

یادداشت



امیرواظ آشتیانی

کارشناس مدیریت

برای تاب‌آوری مالی باشگاه‌ها چه باید کرد؟

از آنجایی که عربستان جامعه‌ای نیست که بتواند در حوزه فوتبال یا برخی از رشته‌های ورزشی در جهان به مدال‌آوری برسد، تعدادی از کارشناسان معتقدند این کشور یک استراتژی کلان دارد تا جایگاهی در فوتبال سطح یک جهان ایجاد کند.

فوتبال این کشور با جذب ستارگان مطرح جهان، سعی دارد هم سطح فنی فوتبالش را ارتقا دهد و هم طرفداران را بیشتر به سمت استادیوم‌ها جذب کند؛ به عبارت دیگر، به دنبال افزایش هوادار است. اما آیا در کنار فوتبال‌بست‌های گران‌قیمت، بازیکنانی وجود دارند که توانایی بازی مؤثر با آنها را داشته باشند و به لحاظ فنی بار تیم را بالا ببرند؟ به نظر می‌رسد هدف اصلی آنها بیشتر شواف و نمایش است. اگر این شیوه را به عنوان مسیر اصلی ارتقای فوتبال خود در نظر گرفته باشند، موفق نخواهند شد زیرا نشان داده‌اند که مصرف‌کننده هستند نه تولیدکننده.

هم‌اکنون می‌بینیم عربستان، که پیش‌تر به‌راحتی راهی جام جهانی می‌شد، صعودش را اما و اگر مواجه شده و این نشان می‌دهد که صرف هزینه‌های گزاف، مشکل آنها را حل نکرده است.

ایران نیز مسیر مشابهی را در پیش گرفته است. حضور مدیران غیرمتخصص در باشگاه‌ها، که شناختی از اقتصاد ورزش ندارند، بی‌مدیران غیروزشی که به دنبال اهداف دیگری از فوتبال هستند، در رأس باشگاه‌ها، بزرگ‌ترین چالش را برای فوتبال کشور ایجاد کرده است.

نکته تأمل‌برانگیز آن است که با وجود این حجم از ریخت‌وپاش و افزایش زیان انباشته در لیگ ایران، هیچ نشانی از موفقیت در فوتبال باشگاهی دیده نمی‌شود و هر روز میزان پسرقت در این حوزه بیش از قبل است. بسیاری از صاحب‌نظران بر این باورند که تداوم روند فعلی می‌تواند به وقوع فاجعه مالی جبران‌ناپذیر و حتی ورشکستگی کامل فوتبال باشگاهی ایران منجر شود؛ رخدادی که رکورد منفی دیگری در کارنامه فوتبال کشور ثبت خواهد کرد.

بخشی از این مشکل نیز به مدیریت فدراسیون مربوط می‌شود، که یکی از وظایف اصلی اش نظارت بر درآمد و هزینه‌کرد باشگاه‌هاست.

تمام این مسائل دبیبی‌هایی در افکارعمومی ایجاد کرده است و دیگر اعتمادی به دخل و خرج باشگاه‌ها باقی نمانده است. هزینه‌هایی که بیت‌المال را حراج می‌کند و در عین حال فوتبال را برای مردم جذاب نمی‌کند.

در نهایت، معتقدم برای تاب‌آوری مالی باشگاه‌ها، سه رکن باید ایجاد شود تا زیان انباشته کاهش یابد: اول گذر از اقتصاد دولتی از طریق توسعه مدل‌های درآمدی نوین؛ در گام بعدی تحول حکمرانی با شفافیت مالی و جذب مدیران حرفه‌ای و در نهایت همکاری سه‌جانبه بین دولت، بخش خصوصی و باشگاه‌ها. اجرایی کردن این سه رکن می‌تواند به مدیران کمک کند تا بحران کنونی را مهار کرده و زیرساخت مالی پایدار برای فوتبال کشور ایجاد کنند.

یادداشت



هوشنگ نصیرزاده

مدیرعامل سابق تراکتور

ضرورت دوری از هزینه‌های اضافی

الگوپردازی از عربستان نه‌تنها شایسته نیست، بلکه شرایط اقتصادی هر کشور اجازه نمی‌دهد که بتوان از آن پیروی کرد. فوتبال ایران بهتر است از لیگ کشورهای اروپایی الگو بگیرد و با پیروی از برنامه‌ریزی آنها به درآمدزایی برسد.

زیان انباشته فوتبال عربستان، وضعیت هشداردهنده‌ای را نشان می‌دهد؛ ضعف مدیریت، نبود برنامه‌ریزی صحیح در جذب بازیکن و بودجه‌بندی ناکارآمد باشگاه‌ها ثابت می‌کند که حتی باشگاه‌های بزرگ عربستان فاقد استراتژی مالی و ورزشی پایدار در سطح حرفه‌ای هستند. ادامه روند فعلی، نه‌تنها عملکرد باشگاه‌های آنها در لیگ داخلی، بلکه حضورشان در لیگ قهرمانان آسیا را به خطر می‌اندازد و می‌تواند موجب افت کیفیت و کاهش محبوبیت‌شان در سطح بین‌المللی شود.

صنعت فوتبال ایران نیز با چالش‌های مالی بی‌سابقه‌ای مواجه است؛ از وابستگی حدود ۸۰ درصدی به منابع دولتی گرفته تا تورم، تحریم‌ها و نبود برنامه‌ریزی بلندمدت. این عوامل، تاب‌آوری مالی باشگاه‌های لیگ برتر را تهدید می‌کند و مدیران باشگاه‌ها را صرفاً به «مدیر هزینه» تبدیل کرده است. وقتی در سطح شهر بیلبوردهای تبلیغاتی خالی است، یعنی اسپانسر وجود ندارد و باشگاه‌ها از طریق فروش لباس، کپی‌رایت و حق پخش تلویزیونی درآمدی ندارند؛ با این وضعیت، چه مسیری باید برای برنامه‌ریزی انتخاب کرد؟ با این حال به نظرمدیران باشگاه‌های ایران در همین شرایط، هنوز عملکرد خوبی دارند. بنابراین بهترین راه‌حل و تنها اقدام قابل انجام برای باشگاه‌ها، ترانسفر بازیکن به کشورهای عربی است تا از این طریق دلارهای نفتی به ایران منتقل شود.

سینا حسینی / انتشار آمار رسمی از سوی رسانه

«الاقتصادیه» عربستان درباره چندمیلیارد یورویی باشگاه‌های بزرگ این کشور، بار دیگر نگاه‌ها را به مدل سرمایه‌گذاری پرهزینه این کشور در فوتبال معطوف کرده است؛ اما نکته مهم‌تر از زیان سالانه، حجم زیان انباشته‌ای است که در تراز مالی این باشگاه‌ها به ثبت رسیده و نشان می‌دهد پروژه ستاره‌محور عربستان هنوز به نقطه تعادل اقتصادی نرسیده است. براساس این گزارش، پنج باشگاه اصلی فوتبال عربستان در پنج سال گذشته، در مجموع بیش از دو میلیارد یورو زیان ثبت کرده‌اند و بخش قابل‌توجهی از این رقم، زیان انباشته‌ای است که بر دوش ساختار مالی باشگاه‌ها و صندوق سرمایه‌گذاری سعودی باقی مانده است.

در صدر این فهرست، باشگاه الهلال با حدود

فرشید سمیعی، مدیرعامل سابق باشگاه استقلال در گفت‌وگو با «ایران»:

پول پاشی راه موفقیت در فوتبال نیست

فوتبال بی برنامه وهزینه‌محور، صنعت به حساب نمی‌آید



مهری رنجبر / شکست سرمایه‌گذاری در فوتبال عربستان و رشد سرسام‌آور زیان انباشته باشگاه‌های این کشور، به سوزخ داغ رسانه‌های منطقه تبدیل شده است. اتفاقی که عربستانی‌ها تنها با هدف کسب میزبانی جام‌جهانی رقم زدند. هرچند آنها با جذب و بازی ستاره‌های جهان در لیگ فوتبال کشورشان، نگاه‌ها را متوجه خود کردند و حتی رویای میزبانی جام جهانی را محقق ساختند، اما هیچ پیشرفت واقعی در فوتبال عربستان حاصل نشد.

فرشید سمیعی، مدیرعامل سابق باشگاه استقلال، سرمایه‌گذاری فوتبال در عربستان را جذا از فوتبال مدرن اروپا می‌داند. به نظر او، کپی‌برداری ناچا و سطحی فوتبال ایران از تجربه عربستانی‌ها نه تنها کارگشا نبوده، بلکه باشگاه‌ها را تا لبه ورشکستگی کشانده است. بهانه ماجرای زیان انباشته چند میلیارد یورویی باشگاه‌های عربستان، گفت‌وگویی با فرشید سمیعی داشتیم که در ادامه می‌خوانید.

زیان ابرسرمایه‌گذاری فوتبال در عربستان می‌تواند هشداری برای باشگاه‌های ایران باشد؟

سرمایه‌گذاری در فوتبال دو نوع است. نوع اول، فوتبال مدرن است که اکثریت فوتبال جهان را شامل می‌شود و نوع دوم، مدلی است که در عربستان، قطر و امارات رایج شده است.

در فوتبال مدرن دنیا، ۶۰ تا ۷۰ درصد بودجه جهانی را محقق ساختند، اما هیچ پیشرفت واقعی در فوتبال عربستان حاصل نشد.

فرشید سمیعی، مدیرعامل سابق باشگاه استقلال، سرمایه‌گذاری فوتبال در عربستان را جذا از فوتبال مدرن اروپا می‌داند. به نظر او، کپی‌برداری ناچا و سطحی فوتبال ایران از تجربه عربستانی‌ها نه تنها کارگشا نبوده، بلکه باشگاه‌ها را تا لبه ورشکستگی کشانده است. بهانه ماجرای زیان انباشته چند میلیارد یورویی باشگاه‌های عربستان، گفت‌وگویی با فرشید سمیعی داشتیم که در ادامه می‌خوانید.

علی اکبر طاهری: مدیرعامل اسبق پرسپولیس در گفت‌وگو با «ایران»:

فوتبال باشگاهی تغییر مسیر دهد

پرسا غفاری / ریخت‌وپاش های فراوان باشگاه‌های فوتبال

عربستان در سال‌های گذشته توجه زیادی را در فوتبال آسیا و جهان به خود جلب کرده است. اما حالا انتشار یک گزارش رسمی نشان می‌دهد پروژه ستاره‌محوری فوتبال در عربستان، وجود هزینه‌های نجومی، بازدهی مناسبی نداشته و زیان انباشته فراوانی را به باور آورده است.

علی اکبر طاهری، مدیرعامل اسبق باشگاه پرسپولیس، در گفت‌وگو با «ایران» می‌گوید: «این اتفاق کاملاً طبیعی بود، اما مطمئناً برای مدیران فوتبال عربستان سرمایه‌گذاری در این حوزه اهمیت بیشتری داشت؛ به همین دلیل برای اثبات این موضوع اهمیت زیادی ندارد. اما انتشار این گزارش یک زنگ خطر جدی برای ما خواهد بود تا فدراسیون و رئیس سازمان لیگ حرفه‌ای به فوتبال داشته باشند و لیگ فوتبال را به‌عنوان یک صنعت قلمداد

پول ضامن موفقیت نیست

یادداشت



عباس صوفی

عضو فراقسیون ورزش مجلس

درست است که ورزش با نتیجه گره خورده است، اما نمی‌توان شکست در مسابقات را صرفاً به پای هزینه گذاشت. البته این یک نگاه است. از طرفی نباید باشگاه‌های عربی را با باشگاه‌های ایرانی مقایسه کرد، چرا که معمولاً هزینه آنها برای یک ستاره خارجی به اندازه بودجه یک باشگاه ایرانی است. نکته مهم، درست و بجا

«ایران» زیان سنگین باشگاه‌های فوتبال عربستان و استخدام‌های نجومی را بررسی می‌کند

زنگ خطر برای فوتبال ایران

عربستان، در یک نقطه مشترک قرار دارد؛ فشار برای موفقیت سریع و گرایش به جذب بازیکنان خارجی به‌عنوان راه‌حل فوری. در سال‌های اخیر، بسیاری از باشگاه‌های ایرانی، با وجود منابع محدود و عدم دسترسی به درآمد پایدار و مشخص، قراردادهای ارزی با بازیکنان و مربیان خارجی بسته‌اند؛ قراردادهایی که در مواردی به بدهی‌های انباشته، شکایت‌های بین‌المللی و حتی محرومیت‌های نقل‌وانتقالاتی ختم شده است. اتفاقی که باعث نگرانی شدید کارشناسان و صاحب‌نظران شده است؛ بودجه‌های هشدار می‌دهند اگر تصمیمات غیراصولی همچنان تداوم یابد، فوتبال باشگاهی ایران با یک ورشکستگی بزرگ مواجه خواهد شد؛ ورشکستگی‌ای که برون‌رفت از آن کار آسانی نخواهد بود. با این حال، برخی مدیران هزینه‌گر، بدون توجه به تبعات تصمیم‌گیری‌های خود،

به ریخت‌وپاش‌های سنگین در این حوزه ادامه می‌دهند.

نکته کلیدی در این مقایسه آن است که عربستان، به‌واسطه وابستگی به بودجه‌های نفتی و منابع مالی سرسام‌آور، توان تحمل زیان‌های انباشته را دارد؛ اما باشگاه‌های ایرانی که از نبود درآمد پایدار به‌شدت رنج می‌برند و با چالش‌های متعددی دست‌وپنجه نرم می‌کنند، چنین ظرفیتی وجود ندارد. بر این اساس، میزان آسیب‌پذیری باشگاه‌های ایرانی به‌شدت افزایش یافته و آینده‌ای نگران‌کننده در انتظار آنهاست. بنابراین، اگر الگوی جذب خارجی‌ها در ایران بدون برنامه‌ریزی فنی و مالی دقیق ادامه یابد، تبعات آن می‌تواند بسیار سنگین‌تر و مخاطره‌آمیزتر باشد. استخدام بازیکنان خارجی زمانی می‌تواند به موفقیت منجر شود که در چهارچوب استراتژی روشن، متناسب با توان

برفوتبال این کشور و پروژه‌های اصلاحی نئو. بودجه تبلیغاتی بسیار سنگینی نیز صرف

شد. هدف اصلی، توسعه فوتبال داخلی نبود، بلکه تبلیغ عربستان از طریق فوتبال بود. به همین دلیل، ستاره‌هایی مانند نیمار و رونالدو به لیگ این کشور آمدند. مشابه چین، سرمایه‌گذاری کلان انجام شد، اما پروژه به اندازه کافی موفق نبود و سقف هزینه‌ها محدود شد.

ظواهر این پروژه در عربستان هم چندان موفق نبود.

در عربستان شاید این طرح در جذب توجه جهانی موفق بود، اما برای تیم ملی‌شان شکست کامل بود و هیچ پیشرفتی حاصل نشد. حضور بازیکنان خارجی در لیگ، مانع دیده شدن استعدادهای محلی و فرصت پیشرفت آنها شد. باشگاه‌ها نیز توان تأمین هزینه‌های سنگین ستاره‌ها را نداشتند و بنابراین سرمایه‌گذاری کاهش یافت.

در ایران وضعیت چگونه است؟

در فوتبال ایران ابتدا باید اهداف کوتاه و بلندمدت مشخص شود. اگر پول به تیم‌های دولتی، خصوصی یا خصوصی تزریق می‌کنیم، باید بدانیم چه دستاوردی دارد. واقعیت این است که حتی در اغلب باشگاه‌های خصولتی، اهداف مشخصی وجود ندارد و در نتیجه هزینه‌ها بی‌نتیجه است. در لیگ ایران، هدفگذاری باید شبیه عربستان باشد؛ مثلاً توسعه صنعت گردشگری یا اهداف دیگر. تا امروز، هیچ هدف مشخصی در لیگ فوتبال ایران وجود ندارد. شاید اگر هدف نیز افزایش یابد. ریخت و پاش بودجه و منابع بدون برنامه و استراتژی عامل موفقیت هیچ کشوری نشده است.

لیگ ستارگان عربستان با جذب ستاره‌های اروپایی تلاش کرده‌نگاه‌ها را برای میزبانی جام جهانی جلب‌کند، اما این ریخت‌وپاش هانه تنها سود

نداشت. بلکه ضرر بزرگی روی دست باشگاه‌ها گذاشت. اثاب این می‌تواند زنگ خطری برای باشگاه‌های ایرانی هم باشد؟ عربستان سعودی وقتی سرمایه‌گذاری کرد، اهداف مشخصی داشت؛ تمرکز نگاه جهانی

اختصاصی باشگاه‌ها طبق مدل ترکیه است؛ زمین اختصاصی توسط شهرداری و وام با سود ۴ درصد در اختیار باشگاه‌ها قرار می‌گیرد. وقتی کار با زحمت و برنامه انجام شود، نتیجه هم ملموس است.

باشگاه‌های ایرانی با نباشت‌بدهی‌های سنگین و پرونده‌های حقوقی، چالش‌محوز حرفه‌ای را نیز ندارند. درست‌مثل عربستان که اگر سرمایه را افزایش ندهند، سهمیه‌شان در لیگ قهرمانان آسیا کاهش می‌یابد. واقعاً هدف ایران چیست؟

مالکان باشگاه‌ها باید اهداف مشخص داشته باشند، حتی اگر اعدا کنند دنبال افتخارآفرینی هستند. واقعیت این است که در فوتبال ایران ما شاهد آن هستیم که هزینه‌ها نتیجه‌ای ن داده و ما با رشد محسوسی مواجه نبوده‌ایم. بهترین راهکار، اجرای فوتبال مدرن در ایران است. باشگاه‌ها حق پخش و تبلیغات محلی دریافت کنند و برای درآمدها برنامه‌ریزی داشته باشند. فوتبال بدون برنامه و صرفاً هزینه‌محور، صنعت به حساب نمی‌آید.

این یعنی فقط هدر دادن سرمایه؟ دقیقاً. فوتبال ایران چه در تیم ملی و چه در تیم‌های باشگاهی به موفقیت‌های ایده‌آل دست پیدا نکرده است. هدف، حلقه گمشده فوتبال ایران است. حتی قانونی برای محدودیت حضور بازیکنان خارجی وجود ندارد که از استعدادهای جوان استفاده شود. ضعف‌ها شامل نبود امکانات، زیرساخت‌ها، مربیان توانمند و آکادمی‌های پیشرفته است. ابتدا باید هدف تعیین شود و سپس حرکت درازمدت مطابق آن شکل گیرد.

پس فوتبال ایران، اشتباه ازروی دست عربستان کپی برداری کرده‌است؟

بله، این کپی‌برداری بی‌نتیجه بود. اگر ارزشمند بود، تیم‌های ایرانی نیز مانند باشگاه‌های عربستان در آسیا به سکوی قهرمانی می‌رسیدند. تیم ملی عربستان در جام جهانی ضعیف بود، زیرا ستاره‌های خارجی، تیم‌های بالای جدول لیگ را بر کرده بودند؛ فوتبال ایران بهتر هم عمل نکرد، زیرا بدون بررسی، بازیکنان خارجی درجه دو را جذب می‌کند و هیچ ساختار مشخصی برای خرید بازیکنان خارجی وجود ندارد.



این کشور به مقصد جهانی کریکت تبدیل شد و مسابقات فرمول یک در این کشور میلیون‌ها بازدیدکننده خارجی را جذب کرد. همه اینها حتی باعث شد عربستان میزبان جام جهانی ۲۰۳۴ و بازی‌های المپیک زمستانی شود. پس بهتر است مدیران ما نیز ورزش را به‌عنوان یک صنعت بی‌پذیرند، نه فقط به‌صرف هزینه و هدر دادن بودجه عمومی کشور.»

الگو ژاپن باشد؛ کشوری که امروز نمونه موفق پیشرفت فوتبال محسوب می‌شود. ژاپنی‌ها با استعدادیابی اصولی، بازیکنانی را وارد لیگ‌های مطرح دنیا کرده و تیم ملی موفق‌تری دارند، در حالی که تیم ملی ایران به‌تدریج روند نزولی را طی کرده است. هرچند با این شرایط نباید نسل جوان فوتبال ناامید شود، اما باید پذیرفت که فوتبال ایران در وضعیت خوبی قرار ندارد.

در واقع رای ساخت تیم ملی قوی، فدراسیون باید تیم‌های پایه را به سرمربی خارجی موفق بسپارد، اما آنها هم در ایران رها شده‌اند؛ البته بخشی از این معضل ناشی از نبود مدیریت علمی است.

نیست؛ برخی انتخابات سفارشی یا غیرورزشی برگزار می‌شود؛ حتی انتخاب هیأت مدیره، مدیرعامل و سرمربی نیز اغلب صحیح نیست. از سوی دیگر، بازیکن نیز باید درک درستی از مسیر خود داشته باشد، اما رفتارهای حرفه‌ای در این زمینه محدود بوده که نتیجه آن شرایط فعلی فوتبال ایران است.

در لیگ فوتبال ایران، بیش از ۸۰ درصد باشگاه‌ها خصولتی هستند و تنها ۲۰ درصد خصوصی‌اند. حتی موفقیت تیم ملی هم ناشی از عملکرد صحیح باشگاهی است. ممکن است باشگاه‌ها با جذب بازیکنان خارجی گرانقیمت موفق باشند، اما تیم ملی باید از بازیکنان بومی بهره‌برد. شاید بهترین

و با آوردن بازیکنان مطرح، ویتربینی زیبا برای معرفی خود به جهان ساخته و حتی میزبان جام جهانی شده باشند، اما این اقدام به پیشرفت فوتبال آن کشور کمک نکرده؛ نتیجه آن، ناگاهی تیم ملی‌شان در آسیا و جام جهانی است. البته آنها هزینه زیادی صرف می‌کنند، اما ایران، نه آن منابع مالی را دارد و نه صلاح می‌داند که بر اساس مدل عربستان پیش برود؛ حتی فرهنگ ایرانی نیز چنین رویکردی را نمی‌پذیرد.

مهم‌ترین چالش باشگاه‌های ایران این است که مدیران درک درستی از باشگاه‌داری ندارند و تصمیم‌گیرندگان متخصص نیستند. از یک سو، دانش افزایشی در ارکان تصمیم‌گیری مناسب