

## ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

### Κοινο-στόχος και Δομή Βιβλίου

Είναι αλήθεια ότι στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει σήμερα ένα πλήθος εγχειριδίων σχετικών με το ποδόσφαιρο που αποτελεί αναμφισβήτητο το πιο δημοφιλές άθλημα στον πλανήτη για πολλές δεκαετίες, περνώντας από διάφορα οργανωτικά και μορφολογικά στάδια. Το ποδόσφαιρο δεν είναι απλά το πιο δημοφιλές άθλημα στην Ελλάδα, είναι πια και ένα σπορ με αξιοσημείωτες οικονομικές διαστάσεις. Σήμερα, οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι έχουν μετατραπεί σε μεγάλες ποδοσφαιρικές εταιρείες που σε πολλές περιπτώσεις αποτελούν οικονομικούς κολοσσούς. Σύμφωνα με το περιοδικό *Forbes*, η αξία των 20 πρώτων ομάδων εκτιμάται στα 12,8 δις \$, με τους κύκλους εργασιών τους να αγγίζουν τα 5,2 δις \$. Έτσι, στα πλαίσια αυτά, καθώς το ενδιαφέρον της αγοράς αυξανόταν για τον κλάδο του αθλητισμού, τα οικονομικά των αθλητικών επιχειρήσεων και κυρίως του ποδοσφαίρου σταδιακά αναπτύχθηκαν και αποτελούν έναν πρόσφατο αλλά και ανερχόμενο κλάδο έρευνας. Μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο, η ανάγκη για ένα εγχειρίδιο που να πραγματεύεται τα ζητήματα οικονομικής διαχείρισης του ποδοσφαίρου έχουν αποκτήσει έντονο επιστημονικό και διοικητικό ενδιαφέρον, μιας και δυστυχώς η διαχείριση των ποδοσφαιρικών σωματείων ανά την Ευρώπη δεν χαρακτηρίζεται από ορθολογικότητα και συνέπεια.

Εδώ και τουλάχιστον μια δεκαετία, το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο μαστίζεται από οικονομικά προβλήματα που απειλούν να αλλάξουν τις ισορροπίες και το status quo που είναι γνωστά μέχρι σήμερα. Σχεδόν στο σύνολο των πρωταθλημάτων, με ελάχιστες εξαιρέσεις που απλά λειτουργούν ως επιβεβαίωση του κανόνα, οι ομάδες καταγράφουν αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα που προστίθενται στις συσσωρευμένες ζημιές παρελθόντων οικονομικών χρήσεων, δυσχεραίνοντας ακόμη περισσότερο την ήδη προβληματική κατάσταση. Το μοντέλο ανάπτυξης που ακολούθησε το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο βασίστηκε στις σπατάλες υπέρογκων ποσών για μετεγγραφές παικτών, ως αποτέλεσμα της ανάγκης των ομάδων να μεγιστοποιήσουν τις αθλητικές τους επιδόσεις και κατ' επέκταση τις αγωνιστικές του επιτυχίες (κατακτήσεις τίτλων, πορείες στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις) αφήνοντας σε δεύτερη μοίρα την οικονομική τους κατάσταση. Ωστόσο, η φιλοδοξία του βιβλίου δεν εξαντλείται στο να προσφέρει σε φοιτητές ή ερευνητές μια γενική εικόνα του σύγχρονου επαγγελ-

ματικού ποδοσφαίρου. Σκοπός του βιβλίου είναι να αποτελέσει χρήσιμο οδηγό (για ουσιαστική βελτίωση) για όλους εκείνους που καθορίζουν τις τύχες του ελληνικού ποδοσφαίρου, όπως την αρμόδια οργανωτική αρχή του ελληνικού ποδοσφαίρου (Super League), αλλά και τους υπόλοιπους πρωταγωνιστές της διοίκησης του ποδοσφαίρου της χώρας μας (βλέπε Γενική Γραμματεία Αθλητισμού, ΕΠΟ). Επίσης, απευθύνεται σε δημοσιογράφους που επιθυμούν να βασίζονται τις πληροφορίες και αναλύσεις τους στο ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο τα φαινόμενα «ξεδιπλώνονται», αλλά, φυσικά, και σε επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στον χώρο του αθλητισμού και ειδικότερα σε αυτόν του ποδοσφαίρου.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ**

### **ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ**

Το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους, αν όχι τον σημαντικότερο, αθλητικό γεωγραφικό χώρο στον πλανήτη. Στα ευρωπαϊκά επαγγελματικά πρωταθλήματα ποδοσφαίρου αγωνίζονται μερικοί από τους διασημότερους και ακριβοπληρωμένους αθλητές των πιο λαοφιλών και πλούσιων αθλητικών συλλόγων. Οι εν λόγω σύλλογοι πραγματοποιούν μετεγγραφές ποδοσφαιριστών συνολικής αξίας δισεκατομμυρίων ευρώ, αποκομίζοντας κέρδη. Επίσης, έχουν έσοδα από την πώληση εισιτηρίων, επίσημων προϊόντων, δικαιωμάτων μετάδοσης (τηλεόραση, ραδιόφωνο, διαδίκτυο, κινητή τηλεφωνία) κ.τ.λ.

Από τις κατηγορίες των εξόδων ενός συλλόγου, τη μερίδα του λέοντος αποτελούν τα μετεγγραφικά έξοδα (ποσό μετεγγραφής που πληρώνεται στην ομάδα που πουλάει τον ποδοσφαιριστή από την ομάδα που τον αγοράζει συν τα έξοδα μεσολάβησης των ατζέντηδων συν φυσικά το συμβόλαιο του ποδοσφαιριστή). Ειδικά στους μεγάλους συλλόγους, το ποσοστό των μετεγγραφικών εξόδων στο σύνολο των εξόδων αυτών, μερικές φορές είναι κοντά ή και πάνω από το 100% (π.χ. Real Madrid). Από την άλλη πλευρά του νομίσματος, όμως, οι σύλλογοι που πωλούν ποδοσφαιριστές λαμβάνουν έσοδα από αυτή τους την πράξη και υπάρχουν σύλλογοι, οι οποίοι, λόγω του σχεδιασμού τους, αποκομίζουν σημαντικό μέρος των συνολικών τους εσόδων από την πώληση ποδοσφαιριστών (π.χ. Arsenal).

Μια επίσης σημαντική πηγή εσόδων για τους συλλόγους είναι και τα έσοδα από την πώληση εισιτηρίων στους εντός έδρας αγώνες τους. Οι κορυφαίοι σύλλογοι της Ευρώπης αποκομίζουν εκατομμύρια ευρώ σε κάθε εντός έδρας αγώνα, καθώς πάνω από 60.000 φίλαθλοί τους κατακλύζουν τα ιστορικά τους γήπεδα (μάλιστα σε ορισμένους σύλλογους όπως η Barcelona υπάρχει λίστα αναμονής πολλών ετών και αυστηρή λίστα προτεραιότητας για την απόκτηση εισιτηρίων καθώς οι αγώνες της είναι sold out για τα επόμενα χρόνια).

Οι μεγαλύτεροι σύλλογοι, όπως η Real Madrid, η Barcelona, η Manchester United, η Bayern, η Milan και άλλοι αυτού του επιπέδου, έχουν αξία που υπερβαίνει τα 300 εκ. ευρώ και το μετοχικό τους κεφάλαιο ανήκει σε

εταιρείες και επιχειρηματίες-κολοσσούς παγκοσμίως. Παράλληλα, όμως, οι σύλλογοι αυτοί, στα πλαίσια της αγωνιστικής ενδυνάμωσης –μέσω της απόκτησης παγκόσμιας κλάσης ποδοσφαιριστών με υψηλά ποσά μετεγγραφής– αλλά και της ανάπτυξης των περιουσιακών τους στοιχείων –ανέγερση νέου γηπέδου ή βελτίωση υφιστάμενου, δημιουργία νέου προπονητικού κέντρου κ.τ.λ.– έχουν συσσωρεύσει υπέρογκα χρέη προς το Δημόσιο αλλά και τρίτους (προμηθευτές, μάνατζερς κ.τ.λ.), τα οποία άλλοτε εξυπηρετούν και άλλοτε αδυνατούν να το κάνουν, με αποτέλεσμα την οικονομική κατάρρευσή τους και κατ’ επέκταση την αγωνιστική υποβάθμισή τους. Αυτό το φαινόμενο είναι φυσικά πιο συχνό σε μικρότερου μεγέθους, από οικονομική και αγωνιστική πλευρά, συλλόγους, οι οποίοι δεν έχουν την υποστήριξη των εκατομμυρίων υποστηρικτών (θεατών στο γήπεδο, τηλεθεατών και φιλάθλων γενικά) όπως οι μεγάλοι σύλλογοι.

Για αυτούς τους λόγους, η UEFA ανέπτυξε τα τελευταία δέκα χρόνια το Financial Fair Play, με το οποίο προσπαθεί να βάλει σε μια τάξη τα οικονομικά των συλλόγων και να τους αναγκάσει να εφαρμόσουν μια ορθολογική πολιτική στις δαπάνες, ξοδεύοντας μόνο ένα κλάσμα των εσόδων τους στην απόκτηση παικτών. Κατ’ αυτό τον τρόπο, οι σύλλογοι θα είναι βιώσιμοι οικονομικά και ισχυροί –στον ανάλογο βαθμό– αγωνιστικά.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ**

### **ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟ ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ**

Ένα σημαντικό περιουσιακό στοιχείο των επαγγελματικών ποδοσφαιρικών συλλόγων είναι οι αθλητικές τους εγκαταστάσεις. Τα γήπεδα των συλλόγων, εκτός από τη φυσική αγωνιστική έδρα τους, αποτελούν και σημαντικό εργαλείο αύξησης των εσόδων τους, μέσω της πώλησης εισιτηρίων, εκμετάλλευσης των εμπορικών τους χώρων (μαγαζιά, πάρκινγκ, πολυχώροι, χώροι εστίασης και διασκέδασης) κ.τ.λ. Οι σύλλογοι, για να αυξήσουν «τα έσοδα αγώνα», όπως ονομάζονται τα έσοδα που έχουν στους εντός έδρας αγώνες τους, σχεδιάζουν και εφαρμόζουν ειδικές προωθητικές ενέργειες, όπου αναδεικνύουν την «εμπειρία» του γηπέδου που μπορεί να απολαύσει ο τυχερός φίλαθλός τους αν παρακολουθήσει τον αγώνα από το γήπεδο και όχι μέσω τηλεόρασης ή άλλου μέσου μετάδοσης. Έτσι, τα γήπεδα αποκτούν μια ιδιαίτερη «οντότητα» και δίνουν επιπρόσθετη αξία και φυσικά περισσότερα έσοδα στον σύλλογο.

Τα περισσότερα γήπεδα σε όλη την Ευρώπη είναι κρατικά και κατασκευάστηκαν με κρατική χρηματοδότηση τις προηγούμενες δεκαετίες. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις –ειδικά τις τελευταίες δύο δεκαετίες και ειδικά όταν αφορά μεγάλους συλλόγους– όπου η χρηματοδότηση για τον σχεδιασμό και την κατασκευή των εγκαταστάσεων βασίστηκε σε ένα δάνειο που σύναψε ο σύλλογος ή/και η κατασκευάστρια εταιρεία με τραπεζικά ιδρύματα, και για την αποπληρωμή του οποίου ο σύλλογος παραχωρεί στην τράπεζα ή/και στην κατασκευάστρια εταιρεία μέρος των εσόδων της εγκατάστασης για ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα – συνήθως

περισσότερο από 20 χρόνια. Μόλις το δάνειο αποπληρωθεί πλήρως, ο σύλλογος λαμβάνει πλέον το σύνολο των εσόδων.

Εκτός όμως από την εκμετάλλευση των αθλητικών τους εγκαταστάσεων, οι σύλλογοι διοργανώνουν πλήθος εκδηλώσεων αγωνιστικού και κοινωνικού περιεχομένου κατά τη διάρκεια του έτους.

Εκτός από τους εντός και εκτός έδρας αγώνες των συλλόγων, οι διοικήσεις τους, επιθυμώντας να παρέχουν περισσότερο «προϊόν» για τους φιλάθλους τους, στο μεσοδιάστημα μεταξύ των αγώνων, σχεδιάζουν και υλοποιούν δεκάδες εκδηλώσεις με διαφοροποιημένο περιεχόμενο.

Σημαντικές για τους φιλάθλους εκδηλώσεις αυτής της μορφής είναι οι παρουσιάσεις νέων παικτών, οι εκδηλώσεις όπου μπορούν να συμμετάσχουν φίλαθλοι (δείπνο με παίκτες, απαντήσεις παικτών σε ερωτήσεις φιλάθλων, ταξίδι με την αποστολή της ομάδας σε εκτός έδρας αγώνα κ.τ.λ.), οι ενέργειες κοινωνικής ευθύνης (επισκέψεις σε ιδρύματα, συμπαράσταση σε κοινωνικά αδύνατους, σχεδιασμός και υλοποίηση προγραμμάτων εκμάθησης-υποστήριξης κ.τ.λ.), οι εορταστικές εκδηλώσεις (βραβεύσεις, χριστουγεννιάτικες γιορτές κ.τ.λ.) καθώς και άλλες θεματικές εκδηλώσεις.

Βαρύνοντα ρόλο στην προβολή των προωθητικών ενεργειών των συλλόγων, τόσο για την εκμετάλλευση των αθλητικών τους εγκαταστάσεων, όσο και για τη διοργάνωση των εκδηλώσεών τους, διαδραματίζουν τα ΜΜΕ, αθλητικά και μη, που καλύπτουν πλήρως τις εν λόγω ενέργειες.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ**

Ο χώρος του αθλητισμού και ειδικά τους επαγγελματικού ποδοσφαίρου είναι από τους πλέον σημαντικούς για κάλυψη από τα ΜΜΕ και αυτό αποδεικνύεται από τις τηλεθεάσεις των αγώνων και τον αριθμό των αθλητικών ΜΜΕ (εφημερίδες, τηλεοπτικά δίκτυα, ραδιοφωνικοί σταθμοί, ιστοσελίδες, περιοδικά). Μάλιστα, σε αρκετές προηγμένες ποδοσφαιρικά χώρες της Ευρώπης, μερικά από τα προγράμματα με τη μεγαλύτερη τηλεθέαση ήταν αγώνες των εγχώριων επαγγελματικών ποδοσφαιρικών πρωταθλημάτων και ειδικά αγώνες μεταξύ των μεγάλων ομάδων αυτών (π.χ. Ολυμπιακός-Παναθηναϊκός, Real Madrid-Barcelona, Manchester United-Liverpool κ.τ.λ.).

Οι τηλεοπτικές μεταδόσεις των ποδοσφαιρικών πρωταθλημάτων ξεκίνησαν τη δεκαετία του 1960 στις μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες, ενώ στην Ελλάδα η αρχή έγινε στα μέσα της δεκαετίας του 1980 με την προβολή στιγμιοτύπων του πρωταθλήματος από την ΕΡΤ. Λόγω της δημοτικότητας του ποδοσφαίρου, γρήγορα η αξία των τηλεοπτικών δικαιωμάτων αυξήθηκε γεωμετρικά και σε αυτό συνέβαλε, μεταξύ άλλων, η είσοδος ιδιωτικών εμπορικών τηλεοπτικών δικτύων στους διαγωνισμούς απόκτησης των δικαιωμάτων. Σύντομα, τα τηλεοπτικά δικαιώματα των μεγαλύτερων πρωταθλημάτων μεταπήδησαν από τα κρατικά δίκτυα σε ιδιωτικούς ομίλους ΜΜΕ (Mediaset από RAI στην Ιταλία, Kirch από ARD/ZDF στη Γερμανία, BskyB από BBC/ITV στην Αγγλία κ.τ.λ.). Ομοίως και στην Ελλάδα,

τα τηλεοπτικά δικαιώματα κατέληξαν στο Supersport το 1995 και έκτοτε, με την παρένθεση λίγων χρόνων στα μέσα με τέλη της δεκαετίας 2000 -που η EPT μετέδιδε τους αγώνες ορισμένων ομάδων-, παρέμεινε στα χέρια ιδιωτών.

Όσον αφορά την αξία τους, είναι ενδεικτικό να αναφερθεί ότι τα δικαιώματα πωλούνταν από τη διοργανώτρια αρχή ΕΠΑΕ στην EPT έναντι 400 εκ. δραχμών (περίπου 1,1 εκ. ευρώ) στις αρχές της δεκαετίας του 1990 και κατέληξαν να πωλούνται 100 εκ. ευρώ στις αρχές της δεκαετίας του 2000 στον Alpha Digital, ο οποίος φυσικά κατέρρευσε. Σήμερα, η αξία των δικαιωμάτων είναι 60 εκ. ευρώ, ενώ υπάρχουν πιέσεις, λόγω της οικονομικής κρίσης, να μειωθούν περαιτέρω.

Φυσικά, στις προηγμένες ποδοσφαιρικά χώρες της Ευρώπης, η αξία των δικαιωμάτων είναι υπερπολλαπλάσια των ελληνικών και συνεχώς αυξάνεται, σε ένα διεθνές αρνητικό οικονομικά κλίμα, το οποίο φαίνεται να μην αγγίζει το ευρωπαϊκό και παγκόσμιο ποδόσφαιρο. Είναι χαρακτηριστικό το ότι η Real Madrid και η Barcelona λαμβάνουν ετησίως άνω των 200 εκ. ευρώ από τα τηλεοπτικά δικαιώματα των αγώνων τους, ενώ τα δικαιώματα του αγγλικού πρωταθλήματος της Premier League πωλούνται άνω του 1,5 δις λίρες τον χρόνο.

Σημαντική παράμετρος στη διαδικασία πώλησης των τηλεοπτικών δικαιωμάτων των πρωταθλημάτων είναι αν πωλούνται μεμονωμένα από τον κάθε σύλλογο (για τους εντός έδρας αγώνες του) ή συλλογικά από τη διοργανώτρια αρχή (για το σύνολο των αγώνων). Η διαμάχη μεταξύ συλλόγων, διοργανωτριών αρχών, εθνικών κυβερνητικών αρχών, αλλά και διεθνών οργάνων (Ευρωπαϊκή Ένωση) είναι πολύ μεγάλη εδώ και 2 δεκαετίες. Δικαστικές διαμάχες σχεδόν σε κάθε χώρα, διακοπές πρωταθλημάτων και έντονες δημόσιες αντιδράσεις προηγήθηκαν μέχρι να διαμορφωθεί ένα εύπλαστο διαφοροποιημένο πανευρωπαϊκό σκηνικό πώλησης των δικαιωμάτων. Στις περισσότερες χώρες νομιμοποιήθηκε η διαδικασία συλλογικής πώλησης των δικαιωμάτων από τις διοργανώτριες αρχές στον πλειοδότη-τηλεοπτικό δίκτυο. Μετά την πώληση, κάθε σύλλογος που συμμετέχει στο πρωτάθλημα εισπράττει μέρος των συνολικών τηλεοπτικών εσόδων αυτού, με βάση προσυμφωνημένη ποσόστωση που λαμβάνει υπόψη τη δημοτικότητα και εμπορικότητά του, τις αγωνιστικές του επιτυχίες καθώς και άλλες παραμέτρους. Παρόλα αυτά, οι μεγάλοι ευρωπαϊκοί σύλλογοι, σε ορισμένες περιπτώσεις, καταφέρνουν να πωλούν τα δικαιώματά τους μεμονωμένα σε ενδιαφερόμενους τηλεοπτικούς σταθμούς, επιτυγχάνοντας έτσι ακόμη μεγαλύτερες συμφωνίες από ό,τι στα πλαίσια συλλογικής σύμβασης.

Στην Ελλάδα, πλέον, όλες οι ομάδες της Super League πωλούν συλλογικά τα τηλεοπτικά τους δικαιώματα στη NOVA και μοιράζονται τα σχετικά έσοδα με ποσοτώσεις, όπως προαναφέρθηκε.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην Ελλάδα, το επαγγελματικό ποδοσφαιρικό πρωτάθλημα διοργανώνεται από την κοινοπραξία της Superleague, η οποία το 2006 διαδέχτηκε την ΕΠΑΕ. Βασική αιτία για τη δημιουργία της SL υπήρξε η συλλογική ανάγκη δημιουργίας και πώλησης ενός ομογενοποιημένου πακέτου τηλεοπτικών δικαιωμάτων με επακόλουθο την αύξηση της αξίας αυτών, καθώς και της υιοθέτησης της ίδιας στρατηγικής στον τομέα των χορηγιών (κάτι που δεν επετεύχθη σε ανάλογο βαθμό, όπως συνέβη στα τηλεοπτικά δικαιώματα).

Η Super League συστάθηκε με την πρωτοβουλία των τριών μεγάλων (Ολυμπιακός, Παναθηναϊκός, ΑΕΚ) και με τη σύμπραξη της Skoda Ξάνθης, οι οποίοι συνέλαβαν την ιδέα, την παρουσίασαν στους υπόλοιπους συλλόγους και την υλοποίησαν από κοινού.

Φυσικά, σημείο σταθμός στην ιστορία της SL είναι η αρχική συμφωνία το 2006 για τη μελλοντική είσοδο όλων των συλλόγων σε μια ενιαία κοινοπραξία για την πώληση των δικαιωμάτων συλλογικά από τη SL. Αυτό πήρε σάρκα και οστά το 2012, όταν πλέον όλοι οι σύλλογοι (ακόμη και αυτοί που τα προηγούμενα χρόνια είχαν σε ισχύ προγενέστερα συμβόλαια με την ΕΡΤ, όπως ο Ολυμπιακός και η Skoda Ξάνθη), εισήλθαν στη συλλογική πώληση των δικαιωμάτων από τη SL στο NOVA.

Η SL κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της, τα τελευταία 8 χρόνια, επιδεικνύει μια σημαντική κοινωνική δράση, μέσω ενός πολύπλευρου προγράμματος κοινωνικής ευθύνης, σχεδιάζοντας και υλοποιώντας ενέργειες, μεταξύ άλλων, για την ευαισθητοποίηση ενάντια στα κοινωνικά προβλήματα του ρατσισμού, της φαρμακοδιέγερσης, της βίας, του σπησίματος αγώνων κ.τ.λ.

Έτερος σημαντικός πυλώνας του ποδοσφαίρου στην Ελλάδα είναι η ΕΠΟ, η οποία διοργανώνει όλα τα ερασιτεχνικά πρωταθλήματα, και τις δράσεις των εθνικών ομάδων, όντας η υπέρτατη αρχή του ελληνικού ποδοσφαίρου. Η ΕΠΟ έχει μακρά παράδοση, καθώς ιδρύθηκε το 1927 και έβαλε τα θεμέλια για τη διάδοση και ανάπτυξη του ποδοσφαίρου στην Ελλάδα.

Βασικός σκοπός της ΕΠΟ είναι η ανάπτυξη του ερασιτεχνικού ποδοσφαίρου, με την αύξηση των αθλούμενων-ερασιτεχνών αθλητών και η άρτια εκπροσώπησή του στο εξωτερικό μέσω των εθνικών κλιμακίων (παίδες, νέοι, ελπίδες, άνδρες, κορασίδες, νεάνιδες, γυναίκες κ.τ.λ.).

Το Υφυπουργείο Αθλητισμού και μέσω της ΓΓΑ είναι ο κρατικός φορέας που επιβλέπει τη λειτουργία του ποδοσφαίρου (και φυσικά όλου του αθλητισμού) στην Ελλάδα και συνεργάζεται με την ΕΠΟ (η οποία φυσικά έχει το αυτοδιοίκτο με βάση τους κανονισμούς της παγκόσμιας ομοσπονδίας ποδοσφαίρου FIFA).

Η Επιτροπή Επαγγελματικού Αθλητισμού εισηγείται την αδειοδότηση ή μη των επαγγελματικών ποδοσφαιρικών (και των αντίστοιχων του μπάσκετ φυσικά) για τη συμμετοχή τους στα εγχώρια πρωταθλήματα. Με βάση τα δικαιολογητικά που οι σύλλογοι προσκομίζουν, γνωμοδοτεί αντίστοιχα. Τα

τελευταία χρόνια, ο ρόλος της είναι πολύ σημαντικός, προσπαθώντας να διορθώσει τα «κακώς κείμενα» του ελληνικού ποδοσφαίρου, με συχνά φαινόμενα μέχρι και το πρόσφατο παρελθόν σωματεία να αγωνίζονται στα πλαίσια των πρωταθλημάτων χωρίς να πληρούν τις βασικές φορολογικές, ασφαλιστικές και οργανωτικές τους συμβατικές υποχρεώσεις.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΟΥ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ: Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩ- ΠΑΪΚΩΝ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ FINANCIAL FAIR PLAY**

Το ευρωπαϊκό επαγγελματικό ποδόσφαιρο διανύει μια παρατεταμένη άνοιξη στον γενικότερο χειμώνα της παγκόσμιας οικονομίας. Διεθνείς εταιρίες κολοσσοί σχηματίζουν ουρές για να εμπλακούν με οποιοδήποτε τρόπο στη λειτουργία των μεγάλων ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών ομάδων και πρωταθλημάτων. Ζάμπλουτοι επιχειρηματίες από την Ασία, τη Λατινική και τη Βόρεια Αμερική αποκτούν μέρος του μετοχικού κεφαλαίου των συλλόγων, οι εταιρείες τους γίνονται χορηγοί αυτών ή διαφημίζονται μέσω αυτών, και η ζήτηση βαίνει αυξανόμενη. Αλλά και στο ελληνικό πρωτάθλημα της Superleague, παρά την αδιαμφισβήτητη μείωση των συμβολαίων των ποδοσφαιριστών, των τηλεοπτικών και χορηγικών συμβολαίων και της επακόλουθης μείωσης του προϋπολογισμού των συλλόγων, η κατάσταση συνεχίζει να είναι καλύτερη από τη συντριπτική πλειονότητα ΑΕ στους περισσότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Φυσικά, όλα αυτά θα ήταν τελείως διαφορετικά αν το ποδόσφαιρο δεν ήταν ένα πραγματικό κοινωνικό φαινόμενο, το οποίο εμπλέκει δεσεκατομμύρια ανθρώπους στις δράσεις του με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους.

Στα μέσα της δεκαετίας του 2000, όταν και τα οικονομικά μεγέθη των συλλόγων έφυγαν από κάθε έλεγχο, οδηγώντας σε πολλές περιπτώσεις σε χρεοκοπίες όχι μόνο των συλλόγων, αλλά και των εταιρειών που εμπλέκονται σε αυτούς (τηλεοπτικοί κολοσσοί Kirch και ITV), και ταυτόχρονα μεγαλώνοντας το αγωνιστικό χάσμα μεταξύ των συλλόγων που μπορούσαν να δαπανήσουν αμύθητα ποσά για την απόκτηση των κορυφαίων ποδοσφαιριστών του κόσμου και των υπόλοιπων συλλόγων, η UEFA σχεδίασε και άρχισε να υλοποιεί βήμα βήμα το Financial Fair Play, έναν οδηγό χρηστής οικονομικής και οργανωτικής διεύθυνσης των συλλόγων, το οποίο οι σύλλογοι πρέπει να εφαρμόσουν για να είναι βιώσιμοι, και αν δεν το κάνουν θα υποστούν αγωνιστικές τιμωρίες και οικονομικά πρόστιμα από την UEFA.

Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι η εφαρμογή του FFP έχει υλοποιηθεί σε μεγαλύτερο βαθμό σε μικρότερους και μεσαίως κλίμακας συλλόγους από ό,τι στους μεγάλους συλλόγους της Ευρώπης. Κάποιος μπορεί να πει ότι ίσως και να ανακούφισε τους μεγαλομέτοχους και τις διοικήσεις των μικρών και μεγάλων συλλόγων, που κατ' αυτό τον τρόπο δεν θα χρειάζονταν να προσφέρουν τα ίδια μεγάλα συμβόλαια στους ποδοσφαιριστές

τους και να συνάπτουν εμπορικές συμφωνίες και συμφωνίες προμήθειας με τόσο υψηλό κόστος όσο στο πρόσφατο παρελθόν. Με λίγα λόγια, η αγορά «προσαρμόστηκε προς τα κάτω». Το ίδιο, όμως, δεν συνέβη με τους μεγάλους συλλόγους της Ευρώπης, όπου η πίεση των φιλάθλων, οι φιλοδοξίες των μεγαλομετόχων αλλά και η εν γένει δομή των συλλόγων, οι οποίοι είναι σχεδιασμένοι τα τελευταία 30 χρόνια για να πωλούν ένα υψηλής ποιότητας «προϊόν» στους πελάτες-φιλάθλους τους, οδήγησε στη μερική και όχι άρτια εφαρμογή του FFP. Μάλιστα, οι μεγάλοι σύλλογοι πιέζουν συνεχώς την UEFA για τη χαλάρωση των όρων του FFP, χρησιμοποιώντας τη διαρκή απειλή για αποχώρησή τους από τις διοργανώσεις της UEFA και τον σχηματισμό δικής τους κλειστής λίγκας.

Παράλληλα με την οικονομική μεγέθυνση των συλλόγων τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, ήρθε και η είσοδός τους στα αντίστοιχα ευρωπαϊκά χρηματιστήρια. Την αρχή έκαναν οι αγγλικοί και οι ιταλικοί σύλλογοι, όχι μόνο οι μεγάλοι αλλά και οι μικροί και μεσαίοι. Γρήγορα, τουλάχιστον στην Ιταλία, διαπίστωσαν ότι τα οφέλη δεν είναι αυτά που περίμεναν σε μακροχρόνια βάση και μάλιστα οι αγωνιστικές τους αποτυχίες επηρέαζαν δυσανάλογα την τιμή της μετοχής τους. Στην Αγγλία, όπου υπάρχει και πιο ανεπτυγμένη αντίληψη και κουλτούρα γύρω από το Χρηματιστήριο και τη λειτουργία του, ακόμη και μεσαίοι σύλλογοι συνεχίζουν να εμπορεύονται τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου αλλά και της Νέας Υόρκης (Manchester United). Σε γενικές γραμμές και ειδικά για τις χώρες εκτός Αγγλίας, η είσοδος των συλλόγων στο Χρηματιστήριο μπορεί να πει κανείς ότι ήταν μια προσπάθεια που δεν είχε το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η UEFA, θέλοντας να αντιμετωπίσει την κατάσταση, προχώρησε στη δημιουργία του Financial Fair Play για το ποδόσφαιρο. Στόχος του εν λόγω εγχειρήματος είναι να βάλει τέλος στη σπατάλη των ποδοσφαιρικών συλλόγων για μετεγγραφές καθώς και να αντιμετωπιστεί ο εκτροχιασμός των αμοιβών των ποδοσφαιριστών που σε πολλές περιπτώσεις ξεπερνούν κάθε φαντασία. Στην Ισπανία, για παράδειγμα, η μισθοδοσία των ποδοσφαιριστών αγγίζει το 70%. Οι ομάδες καλούνται εντός συγκεκριμένων χρονικών πλαισίων να εξισοροπήσουν τις οικονομικές τους καταστάσεις ή να λειτουργούν στο λεγόμενο «σημείο μηδέν». Πρέπει να πάνσουν να ξεδεύουν περισσότερα χρήματα απ' όσα μπορούν να παράγουν. Είναι αναγκαίο να αποκτήσουν μια ορθολογική οικονομική συμπεριφορά και να ακολουθούν αυστηρά τους προϋπολογισμούς τους.

Το νέο ρυθμιστικό πλαίσιο εφαρμόζεται από το 2012, ενώ είχε προηγηθεί μια περίοδος δοκιμαστικής εφαρμογής από το 2010. Θα ισχύσει πλήρως από την αγωνιστική σεζόν 2014-2015 καθώς τότε θα λήξει η «περίοδος χάριτος» των ομάδων. Μέχρι τότε θα τους επιτραπεί να καταγράψουν ζημίες ως το ύψος των 64.000.000 € με την προϋπόθεση ότι ακολουθούν ένα πλάνο εξυγίανσης. Τα σωματεία υψηλότερου κινδύνου που αδυνατούν να επιτύχουν κάποιους δείκτες θα πρέπει να παρέχουν λεπτομερέστατους προϋπολογισμούς αναφορικά με τα στρατηγικά τους σχέδια. Το Financial Fair Play στοχεύει στο να κάνει το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο πιο υγιές και βιώσιμο σε μακροπρόθεσμο πλάνο, ενθαρρύνοντας με αυτό τον τρόπο την επένδυση στην ανάπτυξη των ακαδημιών και των



αθλητικών εγκαταστάσεων. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η ανάπτυξη και εφαρμογή των συγκεκριμένων κανόνων ήρθε ως αποτέλεσμα της κακής οικονομικής κατάστασης του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου.

Ο σκοπός της ενότητας αυτής είναι να εξετάσει τα βασικά οικονομικά μεγέθη των Ελληνικών ΠΑΕ της Super League τόσο πριν (2009-2010), όσο και μετά την υιοθέτηση του Financial Fair Play (2011-2012) καθώς και να συγκρίνει την ελληνική πραγματικότητα με τους αντίστοιχους συλλόγους των σημαντικότερων πρωταθλημάτων της ευρωπαϊκής ηπείρου όπως του Ηνωμένου Βασιλείου, της Γερμανίας, της Ιταλίας και της Ισπανίας. Για τον λόγο αυτό συλλέξαμε στοιχεία από τις οικονομικές καταστάσεις 67 ποδοσφαιρικών συλλόγων των ανωτέρω χωρών για την περίοδο 2009-2012. Η ανάλυση που παρουσιάζεται παρακάτω αφορά σε βασικούς αριθμοδείκτες δραστηριότητας, αποδοτικότητας και βιωσιμότητας, τους οποίους θα εξετάσουμε ανά χώρα διαχωρίζοντας τις ΠΑΕ βάσει του ιδιοκτησιακού τους καθεστώτος και διακρίνοντας τις σε εισηγμένες ή μη ΠΑΕ στο χρηματιστήριο και ανάλογα με το αν η νομική τους μορφή αποτελεί ιδιωτική επιχείρηση, κεφαλαιουχική εταιρεία ή ένωση μελών.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι ελληνικοί και ιταλικοί σύλλογοι βρίσκονται στη χειρότερη οικονομική κατάσταση από όλους, έχοντας την τελευταία τετραετία συσσωρευμένες ζημίες και υψηλή μόχλευση που υποδηλώνουν ότι στο άμεσο μέλλον μπορεί να αντιμετωπίσουν έντονα προβλήματα συνέχισης της δραστηριότητάς τους και σημαντική αδυναμία αποπληρωμής των ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεών τους. Στον αντίποδα, οι γερμανικοί σύλλογοι εμφανίζονται ως οι περισσότερο υγιείς μιας και η θετική αποδοτικότητα του ενεργητικού τους σε συνδυασμό με τα χαμηλά επίπεδα δεν υποκρύπτουν άμεσο κίνδυνο βραχυχρόνια ώστε να καταλήξουν σε μείωση του εισοδήματός τους και, μακροχρόνια, σε χρεοκοπία. Αντιθέτως, οι ισπανικοί και αγγλικοί σύλλογοι αποτελούν μια μέση κατάσταση αφού έχουν υψηλές ζημίες, ειδικά το 2012, αλλά χαρακτηρίζονται από επαρκή βιωσιμότητα και, συνδυάζοντας τις ικανότητες που διαθέτουν στο να εκμεταλλεύονται αποδοτικά τις επενδύσεις τους σε αθλητικά ταλέντα για τη δημιουργία πωλήσεων, θα μπορέσουν σταδιακά να αντιστρέψουν τα αρνητικά λογιστικά αποτελέσματα και να επανέλθουν σε κερδοφόρα τροχιά.

Επιπλέον, ο διαχωρισμός των ποδοσφαιρικών συλλόγων σε εισηγμένες στο Χρηματιστήριο εταιρείες και μη έδειξε ότι οι ζημίες είναι συνεχείς καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας, πράγμα που σημαίνει ότι οι εισηγμένοι σύλλογοι παρα τη στενή εποπτεία από τα θεσμικά όργανα του Χρηματιστηρίου κάθε χώρας, εμφανίζονται σε χειρότερη κατάσταση από τους μη εισηγμένους συλλόγους. Μάλιστα, οι μη εισηγμένοι σύλλογοι φαίνεται να προσαρμόζονται πιο εύκολα στις νέες συνθήκες διότι μεταξύ 2009 και 2012 άρχισαν να περιορίζουν τις ζημίες τους. Αντιθέτως, οι εισηγμένοι σύλλογοι, ενώ είναι κερδοφόροι το 2009, τα επόμενα χρόνια βλέπουν τις ζημίες τους να αυξάνονται και να ξεπερνούν κατά πολύ αυτές των μη εισηγμένων συλλόγων. Συνεπώς, συμπεραίνουμε ότι και οι δύο κατηγορίες συλλόγων έχουν ουσιαστικά οικονομικά ζητήματα που πρέπει να αντιμετω-

πίσουν προκειμένου να μην απολέσουν την αδειοδότηση του κεντρικού εποπτικού οργάνου.

Τέλος, εξετάσαμε κατά πόσον η νομική μορφή των ποδοσφαιρικών συλλόγων επιδρά άμεσα στον τρόπο που οι σύλλογοι αντλούν και διοχετεύουν χρηματικά ποσά σε αθλητικές επενδύσεις (παίχτες, εγκαταστάσεις κ.λπ.) και την επίπτωση που έχει η επιλογή αυτή στην οικονομική τους αποδοτικότητα. Έτσι διακρίναμε τους συλλόγους σε τρεις κατηγορίες νομικής μορφής, την ιδιωτική εταιρεία, την κεφαλαιουχική εταιρεία με διασπορά μετοχικού κεφαλαίου και την ένωση μελών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μοντέλο διοίκησης της ένωσης μελών ήταν το πλέον βιώσιμο οικονομικά μιας και η συμμετοχή των φιλάθλων στη διοίκηση του συλλόγου ενισχύει τον έλεγχο και την παρακολούθηση των διοικητικών αποφάσεων, περιορίζοντας τις υπερβολικές σπατάλες και την κακοδιαχείριση, φαινόμενα που είναι περισσότερο συνήθη στη μορφή της ιδιωτικής εταιρείας. Οι σύλλογοι με τη μορφή της ιδιωτικής επιχείρησης είναι οι περισσότερο ζημιογόνοι μιας και οι αποφάσεις του ιδιοκτήτη επηρεάζονται άμεσα από τους φιλάθλους και την τοπική κοινωνία και όχι από την οικονομική ορθολογικότητα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΤΗΣ SUPERLEAGUE ΤΟ 2003-2013**

Είναι μια γενική παραδοχή ότι οι ομάδες του ελληνικού πρωταθλήματος δεν προσελκύουν πλέον στους εντός έδρας αγώνες τους τον ίδιο αριθμό θεατών, σε σύγκριση με την περίοδο 1980-2000. Αφενός η εκτεταμένη τα προηγούμενα χρόνια βία στα γήπεδα, αλλά και το χαμηλό επίπεδο προσφερόμενου θεάματος ώθησαν εκτός γηπέδων μεγάλη μάζα φιλάθλων. Σε γενικές γραμμές και εκτός των μεγάλων συλλόγων, τα γήπεδα είναι μισοάδεια, με την πληρότητα να μην ξεπερνάει το 50% σε μέσο όρο. Οι μεγάλοι σύλλογοι (Ολυμπιακός, Παναθηναϊκός, ΑΕΚ, ΠΑΟΚ) συνεχίζουν να γεμίζουν τα γήπεδά τους, παρατηρώντας όμως μια μικρή υποχώρηση στα νούμερα, κυρίως λόγω της τρέχουσας οικονομικής συγκυρίας. Φυσικά οι διοικήσεις των συλλόγων έχουν μειώσει τις τιμές των εισιτηρίων, έχουν δημιουργήσει εναλλακτικά πακέτα εισιτηρίων και αυτό έχει οδηγήσει στη διατήρηση και σε μερική αύξηση των εισιτηρίων στους εντός έδρας αγώνες για αρκετούς συλλόγους.

Στην άλλη σημαντική πηγή εσόδων των συλλόγων, τις μετεγγραφές, τα νούμερα έχουν μειωθεί αισθητά τα τελευταία 4 χρόνια της ελληνικής κρίσης μετά από μια ραγδαία αύξηση στα χρόνια της άνθησης (1990-2010). Πλέον, οι μεγάλες ομάδες πληρώνουν μερικές εκατοντάδες εκατομμύρια για μετεγγραφές παικτών από άλλες μικρότερες του ελληνικού πρωταθλήματος, ενώ τα νούμερα αυτά ήταν επταψήφια και ενίοτε δεκαψήφια (μετεγγραφή Κωνσταντίνου από Ηρακλή σε ΠΑΟ στις αρχές της δεκαετίας 2000). Επίσης, τα ποσά που δαπανώνται σε μετεγγραφές από ομάδες του εξωτερικού έχουν επίσης μειωθεί σημαντικά. Τέλος, τα

ίδια τα συμβόλαια των ποδοσφαιριστών έχουν μειωθεί τουλάχιστον κατά 50% για τους περισσότερους συλλόγους. Φυσικά, τα νούμερα των μετεγγραφών στα μεγάλα πρωταθλήματα είναι ιλιγγιώδη και δεν τίθεται θέμα σύγκρισης με τα ελληνικά δεδομένα.

Αξίζει να σημειωθεί πάντως ότι οι ελληνικοί σύλλογοι, μετά από μια τριακονταετή εμπειρία και τριβή με τις ευρωπαϊκές διοργανώσεις και συλλόγους, αρχίζουν να αποκτούν και κουλτούρα επένδυσης σε ποδοσφαιριστές –μέσω της αγοράς σε χαμηλό αντίτιμο άγνωστων, νεαρών αλλά ταλαντούχων ποδοσφαιριστών– και πώλησής τους στο εξωτερικό με ικανοποιητικό αντίτιμο (Ολυμπιακός, ΠΑΟΚ, Skoda Ξάνθη κ.τ.λ.).

Όπως προαναφέρθηκε, τόσο για τα εισιτήρια των εντός έδρας αγώνων αλλά και για τα ποσά που δαπανώνται στις μετεγγραφές, η οικονομική κρίση των τελευταίων 6 χρόνων έχει πλήξει σημαντικά τους ελληνικούς συλλόγους. Παρά το γεγονός ότι οι σύλλογοι αυτοί είναι βιώσιμοι στις περισσότερες περιπτώσεις και δεν αντιμετωπίζουν το φάσμα της χρεοκοπίας όπως οι περισσότερες ΑΕ της χώρας, τα νούμερα έχουν μειωθεί αισθητά. Η οικονομική άνθηση του ευρωπαϊκού και παγκόσμιου ποδοσφαίρου είναι κάτι τελείως διαφορετικό από αυτό που βιώνουν καθημερινά οι διοικήσεις των ελληνικών συλλόγων. Τα δισεκατομμύρια ευρώ που διακινούνται κάθε χρόνο στα μεγάλα ευρωπαϊκά πρωταθλήματα μέσω αγοράς μετοχικού μεριδίου, χορηγιών, διαφημίσεων, τηλεοπτικών δικαιωμάτων, μετεγγραφών και εμπορικών συμφωνιών μοιάζουν σαν όνειρο στην τρέχουσα πραγματικότητα του ελληνικού ποδοσφαίρου.

Τα τηλεοπτικά δικαιώματα των αγώνων του ελληνικού πρωταθλήματος αποτελούν τον βασικό πυλώνα εσόδων των συλλόγων. Η συμφωνία για ετήσια έσοδα 60 εκ. ευρώ από τη NOVA για τους συλλόγους της Superleague είναι το σημαντικότερο στήριγμά τους στην προσπάθεια να παραμείνουν βιώσιμοι. Τα κατά μέσο όρο 2 εκ. ευρώ για κάθε μικρομεσαίο σύλλογο της Super League αποτελούν περίπου το 50% του προϋπολογισμού του, αλλά και για τις μεγάλες ομάδες συνεχίζει να αποτελεί ένα σημαντικό μέρος των εσόδων τους. Αν και το σκηνικό άλλαξε πολλές φορές από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, τα τηλεοπτικά δικαιώματα των ελληνικών συλλόγων πωλούνται πλέον συλλογικά από τη Super League στη NOVA και τα έσοδα από τη συμφωνία διανέμονται στους συλλόγους με προκαθορισμένη ποσόστωση με βάση παραμέτρους όπως η δημοτικότητα, η εμπορική αξία, οι αγωνιστικές επιτυχίες των συλλόγων κ.τ.λ.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ**

### **ΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΤΩΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΩΝ ΠΡΩΤΑΘΛΗΜΑΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΟΣΜΟ**

Το επαγγελματικό ποδόσφαιρο στις μεγάλες χώρες της Δυτικής Ευρώπης άρχισε να εμπορευματοποιείται από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 με την είσοδο των μεγάλων ιδιωτικών τηλεοπτικών δικτύων στους δια-

γωνισμούς απόκτησης των τηλεοπτικών δικαιωμάτων των αγώνων των αντίστοιχων εγχώριων πρωταθλημάτων. Ταυτόχρονα, οι διοργανώτριες αρχές των πρωταθλημάτων σχεδίασαν και υλοποίησαν βήμα-βήμα, ένα εκτεταμένο επιχειρηματικό πλάνο βελτίωσης του προσφερόμενου προϊόντος στους φιλάθλους, οι οποίοι πλέον αντιμετωπίζονταν ως πελάτες που αγοράζουν ένα προϊόν. Ανακατασκεύασαν τα παλιά και επικίνδυνα γήπεδά τους, έχτισαν νέα γήπεδα-στολίδια, εφάρμοσαν τεχνικές μάρκετινγκ για να δημιουργήσουν ποδοσφαιριστές-είδωλα, οι οποίοι όχι μόνο θα προσφέρουν θέαμα μέσα στο γήπεδο, αλλά και θα αποτελούν ίνδαλμα για τους νεαρούς φιλάθλους και όχι μόνο, οι οποίοι πλέον θα ακολουθούν το καταναλωτικό πρότυπο που τα ινδάλματά τους προωθούν – έναντι αδρής αμοιβής φυσικά. Σε όλη αυτή την περίοδο των τελευταίων τριάντα χρόνων, όλα τα νούμερα που αφορούν τη λειτουργία των συλλόγων των μεγάλων ευρωπαϊκών πρωταθλημάτων έχουν αυξηθεί εκθετικά. Τα έσοδα από τηλεοπτικά δικαιώματα, χορηγίες, διαφημίσεις, εμπορικές συμφωνίες, μετεγγραφές κ.τ.λ. έχουν αυξηθεί από μερικές εκατοντάδες εκατομμύρια σε δεκάδες δισεκατομμύρια ανά πρωτάθλημα κάθε χρόνο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι χορηγίες φανέλας για τις μεγάλες ευρωπαϊκές ομάδες (BWIN στη Real Madrid, AIG στη Manchester United, Qatar Airways στη Barcelona κ.τ.λ.) οι οποίες ξεπερνούν σε αξία τα 30εκ. ευρώ ετησίως για ένα βάθος άνω των τριών χρόνων.

Συγκεκριμένα, στον τομέα των τηλεοπτικών δικαιωμάτων, τα μεγάλα ευρωπαϊκά πρωταθλήματα πειραματίστηκαν για τρεις δεκαετίες, ξεκινώντας από την πώλησή τους σε κρατικούς τηλεοπτικούς σταθμούς (BBC/ ITV στην Αγγλία, ARD/ZDF στη Γερμανία, TVE στην Ισπανία, RAI στην Ιταλία κ.τ.λ.), και μετά στην πώλησή τους σε ιδιωτικούς εμπορικούς ομίλους MME (BSkyB στην Αγγλία, Kirch στη Γερμανία, Mediaset στην Ιταλία, κ.τ.λ.). Παράλληλα, από τη συλλογική πώληση των δικαιωμάτων μέσω της αρμόδιας διοργανώτριας αρχής (Premier League, Bundesliga, Primera Division, Serie A), οι σύλλογοι ή μεταπήδησαν στη μεμονωμένη πώληση (Ισπανία) ή επανήλθαν στη συλλογική πώληση κατά ένα μέρος (Ιταλία). Μέσω των νέων συμφωνιών, οι κορυφαίες ευρωπαϊκές ομάδες λαμβάνουν πάνω από 100 εκ. ευρώ είτε μέσω συλλογικών συμβάσεων (Premier League, Bundesliga) είτε μεμονωμένα (Serie A, Primera Division).

Στην επιλογή του μοντέλου πώλησης των τηλεοπτικών τους δικαιωμάτων και στον σχεδιασμό των σχετικών συμφωνιών οι σύλλογοι λαμβάνουν υπόψη τους πλήθος παραμέτρων, όπως π.χ. την επίδραση στην προσέλευση στους εντός έδρας αγώνες τους, την προσβασιμότητα των τηλεοπτικών νοικοκυριών στην παρακολούθηση των αγώνων (αν δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα απόκτησης των συνδρομητικών πακέτων), την τηλεθέαση των αγώνων τους (κάτι πολύ σημαντικό για τους χορηγούς, διαφημιζόμενους και εμπορικούς εταίρους τους). Επίσης, ουσιώδες συστατικό στοιχείο μιας συλλογικής σύμβασης πώλησης των δικαιωμάτων αποτελεί το μοντέλο αναδιανομής των εσόδων στους συμμετέχοντες στην κοινοπραξία συλλόγους. Η κοινοπραξία, κατόπιν συμφωνίας όλων των εμπλεκόμενων μερών, προκαθορίζει παραμέτρους όπως οι αγωνιστι-