



محمد صادق افروزه، دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه جهرم در گفت‌وگو با «ایران»:

بازنگری در مدیریت هزینه یک ژست اجتماعی نیست

مولدسازی می‌تواند عامل مهمی در توسعه و پیشرفت ورزش باشد

گفت‌وگو

مهری زنجیر

گروه ورزشی

نسخه اقتصادی ورزش حرفه‌ای و قهرمانی در مؤلفه‌های متعددی قابل بررسی است، اما در میان همه این عوامل، حق پخش تلویزیونی و ایجاد درآمدهای پایدار همچنان مهم‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین اصل به شمار می‌رود؛ اصلی که در حال حاضر، ورزش ایران از آن بی‌بهره مانده است. در حالی که برخی صاحب‌نظران شکل‌گیری یک ورزش قدرتمند را در گرو اقتصاد قوی می‌دانند و موفقیت‌های

روش‌های درآمدزایی ورزش در دنیا برچه اساسی طراحی شده است؟

روش‌های درآمدزایی در ورزش در سطح جهان موضوع تازه‌ای نیست، اگرچه در سال‌های اخیر شکل‌های جدیدی به خود گرفته، اما «حق پخش رسانه‌ای» همچنان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها و منابع درآمدی در اغلب کشورها، بویژه در رشته‌های پرهوراتر به شمار می‌رود. ورزش در ایران هنوز با چالش‌هایی در این زمینه مواجه است. از جمله پرداخت نکرده‌اند؛ این در حالی است که امروزه پلتفرم‌های نوین و رسانه‌های دیجیتال نیز به این حوزه اضافه شده‌اند و ظرفیت‌های جدیدی ایجاد کرده‌اند.

آیا در کشورهای دیگر حق پخش فقط مختص شبکه‌های تلویزیونی است؟ به‌هیچ‌وجه. در بسیاری از کشورهای دنیا، انحصار حق پخش از تلویزیون خارج شده و رسانه‌های دیجیتال نیز سهم قابل توجهی در این زمینه دارند. در واقع، بستری‌های آنلاین و پلتفرم‌های جدید به‌طور گسترده در کنار یا حتی به‌جای تلویزیون، وظیفه پخش مسابقات را برعهده گرفته‌اند.

به جز حق پخش، آیا می‌تواند روی مولدسازی دیگری هم حساب کرد؟ در رویدادهای بزرگی مانند المپیک، پس از حق پخش، «اسپانسرشیپ» یکی از اصلی‌ترین ارکان تأمین مالی ورزش حرفه‌ای است. این حمایت‌ها می‌تواند شامل اسپانسر پیراهن تیم‌ها، پوشاک ورزشی و حتی تجهیزات باشد؛ موضوعی که شاید در نگاه اول کم‌اهمیت به نظر برسد، اما در سطح حرفه‌ای هزینه‌های بسیار سنگینی را پوشش می‌دهد.

علاوه بر این، «حق نام‌گذاری» نیز یکی دیگری از منابع درآمدی مهم است. برای مثال، در برخی کشورها شرکت‌ها یا افراد مبالغ قابل توجهی پرداخت می‌کنند تا نام آنها روی ورزشگاه‌ها یا مجموعه‌های ورزشی قرار گیرد. «انتقال بازیکنان» نیز بخشی از درآمد باشگاه‌ها را تشکیل می‌دهد و در برخی موارد سهم قابل توجهی در اقتصاد باشگاه‌ها دارد.

درآمدزایی باشگاه‌های ایرانی از نظر ترانسفر بازیکن تا چه حد به باشگاه‌های بزرگ دنیا شباهت دارد؟

در بحث ترانسفر بازیکن، کشورهایی مانند برزیل به عنوان صادرکنندگان اصلی استعداد به فوتبال جهان شناخته می‌شوند. ایران هم از نظر استعداد در رشته‌های مختلف ورزشی کمبودی ندارد و این حوزه می‌تواند به یکی از منابع مهم درآمدی باشگاه‌ها تبدیل شود. البته برخی از اصطلاح «فروش بازیکن» استفاده می‌کنند که از منظر جامعه‌شناسی قابل نقد است؛ چراکه نباید ورزشکار را به‌مثابه یک کالا یا ابزار تلقی کرد. اگر از زاویه بازاریابی به موضوع نگاه کنیم، ترانسفر بازیکن یکی از منابع درآمدی مهم باشگاه‌هاست. برای مثال، باشگاه فوجیاسیاس در دوره‌ای با جذب بازیکنان سراز به‌صورت رایگان، آنها را پرورش می‌داد و سپس از طریق انتقال‌سازی درآمد کسب می‌کرد. در دنیای امروز، باشگاه‌های حرفه‌ای از روش‌های نوینی مانند نظرسنجی از هواداران در تصمیم‌گیری‌ها استفاده می‌کنند که خود به یک ابزار درآمدزایی تبدیل شده است. این روند حتی می‌تواند به سمت فناوری‌هایی مانند NFT و قراردادهای هوشمند حرکت کند؛ حوزه‌ای که باشگاه‌های ایرانی هنوز به‌طور جدی وارد آن نشده‌اند، اما ظرفیت بالایی برای توسعه دارد.

روش‌های درآمدزایی ورزش در شرایط جنگی و پساجنگ باید چگونه باشد؟

درآمدزایی در ورزش طی شرایط جنگی بسیار دشوار است؛ بویژه آنکه در چنین شرایطی، فعالیت‌های ورزشی - چه درست و چه نادرست- اغلب تعطیل می‌شوند، همان‌گونه که نظام آموزشی نیز دچار وقفه می‌شود. البته آموزش با بهره‌گیری از بسترهای مجازی تا حدی ادامه می‌یابد، اما ورزش معمولاً به‌طور کامل متوقف می‌شود. سال‌هاست که کارشناسان حوزه ورزش تأکید دارند برای دستیابی به یک ورزش پایدار و حفظ موجودیت آن، باید در نهادهای بین‌المللی کرسی‌های مؤثر کسب کرد؛ نهادهایی مانند کمیته بین‌المللی المپیک (IOC) یا فدراسیون جهانی فوتبال (FIFA).

بدون تردید، یکی از راهکارهای کاهش این چالش‌ها و دستیابی به ثبات در ورزش، داشتن نفوذ و جایگاه مؤثر در ساختارهای بین‌المللی است؛ عاملی که می‌تواند در شرایط خاص، دست‌تار برای کشور فراهم کند.

به لحاظ اعمال نفوذی‌های داشتن شرایط بهتر چه می‌توان کرد؟

معمولاً نهادهای بین‌المللی از بودجه‌های مناسبی برخوردار می‌توانند در مقاطع حساس به ورزش ما کمک کنند. در برخی موارد، فدراسیون‌ها یا حتی وزیر ورزش با این نهادهای مکاتبه می‌کنند تا شرایطی فراهم شود که مسابقات تیم‌ها ما در کشورهای همسایه و همسور برگزار شود. این یکی از کارکردهای نهادهای ورزشی بین‌المللی است. نباید صرفاً منتظر اقدام دولت ماند، بلکه باید -چه درست و چه نادرست- از کمک‌های بشردوستانه استقبال کرد که این کمک‌ها نیز تنها محدود به نهادهای رسمی نیستند.

در این میان نقش نهادها و صنایع داخلی چگونه است؟

برخی باشگاه‌های ورزشی به دلیل ایفای مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها و نهادهای شکل گرفته‌اند؛ برای مثال، مجموعه‌های مانند سایپا یا همین رویکرد وارد عرصه تیمداری شدند. حضور صنعت در ورزش کمک بزرگی به توسعه آن کرده است. با این حال، صنایعی مانند صنعت نفت که در دوران جنگ تعمیلی آسیب دیده‌اند، پس از جنگ نیز نتوانستند به‌راحتی حمایت‌های پیشین خود از ورزش را ادامه دهند.

در چنین شرایطی، چگونه می‌تواند خلأ حضور صنعت در ورزش را جبران کرد؟ در این وضعیت، بسترهای دیجیتالی می‌توانند نقش مهمی ایفا کنند. این بسترها با بهره‌گیری از توان مالی خود هواداران، قادرند به حمایت از ورزش بپردازند. همچنین تعداد زیادی از ایرانیان خارج کشور ممکن است از تمکن مالی خوبی برخوردار باشند و بتوانند به توسعه ورزش کمک کنند.

از سوی دیگر، با توجه به تجربه‌ای که در دوران معاونت اداره مالی دانشگاه داشته‌ام، می‌توان از مدل BOT (ساخت-بهره‌برداری، واگذاری) در ورزش نیز بهره گرفت. به این معنا که اگر نهادهای ورزشی زمین را اختیار داشته باشند، سرمایه‌گذار می‌تواند در آن مجموعه‌های ورزشی احداث کند، چند سال از آن بهره‌برداری و سپس آن را به ورزش شهر یا استان واگذار کند. این فرصت مناسبی برای ادارات ورزش و جوانان در شهرها و استان‌هاست تا زمین‌های موجود خود را از این طریق به مجموعه‌های ورزشی تبدیل کنند. علاوه بر این، برگزاری تورنمنت‌های صلح و دوستی نیز می‌تواند برای فدراسیون‌ها درآمدزا باشد، هرچند ممکن است در شرایط فعلی، بویژه با توجه به وضعیت جنگ تحمیلی، زمان مناسبی برای اجرای این ایده نباشد.

چرا با وجود اینکه ورزش در دنیا به یک صنعت تبدیل شده، این موضوع در ایران محقق نشده است؟

در واقع، ورزش تنها یک صنعت نیست؛ بلکه می‌تواند ابزاری سیاسی یا اجتماعی نیز باشد. نوع نگاه حاکمیت به ورزش تعیین می‌کند که این پدیده در چه جایگاهی قرار گیرد. اگر ورزش از اختیار حاکمیت به‌عنوان یک ابزار اجرایی باشد، بیشتر کارکرد اجتماعی پیدا می‌کند و اگر در خدمت سیاست قرار گیرد، به ابزاری سیاسی تبدیل می‌شود. اما اینکه چرا ورزش ایران به سمت صنعتی شدن حرکت نکرده، به وابستگی آن به بودجه‌های عمومی بازمی‌گردد. زمانی که منابع مالی کلان صنایع، بدون نظارت و شفافیت کافی، وارد باشگاه‌های ورزشی شد، این امر موجب نوعی رخت و کاهش انگیزه برای حرکت به سمت درآمدزایی مستقل در ورزش ایران شد.

چه عاملی باعث پیدایش این وضعیت شده است؟

از این نظر که مدیران ورزش خود را در برابر بودجه‌های بادآورده دیدند و تمرکزشان صرفاً بر چگونگی هزینه‌کردن آن قرار گرفت. در نتیجه، درآمدزایی به‌عنوان بخشی از فلسفه مدیریتی آنها تعریف نشد. نکته دیگر این است که بسیاری از مدیران ورزشی، بویژه در سطح باشگاه‌ها، مدیران برزیندگی است؛ در ایران چند باشگاه فوتبال داریم که بتوانند محصولات باکیفیتی مانند پیراهن، شال و کلاه به هواداران عرضه کنند؟ این کار، هرچند ساده به نظر می‌رسد، اما می‌تواند درآمد قابل توجهی ایجاد کند. باشگاه‌ها به دلیل اتکا به پول‌های بادآورده، به‌راحتی از ظرفیت برند خود چشم‌پوشی می‌کنند.

منظور از مدیران مرحله‌ای چیست؟

منظور از مدیران مرحله‌ای، افرادی هستند که بدون طی کردن یک فرآیند حرفه‌ای و تجربی به مدیریت باشگاه می‌رسند؛ در واقع، اغلب به‌صورت انتصابی منصوب می‌شوند. این روند باعث می‌شود برخی مدیران صرفاً با هدف زرومه‌سازی وارد عرصه ورزش شوند و دغدغه‌ای برای تبدیل آن به یک صنعت ماند صنعت نفت که در دوران جنگ تعمیلی آسیب دیده‌اند، پس از جنگ نیز نتوانستند به‌راحتی حمایت‌های پیشین خود از ورزش را ادامه دهند.

وضعیت بخش خصوصی چگونه است؟ وضعیت بخش خصوصی نیز مطلوب نیست. شرایط به‌گونه‌ای است که کویی این بخش همچنان بر دوش دولت قرار داده شده است.

تحریم‌ها تا چه حد ورزش را عقب انداخته‌اند؟

تحریم‌های مالی، ورزش ایران را در تعامل با جهان با چالش‌هایی مواجه کرده است. باشگاه‌های ورزشی، به‌ویژه به دلیل همین محدودیت‌ها با مشکلات متعددی روبرو شده‌اند و به‌ویژه به‌سبب تحریم‌ها و وجود نداشتن، بی‌تردید شرکت‌ها و سرمایه‌گذاران خارجی بیشتری به حوزه ورزش ایران وارد می‌شوند. گرچه راه‌اندازی اقتصاد ورزش با حرکت در چهارچوب اقتصاد مقاومتی اقدام درستی است، اما جذب سرمایه‌گذار خارجی، متناسب با شرایط فعلی ایران، می‌تواند نقش قابل توجهی در پیشرفت ورزش ایفا کند. برای مثال، اگر کشورها عضو بریکس به پول واحدی دست یابند، زمینه برای ورود سرمایه‌گذاران به این حوزه بسیار هموارتر خواهد شد.

چگونه می‌توان وابستگی ورزش به دولت را کاهش داد، بدون آن‌که به حیات آن لطمه وارد شود؟

وابستگی ورزش به دولت، فی‌نفسه امر نادرستی نیست. در بسیاری از کشورها نیز پایه و اساس ورزش بر حمایت‌های دولتی استوار است و همین امر به‌عنوان پیشران توسعه عمل می‌کند. با این حال، نمی‌توان انتظار داشت که بودجه دولتی ورزش به‌طور کامل حذف شود. آنچه اهمیت دارد، تغییر رویکرد از «بودجه‌دهی دستوری و حمایتی» به سمت «نقش تسهیل‌گری» است. به بیان دیگر، دولت باید به‌جای تصدی‌گری، زمینه‌ساز رشد و توسعه ورزش حرفه‌ای و صنعت ورزش باشد.

تسهیل‌گری در ورزش چگونه می‌تواند مؤثر واقع شود؟

این رویکرد می‌تواند با اتخاذ چند تصمیم اساسی و به‌اصطلاح جهادی تحقق یابد؛ از جمله پرداخت حق پخش و اجرای قوانین کپی‌رایت. بدیهی است هر قانونی در طول زمان نیازمند بازبینی و اصلاح خواهد بود. همچنین می‌توان مدل‌های سرمایه‌گذاری را با تعریف کرد؛ چراکه کمک‌های بلاعوض معمولاً کارایی لازم را ندارند و چه‌بسا به نتایجی مشابه گذشته منجر شوند، جایی که منافع آن بیشتر نصیب گروهی محدود می‌شود تا کل صنعت ورزش با ذی‌نفعان گسترده‌اش.

استفاده از مشوق‌های مالیاتی نیز راهکار دیگری است، هرچند در حال حاضر این مشوق‌ها به‌گونه‌ای اجرا می‌شوند که در نهایت خود دولت بیشترین بهره‌ر را از آن می‌برد.

هواداران چه نقشی در درآمدزایی باشگاه‌ها ایفا می‌کنند؟

ورزش بر محور هواداران می‌چرخد. در ایران، هواداران به اندازه‌ای ظرفیت دارند که بتوانند پیشران توسعه ورزش قهرمانی باشند. هرچند حضور باشگاه‌ها در بورس تجربه موفقی نبود و افرادی که سهام تیم‌هایی چون استقلال و پرسپولیس را خریداری کردند، با افت شدید ارزش سهام متضرر شدند. از جمله هوادارانی مانند من-اما-با این وجود، همین هواداران با خرید سهام، حمایت خود از تیم‌های محبوب‌شان را نشان دادند.

آیا اجرای سند آمایش سرزمینی به اقتصاد ورزش کمک می‌کند؟

سند آمایش سرزمینی در استان‌ها و شهرهای مختلف اجرا می‌شود، اما ضروری است نتایج آن به‌صورت عملیاتی و هدفمند پیاده‌سازی شود. برای مثال، اگر گفته می‌شود اقلیم و فرهنگ آن‌رازیجان ظرفیت توسعه والیبال را دارد، ماژردان در کشتی مستعد است و مناطق جنوبی نیز در ورزش‌های آبی توانمند هستند، بنابراین باید مشخص شود این ظرفیت‌ها چگونه بالفعل خواهند شد. همچنین لازم است انتظارات از استان‌هایی مانند هرمزگان، بوشهر و فارس -با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی آنها- به‌طور دقیق تعریف شود. برنامه‌ریزی باید بر اساس روش‌های ارزیابی روزآمد انجام گیرد و اهداف مشخصی تعیین شود؛ به‌گونه‌ای که بتوان پیش‌بینی کرد هر استان طی چهار سال آینده چه تعداد ورزشکار نخبه، زن و مرد، تربیت خواهد کرد. در نهایت، برای تداوم حیات ورزش، تأمین امنیت سرمایه‌گذاری اهمیت اساسی دارد. همان‌طور که گفته می‌شود «پول هوشمند» به سمت محیط‌های امن و پربازده حرکت می‌کند که ایجاد چنین بستری می‌تواند نویدبخش توسعه پایدار ورزش در ایران باشد.

به نظر شما ورزش بعد از جنگ تحمیلی با چه چالش‌هایی مواجه می‌شود؟ در حال حاضر، مهم‌ترین و ملموس‌ترین



عکس: ساسان باشگاه‌ها/فارس‌ان

موضوع ورزش ایران، تخریب اماکن و زیرساخت‌های ورزشی مثل سالن ۱۲ هزار نفری است؛ که هزینه‌هایی بر دوش دولت

و حوزه ورزش می‌گذارد. چالش بعدی ورزش در دوره پساجنگ، زنجیره انسانی است؛ یعنی بخشی از نیروهای متخصص ورزشی اعم از مربیان و مدیران، داور یا مدیر دچار تغییر مسیر شده‌اند؛ به این معنا که محیط کسب‌وکارشان به لحاظ اقتصادی دیگر امن و پایدار نیست. بنابراین باید در یک محیط ورزشی باثبات‌تر سرمایه‌گذاری کنند. از این رو، احتیاط در نیروی انسانی و اهمیت‌اش کمتر از تحریب زیرساخت‌ها نیست. این موضوع به‌مرور زمان خود را بیشتر نشان خواهد داد. چالش دیگری که شاید کمتر به آن توجه می‌شود، پیامدهای ذهنی، روانی و شناختی است که بر فضای ورزش اثر می‌گذارد.

در شرایط پساجنگ و با اولویت اقتصاد، معیشت و سفره مردم، آیا طبیعی است که ورزش از اولویت نباشد؟

اگر ما نیز به جای تصمیم‌گیران بودیم، احتمالاً اولویت را به مسائل اساسی‌تری مانند مسکن، تغذیه و درمان می‌دادیم. بنابراین طبیعی است که ورزش در اولویت‌های پایانی قرار گیرد.

اینکه باشگاه‌های ایرانی برخلاف باشگاه‌های اروپایی بیشتر از اینکه بنگاه اقتصادی باشند، هزینه‌بر هستند، به چه برمی‌گردد؟

این موضوع دو جنبه دارد. اول اینکه وقتی به برترین تیم‌ها و ورزش‌های جهان، بویژه در المپیک، نگاه می‌کنیم، معمولاً می‌بینیم کشورهایی موفق‌ترند که اقتصاد قوی‌تری دارند. باید پذیرفت که ورزش و اقتصاد ارتباطی تنگاتنگ و نزدیک با یکدیگر دارند و اقتصاد در واقع نقش پیشران برای ورزش را ایفا می‌کند. در ایران، با وجود برخی مشکلات موجود، دولت می‌تواند با ایجاد اجماع، دست به اصلاح ساختاری بزند؛ به‌گونه‌ای که هم چالش‌ها برطرف شود و هم حقوقی مانند حق پخش و حقوق مالکیت فکری درستی محقق گردد. از سوی دیگر، لازم است بودجه‌های دولتی به‌گونه‌ای تخصیص‌دهن خارج شده و به سمت خلق ثروت در باشگاه‌ها حرکت کنند. البته این امر تنها با حضور مدیران نواور امکان‌پذیر است؛ نه مدیرانی هزینه‌محور که صرفاً نقش تقسیم‌کننده منابع و پول‌های سرازیر به باشگاه‌ها را دارند.

این تغییر چگونه امکان‌پذیر است؟

برای تحقق این هدف، باشگاه‌ها باید به سمت ایجاد زیرساخت‌هایی مانند ورزشگاه‌هایی بروند که قابلیت درآمدزایی داشته باشند؛ مشابه آنچه در ژاپن و کره جنوبی رخ داده است. باشگاه‌ها می‌توانند از ظرفیت ورزشگاه‌ها خود درآمد کسب کنند، به شرط آنکه مدل‌های تجاری و شجاع در رأس کار قرار گیرند. در کنار آن، باید به این مدیران فرصت داده شود تا با رفیع نواقص موجود، شکاف میان باشگاه‌ها و دانشگاه‌ها و متخصصان حوزه ورزش را پر کنند. از سوی دیگر، مدیریت غیرعلمی در ورزش باید به‌تدریج جای خود را به مدیریت علمی بدهد. تحقق این تحول نیازمند رفیع منابع و شکستن برخی تابوهای موجود است.

مثلاً چه اتفاقات و تصمیم‌گیری‌هایی می‌تواند این زمینه را فراهم آورد؟

یکی از اتفاقات مهم در ورزش که می‌تواند ظرفیت اقتصادی قابل توجهی ایجاد کند، موضوع ورزش بانوان است. زنان ایرانی در فصول اخیر از تحولات چند سال اخیر کشور پیشگام بوده‌اند و بدون شک با توجه به پتانسیل بالایی که دارند، می‌توانند نقش مهمی در تحول ورزش کشور ایفا کنند. زنان با حضور و شوق و هیجان خاصی وارد عرصه‌های اجتماعی می‌شوند و این ویژگی می‌تواند در حوزه ورزش نیز به یک مزیت و برگ برنده مهم تبدیل شود.

بگیرند. در شرایط فعلی، همان‌گونه که دولت ناچار است با منابع محدود، بخش‌های مهمی را پوشش دهد، برای خانوارها نیز چنین وضعیتی وجود دارد. در این میان، خانواده‌ها نیز می‌توانند بخشی هرچند کوچک از سبب هزینه‌های خود را به ورزش اختصاص دهند.

اگر نگاه مثبتی به مقوله ورزش وجود داشته باشد، این هزینه در واقع نوعی سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود؛ چرا که سرمایه‌گذاری در ورزش، سرمایه‌گذاری بر سلامت، بهداشت و کیفیت زندگی خود فرد است.

سرمایه‌گذاری مشترک چه میزان می‌تواند به توسعه ورزش کمک کند؟ سرمایه‌گذاری مشترک می‌تواند نقش بسیار مهمی در پیشرفت و توسعه ورزش داشته باشد. در واقع، یکی از مسیرهای مؤثر در این زمینه، مولدسازی است.

این رویکرد مشابه تجربه‌ای است که در کشورهای مانند ترکیه اجرا می‌شود؛ به‌گونه‌ای که دولت در ساخت باشگاه‌ها، زمین‌ها و استادیوم‌های مناسب سرمایه‌گذاری می‌کند و سپس آنها را به بخش خصوصی واگذار می‌کنند تا اداره و بهره‌برداری از آنها توسط بخش خصوصی ادامه یابد. این مدل در بسیاری از کشورها، از جمله ایالات متحده نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این شیوه، دولت سرمایه‌گذاری اولیه و مولد را انجام می‌دهد، سپس نقش خود را کاهش داده و مدیریت را به بخش خصوصی می‌سپارد تا ورزش بتواند به‌صورت مستقل و پایدار فعالیت کند.

چرا باشگاه‌های ایرانی با فناوری‌های نوین رویکردهای علمی فاصله دارند؟

یکی از دلایل مهم این موضوع، ضعف در مدیریت باشگاه‌هاست. بسیاری از مدیران باشگاه‌ها تجربه و توانایی لازم در مدیریت ورزشی ندارند. مدیران غیرورزشی معمولاً دوره حضور کوتاهی در ورزش دارند و به همین دلیل فاقد نگاه استراتژیک و بلندمدت هستند؛ موضوعی که می‌تواند آسیب جدی به ساختار ورزش وارد کند. البته صرف داشتن سابقه ورزشی یا حضور در بدنه باشگاه نیز برای مدیریت موفق کافی نیست. مدیر باشگاه باید با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و رویکردهای علمی، تفکر سنتی را کنار بگذارد و با متخصصان حوزه‌های بازاریابی و سرمایه‌گذاری همکاری کند.

از سوی دیگر، زمانی که باشگاه‌ها از حق پخش مسابقات نیز محروم هستند، مدیران باید با جدیت بیشتری برای تحقق این حق و بهبود منابع درآمدی تلاش کنند.

بازنگری در مدیریت هزینه در شرایط فعلی چقدر اهمیت دارد؟

در شرایط فعلی، بازنگری در مدیریت هزینه یک ژست اجتماعی نیست، بلکه یک اجبار به‌شرط بقا به شمار می‌آید. ما ناگزیر هستیم از رویکرد «هزینه‌محور» به سمت «بهره‌وری محور»، حرکت کنیم و نگرش خود را تغییر دهیم. دیگر امکان تداوم مدیریت سنتی وجود ندارد و باید به سوی مدیریت مدرن، متناسب با شرایط سپاهبران و با در نظر گرفتن تورم‌های پیش‌رو پس از جنگ تحمیلی حرکت کنیم. لازم است به سمت پیش‌خرد دارایی‌ها با برویم، هزینه‌های جاری غیرضروری را حذف و دقیقاً همان اصولی را دنبال کنیم که در اقتصاد مقاومتی مورد تأکید است؛ از جمله استفاده حداکثری از منابع داخلی و اولویت‌بندی در زنجیره ارزش. در حوزه ورزش نیز باید هر هزینه‌ای که منجر به ارتقای واقعی ورزش نمی‌شود حذف و منابع به سمت هسته اصلی و کارکردهای بنیادین ورزش هدایت شود.

آیا راهکارهای دیگری نیز وجود دارد؟

بله، یکی از راهکارهای مهم، بازسازی زیرساخت‌های آسیب‌دیده و جلوگیری از استهلاک زیرساخت‌های سالم است. همچنین می‌توان از تجربیات موفق کشورهای دیگر مانند کره جنوبی بهره گرفت. برای مثال، پس از جام جهانی کره و ژاپن، برخی باشگاه‌ها در کره جنوبی در زمان‌های غیرمسابقه، مانند بعدازظهرها، ورزشگاه‌ها را به فضاهای تفریحی برای خانواده‌ها تبدیل می‌کردند. از این نیز اگر ورزشگاه‌های بزرگ، بویژه در شهر تهران، با رویکرد معماری و طراحی متناسب با درآمدزایی ساخته یا بازطراحی شوند، می‌توانند در زمان‌های بدون مسابقه به فضاهای تفریحی برای خانواده‌ها تبدیل شوند و نقش اجتماعی و اقتصادی گسترده‌تری ایفا کنند. از سوی دیگر، در چنین شرایطی شفافیت مالی با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین یک ضرورت است. همچنین استفاده از ظرفیت داوطلبان- به‌عنوان نیروی انسانی کم‌هزینه اما ارزشمند- می‌تواند نقش مهمی در بهبود وضعیت داشته باشد؛ ظرفیتی که سال‌ها در بسیاری از کشورها تجربه شده و در ایران نیز تاکنون به‌طور کامل بالفعل نشده است. نمونه‌هایی مانند هلال احمر نشان می‌دهد که چگونه می‌توان از ظرفیت در شرایط خاص و بحران‌ها به‌خوبی بهره‌برد. در نهایت، باشگاه‌ها می‌توانند با مدیریت صحیح هزینه‌ها، به سمت عدالت توزیعی حرکت کنند؛ عدالتی که ریشه در وظیفه اخلاقی و اجتماعی دارد و درعین حال از نگاه صرفاً کالایی به ورزش فاصله بگیرد.

