



گره‌ای که با حق پخش باز می شود

فوتبال ایران امروز بیش از آنکه به یک «منبع پول جدید» نیاز داشته باشد، به منطق جدیدی برای پول خرج کردن نیاز دارد.

تا زمانی که حق پخش تعیین تکلیف نشود، درآمد روز مسابقه رشد نکند، فعالیت تجاری باشگاه‌ها توسعه پیدا نکند، آکادمی‌ها به کارخانه بازیکن‌سازی تبدیل نشوند و بازار

انتقال بازیکن به یک منبع واقعی درآمد بدل نشود، باشگاه‌ها همچنان برای پرداخت هزینه‌های امروز، به منابع فردا وابسته خواهند بود و منابع فردا هم بالاخره تمام می‌شوند.

اروپا یک‌شنبه به فوتبال میلیاردری نرسید. پشت این اعداد، سال‌ها اصلاح ساختار، شفافیت، قانونگذاری و پذیرش یک اصل ساده قرار دارد: باشگاهی که درآمد ندارد، نباید اجازه

داشته باشد بی‌محایا هزینه کند.

فوتبال ایران اگر می‌خواهد از چرخه بدهی خارج شود، لازم نیست فوتبال اروپا را کپی کند؛ کافی است همین اصل ساده را جدی بگیرد. پول باید از فوتبال بیاید، نه اینکه فوتبال دائماً دنبال پول بدود. و بدهی، اگر قرار است مهار شود، باید پیش از آنکه به ورشکستگی برسد، مهار شود.

از ۸۴۰ میلیارد تا ۳۱۳ میلیارد تومان در ۴ فصل؛ باشگاه‌ها هر سال بیشتر هزینه می کنند و کمتر درآمد می سازند

قطار زیان انباشته فوتبال ترمز ندارد



خبرنگار

گزارش یک

محمدرضا رحیم‌پور

فوتبال ایران را روشن می‌کند. فوتبال در بسیاری از کشورهای دنیا یک صنعت است؛ در ایران اما هنوز بیشتر شبیه یک هزینه عمومی اداره می‌شود. در فوتبال حرفه‌ای، باشگاه باید متناسب با درآمدش هزینه کند. درآمد از حق پخش تلویزیونی، فروش بلیت، اسپانسرینگ، فروش محصولات، درآمد تجاری، ترانسفر بازیکنان و فعالیت‌های اقتصادی پیرامون برند باشگاه ایجاد می‌شود، اما در فوتبال ایران بخش عمده این زنجیره یا وجود ندارد یا سهم آن بسیار ناچیز است.

به همین دلیل است که وقتی درباره فوتبال اروپا صحبت می‌کنیم، از میلیاردها دلار درآمد حرف می‌زنیم و وقتی به فوتبال ایران می‌رسیم، صحبت اصلی درباره میلیاردها تومان زیان است. این تفاوت، تفاوت استعداد بازیکنان یا علاقه مردم نیست؛ تفاوت در ساختار است.

دو بازارهای بزرگ فوتبال، باشگاه‌ها و تانسته‌اند هوادار را به مشتری اقتصادی تبدیل کنند. هوادار فقط کسی نیست که ۹۰ دقیقه روی سنکو بنشیند؛ او بلیت می‌خرد، پیراهن می‌خرد، اشتراک رسانه‌ای تهیه می‌کند و در اقتصاد باشگاه نقش دارد. حق پخش تلویزیونی نیز بخش مهمی از درآمد باشگاه‌هاست و قراردادهای تجاری، اسپانسرینگ و فروش بازیکن نیز به آن اضافه وخیم‌تر شده است.

حتی رئیس فدراسیون فوتبال نیز نسبت به ادامه این روند هشدار داده و احتمال رسیدن زیان انباشته باشگاه‌های ایرانی به حدود ۴ هزار میلیارد تومان در سال جاری را مطرح کرده است. این هشدار را نمی‌توان تنها با چند جمله درباره مشکلات اقتصادی کنار گذاشت. مسأله، آینده مدل اداره فوتبال ایران است. سؤال ساده است؛ باشگاهی که درآمد واقعی ندارد، چگونه می‌تواند هر سال بیشتر هزینه کند؟ پاسخ این سؤال، بخش مهمی از مشکلات

گفت‌وگو

امیرعابدینی: فوتبال ایران به تصمیم‌های شجاعانه نیاز دارد

امیرعابدینی، مدیرپیشین فوتبال، با تأکید بر ضرورت اصلاح ساختار فوتبال ایران، تقویت فوتبال پایه، تخصص‌گرایی در تصمیم‌گیری و افزایش مسئولیت‌پذیری مدیران، اظهار داشت که عبور فوتبال ایران از شرایط موجود نیازمند تصمیم‌های شجاعانه و سخت است.

عابدینی با اشاره به ضرورت بازسازی مسیر توسعه فوتبال ایران گفت: «اگر قرار است فوتبال را اصلاح کنیم، باید این مسیر را از پایه آغاز کنیم. فوتبال فقط لیگ برتر، لیگ دسته اول و لیگ دسته دوم نیست. باید لیگ‌های مدارس و دانشگاه‌ها، مسابقات استانی و بین‌استانی را جدی بگیریم و یک زنجیره کامل برای توسعه فوتبال ایجاد کنیم.»

وی افزود: «حتی مسائل اجرایی مانند مسافت، حمل‌ونقل، اسکان و نحوه برگزاری مسابقات باید از قبل پیش‌بینی شود. نمی‌توان مسابقات را برگزار کرد و بعد به فکر مشکلات آن افتاد. فوتبال یک چرخه است و تمام اجزای این چرخه باید در کنار هم دیده شوند.»

این مدیرپیشین فوتبال، سازماندهی، هدایت و کنترل راز دیگر مشکلات فوتبال ایران دانست و عنوان کرد: «وقتی مسابقات مرتب به تعویق می‌افتد یا جابه‌جا می‌شود، نشان می‌دهد که در سازماندهی رقابت‌ها یا مشکل مواجه هستیم. برای اداره فوتبال باید سازوکاری منسجم و مشخص وجود داشته باشد.»

عابدینی با تأکید بر ضرورت ارزیابی مدیران براساس عملکردشان تصریح کرد: «مدیر باید با کارنامه‌اش ارزیابی شود. روابط، توصیه‌ها و مناسبات نباید جای ضابطه را بگیرد. اگر مدیری عملکرد خوبی داشته، باید از او حمایت شود و اگر کارنامه قابل قبولی ندارد، باید مسئولیت آن را بپذیرد.»

وی با اشاره به فاصله فوتبال ایران با سطح واقعی فوتبال آسیا گفت: «ن باید فقط به نام و سابقه بزرگان گذشته تکیه کنیم. اینکه در گذشته چه کسانی در فوتبال ایران بوده‌اند، برای امروز کافی نیست. فوتبال امروز به هدایت، سازماندهی، دانش، مربیان توانمند و بازیکنان تربیت‌شده نیاز دارد و همه اینها باید در یک مجموعه منسجم قرار بگیرند.»

عابدینی در ادامه آکادمی‌ها را یکی از پایه‌های اصلی اصلاح فوتبال دانست و گفت: «آکادمی‌ها باید مدیریت مناسب، هدایت عمومی، بودجه و امکانات داشته باشند. باید ببینیم آکادمی‌های فوتبال ایران چه ارتباط فنی و تخصصی مستمری با آکادمی‌های بزرگ دنیا دارند. اگر چنین ارتباطی ایجاد شود، نگرانی خانواده‌ها درباره آینده ورزشی فرزندانشان نیز کاهش پیدا می‌کند.»

وی افزود: «ما باید مربیان مستعد را شناسایی کنیم و برای آموزش آنها سرمایه‌گذاری داشته باشیم. حتی باید مربیان جوان را برای دوره‌های تخصصی به آکادمی‌های بزرگ دنیا اعزام کنیم. اگر امروز برای فوتبال پایه هزینه نکنیم، فردا هزینه بسیار بیشتری برای حل مشکلات فوتبال حرفه‌ای پرداخت خواهیم کرد.»

این مدیرپیشین فوتبال با تأکید بر اینکه مفهوم زیرساخت در فوتبال تنها به ورزشگاه و زمین تمرین محدود نمی‌شود، اظهار داشت: «زیرساخت فقط زمین و امکانات فیزیکی نیست. ساختار مدیریتی، هدایت و کنترل، تخصص فنی و دانش آکادمیک نیز بخشی از زیرساخت فوتبال هستند.»

عابدینی ادامه داد: «متأسفانه فوتبال را به محل تقابل باشگاه‌ها، افراد و حتی کارشناسان تبدیل کرده‌ایم. جامعه به جای این مناقشه‌های رسانه‌ای به سخنان کارشناسی و تخصصی نیاز دارد. مسئولان نیز باید خودشان را در جایگاه خدمت و پاسخگویی ببینند.»

وی در خصوص مسئولیت نتایج فوتبال ایران نیز گفت: «مسئولیت نتایج باید متوجه نهادی باشد که اختیار چرخه فوتبال را در اختیار دارد. وقتی فدراسیون فوتبال اختیارات گسترده‌ای دارد، طبیعتاً باید در برابر عملکرد فوتبال نیز پاسخگو باشد. نمی‌توان اختیار داشت اما مسئولیت را نپذیرفت.»

عابدینی با اشاره به تفاوت مسیر توسعه فوتبال اروپا با ایران تأکید کرد: «مدیر باید تصمیم بگیرد و مسئولیت تصمیم خودش را هم بپذیرد. یکی از مشکلات ما این است که بعضی تصمیم‌گیران از پیامد تصمیم‌های خود می‌ترسند، در حالی که اصلاح فوتبال بدون تصمیم‌های سخت امکان‌پذیر نیست.»

وی افزود: «در تاریخ فوتبال ایران نیز تصمیم‌های مهمی گرفته شده که شاید در زمان خود با مخالفت‌هایی مواجه بوده‌اند، اما بعدها آثار آنها مشخص شده است. تصمیم‌های داریوش مصطفوی، محمد دادکان و صفایی فراهانی را می‌توان از این منظر بررسی کرد.

شجاع‌ت در تصمیم‌گیری یکی از عوامل مهم اصلاح مسیر فوتبال است.»

عابدینی همچنین درباره ساختار تصمیم‌گیری در ورزش گفت: «به جای اینکه همه مسائل را در یک شورای عالی ورزش متمرکز کنیم، بهتر است برای رشته‌ها و فدراسیون‌های مختلف کمیته‌های تخصصی داشته باشیم تا تصمیم‌ها تحت تأثیر افراد و مناسبات غیرتخصصی قرار نگیرد.»

وی ادامه داد: «فوتبال ایران کارشناسی توانمند کم ندارد. افراد زیادی داریم که می‌توانند برای اصلاح فوتبال نسخه ارائه کنند. باید از این ظرفیت استفاده کنیم و اجازه بدهیم اهالی فوتبال درباره فوتبال تصمیم بگیرند.»

مخاطب دارد، اما از مخاطب خود درآمد کافی ندارد. این شاید بزرگ‌ترین پارادوکس فوتبال ایران باشد.

در چنین شرایطی، باشگاه برای تأمین هزینه‌هایش به اسپانسر وابسته می‌شود. اما اسپانسر در بسیاری از موارد، یک برند مستقل بازار نیست؛ بلکه شرکتی است که به مالک یا مجموعه صنعتی وابسته است. بنابراین فوتبال وارد چرخه‌ای می‌شود که در آن درآمد واقعی ایجاد نمی‌شود و تنها منبع تأمین هزینه تغییر می‌کند. این همان جایی است که مدل «خصلتی» فوتبال ایران خودش را نشان می‌دهد: مدلی که نه کاملاً دولتی است و نه واقعاً خصوصی.

باشگاهی که به منابع عمومی یا صنایع بزرگ متصل است، می‌تواند بدون آنکه ابتدا درآمد متناسبی ایجاد کند، وارد بازار نقل‌وانتقالات شود و هزینه‌های سنگینی انجام دهد. نتیجه نیز مشخص است: باشگاهی که از منابع غیرتجاری استفاده می‌کند، سقف هزینه را بالا می‌برد و باشگاه‌های دیگر را هم مجبور می‌کند برای عقب نماندن، وارد همین مسابقه شوند. در نهایت، همه هزینه می‌کنند اما کسی درآمد نمی‌سازد.

این چرخه، خطرناک‌تر از یک قرارداد گران با یک فصل پرهزینه است. زیرا به مرور، فرهنگ مدیریتی فوتبال را تغییر می‌دهد. مدیرباشگاه دیگر به این فکر نمی‌کند که چگونه درآمد ایجاد کند؛ مسأله اصلی این می‌شود که چگونه منابع بیشتری برای فصل آینده پیدا کند.

در چنین مدلی، بازیکن گران‌قیمت تبدیل به نشانه موفقیت می‌شود و قرارداد سنگین، جای برنامه اقتصادی را می‌گیرد. بازیکن خارجی جذب می‌شود، اما کمتر کسی از خود می‌پرسد این قرارداد چه میزان بازگشت سرمایه خواهد داشت. باشگاه میلیون‌ها تومان یا میلیاردها تومان برای یک بازیکن هزینه می‌کند، اما همزمان آکادمی باشگاه، استعدادیابی و بازیکن‌سازی همچنان در حاشیه قرار دارند. در فوتبال حرفه‌ای، بازیکن جوان فقط یک استعداد نیست؛ یک دارایی اقتصادی است.

باشگاهی که بازیکن می‌سازد، هم از عملکرد ورزشی او سود می‌برد و هم می‌تواند در زمان مناسب از انتقالش درآمد کسب کند. اما وقتی بازیکن‌سازی ضعیف باشد، باشگاه مجبور می‌شود برای هر فصل دوباره به بازار نقل‌وانتقالات برود و برای خرید همان چیزی هزینه کند که می‌توانست خودش تولید کند. این یعنی وابستگی دائمی به هزینه.

۷۰ درصد درآمد باشگاه محدود می‌کند. در بخش دیگر نیز برای زیان جمعی باشگاه‌ها محدودیت‌هایی در نظر گرفته شده است. اما مهم‌تر از خود قانون، پیامد نقض آن است.

نیوکاسل به دلیل تخلف از مقررات مالی با جریمه نقدی مواجه شد. استون ویلا نیز به دلیل عبور از سقف هزینه تیم جریمه شد و یوونتوس برای رعایت الزامات مالی، توافق چندساله با یوفا انجام داد.

این جریمه‌ها یک پیام روشن دارند: قانون مالی زمانی معنا پیدا می‌کند که نقض آن برای فوتبال ایران، مسأله دقیقاً از همین جا آغاز می‌شود. وقتی باشگاه می‌داند می‌تواند بیشتر هزینه کند و بعد، بدهی را به فصل بعد منتقل کند، بدهی دیگری خطر نیست؛ به بخشی از مدل اداره باشگاه تبدیل می‌شود.



در انگلیس حتی مجازات می‌تواند از جریمه مالی نیز فراتر برود. کسرامتیا، مستقیماً به نتیجه ورزشی باشگاه ضربه می‌زند. اورتن و ناتینگهام فارست نمونه‌هایی از باشگاه‌هایی هستند که در سال‌های اخیر با چنین مجازاتی مواجه شدند. لستر سیتی نیز به دلیل نقض مقررات مالی با کسر امتیاز کردن، توان پرداخت هزینه را ثابت کند.



منطق ساده بود: باشگاه حق ندارد بیشتر از توان اقتصادی خود هزینه کند.

سقف دستمزد هر باشگاه براساس درآمدهای مورد انتظار، هزینه‌های ساختاری و تعهدات مالی آن تعیین می‌شود. اگر باشگاهی از سقف عبور کند، برای ثبت بازیکن جدید یا تمدید برخی قراردادهای محدودیت مواجه می‌شود تا دوباره به تعادل مالی برسد.

این یعنی کنترل مالی پیش از شکل‌گیری مسأله، نه بعد از ورشکستگی. حتی باشگاه‌هایی مانند بارسلونا نیز برای هماهنگ شدن با مقررات مالی لالیگا ناچار به فروش بخشی از دارایی‌ها و استفاده از ابزارهای مالی شدند. شاید این مدل کامل نباشد و محدودیت‌های آن گاهی به بخش‌هایی از باشگاه فشار وارد کند، اما اصل ماجرا روشن است: باشگاه باید پیش از خرج کردن، توان پرداخت هزینه را ثابت کند.



زیان انباشته؛ نقطه نگران کننده فوتبال

پخش باید تعیین تکلیف شود. درآمد روز مسابقه باید افزایش پیدا کند. باشگاه‌ها باید از وابستگی به منابع عمومی فاصله بگیرند. مالکیت باید شفاف شود. هزینه‌کرد باید با درآمد واقعی ارتباط داشته باشد و مهم‌تر از همه، باشگاه باید از یک مصرف‌کننده منابع به یک تولیدکننده درآمد تبدیل شود. در غیر این صورت، هر سال با یک عدد بزرگ‌تر روبه‌رو خواهیم شد: ۸۴۰ میلیارد، ۱۷۰۰ میلیارد، ۲۱۳۸ میلیارد، ۳۱۳۶ میلیارد و شاید ۴ هزار میلیارد تومان. اما عدد بعدی فقط یک عدد نخواهد بود.

پشت آن، باشگاه‌هایی قرار دارند که ممکن است دیگر نتوان ادامه دادن نداشته باشند؛ هوادارانی که سرمایه عاطفی‌شان را از دست می‌دهند و فوتبالی که بخش مهمی از اعتبارش را خرج ساختاری کرده که هنوز بلد نیست از محبوبیت خود پول بسازد.

فوتبال ایران استعداد دارد، هوادار دارد، تاریخ دارد و حتی بازار بالقوه دارد. آنچه ندارد، یک مدل اقتصادی پایدار برای تبدیل این ظرفیت‌ها به درآمد است. چراغ ورزشگاه‌ها هنوز روشن است. سکوها هنوز پر می‌شوند و مردم هنوز برای فوتبال هزینه عاطفی می‌کنند. اما اگر فوتبال همچنان بیشتر از آنکه درآمد تولید کند، عین درد باشد، یک روز مسأله دیگر خاموش شدن نور ورزشگاه نخواهد بود؛ مسأله این خواهد بود که چه کسی هزینه روشن نگه داشتن آن را می‌پردازد. آن روز، دیگر با یک چالش مالی روبه‌رو نیستیم؛ با چالش موجودیت فوتبال حرفه‌ای ایران مواجهیم.



آلمان نیز مسیر متفاوتی را طی کرده است. قانون ۵۰+۱ که در شکل سنتی خود اکثریت حق رأی را در اختیار اعضای باشگاه قرار می‌دهد، فقط یک قانون مالکیتی نیست؛ بخشی از فلسفه باشگاهداری آلمان است؛ فلسفه‌ای که بر ثبات، کنترل هزینه و ارتباط باشگاه با هوادار تأکید دارد. نتیجه الزاماً به معنای بی‌نقص بودن فوتبال آلمان نیست، اما ساختار مالی نسبتاً ثابت بودنس لیگا نشان می‌دهد که فوتبال حرفه‌ای می‌تواند بدون مسابقه بی‌پایان برای جذب پول بیشتر نیز مدیریت شود.

حالا سؤال اصلی به فوتبال ایران برمی‌گردد. آیا باید دقیقاً قانون انگلیس را اجرا کنیم؟ نه. آیا باید نسخه لالیگا را کپی کنیم؟ باز هم نه. فوتبال ایران ساختار اقتصادی، مالکیت، بازار رسانه‌ای و نخست اینکه درآمد باید متنوع و واقعی باشد. دوم اینکه هزینه باید با درآمد ارتباط مستقیم داشته باشد. سوم اینکه حسابرسی و اطلاعات مالی باید شفاف و قابل‌انکاش باشد و چهارم، مهم‌تر از همه، تخلف باید پیامد واقعی داشته باشد.

اگر باشگاهی زیان انباشته دارد، نمی‌تواند صرفاً با تغییر مدیر یا تزریق پول جدید، صورت مسأله را پاک کند. اگر باشگاهی بیش از توانش قرارداد می‌بندد، نباید بتواند بدهی را به فصل بعد منتقل کند و دوباره همان مسیر را ادامه دهد.