

میثم رحیمی زاده، استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه شهید رجایی در گفت‌وگو با «ایران»:

باشگاه‌ها به جای تولید ثروت مشغول منابع هستند

با مدیریت هزینه ، ورزش به صنعت تبدیل نمی شود



گفت‌وگو

مهری رنجبر

خبرنگار

روش‌های درآمدزایی در ورزش جهان به چه شکلی تعریف شده‌است؟

حق پخش تلویزیونی یکی از مهم‌ترین و در بسیاری از موارد بزرگ‌ترین منبع درآمدی در ورزش حرفه‌ای است. بویژه در باشگاه‌های معتبر اروپایی، با وجود تنوع منابع درآمدی، درصد قابل توجهی از درآمد‌ها به حق پخش اسپانسرشیپ نیز بسته به رشته ورزشی و بازمی‌گردد. علاوه بر آن، بلیت‌فروشی و درآمد‌های روز مسابقه نیز سهم مهمی دارند. اسپانسرشیپ نیز بسته به رشته ورزشی و لیگ، تفاوت‌های چشمگیری دارد. از دیگر منابع درآمدی باشگاه‌ها می‌توان به فروش کالا و بهره‌برداری از برند اشاره کرد. همچنین، نقل‌وانتقالات بازیکنان در رشته‌های مختلف می‌توانند درآمد قابل‌توجهی ایجاد کند؛ به‌طوری‌که در برخی باشگاه‌ها، بیشترین سهم درآمدی در نمودار مالی به ترانسفر بازیکنان اختصاص دارد.

آیا تمرکز برخی باشگاه‌ها صرفاً بر نقل و انتقال بازیکنان است؟

این باشگاه‌ها در سطح جهان به‌عنوان «کارخانه‌های بازیکن سازی» شناخته می‌شوند. آنها به دلیل ضعف در درآمد‌هایی مانند حق پخش، فروش کالا یا بلیت‌فروشی، برپروش بازیکن تمرکز می‌کنند و در این زمینه به یک برند تبدیل شده‌اند. این باشگاه‌ها با تربیت بازیکنان از رده‌های پایه، آنها را معمولاً در سنین پایین (مثلاً حدود ۱۵ سالگی) با مبالغ بالا به باشگاه‌های بزرگ‌تر منتقل می‌کنند و از این طریق به درآمد قابل‌توجهی دست می‌یابند.

آیادآمد‌های دیجیتال نیزبهنایع درآمدی باشگاه‌ها اضافه‌شده‌است؟

در عصر جدید، درآمد‌های دیجیتالی به شکل قابل‌توجهی به منابع سنتی درآمد باشگاه‌ها اضافه‌شده‌است. در سال‌های ۲۰۱۷-۲۰۱۸ معمولاً تعداد دنبال‌کنندگان باشگاه‌ها در شبکه‌های اجتماعی گزاش می‌شد و سپس درآمد‌های حاصل از آن نیز محاسبه می‌گردید. اما امروزه موضوع فراتر رفته است؛ دیگر تنها بحث درآمد از شبکه‌های اجتماعی مطرح نیست، بلکه بسته‌های اقتصادی دیجیتالی نیز به‌عنوان بخشی از درآمد باشگاه‌ها شناخته می‌شوند.

باشگاه‌ها از طریق تولید و عرضه بازی‌های رایانه‌ای نیز کسب درآمد می‌کنند و همچنین پلتفرم‌های آنلاین اختصاصی خود را راه‌اندازی کرده‌اند. این پلتفرم‌ها اگرچه همیشه مستقیماً درآمدزا نیستند، اما از طریق جذب اسپانسر می‌توانند منابع مالی قابل‌توجهی برای باشگاه‌ها ایجاد کنند. علاوه براین، باشگاه‌های معتبر جهان از فناوری‌های نوین برای گسترش و تنوع بخشی به درآمد‌های خود بهره می‌برند.

آیاگردشگری ورزشی نیزدر فرآیند درآمدزایی باشگاه‌ها نقش دارد؟

بدون تردید، گردشگری ورزشی یکی از عوامل مهم در افزایش درآمد باشگاه‌هاست. استفاده از فناوری‌های نوین و تولید محتوای اختصاصی در پلتفرم‌ها به شکل‌گیری این نوع گردشگری کمک می‌کند. امروزه ورزشگاه‌ها دیگر صرفاً محل برگزاری مسابقات نیستند، بلکه به مجموعه‌های تجاری، فرهنگی و تفریحی تبدیل شده‌اند. برای نمونه، باشگاه بارسلونا از ورزشگاه اختصاصی خود، یعنی نیوکمپ، به‌عنوان

فضایی چندمنظوره استفاده می‌کند. این مجموعه علاوه بر میزبانی مسابقات، به یک بازدیدکنندگانی از سراسر جهان است.

در شرایط جنگ‌تحمیلی ودوره

پساجنگ، روش‌های درآمدزایی در ورزش بایدبرچه‌اساسی طراحی‌شود؟

طبیعتاً در شرایط جنگی، تمرکز درآمد‌ها باید به سمت منابع داخلی و پایدار سوق پیدا کند. در ایران نیز سال‌هاست که اسپانسرشیپ بیشتر بر پایه برندهای داخلی و فضای بومی شکل گرفته و در چنین شرایطی این روند تقویت خواهد شد. ورزش می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای تقویت همبستگی ملی نقش مهمی ایفا کند. به دلیل جذابیت بالای تبلیغاتی، حتی در شرایط خاص نظیر جنگ‌تحمیلی و دوره پساجنگ نیز می‌توان از این ظرفیت بهره برد. به نظر می‌رسد این وضعیت فرصتی برای توسعه پلتفرم‌های دیجیتال و ارتقای تولید محتوا نیز فراهم می‌کند.

این توسعه‌در عمل چگونه اتفاق می‌افتد؟

زمانی که امکان فعالیت گسترده در فضای فیزیکی و سنتی محدود می‌شود، باید به سمت بسترهای دیجیتال حرکت کرد. با تقویت این پلتفرم‌ها می‌توان لیگ‌های کوچک‌تر، محل‌ت‌ر و در عین حال پر مخاطب ایجاد کرد. همچنین، برای کاهش ریسک و افزایش پرهوری، همکاری با بخش خصوصی می‌تواند نقش مهمی در توسعه این مدل‌های جدید درآمدزایی داشته باشد.

چرا با وجود اینکه ورزش در جهان به یک صنعت درآمدزا و حتی ارزآور تبدیل شده، در ورزش ایران هنوز به مرز درآمدزایی نرسیده‌است؟

این مسأله به چند عامل اساسی بازمی‌گردد. اول آن‌که ساختار حرفه‌ای واقعی در باشگاه‌های ما شکل‌نگرفته است. هرچند، چند سالی است در وزارت ورزش دفتری باعنوان «دفتر توسعه ورزش حرفه‌ای» ایجاد شده، اما هنوز جایگاه رسمی و حمایتی لازم را به دست نیاورده است. از سوی دیگر، اغلب باشگاه‌ها دولتی، شبه‌دولتی یا در بهترین حالت خصولتی هستند و حضور بخش خصوصی بسیار محدود است. عامل مهم دیگر، نبود شفافیت مالی است. در یکی دو سال اخیر تلاش‌هایی برای تدوین و اجرای ضوابط مالی-که از مؤلفه‌های اصلی در ورزش حرفه‌ای، بویژه فوتبال، محسوب می‌شود- انجام شد و حتی آیین‌نامه اجرایی آن نیز تهیه و به مدیران عامل باشگاه‌ها ارائه شد؛ اما با مخالفت‌های جدی و غیرمنتظره‌ای مواجه شد، چراکه برخی تمایلی به شفافیت مالی نداشتند. این در حالی است که همین مسأله در گذشته موجب محرومیت برخی از باشگاه‌های ایرانی از رقابت‌های آسیایی شد.

شفافیت مالی در دنیای حرفه‌ای ورزش یک الزام است، اما هنوز در ایران به‌طور کامل تحقق نیافته است. طبیعی است که در چنین شرایطی، هرچند مدیران نیز انگیزه‌ای برای ورود نداشته باشند.

علاوه براین، نظام اداری پیچیده و قوانین دست‌وپاگرم نیز سرمایه‌گذاران را در میانه راه دل‌سرد می‌کند.

ضعف در بازاریابی و برندسازی هم مزید برعلت است. برای مثال، اگر باشگاهی در هر نقطه‌ای از جهان ۴۰

میلیون هوادار داشته باشد، همین ظرفیت می‌تواند منبع درآمدی عظیمی ایجاد کند و هزینه‌های مربوط به آکادمی‌ها، تیم‌های پایه، جذب مربیان و بازیکنان خارجی را پوشش دهد. متأسفانه در ورزش ایران از این سرمایه اجتماعی به‌خوبی بهره‌برداری نمی‌شود. در نهایت باید به عقب‌ماندگی در استفاده از زیرساخت‌های دیجیتال اشاره کرد. در حالی‌که ورزش حرفه‌ای در جهان به‌شدت به فناوری‌های دیجیتال متکی است، ورزش ایران هنوز در این حوزه فاصله قابل‌توجهی با استانداردهای جهانی دارد.

چرا ورزش ایران در حوزه زیرساخت‌های دیجیتال دچار عقب‌ماندگی شده

است؟

به‌نظر می‌رسد یکی از دلایل اصلی این عقب‌ماندگی، ناآشنایی مدیران ورزشی-به‌ویژه در سطح باشگاه‌ها- با مفاهیم کسب‌وکار، برندسازی و بازاریابی است. این حوزه‌ها اغلب به‌صورت سطحی شناخته شده‌اند، در حالی‌که از مهم‌ترین ارکان توسعه ورزش حرفه‌ای به‌شمار می‌روند. تا زمانی که مدیران باشگاه‌ها نخوانند، ندانند و به این مفاهیم باور نداشته باشند، ورزش ایران به یک صنعت واقعی تبدیل نخواهد شد. وقتی باشگاهی با وجود داشتن هواداران پرشمار و وفادار، حتی از فروش ساده پیراهن خود نیز نمی‌تواند درآمدزایی کند، در عمل به زنجی‌های هزینه تبدیل می‌شود که توان پر کردن آن را ندارد. چنین شرایطی، باشگاه‌ناگزیر به اتکا بر کمک‌های دولتی یا شرکت‌های مادر می‌شود و به‌جای تولید ثروت از مسیرهای مانند ترانسفر بازیکن یا فروش محصولات، صرفاً به هزینه‌کرد بودجه مصوب بسنده می‌کند.

چگونه می‌توان وابستگی ورزش به دولت را از بین برد، به شکلی که ورزش در این عرصه دچار لطمه و آسیب نشود؟

قطع وابستگی ورزش به دولت، فرآیندی زمان‌بر است و به‌هیچ‌وجه یک‌شبه اتفاق نمی‌افتد. این مسیر نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و تدریجی است. به‌نظر می‌رسد دولت باید از نقش باشگاه‌داری فاصله بگیرد و در عوض، نقشی حمایتی و زیرساختی ایفا کند. روش صحیح این است که دولت زیرساخت‌ها- مانند زمین و امکانات- را فراهم کند و آنها را، برای مثال در قالب اجاره‌های بلندمدت (۹۹ ساله) در اختیار باشگاه‌ها قرار دهد تا باشگاه‌ها صاحب دارایی‌های مشهود شوند. در کنار آن، تصویب قوانین معافیت مالیاتی برای اسپانسر‌ها می‌تواند بخش خصوصی را به سرمایه‌گذاری در ورزش ترغیب کند و به‌تدریج جایگزین بودجه‌های دولتی شود.

آیا این رویکرد در حوزه پخش تلویزیونی نیز کاربردها دارد؟

اتفاقاً یکی از مهم‌ترین و در عین حال چالش برانگیزترین حوزه‌ها، مسأله حق پخش تلویزیونی است که باید به سرانجام برسد. هرچند این موضوع سال‌هاست مطرح می‌شود، اما هنوز به نتیجه‌ای مشخص نرسیده است.

در مقطعی، مبلغی ناچیز و بدون هیچ فرمولی با برنامه مشخصی به وزارت ورزش اختصاص یافت، اما با وجود جلسات متعدد میان مدیران ارشد دو حوزه و حتی

قطع وابستگی ورزش به دولت

فرآیندی زمان‌بر است و

به‌هیچ‌وجه یک‌شبه اتفاق نمی‌افتد.

این مسیر نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و

تدریجی است. به‌نظر می‌رسد

دولت باید از نقش باشگاه‌داری

و بنگاه‌داری فاصله بگیرد

و در عوض نقشی

حمایتی و زیرساختی ایفا کند

در این شرایط، اولویت‌های اصلی

باشگاه‌های حرفه‌ای باید بر چه اساسی تعریف‌شود؟

این موضوع را باید در چهارچوب باشگاه‌های حرفه‌ای بررسی کرد. اولین و مهم‌ترین اولویت، حفظ پایگاه هواداری است؛ زیرا با از دست رفتن هوادار، هیچ مدل اقتصادی پایداری شکل نخواهد گرفت. در گام بعدی، باشگاه‌ها باید به حوزه‌هایی وارد شوند که تاکنون کمتر مورد توجه بوده‌اند؛ از جمله دیجیتال‌سازی، تولید محتوا و ایجاد کانال‌های ارتباطی مستقیم با مخاطبان. زیرا این اقدامات نقش مهمی در پایداری و رشد اقتصادی باشگاه‌ها ایفا می‌کنند. پس از آن، کاهش هزینه‌های غیرضروری و حرکت به‌سوی بهینه‌سازی هزینه‌ها اهمیت می‌یابد. به بیان دیگر، باشگاه‌ها باید ابتدا هزینه‌های زائد را حذف کرده و سپس ساختار هزینه‌های خود را به شکلی کارآمد و بهینه بازطراحی کنند.

حالا که فعلاً زیرسازیرا فعالیت‌ها متوقف‌شده، راهکار ایده‌آل پیش‌روی باشگاه‌ها چه خواهد بود؟

به نظر می‌رسد در چنین فضایی، مدیران باید به سمت توسعه و ارتقای مهارت‌های فردی خود حرکت کنند تا بتوانند حرفه‌ای‌تر پیش بروند. در سطح عمومی، به‌ویژه در شرایط جنگ‌تحمیلی، اولویت با ورزش همگانی و حفظ سلامت جامعه برای بازسازی روحیه عمومی است. در این راستا، باید فعالیت‌هایی تعریف شود و حتی زیرساخت‌ها، هرچند به‌صورت حداقلی، فعال نگه داشته شوند. همچنین اماکن ورزشی آسیب‌دیده و تخریب‌شده باید در دستور بازسازی قرار گیرند. کار بعدی، حفظ ورزشکاران حرفه‌ای و مدال‌آور در کشور است؛ چراکه در چنین شرایطی، گاه نشانه‌هایی از تمایل به مهاجرت در میان برخی از آن‌ها بروز می‌کند که نیازمند مدیریت و توجه جدی است.

با وجود پیگیری سازمان برنامه و بودجه، این مسأله همچنان بلا تکلیف باقی مانده است. در حالی‌که بخش قابل‌توجهی از وابستگی ورزش به دولت می‌تواند از طریق پرداخت منظم و عادلانه حق پخش برطرف شود. در لیگ‌های معتبر اروپایی- برای مثال لیگ فوتبال انگلیس- همه باشگاه‌ها درآمد یکسانی ندارند؛ درآمد‌های اسپانسر ی باشگاه‌هایی مانند آرسنال یا چلسی به مراتب بیشتر از تیم‌های پایین جدول است. حق پخش برای همه تیم‌ها وجود دارد و سهم مهمی از درآمد آنها را تشکیل می‌دهد. برای برخی باشگاه‌های پایین جدول، ممکن است تا حدود ۸۰ درصد درآمد از محل حق پخش تأمین شود، در حالی‌که این رقم برای باشگاه‌های بزرگ‌تر حدود ۲۰ درصد است. بنابراین، هرچند سهم حق پخش در میان تیم‌ها متفاوت است، اما اصل وجود آن برای همه، یک منبع درآمد حیاتی محسوب می‌شود. در نتیجه، درآمدزایی باشگاه‌ها از یک سو به روش‌های متنوع تجاری وابسته است و از سوی دیگر، حق پخش تلویزیونی نقشی کلیدی در پایداری مالی آنها ایفا می‌کند.

آیا کاهش سرمایه‌گذاری در ورزش در شرایط جنگ‌تحمیلی طبیعی است؟

این موضوع کاملاً طبیعی به نظر می‌رسد. اما از زاویه‌ای دیگر، پاسخ می‌تواند منفی هم باشد. هر چند در چنین شرایطی به‌طور معمول میزان سرمایه‌گذاری کاهش پیدا می‌کند، اما همین وضعیت می‌تواند فرصت‌های جدیدی نیز ایجاد کند. ممکن است برای برخی، صحبت از «ورست» در شرایط خاص عجیب یا حتی خنده‌دار به نظر برسد، زیرا سرمایه‌گذاری معمولاً در این فضاها هم‌گرایز می‌شوند. با این حال، کاهش ارزش دارایی‌های ورزشی- از جمله باشگاه‌ها، سالن‌ها و ورزشگاه‌ها- می‌تواند برای سرمایه‌گذارانی با دید بلندمدت، فرصتی مناسب برای ورود و خرید ایجاد کند. بنابراین، پاسخ مثبت است. هم «بله» است و هم «خیر»؛ بستگی به زاویه نگاه و افق زمانی سرمایه‌گذاری دارد.

بسیاری از مدیران باشگاه‌های ایرانی حرفه‌ای نیستند و شناخت کافی از ماهیت کسب‌وکار ورزشی ندارند

در نتیجه

نمی‌دانند که باید با نگاهی حرفه‌ای و اقتصادی

باشگاه نگاه کنند

آیا پیش از این، چنین تجربه‌ای در کشورهای دیگر تکرار شده‌است؟

در شرایط جنگ با لایسای طبیعی، معمولاً سرمایه‌گذاران به سمت بازارهای امن‌تر حرکت می‌کنند و اولویت‌ها به سمت

تأمین کالاهای اساسی تغییر می‌یابد. تجربه برخی کشورها نشان می‌دهد که می‌توان با نگاه بلندمدت، همچنان در حوزه ورزش سرمایه‌گذاری کرد. برای نمونه، آلمان پس از برگزاری جام جهانی و همچنین زاین در دوره‌های بازسازی، از سرمایه‌گذاری در ورزش به‌عنوان ابزاری برای بازسازی اجتماعی اقتصادی بهره‌برده‌اند. نکته مهم این است که چنین نگاهی صرفاً اجتماعی نیست؛ بلکه در صورت داشتن افق بلندمدت، ابعاد اقتصادی را نیز به‌طور کامل پوشش می‌دهد. از این رو، می‌توان به این حوزه به چشم یک فرصت نیز نگاه کرد.

باشگاه‌ها در چنین شرایطی از چه طریقی باید درآمدزایی کنند؟

در شرایط فعلی که بسیاری از منابع درآمدی از جمله حق پخش- در دسترس نیست، باشگاه‌ها باید به سمت درآمد‌های خرد اما متنوع حرکت کنند.

این درآمدزایی به چه شکلی می‌تواند محقق‌شود؟

باشگاه‌ها می‌توانند اپلیکیشن‌های هواداری طراحی و راه‌اندازی کنند و از طریق آن به جریان‌های درآمدی متنوع دست یابند. همچنین باشگاه‌های پرهواداری مانند استقلال و پرسپولیس می‌توانند وارد حوزه تولید بازی‌های رایانه‌ای آنلاین شوند و از پایگاه گسترده هواداران خود درآمد کسب کنند. علاوه بر این، اگر باشگاه‌ها یا ورزشگاه‌ها دارای فضاهای مازاد هستند، می‌توانند این فضاها را زیرساخت‌ها، هرچند به‌صورت جزئی اجاره دهند. با توجه به حذف یا کاهش بخش قابل‌توجهی از درآمد‌های سنتی، استفاده از پلتفرم‌های آنلاین و منابع درآمدی جایگزین، می‌تواند نقش مهمی در پایداری مالی باشگاه‌ها ایفا کند.

در این شرایط، جذب سرمایه‌گذار بخش خصوصی در ورزش تا چه اندازه شدنی است؟

در شرایط فعلی، بویژه با وجود افزایش هزینه‌ها و حتی پیامد‌های پس از جنگ‌تحمیلی، این کار بسیار دشوار است؛ مگر آن‌که امنیت سرمایه‌گذاری به گونه‌ای واقعی تضمین شود تا بخش خصوصی به‌رود در حوزه ورزش ترغیب شود. به هر حال بخش خصوصی علاقه‌ای صرفاً احساسی به ورزش ندارد و اساساً به دنبال بازگشت سرمایه خود است. اگر دولت بتواند امنیت سرمایه‌گذاری را به‌طور واقعی خنده‌دار به نظر برسد، زیر سرمایه‌گذاری معمولاً در این فضاها هم‌گرایز می‌شوند. با این حال، کاهش ارزش دارایی‌های ورزشی- از جمله باشگاه‌ها، سالن‌ها و ورزشگاه‌ها- می‌تواند برای سرمایه‌گذارانی با دید بلندمدت، فرصتی مناسب برای ورود و خرید ایجاد کند. بنابراین، پاسخ مثبت است. هم «بله» است و هم «خیر»؛ بستگی به زاویه نگاه و افق زمانی سرمایه‌گذاری دارد.

این «امنیت سرمایه‌گذاری» باید به چه شکلی تأمین‌شود؟

در این زمینه چند مؤلفه می‌تواند نقش مؤثری داشته باشد که پیش‌تر نیز درباره آنها صحبت شده؛ اما مهم‌ترین آنها شفافیت مالی است؛ چرا که در صورت نبود شفافیت مالی، سرمایه‌گذار تمایلی به سرمایه‌گذاری پیدا نمی‌کند. علاوه بر این، شفافیت مالیاتی نیز می‌تواند بخش خصوصی را به ورود و سرمایه‌گذاری در این حوزه ترغیب کند. در این میان، کشورهایی موفق‌تر در این زمینه بوده‌اند؛ مثلاً آمریکا و انگیزه‌های اقتصادی و فرهنگی آنها می‌تواند به جذب سرمایه‌گذاری در ورزش بود. در مقابل، برزیل و آلمان نیز بسیار موفق بوده‌اند؛ مثلاً صرفاً برای یک فصل، تا در سمت خود باقی بمانند و اساساً نگاه بلندمدت ندارند. از سوی دیگر، دولتی بودن وابستگی آنها به نهاد‌های عمومی، انگیزه سودآوری را کاهش داده و به‌جای آن، نتیجه‌گرایی صرف را تقویت کرده است؛ حتی اگر این نتایج با افزایش هزینه‌ها به دست آید.

در نهایت، باید وابستگی به درآمد‌های دولتی کاهش یابد و در مقابل، برندینگ و ارزش‌سازی باشگاه‌ها تقویت شود. متأسفانه در این حوزه‌ها ضعف‌های جدی وجود دارد.

چرا باید حضور باید مدیریت‌شود؟

باشگاه‌ها به‌جای صرف بودجه در خرید‌های پرهزینه و کوتاه‌مدت، باید بخش عمده منابع خود را صرف آکادمی‌ها و استعدادیابی کنند. البته بسیاری از باشگاه‌ها در زمینه استعدادیابی فعالیت دارند، اما به دلیل نداشتن سازوکار سیستماتیک، این فعالیت‌ها به درآمدزایی منجر نمی‌شود. در حالی‌که تنها یکی، دو باشگاه در سال‌های اخیر عملکرد قابل‌قبولی داشته‌اند، اما این روند هنوز ساختارمند نشده است.

از نگاه اقتصادی، چرخه ورزش بعد از جنگ‌تحمیلی چگونه باید بچرخد؟

چرخه اقتصادی ورزش باید از یک مدل خطی به یک مدل چرخه‌ای و پایدار تبدیل شود؛ مدلی که در اقتصاد به‌عنوان یک الگوی مشخص و اثبات شده شناخته می‌شود.

این تغییر چگونه باید محقق‌شود؟

در گام اول باید تمرکز صرفاً بر هزینه‌های ضروری باشد و هزینه‌های غیرضروری حذف شوند. در کنار آن، تنوع بخشی به پایگاه‌های درآمدی نقش بسیار مهمی دارد. تجربه‌هایی مانند دوره کرونا نشان داد در شرایط خاص، اگر منابع درآمدی متنوع نباشند، بخش بزرگی از ورزش آسیب جدی می‌بیند. اما اگر کانال‌های مختلف

که با ورود بخش خصوصی، فضای کسب‌وکار را توسعه داده‌اند و امروز بویژه در عربستان، آمار و نتایج چشمگیر این رویکرد به وضوح قابل مشاهده است.

از چه طریقی می‌توان راه‌ورود سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش را تسهیل کرد؟

این مسأله بسیار مهم و اساسی است. وزارت ورزش می‌تواند با ایجاد «بنچره واحد سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش» روند ورود بخش خصوصی را تسهیل کند؛ مشابه ساختاری که در قالب «اقتصاد ورزش» وجود دارد. در حال حاضر یک سرمایه‌گذار برای ورود به این حوزه باید از حدود چندین مجموعه مجوز دریافت کند و این روال اداری پیچیده و زمان‌بر، در بسیاری موارد باعث دل‌سردی و انصراف سرمایه‌گذار می‌شود. اما اگر تمام مراحل صدور مجوز و پیگیری‌ها صرفاً از طریق وزارت ورزش انجام شود، روند سرمایه‌گذاری ساده‌تر، سریع‌تر و جذاب‌تر خواهد شد.

الگو برداری از تجربیات کشورهای دیگر مانند ژاپن و آلمان تا چه اندازه می‌تواند در سرمایه‌گذاری ورزشی کاربرد داشته باشد؟

مدل‌های ژاپن و آلمان نمونه‌های موفق هستند، اما باید متناسب با شرایط داخلی بومی‌سازی شوند و نمی‌توان آنها را به‌صورت کامل تکرار کرد. در آلمان، پس از جنگ جهانی دوم، مدل «۵۰+۱ اجرا شد؛ به این معنا که اکثریت مالکیت باشگاه‌ها در اختیار اعضا و هواداران قرار گرفت. این ساختار باعث افزایش مشارکت مردمی و درآمدهای بهتر سرمایه‌گذاری بخش خصوصی شد؛ نتیجه آن نیز شکل‌گیری سال‌ها ورزش حرفه‌ای و موفق در سطح قهرمانی این کشور بوده است. در ژاپن نیز تمرکز اصلی بر فرهنگ‌سازی قرار داشت؛ بویژه توسعه ورزش‌های محلی. پس از نهمینه شدن این فرهنگ، صنعت ورزش نیز به‌تدریج توسعه یافت. در مجموع استفاده از تجربیات این کشورها مفید است، اما شرط موفقیت، بومی‌سازی و پرهیز از کپی برداری صرف است.

برای کسب نتیجه مثبت چطور باید کار کرد؟

اگر قرار به الگو برداری از تجربیات ژاپن و آلمان باشد، ابتدا باید بر موضوع فرهنگ، ورزش و مشارکت عمومی تمرکز کرد. همچنین می‌توان از حمایت‌های غیرمستقیم دولت، مانند اعطای زمین به بخش خصوصی برای ساخت زیرساخت‌ها استفاده کرد. بحث آموزش نیز بسیار مهم‌ترین است. اما نباید دقیقاً همان مسیری را که آلمان یا ژاپن طی کرده‌اند در ایران اجرا کرد؛ بلکه لازم است همه مؤلفه‌هایی که آن کشورها به‌کار گرفته‌اند درک و با رویکرد بومی‌سازی پیاده‌سازی شوند؛ این کار کاملاً شدنی است. این دو کشور ابتدا بر فرهنگ‌سازی تمرکز کردند و سپس به اقتصاد پرداختند؛ نتیجه این روند، ارتقای سرمایه‌گذاری در ورزش بود. بدون شک الگو برداری هوشمندانه از آنها می‌تواند به جذب سرمایه‌گذاری ایران کمک قابل‌توجهی کند.

درآمدی فعال باشند، حتی در شرایط مشابه نیز همه بخش‌ها از بین نمی‌روند و بخشی از فعالیت‌ها همچنان می‌تواند درآمدزایی داشته باشد.

چرا باشگاه‌های ایرانی مانند باشگاه‌های اروپایی بیشتر هزینه بر هستند تا بنگاه اقتصادی؟

این مسأله به چند عامل اصلی بازمی‌گردد؛ اول آن‌که در بسیاری از باشگاه‌ها، مسئولیت‌پذیری مدیریتی به‌درستی تعریف نشده است؛ به‌طوری‌که مدیران عمدتاً به دنبال نتیجه کوتاه‌مدت هستند، مثلاً صرفاً برای یک فصل، تا در سمت خود باقی بمانند و اساساً نگاه بلندمدت ندارند. از سوی دیگر، دولتی بودن وابستگی آنها به نهاد‌های عمومی، انگیزه سودآوری را کاهش داده و به‌جای آن، نتیجه‌گرایی صرف را تقویت کرده است؛ حتی اگر این نتایج با افزایش هزینه‌ها به دست آید.

در نهایت، باید وابستگی به درآمد‌های دولتی کاهش یابد و در مقابل، برندینگ و ارزش‌سازی باشگاه‌ها تقویت شود. متأسفانه در این حوزه‌ها ضعف‌های جدی وجود دارد.

چرا مدیریت باشگاه‌ها در ایران با مدل‌های حرفه‌ای دنیا تفاوت دارد؟

ماهیت حقوقی باشگاه‌ها در ایران باعث شده مدیرعامل بیش از آنکه پاسخگوی سهامداران باشد، عمدتاً در برابر مقامات دولتی پاسخگو باشد و بخش زیادی از انرژی خود را صرف مدیریت تنش‌های بیرون از زمین و حتی روی سکو‌ها کند؛ در حالی‌که در باشگاه‌های اروپایی، مدیرعامل در درجه اول، پاسخگوی سهامداران است و تمرکز اصلی او بر حکمرانی مالی و برنامه‌ریزی بلندمدت باشگاه قرار دارد، نه مدیریت حواشی یا فشارهای مقطعی.

در ایران اما شرایط متفاوت است؛ بسیاری از مدیران به جای داشتن نگاه راهبردی ۱۵-۲۰ ساله، به سمت دریافت وام‌ها و سنگین بانکی می‌روند تا در کوتاه‌مدت تیمی قدرتمند ببندند و به کپی‌فرمانان آسیا برسند. هدف اصلی در این مسیر، تقویت ترس‌های شخصی است؛ حتی اگر باشگاه در سال‌های بعد با بدهی‌های سنگین مواجه شود. در چنین شرایطی، پایداری مالی باشگاه کمتر در اولویت قرار می‌گیرد.