



فوتبال ایران در آزمون رسانه و روایت

از اطلاع‌رسانی سنتی تا اقتصاد دیجیتال

محتوا هست استراتژی نیست

گزارش ویژه

مرتفی ظهوری

خبرنگار

و بوندس لیگای آلمان نمونه‌هایی از این نگاه هستند. در این مجموعه‌ها، تیم‌های رسانه‌ای تنها برای تهیه خبر فعالیت نمی‌کنند. فیلمبردار، تدوینگر، طراح موشن گرافیک، متخصص شبکه‌های اجتماعی، تحلیلگر داده، نویسنده محتوای خلاق و متخصص بازاریابی دیجیتال در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند تا مسابقه را به یک تجربه رسانه‌ای تبدیل کنند.

یک گل در چنین سیستمی فقط یک گل نیست. می‌تواند به یک کلیپ کوتاه تبدیل شود، در قالب یک ویدئوی تحلیلی بازنشر شود، به یک تصویر گرافیکی برسد، در شبکه‌های اجتماعی برای میلیون‌ها نفر منتشر شود و حتی در نهایت به فروش یک محصول یا جذب یک اسپانسر کمک کند. در این مدل، مخاطب تنها بیننده مسابقه نیست؛ او بخشی از چرخه اقتصادی فوتبال است. محتوا نیز هزینه‌ای اضافی محسوب نمی‌شود؛ سرمایه‌ای است که برای آن برنامه‌ریزی می‌شود و باید بتواند بازگشت سرمایه ایجاد کند.

پشت یک پست حرفه‌ای چه می‌گذرد؟

تصویری که مخاطب از یک لیگ اروپایی در شبکه‌های اجتماعی می‌بیند، حاصل فعالیت یک نفر یا یک تلفن همراه نیست. پشت آن محتوا، یک ساختار حرفه‌ای قرار دارد. برای هر مسابقه، برنامه تولید محتوا از قبل مشخص است: محتوای پیش از بازی، معرفی مسابقه، آمار و اطلاعات، تصاویر تمرین، مصاحبه‌ها، لحظات حساس بازی، محتوای پس از مسابقه و حتی روایت‌هایی که موار تفاوت چندانی با خروجی خبرنگاری‌ها یا صفحات شخصی ندارند.

این اختلاف را نمی‌توان تنها به تفاوت بودجه نسبت داد. مسأله عمیق‌تر از این حرف‌هاست و به نوع نگاه به «روابط عمومی» و جایگاه آن در ساختار مدیریت فوتبال بازمی‌گردد. در فوتبال مدرن، روابط عمومی دیگر یک واحد اداری نیست که وظیفه‌اش صرفاً انتشار اطلاعاتی، هماهنگی با خبرنگاران و ثبت چند تصویر از جلسات مدیران باشد. روابط عمومی امروز بخشی از استراتژی برند و اقتصاد فوتبال است و حتی می‌تواند به یکی از ابزارهای درآمدزایی یک سازمان ورزشی تبدیل شود.

فوتبال دیگر فقط ۹۰ دقیقه نیست

فوتبال مدرن مدت‌هاست از چهارچوب ۹۰ دقیقه مسابقه عبور کرده است. مسابقه تنها هسته اصلی یک محصول بزرگ‌تر است؛ محصولی که پیش از آن، پس از بازی، در شبکه‌های اجتماعی، پلتفرم‌های دیجیتال، رسانه‌ها، فروشگاه‌ها و کمپین‌های تجاری ادامه پیدا می‌کند.

در لیگ‌های بزرگ اروپایی، سازمان‌های برگزارکننده مسابقات خود را تنها مسئول برگزاری بازی نمی‌دانند. آنها صاحب یک برند هستند؛ برندی که باید هر روز تولید، روایت و عرضه شود. پرمیرلیگ انگلیس، سری‌آیتالیا، لالیگا اسپانیا

امیر خسروی، افسر رسانه‌ای فیفا و عضو گروه افسران رسانه‌ای کنفدراسیون فوتبال آسیا، معتقد است جایگاه مدیر رسانه در فوتبال امروز بسیار فراتر از هماهنگی مصاحبه‌ها و فعالیت‌های خبری است. او با اشاره به تجربه حضور در رقابت‌های مختلف، از جمله جام ملت‌های آسیا ۲۰۱۹ و جام جهانی ۲۰۲۲ قطر، تأکید می‌کند که تمامی اعضای تیمکت و عوامل اجرایی تیم‌ها باید از شایستگی و صلاحیت لازم برخوردار باشند چرا که رفتار هر یک از آنها می‌تواند تصویر فوتبال ایران را تحت تأثیر قرار دهد.

خسروی در این باره گفت: «این افتخار را دارم که از سال ۲۰۱۳ در کارگروه افسران رسانه‌ای کنفدراسیون فوتبال آسیا فعالیت می‌کنم و در تورنمنت‌های مختلف، از جمله جام ملت‌های آسیا ۲۰۱۹ و جام جهانی ۲۰۲۲ قطر، به دعوت فیفا به عنوان مسئول رسانه‌ای حضور داشتم. در یک مسابقه، بخش بسیار مهمی از روند رسانه‌ای زیر نظر افسر رسانه‌ای مدیریت می‌شود و وظایف مشخصی برای مدیران رسانه تیم‌ها وجود دارد که باید به‌درستی اجرا شود.»

وی ادامه داد: «گاهی تصور می‌شود افسر رسانه‌ای یاحتی برخی اعضای کادر اجرایی صرفاً یک جایگاه تشریفاتی دارند، در حالی که چنین نیست. همان‌طور که یک باشگاه برای سرمربی یا بازیکنی که با او قرارداد می‌بندد، باید صلاحیت و شایستگی او را بررسی کند، برای انتخاب افسر رسانه و سایر اعضای کادر اجرایی نیز باید همین حساسیت وجود داشته باشد. هر فردی که روی

- صاحب امتیاز: خبرگزاری جمهوری اسلامی
- مجری: مؤسسه فرهنگی و مطبوعاتی ایران
- رئیس هیات مدیره: صادق حسین جابری نصاری
- مدیرعامل و مدیر مسئول: علی متقیان
- سردبیر ارشد مؤسسه: هادی خسرو شاهین
- سردبیر ایران ورزشی: علی جوادی
- تلفن: ۰۲۱-۸۸۵۰۴۱۳۳ • فاکس: ۸۴۷۱۱۷۳
- چاپ: چاپخانه مؤسسه جام جم
- سازمان آگهی‌ها: ۱۸۷۷ • ۸۸۵۰۴۱۳۰ - ۸۸۷۴۶۵۸۳
- امور مشترکین: ۸۸۷۴۶۸۰۰ - ۸۸۵۲۱۹۵۴
- نشانی: تهران، خیابان خرمشهر، شماره ۲۰۸
- صندوق پستی: ۵۳۳۸۸-۱۵۸۷۵

لیگ برتر انگلیس، ارزشمندترین رقابت ورزشی جهان در فضای دیجیتال

بر اساس نخستین گزارش «ارزش دیجیتال هواداران» که از سوی پلتفرم دارایی‌های دیجیتال «هوریزم» منتشر شده، ارزش فعالیت‌های دیجیتال لیگ برتر انگلیس در شبکه‌های ایکس، فیسبوک و اینستاگرام تا پایان سال جاری میلادی حدود ۳۰۲ میلیون پوند برآورد شده است. این رقم، لیگ برتر را به ارزشمندترین رقابت

ورزشی جهان در حوزه شبکه‌های اجتماعی تبدیل می‌کند. پس از لیگ برتر انگلیس، لالیگا اسپانیا و اتحادیه ملی بسکتبال آمریکا (NBA) در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند و سری‌آیتالیا و لیگ ملی فوتبال آمریکا (NFL) پنج لیگ نخست را تکمیل می‌کنند. بوندس لیگا، لیگ یک فرانسه، لیگ ملی هاکي آمریکا

بر اساس نخستین گزارش «ارزش دیجیتال هواداران» که از سوی پلتفرم دارایی‌های دیجیتال «هوریزم» منتشر شده، ارزش فعالیت‌های دیجیتال لیگ برتر انگلیس در شبکه‌های ایکس، فیسبوک و اینستاگرام تا پایان سال جاری میلادی حدود ۳۰۲ میلیون پوند برآورد شده است. این رقم، لیگ برتر را به ارزشمندترین رقابت



محتوای دیگر

هزینه جاری

نیست؛

سرمایه‌گذاری

است. اگر

سازمان لیگ یا

فدراسیون برای

تولید محتوای

حرفه‌ای

هزینه کند، در

صورت داشتن

استراتژی

درست،

می‌تواند این

هزینه را از

مسیر تبلیغات

اسپانسرینگ

همکاری‌های

تجاری و

افزایش ارزش

برند جبران

کند

در اقتصاد فوتبال امروز، چنین نگاهی دیگر قابل دفاع نیست. هر مخاطبی که یک محتوای رسمی را می‌بیند، بخشی از ارزش تجاری آن برند را شکل می‌دهد. تعداد بازدید، میزان تعامل، اشتراک‌گذاری و دنبال‌کننده، تنها اعداد مربوط به یک صفحه اجتماعی نیستند؛ این شاخص‌ها می‌توانند در مذاکره با اسپانسرها و تبلیغ‌کنندگان نیزاهمیت داشته باشند. وقتی یک لیگ میلیون‌ها مخاطب دیجیتال داشته باشد، می‌تواند برای برنده‌ها ارزش ایجاد کند، محتوای اختصاصی تولید کند، تبلیغات هدفمند ارائه دهد، محصولات رسمی را معرفی کند و حتی بخشی از محتوای خود را به شکل تجاری عرضه کند. بنابراین هر محتوای ضعیف صرفاً یک پست ضعیف نیست؛ می‌تواند یک فرصت اقتصادی از دست‌رفته باشد. از سوی دیگر، ضعف در تولید محتوا باعث می‌شود نسل جدید مخاطبان فوتبال نیز به تدریج از رسانه رسمی فاصله بگیرند. نسلی که بخش عمده زمان خود را در شبکه‌های اجتماعی سپری می‌کند، الزاماً برای دریافت اطلاعات فوتبال به تلویزیون یا روزنامه مراجعه نمی‌کند. او با یک ویدئوی کوتاه، یک کلیپ جذاب، یک تصویر خلاقانه یا یک روایت چندثانیه‌ای با فوتبال ارتباط برقرار می‌کند. اگر سازمان رسمی فوتبال نتواند این مخاطب را جذب کند، فضای خالی به سرعت توسط صفحات غیررسمی، کانال‌های هواداری رسانه‌هایی پر می‌شود که الزاماً مسئولیتی در قبال صحت اطلاعات یا اعتبار روایت خود ندارند. در این شرایط، نهاد رسمی نه تنها مخاطب را از دست می‌دهد، بلکه کنترل روایت درباره محصول خود را نیز از دست خواهد داد.

از اطلاع‌رسانی تا مدیریت روایت

مشکل روابط عمومی باشگاه‌های فوتبال ایران اما تنها به کیفیت محتوا محدود نمی‌شود. مسأله مهم‌تر، نوع استفاده از روابط عمومی در ساختار مدیریتی است. روابط عمومی باید پلی میان یک سازمان و جامعه باشد؛ اما در برخی ساختارهای مدیریتی، این واحد بیشتر به ابزاری برای کنترل افکار عمومی و کاهش فشار رسانه‌ای تبدیل می‌شود. این تفاوتی اساسی است. روابط عمومی حرفه‌ای تلاش می‌کند اطلاعات درست را به‌موقع در اختیار مخاطب قرار دهد، حتی اگر آن اطلاعات همیشه به نفع مدیران نباشد. روابط عمومی ضعیف اما معمولاً تلاش می‌کند تصویری مثبت از عملکرد مدیران

ارائه دهد. در حالت اول، سازمان به دنبال اعتمادسازی است و در حالت دوم، بیشتر به دنبال مدیریت تصویر. این تفاوت زمانی جدی‌تر می‌شود که پای مشکلات ساختاری فوتبال ایران به میان می‌آید.

قانون‌هایی که می‌آیند و می‌روند

فوتبال ایران طی سال‌های گذشته با مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و قوانین مدیریتی مواجه بوده که برخی از آنها با سروصدای فراوان اعلام، اما در مرحله اجرا با ابهام یا تغییر مسیر روبه‌رو شده‌اند. سقف بودجه باشگاه‌ها یکی از نمونه‌هایی است که برای کنترل هزینه‌های فوتبال حرفه‌ای مطرح شد، اما اجرای آن با پرسش‌ها و چالش‌های متعددی همراه بود و در نهایت کنار رفت. اینجاست که نقش روابط عمومی اهمیت پیدا می‌کند.

یک روابط عمومی حرفه‌ای باید بتواند درباره چرایی یک تصمیم، نحوه اجرای آن، نتایج آن و حتی دلایل تغییر یا لغو آن توضیح روشنی ارائه کند. مخاطب امروز دیگر با یک اطلاعیه کوتاه قانع نمی‌شود. او می‌خواهد بداند چرا یک قانون تصویب شد، چرا اجرا نشد، چه کسی مسئول اجرای آن بود و چه نتیجه‌ای به دست آمد. در فوتبال ایران، فاصله میان تصمیم‌گیری و توضیح درباره تصمیم‌ها همچنان زیاد است. مشکل فقط این نیست که تصمیمی گرفته می‌شود؛ مسأله این است که سازوکار پاسخگویی درباره آن تصمیم نیز باید وجود داشته باشد.

تجربه اروپا: تفکیک نقش‌ها

در فدراسیون‌های بزرگ اروپایی، میان اطلاع‌رسانی رسمی و فعالیت رسانه‌ای مستقل، مرز مشخص‌تری وجود دارد. فدراسیون فوتبال انگلیس، ایتالیا یا اسپانیا می‌توانند محتوای حرفه‌ای درباره تیم‌های ملی، رده‌های پایه، مسابقات و برنامه‌های توسعه‌ای تولید کنند و از بهترین نیروهای رسانه‌ای برای ساختن برند خود بهره بگیرند. اما همزمان، رسانه‌های مستقل وظیفه پرسشگری و نقد عملکرد فدراسیون را بر عهده دارند. این تفکیک نقش، یکی از نشانه‌های بلوغ رسانه‌ای است. فدراسیون لازم نیست خودش متذکر خودش باشد؛ کافی است اطلاعات را شفاف منتشر کند تا رسانه‌ها و افکار عمومی بتوانند عملکرد آن را ارزیابی کنند. در ایران اما مرز میان اطلاع‌رسانی، تبلیغ و روایت‌سازی گاهی بسیار کمرنگ می‌شود.

همین مسأله می‌تواند اعتماد مخاطب به رسانه رسمی را تضعیف کند.

مشکل بزرگ‌تر: نبود استراتژی

یکی از ریشه‌های اصلی این وضعیت، نبود استراتژی رسانه‌ای بلندمدت و وابستگی بیش از حد روابط عمومی به مدیران است. در یک سازمان حرفه‌ای، تغییرمدیر نباید به معنای تغییر کامل هویت رسانه‌ای باشد. برند باید صاحب هویت مستقل باشد و استراتژی محتوا برای چند سال تعریف شده باشد. در ایران اما تغییرمدیر گاهی

روزنامه‌ای برای فدراسیون؛ ضرورت یا نمایش؟



در چنین فضایی، راه‌اندازی یک روزنامه الکترونیکی اختصاصی از سوی فدراسیون فوتبال نیز این پرسش را به وجود می‌آورد که آیا اولویت اصلی یک فدراسیون ورزشی باید ورود مستقیم به عرصه رسانه باشد یا ایجاد یک سیستم شفاف اطلاع‌رسانی؟ فدراسیون فوتبال پیش از این نیز وبسایت رسمی و کانال‌های ارتباطی خود را در اختیار دارد. بنابراین پرسش اصلی این نیست که آیا فدراسیون باید با مخاطب ارتباط داشته باشد؛ پاسخ روشن است. مسأله این است که محصول رسانه‌ای جدید قرار است چه خلأیی را پر کند؟ اگر این روزنامه صرفاً قرار باشد اخبار فدراسیون را با شکل و قالبی تازه منتشر کند، تفاوت اساسی با سایت رسمی نخواهد داشت. اما مسأله مهم‌تر، استقلال محتوایی چنین رسانه‌ای است.

آیا رسانه‌ای که مستقیماً زیر نظر همان نهادی فعالیت می‌کند که باید عملکردش را پوشش دهد، می‌تواند عملکرد مدیران خود را نقد کند؟ آیا امکان انتشار دیدگاه کارشناسی مخالف وجود خواهد داشت؟ اگر تصمیمی در فدراسیون با انتقاد گسترده روبه‌رو شود، آیا این انتقاد در رسانه رسمی

تغییر کامل زبان رسانه‌ای همه‌ای می‌شود. یک دوره شبکه‌های اجتماعی پررنگ می‌شوند، دوره‌ای دیگر سایت رسمی در اولویت قرار می‌گیرد و در مقطعی نیز پروژه‌های رسانه‌ای جدید به عنوان راه‌حل معرفی می‌شوند. در حالی که مسأله اصلی، نبود یک نقشه راه مشخص است. این نقشه راه باید روشن کند سازمان چه مخاطبی دارد، چه تصویری می‌خواهد از خود ارائه دهد، چه محتوایی تولید می‌کند، چه میزان درآمد از این محتوا انتظار دارد و چگونه موفقیت خود را اندازه‌گیری خواهد کرد. بدون چنین نقشه‌ای، حتی بهترین نیروهای رسانه‌ای نیز در نهایت به تولیدکننده چند پست روزانه تبدیل خواهند شد.

سرمایه‌ای که نادیده گرفته شده است

نیروی انسانی بخش مهم دیگری از این معادله است. تولید محتوای حرفه‌ای، یک تخصص است. نمی‌توان انتظار داشت یک نفر همزمان خبرنگار، فیلمبردار، تدوینگر، طراح، مدیر شبکه‌های اجتماعی، تحلیلگر داده و متخصص بازاریابی باشد و محصولی در استانداردهای بین‌المللی ارائه کند. فوتبال ایران برای رسیدن به مدل جدید، به تیم‌های تخصصی نیاز دارد؛ تیم‌هایی که بدانند مخاطب چه می‌خواهد، کدام محتوا بیشتر دیده می‌شود، چه زمانی باید منتشر شود و چگونه می‌توان از یک اتفاق فوتبالی، چندین محصول رسانه‌ای تولید کرد. در این مدل، محتوا دیگر هزینه جاری نیست؛ سرمایه‌گذاری است. اگر سازمان لیگ یا فدراسیون برای تولید محتوای حرفه‌ای هزینه کند، در صورت داشتن استراتژی درست، می‌تواند این هزینه را از مسیر تبلیغات، اسپانسرینگ، همکاری‌های تجاری و افزایش ارزش برند جبران کند.

روابط عمومی باید از اتاق مدیران بیرون بیاید

شاید ریشه‌ای‌ترین مسأله این باشد که روابط عمومی در فوتبال ایران هنوز بیش از اندازه از دیدگاه اداری دیده می‌شود. روابط عمومی نباید صرفاً اتاقی در کنار اتاق مدیر باشد که هر زمان بحران ایجاد شد، بیانیه صادر کند. این واحد باید در قلب تصمیم‌گیری سازمان حضور داشته باشد؛ بداند تصمیمی که امروز گرفته می‌شود، فردا چگونه برای مخاطب توضیح داده خواهد شد و بتواند پیش از ایجاد چالش، نشانه‌های

دو نگاه به فوتبال را نشان می‌دهد. در یک نگاه، فوتبال مسابقه‌ای است که برگزار می‌شود، نتیجه‌اش اعلام می‌شود و پرونده‌اش بسته می‌شود. در نگاه دیگر، فوتبال یک صنعت است؛ مسابقه تنها بخشی از آن است و محتوا، برند، هوادار، تبلیغات، داده، فروش کالا و رسانه، همگی در کنار یکدیگر ارزش اقتصادی ایجاد می‌کنند. تا زمانی که فوتبال ایران به نگاه دوم نزدیک نشود، نمی‌توان انتظار داشت روابط عمومی آن نیز به استانداردهای حرفه‌ای برسد. راه‌اندازی یک سایت جدید، انتشار یک روزنامه الکترونیکی یا تولید چند گرافیک تازه، به‌تنهایی نمی‌تواند این مشکل را حل کند. مسأله اصلی در جای دیگری است؛ ساختار. اگر ساختار مدیریت فوتبال شفاف، پاسخگو و برنامه‌محور باشد، روابط عمومی نیز ناچار خواهد بود حرفه‌ای تر عمل کند. اگر مدیران بدانند که مخاطب حق دارد پاسخ بخواهد، رسانه رسمی نیز مجبور خواهد بود اطلاعات دقیق‌تر ارائه کند. اگر فوتبال به درآمد دیجیتال به عنوان یک فرصت نگاه کند، برای تولید محتوای حرفه‌ای سرمایه‌گذاری خواهد کرد. در آن صورت، شبکه‌های اجتماعی دیگر محل انتشار چند عکس و اطلاعیه نخواهند بود؛ بلکه به بخشی از اقتصاد فوتبال تبدیل خواهند شد. فوتبال ایران امروز دارایی‌های زیادی دارد؛ هواداران پرشمار، بازیکنان متعدد، مسابقات پرهیجان و رقابت‌هایی که می‌تواند مخاطب زیادی جذب کند. یکی از این دارایی‌ها نیز محتواست؛ دارایی‌ای که هنوز به اندازه ظرفیت واقعی خود مورد استفاده قرار نگرفته است. شاید مهم‌ترین درس این باشد که روابط عمومی قدرتمند را نمی‌توان با یک چاپگر، چند قالب گرافیکی یا حتی ابزارهای هوش مصنوعی ساخت.

روابط عمومی قدرتمند

محصول یک مدیریت قدرتمند

تا زمانی که در پشت ویتترین، ساختاری شفاف، پاسخگو و حرفه‌ای شکل نگرفته باشد، هر ویتترین تازه‌ای - از یک صفحه اینستاگرامی گرفته تا یک روزنامه الکترونیکی - ممکن است در نهایت تنها پرده‌ای تازه روی همان مشکلات قدیمی باشد. فوتبال ایران بیش از آنکه به یک ویتترین تازه نیاز داشته باشد، به ساختمانی تازه برای مدیریت، اقتصاد و ارتباط با مخاطب نیاز دارد.