

## مفهوم‌سازی ارزش رسانه‌ای بازیکنان فوتبال به عنوان پایه‌ای برای توسعه مدل‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران

مرجان بصیرت<sup>۱</sup>، داتیس خواجه‌ئیان<sup>۲\*</sup>، طاهر روشندل اربطانی<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد، گروه مدیریت رسانه، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۰۹/۰۹)

تاریخ ارسال: (۱۳۹۸/۰۲/۲۱)

### Conceptualizing Media Value of Football Players as a Basis for Development Revenue Models of Iranian Football Clubs

Marjan Basirat<sup>1</sup>, \*Datis Khajeheian<sup>2</sup>, Taher Roshandel Arbatani<sup>3</sup>

1. Msc. Department of Media Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

3. Professor, Department of Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Received: (2019/05/11)

Accepted: (2019/11/30)

#### چکیده

در حالی که درآمدهای سرشار فوتبال در کشورهای پیشروی اروپایی باشگاه‌های این کشورها را تبدیل به مؤسسات پردرآمد و برندهای مشهور بین‌المللی کرده است، باشگاه‌های فوتبال ایرانی همواره با مشکلات مالی روبه‌رو بوده‌اند. پژوهش‌های پیشین که روش‌های درآمدزایی در فوتبال اروپا را با لیگ برتر فوتبال ایران مقایسه کرده‌اند، نشان داده‌اند که باشگاه‌های ایرانی به دلایل گوناگون، از جمله محدودیت‌های قانونی و ناکارآمدی مدیریتی نتوانسته‌اند از روش‌های درآمدزایی فوتبال بهره ببرند. پژوهش حاضر با هدف توسعه زیرساختی مفهومی برای توسعه مدل کسب‌وکار باشگاه‌های فوتبال کشور، ارزش رسانه‌ای بازیکنان فوتبال را به‌عنوان یک دارایی نامشهود مطرح می‌کند که شامل بخشی از ارزش اقتصادی بازیکن است که به‌واسطه رسانه‌ها ایجاد می‌شود. پایه نظری این مفهوم‌سازی را تئوری بازار دوطرفه رسانه‌ای شکل می‌دهد که طی آن برخی از رسانه‌ها - از جمله تلویزیون دولتی ایران - با ارائه محتوای رایگان، توجه مخاطبان را جلب می‌کنند و سپس این توجه دریافتی را به آگهی‌دهندگان فروخته و کسب درآمد می‌کنند. روش انجام این پژوهش مرور نظام‌مند ادبیات مرتبط با اقتصاد فوتبال و مدیریت رسانه است. انتظار می‌رود با طرح مفهوم ارزش رسانه‌ای، امکان توسعه مدل‌های کسب‌وکار موفق و مستقل از کمک‌های دولتی باشگاه‌های فوتبال ایران و بهره‌گیری مناسب از ظرفیت‌های رسانه‌ای موجود به‌منظور درآمدزایی باشگاه‌ها فراهم شود.

**واژه‌های کلیدی:** اقتصاد فوتبال، ارزش رسانه‌ای بازیکن فوتبال، مدیریت رسانه، مدل‌های کسب‌وکار، دارایی نامشهود.

#### Abstract

While football-related revenues of leading European leagues have made their clubs as rich institutions with international brand reputation, Iranian football clubs have been suffered for a long time from financial problems. Previous studies that compared the methods of revenue generation in European football with the Iranian Premier Leagues' clubs have shown that Iranian clubs were not able to use revenue generation methods, because of restrictions such as legal issues and poor management. The present study aims to develop a conceptual infrastructure for the development of the business model of the Iranian football clubs, by offering the media value of football players as an intangible asset. The media value of a football player is a part of his economic value which is created by the media. The theoretical foundation for this conceptualization is the dual-product marketplace of media, explaining that some media, including Iranian public service broadcast (IRIB), attracts the attention of the audiences with free content and then sell their attentions to the advertisers to earn revenue. Systematic Literature Review of articles in related fields is used as the method for conduct of this research. It is expected that by introducing the concept of media value, it will be possible to develop successful business models for football clubs and to make proper use of existing media capacities in order to generate revenue.

**Keywords:** Football Economics, Media Value of Football Player, Media Management, Business Models, Intangible Asset.

## مقدمه

برخلاف باشگاه‌های پیشروی اروپایی که به‌واسطه فوتبال درآمدهای کلانی کسب می‌کنند، باشگاه‌های فوتبال در ایران همواره با مشکلات مالی روبه‌رو بوده‌اند (خواجه‌نیا و صدیقی، ۲۰۱۸) و این ناتوانی باشگاه‌های فوتبال ایرانی در تأمین مخارج خود، یکی از دلایل وابستگی آن‌ها به بودجه دولتی است (سلیمی، زارع و خواجه‌نیا، ۲۰۱۲). برخی از باشگاه‌های فوتبال کشور حتی با وجود کمک‌های دولتی نیز معمولاً قادر به ارائه ترازنامه مالی مثبت در پایان سال ورزشی نیستند. بررسی روش‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال در لیگ‌های معتبر اروپایی و مقایسه آن‌ها با باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر فوتبال ایران نشان می‌دهد که میزان درآمد و تنوع روش‌های درآمدزایی باشگاه‌های اروپایی بسیار بیشتر از هم‌تایان ایرانی آن‌ها است (نقدی، کاغذیان و افشارپی، ۱۳۹۲).

اگرچه به علت برخی مسائل قانونی امکان بهره‌مندی از تمامی روش‌های درآمدزایی فوتبال اروپا از جمله درآمدهای حاصل از حق پخش رادیویی و تلویزیونی، فروش انحصاری محصولات باشگاه‌ها، تبلیغات دور زمین و بلیت‌فروشی به‌طور کامل برای باشگاه‌های ایرانی وجود ندارد؛ اما برخی دیگر از این روش‌ها کاملاً قابل اجرا هستند و استفاده از آن‌ها می‌تواند به کاهش وابستگی باشگاه‌ها به کمک‌های دولتی و توسعه مدل‌های کسب‌وکار مستقل منجر شود. برای چنین امری استفاده از دانش موجود در زمینه اقتصاد فوتبال می‌تواند به باشگاه‌های کشور کمک کند که با استفاده از الگوهای موفق، به بهبود سازوکارهای درآمدزایی اقدام کنند. با این حال جستجو در منابع اطلاعاتی علمی داخلی نشان می‌دهد که متأسفانه ادبیات پژوهشی اقتصاد و بازاریابی فوتبال در کشور ما به میزان کشورهای توسعه یافته در اقتصاد فوتبال غنی نیست و از این رو، برای بهره‌مندی از روش‌های درآمدزایی مدرن لازم است پژوهش‌های نظری در کشور توسعه یابند.

پژوهش حاضر با در نظر گرفتن اهمیت رسانه‌ها در مدل‌های کسب‌وکار رایج باشگاه‌ها در جهان و در کسب درآمد برای باشگاه‌ها، به مفهوم‌سازی یکی از دارایی‌های نامشهود یعنی ارزش رسانه‌ای پرداخته است که بنیانی برای توسعه مدل‌های کسب‌وکار فراهم می‌کند. با وجود اینکه هم‌اکنون ارزش رسانه‌ای بازیکنان به‌عنوان یکی از دارایی‌های نامشهود موجود در فوتبال بر درآمدزایی باشگاه‌ها مؤثر است، جایگاه این دارایی ارزشمند به نحوی شایسته شناسایی نشده است و تعریف مشخصی از آن وجود ندارد. پژوهش حاضر تلاشی است تا با بررسی ادبیات مرتبط با اقتصاد فوتبال و مدیریت رسانه و با بررسی مدل‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال در ایران و جهان، عنصری به نام ارزش رسانه‌ای را مفهوم‌سازی کرده تا پایه‌ای نظری برای توسعه پژوهش‌های مرتبط با مدل‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال فراهم کند. برای دستیابی به این امر، یافتن پاسخی برای پرسش‌های زیر اهمیت کلیدی دارد:

- ۱) مدل‌های اصلی درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال در ایران و جهان چگونه هستند؟
- ۲) رسانه‌ها در توسعه مدل‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال چه نقشی دارند؟

## روش پژوهش

این مقاله که در قالب یک مقاله مروری تهیه شده است، بخشی از پروژه پژوهشی بزرگ‌تری برای توسعه مدلی نظری برای اقتصاد فوتبال ایران است که با استفاده از روش پژوهش «مرور نظام‌مند ادبیات» مرتبط با اقتصاد فوتبال و مدیریت رسانه انجام شده است. برای این منظور، مقاله‌های موجود در پایگاه‌های علمی داخلی معتبر و مجلات مورد تأیید وزارت علوم و نیز پایگاه‌های قابل دسترسی از طریق دانشگاه تهران به‌عنوان جامعه در نظر گرفته شدند و کلیدواژه‌های اقتصاد فوتبال، بازاریابی فوتبال، مدل درآمدی فوتبال، رسانه و فوتبال و مدیریت فوتبال برای انتخاب نمونه به کار گرفته شدند.



شکل ۱. فرایند نمونه‌گیری برای مرور نظام‌مند ادبیات

Figure 1. The Sampling Process for Systematic Literature Review

## 1. Systematic Literature Review

به طوری که ادامه حیات این صنعت به پابرجا ماندن آن‌ها بستگی دارد. باشگاه‌های فوتبال زمانی قادر خواهند بود به حیات خود ادامه دهند که بتوانند هزینه‌های خود را تأمین کرده و درآمدزا باشند» (نقدی، کاغذیان و افشارپی، ۱۳۹۲: ۲).  
مورو<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) تغییراتی را که باعث صنعتی و تجاری شدن فوتبال شده است، با محوریت باشگاه‌ها به این گونه بیان می‌کند: حضور باشگاه‌ها در بازار بورس سهام، حضور تلویزیون‌های ماهواره‌ای برای ضبط و پخش فوتبال، وجود سرمایه‌های بسیار کلان در بازار بورس سهام، ظهور نوع جدید باشگاه‌داری در رشته فوتبال، افزایش درآمدهای حاصل از فروش محصولات باشگاه‌های حرفه‌ای، جهانی شدن بازار نقل و انتقالات بازیکنان فوتبال، پیدایش آژانس‌های فروش بلیط برای پیش‌فروش بلیط مسابقات فوتبال، افزایش قیمت بلیط‌های ورودی استادیوم‌های فوتبال، پاداش کلان اعطا شده به بازیکنان و نیز رفت‌وآمد در دادگاه‌ها برای حفظ حقوق بازیکن و باشگاه.

به‌رغم توجه اروپا از دهه پنجاه میلادی به مطالعه فوتبال به‌عنوان یک صنعت تجاری سودآور، در ایران این جذاب‌ترین بخش اقتصاد ورزش (فوتبال) آن‌چنان مورد توجه قرار نگرفته است. با اینکه سال‌ها از حرکت فوتبال ایران در مسیر حرفه‌ای‌گری می‌گذرد، اما فوتبال به‌عنوان یک صنعت مطرح نیست و چرخ اقتصاد در این رشته ورزشی برخلاف دیگر کشورهای مطرح در فوتبال به‌کندی حرکت می‌کند (الهی و اردکانی، ۱۳۸۳).

در حال حاضر باشگاه‌های فوتبال ایران دوران دشواری را تجربه می‌کنند. بحران مالی در سه دهه گذشته همواره وجود داشته و بیشتر باشگاه‌ها از بدهی‌های سنگین رنج می‌برند. لیگ برتر فوتبال ایران - که هدف از آن هدایت باشگاه‌های فوتبال به سوی مدیریت حرفه‌ای بود - در ایجاد یک ساختار اقتصادی پایدار موفق نبوده است. با گذشت چند دهه از برگزاری لیگ داخلی در کشور، لیگ برتر ایران - جام خلیج فارس - از سال ۸۰ با هدف ارتقای فوتبال حرفه‌ای در سراسر کشور، آغاز شد. علاوه بر این برای خصوصی شدن و حرفه‌ای کردن ساختار باشگاه‌هایی که به‌شدت از جانب دولت و با ساختار سرمایه عمومی حمایت می‌شوند، برنامه‌ریزی شده بود. در این صورت می‌توانستند درآمدزایی کنند و بدون

## یافته‌های پژوهش

نمونه حاصله از این فرایند، براساس موضوع‌های مورد تحلیل، در جدول‌های یک تا چهار ارائه شده‌اند که در بخش یافته‌های پژوهش و در قالب پاسخ به دو سؤال اصلی این پژوهش ارائه می‌شوند.

## اقتصاد فوتبال

زمینه‌های فوتبال حرفه‌ای بین‌المللی به صورت گسترده در دهه ۱۹۹۰ شکل گرفت. در دهه ابتدایی قرن بیست‌ویکم، فوتبال از یک فرهنگ ملی به فرهنگی بین‌المللی تبدیل شد و این اتفاق، کسب‌وکاری عظیم با ابعاد مختلف ایجاد کرد. به همین دلیل در حال حاضر فوتبال به یک نمونه منحصر به فرد از تجارت در ورزش تبدیل شده است (دزبورز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱-۲).  
تحول فوتبال از ورزش به صنعت سبب شده است تا پیروزی در بازی‌ها صرفاً به‌عنوان احساس برتری و غرور باشگاهی و ملی تفسیر نشود و درآمدهای حاصله از این پیروزی‌ها نیز به‌عنوان یک دستاورد اقتصادی مهم مورد توجه قرار گیرند. به همین دلیل، عملکرد باشگاه‌ها در بازی‌ها و رویدادهای مختلف، تأثیرات متنوع اقتصادی به همراه دارد (باراخاس، فرناندرز و کرولی، ۲۰۰۵). براساس گزارش دلویت<sup>۲</sup> مجموع درآمد فوتبال اروپا در فصل ۲۰۱۴/۱۵، ۲۲٫۱ میلیارد یورو و در سال قبل از آن، ۲۰ میلیارد یورو برآورد شده است. اقتصاد بازار اروپایی فوتبال تحت سلطه پنج لیگ معتبر این قاره، شامل انگلیس، اسپانیا، فرانسه، آلمان و ایتالیا (ملقب به پنج بزرگ<sup>۳</sup>) است که مجموع درآمد آن‌ها در فصل ۲۰۱۴/۲۰۱۵ به ۱۲ میلیارد یورو بالغ شد و در میان این لیگ‌های داخلی اروپایی، لیگ برتر انگلیس بیشترین درآمد را به دست آورده است. اندازه بازار اقتصادی فوتبال به‌طور مستمری در حال افزایش است؛ به صورتی که براساس پژوهش آندروز و هارینگتون<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) مجموع درآمد جهانی فوتبال، به ۳۳ میلیارد دلار می‌رسد (گارسیا، ۲۰۱۶).

در قلب این موفقیت اقتصادی فوتبال جهانی، باشگاه‌ها به‌عنوان واحدهای اصلی رقابت‌های لیگ قرار دارند. «باشگاه‌ها مهم‌ترین بخش صنعت فوتبال محسوب می‌شوند

1. Desbordes
2. Deloitte
3. Big Five
4. Andrews & Harrington

اقتصادی، حتی با وجود کمک‌های دولتی، توان ارائه یک ترانزنامه مالی مثبت در پایان سال ورزشی را ندارند. ادامه چنین وضعیتی در طول سال‌هایی که از حیات لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران می‌گذرد، کنفدراسیون فوتبال آسیا را وادار کرده است که برای چندمین بار پیاپی باشگاه‌های فوتبال ایران را به سازمان‌دهی مجدد در امر درآمدزایی دعوت کند. تأکید دوباره AFC نشان‌دهنده آن است که باشگاه‌های فعال در لیگ حرفه‌ای ایران تاکنون نتوانسته‌اند از ظرفیت‌های درآمدزایی موجود بهره‌مند شوند تا با دستیابی به آن از کمک‌های دولتی بی‌نیاز شده و به استقلال مالی برسند (ترابی و دیگران، ۱۳۹۴). مهم‌ترین مشکلی که باشگاه‌های خصوصی و حتی دولتی را آزار می‌دهد، مشکلات مالی است. بیشتر آن‌ها به شدت به کمک‌های دولتی تکیه می‌کنند، صرفاً به این خاطر که فاقد دانش بازاریابی کافی برای استفاده از حقوق خود به‌عنوان یک باشگاه فوتبال هستند (سلیمی، زارع و خواجه‌نیا، ۲۰۱۲).

وابستگی به بودجه عمومی به خود متکی باشند. متأسفانه پس از گذشت چندین سال هنوز اهداف اقتصادی تحقق پیدا نکرده است. فوتبال ایران هنوز هم وابستگی زیادی به بودجه عمومی دارد و بیشتر باشگاه‌ها با شرایط اقتصادی سختی دست و پنجه نرم می‌کنند. دو باشگاه بزرگ ایران - پرسپولیس و استقلال - با میلیون‌ها طرفدار در سرتاسر کشور، با بدهی‌های سنگینی روبه‌رو هستند. بدهی باشگاه پرسپولیس در سال گذشته، ۲۱۱ میلیارد تومان و باشگاه استقلال ۱۱۸ میلیارد تومان اعلام شد. با وجود اینکه کنفدراسیون فوتبال آسیا (AFC) همه باشگاه‌های عضو را ملزم به ایجاد تعادل بین درآمدها و هزینه‌هایشان کرده است و نیز تأکید فدراسیون فوتبال ایران بر سازمان اقتصادی همه باشگاه‌های عضو، تا سال ۲۰۱۸ هیچ‌گونه توفیقی در عملکرد بازاریابی و اقتصادی گزارش نشده است. در این شرایط، مدیریت بازاریابی و اقتصادی باشگاه‌ها مورد انتقاد گسترده قرار گرفته است (خواجه‌نیا و صدیقی، ۲۰۱۸).

وابستگی باشگاه‌های فوتبال در ایران به بودجه دولت از آن‌ها مجموعه‌هایی هزینه‌بر و زیان‌ده ساخته است که از نظر

#### جدول ۱. اقتصاد فوتبال

Table 1. The Economics of Football

عنوان	نویسندگان	تاریخ	موضوع
کسب‌وکار جدید فوتبال	مورو	۱۹۹۹	کسب‌وکار فوتبال
بررسی وضعیت استادیوم‌های فوتبال کشور در مقایسه با استانداردهای اروپایی	الهی و اردکانی	۲۰۰۴	اقتصاد فوتبال ایران
عملکرد ورزشی، مالی و بازار سهام در فوتبال انگلیس: تحلیلی تجربی از روابط ساختاری	ساماگایو و ادواردو	۲۰۰۷	اقتصاد فوتبال انگلیس
تحلیل عوامل اقتصادی مؤثر بر درآمد باشگاه‌های فوتبال (باشگاه‌های منتخب جهان)	نقدی، کاغذیان و افشارپی	۲۰۰۸	اقتصاد باشگاه‌های فوتبال
موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران	الهی	۲۰۰۸	اقتصاد فوتبال ایران
ایجاد ارزش از طریق اتحادیه‌های بازاریابی مشترک: توسعه حامی‌گری مالی در فوتبال ایران	خواجه‌نیا	۲۰۰۹	اقتصاد فوتبال ایران
اتحادیه‌های بازاریابی مشترک برای تجاری‌سازی محصولات جدید به‌عنوان نوعی استراتژی کارآفرینی: مطالعه‌ای تحلیلی و مقایسه‌ای از صنعت فوتبال	سلیمی، زارع و خواجه‌نیا	۲۰۱۲	صنعت فوتبال
روش‌های نوین تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال در کشورهای توسعه‌یافته و بررسی تطبیقی آن با کشورهای در حال توسعه (مورد خاص: باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران و انگلستان)	ترابی، قربانی، باقری و طریقی	۲۰۱۵	تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال
رقابت خارج از زمین‌بازی: اقتصاد و بازاریابی فوتبال در ایران	خواجه‌نیا و صدیقی	۲۰۱۸	اقتصاد فوتبال ایران

داده است و به تحول صنعت فوتبال حرفه‌ای دامن زده است (گارسیا، ۲۰۱۶). علاوه بر درآمدهای ناشی از نتایج ورزشی که معمولاً در انحصار باشگاه‌های بزرگ است، سایر باشگاه‌ها به اهمیت درآمدزایی مستقل از نتایج واقف شده‌اند. برای مثال راجر روشر - رئیس اسبق باشگاه سن‌اتین - و تیمش درآمدهای مستقل از نتایج را شامل حق پخش تلویزیونی، حمایت مالی (اسپانسر)، فروش محصولات تجاری و غیره شناسایی کردند (چانوات<sup>۱</sup> و دسبوردز، ۲۰۱۷: ۹).

لبریز بودن ورزشگاه‌ها و برخورداری رقابت‌ها از بینندگان چند صد میلیونی، فوتبال را به‌عنوان مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی کرده است (چستر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). همگام با افزایش تمایلات نسبت به این رشته ورزشی، تغییرات زیادی در آن به وجود آمده است؛ تا جایی که فوتبال حرفه‌ای سال‌های اخیر قابل قیاس با دوران گذشته نیست. دادوستدهای چند ده میلیون دلاری برای نقل و انتقال بازیکنان، وجود حامیان مالی با سرمایه‌های بسیار کلان، خرید و فروش وسایل و کالاهای ورزشی و غیرورزشی با آرم باشگاه‌های حرفه‌ای، معامله‌های چند صد میلیون دلاری برای تبلیغات اطراف زمین، کسب درآمدهای کلان از محل حق پخش تلویزیونی مسابقه‌ها، قرار گرفتن باشگاه‌ها در فهرست بازار سرمایه و بسیاری از موارد دیگر، نقش مهمی در توسعه درآمدزایی فوتبال در بسیاری از کشورها ایفا کرده است (مورو، ۱۹۹۹). "طبق تئوری‌های اقتصادی، افزایش تقاضا باعث افزایش درآمد می‌شود.

اصلی‌ترین عنصر تقاضا در فوتبال، تماشاگران هستند. بنابراین، طبیعی است که با افزایش تقاضا یا تماشاگران، درآمد در فوتبال نیز افزایش می‌یابد. تأثیرات تماشاگران بر درآمد فوتبال به صورت مستقیم و غیرمستقیم است. در حالت‌هایی مثل خرید بلیط، کمک‌های مالی بلاعوض به باشگاه، پرداخت حق عضویت در باشگاه، خرید سهام باشگاه در بازار بورس و خرید کالا و خدمات با آرم باشگاه، تماشاگران به‌طور مستقیم تأثیرگذارند و به‌طور غیرمستقیم نیز در افزایش درآمدهای حامیان مالی و حق پخش رسانه‌ای سهم عمده‌ای دارند" (نقدی، کاغذیان و افشارپی، ۱۳۹۲: ۷). در گذشته درآمد حاصل از استادیوم‌ها، بخش عمده‌ای از بودجه باشگاه‌ها (۸۱ درصد در فصل ۱۹۷۰/۷۱) را تأمین می‌کرد. در آن زمان حق پخش تلویزیونی، به‌تازگی شروع به تأثیرگذاری بر درآمدها

همان‌طور که ذکر شد، این پژوهش با هدف پاسخ به دو پرسش انجام شده است. نخستین پرسش این است که "مدل‌های اصلی درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال در ایران و جهان چگونه هستند؟" برای پاسخ به این پرسش، منابع و روش‌های اصلی درآمدزایی در فوتبال ایران و جهان بیان می‌شود و وضعیت باشگاه‌های حاضر نیز بررسی می‌شود.

### درآمدزایی در باشگاه‌های فوتبال

هر سازمان ورزشی برای پیشبرد برنامه‌ها و پروژه‌های خود نیاز به تأمین مالی دارد. بسیاری از سازمان‌های ورزشی برای تأمین منابع مالی موردنیاز خود به سوی شرکت‌هایی می‌روند که علاقه‌مند هستند به صورت داوطلبانه و برای تبلیغ نام شرکت خودشان به ورزش کمک کنند (حسینی، ۱۳۹۲). علاوه بر این توانمندی باشگاه‌ها برای تولید ارزش و ساختار درآمدی آن‌ها برای خرید و فروش بازیکنان، فروش محصولات فرعی (پیراهن، لوازم ورزشی و ...)، حمایت‌های مالی هواداران، حق پخش تلویزیونی، بلیط‌فروشی و تبلیغات به‌گونه‌ای است که می‌تواند تأمین‌کننده منابع مالی آن‌ها باشد (ترابی و دیگران، ۱۳۹۴).

صنعت فوتبال با افزایش امکانات ارتباطی مانند ماهواره، اینترنت، موبایل و رادیو، ورود حامیان مالی، تخصصی شدن فعالیت‌های ورزشی و جذابیت‌های فراوان آن برای مردم، فضای مناسبی را جهت فعالیت‌های اقتصادی فراهم کرده است و علاقه و حضور بی‌شمار مردم در مسابقه‌های فوتبال باعث ورود بازاربای‌های صنایع و نگاه‌های اقتصادی دیگر برای تبلیغ و فروش بیشتر محصولات خود شده است. در این میان هزینه‌های اداره یک باشگاه فوتبال به دلیل دستمزدهای سنگین بازیکنان و مربیان و همچنین هزینه اسکان و رفت‌وبرگشت تیم از مسابقه‌ها باعث شده تا مدیران باشگاه‌ها تلاش فراوانی برای جبران هزینه‌ها و رسیدن به نقطه سر‌به‌سری انجام دهند. باشگاه‌های موفق همواره دارای منابع درآمدی و تراز مالی بهتری هستند (نقدی، کاغذیان و افشارپی، ۱۳۹۲). طبیعتاً دستاوردهای بزرگ و کسب عناوین ورزشی کمک می‌کند که این درآمدها بیشتر شوند، به این دلیل ساده که هرچه عملکرد و دستاوردهای ورزشی بازیکنان و تیم‌های فوتبال بهتر باشد، افراد بیشتری به آن‌ها علاقه‌مند می‌شوند. علاوه بر این، فناوری‌های جدید و دسترسی ارزان به رسانه‌های جمعی، اخیراً شمار مصرف‌کنندگان بالقوه را افزایش

1. Chanavat  
2. Chester

(دلویت، ۲۰۱۲). "عوامل مؤثر بر درآمد روز مسابقه عبارت‌اند از تعداد میزبانی‌ها، ظرفیت ورزشگاه و تعداد تماشاگران. این سه عامل به‌طور مستقیم بر میزان درآمد روز مسابقه تأثیرگذارند. افزایش تعداد میزبانی‌ها باعث افزایش فروش بلیط و محصولات باشگاه در روز مسابقه می‌شود. هرچه ورزشگاه ظرفیت بیشتری داشته باشد، تماشاگران بیشتری را در خود جای می‌دهد و درآمد بیشتری از این بخش کسب می‌کند. همچنین، هر عاملی که باعث حضور بیشتر تماشاگران و افزایش انگیزه‌های آن‌ها جهت حضورشان در روز مسابقه شود، باعث افزایش فروش بلیط و محصولات باشگاه شده و درآمد روز مسابقه را افزایش می‌دهد" (نقدی، کاغذیان و افشاری، ۱۳۹۲: ۴).

**درآمد حق پخش رسانه‌ای:** این دسته از درآمدها مربوط به درآمد حاصل از فروش حق پخش رسانه‌ای مانند تلویزیون، ماهواره، اینترنت و تمامی ابزارهای ارتباطی در تمامی مسابقه‌های داخلی و خارجی می‌شود. بیننده‌های تلویزیونی مسابقه‌های فوتبال به‌طور روزافزون زیاد می‌شوند و این موضوع باعث شده است تا رقابتی فشرده بین شبکه‌های معتبر تلویزیونی و ماهواره‌ای بر سر خرید حق انحصاری پخش مسابقه‌های فوتبال ایجاد شود و با اطمینان می‌توان اذعان کرد که در چنین رقابتی، صنعت فوتبال بیشترین سود را کسب کرده است (چستر، ۲۰۰۲). "در اروپا، سه بازار از پنج بازار اصلی فوتبال وابستگی زیادی به حق پخش تلویزیونی دارند. بیش از پنجاه درصد از درآمد باشگاه‌های حرفه‌ای فرانسوی، ایتالیایی و اسپانیایی از این راه تأمین می‌شود" (دزبوردرز، ۲۰۰۷: ۶). منافع فراوانی که شرکت‌های پخش‌کننده مسابقه‌های فوتبال از پخش مسابقه‌ها دریافت می‌کنند، باعث می‌شود که برای اخذ امتیاز پخش، رقابتی فشرده در میان آن‌ها پدید آید. این امر در نهایت باعث بالا رفتن قیمت پخش مسابقه‌ها شده و افزایش درآمد لیگ‌ها و باشگاه‌های فوتبال را به دنبال دارد. در کنار رقابتی که رسانه‌ها برای دریافت حق پخش دارند، هر مسابقه‌ای که بینندگان بیشتری داشته باشد، اصحاب رسانه را به پرداخت مبلغ بیشتر بابت حق پخش آن وادار می‌کند. در نتیجه عواملی که منجر به حضور بیننده بیشتری می‌شوند بر حق پخش مسابقه‌ها تأثیرگذار هستند. در مجموع می‌توان گفت تمامی عواملی که برای حضور تماشاگران در استادیوم‌ها و تقاضای مشاهده مسابقه‌های فوتبال مطرح می‌شود - مانند کیفیت و عدم قطعیت بازی - در تقاضای مشاهده پخش رسانه‌ای مسابقه‌ها هم تأثیر می‌گذارد. همچنین، درآمد تیم‌هایی که مسابقه‌های آن‌ها جذابیت بیشتری برای هواداران دارد، از حق پخش بیشتری برخوردار هستند. در واقع، جذابیت مسابقه یکی دیگر از عوامل

کرده بود. با حمایت مالی (اسپانسرشیپ) حق پخش تلویزیونی تبدیل به منبع اصلی درآمدزایی در انتهای دهه ۱۹۹۰ شدند. در حال حاضر تقریباً همه مدیران فوتبال نگرانی‌های به‌جایی در مورد منابع اصلی تأمین مالی خود دارند (جانوات و دسبوردرز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۱۴). ساماگایو<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی به بررسی رابطه بین عملکرد مالی، عملکرد ورزشی و بازار سهام در میان باشگاه‌های فوتبال انگلیس از سال ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۷ پرداخته است. نتیجه این پژوهش نشان می‌دهد که همبستگی قوی بین ساختارهای مالی و ورزشی وجود دارد. از این رو، می‌توان گفت بین موفقیت تجاری و موفقیت ورزشی ارتباط تنگاتنگی وجود دارد و این دو بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند (ترابی و دیگران، ۱۳۹۴).

درآمدزایی در فوتبال به شیوه‌های مختلفی انجام می‌شود. در لیگ برتر انگلستان که از نظر اقتصادی یکی از موفق‌ترین لیگ‌های فوتبال در دنیا محسوب می‌شود، روش‌های تأمین مالی باشگاه‌ها بدین شرح است: درآمدهای روز مسابقه (ورودی‌ها، فروش فصلی، عضویت‌ها)، درآمدهای حاصل از پخش رسانه (تلویزیون، رادیو، از رقابت‌های محلی و بین‌المللی) و درآمدهای تجاری (حمایت مالی، درآمدهای بازرگانی) (منزوا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که فوتبال حرفه‌ای در غرب اروپا بر چهار منبع مالی اصلی تأکید می‌کند: درآمدهای روز مسابقه (قبض‌های ورودی و فروش بلیط‌های تمام فصل)، حق پخش رسانه‌ای، حامیان مالی (نام‌گذاری برند بر روی لباس‌ها و دور استادیوم) و دیگر درآمدهای تجاری - بازرگانی (تجارت‌های پروانه‌دار، خدمات کنفرانس، کنترینگ) (دلویت و توشه<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). تحقیقات نشان می‌دهد که عمده‌ترین منابع درآمدی صنعت فوتبال به ترتیب شامل حق پخش رسانه‌ای، حامیان مالی و درآمد روز مسابقه است (الهی، ۱۳۸۸).

**درآمد روز مسابقه:** درآمدی است که باشگاه در روز مسابقه کسب می‌کند و شامل فروش بلیط، فروش لوازم با نشان باشگاه (از قبیل کلاه، پیراهن و محصولات فرهنگی باشگاه مثل فیلم‌ها و کتب ورزشی)، حق پارکینگ، بوفه‌ها و هر آنچه در روز مسابقه توسط باشگاه به فروش می‌رسد، می‌شود

1. Chanavat & Desbordes
2. Samagaio
3. Mnzava
4. Touche

حامیان مالی به دنبال عرصه‌هایی برای تبلیغات هستند که جمعیت بیشتری آرم و نشان آن‌ها را ببیند. به همین دلیل فوتبال یکی از بهترین عرصه‌ها برای رسیدن به این هدف است" (نقدی، کاغذیان و افشارپی، ۱۳۹۲: ۷).

**درآمدهای تجاری-بازرگانی:** یکی از مهم‌ترین عوامل در تجارت و حضور قدرتمند در این زمینه، نام تجاری یا برند است. یک محصول یا خدمت ورزشی باید پیش از هرگونه فروش، جایی در ذهن مصرف‌کننده پیدا کند. این امر مستلزم آن است که مصرف‌کننده نسبت به کالا یا خدمت ورزشی آگاهی پیدا کند و به‌نوعی به آن پاسخ دهد. روند شکل‌گیری چنین واکنشی، ایجاد نام تجاری یا برندینگ نامیده می‌شود (اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۴). نام باشگاه‌های فوتبال در واقع همان نام تجاری آن‌ها است که با آن نام در حال فعالیت‌های ورزشی، تجاری و اقتصادی هستند. هرچه این نام تجاری از اثرگذاری بیشتری نزد مردم برخوردار بوده و دارای اعتبار بیشتری باشد، باشگاه می‌تواند امتیازات بیشتری کسب نماید. باشگاه‌ها دارای نشان بین‌المللی هستند و برخی به دنبال گسترش آن خارج از مرزهای جغرافیایی خود نیز هستند (دلویت، ۲۰۱۵).

برای کسب این درآمدها، منابعی لازم هستند.

مهم‌ترین این منابع عبارت‌اند از:

۱) ورزشگاه: ورزشگاه‌ها علاوه بر درآمد روز مسابقه می‌توانند محل دیگری برای کسب درآمد باشگاه‌ها باشند. این مطلب بیانگر آن است که در روزهایی غیر از روز مسابقه می‌توان در صورت وجود امکانات مختلف در ورزشگاه‌ها از آن‌ها کسب درآمد کرد. به‌عنوان مثال، سالن‌های متفاوت ورزشگاه جهت برگزاری همایش‌ها، کنفرانس‌ها، کنسرت‌ها، نمایشگاه‌ها و رستوران که مردم جامعه به سبب اعتبار و نام باشگاه در آن محل‌ها حضور می‌یابند.

۲) اعطای امتیاز نام باشگاه: باشگاه‌های فوتبال با توجه به جذابیت نشان تجاری خود، امتیاز استفاده از آن را به بخش‌های مختلف اقتصادی می‌دهند و از این راه درآمد کسب می‌کنند. روش‌های مختلفی در این زمینه وجود دارد. به‌عنوان مثال، باشگاه با یک شرکت قرارداد می‌بندد که آن شرکت جهت فعالیت‌های تجاری خود از نام آن باشگاه استفاده کند و مشتریان بیشتری را با توجه به اعتبار نام آن باشگاه برای خود جذب نماید. قراردادهای باشگاه‌ها در این حالت یا به صورت دریافت یک مبلغ ثابت است و یا اینکه علاوه بر دریافت مبلغی ثابت، درصدی از سود را نیز با آن شرکت شریک می‌شوند.

۳) فروشگاه‌ها: باشگاه‌های ورزشی با استفاده از نام و نشان تجاری خود، فروشگاه‌های زنجیره‌ای مختلفی راه‌اندازی

جذب تماشاگران است. با توجه به مطالب بیان شده، رقابت شبکه‌های مختلف جهت گرفتن حق‌پخش رسانه‌ای لیگ‌ها و مسابقه‌هایی که بینندگان بیشتری دارد از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر قیمت حق‌پخش رسانه‌ای هستند (نقدی، کاغذیان و افشارپی، ۱۳۹۲: ۵).

**درآمد حاصل از حامیان مالی:** حامیان مالی بخش دیگری از منابع درآمدی را تأمین می‌کنند. حمایت مالی، فرآیندی است که حامی مالی و حمایت‌شونده از ارتباط با یکدیگر سود می‌برند (پولونسکی<sup>۱</sup> و اسپید<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). کشاکش<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) در تعریف حمایت مالی بیان می‌دارد که حمایت مالی، حمایت از یک ورزش، رویداد ورزشی، سازمان ورزشی یا رقابت توسط یک شخص یا شرکت، برای کسب منافع و یا سود دوجانبه برای هر دو طرف قرارداد است. پخش مسابقه‌های ورزشی و در صدر آن‌ها فوتبال، مهم‌ترین عامل حضور حامیان مالی است. بینندگان فراوان، رسانه‌های مختلف و همچنین علاقه آن‌ها به ورزش باعث می‌شود که نشان حامی، تأثیر فراوانی بر بینندگان داشته باشد. حامیان مالی این نوع از تبلیغ و سرمایه‌گذاری را به حالت‌های دیگر در جهت فروش بیشتر ترجیح می‌دهند. بین کمیت و کیفیت پخش تلویزیونی مسابقه‌های ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی و میزان جذب حامیان مالی، رابطه کاملاً مستقیمی وجود دارد. چنین رابطه‌ای زمانی شدت بیشتری می‌یابد که حامیان مالی، هم‌زمان بازارهای هدف داخلی و خارجی را مدنظر داشته باشند (استرلایز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). مهم‌ترین هدف حامیان مالی برای حمایت مالی ورزشی، پخش مستقیم تلویزیونی است. پخش رسانه‌ای اهمیت فراوانی برای جذب حمایت‌های مالی شرکت‌هایی که هدف آن‌ها بازارهای داخلی و خارجی است، دارد (توماسینی<sup>۵</sup>، فرای و استاتلر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). پخش مسابقه‌های فوتبال درآمدهای زیادی را برای صنعت فوتبال به همراه داشته است. بدیهی است هرچه پوشش رسانه‌ای مسابقه‌های فوتبال بیشتر شود، تمایل حامیان مالی به صنعت فوتبال افزایش می‌یابد. چرا که با پوشش رسانه‌ای مسابقه‌ها برای افراد بیشتر، نشان شرکت حمایت‌کننده نیز بیشتر در معرض دید عموم قرار می‌گیرد (توایتز<sup>۷</sup> و کاروترز<sup>۷</sup>، ۱۹۸۲). "فوتبال به گواه شواهد موجود پرطرفدارترین ورزش جهان است و حضور این طرفداران بی‌شمار باعث حضور حامیان مالی فراوان در فوتبال می‌شود.

1. Polonsky
2. Speed
3. Keshok
4. Sterlize
5. Tomasini
6. Thwaites
7. Carruthers

تأمین مالی دیگری از جمله: درآمدهای حاصل از فروشگاه (لوازم ورزشی، کافی‌شاپ، رستوران و ...)، درآمد حاصل از حق پخش آگهی، آورده سهام‌داران، سود سپرده‌های بانکی، درآمد حاصل از تسخیر ارز، درآمد حاصل از سهام (فراپورس) و کمک‌ها و هدایا نیز وجود دارد که باشگاه‌های لیگ برتر ایران از آن‌ها استفاده نکرده‌اند.

در حالی که باشگاه‌های بزرگ فوتبال دنیا از روش‌های مختلفی برای درآمدزایی هرچه بیشتر استفاده می‌کنند، میزان و تنوع درآمدهای تجاری باشگاه‌های فوتبال ایران که بخش اعظم آن شامل حمایت ناچیز حامیان است، بسیار محدود است (الهی، ۱۳۸۸). خواجه‌ثیان و صدیقی (۲۰۱۸) وضعیت هریک از منابع درآمدزایی لیگ برتر ایران را بررسی کرده‌اند.

۱) اسپانسر: برجسته‌ترین منبع درآمدی برای باشگاه‌های ایرانی، درآمدهای اسپانسر است (خواجه‌ثیان، ۲۰۰۹). به هر حال این منبع درآمدی همواره متناقض و چالش‌برانگیز بوده است. سلیمی، زارع و خواجه‌ثیان (۲۰۱۲) نشان دادند که فقط سه تیم از ۱۸ تیم در زمان مطالعه آن‌ها مالکیت خصوصی داشتند. براساس یافته‌های آن‌ها، مالکیت بیشتر باشگاه‌های ایرانی با سازمان‌های صنعتی یا مؤسسه‌های عمومی است. از جمله شهرداری، ارتش یا وزارت ورزش و جوانان. یکی دیگر از یافته‌های سلیمی، زارع و خواجه‌ثیان (۲۰۱۲) این است که درآمدهای اسپانسر هرگز هزینه‌های باشگاه‌ها را تأمین نمی‌کنند. اول اینکه، قراردادهای اسپانسر مسئله‌دار هستند. تا حدی به دلیل حقوق مالکیت فکری و مسائل قانونی ورزشی، و تا حدی هم به خاطر اجرا نشدن روندهای قضائی و التزامی. دوم، قراردادهای اسپانسر، بخشی از پرداخت‌ها هستند. ارقام و داده‌هایی که از تحقیقات آن‌ها استخراج شده نشان می‌دهد که شکافی بزرگ بین درآمدها و هزینه‌های باشگاه‌های فوتبال ایرانی وجود دارد. داده‌های جدید در روزنامه‌ها و بحث‌های جاری در رسانه‌ها، تفاوت چندانی را نشان نمی‌دهد. تقریباً همه باشگاه‌های فوتبال با بدهی‌های سنگین و درآمدهای اندک روبه‌رو شده‌اند.

۲) حمایت مستقیم از جانب هواداران: درآمدهای قابل توجهی در سال‌های اخیر ایجاد کرده است. سامانه ۳۰۹۰، به‌عنوان یک سیستم پیام کوتاه موبایلی توسط تلویزیون ملی ترویج پیدا کرد تا هواداران سه تیم محبوب را به ارسال عدهای مربوطه و پرداخت مبلغی به صورت روزانه، تشویق کند.

۳) حق پخش تلویزیونی و رادیویی: لیگ برتر انگلستان اخیراً قراردادی به ارزش ۵/۱۴ میلیارد پوند برای حق پخش تلویزیونی در مدت سه سال (۲۰۱۶-۲۰۱۹) امضا کرده است. این موضوع در ایران متفاوت است. مطابق قانون اساسی، رادیو و تلویزیون ایران به‌طور انحصاری توسط دولت کنترل

می‌کنند. در این فروشگاه‌ها، محصولات مختلفی از جمله محصولات ورزشی به فروش می‌رسند و موجب کسب درآمد باشگاه‌ها می‌شوند.

۴) خرید و فروش بازیکن: باشگاه‌ها از راه‌های متفاوتی با سرمایه‌گذاری بر روی بازیکنان کسب درآمد می‌نمایند. یکی از این روش‌ها سرمایه‌گذاری بر روی تیم‌های پایه است؛ به این صورت که باشگاه‌ها به دنبال استعدادهای جوان برای پرورش آن‌ها می‌شوند و پس از جذب و پرورش این افراد علاوه‌بر اینکه از آن‌ها در بازی‌های خود استفاده می‌کنند، با فروش آن‌ها به قیمت‌های بالا برای خود کسب درآمد می‌نمایند. همچنین برخی باشگاه‌ها با سرمایه‌گذاری و خرید بازیکنان تراز اول و گران‌قیمت، علاوه‌بر این‌که از مهارت آن‌ها در کسب نتایج مناسب بهره می‌برند، از تأثیرگذاری این بازیکنان بر مردم در تبلیغات نیز استفاده می‌نمایند (نقدی، کاغذیان و افشارپی، ۱۳۹۲).

بررسی روش‌های تأمین مالی و درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران نشان داد که مهم‌ترین روش‌ها و منابع درآمدی فوتبال ایران به شرح زیر هستند:

۱) تبلیغات، ارائه خدمات و تجارت: درآمد حاصل از تبلیغات (تبلیغات دور زمین فوتبال در روز مسابقه و ...)، درآمد حاصل از برندینگ باشگاه (پیراهن، کالا و ...)، درآمد حاصل از فعالیت‌های فرهنگی - آموزشی (مشاوره، سمینار و ...)، درآمد حاصل از مدارس فوتبال و درآمد حاصل از ارائه خدمات ورزشی (واگذاری اداره امور اجرایی و ...)

۲) درآمد روز مسابقه: درآمدهای حاصل از مسابقات، فروش بلیط و درآمدهای حاصل از خدمات جنبی استادیوم.

۳) درآمدهای ناشی از پخش رسانه‌ای: عمدتاً شامل سهم از حق پخش تلویزیونی که از طرف صدا و سیما به سازمان لیگ پرداخت می‌شود.

۴) نقل‌وانتقالات: درآمد حاصل از نقل‌وانتقالات بازیکنان. ۵) وام و لیزینگ: درآمدهای حاصل از لیزینگ/اجاره و وام.

۶) حامیان مالی و طرفداران تیم: تأمین مالی از طریق حامیان مالی و کمک‌های هواداران تیم/ طرفداران.

۷) حمایت دولت و شرکت مادر: درآمدهای حاصل از کمک‌های دولت و بودجه مصوب باشگاه از شرکت مادر/ صنعت وابسته.

۸) منابع دیگر تأمین مالی (سایر): کمک‌های فدراسیون فوتبال.

ترابی و دیگران (۱۳۹۴) با بررسی و مقایسه روش‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر در ایران و انگلستان دریافتند که علاوه‌بر روش‌های ذکر شده، روش‌های



لیگ اروپا را در دهه ۲۰۰۰ آغاز کردند، اما در سال‌های دهه ۲۰۱۰، پس از چندین سال موفقیت، انتقال استعداد‌های ایرانی به میزان قابل توجهی کاهش یافت. علی‌رغم صعود آسان و سریع تیم ملی فوتبال ایران به مسابقات جام جهانی روسیه، فوتبال آسیا به طور کلی شکست خورده است و موفقیت ایران لزوماً منجر به انتقال بازیکنان به لیگ‌های برتر نمی‌شود. (مقاله اقتصاد موفقیت ایران، شکست فوتبال آسیا را نشان می‌دهد در ۱۴ ژوئن ۲۰۱۷).

شش موردی که در بالا ذکر شد، تصویری از اقتصاد ناکارآمد فوتبال ایران را نشان می‌دهد. این مسئله اهمیت مطالعه علمی دلایل چنین عملکرد ضعیف تاریخی و یافتن راه حل برای بهبود رقابت فوتبال ایران در سطوح مختلف را برجسته می‌کند.

نقدی، کاغذیان و افشاری (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی عوامل اقتصادی مؤثر بر درآمد باشگاه‌های منتخب جهان پرداختند و برای افزایش درآمد باشگاه‌های ایرانی، راهکارهای زیر را ارائه دادند:

۱) افزایش امکانات رفاهی از جمله سرویس‌های رفت و برگشت، برخورد مناسب پرسنل، تهیه راحت بلیط، ورود و خروج آسان از استادیوم و بوفه‌های مناسب در استادیوم‌ها برای افزایش میزان حضور تماشاگران؛

۲) افزایش میزان رضایت تماشاگران از باشگاه برای جذب تماشاگران بیشتر به منظور افزایش تعداد هواداران باشگاه در داخل و خارج از کشور برای فروش وسایل و لوازم با آرم باشگاه و دریافت حق عضویت هواداری؛

۳) تولید لوازم و وسایل متنوع و با کیفیت و با قیمت مناسب با آرم و نام باشگاه برای فروش به هواداران و مردم؛

۴) توسعه اموال و دارایی‌های باشگاه مانند استادیوم، فروشگاه، هتل، زمین و ...؛

۵) بالا بردن اعتبار و نام باشگاه برای دریافت بیشتر حامیان مالی

۶) تلاش برای بهبود نتایج و استفاده از جوایز و پاداش‌های مسابقات؛

۷) جذب هواداران بیشتر در سراسر جهان برای دریافت حق رسانه‌ای و حامیان مالی بیشتر؛

۸) سرمایه‌گذاری و توسعه تیم‌های پایه از جمله نونهالان، نوجوانان و ... در داخل و خارج از کشور برای جذب و پرورش نیروی انسانی کارآمد به منظور کاهش هزینه‌های خرید بازیکن، و فروش آن‌ها به باشگاه‌های دیگر به منظور کسب درآمد.

می‌شود. در این شرایط و در نبود رسانه‌های خصوصی، حق پخش توسط تلویزیون عمومی انکار شده است. با این استدلال که فوتبال، کالایی عمومی است و سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران هزینه مجوز را پرداخت نمی‌کند. جدالی ادامه‌دار بین فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و سازمان صداوسیما وجود دارد و هنوز حق پخش تعیین نشده است. صداوسیما در برخی دوره‌ها مبالغ خاصی پرداخت کرده است، ولی بر روی هزینه معین و مقطوعی توافق نشده است.

۴) فروش محصولات: فروش رسمی پیراهن و لوازم با برند باشگاه، یکی از منابع اصلی درآمدزایی برای باشگاه‌های فوتبال است. با انتقال نیمار از باشگاه بارسلونا به باشگاه پاری سن ژرمن فرانسه، ده هزار پیراهن، با میانگین قیمت ۱۰۰ یورو، در یک روزه فروش رسید. در ۵ لیگ معتبر فوتبال اروپا، فروش محصولات این ارقام را به وجود آورده است. لالیگا اسپانیا: ۱۹۰٫۱ میلیون یورو، لیگ برتر فرانسه: ۱۶۷٫۵ میلیون یورو، بوندسلیگا آلمان: ۱۲۹٫۷ میلیون یورو، سری آ ایتالیا: ۷۶٫۹ میلیون یورو و لوشامپیونه فرانسه: ۶۶٫۶ میلیون یورو. ۵) باشگاه برتر فوتبال اروپا (رئال مادرید، بارسلونا، منچستر یونایتد، لیورپول و بایرن مونیخ) به طور متوسط سالیانه ۱٫۲ میلیون پیراهن می‌فروشند. در این مورد هم، شرایط ایران متفاوت است. در نبود حق مالکیت فکری، پیراهن باشگاه می‌تواند در بسیاری از فروشگاه‌های ورزشی مستقل و بدون کسب اجازه از باشگاه‌ها به فروش برسد. در واقع، لباس‌ها توسط خیاط‌های محلی و به شیوه خودشان تولید می‌شوند؛ در نتیجه عملاً هیچ پولی به باشگاه‌ها نمی‌رسد و هیچ کمیونی پرداخت نمی‌شود. در این شرایط هیچ محدودیتی در استفاده از برند و لوگو باشگاه برای تولیدات خودساخته وجود ندارد. بنابراین، درآمد باشگاه‌ها از فروش محصولات تقریباً صفر است.

۵) بلیط فروشی: بلیط فروشی، مذاکره‌ای بحث‌برانگیز در کشور است. اخیراً رسوایی کمیسیون ۳۵ درصدی قیمت بلیط به یک پیمانکار خصوصی توسط رسانه‌ها مطرح شد. همچنین در سال‌های اخیر، تعداد تماشاگران حاضر در استادیوم به تدریج کاهش پیدا کرده است و بسیاری از هواداران ترجیح می‌دهند که مسابقات را در خانه تماشا کنند. در ارتباط با شرایط اقتصادی کشور، فروش بلیط مقدار قابل توجهی افزایش پیدا نکرده است.

۶) نقل و انتقال بازیکنان: باشگاه‌های ایرانی انتقال بازیکنان به

## جدول ۲. درآمدزایی در فوتبال

Table 2. Income -Generation from Football

عنوان	نویسندگان	تاریخ	موضوع
فوتبال بریتانیا در تلویزیون	چستر	۲۰۰۲	فرصت‌های درآمدزایی در فوتبال
روابط در حمایت مالی ورزشی	استرلایز	۲۰۰۵	حامیان مالی در ورزش
بازاریابی و فوتبال، دیدگاهی بین‌المللی	دسبوردز	۲۰۰۷	روش‌های درآمدزایی در فوتبال
لیگ مالی اروپا، سلطنت در اسپانیا	دلویت و توشه	۲۰۰۸	روش‌های درآمدزایی در فوتبال
گزارش سالیانه دارایی‌های فوتبال	دلویت	۲۰۱۲	بررسی درآمدهای صنعت فوتبال
		۲۰۱۴	
		۲۰۱۵	
بازاریابی فوتبال: تاریخچه، تعاریف، اختصاصات، استراتژی‌ها و انواع عملیات	چاناوات و دسبوردز	۲۰۱۷	روش‌های درآمدزایی در فوتبال و نقش رسانه‌ها در درآمدزایی

ورزش و وابستگی نادرست باشگاه‌ها به درآمدهای تلویزیونی به این معنا است که جنبه‌های اقتصادی بازی‌ها، برای کسانی که از پیشینه مالی و حقوقی بیشتری برخوردار هستند، علاقه فراوانی به خود جلب کرده است (بویل و هاینز، ۲۰۰۴).

چنان که در بخش قبلی اشاره شد، بخش مهمی از درآمدهای فوتبال، مربوط به درآمدهای رسانه‌ای است. بیشترین سهم را در میان منابع تأمین مالی لیگ برتر فوتبال انگلستان - یعنی حدود ۳۱ درصد - را درآمد حاصل از رسانه به خود اختصاص داده است؛ در حالی که درآمد حاصل از رسانه در باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران، حدود ۱ درصد از درآمدها را تشکیل می‌دهد (ترابی و دیگران، ۱۳۹۴). در این بازار رسانه‌ای، نقش آفرینانی که در حال رقابت و یا در رؤیای رقابت در سطح عالی این ورزش‌ها هستند، فراتر از بازیکن فوتبال «محض» هستند. در دورانی که بازی‌های سطح بالا، تبدیل به تجارت سرگرمی‌های ورزشی شده‌اند، بسیاری از نقش آفرینان برجسته در صنایع مختلف به سلبریتی تبدیل شده‌اند. این افراد به‌عنوان تصاویر، نمادها و برندهایی موجودیت می‌یابند که هرگونه تفکر، حرکت، تغییر سبک و یا همراهانشان، کالایی و مصرفی می‌شود. این کالایی شدن، توسط سازمان‌های رسانه‌ای انجام می‌شود که قصد ایجاد محتوایی را دارند که باعث تقویت فروش، افزایش تعداد مخاطبان یا بالا بردن جریان شود. همچنین، کالایی شدن ستاره‌های ورزشی به‌عنوان تصویر یا نماد، دارای مزایای قابل توجهی برای نقش آفرینان مهم در قالب اسپانسر و/یا قراردادهایی با برندهای محلی، منطقه‌ای و جهانی است. این تداعی نام تجاری - به‌عنوان مثال مایکل جردن / نایکی،

دومین پرسش اصلی این پژوهش این بود که «رسانه‌ها در توسعه مدل‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال چه نقشی دارند؟» در این بخش به یافته‌های پژوهش برای پاسخ به این سؤال می‌پردازیم.

## نقش رسانه در روش‌های درآمدزایی در فوتبال

رسانه و ورزش نقش بسزایی در استفاده حداکثری از پتانسیل‌های یکدیگر دارند. با توجه به افزایش اهمیت ورزش و تلقی آن به‌عنوان یک صنعت، مسابقه‌های ورزشی به بینندگانی فراتر از حاضرین در ورزشگاه نیازمندند. از این‌رو، ورزش برای دیده و شنیده شدن به بستری نیازمند است که رسانه آن را تأمین می‌کند. از طرفی رسانه‌ها از هر نوعی که باشند و با هر بودجه‌ای که اداره شوند، ادامه حیاتشان به وجود مخاطب وابسته است. جذابیت ورزش می‌تواند این مخاطب را تأمین کند. هرچند ممکن است که رسانه و ورزش بتوانند بدون یکدیگر به حیات خود ادامه دهند، اما برای استفاده بهتر و حداکثری از ظرفیت‌های موجود، به یکدیگر نیازمندند. «از دهه ۱۹۵۰ ورزش و رسانه با بهره‌گیری از همگرایی و هم‌افزایی منافعی، به‌طور مشترک توسعه یافته‌اند. فوتبال برای تلویزیون برنامه‌ریزی و بیننده فراهم می‌کند، در حالی که تلویزیون، سرمایه و ابزارهایی برای ترویج فوتبال میسر می‌کند. در دهه ۱۹۷۰ چشم‌انداز برنامه‌های ورزشی تلویزیونی با دوچرخه‌سواری، فوتبال، بوکس و راگبی توسعه پیدا کرد» (چاناوات و دسبوردز، ۲۰۱۷: ۱۴). در عصر حاضر، تصور فوتبال بدون تلویزیون، و یا برنامه‌ریزی برای تلویزیون بدون در نظر گرفتن فوتبال مشکل است. تأثیر روبه رشد تلویزیون در

استعداد، مقیاس‌پذیری، بازده‌های فزاینده، مشکل در تقلید کردن. اخیراً تعداد بیشتری از فعالیت‌های اقتصادی مبتنی بر بهره‌برداری از دارایی‌های نامشهود است، بنابراین، نیاز فوری به تولید ابزارهایی برای ارزیابی دارایی‌های نامشهود، به‌ویژه در کسب‌وکارهایی که چنین دارایی‌هایی ارزشمندترین منابع درآمدی آن‌ها است، احساس می‌شود (هال، ۱۹۹۲). معمولاً شهرت و اعتبار برند براساس دارایی‌های نامشهود استراتژیک به وجود می‌آید که در زمینه ورزش، اساساً شامل استعداد بازیکن و موفقیت‌های ورزشی می‌شود (گارسیا و پوخول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). ارزش رسانه‌ای در ورزش، بر اساس محبوبیت و معروفیت، مهم‌ترین دارایی نامشهودی است که بازیکنان و تیم‌ها برای درآمدزایی در اختیار دارند (گارسیا و پوخول، ۲۰۱۶).

با توجه به مدل ارزش رسانه‌ای بازیکنان لیگ برتر فوتبال ایران (بصیرت، ۱۳۹۷) می‌توان گفت که باشگاه‌های فوتبال با در اختیار داشتن منابع گوناگون و برقراری ارتباط بین ذینفعان مختلف، نوعی پلتفرم انتقال ارزش هستند. منظور از پلتفرم، یک بستر تبادل ارزش است که با استفاده از فناوری، زنجیره ارزش رایج در کسب‌وکارهای سنتی را به شبکه ارزش تبدیل کرده و به ذینفعان مختلف اجازه می‌دهد با هم ارتباط برقرار کنند و به تبادل ارزش بپردازند (خواججه‌ئیان، ۱۳۹۸). براساس مدل ارزش رسانه‌ای بازیکنان فوتبال، باشگاه‌های فوتبال که بازیکنان را در اختیار دارند، به تولید محتوای جذاب برای رسانه‌ها می‌پردازند؛ برای مخاطبان و هواداران هویت و سرگرمی ایجاد می‌کنند؛ و در ازای تأمین مالی از جانب اسپانسر، توجه هواداران را در اختیار آن‌ها می‌گذارند (بصیرت، ۱۳۹۷). در این پلتفرم، ارزش رسانه‌ای بازیکنان، به‌عنوان مهم‌ترین دارایی نامشهود باشگاه‌های فوتبال، در میان ذینفعان مختلف منتقل می‌شود.

با توجه به اینکه بخش مهمی از درآمدهای باشگاه‌های فوتبال در اروپا از طریق رسانه‌ها تأمین می‌شود (دزبوردرز، ۲۰۰۷) و تقریباً تمامی درآمدهای باشگاه‌های فوتبال به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم، درآمد رسانه‌ای هستند (بصیرت، ۱۳۹۷) می‌توان روش‌های درآمدزایی و توسعه کسب‌وکارهای رسانه‌ای را برای افزایش درآمد باشگاه‌های فوتبال نیز در نظر گرفت.

با ظهور اکوسیستم دیجیتال، مخاطبان با اشکال وسیعی از رسانه‌های گوناگون همچون رسانه‌های موبایلی، پخش جاری آنلاین، رسانه‌های چند-پلتفرمی و نمونه‌های متنوع دیگر روبه‌رو شده‌اند. در این وضعیت جدید، گستره انتخاب‌های رسانه‌ای افراد نسبت به گذشته بسیار افزایش پیدا کرده است (چان اولمستد و ولتر، ۲۰۱۸). در چنین محیطی، موفقیت رسانه‌ها به این اصل مهم وابسته شده که چگونه به بهترین شکل از اصول «درگیرسازی مخاطب» استفاده کنند (خواججه‌ئیان، امید و نوروزی، ۱۳۹۸).

دیوید بکهام/ آدیداس - با هدف افزایش درآمد و شناخته شدن در بازارهای شلوغ محصولات و برندهاست. قرابت با نام تجاری، همچنین بین باشگاه‌هایی که این نقش‌آفرینان را در اختیار دارند، لیگ‌هایی که رقابت‌های سطح بالا برگزار می‌کنند و کسب‌وکارهایی که خواهان افزایش ارتباط بین برند با سازمان‌های موفق ورزشی هستند نیز وجود دارد. حفظ این تعهدات اسپانسر پرمفعت، به عنصر مهمی در تفکر مدیریت ریسک در این کسب‌وکارها و صنایع سرگرمی ورزشی تبدیل شده است (کلی<sup>۱</sup> و هایکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). در این شرایط بازیکنان فوتبال به چهره‌هایی رسانه‌ای تبدیل می‌شوند که هرچه ارزش رسانه‌ای بیشتری داشته باشند، از پتانسیل بیشتری برای درآمدزایی خود و باشگاه‌هایشان برخوردار می‌شوند. پژوهش‌های داخلی همچون خدادادی، دهقانپوری و صادری (۱۳۹۸)، بیرامی جغاب، کریمی و حسینی (۱۳۹۸)، مقدس و کلاته سیفری (۱۳۹۶) نیز تأثیرات رسانه بر درآمدزایی در فوتبال را مورد بررسی و تأیید قرار داده‌اند.

### دارایی‌های نامشهود

بالارفتن هزینه‌ها سبب شده که باشگاه‌های ورزشی برای ادامه حیات و کسب سود بیشتر، به دارایی‌های نامشهود خود توجه بیشتری داشته باشند. مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که برخلاف کاهش بازدهی منابع سنتی، دارایی نامشهود به منبعی نیرومند برای افزایش عملکرد کسب‌وکارها تبدیل شده است (سید نژاد فهیم و اقدامی، ۱۳۹۰). دارایی نامشهود، نوعی دارایی قابل شناسایی و غیرمالی است که ماهیت فیزیکی ندارد و برای استفاده در تولید یا عرضه کالاها یا خدمات است. دارایی نامشهود باید: قابل شناسایی باشد؛ منافع اقتصادی احتمالی در آینده را تضمین کند؛ تحت کنترل سازمان باشد و سنجش ارزش دارایی امکان‌پذیر باشد (ویلسون<sup>۳</sup> و استنسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). در سال‌های اخیر شاهد افزایش اهمیت دارایی‌های نامشهود به‌عنوان عاملی ارزش‌آفرین برای شرکت‌ها از سوی مجامع علمی و مدیران سطح بالا بوده‌ایم. سید نژاد فهیم و اقدامی (۱۳۹۰) عوامل زیر را در ریشه‌یابی این امر دخیل می‌دانند: گسترش حمایت‌های قانونی از حق ثبت، افزایش رقابت‌ها، توجه به دارایی‌های مالی شرکت، توجه بیشتر به جذب کارکنان با

1. Kelly
2. Hickey
3. Wilson
4. Stenson

جدول ۳. دارایی‌های نامشهود

Table 3. Intangible Assets

عنوان	نویسندگان	تاریخ	موضوع
تحلیل استراتژیک منابع نامحدود	هال	۱۹۹۲	اهمیت دارایی‌های نامشهود
اهمیت دارایی‌های نامشهود به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار	سید نژاد فهیم و اقدامی	۲۰۱۱	اهمیت دارایی‌های نامشهود
مدیریت شبکه‌های اجتماعی و کسب‌وکارهای پلتفرمی	خواجه‌تیان	۲۰۱۸	پلتفرم‌ها به‌عنوان شبکه تبادل ارزش میان ذی‌نفعان که بیشترین منفعت را برای مالکان پلتفرم فراهم می‌کند.
نظام‌های درگیرسازی مخاطب در رسانه‌ها	خواجه‌تیان، امید و نوری	۲۰۱۹	نظام‌های درگیرسازی مخاطب و هواداران به‌عنوان دارایی نامشهود

### ارزش رسانه‌ای

صنعت ورزش به استعداد و توانایی افراد برای جلب توجه رسانه‌های جمعی وابسته است (گارسیا، ۲۰۱۶) و فوتبال حرفه‌ای اروپا نیز همانند سایر صنایع سرگرمی، به توجه مخاطبان و تماشاگران وابسته است (گارسیا و پوخول، ۲۰۱۶). اهمیت توجه مخاطبان که به‌طور ویژه در درآمدهای ناشی از بلیت‌فروشی، پوشش تلویزیونی و فروش کالاها دیده می‌شود، سبب شده است که توجه باشگاه‌های فوتبال به ارتقای هر چه بیشتر برند خود در ذهن مخاطبان و تماشاگران منعطف شود. در این میان علاوه بر برند باشگاه، افتخارات و تاریخچه، لیگی که باشگاه در آن بازی می‌کند و کیفیت فنی بازیکنان در خدمت آن باشگاه، ارزش رسانه‌ای خود بازیکنان نیز سبب جلب توجه بسزایی می‌شود که در قالب توجه در شبکه‌های اجتماعی، خرید کالاها، مورد تبلیغ آن بازیکن، خرید لوازم ورزشی با نام آن بازیکن، خرید نشریات پوشش دهنده آن بازیکن و یا خرید اشتراک بازی‌های باشگاه به دلیل آن بازیکن نمود می‌یابد. از این‌رو، ارزش رسانه‌ای بازیکنان به‌عنوان یکی از دارایی‌های عمده باشگاه‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی حرفه‌ای محسوب می‌شود که منابع درآمد مهمی ایجاد می‌کند. اهمیت این درآمدها به حدی است که گاه مهارت‌های فنی آن بازیکن تحت تأثیر ارزش رسانه‌ای آن بازیکن قرار می‌گیرند. نمونه‌های متعددی وجود دارد که به‌رغم عدم تمایل مربی یک تیم برای استفاده از یک بازیکن در ترکیب اصلی خود، از طرف مدیریت باشگاه تأکید بر حضور آن بازیکن شده است، زیرا ارزش رسانه‌ای آن بازیکن سبب درآمد برای باشگاه می‌شود. از این‌رو، ارزش رسانه‌ای حتی پراهمیت‌تر از ارزش فنی است. گارسیا و پوخول (۲۰۱۳) مطرح ساخته‌اند که عمل ارزیابی استعدادهای نامشهود بازیکنان با ارزیابی ارزش رسانه‌ای آن‌ها انجام می‌شود و بدین ترتیب، مفهوم ارزش رسانه‌ای برای تعیین ارزش اقتصادی که بازیکنان به‌واسطه شناخته

شدن آن‌ها در رسانه‌های جمعی به دست می‌آورند، استفاده می‌شود. در ورزش‌های حرفه‌ای، همانند سایر صنایع سرگرمی (مثل سینما، هنر، موسیقی و ...)، ارزش رسانه‌ای تبدیل به دارایی مهمی شده است که براساس آن تعداد بیشتری از شرکت‌ها کسب‌وکار خود را توسعه می‌دهند (گارسیا و پوخول، ۲۰۱۳). محبوبیت و در معرض دید بودن بازیکنان فوتبال در رسانه‌ها، در واقع، معیار خوبی از استعداد ورزشی و شناخت اجتماعی آن‌ها است. علاوه بر این، استعدادهای ورزشی همانند دیگر مهارت‌های غیرمرتبط با ورزش بازیکنان، دارایی‌های باارزشی هستند که به‌واسطه آن‌ها توسعه کسب‌وکار ممکن می‌شود. ارزیابی‌های گارسیا و پوخول (۲۰۱۶) در مورد ارزش رسانه‌ای بازیکنان، پیش از هر چیزی استعداد ورزشی آن‌ها را در نظر می‌گیرد، اما علاوه بر آن، توانایی ایجاد علاقه در رسانه‌های جمعی نیز حائز اهمیت است زیرا نشان‌دهنده میزان احساسات همدلی است که در طرفداران و عموم مردم ایجاد می‌شود. با توجه به پیامدهای اقتصادی ورزش مدرن، ارزش رسانه‌ای بازیکنان ابزاری کلیدی برای سازمان‌دهی ورزش حرفه‌ای به‌عنوان یک کسب‌وکار است. (زیمانسکی، ۲۰۰۱ و ۲۰۰۳).

چنین یافته‌های نشان‌دهنده اهمیت ارزش رسانه‌ای در محاسبه ارزش کل یک بازیکن فوتبال است. همان‌طور که نشان داده شد، گاه ارزش رسانه‌ای یک بازیکن از ارزش فنی او نیز فزونی می‌یابد. برای مثال می‌توان به نمونه ناکاتا بازیکن ژاپنی در باشگاه پارما اشاره کرد که به دلیل پوشش رسانه‌ای گسترده رسانه‌های ژاپنی مبالغه‌گفتی برای باشگاه پارما درآمد ایجاد کرد و خود او نیز به هشتمین بازیکن پردرآمد جهان در دوره خود تبدیل شد، در حالی که برآورد کارشناسان از ارزش فنی او کمتر بود. در نتیجه می‌توان تأکید کرد که ارزش رسانه‌ای یک عنصر با اهمیت ولی معمولاً نادیده انگاشته شده در مطالعات بازاریابی ورزشی است که گرچه همیشه به صورت نامشهود توسط مدیران محاسبه می‌شود ولی کمتر در تئوری‌ها و نظریه‌ها حضور داشته است.

جدول ۴. ارزش رسان‌های در فوتبال  
Table 4. The Media Value in Football

عنوان	نویسندگان	تاریخ	موضوع
نابرابری درآمد، تعادل رقابتی و جذابیت ورزشی تیم: برخی شواهد و تجربیات طبیعی از فوتبال انگلیس	زیمانسکی	۲۰۰۱	جذابیت رسانه‌ای
امنیت و حفظ حریم خصوصی بازیکن در صنعت سرگرمی‌های ورزشی	کلی و هایکی	۲۰۰۸	ارزش تبلیغاتی بازیکنان فوتبال
استعدادهای ورزشی، ارزش رسانه‌ای و سیاست‌های پاداش مسابقات تنیس	گارسیا دل بریو و پوخول	۲۰۱۳	ارزش رسانه‌ای در تنیس
سنجش احساسات همدلی در فوتبال از طریق ارزش رسانه‌ای	گارسیا دل بریو	۲۰۱۶	ارزش رسانه‌ای در فوتبال
ارزیابی اقتصادی بازیکنان فوتبال از طریق ارزش رسانه‌ای	گارسیا دل بریو و پوخول	۲۰۱۶	ارزش رسانه‌ای و ارزش اقتصادی

### بحث و نتیجه‌گیری

وضعیت نابسامان مالی باشگاه‌های ایرانی در مقایسه با عملکرد باشگاه‌های اروپایی در کسب درآمدهای کلان از فوتبال، نشان‌دهنده ناتوانی باشگاه‌های ایرانی در استفاده مناسب از پتانسیل‌های درآمدزایی موجود در فوتبال است. با بررسی روش‌های درآمدزایی باشگاه‌های داخلی و مقایسه آن‌ها با نمونه‌های موفق خارجی پی می‌بریم که هرچند به دلیل برخی محدودیت‌های قانونی و حقوقی امکان بهره‌برداری و پیاده‌سازی تمامی روش‌های درآمدزایی فوتبال اروپا در ایران وجود ندارد، اما دارایی‌های نامشهود - از جمله ارزش رسانه‌ای بازیکنان - می‌توانند در توسعه مدل‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال در ایران مورد توجه ویژه قرار گیرند. منظور از ارزش رسانه‌ای بازیکن فوتبال، ارزش اقتصادی بازیکن است که به واسطه شناخته شدن در رسانه‌ها ایجاد شده است و به دلیل محبوبیت نزد هواداران و جلب توجه، می‌تواند یک منبع درآمد برای باشگاه‌ها باشد. ارزش رسانه‌ای بازیکنان فوتبال، پیش از این نیز بر درآمدزایی باشگاه‌ها مؤثر بوده است اما مفهوم آن به صورت مشخص و مجزا تعریف نشده بود. مشارکت نظری این پژوهش، طرح مفهوم ارزش رسانه‌ای به عنوان مبنایی برای مطالعات آینده و توسعه مدل‌های موفق کسب و کار برای باشگاه‌های فوتبال بر مبنای این ارزش رسانه‌ای جهت با بهره‌گیری مناسب از ظرفیت‌های رسانه‌ای حاصل از توجه هواداران است.

در نتیجه، این پژوهش با ارائه مفهومی به نام ارزش رسانه‌ای، پایه‌ای نظری فراهم کرده است که انتظار می‌رود برای نظریه‌پردازی به شکل مدل‌سازی مورد استفاده قرار گیرد و با استفاده از آن مدل‌های درآمدی متناسب با فوتبال ایران را ایجاد کرده و توسعه داد. این مفهوم همچنین کاربرد عملی نیز

دارد و در صورت توسعه به شکل ابزار ارزش‌گذاری، به باشگاه‌ها در قیمت‌گذاری صحیح بازیکنان در بازار نقل و انتقالات کمک می‌کند و آن‌ها را به میزان ارزش نهفته و استخراج نشده بازیکنان تحت قرارداد خود نیز آگاه می‌کند تا با استفاده از بخش‌های بازاریابی و روابط عمومی، حداکثر توان درآمدی آن‌ها را استخراج کنند.

مشارکت نظری دیگر این پژوهش، که می‌تواند به‌طور خاص در زمینه درآمدزایی در فوتبال امروز کشور کاربرد داشته باشد استفاده از پلتفرم‌های اجتماعی به عنوان شبکه‌های تبادل ارزش هواداری و جایگزین کردن آن‌ها به جای پرداخت‌های موردی در سامانه‌های تلفن همراه فعلی است. در شرایطی که مدت زیادی از رونق سامانه‌ها به عنوان بسترهای کسب کمک‌های هواداری گذشته است و پرداخت‌های موردی از طریق سامانه‌ها کمتر برانگیزاننده شده است، پلتفرم‌های اجتماعی با ملموس‌سازی مفهوم هواداری به عنوان یک دارایی نامشهود، به تبدیل پرداخت‌های موردی به جریان دائمی درآمدی از سوی هواداران کمک می‌کند. ارزش رسانه‌ای بازیکنان به عنوان یکی از برانگیزاننده‌های هیجان هواداری، یکی از ارزش‌های مورد تبادل در پلتفرم اجتماعی است که می‌تواند به عبور پلتفرم‌های مرتبط، چه در سطح باشگاه و چه در سطح لیگ، از فاز راه‌اندازی به سمت فاز رشد بسیار یاری‌گر باشد و نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت این پلتفرم‌ها داشته باشد. ارزش رسانه‌ای بازیکنان فوتبال در چنین نگاهی نه تنها در ایجاد جریان‌های درآمدی، بلکه همچنین به توسعه مدیریت شبکه‌های اجتماعی در باشگاه‌های فوتبال نیز می‌انجامد.

### پیشنادهایی برای پژوهش‌های آینده

- استفاده از مفهوم ارائه شده در این پژوهش برای توسعه مدلی

که توسط بخش رسانه‌ای تقویت می‌شود، حداکثر توان درآمدزایی بازیکنان را شناسایی کرده و استراتژی بازاریابی مناسب را برای تعامل با اسپانسرها، کسب درآمدهای مالی از هواداران و سایر شیوه‌های ممکن تدوین کنند.

- فدراسیون یا سازمان لیگ در سطح کلان و یا باشگاه‌های فوتبال در سطح سازمانی با استفاده از پلتفرم‌های اجتماعی، با استفاده از ارزش رسانه‌ای بازیکنان و اتصال آن به برند باشگاه‌ها، هواداران را به کاربران این پلتفرم‌ها تبدیل کرده و از هیجان و شور آن‌ها به‌عنوان تبادل ارزش در شبکه اجتماعی بهره‌گیرند و این پلتفرم‌ها را به‌عنوان یک دارایی مشهود جایگزین نظام‌های درآمدی موقتی همچون سامانه‌های پرداخت موردی کنند.

- بخش روابط عمومی باشگاه‌ها با استفاده از رویکردهای مدرنی همچون روابط عمومی یکپارچه و کمپین‌ها و پوشش‌های عمومی از ارزش رسانه‌ای بازیکنان برای افزایش سرمایه اجتماعی باشگاه اقدام کنند.

## References

1. Andrews, M., & Harrington, P. (2016). *Off Pitch: Football's Financial Integrity Weaknesses, and How to Strengthen Them*. CID Working Paper No. 311.
2. Barajas, A., Fernández-Jardón, C., & Crolley, L. (2005). Does sports performance influence revenues and economic results in Spanish football?. MPRA Paper, No. 3234, posted November 2007.
3. Basirat, M. (2018). *Providing a model for identifying the media value of football players*. M.A thesis, Faculty of management, University of Tehran. (Persian)
4. Beirami jaghanab, L. Karimi, J., & Hosseini, M. (2019). Brand image with emphasis on the leading factors of sports celebrities in media advertising. *Communication Management in Sport Media*, 7(2), 61-70. (Persian)
5. Boyle, R., & Haynes, R. (2004). *Football in the New Media Age*, Routledge, London and New York.
6. Chanavat, N., & Desbordes, M. (2017). *The marketing of football: history, definitions, singularities, strategies and forms of operationalization*. Edited by: Nicolas Chanavat, Michel Desbordes and Nicolas Lorgnier. Routledge handbook of football marketing. (9-60), London and New York: Routledge.
7. Chan-Olmsted, S. M., & Wolter, L.-C. (2018). Perceptions and practices of media engagement: A global perspective. *International Journal on Media Management*, 20(1), 1-24.
8. Chester, S. N. (2002). *For football research, British Football on Television, fact sheet 8*, university of Leicester, www.Le.ac.uk/sneefr/.
9. Deloitte & Touche (2008). Football money league, the reign in Spain. www.deloitte.com/dtt/press\_release.
10. Deloitte. (2012). Fan power Football Money League. Sports Business Group February 2012, www.deloitte.com /FML 2012.
11. Deloitte. (2014). Annual Review of Football Finance. Retrieved on January 10, 2015, from: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sport-business-group/deloitte-uk-annual-review-football-finance.pdf>.
12. Deloitte. (2015). *Annual Review of Football Finance*. Deloitte's Sports

نظری برای ارزش رسانه‌ای بازیکنان فوتبال.

- شناسایی شاخص‌های کمی و سنجه‌های قابل ارزیابی برای تعیین ارزش رسانه‌ای بازیکنان فوتبال.
- توسعه مدل‌های درآمدی برای باشگاه‌های فوتبال کشور برپایه ارزش رسانه‌ای به‌عنوان مدل تقویت حمایت هواداری و جذب اسپانسر.
- شناسایی و توسعه مدل‌های کسب‌وکار منطبق با ارزش رسانه‌ای بازیکنان فوتبال ایران.

## پیشنادهای کاربردی برای مدیران

- تقویت ارزش رسانه‌ای بازیکنان به یاری بخش رسانه باشگاه‌ها از طریق توصیه‌هایی برای مراقبت از تصویر رسانه‌ای، پوشش رسانه‌ای، فعالیت در رسانه‌های اجتماعی و نحوه بازتاب آن. باشگاه‌ها بر ارتقای این ارزش نظارت کند؛ زیرا تقویت ارزش رسانه‌ای بازیکنان به معنای افزایش دارایی‌های نامشهود باشگاه است.
- بخش بازاریابی باشگاه‌ها با استفاده از ارزش رسانه‌ای بازیکنان

- Business Group.
13. Desbordes, M. (2007). *Marketing and Football, An International Perspective*. Butterworth-Heinemann publication.
  14. Elahi, A. (2009). *Barriers to and strategies for economic development of the Islamic Republic of Iran football industry*. Ph.D dissertation, Faculty of physical education, University of Tehran. (Persian)
  15. Elahi, A., & Pouraghaei Ardakani, Z. (2004). Study of the Status of Iranian Football Stadiums in Comparison with European Standards. *Journal of Movement*, 19, 63-79.
  16. Garcia del Barrio, P. (2016). Measuring empathy feelings in football through media value. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(1), 37-42.
  17. Garcia del Barrio, P., & Pujol, F. (2016). *Economic evaluation of football players through media value*. Working Paper. Birkbeck, University of London, London, UK.
  18. Garcia-del-Barrio, P., & Pujol, F. (2013). *Sport Talent, Media Value and Equal Prize Policies in Tennis*. Working Paper number 01/13.
  19. Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135- 44.
  20. Hoseini, S. A. (2013). Marketing in Women's Sports and its Challenges. *Journal of Research in Sport Sciences*. 30.
  21. Kelly, P., & Hickey, C. (2008). Player Welfare and Privacy in the Sports Entertainment Industry *International Review for the Sociology of Sport*, 43(4), 383-398.
  22. Keshok, C. M. (2004). *The Effects of Economic Impact Information on the Attitudes of potential Sports Sponsors operating in Mid-Size and small college communities*. unpublished doctoral degree dissertation, Department of Sport Management, Recreation Management and Physical Education, Florida State University.
  23. Khajeheian, D. (2009). *Create value by co-marketing alliances: Developing sponsorship in Iranian football*. The international congress on science and football. Tehran. November, 1-3.
  24. Khajeheian, D. (2019). *An introduction to Managing Social Networks and Platform Businesses*. Adiban Publications. 1st edition. (Persian)
  25. Khajeheian, D., & Sedighi, A. (2018). *Competition Outside the Field: Economics and Marketing of Football in Iran*. IN: Khajeheian et al. (Eds), *Competitiveness in Emerging Markets: Market Dynamics in the Age of Disruptive Technologies*. Springer International Publishing. (Persian)
  26. Khajeheian, D., Omidi, A., & Norouzi, E. (2019). *Audience Engagement in Media: A Conceptual Framework*, *Quarterly of Resaneh*, in press. (Persian)
  27. Khodadadi, M. R., Dehghanpouri, H., & Saderi, M. (2019), *The role of media communication and effective advertising in attracting the financial supporter for the Sport (Case Study: Table tennis in the East Azerbaijan Province)*, *Communication Management in Sport Media*, 6(3), 100-110. (Persian)
  28. Mnzava, B. (2012). Financial plight in English premiership football: An impact of recent global recession University of Leeds Pecvnia Monografico, 179-191.
  29. Moghadas, M., & Kalateh Seyfari, M. (2017). *Analysis of the Impact of Media on Consumer Attitudes toward the Brand and Purchase Intention (Case Study: Sports Apparel Manufacturer Majid)*. *Communication Management in Sport Media*, 5(1), 63-72. (Persian)
  30. Morrow, S. (1999). the new Business of football. *Scottish affaires*, 47, 48-57.
  31. Naghdi, Y., Kaghazian, S., & Afsharpey, A. (2013). Analysis of the Economic Factors Affecting Income of Football Clubs (Selected World Clubs). *Journal of Economics, Development and Planning*. 2(1), 21-43. (Persian)
  32. Polonsky, M. J., & Speed, R. (2001). Linking sponsorship and cause related marketing. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1361-1385.
  33. Salimi, M., Zarea, H., & Khajeheian, D.

- (2012). Cooperative marketing alliances for new products commercialization as an entrepreneurial strategy: An analytical-comparative study of football industry. *African Journal of Business Management*, 6(13), 4734. (Persian)
34. Samagaio, A., & Eduardo, C. (2007). Sporting, financial and stock market performance in English football: an empirical analysis of structural. *Journal of Sports Economics*, 7, 12.
35. Seyed Nezhad Fahim, S. R., & Eghdami, E. (2011). The importance of intangible assets as a sustainable competitive advantage. *Journal of Accounting*, 14, 120-124. (Persian)
36. Smith, C.T. (2009). *Introduction to Sport Marketing*. Butterworth-Heinemann.
37. Strelize, B. (2005). *Relationship in sport sponsorship: A Marketing Perspective, Unpublished doctoral degree dissertation*. Faculty of Management, University of Johansborg.
38. Szymanski, S. (2001). Income inequality, competitive balance and the attractiveness of team sports: Some evidence and a natural experiment from English soccer. *The Economic Journal*, 111(469), F69-F84.
39. Szymanski, S. (2003). The Economic Design of Sporting Contests. *Journal of Economic Literature*, XLI, 1137-87.
40. Thwaites, D., & Carruthers, A. (1982). Practical applications of sponsorship theory: Empirical evidence from English club rugby. *Journal of Sport Management*, 12(3), 203-219.
41. Tomasini, N., Frye, C., & Stotlar, D.K. (2004). NCAA corporate sponsor objectives: Are there differences between divisions I-A, I-AA, and I-AAA?. *Sport Marketing Quarterly*. 13(4), 253-264.
42. Torabi, T., Ghorbani, M., Bagheri, M., & Tarighi, S. (2015), Methods for financing football clubs in the developed countries and a comparative investigation against developing countries. *Journal of investment science*, 4(13), 217-231 (Persian).
43. Wilson, R.M. S., & Stenson, J.A. (2008). Valuation of Information Assets on the Balance Sheet: the recognition and approaches to the valuation of intangible assets. *Business Information Review*, (25)3, 167-182.