

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΚΡΗΤΗΣ

ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ

Κολλίδης Χρήστος

Επιβλέπων Καθηγητής: Μιχάλης Δούμπος

Επιτροπή Αξιολόγησης:

Κωσταντίνος Ζοπουνίδης, Στέλιος Τσαφάρκης

Χανιά 2020

Ευχαριστίες:

Θα ήθελα να ευχαριστήσω πολύ τον επιβλέπων καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, τον Καθηγητή κ.Μιχάλη Δούμπο για την συμβολή του στην ολοκλήρωση της εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές που είχα σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Περίληψη:

Το ποδόσφαιρο από την ίδρυσή του στα μέσα του 19^{ου} αιώνα έως και σήμερα έχει καταφέρει να αποτελεί το πιο δημοφιλές άθλημα στην Ευρώπη αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο.Οι εκτιμήσεις κάνουν λόγο για περίπου 3,3 με 3,5 δισεκατομμύρια λάτρεις του αθλήματος.Αυτό γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτό από την απήχηση που έχουν οι σημαντικότερες διεθνείς ποδοσφαιρικές διοργανώσεις όπως το Champions League, το Mundial, το Euro κ.α. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η τηλεθέαση στο πιο πρόσφατο Mundial το καλοκαίρι του 2018 όπου σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της FIFA το παρακολούθησαν συνολικά 3,5 δισεκατομμύρια τηλεθεατές, λίγο παραπάνω δηλαδή από τον μισό πληθυσμό της γης. Συγκεκριμένα περίπου 3,2 δισεκατομμύρια το παρακολούθησαν από τις τηλεοράσεις των σπιτιών τους για τουλάχιστον ένα λεπτό ενώ περίπου 309 εκατομμύρια φιλάθλοι το παρακολούθησαν είτε μέσω κάποιας ψηφιακής πλατφόρμας είτε σε κάποιον εξωτερικό χώρο όπως καφετέριες, μπαρ. Μόνο τον τελικό του Mundial ανάμεσα στην Γαλλία και την Κροατία τον παρακολούθησαν παραπάνω από ένα δισεκατομμύριο φίλαθλοι ανά την υφήλιο.Η εμπορευματοποίηση του αθλητισμού και ειδικά του ποδοσφαίρου τα τελευταία χρόνια έχει οδηγήσει σε πολλές έρευνες με στόχο την αξιολόγηση των ομάδων και παιχτών. Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία έχει ως σκοπό την αξιολόγηση και κατάταξη 16 από τους κορυφαίους ευρωπαϊκούς ποδοσφαιρικούς συλλόγους βάσει των οικονομικών και αγωνιστικών τους επιδόσεων για την τριετία 2016-2019, μέσω της πολυκριτήριας μεθόδου αποφάσεων PROMETHEE II.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: ευρωπαϊκοί ποδοσφαιρικοί σύλλογοι, οικονομική βιωσιμότητα, πολυκριτήρια μέθοδος PROMETHEE II,οικονομικές και αθλητικές επιδόσεις, πολυκριτήρια ανάλυση αποφάσεων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	13
3.1 Πολυκριτήρια προβλήματα αποφάσεων.....	13
3.2 Πολυκριτήρια μέθοδος αποφάσεων PROMETHEE.....	13
3.2.1 Πολυκριτήρια μέθοδος PROMETHEE I.....	18
3.2.2 Πολυκριτήρια μέθοδος PROMETHEE II.....	19
3.3 Βάρη κριτηρίων αξιολόγησης.....	20
3.3.1 Βάρη ROC (Rank Order Centroid).....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ.....	23
4.1 Επιλογή των ομάδων για την αξιολόγηση και κατάταξη.....	23
4.2 Έσοδα ευρωπαϊκών συλλόγων.....	24
4.2.1 Έσοδα συλλόγων ανά την Ευρώπη.....	25
4.2.1.1 Έσοδα συλλόγων των 5 “μεγάλων” πρωταθλημάτων.....	26
4.2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τα έσοδα των συλλόγων.....	30
4.2.3 Πηγές εσόδων των ευρωπαϊκών συλλόγων.....	35
4.2.4 Λειτουργικά έσοδα των αξιολογούμενων ομάδων 2016-19.....	37
4.3. Έξοδα ευρωπαϊκών συλλόγων.....	44
4.3. 1 Λειτουργικά έξοδα ευρωπαϊκών συλλόγων.....	44
4.3.1.1 Λειτουργικά έξοδα αξιολογούμενων συλλόγων.....	46
4.3.1.2 Λειτουργικά έξοδα ομάδων ανά την Ευρώπη 2016-18.....	47
4.3.2 Έξοδα ευρωπαϊκών συλλόγων σε μισθούς.....	49
4.3.2.1 Έξοδα συλλόγων σε μισθούς ανά την Ευρώπη 2016-18.....	50
4.3.3 Έξοδα ευρωπαϊκών συλλόγων σε μεταγραφές.....	55

4.3.3.1 Μεταγραφικά έξοδα αξιολογούμενων ομάδων 2016-19.....	56
4.4 Λειτουργικό και καθαρό κέρδος ευρωπαϊκών συλλόγων.....	58
4.4.1 Καθαρό κέρδος-απώλειες των αξιολογούμενων ομάδων 2016-19.....	59
4.4.2 Καθαρό κέρδος ευρωπαϊκών συλλόγων και η επίδραση του FFP.....	61
4.4.3 Καθαρό κέρδος-απώλειες συλλόγων ανά την Ευρώπη 2016-18.....	62
4.5 Στάδια ευρωπαϊκών συλλόγων.....	64
4.5.1 Ιδιοκτησία ευρωπαϊκών σταδίων.....	65
4.5.2 Γενικές πληροφορίες για τα στάδια των αξιολογούμενων ομάδων.....	68
4.5.3 Επενδύσεις ευρωπαϊκών συλλόγων στα στάδια.....	69
4.6 Καθαρό χρέος ευρωπαϊκών συλλόγων.....	70
4.6.1 Χρέη ευρωπαϊκών συλλόγων και η επίδραση του FFP.....	71
4.6.2 Χρέη συλλόγων ανά την Ευρώπη 2016-18.....	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	77
5.1 Αγωνιστικά κριτήρια αξιολόγησης.....	77
5.2 Οικονομικά κριτήρια αξιολόγησης.....	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	87
6.1 Αποτελέσματα αγωνιστικών επιδόσεων.....	87
6.2 Αποτελέσματα οικονομικών-εμπορικών επιδόσεων.....	91
6.3 Αποτελέσματα οικονομικών επιδόσεων.....	93
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:Συμπεράσματα.....	95
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	97

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ:

Πίνακας 1:Εργασίες με σκοπό την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των ομάδων.....	11
Πίνακας 2:Εργασίες με σκοπό την αξιολόγηση και κατάταξη ποδοσφαιρικών ομάδων.....	12
Πίνακας 3:Παράδειγμα πολυκριτήριου προβλήματος αποφάσεων.....	14

Πίνακας 4: Έσοδα συλλόγων ανά την Ευρώπη 2017-18.....	26
Πίνακας 5: Έσοδα συλλόγων Premier League από την κεντρική διαχείριση 2018/19.....	30
Πίνακας 6: Χορηγίες φανέλας των ευρωπαϊκών συλλόγων 2018/19.....	32
Πίνακας 7: Έσοδα αξιολογούμενων ομάδων από ευρωπαϊκές διοργανώσεις UEFA.....	33
Πίνακας 8: Συνολικά λειτουργικά έσοδα των αξιολογούμενων ομάδων 2016-19.....	37
Πίνακας 9: Λειτουργικά έξοδα των αξιολογούμενων ομάδων 2016-18.....	47
Πίνακας 10: Λειτουργικά έξοδα συλλόγων ανά την Ευρώπη 2016-18.....	48
Πίνακας 11: Έξοδα συλλόγων σε μισθούς ανά την Ευρώπη 2016-18.....	52
Πίνακας 12: Έξοδα σε μισθούς ομάδων των 5 “μεγάλων” πρωταθλημάτων 2016-19.....	53
Πίνακας 13: Σύλλογοι με τα περισσότερα έξοδα σε μισθούς 2017/18.....	54
Πίνακας 14: Έξοδα αξιολογούμενων ομάδων για μεταγραφές 2016-19.....	57
Πίνακας 15: Καθαρό κέρδος-απώλειες συλλόγων ανά την Ευρώπη 2016-18.....	63
Πίνακας 16: Πλήθος ιδιόκτητων σταδίων ανά την Ευρώπη 2017/18.....	67
Πίνακας 17: Γενικές πληροφορίες για τα στάδια των αξιολογούμενων ομάδων.....	68
Πίνακας 18: Επενδύσεις συλλόγων στην περιουσία τους και η αξία τους 2008-2018.....	70
Πίνακας 19: Ευρωπαϊκά πρωταθλήματα με τα περισσότερα χρέη 2016-18.....	73
Πίνακας 20: Σύλλογοι με τα περισσότερα χρέη 2016-18.....	75
Πίνακας 21: Αγωνιστικά κριτήρια αξιολόγησης.....	78
Πίνακας 22: Οικονομικά-Εμπορικά κριτήρια αξιολόγησης.....	83
Πίνακας 23: Αποτελέσματα των αμυντικών επιδόσεων 2016-19.....	87
Πίνακας 24: Αποτελέσματα των επιθετικών επιδόσεων 2016-19.....	89
Πίνακας 25: Αποτελέσματα των γενικών επιδόσεων 2016-19.....	90
Πίνακας 26: Αποτελέσματα των οικονομικών-εμπορικών επιδόσεων 2016-19.....	91
Πίνακας 27: Αποτελέσματα των οικονομικών επιδόσεων 2016-19.....	93

ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ:

Σχήμα 1:Γράφημα υπεροχής.....	19
Σχήμα 2:Συνολικά έσοδα ευρωπαϊκών συλλόγων 2007-19.....	25
Σχήμα 3:Έσοδα συλλόγων από τα 5 “μεγάλα” πρωταθλήματα 1997-2019.....	27
Σχήμα 4:Κατανομή εσόδων των συλλόγων των 5 “μεγάλων”πρωταθλημάτων 2018/19.....	28
Σχήμα 5:Κατανομή εσόδων των συλλόγων των 5 “μεγάλων”πρωταθλημάτων 2017/18.....	28
Σχήμα 6:Κατανομή εσόδων των συλλόγων των 5 “μεγάλων”πρωταθλημάτων 2016/17.....	29
Σχήμα 7:Κατανομή εσόδων από την UEFA 2018/19.....	34
Σχήμα 8:Κατανομή λειτουργικών εσόδων των αξιολογούμενων ομάδων 2016/17.....	38
Σχήμα 9:Κατανομή λειτουργικών εσόδων των αξιολογούμενων ομάδων 2017/18.....	40
Σχήμα 10:Κατανομή λειτουργικών εσόδων των αξιολογούμενων ομάδων 2018/19.....	42
Σχήμα 11:Κατανομή λειτουργικών εξόδων των ευρωπαϊκών συλλόγων 2017/18.....	45
Σχήμα 12:Λειτουργικά έξοδα ευρωπαϊκών συλλόγων ως ποσοστό των εσόδων τους.....	46
Σχήμα 13:Ποσοστό των εσόδων που επενδύουν οι ευρωπαϊκοί σύλλογοι σε μισθούς.....	50
Σχήμα 14:Κατανομή του ποσοστού αύξησης των μισθών 2017/18.....	51
Σχήμα 15:Έξοδα των ευρωπαϊκών συλλόγων για μεταγραφές 2009-18.....	56
Σχήμα 16:Καθαρό κέρδος-απώλειες των αξιολογούμενων ομάδων 2016-19.....	60
Σχήμα 17:Καθαρό κέρδος-απώλειες των ευρωπαϊκών συλλόγων 2008-18.....	62
Σχήμα 18:Ιδιοκτησία σταδίων στην Ευρώπη 2017/18.....	66
Σχήμα 19:Χρέη των ευρωπαϊκών συλλόγων 2008-18.....	72
Σχήμα 20:Κατανομή χρεών των ευρωπαϊκών συλλόγων 2017/18	74

ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ:

Εικόνα 1: Μουσείο Μπαρτσελόνας.....	65
-------------------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια το ποδόσφαιρο και γενικότερα ο αθλητισμός έχει μετατραπεί από ένα απλό παιχνίδι σε μια παγκόσμια βιομηχανία δισεκατομμύριων. Η παγκόσμια βιομηχανία του αθλητισμού φτάνει στα 1,3 τρισεκατομμύρια ευρώ με το ποδόσφαιρο να καταλαμβάνει το 43 % αυτής με συνολική αξία 600 δισεκατομμύρια ευρώ¹. Βλέπουμε πλέον πολλούς αθλητές να ανήκουν στην λίστα με τους πιο πλούσιους ανθρώπους στον κόσμο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ο Cristiano Ronaldo, ο οποίος τον Ιούνιο του 2020 έγινε ο πρώτος ποδοσφαιριστής που σπάει το φράγμα του ενός δισεκατομμυρίου ευρώ στα έσοδα².

Πολύ συχνό είναι πλέον το φαινόμενο να εισέρχονται στο χώρο του ποδοσφαίρου δισεκατομμυριούχοι επιχειρηματίες και να αγοράζουν ομάδες διαταράσσοντας την οικονομική ισορροπία στο ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο. Μερικά παραδείγματα αποτελούν οι αγορές των Μάντσεστερ Σίτι και Παρί σεν Ζερμέν από τους Sheikh Mansour και Tamim bin Hamad Al Thani (εμίρης του Κατάρ) αντίστοιχα. Η οικονομική δυνατότητα των επιχειρηματιών να μπορούν να επενδύουν υπέρογκα ποσά θέτει σε κίνδυνο τον υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των συλλόγων και την απρόβλεπτη εξέλιξη ενός αγώνα που παραμένει ένα από τα πιο ενδιαφέροντα στοιχεία του ποδοσφαίρου. Η Παρί σεν Ζερμέν μετά την αλλαγή ιδιοκτησίας το 2011 κατάφερε να κατακτήσει τα 7 από τα 8 τελευταία πρωταθλήματα στην Γαλλία ενώ τα προηγούμενα χρόνια είχε μόλις 2 πρωταθλήματα στην τροπαιοθήκη της. Υπό τον φόβο να μετατραπεί το ποδόσφαιρο σε μια βιομηχανία όπου οι ομάδες θα στηρίζονται αποκλειστικά στην οικονομική ευμάρεια των ιδιοκτητών τους, η UEFA (Union of European Football Associations) προχώρησε σε δραστηριότητες κινήσεις.

Το 2010 υλοποιήθηκε μια από τις πιο ριζοσπαστικές αλλαγές που έχει πραγματοποιήσει ποτέ η UEFA εισάγοντας το Financial Fair Play (FFP) με κύριο στόχο τον οικονομικό εξορθολογισμό των συλλόγων που θα εξασφαλίσει την οικονομική βιωσιμότητά των συλλόγων αλλά και την ανεξαρτησία από τους ιδιοκτήτες τους. Το FFP προσπαθεί να προστατέψει τον ανταγωνισμό μεταξύ των ευρωπαϊκών συλλόγων και να προωθήσει την διαφάνεια στα οικονομικά τους δεδομένα. Επίσης το FFP τονίζει την σημασία του ποιοτικού “management” ως μέσο προσέγγισης της αγωνιστικής επιτυχίας (Franck 2014). Οι βασικές επιδιώξεις του FFP όπως τονίζονται από την UEFA είναι οι εξής³:

- Να βελτιώσει την οικονομική κατάσταση των συλλόγων αυξάνοντας την διαφάνεια και την αξιοπιστία τους.

¹ <https://sportsshow.net/richest-sports-in-the-world/>

² <https://bit.ly/2Hk4bXd>

³ <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/financial-fair-play/>

- Την εξασφάλιση ότι οι ομάδες θα θέσουν σαν βασική προτεραιότητα την εξόφληση των διακανονισμών τους σε εργαζομένους, φόρους, οικονομικές οφειλές σε άλλες ομάδες που προκύπτουν πχ μέσω των μεταγραφών.
- Να παρέχει περισσότερη πειθαρχία στην διαχείριση των οικονομικών τους δεδομένων.
- Να ενθαρρύνει τους συλλόγους να λειτουργούν με άξονα τα έσοδα τους.
- Να συνετίσει τους συλλόγους να μην ξοδεύουν αλόγιστα.
- Να προστατεύσει και να εξασφαλίσει την μακροχρόνια βιωσιμότητα του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου.

Η αρχή έγινε το 2009 όταν μια έρευνα της UEFA αποκάλυψε ότι περισσότεροι από τους μισούς ευρωπαϊκούς συλλόγους (655) σημείωσαν μεγάλες απώλειες την προηγούμενη χρονιά⁴. Αν και ένα μικρό ποσοστό αυτών των ομάδων μπορούσε να υπερκαλύψει αυτή την ζημιά λόγω της οικονομικής επιφάνειας των ιδιοκτητών τους, τουλάχιστον το 20% βρισκόταν σε μεγάλο και άμεσο οικονομικό κίνδυνο. Το γεγονός ότι πολλοί σύλλογοι έχουν την οικονομική δυνατότητα λόγω των ιδιοκτητών τους να ξοδεύουν περισσότερα απ'τα έσοδα τους, ωθεί αρκετές ομάδες που δεν έχουν την ίδια δυνατότητα να ακολουθούν αυτήν την τακτική ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Η φιλοσοφία αυτή έχει οδηγήσει πολλές ομάδες να παρουσιάζουν σημαντικές απώλειες στο τέλος κάθε σεζόν και με πολλά συσσωρευμένα χρέη όπως θα αναλυθεί αργότερα. Το σημαντικότερο πρόβλημα το παρουσιάζουν οι ομάδες από τα 5 “μεγάλα” πρωταθλήματα και κυρίως ομάδες της Premier League, της Serie A και της La Liga.

Το FFP ερευνά επιπλέον και τυχόν ύποπτες χορηγίες όπου από πίσω μπορεί να βρίσκονται θυγατρικές εταιρείες των ιδιοκτητών τους. Δεδομένου των περιορισμών στις επενδύσεις των ιδιοκτητών λόγω του FFP, ένας τρόπος έμμεσης συνεισφοράς θα ήταν μέσω “τρίτων” χορηγιών. Ακριβώς αυτή η κατηγορία είχε απαγγελθεί στην Μάντσεστερ Σίτι, ότι δηλαδή παραφούσκωσε τα έσοδα από χορηγίες και ότι ο πρόεδρός της χρηματοδότησε το μεγαλύτερο μέρος του ετήσιου χορηγού στην φανέλα, ύψους 67,5 εκατομμύρια λιρών μέσω της αεροπορικής του εταιρείας Etihad⁵. Αν και στην αρχή είχε επιβληθεί στον αγγλικό σύλλογο ποινή απαγόρευσης από τις ευρωπαϊκές διοργανώσεις για δύο χρόνια, τελικά μετά την προσφυγή της ομάδας στο CAS (Court of Arbitration for Sport), η ποινή περιορίστηκε σε χρηματικό πρόστιμο 10 εκατομμυρίων ευρώ⁶. Οι σοβαρότερες ποινές που μπορούν να επιβληθούν στις ομάδες που δεν συμμορφώνονται στους κανόνες του FFP είναι οι εξής⁷:

⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/UEFA_Financial_Fair_Play_Regulations

⁵ <https://bit.ly/3o93hgN>

⁶ <https://bit.ly/2Hkg7bj>

⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/UEFA_Financial_Fair_Play_Regulations

⁸ <https://bit.ly/3m4VNJY>

- Μία από τις σοβαρότερες και οικονομικά ζημιογόνες είναι ο αποκλεισμός των ομάδων από τις ευρωπαϊκές διοργανώσεις. Όπως θα αναλυθεί στην συνέχεια, τα έσοδα από τις ευρωπαϊκές διοργανώσεις αποτελούν πολύ μεγάλο κομμάτι των συνολικών τους εσόδων, οπότε τυχόν απαγόρευση συμμετοχής σε αυτές θα έχει σοβαρές οικονομικές επιπτώσεις.
- Χρηματικά πρόστιμα.
- Δέσμευση χρηματικών επάθλων.
- Απαγόρευση μεταγραφών για κάποιες μεταγραφικές περιόδους.

Από το μικροσκόπιο του FFP δεν έχουν ξεφύγει και ιστορικοί σύλλογοι με τεράστιες οικονομικές δυνατότητες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα η Μάντσεστερ Σίτι όπως αναφέρθηκε, η Παρί σεν Ζερμέν, η Μίλαν κ.α. Στη λίστα των ομάδων που τους έχει επιβληθεί ποινή λόγω παραβίασης του FFP είναι και ο Παναθηναϊκός, καθώς το 2018 ανακοινώθηκε ο τριετής αποκλεισμός από τις ευρωπαϊκές διοργανώσεις λόγω καθυστέρησης σε διακανονισμούς για οφειλές προς τρίτους⁸. Επιπροσθέτως, του επιβλήθηκε χρηματικό πρόστιμο 200 χιλιάδων ευρώ και αφαίρεση δύο βαθμών από το πρωτάθλημα για την σεζόν 2018/19.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η αξιολόγηση και κατάταξη 16 από τους κορυφαίους ευρωπαϊκούς ποδοσφαιρικούς συλλόγους βάσει των αγωνιστικών και οικονομικών τους επιδόσεων με τη πολυκριτήρια μέθοδο PROMETHEE II. Επίσης γίνεται προσπάθεια για διεύρυνση των κριτηρίων αξιολόγησης σε σχέση με παλαιότερες εργασίες κυρίως για τις αγωνιστικές επιδόσεις των ομάδων.

Το υπόλοιπο κείμενο της εργασίας οργανώνεται ως εξής. Στο Κεφάλαιο 2 καταγράφονται διάφορες εργασίες με θέμα την αξιολόγηση αθλητικών ομάδων με πολυκριτήριες μεθόδους αποφάσεων. Στη συνέχεια, το Κεφάλαιο 3 περιγράφει πολυκριτήρια μέθοδο PROMETHEE II με την οποία θα γίνει η αξιολόγηση των αγωνιστικών και οικονομικών επιδόσεων των ομάδων. Στο Κεφάλαιο 4 αναλύονται τα οικονομικά δεδομένα τόσο των αξιολογούμενων ομάδων όσο και όλων των ευρωπαϊκών συλλόγων τα τελευταία χρόνια. Στο Κεφάλαιο 5 γίνεται καταγραφή και ανάλυση των κριτηρίων που επιλέχθηκαν για την αξιολόγηση των 16 ομάδων. Στο Κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα μέσω της πολυκριτήριας μεθόδου PROMETHEE II και η τελική κατάταξη βάσει των κριτηρίων αξιολόγησης που έχουν επιλεγεί. Τέλος στο Κεφάλαιο 7 παρουσιάζονται χρήσιμα συμπεράσματα για την ωφελιμότητα των πολυκριτηρίων συστημάτων απόφασης στο αθλητικό μάνατζμεντ και πως μπορούν να αξιοποιηθούν από τους συλλόγους. Επίσης, γίνεται μια σύντομη ανασκόπηση της παρούσας κατάστασης στο χώρο του ποδοσφαίρου λόγω της πανδημίας και πως οι ομάδες μπορούν να ανταπεξέλθουν τόσο σε οικονομικό όσο και σε αγωνιστικό επίπεδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ

Η μετατροπή του ποδοσφαίρου από ένα απλό παιχνίδι σε μια ολόκληρη βιομηχανία δισεκατομμυρίων καθώς και η τεράστια απήχηση που έχει στο ευρύ κοινό, έχει εγείρει το ενδιαφέρον της ακαδημαϊκής κοινότητας. Υπάρχει ένας πολύ μεγάλος αριθμός ερευνών με επίκεντρο την αξιολόγηση τόσο αθλητικών συλλόγων όσο και αθλητών. Οι Barrow, Drayer, Elliot, Gaut και Osting (2013) εκτιμούν ότι υπάρχουν 101 διαφορετικές τεχνικές αξιολόγησης στον χώρο του αθλητισμού γενικότερα. Για παράδειγμα το ESPN που αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα αθλητικά κανάλια σε παγκόσμιο επίπεδο, διαθέτει διάφορα στατιστικά για την αξιολόγηση παιχτών και ομάδων. Μερικές τεχνικές αξιολόγησης είναι το Player Efficiency Rating (PER), το Basketball Power Index (BPI) για το μπάσκετ, το Quarterback Rating (QBR) για το αμερικανικό ποδόσφαιρο κ.α (Katz 2015). Σύμφωνα με τους Chelmiss et. al (2019) υπάρχουν δύο κατηγορίες ερευνών αξιολόγησης στο χώρο του αθλητισμού.

Η πρώτη έχει να κάνει με την αξιολόγηση της απόδοσης-αποτελεσματικότητας των ομάδων με κυρίαρχη μέθοδο την DEA (Data Analysis Envelopment). Η DEA είναι μια μη παραμετρική μέθοδος αξιολόγησης της αποδοτικότητας σε πολυκριτήρια προβλήματα αποφάσεων (Villa and Lozano 2016). Αναπτύχθηκε από τον Charnes et.al (1978) και είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική όταν υπάρχουν πολλά κριτήρια και το βάρος τους δεν μπορεί να προσδιοριστεί (Haas 2003). Υπάρχουν αρκετές εφαρμογές της DEA στο χώρο του αθλητισμού σε διάφορα αθλήματα, εκτός ποδοσφαίρου, όπως στο μπάσκετ (Cooper, Ruiz, and Sirvent 2009), και στο μπίτζμπολ (Sexton and Lewis 2003; Ruggiero 2011). Η DEA αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο μέτρησης της αποδοτικότητας και χρησιμοποιείται σε διάφορα επιστημονικά πεδία όπως στη δημόσια εκπαίδευση, στο χώρο της υγείας (Hollingsworth et al. 1999) και τον κλάδο των μεταφορών (Fethi 2000).

Στη δεύτερη κατηγορία, αντικειμενικός σκοπός είναι η κατάταξη των ομάδων βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων. Για τις συγκεκριμένες εργασίες η κύρια μέθοδος είναι η Analytical Hierarchy Process (AHP). Επίσης, στην κατηγορία αυτή υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ των αγωνιστικών και οικονομικών επιδόσεων με σκοπό πολλές φορές την μελέτη της αλληλοεπίδρασης τους (Galariotis et al. 2018).

Σε κάθε εργασία χρησιμοποιούνται διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης ανάλογα με τους στόχους της ανάλυσης (Chelmiss et al. 2019). Για παράδειγμα, υπάρχουν εργασίες που επικεντρώνονται στην αξιολόγηση της διοίκησης μιας ομάδας και του προπονητή της (Dawson and Dobson 2002; de Dios Tena and Forrest 2007; Frick et al. 2010), άλλες στη γενικότερη στρατηγική του συλλόγου (de Heij et al. 2006) καθώς και στην αξιολόγηση των οικονομικών επιδόσεων (Szymanski 1998; Dobson and Goddard 1998 ; Haas 2003; Haas et al. 2004 ; Gerrard 2005; Barros and Leach 2006; Pinnuck and Potter 2006; Guzmán and Morrow 2007; Ribeiro and Lima 2012; Kounetas 2014). Οι περισσότερες εργασίες χρησιμοποιούν οικονομικά κριτήρια, ενώ κάποιες προσθέτουν και καθαρά αγωνιστικά κριτήρια. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται κάποιες εργασίες σχετικά με την μέτρηση

της αποδοτικότητας των ομάδων με κυρίαρχη μέθοδο όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως την DEA, τα πρωταθλήματα για τις οποίες έγιναν καθώς και μερικά από τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν.

Πίνακας 1:Εργασίες με σκοπό την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των ομάδων

ΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΕΣ ΧΩΡΕΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
Barros and Garcia del Barrio (2008)	Random stochastic frontier model	Ηνωμένο Βασίλειο	Πωλήσεις,συνολικοί βαθμοί,μακροπρόθεσμες επενδύσεις.
Barros and Douvis (2009)	DEA	Πορτογαλία και Ελλάδα	Συνολικοί βαθμοί,συνολική προσέλευση,σύνολο παιχτών,συνολικά έξοδα.
Barros and Garcia del Barrio (2011)	DEA	Ισπανία	Προσέλευση,συνολικοί βαθμοί,συνολικά έσοδα,συνολικά έξοδα,περιουσιακά στοιχεία.
Boscà et al. (2009)	DEA models	Ισπανία και Ιταλία	Σύνολο των γκολ που πέτυχαν και δεχτήκανε, λεπτά κατοχής της μπάλας.
Garcia Sanchez (2007)	Three stage DEA model	Ισπανία	Βάση φιλάθλων,επίπεδο επιτυχίας,πωλήσεις από τηλεοπτικά δικαιώματα,αριθμός θεατών ανά αγώνα,κατοχή μπάλας.
Guzmán and Morrow (2007)	DEA	Ηνωμένο Βασίλειο	Σύνολικοί βαθμοί,συνολικά έσοδα,έξοδα προσωπικού (παίχτες,προπονητή), λοιπά λειτουργικά έξοδα.
Jardin (2009)	DEA	Γαλλία	Έξοδα σε μισθούς,πληθυσμός της πόλης των ομάδων,συνολικοί βαθμοί.
Hamidi et al.(2011)	DEA	Ιράν	Οι μισθοί σε παίχτες,προπονητές και στο υπόλοιπο αγωνιστικό τμήμα,ακίνητη περιουσία,συνολικά έσοδα,συνολικοί βαθμοί,πληρότητα προσέλευσης.

Πηγή: (Chelmiss et al.2019)

Στο Πίνακα 2 παρουσιάζονται αναλυτικά οι εργασίες που έχουν ως στόχο την αξιολόγηση και κατάταξη ποδοσφαιρικών ομάδων.

Πίνακας 2: Εργασίες με σκοπό την αξιολόγηση και κατάταξη ποδοσφαιρικών ομάδων

ΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΜΕΘΟΔΟΣ	ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΕ Σ ΧΩΡΕΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
Annis and Craig (2005)	Hybrid model	ΗΠΑ	αριθμός νικών,σύνολο βαθμών.
Arabzad et al. (2013)	DEA	Ηνωμένο Βασίλειο	συνολικοί βαθμοί,συνολική προσέλευση,αριθμός παιχτών,συνολικά έξοδα.
Dadelo et al. (2014)	TOPSIS method	Λιθουανία	σωματικά κριτήρια.
Ecer and Boyukaslan (2014)	Gray relational analysis approach	Τουρκία	
Lasek et al. (2013)	The official FIFA ranking	εθνικές ομάδες	αποτελέσματα αγώνων,ημερομηνίες,πέναντι,τοποθεσία.
Kiani Mavi et al. (2012)	AHP,TOPSI S	Γερμανία	είδος αγώνα (παγκόσμιο κύπελο,φιλικό) ετήσιοι μισθοί των παιχτών,μηνιαίος μισθός προπονητών,συνολικοί βαθμοί,αριθμός θεατών,χωρητικότητα γηπέδου,συνολικά έσοδα
Sinuany-Stern (1978)	AHP	Ισραήλ	προπονητής ομάδων,δραστηριότητες ομάδων,επίπεδο παιχτών,φίλαθλοι ομάδων,προηγούμενες αποδόσεις των ομάδων.

Πηγή: (Chelmis et al.2019)

Σύμφωνα με τους Chelmis et al. (2019) το κύριο χαρακτηριστικό αυτών των εργασιών είναι ότι επικεντρώνονται κυρίως στα οικονομικά κριτήρια και τα αγωνιστικά δεν εξετάζονται τόσο ενδελεχώς. Συνήθως εξετάζεται η γενική αγωνιστική παρουσία των συλλόγων με χαρακτηριστικότερο κριτήριο την τελική κατάταξη των ομάδων στα εγχώρια πρωταθλήματα ή την βαθμολογική συγκομιδή στο τέλος της σεζόν. Επιπλέον τα οικονομικά και τα αγωνιστικά κριτήρια είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους και γι'αυτό το λόγο πρέπει να εξετάζονται το καθένα ξεχωριστά έτσι ώστε να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα για την αξιολόγηση των ομάδων (Chelmis et al.2019).

Παρατηρείται και στις δύο κατηγορίες εργασιών ότι η αξιολόγηση των αγωνιστικών επιδόσεων περιορίζεται σε κάποια γενικά γνωρίσματα τους όπως οι νίκες που σημείωσαν μέσα στην χρονιά, η τελική κατάταξη στον βαθμολογικό πίνακα των εγχώριων πρωταθλημάτων τους ή η βαθμολογική τους συγκομιδή στο τέλος κάθε σεζόν. Στόχος αυτής της εργασίας είναι η αξιολόγηση και κατάταξη των συλλόγων βάσει των αγωνιστικών και οικονομικών τους επιδόσεων καθώς και η επέκταση των κριτηρίων αξιολόγησης κυρίως στο αγωνιστικό κομμάτι. Για αυτό το λόγο γίνεται και διαχωρισμός των αγωνιστικών επιδόσεων των συλλόγων σε τρεις κατηγορίες:τις αμυντικές επιδόσεις, τις επιθετικές και τέλος τις γενικές επιδόσεις που είχαν την τριετία 2016-19.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η πολυκριτήρια ανάλυση αποφάσεων (multicriteria decision aid, MCDA ή multicriteria decision making, MCDM) έχει εξελιχθεί σε ένα σημαντικό ερευνητικό πεδίο στο χώρο της λήψης αποφάσεων και της διοικητικής επιστήμης (Δούμπος και Ζοπουνίδης 2004). Τα πολυκριτήρια συστήματα αποφάσεων έχουν εξελιχθεί στην βασικότερη τεχνική εύρεσης λύσεων σε διάφορα προβλήματα συμπεριλαμβανόμενου προβλημάτων με πολλαπλούς στόχους (Triantafyllou et al.1998). Έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια πολλές τεχνικές επίλυσης των πολυκριτήριων προβλημάτων ανάμεσα εξ'αυτών και η μέθοδος επίλυσης που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία, η PROMETHEE. Μερικές από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους MCDM είναι οι εξής:

- PROMETHEE (Outranking)
- Analytic Hierarchy/Network Process (AHP/ANP)
- ELECTRE (Outranking)
- Disaggregation –Aggregation Approaches (UTA, UTAI,UTADIS)
- Technique for the Order of Prioritisation by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)
- Grey Relational Analysis (GRA)

Πολλές απ'αυτές τις τεχνικές χρησιμοποιούνται όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 2 για την αξιολόγηση ομάδων και παιχτών στον χώρο του αθλητισμού όπως οι DEA, η AHP και η PROMETHEE.

3.2 ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ PROMETHEE

Σε αυτήν την ενότητα περιγράφεται αναλυτικά η πολυκριτήρια μέθοδος αποφάσεων PROMETHEE (Preference Ranking Organization METHod for Enrichment of Evaluations) που χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση και κατάταξη των ποδοσφαιρικών ομάδων. Οι μέθοδοι PROMETHEE ανήκουν στην θεωρία των σχέσεων υπεροχής (outranking relations methods). Τις βάσεις και τα θεμέλια έθεσε για πρώτη φορά ο καθηγητής Jean-Pierre Brans το 1982. Αργότερα πάνω σε αυτές τις ιδέες και βάσεις στηρίχθηκαν για την περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξη της μεθόδου ο Jean-Pierre Brans και ο καθηγητής Bertrand Mareschal περιλαμβάνοντας και κάποιες επιπλέον επεκτάσεις της όπως είναι η GAIA. Η μέθοδος PROMETHEE είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την επίλυση σύνθετων πολυκριτήριων προβλημάτων. Τα κύρια πλεονεκτήματα της PROMETHEE σε σχέση με άλλες μεθόδους της ίδιας κατηγορίας όπως είναι η ELECTRE είναι τα εξής (Θρασανιωτάκης, 2016):

- Επέκταση στην έννοια των κριτηρίων. Σχετικά με την επέκταση της έννοιας των κριτηρίων, παρέχονται στον αποφασίζοντα νέες συναρτήσεις κριτηρίων όπως κριτήριο

τελείως αυστηρό (αυστηρή προτίμηση), κριτήριο αυστηρό με περιοχή αδιαφορίας, κριτήριο με γραμμική προτίμηση κ.α.

- Εκτιμώμενη σχέση υπεροχής. Στην PROMETHEE η σχέση υπεροχής είναι λιγότερο ευαίσθητη σε μικρές αλλαγές με αποτέλεσμα να είναι πιο εύκολη η ερμηνεία της.
- Εκμετάλλευση της σχέσης υπεροχής. Η εκμετάλλευση της σχέσης υπεροχής γίνεται ιδιαίτερα όταν οι εναλλακτικές λύσεις πρέπει να ταξινομηθούν από την καλύτερη προς την χειρότερη.

Έστω ένα τυχαίο πολυκριτήριο πρόβλημα αποφάσεων που έχουμε να επιλύσουμε και καλούμαστε να επιλέξουμε την καλύτερη εναλλακτική:

$$\text{Max } \{f_1(a), \dots, f_k(a) / a \in K\} \quad (3.1)$$

όπου $f_i, i=1,2,\dots,k$ τα κριτήρια αξιολόγησης και K : το πεπερασμένο σύνολο εναλλακτικών. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει αναλυτικά ένα παράδειγμα πολυκριτηρίου προβλήματος:

Πίνακας 3: Παράδειγμα πολυκριτηρίου προβλήματος αποφάσεων

Εναλλακτικές	f_1	f_2		f_j		f_k
a_1	$f_1(a_1)$	$f_2(a_1)$...	$f_j(a_1)$...	$f_k(a_1)$
a_2	$f_1(a_2)$	$f_2(a_2)$...	$f_j(a_2)$...	$f_k(a_2)$
\vdots	\vdots	\vdots	...	\vdots		\vdots
a_i	$f_1(a_i)$	$f_2(a_i)$...	$f_j(a_i)$...	$f_k(a_i)$
\vdots	\vdots	\vdots		\vdots		\vdots
a_n	$f_1(a_n)$	$f_2(a_n)$	$f_j(a_n)$...	$f_k(a_n)$

Η λύση ενός πολυκριτηρίου προβλήματος δεν εξαρτάται μόνο από τα δεδομένα που περιέχονται στον πίνακα αξιολόγησης (Πίνακας 3) αλλά και από τον ίδιο τον αποφασίζοντα και δεν γίνεται να υπάρξει η τέλεια λύση (Brans and Mareschal 2005). Ακόμα και μια συμβιβαστική λύση εξαρτάται από τις καθαρά προσωπικές προτιμήσεις του αποφασίζοντα οι οποίες ποικίλουν από άνθρωπο σε άνθρωπο. Μέσω των μεθόδων PROMETHEE το πολυκριτήριο πρόβλημα (3.1) επιλύεται ως εξής (Θραναγιωτάκης 2016):

- Στο πρώτο βήμα δημιουργείται μια σχέση υπεροχής στο σύνολο K των εναλλακτικών.
- Στη συνέχεια πραγματοποιείται η εκμετάλλευση αυτής της σχέσης υπεροχής για να επιλυθεί.

Στην αρχή θα πρέπει ο αποφασίζοντας να εκφράσει τις προτιμήσεις του σχετικά με τις διαθέσιμες εναλλακτικές. Για τον λόγο αυτό ορίζεται μια συνάρτηση προτίμησης (preference function) η οποία απεικονίζει τις προτιμήσεις του αποφασίζοντα. Για τον ορισμό της συνάρτησης αυτής χρειάζεται ο ορισμός της έννοιας του γενικευμένου κριτηρίου (generalized criterion) το οποίο εκφράζει την αξία που δίνει ο αποφασίζοντας στη διαφορά $g_j(a) - g_j(b)$ των εκτιμήσεων δύο εναλλακτικών επιλογών για ένα συγκεκριμένο κριτήριο αξιολόγησης. Γενικευμένο κριτήριο ορίζεται το ζεύγος $\{g_j(.), P_j(a, b)\}$ και ορίζεται ένα για κάθε κριτήριο αξιολόγησης.

Έστω δύο εναλλακτικές επιλογές $a, b \in K$ και P μια συνάρτηση προτίμησης όπου $P: K \times K \rightarrow (0,1)$. Η συνάρτηση P αναπαριστά την ένταση προτίμησης του αποφασίζοντα για την εναλλακτική a έναντι της b . Τα τέσσερα πιθανά σενάρια που μπορούν να ισχύουν για τις δύο εναλλακτικές είναι τα εξής:

- $P(a,b) = 0 \rightarrow$ υπάρχει αδιαφορία μεταξύ των επιλογών a και b .
- $P(a,b) \approx 0 \rightarrow$ υπάρχει μια ελαφριά προτίμηση της a ως προς την b .
- $P(a,b) \approx 1 \rightarrow$ υπάρχει ισχυρή προτίμηση της a σε σχέση με την b .
- $P(a,b) = 1 \rightarrow$ υπάρχει σαφής προτίμηση της a ως προς την b .

Στην ουσία η συνάρτηση προτίμησης είναι μια συνάρτηση της διαφοράς των εκτιμήσεων δύο εναλλακτικών δηλαδή:

$$P(a,b) = P[g(a) - g(b)] \quad (3.2)$$

Η συνάρτηση προτίμησης είναι μια αύξουσα συνάρτηση της διαφοράς $d = g(a) - g(b)$ και παίρνει την τιμή 0 για όλες τις τιμές με τις οποίες η d γίνεται αρνητική ή μηδέν. Αυτό εξηγείται διότι εξ'ορισμού η συνάρτηση προτίμησης δείχνει την προτίμηση της a έναντι της b και όχι το αντίστροφο, συνεπώς στις περιπτώσεις που προτιμάται η εναλλακτική b ως προς την a η συνάρτηση μηδενίζεται. Συνεπώς έχουμε:

$$\begin{aligned} P_j(a, b) &= F_j(d_j(a, b)) \\ d_j(a, b) &= f_j(a) - f_j(b) \\ 0 &\leq P_j(a, b) \leq 1 \end{aligned} \quad (3.3)$$

Ορίζοντας ως q και p τα κατώφλια αδιαφορίας και προτίμησης, όπου:

- q_j (indifference threshold): η μεγαλύτερη τιμή της διαφοράς d για την οποία οι εναλλακτικές λύσεις είναι μεταξύ τους αδιάφορες για το κριτήριο j .
- p_j (preference threshold): η μικρότερη τιμή της διαφοράς d στο κριτήριο j πάνω από την οποία υπάρχει σαφής προτίμηση.

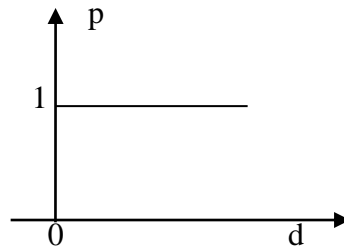
Η PROMETHEE ορίζει έξι τύπους γενικευμένου κριτηρίου που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό των ανά κριτήριο προτιμήσεων:

Γενικευμένο κριτήριο

Ορισμός

Παράμετροι

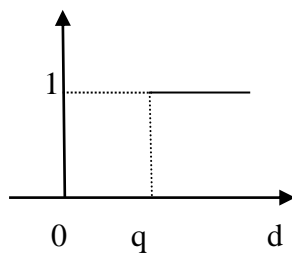
Τύπος 1: Σύνηθες κριτήριο



$$P(d) = \begin{cases} 0, & d \leq 0 \\ 1, & d > 0 \end{cases}$$

-

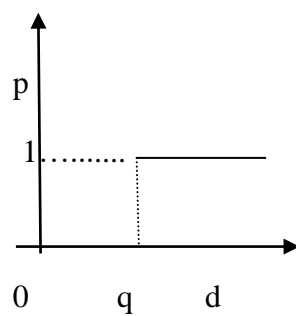
Τύπος 2: Κριτήριο σχήματος U



$$P(d) = \begin{cases} 0, & d \leq q \\ 1, & d > q \end{cases}$$

q (κατώφλι αδιαφορίας)

Τύπος 3: Κριτήριο σχήματος V



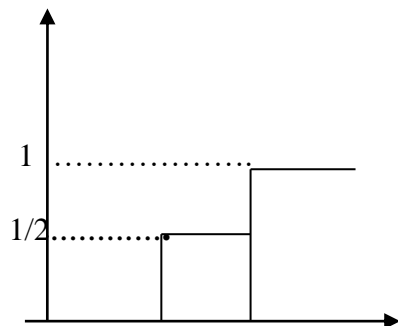
$$P(d) = \begin{cases} 0, & d \leq q \\ 1, & d > q \end{cases}$$

p (κατώφλι γνήσιας προτίμησης)

Τύπος 4:Κριτήριο επιπέδων

$$P(d)=\begin{cases} 0, d \leq 0 \\ 1/2, q \leq d \leq p \\ 1, d > p \end{cases}$$

p,q

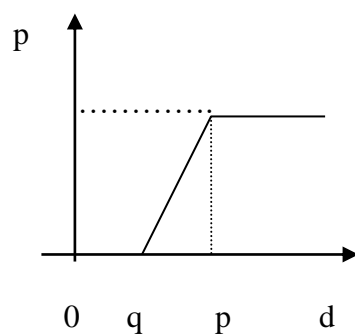


Τύπος 5:Κριτήριο σχήματος V

$$P(d)=\begin{cases} 0, d \leq 0 \\ \frac{d-q}{p-q}, q \leq d \leq p \\ 1, d > p \end{cases}$$

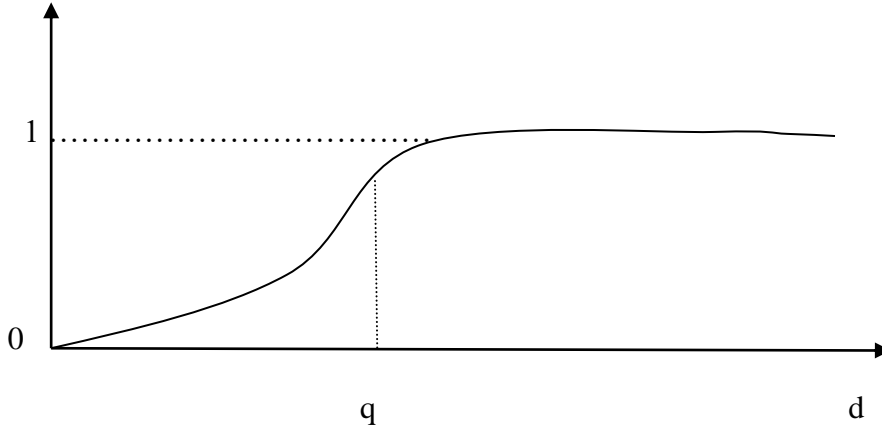
p,q

με κατώφλι αδιαφορίας



Τύπος 6:Κριτήριο Gauss

$$P(d)=\begin{cases} 0, d \leq 0 \\ 1 - e^{-\frac{d^2}{2s^2}} \end{cases}$$



3.2.1 Πολυκριτήρια μέθοδος PROMETHEE I

Ο αποφασίζοντας πρέπει μέσω των παραπάνω γενικευμένων κριτηρίων να διαλέξει τον τρόπο με τον οποίο θα εκφράσει τις προτιμήσεις του. Για κάθε ζεύγος εναλλακτικών (a,b) ορίζεται ο δείκτης προτίμησης π ως ο σταθμισμένος μέσος των συναρτήσεων προτίμησης P_i :

$$\begin{cases} \pi(a, b) = \sum_{j=1}^k P_j(a, b)w_j \\ \pi(b, a) = \sum_{j=1}^k P_j(b, a)w_j \end{cases} \quad (3.4)$$

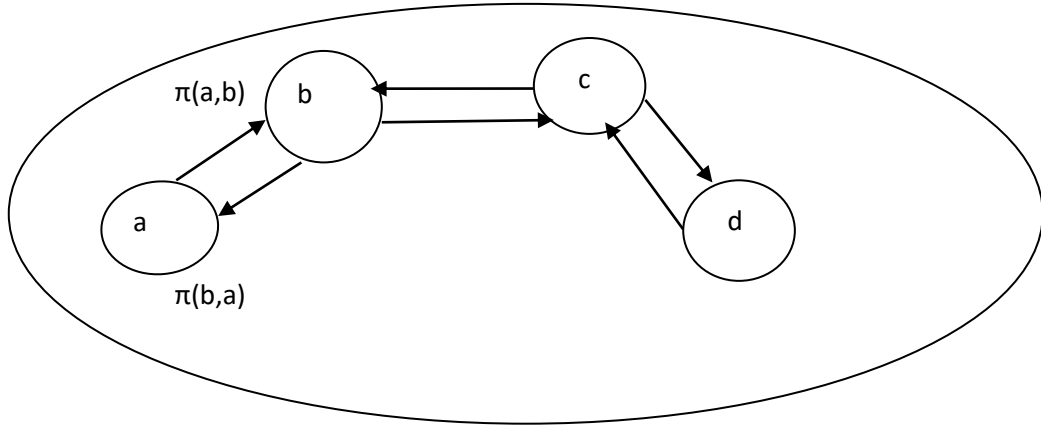
Ο δείκτης προτίμησης $\pi(a, b)$ παρουσιάζει σε τι βαθμό ο αποφασίζοντας προτιμά την εναλλακτική a έναντι της b ενώ ο $\pi(b, a)$ σε τι βαθμό προτιμάται η b ως προς την a για όλα τα κριτήρια αξιολόγησης (Brans and Mareschal 2005). Στις περισσότερες περιπτώσεις υπάρχουν και κριτήρια στα οποία η a είναι καλύτερη της b αλλά και κριτήρια στα οποία η b είναι καλύτερη της a , με αποτέλεσμα οι δείκτες προτίμησης $\pi(a, b)$ και $\pi(b, a)$ να είναι συνήθως θετικοί (Brans and Mareschal 2005). Οι παρακάτω ιδιότητες ισχύουν για όλα τα ζεύγη $(a, b) \in K$:

$$\begin{cases} \pi(a, a) = 0 \\ 0 \leq \pi(a, b) \leq 1 \\ 0 \leq \pi(b, a) \leq 1 \\ 0 \leq \pi(a, b) + \pi(b, a) \leq 1 \end{cases} \quad (3.5)$$

Ο δείκτης προτίμησης παίρνει τιμές στο διάστημα $[0,1]$. Έχουμε τις εξής δύο περιπτώσεις:

$$\begin{cases} \pi(a, b) \approx 0 \rightarrow \text{υπάρχει ασθενής προτίμηση της εναλλακτικής } a \text{ έναντι της } b. \\ \pi(a, b) \approx 1 \rightarrow \text{υπάρχει ισχυρή προτίμηση της εναλλακτικής } a \text{ έναντι της } b. \end{cases}$$

Για την καλύτερη αναπαράσταση της σχέσης υπεροχής που υπάρχει μέσω του δείκτη προτίμησης δημιουργήθηκε ένα γράφημα υπεροχής όπου οι εναλλακτικές αναπαρίστανται ως κόμβοι και τα τόξα που ενώνουν τους κόμβους αναπαριστούν την υπεροχή μιας εναλλακτικής έναντι μιας άλλης (Θραψανιωτάκης 2016). Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται το γράφημα υπεροχής:



Σχήμα 1: Γράφημα υπεροχής

Κάθε εναλλακτική επιλογή a έχει να συγκριθεί με άλλες $n-1$ εναλλακτικές στο K . Για κάθε κόμβο a οι ροές εισόδου και εξόδου υπολογίζονται ως εξής:

$$\text{Ροή εισόδου: } \varphi^-(a) = \sum_{b \in K} \Pi(b, a) \quad (3.6)$$

$$\text{Ροή εξόδου: } \varphi^+(a) = \sum_{b \in K} \Pi(a, b) \quad (3.7)$$

Η ροή εξόδου αναπαριστά την υπεροχή της εναλλακτικής a έναντι όλων των υπολοίπων εναλλακτικών ($n-1$) για όλα τα κριτήρια αξιολόγησης ενώ η ροή εισόδου δείχνει την υπεροχή όλων των υπολοίπων εναλλακτικών ως προς την a (Θραψανιωτάκης 2016). Κατά αυτόν τον τρόπο γίνεται μια μερική κατάταξη των εναλλακτικών συναρτήσει των τιμών $\varphi^-(a)$ και $\varphi^+(a)$.

3.2.2 Πολυκριτήρια μέθοδος PROMETHEE II

Η κατασκευή των σχέσεων υπεροχής μέσω της μεθόδου PROMETHEE II περιλαμβάνει την εξέταση της απόδοσης των εναλλακτικών κριτηρίων (ποδοσφαιρικοί σύλλογοι) βασισμένη από ένα πλήθος κριτηρίων αξιολόγησης. Το κάθε κριτήριο j έχει ένα αντίστοιχο βάρος $w_j \geq 0$, το οποίο εξαρτάται από την σημασία και βαρύτητα που έχει. Όσο πιο υψηλό είναι το βάρος ενός κριτηρίου, τόσο πιο σημαντικό είναι για την αξιολόγηση που εφαρμόζεται (Chelmiss et al. 2019). Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να τηρείται για το βάρος των κριτηρίων ο εξής περιορισμός:

$$\sum_{j=1}^k w_j = 1 \quad (3.8)$$

δηλαδή θα πρέπει το άθροισμα των βαρών των κριτηρίων να είναι ισούται πάντα με 1.

Η PROMETHEE II θεωρείται ως μια από τις πιο απλές και αποτελεσματικές πολυκριτήριες μεθόδους (Chelmiss et al. 2019). Η καθαρή ροή ενός κόμβου υπολογίζεται από την διαφορά της ροής εισόδου με τη ροή εξόδου:

$$\varphi(a) = \varphi^+(a) - \varphi^-(a) \quad (3.9)$$

Με την καθαρή ροή είναι δυνατή η πλήρη κατάταξη των εναλλακτικών επιλογών (Θραψανιωτάκης 2016). Επίσης δύναται να υπάρχει ένας δείκτης προτίμησης μιας εναλλακτικής a ως προς τις υπόλοιπες εναλλακτικές ως προς ένα συγκεκριμένο κριτήριο j . Ο δείκτης προτίμησης υπολογίζεται από την μονοκριτήρια ροή (unicriterion flow) $\varphi_j(a)$ η οποία δίνεται από τον παρακάτω τύπο:

$$\varphi_j(a) = \sum_{b \in K} \{P_j(a, b) - P_j(b, a)\} \quad (3.10)$$

Όσο πιο μεγάλη είναι η ροή προτίμησης τόσο πιο πολύ υπερέχει η εναλλακτική a έναντι των υπολοίπων για το κριτήριο j ενώ όσο πιο μικρή είναι τότε σημαίνει ότι οι υπόλοιπες εναλλακτικές υπερέχουν της a στο κριτήριο j . Μέσω των καθαρών ροών για κάθε κόμβο εναλλακτικών η PROMETHEE II δίνει μια πλήρη κατάταξη των εναλλακτικών από την καλύτερη στην χειρότερη. Με τον υπολογισμό των καθαρών ροών για δύο εναλλακτικές a, b έχουμε τις εξής δύο περιπτώσεις:

$$\begin{aligned} a P_{II} b \text{ (η } a \text{ υπερέχει της } b) &\leftrightarrow \varphi(a) > \varphi(b) \\ a I_{II} b \text{ (υπάρχει αδιαφορία μεταξύ των } a \text{ και } b) &\leftrightarrow \varphi(a) = \varphi(b) \end{aligned}$$

Η PROMETHEE II σε αντίθεση με την PROMETHEE I θεωρεί ότι όλες οι εναλλακτικές είναι συγκρίσιμες μεταξύ τους, όμως το τελικό αποτέλεσμα θεωρείται πιο αμφισβητήσιμο διότι ενδέχεται να χαθούν κάποιες πληροφορίες στην διαφορά των ροών (Brans and Mareschal 2005).

Για την παρούσα εργασία επιλέχθηκε σε όλα τα κριτήρια αξιολόγησης η συνάρτηση προτίμησης Gauss. Η συνάρτηση Gauss θεωρείται μια συνεχής προσέγγιση της γραμμικής συνάρτησης (linear function) και απαιτεί τον προσδιορισμό μόνο μιας παραμέτρου σ (Chelmis et al. 2019). Ακόμη η συνάρτηση Gauss είναι μια γενίκευση όλων των άλλων πέντε συναρτήσεων προτίμησης και μπορεί να δώσει τα πιο ασφαλή αποτελέσματα. Η παράμετρος σ (τυπική απόκλιση) προσδιορίστηκε αυτόματα από το λογισμικό Visual PROMETHEE που χρησιμοποιήθηκε για την πραγματοποίηση της ανάλυσης και την εξαγωγή των αποτελεσμάτων.

3.3 ΒΑΡΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ένα από τα πιο απαιτητικά ζητήματα που αντιμετωπίζει κανείς στην επίλυση ενός πολυκριτηρίου προβλήματος είναι τα βάρη των κριτηρίων αξιολόγησης (Chelmis et al. 2019). Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως τα βάρη των κριτηρίων των εναλλακτικών επιλογών θα πρέπει πάντα να τηρούν τον περιορισμό:

$$\sum_{j=1}^k w_j = 1$$

Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όμως όπου ο αποφασίζοντας δεν μπορεί να καθορίσει τα βάρη των εξεταζόμενων κριτηρίων και έτσι τα βάρη προκύπτουν από μια διανομή η

οποία σχετίζεται με την σημαντικότητα και σπουδαιότητά τους (Chelmis et al. 2019). Η κατάξη των βαρών βάσει της βαρύτητας τους πολλές φορές είναι πιο εύκολη από τον ακριβή προσδιορισμό ανακριβών βαρών όπως σε περιπτώσεις αμφίβολων πληροφοριών για τα κριτήρια, έλλειψη στοιχείων ή και αδυναμία του αποφασίζοντα σε πρόσβαση πληροφοριών (Roszkowska 2011).

Στηριζόμενοι σε αυτή τη λογική έχουν αναπτυχθεί αρκετές μέθοδοι για τον προσδιορισμό και την εκτίμηση των βαρών των κριτηρίων μέσω κατάταξης της σημαντικότητας τους σε μεθόδους όπως η ELECTRE (Figueira and Roy 2002) και η οικογένεια PROMETHEE (Scharling 1996). Οι Tzeng et al. (1998) διαχώρισαν τις μεθόδους προσδιορισμού των βαρών σε δύο κατηγορίες: στις αντικειμενικές και στις υποκειμενικές. Στην πρώτη κατηγορία υπολογίζουν τα βάρη μέσω μαθηματικών εξισώσεων χρησιμοποιώντας πληροφορίες για αυτά ενώ στην δεύτερη κατηγορία ο προσδιορισμός στηρίζεται σε καθαρά υποκειμενικές κρίσεις και πληροφορίες που διατείνονται από τον αποφασίζοντα (Roszkowska 2011).

3.3.1 Βάρη ROC (Rank Order Centroid)

Ο υπολογισμός των βαρών των κριτηρίων για αυτήν την διπλωματική εργασία έγινε με την μέθοδο ROC. Η παραπάνω μεθοδολογία προσδιορισμού των βαρών των κριτηρίων αξιολόγησης βασίζεται στην σημαντικότητά τους. Τα κριτήρια με την μεγαλύτερη βαρύτητα έχουν υψηλότερα βάρη έναντι αυτών που δεν θεωρούνται τόσο σημαντικά (Chelmis et al. 2019). Οι (Barron and Barrett 1996) υποστήριξαν ότι τα βάρη που προκύπτουν μέσω αυτής της μεθόδου είναι αρκετά σταθερά. Εάν ο αποφασίζοντας γνωρίζει τη κατάταξη των βαρών αλλά δεν διαθέτει καμιά άλλη πληροφορία για αυτά, τότε τα βάρη κατανέμονται ομοιόμορφα ως εξής:

$$w_{r_1} \geq w_{r_2} \geq \dots \geq w_{r_n}$$

όπου $w_{r_1} + w_{r_2} + \dots + w_{r_n} = 1$ και r_i είναι η κατάταξη των w_{r_i} (Roszkowska 2011). Ο τύπος για τον υπολογισμό των βαρών είναι ο εξής:

$$w_i = \frac{1}{R} \sum_{k=i}^R \frac{1}{r_k} \quad (3.11)$$

Το R είναι το πλήθος των κριτηρίων που έχουμε ορίσει και i είναι η ταξινόμηση του κριτηρίου βάσει την σπουδαιότητά του, (πχ το σημαντικότερο κριτήριο θα είναι το w_1). Για παράδειγμα εάν υπάρχουν 4 κριτήρια, το βάρος του κριτηρίου με την μεγαλύτερη βαρύτητα θα προκύψει ως εξής:

$$(1 + 1/2 + 1/3 + 1/4) / 4 = 0,52$$

Το βάρος του αμέσως επόμενου κριτηρίου σε βαρύτητα (w_2) υπολογίζεται ομοίως: $(1/2 + 1/3 + 1/4) / 4 = 0,27$. Παρομοίως προκύπτει ότι το τρίτο σε βαρύτητα κριτήριο είναι ίσο με

0,15 και το τελευταίο ίσο με 0,06. Όσο πιο πολλά τα κριτήρια αξιολόγησης τόσο πιο μικρή η πιθανότητα λάθους στην κατάταξη των βαρών τους (Roszkowska 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ

4.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΤΑΞΗ

Η επιλογή των ομάδων για τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία βασίστηκε κυρίως στις επιτυχίες τους στον αγωνιστικό χώρο αλλά και από κάποια άλλα κριτήρια σχετικά με την οικονομική τους κατάσταση. Συγκεκριμένα τα κριτήρια για την επιλογή των ομάδων ήταν τα εξής:

- Η επίσημη βαθμολογία και κατάταξη των ομάδων από την UEFA. Η βαθμολογία αυτή προκύπτει από τα αποτελέσματα των συλλόγων ανά πενταετία στις δύο κορυφαίες ευρωπαϊκές διασυλλογικές διοργανώσεις: UEFA Champions League και UEFA Europa League. Έτσι ορίστηκε σαν ελάχιστη θέση στη σχετική λίστα η 100^η καθώς αντικατοπτρίζει πλήρως την αγωνιστική πορεία των ομάδων τα τελευταία χρόνια στις διεθνείς διοργανώσεις.
- Τα έσοδα των ομάδων αποτέλεσαν το σπουδαιότερο κριτήριο για την επιλογή τους, καθώς για τουλάχιστον μία χρονιά οι ομάδες κατάφεραν και βρέθηκαν στην λίστα με τις 20 ομάδες με τα περισσότερα έσοδα σύμφωνα με το Deloitte Money Football League 20, που παραμένει εδώ και 22 χρόνια το πιο αξιόπιστο μέσο ενημέρωσης σχετικά με τις οικονομικές επιδόσεις των ομάδων.
- Η ιστορία και η τροπαιοθήκη των συλλόγων επίσης συνεκτιμήθηκε στην επιλογή τους. Από τις 16 ομάδες που επιλέχθηκαν μόλις πέντε εξ'αυτών δεν έχουν κατακτήσει το UEFA Champions League που αποτελεί και την κορυφαία διασυλλογική διοργάνωση και όλες έχουν κατακτήσει τουλάχιστον έναν διεθνή τίτλο. Συγκεκριμένα, μαζί και οι 16 ομάδες κατέχουν πάνω από το 70% των κατακτήσεων του UEFA Champions League. Επίσης αποτελούν από τις πιο επιτυχημένες ομάδες και στις εγχώριες διοργανώσεις τους, με πολλά πρωταθλήματα και κύπελλα στην τροπαιοθήκη τους.
- Τα εγχώρια πρωταθλήματα στα οποία συμμετέχουν.Οι ομάδες που εξετάστηκαν στην ανάλυση συμμετέχουν στα εξής πρωταθλήματα της Ευρώπης: Premier League, La Liga, Bundesliga, Serie A και Ligue1. Τα πρωταθλήματα αυτά απαρτίζονταν διαχρονικά από τις δυνατότερες ομάδες τόσο σε αγωνιστικό επίπεδο όσο και σε οικονομικό επίπεδο γι'αυτό και αποκαλούνται συχνά και ως “big five”.
- Το τελευταίο κριτήριο επιλογής ήταν η δημοτικότητα των συλλόγων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Βάσει λοιπόν αυτών των κριτηρίων η τελική επιλογή απαρτίζεται από έξι ομάδες από την Αγγλία, τρεις ομάδες από Ισπανία και Ιταλία και δύο ομάδες από Γερμανία και Γαλλία. Οι 16 αξιολογούμενες ευρωπαϊκές ομάδες είναι οι εξής:

1. ΠΑΡΙ ΣΕΝ ΖΕΡΜΕΝ
2. ΛΥΩΝ
3. ΜΑΝΤΣΕΣΤΕΡ ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ
4. ΜΑΝΤΣΕΣΤΕΡ ΣΙΤΙ
5. ΑΡΣΕΝΑΛ
6. ΤΟΤΕΝΑΜ
7. ΤΣΕΛΣΙ
8. ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ
9. ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ
10. ΡΕΑΛ ΜΑΔΡΙΤΗΣ
11. ΑΤΛΕΤΙΚΟ ΜΑΔΡΙΤΗΣ
12. ΜΠΑΓΕΡΝ ΜΟΝΑΧΟΥ
13. ΜΠΟΡΟΥΣΙΑ ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝ
14. ΙΝΤΕΡ
15. ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ
16. ΜΙΛΑΝ



4.2 ΕΣΟΔΑ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες τα έσοδα των ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών συλλόγων έχουν γνωρίσει ραγδαία ανάπτυξη. Ακόμα και η βαθιά οικονομική ύφεση που ξέσπασε στις αρχές του 2009 και έπληξε σημαντικά τις χώρες της Ευρώπης, δεν έδειξε να επηρεάζει τα έσοδα των ευρωπαϊκών ομάδων. Αυτό αποτυπώνεται καθαρά στο παρακάτω γράφημα που δείχνει τα έσοδα των ομάδων του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου από την σεζόν 2006/07 μέχρι το 2018/19 σύμφωνα με την Statista⁹:

⁹ <https://www.statista.com/statistics/261223/european-soccer-market-total-revenue/>



Σχήμα 2: Συνολικά έσοδα ευρωπαϊκών συλλόγων 2007-2019 (δισ. €)

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι από το 2007 έως το 2019 υπήρξε σημαντική αύξηση στα συνολικά έσοδα των ευρωπαϊκών συλλόγων. Ειδικά τις σεζόν 2016/17, 2017/18 και 2018/19 για τις οποίες και γίνεται η αξιολόγηση των ομάδων, τα έσοδα των ευρωπαϊκών ομάδων ήταν μεγαλύτερα από κάθε άλλη φορά. Τα τελευταία χρόνια το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο έχει αλλάξει επίπεδο όσον αφορά τα έσοδα που παράγει και σε αυτό τεράστια συμβολή έχει η ανάπτυξη που παρουσιάζουν τα 5 “μεγάλα” πρωταθλήματα της Ευρώπης. Όπως θα αναλυθεί και στη συνέχεια, η ραγδαία αύξηση των εσόδων των ευρωπαϊκών συλλόγων οφείλεται κυρίως στην άνοδο τόσο των τηλεοπτικών όσο και των διαφημιστικών εσόδων. Επιπλέον η διανομή χρημάτων της UEFA στις ομάδες που συμμετέχουν στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις έχει παρουσιάσει σημαντική αύξηση τα τελευταία χρόνια.

4.2.1 Έσοδα συλλόγων ανά την Ευρώπη

Τα έσοδα των ευρωπαϊκών συλλόγων ποικίλουν από πρωτάθλημα σε πρωτάθλημα. Το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο έχει εξελιχθεί σε άθλημα δύο ταχυτήτων με τις ομάδες των 5 “μεγάλων” πρωταθλημάτων να κυριαρχούν τόσο αγωνιστικά όσο και σε επίπεδο παραγωγής εσόδων. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται ενδεικτικά τα έσοδα ομάδων εκτός των 5 “μεγάλων”, σε μερικά πρωταθλήματα της Ευρώπης για την σεζόν 2017/18:

Πίνακας 4: Έσοδα συλλόγων ανά την Ευρώπη 2017/18

ΠΡΩΤΑΘΛΗΜΑΤΑ 2017/18	ΕΣΟΔΑ >120 εκ €	ΠΡΩΤΑΘΛΗΜΑΤΑ 2017/18	ΕΣΟΔΑ < 10 εκ €
ΡΩΣΙΑ	752	ΛΙΧΤΕΝΣΤΑΙΝ	8
ΤΟΥΡΚΙΑ	748	ΒΟΡΕΙΑ.Μ	8
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	497	ΕΣΘΟΝΙΑ	8
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	440	ΜΑΛΤΑ	7
ΒΕΛΓΙΟ	391	ΝΗΣΙΑ ΦΕΡΟΕ	7
ΣΚΩΤΙΑ	229	ΜΟΛΔΑΒΙΑ	7
ΕΛΒΕΤΙΑ	216	ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ	7
ΔΑΝΙΑ	186	ΑΛΒΑΝΙΑ	7
ΑΥΣΤΡΙΑ	177	ΜΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟ	5
ΣΟΥΗΔΙΑ	154	ΛΕΤΟΝΙΑ	5
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	146	ΑΡΜΕΝΙΑ	5
ΕΛΛΑΔΑ	137	ΟΥΑΛΙΑ	5
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	134	ΚΟΣΟΒΟ	4
ΠΟΛΩΝΙΑ	125	ΑΝΔΟΡΑ	3
ΚΑΖΑΚΣΤΑΝ	121	ΣΑΝ ΜΑΡΙΝΟ	3
		ΓΙΒΡΑΛΤΑΡ	2

Πηγή: UEFA Club Licensing Benchmarking FY 2017-18

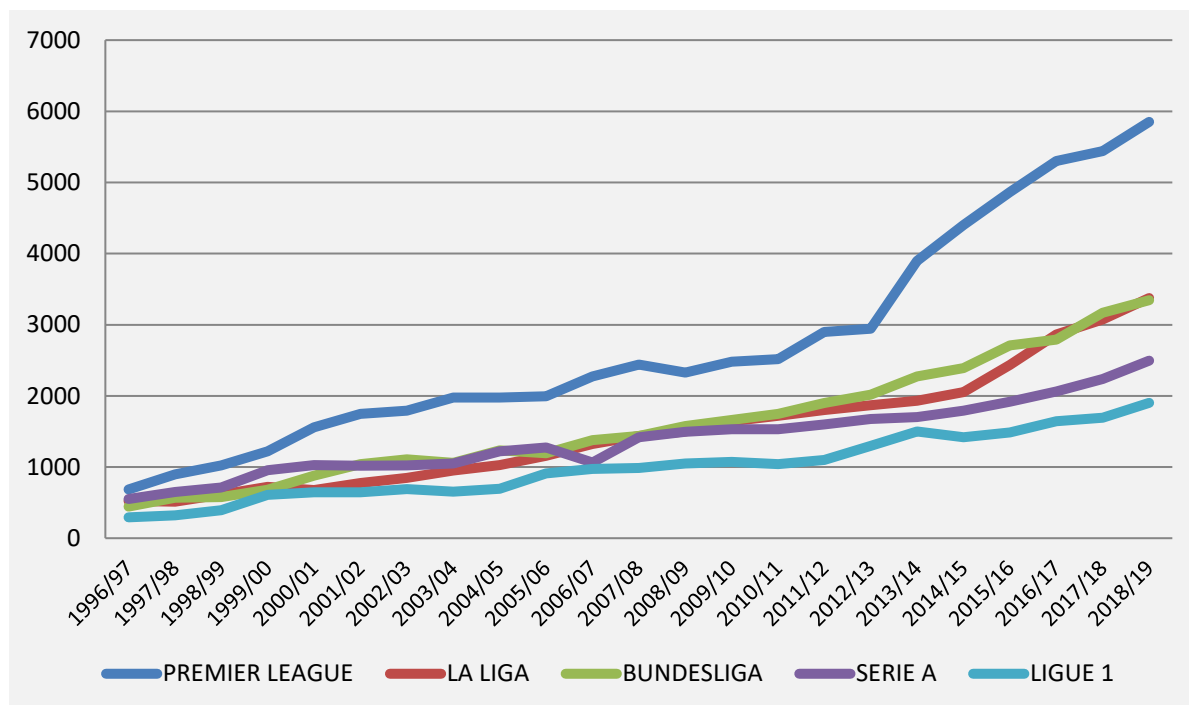
Μέσω του Πίνακα 4 διατυπώνονται καθαρά οι οικονομικές ανισορροπίες που επικρατούν στο ποδοσφαιρικό χάρτη της Ευρώπης. Τα έσοδα των ομάδων στα ευρωπαϊκά πρωταθλήματα αντικατοπτρίζουν και σε μεγάλο βαθμό τη κατάταξη των χωρών στην UEFA καθώς οι ομάδες που παρήγαγαν έσοδα κάτω από 10 εκατομμύρια ευρώ βρίσκονται στις τελευταίες θέσεις της σχετικής κατάταξης που προκύπτει από τις ευρωπαϊκές επιτυχίες και διακρίσεις των συλλόγων αλλά και των εθνικών ομάδων.

Οι ελληνικές ομάδες βρέθηκαν στη 17^η θέση της λίστας της UEFA με τα περισσότερα έσοδα για τη σεζόν 2017/18. Όπως τόνισαν οι (Chelmis et al. 2019) οι ελληνικές ομάδες πρέπει να βρουν καινούργιους τρόπους να αυξήσουν τα έσοδα τους. Επίσης παρατηρούνται έντονα οι οικονομικές ανισορροπίες στο ελληνικό πρωτάθλημα που αποτελεί ένα από τα διαχρονικά προβλήματα και παθογένειες αυτού. Για παράδειγμα τη σεζόν 2013/14 ο Ολυμπιακός συγκέντρωσε το 61% των συνολικών εσόδων των ελληνικών ομάδων με τον ΠΑΟΚ και τον Παναθηναϊκό να παράγουν μόλις το 12 και 13% αντίστοιχα, ενώ όλες οι υπόλοιπες μαζί συγκεντρώσαν το 14% (Chelmis et al. 2019).

4.2.1.1 Έσοδα συλλόγων των 5 “μεγάλων” πρωταθλημάτων

Εν αντιθέσει με τα υπόλοιπα πρωταθλήματα της Ευρώπης, οι σύλλογοι των 5 “μεγάλων” πρωταθλημάτων έχουν ειδικά τη τελευταία δεκαετία ανοίξει ακόμα περισσότερο την ψαλίδα όσον αφορά την ικανότητα παραγωγής εσόδων. Στο γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα έσοδα όλων των συλλόγων από τα 5 “μεγάλα” πρωταθλήματα στο

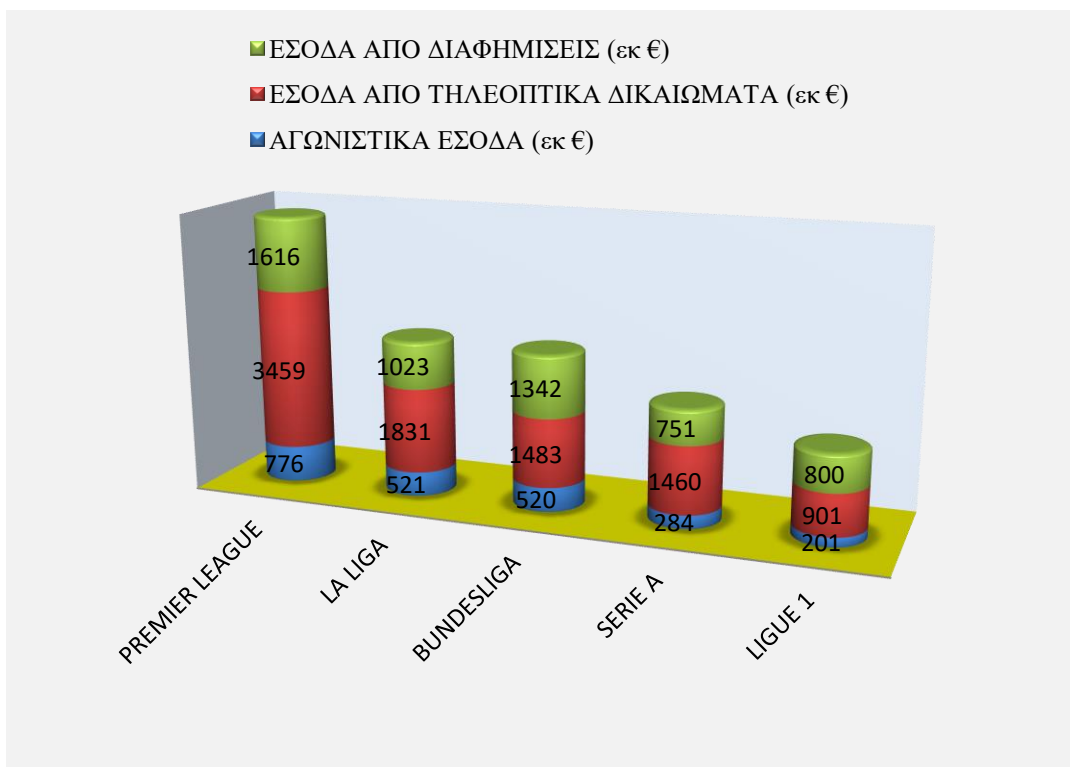
ποδόσφαιρο εκ των οποίων και έγινε και η επιλογή των συλλόγων που θα αξιολογηθούν, από τη σεζόν 1996/97 μέχρι και 2018/19 σύμφωνα με την Statista¹⁰:



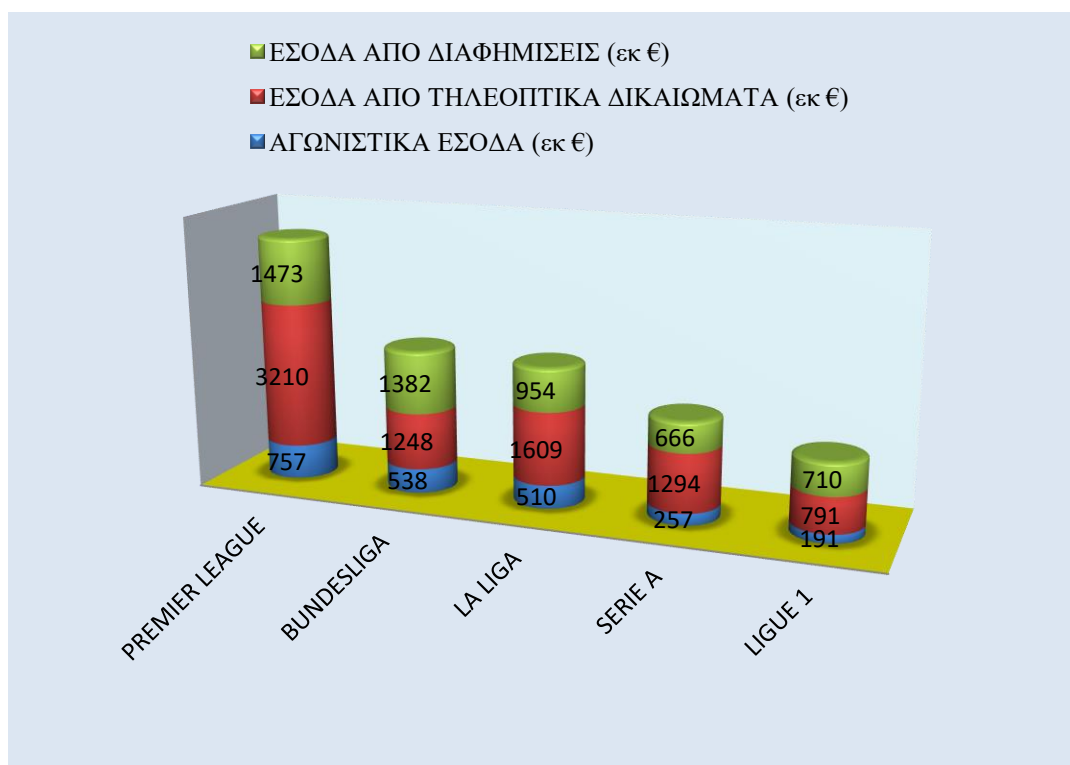
Σχήμα 3: Έσοδα συλλόγων από τα 5 “μεγάλα” πρωταθλήματα

Ο ρυθμός ανάπτυξης των εσόδων των ομάδων στα πέντε μεγαλύτερα πρωταθλήματα της Ευρώπης είναι ραγδαίος ειδικά μετά την σεζόν 2013/14. Η αγορά του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου δείχνει να μην επηρεάστηκε καθόλου από την οικονομική κρίση των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με τα έσοδα τους ολοένα και να αυξάνονται. Το 2017/18 κατάφεραν να σπάσουν το φράγμα των 28 δισεκατομμυρίων ευρώ για πρώτη φορά. Για τις σεζόν 2016/17, 2017/18 και 2018/19 τα έσοδα των 5 “μεγάλων” πρωταθλημάτων κατέλαβαν το 58, 55 και 58% αντίστοιχα του συνόλου των εσόδων όλων των ευρωπαϊκών πρωταθλημάτων. Στα γραφήματα που ακολουθούν καταγράφεται ο τρόπος που διαμοιράστηκαν τα έσοδα των ομάδων στα 5 “μεγάλα” πρωταθλήματα την τριετία 2016-19 σύμφωνα με μελέτη της Deloitte:

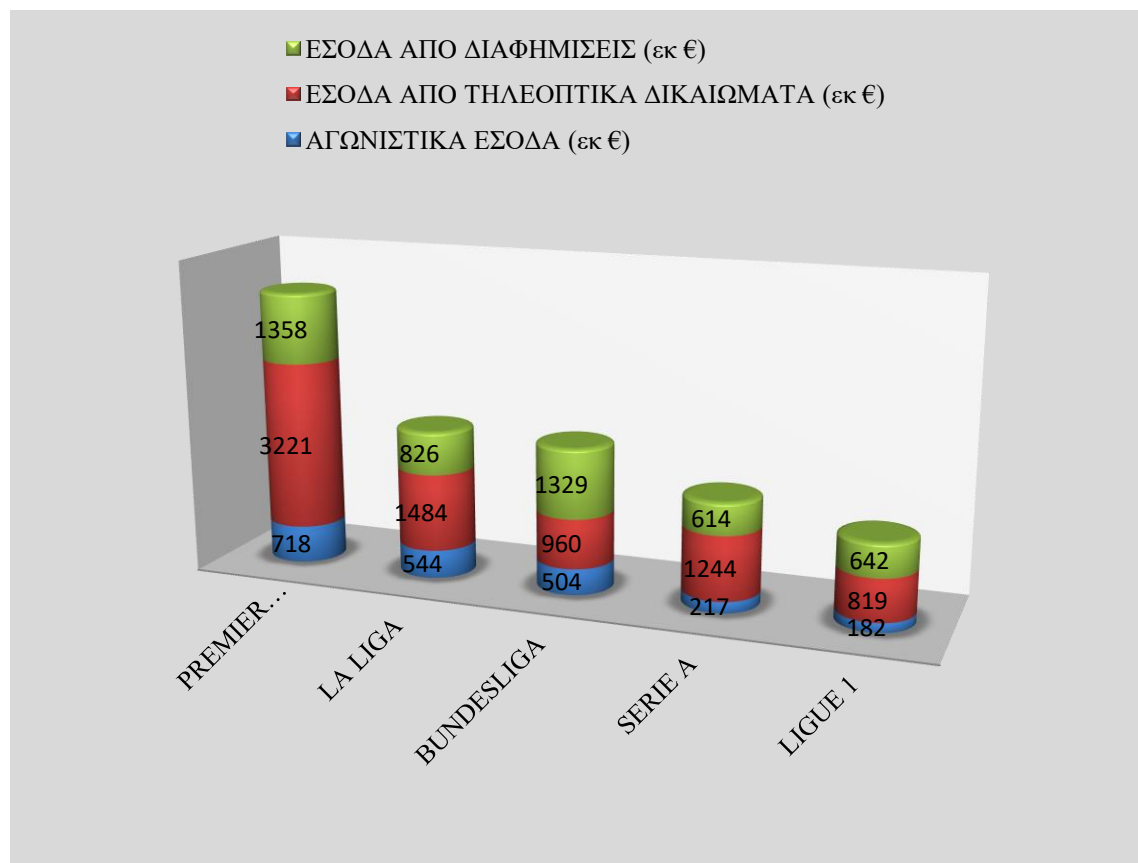
¹⁰ <https://www.statista.com/statistics/261218/big-five-european-soccer-leagues-revenue/>



Σχήμα 4: Κατανομή εσόδων των συλλόγων των 5 “μεγάλων” πρωταθλημάτων 2018/19



Σχήμα 5: Κατανομή εσόδων των συλλόγων των 5 “μεγάλων” πρωταθλημάτων 2017/18



Σχήμα 6: Κατανομή εσόδων των συλλόγων των 5 “μεγάλων” πρωταθλημάτων 2016/17

Το μεγαλύτερο μερίδιο της ραγδαίας αύξησης των εσόδων το έχει η Premier League. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη διανομή των εσόδων από τις πωλήσεις των τηλεοπτικών δικαιωμάτων τους όπου ξεπέρασε κάθε άλλου ευρωπαϊκού πρωταθλήματος. Χαρακτηριστικά για τη σεζόν 2016/17 για τους συλλόγους της Premier League παραπάνω απ' το 50 % των συνολικών τους εσόδων προερχόταν από τα τηλεοπτικά δικαιώματα. Το ποσό που μοιράζεται στις ομάδες έχει να κάνει με τη κατάταξη στο βαθμολογικό τους πίνακα αλλά και με την εμπορικότητα τους, δηλαδή τη προσέλευση στα γήπεδα τους και τη γενικότερη απήχηση που έχουν τόσο εντός της χώρας όσο και σε διεθνές επίπεδο. Για παράδειγμα την σεζόν 2018/19 η κεντρική διαχείριση της Premier League διένειμε στους συλλόγους για τη τηλεοπτική κάλυψη, διαφημίσεις και άλλες λειτουργίες τα ποσά που φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 5: Έσοδα συλλόγων Premier League από την κεντρική διαχείριση 2018/19

ΟΜΑΔΕΣ ΤΗΣ PREMIER LEAGUE 2018/19	ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΟΜΑΔΩΝ ΤΗΣ PREMIER LEAGUE 2018/19	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ (εκ €)
ΜΑΝΤΣΕΣΤΕΡ ΣΙΤΙ	1	150,9
ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	2	152,4
ΤΣΕΛΣΙ	3	146
TOTENAM	4	145,2
ΑΡΣΕΝΑΛ	5	142,1
ΜΑΝΤΣΕΣΤΕΡ ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	6	142,5
ΓΟΥΛΒΣ	7	127,1
ΕΒΕΡΤΟΝ	8	128,6
ΛΕΣΤΕΡ	9	123,3
ΓΟΥΕΣΤ ΧΑΜ	10	122,5
ΓΟΥΟΤΦΟΡΝΤ	11	113,8
ΚΡΙΣΤΑΛ ΠΑΛΑΣ	12	114,2
ΝΙΟΥΚΑΣΤΛ	13	120,1
ΜΠΟΡΝΜΟΥΘ	14	108,1
ΜΠΕΡΝΛΙ	15	107,3
ΣΑΟΥΘΑΜΠΤΟΝ	16	104,3
ΜΠΡΑΙΤΟΝ	17	105,7
ΚΑΡΝΤΙΦ	18	102,7
ΦΟΥΛΑΜ	19	101,9
ΧΑΝΤΕΡΣΦΙΛΝΤ	20	96,6

Πηγή: PREMIER LEAGUE OFFICIAL SITE





















Η Χάντερσφιλντ μπορεί να πήρε τα λιγότερα χρήματα από κάθε άλλο αγγλικό σύλλογο αλλά ουσιαστικά πρόκειται για ένα σύλλογο όπου το 2017/18 ανέβηκε για πρώτη φορά στη Premier League από την Championship, οπότε το ποσό κρίνεται αρκετά ικανοποιητικό και είναι και αρκετά υψηλότερο από άλλες ιστορικές ομάδες άλλων πρωταθλημάτων. Παρατηρείται μέσω του Πίνακα 5 ότι τα ποσά αυτά διανέμονται κατά κύριο λόγο βάσει της βαθμολογικής κατάταξης των ομάδων. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη κατανομή είναι η δημοτικότητα των ομάδων σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο καθώς και η ιστορία τους (συμμετοχές στην πρώτη κατηγορία της χώρας και τίτλοι).

4.2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τα έσοδα των συλλόγων

Για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν οι σύλλογοι στον οικονομικό ανταγωνισμό του σύγχρονου ποδοσφαίρου θα πρέπει να βρίσκουν συνεχώς τρόπους να αυξάνουν τα έσοδα τους που θα τους επιτρέπει να είναι οικονομικά ανεξάρτητες και βιώσιμες. Τα έσοδα των ποδοσφαιρικών συλλόγων επηρεάζονται από μια σειρά παραγόντων:

- Οι αγωνιστικές επιδόσεις τους παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διακύμανση των εσόδων τους. Σύμφωνα με τον Szymanski (1998) οι καλές αγωνιστικές επιδόσεις οδηγούν και σε πιο πολλά έσοδα. Οι επιτυχίες εντός του γηπέδου προσελκύουν περισσότερο κόσμο αλλά και συντελούν στη διασφάλιση της συμμετοχής της ομάδας στις κορυφαίες ευρωπαϊκές διοργανώσεις. Ένα παράδειγμα που καταδεικνύει σε σημαντικό βαθμό την άμεση εξάρτηση των εσόδων με το αγωνιστικό κομμάτι είναι η Λέστερ η οποία κατάφερε να στεφθεί πρωταθλήτρια Αγγλίας για πρώτη φορά στην ιστορία της την σεζόν 2015/16 με συνολικά έσοδα 172,1 εκατομμύρια ευρώ (Deloitte Money League 20). Την αμέσως επόμενη χρονιά σύμφωνα με το Deloitte Money League κατάφερε να μπει για πρώτη φορά στις είκοσι ομάδες με τα περισσότερα έσοδα και να σημειώσει ανάπτυξη της τάξεως του 23%, την τέταρτη μεγαλύτερη πίσω μόνο από τη Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ, τη Μπάγερν Μονάχου και την Ατλέτικο Μαδρίτης. Οι συνολικές της εισπράξεις έφτασαν στα 271,1 εκατομμύρια ευρώ. Με τη κατάκτηση του πρωταθλήματος της Premier League κατάφερε να εξασφαλίσει μεγαλύτερο μερίδιο από τα τηλεοπτικά δικαιώματα καθώς και να προσελκύσει νέους διαφημιστικούς συνεργάτες. Χαρακτηριστικά, τα τηλεοπτικά της έσοδα αυξήθηκαν κατά 95 εκατομμύρια ευρώ, καταλαμβάνοντας το 82% των συνολικών λειτουργικών της εσόδων.
- Οι προσπάθειες των ομάδων να ενισχύσουν το “brand name” τους με στόχο να δύνανται να προσελκύσουν σπόνσορες και χορηγούς. Ένα μεγάλο ποσοστό των εσόδων των συλλόγων προέρχεται από τις εμπορικές συμφωνίες με χορηγούς εταιρείες κολοσσούς. Οι συμφωνίες αυτές έχουν ημερομηνία λήξης η οποία κυμαίνεται συνήθως στα 2 με 5 χρόνια. Θα πρέπει λοιπόν οι σύλλογοι να αποδείξουν ότι είναι οι κατάλληλοι για να επενδύσουν πάνω τους αποκτώντας όλο και μεγαλύτερη βάση οπαδών. Σύμφωνα με το Brand Finance Football 50 για την σεζόν 2018/19 η Ρεάλ Μαδρίτης είχε τα περισσότερα έσοδα απ’τον χορηγό στην φανέλα της. Η ισπανική ομάδα έβαλε στα ταμεία της 70 εκατομμύρια ευρώ απ’την συμφωνία της με την Fly Emirates ξεπερνώντας κατά πολύ τη δεύτερη Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ που είχε κέρδη από τη συμφωνία της με την Chevrolet 58,8 εκατομμύρια ευρώ. Μια ενδεικτική εικόνα της ανάγκης των ομάδων να παραμείνουν ελκυστικές για επικερδείς εμπορικές συμφωνίες φαίνεται στον παρακάτω πίνακα όπου αποτυπώνονται κάποιες από αυτές σύμφωνα με το Brand Finance Football 50 για την σεζόν 2018/19:

Πίνακας 6:Χορηγίες φανέλας των ευρωπαϊκών συλλόγων 2018/19

ΣΥΛΛΟΓΟΙ	ΧΟΡΗΓΟΣ ΦΑΝΕΛΑΣ	ΑΞΙΑ ΧΟΡΗΓΙΑΣ εκ €	ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	ΑΞΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ εκ €
ΡΕΑΛ.Μ		70		110
Μ.ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ		58,8		83,1
ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ		55		105
ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ		34		43
Μ.ΣΙΤΙ		38,8		72,1
ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ		33,3		31
ΤΣΕΛΣΙ		44,3		66,5
ΠΣΖ		25		19
ΑΡΣΕΝΑΛ		44,3		66,5
TOTENAM		38,8		33,3

Πηγή: Brand Finance 50

Η Ρεάλ Μαδρίτης εξαργύρωσε την κατάκτηση τριών συνεχόμενων Champions League (2015-18) και παρ'όλο που αποκλείστηκε το 2018/19 νωρίς στη διοργάνωση, στην πρώτη φάση των νοκ άουτ και έχασε τον πιο εμπορικό της παίκτη (Cristiano Ronaldo), κατάφερε να διατηρήσει τη πιο επικερδή συμφωνία για χορηγό στη φανέλα της.

- Η συχνότητα με την οποία συμμετέχουν στις μεγάλες ευρωπαϊκές διασυλλογικές διοργανώσεις: το Champions League και το Europa League καθώς αυτές εξασφαλίζουν σημαντικά έσοδα στα ταμεία των ομάδων. Στο πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα συνολικά έσοδα των αξιολογούμενων ομάδων για τις σεζόν 2016/17, 2017/18 και 2018/19 από τη συμμετοχή τους στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις σύμφωνα με την ετήσια αναφορά της UEFA:

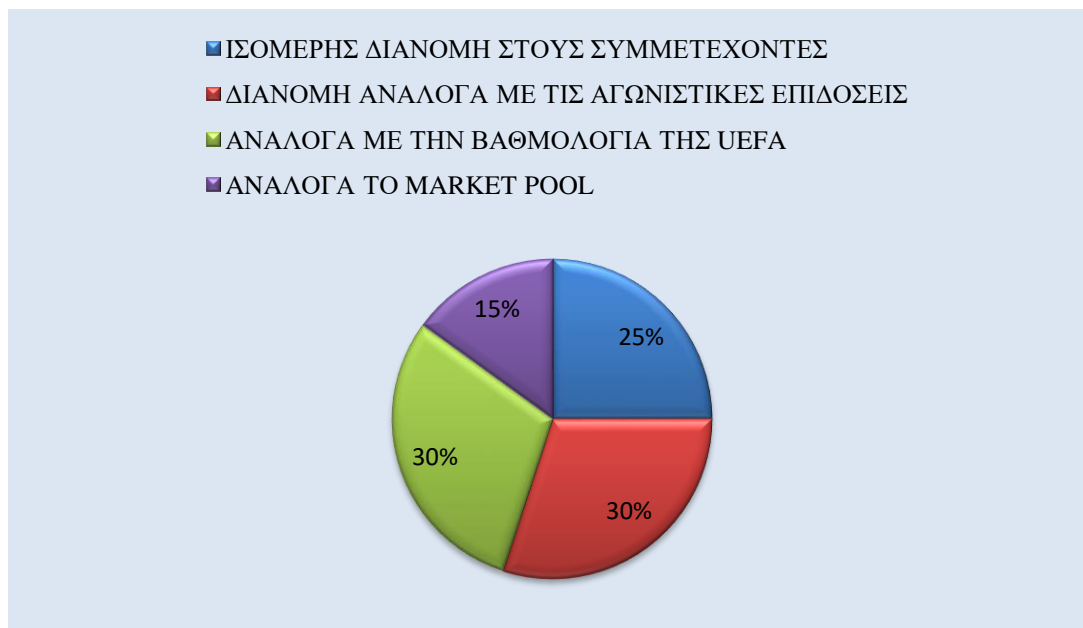
Πίνακας 7: Έσοδα αξιολογούμενων ομάδων από ευρωπαϊκές διοργανώσεις UEFA

ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ UEFA (εκ €)	2016/17	2017/18	2018/19
ΠΑΡΙ ΣΕΝ ΖΕΡΜΕΝ	55,313	62,058	85,795
ΛΥΩΝ	48,571	12,091	69,637
ΜΑΝΤΣΕΣΤΕΡ ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	44,503	40,347	93,469
ΜΑΝΤΣΕΣΤΕΡ ΣΙΤΙ	50,204	63,821	93,254
ΑΡΣΕΝΑΛ	64,573	37,380	38,995
TOTENAM	45,656	61,307	101,622
ΤΣΕΛΣΙ	0	65,156	46,379
ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	0	81,283	111,099
ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	59,847	57,439	117,730
ΡΕΑΛ ΜΑΔΡΙΤΗΣ	81,051	88,654	85,034
ΑΤΛΕΤΙΚΟ ΜΑΔΡΙΤΗΣ	60,615	47,960	85,650
ΜΠΑΓΕΡΝ ΜΟΝΑΧΟΥ	54,762	70,494	82,686
ΜΠΟΡΟΥΣΙΑ ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	52,825	30,727	31,381
ΙΝΤΕΡ	8,166	0	51,495
ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	110,434	80,057	95,577
ΜΙΛΑΝ	0	13,937	14,695

Πηγή: UEFA Financial Report 2018/19

Διακρίνουμε λοιπόν την ανάγκη των ομάδων να εξασφαλίσουν το πολυπόθητο εισητήριο που οδηγεί στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις καθώς αυτά καλύπτουν μεγάλο κομμάτι των συνολικών τους εσόδων. Το 2016/17 Τσέλσι, Λίβερπουλ και Μίλαν δεν συμμετείχαν σε ευρωπαϊκές διοργανώσεις, εξού και τα μηδενικά έσοδα από αυτές. Η διανομή των χρημάτων από την UEFA στις συμμετέχουσες ομάδες διαχωρίζεται σε τέσσερις πυλώνες¹¹:

¹¹ <https://bit.ly/3kqljsz>



Σχήμα 7: Κατανομή εσόδων από την UEFA 2018/19

Σύμφωνα με το UEFA Financial Report 2018/19 η διανομή στους συλλόγους που συμμετείχαν στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις την σεζόν 2018/19 άγγιξε το ποσό των 2,52 δισεκατομμυρίων ευρώ. Από αυτά τα χρήματα, το 77 % πήγε στις ομάδες που αγωνίστηκαν στο Champions League και το 23 % σε αυτές που αγωνίστηκαν στο Europa League. Το υπόλοιπο μέρος των εσόδων παραχωρήθηκε σε άλλες διοργανώσεις της UEFA όπως το National League. Συγκεκριμένα, έγινε ισομερής κατανομή σε όλες τις ομάδες που συμμετείχαν στους ομίλους της διοργάνωσης αλλά και σε αυτές που αποκλείστηκαν στη φάση των play-offs της τάξεως των 502 εκατομμυρίων ευρώ¹². Το δεύτερο κριτήριο κατανομής είναι η ειδική βαθμολογία της UEFA που διαμορφώνεται από την 10-ετή παρουσία των ομάδων στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις. Τρίτο είναι οι αγωνιστικές επιδόσεις των συλλόγων, πχ για κάθε νίκη υπάρχει μόνονος αξίας 1,5 εκατομμυρίου ευρώ ενώ σε περίπτωση ισοπαλίας αξίας 900 χιλιάδων ευρώ. Ακόμα συμπεριλαμβάνονται κάποια μόνονος πρόκρισης από τους ομίλους. Για παράδειγμα η πρόκριση στους 16 του Champions League εξασφαλίζει στα ταμεία των συλλόγων 9,5 εκατομμύρια ευρώ ενώ για την φάση των προημιτελικών και ημιτελικών 10,5 και 12 εκατομμύρια ευρώ αντίστοιχα. Τέλος το market pool διαμοιράζεται ανάλογα με την αξία των τηλεοπτικών δικαιωμάτων κάθε χώρας.

- Τον εγχώριο και διεθνή ανταγωνισμό μεταξύ των συλλόγων με αντικρουόμενα συμφέροντα. Όσο πιο δυνατός είναι ο ανταγωνισμός σε ένα πρωτάθλημα τόσο πιο μεγάλη είναι η ανάγκη των συλλόγων να συμβαδίζουν όλοι για να μην ανοίξει περαιτέρω η ψαλίδα.

¹² <https://bit.ly/3ocdfxl>

- Η ικανότητα των συλλόγων να έχουν σταθερή βάση οπαδών σε κάθε εντός έδρας αγώνα. Τα έσοδα που προέρχονται από τα εισιτήρια (είτε διαρκείας είτε αυτόνομα σε κάθε αγώνα) καταλαμβάνουν ένα σημαντικό ποσοστό των συνολικών λειτουργικών εσόδων τους. Θα πρέπει λοιπόν οι ομάδες να βρίσκουν τρόπους διαρκώς ώστε να μπορούν να προσελκύουν τους φιλάθλους τους ή ακόμα και να επεκτείνουν την βάση οπαδών τους.
- Το κατά πόσο οι ομάδες θα είναι σε θέση να μπορούν να διατηρήσουν στο ρόστερ τους παίκτες μεγάλης αγωνιστικής αλλά και εμπορικής αξίας έτσι ώστε να παραμείνουν ελκυστικοί στο φίλαθλο κοινό σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι παίκτες εγνωσμένης αξίας εκτός τα αγωνιστικά οφέλη που προσφέρουν σε μια ομάδα, προσδίδουν και κύρος βελτιώνοντας το “brand name” της που συντελεί στην αύξηση των εσόδων.

4.2.3 Πηγές εσόδων των ευρωπαϊκών συλλόγων

Ο ανταγωνισμός στο σύγχρονο ποδόσφαιρο με την ένταξη ολοένα και περισσότερων επενδυτών έχει οδηγήσει τις ομάδες στην προσπάθεια να βρίσκουν διαρκώς τρόπους έτσι ώστε να αυξάνουν τα έσοδα τους για να καταφέρουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Οι ομάδες συμμετέχουν σε μια “κούρσα” αναζήτησης χρημάτων η οποία έχει οδηγήσει την βιομηχανία του ποδοσφαίρου σε οικονομική αβεβαιότητα (Lago et al. 2006). Επιπλέον ο φόβος κυρώσεων από το Financial Fair Play αποτελεί κινητήριο δύναμη των ομάδων για την παραγωγή εσόδων. Οι βασικές πηγές εσόδων των ποδοσφαιρικών συλλόγων είναι οι εξής:

- **Τα έσοδα από τους αγώνες:** Σύμφωνα με το Deloitte Football Money League πρόκειται για έσοδα που προέρχονται από τις πωλήσεις εισιτηρίων (διαρκείας και μη), από πωλήσεις προϊόντων στις μπουτίκ των γηπέδων καθώς και απ’ τις ξεναγήσεις που διοργανώνουν οι σύλλογοι στα γήπεδα τους ή στα μουσεία. Τα αγωνιστικά έσοδα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη χωρητικότητα του γηπέδου καθώς και από την προσέλευση που είχαν οι ομάδες κατά την διάρκεια της σεζόν. Για παράδειγμα η Μπαρτσελόνα η οποία είχε τα περισσότερα αγωνιστικά έσοδα την τριετία 2016-19 μιας και διαθέτει το μεγαλύτερο γήπεδο στην Ευρώπη, το Camp Nou χωρητικότητας 99.354 θέσεων.
- **Διαφημιστικά έσοδα:** Περιλαμβάνει όλα τα χρήματα στα ταμεία των ομάδων που προέρχονται από διαφημίσεις, χορηγίες, σπόνσορες και προωθήσεις προϊόντων στο εμπόριο. Όπως θα αναλυθεί και παρακάτω, σε πολλές και από τις αξιολογούμενες ομάδες αποτελούν ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των συνολικών τους λειτουργικών εσόδων και έχουν άμεση συνάρτηση με την δημοτικότητα των ομάδων σε παγκόσμια κλίμακα. Οι 16 αξιολογούμενοι σύλλογοι διαθέτουν απ’ τις μεγαλύτερες βάσεις οπαδών τόσο σε εγχώριο επίπεδο όσο και σε διεθνές επίπεδο. Για παράδειγμα έχει άλλη βαρύτητα μια ομάδα όπως πχ η Μπαρτσελόνα με εκατομμύρια followers στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έναντι μιας άλλης που δεν έχει τόσο μεγάλη βάση οπαδών. Οι χορηγοί των ομάδων έχοντας ως πρωταρχικό στόχο την μεγιστοποίηση του κέρδους, προσεγγίζουν ομάδες με μεγάλη

βάση οπαδών γνωρίζοντας ότι τα προϊόντα τους θα προβληθούν σε ευρεία κλίμακα με σκοπό μια διμερής επικερδής συνεργασία.

- **Τα έσοδα των ομάδων που προέρχονται από τα τηλεοπτικά δικαιώματα:** Αφορούν επίσης ένα πολύ σημαντικό κομμάτι των συνολικών λειτουργικών εσόδων τους και προέρχονται από τις πωλήσεις των τηλεοπτικών τους δικαιωμάτων για την κάλυψη των αγώνων. Πρόκειται για έσοδα που έχουν άμεση συνάρτηση με το αγωνιστικό κομμάτι και την εμπορική αξία των ομάδων. Όσο πιο δημοφιλής είναι μια ομάδα ή όσο πιο καλά πηγαίνει εντός του αγωνιστικού χώρου τόσο πιο πολλές πιθανότητες έχει να εξασφαλίσει μια καλή συμφωνία. Σημαντική συνεισφορά στην αύξηση των τηλεοπτικών εσόδων έχει και η συμμετοχή των ομάδων σε ευρωπαϊκές διοργανώσεις καθώς το market pool της UEFA παρουσιάζει ραγδαία άνοδο και τα τηλεοπτικά δικαιώματα ολοένα και αυξάνονται. Με την σειρά τους, τα τηλεοπτικά δίκτυα που προβάλλουν τους ποδοσφαιρικούς αγώνες έχουν σαν απαίτηση την παρουσίαση ενός ελκυστικού προϊόντος (Goosens 2012).
- **Τα έσοδα των ομάδων που προκύπτουν απ' τις διεθνείς διοργανώσεις της UEFA** (Champions League, Europa League). Όπως παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 3, διακρίνεται η ανάγκη των ομάδων για εξασφάλιση μιας θέσης που οδηγεί στην Ευρώπη. Ειδικότερα για τις θεωρητικά μικρότερες ομάδες τα ποσά που κατανέμει η UEFA μπορούν να εξασφαλίσουν οικονομική ασφάλεια και ανεξαρτησία. Για παράδειγμα οι ελληνικές ομάδες βασίζονται μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού τους στην έξοδο στην Ευρώπη, πχ ο ΠΑΟΚ λόγω των του αποκλεισμού του από τις ευρωπαϊκές διοργανώσεις την σεζόν 2019/20 και τα μειωμένα έσοδα εξαιτίας αυτού, αντιμετώπισε αρκετά ζητήματα υπό το φόβο κυρώσεων από το FFP.
- **Τα έσοδα των ομάδων που προκύπτουν κατά την μεταγραφική περίοδο μέσω πωλήσεων παιχτών.** Πολλές ομάδες στηρίζουν μεγάλο μέρος των εσόδων τους στις πωλήσεις παιχτών. Κλασικό παράδειγμα είναι η Πόρτο η οποία κατάφερε από το 2005/06 έως το 2014/15 να βάλει στα ταμεία της από πωλήσεις παιχτών 657,5 εκατομμύρια ευρώ¹³. Ένα ενδεικτικό παράδειγμα της ικανότητας της πορτογαλικής ομάδας είναι η πώληση του Radamel Falcao στην Μονακό έναντι 47 εκατομμυρίων ευρώ ενώ για την απόκτησή του δύο χρόνια πριν είχε δαπανήσει μόλις 5,43 εκατομμύρια ευρώ.

Τα έσοδα των ομάδων που προκύπτουν από τις μεταγραφικές περιόδους δεν προστίθενται στα λειτουργικά τους έσοδα. Συγκεκριμένα τα λειτουργικά έσοδα περιλαμβάνουν:

- Τα έσοδα απ' τους αγώνες.
- Τα έσοδα από τα τηλεοπτικά δικαιώματα.
- Τα έσοδα από τις διαφημίσεις, χορηγίες, παραχωρήσεις δικαιωμάτων, κ.α.

Τα έσοδα απ' τις ευρωπαϊκές διοργανώσεις της UEFA ενσωματώνονται σε αυτές τις τρεις κατηγορίες όπως τα παρουσιάζει αναλυτικά το περιοδικό Deloitte Football Money League και θα παρουσιαστούν στην παρακάτω παράγραφο.

¹³ <https://bleacherreport.com/articles/2184931-13-biggest-selling-clubs-in-football>

4.2.4 Λειτουργικά έσοδα των αξιολογούμενων ομάδων 2016-19

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά τα λειτουργικά έσοδα των συλλόγων την τριετία 2016-19 σύμφωνα με το Deloitte Football Money League 20 καθώς και ο ρυθμός ανάπτυξης των εσόδων τους σε αυτό το διάστημα. Επιπροσθέτως γίνεται και μια προσπάθεια ανάλυσης των μεταπτώσεων στα έσοδα των συλλόγων και των παραγόντων που τις επηρεάζουν στηριζόμενη στο Deloitte Football Money League 20.

Πίνακας 8: Συνολικά λειτουργικά έσοδα των αξιολογούμενων ομάδων 2016-19

	2016/17 εκ €	2017/18 εκ €	2018/19 εκ €	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ 2016-19 εκ €	ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ 2016-19 (%)
ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	648,3	690,4	840,8	2179,5	22,8
ΡΕΑΛ ΜΑΔΡΙΤΗΣ	674,6	750,9	757,3	2182,8	10,9
ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	272,5	304,4	367,6	944,5	25,8
Μ. ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	676,3	666	711,5	2053,8	4,9
Μ.ΣΙΤΙ	527,7	568,4	610,6	1706,7	13,5
ΑΡΣΕΝΑΛ	487,6	439,2	445,6	1372,4	-9,5
ΤΟΤΕΝΑΜ	355,6	428,3	521,1	1305	31,7
ΤΣΕΛΣΙ	428	505,7	513,1	1446,8	16,5
ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	424,2	513,7	604,7	1542,6	29,8
ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	587,8	629,2	660,1	1877,1	10,9
ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	332,6	317,2	377,1	1026,9	11,8
ΙΝΤΕΡ	262,1	280,8	364,6	907,5	28,1
ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	405,7	394,9	459,7	1260,3	11,7
ΜΙΛΑΝ	190,2	207,7	204,7	602,6	21,1
ΠΑΡΙ ΣΕΝ ΖΕΡΜΕΝ	486,2	541,7	635,9	1663,8	23,5
ΛΥΩΝ	198,3	164	220,8	583,1	10,1

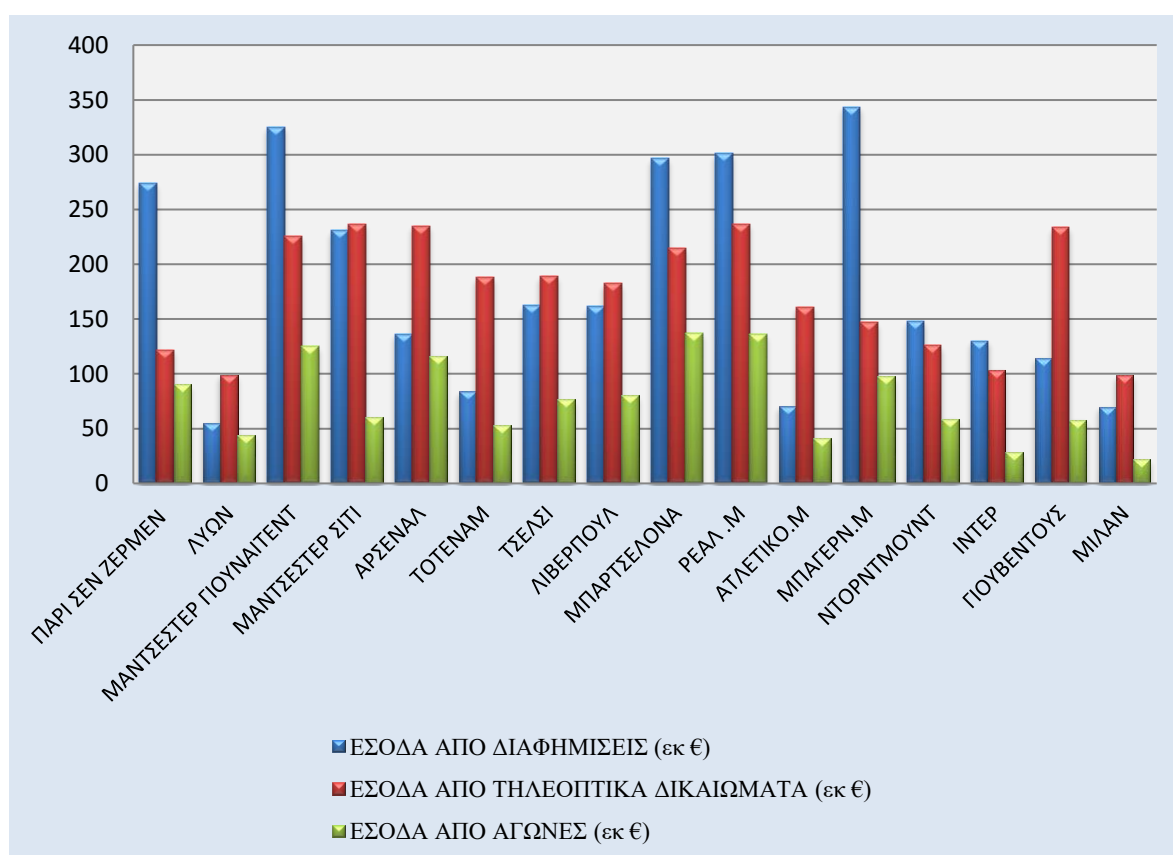
Πηγή: Deloitte Football Money League 20 και οι ετήσιες αναφορές των Λυών, Μίλαν

Ρεάλ Μαδρίτης, Μπαρτσελόνα και Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ είναι οι τρεις ομάδες με τα περισσότερα λειτουργικά έσοδα για την τριετία 2016-19. Αξιοσημείωτη είναι η ραγδαία οικονομική άνοδος της Τότεναμ η οποία κατάφερε να αυξήσει τα έσοδα της κατά 31,7%, περισσότερο από κάθε άλλη ομάδα ενώ η μοναδική ομάδα που παρουσίασε αρνητική ανάπτυξη εσόδων είναι η Άρσεναλ, γεγονός που οφείλεται και στη μέτρια αγωνιστική πορεία των τελευταίων χρόνων.

Επίσης διαπιστώνεται για άλλη μία φορά η οικονομική γιγάντωση των Παρί σεν Ζερμέν και Μάντσεστερ Σίτι μετά την αλλαγή ιδιοκτησίας, καθώς τα έσοδα τους τα τελευταία χρόνια παρουσιάζουν σταθερά ανοδική πορεία. Συγκεκριμένα, κατέγραψαν 23,5 και 13,5 % ανάπτυξη στα έσοδα τους. Η Μπάγερν βρέθηκε σταθερά στη 4^η θέση ενώ το δεύτερο μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης παρουσίασε η Λίβερπουλ. Ο αγγλικός σύλλογος κατάφερε να αυξήσει κατακόρυφα τα έσοδα τους λόγω της σημαντικής αγωνιστικής

βελτίωσης που παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια, με αποκορύφωμα την κατάκτηση του Champions League και της Premier League.

Οι δύο ομάδες με τα λιγότερα λειτουργικά έσοδα είναι οι Μίλαν και Λυών που φαίνεται να δυσκολεύονται να ανταγωνιστούν τις υπόλοιπες υπερδυνάμεις του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου. Ακολουθούνε Ίντερ και Ατλέτικο Μαδρίτης, οι οποίες αν και παρουσίασαν μεγάλο ρυθμό ανάπτυξης στα έσοδα τους, υπολείπονται ακόμα αρκετά έναντι των υπολοίπων. Στο παρακάτω γράφημα παρουσιάζεται αναλυτικά πως διανεμήθηκαν τα λειτουργικά έσοδα για την σεζόν 2016/17 σε διαφημιστικά, τηλεοπτικά και αγωνιστικά έσοδα:



Σχήμα 8: Κατανομή λειτουργικών εσόδων των αξιολογούμενων ομάδων 2016/17

Πρωταθλήτρια στα λειτουργικά έσοδα για τη χρονιά 2016/17 είναι η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ που κατάφερε να βάλει στα ταμεία της 676,3 εκατομμύρια ευρώ. Αν και η διοργάνωση του Europa League θεωρείται οικονομικά υποδυνέστερη του Champions League κάτι που υποτυπώνεται και στα νούμερα του Πίνακα 7, η Γιουνάιτεντ με την κατάκτηση του κατάφερε να πάρει το μεγαλύτερο μερίδιο απ' τις υπόλοιπες ομάδες της διοργάνωσης εισπράττοντας 44,5 εκατομμύρια ευρώ. Αν και σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά παρουσίασε πτώση της τάξεως των 13 εκατομμυρίων ευρώ, κατάφερε να παραμείνει στη 1^η

θέση της σχετικής λίστας χάριν στο ισχυρό “brand name” που έχει αποκτήσει τις τελευταίες δεκαετίες. Αυτό αποτυπώνεται πλήρως στα διαφημιστικά της έσοδα που αποτέλεσαν το 48% των συνολικών της εσόδων. Τέλος, μεγάλη συμβολή είχαν και τα έσοδα για τη τηλεοπτική κάλυψη των αγώνων της τόσο για τους εγχώριους αγώνες όσο και για τους διεθνείς της που της απέφεραν 225,9 εκατομμύρια ευρώ.

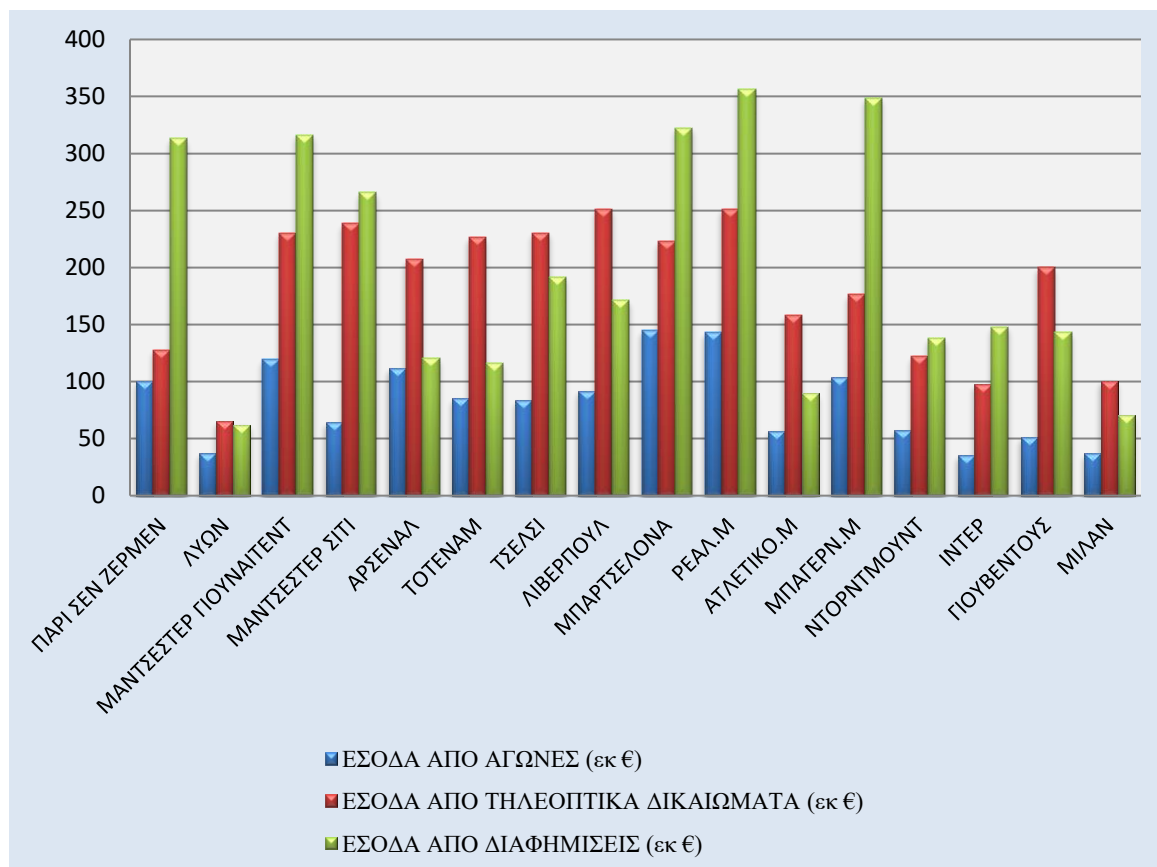
Τη δεύτερη και τρίτη θέση της σχετικής λίστας καταλαμβάνουν οι δυο ισπανικές ομάδες Ρεάλ Μαδρίτης και Μπαρτσελόνα με 674,6 και 648,3 εκατομμύρια ευρώ αντίστοιχα. Η Ρεάλ Μαδρίτης κατάφερε να αυξήσει τα έσοδα της κατά 55 εκατομμύρια ευρώ σε σχέση με το 2015/16, παρουσιάζοντας ανάπτυξη 8%. Η πολύ καλή αγωνιστική της παρουσία το 2016/17 που συνοδεύτηκε με την κατάκτηση για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά του Champions League, ρεκόρ που δεν είχε επιτύχει ποτέ ξανά καμία άλλη ομάδα, οδήγησε στην εκτόξευση των διαφημιστικών της εσόδων κατά 38 εκατομμύρια ευρώ. Η Μπαρτσελόνα είχε ανάπτυξη εσόδων 5% σε σχέση με την προηγούμενη και κατάφερε να βρεθεί στη πρώτη θέση των αγωνιστικών εσόδων, γεγονός που οφείλεται στην μεγάλη προσέλευση θεατών που ξεπέρασε τις 78 χιλιάδες κατά μέσο όρο (υψηλότερη μεταξύ των αξιολογούμενων ομάδων).

Μπάγερν Μονάχου, Μάντσεστερ Σίτι, Άρσενал και Παρί σεν Ζερμέν κινήθηκαν πολύ ψηλά στην παραγωγή εσόδων. Ο γερμανικός σύλλογος αν και σημείωσε πτώση της τάξεως του 4 %, κατάφερε χάρη στα διαφημιστικά της έσοδα που ήταν τα περισσότερα από κάθε άλλο σύλλογο να διατηρηθεί στις υψηλές θέσεις. Η Σίτι λόγω της αγωνιστικής της ανόδου είδε τόσο τα τηλεοπτικά της όσο και τα διαφημιστικά της έσοδα να αυξάνονται σημαντικά.

Στις τρεις τελευταίες θέσεις με τα χαμηλότερα έσοδα βρίσκονται κατά φθίνουσα σειρά οι Ίντερ, Λυών και Μίλαν. Η Ίντερ αν και κατάφερε να αυξήσει τα διαφημιστικά της έσοδα κατά 137 % φτάνοντας τα 130,1 εκατομμύρια ευρώ λόγω της εμπορικής συμφωνίας με την κινέζικη εταιρεία Suning, δεν κατάφερε να συναγωνιστεί τις κορυφαίες ευρωπαϊκές ομάδες. Η φτώχη αγωνιστική της επίδοσης συντέλεσε στη χαμηλή μέση προσέλευση με πληρότητα μόλις 60%. Η 7^η θέση που τερμάτισε δεν άφησε ευχαριστημένους τους οπαδούς της ομάδας, καθώς οι απαιτήσεις γύρω από τον σύλλογο είναι αρκετά υψηλές ειδικά μετά την αλλαγή ιδιοκτησίας της ομάδας (2013).

Όσον αφορά την Λυών και την Μίλαν, οι μέτριες αγωνιστικές πορείες των τελευταίων ετών αλλά και η αδυναμία επέκτασης του τμήματος μάρκετινγκ τους συντέλεσε στο γεγονός να τερματίσουν στις δύο τελευταίες θέσεις αντίστοιχα. Η Μίλαν μετά τη φυγή του Silvio Berlusconi από την ιδιοκτησία της ομάδας δεν έχει καταφέρει ακόμα να βρει τον τρόπο να πρωταγωνιστήσει τόσο σε αγωνιστικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο. Ενδεικτικό της πορείας αυτής η τελευταία παρουσία της στην δεκάδα των ομάδων με τα περισσότερα έσοδα ήταν τη σεζόν 2008/09 ενώ πλέον βρίσκεται οριακά στην λίστα του Deloitte Football Money League 20.

Για την αγωνιστική σεζόν 2017/18 τα λειτουργικά έσοδα των αξιολογούμενων ομάδων καταγράφονται στο παρακάτω γράφημα σύμφωνα με το Deloitte Football Money League 20:



Σχήμα 9: Κατανομή λειτουργικών εσόδων των αξιολογούμενων ομάδων 2017/18

Η Ρεάλ Μαδρίτης έγινε η πρώτη ομάδα στην ιστορία του ποδοσφαίρου που κατάφερε να ξεπεράσει το φράγμα των 700 εκατομμυρίων ευρώ. Η ισπανική ομάδα φαίνεται να εξαργύρωσε την απίστευτη αγωνιστική της πορεία καθώς το 2017/18 κατάφερε να κατακτήσει ξανά για τρίτη συνεχόμενη φορά το τρόπαιο του Champions League, επίτευγμα που δεν έχει επαναλάβει καμία άλλη ομάδα στην ιστορία της διοργάνωσης. Η καταπληκτική απόδοση εντός του γηπέδου συνέβαλε τα μέγιστα και στην άνοδο των διαφημιστικών της εσόδων κατά 54,8 εκατομμύρια ευρώ μέσω χορηγιών και πωλήσεων προϊόντων καθώς επίσημα θεωρείται η πιο επιτυχημένη ομάδα της δεκαετίας 2010-20. Η ενίσχυση του “brand name” της ως η πολυνίκης του θεσμού του Champions League (13 κατακτήσεις) αποτυπώνεται καθαρά στους εκατομμύρια ακολούθους της ομάδας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, γεγονός που συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό στη πρώτη θέση των ομάδων με τα περισσότερα έσοδα.

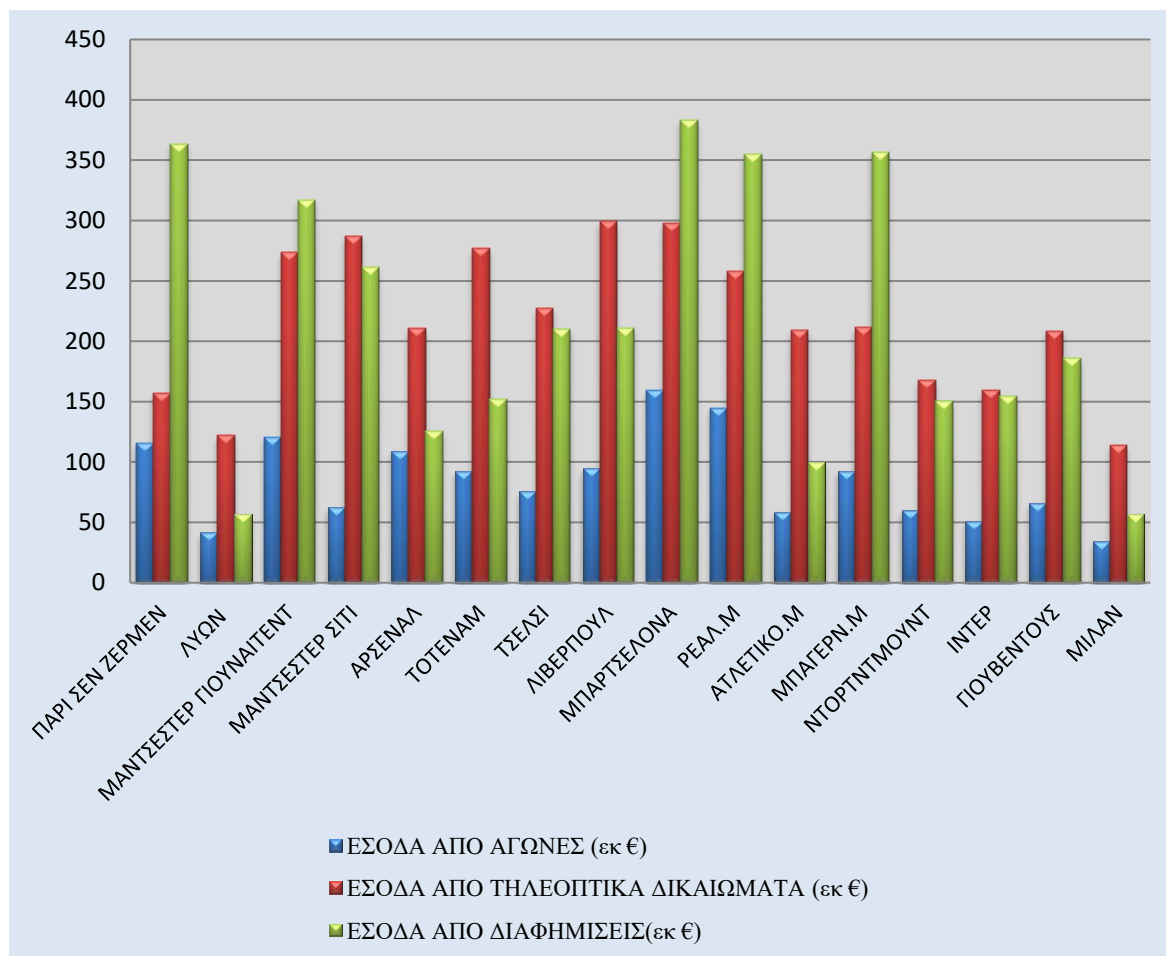
Η 2^η θέση της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ στο αγγλικό πρωτάθλημα που σηματοδότησε την επιστροφή του συλλόγου στη διοργάνωση του Champions League, δεν ήταν αρκετά για να τη διατηρήσουν στην πρώτη δυάδα των συλλόγων με τα περισσότερα λειτουργικά έσοδα. Η Μπαρτσελόνα με έσοδα που έφτασαν τα 690,4 εκατομμύρια ευρώ κατάφερε να εκμεταλλευτεί την κατάκτηση της La Liga και το γεγονός ότι παραμένει η πιο εμπορική και δημοφιλής ομάδα σε παγκόσμια κλίμακα. Αν και η μέση προσέλευση της παρουσίασε μικρή

πτώση σε σχέση με την περσινή σεζόν, η καινούργια τετραετής συμφωνία που υπεγράφη με την ιαπωνική Rakuten για χορηγό φανέλας καθώς και τα εμπορικά φιλικά παιχνίδια προετοιμασίας στην Αμερική κόντρα σε Ρεάλ και Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ οδήγησε στην αύξηση των διαφημιστικών της εσόδων κατά 28 εκατομμύρια ευρώ.

Η Ατλέτικο Μαδρίτης σημαδεύτηκε από την είσοδο της στο καινούργιο της στάδιο κάτι το οποίο μπορεί να αύξησε σημαντικά το χρέος της αλλά σημειώθηκε και σημαντική αύξηση της τάξεως του 39% στα αγωνιστικά έσοδα. Αυτό οφείλεται τόσο στο γεγονός ότι η χωρητικότητα του καινούργιου γηπέδου είναι αρκετά μεγαλύτερη έναντι του προηγούμενου όσο και στο ότι ένα καινούργιο γήπεδο ενισχύει σημαντικά το κύρος της ομάδας και γίνεται παραπάνω ελκυστική στις τάξεις των φιλάθλων της.

Η πτώση της Άρσενал κατά δύο θέσεις στο σχετικό πίνακα για τη σεζόν 2017/18 εξηγείται από τη μέτρια πορεία της ομάδας καθώς τερμάτισε στην 6^η θέση, μένοντας εκτός της διοργάνωσης του Champions League. Η αποτυχία αυτή συντέλεσε στην μείωση των εσόδων της κατά 7%, μεγαλύτερη απ'όλες τις αξιολογούμενες ομάδες. Η Μπάγερν για άλλη μια χρονιά βρέθηκε πίσω μόνο από τη Μπαρτσελόνα, την Ρεάλ και την Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ. Ο γερμανικός σύλλογος παρουσίασε αναπτύξη εσόδων 7 %, η οποία οφείλεται στην αύξηση των τηλεοπτικών της εσόδων κατά 30 εκατομμύρια ευρώ. Η Μάντσεστερ Σίτι ξεπέρασε για πρώτη φορά στην ιστορία της το φράγμα των 500 εκατομμυρίων ευρώ, δείγμα του πόσο έχει καταφέρει να μεγαλώσει τα τελευταία χρόνια.

Στις τρεις τελευταίες θέσεις με τα λιγότερα λειτουργικά έσοδα δεν υπήρξε κάποια αλλαγή ως προς τις ομάδες που τις απαρτίζουν, απλά μια μεταβολή στην προτελευταία και τελευταία θέση. Η Μίλαν αν και κατάφερε να αυξήσει τα έσοδα της κατά 8% παρέμεινε σε χαμηλά νούμερα σε σύγκριση βέβαια με τις υπόλοιπες αξιολογούμενες ομάδες. Η επιστροφή της στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις έφερε αισιοδοξία στις τάξεις των φιλάθλων της, γεγονός που αποτυπώθηκε στη μέση προσέλευση στο γήπεδο που έφτασε τις 51.472, αρκετά βελτιωμένη σε σχέση με τη περσινή φτωχή συγκομιδή. Όσον αφορά την Ίντερ, παρέμεινε στην 13^η θέση αν και τα έσοδα της βλετιώθηκαν κατά 7%. Η συμφωνία με την Pirelli για χορηγό φανέλα καθώς και άλλες εμπορικές συμφωνίες στην Κίνα λόγω του νέου ιδιοκτήτη, οδήγησαν σε σημαντική αύξηση τα διαφημιστικά της έσοδα κατά 18 εκατομμύρια ευρώ. Για την αγωνιστική σεζόν 2018/19:



Σχήμα 10: Κατανομή λειτουργικών εσόδων των αξιολογούμενων ομάδων 2018/19

Η Μπαρτσελόνα κατάφερε να βρεθεί στην κορυφή των συνολικών λειτουργικών εσόδων για την σεζόν 2018/19 εξαιτίας της μεγάλης ανάπτυξης που σημείωσε (22%). Η ανάπτυξη αυτή οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη ραγδαία άνοδο των διαφημιστικών αλλά και των αγωνιστικών εσόδων της, ποσά που δεν έχει καταφέρει κανένας άλλος ευρωπαϊκός σύλλογος να φτάσει. Η Μπαρτσελόνα σαν σύλλογος είχε δημοσιεύσει ένα 6-ετές πλάνο στρατηγικής από το 2015 μέχρι το 2021, το οποίο κατά κύριο λόγο στηρίζεται και επικεντρώνεται στη διεθνοποίηση των πηγών εσόδων της. Οι περισσότεροι σύλλογοι στηρίζουν ένα μεγάλο κομμάτι των εσόδων τους αποκλειστικά στα τηλεοπτικά δικαιώματα. Ο ισπανικός σύλλογος φαίνεται ότι αλλάζει προσανατολισμό και ταραίζει τις ισορροπίες στο θέμα της διεθνούς αγοράς. Τα διαφημιστικά έσοδα της έφτασαν τα 383,5 εκατομμύρια ευρώ, 19% παραπάνω από την προηγούμενη σεζόν και περισσότερα απ'τα συνολικά έσοδα της Μπορούσια Ντόρντμουντ που βρίσκεται στην 12^η θέση του σχετικού πίνακα. Τα αγωνιστικά έσοδα της ομάδας σημείωσαν άνοδο κατά 15 εκατομμύρια ευρώ, γεγονός που οφείλεται στην άνοδο της μέσης προσέλευσης και στην καλή αγωνιστική παρουσία της ομάδας που σφραγίστηκε με την κατάκτηση του 22^{ου} πρωταθλήματος και την παρουσία στα ημιτελικά της διοργάνωσης του Champions League όπου αποκλείστηκε από την μετέπειτα κάτοχο Λίβερπουλ.

Όσον αφορά την πρώτη τριάδα, δεν υπήρχαν αλλαγές ως προς τις ομάδες που την απαρτίζουν. Η Ρεάλ έπεσε από την πρώτη θέση των ομάδων παρουσιάζοντας ανάπτυξη μόλις 1%. Ο κύκλος της χρυσής τριετίας της ομάδας από το 2015 έως το 2018 που συνοδεύτηκε με την κατάκτηση τριών σερί Champions League νομοτελειακά έκλεισε κάτι που αποτυπώνεται και στην μέτρια αγωνιστική της παρουσία. Η 3^η θέση στο πρωτάθλημα της La Liga και ο αποκλεισμός στην πρώτη φάση των νοκ άουτ του Champions League από τον Άγιαξ αντικατοπτρίζει πλήρως την αγωνιστική πτώση της ομάδας. Μια ακόμη πιθανή εξήγηση για τον χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης εσόδων είναι και η φυγή του Cristiano Ronaldo ο οποίος αποτελεί τον πιο δημοφιλή ποδοσφαιριστή στον κόσμο. Αυτό μπορεί να επηρέασε ποικιλοτρόπως το κύρος του συλλόγου και ειδικότερα το τμήμα προώθησης προϊόντων του συλλόγου (πχ φανέλες του παίκτη κτλ).

Η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ διατηρήθηκε στην 3^η θέση της σχετικής λίστας μιας και κατάφερε να αυξήσει τα έσοδα της σε σχέση με τη περσινή σεζόν κατά 37,3 εκατομμύρια λίρες. Παρ'όλη την μέτρια αγωνιστική πορεία της ομάδας ο σύλλογος κατάφερε να διατηρήσει στα ίδια στάδια τα διαφημιστικά και αγωνιστικά έσοδα λόγω των ήδη υπάρχουσων εμπορικών συμφωνιών με χορηγούς και της υψηλής προσέλευσης στο γήπεδο που άγγιξε το 99% σε πληρότητα. Όπως σημειώθηκε και στην ετήσια οικονομική αναφορά ο σύλλογος προσπαθεί να διατηρεί σε υψηλό επίπεδο το αγωνιστικό τμήμα και να παραμένει ελκυστική σε κορυφαίους παίκτες. Οι παλιές επιτυχίες δεν εξασφαλίζουν τίποτα από μόνες τους γι'αυτό και ο σύλλογος καταφέρνει να ανταπεξέρχεται τόσο στον εγχώριο όσο και στον διεθνή ανταγωνισμό και μάλιστα παραμένει πρώτη στην Αγγλία σε έσοδα ακόμα και σε χρονιές που δεν συνοδεύονται με αγωνιστικές επιτυχίες.

Αξιοσημείωτη είναι η δεύτερη θέση της Παρί σεν Ζερμέν στα διαφημιστικά έσοδα. Η ομάδα μετά την έλευση του νέου ιδιοκτήτη το 2011 έχει γιγαντωθεί σε όλους τομείς και κυρίως σε οικονομικό-εμπορικό επίπεδο. Το καλοκαίρι του 2017/18 προχώρησε στην πιο ακριβή μεταγραφή στην ιστορία του ποδοσφαίρου όπου δαπάνησε 222 εκατομμύρια ευρώ για την απόκτηση του Neymar και μόλις ένα χρόνο αργότερα πραγματοποίησε την δεύτερη ακριβότερη μεταγραφή, δαπανώντας 135 εκατομμύρια ευρώ για την απόκτηση του Kylian Mbappe από την Μονακό. Η έλευση σπουδαίων παιχτών έχει αυξήσει κατακόρυφα το "brand name" του συλλόγου και συνεπώς τα έσοδα της ομάδας έχουν παρουσιάσει σημαντική ανάπτυξη.

Στις τρεις τελευταίες θέσεις παρέμειναν οι ίδιες ομάδες με τις δύο προηγούμενες σεζόν. Η Ίντερ αν και κατάφερε να παρουσιάσει ανάπτυξη της τάξεως του 30% φτάνοντας τα λειτουργικά της έσοδα στα 364,6 εκατομμύρια ευρώ που αποτελεί ρεκόρ για τον σύλλογο, έμεινε χαμηλά σε σχέση με τις υπόλοιπες μεγάλες ευρωπαϊκές ομάδες. Η τεράστια αύξηση της οφείλεται στην επιστροφή του συλλόγου στη διοργάνωση του Champions League μετά από το 2011/12 αλλά και στη νέα ψηφιακή καμπάνια που συντέλεσε στην αύξηση των ακολούθων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η Λυών κατάφερε να επιστρέψει και αυτή στο Champions League, αυξάνοντας σημαντικά τα έσοδα της κατά 56,6 εκατομμύρια ευρώ. Η κατασκευή του νέου γηπέδου αλλά και η διαρκής αύξηση των εσόδων δείχνει ότι ο γαλλικός σύλλογος μπορεί σταδιακά να εδραιωθεί στους ισχυρούς ευρωπαϊκούς συλλόγους. Η Μίλαν για άλλη μια χρονιά τερμάτισε χαμηλά στο πίνακα με τα

συνολικά λειτουργικά έσοδα, επιβεβαιώνοντας την ασταθή οικονομική της πορεία που είναι απόρροια και της μέτριας εικόνας της στο χορτάρι. Η 5^η θέση για μια ομάδα του βεληνεκούς της Μίλαν δεν μπορεί να αφήσει ευχαριστημένους τους οπαδούς της και όσο η ομάδα απουσιάζει από τους ομίλους του Champions League θα υπολείπεται των υπολοίπων αντιπάλων της.

4.3 ΈΞΟΔΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ

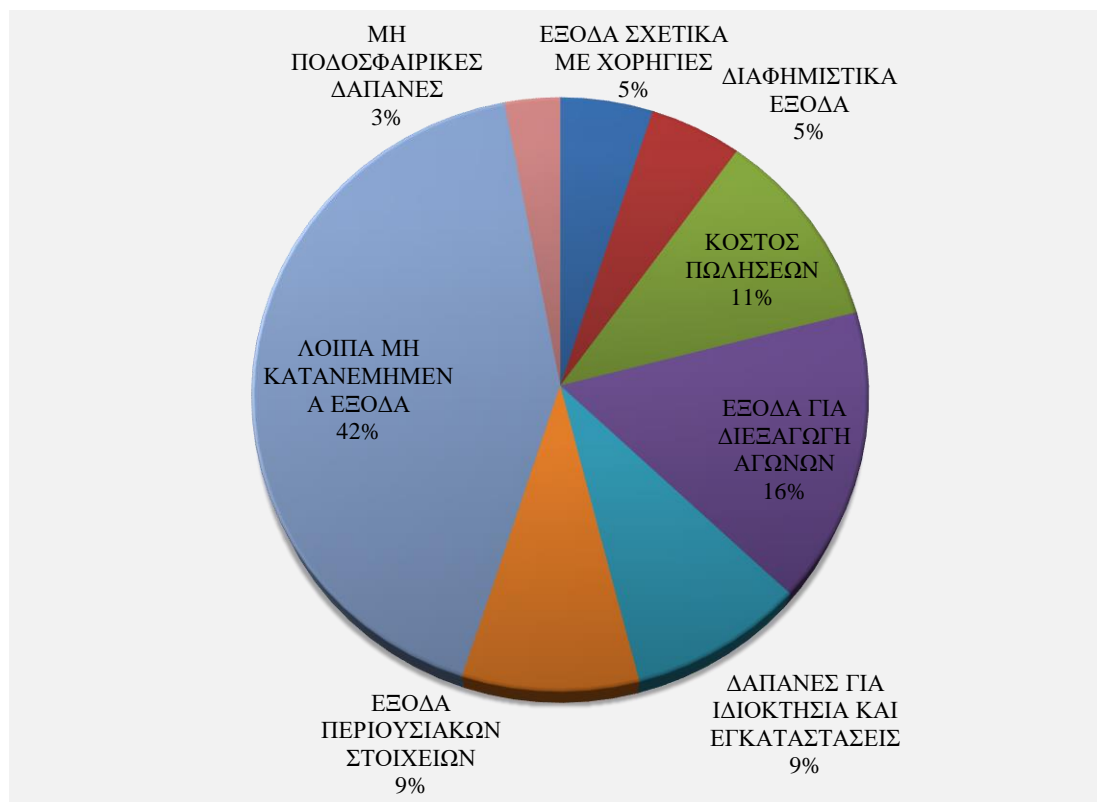
Ανάλογη της ραγδαίας ανόδου των εσόδων των ευρωπαϊκών συλλόγων υπήρξε και η αύξηση των εξόδων τους, με τις οικονομικές υποχρεώσεις και εκκρεμότητες των συλλόγων να πληθαίνουν διαρκώς. Σύμφωνα με το UEFA Club Licensing Benchmarking οι βασικές πηγές εξόδων είναι οι εξής:

- Τα λειτουργικά τους έξοδα.
- Οι μισθοί του προσωπικού που απαρτίζει μια ποδοσφαιρική ομάδα.
- Τα έξοδα κατά την μεταγραφική περίοδο.

4.3.1 Λειτουργικά έξοδα ευρωπαϊκών συλλόγων

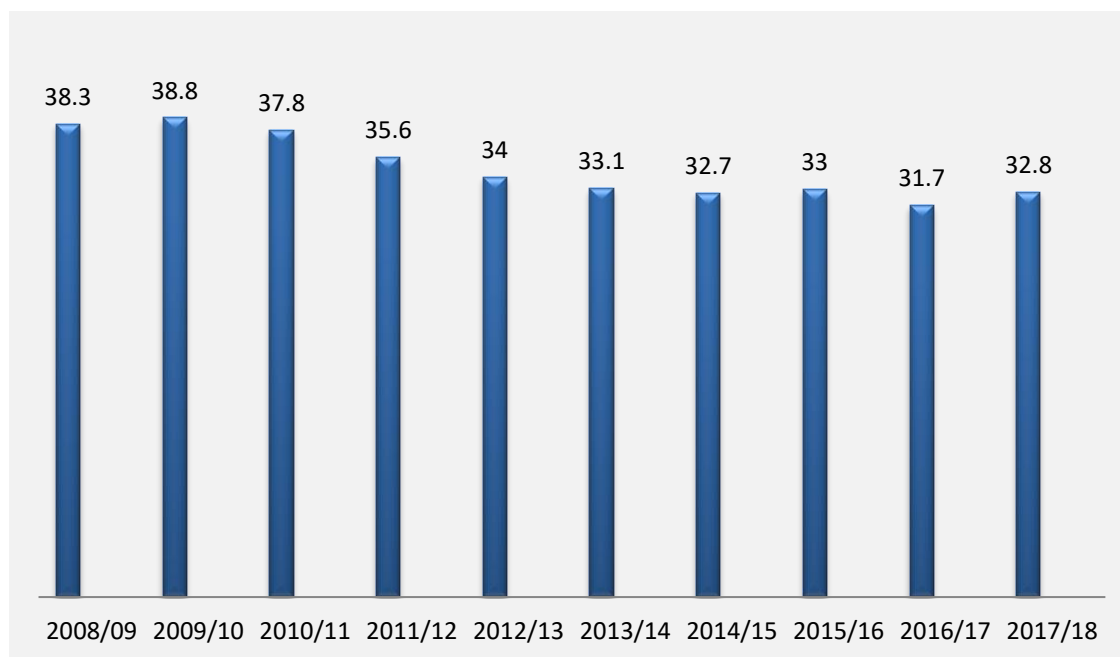
Σύμφωνα με το UEFA Club Licensing Benchmarking στα λειτουργικά έξοδα των ευρωπαϊκών ομάδων συμπεριλαμβάνονται έξοδα συντήρησης της ακίνητης περιουσίας των ομάδων (στάδιο, προπονητικές εγκαταστάσεις), διοικητικά έξοδα καθώς και αυτά που απαιτούνται για την διεξαγωγή των αγώνων. Στα λειτουργικά έξοδα δεν περιλαμβάνονται οι μισθοί του αγωνιστικού επιτελείου όπως του προπονητικού προσωπικού, των παιχτών και τα έξοδα για μεταγραφές.

Σύμφωνα με άρθρο της UEFA τη σεζόν 2017/18 τα λειτουργικά έξοδα των ευρωπαϊκών ομάδων έφτασαν τα 6,9 δισεκατομμύρια ευρώ και απορρόφησαν το 32,8 % των συνολικών τους εσόδων, 6 % παραπάνω σε σχέση με το 2016/17. Στο παρακάτω γράφημα καταγράφεται πως διαμοιράστηκαν τα λειτουργικά έξοδα των ευρωπαϊκών συλλόγων για την σεζόν 2017/18 από το UEFA Club Licensing Benchmarking Financial Year 2018:



Σχήμα 11: Κατανομή λειτουργικών εξόδων των ευρωπαϊκών συλλόγων 2017/18

Στο παρακάτω γράφημα παρουσιάζεται το ποσοστό επί των συνολικών εσόδων που απορροφούν τα λειτουργικά έξοδα από το 2008/09 μέχρι το 2017/18 σύμφωνα με το UEFA Club Licensing Benchmarking Financial Year 2018:



Σχήμα 12: Λειτουργικά έξοδα ευρωπαϊκών συλλόγων ως ποσοστό των εσόδων τους

Από το 2008/09 έχει σημειωθεί μια σημαντική πτώση του ποσοστού των εσόδων που καταλαμβάνουν τα λειτουργικά έξοδα. Ειδικά την διετία 2016-18 τα λειτουργικά έξοδα απορρόφησαν το χαμηλότερο ποσοστό. Σε αυτό συντέλεσαν οι ακόμα πιο αυστηρές επιβολές του FFP που περιορίζει σημαντικά τα έξοδα των ομάδων με βασική επιδίωξη τον οικονομικό εξορθολογισμό τους. Πολλές ομάδες μετά την καθιέρωση του αναθεώρησαν την οικονομική τους πολιτική έτσι ώστε να συμβαδίσουν με αυτά που επιτάσσει η UEFA και να αποφύγουν πιθανές κυρώσεις που θα τις επιφέρει σε ακόμα δυσκολέτερη θέση.

4.2.1.1 Λειτουργικά έξοδα αξιολογούμενων συλλόγων

Οι 16 αξιολογούμενες ομάδες βρέθηκαν όλες στην 20-αδα των ευρωπαϊκών συλλόγων με τα περισσότερα λειτουργικά έξοδα για τη διετία 2016-18 (εκτός της Ατλέτικο Μαδρίτης το 16/17) σύμφωνα με τις επίσημες αναφορές της UEFA. Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνονται τα λειτουργικά έξοδα των 16 συλλόγων και το ποσοστό που αποτελούν των συνολικών εσόδων τους:

Πίνακας 9:Λειτουργικά έξοδα των αξιολογούμενων ομάδων 2016-18

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΟΜΑΔΩΝ:	2016/17 εκ €	% ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	2017/18 εκ €	% ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ
ΠΑΡΙ ΣΕΝ ΖΕΡΜΕΝ	147	29	149	27
ΛΥΩΝ	105	53	105	64
Μ.ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	148	22	144	22
Μ.ΣΙΤΙ	156	28	160	29
ΑΡΣΕΝΑΛ	111	23	128	28
TOTENAM	116	33	96	22
ΤΣΕΛΣΙ	123	29	139	28
ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	109	25	118	23
ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	215	33	211	31
ΡΕΑΛ.Μ	200	30	245	33
ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	34	-	70	20
ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	196	33	189	30
ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	147	44	150	47
ΙΝΤΕΡ	64	24	68	24
ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	100	24	118	29
ΜΙΛΑΝ	72	36	91	42

Πηγή: UEFA Club Licensing FY 2017-18

Παρατηρούμε ότι Μπαρτσελόνα και Ρεάλ είναι οι δύο ομάδες με τα περισσότερα λειτουργικά έξοδα για τη διετία 2016-2018. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο ότι οι δύο σύλλογοι έχουν στην πλήρη ιδιοκτησία τους τα στάδιά τους άρα και οι δαπάνες συντήρησης αυτών βαραίνει αποκλειστικά τις ίδιες, όπως επωμίζονται βεβαίως εξ'ολοκλήρου και τα κέρδη που πηγάζουν απ'αυτά. Επίσης πρόκειται για τις ομάδες με τα περισσότερα έσοδα μέσω διαφημίσεων και χορηγών, άρα και πιθανό οι επενδύσεις τους σε αυτόν τον τομέα να είναι αρκετά υψηλότερες σε σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες.

Η Ατλέτικο Μαδρίτης είναι η ομάδα με τα λιγότερα λειτουργικά έξοδα και ακολουθούν οι ιταλικοί σύλλογοι Ίντερ και Μίλαν. Βέβαια πολύ σημαντικό ρόλο παίζει και το ποσοστό των εσόδων που απορροφούν. Στη πιο δεινή θέση φαίνεται να βρίσκεται η Λυών και έπεται η Μπορούσια Ντόρντμουντ. Μάλιστα ο γαλλικός σύλλογος τη σεζόν 2017/18 φαίνεται να δαπάνησε το 64% των εσόδων της σε λειτουργικά έξοδα, αφήνοντας ένα πολύ μικρό ποσοστό σε επενδύσεις, μισθούς, μεταγραφές και άλλες δραστηριότητες.

4.3.1.2 Λειτουργικά έξοδα ομάδων ανά την Ευρώπη 2016-18

Σύμφωνα με το UEFA Club Licensing Benchmarking, οι ομάδες της Premier League και της Bundesliga είχαν τα υψηλότερα λειτουργικά έξοδα για την διετία 2016-2018. Αυτό εξηγείται σε ένα μεγάλο ποσοστό από το γεγονός ότι οι σύλλογοι αυτών των

πρωταθλημάτων έχουν επενδύσει περισσότερο στο χώρο των διαφημιστικών επιχειρήσεων που τους απέφερε και τα περισσότερα σχετικά έσοδα. Προφανώς το κόστος αυτών των εγχειρημάτων ήταν αρκετά υψηλό, κάτι που οδήγησε τις ομάδες στις πρώτες θέσεις του σχετικού πίνακα. Επιπλέον σε αρκετές ομάδες της Αγγλίας και της Γερμανίας, τα στάδια ανήκουν αποκλειστικά στις ίδιες με αποτέλεσμα τα έξοδα συντήρησης τους να είναι αποκλειστική αρμοδιότητα των ίδιων, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης όπως θα αναλυθεί και στη συνέχεια. Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται τα 20 πρωταθλήματα με τα περισσότερα λειτουργικά έξοδα στην Ευρώπη καθώς και το ποσοστό που αποτελούν επί των εσόδων τους για την διετία 2016-18 βάσει των ετήσιων αναφορών της UEFA:

Πίνακας 10: Λειτουργικά έξοδα συλλόγων ανά την Ευρώπη

2016/17	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ 2016/17 εκ €	% ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	2017/18	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ 2017/18 εκ €	% ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ
ΑΓΓΛΙΑ	1178	22	ΑΓΓΛΙΑ	1236	23
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	979	35	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	1077	34
ΙΣΠΑΝΙΑ	862	30	ΙΣΠΑΝΙΑ	1021	32
ΙΤΑΛΙΑ	643	30	ΙΤΑΛΙΑ	695	30
ΓΑΛΛΙΑ	606	37	ΓΑΛΛΙΑ	642	38
ΡΩΣΙΑ	202	25	ΡΩΣΙΑ	218	29
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	225	45	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	238	48
ΤΟΥΡΚΙΑ	214	29	ΒΕΛΓΙΟ	204	52
ΒΕΛΓΙΟ	181	47	ΤΟΥΡΚΙΑ	219	29
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	186	43	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	203	46
ΕΛΒΕΤΙΑ	98	42	ΕΛΒΕΤΙΑ	94	43
ΑΥΣΤΡΙΑ	74	42	ΑΥΣΤΡΙΑ	74	42
ΣΚΩΤΙΑ	82	39	ΣΚΩΤΙΑ	84	37
ΔΑΝΙΑ	89	50	ΔΑΝΙΑ	93	50
ΕΛΛΑΔΑ	81	69	ΕΛΛΑΔΑ	79	57
NORΒΗΓΙΑ	75	49	ΣΟΥΗΔΙΑ	78	51
ΣΟΥΗΔΙΑ	74	51	NORΒΗΓΙΑ	68	47
ΙΣΡΑΗΛ	52	48	ΠΟΛΩΝΙΑ	66	53
ΠΟΛΩΝΙΑ	58	38	ΚΑΖΑΚΣΤΑΝ	45	37
ΚΡΟΑΤΙΑ	34	82	ΙΣΡΑΗΛ	51	48

Πηγή: UEFA Club Licensing Benchmarking FY 2017-18

Αν και φαινομενικά οι αγγλικές με τις γερμανικές ομάδες εμφανίζονται στη πιο δεινή θέση λόγω των περισσότερων λειτουργικών εξόδων τους, ιδιαίτερα κομβικής σημασίας είναι και το ποσοστό των εσόδων που αυτά καταλαμβάνουν. Τα λειτουργικά έξοδα των αγγλικών και γερμανικών ομάδων απορροφήσανε μόλις το 22 % και 35 % των εσόδων τους το 2016/17. Ειδικά των αγγλικών ομάδων το ποσοστό επί των εσόδων ήταν το χαμηλότερο από κάθε άλλο ευρωπαϊκό πρωτάθλημα. Αυτό μεταφράζεται στο ότι οι αγγλικές ομάδες έχουν ακόμα αρκετά έσοδα που μπορούν να επενδύσουν είτε σε μισθούς του προσωπικού

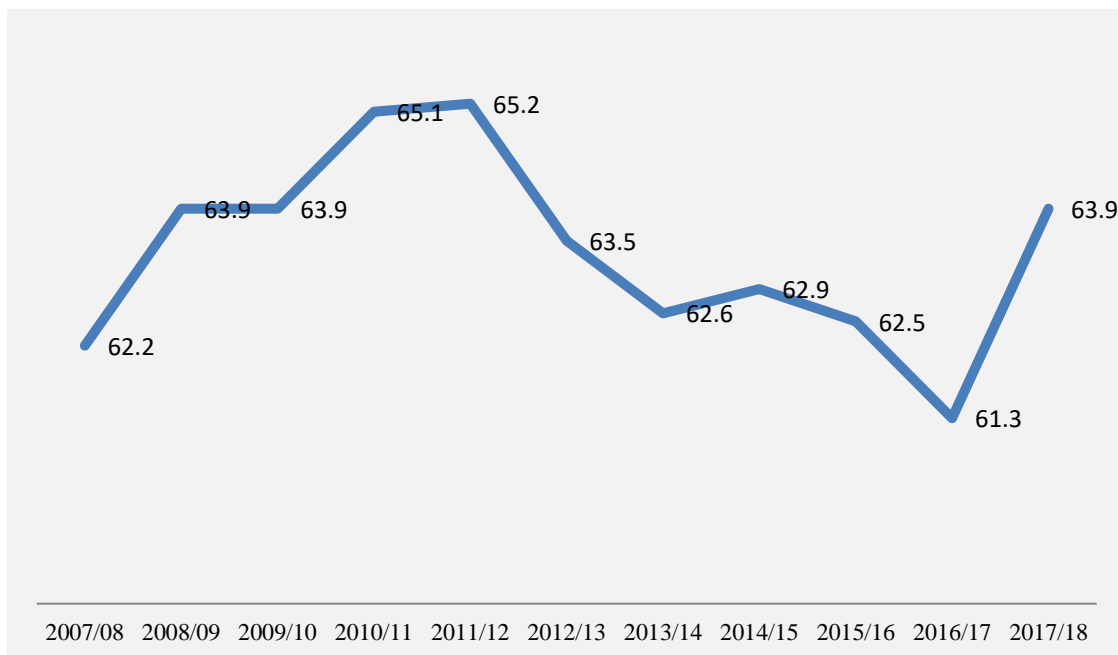
(παίχτες, προπονητή) είτε σε μεταγραφές στελεχώνοντας το αγωνιστικό τους τμήμα. Γενικά παρατηρείται ότι στα 5 “μεγάλα” πρωταθλήματα το ποσοστό επί των εσόδων είναι από τα χαμηλότερα που εξηγεί και τις αντίστοιχες επενδύσεις από τις αντίστοιχες ομάδες. Οι ελληνικές ομάδες μαζί με αυτές της Κροατίας την σεζόν 2016/17 παρουσίασαν το χειρότερο ποσοστό με 69 και 82 % αντίστοιχα, αφήνοντας ένα πολύ μικρό μέρος των εσόδων τους να επενδυθεί σε άλλες δραστηριότητες.

Στα πρωταθλήματα εκτός της 20-αδας με τα περισσότερα λειτουργικά έξοδα παρατηρείται ακόμα πιο έντονα το φαινόμενο τα λειτουργικά έξοδα να απορροφούν μεγαλύτερο ποσοστό των συνολικών τους εσόδων με μέσο όρο κοντά στο 50%. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι ομάδες της Λιθουανίας και του Γιβραλτάρ όπου τη σεζόν 2017/18 τα λειτουργικά τους έξοδα απορρόφησαν το 88 και 86 % αντίστοιχα. Προφανώς αυτό δεν αφήνει πολλά περιθώρια αξιοποίησης των υπολοίπων εσόδων τους σε αναβάθμιση του αγωνιστικού τους τμήματος, κάτι που αποτυπώνεται και στην γενική κατάταξη των χωρών στους πίνακες της UEFA, με τις δύο χώρες να βρίσκονται αρκετά χαμηλά.

4.3.2 Έξοδα ευρωπαϊκών συλλόγων σε μισθούς

Στα έξοδα των ποδοσφαιρικών συλλόγων για μισθούς συμπεριλαμβάνονται όλες οι πληρωμές στους εργαζομένους δηλαδή παίκτες, προπονητικό επιτελείο, τεχνικό διευθυντή καθώς και τυχόν μπόνους που μπορεί να έχει τάξει η διοίκηση μιας ομάδας για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (πχ κατάκτηση πρωταθλήματος, έξοδος στην Ευρώπη, παραμονή κατηγορίας κτλ). Επιπρόσθετα συμπεριλαμβάνονται διάφορες κοινωνικές δωρεές που πραγματοποιούν συχνά οι ομάδες και για την ενίσχυση της δημόσιας εικόνας τους. Για παράδειγμα η Μάντσεστερ Σίτι στην ετήσια οικονομική της αναφορά για το 2018/19 δήλωσε ότι πρόσφερε σε δωρεές περίπου 3,6 εκατομμύρια λίρες για την ανάπτυξη της κοινότητας και των νέων παιδιών μέσω της Premier League.

Ένας τρόπος για να μπορέσουν οι ομάδες που δεν έχουν τόσο ισχυρό “brand name” να ελκύσουν παίκτες εγνωσμένης αξίας είναι να τους δελεάσουν με υψηλόβαθμα συμβόλαια, δυσανάλογα πολλές φορές της πραγματικής τους αξίας τα οποία βέβαια σε βάθος χρόνου μπορεί να τις φέρουν σε δεινή οικονομική θέση. Έτσι λοιπόν οι ευρωπαϊκοί σύλλογοι επενδύουν μεγάλο ποσοστό των εσόδων τους στους μισθούς όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα από το UEFA Club Licensing Benchmarking FY 2018:



Σχήμα 13:Ποσοστό των εσόδων που επενδύουν οι ευρωπαϊκοί σύλλογοι σε μισθούς

Αν και στο διάστημα 2013-2017 είχε σημειωθεί μια πτώση στο ποσοστό των εσόδων που καταλάμβαναν οι μισθοί με το ιστορικό χαμηλό του 2017, τη σεζόν 2017/18 καταγράφηκε σημαντική αύξηση που έφτασε τα επίπεδα της προηγούμενης δεκαετίας. Σαφώς και η επίδραση του FFP είναι εμφανής καθώς το 2016/17 σημειώθηκε το χαμηλότερο ποσοστό της τελευταίας δεκαετίας 2008-18.

4.3.2.1 Έξοδα συλλόγων σε μισθούς ανά την Ευρώπη 2016-18

Για την σεζόν 2017/18 οι σύλλογοι των 5 “μεγάλων” πρωταθλημάτων ευθύνονταν για το 90 % της αύξησης των δαπανών σε μισθούς σε όλη την Ευρώπη. Συγκεκριμένα, το μερίδιο ευθύνης της αύξησης παρουσιάζεται στο παρακάτω γράφημα (UEFA Club Licensing Benchmarking FY 2018):



Σχήμα 14: Κατανομή ποσοστού αύξησης των μισθών 2017/18

Παρατηρείται μέσω του Σχήματος 14 ότι τη μεγαλύτερη ευθύνη για την αύξηση στους μισθούς των ευρωπαϊκών συλλόγων την έχουν οι ισπανικοί σύλλογοι. Αυτό ευθύνεται κατά κύριο λόγο στη Μπαρτσελόνα και στη Ρεάλ Μαδρίτης, όπου βάσει του Πίνακα 13 είναι οι σύλλογοι με τα μεγαλύτερα έξοδα σε μισθούς. Οι δύο ισπανικοί σύλλογοι διαθέτουν μερικούς από τους πιο ακριβοπληρωμένους παίκτες (Cristiano Ronaldo πριν πάρει μεταγραφή στη Γιουβέντους, Messi, Suarez). Στον πίνακα που ακολουθεί καταγράφονται τα ευρωπαϊκά πρωταθλήματα με τα περισσότερα έξοδα σε μισθούς καθώς και το ποσοστό επί των εσόδων τους για τις σεζόν 2016/17 και 2017/18:

Πίνακας 11: Έξοδα συλλόγων σε μισθούς ανά την Ευρώπη 2016-18

2016/17	ΕΞΟΔΑ ΣΕ ΜΙΣΘΟΥΣ εκ €	% ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	2017/18	ΕΞΟΔΑ ΣΕ ΜΙΣΘΟΥΣ εκ €	% ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ
ΑΓΓΛΙΑ	2968	56	ΑΓΓΛΙΑ	3235	59
ΙΣΠΑΝΙΑ	1688	58	ΙΣΠΑΝΙΑ	2020	64
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	1492	53	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	1664	53
ΙΤΑΛΙΑ	1420	66	ΙΤΑΛΙΑ	1495	65
ΓΑΛΛΙΑ	1115	68	ΓΑΛΛΙΑ	1281	76
ΡΩΣΣΙΑ	582	72	ΡΩΣΣΙΑ	527	70
ΤΟΥΡΚΙΑ	557	76	ΤΟΥΡΚΙΑ	592	79
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	304	60	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	331	75
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	292	68	ΒΕΛΓΙΟ	279	71
ΒΕΛΓΙΟ	256	67	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	301	61
ΕΛΒΕΤΙΑ	156	67	ΕΛΒΕΤΙΑ	152	70
ΑΥΣΤΡΙΑ	124	69	ΑΥΣΤΡΙΑ	121	68
ΣΚΩΤΙΑ	123	59	ΣΚΩΤΙΑ	143	63
ΔΑΝΙΑ	110	61	ΔΑΝΙΑ	119	64
ΟΥΚΡΑΝΙΑ	87	98	ΟΥΚΡΑΝΙΑ	83	76
ΕΛΛΑΔΑ	114	97	ΚΑΖΑΚΣΤΑΝ	80	66
ΚΑΖΑΚΣΤΑΝ	85	72	ΕΛΛΑΔΑ	101	74
ΙΣΡΑΗΛ	84	77	ΙΣΡΑΗΛ	82	78
ΣΟΥΗΔΙΑ	90	62	ΣΟΥΗΔΙΑ	94	61
ΠΟΛΩΝΙΑ	87	57	ΠΟΛΩΝΙΑ	92	74

Πηγή: UEFA Club Licensing Benchmarking FY 2017-18

Παρατηρείται μέσω του Πίνακα 11 ότι οι αγγλικοί σύλλογοι δαπανήσανε τα περισσότερα σε μισθούς και ακολούθησαν οι σύλλογοι των υπολοίπων από τα 5 “μεγάλα” πρωταθλήματα. Αυτό εξηγείται καθώς πρόκειται για τα πιο εμπορικά πρωταθλήματα της Ευρώπης όπου προσελκύουν παίκτες παγκόσμιας κλάσης, οι οποίοι αμείβονται με αρκετά υψηλά συμβόλαια. Οι μεγαλύτεροι αστέρες του ποδοσφαιρικού στερεώματος (Messi, Cristiano Ronaldo, Neymar κ.α) αγωνίζονται σε αυτά τα πρωταθλήματα με τους μισθούς τους να τους κατατάσσουν στους πιο ακριβοπληρωμένους αθλητές.

Οι αγγλικοί σύλλογοι για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν τις υπόλοιπες υπερδυνάμεις του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου (πχ Ρεάλ Μαδρίτης, Γιουβέντους) και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί έχουν αναγκαστεί τα τελευταία χρόνια να αυξήσουν τους μισθούς σε παίκτες έτσι ώστε να γίνουν ελκυστικοί σε παγκόσμιας κλάσης παίκτες (Barros and Leach 2006). Επίσης οι αγγλικές ομάδες έχουν να αντιμετωπίσουν εκτός του ευρωπαϊκού ανταγωνισμού και τον εγχώριο που αποτελεί από τους πιο σκληρούς στην Ευρώπη. Υπάρχουν αρκετές εγχώριες διοργανώσεις όπως το League Cup και το FA Cup, οπότε όπως είναι εύκολα αντιληπτό οι αγγλικοί σύλλογοι αναγκάζονται πολλές φορές να αγωνιστούν σε αυτές με πολλούς από τους αναπληρωματικούς τους.

Σε αυτήν την διετία φαίνεται να ξεδεύτηκαν αρκετά μεγάλα ποσά και από τις ρωσικές και τούρκικες ομάδες. Τα συγκεκριμένα πρωταθλήματα δεν είναι αρκετά εμπορικά αλλά

διαθέτουν ομάδες με μεγάλη οικονομική επιφάνεια όπως η Ζενίτ, Φενέρμπαχτσε, ΤΣΣΚΑ Μόσχας κ.α, οι οποίες στην προσπάθεια τους να ανταγωνιστούν τις μεγάλες υπερδυνάμεις του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου και να προσελκύσουν ποδοσφαιριστές παγκοσμίου επιπέδου, αναγκάζονται να πληρώνουν υψηλά συμβόλαια για να τους δελεάσουν.

Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι οι ομάδες από τα μικρότερα ευρωπαϊκά πρωταθλήματα, συμπεριλαμβανομένου και της ελληνικής Super League, επενδύουν πολύ μεγάλο ποσοστό των εσόδων τους στους μισθούς. Για παράδειγμα οι ελληνικές ομάδες με αυτές της Ουκρανίας, επένδυσαν το 97 και 98 % αντίστοιχα των συνολικών τους εσόδων σε μισθούς τη σεζόν 2016/17, γεγονός που αφήνει πολύ μικρά περιθώρια για περαιτέρω επενδύσεις και ανάπτυξη.

Το 2018/19 οι σύλλογοι των 5 “μεγάλων” πρωταθλημάτων σύμφωνα με το Deloitte Annual Review of Football Finance δαπάνησαν σε μισθούς λίγο παραπάνω από 10,6 δισεκατομμύρια ευρώ, περίπου 945 εκατ ευρώ παραπάνω σε σχέση με την προηγούμενη σεζόν. Πρώτοι στη σχετική κατηγορία οι σύλλογοι της Premier League με 3,5 δισεκατομμύρια ευρώ ενώ ακολουθούν οι ισπανικοί κατά 1,4 δισεκατομμύρια λιγότερα. Όπως είδαμε και στο Σχήμα 3, οι αγγλικές ομάδες έχουν τα περισσότερα έσοδα που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην κεντρική διαχείριση της Premier League. Η οικονομική ασφάλεια που αισθάνονται έδωσε το έναυσμα να επενδύσουν στο αγωνιστικό στέλεχος και να αυξήσουν κατά 11 % τα έξοδα σε μισθούς. Στο παρακάτω πίνακα αναλύονται τα έξοδα σε μισθούς των ομάδων των 5 “μεγάλων” πρωταθλημάτων την τριετία 2016-19 αλλά και τι ποσοστό επί των συνολικών τους εσόδων καταλαμβάνουν.

Πίνακας 12: Έξοδα σε μισθούς ομάδων των 5 “μεγάλων” πρωταθλημάτων 2016-19

5 “ΜΕΓΑΛΑ” ΠΡΩΤΑΘΛΗΜΑΤΑ	2016/17 εκ €	2017/18 εκ €	2018/19 εκ €	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΠΟΣΟΣΤΟΥ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΠΟΥ ΑΠΟΡΡΟΦΟΥΝ ΟΙ ΜΙΣΘΟΙ (2016-19)
PREMIER LEAGUE	2894	3217	3579	58,3
LA LIGA	1691	2031	2093	62,3
BUNDESLIGA	1478	1674	1798	53,3
SERIE A	1401	1487	1757	68
LIGUE 1	1078	1262	1389	71,3

Πηγή: Deloitte Annual Review of Finance Football 2020

Οι γαλλικοί σύλλογοι επενδύουν το μεγαλύτερο ποσοστό των εσόδων τους σε μισθούς σύμφωνα με τον Πίνακα 12. Αυτό οφείλεται στο ότι οι ομάδες της Ligue 1 έχουν τα

χαμηλότερα έσοδα σε σύγκριση με τις υπόλοιπες των 5 “μεγάλων” και στο ότι το κύρος του πρωταθλήματος δεν είναι ακόμα σε τόσο υψηλό επίπεδο. Για παράδειγμα αν ένας παίχτης έχει μπει στο στόχαστρο ομάδων της Αγγλίας και της Γαλλίας, είναι πιο πιθανό να δελεαστεί από την προοπτική της Premier League. Βέβαια τα τελευταία χρόνια η άνοδος της Παρί σεν Ζερμέν και άλλων ομάδων (Λυών, Μονακό) συντέλεσε στην ισχυροποίηση του “brand name” της λίγκας και ειδικά οι μεταγραφές παιχτών υψηλού επιπέδου (πχ Neymar και Mbarre). Παρ’όλα αυτά υστερεί ακόμα αρκετά σε σχέση με τα υπόλοιπα τέσσερα πρωταθλήματα. Ενδεικτικό του ελλιπέστατου ανταγωνισμού της Ligue 1 είναι το γεγονός ότι το 2018/19 σε τέσσερις ομάδες (Παρί σεν Ζερμέν, Μαρσείγ, Λυών και Μονακό) οφείλονταν παραπάνω από το 50 % της αύξησης των εξόδων σε μισθούς.

Η Serie A αν και αποτέλεσε το σπουδαιότερο πρωτάθλημα της Ευρώπης στα μέσα της δεκαετίας των 90ς, τα τελευταία χρόνια έχει χάσει αισθητά τη παλιά της αίγλη. Το σκάνδαλο Coriopolis που οδήγησε στον υποβιβασμό της Γιουβέντους κράτησε πίσω την ανάπτυξη του πρωταθλήματος με αποτέλεσμα οι ιταλικές ομάδες προκειμένου να συναγωνιστούν τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές ομάδες και να προσελκύσουν παίκτες παγκόσμιας εμβέλειας, να αναγκάζονται να επενδύουν μεγάλο κομμάτι των εσόδων τους στους μισθούς του αγωνιστικού τους τμήματος. Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται οι ομάδες που δαπάνησαν τα περισσότερα σε μισθούς την διετία 2016-18:

Πίνακας 13:Σύλλογοι με τα περισσότερα έξοδα σε μισθούς 2017/18

	2016/17	% ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ		2017/18	% ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ
ΡΕΑΛ.Μ	406	60	ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	529	77
ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	378	58	ΡΕΑΛ.Μ	431	57
Μ.ΣΙΤΙ	334	60	ΠΣΖ	337	62
Μ.ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	306	45	Μ.ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	334	50
ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	276	47	ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	315	50
ΠΣΖ	272	54	Μ.ΣΙΤΙ	314	56
ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	264	64	ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	298	58
ΤΣΕΛΣΙ	256	61	ΤΣΕΛΣΙ	275	55
ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	244	57	ΑΡΣΕΝΑΛ	271	60
ΑΡΣΕΝΑΛ	234	48	ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	261	65
ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	178	53	ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	212	60
ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	178	66	ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	187	59
ΙΝΤΕΡ	155	58	ΕΒΕΡΤΟΝ	180	85
TOTENAM	148	41	TOTENAM	167	39
ROMA	145	83	ΙΝΤΕΡ	159	55
ΒΟΛΦΣΜΠΟΥΡΓΚ	139	70	ROMA	159	64
ΚΡΙΣΤΑΛ ΠΑΛΑΣ	133	79	ΜΙΛΑΝ	150	70
ΛΕΣΤΕΡ	132	48	ΛΕΣΤΕΡ	134	75
ΣΑΟΥΘΑΜΠΤΟΝ	131	62	ΜΟΝΑΚΟ	133	108
ΜΙΛΑΝ	128	65	ΚΡΙΣΤΑΛ ΠΑΛΑΣ	132	78

Πηγή: UEFA Club Licensing Benchmarking FY 2017-2018

Από τον Πίνακα 13 προκύπτει ότι Ρεάλ Μαδρίτης και Μπαρτσελόνα είναι οι ομάδες που ξοδέψανε τα περισσότερα στους μισθούς του αγωνιστικού τους επιτελείου τη διετία 2016-18. Η παρουσία των Cristiano Ronaldo και Messi αντίστοιχα στις δύο ισπανικές ομάδες συντέλεσε σημαντικά σε αυτήν την πρωτιά καθώς αποτελούν τους δυο πιο ακριβοπληρωμένους ποδοσφαιριστές του κόσμου. Οι δύο ομάδες του Μάντσεστερ αλλά και οι Μπάγερν Μονάχου με την Παρί σεν Ζερμέν δαπάνησαν σημαντικά ποσά σε μισθούς.

Η συντηρητική οικονομική στρατηγική της Τότεναμ διατυπώνεται για ακόμα μία φορά και στα ποσά που ξοδεύει σε μισθούς καθώς αυτά απορρόφησαν μόλις το 41 και 39 % για τις σεζόν 2016/17 και 2017/18 αντίστοιχα, που αποτελούν τα χαμηλότερα ποσοστά μεταξύ των 20 ομάδων με τους μεγαλύτερους μισθούς. Ιδιαίτερα αρνητική εντύπωση αποτελεί το ποσοστό των εσόδων που απορρόφησαν οι μισθοί στην ομάδα της Μονακό το 2017/18, που έφτασε το 108 %.

4.3.3 Έξοδα ευρωπαϊκών συλλόγων σε μεταγραφές

Όπως σημειώθηκε και προηγουμένως ο σκληρός ανταγωνισμός στο ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο ωθεί τις ομάδες πολλές φορές να ξοδεύουν αλόγιστα ποσά για την στελέχωση του αγωνιστικού τους τμήματος προκειμένου να χτίσουν μια άκρως επιτυχημένη ομάδα με σκοπό την κατάκτηση τίτλων. Αυτή η επιπόλαια οικονομική διαχείριση έχει οδηγήσει πολλούς ιστορικούς συλλόγους στην οικονομική αφάνεια με τα χρέη διαρκώς να διογκώνονται και ο ισολογισμός στο τέλος κάθε σεζόν να έχει αρνητικό πρόσημο.

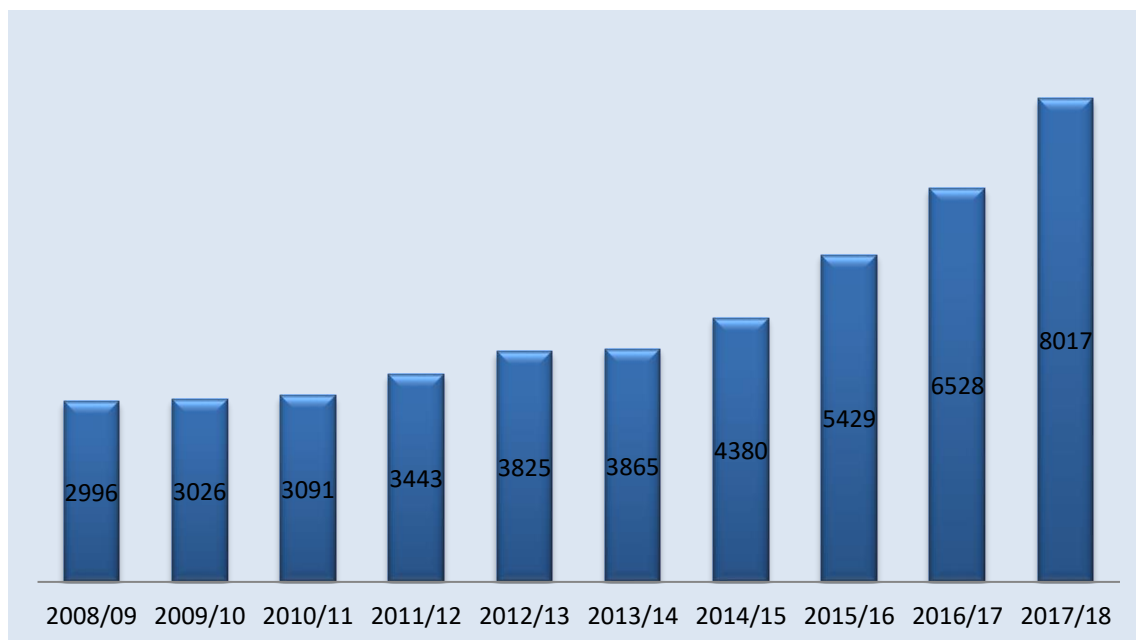
Τα τελευταία χρόνια τα ποσά που δαπανούνται σε μεταγραφές συμβαδίζουν με την γενικότερη οικονομική ανάπτυξη στο χώρο του ποδοσφαίρου. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι 20 πιο ακριβές μεταγραφές στην ιστορία του ποδοσφαίρου χρονολογούνται όλες μετά το 2009 και συγκεκριμένα την μεταγραφή του Cristiano Ronaldo από την Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ στην Ρεάλ Μαδρίτης έναντι 100 εκατομμυρίων ευρώ¹⁴. Συγκεκριμένα την τριετία 2016-2019 πραγματοποιήθηκαν οι 16 από τις 20 πιο ακριβές μεταγραφές συνολικής αξίας 1,4 δισεκατομμύρια ευρώ.

Το ρεκόρ της πιο ακριβής μεταγραφής το κατέχει η Παρί σεν Ζερμέν με την απόκτηση του Neymar από την Μπαρτσελόνα το 2017, η οποία κόστισε 222 εκατομμύρια ευρώ. Τον αμέσως επόμενο χρόνο η ίδια ομάδα πραγματοποίησε την δεύτερη ακριβότερη μεταγραφή στην ιστορία καθώς βγήκαν από τα ταμεία της 135 εκατομμύρια ευρώ για την απόκτηση του Γάλλου ποδοσφαιριστή Kylian Mbappe από την Μονακό.

Ενδεικτικό της ραγδαίας αύξησης των ποσών που δαπανούνται κατά τις μεταγραφικές περιόδους είναι ότι μέχρι το 2000 η πιο ακριβή μεταγραφή που είχε πραγματοποιηθεί ήταν αυτή του Luis Figo από την Μπαρτσελόνα στην Ρεάλ Μαδρίτης έναντι μόλις 37 εκατομμυρίων ευρώ. Στο παρακάτω γράφημα παρουσιάζονται τα έξοδα των ευρωπαϊκών

¹⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_most_expensive_association_football_transfers

συλλόγων κατά την μεταγραφική περίοδο από το 2009 έως το 2018, από το UEFA club licensing report financial year 2018:



Σχήμα 15: Έξοδα των ευρωπαϊκών συλλόγων για μεταγραφές 2009-18

Μέσα σε αυτήν την δεκαετία τα μεταγραφικά έξοδα αυξήθηκαν κατά 62,6 %. Κάθε χρόνο παρουσιάστηκε άνοδος με την μεγαλύτερη να καταγράφεται το 2017/18 η οποία άγγιξε το 18,5 %. Πρόκειται για την χρονιά που πραγματοποιήθηκε η δεύτερη πιο ακριβή μεταγραφή στην ιστορία του ποδοσφαίρου αξίας 135 εκατομμυρίων ευρώ, με την μεταγραφή του Mbappe από την Μονακό στην Παρί σεν Ζερμέν. Την σεζόν 2017/18 οι σύλλογοι των 5 “μεγάλων” πρωταθλημάτων αποτέλεσαν το μεγαλύτερο ποσοστό των μεταγραφικών εξόδων (85%), το υψηλότερο αυτής της δεκαετίας. Συγκεκριμένα οι αγγλικοί σύλλογοι ευθύνονταν για το 33 % των μεταγραφικών εξόδων των ευρωπαϊκών συλλόγων την ίδια σεζόν. Για την δεκαετία 2008-18 οι σύλλογοι των 5 “μεγάλων” πρωταθλημάτων ήταν υπεύθυνοι για το 71 % των μεταγραφικών δαπανών σε παγκόσμιο επίπεδο.

4.3.3.2 Μεταγραφικά έξοδα αξιολογούμενων ομάδων

Στον πίνακα που ακολουθεί καταγράφονται τα μεταγραφικά έξοδα των 16 αξιολογούμενων ομάδων σύμφωνα με το Transfermarkt για την τριετία 2016-19:

Πίνακας 14: Έξοδα των αξιολογούμενων ομάδων για μεταγραφές 2016-19

	2016/17 εκ €	2017/18 εκ €	2018/19 εκ €	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΜΕΤΑΓΡΑΦΙΚΑ ΕΞΟΔΑ 2016-19 εκ €
ΠΑΡΙ ΣΕΝ ΖΕΡΜΕΝ	134,5	238	217	589,5
ΛΥΩΝ	28,6	62,05	46,45	137,1
Μ.ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	185	198,4	82,7	466,1
Μ.ΣΙΤΙ	215	317,5	78,59	611,09
ΑΡΣΕΝΑΛ	113,04	152,85	80,15	346,04
ΤΟΤΕΝΑΜ	83,5	123,5	0	207
ΤΣΕΛΣΙ	132,8	260,5	208,8	602,1
ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	79,9	173,88	182,2	435,98
ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	124,75	379,5	129,1	633,35
ΡΕΑΛ ΜΑΔΡΙΤΗΣ	30	40,5	162,75	233,25
ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	76,8	95,6	167,5	339,9
ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	70	116,5	10	196,5
Μ.ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	121,1	109,84	90,5	321,44
ΙΝΤΕΡ	159,85	137,63	97,6	395,08
ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	195,83	164,4	263,2	623,43
ΜΙΛΑΝ	29,56	194,48	187,8	411,84

Πηγή: Transfermarkt

Από το Πίνακα 14 προκύπτει ότι οι τρεις ομάδες με τα περισσότερα μεταγραφικά έξοδα για τη τριετία 2016-19 είναι κατά σειρά: Μπαρτσελόνα, Γιουβέντους, Μάντσεστερ Σίτι. Το αντίκτυπο αυτών των μεταγραφών κρίνεται εν μέρει ικανοποιητικό καθώς συνοδεύτηκε από αρκετούς εγχώριους τίτλους, όμως καμία εξ'αυτών δεν κατέκτησε τον πολυπόθητο τίτλο του Champions League. Το πιο αξιοσημείωτο που προκύπτει είναι η συντηρητική και σφιχτή οικονομική πολιτική της Τότεναμ σε σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες, η οποία έρχεται σε αντιδιαστολή με τη πολύ καλή αγωνιστική της επίδοση. Το 2018/19 η αγγλική ομάδα δεν προχώρησε σε καμία μεταγραφή, παρ'όλα αυτά κατάφερε και έφτασε μέχρι τον τελικό του Champions League αποδεικνύοντας ότι οι πολυδάπανες μεταγραφές δεν εγγυώνται επιτυχίες αν δεν υπάρχει σαφής αγωνιστικός σχεδιασμός και οργάνωση. Η οικονομική πολιτική της Τότεναμ είναι απόρροια της κατασκευής του νέου της γηπέδου καθώς αναγκάστηκε να λάβει υπέρογκα δάνεια, φέρνοντας την στις πρώτες θέσεις των ομάδων με τα περισσότερα χρέη όπως θα αναλυθεί παρακάτω.

Αντίθετη πορεία από αυτήν της Τότεναμ ακολούθησε η Μίλαν η οποία αν και δαπάνησε κάτι παραπάνω από 400 εκατομμύρια ευρώ για την ενίσχυση του αγωνιστικού τμήματος, δεν κατάφερε να ξεχωρίσει την τριετία 2016-19 και να διακριθεί τόσο σε εγχώριο (υψηλότερη θέση η 5^η στην Serie A τη σεζόν 2018/19) όσο και σε διεθνές επίπεδο όπου γνώρισε τον αποκλεισμό στην φάση των ομίλων του Europa League την τελευταία αγωνιστική από τον Ολυμπιακό την ίδια σεζόν.

Λυών, Τότεναμ και Μπάγερν Μονάχου ήταν οι τρεις ομάδες με τα χαμηλότερα μεταγραφικά έξοδα για την τριετία 2016-19. Η Μπάγερν Μονάχου ακολουθώντας μια συντηρητική οικονομική τακτική κατά τις μεταγραφικές περιόδους κατάφερε να εξασφαλίσει την κατάκτηση τριών σερί πρωταθλημάτων (2016-19) φτάνοντας τα οχτώ διαδοχικά μαζί με το φετινό, καθώς και στην κατάκτηση του Champions League (2019/20). Η Παρί σεν Ζερμέν βρίσκεται στη 5^η θέση με τα περισσότερα μεταγραφικά έξοδα. Σε αυτό συντέλεσε η μεταγραφή των Neymar και Mbappe, οι δύο πιο πολυδάπανες μεταγραφές στην ιστορία του ποδοσφαίρου.

Επίσης η Ρεάλ Μαδρίτης δείχνει να έχει αναθεωρήσει την μεταγραφική της πολιτική καθώς βρίσκεται μόλις στην 12^η θέση του σχετικού πίνακα. Ο ισπανικός σύλλογος συνήθιζε να κάνει επίδειξη δύναμης κατά την μεταγραφικές περιόδους όπως την εποχή των Galacticos (2003-2007) και την απόκτηση μερικών εκ των κορυφαίων ποδοσφαιριστών εκείνης της εποχής (Zinedin Zidane, Ronaldo, Luis Figo, David Beckham κ.α). Πλέον κινείται πιο συντηρητικά και στοχευμένα στο μεταγραφικό παζάρι προχωρώντας σε μεταγραφές ουσίας που συντέλεσαν και στις τέσσερις κατακτήσεις του Champions League την τελευταία δεκαετία.

4.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ

Χρησιμοποιούνται δύο τρόποι για να καθορίσουν την οικονομική αποδοτικότητα των ομάδων δηλαδή αν παρουσιάζουν κέρδη ή απώλειες (UEFA). Ο πρώτος είναι το λειτουργικό κέρδος όπου υπολογίζει την ικανότητα των συλλόγων να παράγουν κέρδη τα οποία στην συνέχεια θα επενδυθούν είτε σε μεταγραφές είτε σε διάφορες οικονομικές δραστηριότητες. Ο δεύτερος τρόπος είναι το καθαρό κέρδος μετά τους φόρους και είναι το τελικό αποτέλεσμα που προκύπτει μετά από όλα τα κέρδη μείον όλων των απωλειών. Οι ομάδες για να διασφαλίσουν την οικονομική βιωσιμότητα τους αλλά και για να αποφύγουν τυχόν κυρώσεις από το FFP θα πρέπει να είναι σε θέση κάθε χρόνο να παράγουν καθαρό κέρδος. Για να το επιτύχουν αυτό θα πρέπει να βρίσκουν διαρκώς τρόπους να αυξάνουν τα έσοδα τους αλλά και να περιορίζουν όσο το δυνατό γίνεται τα έξοδα τους παραμένοντας βέβαια ανταγωνιστικοί εντός γηπέδου.

Οι αγωνιστικές επιτυχίες ή αποτυχίες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον τελικό απολογισμό των ομάδων και το αν θα καταφέρουν να τελειώσουν τη χρονιά παρουσιάζοντας κέρδος ή απώλειες. Για παράδειγμα η αποτυχία μιας ομάδας να εξασφαλίσει την είσοδο της στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις μπορεί να φέρει σε δύσκολη θέση το σύλλογο την επόμενη χρονιά καθώς θα πρέπει να προσαρμόσει τον οικονομικό του προϋπολογισμό ξεκινώντας ήδη τη σεζόν με μείον αρκετά εκατομμύρια ευρώ, ανάλογα και με το αν συμμετέχει στο Champions League ή στο Europa League. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η Τσέλσι μετά από δύο σερί χρονιές με θετικό απολογισμό σημείωσε απώλειες ύψους 96,6 εκατομμυρίων λιρών το 2018/19 με την ετήσια αναφορά της ομάδας να σημειώνει ότι μεταξύ των λόγων που επέφεραν τόσες υψηλές απώλειες είναι και η απουσία

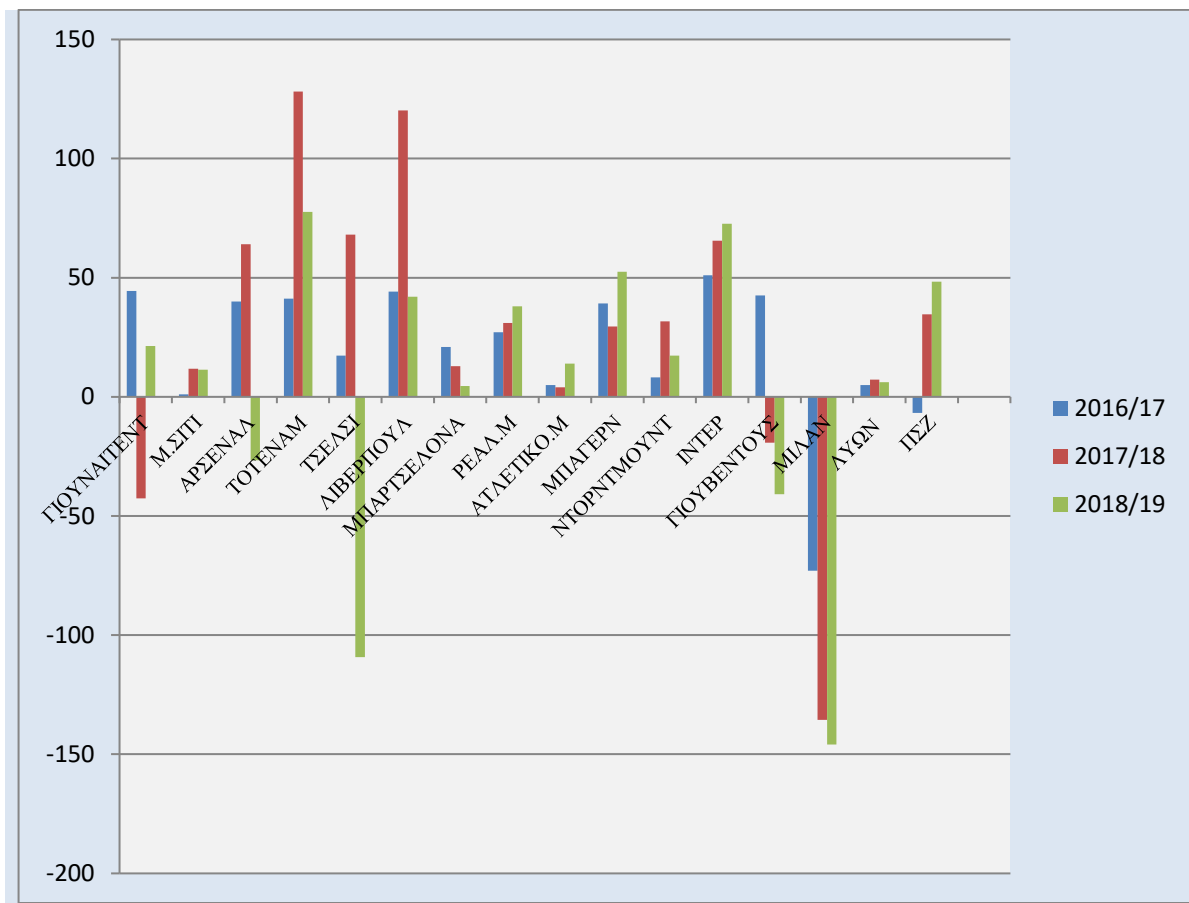
της ομάδας από την διοργάνωση του Champions League¹⁵. Επίσης σημαντική συμβολή είχαν και τα μεταγραφικά έξοδα που σημειώθηκαν την ίδια σεζόν.

Η Μίλαν που αποτελεί την δεύτερη πιο επιτυχημένη ομάδα του θεσμού του Champions League με επτά κατακτήσεις, την τριετία 2016-19 παρουσίασε συνολικές απώλειες στις ετήσιες οικονομικές αναφορές της τάξεως των 364,5 εκατομμύρια ευρώ. Οι απώλειες αυτές είναι απόρροια της απουσίας της ομάδας από την διοργάνωση του Champions League από το 2013/14, που θα μπορούσε να ενισχύσει σημαντικά τα ταμεία του συλλόγου ποικιλοτρόπως. Εκτός της διανομής της UEFA στις ομάδες που συμμετέχουν στις διοργανώσεις της, ενισχύεται και το κύρος του συλλόγου και μπορεί να αυξήσει σημαντικά τα διαφημιστικά και τηλεοπτικά έσοδα του. Δεδομένης και της φτωχής αγωνιστικής επίδοσης στο εγχώριο πρωτάθλημα με καλύτερη θέση τερματισμού την 5^η το 2018/19, οδήγησε την ιταλική ομάδα σε οικονομικό αδιέξοδο που προκάλεσε και τις πρώτες κυρώσεις από το FFP.

4.4.1 Καθαρό κέρδος-απώλειες των αξιολογούμενων ομάδων 2016-19

Στο παρακάτω γράφημα καταγράφονται αναλυτικά τα καθαρά κέρδη ή οι απώλειες που κατέγραψαν οι ομάδες στις ετήσιες οικονομικές ετήσιες αναφορές τους ή από διάφορες δημοσιογραφικές πηγές για την τριετία 2016-2019. Συγκεκριμένα για την Παρί σεν Ζερμέν η καταγραφή των κερδών-απωλειών καταγράφηκαν από το KPMG (The European Champions Report), ενώ για όλες τις υπόλοιπες αξιολογούμενες ομάδες οι πληροφορίες αντλήθηκαν από τις ετήσιες οικονομικές τους αναφορές. Για τους αγγλικούς συλλόγους έγινε η απαραίτητη μετατροπή από λίρα σε ευρώ, καθώς το καθαρό κέρδος-απώλειες αποτέλεσε όπως θα αναφερθεί και στην συνέχεια κριτήριο αξιολόγησης των οικονομικών επιδόσεων και μάλιστα με το μεγαλύτερο βάρος.

¹⁵ <https://www.chelseafc.com/en/news/2019/12/31/chelsea-fc-financial-results>



Σχήμα 16:Καθαρό κέρδος-απώλειες των αξιολογούμενων συλλόγων 2016-19

Αξιοσημείωτο είναι ότι οι Μπαρτσελόνα, Ρεάλ Μαδρίτης και Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ αν και είναι οι τρεις ομάδες με τα περισσότερα έσοδα την τριετία 2016-19, ο τελικός απολογισμός δεν ήταν ο αναμενόμενος και στην περίπτωση της αγγλικής ομάδας παρουσιάστηκε αρκετή αστάθεια, απόρροια της μέτριας αγωνιστικής πορείας των τελευταίων χρόνων. Η Μπαρτσελόνα μάλιστα είδε τα κέρδη της να μειώνονται κατά 2 % το 2018/19 αν και ο σύλλογος ανακοίνωσε έσοδα από όλα τα τμήματα κοντά στο ένα δισεκατομμύριο ευρώ (990 εκατομμύρια ευρώ). Ο μέτριος οικονομικός απολογισμός της ομάδας της Βαρκελώνης εξηγείται σε ένα βαθμό από το γεγονός ότι βρίσκεται στις πρώτες θέσεις των ομάδων με τα περισσότερα λειτουργικά έξοδα αλλά και σε μισθούς και μεταγραφές.

Οι δύο σύλλογοι με τα περισσότερα κέρδη για την τριετία 2016-19 κατά σειρά είναι η Τότεναμ και η Λίβερπουλ. Η Τότεναμ κατάφερε μέσα στην τριετία να έχει καθαρό κέρδος 246,9 εκατομμύρια ευρώ το οποίο οφείλεται σε ένα βαθμό στην δημιουργία του νέου της σταδίου που συντέλεσε στην αύξηση των εσόδων της κατά 31,7 % την τριετία 2016-19 αλλά και στην καταπληκτική αγωνιστική άνοδο της ομάδας που κατάφερε να τερματίζει στις πρώτες θέσεις ενός εκ των κορυφαίων και απαιτητικών πρωταθλημάτων, καθώς και να φτάσει ακόμα και στον τελικό του Champions League την ίδια χρονιά. Παράλληλα η χαμηλή κατάταξη της ομάδας του Λονδίνου στους πίνακες των ομάδων με τα λιγότερα

λειτουργικά και μεταγραφικά έξοδα συντέλεσε στην 1^η θέση των πιο κερδισμένων ομάδων. Η Λίβερπουλ που κατάφερε να κατακτήσει το Champions League το 2018/19 συνδύασε την αγωνιστική άνοδο της με καλή οικονομική διαχείριση και κατάφερε να έχει καθαρό κέρδος 206,4 εκατομμύρια ευρώ. Η ραγδαία άνοδος στα έσοδα της ομάδας σε συνδυασμό με την συντηρητική διαχείριση των εξόδων της, έφερε τον σύλλογο στην 2^η θέση με τα περισσότερα κέρδη.

Σταθερά κερδισμένες εμφανίζονται οι Μπάγερν Μονάχου, Ρεάλ Μαδρίτης, Μάντσεστερ Σίτι, Ατλέτικο Μαδρίτης, Μπορούσια Ντόρντμουντ, Λυών αλλά και η Ίντερ. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι Ατλέτικο και Ίντερ αν και δεν βρίσκονται αρκετά ψηλά στην λίστα των ομάδων με τα περισσότερα έσοδα, έχουν καταφέρει να είναι κερδοφόρες επιχειρήσεις, περιορίζοντας σημαντικά τα έξοδα τους. Η Ρεάλ σε άλλη μία απόδειξη ότι έχει αναθεωρήσει την οικονομική της πολιτική, κατάφερε να βγει σταθερά κερδισμένη και να διαχειριστεί σωστά τα έσοδα και τα έξοδα της. Όσον αφορά τις υπόλοιπες τα ολοένα και αυξανόμενα έσοδα συναρτήσει της προσεχτικής διαχείρισης των εξόδων τους, συντέλεσαν στο να μπορούν στο τέλος κάθε σεζόν να παράγουν σημαντικό κέρδος. Και αν για ομάδες όπως οι Παρί σεν Ζερμέν και η Μάντσεστερ Σίτι δεν μοιάζει απαραίτητο λόγω της οικονομικής επιφάνειας των ιδιοκτητών τους οι οποίοι μπορούν να καλύψουν κάθε ζημιά, για άλλους συλλόγους κρίνει σε σημαντικό βαθμό την οικονομική βιωσιμότητά τους. Επίσης όπως έχει ήδη σημειωθεί το FFP επιβάλλει σοβαρές ποινές σε ομάδες που δεν είναι παραγωγικές.

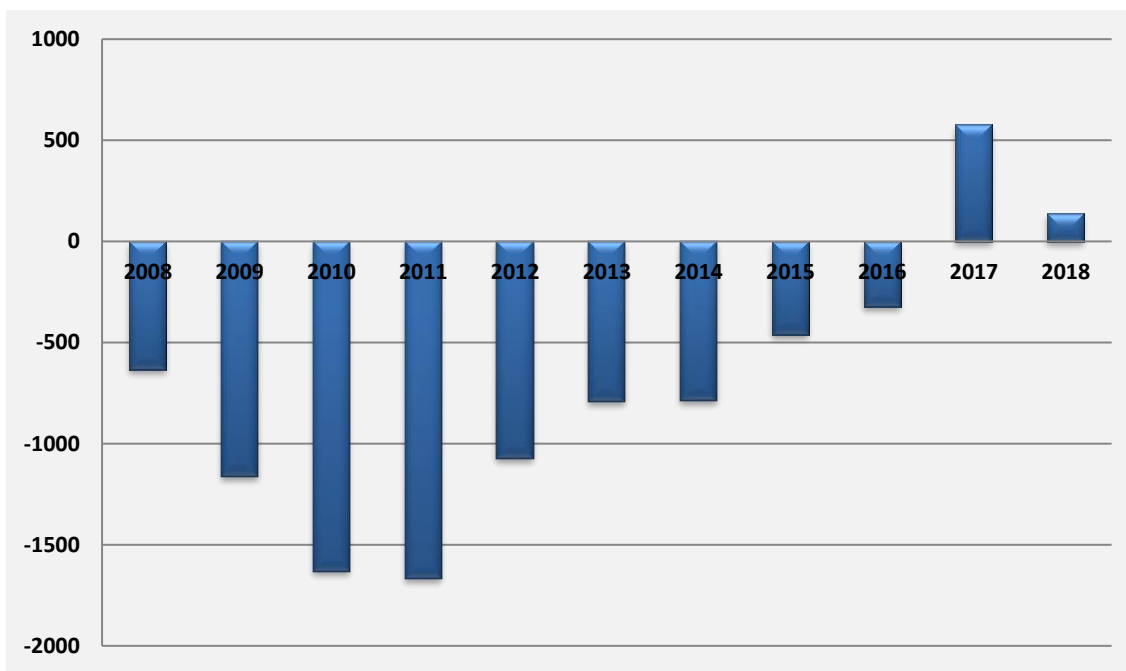
Η ομάδα που φαίνεται να είναι η πιο ζημιωμένη αυτήν την τριετία είναι η Μίλαν. Όπως έχουν ήδη αναλυθεί οι λόγοι, η αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώος φαίνεται να έχει αποδιοργανώσει τον σύλλογο σε όλα τα επίπεδα (αγωνιστικά, διοικητικά, οικονομικά). Η απουσία της ομάδας από την διοργάνωση του Champions League έχει στερήσει σημαντικά έσοδα από τα ταμεία του. Επίσης η αισθητή πτώση γενικότερα του ιταλικού πρωταθλήματος που αποδεικνύεται και από την έλλειψη ανταγωνισμού, δυσκολεύει την Μίλαν να συναγωνιστεί τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές ομάδες.

4.4.2 Καθαρό κέρδος ευρωπαϊκών συλλόγων και η επίδραση του FFP

Από το 2011 που καθιερώθηκε το FFP το οποίο προσπαθεί να αποτρέψει τους ευρωπαϊκούς συλλόγους από το να ξοδεύουν αλόγιστα και να εξασφαλίσει μια ισορροπία μεταξύ των εσόδων-εξόδων, έχει παρατηρηθεί τεράστια αύξηση στα συνολικά καθαρά κέρδη που έχουν οι ομάδες ανά την Ευρώπη. Όπως εξηγήθηκε και στην εισαγωγή, οι κυρώσεις στις ομάδες που δεν συμμορφώνονται είναι πάρα πολύ αυστηρές και μπορούν να προκαλέσουν ακόμα μεγαλύτερα οικονομικά προβλήματα στους συλλόγους. Για παράδειγμα τυχόν αποκλεισμός από τις ευρωπαϊκές διοργανώσεις μπορεί να επιφέρει σοβαρά οικονομικά προβλήματα, καθώς πολλές ομάδες στηρίζουν ένα μεγάλο κομμάτι των εσόδων τους σε αυτές.

Έτσι λοιπόν με την απειλή του FFP να κρέμεται σαν δαμόκλειος σπάθη πάνω από τους συλλόγους, υπήρξε ριζική αλλαγή στην οικονομική πολιτική των περισσότερων που

προσπαθούν να αποτελούν βιώσιμες επιχειρήσεις και να βγάλουν όσον το δυνατόν γίνεται μεγαλύτερο κέρδος. Στο γράφημα που ακολουθεί φαίνεται καθαρά η άνοδος στα κέρδη των ευρωπαϊκών συλλόγων μετά την καθιέρωση του FFP (UEFA Club Licesing Benchmarking FY 2017-2018) :



Σχήμα 17:Καθαρό κέρδη-απώλειες των ευρωπαϊκών συλλόγων 2008-18

Διαπιστώνεται καθαρά και μέσω του Σχήματος 17 ότι με την πάροδο του χρόνου και την πλήρη λειτουργία του FFP άλλαξε άρδην η οικονομική πολιτική των ομάδων. Τη σεζόν 2015/16 εκδόθηκε νέα έκδοση του FFP με ακόμα πιο αυστηρά μέτρα, εξού και η ριζική αλλαγή που σημειώθηκε την αμέσως επόμενη σεζόν. Οι εξονυχιστικοί έλεγχοι της UEFA στα οικονομικά στοιχεία των συλλόγων αλλά και των ιδιοκτητών τους έχει οδηγήσει στη πλήρη συμμόρφωση τους.

4.4.3 Καθαρό κέρδος-απώλειες συλλόγων ανά την Ευρώπη 2016-18

Βέβαια οι αντιθέσεις μεταξύ των ευρωπαϊκών πρωταθλημάτων είναι μεγάλες και γίνεται μεγάλη προσπάθεια ώστε να γεφυρωθεί αυτό το χάσμα. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα κέρδη ή οι απώλειες που σημείωσαν οι ομάδες σε μερικά πρωταθλήματα της Ευρώπης, συμπεριλαμβανόμενου και του ελληνικού πρωταθλήματος την διετία 2016-18:

Πίνακας 15: Καθαρό κέρδος-απώλειες συλλόγων ανά την Ευρώπη 2016-18

ΕΥΡΩΠΑΙΚΑ ΠΡΩΤΑΘΛΗΜΑΤΑ	2016/17	ΕΥΡΩΠΑΙΚΑ ΠΡΩΤΑΘΛΗΜΑΤΑ	2017/18
ΑΓΓΛΙΑ	382	ΑΓΓΛΙΑ	549
ΙΣΠΑΝΙΑ	156	ΙΣΠΑΝΙΑ	168
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	153	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	92
ΟΥΚΡΑΝΙΑ	37	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	84
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	36	ΙΤΑΛΙΑ	79
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	33	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	50
ΚΡΟΑΤΙΑ	11	ΒΕΛΓΙΟ	34
ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ ΧΩΡΕΣ	-18	ΑΥΣΤΡΙΑ	24
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	-10	ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ ΧΩΡΕΣ	-1
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	-11	ΙΣΡΑΗΛ	-23
ΚΑΖΑΚΣΤΑΝ	-12	ΕΛΛΑΔΑ	-45
ΒΕΛΓΙΟ	-19	ΡΩΣΙΑ	-48
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	-21	ΓΑΛΛΙΑ	-51
ΙΣΡΑΗΛ	-35	ΟΥΚΡΑΝΙΑ	-60
ΤΣΕΧΙΑ	-47	ΤΟΥΡΚΙΑ	-239
ΕΛΛΑΔΑ	-49		
ΡΩΣΙΑ	-56		
ΙΤΑΛΙΑ	-195		
ΤΟΥΡΚΙΑ	-263		

Πηγή:UEFA Club Licensing Benchmarking FY 2017-2018

Το μεγαλύτερο πρόβλημα παραγωγής κέρδους φαίνεται να το παρουσιάζουν οι τούρκοι σύλλογοι καθώς τη διετία 2016-18 συνολικά παρουσίασαν συνολικές απώλειες ύψους 502 εκατομμυρίων ευρώ. Η αδυναμία των τουρκικών ομάδων να παράγουν κέρδους, αποτυπώνεται και στη συσσώρευση σημαντικών χρεών όπως θα αναλυθεί και στη συνέχεια. Οι ελληνικοί σύλλογοι κατάφεραν επίσης να βγουν αρκετά ζημιωμένοι αυτή τη διετία καθώς σημείωσαν σημαντικές απώλειες, της τάξεως των 49 και 45 εκατομμυρίων ευρώ αντίστοιχα. Το γεγονός ότι η παρουσία των ελληνικών ομάδων στην Ευρώπη δεν ήταν ιδιαίτερα καλή τα τελευταία χρόνια με κάποιες μεμονωμένες εξαιρέσεις, προκάλεσε σημαντικές συνολικές απώλειες ύψους 94 εκατομμυρίων ευρώ.

Οι πιο κερδισμένοι κατά σειρά εμφανίζονται οι αγγλικοί, οι ισπανικοί και ακολουθούν οι γερμανικοί σύλλογοι. Τα αυξημένα έσοδα αφήνουν αρκετά περιθώρια επένδυσης και στο αγωνιστικό τμήμα και παρ'ότι οι ομάδες αυτών των χωρών εμφανίζονται και στις πρώτες θέσεις με τα περισσότερα λειτουργικά έξοδα αλλά και σε μισθούς, δείχνουν να έχουν την τεχνογνωσία να μπορούν να παράγουν κέρδος στο τέλος κάθε σεζόν. Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλούν οι μεταπτώσεις των ιταλικών συλλόγων όπου την σεζόν 2016/17 σημείωσαν απώλειες ύψους 195 εκατομμυρίων ευρώ και την αμέσως επόμενη σεζόν παρουσίασαν συνολικά κέρδη 79 εκατομμυρίων ευρώ.

4.5 ΣΤΑΔΙΑ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ

Τα στάδια των συλλόγων αποτελούν τεράστιο κεφάλαιο και αναμφισβήτητα ένα από τα πιο σημαντικά περιουσιακά τους στοιχεία. Εκτός από το κύρος που προσδίδουν σε έναν σύλλογο διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο και στον οικονομικό σχεδιασμό των ομάδων. Για παράδειγμα η χωρητικότητα των γηπέδων επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τα αγωνιστικά έσοδα. Συγκεκριμένα η Μπαρτσελόνα και η Ρεάλ Μαδρίτης παρουσίασαν αγωνιστικά έσοδα την τριετία 2016-19: 441,2 και 424,6 εκατομμύρια ευρώ αντίστοιχα, περισσότερα από κάθε άλλη αξιολογούμενη ομάδα και σε αυτό συντέλεσε σημαντικά η χωρητικότητα των γηπέδων τους, μιας και αποτελούν από τα μεγαλύτερα στην Ευρώπη σε χωρητικότητα.

Επιπλέον τα ποδοσφαιρικά στάδια είναι καίριας σημασίας και στις διαφημιστικές στρατηγικές των ομάδων. Είναι πολύ συχνό φαινόμενο οι ομάδες να δίνουν στα γήπεδα τους ονόματα χορηγών και να αποσπούν μεγάλα χρηματικά ποσά στα ταμεία τους. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι το νέο γήπεδο της Άρσενал που χτίστηκε το 2006 και για τα ονομαστικά δικαιώματα έλαβε 100 εκατομμύρια λίρες από την Emirates Airlines¹⁶. Επιπλέον το κόστος κατασκευής έφτασε στα 390 εκατομμύρια λίρες όμως τρεις χορηγοί επένδυσαν τουλάχιστον 277 εκατομμύρια λίρες. Άλλο ανάλογο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το καινούργιο υπό κατασκευή γήπεδο της ΑΕΚ που θα έχει την εμπορική ονομασία ΟΠΑΠ Αγία Σοφιά.

Υπάρχουν και άλλοι εμπορικοί τρόποι να εκμεταλλευτούν οι σύλλογοι στο μέγιστο τα στάδια τους. Ένα κλασικό παράδειγμα τέτοιας αξιοποίησης είναι η Μπαρτσελόνα η οποία το 1984 έφτιαξε ένα μουσείο που βρίσκεται στον περιβάλλοντα χώρο του Camp Nou. Σύμφωνα με την ετήσια αναφορά της ομάδας για την σεζόν 2018/19, απ' την χρονιά που ιδρύθηκε έως και σήμερα υπολογίζεται ότι το έχουν επισκεφτεί περισσότεροι από 30 εκατομμύρια άνθρωποι. Το μουσείο αυτό αποτελεί αξιοθέατο για την πόλη της Βαρκελώνης και δεν απευθύνεται μόνο σε λάτρεις του αθλήματος καθώς προσφέρει την ευκαιρία για περιήγηση σε ένα πλήρως εκσυγχρονισμένο χώρο για να θαυμάσουν ένα από τα καλύτερα στάδια του κόσμου. Για τη σεζόν 2018/19 το μουσείο απέφερε στα ταμεία του συλλόγου 58 εκατομμύρια ευρώ¹⁷. Για να διατηρήσει όσο πιο έντονο γίνεται το ενδιαφέρον του κόσμου γίνονται συνεχείς προσθήκες στο περιεχόμενο του μουσείου. Τελευταία προσθήκη ήταν ο ζωντανός θρύλος του μπασκετικού τμήματος της Μπαρτσελόνα, ο Juan Carlos Navaro που αποσύρθηκε πέρυσι από την ενεργό δράση και αποτελεί τον πιο πολυνίκη αθλητή του συλλόγου με 35 τίτλους σε 20 χρόνια. Δημιουργήθηκε ένα ειδικό τμήμα για να τελέσει φόρο τιμής στον αθλητή όπου υπάρχουν συλλεκτικές φανέλες του, τρόπαια που έχει κερδίσει καθώς και εικόνες και βίντεο του παίχτη από την ενεργό δράση.

¹⁶ <https://bit.ly/35fqoO6>

¹⁷ <https://bit.ly/35jDyJl>

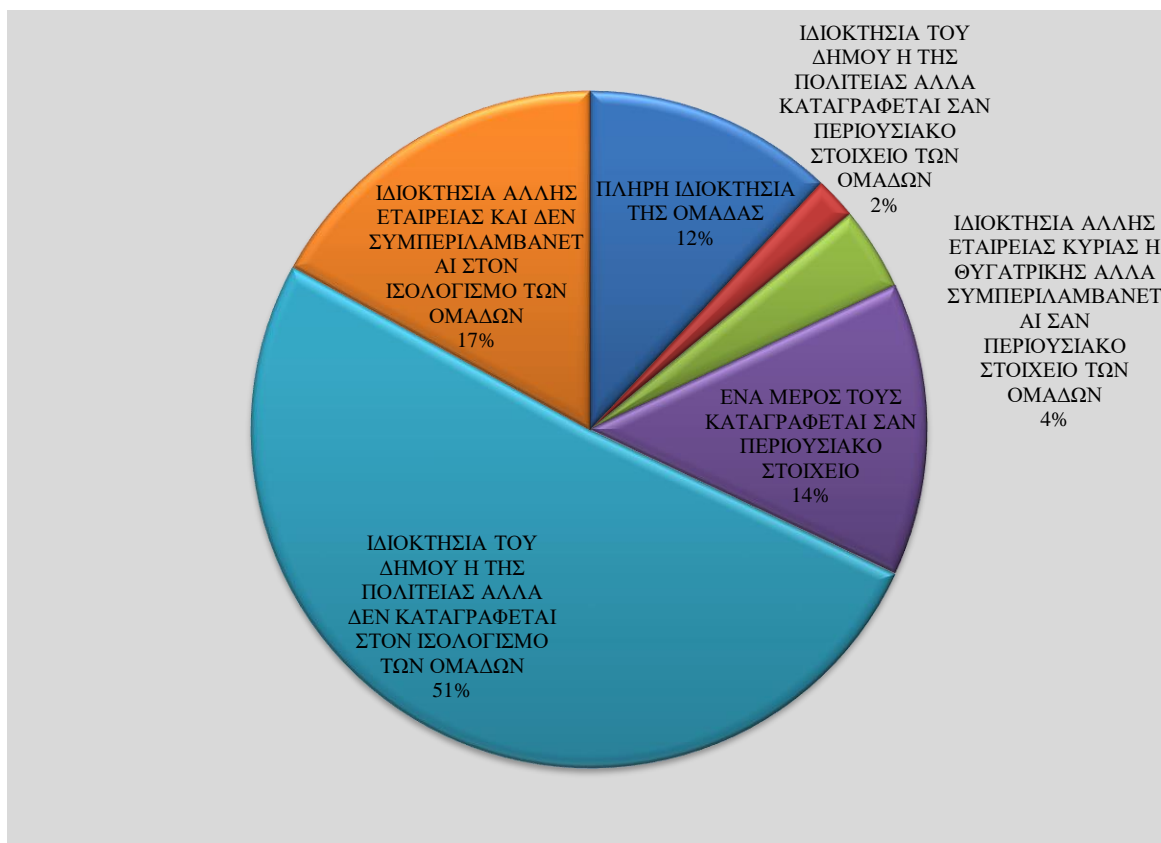
Στα βήματα της Μπαρτσελόνα έχουν μπει και άλλοι σύλλογοι οι οποίοι προσπαθούν να επεκτείνουν έσοδα τους αλλά και το “brand name” τους είτε με την δημιουργία αντίστοιχων μουσείων είτε μέσω διάφορων περιηγήσεων που γίνονται στους εξωτερικούς και εσωτερικούς χώρους των σταδίων τους.



Εικόνα 1

4.5.1 Ιδιοκτησία ευρωπαϊκών σταδίων

Οι ομάδες στις οποίες ανήκουν εξ'ολοκλήρου τα γήπεδα τους έχουν πολλές περισσότερες ευκαιρίες για να παράγουν έσοδα μιας και εκμεταλλεύονται αποκλειστικά στο μέγιστο το κέρδος που προέρχεται είτε μέσω των εισητηρίων είτε απ'την εμπορική και διαφημιστική αξιοποίησή τους. Οπότε φαντάζει ύψιστης οικονομικής σημασίας τα γήπεδα να είναι υπό την πλήρη ιδιοκτησία των συλλόγων. Σύμφωνα με την πιο πρόσφατη αναφορά της UEFA που εκδόθηκε για την σεζόν 2017/18, μόλις το 12 % των ευρωπαϊκών ομάδων έχουν ιδιόκτητα γήπεδα. Μια ενδεικτική εικόνα του θέματος της ιδιοκτησίας των ποδοσφαιρικών σταδίων στην Ευρώπη αποτυπώνεται στο παρακάτω γράφημα από το UEFA Club Licensing FY 2018:



Σχήμα 17:Ιδιοκτησία σταδίων στην Ευρώπη 2017-18

Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι σχεδόν τα μισά στάδια των ευρωπαϊκών συλλόγων είναι ιδιοκτησία των αντίστοιχων δήμων και δεν καταγράφονται καθόλου στον ισολογισμό των ομάδων. Στο παρακάτω πίνακα σκιαγραφείται αναλυτικά πόσες ομάδες έχουν δικά τους γήπεδα στα 20 ευρωπαϊκά πρωταθλήματα με τη μεγαλύτερη κατά μέσο όρο αξία ακίνητης περιουσίας, συμπεριλαμβανομένου και του ελληνικού πρωταθλήματος.

Πίνακας 16:Πλήθος ιδιόκτητων σταδίων ανά την Ευρώπη 2017/18

ΕΥΡΩΠΑΙΚΑ ΠΡΩΤΑΘΛΗΜΑΤΑ	ΠΛΗΘΟΣ ΙΔΙΟΚΤΗΤΩΝ ΣΤΑΔΙΩΝ
ΑΓΓΛΙΑ	8
ΙΣΠΑΝΙΑ	8
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	4
ΙΤΑΛΙΑ	2
ΓΑΛΛΙΑ	1
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	2
ΡΩΣΙΑ	1
ΤΟΥΡΚΙΑ	0
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	6
ΒΕΛΓΙΟ	6
ΣΚΩΤΙΑ	10
ΔΑΝΙΑ	2
ΑΥΣΤΡΙΑ	2
ΕΛΒΕΤΙΑ	0
ΣΟΥΔΙΑ	1
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	0
ΟΥΚΡΑΝΙΑ	0
ΚΡΟΑΤΙΑ	0
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	2
ΕΛΛΑΔΑ	0

Πηγή:UEFA Club Licensing Benchmarking FY 2018

Παρατηρούμε ότι πέντε ευρωπαϊκά πρωταθλήματα, εξ'αυτών και το ελληνικό πρωτάθλημα δεν περιείχαν καθόλου ομάδες που να είχαν δικά τους γήπεδα. Ακόμα και οι 4 “μεγάλοι” του ελληνικού πρωταθλήματος (Ολυμπιακός, Παναθηναϊκός, ΑΕΚ, ΠΑΟΚ) δεν έχουν δικά τους στάδια. Τα τρία ευρωπαϊκά πρωταθλήματα με τις περισσότερες ομάδες με ιδιόκτητα στάδια ήταν της Σκωτίας, η Premier League και η La Liga.Το πρόβλημα διογκώνεται ακόμα πιο πολύ στα υπόλοιπα 35 πρωταθλήματα της Ευρώπης.

Συνολικά από τα 55 πρωταθλήματα, 22 χώρες δεν περιείχαν καθόλου ομάδες που να τους ανήκουνε πλήρως τα στάδια τους, μεταξύ αυτών και το ελληνικό όπως καταγράφηκε στον Πίνακα 16. Συγκεκριμένα οι χώρες που δεν περιέχουν ομάδες με δικά τους στάδια είναι οι εξής: Ελλάδα, Ουκρανία, Κόσσοβο, Αζερμπαϊτζάν,Τουρκία, Κροατία, Ελβετία, Καζακστάν, Ισραήλ, Φιλανδία, Αλβανία, Αρμενία, Ανδόρα, Εσθονία, Σλοβενία, Λιθουανία, Λοξεμβούργο, Γιβραλτάρ, Λιχτενστάιν, Νησιά Φερόε, Βόρεια Μακεδονία και Ουγγαρία.

4.5.2 Γενικές πληροφορίες για τα στάδια των αξιολογούμενων ομάδων

Στον παρακάτω πίνακα διατυπώνονται μερικά δεδομένα για τα στάδια των αξιολογούμενων συλλόγων, όπως ποιες ομάδες έχουν δικά τους γήπεδα και ποιες όχι, σε ποιους ανήκουν καθώς και η χωρητικότητα αυτών:

Πίνακας 17: Γενικές πληροφορίες για τα στάδια των αξιολογούμενων ομάδων

ΟΜΑΔΕΣ	ΣΤΑΔΙΑ ΟΜΑΔΩΝ	ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ ΓΗΠΕΔΟΥ	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΠΑΡΙ ΣΕΝ ΖΕΡΜΕΝ	Parc des Princes	Paris City Council	47.929
ΛΥΩΝ	Groupama Stadium	Lyon FC	59.186
Μ.ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	Old Trafford	Manchester United FC	74.140
ΜΑΝΤΣΕΣΤΕΡ ΣΙΤΙ	Etihad Stadium	Manchester City Council	54.693
ΑΡΣΕΝΑΛ	Emirates Stadium	Kroenke Sports and Entertainment	60.704
TOTENAM	Tottenham Hotspur Stadium	Tottenham FC	62.303
ΤΣΕΛΣΙ	Stamford Bridge	Chelsea Pitch Owners plc	41.631
ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	Anfield	Fenway Sports Group	53.394
ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	Camp Nou	Barcelona FC	99.354
ΡΕΑΛ ΜΑΔΡΙΤΗΣ	Estadio Santiago Bernabeu	Real Madrid FC	81.044
ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	Estadio Metropolitano	Atletico Madrid FC	68.456
ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	Allianz Arena	Bayern Munich FC	75.024
ΝΤΟΡΤΜΟΟΥΝΤ	Signal Iduna Park	Borussia Dortmund GmbH	81.365
ΙΝΤΕΡ	Stadio Giuseppe Meazza	Municipality of Milan	75.923
ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	Allianz Stadium	Juventus FC	41.507
ΜΙΛΑΝ	Stadio Giuseppe Meazza	Municipality of Milan	75.923

Πηγή: Wikipedia

Όπως βλέπουμε στον Πίνακα 17, από τις 16 αξιολογούμενες ομάδες σχεδόν οι μισές δεν διαθέτουν τα δικά τους στάδια. Αυτές είναι οι εξής:

- Ίντερ
- Μίλαν
- Μάντσεστερ Σίτι
- Τσέλσι
- Παρί σεν Ζερμέν

- Λίβερπουλ
- Άρσεναλ

Συγκεκριμένα τα γήπεδα των Ίντερ, Μίλαν, Παρί σεν Ζερμέν και Μάντσεστερ Σίτι ανήκουν στο δήμο των αντίστοιχων πόλεων που εδρεύουν οι ομάδες ενώ αυτά των Λίβερπουλ και Άρσεναλ ανήκουν σε τρίτες αθλητικές εταιρείες που έχουν σαν έδρα την Αμερική (Fenway Sports Group και Kroenke Sports and Entertainment αντίστοιχα). Τα δικαιώματα του Stamford Bridge (γήπεδο Τσέλσι) έχουν μεταβιβαστεί στο Chelsea Pitch Owners, έναν μη κερδοσκοπικός οργανισμό ο οποίος κατέχει και την ιδιοκτησία του ονόματος¹⁸. Η παραχώρηση των δικαιωμάτων έγινε όταν ο αγγλικός σύλλογος λόγω της πολυδάπανης ανακαίνισης του γηπέδου τη δεκαετία του '70 κινδύνεψε να το χάσει που ήταν ενέχυρο στους δανειστές, έτσι για την αποφυγή μελλοντικών προβλημάτων πραγματοποιήθηκε η εξής παραχώρηση.

Διαπυστώνεται επίσης ο κομβικός ρόλος της χωρητικότητας των γηπέδων στα αγωνιστικά έσοδα που προέρχονται κυρίως από τα εισιτήρια. Μεταξύ των αξιολογούμενων ομάδων, Μπαρτσελόνα και Ρεάλ είχαν τα περισσότερα αγωνιστικά έσοδα και έχουν το πρώτο και τρίτο σε χωρητικότητα στάδια αντίστοιχα. Επιπλέον η κατασκευή νέου γηπέδου συντελεί στην αύξηση των εσόδων καθώς Ατλέτικο Μαδρίτης και Τότεναμ σημείωσαν σημαντική άνοδο που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό σε αυτά.

4.5.3 Επενδύσεις ευρωπαϊκών συλλόγων στα στάδια

Την τριετία 2015-18 οι ευρωπαϊκές ομάδες επένδυσαν αθροιστικά κάθε χρόνο πάνω από ένα δισεκατομμύριο ευρώ στα στάδια τους αλλά και στην υπόλοιπη ακίνητη περιουσία τους όπως είναι οι προπονητικές εγκαταστάσεις, τα γήπεδα ακαδημιών τους κ.α. Στις επενδύσεις συμπεριλαμβάνονται κατασκευές νέων γηπέδων, ανακατασκευές αυτών και γενικότερες αναβαθμίσεις. Σύμφωνα με αναφορά της UEFA, πρώτη ομάδα σε επενδύσεις στην ακίνητη περιουσία είναι η Τότεναμ. Αυτό φαντάζει λογικό μιας και η ομάδα του Λονδίνου όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως κατασκεύασε καινούργιο γήπεδο στο οποίο εισήλθε τον Απρίλιο του 2019 με εκτιμώμενο συνολικό κόστος ένα δισεκατομμύριο ευρώ. Για την δεκαετία 2009-2018 οι σύλλογοι με την μεγαλύτερη αύξηση της ακίνητης τους περιουσίας καθώς και η εκτιμώμενη αξία τους για την σεζόν 2017/18 παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

¹⁸ [https://en.wikipedia.org/wiki/Stamford_Bridge_\(stadium\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Stamford_Bridge_(stadium))

Πίνακας 18:Επενδύσεις συλλόγων στην περιουσία τους και η αξία τους 2008-18

ΣΥΛΛΟΓΟΙ	ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ 2009-18 εκ €	ΑΞΙΑ ΑΚΙΝΗΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ 2017/18
TOTENAM	1036	1157
ΜΠΑΓΕΡΝ ΜΟΝΑΧΟΥ	448	473
ΛΥΩΝ	425	444
ΜΑΝΤΣΕΣΤΕΡ ΣΙΤΙ	335	541
Μ.ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	288	318
ΜΠΕΝΦΙΚΑ	272	290
ΣΑΛΚΕ	234	249
ΑΤΛΕΤΙΚΟ ΜΑΔΡΙΤΗΣ	221	439
ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	193	224
ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	191	305
ΠΟΡΤΟ	190	193
ΤΣΣΚ ΜΟΣΧΑΣ	184	185
ΜΠΑΓΕΡΝ.Λ	173	180
ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	167	284
ΑΜΒΟΥΡΓΟ	161	162
ΒΑΛΕΝΘΙΑ	145	333
ΠΑΡΙ ΣΕΝ ΖΕΡΜΕΝ	142	146
ΡΕΑΛ ΜΑΔΡΙΤΗΣ	140	419
ΧΟΦΕΝΧΑΙΜ	135	139
ΑΡΣΕΝΑΛ	133	650

Πηγή:UEFA Club Licensing Benchmarking FY 2018

4.6 ΚΑΘΑΡΟ ΧΡΕΟΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ

Σύμφωνα με το UEFA Club Licencing Benchmarking και το Financial Fair Play Regulations το καθαρό χρέος των συλλόγων συμπεριλαμβάνει διάφορα τραπεζικά χρέη που προκύπτουν από τα υπέρογκα δάνεια που πολλές φορές αναγκάζονται να κάνουν μείον το ρευστό χρήμα που βρίσκεται στα ταμεία του συλλόγου καθώς και τον ισολογισμό από τις μεταγραφές των παιχτών. Κάποιες άλλες οικονομικές εκκρεμότητες των ομάδων όπως χρέη σε υπαλλήλους ή σε κρατικούς φόρους δεν περιέχονται στον ορισμό της UEFA.

Στα μέσα της δεκαετίας του 90' αλλά και μέχρι το 2009 και την ίδρυση του FFP οι ομάδες συνήθιζαν να ξοδεύουν αλόγιστα ποσά προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέλθουν στον σκληρό ανταγωνισμό με αποτέλεσμα να δημιουργήσουν μεγάλα οικονομικά ανοίγματα. Τα τελευταία χρόνια και με την τεράστια συνδρομή του FFP το οποίο απαγορεύει ρητά στις ομάδες να δημιουργούν μη διαχειρίσιμα χρέη, έχει παρατηρηθεί σημαντική μείωση στα χρέη των ομάδων.

Σύμφωνα με ένα δημοσίευμα της Deloitte, το συνολικό χρέος των ομάδων της Premier League για την σεζόν 2008/09 ήταν ύψους 3,1 δισεκατομμύρια ευρώ¹⁹.Ο εγχώριος ανταγωνισμός των αγγλικών ομάδων οδήγησε πολλές εξ'αυτών να ξοδέψουν υπέρογκα

¹⁹ https://en.wikipedia.org/wiki/UEFA_Financial_Fair_Play_Regulations

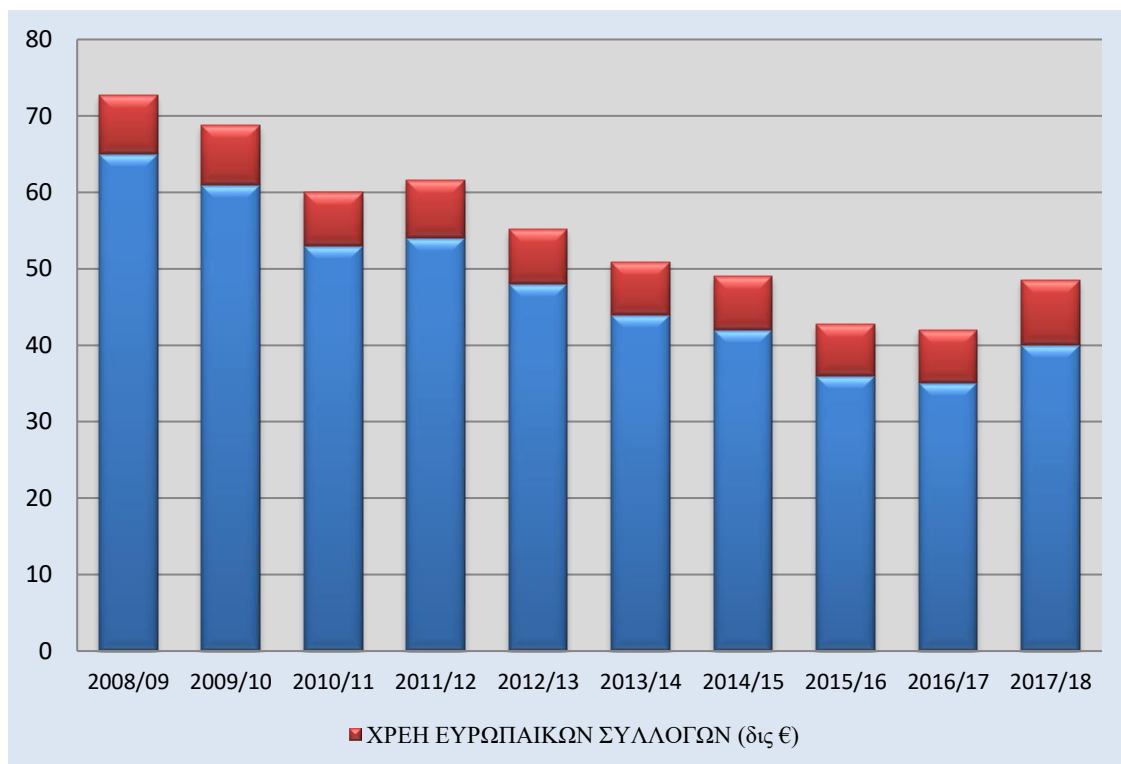
ποσά κυρίως σε μεταγραφές, δυσανάλογα των εσόδων τους και να βρεθούν αρκετά ζημιωμένες στο τέλος κάθε σεζόν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα κακοδιαχείρισης των οικονομικών της δεδομένων είναι η Γουέστ Χαμ η οποία τη πενταετία 2005-2010 παρουσίασε συνολικές απώλειες ύψους 90,2 εκατομμυρίων λιρών. Η αγγλική ομάδα Πόρτσμουθ το Φλεβάρη του 2010 παρουσίασε έλλειμα 59,4 εκατομμύρια λίρες, αποτέλεσμα της επένδυσης σε υψηλά αμειβόμενους ποδοσφαιριστές. Αν και η ομάδα κατάφερε να φτάσει στον τελικό του FA Cup, τα πολλά οικονομικά προβλήματα που δημιουργήθηκαν αφήνοντας πολλούς παίκτες απλήρωτους οδήγησε την ομάδα στην Championship, τη δεύτερη κατηγορία της Αγγλίας.

Οι Barajas και Rodriguez (2010) χρησιμοποιώντας σαν παράδειγμα τις δύο κορυφαίες κατηγορίες της Ισπανικής λίγκας ανέδειξαν τους σοβαρούς κινδύνους που ελοχεύουν λόγω του μοντέλου λειτουργίας τους, καθώς περισσότερες από το 1/3 είχαν επίπεδα χρεών μεγαλύτερα από τα περιουσιακά τους στοιχεία ενώ πολλών ακόμα τα χρέη υπερέβαιναν κατά πολύ τα έσοδά τους. Σύμφωνα με τον (Dimitropoulos 2010) και οι ελληνικές ομάδες αντιμετωπίζουν αρκετά οικονομικά προβλήματα που οδηγεί ιστορικούς συλλόγους σε χαμηλότερες κατηγορίες, πχ (ΑΕΚ, Άρης).

Το πρόβλημα βέβαια δεν περιορίζεται μόνο στις μικρομεσαίες αγωνιστικά ομάδες ανά την Ευρώπη. Η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ και η Τότεναμ βρίσκονται σταθερά στις υψηλότερες θέσεις των ομάδων με τα περισσότερα χρέη. Σύμφωνα με την τελευταία ετήσια αναφορά της UEFA το 2017/18 παρουσίασαν χρέη ύψους 568 και 483 εκατομμυρίων ευρώ αντίστοιχα, τα περισσότερα από κάθε άλλο ευρωπαϊκό σύλλογο. Η τεράστια αύξηση στα χρέη της Τότεναμ οφείλεται στη κατασκευή του καινούργιου της σταδίου που συνολικά κόστισε κοντά στο ένα δισεκατομμύριο ευρώ. Τα δάνεια που χρειάστηκαν για την δημιουργία καινούργιου γηπέδου περιόρισαν σε σημαντικό βαθμό τα έξοδα της ομάδας για μεταγραφές. Παρ'όλα αυτά η ομάδα του Λονδίνου απέδειξε ότι με σωστό προγραμματισμό, τόσο οικονομικό όσο και αγωνιστικό μπορεί να παραμείνει ανταγωνιστική σε όλους τους τομείς, κάτι που αποδείχθηκε περίτρανα με το να φτάσει στον τελικό του Champions League.

4.6.1 Χρέη ευρωπαϊκών συλλόγων και η επίδραση του FFP

Οι ευρωπαϊκοί σύλλογοι έχουν καταφέρει τα τελευταία χρόνια να μειώσουν σημαντικά το ποσοστό των χρεών επί των εσόδων τους. Σημαντικό ρόλο σε αυτό έπαιξε η καθιέρωση του FFP που όπως έχει ήδη αναφερθεί απαγορεύει ρητά στους συλλόγους να συσσωρεύουν μεγάλα χρέη και να τελειώνουν τη χρονιά με σημαντικές απώλειες. Στο παρακάτω γράφημα παρουσιάζονται τα συνολικά καθαρά χρέη των ευρωπαϊκών συλλόγων και τι ποσοστό των εσόδων τους καταλαμβάνουν:



Σχήμα 18:Χρέη των ευρωπαϊκών συλλόγων 2008-18

Ο κίνδυνος κυρώσεων από το FFP φαίνεται να έχει συνετίσει τις ευρωπαϊκές ομάδες. Επίσης τα αρνητικά παραδείγματα πολλών ιστορικών ομάδων οδήγησε πολλούς συλλόγους να αναθεωρήσουν την οικονομική τους πολιτική. Από το 2008/09 μέχρι το 2016/17 διαπιστώνεται πτώση των συνολικών χρεών των ευρωπαϊκών συλλόγων με εξαίρεση την σεζόν 2017/18 που παρατηρήθηκε αύξηση κατά 1,5 δισεκατομμύριο ευρώ.

4.6.2 Χρέη συλλόγων ανά την Ευρώπη 2016-18

Τα χρέη των ευρωπαϊκών συλλόγων διαφέρουν αρκετά από πρωτάθλημα σε πρωτάθλημα και ισχύει το εξής οξύμωρο,ότι οι σύλλογοι των πιο “αναπτυγμένων” πρωταθλημάτων βρίσκονται αρκετά ψηλά στο πίνακα με τα πρωταθλήματα με τα περισσότερα χρέη. Στο πίνακα που ακολουθεί καταγράφονται τα 20 πρωταθλήματα με τα μεγαλύτερα χρέη συλλόγων για τις σεζόν 2016/17 και 2017/18 σύμφωνα με την UEFA:

Πίνακας 19:Ευρωπαϊκά πρωταθλήματα με τα περισσότερα χρέη 2016-18

2016/17:	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΧΡΕΗ εκ €	ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΧΡΕΩΝ %	2017/18:	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΧΡΕΗ εκ €	ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΧΡΕΩΝ %
ΙΤΑΛΙΑ	1347	6	ΑΓΓΛΙΑ	2474	93
ΑΓΓΛΙΑ	1324	0	ΙΤΑΛΙΑ	1808	25
ΤΟΥΡΚΙΑ	897	61	ΤΟΥΡΚΙΑ	983	29
ΡΩΣΙΑ	515	46	ΙΣΠΑΝΙΑ	680	15
ΓΑΛΛΙΑ	634	13	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	529	-8
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	566	-6	ΡΩΣΙΑ	463	1
ΙΣΠΑΝΙΑ	547	11	ΓΑΛΛΙΑ	530	-17
ΔΑΝΙΑ	163	8	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	212	36
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	156	57	ΔΑΝΙΑ	120	-26
ΟΥΚΡΑΝΙΑ	69	-23	ΒΕΛΓΙΟ	107	40
ΑΥΣΤΡΙΑ	54	253	ΑΥΣΤΡΙΑ	61	12
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	79	8	ΙΣΡΑΗΛ	83	151
ΒΕΛΓΙΟ	77	10	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	52	8
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	48	25	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	46	38
ΙΣΡΑΗΛ	34	-52	ΝΟΡΒΗΓΙΑ	52	-33
ΣΟΥΗΔΙΑ	38	9	ΚΑΖΑΚΣΤΑΝ	35	107
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	31	-18	ΚΥΠΡΟΣ	33	12
ΠΟΛΩΝΙΑ	31	-34	ΜΟΛΔΑΒΙΑ	20	-13
ΤΣΕΧΙΑ	30	-11	AZERMΠAITZAN	20	154
ΜΟΛΔΑΒΙΑ	22	-36	ΤΣΕΧΙΑ	39	23

Πηγή: UEFA Club Licensing Benchmarking FY 2017-18

Παρατηρείται λοιπόν και μέσω του Πίνακα 19 ότι τα χρέη των ευρωπαϊκών ομάδων ποικίλουν από πρωτάθλημα σε πρωτάθλημα. Οι αγγλικοί σύλλογοι κατακτούν άλλη μια αρνητική πρωτιά τη σεζόν 2017/18 μετά την πρώτη θέση των ομάδων με τις μεγαλύτερες δαπάνες σε μισθούς και λειτουργικά έξοδα. Παρ'όλα τα ολοένα και αυξανόμενα έσοδα τους μέσω των τηλεοπτικών δικαιωμάτων, το χρέος αυξήθηκε κατά 93% σε σχέση με την περσινή σεζόν. Σε αυτήν την ραγδαία αύξηση συνέβαλλε σε μεγάλο βαθμό η τεράστια αύξηση του χρέους της Τότεναμ, όπου λόγω της κατασκευής του καινούργιου της γηπέδου είχε καταφύγει σε υπέρογκα δάνεια, καθώς και της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ. Συγκεκριμένα η ομάδα του Λονδίνου δανείστηκε από τις Goldman Sachs, Bank of America Merrill Lynch και HSBC το ποσό των 637 εκατομμυρίων λιρών²⁰.

Το ακόμα πιο ανησυχητικό για τις αγγλικές ομάδες είναι ο ρυθμός ανάπτυξης των χρεών τους την σεζόν 17/18, ο τέταρτος μεγαλύτερος πίσω μόνο από Αζερμπαϊτζάν, Ισραήλ και Καζακστάν κατά σειρά. Σε δεινή θέση εμφανίζονται και οι ιταλικές με τις τούρκικες ομάδες. Φαίνεται ότι οι σύλλογοι των 5 “μεγάλων” πρωταθλημάτων συσσωρεύουν

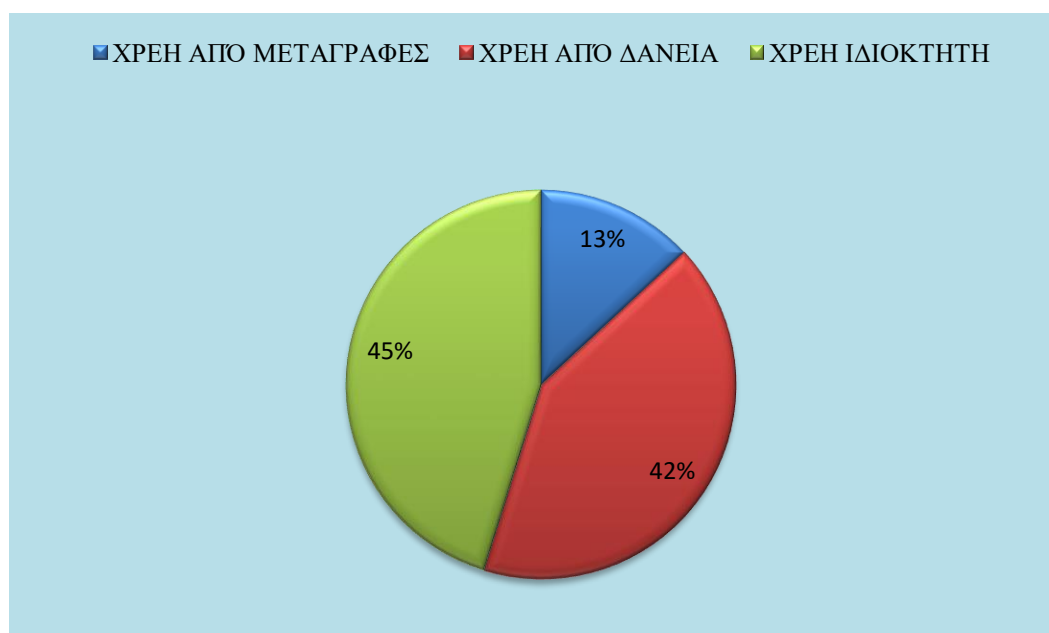
²⁰ <https://bit.ly/3o7QbjV>

περισσότερα χρέη έναντι συλλόγων μικρότερων πρωταθλημάτων όπως πχ της Τσεχίας, της Μολδαβίας κ.α. Οι ιταλικοί σύλλογοι εμφανίζονται επίσης σε δύσκολη θέση επίσης όσον αφορά τη συσσώρευση χρεών. Οι Baranceli και Lago (2006) είχαν επισημάνει το πρόβλημα των ιταλικών συλλόγων που οδήγησε αρκετές πρωτοκλασάτες ομάδες να κηρύξουν χρεωκοπία.

Κύριες αιτίες δημιουργίας μεγάλου χρέους για τους ευρωπαϊκούς συλλόγους σύμφωνα με την αναφορά της UEFA είναι οι εξής:

- Τα υπέρογκα ποσά για μεταγραφές με στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικής ομάδας που θα επιφέρει τίτλους (όπως της Πόρτσμουθ που αναφέρθηκε προηγουμένως).
- Τα μεγάλα δάνεια για κατασκευή γηπέδου όπως η Τότεναμ και η Ατλέτικο Μαδρίτης με το κόστος κατασκευής τους να φτάνει σύμφωνα με την βικιπαίδεια 1 δισεκατομμύριο και 240 εκατομμύρια ευρώ αντίστοιχα.
- Χρέη που δημιουργούνται μέσω του ιδιοκτήτη και της εταιρείας (πχ Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ).

Στο γράφημα που ακολουθεί καταγράφεται η κατανομή χρεών των ευρωπαϊκών ομάδων για την σεζόν 2017/18:



Σχήμα 19:Κατανομή χρεών των ευρωπαϊκών συλλόγων 2017/18

Την βασικότερη ευθύνη δημιουργίας χρεών φαίνεται να την έχει η κακοδιαχείριση από πλευράς ιδιοκτητών των συλλόγων σε ποσοστό που αγγίζει το 45%. Ακολουθούν τα υπέρογκα δάνεια που συχνά καλούνται οι ομάδες να καταφύγουν για την διεκπεραίωση των αγωνιστικών τους υποχρεώσεων ή για κατασκευή καινούργιου γηπέδου. Και τέλος σε ποσοστό 13% φαίνεται να ευθύνονται τα χρέη που δημιουργούνται από τις μεταγραφές. Τα

χρέη λόγω των μεταγραφών μπορούν να εξηγήσουν και την θέση των ομάδων από τα θεωρητικά μεγάλα πρωταθλήματα της Ευρώπης στο πίνακα με τα μεγαλύτερα χρέη. Συνήθως οι πιο πολυδάπανες μεταγραφές γίνονται από ομάδες που ανήκουν στην ελίτ του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου και ειδικά των 5 “μεγάλων” πρωταθλημάτων. Στο πίνακα που ακολουθεί καταγράφονται οι ομάδες με τα περισσότερα συσσωρευμένα χρέη για την διετία 2016-18 σύμφωνα με την αναφορά της UEFA:

Πίνακας 20:Σύλλογοι με τα περισσότερα χρέη 2016-18

2016/17	ΧΡΕΗ εκ €	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΧΡΕΟΥΣ %	2017/18	ΧΡΕΗ εκ €	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΧΡΕΟΥΣ %
ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	459	-18	ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	568	24
ΙΝΤΕΡ	438	44	TOTENAM	483	2762
ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	391	44	ΙΝΤΕΡ	461	5
ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	289	2	ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	384	-8
ΜΙΛΑΝ	272	30	ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	372	29
ΜΠΕΝΦΙΚΑ	269	-13	ΦΕΝΕΡΜΠΑΧΤΣΕ	334	49
ΓΑΛΑΤΑΣΑΡΑΙ	229	13	ΡΟΜΑ	312	42
ΤΣΣΚΑ ΜΟΣΧΑΣ	229	18	ΒΑΛΕΝΘΙΑ	274	29
ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	225	-17	ΜΙΛΑΝ	260	-4
ΡΟΜΑ	219	-14	ΜΠΡΑΙΤΟΝ	260	-
ΦΕΝΕΡΜΠΑΧΤΣΕ	215	44	ΤΣΣΚΑ ΜΟΣΧΑΣ	238	4
ΒΑΛΕΝΘΙΑ	213	-12	ΠΟΡΤΟ	214	21
ΣΑΝΤΕΡΛΑΝΤ	185	3	ΒΟΛΦΣΜΠΟΥΡΓΚ	196	96
ΠΟΡΤΟ	177	10	ΛΙΛ	186	133
ΛΥΩΝ	174	-31	ΜΠΕΣΙΚΤΑΣ	183	3
ΣΑΛΚΕ	158	21	ΓΟΥΟΤΦΟΡΝΤ	177	76
ΜΠΕΣΙΚΤΑΣ	154	8	ΓΑΛΑΤΑΣΑΡΑΙ	175	-29
ΜΟΝΑΚΟ	147	13	ΛΥΩΝ	173	0
ΜΙΝΤΛΕΣΜΠΡΟ	146	-	ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	160	-29
ΚΟΠΕΝΧΑΓΗ	143	10	ΕΒΕΡΤΟΝ	152	-

Πηγή:UEFA Club Licensing Benchmarking FY 2017-18

Τα χρέη της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ και της Τότεναμ συντέλεσαν σε σημαντικό βαθμό στην ανάδειξη της πρώτης θέσης των ομάδων της Αγγλίας με τα περισσότερα χρέη καθώς οι δύο τους την σεζόν 2017/18 κατείχαν συνολικά το 42,4% του χρέους. Όπως έχει ήδη αναφερθεί για την Τότεναμ, η αύξηση του χρέους κατά 2762% οφείλεται στα δάνεια που πήρε για την κατασκευή του καινούργιου της σταδίου. Όσον αφορά τα χρέη της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ, αυτά προήλθαν το 2005 όταν και ανέλαβε τα ηνία της ομάδας η οικογένεια Glazer, με το μεγαλύτερο κεφάλαιο για την αγορά της ομάδας να είναι με τη μορφή δανείων²¹.

²¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Glazer_ownership_of_Manchester_United

Σύλλογοι όπως η Γιουνάιτεντ, Τότεναμ, Ατλέτικο Μαδρίτης, Γιουβέντους, Ίντερ κ.α, ευελπιστούν ότι σταδιακά τα χρέη τους θα μειώνονται και τυχόν μελλοντικές αγωνιστικές επιτυχίες θα προσφέρουν περισσότερη οικονομική ασφάλεια και σιγουριά. Ήδη οι ομάδες που τα χρέη τους δημιουργήθηκαν λόγω κατασκευής νέων γηπέδων την τελευταία δεκαετία (Γιουβέντους, Ατλέτικο, Τότεναμ) έχουν δει να γίνεται απόσβεση καθώς υπήρξε σημαντική αύξηση των εσόδων τους που σε σημαντικό βαθμό οφείλεται σε αυτά. Ιδιαίτερα στα αγωνιστικά έσοδα που εξαρτώνται αρκετά από το μέσο όρο εισητηρίων και κατ'έκταση τη χωρητικότητα των γηπέδων σημείωσαν αύξηση στις τρεις αυτές ομάδες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όπως έχει αναφερθεί ήδη στην περίληψη οι 16 ομάδες θα αξιολογηθούν και ταξινομηθούν βάσει των αγωνιστικών και οικονομικών τους επιδόσεων για την τριετία 2016-2019. Η επιλογή των κριτηρίων στηρίχθηκε από την βιβλιογραφική έρευνα μεθόδων αξιολόγησης ομάδων καθώς και σε προσωπική εμπειρία και γνώσεις. Συνολικά ορίστηκαν 40 κριτήρια: 25 αγωνιστικά και 15 οικονομικά. Κύρια πηγή των αγωνιστικών κριτηρίων υπήρξε η ιστοσελίδα FBref (για τη σεζόν 2016/17 οι τιμές των expected goals αντλήθηκαν από το understat.com).

Για τα οικονομικά και εμπορικά κριτήρια τα δεδομένα αντλήθηκαν από αρκετές πηγές όπως το Deloitte Football Money League 20 (συνολικά λειτουργικά έσοδα, τηλεοπτικά-διαφημιστικά-αγωνιστικά έσοδα, καθώς και οι ακόλουθοι στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η μέση προσέλευση), το KPMG European Champions Report (κέρδη-απώλειες της Παρί σεν Ζερμέν), το Soccerex Football Finance (αξία ακίνητης περιουσίας και τα περιθώρια επένδυσής ιδιοκτήτη), το Transfermarkt (ισοζύγιο μεταγραφών και αξία παιχτών), το UEFA Club Licensing Benchmarking (χρέη των ομάδων για τη διετία 2016-18) αλλά και οι ετήσιες οικονομικές αναφορές των ομάδων (για τα κέρδη-απώλειες των συλλόγων καθώς και για τα λειτουργικά έσοδα των ομάδων που δεν υπήρχαν στη λίστα του Deloitte Football Money League 20 όπως η Μίλαν και η Λυών). Για την Ατλέτικο Μαδρίτης τα κέρδη που παρήγαγε την τριετία 2016-19 προήλθαν από τις εξής ιστοσελίδες^{22 23}.

Επειδή οι ομάδες που εξετάζονται δεν έχουν αγωνιστεί τον ίδιο αριθμό αγώνων, τοποθετήθηκαν οι μέσοι όροι των στατιστικών τους επιδόσεων για να μπορούν να εξαχθούν όσο πιο ασφαλή συμπεράσματα. Επιπρόσθετα κάποια κριτήρια έχουν αρνητική σημασία, όπως πχ τα γκολ που δέχτηκε μια ομάδα. Γι' αυτόν τον λόγο οι τιμές των κριτηρίων έχουν τον δείκτη + ή - για να δείξουν την θετική ή αρνητική έννοια αντίστοιχα των κριτηρίων.

5.1 ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για τον πρώτο άξονα κριτηρίων δηλαδή τα αγωνιστικά κριτήρια έχουν επιλεγεί 25 κριτήρια τα οποία βοηθούν σε μεγάλο βαθμό στην αξιολόγηση των ομάδων πάνω στο αγωνιστικό κομμάτι. Για να γίνει σωστή αξιολόγηση των αγωνιστικών επιδόσεων των ομάδων αυτές διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες. Στην αρχή επιλέχθηκαν 6 κριτήρια που περιέχουν γενικές πληροφορίες για την απόδοση των ομάδων την εκάστοτε σεζόν. Στην συνέχεια γίνεται ξεχωριστά αξιολόγηση της αμυντικής λειτουργίας τους όπου

²² <https://footballeconomyv2.blogspot.com/2019/02/revenue-and-profits-rise-at-atletico.html>

²³ <https://bit.ly/31x0808>

χρησιμοποιήθηκαν 10 κριτήρια (8 κριτήρια για το 2016/17) και 9 κριτήρια για την αξιολόγηση των επιθετικών τους επιδόσεων (7 κριτήρια για το 2016/17). Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά τα αγωνιστικά κριτήρια κατά φθίνουσα σημασία σε κάθε κατηγορία. Η ιεράρχηση της σημαντικότητας των κριτηρίων στηρίχθηκε σε προσωπική εκτίμηση. Τα βάρη των κριτηρίων όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως υπολογίστηκαν με την μέθοδο ROC.

Πίνακας 21: Αγωνιστικά κριτήρια αξιολόγησης

ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ	ΘΕΤΙΚΗ/ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ	ΤΟΜΕΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
Συνολικοί βαθμοί	Chelmis et al.(2019);Haas (2003)	+	Γενικές πληροφορίες
Φετινοί τίτλοι		+	Γενικές πληροφορίες
Αριθμός νικών	Annis and Craig (2005); Chelmis et al.(2019)	+	Γενικές πληροφορίες
Αριθμός ισοπαλιών	Chelmis et al.(2019)	-	Γενικές πληροφορίες
Αριθμός ηττών	Chelmis et al.(2019)	-	Γενικές πληροφορίες
Διαφορά γκολ	Boscà et al.(2009); Chelmis et al. (2019)	+	Γενικές πληροφορίες
Γκολ υπέρ	Chelmis et al.(2019); Boscà et.al (2009)	+	Επιθετική λειτουργία
Expected goals υπέρ		+	Επιθετική λειτουργία
Ευστοχία/αποτελεσματικότητα		+	Επιθετική λειτουργία
Σουτ στο στόχο		+	Επιθετική λειτουργία
Ασίστ		+	Επιθετική λειτουργία
Expected Ασίστ		+	Επιθετική λειτουργία
Ποσοστό κατοχής	Garcia Sàncez (2007); Villa and Lozano (2016)	+	Επιθετική λειτουργία
Συνολικά σουτ		+	Επιθετική λειτουργία
Ανακτήσεις μπάλας	Villa and Lozano (2016)		Επιθετική λειτουργία
Γκολ κατά	Chelmis et al.(2019); Boscà et.al (2009)	-	Αμυντική λειτουργία
Expected goals κατά		-	Αμυντική λειτουργία
Ποσοστό απαραβίαστης εστίας		+	Αμυντική λειτουργία
Σουτ στο στόχο κατά	Villa and Lozano (2016)	-	Αμυντική λειτουργία
Αναχαϊτίσεις		+	Αμυντική λειτουργία
Επιτυχημένη πίεση %		+	Αμυντική λειτουργία
Μπλοκαρίσματα		+	Αμυντική λειτουργία
Απομακρύνσεις		+	Αμυντική λειτουργία
Επιτυχημένη πίεση %		+	Αμυντική λειτουργία
Αποκρούσεις τερματοφύλακα	Villa and Lozano (2016); Garcia Sàncez (2007)	+	Αμυντική λειτουργία

1. Σαν πρώτο κριτήριο ορίστηκαν οι συνολικοί βαθμοί που κατέκτησαν στα εγχώρια πρωταθλήματα. Σε μια σειρά αγώνων η τελική βαθμολογία αντικατοπτρίζει πλήρως τη συνολική αγωνιστική εικόνα των ομάδων και την σταθερότητα σε βάθος μιας σεζόν.
2. Οι τίτλοι που κατέκτησαν οι ομάδες για τις τρεις σεζόν ξεχωριστά. Οι τίτλοι είναι το επισφράγισμα μιας επιτυχημένης ομάδας και σεζόν. Οι ιδιοκτήτες των ομάδων θέτουν

σαν πρωταρχικό στόχο την κατάκτηση τίτλων και γι' αυτό προβαίνουν πολύ συχνά σε απολύσεις προπονητών σε περίπτωση αποτυχίας.

3. Ο αριθμός των νικών που σημείωσαν στα εγχώρια πρωταθλήματα τους.
4. Ο αριθμός των ηττών που σημείωσαν. Επειδή όσο πιο πολλές ήττες έχει πετύχει μια ομάδα τόσο πιο αρνητικό είναι για την συγκομιδή της βαθμολογίας της, βάσει της μεθόδου Promethee II που αναλύθηκε στο Κεφάλαιο 3 τοποθετήθηκαν οι αρνητικές τιμές των αγώνων που ηττήθηκαν. Η ίδια μέθοδος εφαρμόστηκε σε όλα τα κριτήρια που έχουν αρνητική σημασία.
5. Ο αριθμός των ισοπαλιών που πραγματοποίησαν οι ομάδες. Και εδώ επειδή οι πολλές ισοπαλίες αποτελούν αρνητικό δείκτη για την αγωνιστική αξιολόγηση των ομάδων έχει ορισθεί ο αρνητικός δείκτης.
6. Η διαφορά των γκολ που πέτυχαν με τον αριθμό των γκολ που δέχτηκαν.

Τώρα παρουσιάζοντα τα αγωνιστικά κριτήρια που καθορίζουν την επιθετική λειτουργία των ομάδων ομοίως κατά φθίνουσα σειρά από άποψη σημαντικότητας.

1. Ο αριθμός των γκολ που σημείωσαν οι ομάδες ανά αγώνα. Αποτελεί το σημαντικότερο κριτήριο για το αν η επιθετική λειτουργία μιας ομάδας είναι καλή. Όσο μεγαλύτερος είναι τόσο πιο πιθανό να εξασφαλίζει και τη νίκη στις ομάδες. Επίσης οι αγώνες στους οποίους σημειώνονται πολλά γκολ, θεωρούνται άκρως θεαματικοί, με αποτέλεσμα οι ομάδες αυτές να θεωρούνται πιο ελκυστικές στο φίλαθλο κοινό, γεγονός που με την σειρά του μπορεί να έχει και θετικό αντίκτυπο στο οικονομικό κομμάτι. Για παράδειγμα ομάδες όπως οι Μπαρτσελόνα, Μπάγερν Μονάχου κ.α λόγω της επιθετικής τους φιλοσοφίας έχουν εκατομμύρια φίλαθλους και οι αγώνες τους έχουν μεγάλη ανταπόκριση.

Τα “**expected goals**” (xg) είναι μια νέα επαναστατική μέθοδος στον χώρο του ποδοσφαίρου για την αξιολόγηση ομάδων και παιχτών²⁴. Σύμφωνα με το Football xg αυτά υπολογίζουν τον αριθμό των γκολ που θα έπρεπε να χει σημειώσει η ομάδα βάσει της ποιότητας και των συνθηκών υπό των οποίων δημιουργήθηκαν οι ευκαιρίες της.

Η μέθοδος έγινε από την Opta με το να ανατρέξει σε όσους πιο πολλούς παλιούς αγώνες και να μελετήσει χιλιάδες σουτ, υπολογίζοντας στην συνέχεια την πιθανότητα που έχει ένα σουτ να μπει αναλόγως της θέσης από την οποία και έγινε. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα των xg είναι τα πέναλντι. Ένα πέναλντι έχει ποσοστό επιτυχίας γύρω στο 76%. Αν υποθέσουμε ότι η ομάδα δεν δημιουργήσει κάποιο άλλο σουτ, τότε θα έχει 0,76 xg.

Τα xg είναι πάρα πολύ σημαντικά στην πλήρη κατανόηση της εξέλιξης ενός αγώνα²⁵. Επειδή το ποδόσφαιρο είναι ένα παιχνίδι που πολλές φορές ο παράγοντας τύχη επηρεάζει το τελικό αποτέλεσμα, τα xg έρχονται για να καταδείξουν αν το αποτέλεσμα κρίθηκε από την

²⁴ <https://footballxg.com/>

²⁵ https://footballxg.com/what_are_expected_goals/

δημιουργικότητα των ομάδων και το ταλέντο ή από καθαρή τύχη ή ακόμα και την εξαιρετική εμφάνιση του τερματοφύλακα. Άλλο ένα παράδειγμα που προβάλλει η Football xg είναι ο τελικός του Champions League το 2018/19 μεταξύ της Τότεναμ και της Λίβερπουλ με την δεύτερη να επικρατεί με 2-0. Τα xg των δύο ομάδων ήταν 1,2 και 1,3 αντίστοιχα. Βάσει αυτών των αριθμών προκύπτει ότι ένα τελικό σκορ όπως 1-1 θα θεωρούνταν πιο δίκαιο και ότι η Λίβερπουλ στάθηκε αρκετά τυχερή που επικράτησε τόσο άνετα.

Τα σουτ που γίνονται από κοντινές αποστάσεις έχουν τις περισσότερες προοπτικές να μετατραπούν σε γκολ έναντι των σουτ από μεγάλη απόσταση²⁶. Για παράδειγμα τα πέναλντι έχουν περίπου ποσοστό επιτυχίας 76 %, δηλαδή αν μία ομάδα έχει πραγματοποιήσει σε όλο τον αγώνα μόνο ένα πέναλντι και κανένα άλλο σουτ τότε θα έχει $xg=0,76$. Τα σουτ εκτός περιοχής έχουν περίπου ποσοστό επιτυχίας κάτω από 1 %. Έτσι αν σε έναν υποτιθέμενο αγώνα, η μία ομάδα έχει μόνο ένα πέναλντι και η αντίπαλη ομάδα έχει κάνει 20 σουτ εκτός περιοχής τότε τα xg θα ήταν 0,76 και 0,2 αντίστοιχα με πιθανό σκορ το 1-0. Πολλοί θα θεωρούσαν ότι η ομάδα με τα περισσότερα σουτ ενδεχομένως να άξιζε να κερδίσει αλλά βάσει της ποιότητας των ευκαιριών κάτι τέτοιο δεν ισχύει.

2. Ο αριθμός των xg που είχανε οι ομάδες κατά μέσο όρο. Όπως αναλύθηκε και προηγουμένως, αποτελούν πολύ σημαντικό δείκτη της επιθετικής λειτουργίας των ομάδων καθώς φανερώνουν την ποιότητα των ευκαιριών των ομάδων και πόσα γκολ μπορούσαν να προέλθουν από αυτές, χωρίς να δίνουν βάση στο τελικό αποτέλεσμα που μπορεί να είναι πλασματικό για διάφορους λόγους.
3. Η αποτελεσματικότητα των ομάδων δηλαδή ανά πόσα σουτ οι ομάδες πετυχαίνουν ένα γκολ. Το ποδόσφαιρο είναι ένα άθλημα όπου ο παράγοντας τύχη διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Έχουν υπάρξει πολλοί αγώνες στην ιστορία του ποδοσφαίρου στους οποίους μία ομάδα κυριαρχεί πλήρως στον αγωνιστικό χώρο χάνοντας πολλές ευκαιρίες να σκοράρει είτε λόγω επιθετικής δυστοκίας ή και καλής παρουσίας του αντίπαλου τερματοφύλακα και στο τέλος να χάνει δεχόμενη ελάχιστες ευκαιρίες από την αντίπαλη ομάδα. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το σπουδαίο διπλό του ΠΑΟΚ κόντρα στην Ντόρντμουντ με 0-1 το 2015/16 με τα συνολικά σουτ να είναι 1 και 15 αντίστοιχα. Η ευστοχία λοιπόν των ομάδων αποτελούν σημαντικό δείκτη της επιθετικής λειτουργίας των ομάδων.
4. Τα σουτ στο στόχο ανά παιχνίδι. Ουσιαστικά τα σουτ στο στόχο παρουσιάζουν την σοβαρότητα των ευκαιριών που είχαν οι ομάδες καθώς όσο πιο πολλά τα σουτ στο στόχο (δηλαδή στο τέρμα) τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα επίτευξης κάποιου τέρματος.
5. Οι ασίστ ανά αγώνα. Οι ασίστ δείχνουν σε σημαντικό βαθμό αν τα γκολ που πετυχαίνει μια ομάδα προέρχονται μέσα από συνεργασίες και αυτοματισμούς ή από ατομικές ενέργειες των παιχτών. Όσες πιο πολλές ασίστ έχει μια ομάδα, τόσο πιο οργανωμένη και καλά δουλεμένη είναι.

²⁶ https://footballxg.com/what_are_expected_goals/

6. Το πλήθος των expected ασσιστ (χα) ανά αγώνα. Όπως και τα xg, ο αριθμός των χα υπολογίζει τη πιθανότητα με την οποία μία πάσα μπορεί να εξελιχθεί σε ασσίστ²⁷.
7. Τα ποσοστά κατοχής των ομάδων ανά αγώνα. Όσο πιο πολύ έχει μια ομάδα την κατοχή της μπάλας τόσο πιο πιθανό είναι να εξασφαλίσει καταρχάς την αμυντική ασφάλεια αλλά και να εξασφαλίσει τρόπους έτσι ώστε να πετύχει κάποιο γκολ.
8. Τα σουτ που είχαν οι ομάδες ανά παιχνίδι. Όσο πιο πολλές ευκαιρίες έχουν οι ομάδες τόσο πιο πολλές πιθανότητες έχουν να επιτύχουν γκολ και να καταφέρουν αν κερδίσουν το παιχνίδι.
9. Οι ανακτήσεις μπάλας. Η παρεμπόδιση των μεταβιβάσεων της αντίπαλης ομάδας σταματάει τον έλεγχο κυκλοφορίας της και επιπρόσθετα δημιουργεί προοπτικές για το ξεκίνημα νέας επίθεσης (Villa and Lozano 2016).

Τώρα καταγράφονται τα αγωνιστικά κριτήρια που καθορίζουν την αμυντική λειτουργία των ομάδων.

1. Το σύνολο των γκολ που δέχτηκαν οι ομάδες ανά αγώνα. Είναι το κριτήριο με την ύψιστη βαρύτητα και αντικατοπτρίζει πλήρως την αμυντική λειτουργία των ομάδων. Επειδή όσο πιο πολλά γκολ έχει δεχτεί μια ομάδα τόσο πιο αρνητικό δείγμα αποτελεί για την αμυντική της λειτουργία, έχουν σημειωθεί οι τιμές με το αρνητικό πρόσημο.
2. Ο αριθμός των xg εις βάρος των ομάδων. Είναι ο αριθμός των γκολ που θα μπορούσαν να έχουν δεχτεί οι ομάδες βάσει των ευκαιριών που πραγματοποίησαν οι αντίπαλοι τους. Όπως σχολιάστηκε και προηγουμένως, το ποδόσφαιρο είναι ένα άθλημα όπου ο παράγοντας τύχη είναι καθοριστικός. Έτσι με τον υπολογισμό των xg καταδεικνύεται σε πλήρη βαθμό η αμυντική λειτουργία των ομάδων. Πχ μία ομάδα μπορεί να μην έχει δεχτεί πολλά γκολ λόγω δυστοκίας της αντίπαλης άμυνας, χωρίς ωστόσο η αμυντική της λειτουργία να είναι καλή.
3. Το ποσοστό των αγώνων στο οποίο οι ομάδες κατάφεραν να κρατήσουν απαραβίαστη την άμυνα τους και να μην δεχτούν κανένα γκολ. Δείχνει σε σημαντικό βαθμό πόσο σωστά λειτουργεί η αμυντική λειτουργία των ομάδων έστω και αν προήλθε και με δόση τύχης ή ατυχίας των αντιπάλων.
4. Τα σουτ στο στόχο που πραγματοποίησαν οι αντίπαλες ομάδες. Επειδή η σημασία είναι αρνητική καθώς όσο πιο πολλά είναι τα σουτ στο στόχο κατά των ομάδων τόσο πιο πιθανό είναι να δεχθούν γκολ, ορίστηκε αρνητικός δείκτης.
5. Οι αναχαιτίσεις ανά αγώνα. Όσες πιο πολλές είναι τόσο πιο πιθανό είναι οι ομάδες να αποσοβήσουν οποιαδήποτε επικίνδυνη κατάσταση στην άμυνά τους.
6. Το ποσοστό επιτυχημένης πίεσης που οδήγησε σε επανάκτηση κατοχής. Όσο πιο μεγάλο είναι το ποσοστό αυτό, τόσο πιο πολλές πιθανότητες έχουν οι ομάδες να αποσοβήσουν κάποια επικίνδυνη κατάσταση στην άμυνά τους.
7. Τα μπλοκαρίσματα ανά αγώνα. Περιλαμβάνει μπλοκαρίσματα σε σουτ των αντιπάλων. Βέβαια μια ομάδα που έχει λίγα μπλοκαρίσματα, μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι δεν δέχεται πολλές ευκαιρίες.

²⁷ <https://www.optasports.com/services/analytics/advanced-metrics/>

8. Οι απομακρύνσεις επικίνδυνων καταστάσεων από την άμυνα ανά παιχνίδι. Το ίδιο ισχύει και εδώ με το προηγούμενο κριτήριο αξιολόγησης. Τα χαμηλά νούμερα μπορεί να είναι και παραπλανητικά, γι' αυτό και έχουν τοποθετηθεί χαμηλά στην ιεράρχηση βαρύτητας.
9. Τα επιτυχημένα τάκλιν ανά αγώνα.
10. Τέλος, οι αποκρούσεις που πραγματοποίησαν οι τερματοφύλακες των ομάδων ανά παιχνίδι. Ο τερματοφύλακας αποτελεί και αυτός αναπόσπαστο κομμάτι της αμυντικής λειτουργίας των ομάδων. Απλά επειδή ο αριθμός των αποκρούσεων μπορεί να είναι χαμηλός επειδή δεν σημειώθηκαν πολλές ευκαιρίες, αποτέλεσε το κριτήριο με το μικρότερο βάρος.

Συνολικά λοιπόν για τα αγωνιστικά κριτήρια επιλέχθηκαν 25 κριτήρια. Όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 3 η PROMETHEE II είναι καταλληλότερη για μεγαλύτερο δείγμα κριτηρίων εν αντιθέσει με την DEA.

5.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για την αξιολόγηση των οικονομικών επιδόσεων των ομάδων έχουμε 16 κριτήρια αξιολόγησης που παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 23. Στο σύγχρονο ποδόσφαιρο οι ομάδες αποτελούν κυρίως επιχειρήσεις. Μπορεί ο θεωρητικός στόχος των ομάδων να είναι η επίτευξη πολλών γκολ, η κατάκτηση τίτλων και η παραγωγή ποιοτικού ποδοσφαίρου όμως οι ιδιοκτήτες των ομάδων θέτουν σαν πρωταρχικό στόχο την μεγιστοποίηση του κέρδους.

Επίσης όπως έχει ήδη αναφερθεί, περισσότερα έσοδα μπορούν να έχουν θετική επίδραση στο αγωνιστικό κομμάτι των ομάδων (είτε μέσω μεταγραφών σπουδαίων παιχτών είτε με την γενικότερη στελέχωση του αγωνιστικού τμήματος δηλαδή προπονητή, γυμναστή, τεχνικού διευθυντή κλπ). Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα οικονομικά κριτήρια αξιολόγησης των ομάδων ομοίως κατά φθίνουσας σημαντικότητας:

Πίνακας 22:Οικονομικά-εμπορικά κριτήρια αξιολόγησης

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ	ΘΕΤΙΚΗ/ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ
Κέρδος/απώλειες μετά τους φόρους	Ecer and Boyukaslan (2014); Chelmis et al.(2019); Galariotis et al. (2018), Gerrard (2005)	+/-	Οικονομικά
Καθαρό χρέος	Galariotis et al.(2018)	-	Οικονομικά
Ρυθμός ανάπτυξης εσόδων	Galariotis et al.(2018)	+	Οικονομικά
Αξία παιχτών/ομάδας	Haas et al. (2004) ;Barros and Leach (2006); Barros and Garcia del Barrio (2011)	+	Οικονομικά
Πιθανή επένδυση ιδιοκτήτη		+	Οικονομικά
Αξία ακίνητης περιουσίας	Barros and Leach (2006)	+	Οικονομικά
Ισοζύγιο μεταγραφών		+	Οικονομικά
Συνολικά λειτουργικά έσοδα	Haas (2003); Guzmàn and Morrow (2007); Szymanski (1998)	+	Εμπορικά
Διαφημιστικά έσοδα	Chelmis et al.(2019)	+	Εμπορικά
Τηλεοπτικά έσοδα	Chelmis et al.(2019)	+	Εμπορικά
Αγωνιστικά έσοδα	Chelmis et al.(2019)	+	Εμπορικά
Δημοτικότητα:Social Media	Chelmis et al. (2019);Garcia Sàncez (2007)	+	Εμπορικά
Μέση προσέλευση	Haas et.al (2004); Pinnuck and Potter (2006)	+	Εμπορικά
Χωρητικότητα γηπέδου	Kiani Mavi et al.(2012); Chelmis et al.(2019)	+	Εμπορικά
Πληρότητα προσέλευσης	Barros and Douvis (2009);Barros and Gàrcia del Barrio (2011); Chelmis et al.(2019), Hamidi et al.(2011)	+	Εμπορικά

Κάποια κριτήρια δεν είναι αμιγώς οικονομικά αλλά κυρίως εμπορικά όπως η χωρητικότητα του γηπέδου, η πληρότητα προσέλευσης των ομάδων, η δημοτικότητα τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Επειδή όμως αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν σε πάρα πολύ σημαντικό βαθμό τα οικονομικά δεδομένα των συλλόγων και κυρίως τα έσοδα, ορίστηκαν σαν οικονομικά-εμπορικά κριτήρια αξιολόγησης. Τα κριτήρια αξιολόγησης των οικονομικών-εμπορικών επιδόσεων των ομάδων από αυτό με τη μεγαλύτερη σημαντικότητα στη μικρότερη είναι τα εξής:

1. Τα συνολικά λειτουργικά έσοδα (αγωνιστικά + τηλεοπτικά + διαφημιστικά).Όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα (4.2) τα λειτουργικά έσοδα των συλλόγων καθορίζουν όλη την οικονομική πολιτική τους, για αυτό και προσπαθούν διαρκώς να βρίσκουν τρόπους και νέες πηγές ώστε να αυξήσουν τα έσοδα τους. Όσο περισσότερα είναι τα συνολικά λειτουργικά έσοδα, τόσο περισσότερες πιθανότητες σωστής επένδυσης έχουν οι σύλλογοι. Βέβαια από μόνα τους δεν προεξοφλούν αγωνιστικές επιτυχίες αλλά ούτε και κέρδη, καθώς θα πρέπει να συνδυάζονται από συνετή διαχείριση.
2. Τα διαφημιστικά έσοδα (χορηγίες, διαφημίσεις, εκμετάλλευση δικαιωμάτων του ονόματος). Όπως διαπιστώθηκε και στα Σχήματα 4-6, αποτελούν μεγάλο κομμάτι των

συνολικών λειτουργικών εσόδων των συλλόγων και είναι άμεσα εξαρτημένα της δημοτικότητας των ομάδων και των αγωνιστικών τους επιδόσεων. Αν και τα τηλεοπτικά έσοδα αποτελούν την βασικότερη πηγή εσόδων των ευρωπαϊκών συλλόγων, επειδή το δείγμα των ομάδων που αξιολογούνται σημείωσαν σε πολλές περιπτώσεις μεγαλύτερες τιμές στα διαφημιστικά έσοδα, προτιμήθηκε να έχουν μεγαλύτερο βάρος.

3. Τα έσοδα από τα τηλεοπτικά δικαιώματα για την κάλυψη των αγώνων. Πολλές ομάδες βασίζουν σημαντικό μέρος του προϋπολογισμού τους στις τηλεοπτικές συμφωνίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα οι ελληνικοί σύλλογοι και κυρίως εκτός των πέντε παραδοσιακών συλλόγων (Ολυμπιακός, Παναθηναϊκός, ΑΕΚ, ΠΑΟΚ και Άρης) εξαρτώνται σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό στα τηλεοπτικά έσοδα καθώς δεν συμμετέχουν σε ευρωπαϊκές διοργανώσεις και επιπρόσθετα δεν έχουν γήπεδα μεγάλης χωρητικότητας όπως και διαδεδομένη βάση οπαδών (Chelmiss et al.2019). Βέβαια και οι σύλλογοι των 5 “μεγάλων” πρωταθλημάτων στήριξαν το μεγαλύτερο ποσοστό των εσόδων τους στα έσοδα από τα τηλεοπτικά δικαιώματα όπως διαπιστώνεται και στα Σχήματα (4-6). Για τις αξιολογούμενες ομάδες αποτέλεσαν μαζί με τα διαφημιστικά έσοδα τις κύριες πηγές εσόδων.
4. Τα αγωνιστικά έσοδα που προκύπτουν από εισιτήρια (διαρκείας και μη) και από πωλήσεις εμπορευμάτων των μπουτίκ, περιοδείες στα μουσεία κλπ. Αυτά επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την χωρητικότητα των σταδίων. Αποτέλεσαν την τρίτη κατά σειρά πηγή εσόδων των αξιολογούμενων ομάδων.
5. Η δημοτικότητα των ομάδων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Είναι από τους σημαντικότερους συντελεστές των διαφημιστικών και τηλεοπτικών εσόδων και ταυτόχρονα ενός μεγάλου ποσοστού των συνολικών εσόδων τους. Τα τελευταία χρόνια τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας των ανθρώπων. Οι ομάδες προσπαθούν να συμβαδίσουν και να “χτίσουν” τις σχέσεις τους με τους οπαδούς μέσω των social media. Σύμφωνα με το Deloitte Football Money League 20, Ρεάλ και Μπαρτσελόνα ήταν οι δύο ομάδες με τους περισσότερους ακόλουθους στα πιο διαδεδομένα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Instagram, Twitter και για την σεζόν 2018/19 επιπρόσθετα το Youtube) με 207 και 195 εκατομμύρια αντίστοιχα. Γεγονός που δικαιολογεί τις δύο πρώτες θέσεις αντίστοιχα με τα περισσότερα λειτουργικά έσοδα.
6. Η μέση προσέλευση θεατών που παρουσίασαν οι σύλλογοι. Επειδή καθορίζεται από την χωρητικότητα των γηπέδων, για να έχει νόημα η σύγκριση μεταξύ των ομάδων, ορίστηκε σαν επόμενο κριτήριο αξιολόγησης μαζί με τη πληρότητα προσέλευσης.
7. Η χωρητικότητα του γηπέδου είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τα αγωνιστικά έσοδα των συλλόγων. Όπως τονίστηκε και προηγουμένως η Μπαρτσελόνα ήταν ο σύλλογος με τα περισσότερα αγωνιστικά έσοδα τη τριετία 2016-19 και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι διαθέτει το μεγαλύτερο σε χωρητικότητα στάδιο μεταξύ των αξιολογούμενων ομάδων.
8. Η πληρότητα των γηπέδων υποδηλώνει σε σημαντικό βαθμό την σχέση μεταξύ ομάδας-φιλάθλων. Συνήθως εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αγωνιστική πορεία της ομάδας καθ'όλη τη διάρκεια της σεζόν. Για παράδειγμα η Ίντερ και η Μίλαν λόγω των μέτριων

αγωνιστικών αποδόσεων τα τελευταία χρόνια είχαν από τις χαμηλότερες πληρότητες μεταξύ των αξιολογούμενων συλλόγων.

Τώρα παρουσιάζονται τα κριτήρια των καθαρά οικονομικών επιδόσεων:

1. Τα κέρδη ή οι απώλειες που παρουσίασαν οι ομάδες αποτελεί και το σημαντικότερο κριτήριο αξιολόγησης των οικονομικών επιδόσεων. Στο τέλος κάθε σεζόν οι ομάδες καταγράφουν κέρδος ή απώλειες που ουσιαστικά δείχνει τον τρόπο λειτουργίας των ομάδων σε οικονομικό επίπεδο. Τα έσοδα από μόνα τους δεν εξασφαλίζουν κέρδος καθώς υπάρχει ο κίνδυνος επιπόλαιας διαχείρισης των εξόδων και αυτά με την σειρά τους να ξεπεράσουν κατά πολύ τα έσοδα, (πχ Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ την σεζόν 2017/18 που αν και βρέθηκε στην τρίτη θέση με τα περισσότερα λειτουργικά έσοδα κατέγραψε στο τέλος της σεζόν ζημιές ύψους 42,6 εκατομμυρίων ευρώ). Με το FFP να εποπτεύει εξονυχιστικά τις ετήσιες οικονομικές αναφορές των συλλόγων και τον κίνδυνο κυρώσεων, οι ομάδες πρέπει να διαχειριστούν σωστά τα έσοδα-έξοδα και ειδικά αυτές που δεν έχουν κάποιον επιφανή ιδιοκτήτη όπου μπορεί να καλύψει σε πρώτο χρόνο τις απώλειες. Στο σύγχρονο ποδόσφαιρο οι σύλλογοι λειτουργούν σαν εταιρείες όπου πρωταρχικός στόχος είναι το κέρδος.
2. Το καθαρό χρέος των ομάδων που προκύπτει από την διαφορά του ρευστού στα ταμεία των συλλόγων με τις οικονομικές υποχρεώσεις τους. Σε κάποιες περιπτώσεις το χρέος των ομάδων μπορεί να είναι αρκετά διογκωμένο όπως της Τότεναμ λόγω του καινούργιου γηπέδου αλλά θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά ο ρυθμός ανάπτυξης των εσόδων των ομάδων. Επειδή δεν υπήρχαν δεδομένα για όλους τους αξιολογούμενους συλλόγους, τοποθετήθηκε η κατάταξη με αρνητικό πρόσημο των συλλόγων με τα περισσότερα χρέη βάσει του Πίνακα 20, ενώ για τους υπόλοιπους ορίστηκε η τιμή μηδέν. Επίσης το κριτήριο ορίστηκε μόνο για τη διετία 2016-18.
3. Ο ρυθμός ανάπτυξης των εσόδων των συλλόγων. Παρατηρείται ότι κάποιες ομάδες έχουν πολύ μεγάλο ρυθμό ανάπτυξης και μπορεί να φανερώσει πως θα κινηθεί ο σύλλογος τις επόμενες χρονιές και αν θα μπορεί μακροπρόθεσμα να ξεπληρώσει τυχόν χρέη. Για παράδειγμα η Τότεναμ αν και αποτελεί την ομάδα με τα περισσότερα χρέη, η ραγδαία αύξηση των εσόδων της δείχνει ότι μπορεί να ανταπεξέλθει στο άμεσο μέλλον.
4. Την αξία των παιχτών των συλλόγων. Αν και ένα ακριβό ρόστερ δεν προδικάζει από μόνο του αγωνιστικές επιτυχίες και τίτλους, έχει αρκετές προδιαγραφές να επιτύχει τους αγωνιστικούς στόχους και ταυτόχρονα να αποφέρει σημαντικά έσοδα στα ταμεία των συλλόγων (μέσω πωλήσεων ή με την εμπορική αξία τους).
5. Σύμφωνα με το Soccerex Football η ιδιοκτησία μιας ομάδας επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την οικονομική λειτουργία της. Για παράδειγμα η Μάντσεστερ Σίτι και η Παρί σεν Ζερμέν εκτοξεύθηκαν αγωνιστικά και οικονομικά μετά την αλλαγή ιδιοκτησίας. Αν και με την έλευση του FFP οι δυνατότητες επένδυσης έχουν περιοριστεί αρκετά, η παρουσία ενός ισχυρού οικονομικά ιδιοκτήτη προσφέρει ασφάλεια και σιγουριά για το μέλλον ενός συλλόγου. Βέβαια η απουσία ιδιοκτήτη δεν προδικάζει απαραίτητα οικονομική αφάνεια με σπουδαιότερες εξαιρέσεις τις δύο ομάδες με τα περισσότερα λειτουργικά έσοδα την διετία 2017-19 (Μπαρτσελόνα και Ρεάλ Μαδρίτης). Οι δύο ισπανικοί σύλλογοι δεν έχουν ιδιοκτήτη αλλά πολλούς κατόχους μετοχών και μέσω

εκλογικής διαδικασίας ορίζουν κάποιον διαχειριστή-πρόεδρο (Bertomeu και Florentino Perez αντίστοιχα).

6. Η αξία της ακίνητης περιουσία των συλλόγων (γήπεδο, προπονητικές εγκαταστάσεις κ.α). Όπως αναλύθηκε και στην ενότητα (4.5) οι ομάδες με δικά τους περιουσιακά στοιχεία και κυρίως στάδιο έχουν περισσότερες προοπτικές εσόδων καθώς το εκμεταλλεύονται εξ'ολοκλήρου και ενισχύει και το κύρος των ομάδων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η οικονομική και αγωνιστική γιγάντωση της Τότεναμ και της Ατλέτικο Μαδρίτης με την κατασκευή των καινούργιων τους γηπέδων.
7. Το ισοζύγιο των μεταγραφών (έσοδα-έξοδα).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο Κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της PROMETHEE II και οι πίνακες κατάταξης των αξιολογούμενων ομάδων. Επίσης καταγράφεται και η καθαρή ροή των συλλόγων μέσω του προγράμματος Visual PROMETHEE. Όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 3, η συνάρτηση προτίμησης που χρησιμοποιήθηκε για όλα τα κριτήρια αξιολόγησης είναι η Gauss λόγω εγκυρότερων αποτελεσμάτων και η τυπική απόκλιση σ προσδιορίστηκε αυτόματα από το πρόγραμμα Visual PROMETHEE.

6.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

Οι αγωνιστικές επιδόσεις των ομάδων λοιπόν θα χωριστούν σε τρεις κατηγορίες: τις αμυντικές, τις επιθετικές και κάποιες γενικές επιδόσεις που σχετίζονται με το αγωνιστικό κομμάτι για την εκάστοτε σεζόν. Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της PROMETHEE II για τις αγωνιστικές και οικονομικές-εμπορικές επιδόσεις των 16 ομάδων την τριετία 2016-19. Στον Πίνακα 23 καταγράφονται τα αποτελέσματα των αμυντικών επιδόσεων των αξιολογούμενων ομάδων:

Πίνακας 23: Αποτελέσματα των αμυντικών επιδόσεων 2016-19

2016/17	ΚΑΘΑΡΗ ΡΟΗ	2017/18	ΚΑΘΑΡΗ ΡΟΗ	2018/19	ΚΑΘΑΡΗ ΡΟΗ
ΠΣΖ	0,4627	Μ.ΣΙΤΙ	0,3445	ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	0,4608
ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	0,4396	ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	0,3402	Μ.ΣΙΤΙ	0,4478
ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	0,4130	ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	0,3335	ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	0,2913
ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	0,4098	ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	0,1453	ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	0,2003
ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	0,2991	ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	0,1318	ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	0,1416
TOTENAM	0,2482	ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	0,1205	ΙΝΤΕΡ	0,0693
ΤΣΕΛΣΙ	0,2118	ΠΣΖ	0,1174	ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	0,0691
Μ.ΣΙΤΙ	-0,0209	ΙΝΤΕΡ	0,0968	ΠΣΖ	0,0613
ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	-0,0941	TOTENAM	0,0619	ΤΣΕΛΣΙ	0,0505
ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	-0,1968	ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	0,0353	ΜΙΛΑΝ	-0,0141
ΡΕΑΛ.Μ	-0,2124	ΤΣΕΛΣΙ	0,0278	TOTENAM	-0,1117
ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	-0,2803	ΛΥΩΝ	-0,1739	ΛΥΩΝ	-0,2288
ΛΥΩΝ	-0,3408	ΜΙΛΑΝ	-0,2617	ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	-0,2481
ΑΡΣΕΝΑΛ	-0,3843	ΑΡΣΕΝΑΛ	-0,4252	ΡΕΑΛ.Μ	-0,2485
ΙΝΤΕΡ	-0,4470	ΡΕΑΛ.Μ	-0,4399	ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	-0,4386
ΜΙΛΑΝ	-0,5078	ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	-0,4545	ΑΡΣΕΝΑΛ	-0,5023

Την σεζόν 2016/17 τη πρώτη θέση καταλαμβάνει η Παρί σεν Ζερμέν που τερμάτισε δεύτερη στη Ligue 1. Η Ατλέτικο Μαδρίτης θεωρείται από τις πιο αμυντικογενείς ομάδες της Ευρώπης με ξεκάθαρο αμυντικό προσανατολισμό από τον προπονητή της Diego Simeone, γι' αυτό βρίσκεται αρκετά υψηλά στο σχετικό πίνακα και τις τρεις σεζόν. Η Ρεάλ Μαδρίτης αν και το 2016/17 κατάφερε να κατακτήσει το Champions League και το πρωτάθλημα της Ισπανίας, οι αμυντικές της επιδόσεις δεν ήταν ιδιαίτερα καλές και την οδήγησαν στην 11^η θέση του Πίνακα 23.

Επίσης προκύπτει πόσο σημαντικός παράγοντας είναι η καλή αμυντική λειτουργία των ομάδων καθώς τη σεζόν 2018-19 από τις τέσσερις πρώτες ομάδες, οι τρεις στέφθηκαν πρωταθλήτριες (Μάντσεστερ Σίτι, Γιουβέντους και Μπάγερν) ενώ η Λίβερπουλ που βρίσκεται στη 1^η θέση του πίνακα τερμάτισε μόλις ένα βαθμό κάτω από την Σίτι σε ένα από τα πιο αμφίροπα πρωταθλήματα των τελευταίων ετών στη Premier League.

Οι μέτριες αμυντικές αποδόσεις της Άρσεναλ και της Μπορούσια Ντόρντμουντ φαίνονται φυσιολογικές μιας και πρόκειται για δύο ομάδες με άκρως επιθετική φιλοσοφία τα τελευταία χρόνια, παραμελώντας πολλές φορές τα αμυντικά τους καθήκοντα. Το ίδιο φαίνεται να ισχύει και για την Μπαρτσελόνα η οποία δεν είχε πολύ καλές αμυντικές επιδόσεις και τα τελευταία χρόνια η άμυνα της διακρίνεται από έλλειψη σταθερότητας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ο αγώνας για τη σεζόν 2019/20 όπου δέχθηκε οχτώ τέρματα στον ημιτελικό του Champions League από την μετέπειτα νικήτρια της διοργάνωσης Μπάγερν Μονάχου.

Κάποιες αστάθειες που μπορεί να υπάρχουν στο Πίνακα 23 σχετίζονται και με τις αλλαγές προπονητών και ρόστερ που υπήρξαν. Για παράδειγμα η Μάντσεστερ τη σεζόν 2016/17 βρέθηκε στη 5^η θέση αλλά το 2018/19 βρέθηκε μόλις στη 15^η. Μία πιθανή εξήγηση εκτός των όποιων αλλαγών παιχτών και η αλλαγή του προπονητή Jose Mourinho που θεωρείται ένα από τους κορυφαίους προπονητές με ιδιαίτερο αμυντικό προσανατολισμό, στα μέσα της σεζόν 2018/19. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι επιθετικές επιδόσεις των αξιολογούμενων ομάδων για την τριετία 2016-19:

Πίνακας 24:Αποτελέσματα των επιθετικών επιδόσεων 2016-19

2016/17	ΚΑΘΑΡΗ ΡΟΗ	2017/18	ΚΑΘΑΡΗ ΡΟΗ	2018/19	ΚΑΘΑΡΗ ΡΟΗ
ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	0,7740	ΠΣΖ	0,5356	ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	0,6022
ΡΕΑΛ ΜΑΔΡΙΤΗΣ	0,6466	Μ.ΣΙΤΙ	0,5254	ΠΣΖ	0,5678
ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	0,4623	ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	0,5093	Μ.ΣΙΤΙ	0,5025
ΠΣΖ	0,1010	ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	0,4108	ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	0,3374
ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	0,0647	ΡΕΑΛ.Μ	0,3242	ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	0,2582
TOTENAM	0,0533	ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	0,1005	ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	0,2499
Μ.ΣΙΤΙ	0,0225	ΛΥΩΝ	0,0251	ΛΥΩΝ	0,0418
ΤΣΕΛΣΙ	-0,0548	ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	-0,0815	ΑΡΣΕΝΑΛ	-0,1366
ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	-0,0961	ΑΡΣΕΝΑΛ	-0,0874	TOTENAM	-0,2036
ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	-0,1369	ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	-0,1157	ΤΣΕΛΣΙ	-0,2253
ΛΥΩΝ	-0,1483	TOTENAM	-0,1206	ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	-0,2292
ΑΡΣΕΝΑΛ	-0,1694	ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	-0,3009	ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	-0,2322
ΙΝΤΕΡ	-0,1771	ΙΝΤΕΡ	-0,3436	ΡΕΑΛ.Μ	-0,2647
ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	-0,2102	ΤΣΕΛΣΙ	-0,3946	ΙΝΤΕΡ	-0,3065
ΜΙΛΑΝ	-0,5594	ΜΙΛΑΝ	-0,4812	ΜΙΛΑΝ	-0,4660
ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	-0,5722	ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	-0,5053	ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	-0,4956

Στις πρώτες θέσεις του πίνακα αξιολόγησης των επιθετικών επιδόσεων, βρίσκονται κυρίως ομάδες που τερμάτισαν υψηλά στον βαθμολογικό πίνακα των εγχώριων πρωταθλημάτων τους. Παρί σεν Ζερμέν και Μάντσεστερ Σίτι είχαν από τις καλύτερες επιθετικές επιδόσεις την τριετία 2016-19. Τα μεγάλα ποσά που επενδύθηκαν σε μεταγραφές όπως έχει ήδη αναφερθεί στην ενότητα (4.3.3) πρόσθεσαν ποιότητα στις ομάδες, γεγονός που αποτυπώνεται στις επιθετικές τους επιδόσεις. Βέβαια αξίζει να ληφθεί υπόψιν ότι η Ligue 1 είναι πρωτάθλημα χωρίς μεγάλο ανταγωνισμό οπότε είναι πιο εύκολο να διακριθεί μια ομάδα. Το ίδιο ισχύει γενικότερα και για την Γιουβέντους και Μπάγερν Μονάχου, οι οποίες έχουν κατακτήσει τα τελευταία εννιά και οχτώ εγχώρια πρωταθλήματα αντίστοιχα.

Η θέση της Ατλέτικο Μαδρίτης αν και πρόκειται για μια ομάδα που βρίσκεται στις υψηλές θέσεις της La Liga και διαπρέπει στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις, δεν προκαλεί ιδιαίτερη έκπληξη καθώς όπως τονίστηκε και προηγουμένως είναι μια ομάδα που δίνει μεγάλη έμφαση στην αμυντική της λειτουργία και έχει κατηγορηθεί πολλές φορές ότι καταστρέφει το θέαμα με το σκληρό στα όρια του αντιαθλητικού τρόπο παιχνιδιού της. Η Ρεάλ Μαδρίτης παρουσίασε τη σημαντικότερη μετάπτωση καθώς από τη 2^η θέση το 2016/17, έπεσε στη 13^η το 2018/19. Όπως σημειώθηκε και προηγουμένως, η ομάδα της Μαδρίτης έκλεισε έναν απόλυτα επιτυχημένο κύκλο όπου κατάφερε και κατέκτησε τέσσερα Champions League τη τελευταία δεκαετία, με αποτέλεσμα να βρεθεί σε μεταβατικό στάδιο αγωνιστικά.

Μίλαν και Ίντερ παρουσίασαν ιδιαίτερα χαμηλές επιθετικές επιδόσεις την τριετία 2016-19, γεγονός που επιβεβαιώνει τη μέτρια αγωνιστική παρουσία τους σε αυτό το διάστημα. Οι ιταλικές ομάδες γενικότερα χαρακτηρίζονται από το αμυντικό τους παιχνίδι. Ακόμα και η Γιουβέντους που στο διάστημα αυτό κατέκτησε το πρωτάθλημα, δεν μπόρεσε να διακριθεί στο επιθετικό κομμάτι έναντι των υπόλοιπων ομάδων.

Πίνακας 25:Αποτελέσματα των γενικών επιδόσεων 2016-19

2016/17	ΚΑΘΑΡΗ ΡΟΗ	2017/18	ΚΑΘΑΡΗ ΡΟΗ	2018/19	ΚΑΘΑΡΗ ΡΟΗ
ΡΕΑΛ.Μ	0,5750	ΜΑΝ.ΣΙΤΙ	0,5804	Μ.ΣΙΤΙ	0,7473
ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	0,4058	ΠΣΖ	0,5727	ΠΣΖ	0,4832
ΠΣΖ	0,3913	ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	0,4762	ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	0,4810
ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	0,3912	ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	0,4148	ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	0,4255
ΤΣΕΛΣΙ	0,3606	ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	0,2762	ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	0,3309
ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	0,2239	ΡΕΑΛ.Μ	0,1182	ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	0,2039
TOTENAM	0,1130	ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	-0,0304	ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	-0,1200
ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	-0,1217	ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	-0,0397	ΡΕΑΛ.Μ	-0,1627
Μ.ΣΙΤΙ	-0,1233	ΛΥΩΝ	-0,1189	ΤΣΕΛΣΙ	-0,2081
ΑΡΣΕΝΑΛ	-0,1268	TOTENAM	-0,1380	ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	-0,2157
ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	-0,1633	ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	-0,1945	TOTENAM	-0,2557
ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	-0,1878	ΤΣΕΛΣΙ	-0,2298	ΛΥΩΝ	-0,2840
ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	-0,3713	ΙΝΤΕΡ	-0,2660	ΑΡΣΕΝΑΛ	-0,3120
ΛΥΩΝ	-0,4000	ΑΡΣΕΝΑΛ	-0,3746	ΙΝΤΕΡ	-0,3401
ΜΙΛΑΝ	-0,4572	ΜΙΛΑΝ	-0,4566	ΜΙΛΑΝ	-0,3690
ΙΝΤΕΡ	-0,5094	ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	-0,5900	ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	-0,4044

Στον Πίνακα 25 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των γενικών επιδόσεων των ομάδων. Επειδή έχουν συμπεριληφθεί κριτήρια όπως ο αριθμός των νικών, οι βαθμοί που συγκέντρωσαν στα εγχώρια πρωταθλήματα καθώς και οι τίτλοι της εκάστοτε σεζόν, ουσιαστικά αποτελούν το αποτέλεσμα του συνδυασμού των αμυντικών και των επιθετικών επιδόσεων τους. Αξιολογούνται δηλαδή οι ομάδες βάσει των επιτυχιών που σημείωσαν την τριετία 2016-19.

Η Μάντσεστερ Σίτι επαληθεύει την εγχώρια κυριαρχία της στην Premier League με την έλευση του Pep Guardiola καθώς καταφέρνει να βρεθεί στη πρώτη θέση του σχετικού πίνακα για την διετία 2017-19 όπου και κατέκτησε το πρωτάθλημα. Συγκεκριμένα την

σεζόν 2018-19 ο αγγλικός σύλλογος κατάφερε να σπάσει το ρεκόρ πόντων συγκεντρώνοντας 99 βαθμούς, ένα μόλις βαθμό παραπάνω από τη δεύτερη Λίβερπουλ.

Η Ρεάλ κυριάρχησε τη σεζόν 16/17 καθώς έφτασε στη κατάκτηση τεσσάρων τροπαίων (Champions League, La Liga, UEFA Super Cup και FIFA Club World Cup) που αποτελούσε το κριτήριο με τη δεύτερη μεγαλύτερη βαρύτητα. Αρνητική εντύπωση προκαλούν τα αποτελέσματα της Μίλαν και της Ίντερ αλλά και της Γιουνάιτεντ, καθώς πρόκειται για ομάδες που πρωταγωνιστούσαν στο χώρο του ποδοσφαίρου την προηγούμενη δεκαετία. Τα αποτελέσματα των αμυντικών και επιθετικών επιδόσεων επιβεβαίωσαν πλήρως την αγωνιστική κρίση των ομάδων που αποτυπώνεται στα αποτελέσματα του Πίνακα 25.

6.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ-ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

Στον Πίνακα 26 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της PROMETHEE II για την αξιολόγηση των οικονομικών-εμπορικών επιδόσεων των αξιολογούμενων ομάδων για την τριετία 2016-19.

Πίνακας 26: Αποτελέσματα των οικονομικών-εμπορικών επιδόσεων 2016-19

2016/17	ΚΑΘΑΡΗ ΡΟΗ	2017/18	ΚΑΘΑΡΗ ΡΟΗ	2018/19	ΚΑΘΑΡΗ ΡΟΗ
ΡΕΑΛ.Μ	0,5884	ΡΕΑΛ.Μ	0,5949	ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	0,6644
ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	0,5629	ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	0,5284	ΡΕΑΛ.Μ	0,5027
ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	0,5578	ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	0,4568	ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	0,4285
ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	0,3257	ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	0,3434	ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	0,2828
Μ.ΣΙΤΙ	0,1791	Μ.ΣΙΤΙ	0,1770	ΠΣΖ	0,1625
ΑΡΣΕΝΑΛ	0,1362	ΠΣΖ	0,1156	Μ.ΣΙΤΙ	0,1398
ΠΣΖ	0,0688	ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	0,0737	ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	0,1385
ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	-0,0370	ΤΣΕΛΣΙ	0,0455	TOTENAM	-0,0134
ΤΣΕΛΣΙ	-0,0384	ΑΡΣΕΝΑΛ	-0,0169	ΤΣΕΛΣΙ	-0,0665
ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	-0,0963	TOTENAM	-0,0417	ΑΡΣΕΝΑΛ	-0,1164
ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	-0,1977	ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	-0,1863	ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	-0,1706
TOTENAM	-0,2673	ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	-0,2588	ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	-0,2293
ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	-0,3585	ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	-0,3237	ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	-0,2959
ΙΝΤΕΡ	-0,4027	ΙΝΤΕΡ	-0,4377	ΙΝΤΕΡ	-0,3062
ΜΙΛΑΝ	-0,5082	ΜΙΛΑΝ	-0,4921	ΜΙΛΑΝ	-0,5557
ΛΥΩΝ	-0,5129	ΛΥΩΝ	-0,5781	ΛΥΩΝ	-0,5652

Παρατηρείται ότι στις τρεις πρώτες θέσεις την τριετία 2016-19 δεν υπήρξε κάποια μεταβολή. Για την ακρίβεια, Ρεάλ Μαδρίτης, Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ και Μπαρτσελόνα είχαν τις καλύτερες οικονομικές-εμπορικές επιδόσεις, γεγονός που οφείλεται στη δημοτικότητά τους σε παγκόσμιο επίπεδο που τους εξασφαλίζει κάθε χρόνο τεράστια έσοδα. Οι τρεις σύλλογοι παρήγαγαν τα περισσότερα λειτουργικά έσοδα από κάθε άλλο σύλλογο (Πίνακας 8). Η Μπαρτσελόνα κατάφερε να βρεθεί στη 1^η θέση το 2018/19, τη σεζόν όπου τα συνολικά λειτουργικά της έσοδα ξεπέρασαν τα 800 εκατομμύρια ευρώ (σημαντικότερο κριτήριο αξιολόγησης).

Μπάγερν Μονάχου, Λίβερπουλ, Παρί σεν Ζερμέν και Μάντσεστερ Σίτι παρουσίασαν επίσης σημαντική αύξηση στα έσοδά τους με αποτέλεσμα να βρεθούν σε αρκετά υψηλές θέσεις στο σχετικό πίνακα. Ο γερμανικός σύλλογος προοδεύει σταθερά και βρίσκει συνεχώς νέες πηγές εσόδων χωρίς ωστόσο να ξοδεύει αλόγιστα ποσά. Επισφράγισμα αυτής της πολιτικής ήταν και η αγωνιστική επιτυχία και η κατάκτηση του Champions League το 2019/20. Η ραγδαία αγωνιστική άνοδος της Λίβερπουλ με την έλευση του Jurgen Klopp το 2015 που συνοδεύτηκε με την κατάκτηση του Champions League τη σεζόν 18/19 αλλά και του πρωταθλήματος το 19/20, συντέλεσε στην εκτόξευση των εσόδων αλλά και της δημοτικότητας του συλλόγου. Η μετατροπή της Παρί σεν Ζερμέν σε έναν από τους πιο ελκυστικούς προορισμούς για κορυφαίους παίκτες, απογείωσε την δημοτικότητα της στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και συνέβαλε τα μέγιστα στην κατακόρυφη αύξηση των εσόδων της. Επίσης η Τότεναμ έχει κάνει τεράστια άλματα καθώς πλέον συγκαταλέγεται στις κορυφαίες ομάδες της Ευρώπης. Η αγωνιστική άνοδος με τον αργεντινό προπονητή Pochettino και το καινούργιο γήπεδο απογείωσαν σε οικονομικό επίπεδο τον σύλλογο, γεγονός που αντικατοπτρίζεται από την κατάταξή του στο σχετικό πίνακα για τη σεζόν 2018/19.

Η πτώση της Άρσεναλ από την 6^η θέση τη σεζόν 2016/17 στη 10^η το 2018/19, οφείλεται στο γεγονός ότι η ομάδα του Λονδίνου εξαιτίας της μέτριας αγωνιστικής της παρουσίας τα τελευταία χρόνια, παρουσίασε σημαντική πτώση στα έσοδα της. Η Γιουβέντους παρουσίασε σχετική σταθερότητα, χωρίς όμως να καταφέρει να διακριθεί μεταξύ των ομάδων με τις καλύτερες οικονομικές-εμπορικές επιδόσεις. Ο ιταλικός σύλλογος γι' αυτό και προχώρησε στη μεταγραφή του Cristiano Ronaldo, προκειμένου να ενισχύσει περαιτέρω το “brand name” και κατά συνέπεια τα έσοδα του. Στην ίδια κατάσταση εμφανίζεται η Μπορούσια Ντόρντμουντ όπου φαίνεται να δυσκολεύεται να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές υπερδυνάμεις στο εμπορικό κομμάτι.

Τέλος και στις τρεις σεζόν η κατάσταση στις τελευταίες θέσεις παρέμεινε αμετάβλητη με τις Ίντερ, Ατλέτικο Μαδρίτης, Λυών και Μίλαν να βρίσκονται και να εναλλάσσονται σε αυτές. Η αδυναμία τους να βελτιώσουν το “brand name” τους και κατ'επέκταση τα έσοδα τους που αποτελούν τα κριτήρια με την μεγαλύτερη βαρύτητα, συντέλεσε στην τελική τους κατάταξη.

6.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

Στον Πίνακα 27 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της PROMETHEE II για τις οικονομικές επιδόσεις των αξιολογούμενων ομάδων:

Πίνακας 27: Αποτελέσματα των οικονομικών επιδόσεων 2016-19

2016/17	ΚΑΘΑΡΗ ΡΟΗ	2017/18	ΚΑΘΑΡΗ ΡΟΗ	2018/19	ΚΑΘΑΡΗ ΡΟΗ
TOTENAM	0,2839	ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	0,4115	TOTENAM	0,2971
ΡΕΑΛ ΜΑΔΡΙΤΗΣ	0,1822	ΤΣΕΛΣΙ	0,2853	INTEP	0,2280
ΑΡΣΕΝΑΛ	0,1624	TOTENAM	0,2240	ΠΣΖ	0,2133
ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	0,1273	ΠΣΖ	0,1828	ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	0,1654
ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	0,0806	ΡΕΑΛ.Μ	0,1637	Μ.ΣΙΤΙ	0,1381
ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	0,0596	Μ.ΣΙΤΙ	0,1360	ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	0,1196
ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	0,0568	ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	0,1150	ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	0,0907
ΤΣΕΛΣΙ	0,0541	ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	0,0998	ΛΥΩΝ	0,0775
INTEP	0,0150	ΑΡΣΕΝΑΛ	0,0688	ΜΠΑΓΕΡΝ.Μ	0,0694
Μ.ΣΙΤΙ	0,0071	ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	-0,0259	ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	-0,0061
ΝΤΟΡΝΤΜΟΥΝΤ	-0,0001	INTEP	-0,1235	ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	-0,0398
ΛΥΩΝ	-0,0373	ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	-0,1363	ΡΕΑΛ.Μ	-0,0405
ΠΣΖ	-0,0872	ΛΥΩΝ	-0,2579	ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	-0,1085
ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	-0,1391	ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	-0,2594	ΑΡΣΕΝΑΛ	-0,2198
ΑΤΛΕΤΙΚΟ.Μ	-0,1625	ΓΙΟΥΝΑΙΤΕΝΤ	-0,4062	ΤΣΕΛΣΙ	-0,3369
ΜΙΛΑΝ	-0,6028	ΜΙΛΑΝ	-0,4777	ΜΙΛΑΝ	-0,6476

Η Τότεναμ επιβεβαιώνει τη καλή της οικονομική πορεία μέσω των αποτελεσμάτων του Πίνακα 27. Αν και ο σύλλογος του Λονδίνου όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι από τους πιο χρεωμένους, η συντηρητική οικονομική πολιτική του τον οδήγησε να σημειώσει μεγάλα κέρδη μέσα στην τριετία που ήταν και το κριτήριο με τη μεγαλύτερη βαρύτητα. Επίσης το καινούργιο στάδιο αποτελεί ένα από τα θεαματικότερα στην Ευρώπη και προσδίδει ιδιαίτερη δυναμική στο σύλλογο. Η Λίβερπουλ επίσης παρουσιάζεται αρκετά συνεπής στο οικονομικό κομμάτι. Ο σύλλογος κατάφερε λόγω της καλής του αγωνιστικής παρουσίας να αυξήσει τα έσοδα χωρίς ωστόσο να ξοδεύει τεράστια ποσά, με αποτέλεσμα να παράγει μεγάλα κέρδη.

Μπαρτσελόνα, Ρεάλ Μαδρίτης, Ίντερ και Τσέλσι παρουσίασαν αρκετή αστάθεια στις κατατάξεις τους. Χαρακτηριστικά η Ρεάλ Μαδρίτης από την 5^η θέση της σεζόν 2017/18 έπεσε στην 12^η την αμέσως επόμενη χρονιά ενώ η Τσέλσι στο ίδιο διάστημα κατέβηκε από τη 2^η θέση στη πρότελευταία. Όπως αναλύθηκε και στην ενότητα (4.4) η μετάπτωση αυτή

οφείλονται κυρίως στην απουσία της αγγλικής ομάδας από την διοργάνωση του Champions League. Το πόσο αναγκαίο χαρακτηρίζεται για τους συλλόγους η είσοδος στη κορυφαία διασυλλογική διοργάνωση αποτυπώνεται στην άνοδο της Ίντερ στη 2^η θέση τη σεζόν 2018/19, όπου κατάφερε και συμμετείχε ύστερα από μεγάλο διάστημα. Η Μπαρτσελόνα αν και κατάφερε συνολικά μέσα στη τριετία να παράγει τα περισσότερα έσοδα, δεν μπόρεσε να παράγει σημαντικό κέρδος.

Μάντσεστερ Σίτι και Παρί σεν Ζερμέν που μετά την έλευση νέων ιδιοκτητών έχουν γίνει από τις μεγάλες δυνάμεις στο χώρο του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου, εμφανίζονται ιδιαίτερα υγιείς σύλλογοι καθώς κατάφεραν να παράγουν κέρδος στο τέλος κάθε σεζόν (εξαιρέση η Παρί σεν Ζερμέν το 2016/17). Η Ατλέτικο Μαδρίτης αν και λόγω της κατασκευής του καινούργιου της γηπέδου αύξησε κατακόρυφα το χρέος της, σταδιακά φαίνεται να βρίσκει τρόπους να αυξάνει τα κέρδη της.

Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλούν οι κακές οικονομικές επιδόσεις της Γιουνάιτεντ, καθώς πρόκειται για μία από τις πιο εμπορικές ομάδες στο κόσμο. Επίσης τα αποτελέσματα έρχονται σε πλήρη αντιδιαστολή με τις οικονομικές-εμπορικές επιδόσεις της, όπου ο αγγλικός σύλλογος βρέθηκε στη πρώτη τριάδα τη τριετία 2016-19. Το τεράστιο χρέος αλλά και η αδυναμία του συλλόγου να παρουσιάσει κέρδος συντέλεσε στη χαμηλή κατάταξη. Η Μίλαν τερμάτισε και τις τρεις σεζόν στην τελευταία θέση επαληθεύοντας τη δύσκολη πορεία στην οποία βαδίζει ο σύλλογος τα τελευταία χρόνια. Ο ιταλικός σύλλογος παρουσίασε μεγάλες ζημιές την τριετία λόγω της απουσίας του από το Champions League και σε συνδυασμό το υψηλό χρέος βρέθηκε στις τελευταίες θέσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσω των αποτελεσμάτων της PROMETHEE II προκύπτουν αρκετά συμπεράσματα για τις αγωνιστικές επιδόσεις των ομάδων αλλά και για τον τρόπο λειτουργίας τους στον οικονομικό και εμπορικό τομέα. Δεδομένου ότι έχουν επιλεγεί να αξιολογηθούν μερικοί από τους κορυφαίους ευρωπαϊκούς συλλόγους είναι αναμενόμενο να υπάρχουν υψηλές επιδόσεις σε σύγκριση με άλλους θεωρητικά μικρότερους συλλόγους. Παρ'όλα αυτά μεταξύ των 16 αξιολογούμενων ομάδων υπάρχουν αρκετά έντονες διακυμάνσεις κυρίως στις οικονομικές τους επιδόσεις. Διακρίνεται η ανάγκη για πολλούς συλλόγους να αυξήσουν τα έσοδα τους για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στον σκληρό ανταγωνισμό. Επίσης φαίνεται η σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ των οικονομικοεμπορικών-αγωνιστικών επιδόσεων να είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς αγωνιστικά την τριετία 2016-19 διακρίθηκαν ομάδες με αρκετά υψηλές επιδόσεις στο κομμάτι παραγωγής εσόδων. Ακόμη, η κατάταξη των συλλόγων βάσει των αγωνιστικών και εμπορικών επιδόσεων τους δείχνει να συμβαδίζει πιο πολύ με τη τελική κατάταξη των ομάδων στα εγχώρια πρωταθλήματα τους. Στο καθαρά οικονομικό κομμάτι προκύπτει ότι ακόμα και οι ομάδες με τα περισσότερα έσοδα και καλή αγωνιστική παρουσία είχαν αρκετά ζητήματα είτε στο να παράγουν κέρδος είτε στην προσπάθειά τους να μειώσουν τα χρέη τους. Τα αποτελέσματα των οικονομικών επιδόσεων παρουσιάζουν τις μεγαλύτερες διακυμάνσεις και βλέπουμε ότι ακόμα και οι ομάδες που διακρίθηκαν στις οικονομικοεμπορικές επιδόσεις, βρέθηκαν αρκετά χαμηλά στον σχετικό πίνακα, με σπουδαιότερο παράδειγμα τη Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ όπου τη σεζόν 2017/18 βρέθηκε στη 15^η θέση.

Είναι γεγονός ότι το ποδόσφαιρο βαδίζει σε άγνωστα μονοπάτια λόγω της πανδημίας του Covid-19. Όπως ήταν φυσικό και ο χώρος του αθλητισμού και ειδικά του ποδοσφαίρου έχουν πληγεί ανεπανόρθωτα. Πολλές ομάδες μη έχοντας εξασφαλισμένα έσοδα από τα εισιτήρια αλλά και από χορηγίες θα πρέπει να αναζητήσουν νέες πηγές εσόδων ή ακόμα να κάνουν καλύτερη διαχείριση των εξόδων τους, προσπαθώντας βέβαια να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Επιπλέον ελοχεύει ο κίνδυνος λόγω των μεγάλων μισθών σε παίκτες που έχουν πολυετή συμβόλαια να δημιουργηθούν μεγάλα ανοίγματα.²⁸ Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα όλων η Μπαρτσελόνα η οποία έχει παρουσιάσει ήδη απώλειες λόγω της πανδημίας της τάξεως των 154 εκατομμυρίων ευρώ. Το άνοιγμα αυτό δημιουργήθηκε ποικιλοτρόπως. Ένας σημαντικός λόγος ήταν το κλείσιμο του μουσείου λόγω της επιβολής του lockdown. Όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα (4.5) το μουσείο αποτελεί ζωτικό παράγοντα των εσόδων του συλλόγου με χιλιάδες επισκέψεις κάθε χρόνο. Επιπρόσθετα δεν έγινε περιοδεία το καλοκαίρι του 2020 αλλά και η χρηματιστηριακή αξία των παιχτών θα πέσει κατακόρυφα. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι αν επηρεάζεται σε τόσο σημαντικό βαθμό η ομάδα με τα περισσότερα έσοδα για το 2018/19 (840,1 εκατομμύρια ευρώ), τότε πολλές

²⁸ <https://bit.ly/2T9qjFQ>

ομάδες θα βρεθούν στο φάσμα του οικονομικού αφανισμού αν δεν καταφέρουν να ρυθμίσουν τις δεδομένες απώλειες εσόδων τους.

Θα πρέπει όλοι οι ευρωπαϊκοί σύλλογοι να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες που θα προκύψουν στο χώρο του ποδοσφαίρου έτσι ώστε να μπορέσουν να παραμένουν ανταγωνιστικές εντός του γηπέδου αλλά και οικονομικά βιώσιμες και υγιείς. Το παράδειγμα της Τότεναμ το 2018/19 αλλά και της Λυών φέτος όπου χωρίς πολυδάπανες μεταγραφές και υψηλά μπάτζετ σε σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες κατάφεραν να φτάσουν έως τον τελικό και ημιτελικό του Champions League αντίστοιχα, φαντάζει μονόδρομος στη καινούργια πραγματικότητα εξαιτίας της πανδημίας. Θα πρέπει οι ομάδες να επενδύσουν στις ακαδημίες τους, να στηριχθούν σε νέα παιδιά όπου θα αποκτήσουν αργότερα και ενδεχόμενη μεταπωλητική αξία και θα έχουν και ισχυρό δέσιμο με το σύλλογο. Αυτό το πλάνο με τις ακαδημίες υποστηρίζει με μεγάλη επιτυχία η ομάδα του Άγιαξ όπου παραμένει αρκετά ανταγωνιστική εντός γηπέδου (ημιτελικό Champions League 2018/19). Τα οικονομικά δεδομένα στο χώρο του ποδοσφαίρου αλλάζουν άρδην οπότε θα πρέπει οι σύλλογοι να λειτουργούν σε πλαίσια μεθοδικότητας για να μπορούν να είναι οικονομικά ανεξάρτητοι και με ένα οργανωμένο μακροπρόθεσμο αγωνιστικό πλάνο να καταφέρουν την επίτευξη στόχων που θέτουν κόσμος και διοίκηση.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- Ajadi, T., Ambler, T., Udawadia, Z., & Wood, C. (2020). *Annual Review of Football Finance 2020:Home truths*. (Edited by: Dan Jones). Deloitte.
- Ajadi, T., Burton, Z., Dwyer, M., Hammond, T., & Ross, C. (2020). *Money Football League:Eye on the prize*. (Edited by: Dan Jones). Deloitte.
- Anderson, B,. (2019). *Football 50 2019*. Brand Finance.
- Annis, D.H., & Craig, B.A. (2005). *Hybrid Paired Comparison Analysis, with Applications to the Ranking of College Football Teams*. Journal of Quantitative Analysis in Sports, 1(1), 3.
- Arabzad, S.M., Ghorbani, M., & Shanin, A. (2013). *Ranking players by DEA the case of English Premier League*. International Journal of Industrial and Systems Engineering , 15(4), 443-461.
- Barajas, A., & Rodriguez, P. (2010). *Spanish Football Clubs' Finances: Crisis and Player Salaries*. International Journal of Sport Finance, 5(1), 52.
- Barnard, M., Boor, S., Winn, C., Wood, C., & Wray, I. (2019). *Annual Review of Football Finance 2019: World in motion*. (Edited by: Dan Jones). Deloitte.
- Barnard, M., Dwyer, M., Wilson, J., & Winn, C. (2018). *Annual Review of Football Finance: Roar power*. (Edited by: Dan Jones). Deloitte.
- Baroncelli, A., & Lago, U. (2006). *Italian Football*. Journal of Sports Economics, 7(1), 13-28.
- Barron, F.H., & Barrett, B. E., (1996). *The efficacy of SMARTER- Simple Multiattribute Rating Technique Extended to Ranking*. "Acta" Psychologica, 93(1-3), 23-36.
- Barros, C.P., & Douvis. J. (2009). *Comparative Analysis of Football Efficiency Among Two Small European Countries:Portugal and Greece*. International Journal of Sport Management and Marketing, 6(2), 183-199.
- Barros, C.P., & Garcia del Barrio, P. (2008). *Efficiency measurement of the English football Premier League with a random frontier model*. Economic modelling, 25(5), 994-1002.
- Barros, C.P., Garcia del Barrio, P. (2011). *Productivity drivers and market dynamics in the Spanish first division football league*. Journal of Productivity Analysis, 35(1), 5-13.
- Barros, C.P., & Leach, S. (2006). *Performance evaluation of the English Premier Football League with data envelopment analysis*. Applied Economics, 38(12), 1449-1458.
- Barrow, D., Drayer, I., Elliott, P., Gaut, G., & Osting, B., (2013). *Ranking rankings: An empirical comparison of the predictive power of sports ranking methods*. Journal of Quantitative Analysis in Sports, 9(2), 187-202.
- Boor, S., Green, M., Hanson, C., & Winn, C. (2017). *Money Football League: Planet Football*. (Edited by: Dan Jones). Deloitte.

- Boor, S., Hanson, C., & Ross, C. (2018). *Money Football League: Rising stars*. (Edited by: Dan Jones). Deloitte.
- Boscà, J.E., Liern, V., Martínez, A., & Sala, R. (2009). *Increasing offensive or defensive efficiency?. An analysis of Italian and Spanish football*, Omega, 37(1), 63-78.
- Brans, J. & Mareschal, B. (2005). *PROMETHEE Methods*. Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys, (pp.163-186).
- Charnes, A., Cooper, W.W., & Rhodes, E.L. (1978). *Measuring the efficiency of decision making units*. European Journal of Operational Research, 2(6), 429-444.
- Chelmis, E., Niklis, D., Baourakis, G., & Zopounidis, C. (2019). *Multicriteria Evaluation of football clubs: the Greek Superleague*. Operational Research, 19, 585-614.
- Cooper, W. W., Ruiz, J. L., & Sirvent, I. (2009). *Selecting non-zero weights to evaluate effectiveness of basketball players*. European Journal of Operational Research, 195(2), 563-574.
- Dadelo, S., Turskis, Z., Zavadskas, E. K., & Dadeliene, R. (2014). *Multi-criteria assessment and ranking system of sport team formation based on objective-measured values of criteria set*. Expert Systems with Applications, 41(14), 6106-6113.
- Dawson, P., & Dobson, S. (2002). *Managerial efficiency and human capital: an application to English association football*. Managerial and Decision Economics, 23(8), 471-486.
- de Dios Tena, J., & Forrest, D. (2007). *Within-season dismissal of football coaches: Statistical analysis of causes and consequences*. European Journal of Operational Research, 181(1), 362-373.
- de Heij, R., Vermeulen, P.A.M., & Teunter, L. (2006). *Strategic actions in European soccer: Do they matter?*. The Service Industries Journal, 26(6), 615-632.
- Dimitropoulos, P. (2010). *The financial performance of the Greek football clubs*. Sport Management International Journal, 6(1), 5-27.
- Dobson, S.M., & Goddard, J.A. (1998). *Performance and revenue in professional league football: evidence from Granger causality tests*. Applied Economics, 30(12), 1641-1651.
- Ecer, F., & Boyukaslan, A. (2014). *Measuring performances of football clubs using financial ratios: the gray relational analysis approach*. American Journal of Economics, 4(1), 62-71.
- Fethi, M.D. (2000). *Efficiency and productivity growth in the European airlines industry: applications of Data Envelopment Analysis, Malmquist Productivity Index and Tobit Analysis*. University of Leicester, unpublished Ph.D. thesis.
- Figueira, J. & Roy, R. (2002). *Determining the weights of criteria in the ELECTRE type methods with a revised Simos' procedure*. European Journal of Operational Research, 139(2), 317-326.

Franck, E.P. (2014). *Financial Fair Play in European Club Football-What is it All About*. University of Zurich, Department of Business Administration, UZH Business Working Paper 328.

Frick, B., Barros, C.P., & Prinz, J. (2010). *Analysing head coach dismissals in the German "Bundesliga" with a mixed logit approach*. European Journal of Operational Research, 200(1), 151-159.

Galariotis, E., Germain, C., & Zopounidis, C. (2018). *A combined methodology for the concurrent evaluation of the business, financial and sports performance of football clubs: the case of France*. Annals of Operations Research, 266(1-2), 589-612.

García-Sánchez, I.M. (2007). *Efficiency and effectiveness of Spanish football teams: a three-stage-DEA approach*. Central European Journal of Operations Research, 15(1), 21-45.

Gerrard, B. (2005). *A resource-utilization model of organizational efficiency in professional sports team*. Journal of Sport Management, 19(2), 143-169.

Goossens, D. R., Beliën, J., & Spieksma, F. C. (2012). *Comparing league formats with respect to match importance in Belgian football*. Annals of Operations Research, 194(1), 223-240.

Guzmán, I., & Morrow, S. (2007). *Measuring efficiency and productivity in professional football teams: Evidence from the English Premier League*. Central European Journal of Operations Research, 15(4), 309-328.

Haas, D.J. (2003). *Productive efficiency of English football teams-A data envelopment analysis approach*. Managerial and Decision Economics, 24(5), 403-410.

Haas, D. J., Kocher, M. G., & Sutter, M. (2004). *Measuring efficiency of German football teams by data envelopment analysis*. Central European Journal of Operations Research, 12(3), 251-268.

Hamidi, M., Sajadi, H., & Soleimani-Damaneh, J. (2011). *Evaluating the performance of Iranian football teams utilizing linear programming*. American Journal of Operations Research, 1(02), 65.

Hammond, T., Ross, C., Winn, C., & Wood, C. (2019). *Football Money League: Bullseye*. (Edited by: Dan Jones). Deloitte.

Hollingsworth, B., Dawson, P. J., & Maniadakis, N. (1999). *Efficiency measurement of health care: a review of non-parametric methods and applications*. Health Care Management Science 2: S. 161-172.

Jardin, M. (2009). *Efficiency of French football clubs and its dynamics*. MPRA Paper No. 19828. Online at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/19828/>.

Katz, S. (2015). *How ESPN's NFL Football Power Index was developed*. Retrieved from: https://www.espn.com/nfl/story/_/id/13539941/how-espn-nfl-football-power-index-was-developed-implemented.

Kiani Mavi, R., Kiani Mavi, N., & Kiani Mavi, L. (2012). *Ranking football teams with AHP and TOPSIS methods*. International Journal of Decision Sciences, Risk and Management, 4(1-2), 108-126.

Kounetas, K. (2014). *Greek football clubs' efficiency before and after Euro 2004 Victory: A bootstrap approach*. Central European Journal of Operations Research, 31, 239-270.

Lago, U., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). *The financial crisis in European football: An introduction*. Journal of Sports Economics, 7(1), 3-12.

Lasek, J., Szlávík, Z., & Bhulai, S. (2013). *The predictive power of ranking systems in association football*. International Journal of Applied Pattern Recognition, 1(1), 27-46.

Pinnuck, M., & Potter, B. (2006). *Impact of on-field football success on the off-field financial performance of AFL football clubs*. Accounting and Finance, 46(3), 499-517.

Ribeiro, A. S., & Lima, F. (2012). *Portuguese football league efficiency and players wage*. Applied Economics Letters, 19(6), 599-602.

ROSZKOWSKA, E. (2013). *RANK ORDERING CRITERIA WEIGHTING METHODS-A COMPARATIVE OVERVIEW*. OPTIMUM. STUDIA EKONOMICZNE NR 5 (65).

Ruggiero, J. (2011). *Frontiers in Major League Baseball: Nonparametric Analysis of Performance Using Data Envelopment Analysis*. Sports Economics, Management and Policy, Springer.

Santori, A. (2020). *The European Champions Report 2020*. KPMG.

Scharling, A. (1996). *Pratiquer Electre et PROMETHEE-Un complement a decider sur plusieurs criteres*. Collection Diriger L'Entreprise. Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne.

Sexton, T. R., & Lewis, H. F. (2003). *Two-stage DEA: An application to major league baseball*. Journal of Productivity Analysis, 19(2-3), 227-249.

SOCCKEREX FOOTBALL FINANCE 100 (2019). Soccerex. Available at:
http://mysoccerex.com/Soccerex_Football_Finance_100_2019_Edition.pdf.

SOCCKEREX FOOTBALL FINANCE 100 (2020). Soccerex. Available at:
http://mysoccerex.com/Soccerex_Football_Finance_100_2020_Edition.pdf.

Sinuanay-Stern, Z. (1988). *Ranking of sports teams via the AHP*. Journal of the Operational Research Society, 39(7), 661-667.

Szymanski, S. (1998). *Why is Manchester United so succesful?*. Business Strategy Review, 9(4), 47-54.

The European Club Footballing Landscape (2020). *Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2018*. Retrieved from:

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/63/79/75/2637975_DOWNLOAD.pdf.

The European Club Footballing Landscape (2019). *Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017*. Available at:

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/59/40/27/2594027_DOWNLOAD.pdf.

The European Club Footballing Landscape (2019). *Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017*. Available at:

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/53/00/22/2530022_DOWNLOAD.pdf.

Triantaphyllou, E., Shu, B., Sanchez, S.N., & Ray, T. (1998). *Multicriteria decision-making: An operations research approach*. Encyclopedia of Electrical and Electronics Engineering, 15, 175-186.

Tzeng, G.H., Chen, T.Y., & Wang J.C. (1998). *A Weight Assessing Method with Habitual Domains*. European Journal of Operational Research, 110(2), 342-367.

UEFA FINANCIAL REPORT 2018/19. Available at: https://editorial.uefa.com/resources/025a-0f8430656913-10ccbab24e1d-1000/2018_19_uefa_financial_report.pdf.

UEFA FINANCIAL REPORT 2017/18. Available at: https://editorial.uefa.com/resources/024e-0f842e7cd20b-39675a5dd261-1000/2017_18_uefa_financial_report.pdf.

UEFA FINANCIAL REPORT 2016/17. Available at: https://editorial.uefa.com/resources/0242-0f842d5e003a-4e3672bf50c5-1000/2016_17_uefa_financial_report.pdf.

Villa, G., & Lozano, S. (2016). *Assessing the scoring efficiency of a football match*. European Journal of Operational Research, 255, 559-569.

Δούμπος, Μ. και Ζοπουνίδης, Κ. (2004). «Λήψη αποφάσεων με πολλαπλά κριτήρια: Μια εισαγωγή στις βασικές έννοιες, μεθοδολογία και εφαρμογές», στο Πολυκριτήρια Ανάλυση Αποφάσεων: Μεθοδολογικές Προσεγγίσεις και Εφαρμογές (Επιμέλεια: Ε. Γρηγορούδης, Μ. Δούμπος, Κ. Ζοπουνίδης, Ν.Φ. Ματσατσίνης), Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 13-44.

Θραψανιωτάκης, Ν. (2016). *Αξιολόγηση της Εφαρμογής Μεθόδων Πολυκριτήριας Ανάλυσης στην επίλυση Προβλημάτων*. Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης.