

مهدی غفوری یزدی، استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه تهران در گفت‌وگو با «ایران»:

استقلال مالی در ورزش نیازمند جراحی بزرگ است

حرفه‌ای سازی اقتصاد، نیازمنداصلاح ساختار و توسعه زیرساخت است



مهری رنجبر- ورزش در دنیای امروز، به یکی از حوزه‌های راهبردی در اقتصاد کشورها تبدیل شده و دیگر نمی‌توان آن را صرفاً در چهارچوب رقابت و سرگرمی تعریف کرد. در ایران نیز دناوم اتکا به منابع دولتی در این بخش، چالشی جدی به‌شمار می‌رود که عبور از آن نیازمند تحول در نگرش و سازوکارهای مدیریتی است. تحقق این تحول، بدون طراحی یک مسیر مشخص و تکیه بر اصول علمی و اقتصادی، امکان پذیر نخواهد بود. شناسایی ظرفیت‌های مغفول در بازار ورزش و بهره‌برداری همدفند از آنها، در کنار استفاده از تجربیات موفق سایر کشورها، می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری الگوی نوین درآمدزایی در این حوزه باشد. برای بررسی دقیق این موضوع، با مهدی غفوری یزدی، استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه تهران، به گفت‌وگو پرداخته‌ایم تا دیدگاه‌ها و پیشنهادهای او دربارهٔ راه‌های افزایش درآمد در ورزش کشور را مرور کنیم. متن کامل این گفت‌وگو را در ادامه می‌خوانید.

مهدی غفوری یزدی

منابع اصلی درآمدزایی در باشگاه‌های ورزشی به چه شکلی طراحی شده‌اند؟ باشگاه‌های ورزشی در سراسر جهان، چه در کشورها توسعه‌یافته و به منابع درآمدی وسیع، از الگوهای نسبتاً مشابهی برای درآمدزایی استفاده می‌کنند. در صدر این منابع، «حق پخش تلویزیونی» قرار دارد؛ جایی که رسانه‌های خصوصی یا غیرخصوصی، به دلیل برخورداری از مدل‌های درآمدی پایدار، مبالغ قابل‌توجهی برای پخش مسابقات پرداخت می‌کنند. این منبع در بسیاری از کشورها، ستون فقرات اقتصاد باشگاه‌هاست؛ هرچند در ایران هنوز به‌طور کامل محقق نشده است. در کنار آن، «فعالیت‌های تجاری و بهره‌برداری از برند» جایگاه مهمی دارد. باشگاه‌هایی مانند بارسلونا، یا واگلدازر نام خود را به هویت بصری خود به محصولات و خدمات مشترک از جایگاه‌های سوخت تا همکاری با ایرلاین‌ها- در سود این فعالیت‌ها شریک می‌شوند. «اعطای مجوز راه‌اندازی آکادمی» نیز از دیگر مسیرهای درآمدی است؛ به‌گونه‌ای که باشگاه‌ها با دریافت حق امتیاز، اجازه استفاده از نام خود را به آکادمی‌های ورزشی می‌دهند و همزمان به توسعه برند خود کمک می‌کنند.

درآمد روز مسابقه نقشه‌ی در اقتصاد باشگاه‌ها دارد؟ «درآمد روز مسابقه» یکی از منابع مهم و سنتنی درآمد باشگاه‌هاست که عمدتاً از فروش بلیت حاصل می‌شود. در باشگاه‌های بزرگ دنیا، به دلیل مالکیت یا بهره‌برداری از ورزشگاه‌های اختصاصی، این درآمد مستقیماً به باشگاه تعلق دارد. علاوه بر آن، طراحی اقتصادی ورزشگاه‌ها و پذیرش نقش مثبت بازار است. بدون شامل جایگاه‌های VIP، فروشگاه‌ها، رستوران‌ها و موزه‌ها، باعث می‌شود تجربه حضور تماشاگران به یک چرخه کامل درآمدزایی تبدیل شود.

نقش اسپانسرهاوتبلیغات در درآمدزایی چیست؟ اسپانسرها که معمولاً شرکت‌ها و بنگاه‌های بزرگ اقتصادی هستند، با قراردادهای چند ساله، از باشگاه‌ها یا رشته‌های ورزشی حمایت می‌کنند. در کنار آن، تبلیغات محیطی-مانند تابلوهای بزرگ‌تر، درآمد‌های قابل‌توجهی کسب می‌توانند از محل فروش آنها به تیم‌های بزرگ‌تر، درآمد‌های قابل‌توجهی کسب کنند. همچنین «جوایز مسابقات»-مانند پاداش‌های صعود به رقبات‌های مهم- به‌عنوان یک منبع مکمل عمل می‌کند.

آیناقل و انتقال بازیکنان چه‌یک‌منبع درآمدی محسوب می‌شود؟ «ترانسفر بازیکنان» یکی از منابع درآمدی جدی، بویژه برای باشگاه‌هایی است که در پیروش استعداد موفق هستند. این باشگاه‌ها با کشف و تربیت بازیکنان، می‌توانند از محل فروش آنها به تیم‌های بزرگ‌تر، درآمد‌های قابل‌توجهی کسب کنند. این امر نیازمند مالکیت پایدار و مدیریت حرفه‌ای است.

آیا سرمایه‌گذاری مشترک هم‌برای باشگاه‌های بزرگ، درآمدزایی در ورزش‌ها می‌تواند به‌فایده باشد؟ سرمایه‌گذاری مشترک یکی از روش‌های مؤثر درآمدزایی مبتنی بر دارایی است. در این مدل‌ها-مانند BOT (ساخت، بهره‌برداری و واگذاری) و BLT (ساخت، بهره‌برداری و واگذاری)- بخش خصوصی با مشارکت باشگاه در پروژه‌ای سرمایه‌گذاری می‌کند. این سرمایه‌گذاری با استفاده از نام و برند باشگاه انجام می‌گیرد و پس از یک دوره بهره‌برداری (معمولاً ۵ تا ۱۰ سال)، پروژه یا زیرساخت به باشگاه واگذار می‌شود.

آیناقل و انتقال بازیکنان چه‌یک‌منبع درآمدی محسوب می‌شود؟ «ترانسفر بازیکنان» یکی از منابع درآمدی جدی، بویژه برای باشگاه‌هایی است که در پیروش استعداد موفق هستند. این باشگاه‌ها با کشف و تربیت بازیکنان، می‌توانند از محل فروش آنها به تیم‌های بزرگ‌تر، درآمد‌های قابل‌توجهی کسب کنند. این امر نیازمند مالکیت پایدار و مدیریت حرفه‌ای است.

آیا سرمایه‌گذاری مشترک هم‌برای باشگاه‌های بزرگ، درآمدزایی در ورزش‌ها می‌تواند به‌فایده باشد؟ سرمایه‌گذاری مشترک یکی از روش‌های مؤثر درآمدزایی مبتنی بر دارایی است. در این مدل‌ها-مانند BOT (ساخت، بهره‌برداری و واگذاری) و BLT (ساخت، بهره‌برداری و واگذاری)- بخش خصوصی با مشارکت باشگاه در پروژه‌ای سرمایه‌گذاری می‌کند. این سرمایه‌گذاری با استفاده از نام و برند باشگاه انجام می‌گیرد و پس از یک دوره بهره‌برداری (معمولاً ۵ تا ۱۰ سال)، پروژه یا زیرساخت به باشگاه واگذار می‌شود.

آیناقل و انتقال بازیکنان چه‌یک‌منبع درآمدی محسوب می‌شود؟ «ترانسفر بازیکنان» یکی از منابع درآمدی جدی، بویژه برای باشگاه‌هایی است که در پیروش استعداد موفق هستند. این باشگاه‌ها با کشف و تربیت بازیکنان، می‌توانند از محل فروش آنها به تیم‌های بزرگ‌تر، درآمد‌های قابل‌توجهی کسب کنند. این امر نیازمند مالکیت پایدار و مدیریت حرفه‌ای است.

آیا سرمایه‌گذاری مشترک هم‌برای باشگاه‌های بزرگ، درآمدزایی در ورزش‌ها می‌تواند به‌فایده باشد؟ سرمایه‌گذاری مشترک یکی از روش‌های مؤثر درآمدزایی مبتنی بر دارایی است. در این مدل‌ها-مانند BOT (ساخت، بهره‌برداری و واگذاری) و BLT (ساخت، بهره‌برداری و واگذاری)- بخش خصوصی با مشارکت باشگاه در پروژه‌ای سرمایه‌گذاری می‌کند. این سرمایه‌گذاری با استفاده از نام و برند باشگاه انجام می‌گیرد و پس از یک دوره بهره‌برداری (معمولاً ۵ تا ۱۰ سال)، پروژه یا زیرساخت به باشگاه واگذار می‌شود.

درآمددهی دیجیتال چه جایگاهی در اقتصاد ورزش امروز دارند؟ در سال‌های اخیر، «درآمد‌های دیجیتال»

به‌سرعت رشد کرده‌اند. باشگاه‌ها از طریق وب‌سایت‌ها، شبکه‌های اجتماعی و اپلیکیشن‌ها، با فروش فضاهای تبلیغاتی یا ارائه خدمات اختصاصی، به منابع درآمدی جدیدی دست یافته‌اند. این حوزه بویژه در میان نسل جوان هواداران، اهمیت بیشتری پیدا کرده است.

اپلیکیشن‌های هواداری چگونه به درآمدزایی کمک می‌کنند؟ اپلیکیشن‌ها و پلتفرم‌های هواداری، بستری برای «تأمین مالی جمعی» فراهم می‌کنند. در این مدل، هواداران با مشارکت‌های خرد-مانند خرید نمادین بخشی از یک پروژه یا سهم شدن در جذب بازیکن- در فعالیت‌های باشگاه مشارکت می‌کنند. هرچند سهم هر فرد اندک است، اما در مقیاس گسترده، این مشارکت‌ها به منابع مالی قابل‌توجهی تبدیل می‌شود.

چرا تنوع بخشی به منابع درآمدی برای باشگاه‌ها ضروری است؟ اتکا به یک منبع درآمدی-حتی اگر بزرگ باشد- ریسک‌های جدی به همراه دارد. باشگاه‌های موفق دنیا با ایجاد سبدهی متنوع از درآمد‌ها، از حق پخش گرفته تا فعالیت‌های تجاری و دیجیتال، پایداری مالی خود را تضمین و در برابر نوسانات اقتصادی یا افت عملکرد ورزشی، مقاوم‌تر عمل می‌کنند.

الگوی جهانی درآمدزایی چه پیامی برای ورزش ایران دارد؟ مرور تجربه‌های جهانی نشان می‌دهد حرفه‌ای سازی اقتصاد ورزش، نیازمند اصلاح ساختارها، توسعه زیرساخت‌ها و پذیرش نقش مثبت بازار است. بدون فعال سازی منابعی مانند حق پخش، تجاری‌سازی برند باشگاه‌ها و بهره‌گیری از ظرفیت‌های دیجیتال، رسیدن به یک مدل پایدار درآمدی در ورزش ایران دشوار خواهد بود.

آیا برخی از باشگاه‌های مطرح برای درآمدزایی تصمیم به فروش اوراق گرفته‌اند؟ یکی از رویکردهای رایج تأمین مالی در باشگاه‌های بزرگ، استفاده از ابزارهای مبتنی بر بدهی است. در این روش، باشگاه‌ها با انتشار اوراق و ورود به بازار سرمایه، منابع مالی جذب می‌کنند. این منابع به‌عنوان سرمایه وارد باشگاه می‌شود و با توجه به درآمدزایی باشگاه‌ها، بازپرداخت اوراق به‌تدریج انجام می‌گیرد.

آیا سرمایه‌گذاری مشترک هم‌برای باشگاه‌های ورزشی درآمدزاست؟ سرمایه‌گذاری مشترک یکی از روش‌های مؤثر درآمدزایی مبتنی بر دارایی است. در این مدل‌ها-مانند BOT (ساخت، بهره‌برداری و واگذاری) و BLT (ساخت، بهره‌برداری و واگذاری)- بخش خصوصی با مشارکت باشگاه در پروژه‌ای سرمایه‌گذاری می‌کند. این سرمایه‌گذاری با استفاده از نام و برند باشگاه انجام می‌گیرد و پس از یک دوره بهره‌برداری (معمولاً ۵ تا ۱۰ سال)، پروژه یا زیرساخت به باشگاه واگذار می‌شود.

در شرایطی نظیر جنگ و بیابای طبیعی، فرمول‌های درآمدزایی در حوزه ورزش به چه شیوه‌ای طراحی می‌شود؟

در دوره‌های جنگ و بیابای طبیعی، معمولاً به دلیل تعطیلی یا کاهش رویدادهای ورزشی، درآمد باشگاه‌ها کاهش می‌یابد. یکی از دلایل حضور اسپانسرها در ورزش، جلب توجه عمومی و ایجاد فرصت‌های تبلیغاتی است؛ بنابراین با کاهش رویدادها، انگیزه آنها نیز کمتر شده و حتی ممکن است با فعال‌سازی بندهای فسخ قرارداد، همکاری خود را متوقف کنند. همچنین کاهش مسابقات و فروش بلیت، به افت کلی درآمد‌ها منجر می‌شود.

در چنین فضایی چه راهکارهایی برای بالا بردن میزان درآمد در حوزه ورزش عملیاتی به‌نظرمی‌آید؟

در این وضعیت، بسته به توان کشورها، نقش دولت، سازمان‌های مردم‌نهاد و نهادهای عمومی پررنگ‌تر می‌شود. باشگاه‌های دولتی مانند تلویزیون می‌توانند بسته گسترده‌تری برای پخش مسابقات دیده شدن ارتزده فراهم کنند. همچنین اسپانسرهای داخلی و نهادهای قدرتمند مانند شهرداری‌ها، هیأت‌ها و اتحادیه‌ها می‌توانند حمایت‌های مؤثری ارائه دهند. از سوی دیگر، بهره‌گیری از ظرفیت‌های دیجیتال اهمیت زیادی دارد؛ از جمله پخش آنلاین مسابقات، تولید محتوای رسانه‌ای، استفاده از مصاحبه‌ها و حضور ستاره‌های ورزشی برای جلب توجه مخاطبان. برگزاری مسابقات خیره‌نیز می‌تواند هم به درآمدزایی ورزشکاران کمک کند و هم بخشی از منابع را صرف امور توسعه‌ای مانند ساخت مدارس یا زیرساخت‌های عمومی کند.

ورزش در شرایط جنگ تحمیلی کارکردی فرای از مأموریت‌های تعریف شده دارد؟

از ورزش و ستاره‌های ورزشی بیشتر برای انسجام ملی، وطن پرستی و دفاع از میهن و حضور بین مردم می‌شود استفاده کرد. کارکرد ورزش در این شرایط بیشتر جدای از سرگرمی و تفرتن و حال خوب به سمت هویت ملی می‌رود. به تبع آن باید از ظرفیت‌های ملی، حاکمیتی و دولتی بیشتر در اختیار ورزش قرار بگیرد تا کشور از این دوره عبور کند.

در دوره پساجنگ چه راهکارهایی برای افزایش میزان درآمدزایی باید به کار گرفته‌شود؟

در دوره پساجنگ، هدف اصلی حرکت تدریجی به‌سوی بازگشت به شرایط پیش از جنگ است. در این مسیر، با تدوام حمایت‌های دولتی، عمومی و مردمی و با تکیه بر رویکردی مبتنی بر ملی‌گرایی و انسجام اجتماعی، زمینه برای احیای فعالیت‌ها فراهم می‌شود. به‌تدریج، رویدادهای ورزشی، بخش خصوصی با بلیت‌فروشی به حالت عادی بازمی‌گردند. در چنین شرایطی، بهره‌گیری از ظرفیت‌هایی مانند گردشگری ورزشی، حضور تماشاگران در تمرینات و میزبانی رقابت‌های بین‌المللی می‌تواند به ایجاد شور و نشاط اجتماعی کمک کند و زمینه

احیای جایگاه ورزش در میان مردم را فراهم سازد. این روند نشانه‌هایی از نزدیک شدن به وضعیت پیش از جنگ تحمیلی را نمایان می‌کند. با احیای تدریجی ظرفیت‌های درآمدزایی پیشین، نقش و میزان حمایت‌های دولتی و عمومی کاهش یافته و شرایط به سمت وضعیت عادی سوق پیدا می‌کند.

نسخه استاندارد و واقعی اقتصاد ورزش در دوره پساجنگ، با توجه به شرایط اقتصادی موجود، باید به چه سمتی حرکت کند؟

اگر هدف، دستیابی به ورزشی استاندارد در دوره پساجنگ است، ناگزیر باید نگاه به ورزش از یک «پدیده هزینه‌بر» به «پدیده‌ای درآمدمحور» تغییر کند. پایان این روند نیاز به یک جراحی بزرگ در سطح مدیریت ورزش دارد. این تغییر رویکرد مستلزم آن است که مواجهه با ورزش، ماهیتی اقتصادی پیدا کند و منطق حاکم بر آن، منطق حکمرانی شرکتی باشد. در این چهارچوب، لازم است مدل‌های درآمدی پایدار، تراز مالی، شفافیت، ارائه صورت‌های مالی و به‌طور کلی تمامی الزامات یک بنگاه اقتصادی، به‌تدریج در باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی نهادینه شود.

ورزش ایران تا چه میزان می‌تواند بر درآمد‌های ارزی تکیه کند؟

ورزش ایران ظرفیت قابل‌توجهی برای کسب درآمد‌های ارزی دارد، چرا که از نظر استعدادهای انسانی، یکی از منابع غنی در سطح بین‌المللی محسوب می‌شود. براین اساس، به‌جای تمرکز بر پدیده تغییر تابعیت ورزشکاران، باید بر «بازیکن‌سازی» سرمایه‌گذاری کرد و زمینه انتقال ورزشکاران به لیگ‌های معتبر جهانی را فراهم آورد. همچنین می‌توان با الگوبرداری از تجربه‌هایی مانند فدراسیون کشتی، از طریق ایجاد کمپ‌های استاندارد، تیم‌های ملی و باشگاهی سایر کشورها را به برگزاری اردو در ایران ترغیب و از این مسیر درآمد ارزی کسب کرد. علاوه بر این، توسعه و تقویت گردشگری ورزشی نیز می‌تواند به‌عنوان یکی از محورهای مهم درآمدزایی ارزی مورد توجه جدی قرار گیرد.

یکی از شیوه‌های درآمدزایی به حوزه تربیت بازیکنان در آکادمی‌ها باز می‌گردد، آیا در این حوزه موفق عمل کرده‌ایم؟

تربیت بازیکنان اصولاً باید در آکادمی‌های حرفه‌ای انجام شود، اما در ایران باشگاه‌ها در این زمینه عملکرد قدرتمندی نداشته‌اند. در عمل، آکادمی ورزشی استاندارد و حرفه‌ای به معنای واقعی نداریم. آنچه وجود دارد یا باشگاه‌هایی هستند که چند تیم پایه دارند، یا مدارس فوتبال، والیبال و بسکتبال که بیشتر رویکردشان کسب درآمد از خانواده‌ها و پردن اوقات فراغت است. در حالی که آکادمی حرفه‌ای باید مأموریت‌هایی مانند شناسایی استعدادها، جذب، پرورش، حفظ بازیکنان و در نهایت انتقال آنها به باشگاه‌های داخلی و خارجی را دنبال کند. در چنین شرایطی، طبیعی است که آکادمی‌ها باید امکان درآمدزایی ساختارمند داشته باشند.

باشگاه‌ها چگونه می‌توانند از ظرفیت اقتصادی خود بهتر استفاده کنند؟

یکی از مهم‌ترین اقدامات، شکل دادن به «اقتصاد استنادی» برای باشگاه‌هاست. همچنین باید شرکای تجاری باشگاه‌ها تقویت شوند و قراردادهای حقوقی پایدار و بلندمدت با اسپانسرها منعقد گردد تا حقوق طرفین به‌درستی حفظ شود. استفاده بهینه از ظرفیت‌های باشگاه‌ها، چه در حوزه ورزش و چه در حوزه تجاری، نقش مهمی در پایداری مالی آنها دارد.

ورزش در شرایط جنگ تحمیلی کارکردی فرای از مأموریت‌های تعریف شده دارد؟

از ورزش و ستاره‌های ورزشی بیشتر برای انسجام ملی، وطن پرستی و دفاع از میهن و حضور بین مردم می‌شود استفاده کرد. کارکرد ورزش در این شرایط بیشتر جدای از سرگرمی و تفرتن و حال خوب به سمت هویت ملی می‌رود. به تبع آن باید از ظرفیت‌های ملی، حاکمیتی و دولتی بیشتر در اختیار ورزش قرار بگیرد تا کشور از این دوره بهره‌وری ورزش کشور را به‌طور قابل‌توجهی افزایش دهد و در نهایت به حرفه‌ای‌تر شدن ورزش ایران کمک کند.

در شرایط خاص، اولویت اصلی مدیریت ورزش چیست؟

در شرایط مشابه جنگ تحمیلی، اولویت اصلی «بقای ورزش» است. در چنین شرایطی، بسیاری از فرصت‌های درآمدزایی از بین می‌رود، بنابراین باید تمرکز بر تدوام فعالیت‌ها و جلوگیری از تعطیلی کامل ورزش باشد. تصمیم‌گیری باید به‌گونه‌ای باشد که لیگ‌ها چگونه و در چه مناطقی ادامه پیدا کنند تا این صنعت دچار توقف نشود. در این وضعیت، کنترل هزینه‌های اهمیت بسیار زیادی دارد. موفقیت در آنها بالاتر است. این رویکرد می‌تواند بهره‌وری ورزش کشور را به‌طور قابل‌توجهی افزایش دهد و در نهایت به حرفه‌ای‌تر شدن ورزش ایران کمک کند.

آیا در شرایط خاص همچنان امکان درآمدزایی برای باشگاه‌ها وجود دارد؟ هرچند درآمدزایی مستقیم ممکن است محدود شود، اما باشگاه‌ها می‌توانند برای جلوگیری از ورشکستگی بر کارهای زیرساختی تمرکز کنند. توسعه برند باشگاه و ورزشکاران، فعالیت جدی در فضای مجازی، تولید محتوا، و تقویت ارتباطات دیجیتال از جمله این اقدامات است. حتی اگر این فعالیت‌ها در کوتاه‌مدت درآمد مستقیم نداشته باشند، می‌توانند به جذب مخاطب و افزایش دنبال‌کنندگان کمک کنند که در آینده به سرمایه اجتماعی و اقتصادی تبدیل خواهد شد. همچنین توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و آمادگی برای دوران پس از جنگ تحمیلی، اهمیت زیادی دارد. در این مسیر، نقش دولت نیز مهم است تا با حمایت از اسپانسرینگ، به حفظ و پایداری باشگاه‌های بخش خصوصی کمک کند.

کاهش سرمایه‌گذاری در ورزش در این شرایط طبیعی است؟ قطعاً در شرایط جنگ تحمیلی، فرصت‌های سرمایه‌گذاری در ورزش کاهش می‌یابد؛ حتی در بخش دولتی نیز این اتفاق رخ می‌دهد، زیرا اولویت‌های دولت تغییر می‌کند. هرچند ما از دولت درخواست داریم برای بقای باشگاه‌های ورزشی تلاش و حمایت کند. این مسأله نه‌تنها در ایران، بلکه در همه دنیا صادق است که در شرایط جنگ تحمیلی، اولویت دولت به حوزه‌هایی مانند بهداشت، درمان، بازسازی زیرساخت‌ها، امنیت، دفاع، حمایت‌های اجتماعی، کمک‌وکارها و غیره می‌شود. بنابراین اولویت‌های دووجه‌ای نیز متفاوت می‌شود.

در این فضا ممکن است بخش خصوصی هم تقویت‌شده باشد؟

در چنین شرایطی قطعاً بخش خصوصی نیز تقویت‌شده می‌شود، بلکه باید کمک کند و فعالیت‌های اقتصادی آن آسیب می‌بینند، فروش کاهش پیدا می‌کند و در نتیجه امکان سرمایه‌گذاری نیز محدود می‌شود. با توجه به شرایط موجود و کاهش درآمد مردم، قدرت خرید آنها پایین می‌آید و سفره خانوارها کوچک‌تر می‌شود؛ در این میان، اولین حوضه‌ای که کاهش یا حذف می‌شوند، معمولاً ورزش و سرگرمی هستند.

پس باید بپذیریم که شکل گری جنگ تحمیلی مشکلات متعددی را برای ورزش و اقتصاد آن به وجود خواهد آورد؟

در حوزه ورزش، نداشتن چشم‌انداز

بلندمدت یکی از مشکلاتی است که می‌تواند آسیب‌زا باشد. در حالی که منطق سرمایه‌گذاری بر برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت و بلندمدت، از یک‌ناحتی برای جلوگیری از ورشکستگی بر کارهای زیرساختی تمرکز کنند. توسعه برند باشگاه و ورزشکاران، فعالیت جدی در فضای مجازی، تولید محتوا، و تقویت ارتباطات دیجیتال از جمله این اقدامات است. حتی اگر این فعالیت‌ها در کوتاه‌مدت درآمد مستقیم نداشته باشند، می‌توانند به جذب مخاطب و افزایش دنبال‌کنندگان کمک کنند که در آینده به سرمایه اجتماعی و اقتصادی تبدیل خواهد شد. همچنین توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و آمادگی برای دوران پس از جنگ تحمیلی، اهمیت زیادی دارد. در این مسیر، نقش دولت نیز مهم است تا با حمایت از اسپانسرینگ، به حفظ و پایداری باشگاه‌های بخش خصوصی کمک کند.

سرمایه‌گذاری مشترک تا چه اندازه می‌تواند در احیای ورزش پس از جنگ تحمیلی مؤثر باشد؟

بدون شک این راهکار می‌تواند یکی از گزینه‌های بسیار مؤثر در حوزه ورزش باشد و از جمله پیشنهادهای قابل توجه محسوب می‌شود. مدل سرمایه‌گذاری مشارکتی یا همان (Public-Private Partnership) یکی از روش‌های رایج در درآمدزایی و توسعه زیرساخت‌هاست. کارکرد اصلی این مدل، تقسیم ریسک میان طرفین است؛ به این معنا که مشارکت بین بخش عمومی (دولت، شهرداری‌ها و نهادهای عمومی) و بخش خصوصی شکل می‌گیرد. در چنین ساختاری، امکان برنامه‌ریزی بلندمدت نیز فراهم می‌شود و بخشی از ریسک متوجه دولت و بخشی نیز متوجه بخش خصوصی خواهد بود. در این چهارچوب، دولت و نهادهای عمومی در یک سمت قرار می‌گیرند و بانک‌ها و سرمایه‌گذاران خصوصی در سمت دیگر. برای مثال، دولت می‌تواند زمین را به‌صورت رایگان یا با شرایط ویژه در اختیار پروژه قرار دهد و بخش خصوصی نیز مسئولیت ساخت، تجهیز و بهره‌برداری را برعهده بگیرد. در ادامه، طی یک فرآیند مشخص، مالکیت یا حق بهره‌برداری به سرمایه‌گذار منتقل می‌شود و خدمات ورزشی به مردم ارائه می‌شود. این مدل می‌تواند کمک کند تا ورزش آسیب‌دیده در شرایط جنگ تحمیلی به‌تدریج احیا شده و دوباره روی پای خود بایستد. البته در این مسیر باید دقت شود که ورزش از حالت سیاسی خارج شده و به سمت یک ساختار اقتصادی پایدار و حرفه‌ای حرکت کند.

باتوجه به تفاوت فرهنگ و شرایط کشورها، آیا الگوبرداری از مدل‌های توسعه‌ای کشورهای دیگر کاردستی است؟ کشورهای اقتصادات سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی خاص خود را دارند. آلمان یک الگودارد، ژاپن الگویی دیگر، کشورهای حاشیه خلیج فارس نیز مدل متفاوتی را دنبال می‌کنند. بنابراین الگوبرداری در اصل، کاری درست نیست. باید نگاه کرد؛ بلکه باید مسیر توسعه آنها را در طول زمان بررسی کرد. برای مثال، باید ژاپن ۲۰ سال پیش را دید و قدم‌به‌قدم دنبال کرد که چه اقداماتی انجام داده تا به وضعیت امروز رسیده است. درباره آلمان نیز همین‌طور. نباید تصور کنیم صرفاً با اجرای روش‌های آنها، می‌توان به همان نتایج رسید. چنین الگوبرداری‌ای نه‌تنها پاسخگو نیست، بلکه می‌تواند آسیب‌زاهر باشد. در واقع، نگاه خرمن‌دانه یکباره و مقطعی جواب نمی‌دهد؛ بلکه نیازمند نگاهی تدریجی، واقع‌بینانه، بومی و مرحله‌به‌مرحله است. اگر الگوبرداری را رویکرد بومی‌سازی همراه شود، بدون شک نتایج بسیار خوب و مؤثری به همراه خواهد داشت.

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

بدون شک در چنین شرایطی، جذب سرمایه‌گذار بخش خصوصی کاهش پیدا می‌کند؛ چرا که بخش خصوصی به دنبال شک نتایج بسیار خوب و وقتی ورزش در وضعیت نیمه‌تعطیل قرار

می‌گیرد و فعالیت‌های اقتصادی نیز کاهش می‌یابد. انتظار زیادی است که سرمایه‌گذار خصوصی وارد حوزه شود؛ مگر در مواردی که پروژه‌ها حالت حمایتی داشته باشند، یعنی دولت زمین را با اجاره ۹۹ساله در اختیار بگذارد یا به‌صورت رایگان واگذار کند. در چنین شرایطی ممکن است بخش خصوصی برای توسعه باشگاه یا ایجاد مجموعه‌های ورزشی وارد عمل شود. به‌طور کلی، شرط ورود بخش خصوصی در شرایط خاص متفاوت است و در شرایط مثل جنگ تحمیلی اساساً ورود آن تقریباً منتهی است، مگر اینکه و سیاست‌های تشویقی بسیار جدی و جذابی اعمال شود.

الگوبرداری از تجربیات کشورهای دیگر مثل ژاپن و آلمان برای سرمایه‌گذاری در ورزش چقدر می‌تواند کاربردی داشته باشد؟

الگوبرداری از همه کشورها مفید است، به شرط توجه به چند موضوع: اول اینکه قرار نیست تجربیات کشورهای دیگر را کپی‌برداری کنیم. هدف ما از الگوبرداری باید ایجاد خرد و فهم و درک فرآیندها و روندهای توسعه باشد و باید در کشور دستخط خودمان را بنویسیم، نه اجرای بی‌کم و کاست تجربیات خارجی‌ها؛ چرا که شایبولن کاری جواب نمی‌دهد.

باتوجه به تفاوت فرهنگ و شرایط کشورها، آیا الگوبرداری از مدل‌های توسعه‌ای کشورهای دیگر کاردستی است؟

کشورها اقتصادات سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی خاص خود را دارند. آلمان یک الگودارد، ژاپن الگویی دیگر، کشورهای حاشیه خلیج فارس نیز مدل متفاوتی را دنبال می‌کنند. بنابراین الگوبرداری در اصل، کاری درست نیست. باید نگاه کرد؛ بلکه باید مسیر توسعه آنها را در طول زمان بررسی کرد. برای مثال، باید ژاپن ۲۰ سال پیش را دید و قدم‌به‌قدم دنبال کرد که چه اقداماتی انجام داده تا به وضعیت امروز رسیده است. درباره آلمان نیز همین‌طور. نباید تصور کنیم صرفاً با اجرای روش‌های آنها، می‌توان به همان نتایج رسید. چنین الگوبرداری‌ای نه‌تنها پاسخگو نیست، بلکه می‌تواند آسیب‌زاهر باشد. در واقع، نگاه خرمن‌دانه یکباره و مقطعی جواب نمی‌دهد؛ بلکه نیازمند نگاهی تدریجی، واقع‌بینانه، بومی و مرحله‌به‌مرحله است. اگر الگوبرداری را رویکرد بومی‌سازی همراه شود، بدون شک نتایج بسیار خوب و مؤثری به همراه خواهد داشت.



بشش

در شرایط فعلی، بازیگری در مدیریت هزینه چقدر اهمیت دارد؟

مدیریت هزینه در ورزش حرفه‌ای ایران، یک مسأله جدی و حیاتی است. بویژه در ورزش‌هایی مانند فوتبال که گردش مالی بالایی دارند، نبود شفافیت باعث شده دخل و خرج، حساب و کتاب مشخصی نداشته باشد. همین مسأله اعتماد بخش خصوصی را به‌شدت کاهش داده است. بخش خصوصی معمولاً یک‌بار در ورزش سرمایه‌گذاری می‌کند و پس از آن کنار می‌کشد؛ حتی اگر متضرر شود، دیگر تمایلی به بازگشت ندارد. از سوی دیگر، پرداخت‌های سنگینی به بازیکنان خارجی درجه دو سه و قراردادهای غیرمنطقی، نمونه‌هایی از ریخت و پاش‌های گسترده در فوتبال است؛ در حالی که بازیکنان توانمند داخلی نیز وجود دارند. البته در ورزش‌های خرد، شرایط متفاوت است و دلیل کوچک بودن کسب‌وکار، امکان چنین هزینه‌هایی وجود ندارد، اما در سطح ورزش حرفه‌ای کلان، بازیگری در مدیریت هزینه ضروری است. در وهله اول باید شفافیت مالی ایجاد شود؛ به‌گونه‌ای که همه هزینه‌ها و درآمد‌ها برای هواداران و سهامداران مشخص باشد. همچنین باید صورت‌های مالی واقعی و تراز ارائه شود و منطق هزینه‌ها روشن باشد؛ اینکه چه میزان هزینه انجام شده و چه میزان بازگشت داشته است. هزینه‌های غیرضروری، قراردادهای غیرشفاف و ریخت و پاش‌ها باید کنترل و حذف شوند. وقتی هزینه‌ها از منابع عمومی یا بدون پاسخگویی تأمین شوند، چنین بی‌نظمی‌هایی شکل می‌گیرد و مبالغ عجیب و غیرمنطقی صرف بازیکنانی می‌شود که ارزش واقعی آنها مشخص نیست. بخشی از این بازیگری مربوط به شفافیت و گزارش دهی مالی است و بخش دیگر به کاهش هزینه‌های اضافی و غیرضروری مربوط می‌شود.

چرا باشگاه‌های ایرانی با بی‌تفاوتی آن کنار می‌روند؟ چرا باشگاه‌های اروپایی بیشتر هزینه‌بر هستند تا درآمدزا؟ باشگاه‌های ورزشی در ایران وابستگی شدیدی به دولت دارند. در واقع بسیاری از آنها یا دولتی هستند یا شبه‌دولتی؛ حتی اگر در ظاهر خصوصی به نظر برسند، در عمل ساختاری دولتی دارند. از سوی دیگر، این باشگاه‌ها فاقد منابع درآمدی مستقلی هستند و عمدتاً به یک یا چند اسپانسر محدود وابسته‌اند؛ اسپانسرهایی از جنس بانک‌ها،

شرکت‌های نفتی یا صنایع بزرگ که صرفاً برای تزریق پول وارد می‌شوند. اما اگر به صورت‌های مالی این باشگاه‌ها نگاه شود، مشخص نیست این سرمایه‌گذاری‌ها چه دستاورد اقتصادی یا برندینگ مشخصی برای اسپانسرها داشته است. این نوع حمایت‌ها بیشتر حالت دستوری و حمایتی دارند تا سرمایه‌گذاری اقتصادی هدفمند؛ در حالی که در مدل حرفه‌ای، باشگاه باید خود دارای منابع درآمدی پایدار باشد و توانش از طریق فعالیت‌های اقتصادی، برندینگ و ساختار مالی شفاف، هزینه‌های خود را تأمین کند.

به نظرمی‌رسد برخی مدیران باشگاه‌های ورزشی درک درستی از اقتصاد ورزش ندارند. معمولاً مدیران باشگاه‌ها براساس منطق اقتصادی، مدیریتنی و بازاریابی انتخاب نمی‌شوند؛ این موضوع باعث شده راهکار اقتصادی روشنی وجود نداشته باشد.

چرا بازیابی در باشگاه‌ها هم‌آن‌طور که باید نیست؟ ضعف در بازاریابی ورزشی برجخ است. ما اساساً بازاریابی ورزشی نداریم. باشگاه‌ها کسی را مسئول مارکتینگ ورزشی نمی‌گذارند که فقط اسم آن را بگذ می‌کشد، در حالی که به‌طورکلی تخصص آن وجود ندارد، حتی افراد به اصطلاح بازاریاب دوره‌ای ندیده و روند کاری باشگاه‌های خارجی را هم از نزدیک مشاهده نکرده که بدانند باید چه کار کنند. بنابراین پدیده‌ای به نام بازاریابی ورزشی به باشگاه‌ها رسوخ نکرده و فقط در حد تدریس در دانشگاه باقی مانده است.

چرا باشگاه‌های ایرانی با بی‌تفاوتی آن کنار می‌روند؟ چرا باشگاه‌های اروپایی بیشتر هزینه‌بر هستند تا درآمدزا؟ باشگاه‌های ورزشی در ایران وابستگی شدیدی به دولت دارند. در واقع بسیاری از آنها یا دولتی هستند یا شبه‌دولتی؛ حتی اگر در ظاهر خصوصی به نظر برسند، در عمل ساختاری دولتی دارند. از سوی دیگر، این باشگاه‌ها فاقد منابع درآمدی مستقلی هستند و عمدتاً به یک یا چند اسپانسر محدود وابسته‌اند؛ اسپانسرهایی از جنس بانک‌ها،

شرکت‌های نفتی یا صنایع بزرگ که صرفاً برای تزریق پول وارد می‌شوند. اما اگر به صورت‌های مالی این باشگاه‌ها نگاه شود، مشخص نیست این سرمایه‌گذاری‌ها چه دستاورد اقتصادی یا برندینگ مشخصی برای اسپانسرها داشته است. این نوع حمایت‌ها بیشتر حالت دستوری و حمایتی دارند تا سرمایه‌گذاری اقتصادی هدفمند؛ در حالی که در مدل حرفه‌ای، باشگاه باید خود دارای منابع درآمدی پایدار باشد و توانش از طریق فعالیت‌های اقتصادی، برندینگ و ساختار مالی شفاف، هزینه‌های خود را تأمین کند.

به خاطر ضعف در بازاریابی و حسدتاریبی مسائل مالی از دیدتوری مانده‌اند و آن‌طور که باید رشد نکرده‌اند؛ قطع ارتباط بین باعث عدم استفاده می‌شود. گاهی هم فناوری وجود دارد، اما در حد شفاف باقی می‌ماند.

