

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
**Η ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΥΠΕΡΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ**  
**(BRAND EQUITY) ΣΤΙΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ**  
**ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΕ**  
**ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ ΣΦΠ**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΒΑΓΙΑΚΑΚΟΣ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΚΑΜΠΗΣ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2022**

## **ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο:

«Η Ενίσχυση της Υπεραξίας της Επωνυμίας (Brand Equity) στις επαγγελματικές ποδοσφαιρικές ομάδες: Η περίπτωση της ΠΑΕ Ολυμπιακός ΣΦΠ»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο

Βαγιακάκος Ιωάννης



**Λέξεις κλειδιά:** υπεραξία της επωνυμίας, επαγγελματικό ποδόσφαιρο, ποδοσφαιρικές ομάδες

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την έννοια της «υπεραξίας της επωνυμίας», ειδικότερα όπως γίνεται αντιληπτή στο χώρο του αθλητισμού. Συγκεκριμένα, πρόκειται για μια προσπάθεια να εξεταστεί πως οι πιο σημαντικές ευρωπαϊκές ποδοσφαιρικές ομάδες εφαρμόζουν τα εκάστοτε θεωρητικά πλαίσια προκειμένου να επιτύχουν την πολυπόθητη «υπεραξία της επωνυμίας». Τέλος, εξετάζει, επίσης, τη δυνατότητα για μια ελληνική ποδοσφαιρική ομάδα να εφαρμόσει αυτά τα διδάγματα και να βελτιώσει την «υπεραξία της επωνυμίας» της.

Η βιομηχανία του ποδοσφαίρου έχει διογκωθεί εκθετικά, ιδιαίτερα την τελευταία δεκαετία. Μέσω της συγγραφής της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, σκοπός είναι η ανάδειξη της συνειδητοποίησης πως οι ποδοσφαιρικές ομάδες αντιμετωπίζονται –και θα έπρεπε να αντιμετωπίζονται- ως επωνυμίες και, ως αποτέλεσμα, θα έπρεπε να επικεντρωθούν στο να χτίσουν την «υπεραξία της επωνυμίας» τους.

Το πρώτο μέρος της διπλωματικής εργασίας επεξηγεί την έννοια της «υπεραξίας της επωνυμίας», όπως αυτή αναλύεται από την επιστήμη του marketing.

Το δεύτερο μέρος παρουσιάζει την προσέγγιση της «υπεραξίας της επωνυμίας» ειδικώς στον κλάδο του αθλητισμού.

Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει τις βασικές τακτικές των πιο σημαντικών ευρωπαϊκών ομάδων ποδοσφαίρου προκειμένου να βελτιώσουν την «υπεραξία της επωνυμίας» και το πως αυτή η διαδικασία επηρεάζει την χρηματοοικονομική τους κατάσταση.

Το τέταρτο μέρος επικεντρώνεται στην παρούσα προσέγγιση της ελληνικής ποδοσφαιρικής ομάδας ΠΑΕ Ολυμπιακός Σ.Φ.Π. επί της «υπεραξίας της επωνυμίας» και πως θα μπορούσε να τη βελτιώσει λαμβάνοντας υπόψη τα διδάγματα των ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών ομάδων.

**Key words:** brand equity, professional football, football teams

## **Abstract**

This thesis investigates the concept of “brand equity”, especially as it is perceived in the field of sports. In particular, an attempt is made to search out how the most important European football teams apply the conceptual frameworks in order to achieve the coveted “brand equity”. Lastly, it also explores the possibility of a Greek football team to apply these lessons and enhance its “brand equity”.

The football industry has been subject of exponential growth, particularly over the past decade. Through the writing of this thesis, the aim is to be stressed out that football teams are considered –and should be considered- as brands and, as a result, they should focus on building their “brand equity”.

The first part of the thesis elaborates the concept of “brand equity”, as it is analyzed by the marketing science.

The second part of the thesis presents the approach of “brand equity” specifically in the field of sports.

Part three of the thesis contains the basic techniques of the most important European football teams in order to enhance their “brand equity” and how this process affects their financial status.

Part four of the thesis focuses on the current approach of the Greek football team Olympiacos Football Club on “brand equity” and how it could enhance it taking into consideration the techniques of the European football teams.

### *Ευχαριστίες*

*Θα ήθελα να εκφράσω την αμέριστη ευγνωμοσύνη μου προς την οικογένεια μου για τη στήριξη τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και έτι περισσότερο κατά τη φοίτησή μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΒΑ).*

*Ειδική αναφορά θα ήθελα να κάνω στην απεριόριστη βοήθεια του επιβλέποντος καθηγητή κυρίου Δημήτρη Κάμπη, ο οποίος υπήρξε πάντα παρόν με τις γνώσεις και τις κατευθυντήριες γραμμές της, σε αυτό το μακρό ταξίδι της εκπόνησης της Διπλωματικής μου Εργασίας.*

*Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στο σύνολο των διδασκόντων καθηγητών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για το σύνολο των πολύτιμων γνώσεων που μοιράστηκαν μαζί μας αφυπνίζοντας τα ακαδημαϊκά μας ενδιαφέροντα.*

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 1.1: Τα «Δέκα Μέτρα» της υπεραξίας της επωνυμίας σύμφωνα με τον Aaker

Πίνακας 2.1: Προϋποθέσεις και συνέπειες της υπεραξίας της επωνυμίας σύμφωνα με τους Gladden, Milne και Sutton

Πίνακας 3.1: Συγκριτική παρουσίαση των συσχετισμών του brand equity σύμφωνα με τη θεωρία – των διαστάσεων των εννοιών brand strength και enterprise value σύμφωνα με το Brand Finance

Πίνακας 3.2: Οι κορυφαίες δέκα ομάδες με βάση την δύναμη της επωνυμίας

Πίνακας 3.3: Οι κορυφαίες δέκα ομάδες με βάση την αξία της επιχείρησης

Πίνακας 3.4: Οι δείκτες ROA, ROE και ROCE για τις δέκα ομάδες με τη μεγαλύτερη δύναμη της επωνυμίας

Πίνακας 4.1: Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης του Ολυμπιακού

Πίνακας 4.2: Χρηματοοικονομικά στοιχεία της Ολυμπιακός Σ.Φ.Π.

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Διάγραμμα 1.1: Τα στοιχεία της υπεραξίας της επωνυμίας σύμφωνα με τον Aaker

Διάγραμμα 2.1: Το εννοιολογικό πλαίσιο της υπεραξίας την επωνυμίας σύμφωνα με τους Gladden, Milne και Sutton

Διάγραμμα 2.2: Το εννοιολογικό πλαίσιο της υπεραξίας της επωνυμίας των αθλητικών ομάδων σύμφωνα με τον Ross

Διάγραμμα 3.1: Μέγεθος της αγοράς της ευρωπαϊκής αγοράς επαγγελματικού ποδοσφαίρου από τη σεζόν 2006/7 μέχρι τη σεζόν 2019/20

Διάγραμμα 3.2: Επενδύσεις της Real Madrid για το διάστημα 2000-2020 (εξαιρουμένης της μεταποίησης του σταδίου)

Διάγραμμα 3.3: Το προφίλ εσόδων της Bayern Munich για το 2020

Διάγραμμα 3.4: Τα έσοδα από αγώνες της Tottenham Hotspur για το διάστημα 2016-2020

Διάγραμμα 4.1 : Οι προσεγγίσεις της αποτίμησης της επωνυμίας [Χρηματοοικονομική Ανάλυση]

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ**

Εικόνα 4.1: Η δημοφιλέστερη ομάδα ποδοσφαίρου στην Ελλάδα

Εικόνα 4.2: Το Στάδιο Γεώργιος Καραϊσκάκης

Εικόνα 4.3: Η ιστοσελίδα της Ολυμπιακός Σ.Φ.Π.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΜΕΡΟΣ Α' .....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγικά ζητήματα αναφορικά με το Brand Equity .....	2
1.1 Η οριοθέτηση της έννοιας του Brand Equity .....	2
1.1.1 Ο ορισμός της έννοιας Customer Based Brand Equity (CBBE) .....	2
1.1.2 Διάκριση από συναφείς έννοιες.....	3
1.1.2.1 Financial- based Brand Equity .....	3
1.1.2.2 Company– based Brand Equity .....	4
1.2 Οι κρατούσες προσεγγίσεις και μοντέλα μέτρησης του Brand Equity .....	4
1.2.1 Η προσέγγιση και το μοντέλο μέτρησης του Aaker.....	4
1.2.2 Η προσέγγιση και το μοντέλο μέτρησης του Keller .....	12
1.3 Η σημασία του Brand Equity.....	16
1.4 Η απόκτηση Brand Equity .....	18
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Το Brand Equity στο χώρο του αθλητισμού.....	23
2.1 Η ανάδειξη της ανάγκης να αντιμετωπίζεται η επαγγελματική αθλητική ομάδα ως «brand».....	23
2.2 Η οριοθέτηση της έννοιας του Brand Equity στον αθλητισμό .....	24
2.3 Οι βασικότερες προσεγγίσεις και μοντέλα μέτρησης του Brand Equity στον αθλητισμό.....	24
2.3.1 Εννοιολογικό πλαίσιο.....	24
2.3.1.1 Η προσέγγιση των Gladden, Milne και Sutton .....	24
2.3.1.2 Η προσέγγιση του Ross .....	30
2.3.2 Μοντέλο μέτρησης .....	32
2.3.2.1 Team Association Model (TAM).....	32
2.3.2.2 Brand Equity Team Sport (BETS).....	33
2.3.2.3 Team Brand Association Scale (TBAS) .....	34
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	35
ΜΕΡΟΣ Β' .....	37



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Τα διδάγματα που αντλήθηκαν από τις επαγγελματικές ποδοσφαιρικές ομάδες του ευρωπαϊκού στερεώματος .....	37
3.1. Πρακτικές εφαρμογές των εννοιολογικών πλαισίων και των μοντέλων μέτρησης του Brand Equity: Το παράδειγμα του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου.....	37
3.2. Οι στρατηγικές των ισχυρότερων επωνυμιών για την δημιουργία «brand equity» .....	38
3.3 Το χρηματοοικονομικό status των επαγγελματικών ομάδων ποδοσφαίρου με τις ισχυρότερες επωνυμίες: Πώς αντιπροσωπεύεται το Brand Equity στον ισολογισμό	52
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η υπεραξία της επωνυμίας: Η περίπτωση της ΠΑΕ Ολυμπιακός Σ.Φ.Π. ....	62
4.1. Η μέτρηση - αξιολόγηση του brand equity της ΠΑΕ Ολυμπιακός Σ.Φ.Π.....	62
4.1.1. Γενικές πληροφορίες για την ΠΑΕ Ολυμπιακός Σ.Φ.Π. ....	62
4.1.2. Η ΠΑΕ Ολυμπιακός Σ.Φ.Π. ως η δημοφιλέστερη ελληνική ομάδα επαγγελματικού ποδοσφαίρου Α' κατηγορίας .....	63
4.2. Η απόπειρα της ΠΑΕ Ολυμπιακός Σ.Φ.Π. να αποκτήσει brand equity .....	64
4.3. Προτάσεις βελτίωσης του Brand Equity προσανατολισμένες στις ανάγκες της ΠΑΕ Ολυμπιακός Σ.Φ.Π.....	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	73
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	76
ΕΛΛΗΝΙΚΗ .....	76
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ .....	76

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επαγγελματικές ποδοσφαιρικές ομάδες αποτελούν πλέον βιομηχανίες παγκόσμιας κλίμακας εξ' ου και αντιμετωπίζονται –και θα έπρεπε να αντιμετωπίζονται- ως επωνυμίες τόσο από την ακαδημία και τους ειδικούς του κλάδου του marketing όσο και από τη διοίκηση τους. Η παγκόσμια εξέλιξη της βιομηχανίας του ποδοσφαίρου προσέλκυσε το ενδιαφέρον της επιστήμης του marketing, η οποία άρχισε να δίνει έμφαση στις στρατηγικές διαχείρισης της επωνυμίας των ποδοσφαιρικών συλλόγων. Οι αθλητικές ομάδες καλούνται να αναπτύξουν και να ενισχύσουν την «υπεραξία της επωνυμίας» τους προκειμένου να καταστούν –και να παραμείνουν- δημοφιλείς, ανταγωνιστικές και οικονομικά βιώσιμες ενός του παγκοσμιοποιημένου αθλητικού περιβάλλοντος.

Ως εκ τούτου, η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την έννοια της «υπεραξίας της επωνυμίας», ειδικότερα όπως γίνεται αντιληπτή στο χώρο του αθλητισμού. Συγκεκριμένα, πρόκειται για μια προσπάθεια να εξεταστεί πως οι πιο σημαντικές ευρωπαϊκές ποδοσφαιρικές ομάδες εφαρμόζουν τα εκάστοτε θεωρητικά πλαίσια προκειμένου να επιτύχουν την πολυπόθητη «υπεραξία της επωνυμίας». Τέλος, εξετάζει, επίσης, τη δυνατότητα μια ελληνική ποδοσφαιρική ομάδα να εφαρμόσει αυτά τα διδάγματα και να βελτιώσει την «υπεραξία της επωνυμίας» της.

## ΜΕΡΟΣ Α'

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγικά ζητήματα αναφορικά με το Brand Equity

#### 1.1 Η οριοθέτηση της έννοιας του Brand Equity

##### 1.1.1 Ο ορισμός της έννοιας Customer Based Brand Equity (CBBE)

Σύμφωνα με το *American Marketing Association* η υπεραξία της επωνυμίας (brand equity) συνίσταται στην αξία της μάρκας (Alexander, 1960). Πρόκειται για μια έννοια που άρχισε να χρησιμοποιείται ευρέως ήδη από τη δεκαετία του 1980 στους κόλπους των διαφημιστών (Barwise, 1993), τη δεκαετία του 1990 άρχισε να απασχολεί την ακαδημαϊκή κοινότητα και έκτοτε χρησιμοποιείται κατά κόρον χωρίς όμως να έχει αποκρυσταλλωθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός ούτε να υπάρχει σύμπνοια απόψεων αναφορικά με το τι είναι εν τέλει το λεγόμενο «brand equity». Για την εις βάθος κατανόηση της έννοιας του «brand equity», ιδίως ιδωμένο από την σκοπιά του καταναλωτή (customer based brand equity – CBBE), όπως άλλωστε εξετάζεται στην παρούσα διπλωματική εργασία, κρίσιμο κρίνεται να παρουσιαστούν οι βασικότερες προσεγγίσεις-απόπειρες ορισμού:

Το *Marketing Science Institute* δέχεται πως το «brand equity» αποτελεί το σύνολο των συσχετισμών και των συμπεριφορών εκ μέρους των καταναλωτών μιας επωνυμίας, των καναλιών διανομής και της μητρικής εταιρίας που επιτρέπουν στη συγκεκριμένη επωνυμία να κερδίσει σε όγκο ή περιθώρια κέρδους σε σχέση με το αν δεν διέθετε τη συγκεκριμένη επωνυμία, αποκτώντας έτσι ισχυρό, βιώσιμο και διαφοροποιητικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Leuthesser, 1988). Ο *Farquhar* (1989) έδωσε έναν γενικό ορισμό της υπεραξίας της επωνυμίας χαρακτηρίζοντας τη ως την προστιθέμενη αξία που προσδίδει η επωνυμία στο προϊόν, ενώ για τους *Kim* και *Lehmann* (1990) πρόκειται για το αίσθημα αξιολόγησης που έχουν κατά νου οι καταναλωτές όσον αφορά την επωνυμία, είτε πρόκειται για ισχυρά ή αδύναμα, θετικά ή αρνητικά χαρακτηριστικά. Το 1991 ο *Aaker* εισήγαγε έναν εκ των δύο δημοφιλέστερων προσεγγίσεων του brand equity περιγράφοντας το ως η την αξία που συνδέουν οι καταναλωτές με μια επωνυμία, όπως αντανάκλαται στις διαστάσεις αναγνωσιμότητας, συσχετισμών, αντιλαμβανόμενης ποιότητας, πιστότητας και κάθε άλλο ιδιόκτητο περιουσιακό στοιχείο της επωνυμίας (Aaker, 1991). Σύμφωνα με τον *Swait* πρόκειται για τη σιωπηρή αποτίμηση της επωνυμίας από τον καταναλωτή σε μια αγορά με διαφοροποιημένες επωνυμίες σε σχέση με μια αγορά χωρίς αυτή τη διαφοροποίηση. Οι επωνυμίες λειτουργούν ως σήμα ή σύνθημα σχετικά με τη φύση

του προϊόντος και την ποιότητα-αξιοπιστία των υπηρεσιών και εν γένει την εικόνα/κατάσταση (Swait, Erdem, Louviere, & Dubelaar, 1993). Κατά τους *Kamakura και Russell* (1993) μπορούμε να μιλάμε για «customer based brand equity» όταν ο καταναλωτής είναι εξοικειωμένος με το εμπορικό σήμα και έχει ευνοϊκούς, ισχυρούς, μοναδικούς συνειρμούς στη μνήμη του όσον αφορά την επωνυμία. Το 1993 ο *Keller* διατύπωσε την έτερη δημοφιλέστερη προσέγγιση κάνοντας λόγο για την διαφορική επίδραση που ασκεί η γνώση της επωνυμίας στην ανταπόκριση του καταναλωτή στο marketing της. Η γνώση της επωνυμίας είναι το σύνολο των συσχετίσεων τής συνδεδεμένες με τη μακροπρόθεσμη μνήμη των καταναλωτών αναφορικά με αυτή (*Keller*, 1993). Το ίδιο έτος, ο *Rangaswamy* μίλησε για ευνοϊκές εντυπώσεις, διάθεση συμπεριφορών και συμπεριφορικές προτιμήσεις (*Rangaswamy, Burke, & Oliva*, 1993). Το 1994 οι *Park και Srinivasan* εισέφεραν στην συζήτηση τη διαφορά μεταξύ της συνολικής προτίμησης της επωνυμίας και την πολλαπλά αποδιδόμενη προτίμηση που βασίζεται σε αντικειμενικά μετρήσιμα επίπεδα απόδοσης (*Park & Srinivasan*, 1994). Η ενίσχυση της αντιληπτής χρησιμότητας και επιθυμητότητας που προσδίδει σε ένα προϊόν το «brand name» αποτελεί τον ορισμό του *Lassar* για το «customer based brand equity» (*Lassar, Mittal, & Sharma*, 1995). Για τον *Feldwick* (1996) προσδιορίζεται ως: αξία επωνυμίας (=η συνολική αξία μιας επωνυμίας ως ξεχωριστό περιουσιακό στοιχείο), δύναμη επωνυμίας (=ένα μέτρο της δύναμης της προσκόλλησης των καταναλωτών σε μια επωνυμία) και την περιγραφή επωνυμίας (=μια περιγραφή των συσχετίσεων και των πεποιθήσεων που έχει ο καταναλωτής για το εμπορικό σήμα). Τέλος, οι *Yoo και Donthu* (2001) κάνουν λόγο για τη διαφορετική ανταπόκριση των καταναλωτών σε μια επωνυμία έναντι ενός ανώνυμου προϊόντος, σε περίπτωση που αμφότερα διαθέτουν marketing και χαρακτηριστικά αντίστοιχου επιπέδου.

### **1.1.2 Διάκριση από συναφείς έννοιες**

#### **1.1.2.1 Financial- based Brand Equity**

Η οριοθέτηση της έννοιας του «brand equity» υπό χρηματοοικονομική οπτική υπήρξε η πρώτη απόπειρα διερεύνησής της (*Barwise*, 1993). Παρά το γεγονός ότι η εξέταση της έννοιας του «financial based brand equity» δεν αποτελεί αντικείμενο ανάλυσης του παρόντος ερευνητικού πονήματος, απαραίτητο κρίνεται να παρουσιαστεί ακροθιγώς ο ορισμός της προκειμένου να αποσαφηνιστούν τα όρια μεταξύ «customer based» και «financial based brand equity». Ιδωμένη από αυτή την οπτική, η υπεραξία της επωνυμίας συνίσταται στην αξία της επωνυμίας για την εταιρία (*Brasco*, 1988; *Mahajan, Rao, & Srivastava*, 1990; *Pappu, Quester, & Cooksey*, 2005). Συγκεκριμένα,

σύμφωνα με τους Simon και Sullivan (1993) εξετάζοντας το ζήτημα από τη σκοπιά των χρηματοοικονομικών αγορών η υπεραξία της επωνυμίας είναι το άθροισμα των μελλοντικών κερδών προεξοφλημένο σε κάθε περίοδο με ένα επιτόκιο προσαρμοσμένο στον κίνδυνο, το οποίο προκύπτει από τη συσχέτιση της επωνυμίας με συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες.

### **1.1.2.2 Company– based Brand Equity**

Σύμφωνα με τη διάκριση των Keller και Lehmann (2006), πέραν της οπτικής του καταναλωτή και της χρηματοοικονομικής οπτικής προσέγγισης της υπεραξίας της επωνυμίας, υφίσταται και η εταιρική οπτική (company based brand equity), η οποία συνίσταται στην πρόσθετη αξία που αποκτά η εταιρία χάριν σε ένα επώνυμο προϊόν, αξία που δεν θα είχε σε περίπτωση που διέθετε ένα μη επώνυμο προϊόν (Cobb-Walgren, Ruble, & Donthu, 1995; Dyson, Farr, & Hollis, 1996; Kapferer, 1997; Doyle, 2001). Κατά τους Hoeffler και Keller (2003) μια εταιρία επωφελείται από ένα ισχυρό εμπορικό σήμα όσον αφορά τη διαφήμιση, την αποτελεσματική προώθηση, την προστασία έναντι «επεκτατικών» ανταγωνιστικών κινήσεων και την ισχυρή διανομή.

## **1.2 Οι κρατούσες προσεγγίσεις και μοντέλα μέτρησης του Brand Equity**

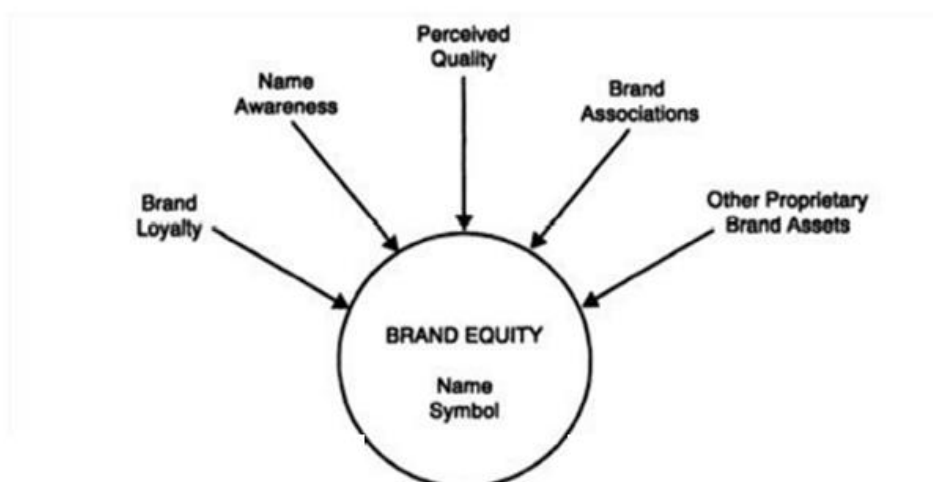
### **1.2.1 Η προσέγγιση και το μοντέλο μέτρησης του Aaker**

Σύμφωνα με τον Aaker (1991) η υπεραξία επωνυμίας είναι ένα σύνολο στοιχείων ενεργητικού και παθητικού (assets – liabilities) που συνδέονται με μια επωνυμία, το όνομα και το σύμβολό της, που προσθέτει ή αφαιρεί από την αξία που παρέχεται από ένα προϊόν ή υπηρεσία σε μια επιχείρηση ή/και στους πελάτες της.

Προκειμένου το σύνολο αυτό να συνιστά υπεραξία επωνυμίας πρέπει να συνδέεται με το όνομα ή/και το σύμβολο της. Εάν το όνομα ή το σύμβολο της επωνυμίας αλλάξει, ορισμένα ή όλα εξ αυτών των στοιχείων θα μπορούσαν να επηρεαστούν ή ακόμη και να χαθούν, παρά το γεγονός ότι κάποια ενδέχεται να μεταφερθούν στο νέο όνομα/σύμβολο. Τα στοιχεία ενεργητικού και παθητικού στα οποία βασίζεται η υπεραξία επωνυμίας διαφέρουν στα διαφορετικά περιβάλλοντα.

Ωστόσο, μπορούν να ομαδοποιηθούν σε πέντε κατηγορίες:

**Διάγραμμα 1.1:** Τα στοιχεία της υπεραξίας της επωνυμίας σύμφωνα με τον Aaker



Πηγή: Aaker (1991)

**Προσήλωση στη μάρκα (Brand loyalty):** Για κάθε επιχείρηση είναι κοστοβόρο να αποκτήσει νέους πελάτες και σχετικά οικονομικό να κρατήσει τους υφιστάμενους, ειδικά όταν οι υπάρχοντες πελάτες είναι ικανοποιημένοι —και μάλιστα συμπαθούν— η επωνυμία. Πράγματι, σε πολλές αγορές υπάρχει σημαντική αδράνεια μεταξύ των πελατών, ακόμη και αν υπάρχουν ελάχιστες αλλαγές και μικρή δέσμευση πελατών σε μια επωνυμία. Έτσι, η επένδυση για την απόκτηση της πελατειακής βάσης ανήκει σε μεγάλο βαθμό στο παρελθόν. Επιπλέον, κάποιοι ελάχιστοι ήδη υπάρχοντες πελάτες παρέχουν έκθεση και διαβεβαίωση της επωνυμίας σε νέους πελάτες, ενώ η προσήλωση της πελατειακής βάσης μειώνει την ευαλωτότητα στην ανταγωνιστική δράση. Από την άλλη, οι ανταγωνιστές ενδέχεται να αποθαρρύνονται από τη δαπάνη πόρων για την προσέλκυση ικανοποιημένων πελατών και, εν τέλει, η υψηλότερη προσήλωση σημαίνει μεγαλύτερη εμπορική μόχλευση, καθώς οι πελάτες αναμένουν ότι η επωνυμία θα είναι πάντα διαθέσιμη.

**Αναγνωσιμότητα ονόματος (Name awareness):** Οι πελάτες τείνουν να αγοράζουν συχνά μια γνωστή μάρκα επειδή αισθάνονται άνετα και οικεία. Ενδεχομένως πρόκειται για μια υπόθεση ότι μια επωνυμία που είναι οικεία είναι πιθανώς αξιόπιστη, διαχρονική και ποιοτική, πράγμα που σημαίνει πως μια αναγνωρισμένη επωνυμία θα επιλέγεται συχνά έναντι μιας άγνωστης επωνυμίας. Ο παράγοντας «αναγνωσιμότητα» είναι ιδιαίτερα σημαντικός στα περιβάλλοντα στα οποία η επωνυμία πρέπει να εισέλθει

πρώτη φορά —πρέπει να είναι μία από τις επωνυμίες που χαίρουν εκτίμησης- και μια άγνωστη μάρκα συνήθως έχει μικρή πιθανότητα για αυτό.

**Αντιλαμβανόμενη ποιότητα (Perceived quality):** Μια επωνυμία έχει συνδεθεί με μια αντίληψη για τη συνολική ποιότητα που παρέχει, η οποία δεν βασίζεται απαραίτητα σε γνώση λεπτομερών προδιαγραφών της. Η αντίληψη της ποιότητας ενδέχεται να διαφέρει ανάλογα με το είδος της βιομηχανίας, ωστόσο, πρόκειται πάντοτε για μετρήσιμο, σημαντικό χαρακτηριστικό της επωνυμίας. Η αντιληπτή ποιότητα θα επηρεάσει άμεσα τις αποφάσεις της αγοράς και την αφοσίωση στην επωνυμία, ειδικά όταν ένας αγοραστής δεν προτίθεται ή δεν είναι σε θέση να πραγματοποιήσει λεπτομερή ανάλυση, ενώ επιτρέπει – δικαιολογεί μια «premium» τιμή η οποία, με τη σειρά της, θα δημιουργήσει μικτό περιθώριο που μπορεί με τη σειρά του να επανεπενδυθεί για τη δημιουργία υπεραξία επωνυμίας. Περαιτέρω, η αντιληπτή ποιότητα μπορεί να είναι η βάση για μια επέκταση επωνυμίας, καθώς αν μια επωνυμία θεωρείται καλή εντός ενός συγκεκριμένου περιβάλλοντος, η υπόθεση θα είναι ότι θα έχει υψηλή ποιότητα και σε κάποιο άλλο σχετικό περιβάλλον.

**Συσχετισμοί με την επωνυμία εκτός από την αντιληπτή ποιότητα (Brand associations in addition to perceived quality):** Η αξία μιας επωνυμίας συχνά βασίζεται σε συγκεκριμένους συσχετισμούς, οι οποίοι μπορεί να τονώσουν την εμπιστοσύνη στην υπηρεσία, να προσελκύσουν πελάτες ή να αλλάξουν την εμπειρία χρήσης. Μια ισχυρή συσχέτιση μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την επέκταση της επωνυμίας παρέχοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**Λοιπά περιουσιακά στοιχεία: διπλώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά σήματα, κανάλια διανομής, κ.λπ. (Other proprietary brand assets—patents, trademarks, channel relationships, etc.):** Τα περιουσιακά στοιχεία της επωνυμίας αποκτούν ιδιαίτερη αξία εάν εμποδίζουν τους ανταγωνιστές να διαβρώσουν να πελατειακή βάση και την αφοσίωση της. Για παράδειγμα: πρώτον, ένα εμπορικό σήμα δύναται να προστατεύσει την αξία της επωνυμίας από ανταγωνιστές που μπορεί να θέλουν να μπερδέψουν τους πελάτες χρησιμοποιώντας παρόμοιο όνομα, σύμβολο ή συσκευασία. Δεύτερον, ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, αν είναι ισχυρό και σχετικό με την επιλογή του πελάτη, μπορεί να αποτρέψει τον άμεσο ανταγωνισμό. Τρίτον, ένα κανάλι διανομής μπορεί να ελέγχεται, επίσης, από μια επωνυμία λόγω της μέχρι τώρα παρουσίας της επωνυμίας.

Παρά το γεγονός ότι δεν υφίσταται μια κοινά αποδεκτή μέθοδος μέτρησης του «brand equity», ο Aaker (1996b) έχει προτείνει μια εκ των δημοφιλέστερων μεθόδων, η οποία

μάλιστα αποτέλεσε βάση για την ανάπτυξη περαιτέρω άλλων μεθόδων. Πρόκειται για τα προτεινόμενα δέκα μέτρα, το «The Brand Equity Ten».

**Πίνακας 1.1:** Τα «Δέκα Μέτρα» της υπεραξίας της επωνυμίας σύμφωνα με τον Aaker

**TABLE I.** The Brand Equity Ten

---

**Loyalty Measures**

---

- Price Premium
- Satisfaction/Loyalty

**Perceived Quality/  
Leadership Measures**

---

- Perceived Quality
- Leadership

**Associations/  
Differentiation Measures**

---

- Perceived Value
- Brand Personality
- Organizational Associations

**Awareness Measures**

---

- Brand Awareness

**Market Behavior Measures**

---

- Market Share
  - Price and Distribution Indices
- 

Πηγή: Aaker (1996b)

**Προσήλωση (Loyalty):** Η προσήλωση αποτελεί βασική συνιστώσα της υπεραξίας της επωνυμίας. Ένας προσηλωμένος καταναλωτής αποτελεί το σημαντικότερο εμπόδιο στη δράση των ανταγωνιστών, επιτρέπει τη δημιουργία «premium» τιμών, προσφέρει χρόνο για αντίδραση στα νέα προϊόντα των ανταγωνιστών και συνιστά ανάχωμα στις ανταγωνιστικές τιμές.

- **«Premium» Τιμή (Price Premium):** το ποσό που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ένας καταναλωτής για μια επωνυμία σε σύγκριση με μια άλλη επωνυμία που παρέχει τα ίδια οφέλη αποτελεί βασικό δείκτη αφοσίωσης. Σε περίπτωση που μια επωνυμία συγκρίνεται με μια έτερη επωνυμία υψηλότερης τιμής, το «premium» μπορεί να είναι αρνητικό μέγεθος και να αντανakλά το «brand equity» σε περίπτωση που η τιμή του ανταγωνιστή ήταν χαμηλότερη. Κατά τη μέτρηση του κατά πόσο η τιμή μιας επωνυμίας είναι «premium», χρήσιμη καθίσταται η τμηματοποίηση με γνώμονα την προσήλωση, λχ. Η διάκριση μπορεί να συνίσταται σε προσηλωμένους καταναλωτές, καταναλωτές



που εναλλάσσονται μεταξύ επωνυμιών και άτομα που δεν επιλέγουν το συγκεκριμένο «brand». Επίσης, είναι προτιμότερο η μέτρηση να γίνεται σε σχέση με ένα σύνολο ανταγωνιστών και όχι σε σχέση με έναν μόνο ανταγωνιστή. Για τον προσδιορισμό του «premium» της τιμής μιας επωνυμίας περισσότερο ευαίσθητο και αξιόπιστο μέτρο θεωρείται η συνδυασμένη ανάλυση (conjoint analysis), η παράθεση δηλαδή μιας σειράς ερωτήσεων στον καταναλωτή αναφορικά με τη σχέση ενός brand και την τιμή του –σε αντιδιαστολή με μόνη την ερώτηση «Πόσα χρήματα θα ήσουν διατεθειμένος να πληρώσεις για την αγορά του X brand σε σχέση με το Y brand;», τη λεγόμενη δηλαδή μετρική του δολαρίου (dollar metric)-.

- **Ικανοποίηση/Προσήλωση του καταναλωτή (Customer Satisfaction/Loyalty):** Η μέτρηση της ικανοποίησης των καταναλωτών μπορεί να εφαρμοστεί άμεσα στους υφιστάμενους καταναλωτές, οι οποίοι μπορούν να οριστούν ως τα άτομα που έχουν χρησιμοποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία εντός συγκεκριμένου διαστήματος, για παράδειγμα τον τελευταίο χρόνο. Η εστίαση δύναται να είναι είτε στην εμπειρία της τελευταίας χρήσης, είτε στην εμπειρία εν γένει από τη χρήση του προϊόντος: «είσατε δυσαρεστημένος/η, ικανοποιημένος/η, ευχαριστημένος/η από το εν λόγω προϊόν/υπηρεσία κατά την τελευταία εμπειρία χρήσης;». Ένα περισσότερο άμεσο μέτρο όσον αφορά την προσήλωση θα μπορούσαν να είναι ερωτήσεις αναφορικά με την πρόθεση αγοράς του προϊόντος:
  - «θα αγοράζατε τη συγκεκριμένη επωνυμία με την πρώτη ευκαιρία;»
  - «είναι η συγκεκριμένη επωνυμία η μοναδική/μεταξύ των δύο/μεταξύ των τριών επωνυμιών που αγοράζετε και χρησιμοποιείτε;»
  - ή ένα εντονότερο επίπεδο προσήλωσης μπορεί να εντοπιστεί με την ερώτηση «θα συστήνατε το προϊόν αυτό/την υπηρεσία αυτή με άλλα άτομα;»

**Μέτρα αντιληπτής ποιότητας και ηγεσίας (Perceived Quality and Leadership Measures):** Η αντιληπτή ποιότητα είναι ένας συσχετισμός κεντρικός στην υπεραξία της επωνυμίας. Επί του παρόντος, το αντιληπτό μέτρο ποιότητας θα επαυξηθεί με μια σχετική μεταβλητή που ονομάζεται ηγεσία.

- **Αντιληπτή ποιότητα (Perceived Quality):** Η αντιληπτή ποιότητα είναι μια από τις βασικές συνιστώσες της υπεραξίας της επωνυμίας - είναι η βασική δομή στην προσέγγιση Συνολικής Έρευνας για τη μέτρηση της. Χρησιμοποιώντας τη βάση δεδομένων της Συνολικής Έρευνας, έχει αποδειχθεί πως η αντιληπτή ποιότητα σχετίζεται με το «premium» και τις ελαστικότητες της τιμής, τη χρήση

της επωνυμίας και σε αξιοσημείωτο βαθμό με την επιστροφή των αποθεμάτων. Επιπλέον, σε μεγάλο βαθμό σχετίζεται με άλλα μέτρα, όπως συγκεκριμένες λειτουργικές μεταβλητές οφέλους (specific functional benefit variables). Συνεπώς, η αντιληπτή ποιότητα παρέχει μια υποκατάστατη μεταβλητή για άλλα πιο συγκεκριμένα στοιχεία της αξίας της επωνυμίας, ενώ έχει επίσης τη σημαντική ιδιότητα να είναι εφαρμόσιμη σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων. Η μέτρηση της μπορεί να υλοποιηθεί με τις εξής κλίμακες:

«σε σύγκριση με έτερες επωνυμίες, η εν λόγω επωνυμία:

- Έχει υψηλή, μέση ή κατώτερη ποιότητα;»
  - Είναι η καλύτερη, μια εκ των καλύτερων/η χειρότερη, μια εκ των χειροτέρων;»
  - Είναι συνεπής ή ασυνεπής στην ποιότητα που παρέχει;»
- **Ηγεσία/Δημοτικότητα (Leadership/Popularity):** η ηγεσία έχει τρεις συνιστώσες: Πρώτον, αντικατοπτρίζει εν μέρει το «No. 1 σύνδρομο». Η λογική είναι ότι εφόσον ένας μεγάλος αριθμός καταναλωτών επέλεξε το συγκεκριμένο brand, η εταιρία κατέχει μεγάλο μερίδιο στην αγορά και ως εκ τούτου μεγάλη αξία. Δεύτερον, η ηγεσία δύναται να υποκινήσει την καινοτομία μιας επωνυμίας εντός μιας συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων και να την ωθήσει να προοδεύσει τεχνολογικά. Τρίτον, η ηγεσία επηρεάζει τη δυναμική της αποδοχής του καταναλωτή, αντανakλώντας το γεγονός ότι οι περισσότεροι επιθυμούν να τάσσονται με τους πρωτοπόρους και συνήθως αδυνατούν να μην ακολουθήσουν την κρατούσα τάση. Η ηγεσία μπορεί να μετρηθεί βάσει της εξής κλίμακας:
    - «Αποτελεί η συγκεκριμένη επωνυμία κορυφαία επωνυμία, μια εκ των κορυφαίων επωνυμιών/τελευταία στην κατάταξη επωνυμίας, μια εκ των τελευταίων στην κατάταξη επωνυμιών;»
    - «αυξάνεται η δημοτικότητα της επωνυμίας;»
    - «φημίζεται η εν λόγω επωνυμία για την καινοτομία της πρωτίστως όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της;»

**Μέτρα συσχετισμών/διαφοροποίησης (Associations/Differentiation Measures):**

Η βασική συνιστώσα συσχέτισης/διαφοροποίησης της υπεραξίας επωνυμίας περιλαμβάνει εικόνες, οι οποίες είναι μοναδικές για μια κατηγορία προϊόντων ή μια επωνυμία. Η πρόκληση έγκειται στο να δημιουργηθούν γενικά μέτρα τα οποία θα λειτουργούν για κάθε κατηγορία προϊόντων. Η μέτρηση των συσχετίσεων/διαφοροποίησης μπορεί να δομηθεί γύρω από τρεις προσλήψεις της επωνυμίας: την επωνυμία ως προϊόν (αξία), την επωνυμία ως «άτομο»

(προσωπικότητα της επωνυμίας) και την επωνυμία ως οργανισμό (οργανωτικοί συσχετισμοί).

- **Αξία (value):** Η πρόσληψη της επωνυμίας ως προϊόν εστιάζει στην πρόταση αξίας της επωνυμίας (brands value proposition), η οποία περιλαμβάνει συνήθως λειτουργικό πλεονέκτημα και είναι βασικό για τις επωνυμίες των περισσότερων κατηγοριών προϊόντων. Σε περίπτωση που η επωνυμία δεν παράγει αξία, θα είναι ευάλωτη απέναντι σε ανταγωνιστές. Το μέτρο της αξίας παρέχει μια σύνοψη των δεικτών της επιτυχίας της επωνυμίας με τη δημιουργία της πρότασης αξίας. Η αξία του brand μπορεί να μετρηθεί ανάλογα με το αν:
  - Η επωνυμία παρέχει καλή ποιότητα σε σχέση με τα χρήματα που κοστίζει
  - Υπάρχουν λόγοι να επιλέγει η συγκεκριμένη επωνυμία έναντι των ανταγωνιστών της
- **Προσωπικότητα της επωνυμίας (Brand Personality):** Ένα δεύτερο στοιχείο των συσχετισμών/διαφοροποίησης είναι η προσωπικότητα της μάρκας, η προσέγγιση της επωνυμίας ως «άτομο». Για ορισμένες επωνυμίες, η προσωπικότητα της επωνυμίας μπορεί να παρέχει μια σύνδεση με τα συναισθηματικά και αυτό-εκφραστικά πλεονεκτήματα της επωνυμίας, καθώς επίσης και μια βάση για τις σχέσεις πελατών/μάρκας και τη διαφοροποίηση. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις επωνυμίες που έχουν μόνο μικρές φυσικές διαφορές μεταξύ τους και καταναλώνονται σε ένα κοινωνικό περιβάλλον όπου η επωνυμία μπορεί να αποτελεί μια ορατή δήλωση σχετικά με τον καταναλωτή. Παρά το γεγονός ότι γενικός στόχος είναι να αναπτυχθούν γενικά μέτρα που να εφαρμόζονται σε όλα τα προϊόντα και αγορές, ορισμένες ομάδες προϊόντων μπορεί να έχουν μια συγκεκριμένη συνιστώσα όσον αφορά την προσωπικότητα, τόσο σχετική που θα πρέπει να περιληφθεί. Μέτρα τα οποία είναι αποκρυσταλλωμένα και όχι διαφορετικά για κάθε προϊόν μπορούν να είναι τα εξής, μπορούν να αξιολογηθούν βάσει της εξής κλίμακας:
  - «η συγκεκριμένη επωνυμία έχει προσωπικότητα;»
  - «η συγκεκριμένη επωνυμία είναι ενδιαφέρουσα;»
  - «έχω ξεκάθαρα εικόνα αναφορικά με το τι άτομο να χρησιμοποιούσε τη συγκεκριμένη επωνυμία;», το τελευταίο αυτό στοιχείο αντικατοπτρίζει την εικόνα του χρήστη και αποτελεί στοιχείο-κλειδί της προσωπικότητας της επωνυμίας
- **Οργανωτικοί συσχετισμοί (organizational associations):** Μια ακόμη συνιστώσα των συσχετισμών της επωνυμίας είναι η οπτική που παριστά την

επωνυμία ως οργανισμό, τον οργανισμό (άτομα, αξίες, προγράμματα) που βρίσκεται πίσω από την επωνυμία. Αυτή η οπτική μπορεί να αποφανεί ιδιαίτερα βοηθητική όταν οι επωνυμίες μοιάζουν ως προς τα χαρακτηριστικά τους και ο οργανισμός είναι ορατός –για παράδειγμα μια επιχείρηση που διαρκεί στο χρόνο-, ή όταν μια πρόκειται για μια εταιρική επωνυμία. Οι οργανωτικοί συσχετισμοί που αποτελούν ειδοποιό διαφορά και περιλαμβάνουν το να δείχνεις ενδιαφέρον για τους πελάτες, το να είσαι καινοτόμος, το να προσπαθείς για υψηλή ποιότητα, το να είσαι επιτυχημένος, ορατός ή προσανατολισμένος προς την κοινότητα, να δραστηριοποιείσαι στην παγκόσμια αγορά. Ένας ή περισσότεροι από τους συσχετισμούς αυτούς μπορούν να περιληφθούν στην κλίμακα μέτρησης, ειδικότερα αν πρόκειται για ορισμένες συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων. Ευρύτερη κλίμακα, κατάλληλη για περισσότερες κατηγορίες προϊόντων, μπορεί να διαμορφωθεί ως εξής:

- «η συγκεκριμένη επωνυμία έχει παραχθεί από κάποιον οργανισμό που θα εμπιστευόμουν;»
- «εκτιμώ τον εν λόγω οργανισμό;»
- «ο οργανισμός που σχετίζεται με τη συγκεκριμένη επωνυμία διαθέτει αξιοπιστία;»

#### **Μέτρα αναγνωρισιμότητας (Awareness Measures):**

- **Αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας (Brand Awareness):** Η αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας είναι ένα σημαντικό και μερικές φορές υποτιμημένο στοιχείο της επωνυμίας, καθώς μπορεί να επηρεάσει τις αντιλήψεις και τις στάσεις και σε ορισμένα πλαίσια μπορεί να καθοδηγήσει την επιλογή μιας επωνυμίας ή ακόμη και να καθορίσει την προσήλωση. Με άλλα λόγια, η αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας αντανakλά την εξέχουσα θέση μιας επωνυμίας στο μυαλό των πελατών. Τα επίπεδα αναγνωρισιμότητας διαρθρώνονται ως εξής:
  - Αναγνώριση (Recognition): «έχετε ακούσει για την επωνυμία X;»
  - Ανάκληση (Recall): «ποιες επωνυμίες μπορείτε να ανακαλέσετε από την κατηγορία προϊόντων Z;»
  - Το πρώτο που έρχεται στο μυαλό (Top-of-Mind): η πρώτη επωνυμία που ανακαλείται
  - Κυριαρχία της επωνυμίας (Brand Dominance): η μοναδική επωνυμία που ανακαλείται

- Γνώση για την επωνυμία (Brand Knowledge): ξέρω περί τίνος πρόκειται όσον αφορά την επωνυμία που ανακάλεσα
  - Γνώμη για την επωνυμία (Brand Opinion): έχω γνώμη για την επωνυμία
- Για νέες ή εξειδικευμένες επωνυμίες περισσότερη σημασία έχει η αναγνώριση, ενώ για πολύ γνωστές επωνυμίες περισσότερο νόημα έχει η ανάκληση και να είναι το πρώτο πράγμα που έρχεται στο νου των καταναλωτών. Οι ερωτήσεις αναφορικά με την ανάκληση ενδέχεται να είναι άβολες σε μια έρευνα, συνεπώς εναλλακτικά μπορεί να χρησιμοποιηθεί η γνώση και η γνώμη για την επωνυμία.

**Μέτρα συμπεριφοράς της αγοράς (Market Behavior Measures):** χαρακτηριστικό των συγκεκριμένων μέτρων –σε αντίθεση με τα παραπάνω- είναι ότι δεν απαιτούν συγκεκριμένες έρευνες για τη μέτρηση τους.

- **Μερίδιο της αγοράς (Market Share):** Η απόδοση μιας επωνυμίας όπως μετράται από το μερίδιο της αγοράς (ή/και τις πωλήσεις) συχνά παρέχει μια έγκυρη και ευαίσθητη εικόνα για τις σχετικές πεποιθήσεις των καταναλωτών. Όταν η επωνυμία έχει ένα σχετικό πλεονέκτημα στο νου των καταναλωτών, το πλεονέκτημα μεταφράζεται με αύξηση, ή τουλάχιστον όχι μείωση στο μερίδιο της αγοράς. Αντίθετα, όταν οι ανταγωνιστές βελτιώνουν τη δική τους επωνυμία τους, το μερίδιό τους θα πρέπει να ανταποκρίνεται σε αυτή την αλλαγή. Τα δεδομένα αναφορικά με το μερίδιο της αγοράς είναι διαθέσιμα σε βάσεις δεδομένων και οι εταιρίες τα παρακολουθούν προσεκτικά.
- **Τιμή της αγορά και ποσοστό κάλυψης (Market Price and Distribution Coverage):** Το μερίδιο της αγοράς μπορεί να αποβεί παραπλανητικό μέτρο όσον αφορά την υπεραξία επωνυμίας σε περίπτωση αυξομείωσης λόγω αλλαγής των τιμών. Συνεπώς, είναι σημαντικό να μετρηθεί η σχετική τιμή της αγοράς στην οποία πωλείται η επωνυμία: μέση τιμή στην οποία πωλήθηκε η επωνυμία κατά τη διάρκεια ενός μήνα διαιρούμενη με το μέση τιμή στην οποία πωλήθηκαν όλες οι επωνυμίες αυτής της κατηγορίας προϊόντων. Το μέτρο του ποσοστού κάλυψης λειτουργεί ως συνοδευτικό μέτρο για το μερίδιο της αγοράς και θα μπορούσε να μετρηθεί ως εξής:
  - Το ποσοστό καταστημάτων που διαθέτουν την επωνυμία
  - Το ποσοστό των ατόμων που έχουν πρόσβαση στην επωνυμία

### 1.2.2 Η προσέγγιση και το μοντέλο μέτρησης του Keller

Σύμφωνα με τον Keller (1993), η υπεραξία της επωνυμίας ορίζεται ως η διαφορική επίδραση (differential effect) της γνώσης της επωνυμίας (brand knowledge) στην ανταπόκριση των καταναλωτών στο marketing της επωνυμίας (consumer response to

marketing). Μια επωνυμία θεωρείται ότι έχει θετική υπεραξία επωνυμίας με βάση τον καταναλωτή όταν οι καταναλωτές αντιδρούν ευνοϊκότερα προς το προϊόν που τη φέρει σε σχέση με ένα άλλο, ανώνυμο προϊόν. Το λεγόμενο «customer based brand equity» προκύπτει όταν ο καταναλωτής είναι εξοικειωμένος με το εμπορικό σήμα και διατηρεί στη μνήμη του ορισμένες ευνοϊκές, ισχυρές και μοναδικές συσχετίσεις αναφορικά με την επωνυμία.

Η γνώση της επωνυμίας (brand knowledge) αναλύεται σε δύο συνιστώσες:

**Αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας (Brand Awareness):** Η πρώτη συνιστώσα είναι η αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας, η οποία σχετίζεται με τη δύναμη του κόμβου ή του ίχνους της μνήμης όσον αφορά την επωνυμία, η οποία αντικατοπτρίζεται στην ικανότητα του καταναλωτή να ταυτοποιεί την επωνυμία κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Με άλλα λόγια, πρόκειται για το πόσο καλά οι ταυτότητες της επωνυμίας (brand identities), δηλαδή το όνομα, το λογότυπο, το σύμβολο της επωνυμίας -ή ο συνδυασμός τους- εξυπηρετούν τη λειτουργία τους. Ειδικότερα, η αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας έχει να κάνει με το πόσο πιθανό είναι να έρθει στο μυαλό μια επωνυμία και η ευκολία με την οποία έρχεται. Η αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας διακρίνεται επιμέρους στην αναγνώριση της επωνυμίας (brand recognition) και την ανάκληση της επωνυμίας (brand recall). Αφενός, η αναγνώριση της επωνυμίας σημαίνει πως οι καταναλωτές μπορούν να ανακαλέσουν στη μνήμη τους την επωνυμία όταν το συναντούν. Αφετέρου, η ανάκληση της επωνυμίας έχει να κάνει με την ικανότητα των καταναλωτών να ανακαλούν την επωνυμία όταν συναντούν την κατηγορία που καλύπτει η επωνυμία αυτή, όταν θέλουν να ικανοποιήσουν ανάγκες που καλύπτει το προϊόν που φέρει την επωνυμία ή εν γένει όταν υπάρχει κάποια σχετική νύξη. Προϋποτίθεται, δηλαδή, οι καταναλωτές να μπορούν να φέρουν στη μνήμη τους καταλλήλως την επωνυμία. Η σημασία της αναγνώρισης και της ανάκλησης της επωνυμίας είναι σχετική και εξαρτάται από το αν οι καταναλωτές λαμβάνουν την απόφαση για αγορά μέσα στο κατάστημα, όπου είναι εκτεθειμένοι στην επωνυμία ή εκτός αυτού.

Η αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας παίζει σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων των καταναλωτών για τρεις βασικούς λόγους:

- είναι σημαντικό οι καταναλωτές να σκέφτονται τη συγκεκριμένη επωνυμία όταν σκέφτονται αυτή την κατηγορία προϊόντων. Η τόνωση της αναγνωρισιμότητας αυξάνει την πιθανότητα να ληφθεί υπόψη η συγκεκριμένη επωνυμία κατά την αγορά.

- Η αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις σχετικά με τις επωνυμίες γενικότερα, καθώς οι καταναλωτές προτιμούν μόνο οικείες και ευρέως γνωστές επωνυμίες. Κατά τη διαμόρφωση της απόφασης χαμηλής ανάμειξης (low involvement), δηλαδή στις περιπτώσεις που ο καταναλωτής δεν έχει τη διάθεση είτε τη γνώση να αξιολογήσει την επωνυμία, ένα ελάχιστο επίπεδο αναγνωρισιμότητας αρκεί για την επιλογή του προϊόντος, ακόμη και ελλείψει ξεκάθαρα διαμορφωμένης εικόνας για το προϊόν του.
- Τέλος, η αναγνωσιμότητα της επωνυμίας επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων των καταναλωτών συμβάλλοντας στη διαμόρφωση και την ισχύ των συσχετισμών όσον αφορά την επωνυμία στη μνήμη. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία της εικόνας μιας επωνυμίας είναι ότι ένας κόμβος επωνυμίας να εγκατασταθεί στη μνήμη και να μπορεί να επηρεάσει το κατά πόσο διαφορετικά ήδη πληροφοριών δύνανται να προσκολληθούν στην επωνυμία στη μνήμη των καταναλωτών.

**Εικόνα της επωνυμίας (Brand Image):** Ο Keller υιοθετεί τον ορισμό των Herzog (1963) και Newman (1957) για την εικόνα της επωνυμίας, αναφέροντας πως ορίζεται ως οι προσλήψεις σχετικά με την επωνυμία όπως αντανακλώνται από τους συσχετισμούς της (brand associations) στη μνήμη του καταναλωτή. Οι *συσχετισμοί της επωνυμίας* αποτελούν τους λοιπούς κόμβους που συνδέονται με τον κόμβο της επωνυμίας στη μνήμη και περιέχουν το νόημα που αποκτά η επωνυμία για τους καταναλωτές. Η *προτίμηση*, η *δύναμη* και η *μοναδικότητα* των συσχετισμών επωνυμίας είναι οι διαστάσεις, οι οποίες διακρίνουν τη γνώση της επωνυμίας που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό της διαφοροποιητικής απόκρισης και δημιουργούν εν τέλει την ίδια την υπεραξία της επωνυμίας, ειδικά σε περιβάλλοντα αποφάσεων υψηλής ανάμειξης (high involvement).

Περαιτέρω, ο Keller διακρίνει τους συσχετισμούς της επωνυμίας σε: χαρακτηριστικά (attributes), οφέλη (benefits) και συμπεριφορές (attitudes):

- Τα χαρακτηριστικά αποτελούν εκείνα τα περιγραφικά χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας, τα οποία ο καταναλωτής σκέφτεται ότι το προϊόν/υπηρεσία φέρει και εμπλέκονται στην αγορά ή στην κατανάλωση του/της. Τα χαρακτηριστικά κατηγοριοποιούνται ως εξής:
  - Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το προϊόν, τα συστατικά δηλαδή εκείνα που είναι απαραίτητα για να επιτελέσει το προϊόν ή η υπηρεσία τη λειτουργία που αναζητά ο καταναλωτής

- Χαρακτηριστικά που δεν σχετίζονται με το προϊόν, οι «εξωτερικές» πτυχές του προϊόντος ή της υπηρεσίας που σχετίζονται με την αγορά ή την κατανάλωση: (1) πληροφορίες αναφορικά με την τιμή, (2) συσκευασία ή εμφάνιση του προϊόντος, (3) εικόνα χρήστη, (4) εικόνα χρήσης
- Τα οφέλη είναι η προσωπική αξία που αποδίδουν οι καταναλωτές στα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή της υπηρεσίας, δηλαδή τι πιστεύουν οι καταναλωτές ότι το προϊόν ή η υπηρεσία μπορεί να κάνει για αυτούς. Τα οφέλη μπορούν περαιτέρω να διακριθούν ως εξής:
  - Λειτουργικά οφέλη: πρόκειται κυρίως για τα εγγενή πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την κατανάλωση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και αντιστοιχούν κυρίως στα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το προϊόν
  - Βιωματικά οφέλη: Τα βιωματικά οφέλη σχετίζονται με την αίσθηση που αφήνει η χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και αντιστοιχούν επίσης στα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το προϊόν
  - Συμβολικά οφέλη: πρόκειται κυρίως για εξωτερικά πλεονεκτήματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας και αντιστοιχούν συνήθως στα χαρακτηριστικά που δεν σχετίζονται με το προϊόν

Ο Keller (2003) εισήγαγε ένα διαφορετικό μοντέλο μέτρησης της υπεραξίας της επωνυμίας, το οποίο αποτέλεσε θεμέλιο λίθο επί του ζητήματος αυτού και διαρθρώνεται ακολούθως:

**Μέτρα αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας (Brand Awareness):** Η αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας περιγράφει την πιθανότητα μια επωνυμία να έρχεται στο μυαλό του καταναλωτή σε διάφορες καταστάσεις, καθώς επίσης και την ευκολία με την οποία αυτό συμβαίνει.

- **Αναγνώριση (Recognition):** Καθώς, η αναγνώριση της επωνυμίας απαιτεί από τους καταναλωτές να προσδιορίζουν την επωνυμία σε διαφορετικές περιστάσεις και μπορεί να βασίζεται στην αναγνώριση οποιουδήποτε εκ των στοιχείων της, το πιο βασικό τεστ αναγνώρισης διαρθρώνεται ως εξής: δίνει στους καταναλωτές ένα σύνολο μεμονωμένων αντικειμένων (οπτικά ή προφορικά) και τους ρωτά αν νομίζουν ότι έχουν δει ή ακούσει προηγουμένως για αυτά τα αντικείμενα. Ένα πιο ευαίσθητο τεστ θα μπορούσε να διαμορφωθεί με τη βοήθεια «δολωμάτων», αντικείμενα τα οποία οι καταναλωτές δεν θα μπορούσαν εκ των πραγμάτων να έχουν συναντήσει. Εκτός από τις



απαντήσεις «ναι» ή «όχι», οι καταναλωτές μπορούν επίσης να αξιολογήσουν πόσο σίγουροι είναι για τις απαντήσεις τους αναφορικά με την αναγνώριση ενός αντικειμένου.

- **Ανάκληση (Recall):** Για να αποδείξουν την ανάκληση της επωνυμίας, οι καταναλωτές πρέπει να μπορούν να ανακτήσουν το πραγματικό στοιχείο της επωνυμίας όταν τους δίνεται κάποιο σχετικό στοιχείο. Πρόκειται κατ'ουσίαν για ένα είδος απαιτητικής αναγνώρισης. Διαφορετικά μέτρα ανάκλησης επωνυμίας μπορεί να αξιοποιηθούν ανάλογα με τον τύπο των ενδείξεων που παρέχονται στους καταναλωτές. Η «χωρίς βοήθεια ανάκληση» (unaided recall) είναι πιθανό να οδηγήσει σε ταυτοποίηση μόνο για τις πιο δυνατές μάρκες. Η «υποβοηθούμενη ανάκληση» (aided recall) χρησιμοποιεί διάφορους τύπους ενδείξεων για να βοηθήσει τον καταναλωτή να ανακαλέσει, όπως για κατηγορία προϊόντων πρόκειται, ετικέτες του προϊόντος κα.

**Εικόνα της επωνυμίας (Brand Image):** Μια ζωτικής σημασίας πτυχή της μάρκας είναι η εικόνα της, όπως αντικατοπτρίζεται από τους συσχετισμούς που έχουν οι καταναλωτές γι' αυτήν. Είναι χρήσιμο για τους επαγγελματίες του marketing να κάνουν διάκριση μεταξύ των εκτιμήσεων χαμηλότερου επιπέδου -σχετίζονται με τις αντιλήψεις των καταναλωτών για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και οφέλη όσον αφορά την απόδοση και την εικόνας- και εκτιμήσεων υψηλότερου επιπέδου -που σχετίζονται με συνολικές κρίσεις, συναισθήματα και σχέσεις-. Υφίσταται προφανής σύνδεση μεταξύ των δύο επιπέδων, ιδίως επειδή οι συνολικές απαντήσεις και η σχέση των καταναλωτών με μια επωνυμία συνήθως εξαρτώνται από τις αντιλήψεις για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και οφέλη αυτής της επωνυμίας.

Οι εν λόγω συσχετισμοί μπορούν να αξιολογηθούν μέσω τριών συνιστωσών-κλειδιά:

*Δύναμη (strength)* - Ποιοι είναι οι ισχυρότεροι συσχετισμοί που έχετε αναφορικά με την επωνυμία; Τι σου έρχεται στο μυαλό όταν σκέφτεσαι την επωνυμία;

*Επιθυμία (favorability)* - Τι καλό έχει αυτή η επωνυμία; Τι σας αρέσει στην επωνυμία; Τι κακό έχει αυτή η επωνυμία; Τι δεν σας αρέσει στην επωνυμία;

*Μοναδικότητα (uniqueness)* - Τι είναι μοναδικό σε αυτή την επωνυμία; Ποια χαρακτηριστικά ή ιδιότητες έχει κοινά η επωνυμία άλλες επωνυμίες;

### 1.3 Η σημασία του Brand Equity

Η υπεραξία της επωνυμίας αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για τις εταιρίες καθώς βοηθά στην αύξηση της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας, δημιουργεί συσχετισμούς

με την επωνυμία που αυξάνουν την αντιλαμβανόμενη αξία και χτίζει σχέσεις με τους πελάτες που προάγουν την προσήλωση στην επωνυμία (Thimothy, 2021). Πρόκειται για ένα πλεονέκτημα-κλειδί στη φαρέτρα του marketing των εταιριών (Ambler, 2003), το οποίο δύναται να δημιουργήσει μια μοναδική και ευπρόσδεκτη σχέση που διαφοροποιεί τους δεσμούς εταιρίας-ενδιαφερομένων (Carron & Hulland, 1999; Hunt & Morgan, 1995). Ειδικότερα, ο Aaker (1991) αναφέρει πως το «brand equity» δύναται να προσθέσει αξία στην επιχείρηση με δημιουργία οριακών ταμειακών ροών με διάφορους τρόπους:

- μπορεί να βελτιώσει τα προγράμματα marketing που προσελκύουν νέους καταναλωτές ή να ανανεώσει τα ήδη υπάρχοντα
- η αναγνωσιμότητα ονόματος, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα, οι συσχετισμοί με την επωνυμία εκτός από την αντιληπτή ποιότητα και τα λοιπά περιουσιακά στοιχεία μπορούν αν βελτιώσουν την προσήλωση στην επωνυμία
- η υπεραξία επωνυμίας συνήθως επιτρέπει υψηλότερα περιθώρια αφενός, για «premium» τιμολόγηση και αφετέρου για μείωση της εξάρτησης από την προώθηση
- μπορεί να προσφέρει μια πλατφόρμα για ανάπτυξη μέσω επεκτάσεων της επωνυμίας
- μπορεί να προσφέρει μόχλευση στο κανάλι διανομής
- παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποτελεί εμπόδιο για τους ανταγωνιστές

Ο Keller (1993) έχει επισημάνει πως οι αλλαγές στις γνώσεις του καταναλωτή αναφορικά με την επωνυμία χάρη στις ενέργειες που σχετίζονται με το marketing αναμένεται να φέρουν εμμέσως θετικά αποτελέσματα σε αντίστοιχες ενέργειες στο μέλλον. Συνεπώς, από την οπτική του «customer based brand equity», κατά τη διαμόρφωση των αποφάσεων που αφορούν το marketing είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη ότι αλλαγές στην αναγνωρισιμότητα ή την εικόνα της επωνυμίας δύνανται να ασκήσουν θετική ή αρνητική επιρροή.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσφέρει στην εταιρία το «brand equity» της επιτρέπει να επεκταθεί επιτυχώς, να είναι ανταγωνιστική κατά των προωθητικών πιέσεων των ανταγωνιστών της, να δημιουργεί εμπόδια σε ανταγωνιστικές απόπειρες (Farquhar, 1989) και οδηγεί εν τέλει στον πλουτισμό της επωνυμίας. Ακόμη, η υπεραξία επωνυμίας ασκεί επιρροή στις προτιμήσεις των καταναλωτών και τις προθέσεις αγορών (Cobb-Walgren, Ruble, & Donthu, 1995), διαμορφώνει το μερίδιο αγοράς (Agarwal & Rao, 1996), τις αντιλήψεις των καταναλωτών για την ποιότητα του

προϊόντος (Dodds, Monroe, & Grewal, 1991), την αξία για τους μετόχους της εταιρίας (Kerin & Sethuraman, 1998), τις αξιολογήσεις των καταναλωτών για τυχόν επεκτάσεις της επωνυμίας (Aaker & Keller, 1990), την αδράνεια των καταναλωτών έναντι των τιμών (Erdem, Swait, & Louviere, 2002) και την ανθεκτικότητα σε περιπτώσεις κρίσης ζημίας του προϊόντος (Dawar & Pillutla, 2000). Έρευνες που έχουν διεξαχθεί, επίσης, αναδεικνύουν πως υφίσταται συσχέτιση μεταξύ του «brand equity» και τα μελλοντικά κέρδη και τις μακροπρόθεσμες ταμειακές ροές (Srivastava & Shocker, 1991), τη λήψη αποφάσεων συγχώνευσης (Mahajan, Rao, & Srivastava, 1994) και τις τιμές των μετοχών (Lane & Jacobson, 1995).

Τέλος, δεν πρέπει να λησμονείται πως η σημασία που έχει η υπεραξία της επωνυμίας για τον κόσμο των επιχειρήσεων αποτυπώνεται στο γεγονός ότι υφίσταται μεγάλος αριθμός εταιριών που παρέχουν σχετικές συμβουλευτικές υπηρεσίες (πχ. Interbrand, WPP, Young & Rubicam and Research International), οι οποίες μάλιστα διαθέτουν «πατενταρισμένες» μεθόδους μέτρησης της (Christodoulides & Chernatony, 2010).

## **1.4 Η απόκτηση Brand Equity**

Η απόκτηση «brand equity» αποτελεί μια διαδικασία που απαιτεί σημαντική προσπάθεια και έρευνα προκειμένου να επιτευχθεί (Thimothy, 2021), ενώ εν συνεχεία η διατήρηση του αποτελεί εξίσου απαιτητική διαδικασία (Cullather, 2012). Η οικοδόμηση μιας ισχυρής επωνυμίας βασίζεται σε τρία στοιχεία: Στις θετικές αξιολογήσεις της επωνυμίας, στο πόσο εύκολα μπορεί να ανακαλέσει την επωνυμία στην μνήμη του ο καταναλωτής και σε μια συνεκτική εικόνα (Farquhar, 1989). Σύμφωνα με τον Aaker (1996a) η στρατηγική για τη δημιουργία μιας ισχυρής επωνυμίας βασίζεται, αφενός στη δημιουργία μιας ταυτότητας και αφετέρου στη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών φορέων (εντός του ίδιου του οργανισμού, μέσα ενημέρωσης και αγορά). Παρεμφερής είναι η λογική που υιοθετεί και ο Keller υποστηρίζοντας πως η οικοδόμηση της «customer based brand equity» απαιτεί τη δημιουργία οικείας επωνυμίας, η οποία θα προσφέρει ευνοϊκές, ισχυρές και μοναδικές συσχετίσεις με την επωνυμία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσω της αρχικής επιλογής των ταυτοτήτων της επωνυμίας (όνομα, λογότυπο, σύμβολο) είτε μέσω της ενσωμάτωσης των εν λόγω ταυτοτήτων σε πρόγραμμα υποστήριξης του marketing (Keller, 1993).

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1996a). *Building strong brands*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1996b). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, σσ. 102-120.
- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing* (1), σσ. 27-41.
- Agarwal, M. K., & Rao, V. R. (1996). An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity. *Marketing Letters*, σσ. 237-247.
- Alexander, R. S. (1960). *Marketing definitions; a glossary of marketing terms*. Chicago: American Marketing Association.
- Ambler, T. (2003). Marketing: the trouble with finance. *Business Strategy Review* (3), σσ. 54-62.
- Barwise, P. (1993, Μάρτιος). Brand equity: Snark or boojum? *International Journal of Research in Marketing* (1), σσ. 93-104.
- Brasco, T. C. (1988). How brand names are valued for acquisition. Στο L. Leuthesser, *Defining, Measuring and Managing Brand Equity: A Conference Summary Report* (σσ. 88-104). MA: Marketing Science Institute, Cambridge.
- Capron, L., & Hulland, J. (1999). Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View. *Journal of Marketing* (2), σσ. 41-54.
- Christodoulides, G., & Chernatony, L. (2010). Consumer-Based Brand Equity Conceptualisation and Measurement: A Literature Review. *International Journal of Market Research* (1), σσ. 43-66.
- Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A., & Donthu, N. (1995). Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent. *Journal of Advertising* (3), σσ. 25-40.
- Cullather, S. (2012, Αύγουστος 10). *The importance of brand equity and how to maintain it*. Ανάκτηση Ιανουάριος 29, 2021, από The Guardian: <https://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2012/aug/10/brand-equity-start-ups-advantage>

- Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations. *Journal of Marketing Research* (2), σσ. 215-226.
- Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations. *Journal of Marketing Research* (3), σσ. 307-319.
- Doyle, P. (2001, Σεπτέμβριος). Shareholder-value-based brand strategies. *Journal of Brand Management*, σσ. 20-30.
- Dyson, P., Farr, A., & Hollis, N. S. (1996). Understanding, measuring, and using brand equity. *Journal of Advertising Research* (3), σσ. 9-21.
- Erdem, T., Swait, J., & Louviere, J. (2002). The impact of brand credibility on consumer price sensitivity. *International Journal of Research in Marketing* (1), σσ. 1-19.
- Farquhar, P. (1989, Σεπτέμβριος). Managing brand equity. *Marketing Science Institute*, σσ. 24-33.
- Feldwick, P. (1996, Μάρτιος). What is Brand Equity Anyway, and how do you Measure it? *Market Research Society* (2), σσ. 1-17.
- Herzog, H. (1963). Behavioral Science Concepts for Analyzing the Consumer. Στο P. Bliss, *Marketing and the Behavioral Sciences* (σσ. 76-86). Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Hoeffler, S., & Keller, K. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management* (10), σσ. 421-445.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing* (2).
- Kamakura, A. W., & Russell, G. J. (1993, Μάρτιος). Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing* (10), σσ. 9-22.
- Kapferer, J. (1997). *Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, σσ. 1-22.

- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science* (6), σσ. 740-759.
- Kerin, R. A., & Sethuraman, R. (1998). Exploring the brand value-shareholder value nexus for consumer goods companies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, σ. 260.
- Kim, D. H., & Lehmann, D. R. (1990). *The role of brand equity in modelling the impact of advertising and promotion on sales*. Buffalo, NY: Department of Marketing, School of Management, State University of New York.
- Lane, V., & Jacobson, R. (1995). Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of Brand Attitude and Familiarity. *Journal of Marketing* (1), σσ. 63-77.
- Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995, Οκτώβριος). Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing* (4), σσ. 11-19.
- Leuthesser, L. (1988). *Defining, Measuring and Managing Brand Equity* [Report (Marketing Science Institute), no. 88--104.]. Cambridge: MA : Marketing Science Institute.
- Mahajan, V., Rao, V. R., & Srivastava, R. K. (1994). An Approach to Assess the Importance of Brand Equity in Acquisition Decisions. *Journal of Product Innovation Management* (3), σσ. 221-235.
- Mahajan, V., Rao, V. R., & Srivastava, R. K. (1990). Development, testing and validation of brand equity under conditions of acquisition and divestment. Στο E. Maltz, *Managing Brand Equity: A Conference Summary Report* (σσ. 14-15). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Newman, J. W. (1957). New Insight, New Progress for Marketing. *Harvard Business Review*, σσ. 95-102.
- Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement. *Journal of Product & Brand Management* (3), σσ. 143-154.

Park, C. S., & Srinivasan, V. (1994, Μάιος). A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. *Journal of Marketing Research* (2), σσ. 271-288.

Rangaswamy, A., Burke, R., & Oliva, T. (1993, Μάρτιος). Brand equity and the extendibility of brand names. *International Journal of Research in Marketing* (1), σσ. 61-75.

Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. *Marketing Science* (1), σσ. 28-52.

Srivastava, R., & Shocker, A. (1991). *Brand equity: A perspective on its meaning and measurement*. Cambridge: MA: Marketing Science Institute.

Swait, J., Erdem, T., Louviere, J., & Dubelaar, C. (1993). The equalization price: A measure of consumer-perceived brand equity. *International Journal of Research in Marketing* (10), σσ. 23-45.

Thimothy, S. (2021, Ιούλιος 12). *Brand Equity: Why It Matters And How To Build It*. Ανάκτηση Ιανουάριος 29, 2022, από Forbes:

<https://www.forbes.com/sites/theyec/2021/07/12/brand-equity-why-it-matters-and-how-to-build-it/?sh=1102562110de>

Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research* (1), σσ. 1-14.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Το Brand Equity στο χώρο του αθλητισμού**

### **2.1 Η ανάδειξη της ανάγκης να αντιμετωπίζεται η επαγγελματική αθλητική ομάδα ως «brand»**

Η επωνυμία ενός προϊόντος επιτρέπει σε έναν οργανισμό να διακρίνεται και διαφοροποιείται πλαίσια της αγοράς. Η επωνυμία επηρεάζει τις αντιλήψεις και συμβάλλει στην απόκτηση αποκλειστικότητας, σε μια θετική και ουσιαστική θέση στο νου των καταναλωτών (Brunello, 2018). Ο χώρος του αθλητισμού αποτελεί έναν χώρο όπου κυριαρχούν κατά κόρον τα οικονομικά συμφέροντα παράλληλα με τους συναισθηματικούς δεσμούς. Μάλιστα, πρόκειται για μια ιδιαίτερα κερδοφόρα βιομηχανία, της οποίας η αξία εκτιμάται ότι ανέρχεται στα 141 δισεκατομμύρια δολάρια (Klayman, 2008).

Ως εκ τούτου, η διαχείριση των ιδίων κεφαλαίων με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο αναδεικνύεται ως αδήριτη ανάγκη για τους αθλητικούς οργανισμούς σε προσπάθεια να εδραιωθούν και να είναι ανταγωνιστικοί στην αγορά. Η ολοένα αυξανόμενη ενασχόληση της επιστημονικής κοινότητας του κλάδου του marketing και του επιχειρηματικού κόσμου με τα άυλα περιουσιακά στοιχεία υποδεικνύει πως έναν εκ των διαθέσιμων προς διαχείριση πόρων συνιστά η επωνυμία του αθλητικού οργανισμού. Η υπεραξία της επωνυμίας αποτελεί –και θα έπρεπε να αποτελεί– θέμα υψηλής προτεραιότητας όσον αφορά την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Villarejo-Ramos & Martín-Velicia, 2007). Όταν γίνεται λόγος για την αθλητική βιομηχανία, το «brand» δύναται να επηρεάσει τις συμπεριφορές των καταναλωτών-οπαδών, λόγου χάρη αυξάνοντας την προσέλευση στους εκάστοτε αγώνες, αυξάνοντας τις πωλήσεις merchandising ή τη συμμετοχή σε αθλήματα (Brunello, 2018).

Η ιδέα του να αντιμετωπίζονται οι επαγγελματικές αθλητικές ομάδες ως «brand» φαίνεται κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος στην αγορά του αθλητισμού και πολλές ομάδες –ιδίως των ευρωπαϊκών πρωταθλημάτων- αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση όσον αφορά τη στρατηγική τους, καθώς καρπώνονται ήδη ποικίλα, οικονομικά και όχι μόνο οφέλη από την επιλογή τους αυτή (Biscaia, Correia, Ross, Rosado, & Marôco, 2013).



## **2.2 Η οριοθέτηση της έννοιας του Brand Equity στον αθλητισμό**

Στο χώρο του αθλητισμού η υπεραξία της επωνυμίας αναφέρεται στην αξία που αποδίδουν οι οπαδοί στο όνομα και σύμβολο της αγαπημένης τους ομάδας (Gladden & Milne, 1999). Η συνεχής εμπορευματοποίηση των αθλητικών αγωνισμάτων έχει γεννήσει ήδη μια σειρά από εγχειρήματα αθλητικού marketing: Brandwave, Chime Sports Marketing, Fenway (Ratten & Ratten, 2011; Hernandez, 2002; Kolbe & Trail, 2002). Από την άλλη, σε ακαδημαϊκό επίπεδο, τα πρώτα βήματα ενασχόλησης με το «brand equity» των επαγγελματικών αθλητικών ομάδων έγιναν με έρευνες που εστίαζαν στην αρχική κατανόηση-οριοθέτηση της έννοιας, τη δημιουργία και τη μέτρηση της.

## **2.3 Οι βασικότερες προσεγγίσεις και μοντέλα μέτρησης του Brand Equity στον αθλητισμό**

### **2.3.1 Εννοιολογικό πλαίσιο**

#### **2.3.1.1 Η προσέγγιση των Gladden, Milne και Sutton**

Η πρώτη και σημαντικότερη πολυδιάστατη προσέγγιση που έθεσε το ζήτημα της υπεραξίας της επωνυμίας στο αθλητισμό διεξήχθη από τους Gladden, Milne και Sutton (1998): Με βάση τη θεωρητική δομή του Aaker επιδιώχθηκε η ανάπτυξη ενός εννοιολογικού πλαισίου της υπεραξίας της επωνυμίας για την ενίσχυση της εικόνας και η αύξηση των εσόδων ενός οργανισμού, εν προκειμένω με εφαρμογή στην πρώτη κατηγορία του αθλητισμού των αμερικανικών κολεγίων. Με το συγκεκριμένο πόνημα υπογραμμίστηκε η ανάγκη να ληφθεί υπόψη η υπεραξία της επωνυμίας στις στρατηγικές αθλητικού management.

Το εννοιολογικό πλαίσιο του «brand equity» στον κολεγιακό αθλητισμό διαρθρώνεται ως εξής:

**Διάγραμμα 2.1:** Το εννοιολογικό πλαίσιο της υπεραξίας την επωνυμίας σύμφωνα με τους Gladden, Milne και Sutton

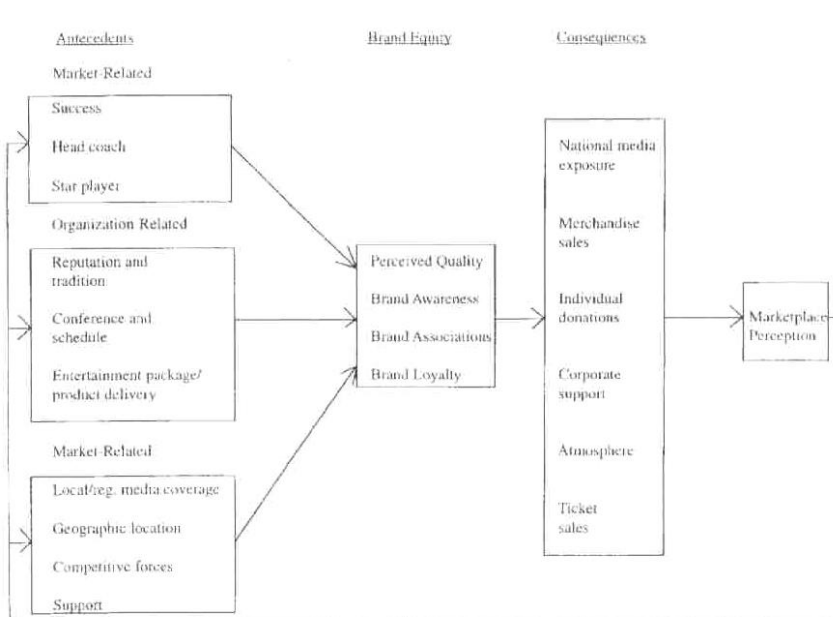


Figure 1—Conceptual framework of brand equity in college athletics.

Πηγή: Gladden, Milne & Sutton (1998)

Αρχικά οι προϋποθέσεις της υπεραξίας (**antecedents of equity**) διακρίνονται σε:

- **Σχετιζόμενες με την ομάδα (team-related antecedents)**
  - **Επιτυχία (success):** Στον αθλητισμό, δεν υπάρχει κάτι που να δύναται να υποκαταστήσει τη νίκη σε αθλητικούς αγώνες. Η θεωρία της ανακλώμενης λάμψης (*reflected glory theory*) παρέχει δεδομένα που αποδεικνύουν ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να ταυτιστούν με έναν νικητή. Η νίκη μπορεί να συμβάλει στην επωνυμία αυξάνοντας τις πωλήσεις εισιτηρίων, τις πωλήσεις εμπορευμάτων και τις δωρεές, βελτιώνοντας την ατμόσφαιρα στα παιχνίδια, προσελκύοντας την τηλεοπτική κάλυψη και καθιστώντας πιο ελκυστική την ομάδα για εταιρικούς διαφημιστές. Εν ολίγοις, η νίκη μπορεί να παράγει όλες τις επιθυμητές συνέπειες της αξίας της επωνυμίας. Βέβαια, η νίκη είναι μια εκ των δυσκολότερων για έλεγχο προϋποθέσεων, καθώς το αθλητικό προϊόν είναι πάντα ασυνεπές. Αξίζει να σημειωθεί πως η επιτυχία δεν ορίζεται αυστηρά από την αναλογία νικών προς ήττες, αλλά μπορεί επίσης να οριστεί με βάση τις προσδοκίες. Οι υποστηρικτές μιας διαρκώς κατώτερης ομάδας θα ενθουσιαστούν από μια σεζόν με περισσότερες νίκες παρά ήττες, αυξάνοντας έτσι την αξία της επωνυμίας της ομάδας. Η επιτυχία μπορεί

ακόμη να οριστεί από την ιστορία της ομάδας. Οι ομάδες με ιστορικό επιτυχίας αναπτύσσουν προσδοκίες για επιτυχία, σε αποτέλεσμα μέτριας επιτυχίας σεζόν να μην επηρεάζουν αρνητικά την υπεραξία της επωνυμίας

- Προπονητής (Head Coach): Ένας προπονητής που έχει αποδείξει ιστορικά την αξία του μπορεί να βελτιώσει άμεσα την υπεραξία της επωνυμίας μιας αθλητικής ομάδας μέσω της δημοσιότητας και των προσδοκιών επιτυχίας. Επιπλέον, ένας επικεφαλής προπονητής μπορεί να βελτιώσει τη συχνότητα με την οποία κερδίζει η ομάδα, υλοποιώντας τις συνέπειες της υπεραξίας της επωνυμίας που σχετίζονται με τη νίκη. Ως αποτέλεσμα, ένας προπονητής συχνά αποτελεί το πρόσωπο της ομάδας και προπονητές με ρεκόρ επιτυχιών μπορούν να επιτύχουν σταθερά επίπεδα «brand equity»
- Διάσημοι παίκτες (star player): Η επιτυχία μιας ομάδας στο να στελεχώνεται με διάσημους παίκτες ή παίκτες με επιτυχημένα στατιστικά στοιχεία έχει σαν αποτέλεσμα την ευρεία κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Τα κατορθώματα ενός διάσημου παίκτη ενισχύουν την ατμόσφαιρα στα παιχνίδια, αυξάνουν τις πωλήσεις εμπορευμάτων και εισιτηρίων. Η παρουσία ενός διάσημου παίκτη μπορεί επίσης να επηρεάσει μακροπρόθεσμα την υπεραξία της επωνυμίας μιας ομάδας, ακόμη και μετά τη λήξη του συμβολαίου του με την ομάδα, καθώς θα δημιουργήσει μια παράδοση στην «παραγωγή» διάσημων παικτών γεγονός που θα προσφερθεί σε μακροπρόθεσμα επώνυμα κεφάλαια.
- **Σχετιζόμενες με τον οργανισμό (organization related antecedents)**
  - Φήμη και παράδοση (reputation and tradition): Δεδομένου ότι ο Gladden εξετάζει το ζήτημα του brand equity στα πλαίσια του κολλεγίου, η φήμη αφορά τρία στοιχεία: (α) δέσμευση από την πανεπιστημιακή ιεραρχία (β) την αντίληψη της ακαδημαϊκής αυστηρότητας και (γ) ρεκόρ ακεραιότητας στη διαχείριση του αθλητικού προγράμματος.
  - Συνέδρια και πρόγραμμα (conference and schedule): Η συμμετοχή σε συνέδρια είναι σημαντική επειδή τα περισσότερα πανεπιστήμια δεν έχουν επιτύχει στο έπακρο την υπεραξία της επωνυμίας για να συνάψουν εθνικά τηλεοπτικά συμβόλαια και να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά προγράμματα από μόνα τους.
  - Πακέτα ψυχαγωγίας/παράδοση προϊόντων: Η έλξη για τον αθλητισμό σχετίζεται τουλάχιστον εν μέρει με την ψυχαγωγία. Ενώ η απόδοση στο

γήπεδο είναι δύσκολο να τεθεί υπό έλεγχο, το περιβάλλον στο οποίο θα βιώσει την εμπειρία ο οπαδός μπορεί να διαμορφωθεί κατάλληλα.

- **Σχετιζόμενες με την αγορά (market-related antecedents)**

- Συμφωνίες με τοπικά-περιφερειακά μέσα ενημέρωσης (local-regional media arrangements): Οι συμφωνίες με τοπικά και περιφερειακά μέσα μπορεί να δημιουργήσουν επωνυμία αυξάνοντας τις συνεργασίες και δημιουργώντας ενδιαφέρον για τις αθλητικές ομάδες. Η προβολή των αγώνων σε επανάληψη μετά το χρόνο διεξαγωγή τους εντείνει την ευαισθητοποίηση και την πίστη για μια αθλητική ομάδα, καθώς οι οπαδοί έχουν την ευκαιρία να ξαναζήσουν παλιότερες εμπειρίες. Επίσης, προσελκύονται πιθανοί καταναλωτές που δεν μπόρεσαν να παρευρεθούν στην εκδήλωση, διευρύνοντας έτσι τη βάση των καταναλωτών του αθλητικού προϊόντος. Εξάλλου, η πρόσθετη ευαισθητοποίηση και αφοσίωση που δημιουργείται μέσω τοπικών/περιφερειακών διευθετήσεων μέσω ενημέρωσης μπορεί να οδηγήσει σε παθητικές συνέπειες, όπως πωλήσεις εμπορευμάτων, πωλήσεις εισιτηρίων και δωρεές.
- Γεωγραφική θέση (geographic location): Οι προτιμήσεις για ένα συγκεκριμένο άθλημα ποικίλλουν ανάλογα με την περιοχή της χώρας. Ορισμένες περιοχές φημίζονται για συγκεκριμένα αθλήματα. Συνεπώς, μπορεί να είναι ευκολότερο να καθιερωθεί η επωνυμία σε μια συγκεκριμένη περιοχή
- Ανταγωνιστές (competitive forces): Ο ανταγωνισμός έχει τη μεγαλύτερη επιρροή στη δημιουργία επωνυμίας, ιδίως όταν για ομάδες δραστηριοποιούνται σε μεγάλες πόλεις. Εάν μια ομάδα καλείται να ανταγωνιστεί ομάδες κολεγίων με μεγαλύτερη υπεραξία επωνυμίας, αυτό μπορεί να επηρεάσει την εταιρική υποστήριξη και τις πωλήσεις εισιτηρίων.. Σε αυτή την περίπτωση, είναι δύσκολο για μια ομάδα να δημιουργήσει τη μοναδική και ιδιαίτερη ατμόσφαιρα που θα βελτιώσει την εμπειρία του οπαδού. Μια ομάδα που ανήκει σε μια όχι ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά και εξακολουθεί να θεωρείται ως η δεύτερη ή τρίτη καλύτερη, δέχεται αρνητικές επιπτώσεις στην υπεραξία της επωνυμίας της.
- Υποστήριξη (Support): θεμελιώδες στοιχείο του «brand equity» μιας ομάδας αποτελούν οι οπαδοί και οι υποστηρικτές που παρίστανται στους αθλητικούς αγώνες. Η υποστήριξη προσδιορίζεται από το

μέγεθος και την πίστη και εκτείνεται πέραν των όσων παρακολουθούν τους αγώνες, σε άλλους παράγοντες που εκδηλώνουν τη στήριξη τους.

Οι **συνέπειες της απόκτησης υπεραξίας (consequences of equity)** είναι η *έκθεση στα μέσα ενημέρωσης*, η *πώληση merchandise*, οι *δωρεές* από υποστηρικτές της ομάδας, η *στήριξη από εταιρίες*, η *διαμόρφωση της κατάλληλης ατμόσφαιρας* στο κοινό που παρακολουθεί τους αγώνες και η *αύξηση της πώλησης των εισιτηρίων*.

Οι προϋποθέσεις και οι συνέπειες συνδέονται με τις **συνιστώσες της υπεραξίας της επωνυμίας** ως εξής:

**Πίνακας 2.1:** Προϋποθέσεις και συνέπειες της υπεραξίας της επωνυμίας σύμφωνα με τους Gladden, Milne και Sutton

Table 1 Antecedents and Consequences of College Brand Equity by Aaker Dimensions

	Perceived quality	Brand awareness	Brand associations	Brand loyalty
Antecedents of equity				
Success	Wins = quality	Wins draw attention	Experiential/symbolic benefit	Impacts satisfaction
Head coach	Best = credibility			
Star player		Creates awareness		
Reputation and tradition			Enhances performance	
Conference/schedule	"Tough schedule"		Quality of competition	
Product delivery			Enhances experience	Enhances experience
Local/regional media coverage		Creates new awareness		Extends loyalty
Geographic location		Impacts recognition		
Competitive forces	Can reduce			
Support			May be based on associations	Best fans fill stadiums
Consequences of equity				
National media exposure	Enhances quality	Drives awareness	Additional associations	
Merchandise sales		Can increase awareness	Identification with a group	Want to show support
Individual donations			Enhance affiliation	High level of support
Corporate support	Sponsor a winner	Drives awareness	Corporate merchandise	
Atmosphere			Positive attribute of attending	Repeat purchases
Ticket sales			Crowds enhance experience	Indicator of presence

Πηγή: Gladden, Milne, & Sutton (1998)

**Αντιλαμβανόμενη ποιότητα (perceived quality):** Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα επηρεάζεται κατά κόρον από τον επιτυχημένο ανταγωνισμό. Η νίκη σε ολοένα και περισσότερα παιχνίδια και η συμμετοχή σε ολοένα και περισσότερους αγώνες έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας της ομάδας. Η επιτυχία μπορεί επίσης να ενισχύσει την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας, τις συσχετίσεις επωνυμίας και την αφοσίωση της επωνυμίας. Δεδομένου ότι η νίκη είναι δύσκολο να ελεγχθεί οι sport managers προτείνεται να δώσουν έμφαση σε άλλα μέσα που επηρεάζουν αντιλαμβανόμενη ποιότητα: Η ένταξη στο δυναμικό της ενός νέου προπονητή με αποδεδειγμένο ιστορικό μπορεί να προσδώσει άμεση αξιοπιστία σε μια

αθλητική ομάδα, η σύνδεση με ένα συνέδριο, η συμμετοχή σε ένα περισσότερο απαιτητικό πρόγραμμα, οι ανταγωνιστικές δυνάμεις. Η αντίληψη για την ποιότητα μπορεί, επίσης, να έχει αρνητική συσχέτιση με τα επαγγελματικά αθλητικά franchises και τις ομάδες με υψηλή υπεραξία επωνυμίας σε μια δεδομένη αγορά. Τέλος, η υποστήριξη από το κοινό και από εταιρίες, καθώς και η τηλεοπτική κάλυψη ενδέχεται να επηρεάσουν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα.

**Αναγνωρισιμότητα ονόματος (brand awareness):** Η νίκη, η γεωγραφική θέση, η κάλυψη από μέσα ενημέρωσης και η παρουσία διασήμων παικτών μπορούν να συνεισφέρουν στην αναγνωρισιμότητα του ονόματος.

**Συσχετισμοί με την επωνυμία (brand associations):** Οι συσχετισμοί συνίστανται σε κάθε τι που το κοινό αποκομίζει από τη διαδικασία της παρακολούθησης. Η επιτυχία, η υποστήριξη, η παράδοση προϊόντων, η συμμετοχή σε συνέδρια και η παράδοση/φήμη μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία συσχετισμών της επωνυμίας. Η υποστήριξη μιας αθλητικής ομάδας είναι συνάρτηση προσωπικών ενώσεων που έχουν οι οπαδοί όταν παρακολουθούν ή παρευρίσκονται σε έναν αθλητικό αγώνα. Μάλιστα, η συγκεκριμένη εμπειρία καθίσταται περισσότερο διασκεδαστική-ικανοποιητική όταν τη μοιράζονται μεταξύ τους οι οπαδοί. Επομένως, ενέργειες που βελτιώνουν την εμπειρία αυτή δημιουργούν ή ενισχύουν τη σύνδεση του οπαδού με το «brand» (tailgating, μουσική, προωθητικές ενέργειες κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων).

**Προσήλωση στην επωνυμία (brand loyalty):** Η αφοσίωση στην επωνυμία αφορά την ικανοποίηση των οπαδών ως μέσο προσέλκυσης επαναλαμβανόμενων «αγοραστών». Ωστόσο, θα πρέπει να αναγνωρίζεται –πλην ορισμένων εξαιρέσεων– πως η αφοσίωση δεν είναι σταθερή. Η απόκτηση αφοσίωσης απαιτεί κατανόηση του τι θέλουν οι οπαδοί και προσαρμογή προϊόντων και υπηρεσιών για την κάλυψη αυτών των αναγκών. Ως αποτέλεσμα, οι αθλητικοί manager θα πρέπει να προσπαθήσουν να ενισχύσουν την υπάρχουσα υποστήριξη και αφοσίωση, ιδίως μέσω των τοπικών/περιφερειακών συμφωνιών. Μέσω του τηλεοπτικού και ραδιοφωνικού δικτύου δύναται να αυξηθεί η έκθεση μεταξύ των περιστασιακών «καταναλωτών». Επιπλέον, ο χειρισμός της παράδοσης του αθλητικού προϊόντος μπορεί να επηρεάσει την αφοσίωση της επωνυμίας. Οτιδήποτε μπορεί να βελτιώσει την εμπειρία της συμμετοχής αποτελεί προσπάθεια διατήρησης και ενίσχυσης της αφοσίωσης στην ομάδα. Οι οργανισμοί που στερούνται παράδοσης πρέπει να είναι δημιουργικοί και να στραφούν στην αξιοποίηση εκδηλώσεων σχετικές με το παιχνίδι. Η αφοσίωση ασκεί

επιρροή στην πώληση εισιτηρίων, στις δωρεές, στην πώληση merchandise και στην ατμόσφαιρα στα παιχνίδια.

### 2.3.1.2 Η προσέγγιση του Ross

Μεταγενέστερη είναι –η εξίσου θεμελιώδης- η προσέγγιση του Ross (2006) ο οποίος ανέπτυξε ένα θεωρητικό πλαίσιο που αφορά την ανάπτυξη του «spectator based brand equity», την υπεραξία της επωνυμίας ιδωμένη από τη σκοπιά του θεατή:

**Διάγραμμα 2.2:** Το εννοιολογικό πλαίσιο της υπεραξίας της επωνυμίας των αθλητικών ομάδων σύμφωνα με τον Ross

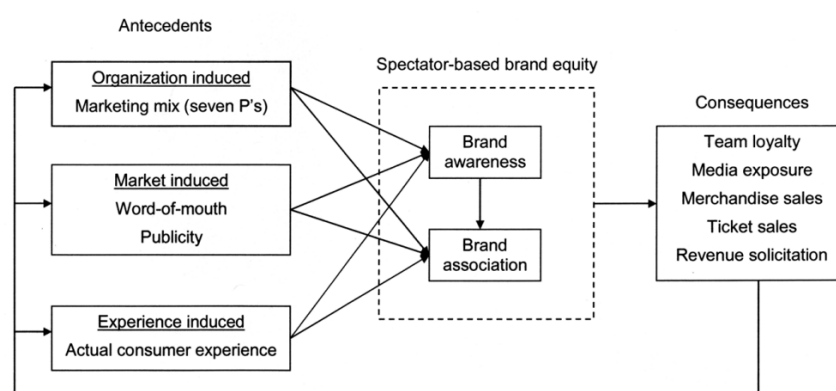


Figure 1 — Proposed framework for spectator-based brand equity.

Πηγή: Ross (2006)

Οι **προϋποθέσεις (antecedents)** του «spectator – based brand equity» είναι οι εξής:

- **Προϋποθέσεις που επηρεάζονται από τον οργανισμό (Organization-Induced Antecedents):** Αυτές οι προϋποθέσεις μπορούν να χαρακτηριστούν ως εκείνα τα στοιχεία που παράγονται άμεσα από τον οργανισμό και επομένως μπορούν να ελεγχθούν από το management. Ο απρόβλεπτος χαρακτήρας των αθλητικών υπηρεσιών αναδεικνύει την ιδιαίτερη σημασία των στοιχείων αυτών που ελέγχονται από το management και καλούνται «μείγμα marketing» (mix marketing). Δεδομένου του κοινωνικού και φυσικού πλαισίου των υπηρεσιών αυτών, γίνεται δεκτό πως πέρα από το «παραδοσιακό» μείγμα marketing (προϊόν, προώθηση, τιμή, μέρος - product, promotion, price, place), θα πρέπει να ληφθούν υπόψη επιπλέον στοιχεία: συμμετέχοντες, φυσική απόδειξη και διαδικασία των υπηρεσιών, τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία αναγνωρισιμότητας και συσχετισμών της επωνυμίας.

- **Προϋποθέσεις που επηρεάζονται από την αγορά (Market-Induced Antecedents):** Οι προϋποθέσεις αυτές αναφέρονται στις πηγές που χρησιμοποιούν οι καταναλωτές για να απορροφήσουν πληροφορίες σχετικά με την επωνυμία που δεν ελέγχονται και δεν χρηματοδοτούνται από τον ίδιο τον οργανισμό και πρόκειται κυρίως για την από στόμα σε στόμα επικοινωνία (word-of-mouth communications - WOM) και τη δημοσιότητα (μέσα μαζικής ενημέρωσης). Βέβαια, οι πηγές αυτές ενδέχεται να μεταφέρουν είτε αρνητικές είτε θετικές πληροφορίες, για αυτό και θα πρέπει να απασχολούν ιδιαίτερα τους τα στελέχη των αθλητικών ομάδων. Οι εν λόγω προϋποθέσεις αποτελούν τη βάση της αναγνωρισιμότητας και των συσχετισμών της επωνυμίας.
- **Προϋποθέσεις που επηρεάζονται από την εμπειρία (Experience-Induced Antecedents):** Πρόκειται για την πραγματική εμπειρία της υπηρεσίας, η οποία ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή στον «καταναλωτή». Δεδομένου ότι η θέαση του αθλήματος αποτελεί την υπηρεσία -και ως εκ τούτου το κύριο προϊόν- αποτελεί ένα άυλο, υποκειμενικό, απρόβλεπτο γεγονός, το οποίο επηρεάζει εντόνως του συσχετισμούς της επωνυμίας. Μάλιστα, οι «καταναλωτές» συμμετέχουν στη διαμόρφωση της υπηρεσίας. Συνεπώς, η προσλήψεις των καταναλωτών για την υπηρεσία αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία της ικανοποίησης τους κατοχυρώνοντας προσήλωση υψηλής ποιότητας και μακράς διάρκειας. Αν η εμπειρία των καταναλωτών διαφοροποιείται από τα δεδομένα που επικοινωνεί ο οργανισμός ή η αγορά, οι «καταναλωτές» θα εμπιστευτούν τις εμπειρίες τους. Συνεπώς, οι προϋποθέσεις που αφορούν την εμπειρία ασκούν επιρροή στην αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας.

Τα **συστατικά του «spectator based brand equity»** είναι τα εξής:

**Αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας (Brand Awareness):** Δεδομένου ότι η αναγνωρισιμότητα συνίσταται στην ικανότητα του «καταναλωτή» να αναγνωρίζει ή να ανακαλεί ότι η μια επωνυμία ανήκει σε μια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων, θα πρέπει να ο εν δυνάμει καταναλωτής να σκέφτεται τη συγκεκριμένη επωνυμία (π.χ. New York Yankees) όταν σκέφτεται την κατηγορία προϊόντων (πχ. Επαγγελματική κατηγορία baseball), καθώς έτσι αυξάνεται η πιθανότητα να αποτελέσει μια εκ των επιλογών του. Βέβαια σπάνια ανακύπτει το συγκεκριμένο πρόβλημα, δεδομένου ότι η αγορά των επαγγελματικών αθλητικών ομάδων έμφαση συνήθως σε τοπικό επίπεδο οπότε δεν υπάρχουν ισχυροί ανταγωνιστές. Ο δεύτερος ρόλος που επιτελεί η αναγνωρισιμότητα είναι ότι δίνει την εντύπωση πως η επωνυμία είναι σημαντική στην αθλητική αγορά και ως εκ τούτου επηρεάζει τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων των



καταναλωτών συμβάλλοντας στην αποκρυστάλλωση των συσχετισμών της επωνυμίας.

**Συσχετισμοί της επωνυμίας (Brand Associations):** Σύμφωνα με το μοντέλο του Ross, η αναγνωρισιμότητα και οι συσχετισμοί αποτελούν τη βάση του «spectator-based brand equity» και έπειτα με τη σειρά τους επηρεάζουν τις συνέπειες της αθλητικής υπεραξίας της επωνυμίας. Ιδιαίτερα σημαντική πτυχή του συγκεκριμένου μοντέλου είναι ότι οι συσχετισμοί ενδέχεται να επηρεάσουν άμεσα μια εκ των συνεπειών: την αφοσίωση στην ομάδα.

Οι **συνέπειες (consequences)** του «brand equity» είναι οι εξής: *αφοσίωση στην ομάδα, ατμόσφαιρα, νέες πηγές εσόδων, διευρυμένες ευκαιρίες.*

### 2.3.2 Μοντέλο μέτρησης

#### 2.3.2.1 Team Association Model (TAM)

Οι Gladden and Funk (2002) ανέπτυξαν μια κλίμακα [Team Association Model (TAM)] που προσδιορίζει τις διαστάσεις των συσχετισμών της επωνυμίας, που συμβάλλουν σημαντικά στη δημιουργία της υπεραξίας της επωνυμίας. Χρησιμοποιώντας το θεωρητικό πλαίσιο του Keller εντοπίστηκαν δεκαέξι (16) πιθανές διαστάσεις:

<u>Χαρακτηριστικά (Attribute)</u>
Επιτυχία (success)
Προπονητής (head coach)
Διάσημοι παίκτες (star player)
Διοίκηση (management)
Στάδιο (stadium)
Λογότυπο (logo design)
Παράδοση προϊόντων (product design)
Παράδοση (tradition)

<p><b><u>Οφέλη (Benefit)</u></b></p> <p>Ταυτοποίηση (identification)</p> <p>Νοσταλγία (nostalgia)</p> <p>Περηφάνια (pride in place)</p> <p>Διαφυγή (escape)</p> <p>Αποδοχή από τον περίγυρο <b><u>(peer group acceptance)</u></b></p>
<p><b><u>Συμπεριφορές (Attitude)</u></b></p> <p>Σημασία (importance)</p> <p>Γνώση (Knowledge)</p> <p>Επιρροή (Affect)</p>

### 2.3.2.2 Brand Equity Team Sport (BETS)

Η μελέτη των Bauer, Sauer και Schmitt (2005) προσέφερε μια διαφορετική οπτική του «customer based brand equity» στην αθλητική βιομηχανία υπογραμμίζοντας τη σημασία της υπεραξίας της για την οικονομική επιτυχία του οργανισμού.

Το μοντέλο [Brand Equity Team Sport (BETS)] διαρθρώνεται ως εξής:

<p><b><u>Αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας (Brand Awareness)</u></b></p> <p>Αναγνώριση (recognition)</p> <p>Οικειότητα (familiarity)</p>
<p><b><u>Χαρακτηριστικά της επωνυμίας που σχετίζονται με το προϊόν (Product related brand attributes)</u></b></p> <p>Αθλητική επιτυχία (athletic success)</p> <p>Διάσημοι παίκτες (Star player(s))</p> <p>Προπονητής (coach)</p> <p>Διοίκηση (management)</p>
<p><b><u>Χαρακτηριστικά της επωνυμίας που δεν σχετίζονται με το προϊόν (Non-product-related brand attributes)</u></b></p> <p>Λογότυπο (logo)</p> <p>Στάδιο (stadium)</p>

<p><b>Ατμόσφαιρα στο στάδιο (stadium atmosphere)</b></p> <p><b>Τοπική σημασία (regional importance)</b></p>
<p><b><u>Οφέλη της επωνυμίας (Brand benefits)</u></b></p> <p><b>Ταυτοποίηση των οπαδών (fan identification)</b></p> <p><b>Ενδιαφέρον του οικογενειακού και φιλικού περιγύρου (interest of family and friends)</b></p> <p><b>Νοσταλγία (nostalgia)</b></p> <p><b>Διαφυγή (escape)</b></p>

### **2.3.2.3 Team Brand Association Scale (TBAS)**

Η κλίμακα των Ross, James και Vargas (Ross, Russell, & Bang, 2008) προορίζεται για τη μέτρηση των συσχετισμών της επωνυμίας επαγγελματικών αθλητικών ομάδων. Μέσω της τεχνικής καταχώρισης ελεύθερης σκέψης (free thought listing technique) συνδυαστικά με επιβεβαιωτική διαδικασία ανάλυσης (confirmatory factor analysis procedure) αναδείχθηκαν οι εξής παράγοντες:

<p><b>Προσωπικό που απαρτίζει την ομάδα πέραν των παικτών (nonplayer personnel)</b></p> <p><b>Επιτυχία της ομάδας (team success)</b></p> <p><b>Ιστορία της ομάδας (team history)</b></p> <p><b>«Οργανωμένοι οπαδοί» (stadium community)</b></p> <p><b>«Χαρακτηριστικά του ομαδικού παιχνιδιού (team play characteristics)</b></p> <p><b>Σύμβολο της επωνυμίας (brand mark)</b></p> <p><b>Δέσμευση (commitment)</b></p> <p><b>Οργανωτικά χαρακτηριστικά (organizational attributes)</b></p> <p><b>Κοινωνική αλληλεπίδραση (social interaction)</b></p> <p><b>Παροχές (concessions)</b></p> <p><b>Ανταγωνισμός (rivalry)</b></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Bauer, H. H., Sauer, N. E., & Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry. *European Journal of Marketing*, σσ. 496-513.

Biscaia, R., Correia, A., Ross, S., Rosado, A., & Marôco, J. (2013). Spectator-Based Brand Equity in Professional Soccer. *Sport Marketing Quarterly* (22), σσ. 20-32.

Brunello, A. (2018). Brand Equity in Sports Industry. *Journal of Communication Research* (25).

Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2002). Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport: Empirical Evidence from Consumers of Professional Sport. *Journal of Sport Management*, (1), σσ. 54-81.

Gladden, J. M., & Milne, G. R. (1999). Examining the importance of brand equity in professional sports. *Sport Marketing Quarterly* (1), σσ. 21-29.

Gladden, J. M., Milne, G. R., & Sutton, W. A. (1998). A Conceptual Framework for Assessing Brand Equity in College Athletics. *Journal of Sport Management* (1), σσ. 1-19.

Hernandez, R. A. (2002). *Managing Sport Organizations*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Klayman, B. (2008, Ιούνιος 18). *Global sports market to hit \$141 billion in 2012*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 28, 2022, από Reuters: <https://www.reuters.com/article/us-pwcstudy-idUSN1738075220080618>

Kolbe, R., & Trail, G. (2002). Psychological connection to a new sport team: building or maintaining the consumer base. *Sport Marketing Quarterly* (2), σσ. 215-225.

Ratten, V., & Ratten, H. (2011). International Sport Marketing: Practical and Future Research Implications. *Journal of Business and Industrial Marketing* (8), σσ. 614-620.

Ross, S. D. (2006). A Conceptual Framework for Understanding Spectator-Based Brand Equity. *Journal of Sport Management*, σσ. 22-38.

Ross, S. D., Russell, K., & Bang, H. (2008). An empirical assessment of spectator-based brand equity. *Journal of Sport Management* (3), σσ. 322-337.

Villarejo-Ramos, A. F., & Martín-Velicia, F. A. (2007). A proposed model for measuring the brand equity in sports organizations. *ESIC-Market, Revista internacional de Economía y Empresa*, σσ. 331-374.

## ΜΕΡΟΣ Β'

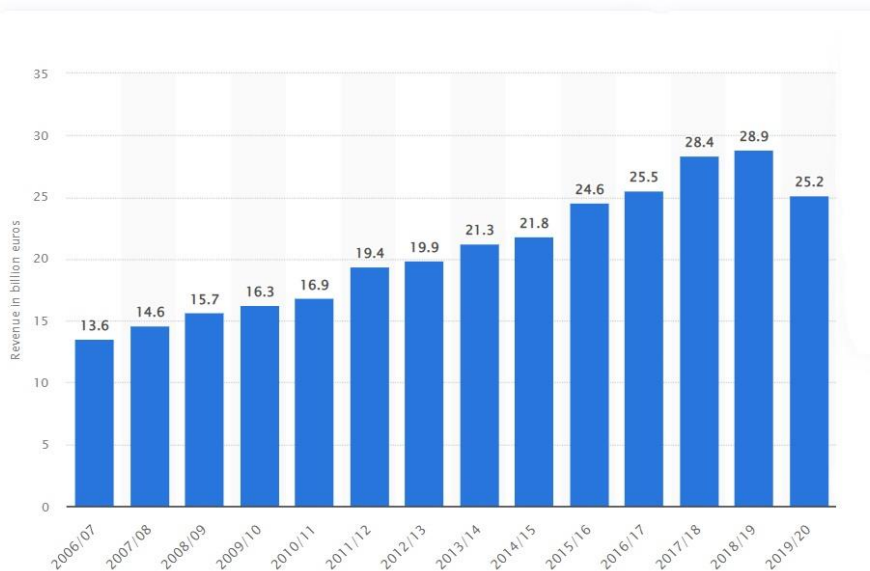
### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Τα διδάγματα που αντλήθηκαν από τις επαγγελματικές ποδοσφαιρικές ομάδες του ευρωπαϊκού στερεώματος

#### 3.1. Πρακτικές εφαρμογές των εννοιολογικών πλαισίων και των μοντέλων μέτρησης του Brand Equity: Το παράδειγμα του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου

Το ποδόσφαιρο ως η ισχυρότερη έκφανση της βιομηχανίας της αθλητικής ψυχαγωγίας φαίνεται να έχει εδραιωθεί στην ευρωπαϊκή ήπειρο. Εκατοντάδες επαγγελματικοί ποδοσφαιρικοί σύλλογοι παίζουν στα ευρωπαϊκά πρωταθλήματα ποδοσφαίρου και προσελκύουν υποστηρικτές τόσο μπροστά στην οθόνη όσο και στα γήπεδα. Πρόκειται για μια ιδιαίτερα κερδοφόρα αγορά που αυξάνει τα κέρδη της χρόνο με το χρόνο.

**Διάγραμμα 3.1:** Μέγεθος της αγοράς της ευρωπαϊκής αγοράς επαγγελματικού ποδοσφαίρου από τη σεζόν 2006/7 μέχρι τη σεζόν 2019/20 (ποσά σε δισεκατομμύρια ευρώ)

Market size of the European professional soccer market from 2006/07 to 2019/20  
(in billion euros)



Πηγή: Lange (2022)

Αυτός είναι και ο λόγος το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο αποτελεί το πιο πρόσφορο έδαφος για την εξέταση της εφαρμογής των εννοιολογικών πλαισίων και των μοντέλων μέτρησης της υπεραξίας της επωνυμίας, ένα περιβάλλον που οι αθλητικές ομάδες

αντιμετωπίζονται κατεξοχήν ως «brand» και ακολουθούν τους κανόνες της επιστήμης του marketing.

Ως εκ τούτου, η διαχείριση του «brand» των κορυφαίων ποδοσφαιρικών ομάδων και η απόκτηση «brand equity» απασχολεί εντόνως την ακαδημαϊκή κοινότητα και τους ειδικούς στα ζητήματα marketing (Blumrod, 2014). Επίσης, η επικράτηση των ομάδων αυτών όχι μόνο στην εγχώρια και στην ευρωπαϊκή αλλά και στην παγκόσμια αγορά, έχει επεκτείνει το «fan-base» τους σε όλες τις ηπείρους (Bodet & Chanavat, 2010), γεγονός που προσφέρει επίσης αφορμή για έρευνα, αλλά και παραδειγματισμό για εκείνες τις ποδοσφαιρικές ομάδες που φιλοδοξούν να γίνουν γνωστές ανά την υφήλιο. Τέλος, δεν είναι λίγες οι φορές που οι ευρωπαϊκοί ποδοσφαιρικοί κολοσσοί και οι στρατηγικές που ακολουθούν για να «χτίσουν» την υπεραξία της επωνυμίας τους – κατά τις επιταγές της θεωρίας- ανοίγουν το δρόμο για λιγότερο «ανεπτυγμένα» πρωταθλήματα από άποψη marketing, να διερευνήσουν τις δυνατότητες που τους προσφέρει το «brand equity» (Vahdati, Esfahani, Hosseini, & Ehsani, 2013).

### **3.2. Οι στρατηγικές των ισχυρότερων επωνυμιών για την δημιουργία «brand equity»**

Η μελέτη των στρατηγικών των κολοσσών του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου όσον αφορά τη δόμηση της υπεραξίας της επωνυμίας τους αποτελούν σημαντική πηγή πληροφορίας αναφορικά με το πώς μπορεί να εφαρμοστεί το ως άνωθεν θεωρητικό πλαίσιο εγκαθίδρυσης και βελτίωσης του «brand equity» στην πράξη.

Προκειμένου να επιλεγούν εκείνες οι ποδοσφαιρικές ομάδες που διακρίνονται για τις στρατηγικές τους όσον αφορά τη διαχείριση του «brand» τους αξιοποιήθηκε η κατάταξη του Brand Finance<sup>1</sup> του έτους 2020 για τις ομάδες με τη μεγαλύτερη δύναμη της επωνυμίας (Top 10 Strongest Brands) και με βάση την αξία της επιχείρησης (Top 10 Club Enterprise Values) το έτος 2019/2020 (Brand Finance, 2020).

Όπως προκύπτει από την ως άνω αναφερθείσα ανάλυση, η έννοια της «δύναμης» είναι εν γένει στενά συνδεδεμένη με την έννοια της υπεραξίας της επωνυμίας. Ειδικότερα όμως, το Brand Finance αναφέρει πως η **δύναμη της επωνυμίας (brand strength)** επηρεάζεται άμεσα από την απόδοση στο γήπεδο, τη δημοσιότητα και τη διοίκηση της επωνυμίας. Για την αποσαφήνιση του όρου της δύναμης της επωνυμίας χρησιμοποιείται ο Δείκτης Δύναμης της Επωνυμίας (Brand Strength Index - BSI), ο

---

<sup>1</sup> Το Brand Finance είναι η κορυφαία ανεξάρτητη εταιρεία συμβούλων αξιολόγησης και στρατηγικής επωνυμίας στον κόσμο

οποίος βασίζεται σε τρεις βασικούς πυλώνες: την επένδυση στο marketing, την υπεραξία των ενδιαφερομένων και την επιχειρηματική απόδοση. Στις κατηγορίες αυτές περιλαμβάνονται **η χωρητικότητα του γηπέδου, το μέγεθος και η αξία της ομάδας, η παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η απόδοση στο γήπεδο, η ικανοποίηση των οπαδών, η αξιοποίηση και τα έσοδα του γηπέδου**. Έπειτα από αυτή την ανάλυση, κάθε επωνυμία λαμβάνει μια τιμή για το Δείκτη με μέγιστη το 100, με βάση την οποία της εκχωρείται μια βαθμολογία μεταξύ AAA+ και D, ακολουθώντας το μοντέλο αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας.

Από την άλλη, ένας γενικά αποδεκτός ορισμός του λεγόμενου «enterprise value» είναι πως πρόκειται για ένα μέτρο της συνολικής αξίας μιας εταιρείας, που χρησιμοποιείται συχνά ως μια πιο ολοκληρωμένη εναλλακτική λύση στην κεφαλαιοποίηση της αγοράς μετοχών (Fernando, 2022). Εν προκειμένω, όμως, σύμφωνα με το Brand Finance, η **αξία της επιχείρησης (enterprise value)** συνίσταται στην αξία ολόκληρης της επιχείρησης (όμιλος) και μετρά την αξία της κεντρικής δραστηριότητας της εταιρίας, ανεξάρτητα από το πώς αυτή χρηματοδοτείται. Η αξία της επιχείρησης έχει εξέχουσα σημασία στη βιομηχανία του ποδοσφαίρου, όπου η χρηματοδότηση προέρχεται από διάφορες πηγές. Οι βασικοί παράγοντες που την επηρεάζουν είναι **α) κατηγορία στην οποία ανήκει η ομάδα, β) η ιδιοκτησία γηπέδου, γ) η αγοραία αξία της ομάδας, δ) η ισχύς της επωνυμίας της ομάδας, ε) η ύπαρξη οπαδών παγκοσμίως, στ) η ιστορία και η κληρονομιά της ομάδας και ζ) το λειτουργικό περιθώριο**.

Οι εν λόγω κατατάξεις επελέγησαν προκειμένου να εντοπιστεί ποιες ευρωπαϊκές ποδοσφαιρικές ομάδες διαθέτουν πιο αναπτυγμένες στρατηγικές διαχείρισης της επωνυμίας, καθώς, όπως προκύπτει και από τον παρακάτω πίνακα, η δύναμη της επωνυμίας και η αξία της επιχείρησης –*όπως ορίζονται από το Brand Finance*– λαμβάνουν υπόψη ως παράγοντες τους βασικούς συσχετισμούς που η θεωρία έχει προσδιορίσει ως διαστάσεις του «brand equity» στον αθλητισμό: στάδιο, ατμόσφαιρα στο στάδιο, επιτυχία της ομάδας, κοινωνική αλληλεπίδραση, οπαδοί, ιστορία. Συνεπώς, οι ομάδες που βρίσκονται ψηλότερα στην κατάταξη του Brand Finance με κριτήριο το «brand strength» και το «enterprise value» είναι οι ομάδες που πρωτοστατούν με βάση τις διαστάσεις που «μετρούν» το brand equity.

**Πίνακας 3.1:** Συγκριτική παρουσίαση των συσχετισμών του brand equity σύμφωνα με τη θεωρία – των διαστάσεων των εννοιών brand strength και enterprise value σύμφωνα με το Brand Finance

#### Συσχετισμοί της επωνυμίας



<b>Gladden and Funk (2002) (Team Association Model - TAM)</b>	<b>Bauer, Sauer και Schmitt (2005) (Brand Equity Team Sport - BETS)</b>	<b>Ross, James και Vargas (2008) (Team Brand Association Scale - TBAS)</b>	<b>BRAND FINANCE</b>
Επιτυχία Προπονητής Διάσημοι παίκτες Διοίκηση Στάδιο Λογότυπο Παράδοση προϊόντων Παράδοση Ταυτοποίηση Νοσταλγία Περηφάνια Διαφυγή Αποδοχή από τον περίγυρο Σημασία Γνώση Επιρροή	Αναγνώριση Οικειότητα Αθλητική επιτυχία Διάσημοι παίκτες Προπονητής Διοίκηση Λογότυπο Στάδιο Ατμόσφαιρα στο στάδιο Τοπική σημασία Ταυτοποίηση των οπαδών Ενδιαφέρον του οικογενειακού και φιλικού περιγύρου Νοσταλγία Διαφυγή	Προσωπικό που απαρτίζει την ομάδα πέραν των παικτών Επιτυχία της ομάδας Ιστορία της ομάδας «Οργανωμένοι οπαδοί» «Χαρακτηριστικά του ομαδικού παιχνιδιού» Σύμβολο της επωνυμίας Δέσμευση Οργανωτικά χαρακτηριστικά Κοινωνική αλληλεπίδραση Παροχές	Χωρητικότητα του γηπέδου Μέγεθος – Αξία ομάδας Παρουσία στα social media Απόδοση στο γήπεδο Ικανοποίηση οπαδών Αξιοποίηση-έσοδα του γηπέδου Κατηγορία στην οποία ανήκει η ομάδα Ιδιοκτησία γηπέδου Αγοραία αξία της ομάδας Ισχύς της επωνυμίας της ομάδας Ύπαρξη οπαδών παγκοσμίως Ιστορία-Κληρονομιά της ομάδας Λειτουργικό περιθώριο

Για την ανάλυση αξιοποιήθηκε η κατάταξη του Brand Finance (2020) με τις δέκα ομάδες με την μεγαλύτερη δύναμη της επωνυμίας το έτος 2019/2020:

**Πίνακας 3.2:** Οι κορυφαίες δέκα ομάδες με βάση την δύναμη της επωνυμίας

<b>ΟΜΑΔΑ</b>	<b>BSI</b>	<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>
--------------	------------	-------------------

1. Real Madrid C.F.	94,9	AAA+
2. F.C. Barcelona	93,6	AAA+
3. Liverpool F.C.	93,2	AAA+
4. Manchester United F.C.	91,5	AAA+
5. F.C. Bayern Munich	91,4	AAA+
6. Chelsea F.C.	89,0	AAA
7. Manchester City F.C.	88,8	AAA
8. Tottenham Hotspur F.C.	87,6	AAA
9. Juventus F.C.	87,0	AAA
10. Arsenal F.C.	86,9	AAA

Πηγή: Brand Finance (2020)

Συμπληρωματικά, χρησιμοποιήθηκε η κατάταξη που αφορά τις δέκα ομάδες με τη μεγαλύτερη αξία της επιχείρησης (enterprise value) το έτος 2019/2020, όπως έχει διαμορφωθεί από την ανάλυση του Brand Finance (2020).

**Πίνακας 3.3:** Οι κορυφαίες δέκα ομάδες με βάση την αξία της επιχείρησης

ΟΜΑΔΑ	ENTERPRISE VALUE
1. Real Madrid C.F.	€4.198m
2. Manchester United F.C.	€3.849m
3. Liverpool F.C.	€3.702m
4. F.C. Barcelona	€3.387m
5. Paris Saint Germain F.C.	€3.346m
6. F.C. Bayern Munich.	€3.329m
7. Manchester City F.C.	€2.748m
8. Chelsea F.C.	€2.488m
9. Tottenham Hotspur F.C.	€2.114m
10. Arsenal F.C.	€2.051m

Πηγή: Brand Finance (2020)



**1. Real Madrid C.F.:** Παρά το ξέσπασμα της πανδημίας της νόσου COVID-19 και τις ανησυχίες που προκάλεσε σχετικά με το μέλλον της βιομηχανίας του ποδοσφαίρου, η Real Madrid κατάφερε να διατηρηθεί στην κορυφή της λίστας των ομάδων με την πιο δυνατή επωνυμία, αλλά και της λίστας με τη μεγαλύτερη αξία της επιχείρησης (enterprise value), η οποία ξεπέρασε τα τέσσερα δισεκατομμύρια ευρώ (€4.198m) για τη χρονιά 2019/2020 (Brand Finance, 2020). Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση που δημοσίευσε η ομάδα (Real Madrid C.F.: Annual Report 2019-2020), το γεγονός αυτό φαίνεται να

δικαιολογείται από την πορεία που σημείωσε και τις δραστηριότητες της μέσα στη χρονιά, καθώς στέφθηκε για τριακοστή τέταρτη (34<sup>η</sup>) φορά νικήτρια της LaLiga<sup>2</sup>, διατηρώντας την πρώτη θέση ως η ισπανική ομάδα με τους περισσότερους τίτλους στο συγκεκριμένο πρωτάθλημα. Σημαντική κρίνεται η συνεισφορά του προπονητή Ζινεντίν Ζιντάν (Zinedine Zidane) και του αρχηγού της ομάδας Σέρχιο Ράμος (Sergio Ramos) για τις επιτυχίες της ομάδας, διότι πρόκειται για άτομα με αξιοσημείωτη καριέρα στο χώρο του ποδοσφαίρου που φέρουν διακρίσεις και αναγνωρισιμότητα. Το ίδιο ισχύει, ωστόσο, και για τους παίκτες της ομάδας, οι οποίοι φαίνεται να χαίρουν αναγνώρισης και να επιλέγονται ως πρόσωπα καμπάνιας για εταιρίες ποικίλης δραστηριότητας (πχ. EA Sports<sup>3</sup>, Hugo Boss<sup>4</sup>, AliExpress<sup>5</sup>, Hisense<sup>6</sup>).

Καθοριστικό παράγοντα για την καθιέρωση ενός δυνατού «brand» αποτελεί η αφοσίωση των οπαδών στην ομάδα, την οποία δείχνουν με κάθε δυνατό τρόπο. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι σύλλογοι οπαδών (fan clubs) της Real Madrid ξεπερνούν τις δύο χιλιάδες ανά τον κόσμο, η ιστοσελίδα της προσέλκυσε τους περισσότερους επισκέπτες για τέταρτη συνεχόμενη χρονιά, συγκριτικά με τις ιστοσελίδες των υπόλοιπων ποδοσφαιρικών ομάδων σε παγκόσμιο επίπεδο, ενώ συνιστά το αθλητικό ίδρυμα με το μεγαλύτερο κοινό στις δημοφιλείς πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Snapchat, Twitch, κ.α.).

Στο σημείο αυτό, άξιο παρατήρησης είναι το γεγονός ότι τα στοιχεία που συντελούν στη διαμόρφωση ενός δυνατού «brand» και μίας σημαντικής αξίας της επιχείρησης ομοιάζουν αρκετά με εκείνα που συντελούν στην εδραίωση της υπεραξίας της επωνυμίας στο χώρο του αθλητισμού. Η Real Madrid κάνοντας στρατηγικές επιλογές και ευφυείς επιχειρηματικές κινήσεις, κατάφερε να διατηρήσει την υψηλή της θέση εντός της ελίτ των ομάδων για την ποδοσφαιρική χρονιά 2019/2020. Οι επενδύσεις της (εξαιρουμένων αυτών που αφορούν την μεταποίηση του σταδίου της ομάδας, Σαντιάγο Μπερναμπέου – «Estadio Santiago Bernabéu») ανήλθαν σε 331 εκατομμύρια ευρώ, εκ των οποίων τα 323 εκατομμύρια αφορούσαν την απόκτηση παικτών, με το περίπου 40% του ποσού να αυτοχρηματοδοτείται από έσοδα μεταγραφών. Η μέση καθαρή επένδυση για το διάστημα 2000-2020 ήταν 75 εκατομμύρια ευρώ, καθιστώντας την επένδυση του έτους 2019/2020 την μεγαλύτερη της εικοσαετίας, αλλά και σχεδόν

---

<sup>2</sup> LaLiga (La Lίγκα): κορυφαία κατηγορία πρωταθλήματος ποδοσφαίρου της Ισπανίας (LaLiga Official Website)

<sup>3</sup> EA Sports: εταιρία που κυκλοφορεί κάθε χρόνο τη γνωστή σειρά βιντεοπαιχνιδιών ποδοσφαίρου FIFA Football (FIFA '22)

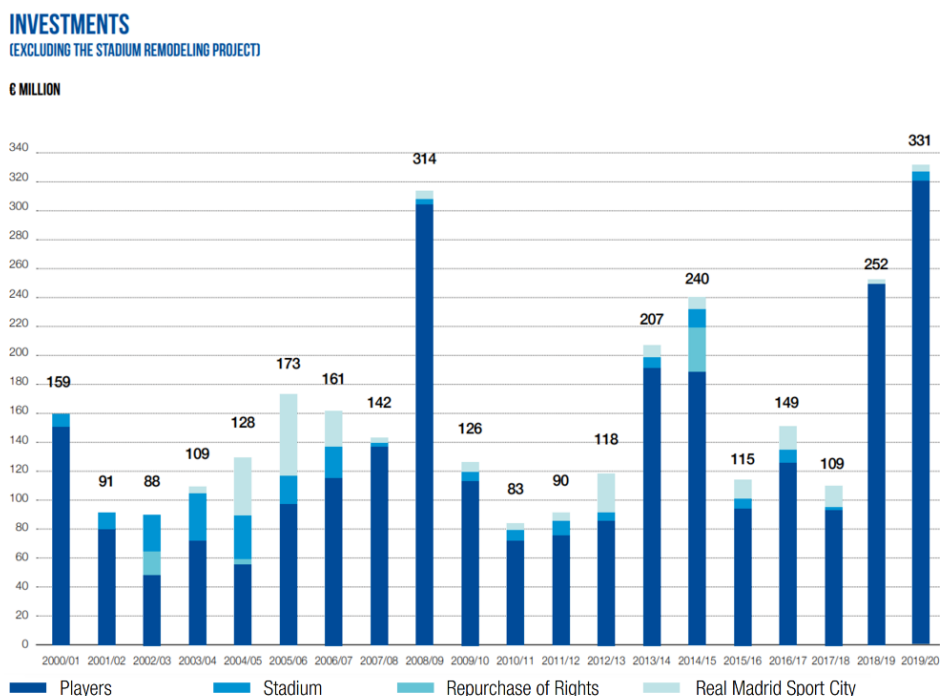
<sup>4</sup> Hugo Boss: οίκος μόδας πολυτελείας (Hugo Boss)

<sup>5</sup> AliExpress: διαδικτυακή υπηρεσία λιανικής πώλησης (AliExpress)

<sup>6</sup> Hisense: πολυεθνική εταιρία παραγωγής οικιακών συσκευών με έδρα την Κίνα (Hisense)

τετραπλάσια από τη μέση. Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι οι επενδύσεις της ομάδας διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για την οικονομική και κοινωνική της ανάπτυξη, καθώς και για τις άριστες αθλητικές της επιδόσεις.

**Διάγραμμα 3.2:** Επενδύσεις της Real Madrid για το διάστημα 2000-2020 (εξαιρουμένης της μεταποίησης του σταδίου)



Πηγή: Real Madrid C.F.: Annual Report 2019-2020



**2. F.C. Barcelona:** πρόκειται για τη δεύτερη ομάδα της κατάταξης της ισχυρότερης επωνυμίας και την τέταρτη ομάδα με τη μεγαλύτερη αξία επιχείρησης, η οποία ανέρχεται στα 3,3 δισεκατομμύρια ευρώ. Παρατηρώντας την ετήσια έκθεση της Barcelona (FC Barcelona: Annual Report 2019/20) γίνεται εύκολα

αντιληπτό ότι ένα σημαντικό κομμάτι της δημοσιότητας της ομάδας οφείλεται στον παγκοσμίου φήμης ποδοσφαιριστή Λιονέλ Μέσι (Lionel Messi), καθώς ένα μεγάλο μέρος της ενότητας των Ατομικών Βραβείων (Individual Awards) στην έκθεση είναι αφιερωμένο στις διακρίσεις που έλαβε ο συγκεκριμένος παίκτης την περασμένη ποδοσφαιρική χρονιά, 2018/2019 (ενδεικτικά: βραβείο «Χρυσής Μπάλας»<sup>7</sup> για έκτη (6<sup>η</sup>) φορά, βραβείο «Χρυσό Παπούτσι»<sup>8</sup>, βραβείο «Laureus World Sportsman of the

<sup>7</sup> «Χρυσή Μπάλα»: αποδίδεται στον καλύτερο ποδοσφαιριστή της Ευρώπης (Ballon d'Or 2019, 2019)

<sup>8</sup> «Χρυσό Παπούτσι»: αποδίδεται στον καλύτερο σκόρερ της πρώτης κατηγορίας των ευρωπαϊκών πρωταθλημάτων ποδοσφαίρου (Golden Shoe 2019-20, 2020)

Year»<sup>9</sup>, αποτελώντας τον πρώτο ποδοσφαιριστή στην ιστορία των βραβείων που λαμβάνει αυτή τη θέση).

Άξια αναφοράς είναι, επίσης, η σχέση της ομάδας με τους υποστηρικτές της. Η Barcelona μέχρι το τέλος της σεζόν 2019/20 είχε συγκεντρώσει τη μεγαλύτερη αλληλεπίδραση από κάθε άλλη αθλητική ομάδα με το κοινό της στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σε παγκόσμιο επίπεδο, ξεπερνώντας μάλιστα τα ποσοστά της προηγούμενης χρονιάς κατά 18%. Σε μια προσπάθεια περαιτέρω ενίσχυσης της επαφής της ομάδας με τους οπαδούς, αναπτύχθηκε μία νέα ψηφιακή στρατηγική («New fan interaction model»), η οποία αποσκοπεί στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών κατάλληλων για τις προτιμήσεις και τις ανάγκες των καταναλωτών μέσω της απόκτησης στενότερης επαφής το κοινό. Απώτερος στόχος του εγχειρήματος αυτού είναι να αποτελέσει την πέμπτη (5<sup>η</sup>) μεγαλύτερη πηγή εσόδων για τον όμιλο, μαζί με τα τηλεοπτικά δικαιώματα, τις χορηγίες, τη χρήση των εγκαταστάσεων και τις μεταγραφές των παικτών. Μία τέτοιου είδους κίνηση συνιστά σημαντικό ενισχυτικό παράγοντα στο «brand» της Barcelona, όπως και της υπεραξίας του, αφού θα συντελέσει στην ικανοποίηση των οπαδών και κατ' επέκταση στην ενδυνάμωση της προσήλωσης τους στην επωνυμία.



**3. Liverpool F.C.:** η ομάδα που κατέχει την τρίτη (3<sup>η</sup>) θέση των δύο κατατάξεων, βρέθηκε αντιμέτωπη με δύο σημαντικές πηγές κινδύνου και αβεβαιότητας τη σεζόν 2019/20: την πανδημία της νόσου COVID-19 και τις διαπραγματεύσεις του λεγόμενου «Brexit»<sup>10</sup> που βρισκόταν εκείνο το διάστημα εν εξελίξει. Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση της ομάδας, για την αντιμετώπιση αυτών, το Διοικητικό Συμβούλιο αποφάσισε να στρέψει την προσοχή του στις μεταγραφές παικτών και στο κόστος μισθοδοσίας, αποσκοπώντας ουσιαστικά στη διαχείριση αυτών των εξόδων μέσω των οικονομικών περιορισμών, διατηρώντας παράλληλα την ανταγωνιστικότητα της ομάδας. Σημαντικό πλήγμα υπέστησαν τα έσοδα από την προβολή στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, η μείωση των οποίων άγγιξε το 23% και σχετίζεται τόσο με τη διακοπή της σεζόν Premier League<sup>11</sup>, όσο και με την μείωση των εσόδων από ραδιοτηλεοπτικές εκπομπές, εξαιτίας της αλλαγής στη διανομή του πρωταθλήματος σε αυτές. Από την άλλη πλευρά,

<sup>9</sup> Τα Laureus World Sports Awards απονέμουν το βραβείο του καλύτερου αθλητή της χρονιάς παγκοσμίως (Laureus World Sports Awards)

<sup>10</sup> Brexit: Η αποχώρηση του Ηνωμένου Βασιλείου από την Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία επικυρώθηκε με την Συμφωνία Αποχώρησης (Withdrawal Agreement) και εφαρμόστηκε την 31 Ιανουαρίου 2020. (Brexit: Η Ελληνική Διαδικτυακή Πύλη)

<sup>11</sup> Premier League: κορυφαία κατηγορία πρωταθλήματος ποδοσφαίρου της Αγγλίας (Premier League)

τα εμπορικά – διαφημιστικά έσοδα σημείωσαν μία αύξηση της τάξης του 15%, χάρη στις χορηγίες και τα έσοδα από πωλήσεις εμπορευμάτων της ομάδας (merchandise) (The Liverpool Football Club and Athletic Grounds Limited: Annual report and consolidated financial statements, 2020).

Παρά τις δυσκολίες που αντιμετώπισε η Liverpool αυτή την ποδοσφαιρική χρονιά, κατάφερε να εδραιώσει τη θέση της στην αγορά, με τη σύναψη νέων συνεργασιών και την ανανέωση ήδη υπάρχουσών, καθώς και με την επέκταση των διεθνών σχεδίων του συλλόγου, δημιουργώντας καταστήματα λιανικής πώλησης σε τρεις επιπλέον χώρες (LFC announces financial results for year to May 31 2020, 2021). Άξιο σημείο αναφοράς από την ετήσια έκθεση είναι η αναγνώριση από πλευράς του Διοικητικού Συμβουλίου της συνεισφοράς των υποστηρικτών του συλλόγου στην επιτυχία και την μακροζωία του. Οι προωθητικές ενέργειες του «brand», είτε από την ίδια την ομάδα είτε από τις συνεργαζόμενες εταιρίες, η ύπαρξη πιστού και αφοσιωμένου κοινού, καθώς και μίας ενεργής διοίκησης που δείχνει ενδιαφέρον για την ομάδα, βελτιώνουν την εικόνα της εταιρίας και την παραγωγή εσόδων, λειτουργώντας ενισχυτικά στη δύναμη του «brand» και στην αξία της επιχείρησης η οποία ανήλθε στα 3,8 δισεκατομμύρια ευρώ, σημειώνοντας αύξηση κατά 16,2% από την προηγούμενη σεζόν.



**4. Manchester United F.C.:** η ομάδα έχει το τέταρτο (4<sup>ο</sup>) δυνατότερο «brand» σύμφωνα με την κατάταξη του Brand Finance (2020), αλλά τη δεύτερη (2<sup>η</sup>) μεγαλύτερη αξία επιχείρησης ανερχόμενη στα 3,8 δισεκατομμύρια ευρώ. Στην ετήσια έκθεση της εταιρίας (Annual Report for the fiscal year ended 30 June 2020:

MANCHESTER UNITED plc, 2020) γίνεται εκτενής αναφορά τόσο στους κινδύνους, όσο και στα πλεονεκτήματα της, όπως η ακολουθούμενη στρατηγική, αναφέροντας έξι στοιχεία-κλειδιά αυτής: α) διαρκής επένδυση στην ομάδα, τις εγκαταστάσεις και σε βελτιωτικά για το «brand» στοιχεία β) επέκταση και ανανέωση των χορηγιών γ) περαιτέρω ανάπτυξη στις επιχειρήσεις λιανικής, merchandising και αδειοδότησης ενδυμάτων και προϊόντων (apparel & product licensing) δ) αξιοποίηση των ευκαιριών που προσφέρουν τα ψηφιακά μέσα ε) βελτίωση της εμβέλειας και της διανομής των δικαιωμάτων εκπομπής στ) διαφοροποίηση των εσόδων και βελτίωση των περιθωρίων. Οι ενέργειες αυτές έχουν ως απώτερο σκοπό την αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας του συλλόγου, ενώ φαίνεται να συνάδουν με τους παράγοντες που ενισχύουν το «brand equity» σύμφωνα με το προαναφερθέν θεωρητικό πλαίσιο. Ως μέλημα της Manchester United παρουσιάζεται, επίσης, η διατήρηση της αφοσιωμένης κοινότητας υποστηρικτών που έχει δημιουργηθεί χάρη στα επιτεύγματα

και τη δημοτικότητα της ομάδας και αλληλεπιδρά μαζί της ποικιλοτρόπως. Πέρα από την παρουσία των οπαδών στους αγώνες που λαμβάνουν χώρα στο στάδιο της ομάδας («Old Trafford Stadium»), δίνεται η δυνατότητα στους υποστηρικτές από όλο τον κόσμο να παρακολουθήσουν την αγαπημένη τους ομάδα στα «εκθεσιακά» παιχνίδια που διοργανώνει σε πλήθος χωρών ανά την υφήλιο, επιπλέον των ανταγωνιστικών της παιχνιδιών, το καλοκαίρι ή στα κενά της ποδοσφαιρικής σεζόν. Σαφώς η αλληλεπίδραση είναι εφικτή και χάρη στα ψηφιακά μέσα, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης της ομάδας, η ιστοσελίδα και η εφαρμογή της, στην οποία αναρτάται περιεχόμενο σε καθημερινή βάση, δωρεάν, προσβάσιμο σε χρήστες παγκοσμίως. Η διατήρηση δε, βάσης δεδομένων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management – CRM), που περιλαμβάνει στοιχεία επικοινωνίας και συναλλαγών των πελατών, επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση και ανάλυση των προοπτικών και των πελατών, βελτιώνοντας τις ταμειακές εισροές.



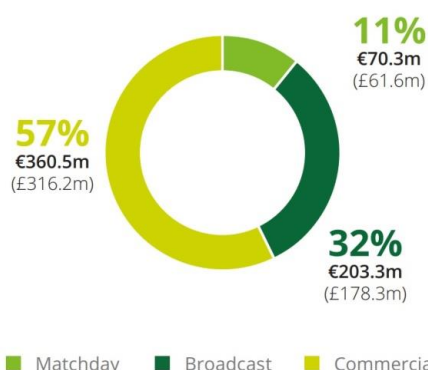
**5.F.C. Bayern Munich:** βρίσκεται στην πέμπτη (5<sup>η</sup>) θέση της κατάταξης που αφορά τη δύναμη της επωνυμίας και στην έκτη (6<sup>η</sup>) θέση αυτής που αφορά την αξία της επιχείρησης, έχοντας σημειώσει ωστόσο το αρνητικό ρεκόρ της μεγαλύτερης μείωσης στο «brand strength» κατά 19,6% συγκριτικά με την προηγούμενη χρονιά. Πρόκειται για τη μοναδική γερμανική ομάδα που βρίσκεται στις προαναφερθείσες κατατάξεις και μάλιστα την πρωταθλήτρια για όγδοη (8<sup>η</sup>) συνεχόμενη χρονιά της Bundesliga<sup>12</sup>. Σύμφωνα με την έκθεση της KPMG για τη σεζόν 2019/2020, η ομάδα είχε να αντιμετωπίσει την πρόκληση της πανδημίας, εξαιτίας της οποίας οι αγώνες στους τελευταίους μήνες πραγματοποιούνταν κεκλεισμένων των θυρών στο στάδιο της («Allianz Arena»), ασκώντας σημαντική επιρροή στα έσοδα των αγώνων, που μειώθηκαν κατά 24% από την προηγούμενη χρονιά (The European Champions Report 2021, 2021). Περισσότερο αισιόδοξη φαίνεται να είναι η εξέλιξη στα εμπορικά – διαφημιστικά έσοδα, τα οποία αυξήθηκαν κατά 4 εκατομμύρια ευρώ, αντιπροσωπεύοντας το 57% των συνολικών εσόδων της ομάδας, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα.

---

<sup>12</sup> Bundesliga: κορυφαία κατηγορία πρωταθλήματος ποδοσφαίρου της Γερμανίας (Bundesliga: Official Website)



### Revenue profile 2020 (€m)



**Διάγραμμα 3.3:** Το προφίλ εσόδων της Bayern Munich για το 2020 (ποσά σε εκατομμύρια ευρώ)

Πηγή: Deloitte, Testing times: Football Money League (2021)

■ Matchday ■ Broadcast ■ Commercial

Ένα επιπλέον στοιχείο που προκύπτει από την έκθεση της Deloitte αφορά την εμπορική δύναμη της Bayern Munich, η οποία δεν επαναπαύεται, αλλά ενσωματώνει ψηφιακά κανάλια προκειμένου να προάγει την αλληλεπίδραση με τους οπαδούς της στις διεθνείς αγορές, συμπληρώνοντας την φυσικής της παρουσία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η καλοκαιρινή περιοδεία της ομάδας σε συνεργασία με την Audi, η οποία πραγματοποιήθηκε ψηφιακά και περιελάμβανε προπονήσεις των αθλητών σε πραγματικό χρόνο, αλλά και εικονικές προκλήσεις για τους τηλεθεατές και αλληλεπίδραση με τους παίκτες της ομάδας (Testing times: Football Money League, 2021). Όπως προκύπτει από τις δηλώσεις του διευθύνοντος συμβούλου και του εκτελεστικού αντιπροέδρου της Bayern Munich σχετικά με την ολοκλήρωση της ποδοσφαιρικής χρονιάς, η ομάδα κατάφερε παρά τις αντιξοότητες να παράξει έσοδα και να κλείσει τη σεζόν με κέρδος, χάρη στα γερά θεμέλια που έχει χτίσει η ομάδα τα προηγούμενα χρόνια και αποδεικνύουν την αξία τους σε περιόδους κρίσης, όπως η παρούσα (Annual financial statement 2019/20 season: Coronavirus-related downturns in both revenue and profit, 2020).



**6. Chelsea F.C.:** κατέχει την έκτη (6<sup>η</sup>) θέση στην κατάταξη που αφορά την δύναμη της επωνυμίας, ούσα η πρώτη ομάδα με διαφορετική, χαμηλότερη αξιολόγηση συγκριτικά με τις προηγούμενες (AAA). Το «enterprise value» της πλησίασε τα 2,5 δισεκατομμύρια ευρώ, οδηγώντας τη στην όγδοη (8<sup>η</sup>) θέση της κατάταξης. Όπως δήλωσε ο πρόεδρος της ομάδας, η πανδημία είχε σημαντικό αντίκτυπο στο εισόδημα της Chelsea, αλλά το γεγονός ότι το αποτέλεσμα της περασμένης περιόδου ήταν η επίτευξη κέρδους, αποτελεί ένδειξη για την ισχύ και τη σταθερότητα της οικονομικής λειτουργίας της ομάδας. Μάλιστα, τη σεζόν αυτή επενδύθηκαν 93,7 εκατομμύρια στερλίνες (περίπου 111,6 εκατομμύρια ευρώ) στους παίκτες της ομάδας, ενώ πιστεύεται ότι υπό κανονικές συνθήκες, δηλαδή αν οι αγώνες συνεχίζονταν κανονικά το Μάρτιο, θα σημειωνόταν ρεκόρ κερδών και κύκλου εργασιών,



συνεχίζοντας την αύξηση των εσόδων για πέμπτη διαδοχική χρονιά (Chelsea FC financial results, 2020).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ετήσια έκθεση της ομάδας, η οποία αφιερώνει ξεχωριστό μέρος στους οπαδούς της. Αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «οι υποστηρικτές είναι η καρδιά όσων κάνει η ομάδα», τονίζοντας ότι κάθε απόφαση που λαμβάνεται στοχεύει άμεσα ή έμμεσα στην προώθηση και βελτίωση της απόδοσης στο γήπεδο, προσφέροντας χαρά και ψυχαγωγία σε εκείνους. Για το λόγο αυτό, ο σύλλογος κατέβαλλε σημαντικές προσπάθειες ώστε να διατηρήσει την επαφή και την αλληλεπίδραση με τον κόσμο, όσο δεν πραγματοποιούνταν ανοιχτοί αγώνες, μέσω των ψηφιακών καναλιών με την δημιουργία περιεχομένου σε μορφή βίντεο στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, άρθρων στην ιστοσελίδα και εμπειριών αλληλεπίδρασης στην εφαρμογή της ομάδας. Ο πιο ξεχωριστός, όμως, διάυλος επικοινωνίας της ομάδας με τους οπαδούς είναι το λεγόμενο «fans forum», το οποίο αποτελείται από ένα σώμα εκλεγμένων οπαδών και ανώτερα στελέχη της διοίκησης της ομάδας, οι οποίοι συναντιούνται τουλάχιστον τρεις φορές ανά σεζόν, προκειμένου να συζητήσουν για θέματα της ομάδας και να διατηρήσουν ένα θετικό και εποικοδομητικό διάλογο μεταξύ συλλόγου και υποστηρικτών. Οι συναντήσεις αυτές δύνανται να αποτελέσουν πηγή άντλησης ιδεών για την ομάδα, δίνοντας παράλληλα την αίσθηση της συμπερίληψης στους οπαδούς και ενισχύοντας την αφοσίωση τους (Chelsea FC PLC: Annual Report and Financial Statements for the Year Ended 30 June 2020, 2020).



**7. Manchester City F.C.:** βρίσκεται στην έβδομη (7<sup>η</sup>) θέση και των δύο κατατάξεων για την ποδοσφαιρική χρονιά 2019/20, με την αξία της επιχείρησης της να ανέρχεται σε 2,7 δισεκατομμύρια ευρώ. Τα αποτελέσματα της πανδημίας είχαν εμφανή αντίκτυπο στις οικονομικές καταστάσεις της εταιρίας, στις οποίες παρατηρήθηκε μείωση στις δύο εκ των τριών βασικών πηγών εσόδων, συγκεκριμένα στα έσοδα των αγώνων (matchday revenue) και της αναμετάδοσης (broadcast revenue). Η αύξηση των εμπορικών – διαφημιστικών εσόδων οφείλεται σε ένα σημαντικό βαθμό στη νέα συνεργασία που συνήψε η ομάδα με τη γνωστή εταιρία αθλητικών ειδών, PUMA, δημιουργώντας τρία προπονητικά «κιτ» (Testing times: Football Money League, 2021). Μάλιστα, όπως αναφέρεται στην ετήσια έκθεση της ομάδας, πρόκειται για την μεγαλύτερη τους καμπάνια στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και περιελάμβανε ένα στοιχείο επαυξημένης πραγματικότητας (Augmented Reality – AR), έναν «φακό» (Snapchat lens) δηλαδή, που επέτρεπε στους χρήστες να παίξουν ένα παιχνίδι «πέναλτι», πριν δοκιμάσουν τα προϊόντα του «κιτ» χρησιμοποιώντας την τεχνολογία «AR». Οι αναρτήσεις στο Instagram στο λογαριασμό της συνεργαζόμενης

εταιρίας που απεικόνιζαν τα «KIT», βρέθηκαν στις κορυφαίες της αναρτήσεις αναφορικά με την αλληλεπίδραση με τους χρήστες, ενώ τα «KIT» πέτυχαν νέο ρεκόρ στις πωλήσεις του συλλόγου.

Ιδιαίτερα ενεργή φαίνεται να είναι η Manchester City στα μέσα κοινωνική δικτύωσης, καθώς ο αριθμός των ακολούθων της στις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες πλατφόρμες (Facebook, Twitter, Instagram) σχεδόν διπλασιάστηκε (άνοδος 44%) από την προηγούμενη χρονιά. Δεδομένης της διακοπής της σεζόν και της μειωμένης δραστηριότητας στο γήπεδο, η ομάδα φρόντισε να δημιουργήσει μια ευρεία ποικιλία ψηφιακών πρωτοβουλιών, η οποία θα διατηρούσε αμείωτο το ενδιαφέρον του κοινού της, όπως και έγινε. Ενδεικτικά, αξίζει να αναφερθεί το εγχείρημα «Cityzens at Home», μία διαδικτυακή πηγή ψυχαγωγίας και ενημέρωσης για το κοινό της ομάδας. Συνδυαστικά με αυτό, οργανώθηκαν επίσης ψηφιακά πάρτι, όπου οι οπαδοί μπορούσαν να αλληλεπιδράσουν μεταξύ τους και να παρακολουθήσουν σημαντικές στιγμές της ομάδας, τις οποίες είχαν επιλέξει οι ίδιοι μαζί με τους παίκτες. Ωστόσο, άνθιση δεν παρατηρήθηκε μόνο στην ψηφιακή παρουσία της ομάδας, καθώς τα μέλη των συνδέσμων της παγκοσμίως παρουσίασαν την πρωτοφανή αύξηση της τάξης του 47%, φτάνοντας τα πέντε εκατομμύρια. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην εστίαση του συλλόγου σε στοχευμένες και εξατομικευμένες παροχές, που διαφοροποιούνταν ανάλογα την περιοχή (Manchester City: 2019-20 Annual Report, 2020).



**8. Tottenham Hotspur F.C.:** κατέχει την όγδοη (8<sup>η</sup>) θέση της κατάταξης με τα ισχυρότερα brands και την ένατη (9<sup>η</sup>) θέση της κατάταξης των «enterprise values». Η δική της αξία επιχείρησης ανήλθε στα 2,1 δισεκατομμύρια ευρώ, σημειώνοντας τη μεγαλύτερη ποσοστιαία θετική μεταβολή (37,4%) από όλες τις ομάδες της κατάταξης, γεγονός που δικαιολογείται από την καλή της επίδοση στο Champions League<sup>13</sup> το 2019, καθώς και από τις αυξημένες εισπράξεις στο νέο της γήπεδο («Tottenham Hotspur Stadium»). Αντισταθμιστικά σε αυτήν την επιτυχία της ομάδας, όπως και στο «brand equity» της πιθανότατα, λειτούργησε και η έξοδος του υψηλού επιπέδου προπονητή Mauricio Pochettino, καθώς και το υψηλό χρέος με το οποίο συνοδεύτηκε η δημιουργία και η λειτουργία του νέου γηπέδου, καθιστώντας την Tottenham την ευρωπαϊκή ποδοσφαιρική ομάδα με το δεύτερο υψηλότερο χρέος (Football Annual 2020: An insight into the role of brand in driving football finance, 2020). Όπως δήλωσε ο πρόεδρος της ομάδας, η πανδημία δεν θα μπορούσε να έχει έρθει σε χειρότερο

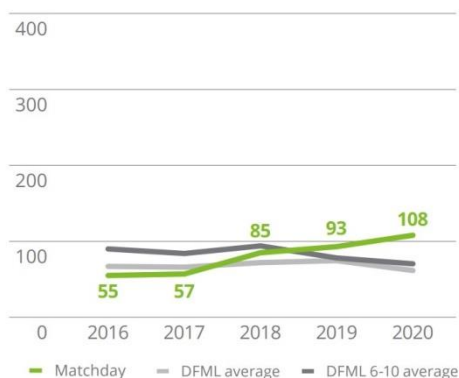
---

<sup>13</sup> UEFA Champions League: ετήσια ευρωπαϊκή ποδοσφαιρική διοργάνωση, στην οποία συμμετέχουν η πρωταθλήτρια ομάδα κάθε χώρας και οι καλύτερες ομάδες των μεγαλύτερων ευρωπαϊκών πρωταθλημάτων (UEFA Champions League)

χρονικό σημείο για την ομάδα και τα έσοδα της, καθότι είχε μόλις ολοκληρώσει την κατασκευή του γηπέδου, για την χρηματοδότηση του οποίου αξιοποιήθηκαν πόροι της ομάδας, συνδυαστικά με μακροπρόθεσμο χρέος (Financial Results Year End 30 June 2020, 2020).

Η αναβολή της ποδοσφαιρικής σεζόν και η χαμηλή απόδοση της ομάδας στο γήπεδο αποτέλεσαν καθοριστικό παράγοντα για τη μείωση των εσόδων του συλλόγου, τόσο των συνολικών (μείωση κατά 15%), όσο και αυτών που αφορούν την αναμετάδοση (μείωση κατά 44%). Εντούτοις, τα εμπορικά – διαφημιστικά έσοδα και τα έσοδα των αγώνων σημείωσαν σχετική αύξηση, αποκαλύπτοντας τις δυνατότητες που μπορεί να προσφέρει στην ομάδα η δημιουργία του νέου, μεγαλύτερου γηπέδου. Μάλιστα, η Tottenham κατάφερε να παράξει τα περισσότερα έσοδα αγώνων από κάθε άλλη ομάδα του αγγλικού πρωταθλήματος Premier League την ποδοσφαιρική χρονιά, σπάζοντας και το δικό της ατομικό ρεκόρ των τελευταίων χρόνων (Testing times: Football Money League, 2021).

**Matchday revenue 2016-2020 (€m)**



**Διάγραμμα 3.4:** Τα έσοδα από αγώνες της Tottenham Hotspur για το διάστημα 2016-2020 (ποσά σε εκατομμύρια ευρώ)

Πηγή: Deloitte, Testing times: Football Money League (2021)

Παρόλα αυτά, το κοινό της ομάδας παραμένει πιστό σε αυτή, όπως αποδεικνύεται άλλωστε και από την προσθήκη 34 χιλιάδων νέων συνδρομητών – μελών στους επίσημους συνδέσμους της ομάδας ανά τον κόσμο, οι οποίοι με τη σειρά τους αυξήθηκαν κατά 37% και πλέον ανέρχονται στους 275 (Tottenham Hotspur Limited: Annual Report and Consolidated Financial Statements, 2020).

**JUVENTUS 9. Juventus F.C.:** έχει την ένατη (9<sup>η</sup>) ισχυρότερη επωνυμία και αποτελεί τη μοναδική ομάδα που βρίσκεται εκτός της δεκάδας των μεγαλύτερων «enterprise value». Η Juventus στέφθηκε πρωταθλήτρια για ένατη συνεχόμενη χρονιά στη Serie A<sup>14</sup>, διατηρώντας τη θέση ως η πιο δυναμική ιταλική ομάδα από πλευράς επιχειρηματικού μοντέλου και πόρων σχετικά

<sup>14</sup> Lega Serie A: κορυφαία κατηγορία πρωταθλήματος ποδοσφαίρου της Ιταλίας (Lega Serie A)

με το ανθρώπινο δυναμικό της στο γήπεδο. Η πιο πρόσφατη και αξιοπρόσεκτη προσθήκη της είναι ο πρώτος παγκοσμίως δισεκατομμυριούχος ποδοσφαιριστής Cristiano Ronaldo, κίνηση που έδωσε ώθηση στο «brand value» της εταιρίας κατά 11%. Παράλληλα, η ομάδα συνεχίζει την διεύρυνση της διεθνούς της παρουσίας, με τη δημιουργία ενός νέου υποκαταστήματος στο Χονγκ Κονγκ και τη λειτουργία ακαδημιών σε χώρες της Μέσης Ανατολής, ενώ προέβη και σε μια εγχώρια επιχειρηματική κίνηση, τη δημιουργία του πρώτου ξενοδοχείου στην Ιταλία, που προκύπτει από τη συνεργασία ποδοσφαιρικής ομάδας με ξενοδοχειακό όμιλο (Football Annual 2020: An insight into the role of brand in driving football finance, 2020). Οι ανανεώσεις αυτές είναι αποτέλεσμα των πρόσφατων, άοκνων προσπαθειών του συλλόγου να βελτιώσει την προβολή και την ορατότητα της επωνυμίας Juventus τόσο σε εγχώριο, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο (The European Champions Report 2021, 2021).

Παρά την καλή σταδιοδρομία της ομάδας τη σεζόν 2019/20, οι εισροές της σημείωσαν μείωση, με τα έσοδα από τους αγώνες και την αναμετάδοση φάνηκε να πλήττονται περισσότερο, σημειώνοντας πτώση κατά 36% και 20% αντίστοιχα συγκριτικά με την προηγούμενη χρονιά (Testing times: Football Money League, 2021). Όπως αποκαλύπτεται στην ετήσια έκθεση της ομάδας, οι περιορισμοί που τέθηκαν από τις αρχές εξαιτίας της πανδημίας είχαν επιπτώσεις στην επιχειρηματική δραστηριότητα της ομάδας, αφενός διότι το μουσείο και τα καταστήματα ήταν κλειστά στο κοινό για κάποιες εβδομάδες, αφετέρου λόγω της απουσίας θεατών στους αγώνες. Το γεγονός αυτό δεν συνεπάγεται, ωστόσο, μόνο απώλεια των εισιτηρίων που θα πωλούνταν υπό κανονικές συνθήκες στους αγώνες, αλλά, επίσης, η ομάδα κλήθηκε να κάνει αναλογικές επιστροφές χρημάτων (μέσω κουπονιών) τόσο των εισιτηρίων διάρκειας για τη σεζόν 2019/2020, όσο και των απλών εισιτηρίων που είχαν αγοραστεί ήδη (Juventus: Annual Financial Report, 2020).



**10. Arsenal F.C.:** κατέχει τη δέκατη (10<sup>η</sup>) θέση και των δύο κατατάξεων, αποτελώντας την έκτη (6<sup>η</sup>) αγγλική ομάδα που βρίσκεται μέσα στις δέκα κορυφαίες ομάδες με κριτήριο τη δύναμη της επωνυμίας της και την αξία της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια η Arsenal διαγράφει φθίνουσα πορεία ως ποδοσφαιρική ομάδα, γεγονός που αντικατοπτρίζεται και στην οικονομική της δύναμη, με αποτέλεσμα η αξία της επωνυμίας της να μειώνεται διαρκώς, με την πτώση να φτάνει το 19% την υπό εξέταση σεζόν (Football Annual 2020: An insight into the role of brand in driving football finance, 2020). Στην ετήσια έκθεση της, επισημαίνεται η σημασία της απόδοσης και της δημοτικότητας της αντρικής ποδοσφαιρικής ομάδας για τις συνολικές εισροές του συλλόγου, καθώς και η ανταγωνιστικότητα που επικρατεί στην εγχώρια και ευρωπαϊκή

αγορά. Ως εκ τούτου τόσο η απόκτηση νέων, όσο και η διατήρηση των υπαρχόντων παικτών καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη, ιδίως λόγω των τάσεων που δημιουργούνται από τις ανταγωνιστικές ομάδες σχετικά με τις μεταγραφές και τους μισθούς. Το Διοικητικό Συμβούλιο ακολουθεί ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο τα κεφάλαια που προκύπτουν από τη δραστηριότητα της επιχείρησης επανεπενδύονται στο σύλλογο, με σκοπό την επίτευξη υψηλής απόδοσης στο γήπεδο και κατ' επέκταση την απόκτηση διακρίσεων που θα ενισχύσουν την αφοσίωση των οπαδών σε όλο τον κόσμο.

Η ύπαρξη οπαδών είναι ζωτικής σημασίας ζήτημα για την ομάδα, όπως δηλώνεται στην ετήσια έκθεση της, ιδίως σε μία περίοδο όπου τα παιχνίδια πραγματοποιούνται κεκλεισμένων των θυρών. Παρά, λοιπόν, τις αντιξοότητες η ομάδα επιθυμεί να δημιουργήσει έναν ανοιχτό διάλογο με τους υποστηρικτές της μέσω του «Arsenal Fans' Forum», το οποίο πραγματοποιείται τρεις φορές το χρόνο και επιτρέπει στο κοινό να κάνει ερωτήσεις και να συζητήσει θέματα – κλειδιά με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο κι άλλα επίσημα μέλη του συλλόγου (ARSENAL HOLDINGS LIMITED: Annual Report and Financial Statements, 2020). Σε αυτή τη δραστηριότητα έρχονται να προστεθούν τα βραβεία του συλλόγου «My Arsenal Rewards», τα οποία έχουν προγραμματιστεί για τη σεζόν 2021/22. Στα πλαίσια της αύξησης της αλληλεπίδρασης με το κοινό και της βελτίωσης της εμπορικής παρουσίας της, η Arsenal πρόκειται να παρέχει ένα καινοτόμο πρόγραμμα «αφοσίωσης», που θα προσφέρει στα μέλη επιβραβεύσεις για την πίστη και την αλληλεπίδραση τους με την ομάδα (Testing times: Football Money League, 2021).

### **3.3 Το χρηματοοικονομικό status των επαγγελματικών ομάδων ποδοσφαίρου με τις ισχυρότερες επωνυμίες: Πώς αντιπροσωπεύεται το Brand Equity στον ισολογισμό**

#### Αυλα Περιουσιακά Στοιχεία - Ίδια Κεφάλαια

Ύστερα από τη σκιαγράφηση της δραστηριότητας των δέκα ομάδων τη σεζόν 2019/20, που τις οδήγησε στην κορυφή της κατάταξης με κριτήριο τη δύναμη της επωνυμίας και την αξία της επιχείρησης, και κατ' επέκταση στη διαμόρφωση ισχυρού brand equity, χρήσιμη θεωρείται η παρατήρηση κάποιων οικονομικών μεγεθών. Οι πληροφορίες αντλήθηκαν από τον ισολογισμό της εκάστοτε ομάδας, όπως αυτός αναφέρεται στην ετήσια έκθεση, σε συνδυασμό με τις σημειώσεις (notes) των οικονομικών καταστάσεων. Συγκεκριμένα θα γίνει αναφορά στο ύψος των άυλων περιουσιακών στοιχείων και των ιδίων κεφαλαίων, διότι σε αυτά εμπεριέχονται τα στοιχεία που

διαμορφώνουν την υπεραξία της επωνυμίας, όπως οι παίκτες, η επωνυμία, το λογότυπο, η φήμη και η πελατεία, η υπεραξία της ίδιας της επιχείρησης, κ.ο.κ.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η *Real Madrid*, τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της οποίας ανήλθαν σε 538,2 εκατομμύρια ευρώ. Από αυτά, τα 534,8 εκατομμύρια αφορούν τα δικαιώματα επί των παικτών, ενώ το εναπομείναν ποσό αντιπροσωπεύει τα λοιπά άυλα περιουσιακά στοιχεία, τα οποία μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν το εμπορικό σήμα, δικαιώματα merchandising και άλλα παρόμοια δικαιώματα και άδειες. Όπως αναφέρεται στην ετήσια έκθεση της ομάδας, η προώθηση του brand πραγματοποιείται μέσω της επένδυσης σε κορυφαίους παίκτες, γεγονός που δικαιολογεί και το αντίστοιχο μέγεθος στον ισολογισμό της εταιρίας. Τα ίδια κεφάλαια ανήλθαν σε 532,9 εκατομμύρια ευρώ και θεωρούνται ως το λογιστικό μέτρο της αξίας της επιχείρησης, διότι δεδομένου ότι η οντότητα δεν πραγματοποιεί διανομή μερισμάτων, η ετήσια μεταβολή στα ίδια κεφάλαια σχετίζεται με το ετήσιο κέρδος μετά φόρων (και τυχόν αναπροσαρμογές στον ισολογισμό) (*Real Madrid C.F.: Annual Report 2019-2020*). Η ετήσια έκθεση της συγκεκριμένης ομάδας αποτυπώνει με ενάργεια τη θέση που κατέχει η επωνυμία στα άυλα περιουσιακά στοιχεία και τα ίδια κεφάλαια, όπως αυτά απεικονίζονται στον ισολογισμό, αποτελώντας έναν χρήσιμο οδηγό για τη μελέτη των ισολογισμών έτερων επαγγελματικών ποδοσφαιρικών ομάδων.

Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της *Barcelona* ισούνται με 620,8 εκατομμύρια ευρώ, εκ των οποίων τα 596,7 αφορούν τα δικαιώματα απόκτησης παικτών, το υπόλοιπο περιλαμβάνει τα λογισμικά, την ανάπτυξη, τα συμβόλαια χρηματοδοτικής μίσθωσης, οπτικοακουστικά δικαιώματα ιδιοκτησίας, άυλα περιουσιακά στοιχεία σε εξέλιξη και προπληρωμές, ενώ δεν δίνεται κάποια πληροφορία σχετικά με την επωνυμία της επιχείρησης. Τα ίδια κεφάλαια ανήλθαν σε 35,2 εκατομμύρια ευρώ (*FC Barcelona: Annual Report 2019/20*).

Αναφορικά με τη *Liverpool*, τα άυλα περιουσιακά της στοιχεία ανήλθαν σε 349,6 εκατομμύρια ευρώ<sup>15</sup> και περιλαμβάνουν τόσο την υπεραξία της επιχείρησης, όσο και τα δικαιώματα επί των παικτών, όπως αναφέρεται στην ετήσια έκθεση της ομάδας. Το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων δε, ισούται με 251,4 εκατομμύρια ευρώ (*The Liverpool Football Club and Athletic Grounds Limited: Annual report and consolidated financial statements, 2020*).

---

<sup>15</sup> Η συναλλαγματική ισοτιμία EUR/GBP την 20<sup>η</sup> Απριλίου 2022 είναι €1 = £0,83 και σύμφωνα με αυτή έγιναν οι μετατροπές στο παρόν ερευνητικό έργο, ώστε τα αναφερόμενα μεγέθη να παρουσιάζονται στο ίδιο νόμισμα και να είναι συγκρίσιμα.

Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της *Manchester United* ισούνται με 933,6 εκατομμύρια ευρώ και αποτελούνται από τα δικαιώματα επί των παικτών, την υπεραξία της, λογισμικά, ιστοσελίδες και εφαρμογές, το εμπορικό της σήμα, όπως και άλλα εσωτερικώς δημιουργούμενα άυλα περιουσιακά στοιχεία. Όπως αναφέρεται στην ετήσια έκθεση, η υπεραξία αντιπροσωπεύει το ποσό κατά το οποίο το κόστος εξαγοράς υπερβαίνει την εύλογη αξία του μεριδίου του ομίλου στα καθαρά αναγνωρίσιμα περιουσιακά στοιχεία της εξαγοραζόμενης θυγατρικής κατά την ημερομηνία της εξαγοράς. Τα ίδια κεφάλαια ανήλθαν σε 423 εκατομμύρια ευρώ (Annual Report for the fiscal year ended 30 June 2020: MANCHESTER UNITED plc, 2020).

Όσον αφορά την *Bayern Munich*, οι μόνες πληροφορίες που υπάρχουν διαθέσιμες από την ετήσια έκθεση είναι το ύψος των άυλων περιουσιακών στοιχείων που ανήλθε σε 162,3 εκατομμύρια ευρώ, καθώς και το αντίστοιχο των ιδίων κεφαλαίων της που ισούται με 492,2 εκατομμύρια (Jahresabschluss der FC Bayern München AG – Konzern, 2020).

Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της *Chelsea* ισούνται με 482,4 εκατομμύρια ευρώ, όπου εμπεριέχονται η αξία της αγωνιστικής ομάδας, καθώς και το λογισμικό που σχετίζεται με πλατφόρμες και εφαρμογές που έχουν αναπτυχθεί και αφορούν την ψηφιακή παρουσία της ομάδας. Σε ότι αφορά το ύψος των ιδίων κεφαλαίων, αυτά ανήλθαν σε 615,7 εκατομμύρια ευρώ (Chelsea FC financial results, 2020).

Για την *Manchester City*, τα άυλα περιουσιακά στοιχεία ανήλθαν σε 540,3 εκατομμύρια ευρώ, εντός των οποίων περιέχονται ο εγγραφές των παικτών καθώς και οι αμοιβές του προσωπικού ποδοσφαίρου. Τα ίδια κεφάλαια έφτασαν τα 759,6 εκατομμύρια ευρώ (Manchester City: 2019-20 Financial Report, 2020).

Το σύνολο των άυλων περιουσιακών στοιχείων της *Tottenham Hotspur* ανήλθε σε 217,6 εκατομμύρια ευρώ και σύμφωνα με την ετήσια έκθεση, σχετίζεται εξ ολοκλήρου με τη λογιστική αξία τα αγωνιστικής ομάδας. Τα ίδια κεφάλαια ανήλθαν σε 409,2 εκατομμύρια ευρώ (Tottenham Hotspur Limited: Annual Report and Consolidated Financial Statements, 2020).

Η *Juventus* πραγματοποιεί την εξής διάκριση στα άυλα περιουσιακά της στοιχεία: α) δικαιώματα εγγραφής παικτών (καθαρά), β) άλλα άυλα περιουσιακά στοιχεία και γ) άυλα περιουσιακά στοιχεία σε εξέλιξη και προκαταβολές. Το άθροισμα τους ισούται με 557,6 εκατομμύρια ευρώ, η πρώτη κατηγορία συνιστά το μεγαλύτερο μέρος με αξία 508,4 εκατομμύρια ευρώ, η δεύτερη αφορά αποκτηθέντα και εσωτερικώς

δημιουργούμενα περιουσιακά στοιχεία, όπως εμπορικά σήματα, λογισμικά και δικαιώματα εμπορικής χρήσης των τηλεοπτικών αρχείων της εταιρείας και ανέρχεται σε 48,8 εκατομμύρια ευρώ και η τελευταία ισούται με 414 χιλιάδες και αποτελείται κυρίως από προκαταβολές που σχετίζονται με την υλοποίηση διαφόρων προγραμμάτων λογισμικού, καθώς και για τη δημιουργία της νέας ψηφιακής ταυτότητας της ομάδας. Τα ίδια κεφάλαια της ομάδας ισούνται με 239,2 εκατομμύρια ευρώ (Juventus: Annual Financial Report, 2020).

Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της Arsenal ισούνται με 365,6 εκατομμύρια ευρώ, μέρος των οποίων αφορά τα δικαιώματα επί των παικτών. Όσον αφορά το ύψος των ιδίων κεφαλαίων, άγγιξε τα 415,6 εκατομμύρια ευρώ. (ARSENAL HOLDINGS LIMITED: Annual Report and Financial Statements, 2020)

### Αριθμοδείκτες

Σκόπιμος κρίνεται ο υπολογισμός κάποιων δεικτών κερδοφορίας για τις επιχειρήσεις στις οποίες ανήκουν οι υπό εξέταση κορυφαίες δέκα ομάδες. Οι δείκτες αυτοί παρέχουν τη δυνατότητα μέτρησης της επιτυχίας μιας επιχείρησης να παράγει κέρδη από τις πωλήσεις και τις επενδύσεις που έχει πραγματοποιήσει στην διάρκεια μιας περιόδου (Νούλας, 2015). Συγκεκριμένα θα χρησιμοποιηθούν τρεις δείκτες απόδοσης: α) *Δείκτης Απόδοσης Ενεργητικού (Return on Assets – ROA)* β) *Δείκτης Απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Equity – ROE)* γ) *Δείκτης Απόδοσης Απασχολούμενων Κεφαλαίων (Return on Capital Employed – ROCE)*.

α) Για τον υπολογισμό του δείκτη *ROA* διαιρούνται τα καθαρά κέρδη με το μέσο όρο του συνολικού ενεργητικού, δηλαδή του συνολικού ενεργητικού στην αρχή και στο τέλος της περιόδου, ώστε να λαμβάνονται υπόψη τυχόν αγορές ή πωλήσεις στοιχείων που πραγματοποιήθηκαν στο εξεταζόμενο διάστημα.

$$ROA = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Μέσος Όρος Συνολικού Ενεργητικού}} \times 100$$

Ο δείκτης δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης στη δημιουργία κερδών, με βάση την αξιοποίηση των περιουσιακών της στοιχείων.

β) Για τον υπολογισμό του δείκτη *ROE* διαιρούνται τα καθαρά κέρδη με το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων, τα οποία προκύπτουν από την αφαίρεση των συνολικών υποχρεώσεων (βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων) από το σύνολο του ενεργητικού.



$$ROE = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}} \times 100$$

Ο δείκτης δείχνει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης να δημιουργεί κέρδη, αξιοποιώντας τα χρήματα που έχουν επενδύσει οι μέτοχοι.

γ) Για τον υπολογισμό του δείκτη *ROCE* διαιρούνται τα καθαρά κέρδη με το σύνολο των απασχολούμενων κεφαλαίων, τα οποία προκύπτουν από την πρόσθεση των ιδίων κεφαλαίων με τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις, ή εναλλακτικά από το σύνολο του ενεργητικού μείον τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

$$ROCE = \frac{\text{Κέρδη προ Τόκων και Φόρων}}{\text{Απασχολούμενα Κεφάλαια}} \times 100$$

Ο δείκτης φανερώνει την επιρροή της χρηματοοικονομικής μόχλευσης στην ικανότητα της επιχείρησης για την παραγωγή κερδών και χρησιμοποιείται συμπληρωματικά στον δείκτη *ROE* (Σουμπενιώτης & Ταμπακούδης, 2018).

Για τον υπολογισμό των δεικτών χρησιμοποιήθηκαν δεδομένα από την ετήσια έκθεση της εκάστοτε ομάδας. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 3.4:** Οι δείκτες ROA, ROE και ROCE για τις δέκα ομάδες με τη μεγαλύτερη δύναμη της επωνυμίας

ΟΜΑΔΑ	ROA	ROE	ROCE
11. Real Madrid C.F.	0,02%	0,06%	0,04%
12. F.C. Barcelona	-6,87%	-276,63%	-19,81%
13. Liverpool F.C.	-5,28%	-18,90%	-6,41%
14. Manchester United F.C.	-1,61%	-6,61%	0,53%
15. F.C. Bayern Munich	1,43%	1,99%	– *
16. Chelsea F.C.	3,70%	6,35%	3,63%
17. Manchester City F.C.	-11,05%	-19,98%	-12,36%
18. Tottenham Hotspur F.C.	-3,58%	-18,81%	-1,85%
19. Juventus F.C.	-8,47%	-37,49%	-8,82%
20. Arsenal F.C.	-5,14%	-13,85%	-4,43%

\*Δεν υπάρχουν δεδομένα

Δεδομένου ότι στον αριθμητή των δεικτών βρίσκονται είτε τα καθαρά κέρδη είτε τα κέρδη προ τόκων και φόρων, εφόσον υπάρχουν, ευνόητο είναι ότι το πρόσημο των δεικτών επηρεάζεται από το αν η εκάστοτε επιχείρηση είχε κέρδη ή ζημίες την υπό εξέταση περίοδο. Γίνεται αντιληπτό ότι η πλειοψηφία των ομάδων σημείωσε ζημίες τη

σεζόν 2019/2020, γεγονός που οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στην εμφάνιση της πανδημίας της νόσου COVID-19. Επιδίωξη των επιχειρήσεων είναι οι υψηλοί δείκτες απόδοσης, ενώ ένας αρνητικός δείκτης υποδηλώνει ότι η εταιρία δεν είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει επαρκώς τα περιουσιακά στοιχεία ή τα κεφάλαια της – ίδια ή απασχολούμενα – προκειμένου να δημιουργήσει μια κερδοφόρα απόδοση. Τους υψηλότερους δείκτες και κατ' επέκταση την πιο ικανοποιητική αποτελεσματικότητα και κερδοφορία, φαίνεται να έχει η Chelsea, για την οποία ισχύει  $ROA = 3,7\%$ ,  $ROE = 6,35\%$ ,  $ROCE = 3,63\%$ . Αυτό σημαίνει ότι για κάθε €1 που επενδύεται στο ενεργητικό της επιχείρησης, δημιουργούνται κέρδη ύψους €0,37, για κάθε €1 που επενδύεται από τους μετόχους, δημιουργούνται κέρδη ύψους €0,635 και για κάθε €1 που προέρχεται από τις δύο βασικές πηγές χρηματοδότησης – τα ίδια κεφάλαια και τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις – δημιουργούνται κέρδη ύψους €0,363. Οι αρνητικοί δείκτες, από την άλλη πλευρά, δείχνουν την ανεπάρκεια των επιχειρήσεων να χρησιμοποιήσουν επαρκώς τα περιουσιακά στοιχεία τους και τα κεφάλαια τους, με αποτέλεσμα να έχουν απώλειες τόσο η ίδια η εταιρία, όσο και οι μέτοχοι. Ενδιαφέρον παρουσιάζει ωστόσο η περίπτωση της Manchester United, η οποία παρουσιάζει αρνητικούς δείκτες ROA και ROE, ενώ ο δείκτης ROCE είναι θετικός και ίσος με 0,53%. Αυτό σημαίνει ότι παρόλο που η εταιρία φαίνεται να είναι αναποτελεσματική στη διαχείριση του ενεργητικού και των ιδίων κεφαλαίων, παρουσιάζεται σημαντικά πιο ικανή στην χρησιμοποίηση των απασχολούμενων κεφαλαίων, δηλαδή είναι σε θέση να παράγει μεγαλύτερη απόδοση για τους δανειστές της, παρά για τους μετόχους της.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

AliExpress. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από [https://best.aliexpress.com/?src=google&albch=fbrnd&acnt=304-410-9721&albcp=2068664807&albag=79246744747&slnk=&trgt=kwd-14802285088&plac=&crea=367988956718&netw=g&device=c&mtctp=e&memo1=&albt=Google\\_7\\_fbrnd&albagn=888888&isSmbActive=false&isSmbAutoCall=f](https://best.aliexpress.com/?src=google&albch=fbrnd&acnt=304-410-9721&albcp=2068664807&albag=79246744747&slnk=&trgt=kwd-14802285088&plac=&crea=367988956718&netw=g&device=c&mtctp=e&memo1=&albt=Google_7_fbrnd&albagn=888888&isSmbActive=false&isSmbAutoCall=f)

Annual financial statement 2019/20 season: Coronavirus-related downturns in both revenue and profit. (2020, Δεκέμβριος). Ανάκτηση Μάρτιος 17, 2022, από FC Bayern München: <https://fcbayern.com/en/news/2020/12/financial-statement-of-the-2019-20-season-----downturn-in-profit-due-to-the-coronavirus>

Annual Report for the fiscal year ended 30 June 2020: MANCHESTER UNITED plc. (2020). United States Securities and Exchange Commission.

ARSENAL HOLDINGS LIMITED: Annual Report and Financial Statements. (2020). ARSENAL HOLDINGS LIMITED.

Ballon d'Or 2019. (2019, Δεκέμβριος). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από The Guardian: <https://www.theguardian.com/football/live/2019/dec/02/ballon-dor-2019-football-awards-messi-van-dijk-rapinoe-live>

Blumrodt, J. (2014). Enhancing Football Brands Brand Equity. Journal of Applied Business Research (30), σσ. 1551-1558.

Bodet, G., & Chanavat, N. (2010). Building global football brand equity: Lessons from the Chinese market. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics (1), σσ. 55-66.

Brand Finance. (n.d.). Ανάκτηση Απρίλιος 23, 2022, από <https://brandfinance.com/about>

Brexit: Η Ελληνική Διαδικτυακή Πύλη. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 16, 2022, από Brexit & Ελλάδα: <https://brexit.gov.gr/>

Bundesliga: Official Website. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 17, 2022, από <https://www.bundesliga.com/en/bundesliga>

Chelsea FC financial results. (2020, Δεκέμβριος). Ανάκτηση Μάρτιος 19, 2022, από Chelsea F.C.: <https://www.chelseafc.com/en/news/2020/12/31/chelsea-fc-financial-results>

Chelsea FC PLC: Annual Report and Financial Statements for the Year Ended 30 June 2020. (2020). Chelsea FC PLC.

FC Barcelona: Annual Report 2019/20. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από FC Barcelona: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/organisation-and-strategic-plan/commissions-and-bodies/annual-reports>

Fernando, J. (2022). *Enterprise Value (EV)*. Ανάκτηση Απρίλιος 23, 2022, από Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/e/enterprisevalue.asp>

FIFA '22. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από EA Sports: <https://www.ea.com/games/fifa/fifa-22>

Financial Results Year End 30 June 2020. (2020, Νοέμβριος). Ανάκτηση Μάρτιος 22, 2022, από Tottenham Hotspur: <https://www.tottenhamhotspur.com/news/2020/november/financial-results-year-end-30-june-2020/>

Football Annual 2020: An insight into the role of brand in driving football finance. (2020). Brand Finance.

Golden Shoe 2019-20. (2020). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από GOAL: <https://www.goal.com/en-in/lists/golden-shoe-2019-20-europes-top-scorers/jcf7cv3qbwpr1hd83llc828vu>

Hisense. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από <https://hisense-hellas.gr/>

Hugo Boss. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από <https://www.hugoboss.com/gr/en/men/>

Jahresabschluss der FC Bayern München AG – Konzern. (2020). FC Bayern München.

Juventus: Annual Financial Report. (2020). Juventus.

LaLiga Official Website. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από <https://www.laliga.com/en-GB>

Lange, D. (2022, Φεβρουάριος). Market size of professional soccer in Europe 2006-2020. Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από statista: <https://www.statista.com/statistics/261223/european-soccer-market-total-revenue/>

Laureus World Sports Awards. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από <https://www.laureus.com/world-sports-awards>

Lega Serie A. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 23, 2022, από <https://www.legaseriea.it/it>

LFC announces financial results for year to May 31 2020. (2021, Απρίλιος).

Ανάκτηση Μάρτιος 16, 2022, από Liverpool F.C.:

<https://www.liverpoolfc.com/news/announcements/432375-lfc-announces-financial-results-for-year-to-may-31-2020>

Manchester City: 2019-20 Annual Report. (2020). Manchester City.

Manchester City: 2019-20 Financial Report. (2020). Manchester City F.C.

Premier League. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 16, 2022, από

<https://www.premierleague.com/>

Real Madrid C.F.: Annual Report 2019-2020. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022,

από Real Madrid: <https://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/the-club/annual-reports>

Testing times: Football Money League. (2021). Deloitte Sports Business Group.

The European Champions Report 2021. (2021). KPMG.

The Liverpool Football Club and Athletic Grounds Limited: Annual report and consolidated financial statements. (2020). The Liverpool Football Club and Athletic Grounds Limited.

Tottenham Hotspur Limited: Annual Report and Consolidated Financial Statements. (2020). Tottenham Hotspur Limited.

UEFA Champions League. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 22, 2022, από

<https://www.uefa.com/uefachampionsleague/>

Vahdati, H., Esfahani, A. M., Hosseini, S. H., & Ehsani, M. (2013). Designing a Model of Brand Equity for Sports Industry of Iran: Football Premier League (A Case Study). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* (11), σσ. 681-693.

Νούλας, Α. Γ. (2015). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Επενδυτικές και Χρηματοδοτικές Αποφάσεις*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

Σουμπενιώτης, Δ. Ν., & Ταμπακούδης, Ι. Α. (2018). *Σύγχρονη Χρηματοοικονομική Ανάλυση & Επενδύσεις*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΝΑΜΑΤΑ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η υπεραξία της επωνυμίας: Η περίπτωση της ΠΑΕ Ολυμπιακός Σ.Φ.Π.

### 4.1. Η μέτρηση - αξιολόγηση του brand equity της ΠΑΕ Ολυμπιακός Σ.Φ.Π.

#### 4.1.1. Γενικές πληροφορίες για την ΠΑΕ Ολυμπιακός Σ.Φ.Π.



Η ΠΑΕ Ολυμπιακός Σ.Φ.Π. (στο εξής «Ολυμπιακός») ιδρύθηκε στις 10 Μαρτίου 1925 και το πλήρες όνομα της ομάδας είναι «ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΦΙΛΑΘΛΩΝ ΠΕΙΡΑΙΩΣ». Τα χρώματα της ομάδας είναι το κόκκινο και το λευκό και έμβλημα της είναι ο δαφνοστεφανωμένος έφηβος, εμπνευσμένος από τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Έδρα του Ολυμπιακού είναι το Στάδιο Γεώργιος Καραϊσκάκης στον Πειραιά (Φάληρο). Το παρατσούκλι τους είναι «Ερυθρόλευκοι» ή «Θρύλος», ενώ έχουν διαχρονική αντιπαλότητα την ΠΑΕ Παναθηναϊκός Α.Ο.. Σήμερα βρίσκεται υπό την ιδιοκτησία του Βαγγέλη Μαρινάκη, Πρόεδρος της διατελεί ο Γιάννης Μώραλης και Προπονητής ο Pedro Martins.

Ο Ολυμπιακός αποτελεί την πλέον επιτυχημένη ομάδα του ελληνικού επαγγελματικού ποδοσφαίρου Α' κατηγορίας, καθώς έχει κατακτήσει σαράντα έξι (46) πρωταθλήματα Ελλάδας<sup>16</sup>, είκοσι οκτώ (28) κύπελλα Ελλάδας<sup>17</sup> και δεκαοκτώ (18) «νταμπλ» (double) τίτλων<sup>18</sup>, περισσότερα δηλαδή από κάθε άλλη ελληνική επαγγελματική ποδοσφαιρική ομάδα. Πρόκειται για μια ομάδα, η οποία δεν έχει υποβιβαστεί ποτέ από την Α' Εθνική κατηγορία, ενώ κατέχει ρεκόρ κατάκτησης επτά (7) συνεχόμενων πρωταθλημάτων Ελλάδας (1997-2003 και 2011-2017). Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, έχει καταφέρει να προκριθεί δύο φορές στα προημιτελικά της διοργάνωσης UEFA Champions League<sup>19</sup>,

<sup>16</sup> Το πρωτάθλημα επαγγελματικού ποδοσφαίρου της Α' Εθνικής Κατηγορίας / Super League είναι το ανώτατο ποδοσφαιρικό πρωτάθλημα ανδρών στην Ελλάδα και διεξάγεται από τη Super League Ελλάδα (η οποία διαδέχθηκε την ΕΠΑΕ) υπό την εποπτεία της Ελληνικής Ποδοσφαιρικής Ομοσπονδίας (ΕΠΟ) (Super League Ελλάδα)

<sup>17</sup> Το Κύπελλο Ελλάδας αποτελεί τη δεύτερη σημαντικότερη ελληνική διοργάνωση ποδοσφαίρου ανδρών, μετά το πρωτάθλημα της Α' Εθνικής και διοργανώτρια αρχή του θεσμού είναι η Ελληνική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία (ΕΠΟ)

<sup>18</sup> Στην ποδοσφαιρική ορολογία «νταμπλ» σημαίνει η κατάκτηση του εγχώριου πρωταθλήματος και του κυπέλλου την ίδια περίοδο από την ίδια ομάδα

<sup>19</sup> Το UEFA Champions League είναι διεθνής ποδοσφαιρική διοργάνωση όπου παίρνουν μέρος οι πρωταθλήτριες ομάδες καθώς και οι καλύτερες των ισχυρότερων πρωταθλημάτων ποδοσφαίρου της Ευρώπης. Η διοργάνωση πραγματοποιείται κάθε χρόνο από την Union of European Football Associations – UEFA. (UEFA Champions League)

ενώ σε παγκόσμιο επίπεδο κατέχει την ένατη (9<sup>η</sup>) θέση σε κατακτήσεις τίτλων (Olympiacos FC – Official Website).

#### 4.1.2. Η ΠΑΕ Ολυμπιακός Σ.Φ.Π. ως η δημοφιλέστερη ελληνική ομάδα επαγγελματικού ποδοσφαίρου Α' κατηγορίας

Ο Ολυμπιακός αποτελεί παραδοσιακά τη δημοφιλέστερη ελληνική ομάδα επαγγελματικού ποδοσφαίρου Α' κατηγορίας, σύμφωνα με στατιστικές έρευνες μεταξύ των φιλάθλων (Πιμπλής, 2019). Η πιο πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη σχετικά με το εν λόγω ζήτημα (Γκάλοπ της ALCO: Ποιες οι δημοφιλέστερες ομάδες ποδοσφαίρου στην Ελλάδα, 2021) ανέδειξε πρώτο τον Ολυμπιακό με ποσοστό είκοσι οκτώ τοις εκατό (28%) μεταξύ των ερωτηθέντων που δήλωσαν ότι ενδιαφέρονται για το ποδόσφαιρο.

**Εικόνα 4.1:** Η δημοφιλέστερη ομάδα ποδοσφαίρου στην Ελλάδα



Πηγή: Γκάλοπ της ALCO: Ποιες οι δημοφιλέστερες ομάδες ποδοσφαίρου στην Ελλάδα (2021)

Η ΠΑΕ Ολυμπιακός Σ.Φ.Π φαίνεται, επίσης να αναδεικνύεται ως η «πιο ιστορική ομάδα στην Ελλάδα» (Πιο ιστορική ομάδα στην Ελλάδα ο Ολυμπιακός, 2014), αλλά και η καλύτερη ελληνική ομάδα για τη σεζόν 2019- 2020, χάρη στην καθοδήγηση του προπονητή του που τον οδήγησε σε μια περίοδο που προσέφερε ενδιαφέρον θέαμα στους φιλάθλους του και επιτυχημένη πορεία σε εγχώριο και ευρωπαϊκό επίπεδο (Συριώδης, 2020).



Στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης η ομάδα του Ολυμπιακού έχει προσελκύσει σχεδόν δύο εκατομμύρια χρήστες, πιο συγκεκριμένα<sup>20</sup>:

**Πίνακας 4.1:** Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης του Ολυμπιακού

Μέσα κοινωνικής δικτύωσης	Αριθμός χρηστών
Facebook <a href="https://www.facebook.com/OlympiacosFC/">https://www.facebook.com/OlympiacosFC/</a>	937.062
Youtube <a href="https://www.youtube.com/olympiacosfc">https://www.youtube.com/olympiacosfc</a>	154.000
Instagram <a href="https://www.instagram.com/olympiacosfc/">https://www.instagram.com/olympiacosfc/</a>	508.000
Twitter <a href="https://twitter.com/olympiacosfc/">https://twitter.com/olympiacosfc/</a>	139.500
TikTok <a href="https://www.tiktok.com/@olympiacosfc">https://www.tiktok.com/@olympiacosfc</a>	141.500
Viber	111.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.991.062</b>

Στο ίδιο συμπέρασμα φαίνεται να καταλήγει και η ακαδημαϊκή κοινότητα, καθώς σε μελέτη που έχει διεξαχθεί αναφορικά με την προσωπικότητα της επωνυμίας (brand personality) των ελληνικών ποδοσφαιρικών ομάδων, ο Ολυμπιακός παρά το γεγονός ότι αξιολογήθηκε ως ομάδα χαμηλότερης απόδοσης υπό την ιδιότητα ως αντίπαλη ομάδα, παρουσίασε πολύ υψηλή απόδοση μεταξύ των οπαδών της. Το γεγονός αυτό σχετίζεται με τη διαχρονική κυριαρχία του στο πρωτάθλημα, καθώς, ιστορικά, όταν υπάρχει κυριαρχία μιας ομάδας σε ένα πρωτάθλημα, οι οπαδοί μπορεί να έχουν έντονα συναισθήματα (Paradimitriou, Karlanidou, Alexandris, & Theodorakis, 2019).

#### **4.2. Η απόπειρα της ΠΑΕ Ολυμπιακός Σ.Φ.Π. να αποκτήσει brand equity**

Ευνόητο είναι ότι ο Ολυμπιακός ως η δημοφιλέστερη ελληνική ομάδα, έχει πραγματοποιήσει ένα πλήθος ενεργειών στη διάρκεια της ιστορίας της, οι οποίες την οδήγησαν στην κορυφή των ελληνικών αθλητικών ομάδων. Στην προκειμένη περίπτωση, στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τοποθετούνται οι ενέργειες που αφορούν την ενίσχυση της υπεραξίας της επωνυμίας, με έμφαση σε εκείνες που έλαβαν χώρα την ποδοσφαιρική χρονιά 2019/20.

Καθοριστικό παράγοντα αποτέλεσε η σειρά αθλητικών επιτυχιών που σημείωσε ο Ολυμπιακός την υπό εξέταση σεζόν. Συγκεκριμένα κατέκτησε το Κύπελλο Ελλάδος ποδοσφαίρου ανδρών, ενώ στέφθηκε εγχώρια πρωταθλήτρια ομάδα, προσθέτοντας

<sup>20</sup> Η ανάκτηση των συγκεκριμένων στοιχείων πραγματοποιήθηκε την 18<sup>η</sup> Μαρτίου 2022 από την ιστοσελίδα του εκάστοτε μέσου κοινωνικής δικτύωσης

στην συλλογή της το 18<sup>ο</sup> «νταμπλ». Σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε και η συμμετοχή της στα προημιτελικά της διοργάνωσης UEFA Champions League, η οποία παράλληλα με την ενίσχυση της διεθνούς παρουσίας της ομάδας, οδήγησε σε μια σημαντική αύξηση των λειτουργικών εσόδων της ομάδας. Βέβαια, όπως αναφέρθηκε ήδη παραπάνω, οι επιτυχίες αυτές οφείλονται σε ένα σημαντικό βαθμό στην προσπάθεια και το συντονισμό του προπονητή Martins, ο οποίος κατάφερε να βελτιώσει τη συνολική απόδοση της ομάδας. Ευνόητο είναι ότι οι δράσεις αυτές δεν θα μπορούσαν παρά να λειτουργήσουν ενισχυτικά στο αίσθημα της πίστης και της αφοσίωσης των οπαδών, και ως εκ τούτου να τονώσουν το brand equity της ομάδας.

Κοινός πυλώνας στα μοντέλα μέτρησης της υπεραξίας της επωνυμίας, όπως αυτά παρουσιάστηκαν στην παράγραφο 2.3.2 του παρόντος ερευνητικού έργου, είναι η κατοχή σταδίου. Το «Γεώργιος Καραϊσκάκης» συνιστά σημείο σταθμό για κάθε φιλάθλο του Ολυμπιακού. Το «κάστρο» του Ολυμπιακού αποτελεί σημείο συνάντησης για όλους τους οπαδούς και τη σκέπη έντονων αγωνιστικών εμπειριών (Olympiacos FC - Official YouTube Channel, 2014).

**Εικόνα 4.2:** Το Στάδιο Γεώργιος Καραϊσκάκης



Πηγή: Olympiacos FC – Official Website

Δυστυχώς το ξέσπασμα της πανδημίας της νόσου COVID-19 στέρησε στους φιλάθλους την επαφή με την αγαπημένη τους ομάδα, διότι στο τελευταίο τρίτο της σεζόν οι αγώνες πραγματοποιήθηκαν κλεισμένων των θυρών. Το γεγονός αυτό είχε αρνητική επίδραση και στα οικονομικά μεγέθη της ομάδας, τόσο στα εισιτήρια των αγώνων, όσο και στις συμβάσεις χορηγήσεων, καθώς και στα δικαιώματα αναμετάδοσης των αγώνων. Η απώλεια ωστόσο αντισταθμίστηκε χάρη στη συνέχιση των ποδοσφαιρικών διοργανώσεων ύστερα από τη διακοπή.

Στο διάστημα αυτό, δεδομένου ότι η παρουσία των οπαδών στο γήπεδο ήταν αδύνατη, η μόνη επαφή τους με τον Ολυμπιακό ήταν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπου η ομάδα έκανε αναρτήσεις που προσέφεραν ψυχαγωγία «εξ αποστάσεως» στο κοινό, προτρέποντας το παράλληλα να τηρεί τα μέτρα για την αποφυγή μετάδοσης του ιού. Συνδυαστικά με αυτό, υπήρχε – και εξακολουθεί να υπάρχει – η δυνατότητα ενημέρωσης μέσω της εύχρηστης ιστοσελίδας της ομάδας (Olympiacos FC <https://www.olympiacos.org/>). Τα χρώματα που επικρατούν σε αυτή είναι το κόκκινο και το λευκό, όπως εκείνα της ομάδας, έχει «κουμπιά» που οδηγούν απευθείας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης της ομάδας, καθώς και καρτέλες που δίνουν πληροφορίες για ένα μεγάλο εύρος θεματικών, όπως τα νέα της ομάδας, η πορεία της, οι εγκαταστάσεις κλπ. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται μια έμμεση επαφή με τους φιλάθλους, ακόμα και τις στιγμές που δεν υπάρχει νέα δραστηριότητα στο γήπεδο ή στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

**Εικόνα 4.3:** Η ιστοσελίδα της Ολυμπιακός Σ.Φ.Π.



Πηγή: Olympiacos FC – Official Website

Ύστερα από την παράθεση των ενεργειών του Ολυμπιακού τη διάρκεια της σεζόν 2019/20, οι οποίες ενίσχυσαν την υπεραξία της επωνυμίας του, χρήσιμη κρίνεται η παρουσίαση του μεγέθους των άυλων περιουσιακών στοιχείων, των ιδίων κεφαλαίων, όπως αυτά αντλήθηκαν από την ετήσια έκθεση της ομάδας, καθώς και των αριθμοδεικτών ROA, ROE ROCE στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 4.2:** Χρηματοοικονομικά στοιχεία της Ολυμπιακός Σ.Φ.Π.

<b>Στοιχεία ισολογισμού</b> (ποσά σε εκατομμύρια ευρώ)		<b>Αριθμοδείκτες</b>		
Άυλα Περιουσιακά Στοιχεία	Ίδια Κεφάλαια	ROA	ROE	ROCE
46,01	9,67	3,49%	27,14%	21,06%

Το σύνολο των άυλων περιουσιακών στοιχείων αποτελείται από τις ασώματες ακινητοποιήσεις, οι οποίες ανέρχονται σε 57 χιλιάδες ευρώ, τις αξίες μετεγγραφής ποδοσφαιριστών (καθαρές) που ισούνται με 33,4 εκατομμύρια και τα δικαιώματα χρήσης περιουσιακών στοιχείων που έφτασαν τα 12,6 εκατομμύρια. Σύμφωνα με τις αντίστοιχες σημειώσεις των οικονομικών καταστάσεων, τα άυλα περιουσιακά στοιχεία αποτελούνται ως επί το πλείστον από λογισμικό που βρίσκεται στην κατοχή του ομίλου. Τα ίδια κεφάλαια ανήλθαν σε 9,67 εκατομμύρια ευρώ. Όσον αφορά τους αριθμοδείκτες, δείχνουν μια πολλή αισιόδοξη εικόνα για τον Ολυμπιακό. Σύμφωνα με τον ROA, για κάθε €1 που επενδύεται στο ενεργητικό της επιχείρησης, δημιουργούνται κέρδη ύψους €0,35, αντίστοιχα ο ROE δηλώνει ότι για κάθε €1 που επενδύεται από τους μετόχους, δημιουργούνται κέρδη ύψους €2,7, ενώ ο ROCE δείχνει ότι για κάθε €1 που προέρχεται από τις δύο βασικές πηγές χρηματοδότησης – τα ίδια κεφάλαια και τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις – δημιουργούνται κέρδη ύψους €2,1. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση αξιοποιεί με τέτοιο τρόπο τα περιουσιακά στοιχεία και τα κεφάλαια της ώστε να παράγει ικανοποιητική αποτελεσματικότητα και κερδοφορία (ΠΑΕ Ολυμπιακός: Ετήσιες Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις, Ενοποιημένες και Εταιρικές για τη χρήση που έληξε την 30η Ιουνίου 2020, 2020).

### **4.3. Προτάσεις βελτίωσης του Brand Equity προσανατολισμένες στις ανάγκες της ΠΑΕ Ολυμπιακός Σ.Φ.Π.**

Παρά το γεγονός ότι ο Ολυμπιακός έχει κάνει μια αξιολογή προσπάθεια αναφορικά με τη δημιουργία brand equity για τα δεδομένα του ελληνικού ποδοσφαίρου, πρόκειται να προταθούν μέτρα και ενέργειες που θα ενισχύσουν τη παρουσία του τόσο στον ελλαδικό, όσο και στο διεθνή χώρο, καλλιεργώντας μια εικόνα σύμφωνη με τα standards των ευρωπαϊκών κορυφαίων ομάδων. Οι προτάσεις αυτές διακρίνονται σε

δύο ευρύτερες κατηγορίες, η πρώτη αφορά τη δραστηριότητα της ομάδας και τα άτομα που τη στελεχώνουν και η δεύτερη αφορά την επαφή της ομάδας με τους φιλάθλους.

#### Ανάδειξη των επιτυχιών, στελέχωση της ομάδας, διαμόρφωση του γηπέδου

Η πρώτη ενέργεια αφορά την ετήσια έκθεση του Ολυμπιακού. Ακολουθώντας το παράδειγμα της πλειονότητας των δυνατώτερων ομάδων, όπως αυτές αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα μπορούσε να δημοσιεύει στο τέλος κάθε σεζόν μια επιπλέον έκθεση, στην οποία θα παρουσιάζονται αναλυτικά οι δραστηριότητες της την συγκεκριμένη περίοδο, παραδείγματος χάρη τα αναλυτικά αποτελέσματα των αγώνων της σεζόν, τα επιτεύγματα των παικτών, την εξέλιξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης της ομάδας, νέες προωθητικές ενέργειες ή συνεργασίες που συνάφθηκαν στη διάρκεια της χρονιάς, συνοδευόμενα από το αντίστοιχο φωτογραφικό υλικό. Οι πληροφορίες αυτές σαφώς θα μπορούσαν να εμπλουτίσουν την ήδη υπάρχουσα έκθεση, προσθέτοντας τα αντίστοιχα τμήματα, έχοντας ως υπόδειγμα την αντίστοιχη έκθεση της Barcelona. Με τον τρόπο αυτό, τα ενδιαφερόμενα μέρη θα έχουν τη δυνατότητα να βρουν στο ίδιο αρχείο την αποτίμηση της σεζόν από διαφορετικές σκοπιές και οι φίλαθλοι θα μπορούν να ανατρέξουν στα γεγονότα ολόκληρης της χρονιάς, αναβιώνοντας τα συναισθήματα των επιτυχιών της αγαπημένης τους ομάδας.

Ένας επιπλέον παράγοντας που ενισχύει την υπεραξία της επωνυμίας είναι η στελέχωση της ομάδας με ενεργά και ικανά άτομα, τόσο σε επίπεδο διοίκησης, όσο και στην αγωνιστική ομάδα. Επιθυμία των οπαδών είναι η διοίκηση της ομάδας που υποστηρίζουν να ενδιαφέρεται για αυτή και να ενεργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε η ομάδα να εξελίσσεται και να προοδεύει. Το ίδιο ισχύει και για τα άτομα, από τα οποία εξαρτάται άμεσα η απόδοση της ομάδας, δηλαδή τους παίκτες και τον προπονητή. Η ύπαρξη καταξιωμένων επαγγελματιών στο δυναμικό της ομάδας, αναπτερώνουν το ηθικών του κοινού, ενισχύουν την αφοσίωση του και αυξάνουν τα ποσοστά επιτυχίας. Για το λόγο αυτό, κρίνεται ζωτικής σημασίας, η επένδυση του Ολυμπιακού σε άτομα που θα μπορούν να φέρουν εις πέρας το δύσκολο αυτό έργο.

Κλείνοντας, η κατοχή γηπέδου per se είναι παράγοντας brand equity, ωστόσο εξίσου σημαντική είναι η κατάσταση στην οποία βρίσκεται το γήπεδο. Οι σύγχρονες εγκαταστάσεις, οι παροχές βελτιώνουν την εμπειρία των επισκεπτών. Η Manchester City, πρωτοπόρησε με τη δημιουργία κατάλληλου χώρου για άτομα με προβλήματα αισθητηριακής επεξεργασίας, όπως ο αυτισμός. Το θέαμα, οι ήχοι, το πλήθος στη διάρκεια ενός αγώνα μπορεί να είναι υπερβολικά για τα συγκεκριμένα άτομα, καθιστώντας δύσκολη, ή ακόμα και δυσάρεστη, την παρακολούθηση του παιχνιδιού.

Ο ειδικά διαμορφωμένος χώρος που έχει δημιουργήσει στο στάδιο της η αγγλική ομάδα παρέχει ένα ασφαλές και ελεγχόμενο περιβάλλον στο οποίο τα άτομα μπορούν να παρακολουθήσουν τον αγώνα με πλήρη, απεριόριστη θέα στον αγωνιστικό χώρο (Manchester City: 2019-20 Annual Report, 2020). Με τη δημιουργία ενός αντίστοιχου χώρου, ο Ολυμπιακός θα παρουσιαζόταν ως μια ευαισθητοποιημένη ομάδα σε κοινωνικά ζητήματα, συμπεριληπτική όσον αφορά τα άτομα που έχουν πρόσβαση στους αγώνες του, γεγονός που θα ενίσχυε την εικόνα του στο ευρύ κοινό, ενδεχομένως και σε άτομα που δεν ασχολούνται με ποδόσφαιρο, και πιθανότατα να προσέλκυε μια νέα μερίδα οπαδών.

### Εξωστρέφεια – Αλληλεπίδραση με τους φιλάθλους

Ευνόητο είναι ότι επαφή με τους οπαδούς θα διαδραματίσει το σημαντικότερο ρόλο στην καθιέρωση ισχυρής υπεραξίας της επωνυμίας. Πρωτίστως με τη δραστηριότητα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και την αλληλεπίδραση με το κοινό, ο Ολυμπιακός θα είναι εις θέση να έρχεται συχνά σε επαφή μαζί τους, και εκτός αγωνιστικού χώρου, ενώ καθίσταται εφικτή και η επικοινωνία με άτομα που βρίσκονται εκτός χώρας και αδυνατούν να παρακολουθήσουν τη δραστηριότητα του από κοντά. Παράλληλα, η ενεργή παρουσία στα social media, ενισχύει τη δημιουργία εμπειριών σε άτομα κάθε ηλικίας, από τους νεότερους που ενδέχεται να χρησιμοποιούν TikTok, μέχρι και τους μεγαλύτερους που μπορεί να προτιμούν το Facebook και το Twitter. Για την ενίσχυση της ήδη υπάρχουσας δραστηριότητας του Ολυμπιακού στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, συνίσταται η τακτική ανάρτηση δημοσιεύσεων και η συμμετοχή στις τάξεις των αντίστοιχων μέσων, παραδείγματος χάρη δημιουργία νέων προκλήσεων – «challenges» στο TikTok ή συμμετοχή στις πιο δημοφιλείς προκλήσεις που έχουν δημιουργηθεί από άλλες αθλητικές ομάδες.

Ο Ολυμπιακός έχει ήδη στην κατοχή του την εφαρμογή (application) «Olympiacos FC Official App», η οποία διατίθεται δωρεάν. Το συγκεκριμένο application έχει παρόμοια δομή και δυνατότητες με την ιστοσελίδα της ομάδας. Η δημιουργία πρωτότυπου υλικού που θα αναρτάται αποκλειστικά στην εφαρμογή και στο οποίο θα έχουν πρόσβαση οι εγγεγραμμένοι χρήστες, θα προσδώσει μια νότα ανανέωσης στην εφαρμογή και θα προσελκύσει νέους χρήστες. Μάλιστα, θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα ξεχωριστό τμήμα, τύπου «fans forum», αντίστοιχο αυτών της Chelsea και της Arsenal, αφιερωμένο στην συζήτηση, μεταξύ των οπαδών, αλλά και μεταξύ οπαδών και ενός τμήματος εξυπηρέτησης, το οποίο θα συλλέγει σχόλια και προτάσεις βελτίωσης από τους χρήστες. Οι προτάσεις αυτές μπορεί να αφορούν είτε τη λειτουργία της ίδιας της εφαρμογής, είτε προϊόντα τα οποία θα ανταποκρίνονται με το βέλτιστο τρόπο στις

προτιμήσεις και τις ανάγκες των καταναλωτών, είτε ακόμα και ζητήματα που αφορούν την εξέλιξη και το μέλλον της ομάδας. Η κίνηση αυτή θα εισήγαγε τη συμμετοχή των οπαδών στη λήψη των αποφάσεων, καθιστώντας τους πιο δραστήριους και ενεργούς.

Τέλος, η κίνηση της Manchester United να οργανώνει εκθεσιακά παιχνίδια εκτός αγωνιστικής περιόδου σε διάφορες περιοχές, θα μπορούσε να υιοθετηθεί και από τον Ολυμπιακό. Η επίσκεψη σε μικρότερες πόλεις, όπου δεν συνηθίζουν να λαμβάνουν χώρα αγώνες της Α' Κατηγορίας, θα δώσει την ευκαιρία σε μία νέα, ίσως, μερίδα οπαδών να παρακολουθήσει την ομάδα εν δράσει. Η συναναστροφή με τους οπαδούς σε ένα πιο ανεπίσημο πλαίσιο, θα δώσει μία αίσθηση προσιτότητας και θα ενισχύσει την αναγνωρισιμότητα της ομάδας.

### Νομισματική Αποτίμηση της Επωνυμίας

Ειδικότερα, όσον αφορά τον Ισολογισμό της ομάδας του Ολυμπιακού καθίσταται αδήριτη η ανάγκη ρητής αναφοράς συγκεκριμένων δεδομένων αναφορικά με την επωνυμία και, μάλιστα, πιο συγκεκριμένα την υπεραξία της επωνυμίας. Η αποτίμηση της επωνυμίας έχει γίνει ένα συνηθισμένο εργαλείο για την αξιολόγηση της απόδοσης μιας εταιρίας, όπως είναι οι επαγγελματικές ομάδες ποδοσφαίρου. Προτείνεται, συνεπώς, να συμπεριληφθούν πρόσθετες αναφορές παράλληλα με τις τρέχουσες απαιτούμενες οικονομικές καταστάσεις για την καταγραφή της αξίας της επωνυμίας ξεχωριστά από τις λοιπές δηλώσεις.

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί πως ελλείπει από τα δεδομένα του ελληνικού επαγγελματικού ποδοσφαίρου η ενασχόληση με την αποτίμηση της επωνυμίας (brand valuation), σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο (International Standard – IS) 10668 - Νομισματική Αποτίμηση της Επωνυμίας (Monetary Brand Valuation). Το Διεθνές Πρότυπο 10668 καθορίζει ότι κατά τη διεξαγωγή της αποτίμησης της επωνυμίας, θα πρέπει να διεξαχθούν τριών ειδών αναλύσεις: **Νομική, η Συμπεριφορική και η Χρηματοοικονομική.**

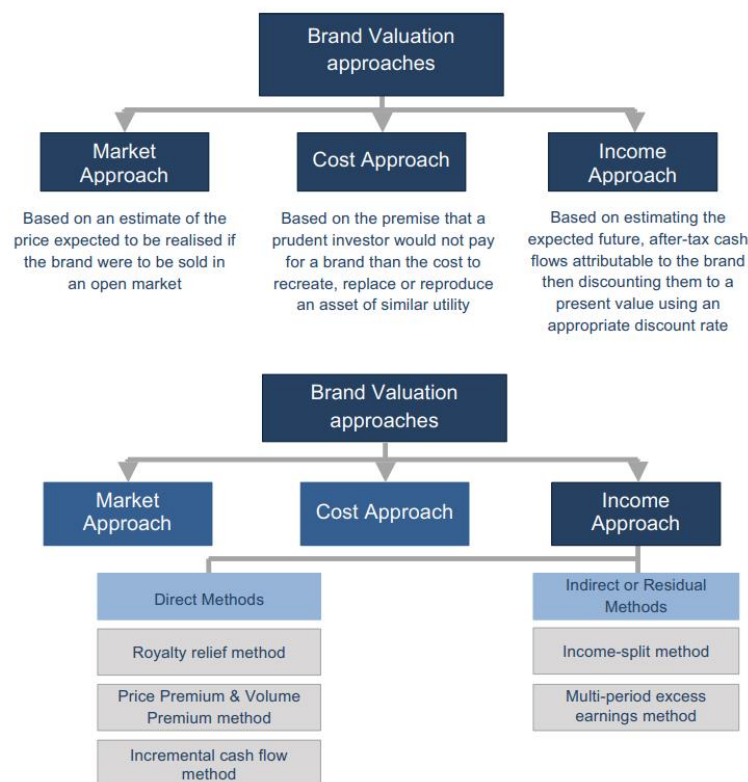
Η Χρηματοοικονομική ανάλυση διακρίνεται επιμέρους σε:

- **Προσέγγιση της αγοράς:** Βασίζεται σε μια εκτίμηση της τιμής προκειμένου να εξακριβωθεί κατά πόσο η επωνυμία θα πωλούνταν στην αγορά
- **Προσέγγιση του κόστους:** Βασίζεται στην προϋπόθεση ότι ένας συνετός επενδυτής δεν θα πλήρωνε για την επωνυμία παρά για αναδημιουργία, αντικατάσταση ή αναπαραγωγή ενός περιουσιακού στοιχείου παρόμοιας χρησιμότητας



- **Προσέγγιση του εισοδήματος:** Βασίζεται στην εκτίμηση του αναμενόμενου μέλλοντος, στις εισφορές που θα επενδυθούν στην επωνυμία –ύστερα από την εισφορά φόρων- και στη συνέχεια η έκπτωση του στην παρούσα αξία χρησιμοποιώντας το κατάλληλο προεξοφλητικό επιτόκιο. Κατά τη διεξαγωγή αποτίμησης επωνυμίας χρησιμοποιώντας τα έσοδα διάφορες μέθοδοι προτείνονται από το Διεθνές Πρότυπο 10668 για τον προσδιορισμό μελλοντικών ταμειακών ροών, όπως φαίνονται και στον παρακάτω πίνακα.

**Διάγραμμα 4.1 :** Οι προσεγγίσεις της αποτίμησης της επωνυμίας [Χρηματοοικονομική Ανάλυση]



Πηγή: Brand Finance (2010)

Το Brand Finance, του οποίου οι κατατάξεις αξιοποιήθηκαν παραπάνω, υπολογίζει τις τιμές των επωνυμιών στην κατάταξή της χρησιμοποιώντας την προσέγγιση «Royalty Relief», συμβατή με τη μέθοδο αποτίμησης επωνυμίας του Διεθνούς Προτύπου 10668 και ακολουθεί τα εξής βήματα (Brand Finance, 2020):

1. Υπολογισμός της ισχύος της επωνυμίας με τη χρήση μιας ισορροπημένης κάρτας βαθμολογίας των μετρήσεων που σχετίζονται με το ποδόσφαιρο και αξιολογούν το μάρκετινγκ, τις επενδύσεις, ίδια κεφάλαια και την απόδοση της



επιχείρησης. Η ισχύς της επωνυμίας εκφράζεται μέσω του Δείκτη Δύναμης της Επωνυμίας (Brand Strength Index - BSI) σε κλίμακα από 0 έως 100.

2. Προσδιορισμός του εύρους των δικαιωμάτων εκμετάλλευσης. Καθώς η επωνυμία έχει διαφορετικές επιδράσεις σε κάθε πηγή εισοδήματος, τα έσοδα κατανέμονται σε τρεις ροές: αγωνιστική περίοδο, διαφημιστικά και ραδιοτηλεοπτικές εκπομπές, η κάθε μια με το αντίστοιχο εύρος δικαιωμάτων. Για παράδειγμα, λόγω της μεγαλύτερης επιρροής της επωνυμίας στις συμφωνίες χορηγιών και στο merchandising, τα εμπορικά έσοδα απολαμβάνουν ένα εύρος δικαιωμάτων σε μεγαλύτερο ποσοστό από εκείνο των εσόδων μετάδοσης σε ραδιοτηλεοπτικές εκπομπές ή της αγωνιστικής περιόδου.
3. Υπολογισμός του ποσοστού δικαιωμάτων. Η βαθμολογία του Δείκτη Δύναμης της Επωνυμίας εφαρμόζεται στο εύρος δικαιωμάτων προκειμένου να φτάσει σε ένα ποσοστό δικαιωμάτων. Για παράδειγμα, εάν το εύρος δικαιωμάτων είναι 0-5% και μια επωνυμία έχει βαθμολογία Δείκτη Δύναμης της Επωνυμίας από 80 στα 100, τότε ένα κατάλληλο ποσοστό δικαιωμάτων για η χρήση αυτής της επωνυμίας θα είναι 4%.
4. Προσδιορισμός των ισχυόντων εσόδων ειδικά για το ποδόσφαιρο, που μπορεί να κατηγοριοποιηθούν σε έσοδα από αγωνιστική, έσοδα από διαφημίσεις και έσοδα από ραδιοτηλεοπτικές εκπομπές.
5. Προσδιορισμός των προβλεπόμενων εσόδων χρησιμοποιώντας μια συνάρτηση ιστορικών εσόδων και αναμενόμενων μελλοντικών αποδόσεων.
6. Εφαρμογή του ποσοστού δικαιωμάτων στα προβλεπόμενα έσοδα που αντλούνται από έσοδα της επωνυμίας.
7. Τα έσοδα επωνυμίας προεξοφλούνται μετά τη φορολογία, καταλήγοντας σε μια καθαρή παρούσα αξία που ισούται με την αξία της επωνυμίας.

Το Διεθνές Πρότυπο 10668 δίνει στην ανάλυση αποτίμησης επωνυμίας τη θεσμική αξιοπιστία που της έλειπε στο παρελθόν. Η διαχείριση επωνυμίας αποκτά επαγγελματικό χαρακτήρα. Οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονται συστηματικά τις επωνυμίες τους είναι πιθανό να είναι πιο βιώσιμες μακροπρόθεσμα (Brand Finance, 2010). Ως εκ τούτου, η ΠΑΕ Ολυμπιακός Σ.Φ.Π δεν έχει παρά να επικεντρωθεί στο ζήτημα της Νομισματικής Αποτίμησης της Επωνυμίας σύμφωνα με το ως άνω πρότυπο, αν θέλει αφενός να ακολουθήσει τις τάσεις που έχουν επικρατήσει μεταξύ των κορυφαίων επαγγελματικών ποδοσφαιρικών ομάδων και να καινοτομήσει μεταξύ των ελληνικών ποδοσφαιρικών ομάδων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Manchester City: 2019-20 Annual Report. (2020). Manchester City.

New International Standard on Brand Valuation. (2010). Brand Finance.

Olympiacos FC – Official Website. (n.d.). Ανάκτηση Απρίλιος 21, 2022, από <https://www.olympiacos.org/>

Olympiacos FC - Official YouTube Channel. (2014). *Το "κάστρο" του Ολυμπιακού μας! / Olympiacos' "castle", G.Karaiskakis [αρχείο βίντεο]*. Ανάκτηση Απρίλιος 21, 2022, από <https://www.youtube.com/watch?v=yEwySqX2M-E>

Papadimitriou, D., Kaplanidou, K., Alexandris, K., & Theodorakis, N. (2019). The brand personality of professional football teams: A refined model based on the Greek professional football league. *Sport, Business and Management: An International Journal*.

Super League Ελλάδα. (n.d.). Ανάκτηση Απρίλιος 21, 2022, από <https://www.slgr.gr/el/>

UEFA Champions League. (n.d.). Ανάκτηση Απρίλιος 21, 2022, από <https://www.uefa.com/uefachampionsleague/>

*Γκάλοπ της ALCO: Ποιες οι δημοφιλέστερες ομάδες ποδοσφαίρου στην Ελλάδα.* (2021). Ανάκτηση Απρίλιος 21, 2022, από inkomotini: <https://inkomotini.news/gkalop-tis-alco-poi-es-oi-dimofilesteres-omades-podosfairou-stin-ellada/>

ΠΑΕ Ολυμπιακός: Ετήσιες Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις, Ενοποιημένες και Εταιρικές για τη χρήση που έληξε την 30η Ιουνίου 2020. (2020). ΠΑΕ Ολυμπιακός.

Πιμπλής, Μ. (2019). *Έλαβον: ΟΣΦΠ 39%, ΠΑΟ 30%, ΑΕΚ 15%, ΠΑΟΚ 11%, Άρης 5%*. Ανάκτηση Απρίλιος 21, 2022, από ΤΑ ΝΕΑ: <https://www.tanea.gr/2009/06/30/greece/elabon-osfp-39-pao-30-aek-15-paok-11-aris-5/>

*Πιο ιστορική ομάδα στην Ελλάδα ο Ολυμπιακός.* (2014). Ανάκτηση Απρίλιος 21, 2022, από sport24: <https://www.sport24.gr/football/pio-istoriki-omada-stin-ellada-o-olympiakos.8193420.html>

Συριώδης, Ν. (2020). *Ρoll: Ποια είναι η καλύτερη ελληνική ομάδα στα επαγγελματικά χρόνια;*. Ανάκτηση Απρίλιος 21, 2022, από sports24:

<https://www.sport24.gr/sthles/poll-poia-einai-i-kalyteri-elliniki-omada-sta-epaggelmatika-chronia.8945979.html>

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Καταληκτικά, αναδεικνύεται πως η επιδίωξη της επίτευξης της «υπεραξίας της επωνυμίας» αποτελεί –και θα έπρεπε να αποτελεί– κεντρική επιδίωξη των μεγάλων ποδοσφαιρικών ομάδων προκειμένου να κατοχυρώσουν τη θέση τους εντός ενός ανταγωνιστικού, παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος. Προς αυτή την κατεύθυνση φαίνεται να επιδιώκει να κινηθεί και η δημοφιλέστερη ελληνική ποδοσφαιρική ομάδα, η ΠΑΕ Ολυμπιακός Σ.Φ.Π. με μικρά αλλά σταθερά βήματα. Παρόλα αυτά, η σύγκριση με τους ευρωπαϊκούς ποδοσφαιρικούς κολοσσούς είναι αναπόφευκτη, καθώς η εξέταση των τακτικών των σημαντικότερων ποδοσφαιρικών ομάδων της Γηραιάς Ηπείρου αναδεικνύει πως έχουν δώσει ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία «υπεραξίας της επωνυμίας» αξιοποιώντας στην ολότητα τους τα θεωρητικά πλαίσια που έχει εγκαθιδρύσει η επιστήμη του marketing. Ως εκ τούτου, πολλά ακόμη βήματα μένουν να σημειωθούν εκ μέρους της ΠΑΕ Ολυμπιακός Σ.Φ.Π. προκειμένου να μπορεί να γίνει λόγος για μια στρατηγική απόκτησης «brand equity» εφάμιλλη με εκείνες των ευρωπαϊκών ομάδων ποδοσφαίρου, εκ των οποίων χρήσιμα διδάγματα μπορούν να αντληθούν. Οι ερυθρόλευκοι καλούνται να εδραιωθούν στο νου των ελλήνων οπαδών προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι θα είναι η πλέον δημοφιλής, ανταγωνιστική και οικονομικά βιώσιμη ομάδα της ελληνικής Super League.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Νούλας, Α. Γ. (2015). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Επενδυτικές και Χρηματοδοτικές Αποφάσεις*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

Πιμπλής, Μ. (2019). Έλαβον: ΟΣΦΠ 39%, ΠΑΟ 30%, ΑΕΚ 15%, ΠΑΟΚ 11%, Άρης 5%. Ανάκτηση Απρίλιος 21, 2022, από ΤΑ ΝΕΑ: <https://www.tanea.gr/2009/06/30/greece/elabon-osfp-39-pao-30-aek-15-paok-11-aris-5/>

Σουμπενιώτης, Δ. Ν., & Ταμπακούδης, Ι. Α. (2018). *Σύγχρονη Χρηματοοικονομική Ανάλυση & Επενδύσεις*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΝΑΜΑΤΑ.

Συριώδης, Ν. (2020). *Poll: Ποια είναι η καλύτερη ελληνική ομάδα στα επαγγελματικά χρόνια;*. Ανάκτηση Απρίλιος 21, 2022, από sports24: <https://www.sport24.gr/sthles/poll-poia-einai-i-kalyteri-elliniki-omada-sta-epaggelmatika-chronia.8945979.html>

Γκάλοπ της ALCO: Ποιες οι δημοφιλέστερες ομάδες ποδοσφαίρου στην Ελλάδα. (2021). Ανάκτηση Απρίλιος 21, 2022, από inkomotini: <https://inkomotini.news/gkalop-tis-alco-poies-oi-dimofilesteres-omades-podosfairou-stin-ellada/>

ΠΑΕ Ολυμπιακός: Ετήσιες Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις, Ενοποιημένες και Εταιρικές για τη χρήση που έληξε την 30η Ιουνίου 2020. (2020). ΠΑΕ Ολυμπιακός.

Πιο ιστορική ομάδα στην Ελλάδα ο Ολυμπιακός. (2014). Ανάκτηση Απρίλιος 21, 2022, από sport24: <https://www.sport24.gr/football/pio-istoriki-omada-stin-ellada-o-olympiakos.8193420.html>

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.

Aaker, D. A. (1996a). *Building strong brands*. New York: Free Press.

Aaker, D. A. (1996b). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, σσ. 102-120.

Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing* (1), σσ. 27-41.

- Agarwal, M. K., & Rao, V. R. (1996). An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity. *Marketing Letters*, σσ. 237-247.
- Alexander, R. S. (1960). *Marketing definitions; a glossary of marketing terms*. Chicago: American Marketing Association.
- Ambler, T. (2003). Marketing: the trouble with finance. *Business Strategy Review* (3), σσ. 54-62.
- Barwise, P. (1993, Μάρτιος). Brand equity: Snark or boojum? *International Journal of Research in Marketing* (1), σσ. 93-104.
- Bauer, H. H., Sauer, N. E., & Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry. *European Journal of Marketing*, σσ. 496-513.
- Biscaia, R., Correia, A., Ross, S., Rosado, A., & Marôco, J. (2013). Spectator-Based Brand Equity in Professional Soccer. *Sport Marketing Quarterly* (22), σσ. 20-32.
- Blumrodt, J. (2014). Enhancing Football Brands Brand Equity. *Journal of Applied Business Research* (30), σσ. 1551-1558.
- Bodet, G., & Chanavat, N. (2010). Building global football brand equity: Lessons from the Chinese market. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* (1), σσ. 55-66.
- Brasco, T. C. (1988). How brand names are valued for acquisition. Στο L. Leuthesser, *Defining, Measuring and Managing Brand Equity: A Conference Summary Report* (σσ. 88-104). MA: Marketing Science Institute, Cambridge.
- Brunello, A. (2018). Brand Equity in Sports Industry. *Journal of Communication Research* (25).
- Capron, L., & Hulland, J. (1999). Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View. *Journal of Marketing* (2), σσ. 41-54.
- Christodoulides, G., & Chernatony, L. (2010). Consumer-Based Brand Equity Conceptualisation and Measurement: A Literature Review. *International Journal of Market Research* (1), σσ. 43-66.
- Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A., & Donthu, N. (1995). Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent. *Journal of Advertising* (3), σσ. 25-40.

- Cullather, S. (2012, Αύγουστος 10). *The importance of brand equity and how to maintain it*. Ανάκτηση Ιανουάριος 29, 2021, από The Guardian: <https://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2012/aug/10/brand-equity-start-ups-advantage>
- Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations. *Journal of Marketing Research* (2), σσ. 215-226.
- Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations. *Journal of Marketing Research* (3), σσ. 307-319.
- Doyle, P. (2001, Σεπτέμβριος). Shareholder-value-based brand strategies. *Journal of Brand Management*, σσ. 20-30.
- Dyson, P., Farr, A., & Hollis, N. S. (1996). Understanding, measuring, and using brand equity. *Journal of Advertising Research* (3), σσ. 9-21.
- Erdem, T., Swait, J., & Louviere, J. (2002). The impact of brand credibility on consumer price sensitivity. *International Journal of Research in Marketing* (1), σσ. 1-19.
- Farquhar, P. (1989, Σεπτέμβριος). Managing brand equity. *Marketing Science Institute*, σσ. 24-33.
- Feldwick, P. (1996, Μάρτιος). What is Brand Equity Anyway, and how do you Measure it? *Market Research Society* (2), σσ. 1-17.
- Fernando, J. (2022). *Enterprise Value (EV)*. Ανάκτηση Απρίλιος 23, 2022, από Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/e/enterprisevalue.asp>
- Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2002). Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport: Empirical Evidence from Consumers of Professional Sport. *Journal of Sport Management*, (1), σσ. 54-81.
- Gladden, J. M., & Milne, G. R. (1999). Examining the importance of brand equity in professional sports. *Sport Marketing Quarterly* (1), σσ. 21-29.
- Gladden, J. M., Milne, G. R., & Sutton, W. A. (1998). A Conceptual Framework for Assessing Brand Equity in College Athletics. *Journal of Sport Management* (1), σσ. 1-19.

- Hernandez, R. A. (2002). *Managing Sport Organizations*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Herzog, H. (1963). Behavioral Science Concepts for Analyzing the Consumer. Στο P. Bliss, *Marketing and the Behavioral Sciences* (σσ. 76-86). Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Hoeffler, S., & Keller, K. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management* (10), σσ. 421-445.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing* (2).
- Kamakura, A. W., & Russell, G. J. (1993, Μάρτιος). Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing* (10), σσ. 9-22.
- Kapferer, J. (1997). *Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, σσ. 1-22.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science* (6), σσ. 740-759.
- Kerin, R. A., & Sethuraman, R. (1998). Exploring the brand value-shareholder value nexus for consumer goods companies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, σ. 260.
- Kim, D. H., & Lehmann, D. R. (1990). *The role of brand equity in modelling the impact of advertising and promotion on sales*. Buffalo, NY: Department of Marketing, School of Management, State University of New York.
- Klayman, B. (2008, Ιούλιος 18). *Global sports market to hit \$141 billion in 2012*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 28, 2022, από Reuters: <https://www.reuters.com/article/us-pwcstudy-idUSN1738075220080618>
- Kolbe, R., & Trail, G. (2002). Psychological connection to a new sport team: building or maintaining the consumer base. *Sport Marketing Quarterly* (2), σσ. 215-225.



Lane, V., & Jacobson, R. (1995). Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of Brand Attitude and Familiarity. *Journal of Marketing* (1), σσ. 63-77.

Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995, Οκτώβριος). Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing* (4), σσ. 11-19.

Leuthesser, L. (1988). *Defining, Measuring and Managing Brand Equity* [Report (Marketing Science Institute), no. 88--104.]. Cambridge: MA : Marketing Science Institute.

Mahajan, V., Rao, V. R., & Srivastava, R. K. (1994). An Approach to Assess the Importance of Brand Equity in Acquisition Decisions. *Journal of Product Innovation Management* (3), σσ. 221-235.

Mahajan, V., Rao, V. R., & Srivastava, R. K. (1990). Development, testing and validation of brand equity under conditions of acquisition and divestment. Στο E. Maltz, *Managing Brand Equity: A Conference Summary Report* (σσ. 14-15). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Newman, J. W. (1957). New Insight, New Progress for Marketing. *Harvard Business Review*, σσ. 95-102.

Papadimitriou, D., Kaplanidou, K., Alexandris, K., & Theodorakis, N. (2019). The brand personality of professional football teams: A refined model based on the Greek professional football league. *Sport, Business and Management: An International Journal*.

Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement. *Journal of Product & Brand Management* (3), σσ. 143-154.

Park, C. S., & Srinivasan, V. (1994, Μάιος). A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. *Journal of Marketing Research* (2), σσ. 271-288.

Rangaswamy, A., Burke, R., & Oliva, T. (1993, Μάρτιος). Brand equity and the extendibility of brand names. *International Journal of Research in Marketing* (1), σσ. 61-75.

- Ratten, V., & Ratten, H. (2011). International Sport Marketing: Practical and Future Research Implications. *Journal of Business and Industrial Marketing* (8), σσ. 614-620.
- Ross, S. D. (2006). A Conceptual Framework for Understanding Spectator-Based Brand Equity. *Journal of Sport Management*, σσ. 22-38.
- Ross, S. D., Russell, K., & Bang, H. (2008). An empirical assessment of spectator-based brand equity. *Journal of Sport Management* (3), σσ. 322-337.
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. *Marketing Science* (1), σσ. 28-52.
- Srivastava, R., & Shocker, A. (1991). *Brand equity: A perspective on its meaning and measurement*. Cambridge: MA: Marketing Science Institute.
- Swait, J., Erdem, T., Louviere, J., & Dubelaar, C. (1993). The equalization price: A measure of consumer-perceived brand equity. *International Journal of Research in Marketing* (10), σσ. 23-45.
- Thimothy, S. (2021, Ιούλιος 12). *Brand Equity: Why It Matters And How To Build It*. Ανάκτηση Ιανουάριος 29, 2022, από Forbes:  
<https://www.forbes.com/sites/theyec/2021/07/12/brand-equity-why-it-matters-and-how-to-build-it/?sh=1102562110de>
- Vahdati, H., Esfahani, A. M., Hosseini, S. H., & Ehsani, M. (2013). Designing a Model of Brand Equity for Sports Industry of Iran: Football Premier League (A Case Study). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* (11), σσ. 681-693.
- Villarejo-Ramos, A. F., & Martín-Velicia, F. A. (2007). A proposed model for measuring the brand equity in sports organizations. *ESIC-Market, Revista internacional de Economía y Empresa*, σσ. 331-374.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research* (1), σσ. 1-14.
- AliExpress. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από  
<https://best.aliexpress.com/?src=google&albch=fbrnd&acnt=304-410-9721&albcpr=2068664807&albag=79246744747&slnk=&trgt=kwd->

[14802285088&plac=&crea=367988956718&netw=g&device=c&mtctp=e&memo1=&lbvt=Google\\_7\\_fbrnd&albagn=888888&isSmbActive=false&isSmbAutoCall=f](https://www.google.com/search?q=14802285088&plac=&crea=367988956718&netw=g&device=c&mtctp=e&memo1=&lbvt=Google_7_fbrnd&albagn=888888&isSmbActive=false&isSmbAutoCall=f)

*Annual financial statement 2019/20 season: Coronavirus-related downturns in both revenue and profit.* (2020, Δεκέμβριος). Ανάκτηση Μάρτιος 17, 2022, από FC Bayern München: <https://fcbayern.com/en/news/2020/12/financial-statement-of-the-2019-20-season-----downturn-in-profit-due-to-the-coronavirus>

Annual Report for the fiscal year ended 30 June 2020: MANCHESTER UNITED plc. (2020). United States Securities and Exchange Commission.

ARSENAL HOLDINGS LIMITED: Annual Report and Financial Statements. (2020). ARSENAL HOLDINGS LIMITED.

*Ballon d'Or 2019.* (2019, Δεκέμβριος). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από The Guardian: <https://www.theguardian.com/football/live/2019/dec/02/ballon-dor-2019-football-awards-messi-van-dijk-rapinoe-live>

Brand Finance. (n.d.). Ανάκτηση Απρίλιος 23, 2022, από <https://brandfinance.com/about>

Brexit: Η Ελληνική Διαδικτυακή Πύλη. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 16, 2022, από Brexit & Ελλάδα: <https://brexit.gov.gr/>

Bundesliga: Official Website. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 17, 2022, από <https://www.bundesliga.com/en/bundesliga>

*Chelsea FC financial results.* (2020, Δεκέμβριος). Ανάκτηση Μάρτιος 19, 2022, από Chelsea F.C.: <https://www.chelseafc.com/en/news/2020/12/31/chelsea-fc-financial-results>

Chelsea FC PLC: Annual Report and Financial Statements for the Year Ended 30 June 2020. (2020). Chelsea FC PLC.

*FC Barcelona: Annual Report 2019/20.* (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από FC Barcelona: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/organisation-and-strategic-plan/commissions-and-bodies/annual-reports>

FIFA '22. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από EA Sports: <https://www.ea.com/games/fifa/fifa-22>

*Financial Results Year End 30 June 2020*. (2020, Νοέμβριος). Ανάκτηση Μάρτιος 22, 2022, από Tottenham Hotspur:

<https://www.tottenhamhotspur.com/news/2020/november/financial-results-year-end-30-june-2020/>

Football Annual 2020: An insight into the role of brand in driving football finance. (2020). Brand Finance.

*Golden Shoe 2019-20*. (2020). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από GOAL:

<https://www.goal.com/en-in/lists/golden-shoe-2019-20-europes-top-scorers/jcf7cv3qbwpr1hd83llc828vu>

Hisense. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από <https://hisense-hellas.gr/>

Hugo Boss. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από

<https://www.hugoboss.com/gr/en/men/>

Jahresabschluss der FC Bayern München AG – Konzern. (2020). FC Bayern München.

Juventus: Annual Financial Report. (2020). Juventus.

LaLiga Official Website. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από

<https://www.laliga.com/en-GB>

Lange, D. (2022, Φεβρουάριος). *Market size of professional soccer in Europe 2006-2020*. Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από statista:

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

Laureus World Sports Awards. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από

<https://www.laureus.com/world-sports-awards>

Lega Serie A. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 23, 2022, από <https://www.legaseriea.it/it>

*LFC announces financial results for year to May 31 2020*. (2021, Απρίλιος).

Ανάκτηση Μάρτιος 16, 2022, από Liverpool F.C.:

<https://www.liverpoolfc.com/news/announcements/432375-lfc-announces-financial-results-for-year-to-may-31-2020>

Manchester City: 2019-20 Annual Report. (2020). Manchester City.

Manchester City: 2019-20 Financial Report. (2020). Manchester City F.C.

New International Standard on Brand Valuation. (2010). Brand Finance.

Olympiacos FC – Official Website. (n.d.). Ανάκτηση Απρίλιος 21, 2022, από <https://www.olympiacos.org/>

Olympiacos FC - Official YouTube Channel. (2014). *Το "κάστρο" του Ολυμπιακού μας! / Olympiacos' "castle", G.Karaiskakis [αρχείο βίντεο]*. Ανάκτηση Απρίλιος 21, 2022, από <https://www.youtube.com/watch?v=yEwySqX2M-E>

Premier League. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 16, 2022, από <https://www.premierleague.com/>

*Real Madrid C.F.: Annual Report 2019-2020*. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από Real Madrid: <https://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/the-club/annual-reports>

Super League Ελλάδα. (n.d.). Ανάκτηση Απρίλιος 21, 2022, από <https://www.slgr.gr/el/>

Testing times: Football Money League. (2021). Deloitte Sports Business Group.

The European Champions Report 2021. (2021). KPMG.

The Liverpool Football Club and Athletic Grounds Limited: Annual report and consolidated financial statements. (2020). The Liverpool Football Club and Athletic Grounds Limited.

Tottenham Hotspur Limited: Annual Report and Consolidated Financial Statements. (2020). Tottenham Hotspur Limited.

UEFA Champions League. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 22, 2022, από <https://www.uefa.com/uefachampionsleague/>