

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



## **Πολυκριτήρια Ανάλυση και Οικονομική Αξιολόγηση των Ποδοσφαιρικών Ανώνυμων Εταιρειών (Π.Α.Ε.)**

**Χέλμης Ερμής Α.Μ.:2014019040**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**



**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΖΟΠΟΥΝΙΔΗΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑΚΟΣ: ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΝΙΚΛΗΣ**

**Χανιά, Οκτώβριος 2015**

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....	7
Περίληψη.....	9
Κεφάλαιο 1: Ιστορική Αναδρομή.....	11
1.1 Ιστορική Αναδρομή - Το Ποδόσφαιρο ανά τον Κόσμο .....	11
1.2 Ιστορική Αναδρομή - Το Ποδόσφαιρο στην Ελλάδα .....	13
1.2.1 Ιστορική Αναδρομή - Το Ποδόσφαιρο στην Κρήτη.....	15
1.3 Ορολογία και Κανονισμοί του Ποδοσφαίρου .....	16
Κεφάλαιο 2: Το Νομικό και Οικονομικό Πλαίσιο των Π.Α.Ε .....	18
2.1. Το Νομικό Πλαίσιο .....	18
2.1.1 Οι Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρίες (Α.Α.Ε) .....	18
2.1.2 Οι Ποδοσφαιρικές Ανώνυμες Εταιρίες (Π.Α.Ε).....	18
2.1.3 Οργανόγραμμα των Π.Α.Ε. ....	20
2.2 Το Οικονομικό Πλαίσιο .....	21
2.2.1 Οικονομική Εξυγίανση .....	21
2.2.2 Ρύθμιση Χρεών .....	22
2.2.3 Οικονομικές Καταστάσεις.....	23
2.3. Οικονομικό Ευ Αγωνίζεσθαι – Financial Fair Play (F.F.P) .....	24
2.3.1 Break Even Analysis – Ανάλυση Νεκρού Σημείου .....	25
2.3.2 Όρια Ζημίας .....	25
2.3.3 Ποινές .....	27
2.4 Ανάλυση S.W.O.T του Ελληνικού Ποδοσφαίρου .....	29
2.5 Η ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) στο Ελληνικό Ποδόσφαιρο. ....	30
Κεφάλαιο 3: Οικονομικός Απολογισμός των Π.Α.Ε.....	33
3.1 Συνολικά Έσοδα.....	33
3.2 Λειτουργικά Έσοδα.....	36
3.3 Έσοδα Εισιτηρίων .....	42
3.3.1 Διαχρονική Διάρθρωση των Εισιτηρίων στη Superleague .....	42
3.3.2 Διάρθρωση των Εισιτηρίων των Π.Α.Ε του Δείγματος στο Διάστημα Ανάλυσης.....	49
3.4 Έσοδα Εμπορικότητας .....	56
3.4.1 Έσοδα Μετάδοσης Αγώνων – Τηλεοπτικά Δικαιώματα.....	56
3.4.2 Έσοδα από Χορηγίες.....	60
3.5 Έσοδα Ευρωπαϊκής Συμμετοχής .....	67
3.6 Προσφορά του Επαγγελματικού Ποδοσφαίρου (Superleague) στην Ελληνική Οικονομία .....	68
3.7 Ανασκόπηση Μοντέλων Ευρωπαϊκού Ποδοσφαίρου.....	71

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση και Αξιολόγηση .....	78
4.1 Βιβλιογραφική Επισκόπηση .....	78
4.2 Η Μέθοδος P.R.O.MΕΤΗ.Ε.Ε.....	80
4.3 Μεθοδολογία Ανάλυσης και Αξιολόγησης των Π.Α.Ε.....	84
4.3.1 Δεδομένα του Δείγματος.....	84
4.3.2 Επιλογή των Δεικτών .....	87
4.3.3 Μεθοδολογία Ανάλυσης.....	89
4.4 Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση των Π.Α.Ε .....	91
4.4.1 Ερμηνεία Χρηματοοικονομικών Δεικτών .....	91
4.4.2 Χρηματοοικονομική Ανάλυση .....	97
4.4.3 Πολυκριτήρια Ανάλυση και Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση.....	104
4.4.4 Συμπεράσματα Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης .....	105
4.5 Οικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση των Π.Α.Ε.....	108
4.5.1 Ερμηνεία Οικονομικών Δεικτών .....	108
4.5.2 Οικονομική Ανάλυση .....	113
4.5.3 Πολυκριτήρια Ανάλυση και Οικονομική Αξιολόγηση.....	122
4.5.4 Οικονομική ανεξαρτησία Π.Α.Ε .....	123
4.5.5 Συμπεράσματα Οικονομικής Ανάλυσης .....	124
4.6 Αθλητική Ανάλυση και Αξιολόγηση των Π.Α.Ε.....	127
4.6.1 Ερμηνεία Αθλητικών Δεικτών.....	127
4.6.2 Αθλητική Ανάλυση.....	132
4.6.3 Πολυκριτήρια Ανάλυση και Αθλητική Αξιολόγηση .....	140
4.6.4 Συμπεράσματα Αθλητικής Ανάλυσης.....	141
Κεφάλαιο 5: Γενικά Συμπεράσματα.....	144
Επίλογος.....	153
Βιβλιογραφία.....	176
Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία .....	178

## Πίνακες

- Πίνακας 1.1: Ημερομηνίες ορόσημο στην εξέλιξη του παγκόσμιου ποδοσφαίρου  
Πίνακας 1.2: Ημερομηνίες ορόσημο στην εξέλιξη του ελληνικού ποδοσφαίρου  
Πίνακας 2.1: Οι αποκλίσεις που επιτρέπει η UEFA άνευ κυρώσεων  
Πίνακας 3.1: Η μεταβολή των εσόδων των Π.Α.Ε της Superleague  
Πίνακας 3.2: Συγκριτική αξιολόγηση με το Πορτογαλλικό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου  
Πίνακας 3.3: Μεταβολή εισιτηρίων Superleague 2011/12 – 2013/14  
Πίνακας 3.5: Τηλεοπτικά έσοδα Π.Α.Ε διαχρονικά  
Πίνακας 3.7: Έσοδα Π.Α.Ε από ευρωπαϊκές συμμετοχές 2013-2014  
Πίνακας 3.8: Τελική ζήτηση ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας των Π.Α.Ε της Superleague  
Πίνακας 3.9: Ομάδες “Football Money League” ανά χώρα  
Πίνακας 3.10: Τα τηλεοπτικά έσοδα των ομάδων της “Football Media Money League” ανά χώρα  
Πίνακας 3.11: Περιγραφή μοντέλων διαχείρισης ευρωπαϊκών ομάδων ποδοσφαίρου  
Πίνακας 3.12: Περιγραφή μοντέλου διαχείρισης Ρεάλ Μαδρίτης  
Πίνακας 4.1: Γενικευμένα κριτήρια της μεθόδου Promethee  
Πίνακας 4.2: Περιγραφή των Π.Α.Ε του δείγματος  
Πίνακας 4.3: Ερμηνευτικές μεταβλητές χρηματοοικονομικών κριτηρίων  
Πίνακας 4.4: Δείκτης A1 Καθαρό Περιθώριο Κέρδους  
Πίνακας 4.5: Δείκτης A3 ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα  
Πίνακας 4.6: Δείκτης A4 ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα  
Πίνακας 4.7: Δείκτης A5 ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους  
Πίνακας 4.8: Δείκτης A7 Κερδοφορία Κεφαλαίου  
Πίνακας 4.9: Δείκτης A2 Δείκτης Μόχλευσης  
Πίνακας 4.10: Δείκτης A6 Ικανότητα Δανεισμού  
Πίνακας 4.11: Δείκτης A9 Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού  
Πίνακας 4.12: Δείκτης A8 Κεφάλαιο Κίνησης  
Πίνακας 4.13: Promethee Score Χρηματοοικονομικά 2011-2012  
Πίνακας 4.14: Promethee Score Χρηματοοικονομικά 2012-2013  
Πίνακας 4.15: Promethee Score Χρηματοοικονομικά 2013-2014  
Πίνακας 4.16: Μεταβολή Κατάταξης Promethee Score Χρηματοοικονομικά  
Πίνακας 4.17: Υψηλότερες (5) χρηματοοικονομικές επιδόσεις ανά έτος ανάλυσης  
Πίνακας 4.18: Π.Α.Ε με θετικότερη μεταβολή των χρηματοοικονομικών επιδόσεων  
Πίνακας 4.19: Π.Α.Ε με αρνητικότερη μεταβολή των χρηματοοικονομικών επιδόσεων  
Πίνακας 4.20: Ερμηνευτικές μεταβλητές οικονομικών κριτηρίων  
Πίνακας 4.21: Δείκτης B1 Χωρητικότητα Γηπέδου  
Πίνακας 4.22: Δείκτης B2 Ποσοστό Πληρότητας / Αγώνα  
Πίνακας 4.23: Δείκτης B3 Μ.Ο. Εισιτηρίων / Αγώνα  
Πίνακας 4.24: Δείκτης B4 Συνολικά Εισιτήρια Διαρκείας  
Πίνακας 4.25: Δείκτης B5 Μ.Ο. Εισιτηρίων Διαρκείας Ανταλλαγής  
Πίνακας 4.26: Δείκτης B6 Ποσοστό Εισιτηρίων Διαρκείας Ανταλλαγής / Μ.Ο. Εισιτηρίων  
Πίνακας 4.27: Δείκτης B7 Συνολικά Έσοδα Εισιτηρίων Διαρκείας  
Πίνακας 4.28: Δείκτης B8 Ποσοστό Εσόδων Διαρκείας / Συνολικά Έσοδα  
Πίνακας 4.29: Δείκτης B9 Συνολικά Έσοδα Χορηγιών  
Πίνακας 4.30: Δείκτης B10 Έσοδα Χορηγίας Ο.Π.Α.Π  
Πίνακας 4.31: Δείκτης B11 Ποσοστό Εσόδων Χορηγιών / Συνολικά Έσοδα Αγώνων  
Πίνακας 4.32: Δείκτης B12 Ποσοστό Χορηγίας Ο.Π.Α.Π / Συνολικές Χορηγίες  
Πίνακας 4.33: Δείκτης B13 Έσοδα Τηλεοπτικών  
Πίνακας 4.34: Δείκτης B14 Ποσοστό Εσόδων Τηλεοπτικών / Συνολικά Έσοδα  
Πίνακας 4.35: Δείκτης B15 Συνολικά Έσοδα Αγώνων  
Πίνακας 4.36: Promethee Score Οικονομικά 2011-2012

Πίνακας 4.37: Promethee Score Οικονομικά 2012-2013  
Πίνακας 4.38: Promethee Score Οικονομικά 2013-2014  
Πίνακας 4.39: Οικονομική ανεξαρτησία των Π.Α.Ε  
Πίνακας 4.40: Μεταβολή Κατάταξης Promethee Score Οικονομικά  
Πίνακας 4.41: Υψηλότερες (5) οικονομικές επιδόσεις ανά έτος ανάλυσης  
Πίνακας 4.42: Π.Α.Ε με θετικότερη μεταβολή των οικονομικών επιδόσεων  
Πίνακας 4.43: Π.Α.Ε με αρνητικότερη μεταβολή των οικονομικών επιδόσεων  
Πίνακας 4.44: Ερμηνευτικές μεταβλητές αθλητικών κριτηρίων  
Πίνακας 4.45: Δείκτης Γ1 Τελική κατάταξη Superleague  
Πίνακας 4.46: Δείκτης Γ2 Τελική Κατάταξη Κυπέλλου Ελλάδας  
Πίνακας 4.47: Δείκτης Γ3 Σύνολο Βαθμών στην Superleague  
Πίνακας 4.48: Δείκτης Γ4 Μ.Ο. Βαθμών Ανά Αγώνα  
Πίνακας 4.49: Δείκτης Γ5 Νίκες  
Πίνακας 4.50: Δείκτης Γ6 Ισοπαλίες  
Πίνακας 4.51: Δείκτης Γ7 Ήττες  
Πίνακας 4.52: Δείκτης Γ8 Ενεργητικό Τερμάτων  
Πίνακας 4.53: Δείκτης Γ9 Παθητικό Τερμάτων  
Πίνακας 4.54: Δείκτης Γ10 Διαφορά Τερμάτων  
Πίνακας 4.55: Δείκτης Γ11 Μ.Ο Πάσες / Αγώνα  
Πίνακας 4.56: Δείκτης Γ12 Ποσοστό Μεταβιβάσεων Εύστοχες / Προσπάθειες  
Πίνακας 4.57: Δείκτης Γ13 Αριθμός Ξένων Παικτών  
Πίνακας 4.58: Δείκτης Γ14 Αλλαγή Προπονητή  
Πίνακας 4.59: Promethee Score Αθλητικά 2011-2012  
Πίνακας 4.60: Promethee Score Αθλητικά 2012-2013  
Πίνακας 4.61: Promethee Score Αθλητικά 2013-2014  
Πίνακας 4.62: Μεταβολή Κατάταξης Promethee Score Αθλητικά  
Πίνακας 4.63: Υψηλότερες (5) αθλητικές επιδόσεις ανά έτος ανάλυσης  
Πίνακας 4.64: Π.Α.Ε με θετικότερη μεταβολή των αθλητικών επιδόσεων  
Πίνακας 4.65: Π.Α.Ε με αρνητικότερη μεταβολή των αθλητικών επιδόσεων  
Πίνακας 4.66: Γενικά Συμπεράσματα των Επιμέρους Π.Α.Ε  
Πίνακας 4.67: Πίνακας συνολικής μονοτονίας κατηγοριών αξιολόγησης

## Διαγράμματα

Διάγραμμα 2.1: Οργανόγραμμα των Π.Α.Ε

Διάγραμμα 2.2: Όρια ζημίας

Διάγραμμα 2.3: Περιπτώσεις εφαρμογής ποινής

Διάγραμμα 2.4: Ανάλυση S.W.O.T του ελληνικού ποδοσφαίρου

Διάγραμμα 2.5: Η εξέλιξη της βίας στα ελληνικά γήπεδα

Διάγραμμα 3.1: Μεταβολή εσόδων Π.Α.Ε 2011/12 – 2013/14

Διάγραμμα 3.2: Συνολικά έσοδα Π.Α.Ε

Διάγραμμα 3.3: Κατανομή εσόδων Π.Α.Ε 2013-2014

Διάγραμμα 3.4: Κατανομή των λειτουργικών εσόδων των Π.Α.Ε

Διάγραμμα 3.5: Διάρθρωση εσόδων ευρωπαϊκών πρωταθλημάτων

Διάγραμμα 3.6: Διάρθρωση εσόδων κορυφαίων (5) Π.Α.Ε 2011-2012

Διάγραμμα 3.7: Διάρθρωση εσόδων υπολοίπων Π.Α.Ε 2011-2012

Διάγραμμα 3.8: Κατανομή εισπράξεων εισιτηρίων

Διάγραμμα 3.9: Κατανομή χορηγιών Π.Α.Ε

Διάγραμμα 3.10: Κατανομή χορηγιών Ο.Π.Α.Π

Διάγραμμα 3.11: Ποσοστό αμοιβών προσωπικού προς τα συνολικά έσοδα των Π.Α.Ε

Διάγραμμα 3.12: Ποσοστό αμοιβών προσωπικού προς τα συνολικά έσοδα στην Ευρώπη

Διάγραμμα 3.13: Διάρθρωση εισιτηρίων Π.Α.Ε

Διάγραμμα 3.14: Διάρθρωση εισιτηρίων (3) πρώτων ομάδων ευρωπαϊκών πρωταθλημάτων

Διάγραμμα 3.15: Διαχρονική καταγραφή συνολικού αριθμού εισιτηρίων Α' Εθνικής 1992-2013

Διάγραμμα 3.16: Διαχρονική μεταβολή συνολικού αριθμού εισιτηρίων Α' Εθνική 1992-2014

Διάγραμμα 3.17: Μεταβολή εισιτηρίων σε ευρωπαϊκά πρωταθλήματα την τελευταία 5ετία

Διάγραμμα 3.18: Μέση μικτή τιμή εισιτηρίου Superleague 2007/08 – 2012/13

Διάγραμμα 3.19: Διανομή εισπράξεων εισιτηρίων στην Ελλάδα

Διάγραμμα 3.20: Μεταβολή του μ.ο. εισιτηρίων για κάθε Π.Α.Ε 2011/12 – 2013/14

Διάγραμμα 3.21: Συνολικός αριθμός εισιτηρίων ανά Π.Α.Ε 2013-14

Διάγραμμα 3.22: Αριθμός εισιτηρίων ανά αγωνιστική 2013-2014

Διάγραμμα 3.23: Διακύμανση μ.ο. εισιτηρίων Π.Α.Ε Άρης 2008/09-2013/14

Διάγραμμα 3.24: Διακύμανση μ.ο. εισιτηρίων Π.Α.Ε Αστέρας Τρίπολης 2008/09-2013/14

Διάγραμμα 3.25: Διακύμανση μ.ο. εισιτηρίων Π.Α.Ε Ατρόμητος Αθηνών 2008/09-2013/14

Διάγραμμα 3.26: Διακύμανση μ.ο. εισιτηρίων Π.Α.Ε ΠΑΣ Γιάννινα 2008/09-2013/14

Διάγραμμα 3.27: Διακύμανση μ.ο. εισιτηρίων Π.Α.Ε Λεβαδειακός 2008/09-2013/14

Διάγραμμα 3.26: Διακύμανση μ.ο. εισιτηρίων Π.Α.Ε Ολυμπιακός Σ.Φ.Π. 2008/09-2013/14

Διάγραμμα 3.28: Διακύμανση μ.ο. εισιτηρίων Π.Α.Ε Ο.Φ.Η 2008/09-2013/14

Διάγραμμα 3.29: Διακύμανση μ.ο. εισιτηρίων Π.Α.Ε Πανιώνιος 2008/09-2013/14

Διάγραμμα 3.30: Διακύμανση μ.ο. εισιτηρίων Π.Α.Ε Παναθηναϊκός 2008/09-2013/14

Διάγραμμα 3.31: Διακύμανση μ.ο. εισιτηρίων Π.Α.Ε ΠΑΟΚ 2008/09-2013/14

Διάγραμμα 3.32: Διακύμανση μ.ο. εισιτηρίων Π.Α.Ε Ξάνθη 2008/09-2013/14

Διάγραμμα 3.33: Τα τηλεοπτικά έσοδα την Π.Α.Ε διαχρονικά 1992-2012

Διάγραμμα 3.34: Ο Αθλητικός ιματισμός στην Superleague 2013-2014

Διάγραμμα 3.35: Έσοδα (20) πλουσιότερων ευρωπαϊκών συλλόγων της “Football Money League”

Διάγραμμα 3.36: Αξία των ευρωπαϊκών επαγγελματικών πρωταθλημάτων

Διάγραμμα 3.37: Χρηματοοικονομικοί δείκτες ευρωπαϊκών ομάδων

Διάγραμμα 3.38: Έσοδα θερινών μεταγραφών στα ευρωπαϊκά πρωταθλήματα

## Εικόνες

Εικόνα 3.1: Η συνεισφορά του επαγγελματικού ποδοσφαίρου στην ελληνική οικονομία

# Εισαγωγή

Έχουν γίνει πολλές προσπάθειες διαχρονικά να εξηγήσουν το ποδόσφαιρο με λόγια χωρίς να στερήσουνε μέρος της μαγείας του. Καθώς ο αθλητισμός όμως αποτελεί «τέχνη» μόνο η ίδια η τέχνη της ποίησης μπορεί να περιγράψει τον «βασιλιά» των σπορ, όπως αποκαλείται. Το ποδόσφαιρο είναι ήχος που σε κάνει να ανατριχιάζεις, είναι χορός. Στην Λ. Αμερική ενίοτε γίνεται και ποίηση. **Το ποίημα**<sup>1</sup> που ακολουθεί αποτελεί ύμνο για το ποδόσφαιρο και προέρχεται από την Αργεντινή. Οι εικόνες και οι στιγμές που προκύπτουν αποδεικνύουν ότι ζώντας μέσα στον αθλητισμό, μαθαίνεις να ζεις και εκεί έξω από αυτόν, όσο υπερβολικό και αν ακούγεται.

Πως να ξέρεις τι είναι η αγάπη, αν δεν ήσουν ποτέ οπαδός μιας ομάδας;  
Πως να ξέρεις τι είναι πόνος, αν ποτέ δεν σου έσπασε ένας αμυντικός την κνήμη;  
Πως να ξέρεις τι είναι ευχαρίστηση, αν δεν έκανες ποτέ το γύρο του θριάμβου εκτός έδρας;  
Πως να ξέρεις τι είναι αλληλεγγύη, αν δεν βγεις μπροστά για συμπαίκτη σου που τον χτύπησαν;  
Πως να ξέρεις τι είναι ποίηση, αν δεν έχεις κάνει μια γκαμπέτα;  
Πως να ξέρεις τι είναι εξευτελισμός, αν δεν σου έχουν περάσει την μπάλα κάτω από τα πόδια;  
Πως να ξέρεις τι είναι πανικός, αν ποτέ δεν σε τρόμαξαν με μία αντεπίθεση;  
Πως να ξέρεις τι είναι να πεθαίνεις λίγο, αν ποτέ δεν πήγες να μαζέψεις τη μπάλα από την εστία;  
Πες μου γέρο, πώς να ξέρεις τι είναι μοναξιά, αν δεν έχεις βρεθεί κάτω από τα τρία δοκάρια, στα δώδεκα βήματα από κάποιον που θέλει να σου τάρει και να τελειώσει τις ελπίδες σου;  
Πως να ξέρεις τι είναι λάσπη, αν δεν έκανες ποτέ ένα τάκλιν στα πόδια του αντιπάλου για να βγάλεις την μπάλα πλάγιο;  
Πως να ξέρεις τι είναι εγωισμός, αν ποτέ δεν έκανες ακόμα μία ντρίμπλα, ενώ το “9” περίμενε μόνο του την μπάλα;  
Πως να ξέρεις τι είναι τέχνη, αν ποτέ, ποτέ δεν έχεις κάνει μια ραμπόνα;  
Πως να ξέρεις τι είναι μουσική, αν δεν έχεις τραγουδήσει ποτέ μπροστά στο πέταλο;  
Πως να ξέρεις τι είναι η αδικία, αν δεν σου έχει βγάλει μια κόκκινη ένας διαιτητής που παίζει έδρα;  
Πες μου, πώς να ξέρεις τι είναι η αϋπνία αν ποτέ δεν έχεις υποβιβαστεί;  
Πως, πώς να ξέρεις τι είναι μίσος, αν ποτέ δεν έχεις βάλει ένα αυτογκόλ;  
Πως να ξέρεις τι είναι να κλαις, αν ποτέ δεν έχεις χάσει έναν τελικό Μουντιάλ με ένα αμφισβητούμενο πέναλτι;  
Πως να ξέρεις αγαπημένε φίλε, πώς να ξέρεις πώς είναι η ζωή, αν δεν έχεις παίξει ποτέ ποδόσφαιρο;

Μερικές αναφορές που έχουν γίνει για το ποδόσφαιρο:

---

<sup>1</sup> Ο συγγραφέας του ποιήματος δεν επιβεβαιώνεται. Λέγεται πως ο Κίκε Γουλφ, διεθνής αμυντικός της Ράσινγκ, της Ρίβερ και της Ρεάλ, αλλά και μετέπειτα δημοσιογράφος, το απαγγέλει αλλά οι στοίχοι ανήκουν στον πολύ καλό δημοσιογράφο Βάλτερ Σααβέδρα.

«Η φανταστική ικανότητα εκατομμυρίων ανθρώπων μοιάζει πιο πραγματική από μια ομάδα έντεκα επωνύμων ανθρώπων. (Eric Hobsbawh 1992)»

«Το ποδόσφαιρο είναι μια τελετουργία κατά την οποία οι καταπιεσμένοι και περιφρονημένοι σπαταλούν την όρεξη τους για εξέγερση επιδιώκοντας μέσω του εξορκισμού των θεών την θανάτωση του κεντρικού μπακ της αντίπαλης ομάδας , χωρίς να παίρνουν υπόψη την κυριαρχία του κεφαλαίου , που τους θέλει να είναι αιώνια παραδομένοι στην εξουσία του μη πραγματικού. (Ουμπέρτο Εκο 1932 – Το εκκρεμές του Φουκώ)»

«Το ποδόσφαιρο αντικαθρεπτίζει την εξατομικευμένη κοινωνία. Απαιτεί πρωτοβουλία ανταγωνισμό και αγώνα. Όμως το παιχνίδι ρυθμίζεται από τον άγραφο νόμο του fair Play... Η μπάλα είναι το βασίλειο της ανθρώπινης πίστης στημένο στο χώρο της ελευθερίας. (Αντόνιο Γκράμσι – Avanti 1918)»

«Σε ένα ποδοσφαιρικό αγώνα τα πρώτα ενενήντα λεπτά είναι πολύ κρίσιμα. (Σερ Μπόμπι Ρόμπσον)»

«Όλα όσα γνωρίζω περί ηθικής και πειθαρχίας τα έχω μάθει από το ποδόσφαιρο. (Αλμπέρ Καμί)

«Παιδικά χρόνια χωρίς μπάλα δεν νοούνται. Δεν υπάρχει χαρά, δεν υπάρχει παιχνίδι. Και ξέρετε γιατί οι σημερινοί ποδοσφαιριστές είναι ψυχροί και χωρίς ψυχή; Να σας το πω εγώ. Γιατί ξόδεψαν τα νιάτα τους άσκοπα κι έχασαν ότι παιδικό είχαν μέσα τους. Το ποδόσφαιρο δεν το βλέπουν σήμερα σαν παιχνίδι, αλλά ως επάγγελμα. (Γεβγένι Γεφτουσένκο)»

«Πιο εύκολα κυβερνάς 100 καράβια, παρά τον Ολυμπιακό. (Σταύρος Νταϊφάς)»

«Το ποδόσφαιρο δεν είναι ένα απλό παιχνίδι. Είναι ένα όπλο της επανάστασης. (Ερνέστο Τσε Γκεβάρα)»



## Περίληψη

Η διπλωματική εργασία που ακολουθεί έχει τίτλο: «Πολυκριτήρια Ανάλυση και Οικονομική Αξιολόγηση των Ποδοσφαιρικών Ανώνυμων Εταιρειών (Π.Α.Ε.)» και κάθε ένα από τα κεφάλαια, που την αποτελούν, αναλύει και διαφορετική πτυχή του θέματός μας. Η μελέτη διαρθρώνεται σε πέντε κεφάλαια:

**Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο** πραγματοποιείται η απαραίτητη ιστορική αναδρομή στα ποδοσφαιρικά δρώμενα, σε παγκόσμιο επίπεδο. Αρχικά αναζητείται μέσω ιστορικών αρχείων η προέλευση του «βασιλιά των σπορ». Στη συνέχεια καταγράφονται οι ημερομηνίες ορόσημο για την εξέλιξη του παγκόσμιου ποδοσφαίρου και την θέσπιση των πρώτων αμοιβαίων κανόνων για το άθλημα. Παράλληλα περιγράφονται η εξέλιξή τους ιστορικά ανά τον κόσμο. Στη συνέχεια αναλύεται η διαμόρφωση του σύγχρονου ποδοσφαίρου στην Ελλάδα σύμφωνα με τις σημαντικότερες ιστορικές περιόδους της χώρας μας. Κλείνοντας την ιστορική αναδρομή γίνεται μια σύντομη αναφορά στο Κρητικό Ποδόσφαιρο, λόγω του τόπου συγγραφής της παρούσας διπλωματικής.

**Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο** παρουσιάζεται το γενικότερο νομικό και οικονομικό πλαίσιο που περιβάλλει το ελληνικό ποδόσφαιρο. Σε πρώτη φάση διατυπώνεται η έννοια των Α.Α.Ε και συγκεκριμένα των Π.Α.Ε καθώς και η διαχρονική εξέλιξη των νομοθετικών διατάξεων που τις διέπουν. Επιπλέον παρουσιάζεται ενδεικτικά η οργανωτική δομή των τμημάτων μιας Π.Α.Ε μέσω οργανογράμματος. Ακολουθεί η αναφορά στο οικονομικό πλαίσιο που κατευθύνει τις ομάδες στην Ελλάδα της κρίσης, μέσω διατάξεων οικονομικής εξυγίανσης, ρυθμίσεων χρεών, οικονομικών καταστάσεων και φορολογίας. Αναλύονται οι οικονομικές λειτουργίες, καθώς και το σύστημα χρηματοδότησης. Ιδιαίτερη μνεία γίνεται στο F.F.P, το επίσημο ποδοσφαιρικό "μνημόνιο" της ευρωπαϊκής συνομοσπονδίας. Τέλος, παρουσιάζεται μια S.W.O.T ανάλυση για το ελληνικό προϊόν ποδοσφαίρου της Superleague συνολικά, και στα προβλήματα που θέτει εξετάζεται ως απάντηση η ενσωμάτωση δράσεων Ε.Κ.Ε στο άθλημα.

**Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο** πραγματεύεται ο οικονομικός απολογισμός του ελληνικού ποδοσφαίρου και των επιμέρους ομάδων του δείγματος. Παράλληλα παρουσιάζονται συγκριτικά στοιχεία από ευρωπαϊκά πρωταθλήματα ως ανταγωνιστικά προϊόντα της ελληνικής Superleague, με σκοπό την ευρύτερη κατανόηση της διάρθρωσης των δεδομένων μας. Καταρχάς παρουσιάζεται η γενικότερη κατανομή των εσόδων καθώς και οι πηγές τους, αναλύοντας κυρίως το διάστημα 2011/12 – 2013/14 της επικείμενης ανάλυσής μας, αλλά και διαχρονικά. Συγκεκριμένα εξετάζονται τα έσοδα από τα εισιτήρια, τις εμπορικές συμφωνίες των τηλεοπτικών δικαιωμάτων και των χορηγιών, καθώς και των ευρωπαϊκών συμμετοχών. Στο στόχαστρο της ανάλυσης βρίσκεται η μεγάλη χορηγική συνεργασία του Ο.Π.Α.Π, ενώ ξεχωριστή αναφορά γίνεται στο τοπίο της αγοράς του αθλητικού ιματισμού και των μεταβολών του. Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται αναφορικά μεγάλης έρευνας, η συνολική επίδραση της Superleague στην εθνική οικονομία και στο ευρύτερο «οικοσύστημα» σε όρους ΑΕΠ και απασχόλησης.

**Στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο**, αναλύεται η συμπεριφορά των Π.Α.Ε σύμφωνα με τις τρεις κατηγορίες αξιολόγησης της μελέτης, την χρηματοοικονομική, την οικονομική, και την αθλητική. Παρουσιάζονται τα δεδομένα του δείγματος καθώς και η μεθοδολογία ανάλυσης. Σύμφωνα με την αντίστοιχη συνεργατική γαλλική έρευνα αλλά και έπειτα από βιβλιογραφική επισκόπηση επιλέγονται οι δείκτες και εξετάζεται η μονοτονία τους ως προς την αγωνιστική αποδοτικότητα. Σε δεύτερη φάση, χρησιμοποιούμε τη πολυκριτήρια μέθοδο PROMETHEE, ώστε να επιτευχθεί η κατάταξη των Π.Α.Ε ανά κατηγορία αξιολόγησης. Εξειδικευμένη ανάλυση γίνεται ξεχωριστά για την οικονομική ανεξαρτησία των Π.Α.Ε.

**Στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο** τέλος, παρουσιάζονται τα σημαντικότερα συμπεράσματα ανά κατηγορία και συνολικά. Επιπλέον διατυπώνονται προοπτικές για το μέλλον με συγκεκριμένες προτάσεις.

## Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου σε όσους συνέβαλαν στην εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας, καθώς και σε αυτούς που με στήριξαν σε όλη αυτή την ακαδημαϊκή μου σταδιοδρομία. Θα μου επιτραπεί μια λιγότερο τετριμμένη αναφορά, όπως άλλωστε και το θέμα επιτάσσει. Αναφορά στα πρόσωπα που με οδήγησαν στο να είμαι σε θέση να συνδυάζω σήμερα τον διττό χαρακτήρα του αθλητή και του φοιτητή, με τον τρόπο που στην επαγγελματική αλλά και ακαδημαϊκή ζωή μου κάνω. Όλοι τους, υποστηρικτές διαφορετικών ομάδων αλλά της ίδιας προσπάθειάς μου.

Συγκεκριμένα ευχαριστώ:

Την Σοφία, από την κιτρινόμαυρη Πόλη. Της χρωστάω πολύ περισσότερα από μια ευχαριστία.

Την μητέρα μου Άννα, μαζί με την δικιά της μητέρα την Ζαχαρούλα, για τα συναισθήματα που μου στέλνουν απλόχερα και οι δύο τους ακόμα, εκεί απέναντι από το «πράσινο» Απόστολος Νικολαΐδης της Λ. Αλεξάνδρας στου Γκύζη.

Τον πατέρα μου Νάσο, εκεί από το πασαλιμάνι του Πειραιά, για την «κόκκινη» ανεξαρτησία που μου χάρισε όταν και με πρωτογνώρισε στην χαρά του παιχνιδιού, κάθε είδους μπάλας.

Την αδελφή μου Νεφέλη, που αποτέλεσε το πρώτο πρότυπο πρωταθλητισμού στη ζωή μου, όταν με περίσσεια μαεστρία γήτευε της ζωής κάθε εμπόδιο με τα άλογα της καρδιάς της, κάνοντας μέχρι και σήμερα άπταιστες.

Το ξάδερφό μου Σέργιο για την αιώνια πηγή έμπνευσης που αποτέλεσε όταν και με μάγεψε για πρώτη φορά με ένα τετράφυλλο «τριφύλλι», και μου έδειξε το δρόμο της Κρήτης για να βρω το δικό μου και τη δικιά μου τύχη.

Τους φίλους μου Φιλήμονα, Γιώργο, Δημήτρη, Άρη, Φοίβο, Φαίδρα, Προμηθέα που ένωσαν τις φωνές τους με την δική μου σε κάθε μεγάλη στιγμή χαράς και λύπης σε όποιο γήπεδο της ζωής χρειάστηκε.

Τον καθηγητή μου κ. Κωνσταντίνο Ζοπουνίδη, Διευθυντή του Εργαστηρίου Συστημάτων Χρηματοοικονομικής Διοίκησης και Ανάλυσης Δεδομένων του Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης, καθώς και μέλους της Βασιλική Ακαδημίας της Ισπανίας, καθώς έφερε «Τούμπα» όλα τα σχέδια μου όταν με την ανάθεση της παρούσας διπλωματικής εργασίας μου έδωσε και την ευκαιρία να στραφώ προς την κατεύθυνση του αθλητικού επιχειρείν.

Τον υποψήφιο διδάκτωρα κ. Δημήτριο Νίκλη, μέλος του Εργαστηρίου Συστημάτων Χρηματοοικονομικής Διοίκησης του Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης, για το χρόνο που διέθεσε και για εμένα για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Σε ένα ελληνικό ποδοσφαιρικό τοπίο όπου η αναζήτηση των δεδομένων υπήρξε όσο δύσκολη όσο και η εύρεση νερού στον πλανήτη «Άρη».

Ξεχωριστή ευχαριστία στο κ. Νίκο Χουρδάκη για όλα.

# Κεφάλαιο 1: Ιστορική Αναδρομή

## 1.1 Ιστορική Αναδρομή - Το Ποδόσφαιρο ανά τον Κόσμο

Πολλές φορές έχουμε αναρωτηθεί ποια είναι ιστορικά η προέλευση του «βασιλιά των σπορ» ώστε να αποτελεί σήμερα το κορυφαίο παιχνίδι κίνησης, έντασης άθλησης και διασκέδασης, καθώς και επεισοδίων, ολόκληρου του πλανήτη (Μπόμης, 1999).

Το ποδόσφαιρο θεωρείται παιχνίδι με υψηλή αισθητική το οποίο παράγεται από την «χορογραφία» της σύγκρουσης από τις δυο ομάδες στον αγωνιστικό χώρο. Ίσως η γοητεία του παιχνιδιού αυτού να οφείλεται στο γεγονός ότι η μπάλα είναι «άστατη» και όταν μπει σε κίνηση δεν γνωρίζει κανείς το πώς θα καταλήξει και για τον λόγο αυτό ο θεατής μπορεί να νιώσει σε 90 λεπτά ενός παιχνιδιού περισσότερες συγκινήσεις απ' ό,τι σε πολλά χρόνια εκτός γηπέδου.

Όλα τα συναισθήματα εμφανίζονται στην πιο αρχέγονη μορφή τους στην ποδοσφαιρική αρένα. Η χαρά της νίκης, η λύπη της ήττας, ο θυμός προς τον αντίπαλο, ο φόβος της αποτυχίας, η έκπληξη του γκολ, η απέχθεια προς την αδικία. Το λάκτισμα της μπάλας έχει κάποια σπουδαία σημασία για το ανθρώπινο είδος, μια πραγματική μανία που δεν την συμμερίζονται άλλες μορφές ζωής στην επιφάνεια του πλανήτη» (Desmond 1982).

Από τα βάθη του παρελθόντος έχουμε την προέλευση του ποδοσφαίρου. Τα διάφορα ιστορικά αρχεία μαρτυρούν τα προγενέστερα είδη του ποδοσφαίρου που υπήρχαν στην Κίνα, στην Αρχαία Ελλάδα και την Ρώμη. Παρόλα αυτά δεν είναι βέβαιο ότι το ποδόσφαιρο αποτελεί την απευθείας εξέλιξη κάποιου από τα παιχνίδια αυτά της αρχαιότητας. Όσον αφορά το ποδόσφαιρο στην Κίνα υπάρχουν δυο εκδοχές. Η πρώτη αναφέρεται στον 4ο αιώνα Π.Χ όπου σύμφωνα με την περίοδο αυτή οι κινέζοι όχι μόνο έπαιζαν ποδόσφαιρο αλλά το θεωρούσαν και ως μέρος της στρατιωτικής εκπαίδευσης τους. Είχε την ονομασία «Τσίου Χίου», παιζόταν με μια μπάλα η οποία ήταν γεμισμένη με κουρέλια ή γυναικεία μαλλιά και την κλωτσούσαν προς ένα «τέρμα» φτιαγμένο από μπαμπού 3-4 μέτρων πίσω από το οποίο ήταν τεντωμένο ένα δίχτυ από μετάξι. Η δεύτερη εκδοχή έχει αναφορά το 1697 Π.Χ όπου ο αυτοκράτορας «Χουάγκ Τι» είχε τα γενέθλια του και πρόσφερε σε μερίδα υπηκόων του μια πέτση μπάλα για να την χρησιμοποιήσουν σε εορταστικές εκδηλώσεις και τότε αυτοί έφτιαξαν τα τέρματα από μπαμπού και τα κάλυψαν από την πίσω μεριά με το δίχτυ από μετάξι. Η ονομασία αυτής της εκδοχής ήταν «Τσου Κου».

Όσον αφορά το ποδόσφαιρο στην Αρχαία Ελλάδα υπάρχουν αναφορές στο «Θεαίτητο» του Πλάτωνα σε αρχαία κείμενα του «Πολυδεύκη» των Διόσκουρων και στην Οδύσσεια του Ομήρου στους στοίχους (Θ 392-395) «*Κι αφού την σφαίρα παίζανε πετώντας τη στα ουράνια άρχισαν και χορεύανε στο μαλακό το χώμα, συχνά τον κάβο αλλάζοντας και οι άλλοι νιοι, που γύρω για τον χορό στεκότανε τα χέρια τους χτυπούσαν κι εκεί από τους κρότους τους πολλούς αντιλαλούσε ο τόπος*». (Σιδέρης 1995). Πρόδρομος του ποδοσφαίρου στην Αρχαία Ελλάδα ήταν το «επίσκυρο» το οποίο χρονολογείται χιλιάδες χρόνια πριν από σήμερα και ήταν ένα άθλημα ανάμεσα στο σύγχρονο ποδόσφαιρο και το Ράγκμπυ. Το όνομα του το πήρε από τα γήπεδα της εποχής τα οποία χωρίζονταν από χαλίκια (σκύρα) και η μπάλα που χρησιμοποιούσαν ήταν δερμάτινη και το εσωτερικό της περιείχε πούπουλα.

Στην Ρώμη έπαιζαν το «Harapastum» το οποίο ήταν παρόμοιο του επίσκυρου και παιζόταν από τους στρατιώτες. Σκοπός του παιχνιδιού ήταν να σπρώξει ή να φέρει την μπάλα πέρα του τέρματος. Η μπάλα που χρησιμοποιούσαν οι Ρωμαίοι ήταν δυο ειδών. Η «Pilapaganica» που χρησιμοποιούνταν από τους χωρικούς και ήταν φτιαγμένη από δέρμα κα γεμισμένη από

πούπουλα και η «fallies» που ήταν φτιαγμένη από δέρμα και γεμισμένη από μια φούσκα γεμάτη αέρα.

Πολύς κόσμος πιστεύει πως το ποδόσφαιρο είναι Αγγλική υπόθεση. Το σίγουρο είναι ότι στην πραγματικότητα οι Άγγλοι έχουν προσφέρει πάρα πολλά στο άθλημα διότι είναι αυτοί που βοήθησαν έτσι ώστε να πάρει την σημερινή του μορφή. Το 1846 καθορίζονται για πρώτη φορά στο Πανεπιστήμιο του Κέιμπριτζ οι αρχικοί κανόνες του ποδοσφαίρου και το 1848 μαζί με το πανεπιστήμιο της Οξφόρδης γίνεται ένα βήμα για την τελειοποίηση των κανονισμών αυτών. Το 1862 ο καθηγητής J.C Thring θέσπισε τους 10 πρώτους κανόνες οι οποίοι αποτελούν μεγάλο μέρος των διεθνών κανονισμών και ισχύουν ακόμα και σήμερα με κάποιες μικρές τροποποιήσεις.

Στις 26/10/1863 οι αντιπρόσωποι των ομάδων που υφίστανται εκείνη την περίοδο συναντιούνται και σχηματίζουν τον ποδοσφαιρικό οργανισμό που δεν είναι άλλος από την Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία της Αγγλίας, όπου και υιοθετούνται αυτόματα οι κανονισμοί του Thring και παίρνει το τελικό του όνομα «Soccer» από την σύντμηση των λέξεων «social ceremony» που σημαίνει κοινωνική τελετή.

Στις 8/12/1863 έχουμε την θέσπιση των πρώτων αμοιβαίων κανόνων για το άθλημα και τον διαχωρισμό του ποδοσφαίρου από το Ράγκμπυ. Το 1871 πραγματοποιείται το πρώτο κύπελλο Αγγλίας και το έπαθλο ήταν 20 Στερλίνες. Τα χρόνια που ακολούθησαν επέφεραν αλματώδη ανάπτυξη και εξέλιξη για την Αγγλία που στην ουσία ήταν η πρώτη χώρα η οποία καθιέρωσε το επαγγελματικό ποδόσφαιρο το 1886.

Κάποιες σημαντικές ημερομηνίες που αποτέλεσαν ορόσημο για την εξέλιξη του ποδοσφαίρου ήταν:

Πίνακας 1.1: Ημερομηνίες ορόσημο στην εξέλιξη του παγκόσμιου ποδοσφαίρου

Ημερομηνίες ορόσημο στην εξέλιξη του παγκόσμιου ποδοσφαίρου	
Έτος	Γεγονός
1882	▪ Ίδρυση του «international board» που κωδικοποίησε τους κανονισμούς και που εξακολουθεί να ελέγχει την ορθή εφαρμογή τους
1888	▪ Ιδρύθηκε η πρώτη ποδοσφαιρική ένωση (football league)
1891	▪ Εφαρμόσθηκε το Πέναλτι
1893	▪ Ιδρύεται η πρώτη ομοσπονδία διαιτητών (Αγγλία)
1895	▪ Εφαρμόσθηκε ο κανόνας της επαναφοράς από πλάγιο άουτ με τα δύο χέρια.

Τιμήs ένεκεν για την προσφορά της στο άθλημα η Βρετανία είναι η μόνη χώρα που διατηρεί 4 εθνικές ομάδες της Αγγλίας , της Ουαλίας , της Σκωτίας και της Βόρειας Ιρλανδίας. Λόγω της τάχιστης μετάδοσης του αθλήματος στην Κεντρική, Ανατολική και Λατινική Αμερική και λόγω της ίδρυσης πολλών Ομοσπονδιών αλλά και της εξάπλωσης του αθλήματος σε χώρες με διαφορετικές γλωσσικές συνήθειες και κουλτούρα γεννήθηκε η ιδέα για την δημιουργία ενός παγκόσμιου οργανισμού ο οποίος θα έλεγχε όλες τις ομοσπονδίες που είχαν δημιουργηθεί ανά τον κόσμο.

Ιδρυτής του οργανισμού αυτού δεν ήταν άλλος από τον Ζυλ Ριμέ που στις 21/5/1904 ίδρυσε την FIFA (Federation Internationale de Football Association), τον παγκόσμιο οργανισμό ποδοσφαίρου για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των διεθνών ποδοσφαιρικών κανόνων (ΦΙΦΑ).

## 1.2 Ιστορική Αναδρομή - Το Ποδόσφαιρο στην Ελλάδα

Το ελληνικό ποδόσφαιρο θα μπορούσε να χωριστεί σε τρεις σημαντικές περιόδους:

- 1) Προπολεμική και Μεταπολεμική έως το 1959
- 2) Α' Εθνικής Κατηγορίας 1960-2006
- 3) Σύγχρονου επαγγελματικού ποδοσφαίρου 2006-2015. (Superleague)

### Προπολεμική και Μεταπολεμική έως το 1959

Το σύγχρονο ποδόσφαιρο στην Ελλάδα (Διακογιάννης 1978) ξεκίνησε να διαδίδεται κατά τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα με τα πρώτα χρόνια του 20<sup>ου</sup>, όπου Έλληνες από την Πόλη και την Σμύρνη πήραν την πρωτοβουλία να το διδάξουν και να το διαδώσουν στην Ηπειρωτική Ελλάδα. Το 1845 στην Θεσσαλονίκη αλλά και σε όλα τα μέρη που υπήρχαν λιμάνια από αλλοδαπούς ναύτες που το ασκούσαν ως διασκέδαση. Έτσι το 1905 άρχισε να παίζεται ποδόσφαιρο και στην Ελλάδα και το 1906 ιδρύθηκε ο Ποδοσφαιρικός Σύλλογος Γουδί», που κατασκεύασε και το πρώτο γήπεδο, στους πρόποδες του Υμητού. Το «Γουδί» άρχισε να διοργανώνει τους πρώτους αγώνες μεταξύ ομάδων που είχαν συγκροτηθεί με μέλη του συλλόγου και με μερικά επίσημα σωματεία (Κοκκινίδης, 2011). Το 1895 στους Ολυμπιακούς αγώνες άρχισε να γνωρίζει τον ενθουσιασμό και την αναγνώριση του κόσμου. Οι πρώτες ομάδες που ιδρύθηκαν ήταν ο « Όμιλος Φιλόμουσων» ο σημερινός Γ.Σ Ηρακλής, ο «Εθνικός Γ.Σ», ο «Πανελλήνιος» , ο « Ποδοσφαιρικός όμιλος Αθηνών» ο σημερινός Παναθηναϊκός Α.Ο, ο «Πειραιϊκός Σύνδεσμος» ο σημερινός Ολυμπιακός .Σ.Φ.Π , η «Πέρα Κλάμπ» στην Κωνσταντινούπολη από την οποία προέρχεται η ΑΕΚ, ο «Απόλλων» και ο «Πανιώνιος» στη Σμύρνη.

Μεσολάβησε όμως, ο πρώτος παγκόσμιος πόλεμος και έτσι διακόπηκε η ποδοσφαιρική κίνηση για να ξαναρχίσει μετά το 1918, όταν με την εμφάνιση των συμμαχικών στρατευμάτων το άθλημα αναπτύχθηκε ακόμη πιο πολύ (Κοκκινίδης, 2011).

Το 1926 έχουμε την ίδρυση της ΕΠΟ<sup>2</sup> (Ελληνικής Ποδοσφαιρικής Ομοσπονδίας) η οποία αποτέλεσε πρωτοβουλία των ομάδων της Θεσσαλονίκης, του Πειραιά και της Αθήνας και στις 28/10/1975 ιδρύεται ο συνδικαλιστικός ποδοσφαιρικός σύλλογος (ΠΣΑΠ) δίνοντας με αυτόν τον τρόπο δικαιώματα και ελευθερίες στους αθλητές και στις ομάδες τους.

Την ίδια χρονιά έχουμε την θέσπιση του πρώτου αθλητικού νόμου (ν. 75/1975) ο οποίος έθετε σαφή όρια μεταξύ επαγγελματικού και ερασιτεχνικού ποδοσφαίρου καθώς μετέτρεπε επίσης και τους συλλόγους σε Π.Α.Ε.

---

<sup>2</sup> Παγκόσμια Εγκυκλοπαίδεια 2002 (1953-), Εκδόσεις Humanitus, τόμος 16

## Α' Εθνικής Κατηγορίας 1960-2006

Το ελληνικό ποδόσφαιρο οργανώνεται πλέον και παίρνει μια συγκεκριμένη μορφή το 1959 και μετά, με την δημιουργία της Α' Εθνικής, όπου ξένοι προπονητές αρχίζουν να έρχονται στην Ελλάδα. Το ποδόσφαιρο πλέον παίζεται και στην Ελλάδα με τα πρότυπα των προηγμένων στο άθλημα χωρών. Οι ομάδες σκάβουν τα θεμέλια του επαγγελματισμού και θα μεσολαβήσουν αρκετά στάδια ως την περίοδο του 1979-80, που θα γίνει το πρώτο πρωτάθλημα μεταξύ Αωνύμων Εταιρειών (Κοκκινίδης, 2011).

Όταν ξεκίνησαν οι αγώνες, αποτελούσε μεγάλη χαρά και ταυτόχρονα ικανοποίηση η συμμετοχή των παικτών σε αυτά τα παιχνίδια, χωρίς να υπάρχει η σκέψη της αμοιβής ή κάποιας αποζημίωσης για τη συμμετοχή τους. Αυτό συνεχίστηκε για πολλά χρόνια, οι ομάδες αποκτούσαν διάφορα έσοδα, είτε από εισιτήρια, είτε από εισφορές παραγόντων, με τα οποία αγοράζονταν τα απαραίτητα υλικά (παπούτσια, φόρμες, στολές) που πλέον δεν επιβάρυναν τους ποδοσφαιριστές. Με τον καιρό άρχισε να δίνεται και κάποιο συμβολικό ποσό για τυχόν επιτυχίες. Το 1975 έχουμε την ίδρυση της ΕΠ.Α.Ε η οποία αργότερα μετονομάστηκε σε ΕΣΑΠΕ και το 1979-80 που το ποδόσφαιρο γίνεται επαγγελματικό η ΕΠ.Α.Ε είχε την ευθύνη για την διεξαγωγή του.

Ειδικότερα από το 1958 και ύστερα με την δημιουργία του Οργανισμού Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου (ΟΠΑΠ), άρχισε μια καινούργια εποχή. Οι ομάδες βλέποντας ότι το κράτος έχει μεγάλες οικονομικές απολαβές μέσω του ΠΡΟ-ΠΟ, άρχισαν να διεκδικούν και αυτές κάποιο ποσοστό χρημάτων. Ταυτόχρονα οικονομικά ισχυροί παράγοντες άρχισαν να εισβάλλουν στο χώρο του ποδοσφαίρου, με την ανάληψη από μέρους τους την διοίκηση των ομάδων. Ο τύπος από την πλευρά του πλησίασε πιο πολύ το άθλημα. Η προβολή για παίκτες και προπονητές ήταν μεγάλη. Οι παράγοντες είχαν πλέον και αυτοί κάποιο έμμεσο κέρδος, γιατί γινόταν ανέξοδη διαφήμιση και προβολή.

Σε αυτή τη φάση λοιπόν αρχίζουν να εμπλέκονται και οι ίδιοι οι ποδοσφαιριστές ακόμα περισσότερο. Φαινόμενα διαπλοκής και αδιαφάνειας κάνουν την εμφάνισή τους όταν πλέον κύκλοι συμφερόντων χρηματίζουν παίκτες και διαιτητές για συγκεκριμένα αποτελέσματα των λεγόμενων «στημένων» αγώνων. Γρήγορα όμως αυτή η τακτική έγινε καθεστώς. Από τότε μέχρι και σήμερα το φαινόμενο διαιωνίζεται, χωρίς η πολιτεία και η ηγεσία του αθλήματος να έχουν λάβει κάποια ουσιαστικά μέτρα.

Η πρώτη συστηματική παρέμβαση που έγινε στον χώρο του επαγγελματικού αθλητισμού στην Ελλάδα έγινε με τον ν 879/79 και αφορούσε αποκλειστικά το επαγγελματικό ποδόσφαιρο, που τότε αποτελούσε το μόνο αθλητικό χώρο όπου ο επαγγελματισμός είχε αναπτυχθεί σε τέτοιο βαθμό που να απαιτείται νομοθετική παρέμβαση για την ρύθμισή τους. Μέχρι το 1979 η οργάνωση του ήταν κατά βάση ερασιτεχνική, οι σχέσεις των αθλητών με τα σωματεία τους περιστασιακές και ανοργάνωτες και οι αμοιβές χαμηλές και ασταθείς. Η εξέλιξη αυτή είχε σημαντικές επιπτώσεις στην αγορά εργασίας των αθλητών, στην λειτουργία των αθλητικών επιχειρήσεων και στην μορφή χρηματοδότησης των επαγγελματικών αθλημάτων.

## Σύγχρονου επαγγελματικού ποδοσφαίρου 2006-2015. (Superleague)

Την αγωνιστική περίοδο 2006-07, η ΕΠΟ επιτρέπει την αποχώρηση των 16 συλλόγων-μελών της Α' Εθνικής από την Ένωση Ποδοσφαιρικών Ανωνύμων Εταιρειών (ΕΠΑΕ), ώστε να προβούν σε ίδρυση του συνεταιρισμού Π.Α.Ε υπό την επωνυμία Ένωση Επαγγελματικού Ποδοσφαίρου Α' Εθνικής Κατηγορίας (Superleague Ελλάδα), εφεξής Super League Ελλάδα, ο οποίος διαδέχεται την τελευταία όσον αφορά τη διοργάνωση του ελληνικού πρωταθλήματος πρώτης κατηγορίας, κάτι που ισχύει μέχρι σήμερα.

Σημαντικές ημερομηνίες, οι οποίες αποτέλεσαν ορόσημο για το σύγχρονο ποδόσφαιρο στην Ελλάδα ήταν:

Πίνακας 1.2: Ημερομηνίες ορόσημο στην εξέλιξη του ελληνικού ποδοσφαίρου

Ημερομηνίες ορόσημο στην εξέλιξη του ελληνικού ποδοσφαίρου	
Έτος	Γεγονός
1927	▪ Διεξαγωγή του Πρωταθλήματος
1932	▪ Διεξαγωγή του Κυπέλλου Ελλάδος
1959	▪ Δημιουργείται μόνιμη κατηγορία η Α' Εθνική
1988	▪ Μετονομασία Δ' εθνικής σε Εθνικό Ερασιτεχνικό Πρωτάθλημα
2001	▪ Μετονομασία σε Εθνικό Περιφερειακό Πρωτάθλημα
2006	▪ Διαλύεται η ΕΠ.Α.Ε και ιδρύεται η Superleague.

### 1.2.1 Ιστορική Αναδρομή - Το Ποδόσφαιρο στην Κρήτη

Κλείνοντας εδώ την ιστορική αναδρομή θα ήτανε σκόπιμο να γίνει και μια σύντομη αναφορά στο Κρητικό Ποδόσφαιρο, λόγω του τρόπου συγγραφής της παρούσας διπλωματικής. Πριν από την ένωση της Κρήτης με την Ελλάδα οι εγγυήτριες τότε δυνάμεις Αγγλία, Ιταλία, Γαλλία είχαν καταλάβει και από ένα νομό. Τον νομό Ηρακλείου τον κατείχαν οι Άγγλοι και ως γνώστες του ποδοσφαίρου άρχισαν να οργανώνουν ποδοσφαιρικούς αγώνες στο Ηράκλειο, αρχικά μεταξύ στρατιωτικών και ναυτικών ομάδων και μετέπειτα μεταξύ Ελλήνων και Άγγλων, Τούρκων – Άγγλων και Ελλήνων – Τούρκων.

Το έτος 1911 ιδρύθηκε στο Ηράκλειο η πρώτη αμιγώς ποδοσφαιρική ομάδα με την ονομασία «Άμιλλα» με πρόεδρο τερματοφύλακα και διαιτητή τον ιατρό Μιχάλη Γερωνυμάκη. Η ομάδα είχε δύο τμήματα τους κίτρινους και τους κόκκινους που έδιναν συναντήσεις μεταξύ τους αλλά και με τα πληρώματα των στόλων της Αγγλίας και της Γαλλίας. Σήμερα η Κρήτη εκπροσωπείται από δύο μεγάλους ιστορικά συλλόγους την Π.Α.Ε ΕΡΓΟΤΕΛΗΣ και την Π.Α.Ε ΟΦΗ. Ο ΟΦΗ μάλιστα θα αποτελέσει μέρος της χρηματοοικονομικής ανάλυσης που θα ακολουθήσει καθώς υπήρξε σταθερά παρών στην Superleague το χρονικό διάστημα 2011-2013.

## 1.3 Ορολογία και Κανονισμοί του Ποδοσφαίρου

Δεν είναι λίγες οι φορές όπου κατά την διάρκεια ενός αγώνα ποδοσφαίρου εκφωνούνται λέξεις που σχετίζονται είτε με κάποιο σύστημα , δηλαδή τον τρόπο παράταξης των ομάδων μέσα στο γήπεδο, είτε κατά την διάρκεια του αγώνα, λέξεις οι οποίες σχετίζονται με την ορολογία και τους κανονισμούς του ποδοσφαίρου. Παρακάτω θα περιγραφούν μερικές από τις πιο βασικές έννοιες και κανονισμούς που διέπουν το άθλημα. Το ποδόσφαιρο διέπεται από 17 κανονισμούς αλλά εδώ θα καταγραφούν οι πιο σημαντικοί:

### Τέρμα – Γκολ

Χρησιμοποιείται για να περιγράψει ότι η μια ομάδα πέτυχε να βάλει την μπάλα στα δίχτυα του τέρματος της αντίπαλης ομάδας. Για να μπει γκολ πρέπει η μπάλα να έχει περάσει εξ ολοκλήρου τη γραμμή τέρματος. Αυτογκόλ είναι όταν μία ομάδα βάλει την μπάλα στο τέρμα της.

### Χέρι

Για την προώθηση της μπάλας μέσα στο γήπεδο επιτρέπεται η χρησιμοποίηση όλων των μελών του σώματος (πόδια, κεφάλι, στήθος) εκτός από τα χέρια. Τα «χέρια» έχουν το δικαίωμα να τα χρησιμοποιούν μόνο οι τερματοφύλακες που υπερασπίζονται την εστία τους αλλά και αυτοί μόνο μέσα στα όρια της μεγάλης περιοχής. Η άθελη χρησιμοποίηση των χεριών τιμωρείται με ελεύθερο χτύπημα της μπάλας από τους παίχτες της αντίπαλης ομάδας στο σημείο της παράβασης. Η ηθελημένη χρησιμοποίηση των χεριών τιμωρείται ως παράβαση από τον διαιτητή.

### Φάουλ

Οι αντίπαλοι ποδοσφαιριστές έχουν το δικαίωμα να διεκδικούν την μπάλα με τα πόδια και το σώμα τους, πρέπει όμως να αποφεύγονται τα βίαια μαρκαρίσματα αλλιώς σημειώνεται «φάουλ» στον ποδοσφαιριστή που διεκδικεί αντικανονικά την μπάλα. Χτύπημα φάουλ σημαίνει προώθηση της μπάλας από την αντίπαλη ομάδα στο σημείο που σημειώθηκε το φάουλ. Ποδοσφαιριστής που σημειώνεται πολλές φορές με ηθελημένα φάουλ είναι δυνατό να αποβληθεί από τον διαιτητή αφού προηγουμένως προειδοποιηθεί με κίτρινη κάρτα και αποβάλλεται με την κόκκινη.

### Πέναλτι

Όταν γίνεται ένα φάουλ ή «χέρι» μέσα στην μεγάλη περιοχή σε βάρος της αμυνόμενης ομάδας τότε εάν η κατάσταση εγκυμονεί κινδύνους για το τέρμα σφυρίζεται «πέναλτι» το οποίο εκτελείται από τα 11 μέτρα με άμεσο χτύπημα προς το τέρμα που το υπερασπίζεται μόνο ο τερματοφύλακας. Επειδή το χτύπημα «πέναλτι» έχει πολλές πιθανότητες για γκολ, αποκαλείται και ως η «εσχάτη των ποινών».



## Πλάγιο-Κόρνερ-Ελεύθερο

Όταν ένας παίχτης μιας ομάδας βγάλει την μπάλα έξω από την γραμμή του «άουτ» πλάγια του γηπέδου τότε αυτή επαναφέρεται στον αγωνιστικό χώρο με ρίψη με τα δύο χέρια ως χτύπημα «πλάγιο». Όταν ένας παίχτης μιας ομάδας βγάλει την μπάλα έξω από την γραμμή του «άουτ» στην πλευρά του αντίπαλου τέρματος του γηπέδου τότε αυτή επαναφέρεται στον αγωνιστικό χώρο χτύπημα «ελεύθερου» από το άκρο της μικρής περιοχής. Όταν όμως παίχτης της αμυνόμενης ομάδας διώξει εκούσια ή ακούσια την μπάλα από την γραμμή του άουτ της δικής του περιοχής δίπλα ή πάνω από τα δοκάρια του τέρματος ομάδας τότε η αντίπαλη ομάδα χτυπά «κόρνερ». Το «κόρνερ» ή γωνιακό λάκτισμα είναι ένας τρόπος επαναφοράς της μπάλας στον αγωνιστικό χώρο, ώστε να συνεχιστεί το παιχνίδι. Καθιερώθηκε το 1867 στον κανονισμό του Σέφιλντ και έγινε αποδεκτό από την Αγγλική ομοσπονδία το 1872.

## Σέντρα

Η «σέντρα» είναι το σημείο το οποίο τοποθετείται η μπάλα για το εναρκτήριο λάκτισμα στην αρχή του παιχνιδιού αλλά και μετά από κάθε γκολ.

## Offside

Το «Offside» είναι ο 11ος κανόνας του ποδοσφαίρου και σημειώνεται όταν κάποιος παίχτης της ομάδας που επιτίθεται δεχτεί την μπάλα ενώ βρίσκεται πιο κοντά στην αντίπαλη εστία από κάθε αντίπαλο ποδοσφαιριστή εκτός από τον τερματοφύλακα. Σε θέση Offside βρίσκεται ο παίχτης όταν είναι πλησιέστερα στην αντίπαλη γραμμή τέρματος από την μπάλα και προτελευταίο αντίπαλο, δηλαδή συμμετέχει ενεργά στην «φάση», έχει επαφή ή παίζει την μπάλα που έχει φτάσει σε αυτόν από ένα συμπαίκτη του. Ακόμη ένας όρος ο οποίος είναι σχετικός με το offside είναι η «παγίδα offside» ή «τεχνητό offside» που στην ουσία αποτελεί αμυντική τεχνική.

## Παράταση

Σημαντική στην ορολογία του ποδοσφαίρου είναι και η «παράταση» όπου χρησιμοποιείται όταν από την διοργάνωση απαιτείται η ανάδειξη νικητή. Ξεκινάει αμέσως μετά την λήξη του αγώνα εφόσον υπάρξει διακοπή 10'. Διαρκεί 30' χωρισμένα σε δυο ημίχρονα των 15'. Εάν μετά από τα δυο αυτά ημίχρονα δεν έχει αναδειχθεί νικητής τότε έχουμε την διαδικασία των πέναλτι.

Το 1993 η FIFA υιοθέτησε τον κανόνα του «Χρυσού γκολ». Βάση αυτού όταν ένας αγώνας οδηγείται στην παράταση παίζονται 30' επιπλέον για να αναδειχθεί ο νικητής. Αν ομάδα πετύχει γκολ ο αγώνας λήγει εκείνη την στιγμή και γι αυτό τον λόγο ονομάστηκε «Ξαφνικός Θάνατος». Το 2002 προτάθηκε ακόμα ένας κανονισμός από την FIFA αυτός του «Ασημένιου Γκολ». Σύμφωνα με αυτόν αν μπει γκολ στο πρώτο ημίχρονο της παράτασης συνεχίζεται ως το τέλος του α' ημιχρόνου. Αν και το β' ημίχρονο λήξει ισόπαλο τότε παίζεται ολόκληρο ανεξάρτητα από το αν μπει γκολ ή όχι. Τον Φεβρουάριο του 2004 αποφασίστηκε η κατάργηση των δυο αυτών κανόνων και να επανέλθει ο κανονισμός της παράτασης και των πέναλτι.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Το τελευταίο ασημένιο γκολ πέτυχε ο διεθνής παίκτης Τραϊανός Δέλλας στις 1/7/2004 στο EURO στον αγώνα ΕΛΛΑΔΑ – ΤΣΕΧΙΑ 1-0.

# Κεφάλαιο 2: Το Νομικό και Οικονομικό Πλαίσιο των Π.Α.Ε

## 2.1. Το Νομικό Πλαίσιο

### 2.1.1 Οι Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρίες (Α.Α.Ε)

Οι αθλητικές ανώνυμες εταιρείες είναι αθλητικές επιχειρήσεις που αναπτύσσουν επαγγελματικές ομάδες σε αθλήματα τα οποία παρουσιάζουν εμπορική ανάπτυξη όπως στο ποδόσφαιρο. Οι οργανισμοί αυτοί συγκροτούν ομάδες και συμμετέχουν σε εθνικά και διεθνή επαγγελματικά πρωταθλήματα με στόχο την παραγωγή αθλητικού θεάματος το οποίο παρέχεται στους θεατές είτε «ζωντανά» (από το γήπεδο) είτε μέσω των Μ.Μ.Ε (Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης) (Παπαδημητρίου 2006).

Επίσης οι αθλητικές εταιρείες διαθέτουν επαγγελματική και τεχνική υποστήριξη ώστε να μπορούν να καλύπτουν τις ανάγκες των αθλητών οι οποίοι είναι επαγγελματίες και να εκμεταλλεύονται το θέαμα το οποίο προσφέρουν. Ο συντονισμός των επαγγελματικών πρωταθλημάτων που συμμετέχουν οι εταιρείες γίνεται από την Ελληνική ποδοσφαιρική ομοσπονδία, όπου προσφέρει διοικητική υποστήριξη και έλεγχο (Παπαδημητρίου 2006).

Οι Α.Α.Ε έχουν ως βασικό σκοπό τους την οργάνωση και διοίκηση επαγγελματικών αθλητικών ομάδων καθώς επίσης και τη οργάνωση επίσημων ή φιλικών αγώνων αλλά και τη συμμετοχή τους σε κάθε είδους αγώνες ή εκδηλώσεις σχετικές με το άθλημα που καλλιεργούν βάσει των σκοπών και των κανονισμών των οικείων επαγγελματικών συνδέσμων και ομοσπονδιών.

### 2.1.2 Οι Ποδοσφαιρικές Ανώνυμες Εταιρίες (Π.Α.Ε)

Θέλοντας η πολιτεία να προασπίσει τον ερασιτεχνικό αθλητισμό, να βοηθήσει τον επαγγελματικό αλλά και να προστατέψει τις συναλλαγές στο καθεστώς της ελεύθερης αγοράς, έχει καταβάλλει προσπάθειες στο να δημιουργήσει ένα νομικό πλαίσιο στο οποίο θα μπορούν να στηριχθούν οι ομοσπονδίες, σε συνδυασμό με τα νομικά πλαίσια που υπάρχουν στον «χώρο» του αθλητισμού με αποτέλεσμα να συμβάλλει στο να γίνει ο Ελληνικός Αθλητισμός περισσότερο ανταγωνιστικός σε σχέση με τις ξένες χώρες.

Η άσκηση της αθλητικής δραστηριότητας υπάγεται σε ένα σύνολο κανόνων δικαίου κρατικής και συμβατικής προέλευσης οι οποίοι ρυθμίζουν τις έννομες σχέσεις. Από το σύνολο των κανόνων αυτών δεν θα μπορούσαν να λείπουν και οι ποδοσφαιρικές ανώνυμες εταιρείες. Όπως αναφέρθηκε και στην ιστορική αναδρομή το 1975 έγινε η πρώτη προσπάθεια για την θέσπιση του πρώτου αθλητικού νόμου (Ν. 75/1975)<sup>4</sup> «Περί οργανώσεως του εξωσχολικού αθλητισμού & ρυθμίσεως συναφών θεμάτων», ο οποίος με τις ρυθμίσεις του καλύπτει ένα ευρύ φάσμα φορέων του ερασιτεχνικού αθλητισμού απαραίτητων για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του. Η ευθύνη

---

<sup>4</sup> Επετηρίδα Αθλητικού Δικαίου, (1997), «Κατ' επάγγελμα αθλητική δραστηριότητα», Σάκκουλα

της διοίκησης των σωματείων και των ενώσεων παραμένει ιδιωτική και ο ρόλος του κράτους εποπτικός.

Βέβαια έχουμε και τους περιορισμούς που αφορούν την σωστή διαχείριση του δημόσιου χρήματος που παρέχεται στα σωματεία από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού με την μορφή επιχορήγησης. Ακόμη ο νόμος ρυθμίζει μεταξύ άλλων και θέματα διοίκησης των διαιτητών, των ομαδικών αθλημάτων, τα όργανα απονομής της αθλητική δικαιοσύνης, κάποια κίνητρα που αφορούν την ανάπτυξη του ερασιτεχνικού αθλητισμού και τέλος με θέματα που αφορούν τον προπονητικό κλάδο.

Μια ακόμη προσπάθεια βελτίωσης του πρώτου αθλητικού νόμου έγινε με τον Ν.879/1979 «Περί Ποδοσφαιρικών Ανωνύμων Εταιρειών» όπου βάσει αυτού επιχειρήθηκε ο διαχωρισμός του αμειβόμενου ποδοσφαίρου από τις λοιπές αθλητικές δραστηριότητες των σωματείων που διατηρούνταν με την μορφή του ερασιτεχνικού αθλητισμού και παράλληλα επιδιώκονταν η οργάνωση των τμημάτων των αμειβόμενων ποδοσφαιριστών των σωματείων με επιχειρησιακή μορφή. Ο εν λόγω νόμος είχε ως βασικό του στόχο την βελτίωση των συνθηκών απασχόλησης των ποδοσφαιριστών και την θεμελίωση των ομαλών σχέσεων με τους εργοδότες τους.

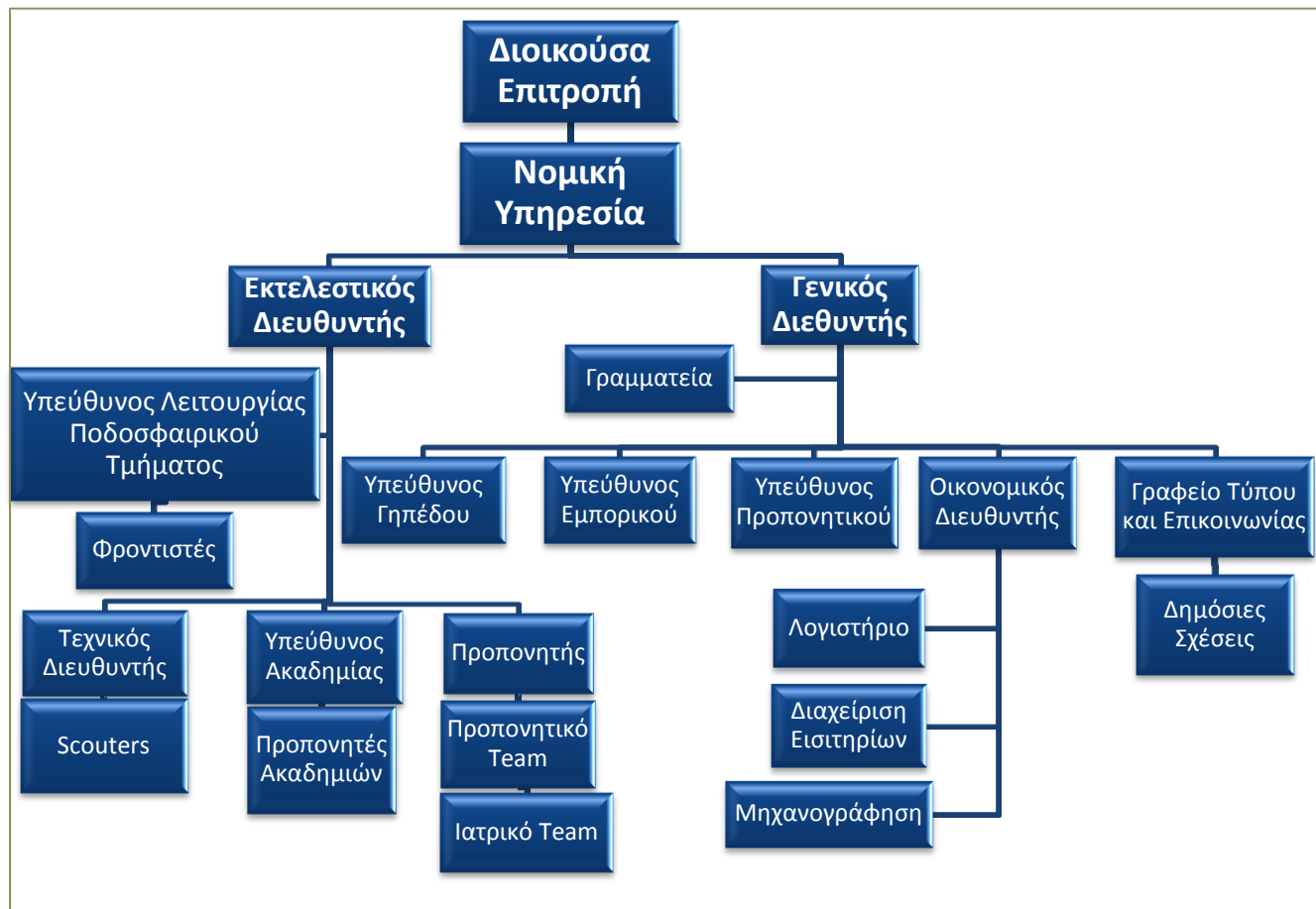
Ο Ν.1958/1991 «Περί τμημάτων αμειβόμενων αθλητών- αθλητικές ανώνυμες εταιρείες & άλλες διατάξεις» αναφέρει πως για την ίδρυση τμήματος αμειβόμενων αθλητών σε ερασιτεχνικό σωματείο απαιτείται η σύμπραξη της πολιτείας ενώ όταν πρόκειται για ίδρυση Α.Α.Ε απαιτείται επιπλέον σύμπραξη των αθλητικών σωματείων που διατηρούν τμήματα αμειβόμενων αθλητών ή ερασιτεχνών. Επίσης με τον νόμο αυτό έχουμε και τις διατάξεις περί ελευθερίας στην αθλητική επαγγελματική δραστηριότητα.

Βασικό νομικό πλαίσιο το οποίο κατοχυρώνει τον αθλητισμό, προβλέπει τα όργανα απονομής αθλητικής δικαιοσύνης, τις διαδικασίες ενώπιον τους καθώς και το νομικό καθεστώς των σωματείων, των Α.Α.Ε και των προσώπων που μετέχουν σε αυτά αποτελεί ο Ν. 2725/1999 «Περί Ερασιτεχνικού και επαγγελματικού αθλητισμού και άλλες διατάξεις» μαζί με τις αντίστοιχες τροποποιήσεις.

Πιο συγκεκριμένα στο άρθρο 120 του Ν.2725/1999 έχουμε την καθιέρωση του πρωτοβάθμιου δικαιοδοτικού οργάνου (τακτικούς δικαστές) με τις αρμοδιότητες του να αναφέρονται εκτενώς μέσα στον νόμο. Το δευτεροβάθμιο όργανο θεωρείται η επιτροπή εφέσεων της Ε.Π.Ο (Ελληνική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία). Ακόμη στο άρθρο 128 προβλέπεται και ο θεσμός του Αθλητικού Εισαγγελέα. Από τις μεγαλύτερες εξελίξεις που επήλθαν στον 2725/99 ήταν η τροποποίηση του με τον Ν 3262/2004 και ειδικότερα με το άρθρο 9. Σύμφωνα με το άρθρο αυτό το φύλλο αγώνος δεν αποτελεί το μοναδικό αποδεκτό μέσο και με αυτόν τον τρόπο ο δικαστής αποδεσμεύεται από τον περιορισμό των αποδεικτικών μέσων και ο διαιτητής παύει να αποτελεί τον ρυθμιστή των ποινών αφού η τυχόν μη αναγραφή ενός αξιόποινου γεγονότος δεν συνεπάγεται την μη επιβολή της ποινής. Επίσης μια ακόμη αλλαγή που επήλθε ήταν η μετατροπή του κανόνα αποκλεισμού της έδρας χωρίς την παρουσία φιλάθλων σε αγώνα απλώς κλεισμένων των θυρών.

### 2.1.3 Οργανόγραμμα των Π.Α.Ε.

Κάθε Π.Α.Ε πρέπει να τηρεί κάποια διοικητικά κριτήρια κατά το ελάχιστο τα οποία παρουσιάζονται στο παρακάτω ενδεικτικό οργανόγραμμα:



Διάγραμμα 2.1: Οργανόγραμμα των Π.Α.Ε

## 2.2 Το Οικονομικό Πλαίσιο

### 2.2.1 Οικονομική Εξυγίανση

Η οικονομική κρίση που διανύουμε τα τελευταία χρόνια αποτελεί ένα παγκόσμιο φαινόμενο το οποίο παίρνει ανησυχητικές διαστάσεις. Το επαγγελματικό ποδόσφαιρο των πολλών εκατομμυρίων δεν ήταν δυνατό να μην επηρεαστεί από το κόστος ζωής. Όλες αυτές οι μεταγραφές εκατομμυρίων, τα καινούρια γήπεδα και τα υπερβολικά συμβόλαια επαγγελματιών ποδοσφαιριστών αποτελούν την «βιτρίνα» παρόλο που η αλήθεια είναι διαφορετική.

Λόγω της κακής διαχείρισης που γίνεται από τις Π.Α.Ε και της αλόγιστης σπατάλης χρημάτων ολόένα και περισσότερες Π.Α.Ε αναζητούν τον δρόμο της οικονομικής εξυγίανσης<sup>5</sup> μέσω του εκάστοτε νόμου, αλλά και όταν συντρέχουν και ορισμένες προϋποθέσεις όπως:

- a) Το ύψος των οφειλών είναι διπλάσιο του κεφαλαίου και υπάρχει δυσκολία στην πληρωμή του.
- b) Όταν υποβληθεί σχετική αίτηση από την Π.Α.Ε.

Μια Π.Α.Ε για να μπει σε καθεστώς οικονομικής εξυγίανσης θα πρέπει πρώτα να ληφθεί απόφαση από τον αρμόδιο Υπουργό Οικονομικών & Πολιτισμού, να έχουν βεβαιωθεί από τις Δ.Ο.Υ οι οφειλές των σωματείων και ο πρόεδρος της εκάστοτε Π.Α.Ε μέσα σε 2 μήνες από την δημοσίευση του νόμου να υποβάλλει σχετική αίτηση στην Δ.Ο.Υ Με απόφαση του Υπουργού Πολιτισμού συνίσταται ειδική επιτροπή ελέγχου η οποία εξετάζει την οικονομική βιωσιμότητα και υποβάλλει προτάσεις για την ανάκαμψη της Π.Α.Ε. Ο χρόνος διεξαγωγής του ελέγχου είναι 6 μήνες χωρίς τυχόν παράταση. Κατά την διάρκεια του ελέγχου της η επιτροπή μπορεί να ζητήσει πληροφορίες και στοιχεία από τις τράπεζες, τους αθλητικούς οργανισμούς και τις ιδιωτικές ή δημόσιες υπηρεσίες. Όταν ολοκληρωθεί το έργο της επιτροπής αυτή πληρώνεται εφάπαξ από την Π.Α.Ε.

Ακόμη ένα στοιχείο που εξετάζει η επιτροπή που αποτελείται από 5 μέλη, διορίζεται από τον Υπουργό Πολιτισμού και δημοσιεύεται στο ΦΕΚ είναι η «πλασματική αξία» των αθλητών ανά χρήση η οποία συνυπολογίζεται στο σύνολο των Ιδίων Κεφαλαίων. Ένα αντίγραφο διαβιβάζεται στην διεύθυνση ΑΕ & Πίστωσης του Υπουργείου Ανάπτυξης (Διεύθυνση Εμπορίου). Για να προσδιοριστεί η πλασματική αξία πρέπει να πληρούνται ορισμένα κριτήρια:

- Αποδοχές σύμφωνα με το συμβόλαιο του αθλητή και της Π.Α.Ε.
- Η διάρκεια του συμβολαίου.
- Η ηλικία του αθλητή.
- Ο αριθμός συμμετοχών του αθλητή στους επίσημους αγώνες της ομάδας του καθώς επίσης και στην Εθνική ομάδα Ανδρών – Ελπίδων – Νέων.
- Η πειθαρχική του κατάσταση.
- Τα νόμιμα ποσά των αποδοχών του την τελευταία διετία από την Π.Α.Ε που ανήκει.

---

<sup>5</sup> Όπως ορίζεται από το άρθρο 21 του Ν. 879/79 «Περί ποδοσφαιρικών ανωνύμων εταιρειών» Αριθμός Φύλλου 56, Τεύχος Α, 21/3/1979, από το άρθρο 16 του Ν 3264/2004 «τροποποιήσεις άρθρων 2725/1999 και άλλες ρυθμίσεις θεμάτων αθλητισμού» Τεύχος Α , Αριθμός Φύλλου 173, 15/9/2004 και από το άρθρο 78 του Ν. 2725/1999 «Περί Ερασιτεχνικού και επαγγελματικού αθλητισμού και άλλες διατάξεις», Αρ. φύλλου 121, 17/06/1999, τεύχος Α

Η ρύθμιση των υποχρεώσεων γίνεται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να διασφαλίζεται η βιωσιμότητα της Π.Α.Ε. Πιο συγκεκριμένα, με αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου με νέες εισφορές και με μετοχοποίηση των υποχρεώσεων προς τις τράπεζες καθώς και με διακανονισμό χρεών.

### **2.2.2 Ρύθμιση Χρεών**

#### Προς το Δημόσιο

Για να μπει στην ρύθμιση αυτή θα πρέπει να υποβληθεί σχετική αίτηση από τον πρόεδρο της Π.Α.Ε, να υπάρχουν βεβαιωμένα χρέη προς το Δημόσιο μετά από φορολογικούς ελέγχους ή αποφάσεις διοικητικών δικαστηρίων καθώς επίσης και η προσκόμιση όλων των απαραίτητων δικαιολογητικών στο αρμόδιο υποκατάστημα ΙΚΑ για έλεγχο. Μετά την υπαγωγή και των χρεών αυτών αναπροσαρμόζονται τα ποσά των δόσεων που είχαν αρχικά καθοριστεί και καταβάλλεται υποχρεωτικά το σύνολο της διαφοράς που προκύπτει. Εφόσον η Π.Α.Ε τηρεί τους όρους τότε της χορηγείται α) βεβαίωση ασφαλιστικής ενημερότητας μηνιαίας διάρκειας β) αναστέλλονται οι ενεργές κατασχέσεις και γ) αναστέλλονται οι ποινικές διώξεις οι οποίες έχουν ασκηθεί στους ηθικούς αυτουργούς του χρέους.

Στην περίπτωση που δεν πληρωθούν α) 2 δόσεις ταυτόχρονα, β) μη ενημερότητα του οφειλέτη για διάστημα μεγαλύτερο των 3 μηνών και γ) παράλειψη υποβολής εγγράφων συνεπάγεται η επιβολή προστίμου για κάθε παράβαση κατ' ελάχιστο 100.000 € κυρίως για τις περιπτώσεις α) και β). Επίσης αναστέλλεται η ρύθμιση συνεχίζονται οι κατασχέσεις. Η πληρωμή των δόσεων μπορεί να γίνει και με παρακράτηση της κρατικής επιχορήγησης από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού ή με καταβολή εφάπαξ της κάθε δόσης.

#### Προς τους Πιστωτές

Για την ρύθμιση χρεών προς τους προμηθευτές πρέπει ο πρόεδρος της ενδιαφερόμενης Π.Α.Ε να υποβάλει αίτηση στην Δ.Ο.Υ ότι θέλει να μπει στην ρύθμιση. Οι οφειλές θα πληρωθούν σε 120 δόσεις προσαυξημένες κατά 20% και το ποσό της μηνιαίας δόσης δεν πρέπει να είναι μικρότερο από 700€.

Για τις Π.Α.Ε η καταβολή εξυπηρετείται με παρακράτηση του ποσού της κάθε δόσης από την επιχορήγηση που καταβάλλεται σε αυτές μέσω ΟΠΑΠ. Εάν η παρακρατούμενη επιχορήγηση δεν καλύπτει το ποσό της οφειλόμενης δόσης η διαφορά καταβάλλεται από το σωματείο. Η καταβολή της 1ης δόσης πρέπει να γίνει μέχρι την τελευταία εργάσιμη μέρα του επόμενου μήνα.

Εάν η Π.Α.Ε πληρώνει τις δόσεις τότε της χορηγείται αποδεικτικό ενημερότητας των χρεών και αναστέλλεται η διαδικασία κατάσχεσης κινητών και ακίνητων περιουσιακών στοιχείων. Η μη κατάθεση φορολογικής και ασφαλιστικής ενημερότητας από τις Α.Α.Ε συνεπάγεται την απαγόρευση των μεταγραφών και στην περίπτωση που έχουν γίνει την ακυρότητα τους.

### 2.2.3 Οικονομικές Καταστάσεις

#### Ισολογισμός

Ο Ισολογισμός εμφανίζει την οικονομική κατάσταση του σωματείου συνοπτικά σε μια δεδομένη χρονική στιγμή και αποτελείται α) από τα μέσα δράσης της επιχείρησης, β) τις υποχρεώσεις της προς τρίτους και γ) τις υποχρεώσεις της προς τον φορέα-ιδιοκτήτη.

#### Αποτελέσματα Χρήσης

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (ΚΑΧ) αναφέρεται στο παρελθόν και εμφανίζει το αποτέλεσμα (κέρδη -ζημιές) το οποίο πέτυχε η επιχείρηση κατά την διάρκεια μιας περιόδου καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα αυτό. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι τα έσοδα, τα έξοδα, τα έκτακτα κέρδη και οι έκτακτες ζημιές.

#### Απολογισμός

Ο Ισολογισμός και η ΚΑΧ αποστέλλονται στην Γενική Γραμματεία Αθλητισμού για έγκριση και μετέπειτα δημοσίευση. Για τις Π.Α.Ε αλλά και τις ΚΑΕ το οικονομικό έτος διαρκεί από τις 1/7 – 30/6 του επόμενου έτους. Για την δημοσίευση των καταστάσεων αυτών τηρούνται οι κανονισμοί της ΕΕ και πρέπει να δημοσιεύονται σε μια εφημερίδα ή αθλητική της έδρας τους και στο Φ.Ε.Κ. Τα αθλητικά σωματεία τηρούν και συντάσσουν υποχρεωτικά κάθε έτος ένα ειδικό απολογισμό<sup>6</sup> της διαχείρισης των κρατικών επιχορηγήσεων.

#### Φορολόγηση των Π.Α.Ε

Οι φορολογικές υποχρεώσεις των Π.Α.Ε καθορίζονται από τον νόμο 3843/1958 όπως και των υπολοίπων Π.Α.Ε. Το φορολογητέο εισόδημα υπολογίζεται από τα επίπεδο κερδών στο τέλος της οικονομικής χρήσης. Ο φορολογικός συντελεστής είναι 35% επί των καθαρών κερδών. Αν υπάρχει κατοχή ιδιόκτητων ακινήτων που προσφέρουν επιπλέον έσοδα υπολογίζεται φόρος 3% από τις μικτές προσόδους των ακινήτων ενώ 10% από ενοικιάσεις.

#### Το Μετοχικό Κεφάλαιο

Μια σημαντική διάταξη αποτελεί και ο καθορισμός του ανωτέρου ύψους της ονομαστικής αξίας της μετοχής αλλά και το κατώτερο ύψος του μετοχικού κεφαλαίου των ποδοσφαιρικών ανωνύμων. Το μετοχικό κεφάλαιο της Π.Α.Ε. διαφοροποιείται ανάλογα με την κατηγορία στην οποία αυτή βρίσκεται και έτσι μπορούμε να διακρίνουμε τις παρακάτω περιπτώσεις:

- ✓ Για την Superleague μετοχικό κεφάλαιο > 1.000.000 €.
- ✓ Για την Football League το μετοχικό κεφάλαιο > 500.000 €.
- ✓ Για την Football League 2: το μετοχικό κεφάλαιο > 60.000 €

---

<sup>6</sup> Όπως ορίζεται από το άρθρο 50 του Ν. 2725/1999 «Περί Ερασιτεχνικού και Επαγγελματικού»

## 2.3. Οικονομικό Ευ Αγωνίζεσθαι – Financial Fair Play (F.F.P)

Σε μια προσπάθεια της η UEFA<sup>7</sup> να βάλει μια «τάξη» στα οικονομικά των Π.Α.Ε θέτει σε εφαρμογή το «Οικονομικό ευ αγωνίζεσθαι» το οποίο αποτελεί ένα σχέδιο που αφορά στην περικοπή υπέρογκων ποσών που δαπανούνται στο ποδόσφαιρο και αναγκάζει όλους τους συλλόγους να έχουν έξοδα ανάλογα με τα έσοδα τους, δηλαδή να υπάρχει έμπρακτη εφαρμογή της θεωρίας βιωσιμότητας του «Νεκρού σημείου». Το ποδοσφαιρικό "μνημόνιο" της ευρωπαϊκής συνομοσπονδίας (επισήμως) αποσκοπεί στην αυτάρκεια των ομάδων, η οποία εγγυάται και υγεία στα ταμεία τους.

Βασικός στόχος του σχεδίου αυτού είναι να σταματήσει η αλόγιστη δαπάνη των συλλόγων. Ακόμη σύμφωνα με το σχέδιο αυτό οι σύλλογοι απαγορεύεται να παρουσιάζουν χρέη προς την εφορία, άλλους συλλόγους ή τμήματα κοινωνικών υπηρεσιών. Το «Οικονομικό ευ αγωνίζεσθε» ή Financial Fair Play εφαρμόζεται τυπικά από την 1/6/2011 με περίοδο προσαρμογής από το 2012-2015.

Κατά την περίοδο της προσαρμογής οι σύλλογοι θα μπορούν να έχουν ένα ελεγχόμενο έλλειμμα με όριο τα 45 εκατ. €. Την διετία 2015-2017 το όριο για το έλλειμμα αυτό είναι τα 30 εκατ. € ενώ από το 2017 και μετά δεν θα πρέπει να παρατηρούνται ελλειμματικοί προϋπολογισμοί και Ισολογισμοί και το όριο της ζημίας που θα εμφανίζουν δεν θα πρέπει να ξεπερνά τα 5 εκατ. €. Εκτός από τον κανόνα του «Νεκρού σημείου» μερικοί ακόμα κανόνες είναι ότι δεν θα υπολογίζονται δαπάνες και έξοδα για τα γήπεδα και τις ακαδημίες και επίσης σε περίπτωσης διαφοράς στην ζημία από τα επιτρεπόμενα όρια τότε οι ιδιοκτήτες είναι υποχρεωμένοι να καταβάλλουν το ποσό αυτό.

Οι βασικότεροι στόχοι του σχεδίου αυτού είναι οι ακόλουθοι:

- α) Να εισαχθεί περισσότερη πειθαρχία και ορθολογισμός στα οικονομικά των συλλόγων.
- β) Να μειωθούν οι εξωφρενικοί μισθοί και τα μεταγραφικά έξοδα.
- γ) Οι σύλλογοι να ανταγωνίζονται με βάση τα έσοδά τους.
- δ) Να στηρίξουν τις μακροπρόθεσμες επενδύσεις στον τομέα των ακαδημιών και των υποδομών.
- ε) Να εξασφαλίσουν την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου.
- ζ) Να διασφαλίσει ότι οι εταιρείες θα διευθετήσουν τις υποχρεώσεις τους.

Οι "γκρίζες περιοχές" είναι αρκετές, όπως και η βασική κριτική που ασκείται, επισημαίνει ότι το νέο πρότζεκτ της UEFA δεν είναι τίποτα άλλο από τη δικλείδα ασφαλείας για την ελίτ του ποδοσφαίρου.

---

<sup>7</sup> Η Ένωση Ευρωπαϊκών Ποδοσφαιρικών Ομοσπονδιών (αγγλικά: Union of European Football Associations – UEFA) είναι η μεγαλύτερη ποδοσφαιρική ομοσπονδία στην Ευρώπη, υπεύθυνη για τη διεξαγωγή διοργανώσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο.



### 2.3.1 Break Even Analysis – Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Στόχος της UEFA είναι οι σύλλογοι να επιτύχουν διετή/τριετή κύκλο εργασιών στον οποίο καλύπτουν το σύνολο των εξόδων τους σε ένα μεγάλο σημείο. Το break even στη λογιστική δεν επιτρέπει ούτε κέρδος ούτε ζημιά, ωστόσο στο FFP αποτελεί έναν πιο ελαστικό όρο. Ένας σύλλογος μπορεί να μην επιτύχει λογιστικό break even, όμως, να περάσει κανονικά το test του FFP δίχως καμία κύρωση.

Πίνακας 2.1: Οι αποκλίσεις που επιτρέπει η UEFA άνευ κυρώσεων

Επιτρεπτό επίπεδο απόκλισης						
Περίοδος ελέγχου (έτη)	Αριθμός σεζόν	Εξεταζόμενες σεζόν			Επιτρεπτή απόκλιση	
		Σ-2	Σ-1	Σ	Άνοιγμα μέσω κεφαλαίων (εκ.€)	Άνοιγμα δίχως κεφάλαια (εκ.€)
13-14	2	-	11-12	12-13	45	5
14-15	3	11-12	12-13	13-14	45	5
15-16	3	12-13	13-14	14-15	30	5
16-17	3	13-14	14-15	15-16	30	5
17-18	3	14-15	15-16	16-17	30	5
18-19	3	15-16	16-17	17-18	<30	5

### 2.3.2 Όρια Ζημίας

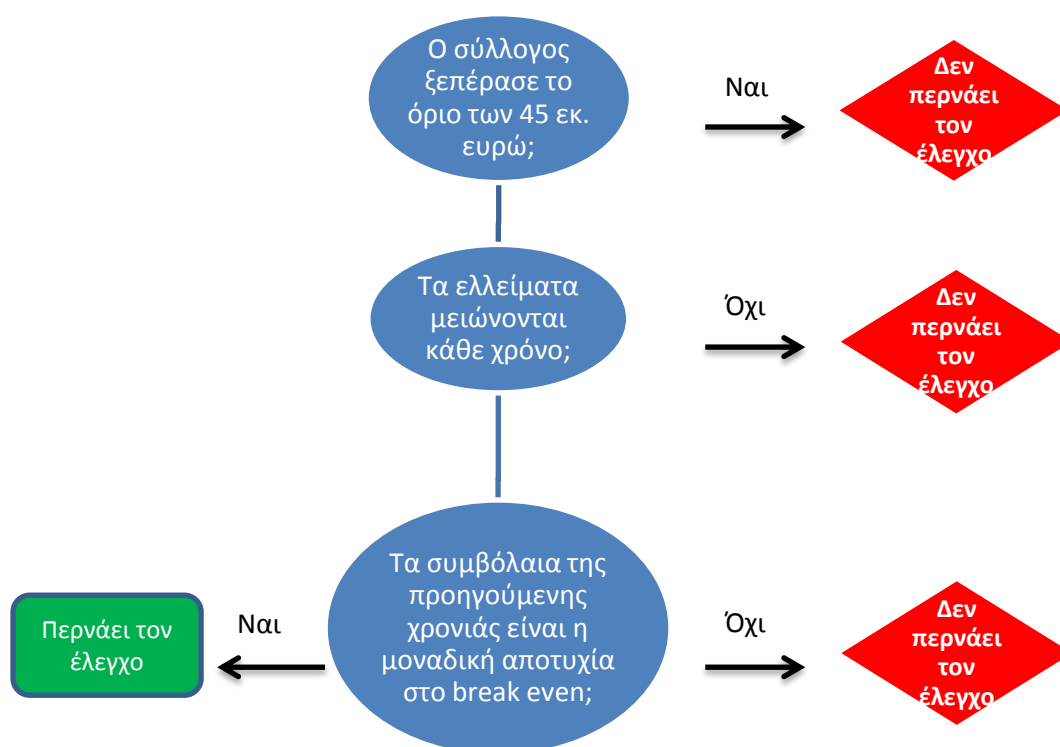
Σύμφωνα με τις διατάξεις του FFP, υπάρχουν 2 διαφορετικά όρια που πρέπει να απασχολούν τους συλλόγους που δεν επιτυγχάνουν break even (ή κερδοφορία) στην εκάστοτε περίοδο ελέγχου.

1. Το πρώτο είναι οι απώλειες 5.000.000 ευρώ, ήτοι όταν τα relevant expenses, τα έξοδα που εξετάζει και αποδέχεται η UEFA, είναι έως 5.000.000 ευρώ περισσότερα από τα έσοδα που εξετάζει και αποδέχεται, σε περίοδο ελέγχου (αθροιστικά για 3 χρόνια και όχι 5.000.000 ευρώ για κάθε χρόνο). Σε αυτήν την περίπτωση, ο σύλλογος δεν τιμωρείται.
2. Το δεύτερο όριο είναι τα 30.000.000 ευρώ που θα είναι και το νέο όριο μέχρι και το 2017-2018, όταν και θα μειωθεί ακόμα περισσότερο. Ένα άνοιγμα ενός συλλόγου σε βάθος 3ετίας μέχρι 45.000.000 ευρώ θα πρέπει να καλυφθεί από τους μετόχους (πχ. με αύξηση μετοχικού κεφαλαίου) έως το ποσό των 5.000.000 ευρώ (που είναι το πρώτο όριο και κατά συνέπεια ο σύλλογος περνάει το test του FFP).

Σε περίπτωση που ο σύλλογος παρουσιάζει ζημία τριετίας άνω των 45.000.000 ευρώ, τότε η υπόθεσή του θα διαβιβαστεί από την ελεγκτική στην δικαιοδοτική επιτροπή του Σώματος Οικονομικού Ελέγχου Συλλόγων, ώστε να επιβάλλει τις προβλεπόμενες ποινές. Υπάρχει μία εξαίρεση στον κανόνα που επιτρέπει τέτοιο άνοιγμα με κάλυψη από τους και αφορά συμβόλαια που υπογράφηκαν πριν από την εφαρμογή του FFP, υπό 2 όρους: η τάση της ζημίας στις εξεταζόμενες σεζόν να είναι πτωτική και η υπέρβαση του ορίου να οφείλεται μόνο στα συγκεκριμένα συμβόλαια. Τότε ο σύλλογος δεν λαμβάνει υπόψη τα έξοδα από τα συγκεκριμένα συμβόλαια για τον ισολογισμό και για όποιους κύκλους εργασιών αυτή περιλαμβάνεται.

### Παράδειγμα:

Εάν μία ομάδα απέκτησε επισήμως έναν ποδοσφαιριστή στις αρχές Ιουνίου του 2010 και δεν του έχει κάνει αναπροσαρμογή συμβολαίου, μπορεί να αφαιρέσει από τον 3ετή κύκλο εργασιών που λαμβάνεται υπόψη για την περίοδο ελέγχου 2014-2015 (δηλαδή τα έξοδα των σεζόν 2011-2012, 2012-2013 και 2013-2014) το μισθολογικό κόστος της σεζόν 2011-2012 (και μόνο αυτής), εάν αυτό το ποσό είναι η αιτία που υπερβαίνει το όριο των 45.000.000 ευρώ στο "άνοιγμα" της τριετίας και εάν η ζημία που παρουσιάζει κάθε χρόνο είναι φθίνουσα. Εάν ο σύλλογος το 2013-2014 κατέγραψε περισσότερα ή ίδια ή ελάχιστα μειωμένα έξοδα από το 2012-2013, τότε δεν μπορεί να εξαιρέσει τις δαπάνες από τα "παλιά" συμβόλαια και θα επιβαρυνθεί με αυτές. Βλέπε και διάγραμμα 2.2.



Διάγραμμα 2.2 : Όρια ζημίας

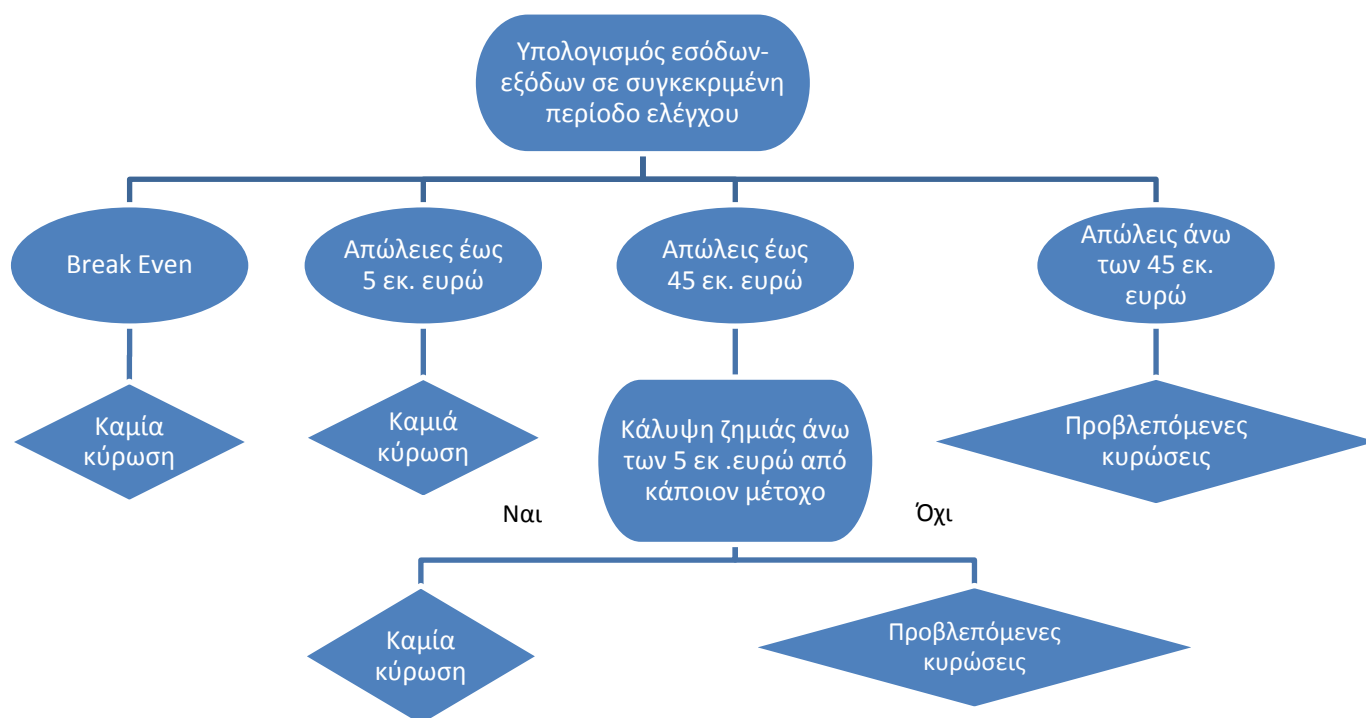
### Υπολογιζόμενα Έσοδα

Έσοδα από εισιτήρια, δικαιώματα προβολής, χορηγίες και διαφημίσεις, εμπορικές δραστηριότητες και λοιπές λειτουργίες, μεταγραφικά έσοδα, καθώς και έσοδα από εσωτερική χρηματοδότηση. Δεν υπολογίζονται έσοδα από εξωαθλητικές δραστηριότητες ή η πιθανή υπεραξία σε χορηγίες, η οποία υπολογίζεται από την UEFA.

### Υπολογιζόμενα Έξοδα

Έξοδα για μισθούς και ασφαλιστικές εισφορές και υπαλλήλων, μεταγραφικά έξοδα, έξοδα απόσβεσης αξίας ενός παίκτη, έξοδα χρηματοδότησης και μερισμάτων. Εξαιρέση αποτελούν τις δαπάνες κατασκευής γηπέδου ή οι ακαδημίες ήτοι δαπάνες που προωθούν το μοντέλο της αυτόαρκειας σε βάθος χρόνου.

Το διάγραμμα 2.3 παρουσιάζει αναλυτικότερα την διαδικασία που ακολουθείται συνολικά, ώστε να τιμωρηθεί μια ομάδα ή όχι.



Διάγραμμα 2.3.: Περιπτώσεις εφαρμογής ποινής

### 2.3.3 Ποινές

Εάν ένας σύλλογος περάσει από την ελεγκτική στη δικαιοδοτική επιτροπή του Σώματος Οικονομικού Ελέγχου Συλλόγων, τότε θα πρέπει να περιμένει μία τιμωρία. Αυτή έχει 9 επίπεδα, χωρίς κανένα εξ αυτών να συνδέεται με κάποιο συγκεκριμένο παράπτωμα.

Η ποινή για έναν σύλλογο που δεν συμμορφώθηκε με τις διατάξεις του FFP μπορεί να είναι:

- α) προειδοποίηση ή/και Ολόκληρος ο κανονισμός του UEFA Financial Fair Play (PDF)
- β) επίπληξη ή/και
- γ) πρόστιμο ή/και
- δ) αφαίρεση πόντων (από τις φάσεις ομίλων) ή/και
- ε) παρακράτηση πριμ από ευρωπαϊκές διοργανώσεις ή/και
- στ) απαγόρευση δήλωσης νεοαποκτηθέντων παικτών στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις ή/και
- ζ) περιορισμός αριθμού παικτών που μπορεί να δηλώσει στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις ή/και
- η) αποκλεισμός από εν εξελίξει ή μελλοντική ευρωπαϊκή διοργάνωση ή/και
- θ) αφαίρεση τίτλου ή βραβείου

Αυτή είναι και η πιο "γκρίζα" περιοχή του FFP, αφού από τη σύλληψη της ιδέας μέχρι και σήμερα, κανείς αρμόδιος παράγοντας της UEFA δεν έχει δηλώσει επισήμως σε ποια περίπτωση θα επιβάλλεται η εκάστοτε ποινή και με ποια κριτήρια θα αποφασίζεται ένα πρόστιμο ή ένας αποκλεισμός από τις ευρωπαϊκές διοργανώσεις.

Θεωρητικά και με βάσει τα όσα κατά καιρούς έχουν δηλώσει ή έχουν αφήσει να εννοηθεί παράγοντες της UEFA, στόχος στα δύο πρώτα χρόνια εφαρμογής του FFP είναι να μην αποκλειστεί καμία ομάδα εάν παρουσιάζει προβλήματα στο break even, ώστε να δοθεί ένα εύλογο διάστημα προσαρμογής, εφόσον πρέπει να καλύψει ένα μεγάλο "άνοιγμα", όπως στην περίπτωση της Μάντσεστερ Σίτι.

Παρ' όλα αυτά, ο γενικός γραμματέας της UEFA, Τζιάνι Ινφαντίνο, έχει σταθεί πολλάκις στις προθέσεις που θα επιδείξει ο κάθε σύλλογος με τα οικονομικά του και στη διάθεση συμμόρφωσης στις διατάξεις. Ως εκ τούτου, ακόμα και αν ξεπερνάει κατά πολύ το όριο των 45.000.000 ευρώ, εφόσον οι ισολογισμοί δείχνουν μείωση του ετήσιου ελλείμματος, τότε η UEFA δεν θα καταφύγει στις πιο αυστηρές ποινές που προβλέπονται από το καταστατικό.

Εάν, όμως, μία ομάδα με άνοιγμα 6.000.000 ευρώ σε περίοδο 3ετίας, δεν διαθέτει μετόχους που επιθυμούν ή δύνανται να καλύψουν το 1.000.000 ευρώ που επιβάλλεται βάσει FFP, τότε μπορεί να αποκλειστεί από τις ευρωπαϊκές διοργανώσεις, έστω κι αν η οικονομική θέση της είναι πολύ καλύτερη από εκείνη της Σίτι.

#### Το παράδειγμα:

Όλα είναι θέμα ανάγνωσης και διαφορετικής προσέγγισης σε κάθε περίπτωση, τουλάχιστον μέχρι να δημιουργηθούν δεδικασμένα. Ως εκ τούτου, η Μάντσεστερ Σίτι με άνοιγμα άνω των 100.000.000 ευρώ για τον τριετή κύκλο εργασιών που εξετάζεται για τη συμμετοχή στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις της σεζόν 2014-2015 τιμωρήθηκε με πρόστιμο 60.000.000 ευρώ, με περιορισμό του ρόστερ που θα δηλώσει στο επόμενο Champions League από 21 παίκτες σε 25 (χωρίς να επηρεάζεται ο υποχρεωτικός αριθμός των 8 γηγενών παικτών, όπως ορίζονται από την UEFA), μισθολογικό πλαφόν για του χρόνου ίσο με τη φετινή σεζόν. Παρ' όλα αυτά, δεν αποκλείστηκε από το Champions League της νέας περιόδου.

#### Ελληνικοί σύλλογοι:

Σε αντίθεση με τους μεγάλους συλλόγους που συμμετέχουν στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις, το break even δύσκολα θα αποτελέσει εμπόδιο στην αδειοδότησή τους. Ολυμπιακός και ΠΑΟΚ που διαθέτουν οικονομική δύναμη και μεγάλο μπάτζετ, καλύπτουν τα ανοίγματά τους και σε καμία περίπτωση δεν θα προσπεράσουν το όριο των 30.000.000 ευρώ. Οι υπόλοιπες ομάδες που διεκδικούν ευρωπαϊκό "εισιτήριο", όπως ο Παναθηναϊκός, ο Ατρόμητος και ο Αστέρας Τρίπολης, έχουν πολύ μικρότερο ετήσιο μπάτζετ και είναι σχετικά εύκολο να μην υπερβούν τα όρια.

Το μοναδικό πρόβλημα που μπορεί να προκύψει αφορά στη συνέπεια των συλλόγων μας. Καθυστερήσεις πληρωμών και προσφυγές κρούουν άμεσα τον κώδωνα του κινδύνου. Τα χρέη άνευ διακανονισμού στο Δημόσιο πάντοτε βρίσκονταν στο "μικροσκόπιο" της UEFA και τώρα ακόμη περισσότερο. Εάν σε αυτόν τον τομέα δεν εντοπιστούν μη διευθετημένα ζητήματα, τότε η είσοδος του FFP στην ποδοσφαιρική ζωή δεν μεταβάλει τα δεδομένα από το παρελθόν.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Πηγές: "Goal News" (Ανδρέας Δημάτος), DanielGeey.com, Guardian.co.uk

## 2.4 Ανάλυση S.W.O.T του Ελληνικού Ποδοσφαίρου

Σε αυτό το σημείο θα σχολιάσουμε την παρακάτω S.W.O.T ανάλυση ως εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που αποτυπώνει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της ελληνικής βιομηχανίας ποδοσφαίρου (Glaister, Falshaw, 1999) ως την πλέον πιο διαδεδομένη. Το αρκτικόλεξο SWOT προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Strengths (Δυνάμεις), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats (Απειλές). Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αντιπροσωπεύουν το εσωτερικό περιβάλλον, στο οποίο δύναται να ασκηθεί επιρροή. Οι ευκαιρίες και οι απειλές από την άλλη αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον το οποίο ανατροφοδοτεί και αναδιαμορφώνει με πληροφορίες το εσωτερικό. Η ανάλυση παρουσιάζεται με το διάγραμμα 2.4:



Διάγραμμα 2.4: Ανάλυση S.W.O.T του ελληνικού ποδοσφαίρου

### Συνδυαστικά – Συμπερασματικά:

- Το ποδόσφαιρο αποτελεί παγκοσμίως το «βασιλιά των σπορ», ομοίως και στην Ελλάδα.
- Τα αποτελέσματα της εθνικής ομάδας (euro 2004) αλλά και των συλλόγων έχουν διαμορφώσει τα κατάλληλα πρότυπα για την ανάπτυξη του αθλήματος.
- Οι πρωταγωνίστριες ομάδες οφείλουν να επενδύσουν στις ακαδημίες και στις αθλητικές τους υποδομές, με σύγχρονα τεχνολογικά μέσα, μεριμνώντας παράλληλα και για την χρηματοοικονομική τους ισορροπία.
- Ενάντια σε κινήσεις βραχυπρόθεσμου εντυπωσιασμού με μεταγραφές που δημιουργούν χρέη και ελλείμματα, σύμφωνα και με τους κανόνες πλέον του οικονομικού fair-play.
- Είναι αναγκαίο να συνάψουν ισχυρές εμπορικές συμφωνίες, και να διευρύνουν το target group, καθιστώντας τα γήπεδα και τους αγώνες κατάλληλους για οικογένειες και παιδιά.
- Αντιμετωπίζοντας κάθε μορφή βίας, ρατσισμού και διαπλοκής μέσω της ενσωμάτωσης δράσεων ΕΚΕ (Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης).
- Ξεπερνώντας κάθε οικονομική εξάρτηση από τηλεοπτικά έσοδα και χορηγίες τύπου Ο.Π.Α.Π.

## **2.5 Η ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) στο Ελληνικό Ποδόσφαιρο.**

Το επαγγελματικό ποδόσφαιρο μπορεί να μας οδηγήσει σε μια κοινωνία κοινωνικής πρόνοιας. Ο συγκεκριμένος επιχειρηματικός κλάδος μπορεί να διαδραματίσει έναν σημαντικό ρόλο στο κοινωνικό-οικονομικό-πολιτιστικό πλαίσιο που διαμορφώνεται στη χώρα.

Μια ποδοσφαιρική εταιρεία μπορεί να γίνει ευκολότερα «ενεργός πολίτης» από οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση χάρη στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που επιδεικνύει ο κλάδος. Συγκεκριμένα, τα υψηλά επίπεδα πίστης, αφοσίωσης και συναισθηματικής σύνδεσης που έχουν οι φίλαθλοι – πελάτες με την ποδοσφαιρική ομάδα, θα έπρεπε να καθιστούν τον χώρο ιδιαίτερα ελκυστικό για πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Αυτό που προέχει, ωστόσο, είναι οι διοικήσεις των Π.Α.Ε να κατανοήσουν ότι στο σύγχρονο ποδόσφαιρο, η «σχέση» που υπάρχει μεταξύ του συλλόγου και της τοπικής κοινωνίας μπορεί να συντηρηθεί και να εξελιχθεί μόνο μέσω στρατηγικά εφαρμοσμένων κοινωνικών προγραμμάτων. Τα εμπόδια αφορούν πρωτίστως ενδογενείς παράγοντες, όπως η έλλειψη αποφασιστικότητας από τους διοικούντες του επαγγελματικού ποδοσφαίρου. Προσπερνώντας τα ενδογενή εμπόδια, το υπάρχον εξωτερικό περιβάλλον φαντάζει ως το ιδανικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούν ν' ανθίσουν διαφόρου τύπου εφαρμογές ΕΚΕ.

Η αρχική ενασχόληση του επαγγελματικού ποδοσφαίρου στη Βρετανία με κοινωνικής ευθύνης προγράμματα είχε ως σκοπό την καταπολέμηση των φαινομένων βίας του βρετανικού «χουλιγκανισμού», μέσω μιας καλύτερης σχέσης και συχνότερης ανάμειξης με την τοπική κοινωνία. Τα τελευταία 10-15 χρόνια, όμως, η κατάσταση άλλαξε ριζικά, τουλάχιστον για δύο λόγους.

Πρώτον, το επαγγελματικό ποδόσφαιρο στην Αγγλία ως επιχειρηματικός τομέας, ενώ έχει διαφορετικά εσωτερικά προβλήματα ν' αντιμετωπίσει, έχει ταυτόχρονα αναγνωριστεί από εμπορικούς οργανισμούς ως τον ιδανικό φορέα για την ανάπτυξη προγραμμάτων ΕΚΕ. Αυτό διότι, σε αντίθεση με άλλους κλάδους του ευρύτερου τομέα της ψυχαγωγίας, όπως για παράδειγμα η μουσική, το ποδόσφαιρο έχει πλέον μια οργανωτική δομή και ένα θεσμικό πλαίσιο που, συνδυαστικά, προσελκύουν όλο και περισσότερες εταιρείες εκτός αθλητισμού να το χρησιμοποιήσουν για την εφαρμογή των δικών τους προγραμμάτων.

Δεύτερον, η κυβέρνηση όλο και περισσότερο ενδιαφέρεται στην ικανότητα και δυναμική του ποδοσφαίρου να συνεισφέρει στην αντιμετώπιση ενός αριθμού κοινωνικών προβλημάτων. Ειδικότερα με την εκλογή των Εργατικών το 1997, το ποδόσφαιρο θεωρήθηκε ότι αποτελεί την ιδανική πλατφόρμα για την κοινωνική και οικονομική εξυγίανση πολλών τοπικών κοινοτήτων σε θέματα δημόσιας υγείας, μορφωτικού επιπέδου, ασφάλειας και εγκληματικότητας καθώς και για την αντιμετώπιση κοινωνικού αποκλεισμού.

Για παράδειγμα, τα προγράμματα κοινωνικής ενσωμάτωσης χρησιμοποιούν τις ποδοσφαιρικές προπονήσεις και άλλες αθλητικές δραστηριότητες ως μέσο για τη μείωση της εγκληματικότητας, της αντικοινωνικής συμπεριφοράς και των αδικαιολόγητων απουσιών από το σχολείο, καθώς και για την αύξηση της ενημερότητας σχετικά με τους κινδύνους που συνδέονται με την κατάχρηση ουσιών. Επίσης, στοχεύουν στη αύξηση των επιπέδων αυτοπεποίθησης, αυτοεκτίμησης, κοινωνικής υπευθυνότητας και ενσωμάτωσης στην κοινότητα. Η εργασία κοινωνικής ενσωμάτωσης που αναλαμβάνουν τα ποδοσφαιρικά φιλανθρωπικά ιδρύματα έχει αναγνωριστεί από την εθνική κυβέρνηση της Μεγάλης Βρετανίας, επειδή έχει την ικανότητα να

ενημερώνει και να προωθεί κυβερνητικές πολιτικές και να επιτυγχάνει κοινωνικούς στόχους, καθώς και στόχους σχετικά με την υγεία των πολιτών.

Τον τελευταίο καιρό παρατηρούνται και ελληνικές ποδοσφαιρικές ομάδες να προχωρούν σε κάποιες κοινωνικές δραστηριότητες, με τα προγράμματα ΕΚΕ να πολλαπλασιάζονται και την ανάγκη να προβληθούν να είναι πιο αναγκαία από ποτέ. Αυτό διότι αποτελούν πτυχές της θετικής πλευράς του ποδοσφαίρου που ταυτόχρονα αποδεικνύουν την δυναμική του. Είναι επίσης θετικό ότι η οργανωτική αρχή της Superleague δείχνει όλο και περισσότερο ενδιαφέρον στην ΕΚΕ και θα πρέπει και αυτό να αναγνωριστεί. Παρατηρώντας, ωστόσο, τις δράσεις αυτές, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι πρόκειται για φιλανθρωπικές κυρίως πρωτοβουλίες που δεν συνδέονται με μια γενικότερη επιχειρηματική στρατηγική. Αυτό κυρίως διότι λείπει η οργανωτική δομή και το θεσμικό πλαίσιο που θα εξελίσουν τις φιλανθρωπικές πρωτοβουλίες σε στρατηγικής φύσεως κοινωνικά προγράμματα.

Ο σκοπός τέτοιων προγραμμάτων θα πρέπει να στοχεύει στην «θετική κλιμάκωση», η οποία έχει δύο διαστάσεις: την επιχειρηματική και την κοινωνική. Η πρώτη αφορά μετρήσιμα οφέλη για την εταιρεία ενώ η δεύτερη στα αντίστοιχα για την κοινωνική ομάδα του προγράμματος που στοχεύει. Με τον όρο «θετική κλιμάκωση» νοείται το κατά πόσο το αποτέλεσμα ενός προγράμματος ΕΚΕ μπορεί να «γεννήσει» περισσότερα οφέλη. Με άλλα λόγια, ο στόχος θα πρέπει να είναι η μέτρηση και απόδοση της επίπτωσης τέτοιων πρωτοβουλιών και όχι απλά το αποτέλεσμα που επιτεύχθηκε χάρη στο πρόγραμμα κοινωνικής ευθύνης. Αυτό είναι που ξεχωρίζει τις φιλανθρωπικές πράξεις από την πραγματική εταιρική κοινωνική ευθύνη στο χώρο του επαγγελματικού αθλητισμού.

Καλές πρακτικές υπάρχουν ήδη, και τώρα περισσότερο από ποτέ, στον καιρό της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτισμικής κρίσης που διέρχεται η ελληνική κοινωνία, οι ποδοσφαιρικές ανώνυμες εταιρείες οφείλουν να αλλάξουν δραστικά τον στρατηγικό επιχειρησιακό σχεδιασμό τους, διασφαλίζοντας πρώτα από όλα την ίδια τη βιωσιμότητά τους. Η ελληνική Λίγκα, υιοθετώντας αξιόπιστα σύγχρονες δράσεις ΕΚΕ έχει μία μοναδική ευκαιρία να μετατραπεί από μέρος του προβλήματος σε κινητήριο μοχλό για την εξεύρεση μίας βιώσιμης, εποικοδομητικής, δημιουργικής και υπεύθυνης λύσης προς όφελος του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

Η έντονη παρουσία της συγκέντρωσης στις οργανωτικές δομές των ελληνικών ποδοσφαιρικών εταιρειών δυσκολεύει την εφαρμογή κοινωνικών προγραμμάτων. Εκτός αυτού, δεδομένου ότι οι κοινωνικές πρωτοβουλίες που ξεπερνούν απλές φιλανθρωπικές ενέργειες απαιτούν οργανωτικές υποδομές και οικονομικές επενδύσεις, καθιστούν το εγχείρημα ακόμα πιο δύσκολο σε έναν ήδη «φτωχά» οργανωμένο επιχειρηματικό κλάδο όπως αυτός του ελληνικού επαγγελματικού ποδοσφαίρου.

Τα επιχειρηματικά κίνητρα πίσω από την ανάμειξη των επαγγελματικών αθλητικών ομάδων-οργανισμών σε προγράμματα ΕΚΕ μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές. Έρευνες έχουν δείξει, άλλωστε, ότι επιχειρήσεις οι οποίες αντιμετωπίζονται ως αξιόπιστες και κοινωνικά υπεύθυνες είναι σχετικά προστατευμένες από ξαφνικές «οικονομικές καταστροφές» ή αποφεύγουν να είναι όμηροι αρνητικής κοινωνικής κριτικής όταν λειτουργούν λιγότερο αποτελεσματικά απ' ότι αναμένεται ή όταν επηρεάζουν αρνητικά με διάφορους τρόπους την «ζωή» άλλων εμπλεκόμενων μερών. Υιοθετώντας, λοιπόν, κοινωνικής φύσεως πρωτοβουλίες, δημιουργούνται οι λεγόμενες «τράπεζες» καλής θελήσεως και θετικών μηνυμάτων τις οποίες διαφορετικές κοινωνικές ομάδες επικαλούνται όταν παρουσιάζονται προβλήματα εντός (βλέπε ρατσιστικά συνθήματα) ή εκτός αγωνιστικού χώρου. Παράδειγμα οι δυσκολίες που αντιμετώπισαν (ή συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν) διάφορες επαγγελματικές ομάδες στην προσπάθειά τους για κατασκευή ενός νέου γηπέδου. Μια έντονη και κοινωνικά υπεύθυνη παρουσία των ομάδων στις ευρύτερες

περιοχές θα είχε υπερνικήσει μικρο-πολιτικά εμπόδια επιταχύνοντας έτσι τις διαδικασίες για την εκκίνηση ή/και ολοκλήρωση του όποιου έργου.

Στο υπάρχον ελληνικό περιβάλλον, το ποδόσφαιρο μπορεί να αποτελέσει μέσω το οποίο θα βοηθήσουν να μεταβούμε από ένα κράτος κοινωνικής πρόνοιας σε αυτό, που ο Σουηδός οικονομολόγος Arders Aslund αποκαλεί «κοινωνία κοινωνικής πρόνοιας». Σε αυτό το περιβάλλον, πάροχος πρόνοιας δεν είναι το κράτος αποκλειστικά και μόνο, αλλά οι τοπικές αρχές, οι τοπικές κοινωνίες και οι εταιρείες συνδυάζονται για να προσφέρουν λύσεις σε κοινωνικά ζητήματα.<sup>9</sup>

- Το επαγγελματικό ποδόσφαιρο μπορεί να μας οδηγήσει σε μια κοινωνία πρόνοιας.
- Τα υψηλά επίπεδα πίστης, αφοσίωσης και συναισθηματικής σύνδεσης που έχουν οι φίλαθλοι – πελάτες με την ποδοσφαιρική ομάδα, καθιστούν τον χώρο ιδιαίτερα ελκυστικό για πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ).
- Εμπόδιο η έλλειψη αποφασιστικότητας από τους διοικούντες του ποδοσφαίρου.
- Η υπάρχουσα οργανωτική δομή-θεσμικό πλαίσιο, προσελκύουν όλο και περισσότερες εταιρείες εκτός αθλητισμού για την εφαρμογή των προγραμμάτων τους.
- Μέσο για τη μείωση της εγκληματικότητας, της αντικοινωνικής συμπεριφοράς, των αδικαιολόγητων απουσιών του σχολείου, καθώς και της κατάχρησης ουσιών.
- Αύξηση των επιπέδων αυτοπεποίθησης, αυτοεκτίμησης, κοινωνικής υπευθυνότητας και ενσωμάτωσης στην κοινότητα.
- Παρατηρώντας της ελληνικές δράσεις πρόκειται για φιλανθρωπικές κυρίως πρωτοβουλίες που δεν συνδέονται με μια γενικότερη επιχειρηματική στρατηγική.

Είναι σε αυτό το σημείο σκόπιμο να παρουσιάσουμε το διάγραμμα 2.5 σύμφωνα με τον οποίο περιγράφεται η ποσοστιαία εξέλιξη των φαινομένων βίας στην Ελλάδα.



Διάγραμμα 2.5: Η εξέλιξη της βίας στα ελληνικά γήπεδα

Καταγράφεται η πτωτική τάση με την πάροδο των ετών, αποτέλεσμα που συσχετίζεται κατά πολύ με την προαναφερθείσα ανάλυση.

<sup>9</sup> Δρ. Χρήστος Αναγνωστόπουλος, Λέκτορας Αθλητικού Μάνατζμεντ στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Coventry της Αγγλίας. Περιοδικό "CSR Review" των εκδόσεων Direction (τεύχος Μαρτίου 2014).



# Κεφάλαιο 3: Οικονομικός Απολογισμός των Π.Α.Ε

## 3.1 Συνολικά Έσοδα

Παρακάτω παρουσιάζουμε συγκριτικά τα οικονομικά στοιχεία της πρώτης και της τελευταίας αγωνιστικής χρονιάς που αναλύουμε στην παρούσα διπλωματική εργασία, δηλαδή του διαστήματος 2011/2012 έως 2013-2014. Σκοπός μας η καταγραφή της μεταβολής των εσόδων των ομάδων της Superleague.

Πίνακας 3.1.: Η μεταβολή των εσόδων των Π.Α.Ε της Superleague

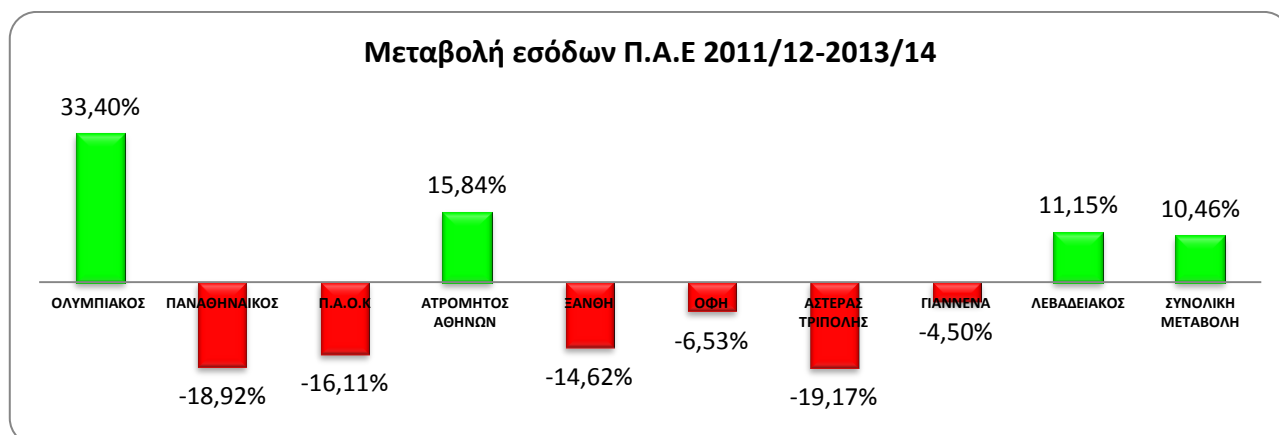
Έσοδα Π.Α.Ε 2013/2014 vs 2011/2012						
ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	ΕΣΟΔΑ 2013/2014	ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)	ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΕΡΔΗ/ΖΗΜΙΕΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ 2013/2014	ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΡΔΩΝ/ΖΗΜΙΩΝ ΕΙΣ ΝΕΟΝ 2013/2014	ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)
ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ	92.150.116	33,40	14.157.423	-77,37	-64.743.806	11,05
ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ	19.173.389	-18,92	-5.921.379	-127,04	-47.123.025	14,27
Π.Α.Ο.Κ	18.133.971	-16,11	-8.540.667	-160,79	-31.451.509	-30,74
ΑΤΡΟΜΗΤΟΣ	4.824.658	15,84	1.482.453	-71,05	-3.623.395	28,43
ΣΚΟΔΑ ΞΑΝΘΗ	3.955.039	-14,62	-158.756	-105,35	-2.186.147	66,03
ΟΦΗ	3.315.542	-6,53	89.379	-98,09	-11.883.632	-2,68
ΑΣΤΕΡΑΣ	3.210.475	-19,17	-606.759	-114,21	-1.459.109	-11,02
ΓΙΑΝΝΙΝΑ	2.880.392	-4,50	-388.447	-115,11	-3.880.024	8,68
ΛΕΒΑΔΕΙΑΚΟΣ	2.560.214	11,15	-120.780	-102,95	-880.314	-3,98

\*Καθώς οι Π.Α.Ε Πανιώνιος και Π.Α.Ε Άρης δεν έχουν εκδώσει ισολογισμούς την χρονιά 2013-2014 δεν συμπεριλαμβάνονται στα συγκριτικά.

Συμπερασματικά:

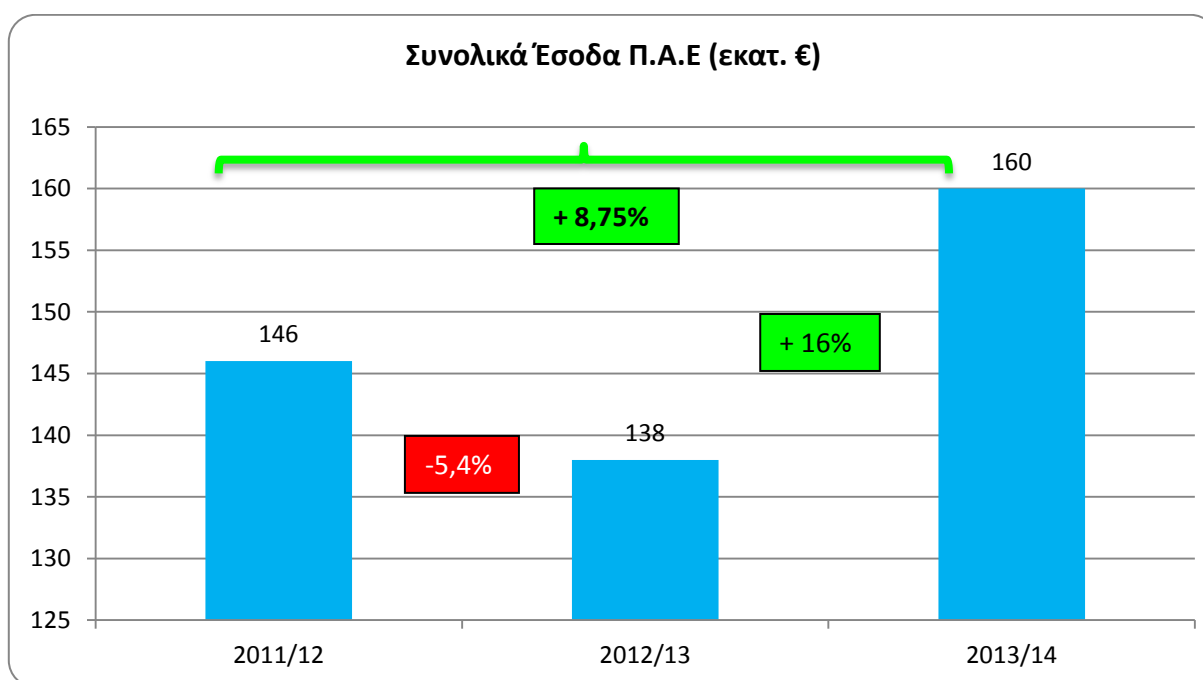
- Οι Π.Α.Ε στο σύνολο τους είναι ζημιογόνες.
- Παρατηρούμε πως μόνο τρεις Π.Α.Ε αύξησαν τα έσοδα τους στο μεσοδιάστημα αυτών των τριών χρόνων. Ο Ολυμπιακός, ο Ατρόμητος Αθηνών και ο Λεβαδειακός.
- Ο πρωταθλητής Ελλάδος κατάφερε να αυξήσει τα έσοδά του 33,40%.
- Οι υπόλοιπες Π.Α.Ε εμφάνισαν μείωση με μεγαλύτερη αυτή του Παναθηναϊκού της τάξης του 18,92%.
- Πλασματικά αισιόδοξη είναι μεταβολή των συνολικών εσόδων κατά 10,46% καθώς προκύπτει ως άμεση συνέπεια της μεγάλης κατανομής εσόδων του Ολυμπιακού προς τα συνολικά έσοδα.

Παρακάτω, με το διάγραμμα 3.1 παρουσιάζουμε τα οικονομικά ως προς την συνολική μεταβολή τους στο διάστημα ανάλυσης μας (Αναλυτικά για κάθε αγωνιστική σεζόν βλέπε “Παράθεμα” σελ. 144-147 ).



Διάγραμμα 3.1: Μεταβολή εσόδων Π.Α.Ε 2011/12 – 2013/14

Ο παρακάτω πίνακας περιγράφει τα συνολικά έσοδα των Π.Α.Ε που εξετάζουμε για την περίοδο 2012-2013-2014.



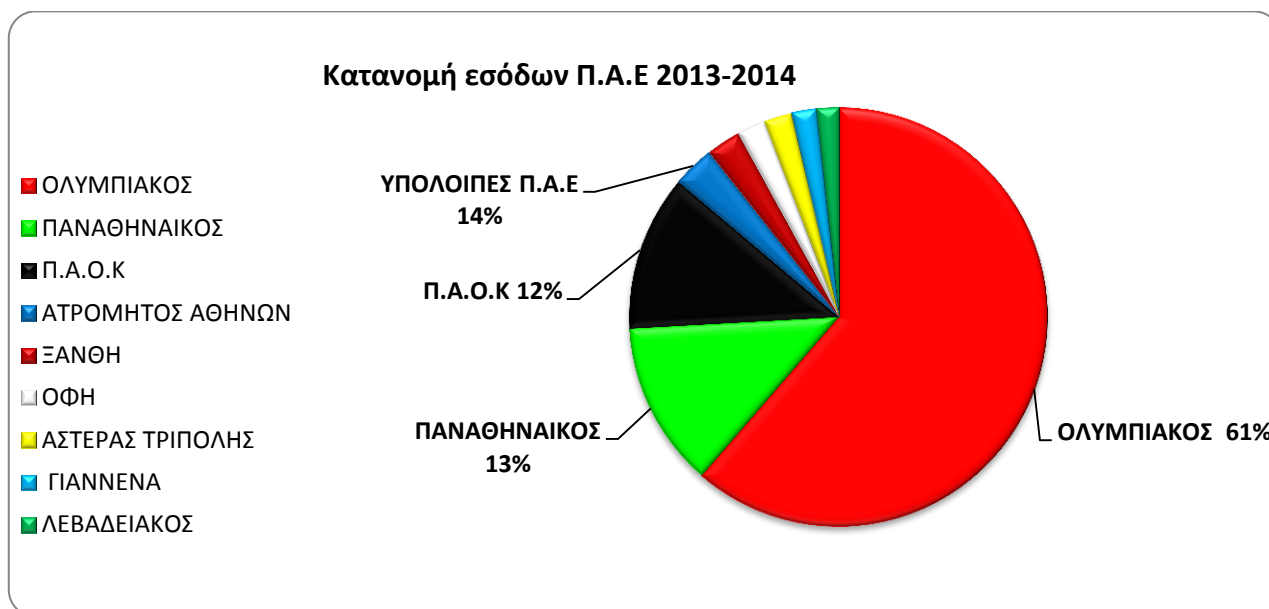
Διάγραμμα 3.2: Συνολικά έσοδα Π.Α.Ε Superleague

\*Δεν υπολογίζονται ομάδες εκτός δείγματος, δηλαδή ομάδες που δεν παρουσιάστηκαν σταθερά στην Superleague. Συμπεριλαμβάνονται όμως και τα έσοδα των Π.Α.Ε Πανιώνιος και Π.Α.Ε Άρης και επομένως το πλήθος των Π.Α.Ε είναι σταθερά (11).

- Η συνολική μεταβολή από την σεζόν 2011/12 σε αυτή του 2013/14 ήταν 8,75%.

- Η μεγάλη μεταβολή της σεζόν 2013-2014 δικαιολογείται φυσικά και από την αύξηση των ομάδων.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει το ποσοστό των εσόδων ως μερίδιο της κάθε Π.Α.Ε προς τα συνολικά έσοδα όλων των ομάδων. Τα δεδομένα, αναφέρονται στην αγωνιστική σεζόν 2013/14.



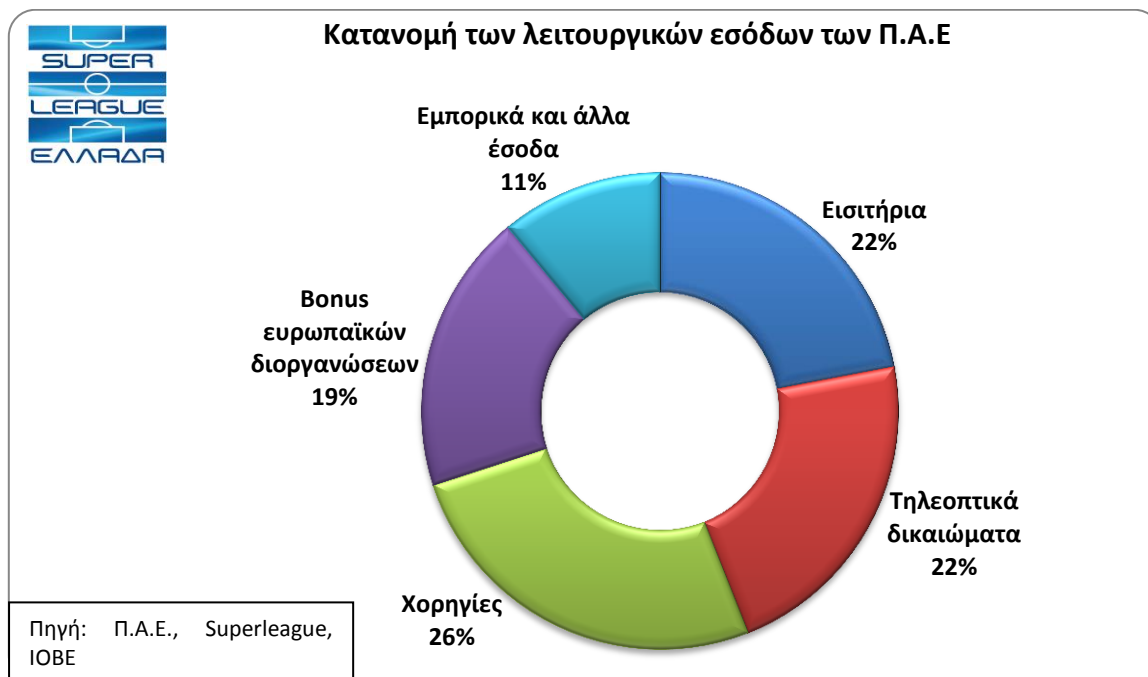
Διάγραμμα 3.3: Κατανομή εσόδων Π.Α.Ε 2013/2014

#### Συμπερασματικά:

- Ο Ολυμπιακός εξασφαλίζει 79% περισσότερα έσοδα από της επόμενες δύο μεγάλες ομάδες, τον Παναθηναϊκό και τον Π.Α.Ο.Κ.
- Όλες μαζί οι υπόλοιπες ομάδες μεσαίας και χαμηλής ταχύτητας , δεν συσσωρεύουν περισσότερα έσοδα, καταλαμβάνοντας μόνο το 14% της συνολικής κατανομής.
- Αποδεικνύεται ο μεγάλος βαθμός διαφοροποίησης των εσόδων στο πρωτάθλημα της Superleague καθώς και το μέγεθος ανομοιομορφίας του.
- Αποτέλεσμα της η έλλειψη ανταγωνισμού διεθνώς, και η μείωση της θεαματικότητας.

## 3.2 Λειτουργικά Έσοδα

Παρακάτω ακολουθεί ένα διάγραμμα σύμφωνα με το οποίο παρουσιάζεται η γενικότερη κατανομή των λειτουργικών εσόδων των Π.Α.Ε για το ελληνικό πρωτάθλημα της Superleague.



Διάγραμμα 3.4.: Κατανομή των λειτουργικών εσόδων των Π.Α.Ε

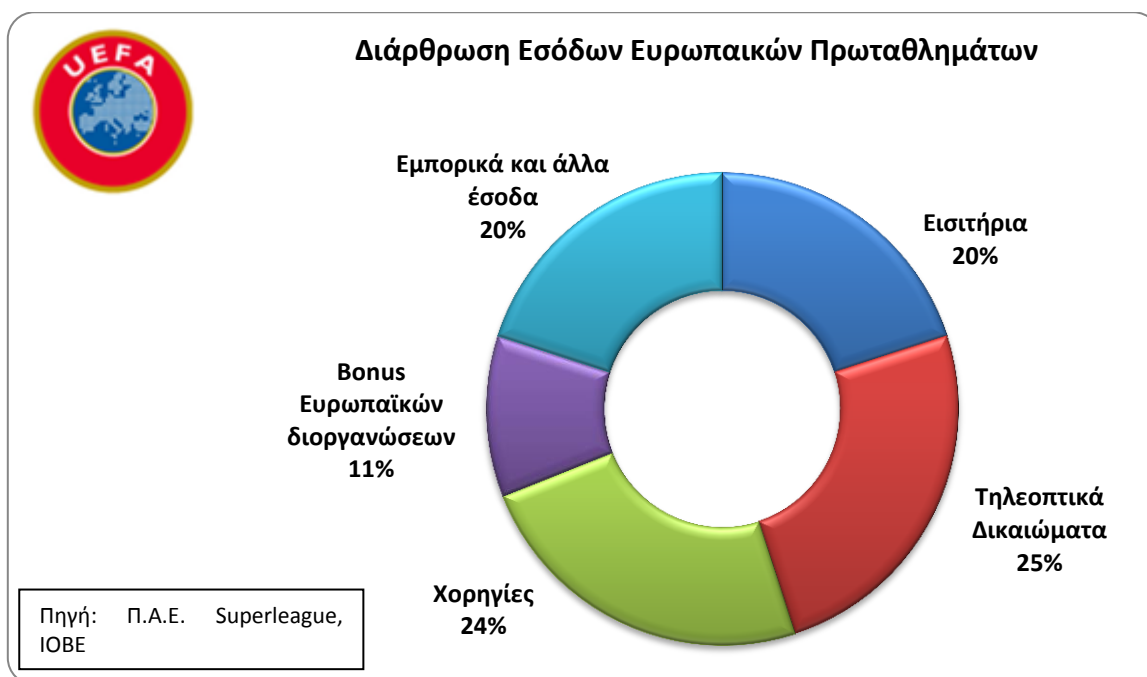
\*Δεν συμπεριλαμβάνονται τα έσοδα από μεταγραφές παικτών. Η κατανομή αφορά εκτίμηση για το σύνολο των ομάδων και δεν απεικονίζει τη διάρθρωση των εσόδων μιας τυπικής Π.Α.Ε.

### Συμπερασματικά:

- Από τον κύκλο εργασιών των Π.Α.Ε το 26% προέρχεται από χορηγίες και διαφημίσεις.
- Ακολουθούν τα ανάλογα σε ύψος έσοδα των 37-38 εκατ. € από τα έσοδα των εισιτηρίων και των τηλεοπτικών δικαιωμάτων με 22%.
- Τα έσοδα από τη συμμετοχή σε ευρωπαϊκές διοργανώσεις έπονται στα 32 εκατ. €, με 19% των συνολικών λειτουργικών εσόδων.
- Το υπόλοιπο 11% εκτιμάται ότι αντιστοιχεί σε λοιπά έσοδα, όπως οι επιχορηγήσεις από διοργανώτριες αρχές πλην της UEFA και έσοδα από άλλες εμπορικές δραστηριότητες όπως οι συνδρομές από τις ακαδημίες.

- ❖ Στη μελέτη μας παρουσιάζονται και στοιχεία από άλλα ευρωπαϊκά πρωταθλήματα. Σκοπός μας η βαθύτερη και συγκριτική κατανόηση γενικότερα της διάρθρωσης των δεδομένων. Άλλωστε το ελληνικό κοινό ως τηλεθεατής και όχι μόνο, στρέφεται τελευταία ολοένα και περισσότερο σε ξένα πρωταθλήματα, ουσιαστικά δημιουργώντας σχέσεις ανταγωνισμού με το ελληνικό προϊόν της Superleague.

Ακολουθεί διάγραμμα της κατανομής των αντίστοιχων λειτουργικών εσόδων των Ευρωπαϊκών πρωταθλημάτων.



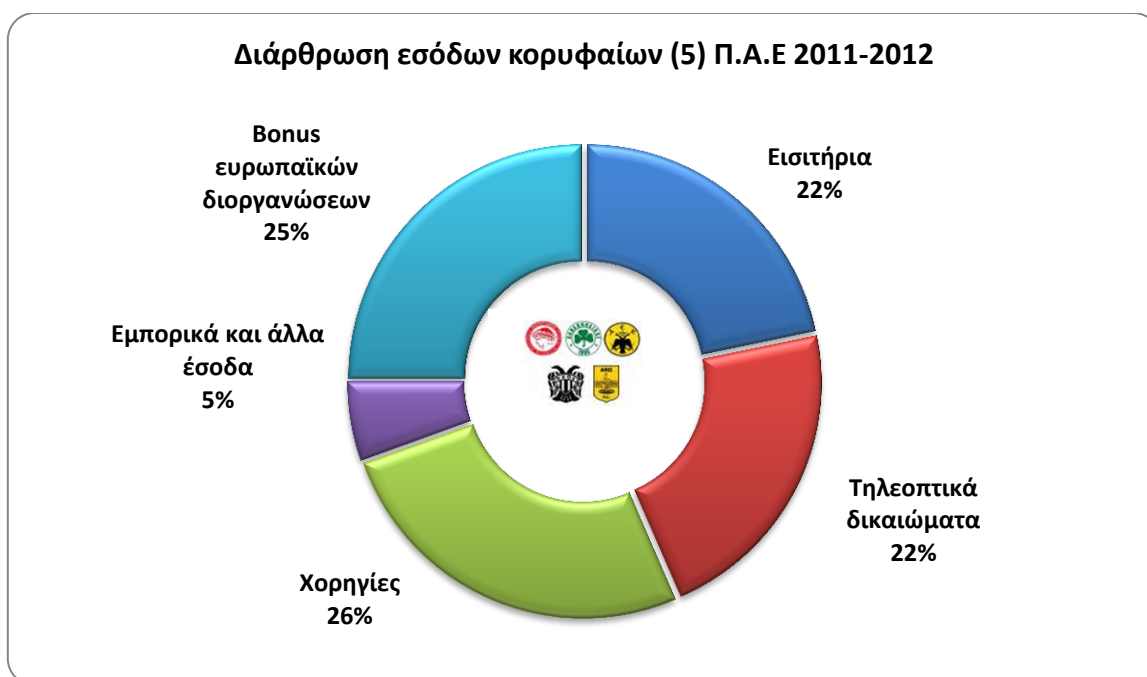
Διάγραμμα 3.5 : Διάρθρωση εσόδων ευρωπαϊκών πρωταθλημάτων

Συμπερασματικά:

- Τα ευρωπαϊκά πρωταθλήματα διαφοροποιούνται ως προς την διάρθρωση των εμπορικών εσόδων τους κατά 45% , παρουσιάζοντας μεγαλύτερη ικανότητα να δημιουργούν επιπλέον έσοδα (boutique, φανέλες, εστιατόρια, διαφημίσεις).
- Οι ελληνικές Π.Α.Ε παρουσιάζονται με μεγαλύτερα ποσοστά εσόδων από χορηγίες. Φαινόμενο που πρέπει να μας προβληματίσει ως προς την πιθανή εξάρτηση τους από χορηγίες όπως αυτή του Ο.Π.Α.Π. Θα το εξετάσουμε αναλυτικά στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο.
- Οι ευρωπαϊκές ομάδες όπως επίσης θα δούμε και παρακάτω επιτυγχάνουν μεγάλες συμφωνίες για τα τηλεοπτικά τους δικαιώματα, με το αντίστοιχο ποσοστό επί των εσόδων να είναι 14% μεγαλύτερο.

Παρακάτω αναλύονται ως προς την διάρθρωσή τους τα έσοδα των (5) μεγάλων ποδοσφαιρικών ομάδων της χώρας μας. Επιλέξαμε ως έτος ανάλυσης της πρώτη αγωνιστική σεζόν ανάλυσης μας, το 2011-2012 καθώς:

- Όλες οι μεγάλες ομάδες είναι παρούσες στην Superleague με την παρουσία και της Π.Α.Ε ΑΕΚ.
- Βρίσκονται όλες σε αποδοτικότερη οικονομική και αγωνιστική φάση από τις επόμενες χρονιές.
- Είναι πιο αντιπροσωπευτικό το δείγμα λοιπόν.



Διάγραμμα 3.6: Διάρθρωση εσόδων κορυφαίων (5) Π.Α.Ε 2011-2012



Διάγραμμα 3.7: Διάρθρωση εσόδων top 5 εσόδων Π.Α.Ε 2011-2012

### Συμπερασματικά:

- Η εξάρτηση των μικρότερων σε έσοδα Π.Α.Ε από τα τηλεοπτικά έσοδα και τις χορηγίες είναι εμφανής.
- Οι μικρότερες ομάδες δεν έχουν την δυνατότητα να δημιουργήσουν επιπλέον έσοδα από την συμμετοχή τους σε ευρωπαϊκές διοργανώσεις αλλά ούτε και από εμπορικές δραστηριότητες.
- Αυτό που προκαλεί εντύπωση είναι το επίσης μικρό ποσοστό τους σε έσοδα από εισιτήρια, καθώς η κλασική πηγή εσόδων τους υστερεί.
- Όπως θα δούμε και παρακάτω, ανασταλτικό παράγοντα προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί η μικρή χωρητικότητα των γηπέδων τους.
- Τα έσοδα των μεγάλων ελληνικών Π.Α.Ε εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό των τηλεοπτικών δικαιωμάτων, ενώ τα εμπορικά έσοδα υπολείπονται των υπολοίπων ευρωπαϊκών πρωταθλημάτων.

Παρακάτω ακολουθεί ένα διάγραμμα σύμφωνα με το οποίο παρουσιάζεται η κατανομή των εισπράξεων από τα εισιτήρια για τις Π.Α.Ε.



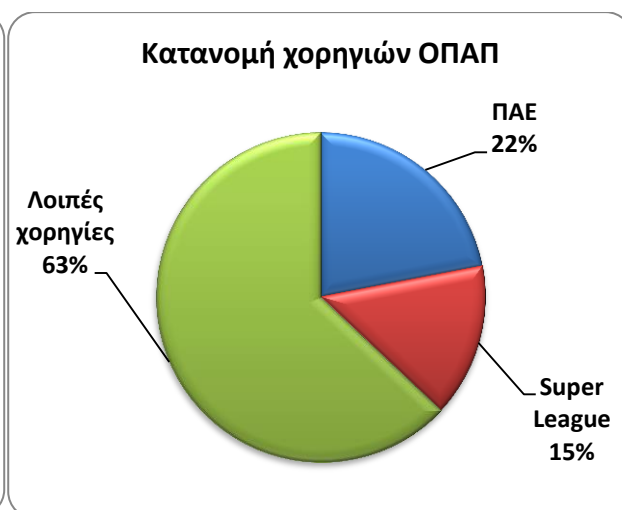
Διάγραμμα 3.8: Κατανομή εισπράξεων εισιτηρίων

- Από τα συνολικά έσοδα των εισιτηρίων των Π.Α.Ε το 2011/2012 ύψους 38 εκατ. €, το 6% αντιστοιχεί σε πληρωμές στην αστυνομία.
- Το 17% αναλογεί σε ενοίκια για τη χρήση του γηπέδου και το υπόλοιπο εισπράττεται από τις Π.Α.Ε, τη Superleague και άλλους ποδοσφαιρικούς οργανισμούς.
- Ισόποση αύξηση προκαλείται έτσι στην αντίστοιχη ζήτηση των αντίστοιχων κλάδων οικονομικής δραστηριότητας, όπως η Δημόσια Διοίκηση με 2 εκατ. €, η ακίνητη περιουσία με 7 εκατ. € και ο αθλητισμός – ψυχαγωγία με 29 εκατ. €.

Παρακάτω ακολουθούνε δύο διαγράμματα σύμφωνα με τα οποία παρουσιάζεται η κατανομή των χορηγιών για τις Π.Α.Ε και η επιμέρους κατανομή της χορηγίας του ΟΠΑΠ.



Διάγραμμα 3.9: Κατανομή χορηγιών Π.Α.Ε



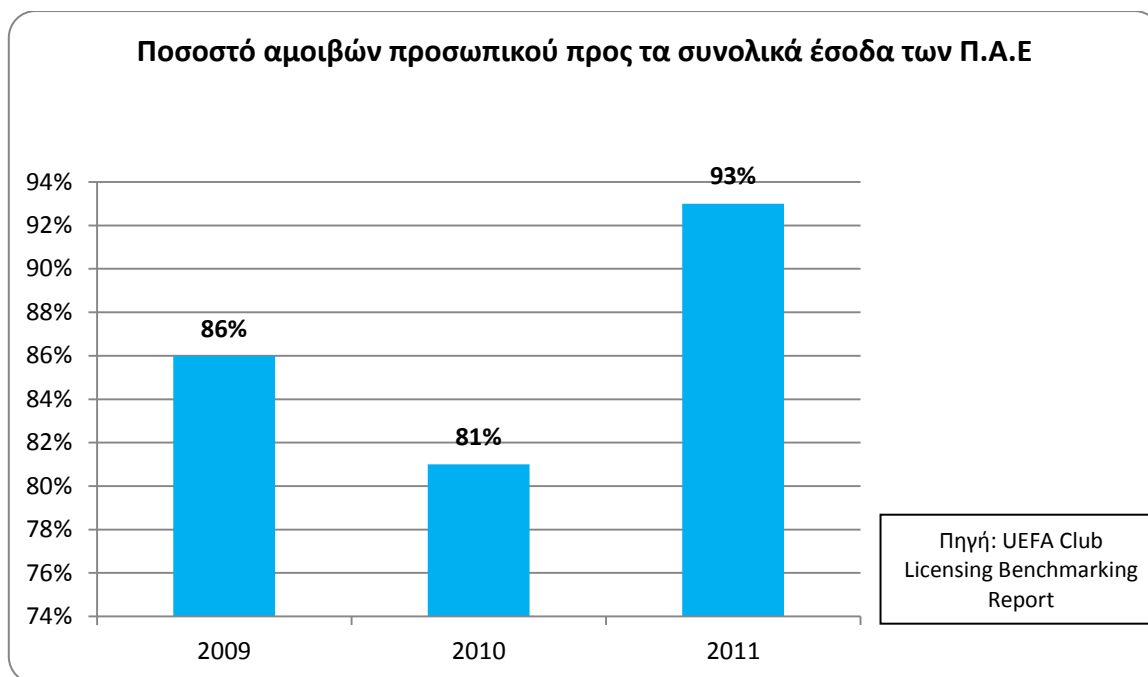
Διάγραμμα 3.10: Κατανομή χορηγιών ΟΠΑΠ

Συμπερασματικά:

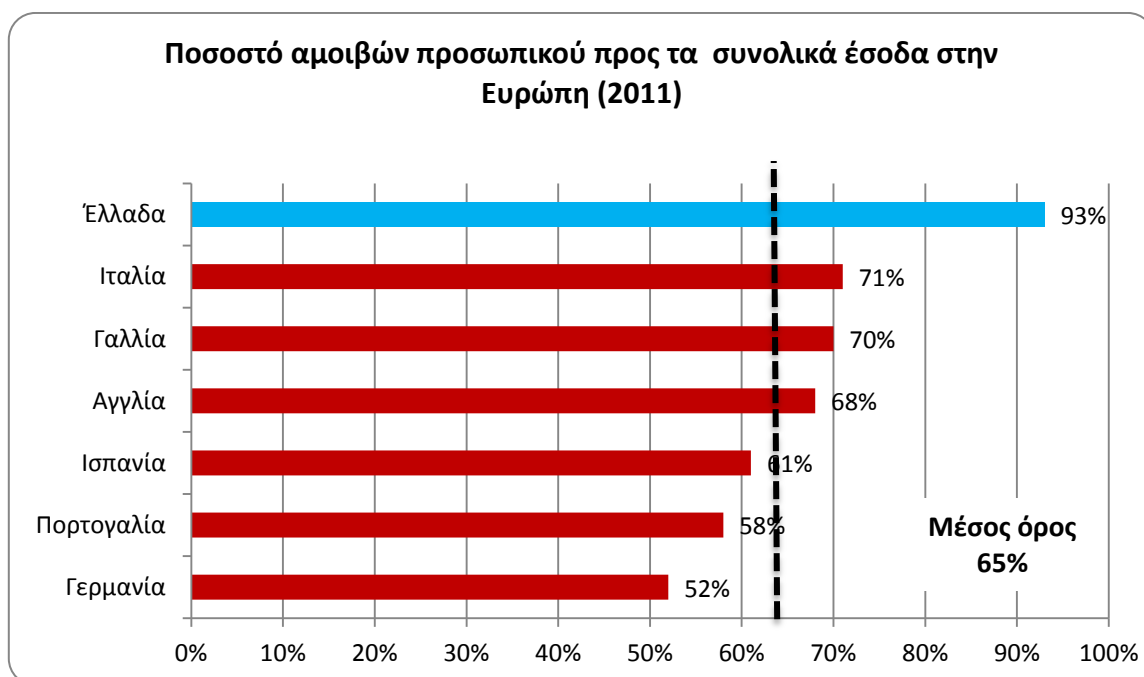
- Με βάση τις εκτιμήσεις για τα λειτουργικά έξοδα των Π.Α.Ε για το 2011/12 (170 εκατ. €) και τη διάρθρωση των εσόδων, οι συνολικές εισπράξεις από διαφημίσεις ανήλθαν το 2012 στα 45 εκατ. €.
- Σημαντικό μερίδιο αναλογεί σε χορηγίες του ΟΠΑΠ.
- Συγκεκριμένα από τα 61 εκατ. € των συνολικών χορηγιών του ΟΠΑΠ, τα 22 εκατ. € αντιστοιχούν σε Π.Α.Ε και Superleague, με 13εκατ. € και 9 εκατ. € αντίστοιχα.
- Οι υπόλοιποι χορηγοί λοιπόν πλην του μεγάλου, ΟΠΑΠ δαπανούν 31 εκατ. € για διαφημίσεις.
- Από τις χορηγίες του ΟΠΑΠ το 22% αποτελεί μερίδιο των Π.Α.Ε, ενώ 15% προορίζεται για την Superleague.



Παρακάτω ακολουθούν δύο διαγράμματα σύμφωνα με τα οποία παρουσιάζονται τα επίπεδα αμοιβών προσωπικού στην Ελλάδα και σε σύγκριση με την Ευρώπη.



Διάγραμμα 3.11: Ποσοστό αμοιβών προσωπικού προς τα συνολικά έσοδα των Π.Α.Ε



Διάγραμμα 3.12: Ποσοστό αμοιβών προσωπικού προς τα συνολικά έσοδα στην Ευρώπη

Συμπερασματικά:

- Η Ελλάδα κατέχει ένα από τα υψηλότερα ποσοστά αμοιβών και εξόδων προσωπικού.
- Το 2012 ο μέσος όρος του ποσοστού των αμοιβών προς τα συνολικά έσοδα για την Ευρώπη ήταν 61%.

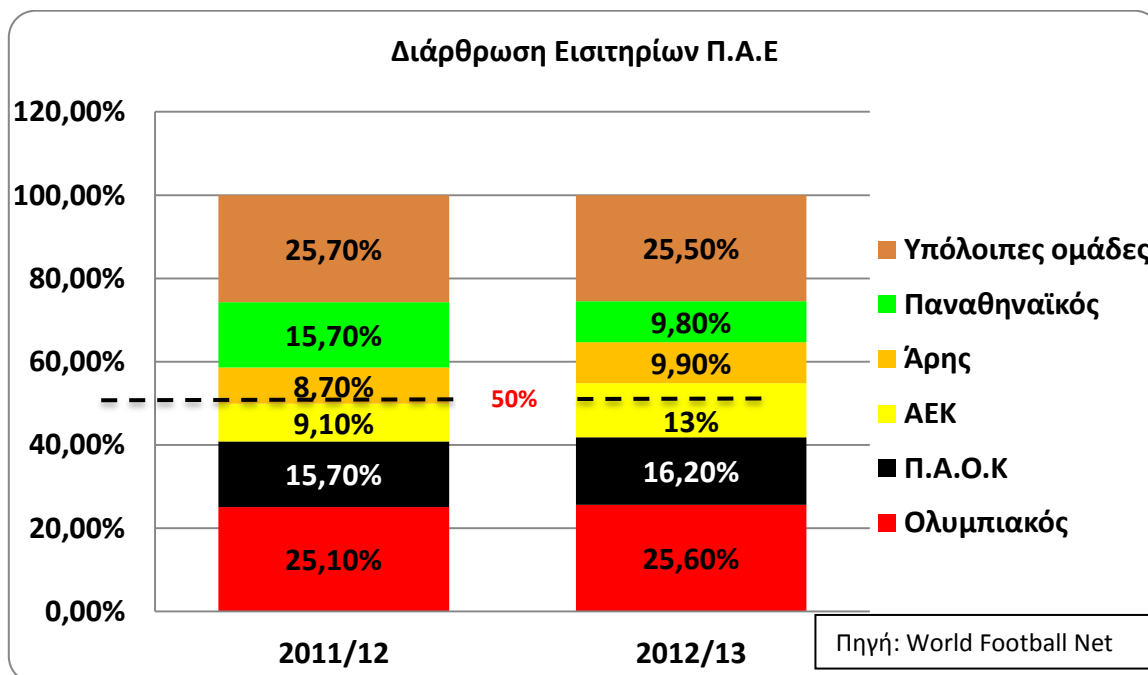
## 3.3 Έσοδα Εισιτηρίων

### 3.3.1 Διαχρονική Διάρθρωση των Εισιτηρίων στη Superleague

Ο αριθμός εισιτηρίων που συγκεντρώνουν οι ομάδες της Superleague είναι ένα από τα στοιχεία εκείνα που προσμετρούνται στην φόρμουλα εμπορικότητας, η οποία με την σειρά της καθορίζει πόσα χρήματα θα εισπράξει η κάθε ομάδα από το τηλεοπτικό συμβόλαιο.

Για κάθε αγώνα όπου μετέχουν οι Π.Α.Ε εκδίδονται αριθμημένα εισιτήρια των οποίων οι τιμές καθορίζονται ανάλογα από το ΔΣ και την οικονομική κατάσταση του σωματείου. Στην αρχή κάθε αγωνιστικής περιόδου εκδίδονται και ονομαστικά εισιτήρια διαρκείας για όλους τους εντός έδρας αγώνες και αποτελούν ένα πολύ καλό έσοδο γιατί διατίθενται στο κοινό πριν την έναρξη του πρωταθλήματος και βοηθούν τις Π.Α.Ε να διασφαλίσουν καλύτερους παίκτες. Αποτελούν ένα πολύ σημαντικό βοήθημα για τις Π.Α.Ε εφόσον τους εξασφαλίζει χρήματα για να ανταπεξέλθουν στις οικονομικές υποχρεώσεις τους.

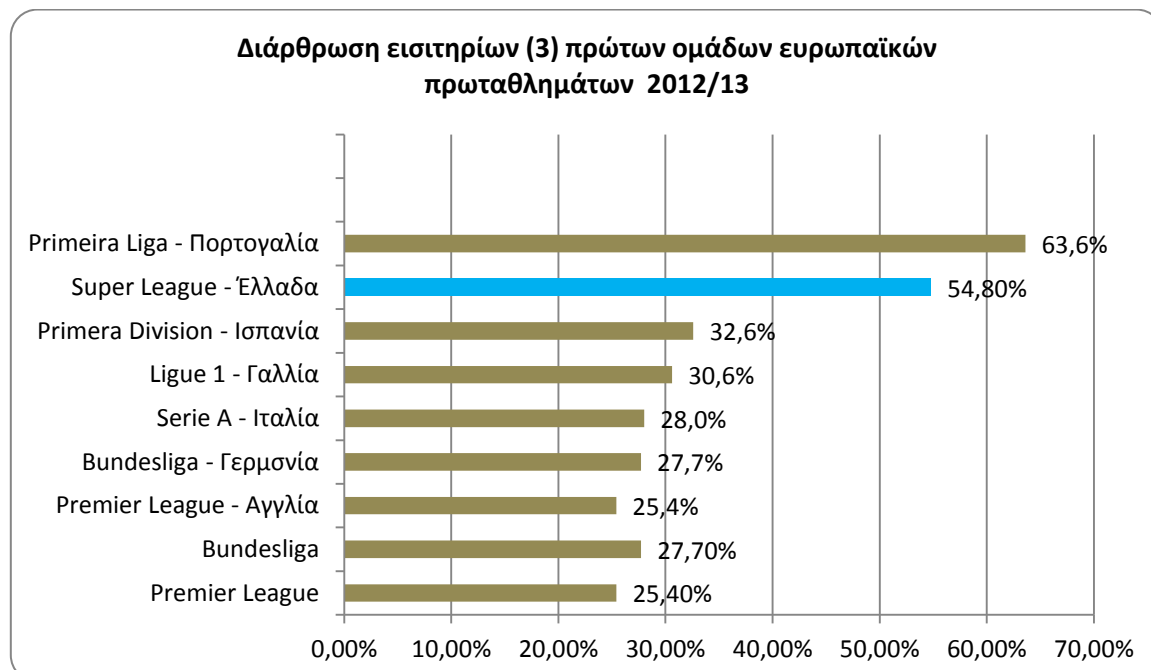
Ακολουθεί ένα διάγραμμα που παρουσιάζει την κατανομή των εισιτηρίων ανάμεσα στις μεγάλες ομάδες του πρωταθλήματος και τις υπόλοιπες μικρότερες για τις αγωνιστικές σεζόν ανάλυσης 2011/12 και 2012/13. Δεν εμφανίζεται η σεζόν 2013/14 καθώς η Α.Ε.Κ. απουσιάζει λόγω υποβιβασμού και θέλαμε το δείγμα όσο πιο αντιπροσωπευτικό.



Διάγραμμα 3.13.: Διάρθρωση εισιτηρίων Superleague

- Πολύ περισσότερο από το 50% των εισιτηρίων στη Superleague το 2012-2013 αντιστοιχεί σε τρείς ομάδες.
- Συγκεκριμένα, το 75% κατανέμεται στις (5) μεγάλες ομάδες της πρωτεύουσας και της συμπρωτεύουσας.
- Με εξαίρεση τον Παναθηναϊκό, οι υπόλοιπες μεγάλες ομάδες αυξήσανε το μερίδιο τους. Ομάδες.

Ακολουθεί ένα ακόμη διάγραμμα που παρουσιάζει την κατανομή των εισιτηρίων ανάμεσα στις (3) μεγάλες ομάδες ευρωπαϊκών πρωταθλημάτων για την αγωνιστική σεζόν ανάλυσης 2012-2013, ώστε να υπάρχει και η συμπληρωματική δυνατότητα σύγκρισης με το προηγούμενο διάγραμμα.





Διάγραμμα 3.14: Διάρθρωση εισιτηρίων (3) πρώτων ομάδων ευρωπαϊκών πρωταθλημάτων

- Τα δεδομένα αυτά αναδεικνύουν την μειωμένη θεαματικότητα για τους αγώνες των μικρομεσαίων ομάδων, λόγω έλλειψης ανταγωνισμού.
- Η αύξηση των θεατών στα γήπεδα είναι ένα ζητούμενο και άλλων παραμέτρων, όπως ο εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων, η εξέλιξη των παρεχόμενων υπηρεσιών προς το φίλαθλο κοινό αλλά και η πάταξη των φαινομένων βίας.
- Ζητήματα που απαιτούν μακροχρόνιο σχεδιασμό μέσα στα πλαίσια της ελληνικής οικονομικής κρίσης.
- Αντίστοιχη εικόνα παρουσιάζεται μόνο στο Πορτογαλικό πρωτάθλημα.

Σε αυτό λοιπόν το σημείο ακολουθεί ένας πίνακας συγκριτικής ανάλυσης του ελληνικού πρωταθλήματος της Superleague με το Πορτογαλικό. Η επίλογή έγινε καθώς το πορτογαλικό:

- Είναι λιγότερο ανταγωνιστικό από τα υπόλοιπα μεγάλα ευρωπαϊκά πρωταθλήματα.
- Η χώρα σαν οικονομικό αλλά και πληθυσμιακό μέγεθος μπορεί να συγκριθεί με την Ελλάδα.
- Εμφανίζονται κοινά χαρακτηριστικά (μεσογειακή γεωγραφική θέση).
- Καταγράφονται αντίστοιχες διεθνείς διακρίσεις συλλόγων και εθνικής ομάδας.

Πίνακας 3.2 : Συγκρητική αξιολόγηση με το Πορτογαλλικό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου

	VS	
11	<b>Μέσο έσοδο ομάδων σε εκ. ευρώ (2011)</b>	19
1,29	<b>Σύνολο εισιτηρίων σε εκατ. Ευρώ (2011/12)</b>	2,63
-13,8%	<b>Μεταβολή εισιτηρίων (2008/09-2011/12)</b>	1,7%
5.266	<b>Μέσος όρος εισιτηρίων (2011/12)</b>	10.946
294.551	<b>Χωρητικότητα γηπέδων ομάδων (2012/13)</b>	356.237
52.991	<b>Υψηλό ρεκόρ εισιτηρίων ανά αγωνιστική (2012/13)</b>	97.997
21.682	<b>Χαμηλό ρεκόρ εισιτηρίων ανά αγωνιστική (2012/13)</b>	48.861
21.259 (Ο.Σ.Φ.Π)	<b>Μ.Ο εισιτηρίων ομάδας με μεγαλύτερη προσέλευση (2011/12)</b>	42.464 (Benfica)
93%	<b>Δείκτης αμοιβών προσωπικού/εσόδων (2011)</b>	58%
21	<b>Κατάταξη πρωταθλήματος βάσει εμπορικής αξίας (Brand Finance)</b>	14

- Η συντριπτική πλειοψηφία των αποτελεσμάτων είναι υπέρ της Πορτογαλίας.
- Με το μεγαλύτερο ποσοστό των δεικτών να έχουνε έως και διπλάσια διαφορά.
- Εξάιρεση αποτελεί η μικρότερη και πάλι υπεροχή του από το ελληνικό ,στην χωρητικότητα των γηπέδων, γεγονός που μεγαλώνει ακόμα περισσότερο το οικονομικό χάσμα καθώς δεν απέχουμε πολύ από τις προδιαγραφές αλλά από το αποτέλεσμα σε θέματα πληρότητας.
- Παρόλαυτα, να μας επιτραπεί σε αυτό το σημείο να πούμε πως στο ποδόσφαιρο δεν παίζουν πάντα οι αριθμοί, και η απόδειξη ήτανε το 2004.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Ευρωπαϊκό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου στα γήπεδα της Πορτογαλίας. Η Ελλάδα κατέκτησε το τρόπαιο, θριαμβεύοντας για δεύτερη φορά στο τελικό επί της διοργανώτριας Πορτογαλίας.

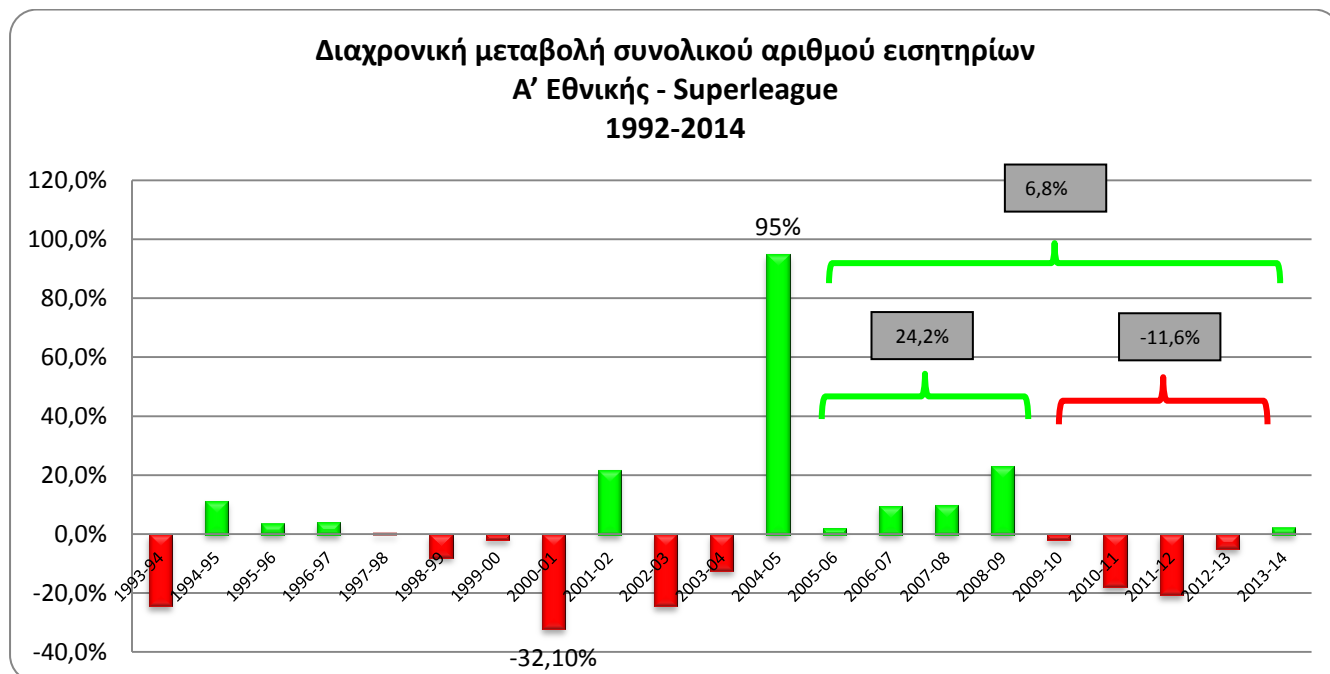
Σε αυτό το σημείο ακολουθούν δύο πίνακες οι οποίοι ουσιαστικά αποτελούν ιστορική αναδρομή στην μεταβολή των συνολικών εισιτηρίων της πρώτης εθνικής κατηγορίας ποδοσφαίρου, ανά αγωνιστικό έτος, από το 1992/93 έως και 2013/14.



Διάγραμμα 3.15 : Διαχρονική καταγραφή συνολικού αριθμού εισιτηρίων Α' Εθνικής 1992-2013

- Όπως προκύπτει και διαγραμματικά, η πορεία υπήρξε πτωτική μέχρι το κατώτερο επίπεδο τιμών στα 679.800 εισιτήρια την σεζόν 2003-2004.
- Διεκόπη πολύ απότομα με την κατάκτηση του πανευρωπαϊκού πρωταθλήματος «euro» το καλοκαίρι του 2004 από τη εθνική ομάδα μας, παράλληλα με την διοργάνωση των ολυμπιακών αγώνων.
- Γεγονότα που συντέλεσαν θετικά στην ανάπτυξη του αθλητισμού γενικότερα και ειδικά του ποδοσφαίρου.
- Τα συνολικά εισιτήρια που καταγράφει πλέον η Superleague βρίσκονται στα επίπεδα της δεκαετίας του '90.
- Η μεγαλύτερη επίδοση υπήρξε την σεζόν 2008/09 με 2.006.450 εισιτήρια.
- Η χαμηλότερη επίδοση υπήρξε την χρονιά προ διοργάνωσης των ολυμπιακών αγώνων και της κατάκτησης του euro, με 679.800 εισιτήρια μόνο.
- Φυσικά, στην διακύμανση αυτή έχουν διαδραματίσει ρόλο και άλλοι παράγοντες, όπως υποθέσεις «στημένων» αγώνων, κοινωνικοπολιτικά γεγονότα, ανταγωνισμός κ.α.

Παρουσιάζεται επομένως ο πίνακας με τις αντίστοιχες μεταβολές του συνολικού αριθμού εισιτηρίων διαχρονικά. Αναλύεται περαιτέρω η αύξουσα πορεία στο διάστημα της 5 ετίας μετά την μεγάλη άνοδο λόγω της κατάκτησης του euro (2004-2009) αλλά και αυτό της φθίνουσας πορείας της τελευταίας 5 ετίας (2009-2014).

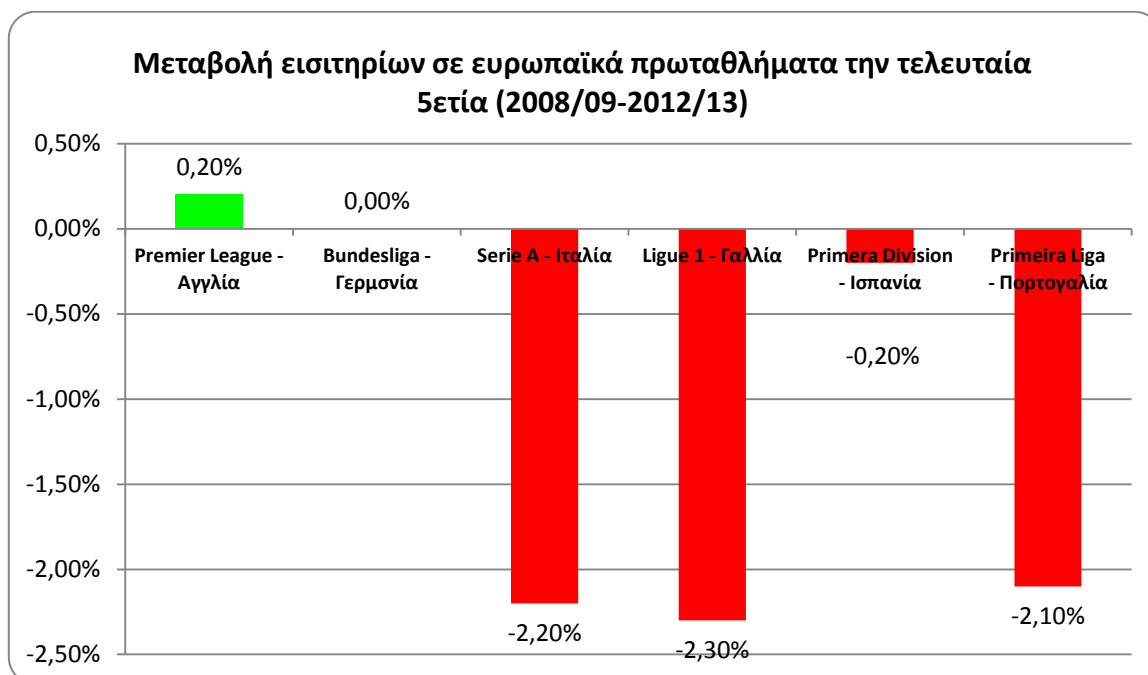


Διάγραμμα 3.16 : Διαχρονική μεταβολή συνολικού αριθμού εισιτηρίων Α' Εθνική 1992-2014

- Τα επίπεδα έως και το 2004 εμφάνιζαν μια ανεξέλεγκτη πτωτική πορεία.
- Όπως ήταν αναμενόμενο μετά τα αθλητικά γεγονότα του 2004 (Ολυμπιακοί αγώνες – Euro 2004), υπήρξε μεταβολή της τάξεως +95%.
- Η 5 ετία που ακολούθησε παρουσίασε αύξουσα μεταβολή +24,2% μέχρι και την σεζόν 2008-2009.
- Η τελευταία 5 ετία έως και την τελευταία χρονιά ανάλυση μας, τη σεζόν 2013/14 κατέγραψε μείωση -11,6%.
- Όμως η επίδραση του 2004 συνολικά παραμένει θετική με μεταβολή +6,8%.
- Παρατηρείται ημιτονοειδής κατανομή των εισιτηρίων με την πάροδο των χρόνων.

Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο πως η πρόσφατη πτωτική πορεία της τελευταίας 5 ετίας δεν αποτελεί μεμονωμένο ελληνικό φαινόμενο. Η ευρωπαϊκή οικονομική κατάσταση έχει επιβαρύνει και τις άλλες ευρωπαϊκές λίγκες, πλην της ισχυρής Γερμανίας και της παραδοσιακά «πλούσιας» Αγγλίας.

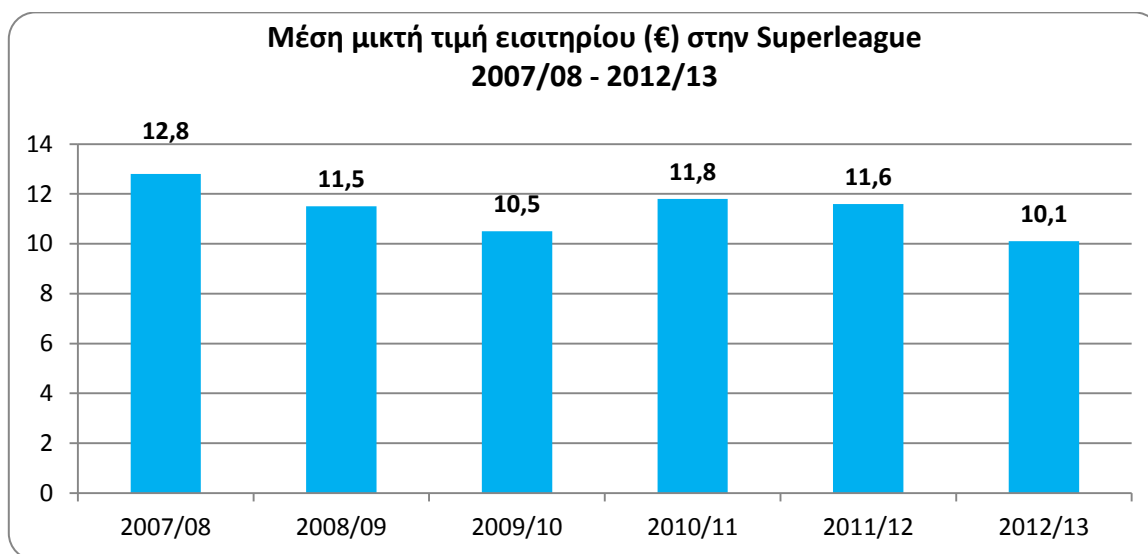
Ακολουθεί πίνακας αναφορικά με τα παραπάνω:



Διάγραμμα 3.17: Μεταβολή εισιτηρίων σε ευρωπαϊκά πρωταθλήματα την τελευταία 5ετία

- Παρατηρούμε λοιπόν πως στα μεγάλα ευρωπαϊκά πρωταθλήματα αλλά και στο μικρότερο πορτογαλλικό, υπάρχει ύφεση της τάξεως του -2,2%.
- Δεν μπορεί φυσικά να συγκριθεί με την αντίστοιχη ελληνική, του -11,6%.
- Στην Αγγλία και την Γερμανία έχουν καταφέρει να αξιοποιήσουν τα γήπεδα και να αντλήσουν χρήματα από τα εισιτήρια και γενικότερα την «ημέρα του αγώνα».

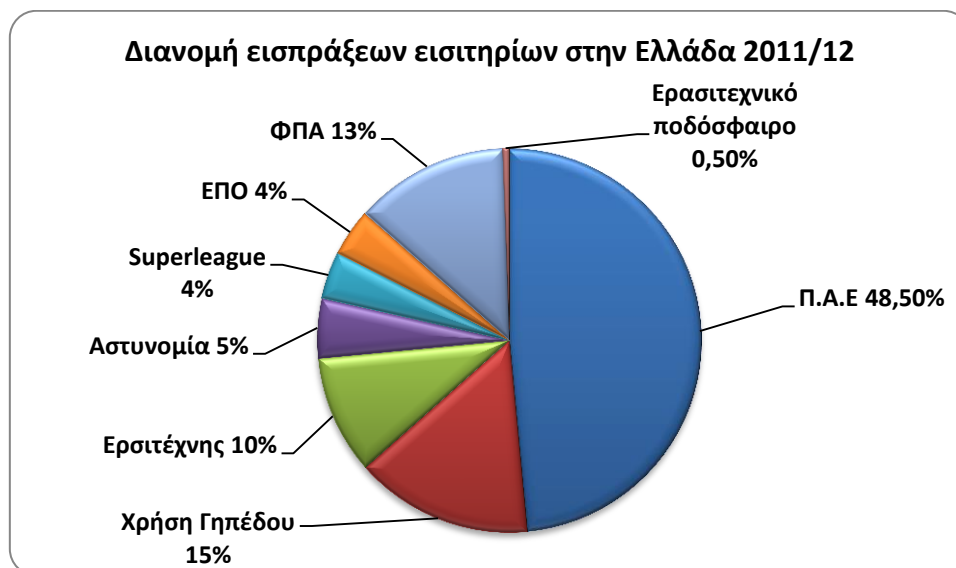
Σε μια προσπάθεια να εξετάσουμε πως αντιμετώπισαν την αρνητική μεταβολή στο χρονικό διάστημα 2007/08 – 2012/13 οι Π.Α.Ε, παρουσιάζεται ένας πίνακας με την μέση μικτή τιμή του εισιτηρίου.



Διάγραμμα 3.18 : Μέση μικτή τιμή εισιτηρίου Superleague 2007/08 – 2012/13

- Οι ομάδες έχουν μειώσει κατά 20% την τιμή του σε σχέση με το 2008.
- Παράλληλα και με την προσαρμογή των τιμών στα νέα δεδομένα που επιφέρει η οικονομική κρίση.

Παρακάτω ακολουθεί ένα διάγραμμα ως προς τη διανομή των εισπράξεων από τα εισιτήρια



Διάγραμμα 3.19 : Διανομή εισπράξεων εισιτηρίων στην Ελλάδα

- Περισσότερο από το 50% των εισπράξεων από εισιτήρια αποδίδεται σε τρίτους.
- Υπολογίζεται το ελάχιστο ποσό ενοικίου για χρήση του γηπέδου.



### 3.3.2 Διάρθρωση των Εισιτηρίων των Π.Α.Ε του Δείγματος στο Διάστημα Ανάλυσης

Αναλυτικά στο παράθεμα της μελέτης παρουσιάζονται οι πίνακες των εισιτηρίων για κάθε χρονιά.

Συνοπτικά για την πρώτη και την τελευταία χρονιά του διαστήματος ανάλυσης παρουσιάζουμε κάποια δεδομένα.

#### Σεζόν 2011-2012:

- Παρουσίασε μέσο όρο εισιτηρίων 6.424 και έπεσε στα 4.931 με μείωση 23,2%.
- Η διαφορά αυτή ήτανε και η μεγαλύτερη ποσοστιαία μείωση εισιτηρίων σε σχέση με τα υπόλοιπα 50 πρωταθλήματα των χωρών μελών της UEFA.
- Κατέταξε την Ελληνική λίγκα στην τελευταία θέση της σχετικής λίστας, με το Ισραήλ να ακολουθεί με 15,3%, την Κύπρο με 14,2%, τη Μολδαβία με 13%, την Αυστρία με 11% και τη Βοσνία με 10% από τις χώρες με διψήφιο ποσοστό μείωσης.
- Την μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση εισιτηρίων με 55% είχε η Σερβία ενώ πρώτη σε Μ.Ο. εισιτηρίων η Γερμανία.

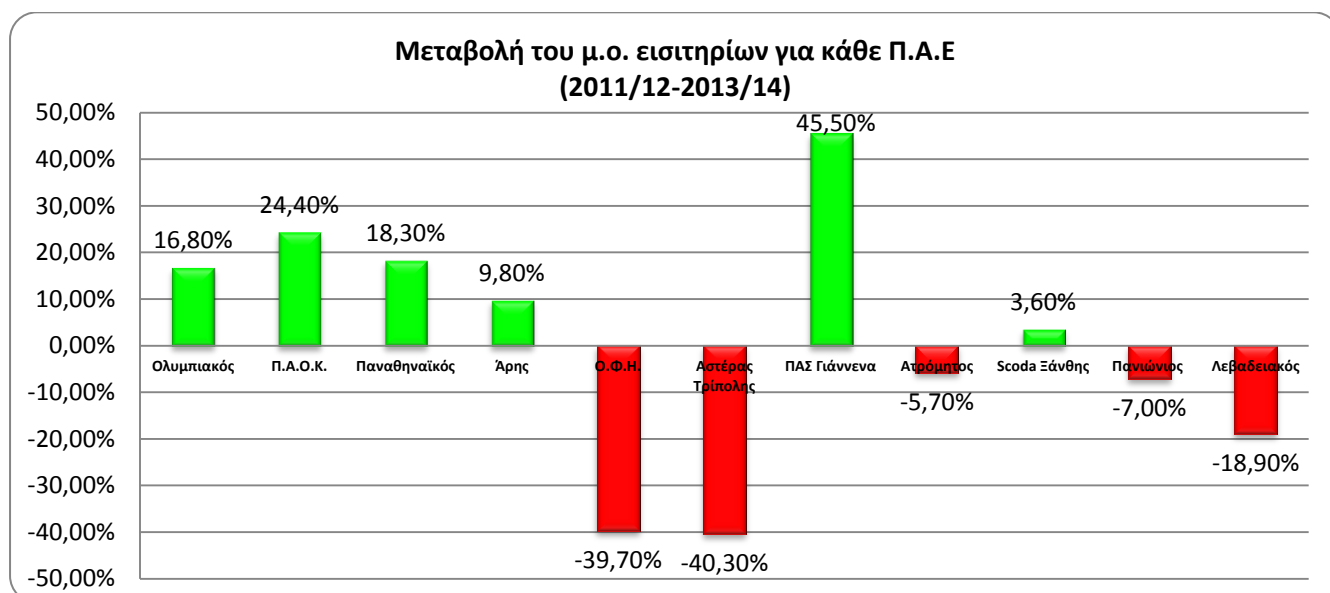
#### Σεζόν 2013-2014:

- Πραγματοποιήθηκαν 318 αγώνες.
- Υπήρξε αύξηση των ομάδων από 16 σε 18.
- Παρά την μείωση των τιμών των εισιτηρίων υπήρξε περαιτέρω μείωση της προσέλευση φιλάθλων.
- Καταγράφηκε μικρή αύξηση του συνολικού αριθμού εισιτηρίων κατά 2,3% λόγω της αύξησης των αγώνων.
- Ο μέσος όρος εισιτηρίων του πρωταθλήματος σημείωσε μείωση κατά 17,4%.
- Ο υποβιβασμός της ΑΕΚ και η μεταφορά της έδρας του ΠΑΟ από το ΟΑΚΑ στη Λεωφόρο, είχαν καθοριστική σημασία στην μείωση αυτή.
- Πολλές Π.Α.Ε δεν ξεπερνούν τα 1.500 εισιτήρια κατά μέσο όρο.

Πίνακας 3.3 : Μεταβολή εισιτηρίων Superleague 2011/12 – 2013/14

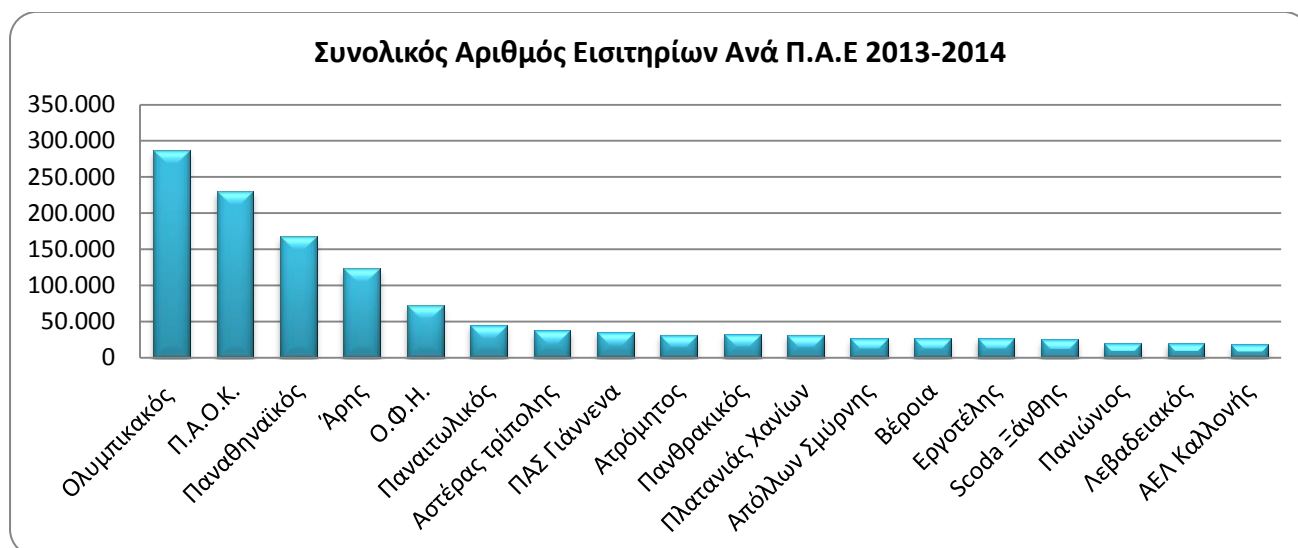
Συγκριτικός Πίνακας Εισιτηρίων Superleague 2011/12 – 2013/14							
Ομάδα	Σύνολο	Μέσος Όρος	Αριθμός Αγώνων	% μεταβολή συνόλου	% μεταβολή μ.ο	Περισσότερα Εισιτήρια (Αγωνιστική)	Λιγότερα Εισιτήρια (Αγωνιστική)
Ολυμπιακός	286.547	17.909	16	11,3	16,8	32.161 (34)	11.527 (23)
Π.Α.Ο.Κ.	229.514	12.751	18	-23,8	24,4	24.633 (7)	5.286 (21)
Παναθηναϊκός	167.525	9.307	18	2,0	18,3	15.009 (10)	5.770 (21)
Άρης	123.192	7.247	17	-9,5	9,8	11.429 (25)	2.731 (31)
Ο.Φ.Η.	72.724	4.278	17	23,4	-39,7	5.755 (26)	2.837 (31)
Αστέρας Τρίπολης	37.715	1.886	20	-59,0	-40,3	3.017 (23)	1.036 (11)
ΠΑΣ Γιάννινα	35.197	2.070	17	38,3	45,5	4.122 (29)	1.223 (31)
Ατρόμητος	32.423	1.621	16	-40,9	-5,7	3.937 (19)	668 (1)
Ξάνθη	25.296	1.488	17	-28,6	3,6	5.820 (34)	841 (12)
Πανιώνιος	19.846	1.167	17	-21,2	-7,0	2.010 (6)	511 (13)
Λεβαδειακός	19.212	1.130	17	-34,8	-18,9	2.157 (3)	425 (10)

Στο παρακάτω διάγραμμα 3.20 ακολουθεί η μεταβολή του μέσου όρου εισιτηρίων ανά Π.Α.Ε για το διάστημα 2011/12 έως και 2013/14.



Διάγραμμα 3.20: Μεταβολή του μ.ο. εισιτηρίων για κάθε Π.Α.Ε (2011/12 – 2013/14)

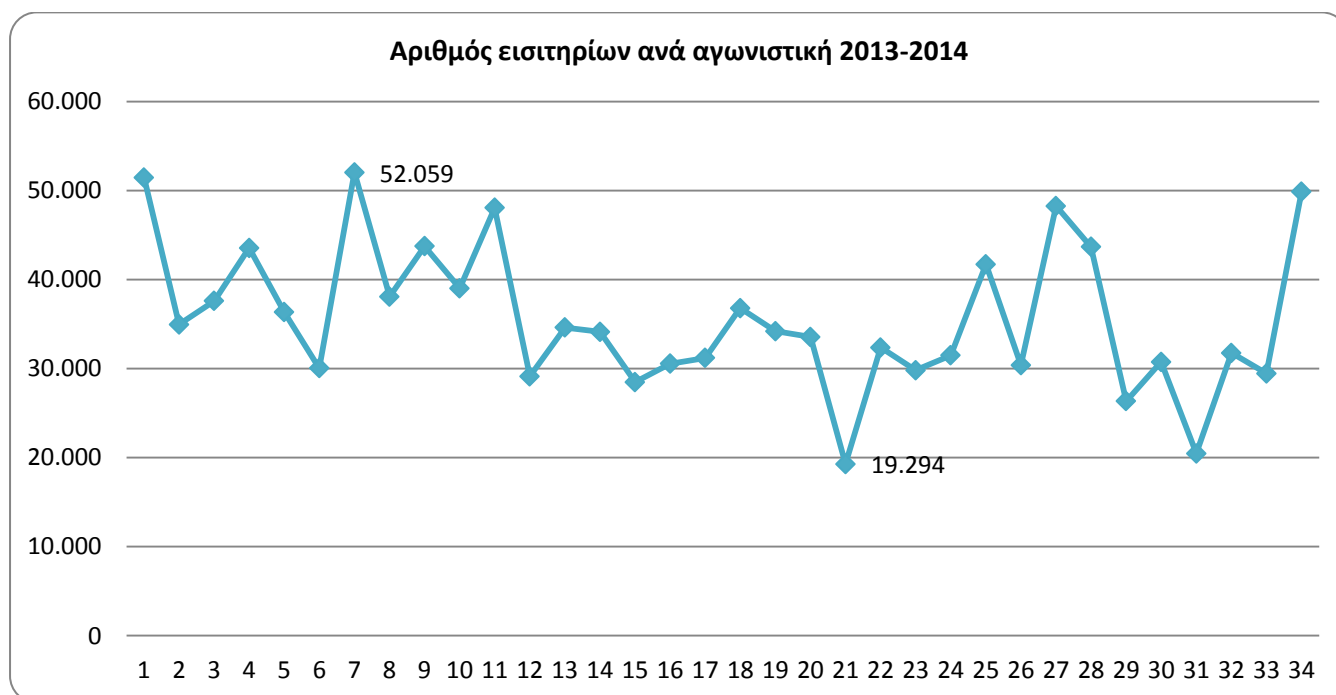
- Η ομάδα με την μεγαλύτερη αύξηση τόσο στα συνολικά εισιτήρια όσο και στον μέσο όρο είναι ο ΠΑΣ Γιάννινα με 45,5%.
- Οι ομάδες με την μεγαλύτερη μείωση τόσο στα συνολικά εισιτήρια όσο και στον μέσο όρο είναι ο Αστέρας Τρίπολης και ο ΟΦΗ με -39,70% και -40,3% αντίστοιχα.



Διάγραμμα 3.21 : Συνολικός αριθμός εισιτηρίων ανά Π.Α.Ε 2013/14

- Μόλις οι 4 μεγάλες ομάδες έκοψαν περισσότερα από 100.000 εισιτήρια.
- Μόνο 2 ομάδες είχαν μέσο όρο πάνω από 10.000 εισιτήρια το 2013-2014, ο Ολυμπιακός και ο Π.Α.Ο.Κ.

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε αναλυτικά τα εισιτήρια της τελευταίας και πιο πρόσφατης χρονιάς 2013-2014 συνολικά για όλες τις ομάδες.



Διάγραμμα 3.22 : Αριθμός εισιτηρίων ανά αγωνιστική 2013-2014

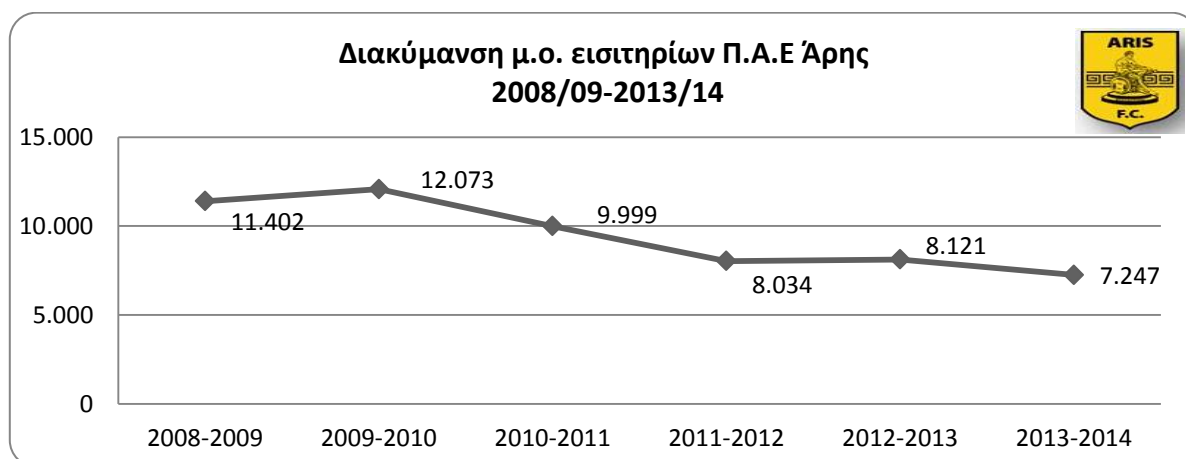
Συμπερασματικά:

- Η πιο παραγωγική αγωνιστική ήταν η 7<sup>η</sup> στην οποία κόπηκαν (52.059 / 5.784 Μ.Ο.).
- Τα λιγότερα εισιτήρια «κόπηκαν» την 21<sup>η</sup> αγωνιστική (19.294 / 2.144 Μ.Ο.)
- Ο αγώνας με τα περισσότερα εισιτήρια (32.161) ήταν ο αγώνας μεταξύ του Ολυμπιακού και του Απόλλων Αθηνών την 34<sup>η</sup> αγωνιστική. Ήταν η αγωνιστική που πραγματοποιήθηκε η φιέστα του πρωταθλητή Ολυμπιακού.
- Τα λιγότερα εισιτήρια σε αγώνα κόπηκαν στον αγώνα ΑΕΛ Καλλονή – Βέροια μόλις 66.
- Σε 47 αγώνες κόπηκαν λιγότερα από 1.000 εισιτήρια.
- Σε 10 αγώνες κόπηκαν λιγότερα από 500 εισιτήρια ενώ σε 2 αγώνες κόπηκαν λιγότερα από 100 εισιτήρια. (και τα 2 ήταν αγώνες της ΑΕΛ Καλλονής).
- Εμφανής είναι η εποχιακή ύφεση λόγω δυσμενών καιρικών συνθηκών.
- Εμφανής είναι η ύφεση λόγω έλλειψης ανταγωνισμού στις τελευταίες αγωνιστικές.

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε αναλυτικά την διακύμανση των εισιτηρίων στο διάστημα της εξαετίας 2008/09 – 2013/14 για όλες τις ομάδες. Επιλέγεται αυτό το διάστημα καθώς:

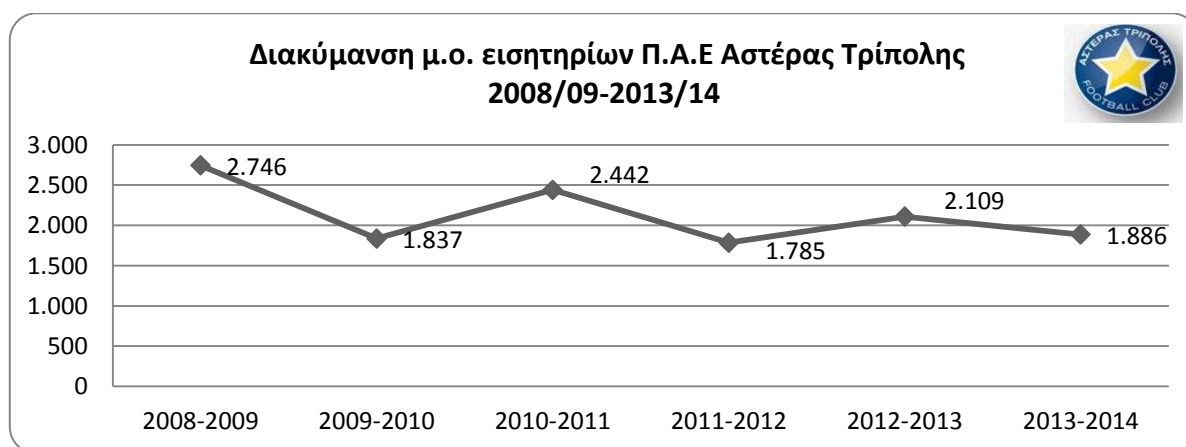
1. Η διοργανώτρια αρχή από το 2006 και μετά είναι η Superleague.
2. Ως ένα ευρύτερο χρονολογικό φάσμα από αυτό που εξετάζουμε στην μελέτη μας, αποτυπώνει καλύτερα τη διακύμανση των εισιτηρίων για κάθε Π.Α.Ε.
3. Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται ως πτωτικής γενικά θεαματικότητας για τις Π.Α.Ε όπως αναλύσαμε και παραπάνω, και επομένως προσδίδει μια σχετική ομοιομορφία στην ανάλυσή μας.
4. Τέλος, καταγράφει την αντίσταση της εξεταζόμενης Π.Α.Ε στην οικονομική κρίση της περιόδου αυτής.

#### Π.Α.Ε Άρης:



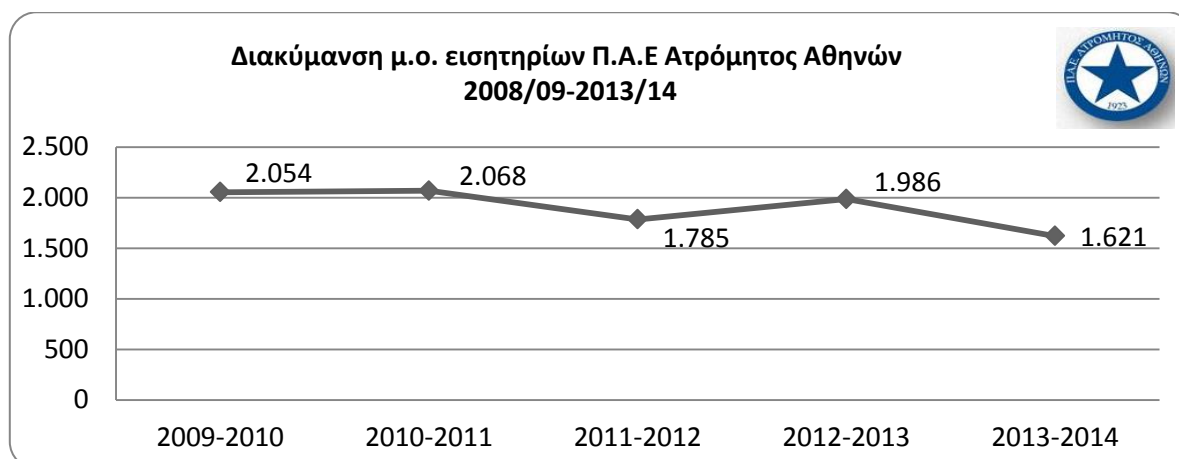
Διάγραμμα 3.23: Διακύμανση μ.ο. εισιτηρίων Π.Α.Ε Άρης 2008/09-2013/14

#### Π.Α.Ε Αστέρας Τρίπολης:



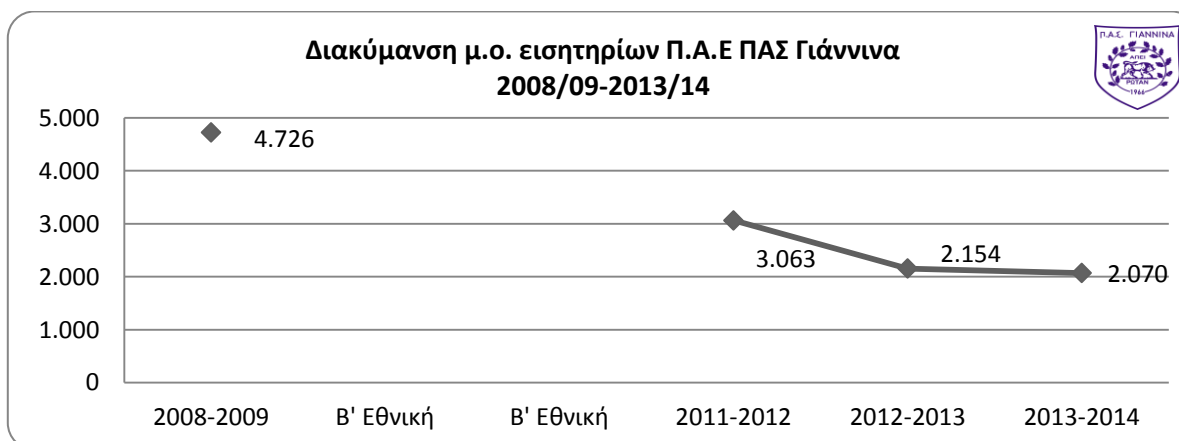
Διάγραμμα 3.24: Διακύμανση μ.ο. εισιτηρίων Π.Α.Ε Αστέρας Τρίπολης 2008/09-2013/14

### Π.Α.Ε Ατρόμητος Αθηνών



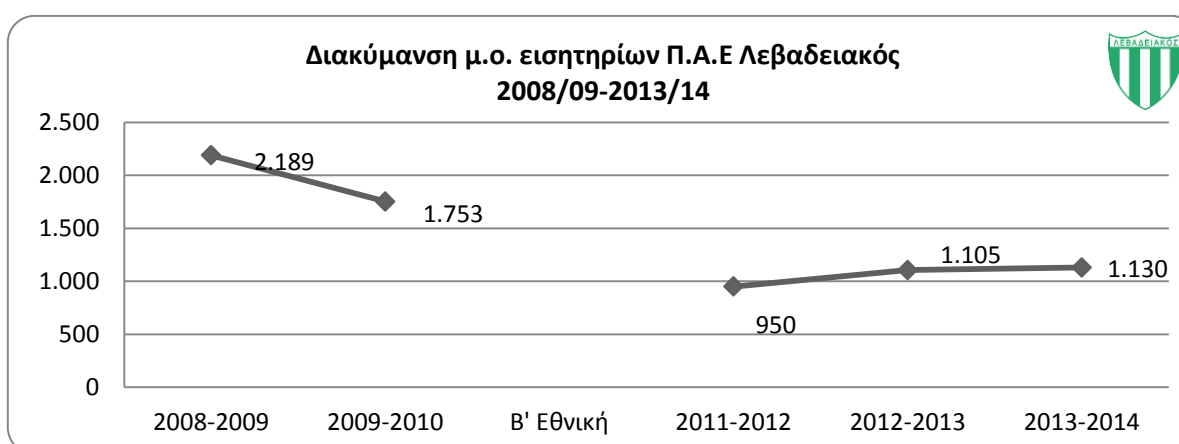
Διάγραμμα 3.25: Διακύμανση μ.ο. εισητηρίων Π.Α.Ε Ατρόμητος Αθηνών 2008/09-2013/14

### Π.Α.Ε Γιάννινα



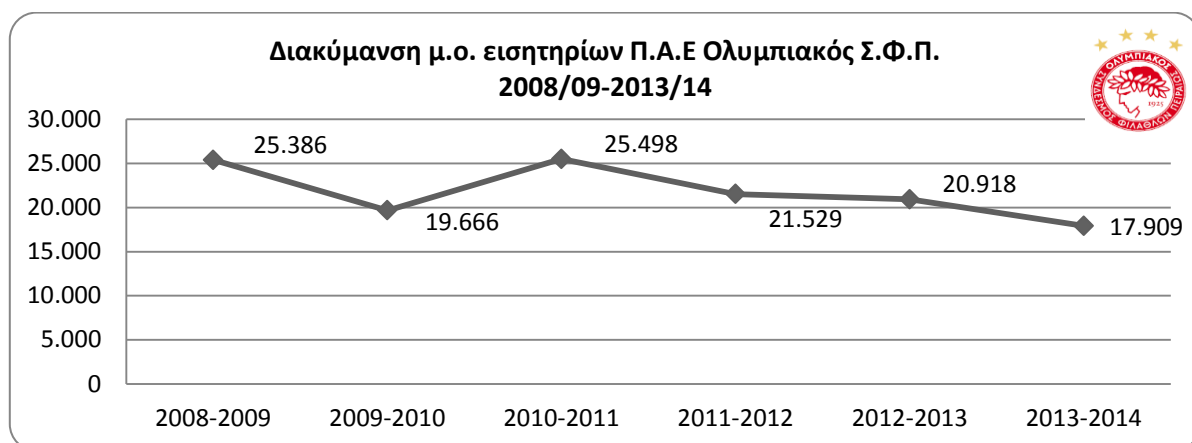
Διάγραμμα 3.26: Διακύμανση μ.ο. εισητηρίων Π.Α.Ε ΠΑΣ Γιάννινα 2008/09-2013/14

### Π.Α.Ε Λεβαδειακός



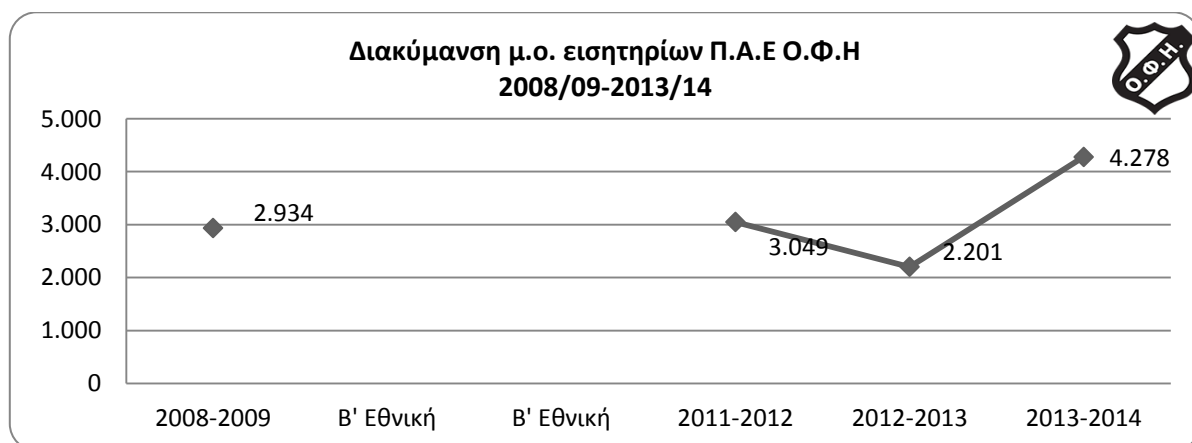
Διάγραμμα 3.27: Διακύμανση μ.ο. εισητηρίων Π.Α.Ε Λεβαδειακός 2008/09-2013/14

### Π.Α.Ε Ολυμπιακός



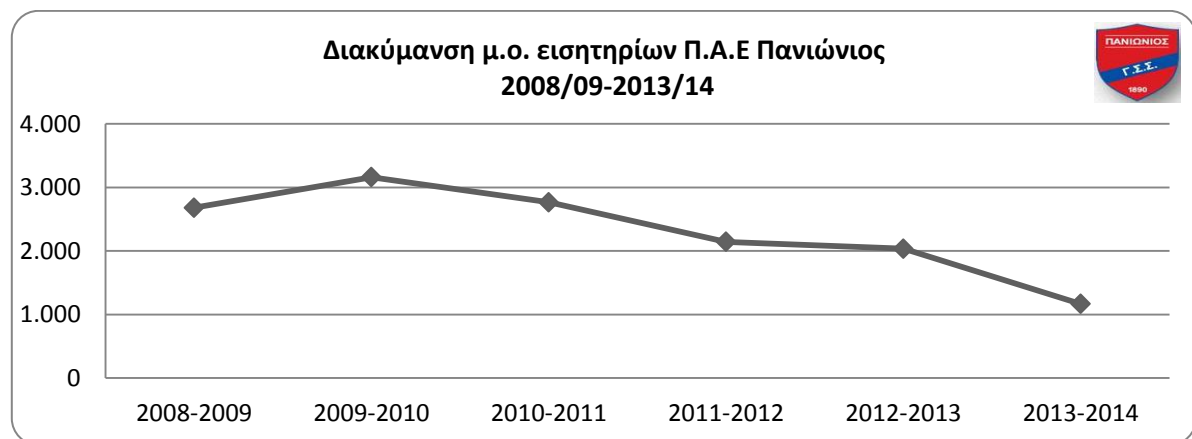
Διάγραμμα 3.28: Διακύμανση μ.ο. εισητηρίων Π.Α.Ε Ολυμπιακός Σ.Φ.Π. 2008/09-2013/14

### Π.Α.Ε Ο.Φ.Η



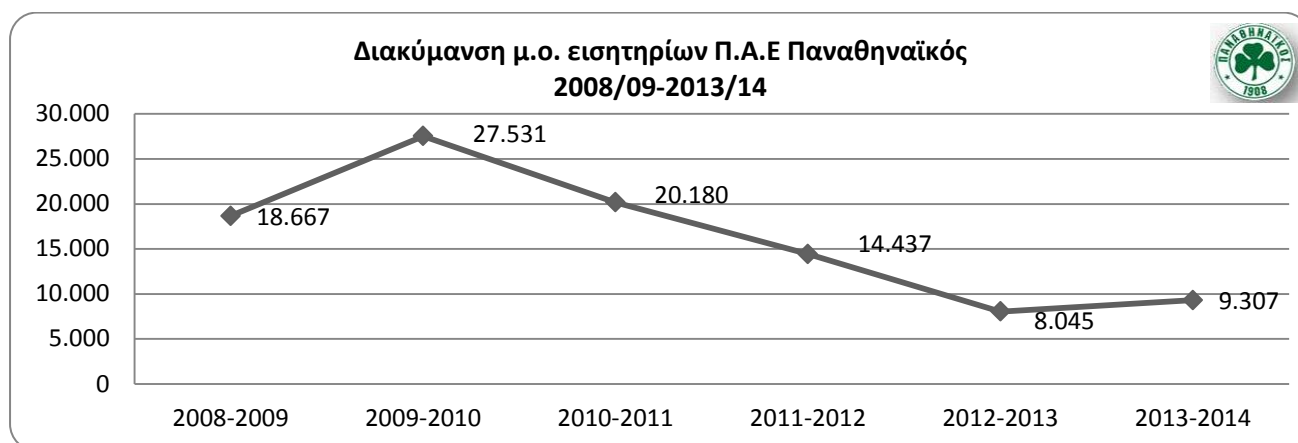
Διάγραμμα 3.29: Διακύμανση μ.ο. εισητηρίων Π.Α.Ε Ο.Φ.Η 2008/09-2013/14

### Π.Α.Ε Πανιώνιος



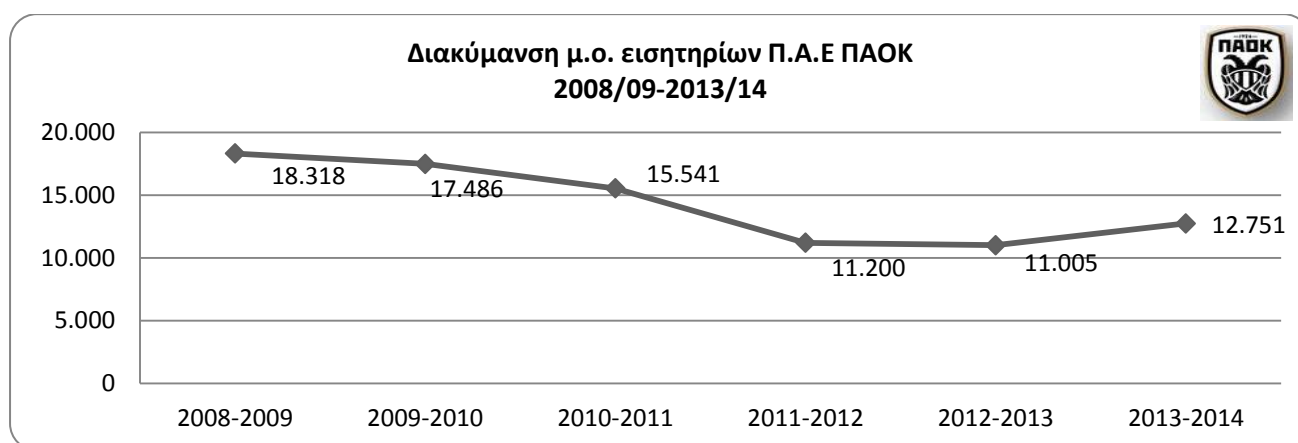
Διάγραμμα 3.30: Διακύμανση μ.ο. εισητηρίων Π.Α.Ε Πανιώνιος 2008/09-2013/14

### Π.Α.Ε Παναθηναϊκός



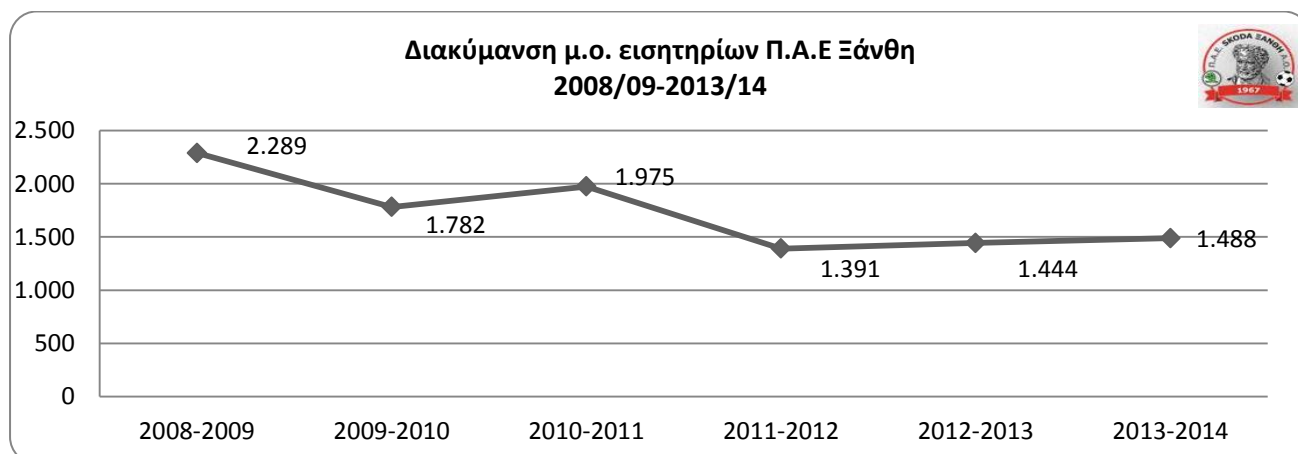
Διάγραμμα 3.31: Διακύμανση μ.ο. εισητηρίων Π.Α.Ε Παναθηναϊκός 2008/09-2013/14

### Π.Α.Ε Π.Α.Ο.Κ



Διάγραμμα 3.31: Διακύμανση μ.ο. εισητηρίων Π.Α.Ε ΠΑΟΚ 2008/09-2013/14

### Π.Α.Ε Ξάνθη



Διάγραμμα 3.32: Διακύμανση μ.ο. εισητηρίων Π.Α.Ε Ξάνθη 2008/09-2013/14

## 3.4 Έσοδα Εμπορικότητας

### 3.4.1 Έσοδα Μετάδοσης Αγώνων – Τηλεοπτικά Δικαιώματα

Οι Π.Α.Ε και οι ΚΑΕ μπορούν να μισθώσουν τους χώρους που δραστηριοποιούνται ή οποιαδήποτε άλλη εγκατάσταση αποκτώντας το αποκλειστικό δικαίωμα εκμετάλλευσης για την διαφήμιση στην διάρκεια των επίσημων ή φιλικών αγώνων που μεταδίδονται, τηλεοπτικά η μη. Ακόμη μια πηγή εσόδων είναι και οι διαφημίσεις οι οποίες έχουν την οπτική από τους θεατές ή τηλεθεατές.

Κάθε Π.Α.Ε. έχει το δικαίωμα είτε να επιτρέπει έναντι αμοιβής, είτε να απαγορεύει τη ραδιοφωνική ή τηλεοπτική μετάδοση ή την αναμετάδοση, με οποιαδήποτε τεχνικό μέσο, της διοργάνωσης των αθλητικών της αγώνων, στις οποίες θεωρείται, σύμφωνα με τους οικείους κανονισμούς, γηπεδούχος. Επίσης μπορεί είτε να δώσει είτε να αφαιρέσει το δικαίωμα εγγραφής ή αναπαραγωγής των ως άνω αθλητικών διοργανώσεων ή στιγμιότυπων αυτών με κάθε μέσο ή από οποιονδήποτε φορέα.

Όσο αφορά το κομμάτι της αναμετάδοσης των στιγμιότυπων των αγώνων επιτρέπεται ακόμα και χωρίς άδεια της Π.Α.Ε. και επιπλέον χωρίς αμοιβή η μετάδοση ή η αναμετάδοση αυτών με σκοπό την ενημέρωση του κοινού από ραδιοφωνικούς ή τηλεοπτικούς σταθμούς που λειτουργούν νόμιμα. Η διάρκεια της μετάδοσης ή η αναμετάδοση περιορίζεται για κάθε αγωνιστική ημέρα σε τρεις ανταποκρίσεις των τριών λεπτών η καθεμία επί του συνολικού ημερήσιου προγράμματος, μεταξύ των οποίων μεσολαβεί χρονικό διάστημα τουλάχιστον μίας ώρας. Ακόμα, η Π.Α.Ε. μπορεί να διαχειριστεί την κυκλοφορία ή όχι, των υλικών των μέσων αναπαραγωγής των αθλητικών της αγώνων είτε με μεταβίβαση της κυριότητας, με εκμίσθωση ή με δημόσιο δανεισμό.

Μετά από κοινή απόφαση των Υπουργών Τύπου και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, Πολιτισμού αλλά και του αρμόδιου για τον αθλητισμό Υπουργού, μέσα στο πρώτο δεκαπενθήμερο του Αυγούστου κάθε έτους, καταρτίζεται κατάλογος διεθνών, εθνικών ή τοπικών αθλητικών εκδηλώσεων μείζονος σημασίας για την ελληνική κοινωνία. Για τις εκδηλώσεις αυτές δίνεται στο κοινό η δυνατότητα παρακολούθησής τους από τηλεοπτικούς σταθμούς ελεύθερης λήψης μέσω ολικής ή μερικής ζωντανής κάλυψης ή ολικής ή μερικής αναμετάδοσης. Τέλος όσο αφορά τώρα τις αμοιβές που λαμβάνουν οι Π.Α.Ε. από τις παραπάνω διαδικασίες είναι υποχρεωμένες να καταβάλλουν ποσοστό 80% στην Ελληνική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία (Ε.Π.Ο.)

Η κατάρρευση της ελληνικής βιομηχανίας ποδοσφαίρου διαφαινόταν ως πιθανό σενάριο όταν με σκοπό να ξεφύγουν από την κρίση ο Γιάννης Βαρδινογιάννης<sup>11</sup> προσπάθησε να προωθήσει την ιδέα της κεντρικής διαχείρισης. Από μόνες τους οι λεγόμενες "μικρές" ομάδες σε καμία περίπτωση δεν θα έβρισκαν τα χρήματα που χρειαζόνταν για να σταθούν σε υψηλό επίπεδο. Έτσι μόνον αν όλες μαζί συλλογικά απευθυνόντουσαν σε ένα κανάλι θα είχαν όφελος.

---

<sup>11</sup> Ο Γιάννης Βαρδινογιάννης (1962) είναι Έλληνας επιχειρηματίας, εφοπλιστής και πρώην μεγαλομέτοχος της Π.Α.Ε Παναθηναϊκός



## Forthnet/Nova

Οι ομάδες της Superleague υπέγραψαν την επέκταση της συνεργασίας με τη Forthnet/Nova μέχρι τον Ιούνιο του 2017. Ο στρατηγικός εταίρος της Superleague στην κεντρική διαχείριση των τηλεοπτικών δικαιωμάτων έδειξε ότι επενδύει στο ποδόσφαιρο. Το πρωτάθλημα της Superleague αποτελεί για τη Forthnet, τη μεγαλύτερη επένδυση σε αθλητικό περιεχόμενο και επιβεβαιώνει τη βασική στρατηγική επιλογή της εταιρείας, να προσφέρει τις αθλητικές διοργανώσεις που συμμετέχουν οι Ελληνικές ομάδες στους συνδρομητές της.

Το 2011-2012 η κεντρική χορηγία του πρωταθλήματος από τον Ο.Π.Α.Π υπέστη μείωση από τα 22,5 στα 8,5 εκατ. ευρώ. Ασφαλώς και η σεζόν (2010-11) ήταν η καλύτερη των τελευταίων χρόνων όσον αφορά στα έσοδα των Π.Α.Ε από τα τηλεοπτικά δικαιώματα. Οι νέες οικονομικές συνθήκες επέφεραν μία μείωση της τάξεως των 10 εκατ. ευρώ, ωστόσο και πάλι οι ομάδες (πλην της Ξάνθης που στεγαζότανε τηλεοπτικά στην ΕΡΤ) που συμμετέχουν στην κεντρική τηλεοπτική διαχείριση, είχαν σημαντικά οικονομικά οφέλη.

## Κριτήρια Χρηματοδότησης

Τα κριτήρια με τα οποία χρηματοδοτούνται οι ομάδες είναι δύο:

1. Η εμπορική αξία τους.
2. Η τελική βαθμολογική κατάταξη.

Από το 2009 μέχρι και το 2013 τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία μοιράζονταν τα χρήματα στις ομάδες λειτουργούσαν ως εξής:

- ✓ Το 40% δινόταν με βάση την εμπορικής αξία.
- ✓ Το 30% με βάση τη βαθμολογική συγκομιδή.
- ✓ Το 30% δινόταν ισομερώς.

Με στόχο να γίνει αντιληπτή η διαφοροποίηση και η διακύμανση των ποσών που δαπανήθηκαν τα τελευταία είκοσι χρόνια θα πρέπει να αναλογιστούμε πως το 1990 οι ομάδες εισέπρατταν περίπου, συνολικά 1.8 εκ. ευρώ. Είκοσι χρόνια μετά το ποσό έχει εκτοξευτεί στα 55 εκ. ευρώ, αφού η κεντρική διαχείριση και η ψηφιακή τηλεόραση έχουν αλλάξει τα δεδομένα.

Το διάστημα των δύο δεκαετιών 1990-2010 πέρασαν από τα ταμεία των ομάδων 415 εκ. ευρώ. Τα τηλεοπτικά έσοδα όμως των ομάδων αυξήθηκαν ακόμα περισσότερο μετά την συμμετοχή του Alpha Digital.

Στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, οι ομάδες αντί να επενδύσουν σε υποδομή και οργάνωση, προτίμησαν να θυσιάσουν τα χρήματα αυτά σε μεταγραφές ακριβές ή μη, ευεργετώντας μάνατζερ, χωρίς φυσικά κάποια βραχυπρόθεσμη ανταποδοτικότητα για τις ίδιες.

Παρουσιάζουμε στον παρακάτω πίνακα 3.5, τα χρήματα που δόθηκαν ανά σεζόν για τα τηλεοπτικά δικαιώματα των ομάδων, καθώς και την πάροχο εταιρία:

Πίνακας 3.5: Τηλεοπτικά έσοδα Π.Α.Ε διαχρονικά

Τηλεοπτικά έσοδα Π.Α.Ε διαχρονικά		
1991-92	EPT	1.600.000 €
1992-93	MEGA	3.400.000 €
1993-94	MEGA- ANT1	5.100.000 €
1994-95	NETMED - EPT	5.600.000 €
1995-96	NETMED - EPT	9.000.000 €
1996-01	NETMED- EPT	10.100.000 €
2001-02	NETMED- ALPHA DIGITAL	61.300.000 €
2002-03	NETMED - ALPHA	31.000.000 €
2003-04	NETMED- ALPHA- TV MAGIC	25.400.000 €
2004-05	NETMED- ALPHA	26.300.000 €
2005-06	NETMED - ALPHA	26.300.000 €
2006-07	NETMED - EPT	28.800.000 €
2007-08	NETMED – EPT - ALPHA	31.200.000 €
2008-09	NETMED – EPT - ALPHA	31.200.000 €
2009-10	FORTHNET – ΣΚΑΪ - EPT	52.500.000 €
2010-11	FORTHNET - EPT	54.300.000 €
2011-12	FORTHNET	44.350.000 €



Διάγραμμα 3.33: Τα τηλεοπτικά έσοδα των Π.Α.Ε διαχρονικά 1992-2012

- Σε ανάλυση, την σεζόν 2001-2002 το ποσό εκτινάχθηκε με την είσοδο του alpha digital.
- Ενώ αυξήθηκε αισθητά ξανά το 2009-2010 με την συμμετοχή της forthnet.

### Έσοδα Τηλεοπτικών Βάση Εμπορικότητας

Αναφορικά με το κομμάτι της εμπορικότητας, οι 15 Π.Α.Ε χωρίστηκαν σε τρεις κατηγορίες, με κριτήρια τα τηλεοπτικά συμβόλαια των προηγούμενων ετών και τον μέσο όρο των εισιτηρίων που εισπράττουν στους εντός έδρας αγώνες.

1. Στην πρώτη κατηγορία συμπεριλαμβάνονται οι εμπορικότεροι σύλλογοι του πρωταθλήματος.
2. Στη δεύτερη οι ομάδες που πήραν προαγωγή από την Football League στην Superleague.
3. Στην τρίτη οι υπόλοιπες ομάδες.

### Έσοδα Τηλεοπτικών Βάση Βαθμολογίας

Ισχυρό κίνητρο να συγκεντρώσουν όσο το δυνατόν περισσότερους βαθμούς έχουν οι ομάδες, ανεξάρτητα από τους στόχους που κυνηγούν. Κάθε βαθμός πριμοδοτείται στο τέλος της σεζόν. Από τα χρήματα της κεντρικής τηλεοπτικής διαχείρισης ποσοστό περίπου 25% καταλήγει στα ταμεία των Π.Α.Ε, με γνώμονα την τελική βαθμολογική κατάταξη.

Από την συνολική «πίτα» των τηλεοπτικών:

- Ποσοστό μοιράζεται ισόποσα στο ξεκίνημα του πρωταθλήματος, με κάθε μία από τις Π.Α.Ε να εισπράττει το ποσό σε δύο ισόποσες δόσεις.
- Οι τρεις ομάδες που θα υποβιβαστούν στην Football League, παίρνουν πριμ<sup>12</sup> υποβιβασμού, στο τέλος του πρωταθλήματος
- Ο πρωταθλητής Ελλάδος εισπράττει πριμ.
- Ομοίως και ο 6ος της βαθμολογίας. Η έκτη θέση επιδοτείται για να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό ενδιαφέρον των ομάδων που αγωνίζονται στα play off, ώστε να αποφευχθεί το φαινόμενο των αδιάφορων ομάδων τις τελευταίες αγωνιστικές.
- Η πρώτη ομάδα στην τελική κατάταξη μετά τις πρώτες πέντε εμπορικές προβλέπεται να πάρει πριμ επίσης.
- Τέλος υφίσταται μπόνους fair-play αντίστοιχα για την πρώτη, τη δεύτερη και την τρίτη ομάδα.

---

<sup>12</sup> Bonus επιπλέον χρημάτων συνήθως για την επίτευξη στόχων.

### 3.4.2 Έσοδα από Χορηγίες

Από τις πιο σημαντικές μορφές χρηματοδότησης μιας Π.Α.Ε θεωρείται και η χορηγία η οποία τις περισσότερες φορές αποβαίνει σωτήρια για τις Π.Α.Ε εφόσον εισέρχονται χρήματα στα ταμεία τους.

Σύμφωνα με τον Γιαννόπουλο (2002) η χορηγία χρησιμοποιείται ως επικοινωνιακή πολιτική των επιχειρήσεων με στόχο την διαφήμιση, των δημοσίων σχέσεων, της προώθησης των πωλήσεων και των προσωπικών πωλήσεων. Η χορηγία μπορεί να χωριστεί ανάλογα με το αντικείμενο της στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. Χορηγία για πολιτιστικούς σκοπούς.
2. Κοινωνικοπολιτική χορηγία.
3. Χορηγία για ενίσχυση οικολογικών δραστηριοτήτων.
4. Αθλητική Χορηγία (με την οποία θα ασχοληθούμε πιο αναλυτικά).

#### Ορισμός Αθλητικής Χορηγίας

Με την αθλητική χορηγία εννοούμε την οικονομική στήριξη ενός αθλητικού οργανισμού, έναντι του δικαιώματος άσκησης ολοκληρωμένης επικοινωνιακής πολιτικής από την επιχείρηση μέσω των δραστηριοτήτων του οργανισμού (Π.Α.Ε).

Οι περισσότερες αν όχι όλες ποδοσφαιρικές ανώνυμες εταιρείες έχουν και κάποιο χορηγό. Η αθλητική χορηγία έχει αναπτυχθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια λόγω της μεγάλης δημοσιότητας των αθλητικών γεγονότων και την ανάπτυξη της συνδρομητικής και καλωδιακής τηλεόρασης. Ακόμη η αποτελεσματικότητα της ως μέσο προώθησης αλλά και η αποδοχή που έχει από το κοινό είναι μερικοί λόγοι που έχουν συμβάλει στην ανάπτυξη του. Ως συνήθως την χορηγία την αναλαμβάνουν μεγάλες εταιρείες, με κύριες αυτές που παράγουν ένα ή και περισσότερα αθλητικά είδη (Παπαδημητρίου 2006).

- Οι αθλητικές χορηγίες αντιπροσωπεύουν το 66% του συνολικού ποσού των χρημάτων που επενδύονται σε χορηγίες.
- Από αυτό το ποσοστό, το 50% ξοδεύεται σε χορηγίες που αφορούν το ποδόσφαιρο.

## Στάδια Χορηγίας

Η διαδικασία που ακολουθείται για την προσέλκυση χορηγών από μια Α.Α.Ε είναι:

### 1) Περιγραφή της χορηγικής πρότασης

Σε αυτό το στάδιο αποσκοπείτε η παρουσίαση του αντικειμένου που προτείνεται η χορηγική πρόταση. Εν ολίγοις εάν ζητείται χορηγία για μεμονωμένο αθλητικό γεγονός ή για μια σειρά από αθλητικά γεγονότα, για φορέα ή για αθλητικό χώρο.

### 2) Διαμόρφωση Παροχών προς τον Χορηγό

Εδώ αναφέρονται τα δικαιώματα και τα οφέλη του χορηγού. Τα δικαιώματα του έχουν να κάνουν με την χρήση του τίτλου, με την αποκλειστικότητα του επιχειρηματικού κλάδου, την προτεραιότητα ανανέωσης της χορηγικής σύμβασης, την φιλοξενία και τα εισιτήρια και τέλος με τις επικοινωνιακές παροχές (ταμπέλες, πανό, φανέλες, εισιτήρια, διαφημιστικά σποτ κτλ).

### 3) Τιμολόγηση

Κατά το στάδιο της τιμολόγησης γίνεται η τιμολόγηση της προτεινόμενης χορηγίας η οποία είναι ένα «σύμπλεγμα» μεταβλητών όπως το επιθυμητό ποσό της χορηγίας, ο αριθμός και οι κατηγορίες χορηγών, η αποτίμηση των παροχών προς τον χορηγό και οι τιμές των χορηγικών προγραμμάτων.

Όμως για να είναι σε θέση η Π.Α.Ε να προσεγγίσει την «σωστή» τιμή της χορηγίας θα πρέπει να λάβει υπόψη της ορισμένες παραμέτρους για να παραχωρήσει συγκεκριμένα χορηγικά δικαιώματα όπως:

- Παρελθοντικές χορηγικές συνεργασίες.
- Τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά.
- Το κατώτατο όριο που θέτει η Α.Α.Ε.

### 4) Πωλήσεις

Στο τελευταίο στάδιο που είναι αυτό των πωλήσεων αφορά κυρίως τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η γνωστοποίηση του χορηγικού προγράμματος. (Γιαννακόπουλος 2002)

## Κατηγορίες Χορηγίας

Σύμφωνα με τον Βένερ (2004) υπάρχουν 4 κατηγορίες χορηγίας οι οποίες δεν έχουν καμία νομική έννοια εκτός από αυτή που συμφωνείται όταν υπογράφεται η σύμβαση.

### *A) Αποκλειστικός Χορηγός*

Είναι ο μόνος χορηγός που συνεταιρίζεται με την ομάδα και μπορεί να διαπραγματεύεται το όνομα του ως μέρος του γεγονότος ή της ομάδας. Το να είναι αποκλειστικός χορηγός σε μια ομάδα αυτό προσθέτει αξία στα προϊόντα της χορηγού εταιρείας. Παρά το θετικό του να είναι αποκλειστικός χορηγός σε μια ομάδα έχει και ένα βασικό μειονέκτημα, στην περίπτωση που παρουσιαστούν απροσδόκητα έξοδα θα πρέπει να αυξήσει την εισφορά του.

### *B) Επίσημος Χορηγός*

Οι επίσημοι χορηγοί μοιράζονται τα λειτουργικά έξοδα με κάποιους άλλους χορηγούς που έχουν την ευκαιρία να προβληθούν μέσω αυτών. Ο επίσημος χορηγός έχει τα ίδια οφέλη που έχει και ο αποκλειστικός αλλά η μόνη διαφορά που υπάρχει είναι ότι το οικονομικό ρίσκο το μοιράζεται με τους υπόλοιπους.

### *Γ) Επίκουρος Χορηγός – Υποστηρικτές*

Στην περίπτωση των επίκουρων χορηγών η οικονομική συνεισφορά τους κρίνεται σε χαμηλότερα επίπεδα και μπορεί η μορφή της να είναι είτε μετρητά είτε προϊόντα και υπηρεσίες.

### *Δ) Επίσημος Προμηθευτής*

Όταν δεν υπάρχει αποκλειστικός ή επίσημος χορηγός χρησιμοποιείται ο επίσημος προμηθευτής ο οποίος μπορεί να προσφέρει και αυτός προϊόντα και να δημιουργήσει κατηγορία χορηγίας εάν δεν υπάρχει αρκεί τα ποσά που προσφέρονται να είναι ελκυστικά.

Οι ομάδες θέλουν τα χρήματα των χορηγών και οι χορηγοί ελπίζουν να διεισδύσουν σε μεγαλύτερο κοινό και έτσι να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Οι χορηγοί κατηγοριοποιούνται ανάλογα με το είδος της εμπορικής τους δραστηριότητας.

Το μεγαλύτερο ποσοστό χορηγιών στο ποδόσφαιρο το επιτυγχάνουν ιεραρχικά:

- I. Χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί.
- II. Εταιρείες κατασκευής αθλητικού υλικού (Nike, adidas και Puma).
- III. Εταιρείες αναψυκτικών.
- IV. Εταιρείες τηλεπικοινωνιών.
- V. Αεροπορικές εταιρίες.
- VI. Αυτοκινητοβιομηχανίες.

## Κίνδυνοι Χορηγίας

Κλείνοντας αυτή την αναφορά μας για την χορηγία θα μπορούσαμε να πούμε ότι παρόλο που αποτελεί την κινητήρια δύναμη των σωματείων δεν παύει να ενέχει και κινδύνους. Ο πιο σημαντικός κίνδυνος είναι η «ομηρία» του χορηγούμενου σωματείου κυρίως όσον αφορά τον τρόπο καταβολής των δόσεων αλλά και το επίπεδο αποφάσεων για τον τρόπο προβολής και διαφήμισης των γεγονότων κοινού ενδιαφέροντος και την πιθανή αντίδραση των φιλάθλων στην υπάρχουσα χορηγική ευκαιρία.

Για να αποφευχθούν όλα τα παραπάνω η Α.Α.Ε πρέπει να καταρτίσει ένα άριστο οικονομικό πλάνο και να υπογράψει την χορηγική σύμβαση.

## Χορηγική Συνεργασία Superleague-Ο.Π.Α.Π

Η ανταποδοτική χορηγική συνεργασία της Superleague με την Ο.Π.Α.Π Α.Ε. αποτελεί μια στρατηγικής σημασίας συμφωνία, καθώς η διοργανώτρια αρχή και η Ο.Π.Α.Π Α.Ε. είναι «παραδοσιακοί συμπαίκτες» και συμπορεύονται στηρίζοντας την ανάπτυξη του επαγγελματικού ποδοσφαίρου στη χώρα. Στο πλαίσιο αυτό, η σχέση των δύο θεσμικών φορέων είναι αλληλένδετη.

Η Ο.Π.Α.Π Α.Ε. αναπτύχθηκε και γιγαντώθηκε χάρη στη διαχρονική της συνεργασία με το Ελληνικό ποδόσφαιρο και οι ομάδες ενισχύθηκαν με τις ανταποδοτικές συμβάσεις συνεργασίας. Ο Οργανισμός είναι παραδοσιακός συνεργάτης και αρωγός των προσπάθειών της Superleague για τη βελτίωση της διοργάνωσης και των συνθηκών τέλεσής της. Σε αντιστάθμιση αυτών η Superleague παρέχει στον Μέγα Χορηγό πλήθος στοχευμένων χορηγικών παροχών και προβολή σε μορφές που έχουν μέγιστη απόδοση στο φίλαθλο και αγοραστικό κοινό.

Η σύνδεση των δύο εταιρειών, που ξεκινά με την παραγωγή και προβολή σύνθετου λογοτύπου και ονομασίας διοργάνωσης διευρύνεται με εφαρμογές εντός γηπέδου (σηματοποίηση γηπέδου και αγωνιστικού χώρου, ενδυμασία προσωπικού, αθλητικός ιματισμός κλπ.) αλλά και εκτός, καθώς η Ο.Π.Α.Π Α.Ε. ως Μέγας Χορηγός απολαμβάνει εταιρικά προνόμια μεταξύ άλλων στις τηλεοπτικές μεταδόσεις των αγώνων, έχει προνομιούχα μεταχείριση στην προβολή στα Μ.Μ.Ε. (έντυπα και ηλεκτρονικά), παρέχονται προγράμματα εταιρικής φιλοξενίας στους αγώνες, προγράμματα εμπορικών συνεργειών και προβολής σε εκδηλώσεις του Συνεταιρισμού.

## Ποσοστά από Ο.Π.Α.Π.

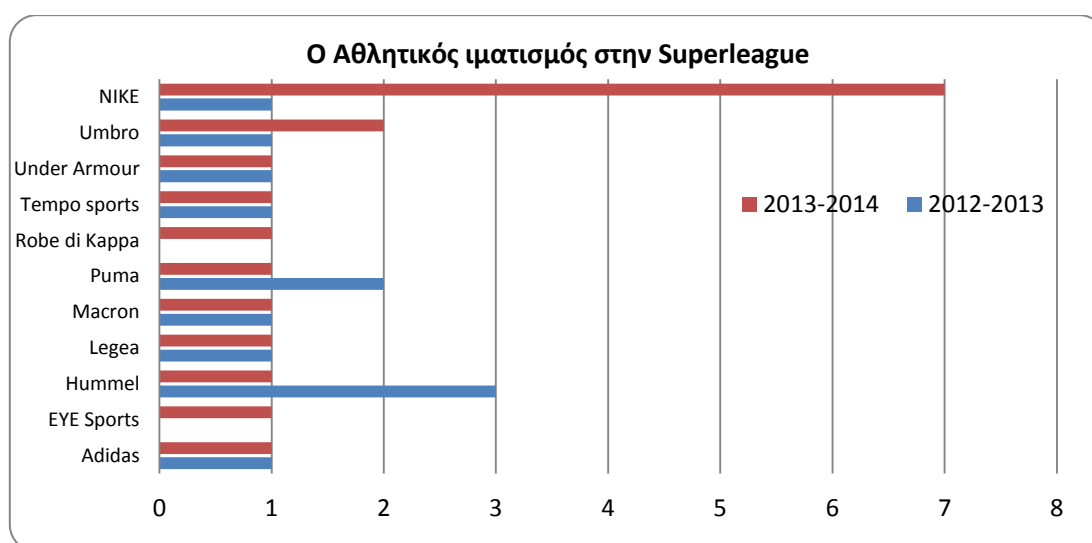
Ο Ε.Σ.Α.Π.Ε. αλλά και οι Π.Α.Ε. επιχορηγούνται από έσοδα από την διενέργεια τυχερών παιχνιδιών ΠΡΟΠΟ και ΠΡΟΠΟΓΚΟΛ που οργανώνει ο Ο.Π.Α.Π. Συγκεκριμένα επιχορηγούνται με συνολικό ποσοστό οκτώ τοις εκατό (8%) από τα ακαθάριστα έσοδα τους, από τα οποία έχουν αφαιρεθεί τα δικαιώματα των πρακτόρων Ο.Π.Α.Π. Η κατανομή αυτού του ποσοστού στον Ε.Σ.Α.Π.Ε. και τις Π.Α.Ε. γίνονται με τον παρακάτω τρόπο:

- a. 2% πηγαίνει στον Ε.Σ.Α.Π.Ε.
- b. 3,5% πηγαίνει στις Π.Α.Ε. της Superleague.
- c. 2,5 % πηγαίνει στις Π.Α.Ε. της Football League.
- d. 2,5% πηγαίνει στις Π.Α.Ε. της Football League 2.

## Ο Αθλητικός Ιματισμός στην Ελλάδα

Σε αυτό το σημείο αναλύεται το τοπίο του αθλητικού ιματισμού της Ελληνικής Superleague, και η γενικότερη μεταβολή της συγκεκριμένης αγοράς.

Σύμφωνα και με την παρακάτω εικόνα, η εταιρία NIKE κυριαρχούσε την αγωνιστική σεζόν 2013-2014 στην Ελληνική SuperLeague. Η Αμερικάνικη εταιρία χορηγούσε επτά (7) από τις 18 ομάδες της κατηγορίας (Απόλλων Σμύρνης, Αστέρας Τρίπολης, ΑΕΛ Καλλονής, Πανθρακικό, Π.Α.Ο.Κ. ΠΑΣ Γιάννινα και Ξάνθη). Οι UMBRO και Hummel μοιράζονταν την δεύτερη θέση καθώς χορηγούσαν από δύο (2) ομάδες η κάθε μία (Λεβαδειακό, Παναιτωλικό και Ατρόμητο, Βέροια αντίστοιχα). Εκτός από τις τρεις αυτές εταιρίες καμία από τις υπόλοιπες δεν χορηγούσε παραπάνω από μια ομάδα. Οι Under, Urmour, EYE SPORTS, Puma, Legea, Adidas, Tempo sports και Macron χορηγούσαν λοιπόν μόνο μια ομάδα.



Διάγραμμα 3.34 : Ο Αθλητικός ιματισμός στην Superleague 2013-2014

### Συμπερασματικά:

Συγκρίνοντας τις χρονιές 2013-2014 με 2012-2013 παρατηρείται ότι η NIKE αύξησε σημαντικά τον αριθμό των ομάδων που χορηγεί. Στην αρχή της σεζόν 2012-2013 έντυνε μόνο μια ομάδα, τον Αστέρα Τρίπολης (κατά την διάρκεια της σεζόν οι ομάδες έγιναν 2 καθώς η SKODA Ξάνθη αντικατέστησε την ΥΒ-Sports με την NIKE) ενώ την σεζόν 2013/14 χορηγούσε επτά (7).

Η Umbro είναι η άλλη εταιρία που αύξησε τις ομάδες της, από μια (1) σε δύο (2). Η Hummel έχασε δύο ομάδες καθώς ο Λεβαδιακός άλλαξε από Hummel σε Umbro και η Βέροια σε Robe di Kappa. ΥΒ-SPORTS, Joma και Lotto δεν έχουν πλέον παρουσία στην διοργάνωση, αν εξαιρέσουμε την Joma που έντυνε τους διαιτητές της λίγκας.



## Οι Χορηγίες στην Ευρώπη

Παρατηρώντας τις πέντε μεγάλες ποδοσφαιρικές αγορές της Ευρώπης, διαπιστώνουμε πως οι «μεγάλοι» σύλλογοι είναι εκείνοι που προσελκύουν τις μεγαλύτερες χορηγίες ή εκείνοι που έχουν ιδιοκτήτες με τεράστια οικονομική επιφάνεια. Επίσης πολλές φορές η επιλογή του χορηγού έχει αντίκτυπο και στη σχέση των φιλάθλων με τον σύλλογο, αλλά και στον ίδιο τον χορηγό που επιχειρεί να ταυτίσει το προϊόν του με το λογότυπο του συλλόγου.

Το Γερμανικό μοντέλο διοίκησης του ποδοσφαίρου φαίνεται να είναι πιο αποδοτικό, να μην παράγει χρέη και να μεγιστοποιεί την εμπορικότητα των ομάδων που συμμετέχουν σε αυτό. Έτσι η πρωτιά της Bundesliga όσον αφορά τις δαπάνες των χορηγών των ομάδων της, έρχεται σαν φυσικό επακόλουθο του τρόπου διοίκησης του πρωταθλήματος.

Σύμφωνα και με την έκθεση του International Marketing Reports, αναφέρει ότι οι δαπάνες των χορηγών μπορεί να είναι μεγαλύτερες για μερικές ομάδες της Premier League αλλά η Bundesliga ξεπερνάει την Premier League στην κατά μέσο αναλογία. Στην Premier League ο μέσος όρος χορηγίας ανέρχεται στα 6,4 εκατ. €, ενώ στην Bundesliga η μέση συμφωνία είναι ελαφρώς υψηλότερη και ανέρχεται σε 6.72 εκατ. €.

Υπάρχει πολύ λιγότερη πώληση στις Γερμανικές ομάδες απ' ότι στις Αγγλικές. Η υψηλότερη χορηγική δαπάνη στην Γερμανία έχει κόστος 26.5 εκατ. € και αφορά την συμφωνία της Bayern Munich FC με την Deutsche Telekom, ενώ η χαμηλότερη συμφωνία αφορά την συμφωνία της FC Augsburg με την αυτοκινητοβιομηχανία AL-KO και είναι της τάξεως των 1 εκατ. €. Υπάρχουν πολύ λίγες χορηγικές συμφωνίες με κόστος λιγότερο των 3 εκατ. € ενώ 12 χορηγικές συμφωνίες ξεπερνούν τα 4 εκατ. €. Στην Αγγλία, οι υψηλότερες χορηγικές συμφωνίες αφορούν τις δύο ομάδες του Manchester (22 εκατ. € έκαστος), ενώ οι χαμηλότερες αφορούν την Blackburn Rovers (μηδενικό κόστος, χορηγός είναι ένας φιλανθρωπικός οργανισμός) και την Norwich με 0.3 εκατ. € (Aviva). Αξίζει να σημειωθεί ότι μόνο εννέα σύλλογοι της Premiership έχουν καταφέρει να επιτύχουν εμπορικές συμφωνίες για τις φανέλες τους που ξεπερνούν τα 4 εκατ. € ενώ 11 έχουν συμφωνήσει με λιγότερα από 3 εκατ. €.

Οι δαπάνες χορηγών για τις φανέλες για την Ιταλική Serie A έχουν μέσο όρο 4 εκατ. €, η Dutch Eredivisie έχει μέσο όρο 2,1 εκατ. € και η Ligue 1 της Γαλλίας ακολουθεί με μέσο όρο 1,5 εκατ. €. Ωστόσο, η ισπανική Primera Division είναι αυτή που παρουσιάζει τα περισσότερα προβλήματα. Την περασμένη σεζόν, αρκετοί σύλλογοι δεν κατάφεραν να εξασφαλίσουν χορηγική συμφωνία για τις φανέλες τους και αν δεν υπήρχαν οι συμφωνίες της Barcelona με την Qatar Foundation αξίας 32 εκατ. € και τη Real Madrid FC με την Bwin αξίας 21 εκατ. €, τότε η συνολική δαπάνη θα ήταν μόλις 9 εκατ. €, με μέσο όρο 500, 000 € για τις υπόλοιπες ομάδες.

Αν προσθέσουμε τις εμπορικές συμφωνίες των Real Madrid FC και Barcelona για τα τηλεοπτικά τους δικαιώματα και για τις χορηγίες των φανελών τους, τότε παρατηρούμε ότι η οικονομική ανισορροπία μεταξύ των Ισπανικών συλλόγων μεγαλώνει. Με την επιδείνωση της Ισπανικής οικονομίας, πιθανολογείται ότι η κατάσταση θα γίνει ακόμη χειρότερη. Αρκετές από τις χορηγίες των Ισπανικών συλλόγων είναι με εθνικές εταιρείες και είναι σχεδόν βέβαιο ότι αυτές θα μειώσουν τους προϋπολογισμούς του marketing τους.

- Το Γερμανικό μοντέλο διοίκησης του ποδοσφαίρου φαίνεται να είναι πιο αποδοτικό, να μην παράγει χρέη και να μεγιστοποιεί την εμπορικότητα των ομάδων που συμμετέχουν σε αυτό.
- Υπάρχει πολύ λιγότερη πώληση στις Γερμανικές ομάδες απ' ότι στις Αγγλικές.
- Η επιλογή του χορηγού έχει αντίκτυπο και στη σχέση των φιλάθλων με τον σύλλογο, αλλά και στον ίδιο τον χορηγό που επιχειρεί να ταυτίσει το προϊόν του με το λογότυπο του συλλόγου (Αυτό θα περιγραφεί και στην ενότητα που ακολουθεί).

## Το Ηθικό Μέρος μιας Αθλητικής Χορηγίας

Η σύναψη μιας χορηγικής συμφωνίας θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν και άλλους παράγοντες εκτός από τον οικονομικό. Σίγουρα είναι δύσκολο για οποιαδήποτε διοίκηση να απορρίψει χορηγικές συμφωνίες που δύναται να γεμίσουν τα ταμεία του εκάστοτε συλλόγου. Παρόλα αυτά όμως, οι όποιες συμφωνίες θα πρέπει να μην προσβάλουν τα “πιστεύω” και τις αξίες του κοινού στο οποίο απευθύνονται.

Για παράδειγμα στην περίπτωση της Newcastle, η χορηγική συμφωνία με γνωστό πιστωτικό οργανισμό έφερε προβλήματα. Η Newcastle συμφώνησε με τον πιστωτικό οργανισμό Wonga για διαφήμιση στη φανέλα της ομάδας έναντι 24 εκατομμυρίων λιρών. Η ανακοίνωση της τετραετής συμφωνίας προκάλεσε τις αντιδράσεις των φίλων της ομάδας. Σαν να μην έφτανε αυτό, δημιουργήθηκε πρόβλημα και με τους μουσουλμάνους παίκτες της ομάδας.

Το Μουσουλμανικό Συμβούλιο της πόλης εξέδωσε ανακοίνωση, στην οποία προτρέπει τους παίκτες να μη δεχθούν να φορέσουν τη φανέλα με το λογότυπο του συγκεκριμένου χορηγού στο μπροστινό μέρος. Σύμφωνα με το μουσουλμανικό νόμο, δεν επιτρέπεται κανείς μουσουλμάνος να αποκομίζει κέρδος είτε όταν δανείζει, είτε όταν δέχεται χρήματα. Η εναντίωση στη συγκεκριμένη εταιρεία δανείων αφορά το υψηλό ετήσιο επιτόκιο (4,212 %) που επιβάλλει στους δανειστές της.

Ένα πιθανό μοϊκοτάζ από την πλευρά των φίλων της ομάδας θα επηρέαζε τόσο την οικονομική κατάσταση της ομάδας (μειωμένα εισιτήρια και πωλήσεις φανελών κτλπ) όσο και την υπερπολύτιμη ηρεμία που χρειάζεται ο σύλλογος για να επιτύχει τους στόχους του. Οι “κακαράξες” αποφάσισαν να μην λάβουν σοβαρά υπόψιν τις αντιδράσεις του κοινού τους. Εκτός αυτού χάσανε έναν υπερπολύτιμο παίκτη τους.

Ανάλογο περιστατικό έχει ξανασυμβεί με τον Frederic Kanoute όταν αγωνιζόταν στην Sevilla. Την ομάδα της Σεβίλλης χορηγούσε γνωστή εταιρία στοιχηματισμού. Στον Γάλλο επιθετικό, μουσουλμάνος και αυτός, επιτράπηκε να φορέσει φανέλα χωρίς το λογότυπο του χορηγού αν και αργότερα συμφώνησε να φοράει την κανονική φανέλα αρκεί να αποκλειστεί από όλες τις προωθητικές ενέργειες της χορηγού εταιρίας, κάτι που τελικά συνέβη.

Η Bolton Wanderers FC αναγκάστηκε να ακυρώσει την χορηγική της συμφωνία με άλλο πιστωτικό οργανισμό. Οι αντιδράσεις των φίλων της ομάδας ήταν έντονες, οι οποίοι πραγματοποίησαν συλλογή υπογραφών με σκοπό την ακύρωση της συμφωνίας. Η Bolton Wanderers FC αντέδρασε γρήγορα και αποφάσισε να ακυρώσει την χορηγική συμφωνία.

Το μόνο σίγουρο είναι ότι ηθική και business συνδυάζονται δύσκολα στον σύγχρονο επαγγελματικό ποδόσφαιρο και η συνύπαρξή τους αποτελεί πρόκληση ακόμα και για τους πιο ικανούς manager.

## Άλλοι Τρόποι Χρηματοδότησης των Π.Α.Ε

Ένας «παραδοσιακός» τρόπος χρηματοδότησης εμπεριέχει πόρους που διατίθενται από τα μέλη και φέρουν την μορφή της ετήσιας ή εξαμηνιαίας συνδρομής, την προσωπική εργασία των μελών πχ για να κάνουν μια έρευνα αγοράς αλλά και την προαιρετική τους εργασία.



Ένας ακόμη τρόπος είναι και η «Δωρεά». Πολλές φορές μέλη ή μη μιας ποδοσφαιρικής ανώνυμης εταιρείας ή ενός σωματείου προσφέρουν ή δωρίζουν χρήματα κυρίως, ρούχα, εργαλεία, ταξίδια, χωρίς απαραίτητα να είναι τακτική αυτού του είδους η χρηματοδότηση. Εξαρτάται κυρίως από την διάθεση των δωρητών και ιδιαίτερα από συναισθηματικούς παράγοντες.

### 3.5 Έσοδα Ευρωπαϊκής Συμμετοχής

Μια πηγή εσόδων όπως προαναφέραμε για τις μεγάλες ομάδες, είναι τα bonus της UEFA για κάθε ευρωπαϊκή διάκριση. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί στο υψηλότερο επίπεδο ευρωπαϊκής διοργάνωσης, το Champion's League ή στο δεύτερο επίπεδο συμμετοχής, το κύπελλο Europa League. Για τις μεγάλες ελληνικές ομάδες να υπενθυμίσουμε πως τα έσοδα αυτά αποτελούν το 19% των συνολικών τους εσόδων, και σε μεγάλο βαθμό διαμορφώνουν τον σχεδιασμό μιας ομάδας.

Παρουσιάζεται πίνακας ο οποίος καταγράφει τα έσοδα των ελληνικών ομάδων από τις ευρωπαϊκές συμμετοχές του 2013-2014:

Πίνακας 3.7: Έσοδα Π.Α.Ε από ευρωπαϊκές συμμετοχές 2013-2014

Έσοδα Π.Α.Ε από Ευρωπαϊκές συμμετοχές 2013-2014					
	Π.Α.Ε	Όμιλος	Πριμ	Market Pool	Σύνολο
	<b>Ολυμπιακός</b>	8.600.000	3.000.000	10.000.000	21.600.000
	<b>Παναθηναϊκός</b>	1.300.000	200.000	*	1.500.000
	<b>ΠΑΟΚ</b>	1.300.000	500.000	*	1.800.000
	<b>Αστέρας Τρίπολης</b>	1.300.000	500.000	*	1.800.000

\* Στο Europa League δεν υπολογίζεται το market pool (εξαρτάται από τον αριθμό των ελληνικών ομάδων που θα το "μοιραστούν"), ενώ γίνεται προφανής η οικονομική ανάσα που δίνει μία τέτοια πρόκριση, σε κάποια ελληνική ομάδα. Σε ενδεχόμενη πρόκριση στους "32", ο πρώτος του ομίλου θα δει στα ταμεία του να μπαίνουν 500.000 ευρώ, ο δεύτερος 250.000 ευρώ. Μία ακόμη μεγάλη πρόκληση είναι η συμμετοχή στα play-offs του Champions League.

Η ανακατανομή των χρημάτων της UEFA προς τις ομάδες που συμμετέχουν στις διοργανώσεις της αυξάνει τα έσοδα αυτών από εδώ και στο εξής (2015-2018) σε σχέση με το μέχρι τώρα ισχύον σύστημα. Είναι προφανές ότι από αυτό ευνοούνται κι όσες ελληνικές ομάδες καταφέρουν να εξασφαλίσουν την πρόκρισή τους, στους ομίλους του Champions League και του Europa League, αρχής γενομένης από τη σεζόν 2015-2016.

### 3.6 Προσφορά του Επαγγελματικού Ποδοσφαίρου (Superleague) στην Ελληνική Οικονομία

Παρά την επίπτωση της οικονομικής κρίσης, σημαντική είναι η συνολική επίδραση της Superleague στην εθνική οικονομία, όπως προκύπτει και από τα αποτελέσματα της μελέτης του IOBE και της ΣΤΟΧΑΣΙΣ<sup>13</sup>, αναφορικά της οποίας και παραθέτουμε συμπληρωματικά στοιχεία στην μελέτη μας. Η Superleague σε συνεργασία με το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) και τη ΣΤΟΧΑΣΙΣ Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε. εκπόνησαν -για πρώτη φορά στην Ελλάδα- μελέτη στην οποία παρουσιάστηκαν οικονομικά στοιχεία για την εξέλιξη του επαγγελματικού ποδοσφαίρου στη χώρα, αναλύθηκαν επιχειρηματικά μοντέλα και καλές πρακτικές από συλλόγους του εξωτερικού, εκτιμήθηκε η συνολική συνεισφορά της Superleague στην ελληνική οικονομία και διατυπώθηκαν προτάσεις στην κατεύθυνση εξασφάλισης της βιωσιμότητας και ανάπτυξης του επαγγελματικού ποδοσφαίρου στην Ελλάδα τα επόμενα χρόνια.

Στη μελέτη εκτιμήθηκε και η συνολική επίδραση του επαγγελματικού ποδοσφαίρου (Super League) στην Εθνική οικονομία. Η εκτίμηση της επίδρασης λαμβάνει υπόψη τα πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα που προκύπτουν στην οικονομία από την τελική ζήτηση για το ποδοσφαιρικό θέαμα της Superleague («πυρήνας») και για προϊόντα και υπηρεσίες που συνδέονται με αυτό, όπως τυχερά παιχνίδια, τηλεοπτικές μεταδόσεις, αθλητική ενημέρωση, διαφήμιση, εστίαση και ένδυση («οικοσύστημα»). Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της μελέτης, ο «πυρήνας» δραστηριοτήτων της Superleague (εισιτήρια και συμμετοχή σε ευρωπαϊκές διοργανώσεις), δημιουργεί πάνω από €180 εκατ. σε όρους ΑΕΠ, ενώ σημαντικά υψηλότερη είναι η επίδραση στο ΑΕΠ (€2,1 δισεκ.) από τη δραστηριότητα στο «οικοσύστημα» των Π.Α.Ε.

Σε όρους απασχόλησης, η επίδραση εκτιμάται σε περισσότερες από 40 χιλ. θέσεις εργασίας. Επιπλέον, οι δραστηριότητες που συνδέονται με τη Superleague προσφέρουν, άμεσα και έμμεσα, συνολικά σχεδόν €550 εκατ. έσοδα στο κράτος από φόρους και εργοδοτικές εισφορές. Σε αυτό σύμφωνα και με την έρευνα θα συμβάλλουν τα ακόλουθα:

- 1) Η εκπόνηση ολοκληρωμένων επιχειρηματικών σχεδίων στα οποία θα τίθενται ξεκάθαροι στόχοι και στρατηγικές για κάθε Π.Α.Ε, δίνοντας κατ' αρχήν έμφαση στην αποτελεσματική οργανωτική δομή και στις αντίστοιχες διαδικασίες.
- 2) Η ανάπτυξη τμημάτων υποδομών και η ορθολογική οικονομική διαχείριση, με σκοπό τον εξορθολογισμό της λειτουργίας των Π.Α.Ε και η οικονομική τους βιωσιμότητα.
- 3) Σε επόμενο στάδιο, το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να προβλέπει επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες (συστήματα διαχείρισης δεδομένων αγώνων, CRM, αξιοποίηση κινητών εφαρμογών και κοινωνικών δικτύων) και ανάπτυξη μίας αποδοτικής εμπορικής πολιτικής, με στόχο να αξιοποιηθούν τα πλεονεκτήματα του επαγγελματικού ποδοσφαίρου (δημοφιλές άθλημα με πιστό κοινό) και να εκμεταλλευθούν οι Π.Α.Ε τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο σύγχρονο ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο.

<sup>13</sup> <http://www.superleaguegreece.net/el/download-zone>

Παρακάτω παραθέτουμε στοιχεία τα οποία και κρίνουμε απαραίτητα για την ευρύτερη κατανόηση του οικονομικού περιβάλλοντος του οποίου πυρήνα αποτελεί το ποδόσφαιρο.

Οι Π.Α.Ε της Superleague εκτιμάται ότι συνεισφέρουν άμεσα και έμμεσα στη οικονομία της χώρας:

- Ο πυρήνας δραστηριοτήτων Superleague (εισιτήρια και συμμετοχή σε ευρωπαϊκές διοργανώσεις) εκτιμάται ότι δημιουργεί πάνω από 180€ εκατ. σε όρους ΑΕΠ.
- 12,4 χιλ. εργαζομένους για την κάλυψη της τελικής ζήτησης που προσφέρουν οι Π.Α.Ε και το οικοσύστημά τους.
- Επιπλέον, 7,0 χιλ. θέσεις δημιουργούνται έμμεσα στην αλυσίδα εφοδιασμού των Π.Α.Ε και του οικοσυστήματός τους.
- Τέλος, η προκαλούμενη επίδραση στην απασχόληση εκτιμάται ότι ανέρχεται σε 17,0 χιλ θέσεις.

Πίνακας 3.8.: Τελική ζήτηση ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας των Π.Α.Ε της Superleague

Τελική ζήτηση ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας των Π.Α.Ε της Superleague						
Π.Α.Ε Superleague		Οικοσύστημα				
Εισιτήρια	Bonus ευρωπαϊκών διοργανώσεων	Διαφημίσεις / Χορηγίες	Τυχερά παιχνίδια / Στοιχήματα	Τηλεοπτική αναμετάδοση /Αθλητική ενημέρωση	Είδη ένδυσης	Εστίαση
38 εκ. €	32 εκ. €	835 εκ. €	172 εκ. €	131 εκ. €	4 εκ. €	8 εκ. €

- Υψηλότερη είναι η επίδραση στο ΑΕΠ (2,1 δισεκ.) από τη δραστηριότητα στο οικοσύστημα των Π.Α.Ε (στοίχημα, τηλεοπτική αναμετάδοση, αθλητική ενημέρωση, διαφήμιση, εστίαση, ένδυση)
- 550 εκατ. έσοδα στο κράτος από φόρους και εργοδοτικές εισφορές
- Συνολικά περίπου 1,2€ δισεκ. τελικής ζήτησης στην οικονομία εκτιμάται ότι προέρχονται από τη δραστηριότητα των Π.Α.Ε της Superleague.

Εικόνα 3.1: Η συνεισφορά του επαγγελματικού ποδοσφαίρου στην ελληνική οικονομία



Πηγή: Εφημερίδα Το Βήμα

### 3.7 Ανασκόπηση Μοντέλων Ευρωπαϊκού Ποδοσφαίρου

#### Football Money League

Σύμφωνα και με την έρευνα της εταιρίας χρηματοοικονομικών συμβούλων Deloitte το «χρηματιστήριο του ποδοσφαίρου» δεν επηρεάζεται από την ύφεση και την λιτότητα. Οι οικονομικές επιδόσεις των συλλόγων που είναι μέλη μιας ιδιότυπης λίγκας που φέρει την επωνυμία «Football Money League», το αποδεικνύουν. Σε αυτήν ανήκουν τα 20 κλαμπ με τα μεγαλύτερα έσοδα για την περίοδο 2013-2014.

Ως μονάδες μέτρησης για τα έσοδα των συλλόγων υπολογίστηκαν:

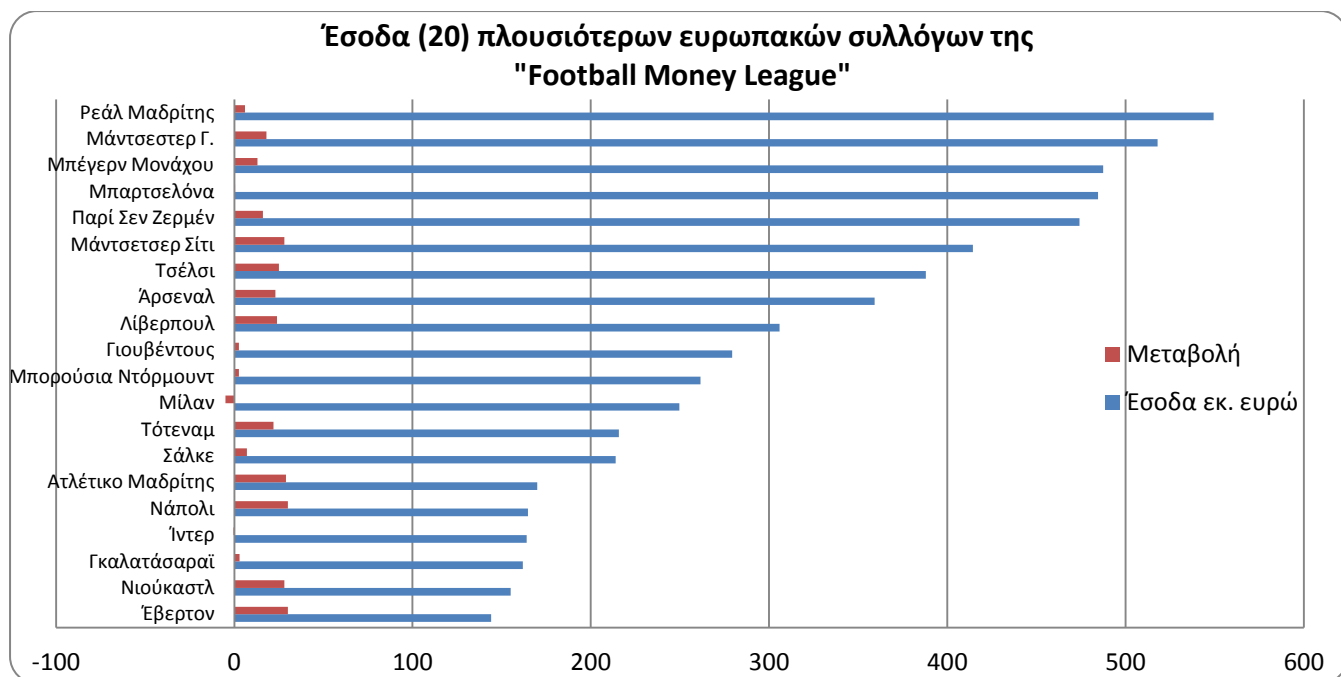
- I. Τα εισιτήρια
- II. Τα τηλεοπτικά
- III. Τα εμπορικά

Τα έσοδα από τις πωλήσεις παικτών δεν περιλαμβάνονται, ενώ τα στοιχεία προκύπτουν από ελεγμένες οικονομικές καταστάσεις και μεμονωμένες πληροφορίες από τις εταιρίες και τους ίδιους τους συλλόγους.

Το σημαντικότερο στοιχείο είναι ότι τη σεζόν 2013-2014 υπήρξε σημαντική αύξηση των εσόδων των συλλόγων της «Football Money League». Τα ετήσια έσοδά τους ξεπερνούν τα 6 δις. Ευρώ, κάτι που συμβαίνει για πρώτη φορά και συνιστά αύξηση της τάξης του 14% σε σχέση με την προηγούμενη σεζόν.

Με αυτά τα δεδομένα για να υπάρξει νεοεισερχόμενο κλαμπ, πρέπει να έχει έσοδα 144 εκ. ευρώ που έχουν αυξηθεί κατά 20%. Με βάση την τάση αυτή, εκτιμάται πως τα 5 πρώτα κλαμπ θα έχουν έσοδα πάνω από 500 εκ. ευρώ, κάτι που σε αυτή την έρευνα έχουν πετύχει μόνο η Ρεάλ και η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ. Είναι ξεκάθαρο πως κάτι τέτοιο είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί από ομάδα προερχόμενη από τα μικρότερα πρωταθλήματα, εκτός και αν υπογράψει ένα ισχυρό τηλεοπτικό συμβόλαιο και ταυτόχρονα εστιάσει στις ευρωπαϊκές διακρίσεις επιτυγχάνοντας τα αντίστοιχα επιτυχή αποτελέσματα και διακρίσεις.

Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στο αγγλικό πρωτάθλημα της Premier League που θεωρείται αυτό με τις πιο πλούσιες ομάδες καθώς χαρακτηρίζεται από τα υψηλότερα τηλεοπτικά συμβόλαια. Από τις τρεις κύριες πηγές εσόδων παρουσιάζεται πτώση στην πώληση εισιτηρίων, για τις 14 από τις 20 ομάδες. Όπως τονίζεται, η πτώση αυτή οφείλεται στο κόστος ζωής και χρήζει άμεσης αντιμετώπισης. Έτσι λοιπόν, ενώ οι ομάδες «σπάνε» κάθε ρεκόρ στις συμφωνίες τους για τα τηλεοπτικά και τις χορηγίες, παρακολουθούν την παραδοσιακή πηγή εσόδων τους να φυλλοροεί. Τα μεγαλύτερα έσοδα προέρχονται από τα εμπορικά δικαιώματα με 1,9 δις. ευρώ, και ακολουθούν τα έσοδα από τα τηλεοπτικά με 1,5 δις. ευρώ ενώ τα έσοδα από τα εισιτήρια ανέρχονται τα 0,9 δις. ευρώ.



Διάγραμμα 3.35: Έσοδα (20) πλουσιότερων ευρωπαϊκών συλλόγων της "Football Money League"

#### Συμπερασματικά:

- Από τις τρεις κύριες πηγές εσόδων παρουσιάζεται πτώση στην πώληση εισιτηρίων, για τις 14 από τις 20 ομάδες.
- Η πτώση αυτή συσχετίζεται άμεσα με το κόστος ζωής.
- Το αγγλικό πρωτάθλημα της Premier League θεωρείται αυτό με τις πλουσιότερες ομάδες καθώς χαρακτηρίζεται από τα υψηλότερα τηλεοπτικά συμβόλαια και ποσοστά πληρότητας.
- Τα μεγαλύτερα έσοδα προέρχονται από τα εμπορικά δικαιώματα με 1,9 δις. €.
- Ακολουθούν τα έσοδα από τα τηλεοπτικά με 1,5 δις. €.
- Ενώ τα έσοδα από τα εισιτήρια ανέρχονται στα 0,9 δις. €.
- Τα 5 πρώτα κλαμπ προβλέπεται να έχουν έσοδα πάνω από 500 εκ. ευρώ, κάτι που σε αυτή την φάση έχουν πετύχει μόνο η Ρεάλ και η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ.
- Η Μπάγερν Μονάχου έχει έσοδα 88 εκ. ευρώ μόνο από την «ημέρα του αγώνα».
- Η Ρεάλ Μαδρίτης αποκόμισε 204,2 εκατ. ευρώ από τα τηλεοπτικά δικαιώματα.
- Το μεγάλο άνοιγμα της Μάντσεστερ Γ σε Κίνα, Νότιο Κορέα και Νιγηρία, της έχει αποφέρει 226,4 εκατ. ευρώ από τα εμπορικά δικαιώματα.



Η πλειονότητα των συλλόγων φυσικά προέρχεται από τα πέντε μεγαλύτερα πρωταθλήματα, που βρίσκονται στο «πυρήνα» των ευρωπαϊκών αγορών. Συγκεκριμένα στο πίνακα 3.9 που ακολουθεί. Επίσης στο πίνακα 3.10 καταγράφονται τα αντίστοιχα τηλεοπτικά τους έσοδα.

Πίνακας 3.9: Ομάδες “Football Money League” ανά χώρα

<b>Football Money League</b>	
<b>Χώρα</b>	<b>Αριθμός ομάδων</b>
Αγγλία	8
Ιταλία	4
Ισπανία	3
Γερμανία	3
Γαλλία	1
Τουρκία	1

Πίνακας 3.10: Τα τηλεοπτικά έσοδα των ομάδων της “Football Media Money League” ανά χώρα

<b>Football Media Money League</b>		
<b>Χώρα</b>	<b>Πρωτάθλημα</b>	<b>Αξία τηλεοπτικών ανά σεζόν</b>
Αγγλία	Premier League	2,206 δισεκατομμύρια
Ιταλία	Serie A	974,5 εκατομμύρια
Ισπανία	La Liga de Futbol Profesional (LFP)	709,6 εκατομμύρια
Γαλλία	Ligue 1	639,5 εκατομμύρια
Γερμανία	Bundesliga	541 εκατομμύρια

### Premier League

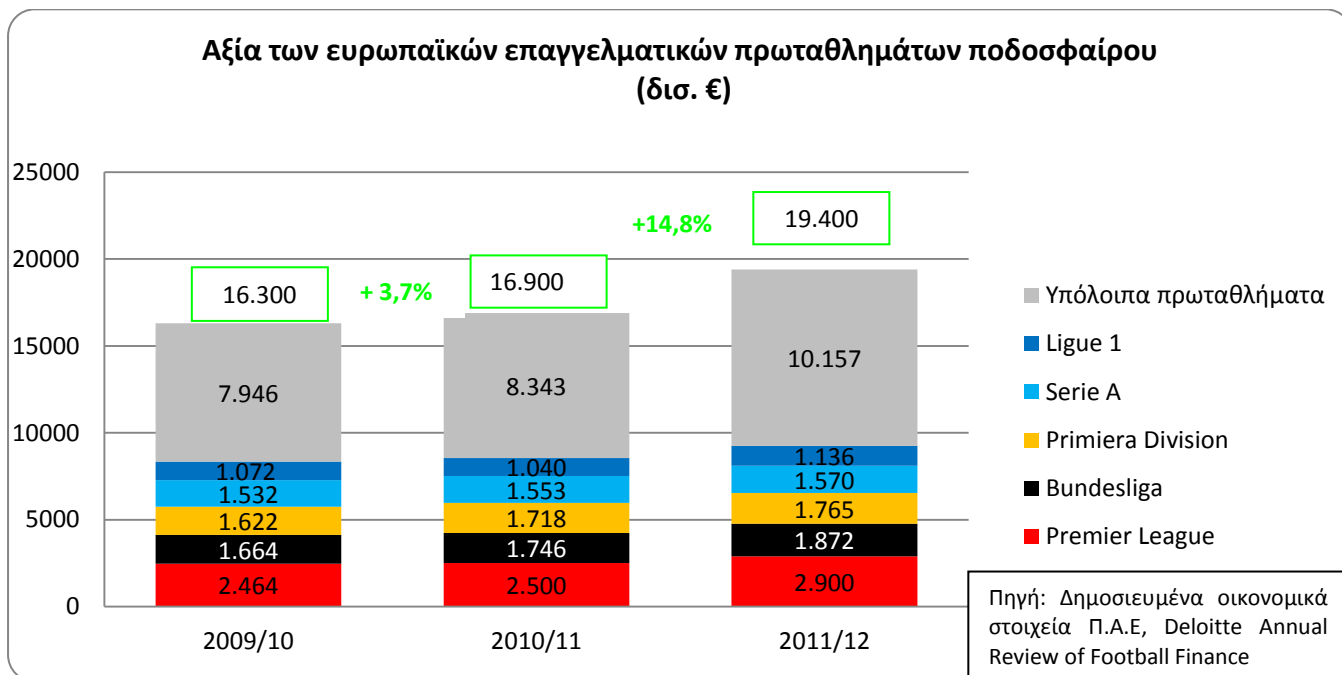
Η Premier League υπόκειται σε καθεστώς εξαιρετικής τηλεοπτικής συμφωνίας για τα δικαιώματα των αγώνων της τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό. Οι ομάδες έλαβαν 60% παραπάνω χρήματα από την προηγούμενη χρονιά. Η αύξηση ήταν τόσο μεγάλη που η Cardiff City, η οποία τερμάτισε τελευταία έλαβε 64 εκατομμύρια λίρες, ενώ η πρωταθλήτρια του 2013, Manchester United, έλαβε 61 εκατομμύρια λίρες. Η Liverpool FC η οποία τερμάτισε πέρυσι δεύτερη, έλαβε 98 εκατομμύρια λίρες.

Εκτός από τα αυξημένα τηλεοπτικά έσοδα, την σεζόν 2013 – 2014 σημειώθηκε αύξηση-ρεκόρ και στην προσέλευση των φιλάθλων με 37.000 θεατές μέσο όρο στους 380 αγώνες της σεζόν. Τέλος, οι συμφωνίες των ομάδων με τις εταιρίες ιματισμού προσθέτουν ακόμα μερικά εκατομμύρια λίρες στο ταμείο των ομάδων. Η συμφωνία της Manchester United με την Chevrolet είναι ενδεικτική.

Η νέα και πιο επικερδής για τις ομάδες συμφωνία για τα δικαιώματα του Champions League η οποία θα ξεκινήσει την σεζόν 2015 – 2016 αναμένεται να οδηγήσει τις ομάδες σε αύξηση του μεταγραφικού τους προϋπολογισμού καθώς οι 4 πρώτες θέσεις του πρωταθλήματος που οδηγούν στην κορυφαία διασυλλογική διοργάνωση “πληρώνουν” παραπάνω από ικανοποιητικά. Την περσινή σεζόν η Manchester United έλαβε περίπου 37 εκατομμύρια λίρες, η Chelsea FC περίπου 35 εκ, η Manchester United περίπου 29 εκ, και η Arsenal FC περίπου 22 εκ. Αυτά τα νούμερα αναμένεται τουλάχιστον να διπλασιαστούν την σεζόν 2015 – 2016 μαζί με το κίνητρο για τις 4 πρώτες θέσεις.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Άρθρο: The Independent

Ακολουθεί πίνακας 3.36 που περιγράφει την αξία του κάθε πρωταθλήματος της “Money League” καθώς και συγκρίνει με την συνολική αξία των υπολοίπων ευρωπαϊκών.

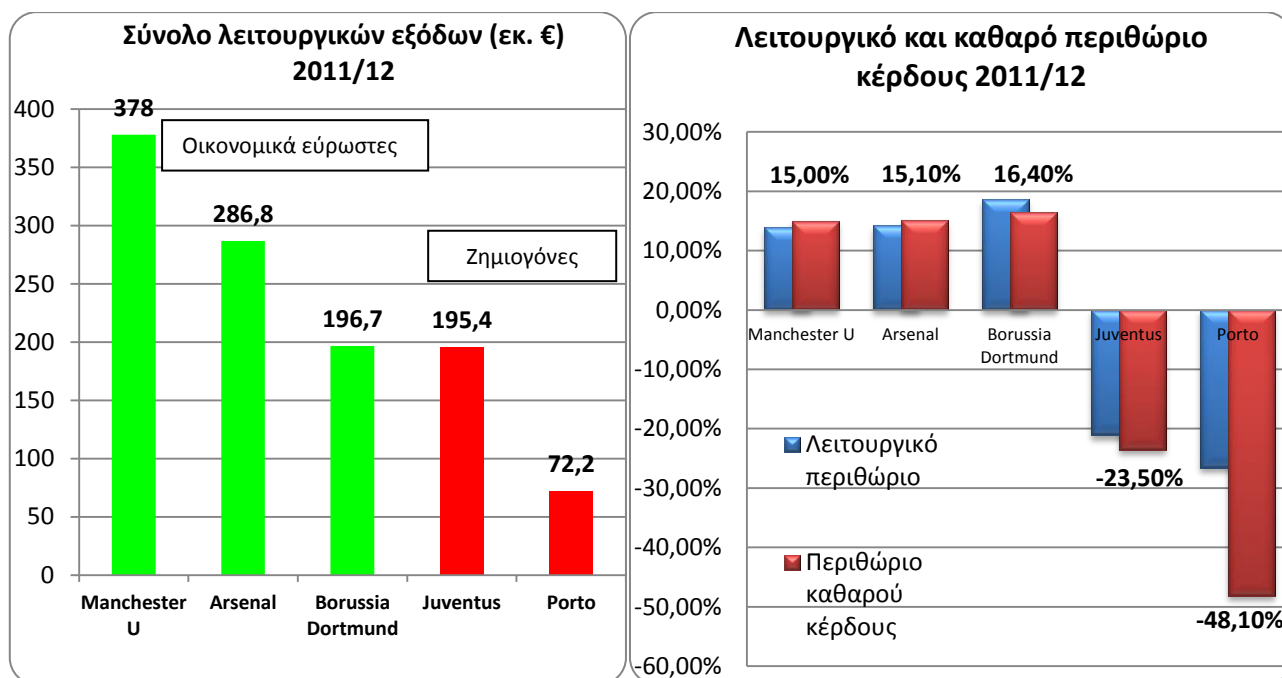


Διάγραμμα 3.36: Αξία των ευρωπαϊκών επαγγελματικών πρωταθλημάτων

Συμπερασματικά:

- Τα πέντε μεγαλύτερα πρωταθλήματα συσσωρεύουν σχεδόν όση αξία, όση όλα τα υπόλοιπα μαζί.
- Η αγγλική Premier League ξεχωρίζει ως το πιο πλούσιο πρωτάθλημα, καθώς υπόκειται σε καθεστώς εξαιρετικής τηλεοπτικής συμφωνίας για τα δικαιώματα των αγώνων της, και ταυτόχρονα καταγράφει ρεκόρ πληρότητας των γηπέδων.
- Η συνολικά θετική μεταβολή της συνολικής αξίας του δείγματος φτάνει στο 18,5%.
- Συνολικά υπολογίζονται (52) ευρωπαϊκά πρωταθλήματα.

Ακολουθούν δύο διαγράμματα με ενδεικτικές τιμές οικονομικών μεγεθών και χρηματοοικονομικών δεικτών για αντιπροσωπευτικές ομάδες μεγάλων ευρωπαϊκών πρωταθλημάτων.

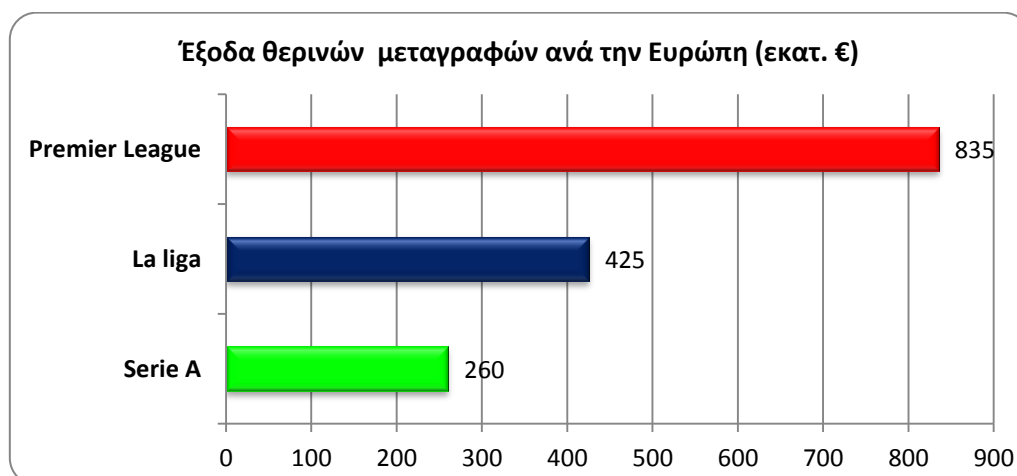


Διάγραμμα 3.37 : Χρηματοοικονομικοί δείκτες ευρωπαϊκών ομάδων

Συμπερασματικά:

- Οι προερχόμενες από τα πλούσια πρωταθλήματα της Premier League και Bundesliga ομάδες, εμφανίζουν οικονομική ευρωστία σε αντίθεση με την ιταλική Juventus και την πορτογαλική Porto που είναι ζημιογόνες.
- Οι ομάδες αυτές παρουσιάζουν την ικανότητα να ελέγχουν τα λειτουργικά τους έξοδα και τα χρηματοοικονομικά τους έξοδα, δημιουργώντας καθαρά κέρδη.

Οι μεταγραφές στην Ευρώπη








Διάγραμμα 3.38: Έξοδα θερινών μεταγραφών στα ευρωπαϊκά πρωταθλήματα

### Φιλοσοφία ευρωπαϊκών μοντέλων διαχείρισης ομάδων

Στον παρακάτω πίνακα περιγράφονται τα μοντέλα διαχείρισης των ομάδων που αναλύουμε, σε μια προσπάθεια να εξεταστεί η ξεκάθαρη φιλοσοφία του συλλόγου και το πεδίο στο οποίο επενδύει οικονομικά.

Πίνακας 3.11 : Περιγραφή μοντέλων διαχείρισης ευρωπαϊκών ομάδων ποδοσφαίρου


Περιγραφή μοντέλων διαχείρισης ευρωπαϊκών ομάδων ποδοσφαίρου		
Σύλλογος	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
	<ul style="list-style-type: none"><li>Αξιοποίηση εφαρμογών σε κινητά, social media, e-commerce και συνδρομητική web tv.</li><li>Τα εμπορικά έσοδα αντιστοιχούν στο 49% των συνολικών εσόδων.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Υψηλό κόστος μεταγραφών.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Αξιοποίηση του γηπέδου emirates (από τα εισιτήρια του προέρχεται το 41% των συνολικών εσόδων).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Λιγότερο αποτελεσματική εμπορική πολιτική (7,5% των εσόδων)</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Επένδυση σε νέους παίκτες μέσω της ακαδημίας της (BVB Academy – Training Center).</li><li>Οικονομική διαχείριση.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Περιορισμένη εκμετάλλευση του γηπέδου της. (Από εισιτήρια προέρχεται το 16% των εσόδων).</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Αξιοποίηση υψηλής τεχνολογίας (Training Check Project, Match Analysis).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Υψηλό κόστος μεταγραφών.</li><li>Χρηματοοικονομική κατάσταση και κεφαλαιακή διάρθρωση.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Επένδυση στις ακαδημίες.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Υψηλό κόστος προσωπικού και μεταγραφών.</li><li>Χρηματοοικονομική κατάσταση και κεφαλαιακή διάρθρωση.</li></ul>

#### Συμπερασματικά:

- Αξιοποιείται η τεχνολογία, είτε στις προπονητικές μεθόδους, είτε σε επίπεδο προώθησης και marketing.
- Επενδύουνε πολύ στις ακαδημίες και στις υποδομές.
- Εμφανίζουν υψηλό κόστος μεταγραφών.

Επιλέξαμε να παρουσιάσουμε επίσης ένα ξεχωριστό μοντέλο ανάπτυξης ομάδας ποδοσφαίρου, ως το πιο αποτελεσματικό μάλιστα . Το μοντέλο της πλουσιότερης ομάδας παγκοσμίως, της Ρεάλ Μαδρίτης.

Πίνακας 3.12 : Περιγραφή μοντέλου διαχείρισης Ρεάλ Μαδρίτης

Περιγραφή μοντέλου διαχείρισης Ρεάλ Μαδρίτης	
	
Στόχοι	Ενέργειες
Οικονομική ευρωστία	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Αξιοποίηση εγκαταστάσεων.</li> <li>▪ Συνεργασία με σημαντικούς χορηγούς.</li> <li>▪ Αναβάθμιση VIP σουίτες, και διαχείρισή τους από πολυεθνικές.</li> <li>▪ Σχέδια για επέκταση χωρητικότητας γηπέδου.</li> <li>▪ Έμφαση στη φιλοξενία χορηγών.</li> </ul>
Απόκτηση κορυφαίων ποδοσφαιριστών διεθνούς φήμης	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Υιοθέτηση του μοντέλου του κινηματογράφου.</li> <li>▪ Μεταγραφές υψηλού κόστους.</li> <li>▪ Αύξηση των πωλήσεων εισιτηρίων και εσόδων από προϊόντα.</li> </ul>
Ανάπτυξη brand name και περαιτέρω προβολή	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ίδρυση ανεξάρτητης εταιρείας εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων.</li> <li>▪ Εικόνας των ποδοσφαιριστών, ηλεκτρονικής προβολής κ.α.</li> <li>▪ Ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων λιανικής και online shop.</li> <li>▪ Στρατηγική διείσδυσης σε παγκόσμιο επίπεδο.</li> <li>▪ Περιοδείες σε Ασία και Η.Π.Α.</li> <li>▪ Έκδοση fan card Real Madrid, με παροχές προς τους κατόχους.</li> </ul>

# Κεφάλαιο 4: Ανάλυση και Αξιολόγηση

## 4.1 Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Το ποδόσφαιρο σήμερα έχει εξελιχθεί σε μια αγορά, κύριο χαρακτηριστικό της οποίας είναι οι επενδύσεις δισεκατομμυρίων. Υπερβολικές δαπάνες για την μεταφορά των ομάδων, αστρονομικά ποσά για την υπογραφή συμβολαίων με τους ποδοσφαιριστές, «μάχες» των χορηγών για να μπορέσουν να αποκτήσουν μεγάλα ονόματα ποδοσφαιριστών για να προωθούν και να διαφημίζουν τα προϊόντα τους, αυξάνοντας την εμπορικότητά τους.

Ατέλειωτες διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται για να εξασφαλιστούν τα τηλεοπτικά δικαιώματα, την ίδια στιγμή που οι μάνατζερ προσπαθούν να βρουν την ομάδα πρότυπο για τους υποψήφιους επενδυτές τους.

Οι αθλητικές οργανώσεις και τα ποδοσφαιρικά σωματεία έχουν περάσει από διάφορες φάσεις κυρίως όσον αφορά την οργανωτική δομή τους και κατά την διάρκεια της δεκαετίας 1970 με 1980 είχαν προσαρμοστεί σε ένα πιο επαγγελματικό και γραφειοκρατικό τρόπο.

Σύμφωνα με τους Kikulis et al. (1995) και Smith(2004) η νέα αυτή οργανωτική δομή των σωματείων απαιτεί περισσότερη τεχνική και διοικητική εμπειρογνώμοσύνη, που θα οδηγήσει σε ένα πιο επαγγελματικό τρόπο λήψης αποφάσεων προκαλώντας έτσι τις αξίες οι οποίες έχουν επηρεάσει την λειτουργία τους. Η αλλαγή αυτή στην οργανωτική δομή των επαγγελματικών συλλόγων παρείχε στους διαχειριστές την απαραίτητη ώθηση για την εισαγωγή της αποδοτικότητας στις εντός αλλά και τις εκτός διοικητικές αποφάσεις.

Οι Garcia και Rodriguez(2003) εστιάζόμενοι στο Ισπανικό επαγγελματικό ποδόσφαιρο συμπέραναν ότι για μερικούς συλλόγους θα ήταν δύσκολο να επιβιώσουν στην επαγγελματική κατηγορία επειδή οι σύλλογοι αυτοί θα έπρεπε να αλλάξουν την σύνθεση των Ισολογισμών τους για να μπορέσουν να διατηρήσουν την ισορροπία η οποία βασίζεται κατά 60% σε άυλα περιουσιακά στοιχεία.

Ακόμη οι Ascari και Gagnepain(2006) σε μια ανάλυση τους επίσης για το Ισπανικό ποδόσφαιρο, βρήκαν ότι η Ισπανική βιομηχανία ποδοσφαίρου πάσχει από διαρθρωτικές αδυναμίες στα λογιστικά της βιβλία. Κυρίως τα τηλεοπτικά έσοδα δεν αυξάνονται τόσο γρήγορα σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, με αποτέλεσμα τη μείωση της αποδοτικότητας (κερδοφορίας) και ισολογισμούς δομημένους σύμφωνα με μια επικίνδυνη ισορροπία μεταξύ Ενεργητικού και Παθητικού. Όλα αυτά τα γεγονότα καθιστούν την κερδοφορία των συλλόγων εξαιρετικά δυσοίωνη με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε έντονα οικονομικά προβλήματα.

Οι Lago et al. (2006) υποστήριξαν ότι υπήρχαν δύο στοιχεία που υποδήλωναν την πιθανότητα οικονομικής αστάθειας ανάμεσα στις ευρωπαϊκές ομάδες και αυτό διακρινόταν κυρίως:

1. Η αστάθεια ως προς τα έσοδα και τα έξοδα.
2. Τα στοιχεία του χρέους.

Όσον αφορά το μέγεθος της οικονομικής αστάθειας των ποδοσφαιρικών συλλόγων οι μελέτες των Bosca(2008), Ascarì και Gagnerpain(2006), Frick και Prinz(2006), Barros(2006) και του Δημητρώπουλου(2009) δείχνουν πως το μέγεθος της οικονομικής αστάθειας που χαρακτηρίζει τα ποδοσφαιρικά σωματεία και τις ομοσπονδίες σε όλη την Ευρώπη δεν έχει αντιμετωπιστεί παρόλο που έχουν γίνει δραστικές αλλαγές για τον καθορισμό του ποδοσφαίρου σε κάθε χώρα. Μια σειρά από ερευνητικές μελέτες που έχουν γίνει για το θέμα της οικονομικής απόδοσης των ποδοσφαιρικών συλλόγων σε Ευρωπαϊκό επίπεδο έδειξαν ότι υπάρχουν σημάδια έντονης οικονομικής κρίσης στην πλειονότητα των ποδοσφαιρικών συλλόγων που αγωνίζονται σε μεγάλα Ευρωπαϊκά πρωταθλήματα.

Οι Barroncelli και Lago (2006) επιβεβαιώνουν τα ευρήματα των Ascarì και Gagnerpain (2006) αλλά και του Bosca(2008) στα πλαίσια του Ιταλικού πρωταθλήματος. Υποστηρίζουν ότι παρά την ανάπτυξη του Ιταλικού ποδοσφαίρου ταυτόχρονα με την είσοδο τους στην συνδρομητική τηλεόραση, στη συνέχεια μετά την έναρξη της νέας χιλιετίας βυθίστηκαν σε μια οικονομική κρίση που είχε ως αποτέλεσμα να πτωχεύσουν πολλοί ποδοσφαιρικοί σύλλογοι.

Κάποιες άλλες έρευνες που έγιναν για το Αγγλικό και το Πορτογαλικό πρωτάθλημα έδειξαν ότι οι κύριες αιτίες για την κρίση στους συλλόγους είναι η απώλεια εσόδων λόγω υποβιβασμού, η αύξηση του ανεπαρκούς εισοδήματος και το υπερβολικό κόστος των μισθών. Για το πορτογαλικό πρωτάθλημα οι Barros et al. (2006) υποστηρίζουν πως η οικονομική αστάθεια τους προκλήθηκε από την ανεπαρκή πολιτική του κράτους και την κακή διαχείριση.

Οι Frick και Prinz (2006) ερεύνησαν τα οικονομικά της Γερμανικής Bundesliga και διαπίστωσαν ότι ήταν λίγο βελτιωμένα τα οικονομικά τους σε σχέση με τα άλλα πρωταθλήματα της Ευρώπης. Αυτό οφείλονταν στο γεγονός ότι το συνολικό Παθητικό τους ήταν στο μισό σε σύγκριση με τους συλλόγους της Ισπανίας, της Αγγλίας και της Ιταλίας και η παρουσία των φιλάθλων της ήταν υψηλή και συνεχώς αυξανόμενη όπως και τα έσοδα από τους χορηγούς όντας τα υψηλότερα στην Ευρώπη.

Κάποια επιπλέον στοιχεία από τον Bosca(2008) δείχνουν πως υπάρχει έλλειψη διαφάνειας στα λογιστικά των ομάδων εφόσον φαίνεται να υπάρχει μια μόνιμη διαφορά μεταξύ εσόδων και εξόδων που επηρεάζει τους συλλόγους. Ο βασικότερος λόγος αυτής της διαφοράς είναι το γεγονός ότι πολλοί σύλλογοι ασχολούνται με την πώληση παγίων περιουσιακών στοιχείων με σκοπό να χρηματοδοτήσουν τα ελλείμματα που προκύπτουν από αθλητικές δραστηριότητες

Ο Δημητρώπουλος (2009) εξέτασε τους παράγοντες που έχουν σημαντική επίδραση στην κερδοφορία των ελληνικών ποδοσφαιρικών συλλόγων. Υποστηρίζει πως οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι στην Ελλάδα υποφέρουν από σοβαρές απώλειες με πολύ υψηλά επίπεδα δανεισμού και αρνητική απόδοση στα ίδια κεφάλαια και τα περιουσιακά στοιχεία. Η κύρια διαπίστωση του είναι ότι η κερδοφορία των ποδοσφαιρικών συλλόγων είναι άμεσα συνδεδεμένη με την μικρή επιτυχία τους στους αγώνες και ειδικά τους διεθνείς, πράγμα που δείχνει ότι τα αρνητικά αποτελέσματα επιδεινώνουν την αθλητική απόδοση τους.

Τέλος υποστηρίζει ότι οι προσωρινές αθλητικές επιδόσεις δεν μπορεί να επιτευχθούν εις βάρος της χρηματοοικονομικής σταθερότητας. Για τον λόγο αυτό οι διαχειριστές των ποδοσφαιρικών συλλόγων χρειάζεται να προσθέσουν τις προοπτικές της κερδοφορίας και της απόδοσης στα σχέδια τους με σκοπό την καλύτερη δυνατή διαχείριση των ομάδων τους.

## 4.2 Η Μέθοδος P.R.O.METH.E.E

Προκειμένου να γίνει εκτενής και συγκριτική ανάλυση, θα χρησιμοποιήσουμε την μέθοδο P.R.O.METH.E.E (Preference Ranking Organization Method for Enrichment of Evaluations), η οποία κατατάσσει και αξιολογεί τις Π.Α.Ε σύμφωνα με τα επιλεγμένα κριτήρια. Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι κατάλληλα προσαρμοσμένη στην ανάπτυξη υποδειγμάτων σύνθεσης των κριτηρίων αξιολόγησης, έτσι ώστε να επιτευχθεί η κατάταξη ενός συνόλου εναλλακτικών δραστηριοτήτων (οργανισμοί, επιχειρήσεις, κλπ) από αυτές με τις υψηλότερες επιδόσεις προς αυτές με τις συγκριτικά χαμηλότερες. Κύριος σκοπός της μεθόδου είναι η δυνατότητα να λαμβάνονται οι αποφάσεις με τον ευκολότερο δυνατό τρόπο. Η μέθοδος βασίζεται σε συναρτήσεις προτίμησης, οι οποίες συγκρίνουν ανά δύο τους υπό εξέταση ομάδες. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται έξι πιθανές συναρτήσεις, οι οποίες προσδιορίζονται από αυτόν που λαμβάνει τις αποφάσεις. Ορίζει το πολύ δύο παραμέτρους οικονομικής σημασίας και έτσι δημιουργείται ένα γράφημα, το οποίο δείχνει ποιος από τους δύο οργανισμούς υπερτερεί του άλλου, ορίζοντας δύο πιθανότητες με σκοπό τη λύση του πολυκριτηρίου προβλήματος.

Το πολυκριτήριο πρόβλημα:  $\max \{f_1(a), f_2(a), \dots, f_k(a) / a \in K\}$ ,  $K$  το πλήθος των κριτηρίων αξιολόγησης, με  $f_h(a)$ ,  $h = 1, 2, \dots, k$  δεν μπορεί να δώσει μια συνολική κατάταξη στο σύνολο  $K$  και αυτό διότι το πρόβλημα δεν είναι καλά ορισμένο, επειδή η έννοια της βέλτιστης λύσης δεν έχει νόημα. Δεν υφίσταται δηλαδή πάντοτε λύση  $a^*$  ώστε  $f_h(a^*) \geq f(a)$  για κάθε  $a \in K$  και για κάθε  $h$ . Τέτοια προβλήματα συχνά προκύπτουν στον οικονομικό τομέα. Η σχέση υπεροχής που υπάρχει σε ένα πολυκριτήριο πρόβλημα είναι συνήθως τόσο μικρή που δεν μπορεί να επιλυθεί ένα πρόβλημα με την ομοφωνία των δραστηριοτήτων. Πολλοί έχουν προτείνει μεθόδους κατάταξης με σκοπό να εμπλουτίσουν την έννοια της υπεροχής βασιζόμενοι στην αρχή της πλειοψηφίας και όχι στην ομοφωνία των δραστηριοτήτων.

Μια δραστηριότητα  $a$  θεωρούμε πως υπερτερεί μιας άλλης  $b$  όταν ισχύει  $f_h(a) \geq f_h(b)$  για κάθε  $h \in \{1, 2, 3, \dots, K\}$  και μια τουλάχιστον από τις ανισότητες να ικανοποιείται. Αν εξετάσουμε όλες τις δραστηριότητες  $K$  τότε έχουμε μια μερική κατάταξη των δραστηριοτήτων που ονομάζεται κατάταξη υπεροχής και απεικονίζεται σε γράφημα υπεροχής.

Για την επίλυση προβλημάτων πολυκριτηρίας ανάλυσης υπάρχουν τρεις μέθοδοι:

1. Αθροιστικές, οι οποίες χρησιμοποιούν συναρτήσεις μεταφοράς.
2. Αλληλεπιδραστικές.
3. Μέθοδοι κατάταξης, με τις οποίες θα ασχοληθούμε στην παρούσα μελέτη.

Οι μέθοδοι κατάταξης λειτουργούν με συμβιβασμό ανάμεσα στις σχέσεις υπεροχής και σε αυτές που προκύπτουν από τις συναρτήσεις χρησιμότητας. Κάθε μια από τις παραπάνω μεθόδους περιλαμβάνει δύο σκέλη. Την κατασκευή της κατάταξης και την ερμηνεία της, για να βοηθηθεί ο λήπτης της απόφασης στην επιλογή του. Η μέθοδος Promethee βασίζεται στην επέκταση της έννοιας του κριτηρίου. Τα κριτήρια κατασκευάζονται από το λήπτη της απόφασης, επειδή αντιπροσωπεύουν την έννοια της έντασης της προτίμησης και οι παράμετροι που δίνονται έχουν κάποια οικονομική σημασία και είναι το πολύ δύο. Στη συνέχεια σχεδιάζεται το γράφημα υπεροχής κάνοντας χρήση των συναρτήσεων προτίμησης. Η επέκταση της έννοιας του κριτηρίου βασίζεται στην εισαγωγή μιας συνάρτησης προτίμησης, η οποία δηλώνει την προτίμηση του αποφασίζοντα ανάμεσα σε δύο δραστηριότητες  $\alpha$  και  $\beta$ . Η συνάρτηση προτίμησης ορίζεται για



κάθε κριτήριο χωριστά και οι τιμές που παίρνει κυμαίνονται στο διάστημα  $[0,1]$ . Όσο πιο κοντά στο 1 βρίσκεται η τιμή της συνάρτησης τόσο πιο μεγάλη είναι η προτίμηση του αποφασίζοντα για μια δραστηριότητα, ενώ όσο πιο μικρή είναι η τιμή της συνάρτησης, τόσο πιο μεγάλη είναι και η αδιαφορία του λήπτη της απόφασης.

Η PROMETHEE είναι μια πολυκριτήρια μέθοδος αξιολόγησης, η οποία αναπτύχθηκε από τους Brans, Vincke και Mareschl και βασίζεται στη θεωρία των σχέσεων υπεροχής. Η θεωρία των σχέσεων υπεροχής αποτελεί ένα ιδιαίτερο μεθοδολογικό πεδίο της πολυκριτήριας ανάλυσης, οι βάσεις του οποίου τέθηκαν στα τέλη του 1960 με τις εργασίες του B. Roy. Όλες οι τεχνικές που βασίζονται στη θεωρία των σχέσεων υπεροχής λειτουργούν σε δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο πραγματοποιείται η ανάπτυξη μιας σχέσης υπεροχής μεταξύ των εξεταζόμενων εναλλακτικών δραστηριοτήτων, ενώ στο δεύτερο στάδιο πραγματοποιείται η εκμετάλλευση της σχέσης υπεροχής ώστε να υπάρξει αποτέλεσμα της αξιολόγησης των εναλλακτικών δραστηριοτήτων στην επιθυμητή μορφή (κατάταξη, ταξινόμηση, επιλογή). Η σχέση υπεροχής είναι μια διμερής σχέση, η οποία επιτρέπει την εκτίμηση της ισχύος της υπεροχής μιας εναλλακτικής δραστηριότητας έναντι μιας άλλης. Η ανάπτυξη μιας σχέσης υπεροχής της παραπάνω μορφής αποτελεί μια εναλλακτική μορφή μοντελοποίησης και μαθηματικής αναπαράστασης του συστήματος αξιών του αποφασίζοντα.

Χρησιμοποιώντας ειδικές συναρτήσεις προτίμησης για κάθε κριτήριο αξιολόγησης επιτυγχάνει μια ιεράρχηση των εναλλακτικών λύσεων.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της μεθόδου είναι:

- a) Απλότητα
- b) Καθαρότητα
- c) Ευστάθεια

Η έννοια του γενικευμένου κριτηρίου χρησιμοποιείται για την κατασκευή σχέσης κυριαρχίας μεταξύ κάποιων εναλλακτικών δραστηριοτήτων.

Η μέθοδος συγκρίνει όλες τις εναλλακτικές ανά δύο για κάθε κριτήριο ξεχωριστά. Η σύγκριση δύο εναλλακτικών  $\alpha$  και  $\beta$  για το  $i$  κριτήριο γίνεται υπολογίζοντας:

1. Τη διαφορά  $\alpha$  των επιδόσεων τους ως προς το κριτήριο αξιολόγησης  $i$ .
2. Την τιμή μιας συνάρτησης προτίμησης  $H(\alpha)$ , η οποία ορίζεται για κάθε κριτήριο. Οι συναρτήσεις προτίμησης που η μέθοδος προτείνει καλύπτουν τις περισσότερες περιπτώσεις που εμφανίζονται στην πράξη. Αυτό όμως δεν αποτελεί δεσμευτικό χαρακτηριστικό της μεθόδου, αφού ο κάθε αναλυτής μπορεί να κατασκευάσει μια νέα συνάρτηση προτίμησης ανάλογη της ιδιαιτερότητας του προβλήματος που καλείται να αντιμετωπίσει. Παρέχει τη δυνατότητα στον λήπτη των αποφάσεων να αντιμετωπίσει τα διάφορα προβλήματα, ορίζοντας τις κατάλληλες παραμέτρους των συναρτήσεων προτίμησης. Βέβαια, ανάλογα με τον τύπο κριτηρίου που επιλέγεται κάθε φορά μπορεί να υπάρξουν διαφορετικές προσεγγίσεις στην αξιολόγηση, γεγονός που εξαρτάται από την εμπειρία του αποφασίζοντα ώστε να επιλέξει το κατάλληλο τύπο κριτηρίου για το κάθε κριτήριο. Υπάρχουν έξι είδη γενικευμένων κριτηρίων με τις αντίστοιχες συναρτήσεις. Στον πίνακα παρουσιάζονται τα κριτήρια, οι συναρτήσεις τους, τα γραφήματα τους και οι αντίστοιχες παράμετροι. Στην μελέτη μας, εργαστήκαμε σύμφωνα με το κριτήριο Gauss.

Πίνακας 4.1: Γενικευμένα κριτήρια της μεθόδου Promethee

Κριτήριο	Τύπος Συνάρτησης	Παράμετροι
Σύνηθες Κριτήριο	$H(d) = 0$ αν $d = 0$ $1$ αν $d \neq 0$	-
Σχεδόν κριτήριο	$H(d) = 0$ αν $-q \leq d \leq q$ $1$ αν $d < -q$ ή $d > q$	$q$
Κριτήριο με γραμμική προτίμηση	$H(d) = d/p$ αν $-p \leq d \leq p$ $1$ αν $ d  > p$	$p, q$
Κριτήριο επιπέδου	$H(d) = 0$ αν $ d  \leq q$ $1/2$ αν $q <  d  < p$ $1$ αν $q <  d $	$p, q$
Κριτήριο με γραμμική προτίμηση και αδιάφορη περιοχή	$H(d) = 0$ αν $ d  < q$ $( d  - q)/(p - q)$ αν $q <  d  < p$ $1$ αν $p <  d $	$p, q$
<b>Κριτήριο Gauss</b>	<b><math>H(d) = 1 - e^{(-d^2/2\sigma^2)}</math></b>	<b><math>\sigma</math></b>

3. Το βαθμό προτίμησης  $P_i(\alpha, \beta)$  της εναλλακτικής  $\alpha$  έναντι της εναλλακτικής  $\beta$  για το κριτήριο  $i$  σύμφωνα με τη σχέση  $P_i(\alpha, \beta) = (H(d))$  για  $d > 0$  ή  $0$  για  $d < 0$ ). Οι επιμέρους βαθμοί προτίμησης  $P_i(\alpha, \beta)$  για κάθε κριτήριο μπορούν να καθορισθούν βάσει έξι προκαθορισμένων συναρτήσεων (γενικευμένα κριτήρια). Χρησιμοποιώντας κάποια βάρη ( $\pi_i$ ) των κριτηρίων αξιολόγησης  $f_i$  ( $i = 1 \dots k$ ). Τα βάρη καθορίζουν τη σημαντικότητα του κάθε κριτηρίου και επίσης έχουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στον υπολογισμό του δείκτη προτίμησης  $\Pi(\alpha, \beta)$ . Αφού, γίνει ο καθορισμός των παραμέτρων ( $P_i, \pi_i$ ), ο αποφασίζων είναι σε θέση να ορίσει το πολυκριτήριο δείκτη προτίμησης ο οποίος δείχνει τη συνολική σύγκριση των εναλλακτικών ανά δύο και δίνεται από τη σχέση:

$$\Pi_{\alpha, \beta} = \sum_{i=1}^k w_i P_i(\alpha, \beta) \quad (4.1)$$

όπου  $\pi_i$  είναι το βάρος του κριτηρίου αξιολόγησης  $i$  και καθορίζεται από τον αποφασίζοντα, έτσι ώστε να αναπαριστά επαρκώς τη σημαντικότητα που αυτός αποδίδει σε καθένα κριτήριο κατά την αξιολόγηση των επιδόσεων των εξεταζόμενων εναλλακτικών δραστηριοτήτων και  $W_i$  είναι το κανονικοποιημένο βάρος του κριτηρίου αξιολόγησης  $i$ , έτσι ώστε το άθροισμα των βαρών να ισούται με τη μονάδα.

Ο πολυκριτήριος δείκτης προτίμησης  $\Pi(\alpha, \beta)$  αναπαριστά την ένταση της προτίμησης του αποφασίζοντα για την εναλλακτική  $\alpha$  σε σχέση με τη  $\beta$ , καθώς λαμβάνει υπόψη του όλα τα κριτήρια αξιολόγησης  $f_i = 1 \dots k$ , τα οποία χρησιμοποιούνται στο πρόβλημα απόφασης. Ο πολυκριτήριος δείκτης προτίμησης είναι ένας αριθμός, που παίρνει τιμές από  $0$  έως  $1$  και υπολογίζεται για κάθε ζεύγος εναλλακτικών δραστηριοτήτων  $\alpha, \beta$ . Εάν το  $\Pi(\alpha, \beta)$  είναι κοντά στη μονάδα τότε η εναλλακτική  $\alpha$  είναι σαφώς προτιμότερη της  $\beta$ , ενώ εάν είναι κοντά στο  $0$  οι εναλλακτικές  $\alpha$  και  $\beta$  είναι περίπου ισοδύναμες.

Βάσει των δεικτών προτίμησης  $\Pi$ , για κάθε εναλλακτική υπολογίζονται οι εξερχόμενες και οι εισερχόμενες ροές της  $(\Phi_+, \Phi_-)$ , οι οποίες δείχνουν το πόσο υπερέχει έναντι των άλλων εναλλακτικών και το πόσο οι άλλες εναλλακτικές υπερέχουν έναντι αυτής. Σε ότι αφορά στην

εκμετάλλευση της σχέσης υπεροχής για την ταξινόμηση των εναλλακτικών λύσεων, για κάθε εναλλακτική  $\alpha$  ορίζεται:

- Η εξωτερική ροή που δίνεται από τη μαθηματική σχέση  $\Phi_+(\alpha) = \sum \Pi(\alpha, \beta) \quad \forall \beta$  που ανήκει στο σύνολο των εναλλακτικών λύσεων. (4.2)

- Η εσωτερική ροή που δίνεται από τη σχέση  $\Phi(\alpha) = \sum \Pi(\beta, \alpha)$ . (4.3)

- Η σύνθετη ροή (καθαρή ροή) προκύπτει από τη σχέση  $\Phi(\alpha) = \Phi_+(\alpha) - \Phi_-(\alpha)$  αποδίδει την καθαρή ροή για κάθε δραστηριότητα και αποτελεί το συνολικό μέτρο αξιολόγησης των εξεταζόμενων δραστηριοτήτων. (4.4)

Η τελική κατάταξη των εναλλακτικών δραστηριοτήτων από τις καλύτερες προς τις χειρότερες επιτυγχάνεται κατατάσσοντας τις δραστηριότητες βάσει των καθαρών ροών κατά φθίνουσα σειρά (μεγαλύτερες θετικές καθαρές ροές αντιστοιχούν στις συγκριτικά καλύτερες δραστηριότητες και αντίστοιχα οι χαμηλότερες καθαρές ροές υποδεικνύουν τις συγκριτικά χειρότερες δραστηριότητες).

Η ολική κατάταξη των εναλλακτικών που παίρνουμε με την Promethee II, η οποία παρέχει πληρέστερη αξιολόγηση και προκύπτει αφού υπολογίσουμε για κάθε περίπτωση  $\alpha$  τη σύνθετη ροή:

$$\alpha P \beta \text{ αν } \Phi(\alpha) > \Phi(\beta) \quad (\alpha \text{ Preference } \beta) \quad (4.5)$$

$$\alpha I \beta \text{ αν } \Phi(\alpha) = \Phi(\beta) \quad (\alpha \text{ Indifference } \beta) \quad (4.6)$$

Με τον τρόπο αυτόν η μέθοδος συμβάλλει στην εξαγωγή μιας συνολικής ορθολογικής αξιολόγησης των επιδόσεων των εξεταζόμενων οργανισμών βάσει όλων των παραγόντων (χρηματοοικονομικοί δείκτες) που επιδρούν στη χρηματοοικονομική τους συμπεριφορά και επιδόσεις.

## 4.3 Μεθοδολογία Ανάλυσης και Αξιολόγησης των Π.Α.Ε

### 4.3.1 Δεδομένα του Δείγματος

Το δείγμα που χρησιμοποιήσαμε περιλαμβάνει ως εναλλακτικές λύσεις τις (11) Π.Α.Ε με τα εξής κριτήρια επιλογής:

1. Σταθερή παρουσία στην Superleague (Πρώτη Εθνική Κατηγορία Ποδοσφαίρου).
2. Δημοσιευμένους ισολογισμούς και αποτελέσματα χρήσης.

για τα έτη που καλύπτει η έρευνα, δηλαδή τις αγωνιστικές χρονιές:

- ✓ 2011-2012 : 11 Π.Α.Ε
- ✓ 2012-2013 : 11 Π.Α.Ε
- ✓ 2013-2014 : 9 Π.Α.Ε

\* Με τον συμβολισμό αυτό του αστερίσκου, πρέπει να σημειωθεί πως κατά μήκος της ανάλυσης, αναφερόμαστε στο γεγονός πως για την σεζόν 2013-2014 δεν έχουμε στοιχεία για τις Π.Α.Ε Άρης και τις Π.Α.Ε Πανιώνιος. Αυτό συμβαίνει καθώς δεν έχουν δημοσιεύσει ισολογισμό, λόγω υποβιβασμού και χρεοκοπίας αλλά και λόγω καθυστέρησης αντίστοιχα. Οι εναλλακτικές λύσεις λοιπόν είναι οι (11) Π.Α.Ε του δείγματος για τις σεζόν 2011-2012 και 2012-2013 και οι (9) για την σεζόν 2013-2014.

Τα κριτήρια αξιολόγησης στην περίπτωση μας είναι οι ανεξάρτητοι αριθμοδείκτες για κάθε μια από τις (3) κατηγορίες αξιολόγησης:

- A. Χρηματοοικονομική
- B. Οικονομική
- Γ. Αθλητική

Οι εναλλακτικές λύσεις είναι οι (11) Π.Α.Ε του δείγματος με αλφαβητική σειρά:

1. Άρης Θεσσαλονίκης
2. Α.Γ.Σ Αστέρας Τρίτολης
3. Α.Π.Σ Ατρόμητος Αθηνών
4. Π.Α.Σ Γιάννινα
5. Α.Π.Ο Λεβαδειακός
6. Α.Ο Scoda Ξάνθης
7. Ολυμπιακός Σ.Φ.Π
8. Ο.Φ.Η.
9. Παναθηναϊκός Α.Ο
10. Πανιώνιος Γ.Σ.Σ
11. Π.Α.Ο.Κ.

Παρακάτω ακολουθεί η περιγραφή των υπό εξέταση Π.Α.Ε ιεραρχικά ως προς την αντικειμενική τους αξία την σεζόν 2012-2013. Στο πίνακα 4.2 περιγράφονται:

- Η αντικειμενική αξία της ομάδας
- Τα ιστορικά τους χαρακτηριστικά – έτος ίδρυσης.
- Η ιδιοκτησιακή τους κατάσταση.
- Οι εμπορικές τους συμφωνίες.

Επιλέξαμε την ανάλυση αυτή για την αγωνιστική περίοδο 2012-2013 ώστε να βρισκόμαστε χρονικά στο έτος «πυρήνας» της συνολικής περιόδου ανάλυσης μας.

Επιπλέον, για την χρονιά 2014-2015 υπήρχαν ελλιπή δεδομένα ως προς την αντικειμενική αξία των Π.Α.Ε Άρης (λόγω υποβιβασμού) και της Π.Α.Ε Πανιώνιος (λόγω μη έκδοσης ισολογισμού).

Πίνακας 4.2: Περιγραφή των Π.Α.Ε του δείγματος

2012-2013	Χαρακτηριστικά Ίδρυσης	Καθεστώς Διοίκηση	Επίσημοι Χορηγοί	Αντικειμενική Αξία
<b>ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1925</li> <li>Πειραιάς</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Βαγγέλης Μαρινάκης</li> <li>Εφοπλιστής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puma / Vodafone / Forthnet / Samsung</li> </ul>	75 εκατ. €
<b>Π.Α.Ο.Κ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1926</li> <li>Κωνσταντινούπολη</li> <li>Θεσσαλονίκη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ρώσος επιχειρηματίας Ιβάν Σαββίδης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cyta / Vodafone / Βιοϊατρική / Βιοκλινική / Ευρωδιαγνώση / Sol's / Regency CASINO Thessaloniki / ASTRA Airlines / Nike</li> </ul>	40 εκατ. €
<b>ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1908</li> <li>Αθήνα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Παναθηναϊκή Συμμαχία</li> <li>Ένωση μετόχων-οπαδών</li> <li>Πρόεδρος Γιάννης Αλαφούζος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ΟΠΑΠ / Adidas / Όμιλος Υγεία / OTE / Cosmote / Avance</li> </ul>	24,5 εκατ. €
<b>ΑΤΡΟΜΗΤΟΣ ΑΘΗΝΩΝ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1923</li> <li>Δυτικές Συνοικίες Αθηνών</li> <li>Εργατική Τάξη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Επιχειρηματίας Γιάννης Σπανός από το 2005</li> <li>Πρόεδρος ΕΤΕΚΑ - αντιπρόεδρος Mega Motors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ΕΤΕΚΑ/ Saller / Cosmote / Ιατρικό Περιστερίου / Mega Motors / Τζελάλης / Domino's / Paranoia / Hellasod / Medica feet</li> </ul>	17,5 εκατ. €
<b>ΑΣΤΕΡΑΣ ΤΡΙΠΟΛΗΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1931</li> <li>Τρίπολη</li> <li>Αρκαδία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Γιώργος Μποροβήλος</li> <li>Συνιδιοκτήτες Γ.Καϊμενάκης – Δ. Μπάκος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ΛΟΤΤΟ / Nova / Cosmote / Arcadiaterra</li> </ul>	14,5 εκατ. €
<b>ΣΚΟΔΑ ΞΑΝΘΗΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1967</li> <li>Θράκη</li> <li>Ακρίτες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Χρήστος Πανόπουλος από το 1991</li> <li>Ιδιοκτήτης BIAMAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scoda / BIAMAP / ΟΠΑΠ / Credicom/ / Valvoline / Citroen / Nova / Groupama / Φοίνιξ / Mondial / Assistance / Vodafone</li> </ul>	11,5 εκατ. €
<b>Ο.Φ.Η.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1925</li> <li>Ηράκλειο Κρήτης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πρόεδρος Μάνθος Πουλινάκης</li> <li>Ιδιοκτήτης Athletic radio – «Calcetto»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Races / Vodafone / Cyta / Minoan Lines / Nova. Ο ΟΦΗ / Cyprus Airways / Legea</li> </ul>	11 εκατ. €
<b>ΓΙΑΝΝΙΝΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1966</li> <li>Ήπειρος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Γ. Χριστοβασίλης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vodafone, Συνεταιριστική Τράπεζα Ηπείρου, Ζαγόρι, IKEA</li> </ul>	11 εκατ. €
<b>ΑΡΗΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1914</li> <li>Θεσσαλονίκη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Δημήτρης Ηλιάδης (2012/2013)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KINO / NOVA / Cosmote / Powerade</li> </ul>	10 εκατ. €
<b>ΠΑΝΙΩΝΙΟΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1890</li> <li>Σμύρνη ς-Ν.Σμύρνη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ιδιοκτήτης και Πρόεδρος ο Βασίλης Τσάβαλος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ΟΠΑΠ / Τζόκερ / Nova / Tempo / Avance / Ιατρικό Π. Φαλήρου</li> </ul>	8,5 εκατ. €
<b>ΛΕΒΑΔΕΙΑΚΟΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1961</li> <li>Λειβαδιά</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Γιάννης Κομπότης (2012/13)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ΟΠΑΠ / Umbro / Powerade</li> </ul>	6,5 εκατ. €

#### 4.3.2 Επιλογή των Δεικτών

Η επιλογή και η διαμόρφωση των παρακάτω δεικτών στην ανάλυση μας προκύπτει από:

1. Την συνεργασία του εργαστηρίου χρηματοοικονομικών και ανάλυσης δεδομένων του Πολυτεχνείου Κρήτης και του εργαστηρίου χρηματοοικονομικής και διαχείρισης κινδύνων του Audencia Nantes School of Management.<sup>15</sup>

Στόχος της χρήσης συσχετιζόμενων δεικτών και επομένως κριτηρίων ανάλυσης με την γαλλική έρευνα, ήταν η μελλοντική δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων της, με τα αντίστοιχα ελληνικά.

2. Τη συνολική εμπειρική Ελληνική και διεθνή βιβλιογραφική επισκόπηση για αντίστοιχες μεθόδους στον αθλητισμό, αλλά και συγκεκριμένα στο ποδόσφαιρο.

Οι μελέτες αυτές παρουσιάζονται αναφορικά ως προς τα συμπεράσματα τους, στην βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε.

3. Τον έλεγχο της επάρκειας και της αξιοπιστίας συγκεκριμένων ελληνικών δεδομένων.
4. Την εξέλιξη ή την τροποποίηση των αριθμοδεικτών από μέρους μας για τις κατηγορίες αξιολόγησης οικονομικών και αθλητικών επιδόσεων, χωρίς την διατάραξη της ευστάθειας.

Η χρήση κατάλληλων αριθμοδεικτών προκύπτει από την ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων των δημοσιευμένων οικονομικών καταστάσεων των οργανισμών. Η πρόβλεψη των οικονομικών προβλημάτων και η εκτίμηση του πιστωτικού κινδύνου τονίζουν τη συμβολή των πολυκριτήριων τεχνικών ταξινόμησης στην αντιμετώπιση σημαντικών πρακτικών ζητημάτων που αφορούν την οικονομική κατάσταση των οργανισμών. Ταυτόχρονα, η αυξανόμενη πολυπλοκότητα του οικονομικού περιβάλλοντος προσδίδει στην πρακτική εφαρμογή των μεθόδων της χρηματοοικονομικής διοίκησης ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον για την αντιμετώπιση προβλημάτων λήψης χρηματοοικονομικών αποφάσεων.

Σύμφωνα με τη θεωρία, η συμπεριφορά, οι επιλογές και η δραστηριότητα κάθε οικονομικής μονάδος περιλαμβάνονται στα στοιχεία των δημοσιευμένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Όμως, οι απόλυτοι αριθμοί δεν παρέχουν, τις περισσότερες φορές, σαφή εικόνα της οικονομικής κατάστασης, των αποτελεσμάτων και γενικότερα της πορείας της μονάδος. Οι συσχετίσεις και η στατιστική επεξεργασία των οικονομικών μεγεθών βοηθούν στο σχηματισμό ολοκληρωμένης αντίληψης για την οικονομική κατάσταση. Οι αριθμοδείκτες είναι μεταξύ των πλέον γνωστών και ευρέως χρησιμοποιούμενων μέσων στη χρηματοοικονομική ανάλυση. Τα περισσότερα χαρακτηριστικά της οικονομικής κατάστασης μιας μονάδος (χρηματοοικονομική ισορροπία, χρέος, ανάπτυξη) ποσοτικοποιούνται με τη βοήθεια αριθμοδεικτών, οι οποίοι ενσωματώνουν τις πληροφορίες που βρίσκονται στις δημοσιευμένες λογιστικές καταστάσεις των οργανισμών (ισολογισμός, αποτελέσματα χρήσεως).

---

<sup>15</sup> Έρευνα: “Αξιολόγηση Ποδοσφαιρικών Ομάδων με Πολλαπλά Κριτήρια: Η περίπτωση της Γαλλίας”, Καθηγητής Αιμίλιος Γαλαριώτης (Διευθυντής Εργαστηρίου Νάντ), Καθηγητής Christophe Germain (Κοσμήτορας Ναντ), Καθηγητής Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης (Ακαδημαϊκός, Βασιλική Ακαδημία Ισπανίας)

Το πιο συνηθισμένο σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη ενός υποδείγματος ταξινόμησης των οικονομικών μονάδων, ανάλογα με τη χρηματοοικονομική τους απόδοση, υπήρξε η συγκέντρωση μιας σειράς χαρακτηριστικών (χρηματοοικονομικών δεικτών), τα οποία θεωρητικά τουλάχιστον, έχουν τη δυνατότητα να προσδιορίσουν τις διαφορές μεταξύ των οικονομικών μονάδων ενός δείγματος εκτίμησης.

#### Ορισμός:

*«Αριθμοδείκτες είναι σχέσεις μεταξύ μεγεθών, λογιστικής ή στατιστικής προέλευσης, που καταρτίζονται με σκοπό τον προσδιορισμό της πραγματικής θέσης ή της αποδοτικότητας των διάφορων τμημάτων ή ολόκληρων τομέων της οικονομικής μονάδος και σε τελική ανάλυση της πραγματικής κατάστασης ολόκληρης της μονάδος ή και γενικότερα του κλάδου στον οποίο ανήκει η μονάδα αυτή».*

Η ανάλυση δεικτών αποτελεί μια προσπάθεια ώστε να εκφρασθεί η σχέση ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους λογαριασμούς ή μεταβλητές με ένα απλό και περισσότερο κατανοητό τρόπο και είναι χρήσιμη όταν ο στόχος είναι να μειωθούν τα δεδομένα σε λιγότερες εκφράσεις ή μεταβλητές. Οι δείκτες συνήθως εκτιμώνται από τις οικονομικές καταστάσεις ως βάση για συγκρίσεις, εκτιμήσεις και προβλέψεις. Τα διάφορα είδη αριθμοδεικτών αλληλοσυνδέονται, οπότε είναι αναγκαία μια συνολική θεώρηση αυτών, προκειμένου να επιτευχθεί πλήρης κατανόηση της περιουσιακής δομής, της οικονομικής θέσης και της λειτουργικής κατάστασης της μονάδος. Η ταξινόμηση των αριθμοδεικτών κατά κατηγορίες είναι επίσης χρήσιμη γιατί βοηθά στο να επικεντρώνεται η ανάλυση σε ορισμένα σημεία που ενδιαφέρουν τον εκάστοτε αναλυτή. Η επιλογή των δεικτών με βάση την προηγούμενη εμπειρία, την εκτιμώμενη συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα υποδειγμάτων και τη βιβλιογραφία είναι ένας τρόπος, ο οποίος σε συνδυασμό με τη χρήση στατιστικών μεθόδων μπορεί να οδηγήσει στην επιλογή των πλέον σημαντικών μεταβλητών.

Στην παρούσα έρευνα δεν εφαρμόζονται στατιστικές μέθοδοι καθώς όπως προαναφέραμε, η μελέτη αποτελεί συνέχεια της αντίστοιχης γαλλικής στις οποίες τους βασικούς άξονες στηριχθήκαμε. Είναι πιθανό σε μια ανάλυση της συσχέτισης των δεικτών να έπρεπε να αποκλείσουμε ή να προσθέσουμε κάποιους δείκτες, με αποτέλεσμα όμως να μην καθίσταται βέλτιστη η μετέπειτα σύγκριση των δύο ερευνών.



#### 4.3.3 Μεθοδολογία Ανάλυσης

Παρουσιάζουμε σε αυτό το σημείο την δομή της ανάλυσης μας, αναφέροντας επιγραμματικά την μεθοδολογία:

❖ **Βήμα 1<sup>ο</sup>:** Ερμηνεύονται οι αριθμοδείκτες κάθε κατηγορίας.

- Για κάθε δείκτη, ο συντελεστής (+) ή (-) , εκφράζει την θετική ή αρνητική συσχέτιση του δείκτη με την βαθμολογία στη μέθοδο PROMETHEE.
- Σύμφωνα πάντα με την λογική θεώρηση, πως όσο μεγαλύτερος ένας δείκτης τόσο καλύτερος για θετικό (+) συντελεστή στην μέθοδο και αντίστροφα, όσο μικρότερος τόσο καλύτερος για αρνητικό (-) συντελεστή.

❖ **Βήμα 2<sup>ο</sup>:** Διαμορφώνεται κατάταξη για κάθε δείκτη όπου εντοπίζονται οι τρεις πρώτες και οι τρεις τελευταίες Π.Α.Ε για κάθε χρονιά, αλλά και ως προς την μέση τιμή τους στο συνολικό χρονικό διάστημα ανάλυσης από το 2011/12 έως 2013/14.

- Εξετάζεται η μονοτονία του κάθε δείκτη αλλά και συνολικά της κατηγορίας αξιολόγησης, δηλαδή το βαθμό στον οποίο οι δύο κατατάξεις (Στατιστική δείγματος – Μ.Ο. Τελικής Θέσης Βαθμολογίας Superleague) συμβαδίζουν μία προς μία. Να σημειωθεί πως η σύγκριση γίνεται για τις μέσες τιμές τις τριετίας 2011/12-2013/14. Γεγονός το οποίο θα αναδείξει την βαρύτητα κάθε κριτηρίου αλλά και συνολικά της κατηγορίας αξιολόγησης ως προς την αγωνιστική αποδοτικότητα. Η μονοτονία αναλόγως χαρακτηρίζεται ως:

1. Ασθενής
2. Ικανοποιητική
3. Ισχυρή

- Καταγράφουμε με φόντο χρώματος **πράσινου** και **κόκκινου** τις Π.Α.Ε που εμφάνισαν την μεγαλύτερη και εντονότερη διαφοροποίηση στη διακύμανση μεταξύ των δύο κατατάξεων. Χαρακτηρίζουμε, ως προς την αγωνιστική επίδοση βάση της αξιολόγησης. Δηλαδή:

- Αν η κατάταξη της Π.Α.Ε στο δείκτη ή και στην κατάταξη του score τις PROMETHEE είναι υψηλότερη από την αντίστοιχη θέση στο πρωτάθλημα, θεωρούμε την αγωνιστική επίδοση αρνητική και χρωματίζουμε με κόκκινο.
- Αν αντίστροφα την κατατάσσει σε χαμηλότερη θέση από αυτή της Superleague τότε χρωματίζουμε με πράσινο.

- Κρίνοντας την αγωνιστική επίδοση μέσω του τελικού αποτελέσματος της στον βαθμολογικό πίνακα, η θεώρηση αυτή βασίζεται στη λογική πως όταν μια Π.Α.Ε επιδίδεται σε ένα επίπεδο είτε χρηματοοικονομικής, είτε οικονομικής, είτε αθλητικής επίδοσης, θα όφειλε να διατηρήσει τουλάχιστον σε αντίστοιχο επίπεδο και την αγωνιστική αποδοτικότητά της. Επομένως, σε κάθε περίπτωση που τα ποδοσφαιρικά αποτελέσματα υπολείπονται των αποτελεσμάτων των επιδόσεων αξιολόγησης θεωρούμε πως η Π.Α.Ε έχει σημειώσει αρνητική αγωνιστική επίδοση. Ουσιαστικά έχοντας αποτύχει να εκμεταλλευτεί την υπερέχουσα χρηματοοικονομική, οικονομική ή αθλητική της κατάσταση και να την μετουσιώσει σε νίκες.

- Κριτήριο μας αποτελεί, η άνοδος ή η πτώση να ξεπερνά τις (4) θέσεις, δηλαδή το 35% του συνολικού δείγματος των (11) για τις σεζόν 2011-2012 και 2012-2013.
- Καθώς και να ξεπερνά τις (3) θέσεις, δηλαδή το 30% του συνολικού δείγματος για την περίπτωση των (9) Π.Α.Ε της σεζόν ανάλυσης 2013-14.

❖ **Βήμα 3<sup>ο</sup>:** Για κάθε κατηγορία αξιολόγησης της PROMETHEE προκύπτει ένας τελικός πίνακας με όλα τα score για κάθε χρονιά, συνοδευόμενα από την αντίστοιχη κατάταξη στην μέθοδο.

- Τα αποτελέσματα της μεθόδου Promethee μέσω της κατάταξη των Π.Α.Ε προκύπτουν μετά την εξέταση 100 διαφορετικών συνδυασμών διαφορετικής βαρύτητας, για 10 τιμές τυπικής απόκλισης (1000 διαφορετικών σεναρίων) σχετικά με τη βαρύτητα των κριτηρίων αξιολόγησης της Α-Β-Γ κατηγορίας ανάλυσης, αντίστοιχα.
- Αναλύοντας πλέον τα score της μεθόδου, συγκρίνουμε την τελική θέση στην κατάταξη των αποτελεσμάτων της μεθόδου Promethee, με την αντίστοιχη τελική κατάταξη στην βαθμολογία της Superleague για κάθε αγωνιστική χρονιά, εξετάζοντας και πάλι την μονοτονία ομοίως με παραπάνω.
- Υπολογίζεται η μεταβολή της κατάταξης της κάθε ομάδας στη μέθοδο σε βάθος τριετίας και σημειώνεται με:

↑ σε περίπτωση ανόδου

↓ σε περίπτωση πτώσης

- όταν διατηρεί σταθερά την ίδια θέση

- Καταγράφεται η Π.Α.Ε με την μεγαλύτερη άνοδο και αυτή με την μεγαλύτερη πτώση από το 2011-2012 μέχρι το 2013-2014.
- Αναλύονται οι δείκτες με την μεγαλύτερη ποσοστιαία μεταβολή και εξετάζεται ο βαθμός συμμετοχής τους στην θετική ή αρνητική αυτή εξέλιξη της Π.Α.Ε αντίστοιχα.
- Έτσι αναδεικνύονται και οι δείκτες με την μεγαλύτερη ικανότητα διαχωρισμού του δείγματος.

❖ **Βήμα 4<sup>ο</sup>:** Διατυπώνονται τα τελικά συμπεράσματα για κάθε κατηγορία αξιολόγησης αλλά και συνολικά για την ανάλυση.

## 4.4 Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση των Π.Α.Ε

### 4.4.1 Ερμηνεία Χρηματοοικονομικών Δεικτών

Τα παρακάτω κριτήρια αναλύθηκαν μέσω της πολυκριτήριας μεθόδου Promethee, η οποία επιτρέπει τη σύνθεση πολλαπλών κριτηρίων για την εξαγωγή μιας συνολικής αξιολόγησης - κατάταξης των Π.Α.Ε. Τα στοιχεία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων (Ισολογισμοί, Πίνακες Διάθεσης Αποτελεσμάτων, Λογαριασμοί Αποτελεσμάτων Χρήσης) συγκεντρώθηκαν από τις δημοσιευμένες καταστάσεις των ετών 2011-2012, 2012-2013, και 2013-2014.

Τα μοντέλα πρόβλεψης των οικονομικών δυσκολιών βασίζονται στα χρηματοοικονομικά χαρακτηριστικά των μονάδων με τη μορφή χρηματοοικονομικών αναλογιών. Τα περισσότερα από αυτά τα υποδείγματα περιλαμβάνουν συνολικά τα διαθέσιμα χρηματοοικονομικά χαρακτηριστικά των μονάδων. Έχει προταθεί ένας μεγάλος αριθμός χρηματοοικονομικών λόγων. Ο Courtis προσπάθησε να καθορίσει τις χρήσιμες μεταβλητές που υπεισέρχονται στις μελέτες. Προσδιόρισε 79 μεταβλητές από διάφορες μελέτες, τις οποίες και ταξινόμησε σε τρεις κατηγορίες.

1. Αναλογίες αποδοτικότητας.
2. Αναλογίες φερεγγυότητας.
3. Αναλογίες διοικητικής αποτελεσματικότητας.

Η ανάλυση αριθμοδεικτών τυποποιεί και ποσοτικοποιεί τα χρηματοοικονομικά δεδομένα για να διευκολύνει τις συγκρίσεις. Παρέχει ένα ικανό μέσο με το οποίο τα χρηματοοικονομικά δεδομένα μειώνονται σε περισσότερο κατανοητή βάση για την εκτίμηση των οικονομικών συνθηκών και των λειτουργικών επιδόσεων του οργανισμού. Προσφέρει μια μέθοδο με την οποία ο λήπτης αποφάσεων μπορεί να προσδιορίσει σημαντικές σχέσεις. Δημιουργεί ένα κανάλι από το οποίο μπορεί να γίνουν προβλέψεις για το εάν ο οργανισμός έχει την ικανότητα να πληρώσει τα χρέη του και να λειτουργήσει με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι συνεπής με την αποστολή του.

Σύμφωνα με τα κριτήρια επιλογής των δεικτών που αναλύθηκαν παραπάνω, ακολουθεί ο πίνακας 4.3 με τις ερμηνευτικές μεταβλητές της χρηματοοικονομικής αξιολόγησης.

Πίνακας 4.3: Ερμηνευτικές μεταβλητές χρηματοοικονομικών κριτηρίων

Κωδ.	Α' ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ	Συντελεστής	Κατηγορία Δεικτών
A1	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	(+)	Αποδοτικότητας
A2	Δείκτης Μόχλευσης	(+)	Φερεγγυότητας
A3	ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα	(+)	Αποδοτικότητας
A4	ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα	(+)	Αποδοτικότητας
A5	ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	(+)	Αποδοτικότητας
A6	Συνολική Ικανότητα Δανεισμού	(-)	Φερεγγυότητας
A7	Μικτή Κερδοφορία Κεφαλαίου	(+)	Αποδοτικότητας
A8	Κεφάλαιο Κίνησης	(+)	Ρευστότητας
A9	Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού	(+)	Φερεγγυότητας

### **A1 Δείκτης: Καθαρό Περιθώριο Κέρδους**

Ερμηνεία:

Ο αριθμοδείκτης αυτός φανερώνει το καθαρό κέρδος που απορρέει στην επιχείρηση για κάθε ένα ευρώ πωλήσεων που πραγματοποιεί. Είναι δηλαδή το πραγματικό ποσοστό καθαρού κέρδους με το οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.

Το περιθώριο καθαρού κέρδους (προ ή μετά φόρων) αντανakλά την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης και την ικανότητα της να ελέγχει τα λειτουργικά της έξοδα, τα χρηματοοικονομικά της έξοδα (δηλαδή τους χρεωστικούς της τόκους) και τους φόρους της. Τα περιθώρια καθαρού κέρδους ποικίλουν από κλάδο σε κλάδο, αλλά και από επιχείρηση σε επιχείρηση του ίδιου κλάδου. Το ύψος του περιθωρίου εξαρτάται από το είδος του πωλούμενου προϊόντος και από τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Στην περίπτωση των Π.Α.Ε όμως δεν τίθεται τόσο θέμα ανταγωνισμού καθώς ο φίλαθλος θα απευθυνθεί μόνο στην δικιά του ομάδα, ενώ το προϊόν είναι ουσιαστικά κοινό για όλους, και δεν είναι άλλο από το ίδιο το άθλημα. Φυσικά και υπάρχουνε πάντα διαφοροποιήσεις στις υπηρεσίες. Ο δείκτης προκύπτει από τη παρακάτω σχέση.

Τύπος:

$$= (\text{Καθαρά Κέρδη} / \text{Πωλήσεις}) * 100\%$$

### **A3 Δείκτης: Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα Απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων (ROE)**

Ερμηνεία:

Ο δείκτης αυτός δείχνει την απόδοση που αποφέρει το κεφάλαιο που έχουν επενδύσει οι μέτοχοι στην εταιρεία. Φανερώνει δηλαδή, την έκταση στην οποία τα διοικητικά στελέχη μετατρέπουν την επένδυση των ιδιοκτητών σε περιουσιακά στοιχεία τα οποία αποφέρουν κέρδος.

Οι βασικές νόρμες ικανοποίησης του δείκτη είναι:

- $23\% \geq \text{ROE}$  πολύ ικανοποιητική
- $20\% < \text{ROE} \leq 23\%$  ικανοποιητική
- $17,5\% < \text{ROE} \leq 20\%$  μέτρια
- $\text{ROE} \leq 17,5\%$  μη ικανοποιητική

Η απόδοση ιδίων κεφαλαίων είναι ένας χρηματοοικονομικός δείκτης που δείχνει πόσο αποδοτικά χρησιμοποιεί μια εταιρεία τα κεφάλαια της για να δημιουργήσει πρόσθετα έσοδα, και εκφράζεται σε ποσοστιαίες μονάδες.

Χρησιμοποιείται ως ένδειξη αποτελεσματικότητας μιας εταιρείας, δηλαδή πόσο κέρδος μπορεί να παράγει χρησιμοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους που επενδύθηκαν από το μετοχικό της κεφάλαιο και τα αποθεματικά της. Οι επενδυτές συνήθως αναζητούν εταιρίες με υψηλή και αυξανόμενη απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE).

Τύπος:

$$= (\text{Καθαρά Κέρδη Μετά Φόρων} / \text{Ίδια Κεφάλαια}) * 100\%$$

Μια εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει αξία για τους μετόχους της, εάν η απόδοση ιδίων κεφαλαίων είναι μεγαλύτερη από το κόστος ευκαιρίας των κεφαλαίων αυτών. Αν δηλαδή η αναμενόμενη απόδοση που απαιτούν οι μέτοχοι για να επενδύσουν στην εταιρία είναι υψηλότερη από την απόδοση εναλλακτικών μορφών επενδύσεων με παρόμοιο επίπεδο κεφαλαιακού κινδύνου.

Λόγω της ιδιαίτερης φύσης κάθε κλάδου και των διαφορετικών λογιστικών πρακτικών που χρησιμοποιούνται στον καθένα, ο ROE πρέπει να χρησιμοποιείται για συγκρίσεις μεταξύ επιχειρήσεων που ανήκουν σε ομοειδής κλάδους. Σύγκριση του ROE ακόμα και εντός του ίδιου κλάδου όμως μπορεί να είναι παραπλανητική, καθώς ο ROE αγνοεί την επίδραση του χρέους στην απόδοση.

Αν μια εταιρεία μπορεί να πάρει δάνειο με χαμηλότερο επιτόκιο από το ποσοστό απόδοσης των επενδύσεών της (ROI), θα μπορούσε να αυξήσει το ROE της. Γενικά, εταιρείες με υψηλότερο ποσοστό χρέους, (χρέος προς ίδια κεφάλαια), θα έχουν συνήθως καλύτερο ROE. Ωστόσο, υψηλότερο χρέος αυξάνει τον κίνδυνο πτώχευσης της εταιρείας.

Μία υψηλή απόδοση ιδίων κεφαλαίων επιτρέπει σε μια εταιρεία να επενδύσει μικρότερο μέρος των κεφαλαίων της για να επιτύχει τους στόχους ανάπτυξης απ' ό,τι θα χρησιμοποιούσε αν η απόδοση ιδίων κεφαλαίων της ήταν χαμηλότερη. Εναλλακτικά, χαμηλό ROE σημαίνει ότι η χρηματοδότηση της ανάπτυξης της εταιρίας είναι ακριβή για τους επενδυτές – μετόχους.

#### **A4 Δείκτης: Βιομηχανική Αποδοτικότητα (ROA)**

##### Ερμηνεία:

Η σχέση των ετήσιων κερδών και των αναγκών για την επίτευξη των κερδών αυτών επενδύσεων, αποτελεί μια από τις θεμελιώδεις σχέσεις σε μια επιχείρηση. Ο δείκτης αυτός μετρά τα κέρδη μια επιχείρησης σε σχέση με την περιουσία της προ φόρων και πριν την ικανοποίηση αυτών που συνεισφέρουν στην περιουσία αυτή (πιστωτές και μέτοχοι). Η σχέση των ετήσιων κερδών και των αναγκών για την επίτευξη των κερδών αυτών επενδύσεων, αποτελεί μια από τις θεμελιώδεις σχέσεις σε μια επιχείρηση.

Νόρμες ικανοποίησης του δείκτη αποτελούν οι εξής:

Μη ικανοποιητική  $ROA \leq 10\%$

Μέτρια  $10\% \leq ROA \leq 20\%$

Ικανοποιητική  $20\% \leq ROA \leq 30\%$

Πολύ ικανοποιητική  $ROA \geq 30\%$

##### Τύπος:

$$= (ΚΚΠΤΦ / \text{Σύνολο Ενεργητικού}) * 100\%$$

#### **A5 Δείκτης: Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους (ROS)**

##### Ερμηνεία:

Ο δείκτης αυτός δείχνει το πόσο κέρδος παράγεται ανά ευρώ των πωλήσεων. Όπως συμβαίνει με πολλούς δείκτες, το καλύτερο είναι να συγκρίνουμε τον ROS μιας εταιρείας κατά την πάροδο του χρόνου, ώστε να διερευνηθούν οι τάσεις και η σύγκρισή της με άλλες εταιρείες του κλάδου. Ένας αυξανόμενος ROS υποδεικνύει πως η εταιρεία αναπτύσσεται αποτελεσματικά, ενώ η μείωση του ROS θα μπορούσε να σηματοδοτήσει επικείμενα οικονομικά προβλήματα.

##### Τύπος:

$$= \text{ΚΠΤΦ} / \text{Πωλήσεις}$$

#### **A7: Μικτή Κερδοφορία Κεφαλαίου**

Δείχνει τον βαθμό αξιοποίησης των Ιδίων Κεφαλαίων, δηλαδή την ικανότητα της Π.Α.Ε να αξιοποιεί τα Ίδια Κεφάλαια και να παράγει από αυτά καθαρά κέρδη. Συγκρίνεται με το κόστος ευκαιρίας και συνεκτιμάται με την φύση της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερο το ποσοστό τόσο καλύτερα.

##### Τύπος:

$$= \text{EBITBA} / \text{Ίδια Κεφάλαια}$$

##### Ερμηνεία Δεικτών Φερεγγυότητας

#### **A2 Δείκτης: Οικονομική Μόχλευση**

##### Ερμηνεία:

Ο δείκτης αυτός φανερώνει την οικονομική αυτοτέλεια της επιχείρησης, το βαθμό στον οποίο δηλαδή τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης καλύπτουν τους εξωτερικούς χρηματοδότες της.

Με τον εν λόγω δείκτη παρατηρούμε την επίδραση που ασκεί η χρησιμοποίηση των δανειακών κεφαλαίων στην αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας. Ανάλογα με το επίπεδο του δείκτη μεγαλύτερος, ίσος ή μικρότερος της μονάδας η επίδραση από τη χρήση ξένων κεφαλαίων στα κέρδη της επιχείρησης είναι αντίστοιχα θετική και επωφελής, μηδενική ή αρνητική.

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το ποσοστό της μεταβολής των καθαρών λειτουργικών κερδών προς διάθεση στους μετόχους από την μεταβολή των καθαρών κερδών προ φόρων και χρηματοοικονομικών εξόδων.

Νόρμες ικανοποίησης του δείκτη αποτελούν οι εξής:

>1 Ικανοποιητική

≤1 Μη ικανοποιητική

Στην περίπτωση, που ο δείκτης οικονομικής μόχλευσης είναι μεγαλύτερος της μονάδας, τότε η επίδραση από τη χρήση ξένων κεφαλαίων στα κέρδη της επιχείρησης είναι θετική και επωφελείς γι' αυτήν. Σημαίνει ότι το μεγαλύτερο μέρος χρηματοδοτείται από ίδια κεφάλαια.

Όταν ισούνται με τη μονάδα, τότε η επίδραση των ξένων κεφαλαίων στα κέρδη είναι μηδενική και δεν υπάρχει οικονομική ωφέλεια για την επιχείρηση.

Όταν είναι μικρότερος από τη μονάδα, τότε η επίδραση των ξένων κεφαλαίων στα κέρδη της επιχείρησης είναι αρνητική και η επιχείρηση δανείζεται. Αυτό συμβαίνει στις περιπτώσεις υπερδανεισμού. Ο δείκτης προκύπτει από τη παρακάτω σχέση.

Τύπος: 
$$= \text{Ίδια Κεφάλαια} / \text{Σύνολο Υποχρεώσεων}$$

#### **A6: Συνολική Ικανότητα Δανεισμού**

Ο δείκτης αυτός, ο οποίος αναφέρεται και σαν βαθμός δανειακής κάλυψης, δείχνει το ποσοστό των επενδύσεων που χρηματοδοτήθηκαν με ξένα κεφάλαια. Παράλληλα μετράει το βαθμό ασφάλειας που παρέχεται στους πιστωτές της επιχείρησης σε ενεργητικά περιουσιακά στοιχεία. Τέλος, είναι δείκτης διάρθρωσης παθητικού καθώς δείχνει την αναλογία ξένων και ιδίων κεφαλαίων.

Όπως είναι φυσικό, οι πιστωτές της επιχείρησης επιθυμούν να έχουν όσο το δυνατό μικρότερο δείκτη συνολικής ικανότητας δανεισμού, που υποδηλώνει ότι δεν είναι βεβαρημένη με δάνεια και άλλες υποχρεώσεις προς τρίτους, και άρα το ρίσκο που παίρνουν είναι μικρό.

Τύπος: 
$$= (\text{Βραχυπρόθεσμες} + \text{Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις}) / \text{Σύνολο Ενεργητικού}$$

\*Καθώς πολλές Π.Α.Ε δεν εμφανίζουν Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις στους Ισολογισμούς τους, έχουμε λάβει υπόψη μόνο τους Βραχυπρόθεσμους.

\*\* Όσο μικρότερος αυτός ο δείκτης τόσο καλύτερα επιδρά στο score της Promethee

#### **A9: Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού**

Ο δείκτης αυτός, ο οποίος αναφέρεται και σαν βαθμός δανειακής κάλυψης, δείχνει το ποσοστό επενδύσεων που χρηματοδοτήθηκαν με ξένα κεφάλαια. Παράλληλα μετράει το βαθμό ασφάλειας που παρέχεται στους πιστωτές της επιχείρησης σε ενεργητικά περιουσιακά στοιχεία. Τέλος, είναι δείκτης διάρθρωσης παθητικού καθώς δείχνει την αναλογία ξένων και ιδίων κεφαλαίων σαν ποσοστά πάνω στο σύνολο του παθητικού και των ιδίων κεφαλαίων.

Όπως είναι φυσικό, οι πιστωτές της επιχείρησης επιθυμούν η επιχείρηση να έχει όσο το δυνατό μεγαλύτερο δείκτη συνολικής ικανότητας δανεισμού που υποδηλώνει ότι δεν είναι βεβαρημένη με δάνεια και άλλες υποχρεώσεις προς τρίτους, και άρα το ρίσκο που παίρνουν όταν την χρηματοδοτούν είναι μικρό.

Δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να αντλεί κεφάλαιο από τράπεζες σε μακροπρόθεσμη βάση. Συνεπώς, δείχνει πόσο αξιόπιστη είναι μια επιχείρηση. Ένας δείκτης κοντά στο 1 είναι ικανοποιητικός.

Ικανοποιητική  $\geq 0,5$   
Μη ικανοποιητική  $< 0,5$

Τύπος: 
$$\text{Ίδια Κεφάλαια} / (\text{Ίδια Κεφάλαια} + \text{Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις})$$

#### **A8: Κεφάλαιο Κίνησης**

Η αρνητική επίδοση δείχνει χαμηλά κυκλοφοριακά στοιχεία που απομένουν αν υποτεθεί ότι εξοφλούνται όλες οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις. Συνεπώς με τα δεδομένα αυτά φανερώνεται ο βαθμός ικανότητας της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της, με τη προϋπόθεση ότι κατά τη μετατροπή των κυκλοφοριακών στοιχείων σε ρευστά δεν προκύπτει κέρδος ή ζημία.

Το θετικό Κεφάλαιο Κίνησης υποδηλώνει την επάρκεια και σε ένα βαθμό, την ανεξαρτησία της ύπαρξης των κυκλοφοριακών στοιχείων, σε ότι αφορά βέβαια, τον βραχυχρόνιο δανεισμό και την δυνατότητα εξυπηρέτησης των υποχρεώσεων της επιχείρησης. Περαιτέρω, η εμφάνιση θετικού Κεφαλαίου Κίνησης, θεωρητικά τουλάχιστον, επιτρέπει την άμεση εξόφληση όλων των υποχρεώσεων που «πιέζουν», κατά την τρέχουσα περίοδο.

Τύπος:  **$\text{=Ιδια Κεφάλαια} + \text{Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις} - \text{Καθαρό Πάγιο Ενεργητικό}$**



#### 4.4.2 Χρηματοοικονομική Ανάλυση

##### Ανάλυση Δεικτών Αποδοτικότητας

Ακολουθούν οι πίνακες των δεδομένων ανάλυσης των χρηματοοικονομικών δεικτών οι οποίοι προέκυψαν μετά από υπολογισμούς μας (Αναλυτικά βλέπε παράθεμα), βάση των δημοσιευμένων ισολογισμών των Π.Α.Ε.

##### Ανάλυση:

Πίνακας 4.4: Δείκτης Α1 Καθαρό Περιθώριο Κέρδους

Καθαρό Περιθώριο Κέρδους						
Κατάταξη	Α1	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague*
1	Ξάνθη	-0,9543	-0,3237	-0,4844	-0,59	12
2	Αστέρας Τρίπολης	-0,6234	-0,4813	-0,7217	-0,61	5
3	Ολυμπιακός	-0,9663	-1,0543	-0,6452	-0,89	1
4	Ατρόμητος	-0,9993	-1,1754	-0,6525	-0,94	4
5	Άρης	-1,2562	-4,0390	*	-2,65	13
6	Πανιώνιος	-2,3666	-3,9279	*	-3,15	11
7	Γιάννενα	-2,7710	-2,4134	-6,1836	-3,79	8
8	Παναθηναϊκός	-3,0001	-7,0766	-2,8278	-4,30	3
9	Π.Α.Ο.Κ.	-3,1520	-5,5201	-6,0659	-4,91	2
10	Ο.Φ.Η.	-4,4813	-5,8691	-4,7694	-5,04	10
11	Λεβαδειακός	-4,8604	-3,6321	-8,1184	-5,54	9

Παρατηρούμε ότι η τιμή του δείκτη βρίσκεται σε μη ικανοποιητικά επίπεδα για το σύνολο των ομάδων. Ο αριθμοδείκτης αυτός φανερώνει μη επικερδείς ομάδες επομένως. Αποτελεί ένδειξη μιας ίσως δυσανάλογης σχέσης μεταξύ των εξόδων λειτουργίας σε σχέση με τις πωλήσεις. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε σε συμπίεση των τιμών πωλήσεως των εισιτηρίων της Π.Α.Ε, είτε σε μείωση της παραγωγικότητας των συντελεστών που μετέχουν στην λειτουργία της ομάδας.

❖ Μονοτονία Δείκτη - Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ασθενής μονοτονία μεταξύ του δείκτη και του \*μ.ο. τελικής θέσης κατάταξης στο πρωτάθλημα της Superleague.

Όπως φαίνεται και από τους χρωματισμούς μας, (4) ομάδες αποκλίνουν αρνητικά και (1) θετικά. Αυτό σημαίνει πως οι τέσσερις αυτές ομάδες καταγράφουν υψηλότερη θέση διαχρονικά στο δείκτη από αυτή της μέσης κατάταξης στο πρωτάθλημα της Superleague επίσης για το διάστημα 2011/12-2013/14.

- Οι Π.Α.Ε στο σύνολό τους δεν είναι επικερδείς.
- Η Ξάνθη έχει τα πρωτιά, σε μεγάλη αντίθεση με την αγωνιστική της αποτελεσματικότητα.
- Αστέρας Τρίπολης, Ολυμπιακός και Ατρόμητος ακολουθούν σε πιο ικανοποιητικά επίπεδα από τις υπόλοιπες Π.Α.Ε.
- Μεγάλες ομάδες όπως ο Π.Α.Ο.Κ και ο Π.Α.Ο βρίσκονται στις τελευταίες θέσεις κερδοφορίας, με αντίστοιχα απογοητευτικές επιδόσεις τις χρονιές 2014 και 2013.
- Οι επιδόσεις του Π.Α.Ο το 2013 και του Λεβαδειακού το 2014 αποτελούν τις χειρότερες.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί πως είναι δυνατόν μια Π.Α.Ε ως επιχείρηση να έχει θέσει σκόπιμα ένα χαμηλό περιθώριο κέρδους, προκειμένου να επιτύχει αύξηση του όγκου των πωλήσεων, ώστε να διευρύνει τη δυναμική αγωνιστική της παρουσία. Μολονότι ένας υψηλός αριθμοδείκτης κέρδους φαίνεται, εκ πρώτης όψεως, ότι είναι προτιμητέος, εντούτοις θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλοι παράγοντες. Για παράδειγμα μια επιχείρηση με χαμηλό περιθώριο κέρδους μπορεί να εμφανίζει μια δυναμική πολιτική πωλήσεων, κατά την οποία να πραγματοποιεί υψηλά κέρδη, λόγω του μεγάλου όγκου πωλήσεων, αντισταθμίζοντας έτσι το χαμηλό της περιθώριο κέρδους. Αντίθετα, μια επιχείρηση με υψηλό περιθώριο κέρδους μπορεί να είναι μια καθετοποιημένη επιχείρηση, οπότε το συνολικό κέρδος όλων των επιμέρους διαδικασιών επιτυγχάνεται με βάση την τιμή πώλησης.

#### Ανάλυση:

Πίνακας 4.5: Δείκτης A3 ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα

<b>ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα</b>						
<b>Κατάταξη</b>	<b>A3</b>	<b>2011-2012</b>	<b>2012-2013</b>	<b>2013-2014</b>	<b>M.O. Δείκτη</b>	<b>Superleague</b>
1	Παναθηναϊκός	5,8898	28,6149	8,3983	14,3010	3
2	Π.Α.Ο.Κ.	30,2199	9,8033	-5,8836	11,3799	2
3	Ατρόμητος	1,4921	1,9287	16,4675	6,6294	4
4	Πανιώνιος	2,0984	1,7007	*	1,8996	11
5	Άρης	-6,9856	6,8273	*	-0,0792	13
6	Ξάνθη	-0,8142	-0,3500	-0,3666	-0,5103	12
7	Ο.Φ.Η.	-4,7461	1,3544	1,3552	-0,6788	10
8	Αστέρας Τρίπολης	-5,9674	-1,0726	-5,0621	-4,0340	5
9	Λεβαδειακός	-3,0429	-2,4371	-6,6596	-4,0466	9
10	Ολυμπιακός	-19,3406	-18,9339	-5,9549	-14,7432	1
11	Γιάννενα	5,9385	-2,0040	-172,285	-56,1170	8

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ασθενής μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Είναι εμφανές πως η αγωνιστική αποδοτικότητα είναι συνδεδεμένη με ασθενής δεσμούς με την χρηματοοικονομική αποδοτικότητα.
- Όλες οι ομάδες βρίσκονται κάτω από το 17,5% και άρα σε μη ικανοποιητικά επίπεδα τιμών.
- Ο πρωταθλητής Ο.Σ.Φ.Π εμφανίζει εντυπωσιακά αρνητική επίδοση τις πρώτες δύο χρονιές καταλαμβάνοντας την προτελευταία θέση.
- Για τους πρωτοπόρους του δείκτη Π.Α.Ο. και Π.Α.Ο.Κ. τα επίπεδα των τιμών τους σηματοδοτούν μέτρια αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων.

## Ανάλυση:

Πίνακας 4.6: Δείκτης A4 ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα

ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα						
Κατάταξη	A4	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	0,0862	0,1934	0,1793	0,1530	1
2	Ατρόμητος	-0,2547	-0,0519	0,5219	0,0718	4
3	Ξάνθη	-0,0627	0,1707	-0,0269	0,0270	12
4	Γιάννενα	-0,1578	0,1528	-0,0406	-0,0152	8
5	Λεβαδειακός	-0,0334	0,0180	-0,0862	-0,0339	9
6	Αστέρας Τρίπολης	-0,0373	0,1225	-0,1988	-0,0379	5
7	Πανιώνιος	-0,2061	-0,1573	*	-0,1817	11
8	Άρης	-0,0160	-0,3985	*	-0,2073	13
9	Παναθηναϊκός	-0,4693	-0,1025	-0,084	-0,2189	3
10	Π.Α.Ο.Κ.	-0,0148	-0,2376	-0,6935	-0,3153	2
11	Ο.Φ.Η.	-0,9833	-0,2034	0,0292	-0,3858	10

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ασθενής μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Η αγωνιστική αποδοτικότητα είναι συνδεδεμένη με την βιομηχανική αποδοτικότητα.
- Όλες οι ομάδες βρίσκονται κάτω από το 17,5% και άρα σε μη ικανοποιητικά επίπεδα τιμών
- Ο πρωταθλητής ΟΣΦΠ εμφανίζει εντυπωσιακή αντίθεση μεταξύ χαμηλής την χρηματοοικονομική αποδοτικότητας και της ύψιστης αγωνιστικής.
- Σε αντίθεση με τον δείκτη A3, οι Π.Α.Ο. και Π.Α.Ο.Κ βρίσκονται στις τελευταίες θέσεις.
- Η Ξάνθη αποτελεί ειδική περίπτωση γιατί διατηρεί εξαιρετικές χρηματοοικονομικές επιδόσεις, σε πλήρη διάσταση από την αγωνιστική της αναποτελεσματικότητα.

## Ανάλυση:

Πίνακας 4.7: Δείκτης A5 ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους

ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους						
Κατάταξη	A5	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	0,0861	0,1832	0,1566	0,1420	1
2	Ατρόμητος	-0,2136	-0,0389	0,3428	0,0301	4
3	Ξάνθη	-0,1946	0,2904	-0,0584	0,0125	12
4	Αστέρας Τρίπολης	-0,0538	0,2089	-0,2670	-0,0373	5
5	Γιάννενα	-0,7045	1,1133	-0,6728	-0,0880	8
6	Πανιώνιος	-0,2901	-0,3378	*	-0,3140	11
7	Ο.Φ.Η.	-0,8474	-0,2380	0,0349	-0,3502	10
8	Λεβαδειακός	-0,2684	0,1407	-1,0695	-0,3991	9
9	Άρης	-0,0195	-1,0792	*	-0,5494	13
10	Π.Α.Ο.Κ.	-0,0644	-0,7610	-1,1408	-0,6554	2
11	Παναθηναϊκός	-1,2755	-0,6356	-0,4060	-0,7724	3

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ασθενής μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Είναι εμφανές πως η αγωνιστική αποδοτικότητα είναι συνδεδεμένη με το περιθώριο λειτουργικού κέρδους.
- Ο πρωταθλητής Ο.Σ.Φ.Π εμφανίζει σε εντυπωσιακή αντίθεση με την χρηματοοικονομική αποδοτικότητα, θετική επίδοση καταλαμβάνοντας την πρώτη θέση.
- Παράλληλα και σε αντίθεση με τον προηγούμενο δείκτη Α3, οι Π.Α.Ο και Π.Α.Ο.Κ βρίσκονται στις τελευταίες θέσεις.
- Η Ξάνθη για άλλη μια φορά αποτελεί ειδική περίπτωση γιατί διατηρεί εξαιρετικές χρηματοοικονομικές επιδόσεις ερχόμενη τρίτη, σε πλήρη διάσταση από την αγωνιστική της αποτελεσματικότητα.

#### Ανάλυση:

Πίνακας 4.8: Δείκτης Α7 Κερδοφορία Κεφαλαίου

Κερδοφορία Κεφαλαίου						
Κατάταξη	Α7	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	1,7232	3,2907	1,4460	2,1533	1
2	Παναθηναϊκός	2,5040	2,5700	1,2058	2,0933	3
3	Άρης	-0,1085	1,8242	*	0,8578	13
4	Π.Α.Ο.Κ.	0,6176	1,3515	-1,1065	0,2875	2
5	Πανιώνιος	0,2573	0,1463	*	0,2018	11
6	Ο.Φ.Η.	0,2588	0,0549	-0,0099	0,1013	10
7	Ξάνθη	-0,1660	0,3140	-0,0442	0,0346	12
8	Λεβαδειακός	-0,1680	0,0944	-0,8773	-0,3170	9
9	Αστέρας Τρίπολης	-0,5155	0,4655	-1,8730	-0,6410	5
10	Ατρόμητος	0,3189	0,0639	-8,6527	-2,7567	4
11	Γιάννενα	1,5098	0,9245	-18,7459	-5,4372	8

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ασθενής μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Παρατηρείται πως οι τέσσερις μεγάλες ομάδες της πρωτεύουσας και της συμπρωτεύουσας, Ο.Σ.Φ.Π-Π.Α.Ο-Π.Α.Ο.Κ-ΑΡΗΣ βρίσκονται στις πρώτες θέσεις αυτού του δείκτη.
- Ο δείκτης αυτός συσχετίζεται με τα σταθερά μεγάλα οικονομικά μεγέθη των αστικών ομάδων, που θα αναλύσουμε παρακάτω, όπως αυτά των εμπορικών εσόδων ή των εισιτηρίων.

## Ανάλυση Δεικτών Φερεγγυότητας

### Ανάλυση:

Πίνακας 4.9: Δείκτης Α2 Δείκτης Μόχλευσης

Δείκτης Μόχλευσης						
Κατάταξη	A2	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ξάνθη	1,1433	2,0199	2,5860	1,9164	12
2	Αστέρας Τρίπολης	0,0925	0,4125	0,1591	0,2214	5
3	Λεβαδειακός	0,2476	0,2366	0,1090	0,1977	9
4	Ολυμπιακός	0,0907	0,1370	0,2629	0,1636	1
5	Π.Α.Ο.Κ.	-0,0296	-0,1923	0,4471	0,0751	2
6	Γιάννενα	-0,0983	0,2528	0,0021	0,0522	8
7	Άρης	0,3129	-0,2333	*	0,0398	13
8	Παναθηναϊκός	-0,2058	-0,0581	-0,1749	-0,1463	3
9	Ατρόμητος	-0,5947	-0,5888	-0,0813	-0,4216	4
10	Πανιώνιος	-0,4690	-0,5326	*	-0,5008	11
11	Ο.Φ.Η.	-0,8141	-0,9831	-0,8071	-0,8681	10

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ασθενής μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Η Ξάνθη είναι η μόνη ομάδα με δείκτη μόχλευσης  $>1$ , που σημαίνει ότι η επίδραση από τη χρήση ξένων κεφαλαίων στα κέρδη της επιχείρησης είναι θετική και επωφελείς γι' αυτήν.
- Βρίσκεται στη 2<sup>η</sup> θέση στα ίδια κεφάλαια και στην 1<sup>η</sup> θέση στις υποχρεώσεις. (Παράρτημα)
- Ενδιαφέρον προς ανάλυση αποτελεί η βελτίωση της επίδοσης του Ατρόμητου.
- Ατρόμητος, Πανιώνιος και ΟΦΗ είχαν τις χειρότερες επιδόσεις σε αυτό το δείκτη.
- Όλοι πλην της Ξάνθης δανείζονται, καθώς έχουν τιμές  $<1$ .

### Ανάλυση:

Πίνακας 4.10: Δείκτης Α6 Ικανότητα Δανεισμού

Ικανότητα Δανεισμού						
Κατάταξη	A6	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ο.Φ.Η.	4,6670	-3,7677	-3,65813	-0,9196	10
2	Λεβαδειακός	0,8015	-0,8080	-0,90167	-0,3027	9
3	Γιάννενα	1,0631	-0,6538	-0,99783	-0,1962	8
4	Π.Α.Ο.Κ.	0,8104	0,9141	-1,40148	0,1077	2
5	Ξάνθη	0,3305	0,2692	-0,23601	0,1212	12
6	Ολυμπιακός	0,5512	0,4288	-0,47175	0,1694	1
7	Αστέρας Τρίπολης	0,7820	0,6380	-0,6669	0,2510	5
8	Παναθηναϊκός	0,9108	0,6867	-0,40244	0,3984	3
9	Ατρόμητος	1,3430	1,3792	-0,74186	0,6601	4
10	Άρης	0,4723	0,9363	*	0,7043	13
11	Πανιώνιος	1,7083	2,0191	*	1,8637	11

- ❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ασθενής μονοτονία για αυτόν το δείκτη.
- Ο ΟΦΗ παρουσιάζει μεγάλη μεταβολή από το 2012 και έπειτα, καθώς τότε είχε την αρνητικότερη επίδοση.

Ανάλυση:

Πίνακας 4.11: Δείκτης Α9 Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού

<b>Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού</b>						
<b>Κατάταξη</b>	<b>Α9</b>	<b>2011-2012</b>	<b>2012-2013</b>	<b>2013-2014</b>	<b>Μ.Ο. Δείκτη</b>	<b>Superleague</b>
1	Ξάνθη	0,5334	0,6689	0,7211	0,6411	12
2	Αστέρας Τρίπολης	0,0846	0,2920	0,1373	0,1713	5
3	Λεβαδειακός	0,1985	0,1913	0,0983	0,1627	9
4	Ολυμπιακός	0,0832	0,1205	0,2082	0,1373	1
5	Γιάννενα	-0,1091	0,2018	0,0021	0,0316	8
6	Π.Α.Ο.Κ.	-0,0306	-0,2381	0,3090	0,0134	2
7	Άρης	0,2383	-0,3043	*	-0,0330	13
8	Παναθηναϊκός	-0,2591	-0,0617	-0,2120	-0,1776	3
9	Ατρόμητος	-1,4673	-1,4321	-0,0885	-0,9960	4
10	Πανιώνιος	-0,8831	-1,1395	*	-1,0113	11
11	Ο.Φ.Η.	-4,3792	-58,2035	-4,1843	-22,2557	10

- ❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ασθενής μονοτονία για αυτόν το δείκτη.
- Η Ξάνθη για άλλη μια φορά παρουσιάζει την πιο υγιή χρηματοοικονομική κατάσταση.
- Πλην της Ξάνθης, οι υπόλοιπες Π.Α.Ε παρουσιάζουν μη ικανοποιητικά επίπεδα του δείκτη.

## Ανάλυση Δεικτών Ρευστότητας

### Ανάλυση:

Πίνακας 4.12: Δείκτης Α8 Κεφάλαιο Κίνησης

Κεφάλαιο Κίνησης						
Κατάταξη	Α8	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	38.041.717	20.753.246	20.681.147	26.492.037	1
2	Παναθηναϊκός	28.008.024	22.561.476	23.153.761	24.574.420	3
3	Π.Α.Ο.Κ.	31.978.929	13.726.572	22.519.686	22.741.729	2
4	Άρης	82.51.245	9.609.001	*	8.930.123	13
5	Γιάννενα	5.034.965	2.670.331	4.039.824	3.915.040	8
6	Πανιώνιος	3.444.118	4.205.477	*	3.824.797	11
7	Αστέρας Τρίπολης	2.740.531	3.177.447	1.879.452	2.599.143	5
8	Ξάνθη	1.591.024	2.810.352	2.772.425	2.391.267	12
9	Λεβαδειακός	1.426.326	1.763.534	1.534.064	1.574.641	9
10	Ατρόμητος	1.489.378	1.375.445	1.253.575	1.372.799	4
11	Ο.Φ.Η.	-1.832.029	1.038.960	2.466.595	557.842	10

- ❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague Εμφανίζεται ικανοποιητική μονοτονία για αυτόν το δείκτη.
- Παρατηρείται και πάλι πως οι τέσσερις μεγάλες ομάδες της πρωτεύουσας και της συμπρωτεύουσας, ΟΣΦΠ-ΠΑΟ-ΠΑΟΚ-ΑΡΗΣ βρίσκονται στις πρώτες θέσεις αυτού του δείκτη.
- Αποτελεί το μοναδικό δείκτη της κατηγορίας αξιολόγησης των χρηματοοικονομικών που δεν εμφανίζει ασθενή μονοτονία αλλά ικανοποιητική.

#### 4.4.3 Πολυκριτήρια Ανάλυση και Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση

Τα αποτελέσματα της μεθόδου Promethee των χρηματοοικονομικών κριτηρίων αξιολόγησης:

Πίνακας 4.13: Promethee Score Χρηματοοικονομικά 2011-2012

Κατάταξη	Promethee Score Χρηματοοικονομικά 2011-2012	Superleague	
1	Π.Α.Ο.Κ.	0,1898	3
2	Ολυμπιακός	0,1889	1
3	Ξάνθη	0,1145	11
4	Αστέρας Τρίπολης	0,0201	6
5	Παναθηναϊκός	0,0144	2
6	Γιάννενα	0,0104	8
7	Άρης	-0,0116	9
8	Λεβαδειακός	-0,0274	7
9	Ατρόμητος	-0,0840	4
10	Πανιώνιος	-0,0850	12
11	Ο.Φ.Η.	-0,3302	10

Πίνακας 4.14: Promethee Score Χρηματοοικονομικά 2012-2013

Κατάταξη	Promethee Score Χρηματοοικονομικά 2012-2013	Superleague	
1	Ολυμπιακός	0,1932	1
2	Ξάνθη	0,1755	7
3	Γιάννενα	0,1561	5
4	Αστέρας Τρίπολης	0,0929	3
5	Παναθηναϊκός	0,0549	6
6	Λεβαδειακός	0,0066	11
7	Ατρόμητος	-0,0547	4
8	Π.Α.Ο.Κ.	-0,0884	2
9	Άρης	-0,1478	13
10	Πανιώνιος	-0,1582	8
11	Ο.Φ.Η.	-0,2301	14

Πίνακας 4.15: Promethee Score Χρηματοοικονομικά 2013-2014

Κατάταξη	Promethee Score Χρηματοοικονομικά 2013-2014	Superleague	
1	Ολυμπιακός	0,1761	1
2	Ξάνθη	0,1376	16
3	Ατρόμητος	0,0998	4
4	Παναθηναϊκός	0,0571	3
5	Αστέρας Τρίπολης	0,0037	5
6	Ο.Φ.Η.	-0,0390	6
7	Π.Α.Ο.Κ.	-0,0686	2
8	Λεβαδειακός	-0,1311	8
9	Γιάννενα	-0,2357	10



#### 4.4.4 Συμπεράσματα Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης

Παρακάτω παρουσιάζεται συγκεντρωτικά ένας τελικός πίνακας με όλα τα score για κάθε χρονιά συνοδευόμενα από την αντίστοιχη κατάταξη στην μέθοδο. Υπολογίζεται η μεταβολή της κατάταξης της κάθε ομάδας στη μέθοδο σε βάθος τριετίας.

Πίνακας 4.16: Μεταβολή Κατάταξης Promethee Score Χρηματοοικονομικά

Μεταβολή Promethee Score Χρηματοοικονομικά							
Π.Α.Ε	2011/12	No	2012/13	No	2013/14	No	Μεταβολή
Π.Α.Ο.Κ.	0,1898	1	-0,0884	8	-0,0686	7	↓
Ολυμπιακός	0,1889	2	0,1932	1	0,1761	1	↑
Ξάνθη	0,1145	3	0,1755	2	0,1376	2	↑
Αστέρας Τρίπολης	0,0201	4	0,0929	4	0,0037	5	↓
Παναθηναϊκός	0,0144	5	0,0549	5	0,0571	4	↑
Γιάννενα	0,0104	6	0,1561	3	-0,2357	9	↓
Άρης	-0,0116	7	-0,1478	9	*	*	↓
Λεβαδειακός	-0,0274	8	0,0066	6	-0,1311	8	●
Ατρόμητος	-0,0840	9	-0,0547	7	0,0998	3	↑
Πανιώνιος	-0,0850	10	-0,1582	10	*	*	●
Ο.Φ.Η.	-0,3302	11	-0,2301	11	-0,0390	6	↑

Πίνακας 4.17: Υψηλότερες (5) χρηματοοικονομικές επιδόσεις ανά έτος ανάλυσης

Υψηλότερες (5) χρηματοοικονομικές επιδόσεις ανά έτος ανάλυσης			
Κατάταξη	2012	2013	2014
1	Π.Α.Ο.Κ.	Ολυμπιακός	Ολυμπιακός
2	Ολυμπιακός	Ξάνθη	Ξάνθη
3	Ξάνθη	Γιάννενα	Ατρόμητος
4	Αστέρας Τρίπολης	Αστέρας Τρίπολης	Παναθηναϊκός
5	Παναθηναϊκός	Παναθηναϊκός	Αστέρας Τρίπολης

Παρατηρούμε την πορεία των Π.Α.Ε στην κατάταξη των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων της μεθόδου Promethee, από το έτος 2011-2012 έως το έτος 2013-2014. Καταγράφεται η Π.Α.Ε με την μεγαλύτερη άνοδο και αυτή με την μεγαλύτερη πτώση από το 2011-2012 μέχρι το 2013-2014.

- Η Π.Α.Ε Ατρόμητος σημείωσε την μεγαλύτερη άνοδο.
- Η Π.Α.Ε Π.Α.Ο.Κ. σημείωσε την μεγαλύτερη πτώση.

Είναι αναγκαίο να ερευνήσουμε κατά πόσο η φαινομενική αυτή πρόοδος των χρηματοοικονομικών των Π.Α.Ε είναι πλασματική ή ουσιαστική. Αυτό θα επιτευχθεί αν εντοπίσουμε τους παράγοντες, δηλαδή τους αριθμοδείκτες οι οποίοι επηρέασαν αυτή την αλλαγή μέσα σε ένα βάθος χρόνου τριετίας. Έτσι για παράδειγμα μια Π.Α.Ε, με αυξημένα έσοδα και χωρίς χρέη αλλά και ανάλογα αυξημένες παροχές όπως χορηγίες και τηλεοπτικά δικαιώματα δεν μπορεί να θεωρηθεί ως βελτιωμένη. Ενδεικτικά θα ερμηνεύσουμε τις Π.Α.Ε με την μεγαλύτερη άνοδο και με τη μεγαλύτερη πτώση αντίστοιχα:

Πίνακας 4.18: Π.Α.Ε με θετικότερη μεταβολή των χρηματοοικονομικών επιδόσεων

Θετικότερη μεταβολή χρηματοοικονομικών επιδόσεων - Π.Α.Ε				
↑ Ατρόμητος				
Κωδ.	Συντελεστής	2011/12	2013/14	Μεταβολή (%)
A3	(+)	1,4921	16,4675	1003,7

Αναλύονται οι δείκτες με την μεγαλύτερη ποσοστιαία μεταβολή και εξετάζεται ο βαθμός συμμετοχής τους στην θετική ή αρνητική αυτή εξέλιξη της Π.Α.Ε αντίστοιχα.

Για τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις της Π.Α.Ε Ατρόμητος τεράστια βελτίωση υπήρξε μόνο για των αριθμοδείκτη A3: *ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα* καθώς σε όλους τους υπόλοιπους δείκτες που αντιπροσωπεύουν την κατηγορία χρηματοοικονομικής αξιολόγησης δεν παρουσιάζεται βελτίωση. Σύμφωνα και με τον ισολογισμό τον οποίο έχει δημοσιεύσει η Π.Α.Ε υπάρχει τεράστια βελτίωση στα ίδια κεφάλαια, καθώς η Π.Α.Ε δύναται πλέον να επενδύσει μικρότερο μέρος πλέον των κεφαλαίων εμφανίζοντας υψηλή απόδοση τους.

Πίνακας 4.19: Π.Α.Ε με αρνητικότερη μεταβολή των χρηματοοικονομικών επιδόσεων

Αρνητικότερη μεταβολή χρηματοοικονομικών επιδόσεων - Π.Α.Ε				
↓ Π.Α.Ο.Κ.				
Κωδ.	Συντελεστής	2011/12	2013/14	Μεταβολή (%)
A1	(+)	-3,1520	-6,0659	-92,5
A4	(+)	-0,0148	-0,6935	-4572,3
A5	(+)	-0,0644	-1,1408	-1671,0
A6	(-)	-0,8104	1,4015	-272,9

Για τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις της Π.Α.Ε Π.Α.Ο.Κ. τεράστια ύφεση εμφάνισαν κυρίως οι αριθμοδείκτες, A4: *ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα* και A5: *ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους*. Ακόμα αισθητή μείωση υπήρξε για τους δείκτες A1: *Καθαρό Περιθώριο Κέρδους* και A6: *Συνολική Ικανότητα Δανεισμού*. Σύμφωνα και με τον ισολογισμό τον οποίο έχει δημοσιεύσει η Π.Α.Ε ΠΑΟΚ εμφανίζεται ταυτόχρονα υποδιπλασιασμός του συνόλου του ενεργητικού και της ζημίας.

#### Συμπεράσματα της Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης:

- Οι μεγάλες ποδοσφαιρικές δυνάμεις του ελληνικού ποδοσφαίρου της Superleague, όπως ο Ολυμπιακός, ο Παναθηναϊκός, και ΠΑΟΚ, δεν βρίσκονται σταθερά στις πρώτες θέσεις της κατάταξης με βάση τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις, σε αντίθεση με την τελική κατάταξη στο πρωτάθλημα ή τα αποτελέσματα στο κύπελλο.
- Πρωταθλητής στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις συνολικά είναι ο Ο.Σ.Φ.Π με δευτεραθλήτρια την έκπληξη, Ξάνθη. Ακολουθούν ο Αστέρας Τρίπολης και ο Παναθηναϊκός.
- Έκπληξη λοιπόν αποτελεί και για την ελληνική έρευνα όπως και για την αντίστοιχη γαλλική το γεγονός πως ομάδες μεσαίας κυρίως δυναμικότητας πρωταγωνιστούν, όπως κυρίως η Ξάνθη, αλλά και σε επιμέρους χρονιές ο Αστέρας Τρίπολης, τα Γιάννενα και ο Ατρόμητος.

- Αυτό όμως αποτελεί συχνά φυσιολογική απόρροια των μεγάλων οικονομικών ανοιγμάτων πχ για μεταγραφές που κάνουν οι πρωταγωνίστριες ομάδες αλλά και των χρεών και ελλειμμάτων που συσσωρεύουν ως επακόλουθο. Αυτό το φαινόμενο παρατηρείται και σε άλλα ευρωπαϊκά πρωταθλήματα.
- Οι δείκτες αποδοτικότητας *A3: ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα*, και *A4: ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα*, αποτυπώνουν ξεκάθαρα την χρηματοοικονομική κατάσταση των Π.Α.Ε διαχωρίζοντας έντονα το δείγμα, και κατατάσσοντας ψηλά τις μεγάλες ομάδες του ΟΣΦΠ και του ΠΑΟ.
- Οι δείκτης αποδοτικότητας *A1: Καθαρό Περιθώριο Κέρδους* και *A5: ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους* αλλά ακόμη περισσότερο, οι δείκτες φερεγγυότητας *A2 Μόχλευσης* και *A9 Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού* είναι αυτοί που διαχωρίζουν εντονότερα το δείγμα για τις μικρομεσαίες ομάδες της Ξάνθης, και του Αστέρα Τρίπολης.
- ❖ Συνολικά για την κατηγορία χρηματοοικονομικής ανάλυσης εμφανίζεται ασθενής μονοτονία μεταξύ των κατατάξεων των τιμών του δείκτη ή της Promethee, με την τελική κατάταξη της Π.Α.Ε στο πρωτάθλημα της Superleague.
- Μόνο οι δείκτες *A7: Μικτή Κερδοφορία Κεφαλαίου* και *A8: Κεφάλαιο Κίνησης* παρουσιάζουν σχετική μονοτονία ως προς την κατάταξη των χρηματοοικονομικών και των αγωνιστικών επιδόσεων.
- Εκ των οποίων προκύπτει, πως η αγωνιστική αποδοτικότητα συσχετίζεται με την αντίστοιχη χρηματοοικονομική, αλλά με ασθενής δεσμούς.

Είναι σκόπιμο στο σημείο αυτό να τονιστεί ότι η κατάταξη κάποιων Π.Α.Ε στις πρώτες θέσεις δε σημαίνει απαραίτητα ότι δεν αντιμετωπίζουν χρηματοοικονομικά προβλήματα, και αυτό γιατί στόχος της πολυκριτήριας μεθόδου Promethee δεν είναι η αξιολόγηση τους σε καλούς ή κακούς, αλλά η κατάταξη τους με βάση τη σύγκριση που γίνεται μεταξύ τους, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη όλα τα χρηματοοικονομικά κριτήρια. Τα προβλήματα της επιλογής και της κατάταξης με πολυκριτήρια ανάλυση, βασίζονται στην πραγματοποίηση σχετικών συγκρίσεων ανάμεσα στις εξεταζόμενες εναλλακτικές δραστηριότητες. Οι σχετικές συγκρίσεις που πραγματοποιούνται αφορούν στη σύγκριση όλων των εναλλακτικών δραστηριοτήτων μεταξύ τους. Κατά συνέπεια, το αποτέλεσμα της αξιολόγησης έχει και αυτό μια σχετική μορφή, δηλαδή επιλέγεται η εναλλακτική δραστηριότητα που είναι καλύτερη σε σχέση με τις υπόλοιπες ή κατατάσσονται οι εναλλακτικές από τις σχετικά καλύτερες προς τις σχετικά χειρότερες. Έτσι, το αποτέλεσμα της αξιολόγησης δύναται να μεταβληθεί με τη μεταβολή του συνόλου των εξεταζόμενων εναλλακτικών δραστηριοτήτων.

## 4.5 Οικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση των Π.Α.Ε

### 4.5.1 Ερμηνεία Οικονομικών Δεικτών

Τα στοιχεία των οικονομικών καταστάσεων συγκεντρώθηκαν ύστερα από σχολαστική επικοινωνία με:

1. Τις Π.Α.Ε
2. Την διοργανώτρια αρχή της Superleague
3. Τον Ο.Π.Α.Π
4. Δημοσιογραφικές πηγές

Σύμφωνα με τα κριτήρια επιλογής των δεικτών που αναλύθηκαν παραπάνω, ακολουθεί ο πίνακας με τις ερμηνευτικές μεταβλητές της οικονομικής αξιολόγησης.

Πίνακας 4.20: Ερμηνευτικές μεταβλητές οικονομικών κριτηρίων

Κωδ.	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ	Συντελεστής
B1	Χωρητικότητα Γηπέδου	(+)
B2	Ποσοστό Πληρότητας / Αγώνα	(+)
B3	Μέσος όρος Εισιτηρίων / Αγώνα	(+)
B4	Συνολικά Εισιτήρια Διαρκείας	(+)
B5	Μ.Ο. Εισιτηρίων Διαρκείας Ανταλλαγής	(+)
B6	Ποσοστό Εισιτηρίων Διαρκείας Ανταλλαγής	(+)
B7	Έσοδα Εισιτηρίων Διαρκείας	(+)
B8	Ποσοστό Εσόδων Διαρκείας / Συνολικά Έσοδα Αγώνων	(+)
B9	Συνολικά Έσοδα Χορηγιών	(+)
B10	Έσοδα Χορηγίας ΟΠΑΠ	(+)
B11	Ποσοστό Εσόδων Χορηγιών / Συνολικά Έσοδα Αγώνων	(+)
B12	Ποσοστό Χορηγίας ΟΠΑΠ / Συνολικές Χορηγίες	(+)
B13	Έσοδα Τηλεοπτικών Δικαιωμάτων	(+)
B14	Ποσοστό Εσόδων Τηλεοπτικών / Συνολικά Έσοδα Αγώνων	(+)
B15	Συνολικά Έσοδα Αγώνων	(+)

Οι δείκτες της κατηγορίας οικονομικής ανάλυσης θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο βασικές υποκατηγορίες:

1. Εισιτηρίων B1-B8
2. Εμπορικότητας B9-B14

### **B1 Δείκτης: Χωρητικότητα Γηπέδου**

Ερμηνεία: Καταγράφει το μέγιστο αριθμό θεατών τον οποίο και δύναται να φιλοξενήσει το γήπεδο. Πρέπει να σημειωθεί πως μεταβάλλεται από χρονιά σε χρονιά, αυξανόμενος λόγω πιθανών αναπλάσεων με σκοπό την αύξηση της μέγιστης χωρητικότητας αλλά και μειούμενος σε περιπτώσεις έργων ανάπλασης (διασφάλιση κανόνων ασφαλείας - εμπορικών δραστηριοτήτων). Επίσης μεταβάλλεται σε περιπτώσεις όπου η ομάδα αλλάζει έδρα όπως για παράδειγμα στην περίπτωση της Π.Α.Ε Παναθηναϊκός, που μετέφερε την έδρα της από το «αχανές» ΟΑΚΑ στην περιορισμένη Λεωφόρο.

### **B2 Δείκτης: Ποσοστό Πληρότητας Ανά Αγώνα**

Ερμηνεία: Φανερώνει ποσοστιαία το τμήμα του γηπέδου το οποίο κατά τη διάρκεια της χρονιάς γεμίζει με θεατές ανά αγνωστική.

Τύπος = *Μ.Ο. Εισιτηρίων Αγωνιστικής / Χωρητικότητα Γηπέδου*

### **B3 Δείκτης: Μέσος όρος Εισιτηρίων Ανά Αγώνα**

Ερμηνεία: Φανερώνει το μέσο όρο των θεατών που είτε με κάρτα διαρκείας είτε με απλό εισιτήριο παρευρίσκονταν σε έναν αγώνα της ομάδας. Να σημειωθεί πως μεταβάλλεται στους υπολογισμούς το πλήθος των αγωνιστικών. Καθώς συγκεκριμένα οι ομάδες ήταν 16 και επομένως οι αγώνες 30 για τις χρονιές 2011-2012 και 2012-2013 αλλά αυξήθηκαν σε 18 με αντίστοιχα 34 αγώνες.

Τύπος: = *Συνολικά Εισιτήρια Έτους / Πλήθος Αγώνων Εντός Έδρας*

### **B4 Δείκτης: Συνολικά Εισιτήρια Διαρκείας**

Ερμηνεία: Καταγράφει τα συνολικά εισιτήρια διαρκείας τα οποία αγοράστηκαν, ανεξάρτητα από την προσέλευσή τους στο γήπεδο ή όχι. Αποτελούν σημαντική πηγή εσόδων και υποδηλώνουν τη δυναμική των πιστών φιλάθλων και οπαδών μιας ομάδας, στηρίζοντάς την από την αρχή της χρονιάς.

### **B5 Δείκτης: Μ.Ο. Εισιτηρίων Διαρκείας Ανταλλαγής**

Ερμηνεία: Καταγράφει το μέσο όρο των εισιτηρίων διαρκείας ανταλλαγής τα οποία «κόπηκαν» στο γήπεδο. Υποδηλώνουν τη δυναμική των πιστών φιλάθλων και οπαδών μιας ομάδας, στηρίζοντάς την από την αρχή της χρονιάς ανεξάρτητα των αποτελεσμάτων της, οι οποίοι τηρούν έμπρακτος την στήριξή τους αυτή και με την παρουσία τους και στο γήπεδο.

#### **B6 Δείκτης: Ποσοστό Εισιτηρίων Διαρκείας Ανταλλαγής**

**Ερμηνεία:** Φανερώνει ποσοστιαία τη μερίδα των θεατών που παρευρίσκονται στο γήπεδο και είναι κάτοχοι κάρτας εισιτηρίου διαρκείας. Εκφράζει το βαθμό στον οποίο η ομάδα με τα αποτελέσματα της αλλά και με τις παροχές της σε επίπεδο εγκαταστάσεων και υπηρεσιών είναι ικανή να δημιουργήσει επιπλέον έσοδα προσελκύοντας θεατές πέρα του φανατικού κοινού της.

**Τύπος:** 
$$= \text{Μ.Ο. Εισιτηρίων Διαρκείας Ανταλλαγής} / \text{Μ.Ο. Εισιτηρίων Ανά Αγώνα}$$

#### **B7 Δείκτης: Έσοδα Εισιτηρίων Διαρκείας**

**Ερμηνεία:** Καταγράφει τα συνολικά έσοδα των εισιτηρίων διαρκείας τα οποία αγοράστηκαν, ανεξάρτητα από την προσέλευσή τους στο γήπεδο ή όχι. Αποτελούν το βασικό πυρήνα των εσόδων από τα εισιτήρια, και επομένως «τρέφουν» μια από τις τρεις σημαντικότερες πηγές εσόδων (μαζί με τα τηλεοπτικά και τις χορηγίες).

#### **B8 Δείκτης: Ποσοστό Εσόδων Διαρκείας / Συνολικά Έσοδα**

**Ερμηνεία:** Καταγράφει το μέρος των εσόδων από τα εισιτήρια διαρκείας τα οποία αγοράστηκαν, προς αυτό των συνολικών εσόδων μιας ομάδας (πωλήσεις του κύκλου εργασιών και υπόλοιπα έσοδα εκμετάλλευσης). Υποδηλώνει την ικανότητα της Π.Α.Ε να αντλεί μέρος των οικονομικών τις πόρων από το κοινό της. Η ικανότητα αυτή ταυτίζεται με το μέγεθος της ομάδας και ειδή τα πληθυσμιακά χαρακτηριστικά της τοπικής κοινωνίας που την στηρίζει. Ταυτόχρονα εξαρτάται όμως και από την αθλητική της αποτελεσματικότητα και την ανάλογη παρουσία του φίλαθλου κοινού στα γήπεδα.

**Τύπος:** 
$$= \text{Έσοδα από Εισιτήρια διαρκείας} / \text{Συνολικά Έσοδα Αγώνων}$$
  
(Κύκλος Εργασιών και Λοιπά Έσοδα)

#### **Ερμηνεία Δεικτών Εμπορικότητας**

#### **B9 Δείκτης: Συνολικά Έσοδα Χορηγιών**

**Ερμηνεία:** Καταγράφει τα συνολικά έσοδα που προκύπτουν από την οικονομική υποστήριξη ενός αθλητικού οργανισμού, έναντι του δικαιώματος άσκησης ολοκληρωμένης επικοινωνιακής πολιτικής μέσω της Π.Α.Ε. Αποτελεί βασικότερη πηγή εσόδων (μαζί με τα τηλεοπτικά έσοδα). Να σημειωθεί πως συμπεριλαμβάνει την μεγάλη χορηγία του Ο.Π.Α.Π.

#### **B10 Δείκτης: Έσοδα Χορηγίας Ο.Π.Α.Π**

**Ερμηνεία:** Καταγράφει τα έσοδα που προκύπτουν συγκεκριμένα από την μεγάλη χορηγία του Ο.Π.Α.Π. Φανερώνει το «μέγεθος του ονόματος» της Π.Α.Ε και κυρίως επομένως την αντικειμενική αξία της. Επιπλέον συμβαδίζει με τα πρόσφατα βαθμολογικά της αποτελέσματα στο πρωτάθλημα της σεζόν που διανύθηκε, παράλληλα με τις διακρίσεις σε θεσμούς όπως αυτός του κυπέλου Ελλάδος αλλά και κάθε ευρωπαϊκής διοργάνωσης. Σε αυτά προστίθενται bonus fair play αλλά και υποβιβασμού.

### **B11 Δείκτης: Ποσοστό Εσόδων Χορηγιών / Συνολικά Έσοδα Αγώνων**

Ερμηνεία: Καταγράφει το μέρος των εσόδων από τις χορηγίες της Π.Α.Ε προς αυτό των συνολικών εσόδων μιας ομάδας (πωλήσεις κύκλου εργασιών και υπόλοιπα έσοδα εκμετάλλευσης). Υποδηλώνει την ικανότητα της Π.Α.Ε να αντλεί μέρος των οικονομικών της πόρων από την εμπορική της δραστηριότητα. Η ικανότητα αυτή ταυτίζεται με το μέγεθος της ομάδας αλλά και από την αθλητική της αποτελεσματικότητα και παρουσία στα γήπεδα. Εξετάζοντας τον δείκτη μεμονωμένα όμως και σε αντίστροφη λογική, δύναται να εκφράσει και το αρνητικό μέγεθος της «εξάρτησης» μιας ομάδας από τις χορηγίες.

Τύπος: **=Συνολικά Έσοδα Χορηγιών / Συνολικά Έσοδα Αγώνων**

### **B12 Δείκτης: Ποσοστό Εσόδων Χορηγίας Ο.Π.Α.Π / Συνολικά Έσοδα Χορηγιών**

Ερμηνεία: Καταγράφει το μέρος των εσόδων από την βασική χορηγία του ΟΠΑΠ για την Π.Α.Ε, προς τα συνολικά έσοδα από τις χορηγίες. Υποδηλώνει το μέγεθος της ομάδας αλλά και από την αθλητική της αποτελεσματικότητα και παρουσία στα γήπεδα και επομένως εκφράζει θετικά την Π.Α.Ε μέσω της συγκριτικής κυρίως, μεθόδου Promethee. Εξετάζοντας τον δείκτη μεμονωμένα όμως και σε αντίστροφη λογική, δύναται να εκφράσει και το αρνητικό μέγεθος της «εξάρτησης» μιας ομάδας από την χορηγία του ΟΠΑΠ. Δηλαδή την αδυναμία της να δημιουργήσει επιπλέον εμπορικές συμφωνίες.

Τύπος **= Έσοδα Χορηγίας ΟΠΑΠ / Συνολικά Έσοδα Χορηγιών**

### **B13 Δείκτης: Έσοδα Τηλεοπτικών Δικαιωμάτων**

Ερμηνεία: Καταγράφει τα συνολικά έσοδα που προκύπτουν από τη παραχώρηση των τηλεοπτικών δικαιωμάτων προβολής των αγώνων της Π.Α.Ε για τηλεοπτικό – ραδιοφωνικό σταθμό. Αποτελεί βασικότερη πηγή εσόδων (μαζί με τις χορηγίες και τα εισιτήρια). Φανερώνει επίσης το «μέγεθος του ονόματος» της Π.Α.Ε και κυρίως επομένως την αντικειμενική αξία της.

### **B14 Δείκτης: Ποσοστό Εσόδων Τηλεοπτικών / Συνολικά Έσοδα Αγώνων**

Ερμηνεία: Καταγράφει το μέρος των εσόδων από τα τηλεοπτικά δικαιώματα της Π.Α.Ε, προς τα συνολικά έσοδα από τους αγώνες. Υποδηλώνει την αξία της ομάδας ως τηλεοπτικό προϊόν και έχει θετική συσχέτιση με την βαθμολογία της πολυκριτήριας μεθόδου Promethee. Εξετάζοντας τον δείκτη μεμονωμένα όμως και σε αντίστροφη λογική, δύναται να εκφράσει και το αρνητικό μέγεθος της «εξάρτησης» μιας ομάδας από τις τηλεοπτικές συμφωνίες. Δηλαδή την αδυναμία της να δημιουργήσει άλλες πηγές εσόδων.

Τύπος **= Έσοδα Τηλεοπτικών / Συνολικά Έσοδα Αγώνων**

### **B15 Δείκτης: Συνολικά Έσοδα Αγώνων**

Ερμηνεία: Καταγράφει το μέγεθος των συνολικών εσόδων μιας Π.Α.Ε για την τρέχουσα αγωνιστική σεζόν, από τις πωλήσεις του κύκλου εργασιών και τα υπόλοιπα έσοδα εκμετάλλευσης.

- Οι δείκτες *B11: Ποσοστό Εσόδων Χορηγιών / Συνολικά Έσοδα Αγώνων*, *B12: Ποσοστό Εσόδων Χορηγίας ΟΠΑΠ / Συνολικά Έσοδα Χορηγιών*, και *B14: Ποσοστό Εσόδων Τηλεοπτικών / Συνολικά Έσοδα Αγώνων*, πρέπει να τονισθεί πως έχουν διττή ερμηνεία.

Κάθε Π.Α.Ε θα έπρεπε να επιδιώκει υψηλές τιμές του δείκτη καθώς αυτό θα σήμαινε σε ένα βαθμό πως ο αριθμητής της αναλογίας θα μεγάλωνε και επομένως θα μεγάλωνε ο δείκτης συνολικά. Έτσι η ομάδα θα έχει αυξήσει την εκάστοτε πηγή εσόδων της (χορηγίες-τηλεοπτικά-ΟΠΑΠ). Αυτό προϋποθέτει όμως ότι ανάλογα θα αυξανόταν και ο παρονομαστής συνολικά έσοδα αγώνων για τους δείκτες B11 και B14. Σε κάθε άλλη περίπτωση που τα συνολικά έσοδα θα έμεναν σταθερά, ένας δείκτης πολύ βελτιωμένος θα σήμαινε «εξάρτηση» των εσόδων μιας ομάδας από μία από τις παραπάνω πηγές, φαινόμενο που μαστίζει στην Ελλάδα.

Στη μελέτη μας αντιλαμβανόμαστε ως θετικούς τους συντελεστές των δεικτών αυτών για τους παραπάνω λόγους. Αξίζει όμως μεμονωμένα για κάθε ομάδα την προσεκτική περαιτέρω ανάλυση. Ιδιαίτερα στον δείκτη B12.

Θα προτείναμε ένα δεύτερο σενάριο της μεθόδου με αρνητικό συντελεστή αυτών των δεικτών.



#### 4.5.2 Οικονομική Ανάλυση

##### Ανάλυση B1:

Πίνακας 4.21: Δείκτης B1 Χωρητικότητα Γηπέδου

Χωρητικότητα Γηπέδου						
Κατάταξη	B1	2011-2012	2012-2013	2013-2014	M.O. Δείκτη	Superleague
1	Παναθηναϊκός	68.079	68.079	16.003	50.720	3
2	Ολυμπιακός	32.115	32.115	32.115	32.115	1
3	Π.Α.Ο.Κ.	28.703	28.703	28.703	28.703	2
4	Άρης	18.540	22.800	22.800	21.380	13
5	Πανιώνιος	11.115	11.115	11.115	11.115	11
6	Ο.Φ.Η.	9088	9.088	9.088	9.088	10
7	Ατρόμητος	8.969	8.969	8.969	8.969	4
8	Λεβαδειακός	8.000	8.000	8.000	8.000	9
9	Γιάννενα	7652	7.652	7.652	7.652	8
10	Αστέρας Τρίπολης	7.493	7.493	7.493	7.493	5
11	Ξάνθη	7.244	7.244	7.244	7.244	12

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ικανοποιητική μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Οι μεγάλες ομάδες της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης αγωνίζονται στα μεγαλύτερα γήπεδα με χωρητικότητα άνω των 20.000 θέσεων.
- Από τις υπόλοιπες ομάδες, το φράγμα των 10.000 θέσεων ξεπερνάει μόνο ο Πανιώνιος.
- Οι διαφορές για τις υπόλοιπες Π.Α.Ε δεν είναι μεγάλες, αναδεικνύοντας το πρόβλημα της ανεπάρκειας υποδομών για το ελληνικό ποδόσφαιρο και τον αθλητισμό συνολικά.
- Μεταβολή στο δείκτη υπήρξε για τον Παναθηναϊκό του οποίου η έδρα μεταφέρθηκε το 2013/14 στην Λεωφόρο Αλεξάνδρας και για τον Άρη το 2012/13 για λόγους ανάπτυξης.

##### Ανάλυση B2:

Πίνακας 4.22: Δείκτης B2 Ποσοστό Πληρότητας / Αγώνα

Ποσοστό Πληρότητας / Αγώνα (%)						
Κατάταξη	B2	2011-2012	2012-2013	2013-2014	M.O. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	67,04	65,13	55,77	62,65	1
2	Π.Α.Ο.Κ.	39,02	38,34	45,73	41,03	2,3
3	Ο.Φ.Η.	24,22	47,07	47,07	39,45	10
4	Άρης	43,33	35,62	31,78	36,91	13,3
5	Παναθηναϊκός	21,21	11,82	56,60	29,87	3,7
6	Γιάννενα	28,15	27,05	27,05	27,42	7,7
7	Αστέρας Τρίπολης	23,82	28,15	24,46	25,48	4,7
8	Ατρόμητος	19,90	22,14	18,04	20,03	4
9	Ξάνθη	19,20	19,93	20,54	19,89	11,3
10	Πανιώνιος	19,28	18,33	10,49	16,03	11
11	Λεβαδειακός	13,79	13,23	14,13	13,71	8,7

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Υπάρχει σχετική μονοτονία και συσχέτιση για αυτόν το δείκτη.

- Ο δείκτης αυτός διαφοροποιείται πλασματικά και δυσανάλογα για τον ΠΑΟ καθώς τα ρεαλιστικά του ποσοστά είναι της τάξεως του 56,60% του 2014 και όχι τα προγενέστερα όταν και αγωνιζότανε στο αχανές ολυμπιακό στάδιο. Η πραγματική του θέση είναι δεύτερη.
- Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ποσοστά του ΟΦΗ, με το κρητικό κοινό να ακολουθεί ως το πιο πιστό μετά από αυτά των μεγάλων. Η αύξηση είναι μεγάλη μετά το 2012/13.
- Με διαφορά τα χαμηλότερα ποσοστά παρουσιάζει η ομάδα της Λειβαδιάς.

#### Ανάλυση Β3:

Πίνακας 4.23: Δείκτης Β3 Μ.Ο. Εισιτηρίων / Αγώνα

<b>Μ.Ο. Εισιτηρίων / Αγώνα</b>						
<b>Κατάταξη</b>	<b>Β3</b>	<b>2011-2012</b>	<b>2012-2013</b>	<b>2013-2014</b>	<b>Μ.Ο. Δείκτη</b>	<b>Superleague</b>
1	Ολυμπιακός	21.529	20.918	17.909	20.119	1
2	Π.Α.Ο.Κ.	11.200	11.005	13.125	11.777	2
3	Παναθηναϊκός	14.437	8.045	9.057	10.513	3
4	Άρης	8.034	8.121	7.247	7.801	13
5	Ο.Φ.Η.	2.201	4.278	4.278	5.379	10
6	Γιάννενα	2.154	2.070	2.070	3.147	8
7	Αστέρας Τρίπολης	1.785	2.109	1.833	1.909	5
8	Ατρόμητος	1.785	1.986	1.618	1.796	4
9	Πανιώνιος	2.143	2.037	1.167	1.782	11
10	Ξάνθη	1.391	1.444	1.488	1.441	12
11	Λεβαδειακός	1.103	1.130	1.130	1.121	9

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ικανοποιητική μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Οι μεγάλες ομάδες της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης και πάλι αγωνίζονται συνήθως υπό το βλέμμα των περισσοτέρων θεατών.
- Η συμπληρωματική και συγκριτική ανάλυση του δείκτη αυτού συναρτήσει του Β2 “Ποσοστό Πληρότητας / Αγώνα” αποδίδει μια λιγότερο πλασματική εικόνα για την προσέλευση του κοινού της κάθε ομάδας.
- Επίσης παρατηρούμε τα ποσοστά του ΠΑΟ να μειώνονται δραματικά για τις χρονιές 2012/13 και 2013/14, σε ένα δείκτη που δεν επηρεάζεται από την χωρητικότητα του γηπέδου.
- Μαζί με τον ΟΣΦΠ και τον ΠΑΟΚ συμπληρώνουν τις μόνες τρεις ομάδες που ξεπερνούν το φάσμα των 10.00 εισιτηρίων.
- Η μεγαλύτερη αύξηση σημειώνεται για τον ΟΦΗ με 94% ενώ η μεγαλύτερη μείωση εμφανίζεται για τον Πανιώνιο με -45%.

#### Ανάλυση B4:

Πίνακας 4.24: Δείκτης B4 Συνολικά Εισιτήρια Διαρκείας

Συνολικά Εισιτήρια Διαρκείας					
Κατάταξη	B4	2011-2012	2012-2013	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	16.000	12.000	14.000	1
2	Π.Α.Ο.Κ.	12.500	8.400	10.450	2
3	Παναθηναϊκός	9.000	11.500	10.250	3
4	Άρης	5.500	5.000	5.250	13
5	Ο.Φ.Η.	3.100	1.800	2.450	10
6	Ξάνθη	1.750	1.710	1.730	12
7	Γιάννενα	1.700	1.000	1.350	8
8	Ατρόμητος	1.000	1.100	1.050	4
9	Αστέρας Τρίπολης	1.100	800	950	5
10	Πανιώνιος	900	700	800	11
11	Λεβαδειακός	540	600	570	9

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ικανοποιητική μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Οι μεγάλες ομάδες της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης, παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη δυναμική πιστών φιλάθλων και οπαδών που τις στηρίζουν από την αρχή της χρονιάς. Με την ίδια τριάδα και πάλι να ξεπερνάει το όριο των 10.000 εισιτηρίων διαρκείας.
- Παρατηρείται πως ομάδες σε υψηλές θέσεις στην τελική κατάταξη της Superleague, όπως ο Ατρόμητος και ο Αστέρας δεν «κόβουν» εισιτήρια διαρκείας και η γενικότερη προσέλευση θετών είναι κατώτερη της αγωνιστικής δυναμικής τους. Αποτέλεσμα η παραδοσιακή πηγή εσόδων τους, αυτή των εισιτηρίων να υστερεί.
- Σε αντίθεση, ομάδες όπως ο Άρης και ο ΟΦΗ αδυνατούν αγωνιστικά λόγω πιθανώς κακοδιαχείρισης να αποδώσουν ενώ σε αντίθεση η δυναμική του κοινού τους δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις.

#### Ανάλυση B5:

Πίνακας 4.25: Δείκτης B5 Μ.Ο. Εισιτηρίων Διαρκείας Ανταλλαγής

Μ.Ο. Εισιτηρίων Διαρκείας Ανταλλαγής						
Κατάταξη	B5	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	11.761	9.130	8.797	9.896	1
2	Παναθηναϊκός	6.726	4.809	4.348	5.294	3
3	Π.Α.Ο.Κ.	4.583	3.080	7.728	5.130	2
4	Άρης	6.132	4.100	*	5.116	13
5	Ο.Φ.Η.	446	2.491	2.491	1.809	10
6	Αστέρας Τρίπολης	987	1.248	1.256	1.164	5
7	Ξάνθη	1.034	1.084	923	1.014	12
8	Γιάννενα	805	762	762	776	8
9	Ατρόμητος	716	754	642	704	4
10	Πανιώνιος	670	328	*	499	11
11	Λεβαδειακός	395	308	308	337	9

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ικανοποιητική μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Οι μεγάλες ομάδες της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης και πάλι, παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη δυναμική πιστών φιλάθλων και οπαδών που τις στηρίζοντας την από την αρχή της χρονιάς, ανεξαρτήτως όμως αποτελεσμάτων.
- Παρατηρούμε μεγάλες μεταβολές αυτού του δείκτη, καθώς επηρεάζεται όπως είναι λογικό από την αγωνιστική αποδοτικότητα κατά την διάρκεια της αγωνιστικής σεζόν.
- Ο επόμενος δείκτης B6 θα μας απεικονίσει πιο ρεαλιστικά το μέγεθος αυτό, σύμφωνα και με το μέγεθος της ομάδας.

#### Ανάλυση B6:

Πίνακας 4.26: Δείκτης B6 Ποσοστό Εισιτηρίων Διάρκειας Ανταλλαγής / Μ.Ο. Εισιτηρίων

Ποσοστό Εισιτηρίων Διάρκειας Ανταλλαγής / Μ.Ο. Εισιτηρίων (%)						
Κατάταξη	B6	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Αστέρας Τρίπολης	55,29	59,17	68,52	60,99	5
2	Ξάνθη	74,34	43,64	62,03	60,00	12
3	Άρης	76,33	27,98	64,88	56,4	13
4	Ατρόμητος	40,11	75,06	39,68	51,62	4
5	Παναθηναϊκός	46,59	59,77	48,01	51,46	3
6	Ολυμπιακός	54,63	50,48	49,12	51,41	1
7	Π.Α.Ο.Κ.	40,92	37,96	58,88	45,92	2
8	Ο.Φ.Η.	20,26	36,81	58,23	38,43	10
9	Πανιώνιος	31,26	58,22	17,66	35,71	11
10	Λεβαδειακός	35,81	27,25	27,26	30,11	9
11	Γιάννενα	37,37	16,1	36,81	30,09	8

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ασθενής μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα για Αστέρα Τρίπολης, Ξάνθη, και Άρη.
- Ο Αστέρας, η Ξάνθη και ο Άρης, παρουσιάζουν πιοτο αφοσιωμένο και πιστό κοινό.
- Παράλληλα όμως φανερώνουν και αδυναμία προσέλκυσης επιπλέον θεατών. Τα αποτελέσματα φυσικά των ομάδων δεν συντελούν προς αυτή τη κατεύθυνση.
- Στον αντίποδα, ο Ολυμπιακός εμφανίζει κυλιόμενο κοινό πέρα των διαρκείας, ως μια ομάδα με τόσο μεγάλη απήχηση αλλά και με τόσους τίτλους.
- Και σε αυτό το δείκτη παρατηρούνται μεγάλες μεταβολές, με χειρότερη επίδοση αυτή του ΠΑΣ Γιάννινα την σεζόν 2012-2013 με 16,1% μόνο.

### Ανάλυση B7:

Πίνακας 4.27: Δείκτης B7 Συνολικά Έσοδα Εισιτηρίων Διαρκείας

Συνολικά Έσοδα Εισιτηρίων Διαρκείας					
Κατάταξη	B7	2011-2012	2012-2013	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	12.000.000	9.000.000	10.500.000	1
2	Π.Α.Ο.Κ.	5.900.000	3.000.000	4.450.000	2
3	Παναθηναϊκός	2.500.000	2.600.000	2.550.000	3
4	Άρης	1.400.000	1.400.000	1.400.000	13
5	Ξάνθη	315.000	307.800	311.400	12
6	Γιάννενα	300.000	200.000	250.000	8
7	Ο.Φ.Η.	250.000	250.000	250.000	10
8	Ατρόμητος	180.000	200.000	190.000	4
9	Αστέρας Τρίπολης	160.000	120.000	140.000	5
10	Πανιώνιος	150.000	120.000	135.000	11
11	Λεβαδειακός	60.000	72.000	66.000	9

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ικανοποιητική μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Οι μεγάλες ομάδες της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης και πάλι, παρουσιάζουν τα μεγαλύτερα έσοδα από τα εισιτήρια διαρκείας.
- Άλλος ένας δείκτης της κατηγορίας των εισιτηρίων που οι ομάδες του Αστέρα Τρίπολης και του Ατρόμητου Αθηνών, υστερούν συγκριτικά με την αγωνιστική του επίδοση.

### Ανάλυση B8:

Πίνακας 4.28: Δείκτης B8 Ποσοστό Εσόδων Διαρκείας / Συνολικά Έσοδα

Ποσοστό Εσόδων Διαρκείας / Συνολικά Έσοδα (%)					
Κατάταξη	B8	2011-2012	2012-2013	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Π.Α.Ο.Κ.	27,30	21,35	24,32	2
2	Άρης	22,83	24,52	23,68	13
3	Ολυμπιακός	17,37	14,39	15,88	1
4	Παναθηναϊκός	10,57	9,09	9,83	3
5	Ο.Φ.Η.	7,05	8,42	7,73	10
6	Γιάννενα	9,95	4,69	7,32	8
7	Ξάνθη	6,80	6,02	6,41	12
8	Ατρόμητος	4,32	4,89	4,61	4
9	Πανιώνιος	3,66	3,44	3,55	11
10	Αστέρας Τρίπολης	4,03	2,57	3,30	5
11	Λεβαδειακός	2,60	2,80	2,70	9

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ασθενής μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Οι δύο ομάδες τις Θεσσαλονίκης παρουσιάζουν τα μεγαλύτερα ποσοστά εσόδων εισιτηρίων διαρκείας προς τα συνολικά έσοδα και βασίζονται σε αυτή τη πηγή εσόδων.

- Να σημειωθεί πως πολύ υψηλά ποσοστά μπορεί να σημαίνουν ταυτόχρονα και «εξάρτηση» της ομάδας από τα εισιτήρια ως πηγή εσόδων και ταυτόχρονα αδυναμία δημιουργήσει περαιτέρω έσοδα και εμπορικές συμφωνίες.

#### Ανάλυση B9:

Πίνακας 4.29: Δείκτης B9 Συνολικά Έσοδα Χορηγιών

Συνολικά Έσοδα Χορηγιών					
Κατάταξη	B9	2011-2012	2012-2013	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	10.000.000	10.000.000	10.000.000	1
2	Παναθηναϊκός	5.000.000	5.200.000	5.100.000	3
3	Π.Α.Ο.Κ.	6.000.000	3.000.000	4.500.000	2
4	Άρης	1.500.000	1.500.000	1.500.000	13
5	Ξάνθη	700.000	900.000	800.000	12
6	Γιάννενα	750.000	750.000	750.000	8
7	Ο.Φ.Η.	900.000	600.000	750.000	10
8	Λεβαδειακός	500.000	400.000	450.000	9
9	Ατρόμητος	400.000	400.000	400.000	4
10	Αστέρας Τρίπολης	400.000	400.000	400.000	5
11	Πανιώνιος	390.000	400.000	395.000	11

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ικανοποιητική μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Ο νέος δείκτης ο οποίος προστέθηκε στην ανάλυσή μας, ο B12 Ποσοστό Εσόδων Χορηγίας ΟΠΑΠ / Συνολικά Έσοδα Χορηγιών, θα μας βοηθήσει να αξιολογήσουμε με μεγαλύτερη σαφήνεια την συνολικά εμπορική επιτυχία της κάθε Π.Α.Ε
- Καταγράφεται η ξεκάθαρη εμπορική αδυναμία των κατά τα άλλα ανταγωνιστικών ομάδων του Ατρόμητου και του Αστέρα Τρίπολης.
- Παρατηρούμε σταθερότητα ως οικονομικό μέγεθος, με ξεκάθαρη υπεροχή του ΟΣΦΠ.

#### Ανάλυση B10:

Πίνακας 4.30: Δείκτης B10 Έσοδα Χορηγίας Ο.Π.Α.Π

Έσοδα Χορηγίας Ο.Π.Α.Π						
Κατάταξη	B10	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	3.900.000	3.593.633	2.186.666	3.226.766	1
2	Παναθηναϊκός	2.807.978	2.807.978	1.810.833	2.475.596	3
3	Π.Α.Ο.Κ.	1.587.333	1.587.333	1.025.000	1.399.889	2
4	Άρης	1.459.333	1.459.333	956.666	1.291.777	13
5	Αστέρας Τρίπολης	400.000	400.000	222.222	340.741	5
6	Ξάνθη	400.000	400.000	222.222	340.741	12
7	Ατρόμητος	394.500	394.500	222.222	337.074	4
8	Γιάννενα	400.000	375.000	222.222	332.407	8
9	Πανιώνιος	369.400	369.400	222.222	320.341	11
10	Ο.Φ.Η.	279.800	279.800	222.222	260.607	10
11	Λεβαδειακός	300.000	209.111	222.222	243.778	9

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ισχυρή μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Η σχετική αυτή μονοτονία ισχύει καθώς οι χορηγίες του Ο.Π.Α.Π ακολουθούν και την αγωνιστική παράλληλα αποδοτικότητα.
- Δυσανάλογα χαμηλά βρίσκεται η χορηγία της Π.Α.Ε ΟΦΗ
- Για άλλη μια φορά εντοπίζεται μεγάλη διάκριση ανάμεσα στις αστικές και τις επαρχιακές ομάδες.
- Επίσης είναι εμφανής η μείωση «πλήγμα» για τις Π.Α.Ε της μεγάλης χορηγίας του Ο.Π.Α.Π για την σεζόν 2013-2014 όπως αναφέραμε και σε προηγούμενα κεφάλαια.

#### Ανάλυση Β11:

Πίνακας 4.31: Δείκτης Β11 Ποσοστό Εσόδων Χορηγιών / Συνολικά Έσοδα Αγώνων

Ποσοστό Εσόδων Χορηγιών / Συνολικά Έσοδα Αγώνων (%)					
Κατάταξη	Β11	2011-2012	2012-2013	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Άρης	24,46	26,27	25,37	13
2	Π.Α.Ο.Κ.	27,76	21,35	24,55	2
3	Ο.Φ.Η.	25,37	20,20	22,79	10
4	Γιάννενα	24,87	17,58	21,22	8
5	Παναθηναϊκός	21,14	18,17	19,66	3
6	Λεβαδειακός	21,71	15,54	18,63	9
7	Ξάνθη	15,11	17,59	16,35	12
8	Ολυμπιακός	14,48	15,98	15,23	1
9	Πανιώνιος	9,52	11,47	10,49	11
10	Ατρόμητος	9,60	9,78	9,69	4
11	Αστέρας Τρίπολης	10,07	8,55	9,31	5

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ασθενής μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Οι υψηλές θέσεις των Άρη, ΟΦΗ και Γιάννενα είναι πλασματικές με την έννοια πως τα συνολικά έσοδα χορηγιών τους καταλαμβάνουν απλώς μεγαλύτερο μέρος των γενικών εσόδων τους.
- Στην περίπτωση του Ατρόμητου και του Αστέρα είμαι όμως ενδεικτικά της χαμηλής εμπορικής τους δυναμικής.
- Ομάδες όπως ο Ολυμπιακός έχουν χαμηλότερη θέση καθώς δημιουργούν έσοδα και με άλλες μορφές, όπως οι διακρίσεις τους σε ευρωπαϊκούς θεσμούς, λοιπές χορηγίες, πώληση προϊόντων κ.α.

### Ανάλυση B12:

Πίνακας 4.32: Δείκτης B12 Ποσοστό Χορηγίας ΟΠΑΠ / Συνολικές Χορηγίες

Ποσοστό Χορηγίας Ο.Π.Α.Π / Συνολικές Χορηγίες (%)					
Κατάταξη	B12	2011-2012	2012-2013	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Αστέρας Τρίπολης	99,21	99,21	99,21	5
2	Ατρόμητος	98,63	98,63	98,63	4
3	Άρης	97,29	97,29	97,29	13
4	Πανιώνιος	94,72	92,35	93,53	11
5	Λεβαδειακός	60,00	52,28	56,14	9
6	Παναθηναϊκός	56,16	54,00	55,08	3
7	Γιάννενα	53,33	50,00	51,67	8
8	Ξάνθη	57,14	44,44	50,79	12
9	Π.Α.Ο.Κ.	26,46	52,91	39,68	2
10	Ο.Φ.Η.	31,09	46,63	38,86	10
11	Ολυμπιακός	39,00	35,94	37,47	1

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ασθενής μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Η οικονομική «εξάρτηση» των ελληνικών Π.Α.Ε από την μεγάλη χορηγία του Ο.Π.Α.Π είναι δεδομένη και αποδεικνύεται σε αυτό το σημείο. (σελ 122 ειδική ανάλυση)
- Στο πίνακα 4.32 βλέπουμε μια ζώνη τεσσάρων ομάδων, των Αστέρα Τρίπολης, Ατρόμητος, Άρης και Πανιώνιος να επιβιώνουν κυρίως από αυτή την οικονομική ανάσα κάθε χρόνο.

### Ανάλυση B13:

Πίνακας 4.33: Δείκτης B13 Έσοδα Τηλεοπτικών

Έσοδα Τηλεοπτικών						
Κατάταξη	B13	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	6.200.000	6.200.000	6.300.000	6.233.333	1
2	Παναθηναϊκός	5.400.000	5.450.000	4.300.000	5.050.000	3
3	Π.Α.Ο.Κ.	4.000.000	3.400.000	5.100.000	4.166.667	2
4	Ατρόμητος	3.500.000	2.250.000	4.900.000	3.550.000	4
5	Αστέρας Τρίπολης	2.530.000	1.650.000	4.200.000	2.793.333	5
6	Ξάνθη	3.000.000	2.700.000	2.600.000	2.766.667	12
7	Άρης	3.200.000	2.200.000	2.000.000	2.466.667	13
8	Γιάννενα	2.260.000	1.700.000	3.200.000	2.386.667	8
9	Ο.Φ.Η.	2.023.000	2.023.000	3.000.000	2.348.667	10
10	Πανιώνιος	2.325.000	2.092.000	2.400.000	2.272.333	11
11	Λεβαδειακός	2.286.000	2.052.000	2.400.000	2.246.000	9

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ισχυρή μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Υπάρχουν μεταβολές του δείκτη καθώς ως κριτήριο απόδοσης των τηλεοπτικών δικαιωμάτων είναι και η βαθμολογική συγκομιδή, και επομένως η αγωνιστική απόδοση.
- Άλλη μια κατηγορία στη οποία ο Λεβαδειακός καταγράφει τα χειρότερα αποτελέσματα με τα μικρότερα ποσά.



#### Ανάλυση B14:

Πίνακας 4.34: Δείκτης B14 Ποσοστό Εσόδων Τηλεοπτικών / Συνολικά Έσοδα

Ποσοστό Εσόδων Τηλεοπτικών / Συνολικά Έσοδα (%)						
Κατάταξη	B14	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Λεβαδειακός	99,25	79,74	93,74	90,91	9
2	Ατρόμητος	84,04	55,04	101,56	80,21	4
3	Αστέρας Τρίπολης	63,70	35,27	130,82	76,60	5
4	Γιάννινα	74,93	39,84	111,10	75,29	8
5	Ο.Φ.Η.	57,03	68,12	90,48	71,88	10
6	Ξάνθη	64,76	52,77	65,74	61,09	12
7	Πανιώνιος	56,76	59,98	*	58,37	11
8	Άρης	52,19	38,53	*	45,36	13
9	Π.Α.Ο.Κ.	18,51	24,19	28,12	23,61	2
10	Παναθηναϊκός	22,84	19,04	25,48	22,46	3
11	Ολυμπιακός	8,98	9,91	6,84	8,57	1

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ασθενής μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Η οικονομική «εξάρτηση» των ελληνικών Π.Α.Ε από τα τηλεοπτικά είναι επίσης γνωστή.
- Σε αυτό το πίνακα βλέπουμε μια ζώνη ομάδων, με τους Λεβαδειακό, Ατρόμητο, Αστέρα Τρίπολης, Γιάννινα και ΟΦΗ να στηρίζονται κατά πολύ σε αυτή την οικονομική παράμετρο.
- Η μείωση της χορηγίας του Ο.Π.Α.Π έχει ως αποτέλεσμα την διαδοχική αύξηση του δείκτη για την σεζόν 2013-2014, ως πλέον την κύρια πηγή εσόδων.

#### Ανάλυση B15:

Πίνακας 4.35: Δείκτης B15 Συνολικά Έσοδα Αγώνων

Συνολικά Έσοδα Αγώνων						
Κατάταξη	B15	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	69.079.071	62.560.000	92.150.116	74.596.396	1
2	Παναθηναϊκός	23.646.293	28.617.000	19.173.389	23.812.227	3
3	Π.Α.Ο.Κ.	21.615.390	14.053.676	18.133.971	17.934.346	2
4	Άρης	6.131.728	5.710.000	*	59.20.864	13
5	Ξάνθη	4.632.254	5.117.013	3.955.039	4.568.102	12
6	Ατρόμητος	4.164.925	4.088.073	4.824.658	4.359.219	4
7	Αστέρας Τρίπολης	3.971.807	4.677.589	3.210.475	3.953.290	5
8	Πανιώνιος	4.096.522	3.487.781	*	3.792.152	11
9	Γιάννινα	3.016.010	4.266.942	2.880.392	3.387.781	8
10	Ο.Φ.Η.	3.547.162	2.969.853	3.315.542	3.277.519	10
11	Λεβαδειακός	2.303.302	2.573.438	2.560.214	2.478.985	9

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ισχυρή μονοτονία για αυτόν το δείκτη. Αποδεικνύεται με αυτό το τρόπο και η σύνδεση της οικονομικής αποδοτικότητας με την αγωνιστική. Ο πρωταθλητής Ελλάδας ΟΣΦΠ, διαφοροποιείται έντονα με μεγάλη αύξηση μάλιστα για τη τελευταία σεζόν.

#### 4.5.3 Πολυκριτήρια Ανάλυση και Οικονομική Αξιολόγηση

Παρουσιάζονται τα αθλητικά αποτελέσματα της μεθόδου Promethee:

Πίνακας 4.36: Promethee Score Οικονομικά 2011-2012

Κατάταξη	Promethee Score Οικονομικά 2011-2012	Superleague	
1	Ολυμπιακός	0,5380	1
2	Π.Α.Ο.Κ.	0,2278	3
3	Παναθηναϊκός	0,2194	2
4	Άρης	0,0720	9
5	Ξάνθη	-0,0705	11
6	Αστέρας Τρίπολης	-0,1282	6
7	Ατρόμητος	-0,1527	4
8	Γιάννενα	-0,1558	8
9	Πανιώνιος	-0,1652	12
10	Ο.Φ.Η.	-0,1657	10
11	Λεβαδειακός	-0,2189	7

Πίνακας 4.37: Promethee Score Οικονομικά 2012-2013

Κατάταξη	Promethee Score Οικονομικά 2012-2013	Superleague	
1	Ολυμπιακός	0,5130	1
2	Παναθηναϊκός	0,2857	6
3	Π.Α.Ο.Κ.	0,1779	2
4	Άρης	0,0124	13
5	Ξάνθη	-0,0794	7
6	Ο.Φ.Η.	-0,1123	14
7	Γιάννενα	-0,1190	5
8	Αστέρας Τρίπολης	-0,1414	3
9	Ατρόμητος	-0,1571	4
10	Λεβαδειακός	-0,1896	11
11	Πανιώνιος	-0,1901	8

Πίνακας 4.38: Promethee Score Οικονομικά 2013-2014

Κατάταξη	Promethee Score Οικονομικά 2013-2014	Superleague	
1	Ολυμπιακός	0,4726	1
2	Π.Α.Ο.Κ.	0,2635	2
3	Παναθηναϊκός	0,1187	3
4	Ο.Φ.Η.	-0,0685	6
5	Αστέρας Τρίπολης	-0,0850	5
6	Ατρόμητος	-0,1150	4
7	Γιάννενα	-0,1478	10
8	Ξάνθη	-0,2137	16
9	Λεβαδειακός	-0,2247	8

#### 4.5.4 Οικονομική ανεξαρτησία Π.Α.Ε

Σε μια προσπάθεια βαθύτερης και αντιπροσωπευτικότερης ανάλυσης μέσω της μεθόδου Promethee, αναζητείται ένας ποιοτικότερος τρόπος εξέτασης της οικονομικής ανεξαρτησίας των Π.Α.Ε. Για τα οικονομικά αποτελέσματα λοιπόν της κάθε χρονιάς ακολουθείται η παρακάτω μεθοδολογία ανάλυσης.

- ❖ Επιλέγονται αρχικά οι δύο δείκτες με τη πιο βαρύνουσα επιρροή στο δείγμα ως προς την οικονομική ανεξαρτησία της ομάδας. Αυτοί είναι ο δείκτης *B12 Ποσοστό Χορηγίας ΟΠΑΠ / Συνολικές Χορηγίες* και ο δείκτης *B14 Ποσοστό Εσόδων Τηλεοπτικών / Συνολικά Έσοδα*, όπως ερμηνεύσαμε και παραπάνω. Από τα αποτελέσματα της matlab, για κάθε ένα από τους δείκτες B12-B14 ταξινομήσαμε όλες τις τιμές επίσης για κάθε ένα από τα 100 σενάρια της καρτέλας των βαρών (weights), με φθίνουσα σειρά από το μεγαλύτερο προς το μικρότερο. Έτσι εντοπίσαμε το κοινό και για τους δύο δείκτες σενάριο, όπου η συνεισφορά τους είναι μεγαλύτερη από των υπολοίπων. Στη συνέχεια, για το σενάριο αυτό, από την καρτέλα των αποτελεσμάτων ροών (netflows), αθροίσαμε τα score του σεναρίου για κάθε μια από τις εξεταζόμενες Π.Α.Ε. Με τα επικρατέστερα σενάρια για τα οικονομικά αποτελέσματα της κάθε σεζόν τα score της οικονομικής ανεξαρτησίας των ομάδων ήταν:

Πίνακας 4.39: Οικονομική ανεξαρτησία των Π.Α.Ε

Οικονομική Ανεξαρτησία 2011-2012		Οικονομική Ανεξαρτησία 2012-2013		Οικονομική Ανεξαρτησία 2013-2014	
Ολυμπιακός	0,5110	Ολυμπιακός	0,5346	Ολυμπιακός	0,1858
Π.Α.Ο.Κ.	0,2647	Παναθηναϊκός	0,3169	Π.Α.Ο.Κ.	0,1032
Παναθηναϊκός	0,2475	Π.Α.Ο.Κ.	0,2368	Αστέρας Τρίπολης	0,0693
Ξάνθη	-0,0398	Άρης	-0,0053	Ατρόμητος	-0,0103
Άρης	-0,0719	Γιάννενα	-0,0161	Γιάννενα	-0,0205
Ο.Φ.Η.	-0,0800	Αστέρας Τρίπολης	-0,0614	Παναθηναϊκός	-0,0249
Πανιώνιος	-0,0987	Ξάνθη	-0,0800	Ο.Φ.Η.	-0,0435
Αστέρας Τρίπολης	-0,1153	Ο.Φ.Η.	-0,1729	Λεβαδειακός	-0,0919
Ατρόμητος	-0,1683	Ατρόμητος	-0,1998	Ξάνθη	-0,1669
Γιάννενα	-0,1785	Πανιώνιος	-0,2434		
Λεβαδειακός	-0,2703	Λεβαδειακός	-0,3092		

#### 4.5.5 Συμπεράσματα Οικονομικής Ανάλυσης

Παρακάτω παρουσιάζεται συγκεντρωτικά ένας τελικός πίνακας με όλα τα score για κάθε χρονιά, συνοδευόμενα από την αντίστοιχη κατάταξη στην μέθοδο. Υπολογίζεται η μεταβολή της κατάταξης της κάθε ομάδας στη μέθοδο σε βάθος της τριετίας ανάλυσης του δείγματος μας.

Πίνακας 4.40: Μεταβολή Κατάταξης Π.Α.Ε Promethee Score Οικονομικά

Μεταβολή Κατάταξης Promethee Score Οικονομικά							
Π.Α.Ε	2011/12	No	2012/13	No	2013/14	No	Μεταβολή
Ολυμπιακός	0,5380	1	0,5130	1	0,4727	1	●
Π.Α.Ο.Κ.	0,2278	2	0,1779	3	0,2635	2	●
Παναθηναϊκός	0,2194	3	0,2857	2	0,1187	3	●
Άρης	0,0720	4	0,0124	4	*	*	●
Ξάνθη	-0,0705	5	-0,0794	5	-0,2137	8	↓
Αστέρας Τρίπολης	-0,1282	6	-0,1414	8	-0,0850	5	↑
Ατρόμητος	-0,1527	7	-0,1571	9	-0,1150	6	↑
Γιάννενα	-0,1558	8	-0,1190	7	-0,1478	7	↑
Πανιώνιος	-0,1652	9	-0,1901	11	*	*	↓
Ο.Φ.Η.	-0,1657	10	-0,1123	6	-0,0685	4	↑
Λεβαδειακός	-0,2189	11	-0,1896	10	-0,2247	9	↑

Πίνακας 4.41: Υψηλότερες (5) οικονομικές επιδόσεις ανά έτος ανάλυσης

Υψηλότερες (5) οικονομικές επιδόσεις ανά έτος ανάλυσης			
Κατάταξη	2012	2013	2014
1	Ολυμπιακός	Ολυμπιακός	Ολυμπιακός
2	Π.Α.Ο.Κ.	Παναθηναϊκός	Π.Α.Ο.Κ.
3	Παναθηναϊκός	Π.Α.Ο.Κ.	Παναθηναϊκός
4	Άρης	Άρης	Ο.Φ.Η.
5	Ξάνθη	Ξάνθη	Αστέρας Τρίπολης

Παρατηρούμε την πορεία των Π.Α.Ε στην κατάταξη των οικονομικών αποτελεσμάτων της μεθόδου Promethee, από έτος 2011/12 στο έτος 2013/14.

- Η Π.Α.Ε ΟΦΗ σημείωσε την μεγαλύτερη άνοδο
- Η Π.Α.Ε Ξάνθη σημείωσε την μεγαλύτερη πτώση

Πίνακας 4.42: Π.Α.Ε με θετικότερη μεταβολή των οικονομικών επιδόσεων

↑ ΟΦΗ				
Κωδ.	Συντελεστής	2011/12	2013/14	Μεταβολή (%)
B2	(+)	24,21%	47,07%	48,6
B3	(+)	2.201	4.278	48,6
B5	(+)	446	2.491	82,1
B6	(+)	20,26%	58,22%	65,2
B13	(+)	2.023.000	3.000.000	32,6
B14	(+)	-57,03%	-90,48%	37,0

Έντονη βελτίωση υπήρξε ιδιαίτερα για τους αριθμοδείκτες B5: *Μ.Ο. Εισιτηρίων Διαρκείας Ανταλλαγής* καθώς και σε όλους τους δείκτες που αντιπροσωπεύουν τα εισιτήρια της Π.Α.Ε ΟΦΗ είτε διαρκείας είτε απλά. Επιπλέον αισθητή βελτίωση εμφάνισε ο δείκτης B13: *Έσοδα Τηλεοπτικών Δικαιωμάτων* και ο αντίστοιχος ποσοστιαίος B14.

Πίνακας 4.43: Π.Α.Ε με αρνητικότερη μεταβολή των οικονομικών επιδόσεων

↓ Ξάνθη				
Κωδ.	Συντελεστής	2011/12	2013/14	Μεταβολή (%)
B5	(+)	1.034	923	-12,0
B6	(+)	74,33%	62,02%	-19,8
B10	(+)	400.000	222.222	-80,0
B13	(+)	3.000.000	2.600.000	-15,4
B15	(+)	4.632.254	3.955.039	-17,1

Έντονη μείωση υπήρξε στο δείκτη B10: *Έσοδα χορηγίας ΟΠΑΠ*, καθώς την χρονιά 2013-2014 υπήρξε περικοπή σε όλες τις Π.Α.Ε όπως έχουμε προαναφέρει. Παράλληλα με μια μικρή μείωση στα εισιτήρια διαρκείας όπως καταγράφουν οι δείκτες B5 και B6, αλλά και τα τηλεοπτικά δικαιώματα B13, είναι εμφανής η ζημία στην Π.Α.Ε καθώς υπήρξε μείωση της τάξης του -17,1% στα συνολικά έσοδα των αγώνων, του δείκτη B15.

#### Συμπεράσματα της Οικονομικής Ανάλυσης:

- Οι μεγάλες ομάδες της πρωτεύουσας και της συμπρωτεύουσας διατηρούν την πρωτοκαθεδρία τους στις οικονομικές επιδόσεις. Τα μεγάλης χωρητικότητας στάδια τους, σε συνδυασμό με το ευρύ φίλαθλο κοινό που απευθύνονται, συντελούν σε μεγάλους αριθμούς εισιτηρίων διαρκείας. Παράλληλα, με τα ίδια κριτήρια είναι ανάλογα μεγάλες και οι εμπορικές συμφωνίες τους, με τα αντίστοιχα ποσά χορηγιών αλλά και των τηλεοπτικών δικαιωμάτων.
- Δεν παρατηρούνται επομένως μεγάλες μεταβολές θέσεων, καθώς οι ομάδες εκφράζουν μέσω αυτής της κατηγορίας ουσιαστικά το σταθερό οικονομικό μέγεθος τους. Καθώς ο κυριότερος παράγοντας επιρροής των οικονομικών μιας ομάδας είναι το μέγεθος του φίλαθλου κοινού στο οποίο απευθύνεται και το οποίο δύσκολα μεταβάλλεται αφού εξαρτάται κατά πολύ από την γεωγραφική θέση. Είναι εμφανής η διαφοροποίηση των οικονομικών μεγεθών ανάμεσα στις ομάδες των αστικών περιοχών και αυτών της επαρχίας.
- Όπως ήταν αναμενόμενο, οι δείκτες με τη μεγαλύτερη διαχωριστική ικανότητα του δείγματος ως προς την οικονομική αξιολόγηση, είναι ο δείκτης B6 *Ποσοστό Εισιτηρίων Διαρκείας Ανταλλαγής / Μ.Ο. Εισιτηρίων*, και ο δείκτης B12 *Ποσοστό Χορηγίας ΟΠΑΠ / Συνολικές Χορηγίες* και ο Δείκτης B14 *Ποσοστό Εσόδων Τηλεοπτικών / Συνολικά Έσοδα*.
- ❖ Οι οικονομικές επιδόσεις εμφανίζουν ικανοποιητική μονοτονία, σε μικρότερο βαθμό από τα αθλητικά αλλά ισχυρότερη από αυτή των χρηματοοικονομικών.

## Αρνητική Απόκλιση

- **1<sup>η</sup> η Π.Α.Ε Άρης** αποκλίνει αρνητικότερα από τις υπόλοιπες ομάδες ως προς τη μονοτονία των οικονομικών αποτελεσμάτων. Εμφανίζει υψηλές οικονομικές επιδόσεις αλλά χαμηλότερες αγωνιστικές. Αυτό ερμηνεύεται καθώς έχει απήχηση σε μεγάλο κοινό, με υψηλά έσοδα εισιτηρίων και μεγάλη χορηγία από τον Ο.Π.Α.Π. Ως αποτέλεσμα αναποτελεσματικής διοίκησης και πιθανής κακοδιαχείρισης, η αγωνιστική πορεία έρχεται σε αντίθεση με τις καλές οικονομικές προδιαγραφές της ομάδας. Αποτέλεσμα και τα χαμηλά έσοδα από τα τηλεοπτικά, τα οποία ακολουθούν και την βαθμολογική συγκομιδή.
- **2<sup>η</sup> η Π.Α.Ε Ξάνθης** επίσης είναι η ομάδα η οποία αποκλίνει αρνητικά περισσότερο αμέσως μετά. Εμφανίζει λίγα συνολικά εισιτήρια, έχοντας πολύ υψηλά ποσοστά εισιτηρίων διαρκείας με πιστό κοινό. Οι χορηγίες είναι σε σχετικά καλά επίπεδα σύμφωνα με την αγωνιστική αποτελεσματικότητα. Ως επαρχιακή ομάδα σε μεγάλη σχετικά πόλη με χαμηλό τοπικό ανταγωνισμό, διατηρείται οικονομικά ψηλά, χωρίς όμως να μπορεί να μετουσιώσει σε αγωνιστική αποτελεσματικότητα αυτό της το πλεονέκτημα.

Μαζί με τον ΟΦΗ με τον οποίο παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά ως προς την ανάλυση, αποτελούν τις μεγαλύτερες οικονομικές ομάδες μετά από τις τέσσερις μεγάλες αστικές.

- **3<sup>η</sup> η Π.Α.Ε Ο.Φ.Η** αποκλίνει στη συνέχεια (σεζόν 2012-2013) καθώς αδυνατεί να δημιουργήσει επιπλέον έσοδα με χαμηλή χορηγία από τον Ο.Π.Α.Π και τηλεοπτικά δικαιώματα, η ομάδα κατατάσσεται προτελευταία ως προς τα συνολικά έσοδα από τους αγώνες.

## Θετική Απόκλιση

- **1<sup>η</sup> η Π.Α.Ε Ατρόμητος** αποκλίνει θετικότερα από τις υπόλοιπες ομάδες ως προς τη μονοτονία των οικονομικών αποτελεσμάτων. Τοποθετείται ψηλά στο πρωτάθλημα ενώ κατατάσσεται χαμηλά στα οικονομικά, καθώς εμφανίζει χαμηλά έσοδα εισιτηρίων, έσοδα χορηγιών, όντας «εξαρτημένος» σε μεγάλο βαθμό από τον Ο.Π.Α.Π και τα τηλεοπτικά έσοδα. Αποτελεί παράδειγμα ανταγωνιστή.
- **2<sup>η</sup> η Π.Α.Ε Αστέρας Τρίπολης** αποκλίνει θετικότερα παρουσιάζοντας εντυπωσιακά κοινά χαρακτηριστικά ως προς την ανάλυση με τον Ατρόμητο. Η Τρίπολη όμως αποτελεί μεγαλύτερο και πιο πιστό κοινό σε αντίθεση με τις συνοικίες της Αθήνας στις οποίες απευθύνεται ο Ατρόμητος. Το γεγονός αυτό διαφοροποιεί λίγο τον Αστέρα τοποθετώντας συνήθως μια θέση υψηλότερα από τον πάντα αμέσως από κάτω του σε πολλές κατηγορίες Ατρόμητο.
- **3<sup>η</sup> η Π.Α.Ε Λεβαδειακός** η οποία και αναδείχθηκε στην εξέταση της οικονομικής ανεξαρτησίας ως η πιο «εξαρτημένη» Π.Α.Ε από την χορηγία του Ο.Π.Α.Π και τα τηλεοπτικά της έσοδα. Η ομάδα της Λειβαδιάς βρίσκεται τελευταία στις περισσότερες κατηγορίες των οικονομικών, αλλά πάραυτα, καταφέρνει να στέκεται ανταγωνιστικά ως προς τα αγωνιστικά της αποτελέσματα διατηρώντας ικανοποιητική απόσταση από τη ζώνη του υποβιβασμού.
- Τέλος, εντοπίζεται ξεχωριστή ακραία απόκλιση του Παναθηναϊκού την σεζόν 2012-2013, καθώς οι οικονομικές του επιδόσεις είναι πολύ ψηλές, στην 2<sup>η</sup> θέση, σε αντίθεση με την τελική του κατάταξη, στην 6<sup>η</sup> θέση. Παρουσιάζεται περαιτέρω ανάλυση (Βλέπε Παράρτημα σελ 164).

## 4.6 Αθλητική Ανάλυση και Αξιολόγηση των Π.Α.Ε

### 4.6.1 Ερμηνεία Αθλητικών Δεικτών

Τα στοιχεία των αθλητικών καταστάσεων συγκεντρώθηκαν από:

- ✓ Δημοσιογραφικές πηγές έντυπης ή και ηλεκτρονικής μορφής
- ✓ Κατόπιν σχολαστικής επικοινωνίας με τις Π.Α.Ε και άλλους ποδοσφαιρικούς φορείς
- ✓ Την Superleague

Σύμφωνα με τα κριτήρια επιλογής των δεικτών που αναλύθηκαν παραπάνω, ακολουθεί ο πίνακας με τις ερμηνευτικές μεταβλητές της αθλητικής αξιολόγησης.

Πίνακας 4.44: Ερμηνευτικές μεταβλητές αθλητικών κριτηρίων

Κωδ.	ΑΘΛΗΤΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ	Συντελεστής
Γ1	Τελική Κατάταξη Superleague (χωρίς play off)	(-)
Γ2	Τελική Κατάταξη Κυπέλλου Ελλάδας	(-)
Γ3	Σύνολο Βαθμών	(+)
Γ4	Μ.Ο. Βαθμών / Αγώνα	(+)
Γ5	Νίκες	(+)
Γ6	Ισοπαλίες	(-)
Γ7	Ήττες	(-)
Γ8	Ενεργητικό Τερμάτων	(+)
Γ9	Παθητικό Τερμάτων	(-)
Γ10	Διαφορά Τερμάτων	(+)
Γ11	Μ.Ο. Πάσες / Αγώνα	(+)
Γ12	Εύστοχες Μεταβιβάσεις	(+)
Γ13	Αριθμός Ξένων Παικτών	(+)
Γ14	Αλλαγές Προπονητή	(-)

- Η ανάλυση σε αθλητικούς όρους, δεν θα γίνει σε βάθος, καθώς δεν αποτελεί αντικείμενο μας η προπονητική του ποδοσφαίρου. Στόχος μας η παρουσίαση της γενικότερης μεθοδολογίας.

#### Γ1 Δείκτης: Τελική Κατάταξη Superleague (χωρίς play off)

Ερμηνεία: Καταγράφει την τελική θέση της ομάδας στο πρωτάθλημα για την κανονική περίοδο αγώνων, δηλαδή χωρίς τα play off<sup>16</sup>. Ο δείκτης χρησιμοποιείται με αρνητικό συντελεστή στην μέθοδο Promethee, καθώς όσο μικρότερο το νούμερο τόσο καλύτερη η τελική θέση κατάταξης στη Superleague,. Επομένως η τιμή -1, αντιπροσωπεύει τον πρωταθλητή Ελλάδος.

Τύπος = **No Θέσης Τελικής Κατάταξης Superleague \* (-1)**

<sup>16</sup> Τελικά παιχνίδια τύπου μπαράζ για τις θέσεις μεταξύ 2<sup>ης</sup> -5<sup>ης</sup>, τα οποία προκαθορίζουν τις ευρωπαϊκές συμμετοχές.

## Γ2 Δείκτης: Τελική Κατάταξη Κυπέλλου Ελλάδας

Ερμηνεία: Καταγράφει την τελική θέση της ομάδας στο κύπελλο Ελλάδος. Ο δείκτης χρησιμοποιείται με αρνητικό συντελεστή στην μέθοδο Promethee, καθώς όσο μικρότερο το νούμερο τόσο καλύτερη η τελική θέση κατάταξης στη Superleague. Επομένως η τιμή -1, αντιπροσωπεύει τον κυπελλούχο Ελλάδος. Να σημειωθεί πως πέρα των δύο φιναλίστ του τελικού που λαμβάνουν τις τιμές -1 και -2 αντίστοιχα, οι υπόλοιπες ομάδες χαρακτηρίζονται από την κοινή θέση της φάσης αγώνων στην οποία αποκλειστήκαν, καθώς οι αγώνες είναι κατά κύριο λόγο knock out. Για παράδειγμα οι χαμένοι της φάσης των τεσσάρων ομάδων, του ημιτελικού, καθώς δεν πραγματοποιείται μικρός τελικός μοιράζονται την τρίτη θέση και επομένως την τιμή -3. Αντίστοιχα για την «φάση των 8» των προημιτελικών το -5, «των 16» το -9 κοκ.

## Γ3 Δείκτης: Σύνολο Βαθμών

Ερμηνεία: Καταγράφει την συνολική βαθμολογική συγκομιδή για μια ομάδα στο τέλος του πρωταθλήματος της Superleague. Αυτή φυσικά κα μεταβάλλεται επίσης με την αύξηση των ομάδων και άρα των αγώνων την σεζόν 2013-2014.

Τύπος: **= Νο Θέσης Τελικής Κατάταξης Κυπέλλου Ελλάδος \* (-1)**

## Γ4 Δείκτης: Μ.Ο. Βαθμών / Αγώνα

Ερμηνεία: Καταγράφει το μέσο όρο της βαθμολογικής συγκομιδής για μια ομάδα σε μία αγωνιστική του πρωταθλήματος της Superleague. Η μετατροπή αυτή μας επιτρέπει την σωστή συγκριτική αξιολόγηση και για το έτος 2013-2014 όπου όπως προαναφέραμε με την αύξηση των ομάδων οι αγώνες αυξάνονται, και η βαθμολογική συγκομιδή μεταβάλλεται. Υποδηλώνει παράλληλα την τάση-ροπή της ομάδας προς το συνηθέστερο αποτέλεσμα της, δηλαδή την νίκη των τριών βαθμών, την ισοπαλία του ενός και την ήττα των μηδέν.

Τύπος **= Σύνολο Βαθμών Πρωταθλήματος Superleague / Αριθμός Αγωνιστικών Έτους**

## Γ5 Δείκτης: Νίκες

Ερμηνεία: Καταγράφει το συνολικό αριθμό των νικών μιας ομάδας κατά την κανονική διάρκεια του πρωταθλήματος. Ακολουθεί φυσικά θετικό συντελεστή στην μέθοδο Promethee. Να σημειωθεί για άλλη μία φορά η μεταβολή του έτους 2013-2014 λόγω της αύξησης των ομάδων.

## Γ6 Δείκτης: Ισοπαλίες

Ερμηνεία: Καταγράφει το συνολικό αριθμό των ισοπαλιών μιας ομάδας κατά την κανονική διάρκεια του πρωταθλήματος. Ακολουθεί όμως αρνητικό συντελεστή στην μέθοδο Promethee, καθώς η ισοπαλία κατοχυρώνει ένα βαθμό για την ομάδα στο άθλημα του ποδοσφαίρου. Θεωρούμε λοιπόν πως είναι αρνητικό αποτέλεσμα σύμφωνα με την λογική πως «αν η ομάδα δεν κερδίζει τότε προφανώς και χάνει». Το αποτέλεσμα της ισοπαλίας σηματοδοτεί απώλεια δύο βαθμών για την ομάδα και επομένως εκφράζει αρνητική επίδοση κατά γενική ομολογία. Συχνά όμως απέναντι σε συγκεκριμένο αντίπαλο ή σε εκτός έδρας παιχνίδι η ισοπαλία μπορεί να αποτελέσει ένα θετικό αποτέλεσμα.



#### **Γ7 Δείκτης: Ήττες**

Ερμηνεία: Καταγράφει το συνολικό αριθμό των ηττών μιας ομάδας κατά την κανονική διάρκεια του πρωταθλήματος. Ακολουθεί αρνητικό συντελεστή στην μέθοδο Promethee, καθώς η ήττα δεν κατοχυρώνει βαθμό για την ομάδα. Να σημειωθεί για άλλη μία φορά η μεταβολή του έτους 2013-2014 λόγω της αύξησης των ομάδων.

#### **Γ8 Δείκτης: Ενεργητικό Τερμάτων**

Ερμηνεία: Καταγράφει το συνολικό αριθμό των τερμάτων τα οποία πέτυχε μια ομάδα κατά την κανονική διάρκεια του πρωταθλήματος. Να σημειωθεί η μεταβολή του έτους 2013-2014 λόγω της αύξησης των ομάδων.

#### **Γ9 Δείκτης: Παθητικό Τερμάτων**

Ερμηνεία: Καταγράφει το συνολικό αριθμό των τερμάτων τα οποία δέχθηκε μια ομάδα κατά την κανονική διάρκεια του πρωταθλήματος. Ακολουθεί αρνητικό συντελεστή στην μέθοδο Promethee. Να σημειωθεί η μεταβολή του έτους 2013-2014 λόγω της αύξησης των ομάδων.

#### **Γ10 Δείκτης: Διαφορά Τερμάτων**

Ερμηνεία: Καταγράφει το διαφορά τερμάτων (γκόλ) μεταξύ των τερμάτων τα οποία πέτυχε μια ομάδα (ενεργητικό) και αυτών που δέχθηκε (παθητικό) κατά την κανονική διάρκεια του πρωταθλήματος. Ακολουθεί θετικό συντελεστή στην μέθοδο Promethee καθώς όσο μεγαλύτερος ο αριθμός τόσο ισχυρότερη η επίθεση μιας ομάδας και αντίστοιχα σταθερότερη η άμυνα της. Να σημειωθεί η διαφοροποίηση του έτους 2013-2014 λόγω της αύξησης των ομάδων.

Τύπος = *Ενεργητικό Τερμάτων – Παθητικό Τερμάτων*

#### **Γ11 Δείκτης: Μ.Ο. Πάσες / Αγώνα**

Ερμηνεία: Καταγράφει το μέσο όρο των πασών για μια ομάδα σε μία αγωνιστική του πρωταθλήματος της Superleague. Η μετατροπή αυτή μας επιτρέπει την σωστή συγκριτική αξιολόγηση και για το έτος 2013-2014 όπου όπως προαναφέραμε με την αύξηση των ομάδων οι αγώνες αυξάνονται, και η στατιστική καταγραφή αυτού του τεχνικού χαρακτηριστικού μεταβάλλεται.

Τύπος: = *Συνολικές Πάσες / Αριθμό Αγωνιστικών Έτους*

#### **Γ12 Δείκτης: Εύστοχες Μεταβιβάσεις**

Ερμηνεία: Καταγράφει ποσοστιαία τις επιτυχημένες προσπάθειες μεταβίβασης προς τις συνολικές απόπειρες για μια ομάδα στο πρωτάθλημα της Superleague.

Τύπος: = *Συνολικές Επιτυχημένες Προσπάθειες Μεταβίβασης / Συνολικές Προσπάθειες*

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειώσουμε το εξής:

Με σκοπό την ποιοτικότερη ανάλυση του δείγματος αλλά και καθώς υπήρξε αδύνατη η εύρεση αξιόπιστων στατιστικών δεδομένων της κατοχής της μπάλας στο ελληνικό πρωτάθλημα, ο δείκτης κατοχής μπάλας αντικαταστάθηκε από τους επιμέρους δείκτες *Γ11 Μ.Ο. Πάσες / Αγώνα* και *Γ12 Εύστοχες Μεταβιβάσεις*. Στόχος μας, η πιο ρεαλιστική και ουσιαστική διατύπωση της κυκλοφορίας της μπάλας. Άλλωστε στο σύγχρονο ποδόσφαιρό το ισπανικό στυλ της Barcelona «taka-taka»<sup>17</sup> έχει την τιμητική του. Αναλυτικότερα:

Η κατοχή μπάλας ορίζεται ως το ποσοστό που μία ομάδα κατείχε την μπάλα, στο συνολικό χρόνο των αγωνιστικών λεπτών που η μπάλα βρισκόταν στον αγωνιστικό χώρο. Μία βασική παράμετρος του παιχνιδιού που σχεδόν πάντα παραλείπεται στις στατιστικές παρουσιάσεις που παρακολουθούμε κυρίως από την τηλεόραση, αποτελεί το γεγονός ότι δεν είναι πάντα ίδιος ο χρόνος καθαρού αγώνα, και σαφώς καθορίζει το αποτέλεσμα όχι μόνο της κατοχής μπάλας αλλά και του συνολικού χαρακτήρα ενός παιχνιδιού. Η απλουστευμένη και πλασματική εικόνα, μίας κάρτας στατιστικών, διαχωρίζεται με την ουσία της ποιοτικής κατοχής. Αποτυπώνεται από:

- τον τύπο των μεταβιβάσεων (μικρές, μεγάλες πάσες)
- από την κατεύθυνση τους, (κάθετη, διαγώνια),
- από το ποσοστό των πετυχημένων, αποτυχημένων
- από τις ζώνες του αγωνιστικού χώρου όπου και καταγράφηκαν.

Σαφώς οι ομάδες με την τάση να έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό κατοχής από τον αντίπαλο τους, διαθέτουν πλουραλισμό επιλογών στις μεταβιβάσεις τους. Βασικό χαρακτηριστικό τους όμως οφείλεται να είναι η ευχέρεια της ανταλλαγής της μπάλας με μικρές πάσες, με άμεση δηλαδή αντίδραση των πιέσεων του αντιπάλου στους μικρούς χώρους. Ταυτόχρονα θα πρέπει να τις χαρακτηρίζει και η εναλλαγή με μεγάλες μπαλιές στην αναζήτηση κενών χώρων.

### **Γ13 Δείκτης: Αριθμός Ξένων Παικτών**

Ερμηνεία: Καταγράφει τον αριθμό των ξένων παικτών στο ρόστερ, δηλαδή το δυναμικό μιας ομάδας. Εκφράζεται θετικά στην μέθοδο Promethee, καθώς σε γενικές γραμμές θα παρατηρήσουμε πως οι αποτελεσματικότερες ομάδες καταγράφουν μεγαλύτερα ποσοστά ξένων παικτών στο ενεργητικό τους. Είναι λογικό καθώς οι ξένοι παίκτες κοστίζουν περισσότερο από τους εγχώριους, όντας συνήθως ικανότεροι προερχόμενοι από πιο ανεπτυγμένα και μεγαλύτερα ποδοσφαιρικά, κράτη. Παράλληλα λόγοι marketing συντελούν στην προτίμησή τους. Επομένως θεωρούμε θετικό το γεγονός ύπαρξης τους στην συγκριτική λογική της μεθόδου.

Δεν παραβλέπεται το γεγονός όμως, πως υπάρχει και η άλλη όψη του νομίσματος. Η τάση των Π.Α.Ε λόγω οικονομικής κρίσης να στρέψουν το ενδιαφέρον τους ολοένα και περισσότερο σε έλληνες παίκτες αποτελεί θετικό στοιχείο για το ελληνικό ποδόσφαιρο το ίδιο. Στην περίπτωση μας όμως αξιολογούμε συγκριτικά παράγοντες αγωνιστικής αποτελεσματικότητας και δεν υπολογίζουμε το ηθικό ζήτημα.

Αναλυτικά για τις εθνικότητες των Ποδοσφαιριστών της Superleague βλέπε παράρτημα σελ165.

<sup>17</sup> Με τον όρο αυτό εννοείται το στυλ παιχνιδιού του οποίου η φιλοσοφία απαιτεί μεγάλη κατοχή της μπάλας και πολλές εναλλαγές της με πάσες στο χώρο.

Ερμηνεία: Καταγράφει τον αριθμό των αλλαγών, δηλαδή των αντικαταστάσεων στο πόστο του προπονητή για μια Π.Α.Ε σε ένα έτος. Εκφράζεται αρνητικά στην μέθοδο καθώς αποτελεί ουσιαστικά την ρεαλιστική απεικόνιση της έλλειψης σταθερότητας στην ομάδα έπειτα από μια σειρά κακών αποτελεσμάτων. Ο σκοπός συνήθως είναι να επέλθει μια έντονη και απότομη αλλαγή, στο κλίμα εντός αλλά και εκτός της ομάδας, στην τακτική και τεχνική της προετοιμασία αλλά και κυρίως την ψυχολογία της.

Είναι όντως καταγεγραμμένο μέσω ερευνών, πως οι ομάδες που αλλάζουν το προπονητή τους κατά την διάρκεια της αγωνιστικής σεζόν αρχικά παρουσιάζουν βελτιωμένα αποτελέσματα. Αποδεικνύεται πως αυτό συντελείται καθώς πέρα της ψυχολογικής αλλαγής παρατηρείται αλλαγή και στο κίνητρο των παικτών στην προσπάθειά τους να αποδείξουν μέσω της μεγαλύτερης προσπάθειας την αξία τους και να καθιερωθούν. Στην πορεία όμως παρατηρείται πως συχνά τα αποτελέσματα επιστρέφουν στην αρνητική κανονικότητα τους και μάλιστα σε μια ομάδα πλέον χωρίς δουλεμένο τεχνικό πλάνο και χημεία στις σχέσεις παικτών και προπονητή, καθώς δεν έχει υπάρξει ο απαραίτητος χρόνος για αυτό.

Συμπληρωματικά των συμπερασμάτων της έρευνας του πανεπιστημίου της Ναντ, πιστεύουμε πως δεν είναι μονοδιάστατα η σταθερότητα των προπονητών που επηρεάζει θετικά την αποδοτικότητα των ομάδων. Η αναποτελεσματικότητά τους, λανθασμένα κατ' εμάς, αποτυπώνεται ταχύτατα στην αστάθεια της προπονητικής ηγεσίας σύμφωνα με τον αθλητικό παραλογισμό της άμεσης επίρριψης των ευθυνών στον προπονητή μέσω της απόλυση του. Αποτελεί ένα τέχνασμα το οποίο φέρει ρίσκο και εγκυμονεί ενδεχόμενος ακόμη περισσότερους κινδύνους μελλοντικά. Είναι αποδεδειγμένο πως η εμπιστοσύνη και το μακροπρόθεσμο πλάνο ανάπτυξης μιας Π.Α.Ε και στο τεχνικό κομμάτι θα αποφέρει μακροπρόθεσμα τα καλύτερα αποτελέσματα. Όμως στον βωμό της άμεσης αναστροφής του κλίματος και των αναταραχών ,οι διοικήσεις υποκύπτουν στις πιέσεις και του φίλαθλου κοινού για αλλαγή. Όπως και στο ζήτημα της επένδυσης των πόρων των Π.Α.Ε σε υποδομές, ΕΚΕ, και οργάνωση, η έλλειψη επιχειρηματικότητας στον αθλητικό χώρο οδηγεί τις Π.Α.Ε σε κινήσεις εντυπωσιασμού και όχι αποφάσεις ουσίας.

#### 4.6.2 Ανάλυση Αθλητικών Δεικτών

##### Ανάλυση Γ1:

Πίνακας 4.45: Δείκτης Γ1 Τελική κατάταξη Superleague

Τελική Κατάταξη Superleague					
Κατάταξη	Γ1	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη*
1	Ολυμπιακός	1	1	1	1
2	Π.Α.Ο.Κ.	3	2	2	2
3	Παναθηναϊκός	2	6	3	3
4	Ατρόμητος	4	4	4	4
5	Αστέρας Τρίπολης	6	3	5	5
6	Γιάννενα	8	5	10	8
7	Λεβαδειακός	7	11	8	9
8	Ο.Φ.Η.	10	14	6	10
9	Πανιώνιος	12	8	13	11
10	Ξάνθη	11	7	16	12
11	Άρης	9	13	18	13

##### Ανάλυση:

- ❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Υπάρχει απόλυτα ισχυρή μονοτονία για αυτόν το δείκτη. \*Όπως είναι λογικό σε αυτό το δείκτη ταυτίζεται πλέον η τελική μέση κατάταξη στην Superleague με την κατάταξη του δείκτη ο οποίος αναλύει την ίδια την “ Τελική Κατάταξη Superleague”.
- Μικρές διαφοροποιήσεις πηγάζουν καθώς το πρωτάθλημα αποτελείται και από άλλες ομάδες οι οποίες δεν αναλύονται καθώς δεν ήτανε μόνιμα στην Superleague την τελευταία τριετία.

##### Ανάλυση Γ2:

Πίνακας 4.46: Δείκτης Γ2 Τελική Κατάταξη Κυπέλλου Ελλάδας

Τελική Κατάταξη Κυπέλλου Ελλάδας						
Κατάταξη	Γ2	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	1	1	3	2	1
2	Π.Α.Ο.Κ.	5	3	2	3	2
3	Ο.Φ.Η.	3	5	3	4	10
4	Αστέρας Τρίπολης	3	2	9	5	5
5	Παναθηναϊκός	9	9	1	6	3
6	Ατρόμητος	2	17	5	8	4
7	Πανιώνιος	5	17	5	9	11
8	Άρης	9	5	17	10	13
9	Γιάννενα	9	5	17	10	8
10	Ξάνθη	9	9	17	12	12
11	Λεβαδειακός	17	5	17	13	9

- ❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ικανοποιητική μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

Ομάδες όπως ο ΟΦΗ κυρίως αλλά και ο Πανιώνιος παρουσιάζουν μια παράδοση επιτυχημένης πορείας στο θεσμό του κυπέλλου Ελλάδος.

#### Ανάλυση Γ3:

Πίνακας 4.47: Δείκτης Γ3 Σύνολο Βαθμών στην Superleague

Σύνολο Βαθμών στην Superleague						
Κατάταξη	Γ3	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	73	77	86	79	1
2	Π.Α.Ο.Κ.	50	62	69	60	2
3	Παναθηναϊκός	66	40	66	57	3
4	Ατρόμητος	50	46	66	54	4
5	Αστέρας Τρίπολης	45	56	58	53	5
6	Γιάννενα	38	44	41	41	8
7	Λεβαδειακός	39	34	42	38	9
8	Ο.Φ.Η.	37	34	44	38	10
9	Ξάνθη	36	40	38	38	12
10	Πανιώνιος	33	36	39	36	11
11	Άρης	37	33	22	31	13

- ❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ισχυρή μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

Να σημειωθεί στο σημείο αυτό πως η μεταβολή του δείκτη για την σεζόν 2013-2014 οφείλεται στην αύξηση των ομάδων

#### Ανάλυση Γ4:

Πίνακας 4.48: Δείκτης Γ4 Μ.Ο. Βαθμών Ανά Αγώνα

Μ.Ο. Βαθμών Ανά Αγώνα						
Κατάταξη	Γ4	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	2,43	2,57	2,53	2,51	1
2	Π.Α.Ο.Κ.	1,67	2,07	2,03	1,92	2
3	Παναθηναϊκός	2,20	1,33	1,94	1,82	3
4	Ατρόμητος	1,67	1,53	1,94	1,71	4
5	Αστέρας Τρίπολης	1,50	1,87	1,71	1,69	5
6	Γιάννενα	1,27	1,47	1,21	1,31	8
7	Λεβαδειακός	1,30	1,13	1,24	1,22	9
8	Ο.Φ.Η.	1,23	1,13	1,29	1,22	10
9	Ξάνθη	1,20	1,33	1,12	1,22	12
10	Πανιώνιος	1,10	1,20	1,15	1,15	11
11	Άρης	1,23	1,10	0,65	0,99	13

- ❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ισχυρή μονοτονία για αυτόν το δείκτη. Να σημειωθεί στο σημείο αυτό πως η μεταβολή του δείκτη για την σεζόν 2013-2014 της Π.Α.Ε Άρης οφείλεται σε πιθανή ποινή αφαίρεσης βαθμών.

#### Ανάλυση Γ5:

Πίνακας 4.49: Δείκτης Γ5 Νίκες

Νίκες						
Κατάταξη	Γ5	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	23	24	28	25,00	1
2	Π.Α.Ο.Κ.	14	18	21	17,67	2
3	Παναθηναϊκός	22	10	20	17,33	3
4	Αστέρας Τρίπολης	13	17	16	15,33	5
5	Ατρόμητος	13	11	19	14,33	4
6	Πανιώνιος	9	11	19	13,00	11
7	Γιάννενα	10	12	12	11,33	8
8	Λεβαδειακός	11	9	13	11,00	9
9	Ξάνθη	10	10	11	10,33	12
10	Ο.Φ.Η.	10	9	11	10,00	10
11	Άρης	10	7	3	6,67	13

- ❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ισχυρή μονοτονία για αυτόν το δείκτη.
  - Η διαφοροποίηση του Πανιωνίου και του Λεβαδειακού οφείλεται στις πολλές νίκες σε συνδυασμό με λίγες ισοπαλίες και αρκετές ήττες όπως θα φανεί και στους επόμενους πίνακες.
  - Στην περίπτωση των μεγάλων ομάδων ο ΠΑΟΚ φανερώνει πιο παθητικό παιχνίδι αντίστοιχα με περισσότερες ισοπαλίες από ΠΑΟ και ΟΣΦΠ.

#### Ανάλυση Γ6:

Πίνακας 4.50: Δείκτης Γ6 Ισοπαλίες

Ισοπαλίες						
Κατάταξη	Γ6	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	4	5	2	3,67	1
2	Λεβαδειακός	6	7	3	5,33	9
3	Πανιώνιος	6	3	10	6,33	11
4	Παναθηναϊκός	3	12	6	7	3
5	Αστέρας Τρίπολης	6	5	10	7	5
6	Γιάννενα	8	8	5	7	8
7	Ξάνθη	6	10	5	7	12
8	Π.Α.Ο.Κ.	8	8	6	7,33	2
9	Ο.Φ.Η.	7	7	11	8,33	10
10	Ατρόμητος	11	13	9	11	4
11	Άρης	10	12	13	11,67	13

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ασθενής μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Ο Άρης και ο ΟΦΗ σε αυτή τη περίπτωση παρουσιάζουν πολλές ισοπαλίες αλλά συνοδευόμενες από περισσότερες ήττες.
- Στην περίπτωση των μεγάλων ομάδων ο ΠΑΟΚ φανερώνει πιο παθητικό παιχνίδι αντίστοιχα με περισσότερες ισοπαλίες από ΠΑΟ και ΟΣΦΠ.
- Η διαφοροποίηση αυτή φανερώνει πιο επιθετικό παιχνίδι αντιστρόφως για τις ομάδες τις Αθήνας.

#### Ανάλυση Γ7:

Πίνακας 4.51: Δείκτης Γ7 Ήττες

Ήττες						
Κατάταξη	Γ7	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	3	1	4	2,67	1
2	Ατρόμητος	6	6	6	6	4
3	Π.Α.Ο.Κ.	8	4	7	6,33	2
4	Παναθηναϊκός	5	8	8	7	3
5	Αστέρας Τρίπολης	11	8	8	9	5
6	Άρης	10	11	18	13	13
7	Γιάννενα	12	10	17	13	8
8	Ο.Φ.Η.	13	14	12	13	10
9	Ξάνθη	14	10	18	14	12
10	Λεβαδειακός	13	14	18	15	9
11	Πανιώνιος	15	16	15	15,33	11

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ισχυρή μονοτονία για αυτόν το δείκτη. Με την ανάλυση και αυτού του δείκτη επαληθεύονται και συμπληρωματικά τα παραπάνω συμπεράσματα.

#### Ανάλυση Γ8:

Πίνακας 4.52: Δείκτης Γ8 Ενεργητικό Τερμάτων

Ενεργητικό Τερμάτων						
Κατάταξη	Γ8	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	70	64	88	74	1
2	Π.Α.Ο.Κ.	45	46	68	53	2
3	Παναθηναϊκός	54	32	57	48	3
4	Αστέρας Τρίπολης	30	41	46	39	5
5	Ατρόμητος	32	26	54	37	4
6	Ξάνθη	31	28	44	34	2
7	Πανιώνιος	28	35	33	32	11
8	Λεβαδειακός	33	21	42	32	9
9	Γιάννενα	30	28	34	31	8
10	Άρης	29	32	26	29	13
11	Ο.Φ.Η.	27	21	30	26	10

- ❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ισχυρή μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

Εξαίρεση αποτελούν οι Ξάνθη και Πανιώνιος που αποκλίνουν από αυτή την μονοτονία με μεγαλύτερο ενεργητικό τερμάτων απ' ότι η θέση τους αρμόζει.

#### Ανάλυση Γ9:

Πίνακας 4.53: Δείκτης Γ9 Παθητικό Τερμάτων

Παθητικό Τερμάτων						
Κατάταξη	Γ9	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	17	16	19	17	1
2	Ατρόμητος	26	22	25	24	4
3	Παναθηναϊκός	23	30	28	27	3
4	Π.Α.Ο.Κ.	27	19	37	28	2
5	Αστέρας Τρίπολης	34	25	35	31	5
6	Γιάννενα	35	24	43	34	8
7	Ο.Φ.Η.	32	35	39	35	10
8	Ξάνθη	35	26	54	38	12
9	Πανιώνιος	34	42	42	39	11
10	Άρης	33	40	53	42	13
11	Λεβαδειακός	42	35	61	46	9

- ❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ισχυρή μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Οι Λεβαδειακός και Άρης σημειώνουν τις χειρότερες άμυνες.
- Ο Ατρόμητος ακολουθεί στην δεύτερη θέση τον πρωταθλητή ΟΣΦΠ με πολύ καλή αμυντική λειτουργία ή και πιθανότατα πιο «κλειστά» παιχνίδια με μικρότερη διακύμανση του score.

#### Ανάλυση Γ10:

Πίνακας 4.54: Δείκτης Γ10 Διαφορά Τερμάτων

Διαφορά Τερμάτων						
Κατάταξη	Γ10	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	53	48	69	57	1
2	Π.Α.Ο.Κ.	18	27	31	25	2
3	Παναθηναϊκός	31	2	29	21	3
4	Ατρόμητος	6	4	29	13	4
5	Αστέρας Τρίπολης	-4	16	11	8	5
6	Γιάννενα	-5	4	-9	-3	8
7	Ξάνθη	-4	2	-10	-4	12
8	Πανιώνιος	-6	-7	-9	-7	11
9	Ο.Φ.Η.	-5	-14	-9	-9	10
10	Άρης	-4	-8	-27	-13	13
11	Λεβαδειακός	-9	-14	-19	-14	9



- ❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ισχυρή μονοτονία για αυτόν το δείκτη

Για ακόμη μια φορά η ομάδα της Ξάνθης διαφοροποιείται ακόμα και στον δείκτη της διαφοράς τερμάτων, όντας 7<sup>η</sup> αλλά στο πρωτάθλημα ακόμα λιγότερο ανταγωνιστική.

#### Ανάλυση Γ11:

Πίνακας 4.55: Δείκτης Γ11 Μ.Ο Πάσες / Αγώνα

Μ.Ο Πάσες / Αγώνα						
Κατάταξη	Γ11	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	78	88	76	81	1
2	Π.Α.Ο.Κ.	91	78	71	80	3
3	Παναθηναϊκός	80	74	71	75	2
4	Αστέρας Τρίπολης	62	70	62	65	5
5	Ατρόμητος	65	60	57	61	4
6	Ο.Φ.Η.	62	60	59	60	10
7	Γιάννενα	71	57	47	58	8
8	Ξάνθη	58	62	55	58	12
9	Πανιώνιος	65	53	49	56	11
10	Άρης	62	47	46	52	13
11	Λεβαδειακός	52	60	42	51	9

- ❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ισχυρή μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

Μοναδική απόκλιση που ξεπερνάει τα κριτήρια μας είναι ο ΟΦΗ, όντας λιγότερο αποτελεσματικός αγωνιστικά απ' ό,τι η τα επίπεδα του δείκτη του.

#### Ανάλυση Γ12:

Πίνακας 4.56: Δείκτης Γ12 Ποσοστό Μεταβιβάσεων Εύστοχες / Προσπάθειες

Ποσοστό Μεταβιβάσεων Εύστοχες / Προσπάθειες (%)						
Κατάταξη	Γ12	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	33	30	34	32	1
2	Ατρόμητος	27	31	33	30	4
3	Αστέρας Τρίπολης	27	29	32	29	5
4	Λεβαδειακός	36	26	26	29	9
5	Παναθηναϊκός	27	31	29	29	3
6	Πανιώνιος	30	26	27	27	11
7	Ο.Φ.Η.	24	26	30	26	10
8	Π.Α.Ο.Κ.	27	26	25	26	2
9	Άρης	24	28	24	25	13
10	Ξάνθη	26	23	26	25	12
11	Γιάννενα	25	24	25	24	8

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ικανοποιητική μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Έκπληξη αποτελούν τα αποτελέσματα του ΠΑΟΚ καθώς βρίσκονται αρκετά χαμηλά σε αυτόν το τεχνικό δείκτη.
- Σε αντίθεση, οι ΟΣΦΠ, Ατρόμητος και Αστέρας καταλαμβάνουν τις τρεις πρώτες θέσεις στο δείκτη ίσως παρουσιάζοντας και ποιοτικότερο ποδόσφαιρο με καλύτερη και πολυδιάστατη κατοχή μπάλας.

#### Ανάλυση Γ13:

Πίνακας 4.57: Δείκτης Γ13 Αριθμός Ξένων Παικτών

Αριθμός Ξένων Παικτών						
Κατάταξη	Γ13	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	21	17	20	19	1
2	Αστέρας Τρίπολης	22	22	14	19	5
3	Π.Α.Ο.Κ.	16	17	16	16	2
4	Παναθηναϊκός	13	16	15	15	3
5	Ξάνθη	13	15	10	13	12
6	Λεβαδειακός	13	12	12	12	9
7	Ο.Φ.Η.	14	12	10	12	10
8	Ατρόμητος	9	14	6	10	4
9	Άρης	16	5	6	9	13
10	Γιάννενα	11	6	10	9	8
11	Πανιώνιος	19	3	2	8	11

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ικανοποιητική μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Εντυπωσιακή η κατάταξη του Αστέρα Τρίπολη που φαίνεται να επενδύει σε ξένους ποδοσφαιριστές σε αντίθεση με τον Ατρόμητο.
- Να σημειωθεί βέβαια πως σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το συνολικό ρόστερ της ομάδας. Η ομάδα με το μεγαλύτερο roster είναι ο Ολυμπιακός (44) ενώ αυτή με το μικρότερο ήταν ο ΠΑΣ Γιάννινα (25). (Αναλυτικότερα βλέπε στο Παράθεμα)
- Οι ομάδες με τους περισσότερους σε αριθμό Έλληνες ποδοσφαιριστές είναι ο Πανιώνιος.

#### Ανάλυση Γ14:

Πίνακας 4.58: Δείκτης Γ14 Αλλαγή Προπονητή

Αλλαγή Προπονητή						
Κατάταξη	Γ14	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Μ.Ο. Δείκτη	Superleague
1	Ολυμπιακός	0	2	1	1	1
2	Π.Α.Ο.Κ.	0	1	2	1	2
3	Παναθηναϊκός	0	3	1	1	3
4	Ατρόμητος	0	2	1	1	4
5	Αστέρας Τρίπολης	2	0	1	1	5
6	Λεβαδειακός	0	1	3	1	9
7	Ο.Φ.Η.	0	1	2	1	10
8	Γιάννενα	1	1	3	2	8
9	Πανιώνιος	2	1	2	2	11
10	Ξάνθη	0	3	2	2	12
11	Άρης	3	4	2	4	13

❖ Μονοτονία Δείκτη-Τελικής Θέσης Superleague: Εμφανίζεται ικανοποιητική μονοτονία για αυτόν το δείκτη.

- Άρης, Γιάννενα, Ξάνθη και Πανιώνιος επιδίδονται πολύ στην τακτική της αντικατάστασης του προπονητή.
- Συμπληρωματικά των συμπερασμάτων της έρευνας του πανεπιστημίου της Ναντ, πιστεύουμε πως δεν είναι μονοδιάστατα η σταθερότητα των προπονητών που επηρεάζει θετικά την αποδοτικότητα των ομάδων.

Αντίστροφα θα λέγαμε, η αναποτελεσματικότητά τους, λανθασμένα κατ' εμάς, αποτυπώνεται ταχύτατα στη αστάθεια της προπονητικής ηγεσίας σύμφωνα με τον αθλητικό παραλογισμό της άμεσης επίρριψης των ευθυνών στον προπονητή μέσω της απόλυσής του. Αποτελεί ένα τέχνασμα το οποίο φέρει ρίσκο και εγκυμονεί ενδεχόμενος ακόμη περισσότερους κινδύνους μελλοντικά.

Είναι αποδεδειγμένο πως η εμπιστοσύνη και το μακροπρόθεσμο πλάνο ανάπτυξης μιας Π.Α.Ε και στο τεχνικό κομμάτι θα αποφέρει μακροπρόθεσμα τα καλύτερα αποτελέσματα. Όμως στον βωμό της άμεσης αναστροφής του κλίματος και των αναταραχών ,οι διοικήσεις υποκύπτουν στις πιέσεις και του φίλαθλου κοινού για αλλαγή.

#### 4.6.2 Αθλητικά Αποτελέσματα Promethee

Πίνακας 4.59: Promethee Score Αθλητικά 2011-2012

Κατάταξη	Promethee Score Αθλητικά 2011-2012		Superleague
1	Ολυμπιακός	0,5300	1
2	Παναθηναϊκός	0,3226	2
3	Π.Α.Ο.Κ.	0,1683	3
4	Ατρόμητος	0,0174	4
5	Αστέρας Τρίπολης	-0,0165	6
6	Ο.Φ.Η.	-0,1290	10
7	Πανιώνιος	-0,1540	12
8	Λεβαδειακός	-0,1608	7
9	Γιάννενα	-0,1754	8
10	Ξάνθη	-0,1767	11
11	Άρης	-0,2258	9

Πίνακας 4.60: Promethee Score Αθλητικά 2012-2013

Κατάταξη	Promethee Score Αθλητικά 2012-2013		Superleague
1	Ολυμπιακός	0,5125	1
2	Π.Α.Ο.Κ.	0,2955	2
3	Αστέρας Τρίπολης	0,2853	3
4	Ατρόμητος	-0,0124	4
5	Παναθηναϊκός	-0,0254	6
6	Γιάννενα	-0,0508	5
7	Ξάνθη	-0,1327	7
8	Λεβαδειακός	-0,1798	11
9	Ο.Φ.Η.	-0,1866	14
10	Πανιώνιος	-0,2055	8
11	Άρης	-0,3066	13

Πίνακας 4.61: Promethee Score Αθλητικά 2013-2014

Κατάταξη	Promethee Score Αθλητικά 2013-2014		Superleague
1	Ολυμπιακός	0,3750	1
2	Παναθηναϊκός	0,1794	3
3	Ατρόμητος	0,1372	4
4	Π.Α.Ο.Κ.	0,1343	2
5	Αστέρας Τρίπολης	0,0902	5
6	Ο.Φ.Η.	-0,0679	6
7	Ξάνθη	-0,2706	16
8	Γιάννενα	-0,2789	10
9	Λεβαδειακός	-0,2988	8

#### 4.6.4 Συμπεράσματα Αθλητικής Ανάλυσης

Πίνακας 4.62: Μεταβολή Κατάταξης Promethee Score Αθλητικά

Μεταβολή Promethee Score Αθλητικά							
Π.Α.Ε	2011/12	No	2012/13	No	2013/14	No	Μεταβολή
Ολυμπιακός	0,5300	1	0,5125	1	0,3750	1	●
Παναθηναϊκός	0,3226	2	-0,0254	5	0,1794	2	●
Π.Α.Ο.Κ.	0,1683	3	0,2955	2	0,1343	4	↓
Ατρόμητος	0,0174	4	-0,0124	4	0,1372	3	↑
Αστέρας Τρίπολης	-0,0165	5	0,2853	3	0,0902	5	●
Ο.Φ.Η.	-0,1290	6	-0,1798	9	-0,0679	6	●
Πανιώνιος	-0,1540	7	-0,2055	10	*	*	↓
Λεβαδειακός	-0,1608	8	-0,1798	8	-0,2988	9	↓
Γιάννενα	-0,1754	9	-0,0508	6	-0,2789	8	↑
Ξάνθη	-0,1767	10	-0,1327	7	-0,2706	7	↑
Άρης	-0,2258	11	-0,3066	11	*	*	●

Πίνακας 4.63: Υψηλότερες (5) αθλητικές επιδόσεις ανά έτος ανάλυσης

Υψηλότερες (5) αθλητικές επιδόσεις ανά έτος ανάλυσης			
Κατάταξη	2012	2013	2014
1	Ολυμπιακός	Ολυμπιακός	Ολυμπιακός
2	Παναθηναϊκός	Π.Α.Ο.Κ.	Παναθηναϊκός
3	Π.Α.Ο.Κ.	Αστέρας Τρίπολης	Ατρόμητος
4	Ατρόμητος	Ατρόμητος	Π.Α.Ο.Κ.
5	Αστέρας Τρίπολης	Παναθηναϊκός	Αστέρας Τρίπολης

Παρατηρούμε την πορεία των Π.Α.Ε στην κατάταξη των αποτελεσμάτων της μεθόδου Promethee, από έτος 2011/12 στο έτος 2013/14.

- Η Π.Α.Ε Ξάνθη σημείωσε την μεγαλύτερη άνοδο
- Η Π.Α.Ε Πανιώνιος σημείωσε την μεγαλύτερη πτώση

Πίνακας 4.64: Π.Α.Ε με θετικότερη μεταβολή των αθλητικών επιδόσεων

↑ Ξάνθη				
Κωδ.	Συντελεστής	2011/12	2013/14	Μεταβολή (%)
Γ5	(+)	10	11	10,00
Γ8	(+)	31	44	41,94

Έντονη βελτίωση υπήρξε ιδιαίτερα για τον αριθμοδείκτη Γ8: *Μ.Ο. Ενεργητικό Τερμάτων* καθώς η ομάδα της Ξάνθης βελτίωσε αισθητά την επίθεση της. Επιπλέον αισθητή βελτίωση εμφάνισε ο δείκτης Γ8: *Νίκες*.

Πίνακας 4.65: Π.Α.Ε με αρνητικότερη μεταβολή των αθλητικών επιδόσεων

↓ Πανιώνιος				
Κωδ.	Συντελεστής	2011/12	2012/13*	Μεταβολή (%)
Γ2	(-)	5	17	-240
Γ9	(-)	34	42	-23,53
Γ11	(+)	65	53	-18,00
Γ12	(+)	29,55%	26,06%	-11,82
Γ13	(+)	19	3	-84,21

Έντονη μείωση υπήρξε στο δείκτη Γ2: *Τελική Κατάταξη Κυπέλλου Ελλάδας* καθώς την χρονιά 2013-2014 η ομάδα του Πανιωνίου δεν προχώρησε πέρα από την φάση των 32' του θεσμού. Παράλληλα μεγάλη μείωση υπήρξε στον δείκτη Γ13: *Αριθμός Ξένων Παικτών*.

#### Συμπεράσματα της Αθλητικής Ανάλυσης:

- Οι δείκτης Γ13 *Αριθμός Ξένων Παικτών* αναδεικνύεται αρκετά σημαντικός για τα αποτελέσματα. Ο αριθμός των ξένων παικτών στο ελληνικό πρωτάθλημα αποτελεί παράγοντα μεγάλης βαρύτητας.
- Για τον Πανιώνιο ανασταλτικός παράγοντας υπήρξε ο μικρός αριθμός ξένων παικτών στο ρόστερ του, με εμφανές πρόβλημα αναποτελεσματικότητας. Φυσικά απορρέει αποτέλεσμα της δυσμενούς χρηματο-οικονομικής κατάστασης στην οποία βρίσκεται η ομάδα σύμφωνα και με τα αποτελέσματα των δύο προηγούμενων κατηγοριών ανάλυσης.
- Οι μεγάλες ποδοσφαιρικές δυνάμεις του ελληνικού ποδοσφαίρου, της Superleague, όπως ο Ολυμπιακός, ο Παναθηναϊκός, και ΠΑΟΚ, βρίσκονται στις πρώτες θέσεις της κατάταξης με βάση τις αθλητικές επιδόσεις, σε μονοτονία με την τελική κατάταξη στο πρωτάθλημα.
- Οι Ατρόμητος και Αστέρας Τρίπολης διαφοροποιούνται αισθητά μόνο στους ξένους παίκτες, με τον Αστέρα να έχει 19 και τον Ατρόμητο 10 μόνο.
- Οι ομάδες του Ο.Φ.Η. και του Πανιωνίου διαφοροποιούνται την σεζόν 2011-2012 από την γενικότερη μονοτονία αυτή. Πιθανή εξήγηση έπειτα από βαθύτερη ανάλυση αποτελεί το γεγονός πως και οι δύο διακρίθηκαν στο θεσμό του κυπέλλου. Ο δείκτης C2 *Τελική Κατάταξη Κυπέλλου Ελλάδας* επηρεάζει προφανώς λοιπόν το δείγμα.
- Επιπλέον όμως μπορεί να δικαιολογηθεί λόγω της προσήλωσής τους στον δεύτερο θεσμό αγώνων, αυτών του κυπέλλου, με αποτέλεσμα η προσπάθεια εξοικονόμησης δυνάμεων ή και η κόπωση να περιορίσε την αγωνιστική προσήλωση τους στο πρωτάθλημα.

Συγκεκριμένα ο ΟΦΗ πορεύθηκε στο κύπελλο αντίστοιχα για κάθε χρονιά στους «4» το 2012 και 2014 ενώ το 2013 στους «8» Ομοίως ο Πανιώνιος στους «8» τλ 2012 και το 2013.

- Ένας ακόμα αμφιλεγόμενος δείκτης που διαμορφώνει την αθλητική επίδοση συνολικά είναι ο δείκτης *Γ14 Αλλαγή Προπονητή* όπως ερμηνεύτηκε και παραπάνω.
- Για την Ξάνθη η συχνή εμφάνιση του φαινομένου της αλλαγής προπονητή λειτούργησε ως ανασταλτικός παράγοντας αποτελεσματικότητας. Επίσης παρουσιάζεται πολύ κακή αμυντικά με 54 τέρματα παθητικό, δεύτερη από το τέλος, και με μικρό ξένο ρόστερ.
- Είναι λογικό και δεδομένο πως η βελτίωση των δεικτών *Γ8 Ενεργητικό Τερμάτων*, *Γ9: Παθητικό Τερμάτων*, και *Γ10: Διαφορά τερμάτων* δηλαδή η επίθεση και η άμυνα των ομάδων, επηρεάζει αισθητά το δείγμα.
- Ακόμα περισσότερο όμως, παρατηρείται πως η κακή αμυντική απόδοση και το παθητικό τερμάτων της ομάδας μέσω του δείκτη *Γ9: Παθητικό Τερμάτων*, επιβεβαιώνει το αθλητικό γνωμικό πως “η άμυνα κερδίζει τα παιχνίδια”.

## 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Γενικά Συμπεράσματα

Σε αυτό το σημείο παραθέτουμε τα συμπεράσματα της μελέτης του κλάδου του ποδοσφαίρου αλλά και των επιμέρους αποτελεσμάτων της μεθόδου πολυκριτήριας ανάλυσης.

### Έσοδα Π.Α.Ε

Η διαφορετική διοίκηση που ασκείται στις Π.Α.Ε δημιουργεί μεγάλη ανομοιότητα στην ικανότητα τους να συλλέγουν έσοδα, η οποία καθορίζεται όμως σημαντικά από το μέγεθος του πληθυσμού, του φίλαθλου κοινού στο οποίο και απευθύνεται η ομάδα. Οι πίνακες δείχνουν μεγάλη διαφορά στα κριτήρια *A3: ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα*, και *A4: ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα* για τις μεγάλες ομάδες, ενώ ο δείκτης αποδοτικότητας *A1: Καθαρό Περιθώριο Κέρδους* και *A5: ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους* αλλά ακόμη περισσότερο, οι δείκτες φερεγγυότητας *A2 Δείκτης Μόχλευσης* και *A9 Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού* είναι αυτοί που διαχωρίζουν εντονότερα το δείγμα για τις μικρομεσαίες ομάδες.

Από τα δεδομένα του δείγματος των Π.Α.Ε μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για τις γενικές τάσεις των κατηγοριών των εσόδων. Εντοπίζεται μεγάλη εξάρτηση των Π.Α.Ε από τα τηλεοπτικά δικαιώματα και τις χορηγίες, οι οποίες κυμαίνονται μεταξύ 30% και 90% των συνολικών εσόδων για κάθε ομάδα. Υπάρχει τεράστια εξάρτηση λοιπόν από τα εμπορικά έσοδα για το μεγαλύτερο μέρος των Π.Α.Ε, με σημαντική διαφορά ανάμεσα στις μεγάλες ομάδες της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης, σε σχέση με τις επαρχιακές που εξαρτώνται σχεδόν αποκλειστικά από αυτά τα κονδύλια. Αποτυπώνεται καθαρά η έλλειψη δυνατότητας άντλησης εσόδων από εισιτήρια, από πωλήσεις προϊόντων και φυσικά από ευρωπαϊκές συμμετοχές, ώστε να δημιουργήσουν ίδιους πόρους.

### Έξοδα Π.Α.Ε

Τα λειτουργικά έξοδα περιλαμβάνουν όλα τα αναγκαία καθημερινά κόστη για τη διαχείριση μιας ομάδας, όπως είναι το κόστος του προσωπικού, τα συμβόλαια των ποδοσφαιριστών, η χρήση του γηπέδου, η συντήρηση των υποδομών κ.α. Ο μέσος όρος των δαπανών κατά τα έτη της μελέτης έχει αυξηθεί. Αυτή η αύξηση των λειτουργικών εξόδων όμως ίσως έχει βαρύνουσα σημασία για τη μείωση του μεγέθους των κεφαλαίων που είναι διαθέσιμα για την ανανέωση των υποδομών που παρατηρείται σε αρκετές Π.Α.Ε.

### Λειτουργικό έλλειμμα / πλεόνασμα Π.Α.Ε

Το λειτουργικό έλλειμμα / πλεόνασμα είναι το βασικό αναλυτικό κριτήριο που αφορά στις ετήσιες λειτουργικές δραστηριότητες των Π.Α.Ε. Ερμηνεύοντας το κριτήριο αυτό απαιτείται προσοχή, καθώς λειτουργικά πλεονάσματα ή ελαφρά ελλείμματα μπορεί να έχουν προκύψει από μεγάλα «ανοίγματα» όπως αυτά των πανάκριβων μεταγραφών ποδοσφαιριστών. Ενώ τα ήπια λειτουργικά ελλείμματα δεν είναι ανησυχητικά για την οικονομική βιωσιμότητα των Π.Α.Ε, τα λειτουργικά ελλείμματα μεγαλύτερα από 10% των συνολικών εσόδων υποδηλώνουν ότι η Π.Α.Ε δαπανά πέραν των δυνατοτήτων της.

Επιπλέον, λειτουργικό έλλειμμα δηλώνει ότι τα ανταποδοτικά έσοδα είναι ανεπαρκή για να χρηματοδοτήσουν τις τρέχουσες λειτουργίες και απαιτείται δανεισμός ή ρευστοποίηση στοιχείων του ενεργητικού με σκοπό να χρηματοδοτηθούν οι συνήθεις λειτουργίες. Γενικά μια Π.Α.Ε με υγιή



χρηματοοικονομική βάση θα μπορούσε να παρουσιάζει μέτριο λειτουργικό πλεόνασμα. Τα πλεονάσματα μειώνουν την ανάγκη δανεισμού για επενδύσεις και παρέχουν ουσιαστική συνδρομή στην ετήσια αποπληρωμή του χρέους.

Η χρηματοοικονομική απόδοση του οργανισμού πρέπει να επιτρέπει ένα περιθώριο άνεσης για να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει χρηματοοικονομικούς κινδύνους και κραδασμούς. Οι δείκτες αποδοτικότητας A3 και A4 που προαναφέρθηκαν αποτελούν βασικούς παράγοντες διάκρισης για την κατάταξη των Π.Α.Ε. όπου οι μέσοι όροι των ομάδων παρουσιάζουν σημαντική διαφορά.

### Ρευστότητα Π.Α.Ε

Η ρευστότητα αναφέρεται στη ροή των μετρητών εντός και εκτός ταμείου. Αυξημένη ρευστότητα ή αποθεματικό μετρητών αποτελεί σημαντικό ανάχωμα σε περίπτωση απρόσμενων χρηματοοικονομικών πιέσεων, όπως η εφαρμογή του F.F.P. Εάν ο Π.Α.Ε παρουσιάσει αρνητική ρευστότητα και μείνει χωρίς χρηματικό απόθεμα, τότε πρέπει να δανεισθεί ή να αναβάλλει την πληρωμή των υποχρεώσεων της. Ο δείκτης ρευστότητας αποτελεί μέτρο της ικανότητας της Π.Α.Ε να ικανοποιήσει τις οικονομικές της ανάγκες. Η αρνητική επίδοση δείχνει χαμηλά κυκλοφοριακά στοιχεία που απομένουν αν υποθεθεί ότι εξοφλούνται όλες οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις. Συνεπώς με τα δεδομένα αυτά φανερώνεται ο βαθμός ικανότητας της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της, με τη προϋπόθεση ότι κατά τη μετατροπή των κυκλοφοριακών στοιχείων σε ρευστά δεν προκύπτει κέρδος ή ζημία.

Η σημασία της ρευστότητας εκτιμάται καλύτερα από την αναγνώριση των επιπτώσεων που μπορεί να προκύψουν από την έλλειψη της, παρά από την παρουσία της. Η Π.Α.Ε όταν δεν είναι σε θέση να ανταποκριθεί ανώδυνα στις τρέχουσες υποχρεώσεις, χωρίς να καταφύγει σε δραστικά μέτρα μεταβολής της κεφαλαιακής και λειτουργικής της μορφής, είναι σε επικίνδυνη θέση. Το κριτήριο A8 Κεφάλαιο Κίνησης, αντανakλά τη ρευστότητα της ομάδας και αποτελεί κύρια συνιστώσα της χρηματοοικονομικής ανάλυσης των Π.Α.Ε. Όμως δεν επαρκή ως δείκτης για την πλήρη αποτύπωση της κατάστασης, και προτείνεται η προσθήκη άλλου ένα δείκτη της κατηγορίας αυτής (ταμιακή ρευστότητα, γενική, ειδική κ.α).

### Φερεγγυότητα Π.Α.Ε

Η χρηματοοικονομική θέση μιας Π.Α.Ε είναι υγιής όταν οι υποχρεώσεις της και ο δανεισμός της είναι σε επίπεδα στα οποία μπορεί άνετα να ανταπεξέλθει με τα ετήσια έσοδα της στα συνεπαγόμενα έξοδα αποπληρωμής των υποχρεώσεων της. Προκειμένου να διατηρεί δημοσιονομική ισορροπία πρέπει να εισπράττει επαρκή έσοδα για να καλύπτει τις λειτουργικές και κεφαλαιακές ανάγκες. Αυξανόμενα ποσοστά χρέους ίσως σηματοδοτούν μειωμένο επίπεδο ευελιξίας στην κατανομή των πόρων ή ελαττωμένη ικανότητα πληρωμής των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων. Η διατήρηση της μακροπρόθεσμης φερεγγυότητας απαιτεί προβλεψιμότητα. Πολύχρονοι οικονομικοί σχεδιασμοί και μακροχρόνιος προγραμματισμός κεφαλαίων είναι απαραίτητα στοιχεία για την οικονομική ευρωστία των Π.Α.Ε. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύσαμε όλους εκείνους τους ποσοτικούς και ποιοτικούς παράγοντες που παρέχουν τη δυνατότητα βαθύτερης κατανόησης της οικονομικής κατάσταση μιας ομάδας. Είναι οι παράγοντες που προσδιορίζουν αφανή και αναδυόμενα προβλήματα και δίνουν ακριβέστερη εικόνα των οικονομικών δυνατοτήτων και των αδυναμιών της.

Ακολουθούν επιγραμματικά τα γενικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την μελέτη του ποδοσφαιρικού γίγνεσθαι αλλά και από την ανάλυση του μοντέλου μας, για κάθε μια Π.Α.Ε.

Πίνακας 4.66: Γενικά Συμπεράσματα των Επιμέρους Π.Α.Ε

	Γενικά Συμπεράσματα των Επιμέρους Π.Α.Ε		
	Χρηματοοικονομικές επιδόσεις	Οικονομικές επιδόσεις	Αθλητικές επιδόσεις
<b>ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πρωταθλητής στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις πλην του 2011/12</li> <li>Ικανοποιητικά επίπεδα κερδοφορίας</li> <li>Τις πρώτες δύο χρονιές στην προτελευταία θέση ROE</li> <li>1<sup>ος</sup> στο δείκτη ROS και ROA</li> <li>Μέτριες επιδόσεις Φερεγγυότητας</li> <li>1<sup>ος</sup> σε Κ.Κ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πρωταθλητής στις οικονομικές επιδόσεις Εισιτηρίων, Τηλεοπτικών και Χορηγιών</li> <li>Μεγάλη προσέλευση επιπλέον «κυλιόμενου» κοινού</li> <li>Υψηλά επίπεδα εσόδων από Διαρκείας</li> <li>Διπλάσια από τον δεύτερο έσοδα Χορηγιών</li> <li>1<sup>ος</sup> σε συνολικές Χορηγίες (ΟΠΑΠ)</li> <li>1<sup>ος</sup> σε συνολικά Έσοδα Αγώνων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πρωταθλητής στις αθλητικές επιδόσεις</li> <li>Μεγαλύτερο ρόστερ</li> <li>Μεγάλη διαφορά από 2<sup>ο</sup> σε όλες τις κατηγορίες</li> <li>Οριακά 1<sup>ος</sup> μόνο στον δείκτη Πάσες</li> <li>Τους περισσότερους ξένους ,μαζί με τον Αστέρα Τρίπολης</li> <li>Πιο επιθετικογενές ποδόσφαιρο</li> </ul>
<b>Π.Α.Ο.Κ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Μεγαλύτερη πτώση από 1<sup>η</sup> θέση, σε 8<sup>η</sup> με προβλήματα Φερεγγυότητας και Αποδοτικότητας</li> <li>Στις τελευταίες θέσεις Κερδοφορίας</li> <li>Μέτρια ROE. 2<sup>ος</sup> στο δείκτη</li> <li>Τελευταίες θέσεις ROS</li> <li>Μέτριες επιδόσεις Φερεγγυότητας</li> <li>3<sup>ος</sup> σε Κ.Κ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Μεγάλη προσέλευση πιστού κοινού Διαρκείας - Πληρότητα</li> <li>Μεγάλη πηγή εσόδων τα Διαρκείας</li> <li>Ευρύτερες Χορηγικές συμφωνίες – 3<sup>ος</sup></li> <li>3<sup>ος</sup> στα Τηλεοπτικά</li> <li>2<sup>η</sup> οικονομικά πιο ανεξάρτητη ομάδα μετά τον ΟΣΦΠ</li> <li>3<sup>ος</sup> σε συνολικά Έσοδα αγώνων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Φανερώνει πιο παθητικό παιχνίδι σκοπιμότητας αντίστοιχα με περισσότερες ισοπαλίες από ΠΑΟ και ΟΣΦΠ.</li> <li>Δυσανάλογα χαμηλά αποτελέσματα στις Μεταβιβάσεις</li> <li>Καλύτερος επιθετικά από αμυντικά</li> <li>2<sup>ος</sup> στις περισσότερες κατηγορίες</li> </ul>
<b>ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4<sup>η</sup> θέση με προβλήματα Φερεγγυότητας και Αποδοτικότητας για το μέγεθος του.</li> <li>Στις τελευταίες θέσεις Κερδοφορίας</li> <li>2<sup>η</sup> χειρότερη επίδοση διαχρονικά το 2012/13 για το Καθαρό Περιθώριο Κέρδους</li> <li>Μέτρια ROE. 1<sup>ος</sup> στο δείκτη</li> <li>Τελευταίες θέσεις ROS και ROA</li> <li>2<sup>ος</sup> σε Κ.Κ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πλασματικές αρνητικές μεταβολές λόγω μεταφοράς της έδρας, σε μικρότερη</li> <li>Μεγάλη προσέλευση κοινού - Πληρότητα</li> <li>Ευρύτερες Χορηγικές συμφωνίες</li> <li>Χείριστη αγωνιστική επίδοση 2012/13 όμως διατήρησε τους δείκτες λόγω Παναθηναϊκής Συμμαχίας (διαρκείας)</li> <li>Καθώς και λόγω μεγέθους ομάδας και Εμπορικών συμφωνιών</li> <li>2<sup>ος</sup> στα Τηλεοπτικά και Χορηγίες</li> <li>2<sup>ος</sup> σε συνολικά Έσοδα Αγώνων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3<sup>ος</sup> – 4<sup>ος</sup> στο πρωτάθλημα κατά μ.ο άλλα με τελική κατάταξη 2<sup>ος</sup> μέσω των play off που δεν αναλύονται στην μελέτη μας</li> <li>Άσχημα αποτελέσματα στο Κύπελλο τις πρώτες δυο χρονιές με εξαίρεση την κατάκτηση το 2013/14</li> <li>Πιο επιθετικογενές ποδόσφαιρο</li> </ul>
<b>ΑΤΡΟΜΗΤΟΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Μεγαλύτερη άνοδος από 9<sup>η</sup> θέση, σε 3<sup>η</sup> θέση το 2013/14 με μεγάλη βελτίωση της ROE</li> <li>2<sup>ος</sup> σε ROA και ROS</li> <li>Ικανοποιητικά επίπεδα Κερδοφορίας</li> <li>Προτελευταίος σε Κ.Κ</li> <li>Χαμηλές θέσεις Φερεγγυότητας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Δυσανάλογη Πληρότητα</li> <li>Δυσανάλογη Εμπορική αδυναμία</li> <li>«Εξάρτηση» χορηγίας ΟΠΑΠ</li> <li>Ψηλά στο πρωτάθλημα ενώ χαμηλά στα οικονομικά</li> <li>«Εξάρτηση» από Τηλεοπτικά</li> <li>6η σε συνολικά Έσοδα Αγώνων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ομοιότητες με Αστέρα. Διαφοροποίηση μόνο στους Ξένους Παίκτες</li> <li>Επενδύει περισσότερο σε γηγενείς παίκτες</li> <li>Καλή αμυντική λειτουργία</li> <li>Ποιοτικότερο ποδόσφαιρο με καλύτερη και πολυδιάστατη Κατοχή Μπάλας.</li> </ul>

Συνέχεια Πίνακας 4.66: Γενικά Συμπεράσματα των Επιμέρους Π.Α.Ε

<b>ΑΣΤΕΡΑΣ ΤΡΙΠΟΛΗΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Εξαιρετική χρηματοοικονομική κατάσταση στη 3<sup>η</sup> θέση κατά μ.ο.</li> <li>▪ Υψηλότερα επίπεδα Κερδοφορίας</li> <li>▪ Μέτρια ROA και ROS</li> <li>▪ Βελτιωμένη επίδοση το 2013/14</li> <li>▪ Υψηλή Φερεγγυότητα</li> <li>▪ 7<sup>ος</sup> σε Κ.Κ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ικανοποιητικό πιστό κοινό - Διαρκείας</li> <li>▪ Κατώτερη προσέλευση επιπλέον κοινού</li> <li>▪ Δυσανάλογη Εμπορική αδυναμία</li> <li>▪ «Εξάρτηση» χορηγίας ΟΠΑΠ</li> <li>▪ «Εξάρτηση» από Τηλεοπτικά</li> <li>▪ Ομοιότητες με Ατρόμητο</li> <li>▪ 7η σε συνολικά Έσοδα Αγώνων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ομοιότητες με Ατρόμητο</li> <li>▪ Επενδύει όμως περισσότερο σε Ξένους Παίκτες, με όσους ο ΟΣΦΠ</li> <li>▪ Ποιοτικότερο ποδόσφαιρο με καλύτερη και πολυδιάστατη Κατοχή Μπάλας.</li> </ul>
<b>SKODA ΞΑΝΘΗΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ομάδα έκπληξη ως δευτεραθλήτρια των χρηματοοικονομικών επιδόσεων</li> <li>▪ Υψηλές χρηματοοικονομικές επιδόσεις αλλά χαμηλότερες αγωνιστικές</li> <li>▪ Πρώτη θέση σε πολλά κριτήρια</li> <li>▪ Μόνη ομάδα με δείκτη Μόχλευσης &gt;1</li> <li>▪ 1<sup>η</sup> σε Καθαρό Περιθώριο Κέρδους</li> <li>▪ Μέτρια ROE</li> <li>▪ Υψηλή ROA και ROS</li> <li>▪ Υψηλή Φερεγγυότητα</li> <li>▪ 8<sup>η</sup> σε Κ.Κ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ικανοποιητικό πιστό κοινό Διαρκείας</li> <li>▪ Κατώτερη προσέλευση επιπλέον κοινού</li> <li>▪ Μεγαλύτερη πτώση λόγω μείωσης Χορηγίας ΟΠΑΠ, Διαρκείας και Τηλεοπτικών.</li> <li>▪ Ομοιότητες με ΟΦΗ</li> <li>▪ Χαμηλά ποσοστά Πληρότητας</li> <li>▪ Ικανοποιητικά έσοδα Χορηγιών (ΟΠΑΠ) και Τηλεοπτικών</li> <li>▪ 5<sup>η</sup> στα συνολικά Έσοδα Αγώνων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Μεγαλύτερη άνοδο</li> <li>▪ Αισθητή βελτίωση της επίθεσης</li> <li>▪ Σύνηθες φαινόμενο η Αλλαγή Προπονητικής Ηγεσίας</li> <li>▪ Δυσανάλογα μεγαλύτερο Ενεργητικό Τερμάτων</li> <li>▪ Αναποτελεσματική. Διαφοροποιείται ακόμα και στη διαφοράς τερμάτων, όντας 7<sup>η</sup> αλλά τερματίζοντας χαμηλότερα.</li> </ul>
<b>Ο.Φ.Η.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Τελευταία θέση, με αισθητή βελτίωση στην 6<sup>η</sup> την σεζόν 2013/14</li> <li>▪ Μέτρια ROE</li> <li>▪ Τελευταίος σε ROA</li> <li>▪ Μέτρια ROS</li> <li>▪ Μεγάλη βελτίωση του δείκτη Ικανότητας Δανεισμού, από την χειρότερη επίδοση στην καλύτερη</li> <li>▪ Χαμηλότερη Φερεγγυότητα</li> <li>▪ Τελευταίος σε Κ.Κ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Μεγάλη προσέλευση κοινού</li> <li>▪ Δυσανάλογα χαμηλή χορηγία ΟΠΑΠ</li> <li>▪ Δυσανάλογα χαμηλά Τηλεοπτικά</li> <li>▪ «Εξάρτηση» από τηλεοπτικά</li> <li>▪ Μεγαλύτερη άνοδος λόγω Διαρκείας και Τηλεοπτικών.</li> <li>▪ Αδυναμία δημιουργίας επιπλέον εσόδων</li> <li>▪ Ομοιότητες με Ξάνθη</li> <li>▪ 10<sup>η</sup> σε συνολικά Έσοδα Αγώνων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Διακριθείς στο θεσμό του Κυπέλλου</li> <li>▪ Αναποτελεσματικός. Αδυναμία εκμετάλλευσης των ικανοποιητικών δεικτών Κατοχής Μπάλας, ειδικά τις Πάσες.</li> <li>▪ Καλύτερος Αμυντικά από Επιθετικά</li> </ul>
<b>ΓΙΑΝΝΙΝΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3<sup>η</sup> θέση έκπληξη το 2012/13</li> <li>▪ Μέτρια σε Καθαρό Περιθώριο Κέρδους</li> <li>▪ Τελευταία στο δείκτη ROE και ROS</li> <li>▪ Υψηλό ROA</li> <li>▪ Τελευταία στο δείκτη Κ.Κ.</li> <li>▪ Γενικά μέσες επιδόσεις</li> <li>▪ Μέτρια Φερεγγυότητα</li> <li>▪ 5<sup>η</sup> σε Κ.Κ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ικανοποιητικές επιδόσεις στο μ.ο σε Πληρότητα, Διαρκείας, Χορηγίες (ΟΠΑΠ), Τηλεοπτικών</li> <li>▪ Με αδυναμία προσέλκυσης επιπλέον κοινού</li> <li>▪ Σχετική οικονομική ανεξαρτησία για μέγεθος</li> <li>▪ 9<sup>η</sup> σε συνολικά Έσοδα Αγώνων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Μικρότερο Ρόστερ</li> <li>▪ Συχνές Αλλαγές Προπονητή</li> <li>▪ Μέτρια αποτελέσματα στο Πρωτάθλημα</li> <li>▪ Άσχημα στο Κύπελλο</li> <li>▪ Καλύτερα Αμυντικά παρά Επιθετικά</li> <li>▪ Χειρότερη επίδοση στις Μεταβιβάσεις</li> <li>▪ Αμυντικογενές παιχνίδι</li> <li>▪ Λιγότερους Ξένους Παίκτες μετά από Πανιώνιο</li> <li>▪ Επιδόσεις στο μ.ο.</li> </ul>

Συνέχεια Πίνακας 4.66: Γενικά Συμπεράσματα των Επιμέρους Π.Α.Ε

<b>ΑΡΗΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Φθίνουσα πορεία από την 7<sup>η</sup> θέση μέχρι τον οικονομικό υποβιβασμό</li> <li>▪ Μέτριο Καθαρό Περιθώριο Κέρδους</li> <li>▪ Μέτρια ROE</li> <li>▪ Χαμηλή ROA και ROS</li> <li>▪ Χαμηλή Φερεγγυότητα</li> <li>▪ Υψηλή Κ.Κ 4<sup>ος</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ικανοποιητικό πιστό κοινό Διαρκείας</li> <li>▪ Κατώτερη προσέλευση επιπλέον κοινού</li> <li>▪ Μεγάλη πηγή εσόδων Διαρκείας και Χορηγίες 4<sup>ος</sup></li> <li>▪ «Εξάρτηση» Χορηγίας ΟΠΑΠ</li> <li>▪ Δυσανάλογα μεγέθους χαμηλά τηλεοπτικά</li> <li>▪ Υψηλές οικονομικές επιδόσεις αλλά χαμηλότερες αγωνιστικές</li> <li>▪ 4<sup>ος</sup> σε συνολικά Έσοδα Αγώνων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Χειρότερα αποτελέσματα στο πρωτάθλημα σε όλες τις κατηγορίες</li> <li>▪ Τις περισσότερες ήττες με αρκετές Ισοπαλίες.</li> <li>▪ Χαμηλότερους δείκτες Κατοχής Μπάλας</li> <li>▪ Χαμηλό δείκτη Ξένων Παικτών</li> <li>▪ Τις περισσότερες Αλλαγές Προπονητή</li> </ul>
<b>ΠΑΝΙΩΝΙΟΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Σταθερά με μεγάλα προβλήματα στις τελευταίες θέσεις.</li> <li>▪ Μέτριο Καθαρό Περιθώριο Κέρδους</li> <li>▪ Υψηλή ROE</li> <li>▪ Μέτρια ROA και ROS</li> <li>▪ Ιδιαίτερα χαμηλή Φερεγγυότητα</li> <li>▪ Μέτρια Κ.Κ. 6ος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Τελευταία θέση εσόδων Χορηγιών και προτελευταία Τηλεοπτικών</li> <li>▪ «Εξάρτηση» Χορηγίας ΟΠΑΠ</li> <li>▪ Προτελευταία θέση σε Πληρότητα και εισιτήρια Διαρκείας</li> <li>▪ 8<sup>ος</sup> σε συνολικά Έσοδα Αγώνων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Μεγαλύτερη πτώση λόγω αποτυχίας στα τελευταία αποτελέσματα στο Κύπελλο</li> <li>▪ Διακριθείς στο θεσμό του Κυπέλλου τις πρώτες δύο χρονιές</li> <li>▪ Μείωση στον μικρό αριθμό Ξένων Παικτών</li> <li>▪ Περισσότερες Νίκες σε συνδυασμό με λίγες Ισοπαλίες και αρκετές Ήττες</li> <li>▪ Συχνές Αλλαγές Προπονητή</li> <li>▪ Δυσανάλογα μεγαλύτερο Ενεργητικό</li> <li>▪ Περισσότερους Έλληνες ποδοσφαιριστές</li> </ul>
<b>ΛΕΒΑΔΕΙΑΚΟΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ικανοποιητικές επιδόσεις συγκριτικά με τα οικονομικά του μέγεθος</li> <li>▪ Τελευταία θέση Καθαρό Περιθώριο Κέρδους</li> <li>▪ Χαμηλό ROE και μέτριο ROA</li> <li>▪ Χειρότερη επίδοση διαχρονικά το 2013/14 για το ROS</li> <li>▪ Υψηλή Φερεγγυότητα</li> <li>▪ 9<sup>ος</sup> σε Κ.Κ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Χαμηλότερα ποσοστά πληρότητας</li> <li>▪ Τελευταία θέση στα έσοδα από εισιτήρια, τηλεοπτικά και χορηγία ΟΠΑΠ</li> <li>▪ Πιο «εξαρτημένη» οικονομικά ομάδα</li> <li>▪ Ανταγωνιστικός παρά τις οικονομικές δυσκολίες</li> <li>▪ 11<sup>ος</sup> σε συνολικά έσοδα αγώνων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Μέτρια θέση στο πρωτάθλημα</li> <li>▪ Καλύτερος Επιθετικά από Αμυντικά</li> <li>▪ Τελευταίος στις Πάσες</li> <li>▪ Ίσως πιο ελεύθερης φιλοσοφίας παιχνίδι μακριά από σκοπιμότητες</li> <li>▪ Περισσότερες Νίκες σε συνδυασμό με λίγες Ισοπαλίες και αρκετές Ήττες</li> </ul>

- Ένας τρόπος για να ερμηνεύσει κάποιος την εικόνα της οικονομικής δυναμικής των ομάδων είναι να παρατηρήσει τις (3) βασικές πηγές των εσόδων τους.
  - Οι πηγές αυτές αποτελούνται από τα έσοδα των εισιτηρίων με έμφαση στα εισιτήρια διαρκείας, των τηλεοπτικών δικαιωμάτων, και των χορηγιών, με κύρια αυτή του Ο.Π.Α.Π. Για τις μεγαλύτερες ομάδες προστίθεται και μία επιπλέον 4η πηγή, αυτή των ευρωπαϊκών συμμετοχών.
- Οι Π.Α.Ε «παραβιάζουν» τις αρχές του management καθώς δεν διατηρούν υγιείς χρηματοοικονομικούς δείκτες. Στο σύνολό τους δεν είναι επικερδείς.
  - Παρατηρούμε πως μόνο τρεις Π.Α.Ε αύξησαν τα έσοδα τους στο μεσοδιάστημα αυτών των τριών χρόνων. Ο Ολυμπιακός, ο Ατρόμητος Αθηνών και ο Λεβαδειακός.
  - Ο πρωταθλητής Ελλάδος Ολυμπιακός κατάφερε να αυξήσει τα έσοδά του 33,40%.
  - Οι υπόλοιπες Π.Α.Ε εμφάνισαν μείωση με μεγαλύτερη αυτή του Παναθηναϊκού της τάξης του 18,92%.
- ❖ Οι μεγάλες υπό εξέταση ποδοσφαιρικές δυνάμεις του ελληνικού ποδοσφαίρου της Superleague, όπως ο Ολυμπιακός, περισσότερο ο Παναθηναϊκός, αλλά κυρίως ο ΠΑΟΚ, δεν βρίσκονται πάντα στις πρώτες θέσεις της κατάταξης με βάση τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις, σε αντίθεση με την τελική κατάταξη στο πρωτάθλημα ή τα αποτελέσματα στο κύπελλο.
  - Η αγωνιστική αποδοτικότητα είναι συνδεδεμένη με την χρηματοοικονομική αποδοτικότητα, αλλά με πιο «χαλαρούς» δεσμούς.
  - Έκπληξη λοιπόν αποτελεί και για την ελληνική έρευνα, όπως και για την αντίστοιχη γαλλική, το γεγονός πως ομάδες μεσαίας δυναμικότητας πρωταγωνιστούν στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις, όπως κυρίως η Ξάνθη, και ο Αστέρας Τρίπολης, ενώ σε επιμέρους χρονιές και τα Γιάννενα και ο Ατρόμητος.
  - Αυτό όμως αποτελεί συχνά φυσιολογική απόρροια των μεγάλων οικονομικών ανοιγμάτων πχ για μεταγραφές που κάνουν οι πρωταγωνίστριες ομάδες αλλά και των χρεών και ελλειμμάτων που συσσωρεύουν ως επακόλουθο. Αυτό το φαινόμενο παρατηρείται και σε άλλα ευρωπαϊκά πρωταθλήματα.
  - Πρωταθλητής και στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις ο Ο.Σ.Φ.Π με δευτεραθλήτρια την έκπληξη, Ξάνθη.
  - Η Ξάνθη αποτελεί ειδική περίπτωση γιατί διατηρεί εξαιρετικές χρηματοοικονομικές επιδόσεις, σε διάσταση από την αγωνιστική της αποτελεσματικότητα.

- ❖ Οι μεγάλες υπό εξέταση ποδοσφαιρικές δυνάμεις του ελληνικού ποδοσφαίρου της Superleague, βρίσκονται πάντα όμως στις πρώτες θέσεις της κατάταξης με βάση τις οικονομικές και αθλητικές επιδόσεις, σε μονοτονία με την τελική κατάταξη στο πρωτάθλημα.
- Επιβεβαιώνεται πως το πόσο καλά αποδίδει μια ομάδα έχει να κάνει περισσότερο με το μέγεθος των οικονομικών της εσόδων, τα οποία φυσικά με τη σειρά τους επηρεάζονται από τις επιτυχίες της ομάδας, οδηγώντας την σε άμεσα έσοδα (αλληλεπίδραση).
- Όμως οι μεγάλες αστικές ομάδες διατηρούν την πρωτοκαθεδρία τους στις οικονομικές επιδόσεις. Τα μεγάλης χωρητικότητας στάδια τους, σε συνδυασμό με το ευρύ φίλαθλο κοινό που απευθύνονται, συντελούν σε μεγάλους αριθμούς εισιτηρίων διαρκείας. Παράλληλα και με τα ίδια κριτήρια, ανάλογα μεγάλες είναι και οι εμπορικές συμφωνίες τους, με τα αντίστοιχα ποσά χορηγιών αλλά και των τηλεοπτικών δικαιωμάτων.
- Δεν παρατηρούνται επομένως μεγάλες μεταβολές θέσεων, καθώς οι ομάδες εκφράζουν μέσω αυτής της κατηγορίας ουσιαστικά το σταθερό οικονομικό μέγεθος τους. Καθώς ο κυριότερος παράγοντας επιρροής των οικονομικών μιας ομάδας είναι το μέγεθος κυρίως του φίλαθλου κοινού στο οποίο απευθύνεται και το οποίο δύσκολα μεταβάλλεται αφού εξαρτάται κατά πολύ από την γεωγραφική θέση. Είναι εμφανής η διαφοροποίηση λοιπόν των οικονομικών μεγεθών ανάμεσα στις ομάδες των αστικών περιοχών και αυτών της επαρχίας και σε αλληλεπίδραση των αγωνιστικών αποτελεσμάτων τους.
- Ο νέος δείκτης ο οποίος προστέθηκε στην ανάλυσή μας, ο *B12 Ποσοστό Εσόδων Χορηγίας Ο.Π.Α.Π / Συνολικά Έσοδα Χορηγιών*, μας βοήθησε να αξιολογήσουμε με μεγαλύτερη σαφήνεια την συνολικά εμπορική επιτυχία της κάθε Π.Α.Ε. Παράλληλα με τον δείκτη *B14 Ποσοστό Εσόδων Τηλεοπτικών / Συνολικά Έσοδα* και σύμφωνα με την πρόσθετη ανάλυση μας (υποκεφάλαιο 4.5.4 στην σελ 122) εξετάστηκε και το φαινόμενο της οικονομικής η μη ανεξαρτησίας των ελληνικών ομάδων ποδοσφαίρου.
- Η οικονομική «εξάρτηση» των ελληνικών Π.Α.Ε από την μεγάλη χορηγία του Ο.Π.Α.Π και τα τηλεοπτικά δικαιώματα είναι δεδομένη. Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα ομάδας αυτή της Π.Α.Ε Λεβαδειακός.
- ❖ Ακολουθεί ένας συνολικός συμπερασματικός πίνακας που συνοψίζει τον βαθμό μονοτονίας των αποτελεσμάτων, ως προς την ακόλουθη αγωνιστική πορεία.

Πίνακας 4.67: Πίνακας συνολικής μονοτονίας κατηγοριών αξιολόγησης

<b>Μονοτονία Κατηγορίας Ανάλυσης</b>	
<b>Κατηγορία Αξιολόγησης</b>	<b>Μονοτονία Τελικής Θέσης</b>
Χρηματοοικονομικές επιδόσεις	Ασθενής
Οικονομικές επιδόσεις	Ικανοποιητική
Αθλητικές επιδόσεις	Ισχυρή

Από την ανάλυση έγινε φανερό πως ένα σημαντικό μέρος των Π.Α.Ε χρειάζεται επιπλέον έσοδα ή μεγαλύτερη αποδοτικότητα κόστους, ώστε να βελτιώσει τη συνολική οικονομική της κατάσταση. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως το μεγαλύτερο τμήμα των ελληνικών ποδοσφαιρικών ομάδων, για τα έτη της μελέτης είναι οικονομικά ευπαθείς, με την έννοια πως αντιμετωπίζουν ελλείμματα.

Ομάδες με χαμηλή βαθμολόγηση παραμένουν έτσι σε όλη την περίοδο ανάλυσης, γεγονός που μας επιτρέπει να συμπεράνουμε σταθερότητα του φαινομένου και σχέση μεταξύ γεωγραφικής περιοχής και οικονομικής κατάστασης των ομάδων. Επίσης, η δυναμική μελέτη των Π.Α.Ε που παρουσιάζουν χαμηλή κατάταξη, δείχνει πως υπάρχει δομικό πρόβλημα και όχι περιστασιακός συνδυασμός παραμέτρων. Επομένως, πρέπει να υπάρξουν και συγκεκριμένα μέτρα στήριξης από το κράτος, ώστε να ξεπεραστούν οι οικονομικές ανισορροπίες των Π.Α.Ε.

Το μέγεθος αποτελεί βασικό πλεονέκτημα, αλλά όχι αναγκαία ένα πλεονέκτημα, το οποίο μπορεί να υπερκεράσει τις αδυναμίες μιας ελλιπούς διοίκησης όπως για παράδειγμα με την Π.Α.Ε Άρης. Διοίκηση που διαθέτει χρηματοοικονομικές δεξιότητες, γνώση και χρήση κατάλληλων μέτρων απόδοσης, πειθαρχία για την επίτευξη συγκεκριμένων καθαρών στόχων και αφοσίωση στο καθήκον, είναι πιθανότερο να δημιουργεί ευνοϊκότερη χρηματοοικονομική κατάσταση. Γενικά, οι μεγάλες ομάδες παρουσιάζουν πλεονέκτημα στην επίτευξη οικονομικής ευρωστίας και στην προσέλκυση ικανών και εμπορικών αθλητών. Όμως, η ισχυρή και ικανή διοίκηση αναδεικνύεται περισσότερο σημαντικός παράγοντας για το ξεπέρασμα των οικονομικών προκλήσεων. Επειδή υπάρχουν μικρές ομάδες σε καλύτερη οικονομική κατάσταση από μεγαλύτερες, φαίνεται πως το μέγεθος και η χρηματοοικονομική κατάσταση των δεικτών δεν είναι απαραίτητο να συμβαδίσουν.

Η διαχρονική παρακολούθηση αυτών δεικτών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την καταγραφή των αλλαγών της οικονομικής θέσης της Π.Α.Ε και να προειδοποιήσει τη διοίκηση για πιθανά μελλοντικά προβλήματα. Ακόμη, η άμεση παρακολούθηση και σύγκριση, μέσω των δεικτών, των επιδόσεων κάθε ομάδας δημιουργεί τις προϋποθέσεις καταλογισμού ευθυνών για λάθη ή παραλείψεις.

## Προοπτικές Εξέλιξης

Σε αυτό το σημείο θα αναφερθούμε στις προτάσεις και επισημάνσεις συμπερασματικά της ανάλυσης μας, σύμφωνα με τις οποίες πιστεύουμε ότι θα δημιουργηθούν οι κατάλληλες μελλοντικές προοπτικές για μια υγιή ανάπτυξης του ελληνικού ποδοσφαίρου.

- Οι Π.Α.Ε είναι ανάγκη να επενδύσουν στην οργάνωση, δημιουργώντας τις απαραίτητες βάσεις στις υποδομές των εγκαταστάσεων τους, και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των ακαδημιών τους.
- Στο μεγαλύτερο ποσοστό τους οι ομάδες, αντί της επένδυσης σε υποδομή και οργάνωση, σπαταλούν κεφάλαια για χάρη κινήσεων εντυπωσιασμού.
- Κινήσεων όπως για παράδειγμα μεγάλων μεταγραφών, με αποτέλεσμα να ευεργετούν υπέρ των μάντζερ, χωρίς φυσικά κάποια βραχυπρόθεσμη ανταποδοτικότητα για τις ίδιες.
- Η ικανότητα των Π.Α.Ε να δημιουργήσουν κέρδη μελλοντικά θα κριθεί επίσης από το βαθμό εκμετάλλευσης των επιπλέον εμπορικών δραστηριοτήτων τους. Σε αυτή τη λογική θα πρέπει να εξελίξουν τις δράσεις marketing τους και να μπορέσουν να προωθήσουν περισσότερα προϊόντα της ομάδας, και συνάψουν ισχυρές εμπορικές συμφωνίες.
- Παράλληλα, οι μεγαλύτερες ομάδες θα σταθούν στο ευρωπαϊκό γίγνεσθαι μόνο με ευρωπαϊκές επιτυχίες αλλά και περαιτέρω εμπορική ενίσχυση του brand name τους και σε άλλες αγορές, όπως κάλλιστα για παράδειγμα αυτή της Κύπρου.
- Είναι πιο έντονη από ποτέ η ανάγκη στελέχωσης επιστημονικού προσωπικού στον ελληνικό αθλητισμό, στα πρότυπα των ευρωπαϊκών μοντέλων που αναλύσαμε, σε συνδυασμό με την χρήση τεχνολογικού εξοπλισμού υψηλή προπονητικής τεχνογνωσίας.
- Σε αυτή την κατεύθυνση απαραίτητη είναι η και χρήση σύγχρονων εργαλείων διοίκησης και ανάλυσης δεδομένων, στη λογική και του συγκεκριμένου μοντέλου που παρουσιάζεται και στην παρούσα διπλωματική.
- Είναι αναγκαίο να διευρύνουν το target group τους, καθιστώντας τα γήπεδα και τους αγώνες κατάλληλους για οικογένειες και παιδιά.
- Μέσω προγραμμάτων κοινωνικής ενσωμάτωσης (ΕΚΕ) το ελληνικό ποδόσφαιρο οφείλει να χρησιμοποιηθεί εν τέλει ως μέσο για τη μείωση της εγκληματικότητας, και της αντικοινωνικής συμπεριφοράς καθώς και για την αύξηση της ενημερότητας σχετικά με τους κινδύνους που συνδέονται άμεσα με την μάστιγα της κατάχρησης ναρκωτικών και άλλων βλαβερών ουσιών.



## Επίλογος

Η παγκόσμια οικονομική κρίση είχε σημαντικές επιπτώσεις και στις περισσότερες ποδοσφαιρικές ομάδες. Το νέο οικονομικό περιβάλλον απαιτεί όχι μόνο την έντονη εφαρμογή του 3Es , Efficiency, Effectiveness and Economy (αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και οικονομία), αλλά έχει επίσης επηρεάσει αισθητά τον «βασιλιά των σπορ». Στη νέα αυτή εποχή, η συγκριτική αξιολόγηση των οικονομικών επιδόσεων και της βιωσιμότητας, είναι μείζονος σημασίας για τους υπεύθυνους χάραξης του ποδοσφαιρικού μοντέλου της κάθε ομάδας, τους φορείς εποπτείας, τους πολιτικούς καθώς και τους φίλαθλους πολίτες.

Σε αυτή την εργασία έχουμε αναπτύξει ένα πρωτότυπο οικονομικό μοντέλο αξιολόγησης των Π.Α.Ε σύμφωνα με ένα σύνολο χρηματοοικονομικών, οικονομικών και αθλητικών δεικτών, προσαρμοσμένων στις παρούσες συνθήκες. Με αυτόν τον τρόπο διαχωρίζουμε τις ομάδες με τις ισχυρές οικονομικές επιδόσεις από αυτές που αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα, συναρτήσει όμως πάντα της αθλητικής ανταγωνιστικότητας τους. Παράλληλα εντοπίζουμε την διάρθρωση των εσόδων της κάθε Π.Α.Ε εξετάζοντας την ικανότητα της να δημιουργεί έσοδα από ποικίλες πηγές όντας οικονομικά ανεξάρτητη. Συμπληρωματικά ελέγχουμε την μονοτονία ανάμεσα στους δείκτες και τα αποτελέσματα της μεθόδου βάσει της αγωνιστικής επίδοσης η οποία και αποτελεί το διακύβευμα μιας Π.Α.Ε. Το μοντέλο αναπτύχθηκε στα πλαίσια της πολυκριτήριας μεθοδολογίας ανάλυσης και λήψης αποφάσεων, και κατασκευάστηκε βασιζόμενο σε ένα αξιολογικό δείγμα του ελληνικού ποδοσφαίρου για το διάστημα 2012-2013-2014, του οποίου και η συλλογή των δεδομένων κατέστη εξαιρετικά δύσκολη, σε ένα αφιλόξενο περιβάλλον όπως αυτό του πολύ δημοφιλούς αθλήματος του ελληνικού ποδοσφαίρου.

Προσπαθήσαμε αναλυτικά να εκτιμήσουμε την οικονομική κατάσταση των ομάδων και να μετρήσουμε την αποδοτικότητά τους. Η χρήση και η βελτίωση των τεχνικών μέτρησης και παρακολούθησης των επιδόσεων, που αφορά σε όλες τις δραστηριότητες μιας Π.Α.Ε, συμπεριλαμβανομένης και της αθλητικής, θα επιτρέψει την εφαρμογή μεθόδων διοίκησης βασισμένων στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Η ανάπτυξη πρακτικών της χρηματοοικονομικής διοίκησης τους, αποτελεί ίσως την αναγκαία ορθολογικοποίηση για την υποστήριξη της πολύ σημαντικής αποστολής που τους έχει εμπιστευτεί η σύγχρονη κοινωνία, την προώθηση του αθλητισμού. Οι παγκόσμιες οικονομικές εξελίξεις στο ποδόσφαιρό πλέον και με την εφαρμογή του Financial Fair Play, απαιτούν την υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων χρηματοοικονομικής διοίκησης των ομάδων. Των ομάδων που οφείλουν όμως πρωτίστως να φανούν αντάξιες στον ύψιστο κοινωνικό τους ρόλο, διαμορφώνοντας υγιείς συνειδήσεις ως φορείς αθλητικής παιδείας και πολιτισμού.

## Παράρτημα

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ 2011/2012 VS 2010/2011

A/A	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	ΕΣΟΔΑ 2011/2012	ΕΣΟΔΑ 2010/2011	ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)	ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΕΡΔΗ/ΖΗΜΙΕΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ 2011/2012	ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΕΡΔΗ/ΖΗΜΙΕΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ 2010/2011	ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΡΔΩΝ/ΖΗΜΙΩΝ ΕΙΣ ΝΕΟΝ 2011/2012	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΡΔΩΝ/ΖΗΜΙΩΝ ΕΙΣ ΝΕΟΝ 2010/2011	ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)
1	ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ Σ.Φ.Π. Π.Α.Ε	69.079.071	37.332.981	85,03	-37.185.713	-39.559.068	-194	-64.743.807	-64.791.949	0,07
2	Π.Α.Ο. Π.Α.Ε	23.646.293	49.749.880	-52,47	-26.749.249	-15.081.773	-77,36	-47.123.026	-96.533.262	51,18
3	Π.Α.Ο.Κ. Π.Α.Ε	21.615.390	22.881.638	-5,53	-4.800.094	-2.837.057	-69,19	-31.451.509	-26.651.115	-18,01
5	ΑΡΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ' Π.Α.Ε	6.131.728	15.028.335	-59,20	-6.028.523	-405.897	-1385,23	-23.794.851	-17.766.328	-33,93
6	Α.Ο. ΣΚΟΔΑ ΞΑΝΘΗ Π.Α.Ε	4.632.254	6.415.071	-27,79	-513.720	20.470	-26,09	-2.186.147	-1.666.999	-31,14
7	Α.Π.Σ. ΑΤΡΟΜΗΤΟΣ ΑΘΗΝΩΝ Π.Α.Ε	4.164.925	4.759.719	-12,50	-698.620	167.647	-5,16	-3.623.395	-2.924.776	-23,89
8	Α.Γ.Σ. ΑΣΤΕΡΑΣ ΤΡΙΠΟΛΗΣ Π.Α.Ε	3.971.807	3.881.863	2,32	-67.435	-768.803	91,23	-1.459.110	-1.391.675	-4,85
10	ΟΦΗ Π.Α.Ε	3.547.162	1.513.141	134,42	-1.925.943	-2.909.048	33,79	-11.883.632	-9.957.689	-19,34
11	ΠΑΣ ΓΙΑΝΝΙΝΑ Π.Α.Ε	3.016.010	2.160.771	39,58	-1.688.027	-1.003.738	-68,17	-3.880.024	-2.191.997	-77,01
13	ΑΠΟ ΛΕΒΑΔΕΙΑΚΟΣ Π.Α.Ε	2.303.302	1.161.742	98,26	-63.909	-143.033	55,32	-880.314	-816.405	-7,83

<b>ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2011/2012 VS 2010/2011</b>			
<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΕ ΕΥΡΩ</b>	<b>2011/2012</b>	<b>2010/2011</b>	<b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ(%)</b>
<b>ΕΣΟΔΑ</b>	164.864.150	172.675.068	-4,52
<b>ΕΞΟΔΑ</b>	199.192.168	245.917.069	-19,00
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>	-34.328.018	-73.242.001	53,13
<b>ΤΟΚΟΙ &amp; ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>	-10.454.329	-10.714.057	2,42
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΕΡΔΗ/ΖΗΜΙΕΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ</b>	-44.782.347	-83.956.058	46,66
<b>ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΡΔΩΝ/ΖΗΜΙΩΝ ΕΙΣ ΝΕΟΝ</b>	-264.694.857	-301.670.899	12,26
<b>ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	133.682.080	194.284.817	-31,19
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ</b>	-32.215.915	905.482	-97,18
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>	262.683.072	314.611.858	-16,51
<b>ΜΕΤΑΓΡΑΦΕΣ &amp; ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΣΤΩΝ</b>	82.831.885	170.033.959	-51,29
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ</b>	116.383.337	203.332.070	-42,76
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	230.467.157	315.527.340	-26,96

<b>ΠΗΓΗ: DIRECTION BUSINESS REPORTS</b>
<b>ΤΑ ΠΟΣΑ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΕΥΡΩ</b>
<b>ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΒΑΣΗ ΕΣΟΔΩΝ 2011/2012</b>
<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΧΡΗΣΗ 2011/2012:(01/07/2011 έως 30/06/2012)(ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2011-2012)</b>

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ 2012/2013 VS 2011/2012**

A/A	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	ΕΣΟΔΑ 2012/2013	ΕΣΟΔΑ 2011/2012	ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)	ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΕΡΔΗ/ΖΗΜΙΕΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ 2012/2013	ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΕΡΔΗ/ΖΗΜΙΕΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ 2011/2012	ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΡΔΩΝ/ΖΗΜΙΩΝ ΕΙΣ ΝΕΟΝ 2012/2013	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΡΔΩΝ/ΖΗΜΙΩΝ ΕΙΣ ΝΕΟΝ 2011/2012	ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)
1	ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ Σ.Φ.Π. Π.Α.Ε	62.560.000	69.079.071	-9,44	68.295	48.142	+41,86	-64.670.000	-64.743.807	+0,11
2	Π.Α.Ο. Π.Α.Ε	21.900.000	23.646.293	-7,37	-14.920.000	-26.749.249	+44,24	-54.330.000	-47.123.026	-15,29
3	Π.Α.Ο.Κ. Π.Α.Ε	14.050.000	21.615.390	-14,42	-4.780.000	-4.800.094	+0,33	-36.240.000	-31.451.509	-15,21
4	ΑΡΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ Π.Α.Ε	5.710.000	6.131.728	-6,92	-1.220.000	-6.028.523	+79,80	-25.010.000	-23.794.851	-5,12
5	Α.Ο. ΣΚΟΔΑ ΞΑΝΘΗ Π.Α.Ε	5.120.000	4.632.254	+10,46	929.000	-513.720	+280,83	-1.270.000	-2.186.147	+41,80
6	Α.Π.Σ. ΑΤΡΟΜΗΤΟΣ ΑΘΗΝΩΝ Π.Α.Ε	4.090.000	4.164.925	-1,85	-530.000	-698.620	+24,12	-4.150.000	-3.623.395	-14,63
7	Α.Γ.Σ. ΑΣΤΕΡΑΣ ΤΡΙΠΟΛΗΣ Π.Α.Ε	4.680.000	3.971.807	+17,77	443.000	-67.435	+756,92	-1.020.000	-1.459.110	+30,35
8	ΟΦΗ Π.Α.Ε	2.970.000	3.547.162	-16,28	-348.000	-1.925.943	+81,82	-12.230.000	-11.883.632	-2,93
9	ΠΑΣ ΓΙΑΝΝΙΝΑ Π.Α.Ε	4.270.000	3.016.010	+41,48	1.040.000	-1.688.027	+161,61	-2.840.000	-3.880.024	+26,88
10	ΑΠΟ ΛΕΒΑΔΕΙΑΚΟΣ Π.Α.Ε	2.570.000	2.303.302	+11,73	79.000	-63.909	223,61	822.000	-880.314	+6,61

**ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2012/2013 VS 2011/2012**

<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΕ ΕΥΡΩ</b>	<b>2012/2013</b>	<b>2011/2012</b>	<b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ(%)</b>
<b>ΕΣΟΔΑ</b>	139.115.564	150.616.626	-7,64
<b>ΕΞΟΔΑ</b>	138.212.728	184.674.382	-25,16
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>	902.836	-34.057.756	-102,65
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΕΡΔΗ/ΖΗΜΙΕΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ</b>	-21.475.278	-49.031.709	56,20
<b>ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΡΔΩΝ/ΖΗΜΙΩΝ ΕΙΣ ΝΕΟΝ</b>	-219.894.691	-206.108.111	-6,69
<b>ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	142.182.722	126.622.896	12,29
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ</b>	-6.832.396	-12.834.714	46,77
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>	187.441.000	219.011.699	-14,4

**ΠΗΓΗ: DIRECTION BUSINESS REPORTS**

**ΤΑ ΠΟΣΑ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΕΥΡΩ**

**ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΒΑΣΗ ΕΣΟΔΩΝ 2012/2013**

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΧΡΗΣΗ 2012/2013:**(01/07/2012 έως 30/06/2013)(ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2012-2013)

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΧΡΗΣΗ 2011/2012:**(01/07/2011 έως 30/06/2012)(ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2011-2012)

## Δεδομένα Ισολογισμών

ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ	ΚΚΜΦ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	ΚΠΤΦ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΚΑΘΑΡΟ ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ
2011	-39559067,58	37187294,21	3299417,79	57664793,08	-37185713,06	111622827,1	57664793,08	80765130,54	41509476,4	39255654,14
2012	-64743806,62	67001890,12	3347559,17	36897166,37	5768472,05	66934912,78	36897166,37	38192514,97	35989507,06	2203007,91
2013	-64675511,4	61346471,76	3415854,39	24925825,1	11240698,24	56124144,49	24925825,1	30382457,77	22794024,34	7588433,43
2014	-58301066,81	90359167,86	9790298,98	37231529,15	14157423,13	78922914,6	37231529,15	56426864,37	30086183,95	26340680,42
ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ	ΚΚΜΦ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	ΚΠΤΦ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΚΑΘΑΡΟ ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ
2011	-96533261,54	17376813,64	17474430,37	37925807,65	-12683459,19	73916418,25	37925807,65	55772309,32	37015449,09	18756860,23
2012	-47123025,57	15706863,36	-8000843,46	38879553,15	-20033862,26	42685547,6	38879553,15	27460818,59	24590133,88	2870684,71
2013	-54328464,82	7677155,95	-1898609,85	32686462,12	-4879408,56	47599813,51	32686462,12	24065271,55	15838895,39	8226376,16
2014	-41239909	14583326	-4910505	28064266	-5921379	69734663	28064266	44758320	27460818,59	6676589,98
Π.Α.Ο.Κ	ΚΚΜΦ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	ΚΠΤΦ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΚΑΘΑΡΟ ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ
2011	-26651115,02	14222364,89	159640,48	38671709,93	-993483,49	45449520,58	38671709,93	16466133,53	11725670,83	4740462,7
2012	-31451509,3	9978418,99	-1040755,9	35091893,72	-642775,08	43303999,93	35091893,72	10164918,31	8092710,24	2072208,07
2013	-36235774,65	6564291,56	-3696275,25	19217093,73	-4995337,57	21022099,95	19217093,73	9419474,35	7625228,75	1794245,6
2014	-45411265,67	7486257,98	7718231,73	17259016,15	-8540667,78	12314851,48	17259016,15	13770333,97	11312772,74	2457561,23
ΑΤΡΟΜΗΤΟΣ	ΚΚΜΦ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	ΚΠΤΦ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΚΑΘΑΡΟ ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ
2011	2924775,32	4199371,09	-1729775,32	5293162,56	234568,91	4081940,64	5293162,56	2630732,24	2285766,82	344965,42
2012	-3623395,49	3625864,43	-2428395,49	4083448,99	-774468,34	3040631,64	4083448,99	2262348,05	2096673,3	165674,75
2013	-4153503,7	3533571,43	-2153503,7	3657198,02	-137630,03	2651772,44	3657198,02	2033959,93	1905710,68	128249,25
2014	-2821326,6	4323302,08	-171326,6	2106994,61	1482453,09	2840169,77	2106994,61	2038602,02	1356509,53	682092,49
ΑΣΤΕΡΑΣ ΤΡΙΠΟΛΗΣ	ΚΚΜΦ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	ΚΠΤΦ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΚΑΘΑΡΟ ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ
2011	-1391674,53	2582604,62	62062,33	3039382,01	-730412,92	3803656,36	3039382,01	2456031,1	1855968,75	600062,35
2012	-1459109,57	2340695,56	244515,29	2644268,89	-126037,18	3381336,76	2644268,89	1900148,73	1751896,42	148252,31
2013	-1016277,95	2444645,48	947458,91	2296858,65	441062,47	3600253,04	2296858,65	1666742,46	1599872,04	66870,42
2014	-1639800,82	2272085,62	323936,04	2035221,12	-606759,77	3051758,08	2035221,12	1933018,15	1453313,69	479704,46

ΑΡΗΣ	ΚΚΜΦ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	ΚΠΤΦ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΚΑΘΑΡΟ ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ
2011	-17323556,32	11410497,75	986042,71	9897055,55	-791049,14	17632901,81	9897055,55	8841599,26	9064087,95	-222488,69
2012	-17766327,94	14142418,86	2543271,09	8128217,46	-276062,16	17208383,16	8128217,46	10783234,07	8362990,89	2420243,18
2013	-23794851,3	5891277,62	-3485252,27	14940034,35	-6357930,65	15955715,79	14940034,35	9585870,39	7740089,33	1845781,06
ΧΑΝΘΗ	ΚΚΜΦ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	ΚΠΤΦ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΚΑΘΑΡΟ ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ
2011	-1666999,13	2527420,97	3204150,76	2418125,99	230312,59	7667199,79	2418125,99	5868563,72	3298451,61	2570112,11
2012	-2186147,38	2290924,86	2685002,51	2348500,01	-445712,55	7106782,01	2348500,01	5830229,19	2387751,22	3442477,97
2013	-1272288,2	3930067,85	3635451,33	1799830,52	1141445,84	6686002,76	1799830,52	4191181,61	1566252,21	2624929,4
2014	-1316732,61	2718226,79	3591006,92	1388623,7	-158756,32	5883701,58	1388623,7	3792317,16	1585112,04	2207205,12
ΠΑΝΙΩΝΙΟΣ	ΚΚΜΦ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	ΚΠΤΦ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΚΑΘΑΡΟ ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ
2011	-6347196,1	4230142,43	-1704416,1	6359170,44	-2730593,74	4964754,34	6359170,44	2797453,93	1047417,74	1750036,19
2012	-7726408,81	3264778,23	-3682008,81	7851385,45	-947243,5	4595941,64	7851385,45	1177901,52	452642,88	725258,64
2013	-10070285,27	2563815,32	-5921220,27	11117460,09	-866047,23	5506239,82	11117460,09	1094985,39	104222,84	990762,55
ΛΕΒΑΔΕΙΑΚΟΣ	ΚΚΜΦ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	ΚΠΤΦ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΚΑΘΑΡΟ ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ
2011	-816404,72	63428,13	363337,46	1215823,13	-759289,96	1579160,59	1215823,13	1017555,44	870121,41	147434,03
2012	-880314,16	181120,81	289299,11	1168242,45	-48611,12	1457541,56	1168242,45	845469,76	814254,29	31215,47
2013	-822142,68	226356,68	337341,68	1426073,1	31841,96	1765014,56	1426073,1	1026866,7	1026986,24	-119,54
2014	-916760,33	112923,55	137659,58	1262364,06	-120780,17	1400023,64	1262364,06	751400,15	885441,12	-134040,97
ΠΑΣ ΠΙΑΝΝΕΝΑ	ΚΚΜΦ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	ΚΠΤΦ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΚΑΘΑΡΟ ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ
2011	-2191996,85	1575404,26	-385336,85	4105763,55	-843771,44	3907873,51	4105763,55	2943842,96	1544772,42	1399070,54
2012	-3880024,14	1400225	-653364,14	6644228,97	-986427,3	6249808,73	6644228,97	3291438,69	2335539,49	955899,2
2013	-2836989,66	1175531,94	1415670,34	5599878,1	1308746,65	8565486,63	5599878,1	5890832,91	1545615,86	4345217,05
2014	-3570038,35	577335,01	20721,65	9535361,59	-388447,24	9556083,24	9535361,59	7403953,73	1887695,37	5516258,36
Ο.Φ.Η.	ΚΚΜΦ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	ΚΠΤΦ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΚΑΘΑΡΟ ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ
2011	-9957689,04	779861,69	-6798176,45	8759451,21	-2357217,76	2468368,48	8759451,21	1413308,23	2011003,49	-597695,26
2012	-11883632,33	2651849,34	-8682721,78	10.665.447,25	-2247195,09	2285311,32	10.665.447,25	7281871,95	3467117,01	3814754,94
2013	-12231911,54	2084130,09	-9031000,99	9186163,58	-495991,13	2438155,48	9186163,58	725440,8	1609238,35	-883797,55
2014	-12211130,03	2560300,89	-9010099,48	11163362,46	89379,58	3051660,66	11163362,46	1102261,74	1415594,24	-313332,5

## Υπολογισμοί Χρηματοοικονομικών Αριθμοδεικτών

ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	Δείκτης Μόχλευσης	ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα	ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα	ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	Συνολική Ικανότητα Δανεισμού	Μικτή Κερδοφορία Κεφαλαίου	Κεφάλαιο Κίνησης	Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού
2011	-1,063779133	0,057217196	-11,98971155	-0,333137173	-0,999957481	0,516603947	-11,2703863	21708556,7	0,054120569
2012	-0,966298212	0,090726728	-19,34060112	0,086180318	0,086094169	0,551239478	1,72318748	38041717,6	0,083180072
2013	-1,054266196	0,137040775	-18,93391931	0,200282754	0,183233003	0,444119466	3,2907428	20753246,0	0,120524064
2014	-0,645214738	0,262957209	-5,954983288	0,179382923	0,156679432	0,471745492	1,446066474	20681147,7	0,208207536
ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	Δείκτης Μόχλευσης	ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα	ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα	ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	Συνολική Ικανότητα Δανεισμού	Μικτή Κερδοφορία Κεφαλαίου	Κεφάλαιο Κίνησης	Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού
2011	-5,555291294	0,460753019	-5,524257987	-0,171591907	-0,729907073	0,513090441	-0,725829622	36643377,7	0,315421576
2012	-3,000155059	-0,205785376	5,889757224	-0,469335955	-1,275484596	0,910836462	2,503968783	28008024,9	-0,259105498
2013	-7,076639471	-0,058085511	28,61486514	-0,102508985	-0,635575022	0,686693071	2,569990122	22561476,1	-0,061667499
2014	-2,827880896	-0,174973577	8,398303026	-0,084912994	-0,406037621	0,40244356	1,205859479	23153761	-0,212082391
Π.Α.Ο.Κ	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	Δείκτης Μόχλευσης	ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα	ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα	ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	Συνολική Ικανότητα Δανεισμού	Μικτή Κερδοφορία Κεφαλαίου	Κεφάλαιο Κίνησης	Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού
2011	-1,873887727	0,004128095	-166,9445934	-0,021859053	-0,069853607	0,85087168	-6,223255468	34090887,71	0,004111124
2012	-3,151953163	-0,029658015	30,21987125	-0,014843319	-0,064416525	0,810361486	0,61760407	31978929,75	-0,030564497
2013	-5,520134857	-0,192343093	9,803321506	-0,237623148	-0,760986547	0,914137683	1,351451727	13726572,88	-0,238149506
2014	-6,065949877	0,447199983	-5,883635949	-0,693525845	-1,140846041	1,401479846	-1,106557574	22519686,65	0,309010495
ΑΤΡΟΜΗΤΟΣ	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	Δείκτης Μόχλευσης	ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα	ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα	ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	Συνολική Ικανότητα Δανεισμού	Μικτή Κερδοφορία Κεφαλαίου	Κεφάλαιο Κίνησης	Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού
2011	0,696479367	-0,326794294	-1,690841167	0,057465047	0,055858105	1,29672698	-0,135606577	3218421,82	-0,485430071
2012	-0,999319075	-0,594692255	1,492094473	-0,2547064	-0,213595504	1,342960764	0,318921833	1489378,75	-1,467261022
2013	-1,175440707	-0,588839786	1,928719092	-0,051901147	-0,038949271	1,379152285	0,063909818	1375445,07	-1,43214194
2014	-0,652586044	-0,08131326	16,46753394	0,521959323	0,342898336	0,741855164	-8,652789993	1253575,52	-0,088510323
ΑΣΤΕΡΑΣ ΤΡΙΠΟΛΗΣ	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	Δείκτης Μόχλευσης	ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα	ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα	ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	Συνολική Ικανότητα Δανεισμού	Μικτή Κερδοφορία Κεφαλαίου	Κεφάλαιο Κίνησης	Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού
2011	-0,538864726	0,020419391	-22,42382021	-0,192029156	-0,282820264	0,799068507	-11,76902188	2501381,99	0,020010783
2012	-0,623365804	0,092469904	-5,967355129	-0,037274365	-0,053846037	0,782018792	-0,515457254	2740531,87	0,084642976
2013	-0,415715881	0,412502054	-1,072635382	0,122508742	0,180419809	0,637971449	0,465521476	3177447,14	0,292036428
2014	-0,721716121	0,159165035	-5,062112941	-0,198823024	-0,267049694	0,666901198	-1,8730851	1879452,7	0,137310072
ΑΡΗΣ	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	Δείκτης Μόχλευσης	ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα	ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα	ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	Συνολική Ικανότητα Δανεισμού	Μικτή Κερδοφορία Κεφαλαίου	Κεφάλαιο Κίνησης	Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού



<b>2011</b>	-1,51821215	0,099629906	-17,56876872	-0,044862108	-0,069326436	0,561283427	-0,802246325	11105586,9	0,090603125
<b>2012</b>	-1,256243936	0,312894076	-6,985621002	-0,016042307	-0,019520152	0,472340567	-0,108546101	8251245,37	0,23832393
<b>2013</b>	-4,038996774	-0,233282748	6,827296694	-0,398473546	-1,079210837	0,936343725	1,824238293	9609001,02	-0,30426177
<b>ΞΑΝΘΗ</b>	<b>Καθαρό Περιθώριο Κέρδους</b>	<b>Δείκτης Μόχλευσης</b>	<b>ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα</b>	<b>ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα</b>	<b>ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους</b>	<b>Συνολική Ικανότητα Δανεισμού</b>	<b>Μικτή Κερδοφορία Κεφαλαίου</b>	<b>Κεφάλαιο Κίνησης</b>	<b>Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού</b>
<b>2011</b>	-0,659565284	1,325055342	-0,520262389	0,030038684	0,091125536	0,315385807	0,071879449	3052164,64	0,569902711
<b>2012</b>	-0,954264113	1,14328401	-0,814206829	-0,062716508	-0,194555726	0,330458991	-0,166000795	1591024,55	0,533426277
<b>2013</b>	-0,323731866	2,019885367	-0,349967056	0,170721712	0,29043922	0,269193805	0,313976378	2810352,45	0,668861603
<b>2014</b>	-0,484408665	2,586018746	-0,366675041	-0,026982388	-0,058404369	0,236011919	-0,044209416	2772425,5	0,721139216
<b>ΠΑΝΙΩΝΙΟΣ</b>	<b>Καθαρό Περιθώριο Κέρδους</b>	<b>Δείκτης Μόχλευσης</b>	<b>ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα</b>	<b>ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα</b>	<b>ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους</b>	<b>Συνολική Ικανότητα Δανεισμού</b>	<b>Μικτή Κερδοφορία Κεφαλαίου</b>	<b>Κεφάλαιο Κίνησης</b>	<b>Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού</b>
<b>2011</b>	-1,50046865	-0,268024912	3,723970983	-0,549995741	-0,6455087	1,280863061	1,602069905	2904718,15	-0,366166714
<b>2012</b>	-2,366595299	-0,468962941	2,098422141	-0,206104336	-0,290140228	1,708330102	0,257262692	3444118	-0,883107747
<b>2013</b>	-3,927851274	-0,532605489	1,700711139	-0,157284691	-0,337796261	2,019065724	0,146261613	4205477,27	-1,139520206
<b>ΛΕΒΑΔΕΙΑΚΟΣ</b>	<b>Καθαρό Περιθώριο Κέρδους</b>	<b>Δείκτης Μόχλευσης</b>	<b>ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα</b>	<b>ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα</b>	<b>ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους</b>	<b>Συνολική Ικανότητα Δανεισμού</b>	<b>Μικτή Κερδοφορία Κεφαλαίου</b>	<b>Κεφάλαιο Κίνησης</b>	<b>Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού</b>
<b>2011</b>	-12,87133516	0,29884072	-2,246959947	-0,480818711	-11,97087097	0,769917346	-2,089765146	1431726,56	0,230082654
<b>2012</b>	-4,860370048	0,247636191	-3,042920388	-0,033351447	-0,268390584	0,801515704	-0,168030659	1426326,09	0,198484296
<b>2013</b>	-3,632067231	0,236552867	-2,437121556	0,018040622	0,140671616	0,807966763	0,094390827	1763534,32	0,191300245
<b>2014</b>	-8,118415778	0,109049033	-6,659618822	-0,086270093	-1,069574681	0,901673389	-0,877382962	1534064,61	0,098326611
<b>ΠΑΣ ΓΙΑΝΝΕΝΑ</b>	<b>Καθαρό Περιθώριο Κέρδους</b>	<b>Δείκτης Μόχλευσης</b>	<b>ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα</b>	<b>ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα</b>	<b>ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους</b>	<b>Συνολική Ικανότητα Δανεισμού</b>	<b>Μικτή Κερδοφορία Κεφαλαίου</b>	<b>Κεφάλαιο Κίνησης</b>	<b>Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού</b>
<b>2011</b>	-1,3913869	-0,093852665	5,688521225	-0,21591575	-0,535590427	1,050638804	2,189698286	2321356,16	-0,103573294
<b>2012</b>	-2,771000475	-0,098335585	5,938532439	-0,157833198	-0,704477709	1,06310917	1,509766514	5034965,63	-0,10906007
<b>2013</b>	-2,413366718	0,252803778	-2,003990322	0,152793029	1,113322918	0,653772324	0,924471336	2670331,39	0,201790402
<b>2014</b>	-6,183651239	0,002173137	-172,2854285	-0,040649211	-0,672828138	0,997831575	-18,74596087	4039824,88	0,002168425
<b>Ο.Φ.Η.</b>	<b>Καθαρό Περιθώριο Κέρδους</b>	<b>Δείκτης Μόχλευσης</b>	<b>ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα</b>	<b>ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα</b>	<b>ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους</b>	<b>Συνολική Ικανότητα Δανεισμού</b>	<b>Μικτή Κερδοφορία Κεφαλαίου</b>	<b>Κεφάλαιο Κίνησης</b>	<b>Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού</b>
<b>2011</b>	-12,76853212	-0,77609616	-3,716012733	-0,954969965	-3,022610022	3,548680548	0,346742656	2558970,02	-3,466202996
<b>2012</b>	-4,481262246	-0,814098235	-4,746115412	-0,983321209	-0,847406772	4,666955945	0,258812288	-1832029,47	-4,379185072
<b>2013</b>	-5,869072952	-0,983109098	1,354435854	-0,203428835	-0,237984727	3,767669312	0,054920947	1038960,14	-58,20346895
<b>2014</b>	-4,769412094	-0,807113404	1,355271388	0,029288833	0,034909795	3,658127067	-0,009919933	2466595,48	-4,184393436

<b>Α' ΔΕΙΚΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ 2011-2012</b>	<b>Δείκτες</b>	<b>Ολυμπιακός</b>	<b>Παναθηναϊκός</b>	<b>Π.Α.Ο.Κ.</b>	<b>Ατρόμητος</b>	<b>Αστέρας Τρίπολης</b>	<b>Άρης</b>	<b>Ξάνθη</b>	<b>Πανιώνιος</b>	<b>Λεβαδειακός</b>	<b>ΠΑΣ Γιάννινα</b>	<b>Ο.Φ.Η.</b>
Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	<b>A1</b>	-0,9663	-3,0002	-3,1520	-0,9993	-0,6234	-1,2562	-0,9543	-2,3666	-2,3666	-4,8604	-2,7710
Δείκτης Μόχλευσης	<b>A2</b>	0,0907	-0,2058	-0,0297	-0,5947	0,0925	0,3129	1,1433	-0,4690	-0,4690	0,2476	-0,0983
ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα	<b>A3</b>	-19,3406	5,8898	30,2199	1,4921	-5,9674	-6,9856	-0,8142	2,0984	2,0984	-3,0429	5,9385
ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα	<b>A4</b>	0,0862	-0,4693	-0,0148	-0,2547	-0,0373	-0,0160	-0,0627	-0,2061	-0,2061	-0,0334	-0,1578
ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	<b>A5</b>	0,0861	-1,2755	-0,0644	-0,2136	-0,0538	-0,0195	-0,1946	-0,2901	-0,2901	-0,2684	-0,7045
Ικανότητα Δανεισμού	<b>A6</b>	-0,5512	-0,9108	-0,8104	-1,3430	-0,7820	-0,4723	-0,3305	-1,7083	-1,7083	-0,8015	-1,0631
Κερδοφορία Κεφαλαίου	<b>A7</b>	1,7232	2,5040	0,6176	0,3189	-0,5155	-0,1085	-0,1660	0,2573	0,2573	-0,1680	1,5098
Κεφάλαιο Κίνησης	<b>A8</b>	38041718	28008025	31978930	1489379	2740532	8251245	1591025	3444118	3444118	1426326	5034966
Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού	<b>A9</b>	0,0832	-0,2591	-0,0306	-1,4673	0,0846	0,2383	0,5334	-0,8831	-0,8831	0,1985	-0,1091

<b>Α' ΔΕΙΚΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ 2012-2013</b>	<b>Δείκτες</b>	<b>Ολυμπιακός</b>	<b>Παναθηναϊκός</b>	<b>Π.Α.Ο.Κ.</b>	<b>Ατρόμητος</b>	<b>Αστέρας Τρίπολης</b>	<b>Άρης</b>	<b>Ξάνθη</b>	<b>Πανιώνιος</b>	<b>Λεβαδειακός</b>	<b>ΠΑΣ Γιάννινα</b>	<b>Ο.Φ.Η.</b>
Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	<b>A1</b>	-1,0543	-7,0766	-5,5201	-1,1754	-0,4813	-4,0390	-0,3237	-3,9279	-3,6321	-2,4134	-5,8691
Δείκτης Μόχλευσης	<b>A2</b>	0,1370	-0,0581	-0,1923	-0,5888	0,4125	-0,2333	2,0199	-0,5326	0,2366	0,2528	-0,9831
ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα	<b>A3</b>	-18,9339	28,6149	9,8033	1,9287	-1,0726	6,8273	-0,3500	1,7007	-2,4371	-2,0040	1,3544
ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα	<b>A4</b>	0,1934	-0,1025	-0,2376	-0,0519	0,1225	-0,3985	0,1707	-0,1573	0,0180	0,1528	-0,2034
ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	<b>A5</b>	0,1832	-0,6356	-0,7610	-0,0389	0,2089	-1,0792	0,2904	-0,3378	0,1407	1,1133	-0,2380
Ικανότητα Δανεισμού	<b>A6</b>	-0,4288	-0,6867	-0,9141	-1,3792	-0,6380	-0,9363	-0,2692	-2,0191	0,8080	0,6538	3,7677
Κερδοφορία Κεφαλαίου	<b>A7</b>	3,2907	2,5700	1,3515	0,0639	0,4655	1,8242	0,3140	0,1463	0,0944	0,9245	0,0549
Κεφάλαιο Κίνησης	<b>A8</b>	20753246	22561476	13726573	1375445	3177447	9609001	2810352	4205477	1763534	2670331	1038960
Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού	<b>A9</b>	0,1205	-0,0617	-0,2381	-1,4321	0,2920	-0,3043	0,6689	-1,1395	0,1913	0,2018	-58,2035

Α' ΔΕΙΚΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ 2013-2014	Δείκτες	Ολυμπιακός	Παναθηναϊκός	Π.Α.Ο.Κ.	Ατρόμητος	Αστέρας Τρίτολης	Ξάνθη	Λεβαδειακός	ΠΑΣ Γιάννινα	Ο.Φ.Η.
Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	A1	-0,6452	-2,8279	-6,0659	-0,6526	-0,7217	-0,4844	-8,1184	-6,1837	-4,7694
Δείκτης Μόχλευσης	A2	0,2630	-0,1750	0,4472	-0,0813	0,1592	2,5860	0,1090	0,0022	-0,8071
ROE Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα	A3	-5,9550	8,3983	-5,8836	16,4675	-5,0621	-0,3667	-6,6596	-172,2854	1,3553
ROA Βιομηχανική Αποδοτικότητα	A4	0,1794	-0,0849	-0,6935	0,5220	-0,1988	-0,0270	-0,0863	-0,0406	0,0293
ROS Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	A5	0,1567	-0,4060	-1,1408	0,3429	-0,2670	-0,0584	-1,0696	-0,6728	0,0349
Ικανότητα Δανεισμού	A6	0,4717	0,4024	1,4015	0,7419	0,6669	0,2360	0,9017	0,9978	3,6581
Κερδοφορία Κεφαλαίου	A7	1,4461	1,2059	-1,1066	-8,6528	-1,8731	-0,0442	-0,8774	-18,7460	-0,0099
Κεφάλαιο Κίνησης	A8	20681148	23153761	22519687	1253576	1879453	2772426	1534065	4039825	2466595
Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού	A9	0,2082	-0,2121	0,3090	-0,0885	0,1373	0,7211	0,0983	0,0022	-4,1844

<b>Β' ΔΕΙΚΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ 2011-2012</b>	<b>Δείκτες</b>	<b>Ολυμπιακός</b>	<b>Παναθηναϊκός</b>	<b>Π.Α.Ο.Κ.</b>	<b>Ατρόμητος</b>	<b>Αστέρας Τρίπολης</b>	<b>Άρης</b>	<b>Ξάνθη</b>	<b>Πανιώνιος</b>	<b>Λεβαδειακός</b>	<b>ΠΑΣ Γιάννενα</b>	<b>Ο.Φ.Η.</b>
Χωρητικότητα Γηπέδου	<b>B1</b>	32.115	68.079	28.703	8.969	7.493	18.540	7.244	11.115	8.000	76.525	9.088
Ποσοστό Πληρότητας / Αγώνα	<b>B2</b>	67,03%	21,20%	39,02%	19,90%	23,82%	43,33%	19,20%	19,28%	13,78%	28,14%	24,21%
Μ.Ο. Εισιτηρίων / Αγώνα	<b>B3</b>	21.529	14.437	11.200	1.785	1.785	8.034	1.391	2.143	1.103	2.154	2.201
Συνολικά Εισιτήρια Διαρκείας	<b>B4</b>	16.000	9.000	12.500	1.000	1.100	5.500	1.750	900	540	1.700	3.100
Μ.Ο. Εισιτηρίων Διαρκείας Ανταλλαγής	<b>B5</b>	11.761	6.726	4.583	716	987	6.132	1.034	670	395	805	446
Ποσοστό Εισιτηρίων Διαρκείας Ανταλλαγής	<b>B6</b>	54,62%	46,58%	40,91%	40,11%	55,29%	76,32%	74,33%	31,26%	35,81%	37,37%	20,26%
Έσοδα Εισιτηρίων Διαρκείας	<b>B7</b>	12.000.000	2.500.000	5.900.000	180.000	160.000	1.400.000	315.000	150.000	60.000	300.000	250000
Ποσοστό Εσόδων Διαρκείας / Συνολικά Έσοδα	<b>B8</b>	17,37%	10,57%	27,29%	4,32%	4,02%	22,83%	6,80%	3,66%	2,60%	9,94%	7,04%
Συνολικά Έσοδα Χορηγιών	<b>B9</b>	10.000.000	5.000.000	6.000.000	400.000	400.000	1.500.000	700.000	390.000	500.000	750.000	900.000
Έσοδα Χορηγίας ΟΠΑΠ	<b>B10</b>	3.900.000	2.807.978	1.587.333	394.500	400.000	1.459.333	400.000	369.400	300.000	400.000	279800
Ποσοστό Εσόδων Χορηγιών / Συνολικά Έσοδα	<b>B11</b>	-14,4762	-21,1450	-27,7580	-9,6040	-10,0710	-24,4629	-15,1114	-9,5203	-21,7080	-24,8673	-25,3724
Ποσοστό Χορηγίας ΟΠΑΠ / Συνολικές Χορηγίες	<b>B12</b>	-39,00%	-56,15%	-26,45%	-98,62%	-100,00%	-97,28%	-57,14%	-94,71%	-60,00%	-53,33%	-31,08%
Έσοδα Τηλεοπτικών	<b>B13</b>	6.200.000	5.400.000	4.000.000	3.500.000	2.530.000	3.200.000	3.000.000	2.325.000	2.286.000	2.260.000	2023000
Ποσοστό Εσόδων Τηλεοπτικών / Συνολικά Έσοδα	<b>B14</b>	-8,97%	-22,83%	-18,50%	-84,03%	-63,69%	-52,18%	-64,76%	-56,75%	-99,24%	-74,93%	-57,03%
Έσοδα Αγώνων	<b>B15</b>	69.079.071	23.646.293	21.615.390	4.164.925	3.971.807	6.131.728	4.632.254	4.096.522	2.303.302	3.016.010	3.547.162

<b>Β' ΔΕΙΚΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ 2012-2013</b>	<b>Δείκτες</b>	<b>Ολυμπιακός</b>	<b>Παναθηναϊκός</b>	<b>Π.Α.Ο.Κ.</b>	<b>Ατρόμητος</b>	<b>Αστέρας Τρίπολης</b>	<b>Άρης</b>	<b>Ξάνθη</b>	<b>Πανιώνιος</b>	<b>Λεβαδειακός</b>	<b>ΠΑΣ Γιάννινα</b>	<b>Ο.Φ.Η.</b>
Χωρητικότητα Γηπέδου	<b>B1</b>	32.115	68.079	28.703	8.969	7.493	22.800	7.244	11.115	8.000	7.652	9.088
Ποσοστό Πληρότητας / Αγώνα	<b>B2</b>	65,13	11,82	38,34	22,14	28,15	35,62	19,93	18,33	13,23	27,05	47,07
Μ.Ο. Εισιτηρίων / Αγώνα	<b>B3</b>	20.918	8.045	11.005	1.986	2.109	8.121	1.444	2.037	1.130	2.070	4.278
Συνολικά Εισιτήρια Διαρκείας	<b>B4</b>	12.000	11.500	8.400	1.100	800	5.000	1.710	700	600	1.000	800
Μ.Ο. Εισιτηρίων Διαρκείας Ανταλλαγής	<b>B5</b>	9.130	4.809	3.080	754	1.248	4.100	1.084	328	308	762	2.491
Ποσοστό Εισιτηρίων Διαρκείας Ανταλλαγής	<b>B6</b>	57,3669	142,9459	76,3289	55,3877	37,9327	61,5688	118,4211	34,3643	53,0973	48,3092	18,7003
Έσοδα Εισιτηρίων Διαρκείας	<b>B7</b>	9.000.000	2.600.000	3.000.000	200.000	120.000	1.400.000	307.800	120.000	72.000	200.000	250.000
Ποσοστό Εσόδων Διαρκείας / Συνολικά Έσοδα	<b>B8</b>	14,39	9,09	21,35	4,89	2,57	24,52	6,02	3,44	2,80	4,69	8,42
Συνολικά Έσοδα Χορηγιών	<b>B9</b>	10.000.000	5.200.000	3.000.000	400.000	400.000	1.500.000	900.000	400.000	400.000	750.000	600.000
Έσοδα Χορηγίας ΟΠΑΠ	<b>B10</b>	3.593.633	2.807.978	1.587.333	394.500	400.000	1.459.333	400.000	369.400	209.111	375.000	279.800
Ποσοστό Εσόδων Χορηγιών / Συνολικά Έσοδα	<b>B11</b>	-15,9847	-18,1710	-21,3467	-9,7846	-8,5514	-26,2697	-17,5884	-11,4686	-15,5434	-17,5770	-20,2030
Ποσοστό Χορηγίας ΟΠΑΠ / Συνολικές Χορηγίες	<b>B12</b>	-35,94	-54,00	-52,91	-98,63	-100,00	-97,29	-44,44	-92,35	-52,28	-50,00	-46,63
Έσοδα Τηλεοπτικών	<b>B13</b>	6.200.000	5.450.000	3.400.000	2.250.000	1.650.000	2.200.000	2.700.000	2.092.000	2.052.000	1.700.000	2.023.000
Ποσοστό Εσόδων Τηλεοπτικών / Συνολικά Έσοδα	<b>B14</b>	-9,91	-19,04	-24,19	-55,04	-35,27	-38,53	-52,77	-59,98	-79,74	-39,84	-68,12
Έσοδα Αγώνων	<b>B15</b>	62.560.000	28.617.000	14.053.676	4.088.073	4.677.589	5.710.000	5.117.013	3.487.781	2.573.438	4.266.942	2.969.853

<b>Β' ΔΕΙΚΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ 2013-2014</b>	<b>Δείκτες</b>	<b>Ολυμπιακός</b>	<b>Παναθηναϊκός</b>	<b>Π.Α.Ο.Κ.</b>	<b>Ατρόμητος</b>	<b>Αστέρας Τρίπολης</b>	<b>Ξάνθη</b>	<b>Λεβαδειακός</b>	<b>ΠΑΣ Γιάννινα</b>	<b>Ο.Φ.Η.</b>
Χωρητικότητα Γηπέδου	<b>B1</b>	32.115	16.003	28.703	8.969	7.493	7.244	8.000	7.652	9.088
Ποσοστό Πληρότητας / Αγώνα	<b>B2</b>	55,7652	56,5956	45,7269	18,0399	24,4628	20,5411	14,1250	27,0518	47,0731
Μ.Ο. Εισιτηρίων / Αγώνα	<b>B3</b>	17.909	9.057	13.125	1.618	1.833	1.488	1.130	2.070	4.278
Μ.Ο. Εισιτηρίων Διαρκείας Ανταλλαγής	<b>B5</b>	8.797	4.348	7.728	642	1.256	923	308	762	2491
Ποσοστό Εισιτηρίων Διαρκείας Ανταλλαγής	<b>B6</b>	49,1206	48,0071	58,8800	39,6786	68,5215	62,0296	27,2566	36,8116	58,2281
Έσοδα Χορηγίας ΟΠΑΠ	<b>B10</b>	2.186.666	1.810.833	1.025.000	222.222	222.222	222.222	222.222	222.222	222.222
Έσοδα Τηλεοπτικών	<b>B13</b>	6.300.000	4.886.116	5.100.000	4.900.000	4.200.000	2.600.000	2.400.000	3.200.000	3.000.000
Ποσοστό Εσόδων Τηλεοπτικών / Συνολικά Έσοδα	<b>B14</b>	-6,8367	-25,4838	-28,1240	-101,5616	-130,8218	-65,7389	-93,7422	-111,0960	-90,4829
Έσοδα Αγώνων	<b>B15</b>	92.150.116	19.173.389	18.133.971	4.824.658	3.210.475	3.955.039	2.560.214	2.880.392	3.315.542

<b>Γ' ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΙ 2011-2012</b>	<b>Δείκτες</b>	<b>Ολυμπιακός</b>	<b>Παναθηναϊκός</b>	<b>Π.Α.Ο.Κ.</b>	<b>Ατρόμητος</b>	<b>Αστέρας Τρίπολης</b>	<b>Άρης</b>	<b>Ξάνθη</b>	<b>Πανιώνιος</b>	<b>Λεβαδειακός</b>	<b>ΠΑΣ Γιάννενα</b>	<b>Ο.Φ.Η.</b>
Τελική Κατάταξη Superleague	C1	-1	-2	-3	-4	-6	-9	-11	-12	-7	-8	-10
Τελική Κατάταξη Κυπέλλου Ελλάδας	C2	-1	-9	-5	-2	-3	-9	-9	-5	-17	-9	-3
Σύνολο Βαθμών στην Superleague	C3	73	66	50	50	45	37	36	33	39	38	37
Μ.Ο. Πόντων / Αγώνα	C4	2,4333	2,2000	1,6667	1,6667	1,5000	1,2333	1,2000	1,1000	1,3000	1,2667	1,2333
Νίκες	C5	23	22	14	13	13	10	10	9	11	10	10
Ισοπαλίες	C6	-4	-3	-8	-11	-6	-10	-6	-6	-6	-8	-7
Ήττες	C7	-3	-5	-8	-6	-11	-10	-14	-15	-13	-12	-13
Ενεργητικό Τερμάτων	C8	70	54	45	32	30	29	31	28	33	30	27
Παθητικό Τερμάτων	C9	-17	-23	-27	-26	-34	-33	-35	-34	-42	-35	-32
Διαφορά Τερμάτων	C10	53	31	18	6	-4	-4	-4	-6	-9	-5	-5
Μ.Ο Πάσες / Αγώνα	C11	78	80	91	65	62	62	58	65	52	71	62
Ποσοστό Εύστοχων Μεταβιβάσεων / Προσπάθειες	C12	0,3272	0,2743	0,2687	0,2663	0,2714	0,2358	0,2573	0,2955	0,3564	0,2500	0,2373
Αριθμός Ξένων Παικτών	C13	21	13	16	9	22	16	13	19	13	11	14
Αλλαγές Προπονητή	C14	0	0	0	0	-2	-3	0	-2	0	-1	0

<b>Σ' ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΙ 2012-2013</b>	<b>Δείκτες</b>	<b>Ολυμπιακός</b>	<b>Παναθηναϊκός</b>	<b>Π.Α.Ο.Κ.</b>	<b>Ατρόμητος</b>	<b>Αστέρας Τρίπολης</b>	<b>Άρης</b>	<b>Ξάνθη</b>	<b>Πανιώνιος</b>	<b>Λεβαδειακός</b>	<b>ΠΑΣ Γιάννινα</b>	<b>Ο.Φ.Η.</b>
Τελική Κατάταξη Superleague	C1	-1	-6	-2	-4	-3	-13	-7	-8	-11	-5	-14
Τελική Κατάταξη Κυπέλλου Ελλάδας	C2	-1	-9	-3	-17	-2	-5	-9	-17	-5	-5	-5
Σύνολο Βαθμών στην Superleague	C3	77	40	62	46	56	33	40	36	34	44	34
Μ.Ο. Πόντων / Αγώνα	C4	2,5667	1,3333	2,0667	1,5333	1,8667	1,1000	1,3333	1,2000	1,1333	1,4667	1,1333
Νίκες	C5	24	10	18	11	17	7	10	11	9	12	9
Ισοπαλίες	C6	-5	-12	-8	-13	-5	-12	-10	-3	-7	-8	-7
Ήττες	C7	-1	-8	-4	-6	-8	-11	-10	-16	-14	-10	-14
Ενεργητικό Τερμάτων	C8	64	32	46	26	41	32	28	35	21	28	21
Παθητικό Τερμάτων	C9	-16	-30	-19	-22	-25	-40	-26	-42	-35	-24	-35
Διαφορά Τερμάτων	C10	48	2	27	4	16	-8	2	-7	-14	4	-14
Μ.Ο Πάσες / Αγώνα	C11	88	74	78	60	70	47	62	53	60	57	60
Ποσοστό Εύστοχων Μεταβιβάσεων / Προσπάθειες	C12	0,3013	0,3104	0,2582	0,3076	0,2936	0,2787	0,2309	0,2606	0,2650	0,2393	0,2650
Αριθμός Ξένων Παικτών	C13	17	16	17	14	22	5	15	3	12	6	12
Αλλαγές Προπονητή	C14	-2	-3	-1	-2	0	-4	-3	-1	-1	-1	-1



<b>Σ' ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΙ 2013-2014</b>	<b>Δείκτες</b>	<b>Ολυμπιακός</b>	<b>Παναθηναϊκός</b>	<b>Π.Α.Ο.Κ.</b>	<b>Ατρόμητος</b>	<b>Αστέρας Τρίπολης</b>	<b>Ξάνθη</b>	<b>Λεβαδειακός</b>	<b>ΠΑΣ Γιάννινα</b>	<b>Ο.Φ.Η.</b>
Τελική Κατάταξη Superleague	<b>C1</b>	-1	-3	-2	-4	-5	-16	-8	-10	-6
Τελική Κατάταξη Κυπέλλου Ελλάδας	<b>C2</b>	-3	-1	-2	-5	-9	-17	-17	-17	-3
Σύνολο Βαθμών στην Superleague	<b>C3</b>	86	66	69	66	58	38	42	41	44
Μ.Ο. Πόντων / Αγώνα	<b>C4</b>	2,5294	1,9412	2,0294	1,9412	1,7059	1,1176	1,2353	1,2059	1,2941
Νίκες	<b>C5</b>	28	20	21	19	16	11	13	12	11
Ισοπαλίες	<b>C6</b>	2	6	6	9	10	5	3	5	11
Ήττες	<b>C7</b>	4	8	7	6	8	18	18	17	12
Ενεργητικό Τερμάτων	<b>C8</b>	88	57	68	54	46	44	42	34	30
Παθητικό Τερμάτων	<b>C9</b>	-19	-28	-37	-25	-35	-54	-61	-43	-39
Διαφορά Τερμάτων	<b>C10</b>	69	29	31	29	11	-10	-19	-9	-9
Μ.Ο Πάσες / Αγώνα	<b>C11</b>	76	71	71	57	62	55	42	47	59
Ποσοστό Εύστοχων Μεταβιβάσεων / Προσπάθειες	<b>C12</b>	0,3391	0,2903	0,253	0,332	0,3238	0,2629	0,261	0,2519	0,3008
Αριθμός Ξένων Παικτών	<b>C13</b>	20	15	16	6	14	10	12	10	10

Συγκρητικός Πίνακας Εισιτηρίων Superleague 2013-2014

Ομάδα	Σύνολο	Μέσος Όρος	Αριθμός Αγώνων	% Μεταβολή συνόλου	% Μεταβολή μ.ο	Περισσότερα Εισιτήρια (Αγωνιστική)	Λιγότερα Εισιτήρια (Αγωνιστική)
Ολυμπιακός	286.547	17.909	16	-9	-14	32.161 (34)	11.527 (23)
Π.Α.Ο.Κ.	229.514	12.751	18	16	16	24.633 (7)	5.286 (21)
Παναθηναϊκός	167.525	9.307	18	39	16	15.009 (10)	5.770 (21)
Άρης	123.192	7.247	17	1	-11	11.429 (25)	2.731 (31)
Ο.Φ.Η.	72.724	4.278	17	120	94	5.755 (26)	2.837 (31)
Αστέρας Τρίπολης	37.715	1.886	20	-1	-11	3.017 (23)	1.036 (11)
ΠΑΣ Γιάννινα	35.197	2.070	17	-9	-4	4.122 (29)	1.223 (31)
Ατρόμητος	32.423	1.621	16	-9	-18	3.937 (19)	668 (1)
Σcoda Ξάνθης	25.296	1.488	17	17	3	5.820 (34)	841 (12)
Πανιώνιος	19.846	1.167	17	-35	-43	2.010 (6)	511 (13)
Λεβαδειακός	19.212	1.130	17	16	2	2.157 (3)	425 (10)

Εισιτήρια Αγωνιστικής Περιόδου 2011/2012					
Α/Α	Π.Α.Ε.	Αγώνες	Εισιτήρια	Ανταλλαγής	Μ.Ο./αγώνα
1	ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ	15	322.939	176.424	21.529
2	ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ	11	185.437	73.987	16.858
3	Π.Α.Ο.Κ.	15	170.896	-	11.393
4	ΑΡΗΣ	14	112.474	85.850	8.034
7	Π.Α.Σ. ΓΙΑΝΝΙΝΑ	15	45.946	25.388	3.063
8	Ο.Φ.Η.	15	45.736	25.983	3.049
9	ΠΑΝΙΩΝΙΟΣ	15	32.146	10.057	2.143
10	ΑΣΤΕΡΑΣ ΤΡΙΠΟΛΗΣ	15	26.772	14.811	1.785
11	ΑΤΡΟΜΗΤΟΣ ΑΘΗΝ.	15	25.216	10.747	1.681
12	ΣΚΟΔΑ ΞΑΝΘΗ	15	20.872	15.513	1.391
14	ΛΕΒΑΔΕΙΑΚΟΣ	15	14.256	4.657	950

Εισιτήρια Αγωνιστικής Περιόδου 2012/2013					
Α/Α	Π.Α.Ε.	Αγώνες	Εισιτήρια	Ανταλλαγής	Μ.Ο./αγώνα
1	ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ	15	313.771	136.952	20.918
2	Π.Α.Ο.Κ.	15	169.926	46.208	11.328
3	Α.Ε.Κ.	15	159.027	75.393	10.602
4	ΑΡΗΣ	15	121.818	61.500	8.121
5	ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ	15	120.674	72.148	8.045
7	Ο.Φ.Η.	15	33.016	6.700	2.201
8	Π.Α.Σ. ΓΙΑΝΝΙΝΑ	15	32.310	12.085	2.154
9	ΑΣΤΕΡΑΣ ΤΡΙΠΟΛΗΣ	15	31.126	18.723	2.075
10	ΠΑΝΙΩΝΙΟΣ	15	30.554	4.930	2.037
12	ΑΤΡΟΜΗΤΟΣ ΑΘΗΝ.	15	27.205	11.311	1.814
14	ΣΚΟΔΑ ΞΑΝΘΗ	15	21.660	16.266	1.444
15	ΛΕΒΑΔΕΙΑΚΟΣ	15	16.549	5.934	1.103

	Τα εμπορικά έσοδα των Π.Α.Ε							
	ΟΠΑΠ			Συνολική Χορηγία		Τηλεοπτικά		
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2011-2012	2012-2013	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Ολυμπιακός	3.500.000	3.593.633	2.186.666	10.000.000	10.000.000	6.200.000	6.200.000	6.300.000
Παναθηναϊκός	2.400.000	2.807.978	1.810.833	5.000.000	5.200.000	5.400.000	5.450.000	4.300.000
Π.Α.Ο.Κ.	1.300.000	1.587.333	1.025.000	6.000.000	3.000.000	4.000.000	3.400.000	5.100.000
Ατρόμητος	400.000	394.500	222.222	350.000	350.000	3.500.000	2.250.000	4.900.000
Αστέρας	400.000	400.000	222.222	350.000	350.000	2.530.000	1.650.000	4.200.000
Άρης	1.500.000	1.459.333	956.666	1.400.000	1.400.000	3.200.000	2.200.000	2.000.000
Ξάνθη	300.000	400.000	222.222	700.000	900.000	3.000.000	2.700.000	2.600.000
Πανιώνιος	350.000	369.400	222.222	250.000	150.000	2.325.000	2.092.000	2.4000.00
Λεβαδειακός	300.000	209.111	222.222	500.000	400.000	2.286.000	2.052.000	2.400.000
Γιάννενα	400.000	375.000	222.222	750.000	750.000	2.260.000	1.750.000	3.200.000
Ο.Φ.Η.	400.000	279.800	222.222	900.000	600.000	2.247.000	2.023.000	3.000.000

## Ειδική Ανάλυση Οικονομικής Επίδοσης 2012-2013 ΠΑΕ Παναθηναϊκού

Παναθηναϊκός Promethee Score Οικονομικά		2011-2012	2012-2013	Μεταβολή (%)
Χωρητικότητα Γηπέδου	B1	68.079	68.079	0
Ποσοστό Πληρότητας / Αγώνα	B2	21,20%	11,81%	-44,27
Μ.Ο. Εισιτηρίων / Αγώνα	B3	14.437	8.045	-44,27
Μ.Ο. Εισιτηρίων Διαρκείας Ανταλλαγής	B4	9.000	11.500	27,77
Ποσοστό Εισιτηρίων Διαρκείας Ανταλλαγής	B5	6.726	4.809	-28,50
Έσοδα Χορηγίας ΟΠΑΠ	B6	2.400.000	2.807.000	2,06
Έσοδα Τηλεοπτικών	B7	2.500.000	2.600.000	4
Ποσοστό Εσόδων Τηλεοπτικών / Συνολικά Έσοδα	B8	10,57%	9,08%	-14,06
Έσοδα Αγώνων	B9	5.000.000	5.200.000	4
Έσοδα Χορηγίας ΟΠΑΠ	B10	2.400.000	2.807.978	17
Ποσοστό εσόδων από χορηγίες προς Συνολικά έσοδα	B11	-21,14%	-18,17%	-14,06
Ποσοστό Χορηγίας ΟΠΑΠ / Συνολικές Χορηγίες	B12	-56,1596	-53,99%	-3.84
Έσοδα από τηλεοπτικά	B13	5.400.000	5.450.000	0,92
Ποσοστό εσόδων από τηλεοπτικά προς Συνολικά έσοδα	B14	-22,83%	-19,04%	-16,60
Έσοδα από αγώνες	B15	23.646.293	28.617.000	21,02

Εξετάζεται σύμφωνα και με τον παραπάνω πίνακα η διαφοροποίηση του Παναθηναϊκού το 2012-2013, καθώς οι οικονομικές του επιδόσεις είναι πολύ ψηλές, στην 2<sup>η</sup> θέση, σε αντίθεση με την τελική του κατάταξη, στην 6<sup>η</sup> θέση. Παρουσιάζεται περαιτέρω ανάλυση για το πώς έμεινε σχεδόν ανεπηρέαστος από την χειρότερη αγωνιστική χρονιά στην ιστορία αυτού του συλλόγου.

- Το γήπεδο παρέμεινε το ίδιο, καθώς η χρήση της λεωφόρου έναντι του ΟΑΚΑ έγινε το 2013/14.
- Το ποσοστό πληρότητας μειώθηκε κατά 44,2%, ενώ ο μ.ο. εισιτηρίων κατά 44,4%, καθώς τα αποτελέσματα ομάδας απογοήτευσαν χωρίς να υπάρχουν χαμηλές προσδοκίες.

Τις επόμενες χρονιές, η ομάδα αποτελούμενη από νεαρούς γηγενείς παίκτες από τις ακαδημίες, πλαισιωμένους από ξένους παίκτες «κλειδιά», απέδωσε και επανέφερε τους δείκτες.

- Η κατά 4% αύξηση των εσόδων από τα τηλεοπτικά δικαιώματα είχε θετική επιρροή.
- Η χορηγία του Ο.Π.Α.Π –καθώς και τα τηλεοπτικά έσοδα παρέμειναν σταθερά.
- Η συνολική αύξηση των εσόδων από αγώνες ήταν 21,02%
- Υπήρξε μείωση στα “ποσοστά / συνολικά έσοδα” που σημαίνει ότι δημιούργησε επιπλέον πηγές εσόδων.
- Τα διαρκείας όμως αυξήθηκαν εκείνη την χρονιά στα πλαίσια της κίνησης Παναθηναϊκής συμμαχίας κατά 27,7%, με το κοινό να στηρίζει την δύσκολη κατάσταση, γεγονός που περιόρισε την ζημία. Πάραυτα δεν πήγαιναν ούτε τα διαρκείας στο γήπεδο πολύ, με μείωση 28,5% των ανταλλαγής.

## Εθνικότητες Ποδοσφαιριστών Superleague

Στην Superleague (2013/14) συμμετέχουν 18 ομάδες και 580 ποδοσφαιριστές. Αναλυτικά:

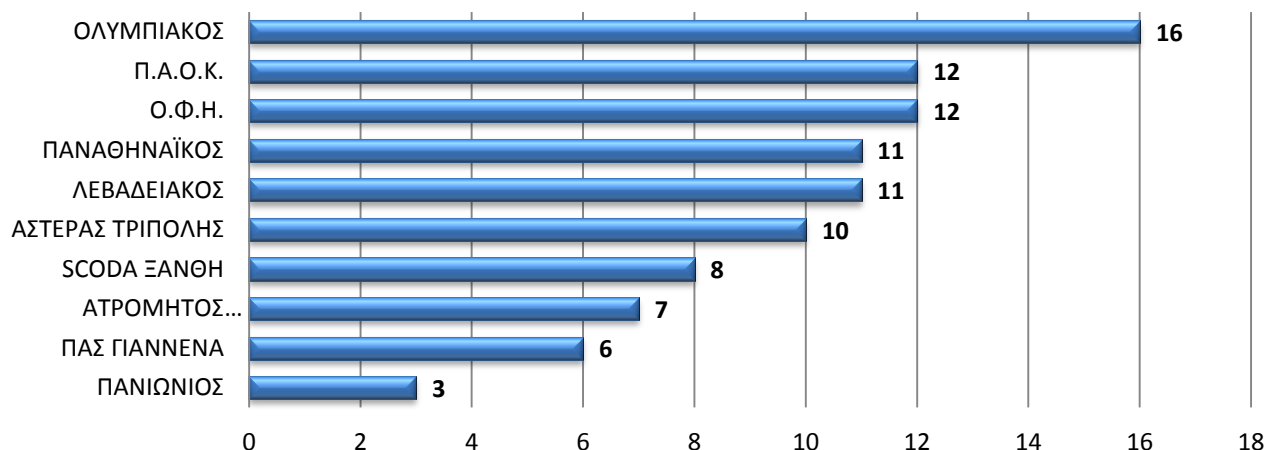
- 44 διαφορετικές εθνικότητες ποδοσφαιριστών
- 521 ποδοσφαιριστές προέρχονται από την Ευρώπη
- 39 από την Ήπειρο της Αμερικής
- 19 από την Ήπειρο της Αφρικής



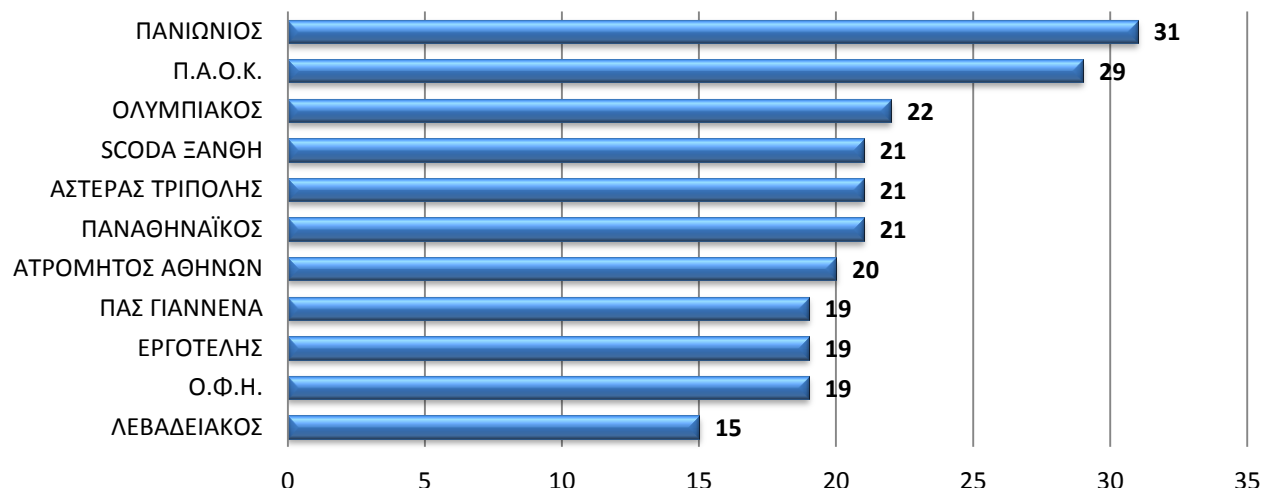
- Η ανάλυση έδειξε ότι η Superleague 2013/14, είναι ένα προϊόν αμιγώς Ελληνικό, καθώς το 63% των ποδοσφαιριστών που συμμετέχουν σε αυτή είναι Έλληνες.

Εθνικότητες (Nationalities) στη Superleague 2014-2015			
Χώρα	Αριθμός Ποδοσφαιριστών	Χώρα	Αριθμός Ποδοσφαιριστών
Ισπανία	34	Νορβηγία	2
Γαλλία	23	Κροατία	
Αργεντινή	22	Ισραήλ	
Σερβία	15	Γκάνα	
Βραζιλία	12	Γεωργία	
Ιταλία	10	Χιλή	
Πορτογαλία	9	Τσεχία	1
Ολλανδία	7	Τουρκία	
Νιγηρία	5	Ρωσία	
Βέλγιο	5	Πολωνία	
Αλβανία	5	Παραγουάη	
Σουηδία	4	Παναμάς	
Σλοβενία		Ονδούρα	
Καμερούν		Μεξικό	
Ηνωμένο Βασίλειο		Μάλτα	
Σενεγάλη	3	Λιθουανία	
Ελβετία		Κονγκό	
Ακτή Ελεφαντοστού		Κόστα Ρίκα	
Σλοβακία	2	Κολομβία	
Ουκρανία		Βοσνία	
Ουγγαρία		Βολιβία	

**Αριθμός Ελλήνων ποδοσφαιριστών ανά ομάδα Superleague 2014-2015**



**Αριθμός Εθνικοτήτων ανά ομάδα Superleague 2014-2015**



Εξετάζοντας τον αριθμό των Ελλήνων ποδοσφαιριστών σε σχέση με σύνολο του roster των ομάδων, παρατηρούμε ότι:

- Η ομάδα με τους περισσότερους σε αναλογία Έλληνες ποδοσφαιριστές σε σχέση με το συνολικό roster της ομάδας είναι ο Πανιώνιος (94%!), ενώ αυτή με τους λιγότερους σε αναλογία είναι ο Ολυμπιακός (50%).
- Η πιο πολυπολιτισμική ομάδα είναι ο Ολυμπιακός (6) ενώ αυτή που έχει στην τάξη της τις λιγότερες εθνικότητες είναι ο Πανιώνιος (3).
- Η Ισπανία είναι η χώρα με την μεγαλύτερη παρουσία στην φετινή Superleague (εκτός της Ελλάδος) καθώς εκπροσωπείται από 34 ποδοσφαιριστές. Στην τρίτη θέση έρχεται η Γαλλία με 23, ακολουθεί η Αργεντινή με 22 ενώ το TOP 5 κλείνει η Σερβία με 15 ποδοσφαιριστές.

# Βιβλιογραφία

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Arditi, D. Koksai, A. and Kale, S. (2000), Business failures in the construction industry, *Journal of Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 7(2), 120-132.
- Ascari, G. and Gagnepain, P. (2006). Spanish Football. *Journal of Sports Economics* 7, 1, 76-89
- Baroncelli, A. and Lago, U. (2006). Italian Football. *Journal of Sports Economics* 7, 1, 13-28
- Barros, P.S. (2006). Portuguese football. *Journal of Sports Economics* 7, 1, 96-104
- Bito Janas –Czerny Jozsef (2010), The balanced Scorecard use of a facility management company producing function. *Management Science XL1, Vol 2010, First Number, 57-64, ISSN 0133-0179*
- Bosca, J.E., Liern, V., Martinez, A. and Sala, R. (2008). The Spanish football crisis. *European Sport Management Quarterly*, 8, 2, 165-177
- Brans, J. P./ Vincke, P. & Mareschal, B., How to rank and how to select projects: The PROMETHEE method. *European Journal of Operational Research*, 24, 1986, 228- 238.
- Caloghirou, Y./ Moutrelatos, A. & Papagiannakis, L., *Multivariable Analysis for the Assessment of Corporate Performance: The case of Greece*, Kluwer Academic Publications, 1998.
- Chabotar, Kent J., Financial ratio analysis comes to nonprofits. *Journal of Higher Education*, 60, 1989, 188—208.
- Courtis, J. K., Modeling a financial ratios categorical framework. *Journal of Business Finance and Accounting*, 5,4 / 1978, 371-386
- Damodaran, Aswath, *The Dark Side of Valuation*, NJ: Prentice Hall, ,2001; Glynn, J. J./ Murphy, M. P./ Perrin, J. & Abraham, A., *Accounting for Managers*, 3rd Edition,
- Desmond Morris (1982), « Η φυλή του ποδοσφαίρου» , εκδόσεις Κάκτος, Αθήνα
- Dimitropoulos, P. (2006). The accounting and tax legislation of the Greek football clubs. *Choregia*, 2, 1-2, 55-64
- Dimitropoulos, P. (2007). Activity-based costing in sport organizations: Theoretical background and future prospects. *Choregia*, 3, 2, 17-25
- Dimitropoulos, P. (2009). Analyzing the profitability of the Greek football clubs: Implications for financial decision making. *Business Intelligence Journal*, 2,1, 159-169
- Dinitras, A. I./ Zanakis, S. H. & Zopounidis, K., A survey of business failure with an emphasis on prediction methods and industrial applications. *European Journal of Operational Research*, 90, 1996, σελ. 487-513.



Enshassi, A., Al-Hallaq, K. and Mohamed, S. (2006), Causes of Contractor's Business Failure in Developing Countries: The Case of Palestine, *Journal of Construction in Developing Countries*, Vol. 11, No. 2, 1-14.

Garefalakis A., Zisis P and Gerakis G, (2009), Constructing a strategic planning framework for a private service organisation in Greece, by following the fundamentals of BSC, *available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1359922>*

Imre Tamas(2004), Balanced Scorecard: How to really be Balanced, *Management Science*, 2004 35th, Vol 3, 19-28

Jensen, L., A Cluster Analysis Study of Financial Performance of Selected Business Firms. *The Accounting Review*, January/1971, 37-56.

Ohlson, J. A., Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of Accounting Research*, Spring/1980, 109-131.

Simmons, R. and Szymaski, S. (2006), The financial crisis in European football. *Journal of Sports Economics*, 7, 1, 3-12

Thomson Learning, Melbourne, 2003; Hirt, G. & Block, S., *Fundamentals of Investment Management*, 8th Edition, McGraw-Hill/Irwin, Burr Ridge, 2005.

Turk, F. J./ Gallo, R. P./ Gillman, S. A./ Mechanick, J. D./ Montalbano, C. M./ Salluzzo, R. E./ Prager, F. J./ Cure, H. J. & Deprosio, R. L., *Ratio Analysis in Higher Education: Measuring Past Performance to Chart Future Direction*, 3rd Edition, McCarthy & Sealy, KPMG Peat, Marwick and Prager, 1995.

## **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Γιαννόπουλος Κ. (2002), « Αθλητική Χορηγία », εκδόσεις Αθλότυπος, Αθήνα

Κοκκινίδης Χαράλαμπος. Ποδόσφαιρο, «Σκάκι για έντεκα παίκτες» : Εγχειρίδιο προετοιμασίας και αγωνιστικής περιόδου / 1<sup>η</sup> έκδοση, - Θεσσαλονίκη : Sportbook

Λεονταρής Μ. (2009), «Ανώνυμες Εταιρείες», Εκδόσεις Πάμισος, Αθήνα

Νάσσης Π (2004) « Οικονομική της Διοίκησης του Αθλητισμού εισαγωγικές έννοιες και εφαρμογές », εκδόσεις Κλειδάριθμος , Αθήνα

Παπαδημητρίου Δ. (2006), «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» ,σελ (10, 77-79,80, 82-83), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Ράπανος Β., «Μέγεθος και εύρος δραστηριοτήτων του δημόσιου τομέα», IOBE, Αθήνα, 2009

Σταματόπουλος Δ., Καραβοκύρης Α. (2009), «Φορολογία Εισοδήματος Φυσικών και Νομικών Προσώπων», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

## **Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία**

www.uefa.com , UEFA club “Licensing & Financial fair play regulations”, edition 2010/ pdf

<http://www.superleaguegreece.net>

<http://el.wikipedia.org/wiki>

<http://www.uefa.com/>

<http://www.statbunker.com/>

<http://www.superleaguegreece.net/el/download-zone>

<http://www.pamesports.gr/250309/h-ierarxia-ths-neas-aek>

<http://www.tovima.gr/files>

Goal News" (Ανδρέας Δημάτος), DanielGeey.com, Guardian.co.uk