



دنيا چگونه پول درمی آورد

- صاحب امتیاز: خبرگزاری جمهوری اسلامی
- مجری: مؤسسه فرهنگی و مطبوعاتی ایران
- رئیس هیات مدیره: صادق حسین جباری انصاری
- مدیرعامل و مدیر مسئول : علی متقیان
- سرمدیر ارشد مؤسسه: هادی خسرو شاهین
- سرمدیر ایران ورزشی: علی جوادى
- تلفن: ۱۳۰۴۳۱۳۱۳۰۳ • نمایر: ۸۴۷۱۱۱۳۳
- چاپ: چاپخانه مؤسسه جام جم
- سازمان آگهی ها: ۱۸۷۷ • ۸۸۵۵۱۳۰۵ • ۸۸۷۴۶۵۸۳
- امور مشترکین: ۸۸۷۴۸۸۰۰ • ۸۸۷۴۸۸۰۴ • ۸۸۵۲۱۹۵۴
- نشانی: تهران، خیابان خرمشهر، شماره ۲۰۸
- صندوق پستی: ۵۳۳۸۸-۱۵۸۷۵

برای اینکه بدانیم چقدر راه مانده، باید به الگوی باشگاه‌های بزرگ نگاه کنیم. گزارش سالانه دلویت، «فوتبال مینی لیگ»، درآمد بیست باشگاه برتر جهان را بررسی می کند. نسخه ۲۰۲۶ که فصل ۲۵-۲۰۲۴ را می سنجد، مجموع درآمد این باشگاه‌ها ۱۲.۴ میلیارد یورو و رکوردی تازه گزارش می‌کند. رثال مادرید با ۱.۱۶۱ میلیارد یورو در صدر است،

بارسلونا ۹۷۴ میلیون و بایرن ۸۶۱ میلیون یورو. درآمد این غول‌ها از سه مسیر می‌آید: درآمد تجاری ۵.۳ میلیارد یورو، حق پخش ۴.۷ میلیارد و روز مسابقه ۲.۴ میلیارد. نقش رثال در بخش تجاری خیره‌کننده است، ۵۹۴ میلیون یورو درآمد تجاری، که به‌تنهایی برای قرار گرفتن در میان ده باشگاه اول جدول کافی بود. درآمد روز مسابقه هم

سریع‌ترین رشد را دارد، برای چهارمین سال پیاپی رشد ۱۶ درصدی، و بخشی از آن حاصل نوسازی ورزشگاه‌هاست. بارسلونا حدود ۷۰ میلیون یورو از فروش حق صندلی شخصی به‌دست آورد. بایرن هم نمونه تعادل است، حدود ۴۸ درصد درآمدش از منابع تجاری می‌آید و همین آن را در برابر نوسان حق پخش مقاوم می‌کند.

از حق پخش تا قفسه فروشگاه‌ها؛ روایت درآمدزایی عجیب باشگاه‌های فوتبال ایران

مدیریت میلیاردی با جیب خالی



در فوتبال مدرن، ورزشگاه اختصاصی فقط محل برگزاری مسابقات نیست، بلکه یک مرکز درآمدزایی چندمنظوره محسوب می‌شود. رستوران‌ها هتل‌ها، فروشگاه‌ها و فضاهای تجاری در ورزشگاه‌های مدرن رونق گرفته‌اند. حتی در ورزشگاه اختصاصی فقط محل برگزاری مسابقات نیست، بلکه یک مرکز درآمدزایی چندمنظوره محسوب می‌شود. رستوران‌ها، هتل‌ها، فروشگاه‌ها و فضاهای تجاری در ورزشگاه‌های مدرن اروپایی، حتی روزهای غیرمسابقه نیز درآمد ایجاد می‌کنند. استقلال و پرسپولیس از داشتن ورزشگاه‌های اجاره‌ای بازی‌کنند. این وضعیت به معنای از دست رفتن بخش قابل‌توجهی از ظرفیت‌های درآمدی است؛ اما کنترل کامل بر بلیت‌فروشی گرفته تا خدمات VIP مانند خدمات VIP بهره‌بردار تجاری. حق پخش تلویزیونی است. در فوتبال جهان، حق پخش یکی از اصلی‌ترین منابع درآمد باشگاه‌هاست. در فصل ۲۵-۲۰۲۴، حق پخش ۲۸ درصد از کل درآمد ۱۲.۴ میلیارد یورویی باشگاه‌های

خود را از منابع درآمدی خودش تأمین کند. این گزارش وعده‌های اقتصادی استقلال و پرسپولیس را مرور می‌کند، می‌پرسد کدام‌یک عملی شده و کدام‌یک به نتیجه نرسیده و سپس آنها را در کنار الگوی درآمدی باشگاه‌های بزرگ دنیا قرار می‌دهد. سؤال اصلی این است که در فوتبالی که باشگاه‌ها با چالش‌های مالی مزمن دست‌وپنجه نرم می‌کنند و از رقابت‌های آسیایی کنار گذاشته می‌شوند، آیا فروش تن ماهی، عطر و پفک می‌تواند شکاف عمیق میان هزینه‌ها و درآمد‌ها را پر کند؟ پرسش بنیادین این است که چرا تولید پفک، تن ماهی و عطر نمی‌تواند مدل

در بهار ۱۳۹۹، مدیرعامل وقت استقلال در برنامه‌ای تلویزیونی جمله‌ای گفت که بعدها به ضرب‌المثل باشگاه تبدیل شد: «اگر به‌زودی پفک آبی دیدید، تعجب نکنید.» جمله‌ای کوتاه و شوخی‌وار برای باشگاهی که سال‌ها با بدهی دست‌وپنجه نرم کرده بود و وعده‌ای که در آن مقطع دلنشین به نظر می‌رسید. شش سال گذشته و پفک هیچ‌وقت رنگ آبی به خود نگرفت. پفک آبی را نمی‌شود جدی گرفت، اما می‌توان آن را نشانه‌ای جدی دانست. پشت آن جمله، مسأله‌ای واقعی وجود داشت: باشگاهی با میلیون‌ها هوادار که با وجود این پشتوانه، نمی‌تواند هزینه‌های

گزارش ویژه

محمد رضا رحیم‌پور خبرنگار

در فوتبالی که حق پخش تلویزیونی آن سالانه ۳.۵ میلیون یورو است و سهم هر باشگاه از این مبلغ به حدود ۱۵ میلیارد تومان می‌رسد، مدیران باشگاه‌های بزرگ در سال‌های اخیر برای بقا به فروش تن ماهی و پفک روی آورده‌اند. اما این ایده‌ها چقدر کارآمد بوده‌اند و فوتبال دنیا از چه مسیرهایی درآمد کسب می‌کند؟

دفتر مالی چه می‌گوید

شاید بهترین کار این باشد که به جای وعده‌ها، به گزارش‌های ماهانه پرسپولیس نگاه کنیم، چون شفافیت اجباری بازار سرمایه اینها را در دسترس گذاشته است. پس از واگذاری، حدود ۸۵ درصد سهام پرسپولیس به کنسرسیومی از شش بانک رسید و ۱۰ درصد سهام را بورس عرضه شد. باشگاه حالا هر ماه درآمدش را منتشر می‌کند. ترکیب درآمد در دی ماه ۱۴۰۴ ۱۴۰۴گواهیست. از حدود ۵۹۹ میلیارد تومان درآمد آن ماه، بیش از ۴۲ میلیارد از برنند و علائم تجاری بود، ۹۹ میلیارد از مشارکت هوادار، ۲۰ میلیارد و ۵۰۰ میلیون از سود سپرده بانکی و حدود ۷۰۰ میلیون از اماکن ورزشی. گزارش اردیبهشت ۱۴۰۵ همین تصویر را تأیید می‌کند، برنند و علائم تجاری موتور اصلی درآمد است و «پرسپولیس کارت» با حدود ۱۱۴ میلیارد تومان دومین منبع اما فروش بلیت، مسابقات و نقل و انتقالات هنوز به سطح پویا پایدار نرسیده‌اند. در سه ماه اول سال مالی جدید، درآمد حاصل از انتقال بازیکنان ۸ میلیارد تومان بود.

این الگو اهمیت دارد. باشگاهی که بیشترین درآمدش از «اسم» و «هوادر» می‌آید، نه از بازی، بلیت و بازیکن، از ریشه با باشگاه‌های اروپایی فرق دارد. و تن ماهی و عطر هم از همین دسته‌اند: مجوز برنند. در اقتصاد باشگاه، مجوز برنند آسان‌ترین راه پول است چون سرمایه نمی‌خواهد و ریسک را شریک می‌پذیرد اما مستفحق هم پایین است. باشگاه‌ها تلاش‌های تازه‌ای هم دارند. پرسپولیس به تازگی دو قرارداد با شرکت فرعی «توسعه کسب‌وکار پرسپولیس» بست که ۹۹ درصد سهامش در اختیار باشگاه است؛ یکی درباره برنند «رد استایل» و دیگری درباره پلتفرم ویدیویی اختصاصی بود. همچنین باشگاه علیه کپی برداری از برنندش وارد عمل شد، با همکاری نیروی انتظامی بخشی از اجناس بدون مجوز در میدان منیریه و خیابان ولیعصر ضبط شد و مهلتی برای اخذ مجوز به فروشگاه‌ها داده شد. اینها نشانه بلوغ‌اند. حفاظت از حقوق برنند، پیش‌شرط هر درآمد بازرگانی جدی است.

بزرگ‌ترین خبر اخیر هم اسپانسر است. باشگاه در نامه‌ای به سهامداران اعلام کرد مجموع توافق‌های تبلیغاتی روی لباس تیم‌های باشگاه به ۱۳۶۵ میلیارد تومان رسیده است. یک رسانه این را معادل حدود پنج میلیون دلار حساب کرد. دوا احتیاط لازم است. اول اینکه این رقم مجموع توافقی با چند برنند است و نه یک قرارداد. دوم، این رقم توافقی با رقم وصول شده فرق دارد و اثر عملی آن به زمان بندی ونحوه وصول مبالغ بستگی دارد.

آیا این ایده‌ها کارآمد بودند



پررش اصلی این است. پاسخ، بر پایه شواهد بالا، به‌سختی است. نخست، ایده‌ها پس نبودند، مقیاس شان کوچک بود. مجوز برنند روی کالای مصرفی، از تن ماهی تا عطر، در فوتبال جهان هم سابقه دارد. مشکل از مفهوم نیست، از نسبت است. چهار درصد فروش یک قوطی، حتی در بهترین حالت، یک «نسخه کوچک» از درآمدی است که در جای دیگر از اسپانسر، حق پخش و بلیت می‌آید. دوم، وعده‌های استقلال از نوع دیگری بودند. وام ازدواج، کمپ‌های شهرستانی و «استقلال کهکشانی» پروژه سرمایه‌ای بودند و نه مجوز برنند. برای پروژه سرمایه‌ای باید پول داشت با شریک مالی پیدا کرد. باشگاهی که خودش به‌دکار بود، هیچ‌کدام را نداشت. پفک آبی هم برخلاف تن ماهی پرسپولیس، به قرارداد با تولیدکننده هم نرسید. حداقل در گزارش‌هایی که دیدیم نشانی از آن نیست. سوم، مسأله اصلی «وعده نبود، «منبع» بود. وقتی مدیری سالانه ۳۰۰ تا ۳۰۰ میلیارد تومان وعده می‌دهد اما فهرست مشخصی از قراردادها و تاریخ‌ها را نمی‌کند، وعده‌اش بیشتر شعار است. در مقابل، پرسپولیس هر ماه رقم منتشر می‌کند و می‌شود آن را سنجید. در این معنا خود شفافیت بازار سرمایه شاید بزرگ‌ترین «درآمد غیرستقیم» این واگذاری باشد.

اسفندیارپور: تا اقتصاد فوتبال اصلاح نشود، حرفه‌ای سازی در حد شعار می‌ماند

که اقتصاد فوتبال به یک چرخه پویا تبدیل نشود، بسپاری از برنامه‌هایی که درباره توسعه و حرفه‌ای سازی مطرح می‌کنیم، در حد شعار باقی خواهد ماند. باشگاهداری حرفه‌ای صرفاً به جذب بازیکنان گران قیمت و پرداخت قراردادهای سنگین محدود نمی‌شود، بلکه باید میان هزینه‌های انجام‌شده و منافعی که از فعالیت باشگاه به دست می‌آید، تناسب وجود داشته باشد.» مدیرعامل گل‌گهر در ادامه به نقش سرمایه‌گذاری بلندمدت در فوتبال اشاره کرد و افزود: «باشگاه‌ها باید بخشی از منابع خود را به زیرساخت‌ها، آموزش و توسعه آکادمی‌ها اختصاص دهند. پرورش بازیکن جوان می‌تواند در آینده علاوه بر تأمین نیازهای فنی تیم، بخشی از ظرفیت اقتصادی باشگاه را نیز تقویت کند. البته آکادمی زمانی به نتیجه می‌رسد که از امکانات مناسب و مربیان توانمند و نظام مشخصی برای شناسایی و پرورش استعدادها برخوردار باشد.»

باشگاه‌ها تبدیل شده، اما ما همچنان در برخی زمینه‌ها با محدودیت‌هایی مواجه هستیم. این فاصله تنها به مسائل فنی مربوط نمی‌شود و در شیوه اداره باشگاه‌ها نیز اثرگذار است.» مدیرعامل گل‌گهر در بخش دیگری از صحبت‌های خود درباره نحوه مدیریت منابع این باشگاه گفت: «تلاش مجموعه مدیریتی ما این است که بودجه و امکانات موجود در راستای اهداف فنی و برنامه‌های بلندمدت هزینه شود. جذب بازیکنان مورد نیاز با نظر کار فنی، توجه به نفرات جوان و در نظر گرفتن شرایط تیم در جدول، بخشی از تصمیماتی است که باید با نگاه اقتصادی و ورزشی همزمان دنبال شود. هزینه‌کرد در فوتبال زمانی اثربخش خواهد بود که با نیازهای واقعی باشگاه تناسب داشته باشد.» اسفندیارپور همچنین به اهمیت زیرساخت‌های ورزشی در افزایش کیفیت فعالیت باشگاه‌ها اشاره کرد و گفت: «زمین مسابقه مناسب، امکانات

تمرینی و شرایط مطلوب حضور هواداران، همگی بخشی از فرآیند باشگاهداری حرفه‌ای هستند. در گل‌گهر مرکز کامل سالن‌های بدنسازی و مرکز تمرینات عملکردی ایجاد شده تا کار فنی بتواند با امکانات مناسب‌تری برنامه‌های خود را اجرا کند. در کنار این موارد، توسعه فوتبال پایه نیز دنبال می‌شود تا بخش‌های مختلف باشگاه در یک مسیر مشخص حرکت کنند.» اسفندیارپور در پایان با تأکید دوباره بر ضرورت اصلاح اقتصاد فوتبال اظهار داشت: «اگر می‌خواهیم از توسعه و حرفه‌ای سازی صحبت کنیم، باید ابتدا زمینه شکل‌گیری یک اقتصاد پایدار را فراهم کنیم. باشگاه‌ها باید بتوانند میان هزینه‌های ورزشی، منابع درآمدی و اهداف بلندمدت خود تعادل برقرار کنند. تا زمانی که این تناسب ایجاد نشود، نمی‌توان انتظار داشت برنامه‌های توسعه‌ای به شکل کامل اجرا شوند و فوتبال ایران از وضعیت فعلی فاصله بگیرد.»



مربیان پایه، معلمان اخلاق و تربیت هستند

مصاحبه

محمد اسفندیارپور، مدیرعامل باشگاه گل‌گهر سیرجان و عضو هیات‌رئیس فدراسیون فوتبال، درباره ضرورت اصلاح ساختار اقتصادی فوتبال ایران اظهار داشت: «یکی از مشکلات اساسی فوتبال ما، غلبه نگاه نتیجه‌گرایانه کوتاه‌مدت بر برنامه‌ریزی باشگاه‌هاست. وقتی تمام تمرکز مجموعه‌ها بر کسب نتیجه در یک فصل قرار می‌گیرد، فرصت ایجاد ساختارهای پایدار و سرمایه‌گذاری برای آینده از بین می‌رود. برای ارتقای کیفیت لیگ برتر باید نگاه اقتصادی و مدیریتی باشگاه‌ها را تغییر دهیم و به جای تمرکز صرف بر هزینه‌ها، به دنبال ایجاد منابع درآمدی پایدار باشیم.» وی با تأکید بر اینکه توسعه فوتبال بدون اصلاح اقتصاد آن امکان‌پذیر نیست، گفت: «تا زمانی