

ایران ورزشی

● صاحب امتیاز: خبرگزاری جمهوری اسلامی
● مجری: مؤسسه فرهنگی و مطبوعاتی ایران
● رئیس هیأت مدیره: صادق حسین جباری انصاری
● مدیرعامل و مدیر مسئول: علی متقیان
● سردبیر ارشد مؤسسه: هادی خسرو شاهین
● سردبیر ایران ورزشی: علی جوادی
● تلفن: ۰۲۱-۸۸۵۵۴۱۳۳ • نمابر: ۸۴۷۱۱۷۳
● چاپ: چاپخانه مؤسسه جام جم
● سازمان آگهی‌ها: ۱۸۷۷ - ۸۸۵۵۴۱۳۵ - ۸۸۷۴۶۵۸۳
● امور مشترکین: ۸۸۷۴۸۸۰۰ - ۸۸۷۴۱۹۵۴
● نشانی: تهران، خیابان خرمشهر، شماره ۲۰۸
● صندوق پستی: ۵۳۴۸۸-۱۵۸۷۵

از «تلویزیون خودمان» تا یک کسب‌وکار واقعی

روشن باشد؛ شاید باشگاه در حال سرمایه‌گذاری بلندمدت بوده است. اگر درآمد بیشتر بوده، باید مشخص شود این درآمد از کدام مسیر به دست آمده است. پنهان ماندن این اعداد، بزرگ‌ترین مانع برای ارزیابی عملکرد رسانه‌های باشگاهی است.

البته به شرطی که تلویزیون باشگاه به یک دکور رسانه‌ای یا محلی برای قراردادهای پرهزینه تبدیل نشود. یک باشگاه حرفه‌ای باید بتواند در پایان هر فصل به هوادارانش بگوید برای رسانه‌های هزین‌ه کرده و این رسانه چقدر درآمد داشته است. اگر هزین‌ه در درآمد بیشتر بوده، دلایلش باید

باشگاه‌های ایرانی سال‌ها برای گرفتن حق پخش تلویزیونی تلاش کرده‌اند و این مطالبه همچنان یکی از مسائل اصلی اقتصاد فوتبال کشور است. اما تا زمانی که این مشکل حل نشود، رسانه‌های دیجیتال می‌توانند بخشی از خلأ موجود را پر کنند.

حق پخش میلیاردری، کانال‌های کم‌مخاطب و یک مدل اقتصادی نامشخص

وقتی «تلویزیون باشگاه»

پول‌ساز نیست



گزارش ویژه

محمد رضا رحیم‌پور

خبرنگار

پلتفرم‌های جهانی درآمد به دست آورند. چند سال پس از آغاز این حرکت، اما واقعیت نشان می‌دهد که «تلویزیون باشگاه» در ایران نه تنها به یک منبع پایدار درآمدی تبدیل نشده، بلکه در بسیاری از موارد خود به هزین‌ه‌ای جدید، مبهم و محصله بدل شده است.

اصل ایده راه‌اندازی رسانه اختصاصی برای باشگاه‌ها کاملاً قابل دفاع است. در فوتبال مدرن، باشگاه فقط یک تیم ورزشی نیست؛ بلکه یک سازمان رسانه‌ای، تجاری و فرهنگی است که باید در تمام طول هفته با هواداران خود ارتباط داشته باشد. مسابقه تنها بخشی از محصول باشگاه محسوب می‌شود. تمرین، پشت‌صحنه، مصاحبه، تاریخ باشگاه، زندگی بازیکنان، تحلیل فنی، محتوای سرگرم‌کننده، مستندهای ورزشی و حتی محصولات آموزشی، همگی می‌توانند در چهارچوب یک اکوسیستم رسانه‌ای به مخاطب عرضه شوند.

باشگاه‌های بزرگ جهان سال‌هاست این واقعیت را درک کرده‌اند. آنها صرفاً بازی‌های خود را پخش نمی‌کنند؛ بلکه روایت باشگاه را در اختیار می‌گیرند. از تولید مستندهای چندقسمتی تا تبلیغات در شبکه‌های اجتماعی، از تحلیل بازیکنان، پادکست‌های منظم، محتوای تعاملی برای هواداران و فروش اشتراک‌های ویژه، همه در خدمت ساختن رابطه‌ای مستقیم میان باشگاه و مخاطب است. در فوتبال ایران، راه‌اندازی کانال‌های باشگاهی غالباً بدون طراحی مدل کسب‌وکار، بدون شناخت دقیق مخاطب و بدون ایجاد ساختار حرفه‌ای رسانه‌ای انجام شده است. بسیاری از باشگاه‌ها تصور کرده‌اند که صرف انتشار چند ویدیو از تمرین، خلاصه مسابقه یا پخش زنده می‌تواند یک رسانه قدرتمند بسازد. حال آنکه رسانه، صرفاً یک کانال انتشار نیست؛ رسانه محصولی است که باید هویت، برنامه، کیفیت، استمرار، تنوع و مدل درآمدی مشخص داشته باشد.

باشگاه‌های پرسپولیس و استقلال حدود ۲ تا ۳ سال پیش کانال‌های رسمی خود را در یوتیوب راه‌اندازی کردند. کانال پرسپولیس بیش از ۹۶ هزار مشترک و کانال استقلال حدود ۵۱ هزار مشترک جذب کرده است. این اعداد در نگاه اول شاید امیدوارکننده

تجربه‌ای که به یک الگو تبدیل شد

وقتی صحبت از درآمدزایی باشگاه‌های ایرانی از فضای دیجیتال می‌شود، معمولاً یک نمونه بیش از همه مورد اشاره قرار می‌گیرد: پخش زنده دربی از صفحه یوتیوب پرسپولیس در سال ۱۴۰۰. آن مسابقه حدود ۱۲۸ هزار بیننده از طریق کانال یوتیوب باشگاه داشت و در ادامه، ارقامی درباره درآمد چند میلیاردی پرسپولیس از این پخش منتشر شد. همین اتفاق به سرعت به نمونه‌ای برای اثبات ظرفیت اقتصادی رسانه‌های باشگاهی تبدیل شد، اما یک نکته مهم در این میان وجود دارد و آن اینکه رقم اعلام‌شده هیچ‌گاه با صورت مالی رسمی و حسابرسی‌شده باشگاه تأیید نشد و بیشتر در قالب نقل‌قول‌های رسانه‌ای مطرح شد.

به همین دلیل، نمی‌توان تنها با استناد به یک پخش پرمخاطب، درباره موفقیت یک مدل اقتصادی قضاوت کرد. یک مسابقه حساس و پرفرغدار مانند دربی می‌تواند به طور طبیعی چند برابر یک مسابقه عادی مخاطب داشته باشد. مسأله اصلی زمانی مشخص می‌شود که ببینیم این میزان بازدید و درآمد در طول یک فصل، در بازی‌های مختلف و در تولید محتوای روزمره نیز تکرار شده است یا خیر.

اینجاست که فاصله میان رؤیای «تلویزیون باشگاه» و واقعیت موجود بیشتر نمایان می‌شود.

قراردادهای چند میلیاردی در مقابل

درآمدهای محدود

موضوع زمانی حساس‌تر می‌شود که هزین‌ه‌های رسانه‌ای باشگاه‌ها را کنار درآمد حاصل از پلتفرم‌های دیجیتال قرار دهیم. برای نمونه، درباره قرارداد رسانه‌ای ۱۳ میلیارد تومانی باشگاه استقلال مطالب زیادی مطرح شده است. این قرارداد مربوط به تولید محتوا، پوشش مسابقات و پخش زنده دیدارهای استقلال در رقابت‌های مختلف بوده است. در همان حال، برآوردهایی درباره درآمد ماهانه کانال یوتیوب استقلال در حدود چند ۱۰ میلیون تومان منتشر شده است. حتی اگر این برآوردها را قطعی ندانیم، اصل سؤال همچنان باقی است: مدل اقتصادی این رسانه دقیقاً چگونه تعریف شده است؟ اگر قرار است رسانه باشگاه یک مرکز درآمدزایی باشد، باید مشخص شود هزین‌ه تولید هر محتوای اختصاصی چقدر است. درآمد حاصل از آن چه میزان بوده و در نهایت چه مقدار پول به باشگاه باگشت است. اما اگر رسانه قرار است صرفاً یک ابزار ارتباطی و تبلیغاتی باشد، باز هم لازم است هزین‌ه‌های آن متناسب با اهداف باشگاه تعیین شود. اشکال اصلی در فوتبال ایران، نبود همین پاسخ‌های روشن است.

قرارداد رسانه‌ای با هزین‌ه جاری؟

باشگاه‌های بزرگ ایران معمولاً ساختار رسانه‌ای دارند. مدیر رسانه، روابط عمومی، خبرنگار، تصویربردار و تیم تولید محتوا در باشگاه فعالیت می‌کنند. ولی بخشی از فعالیت‌ها در برخی موارد به شرکت‌ها یا افراد بیرون از باشگاه سپرده می‌شود. اصل برون‌ساری، به خودی خود ایراد ندارد. بسیاری از باشگاه‌های بزرگ دنیا نیز بخشی از تولیدات خود را به شرکت‌های تخصصی می‌سپارند. مسأله زمانی آغاز می‌شود که قراردادهای مشخص بدون شاخص مشخص برای سنجش خروجی بسته شوند.

اگر یک شرکت قرار است برای باشگاه محتوا تولید کند، باید بتواند میزان تولید، کیفیت، تعداد مخاطب، درآمد ایجادشده و ارزش تبلیغاتی آن را اندازه‌گیری کرد. در غیر این صورت، قرارداد رسانه‌ای می‌تواند از یک فعالیت اقتصادی به یک هزین‌ه ثابت تبدیل شود. در فوتبال ایران، نبود شفافیت مالی باعث شده همین سؤال‌ها بارها مطرح شود؛ اینکه یک باشگاه دقیقاً چقدر برای رسانه هزین‌ه می‌کند و در مقابل چه چیزی به دست می‌آورد؟

پاسخ به این سؤال‌ها نیازمند انتشار قراردادهای گزارش عملکرد و صورت‌های مالی روشن است؛ نه صرفاً اعلام اینکه فلان کانال چند هزار دنبال‌کننده دارد.

تلویزیون باشگاه باید چگونه باشد؟

اگر قرار باشد تلویزیون باشگاه در ایران به یک پروژه جدی تبدیل شود، نخستین قدم شاید این باشد که تعریف خود را تغییر دهیم. تلویزیون باشگاه نباید صرفاً دوربین تمرین باشد. نباید تمام مأموریت آن انتشار چند مصاحبه و خلاصه بازی تعریف شود. رسانه باشگاه باید مخاطب خودش را بشناسد و برای او محصول تولید کند. مستندهای کوتاه و بلند، روایت تاریخ باشگاه، گفت‌وگو با ستاره‌های سابق، برنامه‌های تحلیلی، پشت‌صحنه مسابقات، محتوای اختصاصی برای هواداران خارج از کشور و حتی فروش محصولات دیجیتال می‌تواند بخشی از این مدل باشد. در کنار آن، هر پروژه باید یک صورت‌حساب روشن داشته باشد؛ هزین‌ه تولید چقدر است؟ درآمد مستقیم چقدر است؟ چه میزان اسپانسر جذب شده؟ چند مخاطب جدید ایجاد شده و چه میزان ارزش تبلیغاتی برای باشگاه به وجود آمده است؟ بدون این اعداد، صحبت از درآمدزایی بیشتر شبیه حدس و گمان است.

مقایسه‌ای که فاصله را نشان می‌دهد

برای درک بهتر فاصله فوتبال ایران با باشگاه‌های بزرگ دنیا، کافی است به آمار رسانه‌های دیجیتال آنها نگاه کنیم. بارسelونا در سال‌های اخیر به یکی از بزرگ‌ترین برندهای فوتبالی در یوتیوب تبدیل شده و تعداد مشترکان کانال این باشگاه به ده‌ها میلیون نفر رسیده است. رتال مادرید نیز در همین محدوده قرار دارد و پاری سن‌ژرمن هم توانسته مرز ۱۰ میلیون مشترک را پشت سر بگذارد. این اعداد البته صرفاً حاصل محبوبیت تیم‌ها نیست. پشت آنها سال‌ها سرمایه‌گذاری، تولید محتوای حرفه‌ای، فعالیت بین‌المللی و شناخت دقیق بازار رسانه قرار دارد. برای این باشگاه‌ها، هوادار فقط فردی نیست که مسابقه را تماشا می‌کند؛ او مخاطب دائمی برند است. بارسelونا حتی پیش از این، پلتفرم استریم اختصاصی خود را با نام Barça TV+ راه‌اندازی کرده بود. این سرویس اشتراکی، آرشویی گسترده از محتوای اختصاصی باشگاه در اختیار هواداران قرار می‌داد و هدف آن افزایش درآمد‌های دیجیتال بود. رتال مادرید نیز سال‌هاست Real Madrid TV را به عنوان بخشی از ساختار رسانه‌ای خود اداره می‌کند.

نکته مهم این است که تلویزیون باشگاه در این مدل، یک واحد جداافتاده نیست. رسانه با فروشگاه، ورزشگاه، اسپانسر، شبکه‌های اجتماعی و برنامه‌های تجاری باشگاه ارتباط دارد. به

همین دلیل، وقتی درباره درآمدزایی رسانه‌ای باشگاه‌های اروپایی صحبت می‌کنیم، نمی‌توان فقط درآمد تبلیغات یوتیوب را با هزین‌ه تولید محتوا مقایسه کرد. رسانه بخشی از یک اکوسیستم بزرگ‌تر است که ارزش برند باشگاه را افزایش می‌دهد.

تجربه بارسelونا یک نکته مهم دارد

مسیر بارسelونا از این جهت قابل توجه است که نشان می‌دهد حتی یک باشگاه بزرگ نیز نمی‌تواند صرفاً با راه‌اندازی یک کانال اینترنتی به موفقیت برسد. این باشگاه در مقطعی به سمت پلتفرم اختصاصی رفت و برای آن مدل اشتراکی تعریف کرد. هدف، تبدیل هوادار به مشتری مستقیم محتوای باشگاه بود، اما در ادامه ساختار رسانه‌ای بارسelونا نیز دستخوش تغییر شد و باشگاه به سمت تمرکز بیشتر بر پلتفرم‌های دیجیتال و یوتیوب حرکت کرد.

پاری سن‌ژرمن نیز فعالیت رسانه‌ای خود را در قالب یک مجموعه حرفه‌ای تحت عنوان PSG Media House توسعه داده است؛ ساختاری که تولید محتوا، تحلیل عملکرد و حضور در پلتفرم‌های مختلف را به صورت منسجم دنبال می‌کند.

این تجربه‌ها یک پیام روشن دارند و آن هم این است که رسانه باشگاه زمانی می‌تواند ارزش اقتصادی پیدا کند که برای آن مدل کسب‌وکار مشخص وجود داشته باشد.

مشکل بزرگ‌تر: یوتیوب برای ایران

در فوتبال ایران، حتی اگر باشگاهی بتواند مخاطب قابل توجهی در یوتیوب جمع کند، مسأله دیگری نیز وجود دارد؛ محدودیت‌های مربوط به دریافت درآمد. به دلیل تحریم‌های ظالمانه و محدودیت‌های مالی، دریافت مستقیم درآمد ادسنس برای کاربران داخل ایران با مشکلات جدی مواجه است. تولیدکنندگان ایرانی محتوا معمولاً ناچارند برای نقد کردن درآمد خود از حساب‌های خارج از کشور یا واسطه‌های مالی استفاده کنند. این فرآیند نیز به معنی هزین‌ه و کارمزد

بیشتر و البته کاهش شفافیت مسیر انتقال درآمد است. از سوی دیگر، درآمد یوتیوب به عوامل متعددی بستگی دارد و نمی‌توان صرفاً تعداد بازدید را در یک رقم ثابت ضرب کرد و به درآمد نهایی رسید.

کشور مخاطب، نوع تبلیغ، مدت تماشای ویدیو و موضوع محتوا همگی بر درآمد اثر می‌گذارند. بنابراین حتی اگر یک ویدیوی باشگاهی صدها هزار بازدید داشته باشد، نمی‌توان بدون دسترسی به اطلاعات واقعی حساب آن باشگاه، رقم درآمد را با قطعیت اعلام کرد.

مشکل فقط تحریم نیست

در بحث رسانه‌های دیجیتال فوتبال ایران، معمولاً تحریم‌ها به عنوان مهم‌ترین مانع مطرح می‌شوند، اما واقعیت این است که مشکل فقط تحریم نیست. حتی اگر فردا همه محدودیت‌های مالی برداشته شود، باز هم باشگاه ایرانی برای موفقیت در یوتیوب نیاز به استراتژی دارد. باید تیم تولید حرفه‌ای داشته باشد، محتوای مستمر تولید کند، بازار مخاطبان خارج از ایران را بشناسد، زبان‌های مختلف را در نظر بگیرد و برای اسپانسرینگ دیجیتال برنامه داشته باشد.

مهم‌تر از همه، باید بدانند چه مقدار هزین‌ه می‌کند و در مقابل چه مقدار درآمد به دست می‌آورد. در یک باشگاه حرفه‌ای، هیچ پروژه‌ای نباید صرفاً به دلیل جذاب بودن ایده ادامه پیدا کند. اعداد درباره موفقیت یا شکست آن باعث تصمیم‌گیری می‌شوند.

حتی گالاتاسرای هم به سمت پلتفرم اختصاصی رفته است

در فوتبال منظمه نیز حرکت به سمت رسانه‌های مستقیم در حال گسترش است. باشگاه گالاتاسرای ترکیه از راه‌اندازی پلتفرم اختصاصی خود با نام Galataflix خبر داده و قصد دارد از این طریق بخشی از محتوای خود و مسابقات را مستقیماً در اختیار هواداران قرار دهد.



تفاوت فوتبال ترکیه با ایران البته در ساختار اقتصادی، بازار تبلیغات و قدرت خرید مخاطب قابل توجه است. بنابراین نمی‌توان نسخه یک باشگاه خارجی را بدون توجه به شرایط داخلی برای فوتبال ایران اجرا کرد. یک نکته مشترک وجود دارد؛ باشگاه باید بداند دقیقاً چه چیزی می‌خواهد بفروشد و مخاطب حاضر است برای چه چیزی پول پرداخت کند.

یک فرصت که هنوز از دست نرفته است

با همه این انتقادهای، نمی‌توان گفت ورود باشگاه‌های ایرانی به رسانه‌های دیجیتال از ابتدا اشتباه بوده است. اتفاقاً با توجه به جمعیت هواداران پرسپولیس، استقلال، تراکتور و دیگر باشگاه‌های بزرگ، این حوزه همچنان یکی از معدود فرصت‌های قابل توسعه در فوتبال ایران است. پرسش این است که چرا این فرصت تاکنون به یک مدل اقتصادی پایدار تبدیل نشده است؟

پاسخ را باید در چند عامل جست‌وجو کرد؛ نبود برنامه بلندمدت، تغییرات

مداوم مدیریتی، ضعف در تولید محتوای حرفه‌ای، نبود گزارش مالی شفاف و در برخی موارد، قراردادهایی که خروجی اقتصادی آنها مشخص نیست.

باشگاهی که هر چند ماه مدیرعامل یا مدیر رسانه‌اش تغییر می‌کند، طبیعتاً نمی‌تواند یک برند رسانه‌ای چندساله بسازد. رسانه به استمرار نیاز دارد و استمرار چیزی است که فوتبال ایران کمتر از آن برخوردار است.

