

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۹، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۶

ص ص: ۲۱-۲۱

بررسی و تحلیل شیوه‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران و جهان

جبار سیف پناهی شعبانی^{۱*} - مهرزاد حمیدی^۲

۱. استادیار گروه علوم ورزشی دانشگاه زنجان، زنجان، ایران ۲. دانشیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

دانشگاه تهران، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۵ / ۰۴ / ۱۳۹۳، تاریخ تصویب: ۲۴ / ۱۰ / ۱۳۹۳)

چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی و تحلیل شیوه‌های درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران و باشگاه‌های برتر فوتبال دنیا بود. روش تحقیق، کیفی بود و اطلاعات مورد نیاز از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان به دست آمد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کسانی بود که در فدراسیون فوتبال، باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال و دانشگاه‌های سراسر کشور در حیطه بازاریابی ورزشی فعالیت می‌کردند. روش نمونه‌گیری به صورت نظری صورت گرفت و تعداد مصاحبه‌ها تا رسیدن به مرحله اشباع ادامه یافت. در مجموع تعداد ۴۳ شیوه برای درآمدزایی در باشگاه‌های فوتبال شناسایی و در سه بخش کلی درآمدهای حق پخش رسانه‌ای، درآمدهای تجاری و درآمدهای روز مسابقه دسته‌بندی شد. بررسی‌ها نشان داد که میزان و تنوع راه‌های درآمدزایی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران در مقایسه با باشگاه‌های برتر فوتبال دنیا بسیار محدودتر است.

واژه‌های کلیدی

بازاریابی، باشگاه فوتبال، درآمد، صنعت فوتبال، فوتبال.

مقدمه

۳۰۳/۵ میلیون دلار و در ۲۰۱۰ به ۳۳۵/۸ میلیون دلار افزایش یافت (۲۶). صنعت فوتبال اسپانیا نیز ۴۷۰۰۰ شغل ایجاد کرده و ارزش وجودی آن ۴/۴۶ بلیون یورو برآورد شده است (۱). تحول فوتبال از ورزش به صنعت سبب شده تا پیروزی در بازی‌ها صرفاً به‌عنوان احساس برتری و غرور باشگاهی و ملی تفسیر نشود. عملکرد باشگاه‌ها در بازی‌ها و رویدادهای مختلف تأثیرات اقتصادی عیدیه‌ای دارد (۱۲). برای نمونه عملکرد استثنایی باشگاه بارسلونا در فصل ۲۰۰۹-۲۰۰۸، موجب رشد چشمگیر درآمد باشگاه به رقم ۳۶۶ میلیون یورو شد (۱۹).

باشگاه‌ها با توجه به افزایش هزینه‌های باشگاه‌های ورزشی و رقابت فشرده برای جذب سرمایه‌های ورزشی مانند بازیکنان، مربیان و امکانات ورزشگاهی و کسب رتبه‌های بالاتر در مسابقات، به‌دنبال حصول بیشترین درآمد از امکانات موجودند (۲۷). درحالی‌که فروش بلیت استادیوم‌ها منبع اصلی درآمد سازمان‌های ورزشی حرفه‌ای در روزهای ابتدایی بود، امروزه منابع درآمد دیگری مانند درآمدهای تجاری، حمایت‌های مالی و غیرمالی، جایگاه‌های ویژه و حق پخش رسانه‌ای به‌مراتب اهمیت بیشتری دارند (۳۳). امروزه باشگاه‌ها و لیگ‌های مختلف فوتبال دنیا از کانال‌های و شیوه‌های مختلفی برای درآمدزایی هرچه بیشتر استفاده می‌کنند (۲۲). مؤسسه مالی دلویت^۲، درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال را در سه دسته کلی درآمدهای حاصل از حق پخش رسانه‌ای، درآمدهای تجاری و درآمدهای روز مسابقه تقسیم‌بندی می‌کند (۲۱).

در سال ۲۰۱۱ لیگ فوتبال استرالیا (AFL) حق پخش بازی‌ها را برای یک دوره پنج‌ساله (۲۰۱۶-۲۰۱۲) به مبلغ ۱/۲۵ میلیارد دلار به فروش رساند، این مبلغ بسیار بیشتر از قرارداد قبلی به مبلغ ۷۸۰ میلیون دلار بود

ورزش فوتبال با بیشتر از ۲۴۰ میلیون بازیکن، ۱ میلیون و ۴۰۰ هزار تیم و ۳۰۰ هزار باشگاه در سراسر جهان، محبوب‌ترین ورزش دنیاست (۲۵). در میان همه ورزش‌ها، فوتبال بیشترین گستردگی و انتشار را در قرن بیستم داشته (۲۸) و سهم عمده‌ای از کل صنعت ورزش را به خود اختصاص داده است (۹). امروزه فوتبال به یک بازار تبدیل شده و میلیاردها دلار سرمایه‌گذاری بر روی آن انجام گرفته است. هزینه‌های افراطی نقل و انتقالات، مبالغ نجومی برای امضای قرارداد با بازیکن‌ها، مجادله و رقابت بین اسپانسرها برای جذب ستاره‌ها در جهت ترویج و تبلیغ محصولاتشان، مذاکرات بی‌پایان برای به‌دست آوردن حق پخش رسانه‌ای، تلاش مدیران حرفه‌ای به‌منظور الگو کردن تیمشان برای جذب سرمایه‌گذاران بالقوه، همه اینها تنها جزئی از دنیای فوتبال امروز است (۲۳). حضور در استادیوم‌های فوتبال به‌عنوان رایج‌ترین فعالیت فراغتی در میان هواداران ورزشی اروپا، درآمدهای اقتصادی عظیمی را تولید کرده است. از سال ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۷، بیست تیم برتر فوتبال اروپا بیشتر از یک میلیون تماشاگر در بازی‌های لیگشان جذب کرده‌اند (۳۱). فوتبال با بیشتر از ۴۴ میلیون نفر علاقه‌مند، ۳۱ میلیون نفر طرفدار تیم‌های مختلف، ۸ میلیون نفر بیننده منظم و همیشگی مسابقات از استادیوم، ۲۰ میلیون نفر خواننده خبرهای فوتبال از روزنامه‌ها و ۲۵ میلیون نفر بینندگان تلویزیونی یا شنوندگان رادیویی، ورزش حاکم در ایتالیاست (۱۳). لیگ فوتبال استرالیا نیز بزرگ‌ترین و مشهورترین رقابت ورزشی حرفه‌ای در استرالیا محسوب می‌شود و از لحاظ اقتصادی خیلی چشمگیر است. در سال ۲۰۰۰، درآمد AFL^۱ تقریباً ۱۱۰ میلیون دلار بود، در سال ۲۰۰۵ این مبلغ به ۲۱۵ میلیون دلار، در ۲۰۰۹ به

2. Deloitte

1. Australian Football League

شرکت قطری، قطر فونديشن^۴ است، چندین حامی دست‌دوم دارد: نایک به‌عنوان حامی رسمی پوشاک ورزشی، کوکاکولا^۵ به‌عنوان نوشیدنی رسمی، تی وی تری^۶ به‌عنوان کانال رسمی عمومی، آئودی^۷ به‌عنوان اتومبیل رسمی، استرلا دام^۸ به‌عنوان آبجوی رسمی، لاکایکسا^۹ به‌عنوان نهاد رسمی مالی، بوین^{۱۰} به‌عنوان فراهم‌کننده رسمی قماربازی، ایسر^{۱۱} به‌عنوان تکنولوژی رسمی فناوری اطلاعات، میدیا پورو^{۱۲} به‌عنوان شبکه رسمی ارتباطات، شرکت هتلداری ان اچ^{۱۳} به‌عنوان تأمین‌کننده رسمی هتل، ویولینگ^{۱۴} به‌عنوان هواپیمای مسافربری رسمی و بایبیل^{۱۵} به‌عنوان محصولات غذایی رسمی. نشان تجاری همه این شرکت‌ها درون استادیوم دور تا دور زمین بازی، بر روی دیوارهای محل کنفرانس و وبسایت باشگاه قرار داده می‌شود (۳۴). جدا از درآمدی که باشگاه‌های فوتبال دنیا از شرکای تجاری و حامیانشان به‌دست می‌آورند، درآمدهای دیگری نیز وجود دارد که باشگاه‌ها از فعالیت‌های تجاری خود به‌دست می‌آورند. برای مثال باشگاه رئال مادرید از فروش البسه ورزشی، بازدید از استادیوم و موزه باشگاه، حق استفاده از نشان بازیکنان، تورهای تفریحی، وبسایت باشگاه، خریدوفروش بازیکن و ... درآمدهای زیادی را کسب می‌کند (۱۷). این در حالی است که میزان و تنوع درآمدهای تجاری باشگاه‌های فوتبال ایران که بخش اعظم آن شامل حمایت ناچیز حامیان است، بسیار محدود است (۶، ۱).

(۲۶). همچنین لیگ فوتبال آلمان، بوندس لیگا، با فروش حق پخش رسانه‌ای چهار فصل از بازی‌هایش که از فصل ۲۰۱۳-۲۰۱۴ آغاز می‌شود، مبلغ ۲/۵ میلیارد یورو به‌دست آورده است. با توافق بر سر این قرارداد لیگ فوتبال آلمان بابت هر سال ۶۲۸ میلیون یورو به‌دست می‌آورد. درحالی‌که تا به حال درآمد سالانه آن از محل فروش حقوق رسانه‌ای خود ۴۱۲ میلیون یورو بوده است. حق پخش رسانه‌ای لیگ برتر انگلیس نیز در حال حاضر برای سه فصل ۲ میلیارد و ۱۶ میلیون یورو است، اما انتظار می‌رود با انعقاد قرارداد جدید برای سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۶، این مبلغ رشد چشمگیری داشته باشد (۸). در حال حاضر حق پخش رسانه‌ای لیگ برتر فوتبال ایران فقط ۱۳/۵ میلیارد تومان برای یک فصل است، این در حالی است که این مبلغ شامل تبلیغات محیطی دور زمین هم می‌شود، یعنی صداوسیما نه‌تنها مبلغ بسیار کمی بابت حق پخش مسابقات می‌دهد، بلکه تبلیغات محیطی دور زمین را نیز که در واقع حق مسلم باشگاه‌ها و محل درج نشان تجاری حامیان آنهاست، از آنها گرفته است (۳).

درآمدهای تجاری نیز، بخش بزرگی از درآمدهای باشگاه‌های فوتبال را در برمی‌گیرد. در حال حاضر شرکت نایک^۱ سالانه مبلغ ۲۳/۵ میلیون پوند بابت کیت ورزشی و تبلیغات جانبی به باشگاه منچستر یونایتد می‌پردازد و این قرارداد تا سال ۲۰۱۵ ادامه دارد. همچنین باشگاه منچستر سیتی انگلیس با امضای قرارداد با هواپیمایی اتحاد^۲ ۴۰۰ میلیون پوند برای ۱۰ سال به‌دست می‌آورده است، ۱۰۰ میلیون پوند از این مبلغ بابت فروش نام استادیوم ایستلندز^۳ به اتحاد و ۳۰۰ میلیون پوند برای درج نشان اتحاد بر پیراهن باشگاه منچستر سیتی به این باشگاه تعلق می‌گیرد (۷). باشگاه بارسلونا به‌غیر از حامی اصلی خود که

4. Qatar Foundation
5. Coca Cola
6. TV3
7. Audi
8. Estrella Damm
9. La Caixa
10. Bwin
11. Acer
12. Media Pro
13. NH Hoteles
14. Vueling
15. Babybel

1. Nike
2. Etihad
3. Eastlands

باشگاه‌ها) فهرستی اولیه از شیوه‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال تهیه شد و در ادامه برای شناسایی و کشف شیوه‌های بیشتر درآمدزایی، مصاحبه با خبرنگاران انجام گرفت. پژوهش کیفی امکان شناسایی و کشف پدیده‌ها و مطالعه عمیق مفاهیم را فراهم می‌کند (۱۱). همچنین پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی محسوب می‌شود. با توجه به اینکه یافته‌ها و نتایج این پژوهش می‌تواند پاسخگوی برخی از سؤالات مدیران و مسئولان باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران باشد و امکان استفاده از این نتایج در برنامه بازاریابی باشگاه‌ها وجود دارد، می‌توان آن را تحقیق کاربردی نامید.

جامعه تحقیق

جامعه آماری تحقیق شامل سه گروه مختلف است:

- مدیر عاملان و اعضای کمیته بازاریابی ۱۸ باشگاه لیگ برتر فوتبال؛
- اعضای کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال؛
- استادان مدیریت ورزشی دانشگاه‌های سراسر کشور با تخصص در حوزه بازاریابی ورزشی.

روش نمونه‌گیری و تعداد نمونه

با توجه به ماهیت تحقیق‌های کیفی و همچنین هدف تحقیق، روش نمونه‌گیری به صورت نظری (هدفمند و غیرتصادفی) انتخاب شد. تعداد مصاحبه‌ها تا رسیدن به مرحله اشباع و شناسایی همه عوامل ادامه یافت. در مجموع ۱۵ مصاحبه با ۱۲ نفر انجام گرفت.

روش گردآوری داده‌ها

گردآوری داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (مقالات، کتاب‌ها، اسناد و وبسایت باشگاه‌ها) و مصاحبه صورت گرفت. در مرحله مصاحبه گردآوری داده‌ها مطابق با شیوه جمع‌آوری داده‌ها کیفی به صورت زیر صورت گرفت:

بخش بزرگ دیگری از درآمدهای باشگاه‌های فوتبال را درآمدهای روز مسابقه تشکیل می‌دهد. به‌ویژه در دوران رکود اقتصادی و در شرایطی که سایر منابع درآمدی رشد شایان ملاحظه‌ای ندارند، اهمیت این منبع درآمدی خود را بیشتر نشان می‌دهد. داشتن یک استادیوم تخصصی، مدرن و باکیفیت برای فوتبال، مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر درآمدهای روز مسابقه است (۵). عوامل مهمی که موجب افزایش حضور و رضایت تماشاچیان در استادیوم‌ها و درآمدزایی بیشتر می‌شود، شامل کیفیت تیم‌ها، نوع رشته ورزشی، تبلیغات، برنامه زمانی مسابقات، عوامل اقتصادی و کیفیت و تسهیلات استادیوم است (۱۶، ۱۰). درآمدهای روز مسابقه ۲۰ تیم برتر فوتبال اروپا ۱/۱ میلیارد دلار در فصل ۲۰۱۰ بوده است (۳۱). اما درآمد روز مسابقه باشگاه‌های فوتبال ایران فقط مربوط به بلیت‌فروشی می‌شود، که این مقدار درآمد نیز بسیار کم است (۴). همان‌طور که بیان شد، درآمدهای باشگاه‌های فوتبال را می‌توان در سه بخش کلی درآمدهای پخش رسانه‌ای، درآمدهای تجاری و درآمدهای روز مسابقه دسته‌بندی کرد. اما هر کدام از این منابع اصلی خود از چه بخش‌هایی تشکیل شده است؟ باشگاه‌های فوتبال دنیا برای درآمدزایی از چه راه‌ها و شیوه‌هایی استفاده می‌کنند؟ باشگاه‌های فوتبال ایران از چه راه‌هایی برای درآمدزایی استفاده می‌کنند؟ چرا باشگاه‌های فوتبال ایران نمی‌توانند از صنعت بزرگی که در آن قرار دارند به‌نحو مطلوب به‌منظور درآمدزایی بیشتر استفاده کنند؟

روش تحقیق

با توجه به هدف تحقیق (شناسایی و کشف شیوه‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال) روش تحقیق کیفی برای این پژوهش انتخاب شد. بدین صورت که پس از مطالعات کتابخانه‌ای (مطالعه مقالات، کتاب، اسناد و وبسایت

۱. انتخاب فرد؛ ۲. تماس و برقراری ارتباط؛ ۳. کدهایی (مقوله‌هایی) به‌عنوان موضوع بحث و مشخص کردن بقیه مقوله‌ها برای توصیف آنها در گزارش تحقیق (۲).
چگونگی ثبت داده‌ها؛

نتایج و یافته‌ها

در جدول ۱ سه منبع اصلی درآمدزایی همراه با خرده‌بخش‌های هر یک که طی انجام مصاحبه و مطالعه کتابخانه‌ای شناسایی شد، آورده شده است. متأسفانه به‌علت شفاف نبودن مالی باشگاه‌های ایران امکان مقایسه دقیق آمار و ارقام درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران و خارج وجود ندارد. اما در هر موردی که باشگاه‌های فوتبال ایران درآمدزایی دارند، با علامت تیک مشخص شده است؛ هرچند این میزان درآمدزایی نیز در مقایسه با باشگاه‌های فوتبال خارج کشور بسیار کمتر است. همچنین در مورد شیوه‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران سعی شده که به همه باشگاه‌های لیگ برتر توجه شود، نه فقط یک یا دو باشگاه خاص.

۶. حل‌وفصل دشواری‌ها در فرایند گردآوری داده‌ها؛ و
۷. نگهداری، تنظیم و تحلیل داده‌ها (۲).

روش تجزیه‌وتحلیل داده‌ها

تجزیه‌وتحلیل داده‌ها طی فرایند شش‌مرحله‌ای زیر صورت گرفت:

۱. مرور متن نوشتاری داده‌ها، کسب احساس کلی در خصوص آنها و تعیین چگونگی بخش‌بندی متن نوشتاری؛
۲. انتخاب بخش‌هایی از متن نوشتاری داده‌ها به‌صورت اطلاعات کدگذاری‌شده؛ ۳. مرور کدهای تدوین‌شده و ادغام آنها به‌صورت دسته‌های عمده‌تر اطلاعات؛ ۴. کاهش دسته‌ها، حذف دسته‌های تکراری و ادغام دسته‌های کوچک‌تر در دسته‌های عمده‌تر به حدود بیست دسته؛ ۵. تبدیل دسته کدها به پنج تا هفت موضوع؛ ۶. انتخاب

جدول ۱. منابع درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال

ایران	خرده‌بخش‌های سه منبع اصلی درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال	سه منبع کلی درآمدزایی
√	- حق پخش مسابقات داخلی و خارجی باشگاه از شبکه‌های تلویزیون داخلی	حق پخش رسانه‌ای
	- حق پخش مسابقات داخلی و خارجی باشگاه از شبکه‌های تلویزیونی خارجی	
	- حق پخش مسابقات داخلی و بین‌المللی باشگاه از شبکه‌های رادیویی	
	- حق پخش مسابقات، تصاویر منتخب و ... باشگاه از شبکه جهانی اینترنت	
√	- حق پخش مسابقات تصاویر منتخب و ... باشگاه از تلفن‌های همراه	درآمدهای روز مسابقه
	- بلیت‌فروشی (شامل بلیت‌های روز مسابقه یا فروش بلیت‌های فصلی)	
√	- حق عضویت	* قسمت اعظم این بخش شامل بلیت‌فروشی و حق عضویت است (۲۰)
	- رستوران‌ها و فروشگاه‌های مواد خوراکی داخل استادیوم	
	- بارهای داخل استادیوم (محل‌هایی که جهت صرف نوشیدنی تأسیس شده است)	
√	- فروشگاه‌های ویژه البسه ورزشی داخل یا حومه استادیوم	* قسمت اعظم این بخش شامل بلیت‌فروشی و حق عضویت است (۲۰)
	- بهره‌برداری از جایگاه‌های ویژه (VIP) در روز مسابقه	
	- بهره‌برداری از جایگاه‌های ویژه مخصوص شرکای تجاری و حامیان (Corporate Box) در روز مسابقه	
	- آگهی‌های تبلیغاتی داخل استادیوم (مثلاً تبلیغات روی تابلوی امتیازها بین دو نیمه)	
	- درآمدهای حاصل از به‌نمایش گذاشتن نشان شرکای تجاری در منطقه آمیخته (Mixed zone) (راهرویی که با بازیکنان مصاحبه می‌شود)	درآمدهای حاصل از وجود امکاناتی مانند مهدکودک، جایگاه معلولان، جایگاه حیوانات و ... در استادیوم
	- درآمدهای حاصل از وجود امکاناتی مانند مهدکودک، جایگاه معلولان، جایگاه حیوانات و ... در استادیوم	
	- درآمدهای حاصل از منطقه هواداران (Fan zone) در روز مسابقه	

نوع فعالیت	تجزیه و تحلیل	درآمدهای تجاری
✓	- حامی اصلی (حامی پیراهن: حامی که نشان آن بر روی پیراهن تیم در مسابقات حک می‌شود)	
✓	- حامی تولیدی (پیراهن و سایر البسه ورزشی تیم را تهیه می‌کند، مانند آدیداس، نایک و آلشپورت)	
	- حامیان جانبی (شرکت‌های مختلفی که خدمات گوناگون مانند تهیه غذا، حمل و نقل و ... مربوط به باشگاه را بر عهده دارند)	
	- فروش نشان باشگاه (صدور مجوز)	
	- فروش نشان بازیکنان	
	- واگذاری حقوق نام ورزشگاه	
	- بازدید از موزه افتخارات باشگاه (نشان‌ها، جام‌ها و ...)	
	- اجاره استادیوم به سازمان‌ها و شرکت‌ها متقاضی در ایام مختلف سال	
	- اجاره اتاق‌های شرکتی (Corporate Box) و جایگاه‌های ویژه (VIP) استادیوم	
	- فروش سی‌دی‌های جذاب از بازیکنان، مربیان، استادیوم، مسابقات جذاب تیم و ...	
✓	- بهره‌برداری تجاری از وبسایت باشگاه	
✓	- فروش محصولات جانبی باشگاه در فروشگاه‌ها (مانند البسه ورزشی و ...)	
	- تبلیغات بر روی نشریات اختصاصی باشگاه (هفته‌نامه‌ها، ماه‌نامه‌ها و ...)	
✓	- خرید و فروش بازیکن	
	- یافتن و پرورش استعدادها و فروش آنها	
	- تورهای تفریحی بازدید از استادیوم	
	- تورهای مسافرتی باشگاه (تورهایی که به هواداران اجازه می‌دهد بازی‌های خارج از خانه را از نزدیک تماشا کنند)	
	- بهره‌برداری‌های تجاری از شبکه تلویزیونی اختصاصی	
✓	- درآمد حاصل از صدور کارت هواداری	
	- تأسیس فضاهایی مانند کلینیک فیزیوتراپی، سالن بدنسازی و ...	
	- نمادهای عروسکی باشگاه	
	- واگذاری سهام باشگاه‌ها به عموم (ورود به بازار بورس)	
	- نمایشگاه‌های فرهنگی ورزشی همراه با بازیکنان محبوب باشگاه	
	- فروش موزیک‌ها، عکس‌ها و بروشورهای مربوط به باشگاه	
	- تأسیس فروشگاه‌هایی که کلیه لوازم مورد نیاز هواداران (ورزشی و غیرورزشی) را تأمین می‌کند	

موانع پیش روی درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران	موانع پیش روی درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران
۶. نداشتن ورزشگاه اختصاصی	۱. ضعف فرهنگ هواداری در زمینه حمایت مالی از باشگاه‌ها (فقط حمایت اجتماعی هواداران کافی نیست)
۷. کیفیت پایین استادیوم‌های موجود	۲. عدم اقتصاد رقابتی در کشور و سیستم بسته اقتصاد کشور
۸. نبود متخصصان بازاریابی در باشگاه‌ها یا کم‌آگاهی آنها در زمینه شیوه‌های مدرن بازاریابی	۳. برند ضعیف باشگاه‌های لیگ برتر
۹. ماهیت دولتی و انحصاری بودن سازمان صداوسیما	۴. نبود قانون انحصار مارک در کشور و برخورد با سوء استفاده‌کنندگان
۱۰. نبود شبکه‌های رسانه‌ای خصوصی در کشور و نداشتن شبکه اختصاصی برای باشگاه‌ها	۵. عدم ثبت نشان تجاری باشگاه‌ها
۱۱. اجازه ندادن صداوسیما به باشگاه‌ها و فدراسیون فوتبال به منظور فروش بازی‌ها به شبکه‌های رسانه‌ای خارجی	

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان شد سه منبع اصلی درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال شامل حق پخش رسانه‌ای، درآمدهای تجاری و درآمدهای روز مسابقه است (۲۱) که هر کدام از این سه منبع اصلی شامل چندین مورد دیگر است. اما چرا درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران از این منابع بسیار محدودتر از باشگاه‌های فوتبال دنیا است؟

- پخش رسانه‌ای مسابقات، بازار باشگاه‌های فوتبال را به شدت توسعه می‌دهد و رویداد زنده ورزشی را به مصرف مشتریان بی‌شماری که در خانه‌های خود هستند، می‌رساند. پیامد این توسعه بازار درآمدهای مستقیم و غیرمستقیم برای باشگاه‌های فوتبال است (۳۰). علت کم بودن درآمد حاصل از حق پخش رسانه‌ای در باشگاه‌های فوتبال ایران در مقایسه با باشگاه‌های برتر فوتبال در سایر نقاط جهان، دولتی بودن صداوسیما و انحصاری بودن آن، نبود شبکه‌های رسانه‌ای خصوصی و اجازه ندادن صداوسیما به باشگاه‌ها و سازمان لیگ برای فروش مسابقات به شبکه‌های رسانه‌ای خارجی است. با توجه به اینکه فوتبال محصول باشگاه‌ها و فدراسیون فوتبال است، حق پخش رسانه‌ای مسابقات نیز از حقوق قانونی باشگاه‌های فوتبال ایران است. تصویب قانون حمایت از باشگاه‌ها در این مورد می‌تواند به فدراسیون، سازمان لیگ و باشگاه‌های فوتبال کمک برساند و لازم است فدراسیون و باشگاه‌ها نهایت تلاش خود را برای تحقق این امر انجام دهند. هرچند در حال حاضر شبکه‌های تلویزیونی خصوصی در داخل کشور نداریم، این ضعف می‌تواند به وسیله شبکه‌های رسانه‌ای خارجی جبران شود، باید به سازمان لیگ و باشگاه‌ها اجازه داده شود که حق پخش بازی‌ها را به رسانه‌های خارجی بفروشند. همچنین به باشگاه‌ها باید اجازه تأسیس شبکه‌های تلویزیونی اختصاصی داده شود، تأسیس شبکه‌های تلویزیونی و

رادیویی خصوصی برای باشگاه‌های فوتبال زیر نظر دولت و صداوسیما ملی می‌تواند نه تنها به توسعه درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال بلکه به توسعه سایر بخش‌های کشور نیز کمک کند.

- بخش اعظم درآمدهای تجاری یک باشگاه را درآمدهای حاصل از عقد قرارداد با شرکای تجاری یا حامیان تشکیل می‌دهد (۲۱). مهم‌ترین موانع موجود بر سر راه درآمدهای حاصل از عقد قرارداد با شرکای تجاری باشگاه‌های فوتبال ایران، برند ضعیف باشگاه‌های فوتبال، عدم ثبت نشان تجاری باشگاه‌ها، نبود قانون انحصار مارک در کشور و عدم اقتصاد رقابتی در کشور بیشتر شرکت‌های بزرگ دولتی است. در مورد ضعیف بودن برند، باشگاه‌ها باید بدانند که برند باشگاه با ارزش‌ترین دارایی یک باشگاه محسوب می‌شود (۱۵)؛ این برند باشگاه است که حامیان را به طرف یک باشگاه جذب می‌کند (۲۹). باشگاه‌ها باید بدانند که پیشینه باشگاه، استادیوم باشگاه، وجود بازیکنان ستاره و محبوب، کسب موفقیت‌های ورزشی و مواردی از این دست، بر برند یک باشگاه تأثیرگذارند. امروزه موفق‌ترین باشگاه‌ها به خوبی می‌دانند که درک ارزش برند جهت گرفتن تصمیمات راهبردی ضروری است (۱۴). در مورد عدم ثبت نشان تجاری، باشگاه‌ها باید نشان تجاری خود را ثبت کنند و ارزش آن را در درآمدزایی بدانند. امروزه درآمدهای حاصل از صدور مجوز تنها در سایه وجود یک علامت تجاری ممتاز و ثبت شده به وجود می‌آید (۱۷). در مورد قانون انحصار مارک رایزنی فدراسیون و باشگاه‌ها با دولت می‌تواند تأثیرگذار باشد، تا زمانی که قانون انحصار مارک تصویب نشود و پیگیری‌های لازم در مورد اجرای آن انجام نگیرد، حامیان تجاری از یک باشگاه حمایت نخواهند کرد. در این مورد لازم است که برخورد‌های جدی و قانونی با افراد و مؤسساتی که از نشان تجاری حامیان سوء استفاده می‌کنند، صورت گیرد. اما در

مسابقه تیم خود به استادیوم می‌آید، به یک تجربه مثبت دست پیدا کند، تا این حضور تداوم یابد. این امر جز در سایه داشتن استادیوم باکیفیت و استاندارد که دارای امکانات و تسهیلات جانبی مانند پارکینگ، سرویس‌های بهداشتی، فروشگاه‌های مواد خوراکی، رستوران‌ها و .. باشد، به وقوع نخواهد پیوست (۱۸، ۱۰). امروزه خیلی از باشگاه‌های معروف دنیا استادیوم اختصاصی ندارند (از جمله باشگاه‌های فوتبال ایتالیا)، اما دولت این کشورها با دادن وام‌های کلان و بلندمدت به این باشگاه‌ها کمک می‌کند تا صاحب استادیوم اختصاصی شوند. با درآمد حاصل از این استادیوم‌های مدرن باشگاه‌ها وام‌های اخذ شده را برمی‌گردانند و صاحب استادیوم اختصاصی می‌شوند، در این مورد باشگاه آرسنال انگلیس و یوونتوس ایتالیا را می‌توان نام برد (۵). در کشور ما نیز این رویکرد می‌تواند دنبال شود و با کمک‌های دولت همه باشگاه‌ها می‌توانند دارای استادیوم اختصاصی استاندارد و مدرن شوند. اما تا زمانی که باشگاه‌ها صاحب استادیوم اختصاصی شوند، لازم است استادیوم‌های موجود بازسازی شده و کیفیت این استادیوم‌ها بهتر شود. همچنین همانند کشورهای صاحب‌نام فوتبال لازم است استادیوم‌ها به صورت سالانه و تمام‌وقت و نه فقط برای انجام بازی‌ها به باشگاه‌ها اجاره داده شوند (۵). بدین صورت باشگاه‌ها می‌توانند برای درآمدزایی روز مسابقه برنامه‌های منظمی را پیاده کنند. امروزه خیلی از باشگاه‌ها استادیوم اختصاصی ندارند، اما با اجاره کامل یک استادیوم و برنامه‌ریزی‌های منسجم درآمدهای خیلی خوبی را از روز مسابقه به دست می‌آورند.

به‌طور کلی می‌توان گفت که میزان درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال متأثر از دو عامل اصلی، برند و هواداران باشگاه است، چراکه برند باشگاه ارزشمندترین دارایی ناملموس یک باشگاه در کسب‌وکار و تجارت محسوب

مورد نبود اقتصاد رقابتی که در واقع ریشه در سیستم بسته و دولتی‌محور اقتصاد کشور دارد، برنامه‌های بلندمدت‌تری لازم است و واگذاری شرکت‌های دولتی به بخش خصوصی می‌تواند تأثیرگذار باشد، چراکه رقابت لازمه ماندگاری شرکت‌ها و سازمان‌های بخش خصوصی است (۳۲).

در مورد سایر درآمدهای تجاری، مهم‌ترین موانع ضعف فرهنگ هواداران از لحاظ حمایت‌های مالی و نبود متخصصان بازاریابی در باشگاه‌ها یا کم‌آگاهی آنان در زمینه شیوه‌های مدرن بازاریابی است. در مورد ضعف فرهنگ هواداری، باشگاه‌ها باید به هواداران آموزش‌های لازم را بدهند. هواداران باید بدانند که حمایت آنها از باشگاه فقط حمایت معنوی و اجتماعی نیست، باشگاه‌ها به حمایت‌های مالی هواداران نیز نیاز دارند (۲۴). باشگاه‌ها باید برای ایجاد فرهنگ هواداری مطلوب و همه‌جانبه برنامه داشته باشند. کمک گرفتن از رسانه‌ها در این مورد کمک‌کننده است. هماهنگی و انسجام خود باشگاه‌ها نیز می‌تواند در ایجاد فرهنگ مناسب هواداری کمک‌کننده باشد. در زمینه ضعف دانش بازاریابی، باشگاه‌ها می‌توانند با استخدام افراد متخصص بازاریابی این ضعف را پوشش دهند، از آنجا که بازاریابی ورزشی در داخل کشور هنوز رشته نوپایی است، باشگاه‌ها می‌توانند افرادی را بدین منظور به خارج از کشور اعزام کنند تا آموزش‌های لازم را ببینند.

- مهم‌ترین موانعی که باشگاه‌ها فوتبال ایران در مورد درآمدهای روز مسابقه با آن روبه‌رو هستند، نداشتن استادیوم اختصاصی برای باشگاه‌ها و کیفیت پایین استادیوم‌های موجود است. درآمدهای روز مسابقه که بخش اعظم آن شامل درآمدهای حاصل از بلیت‌فروشی، حق عضویت و خریدهای داخل استادیوم است (۲۰)، زمانی ایجاد می‌شود که تماشاگر یا هواداری که برای تماشای

درآمدزایی خود لازم است که برای این دو عامل مهم برنامه داشته باشند و خود را به یک برند معتبر و جهانی و همچنین هوادارانی انبوه و با فرهنگ حمایتی مناسب مجهز سازند.

می‌شود (۱۵). همچنین نقش هواداران در زمینه حمایت‌های مالی و اجتماعی باشگاه‌های فوتبال به اثبات رسیده است (۳). امروزه باشگاه‌های فوتبال پردرآمد دنیا، باشگاه‌هایی هستند که در این دو عامل برجسته و ممتازند. باشگاه‌های فوتبال ایران نیز به‌منظور تقویت

منابع و مآخذ

۱. الهی، علیرضا (۱۳۸۷). **موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران**، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
۲. بازرگان، عباس (۱۳۸۹). **روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، رویکردهای متداول در علوم رفتاری**، چ دوم، نشر دیدار.
۳. **چشم‌انداز فوتبال (۱۳۸۷)**. نشریه رسمی سازمان لیگ فوتبال ایران، ش ۴، پاییز.
۴. **چشم‌انداز فوتبال (۱۳۸۷)**. نشریه رسمی سازمان لیگ فوتبال ایران، ش ۲، خرداد.
۵. **چشم‌انداز فوتبال (۱۳۸۸)**. نشریه رسمی سازمان لیگ فوتبال ایران، ش ۹، زمستان.
۶. **چشم‌انداز فوتبال (۱۳۸۹)**. نشریه رسمی سازمان لیگ فوتبال ایران، ش ۱۰، بهار.
۷. **چشم‌انداز فوتبال (۱۳۹۰)**. نشریه رسمی سازمان لیگ فوتبال ایران، ش ۱۵، تابستان.
۸. **چشم‌انداز فوتبال (۱۳۹۱)**. نشریه رسمی سازمان لیگ فوتبال ایران، ش ۱۸، تابستان.
9. Allmers, S. and Maennig, W. (2009). **“Economic impacts of the FIFA Soccer World Cups in France 1998, Germany 2006, and outlook for South Africa 2010”**. Eastern Economic Journal. 2009, 35, (500–519).
10. Aminuddin, Y. Lee, H. S. (2008). **“Spectator Perceptions of Physical Facility and Team Quality: A Study of a Malaysian Super League Soccer Match”**. Research Journal of International Studies, Issue 8, 132-140.
11. Andrews, D. L. Mason, D. S. & Silk, M. L. (2006). **“Qualitative Methods in Sport Studies”**. Berg Publication. New York.
12. Angel, B. Jardon, F Liz, C. and C. (2005). **“Does sports performance influence revenues and economic results in Spanish football?”**. Munich Personal RePEc Archive. MPRA Paper No, 3234. Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/3234/>
13. Baroncelli, A. & Lago, U. (2006). **“Italian Football”**, journal of sports economics, vol. 7 no. 1, February 2006, 13–28.
14. Brand Finance® European Football Brands 2011. (2011). **“Top 30 most valuable European football brands”**. The annual report on Europe’s most valuable football brands. © Brand Finance plc 2011.

15. Brand Finance® Football Brands 2012. (2012). “**The top of most valuable football brands**”. The world’s most comprehensive study of global football club brands. © Brand Finance plc 2012.
16. Byon, K. K. Zhang, J. J. Connaughton, D. P. (2010). “**Dimensions of general market demand associated with professional team sports: Development of a scale**”. Sport Management Review 13 (2010) 142–157
17. Callejo, M. B. And Forcadell, F. J. (2006). “**Real Madrid Football Club: A New Model of Business Organization for Sports Clubs in Spain**”. Global Business and Organizational Excellence. pp.51–64.
18. Correia, A. and Esteves, S. (2007). “**An exploratory study of spectators’ motivation in football**”. Sport Management and Marketing, Vol. 2, Nos. 5/6, pp.572–590.
19. Deloitte. (2010). “**Spanish Masters Football Money League**”, Sports Business Group. March 2010.
20. Deloitte. (2011). “**Football Money League the untouchables**”. Sports Business Group. February 2011.
21. Deloitte. (2012). “**Fan power Football Money League**”. Sports Business Group. February 2012.
22. Desbordes, M. (2007). “**Marketing and Football, An international perspective**”. Butterworth-Heinemann publication.
23. Dimitropoulos, P. (2010). “**The Financial Performance of the Greek Football Clubs**”, sport management international journal, SMIJ – VOL. 6, Number 1.
24. Dobson, S and Goddard, J. (2001). “**The economics of Football**”, first published, Cambridge University Press. Landon.
25. **FIFA.com**.(2013). <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/marketing/sponsorship/appeal.html>
26. Halabi, A. K. Frost, Lionel. Lightbody, Margaret. (2012). “**Football history off the field: Utilizing archived accounting reports to challenge “myths” about the history of an Australian football club**”. Accounting History. 17(1) 63–81.
27. James, J. D. Ross, S. D. (2004). “**Comparing sport consumer motivations across multiple sports**”. Sport Marketing Quarterly, 13, 17-25.
28. Poli, R. (2010). “**Understanding globalization through football: The new international division of labour, migratory channels and transnational trade circuits**”. International Review for the Sociology of Sport, PP: 491–506.
29. Ratten, V. and Ratten, H. (2011). “**International sport marketing: practical and future research implications**”. Journal of Business & Industrial Marketing, 26/8 (2011) 614–620.
30. Tainsky, S. (2010). “**Television Broadcast Demand for National Football League Contests**”. Journal of Sports Economics. 11(6) 629-640.
31. Theodorakis, N. D. Alexandris, K. Tsigilis, N. Karvounis, S. (2012). “**Predicting spectators’ behavioural intentions in professional football: The role of satisfaction**

- and service quality**". Sport Management Review. In press, <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2012.05.004>
32. Tsamenyi, M. Onumah, J and Tetteh-Kumah, E. (2010). "**Post-privatization performance and organizational changes: Case studies from Ghana**". Critical Perspectives on Accounting, Volume 21, Issue 5, July 2010, P, 428-442.
33. Woratschek, H. and Schafmeister, Guido. (2005). "**New Business Models for the Value Analysis of Sport Organizations**". Universität Bayreuth.
34. Yebra Arcos, J. A. (2008). "**The Impact of a Sponsorship Deal on the Football Team's Brand Equity: A Case Study of the Football Club Barcelona**". Dissertation, University Strathclyde, Business school, Supervisor: Dr. Sean Ennis. Session: 2008/2009.

An Investigation and Analysis of Revenue Generating Methods of the World and Iran Football Clubs

Jabar Seif Panahi Shabani^{1*} - Mehrzad Hamidi²

1. Assistant Professor, Department of Sport Sciences, University of Zanjan, Zanjan, Iran

2. Associate Professor, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran

(Received: 2014/7/6; Accepted: 2015/1/14)

Abstract

The aim of this study was to investigate and analyze revenue generating methods of Iran premier league football clubs and the world top football clubs. The method was qualitative and the needed data were obtained from the library studies and interviews with experts. The statistical population consisted of all people who worked in sport marketing in Football Federation, football premier league clubs and Iran universities. Sampling was theoretically conducted and interviews continued until saturation. Totally, 43 methods were identified for revenue generating in football clubs and were categorized to 3 main parts: media broadcasting revenue, commercial revenue and match day revenue. The investigations showed that the amount and variety of revenue generating in Iran football premier league football clubs were so much restricted than top football clubs in the world.

Keywords

Marketing, Football Club, Revenue, Football Industry, Football.

* Corresponding Author: Tel: 09126970140, Email: seifpanahi.j@znu.ac.ir