

**ΟΙ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ
ΑΚΑΔΗΜΙΩΝ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ: ΑΝΑΛΥΣΗ
ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ**

του
Τσεκούρα Ευστάθιου

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

ΣΠΑΡΤΗ
2014

ΕΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΑΠΟ ΤΟ ΚΑΘΗΓΗΤΙΚΟ ΣΩΜΑ:

1^{ος} Επιβλέπων: Ουρανία Βρόντου, επίκουρος καθηγήτρια

2^{ος} Επιβλέπων: Κριεμάδης Αθανάσιος, καθηγητής

3^{ος} Επιβλέπων: Δουβής Ιωάννης, καθηγητής

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τσεκούρας Ευστάθιος: Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων.
(Με την επίβλεψη της κ. Ουρανίας Βρόντου, Επίκουρη καθηγήτρια)

Οι ακαδημίες ποδοσφαίρου αποτελούν στην σημερινή σύγχρονη και απαιτητική ποδοσφαιρική πραγματικότητα, ένα αναπόσπαστο κομμάτι για την ανάπτυξη και εν γένει επιτυχία των επαγγελματικών ομάδων ποδοσφαίρου σε όλη την Ευρώπη. Η συνεχής ανάπτυξη του αθλητισμού, και πιο συγκεκριμένα του επαγγελματικού αθλητισμού, έκρινε αναγκαστική την δημιουργία και την λειτουργία των ακαδημιών ποδοσφαίρου. Για να γίνει κατανοητό το θεωρητικό υπόβαθρο που χρειάζεται για την συγκεκριμένη έρευνα θα παρουσιαστούν οι ορισμοί των σπορ μάνατζμεντ και σπορ μάρκετινγκ, καθώς επίσης ορισμοί και έννοιες σχετικά με την αθλητική βιομηχανία, την ανάπτυξη του αθλητισμού αλλά και του επαγγελματικού αθλητισμού. Όλα αυτά θα βοηθήσουν τον αναγνώστη να αποκτήσει το κατάλληλο θεωρητικό υπόβαθρο για την συνέχεια της έρευνας. Εν συνεχεία, η συγκεκριμένη έρευνα στηριζόμενη στην μέθοδο ανάλυσης μέσω του case study, έχει ως σκοπό να καταδείξει και να αναλύσει όλους τους βασικούς παράγοντες σχετικά με την δημιουργία και λειτουργία των ακαδημιών ποδοσφαίρου. Για τις μεγάλες απαιτήσεις αυτής της έρευνας, οι χώρες όπου εξετάζονται κατέχουν τις πρώτες θέσεις σε θέματα σχετικά με τις ακαδημίες ποδοσφαίρου, και είναι η Αγγλία, η Ισπανία, η Ολλανδία και η Πορτογαλία. Επιπλέον η έρευνα σε αυτές τις χώρες βασίστηκε σε τέσσερις βασικούς πυλώνες όπου είναι οι κυριότεροι για την δημιουργία και λειτουργία των ακαδημιών ποδοσφαίρου, και είναι το προπονητικό στυλ που ακολουθείται, οι πρακτικές μάνατζμεντ - μάρκετινγκ και ηγεσίας που ακολουθούνται, η σχέση με την πρώτη ομάδα καθώς και η γενική φιλοσοφία που υπάρχει. Μέσα από τους βασικούς αυτούς παράγοντες της έρευνας θα παρουσιαστούν τα key success factors της κάθε χώρας (σχηματίζοντας έτσι ένα μοντέλο λειτουργίας ακαδημιών), καθώς επίσης στο τέλος των συμπερασμάτων θα παρουσιαστεί και ένας δεκάλογος λειτουργίας των σύγχρονων ελληνικών ακαδημιών αφού τηρηθούν κάποιες βασικές προϋποθέσεις.

Λέξεις κλειδιά: παράγοντες επιτυχίας, μοντέλο λειτουργίας ακαδημιών

ABSTRACT

Tsekouras Efstathios: The creation and operation parameters of football academies worldwide. Analysis of different international models.

(Under the supervision of Ms. Ourania Vrondou, Assistant professor)

The football academies are in today's modern and demanding football reality an integral part for the development and overall success of professional football teams across Europe. The continuous development of the sport, and more specifically of professional sports, held forced the creation and operation of football academies. To understand the theoretical background needed for this research will be presented definitions of sports management and sports marketing, as well as definitions and concepts on the sports industry, the development of sports and professional sports. All this will help the reader to acquire the appropriate theoretical foundation for continuing research. Subsequently, this research based on the method of analysis through the case study, is to demonstrate and analyze all key stakeholders on the establishment and operation of football academies. For the large requirements of this research, this examines the countries who holding the first position on matters relating to football academies, and these are England, Spain, the Netherlands and Portugal. Further research in these countries is based on four key pillars which are the main for the creation and operation of the football academies and coaching style is followed, the practices of management - marketing and leadership that followed, the relationship with the first team as and the general philosophy that exists. Through these key research players will present the key success factors of each country (thus forming an operational model academies), and also at the end of the conclusions will be presented and a “decatalogue” operation of modern Greek academies after observing some basic conditions.

Keywords: *success factors, operation model of academies*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω από τα βάθη της καρδιάς μου αρχικά την καθηγήτρια μου κ. Ουρανία Βρόντου καθώς δέχθηκε να με αναλάβει προκειμένου να ολοκληρώσω την μεταπτυχιακή μου διπλωματική εργασία, κάνοντας μεγάλη υπομονή αλλά πάντα ήταν δίπλα μου προκειμένου να με καθοδηγήσει σωστά. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους δικούς μου ανθρώπους, πιο συγκεκριμένα τους γονείς μου καθώς χωρίς αυτούς δεν θα μπορούσα να φτάσω σε αυτό το σημείο, τον αδερφό μου, την κοπέλα μου και τους φίλους μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ABSTRACT.....	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	5
Κεφάλαιο	
I. Εισαγωγή.....	8
II. Διοίκηση και αθλητισμός.....	10
Αθλητικό μάνατζμεντ και αθλητικό μάρκετινγκ.....	10
Διεθνείς θεωρίες και ορισμοί για την ακριβή προσέγγιση των όρων.....	11
Προσδιορίζοντας τον ορισμό του όρου αθλητική βιομηχανία – αθλητική αγορά.....	14
Παρουσίαση των ειδικών χαρακτηριστικών του αθλητικού προϊόντος και τρόπος συσχέτισης του αθλητικού προϊόντος με το αθλητικό μάρκετινγκ.....	16
III. Η επέκταση του ποδοσφαίρου και η αναπτυξιακή του βάση.....	19
Οι απαρχές ανάπτυξης και ύπαρξης του αθλητισμού.....	19
Οι σύγχρονες τάσεις στην ανάπτυξη του αθλητισμού.....	21
Παράθεση ορισμών και χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του αθλητισμού και του επαγγελματικού αθλητισμού.....	23
Συνθέτοντας το περιβάλλον των ακαδημιών ποδοσφαίρου.....	30
Τα οφέλη και οι στόχοι μιας ακαδημίας ποδοσφαίρου.....	34
Το περιβάλλον των ακαδημιών ποδοσφαίρου στον ευρωπαϊκό και ελληνικό χώρο.....	37
IV. Μεθοδολογία.....	42
Θεωρητικές προσεγγίσεις και case study.....	42
Ορισμοί για το case study.....	43
Γενικά χαρακτηριστικά και τρόπος διεξαγωγής του case study....	45

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Case study: Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργία ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια (ανάλυση διεθνών μοντέλων).....	53
V. Αποτελέσματα.....	57
Παρουσίαση αποτελεσμάτων για τις ακαδημίες κάθε χώρας.....	57
Α) Το περιβάλλον των ακαδημιών στην Αγγλία.....	59
1. Προπονητικό μοντέλο των ακαδημιών της χώρας.....	60
2. Πρακτικές μάνατζμεντ – μάρκετινγκ – ηγεσίας που ακολουθούνται.....	64
3. Η σχέση των ακαδημιών με την πρώτη ομάδα.....	70
4. Όραμα και φιλοσοφία των ομάδων.....	73
Β) Το περιβάλλον των ακαδημιών στην Ισπανία.....	76
1. Προπονητικό μοντέλο των ακαδημιών της χώρας.....	77
2. Πρακτικές μάνατζμεντ – μάρκετινγκ – ηγεσίας που ακολουθούνται.....	82
3. Η σχέση των ακαδημιών με την πρώτη ομάδα.....	86
4. Όραμα και φιλοσοφία των ομάδων.....	89
Γ) Το περιβάλλον των ακαδημιών στην Ολλανδία.....	91
1. Προπονητικό μοντέλο των ακαδημιών της χώρας.....	92
2. Πρακτικές μάνατζμεντ – μάρκετινγκ – ηγεσίας που ακολουθούνται.....	97
3. Η σχέση των ακαδημιών με την πρώτη ομάδα.....	101
4. Όραμα και φιλοσοφία των ομάδων.....	104
Δ) Το περιβάλλον των ακαδημιών στην Πορτογαλία.....	106
1. Προπονητικό μοντέλο των ακαδημιών της χώρας.....	108
2. Πρακτικές μάνατζμεντ – μάρκετινγκ – ηγεσίας που ακολουθούνται.....	111
3. Η σχέση των ακαδημιών με την πρώτη ομάδα.....	115
4. Όραμα και φιλοσοφία των ομάδων.....	118
VI. Συμπεράσματα.....	120
VII. Βιβλιογραφία.....	130

I. ΟΙ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΑΚΑΔΗΜΙΩΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

Οι ακαδημίες ποδοσφαίρου αποτελούν αναμφισβήτητα ένα πολύ σημαντικό κομμάτι στον σύγχρονο χώρο του ποδοσφαίρου. Είναι το μέσο που θα βοηθήσει τις σύγχρονες επαγγελματικές ομάδες να πετύχουν τον σκοπό τους ο οποίος είναι η συνεχής ανάπτυξη της και η συνεχής αξιοποίηση των ταλέντων που έχουν στις τάξεις των ακαδημιών προκειμένου να αγωνιστούν στην πρώτη ομάδα ή να πουληθούν έναντι μεγάλης αμοιβής σε κάποια άλλη.

Όλα αυτά που καταγράφηκαν δείχνουν την σημαντικότητα που κρύβει η συγκεκριμένη έρευνα (τα στοιχεία της οποίας θα παρουσιαστούν εκτενώς παρακάτω), καθώς γίνεται άμεσα κατανοητό το πόσο σημαντική είναι μια έρευνα που σχετίζεται με την λειτουργία και την δημιουργία ακαδημιών ποδοσφαίρου στις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές χώρες.

Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι πως στην συνέχεια της εν λόγω έρευνας θα ακολουθήσει η ανάλυση του βασικού ζητήματος, που δεν είναι άλλο από το να παρατεθούν τα στοιχεία που αφορούν την λειτουργία και την δημιουργία ακαδημιών στις Ευρωπαϊκές χώρες, εκεί δηλαδή που οι ακαδημίες είναι επιτυχημένες και αποτελούν το ιδανικότερο για όλους παράδειγμα.

Κύριος στόχος δηλαδή της έρευνας είναι (με την βοήθεια τεσσάρων βασικών πυλώνων που θεσπίστηκαν και είναι το προπονητικό μοντέλο που ακολουθείται, οι

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

πρακτικές μάνατζμεντ – μάρκετινγκ – ηγεσίας που ακολουθούνται, η σχέση της ακαδημίας με την πρώτη ομάδα και η φιλοσοφία – όραμα που έχουν οι ακαδημίες αυτές) η παρουσίαση των αποτελεσμάτων που αφορούν τις τέσσερις πιο επιτυχημένες χώρες στο χώρο των ακαδημιών ποδοσφαίρου (δηλαδή την Αγγλία, την Ισπανία, την Πορτογαλία και την Ολλανδία), καθώς μέσα από αυτά θα μπορέσει να εξάγει κάποια πολύ χρήσιμα συμπεράσματα η έρευνα, συμπεράσματα τα οποία θα μπορέσουν να αποτελέσουν την βάση για τις ακαδημίες της Ελλάδας (και όχι μόνο) προκειμένου να αναπτυχθούν και να ακολουθήσουν τα βήματα των ακαδημιών του εξωτερικού στον μέγιστο βαθμό.

II. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ

Αθλητικό Μάνατζμεντ και Αθλητικό Μάρκετινγκ

Ξεκινώντας την παρουσίαση – καταγραφή των στοιχείων του συγκεκριμένου κεφαλαίου, αξίζει αρχικά να σημειωθούν κάποιες απαραίτητες διευκρινήσεις που αφορούν την μέθοδο παρουσίασης των στοιχείων καθώς επίσης και την ίδια την φύση των στοιχείων.

Αρχικά, θα πρέπει να καταγραφούν οι διάφοροι ορισμοί καθώς επίσης να παρατεθούν οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για να εξηγήσουν και να κάνουν κατανοητά την έννοια και το περιεχόμενο της επιστήμης που ακούει στο όνομα σπορ μάνατζμεντ καθώς επίσης και αυτής του σπορ μάρκετινγκ.

Στην συνέχεια θα ακολουθήσει η καταγραφή των στοιχείων που αφορούν την αθλητική βιομηχανία και το αθλητικό προϊόν, όπως επίσης και των ειδικών χαρακτηριστικών αυτού, με σκοπό την καλύτερη κατανόηση του δύσκολου αυτού όρου, δηλαδή της αθλητικής βιομηχανίας.

Επίσης, θα υπάρξει η καταγραφή των στοιχείων που αφορούν την ανάπτυξη του αθλητισμού στο πέρασμα των χρόνων, το οποίο αποτελεί μια λογική συνέχεια της αθλητικής βιομηχανίας, καθώς επίσης αποτελεί και τον συνδετικό κρίκο μεταξύ αυτής και το επαγγελματικού αθλητισμού (τα στοιχεία για τον οποίο θα παρουσιαστούν στην συνέχεια), κάτι που είναι πολύ σημαντικό για την εν γένει κατανόηση και εκπόνηση του συγκεκριμένου θεωρητικού κεφαλαίου της έρευνας.

Διεθνείς θεωρίες για την ακριβή προσέγγιση των όρων

Αυτό που αξίζει να σημειωθεί αρχικά είναι το γεγονός πως στα πλαίσια της σωστής και συνάμα αποτελεσματικής έρευνας, θα πρέπει να παρατεθούν αρχικά ορισμοί σχετικά με το αθλητικό μάρκετινγκ και το αθλητικό μάνατζμεντ προκειμένου να δοθεί έμφαση στους δύο αυτούς όρους που αποτελούν την απαρχή για κάθε σωστή ενέργεια που πρέπει να γίνει στις ακαδημίες, καθώς επίσης αποτελούν την βασική πηγή λειτουργίας των ακαδημιών του εξωτερικού.

Προχωρώντας στην συνέχεια στην παράθεση των ορισμών για το αθλητικό μάνατζμεντ, σύμφωνα με τον Chelladurai (1985), το αθλητικό μάνατζμεντ είναι ο συντονισμός (θα παρατεθεί παρακάτω ο ακριβής προσδιορισμός του όρου) των πηγών ενέργειας, των τεχνολογιών, των διαδικασιών και του προσωπικού για την αποτελεσματικότερη παραγωγή και ανταλλαγή αθλητικών υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τον Λάιο (1999), το αθλητικό μάνατζμεντ είναι αυτή η διαδικασία όπου μια ομάδα ανθρώπων συνεργάζονται μεταξύ τους για να υλοποιήσουν συγκεκριμένους αθλητικούς στόχους μέσω των βασικών λειτουργιών του μάνατζμεντ.

Ένας άλλος ορισμός είναι αυτός, όπου σύμφωνα με τον Mullin (1980) το αθλητικό μάνατζμεντ, είναι αυτή η επιστήμη (αυτός ο χώρος με πιο απλά λόγια) που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την διεύθυνση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού που παράγει και δίνει στο καταναλωτικό κοινό αθλητικές δραστηριότητες ή προϊόντα ή υπηρεσίες.

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Σύμφωνα με τους Parks & Quartermain (1989), το αθλητικό μάνατζμεντ είναι ο οποιοσδήποτε συνδυασμός των δεξιοτήτων που σχετίζονται με τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την διοίκηση, τον έλεγχο, την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την ηγεσία και την αξιολόγηση που πραγματοποιείται εντός μιας επιχείρησης η οποία έχει ως κύριο μέλημα της την προσφορά και την παραγωγή αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών. Στην ουσία το αθλητικό μάνατζμεντ, ακολουθεί τις ίδιες αρχές με το μάνατζμεντ, αλλά αυτό βασίζεται κυρίως στις επιχείρησης που προσφέρουν αθλητικές υπηρεσίες και προϊόντα.

Εν συνεχεία, στον χώρο του αθλητισμού το μάνατζμεντ έχει πάρει μια διάσταση και μια τάση διαφορετική, και αυτό γιατί πλέον είναι απαραίτητο να εμπεριέχονται τόσο η παραγωγή όσο και το μάρκετινγκ των αθλητικών υπηρεσιών και γενικά των προϊόντων που προσφέρει ο οργανισμός (Chelladurai, 1985).

Σύμφωνα με τον Tilman (1973), το αθλητικό μάνατζμεντ εμπεριέχει τα εξής στοιχεία:

- σωστή και αποτελεσματική εκτέλεση των λειτουργιών του μάνατζμεντ (προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση και έλεγχος).
- ύπαρξη και εν συνεχεία αναγνώριση των βασικών διοικητικών ικανοτήτων – δεξιοτήτων που πρέπει να έχει ο μάνατζερ (τεχνικές ικανότητες, ανθρώπινες και αντιληπτικές).
- αποδοχή των βασικών διοικητικών ρόλων που θα πρέπει να έχει ο μάνατζερ (διαπροσωπικές, πληροφοριακές και λήψη αποφάσεων)

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Από όλα όσα έχουν αναφερθεί παραπάνω, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι το αθλητικό μάρκετινγκ θεωρείται και είναι απαραίτητο για την εν γένει αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των οργανισμών – εταιρειών – επιχειρήσεων που ασχολούνται στον χώρο του αθλητισμού (Λάιος, 1997).

Εν συνεχεία, όσον αφορά τον όρο αθλητικό μάρκετινγκ, στην αρχή η χρησιμοποίηση του έγινε κυρίως για να περιγράψει και να αναλύσει πολλές και διαφορετικές δραστηριότητες που είχαν σχέση με την προώθηση του αθλητισμού γενικά και πιο ειδικά με την προώθηση του αθλητικού προϊόντος ή της αθλητικής υπηρεσίας. Επειδή όμως ο όρος αυτός δεν ήταν συγκεκριμένος παρά μόνο ήταν πολύ ευρύς και γενικός, οι Shilbury, Quick, Westerbeek και Costa (2007), διατύπωσαν πως υπάρχουν δυο διαφορετικοί «κλάδοι» μέσα σε αυτόν οι οποίοι είναι οι εξής: το μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για τον αθλητισμό και το μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί τον αθλητισμό ως μέσο προώθησης.

Σχετικά με το μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για τον αθλητισμό, αυτό αφορά κατά κύριο λόγο την άμεση και αποτελεσματική χρήση και ανάλυση των μεταβλητών του μίγματος μάρκετινγκ, κάτι που γίνεται με σκοπό να κατανοηθούν όλα τα πιθανά οφέλη και πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι θεατές από την παρακολούθηση και την συμμετοχή στο αθλητικό γεγονός (όπως για παράδειγμα η παρακολούθηση ενός αγώνα ποδοσφαίρου).

Οι αθλητικοί αυτοί οργανισμοί πρέπει να θέσουν ως βασικό σκοπό τους την ψυχαγωγία των συμμετεχόντων, κάτι το οποίο θα το καταφέρουν μέσω της κατανόησης και της χρησιμοποίησης των παραγόντων που συμπληρώνουν αυτό που λέγεται μίγμα μάρκετινγκ. Αυτό που είναι πολύ σημαντικό και πρέπει άμεσα να κατανοηθεί είναι το

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

γεγονός πως οι συμμετέχοντες είναι η «υγεία» του αθλητισμού και του αθλητικού γεγονότος (Shilbury et al., 2007).

Όσον αφορά το μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί τον αθλητισμό ως μέσο προώθησης, γίνεται εύκολα κατανοητό πως αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στα χέρια των διοικούντων μιας επιχείρησης, με σκοπό την αποτελεσματική και κυρίως την κερδοφόρα προώθηση μιας αθλητικής υπηρεσίας ή ενός αθλητικού προϊόντος. Η μορφή αυτή του μάρκετινγκ, εντοπίζεται κυρίως μέσα από χορηγίες που προσφέρουν μεγάλες επιχειρήσεις σε αθλητικά γεγονότα και στον αθλητισμό γενικότερα. Ο αθλητισμός μέσα από την τηλεοπτική κάλυψη που προσφέρει, είναι το καλύτερο μέσο για την προώθηση και την διαφήμιση πολλών επιχειρήσεων, οι οποίες σπεύδουν να γίνουν χορηγοί προκειμένου να γίνουν ακόμα πιο γνωστοί στο ευρύ καταναλωτικό κοινό και να προωθήσουν έτσι τα προϊόντα τους (Shilbury et al., 2007).

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία, ο Γραμματικόπουλος (1999), έδωσε τον εξής ορισμό για το αθλητικό μάρκετινγκ: «Το αθλητικό μάρκετινγκ είναι μια κοινωνική και διοικητική διαδικασία από την οποία ο αθλητικός μάνατζερ επιδιώκει να λάβει αυτό που οι αθλητικοί οργανισμοί χρειάζονται και επιθυμούν μέσω της δημιουργίας και της ανταλλαγής προϊόντων και αξίας με άλλους».

Προσδιορίζοντας τον ορισμό του όρου αθλητική βιομηχανία – αθλητική αγορά

Ο όρος αθλητική βιομηχανία πρέπει να σημειωθεί αρχικά πως είναι κάτι το πολύ πολύπλοκο όσον αφορά κυρίως την λειτουργία του. Αυτό σημαίνει πρακτικά πως αθλητική βιομηχανία, είναι αυτή η αγορά η οποία δίνει στους καταναλωτές την ευκαιρία να ασχοληθούν με δραστηριότητες που σχετίζονται με την αναψυχή τους και την

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

ψυχαγωγία τους και κυρίως με δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με τον αθλητισμό και τον ελεύθερο χρόνο τους. Σύμφωνα με τους Pits και Stotlar (2002) τα προϊόντα αυτά και οι αθλητικές υπηρεσίες που προσφέρονται στους καταναλωτές, μπορεί να έχουν την μορφή διάφορων αθλητικών και μη δραστηριοτήτων, προϊόντων, διάφορων ανθρώπων και ιδεών.

Για να γίνει όμως πιο κατανοητός ο όρος της αθλητικής βιομηχανίας πλέον, είναι απαραίτητο να υπάρχει μια στοιχειώδης οργάνωση της αθλητικής βιομηχανίας και αυτό γιατί η πολυπλοκότητα που παρουσιάζει η λειτουργία όλης της αθλητικής βιομηχανίας είναι αξιοσημείωτη. Σύμφωνα με τον Ζωγόπουλο (2006) η αθλητική βιομηχανία – αγορά χωρίζεται σε τρεις επιμέρους κατηγορίες οι οποίες είναι οι εξής:

1. το τμήμα των αθλητικών επιδόσεων
2. το τμήμα της αθλητικής παραγωγής
3. το τμήμα της προώθησης αθλητικών προϊόντων

Σχετικά με την πρώτη από τις τρεις κατηγορίες, πρέπει να σημειωθεί πως είναι αυτή που δίνεται στον θεατή – καταναλωτή με την μορφή θεάματος ή γενικότερα με την συμμετοχή του στο αθλητικό γεγονός. Παραδείγματα για αυτήν την κατηγορία αποτελούν τα διάφορα αθλήματα ατομικά και συλλογικά, οι αθλητικοί σύλλογοι καθώς επίσης και η αθλητική εκπαίδευση.

Αναφορικά με την κατηγορία που αφορά την αθλητική παραγωγή, αυτή εμπεριέχει όλα αυτά τα προϊόντα που παράγονται και είναι πολύ χρήσιμα για την παραγωγή του αθλητικού γεγονότος ή την άμεση επιρροή αυτού. Παραδείγματα τέτοιων προϊόντων είναι οι διάφοροι εξοπλισμοί οι οποίοι χρησιμοποιούνται από τους αθλητές,

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

καθώς επίσης και οι διάφορες αθλητικές εγκαταστάσεις οι οποίες αποτελούν το σημαντικότερο και πιο αναπόσπαστο κομμάτι για την τέλεση του αθλητικού γεγονότος.

Τελειώνοντας, όσον αφορά την κατηγορία που ασχολείται με την προώθηση των αθλητικών προϊόντων, είναι λογικό το γεγονός πως αναφέρεται σε όλες τις ενέργειες που γίνονται για την άμεση και αποτελεσματική προώθηση των αθλητικών προϊόντων. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν, διάφορες αθλητικές εκδηλώσεις οι οποίες γίνονται στο πλαίσιο των αθλητικών γεγονότων ή και πριν από αυτά προκειμένου να έρθουν σε άμεση επαφή οι καταναλωτές- πελάτες με το αθλητικό γεγονός καθώς επίσης και οι διάφορες χορηγίες που γίνονται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να προωθήσουν τα προϊόντα τους στους καταναλωτές- πελάτες.

Παρουσίαση των ειδικών χαρακτηριστικών του αθλητικού προϊόντος και τρόπος συσχέτισης του αθλητικού προϊόντος με το αθλητικό μάρκετινγκ

Αρχικά, αυτό που πρέπει να κατανοηθεί και να σημειωθεί είναι το γεγονός πως πρέπει να παρουσιάσουν και να κατανοηθούν από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων όλα τα ειδικά χαρακτηριστικά του αθλητικού προϊόντος προκειμένου να κατανοηθούν στο έπακρο όλες οι δυσκολίες και τα κολλήματα που εντοπίζονται στο μάρκετινγκ.

Οι Zeithaml και Bitner (2003) παρουσίασαν τα ειδικά χαρακτηριστικά του αθλητικού προϊόντος, τα οποία είναι τα κάτωθι:

1. Το αθλητικό προϊόν δεν είναι χειροπιαστό, όπως για παράδειγμα το προϊόν που προσφέρει μια ποδοσφαιρική ομάδα.
2. Το αθλητικό προϊόν δεν μπορεί να αποθηκευτεί, όπως για παράδειγμα ένα τουρνουά τένις το οποίο έχει ήδη καθορισμένη ημερομηνία.

3. Δεν υπάρχει συνέπεια στην ποιότητα ενός αθλητικού προϊόντος, όπως για παράδειγμα το πρόγραμμα yoga ενός γυμναστηρίου.
4. Η εκτίμηση από τους πελάτες - καταναλωτές της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων εξαρτάται από την προσωπική τους εμπειρία και αντίληψη.
5. Οι αθλητικές υπηρεσίες κατασκευάζονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, και ένα εμφανές παράδειγμα είναι μια αθλητική κατασκήνωση.
6. Η ζήτηση τόσο των αθλητικών προϊόντων όσο και των υπηρεσιών παρουσιάζει μεγάλη μεταβλητότητα κάτι που πιο απλά σημαίνει πως οι απαιτήσεις ή οι ανάγκες των καταναλωτών μπορούν να αλλάξουν, κάτι το οποίο φαίνεται περίτρανα σε όλα τα γυμναστήρια.
7. Σε ένα αθλητικό προϊόν το γεγονός πως οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ δεν ασκούν τόσο μεγάλο και εκτενή έλεγχο στην ποιότητα επηρεάζει πάρα πολύ το προϊόν, κάτι που συμβαίνει για παράδειγμα σε μια ποδοσφαιρική ομάδα όπου ο υπεύθυνος μάρκετινγκ δεν ασκεί τόσο μεγάλο έλεγχο στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
8. Τέλος πρέπει να γίνει κατανοητό πως ο αθλητισμός είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο και για αυτό πρέπει να δίνεται έμφαση σε αυτό και να διοργανώνονται για παράδειγμα από δήμους και περιφέρειες διάφορα προγράμματα μαζικού αθλητισμού.

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Αρχικά αυτό που πρέπει να ειπωθεί είναι για την αθλητική αγορά, για την αγορά δηλαδή στην οποία προσφέρουν οι επιχειρήσεις τα αθλητικά προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, είναι το γεγονός πως αποτελεί μια πολύ πολύπλοκη αγορά καθώς σε αυτή εμπλέκονται πολλοί και διαφορετικοί φορείς κάτι που κάνει τον αθλητισμό και την αθλητική αγορά να αποτελεί πόλο έλξης για πολλές επιχειρήσεις. Αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι πως, εξαιτίας των πολλών αλλαγών και των μεταβολών που υπάρχουν στο γενικό – εξωτερικό περιβάλλον του αθλητισμού και την αθλητική αγορά οι αθλητικές επιχειρήσεις όχι μόνο ανταγωνίζονται αλλά πολλές φορές συνεργάζονται κιόλας.

Όσον αφορά το αθλητικό προϊόν αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό είναι το γεγονός πως το αθλητικό μάρκετινγκ πρέπει να δώσει μεγάλη έμφαση στα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά του προϊόντος και όχι στο κύριο προϊόν. Αυτό σημαίνει πως κύριο μέλημα του αθλητικού μάρκετινγκ είναι όλες οι περαιτέρω ενέργειες που συνδέονται άμεσα με το αθλητικό προϊόν και είναι για παράδειγμα η διαφήμιση και η προώθησή του. Από την στιγμή που ο αθλητισμός σύμφωνα με τους David Shilbury et al. (2007), είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο και ασκεί μεγάλη επιρροή κυρίως στη νεολαία, γίνεται εύκολα κατανοητό πως το αθλητικό μάρκετινγκ πρέπει να δώσει έμφαση σε όλα τα χαρακτηριστικά που συνοδεύουν το αθλητικό προϊόν.

Στην συνέχεια όσον αφορά την τιμή ή την τιμολόγηση του αθλητικού προϊόντος, πρέπει αρχικά να σημειωθεί πως το κόστος για την συμμετοχή στο αθλητικό γεγονός και γενικά στα αθλητικά δρώμενα είναι πολύ μικρότερο συγκριτικά με αυτό που δαπανάται για την παραγωγή του. Αυτό φαίνεται και μέσα από τα λεγόμενα των David Shilbury et al. (2007), σύμφωνα με τους οποίους η τιμολόγηση του αθλητικού προϊόντος πρέπει να

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

αποφασίζεται σχετικά με το τι μπορεί να προσφέρει και να διαθέσει ο καταναλωτής και όχι με την άμεση ανάκτηση από αυτούς του συνολικού κόστους. Βέβαια για την πιο εύκολη και άμεση ανάκτηση του συνολικού κόστους υπάρχουν και τα έσοδα από τα τηλεοπτικά δικαιώματα τα οποία ασφαλώς είναι πολύ μεγαλύτερα από τα έσοδα των εισιτηρίων.

Έπειτα και συγκεκριμένα στην προώθηση του αθλητικού προϊόντος και του αθλητισμού γενικότερα, επικρατεί η αντίληψη πως δεν πρέπει να δίνεται πολύ μεγάλη βάση στο αθλητικό μάρκετινγκ καθώς υπάρχει και είναι ευρύτατα διαδομένη η προβολή του αθλητισμού από τα ΜΜΕ χωρίς κάποια απαραίτητη ενέργεια και για αυτό σύμφωνα με τον Βένερ (2004) όλες οι επιχειρήσεις επιθυμούν πλέον να συνδέουν το όνομα τους με τον αθλητισμό. Αυτό βέβαια είναι λάθος καθώς το αθλητικό μάρκετινγκ μέσω των διαδικασιών του και των μεταβλητών του προσφέρει πολλούς και ποικίλους τρόπους προώθησης των αθλητικών προϊόντων ή υπηρεσιών.

Τέλος, όσον αφορά το σύστημα διανομής των αθλητικών προϊόντων ή υπηρεσιών αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό είναι το γεγονός πως στον αθλητισμό τα προϊόντα ή η υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται εκείνη την στιγμή και στον ίδιο φυσικό χώρο, κάτι που σημαίνει πως το σύστημα διανομής δεν είναι τόσο πολύπλοκο.

III. Η ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΟΥ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΤΟΥ ΒΑΣΗ

Ανάπτυξη του αθλητισμού

Οι απαρχές ανάπτυξης και ύπαρξης του αθλητισμού

Ο αθλητισμός αποτελεί μια μορφή της κοινωνίας, ένα στοιχείο που χαρακτηρίζει από αρχαιοτάτων χρόνων την εκάστοτε κοινωνία, τα ήθη, τα έθιμα και τις συνήθειες των ανθρώπων που αποτελούσαν τα μέλη των κοινωνιών αυτών (Κωνσταντινάκος, 2008).

Ο αθλητισμός έχει τις ρίζες του στα αρχαία χρόνια, εκεί όπου διοργανώνονταν πολλές και σημαντικές αθλητικές διοργανώσεις, οι οποίες κυρίως είχαν την μορφή θυσίας προς τους θεούς (παραδείγματος χάρη τα Ίσθια, οι Ολυμπιακοί αγώνες και άλλες μορφές αγώνων στις εκάστοτε περιοχές), αλλά η κύρια μορφή τους και το κύριο χαρακτηριστικό τους ήταν η ένωση των ανθρώπων κάτω από το αθλητικό πνεύμα και ιδεώδες και τους διάφορους κανόνες που θεσπίζονταν για να δώσουν έναν πιο σοβαρό χαρακτήρα, συγκεκριμένα έναν πιο ανταγωνιστικό χαρακτήρα, στους αγώνες (Αυγερινός, 2007).

Στην πορεία των χρόνων, οι κανονισμοί αυτοί γίνονταν όλο και πιο σοβαροί, πιο περιεκτικοί και πιο προσεχτικοί δίνοντας έτσι την ευκαιρία στον αθλητισμό να αναπτυχθεί κάτω από στέρεες βάσεις και κανονισμούς και στους αθλητές να ξέρουν τι πρέπει να κάνουν και πως θα πρέπει να το κάνουν κατά την διάρκεια των αγώνων και των αθλημάτων στα οποία συμμετείχαν (Αυγερινός, 2007).

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Στην πορεία των χρόνων βέβαια, ο αθλητισμός αναπτύχθηκε σε τέτοιο βαθμό που πλέον αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της κάθε κοινωνίας. Οι διάφοροι οργανισμοί διοίκησης και διεύθυνσης των αθλημάτων, τα αθλητικά σωματεία που πλέον έχουν κατακλύσει την κάθε περιοχή, οι εκατομμύρια άνθρωποι που συμμετέχουν με κάθε μέσο και τρόπο επαγγελματικά και μη στον αθλητισμό, τα πολλά αθλήματα – αγωνίσματα που έχουν αναπτυχθεί και δημιουργηθεί προκειμένου να δίνουν την δυνατότητα στους αθλούμενους να δοκιμάζουν πολλά και νέα πράγματα, η εμπορευματοποίηση των αθλημάτων που έχει οδηγήσει τον αθλητισμό να μοιάζει με πακτωλό χρημάτων, οι εξειδικευμένοι πλέον τεχνοκράτες σε θέματα μάρκετινγκ και μάρκετινγκ που είναι απαραίτητοι για την αποτελεσματική πορεία και ανάπτυξη όλων των παραπάνω, δίνουν την εικόνα που χρειάζεται και αναφέρεται σε αυτό που ορίζεται ως ανάπτυξη του αθλητισμού (Γεωργακόπουλος, 1982).

Οι σύγχρονες τάσεις στην ανάπτυξη του αθλητισμού

Στο συγκεκριμένο υποκεφάλαιο, θα παρουσιαστούν εκτενώς οι σύγχρονες τάσεις που αφορούν την ανάπτυξη του αθλητισμού, στην λογική στην οποία παρουσιάστηκε παραπάνω, και αφορά κυρίως την ανάπτυξη του συστήματος που απαιτείται για την εν γένει ανάπτυξη και λειτουργία του σύγχρονου αθλητισμού αλλά και μιας πολιτικής μάθησης (όπως ονομάζεται) που υπάρχει παγκόσμια και αναφέρεται στην τάση των χωρών που υπάρχει για την ανάπτυξη του αθλητισμού.

Βέβαια, αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι το γεγονός πως το συγκεκριμένο υποκεφάλαιο αποτελεί τον προπομπό του επόμενου, δηλαδή της ανάπτυξης του επαγγελματικού αθλητισμού καθώς πάνω σε αυτόν βασίζεται η ανάπτυξη του

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

αθλητισμού πλέον αλλά και της αθλητικής βιομηχανίας – αθλητικού προϊόντος που παρουσιάστηκε παραπάνω.

Αρχικά, η σύγχρονη τάση της ανάπτυξης του αθλητισμού περνά από το μονοπάτι της εμπορευματοποίησης του και στην απόκτηση πολλών χρημάτων μέσα από αυτόν. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά η Αντωνοπούλου (2008), ο αθλητισμός είναι πλέον συνυφασμένος με τα χρήματα και την δόξα, την έννοια δηλαδή της εμπορευματοποίησης.

Δεν υπάρχει πλέον αθλητισμός χωρίς χρήματα, καθώς αυτά είναι που δίνουν την δυνατότητα να επιτευχθούν μεγάλες επιδόσεις από τους αθλητές, αυτά είναι που δίνουν την δυνατότητα στις ομοσπονδίες και στις εκάστοτε οργανώσεις της κάθε χώρας να προσφέρουν όλες τις ανέσεις στους αθλητές προκειμένου να προπονηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, κάτι που θα τους δώσει την δυνατότητα να πραγματοποιήσουν μεγάλες επιδόσεις αλλά και να αποκτήσουν πολλά χρήματα, μέσω των παχυλών συμβολαίων και των διαφημίσεων – χορηγιών (Αντωνοπούλου, 2008).

Μια άλλη έκφανση της ανάπτυξης του αθλητισμού είναι αυτή που σύμφωνα με τον Συνοδινό (2004), στηρίζεται στο τρίπτυχο αθλητισμός – ΜΜΕ – πολιτική. Είναι το τρίπτυχο όπου σύμφωνα με τον συγγραφέα (Συνοδινός, 2004), αποτελεί την πλέον χαρακτηριστική αλήθεια και πραγματικότητα, καθώς και τα τρία αυτά στοιχεία αποτελούν μια μορφή εξουσίας πλέον στον κόσμο. Γίνεται άμεσα αντιληπτό δηλαδή το γεγονός πως δεν υφίσταται πλέον αθλητισμός χωρίς τα ΜΜΕ και την πολιτική, καθώς επίσης δεν υφίσταται και δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί ανάπτυξη του αθλητισμού χωρίς την συμβολή των ΜΜΕ.

Κάτι επίσης πολύ σημαντικό που αφορά την ανάπτυξη του αθλητισμού είναι το γεγονός πως υπάρχει μια τάση πλέον η οποία υιοθετείται από πολλές χώρες που θέλουν να αναπτύξουν με τον καλύτερο τρόπο τον αθλητισμό. Έτσι σύμφωνα με τους Oakley και Green (2001), υπάρχει μια τακτική – στρατηγική μάθησης η οποία ακολουθείται από όλες τις χώρες. Σύμφωνα με αυτή οι χώρες προσπαθούν να καταλάβουν και να κατανοήσουν τι κάνουν σωστά οι άλλες χώρες και στην συνέχεια προσπαθούν να υιοθετήσουν την πρακτική αυτή στην δική τους χώρα. Αποτελεί στην ουσία μια πρακτική benchmarking, όπου η κάθε χώρα προσπαθεί να «αντιγράψει» στοιχεία από τον καλύτερο και να τα εφαρμόσει στις τάξεις της.

Όλα τα στοιχεία αυτά που αναφέρθηκαν εκτενώς στα δυο αυτά υποκεφάλαια, δείχνουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την εξέλιξη του αθλητισμού στον πέρασμα των χρόνων όπου από ερασιτεχνικός έγινε επαγγελματικός (Κωνσταντίνος, 2008), καθώς επίσης φαίνεται καθαρά και η μεγάλη εμπορευματοποίηση που πλέον είναι συνώνυμο της ανάπτυξης του αθλητισμού. Είναι δηλαδή τα στοιχεία που χρειάζονταν να καταγραφούν προκειμένου να δοθεί μια λογική συνέχεια, να υπάρξει δηλαδή η κατάλληλη γέφυρα ανάμεσα στα υποκεφάλαια αυτού του κεφαλαίου, αφού στην συνέχεια θα παρουσιαστεί το τελευταίο στάδιο της ανάπτυξης του αθλητισμού, ο επαγγελματικός αθλητισμός δηλαδή.

Ανάπτυξη του επαγγελματικού αθλητισμού – elite ποδοσφαίρου

Παράθεση ορισμών και χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του αθλητισμού και του επαγγελματικού αθλητισμού

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Αρχίζοντας αυτό το υποκεφάλαιο, πρέπει αρχικά να σημειωθούν και να αναφερθούν κάποιες σημαντικές διευκρινήσεις. Στα πλαίσια της καλύτερης κατανόησης του ορισμού και των χαρακτηριστικών του επαγγελματικού αθλητισμού, είναι απαραίτητο να παρατεθεί και ο ορισμός και άλλα σημαντικά στοιχεία σχετικά με τον αθλητισμό γενικότερα. Αυτό συμβαίνει διότι ο επαγγελματικός αθλητισμός αποτελεί μια από τις κατηγορίες του αθλητισμού, καθώς επίσης και οι δυο αυτοί ορισμοί για τους όρους είναι απαραίτητοι για την ομαλή και αποτελεσματική συνέχεια της εργασίας.

Αρχικά, σύμφωνα με τον Μαλάτο (2000) ο αθλητισμός αποτελεί μια αυτοτελή και αυτόνομη δραστηριότητα η οποία έχει διαμορφωθεί ιστορικά, στα πλαίσια της οποίας ο άνθρωπος – ασκούμενος εκμεταλλεύεται – αξιοποιεί με οργανωμένο και συστηματικό τρόπο ένα σύστημα σωματικών ασκήσεων με απώτερο στόχο την βελτίωση των μορφολογικών του χαρακτηριστικών καθώς και των ψυχικών του δυνατοτήτων και όλα αυτά μέσα σε ένα πλαίσιο αθέμιτου και θεμιτού ανταγωνισμού με άλλους ανθρώπους.

Επιπλέον, υπάρχει και ένας άλλος ορισμός για τον αθλητισμό ο οποίος στέκεται και εξετάζει την παιδαγωγική σημασία του αθλητισμού ο οποίος σύμφωνα με τον Krokow (1974), ορίζει τον αθλητισμό ως μια συνεχή, ατομική και συνεχώς παραγωγική διαδικασία εντός της οποίας επιδιώκεται η απαιτούμενη προσαρμογή του ανθρώπινου οργανισμού στις έντονες ψυχικές και σωματικές προσπάθειες, με απώτερο στόχο την επίτευξη μεγάλων και σπουδαίων επιδόσεων σε κάποιο συγκεκριμένο αγώνισμα ή άθλημα.

Υπάρχει και ένας άλλος ορισμός σχετικά με τον αθλητισμό ο οποίος σύμφωνα με τον Ζέρβα (1993), ορίζει τον αθλητισμό ως την συνεχή και αδιάκοπη σωματική καλλιέργεια και δράση με συγκεκριμένο τρόπο, μεθοδολογία και παιδαγωγική με σκοπό

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

την μέγιστη και επιθυμητή σωματική απόδοση, ως επίδοση σε αθλητικούς αγώνες, στο αθλητικό και κοινωνικό γίγνεσθαι. Παράλληλα ο αθλητισμός είναι ένας κοινωνικός θεσμός ο οποίος αντικατοπτρίζει τη δεδομένη κοινωνία και τον πολιτισμό της.

Σύμφωνα με τον Huizinga (1981), ο αθλητισμός είναι το σύνολο των προσπαθειών που καταβάλλει ο άνθρωπος με σκοπό την βελτίωση και διατήρηση των φυσικών του ικανοτήτων ή και απλώς την αναψυχή του.

Αυτό που προκύπτει από τους παραπάνω ορισμούς για τον αθλητισμό και λαμβάνοντας πάντα υπόψη ότι το κάθε άθλημα έχει τα δικά του μοναδικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα καθώς και τους δικούς του κανόνες, είναι το γεγονός πως το στοιχείο που συνδέει τα αθλήματα μεταξύ τους είναι η επιδίωξη αρχικά της φυσικής άσκησης καθώς μετέπειτα είναι και η συνεχής αναζήτηση του ασκούμενου για να φτάσει στα επιθυμητά επίπεδα κινητικής απόδοσης στα οποία αποσκοπεί.

Ως συνέχεια των ορισμών και των εννοιών που παρουσιάστηκαν παραπάνω για τον αθλητισμό, αξίζει να γίνει μια αναφορά και στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αθλητισμού. Σύμφωνα με τον Μαλάτο (2000) τα χαρακτηριστικά αυτά είναι γνωρίσματα είναι τα κάτωθι:

- η συνεχής φυσική – σωματική κίνηση του αθλούμενου
- η συνεχής επιδίωξη του μέγιστου δυνατού αποτελέσματος – επίδοσης
- η απαραίτητη ύπαρξη των κανόνων και της απαιτούμενης οργανωτικής δομής
- η πεποίθηση ότι η αθλητική δραστηριότητα θα πρέπει να είναι αυτοσκοπός

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Αυτό που πρέπει να σημειωθεί τώρα στην συνέχεια δηλαδή της αναφοράς των χαρακτηριστικών του αθλητισμού, θα πρέπει να γίνει και η παράθεση των κατηγοριών του αθλητισμού, των κομματιών δηλαδή που χωρίζεται ο αθλητισμός. Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τον Αυγερινό (2007) ο αθλητισμός έχει τις εξής μορφές:

- μαζικός αθλητισμός
- σχολικός αθλητισμός
- ερασιτεχνικός αθλητισμός
- επαγγελματικός αθλητισμός

Επομένως, το επόμενο βήμα για την καλύτερη κατανόηση του κεφαλαίου θα είναι η παράθεση των ορισμών αλλά και των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του επαγγελματικού αθλητισμού. Η διάκριση αυτή καθώς και η επισήμανση μόνο των στοιχείων που αφορούν τον επαγγελματικό αθλητισμό, γίνεται για τον λόγο πως η συγκεκριμένη εργασία έχει ως κύριο σκοπό να παρουσιάσει τις πτυχές του επαγγελματικού αθλητισμού και κυρίως του επαγγελματικού ποδοσφαίρου (και των πρωταθλημάτων όπως θα φανεί παρακάτω από τις προϋποθέσεις που έχουν τεθεί για την έρευνα), αλλά με την μεγάλη έμφαση να δίνεται στο κυριότερο κομμάτι του επαγγελματικού αθλητισμού το οποίο είναι οι ακαδημίες ποδοσφαίρου (που αποτελούν και το ζητούμενο έρευνας της συγκεκριμένης εργασίας).

Ξεκινώντας την παράθεση των ορισμών σχετικά με τον επαγγελματικό αθλητισμό, θα παρουσιασθεί αυτός ο οποίος σύμφωνα με τον Μαλάτο (2000) ορίζει τον επαγγελματικό αθλητισμό ως την μορφή του αθλητισμού που ασκείται και πραγματοποιείται με την απαιτούμενη υποδομή και την επαγγελματική οργάνωση καθώς

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

και την απαιτούμενη εργασία, με απώτερο σκοπό την μεγιστοποίηση των επιδόσεων του αθλούμενου.

Ένας άλλος ορισμός για τον επαγγελματικό αθλητισμό είναι αυτός του Bonet (1974) σύμφωνα με τον οποίο ο επαγγελματικός αθλητισμός βασίζεται στο βασικό χαρακτηριστικό της συνεχούς και σκληρής προσπάθειας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Bonet (1974) : « Ο επαγγελματικός αθλητισμός είναι μια διαρκής ανιούσα γραμμή της βελτίωσης των επιδόσεων των ασκούμενων».

Σε συνέχεια των λεγόμενων του Bonet (1974), ο Αυγερινός (2007) αναφέρει για τον επαγγελματικό αθλητισμό ότι αρχικά χρησιμεύει για να τεθεί μια απαιτούμενη ιεραρχία στην επίδοση (από την πιο χαμηλή στην υψηλότερη), κάτι που θα μπορούσε να συνδέεται άμεσα και με το κοινωνικό κύρος του αθλούμενου και από την άλλη ότι ο επαγγελματικός αθλητισμός καθορίζει άμεσα και αποφασιστικά την συμπεριφορά των αθλητών καθώς τους βάζει άμεσα στην διαδικασία του ανταγωνισμού.

Επίσης, σε συνέχεια των προηγούμενων λεγομένων του Αυγερινού (2007) θα μπορούσε να προστεθεί και ένα άλλο χαρακτηριστικό στην έννοια – ορισμό του επαγγελματικού αθλητισμού, καθώς σύμφωνα με τον ίδιο, η μορφή αυτή του αθλητισμού επιβάλλει στην προσωπικότητα του αθλητή την αρχή της πειθαρχίας, τον απαραίτητο συντονισμό όλων των ικανοτήτων του καθώς είναι και αυτή που ρυθμίζει την ζωή και τους στόχους στην αθλητική ζωή – επιδίωξη.

Ένας άλλος συγγραφέας και συγκεκριμένα ο Bonn σε βιβλίο του το 1972, παραθέτει κάποια σημαντικά στοιχεία για τον επαγγελματικό αθλητισμό. Σύμφωνα με τον Bonn (1972), ο οργανωμένος από τις αθλητικές ομοσπονδίες αθλητισμός – πρωταθλητισμός (με αυτόν τον τρόπο αντιμετωπίζει τον επαγγελματικό αθλητισμό), από

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

το στάδιο της αρχικής προσπάθειας του αθλητή μέχρι το τελικό στάδιο της επιτυχίας, κυριαρχείται και χαρακτηρίζεται από έναν έντονο αθέμιτο και θεμιτό ανταγωνισμό, αλλά και από στοιχεία τα οποία μπορεί κάποιος να τα συναντήσει στον εργασιακό και επαγγελματικό χώρο. Εδώ αναφέρεται κυρίως στην εμπορευματοποίηση που επιδέχεται η προσπάθεια του αθλητή (όπως αυτό μεταφράζεται σε κύρος, κοινωνική καταξίωση και γόητρο) καθώς και του ίδιου του αθλητή (ο οποίος στο βωμό του χρήματος είναι ικανός να διαθέσει και τον εαυτό του – σώμα του, καθώς λαμβάνει απαγορευμένες φαρμακευτικές ουσίες).

Επίσης, υπάρχει και ένας άλλος ορισμός για την μορφή αυτή του αθλητισμού, ο οποίος σύμφωνα με την Βρόντου (2008), ορίζει τον επαγγελματικό αθλητισμό ως μια λειτουργία που συντίθεται από επικερδείς για τους συμμετέχοντες διαδικασίες. Επίσης, παρουσιάζει και παρέχει στους θεατές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, αλλά συνήθως παρέχεται με ακριβό αντίτιμο στους καταναλωτές που το επιθυμούν. Είναι επίσης μια πολύ σημαντική μορφή του αθλητισμού καθώς μέσω της συνεχούς προβολής από τα ΜΜΕ αποκτά ένα ειδικό βάρος για τους μετόχους καθώς μπορεί να τους επιφέρει κέρδος.

Σύμφωνα όμως με την Βρόντου (2008), ο επαγγελματικός διχάζει καθώς υπάρχουν υποστηρικτές που αναφέρουν πως αυτή η μορφή αθλητισμού είναι η κορυφή της αθλητικής βιομηχανίας που υποστηρίζει όλο το φάσμα του αθλητισμού μέσα από τους πόρους που δημιουργεί, αλλά υπάρχουν και επικριτές του επαγγελματικού αθλητισμού που αναφέρουν πως είναι χειρότερη μορφή του αθλητισμού καθώς είναι υπεύθυνη για την εμπορευματοποίηση των αθλητών και των αθλημάτων, είναι υπεύθυνη

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

για την απληστία όλων που θυσιάζονται στο βωμό του χρήματος, καθώς επίσης πολλοί υποστηρίζουν ότι επιφέρει και μια ανισορροπία στις κοινωνικές δομές.

Μετά από την παρουσίαση και ανάλυση των ορισμών που αφορούν τον επαγγελματικό αθλητισμό αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχουν και κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα που χαρακτηρίζουν αυτήν την ιδιαίτερη – προκλητική (για πολλούς επικριτές της) φύση του αθλητισμού. Σύμφωνα με τον Sloane (1980), τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του επαγγελματικού αθλητισμού είναι τα κάτωθι:

- η επιχειρηματική (κερδοφόρα και επιτυχής) δράση των συλλόγων
- η έννοια της εργασίας από τους αθλητές και τους συλλόγους
- το σύστημα των μεταγραφών των αθλητών
- η δημοσιότητα (μέσω των ΜΜΕ και όχι μόνο) ως πηγή εσόδων της αθλητικής επιχείρησης

Επίσης, κάτι το οποίο είναι εξίσου σημαντικό στοιχείο που αφορά τον επαγγελματικό αθλητισμό και τις διαστάσεις αυτού είναι το γεγονός της ανάπτυξης των elite αθλητών και γενικά των επαγγελματικών ομάδων. Σύμφωνα με τους Oakley και Green (2001), η ανάπτυξη αυτή των επαγγελματιών αθλητών αλλά και των επαγγελματικών ομάδων θα πρέπει να στηρίζεται στα κάτωθι:

- τις εγκαταστάσεις και στον χρηματικό πλούτο που διαθέτει η εκάστοτε ομάδα
- στην ύπαρξη ενός συστήματος το οποίο θα είναι αρμόδιο για να αναπτύξει τους επαγγελματίες αθλητές αλλά κυρίως να τους εντοπίσει (ισχυρό scouting δηλαδή)

- στην ύπαρξη των κατάλληλων συνθηκών οι οποίες θα πρέπει συνεχώς να υποστηρίζουν τους αθλητές και τις ομάδες.

Συμπερασματικά, όλα τα παραπάνω δείχνουν με τον καλύτερο τρόπο πως ο επαγγελματικός αθλητισμός αποτελεί αυτήν την στιγμή την σημαντικότερη έκφραση του αθλητισμού. Αυτό συμβαίνει γιατί ο επαγγελματικός αθλητισμός είναι αυτός που αποτελεί πλέον αναπόσπαστο στοιχείο κάθε κοινωνίας καθώς προσφέρει την δυνατότητα για ανάπτυξη των αθλητών και παράλληλα των ομάδων.

Ο επαγγελματικός αθλητισμός αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο του αθλητισμού πλέον αφού περιέχει τις επαγγελματικές ομάδες, αλλά κυρίως περιέχει στις τάξεις του την λειτουργία και την εν γένει αποτελεσματική ανάπτυξη των ακαδημιών ποδοσφαίρου, του στοιχείου δηλαδή που αφορά την έρευνα που πραγματοποιείται.

Συνθέτοντας το περιβάλλον των ακαδημιών ποδοσφαίρου

Ξεκινώντας το κεφάλαιο αυτό, αξίζει να σημειωθεί η δομή και η οργάνωση που θα ακολουθηθεί για την συγγραφή του. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν και θα καταγραφούν στοιχεία σχετικά με το είναι η ακαδημία ποδοσφαίρου, ποια ακριβώς είναι η αρμοδιότητα μιας σωστής ακαδημίας, ποια είναι τα οφέλη που παρέχει στους συμμετέχοντες, ποια είναι η κατάσταση που επικρατεί στον ευρωπαϊκό χώρο (κάτι που λεπτομερώς και ενδελεχώς θα αναλυθεί στο 5 κεφάλαιο της συγκεκριμένης ανασκοπικής ερευνητικής εργασίας) καθώς και η κατάσταση που επικρατεί στην ελληνική πραγματικότητα και τέλος θα παρουσιαστούν – παρατεθούν χαρακτηριστικές φράσεις και δηλώσεις διακεκριμένων ατόμων στον χώρο των ακαδημιών ποδοσφαίρου.

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Αρχικά, πριν παρουσιαστούν τα στοιχεία που αφορούν το περιβάλλον λειτουργίας των ακαδημιών ποδοσφαίρου αξίζει να σημειωθούν ορισμένοι ορισμοί που αφορούν το περιεχόμενο των ακαδημιών, κάτι που θα βοηθήσει στην καλύτερη δυνατή κατανόηση του περιεχομένου αυτού του κεφαλαίου.

Έτσι, σύμφωνα με τον Holder (2008), οι ακαδημίες ποδοσφαίρου είναι ειδικά σχεδιασμένες προπονητικές ομάδες – εγκαταστάσεις οι οποίες δημιουργούνται από τα εκάστοτε σωματεία (επαγγελματικές ομάδες) με σκοπό την ανάπτυξη και την βελτίωση του ταλέντου και της προσωπικότητας των νέων ποδοσφαιριστών.

Επίσης, ως ακαδημία ποδοσφαίρου ορίζεται η ομάδα αυτή που προσφέρει τις ιδανικές συνθήκες που απαιτούνται για να μάθουν οι νεαροί ποδοσφαιριστές τις τεχνικές – τακτικές του ποδοσφαίρου παρέχοντας τους επίσης αθλητική και κοινωνική παιδεία που είναι απαραίτητα για την εν γένει αποτελεσματική ανάπτυξη των νέων (Παπαδάκης, 2008).

Ένας άλλος ορισμός είναι αυτός όπου σύμφωνα με τον Brandy (2012), η ακαδημία ποδοσφαίρου είναι η ομάδα αυτή που δίνει την δυνατότητα στην ομάδα που την έχει και την λειτουργεί, να προμηθεύεται δικά της ταλέντα τα οποία θα είναι σε θέση με την κατάλληλη εκμάθηση να αγωνιστούν με μεγάλη επιτυχία στην πρώτη ομάδα.

Επιπλέον, αυτό που θα μπορούσε να χαρακτηρίσει την ακαδημία ποδοσφαίρου (ως ένα αρχικό και πολύ καλό για εισαγωγή σχόλιο), είναι ότι από πολλούς έχει χαρακτηριστεί ως το μέλλον του ποδοσφαίρου. Ο χαρακτηρισμός αυτός, έχει δοθεί πολύ εύστοχα στις ακαδημίες καθώς είναι αυτές που αποτελούν το προπαρασκευαστικό στάδιο προετοιμασίας των μελλοντικών αστέρων του ποδοσφαίρου, των παιχτών που θα

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

αποτελέσουν τα πρότυπα για να γεμίσουν οι ακαδημίες με εκκολλημένους ποδοσφαιριστές.

Αρχίζοντας, θα μπορούσε να σημειωθεί - αναφερθεί πως η ακαδημία για ένα παιδί είναι ένα δεύτερο σχολείο. Είναι ένα μέρος στο οποίο ο μικρός ποδοσφαιριστής, έρχεται σε συνεχή επαφή με άλλα παιδιά, καταλαβαίνει το νόημα της ομαδικής προσπάθειας αλλά και του έντονου ανταγωνισμού, έχει την δυνατότητα να μάθει πολλά και καινούργια πράγματα σχετικά με το ποδόσφαιρο, είναι ένα μέρος που θα βοηθήσει στην ανάπτυξη του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς του παιδιού. Από αυτά τα στοιχεία γίνεται εύκολα κατανοητό το πόσο σημαντική είναι μια ακαδημία αλλά και το γιατί αναφέρθηκε ως ένα δεύτερο σχολείο.

Αρκετοί είναι αυτοί που έχουν αναφερθεί στο τι είναι μια ακαδημία ποδοσφαίρου, καθώς επίσης αρκετοί είναι και αυτοί οι οποίοι έχουν αναφερθεί στα οφέλη που μπορεί να παρέχει στους μικρούς ποδοσφαιριστές (κάποια από αυτά τα στοιχεία θα παρατεθούν σε επόμενο υποκεφάλαιο). Το σημαντικότερο όμως για μια ακαδημία ποδοσφαίρου, και το σημαντικότερο από τα οφέλη που μπορεί να παρέχει είναι το εξής, το γεγονός πως είναι υπεύθυνη για να εισχωρήσουν στο ποδόσφαιρο οι νέοι αστέρες, οι νέοι παγκόσμιοι παίκτες που θα είναι αυτοί που θα αποτελούν πλέον τα πρότυπα και τα είδωλα των νέων. Και το πιο σημαντικό είναι ότι αυτοί έχουν έλθει στην επιφάνεια από την λειτουργία μιας ακαδημίας ποδοσφαίρου.

Σύμφωνα με τον Τσιγκρή (2013), η λειτουργία καθώς και η αποτελεσματικότητα μιας ακαδημίας ποδοσφαίρου έγκειται στα πλαίσια της ανακάλυψης ταλέντων σε μικρή ηλικία καθώς και της μετέπειτα αξιοποίησης τους σε επαγγελματίες ποδοσφαιριστές. Αυτό, σύμφωνα με τον ίδιο, θα αποτελέσει και την ιδανική λύση για τις πρώτες ομάδες

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

(στις οποίες ανήκουν οι ακαδημίες) να μειώσουν την ανισορροπία μεταξύ των ακριβών μεταγραφών και των τίτλων.

Επίσης, σύμφωνα με τον Stangulescu (2002) σε όλα τα σωματεία το κύριο και μείζον μέλημα των υπευθύνων πρέπει να είναι το να διευθύνουν ομάδες με μικρό αριθμό παιχτών, και αυτό γιατί θα πρέπει να είναι τέτοια η θέση τους ώστε να μπορούν να αποκτήσουν όλοι οι παίκτες στέρεες βάσεις. Για τον συγκεκριμένο λόγο, σύμφωνα με τον ίδιο, είναι απαραίτητη η δημιουργία από τις ομάδες ακαδημιών ποδοσφαίρου. Η ακαδημία θα είναι αυτή που θα δώσει την δυνατότητα και τις συνθήκες που απαιτούνται για να μάθουν οι μικροί ποδοσφαιριστές τις απαραίτητες τεχνικές και τακτικές αλλά συγχρόνως θα πρέπει να τους παρέχεται η κατάλληλη αθλητική και κοινωνική παιδεία.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Γιαννακόπουλο (2012) η φιλοσοφία της λειτουργίας και της εν γένει οργάνωσης μιας ακαδημίας, θα έπρεπε να είναι τα παιδιά να αποκτήσουν ποδοσφαιρική παιδεία και γνώση για το άθλημα. Θα πρέπει επίσης να μάθουν να σέβονται ο ένας τον άλλο, τους συμπαίκτες και τους αντιπάλους και ότι ο ποδοσφαιρικός αγώνας διαρκεί μόνο 90 λεπτά και μετά θα πρέπει να είναι φίλοι οι ποδοσφαιριστές μεταξύ τους και όχι ανταγωνιστές.

Συνολικά, όσον αφορά τα εισαγωγικά στοιχεία για την ακαδημία ποδοσφαίρου θα μπορούσαν να συνοψιστούν τα κάτωθι:

- η ακαδημία ποδοσφαίρου πέρα από την αθλητική φύση έχει και την παιδαγωγική για τα παιδιά μορφή
- αποτελεί την «ισορροπία» που χρειάζεται μια μεγάλη ομάδα για να στηρίξει την λειτουργία και την επιτυχία της

- αποτελεί το βήμα για την πρόοδο και την ανάπτυξη εκκολαπτόμενων αστέρων του ποδοσφαίρου.

Τα οφέλη και οι στόχοι μιας ακαδημίας ποδοσφαίρου

Σε συνέχεια του προηγούμενου υποκεφαλαίου, όπου παρουσιάστηκαν πολλά και εισαγωγικά στοιχεία – δεδομένα για τον χώρο καθώς και την λειτουργία – φιλοσοφία των ακαδημιών ποδοσφαίρου, στο υποκεφάλαιο (μετά από έρευνα σε διάφορα άρθρα) θα παρατεθούν τα οφέλη που προσφέρει μια ακαδημία ποδοσφαίρου στους μικρούς συμμετέχοντες – ποδοσφαιριστές.

Ίσως το σημαντικότερο όφελος που παρέχει μια ακαδημία ποδοσφαίρου σε ένα μικρό ποδοσφαιριστή είναι το γεγονός πως του δίνει την ευκαιρία να γίνει μέλος μιας ομάδας και κατά συνέπεια μέσα από αυτήν μπορεί να γίνει ο μελλοντικός αστέρας του ποδοσφαίρου, να πραγματοποιήσει το όνειρο του δηλαδή. Σύμφωνα με τους Cattenoy και Gil (2006) το πιο σημαντικό στοιχείο για μια ακαδημία είναι να προετοιμάζει τους μικρούς ποδοσφαιριστές στο να καταφέρουν να γίνουν οι επόμενοι αστέρες, αλλά πρέπει να τους παρέχεται η κατάλληλη τεχνική καθώς και η κατάλληλη φιλοσοφία που θα πρέπει να στηρίζεται στο δόγμα: «Συνεχώς καλύτερος».

Η έννοια της ακαδημίας αλλά και το όφελος που παρέχει στο ποδόσφαιρο είναι η συνεχής και αδιάκοπη παραγωγή νέων ταλέντων. Για να παραχθούν όμως αυτά τα ταλέντα χρειάζονται οι σωστές βάσεις που θα τεθούν από τον τεχνικό υπεύθυνο της ακαδημίας, σκληρή και συνεχή δουλειά στις προπονήσεις από τους ποδοσφαιριστές αλλά και από τους προπονητές (οι οποίοι θα πρέπει να είναι εξοπλισμένοι με όλα τα απαραίτητα και απαιτούμενα εφόδια για τις προπονήσεις) καθώς επίσης απαραίτητη είναι

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

και η ύπαρξη φιλοσοφίας και στόχων που θα είναι προς μια κατεύθυνση, δηλαδή το όφελος για τις μεγάλες ομάδες που θα είναι η ενδυνάμωση τους με παίκτες έτοιμους από τις ακαδημίες τους (<http://www.sports-academies.gr/academies/football/4364-sports>).

Πολλά βέβαια μπορεί να είναι τα στοιχεία που αφορούν και απευθύνονται στους στόχους μιας ακαδημίας ποδοσφαίρου. Για τους λόγους του συγκεκριμένου υποκεφαλαίου (καθώς σε επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθούν λεπτομερώς και ενδελεχώς όλα τα στοιχεία που αφορούν τις ακαδημίες ποδοσφαίρου, κάτι που είναι και το αντικείμενο της συγκεκριμένης έρευνας), θα παρουσιαστούν οι κυριότεροι ίσως στόχοι που έχουν οι ακαδημίες στο σύνολο τους. Σύμφωνα με τους Φαμίση, Σεντελίδη και Καραβέλη (2006), οι κυριότεροι και πιο απλοί – εισαγωγικοί στόχοι μιας ακαδημίας ποδοσφαίρου είναι οι κάτωθι:

- υποδοχή με τον καλύτερο τρόπο στους νεαρούς μελλοντικούς αστέρες που θέλουν να πραγματοποιήσουν το όνειρο τους και παροχή σε αυτούς της κατάλληλης προπόνησης με τους καλύτερους προπονητές
- εκπαίδευση με στέρεες βάσεις και ενδυνάμωση ψυχική με της φιλοσοφία: «Συνεχώς καλύτερος»
- προσφορά στους εκκολαπτόμενους ποδοσφαιριστές σωστής και αγωνιστικής παιδείας στηριζόμενης στις αρχές της ευγενούς άμιλλας και του ευ αγωνίζεσθε.

Αυτό που αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό, είναι το γεγονός (το οποίο είναι και πολύ σημαντικό) πως οι ακαδημίες ποδοσφαίρου δεν παρέχουν μόνο οφέλη στις ομάδες που τις έχουν (και θα στελεχωθούν αργότερα με παίκτες έτοιμους από τα

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

φυτώρια τους), ούτε μεμονωμένα οφέλη στους νεαρούς ποδοσφαιριστές του στυλ μόνο προπόνηση για να φτάσει στο επιθυμητό υψηλό επίπεδο για να γίνει ο νέος αστέρας.

Σύμφωνα με την ψυχολόγο Βερβέρη (2014), υπάρχουν και άλλα και εξίσου σημαντικά οφέλη που μπορεί να αποκομίσει ένας μικρός ποδοσφαιριστής από την συμμετοχή του και την ένταξη του σε μια ακαδημία ποδοσφαίρου. Αρχικά τα οφέλη, η ψυχολόγος τα χωρίζει σε σωματικά οφέλη (δηλαδή ανάπτυξη των σωματικών ικανοτήτων ενός παιδιού, κατά συνέπεια καλύτερη υγεία), ακαδημαϊκά οφέλη (συμφωνεί η ψυχολόγος ότι η ακαδημία αποτελεί ένα δεύτερο και πολύ σημαντικό σχολείο για το παιδί), συναισθηματικά οφέλη (όταν είναι πολύ καλός στις προπονήσεις και στους αγώνες και γενικά στις προσπάθειες που κάνει ο μικρός ποδοσφαιριστής ανεβαίνει αυτόματα και η αυτοεκτίμηση του καθώς και η αυτοπεποίθηση του) και κοινωνικά οφέλη (μέσα από την συμμετοχή του στην ακαδημία ο μικρός εντάσσεται σε ένα κοινωνικό κύκλο και αναπτύσσει φιλίες με άλλα παιδιά καθώς και με προπονητές και άλλους).

Συνοπτικά και επιγραμματικά, τα οφέλη που αποκομίζουν τα παιδιά από την συμμετοχή τους σε μια ακαδημία ποδοσφαίρου, σύμφωνα με την Βερβέρη (2014) είναι τα κάτωθι:

- ανάπτυξη φιλίας με άλλα άτομα
- ανάπτυξη της συνεργασίας
- καλλιέργεια ηγετικών ικανοτήτων
- έννοια του σεβασμού αντιπάλων, συμπαικτών και προπονητών
- η αίσθηση του ότι είναι μέλος μιας ομάδας
- αύξηση της αυτοπεποίθησης και της αυτοπειθαρχίας
- μαθαίνει να σέβεται το διαφορετικό

- απόκτηση κοινωνικών δεξιοτήτων.

Το περιβάλλον των ακαδημιών ποδοσφαίρου στον ευρωπαϊκό και στον ελληνικό χώρο

Ξεκινώντας, την καταγραφή των στοιχείων αυτού του υποκεφαλαίου, το οποίο έρχεται σε συνέχεια την προηγούμενων υποκεφαλαίων, είναι απαραίτητο να σημειωθούν κάποια στοιχεία που θα κάνουν καλύτερη την κατανόηση του υποκεφαλαίου στον αναγνώστη. Αρχικά, πρέπει να σημειωθεί πως στόχος του συγκεκριμένου υποκεφαλαίου είναι να κάνει μια γενική και εισαγωγική καταγραφή των στοιχείων που αφορούν τις ποδοσφαιρικές ακαδημίες, καθώς στο 5 κεφάλαιο της ερευνητικής αυτής εργασίας θα αναφερθούν με λεπτομέρεια πως λειτουργούν οι ακαδημίες του εξωτερικού. Έτσι στο συγκεκριμένο υποκεφάλαιο θα αναφερθούν γενικά στοιχεία για την πορεία και την ανάπτυξη των ακαδημιών τόσο στον ευρωπαϊκό όσο και στον ελληνικό χώρο.

Αρχικά, σύμφωνα με τον Φακίρη (2013) οι δυσμενείς για όλους οικονομικές εξελίξεις, που επέφεραν σωρία προβλημάτων σε πολύ κόσμο, προκάλεσαν πολλά και σημαντικά προβλήματα και στο ευρωπαϊκό (και όχι μόνο) ποδόσφαιρο. Η οικονομική κρίση λοιπόν, δημιούργησε την ανάγκη να στραφούν οι ομάδες σε νέους τρόπους λειτουργίας, για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν. Ο Φακίρης (2013) αναφέρει πως οι ομάδες πλέον δεν ήταν σε θέση να ξοδέψουν υπέρογκα ποσά σε μεταγραφές είτε να πληρώσουν πολυδάπανα συμβόλαια ξένων παικτών. Για τον λόγο αυτό αποφάσισαν, να στραφούν στην αναβάθμιση των ακαδημιών τους. Μια αναβάθμιση που αναφέρεται στην οικοδόμηση των νέων με στέρεες βάσεις, με την αρχή του ευ αγωνίζεσθε, αλλά και την απόκτηση σωστών βάσεων για μια επιτυχημένη πορεία στον χώρο, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη του αθλήματος.

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Οι ομάδες που βρίσκονται στην Ευρώπη, είχαν καταλάβει από πολύ παλιά ότι μια επιτυχημένη ομάδα, για να θέλει να είναι επιτυχημένη αλλά και για να σέβεται τον εαυτό της, πρέπει να έχει αναπτυγμένο δίκτυο ακαδημιών. Να λειτουργούν δηλαδή οι ακαδημίες τους σωστά. Υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά παραδείγματα στην κατηγορία αυτή. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στο συγκεκριμένο υποκεφάλαιο θα παρουσιαστούν εισαγωγικά στοιχεία από αυτές τις ακαδημίες.

Ομάδες κολοσσοί όπως η Ρεάλ Μαδρίτης, η Λίβερπουλ, ο Άγιαξ, η Μπαρτσελόνα και η Ντόρτμουντ αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτού του μοντέλου λειτουργίας, δηλαδή επενδύουν στην σωστή και εύρυθμη λειτουργία των ακαδημιών τους με σκοπό να στελεχώσουν τις πρώτες ομάδες, καθώς επίσης και να πραγματοποιήσουν μια απόσβεση της προσπάθειας που γίνεται στις ακαδημίες αλλά και να αποφέρουν τίτλους και συνολική επιτυχία στην ομάδα (Τσιγκρή, 2013).

Ενδεικτικά, σύμφωνα με τον Τσιγκρή (2013), κάποια στοιχεία που αφορούν τις ακαδημίες των ομάδων που προαναφέρθηκαν είναι τα εξής:

- από την δεκαετία του '90 ο Άγιαξ ήταν πρότυπο λειτουργίας ακαδημιών, και για αυτό κατέκτησε και το Champions League το 1995 με την συντριπτική πλειοψηφία των παιχτών (όπως Ζέεντορφ, Φαν Ντερ Σαρ, αδελφοί Ντε Μπουρ, Ντάβιντς και Οβερμαρς) να προέρχονται από την ακαδημία της ομάδας
- η Μπαρτσελόνα, με την παγκοσμίου φήμης ακαδημία της « La Masia», καταφέρνει εδώ και πολλά χρόνια να δημιουργεί παίκτες παγκοσμίου κλάσης (Μέσι, Βαλντές, Τσάβι, Ινιέστα, Φάμπρεγκας κ.ά.). Έχει καταφέρει κάτι πολύ σημαντικό, καθώς 2009 που κατέκτησε το

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Champions League οι 8 από τους 11 βασικούς ήταν από την ακαδημία της ομάδας

- η γερμανική Ντόρτμουντ, που τα τελευταία χρόνια κάνει πρωταθλητισμό στην Γερμανία καθώς επίσης πρωταγωνιστεί στο Champion League, τα κατάφερε αυτά μέσα από την σωστή λειτουργία των ακαδημιών της. Κατάφερε να εμπλουτίζει τα παιδιά με έκδηλο πάθος και φανατισμό για την ομάδα στην οποία ανήκουν. Κάτι πολύ χαρακτηριστικό είναι η ρήτρα συμβολαίου του Mario Gotze, παίχτη αστέρα της ομάδας, όπου έφτανε τα 37 εκατομμύρια ευρώ (δείγμα της σωστής εκμετάλλευσης των νέων της ποδοσφαιριστών)
- η ισπανική Ρεάλ Μαδρίτης, αποτελεί μια ιδιαίτερη περίπτωση λειτουργίας ακαδημιών καθώς δεν κατάφερε ποτέ να δώσει τις απαιτούμενες παραστάσεις και ευκαιρίες στους ποδοσφαιριστές από τις ακαδημίες, με αποτέλεσμα αυτοί να θριαμβεύουν σε άλλες ομάδες (όπως ο Χουάν Μάτα στην Τσέλσι, ο Νεγρέδο στην Σεβίλλη, ο Λουίς Ενρίκε στην μισητή Μπαρτσελόνα και ο Σολδάδο στην Βαλένθια)
- η αγγλική Λίβερπουλ, παρόλο που μετά την έλευση διάφορων προπονητών είχε αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας και εκμετάλλευσης των ακαδημιών της, έχει καταφέρει να προωθήσει πολλούς παίχτες, με το πιο χαρακτηριστικό και φωτεινό παράδειγμα να είναι ο επί 10 έτη εμβληματικός αρχηγός της Στίβεν Τζέραρντ.

Με βάση όλα αυτά τα στοιχεία που προηγήθηκαν, γίνεται εύκολα κατανοητό πως οι ευρωπαϊκές ομάδες που είναι πολύ επιτυχημένες και αποτελούν πρότυπο για πολλές

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

ομάδες παγκοσμίως, το κατάφεραν αυτό σε μεγάλο βαθμό από τις ακαδημίες τους και μόνο.

Όσον αφορά τον ελληνικό χώρο και την κατάσταση που επικρατεί στις ποδοσφαιρικές ακαδημίες, μάλλον τα πράγματα δεν είναι και πολύ ενθαρρυντικά. Σύμφωνα με τον Φακίρη (2013), η κατάσταση που επικρατούσε και επικρατεί στην Ελλάδα είναι απογοητευτική, καθώς οι περισσότερες εγκαταστάσεις είναι αρκετά παλιές για τις σύγχρονες ανάγκες του ποδοσφαίρου καθώς επίσης κρύβουν συνέχεια τον φόβο ενός ατυχήματος καθώς οι έλεγχοι πολλές φορές είναι μηδαμινοί. Ένα άλλο στοιχείο είναι πως στις περισσότερες ελληνικές ακαδημίες ποδοσφαίρου απουσιάζει η φιλοσοφία (κάτι που σε όλες τις ακαδημίες του εξωτερικού υπάρχει), απουσιάζουν οι στόχοι που πρέπει να τεθούν καθώς και οι βάσεις που πρέπει να παρασχεθούν στον νέο αστέρα του ποδοσφαίρου και αυτό γιατί οι προπονητές που δουλεύουν είναι κατώτεροι των προσδοκιών και των αναγκών.

Ένα άλλο πρόβλημα σύμφωνα με τον Φακίρη (2013), που έχουν να αντιμετωπίσουν οι ελληνικές ακαδημίες είναι η ανυπαρξία τεχνοκρατών και ειδικών στην οργάνωση και την λειτουργία των ακαδημιών (ανθρώπων δηλαδή που θα καθορίσουν τους στόχους και την φιλοσοφία της ακαδημίας). Αντί αυτού υπάρχουν απόφοιτοι γυμναστικών ακαδημιών που χωρίς να μπορούν αναλαμβάνουν τα πάντα και τα αποτελέσματα δεν είναι και τα καλύτερα.

Σύμφωνα με τον Δημόλα (2013), η κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα ναί μεν είναι απαράδεκτη αλλά από την άλλη πλέον η αλλαγή στην λειτουργία των ακαδημιών είναι μονόδρομος. Παλιότερα το να μπει μια ελληνική ακαδημία ποδοσφαίρου στην λίστα της UEFA ήταν κάτι το ουτοπικό. Οι ελληνικές ομάδες

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

προτιμούσαν να ξοδεύουν χρήματα για να αγοράσουν ξένους παίκτες οι οποίοι δεν προσέφεραν τα αναμενόμενα αλλά τα χρήματα που δαπανούσαν ήταν υπέρογκα, αντί να ξοδέψουν χρήματα για την αναβάθμιση των ακαδημιών (τις οποίες τις αντιμετωπίζαν ως περιττό έξοδο). Βέβαια, σύμφωνα με τον Δημόλα (2013) η κατάσταση αυτή άρχισε να αλλάζει και οι ελληνικές ομάδες να βλέπουν πλέον ως μονόδρομο τις ακαδημίες καθώς η τάσεις της FIFA και της UEFA μέσω του γνωστού Financial Fair Play, ήταν πλέον οι ομάδες να έχουν ένα πολύ καλό δίκτυο και πολύ καλές υποδομές για τις ακαδημίες τους.

Μια εξαίρεση, στον κανόνα των ελληνικών ακαδημιών, αποτελούσε και αποτελεί ο Παναθηναϊκός. Μια ομάδα, όπου σύμφωνα με τον Δημόλα (2013), πάντα προτιμούσε να ξοδεύει χρήματα για την αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών στις ακαδημίες της παρά να αγοράσει ξένους παίκτες που θα υπέγραφαν χρυσά συμβόλαια. Η ομάδα του Παναθηναϊκού βέβαια σταμάτησε να πρωταγωνιστεί στο ελληνικό πρωτάθλημα και στο Champions League όταν πούλησε (για να εξοικονομήσει χρήματα προκειμένου να καλύψει κάποια έξοδα που τότε ήταν μεγάλα) τον βασικό κορμό της ομάδας του, ο οποίος αποτελούνταν από παίκτες οι οποίοι προέρχονταν καθαρά από την πολύ επιτυχημένη ακαδημία της ομάδας.

IV. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Case study

Θεωρητικές προσεγγίσεις και case study

Γενικά πιστεύεται, ότι η έρευνα μέσω της μεθόδου που ονομάζεται μελέτη περίπτωσης εισήχθη για πρώτη φορά ως κοινωνική επιστήμη από τον Frederic Le Play το 1829, και πιο συγκεκριμένα ως υπηρεσία σε στατιστικές μελέτες του για τους οικογενειακούς προϋπολογισμούς.

Η χρήση των case study, η οποία βοήθησε αρκετά στο να δημιουργηθεί ένα νέος τρόπος έρευνας τόσο για τις κοινωνικές επιστήμες όσο και για όλες τις έρευνες που διενεργούνται σε όλες τις επιστήμες, αναπτύχθηκε κατά κύριο λόγο από τους κοινωνιολόγους Barney Glaser και Anselm Strauss οι οποίοι παρουσίασαν τη μέθοδο της έρευνας τους ονόματι Θεμελιωμένη θεωρία, το 1967 (Thomas & Nelson, 2003).

Η δημοτικότητα των περιπτώσιολογικών μελετών στις δοκιμές υποθέσεων έχει αναπτυχθεί μόνο κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Ένας από τους τομείς στους οποίους οι περιπτώσιολογικές μελέτες έχουν κερδίσει τη δημοτικότητα είναι η εκπαίδευση και ειδικότερα η εκπαιδευτική αξιολόγηση.

Οι περιπτώσιολογικές μελέτες έχουν επίσης χρησιμοποιηθεί ως μέθοδος διδασκαλίας και ως μέρος της επαγγελματικής εξέλιξης, ειδικά σε επιχειρήσεις και στην νομική εκπαίδευση.

Όταν η Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Χάρβαρντ ξεκίνησε, συνειδητοποίησε ότι δεν υπήρχαν κατάλληλα βιβλία για ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα στην επιχείρηση (Thomas & Nelson, 2003). Πρώτη λύση τους σε αυτό το πρόβλημα ήταν να πάρουν συνέντευξη από κορυφαίους επαγγελματίες των επιχειρήσεων και να γράφουν λεπτομερείς σημειώσεις για το ποίοι είναι αυτοί οι διαχειριστές και για το τι έκαναν ακριβώς.

Οι υποθέσεις συνήθως γράφονταν από την σχολή των επιχειρήσεων, με ιδιαίτερους μαθησιακούς στόχους και απλοποιούνταν στην τάξη πριν από τη δημοσίευση. Υπήρχαν πρόσθετες τεχνικές τεκμηρίωσης (όπως οικονομικές καταστάσεις, χρονογραφήματα, σύντομες βιογραφίες και συχνά αναφέρονται στην υπόθεση ως "εκθέματα"), τα συμπληρώματα πολυμέσων (όπως βίντεο-καταγραφές των συνεντεύξεων με πρωταγωνιστή περίπτωση), και μια προσεκτικά σχεδιασμένη διδασκαλία με σημειώματα να συνοδεύουν συχνά τις περιπτώσεις (Neale, Thapa and Boyce, 2006; Wikipedia).

Ορισμοί για το case study

Μια μελέτη περίπτωσης (case study), είναι μια ιστορία για κάτι μοναδικό, ιδιαίτερο, ή μπορεί να είναι ενδιαφέρουσες ιστορίες, για τα άτομα, τις οργανώσεις, τα προγράμματα, τις γειτονίες, τους θεσμούς, ακόμα και για τις εκδηλώσεις.

Πιο συγκεκριμένα:

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

- η μελέτη περίπτωσης δίνει την ιστορία πίσω από το αποτέλεσμα μαζί με την σύλληψη του τι συνέβη για την επίτευξη της, και μπορεί να είναι μια καλή ευκαιρία για να τονίσει την επιτυχία ενός έργου, ή να επιστήσει την προσοχή σε μία ιδιαίτερη πρόκληση ή δυσκολία
- μία μελέτη περίπτωσης μπορεί να επιλεγθεί επειδή είναι (ή δεν) αποτελεσματική, αντιπροσωπευτική, τυπική ή ειδικού ενδιαφέροντος.

Μερικά παραδείγματα των θεμάτων της περιπτωσιολογικής μελέτης θα περιγράψουν επακριβώς, στα αποτελέσματα που θα παρουσιασθούν δηλαδή, τί συνέβη, σε ποιόν και με τί συνέπειες σε κάθε περίπτωση (Neale et al.,2006).

Μία μελέτη περίπτωσης είναι μία εντατική ανάλυση μίας μεμονωμένης μονάδας τονίζοντας την ανάπτυξη παραγόντων σε σχέση με το πλαίσιο (http://en.wikipedia.org/wiki/Case_study). Η μελέτη περίπτωσης, μπορεί να είναι περιγραφική ή επεξηγηματική και είναι κοινή στις κοινωνικές επιστήμες και επιστήμες της ζωής. Ο τελευταίος όρος χρησιμοποιείται για να διερευνήσει την αιτιώδη συνάφεια, προκειμένου να βρει βασικές αρχές. Μπορούν να είναι πρώιμες (όπου περιέχονται τα κριτήρια και οι υποθέσεις όπως αυτά καθίστανται διαθέσιμα) ή εκ των υστέρων (όπου τα κριτήρια έχουν συσταθεί για την επιλογή των υποθέσεων από ιστορικά αρχεία και έχουν συμπεριληφθεί στην μελέτη).

Ο Thomas (1999) έδωσε τον εξής ορισμό για την μελέτη περίπτωσης: «Οι μελέτες περιπτώσεων είναι οι αναλύσεις των προσώπων, των γεγονότων, των αποφάσεων, των περιόδων, των σχεδίων, των πολιτικών, των θεσμικών οργάνων ή άλλων συστημάτων που μελετήθηκαν σφαιρικά με μία ή περισσότερες μεθόδους. Η υπόθεση που είναι το

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

αντικείμενο της έρευνας θα είναι ένα παράδειγμα μιας κατηγορίας δεδομένων που παρέχουν ένα αναλυτικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο διεξάγεται η μελέτη και η περίπτωση που φωτίζει και διαφαίνεται».

Επίσης το case study, μπορεί να οριστεί ως ένα πάζλ, το οποίο καλείται ο ερευνητής να επιλύσει. Θα πρέπει να παρέχει στον αναγνώστη ξεκάθαρες πληροφορίες σύμφωνα με τις οποίες θα μπορεί να επιλύει το πρόβλημα το οποίο θα του προσφέρει η μελέτη περίπτωσης. Η μελέτη περίπτωσης δηλαδή μοιάζει με μια ιστορία ενός ντεντέκτιβ την οποία την έχει προσφέρει στους αναγνώστες για να την επιλύσουν. Για αυτό θα πρέπει να είναι καλά σχεδιασμένη, να παρέχονται όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες στους αναγνώστες, δεν θα πρέπει να είναι μια απλή περιγραφή αλλά θα πρέπει να στηρίζεται στο τρίπτυχο: έρευνα, ανάλυση και σωστή καταγραφή των στοιχείων (<http://www.gttp.org/docs/HowToWriteAGoodCase.pdf>).

Μια άλλη πρόταση είναι ότι η μελέτη περίπτωσης πρέπει να εξετασθεί ως μία στρατηγική για την έρευνα, μια εμπειρική έρευνα που μελετά ένα φαινόμενο στο πλαίσιο της πραγματικής του ζωής. Η έρευνα της υπόθεσης αυτής της μελέτης μπορεί να σημαίνει και πολλαπλές μελέτες περιπτώσεων, μπορεί να περιλαμβάνει ποσοτικά στοιχεία, μπορεί να στηρίζεται σε πολλαπλές πηγές αποδεικτικών στοιχείων και τα οφέλη από την προηγούμενη ανάπτυξη των θεωρητικών προτάσεων. Οι μελέτες περιπτώσεων δεν θα πρέπει να συγχέονται με την ποιοτική έρευνα, και μπορούν να βασίζονται σε οποιοδήποτε συνδυασμό των ποιοτικών και των ποσοτικών στοιχείων (<https://explorable.com/case-study-research-design>).

Ένα και μόνο αντικείμενο μίας έρευνας παρέχει το στατιστικό πλαίσιο για την εξαγωγή συμπερασμάτων από την ποσοτική μελέτη περίπτωσης των δεδομένων. Αυτό υποστηρίζεται αλλά και έχει διατυπωθεί ως εξής: «Η μελέτη περίπτωσης είναι μία ερευνητική προσέγγιση, που βρίσκεται μεταξύ συγκεκριμένων στοιχείων, λαμβάνοντας τεχνικές και μεθοδολογικά πρότυπα» (Neale et al.,2006). Αξίζει βέβαια να σημειωθεί πως η μελέτη περίπτωσης μερικές φορές συγγέεται με την μελέτη υπόθεσης, αλλά δεν είναι το ίδιο.

Γενικά χαρακτηριστικά και τρόπος διεξαγωγής τους case study

Οι μελέτες περιπτώσεων είναι κατάλληλες όταν υπάρχει μια μοναδική ή ενδιαφέρουσα ιστορία να παρουσιασθεί, ενώ χρησιμοποιούνται συχνά για να παρέχουν και το πλαίσιο για άλλα δεδομένα (όπως είναι τα δεδομένα για τα αποτελέσματα) προσφέροντας μία πληρέστερη εικόνα του τί συνέβη και γιατί (http://en.wikipedia.org/wiki/Case_study).

Όσον αφορά τα κύρια πλεονεκτήματα της μελέτης περίπτωσης είναι τα εξής (<https://explorable.com/case-study-research-design>):

- παρέχει πολύ λεπτομερείς πληροφορίες σε σχέση με αυτές που διατίθενται από άλλες μεθόδους συλλογής δεδομένων όπως είναι οι έρευνες
- η παρουσίαση των δεδομένων γίνεται σαν μια πλήρη και ενιαία ιστορία

Υπάρχουν όμως και μερικά αρνητικά στοιχεία – μειονεκτήματα τα οποία είναι τα κάτωθι (Thomas & Nelson, 2003):

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

- η μελέτη περίπτωσης μπορεί να είναι χρονοβόρα και αυτό γιατί παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με μία υπόθεση κάτι που μπορεί να αποτρέψει τον αναγνώστη να κρατήσει το ενδιαφέρον του.
- Όσον αφορά τον τρόπο συγγραφής και παρουσίασης της μελέτης περίπτωσης πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή καθώς θα πρέπει το ύφος να είναι επιστημονικό και εκλεπτυσμένο.
- η μελέτη περίπτωσης διακρίνεται από έντονη αυστηρότητα τόσο στην αξιολόγηση, όσο και σε άλλα ερευνητικά πεδία. Ωστόσο, αυτό ακριβώς το γεγονός, συντελεί ώστε η ποιότητα της έρευνας η οποία αποτελεί το σήμα κατατεθέν της μελέτη περίπτωσης, να θεωρείται από πολλούς ερευνητές αντιεπιστημονική.

Σε κάθε περίπτωση όμως έχουμε τα εξής:

- κατά την διάρκεια της διεξαγωγής και συγκριμένα στο στάδιο της άντλησης των πληροφοριών καθώς επίσης και στο στάδιο της παρουσίασης, θα πρέπει τα στοιχεία να είναι έγκυρα και όχι ψευδή καθώς επίσης θα πρέπει να παρουσιάζονται με σαφή τρόπο στους αναγνώστες.
- σημαντικό στοιχείο αποτελεί επίσης το γεγονός πως θα πρέπει να αποφεύγονται οι γενικεύσεις και τα περιττά λόγια κατά την διάρκεια της συγγραφής της μελέτης περίπτωσης.

Επιπλέον, η διαδικασία για την διεξαγωγή έρευνας που απαιτείται για μία μελέτη περίπτωσης, ακολουθεί τα ίδια βήματα που ακολουθούνται για κάθε άλλη έρευνα τα οποία είναι: η διαμόρφωση του αρχικού σχεδίου, επιλογή του προσωπικού για την

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

συλλογή των δεδομένων, συλλογή των δεδομένων, ανάλυση των δεδομένων και διάδοση των αποτελεσμάτων (Neale et al., 2006).

Τα στοιχεία αυτά που αναφέρθηκαν προηγουμένως είναι απαραίτητα για την σωστή και αποτελεσματική διεξαγωγή του case study, καθώς αν δεν υπάρχει η σωστή καταγραφή του αρχικού σκοπού – στόχου της μελέτης, αν δεν υπάρχει σωστή καταγραφή και ανάλυση των απαραίτητων πληροφοριών και αν αυτά τα στοιχεία δεν δοθούν στους αναγνώστες για να τα μελετήσουν και να κατανοήσουν – ερμηνεύσουν το πρόβλημα που εμπεριέχει η μελέτη περίπτωσης τότε δεν υπάρχει case study.

Βέβαια, για την αποτελεσματική εκπόνηση – κατανόηση της εκάστοτε μελέτης περίπτωσης θα πρέπει να παρέχονται και τα βήματα που απαιτούνται που αφορούν την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης. Τα βήματα αυτά που σχετίζονται με την ανάλυση είναι τα κάτωθι (<http://bizwriter.gr/2006/11/case-study-methodology/>):

- θα πρέπει ο αναγνώστης να διαβάσει πολλές φορές από την αρχή μέχρι το τέλος το case study προκειμένου να καταλάβει με τι σχετίζεται
- είναι απαραίτητο ο αναγνώστης να διαβάσει προσεκτικά το case study προκειμένου να κατανοήσει το πρόβλημα
- επίσης είναι απαραίτητο ο αναγνώστης – ερευνητής να μην βιάζεται να δώσει λύση στο πρόβλημα, καθώς θα πρέπει να χρησιμοποιεί όλο το θεωρητικό υπόβαθρο που έχει προκειμένου να προτείνει την λύση του προβλήματος, και αυτό γιατί η κάθε μελέτη περίπτωσης μπορεί να εμπεριέχει περιορισμένες πληροφορίες

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Έτσι μετά από την παραπάνω αναλυτική περιγραφή που θα πρέπει να ακολουθείται για την ανάλυση μιας μελέτης περίπτωσης, παρακάτω θα ακολουθήσει η καταγραφή των συγκεκριμενοποιημένων βημάτων που θα πρέπει να τηρούνται κατά την ανάλυση του case study, τα οποία είναι τα εξής (<http://bizwriter.gr/2006/11/case-study-methodology/>):

- σαφής καθορισμός – προσδιορισμός του προβλήματος
- σαφής και εμπειριστατωμένος καθορισμός – προσδιορισμός των αιτιών που οδήγησαν στο πρόβλημα
- σωστή και αποτελεσματική ταξινόμηση (με χρονική σειρά) των γεγονότων
- καταγραφή – παρουσίαση των εναλλακτικών λύσεων που απαιτούνται για την λύση του προβλήματος
- επιλογή της καλύτερης δυνατής λύσης που οδηγήσει στην επίλυση του προβλήματος

Σχετικά με τις πηγές άντλησης πληροφοριών, οι μελέτες περιπτώσεων συνήθως βασίζονται σε πολλές πηγές πληροφοριών και μεθόδων για την παροχή μιας όσον δυνατόν ολοκληρωμένης εικόνας. Οι πηγές πληροφοριών θα μπορούσαν σύμφωνα με τον Stake (1995) να περιλαμβάνουν:

- έγγραφα που αποκτώνται μέσω των πρακτικών και των συνεδριάσεων των επιχειρήσεων (ή ομάδων ή κάτι άλλο, ανάλογα με την εκάστοτε μελέτη περίπτωσης)

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

- εκθέσεις έργων (συμπεριλαμβανομένων των τριμηνιαίων εκθέσεων και ενδιάμεσες αξιολογήσεις)
- βιβλιογραφική ανασκόπηση μέσω ιστοσελίδων, βιβλίων και δημοσιευμένων άρθρων
- επισκέψεις σε επιχειρήσεις
- εκθέσεις – παρατηρήσεις των πελατών
- συνεντεύξεις
- ερωτηματολόγιο και αποτελέσματα της έρευνας
- παρατήρηση
- άλλα

Αξίζει βέβαια να σημειωθεί πως τα στοιχεία της κάθε μελέτης ποικίλουν ανάλογα με το θέμα ή την ιστορία που έχει επιλεχθεί, τα δεδομένα που συλλέγονται καθώς επίσης και τον σκοπό για τον οποίο έγινε η επιλογή (για παράδειγμα, για να απεικονιστεί μία καλύτερη περίπτωση σε σχέση με μία τυπική υπόθεση). Ωστόσο, οι μελέτες περιπτώσεων συνήθως περιγράφουν ένα πρόγραμμα ή μία παρέμβαση που έχουν θέσει σε εφαρμογή, για την αντιμετώπιση του προβλήματος που έχει τεθεί αρχικά για την διεξαγωγή της έρευνας.

Συνεπώς, παρέχονται τα ακόλουθα στοιχεία και παραδείγματα για τα οποία μπορεί μία μελέτη περίπτωσης να επιστήσει την προσοχή (Yin, 2009):

1. Το πρόβλημα:

- προσδιορισμός του προβλήματος

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

- εξήγηση γιατί το πρόβλημα είναι σημαντικό
- πώς ήταν το πρόβλημα που αντιμετωπίστηκε
- αν η διαδικασία προσδιορισμού του προβλήματος ήταν αποτελεσματική

2.Μεθοδολογία

3.Αποτελέσματα

4.Προκλήσεις και πώς ικανοποιούνται

5.Συμπεράσματα

6.Συζήτηση

Εν συνεχεία είναι απαραίτητο να σημειωθεί ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζεται το case study. Οι μελέτες περίπτωσης είναι συνήθως κάποιες μελέτες ορισμένων προβλημάτων που έχουν δημιουργηθεί κατά καιρούς στον επιστημονικό (και όχι μόνο) χώρο και οι οποίες είναι περιπτώσεις που επιζητούν επίλυση. Είναι δηλαδή περιπτώσεις που δίνονται σε αναγνώστες – εκπαιδευόμενους – ερευνητές οι οποίοι θέλουν να επιλύσουν ένα ορισμένο πρόβλημα και το κάνουν μέσα από το θεωρητικό υπόβαθρο που κατέχουν αλλά και μέσα από την έρευνα που χρησιμοποιούν και πραγματοποιούν (χρησιμοποιώντας τις πηγές πληροφοριών που αναφέρθηκαν παραπάνω), καθώς επίσης και μέσα από την συνεργασία με άλλους ερευνητές ή με κάποιον καθηγητή – καθοδηγητή (Βιταντζάκης, 2013).

Βέβαια για την σωστή και αποτελεσματική κατανόηση του προβλήματος, αλλά κυρίως της καλύτερη δυνατή εναλλακτικής λύσης που επιλέχθηκε από τις υπόλοιπες εναλλακτικές θα πρέπει να υπάρξει μια μέθοδος παρουσίασης, η οποία θα στηριχθεί σε

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

κάποια απαραίτητα βήματα προκειμένου να δώσει την δυνατότητα σε όλους τους ενδιαφερόμενους, να κατανοήσουν το πρόβλημα που σχετίζεται με την συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης καθώς επίσης και με την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε όπως και με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την συγκεκριμένη έρευνα (Βιταντζάκης, 2013).

Έτσι, τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθηθούν για την σωστή και αποτελεσματική παρουσίαση ενός case study, σύμφωνα με τον Thomas (2011) είναι τα εξής:

- εισαγωγή, προκειμένου να γίνει κατανοητό το πρόβλημα που αντιμετωπίζεται μέσω της έρευνας
- μεθοδολογία, η οποία θα πρέπει να δίνει στον αναγνώστη την δυνατότητα να καταλαβαίνει το ποιο δείγμα χρησιμοποιήθηκε για να λυθεί το πρόβλημα, αν υπήρχαν περιορισμοί στην διαδικασία που ακολουθήθηκε (για παράδειγμα αν υπήρχαν περιορισμοί όσον αφορά το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε), ποια μέσα χρησιμοποιήθηκαν για την συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων καθώς και το πόσο χρονικό διάστημα χρειάστηκε για την συλλογή και την ανάλυση αυτών των δεδομένων
- τα αποτελέσματα, τα οποία προέκυψαν από την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την αντιμετώπιση του προβλήματος
- συμπεράσματα, τα οποία προέκυψαν από τα αποτελέσματα και σύμφωνα με τα οποία θα προκύψουν και οι προτάσεις του ερευνητή αλλά και ο μετέπειτα προβληματισμός άλλων ερευνητών για περαιτέρω έρευνα
- παραρτήματα και η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκαν για την συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Σημαντικό είναι επίσης σύμφωνα με τον Creswell (2009) το γεγονός που αφορά την επιλογή της υπόθεσης που θα ερευνηθεί η μελέτη περίπτωσης. Κατά μέσο όρο, η μελέτη περίπτωσης δεν είναι πολύ πλούσια σε πληροφορίες. Προκειμένου οι μελέτες περίπτωσης να γίνουν ενδιαφέρουσες και να παρέχουν πολλές και ποικίλες πληροφορίες, είναι πιο χρήσιμο, η επιλογή θεμάτων που προσφέρουν ένα ασυνήθιστο, ενδιαφέρον, ή ιδιαίτερα αποκαλυπτικό σύνολο περιστάσεων.

Η επιλογή μίας υπόθεσης που βασίζεται στην αντιπροσωπευτικότητα σπάνια θα είναι σε θέση να παράγει αυτά τα είδη των ιδεών. Όταν επιλέγεται ένα θέμα για μία μελέτη περίπτωσης, οι ερευνητές θα χρησιμοποιήσουν ως εκ τούτου πληροφορίες προσανατολισμένης δειγματοληψίας, και όχι κάποια τυχαία δειγματοληψία. Περιπτώσεις που είναι ακραίες ή αποκλίνουσες, αποκαλύπτουν περισσότερες πληροφορίες από ότι στην υποτιθέμενη αντιπροσωπευτική περίπτωση. Εναλλακτικά, η υπόθεση μπορεί να επιλεγεί ως βασική περίπτωση, λόγω του εγγενούς ενδιαφέροντος των υποθέσεων ή των περιστάσεων που το περιβάλλουν (Creswell, 2009).

Εδώ τίθεται το ερώτημα αν μπορεί μια μελέτη περίπτωσης να επιλεγεί εξαιτίας, της σε βάθος γνώσης των ερευνητών. Οι ερευνητές έχουν αυτήν την τοπική γνώση που είναι σε θέση να «απορροφούν και να προωθούν» όπως θέτει ο Fenno (1997), και ως εκ τούτου να προσφέρουν αιτιολογημένη εξήγηση με βάση αυτήν την πλούσια γνώση της ρύθμισης και των περιστάσεων.

Μπορούν να διακριθούν τρεις τύποι περιπτώσεων:

- Βασικές περιπτώσεις
- Περιπτώσεις Outlier

- Τοπικές περιπτώσεις γνώσης

Όποιο και αν είναι το πλαίσιο αναφοράς για την επιλογή του θέματος της μελέτης περίπτωσης, υπάρχει μία διάκριση μεταξύ του αντικειμένου και του υποκειμένου της μελέτης περίπτωσης. Το θέμα είναι η «πρακτική και ιστορική ενότητα» μέσω του οποίου προβάλλεται η θεωρητική εστίαση της μελέτης. Σκοπός είναι η θεωρητική εστίαση και το αναλυτικό πλαίσιο. Για παράδειγμα, αν ένας ερευνητής ενδιαφερόταν για την αντίσταση των ΗΠΑ στην κουμμουνιστική επέκταση ως θεωρητική εστίαση, τότε ο πόλεμος της Κορέας θα μπορούσε να είναι το θέμα, η μελέτη περίπτωσης, μέσω της οποίας η θεωρητική εστίαση, το αντικείμενο δηλαδή, θα μπορούσε να προβληθεί και να εξηγηθεί (Wieviorka, 1992).

Πέρα από τις αποφάσεις σχετικά με την επιλογή και την περίπτωση του υποκειμένου και του αντικειμένου, οι αποφάσεις πρέπει να γίνουν για την προσέγγιση και την διαδικασία στην μελέτη περίπτωσης. Ο Thomas (1998) προτείνει μία τυπολογία για την μελέτη περίπτωσης, όπου εντόπισε για πρώτη φορά τους σκοπούς στους οποίους υπάρχουν σαφώς οριοθετημένες προσεγγίσεις (θεωρία - δοκιμή) και τότε οι διαδικασίες αποφασίζονται, με κύρια επιλογή το αν η μελέτη είναι απλή ή πολλαπλή, και επίσης τις επιλογές, με το αν η μελέτη θα είναι αναδρομική, στιγμιότυπο ή διαχρονική και αν είναι ένθετο, παράλληλη ή διαδοχική. Συνεπώς, είναι δυνατόν να πάρει πολλές διαδρομές μέσα από την τυπολογία. Έτσι η τυπολογία προσφέρει πολλές παραλλαγές για τη δομή της μελέτης περίπτωσης.

Case study: Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια (ανάλυση διαφορετικών μοντέλων)

Ξεκινώντας την καταγραφή αυτού του υποκεφαλαίου θα πρέπει αρχικά να γίνουν κάποιες απαραίτητες διευκρινήσεις, οι οποίες αφορούν το πώς σχεδιάστηκε η έρευνα και πως θα παρουσιαστούν τα στοιχεία. Θα ακολουθήσει δηλαδή στην συνέχεια μια εκτενής αναφορά στον σχεδιασμό της έρευνας, και πιο συγκεκριμένα με πιο τρόπο συλλέχθηκαν τα στοιχεία που θα παρουσιαστούν στα αποτελέσματα, με βάση ποιους παράγοντες έγινε η αναζήτηση και η συλλογή των δεδομένων και ποια θα είναι τα συμπεράσματα που θα πρέπει να προκύψουν μετά από την καταγραφή των αποτελεσμάτων.

Η συγκεκριμένη έρευνα (με την μορφή της μελέτης περίπτωσης η οποία αναλύθηκε εκτενώς παραπάνω) θα βασιστεί στην αναζήτηση πληροφοριών για τις ακαδημίες μεγάλων χωρών, και πιο συγκεκριμένα στο περιβάλλον των ακαδημιών σε Αγγλία, Ισπανία, Ολλανδία και Πορτογαλία. Η επιλογή των χωρών αυτών έγινε μετά από μεγάλη έρευνα καθώς αυτές είναι οι χώρες όπου κατέχουν τις πρώτες θέσεις στο παγκόσμιο επίπεδο όσον αφορά τις ακαδημίες ποδοσφαίρου που λειτουργούν οι επαγγελματικές ομάδες (θα παρουσιαστούν αναλυτικά τα στοιχεία που αφορούν τις ακαδημίες αυτές στο επόμενο κεφάλαιο), επιπλέον παρέχουν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής δράσης όσον αφορά την μετέπειτα εξέλιξη και αξιοποίηση των νεαρών ποδοσφαιριστών, καθώς επίσης κατέχουν την πρώτη θέση όσον αφορά τα υψηλά επίπεδα χορηγιών (στοιχεία όπου θα παρουσιαστούν λεπτομερώς παρακάτω).

Η έρευνα θα βασιστεί εξ αρχής, στην θέσπιση 4 βασικών παραγόντων - πυλώνων, οι οποίοι θα είναι κοινοί και για τις 4 χώρες από τις οποίες θα αντληθούν οι πληροφορίες

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

για την έρευνα. Οι πυλώνες αυτοί είναι το προπονητικό μοντέλο που ακολουθείται στις ακαδημίες της κάθε χώρας (μεμονωμένα στην κάθε ακαδημία ξεχωριστά αλλά και συνολικά εν τέλει σε ολόκληρη την χώρα) και ο αριθμός των παιδιών, η σχέση με την πρώτη ομάδα, η φιλοσοφία και το όραμα που έχουν σχεδιαστεί και αποτυπωθεί από την αρχή της λειτουργίας (και όχι κατά την διάρκεια αυτής ή στο τέλος αυτής, που γίνεται στην Ελλάδα), καθώς επίσης και οι διαδικασίες – λειτουργίες μάνατζμεντ, μάρκετινγκ και ηγεσίας που ακολουθούνται.

Αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι το γεγονός πως για κάθε χώρα θα αναλυθούν πολλές ακαδημίες ποδοσφαίρου (ο τρόπος λειτουργίας τους, ο αριθμός των ποδοσφαιριστών, το προπονητικό στυλ που ακολουθείται, οι αρχές μάνατζμεντ και μάρκετινγκ που ακολουθούνται), με σκοπό να γίνει η έρευνα όσο πιο αποτελεσματική γίνεται, με κύριο γνώμονα και κατεύθυνση την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων πάνω στα οποία θα βασιστεί η έρευνα.

Αξίζει να σημειωθεί βέβαια πως παρακάτω θα παρουσιαστούν τα στοιχεία που αφορούν τους βασικούς πυλώνες στις οποίες έχει στηριχθεί η έρευνα, είναι δηλαδή τα στοιχεία αυτά που θα δώσουν στον αναγνώστη να καταλάβει την συνολική και επιτυχημένη λειτουργία των ακαδημιών της καθεμιά από τις 4 χώρες που αναφέρθηκαν παραπάνω, μέσα από την λεπτομερή και ενδελεχή παρουσίαση τους.

Εν συνεχεία, στο επόμενο σημαντικό κομμάτι της έρευνας θα γίνει προσπάθεια να βγουν κάποια ειδικά – συγκεκριμένα χαρακτηριστικά λειτουργίας της κάθε χώρας (μέσω των ακαδημιών αυτής), τα key success factors δηλαδή (‘η αλλιώς οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της κάθε χώρας) τα οποία θα είναι αυτά που θα κάνουν την έρευνα άκρως

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

σημαντική. Μέσα από τους κρίσιμους αυτούς παράγοντες επιτυχίας της κάθε χώρας θα δημιουργηθεί ένα ουτοπικό μοντέλο λειτουργίας για τις ακαδημίες όλων των χωρών, το οποίο όμως είναι σχεδόν αδύνατον να υιοθετηθεί από μια χώρα καθώς κάθε χώρα έχει τα δικά της μοναδικά ήθη και έθιμα καθώς και τον δικό της μοναδικό πολιτισμό – κουλτούρα.

Τέλος, στόχος της έρευνας είναι η παρουσίαση ενός συγκεκριμένου μοντέλου λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου συμβιβασμένο και στοχευόμενο στα ελληνικά δεδομένα. Αυτό θα πραγματοποιηθεί μέσα από ενδελεχή έρευνα, καθώς θα πρέπει να βρεθούν εκείνα τα στοιχεία που θα ταιριάζουν απόλυτα με τα ελληνικά δεδομένα. Και αυτό γιατί, είναι δύσκολο όλα τα δεδομένα και οι διαδικασίες που ακολουθούνται στις ακαδημίες του εξωτερικού να ισχύσουν στην Ελλάδα, καθώς υπάρχουν σημαντικότερες διαφορές σε κύρια σημεία, όπως για παράδειγμα στην διαφορά πολιτισμού που υπάρχει ανάμεσα στις χώρες αυτές και στην Ελλάδα. Οι παράγοντες αυτοί θα συνθέσουν έναν δεκάλογο λειτουργίας και ανάπτυξης που θα πρέπει να υιοθετηθεί (με τις κατάλληλες προϋποθέσεις βέβαια, οι οποίες αναφέρονται παρακάτω) από τις ελληνικές ακαδημίες ποδοσφαίρου.

V. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Παρουσίαση αποτελεσμάτων για τις ακαδημίες κάθε χώρας

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο της εργασίας, το οποίο είναι και το σημαντικότερο αυτής, θα παρουσιαστούν οι ακαδημίες των χωρών που έχουν τεθεί ως βασικοί πυλώνες υλοποίησης της συγκεκριμένης έρευνας. Οι χώρες αυτές είναι η Αγγλία, η Ισπανία, η Ολλανδία και η Πορτογαλία.

Αρχικά, θα παρουσιαστούν για την κάθε χώρα (με βάση την λειτουργία των ακαδημιών αυτής) τα σημαντικότερα στοιχεία που αφορούν την λειτουργία των ακαδημιών αυτής, στοιχεία δηλαδή που αφορούν το προπονητικό στυλ και γενικά την φιλοσοφία που υπάρχει σε αυτές, την σχέση με την ομάδα, οι αρχές μάνατζμεντ και μάρκετινγκ που ακολουθούνται, καθώς και η φιλοσοφία και το όραμα που έχουν. Το επόμενο σημαντικό σημείο της εργασίας και του κεφαλαίου αυτού είναι η παρουσίαση (μέσα από την έρευνα) των key success factors των ακαδημιών αυτών.

Στην συνέχεια, μετά την ενδελεχή και εκτενή παρουσίαση των στοιχείων που αφορούν την λειτουργία των ακαδημιών σε διεθνές μοντέλο, θα πραγματοποιηθεί η εξαγωγή ενός νέου (για τα Ελληνικά δεδομένα) μοντέλο - δεκάλογος λειτουργίας και ανάπτυξης των ακαδημιών (με βάση την γνώση που θα αποκτηθεί από την έρευνα που θα έχει προηγηθεί), το οποίο θα είναι το απολύτως τεχνοκρατικό και βασισμένο στα διεθνή πρότυπα μοντέλο, κάτι που λείπει πολύ από τον ελληνικό χώρο.

Στο σημείο αυτό, και πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας για την κάθε χώρα ξεχωριστά, αξίζει να παρατεθούν δηλώσεις ορισμένων σημαντικών

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

ανθρώπων που έχουν διατελέσει σημαντικό κομμάτι για την αποτελεσματική και επιτυχή λειτουργία των ακαδημιών παγκόσμια, και αυτό γίνεται προκειμένου να γίνει κατανοητή από τον αναγνώστη η σημαντικότητα που κατέχουν οι ακαδημίες ποδοσφαίρου στο παγκόσμιο ποδοσφαιρικό γίγνεσθαι.

Οι δηλώσεις όπως αυτές του Liam Brady, Youth Academy Director της Arsenal FC στην Αγγλία, είναι χαρακτηριστικές: «Το μήνυμα που λαμβάνω εγώ, είναι πως οι ομάδες που αναπτύσσουν τους νεαρούς ποδοσφαιριστές μέσα από τις ακαδημίες τους, είναι και οι ομάδες που τελικά θα ωφεληθούν περισσότερο από όλες».

Ακολουθούν ανάλογες – χαρακτηριστικές δηλώσεις σημαντικών προσωπικοτήτων στον χώρο των ακαδημιών ποδοσφαίρου: «Ακόμα και αν δεν υπάρχει σε ποσοστό 100% ο απαραίτητος σχεδιασμός σε μια ομάδα, η ακαδημία της πρέπει να είναι αυτή που θα φτιάχνει τον βασικό σχεδιασμό της ομάδας, δείχνοντας έτσι πόσο σημαντική πρέπει είναι η ακαδημία για μια ομάδα» (Bodo Menze, FC Schalke 04, Germany, Youth Academy Director)

«Χρειάζεται ταυτόχρονα ποιότητα και αποτελέσματα, καθώς τα αποτελέσματα χωρίς ποιότητα είναι βαρετά και η ποιότητα χωρίς αποτέλεσμα είναι ανούσια» (Johan Crujiff, Youth Academy Director του Ajax FC στην Ολλανδία)

«Οι επιτυχημένες πολιτικές για την ακαδημία δεν αντικατοπτρίζουν άμεσα και τις χρηματικές επενδύσεις, αλλά απαιτούν την υιοθέτηση των σωστών πολιτικών και μέσω των – προγραμμάτων προκειμένου να επέλθει ανάπτυξη μεταξύ των νεαρών ποδοσφαιριστών» (Jan Skypala, FK Teplice, Czech Republic, General Secretary Former Youth Coach)

A) Το περιβάλλον των ακαδημιών στην Αγγλία

Οι ακαδημίες της Αγγλίας αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση για πολλές χώρες παγκοσμίως που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στον χώρο αυτό. Είναι οι ακαδημίες που αποτελούν την συνέχεια των λεγόμενων Grassroots, των πρώτων ακαδημιών που αναπτύχθηκαν στην χώρα και αποτέλεσαν την αφετηρία για την μετέπειτα εξέλιξη στον χώρο των ακαδημιών ποδοσφαίρου.

Η ανάλυση της λειτουργίας των ακαδημιών της συγκεκριμένης χώρας (όπως και των χωρών που θα παρουσιασθούν παρακάτω) θα στηριχθεί στους βασικούς πυλώνες που έχουν ορισθεί από την αρχή για την πραγματοποίηση της έρευνας.

Οι ακαδημίες της Αγγλίας, στηρίζουν έμπρακτα την λειτουργία και την εν γένει επιτυχία τόσο των ομάδων που τις διατηρούν όσο και τον εθνικών ομάδων της χώρας (τα τμήματα δηλαδή των εθνικών ομάδων). Αξίζει να σημειωθούν αρχικά κάποια χρήσιμα στοιχεία για τις ακαδημίες της χώρας γενικά και εν συνεχεία να γίνει η παρουσίαση – ανάλυση των στοιχείων που απαρτίζουν τους βασικούς πυλώνες της έρευνας.

Αρχικά, αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι το γεγονός πως οι ακαδημίες ποδοσφαίρου στην Αγγλία σύμφωνα με τον Guy (1998), άρχισαν να αλλάζουν τον προσανατολισμό τους και την λειτουργίας τους από τα μέσα της δεκαετίας του '90 και έπειτα. Τότε, οι ιθύνοντες του ποδοσφαίρου της χώρας επέλεξαν να στηριχτούν και να αναπτύξουν ένα νέο μοντέλο λειτουργίας των ακαδημιών τους το οποίο θα στηρίζονταν σε ένα πιο πολιτισμικό και δυτικό τρόπο σκέψης.

Πρακτικά αυτό σημαίνει, πως ήθελαν (βλέποντας τις επιτυχίες άλλων χωρών τόσο σε συλλογικό όσο και εθνικό επίπεδο, χώρε δηλαδή όπως η Ολλανδία, η Γερμανία, η Ιταλία, η Ισπανία και άλλες), να στηριχτούν σε ένα νέο και δικής τους δημιουργίας

μοντέλο λειτουργίας (το μοντέλο αυτό παρουσιάζει τους βασικούς άξονες προπόνησης που πρέπει να στηριχτούν όλες οι ομάδες και θα παρουσιαστεί αφού παρουσιασθούν και τα μεμονωμένα παραδείγματα των καλύτερων σε λειτουργία ακαδημιών).

1. Προπονητικό μοντέλο των ακαδημιών της χώρας

Αρχίζοντας την καταγραφή αυτού του υποκεφαλαίου, θα παρουσιαστούν αρχικά τα προπονητικά μοντέλα που ακολουθούνται στις ομάδες (ομάδες δηλαδή της Premier League που έχουν ανεπτυγμένες ακαδημίες) καθώς επίσης και του προπονητικού μοντέλου που ακολουθείται γενικά στην χώρα όπως το παρουσίασε ο Guy το 1998.

Ξεκινώντας την καταγραφή των στοιχείων που αφορούν την κάθε μια από τις ομάδες, θα παρουσιαστεί το προπονητικό μοντέλο της ακαδημίας της Arsenal. Η Arsenal, όντας μια από τις πιο επιτυχημένες ομάδες, αποτελεί ένα παγκόσμιο παράδειγμα προς μίμηση στον τομέα των ακαδημιών.

Όταν ο προπονητής της μεγάλης ομάδας, ο γνωστός και μη εξαιρετέος Arsene Wenger, μίλησε το 2001 για την ακαδημία της ομάδας σε μια συνέντευξη που ερωτήθηκε, απάντησε πως η ακαδημία επικεντρώνεται μόνο στην ποιότητα. Μια απάντηση που δεν έγινε σε μεγάλο βαθμό κατανοητή. Ο μεγάλος αυτός προπονητής αναφέρονταν τόσο στην ποιότητα της προπόνησης, όσο και στους ποδοσφαιριστές, στους προπονητές καθώς και στην συνολική λειτουργία της ακαδημίας.

Όσον αφορά την προπόνηση που λαμβάνει χώρα στα πλαίσια της ακαδημίας, σύμφωνα με τον Brady (2012) αυτή έχει ως εξής:

- ✓ τα παιδιά εκπαιδεύονται σε ένα σύστημα 4-3-3, σύστημα το οποίο είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ακαδημίας αλλά και της μεγάλης ομάδας. Το σύστημα

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

- αυτό εκπαιδεύει παιδιά ηλικίας 14 ετών και άνω καθώς είναι στην κατάλληλη ηλικία να μάθουν τον τρόπο με τον οποίο παίζει η ομάδα καθώς έτσι θα φανούν οι πραγματικά ικανοί ποδοσφαιριστές της ακαδημίας.
- ✓ οι αριθμοί των προπονήσεων γίνονται καθημερινοί όταν το παιδί περάσει τα 17, μια ηλικία που ο προπονητής της μεγάλης ομάδας αποφασίζει να τα εντάξει σε αυτή (το απόλυτο όνειρο του κάθε παιδιού).
 - ✓ όσον αφορά τα παιδιά που υπάρχουν στις ακαδημίες, είναι περίπου 180 κάθε χρόνο και χωρίζονται σε ηλικιακά γκρουπ (U9, U11, U12, U14, U15, U16, U18, U21). Με βάση τα γκρουπ που χωρίζονται τα παιδιά ακολουθούν και οι κατάλληλες προπονήσεις αυτών (υπάρχουν παιχνίδια σε ομάδες 5:5, 6:6, 7:7 μέχρι και 10:10 και το 11:11 αρχίζει από την ηλικία των 11 και έπειτα. Επίσης η προπόνηση επικεντρώνεται σε ασκήσεις με την μπάλα, εκμάθηση στις πάσες, και όλα αυτά σε ένα πολύ υψηλό και απαιτητικό τέμπο).
 - ✓ χαρακτηριστικό παράδειγμα για την προπόνηση που γίνεται στην ακαδημία της ομάδας είναι και το λογοπαίγνιο που έχουν σχηματίσει οι προπονητές με τα αρχικά της ομάδας, το οποίο έχει ως εξής: **A** (attitude= συμπεριφορά) **R** (respect=σεβασμός στον συμπαίκτη, τον προπονητή, τον αντίπαλο και τον διαιτητή) **S** (skills= ανάπτυξη των δεξιοτήτων – ικανοτήτων – ταλέντου του παιδιού) **E** (energy= ενέργεια, απαραίτητη καθώς όλες οι προπονήσεις της ομάδας γίνονται σε πολύ υψηλό τέμπο) **N** (new thinking= καλλιέργεια ενός νέου και σύγχρονου τρόπου σκέψης) **A** (all for one= όλοι για έναν, χαρακτηριστικό παράδειγμα αύξησης του ομαδικού πνεύματος) **L** (learning= μάθηση, καθώς

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

πρέπει ο μικρός ποδοσφαιριστής να έχει ακατάσχετη όρεξη για μάθηση).

(www.tigers.gr)

- ✓ οι προπονήσεις γίνονται από εξειδικευμένους στο είδος τους προπονητές, οι οποίοι το σύνολο τους (για όλα τα ηλικιακά γκρουπ) είναι 72.

Από όλα αυτά που προηγήθηκαν, γίνεται κατανοητό πως η ακαδημία της Άρσεναλ είναι μια από τις καλύτερες (καθώς το προπονητικό μοντέλο που ακολουθείται είναι εξαιρετικό και αυτό γιατί πολλοί παίκτες από τις ακαδημίες έχουν διαπρέψει με την πορεία τους στην μεγάλη ομάδα, όπως ο Jack Wilshire, ο Chamberlain, ο Ramsey και άλλοι).

Εν συνεχεία, θα παρουσιαστεί και η προπόνηση που λαμβάνει χώρα και σε άλλη μια ακαδημία η οποία είναι επιτυχημένη καθ' όλη την διάρκεια της και αυτή είναι η ακαδημία της θρυλικής ομάδας του μεγάλου λιμανιού της Αγγλίας, της Λίβερπουλ. Σύμφωνα με τον Holder (2010), η προπόνηση που λαμβάνει χώρα στην ακαδημία της ομάδας της Λίβερπουλ έχει ως εξής:

- ✓ αρχικά διασαφηνίζουν πως η ακαδημία είναι οι ιδιαίτερες προπονητικές ενότητες (όπως τις αναφέρουν χαρακτηριστικά) που σχηματίζουν οι ομάδες για να παράξουν δικά τους ταλέντα.
- ✓ οι μικροί ποδοσφαιριστές προπονούνται 3 φορές την εβδομάδα (αυτό ισχύει για τα μικρότερα ηλικιακά γκρουπ, καθώς και εδώ υπάρχουν τα ίδια γκρουπ με αυτά της Άρσεναλ αφού σε όλη την Αγγλία η ομάδες της Premier League έχουν τα ίδια ηλικιακά γκρουπ) και έπειτα για τα μεγαλύτερα ηλικιακά γκρουπ υπάρχουν καθημερινές προπονήσεις.

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

- ✓ οι ποδοσφαιριστές θα πάρουν μέρος σε 28 επίσημους αγώνες πρωταθλήματος (με τις ακαδημίες των άλλων ομάδων) καθώς και σε διάφορα τουρνουά και φιλικά.
- ✓ για τις ηλικιακές ομάδες μέχρι U11 τα παιχνίδια με την μπάλα είναι σε ομάδες 8:8, και εν συνεχεία για τα μεγαλύτερα γκρουπ έχουμε παιχνίδια με ομάδες 11:11.
- ✓ δίνονται έμφαση σε ασκήσεις τεχνικής και τακτικής (όλες πάντα με την μπάλα), με σκοπό να γίνει καλύτερος ο ποδοσφαιριστής όσον αφορά την τεχνική του (υπάρχει εκμάθηση στο σύστημα 4-2-3-1 όπου παίζει η μεγάλη ομάδα, για την προπόνηση της τακτικής αυτό).
- ✓ κυριαρχούν οι προπονήσεις που αφορούν την ανάπτυξη του σεβασμού, της πειθαρχίας, καθώς επίσης και της ομαδικότητας.
- ✓ μεγαλύτερη δικαίωση για την ακαδημία είναι η παραγωγή παικτών όπως ο θρυλικός αρχηγός της ομάδας, Steven Gerrard.

Μετά από την παρουσίαση των προνοητικών μοντέλων που προηγήθηκε, για τις ακαδημίες δυο από τις μεγαλύτερες ομάδες του νησιού, ο Guy (1998), παρουσίασε το μοντέλο προπόνησης που ακολουθείται από όλες τις ομάδες του νησιού (και έρχεται σε πλήρη συμφωνία με τις παραπάνω ομάδες), το οποίο είναι το κάτωθι:

- ✓ παίζω δίκαια
- ✓ δείχνω σεβασμό στους αντιπάλους, στον διαιτητή, στους προπονητές και στους συμπαίκτες
- ✓ συμπεριφέρομαι σαν gentleman στον αγωνιστικό χώρο (κατά την διάρκεια των προπονήσεων και του αγώνα)
- ✓ υγιεινό lifestyle (δηλαδή υγιεινός τρόπος ζωής χωρίς ποτά, τσιγάρα, σκάνδαλα και άλλα)

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

- ✓ έχουν εισαχθεί κάποιες βασικές και अपαράβλητες λέξεις – αξίες στις προπονήσεις όπως πάθος, αρχηγός, τελειότητα, επαγγελματισμός, υγεία, στυλ, περηφάνια και ενότητα (ομάδα)
- ✓ ομαδικό πνεύμα (δίνω πάσες σε όλους τους συμπαίκτες μου γρήγορα και συνέχεια, καθώς επίσης γίνεται ο ποδοσφαιριστής αλτρουιστής).

2. Πρακτικές μάνατζμεντ – μάρκετινγκ – ηγεσίας που ακολουθούνται

Ξεκινώντας την καταγραφή του συγκεκριμένου υποκεφαλαίου, αξίζει αρχικά να σημειωθεί η σημαντικότητα αυτών των στοιχείων που αναφέρονται παραπάνω, δηλαδή οι πρακτικές – αρχές των μάνατζμεντ, μάρκετινγκ και ηγεσίας που ακολουθούνται στις ακαδημίες ποδοσφαίρου της Αγγλίας, και εν συνεχεία θα παρουσιαστούν στοιχεία που ισχύουν στην χώρα σχετικά με τις αρχές αυτές.

Αρχικά, σύμφωνα με τον Normann (2001), επειδή οι ακαδημίες ποδοσφαίρου είναι μια «κοινωνία» που προσφέρει συγκεκριμένες υπηρεσίες και συγκεκριμένα προϊόντα θα πρέπει ο συνδυασμός αυτός (δηλαδή στοχευόμενο προϊόν και υπηρεσία, που είναι δηλαδή οι εγκαταστάσεις και η εκμάθηση ποδοσφαίρου) να είναι επιτυχημένος. Για να είναι όμως επιτυχημένο, θα πρέπει να συνδυάζεται από τις απαραίτητες τεχνικές μάρκετινγκ και μάνατζμεντ, τις οποίες θα πρέπει να εντάξει στο δυναμικό της η μεγάλη ομάδα και εν συνεχεία να της περάσει στην ακαδημία της.

Σύμφωνα με τον Φακίρη (2013), είναι πλέον γεγονός πως η οικονομική κρίση έχει αγγίξει τον αθλητισμό και την εν γένει λειτουργία αυτού. Αυτό σημαίνει πως η πολιτεία έχει πλέον περικόψει τις παχυλές επιδοτήσεις που έδωσε στις ομοσπονδίες ποδοσφαίρου προκειμένου να επιχορηγήσει και να βοηθήσει την λειτουργία – επιτυχία των ακαδημιών

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

ποδοσφαίρου. Κάτι αντίστοιχο βέβαια συνέβη και στην Αγγλία, με τον Bond (2014) να αναφέρει χαρακτηριστικά σε άρθρο του πως η επιχορήγηση της Sport England (κάτι αντίστοιχο του ελληνικού υπουργείου Αθλητισμού) να μειώνεται κατά 1,6 εκ. λίρες. Όπως χαρακτηριστικά δήλωσε η αρμόδια από την Sport England Jennie Price (2014), είναι κάτι το οποίο πρέπει να βάλει σε σκέψη την ποδοσφαιρική ομοσπονδία της χώρας.

Αυτό το γεγονός, όντως έβαλε σε σκέψη και προβληματισμό την FA (Football Association), η οποία προέβη σε δραστικές αλλαγές. Έθεσε ένα πρόγραμμα νέο, σύμφωνα με το οποίο θα πρέπει να πορευτούν οι ακαδημίες της χώρας, το οποίο στηρίχτηκε σε πρακτικές μάνατζμεντ οι οποίες είναι απαραίτητες για την επιτυχία της κάθε ακαδημίας.

Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία που έχει εκδώσει η ομοσπονδία (www.thefa.com) κάθε ακαδημία θα πρέπει να είναι έχει τα εξής (μάνατζμεντ) στοιχεία στην λειτουργία της:

- ✓ στρατηγική, ηγεσία και μάνατζμεντ της ακαδημίας (αυτά θα τα πραγματοποιήσει την κατάλληλη ποδοσφαιρική φιλοσοφία που θα αναπτυχθεί από την αρχή της χρονιάς και θα διατηρηθεί καθ' όλη την διάρκεια αυτής, με την ανάπτυξη ενός προγράμματος το οποίο θα μετράει την απόδοση και την επίδοση του κάθε ποδοσφαιριστή, θα πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα μάνατζμεντ που να σχετίζεται με την απόδοση των στόχων που έχουν τεθεί καθώς επίσης θα πρέπει να υπάρχει και technical board το οποίο θα αναφέρει αν οι ποδοσφαιριστές ανέπτυξαν τις τεχνικές τους σύμφωνα με το πρόγραμμα).
- ✓ θα πρέπει να υπάρχει αποτελεσματικό δίκτυο μέτρησης της απόδοσης όλων των εμπλεκόμενων stakeholder της ακαδημίας.

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

- ✓ θα πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο προσωπικό (συγκεκριμένα οι εξειδικευμένοι προπονητές, οι ψυχολόγοι, οι διατροφολόγοι, οι γυμναστές, οι φυσιοθεραπευτές και το σημαντικότερο να υπάρχει ο Τεχνικός Διευθυντής της ακαδημίας που θα είναι υπεύθυνος για την σωστή λειτουργία των πάντων καθώς και για την εισχώρηση στην ακαδημία των αρχών του μάνατζμεντ).
- ✓ θα πρέπει να υπάρχει από την αρχή καταγεγραμμένο το πρόγραμμα προπόνησης που θα ακολουθηθεί καθ' όλη την διάρκεια της σεζόν καθώς επίσης και το πρόγραμμα αγώνων που θα πραγματοποιηθεί την σεζόν (επίσης η κατάλληλη και αποτελεσματική ανάλυση των αγώνων που έγιναν).
- ✓ θα πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης (τόσο από την ακαδημία όσο και από την συνεργασία αυτής με εξωτερικούς φορείς, outsourcing δηλαδή, όπως σχολεία και πανεπιστήμια) καθώς επίσης και σωστή εκμάθηση του υγιεινού lifestyle και κοινωνική ζωής.
- ✓ θα πρέπει να υπάρχουν βασικές νόρμες που θα καθορίζουν τι χρειάζεται ένα παιδί για να γίνει από μια ακαδημία δεκτό καθώς επίσης και για να αυξήσει το ταλέντο του.
- ✓ θα πρέπει να υπάρχει ανεπτυγμένο το μάνατζμεντ των εγκαταστάσεων, σύμφωνα με το οποίο θα πρέπει να διοικούνται αποτελεσματικά οι αθλητικές εγκαταστάσεις οι οποίες είναι αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας των ακαδημιών.

Εξετάζοντας όλα τα παραπάνω, γίνεται άμεσα κατανοητό πως η FA, με τις ενέργειες αυτές που επέβαλε σε όλες τις ακαδημίες για να είναι σωστή η λειτουργία τους, πως εισχώρησε σε αυτές πρακτικές του μάνατζμεντ, καθώς με βάση αυτό το πλάνο ενεργειών

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

προσδιορίζει τον προγραμματισμό των ακαδημιών, την στελέχωση αυτών, την οργάνωση τους, τις αρχές που θα πρέπει να βασιστεί η ηγεσία καθώς επίσης και τον απαραίτητο έλεγχο που πρέπει να γίνεται. Μιλάμε δηλαδή για όλες τις βασικές αρχές του μανάτζμεντ συνυφασμένες στην λειτουργία των ακαδημιών της Αγγλίας.

Μέσα όμως στα πλαίσια, και ως συνέχεια αυτών, του μανάτζμεντ και των αρχών του που παρουσιάστηκαν εκτενώς παραπάνω, θα πρέπει να υπάρχουν και οι απαιτούμενες αρχές – πρακτικές μάρκετινγκ. Αυτό πρακτικά εμπίπτει στο γεγονός κυρίως των χορηγιών που λαμβάνουν οι ακαδημίες από μεγάλους και επώνυμους χορηγούς κάτι που καθιστά την λειτουργία τους όχι μόνο αποτελεσματική – αποδοτική αλλά κυρίως βιώσιμη.

Σύμφωνα με τον Davy (2013), το ποσοστό των χορηγιών στις μεγάλε ομάδες του ποδοσφαίρου στο αγγλικό ποδόσφαιρο άγγιξε και έφτασε σε πολύ υψηλά επίπεδα. Χαρακτηριστικά αναφέρει ποσά χορηγιών ύψους 250 εκ. λιρών, νούμερα ασύλητα για την ελληνική πραγματικότητα (και όχι μόνο καθώς δεσπάζει παντού η μάστιγα της οικονομικής κρίσης). Βέβαια, ο Davy (2013), αναφέρει πως οι χορηγίες δεν επικεντρώνονται μόνο στις πρώτες ομάδες αλλά και στις ακαδημίες αυτών και στις προπονητικές εγκαταστάσεις αυτών.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού του στοιχείου αποτελούν η αυτοκινητιστική εταιρεία Chevrolet και η αθλητική εταιρεία ένδυσης της Puma οι οποίες τον περασμένο χρόνο προσέφεραν γη και ύδωρ στην ακαδημία της Manchester United για να συνδέσουν το όνομα τους με αυτή. Χαρακτηριστικά τα έσοδα που αποκόμισε η ακαδημία από τις εταιρείες άγγιξαν τα 160 εκ. λίρες για βάθος τριετίας. Οι εταιρείες ήθελαν να φαίνεται το όνομα τους στις προπονητικές εγκαταστάσεις των ακαδημιών (Chevrolet) και να είναι τα

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

ρούχα ένδυσης για τις προπονήσεις των παιδιών (Puma), καθώς η κύρια εταιρεία ένδυσης της ομάδας είναι η Nike.

Από το παραπάνω φαίνεται, πως η έννοια του μάρκετινγκ έχει εισχωρήσει για τα καλά στην λειτουργία των ομάδων και συνάμα των ακαδημιών αυτών. Βέβαια παντού υπάρχει έστω και υποανάπτυκτη μια έννοια της χορηγίας στις ακαδημίες αλλά στην συγκεκριμένη περίπτωση αναφέρονται εταιρείες κολοσσοί και δαπανούν αρκετά εκατομμύρια λίρες για να συνδέσουν το όνομα τους με μια ακαδημία ποδοσφαίρου. Βέβαια χωρίς τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση δεν γίνεται τίποτα, και γι αυτό τον λόγο οι ομάδες της Αγγλίας έχουν μεριμνήσει, προσλαμβάνοντας τους κατάλληλους για να επανδρώσουν αυτές τις θέσεις. Θέσεις, που όπως και αυτές του μάνατζμεντ (που αναφέρθηκαν παραπάνω) υπάρχουν κανονικά στο οργανόγραμμα της ομάδας και έχουν άμεση σύνδεση με αυτήν.

Τελειώνοντας με το συγκεκριμένο υποκεφάλαιο, αξίζει να σημειωθούν και στοιχεία – πληροφορίες οι οποίες αφορούν την στρατηγική – τακτική που ακολουθούν οι ακαδημίες της χώρας μέσω των υπευθύνων τους.

Αρχικά, παλαιότερα οι ομάδες της Αγγλίας δεν έδιναν και την απαιτούμενη προσοχή που χρειάζονταν για να αναπτυχθεί η ακαδημία τους. Αυτό σημαίνει, πως δεν προσλάμβαναν τους κατάλληλους ανθρώπους για να τις επανδρώσουν και να τις εφοδιάσουν κατάλληλα, δεν εφαρμόζαν στρατηγικές – τακτικές μάνατζμεντ και μάρκετινγκ, δεν έδιναν σημασία δηλαδή στην πηγή που είχαν στα χέρια τους για να παράξουν δικά τους παιδιά, τα δικά τους ταλέντα (<http://whitehouseaddress.blogspot.gr>).

Αντί αυτού, επέλεξαν να δαπανήσουν αρκετά χρήματα για να αγοράσουν παίχτες από άλλη χώρα (όχι μόνο μεγάλης ηλικίας αλλά κυρίως παίχτες έως 16 ετών), οι οποίοι θα

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

έπρεπε να εναρμονιστούν με το κλίμα, τις συνθήκες, τον τρόπο παιχνιδιού, την κουλτούρα, τον πολιτισμό και τον τρόπο ζωής της χώρας.

Αυτό πρακτικά, τους είχε φανεί ως η κατάλληλη τακτική – στρατηγική καθώς το παράδειγμα του Fabregas, ποδοσφαιριστής ο οποίος μεγάλωσε στα τμήματα της Barcelona, αλλά στην συνέχεια και σε πολύ μικρή ηλικία επέλεξε να ταξιδέψει στο νησί για χάρη της Άρσεναλ. Ενσωματώθηκε και προσαρμόστηκε αμέσως και προσέφερε αρκετά στην ομάδα, αλλά αυτός μάλλον ήταν η εξαίρεση του κανόνα (<http://whitehouseaddress.blogspot.gr>).

Βλέποντας, τόσο οι ομάδες αλλά και η FA ότι η τακτική αυτή και χρήματα κόστιζε αρκετά, χωρίς να έχει τα αναμενόμενα και απαιτούμενα αποτελέσματα, βλέποντας ότι οι εθνικές ομάδες της χώρας δεν πήγαιναν αρκετά καλά, βλέποντας την Άρσεναλ να φτάνει στο σημείο να έχει 16 από τους 18 ποδοσφαιριστές σε αποστολή αγώνα το 2006 να είναι μη Άγγλοι, αποφάσισαν να αλλάξουν αυτή την λανθασμένη στρατηγική – τακτική. Με την επάνδρωση των τμημάτων υποδομής τους με τα κατάλληλα άτομα, με τις επιδοτήσεις της FA για την καλύτερευση των προπονητικών εγκαταστάσεων, με την σύναψη χορηγιών με εταιρείες που θα προσφέρουν αρκετά εκατομμύρια και με την πιστή προσαρμογή και αφοσίωση στις αρχές – πρακτικές μανάτζμεντ που πρότεινε η FA και επέβαλε σε όλες τις ακαδημίες, κατάφεραν να αλλάξουν την τακτική τους και να επικεντρωθούν στις δικές τους δυνάμεις και στο να βγάλουν μόνοι τους παίκτες που θα ενσωματωθούν άμεσα και αποτελεσματικά στην πρώτη ομάδα (<http://whitehouseaddress.blogspot.gr>).

3. Η σχέση των ακαδημιών με την πρώτη ομάδα

Στην ανάλυση του συγκεκριμένου υποκεφαλαίου, θα παρουσιαστεί το πώς συνδέεται άμεσα η ακαδημία με την πρώτη ομάδα. Πρακτικά αυτό αποτυπώνεται στο αν υπάρχουν στο οργανόγραμμα οι θέσεις των υπεύθυνων της ακαδημίας (οι οποίοι είναι αυτοί που παρουσιάστηκαν παραπάνω), αν τα οικονομικά που εισέρχονται από τις χορηγίες μοιράζονται κατάλληλα στα κλιμάκια και τις διαδικασίες της ακαδημίας καθώς επίσης και αν υπάρχουν οι απαραίτητοι στόχοι – τεχνικές – μηχανισμού προώθησης των παιχτών από την ακαδημία στην πρώτη ομάδα.

Όπως αναλύθηκε εκτενώς και παραπάνω, όσον αφορά την αποτύπωση στο οργανόγραμμα των τεχνικών υπευθύνων και των διευθυντών της ακαδημίας στο συνολικό οργανόγραμμα της ομάδας αυτό είναι απαραίτητο σύμφωνα με τις οδηγίες που εξέδωσε η FA. Είναι κάτι το οποίο πρέπει να πραγματοποιείται καθώς μόνο έτσι γίνονται κατανοητοί οι στόχοι και οι ανάγκες της ακαδημίας, καθώς επίσης υπάρχει και η αποτελεσματική και παράλληλα βιώσιμη ανάπτυξη αυτής.

Επίσης, σχετικά με τα χρήματα που εισέρχονται στα ταμεία της ομάδας από τις χορηγίες, με πιο συγκεκριμένα τα χρήματα που εισέρχονται για τα «ταμεία» της ακαδημίας, αυτά είναι απαραίτητο και υποχρεωτικό να διοχετεύονται άμεσα στην ακαδημία. Με τα χρήματα θα υπάρξει η απαιτούμενη βελτίωση της ποιότητας τόσο των αθλητικών εγκαταστάσεων όσο και των ποδοσφαιριστών καθώς οι προπονήσεις θα γίνουν πολύ καλύτερες καθώς θα υπάρχουν τα απαραίτητα μέσα για να βελτιωθεί αφού θα μπορέσουν να προσληφθούν οι εξειδικευμένοι προπονητές και το κατάλληλο προπονητικό υλικό.

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Βέβαια, τα δύο αυτά στοιχεία (τα στοιχεία δηλαδή που αφορούν την αποτύπωση στο οργανόγραμμα των υπευθύνων της ακαδημίας καθώς και τα χρήματα που εισέρχονται στην ακαδημία από τις χορηγίες) αναλύθηκαν και αποτυπώθηκαν λεπτομερώς στο προηγούμενο υποκεφάλαιο (αλλά ήταν σημαντικό να υπάρχει και μια αναφορά στο συγκεκριμένο σημείο).

Μείζον όμως σημασία για την ακαδημία, αλλά και κατ' επέκταση για την πρώτη ομάδα, έχει η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ τους, στα πλαίσια κυρίως της προώθησης των νέων από την ακαδημία στην πρώτη ομάδα. Σύμφωνα με τον Brady (2012), στόχος μιας ομάδας που θέλει να σέβεται την ακαδημία της και τον εαυτό της θα πρέπει κάθε χρόνο να προωθεί παίκτες (τουλάχιστον 2 με 3) στην πρώτη ομάδα από την ακαδημία της. Πρακτικά αυτό σημαίνει πως η πρώτη ομάδα θα πρέπει να έχει μια πολύ ανεπτυγμένη σχέση με την ακαδημία της, καθώς θα πρέπει να της ασκεί συνεχή έλεγχο αφού θα πρέπει να είναι σε θέση να αποφασίζει αν ο παίκτης που θα προωθηθεί στην πρώτη ομάδα θα είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις αυτής (βέβαια η σχέση αυτή οικοδομείται μέσα από την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων που είναι στις καίριες θέσεις που υπάρχουν και στο οργανόγραμμα).

Βέβαια, εδώ έρχεται ο Crafton (2014), να αναιρέσει αυτήν την σκέψη – λογική που εξέφρασε ο Brady, καθώς αποτύπωσε ποια είναι η πραγματικότητα που ισχύει στις σχέσεις της πρώτης ομάδας με την ακαδημία της στην Αγγλία. Σύμφωνα πάντα με τον Crafton (2014), οι ομάδες της Αγγλίας προτιμούν αντί να αναπτύξουν τα ταλέντα τους, προωθώντας τα στην πρώτη ομάδα, να δίνουν τους παίκτες δανεικούς σε άλλες ομάδες του νησιού.

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Ενδεικτικά αναφέρει πως οι elite ομάδες του νησιού, δηλαδή οι Manchester United, Chelsea , Liverpool έχουν δώσει 75 δανεικούς παίκτες από τις ακαδημίες τους. Παίκτες οι οποίοι είναι ταλαντούχοι, αλλά επειδή η ομάδα δεν προτιμά να τους προωθήσει στην πρώτη ομάδα τους δίνει δανεικούς. Αυτό σημαίνει πως οι παίκτες αυτοί δεν θα έχουν την πρόοδο που θα είχαν στην ομάδα καθώς δεν θα υπάρχει ο απαιτούμενος έλεγχος της προόδου όπως θα γινόταν αν οι παίκτες διατηρούνταν στα τμήματα της ομάδας.

Στο ίδιο κλίμα με τον Crafton κινείται και ομιλεί και ο Boardman (2013), ο οποίος επικεντρώνεται στην δυσκολία που έχουν οι ομάδες της Premier League να αναπτύξουν – διατηρήσουν μια άριστη σχέση με τις ακαδημίες τους, στα πλαίσια της προώθησης των παιχτών. Αναφέρει ο Boardman (2013), πως όχι μόνο οι παίκτες επιλέγονται να δίνονται δανεικοί αλλά στην συνέχεια μόλις επιστρέψουν στην ομάδα, οι πλειοψηφία αυτών δεν παίρνει πλέον την ευκαιρία να δείξει τα προσόντα και το ταλέντο τους στην μεγάλη ομάδα.

Για να αντιστρέψουν όμως την κατάσταση αυτή που είναι δημιούργημα πολλών ετών (τα οποία κρύβουν κακούς χειρισμούς των ακαδημιών), αυτό το οποίο φαίνεται να προωθούν οι ομάδες της Premier League και φαίνεται να συμφωνεί και η FA, ονομάζεται Β Ομάδες στις χαμηλότερες κατηγορίες πρωταθλημάτων. Σύμφωνα με τον Crafton (2014), οι Αγγλικές ομάδες και κατ' επέκταση η FA σκέφτονται να ακολουθήσουν το Ισπανικό παράδειγμα, σύμφωνα με το οποίο ομάδες όπως η Barcelona και η Real Madrid έχουν κατεβάσει στην Segunda Division (η δεύτερη τι τάξη κατηγορία πρωταθλήματος) ομάδες από τις ακαδημίες τους με την ονομασία Barcelona B και Real Madrid B (ή αλλιώς Castilla).

Οι δεύτερες αυτές ομάδες, απαρτίζονται από παιδιά της ακαδημίας (τα οποία δεν δίνονται δανεικά σε άλλες ομάδες), δεν μπορούν να προβιβαστούν στην μεγαλύτερη κατηγορία αλλά ούτε να υποβιβαστούν στην μικρότερη. Σύμφωνα πάντα με το Crafton (2014), το ιδανικό με την τακτική αυτή και την σχέση που δημιουργείται ανάμεσα στην ακαδημία και την ομάδα είναι το γεγονός πως οι παίκτες ελέγχονται καθημερινά από την πρώτη ομάδα, καθώς επίσης συμμετέχουν σε πρωτάθλημα με επαγγελματικές ομάδες, πράγμα που δίνει πολύ καλές ευκαιρίες ανάπτυξης στα παιδιά.

Πολλοί είναι αυτοί που είναι σύμμαχοι και υποστηρικτές αυτής της ιδέας (πρώην και νυν προπονητές σε ομάδες του νησιού αλλά και στις ακαδημίες), καθώς είναι ίσως η καλύτερη ευκαιρία σύμφωνα με τον Boardman (2013), να αλλάξει η δομή και η ουσία της σχέσης ανάμεσα στην ακαδημία και την πρώτη ομάδα, μια σχέση που μπορεί και είναι ικανή να οδηγήσει και τις δυο στην απόλυτη επιτυχία.

4. Όραμα και φιλοσοφία των ακαδημιών

Ξεκινώντας, την παρουσίαση του συγκεκριμένου βασικού πυλώνα της έρευνας για τις ακαδημίες ποδοσφαίρου της Αγγλίας, αξίζει να σημειωθεί πως θα παρουσιαστεί η γενική ποδοσφαιρική φιλοσοφία που πρέπει να έχει κάθε ακαδημία του νησιού όπως αυτή έχει οριστεί από την FA, καθώς επίσης θα παρουσιαστούν το όραμα και η φιλοσοφία που έχουν συγκεκριμένες (ως παραδείγματα) ομάδες του νησιού οι οποίες συμφωνούν με την ορισθείσα από την FA φιλοσοφία.

Όσον αφορά την ποδοσφαιρική φιλοσοφία που πρέπει να έχει κάθε ακαδημία της χώρας, σύμφωνα με την FA, κάθε ομάδα του νησιού που κατέχει και διευθύνει μια ακαδημία ποδοσφαίρου θα πρέπει αρχικά να κάνει γνωστή την φιλοσοφία της ομάδας

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

στην ομοσπονδία καθώς επίσης και στην επιτροπή ISO (αν βέβαια διαθέτει καμία, καθώς η μοναδική έως τώρα που έχει ISO είναι η πορτογαλική Sporting Lisbon η οποία θα αναπτυχθεί παρακάτω). Επίσης, θα πρέπει η ποδοσφαιρική φιλοσοφία των ακαδημιών να συντάσσεται από τον τεχνικό διευθυντή και τον Head Manager αυτών, αλλά σε συνεργασία πάντα με την πρώτη ομάδα για να συμπίπτει με την φιλοσοφία αυτής (άλλο ένα πλαίσιο που μπορεί να αναπτύξει την σχέση ανάμεσα στην ομάδα και την ακαδημία), καθώς επίσης θα πρέπει να εμπλέκονται και οι άλλοι stakeholders (όπως οι τεχνικοί υπεύθυνοι των ακαδημιών). Τέλος θα πρέπει η ποδοσφαιρική αυτή φιλοσοφία να είναι υπό την επίβλεψη και να γίνει γνωστή στην ηγεσία της ομάδας (www.thefa.com).

Σχετικά με το όραμα που πρέπει να υπάρχει στις ακαδημίες, αυτό δεν μπορεί να καθοριστεί από την αρχή που ονομάζεται FA. Αυτό συμβαίνει γιατί η κάθε ομάδα μπορεί και πρέπει μόνη της να ορίζει το όραμα της συγκριτικά με τους στόχους που έχει θέσει καθώς επίσης και με τις δυνατότητες που έχει (δηλαδή προπονητές, προπονητικές εγκαταστάσεις, παίκτες και άλλα), αλλά η φιλοσοφία της κάθε ομάδας θα πρέπει να είναι συνυφασμένη με τις αρχές που έχει θέσει η FA.

Παραδείγματα από το όραμα που έχουν θέσει ακαδημίες διάφορων ομάδων του νησιού είναι τα κάτωθι:

- ✓ Ακαδημία της Άρσεναλ: όραμα της ακαδημίας είναι να παράγει παίκτες που θα επανδρώσουν την πρώτη ομάδα καθώς επίσης να είναι σε θέση να έχει επαρκή χρήματα για την λειτουργία της (ECA REPORT ON YOUTH ACADEMIES).
- ✓ Ακαδημία της Ipswich Town: όραμα της ακαδημίας είναι να παράγει παίκτες για την πρώτη ομάδα αλλά περισσότερους από αυτούς που μπορεί να παράγουν οι

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

άλλες ομάδες της Premier League

(http://www.cafc.co.uk/team/vision_philosophy/index.aspx).

- ✓ Ακαδημία της Chelsea: όραμα της ακαδημίας είναι παράγει δικά της ταλέντα που να είναι σε θέση να είναι επαγγελματίες παίκτες και να είναι ικανοί να ανταγωνιστούν άλλους Ευρωπαίους επαγγελματίες παίκτες

(<http://www.chelseafc.com/academy-article/article/1332453>).

- ✓ Ακαδημία της Crystal Palace: όραμα της ακαδημίας είναι να παράγει συνεχώς παίκτες που να μπορούν να επανδρώσουν ομάδες τις Premier League, αλλά κυρίως την ίδια την ομάδα

(http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/get_involved/4207962.stm).

- ✓ Ακαδημία της Tottenham Hotspur: όραμα της ακαδημίας είναι να γίνει ένας από τους πιο γνωστούς συλλόγους του κόσμου όσον αφορά την σχέση με την κοινότητα καθώς και για μια μακρά παράδοση στην παραγωγή ταλέντων που θα αγωνίζονται σύμφωνα με τον τρόπο προπόνησης της ομάδας

(<http://www.tottenhamhotspur.com/academy/about-the-academy/>).

Συγκρίνοντας όλα τα παραπάνω στοιχεία που αφορούν το όραμα μιας ακαδημίας ποδοσφαίρου, γίνεται άμεσα κατανοητό το γεγονός πως όλα σχετίζονται μεταξύ τους και συνδέονται σε ένα καίριο σημείο, αυτό της παράγωγής παιχτών που να μπορούν να επανδρώσουν τις πρώτες ομάδες. Βέβαια όπως παρατηρήθηκε και παραπάνω για να πραγματοποιηθεί αυτό θα πρέπει να ακολουθηθεί τόσο η φιλοσοφία που προτείνει η FA, καθώς και οι απαραίτητες αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν σε θέματα που αφορούν την σχέση με την πρώτη ομάδα καθώς και τις πρακτικές – αρχές μίνατζμεντ που πρέπει να ακολουθηθούν.

B) Το περιβάλλον των ακαδημιών στην Ισπανία

Σε συνέχεια της έρευνας, στο συγκεκριμένο υποκεφάλαιο των αποτελεσμάτων θα παρουσιαστούν τα στοιχεία που αφορούν τις ακαδημίες της Ισπανίας. Αυτό που φαίνεται τόσο από την επιτυχία των ομάδων όσο και από την συνεχή επιτυχία των εθνικών ομάδων σε όλα τα ηλικιακά επίπεδα, αποδεικνύει τον λόγο που επιλέχθηκε για την έρευνα η συγκεκριμένη χώρα.

Αξίζει απλά να σημειωθεί το γεγονός πως η εθνική ανδρών της χώρας κατέκτησε το 2008 το Ευρωπαϊκό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου, το 2010 το Παγκόσμιο Κύπελλο ποδοσφαίρου καθώς επίσης το 2012 κατέκτησε ξανά το Ευρωπαϊκό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου. Επίσης η εθνική νέων κατέκτησε το 2006 το Ευρωπαϊκό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου και το 2012 κατέκτησε ξανά τον ίδιο τίτλο (και τις δύο φορές με αντίπαλο την χώρα μας). Αυτές οι επιτυχίες σε εθνικό επίπεδο, δείχνουν το πολύ υψηλό επίπεδο που βρίσκονται οι υποδομές της χώρας, οι ακαδημίες της δηλαδή.

Βέβαια, είναι γεγονός και παγκοσμίως γνωστό πως οι καλύτερες ακαδημίες της χώρας δεν είναι άλλες από αυτήν της Barcelona (την περιβόητη La Masia), καθώς επίσης και της Real Madrid, ομάδων δηλαδή που στελεχώνουν τα εθνικά κλιμάκια.

1. Προπονητικό μοντέλο των ακαδημιών της χώρας

Ξεκινώντας την καταγραφή αυτού του υποκεφαλαίου, θα παρουσιαστεί εδώ το προπονητικό μοντέλο που ακολουθείται από τις καλύτερες ακαδημίες της χώρας (όπως η La Masia, και η ακαδημία της Athletic Bilbao) όπως αυτό παρουσιάζεται από τα στοιχεία που έχουν βρεθεί στην διάρκεια της έρευνας καθώς επίσης θα παρουσιαστεί και το μοντέλο που ακολουθείται συνολικά στην χώρα παρόλο που δεν υπάρχει κάποιο

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

αντίστοιχο πρόγραμμα όπως αυτό στην Αγγλία που καθορίζεται από την FA, αλλά υπάρχει μια κατευθυντήρια γραμμή (που καθορίζεται από την Εθνική ομάδα) πάνω στην οποία βασίζονται όλοι.

Η ακαδημία της θρυλικής Barcelona, η εξίσου θρυλική και παγκοσμίου φήμης La Masia, αποτελεί το όνειρο κάθε μικρού και μεγάλου ποδοσφαιριστή αλλά και κάθε ομάδας που θέλει να έχει σωστές – αποδοτικές και αποτελεσματικές ακαδημίες. Ο Del Bosque (2008), προπονητής της Εθνικής ομάδας της Ισπανίας δήλωσε πως κάποτε οι άνθρωποι που ασχολούνται με τις ακαδημίες της χώρας ταξίδευαν σε χώρες όπως η Γαλλία και η Ολλανδία για να μάθουν πως αναπτύσσονται οι ακαδημίες, αλλά σήμερα οι χώρες αυτές ταξιδεύουν στην Ισπανία για να δουν από κοντά αυτό το θαύμα των ακαδημιών που λέγεται La Masia.

Η επιτυχία της Masia, έγκειται κατά κύριο λόγο στην προπόνηση που πραγματοποιείται σε αυτήν (καθώς επίσης και για την φιλοσοφία και το μάνατζμεντ που ακολουθούνται σε αυτήν), κάτι που έχει αποτελέσει και την εν γένει επιτυχία της πρώτης ομάδας αλλά και των τμημάτων υποδομής της.

Σε συνέντευξη του ο Puig (2012), ανέφερε πως η προπόνηση που πραγματοποιείται στα κλιμάκια της ακαδημίας αλλά και το προπονητικό στυλ που ακολουθείται είναι το κάτωθι:

- ✓ τα παιδιά της ακαδημίας εκπαιδεύονται τακτικά, από την ηλικία των 8 ετών και πάνω, σε ένα σύστημα με κύρια μορφή του το 4-3-3. Το σύστημα αυτό αποτελεί το σημαντικότερο συστατικό της επιτυχίας της πρώτης ομάδας αλλά και της ακαδημίας, κάτι που γίνεται κατανοητό καθώς τα παιδιά εκπαιδεύονται από μικρή ηλικία σε αυτό και στην συνέχεια τους γίνεται βίωμα.

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

- ✓ όσον αφορά την προπόνηση που αποτελείται από βάρη αυτή δεν λαμβάνει χώρα πριν το παιδί κλείσει το 17 έτος της ηλικίας του, κάτι που δείχνει την τεράστια προσοχή που δίνεται στην σωστή σωματική ανάπτυξη του ποδοσφαιριστή.
- ✓ σχετικά με τον αριθμό και την συχνότητα των προπονήσεων, οι ποδοσφαιριστές ηλικίας μέχρι 13 ετών προπονούνται 3 φορές την εβδομάδα, ενώ οι ποδοσφαιριστές ηλικίας άνω των 14 ετών προπονούνται για διάρκεια 1 ώρας και 30 λεπτών 4 φορές την εβδομάδα.
- ✓ σχετικά με τα παιχνίδια και τους τύπους αυτών που παίρνουν μέρος τα παιδιά, διαμορφώνονται ανάλογα με την ηλικία των παιδιών. Έτσι, τα ηλικιακά γκρουπ από 8 έως 12 ετών συμμετέχουν σε παιχνίδια 7:7 ενώ από την ηλικία των 13 ετών και πάνω τα παιδιά συμμετέχουν σε παιχνίδια 11:11. Αξίζει να σημειωθεί πως ο αριθμός των παιδιών που αποτελούν την ακαδημία είναι περίπου στα 250 το χρόνο.
- ✓ οι ασκήσεις που λαμβάνουν χώρα, από τους εξειδικευμένους προπονητές της ακαδημίας, αφορούν κατά κύριο λόγο ασκήσεις με την μπάλα (μαθαίνουν οι ποδοσφαιριστές να χειρίζονται την μπάλα, κάνουν ασκήσεις για να βελτιώσουν τις πάσες τους καθώς επίσης μαθαίνουν στο πως μα κάνουν συνεχή και αδιάκοπη κατοχή της μπάλας), καθώς επίσης η προπόνηση επικεντρώνεται στις ασκήσεις τεχνικής και dribbling. Αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι το γεγονός πως στην προπόνηση της ομάδας οι ποδοσφαιριστές μαθαίνουν πρώτα να συμπεριφέρονται ως άνθρωποι και ως ποδοσφαιριστές και στην συνέχεια μαθαίνουν μέσα από τις ασκήσεις το πώς θα γίνουν καλύτεροι παίκτες.

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

- ✓ σημαντικό κομμάτι στην προπόνηση της ακαδημίας διαδραματίζει και η εκμάθηση του γνωστού πλέον « tiki taka style», το οποίο μαθαίνει τους ποδοσφαιριστές να έχουν συνέχεια την κατοχή της μπάλας μέσα από κοντινές και γρήγορες πάσες καθώς και διαρκή κίνηση στον χώρο (μαθαίνουν δηλαδή να κινούνται με και χωρίς την μπάλα στην κατοχή τους).
- ✓ κάτι επίσης που είναι άξιο αναφοράς για την σκληρή προπόνηση που γίνεται στην ακαδημία είναι αυτό, όπου σύμφωνα με τον Domenech (2013), οι ποδοσφαιριστές προπονούνται στο να κλέβουν την μπάλα μέσα σε 3 δευτερόλεπτα αμέσως με το που την χάνουν από τον αντίπαλο τους (προπόνηση δηλαδή που εστιάζει στο pressing στον αντίπαλο).

Από τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν παραπάνω, γίνεται άμεσα κατανοητό πως η προπόνηση που πραγματοποιείται στην ακαδημία είναι αντάξια του ονόματος, της φήμης καθώς και των επιτυχιών που έχει μέχρι σήμερα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός πως στον τελικό του Uefa Champions League το 2011 οι 7 από τους 11 βασικούς παίκτες της ομάδας ήταν προϊόν της ακαδημίας (παίκτες δηλαδή όπως ο Lionel Messi, ο Xavi, Andres Iniesta, Gerard Pique, Carles Pujol, Pedro και άλλοι).

Στην συνέχεια θα παρουσιαστεί η προπόνηση που πραγματοποιείται σε μια ακόμη επιτυχημένη ακαδημία της χώρας, αυτή δηλαδή της Athletic Bilbao. Αυτό που αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό είναι το γεγονός της επιλογής της συγκεκριμένης ακαδημίας και όχι της ακαδημίας της Real Madrid. Αυτό συμβαίνει γιατί κρίθηκε σκόπιμο να παρουσιαστεί η ακαδημία μιας ομάδας, που παρόλο που η ομάδα αυτή δεν πρωταγωνιστεί σε θέμα κατάκτησης του τίτλου, πρωταγωνιστεί στην χώρα καθώς η δουλειά που πραγματοποιείται στην ακαδημία είναι πάρα πολύ καλή.

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Έτσι, σύμφωνα με τον Mills (2013), η προπόνηση που λαμβάνει χώρα στην ακαδημία της Athletic Bilbao είναι η εξής:

- ✓ αρχικά οι ποδοσφαιριστές της ακαδημίας, από την ηλικία των 12 και έπειτα αρχίζουν να προπονούνται σε ένα σύστημα 4-3-3 ή σε μία παραλλαγή αυτού, δηλαδή στο σύστημα 3-4-3. Ο λόγος που γίνεται αυτό είναι για να συνηθίζουν οι μικροί ποδοσφαιριστές στο σύστημα το οποίο αγωνίζεται η μεγάλη ομάδα.
- ✓ οι προπονήσεις που γίνονται χωρίζονται ανάλογα με τα ηλικιακά γκρουπ και έτσι μέχρι την ηλικία των 10 ετών γίνονται 3 προπονήσεις την εβδομάδα καθώς και ένα ματς 7χ7 κάθε Κυριακή, ενώ για τα παιδιά που ανήκουν στο γκρουπ από 12 ετών και άνω γίνονται 4 προπονήσεις την εβδομάδα καθώς και ένα ματς 11χ11 κάθε Κυριακή (όπου στο ηλικιακό γκρουπ των 16 ετών και άνω πολλές φορές την ίδια μέρα πριν το ματς αυτό πραγματοποιείται και κανονική προπόνηση).
- ✓ Όσον αφορά τις ασκήσεις που πραγματοποιούνται αφορούν την κατοχή της μπάλας, την εκμάθηση της τακτικής που ακολουθείται με βάση το σύστημα που μαθαίνουν οι ποδοσφαιριστές (αυτό αρχίζει από την ηλικία των 12 και άνω), ασκήσεις που αφορούν το pressing και το dribbling.
- ✓ η συνολική προπόνηση της ακαδημίας βασίζεται σε 5 βασικές και अपαράβατες αρχές, σύμφωνα με τις οποίες η προπόνηση πρέπει να δίνει έμφαση στο επιθετικό στυλ ποδοσφαίρου, θα πρέπει να βασίζεται στην επιθετική κατοχή της μπάλας (μέσω διαρκούς κίνησης), η άμυνα θα πρέπει να ξεκινά άμέσως με το που χαθεί η μπάλα, θα πρέπει το pressing στον αντίπαλο να είναι άμεσο αλλά να μην είναι γρήγορο – αναποτελεσματικό και τέλος η μεταφορά από την άμυνα στην επίθεση

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

και το αντίθετο (το γνωστό πλέον transition game) θα πρέπει να γίνεται άμεσα και αποτελεσματικά.

Με βάση τα παραπάνω γίνεται κατανοητό (όπως και στην περίπτωση της Masia), πως το προπονητικό μοντέλο που ακολουθείται στην ακαδημία της Bilbao είναι αποτελεσματικό και επιτυχημένο, και έχει κάνει την ακαδημία να είναι μια από τις καλύτερες της χώρας. Το αποκορύφωμα και για τις δυο ακαδημίες που προαναφέρθηκαν είναι το γεγονός πως λόγω του προπονητικού μοντέλου που έχουν εντάξει (καθώς και για άλλους λόγους, κυρίως μάνατζμεντ, που θα αναλυθούν παρακάτω) είναι σε θέση, σύμφωνα με τον Muga (2013) να υπερηφανεύονται πως είναι οι πρώτες ομάδες στην λίστα των Ευρωπαϊκών ομάδων που προωθούν και δίνουν πρωταγωνιστικό ρόλο συμμετοχής σε παίχτες από την ακαδημία τους (16 παίχτες η Bilbao και 14 παίχτες η Barcelona).

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, αποπνέει πως η προπόνηση που γίνεται και στις δυο ακαδημίες δεν έχει πολύ μεγάλες διαφορές. Το σύστημα που μαθαίνουν οι ποδοσφαιριστές και στις δυο ακαδημίες είναι το ίδιο, η προπόνηση στηρίζεται κυρίως στην εκμάθηση ασκήσεων με την μπάλα, καθώς επίσης κυρίαρχο στοιχείο είναι η συνεχής κατοχή της μπάλας, το αδιάκοπο pressing στον αντίπαλο αμέσως με το που χαθεί η μπάλα καθώς και συνεχής κίνηση στον χώρο με και χωρίς την μπάλα.

Αυτό που αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό είναι το γεγονός πως η επιτυχία των ακαδημιών της χώρας αλλά και των εθνικών κλιμάκων αυτής βρίσκονται στην προπόνηση που αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο. Επίσης, στην Ισπανία λόγω της επιτυχημένης πορείας των ακαδημιών της (την αρχή την έκανε ο μεγάλος αστέρας

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

της Ολλανδίας και της Barcelona Johan Crujff), δεν υπάρχει μια γενική κατευθυντήρια γραμμή όπως αυτή στην Αγγλία.

Βέβαια, το γεγονός στην χώρα είναι πως οι εθνικές ομάδες όλων των ακαδημιών οφείλουν την επιτυχία τους, σύμφωνα με τον Τζουβάρα (2012) στην εκμάθηση του « tiki taka style» καθώς επίσης και στην εκμάθηση και υιοθέτηση του προπονητικού στυλ που αναλύθηκε προηγουμένως. Κυριαρχούν δηλαδή, σύμφωνα με τον Τσανικίδη (2012) τα εξής στοιχεία στο προπονητικό στυλ της χώρας:

- ✓ επιθετικό ποδόσφαιρο
- ✓ συνεχή κατοχή της μπάλας με κοντινές και γρήγορες πάσες
- ✓ διαρκής κίνηση στον χώρο με και χωρίς την μπάλα
- ✓ ασφυκτικό pressing στον αντίπαλο

2. Πρακτικές μάνατζμεντ – μάρκετινγκ – ηγεσίας που ακολουθούνται

Στο συγκεκριμένο υποκεφάλαιο, θα αναπτυχθούν οι πρακτικές του μάνατζμεντ που ακολουθούνται από τις ακαδημίες της χώρας, οι πρακτικές του μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται από τους υπεύθυνους των ακαδημιών, καθώς επίσης θα παρουσιαστούν και οι αρχές της ηγεσίας που ακολουθούνται από τις ακαδημίες για την σωστή και αποτελεσματική διοίκηση τους.

Ξεκινώντας, θα πρέπει αρχικά να καταγραφούν οι πρακτικές του μάνατζμεντ και οι βασικές αρχές αυτού που ακολουθούνται από τις ακαδημίες της χώρας. Σύμφωνα με τους Astiazaran και Ahmed (2011), οι ακαδημίες της χώρας ακολουθούν τις εξής πρακτικές:

- ✓ θα πρέπει αρχικά κάθε ακαδημία να προγραμματίζει από την αρχή της χρονιάς την πρακτική και τις αρχές του μάνατζμεντ και της ηγεσίας που θα ακολουθήσει.

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

- Πρακτικά αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να αναπτυχθεί μια ποδοσφαιρική φιλοσοφία από τις ακαδημίες, σύμφωνα με την οποία θα πρέπει να πορεύεται και να αναπτύσσεται η ακαδημία και παράλληλα οι παίκτες αυτής. Μαζί με την ποδοσφαιρική αυτή φιλοσοφία (που όπως αναφέρθηκε βασίζεται στο επιθετικό ποδόσφαιρο) θα πρέπει να υπάρχει και ο προγραμματισμός του σκοπού βάση του οποίου θα πρέπει να συγχρονίζεται η λειτουργία της ακαδημίας.
- ✓ απαραίτητη προϋπόθεση διαδραματίζει και η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού. Είναι ένα από τα σημαντικότερα θέματα για κάθε ακαδημία της χώρα να επιλέγει τους καλύτερους προπονητές στην κάθε κατηγορία που θέλει. Είναι αυτοί που αποτελούν το όπλο στα χέρια των ακαδημιών, καθώς είναι αυτοί που θα είναι συνέχεια με τους μικρούς ποδοσφαιριστές καθώς επίσης είναι αυτοί που θα πρέπει να αντιπροσωπεύουν την φιλοσοφία και τον σκοπό της ακαδημίας. Επίσης στην επιλογή του προσωπικού σημαντικό και κύριο λόγο διαδραματίζει και η επιλογή του τεχνικού διευθυντή των ακαδημιών που είναι αυτοί που αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της πρώτης ομάδας και της ακαδημίας.
 - ✓ απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί και ο καθορισμός από την αρχή του προπονητικού προγράμματος που θα ακολουθήσει η ακαδημία προκειμένου να γίνεται άμεσα γνωστό στον ποδοσφαιριστή και στην πρώτη ομάδα.
 - ✓ θα πρέπει να υπάρχει από την αρχή ένας σαφής καθορισμός των απαραίτητων στοιχείων που θα πρέπει να έχει ο ποδοσφαιριστής για να επιλεγεί από την ακαδημία.
 - ✓ σημαντικό στοιχείο για τις ακαδημίες της χώρας διαδραματίζει και το λεγόμενο μάνατζμεντ των εγκαταστάσεων, δηλαδή η ύπαρξη του καλύτερου δυνατού

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

προπονητικού κέντρου για την ανάπτυξη των παιδιών (το καλύτερο παράδειγμα εδώ είναι η Masia).

Βλέποντας όλα τα προηγούμενα, γίνεται άμεσα κατανοητό πως βρίσκουν εφαρμογή στις ακαδημίες της χώρας (και στην συνολική λειτουργία αυτών) όλες οι αρχές – πρακτικές του μάνατζμεντ, δηλαδή ο προγραμματισμός, η στελέχωση, η οργάνωση, διοίκηση και έλεγχος, καθώς επίσης παρουσιάζονται και στοιχεία που αφορούν το μάνατζμεντ των εγκαταστάσεων των ακαδημιών (έγκειται στα facilities των ακαδημιών).

Για να είναι όμως επιτυχημένη μια ακαδημία, πέραν του γεγονότος πως θα πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες αρχές – πρακτικές του μάνατζμεντ (οι οποίες παρουσιάστηκαν λεπτομερώς), θα πρέπει να υπάρχει και η κατάλληλη διαφήμιση, η κατάλληλες χορηγίες που θα προσδώσουν κύρος και χρήματα στην ακαδημία, θα πρέπει δηλαδή να υπάρχει και το κατάλληλο μάρκετινγκ στις ακαδημίες.

Αρχικά, αξίζει να σημειωθεί το γεγονός πως σύμφωνα με τις αρχές του μάρκετινγκ υπάρχει η πρακτική του ανοίγματος σε μια νέα αγορά. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως μια ακαδημία μπορεί να κάνει άνοιγμα σε μια νέα αγορά προκειμένου να αξιοποιήσει τα ταλέντα της και πώς να διαφημιστεί σε αυτή. Σύμφωνα με τον Wilson (2011), η ακαδημία της Barcelona, επέλεξε να χρησιμοποιήσει την τακτική αυτή εντάσσοντας στην ακαδημία της των 14 αρχή της εθνική U14 της Κορέας (ονόματι Who Sung), με απώτερο σκοπό να ανοίξει μια νέα αγορά, στην οποία και νέα ταλέντα μπορεί να βρει αλλά και να διαφημιστεί κατάλληλα και κερδοφόρα.

Βέβαια, σύμφωνα με τον Wilson (2011), οι πρακτικές του μάρκετινγκ βρίσκουν εφαρμογή και σε άλλες πτυχές της λειτουργίας των ακαδημιών, όπως αυτή της σύναψης παχυλών χορηγιών (κυρίως με την Masia, αλλά και με την ακαδημία της Real Madrid

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

καθώς επίσης και της Athletic Bilbao), καθώς λόγω των επιτυχιών που έχουν οι ακαδημίες οι χορηγοί πασχίζουν να συνδέσουν το όνομα τους με αυτές (χαρακτηριστικό παράδειγμα οι εταιρείες Nike και Adidas, οι οποίες πληρώνουν αρά για να είναι οι επίσημες εταιρείες ένδυσης των ακαδημιών, καθώς επίσης και για να συνάψουν συμβόλαιο με αρκετούς παίκτες μικρής ηλικίας που βρίσκονται στις ακαδημίες για να διαφημίσουν τα προϊόντα της εταιρείας).

Τελειώνοντας με την καταγραφή του υποκεφαλαίου αυτού, θα πρέπει να παρατεθούν και οι αρχές της ηγεσίας που ακολουθούνται από τις ακαδημίες της χώρας, με πιο απλά λόγια τι στρατηγικές – πολιτικές ακολουθούνται από αυτές όσον αφορά την λειτουργία τους. Αρχικά, σύμφωνα με τον Cerna (2012), οι μεγαλύτερες ακαδημίες της χώρας ακολουθούν τόσο ίδιες όσο και διαφορετικές στρατηγικές όσον αφορά την λειτουργία τους και την πορεία τους.

Πρακτικά αυτό σημαίνει, πάντα σύμφωνα με τον Cerna (2012), πως οι ακαδημίες της χώρας ακολουθούν το ενδεδειγμένο παράδειγμα της στρατηγικής του να υπάρχει η δεύτερο ομάδα σε κατηγορία του πρωταθλήματος (κυρίως της Β Εθνικής) προκειμένου να είναι οι ποδοσφαιριστές έτοιμοι να ανταπεξέλθουν όταν κληθούν στην πρώτη ομάδα. Αυτή η στρατηγική – πολιτική είναι κοινή για όλες τις ακαδημίες της χώρας.

Η διαφορά στην πολιτική τους έγκειται σε ακαδημίες οι οποίες δεν αξιοποιούν με τον ίδιο τρόπο τα ταλέντα τους και χρησιμοποιούν δαπανηρές μεταγραφές για να αναπτύξουν την ομάδα τους. Ενδεδειγμένο παράδειγμα, σύμφωνα με τον Cerna (2012) είναι οι ακαδημίες της Barcelona και της Bilbao, οι οποίες αξιοποιούν τα ταλέντα τους και η πολιτική τους είναι να χρησιμοποιούν στην πρώτη ομάδα τους ποδοσφαιριστές από τις επιτυχημένες ακαδημίες τους, ενώ η Real Madrid, χρησιμοποιεί άλλη πολιτική σύμφωνα

με την οποία ενώ παράγει ταλέντα επιλέγει να αγοράζει πολύ ακριβούς παίκτες μη δίνοντας ευκαιρία στα ταλέντα της. Η ενδεδειγμένη όμως πολιτική των ακαδημιών της χώρας, που την έχει κάνει επιτυχημένη είναι η πρώτη, δηλαδή η αξιοποίηση των ταλέντων των ακαδημιών της χώρας.

3. Η σχέση των ακαδημιών με την πρώτη ομάδα

Στόχος του συγκεκριμένου υποκεφαλαίου είναι να παρουσιάσει άμεσα και αποτελεσματικά όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν την σχέση που έχει αναπτύξει η ακαδημία με την πρώτη ομάδα. Βέβαια η σχέση αυτή είναι πολύπλευρη καθώς και τα χρήματα τα οποία δίνονται από τις χορηγίες θα πρέπει να μοιράζονται στην ακαδημία, και οι τεχνικοί υπεύθυνοι να έχουν άμεση συνεργασία με την διοίκηση (καθώς επίσης να αποτυπώνονται οι θέσεις τους στο οργανόγραμμα της ομάδας), αλλά το σημαντικότερο είναι η προώθηση και χρησιμοποίηση από την πρώτη ομάδα των ταλέντων – ποδοσφαιριστών που υπάρχουν στην ακαδημία.

Επειδή τα στοιχεία που αφορούν τα χρήματα από τις χορηγίες καθώς και την αποτύπωση στο οργανόγραμμα των θέσεων των τεχνικών υπεύθυνων των ακαδημιών αναπτύχθηκαν (και αφορούν κυρίως το υποκεφάλαιο του μάνατζμεντ και του μάρκετινγκ), η βάση θα δοθεί στην προώθηση – αξιοποίηση των ταλέντων από την ακαδημία στην πρώτη ομάδα.

Αρχικά, κάτι πολύ ενδιαφέρον είναι το στοιχείο, όπου σύμφωνα με τον Astiazaran (2011) το 77% των παιχτών που αγωνίζονται στην Primera Division (πρώτη κατηγορία του πρωταθλήματος της Ισπανίας) είναι παίκτες που προέρχονται από τις ακαδημίες των ομάδων τους, καθώς επίσης η πλειοψηφία τους είναι Ισπανοί παίκτες, κάτι που δείχνει

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

άμεσα το γιατί η εθνική ομάδα της χώρας έχει επιτυχημένη πορεία τα τελευταία 6 χρόνια στο ποδόσφαιρο.

Σύμφωνα με τον Wilson (2011), η διαφορά που υπάρχει στις ακαδημίες της Αγγλίας με τις ακαδημίες της Ισπανίας είναι το γεγονός πως οι ομάδες της χώρας αξιοποιούν άμεσα τα ταλέντα τους, καθώς τα απορροφούν στην πρώτη ομάδα, ενώ οι Αγγλικές ομάδες προτιμούν να αγοράζουν ξένους παίκτες αντί να αξιοποιούν τον πλούτο που έχουν στα χέρια τους (τον οποίο προτιμούν να μοιράζουν σε άλλες ομάδες δίνοντας δανεικούς τους ποδοσφαιριστές).

Το σύστημα που λειτουργεί στις Ισπανικές ομάδες (όσον αφορά την σχέση δηλαδή που έχουν με την ακαδημία τους), αποτυπώνεται ξεκάθαρα από τον Draper (2010), όπου σύμφωνα με τον οποίο οι ομάδες της χώρας προτιμούν να αξιοποιήσουν τα ταλέντα που έχουν στην ακαδημία τους. Για αυτόν τον λόγο, έχουν ως στόχο στην λειτουργία τους να ανεβάζουν στην πρώτη ομάδα τουλάχιστον 3 ποδοσφαιριστές από την ακαδημία τους και να του δίνουν τον απαιτούμενο χρόνο συμμετοχής. Βέβαια ο ποδοσφαιριστής διαθέτει και τα κατάλληλα εφόδια καθώς οι ομάδες έχουν μεριμνήσει για αυτό, αφού δηλώνουν τις δεύτερες και τρίτες ομάδες τους (που αποτελούν τμήματα της ακαδημίας) στο πρωτάθλημα της Β και Γ εθνικής κατηγορίας (χωρίς να υπάρχει ο φόβος υποβιβασμού ή το δέος της προβιβασμού), παίρνοντας έτσι τις απαιτούμενες εμπειρίες για να συμμετάσχουν στην πρώτη ομάδα.

Τρανό παράδειγμα αυτής της τακτικής αποτελεί η Barcelona η οποία κάθε χρόνο αναδύει ταλέντα από την ακαδημία της (κάτι το οποίο την έκανε πολύ επιτυχημένη τα 6 τελευταία χρόνια με την χρυσή γενιά των Xavi, Messi, Iniesta, Pique, Fabregas, Pedro και άλλοι), έχοντας το ως απόλυτο σκοπό και φιλοσοφία της. Στο ίδιο παράδειγμα

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

ενδεδειγμένη είναι και η περίπτωση της Bilbao, όπου σύμφωνα με τον Mills (2013) η ομάδα οφείλει την επιτυχία της και την συνεχή άνοδο της τα τελευταία 6 χρόνια στην ακαδημία της, αφού οι παίκτες που αποτελούν τον βασικό κορμό της ομάδας είναι γέννημα θρέμμα της ακαδημίας της ομάδας (με χαρακτηριστικά παραδείγματα τους Lliorente, Herrera, Muniain και άλλοι).

Αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι το γεγονός πως σε κάθε κανόνα υπάρχει και η εξαίρεση του. Η συγκεκριμένη εξαίρεση του κανόνα ακούσει στο όνομα Real Madrid. Μια ομάδα κολοσσός στο ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο όπου ενώ έχει εξαιρετικό δίκτυο υποδομών και εξαιρετικές εγκαταστάσεις δεν επιλέγει να αξιοποιήσει τα talέντα της (για αυτό τον λόγο υπάρχει πολύ μεγάλη κριτική στην Ισπανία καθώς οι φίλοι της ομάδας βλέποντας την μεγάλη επιτυχία του αντίπαλου δέους Barcelona, η οποία βασίζεται στις ακαδημίες της, προτρέπουν την ομάδα τους να κάνει το ίδιο). Σύμφωνα με τον Cerna (2012), η Real Madrid, δεν αξιοποιεί καθόλου τα talέντα της (δεν έχει δηλαδή την κατάλληλη σχέση με την ακαδημία της) παρόλο αυτά προτιμά να δαπανεί αρκετά πολλά εκατομμύρια για να αγοράσει παίκτες αστέρες (ενώ θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει τα χρήματα αυτά για να αγοράσει το κατάλληλο προσωπικό για να κάνει καλύτερη την σχέση με την ακαδημία της).

Τελειώνοντας, αυτό που αξίζει να ειπωθεί ως συμπέρασμα είναι το γεγονός πως η επιτυχημένη πορεία των ομάδων της Ισπανίας τα τελευταία χρόνια οφείλεται κατά κύριο λόγο στην αξιοποίηση των talέντων της ακαδημίας και στην καλή σχέση που έχουν δημιουργήσει οι πρώτες ομάδες με αυτές. Για αυτό τον λόγο ο Del Bosque (2014), μετά την αποτυχία στο Παγκόσμιο Κύπελλο ανέφερε πως η ομάδα δεν θα έχει καθόλου

πρόβλημα καθώς οι ακαδημίες της χώρας (και οι αξιοποίηση των ταλέντων από τις ομάδες) θα την οδηγήσει ξανά σε λαμπρές μέρες.

4. Όραμα και φιλοσοφία των ακαδημιών

Στην αρχή του 4^{ου} αυτού βασικού πυλώνα που έχει στηριχτεί η έρευνα, θα παρουσιαστεί αρχικά η γενική φιλοσοφία που κυριαρχεί στην χώρα και στις ακαδημίες αυτής, ενώ στην συνέχεια θα παρουσιαστούν τα οράματα ενδεδειγμένων ομάδων, οι οποίες αποτελούν την μερίδα του λέοντος όσον αφορά τις ακαδημίες της χώρας.

Αρχικά, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η γενική φιλοσοφία που επικρατεί στην χώρα είναι αυτή που ασπάζεται το επιθετικό ποδόσφαιρο. Το ποδόσφαιρο όπου βασίζεται στην συνεχή κατοχή της μπάλας, στην διαρκή κίνηση (με και χωρίς την μπάλα), στο άμεσο κλέψιμο της μπάλας από τον αντίπαλο αμέσως αφού πάρει την μπάλα στην κατοχή του αυτός, και όλα αυτά έχουν πάρει την ονομασία « tiki taka style». Εν κατακλείδι δηλαδή, η φιλοσοφία που ακολουθείται κατά κύριο λόγο σε όλες τις ακαδημίες της χώρας (και κατά συνέπεια και στις εθνικές ομάδες) είναι μια άκρως επιθετική φιλοσοφία, η οποία απαιτεί υψηλή τεχνική κατάρτιση και σωστές προπονήσεις.

Αυτό που πρέπει να καταγραφεί επίσης, είναι το γεγονός πως η φιλοσοφία που ακολουθείται από τις ακαδημίες της χώρας θα πρέπει να εναρμονίζεται με αυτά τα στάνταρ, καθώς επίσης θα πρέπει να συντάσσεται και να υιοθετείται υπό την επίβλεψη και την συνεργασία, του τεχνικού υπεύθυνου των ακαδημιών καθώς επίσης και από την διοίκηση της ομάδας.

Στην συνέχεια, θα παρουσιαστούν τα οράματα μερικών ακαδημιών της χώρας (των κυριότερων δηλαδή βάση τις οποίες πορεύθηκε η έρευνα). Βέβαια, τα οράματα αυτά δεν

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

μπορούν να οριστούν και να ακολουθηθούν από κοινού από όλες τις ακαδημίες της χώρας καθώς η κάθε ομάδα έχει την δική της φύση και πολιτική καθώς και τις δικές τις ξεχωριστές ικανότητες. Η καταγραφή αυτή του οράματος θα δείξει το πώς λειτουργούν οι ομάδες (ποιος είναι δηλαδή ο κεντρικός άξονας λειτουργίας τους) καθώς και την προσοχή που δίνουν στις ακαδημίες τους.

Παραδείγματα από το όραμα που έχουν θέσει ακαδημίες διάφορων ομάδων της χώρας είναι τα κάτωθι:

- ✓ La Masia (ακαδημία της Barcelona): όραμα της ακαδημίας είναι η ύπαρξη μιας συνεχούς ιδεολογίας που στηρίζεται στην ανάδειξη ταλέντων από τα προπονητικά προγράμματα που λαμβάνουν χώρα σε αυτήν, προκειμένου να επανδρώσουν την πρώτη ομάδα (<http://www.oafcyouth.com/app/download/3336289/Barcelona+Presentation.pdf>).
- ✓ Castilla (ακαδημία της Real Madrid): όραμα της ακαδημίας είναι η συνεχής ανάπτυξη και αξιοποίηση των ταλέντων της ομάδας, με απώτερο σκοπό να επανδρώσουν τα τμήματα της ομάδας και της εθνικής ομάδας (<http://www.realmadrid.com>).
- ✓ Ακαδημία της Athletic Bilbao: όραμα της ακαδημίας είναι η ανάπτυξη ποδοσφαιριστών που θα βασίζεται στον δυναμισμό, την συμμετοχικότητα, την εκμάθηση του πολιτισμού και των ηθών της ομάδας και της χώρας και όλα αυτά προσανατολισμένα στην επιθετική φιλοσοφία. Σκοπός του οράματος αυτού είναι η ενδυνάμωση της πρώτης ομάδας με ποδοσφαιριστές από την ακαδημία (Mills, 2013).

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Όπως γίνεται κατανοητό από τα παραπάνω, το όραμα των ακαδημιών των ομάδων είναι κοινό, αφού προσανατολίζεται στην αξιοποίηση και την δημιουργία παιχτών στις ακαδημίες, όραμα δηλαδή που είναι κοινό για όλες τις ακαδημίες της χώρας.

Γ) Το περιβάλλον των ακαδημιών στην Ολλανδία

Συνεχίζοντας την παρουσίαση των χωρών που αποτελούν την βάση της συγκεκριμένης έρευνας, στο συγκεκριμένο υποκεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι ακαδημίες της χώρας που «γέννησε» τον θεσμό και την σωστή λειτουργία των ακαδημιών, δηλαδή την Ολλανδία. Την χώρα που σέβεται πρώτα την ακαδημία και μετά την πρώτη ομάδα. Την χώρα που δίνει όλο το βάρος στην σωστή – αποτελεσματική λειτουργία των ακαδημιών καθώς οι παίκτες αυτών αποτελούν την πρώτη ομάδα (Michels, 1992).

Η Ολλανδία, είναι η χώρα όπου το ποδόσφαιρο είναι το νούμερο 1 άθλημα, κάτι που εύκολα αποδεικνύεται από τα στοιχεία που δίνονται, δηλαδή λειτουργούν 38 επαγγελματικές ομάδες, 3000 ερασιτεχνικά σωματεία, 1.200.000 ποδοσφαιριστές σε όλα αυτά τα ποδοσφαιρικά σωματεία, καθώς επίσης στον μεγαλύτερο βαθμό αυτών των ομάδων λειτουργούν ακαδημίες ποδοσφαίρου όπου συγκεντρώνουν τον αριθμό των 480.000 νέων ποδοσφαιριστών (www.academie.knvb.nl).

Είναι η χώρα η οποία αποτέλεσε τον πρωτεργάτη για να δίνεται το μεγαλύτερο βάρος στις ακαδημίες παρά στις πρώτες ομάδες. Πολλές είναι οι επιτυχίες των ακαδημιών της χώρας (θα παρουσιαστούν παρακάτω σε κάθε πυλώνα ξεχωριστά που αποτελούν την βάση της έρευνας), όλες οι ακαδημίες βρίσκονται υπό την σκέπη της ομοσπονδίας η οποία ορίζει την λειτουργία των ακαδημιών (την φιλοσοφία, το προπονητικό στυλ,

ακόμα και το όραμα πολλές φορές), πολλοί είναι επίσης αυτοί που αναφέρονται συχνά στις ακαδημίες της χώρας, με αποκορύφωμα την φράση του Rinus Michels το 1992 ότι στην Ολλανδία οι νέοι μαθαίνουν και παίζουν το ολοκληρωτικό ποδόσφαιρο (The Total Football).

1. Προπονητικό μοντέλο των ακαδημιών της χώρας

Στο υποκεφάλαιο αυτό, το οποίο αποτελεί το σημαντικότερο ίσως για τις ακαδημίες της χώρας αυτής, καθώς το μεγαλύτερο βάρος στην Ολλανδία (στις ακαδημίες αυτής δηλαδή) δίνεται στην ανάπτυξη του κατάλληλου προπονητικού μοντέλου καθώς και στο όραμα των ακαδημιών, θα παρουσιαστεί το προπονητικό μοντέλο δυο εκ των καλύτερων ακαδημιών της χώρας (συγκεκριμένα του Ajax και της Feyenoord), καθώς επίσης και το προπονητικό μοντέλο το οποίο ορίζεται από την ομοσπονδία υπό την σκέπη της οποίας βρίσκονται όλες οι ακαδημίες.

Αρχικά, η ακαδημία του Ajax είναι η πιο γνωστή ακαδημία (μαζί με την Masia της Barcelona) που παράγει ταλέντα τα οποία απαρτίζουν την πρώτη ομάδα, όλα τα κλιμάκια των εθνικών ομάδων καθώς επίσης και πάρα πολλές πρωτοκλασάτες ευρωπαϊκές ομάδες στις οποίες πρωταγωνιστούν πλέον. Ο δημιουργός των ακαδημιών του Ajax (και μετέπειτα της Barcelona), Johan Crujff (2010) δήλωσε για την ακαδημία του Ajax το εξής: «Χρειάζεται ταυτόχρονα ποιότητα και αποτελέσματα, καθώς τα αποτελέσματα χωρίς ποιότητα είναι βαρετά και η ποιότητα χωρίς αποτέλεσμα είναι ανούσια», δείχνοντας έτσι το στίγμα του απόλυτου συνδυασμού που χαρακτηρίζει την ακαδημία της ομάδας, ο οποίος είναι η ποιότητα με το αποτέλεσμα».

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Η ακαδημία έχει για έδρα της το θρυλικό De Toekomst, το οποίο βρίσκεται στην σκιά του επιβλητικού γηπέδου της ομάδας (το Amsterdam Arena), το οποίο διαθέτει άριστο και καινοτόμο προπονητικό εξοπλισμό ο οποίος χρησιμοποιείται (σε συνδυασμό με τις γνώσεις των έμπειρων προπονητών) για να μάθουν στους νέους τα μυστικά του ποδοσφαίρου, προκειμένου να γίνουν οι αυριανοί πρωταγωνιστές της ομάδας και της χώρας.

Έτσι, σύμφωνα με τον Jonk (2012), το προπονητικό μοντέλο το οποίο ακολουθείται από την ακαδημία είναι το κάτωθι:

- ✓ οι μικροί ποδοσφαιριστές, από την ηλικία ακόμα και μικρότερης των 8 ετών μαθαίνουν και προπονούνται πάνω στο σύστημα που έφεραν πρώτη στο ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο οι Ολλανδοί, το σύστημα 4-3-3 ή την παραλλαγή αυτού 3-4-3 (το οποίο σχηματίζει το περιβόητο W μέσα στο γήπεδο). Βέβαια τα τακτικά μυστικά του συστήματος μαθαίνονται από την ηλικία των 12 και έπειτα όταν δηλαδή το παιδί έχει αναπτύξει την νοημοσύνη του και μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του συστήματος αυτού.
- ✓ σχετικά με την προπόνηση με βάρη, στην συγκεκριμένη ακαδημία δεν δίνεται και μεγάλο ποσοστό στην προπόνηση (καθώς αυτό που δίνεται μεγάλο βάρος είναι η ανάπτυξη της τεχνικής), κάτι που σημαίνει πως δεν είναι υποχρεωτική αυτή η προπόνηση και δίνεται maximum μισή ώρα κάθε μέρα στο κομμάτι αυτό της προπόνησης.
- ✓ όσον αφορά τον αριθμό των προπονήσεων αυτός εξαρτάται από την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκει, καθώς μέχρι την ηλικία των 12 οι προπονήσεις είναι 3

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

φορές την εβδομάδα και 4 φορές την εβδομάδα για τους ποδοσφαιριστές ηλικίας 13 ετών και άνω. Οι προπονήσεις όλες διαρκούν 2 ώρες.

- ✓ σχετικά με τους τύπους των ματς που δίνονται στα διαφορετικά ηλικιακά γκρουπ, αυτά είναι 8:8 για την ηλικία μέχρι 7 ετών, 9:9 για τις ηλικίες 8 και 9 και τέλος 11:11 από την ηλικία των 10 και έπειτα.
- ✓ όσον αφορά τις ασκήσεις που γίνονται, αρχικά πρέπει να σημειωθεί πως όλες είναι σε πολύ υψηλό τέμπο καθώς επίσης είναι πάντα με την μπάλα, με μια ενδεικτική άσκηση να είναι η κατοχή της μπάλας σε παιχνίδια 6:6 και 3:3 *τα λεγόμενα «κουτιά» στις προπονήσεις). Επίσης έμφαση δίνεται σε ασκήσεις που αφορούν τις πάσες, την κίνηση στον χώρο, της κεφαλής, την υποδοχή της μπάλας, τα τελειώματα με τον τερματοφύλακα, ασκήσεις που αφορούν την αναζήτηση του αντιπάλου, πολλές προπονήσεις στις ταχύτητες των 5 μέτρων κυρίως για να βελτιωθεί η επιτάχυνση του ποδοσφαιριστή (ασκήσεις δηλαδή που αφορούν την ανάπτυξη της τεχνικής του ποδοσφαιριστή, καθώς εκεί δίνεται το μεγαλύτερο βάρος στην προπόνηση).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, καθώς επίσης σύμφωνα πάντα με τον Jonk (2012), στην ακαδημία δίνεται μεγάλη προσοχή στην ανάπτυξη αρχικά της ατομικότητας του κάθε ποδοσφαιριστή και των ατομικών του ικανοτήτων και στην συνέχεια στην ανάπτυξη της ομαδικότητας και του συστήματος. Επίσης σημαντική είναι η προσοχή που δίνεται κυρίως στην ανάπτυξη της τεχνικής και μετά στην τακτική. Αποτελέσματα της τόσο επιτυχημένης προπονητικής δουλειάς που γίνεται στην ακαδημία είναι η παραγωγή ποδοσφαιριστών αστέρων όπως ο Crujff, ο Von Bosten, ο Wesley Snejder, ο Arjen Robben, ο Rafael Van De Vaart, ο Patrick Kluivert, ο Dennis Bergkam και άλλοι.

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Εν συνεχεία, για την καλύτερη κατανόηση του κεφαλαίου, θα παρουσιαστεί και το προπονητικό μοντέλο της ακαδημίας της ομάδας της Feyenoord, μιας ακαδημίας η οποία είναι και αυτή πολύ επιτυχημένη και πολύ γνωστή για την δουλειά που γίνεται στα ταλέντα της και στην προπόνηση αυτών. Έτσι σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία που δίνονται από την ακαδημία, το προπονητικό στυλ είναι το κάτωθι (<http://www.feyenoordacademy.com>):

- ✓ το σύστημα στο οποίο προπονούνται και εκπαιδεύονται οι μικροί ποδοσφαιριστές δεν είναι άλλο από το 4-3-3 ή η παραλλαγή αυτού το 3-4-3 δηλαδή. Η εκμάθηση της τακτικής του συστήματος γίνεται από την ηλικία των 12 ετών και έπειτα.
- ✓ όσον αφορά τις προπονήσεις και τον αριθμό αυτών, αυτές εξαρτώνται από τις ηλικιακές κατηγορίες στις οποίες βρίσκονται τα παιδιά, αφού τα παιδιά ηλικίας από 8-12 ετών προπονούνται 3 φορές την εβδομάδα κατά την διάρκεια των απογευμάτων, ενώ τα μεγαλύτερα ηλικιακά γκρουπ από 13-19 προπονούνται 4 φορές την εβδομάδα.
- ✓ σχετικά με το περιεχόμενο της προπόνησης αυτό απαρτίζεται από ασκήσεις που αφορούν κατά κύριο λόγο την τεχνική, πιο συγκεκριμένα την σωστή εκμάθηση της γρήγορης και κοντινής πάσας, η υποδοχή της πάσας, διάφορες με κώνους και άλλο εξοπλισμό που αφορούν την κατοχή της μπάλας και παράλληλα την εκμάθηση της ντρίπλας, καθώς επίσης υπάρχουν και ειδικές ασκήσεις που αφορούν τις ταχύτητες και το τρέξιμο γενικά.
- ✓ επίσης, στην προπόνηση της ακαδημίας υπάρχουν πάντα βίντεο ανάλυση σχετικά με το σύστημα ή της ασκήσεις που θα πρέπει να γίνουν, υπάρχει πάντα μάθημα αθλητικής ψυχολογίας πριν την έναρξη της πρακτικής προπόνησης, υπάρχει

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

ειδικός σχετικά με την διατροφολογία των παιδιών, καθώς επίσης υπάρχει και ειδικός γυμναστής που ειδικεύεται στην αντοχή και το τρέξιμο. Αυτό αποδεικνύει πως η προπόνηση της ακαδημίας δεν είναι μόνο πρακτική αλλά και θεωρητική.

Όπως γίνεται κατανοητό από τα παραπάνω, η προπόνηση που διαδραματίζεται στα πλαίσια της ακαδημίας είναι τέτοια που καλύπτει όλο το φάσμα των απαιτήσεων που πρέπει να έχει ένα παιδί για να ολοκληρωθεί ως ποδοσφαιριστής και να πάρει την απαιτούμενη ευκαιρία στην πρώτη ομάδα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της επιτυχημένης λειτουργίας της ακαδημίας είναι η συμμετοχή 5 ποδοσφαιριστών της ακαδημίας στην επιτυχημένη πορεία της εθνική ομάδας της Ολλανδίας στο πρόσφατο (2014) Παγκόσμιο Κύπελλο της Βραζιλίας.

Με βάση τις αναλύσεις των προπονητικών μοντέλων των δυο αυτών επιτυχημένων ακαδημιών, θα παρουσιαστεί και το προπονητικό μοντέλο που έχει θεσμοθετηθεί από την ομοσπονδία και συμβαδίζει σε όλα με αυτά που προηγήθηκαν. Έτσι, σύμφωνα με τον Dokter (2010) το προπονητικό αυτό μοντέλο είναι το κάτωθι:

- ✓ εκμάθηση στον νέο ποδοσφαιριστή του επιθετικού στυλ ποδοσφαίρου, μέσα από την ανάπτυξη των δράσεων που αφορούν την επιθετική και αμυντική συμπεριφορά στον αγώνα καθώς και το transition game (δηλαδή την γρήγορη μεταφορά από την άμυνα στην επίθεση και το αντίθετο).
- ✓ δίνεται μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη της τεχνικής του ποδοσφαιριστή (μέσα από την ανάπτυξη της πάσας, της ντρίμπλας, της υποδοχής, της κεφαλιάς και του σουτ).
- ✓ θα πρέπει να μαθαίνουν το ποδόσφαιρο κατά την διάρκεια που παίζουν ποδόσφαιρο και όχι μόνο από τις ασκήσεις.

- ✓ θα πρέπει η προπόνηση να βασίζεται στο λεγόμενο «TIPS», δηλαδή την ανάπτυξη της τεχνικής (Technique), στην ανάπτυξη του εσωτερικού κόσμου του παιδιού (Inside person, δηλαδή θα πρέπει να γίνει εξωστρεφής χαρακτήρας), στην ανάπτυξη της προσωπικότητας του νέου ποδοσφαιριστή (Personality) καθώς επίσης και στην ανάπτυξη του τρεξίματος και γενικά της φυσικής κατάστασης του παιδιού (Speed).

2. Πρακτικές μάνατζμεντ – μάρκετινγκ – ηγεσίας που ακολουθούνται

Περνώντας, στην ανάλυση και την παρουσίαση στοιχείων για τον δεύτερο βασικό πυλώνα της έρευνας, αξίζει να σημειωθεί ότι αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο για την χώρα αυτή. Η δομή που χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη των ακαδημιών, σε συνδυασμό με τις αρχές των μάνατζμεντ και μάρκετινγκ, καθώς επίσης και την πολιτική – στρατηγική που ακολουθείται από τις ομάδες, είναι αυτά τα στοιχεία που οδήγησαν τον Gaillard (2011), ο οποίος είναι ειδικός σύμβουλος της UEFA, να παροτρύνει τις ακαδημίες της Αγγλίας και την ομοσπονδία (FA που είναι υπεύθυνη για τις ακαδημίες της χώρας), να χρησιμοποιήσουν το επιτυχημένο μοντέλο που χρησιμοποιείται στην Ολλανδία.

Σύμφωνα λοιπόν με την παραπάνω εισαγωγική παράγραφο, όσον αφορά το μάνατζμεντ των ακαδημιών της Ολλανδίας, τις πρακτικές δηλαδή αυτού, έχει δημιουργηθεί μια δομή από την KNVB (η ομοσπονδία δηλαδή που είναι υπεύθυνη) σύμφωνα με την οποία λειτουργεί το σύστημα των ακαδημιών της χώρας, καθώς επίσης η συγκεκριμένη ομοσπονδία έχει ορίσει και όλα τις βασικές αρχές του μάνατζμεντ. Έτσι

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

σύμφωνα με τον Jackson (2011), η δομή αυτή και οι βασικές αρχές του μάνατζμεντ έχουν ως εξής:

- ✓ υπό την αιγίδα της KNVB, έχουν δημιουργηθεί έξι κοινότητες ποδοσφαιρικές (κάτι σαν κατηγορίες, αφού το αμέσως επόμενο στάδιο αποτελούν η δεύτερη και η πρώτη τι τάξη κατηγορία πρωταθλημάτων), στις οποίες συμμετέχουν 3000 ποδοσφαιρικά σωματεία (ερασιτεχνικά και επαγγελματικά), στα οποία κάθε χρόνο γίνεται επένδυση 1 δις ευρώ (το ποσό αυτό δίνεται κατά 90% από τις εκάστοτε κοινότητες και το υπόλοιπο από την κυβέρνηση της χώρας. Οι έξι κοινότητες έχουν τις εξής ονομασίες: North, West I, West II, South I, South II and East. Στις κατηγορίες αυτές συμμετέχουν όλες οι ακαδημίες της χώρας, από όπου υπάρχει και η πολιτική – στρατηγική των μεγάλων ακαδημιών της χώρας, όπου χρησιμοποιούν ένα εκτεταμένο και συνεχές scouting (ειδικά στα μικρά ηλικιακά γκρουπ) από όπου βρίσκουν τους μελλοντικούς αστέρες της ομάδας τους. Σκοπός της δομής αυτής είναι να μάθουν τα παιδιά να παίζουν ποδόσφαιρο μέσα από το ποδόσφαιρο (όπου είναι το βασικότερο στοιχείο για τις ακαδημίες της χώρας, κάτι που πρώτος διατύπωσε ο Ruben Michels).
- ✓ κάτι επίσης πολύ σημαντικό το οποίο ορίζεται από την ομοσπονδία είναι και η προτροπή κάθε ομάδα να έχει ανεπτυγμένο το μάνατζμεντ των εγκαταστάσεων, δηλαδή να καθορίζει τις βασικές αρχές για τις αθλητικές τις εγκαταστάσεις (κάτι στο οποίο δίνεται ιδιαίτερη προσοχή ακόμα και στις ερασιτεχνικές ομάδες όπου έχουν άριστες προπονητικές εγκαταστάσεις).
- ✓ μια βασική αρχή του μάνατζμεντ είναι ο προγραμματισμός, και αυτό το ξέρει πολύ καλά η KNVB, αφού καθορίζει πως πρέπει κάθε ακαδημία να

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

- προγραμματίζει από την αρχή της χρόνιας κάθε λειτουργία της, όπως επίσης τον σκοπό της και την ποδοσφαιρική φιλοσοφία που θα ακολουθήσει.
- ✓ επίσης, η ομοσπονδία (στα πλαίσια της σωστής οργάνωσης) ορίζει από την αρχή το προπονητικό μοντέλο και την φιλοσοφία που θα πρέπει να ακολουθείται από τις ακαδημίες της χώρας, όπως επίσης ορίζει και τα χαρακτηριστικά σύμφωνα με τα οποία θα πρέπει να γίνεται η επιλογή των ποδοσφαιριστών από τις ακαδημίες.
 - ✓ όσον αφορά τον συνολικό έλεγχο των έξι κοινοτήτων αλλά και της εν γένει λειτουργίας των ακαδημιών, η ομοσπονδία ορίζει πως θα πρέπει να έχει ένα board of directors, σε κάθε ακαδημία (κάτι που ακολουθείται πίστα από όλες και υπάρχει και σε όλα τα οργανογράμματα των ομάδων).
 - ✓ κάτι επίσης που δίνεται ιδιαίτερη προσοχή είναι και το γεγονός πως σύμφωνα με την ομοσπονδία θα πρέπει η κάθε ακαδημία θα πρέπει να «εφοδιάζεται» με το κατάλληλο και απαιτούμενο εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό (δηλαδή τους προπονητές και τους τεχνικούς υπεύθυνους, καθώς επίσης τους γυμναστές, τους ψυχολόγους, τους διατροφολόγους και άλλους). Βέβαια χαρακτηριστικό παράδειγμα στον τομέα αυτό, αποτελεί το γεγονός πως η ομοσπονδία παροτρύνει να επιλέγονται παλαίμαχοι ποδοσφαιριστές στις ακαδημίες (όπως ο Johan Cruijff στην ακαδημία του Ajax και ο Ronald Koeman στην ακαδημία της Feyenoord), και αυτό γιατί έτσι είναι πιο εύκολο να διατηρηθεί η ποδοσφαιρική φιλοσοφία της χώρας και να περάσει στην επόμενη γενιά ποδοσφαιριστών.

Σύμφωνα λοιπόν με όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία γίνεται άμεσα κατανοητό πόσο σημαντικό για την πορεία την ποδοσφαίρου της χώρας και την επιτυχία αυτού είναι το κομμάτι της διοίκησης των ακαδημιών. Για τον λόγο αυτό, σύμφωνα με τον Housen

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

(2013), ο οποίος συμφωνεί με τον Jackson (2011) στο ότι η ομοσπονδία της χώρας έχει προχωρήσει στον καθορισμό των αρχών – πρακτικών του μάνατζμεντ (αφού καθορίζει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την στελέχωση, την διοίκηση – δομή των πρωταθλημάτων των κοινοτήτων και τέλος τον έλεγχο των ακαδημιών καθώς επίσης και το μάνατζμεντ των εγκαταστάσεων), τον καθορισμό της πολιτικής – στρατηγικής (την ηγεσία δηλαδή των ακαδημιών) που ακολουθούν οι ομάδες και οι ακαδημίες της χώρας (βέβαια η πολιτική αυτή θα προκύψει και από την σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα σε ακαδημία και πρώτη ομάδα) καθώς και της ποδοσφαιρικής φιλοσοφίας που θα πρέπει να ακολουθείται από το σύνολο των ακαδημιών της χώρας.

Βέβαια, απαραίτητη προϋπόθεση για την συνολική επιτυχημένη πορεία των ακαδημιών διαδραματίζουν και οι πρακτικές του μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται από τους υπεύθυνους των ακαδημιών. Όπως είναι γνωστό από τις προηγούμενες αναλύσεις, το ενδιαφέρον των ακαδημιών όσον αφορά τις πρακτικές του μάρκετινγκ καθώς και τις μεθόδους που αυτό προτείνει, επικεντρώνεται στις χορηγίες. Σύμφωνα με τον Duff (2014), οι χορηγίες αποτελούν το βασικό έσοδο για τις ακαδημίες (κάτι που φαίνεται από τον Ajax όπου από τα 17,7 εκ. ευρώ που εισέρχονται στα ταμεία από τις χορηγίες τα 6 εκ. ευρώ διατίθενται για την λειτουργία των ακαδημιών της).

Βέβαια, σύμφωνα με τον Jonk (2012) και το επίσημο site της Feyenoord (<http://www.feyenoordacademy.com>), απαραίτητο έσοδο για τις ακαδημίες αποτελούν και οι εταιρείες αθλητικών ειδών (ενδεικτικά η Adidas στον Ajax η οποία προωθεί και ένα πρόγραμμα στην ακαδημία της ομάδας όπου χρησιμοποιείται ένα καινοτόμο σύστημα μέτρησης της ετήσιας απόδοσης του νεαρού ποδοσφαιριστή προκειμένου να εξασφαλιστεί η ποιότητα του και το ταλέντο του, καθώς επίσης προμηθεύει τόσο με

χρήματα όσο και με αθλητικό εξοπλισμό την ακαδημία, όπως επίσης η Puma η οποία προμηθεύει την ακαδημία της Feyenoord, η ακαδημία της οποίας έχει αναπτυγμένο δίκτυο χορηγιών με πολλές εταιρείες όπως την Opel, την Amstel και άλλες).

Όλα αυτά τα στοιχεία που αναλύθηκαν και παρουσιάστηκαν λεπτομερώς αποδεικνύουν πως οι ακαδημίες της χώρας έχουν επιτυχία τόσα χρόνια, αφού υπάρχει οργάνωση σε αρκετά ανεπτυγμένο επίπεδο, αφού η συνολική αυτή οργάνωση έχει στηριχτεί στις αρχές – πρακτικές του μάνατζμεντ και του μάρκετινγκ.

3. Η σχέση των ακαδημιών με την πρώτη ομάδα

Στην αρχή αυτού του υποκεφαλαίου, αξίζει να σημειωθεί το γεγονός πως παρακάτω θα αναλυθούν οι σχέσεις που έχουν οι μεγάλες Ολλανδικές ομάδες με τις ακαδημίες τους, πιο συγκεκριμένα ο Ajax και η Feyenoord (η ακαδημία της οποίας το 2011 και το 2012 κατέκτησε το βραβείο Rinus Michels, βραβείο το οποίο δίνεται στην καλύτερη ακαδημία) και πως αυτή η σχέση θα πρέπει να είναι η καλύτερη δυνατή προκειμένου να κάνει επιτυχημένη την πορεία της πρώτης ομάδας.

Ξεκινώντας από την ομάδα της Feyenoord, αυτό που αξίζει αρχικά να σημειωθεί είναι η ακαδημία αυτή είναι ένας συνδυασμός των δυο ομάδων του Rotterdam, συγκεκριμένα της Feyenoord και της Excelsior SBV. Σύμφωνα με τον Housen (2013), η άψογη σχέση που υπάρχει μεταξύ των δυο ομάδων οδήγησε σε μια μοναδική και άψογη ακαδημία, μια ακαδημία που κατάφερε από το 2010 μέχρι το 2012 να προσπεράσει σε επιτυχία την ακαδημία του Ajax και να κερδίσει για 3 συνεχόμενες φορές το βραβείο Rinus Michels αυτό της καλύτερης ακαδημίας δηλαδή. Η σχέση βέβαια που υπάρχει

μεταξύ της ακαδημίας και της ομάδας της Feyenoord, είναι κάτι το οποίο έχει πολύ ενδιαφέρον.

Σύμφωνα με τον Housen (2013), η ομάδα της Feyenoord έχει επιλέξει κάτι πολύ ιδιαίτερο προκειμένου να αναπτύξει τα ταλέντα της καθώς επίσης και να τα αξιοποιήσει για το δικό της καλό. Λόγω της άψογης σχέσης που υπάρχει μεταξύ των δυο ομάδων του Rotterdam, η ομάδα της Feyenoord (μέσω συνεννόησης με τους τεχνικούς υπεύθυνους της ακαδημίας) δίνει δανεικούς τους παίκτες από την ακαδημία, οι οποίοι είναι έτοιμοι να υπογράψουν επαγγελματικό συμβόλαιο στην ομάδα, στην ομάδα της Excelsior SBV.

Η ιδιαίτερη αυτή πρακτική, σύμφωνα πάντα με τον Housen (2013) λαμβάνει χώρα αφενός για να πάρουν τις κατάλληλες εμπειρίες – παραστάσεις οι ποδοσφαιριστές προκειμένου να είναι έτοιμοι να αποδώσουν τα μέγιστα, και αφετέρου για να αξιοποιηθούν τα ταλέντα προς όφελος της ομάδας αφού εν συνεχεία θα επιστρέψουν στην ομάδα έτοιμοι οι ποδοσφαιριστές.

Σύμφωνα με τον Cousens (2013), η σχέση αυτή της ακαδημίας με την ομάδα έχει βοηθήσει και τις δυο πλευρές (δηλαδή παίκτες και ομάδα) κάτι που αποτυπώνεται από την σύνθεση της εθνικής ομάδας στο Παγκόσμιο Κύπελλο ποδοσφαίρου της Βραζιλίας όπου 5 παίκτες είναι στην τελική 23άδα της ομάδας και οι περισσότεροι αγωνίζονται βασικοί στην ομάδα (και είναι παίκτες έως 25 ετών ο μεγαλύτερος).

Εν συνεχεία, όσον αφορά την σχέση της ακαδημίας με την πρώτη ομάδα του Ajax, αυτή είναι σύνθετη. Σύμφωνα με τον Cruijff (2012), στόχος της ακαδημίας κάθε χρόνο είναι να προωθούνται 2 με 3 παίκτες στην πρώτη ομάδα, προκειμένου να την επανδρώσουν. Είναι ένας στόχος που φαντάζει εφικτός καθώς η οργάνωση, η δομή και

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

το προπονητικό μοντέλο που ακολουθείται από τις ακαδημίες της χώρας, δίνει τα κατάλληλα εφόδια στην ακαδημία για να το πετύχει.

Ο στόχος που προαναφέρθηκε παραπάνω, κάθε χρόνο τα τελευταία δέκα χρόνια, όπου σύμφωνα με την Van Haaren (2012), κάθε χρόνο προωθούνται στην πρώτη ομάδα ποδοσφαιριστές από την ακαδημία. Ποδοσφαιριστές παγκόσμιας κλάσης όπως ο Sneijder, ο Van Persie, ο Van Der Vaart, ο Sillessen και άλλοι, είναι ποδοσφαιριστές που προέρχονται από την ακαδημία και είναι σε θέση να επανδρώσουν την πρώτη ομάδα, καθώς επίσης και τα εθνικά ποδοσφαιρικά κλιμάκια (κάτι που βλέπουμε σε κάθε μεγάλη διοργάνωση που λαμβάνει μέρος η εθνική ομάδα). Αυτό είναι και το μεγάλο μυστικό επιτυχίας του Ajax, ο οποίος στηρίζεται στην εξαιρετική δουλειά που γίνεται στην ακαδημία του προκειμένου να εξασφαλίσει μια επιτυχημένη πορεία στο πρωτάθλημα της χώρας.

Επίσης, κάτι άλλο πολύ σημαντικό για την σχέση της ομάδας με την ακαδημία είναι και το γεγονός πως αρκετοί παίκτες δίνονται δανεικοί σε άλλες ομάδες (τόσο της χώρας όσο και σε άλλες ευρωπαϊκές ομάδες), καθώς επίσης αρκετοί είναι και αυτοί όπου έχουν πουληθεί σε μεγάλες ευρωπαϊκές ομάδες έναντι αρκετών εκατομμυρίων ευρώ. Σύμφωνα με τον Jackson (2011), είναι μια παράδοξη σχέση αυτή ανάμεσα στην ακαδημία και στην πρώτη ομάδα του Ajax.

Αυτό το διατυπώνει ο συγκεκριμένος αρθρογράφος (Jackson, 2013), από το γεγονός πως παρόλο που η ακαδημία παράγει πολλούς παίκτες παγκόσμιας κλάσης κάθε χρόνο (κάτι για το οποίο είναι ευρέως γνωστή σε όλη την Ευρώπη), χρησιμοποιεί και την τακτική του δανεισμού ή και της πώλησης, αφενός για να κερδίσει η ίδια και οι παίκτες (αφού δίνοντας τους δανεικούς κερδίζουν εμπειρίες άρα αυξάνεται η απόδοση τους όταν

επιστρέψουν στην ομάδα) και αφετέρου να κερδίσει η ίδια αρκετά εκατομμύρια ευρώ από την πώληση πρωτοκλασάτων ταλέντων της ακαδημίας της (όπως η πώληση του Sneijder στην Real Madrid, του Van Persie στην Arsenal και άλλοι).

Σύμφωνα λοιπόν με όλα τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό πως η επιτυχία των ομάδων και των ακαδημιών της χώρας έρχεται και από την σχέση που έχουν οι πρώτες ομάδες με τις ακαδημίες τους, μια σχέση που έγκειται στο πλαίσιο της προώθησης και της αξιοποίησης των ποδοσφαιριστών της ακαδημίας (μέσω των ευκαιριών που τους δίνονται συνήθως στην πρώτη ομάδα ή μέσω των ομάδων στις οποίες δίνονται δανεικοί και παίρνουν αρκετές εμπειρίες).

4. Όραμα και φιλοσοφία των ακαδημιών

Στον τελευταίο αυτό παράγοντα της έρευνας, όπως και σε κάθε χώρα που προηγήθηκε παραπάνω, θα παρουσιαστούν αρχικά τόσο τα οράματα των δυο μεγάλων ακαδημιών που αναφέρονται συνέχεια στην παρουσίαση των στοιχείων παραπάνω, όσο και το γενικό όραμα και την γενική φιλοσοφία που πρέπει να ακολουθείται από όλες τις ακαδημίες της χώρας, σύμφωνα με αυτό που ορίζει η ομοσπονδία.

Αρχικά, όσον αφορά την γενική φιλοσοφία που καλούνται να ακολουθήσουν όλες οι ακαδημίες της χώρας, σύμφωνα με τον Dokter (2012), η φιλοσοφία αυτή έγκειται σε ένα άκρως επιθετικό ποδόσφαιρο. Ένα ποδόσφαιρο που βασίζεται στην εκμάθηση επιθετικής τακτικής και τεχνικής, που βασίζεται στο transition game (το οποίο σημαίνει την γρήγορα μεταφορά από την αμυντική συμπεριφορά στην επιθετική και το αντίθετο), που βασίζεται στην ατομική τεχνική ανάπτυξη των ποδοσφαιριστών των ακαδημιών (και

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

στην συνέχεια δίνεται η απαραίτητη έμφαση στην ανάπτυξη της ομαδικότητας), ένα ποδόσφαιρο που βασίζεται στο μύθο: «μαθαίνω ποδόσφαιρο, μέσα από το ποδόσφαιρο».

Η φιλοσοφία αυτή που αναπτύχθηκε προηγουμένως, είναι η φιλοσοφία που πρέπει να ακολουθείται (και ακολουθείται από όλες) από όλες τις ακαδημίες της χώρας, με απώτερο σκοπό την ενιαία πορεία της χώρας προς μια φιλοσοφία και την συνεχή – αποτελεσματική της πορεία στο χώρο των ακαδημιών του ποδοσφαίρου, η οποία την έχει κάνει γνωστή τα τελευταία χρόνια.

Όσον αφορά το όραμα που αναπτύσσεται σε κάθε ακαδημία, αυτό δεν μπορεί να ορισθεί από την ομοσπονδία, καθώς το όραμα της κάθε ακαδημίας, καθώς αυτό εξαρτάται από την φύση και τις δυνατότητες της εκάστοτε ακαδημίας. Βέβαια, ένα γενικό όραμα που υπάρχει και αποπνέει από την ομοσπονδία της χώρας είναι η συνεχής εκμάθηση του επιθετικού ποδοσφαίρου και η συνεχής ανάπτυξη και προώθηση νέων ταλαντούχων ποδοσφαιριστών που θα αναπτύξουν το ποδόσφαιρο της χώρας (www.academie.knvb.nl).

Τελειώνοντας την καταγραφή των στοιχείων λοιπόν, του συγκεκριμένου υποκεφαλαίου, θα παρουσιαστούν τα οράματα των δύο μεγαλύτερων (και πασίγνωστων στον ευρωπαϊκό χώρο για την πορεία τους) ακαδημιών της χώρας, δηλαδή του Ajax και της Feyenoord, τα οποία είναι τα εξής:

- ✓ Ακαδημία του Ajax (De Toekomst): το όραμα της συγκεκριμένης ακαδημίας είναι η συνεχής παραγωγή ταλέντων (που θα είναι σε θέση να επανδρώσουν την ομάδα και να είναι άξιοι συνεχιστές των παιχτών που έχουν αναπτυχθεί τόσα χρόνια από την ακαδημία), καθώς επίσης και η συνεχής ύπαρξη της ιδεολογίας

- που στηρίζεται στο «εμείς» καθώς επίσης και στο επιθετικό ποδόσφαιρο (Jonk, 2012).
- ✓ Ακαδημία της Feyenoord: το όραμα της συγκεκριμένης ακαδημίας είναι η συνεχής προσπάθεια με σκοπό να υπάρχει μια «top» ακαδημία ποδοσφαίρου που θα βοηθά στην ανάπτυξη του ποδοσφαιριστή προκειμένου να γίνει επαγγελματίας, μέσα βέβαια από τις καλύτερες δυνατές συνθήκες. Ο απώτερος στόχος του οράματος, είναι βέβαια η ανάπτυξη και επιτυχία της πρώτης ομάδας της Feyenoord (<http://www.feyenoordacademy.com>).

Δ) Το περιβάλλον των ακαδημιών στην Πορτογαλία

Το τελευταίο υποκεφάλαιο της παρουσίασης των ευρημάτων της έρευνας (των αποτελεσμάτων δηλαδή), έχει να κάνει με την παρουσίαση των στοιχείων (των βασικών παραγόντων που έχουν θεσπιστεί για την έρευνα), που αφορούν την λειτουργία – δημιουργία των ακαδημιών ποδοσφαίρου της Πορτογαλίας.

Βέβαια, προτού αρχίσει η συγκεκριμένη παρουσίαση των στοιχείων, θα πρέπει να γίνει μια πολύ σημαντική διευκρίνιση για το συγκεκριμένο υποκεφάλαιο. Πρέπει να σημειωθεί πως η συγκεκριμένη επιλογή (της συγκεκριμένης χώρας δηλαδή) έγινε για ένα πολύ σημαντικό λόγο, ο οποίος είναι να παρουσιαστεί η λειτουργία της μοναδικής ποδοσφαιρικής ακαδημίας η οποία έχει πάρει το ISO 9001:2008, ένα βραβείο το οποίο υπόκειται στην αριστεία και στην ποιότητα, την ακαδημία δηλαδή της Sporting Lisbon. Από μόνο του αυτό καθιστά την Πορτογαλία ένα μοναδικό (για την συγκεκριμένη

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

έρευνα που αφορά τις ακαδημίες ποδοσφαίρου) case study, στο οποίο θα αναλυθούν οι 4 βασικοί παράγοντες της έρευνας.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί, πως η συγκεκριμένη ακαδημία ποδοσφαίρου είναι αδιαμφισβήτητα η καλύτερη της χώρας, και με βάση αυτά που θα παρουσιαστούν παρακάτω θα αποδειχθεί άμεσα πως είναι και μια από τις καλύτερες στον κόσμο (μαζί με αυτές που αναλύθηκαν παραπάνω). Χαρακτηριστικό παράδειγμα της επιτυχίας της ακαδημίας είναι το γεγονός πως σε κάθε ηλικιακή κατηγορία της εθνικής ομάδας, υπάρχουν κατά μέσο όρο 7 με 8 ποδοσφαιριστές που έχουν ανδρωθεί στην ακαδημία (χαρακτηριστικό το παράδειγμα της εθνικής αντρών που αγωνίστηκε επιτυχώς στο Euro 2012, όπου υπήρχαν 8 παίκτες στην βασική ομάδα που έχουν ανδρωθεί στην ακαδημία της ομάδας, όπως επίσης και ο προπονητής της ομάδας, Paulo Bento), κάτι που δείχνει με τον πιο χαρακτηριστικό τρόπο την επιτυχία που γνωρίζει η ακαδημία της ομάδας στην χώρα της, αφού οι εθνικές ομάδες στηρίζονται αποκλειστικά (κατά κύριο λόγο δηλαδή) στην ακαδημία της συγκεκριμένης ομάδας.

Κάτι επίσης που έχει μεγάλη σημασία για την συγκεκριμένη ακαδημία, πέραν του ISO που έχει κατακτήσει (και που θα αναλυθεί λεπτομερώς στο υποκεφάλαιο που αφορά τις πρακτικές μάνατζμεντ που αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται), είναι και η σύναψη μιας άκρως σημαντικής και καίριας σημασίας χορηγία που έχει η ακαδημία με την Puma (μια χορηγία που θα αναπτυχθεί λεπτομερώς και αυτή στο κεφάλαιο που αφορά το μάρκετινγκ). Επίσης κάτι για το οποίο υπερηφανεύονται στην ακαδημία είναι πως από αυτήν έχουν προκύψει 2 ποδοσφαιριστές που έχουν κερδίσει τον τίτλο του ποδοσφαιριστή της χρονιάς (δηλαδή ο Luis Figo και ο πολυδιαφημιζόμενος Cristiano Ronaldo).

Πριν την έναρξη της παρουσίασης των στοιχείων που αφορούν τους βασικούς παράγοντες της έρευνας, αξίζει να σημειωθεί πως η ακαδημία λειτουργεί από το 2002 και στηρίζει την ανάπτυξη και προώθηση 340 ποδοσφαιριστών που εισέρχονται κάθε χρόνο σε αυτή. Επίσης η ακαδημία έχει κερδίσει 39 τίτλους που αφορούν τα τμήματα τζούνιор και τις άλλες ηλικιακές κατηγορίες. Σημαντικό είναι το γεγονός πως από το 2002 η ακαδημία έχει προωθήσει 100 ποδοσφαιριστές (οι περισσότεροι αγωνίστηκαν στην πρώτη ομάδα και άλλοι πουλήθηκαν), καθώς επίσης έχει αποκομίσει ένα κέρδος της τάξης των 100 εκατομμυρίων ευρώ από την πώληση παιχτών που έχουν βγει από τις ακαδημίες (<http://www.ecaeurope.com>).

1. Προπονητικό μοντέλο των ακαδημιών της χώρας

Ξεκινώντας την παρουσίαση των στοιχείων που αφορούν το προπονητικό στυλ που ακολουθείται από την ακαδημία, αξίζει να σημειωθεί κάτι σχετικό με την λειτουργία της ακαδημίας, όπου σύμφωνα με τον Matos (2012) η ακαδημία είναι η μοναδική στον κόσμο που έχει προπονήσει στις εγκαταστάσεις της 2 ποδοσφαιριστές που έχουν κερδίσει τον τίτλο του καλύτερου παίχτη της χρονιάς, μια άκρως σημαντική διαφήμιση και μέσο παρακίνησης για όλα τα παιδιά δηλαδή.

Η ακαδημία, το πλήρες όνομα της οποία είναι The Puma Sporting Club de Portugal (Academia Sporting), βρίσκεται στην περιοχή Alcochete, που βρίσκεται στα προάστια της Λισσαβόνας, και είναι μια πολύ ήσυχη τοποθεσία. Στην περιοχή αυτή βρίσκονται οι εξαιρετικές αθλητικές εγκαταστάσεις της ομάδας όπου υπάρχουν 7 γήπεδα ποδοσφαίρου (4 με φυσικό τάπητα και 3 με τεχνητό), καθώς επίσης και χώροι εστίασης, σχολείο, νοσοκομείο και ξενοδοχείο (<http://www.ecaeurope.com>).

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Σύμφωνα με τον Matos (2012), το προπονητικό μοντέλο που ακολουθείται στην ακαδημία και την έχει κάνει τόσο επιτυχημένη είναι το κάτωθι:

- ✓ το σύστημα στο οποίο εκπαιδεύονται τα παιδιά από μικρή ηλικία, είναι το γνωστό 4-3-3 (ένα σύστημα που ακολουθείται κατά κύριο λόγο σε όλες τις επιτυχημένες ακαδημίες του κόσμου). Βέβαια, η τακτική εκμάθηση του συστήματος αυτού, ξεκινά από την ηλικία των 12, την ηλικία δηλαδή που μπορεί να ανταπεξέλθει το παιδί σε όλες τις απαιτήσεις που έχει το συγκεκριμένο σύστημα ποδοσφαίρου.
- ✓ όσον αφορά την προπόνηση με βάρη, αυτή ξεκινά στην ηλικία των 15 ετών, την ηλικία δηλαδή που έχει διαμορφωθεί το σώμα του νέου ποδοσφαιριστή και είναι απαραίτητη η συγκεκριμένη εκγύμναση προκειμένου να «δέσει» η μυϊκή μάζα του σώματος του νέου ποδοσφαιριστή.
- ✓ σχετικά με τον αριθμό των προπονήσεων αυτός είναι συνυφασμένος με την ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκουν τα παιδιά. Πιο συγκεκριμένα οι ποδοσφαιριστές ηλικίας μέχρι 13 ετών πραγματοποιούν 3 προπονήσεις την εβδομάδα, ενώ τα παιδιά ηλικίας από 14 ετών και άνω πραγματοποιούν 4 προπονήσεις την εβδομάδα (πάντα βέβαια σε όλες τις ηλικιακές κατηγορίες υπάρχει και το παιχνίδι που πραγματοποιείται το Σαββατοκύριακο). Η χρονική διάρκεια των προπονήσεων είναι 1 ώρα και 30 λεπτά.
- ✓ επίσης όσον αφορά τους τύπους παιχνιδιών που λαμβάνουν χώρα στις προπονήσεις, αυτά ξανά διαφέρουν στις ηλικιακές ομάδες, κάτι που σημαίνει πως μέχρι την ηλικία των 12 ετών υπάρχουν παιχνίδια 7:7, ενώ από την ηλικία των 13 και άνω τα παιχνίδια αυτά είναι 11:11.

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

- ✓ σχετικά με το περιεχόμενο των προπονήσεων, τις ασκήσεις δηλαδή που πραγματοποιούνται σε αυτές, η βασική εστίαση είναι στις ασκήσεις με μπάλα (πολύ σημαντικό στοιχείο σε μια ακαδημία, καθώς το ποδόσφαιρο και η προπόνηση πρέπει να είναι διασκέδαση). Συγκεκριμένα, οι ασκήσεις αφορούν την ανάπτυξη της τεχνικής του ποδοσφαιριστή (ενδυνάμωση δηλαδή σε ασκήσεις με συνεχείς πάσες και υποδοχή αυτών, ασκήσεις επιδεξιότητας και εκμάθησης της ντρίμπλας με διάφορα κονάκια), καθώς επίσης δίνεται προσοχή στην φυσική κατάσταση του ποδοσφαιριστή.

Κάτι επίσης πολύ σημαντικό για την προπόνηση και το προπονητικό μοντέλο που ακολουθείται στην ακαδημία είναι και οι συγκεκριμένες λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιούνται για την προπόνηση κάθε ηλικιακού γκρουπ ξεχωριστά. Έτσι, σύμφωνα με τον Vago (2012), οι λέξεις κλειδιά αυτές είναι για την κατηγορία U7 η λέξη αγάπη για το παιχνίδι, για την κατηγορία U9 η λέξη απόλαυση του παιχνιδιού, για την κατηγορία U11 η λέξη μάθηση του παιχνιδιού, για την κατηγορία U13 η λέξη ενδυνάμωση, για τους U15 η ανάπτυξη, για τους U17 η εδραίωση όσων έμαθαν, για τους U19 η εξειδίκευση και για τους U21 απόδοση.

Σύμφωνα λοιπόν με όλα τα παραπάνω γίνεται άμεσα κατανοητό το γεγονός πως δίνεται ιδιαίτερα μεγάλη προσοχή στην προπόνηση η οποία πραγματοποιείται στην ακαδημία της ομάδας καθώς μέσα από αυτήν θα επέλθει και η επιτυχία αυτής (τόσο οικονομική όσο και σε θέμα ενδυνάμωσης της ομάδας με τους δικούς της παίχτες). Βέβαια, λόγω της άκρως επιτυχημένης αυτής ακαδημίας, το προπονητικό μοντέλο που ακολουθείται στην χώρα (και στην εθνική ομάδα), είναι βασισμένο στην λειτουργία και την προπόνηση που πραγματοποιείται στην ακαδημία.

Έτσι, σύμφωνα με τους White και Matos (2012), το σύστημα προπόνησης που ακολουθείται τόσο από την ακαδημία όσο και από την λειτουργία των ακαδημιών όλης τα χώρας (και την εθνική ομάδα), βασίζεται στα εξής στοιχεία:

- ✓ εκμάθηση υψηλής τεχνικής σε ατομικό επίπεδο
- ✓ συγκέντρωση στο παιχνίδι και στον στόχο αυτού
- ✓ ισχυρό ομαδικό πνεύμα
- ✓ ικανότητα να πιέξεις τον αντίπαλο προκειμένου να πραγματοποιεί λάθη
- ✓ ισχυρό ανταγωνιστικό πνεύμα και ικανότητα
- ✓ ικανότητα να κινείται και να συμπεριφέρεται η ομάδα ως σύνολο
- ✓ επικέντρωση στην εκμάθηση της τακτικής, καθώς επίσης και απόκτηση άριστης φυσικής κατάστασης

2. Πρακτικές μάνατζμεντ – μάρκετινγκ – ηγεσίας που ακολουθούνται

Στην αρχή του υποκεφαλαίου, αξίζει να επισημανθεί μια φράση του Hohlov – Simson (2012), σύμφωνα με τον οποίο μικρές ποδοσφαιρικές ομάδες από μικρές χώρες μπορούν μόνο να βασιστούν στην ανάπτυξη των δικών τους παικτών οι οποίοι προέρχονται από την ακαδημία της ομάδας. Την φράση αυτή φαίνεται να υπηρετούν με κάθε μέσο και τρόπο εδώ και 12 χρόνια στην ακαδημία της Sporting Lisbon.

Βέβαια, για να το καταφέρουν αυτό θα πρέπει να πραγματοποιήσουν κάποια βασικά στάδια – βήματα. Τα βήματα αυτά, πέραν του προπονητικού μοντέλου που πρέπει να ακολουθείται υπό την καθοδήγηση σπουδαίων προπονητών, προϋποθέτουν τη ύπαρξη και την υιοθέτηση των σωστών πρακτικών και τεχνικών του μάνατζμεντ και του μάρκετινγκ, προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα, η επιτυχία και η βιώσιμη ανάπτυξη της ακαδημίας στο πέρασμα των χρόνων. Κάτι που όπως θα παρουσιαστεί

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

παρακάτω έχει καταλάβει και το πραγματοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η ακαδημία της Sporting Lisbon (το καμάρι της Πορτογαλίας, όσον αφορά των χώρο των ακαδημιών).

Όσον αφορά τις πρακτικές μάνατζμεντ που ακολουθούνται από την διοίκηση της ακαδημίας, αυτές αφορούν και κινούνται γύρω από ένα και μόνο στοιχείο, το ότι είναι η πρώτη ακαδημία ποδοσφαίρου που κατέκτησε το βραβείο ποιότητας και αριστείας ISO 9001:2008. Το συγκεκριμένο ISO, αποτελεί το βραβείο που σχετίζεται με την αριστεία και την ποιότητα και δόθηκε στην ακαδημία, από το Ευρωπαϊκό οργανισμό που σχετίζεται με την ποιότητα και το μάνατζμεντ (EFQM), αφού διατηρεί εξαιρετικές και ποιοτικές διαδικασίες σχετικά με τις απαιτήσεις που έχει από τους ποδοσφαιριστές, τις εγκαταστάσεις (γήπεδα και κέντρο υγείας) καθώς επίσης και σχολείο που σχετίζεται με την προσωπική και την κοινωνική εκπαίδευση (Matos, 2012).

Βέβαια, η απόκτηση και η διατήρηση του ISO, καθώς επίσης και η εναρμόνιση της λειτουργίας της ακαδημίας με αυτό, προϋποθέτει και κάποιες απαραίτητες δεσμεύσεις (οι οποίες αποτελούν τις πρακτικές – τεχνικές μάνατζμεντ που ακολουθούνται), οι οποίες σύμφωνα με το ECA (European club association) Report (2012), είναι οι κάτωθι:

- ✓ η ακαδημία δεσμεύτηκε να πραγματοποιεί αυτοαξιολόγηση, δηλαδή την ανάπτυξη μιας εσωτερικής διαδικασίας, με σκοπό να βελτιωθεί από μόνη της η ακαδημία.
- ✓ η αυτοαξιολόγηση αυτή, στην οποία δεσμεύτηκε η ακαδημία, επικεντρώνεται σε τρεις περιοχές. Η πρώτη αυτή περιοχή, αφορά την βελτιστοποίηση και τον σαφή προσδιορισμό της αποστολής, του οράματος και της φιλοσοφίας της ακαδημίας (στοιχεία που θα παρουσιαστούν παρακάτω δηλαδή), η δεύτερη περιοχή της

- αυτοαξιολόγησης αφορά την επιβράβευση και την διατήρηση του ποιοτικού συστήματος μάνατζμεντ που προϋποθέτει το ISO, και τέλος η τρίτη περιοχή που έγκειται αυτή η δέσμευση αφορά την εναρμόνιση και την απόκτηση της ίδιας άποψης – φιλοσοφίας όλων των πελατών – συνεργατών (οικογένειες, πρώτη ομάδα και ποδοσφαιριστές) με την δουλειά που πραγματοποιείται στην ακαδημία.
- ✓ η κυριότερη δέσμευση της ακαδημίας έγκειται στο γεγονός πως θα διασφαλίσει την απόκτηση και την διατήρηση της ποιότητας στα πλαίσια λειτουργίας της.
 - ✓ για να το πραγματοποιήσει αυτό θα χρησιμοποιήσει της παραπάνω τεχνικές (δηλαδή τις παραπάνω δεσμεύσεις), σε συνδυασμό με το κατάλληλο προσωπικό (στελέχωση), την κατάλληλη οργάνωση (προπονητικά προγράμματα), την κατάλληλη διεύθυνση (η απόκτηση έμπειρων τεχνικών διευθυντών), καθώς επίσης και το κατάλληλο προπονητικό κέντρο (μάνατζμεντ των εγκαταστάσεων). Επίσης η ακαδημία (η ηγεσία δηλαδή αυτής) θα συνεχίσει την διαδικασία που αφορά τον έλεγχο και την αξιολόγηση της τόσο από την αυτήν την ίδια όσο και από εξωτερικούς φορείς (outsourcing).

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, γίνεται άμεσα κατανοητό το γεγονός πως η άκρως επιτυχημένη πορεία τα 12 αυτά χρόνια λειτουργίας της ακαδημίας έγκειται στην απόκτηση και διατήρηση του κατάλληλου – αποτελεσματικού προπονητικού μοντέλου, καθώς επίσης και στην εναρμόνιση με τις απαραίτητες αρχές του μάνατζμεντ και του ISO, το οποίο διαθέτει η ακαδημία.

Βέβαια, σκοπός του συγκεκριμένου υποκεφαλαίου πέραν της παρουσίασης των αρχών – τεχνικών του μάνατζμεντ που ακολουθούνται, είναι και η απόκτηση των κατάλληλων τεχνικών που προσφέρει το μάρκετινγκ, προκειμένου να διαφημιστεί η

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

ακαδημία και να κερδίσει πολλά χρήματα που θα την βοηθήσουν στο να διατηρήσει την επιτυχία της και την βιώσιμη ανάπτυξη της.

Για τον σκοπό αυτό, έχει συνάψει μια εξαιρετικής σημασίας συνεργασία με την αθλητική εταιρεία Puma. Η συμφωνία αυτή έγκειται στο πλαίσιο αρχικά της χρήσης της επωνυμίας της εταιρείας στην ακαδημία της ομάδας, δηλαδή την παραχώρηση των δικαιωμάτων της ονομασίας, με αποτέλεσμα η ακαδημία να ονομάζεται «Puma Academia Sporting Club de Portugal». Η συμφωνία αυτή (η παραχώρηση των δικαιωμάτων ονομασίας δηλαδή) έχει διπλό χαρακτήρα, αφού αφενός βοηθά την ομάδα να αποκτήσει περισσότερα χρήματα που θα χρησιμοποιήσει για την αποτελεσματική ανάπτυξη της (περίπου μισό εκατομμύριο κάθε χρόνο υπολογίζονται τα έσοδα της ακαδημίας), αφετέρου για την εταιρεία αποτελεί μια μοναδική ευκαιρία να συνδέσει το brand της με μια από τις ισχυρότερες ακαδημίες ποδοσφαίρου του κόσμου (<http://www.sporting.pt>).

Στην διάρκεια αυτής της σύνδεσης μεταξύ της ακαδημίας και της αθλητικής εταιρείας, θα πρέπει η εταιρεία να πραγματοποιεί διάφορα event, να προωθεί συνεχώς μέσω των τεχνικών του μάρκετινγκ και της επικοινωνίας την ακαδημία και την σύνδεση τους, να πραγματοποιούνται στα media συνέχεια δημόσιες σχέσεις που αφορούν την διαφήμιση της εταιρείας και κυρίως της ακαδημίας. Βέβαια, όλα αυτά θα πραγματοποιηθούν με απώτερο σκοπό να διατηρηθεί μια εξαιρετικής χρησιμότητας συνεργασία μεταξύ του brand (της Puma δηλαδή), του «κεφαλαίου» (της ακαδημίας με άλλα λόγια) και τέλος του πελάτη (δηλαδή των υποστηρικτών της ακαδημίας και τις οικογένειες των ποδοσφαιριστών, καθώς επίσης και τους καταναλωτές της εταιρείας που αγοράζουν τα προϊόντα της) (<http://www.ecaeurope.com>).

Από όλα τα παραπάνω, μπορεί εύκολα να καταλάβει ο αναγνώστης, γιατί ατή η ακαδημία ποδοσφαίρου αποτελεί πρότυπο για όλες τις ακαδημίες της Ευρώπης, Ο λόγος είναι οι πρακτικές – τεχνικές του μάνατζμεντ και του μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται, με τρόπο τέτοιο ώστε να διατηρηθεί η επιτυχημένη πορεία της ακαδημίας αλλά και να αυξηθεί στο πέρασμα των χρόνων. Είναι μια ακαδημία πρότυπο όσον αφορά το μάνατζμεντ που ακολουθεί (βασισμένο στο ISO), καθώς επίσης και για την εξαιρετική συμφωνία που έχει με την αθλητική εταιρεία Puma που τις προσφέρει και χρήματα αλλά και λάμψη (διαφήμιση δηλαδή).

3. Η σχέση των ακαδημιών με την πρώτη ομάδα

Στην παρουσίαση αυτού του 3^{ου} κατά σειρά βασικού παράγοντα της έρευνας, θα γίνει η καταγραφή των στοιχείων όσον αφορά την σχέση που έχει δημιουργηθεί ανάμεσα στην πρώτη ομάδα και στην ακαδημία της. Θα παρουσιαστεί αρχικά το μοντέλο με το οποίο πορεύεται και λειτουργεί η Sporting Lisbon στον τομέα αυτό, αλλά στην προκειμένη περίπτωση το αξιοσημείωτο παράδειγμα είναι αυτό της άλλη μεγάλης και θρυλική ομάδας της Πορτογαλίας, την Porto.

Αρχικά, όσον αφορά την σχέση που έχει δημιουργηθεί ανάμεσα στην πρώτη ομάδα και την ακαδημία της Sporting Lisbon, αυτή έχει τριπλή σημασία. Σύμφωνα με τον Cardoso (2013), η ακαδημία και η ομάδα επιλέγουν τους κάτωθι τρόπους που αφορούν την αξιοποίηση των ταλέντων καθώς επίσης και την σχέση που υπάρχει μεταξύ ομάδας και ακαδημίας:

- ✓ υπάρχουν στο οργανόγραμμα της ομάδας οι θέσεις των τεχνικών υπεύθυνων των ακαδημιών και των head coach.

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

- ✓ σε κάθε καλοκαιρινή προετοιμασία της ομάδας υπάρχουν δυο τουλάχιστον προπονητές από τις ακαδημίες για να υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ της πρώτης ομάδας και της ακαδημίας.
- ✓ χρησιμοποιείται το εξής «μάνατζμεντ (διαχείριση) των ποδοσφαιριστών» από την ομάδα και την ακαδημία: α) οι παίκτες προωθούνται στην πρώτη ομάδα απευθείας, β) οι παίκτες δίνονται δανεικοί σε άλλες ομάδες με σκοπό να επιστρέψουν έτοιμοι στην πρώτη ομάδα και γ) οι παίκτες πωλούνται σε ομάδες με σκοπό την απόκτηση κέρδους.

Από τα παραπάνω αυτά φαίνεται καθαρά το γεγονός πως υπάρχει μία άριστη σχέση μεταξύ της ομάδας και της ακαδημίας, μια σχέση που έρχεται να δώσει συνέχεια στην επιτυχημένη πορεία της ακαδημίας, μια πορεία που την έχουν οδηγήσει τόσο το προπονητικό μοντέλο που ακολουθείται σε συνδυασμό με το μάνατζμεντ - μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται. Η σχέση αυτή ανάμεσα στην πρώτη ομάδα και την ακαδημία, μέσα από αυτούς τους τρεις παράγοντες βοηθούν και τις δυο πλευρές, καθώς και η δουλειά που γίνεται στην ακαδημία είναι αποτελεσματική αλλά και η πρώτη ομάδα κερδίζει και χρήματα (από τις πωλήσεις) αλλά και επιτυχίες (από τους παίκτες).

Βέβαια, η σχέση αυτή που ακολουθείται στην Sporting, είναι η πλέον ενδεδειγμένη στην Πορτογαλία, μια σχέση που εγγυάται την επιτυχία της ομάδας. Εδώ όμως, ήρθε ένα διαφορετικό μοντέλο που πρότεινε και ακολουθεί πιστά από το 2002 μέχρι και σήμερα η ομάδα της Porto. Η ομάδα ακολουθεί ένα σύστημα που ονομάζεται «moneyball». Το σύστημα – μοντέλο αυτό, ακολουθείται από την ημέρα που ανέλαβε πρώτος προπονητής της ομάδας ο «special one», ο μεγάλος Jose Mourinho.

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, δεν δίνεται ιδιαίτερη βάση στην σχέση ανάμεσα στην ακαδημία και την πρώτη ομάδα αρχικά. Κατά κύριο λόγο η ομάδα επιλέγει να αποκτήσει ειδικούς και έμπειρους scouters και όχι προπονητές, με αώτερο σκοπό να βρουν τα καλύτερα ταλέντα τόσο από την Πορτογαλία αλλά κυρίως από τις χώρες της Λατινικής Αμερικής, καθώς δεν υπάρχει απαγόρευση στον αριθμό των ξένων παιχτών που έρχονται στην ομάδα (<http://whitehouseaddress.blogspot.gr/2012/09/fc-porto-best-model-of-moneyball.html>).

Στην συνέχεια, ενσωματώνονται στην ακαδημία της ομάδας προκειμένου να αποκτήσουν την φιλοσοφία αυτής. Έτσι, αφού προωθηθούν στην πρώτη ομάδα και γίνουν ευρέως γνωστοί σε όλες τις ομάδες αμέσως πωλούνται έναντι αρκετών εκατομμυρίων ευρώ, με ενδεικτικό το γεγονός πως από το 2002 η πώληση τέτοιων ταλέντων μικρής ηλικίας έχουν δώσει στα ταμεία της ομάδας το ποσό των 400 εκ. ευρώ (<http://whitehouseaddress.blogspot.gr/2012/09/fc-porto-best-model-of-moneyball.html>).

Το μοντέλο αυτό δίνει την ευκαιρία στην ομάδα να γεμίσει τα ταμεία της με χρήματα, χρήματα που θα δοθούν για να έχει συνέχεια το μοντέλο αυτό, να αποκτηθούν ορισμένοι πρωτοκλασάτοι παίχτες καθώς και για να βελτιωθούν οι εγκαταστάσεις. Το μοντέλο αυτό ήρθε να ταράξει τα νερά της Πορτογαλίας, καθώς είναι ένα άκρως επιτυχημένο μοντέλο, όπως και αυτό της Sporting βέβαια. Υπάρχουν, βέβαια αρκετές διαφορούμενες απόψεις για το πιο μοντέλο είναι το ιδανικό (οι marketers και οι σύγχρονη σχολή του ποδοσφαίρου προτιμούν το μοντέλο της Porto), αυτό όμως που φαίνεται να υπερτερεί (κυρίως από τις επιλογές στην εθνική ομάδα είναι αυτό της Sporting).

4. Όραμα και φιλοσοφία των ακαδημιών

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Στο τελευταίο αυτό υποκεφάλαιο, θα παρουσιαστεί και ο τελευταίος παράγοντας που έχει τεθεί για την πραγματοποίηση της έρευνας, δηλαδή η φιλοσοφία που ακολουθείται από την ακαδημία της Sporting (που αποτέλεσε την βασική προϋπόθεση της έρευνας για αυτήν την χώρα), την φιλοσοφία που ακολουθείται από την ακαδημία της Porto και γενικά της Πορτογαλίας, καθώς επίσης και το όραμα που υπάρχει στην ακαδημία των ομάδων αυτών.

Αρχικά, αξίζει να σημειωθεί πως σύμφωνα με τον White (2012), η φιλοσοφία που ακολουθείται στην Πορτογαλία, είναι η εκμάθηση του γρήγορου και επιθετικού ποδοσφαίρου, που θα βασίζεται στην τεχνική κατάρτιση των ποδοσφαιριστών (επίσης βασική είναι η εκμάθηση του συστήματος τακτικής που είναι το 4-3-3) καθώς και στην ανάπτυξη της ομαδικότητας. Βέβαια βασική προϋπόθεση αυτών είναι η ύπαρξη ακαδημιών ποδοσφαίρου, στα πρότυπα της Sporting Lisbon, που θα προωθούν αρκετούς ποδοσφαιριστές της Πορτογαλίας, είτε στην πρώτη ομάδα είτε ως δανεικοί σε άλλες ομάδες, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εθνικής ομάδας για να υπάρχουν συνέχεια επιτυχίες.

Βέβαια, το όραμα το οποίο βάζει και πορεύεται σύμφωνα με αυτό η κάθε ομάδα, εξαρτάται από την γενική φιλοσοφία αρχικά που ακολουθείται από την χώρα, καθώς επίσης σχετίζεται και εξαρτάται άμεσα από την φύση της κάθε ομάδας, τις δυνατότητες τις (οικονομικές και εγκαταστάσεις), καθώς και τον στόχο που έχει θέσει προκειμένου να έχει βιώσιμη ανάπτυξη.

Έτσι, το όραμα της καλύτερης ακαδημίας της χώρας (αυτή της Sporting Lisbon) καθώς επίσης το όραμα της άλλης μεγάλης και άκρως επιτυχημένης ομάδας της χώρας (της Porto δηλαδή), είναι το εξής:

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

- ✓ Ακαδημία της Sporting Lisbon («Puma Academia Sporting Club de Portugal»): το όραμα της ακαδημίας είναι να γίνει ο αναγνωρισμένος από όλους, παγκόσμιος leader όσον αφορά την ανάπτυξη των νέων ποδοσφαιριστών (Cardoso, 2013).
- ✓ Ακαδημία της Porto: το όραμα της ακαδημίας είναι να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για να αναπτυχθούν τα ταλέντα της ομάδας, με σκοπό την ενδυνάμωση της ομάδας, που θα την βοηθήσει να επιτύχει στις υποχρεώσεις της αλλά και στην αύξηση των οικονομικών της (<http://www.fcporto.pt>).

Από όλα τα παραπάνω στοιχεία που παρουσιάστηκαν στην έρευνα για την συγκεκριμένη χώρα, φαίνεται άμεσα πως δημιουργούνται και λειτουργούν επιτυχημένες ακαδημίες στο χώρο του ποδοσφαίρου, αρκεί να υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις καθώς επίσης να υιοθετούνται οι κατάλληλοι μηχανισμοί και τεχνικές, προκειμένου να υπάρχει συνεχή επιτυχία αλλά και βιώσιμη ανάπτυξη.

VI. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Φτάνοντας στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο, αξίζει να σημειωθεί πως στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αρχικά θα πραγματοποιηθεί μια γενική συζήτηση – παρουσίαση συμπερασμάτων γύρω από τα αποτελέσματα της έρευνας σε συσχέτιση με τις θεωρίες που παρουσιάστηκαν στην αρχή της εργασίας. Από την άλλη όμως στο κεφάλαιο αυτό θα πραγματοποιηθεί η καταγραφή των key success factors της κάθε χώρας που παρουσιάστηκαν στα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία θα σχηματίσουν ένα ιδανικό (ουτοπικό είναι κατάλληλη λέξη) μοντέλο λειτουργίας και δημιουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου. Στο τέλος όμως του κεφαλαίου, θα παρουσιαστούν οι βασικοί παράγοντες (που είναι το «απόσταγμα» της μεγάλης αυτής έρευνας) με βάση τους οποίους θα πρέπει να δημιουργούνται αλλά κυρίως να λειτουργούν οι επαγγελματικές ακαδημίες ποδοσφαίρου στο ελληνικό ποδόσφαιρο.

Κάτι πολύ σημαντικό που αφορούν τα αποτελέσματα της έρευνας, είναι το γεγονός πως όλες οι χώρες που παρουσιάστηκαν, πιο συγκεκριμένα οι ακαδημίες των χωρών αυτών φαίνεται πως δίνουν πολύ μεγάλη βάση στην πρόσληψη των κατάλληλων προσώπων – προπονητών. Μέσα από αυτό το πολύ σημαντικό στοιχείο θα μπορούσαν να περάσουν με άμεσο, αποτελεσματικό και σαφή τρόπο την φιλοσοφία που απαιτεί η ακαδημία, καθώς επίσης θα βοηθήσουν να εναρμονιστούν με την φιλοσοφία αυτή και τον σκοπό της ακαδημίας οι ποδοσφαιριστές και θα θέλουν καθημερινά να τον καταφέρουν.

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Επίσης πολύ σημαντικό για την πρόσληψη των προπονητών είναι να έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις, γιατί αυτοί θα αποτελέσουν τους opinion leaders (τους καθοδηγητές απόψεων και συμπεριφορών δηλαδή). Αλλά για να αποτελέσει κάποιος τον leader, σε ελεύθερη μετάφραση τον δάσκαλο στην ακαδημία θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να μεταφέρει με τον πιο αποτελεσματικό και άμεσο τρόπο, την μάθηση αυτή στα παιδιά. Θα πρέπει να είναι ικανός να παρακινεί καθημερινά τα παιδιά να αποδώσουν τα μέγιστα στην προπόνηση, καθώς μόνο έτσι θα επιτευχθεί ο στόχος της, ο οποίος είναι η παραγωγή και η αξιοποίηση των ταλέντων.

Για τους λόγους αυτούς, φαίνεται πως οι ακαδημίες του εξωτερικού δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στην πρόσληψη των προπονητών. Σε όλες τις μεγάλες ακαδημίες που παρουσιάστηκαν νωρίτερα, οι προπονητές αποτελούν το Α και το Ω της ακαδημίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό των ακαδημιών της Ολλανδία, οι οποίες θέλοντας να προσλάβουν προπονητές, προσλαμβάνουν πρώην ποδοσφαιριστές της ομάδας καθώς και αυτοί πέρασαν από την θέση των παιδιών, καθώς είναι και οι ίδιοι παιδιά της ακαδημίας, γνωρίζοντας την φιλοσοφία της από πρώτο χέρι, άρα είναι πολύ εύκολο για αυτούς να την μεταδώσουν στα παιδιά.

Εν συνεχεία, το σημαντικότερο ίσως εύρημα των αποτελεσμάτων της έρευνας, ήταν αυτό που αποτέλεσε τον δεύτερο βασικό παράγοντα στον οποίο βασίστηκε η έρευνα, δηλαδή οι τεχνικές – πρακτικές του μάνατζμεντ και του μάρκετινγκ, οι οποίες ακολουθούνται από τις ακαδημίες όλων των χωρών. Καμία ακαδημία του εξωτερικού που θέλει να σέβεται τον εαυτό της δεν λειτουργεί χωρίς να βασίζει την πορεία της και τα βήματα της στις αρχές του μάνατζμεντ και του μάρκετινγκ, βήματα τα οποία μόνο έτσι θα είναι επιτυχημένα (όπως άλλωστε είναι).

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Από την Αγγλία μέχρι την Ισπανία, και από την Πορτογαλία έως την Ολλανδία, δεν λογίζεται ακαδημία χωρίς να ακολουθεί και να ασπάζεται το μάνατζμεντ. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Sporting Lisbon, η οποία έγινε η πρώτη ακαδημία στον κόσμο που κατέκτησε το ISO 9001:2008, ένα βραβείο που αφορά την ποιότητα του οργανισμού (την εισχώρηση δηλαδή της ποιότητας σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού), κάτι που την οδήγησε στην αριστεία. Η αριστεία έγκειται στα πλαίσια της αυτοαξιολόγησης, του σαφή καθορισμού των στόχων, της αποστολής και της φιλοσοφίας της ακαδημίας, καθώς επίσης και στην εναρμόνιση με την φιλοσοφία αυτή όλων των άμεσων συνεργατών της (των οικογενειών, των ποδοσφαιριστών και της πρώτης ομάδας).

Επίσης, σημαντικό στοιχείο σε αυτήν υιοθέτηση των αρχών αυτών αποτελεί και το παράδειγμα της Αγγλίας, σε μία χώρα όπου η ύπαρξη μιας πολύ δραστήριας ομοσπονδίας, στηρίζει όλη την ανάπτυξη και την προσπάθεια για επιτυχία που γίνεται στον τομέα των ακαδημιών. Μια ομοσπονδία, που δίνει με σαφήνεια τις κατευθυντήριες γραμμές οι οποίες προσανατολίζουν τις ακαδημίες και τους δείχνουν τον δρόμο της επιτυχίας, ένα δρόμο που περνά από το μονοπάτι του μάνατζμεντ.

Ως συνέχεια των παραπάνω, είναι και το παράδειγμα επίσης όλων των χωρών όσον αφορά τις πρακτικές του μάρκετινγκ. Φάνηκε καθαρά παραπάνω πως όλες οι ακαδημίες χρησιμοποιούν όλες τις τεχνικές, όλα τα «όπλα» που τους παρέχει το μάρκετινγκ, προκειμένου να επιτύχουν την ανάπτυξη, την βιώσιμη ανάπτυξη συγκεκριμένα, που θέλουν οι ακαδημίες.

Άλλες ακαδημίες, χρησιμοποιούν με τον μέγιστο δυνατό τρόπο την τεχνική των χορηγιών, μια τεχνική που κρύβει μια διττή σημασία, αφού αφενός και χρήματα (αρκετά

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

εκατομμύρια ευρώ) κερδίζουν, αφετέρου κερδίζουν δημοσιότητα και προβολή, που τους βοηθά να είναι άκρως επιτυχημένη καθώς προσελκύουν αρκετά νέα talέντα. Επίσης, στην περίπτωση αυτή χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα ξανά της Sporting Lisbon, η οποία επέλεξε να συνδέσει το όνομα του χορηγού της (αθλητική εταιρεία Puma) με το όνομα της ακαδημίας, πετυχαίνοντας ένα συνδυασμό που της αποφέρει αρκετά χρήματα κάθε χρόνο (αλλά και στην Puma δίνει κερδοφορία μια τέτοια σύμπραξη), αλλά της αποφέρει την δημοσιότητα και την συνεχή προβολή, που είναι απαραίτητη για την προσέλκυση πολλών ποδοσφαιριστών.

Κάτι επίσης πολύ σημαντικό, που αφορά το μάρκετινγκ των ακαδημιών που προαναφέρθηκαν είναι και το παράδειγμα της Ισπανικής ακαδημίας της Barcelona, που διάλεξε να υιοθετήσει μια άλλη τεχνική, αυτή του ανοίγματος σε νέες αγορές, αφού διάλεξε να εντάξει στις τάξεις της έναν 13χρονο Κορεάτη, με σκοπό την άμεση και συνεχή προβολή στην Κορέα, η οποία θα την βοηθήσει να κερδίσει σε χρήματα (από το merchandising και τα τηλεοπτικά δικαιώματα), αλλά να κερδίσει και στην προσέλκυση και άλλων talέντων από την συγκεκριμένη χώρα.

Εξίσου σημαντικά είναι και τα στοιχεία που αφορούν την σχέση της ακαδημίας με την πρώτη ομάδα. Μια σχέση που πρέπει να είναι η καλύτερη δυνατή, γιατί μόνο έτσι θα εξασφαλιστεί η επιτυχία της λειτουργίας της ακαδημίας και κατά συνέπεια και της πρώτης ομάδας. Το σημαντικότερο στην σχέση αυτή είναι αρχικά η απεικόνιση στο οργανόγραμμα του τεχνικού υπεύθυνου της ακαδημίας (καθώς έτσι αποδεικνύεται η ιδανική σχέση που πρέπει να υπάρχει μεταξύ αυτού και της ηγεσίας της πρώτης ομάδας), καθώς επίσης πολύ σημαντικό στοιχείο αποτελεί και η αξιοποίηση των talέντων της ακαδημίας από την πρώτη ομάδα.

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Πρωτοπόρος στον παράγοντα αυτό αποτελεί αναμφισβήτητα η Ισπανία, αφού αποτελεί την χώρα που διαθέτει τις καλύτερες ακαδημίες στον κόσμο σχετικά με την άμεση αξιοποίηση – προώθηση των ταλέντων τους, αφενός στην πρώτη ομάδα και αφετέρου είτε στην δεύτερη ομάδα που συμμετέχει σε πρωταθλήματα μικρότερης κατηγορίας είτε ως δανεικοί σε άλλες ομάδες. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Masia (ακαδημία της Barcelona), που αποτελεί τον βασικό παράγοντα της ομάδας αυτής, αφού είναι το μέσο που χρησιμοποιείται για την επιτυχία.

Πρακτικά αυτό σημαίνει πως η πρώτη ομάδα βασίζεται στους παίκτες που έρχονται από την ακαδημία (κουβαλώντας περίσσιο ταλέντο αλλά και την φιλοσοφία της ομάδας), κάτι που φαίνεται κάθε χρόνο όταν στην βασική 11δα της ομάδας, τουλάχιστον τα 6/11 αποτελούνται από τα ταλέντα που βγαίνουν από την ακαδημία. Βέβαια στο ίδιο μήκος κύματος κινείται και η ακαδημία της Athletic Bilbao, που στηρίζεται αμιγώς σε ποδοσφαιριστές από την ακαδημία της. Το επιστέγασμα της επιτυχίας των δύο ομάδων είναι το γεγονός πως βρίσκονται στην πρώτη θέση του σχετικού πίνακα (σχετικά με τους παίκτες που έρχονται στην πρώτη ομάδα από την ακαδημία), με την Bilbao να έχει 16 κατά μέσο όρο κάθε χρόνο και την Barcelona να έχει 15 κάθε χρόνο κατά μέσο όρο.

Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός πως όλες αυτές οι ακαδημίες από τις 4 χώρες έχουν από την αρχή της χρόνιας προκαθορίσει κάτι πολύ σημαντικό για την λειτουργία τους και την δημιουργία τους εν γένει, δηλαδή τον στόχο και τον σκοπό ύπαρξης της ακαδημίας, την φιλοσοφία που θα ακολουθεί σε όλη την πορεία της η ακαδημία καθώς επίσης και το όραμα της.

Τα στοιχεία αυτά πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι κάθε ακαδημίας που θέλει να είναι επιτυχημένη, καθώς τα στοιχεία αυτά είναι που εκφράζουν την

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

ταυτότητα της ακαδημίας, δίνουν δηλαδή το στίγμα αυτής σε όλους. Επίσης αξιοσημείωτο θα πρέπει να είναι το εξής, πως όλες οι ακαδημίες (θέλοντας και μη) στηρίζονται σε μια βασική αρχή του Deming, όπου σύμφωνα με την οποία ο σκοπός, το όραμα και η φιλοσοφία που θα πρέπει να ακολουθεί η ακαδημία δεν θα πρέπει να αλλάζει όταν οι τεχνικοί υπεύθυνοι και οι ηγεσίες έρχονται και παρέρχονται, αλλά θα πρέπει να παραμένουν σταθερές και αναλλοίωτες μέσα στο πέρασμα του χρόνου.

Το στοιχείο αυτό φαίνεται να το ακολουθούν όλες οι επιτυχημένες ακαδημίες του εξωτερικού, καθώς γνωρίζουν πως μια αναλλοίωτη και καθορισμένη με ακρίβεια και σαφήνεια φιλοσοφία, το όραμα και ο σκοπός θα αποτελέσουν τα απαραίτητα εχέγγυα που χρειάζονται για την επιτυχημένη πορεία αλλά κυριότερα την βιώσιμη ανάπτυξη που επιδιώκουν όλες οι ακαδημίες του εξωτερικού, κάτι που το καταφέρνουν καθώς φαίνεται πως ακολουθούν πιστά τα βήματα και τις πρακτικές που προαναφέρθηκαν.

Στο σημείο αυτό του κεφαλαίου, μετά την συζήτηση που προηγήθηκε, θα παρουσιαστούν τα key success factors, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας δηλαδή της κάθε χώρας από τις 4 που αναλύθηκαν λεπτομερώς παραπάνω. Οι παράγοντες αυτοί θα μπορούσαν να αποτελέσουν μέρος ενός μοντέλου λειτουργίας, ένα όνειρο δηλαδή που αν πραγματοποιηθεί κάποτε (μάλλον σενάριο φαντασίας αποτελεί αυτό), θα αποτελέσει την βάση για μια ακαδημία πρότυπο στην οποία θα αναφέρονται όλοι με θαυμασμό.

Οι κρίσιμοι αυτοί παράγοντες επιτυχίας (που αποτελούν και την βάση του ιδανικού μοντέλου λειτουργίας μιας ακαδημίας), που πηγάζουν από τις χώρες που εξετάστηκαν είναι οι κάτωθι:

1. Αγγλία: ύπαρξη ισχυρής αρμόδιας αρχής (εννοείται δηλαδή η ομοσπονδία ποδοσφαίρου της χώρας, η FA), η οποία καθορίζει τα πάντα σχετικά με την

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

δημιουργία και την λειτουργία των ακαδημιών ποδοσφαίρου (το προπονητικό μοντέλο της κάθε ομάδες, τις αρχές μάνατζμεντ και μάρκετινγκ που θα πρέπει να ακολουθούνται, την σχέση με την πρώτη ομάδα καθώς και την γενική φιλοσοφία που θα πρέπει να υπάρχει).

2. Ισπανία: αναμφισβήτητα η καλύτερη χώρα στην οποία οι ακαδημίες αξιοποιούν και προωθούν τα ταλέντα τους στην πρώτη ομάδα (η σχέση δηλαδή της πρώτης ομάδας με την ακαδημία).
3. Ολλανδία: εξαιρετική ανάπτυξη - οργάνωση πρωταθλημάτων (βλέπε στο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων τις έξι κοινότητες), που βοηθά στην ανάπτυξη των ποδοσφαιριστών των ακαδημιών (ακόμα και των ερασιτεχνικών σωματείων).
4. Πορτογαλία: στην περίπτωση της χώρας αυτής υπάρχουν δύο κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, όπου πρώτον αποτελεί φυσικά η απόκτηση – υιοθέτηση των τεχνικών που απαιτούνται από το ISO, και δεύτερον η ύπαρξη ισχυρού δικτύου scouting που βοηθά τις ομάδες να βρίσκουν ταλέντα για να στελεχώσουν την ακαδημία τους (χαρακτηριστικό το πολύ επιτυχημένο scouting που χρησιμοποιείται για το μοντέλο του moneyball).

Παρουσιάζοντας τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας γίνεται κατανοητό πως είναι πρακτικά δύσκολο να υιοθετηθούν οι παράγοντες αυτοί και να ακολουθηθούν από μια ακαδημία καθώς η κάθε χώρα έχει την δική της κουλτούρα, καθώς επίσης η κάθε ομάδα έχει την δική της φύση και τις δικές της ξεχωριστές δυνατότητες.

Για παράδειγμα, η ύπαρξη μιας ισχυρής αρμόδιας αρχή – ομοσπονδίας ποδοσφαίρου στην Αγγλία προϋποθέτει και μια ανάλογη κουλτούρα που πρέπει να υπάρχει καθώς είναι δύσκολο να υπάρχει καθολική προσήλωση στις μεθόδους που προτείνει αυτή. Κάτι

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

που φαίνεται στην Πορτογαλία όπου η κάθε ομάδα λειτουργεί με βάση το δικό της συμφέρον και τις δικές της ανάγκες, καθώς επίσης δεν υπάρχει μια ομοσπονδία που να ορίζει τα πάντα όπως στην Αγγλία. Επίσης φαίνεται στην Ισπανία πως υπάρχει μια ισχυρή και απaráμιλλη σχέση μεταξύ της πρώτης ομάδας και της ακαδημίας, κάτι που δεν ισχύει για παράδειγμα σε όλη την Ολλανδία και στις ακαδημίες, καθώς η θρυλική ακαδημία του Ajax και η πρώτη ομάδα αυτού έχουν μια ελαφρά πτωτική πορεία τα τελευταία χρόνια αφού οι παίκτες επιλέγεται να δίνονται δανεικοί.

Τα στοιχεία αυτά των συγκρίσεων δείχνουν, πως ακόμα και στις χώρες που αναπτύχθηκαν στο κεφάλαιο το αποτελεσμάτων όπου υπάρχει η απαιτούμενη οργάνωση και δομή, δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί αυτό το ιδανικό σενάριο.

Τελειώνοντας την συγκεκριμένη εργασία, σημαντικό στοιχείο από την αρχή αποτέλεσε η εξαγωγή - καταγραφή κάποιων χρήσιμων συμπερασμάτων - αποτελεσμάτων σχετικά με τις ακαδημίες του εξωτερικού, κάτι που έγινε με πολύ λεπτομερή και διεξοδικό τρόπο παραπάνω, δείχνοντας με άμεσο και αποτελεσματικό τρόπο γιατί αυτές οι ακαδημίες είναι επιτυχημένες.

Βέβαια, ο τελικός στόχος της έρευνας ήταν να παρουσιαστούν κάποιοι βασικοί παράγοντες, κάποια βασικά βήματα που θα πρέπει να ακολουθηθούν από τους ειδικούς αθλητικούς μάνατζερ, προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά μια Ελληνική ποδοσφαιρική ακαδημία, με σκοπό την επιτυχία της αλλά και την βιώσιμη ανάπτυξη της στο πέρασμα του χρόνου.

Έτσι οι παράγοντες αυτοί (ο δεκάλογος όπως αναφέρθηκε παραπάνω), που αποτελούν την βάση ενός μοντέλου λειτουργίας είναι οι εξής:

1. Υιοθέτηση – εφαρμογή αρχών για την απόκτηση ISO.

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

2. Υποχρεωτική απόκτηση ειδικού τεχνοκράτη με ειδίκευση στο σπορ μάνατζμεντ, που να έχει την κατάλληλη γνώση και εμπειρία, για την θέση του τεχνικού υπεύθυνου.
3. Απόκτηση εξειδικευμένων και έμπειρων προπονητών.
4. Θεσμοθέτηση και ύπαρξη φιλοσοφίας, η οποία θα ξεκινά από την ακαδημία και θα λειτουργεί με βάση αυτή όλη ομάδα (και όχι το αντίθετο όπως γίνεται συνήθως στην Ελλάδα).
5. Άμεση – αποτελεσματική – αποδοτική συνεργασία μεταξύ των προπονητών των ακαδημιών με το προπονητικό team της πρώτης ομάδας (να ακολουθεί στις προπονήσεις και στην καλοκαιρινή προετοιμασία το team της ακαδημίας αυτό της πρώτης ομάδας).
6. Υποχρεωτική ύπαρξη στο οργανόγραμμα της ομάδας ο τεχνικός υπεύθυνος της ακαδημίας.
7. «Απομάκρυνση» των γονέων από την προπόνηση των μικρών ποδοσφαιριστών (για παράδειγμα να υπάρχει λεωφορείο που θα παίρνει τα παιδιά από συγκεκριμένα σημεία της πόλης με σκοπό να μην έρχονται μαζί οι γονείς στις εγκαταστάσεις και επηρεάζουν αρνητικά τους μικρούς ποδοσφαιριστές).
8. Θεσμοθέτηση ετήσιων σεμιναρίων που θα διδάσκουν στους γονείς πια είναι η σωστή συμπεριφορά τους πριν, κατά την διάρκεια αλλά και μετά το τέλος του αγώνα.
9. Υιοθέτηση των βασικών αρχών του μάνατζμεντ των εγκαταστάσεων, το οποίο είναι υποχρεωτικό προκειμένου να υπάρχει η απαιτούμενη ποιότητα στις αθλητικές εγκαταστάσεις.

10. Πρόσληψη ειδικών και έμπειρων scouters προκειμένου να βρίσκονται ταλέντα από όλη την επικράτεια με σκοπό την ενσωμάτωση τους στην ομάδα (με τελικό προορισμό να ακολουθηθεί έστω και σε μικρή μορφή το μοντέλο moneyball που ακολουθεί και η Porto).

Συμπερασματικά αυτό που μπορεί αν ειπωθεί ως το απόσταγμα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε παραπάνω, είναι το γεγονός πως οι ακαδημίες ποδοσφαίρου διαδραματίζουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο σχετικά με την μετέπειτα επιτυχία και ανάπτυξη της κάθε ομάδας, καθώς επίσης και της εθνικής ομάδας αυτής. Για τον λόγο αυτό έγινε η παραπάνω πρόταση στις ελληνικές ακαδημίες να υιοθετήσουν (με τις κατάλληλες βέβαια προϋποθέσεις και τις απαραίτητες προσλήψεις των ατόμων που απαιτούνται) έναν δεκάλογο που θα τις βοηθήσει να αναπτυχθούν αποτελεσματικά και να πετύχουν τον στόχο τους που είναι η αξιοποίηση των ταλέντων που διαθέτουν, με απώτερο σκοπό την συνολική επιτυχία της πρώτης ομάδας.

VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Andrews, I. S. (2013). *It's A Man's Game: English Football and Socio – cultural Change*. (Thesis submitted to the Department of Social Policy, the London School of Economics and Political Science for the Degree of Doctor of Philosophy, London, January 2013).

Bank, J. (2000). *Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Β. Γκιούρδας Εκδοτική.

BizWriter (2006, November 11). Μεθοδολογία ανάλυσης case study. Retrieved from: <http://bizwriter.gr/2006/11/case-study-methodology/>

Boardman, J. (2013, November 22). “Liverpool’s academy reshuffle shows the difficulty of developing young players for the first team”. Retrieved March 21, 2014, from: <http://www.mirror.co.uk/sport/football/news/liverpools-academy-reshuffle-shows-difficulty-2838387>

Bond, D. (2014, March 27). “Sport England cuts FA funding by \$1,6m after grassroots decline”. Retrieved May 2, 2014, from: <http://www.bbc.com/sport/0/football/26760067>

Business Case Studies. (Copyright 1995-2014). “Building the future of English football. A Football Association case study.” Retrieved June 10, 2014, from: <http://businesscasestudies.co.uk/football-association/building-the-future-of-english-football/introduction.html#axzz2yHj0QL6i>

By guest. (2011, September 2). “The Study of English Football {Part 1}: How social and cultural aspects impact the English game”. Retrieved April 14, 2014, from:

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

<http://www.just-football.com/2011/09/study-of-english-football-part-i-how-social-cultural-aspects-impact-english-game/>

Case study. (2012). In Encyclopedia Wikipedia. Retrieved July 11, 2014, from Encyclopedia Wikipedia Online: http://en.wikipedia.org/wiki/Case_study

Cattenoy, C. & Gil, F. (2012, Ιούνιος 13). Οργάνωση, λειτουργία και τα οφέλη μια ακαδημίας ποδοσφαίρου. Retrieved from: <http://www.sports-academies.gr/academies/football/4364-sports>

Cerna, M. (2012, August 17). Football – academies. “ Σύγκριση ακαδημιών Μπαρτσελόνα και Ρεάλ – La Masia vs Castilla”. Retrieved April 3, 2014, from: <http://www.football-academies.gr/academies-world/3050--la-masia-vs-castilla-1.html>

Cerna, M. (2012, August 7). “Barcelona vs Real Madrid: Who has the Better Youth Academy?”. Retrieved June 19, 2014, from: <http://bleacherreport.com/articles/1287826-barcelona-vs-real-madrid-who-has-the-better-academy>

Coach Up (2014, June 16). The Spanish national soccer team: the tiki-taka playing style. Retrieved from: <https://www.coachup.com/resources/soccer/the-spanish-national-soccer-team-the>

Crafton, A. (2014, March 30). “Could Premier League ‘B’ teams be the answer? United, City, Chelsea and Everton all want Spanish style academy revolution”. Retrieved March 10, 2014, from: <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-2592685/Could-Premier-League-B-teams-answer-Manchester-United-City-Chelsea-Everton-want-Spanish-style-academy-revolution.html>

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Cyprus Academies (2013, January 29). “Ανάλυση του μοντέλου λειτουργίας ακαδημιών της Σπόρτινγκ Λισαβόνας”. Retrieved June 3, 2014, from: <http://allaboutsoccer.net/wp/?p=5405>

Davy, L. (2013, August 29). The Budding relationship between football sponsorship and gambling. Retrieved from: <http://calvinayre.com/2013/08/29/sports/football-sponsorship-and-gambling-relationship/>

Doczi, T. & Kalman, A., T. (2009 / 2). Semmelweis University, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Budapest. “Football Fandom in England: Old Traditions and new Tendencies”. Retrieved April 17, 2014, from: http://www.iqss.eu/issue/20092/3_doczi_toth_IQSS_2009_2.pdf

Double Pass Quality in Sports (2011). Brochure about the aims and the purpose of the company. Retrieved May 8, 2014, from: http://www.doublepass.com/files/Double_PASS_Brochure.pdf

Druper, R. (2010, April 17). “A league of their own: inside FC Barcelona’s football academy, churning out future Messi...for free”. Retrieved May 26, 2014, from: <http://www.dailymail.co.uk/home/moslive/article-1265747/Inside-FC-Barcelonas-football-academy-churning-future-Messis--free.html>

Drust, B., Reily, T. & Williams, M. (2010). *International Research in Science and Soccer*. New York: Taylor & Francis Group

Dubrin, J. A. (2004). *Γενικές αρχές Management*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελλην.

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

European Club Association (2011). ECA Report on Youth Academies. Retrieved

February 19, 2014, from:

<http://www.ecaeurope.com/Research/ECA%20Report%20on%20Youth%20Academies/ECA%20Report%20on%20Youth%20Academies.pdf>

European Professional Football Leagues (2012). Eredivisie Clubs visit Liga Portugal

Youth Academies under EPFL. Retrieved May 15, 2014, from: [http://www.epfl-](http://www.epfl-europeanleagues.com/eredivisie_visit_liga_portugal.htm)

[europeanleagues.com/eredivisie_visit_liga_portugal.htm](http://www.epfl-europeanleagues.com/eredivisie_visit_liga_portugal.htm)

European Professional Football Leagues (2012). EPFL workshop in youth development

(2nd edition). Retrieved May 8, 2014, from: [http://www.epfl-](http://www.epfl-europeanleagues.com/EPFL_youth_development.htm)

[europeanleagues.com/EPFL_youth_development.htm](http://www.epfl-europeanleagues.com/EPFL_youth_development.htm)

Exciting Football. (2013, September 19). “Critical factors for success in training sessions

at FC Barcelona”. Retrieved June 28, 2014, from: [http://excitingfootball.com/en/factors-](http://excitingfootball.com/en/factors-for-success-fc-barcelona-youth/)

[for-success-fc-barcelona-youth/](http://excitingfootball.com/en/factors-for-success-fc-barcelona-youth/)

Fieldoo, S. (2014). “The Secret of Football Academies Part I”. Retrieved April 24, 2014,

from: <http://blog.fieldoo.com/2014/03/the-secret-of-football-academies-part-1/>

Football Philosopher (2014, Ιούνιος 20). Η καταστροφή της βιτρίνας και τα θεμέλια.

Retrieved from: [http://www.sport24.gr/stiles/football-](http://www.sport24.gr/stiles/football-philosopher/h_katastrofh_ths_vitrinas_kai_ta_themelia.2854131.html?service=print)

[philosopher/h_katastrofh_ths_vitrinas_kai_ta_themelia.2854131.html?service=print](http://www.sport24.gr/stiles/football-philosopher/h_katastrofh_ths_vitrinas_kai_ta_themelia.2854131.html?service=print)

Footytube. (2014, April 10). “Has West Ham’s Famous Youth Academy Been a Victim of

Its Own Success?”. Retrieved April 30, 2014, from:

<http://www.footytube.com/forums/footytube-blog/has-west-ham-s-famous-youth-academy-been-a-victim-of-its-own-success-30432/>

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Gale, R. (2014). World Class Coaching- Thousands of Training Sessions. Retrieved March 12, 2014, from:

http://assets.ngin.com/attachments/document/0039/7482/Fulham_FC_Journal.pdf

Houlihan, B. & Green, M. (2008). *Comparative elite sport development: systems, structures and public policy*. Great Britain: Elsevier LTD..

Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B. & Westerbeek, H. (2009). *Sport management: principles and applications*. Slovenia: Elsevier LTD.

Hunter, A. (2014, January 17). “Grassroots football in England: abuse, death threats and withering numbers”. Retrieved April 22, 2014, from:

<http://www.theguardian.com/football/blog/2014/jan/17/grassroots-football-england-abuse-death-threats-withering>

Iefimerida (2013). Financial Times: Ξεχάστε το Ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο όπως το ξέρατε μέχρι σήμερα – τσουνάμι αλλαγών από του χρόνου. Retrieved March 4, 2014, from:

<http://www.iefimerida.gr/news/118725/financial-times-ξεχάστε-το-ευρωπαϊκό-ποδόσφαιρο-όπως-το-ξέρατε-μέχρι-σήμερα-τσουνάμι-αλλ>

Kovac, M., Jurac, G. & Starc, G. (2-4 December 2010). Youth Sport 2010, The Progress of Civilizing Young English Footballers (pp 219). Ljubljana: Faculty of Sport Publishers.

Retrieved March 10, 2014, from:

http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/get_involved/4207962.stm

Krug, M. (2011, February 16). “The House that built Barca”. Retrieved June 8, 2014,

from: <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/europe/9393966.stm>

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Masteralexis, L., Barr, C. & Hums, M. (2012). *Principles and Practices of Sport Management*. United States of America: Jones & Bartlett Learning, LLC.

Mills, G. (2013, August 17). Athletic Club Bilbao study visit 2013. Retrieved from:
http://www.integritysoccer.co.uk/uploads/3/0/6/0/3060532/athletic_club_bilbao_study_visit1.pdf

Milton, S. (2014). Academy Sponsorship Manager. Ipswich Town Academy. “Sponsors”. Retrieved June 23, 2014, from: <http://itfcacademy.com/Sponsors.asp>

Milton, S. (2014). Academy Sponsorship Manager. Ipswich Town Academy. “The academy information.” Retrieved June 9, 2014, from: <http://itfcacademy.com/academy-information.asp#.U6ldt0Doyvo>

Murphy, C. (2012, June 29). “Football culture: Who are you? Warrior or tiki taka technician?”. Retrieved April 10, 2014, from:
<http://edition.cnn.com/2012/06/27/sport/football/football-euro-england-warrior/>

Reily, T. & Korkusuz, F. (2013). “Science and Football VI. The Proceedings of the Retrieved June 2, 2014, from: <http://wata.cc/up/2012/07/files/w-b6c9afb540.pdf#page=503>

Rizwan, A. (2011, June). “The success of Spain: A lesson for every football nation”. Retrieved May 20, 2014, from: <http://www.thehardtackle.com/2011/the-success-of-spain-a-lesson-for-every-football-nation/>

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Sabotage Times (2014). “Does THIS Now Prove That Cavani Is On His To Man Utd?”.

Retrieved April 10, 2014, from: <http://sabotagetimes.com/reportage/the-cristiano-ronaldo-factory/>

Segaert, B., Theeboom, M., Timmerman, C. & Vanreusel, B. (2012). *Sport Governance, Development and Corporate Responsibility*. UK: Taylor & Francis Group.

Shuttleworth, M. (2008, Apr 1). Case Study Research Design. Retrieved Aug 18, 2014 from Explorable.com: <https://explorable.com/case-study-research-design>

Soccer Schools Play The Arsenal Way. The Arsenal Way. Copyright 2009. The Arsenal Football. Retrieved May 11, 2014, from: <http://arsenalfootball.gr/greek/index.php/the-arsenal-way/arsenal-philosophy>

Soccer Training Info. (2014). La Masia: Barcelona’s Youth Soccer Academy. Retrieved from: http://www.soccer-training-info.com/la_masias.asp

Soderman, S. (2013). *Football and Management: Comparison between Sport and Enterprise*. Great Britain: CPI Antony Rowe, Eastbourne and Chippenham

Spanish Football Academy (2012). Age Specific Curriculum. Retrieved May 15, 2014, from: <http://www.spanishfootballacademy.com.au/age-specific-curriculum.html>

Sportdog (2013, December 25). Ακαδημίες, το μέλλον του ποδοσφαίρου. Retrieved from: <http://www.sportdog.gr/article/207706/akadimies-mellon-toy-podosfairoy>

Stochasis: Σύμβουλοι επιχειρήσεων (2014). Επαγγελματικό ποδόσφαιρο & η συνεισφορά του στην Ελληνική οικονομία. Retrieved May 11, 2014, from:

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

http://www.scribd.com/fullscreen/206675630?access_key=key-1kjadopu62nynunryl89&allow_share=true&escape=false&view_mode=slideshow

The White House Address. (2013, April 12). The Failure of Youth Development in the Premier League. Retrieved from: <http://whitehouseaddress.blogspot.gr/2013/04/the-failure-of-youth-development-in.html>

The Whitehouse Address. (2014). The Key Factors Involved in Creating Elite Footballers. Retrieved from: <http://whitehouseaddress.blogspot.gr/2012/07/the-key-factors-involved-in-creating.html>

The Whitehouse Address. (2014). Youth Development – a need for a change in the culture of this country. Retrieved from: <http://whitehouseaddress.blogspot.co.uk/2012/03/youth-development-need-for-change-in.html>

The official website of Crystal Palace FC (2010). Vision and Philosophy. Retrieved April 12, 2014, from: http://www.cpfcc.co.uk/team/vision_philosophy/index.aspx

The official website of Barclays Premier League (2009). Developing football stars central to the aims of the Premier League. Retrieved March 5, 2014, from: <http://www.premierleague.com/content/premierleague/en-gb/youth/about-youth-development.html>

The official website of Barclays Premier League (2009). Long – term strategy designed to advance Premier League youth development. Retrieved March 5, 2014, from: <http://www.premierleague.com/content/premierleague/en-gb/youth/elite-player-performance-plan.html>

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

The official website of SL Benfica (2013). Elite training camp: expertise in football – summer 2013. Retrieved March 6, 2014, from: http://www.slbenfica.pt/Portals/0/Documentos/elite_training_camps_2013_ING.pdf

The Whitehouse Address (2012, September 8). FC Porto: The best model of moneyball?. Retrieved from: <http://whitehouseaddress.blogspot.gr/2012/09/fc-porto-best-model-of-moneyball.html>

The official website of Sporting Clube de Portugal (2014). The sport academy. Retrieved March 12, 2014, from: <http://brand.puma.com/football/teams/36-sporting-clube-de-portugal>

The official website of the FA (2010). A review of young player development in professional football. Retrieved April 13, 2014, from: http://assets.ngin.com/attachments/document/0001/3697/ReviewofYoungPlayerDevelopment1_1_.pdf

The Whitehouse Address (2012, March 10). Why Germany is the best model for England to follow. Retrieved from: <http://whitehouseaddress.blogspot.co.uk/2012/03/youth-development-need-for-change-in.html>

The official website of Barclays Premier League (2011). Elite player performance plan. Retrieved February 18, 2014, from: <https://www.goalreports.com/EPLPlan.pdf>

The official website of Premier league: ελληνική έκδοση. (2012). Έρχονται αλλαγές στο Αγγλικό ποδόσφαιρο. Retrieved March 11, 2014, from: <http://www.premierleague.gr/Ερχονται-αλλαγές-στο-Αγγλικό-ποδόσφαι/>

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Thomas, J. & Nelson, J. (2003). *Μέθοδοι έρευνας στην φυσική δραστηριότητα*. Αθήνα: Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδης.

Tottenham Hotspur Training Centre. “About The Academy”. Hotspur way. Whitewebbs Lane. Enfield. EN2 9AP. Retrieved May 23, 2014, from: <http://www.tottenhamhotspur.com/academy/about-the-academy/>

Vieira, D. (2010). “The success behind Barcelona’s Cantera” . Retrieved June 25, 2014, from: <http://afootballreport.com/post/422560492/illustriousiberianinsight-the-success-behind-barcelonas>

Walter, P. (2010, October 26). “Walter Pless on Association Football”. Retrieved April 12, 2014, from: <http://walterplessoccer.blogspot.gr/2010/10/sporting-lisbon-football-academy-is.html>

White, D. (2012, June 20). “Euro 2012: Portugal profit from ruthlessly efficient approach built on Sporting way”. Retrieved June 5, 2014, from: <http://www.telegraph.co.uk/sport/football/teams/portugal/9345332/Euro-2012-Portugal-profit-from-ruthlessly-efficient-approach-built-on-Sporting-way.html>

Williams, S. (2009, March 4). “Football academies: kicking and screening”. Retrieved March 18, 2014, from: <http://www.telegraph.co.uk/sport/football/4938593/Football-academies-kicking-and-screaming.html>

Wilson, J. (2010, July 27). “Spanish reap rewards for ten-year investment in youth football”. Retrieved June 14, 2014, from:

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

<http://www.telegraph.co.uk/sport/football/teams/spain/7913548/Spanish-reap-rewards-for-10-year-investment-in-youth-football.html>

Wynn, J. (2012, February 6). Football Culture in the UK. Retrieved from:
<http://jonathanwynn.wordpress.com/2012/02/06/football-culture-in-the-uk/>

Αλεξανδρής, Κ. (2007). *Αρχές μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Χριστοδουλίδη.

Αντωνοπούλου, Π. (2008). *Αθλητισμός – Πολιτική & ΜΜΕ*. Αθήνα : Εκδόσεις Δρακοπούλου.

Αυγερινός, Θ. (2007). *Κοινωνιολογία του αθλητισμού*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις University Studio Press.

Βερβέρη, Μ. (2014, Φεβρουάριος 20). Τα πλεονεκτήματα της ομαδικής άσκησης. Retrieved from: <http://www.football-academies.gr/2011-04-07-22-31-40/6540-2014-02-20-06-52-03.html>

Καρπετόπουλος, Α. (2012, Δεκέμβριος 29). Εφημερίδα Το Βήμα. “ Η διδασκαλία του ποδοσφαίρου στις ακαδημίες των συλλόγων “ . Retrieved June 16, 2014, from [:http://www.tovima.gr/sports/article/?aid=147885](http://www.tovima.gr/sports/article/?aid=147885)

Κοινωνικά θέματα Social Issues (2007, March 31). Ο επαγγελματικός αθλητισμός και το ποδόσφαιρο ως θέαμα. Retrieved from: http://olonos.blogspot.gr/2007/03/blog-post_31.html

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Κρεκούκας, Θ. (2010, Οκτώβριος 5). “ Οδοιπορικό στη «Μάσια» Μέρος Α”.

Retrieved June 25, 2014, from:

http://www.sport24.gr/football/omades/Barcelona/odoiporiko_sth_masia_meros_a.561670.html

Κωστόπουλος, Ν. & Καλαϊτζής, Κ. (2007). *Διοίκηση Καλαθοσφαίρισης, Καλαθοσφαίριση και μανάτζμεντ – ο μανάτζερ καλαθοσφαίρισης* (σελ. 21-35). Αθήνα: Εκδόσεις Πασχαλίδης.

Μπαϊρακτάρης, Γ. (2013, Ιούνιος). «Οι καλύτερες ακαδημίες του κόσμου». Retrieved from:

http://www.sport24.gr/football/Europe/oi_kaluteres_akadhemies_toy_kosmoy.2289208.html

Μπράτσος, Κ. (2012, Ιούλιος 2). “ Βιθέντε ντελ Μπόσκε : Ο tricampeon προπονητής των επιτυχιών”. Retrieved June 5, 2014, from:

<http://www.contra.gr/Soccer/Europe/Euro/afieromata/vithente-ntel-mposke-o-tricampeon-proponhths-twn-epityxiwn.1838107.html>

Οργανισμός Ανάπτυξης Σχολών Ποδοσφαίρου Ελλάδας (2010). Η Ρεάλ δεν αξιοποιεί την υποδομή της. Ανακτήθηκε 20 Απριλίου, 2014, από:

<http://www.acadimies.gr/site/article.php?aid=3490&cid=42>

Σεπέτης, Γ. (2012). Ο αθλητισμός και τα οφέλη του. Retrieved February 19, 2014, from:

<http://www.eviabest.gr/o-athlitismos-kai-ta-ofeli-tou.html>

Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια:
Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων

Τζουβάρας, Δ. & Τσανικλίδης, Γ. (2014, Ιούνιος 27). “ Εθνική Ισπανίας : Προπόνηση επιθετικής τακτικής – Passing Game and Finishing ”. Retrieved April 29, 2014, from: <http://www.overlap.gr/ethniki-ispantias-proponisi-epithetikis-taktikis-passing-game-finishing/>

Τσιγκρής, Μ. (2013, Ιούνιος 26). Ακαδημίες επιτυχίας αλλά και οικονομίας. Retrieved from: http://ed-mysterious.blogspot.gr/2013/06/blog-post_26.html