



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:
ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΑΙΤΙΩΝ ΤΗΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ ΣΤΙΣ ΠΡΩΤΕΣ
ΘΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΟΡΥΦΑΙΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ MANCHESTER
UNITED F.C.**

**Εργασία του φοιτητή ΧΡΗΣΤΟΥ ΠΟΝΤΑ
στο πλαίσιο του Μαθήματος Μεθοδολογία Έρευνας**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Δρ. ΒΑΓΗΣ ΣΑΜΑΘΡΑΚΗΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2022

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ-ΕΙΚΟΝΩΝ-ΠΙΝΑΚΩΝ-ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	iii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	iv
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	v
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	vi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1. Λόγοι επιλογής θέματος- Σκοπός- Περιορισμοί-Εκτιμώμενα αποτελέσματα.....	1
1.2. Σημασία του ποδοσφαίρου στη διεθνή κοινωνική ζωή	2
1.3. Γιγάντωση εσόδων των ποδοσφαιρικών ομάδων	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Δ.Ο.Π. ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	10
2.1. Εισαγωγή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	10
2.2. Πελατοκεντρική κουλτούρα των πετυχημένων εταιρειών υπηρεσιών	11
2.3. Συμβολή ομαδικής εργασίας στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων	13
2.4. Το μοντέλο SERVQUAL.....	14
2.5. Ανάγκη έρευνας.....	15
2.6. Επιχειρηματική αριστεία και Δ.Ο.Π.	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΩΝ CLUBS	18
3.1. Παράθεση οικονομικών στοιχείων των μεγάλων ποδοσφαιρικών ομάδων	18
3.2. Ανάλυση οικονομικών στοιχείων των μεγάλων ποδοσφαιρικών ομάδων	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ MANCHESTER UNITED F.C.	33
4.1. Ιστορική αναδρομή	33
4.2. Οργάνωση της Manchester United F.C.	35
4.3. Στρατηγικές επιλογές της εταιρείας στη βάση της Δ.Ο.Π.	39
4.3.1. Στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού.....	39
4.3.2. Διαρκείς καινοτομίες στην υπηρεσία της εταιρείας.....	42
4.3.3. Φιλοσοφία εταιρείας για εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες	43
4.3.4. Σημασία της έρευνας για την εταιρεία	49
4.3.5. Η Manchester United ως πολυεθνική εταιρεία	51
4.3.6. Επιλογή χορηγών και χορηγιών της ομάδας	53
4.3.7. Ενέργειες Κοινωνικής Ευθύνης της Manchester United	56
4.4. Οικονομικά στοιχεία της Manchester United F.C.	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	65
5.1. Αίτια οικονομικής αποτελεσματικότητας της Manchester United F.C.	65

5.2. Κριτική της οικονομικής λειτουργίας της Manchester United F.C.	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	71
6.1. Συμπεράσματα της εξέτασης των μεγάλων ποδοσφαιρικών ομάδων	71
6.2. Συμπεράσματα της εξέτασης της λειτουργίας της Manchester United F.C.	73
6.3. Προτάσεις για την αποτελεσματικότητα των ποδοσφαιρικών εταιριών	74
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	77
Διεθνής Βιβλιογραφία.....	77
Ελληνική Βιβλιογραφία	92

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ-ΕΙΚΟΝΩΝ-ΠΙΝΑΚΩΝ-ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

Γράφημα 1. Έρευνα αντίληψης ποιότητας θεατών επαγγελματικού μπάσκετ	σ.16
Γράφημα 2. Έσοδα (δισ €) των επαγγελματικών Ευρωπαϊκών συλλόγων 2006-2019	σ.18
Γράφημα 3. Ζημία 1 ^{ου} 6μήνου κορυφαίων Ευρωπαϊκών πρωταθλημάτων (2019-20)	σ.22
Γράφημα 4. Εξέλιξη λειτουργικών εσόδων Real Madrid (1999-2021)	σ.30
Γράφημα 5. Οι μπύρες με τις περισσότερες πωλήσεις παγκοσμίως.....	σ.55

ΕΙΚΟΝΕΣ

Εικόνα 1. Old Trafford (interior), Manchester United	σ. 2
Εικόνα 2. Μείωση εσόδων των κορυφαίων Ευρωπαϊκών συλλόγων (2019-20).....	σ.21
Εικόνα 3. NORTH STAND (SIR ALEX FERGUSON STAND) LOWER.....	σ.33
Εικόνα 4. Red Cafe.....	σ.45
Εικόνα 5. Manchester United Megastore (17.000 τ.μ., το μεγαλύτερο στον κόσμο)..	σ.46
Εικόνα 6. Μείωση εσόδων της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ (2019-20 και 2018-19) ...	σ.60
Εικόνα 7. Έσοδα & Κέρδη (2009 & 2019) της Manchester United	σ.61

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1. KPMG's Η Ευρωπαϊκή Ελίτ 2021.....	σ.29
Πίνακας 2. Εργαζόμενοι Manchester United (2018-20).....	σ.48
Πίνακας 3. Συνολικές αμοιβές εργαζομένων της Manchester United.....	σ.48
Πίνακας 4. Οι πιο επικερδείς χορηγίες φανέλας.....	σ.54
Πίνακας 5. Κορυφαίες χορηγικές συμφωνίες των πολυτιμότερων σε αξία ομάδων	σ.56
Πίνακας 6. Αποτελέσματα χρήσης της Manchester United (2016 – 2021).....	σ.62
Πίνακας 7. Προέλευση εμπορικών εσόδων της Manchester United (2016 – 2021)...	σ.63
Πίνακας 8. Σύγκριση στοιχείων Ισολογισμού της Manchester United (2016-2021)...	σ.63
Πίνακας 9. Αξία των 14 κορυφαίων Ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών ομάδων.....	σ.64

ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 1. Το Μοντέλο SERVQUAL	σ.15
------------------------------------	------

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

A.P.A.	American Psychological Association
B.B.C.	British Broadcasting Corporation
C.F.	Club de Fútbol
Co	Company
C.S.R.	Corporate Social Responsibility
E.S.L.	European Super League
E.S.P.N.	Entertainment and Sports Programming Networks
F.C.	Football Club
F.F.P.	Financial Fair Play
F.I.F.A.	Fédération Internationale de Football Association
JP Morgan	John Pierpont Morgan
Ltd	Limited: περιγράφει Περιορισμένη Ευθύνη (εταιρείας)
L&YR	Lancashire & Yorkshire Railway
M.U.TV.	Manchester United Television
N.A.S.D.A.Q.	National Association of Securities Dealers Automated Quotations
N.H.S.	New Health System
N.Y.S.E.	New York Stock Exchange
P.P.T.V.	Pioneer Public Television
R.O.A.	Return on Assets = Κέρδη / Σύνολο Ενεργητικού
R.O.E.	Return on Equity = Κέρδη / Ίδια Κεφάλαια
SERVQUAL	Service Quality
U.E.F.A.	Union of European Football Associations
U.N.E.S.C.O.	UNITED NATIONS EDUCATIONAL SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION
Δ.Ο.Π.	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Η.Π.Α.	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
κ.ο.κ.	και ούτω καθεξής
M.K.O.	Μη Κυβερνητική Οργάνωση
M.M.E.	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της εργασίας είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση των αιτιών που οι κορυφαίες ποδοσφαιρικές εταιρείες της Ευρώπης επιτυγχάνουν μεγάλες οικονομικές επιδόσεις, με ιδιαίτερη έμφαση σε αυτές της Manchester United ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα και προτάσεις επιτυχημένων διοικητικών στρατηγικών. Η μεθοδολογία σύνταξης στηρίζεται στην εκπόνηση ενός σχεδίου. Την αρχική επιλογή των τίτλων των κεφαλαίων, ακολουθεί αναζήτηση στοιχείων που αφορούν το θέμα της εργασίας, σε βιβλία και στο διαδίκτυο ενώ καταγράφεται η ενότητα που αφορούν. Αξιοποιούνται επίσημα οικονομικά και άλλα στοιχεία από ιστοσελίδες Ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών ομάδων και ιδίως της Manchester United αλλά και αξιόπιστων διεθνών και Ελληνικών περιοδικών, εφημερίδων, οργανισμών και εταιριών όπως της Deloitte, Forbes και KPMG. Για τη σημασία του ποδοσφαίρου και θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, παρατίθενται στοιχεία από βιβλία που αφορούν το αθλητικό Μάρκετινγκ και το Μάρκετινγκ Υπηρεσιών. Εισαγωγικά παρουσιάζονται στοιχεία που εξηγούν την επιρροή του ποδοσφαίρου στη ζωή πολλών ανθρώπων παγκοσμίως. Μετά συσχετίζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που οδηγούν σε οικονομική αποτελεσματικότητα με τις δράσεις των πετυχημένων ποδοσφαιρικών ομάδων. Κατόπιν παρουσιάζονται οικονομικά στοιχεία μεγάλων Ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών εταιριών και αναλύονται τα αίτια της οικονομικής τους αποδοτικότητας. Ακολουθεί παράθεση κι ερμηνεία των οικονομικών αποτελεσμάτων που αφορούν τη Manchester United αλλά και η κριτική που η Διοίκησή της δέχεται διαχρονικά. Παρουσιάζονται τέλος προτάσεις για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των ποδοσφαιρικών εταιριών που στηρίζονται στα συμπεράσματα που προέκυψαν. Στα κύρια συμπεράσματα αναφέρονται: **α)** η τραγωδία του 1958 «ευνόησε» τη Manchester United «γεννώντας» ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που την έκανε παγκοσμίως γνωστή σε περίοδο απουσίας μαζικής επικοινωνίας, **β)** το μεγάλωσαν οι αγωνιστικές επιτυχίες της 20ετίας 1992-2013 και οι στρατηγικές επιλογές των κορυφαίων τεχνοκρατών της διοίκησής της, **γ)** οι επιδόσεις των ποδοσφαιρικών εταιριών, όσο ψηλές κι αν είναι, πρέπει να συνοδεύονται από την εμπιστοσύνη των οπαδών προς τη διοίκηση αφού οι αντιδράσεις τους ίσως εξωθήσουν τους ιδιοκτήτες σε αποχώρηση και την ομάδα σε μακροχρόνια προβλήματα.

Λέξεις κλειδιά

Manchester United, δημοφιλία ποδοσφαίρου, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, οικονομικά στοιχεία Ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών clubs, έσοδα ποδοσφαιρικών ομάδων

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το ποδόσφαιρο θεωρείται η πιο δημοφιλής αθλητική δραστηριότητα στον κόσμο. Το Αγγλικό πρωτάθλημα θεωρείται από πολλούς φίλους του αθλήματος το πιο ενδιαφέρον παγκοσμίως. Το ενδιαφέρον του συντάκτη της εργασίας για το αγωνιστικό μέρος του συγκεκριμένου αθλήματος γεννήθηκε από πολύ μικρή ηλικία. Η συμμετοχή στο συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών κέντρισε παραπέρα το ενδιαφέρον του για τον τρόπο διοίκησης των μεγάλων Ευρωπαϊκών ομάδων. Ιδιαίτερα της Manchester United που βρίσκεται σταθερά στις κορυφαίες θέσεις των οικονομικά αποτελεσματικών εταιρειών του κόσμου τα τελευταία 25 χρόνια ενώ η Manchester United είναι η δημοφιλέστερη ομάδα του πλανήτη με πάνω από 1 δις. φίλους και ακολούθους. Κύριος λόγος συγγραφής της εργασίας υπήρξε το ενδιαφέρον να αποκαλυφθούν οι αιτίες που οι κορυφαίες ομάδες της Ευρώπης και κυρίως η Manchester United πετυχαίνουν διαχρονικά τόσο υψηλά οικονομικά αποτελέσματα ώστε να διατυπωθούν κάποιες προτάσεις για τις υπόλοιπες αλλά και τις Ελληνικές ομάδες.

Ευχαριστώ τους καθηγητές της Σχολής για τις γνώσεις που αποκόμισα αλλά ιδιαίτερα τον καθηγητή μου Δρ. Βαγή Σαμαθρακή για την άμεση συνδρομή του σε ό,τι χρειάστηκα. Η ολοκλήρωση της εργασίας ήταν ιδιαίτερα επίπονη εξαιτίας της παράλληλης εργασίας μου και γι' αυτό ευχαριστώ τους υπεύθυνους της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι για τις διευκολύνσεις τους όποτε χρειάστηκε. Βοήθησαν επίσης κοντινά μου πρόσωπα, τα οποία ευχαριστώ πολύ. Τον φίλο πτυχιούχο Τ.Ο.Δ.Α. του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου Τάσο που παρείχε σχετικά βιβλία, συγγράμματα και πρόσβαση σε πλούσιο υλικό αθλητικής διοίκησης. Την φιλόλογο αδελφή μου Εύη με τη φίλη της Βαρβάρα, επίσης φιλόλογο που βοήθησαν στη διόρθωση και ορθή σύνταξη του τελικού κειμένου με τη χρήση καταλληλότερων λέξεων και σημείων στίξης.

Άφησα τελευταία την σύντροφο και μελλοντική σύζυγό μου Έλενα, την οποία ευχαριστώ πολύ για την υπομονή και την αμέριστη συμπαράστασή της το τελευταίο εξάμηνο και στην οποία αφιερώνω την εργασία αυτή όπως και στο παιδί μας που περιμένουμε να έρθει σε λίγο καιρό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Λόγοι επιλογής θέματος- Σκοπός- Περιορισμοί-Εκτιμώμενα αποτελέσματα

Ισχυρό ερέθισμα για τη συγγραφή της συγκεκριμένης εργασίας υπήρξε ένα πολύ ενδιαφέρον άρθρο που ανέφερε πως η Manchester United καταλαμβάνει σταθερά τη μια από τις 4 (συνήθως 2) πρώτες θέσεις στα ετήσια έσοδα όλων των ποδοσφαιρικών ομάδων του κόσμου, από το 1997 μέχρι και το 2019, ανεξάρτητα από τη θέση της στο Αγγλικό πρωτάθλημα ή την πορεία της στην Ευρώπη.

Αυτό οδήγησε στην απόφαση επιλογής του θέματος της εργασίας ώστε να εξεταστούν οι λόγοι για τους οποίους οι μεγάλες ποδοσφαιρικές επιχειρήσεις φτάνουν στην κορυφή της οικονομικής επιτυχίας και ιδίως η Manchester United. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων για τις συγκεκριμένες αλλά και για παρόμοιες Ελληνικές ποδοσφαιρικές επιχειρήσεις. Κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση αξιοποιήθηκαν δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία των ομάδων και αξιόπιστων διεθνών περιοδικών, εφημερίδων, οργανισμών και εταιριών που ασχολούνται με τη δημοσίευση και σύγκριση των οικονομικών αποτελεσμάτων μεγάλων αθλητικών επιχειρήσεων.

Εισαγωγικά γίνεται αναφορά στη σημασία του ποδοσφαίρου στην κοινωνική και οικονομική ζωή μιας χώρας. Κατόπιν αναφέρονται τα κύρια χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που οδηγούν σε επιχειρηματική αποτελεσματικότητα ώστε να εξεταστεί τυχόν θετική συνδρομή της στις ποδοσφαιρικές επιχειρήσεις. Ακολουθεί συγκριτική παρουσίαση οικονομικών στοιχείων επιλεγμένων μεγάλων επιχειρήσεων ποδοσφαίρου και της Manchester United, ώστε να φανεί η διαχρονική εξέλιξη των οικονομικών τους μεγεθών. Ακολουθεί κριτική ανάλυση των Οικονομικών στοιχείων που αφορούν κυρίως τη Manchester United. Ειδικό κεφάλαιο αφιερώνεται μετά στη σύντομη ιστορία, τη διοικητική δομή και τις στρατηγικές επιλογές του συλλόγου στη βάση της Δ.Ο.Π. για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που να εξηγεί την οικονομική της πορεία. Στο 5^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε ενώ στα αποτελέσματα αναζητούνται τα αίτια της οικονομικής πορείας της Manchester United όπως και η σφοδρή κριτική που ασκήθηκε στους ιδιοκτήτες της. Τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και αφορούν τη λειτουργία της Manchester United και διατυπώνονται κάποιες προτάσεις για την καλύτερη λειτουργία των ποδοσφαιρικών

επιχειρήσεων. Η εργασία κλείνει με παράθεση της βιβλιογραφίας που στηρίχθηκε στη μεθοδολογία Α.Ρ.Α. («APA citation style», 2019).

Εικόνα 1. Old Trafford (interior), Manchester United



Πηγή: Stacey MacNaught, 2012

1.2. Σημασία του ποδοσφαίρου στη διεθνή κοινωνική ζωή

Συμβολή ποδοσφαίρου στην υγεία. Είναι γενικά αποδεκτό πόσο η συστηματική άθληση συμβάλλει στην συνολική υγεία των ασκούμενων πολιτών. Όσο η φυσική δραστηριότητα αυξάνεται, οι δείκτες για την καρδιά βελτιώνονται (Dishman, Washburn, and Heath, 2004), ο σκελετός ενισχύεται, η αρτηριακή πίεση ρυθμίζεται, η αντοχή αυξάνεται και οι πιθανότητες νόσησης από διαβήτη II μειώνονται (Branca, 1999). Ευεργετικά αποτελέσματα καταγράφονται και στον ψυχισμό των εφήβων αφού το άγχος τους μειώνεται σε σχέση με όσους δεν ασκούνται (Ferron, Narring, Cauderay, and Michaud, 1999; Pastor, Balaguer, Pons, and Garcia-Merita, 2003), η εικόνα για τον εαυτό τους και η κοινωνικότητα αυξάνεται ενώ το άγχος και η κατάθλιψη μειώνονται (Kirkcaldy, Shephard, and Siefen, 2002). Γι' αυτό όλοι οι διεθνείς οργανισμοί προτρέπουν τους πολίτες να ασκούνται το λιγότερο μισή με μια ώρα ημερησίως βελτιώνοντας την υγεία και την ποιότητα ζωής τους (Cavill, Biddle, and Sallis, 2001). Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, η τακτική άσκηση στην παιδική και

εφηβική ηλικία βοηθά στην ψυχική ισορροπία παιδιών και εφήβων (Ο.Ο.Σ.Α., 2012) ενώ παράλληλα συνεπάγεται αντίστοιχη στάση στην ενήλικη ζωή (U.S. Department of Health and Human Services, 2008).

Με δεδομένα τα οφέλη της σωματικής άσκησης, σημαντική μερίδα ανθρώπων παγκοσμίως αθλείται, με δημοφιλέστερη επιλογή αυτή του ποδοσφαίρου αφού δεν χρειάζονται πολλά για να στηθεί ένας ανεπίσημος αγώνας. Αρκούν μια μικρή παρέα, 4 πέτρες για εστίες, ένας απόμερος δρόμος ή χωράφι, μια μπάλα ή ένα άδειο κουτί ...αναψυκτικών. Ακόμη και μόνος κάποιος μπορεί να εξασκείται ανταλλάσσοντας μπαλιές μ' ένα ... τοίχο ή κάνοντας «τσιλικάκια» και κεφαλιές! Ημερομηνία γέννησης του ποδοσφαίρου θεωρείται η 26η Οκτωβρίου 1863 με ...μητέρα του τη Βρετανία του 19^{ου} αιώνα όπου ιδρύθηκε η πρώτη ποδοσφαιρική ομοσπονδία στον κόσμο. Ποδόσφαιρο όμως παίζονταν στα βάθη του χρόνου, αιώνες πίσω, σε πολλά μέρη του κόσμου. Στην αρχαία Ελλάδα, τη Ρωμαϊκή αυτοκρατορία, την Κίνα κι αλλού, με πολλή βία, χωρίς κανόνες, οργάνωση και συγκεκριμένο αριθμό ατόμων, χωρίς μπάλα και εστίες με τη σημερινή τους μορφή (Savas, χ.χ). Η επί αιώνες τόσο διαδεδομένη άναρχη μορφή εναλλακτικών όμοιων μορφών χρήσης μπάλας με τα πόδια, ίσως αποτελεί μια πειστική εξήγηση για τη μεγάλη δημοφιλία του σήμερα. Ποδόσφαιρο παίζουν παγκοσμίως περίπου 240 εκατομμύρια άνδρες και 26 εκατομμύρια γυναίκες. Παράλληλα λειτουργούν 1.700.000 ποδοσφαιρικές ομάδες, ερασιτεχνικές ή επαγγελματικές («FIFA Big Count 2006:270 million people active in football», 2007). Εκατομμύρια κόσμου διασκεδάζουν πηγαίνοντας στο γήπεδο (Ingle and Glendenning, 2003) ενώ οι τηλεθεατές αποτελούν το μεγαλύτερο και πιο παθιασμένο κοινό («2006 FIFA World Cup broadcast wider, longer and farther than ever before», 2007).

Συμβολή ποδοσφαίρου στην κοινωνική ζωή. Ο σπουδαίος Ιταλός προπονητής Αρίγκο Σάκι βαφτίζει το ποδόσφαιρο ως «όπιο του λαού», παραλλάσσοντας τον χαρακτηρισμό του Μαρξ για την Θρησκεία (Φουστέρης, 2016). Πολλά συνθήματα των οπαδών ποδοσφαιρικών ομάδων συνδέουν τη λατρεία τους για αυτές, με την πίστη σε μια ιδιότυπη θρησκεία. Διαφέρουν μόνο στο ότι κάποιοι άνθρωποι αλλάζουν Θρησκεία ενώ οι οπαδοί δεν αλλάζουν ομάδα σχεδόν ποτέ (Γιαννακόπουλος, 2021). Θεοί και δαίμονες είναι κατά περίπτωση οι ποδοσφαιριστές της ομάδας τους, ανάλογα με την απόδοσή τους σε κάθε αγώνα ενώ οι αντίπαλοι οπαδοί και παίκτες είναι μισητοί εχθροί που πρέπει να ταπεινωθούν. Αμέτρητες τραγωδίες έγιναν στην Ελλάδα και διεθνώς είτε στη διάρκεια ποδοσφαιρικών αγώνων είτε εκτός γηπέδων (Φουστέρης, 2016).

Η ταύτιση του πιστού οπαδού με την ομάδα του συνεπάγεται τη σύνδεση της καθημερινότητας, των συναισθημάτων και τη διαμόρφωση της προσωπικότητάς του, με τον αριθμό και το μέγεθος των επιτυχιών ή αποτυχιών της. Οι νίκες και οι επιτυχίες τον ανεβάζουν στα ύψη ενώ οι αποτυχίες και οι ήττες τον καταρρακώνουν (Γιαννακόπουλος, 2021). Η συγγραφέας και ακτιβίστρια Sontag διατυπώνει την άποψη πως στις μεγάλες διεθνείς διοργανώσεις ποδοσφαίρου όπως στο Παγκόσμιο Κύπελλο, στην αντίληψη των απλών πολιτών ο ανταγωνισμός, οι επιτυχίες και οι αποτυχίες αφορούν την υπόσταση ολόκληρου του έθνους τους, επουλώνοντας βαθιές κοινωνικές πληγές της καθημερινότητας (Γιαννακόπουλος, 2021).

Η καθολική δημοφιλία του ποδοσφαιρικού θεάματος οδήγησε σε μια γενικά αποδεκτή ιδεολογία που οφείλεται κυρίως στην υπερπροβολή του από τον Τύπο, το ραδιόφωνο, την τηλεόραση και το Διαδίκτυο (Coggin, 2019). Ποδοσφαιριστές, προπονητές και παράγοντες λειτουργούν ως πρότυπα, διαμορφώνοντας συμπεριφορές και στάσεις στην κοινωνία. Παιδιά ονειρεύονται τη δόξα, την αναγνώριση και τα χρήματα των διάσημων ανθρώπων του ποδοσφαίρου που δεν περιορίζονται στις αμοιβές και τα έσοδα των γηπεδικών αγώνων αλλά προέρχονται από διάφορες πλέον πηγές από οικονομικούς κολοσσούς – χορηγούς (Kirschbaum, 2005).

Γιατί όμως το ποδόσφαιρο αποδεικνύεται τόσο σημαντικό στη ζωή των ανθρώπων; Ο Karuscinski (2007) αναρωτιέται γιατί άνθρωποι κατά τα άλλα ευγενικοί, μεταμορφώνονται σε θηρία παίζοντας ή παρακολουθώντας ποδόσφαιρο; Πώς κατάφερε μια εθνική πρόκριση της Ακτής Ελεφαντοστού στο παγκόσμιο κύπελλο του 2006, να συμβάλλει καταλυτικά στην αποκλιμάκωση της βίας μεταξύ κυβέρνησης και ανταρτών (Stormer, 2006), οδηγώντας κατά τον Merrill (2007) τα δυο αντίπαλα στρατόπεδα, δυο χρόνια μετά, να παρακολουθούν μαζί έναν αγώνα της στο Κύπελλο Εθνών Αφρικής; Από την άλλη, η έναρξη της πολεμικής αναμέτρησης Ελ Σαλβαδόρ και Ονδούρας (1970) αποδόθηκε από τους Dart and Bandini (2007) στο πάθος του ποδοσφαιρικού τους αγώνα το 1969 ενώ το μίσος και οι αιματηρές συγκρούσεις στον αγώνα Ντιναμό Ζάγκρεμπ και Ερυθρού Αστέρα (1990), κορύφωσε το μίσος των δύο εθνοτήτων που κατέληξε στο διαμελισμό της πρώην ενωμένης Γιουγκοσλαβίας (Drezner, 2006). Πολιτικές προεκτάσεις έλαβε η κόντρα των οπαδών της Ρεάλ Μαδρίτης που ήταν ευνοούμενη του δικτάτορα της Ισπανίας Φράνκο και της Μπαρτσελόνα που διεκδικούν μέχρι σήμερα την αυτονομία της Καταλονίας και την απόσχιση της από την Ισπανία (Παπαδάτος, 2012; «Ο Φράνκο, η Καταλονία και το άσβεστο μίσος Ρεάλ-Μπαρτσελόνα», 2012).

Από την άλλη μεριά, οπαδοί οργανωμένοι σε κλειστές οργανωμένες ομάδες, υπηρετούν τυφλά την πίστη στην ομάδα – θρησκεία και τις αξίες που αυτές επιβάλλουν, με τήρηση απαράβατων κανόνων στους οποίους πειθαρχούν με θρησκευτική ευλάβεια (Inglis, 2002; «Football As Religion», 2013). Συχνά όμως οι οργανωμένοι οπαδικοί σύνδεσμοι εκτρέπονται στο ρατσισμό («Τιμωρία στην Ίντερ για ρατσιστικά συνθήματα», 2013) που η F.I.F.A., η U.E.F.A. και η Ευρωπαϊκή Ένωση προσπαθούν διαχρονικά να καταπολεμήσουν («UEFA supporting Fare #FootballPeople weeks», 2020) ή στον χουλιγκανισμό που οδήγησε σε τραγωδίες όπως αυτή του Χέιζελ το 1985 και πολλές άλλες (Dart & Bandini, 2007).

Αίτια δημοφιλίας ποδοσφαίρου. Ο καθηγητής Πολιτικής Φιλοσοφίας του Πανεπιστημίου Αθηνών Δημητράκος (2008) αναρωτιέται γιατί το ποδόσφαιρο να προσελκύει το πάθος τόσων δισεκατομμυρίων πολιτών απ' όλο τον κόσμο και επιπλέον γιατί αυτό και όχι κάποιο άλλο άθλημα; Ο δημοσιογράφος Ζήκος (2014) διατυπώνει την άποψη πως ίσως η εξήγηση να βρίσκεται στο γεγονός πως είναι το μοναδικό ομαδικό άθλημα με μπάλα που η χρήση χεριών απαγορεύεται εκτός των τερματοφυλάκων. Το συνδέει με την υποτίμηση των Αρχαίων Ελλήνων φιλοσόφων στις χειρωνακτικές εργασίες, κάτι που (εννοεί πως) μεταφέρθηκε υποσυνείδητα στις επόμενες γενιές. Χαριτολογώντας μάλλον αναφέρεται στο «χέρι του Θεού» (Μαραντόνα) στον αγώνα Αργεντινής -Αγγλίας το 1986 όπως και στο ότι ο Ζιντάν όταν θύμωσε με την προσβολή του Ιταλού αντιπάλου στον τελικό Παγκοσμίου κυπέλλου του 2006, δεν χρησιμοποίησε χέρια αλλά τον ...κουτούλησε (Ζήκος, 2014)!

Η τόσο διαδεδομένη τακτική συμμετοχή εκατομμυρίων ανθρώπων σε ανεπίσημους αγώνες στα σοκάκια, τα γήπεδα και τις γειτονιές ίσως εξηγεί εν μέρει την εκτεταμένη παρακολούθηση επίσημων αγώνων στα πλαίσια τοπικών, εθνικών και διεθνών διοργανώσεων. Παρακολουθούν ως θέαμα αυτό που συνήθιζαν να παίζουν. Η εξήγηση όμως του φαινομένου αυτού είναι πολύ πιο περίπλοκη. Η παραπάνω ερμηνεία μάλλον δεν αρκεί για να εξηγήσει τη δημοφιλία του ποδοσφαίρου ως θεάματος στα πλαίσια επίσημων αγώνων, τοπικών, εθνικών και διεθνών διοργανώσεων αφού αρκετά παιδιά προτιμούν να συμμετέχουν παρά να παρακολουθούν ποδοσφαιρικούς αγώνες (Τσάτραλης, 2016). Άλλοι λόγοι που ίσως εξηγούν τη δημοφιλία του ποδοσφαίρου, είναι οι παρακάτω:

α) Η παρακολούθηση αθλητικών και άλλων θεαμάτων αποτελούν είδη διασκέδασης. Σημαντική όμως μεταξύ τους διαφορά βρίσκεται στο γεγονός πως η

παρακολούθηση μιας συναυλίας και ενός θεατρικού ή κινηματογραφικού έργου, συνοδεύονται συνήθως από αναμενόμενη χαλάρωση και ευχαρίστηση του θεατή ενώ κατά την παρακολούθηση ενός αθλητικού αγώνα δεν είναι βέβαιο πως τα συναισθήματα θα είναι μόνο θετικά. Χαρά, λύπη, αγωνία, απογοήτευση, θυμός, αίσθηση αδικίας, ενθουσιασμός, ταπείνωση, υπερηφάνεια και πλήθος αντίθετων συναισθημάτων, εναλλάσσονται και κατακλύζουν τον θεατή κατά τη διάρκεια ενός ποδοσφαιρικού αγώνα, ιδιαίτερα όταν αυτός είναι κρίσιμος (Τσάτραλης, 2016).

β) Οι αγώνες διεξάγονται σε ανοικτά και μεγάλα γήπεδα, χωρητικότητας πολλών χιλιάδων θέσεων, κάτι που ευνοεί την μαζική προσέλευση πολλών θεατών στο γήπεδο ενώ η ραγδαία ανάπτυξη της τηλεόρασης και του διαδικτύου βοηθά πλέον στην εύκολη πρόσβαση στις ποδοσφαιρικές δραστηριότητες, πολιτών απομακρυσμένων περιοχών του πλανήτη (Δημητράκος, 2008). Η υπερβολική δημοσιότητα οδήγησε στην αποθέωση των παικτών που έλαβε χώρα στην Κίνα, κατά την θριαμβευτική υποδοχή της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ τον Ιούλιο του 2012 από μεγάλο πλήθος κόσμου («Αποθεωτική υποδοχή της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ στην Κίνα», 2012).

γ) Κατά τον Δημητράκο (2008), η προτίμηση των πολιτών στο ποδόσφαιρο και όχι στα ατομικά αθλήματα ίσως εξηγείται από τη διαπίστωση πως από την αρχαιότητα ακόμη, η ομαδική ψυχαγωγία δίνει μεγαλύτερη ικανοποίηση από την ατομική ενώ η ένταξη σε μια ομάδα και η ταύτιση με τις κοινές αξίες και κανόνες που αυτή θέτει, είναι ένας επιπλέον λόγος. Από τα άλλα ομαδικά αθλήματα όμως, τι το διαφοροποιεί και είναι τόσο δημοφιλές; Ίσως προσελκύει τον κόσμο το μείγμα τεχνικής, σκληρότητας και ταχύτητας που το χαρακτηρίζει σε σχέση με άλλα αθλήματα π.χ. με το βόλεϋ (Δημητράκος, 2008).

1.3. Γιγάντωση εσόδων των ποδοσφαιρικών ομάδων

Συνέπειες δημοφιλίας ποδοσφαίρου. Το υψηλό ενδιαφέρον παρακολούθησης ποδοσφαιρικών αγώνων και των θεμάτων που αφορούν τις ομάδες, τους ποδοσφαιριστές, τους προπονητές και παράγοντες των ομάδων αλλά και τους διαιτητές, το κατέστησε μια ενδιαφέρουσα οικονομική δραστηριότητα που αφορά μεγάλο κύκλο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Ποδοσφαιρικοί σύλλογοι και τα μέλη τους, διαιτητές, ομοσπονδίες, διεθνείς οργανισμοί, εταιρείες στοιχηματικές, κατασκευής και εμπορίας αθλητικών ειδών, παροχής τουριστικών, αεροπορικών, σιδηροδρομικών, ναυτοπλοϊκών και χερσαίων υπηρεσιών μεταφοράς, εστίασης, Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και ο Τύπος

γενικότερα και πλήθος έμμεσα σχετιζόμενων επιχειρήσεων, διακινούν ετησίως τεράστια ποσά που αφορούν τον ποδοσφαιρικό χώρο. Μια αγορά τεράστια που δεν αφήνει ασυγκίνητους τους πολιτικούς παράγοντες που το χρησιμοποιούν για αύξηση ή διατήρηση της εκλογικής τους πελατείας.

Η επιρροή του ποδοσφαίρου στην κοινωνία οδήγησε αναπόφευκτα στην εμπορευματοποίησή του από τις ομάδες – εταιρείες. Κορυφαία επιχειρηματικά ομάδα αναδείχτηκε για τον προηγούμενο αιώνα η Ρεάλ Μαδρίτης από τους συνδρομητές του F.I.F.A. World Magazine, επίσημου περιοδικού της FIFA ενώ ακολουθούσε 2^η η Manchester United («The FIFA Club of the Century», χ.χ). Στα κορυφαία ευρωπαϊκά πρωταθλήματα κατατάσσονται κατά σειρά το Αγγλικό, Ισπανικό, Ιταλικό, Γερμανικό και Γαλλικό («Deloitte report Figures for 2006-07», 2021).

Πηγές εσόδων των κορυφαίων ομάδων αποτελούν τα εισιτήρια, τα δικαιώματα μετάδοσης των αγώνων, οι χορηγίες, οι πωλήσεις του brand και σημάτων στα γηπεδικά και ιντερνετικά καταστήματα, εστιατόρια, καφέ, διαφημίσεις στον τηλεοπτικό σταθμό και την ιστοσελίδα της ομάδας, κ.λπ. (Μπράτσος, 2012). Καίριο ρόλο στην οικονομική γιγάντωση των ομάδων έπαιξαν οι επιχειρήσεις δορυφορικής τηλεόρασης αφού το μεγαλύτερο μέρος των τηλεοπτικών δικαιωμάτων στις 5 κορυφαίες χώρες της Ευρώπης καταβάλλονται από αυτές για υπηρεσίες σχετικές με την κάλυψη ποδοσφαιρικών αγώνων και εκπομπές σχετικές με αυτούς (Καψύλης, 2012)!

Εξίσου σημαντική πηγή εσόδων αποτελούν εταιρείες - κολοσσοί που χορηγούν ετησίως με υπέρογκα ποσά τις μεγάλες ποδοσφαιρικές ομάδες του κόσμου, επιχειρώντας να εκμεταλλευτούν το όνομα, τη δημοφιλία και την πιστότητα των αφοσιωμένων οπαδών τους («Bundesliga 2008/2009 – Clubs, Vermarkter, Sponsoren», 2008). Πρώτη απ' όλες η Manchester United εισήλθε στο χρηματιστήριο Νέας Υόρκης (2012) λόγω του αυξανόμενου αριθμού των πιστών οπαδών της παγκοσμίως («Μάντσεστερ Γ.: Ιστορική στιγμή στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης», 2012).

Ιλιγγιώδη είναι τα ποσά που διακινούνται μεταξύ των ομάδων για μεταγραφές παικτών που αναμένεται να φέρουν επιτυχίες, ανεβάζοντας τα έσοδα από τις υπόλοιπες πηγές («Με 94 εκατομμύρια ευρώ στη Ρεάλ ο Κ. Ρονάλντο», 2009). Η επιτυχία δεν είναι όμως σίγουρη αφού αρκετές είναι οι ποδοσφαιρικές εταιρείες που τελικά αντιμετώπιζουν σοβαρά οικονομικά προβλήματα εξαιτίας των ανεξέλεγκτων χρεών τους και οδηγούνται σε υποβιβασμό πολλών κατηγοριών για να ορθοποδήσουν και να επανέλθουν, π.χ. Λιντς Γιουνάιτεντ (Σωτηρακόπουλος, 2013; Τσίλιος, 2010). Αξίζει να σημειωθεί πως το

μεγάλο ρίσκο που συνεπάγεται η διακίνηση τόσων χρημάτων για μεταγραφές από τις ομάδες, μεγάλες και μικρές, οδήγησε την U.E.F.A. στην επιβολή του κανονισμού Financial Fair Play. Οι Διοικήσεις Ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών συλλόγων υποχρεώνονται να συντάσσουν ισοσκελισμένους προϋπολογισμούς εσόδων- εξόδων, με την απειλή αφαίρεσης βαθμών (Παππάς, 2013).

Η αντιμετώπιση του ποδοσφαίρου ως θρησκείας και οι ευκαιρίες που κατά τον Γκαλεάνο δίνει στους άσημους και φτωχούς, να αναδειχτούν σε μεγάλους αστέρες, εξηγεί τη δημοφιλία του αλλά εν μέρει και την παταγώδη αποτυχία συγκρότησης μιας κλειστής Ευρωπαϊκής ελίτ από τις ισχυρότερες ομάδες της Ευρώπης (Γιαννακόπουλος, 2021).

Παράνομες δραστηριότητες λόγω της δημοφιλίας. Κατανοεί εύκολα κάποιος τα πλούσια οικονομικά και άλλα οφέλη των συμμετεχόντων στην τεράστια ποδοσφαιρική αγορά. Πέρα όμως από τις αυτονόητες νόμιμες απολαβές ενός τόσο δημοφιλούς προϊόντος όπως είναι το ποδόσφαιρο, αναμενόμενη είναι και η ανάπτυξη παράνομων δραστηριοτήτων και συναλλαγών, οικονομικών, κοινωνικών και πολιτικών που επακόλουθα συνοδεύουν ένα χώρο που αποφέρει προβολή, δόξα και χρήμα, διαφθείροντας μεγάλο τμήμα της κοινωνίας (Κωνσταντέλος, 2021). Κατά τον Κωνσταντέλο (2021), η διαφθορά και οι παράνομες συναλλαγές δεν χαρακτηρίζουν φυσικά μόνο το χώρο του ποδοσφαίρου αλλά αποκαλύπτονται ευκολότερα αφού αφορούν πολλούς λόγω της δημοφιλίας του ενώ δεν συνάδουν καθόλου με τις ηθικές αξίες του αθλητισμού (Κωνσταντέλος, 2021).

Η οικονομική γιγάντωση του ποδοσφαίρου δεν άφησε ανεπηρέαστες άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες ούτε την διεθνή πολιτική σκηνή. Η διακίνηση όμως τόσου χρήματος και δόξας έγινε αιτία ανάπτυξης εκτεταμένης διαφθοράς και παράνομων δραστηριοτήτων παγκοσμίως. Στις παράνομες αυτές δραστηριότητες που αποτελούν διαχρονικό φαινόμενο, εμπλέκονται διαιτητές, παράγοντες, ποδοσφαιριστές, πολιτικοί, δημοσιογράφοι και στοιχηματικές εταιρείες. Το φαινόμενο απασχόλησε κατά διαστήματα ακόμη και χώρες με μεγάλη ποδοσφαιρική ιστορία όπως την περίοδο 2005-06 τη Γερμανία με στημένους αγώνες κατώτερων κατηγοριών («Εξάρθρωση κυκλώματος στημένων αγώνων από τη Europol», 2013), τη Βραζιλία, την Πορτογαλία με το αποκαλούμενο «Apito Dourado» (Χρυσή Σφυρίχτρα) και την Ιταλία με το σκάνδαλο Καλτσιόπολι που οδήγησε σε υποβιβασμό ακόμη και τη μεγάλη κυρία του Ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου Γιουβέντους. Εκτεταμένος παράνομος στοιχηματισμός αποκαλύφθηκε από

την Europol και το 2013 όταν εξουδετέρωσε μεγάλο διεθνές κύκλωμα που εκτιμάται πως «έστησε» κοντά στα 700 «ύποπτα παιχνίδια» σε 30 χώρες του κόσμου από τα οποία τα 400 περίπου στην Ευρώπη («Εξάρθρωση κυκλώματος στημένων αγώνων από τη Europol», 2013).

Οι κυρίως υπεύθυνοι (F.I.F.A., U.E.F.A.) για να πατάξουν την διαφθορά, δυστυχώς απέτυχαν παταγωδώς αφού η ανεξαρτησία και η απουσία ελέγχου στη λήψη αποφάσεων για το ποδόσφαιρο, τους κατέστησαν σημαντικό μέρος του προβλήματος. Τρανταχτά παραδείγματα ηθικής παρακμής αποτελεί η εμπλοκή του Blatter (πρώην προέδρου F.I.F.A.) σε σκάνδαλα δωροληψίας και του Platini (πρώην προέδρου U.E.F.A.) σε στημένους αγώνες στην Ελλάδα και στην ανάθεση του Παγκοσμίου Κυπέλλου του 2022 στο Κατάρ (Κωνσταντέλος, 2021). Στόχευση των υψηλά ισταμένων κατά τον Κωνσταντέλο (2021), είναι ο αδιαφανής έλεγχος του μαύρου χρήματος απ' όλο και λιγότερους, εκμεταλλευόμενοι το ευνοϊκό κλίμα φιλελευθεροποίησης που επικρατεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Δ.Ο.Π. ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

2.1. Εισαγωγή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) είναι μια σύγχρονη μορφή Διοίκησης που κυριαρχεί στις κορυφαίες διεθνώς επιχειρήσεις και σε όσες έχουν βραβευθεί με διεθνή βραβεία ποιότητας. Η Δ.Ο.Π. ορίζεται ως κουλτούρα συνεχούς και πλήρους ικανοποίησης των αναγκών και επιθυμιών των πελατών με το ελάχιστο δυνατό κόστος μέσα από την ενεργοποίηση και συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων με την επιχείρηση μερών (Evans and Lindsay, 2008). Χαρακτηρίζεται νέα φιλοσοφία, διαρκές ταξίδι, οργανωτική μέθοδος, κουλτούρα συνεργασιών για διαρκή βελτίωση με τελικό στόχο την πλήρη ικανοποίηση των πελατών, κορυφαία διοικητική στρατηγική επιλογή (Ζαβλανός, 2006) που είναι εφικτή μόνο αν εμποδωθεί σε όλους η πεποίθηση πως καθένας έχει ευθύνη για την επίτευξη ποιότητας (Δερβιτσιώτης, 2005). «Πατέρας» της θεωρείται ο Deming, παρόλο που ο ίδιος ποτέ δεν αναφέρθηκε σε αυτό τον όρο ενώ «γκουρού» της Ποιότητας θεωρούνται ο Crosby, ο Juran και ο Ishikawa (James, 1998).

Ο Deming αναφέρθηκε στις 4 πεποιθήσεις των μελών μιας επιχείρησης που οδηγούν σε ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες (James, 1998): **α)** την αντιμετώπιση της επιχείρησης όχι ως άθροισμα μερών αλλά ως ενιαίο σύνολο όπου όλοι οι εμπλεκόμενοι περιμένουν κάποια σημαντικά οφέλη, **β)** την ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων στην αντίληψη των πελατών από την κατανάλωση ίδιων προϊόντων ή υπηρεσιών, **γ)** τη λήψη αποφάσεων που στηρίζονται κυρίως στην επιστημονική γνώση και λιγότερο στην εμπειρία, **δ)** τη σημασία της καλής ψυχολογίας στην κινητοποίηση των εργαζομένων. Ο Deming προτείνει την επικέντρωση όλων στη διαρκή βελτίωση (James, 1998) με:

- διενέργεια τακτικών ερευνών με χρήση Στατιστικής γι' αποκάλυψη αναγκών, επιθυμιών, προβλημάτων και αντιλήψεων πελατών και εργαζομένων,
- ομαδοκεντρισμό στην επιχειρηματική λειτουργία και την επίλυση παραπόνων,
- εστίαση στις ανάγκες των πελατών, εξωτερικών κι εσωτερικών (εργαζομένων),
- αμφίδρομη επικοινωνία της Διοίκησης με τους εργαζομένους, οι οποίοι πρέπει να αισθάνονται ασφαλείς, υπερήφανοι για την εργασία και να μη φοβούνται,
- συνεχή εκπαίδευση και συμμετοχή όλων στις αποφάσεις για την ποιότητα.

Ο Crosby αποδίδει τα λάθη της παραγωγής ελαττωματικών νέων προϊόντων και υπηρεσιών στην απουσία συγκέντρωσης λόγω της ιδιαίτερα διαδεδομένης πεποίθησης των ανθρώπων πως δεν μπορούν να αποφευχθούν όταν κάτι γίνεται για πρώτη φορά. Αντίθετα ο Crosby υποστηρίζει πως η συγκέντρωση και ο αναλυτικός σχεδιασμός του

προϊόντος ή της υπηρεσίας καθώς και η συνεπής εφαρμογή όσων σχεδιάστηκαν, οδηγεί στο μοναδικό δείκτη ποιότητας που είναι το κόστος μη συμμόρφωσης στις προδιαγραφές που προϋποθέτει «μηδενικά λάθη» αφού δεν υπάρχει κόστος ποιότητας αλλά κόστος από την έλλειψη ποιότητας (James, 1998; Χυτήρης, 2013).

Ο Juran θεωρεί την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών ως αποτέλεσμα επιμελούς σχεδιασμού, τακτικού ελέγχου για την απόλυτη συμμόρφωση στις προδιαγραφές παραγωγής και εστίασης όλων των μελών της επιχείρησης στη διαρκή βελτίωσή τους (Χυτήρης, 2013). Κατά τον Ishikawa τέλος, προέχει η γνώση των απαιτήσεων και επιθυμιών των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών) και η δημιουργία εργασιακού κλίματος από την Ανώτατη Διοίκηση που να ευνοεί την αποκάλυψη των ενοχλητικών στοιχείων από εργαζόμενους και στελέχη (James, 1998).

Συνοψίζοντας τις θέσεις των ειδικών της επίτευξης ποιότητας, η Δ.Ο.Π.:

- εστιάζει στις επιθυμίες και ανάγκες των πελατών, εσωτερικών και εξωτερικών,
- που αποκαλύπτονται με έρευνες για την γνώση τους και τη χρήση Στατιστικής,
- επιδιώκοντας τη διαρκή βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών,
- μέσα από τον αναλυτικό και αυστηρό σχεδιασμό τους,
- και τον διαρκή έλεγχο ακριβούς εφαρμογής του σχεδιασμού,
- σε περιβάλλον ασφάλειας για τους εργαζομένους και αμφίδρομης επικοινωνίας,
- με κουλτούρα συνυπευθυνότητας όλων στη διαρκή βελτίωση της επιχείρησης.

2.2. Πελατοκεντρική κουλτούρα των πετυχημένων εταιρειών υπηρεσιών

Χαρακτηριστικά πελατών παροχής υπηρεσιών. Κύριο χαρακτηριστικό της παροχής υπηρεσιών είναι η ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση υπηρεσιών από πολλούς πελάτες μαζί («Χαρακτηριστικά και ποιότητα υπηρεσιών – Από την ικανοποίηση στην αφοσίωση του πελάτη», χ.χ.) π.χ. την παρακολούθηση ενός ποδοσφαιρικού αγώνα. Για τον λόγο αυτό επιβάλλεται η τμηματοποίηση των πελατών ανάλογα με διάφορα κριτήρια: δημογραφικά (επάγγελμα, εισόδημα, ηλικία, κλπ.), ψυχογραφικά (προσωπικότητα, τρόπος ζωής), συμπεριφοράς (αιτία χρήσης υπηρεσίας, αφοσίωση, κλπ.), γεωγραφικά, κ.λπ., ώστε στον ίδιο χώρο να συνυπάρχουν άτομα με κοινά χαρακτηριστικά (Γούναρης, 2012; Χυτήρης, 2013).

Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (όπως είναι οι ποδοσφαιρικές), η κύρια υπηρεσία είναι αυτή που εκφράζει τον σκοπό για τον οποίο ιδρύθηκε η επιχείρηση και ικανοποιεί την πρωταρχική ανάγκη του καταναλωτή ενώ οι συμπληρωματικές

προσθέτουν αξία στην κύρια (Γούναρης, 2012). Η σύγχρονη αντίληψη του Μάρκετινγκ Υπηρεσιών τοποθετεί τον πελάτη στην κορυφή ενώ η Διοίκηση Μάρκετινγκ οφείλει να ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών (εργαζομένων πρώτης γραμμής) πελατών (Χυτήρης, 2013).

Ιδιαιτερότητες πελατών ποδοσφαιρικών επιχειρήσεων. Η ανάγκη των πελατών αθλητικών επιχειρήσεων για ποιοτικές υπηρεσίες αποκαλύφθηκε στις αρχές της 10ετίας του 1990 (Crompton, MacKay, and Fesenmaier, 1991). Για να θεωρηθούν ποιοτικές οι αθλητικές υπηρεσίες, πολλοί παράγοντες πρέπει να συνυπάρχουν όπως ικανοποίηση από την υψηλή ποιότητα του αγώνα, τις γηπεδικές συνθήκες και την εξυπηρέτηση από τους εργαζόμενους πέραν των αθλητών, ψυχαγωγία, εναλλαγή ισχυρών συναισθημάτων, δημιουργία ισχυρών αναμνήσεων στο μέλλον και πολλοί άλλοι (Chelladurai and Chang, 2000). Βασική διαφορά των οπαδών από τους φιλάθλους είναι πως οι πρώτοι επιζητούν πάση θυσία το αποτέλεσμα αδιαφορώντας για τον τρόπο ενώ οι δεύτεροι την ποιότητα του θεάματος. Λόγω της οπαδικής αυτής πίστης δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο, οι διοικήσεις των ομάδων ν' αδιαφορούν για την ανακάλυψη των αναγκών των οπαδών τους προκαλώντας τελικά δυσαρέσκεις και αντιδράσεις (Adamson, Jones, and Tapp, 2005).

Πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν με την κατάταξη των πελατών σε διάφορες κατηγορίες, ερευνώντας τα χαρακτηριστικά τους (Πευκιανάκης, 2005). Οι οπαδοί όμως των μεγάλων ποδοσφαιρικών ομάδων της Ευρώπης ανήκουν σε αυτή των πιστών στο brand αφού συνήθως απολαμβάνουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες (θέαμα και συχνές επιτυχίες) με ελάχιστες αποκλίσεις (Areni and Kim, 1994) που επιβεβαιώνουν ή ξεπερνούν τις προσδοκίες τους (Bloemer and Ruyter, 1998). Λόγω των τακτικών επιτυχιών και του υψηλού επιπέδου θεάματος που επί πολλά χρόνια και πολύ συχνά τους προσφέρει η ομάδα τους, ανήκουν στην κατηγορία όσων δίνουν μεγάλη σημασία στην επωνυμία (Sproles and Kendall, 1986). Δεσμεύονται ψυχολογικά στην πιστή υποστήριξη της ίδιας ομάδας (Knox and Walker, 2001) που το ισχυρό brand της σηματοδοτεί υψηλότερη ποιότητα και επιτυχίες ενώ τους προσφέρει αυξημένη προσωπική αξία και κοινωνικό κύρος (Wanke, Bohner, and Jurkowitch, 1997). Οι οπαδοί ταυτίζονται με την ομάδα τους ενώ εθίζονται στο ποδόσφαιρο όπως με τα ναρκωτικά αφού η εναλλαγή των συναισθημάτων στη διάρκεια ενός αγώνα αποτελεί διαφυγή από τα καθημερινά προβλήματα ανεξαρτήτως αποτελέσματος (Marquez and Martin, 2001). Είναι τόση η αφοσίωση των οπαδών των μεγάλων ομάδων που όποτε η ομάδα ζητήσει την οικονομική

τους βοήθεια, το πράττουν χωρίς κανένα δισταγμό, γεγονός που δεν παρατηρείται σε καμία άλλη δραστηριότητα (Michie and Oughton, 2005). Αύξηση παρακολούθησης των αγώνων μιας ομάδας παρατηρείται όταν υπάρχει είτε πορεία πρωταθλητισμού είτε κίνδυνος υποβιβασμού (Sloane, 2006). Ομάδες με συνεχόμενες αγωνιστικές αποτυχίες προσελκύουν ελάχιστους οπαδούς και εμφανίζουν μείωση εσόδων και ζημίες (Marquez and Martin, 2001).

Προστιθέμενη Αξία από την ποιότητα του προσωπικού επαφής. Το προσωπικό επαφής (εσωτερικοί πελάτες) από την άλλη, αυξάνει το κύρος και την αξία μιας επιχείρησης ή οργανισμού παροχής υπηρεσιών αν είναι ικανοποιημένο. Η Διοίκηση Μάρκετινγκ επομένως οφείλει να επενδύει στην αξιοποίηση εργαζομένων με γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρίες, συναισθηματική νοημοσύνη και κυρίως διάθεση που εξασφαλίζεται από ένα υγιές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον χωρίς προσωπικές συγκρούσεις που ευνοεί την καινοτομία και την εύκολη επικοινωνία με την Διοίκηση που είναι ανοιχτή στην ικανοποίηση των λογικών αιτημάτων τους (Γούναρης, 2012).

2.3. Συμβολή ομαδικής εργασίας στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων

Η αποτελεσματικότητα της ανθρώπινης συνεργασίας αποδείχτηκε χιλιετίες πριν αφού χρησιμοποιήθηκε από τους ανθρώπους για την εύρεση της τροφής τους (Λεόντιεφ, 1981). Ενώ όμως η ομαδική (συν)εργασία αποτελεί φυσική ανάγκη, η επίτευξη ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών αποτελεί βασικό στόχο αυτής της συνεργασίας (Heller, 2006). Παρόλο που δεν υπάρχει κοινός ορισμός για την ομάδα, οι ειδικοί συμφωνούν πως διαμορφώνεται από δυο άτομα το λιγότερο που έχουν κοινούς στόχους (James, 2005) αλλά και αντίληψη πως ανήκουν στην ίδια ομάδα. Οι ομάδες που δημιουργούνται για όλα τα ζητήματα που αφορούν μια επιχείρηση (Βαρδακώστα και Κωσταγιόλας, 2006), περνούν από τα στάδια της διαμόρφωσης, των συγκρούσεων, της θέσπισης κανόνων και της αποτελεσματικότητας (Tuckman, 1965).

Η αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας ευνοείται από την ύπαρξη καλού εργασιακού κλίματος που οδηγεί σε κοινή στάση απέναντι στα προβλήματα που παρουσιάζονται (Bunderson, 2003). Οι αποτελεσματικές ομάδες περιλαμβάνουν διαφορετικές προσωπικότητες (Belbin, 1993) και άτομα με διαφορετικές γνώσεις, εμπειρίες και δεξιότητες ώστε να αλληλοσυμπληρώνονται (Stevens and Campion, 1994). Η αναγκαία διαφορετικότητα οδηγεί σε συγκρούσεις που ο James (2005) χαρακτηρίζει

αναγκαίες μέχρι ενός σημείου, αρκεί όπως προτείνει ο McGregor να μην είναι προσωπικές αλλά να αφορούν διαδικασίες και απόψεις (French and Bell, 1984).

Προτεραιότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ακόμη και στα κέρδη ώστε να αυτοδεσμεύονται στην εφαρμογή τους και η καθιέρωση κουλτούρας συνεργασίας, ως ο σπουδαιότερος παράγοντας επιτυχίας της Δ.Ο.Π. (Λογοθέτης, 1993). Δεκαετής έρευνα της λειτουργίας των Q.I.T (Quality Improvement Teams) για τη βελτίωση της ποιότητας στη Rank Xerox που προέβλεπε αξιολόγηση ακόμη και της Ανώτατης Διοίκησης και την αυτοαξιολόγηση των ομάδων, οδήγησε τον Heller (2006) στο συμπέρασμα πως κύρια προϋπόθεση ποιότητας είναι η εφαρμογή ομαδικής εργασίας με αξιολόγηση όλων.

2.4. Το μοντέλο SERVQUAL

Το μοντέλο SERVQUAL αποτελεί συντομογραφία των λέξεων Service Quality και δημιουργήθηκε από τους Zeithaml, Parasuraman and Berry (1985). Η λογική του είναι πως κάθε πελάτης καλλιεργεί προσδοκίες εξυπηρέτησης που δημιουργούνται εξαιτίας των αναγκών του, της εμπειρίας που αποκόμισε από προηγούμενη κατανάλωση και της επικοινωνίας του με άλλους καταναλωτές. Η αξιολόγηση της υπηρεσίας και της επιχείρησης στηρίζεται στο βαθμό επιβεβαίωσης ή διάψευσης των προσδοκιών του απ' αυτήν (Γούναρης, 2003). Το μοντέλο SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1985) που παρουσιάζεται στο επόμενο σχήμα, επισημαίνει 5 πιθανά κενά στη διαδικασία εξυπηρέτησης του πελάτη (Γούναρης, 2012):

α) Διοικητική αδυναμία αντίληψης όσων αναμένουν οι πελάτες λόγω απουσίας οποιασδήποτε μορφής έρευνας.

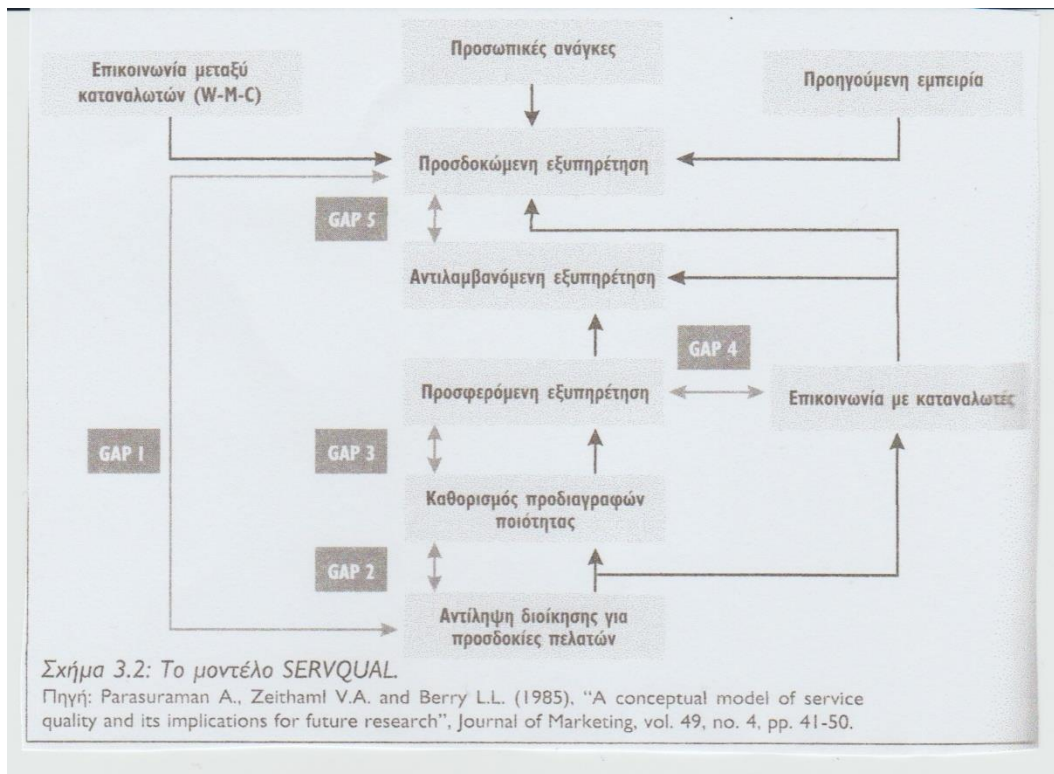
β) Ενώ η Διοίκηση γνωρίζει αυτά που περιμένουν οι πελάτες, δεν μπορεί να τα ερμηνεύσει και να τα μετατρέψει σε ποιοτικά πρότυπα, εστιασμένα στον πελάτη, λόγω αδυναμίας που δικαιολογείται με τη φράση, «όσα ζητούν αντικειμενικά δεν γίνονται».

γ) Ενώ έχουν δημιουργηθεί τα κατάλληλα πρότυπα ποιότητας, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να τα εφαρμόσουν εξαιτίας λαθών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που δεν κατάφερε να επιλέξει και να αξιοποιεί τα κατάλληλα άτομα.

δ) Αδυναμία εξωτερίκευσης της επιτυχίας ή δικαιολόγησης τυχόν λανθασμένων επιλογών στην επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες της.

ε) Διαφορά μεταξύ της τελικά λαμβανόμενης εξυπηρέτησης από τους πελάτες, με αυτήν που ανέμεναν εξαιτίας κάποιου, κάποιων ή όλων των παραπάνω.

Σχήμα 1. Το Μοντέλο SERVQUAL



Πηγή: Γούναρης, 2003

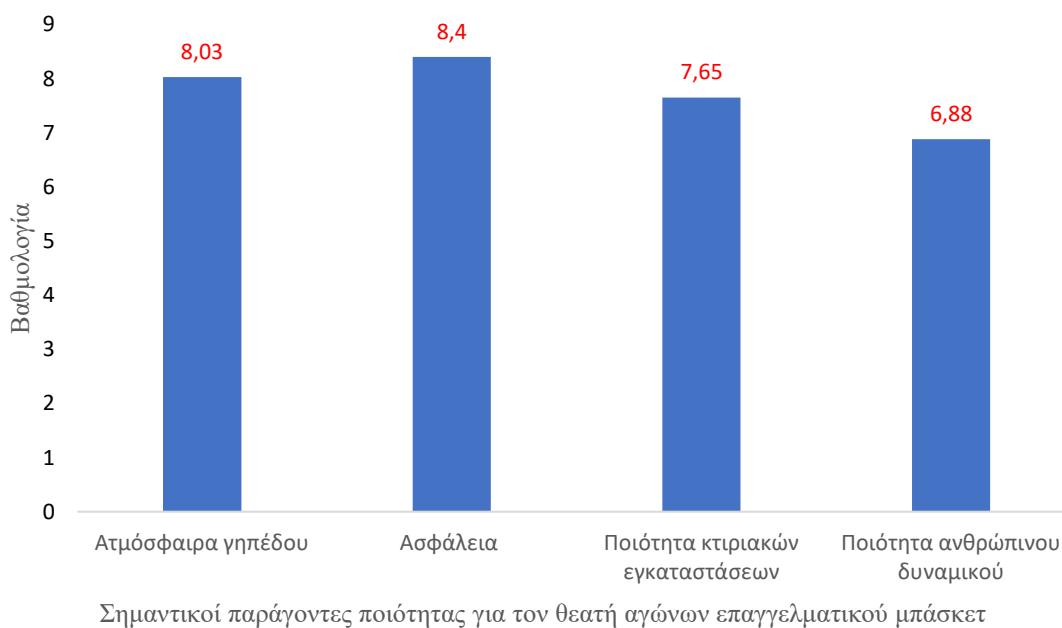
2.5. Ανάγκη έρευνας

Η ανάγκη των σύγχρονων επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών να εστιάζουν στην ικανοποίηση των προσδοκιών (αναγκών κι επιθυμιών) των εξωτερικών κι εσωτερικών πελατών τους, προϋποθέτει να τις γνωρίζουν όπως είδαμε στο SERVQUAL των Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985). Η προϋπόθεση αυτή ικανοποιείται με την τακτική διεξαγωγή ερευνών της ικανοποίησης, των αναγκών, των επιθυμιών και των παραπόνων τους. Τα πιο συνηθισμένα παράπονα των πελατών αφορούν ανεπαρκείς διαδικασίες εξυπηρέτησης κι ενημέρωσης, χρονική ασυνέπεια στα ραντεβού, αγένεια προσωπικού, ελλειπείς ή ανεπαρκείς απαντήσεις στα παράπονα και απουσία εξυπηρέτησης μετά την πώληση. Οι εσωτερικοί πελάτες διαμαρτύρονται κυρίως για τις κακές διαδικασίες εξυπηρέτησης, το σύστημα αμοιβών και αξιολόγησης, τον αυταρχισμό της Διοίκησης και την δύσκολη επικοινωνία μαζί της, τη θέσπιση υπερβολικών στόχων που δύσκολα επιτυγχάνονται, την ευνοιοκρατία και την απουσία συντονισμού (Γούναρης, 2012). Έρευνες έδειξαν πως οι περισσότεροι δυσαρεστημένοι πελάτες αλλάζουν εταιρεία είτε επειδή δεν εξυπηρετήθηκαν όπως προσδοκούσαν είτε επειδή δεν αντιμετωπίστηκε αποτελεσματικά κάποιο τους παράπονο. Πελάτες που δεν

ικανοποιήθηκε, εκφράζει τη δυσαρέσκειά του σε 9 περίπου άτομα ενώ ο ευχαριστημένος σε πολύ λιγότερους αφού πιθανότατα το θεωρεί αυτονόητο («Η σημασία της προσοχής στους δυσαρεστημένους πελάτες», 2016).

Οι διοικήσεις των αθλητικών ομάδων – επιχειρήσεων χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο την έρευνα (που προτείνεται από τους θεμελιωτές της Δ.Ο.Π.) για να αυξήσουν τα έσοδα, τα κέρδη και τους πελάτες τους, μέσα από τη γνώση και ανάλυση των αναγκών τους (Shank, 2005). Η Κονταξάκη (2008), σε έρευνα που διεξήχθη στην Ελλάδα, σε δείγμα 50 θεατών αγώνων επαγγελματικού μπάσκετ στο γήπεδο, 35 ανδρών και 15 γυναικών, εκ των οποίων οι 10 ασχολούνταν επαγγελματικά με αθλητικές δραστηριότητες, εξετάζει την αντίληψή τους για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στα αποτελέσματα φαίνεται πως οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται ως ποιοτική την παρεχόμενη αθλητική υπηρεσία που καταναλώνουν, όχι μόνο από την έκβαση του αγώνα και την αξιοπιστία της διοργάνωσης αλλά και από τη συμπεριφορά του προσωπικού και την αξία των «συμπληρωματικών» υπηρεσιών που τους παρέχονται στο γήπεδο (Κονταξάκη, 2008). Ενδεικτικό είναι το παρακάτω γράφημα που δείχνει τη βαθμολογία (μέγιστο 10) για τον αθλητικό καταναλωτή των εννοιών ατμόσφαιρα γηπέδου, ασφάλεια, ποιότητα κτιριακών εγκαταστάσεων και ανθρώπινου δυναμικού.

Γράφημα 1. Έρευνα αντίληψης ποιότητας θεατών επαγγελματικού μπάσκετ



Πηγή: Κονταξάκη, 2005

Στα συμπεράσματα της έρευνας, η Κονταξάκη (2008) προτείνει στις αθλητικές επιχειρήσεις, να μάθουν την αντίληψη των πελατών τους για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, κύριων και συμπληρωματικών, ώστε να τις προσαρμόσουν με το ελάχιστο δυνατό κόστος πόρων. Και μάλιστα επειδή η έκβαση των αγώνων είναι απρόβλεπτη, οι υπεύθυνοι Μάρκετινγκ πρέπει να στραφούν στη βελτίωση των συμπληρωματικών υπηρεσιών που ελέγχονται ευκολότερα (Κονταξάκη, 2008).

Σύμφωνα με το μοντέλο SERVQUAL (1985) αλλά και τον Γούναρη (2012), η αντίληψη ποιότητας των οπαδών μιας μεγάλης Ευρωπαϊκής ποδοσφαιρικής ομάδας στηρίζεται τόσο στις αγωνιστικές επιτυχίες και τη μαζική εμπειρία του αγώνα και του γηπέδου όσο και στις συμπληρωματικές υπηρεσίες που παρέχονται. Όσο πιο σφαιρική είναι η πληροφόρηση της Διοίκησης γι' αυτές, τόσο αποτελεσματικότερος είναι ο σχεδιασμός του Μείγματος Μάρκετινγκ. Η αξιοποίηση των πόρων αφορά τις συμπληρωματικές υπηρεσίες όπου μπορεί ευκολότερα να παρέμβει αφού η έκβαση ενός αγώνα ή του πρωταθλήματος εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες. Συμπερασματικά φαίνεται πλέον αδιανόητο για τις Διοικήσεις των ποδοσφαιρικών εταιρειών, να μη χρησιμοποιούν την τακτική έρευνα για να βελτιώνουν τις υπηρεσίες που παρέχουν.

2.6. Επιχειρηματική αριστεία και Δ.Ο.Π.

Η αριστεία είναι διαρκής κορυφαίος στόχος όλων των σύγχρονων επιχειρήσεων και σημαίνει ενεργοποίηση και συνεργασία όλων των μελών ώστε να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη όσων ενδιαφέρονται για την πορεία τους (Mele and Calurcio, 2006). Σχετική μελέτη έδειξε τα παρακάτω αποτελέσματα για τις βραβευμένες επιχειρήσεις του Καναδά που αποτέλεσαν το δείγμα (Kumar, Choisne, Grosbois, and Kumar, 2009):

- Άμεση μεγάλη αύξηση εσόδων και μεσοπρόθεσμη αύξηση κερδών.
- Αύξηση μεριδίου αγοράς, αύξηση ικανοποίησης εσωτερικών πελατών.
- Μείωση του κόστους διαδικασιών σχεδόν στο μισό.
- Ενίσχυση της θετικής αντίληψης των πολιτών για τις Ενέργειες Κοινωνικής Ευθύνης των επιχειρήσεων.
- Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν, έδειχναν διοικητική προσήλωση:
 - στους παράγοντες που ευνοούν τη Δ.Ο.Π. και την Αριστεία,
 - στην ενεργοποίηση και ικανοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων,
 - στην πελατοκεντρική κουλτούρα και την κοινωνική ευαισθησία.

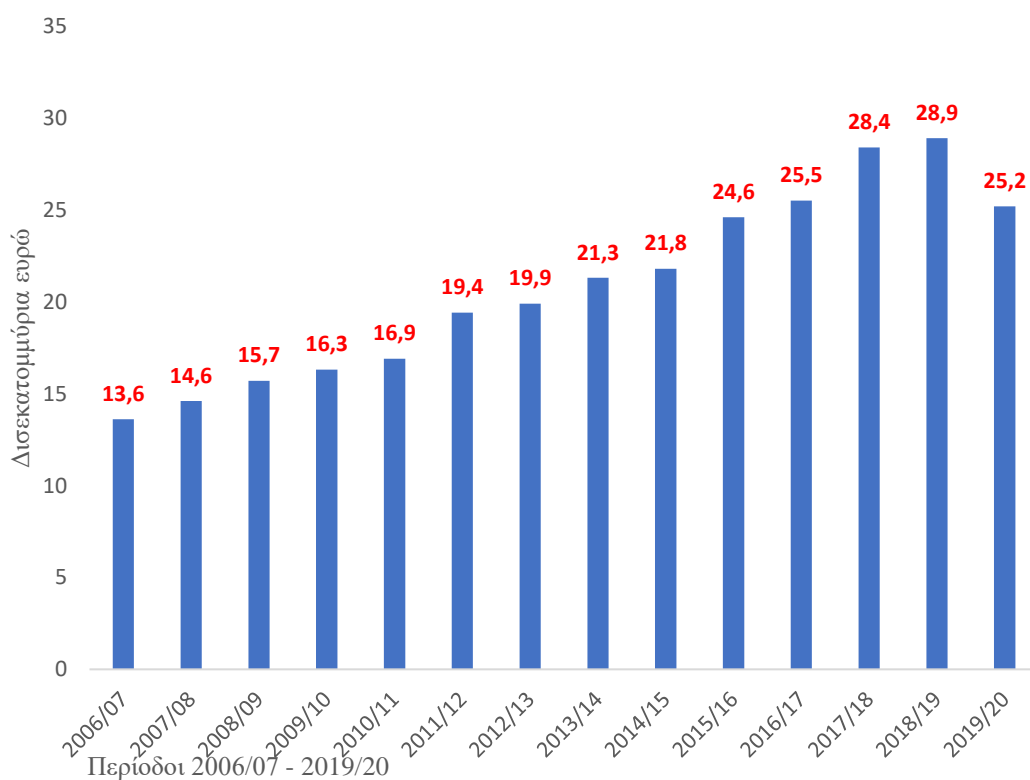
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΩΝ CLUBS

3.1. Παράθεση οικονομικών στοιχείων των μεγάλων ποδοσφαιρικών ομάδων

Έσοδα κορυφαίων Ευρωπαϊκών ομάδων. Η κορυφαία παγκοσμίως εταιρία επιχειρηματικών συμβούλων Deloitte υπολογίζει τα συνολικά έσοδα των 20 πρώτων ποδοσφαιρικών ομάδων της Ευρώπης, της περιόδου 2015-2016 στα 7,4 δις ευρώ (ρεκόρ μέχρι τότε) που αντιστοιχεί σε συνολική αύξηση περίπου 12% από την προηγούμενη περίοδο («Αυτές είναι οι ποδοσφαιρικές... επιχειρήσεις με τα περισσότερα έσοδα», 2017). Τα έσοδα των τριών πρώτων (Manchester United, Μπαρτσελόνα, Ρεάλ) της ίδιας λίστας επταπλασιάστηκαν στην 20ετία 1997-2016 («Αυτές είναι οι ποδοσφαιρικές ... επιχειρήσεις με τα περισσότερα έσοδα», 2017).

Σύμφωνα με στοιχεία που δημοσίευσε ο Lange (2021), τα έσοδα των 16 πρώτων Ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών clubs υπερδιπλασιάστηκαν (+112%) την περίοδο 2006 (13,6 δις.€) ως 2019 (28,9 δις.€), παρουσιάζοντας διαρκή μεγέθυνση όπως φαίνεται στο επόμενο ραβδόγραμμα, παρά την παγκόσμια Οικονομική κτηματομεσιτική κρίση του 2007 στις Η.Π.Α που επηρέασε σοβαρά την οικονομία της Ευρώπης μετά το 2009.

Γράφημα 2. Έσοδα (δις €) των επαγγελματικών Ευρωπαϊκών συλλόγων 2006-2019



Πηγή: Lange, 2021

Τα έσοδα των 20 πρώτων Ευρωπαϊκών ομάδων της περιόδου 2019-20 υπολογίστηκαν σε 8,82 δις. δολάρια ενώ τα μέσα έσοδα κάθε ομάδας σε 441 εκατ. δολάρια, περίπου λιγότερα κατά 9,6% σε σχέση με την προ-προηγούμενη περίοδο αφού το forbes δεν δημοσίευσε λίστες εσόδων και αξίας για την περίοδο 2018-19 (Ozanian, 2021). Τα κατά μέσο όρο 23 εκατ. δολάρια λειτουργικά κέρδη ανά ομάδα, παρουσίασαν μείωση της τάξης του 70% ως προς την μέτρηση του 2017-18 (Ozanian, 2021) αφού πολλοί αγώνες διεξάγονταν χωρίς φιλάθλους στο τελευταίο τρίτο της περιόδου 2019-20, με τις Ιταλικές ομάδες να εμφανίζουν τεράστιες ζημίες. Παρ' όλ' αυτά, η συνολική αξία των 20 πλουσιότερων Ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών ομάδων στο τέλος του 2020, αποτιμάται στα 45,6 δις δολάρια, αυξημένη 30% τα τελευταία 2 χρόνια παρά την πανδημία και τη μεγάλη μείωση των εσόδων τους, με την αξία καθεμιάς στα 2,28 δις. δολάρια κατά μέσο όρο, σύμφωνα με το forbes (Ozanian, 2021). Η Μπαρτσελόνα πατάει για πρώτη φορά από το 2005 την κορυφή της σχετικής λίστας με αξία 4,76 δις. δολάρια, ξεπερνώντας οριακά την Ρεάλ (5 χρονιές πρώτη) με αξία 4,75 δις. δολάρια και την πρωταθλήτρια της 16ετούς λίστας Manchester United με αξία 4,2 δις. δολάρια που κατέκτησε 11 χρονιές την πρωτιά (Ozanian, 2021)!

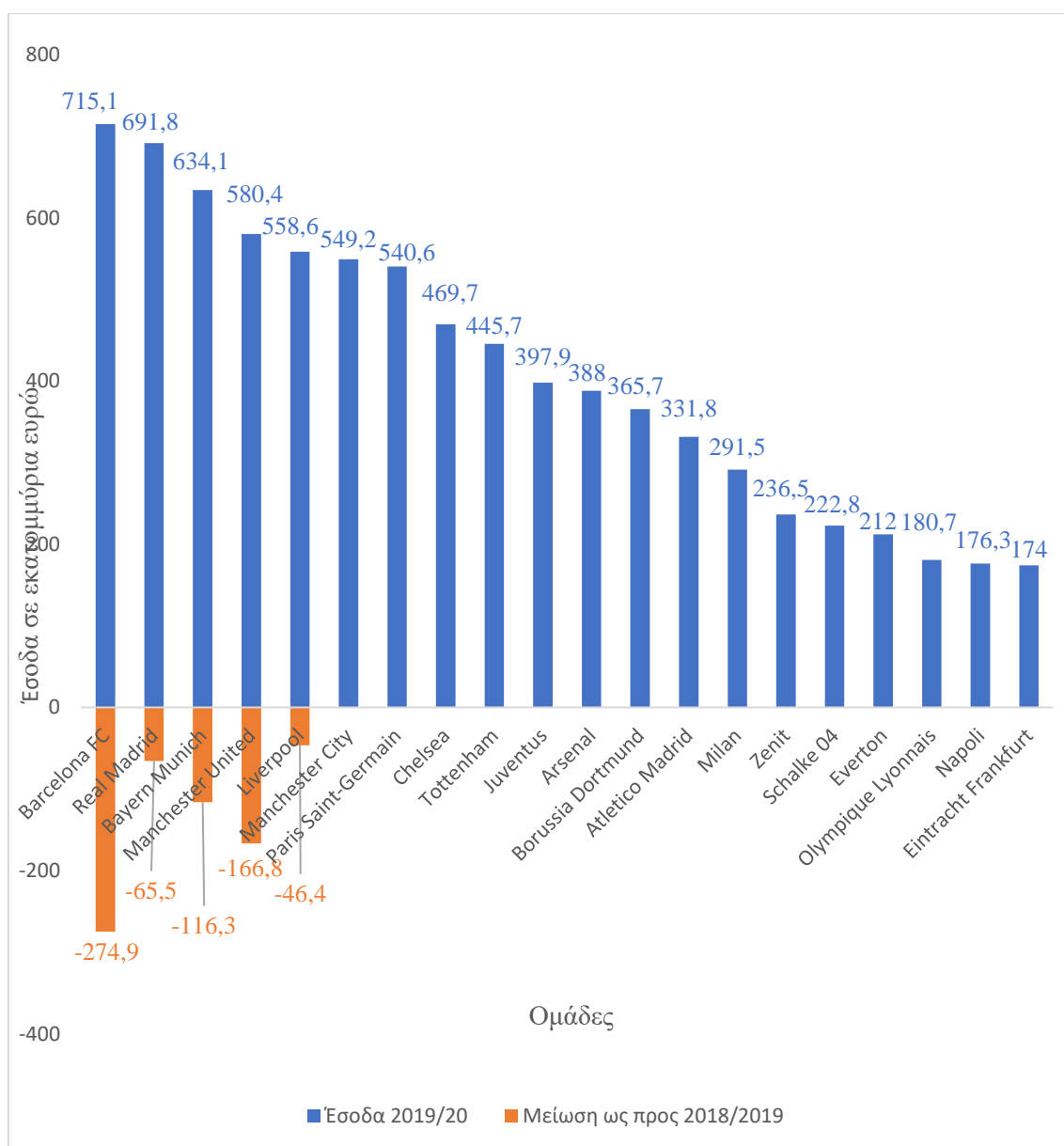
Τη μερίδα του λέοντος των συνολικών εσόδων των ποδοσφαιρικών ομάδων της Ευρώπης, εισπράττει διαρκώς το Αγγλικό πρωτάθλημα με συνολικά έσοδα £3,4 δις (2015) των ομάδων της Α κατηγορίας από εισιτήρια, εμπορικές δράσεις, χορηγίες, τηλεοπτικά δικαιώματα, κλπ. σύμφωνα με τη Guardian (2016), ποσό που το B.B.C. ανεβάζει σε £5,136 δις το 2017 (Τριγώνης, 2020). Για να γίνει αντιληπτή η ραγδαία αύξηση των οικονομικών μεγεθών του (Αγγλικού κυρίως) ποδοσφαίρου, αξίζει να σημειωθεί πως ο Ρώσος μεγιστάνας Roman Abramovich, με αμύθητη προσωπική περιουσία που αγόρασε την Chelsea με 400 εκατ. δολάρια (Μουχτσής, 2018), απέρριψε το 2018 πρόταση πενταπλάσιας αξίας από τον κυρίαρχο της βιομηχανίας πετροχημικών Βρετανό Sir Jim Ratcliffe (Short, 2018), πριν ακόμη κατακτήσει (φέτος) το 2^ο στη δεκαετία και στην ιστορία της Champions League. Βλέποντας τα διαρκώς αυξανόμενα οικονομικά μεγέθη του Αγγλικού πρωταθλήματος, ο σείχης Mansour, με τετραπλάσια περίπου προσωπική περιουσία από τον Abramovich και ιδιοκτήτης του υπερεθνικού «Abu Dhabi United Group», αποφάσισε να επενδύσει στη Manchester City αγοράζοντάς την το 2008 (Μουχτσής, 2018). Ενώ όμως η ομάδα μεταμορφώθηκε και κατέκτησε εγχώρια πρωταθλήματα, η κατάκτηση Ευρωπαϊκού Πρωταθλήματος παρέμεινε απραγματοποίητο όνειρο.

Πηγές εσόδων ποδοσφαιρικών εταιριών. Τα έσοδα των μεγάλων Ευρωπαϊκών συλλόγων ομάδων προέρχονται («Football Money League») κατά 49% από τηλεοπτικά δικαιώματα, κατά 42% από εμπορικές δράσεις και χορηγίες και μόλις 9% από αυτά της ημέρας αγώνα («Αυτές είναι οι ποδοσφαιρικές... επιχειρήσεις με τα περισσότερα έσοδα», 2017). Στην τελευταία έκθεση «Football Money League» της Deloitte, η σειρά των πηγών των εσόδων άλλαξε, με τις εμπορικές δραστηριότητες να προηγούνται των τηλεοπτικών δικαιωμάτων ενώ τα έσοδα ημέρας αγώνα με κυριότερα τα εισιτήρια, αποτελούν σταθερά τη χαμηλότερη πηγή εσόδων (Deloitte Sports Business Group, 2020), ιδιαίτερα στη διάρκεια της πανδημίας. Σημαντική πηγή εσόδων αποτελεί το Champions League, με συνολικά ποσά ετησίως περί τα 2 δις ευρώ για τις 32 ομάδες που συμμετέχουν στους ομίλους ενώ μικρά ποσά (γύρω στα 5εκ. καθεμία) λαμβάνουν και όσες αποκλείονται στα προκριματικά της διοργάνωσης. Αντιλαμβάνεται λοιπόν εύκολα κανείς πόσο σημαντική είναι η παρουσία μιας μεγάλης ομάδας για όσο το δυνατό μεγαλύτερο διάστημα στο Champions League αφού η παρουσία της εκεί συνεπάγεται αυξημένο κύρος, φήμη και χρήματα που προέρχονται όχι μόνο από την U.E.F.A. αλλά κυρίως από χορηγίες μεγάλων εταιριών που θέλουν να διαφημιστούν (Μουχτσής, 2018).

Παρέμβαση U.E.F.A με επιβολή Financial Fair Play. Η αύξηση των εσόδων σε πολλές Ευρωπαϊκές ποδοσφαιρικές ομάδες δεν συνοδεύτηκε από παράλληλη αύξηση κερδών (Αμανατίδης, 2020). Σημαντικές ζημίες είχαν συσσωρευτεί από την τρελή κούρσα των μεταγραφών, με διαστημικά ποσά να διακινούνται στην αγορά χωρίς να φέρνουν το αντίστοιχο θετικό αποτέλεσμα οδηγώντας πολλές Ευρωπαϊκές ομάδες στα όρια της χρεοκοπίας ή στα σκαλιά κατώτερων κατηγοριών ώστε να εξυγιανθούν και να επανέλθουν (Μουχτσής, 2018). Η καθοριστική παρέμβαση της UEFA με την επιβολή Financial Fair Play (F.F.P.) το 2010 (Αμανατίδης, 2020), υποχρέωσε τις διοικήσεις όλων των ομάδων να συμμαζευτούν και να διαχειριστούν ορθολογικά τις οικονομικές τους υποχρεώσεις σε σχέση με τα έσοδά τους, αποκαθιστώντας εν μέρει και μιας μορφής ισονομία μεταξύ των ομάδων αφού οι μικρότερες αδυνατούσαν να συναγωνιστούν τις ισχυρότερες όπως αναφέρεται στο Transfermarkt, το E.S.P.N. και το Forbes (Μουχτσής, 2018). Κύριοι κανόνες του F.F.P. ήταν η απαγόρευση ύπαρξης ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων που δεν εξυπηρετούνται έγκαιρα και τα ισοσκελισμένα έσοδα – έξοδα, με ανώτατο όριο αρνητικής απόκλισης τα 5 εκατ. ευρώ στην πρώτη τριετία που υπό προϋποθέσεις μπορούσε να φθάσει τα 30 εκατ. ευρώ χωρίς τυχόν αύξηση κεφαλαίων (Αμανατίδης, 2020).

Πανδημία κοροναϊού και εκτίναξη χρεών. Την αλματώδη αύξηση των εσόδων των 20 κορυφαίων Ευρωπαϊκών ομάδων που σχεδόν διπλασιάστηκαν τη δεκαετία 2009-2019, ανέστρεψε βίαια η πανδημία του κοροναϊού. Οι αναβολές αγώνων και κυρίως τα άδεια γήπεδα όταν κάποια στιγμή διεξήχθησαν, οδήγησαν στη δραματική μείωση των συνολικών εσόδων των 5 κορυφαίων συλλόγων κατά 669,9 εκατ. ευρώ την περίοδο 2019-20 («Μάτωσαν» τα ταμεία των 5 κορυφαίων του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου – Ποια ομάδα έχασε τα περισσότερα», 2021) όπως δείχνει η επόμενη εικόνα (Deloitte Football Money League, 2021).

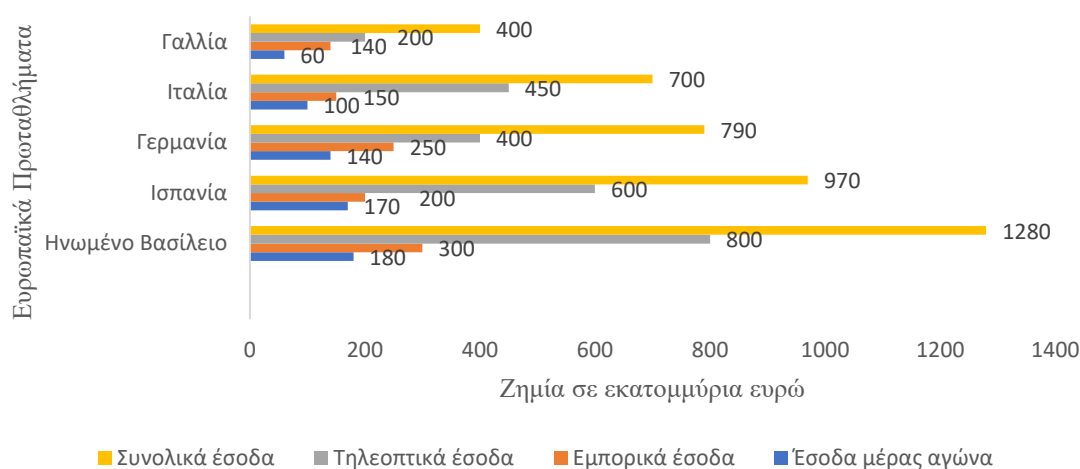
Εικόνα 2. Μείωση εσόδων των κορυφαίων Ευρωπαϊκών συλλόγων (2019-20)



Πηγή: Deloitte Football Money League, 2021

Από το πρώτο κιόλας εξάμηνο της πανδημίας, τα 5 κορυφαία Ευρωπαϊκά πρωταθλήματα ζημιώθηκαν με υπέρογκα ποσά, εκτιμώμενα αρχικά από την KPMG (δες ραβδόγραμμα) αλλά και τον πρόεδρο της FIFA Τζιάνι Ινφαντίνο στα 4 δις. ευρώ, μόνο για το 2020 (Τέο, 2020). Η μεγαλύτερη ζημία των ομάδων προέρχεται από χαμένα τηλεοπτικά δικαιώματα που είναι περίπου διπλάσια κατά μέσο όρο από τα χαμένα εμπορικά έσοδα ενώ η μείωση των εσόδων ημέρας αγώνα είναι σχετικά μικρή αφού μικρή ήταν και η συμβολή τους στα συνολικά έσοδα κανονικών περιόδων (Τέο, 2020).

Γράφημα 3. Ζημία 1^{ου} βμήνου των κορυφαίων Ευρωπαϊκών πρωταθλημάτων (2019-20)



Πηγή: Τέο, 2020

Μετά την πανδημία και παρά τη ραγδαία αύξηση των εσόδων της τελευταίας δεκαετίας, μόνον οι 20 κορυφαίες ομάδες της Ευρώπης αντιμετωπίζουν συνολικά χρέη 10 δις ευρώ. Υπέρογκα χρέη βαραίνουν άλλες 20 Ευρωπαϊκές ομάδες της Αγγλίας, της Γαλλίας, της Γερμανίας, της Γαλλίας, της Ιταλίας, της Ισπανίας, της Τουρκίας και της Δανίας (Περπερίδης, 2019). Απ' αυτές, οι Αγγλικές ομάδες χρωστούν περίπου τα μισά (4,5 δις), παρά τις υπέρογκες χορηγικές και τηλεοπτικές συμφωνίες και τους κορυφαίους αθλητές και προπονητές που μαζεύτηκαν εκεί! Τα σωρευμένα κεφαλαιακά χρέη προς τους μετόχους, τους επενδυτές και το τραπεζικό σύστημα ανέρχονται πλέον σε πάνω από 3,5 δις. λίρες ή 3,1 δις. ευρώ (Περπερίδης, 2019). Η ποσοστιαία μείωση των 5 κορυφαίων πρωταθλημάτων που εισπράττουν το 60 % των συνολικών εσόδων της Ευρωπαϊκής αγοράς, άγγιξε το 11% το 2019/20. Μικρότερες απώλειες παρατηρήθηκαν στη Bundesliga (μείωση 4%) ενώ στη La Liga η μείωση ήταν 8%. Η Ιταλική Serie A κατέγραψε απώλειες 18% ενώ η Γαλλική Ligue 1 σημείωσε απώλειες 16%. Ο επικεφαλής

του Sports Business Group της Deloitte εκτιμά πως οι απώλειες λόγω κοροναϊού για την περίοδο 2020-21 όταν αποτιμηθούν, θα είναι πολύ μεγαλύτερες αφού θα αφορούν όλη τη σεζόν και όχι τρεις μήνες μόνο («Η Ευρωπαϊκή αγορά ποδοσφαίρου δέχεται πλήγμα για πρώτη φορά μέσα σε μια δεκαετία», 2021).

Το στοίχημα της European Super League. Οι τεράστιες ζημιές και η πρωτοφανής ανασφάλεια που δημιούργησε η πανδημία, οδήγησαν 12 κορυφαία clubs της Αγγλίας, της Ισπανίας και της Ιταλίας να ανακοινώσουν, τον Απρίλιο του 2021, το σχέδιο για την European Super League, μια ιδέα που συζητιόταν επί πολλά έτη («European Super League: «Ανταρσία» 12 ομάδων - Αντιδράσεις από UEFA, FIFA, Λίγκες και αρχηγούς κρατών», 2021). Οι ζυμώσεις για τη δημιουργία ενός κλειστού πρωταθλήματος ποδοσφαιρικών γιγάντων ουσιαστικά ξεκίνησε άτυπα τον χειμώνα του 2016, με τη συνάντηση των εκτελεστικών διευθυντών των 6 πρώτων ομάδων της Αγγλίας και εκπροσώπων της Κινέζικης συνδρομητικής τηλεόρασης P.P.T.V. που τους πρότειναν τριετή χορηγία 600 εκατ. ευρώ την περίοδο 2019 -2022 (Οικονομίδης, 2021). Οι ομάδες που συμφώνησαν στην ιδέα μιας European Super League ήταν τελικά διπλάσιες, με ιδρυτικό κεφάλαιο - εγγυοδοσία 4,25 δις ευρώ από την αμερικανική τράπεζα επενδύσεων, την πολυεθνική JP Morgan (Οικονομίδης, 2021). Η ετήσια μοιρασιά 7,5 δις ευρώ (της αμερικάνικης χορηγίας 3,5 δις. και επιπλέον 4 δις ευρώ από τηλεοπτικά δικαιώματα) προέβλεπε σταθερό ποσό σε κάθε ιδρυτική ομάδα, με την τροπαιούχο να εισπράττει υπερτριπλάσια ευρώ, του ποσού που εισπράττει ο κυπελλούχος του U.E.F.A. Champions League («Πόλεμος» δισεκατομμυρίων στο ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο», 2021)!

Σημαντικά ονόματα του επιχειρηματικού και ποδοσφαιρικού κόσμου θα ηγούνταν στην καινούρια διοργάνωση όπως ο πρώην πρόεδρος της Ρεάλ Πέρεθ (πρόεδρος), με αντιπροέδρους τον Γκλέιζερ (από τους ιδιοκτήτες της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ) και τον Ανιέλι της Γιουβέντους και της Fiat. Σκοπός του κλειστού πρωταθλήματος «των πλουσίων» ήταν η αναβάθμιση της φήμης και των εσόδων των συλλόγων με διεξαγωγή περισσότερων ντέρμπυ που θα κρατούσαν αμείωτο το ενδιαφέρον (Ανιέλι) των πάνω από 4 δισεκατομμύρια θεατών (Πέρεθ) από όλον τον κόσμο («European Super League: «Ανταρσία» 12 ομάδων - Αντιδράσεις από UEFA, FIFA, Λίγκες και αρχηγούς κρατών», 2021).

Στη «European Super League» θα συμμετείχαν σταθερά 15 ομάδες πάντα ίδιες ενώ άλλες 5 θα προκρίνονταν κάθε χρόνο. Συμφωνημένα σταθερά ετήσια έσοδα για τους συμμετέχοντες τα 350 εκατ. ευρώ ενώ η συμμετοχή στο Champions League θα προσέθετε

επιπλέον 115 εκατ. ευρώ. Δυο όμιλοι θα διαγωνίζονταν σε πρωτάθλημα 10 ομάδων (διπλά παιχνίδια και βαθμολογία) από τις οποίες οι 4 πρώτες κάθε ομίλου θα έπαιζαν διπλά νοκ-άουτ μέχρι τον τελικό («Πόλεμος»: UEFA και λίγκες «τελειώνουν» όσους σχεδιάζουν την ευρωπαϊκή Super League», 2021).

Αποτυχία της European Super League. Σφοδρές αντιδράσεις πολιτικών ηγετών, ποδοσφαιρικών ομοσπονδιών, φημισμένων ποδοσφαιριστών και οπαδών, ακόμη και ακραίες, ακύρωσαν εν τη γενέσει της την μεγαλεπήβολη αυτή προσπάθεια (Σταμπολίτης, 2021). Οι αστείες δικαιολογίες του προεδρείου της «European Super League» για την ίδρυση του νέου πρωταθλήματος που ισχυρίζονταν πως θα βοηθούσε στην αναβάθμισή του, απορρίφθηκαν από τη μεγάλη μάζα των οπαδών, κυρίως των Αγγλικών ομάδων, αποδεικνύοντας τη δύναμη που έχουν ακόμη και οι απλοί φίλαθλοι στη λήψη τόσο σοβαρών αποφάσεων (Βουγιουκλίδης, 2021). Παρόλο που ως αιτία προβλήθηκε η τεράστια οικονομική συρρίκνωση της περιόδου 2020-21 λόγω της πανδημίας, η σκέψη δημιουργίας αυτού του πρωταθλήματος δεν είναι καινούρια. Ένα πρωτάθλημα από λίγες αλλά γνωστές μόνο ομάδες της Ευρώπης θα ήταν ελκυστικότερο για τις τεράστιες αγορές (κυρίως) της Ασίας, των Η.Π.Α και της Νότιας Αμερικής όπου οι διοικήσεις των Ευρωπαϊκών ομάδων αποφάσισαν να επεκταθούν τις τελευταίες δύο δεκαετίες (Χαραλαμπίδης, 2021). Ο Χαραλαμπίδης (2021) διατυπώνει την άποψη πως η πρωτοφανής ταχύτητα και ευκολία αυτό-διάλυσης μιας τόσο μεγαλεπήβολης ιδέας, υποστηριζόμενης μάλιστα από τέτοιους οικονομικούς κολοσσούς, δεν μπορεί να οφείλεται ούτε στην αποφασιστικότητα των στελεχών της U.E.F.A. ούτε στην πίεση των οπαδών. Στο μυαλό των περισσότερων συμμετεχόντων στελεχών υπερίσχυε μάλλον η προσπάθεια πίεσης προς τον επίσημο φορέα (U.E.F.A.), να επισπεύσει τις διαδικασίες δημιουργίας απ' αυτήν παρόμοιου πρωταθλήματος ώστε να αυξηθούν οι σημαντικοί αγώνες για τους φιλάθλους και επομένως τα έσοδα για τις μεγάλες ομάδες (Χαραλαμπίδης, 2021).

3.2. Ανάλυση οικονομικών στοιχείων των μεγάλων ποδοσφαιρικών ομάδων

Αίτια οικονομικής συμπεριφοράς Ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών εταιριών. Η εξήγηση της οικονομικής συμπεριφοράς των κορυφαίων 20 ποδοσφαιρικών ομάδων – επιχειρήσεων της Ευρώπης, αφορά δυο γενικές περιόδους. Μία προ της πανδημίας και μία μετά. Ποικίλοι παράγοντες ευθύνονται για τη ραγδαία αύξηση των οικονομικών δεικτών της τελευταίας 20ετίας και μέχρι την έναρξη της πανδημίας:

α) Ένας απ' αυτούς είναι το υψηλό ενδιαφέρον των Κινέζων πολιτών για το ποδόσφαιρο που φαίνεται από την Κινέζικη Guangzhou Evergrande που περιλαμβάνεται στη λίστα των 10 πλουσιότερων ποδοσφαιρικών ομάδων του πλανήτη και μάλιστα στην 4^η θέση της σχετικής λίστας («Οι δέκα οικονομικές «υπερδυνάμεις» του ποδοσφαίρου», 2018). Από την άλλη, ο καθηγητής Ζοπουνίδης (2018) επισημαίνει τη γιγάντωση της Κινέζικης οικονομίας, πάμφτωχης μέχρι το 1980, η οποία όμως δειλά από τις αρχές του 1990 και επιθετικά από το 2000 επενδύει σε υποδομές παντού στον κόσμο. Με συναλλαγματικά αποθέματα περίπου 3 τρις δολαρίων Η.Π.Α, ακολουθεί ένα ξέφρενο ρυθμό ανάπτυξης, πρωτοφανούς σε διάρκεια και ποσοστά, με μέσο όρο 10% ετησίως επί 30 χρόνια συνεχώς (Ζοπουνίδης, 2018). Κινέζοι αγόρασαν τη Μίλαν και την Άστον Βίλλα (2016) ενώ άλλοι επενδυτές ποσοστό 20% των μετοχών της Ατλέτικο Μαδρίτης και 13% της Μάντσεστερ Σίτυ (Ζοπουνίδης, 2018).

β) Σύμφωνα με τον Kessene (2006), σημαντική διαφορά των υπολοίπων επιχειρήσεων με τις ποδοσφαιρικές παρουσιάζεται στη στοχοθεσία αφού οι μεν εστιάζουν στη μεγιστοποίηση των κερδών, οι δε στη μεγιστοποίηση των αθλητικών επιτυχιών (Νάσσης, 2004). Η επιδίωξη επιτυχιών συνεπάγεται αυξημένους οικονομικούς πόρους και κόστος, περιορίζοντας σημαντικά τα κέρδη κατά τους Cross and Henderson (2003). Αυτό ανάγκασε τις ομάδες, να αναζητούν τη γνώση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών ενώ άλλοι προτείνουν τη μεταφορά άριστων στρατηγικών των επιτυχημένων επιχειρήσεων της αγοράς στις ποδοσφαιρικές εταιρείες, μέσα από την αξιοποίηση αντίστοιχων στελεχών (Soderman, 2012). Οι διοικήσεις πολλών μεγάλων ποδοσφαιρικών εταιριών επενδύουν διαρκώς σε ακριβές μεταγραφές επιδιώκοντας την κορυφή ενώ η ορθολογική οικονομική διαχείριση καταστρατηγείται συνήθως στο βωμό της επίτευξης αγωνιστικών επιτυχιών (Νάσσης, 2004). Szymanski and Kuypers (2009) μετά από στατιστική ανάλυση ομάδων της Premier League διαπιστώνουν πως το ύψος του διατιθέμενου ποσού για μεταγραφές ακριβών παικτών δεν επηρεάζει τη βαθμολογική θέση μιας ομάδας, σε αντίθεση με τις υψηλές αμοιβές των παικτών που την επηρεάζουν (θετικά) σημαντικά.

γ) Σημαντικό παράγοντα που επηρέασε καταλυτικά τα οικονομικά στοιχεία των ποδοσφαιρικών εταιριών, αποτέλεσε η επιβολή οικονομικών κανόνων το 2010 από την UEFA. Μετά την επιβολή τους, οι διοικήσεις των Ευρωπαϊκών ομάδων προσανατολίζονται πλέον στην εμφάνιση οικονομικής υγείας που θα αποτρέψει δυσάρεστες αρνητικές παρεμβάσεις και πρόστιμα από την U.E.F.A. (Dimitropoulos,

2016). Ο νέος αυστηρός κανονισμός νοικοκύρευσε αισθητά τις ταμειακές ροές ενώ οι σύλλογοι εκτιμούν πλέον για το μέλλον αυξημένα κέρδη (Dimitropoulos and Koronios, 2018). Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να εξηγήσουν την αποτελεσματικότητα των συλλόγων – εταιριών μετά την επιβολή του νέου κανονισμού της U.E.F.A., Dimitropoulos and Scafarto (2019), εξετάζοντας την επίδραση του νέου κανονισμού σε ομάδες α΄ κατηγορίας της Ιταλίας (2007- 2017), αναφέρουν στα αποτελέσματα μεταξύ άλλων πως η μείωση αποδοχών των παικτών έχει αντίστροφη σχέση με το μέγεθος των επιτυχιών των ομάδων (Dimitropoulos and Scafarto, 2019). Dimitropoulos and Koronios (2018) σύγκριναν την εξέλιξη της κερδοφορίας σε σχέση με τις προβλέψεις αύξησής της, 109 Ευρωπαϊκών συλλόγων κατά την ίδια περίπου περίοδο (2008 -2016). Στα αποτελέσματα εκτιμούν πως ο κανονισμός F.F.P. νοικοκύρευσε αισθητά τις ταμειακές ροές (Dimitropoulos and Koronios, 2018). Arsenal και Manchester United, κατά την τριετία 2010 -2012, φαίνεται να δυσκολεύονται πολύ στην εφαρμογή του F.F.P. αφού παρά την ύπαρξη υψηλών εσόδων, εμφανίζουν υπέρογκες υποχρεώσεις (Sendy, Soepriyanto, and Sari, 2014).

δ) Sakinc, Acikalin, and Soyguden (2017) συγκρίνουν χρηματοοικονομικούς αριθμοδείκτες ρευστότητας (γενικής και άμεσης) και αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων (Return on equity) 22 ποδοσφαιρικών ομάδων, εννέα Ευρωπαϊκών πρωταθλημάτων, κατά τη δεκαετία 2005-2014. Το Return on equity υπολογίζεται με δυο τρόπους: α) $R.O.E. = \frac{\text{Κέρδη}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}}$ και β) $R.O.E. = \frac{\text{R.O.A.}}{\text{Μόχλευση}}$ (Return on Assets, δηλαδή Κέρδη / Σύνολο Ενεργητικού) • Μόχλευση (Ίδια / ξένα κεφάλαια). Στα αποτελέσματα διαπιστώνεται πως τα στοιχεία αυτά ελάχιστη (θετική) συσχέτιση εμφανίζουν με τις επιτυχίες των συλλόγων (Sakinc, et al., 2017). Ίδια περίπου αποτελέσματα εμφανίζει παρόμοια σύγκριση τριών κορυφαίων ομάδων του Ιταλικού πρωταθλήματος (Λάτσιο, Γιουβέντους και Ρόμα), κατά την πενταετία 2012-2016, όπου η επί πενταετία πρωταθλήτρια Γιουβέντους δυσκολευόταν να είναι συνεπής στις υποχρεώσεις της σε σχέση με τις άλλες δύο (Pradhan, Boyukaslan, and Ecer, 2016).

Προβληματισμοί από τα χρέη αλλά αισιοδοξία για το μέλλον. Προβληματίζει το γεγονός πως παρά τον αυστηρό κανονισμό του F.F.P. και μετά από σχεδόν μια δεκαετία, οι 20 κορυφαίες ομάδες της Ευρώπης, σύμφωνα με τη Forbes χρωστούν τόσο πολλά χρήματα, διατηρώντας ακόμη και σήμερα συνθήκες αθέμιτου ανταγωνισμού για τις μικρότερες και νόμιμες ομάδες. Ο χαρακτηρισμός και η δικαιολόγηση από το F.F.P, των χρεών των μεγάλων ομάδων ως «βιώσιμων», δεν βοηθά στην εξυγίανση του Ευρωπαϊκού

ποδοσφαίρου. Μια αρνητική και άρρωστη κατάσταση θα διαωνίζεται και θα επαναλαμβάνεται, όσο οι μεγάλοι σύλλογοι προσπερνούν με τεχνάσματα το F.F.P., προτιμώντας να πληρώνουν τα τσουχτερά πρόστιμα που προβλέπονται αν κάποια στιγμή αποκαλυφθούν (Περπερίδης, 2019).

Από την άλλη κατά τον Sportscaster (2021), απορίες δημιουργούνται στον απλό κόσμο από το γεγονός ότι εν μέσω μιας τόσο καταστροφικής πανδημίας και τεράστιας συρρίκνωσης εσόδων για το σύνολο των Ευρωπαϊκών συλλόγων, το αξιόπιστο Forbes τις εμφανίζει με τόσο αυξημένες αξίες. Αναρωτιούνται αρκετοί πώς γίνεται αυτό; Πώς εξηγείται η Μπαρτσελόνα, με σωρευμένο χρέος άνω του ενός δις. ευρώ υπό την ηγεσία του «πιο αποτυχημένου προέδρου» της Μπαρτομέου, να κατέκτησε πρώτη φορά την κορυφή της λίστας των συλλόγων με τη μεγαλύτερη αξία, αυξάνοντας την αξία της μετοχής της κατά 18%; Δεν είναι παράλογο, τα συνολικά έσοδα των ομάδων να μειώθηκαν κατά 9,8% και τα λειτουργικά κέρδη 70% και ταυτόχρονα να αυξάνεται η αξία τους κατά 30% (Sportscaster, 2021);

Τα ερωτήματα δείχνουν λογικά. Ένας απλός άνθρωπος αδυνατεί να εξηγήσει τα παραπάνω αυτονόητα γι' αυτόν ερωτήματα. Οι εξειδικευμένοι αναλυτές όμως του Forbes δεν στέκονται μόνο σε ξερούς αριθμούς. Υπολογίζουν τη μόχλευση χρέους (ίδια κεφάλαια προς ξένα), τη φήμη του ονόματος, τις προοπτικές, τη δυναμική των εσόδων (Sportscaster, 2021), τις ακαδημίες, τον όγκο των πιστών οπαδών, τις χορηγικές συμφωνίες, τις εμπορικές δραστηριότητες, την διεθνή επέκταση, κ.λπ. Ο Ανιέλι, πρόεδρος της γνωστής αυτοκινητοβιομηχανίας αλλά και της Γιουβέντους, εκτιμά ελλειμματικούς ισολογισμούς της τάξης των 8,5 δις. ευρώ για το 2021 για τους Ευρωπαϊκούς ποδοσφαιρικούς συλλόγους. Ο έντονος όμως προβληματισμός που προκαλείται από την αναμενόμενη δραματική συρρίκνωση των εσόδων τους λόγω της πανδημίας, αντισταθμίζεται εν μέρει από το ενδιαφέρον για χορηγίες από επιχειρηματικούς κλάδους που ήταν αδιάφοροι μέχρι σήμερα (Κοσμετάτος, 2021).

Ανάλυση διοικητικών επιλογών των ποδοσφαιρικών εταιριών. Κύριο στοιχείο αναποτελεσματικότητας των ομάδων που αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα, αποτελεί το διοικητικό έλλειμμα που παρατηρείται στον ανεπαρκή σχεδιασμό όταν δεν λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες φιλάθλων, οπαδών και ανθρώπινου δυναμικού (Adamson, Jones, and Tapp, 2005). Προβληματική αποδεικνύεται η στάση των διοικήσεων των ποδοσφαιρικών εταιριών, οι οποίες στα πλαίσια της ανάγκης επίτευξης αγωνιστικών επιτυχιών, επιμένουν να δαπανούν υπέρογκα ποσά (Marquez and Martin, 2001) σε

παίκτες έμπειρους, αδιαφορώντας για τη δημιουργία υποδομών που απαιτούν χρόνο (Elberse and Ferguson, 2013). Η πρόσληψη προπονητών με μικρής διάρκειας συμβόλαια που αντιλαμβάνονται την διαρκή πίεση επίτευξης άμεσων επιτυχιών, τους οδηγεί σε ανάλογες επιλογές καταξιωμένων και ακριβών παικτών, αδιαφορώντας για το χτίσιμο ομάδων σε βάθος χρόνου (Relvas, Littlewood, et all, 2010). Τα υπέρογκα έξοδα οδηγούν σε ζημίες και οι ζημίες απαιτούν συνεχή δανεισμό, ενισχύοντας ένα φαύλο κύκλο χρέους (Vopel, 2011). Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι στρατηγικές επιχειρηματικές επιλογές των τριών πρώτων στη λίστα ποδοσφαιρικών συλλόγων – εταιριών της Ευρώπης (F.C. Barcelona, Real Madrid C.F. και F.C. Bayern Munich) εκτός της Manchester United που θα εξεταστεί κατόπιν ξεχωριστά.

F.C. Barcelona. Οι σπουδαίες αγωνιστικές επιτυχίες και η κατάκτηση εγχώριων και διεθνών τίτλων εξηγούν τη ραγδαία αύξηση των εσόδων της F.C. Barcelona, τα τελευταία 15 με 20 χρόνια. Σύμφωνα με τους Hamil, Walters, and Watson (2010), η διαχρονική φιλοσοφία της F.C. Barcelona, με βασικό μόντο «περισσότερο από ένα κλαμπ», από το 1899 που ιδρύθηκε από την Joan Gamper, υποστηρίζει τον εν μέρει μη κερδοσκοπικό της χαρακτήρα. Χιλιάδες μέλη του συλλόγου επιλέγουν τον πρόεδρο και τα μέλη του Δ.Σ της. Το κύριο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα συνίσταται στην πιστότητα και την ταύτιση με το κλαμπ των μελών – ιδιοκτητών, των εργαζομένων και των οπαδών – πελατών της ενώ κύριες στρατηγικές της πλέον είναι η μεγιστοποίηση εσόδων μέσω αγωνιστικών επιτυχιών, η ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση του λειτουργικού της κόστους και η εμπορική επέκταση σε όλον τον κόσμο (Hamil et al, 2010).

Η επίτευξη αγωνιστικών επιτυχιών επιδιώκεται με ποδοσφαιριστές που προέρχονται από την ακαδημία La Masia, την κορυφαία ποδοσφαιρική βιομηχανία του κόσμου, με παράλληλη προσθήκη αξιόλογων παικτών, έτοιμων να προσφέρουν άμεσα στην ομάδα. Τρανή απόδειξη επιτυχίας της La Masia υπήρξε η ταυτόχρονη συνυποψηφιότητα τριών παικτών που ανέδειξε για τη Χρυσή Μπάλα του 2010, του Μέσι, του Ινιέστα και του Τσάβι (A.N. and nbsp, 2011). Ινιέστα και Τσάβι υπήρξαν βασικοί παίκτες της Εθνικής Ισπανίας που κατέκτησε 2 Ευρωπαϊκά πρωταθλήματα (2008, 2012) και ένα παγκόσμιο κύπελλο (2010). Προπονητές από τα σπλάχνα του συλλόγου για 2 τετραετίες όπως ο Guardiola και ο Vilanova (πρώην πρόεδρος της La Masia) που ακολούθησε («Οι έξι προπονητές της Μπαρτσελόνα των χρόνων του Μέσι», 2020), καθιέρωσαν διεθνώς την ποδοσφαιρική κουλτούρα του επιθετικού και εξοντωτικού ποδοσφαίρου «Tiki Taka» (Τσαπνίδης, 2020).

Σημαντικός λόγος οικονομικής επιτυχίας της F.C. Barcelona αποτελεί και η γιγάντωση της φήμης και του ονόματός της με διαρκείς και ουσιαστικές ενέργειες κοινωνικής ευθύνης όπως η διαχρονική υλοποίηση του Προγράμματος Κοινωνικής Ευθύνης C.S.R. (Hamil, et al, 2010). Άλλες στρατηγικές κοινωνικές της επιλογές αποτελούν η οικονομική ενίσχυση της U.N.E.S.C.O., μέσα από την υπογραφή 5ετούς συμφωνίας οικονομικής συνδρομής της και η καταβολή 1,5 εκατ. ευρώ ετησίως στη UNICEF για να τη διαφημίζει στη φανέλα του συλλόγου (Sportscaster, 2016).

Real Madrid C.F. Η KPMG κατατάσσει τη Ρεάλ Μαδρίτης στην πρώτη θέση των ομάδων με την υψηλότερη αξία στην Ευρώπη, με περιουσία 2,909 εκατομμύρια ευρώ, στην τελευταία ετήσια έκθεσή της με τίτλο «KPMG's The European Elite 2021». Ακολουθούν η Μπαρτσελόνα με 2,869 εκατ. ευρώ και η Manchester United με 2,661 εκατ. ευρώ όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα. Η KPMG επισημαίνει την κατά μέσο όρο μείωση 15% της συνολικής αξίας όλων των ομάδων της λίστας λόγω της πανδημίας («The European Elite 2021 report values the club at €2,909 million», 2021).

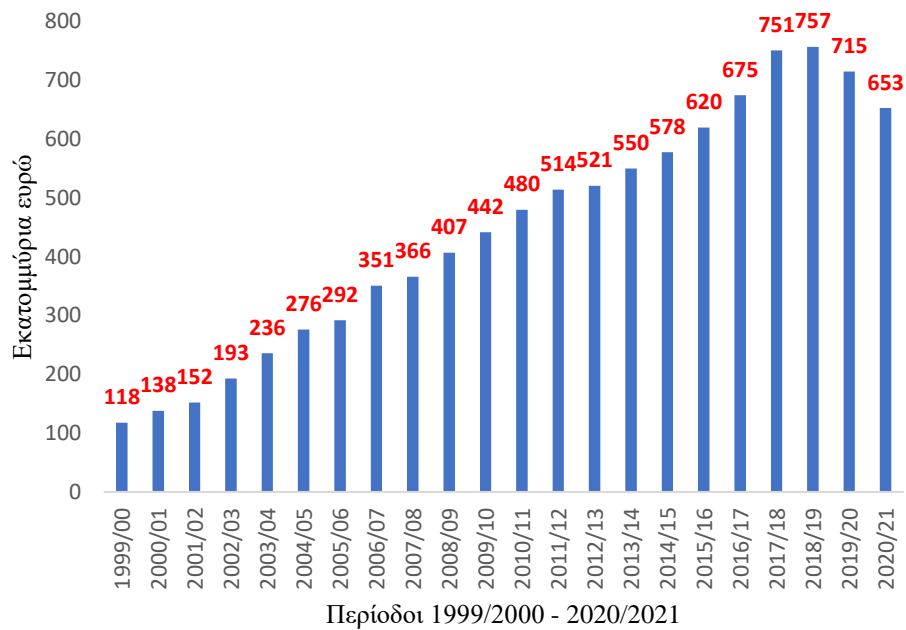
Πίνακας 1. KPMG's Η Ευρωπαϊκή Ελίτ 2021

POSITION	CLUB	Value in euros (million)
1	Real Madrid	2,909
2	FC Barcelona	2,869
3	Manchester United	2,661
4	Bayern Munich	2,621
5	Liverpool	2,284
6	Manchester City	2,170

Πηγή: Real Madrid, 2021

Η τελευταία λογιστική χρήση (2020-2021) έκλεισε με κέρδη 874.000 ευρώ παρά τη μείωση εσόδων από το 2020, με μέσο ρυθμό αύξησης 10,3% την 20ετία 1999-2019 και 8,5% τη διετία 2019-2021 (γράφημα εξέλιξης λειτουργικών εσόδων 1999-2021) ενώ το χρέος της μειώθηκε από 240 εκατ. ευρώ σε 46 εκατ. ευρώ («Real Madrid C.F. closes the 2020/21 Financial year with a positive result of 874.000 euro», 2021). Η Real κέρδισε μια επιπλέον πρωτιά αφού οι διαδικτυακοί της ακόλουθοι στο Instagram ξεπέρασαν τα 100 εκατομμύρια («Real Madrid become the first sporting institution in the world to surpass 100 million Instagram followers», 2021).

Γράφημα 4. Εξέλιξη λειτουργικών εσόδων Real Madrid (1999-2021)



Πηγή: Real Madrid, 2021

Η KPMG αποδίδει την πρωτιά της περιουσίας της Ρεάλ (2021) στις αγωνιστικές επιτυχίες των τελευταίων χρόνων σε συνδυασμό με την ραγδαία εμπορική ανάπτυξη της εταιρείας και τα επιπλέον έσοδα που εν μέρει οφείλονται στο νέο στάδιο Santiago Bernabéu («The European Elite 2021 report values the club at €2,909 million», 2021). Το ίδιο πιστεύει (2018) και ο πρώην πρόεδρος Φλορεντίνο Πέρεθ που αποδίδει την οικονομική αποτελεσματικότητα στους εγχώριους και διεθνείς τίτλους (13 φορές κάτοχος του κορυφαίου Ευρωπαϊκού θεσμού), στην ομαδοκεντρική κουλτούρα και στο πνεύμα νικητή που καλλιέργησαν οι διαχρονικές επιτυχίες (Sportime Team, 2018). Σε αυτές της τελευταίας 20ετίας, συνέβαλλε επιπλέον η αξιοποίηση τριών κορυφαίων ποδοσφαιριστών που «έκλεψε» από τη Manchester United στις καλύτερες στιγμές τους, όπως οι Μπέκαμ (2003), Φαν Νιστελρόι (2006) και κυρίως ο Ρονάλντο (2009) που εισέφερε τα μέγιστα στην ομάδα αγωνιστικά, οικονομικά και εμπορικά (Γεωργακόπουλος, 2021) παρά τα υψηλά του συμβόλαια.

FC Bayern Munich. Ανοδική ήταν και η οικονομική πορεία της Bayern, με αύξηση κερδών και περιουσίας την τελευταία 20ετία (Football Money League, 2005-21). Η Bayern εμφανίζει αξιοσημείωτη, σταθερή, εθνική και Ευρωπαϊκή πορεία με πολλές αγωνιστικές επιτυχίες, διαπιστώσεις που εξηγούν εν μέρει την οικονομική της αποδοτικότητα. Με 3 Champions league (2001, 2013, 2020), 1 Διηπειρωτικό (2001), 2

παγκόσμια κύπελλα συλλόγων (2013, 2020), 2 Ευρωπαϊκά Super Cup (2013, 2020), 16 εθνικά πρωταθλήματα, 11 κύπελλα και 6 Super Cup Γερμανίας την τελευταία 20ετία και με σταθερή υψηλού επιπέδου αγωνιστική απόδοση. Οι τίτλοι αποτελούν σημαντικό λόγο της ραγδαίας οικονομικής της ανάπτυξης αλλά όχι τον μοναδικό.

Οι οικονομικές επιδόσεις της Bayern οφείλονται επιπλέον στην αύξηση εσόδων και στη μείωση του κόστους μισθοδοσίας που περιορίστηκε περίπου στο μισό των εσόδων τα τελευταία χρόνια. Αποδίδονται επίσης στην επιλογή σταθερού ρόστερ και στο ομαδικό πνεύμα. Η ομαδοκεντρικότητα αποτελεί αδιαπραγμάτευτη φιλοσοφία της ενώ η Διεύθυνση του συλλόγου και διοικητικές θέσεις κλειδιά δίνονται σε παλαίμαχους πετυχημένους παίκτες του παρελθόντος όπως οι Χένες, Ρουμενίγκε κι από το 2022 ο Καν («Πρόεδρος στην Μπάγερν ο Καν από το 2022», 2019).

Άλλη σημαντική αιτία των επιτυχιών, αγωνιστικών και οικονομικών της Bayern, αποτελεί η διαχρονική στρατηγική ενίσχυσης της ομάδας με παίκτες που είναι συνδυασμός ταλέντων και απόκτησης των καλύτερων παικτών των αντιπάλων ομάδων του Γερμανικού πρωταθλήματος, γεγονός που φέρνει περισσότερες πωλήσεις, χορηγίες και εισιτήρια.

Μεγάλη σημασία δόθηκε στις εμπορικές και χορηγικές συμφωνίες με μεγάλες εμπορικές εταιρείες, κάτι που οδήγησε την εταιρεία στις αρχές με μέσα της προηγούμενης δεκαετίας, να είναι η μόνη με πάνω από τα μισά της έσοδα να προέρχονται από εμπορικές δράσεις, σύμφωνα με τα στοιχεία της Deloitte (2005-2013). Το 2012 θα καταλάμβανε την 12^η θέση στη σχετική λίστα της «Deloitte» αν συμμετείχε μόνο με τα εμπορικά της έσοδα που ήταν 200 εκατ. ευρώ περίπου (Football Money League, 2013)! Η Adidas έχει λόγο στην εμπορική διαχείριση της εταιρείας αφού κατέχει το ένα δέκατο περίπου του μετοχικού κεφαλαίου της Bayern ενώ η αυτοκινητοβιομηχανία AUDI επένδυσε συνολικά 200 εκατ. ευρώ την προηγούμενη δεκαετία (Football Money League, 2010). Οι χορηγικές συμφωνίες με Audi και Adidas λειτούργησαν ως «κράχτης» και για άλλες κορυφαίες συνεργασίες (Brand Finance European Football, 2011). Σύμφωνα με στοιχεία από την επίσημη ιστοσελίδα της Bayern, επιχειρηματικά μεγαθήρια όπως Lufthansa, Samsung, Coca Cola, κλπ. χορηγούν ετησίως 4 - 8 εκατ. ευρώ. Στην αύξηση των εμπορικών εσόδων βοήθησε η πλήρης ιδιοκτησία του Allianz Arena από το 2007 (Brand Finance Global 500, 2012).

Συνοψίζοντας, οι 3 (πλην Manchester United) κορυφαίες επιχειρηματικά Ευρωπαϊκές ποδοσφαιρικές ομάδες πετυχαίνουν υψηλές οικονομικές επιδόσεις επειδή:

- Προσφέρουν θέαμα και κερδίζουν τίτλους, συνδυάζοντας ταλέντα των ακαδημιών τους με ικανούς και έμπειρους παίκτες.
- Αξιοποιούν βετεράνους παίκτες σε θέσεις προπονητικές και διοικητικές.
- Ακολουθούν πελατοκεντρικές στρατηγικές επιλογές.
- Προωθούν τη συνεργασία όλων των μελών τους.
- Αναπτύσσουν εμπορικές δράσεις σε όλο τον κόσμο.
- Συνάπτουν χορηγικές συμφωνίες με εταιρείες – κολοσσούς.
- Βελτιώνουν τη φήμη τους με Ενέργειες Κοινωνικής Ευθύνης.
- Εκμεταλλεύονται τη φήμη τους με επικερδείς τηλεοπτικές συμφωνίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ MANCHESTER UNITED F.C.

4.1. Ιστορική αναδρομή

Το 1878, μια ποδοσφαιρική ομάδα ιδρύθηκε («History», n.d) από εργάτες σιδηροδρόμων των περιοχών Lancashire & Yorkshire, της εταιρείας «Carriage and Wagon Works», με όνομα «Newton Heath L&YR F.C.» (δηλαδή Newton Heath Lancashire & Yorkshire Railway), με έδρα το γήπεδο North Road του Newton Heath. Αρχικά συμμετείχε σε αγώνες με άλλες ομάδες εργατών σιδηροδρόμων ενώ στην πρώτη συμμετοχή στο θεσμό του Κυπέλλου αποκλείστηκε από τον πρώτο αγώνα επειδή ο αγώνας έληξε ισόπαλος 2-2 και οι παίκτες αρνήθηκαν να παίξουν στην παράταση (Shury and Landamore, 2005)! Το 1890 αφαιρέθηκε το L&YR και η ομάδα μετονομάστηκε σε «Newton Heath F.C.» ενώ το 1902 που η ομάδα κινδύνεψε με χρεωκοπία, σώθηκε με τη βοήθεια του προέδρου της John Henry Davis, του αρχηγού Stafford και τοπικών επιχειρηματιών. Από 28 Απριλίου 1902 μέχρι σήμερα διατηρεί το όνομα «Manchester United FC» με επίσημα χρώματα το κόκκινο και άσπρο και δεύτερη στολή με άσπρη φανέλα και κάλτσες και μαύρο σορτσάκι (Manchester United, χ.χ.). Από το 1910, έδρα της ομάδας έγινε το Old Trafford, σημερινής χωρητικότητας 75.454 θεατών («Old Trafford Theatre of dreams», n.d.) ενώ το 1960, ο τότε προπονητής της Busby της έδωσε την ονομασία «κόκκινοι διάβολου» («The Manchester United crest», n.d.).

Εικόνα 3. NORTH STAND (SIR ALEX FERGUSON STAND) LOWER



Πηγή: koobit, 2021

Μαύρη σελίδα στην ιστορία του συλλόγου γράφτηκε από το τραγικό τέλος που είχε το αεροπορικό ταξίδι της ομάδας από την τότε Γιουγκοσλαβία προς την Αγγλία, μετά τον αγώνα του Κύπελλου Πρωταθλητριών με τον Ερυθρό Αστέρα (6 Φεβρουαρίου 1958). 8 παίκτες και 15 επιβάτες σκοτώθηκαν ενώ οι υπόλοιποι 20, ανάμεσά τους και ο τότε προπονητής Busby, σώθηκαν εκ θαύματος όταν το αεροπλάνο συνετρίβη κατά τη διάρκεια απογείωσης από το αεροδρόμιο του Μονάχου λόγω του υγρού διαδρόμου («Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ: Η τραγωδία του Μονάχου», 2010).

Εμβληματική μορφή του συλλόγου, ο επί 27 χρόνια προπονητής της Alex Ferguson (1986-2013), με τον οποίο κατέκτησε περισσότερα από 40 τρόπαια, εθνικά και διεθνή. Η Manchester United κατέκτησε συνολικά 20 εθνικά πρωταθλήματα, 12 Κύπελλα, 21 F.A. Community Shield και 5 League Cup. Σε διεθνές επίπεδο κατέκτησε 3 Champions League, 1 U.E.F.A. Cup Winners' Cup, 1 U.E.F.A. Europa League, 1 Super Cup, 1 Intercontinental Cup και 1 F.I.F.A. Club World Cup (Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ, χ.χ.) ενώ υπήρξε ο πρώτος Αγγλικός σύλλογος που κατέκτησε το Κύπελλο Πρωταθλητριών το 1968 (History, n.d).

Ο Αμερικανός επιχειρηματίας Malcolm Glazer αγόρασε το 2005 από τους τότε ιδιοκτήτες McManus και Malcolm, αρχικά το 28,7% της «Manchester United F.C.» μέσω του επενδυτικού σχήματος «Red Football Ltd» με 800 εκατ. στερλίνες και άλλα 700 εκατ. περίπου δάνεια ενώ λίγο αργότερα μέσα στην ίδια χρονιά, το ποσοστό του αυξήθηκε στο 75% («Glazer Man Utd stake exceeds 75%», 2005).

Από τις πρώτες ενέργειες της νέας διοίκησης ήταν η αναχρηματοδότηση των υπαρχόντων χρεών αξίας 660 εκατ. στερλινών ώστε να μειωθούν οι ετήσιες καταβολές κατά 30% και να ενισχυθεί άμεσα η ρευστότητα («Glazers Tighten Grip On United With Debt Refinancing», 2006). Η εκτίναξη του συνολικού χρέους της εταιρείας στα 716,5 εκατ. στερλίνες ή 1,17 δις δολάρια («Manchester United debt hits £716m», 2010), οδήγησε στην έκδοση (2010) ομολογιακού δανείου 504 εκατ. στερλινών, με το οποίο εξοφλήθηκε το σύνολο σχεδόν των διεθνών τραπεζικών δανείων των 509 εκατ. στερλινών («Glazers Tighten Grip On United With Debt Refinancing», 2006). Η αποκάλυψη των χρεών και η υποχρέωση ετήσιας καταβολής τόκων 45 εκατομμύρια στερλινών στους ομολογιούχους ως το 2017, οδήγησε σε έντονες αντιδράσεις των οπαδών του συλλόγου. Ο σύνδεσμος «Manchester United Supporters' Trust» πρότεινε σε μια ομάδα πλούσιων οπαδών με την ονομασία «Red Knights» το ενδεχόμενο εξαγοράς της εταιρείας από τους Glazers (Hassan and Roan, 2010).

Μετά την αποτυχημένη προσπάθεια (2011) εισαγωγής της «Manchester United FC» στο χρηματιστήριο της Σιγκαπούρης, με αποτίμηση περιουσίας στα 2 δις στερλίνες, η προσπάθεια εισαγωγής στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης από τους Glazers στέφθηκε με επιτυχία (2012), με τελική αποτίμηση περιουσίας στα 1,13 δις στερλίνες, αναδεικνύοντάς την στην πολυτιμότερη εταιρεία της περιόδου εκείνης (Gibson, 2011). Η «Manchester United FC» ανήκει σήμερα στον όμιλο «Manchester United plc», με έδρα τη Georgetown των νήσων Keyman (Edwards, 2012) ενώ μετά τον θάνατό του Glazer (2014), η ιδιοκτησία πέρασε στην οικογένειά του που τη διατηρεί μέχρι και σήμερα. Η νομική της μορφή είναι της Περιορισμένης Ευθύνης (Ltd), με σχεδόν αποκλειστικούς ιδιοκτήτες της σήμερα την οικογένεια Glazer που κατέχει το 98,7% των μετοχών (Ακτύπης και Περρής, 2020).

4.2. Οργάνωση της Manchester United F.C.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της «Manchester United F.C.» είναι 12μελές και απαρτίζεται από τους («Board of Directors», n.d.):

- **Avram και Joel Glazer** που είναι συν-διευθυντές του ομίλου Red Football Limited όπου ανήκει η Manchester United Limited:
 - Ο **Avram Glazer** είναι Πτυχιούχος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου της Ουάσιγκτον στο Σαιντ Λούις (1982) και Νομικής του Αμερικανικού Πανεπιστημίου το 1985. Εργάστηκε ως Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της αμερικανικής κρατικής εταιρείας Zapata Corporation (1995 – 2009).
 - Ο **Joel Glazer** είναι Πτυχιούχος του Αμερικανικού Πανεπιστημίου από το 1989. Σήμερα είναι συμπρόεδρος της NFL Finance, International and Media Committee και των Tampa Bay Buccaneers.
- **Edward Woodward** που υπηρέτησε ως Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος και Διευθυντής της Manchester United Limited από το 2012 μέχρι το 2021 ενώ παράλληλα υπήρξε διευθυντής της MUTV Limited. Το βιογραφικό πλούσιο:
 - Εντάχθηκε στη Διοίκηση της Manchester United το 2005, έχοντας την ευθύνη της κεφαλαιακής διάρθρωσης και του επιχειρηματικού σχεδίου.
 - Το 2007 ανέλαβε την εμπορική και επικοινωνιακή διαχείριση των MME, με έμφαση στη στρατηγική χορηγιών με τα γνωστά θετικά αποτελέσματα της τελευταίας 15ετίας.

- Τοποθετήθηκε στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας τον Φεβρουάριο του 2008.
- Από το 2015 εκλέχθηκε ως μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της European Club Association (ECA). Παράλληλα είναι και πρόεδρος της ομάδας εργασίας ECA Marketing and Communications.
- Εκπροσωπεί τον Όμιλο στις συνεδριάσεις μετόχων της Πρέμιερ Λιγκ.
Πριν την ενασχόληση με την Manchester United:
 - Πήρε Πτυχίο Φυσικής του Πανεπιστημίου του Μπρίστολ (1993).
 - Είχε τα προσόντα συμμετοχής στο Chartered Accountancy (1996).
 - Διετέλεσε σύμβουλος της Φορολογικής και Λογιστικής εταιρείας Συμβούλων Pricewaterhouse Coopers (1993 -1999).
 - Υπηρέτησε ως ανώτατο τραπεζικό στέλεχος στη διεθνή ομάδα στελεχών που ολοκλήρωσε τις συγχωνεύσεις και εξαγορές της JP Morgan (1999 – 2005).

Παρά τις τόσες περγαμινές του, ο Edward Woodward πλήρωσε την αποτυχία της European Super League με την παραίτησή του από την κορυφαία θέση που κατείχε επί 9ετία στη Manchester United («Παρελθόν από την διοίκηση της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ ο Γούντγουορντ», 2021). Σύμφωνα με το «Athletic», κύριο ρόλο στην απόφασή του έπαιξε το γεγονός πως οπαδοί και παίκτες τον επέκριναν με δριμύτητα επειδή τον θεώρησαν βασικό υπεύθυνο της απόφασης εισόδου σε ένα πρωτάθλημα που κατέρρευσε σε ένα 24ωρο, εκθέτοντας το κύρος του συλλόγου! Πολλοί οπαδοί που δεν τον έβλεπαν με καλό μάτι επί πολλά χρόνια, θεωρώντας πως κακοδιαχειρίζεται τα χρήματα των μεταγραφών, απέδωσαν την κύρια ευθύνη του φιάσκου της European Super League στον Woodward αφού το συνέδεσαν με την πολυετή επαγγελματική του σχέση με την JP Morgan που θα ήταν ο μεγάλος χορηγός της European Super League («Παρελθόν από την διοίκηση της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ ο Γούντγουορντ», 2021). Λίγο πριν την παραίτησή του πάντως, ο Woodward πρόλαβε να ανακοινώσει τη δημιουργία μιας νέας επιτελικής θέσης που για πρώτη φορά θεσμοθετήθηκε, αυτής του ποδοσφαιρικού διευθυντή που ανατέθηκε στον John Murtough («Ο πρώτος ποδοσφαιρικός διευθυντής στην ιστορία της Man. Γιουνάιτεντ!», 2021).

- **Richard Arnold** που εκτελεί χρέη διευθύνοντος συμβούλου του ομίλου με αρμοδιότητες ελέγχου των εμπορικών δράσεων και των εταιρικών λειτουργιών. Παράλληλα είναι Πρόεδρος του Ιδρύματος της Manchester United ενώ κατέχει θέση στο διοικητικό συμβούλιο της Manchester United Merchandising Limited και της MU.TV. Limited. Διετέλεσε Εμπορικός Διευθυντής της Manchester United μέχρι το τέλος Ιουνίου 2013, με κύρια ευθύνη την διαχείριση και επέκταση των χορηγιών ενώ γι' αυτή του τη δράση προτάθηκε από το SportBusiness International ως υποψήφιος αθλητικός καινοτόμος για το 2011. Ο Richard Arnold είχε πλούσιο βιογραφικό πριν την ενασχόλησή του με την Manchester United (Board of Directors, n.d.):
 - Είναι κάτοχος πτυχίου Bachelor of Science βιολογίας του Πανεπιστημίου του Μπρίστολ (1993) και Λογιστικής (1996).
 - Απασχολήθηκε ως ανώτερο στέλεχος της PricewaterhouseCoopers (1993-1999). Ανέλαβε σημαντικά projects όπως της αποκρατικοποίησης της Εταιρείας Τηλεπικοινωνιών της Σαουδικής Αραβίας.
 - Ανέλαβε την αναδιάρθρωση της εταιρείας τεχνολογίας Global Crossing Europe Ltd (1999 – 2002).
 - Κατέλαβε τη θέση του Αναπληρωτή Διευθύνοντος Συμβούλου της εταιρείας τεχνολογίας InterVoice Ltd (2002 - 2007) που είναι εισηγμένη στο NASDAQ, με ευθύνη ανάπτυξης των πωλήσεων.
 - Με την πιο πάνω ιδιότητα ήταν υποψήφιος για την ανακήρυξή του σε Νέο Διευθυντή της Χρονιάς από το Ινστιτούτο Διευθυντών του Ηνωμένου Βασιλείου για 2 συνεχόμενες χρονιές (2004, 2005).
- **Cliff Baty** που εκτελεί χρέη Οικονομικού Διευθυντή από τον Μάρτιο του 2016:
 - Είναι πτυχιούχος Χημείας από το Κολέγιο Oriel του Πανεπιστημίου της Οξφόρδης (1992).
 - Εργάστηκε επί δεκαετία μέχρι το 2004 ως Ορκωτός Λογιστής με την εταιρεία Ernst & Young.
 - Ανέλαβε Οικονομικός Ελεγκτής του Ομίλου Hilton Group plc (2004 – 2006).
 - Ως εργαζόμενος στη Ladbrokes plc (2006-2013), ανέλαβε την Οικονομική Διεύθυνση του ομίλου eGaming και των επιχειρήσεων της Ladbrokes στην Ισπανία, Ιταλία και Νότια Αφρική.

- Διετέλεσε Διευθύνων Σύμβουλος και μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Sportech plc (2013-2016).
- 4 ακόμη μέλη της οικογένειας Glazer με διευθυντικές συναρμοδιότητες:
 - Kevin Glazer - Bryan Glazer - Darcie Glazer Kassewitz - Edward Glazer.**
- **Robert Leitão** που είναι Independent Director. Είναι Πτυχιούχος Μηχανικής του Imperial College του Λονδίνου και κάτοχος εξειδίκευσης Ορκωτού Λογιστή από την Peat Marwick Mitchell & Co. Επιλέχθηκε να συμμετέχει λόγω της τεράστιας εμπειρίας που απέκτησε ως:
 - άριστος γνώστης των κεφαλαιαγορών αφού διετέλεσε στο παρελθόν επί τριετία ανώτερος τραπεζίτης της Mergers & Acquisitions και διευθυντής της M&A (Morgan Grenfell & Co. Limited),
 - μέλος του Rothschild & Co Group από το 1998.
 - εν ενεργεία Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας χαρτοφυλακίου Rothschild & Co Gestion,
 - εν ενεργεία συμπρόεδρος της Εκτελεστικής Επιτροπής του Rothschild & Co Group,
 - εν ενεργεία επικεφαλής της διεθνούς κύρους συμβουλευτικής επιχείρησης Rothschild & Co,
 - εν ενεργεία διευθύνων σύμβουλος της NM Rothschild & Sons,
 - εν ενεργεία Συμβουλευτικό μέλος του Συμβουλίου των Lowy Family Partners,
 - εν ενεργεία Πρόεδρος του μη κερδοσκοπικού ιδρύματος Pennies Foundation,
 - εν ενεργεία Συμβουλευτικό μέλος του φιλανθρωπικού Κέντρου Επιχειρηματιών.
- **Manu Sawhney** που είναι πτυχιούχος Μηχανολόγος Μηχανικός του Ινστιτούτου Birla of Technology & Science του Pilani της Ινδίας, με μεταπτυχιακό στις Διεθνείς Επιχειρήσεις του Indian Institute of Foreign Trade του Νέου Δελχί της Ινδίας. Επιλέχθηκε ως Independent Director εξαιτίας:
 - της επί 2,5 δεκαετίες εμπειρίας του στις Ασιατικές αγορές (M.M.E., ψυχαγωγία, καταναλωτικά προϊόντα και υπηρεσίες, κλπ.), και τ
 - της ιδιότητας του εν ενεργεία Διευθύνοντος Σύμβουλος του Singapore Sports Hub,

- του ότι διετέλεσε Διευθύνων Σύμβουλος της ESPN STAR Sports (ESS) που την επέκτεινε σε πολλές Ασιατικές χώρες,
 - του ότι διετέλεσε διευθύνων σύμβουλος της ESS στη Νότια Ασία, και,
 - του ότι εργάστηκε επί τριετία στην ITC Global Holdings.
- **John Hooks**, πτυχιούχος του Πανεπιστημίου της Οξφόρδης που είναι επίσης Independent Director. Οι λόγοι επιλογής του ως Independent Director είναι:
 - Αμέσως μόλις αποφοίτησε από το Πανεπιστήμιο, εργάστηκε στο Gruppo Finanziario Tessile του Τορίνο της Ιταλίας.
 - Τοποθετήθηκε (3 έτη) εμπορικός διευθυντής των prêt-à-porter του διάσημου Ιταλού σχεδιαστή μόδας Valentino, ξεκινώντας μια σπουδαία 35ετή καριέρα στη βιομηχανία πολυτελών ενδυμάτων και υποδημάτων.
 - Πέτυχε την επέκταση της Gruppo Finanziario Tessile με την ίδρυση θυγατρικών στην Ιαπωνία, Νότια Κορέα, Ταϊβάν, Χονγκ Κονγκ, Αυστραλία και ηπειρωτική Κίνα (1988 – 1994).
 - Ανέλαβε Εμπορικός Διευθυντής του Jil Sander στο Αμβούργο Γερμανίας (1995 - 2000).
 - Από το 2000 μέχρι το 2011 ανέπτυξε σημαντικά το διεθνές δίκτυο χονδρικής και λιανικής της εταιρείας του Giorgio Armani από τη θέση του Διευθυντή Εμπορικού και Μάρκετινγκ του Ομίλου, στον οποίο τοποθετήθηκε αργότερα Αναπληρωτής Πρόεδρος.
 - Ακολούθως εκτέλεσε χρέη Προέδρου του Ομίλου της Ralph Lauren Ευρώπης και Μέσης Ανατολής (2011 - 2014).
 - Σήμερα διατελεί Διευθύνων Σύμβουλος της Pacific Global Management, είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου της Miroglio Fashion και ανώτερος σύμβουλος της McKinsey & Company.

4.3. Στρατηγικές επιλογές της εταιρείας στη βάση της Δ.Ο.Π.

4.3.1. Στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού

Όραμα – Αξίες. Όπως αναφέρεται στην επίσημη ιστοσελίδα του συλλόγου, «*Όραμά μας είναι να είμαστε ο καλύτερος ποδοσφαιρικός σύλλογος παγκοσμίως, όχι μόνο ποδοσφαιρικά αλλά και εκτός γηπέδου και για να το πετύχουμε, ζούμε με τις κοινές αξίες της United*»: *United - Non-discriminatory - Innovative - Team-orientated- Excelling – Determined* («Club Charter Season 2019/20», 2020). Το μέσον για την επίτευξη του

οράματος είναι η διαρκής διαβούλευση σε διάφορα ζητήματα με όλους τους ενδιαφερόμενους του ομίλου, μαθαίνοντας και αναλύοντας τα παράπονά τους ώστε να βελτιώνονται διαρκώς οι πολιτικές της εταιρείας.

Εργασιακή κουλτούρα. Τα μέλη της ομάδας αυτοδεσμεύονται («Club Charter Season 2019/20», 2020):

- στην παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών,
- να προσφέρουν ξεχωριστές εμπειρίες σε όσους συναλλάσσονται μαζί τους,
- να εξυπηρετούν όλους ανεξαιρέτως χωρίς διακρίσεις με οποιοδήποτε κριτήριο,
- να συστήνονται, να είναι ευγενικοί, πρόθυμοι και ενημερωμένοι,
- να παρέχουν καθαρές, ασφαλείς και άνετες εγκαταστάσεις, γηπεδικές και μη, να απαντούν άμεσα στα ηλεκτρονικά μηνύματα των πελατών ή να ειδοποιούν πως θα αργήσουν αν ο όγκος είναι μεγάλος.

Αν τα παραπάνω δεν επιτυγχάνονται, οι πελάτες καλούνται να κοινοποιούν τα παράπονά τους στην ειδική Ομάδα Εξυπηρέτησης Πελατών ενώ σημαντική είναι η παρότρυνση να κοινοποιούν και τις θετικές ενέργειες του προσωπικού («Club Charter Season 2019/20», 2020).

Φιλοσοφία προσαρμοσμένη στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Κατά την είσοδο στην επίσημη ιστοσελίδα του συλλόγου, ο επισκέπτης παρακολουθεί ένα δίλεπτο βιντεάκι που παίζεται εκεί και αναφέρεται με περηφάνια στα 143 χρόνια ιστορίας, τους αμέτρητους εγχώριους και διεθνείς τίτλους και τους πάνω από 1,1 δις παγκόσμιους φίλους της ομάδας. Η ομάδα στο βιντεάκι αυτό-προσδιορίζεται ως η πρώτη στο πρώτο άθλημα και με την κορυφαία πλατφόρμα Μάρκετινγκ του κόσμου ενώ εκεί διαβάζει το απόφθεγμα που αποκαλύπτει την φιλοσοφία που διαπνέει όλα τα μέλη: «*At Manchester United Greatness is more than a word; it's a way of being, it's about going further, doing more, respect, honour, never settling for ordinary, inspiring people, our legacy, walking with giants and lifting the prize*» («manutd.com», n.d.).

Μέσα σε λιγότερο από 3 γραμμές, περικλείονται τόσα πολλά! Το μεγαλείο της ομάδας είναι πολύ περισσότερο από μια λέξη. Είναι για τα μέλη της τρόπος ζωής, στον οποίο βρίσκεται συμπυκνωμένη όλη η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

- Διαρκής βελτίωση (*going further, doing more*).
- Σεβασμός προς εργαζόμενους και πελάτες (*respect*).
- Τιμή που πρέπει να αισθάνονται όσοι είναι μέλη της ομάδας (*honour*).
- Συνεχής επιδίωξη καινοτομιών (*never settling for ordinary*).

- Περιβάλλον έμπνευσης (*inspiring people*) από την κληρονομιά των παλαιότερων γενεών (*our legacy*).
- Στρατηγικές συνεργασίες μόνο με άλλους γίγαντες (*walking with giants*).
- Διαρκής επιδίωξη τελειότητας δηλαδή βραβείων / τίτλων (*lifting the prize*).

Επιδίωξη είναι μόνο η τελειότητα αλλά αν αυτό δεν συμβεί και η ομάδα κάποια στιγμή πέσει και δεν την πετύχει, τότε αρκούνται απλά στην ...αριστεία όπως εξήγησε προκαταβολικά ο μυθικός προπονητής Sir Matt Busby που είχε πριν από πολλά χρόνια αποφανθεί: «*At Manchester United, we strive for perfection. And if we fall, then we might just have to settle for excellence*»!

Ανάλυση περιβάλλοντος – Σκοπός - Επιλογές Στρατηγικών. Λόγω της ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης και της άμεσης παγκόσμιας πληροφόρησης, ήδη από το 2000 διαπιστώθηκε η ανάγκη όλων των επιχειρήσεων να διεθνοποιηθούν αφού δεν φαινόταν να υπάρχει επιχειρηματικός κλάδος που να μην επικρατούν πολυεθνικές επιχειρήσεις (Campbell and Hulme, 2001). Η δραστηριοποίηση των δεκάδων χιλιάδων πολυεθνικών και των πολλαπλάσιων θυγατρικών τους, εκτόξευσε το ποσοστό των διεθνών επενδύσεων (Foreign Direct Investments) σε σχέση με το Παγκόσμιο Εγχώριο Προϊόν (GNP) από 2% σε 15% (αύξηση 650%) μέσα στην 25ετία 1980-2004 (Παπαδάκης, 2007). Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ασκούν στρατηγικές διεθνοποίησης λόγω των υψηλών μεριδίων που κατακτούν στις νέες αγορές, ιδιαίτερα όταν ανακαλύπτουν πρώτες κενό στη νέα αγορά (Chandler, 1990). Ο κορεσμός των αναπτυγμένων οικονομιών και ο υψηλός ανταγωνισμός που αυτός συνεπάγεται, οδηγεί σε πόλεμο τιμών και μείωση κερδών, κάτι που οδήγησε πολλές επιχειρήσεις την επέκταση σε αγορές όπως της Κίνας, του Μεξικού και της Ινδίας με πάνω από 2,5 δις. πολιτών συνολικά (Dess and Miller, 1993).

Πολλές αθλητικές επιχειρήσεις κατανόησαν την ανάγκη επέκτασης στη Μαλαισία, το Χόνγκ Κόνγκ και την Κίνα για να καρπωθούν ποικίλα οφέλη, με τη Manchester United να κινείται πρώτη από τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές ομάδες και τη Real Madrid να ακολουθεί σχεδόν αμέσως. Ο πρώην CEO της Manchester United, David Gill, κατανόησε πως οι μεγάλες ομάδες της Ευρώπης έχουν όλες πιστούς οπαδούς και επομένως αν ήθελε να αυξηθούν οι οπαδοί της ομάδας που διοικούσε, έπρεπε να αναλάβει το μεγάλο ρίσκο της απόφασης επέκτασης σε άλλες Ηπείρους, λόγω της πολιτικής αστάθειας των περιοχών αυτών και ειδικά της Κίνας (Block, 2003). Την απόφαση αυτή ενίσχυσε η αγορά της ομάδας από τον Αμερικανό μεγαλοεπιχειρηματία -

ιδιοκτήτη Malcolm Glazer (2005). Σταθερός σκοπός της εταιρείας επομένως είναι η διαρκής επέκταση σε νέες αγορές, αύξηση φιλάθλων και οπαδών σε όλο τον κόσμο και πρωτιά σε όλα τα Οικονομικά δεδομένα όπως περιγράφεται στο όραμα του συλλόγου.

Ο David Gill αποφάσισε τη διενέργεια μεγάλων ετήσιων ερευνών για να μάθει τις επιθυμίες πελατών και εργαζομένων της ομάδας. Με πλούσιο βιογραφικό πριν την τοποθέτηση του ως Οικονομικού διευθυντή στην ομάδα το 1997, προήχθη παράλληλα σε αναπληρωτή διευθύνοντα σύμβουλο το καλοκαίρι του 2000 ενώ από το 2003, ανέλαβε διευθύνων σύμβουλος της Manchester United PLC και το 2005 διευθύνων σύμβουλος της Manchester United Ltd που τη διαδέχθηκε μετά την εξαγορά της από τον Glazer («Club Charter, Policies & Survey Reports», 2010) ενώ αποχώρησε από διευθύνων σύμβουλος (2013), παραμένοντας διευθυντής του διοικητικού συμβουλίου.

4.3.2. Διαρκείς καινοτομίες στην υπηρεσία της εταιρείας

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της έννοιας της επιχειρηματικότητας είναι η διαρκής αναζήτηση καινοτομιών για τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παρά το γεγονός ότι λίγες εν τέλει αποδεικνύονται επιτυχημένες. Κατά τον Porter (1990), μόνος τρόπος δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η διαρκής αναζήτηση καινοτομιών. Η εστίαση στην παροχή καινοτόμων υπηρεσιών και στις διαρκείς βελτιώσεις της διαδικασίας παροχής τους, δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαφοροποιεί την επιχείρηση από τον ανταγωνισμό, αυξάνοντας την πιστότητα των ήδη πελατών και προσελκύοντας νέους, με τελικό όφελος την αύξηση κερδών και την επέκταση σε νέες αγορές (Γούναρης, 2012). Διαρκής μελέτη των παραγόντων επιτυχίας των καινοτόμων υπηρεσιών 78 νέων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών προς ιδιώτες της Βρετανίας, της Easingwood and Storey από το 1993 και για πολλά χρόνια, έδειξε πως η μοναδικότητα του προϊόντος είναι ο κυριότερος με διαφορά παράγοντας που επηρεάζει την αντίληψή τους για τη συνολική ποιότητα (Αυλωνίτης, 2003).

Η Manchester United είναι μια ομάδα που επιδιώκει τις καινοτομίες όπως περιγράφεται επισήμως στο όραμά της και ίσως αυτό αποτελεί ένα πολύ σημαντικό λόγο των οικονομικών επιτυχιών της. Με αφορμή τον Ozanian που επισημαίνει πως η Manchester United έγινε η πρώτη ποδοσφαιρική ομάδα με περιουσία πάνω από \$3 δις, ο Shaughnessy (2013) σε άρθρο του στο forbes για την επιχειρηματική καινοτομία, επισημαίνει πόσο διδακτική είναι η επιχειρηματικά ανοδική πορεία του συλλόγου που

καταφέρνει διαρκώς να σκαρφαλώνει στην κορυφή, χάρη στην προσήλωσή του στις καινοτομίες, μερικές από τις οποίες είναι (Shaughnessy, 2013):

- Ήταν η πρώτη ομάδα που πριν περίπου 20 χρόνια επεκτάθηκε, έγινε γνωστή και ταυτίστηκαν μ' αυτήν πολίτες χωρών από άλλες Ηπείρους και κυρίως από την Ασία, μέσα από την στρατηγική αγοράς παικτών των Κρατών της περιοχής.
- Σχεδόν παράλληλα με τη Milan, καθιέρωσε το GPS player-tracking από το 2010 ώστε να καταγράφει δεδομένα της υγείας των αθλητών της ενώ εκείνη την περίοδο κατασκεύαζε ένα υπερσύγχρονο αθλητικό κέντρο αξίας £25 εκατ.
- Είναι η μόνη μεγάλη Αγγλική ομάδα που στο απαιτητικό εθνικό πρωτάθλημα είτε χρησιμοποιεί μεγάλης ηλικίας βασικούς παίκτες όπως οι Gigs και Scholes στα 40 τους είτε επενδύει σε μεταγραφές μεγάλης ηλικίας παικτών όπως οι Sheringham, Blanc και πρόσφατα ο Ronaldo, επενδύοντας στην εμπειρία ή / και στην εμπορική αξία τους.
- Επί μισό αιώνα στηρίχθηκε σε 2 μόνο προπονητές, στον Matt Busby επί 24ετία και στον Alex Ferguson επί 26ετία που στήριξε στα πρώτα δύσκολα χρόνια.
- Πρώτη φορά τη 10ετία του 1950 και επί τρεις 10ετίες, η τότε διοίκηση καθώς και οι επόμενες, επέβαλαν μια καινοτόμο εργασιακή κουλτούρα ηθικής που στηρίχθηκε θερμά από τους οπαδούς. Όπως αναφέρει ο θρύλος του συλλόγου Bobby Charlton στην αυτοβιογραφία του, ο σύλλογος τον έστειλε να δουλέψει σε μια τοπική βιομηχανία για να καταλάβει την ανάγκη των απλών εργαζομένων για ψυχαγωγία από την ομάδα τους το Σαββατοκύριακο!

4.3.3. Φιλοσοφία εταιρείας για εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες

Πελάτες των ποδοσφαιρικών εταιρειών. Η διοίκηση κάθε ποδοσφαιρικού συλλόγου χτίζει, συντηρεί και αυξάνει την εικόνα του σύμφωνα με τη φιλοσοφία των στελεχών, τις καινοτομίες που εισάγουν, τους πόρους που διαθέτουν και τις επιτυχίες που καταφέρνουν. Στην ανάπτυξη ισχυρού παγκόσμιου brand, βοηθούν οι μεταγραφές παικτών μακρινών περιοχών της Αμερικής, της Αφρικής και κυρίως της πολυπληθούς Ασίας όπου οι ομάδες ιδρύουν διαρκώς νέους συλλόγους οπαδών, κεντρίζοντας το ενδιαφέρον τους και ενισχύοντας την πίστη τους σ' αυτήν (Muniz and O'Guinn, 2001).

Όλες οι δράσεις του συλλόγου πρέπει να γίνονται θετικά αντιληπτές από τους πελάτες τους, δημιουργώντας τους αξία μεγαλύτερη από το κόστος που πρέπει να καταβάλουν (χρήμα, χρόνος, προσπάθεια, ψυχολογία). Πολλοί είναι οι λόγοι για τους

οποίους ένας «οπαδός» ή φίλαθλος διασκεδάζει πηγαίνοντας στο γήπεδο ή παρακολουθεί έναν αγώνα στην τηλεόραση ή υποστηρίζει μια ομάδα. Διαφορετικός είναι ο τρόπος με τον οποίο ερμηνεύει τα κίνητρά του και διαφορετικός ο συνδυασμός κινήτρων που τον ικανοποιεί σε σχέση με τους υπόλοιπους πελάτες. Άλλος προτιμά τις νίκες και τους τίτλους με κάθε κόστος, άλλος το θέαμα, άλλος την ατμόσφαιρα, άλλος την άνεση, άλλος την ένταση, άλλος την ενσωμάτωσή του σε μια ομάδα, άλλος την αγωνία και τη γρήγορη εναλλαγή συναισθημάτων, κλπ. Ίσως όμως ο σημαντικότερος λόγος επιλογής μιας ομάδας να είναι η φήμη της, το όνομα δηλαδή που έχει δημιουργήσει στον κόσμο του ποδοσφαίρου και στην κοινωνία γενικότερα για να ταυτιστεί με αυτό. Πιο αναλυτικά, πελάτες των ποδοσφαιρικών εταιρειών είναι:

- **Οπαδοί:** Οι σημαντικότεροι γηπεδικοί πελάτες αφού αυτοί αγοράζουν σταθερά τα εισιτήρια όλων των αγώνων της ομάδας. Προτείνονται 5 κατηγορίες οπαδών.
 - Ως προς το πάθος και την σταθερότητα, από την πιο ισχυρή ομάδα μέχρι την πιο ασταθή (Hunt, Bristol, and Bashaw, 1999):
 - Παθιασμένοι: Η συμπεριφορά τους δεν σχετίζεται με την απόδοση ή τους τίτλους της ομάδας αλλά με ιδιαίτερα προσωπικά κίνητρα που τους οδηγούν στο γήπεδο και στην υποστήριξη της ομάδας (Fisher and Wakefield, 1998).
 - Πιστοί: συναισθηματικά δεμένοι με τη φήμη της ομάδας.
 - Με κριτήριο την απόσταση (Söderman and Dolles, 2013):
 - α) Οπαδοί της περιοχής ή της πόλης του γηπέδου:
 - ❖ όσοι πηγαίνουν σε κάθε αγώνα,
 - ❖ όσοι πηγαίνουν μόνο σε εντός έδρας αγώνες και
 - ❖ όσοι πηγαίνουν σε μερικούς μόνο αγώνες.
 - β) Απομακρυσμένοι οπαδοί με συναισθηματικό δέσιμο.
 - Εφήμεροι.
 - Ταλαντευόμενοι που αλλάζουν συχνά ομάδα.
- **Οργανωμένοι οπαδοί:** Οι οπαδικοί σύλλογοι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι κάθε φημισμένου ποδοσφαιρικού συλλόγου, με μέλη που ατύπως διαπραγματεύονται τις βάσεις της σχέσης τους με αυτόν και με κανόνες που τις περισσότερες φορές επιβάλλουν οι ίδιοι οι σύνδεσμοι (Adler, Mandelbaum, et al, 1996). Από το 2007, η Manchester United μετρούσε 333 εκατ. φιλάθλους σε όλο

τον κόσμο όπως επιβεβαίωσε έρευνα 1.000 ατόμων από καθεμιά από 21 χώρες του κόσμου από την Ιρλανδία ως την Ινδονησία (Cass, 2007).

- **Τηλεοπτικά δίκτυα:** Οι ποδοσφαιρικές επιχειρήσεις ακολουθούν πλέον πιστά το εμπορικό μοντέλο των Η.Π.Α. που στηρίζει την κερδοφορία τους κυρίως στα τηλεοπτικά δικαιώματα και τις χορηγίες (Duke, 2002) ώστε παράλληλα να διαδοθεί η φήμη της ομάδας μέσα από την προβολή και το κύρος των χορηγών αντίστοιχα. Αυτό σημαίνει πως ένας από τους καλύτερους πελάτες των φημισμένων ποδοσφαιρικών ομάδων με τις εκατοντάδες εκατομμυρίων οπαδών τους, είναι τα τηλεοπτικά κυρίως δίκτυα που αγοράζουν τα δικαιώματα μετάδοσης έναντι πολύ υψηλών ποσών για αγώνες των Εθνικών ή διεθνών διοργανώσεων και των διακρατικών πρωταθλημάτων (Gratton and Solberg, 2007). Η αναγνωρισιμότητα και αύξηση της φήμης της ομάδας επιτυγχάνεται με την προβολή των αγώνων της σε πολλά εκατ. θεατών, κάτι που βοηθά στην αύξηση των φιλάθλων σε νέες χώρες του κόσμου (Manzenreiter, 2004).
- **Τοπικές κοινωνίες:** Η φημισμένη ποδοσφαιρική ομάδα προωθεί την εικόνα του τόπου που έχει την έδρα της παράλληλα με τη δική της (Morrow, 1999).
- **Χορηγοί:** θα γίνει ξεχωριστή αναφορά αφού αποτελεί κορυφαίο εργαλείο Μάρκετινγκ των ποδοσφαιρικών ομάδων, ιδιαίτερα στην περίπτωση επέκτασης ενός συλλόγου σε μακρινές αγορές.
- **Πελάτες καταστημάτων σταδίου:** Red Cafe, Megastore (17.000 τ.μ.), κλπ.

Εικόνα 4. Red Cafe



Πηγή: manutdhellas, 2005

Εικόνα 5. Manchester United Megastore (17.000 τ.μ., το μεγαλύτερο στον κόσμο)



Πηγή: visitmanchester, χ.χ.

- **Εσωτερικοί Πελάτες:** Όπως αναφέρθηκε, η αποτελεσματική ηγεσία των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών θεωρεί τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής σαν εσωτερικούς πελάτες, στους οποίους επιδιώκει να παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να είναι ικανοποιημένοι (Γούναρης, 2012). Για να το πετύχει, πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες τους όπως και των πελατών της (Αναγνώστου, χ.χ.). Οι ευχαριστημένοι εργαζόμενοι μιας φημισμένης ποδοσφαιρικής επιχείρησης που την αντιπροσωπεύουν με πάθος, προσαυξάνουν τη φήμη της και την πιστότητα των πελατών που τους εμπιστεύονται (Keller, 2003).

Πολιτική της Manchester United για τους Οπαδούς. Στις αρχές του 2000, η διοίκηση της ομάδας αντιλήφθηκε την ανάγκη γνώσης των επιθυμιών των πελατών και εφαρμόζοντας τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ξεκίνησε τακτικές ετήσιες έρευνες για να μάθει τον βαθμό ικανοποίησης των γηπεδικών κυρίως οπαδών. Η νέα χιλιετία βρήκε τη Manchester United να ενδιαφέρεται όλο και περισσότερο, να κατανοήσει και να ερμηνεύσει τις επιθυμίες των οπαδών της, διεξάγοντας ετήσιες έρευνες όπου τους ζητούσε αξιολόγηση για «δευτερεύοντα» ζητήματα των παρεχόμενων από την ομάδα υπηρεσιών που απολάμβαναν. Την τελευταία 10ετία ανατέθηκαν 2 παγκόσμιες έρευνες (2011 και 2019) στην εξειδικευμένη συμβουλευτική εταιρεία Kantar,

με χιλιάδες συμμετέχοντες και ερωτήσεις για όλα τα ζητήματα που τους αφορούν («Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F» 2020).

Παρά όμως τις αγωνιστικές και οικονομικές επιτυχίες που ο σύλλογος πέτυχε με ιδιοκτήτες την οικογένεια Glazer, οι οργανωμένοι οπαδοί της ομάδας ποτέ δεν είδαν με καλό μάτι τους Αμερικανούς επενδυτές, θεωρώντας πως πάνω απ' όλα βάζουν τα προσωπικά τους συμφέροντα. Πολλές φορές ήρθαν σε ευθεία αντιπαράθεση με την οικογένεια αλλά το ποτήρι ξεχείλισε με την παταγώδη αποτυχία της «European Super League», στην οποία συμμετείχε μυστικά και η διοίκηση του συλλόγου. Αυτό εξόργισε τους οπαδούς που όμως ήταν έτοιμοι από καιρό και σε μια πρωτοφανή για τα δεδομένα του Αγγλικού πρωταθλήματος κίνηση, εκατοντάδες οπαδοί μπήκαν στον αγωνιστικό χώρο πριν τον αγώνα με τη Λίβερπουλ, τον Μάιο του 2021, με κύρια απαίτηση το «Glazers Out» οδηγώντας τον αγώνα σε αναβολή («Εισβολή εξαγριωμένων οπαδών της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ στο Ολντ Τράφορντ», 2021).

Η διοίκηση της ομάδας έριξε λάδι στη φωτιά, ανακοινώνοντας πως θα τιμωρηθούν από τον σύλλογο όσοι δημιούργησαν επεισόδια και ζημίες και φέρθηκαν βίαια στο προσωπικό και την αστυνομία και μάλιστα ενώ το γήπεδο ήταν κλειστό για τον κόσμο λόγω της πανδημίας. Κατά την ανακοίνωση του συλλόγου, οι ένοχοι θα βρεθούν σε συνεργασία με την αστυνομία και οι κυρώσεις θα αφορούν μόνο όσους συμμετείχαν σε βίαιες συμπεριφορές εντός και εκτός γηπέδου και όχι σε όσους διαδήλωσαν ειρηνικά («Τιμωρία περιμένει οπαδούς της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ», 2021). Η διοίκηση πάντως της Premier League αναγνώρισε το συναίσθημα των διαδηλωτών ενώ έριξε ευθύνες και στις διοικήσεις των συλλόγων που δημιουργούν διχασμό με τις αποφάσεις τους. Ο πρωθυπουργός από την άλλη ενώ καταδίκασε τα επεισόδια, κατανόησε τα αρνητικά συναισθήματα δυσαρέσκειας των οπαδών. Στο ίδιο πνεύμα και ο δήμαρχος της πόλης που δικαιολόγησε την ανησυχία των οπαδών για την Αμερικανική διοίκηση χωρίς να επικροτεί τα επεισόδια των λίγων («Βρετανία: Η Manchester United τιμωρεί οπαδούς της για συμμετοχή στα βίαια επεισόδια», 2021).

Πολιτική της Manchester United για τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι της Manchester United αυξάνονται λίγο αλλά σταθερά από το 2018. Ο συνολικός μέσος όρος απασχόλησης ανά μήνα (μαζί με τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη) τα έτη 2018, 2019 και 2020, ήταν αντίστοιχα 922, 940 και 992 όπως δείχνει ο επόμενος συγκεντρωτικός πίνακας, ανά λειτουργία και γεωγραφικά («Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F», 2020).

Πίνακας 2. Εργαζόμενοι Manchester United (2018-20)

Μέσος μηνιαίος όρος εργαζομένων και στελεχών: 30 Ιουνίου 2020, 2019 & 2018			
	2020	2019	2018
Ποδοσφαιριστές (άνδρες και γυναίκες)	115	104	81
Προπονητές και Ποδοσφαιρικό τεχνικό τμήμα.	176	163	165
Εμπορικό τμήμα	129	114	121
Μέσα και επικοινωνία	88	85	87
Διοικητικό τμήμα και άλλα	484	474	468
Σύνολο	992	940	922
Μέσος μηνιαίος όρος εργαζομένων και στελεχών ανά επιλεγμένη περιοχή			
	2020	2019	2018
Ηνωμένο Βασίλειο	928	885	862
Χόνγκ Κόνγκ	13	14	15
Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής	3	3	5
Υπόλοιπος κόσμος	48	38	40
Σύνολο	992	940	922

Πηγή: Manchester United, 2020

Τις ίδιες χρονιές απασχολήθηκαν επιπλέον 3.858 (2020), 3.340 (2019) και 3.593 (2018) εργαζόμενοι ορισμένου χρόνου. Οι συνολικές αμοιβές (πίνακας 3) μειώθηκαν από £12.915.000 (2018) σε £10.729.000 (2019) και £10.544.000 (2020). Η μείωση σταθερών αμοιβών ήταν μικρή το 2020 ως προς το 2019 παρά την πανδημία ενώ παρουσίασε αύξηση 30,72% το 2019 ως προς το 2018. Μειώθηκαν τα μερίσματα ενώ έμειναν σταθερά τα μπόνους («Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F», 2020).

Πίνακας 3. Συνολικές αμοιβές εργαζομένων της Manchester United

	2020	2019	2018
Πίνακας εξόδων και παροχών εργαζομένων	£'000	£'000	£'000
Βραχυπρόθεσμες παροχές σε εργαζόμενους	9,507	9,961	7,620
Πληρωμές βάσει μετοχών	1,017	748	5,275
Μπόνους επίτευξης στόχων	20	20	20
Σύνολο	10,544	10,729	12,915

Πηγή: Manchester United, 2020

Σύμφωνα με τον Deming, η Διοίκηση που στοχεύει στην Ποιότητα εξασφαλίζει εργασιακό κλίμα ασφάλειας και αλληλοσεβασμού (Γούναρης, 2012). Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στην επίσημη ιστοσελίδα του συλλόγου αναφέρεται η λέξη respect που αφορά όλους τους εμπλεκόμενους με την ομάδα άρα και στη σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό («manutd.com», n.d.). Ενδεικτική της φιλοσοφίας της διοίκησης για τους εργαζομένους της, απολύτως σύμφωνη με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι η επιστολή που έλαβαν οι πάνω από 900 υπάλληλοι της εταιρείας, τον Απρίλιο του 2020 που τους ενημέρωνε πως η Manchester United θα συνεχίσει να καταβάλλει τους μισθούς, ακόμη και όσων εργάζονταν σε δράσεις της ημέρας αγώνα, παρά την αναστολή τους λόγω πανδημίας και την ευνοϊκή απόφαση της κυβέρνησης που εκμεταλλεύτηκαν άλλες Αγγλικές ομάδες (Ζάλιαρης, 2020).

4.3.4. Σημασία της έρευνας για την εταιρεία

Από Έλληνα που ζούσε το 2005 στην Αγγλία και είχε πρόσβαση στην τότε διοίκηση της Manchester United, διατυπώθηκε η άποψη πως η απόφαση του συλλόγου να αναζητά (από το 2001) αξιολόγηση των συμπληρωματικών υπηρεσιών που προσφέρει στους οπαδούς της, επιβεβαιώνει την αλήθεια των συμπερασμάτων της έρευνας της Κονταξάκη (2008) παρόλο που το δείγμα εκείνο ήταν μικρό. Η διεξαγωγή ετήσιας έρευνας από τη Manchester United βοήθησε ιδιαίτερα την εταιρεία, να μαθαίνει την αξία που έχουν για τους πελάτες της, οι υπηρεσίες που παρέχει ώστε να τις βελτιώνει διαρκώς. Το δείγμα της έρευνας που διενεργούσε κάθε χρόνο για λογαριασμό της η εξειδικευμένη εταιρία ερευνών «Leadership Factor», ανέρχονταν σε 5.000 γηπεδικούς οπαδούς της. Κατά την πιλοτική έρευνα του 2001, οι συμμετέχοντες του πρώτου δείγματος έδειξαν τις σημαντικές ερωτήσεις που έπρεπε αυτή να περιλαμβάνει τα επόμενα χρόνια. Οι έρευνες των επόμενων χρόνων ζητούσαν από τους ερωτώμενους βαθμολόγηση από 1-10 στα ερωτήματα που αποφάσισαν οι συμμετέχοντες της πιλοτικής έρευνας του 2001. Δυστυχώς, η ηλεκτρονική πηγή της φωτογραφίας με τη βαθμολογία στα ερωτήματα της συγκριτικής έρευνας του 2004 σε σχέση με το 2003 που βρίσκεται στην κατοχή μου και δόθηκε από τον συγκεκριμένο Έλληνα, δεν βρέθηκε στο διαδίκτυο και γι' αυτό τελικά δεν παρατίθεται στην εργασία. Τα 20 ερωτήματα όμως, στα οποία βαθμολογούνταν η εταιρεία, σύμφωνα με την επιθυμία των οπαδών της (2001), είναι κατά σειρά τα εξής:

- α)** Ασφάλεια.
- β)** Ευκολίες εξόδου από το στάδιο.

- γ) Τιμή εισιτηρίων.
- δ) Χώρος θέσεων (καθισμάτων) κερκίδας.
- ε) Ευκολία πρόσβασης στις τουαλέτες.
- στ) Υπηρεσίες ταξιδιωτών.
- ζ) Τρόποι πληρωμής εισιτηρίων.
- η) Ηλεκτρονικός πίνακας του γηπέδου.
- θ) Πληροφόρηση από την επίσημη ιστοσελίδα.
- ι) Ταχύτητα εξυπηρέτησης φαγητών και ποτών των χώρων εστίασης του γηπέδου.
- ια) Επικοινωνιακά κανάλια.
- ιβ) Μεγαφωνικό σύστημα γηπέδου.
- ιγ) Ποιότητα φαγητών και ποτών των χώρων εστίασης του γηπέδου.
- ιδ) Τηλεφωνική εξυπηρέτηση.
- ιε) Εμπλοκή της κοινότητας των οπαδών.
- ιστ) Τιμές φαγητών και ποτών των χώρων εστίασης του γηπέδου.
- ιζ) Ιστοσελίδα της ομάδας.
- ιη) Περιεχόμενο προγράμματος της ημέρας αγώνα.
- ιθ) Το υπερκατάστημα του σταδίου (Megastore).
- ικ) Διαδραστικές υπηρεσίες της ομάδας.

Η λειτουργία της Manchester United μετά το 2001, είναι συνυφασμένη με τη διενέργεια τακτικών ερευνών που καθιερώθηκαν ως προϋπόθεση διαρκούς βελτίωσης των υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρεία. Αρκεί κάποιος να περιηγηθεί στην επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας και θα αντιληφθεί αμέσως πως διεξάγονται αλληπάλλληλες μικρές διαδικτυακές έρευνες όπου ζητείται η γνώμη των οπαδών για όλα τα ζητήματα.

Σύμφωνα με την ετήσια χρηματοοικονομική έκθεση της Manchester United για την περίοδο 2019-20 («Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F» 2020), οι οπαδοί και ακόλουθοι της ομάδας ανέρχονται σε 1,1 δις. παγκοσμίως. Ακόλουθοι χαρακτηρίζονται όσοι ενδιαφέρονται για τη Manchester United, θεωρώντας την δεύτερη ομάδα τους. Τα στοιχεία προέρχονται από έρευνα της κορυφαίας παγκοσμίως εταιρείας (ερευνών, συμβούλων διοίκησης και μάρκετινγκ) Kantar που το 2011 διεξήγαγε παρόμοια έρευνα για τη Manchester United («Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F» 2020).

Στην εκτεταμένη παγκόσμια διαδικτυακή έρευνα της Kantar (2019) που διεξήχθη σε 39 χώρες, το πρώτο εξάμηνο του 2019, συμμετείχαν περισσότερα από 54.000 άτομα

ενώ ακολούθησε αναγωγή των αποτελεσμάτων στους ενήλικους πολίτες όλου του κόσμου. Περιλάμβανε αρχικά δημογραφικές ερωτήσεις ενώ ακολουθούσαν ερωτήσεις για το μέγεθος παρακολούθησης των αγώνων της Manchester United από την τηλεόραση, τον βαθμό συμμετοχής τους στους λογαριασμούς της στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τον βαθμό αποδοχής των εμπορικών εταιριών της και το ενδιαφέρον που δείχνουν για τα προϊόντα της όπως και για των άλλων εταιριών που εμπορεύεται στα καταστήματά της. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η Manchester United έχει («Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F» 2020):

- Παγκοσμίως: 1,102 δις ακολούθους και οπαδούς το 2019
έναντι 659 εκατ. το 2011: **αύξηση 67,22%**.
- Παγκοσμίως: 467 εκατ. ακολούθους το 2019
έναντι 277 εκατ. το 2011: **αύξηση 68,6%**.
- Παγκοσμίως: 635 εκατ. οπαδούς το 2019
έναντι 382 εκατ. το 2011: **αύξηση 66,23%**.

Αναλυτικότερα καταγράφηκαν ανά Ήπειρο:

- Ασία: 731,7 εκατ. ακόλουθοι και οπαδοί το 2019
έναντι 324,7 εκατ. το 2011: **αύξηση 125,35%**.
- Ευρώπη, Μέση Ανατολή & Αφρική: 296,1 εκατ. ακόλουθοι και οπαδοί το 2019
έναντι 262,9 εκατ. το 2011: **αύξηση 12,63%**.
- Αμερική: 74 εκατ. ακόλουθοι και οπαδοί το 2019
έναντι 71,7 εκατ. το 2011: **αύξηση 3,21%**.

4.3.5. Η Manchester United ως πολυεθνική εταιρεία

Πρώτη, ακούσια και παράλληλα τραγική παγκόσμια προβολή της Manchester United συνέβη το μακρινό 1958, με τον βίαιο θάνατο σπουδαίων παικτών της εποχής εκείνης, κάτι που πήρε μεγάλη διαχρονική δημοσιότητα, δημιούργησε μεγάλη συμπάθεια και πρόσθεσε συναισθηματική αξία στο brand της ομάδας ενώ η κατάκτηση του Κυπέλου Πρωταθλητριών 10 χρόνια μετά, το ενίσχυσε ακόμη περισσότερο. Ακολούθως, η 25χρονη πορεία τίτλων του Alex Ferguson απογείωσε αυτή την φήμη παράλληλα με σημαντικές διοικητικές αποφάσεις διεθνοποίησης και συνεργασιών που τη μετέτρεψαν σε σημαντικά οικονομικά αποτελέσματα.

Τα προηγούμενα επέτρεψαν στα στελέχη και στα μέλη της Manchester United, να εφαρμόζουν στρατηγικές διεθνοποίησης και να καυχούνται δικαίως σήμερα πως

αποτελεί την πιο δημοφιλή ομάδα στο πιο δημοφιλές άθλημα του πλανήτη («A Global Fanbase», n.d). Κάτι που απέδειξε και η μεγάλη διαδικτυακή έρευνα της Kantar, υπολογίζοντας την αύξηση των φίλων της παγκοσμίως κατά 67,22% μέσα σε 8 χρόνια (2011-2019). Οφείλεται κυρίως στη συντριπτική αύξηση 125,35% που παρατηρήθηκε στην Ασία όπου σε απόλυτους αριθμούς σκαρφάλωσε από τα 324,7 εκατ. φίλων του 2011 στα 731,7 εκατ. το 2019 ενώ αισθητά μικρότερη ήταν η αύξηση στις υπόλοιπες Ηπείρους («Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F» 2020).

Ο Porter (2008) χαρακτηρίζει ειρωνικό το γεγονός πώς ένας σύλλογος που οι οπαδοί του τρόμαξαν με το ενδεχόμενο, ν' αγοράσει την ομάδα ο Αμερικανός Glazer, με τόσο έντονο τοπικό χρώμα και οπαδούς που συνήθιζαν να χλευάζουν όσους δεν είχαν παρόμοια τοπικιστική στάση και δρώντας σε μια χώρα με ιερή προσήλωση στις παραδόσεις, κατάφερε να μεταμορφωθεί σε υπόδειγμα εταιρείας παγκόσμιας φήμης με τόσους οπαδούς και θαυμαστές (Porter, 2008). Οι οπαδοί της βίωσαν πολιτισμικό σοκ αν δεχτεί κανείς την άποψη του Giddens (1994) πως η παγκοσμιοποίηση εταιριών με έντονο τοπικό χρώμα δημιουργεί υποσυνείδητες εσωτερικές συγκρούσεις στα μέλη τους. Πόσο μάλλον όταν η Αγγλία είναι μια χώρα που ενώ διαχρονικά υποστηρίζει τον άκρατο φιλελευθερισμό, το κράτος συνηθίζει να παρεμβαίνει σε ζητήματα ιδιωτικών χρεών, τηλεοπτικών συμφωνιών κ.λπ. (Porter, 2008). Όλα όμως έγιναν νόμιμα κατά την εξαγορά της Manchester United από τον Glazer κι' έτσι έμειναν οι φανατικοί οπαδοί ν' ανησυχούν, περιμένοντας μέχρι σήμερα να εκδιώξουν τον «ανεπιθύμητο ξένο» επενδυτή (Porter, 2008). Όμως, παρά τις επί 16 χρόνια αντιδράσεις σημαντικής μερίδας οπαδών της, κεντρική στρατηγική της ομάδας παραμένει η ενίσχυση της εικόνας της και η προσέλκυση οπαδών από την παγκόσμια αγορά, βασικά στοιχεία της οποίας είναι («Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F» 2020):

- Διαρκείς νέες επενδύσεις σε παίκτες, εγκαταστάσεις και βελτίωση ονόματος:
 - Δέσμευση ενίσχυσης εμπειρίας & πιστότητας των οπαδών που οδήγησε σε περίπου 99% προσέλευση σε ματς Premier League από το 1997/98!
 - Ακόμη μεγαλύτερη αύξηση των φίλων της ομάδας παγκοσμίως.
- Διατήρηση και επέκταση συνεργασιών με διεθνείς ισχυρές εταιρίες χορηγών.
- Ακόμη υψηλότερη εμπορική ανάπτυξη.
- Περεταίρω αξιοποίηση της τεχνολογίας.
- Επέκταση των τηλεοπτικών συμφωνιών.
- Διαρκή βελτίωση των οικονομικών δεικτών.

Η αναγνώριση του παγκόσμιου χαρακτήρα και της επιδιωκόμενης πρωτιάς της εταιρείας από τα στελέχη, οδηγεί τους υπευθύνους Μάρκετινγκ, να ενισχύουν διαρκώς την ομάδα για περισσότερες επιτυχίες υψηλού επιπέδου ενώ παράλληλα να επιδιώκουν μεγαλύτερη αύξηση του μεριδίου των διεθνών αγορών συνδρομητικής τηλεόρασης, ρούχων και διαφήμισης αφού μεγαλύτερα τμήματα σημαίνουν περισσότερα έσοδα και κέρδη («Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F» 2020).

4.3.6. Επιλογή χορηγών και χορηγιών της ομάδας

Χορηγία στο αθλητικό Μάρκετινγκ. Κορυφαίο εργαλείο του αθλητικού Μάρκετινγκ αναδείχθηκε η χορηγία (Ivarsson and Johansson, 2004), τόσο για τα σωματεία όσο και για τους χορηγούς (Κουτούπης, 2005). Το οικονομικό κόστος για τους χορηγούς αποδεικνύεται πολύ χαμηλότερο από τα οφέλη που αποκομίζουν, ιδίως αν η χορηγία αφορά σύλλογο με πιστούς οπαδούς αφού το προϊόν του χορηγού ταυτίζεται με αυτό του χορηγούμενου (Αλεξόπουλος, 2006). Οι χορηγοί επιλέγουν ποιον σύλλογο θα χορηγήσουν, με κριτήρια το οικονομικό του μέγεθος, το γεωγραφικό εύρος των δραστηριοτήτων του (Morris, 2010) και την ελκυστική εικόνα του που δημιουργεί θετικές συσχετίσεις χορηγού – χορηγούμενου, αυξάνοντας τελικά τις πωλήσεις του. Οι ποδοσφαιρικές χορηγίες στο διεθνές ποδόσφαιρο ήταν ανέκαθεν υψηλές αφού το 2006 στην Ιταλία ήταν 188 εκ. € (14% των συνολικών εσόδων των ομάδων της), στη Γερμανία 360 εκ. € (30%) και στην Ισπανία 432 εκ. € (Deloitte Sports Business Group, 2007). Την ίδια χρονιά (2006), το σύνολο των Αγγλικών ποδοσφαιρικών εταιρειών εισέπραξε από χορηγίες περίπου μισό δισεκατομμύριο ευρώ, με την Chelsea να αποκομίζει τη μερίδα του λέοντος με 61,5 εκ. € (Αλεξόπουλος, 2007). Εννιά χρόνια μετά, η κατάσταση βελτιώθηκε ακόμη περισσότερο αφού οι χορηγίες στα 5 κορυφαία Ευρωπαϊκά πρωταθλήματα ανήλθαν συνολικά περίπου στα 4,2 δισεκατομμύρια ευρώ (2014-15), με το Αγγλικό ποδόσφαιρο και πάλι να εισπράττει τα περισσότερα, κατά το Deloitte Annual Review of Football Finance 2016 («Deloitte: «Πρωταθλήτρια» εσόδων η Premier League», 2016).

Χορηγία στο ποδόσφαιρο και στη Manchester United. Το ποδόσφαιρο είναι το πιο δημοφιλές άθλημα παγκοσμίως, απευθύνεται σε όλες τις ηλικίες, εισοδήματα, επαγγέλματα και κοινωνικές τάξεις κι επομένως αποτελεί μια τεράστια αγορά για όσες ομάδες αναπτύσσονται στο διεθνή χώρο. Κυριότερος λόγος είναι οι έντονες συναισθηματικές εναλλαγές που προσφέρει ένας ποδοσφαιρικός αγώνας που επιφέρουν

μια έντονη ψυχική ικανοποίηση (Meenaghan, 2001). Η τεράστια, παγκόσμια, δυνητική αγορά του ποδοσφαίρου οδήγησε στην παγκόσμια επέκταση μεγάλων ποδοσφαιρικών Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Η ανάγκη αυτή υπηρετείται πολύπλευρα από τις χορηγικές συμφωνίες με εταιρείες κολοσσούς, οι οποίες εκτός από τα υπέρογκα ποσά με τα οποία τις χρηματοδοτούν, συνδέουν το δικό τους ισχυρό brand με αυτό του συλλόγου, ενισχύοντάς το ακόμη περισσότερο (Dolphin, 2003).

Η ξέφρενη πορεία αύξησης των εσόδων, της περιουσίας, της φήμης και κυρίως των παγκόσμιων φίλων της Manchester United κατά την τελευταία 25ετία, την οδήγησε σε αποδοτικότερες μακροχρόνιες συμφωνίες χορηγιών με εταιρείες κολοσσούς. Ενδεικτικό είναι πως από τα 765 εκ. δολάρια των συνολικών εσόδων της περιόδου 2015-16, τα 405 εκ. προέρχονταν από διαφημιστικά και χορηγίες (Ozanian, 2017). Η εταιρεία εισέπραττε 75 εκ. ευρώ ετησίως, την περίοδο 2014 -19 μόνο από τη «Chevrolet» για την διαχρονικά πιο ακριβή φανέλα της Ευρώπης (Κωνσταντινίδης, 2016).

Πίνακας 4. Οι πιο επικερδείς χορηγίες φανέλας

Α.Α.	Σύλλογος	Χορηγός	Ποσό
1	Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ	Chevrolet	74.700.000
2	Μπαρτσελόνα	Rakuten	55.100.000
3	Τσέλσι	Yokohama Tyres	53.200.000
4	Μάντσεστερ Σίτι	Etihad	53.200.000
5	Λίβερπουλ	Standard Chartered	40.100.000
6	Άρσεναλ	Emirates	40.100.000
7	Ρεάλ Μαδρίτης	Emirates	31.700.000
8	Μπάγερν Μονάχου	Telekom	31.700.000
9	Παρί Σεν Ζερμέν	Emirates	26.100.000
10	Γιουβέντους	Jeep	17.700.000

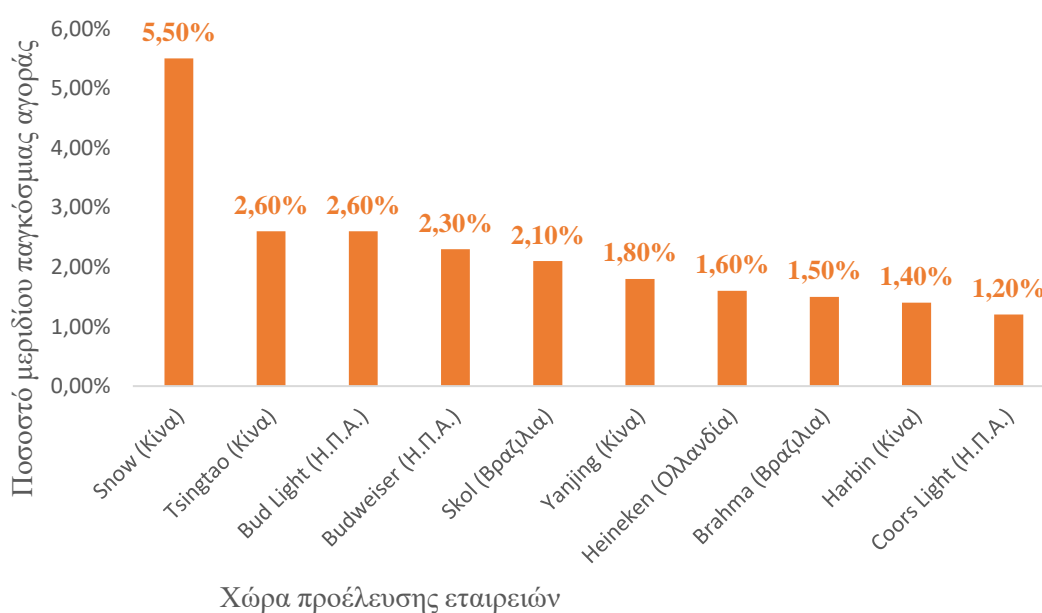
Πηγή: Κωνσταντινίδης, 2016

Μια ποδοσφαιρική εταιρία του οικονομικού μεγέθους και της φήμης της Manchester United, έχει το προνόμιο να προσεγγίζεται από αντίστοιχου μεγέθους χορηγούς όπως η Nike, η Chevrolet και η Adidas (Κατσαΐτης, 2013). Μόνο οι χορηγίες της φανέλας και από 2 μόνο χορηγούς, απέφεραν στην ομάδα έσοδα περίπου ενός 1 δις ευρώ από το 2013 μέχρι σήμερα. Η συμφωνία με την αυτοκινητοβιομηχανία Chevrolet

θα απέφερε συνολικά στην ομάδα 440,4 εκ. λίρες μέχρι σήμερα (Κατσαΐτης, 2013). Από τη σεζόν 2015-2016, η εταιρεία αθλητικών ειδών Adidas αντικατέστησε τη Nike στα μπλουζάκια μετά από 13 χρόνια και χορηγεί πλέον την ομάδα με 70 εκ. λίρες ετησίως, ποσό απίστευτο αν αναλογιστεί κανείς πως την ίδια περίοδο η Λίβερπουλ εισέπραττε 25 εκ. λίρες ετησίως από τον χορηγό της, η Μάντσεστερ Σίτι 12 εκ. λίρες, η Τσέλσι και η Άρσενал από 30 εκ. («Συμφωνία «μαμούθ» ανάμεσα σε Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ και Adidas-Τα ποσά προκαλούν... ζαλάδα!», 2014). Άλλοι χορηγοί είναι επιχειρηματικοί κολοσσοί όπως η κορυφαία ασφαλιστική εταιρεία AIG (American International Group) που διαφημιζόταν στα μπλουζάκια την προηγούμενη 10ετία, η δημοφιλέστερη μύρα του κόσμου Budweiser (2002-2010), η μεγαλύτερη (2003) εταιρεία στοιχημάτων στο Ηνωμένο Βασίλειο Betfred και πολλές άλλες (Κατσαΐτης, 2013).

Δεν είναι συνεπώς περίεργο που στη λίστα χορηγών της Manchester United, περιλαμβάνονται ονόματα όπως η Coca Cola, με πλούσια ιστορία χορηγιών σε μεγάλα αθλητικά συμβάντα («Euro 2016. Μεγάλα συμβόλαια, χορηγοί και αριθμοί που ζαλίζουν», 2016) και η Citigroup, στη δυάδα των μεγαλύτερων τραπεζών του κόσμου («Οι πέντε πιο σημαντικές τράπεζες», 2016). Χορηγός και η άγνωστη μεν στην Ευρώπη αλλά πρώτη στην αχανή Κίνα κινέζικη μύρα Snow με μερίδιο αγοράς 5,5% (γράφημα 5) όπου επενδύει με συνέπεια η Manchester United (Nudelman and Hanbury, 2017).

Γράφημα 5. Οι μύρες με τις περισσότερες πωλήσεις παγκοσμίως



Πηγή: Nudelman and Hanbury, 2017

Παρούσες Χορηγίες της Manchester United συγκριτικά με άλλες ομάδες. Η Manchester United σήμερα, πρωτοπόρος και στο διαδίκτυο με περίπου 140 εκατ. οπαδούς στα social media, αντικαθιστά στη φανέλα της (από την περίοδο 2021-22 και για μια 5ετία) τη φίρμα της αυτοκινητοβιομηχανίας Chevrolet, με αυτή της γερμανικής εταιρείας λογισμικού TeamViewer, με ετήσιες χορηγίες 65 εκατ. δολαρίων περίπου. Η συμφωνία αυτή ενώ είναι μικρότερη σε απολαβές από αυτή της Chevrolet, ίσως τελικά αποδειχθεί αποδοτικότερη αφού τα εμπορικά δικαιώματα της TeamViewer είναι λιγότερα από της Chevrolet και τα επιπλέον μπορούν να παραχωρηθούν και σε δεύτερο χορηγό, αποφέροντας τελικά περισσότερα συνολικά οφέλη (Ozanian, 2021).

Παρατίθεται παρακάτω πρόσφατος πίνακας με τις κορυφαίες εν ενεργεία και μελλοντικές χορηγίες των πολυτιμότερων σε αξία ομάδων (Ozanian, 2021).

Πίνακας 5. Κορυφαίες χορηγικές συμφωνίες των πολυτιμότερων σε αξία ομάδων

Ομάδες	Κορυφαίος Χορηγός	Ετήσια Χορηγία (εκ. δολάρια)	Συνολική Χορηγία (εκ. δολάρια)	Έτη
Real Madrid	Emirates	82.5	412.5	2017-22
Manchester United	TeamViewer	64.9	324.5	2021-26
Barcelona FC	Rakuten	64.8	324.0	2017-22
Paris Saint-Germain	Accor	57.0	171.0	2019-22
Arsenal	Emirates	56.0	280.0	2019-24
Liverpool	Standard Chartered	55.3	221.2	2019-23
Chelsea	Three	55.2	165.6	2021-24
Juventus	Jeep (FCA)	53.1	159,3	2020-23
Tottenham	AIA	50.0	400.0	2019-27
Bayern Munich	Deutsche Telekom (T-Mobile)	35.4	283.2	2015-23

Πηγή: Ozanian, 2021

4.3.7. Ενέργειες Κοινωνικής Ευθύνης της Manchester United

Κοινωνικές δράσεις προστασίας ευπαθών ομάδων. Η διεθνής εμπειρία δείχνει πως η ανάπτυξη πρωτοβουλιών Κοινωνικής ευθύνης από μια επιχείρηση ενισχύει το

brand της και σε ηθικό επίπεδο αλλά και σε οικονομικά αποτελέσματα. Ενέργειες αυτής της μορφής ενισχύουν την αφοσίωση τόσο των πελατών όσο και των εργαζομένων της ενώ προσελκύει και νέους υποστηρικτές που αποδέχονται τις αξίες που προωθεί («Πώς ο COVID-19 επηρεάζει τις επιχειρήσεις και τα brands στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, 2020). Η υπερπροβολή της έννοιας της κοινωνικής ευθύνης από τα διεθνή M.M.E. υποχρέωσε οργανισμούς και επιχειρήσεις, να την εντάξουν στις προτεραιότητές τους ώστε να ενισχύσουν την εικόνα τους στην κοινωνία. Παρόμοιες ευαισθησίες δεν θα μπορούσαν να λείπουν από μια εταιρεία με τη φιλοσοφία της Manchester United, η οποία δεσμεύεται στην κατεύθυνση αυτή με το πρόγραμμα Κοινωνικής ευθύνης που εφαρμόζει μέσω του «Manchester United Foundation». Μέσω του συγκεκριμένου ιδρύματος, η εταιρεία επιδιώκει να παροτρύνει τους νέους, να κτίσουν ένα καλύτερο μέλλον για τους ίδιους, με αλληλεγγύη για τους συνανθρώπους τους μέσα από συμμετοχή σε ποδοσφαιρικές προπονήσεις και εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης που υλοποιούνται από ανθρώπους αφοσιωμένους στο brand της («Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F», 2020).

Διοργάνωση δωρεάν βραδινών ποδοσφαιρικών συγκεντρώσεων στους δρόμους (Street Reds), συνεργασίες με τοπικούς συλλόγους, 27 Λύκεια της πόλης και σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, προσφορά προγραμμάτων ανάπτυξης σε κορίτσια και αγόρια με κάθε είδους αναπηρίες και πλήθος δραστηριοτήτων που παρέχουν ευκαιρίες απόκτησης εργασιακής εμπειρίας, στοχεύουν στην επίτευξη κοινωνικής συνοχής των νέων και ταύτισής τους με το όνομα της ομάδας τους καθώς και στην ενίσχυση της φήμης της στην παγκόσμια κοινότητα («Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F», 2020). Οι χορηγίες αμέτρητων φιλανθρωπικών οργανώσεων, οι φιλανθρωπίες του ιδρύματος «Sir Bobby Charlton Foundation» καθώς και η μακρόχρονη σύμπραξή του με τη διεθνή οργάνωση Unicef από το 1999, ενισχύει θετικά την ψυχολογία και την καθημερινότητα εκατομμυρίων παιδιών απ' όλο τον κόσμο («Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F», 2020). Οι κοινωνικές δράσεις της εταιρείας δεν περιορίζονται μόνο στο Βρετανικό έδαφος αλλά απλώνονται σε όλο τον κόσμο. Πρόσφατο ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η δωρεά προς την ελληνική M.K.O. «Πρωτοβουλία για το παιδί» με έδρα τη Βέροια, στην οποία χορήγησε ποσό 2.216,36 ευρώ, στα πλαίσια του «Manchester United Foundation», ανταποκρινόμενη στο αίτημα της Πανελληνίας Λέσχης Φίλων Manchester United (Hellenic Supporters Club) της Θεσσαλονίκης (Μεταλίδης, 2021).

Κοινωνικές δράσεις κατά την πανδημία. Η απαγόρευση φυσικής παρουσίας στα παραπάνω προγράμματα που επέβαλλε η πρόσφατη πανδημία, αντικαταστάθηκε από διαδικτυακές επαφές ενώ δεν εμπόδισε καθόλου την χορηγία οικονομικών πόρων και τροφίμων στους συνεργαζόμενους φιλανθρωπικούς οργανισμούς («Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F», 2020). Η πανδημία δημιούργησε εμπόδια σε πολλές από τις ενέργειες των εταιρειών που προωθούν κοινωνικές ευαισθησίες με φυσική παρουσία ενώ από την άλλη τα επιβληθέντα lockdown αύξησαν τον αριθμό των ατόμων που έχουν ανάγκη απ' αυτές. Πέρα από τις γενικές παρεμβάσεις στήριξης όσον επλήγησαν από την πανδημία, η Manchester United υλοποίησε συγκεκριμένες κοινωνικές δράσεις. Στηρίζονται ευπαθείς ομάδες, σχολεία, φιλανθρωπικοί οργανισμοί και νοσοκομεία σε οτιδήποτε χρειαστεί το N.H.S (New Health System). Η είσοδος του σταδίου του Old Trafford φωταγωγήθηκε με τις λέξεις N.H.S. και UNITED για προώθηση και στήριξη του Αγγλικού Συστήματος Υγείας. Σε συνεργασία με τη συμπολίτισσα Manchester City και με πλάνο με σύνθημα #ACITYUNITED, προσέφεραν 100.000 λίρες σε τοπικές τράπεζες τροφίμων για τη στήριξη ευπαθών ομάδων («Πώς ο COVID-19 επηρεάζει τις επιχειρήσεις και τα brands στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης», 2020).

Η κουλτούρα της Manchester United διαπότισε βαθιά όλα τα μέλη της, με ζωντανό και φρέσκο παράδειγμα τον ποδοσφαιριστή Rashford που το 2020 ξεκίνησε φιλανθρωπική εκστρατεία, συγκεντρώνοντας 20 εκατ. λίρες και εξασφαλίζοντας 3 εκατ. γεύματα για απόρους της Βρετανίας και τα σχολικά γεύματα όλων των παιδιών του Βασιλείου για 6 εβδομάδες κατά τη διάρκεια της πανδημίας (Τσαρουχάς, 2020)

Κοινωνικές δράσεις για την ισότητα και το περιβάλλον. Άλλη διάσταση της κοινωνικής της δράσης αφορά προώθηση της ισότητας όλων και του σεβασμού της διαφορετικότητάς τους, μέσα από το προωθητικό πρόγραμμα #allredallequal. Το #allredallequal υλοποιείται με τη συμμετοχή στο πρόγραμμα προτύπου ισότητας «Advanced Level» (Ιούνιος 2019) της Premier League, τη συνεργασία με την LGBT Stonewall αλλά και την καμπάνια Red που κατέκτησε πλήθος βραβείων, προβάλλοντας το σεβασμό στη διαφορετικότητα και την αποφυγή διακρίσεων κάθε μορφής. Μια τρίτη διάσταση κοινωνικής ευθύνης της εταιρείας αφορά ενέργειες προστασίας του περιβάλλοντος μέσω της πρωτοβουλίας «Reds Go Green». Οι δράσεις στον τομέα αυτό αφορούν εφαρμογή στην πράξη και προβολή της ανάγκης για ελαχιστοποίηση της απόρριψης και ανακύκλωσης των απορριμμάτων, της χρήσης ανανεώσιμων μορφών

ενέργειας και της μείωσης του διοξειδίου του άνθρακα. Παρόμοια στόχευση υπηρετεί και το πρόγραμμα «Gold Standard in Green Tourism Business Certification» που ενισχύει τουριστικές επιχειρήσεις που δεσμεύονται σε δράσεις προστασίας του περιβάλλοντος («Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F», 2020).

4.4. Οικονομικά στοιχεία της Manchester United F.C.

Η ανάδειξη της Manchester United σε κορυφαία σε αγωνιστικές επιτυχίες και εγχώριους και διεθνείς τίτλους στην Αγγλία (την τελευταία 25ετία), συνοδεύτηκε από ανάλογη διαχρονική εκτίναξη των εσόδων της όπως φαίνεται από τις ετήσιες λίστες «Football Money League» της Deloitte από το 1997 μέχρι σήμερα. Προέρχονται από το matchday, εκχώρηση τηλεοπτικών δικαιωμάτων, εμπορικές δραστηριότητες, χορηγίες, διεθνείς συνεργασίες, κοινωνική δράση, εμπορική εκμετάλλευση των καταστημάτων της, πώληση ποδοσφαιριστών, κ.λπ. Η νομική μορφή της εταιρείας είναι αυτή της Περιορισμένης Ευθύνης (Ltd), με σχεδόν αποκλειστικούς ιδιοκτήτες της σήμερα την οικογένεια Glazer που κατέχει το 98,7% των μετοχών (Ακτύπης και Περρής, 2020).

Πορεία εσόδων και κερδών. Στη «Football Money League» (2017) που αφορά τη σύγκριση των Ευρωπαϊκών ομάδων το 2014-15 και 2015-16, η Manchester United φιγουράρει στην 1^η θέση των εσόδων με ετήσια αύξηση 32,63% ενώ βρίσκεται στις 3 πρώτες θέσεις όλων των σχετικών λιστών της τελευταίας 25ετίας εκτός από μία που ήταν 4^η! Πάντα όμως 1^η στις Αγγλικές ομάδες αφού το όνομα, η φήμη και η δημοφιλία της δεν χτίστηκαν μόνο πάνω στις αγωνιστικές της επιτυχίες. Κατά την εκτίμηση των ανθρώπων της Deloitte (2018), η πρωτιά των επόμενων περιόδων θα κρίνεται κυρίως ανάμεσα στις 3 πρώτες ομάδες της λίστας ενώ θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από τις συναλλαγματικές ισοτιμίες του ευρώ με την λίρα που θα υποτιμάται διαρκώς σε σχέση με το ευρώ («Αυτές είναι οι ποδοσφαιρικές... επιχειρήσεις με τα περισσότερα έσοδα», 2017).

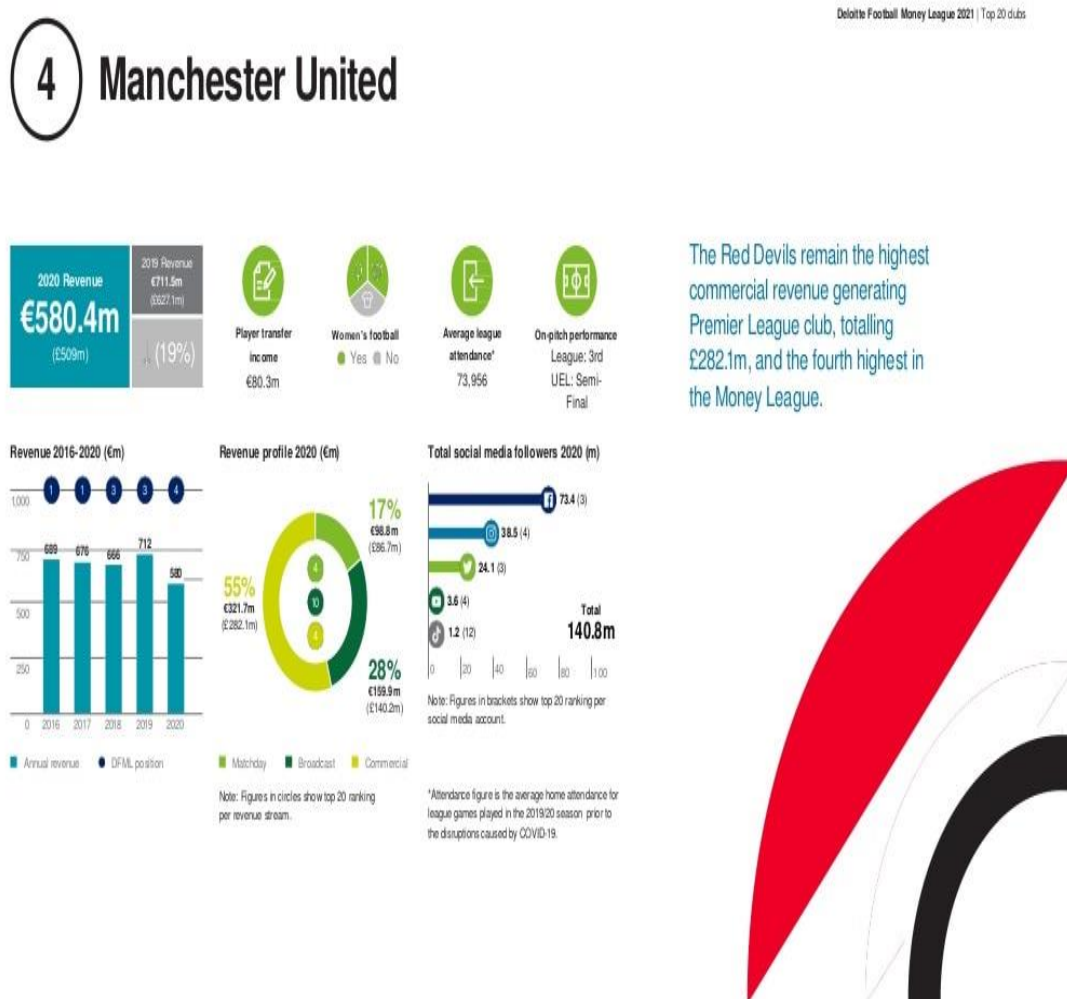
Στη Football Money League (2020), από τα συνολικά έσοδα (£627.1m) της Manchester United της περιόδου 2018-19, 44,5% (£279.6m) οφείλονται σε εμπορική δραστηριότητα, 38,5% (£241.2m) σε τηλεοπτικά δικαιώματα και μόνο 17% (£106.3m) στη μέρα αγώνα (Deloitte Sports Business Group, 2020). Τα λειτουργικά κέρδη της περιόδου 2018-19 ανέρχονται σε \$166,6 εκ. που κατά τον Ozanian (2021) είναι:

- 168% περισσότερα από της πρώτης τότε σε αξία Μπαρτσελόνα (\$62,2 εκατ.),
- 81% περισσότερα από της 2^{ης} τότε σε αξία Ρεάλ (\$92 εκατ.),
- 238,6% περισσότερα από της 3^{ης} τότε σε αξία Μπάγερν (\$49,2 εκατ.), και

- 16,5% περισσότερα της 2^{ης} τότε σε λειτουργικά κέρδη Τότεναμ (\$134,2 εκατ.).

Στη λίστα Football Money League της χρονιάς 2019-20 της Deloitte Sports Business Group (2021), τα συνολικά έσοδα μειώθηκαν από την προηγούμενη 18,43%, από £627.1m σε £509m (επόμενη εικόνα). Τα έσοδα από εμπορικές δραστηριότητες ενώ παρέμειναν περίπου ίδια με το 2018-2019 (μικρή αύξηση από £279.6m σε £282.1m), αυξήθηκε πολύ το ποσοστό συμμετοχής τους στα συνολικά έσοδα από 44,5% σε 55,5%. Τα έσοδα από τηλεοπτικά δικαιώματα μειώθηκαν αισθητά από £241.2m σε £140.2m (ποσοστό μείωσης από 38,5% σε 27,55%). Τέλος ενώ τα έσοδα μέρας αγώνα μειώθηκαν από £106.3m σε £86.7m, το ποσοστό συμμετοχής στα συνολικά έσοδα παρέμεινε σταθερά 17% όσο και την προηγούμενη περίοδο (Deloitte Sports Business Group, 2021).

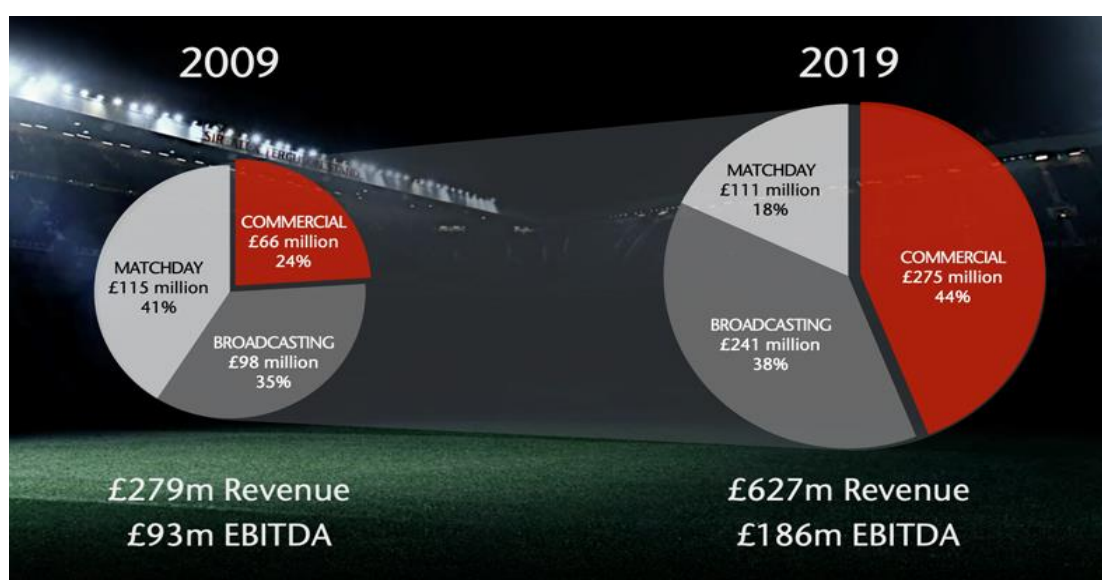
Εικόνα 6. Μείωση εσόδων της Manchester United (2019-20 και 2018-19)



Συγκρίνοντας τα επίσημα συγκριτικά στοιχεία των δύο περιόδων 2008-2009 και 2018-2019 που παρέχει η ίδια η Manchester United (Business Model, n.d.) για τη μεταβολή στα έσοδα και τα κέρδη της στην 11ετία 2008 -2019, διαπιστώνουμε τα εξής εντυπωσιακά στοιχεία (επόμενη εικόνα):

- Διπλασιασμός κερδών προ τόκων, φόρων & αποσβέσεων: από £93m σε £186m!
- Υπερδιπλασιασμός συνολικών εσόδων: από £279m σε £627m (+125%)!
- Τετραπλασιασμός εμπορικών εσόδων: από £66m σε £275m (+317%)!
- Υπερδιπλασιασμός τηλεοπτικών δικαιωμάτων: από £98m σε £241m (+146%)!
- Μικρή μείωση εσόδων μέρας αγώνα: από £115m σε £111m (- 3,5%).

Εικόνα 7. Έσοδα & Κέρδη (2009 & 2019) της Manchester United



Πηγή: manutd, 2019

Η Ζημιά στο ποδόσφαιρο από τον κορονοϊό. Η πανδημία του κορονοϊού ανέτρεψε βίαια την αλματώδη αύξηση των συνολικών εσόδων των κορυφαίων ομάδων, με τη Manchester United να μετρά απώλειες εσόδων 116,8 εκ. ευρώ για το 2019-2020 ως προς το 2018-2019. Αντιπροσωπεύουν 17,44 % των συνολικών απωλειών εσόδων (669,9 εκ. ευρώ) των 5 κορυφαίων ομάδων της Ευρώπης («Μάτωσαν» τα ταμεία των 5 κορυφαίων του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου – Ποια ομάδα έχασε τα περισσότερα», 2021).

Στην έκθεση της Manchester United της περιόδου 2019-2020, διευκρινίζεται πως η διακοπή των αγώνων όλων των Ευρωπαϊκών διοργανώσεων που επιβλήθηκε από την UEFA αλλά και τα μέτρα που επέβαλλε η Αγγλική κυβέρνηση στις 13/3/2020 λόγω της

πανδημίας του κορονοϊού, επηρέασαν αρνητικά τα συνολικά έσοδα της περιόδου, τα οποία μειώθηκαν αισθητά σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο. Οι αγώνες κεκλεισμένων θυρών για 2,5 μήνες, οι λίγοι που διεξήχθησαν με ελάχιστους θεατές όταν αυτό επιτράπηκε, το κλείσιμο του Old Trafford, του Megastore, του Museum, του Red Café και η ματαίωση του Tour του σταδίου την ίδια περίοδο, έγιναν αιτία να μειωθούν τα ετήσια «έσοδα μέρας αγώνα» κατά 18,9%, τα έσοδα από τηλεοπτικά δικαιώματα 72% κι επομένως τα συνολικά έσοδα της περιόδου κατά 23,2% όπως φαίνεται στην παρακάτω έκθεση (πίνακας 6) του 2020 ενώ κάθε μετοχή επιβαρύνεται με ζημία 14,14 λεπτών («Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F», 2020).

Πίνακας 6. Αποτελέσματα χρήσης της Manchester United (2016 – 2021)

	Λήξη έτους: 30 Ιουνίου (£'000)				
	2020	2019	2018	2017	2016
Έσοδα από συμβάσεις με πελάτες:	509,041	627,122	589,758	581,254	515,694
Εμπορικά έσοδα	279,044	275,093	275,835	275,521	268,667
Έσοδα ραδιοτηλεοπτικών μεταδόσεων	140,203	241,210	204,137	194,098	140,440
Έσοδα αγωνιστικής ημέρας	89,794	110,819	109,786	111,635	106,587
Λειτουργικά έξοδα –πριν από έκτακτα:	(522,204)	(583,337)	(562,089)	(516,068)	(421,574)
Έξοδα παροχών σε εργαζόμενους	(284,029)	(332,356)	(295,935)	(263,464)	(232,242)
Λοιπά λειτουργικά έξοδα	(92,876)	(108,977)	(117,019)	(117,942)	(91,244)
Απόσβεση και απομείωση	(18,543)	(12,850)	(10,755)	(10,228)	(10,079)
Χρεολύσια	(126,756)	(129,154)	(138,380)	(124,434)	(88,009)
Λειτουργικά έξοδα –έκτακτα στοιχεία	—	(19,599)	(1,917)	4,753	(15,135)
-Συνολικά λειτουργικά έξοδα	(522,204)	(602,936)	(564,006)	(511,315)	(436,709)
= Λειτουργικά (ζημίες) / κέρδη προ κερδών / (ζημιών) διάθεσης άυλων στοιχείων	(13,163)	24,186	25,752	69,939	78,985
+Κέρδη/(ζημίες) διάθεσης άυλων στοιχείων	18,384	25,799	18,119	10,926	(9,786)
=Λειτουργικά κέρδη	5,221	49,985	43,871	80,865	69,199
Δαπάνες χρηματοδότησης	(27,391)	(25,470)	(24,233)	(25,013)	(20,459)
Χρηματοοικονομικά έσοδα	1,352	2,961	6,195	736	442
- Καθαρό κόστος χρηματοδότησης	(26,039)	(22,509)	(18,038)	(24,277)	(20,017)
=(Ζημίες)/κέρδη προ φόρου εισοδήματος	(20,818)	27,476	25,833	56,588	49,182
+Δαπάνες φόρου εισοδήματος	(2,415)	(8,595)	(63,462)	(17,379)	(12,584)
= (Ζημίες)/κέρδη χρήσης (1) + (2)	(23,233)	18,881	(37,629)	39,209	36,598
Μέσος αριθμός μετοχών (χιλιάδες)	164,253	164,526	164,195	164,025	163,890
Βασικά (ζημίες) / κέρδη ανά μετοχή	(14.14)	11.48	(22.92)	23.90	22.33

Πηγή: Manchester United, 2020

Οι πηγές των εμπορικών εσόδων φαίνονται στον επόμενο πίνακα 7. Τα έσοδα από χορηγίες της τελευταίας λογιστικής χρήσης (2019-2020) είναι λίγο περισσότερα από αυτά της προηγούμενης περιόδου αλλά σχεδόν διπλάσια απ' όσα προέρχονται από άλλες εμπορικές δραστηριότητες («Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F», 2020).

Πίνακας 7. Προέλευση εμπορικών εσόδων της Manchester United (2016 – 2021)

	Λήξη έτους: 30 Ιουνίου				
	(€'000)				
	2020	2019	2018	2017	2016
Εμπορικά έσοδα:	279,044	275,093	275,835	275,521	268,667
Έσοδα από χορηγίες	182,709	173,010	172,982	171,530	171,329
Έσοδα από άδειες λιανικής πώλησης, εμπορικής εκμετάλλευσης, ένδυσης και προϊόντων	96,335	102,083	102,853	103,991	97,338

Πηγή: Manchester United, 2020

Παρατηρώντας τα στοιχεία των τελευταίων 5 ισολογισμών όπως φαίνονται στον πίνακα 8, η μείωση Ενεργητικού της περιόδου 2019-2020 κατά £113,059 εκ., οφείλεται στη μείωση των υποχρεώσεων προς τρίτους κατά £49,089 εκ. και των Ιδίων Κεφαλαίων κατά £63,970 («Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F», 2020).

Πίνακας 8. Σύγκριση στοιχείων Ισολογισμού της Manchester United (2016 – 2021)

	Λήξη έτους: 30 Ιουνίου				
	(€'000)				
	2020	2019	2018	2017	2016
Ταμειακά διαθέσιμα & ισοδύναμα	51,539	307,637	242,022	290,267	229,194
Σύνολο Ενεργητικού	1,383,466	1,496,525	1,545,744	1,533,652	1,451,385
Υποχρεώσεις προς τρίτους	1,032,234	1,081,323	1,118,640	1,053,565	991,006
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	351,232	415,202	427,104	480,087	460,379

Πηγή: Manchester United, 2020

Περιοσία Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ. Το Ενεργητικό της Manchester United (2020) ανέρχεται στα \$4,2 δισ. δολάρια που αυξήθηκε στην τελευταία διετία κατά 10% (Ozanian, 2021). Η εταιρεία διενέργειας εκδηλώσεων, σχετικών με το ποδόσφαιρο,

SoccereX, κατατάσσει τη Manchester United στην 7^η θέση των 25 οικονομικών υπερδυνάμεων του ποδοσφαίρου όλου του πλανήτη για το 2017, με κριτήρια: αξία ποδοσφαιριστών, εγκαταστάσεων, κεφαλαίων, πιστοληπτικής ικανότητας, χρεών και μεταγραφών («Οι δέκα οικονομικές «υπερδυνάμεις» του ποδοσφαίρου», 2018).

Σύμφωνα με τη μελέτη «Football Club's Valuation: The European Elite 2020» της κορυφαίας διεθνώς Άγγλο-Ολλανδικής εταιρίας παροχής υπηρεσιών KPMG που αποτιμά την επιχειρηματική αξία των κορυφαίων Ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών ομάδων-επιχειρήσεων, η Manchester United παραμένει στη 2^η θέση της Ευρώπης για το 2020 όπως και το 2019, πολύ κοντά στην 1^η Ρεάλ Μαδρίτης όπως δείχνει ο επόμενος πίνακας («Η οικονομική αποτίμηση των μεγάλων ευρωπαϊκών ομάδων», 2020).

Πίνακας 9. Αξία των 14 κορυφαίων Ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών ομάδων

Ομάδες	Περιουσία 1/1/2020
Real Madrid	3,478
Manchester United	3,342
Barcelona FC	3,193
Bayern Munich	2,878
Liverpool	2,658
Manchester City	2,606
Chelsea	2,218
Tottenham	2,067
Paris Saint-Germain	1,911
Arsenal	1,852
Juventus	1,735
Borussia Dortmund	1,281
Atletico Madrid	1,197
Milan	0,933
ΣΥΝΟΛΟ	31,349

Πηγή: kanaliena, 2020

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1. Αίτια οικονομικής αποτελεσματικότητας της Manchester United F.C.

Η ανάδειξη της Manchester United σε κορυφαία σε αγωνιστικές επιτυχίες και εγχώριους και διεθνείς τίτλους στην Αγγλία την τελευταία 25ετία, συνοδεύτηκε από ανάλογη διαχρονική εκτίναξη των εσόδων της όπως φαίνεται από τις ετήσιες λίστες της Deloitte Football Money League από το 1997 μέχρι σήμερα. Τα έσοδα προέρχονται από το matchday, την εκχώρηση τηλεοπτικών δικαιωμάτων, τις εμπορικές δραστηριότητες, τις χορηγίες, τις διεθνείς συνεργασίες, την κοινωνική της δράση, την εμπορική εκμετάλλευση των καταστημάτων της, την πώληση ποδοσφαιριστών της, κ.λπ. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, αποκάλυψε τις κύριες αιτίες των οικονομικών επιδόσεων της Manchester United που παρατίθενται παρακάτω:

α) Εδώ και πάνω από έναν αιώνα, ο ΜακΓκρέγκορ (1905) χαρακτήρισε το ποδόσφαιρο μια μεγάλη επιχείρηση, προβλέποντας στην ουσία αυτό που σήμερα συμβαίνει, ιδιαίτερα από το 1990 και μετά όταν οι διοικήσεις των μεγάλων ομάδων αντιλήφθηκαν τα πολλαπλάσια κέρδη που θα είχαν αν εκμεταλλεύονταν τη φήμη τους σε εμπορικές δράσεις, από χορηγίες, τηλεοπτικά δικαιώματα, κ.λπ. (Szymanski, 2012). Ο Szymanski (2012) εκτιμά πως η διερεύνηση της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας προσφέρει πλούτο γνώσεων για αποτελεσματικές επιχειρηματικές στρατηγικές αφού τα αποτελέσματα μπορούν να μετρηθούν με πολλά κριτήρια (τίτλοι, νίκες, ήττες, κ.λπ.) και όχι μόνο με οικονομικούς όρους. Η μεμονωμένη όμως εξέταση της Manchester United δείχνει πως αποτελεί μοναδικό φαινόμενο αφού η οικονομική επιτυχία της δεν οφείλεται σε λόγους ίδιους με των υπόλοιπων επιχειρήσεων του χώρου (Szymanski, 2012). Από το 1992 μέχρι το 2013, κυριαρχεί αγωνιστικά στο Αγγλικό πρωτάθλημα, απολαμβάνοντας παράλληλα Ευρωπαϊκή καταξίωση ενώ τα έσοδα και η περιουσία της αυξάνονται διαρκώς, ακόμη και την τελευταία δετία όπου το μόνο σημαντικό τρόπαιο που κατέκτησε, ήταν το Europa League. Οι λόγοι είναι πολλοί (Szymanski, 2012):

- i) Κατάφερε να έχει οικονομικές επιτυχίες ενώ πετύχαινε παράλληλα σημαντικές αγωνιστικές επιτυχίες (επί 20ετία περίπου), κάτι που δεν είναι τόσο προφανές όσο φαίνεται αρχικά αφού οι επιτυχίες στο ποδόσφαιρο συνεπάγονται σημαντικό κόστος, τόσο λειτουργικό όσο και ακριβών αλλά και αποτυχημένων μερικές φορές μεταγραφών.
- ii) Από την άλλη, κατάφερε να έχει οικονομικές επιτυχίες ακόμη και όταν δεν πετύχαινε αγωνιστικές επιτυχίες όπως την τελευταία δετία. Αυτό εξηγείται

από το γεγονός πως τα σημαντικότερα έσοδα των μεγάλων συλλόγων δεν προέρχονται πλέον από εισιτήρια που αποτελούν μικρό ποσοστό του συνόλου τους αλλά από χορηγίες, τηλεοπτικά δικαιώματα, εμπορικές δράσεις, κ.λπ. που συνήθως αυξάνονται όσο αυξάνεται το κύρος και η φήμη της ομάδας.

- iii) Ενώ στο σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου, τα κέρδη των αγωνιστικών επιτυχιών επανατοποθετούνται διαρκώς για επίτευξη νέων, ο κανόνας φαίνεται να μην ισχύει για την Manchester United λόγω της τεράστιας δημοφιλίας της. Σημαντικό ρόλο έπαιξε η αεροπορική τραγωδία του 1958 αφού έκανε γνωστό και συμπαθή τον σύλλογο σ' όλο τον πλανήτη, δίνοντάς του συναισθηματικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.
- iv) Η κατάκτηση του Κυπέλου Πρωταθλητριών (1968) για πρώτη φορά από Αγγλικό σύλλογο, 10 χρόνια μετά την τραγωδία του 1958, ενίσχυσε ακόμη περισσότερο τη συμπάθεια και την παγκόσμια δημοφιλία του συλλόγου.
- v) Το συναισθηματικό πλεονέκτημα που πρόσφερε η παγκόσμια συμπάθεια λόγω του δυστυχήματος του 1958 και η Ευρωπαϊκή πρωτιά του 1968, ενισχύθηκαν μετά το 1992 από τους αλληπάλληλους τίτλους και θέαμα που πρόσφερε ο σύλλογος υπό την καθοδήγηση του προπονητή της Ferguson (1986-2013).
- vi) Η στήριξη που είχε ο Alex Ferguson από τη Διοίκηση τα πρώτα δύσκολα χρόνια του αφού τελικά μεταμόρφωσε θετικά τον σύλλογο, οδηγώντας τον σε αλληπάλληλες αγωνιστικές επιτυχίες.

β) Άλλοι αποδίδουν την οικονομική αποτελεσματικότητα της Manchester United στις διαρκείς καινοτομίες όπως η κατασκευή υπερσύγχρονου αθλητικού κέντρου, η στρατηγική αξιοποίησης έμπειρων παικτών μεγάλης ηλικίας, η επιλογή 2 μόνο προπονητών (Matt Busby & Alex Ferguson) για μισό αιώνα και η στρατηγική αγοράς παικτών από την Ασία (Shaughnessy, 2013). Το υψηλό ενδιαφέρον των Κινέζων πολιτών για το ποδόσφαιρο που ενισχύεται από την ραγδαία ανάπτυξη της Κινέζικης Οικονομίας, με μέσο όρο 10% ετησίως (Ζοπουνίδης, 2018), δικαίωσαν τη στρατηγική επέκτασης της Manchester United στην πολυπληθή αυτή περιοχή. Την αρχική απόφαση έλαβε ο τότε CEO της Manchester United David Gill, παρά τους κινδύνους που είχε η πολιτική αστάθεια περιοχών της Ασίας και ειδικά της Κίνας (Block, 2003). Η ανάπτυξη ισχυρού παγκόσμιου brand ενισχύεται σημαντικά από την συνεχή ίδρυση νέων οπαδικών

συλλόγων σε μακρινές χώρες που αυξάνουν την πίστη τους σ' αυτούς (Muniz & O'Guinn, 2001).

γ) Η γνώση των αναγκών των πελατών της Manchester United με τη διεξαγωγή τακτικών ερευνών, οδηγεί στην αποτελεσματικότερη διαχείριση της ικανοποίησής τους κατά τον Soderman (2012). Πέρα από τις τακτικές εσωτερικές έρευνες που διεξάγει η ίδια, η ανάθεση δυο μεγάλων παγκόσμιων ερευνών (2011 και 2019) στην εξειδικευμένη συμβουλευτική εταιρεία Kantar, με χιλιάδες συμμετέχοντες απ' όλο τον κόσμο, προσφέρει μεγαλύτερη αξία στα αποτελέσματα («Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F», 2020).

δ) Η αντίληψη επιπλέον της έννοιας του εσωτερικού πελάτη οδήγησε τη διοίκηση της Manchester United, να διασφαλίζει υγιές εργασιακό περιβάλλον με σημαντικές απολαβές για τους εργαζομένους, σταθερά μόνους επίτευξης στόχων και μικρή αλλά συμμετοχή στα κέρδη από μερίσματα («Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F», 2020).

ε) Καθοριστικό λόγο υψηλών οικονομικών αποδόσεων αποτελεί η στρατηγική χορηγιών που ακολουθείται. Από την ανάλυση των χορηγών και των χορηγιών προς την εταιρεία, είναι εμφανές πως η αξιολόγηση και επιλογή χορηγών στηρίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια, με στόχο η φήμη τους να συμβαδίζει με αυτή της Manchester United. Οι ηγέτες δηλαδή να πορεύονται με τους ηγέτες. Πρέπει επομένως, τα οικονομικά δεδομένα των χορηγών να τους κατατάσσουν διαχρονικά στις κορυφαίες θέσεις του κλάδου τους. Να παρέχουν ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Επιπλέον, να είναι παγκοσμίως δημοφιλείς ή τουλάχιστον σε ηλικιακές ομάδες και γεωγραφικές περιοχές όπου η Manchester United δραστηριοποιείται ήδη ή επιθυμεί να επεκταθεί το επόμενο διάστημα, ιδιαίτερα στην Ασία και κυρίως στην Κίνα. Άλλο κριτήριο επιλογής τους φαίνεται πως είναι οι διαρκείς διαφημιστικές εκστρατείες των χορηγών που ενισχύουν την ήδη ακριβή εικόνα στο κοινό τους. Οι υποψήφιοι χορηγοί τέλος, πρέπει να συμφωνήσουν στην ετήσια καταβολή υπέρογκων χρηματικών ποσών για τουλάχιστον 6 χρόνια για να κλείσει μια σημαντική χορηγία.

στ) Σημαντική θεωρείται για την αποτελεσματικότητα του συλλόγου η κουλτούρα Ολικής Ποιότητας που διαποτίζει όλα τα μέλη της, με επιδίωξη διαρκούς βελτίωσης, σεβασμού σε εργαζόμενους και πελάτες, περηφάνειας για το όνομα και την κληρονομιά που άφησαν παλαιότερες γενιές και τελειότητας με βραβεία / τίτλους («manutd.com», n.d.). Σημαντική στρατηγική επιλογή προς την κατεύθυνση αυτή,

αποτελεί η αξιοποίηση κορυφαίων τεχνοκρατών με πλούσια διοικητική εμπειρία Δ.Ο.Π. που εγγυάται επιχειρηματική επιτυχία στις ποδοσφαιρικές ομάδες κατά τον Soderman (2012).

ζ) Η διαρκής και συνεπής στάση και προβολή της κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης, ενισχύει το έτσι κι αλλιώς ισχυρό όνομά της που οι υπεύθυνοι Μάρκετινγκ θεωρούν ως βασικό περιουσιακό της στοιχείο, δημιουργώντας ακόμη περισσότερους πιστούς φιλάθλους και ακολούθους και ενισχύοντας την ακόμη μεγαλύτερη αύξηση των εμπορικών εσόδων της, ιδιαίτερα από χορηγίες. Η προφύλαξη του ονόματος από τυχόν εκμετάλλευσή του από επιτήδειους, αποτελεί προτεραιότητα του συλλόγου αφού η φήμη της θεωρείται τεράστιας αξίας και υλοποιείται σε συνεργασία με δικηγόρους στην Αγγλία και το εξωτερικό αλλά και με τη διοργανώτρια αρχή του Αγγλικού πρωταθλήματος για παραβιάσεις του όπως και των άλλων συλλόγων στην Ασία και αλλού («Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F», 2020).

5.2. Κριτική της οικονομικής λειτουργίας της Manchester United F.C.

Όπως σε όλους τους ζωντανούς οργανισμούς και τα φαινόμενα της κοινωνικής ζωής έτσι και για την οικονομική πορεία της Manchester United, δεν ακούγονται μόνο φράσεις θαυμασμού αλλά και ισχυρές φωνές δριμείας κριτικής που επικεντρώνονται στα παρακάτω σημεία:

α) Η διοίκηση των Αμερικανών κατηγορείται για τη συσσώρευση χρεών της ομάδας («Κέρδη για τους Γκλέιζερς, χρέη για την Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ», 2021). Κατά τον Περπερίδη (2019), στην οικογένεια Glazer αποδίδεται η ευθύνη υπερχρέωσης της ομάδας αφού η Manchester United δεν αγγίζει μόνο την Ευρωπαϊκή κορυφή των εσόδων και της περιουσίας αλλά κατακτά και αυτή των ...χρεών στην Αγγλία, με συνολικές υποχρεώσεις περί το μισό δις. ευρώ, υπερδιπλάσιο της δεύτερης Μπράιτον με 220 εκατ. ευρώ! Η ισπανική «Mundo Deportivo» ανεβάζει τα σημερινά χρέη σε περίπου 528 εκατ. ευρώ ενώ ο τότε εκτελεστικός αντιπρόεδρος του συλλόγου Γούντγουορντ (Μάρτιος 2021) παραδέχεται το πρόβλημα, το αποδίδει όμως στην πρωτοφανή πανδημία και στην απουσία οπαδών, υποστηρίζοντας πως σύντομα η κατάσταση θα αντιστραφεί (Καρακώστας, 2021), λόγω της επιστροφής των γηπεδικών οπαδών αλλά και της συμμετοχής στο Champions League (Αδαμόπουλος, 2021). Κύριο λόγο στο αυξημένο χρέος της Manchester έπαιξαν οι τόκοι στις τράπεζες που υπό την ιδιοκτησία Glazer την τελευταία 15ετία, ανήλθαν σε 600 εκατ. ευρώ! Χρέος όμως που θεωρείται βιώσιμο αν

προστεθούν τα έσοδα αγώνα (μετά την πανδημία) στα ήδη ψηλά από τηλεοπτικά, εμπορικά και χορηγικά δικαιώματα (Περπερίδης, 2019).

β) Η οικογένεια των επενδυτών κατηγορείται σήμερα πως ενώ ο σύλλογος οφείλει 517 εκατ. ευρώ και οι ζημιές του πρώτου τριμήνου του 2021 άγγιξαν τα 25 εκατ. ευρώ, αυτοί μοιράστηκαν μερίσματα 12,4 εκατ. ευρώ σα να μην τρέχει τίποτε! Σε σχετικό διάλογο σε φόρουμ οπαδών, οι υπεύθυνοι διαβεβαίωσαν πως ο σύλλογος δεν διατρέχει κανένα απολύτως κίνδυνο αφού ενώ οι τιμές των εισιτηρίων δεν ανέβηκαν καθόλου την τελευταία δεκαετία, η ομάδα έχει ακόμη δυνατότητες αγοράς μεγάλων παικτών ενώ τα διανεμημένα μερίσματα για τα οποία κατηγορήθηκαν, ήταν μόλις 3% των συνολικών εσόδων (Καρατσενίδης, 2021). Παρόμοιες κατηγορίες εκτοξεύτηκαν το 2010 προς τον τότε ζωντανό ακόμη Malcolm Glazer για πολύ μεγαλύτερα χρέη της τάξης του 1,2 δις. ευρώ αλλά η οικονομική πορεία του συλλόγου απέδειξε πως άντεξε στις πιέσεις (Μπράτσος, 2010).

γ) Μέρος της σκληρής κριτικής του 2010 αφορά στην ιδιαιτερότητα (μόνο) των ισολογισμών της Manchester United, να εμφανίζουν αποσβέσεις υπεραξίας επί 15ετία που αφορούν την αποπληρωμή προς την ιδιοκτησία, των χρημάτων που κατέβαλε για αγορά των μετοχών, σε αξία πολύ μεγαλύτερη της τότε εύλογης αξίας του συλλόγου (Μπράτσος, 2010). Άλλο μέρος της τότε κριτικής (2010) αφορούσε την τακτική της διοίκησης, να δημοσιεύει τα κέρδη πριν από φόρους, τόκους και αποσβέσεις, δίνοντας πλαστή εικόνα των αποτελεσμάτων της. Π.χ. ενώ τα τότε λειτουργικά κέρδη που ανακοινώθηκαν (EBITDA), ήταν 115, 8 εκ. ευρώ, αν αφαιρούνταν τόκοι, φόροι και αποσβέσεις, θα ήταν μόλις 17 εκ. ευρώ (Μπράτσος, 2010)! Ίδια τακτική ακολουθείται και σήμερα αφού οι ιδιοκτήτες κατακρίνονται σφοδρά για τα δημοσιευμένα «υποτιθέμενα λειτουργικά κέρδη» 36 εκατ. δολαρίων της περιόδου 2019-2020 που εμφανίζονται προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων ενώ μετά τους φόρους, τόκους και αποσβέσεις μετατρέπονται σε λειτουργικές ...ζημιές 27 εκ. δολαρίων («Κέρδη για τους Γκλέιζερς, χρέη για την Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ», 2021)!

δ) Η διοίκηση των Αμερικανών κατηγορείται για την αποτυχημένη προσπάθεια εισόδου στην E.S.L. που αιφνιδίασε αρνητικά τους οπαδούς και μείωσε το κύρος της ομάδας («Κέρδη για τους Γκλέιζερς, χρέη για την Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ», 2021). Η διαχρονική αντίληψη των οπαδών της ομάδας για κακή διαχείριση από τη διοίκηση των τελευταίων 16 ετών από τους Αμερικανούς επενδυτές που οφείλεται στην εντύπωση πως προωθούνται προσωπικά συμφέροντα, ενισχύθηκε σημαντικά από τη συμμετοχή του

συλλόγου στη ...διήμερη πραξικοπηματική νέα «European Super League» που θα γεννιόταν το 2021 («Εισβολή εξαγριωμένων οπαδών της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ στο Ολντ Τράφορντ», 2021).

ε) Σκληρή κριτική δέχτηκαν τέλος οι Αμερικανοί επενδυτές της Manchester United από υποψήφιους επενδυτές όπως ο Σόρος για την εισαγωγή στο Χρηματιστήριο της Ν. Υόρκης (N.Y.S.E.) αφού κατηγορήθηκαν ότι τους εξαπάτησαν αφού οι ίδιοι κράτησαν μετοχές που τους έδιναν πλεονέκτημα πλειοψηφίας έναντι όσων επενδυτών επέλεξαν να αγοράσουν μετοχές άλλης δομής, έναντι αρχικής αξίας 14 δολαρίων η μία («Κέρδη για τους Γκλέιζερς, χρέη για την Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ», 2021).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1. Συμπεράσματα της εξέτασης των μεγάλων ποδοσφαιρικών ομάδων

α) Τρεις κύριες πηγές από τις οποίες προέρχονται τα έσοδα των κορυφαίων Ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών εταιριών, είναι: **i) τα τηλεοπτικά δικαιώματα, ii) τα εμπορικά έσοδα** (εμπορικές δράσεις και χορηγίες) και **iii) τα έσοδα μέρας αγώνα**. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και τη δύναμη της τηλεόρασης, η συντριπτική πλειοψηφία πλέον των εσόδων προέρχεται από τις δυο πρώτες πηγές που αλληλοκαλύπτονται. Εκτός από τις γενναίες χορηγίες προς τους συλλόγους, τα τηλεοπτικά μέσα προβάλλουν και ενισχύουν διεθνώς το κύρος τους, αυξάνοντας τους φίλους τους και μεγαλώνοντας το αγοραστικό κοινό για τις εμπορικές επιχειρήσεις που είναι διατεθειμένες να καταβάλουν μεγάλα ετήσια ποσά για χορηγίες. Παράλληλα αυξάνονται οι πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών των ποδοσφαιρικών εταιριών. Τα μεγάλα κοινά τους δημιουργούν την ανάγκη για τα τηλεοπτικά μέσα, να καταβάλουν ακόμη μεγαλύτερα ποσά για νέες συμφωνίες, κ.ο.κ. Η παραπάνω διαπίστωση δεν σημαίνει πως οι εταιρείες πρέπει να αδιαφορήσουν για τα έσοδα της μέρας αγώνα αφού η τηλεοπτική εικόνα ενός γεμάτου γηπέδου, δημιουργεί αίσθηση πληρότητας και ενισχύει την ταύτιση των τηλεοπτικών οπαδών με το όνομα της ομάδας.

β) Η επιτακτική ανάγκη αύξησης του αριθμού των οπαδών και του αγοραστικού κοινού των μεγάλων ποδοσφαιρικών εταιριών της Ευρώπης, επιβάλλει την επέκταση των επιχειρηματικών και εμπορικών τους δράσεων σε όλο τον κόσμο και κυρίως προς την ταχέως αναπτυσσόμενη και πολυπληθή Κίνα, της οποίας οι κάτοικοι ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για το ποδόσφαιρο. Προβληματίζει όμως η πιθανή χρεοκοπία του Κινεζικού κολοσσού ακινήτων Evergrande που αντιμετωπίζει δυσθεώρητο χρέος 260 δις. ευρώ, ιδιαίτερα αν προστεθεί η αδυναμία του ομίλου να ολοκληρώσει την κατασκευή 1,4 εκ. κατοικιών, αξίας 170 δις. ευρώ για τις οποίες πήρε σημαντικά ποσά ως προκαταβολές. Για να γίνει αντιληπτό το μέγεθος του προβλήματος που θα προκύψει στην Κινεζική και στην παγκόσμια οικονομία σε περίπτωση χρεοκοπίας της, ο κλάδος ακινήτων της Κίνας απορροφά το ένα τέταρτο των συνολικών επενδύσεων της χώρας ενώ η Evergrande είναι η μεγαλύτερη σε πωλήσεις εταιρεία ακινήτων της Κίνας που δραστηριοποιείται σε πάνω από 280 πόλεις, απασχολεί άμεσα 200.000 εργαζομένους και έμμεσα 3,8 εκατ. («Evergrande: Καταρρέει με χρέος 260 δις. ευρώ η γιγάντια κινεζική εταιρεία ακινήτων: Διαδήλωση επενδυτών μπροστά από την έδρα της», 2021).

Το πρόβλημα της Evergrande δημιουργήθηκε από την αιφνιδιαστική απόφαση της Κινέζικης Πολιτείας, ν' απαγορεύσει προπωλήσεις κατοικιών πριν την ολοκλήρωση της κατασκευής τους, με αποτέλεσμα οι (πολλές) εμπλεκόμενες Τράπεζες να μη δανείζουν πλέον χρήματα στους επενδυτές ακινήτων αλλά ούτε στην εταιρεία για να ολοκληρώσει τις κατασκευές για τις οποίες προπληρώθηκε ένα σημαντικό μέρος της συνολικής τους αξίας ή να επιστρέψει τις προκαταβολές που έλαβε («Evergrande: Καταρρέει με χρέος 260 δισ. ευρώ η γιγάντια κινεζική εταιρεία ακινήτων: Διαδήλωση επενδυτών μπροστά από την έδρα της», 2021). Το χρηματοπιστωτικό σύστημα της Κινέζικης, δεύτερης μεγαλύτερης οικονομίας του πλανήτη, αντιμετωπίζει τη μεγαλύτερη πρόκληση της ιστορίας του αφού ο Κινέζικος κολοσσός εκτός της υπέρογκης οφειλής των 300 δισ. δολαρίων, φορτώθηκε με αλληπάλληλες υποβαθμίσεις από διεθνείς Οίκους αξιολόγησης, με την αξία της μετοχής της να μειώνεται κατά 80%. Σοβαροί αναλυτές πάντως εκτιμούν πως η Κινέζικη Πολιτεία θα παρέμβει αποφασιστικά, διασώζοντας την εταιρεία όπως συνέβη στις Η.Π.Α. στην αντίστοιχη περίπτωση της Leeman Brothers το 2008 αφού στην περίπτωση που η Evergrande χρεοκοπήσει, θ' ακολουθήσει ντόμιο αρνητικών εξελίξεων, με τον κλάδο ακινήτων και τις Τράπεζες ν' αντιμετωπίζουν τα σοβαρότερα προβλήματα που θα επεκταθούν όμως στο σύνολο της Κινέζικης και όχι μόνο Οικονομίας («Χρεοκοπία ή Διάσωση; Ποιο θα είναι το μέλλον της Evergrande – Στα 300 δισ. τα χρέη», 2021). Εκτιμάται επίσης πως ούτε η διάσωση της Κινέζικης εταιρείας ακινήτων θα αποτρέψει τα προβλήματα, τόσο στην Κινέζικη Οικονομία όσο και στις υπόλοιπες του πλανήτη όπως ακριβώς συνέβη και στις Η.Π.Α., παρά τη διάσωση της Leeman Brothers.

γ) Οι οπαδοί των ομάδων είναι πλέον και πελάτες. Αυτό σημαίνει πως η γνώμη, οι ανάγκες, οι επιθυμίες, η κουλτούρα και ο βαθμός ικανοποίησής τους πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στις διοικητικές αποφάσεις. Η διαπίστωση όμως αυτή δεν σημαίνει υποχώρηση στην πίεσή τους για ακριβές μεταγραφές και κακή οικονομική διαχείριση, μόνο και μόνο για τη διεκδίκηση τίτλων εις βάρος της οικονομικής υγείας του συλλόγου. Η επιβολή οικονομικών κανόνων από την U.E.F.A. το 2010 ήταν προς τη σωστή κατεύθυνση αλλά θα έπρεπε να ήταν μέρος της κουλτούρας των ποδοσφαιρικών εταιρειών. Το οικονομικό νοικοκύρεμα των εταιρειών αποτελεί πλέον βασική προϋπόθεση μακροημέρευσής τους. Απόδειξη νοικοκυρεμένης οικονομικής διαχείρισης αποτελεί η Bayern Munich.

δ) Από το προηγούμενο συμπέρασμα προκύπτει η ανάγκη αυτοχρηματοδότησης των ποδοσφαιρικών εταιρειών και η ελαχιστοποίηση του δανεισμού τους, κυρίως του τραπεζικού που συνεπάγεται δυσβάστακτους τόκους που υπονομεύουν τη μελλοντική ύπαρξή τους. Επιπλέον, η εμφάνιση της απροσδόκητης πανδημίας του κορονοϊού έδειξε πως οι επιχειρήσεις πρέπει να διατηρούν ψηλότερα επίπεδα ρευστότητας για να αντιμετωπίζουν ενδεχόμενες απρόοπτες καταστάσεις που συνεπάγεται η παγκοσμιοποίηση.

ε) Κατ' επέκταση των δυο προηγούμενων συμπερασμάτων, οι διοικήσεις των ομάδων οφείλουν να επενδύσουν σοβαρά στις ακαδημίες τους και όχι μόνο σε αλόγιστες δαπάνες αγοράς πανάκριβων ποδοσφαιριστών που και αυτές χρειάζονται αφού ενισχύουν το κύρος του συλλόγου και τις πιθανότητες αγωνιστικών επιτυχιών. Αυτές είναι που θα φέρουν καινούριους οπαδούς, όμως οι επιτυχίες και οι τίτλοι δεν πρέπει να αποδυναμώνουν οικονομικά την ομάδα αλλά να την κάνουν δυνατότερη. Επιτυχίες και τίτλους άλλωστε δεν φέρνουν μόνο οι έμπειροι και ακριβοί παίκτες αλλά και τα παιδιά από τις υποδομές των συλλόγων, με τρανό παράδειγμα την ακαδημία La Masia της Μπαρτσελόνα που ανέδειξε τους κορυφαίους Μέσι, Ινιέστα και Τσάβι που ήταν συνυποψήφιοι για τη Χρυσή Μπάλα του 2010.

στ) Σημαντικός παράγοντας οικονομικής επιτυχίας αποτελούν οι ενέργειες κοινωνικής ευθύνης των συλλόγων αφού ανταποκρίνονται στις όλο και μεγαλύτερες ευαισθησίες μιας μεγάλης μερίδας πολιτών του κόσμου που αφορούν την προστασία των ζώων, ευπαθών κοινωνικών ομάδων και την προστασία του περιβάλλοντος.

ζ) Οι στρατηγικές χορηγικές συμφωνίες με εταιρείες κολοσσούς στον κλάδο τους, ενισχύουν τη φήμη και των δύο μερών, με τη διαφορά πως οι μεγάλες ποδοσφαιρικές εταιρείες εισπράττουν τεράστια ποσά ετησίως για την παραχώρηση της φέρμας τους.

η) Αγωνιστικές και εμπορικές επιτυχίες εγγυώνται και η ομαδοκεντρική κουλτούρα, σε συνδυασμό με την επιλογή παλαίμαχων επιτυχημένων ποδοσφαιριστών του συλλόγου σε καίριες διοικητικές θέσεις όπως αποδεικνύει η φιλοσοφία της Bayern με Χένες, Ρουμένγκε και Καν.

6.2. Συμπεράσματα της εξέτασης της λειτουργίας της Manchester United F.C.

α) Τα συμπεράσματα που προέκυψαν για τις υπόλοιπες κορυφαίες Ευρωπαϊκές εταιρείες, φαίνεται να ισχύουν σε γενικές γραμμές και για τη Manchester United.

β) Ο κυριότερος λόγος οικονομικής επιτυχίας της Manchester United φαίνεται να βρίσκεται στην ύπαρξη, εμπέδωση και ενίσχυση ενός μοναδικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μιας «μυθικής» ομάδας που οι περισσότεροι υπεύθυνοί της αξιοποίησαν διαχρονικά με τον καλύτερο τρόπο. Όσο και αν ακούγεται κυνικό, η αεροπορική τραγωδία του 1958 έδωσε την τραγική αφορμή, να γίνει παγκοσμίως γνωστή και συμπαθής, κάτι που ενίσχυσε η κατάκτηση του πρώτου Κυπέλου Πρωταθλητριών από Αγγλική ομάδα το 1968.

γ) Η αρχική συμπάθεια ενισχύθηκε σημαντικά από τις αγωνιστικές επιτυχίες επί Ferguson που αξιοποίησε πλήρως η διοίκηση τεχνοκρατών των τελευταίων 25 χρόνων, επιβάλλοντας μια διεθνή στρατηγική επέκτασης σε όλο τον κόσμο, με τακτικές και έκτακτες έρευνες, καινοτομίες, εμπορικές δράσεις και στρατηγικές χορηγικές συμφωνίες με εταιρείες κολοσσούς στον τομέα τους.

δ) Σημαντικό ρόλο στην οικονομική αποδοτικότητα της συγκεκριμένης εταιρείας αποτελεί η διαχρονική επιλογή κορυφαίων τεχνοκρατών με πλούσια επαγγελματική εμπειρία σε ανώτατες διοικητικές θέσεις. Οι υψηλού επιπέδου τεχνοκράτες εφαρμόζουν σύγχρονες διοικητικές πρακτικές, με εστίαση στην κουλτούρα Ολικής Ποιότητας, πελατοκεντρικές πρακτικές, σεβασμό στις ανάγκες και επιθυμίες πελατών και εργαζομένων, διεξαγωγή τακτικών επιστημονικών ερευνών, διαρκείς καινοτομίες και διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες με ηγέτες στον κλάδο τους.

ε) Σημαντικό συμπέρασμα που εξάγεται από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, είναι πως όσες επιτυχίες και όση κερδοφορία κι αν εμφανίζει ένας μεγάλος ποδοσφαιρικός σύλλογος, δεν αρκούν για να χτίσουν την εμπιστοσύνη των πιο σκληροπυρηνικών οπαδών του αν τα ανώτατα στελέχη δεν καταφέρουν να πείσουν έμπρακτα πως πάνω απ' όλα βάζουν τον σύλλογο και όχι τα προσωπικά τους οφέλη. Αυτός είναι και ο λόγος που ενώ τα οικονομικά δεδομένα και το κύρος της Manchester United την τοποθετούν σταθερά στην κορυφή του παγκόσμιου ποδοσφαίρου, με τεράστια δημοφιλία και πάνω από 1,1 δις ακολούθων και φίλων, πολλοί φανατικοί οπαδοί της επιθυμούν διακαώς την αποχώρηση της οικογένειας Glazer από την εταιρεία, ακόμη κι αν τα χρήματα που ζητούν, είναι περίπου 5πλάσια (4 δις. στερλίνες) σε σχέση με τα κεφάλαια (790 εκατ. στερλίνες) που επένδυσαν πριν 16 χρόνια («Κέρδη για τους Γκλέιζερς, χρέη για την Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ», 2021).

6.3. Προτάσεις για την αποτελεσματικότητα των ποδοσφαιρικών εταιριών

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η βιβλιογραφική ανασκόπηση της οικονομικής αποτελεσματικότητας και των διοικητικών πρακτικών των κορυφαίων Ευρωπαϊκών ομάδων και κυρίως της Manchester United ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα και να διατυπωθούν κάποιες προτάσεις για τις διοικήσεις παρόμοιων εταιρειών του εξωτερικού αλλά και της Ελλάδας. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα που εξήχθησαν στις δυο προηγούμενες ενότητες, οι καλύτερες πρακτικές για τη δημιουργία οικονομικά υγιών ποδοσφαιρικών εταιρειών, φαίνεται να είναι οι εξής:

- α)** Επιλογή έμπειρων τεχνοκρατών ή παλιών πετυχημένων ποδοσφαιριστών του συλλόγου (προϋπόθεση να έχουν σχετικές γνώσεις) για ανώτατες διοικητικές θέσεις.
- β)** Εφαρμογή από τη Διοίκηση, των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- γ)** Στρατηγικές διεθνοποίησης για αύξηση φίλων και ακολούθων παγκοσμίως.
- δ)** Στρατηγικές χορηγικές συμφωνίες με κορυφαίες εταιρείες και M.M.E. για την ενίσχυση του brand της ομάδας.
- ε)** Επέκταση δραστηριοτήτων σε ποικίλες εμπορικές δράσεις.
- στ)** Βελτίωση της εικόνας του συλλόγου με ενέργειες κοινωνικής ευθύνης που ευαισθητοποιούν μεγάλη μερίδα της παγκόσμιας κοινότητας.
- ζ)** Οργάνωση της ημέρας αγώνα τέτοια που να δημιουργεί αντίληψη ποιότητας για τους παρευρισκόμενους και πληρότητας στους τηλεθεατές.
- η)** Επιδίωξη αγωνιστικών επιτυχιών με αγορά έμπειρων παικτών αλλά παράλληλη ανάπτυξη των ακαδημιών για αύξηση αριθμού και πιστότητας οπαδών.
- θ)** Διατήρηση επί πολλά χρόνια του ίδιου προπονητικού team.
- ι)** Συνετή οικονομική διαχείριση για μακροημέρευση της εταιρείας.
- ια)** Επίτευξη ισορροπίας μόχλευσης ανάμεσα στη χρηματοδότηση και στον δανεισμό για μείωση του ρίσκου.
- ιβ)** Προσεκτικός σχεδιασμός για διατήρηση ρευστότητας σε απρόοπτα γεγονότα όπως η πρόσφατη πανδημία.

Κλείνοντας, αξίζει να επισημανθεί πως όσο σημαντική φαίνεται πως είναι η συνεπής εφαρμογή όλων των παραπάνω προτάσεων για την επίτευξη οικονομικής αποδοτικότητας των ποδοσφαιρικών εταιρειών, άλλο τόσο επιβάλλεται να υπάρχει εμπιστοσύνη από τους οπαδούς προς τη Διοίκηση πως εργάζεται για το καλό του συλλόγου και όχι για την επιδίωξη προσωπικών συμφερόντων των ιδιοκτητών της ομάδας. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί το από κάθε πλευρά μοναδικό φαινόμενο των δύσπιστων οπαδών της Manchester United που εδώ και 16 χρόνια αμφισβητούν διαρκώς

κάθε ενέργεια της Διοίκησης και των Αμερικανών ιδιοκτητών της εταιρείας, παρόλο που αυτή διατηρείται σταθερά στην κορυφή της παγκόσμιας κατάταξης των συλλόγων, έχοντας πενταπλασιάσει την αξία της περιουσίας της! Η ομάδα έχει φίλους και ακολούθους που ξεπέρασαν παγκοσμίως το 1,1 δις. αλλά οι οπαδοί ενθουσιάζονται στην ιδέα αποχώρησης της οικογένειας Glazer από την εταιρεία, ακόμη κι αν τα μέλη της θησαυρίσουν με τα 4 δις. στερλίνες που ζητούν, υπονομεύοντας στην ουσία την περαιτέρω ανάπτυξη του συλλόγου αν βρεθεί επενδυτής να αγοράσει τις μετοχές τους!

*«Στη United πασχίζουμε για την τελειότητα. Κι αν πέσουμε,
τότε ίσως χρειαστεί να αρκεστούμε στην Αριστεία»*

Sir Matt Busby (προπονητής της Manchester United, 1945 - 1969):

<https://ir.manutd.com/company-information/about-manchester-united.aspx>.

«Στο τέλος του παιχνιδιού, το Ευρωπαϊκό Κύπελλο θα είναι μόλις 6 πόδια μακριά και δεν θα μπορείτε καν να το αγγίξετε αν χάσουμε. Και για πολλούς από εσάς θα είναι το πιο κοντινό που θα έχετε ποτέ. Μην τολμήσετε να επιστρέψετε εδώ χωρίς να τα δώσετε όλα»

Sir Alex Ferguson (προπονητής της Manchester United, 1986 – 2013,

στο ημίχρονο του τελικού Champions League το 1999 με τη Bayern):

<https://www.sport24.gr/football/oi-atakes-toy-ser-alex-fergkioyson-poy-egrapsan-istoria.8540828.html>

«Μπορείς να αλλάξεις γυναίκα, πολιτικές απόψεις, θρησκεία, αλλά ποτέ ομάδα».

Eric Cantona (παίκτης της Manchester United, 1992-1997 για τη Manchester United):

<https://www.contra.gr/podosfairo/oi-10-koryfaies-atakes-toy-erik-kantona.7311799.html>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Διεθνής Βιβλιογραφία

- Adamson, G., Jones, W., Tapp, A. (October 18, 2005). From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13, 2, σσ. 156–172. Ανακτήθηκε από: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2Fpalgrave.dbm.3240292.pdf>.
- Adler, P., Mandelbaum, A., Nguyen, V., Schwerer, E. (March - April, 1996). Getting the most out of your product development process. *Harvard Business Review*, 74 (2), 134-152. Ανακτήθηκε από: <https://hbr.org/1996/03/getting-the-most-out-of-your-product-development-process>.
- APA citation style (2019). *Α.Π.Θ. Κέντρο Πληροφόρησης. Βιβλιοθήκη*. Ανακτήθηκε από: https://www.lib.auth.gr/sites/default/files/docs_files/APA_Guide.pdf.
- Areni, C.S., Kim, D. (1994). Influence of in-store lighting on consumers examination of merchandise in a wine store. *International Journal of Research in Marketing*, 11(2), 117-125. Στο: Πευκιανάκης, Μ. (2005). *Μελέτη για τη δημιουργία ενός πολυκαταστήματος προϊόντων υγείας μέσα από τη διερεύνηση της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών και των προτιμήσεών τους για τα διάφορα καταστήματα πώλησης τέτοιων προϊόντων*. Μεταπτυχιακή διπλωματική στο φαρμακευτικό marketing. Τμήμα Φαρμακευτικής. Σχολή Επιστημών Υγείας. Πανεπιστήμιο Πατρών. Ανακτήθηκε από: <https://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/108/1/373.pdf>.
- Belbin, R.M. (1993). *Team roles at Work*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Block, S. (June 10, 2003). Political Conditions and Currency Crises in Emerging Markets. *Emerging Markets Review*. 4, 3, pp. 287 – 309. Ανακτήθηκε από: <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/24772.pdf>.
- Bloemer, M.R, Ruyter, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 499-513. Στο: Πευκιανάκης, Μ. (2005). *Μελέτη για τη δημιουργία ενός πολυκαταστήματος προϊόντων υγείας μέσα από τη διερεύνηση της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών και των προτιμήσεών τους για τα διάφορα καταστήματα πώλησης τέτοιων προϊόντων*. Μεταπτυχιακή διπλωματική στο φαρμακευτικό marketing. Τμήμα Φαρμακευτικής. Σχολή Επιστημών Υγείας. Πανεπιστήμιο Πατρών. Ανακτήθηκε από: <https://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/108/1/373.pdf>.

Board of Directors (n.d.). *manutd.com*. Ανακτήθηκε από: <https://ir.manutd.com/corporate-governance/board-of-directors.aspx>.

Branca, F. (July 13, 1999). Physical Activity, Diet and Skeletal Health. *Public Health Nutrition*, 2, 391-396. Ανακτήθηκε από: <file:///C:/Users/30693/Downloads/physical-activity-diet-and-skeletal-health.pdf>.

Brand Finance European Football (September, 2011). *Brand Finance*. Ανακτήθηκε: <https://brandirectory.com/download-report/Brand%20Finance%20Top%2030%20European%20Football%20Brands.pdf>.

Brand Finance Global 500 (March, 2012). *Brand Finance*. Ανακτήθηκε: <https://brandirectory.com/download-report/Brand%20Finance%20Global%20500%202012.pdf>.

Bunderson, J. S. (2003). Team member function, background and involvement in management teams: Direct effects and the moderating role of power centralization. *Academy of Management Journal*, 46, 458-474. Ανακτήθηκε: <https://www.jstor.org/stable/30040638?refreqid=excelsior%3A283c0ab4e0a66fd31aa3de84bcba71de>.

Bundesliga 2008/2009 – Clubs, Vermarkter, Sponsoren (2008). *Stuttgarter Zeitung*. Ανακτήθηκε από: https://web.archive.org/web/20090419132355/http://www.stuttgarter-zeitung.de/media_fast/626/BULI0809.pdf.

Business Model (n.d.). *manutd.com*. Ανακτήθηκε από: <https://ir.manutd.com/company-information/business-model.aspx>.

Campbell, D., Hulme R., (2001). The Winner – Takes- All Economy. *McKinsey Quarterly*. 1, pp. 82-93. Ανακτήθηκε από: <https://www.proquest.com/openview/e0adb2824dba9178d9ef3f7f50366afa/1?pq-origsite=gscholar&cbl=30375>.

Cass, B. (December 15, 2007). United moving down south as fanbase reaches 333 million. *Daily Mail Online*. Ανακτήθηκε από: <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-502574/Unitedmovingsouth-fanbase-reaches-333-million.html#ixzz1gWEp5jmK>.

Cavill, N., Biddle, S., Sallis, J. (2001). Health enhancing physical activity for young people: statement of the United Kingdom expert consensus conference. *Pediatric Exercise Science*, 13 (1), 12-25. *humankinetics*. Ανακτήθηκε από:

<https://www.semanticscholar.org/paper/Health-Enhancing-Physical-Activity-for-Young-of-the-Cavill-Biddle/97b239fd3a2c90cce642cefe9e52759a151d40e9>.

Chandler, A. (1990). *Scale and Scope*. New York. Free Press.

Chelladurai, P. Chang, K. (2000). «Targets and Standards of Quality in Sport Services». *Sport Management Review*. Vol. 3, pp. 1-22. Στο: Κονταξάκη Ν. (2008, 2^ο τρίμηνο). *Ποιότητα Υπηρεσιών στον Αθλητισμό*. Οικονομία & Αθλητισμός. Τριμηνιαία Επιστημονική Επιθεώρηση Αθλητικής Οικονομίας, Διοίκησης και Μάρκετινγκ. Υπό την Αιγίδα του Πανελληνίου Συνδέσμου Αθλητικών Οικονομολόγων και Στελεχών (ΠΣΑΟΣ). Τόμος 8^{ος}, Τεύχος 2^ο, σελ. 11-18. Ανακτήθηκε από: <http://www.atiner.gr/oa/OA2008-2.pdf>.

Club Charter Season 2019/20 (June, 2020). *manutd.com*. Ανακτήθηκε από: <https://www.manutd.com/en/club/club-charter>.

Club Charter, Policies & Survey Reports (March 29, 2010). *ManUtd.com*. Ανακτήθηκε από: [https://gaz.wiki/wiki/hu/David_Gill_\(executive\)](https://gaz.wiki/wiki/hu/David_Gill_(executive)).

Coggin, S. (February 11, 2019). Top 5 Soccer Magazines Worldwide. *liveabout*. Ανακτήθηκε από: <https://www.liveabout.com/top-soccer-magazines-3557724>.

Crompton, J. L., MacKay, K. J., and Fesenmaier, D. R. (1991). Identifying dimensions of service quality in public recreation. *Journal of Park and Recreation Administration*, Vol. 9, pp. 15-27. Στο: Κονταξάκη Ν. (2008, 2^ο τρίμηνο). *Ποιότητα Υπηρεσιών στον Αθλητισμό*. Οικονομία & Αθλητισμός. Τριμηνιαία Επιστημονική Επιθεώρηση Αθλητικής Οικονομίας, Διοίκησης και Μάρκετινγκ. Υπό την Αιγίδα του Πανελληνίου Συνδέσμου Αθλητικών Οικονομολόγων και Στελεχών (ΠΣΑΟΣ). Τόμος 8^{ος}, Τεύχος 2^ο, σελ. 11-18. Ανακτήθηκε από: <http://www.atiner.gr/oa/OA2008-2.pdf>.

Cross, J., Henderson, S. (Δεκεμβρίου 23, 2003). Strategic challenges in the football business: a SPACE analysis. *Wiley Online Library*. doi.org/10.1002/jsc.654.

Dart, J., Bandini, P. (Φεβρουάριος 21, 2007). Has football ever started a war? *The Guardian* (Λονδίνο). Ανακτήθηκε από: <https://web.archive.org/web/20210404031831/https://www.theguardian.com/football/2007/feb/21/theknowledge.sport>.

Deloitte report Figures for 2006-07 (Απριλίου 04, 2021). *guardian.co.uk*. Ανακτήθηκε: <https://web.archive.org/web/20210404040912/http://image.guardian.co.uk/sys-files/Football/documents/2008/05/29/deloitte.pdf>.

Deloitte Sports Business Group (January, 2021). Football Money League 2019-20. *deloitte*. Ανάκτηση από: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>.

Deloitte Sports Business Group (January, 2020). Football Money League 2018-19. *deloitte*. Ανάκτηση από: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2020.pdf>.

Deloitte Sports Business Group (February, 2007). Football Money League. The reign in Spain. *deloitte*. Ανάκτηση από: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2007.pdf>.

Deloitte: Πρωταθλήματα εσόδων η Premier League (Ιουνίου 02, 2016,). *businessnews*. <https://www.businessnews.gr/epixeiriseis/item/44591-deloitte-protathlitria-esodon-i-premier-league>.

Dess, G., Miller, A. (1993). *Strategic Management*. First edition: McGraw-Hill.

Dimitropoulos, P. (Ιούλιος, 2016). Audit Selection in the European Football Industry under Union of European Football Associations Financial Fair Play. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), σσ. 901 - 906. Ανακτήθηκε από: https://www.researchgate.net/publication/306495390_Audit_Selection_in_the_European_Football_Industry_under_Union_of_European_Football_Associations_Financial_Fair_Play.

Dimitropoulos, P., Koronios, K. (Απριλίου 17, 2018). Earnings Persistence of European Football Clubs under UEFA's FFP. *International Journal of Financial Studies*, 6(43), σσ. 1 – 15. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.3390/ijfs6020043.:file:///C:/Users/30693/Downloads/ijfs-06-00043.pdf>.

Dimitropoulos, P., Scafarto, V. (Οκτωβρίου 22, 2019). The impact of UEFA financial fair play on player expenditures, sporting success and financial performance: evidence from the Italian top league. *European Sport Management Quarterly*.: Ανακτήθηκε: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16184742.2019.1674896>.

Dishman, K.R., Washburn, R.A., Heath, G.W. (2004). *Physical Activity Epidemiology*. Champaign IL: Human Kinetics Publishers.

Dolphin, R. (2003). Sponsorship: perspectives on its strategic role. *Corporate Communications: An International Journal*. 8 (3), 173-186. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1108/13563280310487630>.

Drezner, D. (June 04, 2006). The Soccer Wars. *The Washington Post*. Ανακτήθηκε από: <https://archive.is/rVXJ>.

Duke, V. (2002). Local tradition versus globalization. Στο: Resistance to the McDonaldisation and Disneyisation of professional football in England. *Football Studies*, 5 (1), 5-23. Ανακτήθηκε από:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.566.8613&rep=rep1&type=pdf>.

Elberse, A., Ferguson, A. (October, 2013). Ferguson's Formula. *Harvard Business Review*, 91, 10, σσ. 116–125. Ανακτήθηκε από: <https://hbr.org/2013/10/fergusons-formula>.

Edwards, J. (Aug 10, 2012). Check Out Manchester United's Cayman Islands-Based Shell Corporation. *businessinsider*. Ανακτήθηκε από: <https://www.businessinsider.com/manchester-united-cayman-islands-shell-corporation-structure-2012-8>.

The European Elite 2021 report values the club at €2,909 million (Μαΐου 27, 2021). *Real Madrid*. Ανακτήθηκε από: <https://www.realmadrid.com/en/news/2021/05/27/kpmg-ranks-real-madrid-as-most-valuable-european-football-club-for-third-consecutive-year>.

European Super League: «Ανταρσία» 12 ομάδων - Αντιδράσεις από UEFA, FIFA, Λίγκες και αρχηγούς κρατών (Απριλίου 19, 2021). *Πρώτο Θέμα*. Ανακτήθηκε: <https://www.protothema.gr/sports/article/1116072/european-super-league-adarsia-12-omadon-adidraseis-apo-uefa-fifa-liges-kai-arhigous-kraton/>.

Evans, J., Lindsay, W. (2008). *The Management and Control of Quality*. 7th edition. South Western College. U.S.A.

Evergrande: Καταρρέει με χρέος 260 δισ. ευρώ η γιγάντια κινεζική εταιρεία ακινήτων: Διαδήλωση επενδυτών μπροστά από την έδρα της (Σεπτεμβρίου 14, 2021). *naftemporiki*. Ανακτήθηκε από: <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1775793/evergrande-katarreei-me-xreos-260-dis-euro-i-gigantia-kineziki-etairaia-akiniton>.

Ferron, C., Narring, F., Cauderay, M., Michaud, P.A. (April 01, 1999). Sport activity in adolescence: associations with health perceptions and experimental behaviors. *Health*

Education Research, 14(2), 225-233. Ανακτήθηκε από <https://doi.org/10.1093/her/14.2.225>.

FIFA Big Count 2006:270 million people active in football (Μαΐου 31, 2007). *FIFA Communications Division, Informations Services*. Ανακτήθηκε από: https://web.archive.org/web/20130717111113/https://www.fifa.com/mm/document/fifaacts/bcoffsurv/bigcount.statspackage_7024.pdf.

The FIFA Club of the Century (χ.χ). *fifa.com*. Ανακτήθηκε από: <https://web.archive.org/web/20070423161359/http://www.fifa.com/events/playergala00/documents/Club.pdf>.

2006 FIFA World Cup broadcast wider, longer and farther than ever before (February 6, 2007). *fifa.com*. Ανακτήθηκε από: <https://web.archive.org/web/20130806183836/http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/marketing/news/newsid=111247/>.

Fisher, R., Wakefield, K. (Jan, 1998). Factors leading to group identification: A field study of winners and losers. *Psychology and Marketing*, 15 (1), 23-40. Ανακτήθηκε: https://moam.info/factors-leading-to-group-identification-a-field-study-_5b89033b097c47c0058b4735.html.

Football As Religion (March 06, 2013). *footballsupportersinternational.com*. Ανακτήθηκε από: <https://web.archive.org/web/20130306030907/http://footballsupportersinternational.com/football-religion-religious-aspects-football.html>.

Football Money League (2013). *Deloitte*. Ανακτήθηκε από: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2013.pdf>.

Football Money League (2010). *Deloitte*. Ανακτήθηκε από: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2010.pdf>.

French, W.L., Bell, C.H. (1984). *Organizational Development*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.

Fun Survey 2004 of Manchester United.: www.manutd.com/documents/clubCharters/doc_10_108.pdf.

Gibson, O. (August 16, 2011). Manchester United eyes a partial flotation on Singapore stock exchange. *The Guardian*. Ανακτήθηκε από:

<https://www.theguardian.com/business/2011/aug/16/manchester-united-glazers-flotation-singapore>.

Glazer Man Utd stake exceeds 75% (May 16, 2005). *bbc.co.uk*. Ανακτήθηκε από: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4550141.stm>.

Glazers Tighten Grip On United With Debt Refinancing (July 8, 2006). *The Political Economy of Football.: The Premiership 2008-2009*, σ.222. Ανακτήθηκε: https://books.google.gr/books?id=pGOIfz0H_1wC&pg=PA460&lpg=PA460&dq=%C2%ABGlazers+Tighten+Grip+On+United+With+Debt+Refinancing%C2%BB.+The+Political+Economy+of+Football.+8+July+2006&source=bl&ots=yZBUrZjJ-e&sig=ACfU3U2PeqnSWGtW_3q-INSp80UbYgfYQ&hl=el&sa=X&ved=2ahUKEwixmfa8lKTyAhX9DWMBHdkfD8cQ6AF6BAGDEAM#v=onepage&q=%C2%ABGlazers%20Tighten%20Grip%20On%20United%20With%20Debt%20Refinancing%C2%BB.%20The%20Political%20Economy%20of%20Football.%208%20July%202006&f=false.

Giddens, A. (1994). *Living in a Post-traditional Society*. Στο: Beck U., Giddens, A., Lash, S. (1994). *Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*. Cambridge. Polity. pp. 56-108. Στο: Porter, C. (February, 2008). Manchester United, global capitalism and local resistance. *openedition.journals*. p. 181-192. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.4000/belgeo.10271>.

A Global Fanbase (n.d). *manutd.com*. Ανακτήθηκε από: <https://ir.manutd.com/>.

Gratton, C., Solberg, H. A. (2007). *The economics of sports broadcasting*. Routledge.

Hamil, S., Walters, G., Watson, L. (July 27, 2010). The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. *Soccer and Society*. 11(4): 475-504. Ανακτήθηκε από: [doi.org/10.1080/14660971003780446: https://www.researchgate.net/publication/248953834_The_model_of_governance_at_FC_Barcelona_Balancing_member_democracy_commercial_strategy_corporate_social_responsibility_and_sporting_performance](https://www.researchgate.net/publication/248953834_The_model_of_governance_at_FC_Barcelona_Balancing_member_democracy_commercial_strategy_corporate_social_responsibility_and_sporting_performance).

Hassan, N, Roan, D. (January 30, 2010). Wealthy Man Utd fans approach broker about takeover. *BBC Sport (British Broadcasting Corporation)*. Ανακτήθηκε από: http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/teams/m/man_utd/8488910.stm.

Heller, R. (July 7, 2006). *Why there is no alternative to teamwork. leadership*. Ανακτήθηκε: <https://www.leadershipreview.net/why-there-is-no-alternative-to-teamwork/>.

- History (n.d.). *manutd.com*. Ανακτήθηκε από: <https://ir.manutd.com/company-information/history.aspx>.
- Hunt, K., Bristol, T., Bashaw, E. (December 1, 1999). A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Service Marketing*, 13 (6), 439-452. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1108/08876049910298720>.
- Ingle, S., Glendenning, B. (October 9, 2003). Baseball or Football: which sport gets the higher attendance? *The Guardian* (UK). Ανακτήθηκε: <http://football.guardian.co.uk/news/theknowledge/0,9204,1059366,00.html>.
- Inglis, S. (March 2002). Sacred Soccer? *footballculture.net*. Ανακτήθηκε από: https://web.archive.org/web/20041010044200/http://www.footballculture.net/fans/feat_religion.html.
- Ivarsson, C., Johansson, M. (2004). *Sport sponsorship: as a promotional tool*. Lulea University of Technology. Department of Business Administration and Social Sciences. Division of Industrial Marketing and e-Commerce. International Business and Economics Programme. Bachelor's Thesis. Ανακτήθηκε από: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1021916/FULLTEXT01.pdf>.
- James, P. (2005). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- James, P. (1998). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Kapuscinski, R. (2007). *The Soccer War*. Material.
- Keller, K. (2003). *Strategic Branding Management: building, measuring, and managing brand equity*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Kessene, S. (2006). The win maximization model reconsidered: flexible talent supply and efficiency wages. *Journal of Sports Economics*, σσ. 416-427. Ανακτήθηκε: <file:///C:/Users/30693/Downloads/c045e99a.pdf>.
- Kirkcaldy, B.D., Shephard, R.J., Siefen, R.G. (November 2002). The relationship between physical activity and self-image and problem behaviour among adolescents. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 37, 544-550. Ανακτήθηκε από DOI: 10.1007/s00127-002-0554-7.
- Kirschbaum, E. (November 08, 2005). How Adidas and Puma were born. *rediff.com*. Ανακτήθηκε: <https://web.archive.org/web/20080117230846/http://in.rediff.com/sports/2005/nov/08adi.htm>.
- Knox, Simon, D., Walker, D. (2001). Measuring and managing brand loyalty. *Journal of Strategic Marketing*, 9, 111-128. Στο: Πευκιανάκης, Μ. (2005). *Μελέτη για τη*

δημιουργία ενός πολυκαταστήματος προϊόντων υγείας μέσα από τη διερεύνηση της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών και των προτιμήσεών τους για τα διάφορα καταστήματα πώλησης τέτοιων προϊόντων. Μεταπτυχιακή διπλωματική στο φαρμακευτικό marketing. Τμήμα Φαρμακευτικής. Σχολή Επιστημών Υγείας. Πανεπιστήμιο Πατρών. Ανακτήθηκε από: <https://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/108/1/373.pdf>.

Kumar, V., Choisine, F., Grosbois, D., Kumar, U. (January 2009). Impact of TQM on company's performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 26 (1): 23-37. Ανακτήθηκε: DOI:10.1108/02656710910924152.

Lange (Sep 10, 2021). Market size of professional football in Europe 2006-2019. *statista*. Ανακτήθηκε από: <https://www.statista.com/statistics/261223/european-soccer-market-total-revenue/>.

The Manchester United crest (n.d.). *aboutmanutd*. Ανακτήθηκε από: <https://web.archive.org/web/20090422051739/http://www.aboutmanutd.com/man-u-misc/crest.html>.

Manchester United debt hits £716m (January 20, 2010). *bbc.co.uk*. Ανακτήθηκε από: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/8470595.stm>.

Manchester United Plc 2020 Annual Report on Form 20F (October 23, 2020). *manutd.com*. INVESTOR RELATIONS. Ανακτήθηκε από: https://ir.manutd.com/~/_media/Files/M/Manutd-IR/documents/2020-mu-plc-form-20-f.pdf.

Marquez, M., Martin, H. (2001). *The New Football Business: a challenge for elite followers*. International Business Master Thesis (No 2000:18). Göteborg University, Gothenburg. Ανακτήθηκε από: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/2454/1/Marquez_2000_18.pdf.

manutd.com (n.d.). Ανακτήθηκε από: <https://ir.manutd.com/>.

Manzenreiter, W. (July, 2004). Japanese football and world sports: Raising the global game in a local setting. *Japan Forum*, 16 (2), 289-313. Ανακτήθηκε από: https://www.researchgate.net/publication/249015980_Japanese_football_and_world_sports_raising_the_global_game_in_a_local_setting.

Meenaghan, T. (February, 2001). Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*, 18(2), 95-122. Ανακτήθηκε από: https://www.academia.edu/4676368/Understanding_sponsorship_effects.

Megastore: <https://www.visitmanchester.com/shopping/manchester-united-megastore-p21981>.

Mele, C, Calurcio, M. (2006). The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value. *International Journal of Quality Reliability Management*. Volume 23, Issue 5, 464-469. Ανακτήθηκε από: https://www.academia.edu/32393491/The_evolution_path_of_TQM_towards_business_excellence_and_stakeholder_value.

Merrill, A. (Ιουλίου 10, 2007). Best Feet Forward. *Vanity Fair*. Ανακτήθηκε από: <https://web.archive.org/web/20210404031831/https://www.vanityfair.com/news/2007/07/ivorycoast200707>.

Michie, J., Oughton, C. (July, 2005). The Corporate Governance of Professional Football Clubs in England. *Corporate Governance An International Review*, 13, 4, σσ. 517-531. Ανακτήθηκε από: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8683.2005.00446.x>.

Morris, A. (December, 2010). *Assessing brand image transfer in sponsorship*. University of Stellenbosch. Economic and Management Sciences. Master of Commerce. Bachelor's Thesis. Ανακτήθηκε από: <https://core.ac.uk/download/pdf/37325306.pdf>.

Morrow, S. (1999). *The new business of football: Accountability and finance in Football*. Houndmills. Basingstoke: PalgraveMacmillan.

Muniz, Jr, A., O'Guinn, T. (March, 2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27 (4), 412-432. Ανακτήθηκε από: https://www.researchgate.net/publication/278228776_Brand_Community.

Nudelman, M., Hanbury, M. (Apr 7, 2017). Here's a list of the best-selling beers in the world. *Business Insider*. Ανακτήθηκε από: <https://www.businessinsider.com/best-selling-beers-in-the-world-2017-4>.

Old Trafford Theatre of dreams (n.d.). *manutd.com*. Ανακτήθηκε από: <https://ir.manutd.com/company-information/history.aspx>.

Ozanian, M. (Απριλίου 13, 2021). Οι πολυτιμότερες ποδοσφαιρικές ομάδες στον κόσμο: Στην κορυφή η Μπαρτσελόνα με αξία \$4,8 δισ. *forbes*. Ανακτήθηκε: <https://www.capital.gr/forbes/3538557/oi-polutimotes-podosfairikes-omades-ston-kosmo-stin-korufi-i-mpartselona-me-axia-4-8-dis>.

Ozanian, M. (Ιουνίου 07, 2017). Οι πιο πολύτιμες ποδοσφαιρικές ομάδες του 2017. *capital/forbes*. Ανακτήθηκε από: <http://www.capital.gr/forbes/3217200/forbes-oi-pio-polutimes-podosfairikes-omades-tou-2017>.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (Autumn, 1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. Vol. 49, 41-50. Available at:

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod_resource/content/1/Conceptual %20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod_resource/content/1/Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf).

Pastor, Y., Balaguer, I., Pons, D., Garcia-Merita, M. (December 2003). Testing direct and indirect effects of sports participation on perceived health in Spanish adolescents between 15 and 18 years of age. *Journal of Adolescence*, 26 (6), 717-730. Ανακτήση από <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2003.07.001>.

Porter, C. (February, 2008). Manchester United, global capitalism and local resistance. *openedition.journals*. p. 181-192. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.4000/belgeo.10271>.

Porter, M., (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York. Free Press. Ανακτήθηκε από: http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf.

Pradhan, S., Boyukaslan, A., Ecer, F. (2016). Applying Grey Relational Analysis To Italian Football Clubs: A Measurement of the Financial Performance of Serie A Teams. *International Review of Economics and Management*, 4(4), σσ. 1 - 19. Ανακτήθηκε: DOI: 10.18825/iremjournal.290668.: [https://www.researchgate.net/publication/316918770_APPLYING_GREY_RELATIONAL_ANALYSIS_TO_ITALIAN_FOOTBALL_CLUBS_A_MEASUREMENT_OF_T HE_FINANCIAL_PERFORMANCE_OF_SERIE_A_TEAMS](https://www.researchgate.net/publication/316918770_APPLYING_GREY_RELATIONAL_ANALYSIS_TO_ITALIAN_FOOTBALL_CLUBS_A_MEASUREMENT_OF_THE_FINANCIAL_PERFORMANCE_OF_SERIE_A_TEAMS).

Real Madrid become the first sporting institution in the world to surpass 100 million Instagram followers (Ιουνίου 29, 2021). *Real Madrid*. Ανακτήθηκε από: <https://www.realmadrid.com/en/news/2021/06/29/real-madrid-become-the-first-sporting-institution-in-the-world-to-surpass-100-million-instagram-followers>.

Real Madrid C.F. closes the 2020/21 Financial year with a positive result of 874.000 euro (Ιουλίου 14, 2021). *Real Madrid*. Ανακτήθηκε από: <https://www.realmadrid.com/en/news/2021/07/14/real-madrid-c-f-closes-the-2020/21-financial-year-with-a-positive-result-of-874000-euros>.

Red Cafe: <https://www.manutdhellas.gr/about>.

Relvas, H. Littlewood, M. Nesti, M. Gilbourne, D., Richardson, D. (2010). Organizational Structures and Working Practices in Elite European Professional Football Clubs: Understanding the Relationship between Youth and Professional Domains. *European Sport Management Quarterly*, 10, 2, σσ. 165-187. Ανακτήθηκε από: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/16184740903559891?casa_token=Df_rtRQQldIAAAAAA:EcmdD20Z1RIVb6bfDKlk2iotxeWfxG_Dk8jUsDS_0lhKstpOmuRwmPcmEzPPRMDmfE1UXJ8xUDES7Q.

Sakinc, I., Acikalin, S., Soyguden, A. (Φεβρουαρίου 15, 2017). Evaluation of the Relationship between Financial Performance and Sport Success in European Football. *Journal of Physical Education and Sport*, 17(1), σσ. 16 - 22. Ανακτήθηκε: <https://www.efsupit.ro/images/stories/01feb2017/art%203.pdf>.

Savas (χ.χ). Αρχαιότητα και ποδόσφαιρο. *e-soccer.gr*. Ανακτήθηκε: <https://www.e-soccer.gr/afieromata/istoria-tou-podosfairou/item/1406-arxaiotita-kai-podosfairou>.

Savas (χ.χ). Η Γέννηση του σύγχρονου ποδοσφαίρου (1863). *e-soccer.gr*. Ανακτήθηκε: <https://www.e-soccer.gr/afieromata/istoria-tou-podosfairou/item/1408-i-gennisi-tou-sygxromoy-podosfairou-1863>.

Sendy, S., Soepriyanto, G., Sari, N. (Μάιος, 2014). Analysis of The Implementation of UEFA Financial Fair Play: A Case Study on Arsenal and Manchester United Football Club. *Binus Business Review*, 5(1), σσ. 123 - 136. Ανακτήθηκε από: DOI:10.21512/bbr.v5i1.1202.:https://www.researchgate.net/publication/305285930_Analysis_of_The_Implementation_of_UEFA_Financial_Fair_Play_A_Case_Study_on_Arsenal_and_Machester_United_Football_Club.

ServQual of Gaps Model (Zeithaml, Parasuraman, & Berry). Ανακτήθηκε από: http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual.html.

Shank, M. (2005). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*, 3rd ed., Prentice Hall, USA. Στο: Κονταξάκη Ν. (2008, 2^ο τρίμηνο). *Ποιότητα Υπηρεσιών στον Αθλητισμό. Οικονομία € Αθλητισμός. Τριμηνιαία Επιστημονική Επιθεώρηση Αθλητικής Οικονομίας, Διοίκησης και Μάρκετινγκ. Υπό την Αιγίδα του Πανελληνίου Συνδέσμου Αθλητικών Οικονομολόγων και Στελεχών (ΠΣΑΟΣ)*. Τόμος 8^{ος}, Τεύχος 2^ο, σελ. 11-18. Ανακτήθηκε από: <http://www.atiner.gr/oa/OA2008-2.pdf>.

Shaughnessy, H. (Jan 28, 2013). Being Manchester United, 4 Lessons From The World's Biggest Sports Club. *forbes*. Ανακτήθηκε από:

<http://www.forbes.com/sites/haydnshaughnessy/2013/01/28/being-manchester-united-4-lessons-from-the-worlds-biggest-sports-club/#2b6bfc132b8c>.

Short, J. (Aug 26, 2018). Chelsea for sale: What Abramovich selling club could mean for Blues, transfers and Sarri. *express.co.uk*. Ανακτήθηκε από: <https://www.express.co.uk/sport/football/1008736/Chelsea-sale-Roman-Abramovich-selling-club-Blues-Sarri-transfers>.

Shury, A., Landamore, B. (2005). The Definitive Newton Heath F.C. SoccerData. Στο: Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ (χ.χ.). *Βικιπαίδεια*. Ανακτήθηκε από: https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%AC%CE%BD%CF%84%CF%83%CE%B5%CF%83%CF%84%CE%B5%CF%81_%CE%93%CE%B9%CE%BF%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%B9%CF%84%CE%B5%CE%BD%CF%84.

Sloane, P. (June, 2006). Rottenberg and the Economics of Sport after 50 Years: An Evaluation. *IZA Discussion Papers*, 2175, σσ. 1-23. Ανακτήθηκε από: <http://anon-ftp.iza.org/dp2175.pdf>.

Soderman, S. (2012). *Football and management: Comparisons between sport and enterprise*. Palgrave MacMillan. Ανακτήθηκε από: [https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=Dxc-apM7_D8C&oi=fnd&pg=PP2&dq=SODERMAN,+S.+\(2012\).+FOOTBALL+AND+MANAGEMENT:+COMPARISONS+BETWEEN+SPORT+AND+ENTERPRISE.+PALGRAVE+MACMILLAN&ots=4EEDZSUI0R&sig=ZfDKWxvcwNroEj8DJjtCVZ51ldo&redir_esc=y#v=onepage&q=SODERMAN%2C%20S.%20\(2012\).%20FOOTBALL%20AND%20MANAGEMENT%3A%20COMPARISONS%20BETWEEN%20SPORT%20AND%20ENTERPRISE.%20PALGRAVE%20MACMILLAN&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=Dxc-apM7_D8C&oi=fnd&pg=PP2&dq=SODERMAN,+S.+(2012).+FOOTBALL+AND+MANAGEMENT:+COMPARISONS+BETWEEN+SPORT+AND+ENTERPRISE.+PALGRAVE+MACMILLAN&ots=4EEDZSUI0R&sig=ZfDKWxvcwNroEj8DJjtCVZ51ldo&redir_esc=y#v=onepage&q=SODERMAN%2C%20S.%20(2012).%20FOOTBALL%20AND%20MANAGEMENT%3A%20COMPARISONS%20BETWEEN%20SPORT%20AND%20ENTERPRISE.%20PALGRAVE%20MACMILLAN&f=false).

Söderman, S., Dolles, H. (2013). Handbook of Research on Sport and Business. *e-elgar publishing*. Ανακτήθηκε από: <https://www.e-elgar.com/shop/gbp/handbook-of-research-on-sport-and-business-9781849800051.html>.

Sportime Team (Ιουλίου 18, 2018). Φλορεντίνο Πέρεθ: «Οι επιτυχίες οφείλονται στο ομαδικό πνεύμα». *sportime*. Ανακτήθηκε από: <https://www.sportime.gr/podosfairo/ispania/florentino-pereth-oi-epitychies-ofeilontai-sto-omadiko-pneyma/>.

Sportscaster (Απριλίου 13, 2021). Το ποδόσφαιρο χάνει σε έσοδα αλλά κερδίζει σε αξία – πώς γίνεται; *Protagon.gr*. Ανακτήθηκε από: <https://www.protagon.gr/epikairotitita/to-podosfairo-xanei-se-esoda-alla-kerdizei-se-aksia-pws-ginetai-44342265172>.

Sportscaster (Νοεμβρίου 20, 2016). Γιατί αξίζει τόσα πολλά η φανέλα της Μπάρτσα; *Protagon.gr*. Ανακτήθηκε από: <https://www.protagon.gr/epikairotitita/44341280613-44341280613>.

Sproles, G., Kendall, E. (1986). A Methodology for Profiling Consumers Decision-Making Styles. *The Journal of Consumer Affairs*. Vol. 20, No. 2, pp. 267-279:

Πευκιανάκης, Μ. (2005). *Μελέτη για τη δημιουργία ενός πολυκαταστήματος προϊόντων υγείας μέσα από τη διερεύνηση της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών και των προτιμήσεών τους για τα διάφορα καταστήματα πώλησης τέτοιων προϊόντων*.

Μεταπτυχιακή διπλωματική στο φαρμακευτικό marketing. Τμήμα Φαρμακευτικής. Σχολή Επιστημών Υγείας. Πανεπιστήμιο Πατρών. Ανακτήθηκε από: <https://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/108/1/373.pdf>.

Stacey, MacNaught (December 26, 2012). Old Trafford (interior), Manchester United.: *flickr*. <https://www.flickr.com/photos/staceycav/8562081674/in/photostream/>.

Stevens, M.J., Campion, M.A. (April 1, 1994). The knowledge, skill, and ability requirement for teamwork: implications for human resource management. *Journal of Management*, 20, 503-530. Ανακτήθηκε από: https://www.krannert.purdue.edu/faculty/campionm/Knowledge_Skill_Ability.pdf.

Stormer, N. (Ιουνίου 20, 2006). More than a game. *Common Ground News Service*. Partners in Humanity. Ανακτήθηκε από: <https://web.archive.org/web/20100626030739/http://www.commongroundnews.org/article.php?sid=1&id=2079>.

Szymanski, S. (January 30, 2012). Why is Manchester United so successful? *London Business School*. Ανακτήθηκε από: <https://www.london.edu/think/why-is-manchester-united-so-successful>.

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

Tuckman, B., W. (1965). Development Sequences in small Groups. *In Psychological Bulletin*, vol. (6), 384–399. Ανακτήθηκε: <https://doi.org/10.1037/h0022100>.

UEFA supporting Fare #FootballPeople weeks. (October 09, 2020). *uefa.com*. Ανακτήθηκε από: <https://www.uefa.com/insideuefa/news/0262-1091dacb8f78-2c4730c34a30-1000--uefa-supporting-fare-footballpeople-weeks/>.

U.S. Department of Health and Human Services (2008). Physical Activity Guidelines Advisory Committee Report 2008. Στο: *Συμβούλιο της Ευρώπης, Ευρωπαϊκή Επιτροπή*

(Αυγούστου 28, 2013). Πρόταση. ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ σχετικά με την προώθηση της σωματικής άσκησης για τη βελτίωση της υγείας σε όλους τους τομείς. Βρυξέλλες. Ανακτήθηκε: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013PC0603&from=HR>.

Vopel, H. (2011). Do we really need Financial fair play in European club Football? An economic Analysis. *Center for Economic Studies (CES), Ifo Institute. March*, σσ. 54-59. Ανακτήθηκε από: <https://core.ac.uk/download/pdf/6692916.pdf>.

Wanke, M., Bohner, G., Jurkowitch, A. (1997). There are many reasons to drive a BMW. Does imagined ease of argument generation influence attitudes? *Journal of Consumer Research*, 24, 170-177.: Πευκιανάκης, Μ. (2005). *Μελέτη για τη δημιουργία ενός πολυκαταστήματος προϊόντων υγείας μέσα από τη διερεύνηση της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών και των προτιμήσεών τους για τα διάφορα καταστήματα πώλησης τέτοιων προϊόντων*. Μεταπτυχιακή διπλωματική στο φαρμακευτικό marketing. Τμήμα Φαρμακευτικής. Σχολή Επιστημών Υγείας. Πανεπιστήμιο Πατρών. Ανακτήθηκε από: <https://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/108/1/373.pdf>.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αδαμόπουλος, Γ. (Μαρτίου 10, 2021). Η αύξηση των χρεών της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ... δεν στενοχωρεί τη διοίκηση. *liberal*. Ανακτήθηκε από: <https://www.liberal.gr/athlitika/i-auxisi-ton-chreon-tis-mantsester-giounaitent-den-stenochorei-ti-dioikisi/362293>.
- Ακτύπης, Σ., Περρής, Μ-Δ. (2020). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ σε Ποδοσφαιρικές Ανώνυμες Εταιρείες (ΠΑΕ)*. Πτυχιακή Εργασία στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας. Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Πατρών. Μεσολόγγι. Ανακτήθηκε από: <http://repository.library.teimes.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/9320/DE-%ce%91%ce%9a%ce%a4%ce%a5%ce%a0%ce%97%ce%a3-%ce%a0%ce%95%ce%a1%ce%a1%ce%97%ce%a3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Αλεξόπουλος, Τ. (2007). *Συγκριτική Ανάλυση των Πέντε Μεγαλύτερων Δυνάμεων του Ευρωπαϊκού Ποδοσφαίρου μέσα από τον Τομέα της Αθλητικής Χορηγίας για το έτος 2005/2006*. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Αλεξόπουλος, Τ. (2006). *Συγκριτική Ανάλυση των Πέντε Μεγαλύτερων Δυνάμεων του Ευρωπαϊκού Ποδοσφαίρου μέσα από τον Τομέα της Αθλητικής Χορηγίας για το έτος 2005/2006*. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Αμανατίδης, Π. (Απριλίου 11, 2020). Financial Fair Play: Όλα όσα πρέπει να ξέρετε. *repress.gr*. Ανακτήθηκε από: <https://repress.gr/ffp-ola-osa-prepei-kserete/>.
- Αναγνώστου, Η. (χ.χ.). Εσωτερικοί πελάτες. *businesslife*. Ανακτήθηκε από: <http://www.businesslife.gr/esoteriki-pelates/>.
- Αυλωνίτης, Γ. (2003). Παράγοντες επιτυχίας καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών. *Έρευνα Easingwood and Storey (1993)*-. Ημερίδα Εργαστηρίου Διοικητικής Επιστήμης: «Καινοτομία: Προσδιοριστικοί Παράγοντες & Προβληματισμοί για το Μέλλον της Ελληνικής Οικονομίας». Ανακτήθηκε από: <https://docplayer.gr/8510117-Paragontes-epityhias-kainotomikon-proionton-kai-ypiresion.html>.
- A., N. & nbsp. (Ιανουαρίου 11, 2011). Ο Λιονέλ Μέσι κέρδισε τη Χρυσή Μπάλα για το 2010. *Μακεδονία*. Ανακτήθηκε από: <https://www.makthes.gr/o-lionel-mesi-kerdise-ti-chrysi-mpala-gia-to-2010-48019>.
- Αποθεωτική υποδοχή της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ στην Κίνα [βίντεο] (Ιουλίου 23, 2012). *iefimerida.gr*. Ανακτήθηκε από: <https://www.iefimerida.gr/news/60528/%CE%B1%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%>

Β5%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE-
 %CF%85%CF%80%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%AE-
 %CF%84%CE%B7%CF%82-
 %CE%BC%CE%AC%CE%BD%CF%84%CF%83%CE%B5%CF%83%CF%84%CE
 %B5%CF%81-
 %CE%B3%CE%B9%CE%BF%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%B9%CF%84%CE
 %B5%CE%BD%CF%84-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-
 %CE%BA%CE%AF%CE%BD%CE%B1-
 %CE%B2%CE%AF%CE%BD%CF%84%CE%B5%CE%BF.
 Αυτές είναι οι ποδοσφαιρικές... επιχειρήσεις με τα περισσότερα έσοδα. (Ιανουαρίου 29,
 2017). *hania.news*. Ανακτήθηκε από:
<https://hania.news/2017/01/29/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AD%CF%82-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CE%B9-%CF%80%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%83%CF%86%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81/>.
 Βαρδακώστα, Ι., Κωσταγιόλας, Π. (Νοεμβρίου1-3, 2006). Διοίκηση βάσει ομάδων στις
 Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες: Μία πρώτη προσέγγιση. *15^ο Πανελλήνιο Συνέδριο
 Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών*. Ανακτήθηκε από:
http://eprints.rclis.org/3887/1/15o_Vardakosta_Kostagiolas_FINAL-1.pdf.
 Βουγιουκλίδης, Τ. (Απριλίου 21, 2021). Η ημέρα που οι οπαδοί του ποδοσφαίρου
 διέλυσαν το πραξικόπημα των πλουσίων... *sportime*. Ανακτήθηκε από:
<https://www.sportime.gr/bloggers/tasos-vougiouklidis/20-4-21-i-imera-pou-i-opadi-tou-podosferou-dielisan-to-praxikopima-ton-plousion/>.
 Βρετανία: Η Manchester United τιμωρεί οπαδούς της για συμμετοχή στα βίαια επεισόδια
 (Μαΐου 03, 2021). *bankingnews*. Ανακτήθηκε από:
<https://www.bankingnews.gr/index.php?id=559409>.
 Γιαννακόπουλος, Η. (Απρίλιος 27, 2021). Ποδόσφαιρο: Από τις αλάνες στις μπίζνες». *karditsapress.gr*.
 Ανακτήθηκε από:
<https://karditsapress.gr/%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%88%CE%B7/37-%CE%B1%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%B1/46305-%C2%AB%CF%80%CE%BF%CE%B4%CF%8C%CF%83%CF%86%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%BF-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B9%CF%82->

%CE%B1%CE%BB%CE%AC%CE%BD%CE%B5%CF%82-

%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%82-

%CE%BC%CF%80%CE%AF%CE%B6%CE%BD%CE%B5%CF%82%C2%BB.

Γεωργακόπουλος, Δ. (Ιουλίου 29, 2021). Αυτοί που έχουν αγωνιστεί σε Ρεάλ και Γιουνάιτεντ. *gazzetta*. Ανακτήθηκε από: <https://www.gazzetta.gr/football/premier-league/2029179/aytoi-poy-ehoyn-agonistei-se-real-kai-gioynaitent>.

Γούναρης, Σ. (2012). *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*. Σταμούλη Α.Ε. Rosili. Αθήνα.

Οι δέκα οικονομικές «υπερδυνάμεις» του ποδοσφαίρου (Ιανουαρίου 06, 2018). *fortunegreece*. Ανακτήθηκε από: <https://www.fortunegreece.com/photo-gallery/i-deka-ikonomikes-iperdinamis-tou-podosferou/>.

Οι έξι προπονητές της Μπαρτσελόνα των χρόνων του Μέσι (Ιανουαρίου 14, 2020). *ΑΠΕ-ΜΠΕ*. Ανακτήθηκε από: <https://www.amna.gr/sport/article/422029/Oi-exi-proponites-tis-Mpartselona-ton-chronon-tou-Mesirn>.

Euro 2016. Μεγάλα συμβόλαια, χορηγοί και αριθμοί που ζαλίζουν (Ιουνίου 13, 2016). *news247*. Ανακτήθηκε από: <http://news247.gr/eidiseis/afieromata/euro-2016-megala-symvolaia-xorhgoi-kai-arithmoi-poy-zalizoun.4114048.html>.

Εισβολή εξαγριωμένων οπαδών της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ στο Ολντ Τράφορντ (Μαΐου 02, 2021). *ethnos.gr*. Ανακτήθηκε από: https://www.ethnos.gr/athlitismos/155859_eisboli-exagriomenon-opadon-tis-mantsester-gioynaitent-sto-olnt-trafornt.

Η Ευρωπαϊκή αγορά ποδοσφαίρου δέχεται πλήγμα για πρώτη φορά μέσα σε μια δεκαετία (Αυγούστου 04, 2021). *sport-fm.gr*. Ανακτήθηκε από: <https://www.sport-fm.gr/article/podosfairou/i-eurwpaiki-agora-podosfairou-dexetai-pligma/4194709>.

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. σ. 58. Νομική Βιβλιοθήκη. Αθήνα.

Δημητράκος, Δ. (Νοεμβρίου 24, 2008). Γιατί (μας) συνεπαίρνει το ποδόσφαιρο. *Το Βήμα*. Ανακτήθηκε από: <https://www.tovima.gr/2008/11/24/opinions/giati-mas-synepairnei-to-podosfairou/>.

Εξάρθρωση κυκλώματος στημένων αγώνων από τη Europol (Φεβρουαρίου 04, 2013). *kathimerini.com.cy*. Ανακτήθηκε από: <https://web.archive.org/web/20160305012843/http://www.kathimerini.com.cy/index.php?pageaction=kate&modid=1&artid=121921>.

Ζαβλανός, Μ. (2006). *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*. Σταμούλης. Αθήνα.

Ζάλιαρης, Κ. (Απριλίου 06, 2020). Η Γιουνάιτεντ ανακοίνωσε πως συνεχίζει να πληρώνει κανονικά τους εργαζόμενους! *england365*. Ανακτήθηκε από: <https://www.england365.gr/article/214042/%CE%97-%CE%93%CE%B9%CE%BF%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%B9%CF%84%CE%B5%CE%BD%CF%84-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CE%BF%CE%AF%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B5-%CF%80%CF%89%CF%82-%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%87%CE%AF%CE%B6%CE%B5%CE%B9-%CE%BD%CE%B1-%CF%80%CE%BB%CE%B7%CF%81%CF%8E%CE%BD%CE%B5%CE%B9-%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%B6%CF%8C%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CF%85%CF%82!->

Ζήκος, Σ. (Ιουνίου 16, 2014). Η (κρυφή) γοητεία του ποδοσφαίρου. *Protagon.gr*. Ανακτήθηκε από: <https://www.protagon.gr/epikairobita/sport/i-kryfi-goiteia-tou-podosfairou-34736000000>.

Ζοπουνίδης, Κ. (Αυγούστου 16, 2018). Όταν η Κίνα «αγοράζει τον κόσμο». *m.naftemporiki*. Ανακτήθηκε από: <https://m.naftemporiki.gr/story/1382117>.

Καρακώστας, Δ. (Μαρτίου 05, 2021). Δύσκολα τα οικονομικά της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ. ΑΠΕ-ΜΠΕ. Ανακτήθηκε από: <https://www.amna.gr/sport/article/534086/Duskola-ta-oikonomika-tis-Mantsester-Giounaitent>.

Καρατσενίδης, Α. (Ιουνίου 18, 2021). Οικονομική «τρικυμία» με χρέος 517,1 εκ. ευρώ για τη Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ. *banking news sports*. Ανακτήθηκε από: <https://www.bankingnews.gr/sports-vusiness/articles/567929/oikonomiki-trikymia-me-xreos-517-1-ek-evro-gia-ti-mantsester-giounaitent> 18/06/2021.

Κατσαϊτης, Β. (Οκτωβρίου 25, 2013). Φανέλα από χρυσάφι για Γιουνάιτεντ αξίας 1 δις! *sport24*. Ανακτήθηκε από: <https://www.sport24.gr/football/fanela-apo-chrysafi-gia-giounaitent-axias-1-dis.8118279.html>.

Καψύλης, Α. (Μαΐου 20, 2012). Τιτανομαχία για την Premier League. *To Βήμα*. Ανακτήθηκε από: <https://www.tovima.gr/2012/05/20/finance/titanomaxia-gia-tin-premier-league/>.

Κέρδη για τους Γκλέιζερς, χρέη για την Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ (Απριλίου 27, 2021). *in.gr*. Ανακτήθηκε από: <https://www.in.gr/2021/04/27/sports/football/kerdi-gia-tous-gkleizers-xrei-gia-tin-mantsester-giounaitent/>.

Κονταξάκη Ν. (2008, 2^ο τρίμηνο). *Ποιότητα Υπηρεσιών στον Αθλητισμό*. Οικονομία & Αθλητισμός. Τριμηνιαία Επιστημονική Επιθεώρηση Αθλητικής Οικονομίας, Διοίκησης και Μάρκετινγκ. Υπό την Αιγίδα του Πανελληνίου Συνδέσμου Αθλητικών Οικονομολόγων και Στελεχών (ΠΣΑΟΣ). Τόμος 8^{ος}, Τεύχος 2^ο, σελ. 11-18: <http://www.atiner.gr/oa/OA2008-2.pdf>.

Κοσμετάτος, Μ. (Απριλίου 11, 2021). Τα deals που «σώζουν» τα έσοδα των ποδοσφαιρικών ομάδων – Ποιοι χορηγοί δίνουν «φρέσκο» χρήμα. *newmoney.gr*. Ανακτήθηκε από: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/ta-deals-pou-sozoun-ta-esoda-ton-podosferikon-omadon-pii-chorigi-dinoun-fresko-chrima/>.

Κουτούπης, Θ. (2005). *ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΧΟΡΗΓΙΑΣ ΓΙΑ ΧΟΡΗΓΟΥΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΕΚΤΕΣ ΧΟΡΗΓΙΩΝ*. Σάκουλας Α.Ε. Αθήνα.

Κωνσταντέλος, Ε. (Απριλίου 22, 2021). Η νεο-φιλελευθεροποίηση του ποδοσφαίρου. *Το κουτί της Πανδώρας*. Ανακτήθηκε: <https://www.koutipandoras.gr/article/i-neo-fileleytheropoiisi-toy-podosfairoy>.

Κωνσταντινίδης, Τ. (Νοεμβρίου 16, 2016). Οι δέκα μεγαλύτερες χορηγίες σε ποδοσφαιρικές φανέλες. *sport24.gr*. Ανακτήθηκε από: <http://www.sport24.gr/football/diethnes-podosfairo/oi-deka-megaluteres-xorhgies-se-podosfairikes-faneles.4375706.html>.

Λεόντιεφ, Α.Ν. (1981). *Προβλήματα ανάπτυξης του ψυχισμού*. (σελ.279-280). Μόσχα.

Λογοθέτης, Ν. (1993). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Interbooks. Αθήνα.

Μάντσεστερ Γ.: Ιστορική στιγμή στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (Αυγούστου 10, 2012). *shootandgoal.com*. [england365.gr](http://www.shootandgoal.com/page.php?bid=2&id=64399). Ανακτήθηκε από: <https://web.archive.org/web/20120813014013/http://www.shootandgoal.com/page.php?bid=2&id=64399>.

Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ: Η τραγωδία του Μονάχου (Ιανουαρίου 30, 2010). *Wayback Machine*. Ανακτήθηκε από: <https://web.archive.org/web/20100130164920/http://www.e-soccer.gr/index.php/afieromata/gegonota/2864--6-2-1958>.

Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ (χ.χ.). *Βικιπαίδεια*. Ανακτήθηκε από: <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%AC%CE%BD%CF%84%CF%83%CE%>

B5%CF%83%CF%84%CE%B5%CF%81_%CE%93%CE%B9%CE%BF%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%B9%CF%84%CE%B5%CE%BD%CF%84.

Μάτωσαν» τα ταμεία των 5 κορυφαίων του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου – Ποια ομάδα έχασε τα περισσότερα. (Μαρτίου 30, 2021). *newmoney*. Ανακτήθηκε από: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/matosan-ta-tamiaton-5-korifeon-tou-evropaikou-podosferou-ria-omada-echase-ta-perissotera/>.

Με 94 εκατομμύρια ευρώ στη Ρεάλ ο Κ. Ρονάλντο (Ιούνιος 11, 2009). *Πρώτο Θέμα: sport24.gr*. Ανακτήθηκε από:

<https://web.archive.org/web/20130522123352/http://www.protothema.gr/homme/bon-appetit/article/?aid=35200>.

Μεταλίδης, Σ. (Jan 14, 2021). Η Manchester United έκανε δωρεά σε ελληνική ΜΚΟ για παιδιά. *E.Y.A.Π.* Ανακτήθηκε από: <https://eyap.gr/manchester-united-ekane-dorea-se-elliniki-mko-paidia/>.

Μουχτσής, Β. (2018). *Η χρηματοοικονομική διοίκηση των ποδοσφαιρικών ομάδων*. Μ.Δ.Ε. Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη. Ανακτήθηκε από: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/22245/4/MouchtsisVasileiosMsc2018.pdf>.

Μπράτσος, Κ. (Φεβρουαρίου 18, 2012). Οι 20 οικονομικά πιο ισχυρές ομάδες του ποδοσφαίρου. *contra*. Ανακτήθηκε από: <https://www.contra.gr/podosfairo/oi-20-oikonomika-pio-ischyres-omades-toy-podosfairoy.6898982.html>.

Μπράτσος, Κ. (Οκτωβρίου 18, 2010). Φάκελος Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ: Ένα οικονομικό πρότυπο με αδυσώπητα χρέη. *contra*. Ανακτήθηκε από: <https://www.contra.gr/stiles/fakelos-mantsester-gioynaitent-ena-oikonomiko-protypome-adysopita-chrei.6863784.html>.

Νάσσης, Π. (2004). Οικονομική της Διοίκησης Αθλητισμού. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Οικονομίδης, Α. (Απριλίου 18, 2021). European Super League: Ο λύκος είναι εδώ. *sport24: THE SPORTS ECONOMIST*. Ανακτήθηκε από: <https://www.sport24.gr/football/european-super-league-o-lykos-einai-edo.9207394.html>

Η οικονομική αποτίμηση των μεγάλων ευρωπαϊκών ομάδων (Μάιος 25, 2020). *kanaliena*. Ανακτήθηκε από: <https://kanaliena.gr/i-oikonomiki-apotimisi-ton-megalon-evropaikon-omadon/>.

ΟΟΣΑ (2012). Υγεία με μια ματιά: Ευρώπη 2012. Στο: *Συμβούλιο της Ευρώπης, Ευρωπαϊκή Επιτροπή* (Αυγούστου 28, 2013). Πρόταση. ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΟΥ

ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ σχετικά με την προώθηση της σωματικής άσκησης για τη βελτίωση της υγείας σε όλους τους τομείς. Ανακτήθηκε από: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013PC0603&from=HR>.

Παπαδάκης, Β. (2007). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. 5η έκδοση: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
Παπαδάτος, Μ. (Νοέμβριος 24, 2012). Ποδόσφαιρο και πολιτική. *Καθημερινή*. Ανακτήθηκε από: <https://archive.is/YOR1V>.

Παππάς, Ν. (Μάρτιος 03, 2013). FINANCIAL FAIR Play Νέα δεδομένα και στο ελληνικό ποδόσφαιρο. *Μακεδονία*. Ανακτήθηκε από: <https://archive.is/XxmqV>.

Παρελθόν από την διοίκηση της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ ο Γούντγουορντ (Απριλίου 21, 2021). *magnesia news*. Ανακτήθηκε από: <https://magnesianews.gr/athlitismos/parelthon-aro-tin-dioikisi-tis-mantsester-gioynaitent-o-goynygoyornt.html>.

Οι πέντε πιο σημαντικές τράπεζες (Νοεμβρίου 22, 2016). *Καθημερινή*. Ανακτήθηκε: <http://www.kathimerini.gr/884633/article/oikonomia/die8nhs-oikonomia/oi-pente-pio-shmantikes-trapezes>.

Περπερίδης, Γ. (Ιουνίου 11, 2019). Οι 20 ευρωπαϊκές ομάδες με το μεγαλύτερο χρέος αυτή τη στιγμή. *contra*. Ανακτήθηκε από: <https://www.contra.gr/podosfairo/to-synoliko-chreos-toy-pagkosmioy-podosfairoy-den-mporei-na-ypologistei.7459318.html>.

Πευκιανάκης, Μ. (2005). *Μελέτη για τη δημιουργία ενός πολυκαταστήματος προϊόντων υγείας μέσα από τη διερεύνηση της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών και των προτιμήσεών τους για τα διάφορα καταστήματα πώλησης τέτοιων προϊόντων*. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία στο φαρμακευτικό marketing. Τμήμα Φαρμακευτικής. Σχολή Επιστημών Υγείας. Πανεπιστήμιο Πατρών. Ανακτήθηκε: <https://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/108/1/373.pdf>.

«Πόλεμος» δισεκατομμυρίων στο ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο (Απριλίου 20, 2021). *Το Ποντίκι Web*. ΑΠΕ-ΜΠΕ. Ανακτήθηκε από: <https://www.topontiki.gr/2021/04/20/polemos-disekatommirion-sto-evropaiko-podosfero/>.

«Πόλεμος»: UEFA και λίγκες «τελειώνουν» όσους σχεδιάζουν την ευρωπαϊκή Super League. (Απριλίου 18, 2021). *sdna*. Ανάκτηση από: https://www.sdna.gr/podosfairo/830795_polemos-uefa-kai-ligkes-teleionouyn-osoys-shediazoyn-tin-eyropaiki-super-league.

Πρόεδρος στην Μπάγερν ο Καν από το 2022 (Αυγούστου 30, 2019). *naftemporiki.gr*.

Ανακτήθηκε από: <https://www.naftemporiki.gr/story/1510508/proedros-stin-mpagern-otan-kan-aro-to-2022>.

Ο πρώτος ποδοσφαιρικός διευθυντής στην ιστορία της Μαν. Γιουνάιτεντ! (Μαρτίου 03, 2021). *england365*. Ανακτήθηκε από:

<https://www.england365.gr/article/217892/%CE%9F-%CF%80%CF%81%CF%8E%CF%84%CE%BF%CF%82-%CF%80%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%83%CF%86%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%85%CE%BD%CF%84%CE%AE%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%9C%CE%B1%CE%BD%CE%93%CE%B9%CE%BF%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%B9%CF%84%CE%B5%CE%BD%CF%84!->

Πώς ο COVID-19 επηρεάζει τις επιχειρήσεις και τα brands στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (May 07, 2020). *webarts*. Ανακτήθηκε από: <https://webarts.agency/blog/item/pos-o-covid-19-epireazi-tis-epixirisis-kai-ta-brands-ston-tomea-tis-eterikis-koinonikis-euthinis>.

Η σημασία της προσοχής στους δυσαρεστημένους πελάτες (Ιανουαρίου 22, 2016). *underwriter*. Ανακτήθηκε από: <https://underwriter.gr/%CE%B7-%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CE%BF%CF%87%CE%AE%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82-%CE%B4%CF%85%CF%83%CE%B1%CF%81%CE%B5%CF%83%CF%84/>.

Σταμπολίτης, Κ. (Μαΐου 03, 2021). Γιατί δεν πέρασε της European Super League. *sportin*. Ανακτήθηκε από: <https://sportin.gr/article/giati-den-perase-tis-european-super-league>.

Συμφωνία «μαμούθ» ανάμεσα σε Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ και Adidas – Τα ποσά προκαλούν... ζαλάδα! (Ιουλίου 14, 2014). *paraskhnio*. Ανακτήθηκε από: <http://www.paraskhnio.gr/symfonia-mamoyth-anamesa-se-mantses/>.

Σωτηρακόπουλος, Χ. (Ιανουαρίου 30, 2013). Η Λιντς ξανά εκεί που ανήκει. *england365.gr*. Ανακτήθηκε από:

<https://www.england365.gr/article/1510508/proedros-stin-mpagern-otan-kan-aro-to-2022>.

<https://www.england365.gr/article/217892/%CE%9F-%CF%80%CF%81%CF%8E%CF%84%CE%BF%CF%82-%CF%80%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%83%CF%86%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%85%CE%BD%CF%84%CE%AE%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%9C%CE%B1%CE%BD%CE%93%CE%B9%CE%BF%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%B9%CF%84%CE%B5%CE%BD%CF%84!->

<https://webarts.agency/blog/item/pos-o-covid-19-epireazi-tis-epixirisis-kai-ta-brands-ston-tomea-tis-eterikis-koinonikis-euthinis>.

<https://underwriter.gr/%CE%B7-%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CE%BF%CF%87%CE%AE%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82-%CE%B4%CF%85%CF%83%CE%B1%CF%81%CE%B5%CF%83%CF%84/>.

<https://sportin.gr/article/giati-den-perase-tis-european-super-league>.

<http://www.paraskhnio.gr/symfonia-mamoyth-anamesa-se-mantses/>.

<https://web.archive.org/web/20130203081132/http://www.england365.gr/article/43171/%CE%97-%CE%9B%CE%B9%CE%BD%CF%84%CF%82-%CE%BE%CE%B1%CE%BD%CE%AC-%CE%B5%CE%BA%CE%B5%CE%AF-%CF%80%CE%BF%CF%85-%CE%B1%CE%BD%CE%AE%CE%BA%CE%B5%CE%B9>.

Τέο, Κ. (Νοεμβρίου 24, 2020). Καίριο πλήγμα στο ποδόσφαιρο από τον κορονοϊό - Έξι δις. η ζημιά στην Ευρώπη, για 14 δις. μιλά η FIFA. *enikos.gr*. Ανακτήθηκε: <https://www.enikos.gr/sports/748815/kairio-pligma-sto-podosfairo-apo-ton-koronoio-exi-dis-i-zimia-sti>.

Τιμωρία περιμένει οπαδούς της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ (Μαΐου 03, 2021). *efsyn.gr*. Ανακτήθηκε από: <https://www.efsyn.gr/node/292435>.

Τιμωρία στην Ίντερ για ρατσιστικά συνθήματα (Απριλίου 26, 2013). *sigmalive*. Ανακτήθηκε από: <https://www.sigmalive.com/sports/football/international/italy/42620/timoria-stin-inter-gia-ratsistika-synthimata>.

Οι τρεις κορυφαίοι χορηγοί της Manchester United: <https://www.manutd.com>.

Τριγώνης, Δ. (2020). *Οι επιπτώσεις που προκαλούνται από τα στατιστικά δεδομένα απόδοσης των ποδοσφαιριστών των ομάδων της premier league στην αξία των παικτών*. ΜΔΕ: Οικονομική Διαχείριση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων. ΜΠΣ: Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Σπάρτη. Ανακτήθηκε: <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/5656/%ce%a4%cf%81%ce%b9%ce%b3%cf%8e%ce%bd%ce%b7%cf%82%20%ce%94%ce%b7%ce%bc%ce%ae%cf%84%cf%81%ce%b7%cf%82%20%ce%9c.%ce%94.%ce%95..pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Τσαπνίδης, Δ. (Μαΐου 27, 2020). Μπαρτσελόνα: Το μυθικό «τίκι-τάκα» που έγραψε ιστορία και ο ρόλος του Γκουαρντιόλα! *repress.gr*. Ανακτήθηκε από: <https://www.repress.gr/mpartselona-to-mythiko-tiki-taka-poy-egrapse-istoria-kai-o-rolos-toy-gkoyarntiola-vid/>.

Τσαρουχάς, Γ. (Jun 21, 2020). Marcus Rashford, ένας υπέροχος άνθρωπος! *E.Y.A.II*. Ανακτήθηκε από: <https://eyap.gr/marcus-rashford-enas-yperoxos-anthrwpos/>.

Τσάτραλης, Α., Δ. (2016). Η εικόνα και η δημοφιλία του ποδοσφαίρου στην Ελλάδα σήμερα, μια μελέτη φιλάθλων και καταναλωτών. Ενότητα 2.2: Ο αθλητισμός ως

ψυχαγωγία. σ.8. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Π.Μ.Σ (MBA) στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Ανακτήθηκε: https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/10793/Tsatralis_Alexandros%20Drakoulis.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Τσίλιος, Γ. (Μαρτίου 23, 2010). Λιντς Γιουνάιτεντ: «Παγώνια» γεμάτα από ιστορία. *Sportreview.gr. Κέντρο Αθλητικού Ρεπορτάζ*. Ανακτήθηκε: <https://archive.is/Q9XcH>.

Φουστέρης, Μ. (Μάρτιος 07, 2016). Όταν το όπιο του λαού σκοτώνει αθώους... *filathlos.gr*. Ανακτήθηκε από: <https://filathlos.gr/diaphora/208803-otan-to-opio-toy-laoy-skotonei-athooy>.

Ο Φράνκο, η Καταλονία και το άσβεστο μίσος Ρεάλ-Μπαρτσελόνα (Απρίλιος 21, 2012). *iefimerida.gr*. Ανακτήθηκε από: <https://archive.is/bX62D/>.

Χαρακτηριστικά και ποιότητα υπηρεσιών – Από την ικανοποίηση στην αφοσίωση του πελάτη (χ.χ.). Ανακτήθηκε από: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4982/1/02_chapter_2.pdf.

Χαραλαμπίδης, Π. (Απριλίου 26, 2021). European Super League: Η πετυχημένη μπλόφα των «12» και το μέλλον του ποδοσφαίρου. *emea*. Ανακτήθηκε από: <https://emea.gr/epilogi-syntakton/628868/european-super-league-i-petychimeni-blofa-ton-12-kai-to-mellon-tou-podosfairou/>.

Χρεοκοπία ή Διάσωση; Ποιο θα είναι το μέλλον της Evergrande – Στα 300 δισ. τα χρέη (Σεπτεμβρίου 18, 2021). *newmoney*. Ανακτήθηκε από: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/epixeiriseis/chreokopia-i-diasosiprio-tha-ine-to-mellon-tis-evergrande-sta-300-dis-ta-chrei/>.

Χριστοδούλου, Κ. (Απριλίου 10, 2017). Η (άγνωστη) μπύρα με τις μεγαλύτερες πωλήσεις στον κόσμο: *news247*. Ανακτήθηκε από: <https://www.news247.gr/epixeiriseis/h-agnosti-mpyra-me-tis-megalyteres-poliseis-ston-kosmo.6504665.html>.

Χυτήρης, Λ. (2013). *Μάνατζμεντ-Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Φαίδιμος. Αθήνα.