

## **Οικονομοτεχνική ανάλυση της F.C Barcelona 2016-2020**

Φερχάγκεν Χριστίνα

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

**Σπάρτη  
(2021)**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Δημητρόπουλος Παναγιώτης, Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό

2<sup>ο</sup> μέλος: Αυγερινού Βασιλική, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

3<sup>ο</sup> μέλος: Βρόντου Ουρανία, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

## Υπεύθυνη Δήλωση

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

Ημερομηνία: 21/03/2021

Η Δηλούσα

Φερχάγκεν Χριστίνα

(Υπογραφή)

**Copyright© Φερχάγκεν Χριστίνα, 2021**

**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

Φερχάγκεν Χριστίνα: Οικονομοτεχνική ανάλυση της F.C Barcelona 2016-2020.

(Με την επίβλεψη του κ. Δημητρόπουλου Παναγιώτη, Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό)

Οι απαιτήσεις για τους κορυφαίους ποδοσφαιρικούς συλλόγους που ανήκουν στην Ένωση ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών ομοσπονδιών UEFA διαρκώς μεταβάλλονται. Εξαιτίας της κακοδιαχείρισης των οικονομικών που συνέβαινε για μεγάλο χρονικό διάστημα και προέρχονταν από τις βραχυπρόθεσμες στρατηγικές που είχαν ως αποκλειστικό σκοπό την αθλητική επιτυχία, εισήχθησαν κανονισμοί Financial Fair Play, ώστε να ωθήσουν τα ποδοσφαιρικά σωματεία να βελτιώσουν τις οικονομικές τους επιδόσεις. Σκοπός της παρούσας εργασίας, αρχικά είναι η ανάλυση της ποδοσφαιρικής επιχειρηματικότητας, των παραγόντων της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας και του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του ποδοσφαιρικού κλάδου. Στη συνέχεια, ως μελέτη περίπτωσης, αναλύεται ο ποδοσφαιρικός σύλλογος FC Barcelona και πραγματοποιείται μια διεξοδική χρηματοοικονομική μελέτη των οικονομικών καταστάσεων του συλλόγου με τη βοήθεια αριθμοδεικτών, την πενταετία 2015/16 έως 2019/20, για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για τη δομή, τον ρόλο και τις αδυναμίες του συλλόγου σε οικονομικό επίπεδο. Μέσα από αυτή την εργασία, ο αναγνώστης μπορεί να κατανοήσει τον τρόπο που ένας ποδοσφαιρικός σύλλογος, αναλόγως με την στρατηγική που υιοθετεί, μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αυξάνοντας τις αθλητικές και οικονομικές του επιδόσεις, βάση του νέου θεσμικού πλαισίου που έχει διαμορφωθεί από την ποδοσφαιρική βιομηχανία της UEFA.

Λέξεις κλειδιά: *Ποδοσφαιρική Βιομηχανία, FC Barcelona, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Αθλητικές Επιδόσεις, Οικονομικές Επιδόσεις, Χρηματοοικονομική Ανάλυση*

## ABSTRACT

Verhagen Christine: Economic Technical Analysis of F.C Barcelona 2016-2020.  
(With the supervision of Dr. Dimitropoulos Panagiotis , special educational staff)

The requirements for the top football clubs belonging to the Union of European Football Associations (UEFA) are constantly changing. Due to the mismanagement of finances that occurred over a long period of time and stemmed from short-term strategies aimed solely at sporting success, Financial Fair Play regulations were introduced to push football clubs to improve their financial performance. The purpose of this paper is primarily the analysis of football entrepreneurship, the factors of the football industry and the external and internal environment of the football industry. Then, as a case study, the football club FC Barcelona is analyzed and a thorough financial study of the financial statements of the club is carried out with the help of indicators, in the five years 2015/16 to 2019/20, to draw useful conclusions about the structure, the role and the weaknesses of the club in financial terms. Through this work, the reader can understand how a football club, depending on the strategy it adopts, can gain a competitive advantage, increasing its athletic and financial performance, based on the new institutional framework that has been formed by the football UEFA industry.

*Keywords:* Football Industry, FC Barcelona, Competitive Advantage, Sporting Performance, Financial Performance, Financial Analysis

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

**Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω και να εκφράσω τον σεβασμό και την εκτίμησή μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Δημητρόπουλο Παναγιώτη για την υποστήριξη , καθοδήγηση αλλά και την άμεση και γρήγορη πάντοτε ανταπόκριση του σε οποιαδήποτε ερώτηση , απορία ή καθοδήγηση.**

Η παρούσα διπλωματική αποτελεί για εμένα σημαντική πνευματική εξέλιξη αλλά και διεύρυνση των γνώσεων μου. Σε αυτό συντέλεσε ιδιαίτερος η μητέρα μου Άννα-Μαρία που συνεχώς με παρότρυνε για μεταπτυχιακές σπουδές και της είμαι ευγνώμων. Επίσης ευχαριστώ πολύ και τον σύζυγο μου Βασίλη όπου με βοήθησε πολύ, πρακτικά αλλά και συναισθηματικά για την ολοκλήρωση του πτυχίου, χωρίς την βοήθεια του δεν θα ήταν δυνατό.

Τέλος αφιερώνω την διπλωματική μου εργασία στα παιδιά μου Ιάνθη και Ανδρέα και εύχομαι πάντα να θυμούνται στην ζωή τους πως η εξέλιξη, η γνώση και η προσπάθεια ποτέ δεν σταματά όσο ζούμε. Δεν υπάρχει όριο ηλικίας και κανένα άλλο όριο που θα μας εμποδίσει να γίνουμε καλύτεροι σε ότι και αν κάνουμε.

**Φερχάγκεν Χριστίνα**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	IV
ABSTRACT.....	V
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	VI
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	VII
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΑ .....	4
2.1 Βιομηχανία του ποδοσφαίρου και επιχειρηματικότητα.....	4
2.2 Οικονομική διαχείριση ποδοσφαιρικών συλλόγων .....	5
2.3 Financial Fair Play και κυρώσεις.....	7
2.4 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη βιομηχανία του ποδοσφαίρου .....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ .....	12
3.1 Εισαγωγή .....	12
3.2 Έσοδα από αγωνιστικές δραστηριότητες.....	13
3.3 Ραδιοτηλεοπτικά έσοδα .....	14
3.4 Διαφημιστικά έσοδα .....	16
3.5 Αμφίδρομη σχέση εσόδων και αθλητικής επιτυχίας .....	17
3.6 Μισθολογικό κόστος και κόστος μεταγραφών .....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	22
4.1 Εξωτερικό περιβάλλον.....	22
4.1.1 Ανταγωνισμός.....	22
4.1.2 Υποκατάστατα .....	23
4.1.3 Προμηθευτές.....	23
4.1.4 Βιομηχανική αντιπαλότητα και στρατηγικές διαφοροποίησης .....	25
4.1.5 Αγοραστές.....	26
4.2 Εσωτερικό περιβάλλον .....	27
4.2.1 Εσωτερικοί βασικοί πόροι .....	27

4.2.2 Εσωτερικές βασικές δυνατότητες .....	28
4.3 Κεφαλαιακές εισροές .....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: FC BARCELONA .....	34
5.1 Εισαγωγή .....	34
5.1.1 Ιστορική αναδρομή .....	35
5.1.2 Έμβλημα – χρώματα .....	35
5.1.3 Οικονομικά – χορηγίες - ιδιοκτησιακό .....	36
5.1.4 Γήπεδο.....	38
5.2 Διοικητικό, αθλητικό μοντέλο και στρατηγική του συλλόγου .....	39
5.2.1 La Masia.....	40
5.2.2 Brand name .....	42
5.2.3 Εμπορικές δραστηριότητες και εσωτερικός ορθολογισμός.....	43
5.3 Διαγραμματική απεικόνιση οικονομικών δεδομένων συλλόγου .....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ FC BARCELONA .....	55
6.1 Εισαγωγή .....	55
6.2 Αριθμοδείκτες .....	55
6.2.1 Αριθμοδείκτες ρευστότητας.....	56
6.2.2 Αριθμοδείκτες δραστηριότητας .....	58
6.2.3 Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας .....	59
6.2.4 Αριθμοδείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης και βιωσιμότητας .....	61
6.3 Ανάλυση οικονομικών καταστάσεων FC Barcelona .....	62
6.3.1 2015 - 2016 .....	62
6.3.2 2016 - 2017 .....	64
6.3.3 2017 - 2018 .....	67
6.3.4 2018 - 2019 .....	69
6.3.5 2019 - 2020 .....	72
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	79
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	85



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μελετώντας τη στρατηγική στον επιχειρηματικό κλάδο και στην ποδοσφαιρική βιομηχανία, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι ως στρατηγική νοείται το ταίριασμα των δυνάμεων και των διακεκριμένων ικανοτήτων μιας επιχείρησης με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που δημιουργεί το εξωτερικό της περιβάλλον με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων οργανισμών ή επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Μια δημιουργική, στρατηγική που διαφοροποιεί μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές και αποδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το πιο αξιόπιστο εργαλείο ενός οργανισμού για την επίτευξη υψηλής κερδοφορίας. Ο συναγωνισμός στην αγορά, διαθέτοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τείνει να είναι πιο επικερδής σε σχέση με το συναγωνισμό χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι προφανές ότι ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι σαφώς πολύ καλύτερο σε σχέση με ένα παροδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό που καθιστά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαρκές είναι οι δραστηριότητες και τα στοιχεία της στρατηγικής που ωθούν μεγάλο μέρος καταναλωτών να επιδεικνύουν διαρκή προτίμηση στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης σε σχέση με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί τον βασικό παράγοντα υψηλής κερδοφορίας και χρηματοοικονομικής απόδοσης, δεδομένου ότι οι προτιμήσεις των καταναλωτών για την προσφορά προϊόντος ενός οργανισμού μεταφράζονται σε υψηλότερους όγκους πωλήσεων, αυξάνοντας τα έσοδα, την απόδοση επενδύσεων και άλλα μέτρα χρηματοοικονομικής απόδοσης.

Οι υψηλές οικονομικές απολαβές των ποδοσφαιριστών, τα τεράστια ραδιοτηλεοπτικά έσοδα των ποδοσφαιρικών ομάδων, οι χορηγίες που αυτές λαμβάνουν μέσω των αγωνιστικών τους εγκαταστάσεων, η εισαγωγή των αθλητικών εταιρειών σε χρηματιστήρια και η αναδυόμενη αγορά προϊόντων και υπηρεσιών που σχετίζονται με την εμπορική εκμετάλλευση των ποδοσφαιρικών ομάδων οδηγούν στο συμπέρασμα ότι το επαγγελματικό ποδόσφαιρο αποτελεί ένα σημαντικό κλάδο του αθλητικού management και marketing, με τον ορισμό της ποδοσφαιρικής επιχειρηματικότητας να εισάγεται τις τελευταίες δεκαετίες ως μια νέα έννοια αποσαφηνίζοντας την επίδραση του επαγγελματικού ποδοσφαιρικού κλάδου στην επιχειρηματικότητα. Οι ιδιαιτερότητες του σύγχρονου ποδοσφαιρικού κλάδου, από τη σκοπιά της

επιχειρηματικότητας είναι ότι το προϊόν (ποδόσφαιρο) δεν υφίσταται μόνο από μια ποδοσφαιρική εταιρεία, ενώ για την επίτευξη της ανταγωνιστικής ισορροπίας τα έσοδα από τον ισχυρότερο στον λιγότερο ισχυρό, με το ποδοσφαιρικό κλάδο να χαρακτηρίζεται από ένα μείγμα συνεργασιών και ανταγωνισμού, φαινόμενο που δεν συναντάται συχνά σε διάφορους άλλους επιχειρηματικούς κλάδους της σύγχρονης κοινωνίας.

Τα τελευταία χρόνια, διάφοροι μελετητές επιχείρησαν να δημιουργήσουν ένα ευρύτερο πλαίσιο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους ποδοσφαιρικούς συλλόγους, μέσα στο οποίο η προσέγγιση του θα πραγματοποιείται όχι μόνο βάση των αθλητικών επιδόσεων, αλλά και μέσω της επίτευξης οικονομικών επιδόσεων, εντός των πλαισίων που ορίζουν οι αρμόδιες διοικητικές και οργανωτικές ποδοσφαιρικές αρχές. Με την ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων αξιολογούνται και αξιοποιούνται τα οικονομικά δεδομένα που παρέχουν οι λογιστικές καταστάσεις ισολογισμών, αποτελεσμάτων χρήσης και πινάκων καθαρών κερδών, οι οποίες με τη βοήθεια αριθμοδεικτών παρέχουν πληροφορίες που διευκολύνουν τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων στη λήψη αποφάσεων.

Σκοπός της παρούσας εργασίας, αρχικά είναι η ανάλυση της ποδοσφαιρικής επιχειρηματικότητας, των παραγόντων της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας και του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του ποδοσφαιρικού κλάδου. Στη συνέχεια, ως μελέτη περίπτωσης, αναλύεται ο ποδοσφαιρικός σύλλογος FC Barcelona και πραγματοποιείται μια διεξοδική χρηματοοικονομική μελέτη των οικονομικών καταστάσεων του συλλόγου με τη βοήθεια αριθμοδεικτών, την πενταετία 2015/16 έως 2019/20, για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για τη δομή, τον ρόλο και τις αδυναμίες του συλλόγου σε οικονομικό επίπεδο. Η μεθοδολογία της εργασίας, στα πλαίσια της ανάλυσης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της FC Barcelona βασίστηκε στη χρήση οικονομικών ποσοτικών δεδομένων από τις ετήσιες οικονομικές εκθέσεις του συλλόγου, στις οποίες παρουσιαζόταν οικονομικά στοιχεία ισολογισμών και αποτελεσμάτων χρήσης.

Στο πρώτο κεφάλαιο καταγράφηκαν κάποιες εισαγωγικές παρατηρήσεις αναφορικά με την επιχειρησιακή στρατηγική και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ παρουσιάζεται ο σκοπός και το περιεχόμενο των κεφαλαίων της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάστηκαν οι εννοιολογικές προσεγγίσεις της

ποδοσφαιρικής βιομηχανίας και επιχειρηματικότητας, της οικονομικής διαχείρισης των ποδοσφαιρικών συλλόγων, του ποδοσφαιρικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ παρουσιάστηκε συνοπτικά το θεσμικό πλαίσιο Financial Fair Play της UEFA. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύθηκαν διεξοδικά οι παράγοντες της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας και οι κατηγορίες των παραγόντων εσόδων και εξόδων σε ένα ποδοσφαιρικό σωματείο. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση του ποδοσφαιρικού κλάδου και περιγράφονται το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου. Στα δύο επόμενο κεφάλαια που ακολουθούν, το πέμπτο και το έκτο, παρουσιάζεται ο ποδοσφαιρικός σύλλογος FC Barcelona, η δομή του συλλόγου, οι εμπορικές, αθλητικές και οικονομικές δραστηριότητες του συλλόγου και πραγματοποιείται χρηματοοικονομική ανάλυση, με τη βοήθεια αριθμοδεικτών, των χρηματοοικονομικών του καταστάσεων για την περίοδο 2015/2016 έως 2019/20. Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας καταγράφονται συνοπτικά τα συμπεράσματα της χρηματοοικονομικής ανάλυσης που προαναφέρθηκε.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΑ

### 2.1 Βιομηχανία του ποδοσφαίρου και επιχειρηματικότητα

Οι υψηλές οικονομικές απολαβές των ποδοσφαιριστών, τα τεράστια ραδιοτηλεοπτικά έσοδα των ποδοσφαιρικών ομάδων, οι χορηγίες που αυτές λαμβάνουν μέσω των αγωνιστικών τους εγκαταστάσεων, η εισαγωγή των αθλητικών εταιρειών σε χρηματιστήρια και η αναδυόμενη αγορά προϊόντων και υπηρεσιών που σχετίζονται με την εμπορική εκμετάλλευση των ποδοσφαιρικών ομάδων οδηγούν στο συμπέρασμα ότι το επαγγελματικό ποδόσφαιρο αποτελεί ένα σημαντικό κλάδο του αθλητικού management και marketing, με τον ορισμό της ποδοσφαιρικής επιχειρηματικότητας να εισάγεται τις τελευταίες δεκαετίες ως μια νέα έννοια αποσαφηνίζοντας την επίδραση του επαγγελματικού ποδοσφαιρικού κλάδου στην επιχειρηματικότητα. Το σύνολο των γνώσεων αναφορικά με την οργάνωση και λειτουργία εμπορικών δραστηριοτήτων που σχετίζεται με τον κλάδο του επαγγελματικού ποδοσφαίρου, το οποίο λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του επαγγελματικού ποδοσφαίρου, με το σημαντικότερο εξ αυτών το ρόλο του στις τοπικές και εθνικές κοινωνίες, αποτελεί τον ορισμό της ποδοσφαιρικής επιχειρηματικότητας (Αναγνωστόπουλος & Αλεξόπουλος, 2010). Τα σημαντικότερα στοιχεία του ορισμού της ποδοσφαιρικής επιχειρηματικότητας περιλαμβάνουν τις εξής έννοιες (Αναγνωστόπουλος & Αλεξόπουλος, 2010):

- ✓ Εμπορικές δραστηριότητες: τα επιχειρηματικά σχέδια των ποδοσφαιρικών εταιρειών με στόχο το κέρδος
- ✓ Επαγγελματικό ποδόσφαιρο: ο ποδοσφαιρικός κλάδος στον οποίο αναπτύσσεται και εξελίσσεται τις τελευταίες δεκαετίες μια αναδυόμενη αγορά προϊόντων, υπηρεσιών και ιδεοληψιών γύρω από το ποδόσφαιρο
- ✓ Λειτουργικές γνώσεις και γνώσεις οργάνωσης: οι σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης, προώθησης και διαφήμισης προϊόντων και υπηρεσιών, οι οποίες υιοθετούνται από μια ποδοσφαιρική εταιρεία για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς της. Οι γνώσεις αυτές σχετίζονται τόσο με την επίτευξη αθλητικών και αγωνιστικών στόχων, όπως οι αγοραπωλησίες παικτών, όσο και με διάφορους άλλους

στόχους εκτός γηπέδων, όπως η επικοινωνία και η εξυπηρέτηση φιλάθλων – πελατών – καταναλωτών.

Οι ιδιαιτερότητες του σύγχρονου ποδοσφαιρικού κλάδου, από τη σκοπιά της επιχειρηματικότητας είναι ότι το προϊόν (ποδόσφαιρο) δεν υφίσταται μόνο από μια ποδοσφαιρική εταιρεία, ενώ για την επίτευξη της ανταγωνιστικής ισορροπίας τα έσοδα από τον ισχυρότερο στον λιγότερο ισχυρό, με το ποδοσφαιρικό κλάδο να χαρακτηρίζεται από ένα μείγμα συνεργασιών και ανταγωνισμού, φαινόμενο που δεν συναντάται συχνά σε διάφορους άλλους επιχειρηματικούς κλάδους της σύγχρονης κοινωνίας. Επίσης, οι πελάτες – φίλαθλοι – καταναλωτές επιδεικνύουν υψηλό βαθμό πίστης στις ομάδες τους, ακόμα και αν το προϊόν (αθλητική επίδοση) της ομάδας τους δεν κρίνεται ικανοποιητικό, με την μονοπωλιακή σχέση μεταξύ εταιρείας (ποδοσφαιρική ομάδα) – καταναλωτών (φιλάθλων) να αποτελεί ιδιαίτερο γνώρισμα της ποδοσφαιρικής επιχειρηματικότητας (Craig, 2016). Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι ο στόχος μιας επιχείρησης (ποδοσφαιρική ομάδα) στην ποδοσφαιρική βιομηχανία δεν είναι μόνο το κέρδος, αλλά και η επίτευξη αθλητικών επιτυχιών. Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό ότι έννοιες όπως επαγγελματικό ποδόσφαιρο και επιχειρηματικότητα μπορούν να συνυπάρχουν, με τον συνδυασμό τους να περιλαμβάνει πολύμορφες ιδιαιτερότητες (Αναγνωστόπουλος & Αλεξόπουλος, 2010).

## **2.2 Οικονομική διαχείριση ποδοσφαιρικών συλλόγων**

Ο ερασιτεχνικός χαρακτήρας του αθλητισμού στα αρχικά στάδια οργάνωσής τους, οδήγησε εκ των πραγμάτων στην δημιουργία ποδοσφαιρικών σωματείων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, στα οποία οι οικονομικές δραστηριότητες που λαμβάνανε χώρα στα σωματεία δεν αποσκοπούσαν στην ικανοποίηση των οικονομικών ενδιαφερόντων των ιδρυτικών μελών των ποδοσφαιρικών σωματείων (Soderman, 2012). Οι οικονομικές δραστηριότητες των ερασιτεχνικών ποδοσφαιρικών σωματείων αποσκοπούσαν κυρίως στην βελτίωση των αθλητικών τους επιδόσεων, με την βασικότερη επιδίωξη τους να ήταν ανέκαθεν η επίτευξη αθλητικών επιτυχιών εντός του αγωνιστικού χώρου (Hamil & Chadwick, 2009). Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια αρκετοί ποδοσφαιρικοί σύλλογοι παγκόσμιου βεληνεκούς έχουν μετατραπεί σε επιχειρηματικές οργανώσεις με τεράστια οικονομικά οφέλη για τα μέλη τους, με

αποτέλεσμα οι διαφορές μεταξύ επιχειρηματικών ομίλων και ποδοσφαιρικών συλλόγων να έχουν σχεδόν εξαλειφθεί (Cross & Henderson, 2003).

Ο έντονος ποδοσφαιρικός ανταγωνισμός που επικρατεί στις τάξεις της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας της UEFA έχει οδηγήσει τους ποδοσφαιρικούς συλλόγους στην υιοθέτηση πρακτικών και στρατηγικών δημιουργίας ανταγωνιστικών ποδοσφαιρικών ομάδων, δίχως να συνυπολογίζεται το αυξημένο κόστος για τη δημιουργία ανταγωνιστικού ποδοσφαιρικού συλλόγου. Τεράστια χρηματικά κεφάλαια επενδύονται από ισχυρούς, οικονομικά, ιδιοκτήτες και πιστωτές με στόχο τις βραχυπρόθεσμες αθλητικές επιτυχίες και την επίτευξη προσωπικών οικονομικών στόχων, με τις οικονομικές απώλειες που δημιουργούνται από την υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών να καλύπτονται ως επί το πλείστον από αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου ιδιοκτητών και πιστωτών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων στρατηγικών αποτελούν οι βρετανικές ομάδες Manchester City και Chelsea FC, καθώς και η γαλλική ποδοσφαιρική ομάδα Paris SG, στις οποίες επενδύθηκαν τεράστια χρηματικά ποσά τα τελευταία χρόνια, αυξάνοντας κατά πολύ τον κίνδυνο μισθολογικού πληθωρισμού και το συνολικό κόστος του συλλόγου γενικότερα. Ο μέσος όρος του δείκτη φερεγγυότητας των κορυφαίων Ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών συλλόγων άγγιξε μόλις το 15%, ενώ το 38% των κορυφαίων ποδοσφαιρικών συλλόγων σε Ευρωπαϊκό επίπεδο κατέγραψε αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα ενεργητικού ισολογισμού, με το ρίσκο μιας πιθανής μελλοντικής πτώχευσης να θεωρείται ιδιαίτερος υψηλό εντός του θεσμικού πλαισίου της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας της UEFA (UEFA, 2013).

Η κακή διαχείριση των οικονομικών σε μεγάλους ποδοσφαιρικούς συλλόγους τα τελευταία χρόνια οδήγησε την ευρωπαϊκή ομοσπονδία της UEFA στη θέσπιση νέων οικονομικών κανονισμών, μέσω των οποίων οι ποδοσφαιρικές ομάδες θα στηρίζονται κυρίως στα δικά τους έσοδα. Με τη θέσπιση αυτών των κανόνων περιορίζεται, σε σημαντικό βαθμό, η άντληση οικονομικών κεφαλαίων από εξωτερικούς επενδυτές και πιστωτές για την κάλυψη οικονομικών αναγκών των αρνητικών δεικτών ενεργητικού ισολογισμού των ομάδων, καθώς και οι τεράστιες επενδύσεις σε μεταγραφές παικτών. Οι σύλλογοι που δεν ανταποκρίνονται σε αυτούς τους νέους κανόνες κινδυνεύουν με αποκλεισμούς από μελλοντικές διοργανώσεις της ευρωπαϊκής ποδοσφαιρικής ομοσπονδίας, χάνοντας ταυτόχρονα πέρα των ευκαιριών για σημαντικές αθλητικές επιτυχίες και μια σημαντική πηγή εσόδων για τον ποδοσφαιρικό σύλλογο. Σύμφωνα με τον γενικό γραμματέα της ευρωπαϊκής ποδοσφαιρικής ομοσπονδίας, οι οικονομικές

απώλειες τον κορυφαίων ποδοσφαιρικών συλλόγων βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα, ενώ κρίνεται επιτακτική η ανάγκη υιοθέτησης και εναρμόνισης στο θεσμικό πλαίσιο των νέων κανόνων και περιορισμών της UEFA, γνωστό και ως financial fair play (SOCCEREX, 2013). Οι εκτιμήσεις της ομοσπονδίας δείχνουν ότι το 62 % των κορυφαίων Ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών σωματείων θα αποτύχουν στην πρώτη προγραμματισμένη οικονομική αξιολόγηση το δεύτερο τρίμηνο του 2014 (UEFA, 2013).

### 2.3 Financial Fair Play και κυρώσεις

Το θεσμικό πλαίσιο του Financial Fair Play της Ένωσης Ευρωπαϊκών Ποδοσφαιρικών Ομοσπονδιών (UEFA) περιλαμβάνει ένα σύνολο κανονισμών οικονομικής φύσης, το οποίο στοχεύει στην ενίσχυση της οικονομικής σταθερότητας των ποδοσφαιρικών συλλόγων της Ευρωπαϊκής ηπείρου. Οι πρώτες αξιολογήσεις των αποτελεσμάτων, από την υιοθέτηση των κανονισμών αυτών, πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια, βελτιώνοντας αισθητά τις οικονομικές επιδόσεις των ποδοσφαιρικών συλλόγων. Οι κυριότερες επιδιώξεις, μέσω της εφαρμογής των κανονισμών του Financial Fair Play, είναι οι εξής (Financial Fair Play, 2012) :

- ✓ Ενθάρρυνση ποδοσφαιρικών σωματείων για αύξηση της κερδοφορίας τους
- ✓ Βελτίωση χρηματοοικονομικών και λογιστικών δεικτών των συλλόγων, προάγοντας την σύναψη χορηγιών
- ✓ Μείωση μισθολογικού κόστους
- ✓ Πειθαρχία και ορθολογικότητα στους οικονομικούς ισολογισμούς των ποδοσφαιρικών συλλόγων
- ✓ Έλεγχος πιστωτών και χορηγών
- ✓ Ορθολογική επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό (παίκτες), βάση των δυνατοτήτων τους
- ✓ Αξιοποίηση εσόδων, με επενδύσεις σε υλικούς πόρους (σταδιακές εγκαταστάσεις) και πόρους ανθρώπινου δυναμικού (ακαδημίες νέων παικτών)
- ✓ Μακροπρόθεσμη προστασία ζωτικότητας και οικονομικής σταθερότητας ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών συλλόγων

Οι βραχυπρόθεσμες στρατηγικές, που υιοθετήθηκαν από αρκετούς ευρωπαϊκούς ποδοσφαιρικούς συλλόγους, οδήγησαν το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο σε οικονομική δυσχέρεια και αρκετά ποδοσφαιρικά σωματεία στην χρεωκοπία, κρίνοντας επιτακτική την ανάγκη θέσπισης του Financial Fair Play της UEFA. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν ιστορικές ποδοσφαιρικές ομάδες της Μεγάλης Βρετανίας, όπως η Glasgow Rangers της Σκωτίας και οι αγγλικές ποδοσφαιρικές ομάδες Leeds United και Portsmouth FC. Πιο συγκεκριμένα, το 2010 η Portsmouth FC οδηγήθηκε σε πτώχευση εξαιτίας της υιοθέτησης ενός μισθολογικού συστήματος, το οποίο εξαρτιόταν αποκλειστικά από τις οικονομικές παροχές των εύπορων ιδιοκτητών του συλλόγου. Η διακοπή της χρηματοδότησης του μισθολογικού συστήματος από τους ιδιοκτήτες οδήγησε το ποδοσφαιρικό σωματείο σε χρεοκοπία, οδηγώντας το αθλητικό τμήμα σε υποβιβασμό. Ο έντονος ποδοσφαιρικός και οικονομικός ανταγωνισμός στο πρωτάθλημα ποδοσφαίρου της Αγγλίας (Premier League) οδήγησε την ποδοσφαιρική ομάδα Leeds United στον τραπεζικό δανεισμό. Τα χρηματοπιστωτικά κονδύλια χρησιμοποιήθηκαν για επένδυση αποκλειστικά και μόνο στην ποδοσφαιρική ομάδα, όπου ακριβές μεταγραφές πλαισίωναν το υφιστάμενο ποδοσφαιρικό δυναμικό του ποδοσφαιρικού σωματείου. Οι άσχημες αθλητικές επιδόσεις έφεραν τεράστιες οικονομικές απώλειες από τα αναμενόμενα έσοδα, με αποτέλεσμα ο σύλλογος, αδυνατώντας να καλύψει τις δανειακές του υποχρεώσεις, να οδηγηθεί στην πώληση των καλύτερων ποδοσφαιριστών του και στη συνέχεια σε υποβιβασμό (Vrooman, 2007).

Το 2012 η σκωτσέζικη ποδοσφαιρική ομάδα Glasgow Rangers οδηγήθηκε σε πτώχευση, με αποτέλεσμα να βρεθεί στην χαμηλότερη ποδοσφαιρική εθνική κατηγορία. Ο υποβιβασμός δεν επηρέασε μόνο τον ποδοσφαιρικό σύλλογο, αλλά και ολόκληρο το ποδοσφαιρικό οικοδόμημα της χώρας, δεδομένου ότι η ποδοσφαιρική λίγκα της Σκωτίας έχασε ένα ιστορικό ποδοσφαιρικό σωματείο με πολυάριθμους φιλάθλους, με το ποδοσφαιρικό προϊόν να γίνεται λιγότερο ελκυστικό σε σχέση με τα προηγούμενα έτη. Αναφορικά με το οικονομικό σκέλος του υποβιβασμού, το ποδοσφαιρικό σωματείο έχασε σημαντικό μέρος των ραδιοτηλεοπτικών του εσόδων, ενώ οι χορηγίες μειώθηκαν σε μεγάλο βαθμό. Το παράδειγμα της Glasgow Rangers αποδεικνύει ότι η λειτουργία των ποδοσφαιρικών ομάδων παρουσιάζει ομοιότητες με τη λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος, καθώς δράσεις και ενέργειες



υποστηρικτών, συνεργατών και άλλων σωματείων μπορούν να επιδράσουν αρνητικά όχι μόνο τον ίδιο τον σύλλογο, αλλά και το εξωτερικό του περιβάλλον (Λαγός, 2016).

Σύμφωνα με έκθεση αξιολόγησης της Ένωσης Ευρωπαϊκών Ποδοσφαιρικών Ομοσπονδιών για το έτος 2011, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε ανάμεσα σε 650 κορυφαία ποδοσφαιρικά σωματεία της Ευρώπης, το 50 % κατέγραψε, οριακά, οικονομικές απώλειες και στο 20 % του συνόλου των συμμετεχόντων ποδοσφαιρικών ομάδων τα έξοδα ήταν πολύ μεγαλύτερα από τα έσοδα των ομάδων, ενώ μέσα από την έρευνα αναδείχθηκε ότι οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι που καταγράφουν αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα συνεχίζουν να εμφανίζουν υψηλή ικανότητα παραγωγής εσόδων (UEFA, 2011). Παρόλα αυτά, η μέση τιμή των εσόδων της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας της UEFA αυξήθηκε κατά 5.6 % σε ετήσια βάση, ενώ η αύξηση του μισθολογικού κόστους, η οποία κατά βάση προέρχεται από τις ακριβές μεταγραφές των ποδοσφαιρικών συλλόγων, αιτιολογεί τα χρηματοοικονομικά προβλήματα στους ισολογισμούς των ποδοσφαιρικών σωματείων (UEFA, 2011). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με έρευνα της Deloitte (2012) η αναλογία μισθών / εσόδων στα πέντε μεγαλύτερα ποδοσφαιρικά πρωταθλήματα της Ευρώπης (Αγγλία, Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία) εκτιμάται περίπου στο 70%, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει η δυνατότητα δημιουργίας υψηλού λειτουργικού κέρδους.

Παρά τις οικονομικές δυσχέρειες που παρατηρούνται στους ποδοσφαιρικούς συλλόγους τα τελευταία χρόνια, το οικονομικό σύστημα διαχείρισης που επικρατεί στη βιομηχανία του ποδοσφαίρου ευνοεί σε ορισμένες περιπτώσεις τις ποδοσφαιρικές ομάδες. Σε μια πιθανή χρεοκοπία το ποδοσφαιρικό σωματείο έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει νέο αθλητικό και οικονομικό ξεκίνημα σε μικρότερες κατηγορίες, αποτρέποντας με αυτή την πρακτική το σωματείο από την καθολική του εξαφάνιση, συνθήκη που δεν επικρατεί σε κοινούς επιχειρηματικούς ομίλους που βρίσκονται σε κατάσταση πτώχευσης (Λαγός, 2016). Το ποδόσφαιρο αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της πολιτιστικής και κοινωνικής κληρονομιάς των τοπικών κοινωνιών, με τους ποδοσφαιρικούς συλλόγους να απορροφούν και να δαπανούν κοινοτικά κονδύλια ή και οικονομικούς πόρους για την οικονομική βιωσιμότητά τους. Υπό το πρίσμα αυτό, οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι παραμένουν ανεπηρέαστοι από διάφορους οικονομικούς, κοινωνικούς και πολιτικούς παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία άλλων επιχειρήσεων (Dolles & Soderman, 2005)

Στο πλαίσιο κανονισμών των οικονομικών περιορισμών που έχει θεσπίσει η Ένωση Ευρωπαϊκών Ποδοσφαιρικών Ομοσπονδιών (UEFA) υπάρχουν ορισμένες εξαιρέσεις, οι οποίες επιτρέπουν στα ποδοσφαιρικά σωματεία να επενδύουν χρηματικούς πόρους προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις. Οι εξαιρέσεις αυτές περιλαμβάνουν τα εξής (Financial Fair Play, 2012) :

- ✓ Κατασκευαστικές δαπάνες πάγιας ενεργητικής περιουσίας (γήπεδο)
- ✓ Δαπάνες για ανάπτυξη ποδοσφαιρικών ακαδημιών
- ✓ Επενδύσεις για κοινωνικές δράσεις

Οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι που δεν συμμορφώνονται στις διατάξεις του θεσμικού πλαισίου των κανονισμών Financial Fair Play, αποτυγχάνοντας στις οικονομικές απαιτήσεις του πλαισίου, υφίστανται κυρώσεις, όπως η προειδοποίηση, ο αποκλεισμός από μια ευρωπαϊκή ποδοσφαιρική διοργάνωση και η ακύρωση και απόσυρση ενός επάθλου. Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι τα ποδοσφαιρικά σωματεία που δεν βελτιώνουν τις οικονομικές τους επιδόσεις, ρισκάροντας τον μερικό αποκλεισμό τους από μια ποδοσφαιρική διοργάνωση, δεν απολλύουν μόνο την ευκαιρία μιας επίτευξης αθλητικής επιτυχίας αλλά και την απόκτηση σημαντικών οικονομικών πόρων μέσα από την συμμετοχή τους στη διοργάνωση αυτή.

<p>Potential sanctions:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Warning</li><li>• Fine</li><li>• Deduction of points in UEFA competitions</li><li>• Withholding of revenues from a UEFA competition</li><li>• Prohibition to register new players in UEFA competitions;</li><li>• A restriction on the number of players that a club may register for participation in UEFA competitions</li><li>• Disqualification from a competition in progress</li><li>• Exclusion from future competitions</li><li>• Withdrawal of title or award</li></ul>
--

Εικόνα 2.1 : Κυρώσεις (Financial Fair Play, 2012)

## 2.4 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη βιομηχανία του ποδοσφαίρου

Οι τεράστιες ομοιότητες που παρατηρούνται ανάμεσα στη σύγχρονη μορφή των ποδοσφαιρικών συλλόγων και των επιχειρηματικών ομίλων κερδοσκοπικού

χαρακτήρα, οδηγούν στη διαπίστωση ότι στην ποδοσφαιρική βιομηχανία εφαρμόζονται επιχειρησιακές στρατηγικές και υιοθετούνται αρχές της επιστήμης του μάρκετινγκ, με σκοπό την κερδοφόρα ανάπτυξη ενός ποδοσφαιρικού οργανισμού. Η υιοθέτηση και εφαρμογή πρακτικών θεωριών μάρκετινγκ και η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων επιχειρησιακών στρατηγικών σε μια αθλητική επιχείρηση οδηγεί στην επίτευξη του διπλού στόχου της οικονομικής και αθλητικής επιτυχίας (Miller & Washington, 2013)

Βασική επιδίωξη κατά τον σχεδιασμό μιας επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κατά συνέπεια η επίτευξη υψηλών οικονομικών και αθλητικών επιδόσεων από ένα ποδοσφαιρικό οργανισμό μπορεί να επιτευχθεί, αξιοποιώντας τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα (Grant, 2010). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βρίσκεται στην καρδιά της επίδοσης μιας εταιρίας στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αγορών (Porter, 1979). Δεδομένου ότι η βασική αθλητική δραστηριότητα των ποδοσφαιρικών συλλόγων είναι η συμμετοχή τους σε ποδοσφαιρικούς αγώνες, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μεταφράζεται σε νίκες και κερδισμένους πόντους στο τέλος μιας ποδοσφαιρικής σεζόν. Επομένως, οι ποδοσφαιρικές ομάδες με τους περισσότερους πόντους και τις περισσότερες νίκες αποκτούν αυτόματα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων ποδοσφαιρικών ομάδων. Οι οργανωτικές και δομικές αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια από την Ένωση Ευρωπαϊκών Ποδοσφαιρικών Ομοσπονδιών (UEFA) έδωσε τη δυνατότητα και σε μικρότερους ποδοσφαιρικούς συλλόγους να επιτύχουν το αθλητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Eichler, 2006).

Τα τελευταία χρόνια, διάφοροι μελετητές επιχείρησαν να δημιουργήσουν ένα ευρύτερο πλαίσιο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους ποδοσφαιρικούς συλλόγους, μέσα στο οποίο η προσέγγιση του θα πραγματοποιείται όχι μόνο βάση των αθλητικών επιδόσεων, αλλά και μέσω της επίτευξης οικονομικών επιδόσεων, εντός των πλαισίων που ορίζουν οι αρμόδιες διοικητικές και οργανωτικές ποδοσφαιρικές αρχές. Σε έρευνα των Hamil & Chadwick (2009), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ποδοσφαιρικών συλλόγων μελετάται τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (αθλητικές επιδόσεις), όσο και στο εξωτερικό (οικονομικές επιδόσεις βάση χορηγιών και ραδιοτηλεοπτικών εσόδων), με την έρευνα να επικεντρώνεται στον τρόπο που δύο μεγάλοι ποδοσφαιρικοί ευρωπαϊκοί σύλλογοι έχουν αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ποδοσφαιρικές ανώνυμες εταιρείες μπορούν να υιοθετήσουν

πρακτικές μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων, μεταφέροντας τις βέλτιστες επιχειρησιακές στρατηγικές των επιχειρήσεων που στοχεύουν στην αύξηση της κερδοφορίας, στην ποδοσφαιρική βιομηχανία (Soderman, 2012).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ

### 3.1 Εισαγωγή

Η οικονομική επίδοση των ποδοσφαιρικών σωματείων αναδεικνύει την ικανότητά τους να δημιουργούν ταμειακές εισροές και εκροές, μέσω των καθημερινών λειτουργιών και διεργασιών του συλλόγου. Τα έσοδα των ποδοσφαιρικών σωματείων κατηγοριοποιούνται σε ραδιοτηλεοπτικά έσοδα, σε εμπορικά έσοδα μέσω διαφημίσεων και χορηγιών και σε έσοδα που προέρχονται από την διεξαγωγή ποδοσφαιρικών αγώνων. Στην αντίπερα όχθη, τα κυριότερα έξοδα σχετίζονται με τις επενδύσεις των σωματείων σε ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή σε έξοδα μισθοδοσίας των παικτών και σε στοιχεία κόστους μεταγραφών. Σύμφωνα με έρευνα της Deloitte (2013), τα έξοδα των κορυφαίων ποδοσφαιρικών σωματείων της UEFA αντιστοιχούν στο 113 % των συνολικών εσόδων των ποδοσφαιρικών συλλόγων, με τα στοιχεία κόστους που σχετίζονται με τις επενδύσεις των συλλόγων σε ανθρώπινο δυναμικό (παίκτες) να θεωρείται το σημαντικότερο στοιχείο κόστους, με το ποσοστό να ανέρχεται στο 70 % επί του συνόλου των εξόδων. Στη συνέχεια αναλύονται τα επιμέρους στοιχεία κόστους και οι κυριότερες κατηγορίες εσόδων των ποδοσφαιρικών συλλόγων.



Εικόνα 3.1 : Πηγές εσόδων ποδοσφαιρικών συλλόγων (Πηγή : Deloitte, 2013)



Εικόνα 3.2 : Έξοδα ποδοσφαιρικών συλλόγων (Πηγή : Deloitte, 2013)

### 3.2 Έσοδα από αγωνιστικές δραστηριότητες

Τα έσοδα από αγωνιστικές δραστηριότητες προέρχονται από τις εισπράξεις εισιτηρίων απλών, καρτών μελών και εισιτηρίων διαρκείας και σχετίζονται άμεσα με το πλήθος των ποδοσφαιρικών αγώνων που πραγματοποιείται στην έδρα μιας ομάδας σε κάθε ποδοσφαιρική σεζόν. Για παράδειγμα, ο ποδοσφαιρικός σύλλογος Manchester United κατέγραψε μείωση 11% στα έσοδα από αγωνιστικές δραστηριότητες την ποδοσφαιρική χρονιά 2013 – 2014, σε σχέση με την προηγούμενη ποδοσφαιρική σεζόν στην οποία διεξήχθησαν τέσσερες επιπλέον εντός έδρας αγώνες. Ομοίως, εξαιτίας των τριών λιγότερων εντός έδρας αγώνων στη διοργάνωση Champions League, τα έσοδα από αγωνιστικές δραστηριότητες της ομάδας του Λονδίνου Chelsea FC κατέγραψαν μείωση της τάξης του 15 % της ίδιας ποδοσφαιρικής χρονιάς. μειώθηκαν κατά 15% τον ίδιο χρόνο.

Ένας άλλος παράγοντας αύξησης των εσόδων είναι οι αθλητικές εγκαταστάσεις και το γήπεδο μιας ομάδας, παράγοντας που καθορίζει το ύψος των απλών εισιτηρίων και των εισιτηρίων διαρκείας ενός ποδοσφαιρικού συλλόγου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ιταλική ποδοσφαιρική ομάδα Juventus FC, η οποία αλλάζοντας έδρα και μετακομίζοντας στο νεόκτιστο ιδιόκτητο γήπεδο αύξησε τη συμμετοχή των φιλάθλων της στους εντός έδρας αγώνες κατά 63%, δημιουργώντας έσοδα της τάξης 1.4 εκατομμυρίων ευρώ ανά εντός έδρας αγώνα. Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι τα έσοδα από αγωνιστικές δραστηριότητες της ομάδας αυξήθηκαν, παρά το γεγονός ότι η ομάδα αγωνίστηκε σε τέσσερα παιχνίδια λιγότερα συγκριτικά με την προηγούμενη

ποδοσφαιρική χρονιά (Deloitte, 2012). Ένας άλλος ποδοσφαιρικός σύλλογος που επωφελήθηκε από τις νέες αθλητικές εγκαταστάσεις του γηπέδου της είναι ο σύλλογος Arsenal FC, ο οποίος μεταφέρθηκε στο νέο γήπεδο Emirates το 2006. Ο μέσος αριθμός εισιτηρίων στο νέο γήπεδο ήταν 60.000 ανά αγώνα την ποδοσφαιρική χρονιά 2011 – 2012, ενώ η συμμετοχή της ομάδας στην κορυφαία Ευρωπαϊκή διασυλλογική διοργάνωση της UEFA, το Champions League, την εδραίωσε στην κορυφή της λίστας των ομάδων με τα περισσότερα έσοδα από αγωνιστικές δραστηριότητες, με το ποσοστό να αγγίζει το 41 % επί των συνολικών εσόδων.

Εκτός από τις ποδοσφαιρικές ομάδες που επωφελούνται από τη δημιουργία νέων γηπέδων, υπάρχουν κορυφαίοι και ιστορικοί ποδοσφαιρικοί σύλλογοι που καταγράφουν μειωμένα και περιορισμένα έσοδα εξαιτίας της αδυναμίας προσέγγισης φιλάθλων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ιταλική ομάδα AC Milan, η οποία κατέγραψε σημαντική πτώση στο μέσο αριθμό φιλάθλων (48.000 περίπου φίλαθλοι) της τάξης του 10 % την ποδοσφαιρική χρονιά 2013 – 2014. Παρά το γεγονός ότι η μεγαλύτερη μερίδα των κορυφαίων Ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών συλλόγων αυξάνει τα έσοδα από αγωνιστικές δραστηριότητες σε ετήσια βάση, αρκετοί σύλλογοι δεν αξιοποιούν πλήρως τη χωρητικότητα των γηπέδων τους. Παράδειγμα αποτελεί η ποδοσφαιρική ομάδα της Βαρκελώνης, FC Barcelona, η οποία παρά το γεγονός ότι αύξησε τα έσοδά της κατά 5 % την ποδοσφαιρική χρονιά 2013 – 2014, ο μέσος αριθμός φιλάθλων στους εντός έδρας αγώνες ήταν περίπου 75.000, αξιοποιώντας την χωρητικότητα του γηπέδου της μόλις κατά 75 %.

### **3.3 Ραδιοτηλεοπτικά έσοδα**

Τα έσοδα που απορρέουν από τις τηλεοπτικές αναμεταδόσεις ποδοσφαιρικών αγώνων αποκτήθηκαν μέσω τοπικών και παγκόσμιων διαγωνισμών, υπό την κεντρική διαχείριση και καθοδήγηση της Pay – TV, φορέας τηλεοπτικών μεταδόσεων που έχει θεσπίσει αυστηρούς κανόνες υψηλής ποιότητας τηλεοπτικής κάλυψης ποδοσφαιρικών αγώνων που πραγματοποιούνται κάθε ποδοσφαιρική χρονιά. Αναφορικά με τα έσοδα που απορρέουν από ραδιοτηλεοπτικές αθλητικές εκπομπές, αυτά καθορίζονται από την επίσημη απόδοση των ομάδων κατά τη διάρκεια των αγώνων και τη συμμετοχή τους σε διοργανώσεις της Ένωσης Ευρωπαϊκών Ποδοσφαιρικών Ομοσπονδιών (UEFA), με την διαφορά των ραδιοτηλεοπτικών εσόδων ανάμεσα στη συμμετοχή διοργανώσεων

όπως το Champions League και το Europa League να χαρακτηρίζεται ιδιαίτερος σημαντική. Η αύξηση των ραδιοτηλεοπτικών εσόδων του γερμανικού ποδοσφαιρικού συλλόγου Borussia Dortmund άγγιξε τα 28.3 εκατομμύρια ευρώ την ποδοσφαιρική χρονιά 2013 – 2014 (περίπου 88 % αύξηση) εξαιτίας της συμμετοχής της ομάδας στο Champions League, ποσό πολύ μεγαλύτερο από εκείνο της περιόδου 2010 – 2011, ποσό κοντά στα 4.5 εκατομμύρια ευρώ, το οποίο προήλθε από ραδιοτηλεοπτικά δικαιώματα της ομάδας κατά την συμμετοχή της σε μικρότερης κλίμακας ευρωπαϊκή ποδοσφαιρική διοργάνωση, το Europa League. Η Chelsea FC αποτελεί ένα ακόμη χαρακτηριστικό παράδειγμα, το οποίο επιβεβαιώνει την τεράστια σημασία συμμετοχής των ομάδων στην κορυφαία Ευρωπαϊκή διασυλλογική διοργάνωση, το Champions League, για την αύξηση των εσόδων τους μέσω των ραδιοτηλεοπτικών δικαιωμάτων. Ως νικήτρια του θεσμού, η ομάδα επωφελήθηκε με 60 εκατομμύρια ευρώ από τηλεοπτικά δικαιώματα, 15.4 εκατομμύρια ευρώ περισσότερα από την προηγούμενη ποδοσφαιρική χρονιά. Τέλος, ο αγγλικός σύλλογος Manchester City κατέγραψε έσοδα 75 εκατομμύρια ευρώ μετά την κατάκτηση του εγχώριου πρωταθλήματος Premier League της Αγγλίας, ποσό αυξημένο κατά 6 εκατομμύρια ευρώ συγκριτικά με την προηγούμενη ποδοσφαιρική χρονιά που η ομάδα κατέκτησε την τρίτη θέση στο εγχώριο πρωτάθλημα (Deloitte, 2005 - 2013)

Τα ραδιοτηλεοπτικά έσοδα παρουσιάζουν μια έντονη ποικιλομορφία τόσο ως προς το οικονομικό σκέλος, όσο και ως προς το θεσμικό πλαίσιο κανονισμών και διαμοιρασμού των εσόδων από ποδοσφαιρικό σύλλογο σε σύλλογο. Στο ποδοσφαιρικό πρωτάθλημα της Αγγλίας, την επονομαζόμενη και ως Premier League, την ποδοσφαιρική σεζόν 2014 – 2015 ανακοινώθηκε μια καινούρια τηλεοπτική συμφωνία ύψους 3 δισεκατομμυρίων λιρών τριετούς διάρκειας, η οποία επέφερε μια συνολική αύξηση της τάξης των 25 δισεκατομμυρίων ετησίως για τα κορυφαία ποδοσφαιρικά σωματεία της χώρας. Παρόμοια εικόνα εμφανίζεται και στο ποδοσφαιρικό πρωτάθλημα της Γερμανίας, γνωστή και ως Bundesliga, όπου επισυνάφθηκε μια νέα συμφωνία για τα ραδιοτηλεοπτικά δικαιώματα την ποδοσφαιρική χρονιά 2014 – 2015, αξίας κατά 50% μεγαλύτερη από την προηγούμενη συμφωνία. Στην Ισπανία τα έσοδα από τα ραδιοτηλεοπτικά δικαιώματα των ποδοσφαιρικών συλλόγων της χώρας αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης ξεχωριστά για κάθε ποδοσφαιρικό σύλλογο, με αποτέλεσμα να καταγράφεται μια άνιση κατανομή εσόδων ραδιοτηλεοπτικών δικαιωμάτων, με μεγάλες ποδοσφαιρικές ομάδες όπως η Real Madrid και η Barcelona

FC να εκμεταλλεύονται περισσότερους οικονομικούς πόρους συγκριτικά με τις υπόλοιπες ποδοσφαιρικές ομάδες της χώρας.

### 3.4 Διαφημιστικά έσοδα

Ως διαφημιστικά έσοδα νοούνται τα κέρδη των ποδοσφαιρικών σωματείων μέσω των χορηγιών και εμπορικών συμφωνιών που συνάπτονται ανάμεσα σε ποδοσφαιρικούς συλλόγους και επιχειρήσεις, καθώς και κέρδη που εισέρχονται στα ταμεία των συλλόγων μετά από πώληση αθλητικών ειδών της ομάδας σε φιλάθλους. Η δημοτικότητα του ποδοσφαιρικού συλλόγου και οι πρακτικές προώθησης, διανομής και μάρκετινγκ που υιοθετούνται από τους συλλόγους αποτελούν τους βασικότερους παράγοντες αύξησης της κερδοφορίας και των διαφημιστικών εσόδων ενός ποδοσφαιρικού σωματείου (Matthew & Shank, 2004). Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η χορηγία της ομάδας Manchester United με τις επιχειρήσεις Chevrolet και General Motors την περίοδο 2014 – 2015, ύψους 54 εκατομμυρίων ευρώ, καθώς και η συμφωνία της Barcelona με την εταιρεία Qatar Sports Investments την ίδια χρονιά, αυξάνοντας τα έσοδα του συλλόγου κατά 30 εκατομμύρια ευρώ σε ετήσια βάση.

Τεράστια διαφημιστικά έσοδα εισήλθαν και στα ταμεία της βρετανικής ομάδας Liverpool FC μετά την εμπορική της συμφωνία με την εταιρεία Warrior αξίας 25 εκατομμυρίων λιρών ετησίως, αντικαθιστώντας την συμφωνία που είχε συναφθεί με την αθλητική εταιρεία Adidas αξίας 12 εκατομμυρίων λιρών ετησίως. Ο σύλλογος προχώρησε και σε συμφωνίες χορηγίες με την τράπεζα επενδύσεων Standard Chartered, αξίας 20 εκατομμυρίων λιρών ετησίως, χορηγία διπλάσιας αξίας με εκείνη που είχε συναφθεί στο παρελθόν ανάμεσα στον σύλλογο και την εταιρεία Carlsberg. Σύμφωνα με τον μεγαλομέτοχο του συλλόγου John Henry, κατά την ανάληψη του ιδιοκτησιακού καθεστώτος του συλλόγου, το οικονομικό περιβάλλον της εποχής χαρακτηριζόταν από αστάθεια και επισφάλεια. Η ισχυροποίηση του συλλόγου σε διαφημιστικό επίπεδο οδηγεί στην γενικότερη ισχυροποίηση του συλλόγου (Aleemullah, 2012). Στην πραγματικότητα τα διαφημιστικά έσοδα, μέσω χορηγιών και εμπορικών συμφωνιών, αποτελούν την κυριότερη πηγή εσόδων των ποδοσφαιρικών ομάδων μεγάλου βελγνεκούς. Εξετάζοντας το διαφημιστικά έσοδα των μεγαλύτερων ποδοσφαιρικών ομάδων της Γερμανίας, τα διαφημιστικά έσοδα της ομάδας Bayern Munich αντιστοιχούν σε ποσοστό άνω του 50 % των συνολικών εσόδων της ομάδας,

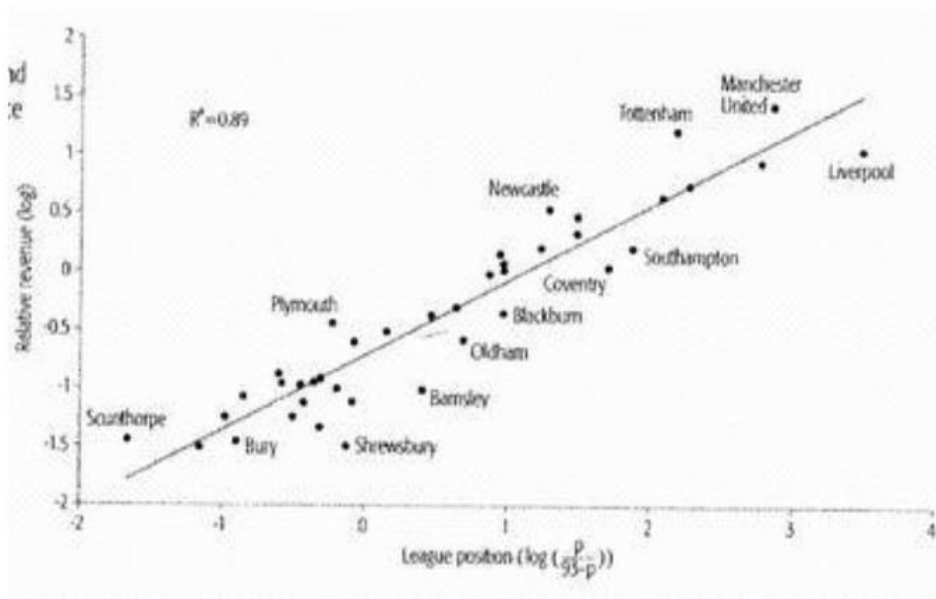


με τον σύλλογο την περίοδο 2011 – 2012 να έχει έσοδα από εμπορικές συμφωνίας της τάξης των 201.6 εκατομμυρίων ευρώ, ποσό αυξανόμενο κατά 13.5 εκατομμύρια ευρώ συγκριτικά με την προηγούμενη χρονιά. Παρόμοια τροχιά καταγράφεται και στα έσοδα μιας άλλης μεγάλης γερμανικής ομάδας, της Dortmund Borussia, η οποία αύξησε τα έσοδα της από εμπορικές δραστηριότητες την περίοδο 2012 – 2013 εξαιτίας της επιτυχημένης λειτουργίας και προώθησης καταστημάτων και αθλητικών ειδών της ομάδας στην πόλη του Dortmund.

Ένας άλλος, εξίσου σημαντικός, παράγοντας αύξησης διαφημιστικών εσόδων των ποδοσφαιρικών σωματείων είναι οι αθλητικές εγκαταστάσεις και το γήπεδο της ομάδας (Bangsbo et al., 1991). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ιταλική ποδοσφαιρική ομάδα Juventus FC, η μεταφορά της οποίας το 2012 – 2013 σε νέο γήπεδο οδήγησε σε αύξηση των εμπορικών της συμφωνιών για διαφημιστικούς λόγους επιχειρήσεων στο νέο γήπεδο κατά 36 % σε σχέση με την προηγούμενη ποδοσφαιρική σεζόν. Στην αντίπερα όχθη, οι ποδοσφαιρικές ομάδες του Μιλάνου AC Milan και Internazionale καταγράφουν χαμηλούς δείκτες διαφημιστικών εσόδων και εμπορικών συμφωνιών για προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών επιχειρήσεων εντός του γηπέδου, εξαιτίας του απαρχαιωμένου γηπέδου San Siro που αγωνίζονται.

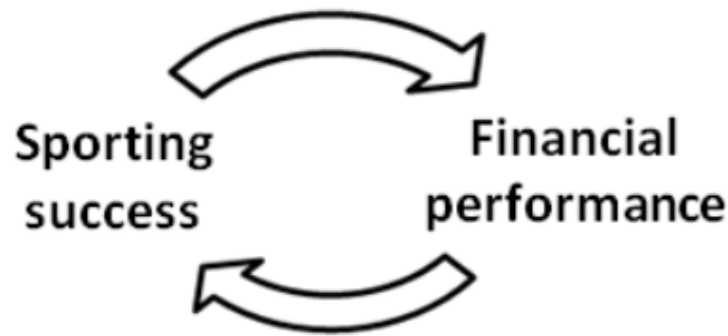
### **3.5 Αμφίδρομη σχέση εσόδων και αθλητικής επιτυχίας**

Τα έσοδα ενός ποδοσφαιρικού συλλόγου και οι αθλητικές επιδόσεις συσχετίζονται θετικά, καθώς η αύξηση του ενός παράγοντα οδηγεί σε αυξητικές τάσεις και του άλλου παράγοντα (Conn, 1998). Οι πετυχημένες αθλητικές επιδόσεις δημιουργούν ικανές και αναγκαίες συνθήκες για αύξηση των εσόδων ενός ποδοσφαιρικού συλλόγου, ενώ όσο οι αθλητικές αποδόσεις των συλλόγων βελτιώνονται, τόσο τα έσοδα τους αυξάνονται, ως αποτέλεσμα της μεγαλύτερης παρουσίας των φιλάθλων, των υψηλότερων τιμών των εισιτηρίων, της αυξημένης χορηγίας, των εμπορικών συναλλαγών, και των τηλεοπτικών εσόδων (Szymanski & Kuypers, 1999). Το σχήμα που ακολουθεί αποτυπώνει την αναλογική σχέση εσόδων και αθλητικής επίδοσης, με το μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης να ερμηνεύει τη θετική συσχέτιση των εσόδων και της θέσης της ομάδας στο ποδοσφαιρικό πρωτάθλημα της Αγγλίας των περιόδων 1978 έως 1997.



Διάγραμμα 3.1 : Γραμμικό μοντέλο αθλητικής επίδοσης – έσοδα αγγλικών ποδοσφαιρικών σωματείων (Πηγή : Szymanski & Kuypers, 1999)

Σύμφωνα με τη Deloitte (2013), υπάρχει αναλογική σχέση μεταξύ της αθλητικής επιτυχίας και των αυξανόμενων εσόδων. Η αθλητική επιτυχία, η οποία αντικατοπτρίζεται από την συμμετοχή των ομάδων στις κορυφαίες συλλογικές διοργανώσεις της Ένωσης Ευρωπαϊκών Ποδοσφαιρικών Ομοσπονδιών (UEFA), είναι καθοριστικός παράγοντας στην ενίσχυση των εσόδων των ποδοσφαιρικών συλλόγων, αποφέροντάς τους τεράστια οικονομικά ποσά στα ταμεία των συλλόγων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η γερμανική ποδοσφαιρική ομάδα Borussia Dortmund, η οποία αντιμετωπίζοντας τεράστια οικονομικά προβλήματα, κατάφερε να προκριθεί στον τελικό της κορυφαίας Ευρωπαϊκής διασυλλογικής διοργάνωσης Champions League, αυξάνοντας τα έσοδά της κατά 37 % σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Η αγγλική ομάδα Manchester City, μέσω της παρθενικής της συμμετοχής στους ομίλους της κορυφαίας Ευρωπαϊκής διασυλλογικής διοργάνωσης Champions League, αύξησε τα έσοδά της κατά 50 %, ενώ η ιταλική ομάδα AS Roma κατέγραψε μείωση των εσόδων της κατά 20 %, καθώς δεν κατάφερε να προκριθεί στους ομίλους της ίδιας διοργάνωσης την ποδοσφαιρική χρονιά 2012 – 2013.



Εικόνα 3.3: Αμφίδρομη σχέση αθλητικής – οικονομικής επιτυχίας (Πηγή : Szymanski & Kyjpers, 1999)

Αναφορικά με την αγγλική ομάδα Manchester United, οι αθλητικές της επιτυχίες σε εγχώριο και ευρωπαϊκό επίπεδο, αποτέλεσαν τον κυριότερο παράγοντα απόκτησης ηγετικής επωνυμίας σε παγκόσμιο επίπεδο, η οποία έχει οδηγήσει σε μια βάση οπαδών της τάξης του 10 % του συνόλου των οπαδών σε παγκόσμιο κλίμακα. Η θετική συσχέτιση ανάμεσα στις αθλητικές επιτυχίες και στα έσοδα, με τις αθλητικές επιτυχίες του συλλόγου ενισχυμένες από τις πηγές εσόδων, επιτρέποντας στους ποδοσφαιρικούς συλλόγους να επενδύουν περισσότερα χρήματα σε ποδοσφαιριστές, για την επίτευξη ακόμα μεγαλύτερων αθλητικών επιτυχιών. Παρόμοια εικόνα καταγράφεται και στις τάξεις του ποδοσφαιρικού συλλόγου της Barcelona, επεκτείνοντας διαρκώς τη βάση των οπαδών της και οικοδομώντας σταδιακά ένα προφίλ βασισμένο στις επιτυχημένες αθλητικές επιδόσεις των τελευταίων ετών. Η αύξηση των οπαδών συνδέεται άμεσα και με τα έσοδα από αγώνες, τα ραδιοτηλεοπτικά έσοδα, τα έσοδα από εμπορικές συμφωνίες και από τις χορηγίες που έχει επισυνάψει ο σύλλογος με μεγάλες πολυεθνικές.

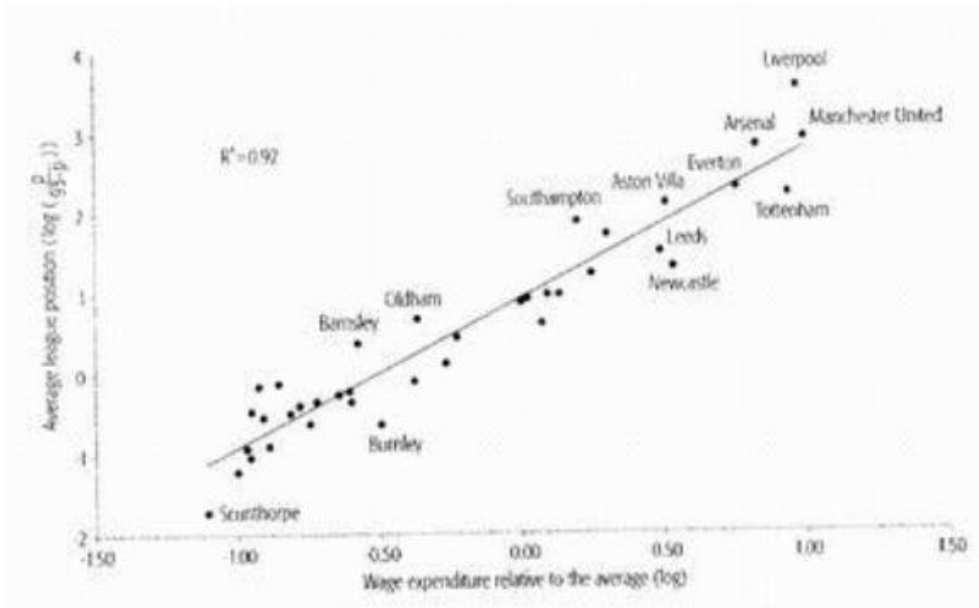
### 3.6 Μισθολογικό κόστος και κόστος μεταγραφών

Η εμπορευματοποίηση του ποδοσφαιρικού προϊόντος και η επιθυμία των ποδοσφαιρικών συλλόγων για αυξημένες αθλητικές επιδόσεις έχει οδηγήσει τα ποδοσφαιρικά σωματεία στην αγορά μεγάλων ποδοσφαιρικών ονομάτων, αγορές που στοχεύουν στην αύξηση των εσόδων και των αθλητικών επιδόσεων των συλλόγων. Οι ακριβές ποδοσφαιρικές μεταγραφές οδηγούν τους συλλόγους σε αύξηση των εξόδων τους, δεδομένου ότι μια ακριβή μεταγραφή επιφέρει και αύξηση στο μισθολογικό

κόστος των ποδοσφαιρικών συλλόγων. Το ανώτατο όριο ασφαλείας της αναλογίας μισθών και εσόδων, το οποίο έχει θεσμοθετηθεί από την Ένωση Ευρωπαϊκών Ομοσπονδιών (UEFA), είναι το 70 %, όριο το οποίο τα τελευταία χρόνια έχει ξεπεραστεί στα μεγαλύτερα ποδοσφαιρικά πρωταθλήματα της Ευρώπης. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι στο αγγλικό ποδοσφαιρικό πρωτάθλημα της Premier League η αναλογία μισθών και εσόδων αντιστοιχεί στο 70 %, ενώ στα πρωταθλήματα της Ιταλίας (Serie A) και της Γαλλίας (Ligue 1) η αναλογία αγγίζει το 75 % (Deloitte, 2013).

Ο ποδοσφαιρικός σύλλογος Liverpool FC, θέλοντας να αναχαιτίσει το ανησυχητικό φαινόμενο της αυξητικής τάσης της αναλογίας μισθών και εσόδων, αναδιάρθρωσε το σύστημα μισθοδοσίας του συλλόγου από το 2010, υιοθετώντας ένα πολυσύνθετο σύστημα πληρωμής μισθών που εξαρτάται από τις αθλητικές επιδόσεις κάθε αθλητή εντός του αγωνιστικού χώρου, αντικαθιστώντας με αυτό τον τρόπο το παραδοσιακό σύστημα πληρωμής μισθών, το οποίο ήταν ανεξάρτητο από τις αθλητικές επιδόσεις των ποδοσφαιριστών. Το αποτέλεσμα της αναδιάρθρωσης του συστήματος πληρωμής μισθών ήταν η μείωση του μισθολογικού κόστους στις τάξεις του συλλόγου κατά 8 % την τριετία 2011 – 2012 έως 2013 – 2014, μειώνοντας παράλληλα και την αναλογία μισθών και εσόδων από το 70 % στο 59 % (Financial Fair Play, 2013).

Παρόλα αυτά, έχει διερευνηθεί αναλυτικά η θετική συσχέτιση μεταξύ του μισθολογικού κόστους των ποδοσφαιρικών σωματείων και της αθλητικής τους επίδοσης εντός του αγωνιστικού χώρου. Στην έρευνα των Szymanski & Kuypers (1999), για τη συσχέτιση των αθλητικών επιδόσεων και του μισθολογικού κόστους των ποδοσφαιρικών ομάδων της Αγγλίας, προσδιορίστηκε το μαθηματικό αυξητικό γραμμικό μοντέλο παλινδρόμησης των δύο αυτών παραμέτρων της περιόδου 1978 – 1997, με τη γραμμή παλινδρόμησης να ερμηνεύει κατά 92 % την θετική συσχέτιση των δύο μεταβλητών που προαναφέρθηκαν.



Διάγραμμα 3.2: Γραμμικό μοντέλο αθλητικής επίδοσης – μισθολογικό κόστος αγγλικών ποδοσφαιρικών σωματείων (Πηγή : Szymanski & Kuypers, 1999)

Η επιθυμία των ποδοσφαιρικών συλλόγων για αθλητικές επιτυχίες και η εμπορευματοποίηση του ποδοσφαίρου οδηγεί τους ποδοσφαιρικούς συλλόγους σε προσπάθειες απόκτησης μεγάλων ποδοσφαιριστών στο παγκόσμιο ποδοσφαιρικό στερέωμα, γεγονός που αυξάνει το κόστος μεταγραφών και κατ'επέκταση τα συνολικά στοιχεία κόστους ενός ποδοσφαιρικού συλλόγου. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Transfer Market (2013), το κόστος μεταγραφών των ποδοσφαιρικών συλλόγων της Αγγλίας που συμμετέχουν στο πρωτάθλημα της Premier League αυξάνεται με ταχύτατους ρυθμούς, έχοντας ως αποτέλεσμα την δημιουργία τεράστιου οικονομικού ελλείμματος στους ισολογισμούς των ποδοσφαιρικών συλλόγων – επιχειρήσεων, αγγίζοντας το ποσό των 365 εκατομμυρίων λιρών την περίοδο 2012 – 2013.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

### 4.1 Εξωτερικό περιβάλλον

Για την ανάλυση των συσχετισμών των ποδοσφαιρικών συλλόγων και του προϊόντος τους με το εξωτερικό τους περιβάλλον, δηλαδή με προμηθευτές, ανταγωνιστές και αγοραστές, θα χρησιμοποιηθεί η ανάλυση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter, οι οποίες αναφέρονται κυρίως στις ανταγωνιστικές δυνάμεις, στα υποκατάστατα προϊόντα, στον ανταγωνισμό της υφιστάμενης αγωνιστικής αντιπαλότητας και στις σχέσεις των ποδοσφαιρικών ομάδων και του προϊόντος που παράγουν με προμηθευτές και αγοραστές. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος στον ποδοσφαιρικό κλάδο επικεντρώνεται αποκλειστικά στο υφιστάμενο επίπεδο ανταγωνισμού των ποδοσφαιρικών σωματείων και στην καθετοποιημένη μορφή των συσχετίσεων μεταξύ των ποδοσφαιρικών συλλόγων, του προϊόντος που παράγουν, των αγοραστών και των προμηθευτών του ποδοσφαιρικού προϊόντος.

#### 4.1.1 Ανταγωνισμός

Η ποδοσφαιρική βιομηχανία λειτουργεί με διαφορετικό τρόπο συγκριτικά με άλλες επιχειρηματικές βιομηχανίες κατά την είσοδο νέων ανταγωνιστικών δυνάμεων (ποδοσφαιρικών ομάδων) στον κλάδο. Στον επιχειρηματικό κόσμο οι νέες επιχειρήσεις που εισχωρούν αρχίζουν να ανταγωνίζονται σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη στον κλάδο, σε αντίθεση με ποδοσφαιρική βιομηχανία όπου μια νέα ποδοσφαιρική ομάδα, η οποία ξεκινά από τις χαμηλότερες εθνικές ποδοσφαιρικές κατηγορίες και οι βελτιωμένες αθλητικές της επιδόσεις μπορεί να την οδηγήσουν στη συμμετοχή της σε υψηλότερες ποδοσφαιρικές κατηγορίες και στον ανταγωνισμό με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές ομάδες υψηλότερου επιπέδου. Αυτό προϋποθέτει μεγάλα χρονικά διαστήματα και συνεχείς πετυχημένες αθλητικές επιδόσεις στις εθνικές ποδοσφαιρικές κατηγορίες, ώστε να καταφέρει μια νεοεισερχόμενη ποδοσφαιρική ομάδα να επιτύχει υψηλά ανταγωνιστικά επίπεδα συγκριτικά με τις υπόλοιπες κορυφαίες ποδοσφαιρικές ομάδες του κλάδου (Λαγός, 2016).

#### **4.1.2 Υποκατάστατα**

Ο αθλητισμός, τα προϊόντα του και οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον αθλητισμό έχουν εξελιχθεί σε εμπορικές επιχειρήσεις στις οποίες οι αγώνες αποτελούν τα παραγόμενα προϊόντα, με τα υποκατάστατα προϊόντα σε ένα ποδοσφαιρικό αγώνα να είναι αρκετά, δεδομένης της υψηλής δυνατότητας υποκατάστασης των ποδοσφαιρικών επιχειρήσεων ως βιομηχανίες θεάματος που διευρύνουν το φάσμα των διαθέσιμων προϊόντων. Αξιολογώντας τον τρόπο που ένας ποδοσφαιρικός σύλλογος προσαρμόζεται στο θεσμικό πλαίσιο του financial fair play της UEFA, δημιουργώντας παράλληλα τις ικανές και αναγκαίες συνθήκες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η ανάλυση της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας περιορίζεται στον άμεσο ανταγωνισμό ενός ποδοσφαιρικού σωματείου με διάφορες άλλες ευρωπαϊκές ποδοσφαιρικές ομάδες υψηλού επιπέδου. Κάνοντας αυτή την παραδοχή στον περιορισμό της ανταγωνιστικότητας, τα όρια υποκατάστασης προϊόντος στην ποδοσφαιρική βιομηχανία θεωρούνται ιδιαιτέρως στενά, καθώς εστιάζονται στη δυνατότητα υποκατάστασης ενός ποδοσφαιρικού σωματείου μικρότερου βεληνεκούς, το οποίο μπορεί να μην αποτελεί άμεσα μέρος του άμεσου ανταγωνισμού αλλά αποτελεί μέρος της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας γενικότερα (Λαγός, 2016).

#### **4.1.3 Προμηθευτές**

Στην ποδοσφαιρική βιομηχανία οι βασικοί προμηθευτές στις ομάδες ποδοσφαίρου που παράγουν το προϊόν (αγώνας) θεωρούνται οι ποδοσφαιριστές, οι οποίοι αποτελούν κρίσιμο παράγοντα στην αθλητική επίδοση μιας ομάδας και της ποιότητας του προϊόντος (αγώνα) που παράγουν, όπως συμβαίνει και στον παραδοσιακό επιχειρηματικό κόσμο με τις πρώτες και βοηθητικές ύλες στην ποιότητα ενός προϊόντος. Οι ποδοσφαιρικές ομάδες επιδιώκουν την στελέχωσή τους, και κατ'επέκταση την προμήθειά τους, με ποδοσφαιριστές είτε μέσω διαπραγματεύσεων σε μια δεδομένη χρονική στιγμή που κάποιος ποδοσφαιριστής ανήκει σε κάποιον ποδοσφαιρικό σύλλογο, αποκτώντας τον σε μια ενδεδειγμένη τιμή, είτε μέσω άμεσης διαπραγμάτευσης με τον ίδιο τον ποδοσφαιριστή που θεωρείται ελεύθερος και δεν δεσμεύεται με συμβόλαιο σε άλλο ποδοσφαιρικό σύλλογο. Επομένως στην ποδοσφαιρική βιομηχανία υπάρχουν δύο είδη προμηθευτών (ποδοσφαιριστών), αυτοί που αντιπροσωπεύουν τον εαυτό τους και διαπραγματεύονται ως ελεύθεροι

ποδοσφαιριστές και εκείνοι που αποκτώνται μέσω διαπραγματεύσεων με ανταγωνίστριες ποδοσφαιρικές ομάδες, στις οποίες ανήκει ο ποδοσφαιριστής που επιθυμούν να εντάξουν στο ποδοσφαιρικό τους δυναμικό (Λαγός, 2016).

Οι καλοί ποδοσφαιριστές οδηγούν σε βελτιωμένες αθλητικές επιδόσεις μιας ποδοσφαιρικής ομάδας και εν συνεχεία αποτελούν κομβικό παράγοντα εσόδων, είτε μέσω των αθλητικών επιδόσεων είτε μέσω της διαφήμισης και εμπορικής εκμετάλλευσης του brand name ενός συλλόγου. Οι υψηλές αθλητικές επιδόσεις συνδέονται άμεσα με την προσέλκυση φιλάθλων, οι οποίοι εκφράζουν μεγαλύτερη επιθυμία να παρακολουθήσουν ποδοσφαιρικούς αγώνες δια ζώσης ή μέσω ραδιοτηλεοπτικών μέσων, ενώ ταυτόχρονα οδηγούν και σε αύξηση εσόδων μέσω της διαφήμισης με την προσέλκυση χορηγιών. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενες ενότητες, οι επενδυτικές δαπάνες των κορυφαίων ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών συλλόγων σε ποδοσφαιριστές και μισθούς αντιστοιχούν στο 70% των συνολικών τους εσόδων, με τους περισσότερους συλλόγους να προετοιμάζονται για την αντιμετώπιση δυνητικών ζημιών για την δαπάνη σε προμηθευτές (ποδοσφαιριστές), αδιαφορώντας για το γεγονός ότι μια επένδυση σε ποδοσφαιριστή μπορεί να ξεπεράσει τα επιτρεπτά όρια που έχουν θεσμοθετηθεί (Λαγός, 2016).

Τα υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού των ποδοσφαιρικών σωματείων έχουν οδηγήσει και σε ένα επιπρόσθετο ανταγωνισμό ανάμεσα στις εταιρείες (ποδοσφαιρικές ομάδες) και τους προμηθευτές (ποδοσφαιριστές), με αποτέλεσμα οι προμηθευτές (ποδοσφαιριστές) να αποκτούν συνεχώς όλο και μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ, με την αναλογία του μισθολογικού κόστους των ποδοσφαιριστών ως προς τα έσοδα των συλλόγων να ξεπερνά το ανώτατο όριο του 70% σε κορυφαίες ευρωπαϊκές ποδοσφαιρικές διοργανώσεις. Στον επαγγελματικό αθλητισμό, η στρατηγική των συλλόγων να στηρίζονται κυρίως σε ταλαντούχους παίκτες οδηγεί τους ίδιους τους παίκτες στην απόκτηση τεράστιων χρηματικών ποσών, με τα περιθώρια κέρδους των συλλόγων να εμφανίζονται ιδιαίτερα χαμηλά. Χαρακτηριστικά παραδείγματα των τελευταίων δεκαετιών αποτελούν οι ποδοσφαιρικές ομάδες Manchester City και Real Madrid (Grant, 2016).

Εκτός από τον κομβικό ρόλο των παικτών για μια επιτυχημένη ποδοσφαιρική πορεία μιας ομάδας, το management διαδραματίζει ένα εξίσου σημαντικό ρόλο για την επιτυχία των ποδοσφαιρικών ομάδων, τόσο εντός όσο και εκτός αγωνιστικού χώρου.



Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν ο ηγετικός ρόλος και η στρατηγική του προέδρου της FC Barcelona Joan Laporta, καθώς και ο προπονητής και team manager της βρετανικής Manchester United Sir Alex Ferguson, οι οποίοι οδήγησαν τις ποδοσφαιρικές τους ομάδες σε τεράστιες επιτυχίες εντός και εκτός αγωνιστικών χώρων. Τέλος, αξίζει εδώ να τονιστεί ότι η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών management στους ποδοσφαιρικούς συλλόγους μπορεί να μετατρέψει το απλό υλικό σε πολύ πετυχημένο τελικό προϊόν, χρησιμοποιώντας τους ποδοσφαιριστές και μετατρέποντας τις ομάδες σε ένα αποτελεσματικό και πετυχημένο τελικό προϊόν με αυξημένες αθλητικές επιδόσεις (Λαγός, 2016).

#### **4.1.4 Βιομηχανική αντιπαλότητα και στρατηγικές διαφοροποίησης**

Η ποδοσφαιρική βιομηχανία αποτελεί μια αγορά με υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού, καθώς υπάρχουν αρκετά ποδοσφαιρικά πρωταθλήματα και διοργανώσεις σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, με τις ομάδες που συμμετέχουν σε αυτά να επιδιώκουν συνεχώς την βελτίωση των αθλητικών τους επιδόσεων. Οι ποδοσφαιρικές ομάδες συναγωνίζονται μεταξύ τους για την απόκτηση παικτών υψηλής ποδοσφαιρικής αξίας και για την προσέλκυση ολοένα και περισσότερων φιλάθλων, ενώ η υιοθέτηση και εφαρμογή των κανόνων του θεσμικού πλαισίου του financial fair play οδηγεί και στον ανταγωνισμό για την επίτευξη κέρδους μέσω της δημιουργίας περισσότερων εσόδων. Επομένως, οι αυξημένες ανάγκες για διαφοροποίηση των ποδοσφαιρικών συλλόγων και προσέλκυση φιλάθλων αναδεικνύουν την γενική τάση διαφοροποίησης που καταγράφεται σε μεγάλους ευρωπαϊκούς ποδοσφαιρικούς συλλόγους τις τελευταίες δεκαετίες. Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι οι αυξημένες αθλητικές επιδόσεις των ομάδων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη στρατηγική διαφοροποίησης των ποδοσφαιρικών ομάδων, οδηγώντας τους συλλόγους σε προσέλκυση περισσότερων φιλάθλων αλλά και εταιρειών για χορηγία και διαφήμιση. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτέλεσαν οι ομάδες FC Barcelona και Manchester United, αλλά και η γερμανική ομάδα Bayern Munich, η οποία αναπτύσσοντας και βελτιώνοντας τις υποδομές του γηπέδου της διαφοροποίησε τη στρατηγική της, με αποτέλεσμα την κατακόρυφη αύξηση των εσόδων της. Συνοψίζοντας, ο έντονος ανταγωνισμός στην ποδοσφαιρική βιομηχανία καθιστά επιτακτικές στρατηγικές διαφοροποίησης για την επίτευξη υψηλών ποσοστών περιθωρίων κέρδους σε ένα διαρκές μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό ποδοσφαιρικό περιβάλλον.

#### 4.1.5 Αγοραστές

Ως αγοραστές και βασικές πηγές εσόδων για κάθε ποδοσφαιρική ομάδα θεωρούνται οι φίλαθλοι μιας ομάδας, καθώς και οι διάφορες επιχειρήσεις που προσεγγίζουν και συνάπτουν συμφωνίες (χορηγίες) με τα ποδοσφαιρικά σωματεία για την διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων τους. Αναφορικά με το τμήμα των αγοραστών, τους φιλάθλους, η απαίτησή τους αξιολογείται ιδιαίτερος σημαντική σχετικά με την δημιουργία εσόδων από αγώνες και ραδιοτηλεοπτικές μεταδόσεις, ενώ διαδραματίζουν κομβικό ρόλο και στην εμπορική πλευρά ενός ποδοσφαιρικού συλλόγου. Η καταναλωτική συμπεριφορά των φιλάθλων και η μονοπωλιακή σχέση φιλάθλου και ομάδας διαφοροποιεί πλήρως τον κλάδο του ποδοσφαίρου από τους υπόλοιπους βιομηχανικούς κλάδους. Η πίστη των φιλάθλων και η πλήρης αφοσίωσή τους σε μια συγκεκριμένη ομάδα είναι παράγοντες που δεν επηρεάζονται από τις αθλητικές επιδόσεις της ομάδας, με αποτέλεσμα η καταναλωτική συμπεριφορά που φιλάθλων να χαρακτηρίζεται εξαιρετικά υψηλά εναλλασσόμενα έξοδα και μια σχεδόν ανύπαρκτη τάση υποστήριξης μιας άλλης ομάδας, με τη μονοπωλιακή σχέση αυτή να οδηγεί στους φιλάθλους σε περιορισμένη διαπραγματευτική ισχύς, καθώς σπάνια ένας αφοσιωμένος φιλάθλος αλλάζει την υποστήριξή του σε μια ομάδα. Η μονοπωλιακή σχέση φιλάθλου – ομάδας και η πλήρης αφοσίωση του φιλάθλου στην αγαπημένη του ομάδα οδηγεί σε μεγιστοποίηση του καταναλωτικού πλεονάσματος, καθώς οι φίλαθλοι ενθαρρύνονται για επαναλαμβανόμενες αγορές προϊόντων και υπηρεσιών της αγαπημένης τους ομάδας (Kotler, 1994).

Αναφορικά με τις εταιρείες - αγοραστές, ο ρόλος των επιχειρήσεων που θέλουν να διαφημίσουν και να προωθήσουν τα προϊόντα τους μέσα από τις ποδοσφαιρικές ομάδες και τα περιουσιακά τους στοιχεία είναι ιδιαίτερα σημαντικός, με τα έσοδα των ομάδων που προέρχονται από τις διαφημίσεις και τη σύναψη χορηγιών να αποτελούν βασική πηγή εσόδων των ποδοσφαιρικών σωματείων. Συνήθως, οι επιχειρήσεις κατά κύριο λόγο προσεγγίζονται από ποδοσφαιρικά σωματεία που κατέχουν ισχυρό brand name και μεγάλη βάση φιλάθλων, καθώς η μεγάλη δημοτικότητά τους οδηγεί σε αύξηση των πωλήσεων, όντας στενά συνδεδεμένοι με αξιόλογους συνεργάτες και μεγάλους επιχειρηματικούς ομίλους. Συνεπώς, τα ποδοσφαιρικά σωματεία που κατέχουν ένα ισχυρό brand name και μια ανεπτυγμένη βάση φιλάθλων, έχουν ουσιαστικά και αρκετά

μεγάλη διαπραγματευτική ισχύ στις σχέσεις και τις συμφωνίες που επισυνάπτονται μεταξύ αυτών και μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων.

## **4.2 Εσωτερικό περιβάλλον**

Στην ενότητα που ακολουθεί θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός ποδοσφαιρικού συλλόγου, στο οποίο ανήκουν οι εσωτερικοί πόροι και οι εσωτερικές ικανότητες ενός ποδοσφαιρικού σωματείου, καθώς και ο τρόπος διαχείρισης των πόρων και των ικανοτήτων για την επίτευξη υψηλών αθλητικών επιδόσεων, κερδοφορίας και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η θεωρία της ανάλυσης των εσωτερικών πόρων και δραστηριοτήτων στο ευρύτερο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης στηρίζεται στην παραδοχή ότι σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες ενός επιχειρηματικού ομίλου δημιουργούν μια σταθερή βάση για τον σχεδιασμό και την υιοθέτηση στρατηγικών επίτευξης κερδοφορίας και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην ποδοσφαιρική βιομηχανία, η υποχρεωτική εφαρμογή των κανόνων του θεσμικού πλαισίου financial fair play της UEFA των κορυφαίων ποδοσφαιρικών ευρωπαϊκών ομάδων οδηγεί τα σωματεία στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων και λειτουργιών, οι οποίες επικεντρώνονται στο εσωτερικό περιβάλλον ενός ποδοσφαιρικού συλλόγου.

### **4.2.1 Εσωτερικοί βασικοί πόροι**

Οι εσωτερικοί βασικοί πόροι ενός επιχειρηματικού ομίλου αποτελούνται από τις παραγωγικές πηγές πάγιων και περιουσιακών στοιχείων που ανήκουν σε μια επιχείρηση, αποτελώντας μια σταθερή βάση για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων οργάνωσης και λειτουργίας μιας επιχείρησης. Οι βασικοί πόροι διακρίνονται σε άυλους, υλικούς και ανθρώπινους πόρους. Στους άυλους πόρους ανήκουν η κουλτούρα, η φήμη και τα πολιτιστικά στοιχεία που διαθέτει μια επιχείρηση. Σε ένα ποδοσφαιρικό σύλλογο η φήμη μιας ποδοσφαιρικής ομάδας, το brand name που διαθέτει, η κουλτούρα οργάνωσης και λειτουργίας της ομάδας, καθώς και οι σχέσεις στο εσωτερικό της ομάδας ανάμεσα σε προμηθευτές (ποδοσφαιριστές) και αγοραστές (φίλαθλοι – εταιρείες) αποτελούν τους άυλους πόρους ενός ποδοσφαιρικού σωματείου.

Στους υλικούς πόρους συμπεριλαμβάνονται τα υλικά και οικονομικά περιουσιακά στοιχεία που ανήκουν στην κυριότητα ενός επιχειρηματικού ομίλου, οι οποίοι σε γενικές γραμμές δεν προσδίδουν κάποιο ιδιαίτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση (Αλεξανδρής, 2006). Στον κόσμο του ποδοσφαίρου οι χρηματοοικονομικοί πόροι και οι υφιστάμενες κτιριακές εγκαταστάσεις, όπως τα προπονητικά κέντρα και το γήπεδο, αποτελούν τους σημαντικότερους εσωτερικούς υλικούς πόρους μιας ποδοσφαιρικής ομάδας.

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας παραδοσιακής επιχείρησης χαρακτηρίζεται από την τεχνογνωσία και τις προσπάθειες που διακρίνουν τους εργαζόμενους ως προς το βαθμό εργασιακής αποτελεσματικότητας. που διακρίνει τους εργαζόμενους. Στην ποδοσφαιρική βιομηχανία το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή οι παίκτες μιας ποδοσφαιρικής ομάδας, αποτελούν απαραίτητο συστατικό για την δημιουργία αξίας του προϊόντος (αγώνας) και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (υψηλές αθλητικές επιδόσεις). Εκτός από τους παίκτες, οι δεξιότητες των προπονητών, των team managers και η τεχνογνωσία των διοικητικών στελεχών μιας ποδοσφαιρικής ομάδας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία των ποδοσφαιρικών συλλόγων εντός και εκτός αγωνιστικών χώρων, με τη σωστή διαχείριση και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων να αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα απόκτησης αξίας και επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην ποδοσφαιρική βιομηχανία.

#### **4.2.2 Εσωτερικές βασικές δυνατότητες**

Οι εσωτερικοί πόροι από μόνοι τους, δίχως την κατάλληλη διαχείριση και την δημιουργία λειτουργικών και οργανωτικών δραστηριοτήτων, δεν προσδίδουν την απαραίτητη αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία ενός επιχειρηματικού ομίλου και δεν οδηγούν στην αυτόματη απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στον κόσμο του ποδοσφαίρου και των ποδοσφαιρικών ανώνυμων εταιρειών, αρκετά συχνά παρατηρείται το φαινόμενο ομάδων με περιορισμένους οικονομικούς πόρους, χαμηλά budget και ανθρώπινο δυναμικό (ποδοσφαιριστές) χαμηλής ποδοσφαιρικής αξίας να πετυχαίνουν υψηλότερες αθλητικές επιδόσεις συγκριτικά με εκείνες που διαθέτουν υψηλούς υλικούς, άυλους και ανθρώπινους πόρους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των τελευταίων ετών αποτελεί η βρετανική ποδοσφαιρική ομάδα Leicester FC, μια ποδοσφαιρική ομάδα περιορισμένων οικονομικών δυνατοτήτων, η οποία κατάφερε να

κατακτήσει το πρωτάθλημα Premier League, ξεπερνώντας σε αθλητικές επιδόσεις κορυφαίες και παραδοσιακά μεγάλες ποδοσφαιρικές δυνάμεις του βρετανικού ποδοσφαίρου, όπως η Chelsea FC, η Manchester United και η Liverpool FC. Επομένως, το υψηλό επίπεδο ανθρώπινων πόρων (ποδοσφαιριστές) δεν οδηγεί απαραίτητα στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον ποδοσφαιρικό κλάδο, με τις δραστηριότητες οργάνωσης και λειτουργίας ενός ποδοσφαιρικού συλλόγου να αποτελούν κύρια πηγή απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μεγάλες ευρωπαϊκές ποδοσφαιρικές ομάδες, όπως η Barcelona FC, η Bayern Munich FC και η Manchester United, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του συλλόγου τους, έχουν καταφέρει διαχρονικά να αποκτήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων ποδοσφαιρικών ομάδων στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο πλαίσιο της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας της UEFA (Λαγός, 2016).

Η σωστή και αποτελεσματική δημοσιονομική διαχείριση σε ένα υψηλών προδιαγραφών ποδοσφαιρικό σύλλογο αποτελεί σημαντική πηγή οικονομικής ισχύος. Οι ποδοσφαιρικές ομάδες που διαθέτουν τέτοιες ικανότητες ορθής δημοσιονομικής διαχείρισης προσαρμόζονται εύκολα στους κανονισμούς του θεσμικού πλαισίου financial fair play της UEFA, αποφεύγοντας τις οποιεσδήποτε πιθανές αθλητικές κυρώσεις και αποκλεισμούς από κορυφαίες διασυλλογικές διοργανώσεις, ενώ έχουν περισσότερες δυνατότητες επίτευξης υψηλών αθλητικών επιδόσεων καθώς τα πλεονάσματα στους ισολογισμούς τους μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την περαιτέρω ενίσχυση της ομάδας σε υλικό και ανθρώπινο δυναμικό. Για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, η χρηματοοικονομική διαχείριση ενός ποδοσφαιρικού σωματείου αποτελεί παράγοντα μείζονος σημασίας για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην ποδοσφαιρική βιομηχανία.

Η σωστή διαχείριση της φήμης και της επωνυμίας ενός ποδοσφαιρικού συλλόγου αποτελεί μια ακόμα, μείζονος σημασίας, εσωτερική δραστηριότητα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της οποίας δίνεται η δυνατότητα στις ποδοσφαιρικές ανώνυμες εταιρείες να προσελκύουν υποψήφιους αγοραστές (φιλάθλους) και διάφορες εταιρείες για διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών τους, αυξάνοντας την κερδοφορία των συλλόγων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η βρετανική ομάδα Manchester United, η οποία με την αποτελεσματική διαχείριση της φήμης της μετά τις συνεχόμενες ποδοσφαιρικές

επιτυχίες κατάφερε να αποκτήσει τη μεγαλύτερη βάση φιλάθλων σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς και η ισπανική Barcelona FC, η οποία προωθώντας και αξιοποιώντας τις ιστορικές αξίες του συλλόγου και την αντίληψη της ομάδας λαϊκής βάσης κατάφερε να αναπτύξει μια αξιόλογη βάση φιλάθλων παγκόσμιας κλίμακας. Το μεγάλο πλήθος φιλάθλων αποτέλεσε μια βασική πηγή εσόδων για τα ποδοσφαιρικά σωματεία, μέσω της εμπορικής διαχείρισης του brand name της ομάδας, ενώ αποτέλεσε και τον βασικότερο λόγο προσέλκυσης εταιρειών για τη σύναψη χορηγιών, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο τα έσοδα των ομάδων, ενισχύοντας τις πωλήσεις αθλητικών προϊόντων και μεγιστοποιώντας τους δείκτες προσέλευσης των φιλάθλων συγκριτικά με την χωρητικότητα των αθλητικών τους εγκαταστάσεων (γήπεδο).

Η δυνατότητα διαφοροποίησης αποτελεί ζωτικής σημασίας εσωτερική δραστηριότητα για την αύξηση των εσόδων μιας ποδοσφαιρικής ομάδας, η οποία ενισχύεται με δράσεις όπως η εκμετάλλευση των αθλητικών εγκαταστάσεων, η κουλτούρα οργάνωσης ενός συλλόγου και η τεχνογνωσία ανθρώπινου δυναμικού. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η στρατηγική επιλογή αλλαγής γηπέδου το 2005 της Bayern Munich, η οποία είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων από την εμπορική εκμετάλλευση του γηπέδου και από τις εισπράξεις εισιτηρίων από τους αγώνες. Στην περίπτωση της ισπανικής ομάδας Barcelona FC, η σχολή ακαδημίας ποδοσφαίρου La Masia διακρίνεται για την ιδιαίτερη ποδοσφαιρική φιλοσοφία που καλλιεργείται στο εσωτερικό της, αναφορικά με τον τρόπο που παίζεται το ποδόσφαιρο, τροφοδοτώντας συνεχώς την πρώτη ομάδα με ταλέντα υψηλής ποδοσφαιρικής αξίας. Ο σύλλογος έχει καταφέρει να διαφοροποιήσει το πεδίο προσφοράς του προς τους προμηθευτές (ποδοσφαιριστές), με αποτέλεσμα όχι μόνο να διατηρεί και να αξιοποιεί τοπικά ποδοσφαιρικά ταλέντα, αλλά να έλκει και νέους ταλαντούχους ποδοσφαιριστές εκτός Ισπανίας. Τέλος, η ορθή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (ποδοσφαιριστές) υψηλής ποδοσφαιρικής αξίας και η διατήρηση της οργανωτικής και πολιτιστικής κουλτούρας της ομάδας δημιουργεί συνεχώς ισχυρά κίνητρα στους αγοραστές (φιλάθλους – εταιρείες) υποστήριξης και συνεργασίας με την εν λόγω ομάδα (Chelladurai, 2006).

Η πρόσληψη διοικητικών στελεχών και η συνεργασία των ομάδων με προπονητές που καλλιεργούν την νοοτροπία του νικητή και της ομάδος, αποτελεί δύο ακόμη σημαντικούς παράγοντες διαφοροποίησης και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι συνεχιζόμενες ποδοσφαιρικές επιτυχίες της βρετανικής ομάδας Manchester United, για χρονικό διάστημα περίπου 50 ετών, οφείλονται στους

διαχειριστές και team managers του συλλόγου, τον Sir Matt Busby και τον Sir Alex Ferguson, ενώ η γερμανική ομάδα Bayern Munich οφείλει τη δημιουργία της νοοτροπίας νικητή στον τεχνικό διευθυντή της Uli Hoeneß, ο οποίος δραστηριοποιείται διοικητικά στο σύλλογο από το 1979, οδηγώντας τον σύλλογο σε σημαντικές ποδοσφαιρικές και εμπορικές επιτυχίες.

Τέλος, ο συνδυασμός της ικανότητας κάθετης διαχείρισης, δηλαδή εξισορρόπησης στην πολιτική προσλήψεων, μεταγραφών και εξωτερικών αγορών ποδοσφαιριστών και των διαδικασιών εσωτερικής ανάπτυξης με την αξιοποίηση των νέων ποδοσφαιριστών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στην διαφοροποίηση μιας ομάδας, την επίτευξη ανταγωνιστικού εμπορικού και ποδοσφαιρικού πλεονεκτήματος και κατ'επέκταση στην επίτευξη κερδοφορίας ενός ποδοσφαιρικού συλλόγου. Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι ο συνδυασμός εκμετάλλευσης νέων ποδοσφαιριστών από τις ακαδημίες ενός συλλόγου, αποτελώντας την ποδοσφαιρική (αγωνιστική) του βάση και η στελέχωση του ποδοσφαιρικού τμήματος με μεταγραφές ποδοσφαιριστών άλλων ομάδων αποτελεί διαχρονικά την στρατηγική επίτευξης υψηλών αθλητικών επιδόσεων και κατ'επέκταση υψηλών δεικτών κερδοφορίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Λαγός, 2016).

### 4.3 Κεφαλαιακές εισροές

Ως κεφαλαιακές εισροές νοούνται όλες εκείνες οι δραστηριότητες που συνδέονται άμεσα με τον έλεγχο εισροών, με το ανθρώπινο δυναμικό και κυρίως τους ποδοσφαιριστές να θεωρούνται η κυριότερη πηγή εισροών σε ένα ποδοσφαιρικό σωματείο. Η κάθετη διαχείριση και σωστή διαχείριση σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού που περιγράφηκαν σε προηγούμενη ενότητα αποτελούν τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους στην απόκτηση και τον έλεγχο κεφαλαιακών εισροών. Το κρίσιμο δίλλημα που συνδέεται άμεσα με τις κεφαλαιακές εισροές είναι κατά πόσο ένα ποδοσφαιρικό σωματείο είναι σκόπιμο να επενδύσει και να στηριχτεί στην ανάπτυξη των δικών του ποδοσφαιρικών ταλέντων ή είναι οικονομικά σκόπιμο να πραγματοποιεί μεταγραφές ποδοσφαιριστών από άλλες ποδοσφαιρικές ομάδες, με το δίλλημα να επικεντρώνεται στη δημιουργία ή την απόκτηση ενός ποδοσφαιριστή.

Ποδοσφαιρικοί σύλλογοι μεγάλου βεληνεκούς, όπως η ισπανική FC Barcelona, η βρετανική Manchester United και η γερμανική FC Bayern Munich, οφείλουν τις

υψηλές αθλητικές επιδόσεις των τελευταίων δεκαετιών στην ανάπτυξη και πρόοδο των ακαδημιών τους, οι οποίες τροφοδότησαν με ποδοσφαιριστές τις πρώτες ποδοσφαιρικές ομάδες. Το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα είναι η ισπανική FC Barcelona, με το ποσοστό των ποδοσφαιριστών που προωθούνται στην πρώτη ομάδα από τις ακαδημίες να αγγίζει το 70% το 2013, με την ποδοσφαιρική ομάδα να βιώνει εκείνη την περίοδο την πιο επιτυχημένη αθλητική εποχή της ιστορίας της κατακτώντας αρκετούς εγχώριους και ευρωπαϊκούς τίτλους. Παρόμοια εικόνα καταγράφηκε και στην βρετανική ομάδα Manchester United την δεκαετία του 1990, με τους νεαρούς ποδοσφαιριστές που προωθήθηκαν στην πρώτη ομάδα από την ακαδημία του συλλόγου να συμβάλλουν τα μέγιστα στην κατάκτηση εγχώριων και ευρωπαϊκών τροπαίων. Η βέλτιστη οργάνωση και λειτουργία των ακαδημιών και η μετέπειτα στελέχωση της πρώτης ομάδας με νέους ποδοσφαιριστές αποτελεί μια σημαντική πρωτογενή δραστηριότητα στη διαδικασία δημιουργίας αξίας ενός ποδοσφαιρικού συλλόγου, με την ανάπτυξη νεαρών ταλαντούχων ποδοσφαιριστών να αποτελεί ζωτικής σημασίας διαδικασία για την επίτευξη υψηλών αθλητικών επιδόσεων (Λαγός, 2016).

Αναφορικά με την απόκτηση ποδοσφαιριστών από άλλες ομάδες, οι μεταγραφές ποδοσφαιριστών υψηλής ποδοσφαιρικής αξίας σε αρκετές περιπτώσεις κρίνονται σκόπιμες, καθώς βελτιώνουν τις αθλητικές επιδόσεις μιας ποδοσφαιρικής ομάδας, συμπέρασμα που επιβεβαιώνονται από την θετική σχέση που συνδέει την αθλητική επιτυχία και το μισθολογικό κόστος των ποδοσφαιριστών. Η ανάπτυξη των ακαδημιών και η προώθηση παικτών στην πρώτη ομάδα από τις ακαδημίες αποτελεί μια αποτελεσματική στρατηγική, αλλά από μόνη της δεν μπορεί να αποτελέσει επιτυχημένη στρατηγική για υψηλές αθλητικές επιδόσεις. Επενδυτικές στρατηγικές στις μεταγραφές ποδοσφαιριστών από άλλες ομάδες δεν πρέπει να ξεπερνούν συγκεκριμένα χρηματικά όρια που έχει θεσπίσει η αρμόδια επιτροπή της UEFA, καθώς υψηλές επενδύσεις σε μεταγραφές περιορίζουν διάφορες άλλες κρίσιμες δραστηριότητες ενός συλλόγου για την απόκτηση κέρδους, με αποτέλεσμα την μείωση των δεικτών του περιουσιακού ενεργητικού ενός ποδοσφαιρικού συλλόγου.

Το κόστος μεταγραφών έτοιμων ποδοσφαιριστών από άλλες ομάδες είναι υψηλότερο από το κόστος για επένδυση στην ανάπτυξη νεαρών ταλαντούχων ποδοσφαιριστών στο εσωτερικό μιας ομάδας, με τις ποδοσφαιρικές ομάδες που επιλέγουν την στρατηγική επένδυσης στις ακαδημίες μακροπρόθεσμα να έχουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.



Όπως προαναφέρθηκε, η ισπανική FC Barcelona αναπτύσσοντας τα τμήματα υποδομών και την ποδοσφαιρική της ακαδημία, αλλά και μια προσεκτικότερη τακτική στις μεταγραφές έτοιμων ποδοσφαιριστών, κατάφερε να μειώσει το μισθολογικό της κόστος σε 144 εκατομμύρια ευρώ την περίοδο 2012 – 2013, ποσό πολύ μικρότερο από το μισθολογικό κόστος της Real Madrid που άγγιξε τα 410 εκατομμύρια ευρώ, ομάδα που υιοθετούσε κυρίως τη στρατηγική μεταγραφών έτοιμων ποδοσφαιριστών. Επομένως, στρατηγικές που στηρίζονται αποκλειστικά και μόνο στις μεταγραφές έτοιμων ποδοσφαιριστών δεν αποτελούν οικονομικά σκόπιμες στρατηγικές, καθώς το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων ενός ποδοσφαιρικού συλλόγου καλύπτει την μισθοδοσία των παικτών, μειώνοντας το budget του συλλόγου (Λαγός, 2016).

Η επένδυση σε ανάπτυξη νέων ποδοσφαιρικών ταλέντων αποτελεί επένδυση χαμηλού ρίσκου, συγκριτικά με το ρίσκο επένδυσης μεταγραφών έτοιμων ποδοσφαιριστών. Στην ποδοσφαιρική βιομηχανία οι προβλέψεις για την αποτελεσματικότητα μιας επένδυσης εμπεριέχουν υψηλούς δείκτες σφαλμάτων, εξαιτίας της φύσης του αθλήματος, με μια στρατηγική μικρών αρχικών επενδύσεων σε ανθρώπινο δυναμικό να κρίνεται πιο κατάλληλη και χαμηλού ρίσκου επενδυτική στρατηγική. Με μία τέτοια επενδυτική στρατηγική αποφεύγεται το υψηλό ρίσκο των αρνητικών ταμειακών ροών που δύναται να δημιουργηθεί μετά από αποτυχημένες επενδύσεις σε μεταγραφές έτοιμων ποδοσφαιριστών από άλλες ομάδες. Ο λόγος που γίνεται εκτενής αναφορά στο υψηλό ρίσκο των επενδύσεων σε μεταγραφές έτοιμων ποδοσφαιριστών βασίζεται στο γεγονός ότι οι έτοιμοι ποδοσφαιριστές που δεν ανταποκρίνονται στις αθλητικές απαιτήσεις του συλλόγου και στους αγώνες, χάνουν την ποδοσφαιρική τους αξία ενώ η ομάδα συνεχίζει να έχει υψηλά λειτουργικά έξοδα (μισθός ποδοσφαιριστή). Στην αντίπερα όχθη, ποδοσφαιριστές που προέρχονται από τις ακαδημίες του συλλόγου έχουν αρχικά χαμηλό κόστος και υψηλές πιθανότητες να αποκτήσουν υψηλή ποδοσφαιρική αξία στην προσπάθειά τους να αυξήσουν τις αθλητικές επιδόσεις των ίδιων και της ομάδας που αγωνίζονται, παρέχοντας μακροπρόθεσμα υψηλότερα περιθώρια κέρδους στον ποδοσφαιρικό σύλλογο (Houlihan et al., 2008).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: FC BARCELONA

### 5.1 Εισαγωγή

Ο ποδοσφαιρικός όμιλος FC Barcelona είναι ισπανική ποδοσφαιρική ομάδα, με έδρα την πόλη της Βαρκελώνης, η οποία ιδρύθηκε το 1899 και αγωνίζεται στο εγχώριο πρωτάθλημα της πρώτης κατηγορίας του ισπανικού ποδοσφαίρου, γνωστή και ως Primera Division. Η FC Barcelona κατέχει την πρώτη θέση μεταξύ των κορυφαίων ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών συλλόγων στην κατάκτηση αναγνωρισμένων τίτλων, κατέχοντας 95 τίτλους. Χρησιμοποιώντας ως έδρα το Camp Nou από το 1957, χωρητικότητας 99.354 θέσεων, έχει κατακτήσει 26 Πρωταθλήματα Ισπανίας, 30 Κύπελλα Ισπανίας, 13 Σούπερ Καπ Ισπανίας, 5 Champions League, 5 Ευρωπαϊκά Σούπερ Καπ, 4 Κύπελλα Κυπελλούχων, 3 Κύπελλα Εκθέσεων και 3 Παγκόσμια Κύπελλα Συλλόγων (FC Barcelona Official Website, 2020). Λόγω της ιστορίας ο ποδοσφαιρικός σύλλογος έχει καταστεί ένας εκ των σημαντικότερων εκπροσώπων της Καταλονίας, ρόλος που συνδέεται με την δράση του συλλόγου στα χρόνια της δικτατορίας του Φράνκο στην Ισπανία (Κρεκούκιας, 2012). Τόσο εντός όσο και εκτός Ισπανίας, ο σύλλογος αποτελεί σημείο αναφοράς για τους διανοούμενους αριστερών πεποιθήσεων ως σύμβολο αμφισβήτησης της μοναρχίας και της υπεράσπισης ανθρωπίνων και δημοκρατικών δικαιωμάτων. Ταυτόχρονα, αποτελεί μια από τις τρεις ομάδες μαζί με την Athletic Bilbao και τη Real Madrid, οι οποίες έχουν πάρει μέρος σε όλα τα εγχώρια πρωταθλήματα που έχουν διεξαχθεί στην πρώτη εθνική ποδοσφαιρική κατηγορία Primera Division. Πρόεδρος του συλλόγου είναι ο Jordi Bertomeu, από τις 23 Ιανουαρίου 2014 και προπονητής ο Ronald Koeman. Το 2009 η FC Barcelona, έχοντας ως προπονητή τον Josep Guardiola πέτυχε την κορυφαία αθλητική της επίδοση κατακτώντας όλες τις διοργανώσεις (εγχώριο πρωτάθλημα, εγχώριο κύπελλο, εγχώριο Σούπερ Καπ, Champions League, Ευρωπαϊκό Σούπερ Καπ, Παγκόσμιο Κύπελλο Συλλόγων) που μπορεί μια ποδοσφαιρική ομάδα να διεκδικήσει στη διάρκεια μιας ποδοσφαιρικής σεζόν, επίτευγμα που αποτελεί ρεκόρ στην σύγχρονη παγκόσμια ποδοσφαιρική ιστορία (Heffner, 2009).

### 5.1.1 Ιστορική αναδρομή

Στις 22 Οκτωβρίου του 1899 ο Χάνς Γκάμπερ τοποθετηθεί μια διαφήμιση στο «Λος Ντεπόρτες» δηλώνοντας την επιθυμία του να σχηματίσει μια ποδοσφαιρική ομάδα. Μια θετική απάντηση οδήγησε σε μια συνάντηση στο Χιμνάσιο Σολέ (Gimnasio Solé) στις 29 Νοεμβρίου. Έντεκα παίκτες ακολούθησαν, ο Βάλτερ Βιλντ (Walter Wild, ο πρώτος διευθυντής του συλλόγου), ο Λουίς Ντόσο, ο Μπερτομέου Τεράδας, ο Ότο Κουνζλ, ο Ότο Μάιερ, ο Ενρίκ Ντουκάλ, ο Περέ Καμπότ, ο Κάρλες Πουγιόλ, ο Ζοζέπ Λομπέτ, ο Τζον και ο Ουίλιαμ Πάρσονς, οπότε και ιδρύθηκε η ποδοσφαιρική ομάδα FC Barcelona. Η ομάδα ξεκίνησε πετυχημένα σε εθνικές και περιφερειακές διοργανώσεις και κύπελλα, συμμετέχοντας στο Πρωτάθλημα Καταλονίας και στον τελικό του Κυπέλου Ισπανίας. Ο Ζοάν Γκαμπέρ έγινε πρόεδρος του συλλόγου το 1908, με το κυριότερο του επίτευγμα την απόκτηση ιδιόκτητου γηπέδου και τη δημιουργία μιας σταθερής βάσης εσόδων (ARQUIVO.PT, 2009). Στις 14 Μαρτίου του 1909 η ομάδα μετακόμισε στο Camp de la Indústria, ένα γήπεδο χωρητικότητας 8.000 θεατών. Κατά τον εορτασμό για το νέο γήπεδο, η ομάδα πραγματοποίησε διαγωνισμό για την δημιουργία λογότυπου της ομάδας, με τον Carles Comamala να κερδίζει το διαγωνισμό και να δημιουργεί το έμβλημα της ομάδας, το οποίο με κάποιες μικρές παραλλαγές χρησιμοποιείται ως και σήμερα (ARQUIVO.PT, 2009).

### 5.1.2 Έμβλημα - χρώματα

Το αρχικό έμβλημα του ποδοσφαιρικού σωματείου αποτελούνταν από το ιστορικό σύμβολο της Βαρκελώνης, περικυκλωμένο από δύο κλαδιά δάφνης και φοίνικα, ενώ στην κορυφή του υπήρχε ένα βασιλικό στέμμα πάνω από το οποίο βρισκόταν τοποθετημένη μια νυχτερίδα. Το 2002, το έμβλημα εκσυγχρονίστηκε από τον Claret Serrahima, ο οποίος αφαίρεσε τις δύο από τις τρεις γωνίες στο πλάι και στο κάτω μέρος του εμβλήματος, με το νέο έμβλημα να αποτελείται από το Σταυρό του Αγίου Γεωργίου στην επάνω αριστερή γωνία, με τα χρώματα της Βαρκελώνης και της Καταλονίας δίπλα του, όπως και τα χρώματα της ομάδας στο κάτω μέρος, τα οποία πλαισιώνουν μία ποδοσφαιρική μπάλα παλαιότερων εποχών (FC Barcelona Official Website, 2020).

Τα σημερινά χρώματα του συλλόγου, το μπλε και το κόκκινο, χρησιμοποιήθηκαν για πρώτη φορά στο εγχώριο ποδοσφαιρικό πρωτάθλημα της Ισπανίας το 1900. Σύμφωνα με τον Arthur Witty, τα χρώματα του συλλόγου ήταν ιδέα του πρώτου προέδρου της

ομάδας εκείνης της εποχής, με τα χρώματα να είναι κοινά με αυτά της ομάδας Merchant Taylor's School και να ανάγονται στην Πρώτη Δημοκρατία του Ροβεσπιέρου. Στην ευρύτερη περιοχή της Καταλονίας κυριαρχεί η άποψη ότι τα χρώματα της ομάδας επιλέχθηκαν από τον Joan Gamper, τον πρώτο πρόεδρο του συλλόγου, επηρεασμένο από τα χρώματα της γενέτειράς του την Βασιλεία της Ελβετίας. Οι συχνότερες εκτός έδρας εμφανίσεις της ομάδας περιέχουν τα χρώματα πορτοκαλί και κίτρινο, ενώ η εμφάνιση με κόκκινες και κίτρινες ρίγες, χρώματα της σημαίας της Καταλονίας, έχει επίσης χρησιμοποιηθεί σε αρκετούς εκτός έδρας αγώνες της ομάδας (FC Barcelona Official Website, 2020).



Εικόνα 5.1: Διαχρονικά εμβλήματα – λογότυπα FC Barcelona

### 5.1.3 Οικονομικά – χορηγίες - ιδιοκτησιακό

Το ποδοσφαιρικό σωματείο FC Barcelona λειτουργεί ως ένα αθλητικό σωματείο, δεν υπάρχει η δυνατότητα αγοράς μετοχών του συλλόγου όπως συμβαίνει στις υπόλοιπες ανώνυμες αθλητικές εταιρείες, αλλά υπάρχει μόνο η ιδιότητα μέλους του συλλόγου (Andreff & Szymanski, 2006). Τα μέλη του συλλόγου, τα επονομαζόμενα και ως *socis*, αποτελούν το διοικητικό συμβούλιο του συλλόγου, το ανώτατο διοικητικό όργανό της ομάδας. Το 2010 ο σύλλογος αριθμούσε 170.000 μέλη.

Από την ίδρυσή της ως και την τελευταία δεκαετία ο σύλλογος FC Barcelona δεν δραστηριοποιούνταν εμπορικά στον τομέα των εταιρικών χορηγιών. Στις 14 Ιουλίου του 2006, ο σύλλογος ανακοίνωσε συμφωνία με τη UNICEF πενταετούς διάρκειας, η οποία περιλαμβάνει το λογότυπο με τη UNICEF στις φανέλες του συλλόγου. Η συμφωνία ήταν η ομάδα να κάνει δωρεά ύψους 1.5 εκατομμυρίων ευρώ σε ετήσια βάση, ποσό που αντιστοιχούσε στο 0.7 % των ετήσιων εσόδων της, μέσω του φιλανθρωπικού ιδρύματος Fundació FC Barcelona (Fundació FC Barcelona, 2010).

Το φιλανθρωπικό ίδρυμα Fundació FC Barcelona ιδρύθηκε το 1994, μετά από πρόταση του προέδρου της Οικονομικής Τακτικής Επιτροπής Jaime Gil-Aluja. Η ιδέα στηρίχθηκε στην δημιουργία ενός ιδρύματος, το οποίο θα είχε την δυνατότητα προσέλκυσης οικονομικών χορηγιών. Η FC Barcelona δραστηριοποιήθηκε για πρώτη φορά στο πεδίο των εταιρικών χορηγιών την περίοδο 2011 – 2012, υπογράφοντας συμφωνία ύψους 150 εκατομμυρίων ευρώ πενταετούς διάρκειας με την εταιρεία Qatar Sports Investments, η οποία αποτελούσε τον επίσημο χορηγό στις φανέλες του συλλόγου το διάστημα 2011–2013, ενώ στη συνέχεια αντικαταστάθηκε από την Qatar Airways την περίοδο 2013–14, με την συμφωνία να επιτρέπει την αντικατάσταση του εμπορικού λογοτύπου της εταιρείας με το λογότυπο του ιδρύματος Qatar Foundation για δύο χρόνια κατά τη διάρκεια της πενταετούς συμφωνίας (Guardian, 2010).

Την πρόσφατη περίοδο της ομάδας, πριν την περίοδο της σύναψης χορηγιών, τα οικονομικά της βρισκόταν σε άσχημα επίπεδα. Σύμφωνα με τον λογιστικό έλεγχο της Deloitte (2010), ο σύλλογος FC Barcelona κατέγραψε καθαρό χρέος 442 εκατομμύρια ευρώ, το 58% της καθαρής θέσης ισολογισμού, με τις λογιστικές ζημιές να αγγίζουν τα 79 εκατομμύρια ευρώ παρά την κατάκτηση του εγχώριου πρωταθλήματος την ίδια περίοδο, αποτέλεσμα που οφείλεται στα διαρθρωτικά προβλήματα του συλλόγου (Duncan, 2010). Το 2011 η FC Barcelona κατέγραψε ακαθάριστο χρέος ύψους 483 εκατομμυρίων ευρώ και καθαρό χρέος 364 εκατομμυρίων ευρώ, κατέχοντας την υψηλότερη θέση στο μέσο ποδοσφαιρικό μισθό σε παγκόσμιο επίπεδο ποδοσφαιρικών συλλόγων (ESPN, 2011).

### 5.1.4 Γήπεδο

Το Camp Nou αποτελεί ένα από τα πιο ιστορικά γήπεδα ποδοσφαίρου της Ευρώπης και έδρα της ισπανικής ποδοσφαιρικής ομάδας FC Barcelona. Η αρχική ονομασία του γηπέδου ήταν Estadi del FC Barcelona, ωστόσο με το πέρασμα των χρόνων υιοθετήθηκε η ονομασία Camp Nou, νέο γήπεδο στη διάλεκτο της Καταλονίας, καθώς στις 24/9/1957 αντικατέστησε το παλιό γήπεδο Camp de les Corts, χωρητικότητας 60.000 θέσεων. Το 2001 – 2002 το γήπεδο ονομάστηκε και επίσημα Camp Nou, μετά από ψηφοφορία στην οποία έλαβαν μέρος 29.102 μέλη της ομάδας και με πλειοψηφία 68,25% ενέκριναν την αλλαγή του ονόματος του γηπέδου. Το γήπεδο είναι χωρητικότητας περίπου 98.000 θέσεων, ενώ το 1982 με αφορμή την παγκόσμια διοργάνωση εθνικών συλλόγων του Mundial επεκτάθηκε, με την χωρητικότητά του να αγγίζει τους 115.000 θεατές. Ο μετέπειτα κανονισμός για υποχρεωτικά καθίσματα σε όλους τους φιλάθλους που θεσπίστηκε το 1998 υποχρέωσε τον σύλλογο για ανακατασκευή του γηπέδου στην τωρινή του μορφή, χωρητικότητας 99.354 θέσεων, εξακολουθώντας να αποτελεί ένα το μεγαλύτερο γήπεδο σε χωρητικότητα φιλάθλων σε ευρωπαϊκό επίπεδο και το δεύτερο μεγαλύτερο στον κόσμο. Στις αθλητικές εγκαταστάσεις του γηπέδου υπάρχει και το μουσείο του συλλόγου, ένα μικρότερο γήπεδο χωρητικότητας 20.000 θεατών και γήπεδο καλαθοσφαίρισης χωρητικότητας 8.000 θέσεων (Καλογεράκης, 2011).



Εικόνα 5.2: Camp Nou

## 5.2 Διοικητικό, αθλητικό μοντέλο και στρατηγική του συλλόγου

Η Barcelona FC αποτελεί ένα ποδοσφαιρικό και μη κερδοσκοπικό οργανισμό, ο οποίος ανήκει ολοκληρωτικά στα μέλη – χρηματοδότες του συλλόγου, οι οποίοι με τη σειρά τους καταβάλλοντας μια ετήσια συνδρομή έχουν δικαίωμα εκλογής προέδρου και ανάληψης αποφάσεων διαχειριστικού χαρακτήρα. Η επιτυχημένη στρατηγική της συλλόγου συνοψίζεται στο σύνθημα « *more than a club* », εμβληματική φράση που αναγράφεται στο γήπεδο του συλλόγου Camp Nou. Πρωταρχικός σκοπός του συλλόγου δεν αποτελούσαν μόνο οι υψηλές αθλητικές επιδόσεις, αλλά και η δημιουργία ενός σωματείου που θα υπηρετούσε τις ανάγκες της περιοχής της Καταλονίας. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός ήταν η δημιουργία ενός ποδοσφαιρικού σωματείου που θα συμβόλιζε την δημοκρατία και την εθνική ταυτότητα της Καταλονίας, με διοικητικό μοντέλο λαϊκής βάσης και απόκτηση φήμης, ανταγωνιστικότητας και δημοτικότητας με στοιχεία που δεν σχετίζονται αποκλειστικά και μόνο με το ποδόσφαιρο ( FC Barcelona Official Website, 2020).

Από την ίδρυσή του ο σύλλογος αποτέλεσε σύμβολο της Καταλονίας, των πολιτών της και της πολιτιστικής και πολιτισμικής κουλτούρας της περιοχής, δημιουργώντας μια οντότητα ανθρώπων που συγκρίνεται εύκολα με διάφορα κράτη με ισχυρή εθνική και πολιτιστική ταυτότητα. Ο πρωταρχικός σκοπός του συλλόγου συνεχίζει να υφίσταται έως και σήμερα, με τον ποδοσφαιρικό σύλλογο να μεταφέρει διαρκώς τις ιστορικές αξίες της περιοχής, οι οποίες αποκτούν νόημα και αξία μέσω της φιλοσοφίας ότι ο σύλλογος που ανταγωνίζεται ευγενώς στο γήπεδο, ενδιαφέρεται και ασχολείται καθημερινά με τις ανησυχίες των φιλάθλων – ανθρώπων του συλλόγου (Λαγός, 2016).

Στις αρχές της δεκαετίας του 2000 ο σύλλογος, μετά τις αλλεπάλληλες οικονομικές και αγωνιστικές απώλειες, υιοθέτησε μια ιδιαίτερη στρατηγική για την βελτίωση των αρνητικών οικονομικών και αθλητικών επιδόσεων που κατέγραφε έως εκείνη τη στιγμή. Αναφορικά με το αθλητικό κομμάτι, ο σύλλογος για διάστημα τεσσάρων ετών δεν σημείωσε καμία αξιόλογη αθλητική επίδοση, ενώ τα οικονομικά του βρισκόταν σε ακόμη πιο δυσμενή κατάσταση, καταγράφοντας οικονομικές απώλειες της τάξης των 164 εκατομμυρίων ευρώ, οι οποίες προέρχονταν από την κακή διαχείριση των εξόδων του συλλόγου και τα μειωμένα του έσοδα, οδηγώντας το σύλλογο σε μια αναλογία μισθών/ εσόδων της τάξης του 88 %. Η νέα διοίκηση του συλλόγου, υπό την

προεδρία του Juan Laporta, άρχισε να συνειδητοποιεί έγκαιρα την αμφίδρομη θετική συσχέτιση μεταξύ οικονομικών και αθλητικών επιδόσεων, θέτοντας ως στόχο την δημιουργία μιας ισχυρής ποδοσφαιρικής ομάδας, η οποία θα αποτελούσε την κύρια πηγή εσόδων του συλλόγου. Σύμφωνα με τις απόψεις των διοικητικών στελεχών εκείνης της περιόδου, η καλύτερη στρατηγική προώθησης και οικονομικής ευρωστίας του συλλόγου είναι μια ισχυρή ποδοσφαιρική ομάδα με σημαντικές αθλητικές επιδόσεις εντός των αγωνιστικών χώρων (Richelieu & Pons, 2006).

Το γεγονός ότι το διοικητικό μοντέλο του συλλόγου δεν είχε την μορφή εταιρείας περιορισμένης ευθύνης, δεν επέτρεπε στον σύλλογο να αυξήσει το μετοχικό του κεφάλαιο από εξωτερικούς επενδυτές, δημιουργώντας μια ισχυρή ποδοσφαιρική ομάδα. Ως εκ τούτου, ο σύλλογος έπρεπε να υιοθετήσει και να εφαρμόσει νέες στρατηγικές μεγιστοποίησης των εσόδων και περιορισμού των εξόδων, με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο αθλητικό κομμάτι να οδηγούσε και σε ταυτόχρονη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων του συλλόγου, με τα επιθυμητά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα να προέρχονται, πέρα των αθλητικών επιδόσεων, από τομείς όπως η παγκόσμια επωνυμία, οι εμπορικές δραστηριότητες και η σωστή διαχείριση εσόδων και εξόδων του συλλόγου. Η παγκόσμια επωνυμία αποτελούσε κρίσιμο παράγοντα, καθώς το όραμα για επανατοποθέτηση της επωνυμίας του συλλόγου στην κορυφή του παγκόσμιο ποδοσφαίρου και των μέσων μαζικής ενημέρωσης θα οδηγούσε σε δυνητική αύξηση των εσόδων του συλλόγου. Μια από τις πρώτες στρατηγικές κινήσεις του συλλόγου ήταν η δημιουργία μιας ομάδας ικανών διαχειριστών, με αξιόλογες επιχειρηματικές δυνατότητες και ισχυρούς δεσμούς με τον σύλλογο, για την επίτευξη των στόχων που προαναφέρθηκαν (Hamil, 2010).

### 5.2.1 La Masia

Η δημιουργία μιας ανταγωνιστικής ποδοσφαιρικής ομάδας βασίστηκε στο σκεπτικό ανάπτυξης μιας σταθερής βάσης ποδοσφαιριστών, οι οποίοι προέρχονται από τις ακαδημίες του συλλόγου, αποφεύγοντας με αυτό τον τρόπο υψηλές δαπάνες για μεταγραφές και απόκτηση κορυφαίων ποδοσφαιριστών υψηλής χρηματιστηριακής αξίας. Η γενικότερη αντίληψη του σωματείου ήταν πως η επένδυση και ανάπτυξη του συλλόγου, στηριζόμενη μεμονωμένα σε κάθε ποδοσφαιριστή ξεχωριστά, θα οδηγούσε την δημοτικότητα της παγκόσμιας επωνυμίας και τις πηγές εσόδων στην καθολική



εξάρτησή τους από το όνομα κάθε ποδοσφαιριστή που προερχόταν από μεταγραφή, καθιστώντας δύσκολη την δημιουργία μιας σταθερής εικόνας που θα βασίζεται στην παγκόσμια επωνυμία του συλλόγου. Ως εκ τούτου, καθιερώθηκε η ιδέα ότι η ισχύς του σήματος της FC Barcelona θα στηριζόταν στον ίδιο τον σύλλογο και όχι αποκλειστικά σε συγκεκριμένους παίκτες. Ο σύλλογος δημιούργησε μια ομάδα, όπου το μεγαλύτερο μέρος των παικτών προερχόταν από την ακαδημία του συλλόγου, ενώ το έμψυχο δυναμικό της ομάδας συμπληρώνεται επιλεκτικά από συγκεκριμένες μεταγραφές παικτών όταν προκύπτει κάποια ανάγκη σε έμψυχο ποδοσφαιρικό δυναμικό που δεν μπορεί να καλυφθεί από την ακαδημία του συλλόγου. Το αγωνιστικό αυτό μοντέλο οδήγησε τον σύλλογο στην κατάκτηση εγχώριων και διεθνών τίτλων, με την ακαδημία του συλλόγου, γνωστή και ως La Masia, να αποτελεί την πιο αποτελεσματική γραμμή παραγωγής ποδοσφαιριστών στον κόσμο, διαδραματίζοντας τον σημαντικότερο ρόλο στην προσπάθεια αγωνιστικής ανοικοδόμησης του συλλόγου (Cerna, 2012)

Άξιο αναφοράς χρήζει το γεγονός ότι οι ποδοσφαιριστές που προήλθαν από τις ακαδημίες του συλλόγου δεν αποτέλεσαν μόνο τον βασικότερο παράγοντα επίτευξης αθλητικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της ομάδας, αλλά συνέβαλλαν στην στελέχωση των εθνικών ομάδων της Ισπανίας και στην επίτευξη σημαντικών αθλητικών επιδόσεων με τη φανέλα της Εθνικής Ισπανίας, όπως η κατάκτηση των πρωταθλημάτων Ευρώπης το 2008 και το 2012 και του Παγκόσμιο Πρωταθλήματος Εθνικών Συλλόγων (Mundial) το 2010 (Coach Up, 2014). Η ποιότητα και η δουλειά της ακαδημίας La Masia αναδείχθηκε και μέσω της ετήσιας ανακήρυξης των καλύτερων Ευρωπαίων ποδοσφαιριστών τα τελευταία χρόνια, με παίκτες όπως οι Iniesta, Messi, Xavi και Pique να βρίσκονται συνεχώς σε υψηλές θέσεις στη λίστα των κορυφαίων ποδοσφαιριστών, αποτελώντας ποδοσφαιρικά προϊόντα που εκπαιδεύτηκαν και καταρτίστηκαν στις ακαδημίες La Masia. Η ικανότητα του συλλόγου να προμηθεύεται ποδοσφαιριστές παγκόσμιας κλάσης από την ακαδημία La Masia συνέβαλλε ουσιαστικά στην αποφυγή επενδύσεων σε ποδοσφαιριστές μέσω μεταγραφών, βοηθώντας τον σύλλογο στην βελτίωση του δείκτη αναλογίας μισθών / εσόδων (Λαγός, 2016).

Η αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού που προέρχεται από τις τάξεις του συλλόγου υιοθετήθηκε και σε διάφορους άλλους τομείς, πέρα της ποδοσφαιρικής ομάδας. Παραδείγματος χάριν, στη θέση του τεχνικού διευθυντή προσλήφθηκε ο Josep Guardiola, πρώην αρχηγό της ποδοσφαιρικής ομάδας, ο οποίος έγινε ο πρώτος

προπονητής που οδήγησε την ομάδα στις μεγαλύτερες αθλητικές επιδόσεις των τελευταίων ετών, αποδεικνύοντας ότι η στροφή του συλλόγου στην αναζήτηση ανθρώπινου δυναμικού που διακατέχεται από την ταυτότητα και την κουλτούρα του συλλόγου την οδηγεί στην επίτευξη αθλητικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Στη συνέχεια, μετά την αποχώρηση του Guardiola το 2012, η θέση του τεχνικού διευθυντή καταλήφθηκε από τον Tito Vilanova, πρώην διευθυντή της ακαδημίας La Masia και βοηθό προπονητή του Guardiola για τέσσερα χρόνια στην πρώτη ομάδα και στη συνέχεια η διοίκηση του συλλόγου έχρισε εκ νέου προπονητή έναν ακόμα παλιό παίκτη και σύμβολο της ομάδας, τον Luis Enrique. Το αποτέλεσμα αυτής της αθλητικής φιλοσοφίας είναι η συνέχεια του τρόπου παιχνιδιού της ποδοσφαιρικής ομάδας από τεχνικό σε τεχνικό διευθυντή, το οποίο χαρακτηρίζεται υψηλά ποσοστά κατοχής της μπάλας και επιθετικό ποδόσφαιρο, τρόπος που προσδιορίζει την φιλοσοφία του συλλόγου και διαπερνά την οποιαδήποτε ατομική ποδοσφαιρική φιλοσοφία παικτών και τεχνικών διευθυντών (Leong, 2009).

### 5.2.2 Brand name

Το αποτέλεσμα μιας συνειδητής στρατηγικής ανάπτυξης ενός εμπορικού σήματος, το οποία βασίζεται στο σύνολο της ομάδας και όχι σε μεμονωμένους ποδοσφαιριστές, είναι η ταύτιση των υποστηρικτών του συλλόγου με την ομάδα και όχι με συγκεκριμένους παίκτες, γεγονός που σε μια ισχυρότερη και περισσότερο βιώσιμη εικόνα της επωνυμίας ενός συλλόγου (Hamil et al., 2009). Ο ποδοσφαιρικός σύλλογος FC Barcelona, υιοθετώντας αυτή τη στρατηγική, κατάφερε να επεκτείνει τη βάση των υποστηρικτών της σε παγκόσμιο επίπεδο και να διατηρεί τους περισσότερους φιλάθλους στην Ευρώπη, οι οποίοι αγγίζουν τα 58 εκατομμύρια. Αναφορικά με τα μέλη του συλλόγου, ο συνολικός αριθμός καταγράφει συνεχώς αυξητικές τάσεις από το 1908 με μόλις 38 μέλη, το 2012 τα μέλη του συλλόγου, σε παγκόσμιο επίπεδο, να αγγίζουν τους 177.246 ανθρώπους (FC Barcelona Official Website, 2013).

Ο ποδοσφαιρικός σύλλογος FC Barcelona κατάφερε να βελτιώσει την παγκόσμια εικόνα της επωνυμίας του και μέσω της υιοθέτησης επιτυχημένων στρατηγικών μάρκετινγκ, εφαρμόζοντας διάφορα προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης εκτός Ισπανίας, προγράμματα τα οποία θεωρούνται σημαντικές αθλητικές δραστηριότητες στον κόσμο και ενισχύουν την αντίληψη που διακατέχει τον σύλλογο

ότι η Barcelona είναι κάτι περισσότερο από ένας σύλλογος (more than a club). Το 2006 ο σύλλογος επέκτεινε τις κοινωνικές του δράσεις που σχετίζονται με το Ίδρυμα FC Barcelona συνάπτοντας συμφωνία χρονικής διάρκειας πέντε ετών με τον Εκπαιδευτικό, Επιστημονικό, και Πολιτιστικό Οργανισμό των Ηνωμένων Εθνών (UNESCO), επιδιώκοντας με αυτή την ενέργεια τη σύνδεση του ποδοσφαίρου με κοινωνικούς τομείς όπως η εκπαίδευση και η κοινωνική ένταξη (Hamil et al., 2009). Επιπρόσθετα, ο σύλλογος συνεργάστηκε με το Διεθνές Παιδικό Ταμείο Έκτακτης Ανάγκης των Ηνωμένων Εθνών (UNICEF), δωρίζοντας σε ετήσια βάση οικονομικά κεφάλαια της τάξης του 1.5 εκατομμυρίου ευρώ, εξαπλώνοντας τη φήμη της UNICEF σε όλο τον κόσμο καθώς το λογότυπο της υπάρχει πάνω στη φανέλα του συλλόγου. Με την υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών ο σύλλογος αποτελεί μιας από τις πρώτες ποδοσφαιρικές ομάδες που σύναψε συμφωνίες ανθρωπιστικού χαρακτήρα, διεθνοποιώντας το σήμα των οργανισμών που προαναφέρθηκαν και αποδεικνύοντας με έμπρακτο τρόπο ότι στην πραγματικότητα η FC Barcelona είναι κάτι περισσότερο από ένα αθλητικό όμιλο (more than a club) (Λαγός, 2016).

### 5.2.3 Εμπορικές δραστηριότητες και εσωτερικός ορθολογισμός

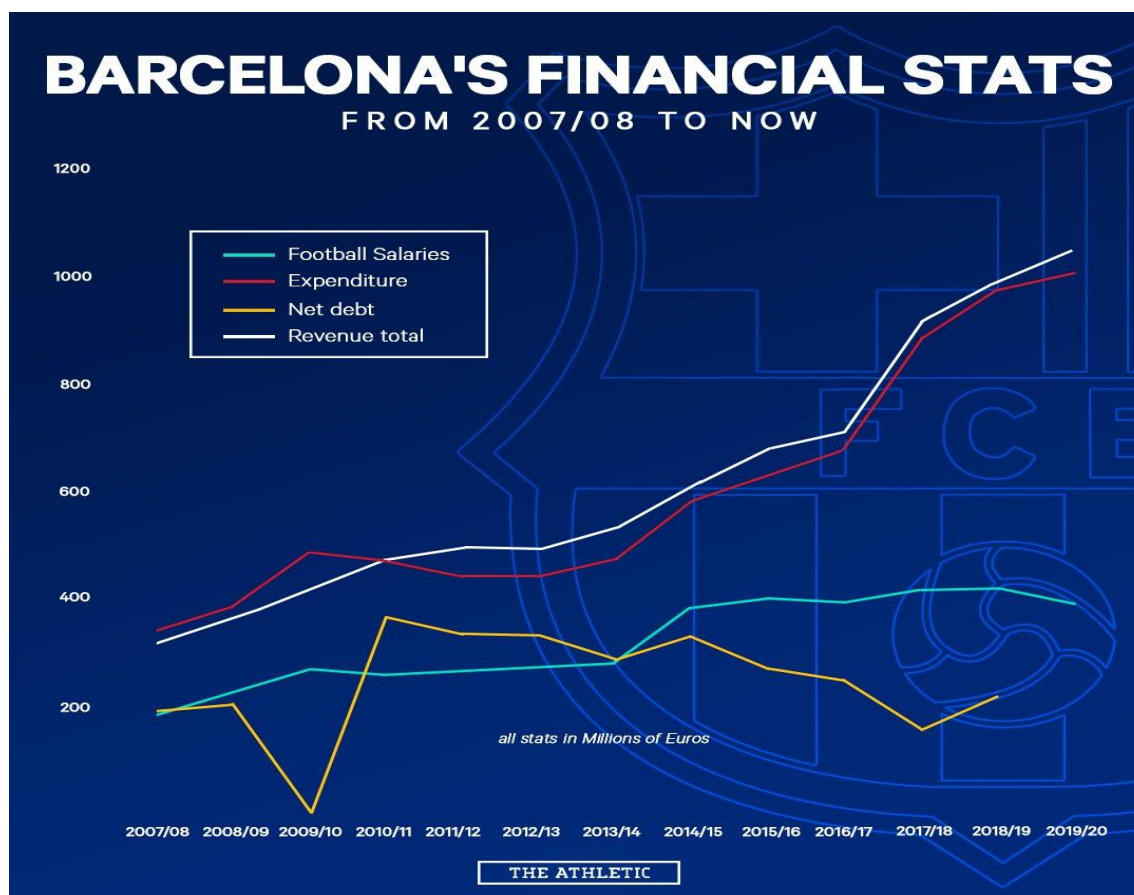
Η επιτυχημένη στρατηγική διαχείρισης της επωνυμίας του συλλόγου δεν συνέβαλλε στην αύξηση της συνολικής αξίας του εμπορικού σήματος, το οποίο εκτιμάται σε 580 εκατομμύρια δολάρια, αλλά συνδέθηκε στενά και με τις αυξητικές τάσεις των εσόδων από τις εμπορικές δραστηριότητες του συλλόγου. Σημαντική συνεισφορά στην αύξηση των εμπορικών εσόδων του συλλόγου είχε και η προσέγγιση και υιοθέτηση δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με φορείς όπως η UNICEF και η UNESCO. Επιπρόσθετα, ο σύλλογος αύξησε τα έσοδά του μέσα από διάφορες εμπορικές συμφωνίες που πραγματοποίησε με μεγάλους επιχειρηματικούς ομίλους, όπως η Nike, χορηγία 30 εκατομμυρίων ευρώ ετησίως, η Coca – Cola, η La Caixa και η Estrella Damm. Οι εμπορικές αυτές συμφωνίες, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της επωνυμίας του συλλόγου, οδήγησαν σε αύξηση των εμπορικών του εσόδων κατά 313 % την δεκαετία 2003 – 2004 έως 2012 – 2013 (Deloitte, 2013). Επίσης, ο σύλλογος σύναψε το 2012 μακροπρόθεσμη εμπορική συμφωνία με την Qatar Sports, ύψους 30 εκατομμυρίων ευρώ ετησίως, για την προώθηση και διαφήμιση της εταιρείας και των υπηρεσιών της στη φανέλα και τις αθλητικές εγκαταστάσεις του συλλόγου. Αξίζει εδώ

να τονιστεί ότι μέχρι το 2012 στις φανέλες του συλλόγου δεν διαφημιζόταν κανένας χορηγός.

Ο σύλλογος, εκτός από τις δραστηριότητες που προέβη για την βελτίωση των εσόδων του, υιοθέτησε συγκεκριμένες πρακτικές για την βελτίωση και ορθή διαχείριση των εξόδων του. Η αναδιάρθρωση του χρέους του συλλόγου αποτελούσε κομβικό ζήτημα για την οικονομική του ευρωστία, με την αναλογία μισθών / εσόδων να αγγίζει το 88%. Η οικονομική εξυγίανση του συλλόγου προήλθε κατόπιν εφαρμογής ενός νέου μισθολογικού συστήματος σε διοικητικά στελέχη και ποδοσφαιριστές, το οποίο βασιζόταν τόσο στην ομαδική όσο και στην ατομική επίδοση του ανθρώπινου δυναμικού που στελέχωνε τον σύλλογο. Το αποτέλεσμα της εφαρμογής αυτού του συστήματος και ο ορθολογισμός των δαπανών οδήγησε σε σημαντική μείωση, της τάξης του 49%, της αναλογίας μισθών / εσόδων, ποσοστό πολύ χαμηλότερο του 88 % που καταγραφόταν ως αναλογία μισθών / εσόδων των προηγούμενων οικονομικών ετών (Λαγός, 2016).

### **5.3 Διαγραμματική απεικόνιση οικονομικών δεδομένων συλλόγου**

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη των εσόδων, των εξόδων του μισθολογικού κόστους των ποδοσφαιριστών και του καθαρού χρέους του συλλόγου για χρονικό διάστημα από το 2007/ 2008 έως την πρόσφατη ποδοσφαιρική σεζόν 2019/2020. Στο διάγραμμα απεικονίζεται η αυξητική τάση των εσόδων του συλλόγου, τα οποία την χρονιά 2007/2008 ήταν κάτι λιγότερο από 400 εκατομμύρια ευρώ και στη συνέχεια υπερδιπλασιάστηκαν, με τα έσοδα του συλλόγου την περίοδο 2019/2020 να ξεπερνούν τα 1.000 εκατομμύρια ευρώ. Χαρακτηριστική είναι και η αύξηση των εξόδων του συλλόγου για την ίδια χρονική περίοδο, με την καμπύλη των εξόδων να ξεπερνά αυτή των εσόδων την περίοδο από το 2007 έως το 2010/ 2011 και έκτοτε τα έσοδα της ομάδας να κινούνται σταθερά πάνω από τα έξοδα του συλλόγου. Αναφορικά με το μισθολογικό κόστος των ποδοσφαιριστών, αυτό κυμαίνεται σε σταθερά επίπεδα τα τελευταία χρόνια, κάτω των 400 εκατομμυρίων ευρώ, ενώ το καθαρό χρέος της ομάδας μετά την αυξητική τάση που κατέγραψε την περίοδο 2010/2011, κινείται πτωτικά στη συνέχεια δίχως να ξεπερνάει τα τελευταία χρόνια τα 200 εκατομμύρια ευρώ.



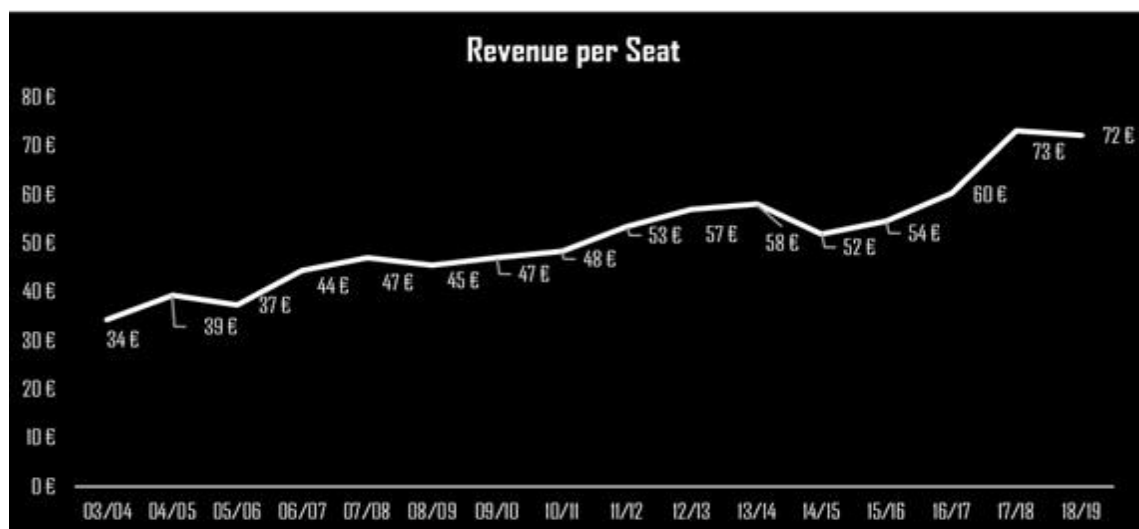
Διάγραμμα 5.1: Οικονομικά δεδομένα FC Barcelona (2007 – 2020) (Πηγή: Statista, 2021)

Στο διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνεται το σύνολο των εσόδων του αθλητικού συλλόγου για την χρονική περίοδο από το 2003/2004 έως το 2019 / 2020. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι τα έσοδα του συλλόγου από 169 εκατομμύρια ευρώ την περίοδο 2003/2004 εκτοξεύθηκαν σε 841 εκατομμύρια ευρώ το 2018/2019. Σημαντικό ρόλο στην αύξηση των εσόδων της ομάδας διαδραμάτισαν οι αθλητικές της επιδόσεις την τελευταία δεκαπενταετία και η κατάκτηση της κορυφαίας διασυλλογικής διοργάνωσης Champions League των περιόδων 2005/2006, 2008/2009, 2010/2011 και 2014/2015. Ο συνδυασμός υψηλών αθλητικών επιδόσεων και επιτυχημένης υιοθέτησης στρατηγικών στη διαχείριση της παγκόσμιας επωνυμίας του συλλόγου δικαιολογούν την αυξητική τάση των συνολικών εσόδων του συλλόγου, έσοδα στα οποία συμπεριλαμβάνονται αυτά από ραδιοτηλεοπτικές μεταδόσεις, εισπράξεις από τα εισιτήρια των υποστηρικτών της στους εντός έδρας αγώνες, εμπορικές δραστηριότητες,

εμπορικές συμφωνίες και χορηγίες, καθώς και έσοδα από την συμμετοχή της ομάδας σε εγχώριες και ευρωπαϊκές ποδοσφαιρικές διοργανώσεις.



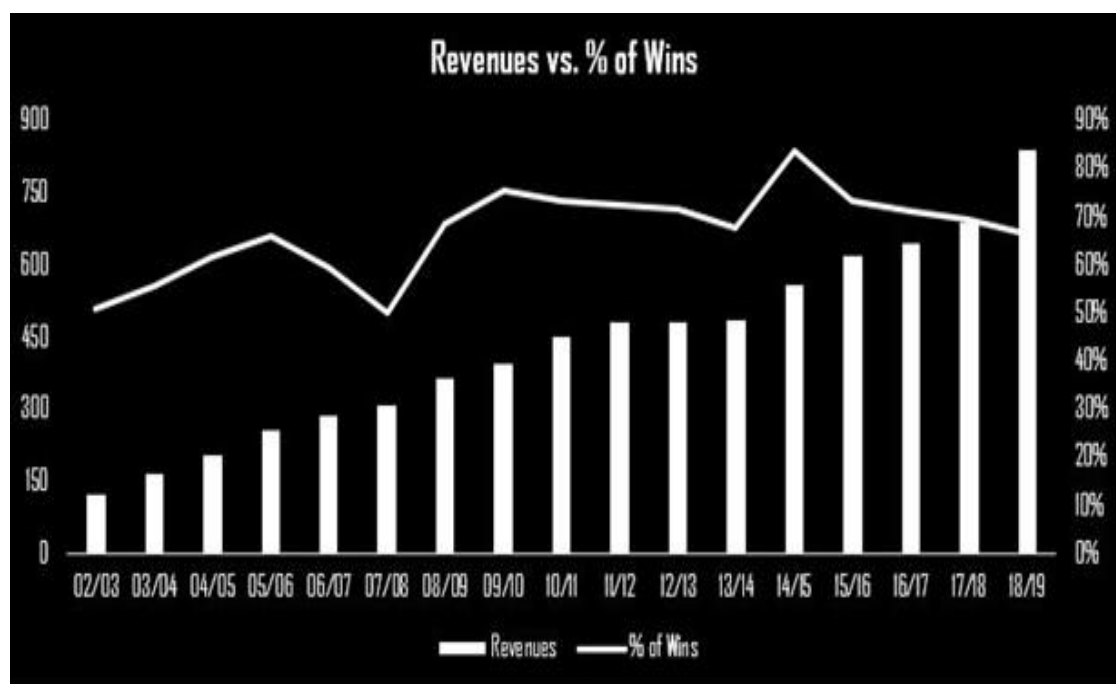
Διάγραμμα 5.2: Έσοδα FC Barcelona (2003 – 2019) (Πηγή: Total Football Analysis, 2020)



Διάγραμμα 5.3: Έσοδα από εισπράξεις εισιτηρίων FC Barcelona (2003 – 2019) (Πηγή: Total Football Analysis, 2020)

Παρόμοια εικόνα καταγράφεται και στο τμήμα των εσόδων που απορρέει από την προέλευση φιλάθλων και τις εισπράξεις των εισιτηρίων από τους εντός έδρας αγώνες της ομάδας την περίοδο 2003/2004 έως την περίοδο 2018/2019 (διάγραμμα 5.3),

γεγονός που επιβεβαιώνει τα στατιστικά ευρήματα προηγούμενων μελετών, μέσω των οποίων οι αυξημένες αθλητικές επιδόσεις αυξάνουν την προσέλευση των υποστηρικτών μιας ομάδας για την παρακολούθηση αγώνων και κατ'επέκταση τα έσοδα ενός ποδοσφαιρικού συλλόγου, μέρος των οποίων αποτελούν και οι εισπράξεις από την παρακολούθηση αγώνων. Η στρατηγική του συλλόγου πάντως τα τελευταία χρόνια είναι να συνεχίσει να αυξάνει τα έσοδά της, ανεξάρτητα από το αν τα αθλητικά αποτελέσματα είναι καλύτερα ή χειρότερα. Στο παρακάτω διάγραμμα καταγράφεται η μείωση αυτής της εξάρτησης, όπου στην πραγματικότητα αν και το ποσοστό των νικών έχει μειωθεί τις τελευταίες σεζόν, τα έσοδα συνέχισαν να αυξάνονται σημαντικά.



Διάγραμμα 5.4: Έσοδα και αθλητικές επιδόσεις FC Barcelona (2003 – 2019) (Πηγή: Total Football Analysis, 2020)

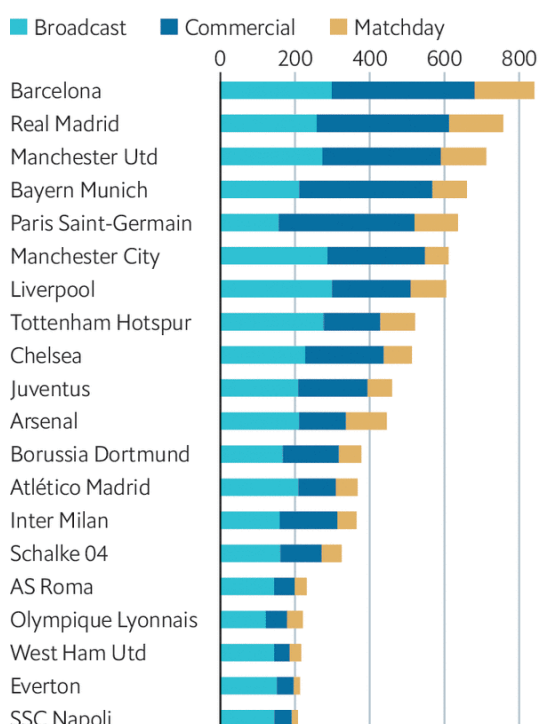
Κατά την διερεύνηση της ποσοστιαίας κατανομής των επιμέρους κατηγοριών εσόδων στα συνολικά έσοδα ενός ποδοσφαιρικού συλλόγου, τα έσοδα των ομάδων από τις εμπορικές δραστηριότητες και συμφωνίες που συνάπτουν με μεγάλους επιχειρηματικούς ομίλους είναι περισσότερα από τα έσοδα ραδιοτηλεοπτικών μεταδόσεων και συμμετοχής των ομάδων σε ποδοσφαιρικές διοργανώσεις, ιδιαίτερα στους μεγαλύτερους ποδοσφαιρικά συλλόγους, ενώ τα έσοδα που απορρέουν από την διεξαγωγή παιχνιδιών (κυρίως εισιτήρια υποστηρικτών ομάδας) κινούνται σε ακόμη χαμηλότερα επίπεδα. Στο διάγραμμα που ακολουθεί, αποτυπώνεται η κατανομή των

επιμέρους κατηγοριών των εσόδων στα συνολικά έσοδα μιας ομάδας των 20 κορυφαίων ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών σωματείων της σεζόν 2018 – 2019, χρονιά όπου η FC Barcelona κατέχει την πρώτη θέση στη λίστα των ομάδων με τα περισσότερα έσοδα, με τα έσοδα της ομάδας εκείνη τη χρονιά να αγγίζουν τα 841 εκατομμύρια ευρώ.

### Liga leaders

European football clubs, revenues

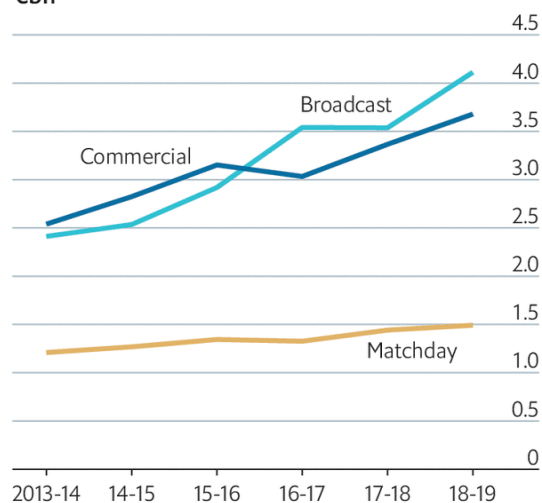
2018-19, €m



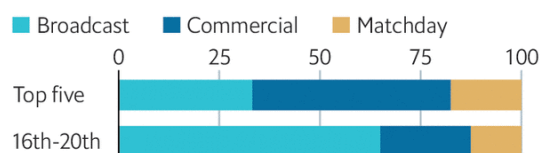
Source: Deloitte

The Economist

€bn



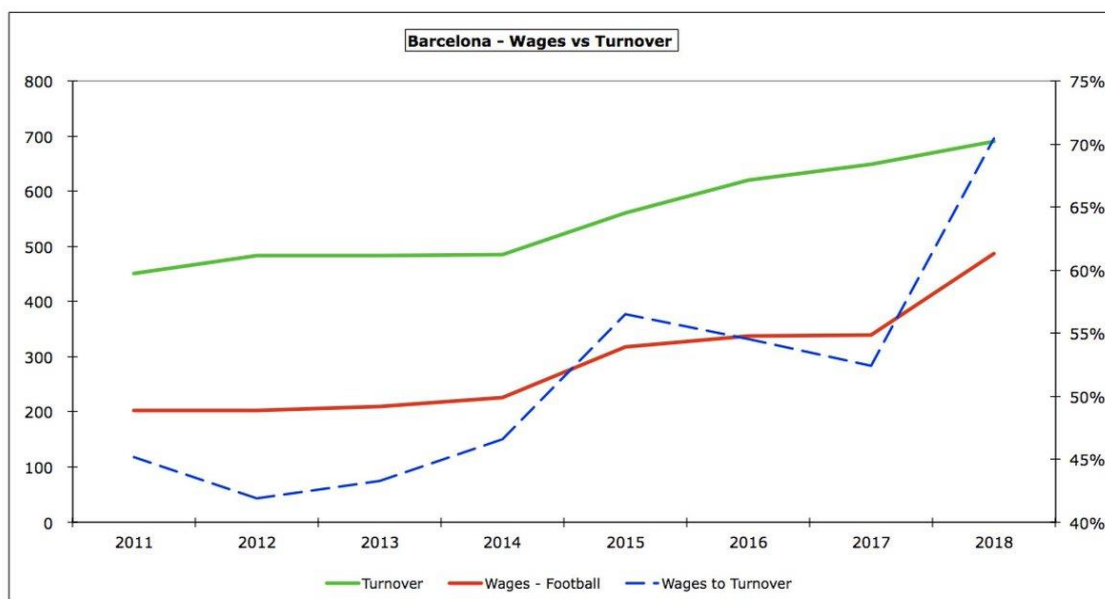
2018-19, % of total



Διάγραμμα 5.5: Έσοδα και κατηγορίες εσόδων (2018 – 2019) (Πηγή: The Economist, 2020)

Αναφορικά με την αναλογία μισθών/ εσόδων του συλλόγου, όπως προαναφέρθηκε, η στρατηγική αξιοποίησης των νεαρών ποδοσφαιριστών από τις ακαδημίες του συλλόγου και της τροφοδότησης της πρώτης ομάδας με νεαρούς ποδοσφαιριστές οδήγησε τον σύλλογο σε σχετικά χαμηλή αναλογία μισθών / εσόδων κοντά στο 42 % έως το 2012. Στη συνέχεια, η αναλογία αυξήθηκε σε ποσοστό άνω του 57% το 2015 και, με κάποιες μικρές αυξομειώσεις τα χρόνια που ακολούθησαν, εκτινάχθηκε σε ποσοστό 70 % το έτος 2018.





€ mlns	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Growth vs 2017	
Turnover	451	483	483	485	561	620	648	690	42	6%
Wages - Football	203	202	209	226	317	338	340	487	147	43%
Wages - Other Sports	37	31	29	31	33	33	38	43	4	11%
Wages - Total	241	233	238	257	350	372	378	529	151	40%
Wages to Turnover	45%	42%	43%	47%	57%	55%	52%	70%	18%	

Prepared by @SwissRamble

Διάγραμμα 5.6: Αναλογία μισθών/ εσόδων FC Barcelona (2011 – 2018) (Πηγή: Total Football Analysis, 2020)

Τέλος, κατά την τελευταία πενταετία το κόστος των αφίξεων οι αφίξεις (μεταγραφές) και τα έσοδα από αποχωρήσεις (αποδεσμεύσεις και πωλήσεις παικτών) του έμφυχου ποδοσφαιρικού δυναμικού της ομάδας είναι τα εξής:

- ✓ (2016/17): Μεταγραφές ⇒ 124.750.000 € – Πωλήσεις ⇒ 33.800.000 €
- ✓ (2017/18): Μεταγραφές ⇒ 379.500.000 € – Πωλήσεις ⇒ 232.500.000 €
- ✓ (2018/19): Μεταγραφές ⇒ 129.100.000 € – Πωλήσεις ⇒ 134.050.000 €
- ✓ (2019/20): Μεταγραφές ⇒ 352.000.000 € – Πωλήσεις ⇒ 158.900.000 €
- ✓ (2020/21): Μεταγραφές ⇒ 59.000.000 € – Πωλήσεις ⇒ 126.500.000 €


Την τελευταία πενταετία καταγράφηκε μια στροφή της στρατηγικής του συλλόγου αναφορικά με το έμφυχο ποδοσφαιρικό δυναμικό, με τον σύλλογο να δαπανά πάρα πολύ υψηλά κεφάλαια για την απόκτηση (μεταγραφή) έτοιμων παικτών από άλλες ποδοσφαιρικές ομάδες, ενώ η πολιτική πωλήσεων ποδοσφαιριστών του συλλόγου διατηρείται έως και σήμερα, με τον σύλλογο να πωλεί σε ετήσια βάση ποδοσφαιριστές,

λαμβάνοντας έσοδα της τάξης του 10% με 15% περίπου των συνολικών εσόδων του συλλόγου.

Πίνακας 5.1: Μεταγραφές – πωλήσεις – αποδεσμεύσεις FC Barcelona (2016/17) (Πηγή: Transfer market, 2020)

ARRIVALS 16/17			DEPARTURES 16/17		
Players	Club	Transfer sum	Players	Club	Transfer sum
André Gomes	Valencia	€37.00m	Claudio Bravo	Man City	€18.00m
Paco Alcácer	Valencia	€30.00m	Marc Bartra	Bor. Dortmund	€8.00m
Samuel Umtiti	Olympique Lyon	€25.00m	Alen Halilovic	Hamburger SV	€5.00m
Lucas Digne	Paris SG	€16.50m	Adriano	Besiktas	€2.30m
Jasper Cillessen	Ajax	€13.00m	Cristian Tello	Fiorentina	Loan fee: €500Th.
Denis Suárez	Villarreal	€3.25m	Dani Alves	Juventus	free transfer
Sergi Samper	FC Barcelona B	-	Sandro Ramírez	Málaga CF	free transfer
		<b>€124.75m</b>	Alex Song	Rubin Kazan	free transfer
		<a href="#">Details &gt;</a>	Martín Montoya	Valencia	free transfer
			Thomas Vermaelen	AS Roma	loan transfer
			Sergi Samper	Granada CF	loan transfer
			Douglas	Sporting Gijón	loan transfer
			Munir El Haddadi	Valencia	loan transfer
					<b>€33.80m</b>
					<a href="#">Details &gt;</a>

Πίνακας 5.2: Μεταγραφές – πωλήσεις – αποδεσμεύσεις FC Barcelona (2017/18) (Πηγή: Transfer market, 2020)

ARRIVALS 17/18			DEPARTURES 17/18		
Players	Club	Transfer sum	Players	Club	Transfer sum
Philippe Coutinho	 Liverpool	€145.00m	Neymar	 Paris SG	€222.00m
Ousmane Dembélé	 Bor. Dortmund	€130.00m	Javier Mascherano	 HB CFFC	€5.50m
Paulinho	 GZ Evergrande	€40.00m	Cristian Tello	 Real Betis	€4.00m
Nélson Semedo	 Benfica	€35.70m	Gerard Deulofeu	 Watford	Loan fee: €1.00m
Gerard Deulofeu	 Everton	€12.00m	Arda Turan	 Basaksehir	loan transfer
Yerry Mina	 Palmeiras	€11.80m	Jérémy Mathieu	 Sporting CP	free transfer
Marlon	 Fluminense	€5.00m	Jordi Masip	 Real Valladolid	free transfer
Sergi Samper	 UD Las Palmas	End of loan	Rafinha	 Inter	loan transfer
		<b>€379.50m</b>	Sergi Samper	 UD Las Palmas	loan transfer
		<a href="#">Details &gt;</a>	Marlon	 OGC Nice	loan transfer
			Douglas	 Benfica	loan transfer
			Munir El Haddadi	 Alavés	loan transfer
					<b>€232.50m</b>
					<a href="#">Details &gt;</a>

Πίνακας 5.3: Μεταγραφές – πωλήσεις – αποδεσμεύσεις FC Barcelona (2018/19) (Πηγή: Transfer market, 2020)

ARRIVALS 18/19			DEPARTURES 18/19		
Players	Club	Transfer sum	Players	Club	Transfer sum
Malcom	 G. Bordeaux	€41.00m	Paulinho	 GZ Evergrande	€42.00m
Clément Lenglet	 Sevilla FC	€35.90m	Yerry Mina	 Everton	€30.25m
Arthur	 Grêmio	€31.00m	Lucas Digne	 Everton	€20.20m
Arturo Vidal	 Bayern Munich	€18.00m	Gerard Deulofeu	 Watford	€13.00m
Jeison Murillo	 Valencia	Loan fee: €1.20m	Alex Vidal	 Sevilla FC	€9.30m
Kevin-Prince Boateng	 Sassuolo	Loan fee: €1.00m	Marlon	 Sassuolo	€6.00m
Jean-Clair Todibo	 Toulouse	€1.00m	Paulinho	 GZ Evergrande	Loan fee: €5.50m
Paulinho	 GZ Evergrande	End of loan	Denis Suárez	 Arsenal	Loan fee: €2.50m
Adrián Ortolá	 FC Barcelona B	-	André Gomes	 Everton	Loan fee: €2.25m
Marc Cucurella	 FC Barcelona B	-	Paco Alcácer	 Bor. Dortmund	Loan fee: €2.00m
Marc Cardona	 FC Barcelona B	-	Munir El Haddadi	 Sevilla FC	€1.05m
Sergi Palencia	 FC Barcelona B	-	Sergi Samper	 Vissel Kobe	free transfer
Carles Aleñá	 FC Barcelona B	-	Andrés Iniesta	 Vissel Kobe	free transfer
		€129.10m	Sergi Palencia	 G. Bordeaux	loan transfer
		<a href="#">Details &gt;</a>	Marc Cucurella	 SD Eibar	loan transfer

Πίνακας 5.4: Μεταγραφές – πωλήσεις – αποδεσμεύσεις FC Barcelona (2019/20) (Πηγή: Transfer market, 2020)

ARRIVALS 19/20			DEPARTURES 19/20		
Players	Club	Transfer sum	Players	Club	Transfer sum
Antoine Griezmann	Atlético Madrid	€120.00m	Malcom	Zenit S-Pb	€40.00m
Frenkie de Jong	Ajax	€86.00m	Jasper Cillessen	Valencia	€35.00m
Miralem Pjanić	Juventus	€60.00m	André Gomes	Everton	€25.00m
Neto	Valencia	€26.00m	Paco Alcácer	Bor. Dortmund	€21.00m
Martin Braithwaite	CD Leganés	€18.00m	Denis Suárez	Celta de Vigo	€12.90m
Júnior Firpo	Real Betis	€18.00m	Philippe Coutinho	Bayern Munich	Loan fee: €8.50m
Emerson	Atlético-MG	€12.00m	Emerson	Real Betis	Loan fee: €6.00m
Pedri	UD Las Palmas	€8.00m	Marc Cardona	CA Osasuna	€2.50m
Marc Cucurella	SD Eibar	€4.00m	Marc Cucurella	SD Eibar	€2.00m
Arda Turan	Basaksehir	End of loan	Sergi Palencia	Saint-Étienne	€2.00m
Moussa Wagué	FC Barcelona B	-	Jean-Clair Todibo	FC Schalke 04	Loan fee: €1.50m
Carles Pérez	FC Barcelona B	-	Rafinha	Celta de Vigo	Loan fee: €1.50m
Juan Miranda	FC Barcelona B	-	Carles Pérez	AS Roma	Loan fee: €1.00m
		€352.00m			
		<a href="#">Details &gt;</a>			

Πίνακας 5.5: Μεταγραφές – πωλήσεις – αποδεσμεύσεις FC Barcelona (2020/21) (Πηγή: Transfer market, 2020)

ARRIVALS 20/21			DEPARTURES 20/21		
Players	Club	Transfer sum	Players	Club	Transfer sum
Trincão	Braga	€31.00m	Arthur	Juventus	€72.00m
Serginho Dest	Ajax	€21.00m	Nélson Semedo	Wolves	€30.00m
Matheus Fernandes	Palmeiras	€7.00m	Carlos Pérez	AS Roma	€11.00m
Riqui Puig	FC Barcelona B	-	Marc Cucurella	Getafe	€10.00m
Sergio Akieme	FC Barcelona B	-	Jean-Clair Todibo	Benfica	Loan fee: €2.00m
Monchu	FC Barcelona B	-	Ivan Rakitic	Sevilla FC	€1.50m
Ansu Fati	FC Barcelona B	-	Carlos Aleñá	Getafe	loan transfer
Óscar Mingueza	FC Barcelona B	-	Arda Turan	Galatasaray	free transfer
Ronald Araújo	FC Barcelona B	-	Moussa Wagué	PAOK Salonika	loan transfer
Moussa Wagué	PAOK Salonika	End of loan	Arturo Vidal	Inter	free transfer
		€59.00m	Luis Suárez	Atlético Madrid	free transfer
		<a href="#">Details &gt;</a>	Rafinha	Paris SG	free transfer
			Sergio Akieme	UD Almería	loan transfer
			Monchu	Girona	loan transfer
			Juan Miranda	Real Betis	loan transfer
					€126.50m

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ FC BARCELONA**

### **6.1 Εισαγωγή**

Βασικός σκοπός της ανάλυσης χρηματοοικονομικών καταστάσεων ενός επιχειρηματικού ομίλου είναι η διευκόλυνση λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων, η οποία σχετίζεται με την αποτελεσματική κατανομή των οικονομικών πόρων που χρησιμοποιούνται από τον όμιλο αυτό. Η αξιολόγηση και ερμηνεία των οικονομικών δεδομένων μιας επιχείρησης εξαρτάται από τον φορέα που πραγματοποιεί την ανάλυση, δίνοντας έμφαση σε συγκεκριμένα οικονομικά δεδομένα που επιδιώκει να αξιολογήσει. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα δίνουν έμφαση στην ικανότητα αποτελεσματικής ανταπόκρισης μιας επιχείρησης στις τρέχουσες υποχρεώσεις της και της ικανότητας της για επιστροφή στην τράπεζα δανειακών κεφαλαίων και αποπληρωμής τόκων, αξιολογώντας την σχέση των κυκλοφοριακών οικονομικών δεδομένων προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης (Λεβέντης, 2013).

Στην αντίπερα όχθη, οι μακροχρόνιοι πιστωτές και μέτοχοι ενός επιχειρηματικού ομίλου αξιολογούν τους μακροχρόνιους οικονομικούς δείκτες μιας επιχείρησης, όπως τη διάρθρωση κεφαλαίου, τα κέρδη, τα μερίσματα και τις μακροχρόνιες μεταβολές της οικονομικής θέσης του οργανισμού. Απώτερος σκοπός μιας χρηματοοικονομικής ανάλυσης αποτελεί η διερεύνηση των οικονομικών χαρακτηριστικών ενός οργανισμού στα πλαίσια της απόδοσης και του κινδύνου. Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι η ορθή αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης προϋποθέτει τη γνώση οικονομικών μεγεθών όπως η κεφαλαιακή διάρθρωση, η αποδοτικότητα, η ρευστότητα και διάφορες άλλες μορφές των οικονομικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Λεβέντης, 2013).

### **6.2 Αριθμοδείκτες**

Οι αριθμοδείκτες αποτελούν την πιο διαδεδομένη και αξιόπιστη μέθοδο χρηματοοικονομικής ανάλυσης, οι οποίοι εκφράζονται αριθμητικά είτε ως πηλίκο διαφόρων οικονομικών μεγεθών είτε ως ποσοστό επί τοις εκατό (Λαζαρίδης & Ευθύμογλου, 2000). Αριθμοδείκτης είναι μια μαθηματική έκφραση, η οποία εκφράζει την σχέση δύο ή περισσότερων λογιστικών μεγεθών που λαμβάνονται από τις

οικονομικές καταστάσεις ενός οργανισμού. Η μεμονωμένη μαθηματική αποτύπωση αριθμοδεικτών δεν παρέχει ξεκάθαρη εικόνα για την οικονομική κατάσταση ενός οργανισμού εάν δεν συγκριθεί με αντίστοιχους αριθμοδείκτες παλαιότερων οικονομικών καταστάσεων, μέσους όρους του κλάδου που δραστηριοποιείται ο οργανισμός και αριθμοδείκτες επιχειρήσεων με παρόμοιες επιχειρηματικές δραστηριότητες (Καραγιάννης, 2008). Οι δείκτες αυτοί πρέπει να αξιολογούνται με ιδιαίτερη προσοχή, καθώς λανθασμένοι υπολογισμοί και αξιολογήσεις αυτών των δεικτών οδηγούν σε εσφαλμένες λήψεις επιχειρηματικών αποφάσεων. Τέλος, η διαχρονική βελτίωση ενός αριθμοδείκτη δύναται να προκαλέσει επιδείνωση των άλλων αριθμοδεικτών, επομένως κρίνεται απαραίτητη η διαρκής και μεμονωμένη αξιολόγηση κάθε αριθμοδείκτη ξεχωριστά (Λεβέντης, 2013).

### **6.2.1 Αριθμοδείκτες ρευστότητας**

Ως ρευστότητα νοείται η ικανότητα εξόφλησης μιας εταιρείας των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της με τη χρήση περιουσιακών στοιχείων που μπορούν να ρευστοποιηθούν (Παπαδοπούλου, 1983). Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας σχετίζονται άμεσα με το κεφάλαιο κίνησης ενός οργανισμού και υποδηλώνουν την ικανότητα εκπλήρωσης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της από τα στοιχεία του ενεργητικού της κεφαλαίου που κυκλοφορούν. Η αυξημένη ρευστότητα μιας επιχείρησης σχετίζεται άμεσα με την κερδοφορία της, καθώς η έλλειψη και ανεπάρκεια διαθέσιμων ρευστών ή η αδυναμία ρευστοποίησης του ενεργητικού που κυκλοφορεί οδηγεί σε αδυναμία εκπλήρωσης των υποχρεώσεων ενός οργανισμού, προκαλώντας δυσφήμιση και κόστος κακής φήμης μεταξύ του οργανισμού και των φορέων που συναλλάσσονται με αυτό. Η οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης θεωρείται καλή μόνο όταν αυτή διαθέτει επαρκή ρευστότητα (Καραγιάννης, 2008).

Ο δείκτης γενικής ρευστότητας (Current Ratio) εκφράζεται ως το πηλίκου του ενεργητικού που κυκλοφορεί προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις μιας επιχείρησης, απεικονίζοντας την βραχυπρόθεσμη ρευστότητα ενός οργανισμού καθώς συγκρίνει τις τρέχουσες υποχρεώσεις του με τα στοιχεία του ενεργητικού που κυκλοφορούν και έχουν την δυνατότητα να ρευστοποιηθούν άμεσα για την εξόφληση των υποχρεώσεων ενός οργανισμού. Ο δείκτης αποτελεί μέτρο της βραχυπρόθεσμης αξιοπιστίας του οργανισμού, καθώς αναδεικνύεται το περιθώριο ασφαλείας που παρέχεται σε δανειστές και βραχυπρόθεσμους πιστωτές όταν τα ενεργητικά στοιχεία που κυκλοφορούν



υπερκαλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες ανάγκες του οργανισμού. Ο δείκτης γενικής ρευστότητας σε συνδυασμό με το κεφάλαιο κίνησης αποτελεί μέτρο της δανειοληπτικής ικανότητας ενός οργανισμού (Walls, 2009).

Υψηλοί δείκτες ρευστότητας θεωρούνται ένδειξη επάρκειας ρευστότητας ενός οργανισμού, με τον δείκτη αυτό να ποικίλει ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης και τον τύπο του οργανισμού. Τιμές του δείκτη μεγαλύτερες του δύο θεωρούνται ένδειξη καλής κατάστασης ρευστότητας, ενώ σε περιπτώσεις όπου ο δείκτης είναι ιδιαίτερα υψηλός οι επιχειρήσεις φαίνεται να μην χρησιμοποιούν τις διαθέσιμες χρηματοδοτικές τους ανάγκες (Χατζηνικολάου & Ανδριανόπουλος, 2008). Σε γενικές γραμμές όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης γενικής ρευστότητας, τόσο μεγαλύτερο είναι το ενεργητικό του οργανισμού που κυκλοφορεί και η ικανότητα του οργανισμού να καλύψει τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις του.

Ο δείκτης ειδικής ρευστότητας (Quick Ratio) ισούται με το πηλίκο της διαφοράς του ενεργητικού που κυκλοφορεί μείον τα αποθέματα, προς τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις ενός οργανισμού, αποτελώντας ένα πιο αυστηρό δείκτη ικανότητας μιας επιχείρησης να καλύψει τις απαιτήσεις της. Στον δείκτη δεν συμπεριλαμβάνονται τα αποθέματα, οι επισφαλείς απαιτήσεις και οι μεταβατικοί λογαριασμοί, καθώς σε στην πρώτη περίπτωση τα αποθέματα δεν μπορούν εύκολα και σύντομα να ρευστοποιηθούν και στην δεύτερη περίπτωση υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα είσπραξης (Χατζηνικολάου & Ανδριανόπουλος, 2008). Η μεγάλη διαφορά γενικής και ειδικής ρευστότητας αποτελεί ένδειξη ύπαρξης αποθεμάτων σε ένα οργανισμό.

Τιμές του δείκτη πάνω από 1.5 θεωρούνται ένδειξη υψηλής ρευστότητας σε ένα οργανισμό, ενώ τιμές του δείκτη μικρότερες της μονάδας υποδεικνύουν την αδυναμία αποπληρωμής μιας επιχείρησης μιας ξαφνικής απαίτησης μετρητών και κάλυψης μιας βραχυχρόνιας υποχρέωσής της. Ο δείκτης ειδικής ρευστότητας αποτυπώνει την ικανότητα ενός οργανισμού να καλύψει τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της από τα ενεργητικά οικονομικά στοιχεία που μπορούν να ρευστοποιηθούν εύκολα και άμεσα (Χατζηνικολάου & Ανδριανόπουλος, 2008).

Ο δείκτης ταμειακής ρευστότητας (Cash Ratio) ισούται με το πηλίκο του διαθέσιμου ενεργητικού προς τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις ενός οργανισμού και αποτυπώνει την εικόνα ρευστότητας μιας επιχείρησης σε σχέση με τις τρέχουσες υποχρεώσεις της, καθώς εκφράζει πόσες φορές τα διαθέσιμα περιουσιακά της στοιχεία καλύπτουν τις

βραχυχρόνιες υποχρεώσεις του οργανισμού. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης ταμειακής ρευστότητας, τόσο ισχυρότερη οικονομικά είναι η θέση μιας επιχείρησης και τόσο μικρότερος ο βαθμός αδυναμίας εκπλήρωσης των τρεχουσών υποχρεώσεων (Παπαδοπούλου, 1983).

Ο δείκτης επηρεάζεται άμεσα από το είδος των ενεργητικών στοιχείων του οργανισμού που κυκλοφορούν, το είδος των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, τον ρυθμό ταχύτητας των αποθεμάτων της και το ύψος των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων ενός οργανισμού. Μια πτωτική τάση στις τιμές του δείκτη υποδηλώνει μια μελλοντική δυσμενή εξέλιξη στη ρευστότητα του οργανισμού, ενώ αυξητικές τάσεις του δείκτη αναδεικνύουν την βελτίωση της ρευστότητάς του (Χατζηνικολάου & Ανδριανόπουλος, 2008). Τιμές του δείκτη ίσες ή μεγαλύτερες με τους αντίστοιχους μέσους όρους του κλάδου που δραστηριοποιείται ένας οργανισμός υποδηλώνουν την εύρυθμη οικονομική λειτουργία της επιχείρησης στον κλάδο και απουσία προβλημάτων στην εκπλήρωση των βραχυχρόνιων υποχρεώσεών της. Στην αντίπερα όχθη, τιμές του δείκτη ταμειακής ρευστότητας πολύ υψηλότερες ή πολύ χαμηλότερες σε σχέση με την μέση τιμή του δείκτη στον κλάδο δραστηριοποίησής του οργανισμού υποδηλώνουν υπέρ – επάρκεια ή ανεπάρκεια ταμειακών διαθεσίμων, καταστάσεις που οδηγούν σε προβλήματα αποδοτικότητας μιας επιχείρησης (Γκίνογλου et al., 2005).

### **6.2.2 Αριθμοδείκτες δραστηριότητας**

Σκοπός της λειτουργίας των επιχειρηματικών ομίλων αποτελεί η επίτευξη υψηλών δεικτών κερδοφορίας, μέσω επενδυτικών δραστηριοτήτων κεφαλαίων σε διάφορα ενεργητικά στοιχεία μιας επιχείρησης για τη δημιουργία πωλήσεων. Επομένως, όσο καλύτερη είναι η διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης τόσο υψηλότερη θα είναι η κερδοφορία της, ο όγκος πωλήσεων προϊόντων η υπηρεσιών που παράγει/ παρέχει και η αποδοτικότητα των κεφαλαίων της (Νιάρχος, 2004). Ως δραστηριότητα νοείται η διοικητική ικανότητα μιας επιχείρησης να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα ενεργητικά της περιουσιακά στοιχεία. Οι δείκτες δραστηριότητας αποτυπώνουν τον βαθμό παραγωγικότητας ενός οργανισμού και τον βαθμό αποτελεσματικότητας χρήσης και αξιοποίησης των περιουσιακών του στοιχείων, συγκρίνοντας το ύψος των πωλήσεων ως απόρροια της εντατικής χρησιμοποίησης και αξιοποίησης των περιουσιακών του στοιχείων (Λεβέντης, 2013). Η διαχρονική

ανάλυση των τάσεων των δεικτών δραστηριότητας αναδεικνύει τους κινδύνους ρευστότητας, ταμειακών ροών και κατ επέκταση βιωσιμότητας μιας επιχείρησης. Οι προαναφερόμενοι δείκτες εξετάζονται συνδυαστικά με τις ταμειακές ροές και τα ταμειακά υπόλοιπα ενός οργανισμού και αποτυπώνουν τον βαθμό ευκολίας στην κυκλοφορία των ενεργητικών λογαριασμών μιας επιχείρησης (Λαζαρίδης & Ευθύμογλου, 2000).

Ο δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας απαιτήσεων ισούται με το πηλίκο των συνολικών πωλήσεων προς τις μέσες απαιτήσεις ενός οργανισμού και δείχνει πόσες φορές, κατά μέσο όρο, εισπράττονται οι απαιτήσεις ενός οργανισμού. Η ταχύτητα είσπραξης των απαιτήσεων είναι ανάλογη με τον χρόνο της δέσμευσης αυτών, με τους υψηλούς ρυθμούς στην ταχύτητα είσπραξης των απαιτήσεων να συνεπάγεται με μικρούς κινδύνους επισφαλών πελατών και ζημιών του οργανισμού, ενώ αποτελεί και δείγμα υψηλής ρευστότητας. Στην αντίπερα όχθη, χαμηλές τιμές του δείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας απαιτήσεων αναδεικνύουν την αναποτελεσματική διαχείριση του οργανισμού και θεωρούνται δείκτες χαμηλής ρευστότητας. Σε γενικές γραμμές, η διαχρονική καταγραφή του δείκτη επιτρέπει την αξιολόγηση της ρευστότητας και της ποιότητας των απαιτήσεων (Παπαδοπούλου, 1983).

Ο δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας υποχρεώσεων ισούται με το πηλίκο των συνολικών πωλήσεων προς τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις ενός οργανισμού και δείχνει πόσες φορές εξοφλούνται κατά τη διάρκεια χρήσης οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις ενός οργανισμού. Υψηλές τιμές του δείκτη συνεπάγονται με μικρά χρονικά διαστήματα που μεσολαβούν για την εξόφληση των υποχρεώσεων από πλευράς του οργανισμού, ενώ μεγαλύτερες ταχύτητες είσπραξης απαιτήσεων από τις ταχύτητες εξόφλησης των υποχρεώσεων ενός οργανισμού οδηγούν στην εξόφληση των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων του σε μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα από εκείνα που εισπράττονται οι απαιτήσεις του (Γκίνιογλου, et al., 2005).

### **6.2.3 Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας**

Η οικονομική απόδοση ενός οργανισμού σχετίζεται από τις αποφάσεις και από τις πολιτικές που υιοθετούνται από το σύνολο των διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης, με τους δείκτες αποτελεσματικότητας να αποτυπώνουν την αποτελεσματικότητα που διοικείται ένας οργανισμός. Ο βαθμός της οικονομικής

αποδοτικότητας ενός οργανισμού σχετίζεται άμεσα με το ύψος της κερδοφορίας του και επηρεάζει την ρευστότητα, την κεφαλαιακή διάρθρωση και την ανάπτυξη ενός οργανισμού (Νιάρχος, 2004).

Ο δείκτης καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους (Net Profit Margin) ορίζεται ως το πηλίκο των καθαρών κερδών προς το ύψος των πωλήσεων. Το περιθώριο καθαρού κέρδους αντανακλά στην τιμολογιακή πολιτική ενός οργανισμού και στην αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των λειτουργικών και χρηματοοικονομικών του εξόδων και των φόρων του. Ο δείκτης αποτυπώνει την αποδοτικότητα των πωλήσεων σε καθαρά κέρδη, με τις υψηλές τιμές του δείκτη να υποδηλώνουν τον υψηλό βαθμό κερδοφορίας μιας επιχείρησης. Τα περιθώρια καθαρού κέρδους εξαρτώνται άμεσα από το είδος της επιχείρησης και τον κλάδο που δραστηριοποιείται ο οργανισμός, καθώς και από τις πολιτικές και στρατηγικές που υιοθετούνται για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γκίνογλου et al., 2005).

Ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων (Return on Equity) ισούται με το πηλίκο των καθαρών κερδών προς τα ίδια κεφάλαια και υπολογίζει την αποτελεσματικότητα κεφαλαίων των φορέων ενός οργανισμού, παρουσιάζοντας το ύψος της κερδοφορίας που δημιουργήθηκε από τα κεφάλαια που έχουν επενδυθεί στον οργανισμό. Χαμηλές τιμές του δείκτη αναδεικνύουν την διοικητική αναποτελεσματικότητα, τους χαμηλούς δείκτες παραγωγικότητας, δυσμενείς οικονομικές συνθήκες και υψηλό αριθμό επενδυτικών κεφαλαίων που δεν απασχολούνται παραγωγικά. Στην αντίπερα όχθη, υψηλές τιμές του δείκτη αναδεικνύουν την διοικητικά αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων που οδηγεί σε υψηλούς βαθμούς κερδοφορίας (Παπαδοπούλου, 1983).

Ο δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού (Return on Total Assets) ισούται με το άθροισμα των καθαρών κερδών και τον χρηματοοικονομικών εξόδων προς το σύνολο του ενεργητικού ενός οργανισμού, μετρώντας την αποδοτικότητα του συνόλου των περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού και αξιολογώντας παράλληλα την αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Η απόδοση του ενεργητικού ενός οργανισμού αναδεικνύει την διοικητική ικανότητα χρήσης των οικονομικών του πόρων για την δημιουργία κερδών, συνυπολογίζοντας την απόδοση τόσο των ιδίων όσο και των ξένων κεφαλαίων που έχουν επενδυθεί στον οργανισμό (Παππάς, 2006).

#### 6.2.4 Αριθμοδείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης και βιωσιμότητας

Ως κεφαλαιακή διάρθρωση νοείται η χρήση διαφόρων μορφών κεφαλαίου που χρησιμοποιούνται από μια επιχείρηση για την χρηματοδότησή της. Τα κεφάλαια κατηγοριοποιούνται σε ίδια και ξένα κεφάλαια και περιέχουν διαφορετικά ποσοστά κινδύνου. Αναφορικά με τα ίδια κεφάλαια, δεν ορίζεται συγκεκριμένο χρονικό διάστημα επιστροφής τους, δεν χαρακτηρίζονται από ποσοστά εξασφαλισμένης απόδοσης, έχουν μόνιμο χαρακτήρα και συνήθως επενδύονται μακροχρόνια, με αποτέλεσμα να περικλείουν υψηλό κίνδυνο. Στην αντίπερα όχθη, τα ξένα ή δανειακά κεφάλαια προεξοφλούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα με σημαντικές προσαυξήσεις από τόκους και δεν σχετίζονται άμεσα με την οικονομική κατάσταση ενός οργανισμού (Νιάρχος, 2004). Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι όσο μεγαλύτερη είναι η αναλογία των δανειακών κεφαλαίων προς το ύψος των συνολικών κεφαλαίων μιας επιχείρησης, τόσο περισσότερες είναι οι σταθερές οικονομικές της επιβαρύνσεις και υποχρεώσεις της για την εξόφληση αυτών των δανειακών κεφαλαίων.

Ο δείκτης ιδίων κεφαλαίων προς δανειακά κεφάλαια ισούται με το πηλίκου του συνόλου των ιδίων κεφαλαίων προς τα ξένα κεφάλαια και δείχνει τον βαθμό υπέρ – δανεισμού μιας επιχείρησης. Τιμές του δείκτη υψηλότερες της μονάδας υποδηλώνουν ότι οι φορείς ενός οργανισμού συμμετέχουν σε αυτόν με περισσότερα κεφάλαια από ότι οι δανειστές του (Καραγιάννης, 2008). Ο δείκτης δανειακών προς συνολικά κεφάλαια ισούται με το πηλίκου των ξένων κεφαλαίων προς το ύψος των συνολικών κεφαλαίων (ιδία και δανειακά), εκφράζοντας το ποσοστό των περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού που έχει χρηματοδοτηθεί από τους δανειστές του (Κάντζος, 2002).

Ο δείκτης κάλυψης τόκων ισούται με το πηλίκου των καθαρών κερδών προ φόρων προς το σύνολο των τόκων και δείχνει τον βαθμό που οι τόκοι καλύπτονται από τα καθαρά κέρδη ενός οργανισμού, εκφράζοντας ουσιαστικά την σχέση ανάμεσα στα καθαρά κέρδη μιας επιχείρησης και των τόκων που αυτή επιβαρύνεται από τα δανειακά κεφάλαια. Μέσω του δείκτη κάλυψης τόκων, οι πιστωτές μιας επιχείρησης είναι σε θέση να εξακριβώσουν τον βαθμό που μπορεί αυτή να εξοφλεί τους τόκους των δανειακών. Υψηλές τιμές του δείκτη εκφράζουν την μεγάλη ικανότητα εξόφλησης τόκων και αποπληρωμής δανειακών κεφαλαίων του οργανισμού, ενώ όσο μικρότερες είναι οι τιμές του δείκτη κάλυψης τόκων τόσο μεγαλύτερος είναι ο δανεισμός μιας

επιχείρησης, καθώς και ο κίνδυνος αδυναμίας αποπληρωμής τόκων και δανειακών κεφαλαίων (Walls, 2009).

### 6.3 Ανάλυση οικονομικών καταστάσεων FC Barcelona

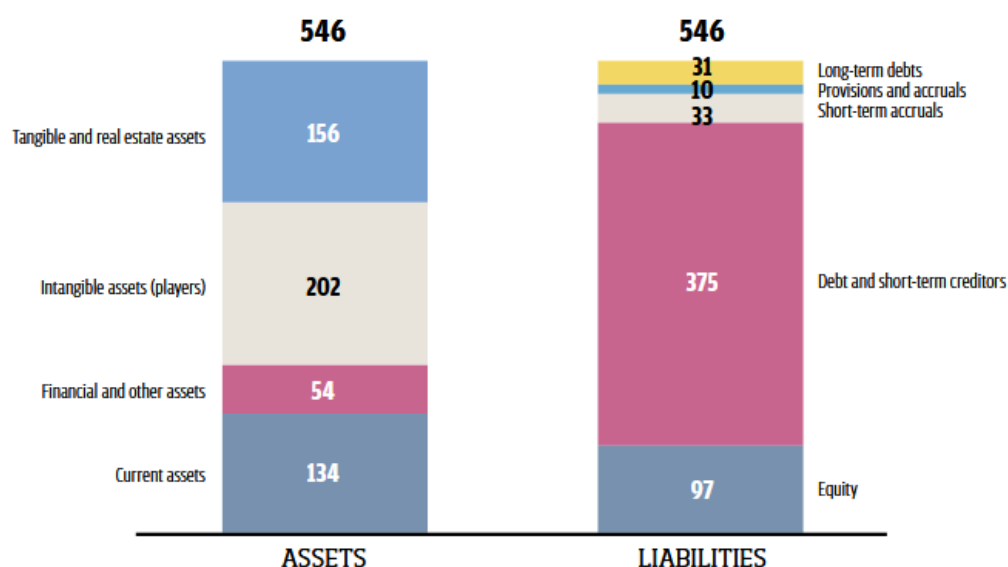
#### 6.3.1 2015 - 2016

Τα έσοδα του συλλόγου την περίοδο 2015 – 2016 άγγιξαν τα 679 εκατομμύρια ευρώ, εκ των οποίων τα 18 προήλθαν από τις συνδρομές των μελών του συλλόγου, τα 158 από εμπορικά έσοδα δραστηριοτήτων εντός γηπέδου κατά τη διεξαγωγή αγώνων, τα 168 είναι ραδιοτηλεοπτικά έσοδα, τα 268 από εμπορικές δραστηριότητες προώθησης, και διαχείρισης επωνυμίας του συλλόγου και τα υπόλοιπα 67 εκατομμύρια από πωλήσεις παικτών και άλλες πηγές εισόδων. Αναφορικά με τα έξοδα του συλλόγου, το σύνολο τους άγγιξε τα 630 εκατομμύρια ευρώ, εκ των οποίων τα 435 αφορούσαν μισθούς αθλητικού προσωπικού, τα 37 μισθούς εργατικού προσωπικού πέραν του αθλητικού τμήματος, τα 111 διαχειριστικές δαπάνες και τα υπόλοιπα 47 αφορούν λοιπές δαπάνες. Επομένως τα καθαρά επιχειρησιακά κέρδη του οργανισμού, δηλαδή η διαφορά των δαπανών από τα έσοδα του συλλόγου άγγιξαν τα 49 εκατομμύρια και μετά από αφαίρεση φόρων τα 29 εκατομμύρια ευρώ (Financial Statement FC Barcelona, 2016/2017) (Financial Statement FC Barcelona, 2015/2016).

Πίνακας 6.1: Καθαρά κέρδη FC Barcelona (Πηγή: Financial Statement FC Barcelona, 2015/2016)

€ million	Actual 15/16
OPERATING REVENUE	<b>679</b>
OPERATING EXPENDITURE	<b>-630</b>
<b>OPERATING PROFIT</b>	<b>49</b>
FINANCIAL REVENUE AND EXPENDITURE	<b>-13</b>
<b>NET PROFIT</b>	<b>36</b>
<b>PROFIT AFTER TAX</b>	<b>29</b>

Αναφορικά με το ενεργητικό του οργανισμού ύψους 546 εκατομμυρίων ευρώ, τα 134 αποτελούν το διαθέσιμο ενεργητικό, τα 156 εκατομμύρια αφορούν τα ακίνητα περιουσιακά στοιχεία, τα 202 τα άυλα περιουσιακά στοιχεία (παίκτες) και τα υπόλοιπα 54 χρηματοοικονομικά και άλλα περιουσιακά στοιχεία. Τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης άγγιξαν τα 97 εκατομμύρια ευρώ, οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις του συλλόγου τα 33 εκατομμύρια ευρώ, τα δανειακά κεφάλαια τα 31 εκατομμύρια ευρώ ενώ το σύνολο τόκων που αποπληρώθηκαν από τον οργανισμό τις 733.000 ευρώ (Financial Statement FC Barcelona, 2015/2016).



Διάγραμμα 6.1: Ενεργητικό και Κεφάλαια FC Barcelona (Πηγή: Financial Statement FC Barcelona, 2015/2016)

$$\text{Δείκτης γενικής ρευστότητας} = \frac{\text{ενεργητικό}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{546.000.000}{33.000.000} = 16.54$$

$$\text{Δείκτης ειδικής ρευστότητας} = \frac{\text{ενεργητικό-αποθέματα}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{390.000.000}{33.000.000} = 11.81$$

$$\text{Δείκτης ταμειακής ρευστότητας} = \frac{\text{διαθέσιμο ενεργητικό}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{134.000.000}{33.000.000} =$$

4.06

$$\text{Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας υποχρεώσεων} = \frac{\text{πωλήσεις (έσοδα)}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{679.000.000}{33.000.000} = 20.57$$

$$\text{Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας απαιτήσεων} = \frac{\text{πωλήσεις (έσοδα)}}{\text{μέσες απαιτήσεις}} \quad \text{ή}$$

$$\frac{365}{\text{κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων}} = \frac{365}{\text{έσοδα/απαιτήσεις}} = 339$$

$$\text{Δείκτης καθαρού κέρδους} = \frac{\text{καθαρά κέρδη προ φόρων}}{\text{πωλήσεις (έσοδα)}} = \frac{49.000.000}{679.000.000} = 0.072$$

$$\text{Δείκτης ιδίων κεφαλαίων} = \frac{\text{καθαρά κέρδη προ φόρων}}{\text{ίδια κεφάλαια}} = \frac{49.000.000}{97.000.000} = 0.505$$

$$\text{Δείκτης} \frac{\text{ίδια κεφάλαια}}{\text{δανειακά κεφάλαια}} = \frac{\text{ίδια κεφάλαια}}{\text{δανειακά}} = \frac{97.000.000}{31.000.000} = 3.129$$

$$\text{Δείκτης} \frac{\text{δανειακά κεφάλαια}}{\text{συνολικά κεφάλαια}} = \frac{31.000.000}{128.000.000} = 0.242$$

$$\text{Δείκτης κάλυψης τόκων} = \frac{\text{καθαρά κέρδη προ φόρων}}{\text{σύνολο τόκων}} = \frac{49.000.000}{733.000} = 66.84$$

### 6.3.2 2016 - 2017

Τα έσοδα του συλλόγου την περίοδο 2016 – 2017 άγγιξαν τα 708 εκατομμύρια ευρώ, εκ των οποίων τα 18 προήλθαν από τις συνδρομές των μελών του συλλόγου, τα 175 από εμπορικά έσοδα δραστηριοτήτων εντός γηπέδου κατά τη διεξαγωγή αγώνων, τα 178 είναι ραδιοτηλεοπτικά έσοδα, τα 264 από εμπορικές δραστηριότητες προώθησης, και διαχείρισης επωνυμίας του συλλόγου και τα υπόλοιπα 73 εκατομμύρια από πωλήσεις παικτών και άλλες πηγές εισόδων. Αναφορικά με τα έξοδα του συλλόγου, το σύνολο τους άγγιξε τα 677 εκατομμύρια ευρώ, εκ των οποίων τα 432 αφορούσαν μισθούς αθλητικού προσωπικού, τα 39 μισθούς εργατικού προσωπικού πέραν του αθλητικού τμήματος, τα 138 διαχειριστικές δαπάνες και τα υπόλοιπα 68 αφορούν λοιπές δαπάνες. Επομένως τα καθαρά επιχειρησιακά κέρδη του οργανισμού, δηλαδή η διαφορά των δαπανών από τα έσοδα του συλλόγου άγγιξαν τα 31 εκατομμύρια και



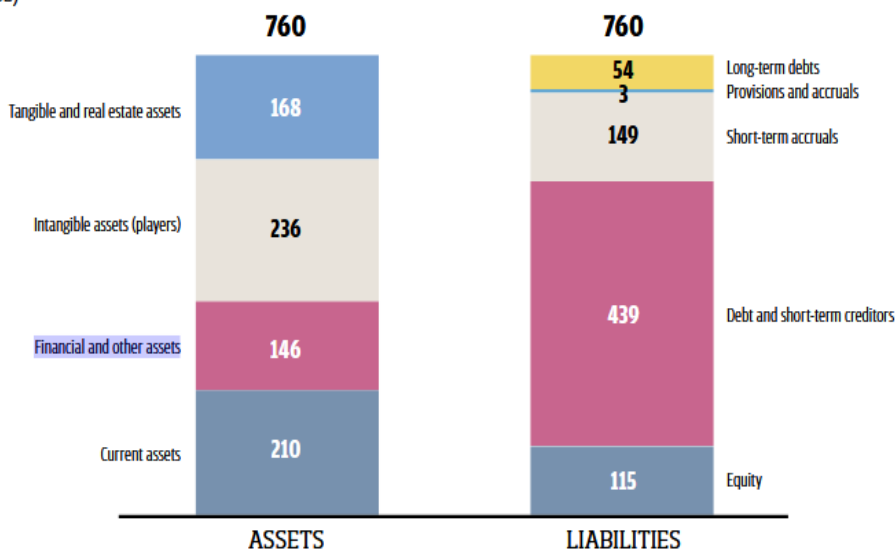
μετά από αφαίρεση φόρων τα 18 εκατομμύρια ευρώ (Financial Statement FC Barcelona, 2016/2017).

Πίνακας 6.2: Καθαρά κέρδη FC Barcelona (Πηγή: Financial Statement FC Barcelona, 2016/2017)

	Real 16/17
<b>OPERATING REVENUE</b>	<b>708</b>
<b>OPERATING EXPENDITURE</b>	<b>-677</b>
<b>OPERATING PROFIT</b>	<b>31</b>
<b>NET PROFIT</b>	<b>31</b>
<b>PROFIT AFTER TAX</b>	<b>18</b>

Αναφορικά με το ενεργητικό του οργανισμού ύψους 760 εκατομμυρίων ευρώ, τα 210 αποτελούν το διαθέσιμο ενεργητικό, τα 168 εκατομμύρια αφορούν τα ακίνητα περιουσιακά στοιχεία, τα 236 τα άυλα περιουσιακά στοιχεία (παίκτες) και τα υπόλοιπα 146 χρηματοοικονομικά και άλλα περιουσιακά στοιχεία. Τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης άγγιξαν τα 115 εκατομμύρια ευρώ, οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις του συλλόγου τα 149 εκατομμύρια ευρώ, τα δανειακά κεφάλαια τα 54 εκατομμύρια ευρώ ενώ το σύνολο τόκων που αποπληρώθηκαν από τον οργανισμό τις 929.000 ευρώ (Financial Statement FC Barcelona, 2016/2017).

**BALANCE SHEET AS AT 30/06/17**  
(Millions of euros)



Διάγραμμα 6.2: Ενεργητικό και Κεφάλαια FC Barcelona (Πηγή: Financial Statement FC Barcelona, 2016/2017)

$$\text{Δείκτης γενικής ρευστότητας} = \frac{\text{ενεργητικό}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{760.000.000}{149.000.000} = 5.1$$

$$\text{Δείκτης ειδικής ρευστότητας} = \frac{\text{ενεργητικό-αποθέματα}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{550.000.000}{149.000.000} = 3.69$$

$$\text{Δείκτης ταμειακής ρευστότητας} = \frac{\text{διαθέσιμο ενεργητικό}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{210.000.000}{149.000.000} = 1.4$$

$$\text{Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας υποχρεώσεων} = \frac{\text{πωλήσεις (έσοδα)}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{708.000.000}{149.000.000} = 4.75$$

$$\text{Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας απαιτήσεων} = \frac{\text{πωλήσεις (έσοδα)}}{\text{μέσες απαιτήσεις}} \quad \eta$$

$$\frac{365}{\text{κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων}} = \frac{365}{\text{έσοδα/απαιτήσεις}} = 349$$

$$\text{Δείκτης καθαρού κέρδους} = \frac{\text{καθαρά κέρδη προ φόρων}}{\text{πωλήσεις (έσοδα)}} = \frac{31.000.000}{708.000.000} = 0.043$$

$$\text{Δείκτης ιδίων κεφαλαίων} = \frac{\text{καθαρά κέρδη προ φόρων}}{\text{ίδια κεφάλαια}} = \frac{31.000.000}{115.000.000} = 0.269$$

$$\text{Δείκτης} \frac{\text{ίδια κεφάλαια}}{\text{δανειακά κεφάλαια}} = \frac{\text{ίδια κεφάλαια}}{\text{δανειακά}} = \frac{115.000.000}{54.000.000} = 2.1296$$

$$\text{Δείκτης} \frac{\text{δανειακά κεφάλαια}}{\text{συνολικά κεφάλαια}} = \frac{54.000.000}{169.000.000} = 0.319$$

$$\text{Δείκτης κάλυψης τόκων} = \frac{\text{καθαρά κέρδη προ φόρων}}{\text{σύνολο τόκων}} = \frac{31.000.000}{929.000} = 33.3$$

### 6.3.3 2017 - 2018

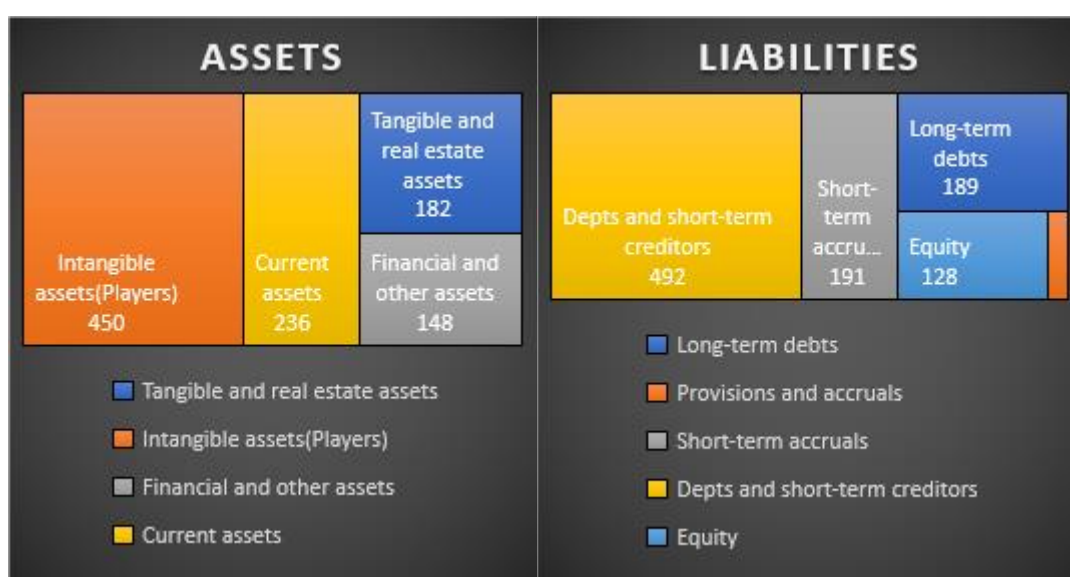
Τα έσοδα του συλλόγου την περίοδο 2017 – 2018 άγγιξαν τα 914 εκατομμύρια ευρώ, εκ των οποίων τα 18 προήλθαν από τις συνδρομές των μελών του συλλόγου, τα 182 από εμπορικά έσοδα δραστηριοτήτων εντός γηπέδου κατά τη διεξαγωγή αγώνων, τα 187 είναι ραδιοτηλεοπτικά έσοδα, τα 299 από εμπορικές δραστηριότητες προώθησης, και διαχείρισης επωνυμίας του συλλόγου και τα υπόλοιπα 228 εκατομμύρια από πωλήσεις παικτών και άλλες πηγές εισόδων. Αναφορικά με τα έξοδα του συλλόγου, το σύνολο τους άγγιξε τα 882 εκατομμύρια ευρώ, εκ των οποίων τα 639 αφορούσαν μισθούς αθλητικού προσωπικού, τα 43 μισθούς εργατικού προσωπικού πέραν του αθλητικού τμήματος, τα 156 διαχειριστικές δαπάνες και τα υπόλοιπα 43 αφορούν λοιπές δαπάνες. Επομένως τα καθαρά επιχειρησιακά κέρδη του οργανισμού, δηλαδή η διαφορά των δαπανών από τα έσοδα του συλλόγου άγγιξαν τα 32 εκατομμύρια και μετά από αφαίρεση φόρων τα 13 εκατομμύρια ευρώ ((Financial Statement FC Barcelona, 2017/2018).

Πίνακας 6.3: Καθαρά κέρδη FC Barcelona (Πηγή: Financial Statement FC Barcelona, 2017/2018)

MILLION EUROS	REAL 2017/2018
OPERATING REVENUE	914
OPERATING EXPENDITURE	-882
OPERATING PROFIT	32
NET PROFIT	20
PROFIT AFTER TAX	13

Αναφορικά με το ενεργητικό του οργανισμού ύψους 1.016 εκατομμυρίων ευρώ, τα 236 αποτελούν το διαθέσιμο ενεργητικό, τα 182 εκατομμύρια αφορούν τα ακίνητα περιουσιακά στοιχεία, τα 450 τα άυλα περιουσιακά στοιχεία (παίκτες) και τα υπόλοιπα 148 χρηματοοικονομικά και άλλα περιουσιακά στοιχεία. Τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης άγγιξαν τα 128 εκατομμύρια ευρώ, οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις του συλλόγου τα 191 εκατομμύρια ευρώ, τα δανειακά κεφάλαια τα 189 εκατομμύρια ευρώ ενώ το σύνολο τόκων που αποπληρώθηκαν από τον οργανισμό τις 945.000 ευρώ (Financial Statement FC Barcelona, 2017/2018).

### BALANCE 30/6/2018



Διάγραμμα 6.3: Ενεργητικό και Κεφάλαια FC Barcelona (Πηγή: Financial Statement FC Barcelona, 2017/2018)

$$\text{Δείκτης γενικής ρευστότητας} = \frac{\text{ενεργητικό}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{1.016.000.000}{191.000.000} = 5.3$$

$$\text{Δείκτης ειδικής ρευστότητας} = \frac{\text{ενεργητικό-αποθέματα}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{780.000.000}{191.000.000} = 4.08$$

$$\text{Δείκτης ταμειακής ρευστότητας} = \frac{\text{διαθέσιμο ενεργητικό}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{236.000.000}{191.000.000} = 1.235$$

$$\text{Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας υποχρεώσεων} = \frac{\text{πωλήσεις (έσοδα)}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{914.000.000}{191.000.000} = 4.78$$

$$\text{Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας απαιτήσεων} = \frac{\text{πωλήσεις (έσοδα)}}{\text{μέσες απαιτήσεις}} \quad \eta$$

$$\frac{365}{\text{κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων}} = \frac{365}{\text{έσοδα/απαιτήσεις}} = 352$$

$$\text{Δείκτης καθαρού κέρδους} = \frac{\text{καθαρά κέρδη προ φόρων}}{\text{πωλήσεις (έσοδα)}} = \frac{32.000.000}{914.000.000} = 0.002$$

$$\text{Δείκτης ιδίων κεφαλαίων} = \frac{\text{καθαρά κέρδη προ φόρων}}{\text{ίδια κεφάλαια}} = \frac{32.000.000}{128.000.000} = 0.25$$

$$\text{Δείκτης} \frac{\text{ίδια κεφάλαια}}{\text{δανειακά κεφάλαια}} = \frac{\text{ίδια κεφάλαια}}{\text{δανειακά}} = \frac{128.000.000}{189.000.000} = 0.677$$

$$\text{Δείκτης} \frac{\text{δανειακά κεφάλαια}}{\text{συνολικά κεφάλαια}} = \frac{189.000.000}{317.000.000} = 0.596$$

$$\text{Δείκτης κάλυψης τόκων} = \frac{\text{καθαρά κέρδη προ φόρων}}{\text{σύνολο τόκων}} = \frac{32.000.000}{945.000} = 33.86$$

#### 6.3.4 2018 - 2019

Τα έσοδα του συλλόγου την περίοδο 2018 – 2019 άγγιξαν τα 990 εκατομμύρια ευρώ, εκ των οποίων τα 212 από εμπορικά έσοδα δραστηριοτήτων εντός γηπέδου κατά τη διεξαγωγή αγώνων και εισφορές μελών, τα 298 είναι ραδιοτηλεοπτικά έσοδα, τα 325 από εμπορικές δραστηριότητες προώθησης και διαχείρισης επωνυμίας του συλλόγου και τα υπόλοιπα 155 εκατομμύρια από πωλήσεις παικτών και άλλες πηγές εισόδων. Αναφορικά με τα έξοδα του συλλόγου, το σύνολο τους άγγιξε τα 973 εκατομμύρια ευρώ, εκ των οποίων τα 671 αφορούσαν μισθούς αθλητικού προσωπικού, τα 51 μισθούς εργατικού προσωπικού πέραν του αθλητικού τμήματος, τα 200 διαχειριστικές δαπάνες και τα υπόλοιπα 51 αφορούν λοιπές δαπάνες. Επομένως τα καθαρά επιχειρησιακά κέρδη του οργανισμού, δηλαδή η διαφορά των δαπανών από τα έσοδα του συλλόγου άγγιξαν τα 17 εκατομμύρια και μετά από αφαίρεση φόρων τα 5 εκατομμύρια ευρώ (Financial Statement FC Barcelona, 2018/2019).

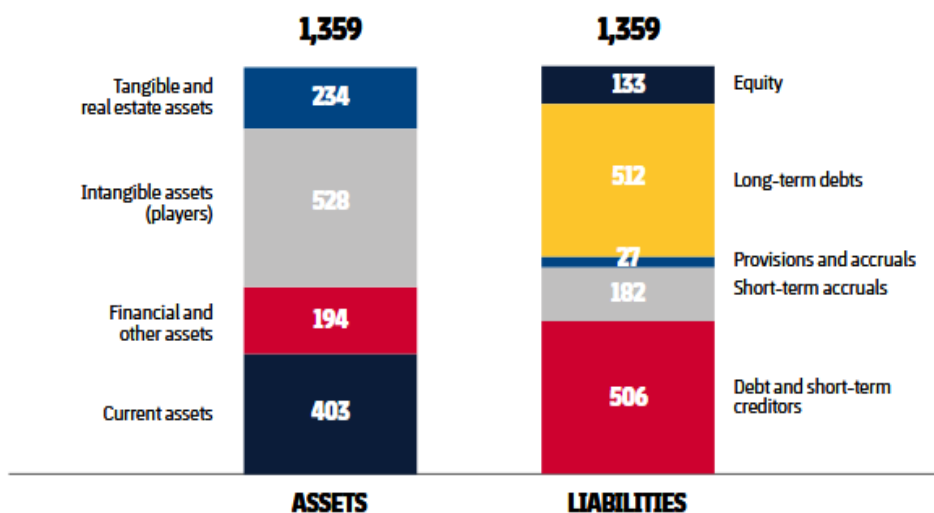
Πίνακας 6.4: Καθαρά κέρδη FC Barcelona (Πηγή: Financial Statement FC Barcelona, 2018/2019)

**SUMMARY OF PROFIT AND LOSS ACCOUNT AT YEAR-END 2018/19**  
(Millions of euros)

	<b>REAL 2018/19</b>
<b>Operating revenue</b>	<b>990</b>
<b>Operating expenditure</b>	<b>-973</b>
<b>Operating profit</b>	<b>17</b>
<b>Net Profit</b>	<b>4</b>
<b>Profit after tax</b>	<b>5</b>

Αναφορικά με το ενεργητικό του οργανισμού ύψους 1.359 εκατομμυρίων ευρώ, τα 403 αποτελούν το διαθέσιμο ενεργητικό, τα 234 εκατομμύρια αφορούν τα ακίνητα περιουσιακά στοιχεία, τα 528 τα άυλα περιουσιακά στοιχεία (παίκτες) και τα υπόλοιπα 194 χρηματοοικονομικά και άλλα περιουσιακά στοιχεία. Τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης άγγιξαν τα 133 εκατομμύρια ευρώ, οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις του συλλόγου τα 182 εκατομμύρια ευρώ, τα δανειακά κεφάλαια τα 512 εκατομμύρια ευρώ ενώ το σύνολο τόκων που αποπληρώθηκαν από τον οργανισμό τα 14.371.000 ευρώ (Financial Statement FC Barcelona, 2018/2019).

BALANCE 30/06/2019  
(Millions of euros)



Διάγραμμα 6.4: Ενεργητικό και Κεφάλαια FC Barcelona (Πηγή: Financial Statement FC Barcelona, 2018/2019)

$$\text{Δείκτης γενικής ρευστότητας} = \frac{\text{ενεργητικό}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{1.359.000.000}{182.000.000} = 7.46$$

$$\text{Δείκτης ειδικής ρευστότητας} = \frac{\text{ενεργητικό-αποθέματα}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{1.125.000.000}{182.000.000} = 6.18$$

$$\text{Δείκτης ταμειακής ρευστότητας} = \frac{\text{διαθέσιμο ενεργητικό}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{403.000.000}{182.000.000} =$$

2.214

$$\text{Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας υποχρεώσεων} = \frac{\text{πωλήσεις (έσοδα)}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{990.000.000}{182.000.000} = 5.439$$

$$\text{Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας απαιτήσεων} = \frac{\text{πωλήσεις (έσοδα)}}{\text{μέσες απαιτήσεις}} \quad \text{ή}$$

$$\frac{365}{\text{κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων}} = \frac{365}{\text{έσοδα/απαιτήσεις}} = 359$$

$$\text{Δείκτης καθαρού κέρδους} = \frac{\text{καθαρά κέρδη προ φόρων}}{\text{πωλήσεις (έσοδα)}} = \frac{17.000.000}{990.000.000} = 0.017$$

$$\text{Δείκτης ιδίων κεφαλαίων} = \frac{\text{καθαρά κέρδη προ φόρων}}{\text{ίδια κεφάλαια}} = \frac{17.000.000}{133.000.000} = 0.1278$$

$$\text{Δείκτης} \frac{\text{ίδια κεφάλαια}}{\text{δανειακά κεφάλαια}} = \frac{\text{ίδια κεφάλαια}}{\text{δανειακά}} = \frac{133.000.000}{512.000.000} = 0.2597$$

$$\text{Δείκτης} \frac{\text{δανειακά κεφάλαια}}{\text{συνολικά κεφάλαια}} = \frac{512.000.000}{645.000.000} = 0.793$$

$$\text{Δείκτης κάλυψης τόκων} = \frac{\text{καθαρά κέρδη προ φόρων}}{\text{σύνολο τόκων}} = \frac{17.000.000}{14.371.000} = 1.182$$

### 6.3.5 2019 - 2020

Τα έσοδα του συλλόγου την περίοδο 2019 – 2020 άγγιξαν τα 855 εκατομμύρια ευρώ, εκ των οποίων τα 162 από εμπορικά έσοδα δραστηριοτήτων εντός γηπέδου κατά τη διεξαγωγή αγώνων και εισφορές μελών, τα 249 είναι ραδιοτηλεοπτικά έσοδα, τα 297 από εμπορικές δραστηριότητες προώθησης και διαχείρισης επωνυμίας του συλλόγου και τα υπόλοιπα 148 εκατομμύρια από πωλήσεις παικτών και άλλες πηγές εισόδων. Αναφορικά με τα έξοδα του συλλόγου, το σύνολο τους άγγιξε τα 955 εκατομμύρια ευρώ, εκ των οποίων τα 636 αφορούσαν μισθούς αθλητικού προσωπικού, τα 51 μισθούς εργατικού προσωπικού πέραν του αθλητικού τμήματος, τα 181 διαχειριστικές δαπάνες και τα υπόλοιπα 86 αφορούν λοιπές δαπάνες. Επομένως η καθαρή επιχειρησιακή ζημία του οργανισμού, δηλαδή η διαφορά των δαπανών από τα έσοδα του συλλόγου άγγιξαν τα 100 εκατομμύρια και μετά από αφαίρεση φόρων τα 97 εκατομμύρια ευρώ (Financial Statement FC Barcelona, 2019/2020).



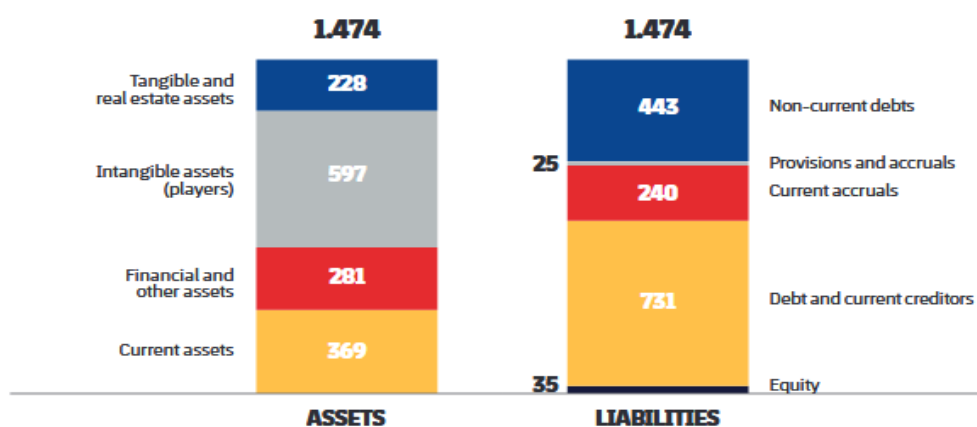
Πίνακας 6.5: Καθαρά κέρδη FC Barcelona (Πηγή: Financial Statement FC Barcelona, 2019/2020)

**SUMMARY OF INCOME STATEMENT AT YEAR-END 2019/20**  
(Millions of euros)

	<b>REAL 2019/20</b>
<b>Operating revenue</b>	<b>855</b>
<b>Operating expenditure</b>	<b>-955</b>
<b>Operating profit</b>	<b>-100</b>
<b>Net Profit</b>	<b>-128</b>
<b>Profit after tax</b>	<b>-97</b>

Αναφορικά με το ενεργητικό του οργανισμού ύψους 1.474 εκατομμυρίων ευρώ, τα 369 αποτελούν το διαθέσιμο ενεργητικό, τα 228 εκατομμύρια αφορούν τα ακίνητα περιουσιακά στοιχεία, τα 597 τα άυλα περιουσιακά στοιχεία (παίκτες) και τα υπόλοιπα 281 χρηματοοικονομικά και άλλα περιουσιακά στοιχεία. Τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης άγγιξαν τα 35 εκατομμύρια ευρώ, οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις του συλλόγου τα 240 εκατομμύρια ευρώ, τα δανειακά κεφάλαια τα 443 εκατομμύρια ευρώ, ενώ το σύνολο τόκων που αποπληρώθηκαν από τον οργανισμό τα 26.048.000 ευρώ (Financial Statement FC Barcelona, 2019/20120).

**BALANCE SHEET AT 30/06/2020**  
(Millions of euros)



Διάγραμμα 6.5: Ενεργητικό και Κεφάλαια FC Barcelona (Πηγή: Financial Statement FC Barcelona, 2018/2019)

$$\text{Δείκτης γενικής ρευστότητας} = \frac{\text{ενεργητικό}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{1.474.000.000}{240.000.000} = 6.14$$

$$\text{Δείκτης ειδικής ρευστότητας} = \frac{\text{ενεργητικό-αποθέματα}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{1.246.000.000}{240.000.000} = 5.19$$

$$\text{Δείκτης ταμειακής ρευστότητας} = \frac{\text{διαθέσιμο ενεργητικό}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{369.000.000}{240.000.000} = 1.5375$$

$$\text{Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας υποχρεώσεων} = \frac{\text{πωλήσεις (έσοδα)}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{855.000.000}{240.000.000} = 3.5625$$

$$\text{Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας απαιτήσεων} = \frac{\text{πωλήσεις (έσοδα)}}{\text{μέσες απαιτήσεις}} \quad \text{ή}$$

$$\frac{365}{\text{κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων}} = \frac{365}{\text{έσοδα/απαιτήσεις}} = 408$$

$$\text{Δείκτης καθαρού κέρδους} = \frac{\text{καθαρά κέρδη προ φόρων}}{\text{πωλήσεις (έσοδα)}} = \frac{-100.000.000}{855.000.000} = - 0.11$$

$$\text{Δείκτης ιδίων κεφαλαίων} = \frac{\text{καθαρά κέρδη προ φόρων}}{\text{ίδια κεφάλαια}} = \frac{-100.000.000}{35.000.000} = - 2.85$$

$$\text{Δείκτης} \frac{\text{ίδια κεφάλαια}}{\text{δανειακά κεφάλαια}} = \frac{\text{ίδια κεφάλαια}}{\text{δανειακά}} = \frac{35.000.000}{443.000.000} = 0.079$$

$$\text{Δείκτης} \frac{\text{δανειακά κεφάλαια}}{\text{συνολικά κεφάλαια}} = \frac{443.000.000}{478.000.000} = 0.926$$

$$\text{Δείκτης κάλυψης τόκων} = \frac{\text{καθαρά κέρδη προ φόρων}}{\text{σύνολο τόκων}} = \frac{-100.000.000}{26.048.000} = - 3.83$$

Πίνακας 6.6: Χρηματοοικονομικοί δείκτες F.C Barcelona 2015/2020

Δείκτης	Έτος				
	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Γενική ρευστότητα	16,54	5,10	5,30	7,46	6,14
Ειδική ρευστότητα	11,81	3,69	4,08	6,18	5,19
Ταμειακή ρευστότητα	4,060	1,400	1,235	2,214	1,538
Ταχύτητα κυκλοφορίας υποχρεώσεων	20,570	4,750	4,780	5,439	3,563
Ταχύτητα κυκλοφορίας απαιτήσεων	339	349	352	359	408
Καθαρό κέρδος	0,072	0,043	0,002	0,017	-0,110
Ίδια κεφάλαια	0,505	0,269	0,250	0,128	-2,850
(ίδια / δανειακά) κεφάλαια	3,1290	2,1296	0,6770	0,2597	0,0790
(δανειακά / συνολικά) κεφάλαια	0,242	0,319	0,596	0,793	0,926
Κάλυψη τόκων	66,840	33,300	33,860	1,182	-3,830

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Έχοντας προσδιορίσει τις κρίσιμες εμπορικές και αθλητικές δραστηριότητες που πρέπει να υιοθετηθούν για την εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κάθε ποδοσφαιρικός σύλλογος μεγάλου βεληνεκούσ οφείλει να εφαρμόζει μακροπρόθεσμες στρατηγικές, οι οποίες θα βασίζονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, δημιουργώντας τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τόσο σε αθλητικό όσο και σε εμπορικό επίπεδο. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται με την αναγνώριση των ενεργειών στην αλυσίδα αξίας μέσα από μια ανεπτυγμένη στρατηγική που έχει βασιστεί σε μοναδικά θεμέλια για την ταυτόχρονη επίτευξη οικονομικής και αθλητικής επιτυχίας. Επομένως, μια εφαρμογή της αλυσίδα αξίας του Porter από τους μεγάλους ευρωπαϊκούς ποδοσφαιρικούς συλλόγους είναι το καταλληλότερο εργαλείο για τον προσδιορισμό και την πρόταση κρίσιμων δραστηριοτήτων που θα οδηγήσουν στη δημιουργία και στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Προκειμένου να συμβαδίζουν οι σύλλογοι με το θεσμικό πλαίσιο του Financial Fair Play της UEFA, η στρατηγική μείωσης των δαπανών με την ταυτόχρονη επίτευξη υψηλής κερδοφορίας μέσα από τα παραγόμενα έσοδα του συλλόγου και χωρίς να επηρεάζεται ο βασικός στόχος των υψηλών αθλητικών επιδόσεων αποτελεί μια βιώσιμη στρατηγική. Ο λόγος είναι ότι η άμεση μείωση των δαπανών έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει και τις αθλητικές επιδόσεις ενός συλλόγου, απομακρύνοντας τον από τις βασικούς αθλητικούς του στόχους. Η υιοθέτηση και υλοποίηση στρατηγικών

διαφοροποίησης ενθαρρύνει όχι μόνο τους υποστηρικτές μιας ομάδας να επαναλάβουν μια αγορά που επιφέρει έσοδα σε αυτή, αλλά να προσελκύσουν και νέους υποστηρικτές. Η ορθή διαχείριση της επωνυμίας και η εμπορική καινοτομία αποτελούν κομβικά σημεία για την προσέλκυση νέων υποστηρικτών, αλλά και διάφορων επιχειρηματικών ομίλων για τη σύναψη χορηγιών που θα αυξήσουν τα έσοδα ενός ποδοσφαιρικού συλλόγου.

Η σωστή στελέχωση της ομάδας με έμπυχο δυναμικό και η στρατηγική ενός ποδοσφαιρικού συλλόγου να σε ικανούς και εξελίξιμους ποδοσφαιριστές από τις ακαδημίες ενός συλλόγου, οι οποίοι πλαισιώνονται από ποιοτικές μεταγραφές παικτών από άλλες ομάδες και ανταμείβονται με ένα σύστημα απολαβών που βασίζεται στις αθλητικές επιδόσεις μιας ομάδας, οδηγεί σε παράλληλη αύξηση των εσόδων και μείωση των δαπανών, επιτυγχάνοντας υψηλά ποσοστά κερδοφορίας και συμμόρφωση με τους κανόνες του Financial Fair Play. Αποκτώντας κέρδη και οικονομική επιτυχία, ο σύλλογος μπορεί να επενδύσει μέρος των κερδών του σε μεταγραφές ποδοσφαιριστών ώστε να βελτιώσει την αγωνιστική του απόδοση και να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, κατά την εφαρμογή δράσεων που σχετίζονται με την ανάπτυξη της ομάδας, όπως προσλήψεις ικανών προπονητών, καθώς και στη δημιουργία οργανωτικής νοοτροπίας, επιτυγχάνεται βελτίωση της απόδοσης των ποδοσφαιριστών και κατ'επέκταση των αθλητικών επιδόσεων ενός συλλόγου, συνθήκη που του επιφέρει αυξημένα έσοδα.

Η υιοθέτηση των πρακτικών που προαναφέρθηκαν, τόσο σε εμπορικό όσο και σε αθλητικό επίπεδο, οδήγησε στις αρχές της δεκαετίας του 2000 τον ποδοσφαιρικό σύλλογο FC Barcelona σε τεράστιες αθλητικές και εμπορικές επιτυχίες. Η ομάδα, στηριζόμενη σε παίκτες από τις ακαδημίες του συλλόγου και σε προπονητές που προερχόταν από τα σπλάχνα του συλλόγου, κατάφερε να κατακτήσει εγχώριους και Ευρωπαϊκούς τίτλους, ενώ η ορθή διαχείριση των οικονομικών του συλλόγου, η διαχείριση της επωνυμίας της και η διαφοροποιημένη κουλτούρα οργάνωσης την οδήγησε στην επίτευξη σημαντικών οικονομικών επιτευγμάτων.

Η πετυχημένη πορεία του συλλόγου, τόσο σε εμπορικό όσο και σε αθλητικό επίπεδο, διήρκησε για πολλά χρόνια, από τις αρχές της δεκαετίας του 2000 έως και την περίοδο του 2016/2017. Τα επόμενα χρόνια, η στροφή του συλλόγου σε αλλαγή πολιτικής στη στελέχωση της ομάδας, με αυξημένες δαπάνες για κόστος μεταγραφών και τα τεράστια

δανειακά κεφάλαια που αντλήθηκαν μέσω τραπεζικού δανεισμού, οδήγησαν τον σύλλογο σε οικονομικό αδιέξοδο, με την ομάδα να καταγράφει το τελευταίο έτος σημαντικές οικονομικές απώλειες. Σημαντικό ρόλο στις αρνητικές οικονομικές επιδόσεις της ομάδας έπαιξε και η πανδημία Covid 19, μέσα από την οποία τα έσοδα του συλλόγου από αθλητικές και εμπορικές δραστηριότητες μειώθηκαν σημαντικά.

Κατά την ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων του συλλόγου τα τελευταία πέντε χρόνια διαπιστώθηκαν τα εξής:

Ο δείκτης γενικής ρευστότητας μειώθηκε σε 6.14 την περίοδο 2019/2020 από 16.54 που καταγράφηκε την περίοδο 2015/2016. Ομοίως, ο δείκτης ειδικής ρευστότητας μειώθηκε από 11.81 (2015/2016) σε 5.19 (2019/2020), ενώ παρόμοια εικόνα καταγράφηκε και στον δείκτη ταμειακής ρευστότητας του συλλόγου, ο οποίος υπολογίστηκε σε 1.5375 τη σεζόν 2019/2020, πολύ μικρότερος από το 4.06 που καταγράφηκε το 2015/2016. Η φθίνουσα πορεία των αριθμοδεικτών ρευστότητας υποδηλώνει την δυσμενή εξέλιξη στην ρευστότητα του οργανισμού. Αναφορικά με τους αριθμοδείκτες δραστηριότητας, ο δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας απαιτήσεων από 20.57 το 2015/2016 μειώθηκε σε 3.56 τη σεζόν 2019/2020, αναδεικνύοντας την αργή είσπραξη των απαιτήσεων, τη μη αποτελεσματική οικονομική διαχείριση των τελευταίων ετών και τη χαμηλή ρευστότητα της επιχείρησης.

Η πτωτική πορεία του καθαρού κέρδους καταγράφηκε μέσω από τον δείκτη καθαρού κέρδους, ο οποίος από το 7.2 % την περίοδο 2015/2016 μειώθηκε σε 1.7% το 2018/2019, με την τελευταία χρονιά να καταγράφονται ζημίες της τάξης των 100 εκατομμυρίων ευρώ για την επιχείρηση. Πτωτική πορεία κατέγραψαν η αποτελεσματικότητα των ιδίων κεφαλαίων του συλλόγου, με τον αριθμοδείκτη αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (0.505 το 2015/2016 και 0.1278 το 2018/2019) να αναδεικνύει την υπέρ – επένδυση κεφαλαίων που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια που δεν απασχολούνται παραγωγικά, και την αρνητική τιμή που έλαβε την τελευταία χρονιά να αναδεικνύει τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες που επικρατούν.

Τέλος, το υψηλό χρέος της επιχείρησης και το μεγάλος ύψος των δανειακών κεφαλαίων που αντλήθηκαν από αυτή τα τελευταία χρόνια, επιβεβαιώνεται και μέσω των αριθμοδεικτών κεφαλαιακής διάρθρωσης και βιωσιμότητας. Πιο συγκεκριμένα, ο δείκτης των ιδίων κεφαλαίων προς τα δανειακά άγγιξε το 0.079 το έτος 2019/2020, κατά πολύ μικρότερος από το 3.129 τη σεζόν 2015/2016, ενώ παρόμοια εικόνα

καταγράφεται και μέσω του δείκτη των δανειακών κεφαλαίων προς τα συνολικά κεφάλαια, όπου το έτος 2019/2020 το 92.6% του συνολικού κεφαλαίου αποτελούνταν από δανειακά κεφάλαια, ποσοστό κατά πολύ υψηλότερο από το 24.2 % που καταγράφηκε τη χρονιά 2015/2016.

Ωστόσο για την ειδική αυτή χρονιά του 2020 που έπληξε όχι μόνο την Barcelona αλλά όλες τις ομάδες παγκοσμίως και ανεξαιρέτως, η χρονιά της πανδημίας αποδείχθηκε ιδιαίτερα καταστροφική για την ομάδα. Η Barcelona ανακοίνωσε απώλειες 97 εκατομμυρίων ευρώ για την σεζόν 2019-2020 λόγω της πανδημίας του κοροναϊού. Η Καταλανική λέσχη έχει πληγεί σοβαρά από την πανδημία χωρίς οπαδούς στο γήπεδο του Camp Nou από τον Μάρτιο που ξεκίνησε να λειτουργεί κεκλεισμένων των θυρών, συν μια τεράστια μείωση των επισκεπτών στο μουσείο και τα επίσημα καταστήματα της. Ο αντίκτυπος της πανδημίας συνεπάγεται μείωση των εσόδων κατά 203 εκατομμύρια και εκτιμάται ότι χωρίς αυτήν την απρόβλεπτη καταστροφή θα είχε ξεπεραστεί το αναμενόμενο 1 δισεκατομμύριο ευρώ έσοδα και το έτος θα είχε κλείσει με κέρδος 2 εκατομμυρίων ευρώ.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Διαδικτυακές πηγές

- ✓ Aleemullah, T. (2012). *Liverpool F.C. – The Money Report*. Retrieved from <http://lfcts.com/liverpool-f-c-the-money-report>
- ✓ ARQUIVO.PT (2009). Retrieved from [https://arquivo.pt/wayback/20090702100948/http://www.fcbarcelona.com/web/english/club/historia/etapes\\_historia/etapa\\_1.html](https://arquivo.pt/wayback/20090702100948/http://www.fcbarcelona.com/web/english/club/historia/etapes_historia/etapa_1.html)
- ✓ Cerna, M. (2012). *Football – academies. Σύγκριση ακαδημιών Barcelona και Real – La Masia vs Castilla*. Retrieved from: <http://www.football-academies.gr/academies-world/3050--la-masia-vs-castilla-1.html>
- ✓ Coach Up (2014). *The Spanish national soccer team: the tiki-taka playing style*. Retrieved from: <https://www.coachup.com/resources/soccer/the-spanish-national-soccerteam-the>
- ✓ Cross, J. & Henderson, S. (2012). *Strategic challenges in the football business: SPACE analysis*. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jsc.654>
- ✓ Deloitte (2012). *Football Money League*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2012.pdf>
- ✓ Deloitte (2013). *Football Money League*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2013.pdf>
- ✓ Dolles, H. & Soderman, S. (2005). *The network of value captures in football club management: a framework to develop and analyze competitive advantage in professional team sports*. Retrieved from [https://www.academia.edu/25909876/The\\_network\\_of\\_value\\_captures\\_in\\_football\\_club\\_management\\_a\\_framework\\_to\\_develop\\_and\\_analyse\\_competitive\\_advantage\\_in\\_professional\\_team\\_sports](https://www.academia.edu/25909876/The_network_of_value_captures_in_football_club_management_a_framework_to_develop_and_analyse_competitive_advantage_in_professional_team_sports)
- ✓ Duncan, S. (2010). *Rosell announces record Barcelona loss, lawsuit against Laporta*. Retrieved from

- [https://archive.is/20120904230410/http://news.monstersandcritics.com/europe/news/article\\_1591876.php/Rosell-announces-record-Barcelona-loss-lawsuit-against-Laporta#selection](https://archive.is/20120904230410/http://news.monstersandcritics.com/europe/news/article_1591876.php/Rosell-announces-record-Barcelona-loss-lawsuit-against-Laporta#selection)
- ✓ ESPN - The Magazine (2011). *200 best-paying teams in the world*. Retrieved from <https://www.espn.com/espn/news/story?id=6354899>
  - ✓ FC Barcelona Official Website (2020). Retrieved from: <https://www.fcbarcelona.com/en>
  - ✓ FC Barcelona Official Website (2020). *The Crest*. Retrieved from <https://archive.is/20120530060040/http://www.fcbarcelona.com/web/english/club/historia/simbols/escut.html>
  - ✓ Financial Fair Play (2012). *UEFA Club Licensing and Regulations*. Retrieved from <https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/10/1805410.pdf>
  - ✓ Financial Fair Play (2013). *The Future of Football*. Retrieved from <http://www.financialfairplay.co.uk>
  - ✓ Financial Statement FC Barcelona (2015 – 2016). Retrieved from <https://fcbarcelona-static-files.s3.amazonaws.com/fcbarcelona/document/2018/03/20/686ee0da-4651-437e-b99e-a861d9365049/Annual-Report-2015-16.pdf>
  - ✓ Financial Statement FC Barcelona (2016 – 2017). Retrieved from <https://fcbarcelona-static-files.s3.amazonaws.com/fcbarcelona/document/2018/03/20/efe48c07-b819-43f7-8afa-9ce2a0129045/Annual-Report-2016-17.pdf>
  - ✓ Financial Statement FC Barcelona (2017 – 2018). Retrieved from [https://fcbarcelona-static-files.s3.amazonaws.com/fcbarcelona/document/2019/01/09/5bf4ab81-6073-403c-b737-de0a98679d4b/MEMORIA\\_CLUB\\_2017\\_18\\_CAT-opti.pdf](https://fcbarcelona-static-files.s3.amazonaws.com/fcbarcelona/document/2019/01/09/5bf4ab81-6073-403c-b737-de0a98679d4b/MEMORIA_CLUB_2017_18_CAT-opti.pdf)
  - ✓ Financial Statement FC Barcelona (2018 – 2019). Retrieved from [https://fcbarcelona-static-files.s3.amazonaws.com/fcbarcelona/document/2019/10/06/fde3ba62-cd0a-446a-950c-3c8a297a5897/MEMORIA\\_CLUB\\_2018\\_19\\_ENG.pdf](https://fcbarcelona-static-files.s3.amazonaws.com/fcbarcelona/document/2019/10/06/fde3ba62-cd0a-446a-950c-3c8a297a5897/MEMORIA_CLUB_2018_19_ENG.pdf)
  - ✓ Financial Statement FC Barcelona (2019 – 2020). Retrieved from <https://www.fcbarcelona.com/fcbarcelona/document/2021/01/21/5b3141b5->



[2f06-4d02-8d10-](#)

[e262df0b6063/BALANC\\_ECONOMIC\\_ENG\\_compressed.pdf](#)

- ✓ Fundació FC Barcelona (2010). *Open letter by Joan Laporta*. Retrieved from [https://archive.is/20120730014033/http://www.fcbarcelona.com/web/Fundacio/english/nacions\\_unides/convenis/unicef/continguts/carta\\_laporta.html#selecti\\_on](https://archive.is/20120730014033/http://www.fcbarcelona.com/web/Fundacio/english/nacions_unides/convenis/unicef/continguts/carta_laporta.html#selecti_on)
- ✓ Heffner, M. (2009). *Barcelona 2009: The Greatest Year in Football*. Retrieved from <https://www.bleacherreport.com/articles/311990-barcelona-2009-the-greatest-year-in-football>
- ✓ Καλογεράκης, Κ. (2011). *Ένα γήπεδο, μια ιστορία .....* Retrieved from <https://www.sport-fm.gr/article/503305>
- ✓ Κρεκούκας, Θ. (2012). *Barcelona και Καταλονία*. Retrieved from <https://www.sport24.gr/opinions/thanasis-krekoykias/mpartselona-kai-katalonia.8037957.html>
- ✓ Leong, L. (2009). Sports Reference. Retrieved from <https://www.sports-reference.com/cfb/players/lyle-leong-1.html>
- ✓ Richeliu, A. & Pons, F. (2006). *Toronto Maple Leafs vs Football Club Barcelona: How two legendary sports teams built their brand equity*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/292773136\\_Toronto\\_Maple\\_Leafs\\_vs\\_Football\\_Club\\_Barcelona\\_How\\_two\\_legendary\\_sports\\_teams\\_built\\_their\\_brand\\_equity](https://www.researchgate.net/publication/292773136_Toronto_Maple_Leafs_vs_Football_Club_Barcelona_How_two_legendary_sports_teams_built_their_brand_equity)
- ✓ SOCCEREX (2013). *Financial Fair Play is Working, Infantino Insists*. Retrieved from <https://www.soccerex.com/insight/articles/2013/financial-fair-play-is-working-infantino-insists>
- ✓ Statista (2021). *Barcelona Financial Stats*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/765267/evolution-from-the-income-of-the-fc-barcelona>
- ✓ The Economist (2020). *Barcelona is Europe's richest football club by revenues*. Retrieved from <https://www.economist.com/graphic-detail/2020/01/14/barcelona-is-europes-richest-football-club-by-revenues>
- ✓ The Guardian (2010). *Barcelona agreement €150m shirt sponsor deal with Qatar Foundation*. Retrieved from

<https://www.theguardian.com/football/2010/dec/10/barcelona-shirt-sponsor-qatar-foundation>

- ✓ Total Football Analysis (2020). *How FC Barcelona became the King of Revenue*. Retrieved from <https://totalfootballanalysis.com/analysis/business-finance/fc-barcelona-became-king-revenue>
- ✓ Transfer Market (2013). Retrieved from <https://www.transfermarkt.co.uk>
- ✓ Transfer Market (2020). Retrieved from <https://www.transfermarkt.com/fc-barcelona/alletransfers/verein/131>
- ✓ Vrooman, J. (2007). *Theory of the Beautiful Game: The Unification of European Football*. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9485.2007.00418.x>

## Διεθνής βιβλιογραφία

- ✓ Andreff, W. & Szymanski S. (2006). *Handbook on the economics of sport* (pp. 88 -89) Edward Elgar Publishing. ISBN 1-84376-608-6.
- ✓ Bangsbo J., Nørregaard, L. & Thorso F (1991). *Activity profile of competition soccer*. Canadian Journal of Sport Sciences, 16, 2, 110-116
- ✓ Conn, D. (1998). *Football Business* (page 84). Εκδόσεις Mainstream Sport Publication
- ✓ Craig, P. (2016). *Sport Sociology*. Third edition. SAGE Publications
- ✓ Eichler, C. (2006). *Football 365 days* (page 47). Εκδόσεις Abrams H. N. Inc
- ✓ Grant, R.M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis and Cases: Text and Cases* (page 75) John Wiley & Sons. Business Economics.
- ✓ Grant, K. (2016). *A Topical Times for these Times A Book of Liverpool Football* (page 71). John Wiley & Sons. Business Economics.
- ✓ Hamil, S. & Chadwick, S. (2009). *Managing Football. An International Perspective* (pp. 55-56). ISBN 978-1-85617-544-9. Butterworth - Heinemann.
- ✓ Houlihan, B. & Green, M. (2008). *Comparative elite sport development: systems, structures and public policy*. Great Britain: Elsevier LTD.
- ✓ Kotler, P. (1994). *Marketing Management* (page 54). Interbooks, Αθήνα
- ✓ Kotler, P. & Armstrong, G. (1995). *Human Resource Management in Sport and Reaction*. Interbooks, Αθήνα.

- ✓ Matthew D. & Shank, E. (2004). *Sports marketing* (pp. 61-62). Εκδόσεις Pearson Education
- ✓ Miller, R.K. & Washington, K. (2013). *Sports Marketing*. 14<sup>th</sup> Edition.
- ✓ Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review
- ✓ Soderman, S. (2012). *Football and Management: Comparisons between Sport and Enterprise* (pp. 78-79). Palgrave Macmillan.
- ✓ Szymanski, S. & Kuypers, T. (1999). *Winners & Losers: The Business Strategy of Football* (pp. 90-94). Viking, London.

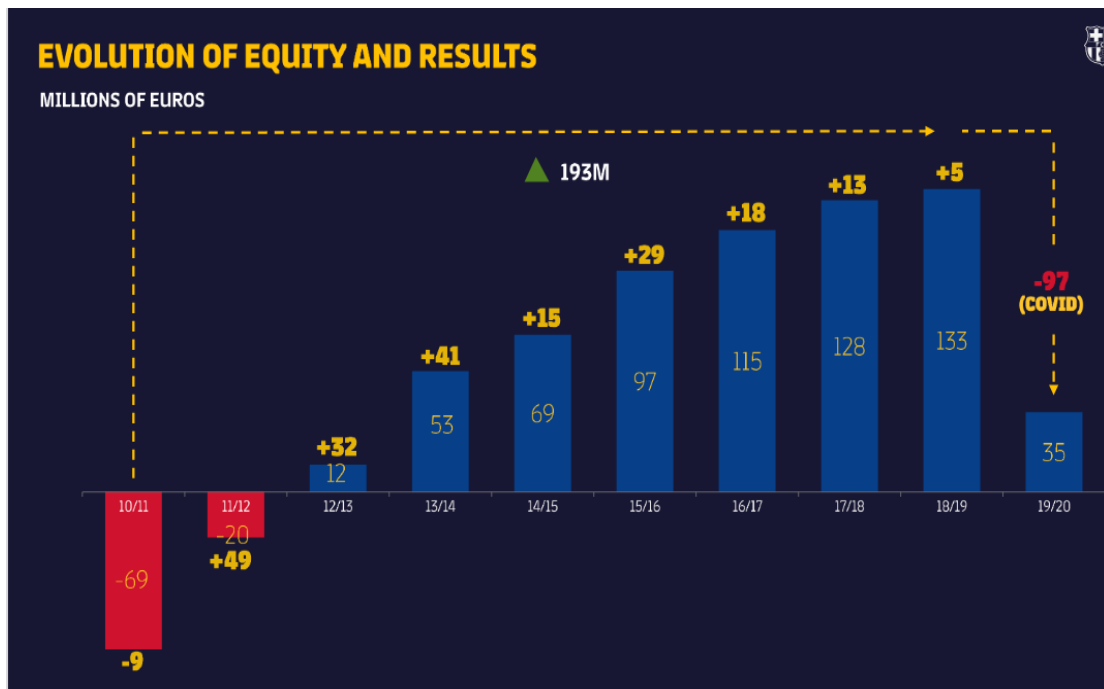
### Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

- ✓ Αλεξανδρής, Κ. (2006). *Αρχές μάρκετινγκ και μάρκετινγκ οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής*. Εκδόσεις Χριστοδουλίδη, Θεσσαλονίκη
- ✓ Αναγνωστόπουλος, Χ. & Αλεξόπουλος, Π. (2010). *Ποδοσφαιρική Επιχειρηματικότητα*. Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα.
- ✓ Γκίνογλου, Δ., Ταχυνάκης, Π. & Μουσή, Σ. (2005). *Γενική Χρηματοοικονομική Λογιστική*. Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- ✓ Κάντζος, Κ. (2002). *Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων*. Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα.
- ✓ Καραγιάννης, Δ. (2008). *Ανάλυση Ισολογισμών και Αριθμοδείκτες*. Εκδόσεις: Minos Books, Αθήνα.
- ✓ Λαγός, Σ. (2016). *Αθλητικό Management και Ποδοσφαιρική Επιχειρηματικότητα*. Μεταπτυχιακή Εργασία. Τμήμα Οικονομικών, Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- ✓ Λαζαρίδης, Ι. & Ευθύμογλου, Π. (2000). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*. Πειραιάς.
- ✓ Λεβέντης, Σ. (2013). *Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων ΠΑΕ Ολυμπιακός*. Τμήμα Λογιστικής, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τ.Ε.Ι. Πειραιά, Αθήνα.
- ✓ Νιάρχος, Ν. (2004). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- ✓ Παπαδοπούλου, Δ. (1983). *Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων*. Εκδόσεις Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.

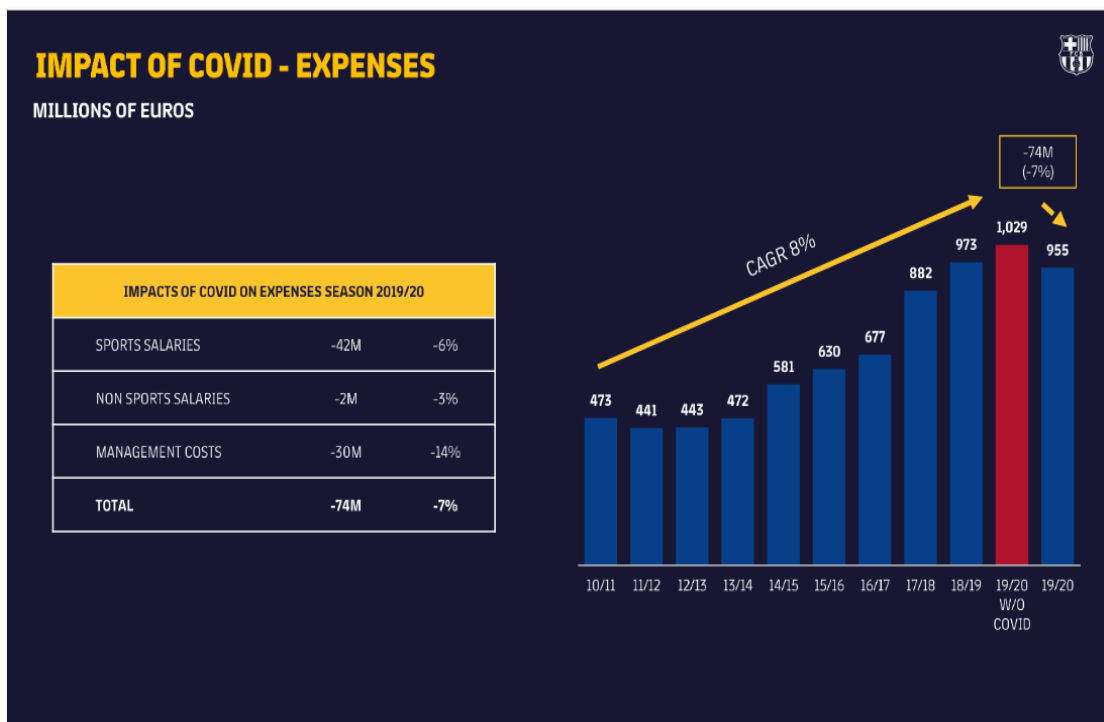
- ✓ Παππάς, Α. (2006). *Χρηματοοικονομική Λογιστική*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- ✓ Χατζηνικολάου, Σ. & Ανδριανόπουλος, Γ. (2008). *Τα μυστικά των ισολογισμών – τεχνικές ανάγνωσης και λειτουργίας λογιστικών καταστάσεων*. Εκδόσεις: Economia Publishing, Κέρκυρα.
- ✓ Walls, K. (2009). *Αριθμοδείκτες και Management*. Εκδόσεις Πατάκης, Αθήνα.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ



## ΔΑΠΑΝΕΣ



## IMPACT OF COVID - REVENUE



MILLIONS OF EUROS

IMPACTS OF COVID-19 ON REVENUE SEASON 2019/20		
STADIUM CLOSED FROM MARCH 2020	-47M	-26%
STORES CLOSED	-35M	-41%
MUSEUM/STADIUM TOUR	-18M	-38%
MEETINGS & EVENTS	-3M	-66%
TV RIGHTS	-35M	-12%
SPONSORSHIPS AND TOURS	-37M	-13%
OTHER REVENUE (TRANSFERS)	-29M	-16%
<b>TOTAL</b>	<b>-203M</b>	<b>-19%</b>

