

رویکرد درآمدزایی باشگاه‌داری حرفه‌ای در ایران؛ مورد مطالعه: درآمدزایی نفتی باشگاه فرهنگی ورزشی استقلال تهران



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۱۲/۴

شماره مسلسل:

۲۱۳۸۴



مرکز پژوهش‌های
مجلس شورای اسلامی

عنوان گزارش:

رویکرد درآمدزایی باشگاه‌داری حرفه‌ای در ایران؛
مورد مطالعه: درآمدزایی نفتی باشگاه فرهنگی ورزشی استقلال تهران

نوع گزارش: طرح / لایحه □، راهبردی □، نظارتی ■، پیش‌نویس قانونی □

نام دفتر:

مطالعات فرهنگی و آموزش (گروه ورزش، میراث فرهنگی و گردشگری)

تهیه و تدوین:

محمد خدابخش

ناظر علمی:

موسی بیات

مدیر مطالعه:

سعید شفیعا (گروه ورزش، میراث فرهنگی و گردشگری)

ناظران علمی داخل مرکز:

موسی بیات، محمدحسین قربانی (عضو هیئت علمی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی)

ناظر علمی خارج مرکز:

دکتر مهدی صادقی شاهدانی (هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع))

اظهار نظرکننده خارج از مرکز:

محمد سلیمانی (هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع))

اظهار نظرکنندگان داخل مرکز:

صادق رنجبر (گروه ورزش، میراث فرهنگی و گردشگری)، محمدامین گزار (گروه ورزش، میراث فرهنگی و گردشگری)،
رضا لطفی (گروه پولی و بانکی)، ایمان تهرانی (گروه کسب‌وکار و تنظیم‌گری بخشی)

همکار:

امین پورنقی (هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع))

گرافیک و صفحه‌آرایی:

سیده فاطمه ابوطالبی

ویراستار ادبی:

مژگان کاظمی

واژه‌های کلیدی:

- باشگاه استقلال
- باشگاه‌داری حرفه‌ای
- درآمدزایی
- اقتصاد باشگاه‌داری
- اقتصاد ورزش

تاریخ شروع مطالعه:

۱۴۰۴/۰۸/۰۱



فهرست مطالب

۶	چکیده.....
۷	خلاصه مدیریتی.....
۹	۱. مقدمه.....
۱۰	۲. نقش صنایع مالک سهام در باشگاه‌داری حرفه‌ای.....
۱۱	۳. روند خصوصی‌سازی باشگاه استقلال و پرسپولیس.....
۱۲	۴. شیوه درآمذزایی جدید باشگاه استقلال پس از خصوصی‌سازی.....
۱۳	۵. درآمد، هزینه و سود باشگاه‌داری حرفه‌ای.....
۱۳	۵-۱. نمونه‌های جهانی.....
۱۷	۵-۲. نمونه‌های داخلی.....
۲۰	۵-۳. جمع‌بندی و تحلیل.....
۲۲	۶. تحلیل فعالیت در آمدی باشگاه استقلال.....
۲۲	۶-۱. جایگاه فعالیت تجاری غیرمرتبط در الگوی درآمدی باشگاه استقلال.....
۲۲	۶-۲. منافع عمومی و ساختار مالکیتی هلدینگ خلیج فارس.....
۲۳	۶-۳. الزامات شفافیت مالی، رقابت منصفانه و ملاحظات بین‌المللی.....
۲۳	۶-۴. قید بودجه نرم و کاهش انگیزه مولدسازی.....
۲۴	۷. نتیجه‌گیری و پیشنهادها.....
۲۸	منابع و مأخذ.....

فهرست جداول

۱۰	جدول ۱. صنایع مالک باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای.....
۱۴	جدول ۲. میزان درآمد، هزینه و سود باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای جهان (پنج باشگاه ورزشی حرفه‌ای منتخب؛ فصل ۲۰۲۳-۲۰۲۴).....
۱۸	جدول ۳. میزان درآمد، هزینه و سود باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای ایران (پنج باشگاه ورزشی حرفه‌ای منتخب؛ فصل ۱۴۰۲-۱۴۰۳).....



رویکرد درآمدزایی باشگاه‌داری حرفه‌ای در ایران؛ مورد مطالعه: درآمدزایی نفتی باشگاه فرهنگی ورزشی استقلال تهران

Doi: [10.22034/mrc.report.21384](https://doi.org/10.22034/mrc.report.21384)

چکیده



این گزارش درآمدزایی باشگاه‌های ورزشی از طریق حمایت صنایع مالک سهام باشگاه (باشگاه استقلال) و آثار آن بر اقتصاد باشگاه، شفافیت مالی، رقابت منصفانه و منافع عمومی را بررسی می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد در باشگاه‌های موفق جهان، حق پخش تلویزیونی، درآمد روز مسابقه، اسپانسر و فعالیت‌های تجاری مرتبط با ورزش بخش اصلی درآمد را تشکیل می‌دهد؛ اما در باشگاه‌های ایرانی، سهم حق پخش حدود صفر درصد و سهم درآمد روز مسابقه بسیار ناچیز است و بخش عمده درآمد عملیاتی از حمایت صنایع مالک سهام باشگاه تأمین می‌شود. در حالی که باشگاه‌ها همچنان زیان‌ده هستند و نسبت دستمزده در آمد در سطح بالایی قرار دارد. ادعای اعطای کشتی‌های حمل و نقل محصولات نفت و پتروشیمی به باشگاه استقلال به عنوان راهکار «درآمدزایی پایدار»، عملاً به معنای انتقال دارایی تجاری مولد و ایجاد منبع مستمر درآمدی غیر مرتبط است؛ منبعی که بر مولدسازی درون‌زای ظرفیت‌های باشگاه استوار نیست و با توجه به ترکیب سهام‌داری هلدینگ خلیج فارس (سهام عمومی)، با منطق صیانت از منافع سهام‌داران عمومی نیز ناسازگار است. این الگوی درآمدزایی، قید بودجه نرم^۱ و نابرابری مالی بین باشگاه‌ها را تشدید کرده، می‌تواند شفافیت مالی و رقابت منصفانه در لیگ را تضعیف نماید. لذا پیشنهاد می‌شود تملک دارایی‌ها و فعالیت‌های اقتصادی غیر مرتبط باشگاه‌های حرفه‌ای محدود شود و سهم درآمدهای مرتبط در ترکیب درآمدها افزایش یابد.

۱. قید بودجه نرم: وضعیتی است که در آن یک بنگاه (مثلاً باشگاه، شرکت دولتی یا بانک) می‌داند اگر دچار کسری و زیان شود، به‌طور جدی ورشکسته یا حذف نخواهد شد و یک نهاد بالادستی (دولت، شرکت مادر، بانک دولتی و...) معمولاً با تزریق بودجه، وام، بخشودگی بدهی یا انواع کمک‌های ویژه، آن را نجات می‌دهد؛ بنابراین این بنگاه فشار واقعی برای کنترل هزینه‌ها، افزایش کارایی و اصلاح ساختار مالی را احساس نمی‌کند و با انضباط مالی ضعیف، ریسک‌پذیری بالا و اتکای دائمی به کمک بیرونی به کار خود ادامه می‌دهد.



بیان / شرح مسئله

باشگاه‌های موفق از شیوه‌های درآمدزایی نظام‌مند در حیطه اقتصاد ورزش و اقتصاد باشگاه‌داری استفاده می‌کنند البته شیوه‌های درآمدزایی درون‌زا و مرتبط با باشگاه‌داری باعث ایجاد آثار خارجی مثبت برای ورزش و باشگاه‌داری می‌شود. حق پخش تلویزیونی، حقوق رسانه‌ای، حمایت مالی (اسپانسرینگ)، تجارت (کالا و خدمات)، رسیدهای ورودی (بلیت‌فروشی)، درآمد (هزینه) نقل و انتقالات، درآمد از اتحادیه‌های عضو (لیگ)، درآمد از دولت، هزینه‌های عضویت (بلیت‌های فصلی) و درآمد اجاره از استادیوم (امکانات) روش‌های درآمدزایی باشگاه‌داری حرفه‌ای با رویکرد درون‌زا هستند. این روش‌ها توسط AFC^۱ اعلام شده‌اند و باشگاه‌های پردرآمد دنیا نیز از این روش‌ها استفاده می‌کنند. باشگاه استقلال تهران پس از خصوصی‌سازی و واگذاری ۸۵ درصد سهام به هلدینگ خلیج فارس به مانند اکثر باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای در ایران دچار مالکیت صنعتی شد؛ لذا احتمال می‌رفت به مانند اکثر باشگاه‌های ورزشی ایران، بیشتر درآمدزایی باشگاه از طریق کمک‌های مالی هلدینگ خلیج فارس تأمین شود. پس از واگذاری باشگاه، در زمینه درآمدزایی باشگاه روندهای سابق ادامه داشت و تنها اقدام ملموس و نوآورانه هلدینگ خلیج فارس برای تقویت اقتصاد باشگاه استقلال اعطای کشتی‌های حمل و نقل محصولات پتروشیمی به باشگاه استقلال و کسب درآمد از این طریق برای رسیدن به درآمدزایی پایدار است. این شیوه درآمدزایی، نوعی بهره‌برداری مالی مشابه درآمدزایی نفتی با استفاده از رانت نفتی در صنعت مالک باشگاه فرهنگی - ورزشی استقلال است و از منظر قوانین حوزه ورزش، موجب اختلال در دو زمینه رقابت منصفانه و شفافیت مالی می‌شود.

نقطه نظرات / یافته‌های کلیدی

باشگاه‌های حرفه‌ای موفق جهان از الگوی درآمدهای متنوع اما همگی درون‌زا مرتبط با فوتبال، کنترل نسبی هزینه دستمزد و استفاده محدود از درآمدهای غیر عملیاتی پیروی می‌کنند.

در تحلیل باشگاه‌های حرفه‌ای ایران با محوریت پنج باشگاه حرفه‌ای منتخب، درآمد حق پخش تلویزیونی عملاً غایب است، سهم بلیت‌فروشی و روز مسابقه بسیار محدود است و ۷۰ تا ۹۰ درصد درآمد عملیاتی از اسپانسر و کمک‌های صنایع مالک تأمین می‌شود. نسبت بالای حقوق و دستمزد به درآمد عملیاتی و تداوم زیان خالص، حاکی از وجود قید بودجه نرم^۲ و انتظار ضمنی برای جبران کسری از سوی دولت یا صنعت مالک است.

واگذاری باشگاه استقلال به هلدینگ خلیج فارس، به جای تغییر منطق درآمدی، تنها منبع تأمین را از بودجه عمومی به بودجه شرکتی جابه‌جا کرده و ساختار وابستگی را حفظ کرده است. بررسی صورت‌های مالی باشگاه استقلال پس از واگذاری نشان می‌دهد که بخش عمده درآمد باشگاه همچنان از محل اسپانسر و حمایت‌های هلدینگ تأمین می‌شود و باشگاه از منظر اقتصاد باشگاه‌داری، نهادی مصرف‌گرا و زیان‌ده باقی مانده است.

ادعای طرح اعطای کشتی‌های نفتی به باشگاه استقلال، با ارزش تقریبی ۱۳۵ میلیون دلار، به معنای انتقال دارایی تجاری مولد از هلدینگ به باشگاه استقلال است؛ در حالی که خود باشگاه نقشی در سرمایه‌گذاری و فعالیت عملیاتی این دارایی ندارد.

با توجه به ساختار مالکیتی هلدینگ (سهام‌های عمومی مانند سهام عدالت و شرکت ملی صنایع پتروشیمی)، این دارایی‌ها در زمره اموال عمومی قرار می‌گیرند و تخصیص منافع آنها به یک باشگاه زیان‌ده، بدون ایجاد ارزش افزوده متناسب، به کاهش منافع سهام‌داران عمومی و

۱. AFC: کنفدراسیون فوتبال آسیا.

۲. قید بودجه نرم: وضعیتی است که در آن یک بنگاه (مثلاً باشگاه، شرکت دولتی یا بانک) می‌داند اگر دچار کسری و زیان شود، به‌طور جدی ورشکسته یا حذف نخواهد شد و یک نهاد بالادستی (دولت، شرکت مادر، بانک دولتی و...) معمولاً با تزریق بودجه، وام، بخشودگی بدهی یا انواع کمک‌های ویژه، آن را نجات می‌دهد؛ بنابراین این بنگاه فشار واقعی برای کنترل هزینه‌ها، افزایش کارایی و اصلاح ساختار مالی را احساس نمی‌کند و با انضباط مالی ضعیف، ریسک‌پذیری بالا و اتکای دائمی به کمک بیرونی به کار خود ادامه می‌دهد.



مخدوش شدن عدالت اجتماعی منجر می‌شود.

■ در این مدل درآمدی برای باشگاه استقلال سخن از ایجاد یک جریان پایدار درآمدی غیر مرتبط از محل رانت نفتی است که انحراف از اقتصاد باشگاه‌داری حرفه‌ای را تشدید می‌کند و وابستگی بلندمدت به صنعت مالک را نهادینه می‌سازد. این الگو علاوه بر تقویت قید بودجه نرم، توازن رقابت را در لیگ برهم می‌زند و سایر باشگاه‌ها را به رقابت برای دسترسی به رانت‌های صنعتی سوق می‌دهد. همچنین هزینه‌های نقل و انتقالات و دستمزدها را به صورت غیر متعارف افزایش می‌دهد.

پیشنهاد راهکارهای تقنینی، نظارتی یا سیاستی

بر اساس تحلیل‌های گزارش، جهت‌گیری باشگاه‌ها (به‌ویژه باشگاه استقلال) به سمت استفاده از شیوه‌های متعارف و مولد درآمدزایی در چارچوب اقتصاد ورزش هدایت شوند.

■ در سطح تقنینی، اصلاح اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی و پیش‌نویس ماده واحده به‌گونه‌ای پیشنهاد می‌شود که تملک‌داری‌های سرمایه‌ای غیر مرتبط و هرگونه فعالیت تجاری خارج از حوزه ورزش برای باشگاه‌های حرفه‌ای ممنوع قلمداد شود و برای آن ضمانت اجرای روشن (از جمله محرومیت ورزشی و محدودیت مجوز حرفه‌ای) پیش‌بینی شود. همچنین، تعیین سقف مشخص برای میزان حمایت مالی صنایع مالک بر مبنای درصدی از درآمد عملیاتی فصل قبل و الزام این صنایع به ارائه و اخذ تأیید برای برنامه اقتصادی حمایت از باشگاه، می‌تواند از شکل‌گیری حمایت‌های رانتی و نامحدود جلوگیری کند و صنعت مالک را به سمت حمایت هدفمند و پاسخ‌گویی در زمینه حمایت‌ها سوق دهد.

■ در سطح سیاستی و اجرایی، تدوین و اجرای یک برنامه‌گذار «درآمدزایی اختصاصی برای باشگاه استقلال» ضروری است؛ برنامه‌ای سه تا پنج‌ساله که در آن سهم درآمدهای غیر مرتبط (از جمله حمایت‌های صنایع مالک) به تدریج کاهش و سهم درآمدهای مرتبط با ورزش (حق پخش تلویزیونی، روز مسابقه، ارتباط سازمان یافته با هواداران، اسپانسر بازاری‌محور و توسعه آکادمی) افزایش یابد و شاخص‌های این‌گذار (سهم هر منبع درآمد، نسبت حقوق به درآمد، سرمایه‌گذاری در زیرساخت و...) هر سال رشد کند و به‌طور شفاف گزارش شود.

■ نقش هلدینگ خلیج‌فارس در این چارچوب باید از «تأمین‌کننده رانت نفتی و حامی مالی بی‌چون و چرا» به «سرمایه‌گذار در زیرساخت‌ها و مولد اقتصادی درون‌زا» تغییر کند؛ به این معنا که منابع حمایتی به‌جای پوشش صرف هزینه‌های جاری، صرف پروژه‌هایی مانند ساخت و تجهیز ورزشگاه، توسعه شبکه استعدادیابی و برنامه‌های مسئولیت اجتماعی و هواداری شود.

■ در سطح ملی نیز، طراحی و تصویب سازوکار حق پخش تلویزیونی و الگوی عادلانه توزیع آن بین باشگاه‌ها، شرط لازم برای کاهش وابستگی به درآمدهای غیر مرتبط است.

■ تقویت شفافیت مالی و انتشار منظم صورت‌های مالی حسابرسی شده باشگاه‌ها، با تفکیک درآمدهای مرتبط و غیر مرتبط، برای اعمال نظارت مؤثر نهاد‌های داخلی و کاهش مخاطرات بین‌المللی ضروری است.

۱. مقدمه

AFC، اعطا مجوز حرفه‌ای به باشگاه‌های ورزشی را منوط به رعایت ضوابطی کرده است. این ضوابط در پنج دسته ورزشی، زیرساختی، پرسنلی و اداری، حقوقی و مالی تقسیم می‌شوند [۳]. ضوابط مالی در قوانین صدور مجوز و دستورالعمل‌ها باشگاهی را حرفه‌ای معرفی می‌کند که دارای ساختار مالی-اقتصادی منسجم، حسابرسی شده و با سودآوری و پیش‌بینی مالی مثبت باشد [۱]. در الگوی رایج باشگاه‌داری حرفه‌ای در جهان، باشگاه‌ها عمدتاً به صورت بنگاه‌های خودگردان اداره می‌شوند و وابستگی مستقیمی به بودجه عمومی ندارند؛ در عین حال، فعالیت آنها آثار جانبی مثبت قابل توجهی در سطوح فرهنگی، اجتماعی و سلامت جامعه ایجاد می‌کند [۲۲]. این باشگاه‌ها هزینه‌های خود را از طریق مجموعه‌ای از درآمدهای پایدار و عملیاتی، شامل حق پخش تلویزیونی، حقوق رسانه‌ای، حمایت مالی (اسپانسرینگ)، تجارت (کالا و خدمات)، بلیت‌فروشی، درآمد هزینه نقل و انتقالات، درآمد از اتحادیه‌های عضو (لیگ)، درآمد از دولت، هزینه‌های عضویت (بلیت‌های فصلی) و درآمد اجاره از استادیوم (امکانات)، تأمین می‌کنند [۱].^۱ موفق‌ترین باشگاه‌های جهان با بالاترین سطح درآمد پایدار نیز از این الگو پیروی می‌کنند. باشگاه رئال مادرید در فصل ۲۰۲۳-۲۰۲۴ به میزان ۱.۱ میلیارد یورو درآمد داشت که در زمینه درآمد باشگاه‌های حرفه‌ای در یک فصل بی سابقه بود. این درآمد شامل بلیت‌فروشی و فعالیت‌های مرتبط با ورزشگاه^۲ (۲۹٪)، مسابقات دوستانه و بین‌المللی^۳ (۱۴٪)، حق پخش^۴ (۱۷٪) و بازاریابی^۵ (۴۰٪) می‌شود. همچنین در این فصل باشگاه رئال مادرید ۲۷۷ میلیون یورو درآمد مالیاتی برای دولت داشته است [۲]. درآمدهای پایدار و عملیاتی در باشگاه‌داری حرفه‌ای نه تنها جوابگوی هزینه‌های باشگاه‌داری است بلکه سودآوری مناسبی برای باشگاه و سهامداران دارد. این شیوه‌های درآمدی نظام‌مند و درون‌زا هستند و باعث رونق اقتصاد ورزش، رقابت سالم، شفافیت مالی و آثار خارجی فرهنگی-اجتماعی در فضای باشگاه‌داری حرفه‌ای می‌شوند. در ایران از حدود دو دهه قبل طرح خصوصی‌سازی باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس مورد بحث و ارزیابی قرار گرفته تلاش‌های گسترده‌ای برای ورود بخش خصوصی به باشگاه‌داری حرفه‌ای شده است. در چارچوب اجرای سیاست‌های کلی اصل (۴۴) قانون اساسی در حوزه کاهش تصدی‌گری دولت و توسعه بخش خصوصی، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی [۲۸] و مجلس شورای اسلامی^۶ از طریق ارائه گزارش‌های تخصصی، برگزاری نشست‌های آسیب‌شناسی و مطالعات کارشناسی، موضوع خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای را در دستور کار قرار داده‌اند؛ لذا در ایران آسیب‌های نحوه فعالیت و مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای مورد توجه قرار گرفته و تلاش‌ها معطوف به ایجاد تغییرات مثبت و حرکت به سمت خصوصی‌سازی بوده است.

۱. این چارچوب توسط AFC بیان شده و باشگاه‌های حرفه‌ای باید در این چارچوب گزارش مالی بدهند.

۲. درآمد حاصل از بهره‌برداری از ورزشگاه (برگزاری تور و رویداد، رستوران و کافه) (۵٪)، درآمد حاصل از هواداران در رویدادها (۶٪)، درآمد حاصل از حق عضویت هواداران (۱۱٪) و کل درآمد حاصل از عضویت هواداران و ورزشگاه (۲۹٪).

۳. کل درآمد حاصل از لیگ، سوپر جام اسپانیا، لیگ قهرمانان اروپا و مسابقات دوستانه (۱۴٪).

۴. کل درآمد پخش برنامه‌ها (۱۷٪).

۵. درآمد فروش فروشگاه (۸٪)، درآمد حاصل از حمایت مالی و صدور مجوز (لایسنس) (۲۶٪)، درآمد تبلیغات (۱٪)، سایر درآمدها (۵٪) و کل درآمد بازاریابی و تبلیغات (۴۰٪).

۶. اقتصاد ورزش: به اثرگذاری چندجانبه اقتصاد و ورزش و همچنین شاخص‌های اقتصادی ورزش که با استفاده از ابزار اقتصادی تنظیم‌گری و تحلیل می‌شوند اقتصاد ورزش گفته می‌شود.

۷. گزارش کمیسیون ویژه حمایت از تولید ملی و نظارت بر اجرای سیاست‌های کلی اصل (۴۴) با موضوع درآمدزایی و خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی در صحن علنی مجلس شورای اسلامی؛ ۲۳ اردیبهشت ۱۳۹۹.



۲. نقش صنایع مالک سهام در باشگاه‌داری حرفه‌ای



باشگاه‌های حرفه‌ای به صورت سهامی و یا مالکیت شخصی اداره می‌شوند. باشگاه‌های حرفه‌ای سهامی، سهامداران مختلف و با نسبت درصد سهام متفاوت دارند. برخی از سهامداران باشگاه‌های حرفه‌ای شرکت‌های صنعتی بزرگ هستند. صنایع مالک سهام، باشگاه‌های حرفه‌ای را حمایت می‌کنند تا در زمینه درآمدزایی حاصل از باشگاه‌داری حرفه‌ای توانمند و مولد شوند؛ در عین حال شرکت مالک باشگاه نیز از طریق باشگاه برای خود درآمدزایی و ارزش افزوده تبلیغاتی ایجاد می‌کنند. در جدول زیر پنج نمونه از باشگاه‌های حرفه‌ای با بیان شیوه فعالیت و درآمد تشریح شده است:

جدول ۱. صنایع مالک باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای

باشگاه	شرکت صنعتی مالک	ساختار مالکیت	شیوه درآمدزایی
بایر لورکوزن ^۱ (آلمان)	شرکت بایر ای جی ^۲ (داروسازی / شیمیایی)	دارای بخش عمده‌ای از سهام	درآمد باشگاه محدود به بلیت‌فروشی، اسپانسرینگ، فروش کالا و نقل و انتقالات است. باشگاه هیچ دارایی صنعتی به نام خود ندارد، بلکه صرفاً از سرمایه‌گذاری و پوشش زیان توسط (بایر ای جی) استفاده می‌کند [۵].
زنیت اس تی ^۳ (روسیه)	شرکت گسپروم ^۴ (انرژی)	تحت حمایت مالی و مالکیت سهام	باشگاه ز نیت نمونه باشگاهی است که کاملاً از حمایت یک شرکت دولتی صنعتی بهره‌مند می‌شود، ولی خودش فعالیت غیر فوتبالی ندارد. باشگاه ز نیت مالک فعالیت‌های انرژی نیست، بلکه بودجه عملیاتی خود را مستقیماً از شرکت گسپروم دریافت می‌کند [۶].
وی اف ال ولفبورگ ^۵ (آلمان)	شرکت ولکواگن ای جی ^۶ (خودروسازی)	کاملاً متعلق به شرکت است.	حمایت مالی فولکس واگن در قالب اسپانسرینگ و مدیریت بودجه باشگاه دیده می‌شود. باشگاه به هیچ وجه درگیر تولید خودرو یا دارایی صنعتی دیگر نیست؛ تمام درآمد در حوزه فوتبال است [۷].
پاریس سن ژرمن ^۷ (فرانسه)	وابسته به صندوق سرمایه‌گذاری قطر	مالکیت کامل از سال ۲۰۱۱ در اختیار صندوق است.	در چارچوب حق پخش، بلیت، اسپانسرینگ، فروش کالا برای باشگاه درآمد کسب می‌شود. باشگاه وارد حوزه نفت و گاز یا دارایی صنعتی قطر نشده است [۸].
یوونتوس ^۸ (ایتالیا)	اکسور ان وی ^۹ هلدینگ خانواده آنیلی ^{۱۰}	زیرمجموعه شرکت پرتفوی اکسور است.	یوونتوس یکی از نمونه‌های باشگاهی است که در مالکیت صنعتی بزرگ قرار دارد ولی ساختار درآمدی آن فوتبالی است. باشگاه به هیچ وجه وارد خودروسازی یا منابع دیگر نشده است [۹].

مأخذ: نگارنده.

1. Bayer leverkozen
2. Bayer AG
3. Zenit St.
4. Gazprom
5. VfL Wolfsburg
6. Volkswagen AG
7. PSG
8. Juventus
9. Exor N.V.
10. Agnelli

باشگاه‌های معرفی شده در جدول ۱ (بایر لورکوزن، زنیته، ولفسبورگ، پاریس سن ژرمن و یوونتوس) نشان می‌دهند که حتی وقتی مالک اصلی باشگاه یک بنگاه بزرگ صنعتی است، ساختار درآمدی باشگاه در محور «اقتصاد ورزش» باقی می‌ماند. در همه این نمونه‌ها شرکت صنعتی مالک، از طریق قراردادهای اسپانسر، سهمی در درآمد عملیاتی باشگاه دارد؛ اما باشگاه هیچ‌گونه دارایی صنعتی مستقل (مانند کارخانه، میدان گازی یا خط تولید خودرو) به نام خود ندارد و به‌طور مستقیم در فعالیت اصلی شرکت مالک (داروسازی، انرژی، خودروسازی یا سرمایه‌گذاری صنعتی) وارد نمی‌شود. درآمد باشگاه‌ها عمدتاً از مسیرهای متعارف باشگاه‌داری حرفه‌ای (یعنی حق پخش، روز مسابقه، قراردادهای اسپانسر، فروش کالا و خدمات و نقل و انتقالات) حاصل می‌شود و حضور صنعت مالک سهام باشگاه، نقش «پشتوانه و تقویت‌کننده» این جریان‌های درآمدی را دارد و به دنبال جایگزینی یا تقویت آنها با درآمدزایی از طریق فعالیت تجاری غیر مرتبط نیست. مالکیت صنعتی، تضمین‌کننده سودآوری بدون شرط باشگاه نیست؛ بلکه نحوه استفاده از این پشتوانه برای تقویت شیوه‌های درآمدزایی متعارف و کنترل هزینه‌هاست که وضعیت نهایی باشگاه را تعیین می‌کند.

۳. روند خصوصی سازی باشگاه استقلال و پرسپولیس

در ایران، طرح خصوصی سازی باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس از سال ۱۳۸۳ تا سال ۱۴۰۳ ادامه داشت. در این سال‌ها چندین بار اسامی دو باشگاه در لیست واگذاری‌های دولت قرار گرفت و مزایده انجام پذیرفت اما به دلایل مختلف اعم از استقبال نکردن از مزایده یا ارزش گذاری پایین تر از انتظار سازمان خصوصی سازی و دولت، به نتیجه نرسید. سرانجام در اردیبهشت سال ۱۴۰۳، ۸۵ درصد از سهام باشگاه استقلال و پرسپولیس توسط وزارت ورزش و جوانان واگذار شد [۲۴]. این واگذاری در هشتمین دوره از مزایده‌های دو باشگاه صورت گرفت که در آن صنایع پتروشیمی خلیج فارس سهام مذکور از باشگاه استقلال را خرید. همچنین شش بانک نیز مجموعاً ۸۵ درصد از سهام باشگاه پرسپولیس را در اردیبهشت سال ۱۴۰۳ خریداری کردند.^۱ صنایع پتروشیمی خلیج فارس و مجموع شش بانک خریدار سهام این دو باشگاه، از جمله شرکت‌های وابسته به دولت^۲ هستند و نمی‌توان آنها را به صورت کامل دولتی نامید. این موضوع باعث می‌شود همچنان امکان «مدیریت» و «مصرف بودجه دولتی» برای دو باشگاه وجود داشته باشد. پس از مدت یک سال و ۴ ماه از واگذاری، اقدام چالش برانگیزی که خارج از رویه سابق این دو باشگاه صورت گرفت، موضوع واگذاری کشتی حمل و نقل محصولات پتروشیمی به باشگاه استقلال در خرداد سال ۱۴۰۴ بود و هدف از این درآمدزایی پایدار برای این باشگاه بیان شده است [۲۵، ۲۶ و ۲۷]. سابقاً باشگاه استقلال و پرسپولیس توسط دولت و به واسطه وزارت ورزش و جوانان اداره می‌شدند. عمده هزینه‌های باشگاه استقلال از طریق بودجه دولتی تأمین می‌شد و به رغم سرمایه بسیار عظیم هواداران میلیونی و توجه ویژه مردم ایران به ورزش به سمت مولدسازی و فعالیت در چرخه اقتصاد ورزش و اقتصاد باشگاه‌داری حرکت نکرده است. بعد از روند خصوصی سازی باشگاه استقلال و سهامداری هلدینگ خلیج فارس نیاز به بررسی روند مدیریت باشگاه، نحوه تأمین هزینه‌ها و استفاده از ظرفیت‌ها جهت درآمدزایی است.

۱. شش بانک خریدار سهام باشگاه پرسپولیس عبارت‌اند از: بانک‌های شهر (۳۰ درصد)، ملت (۲۰ درصد)، تجارت (۲۰ درصد)، صادرات (۵ درصد)، رفاه (۵ درصد) و اقتصاد نوین (۵ درصد).

۲. شرکت‌های وابسته به دولت: به شرکت‌هایی گفته می‌شود که کمتر از ۵۰ درصد سهامشان دولتی است. این شرکت‌ها به دلیل سهامداری کمتر از ۵۰ درصد به عنوان شرکت دولتی یاد نمی‌شوند؛ در عین حال نیز مجاز از دولت نیستند به عنوان شرکت‌های وابسته به دولت یا خصولتی متأثر و وابسته به دولت هستند.



۴. شیوه درآمدزایی جدید باشگاه استقلال پس از خصوصی سازی



پس از خصوصی سازی باشگاه استقلال انتظار می‌رفت این باشگاه به سمت مولدسازی در زمینه اقتصاد ورزش و اقتصاد باشگاه‌داری حرفه‌ای قدم بردارد. در همین راستا و با هدف درآمدزایی پایدار، هلدینگ خلیج فارس به‌عنوان مالک ۸۵ درصد از سهام باشگاه استقلال ادعا کرد تا با اعطای کشتی حمل‌ونقل فرآورده‌های نفتی به باشگاه استقلال به دنبال درآمدزایی پایدار برای باشگاه استقلال است. در اخبار و مصاحبه‌های سرپرست باشگاه استقلال جزئیات کشتی مورد نظر عنوان شد؛ این کشتی از نوع ام آر،^۱ ساخت کشور ژاپن، با طول ۱۸۲.۵ متر، درفت ۱۲.۶ متر، دارای ۱۴ مخزن حمل محصولات و ظرفیت حمل دو محصول متفاوت به میزان ۴۰ هزار تن فرآورده نفتی است [۱۰]. دو ماه بعد از این خبر نیز بیان شده دو کشتی دیگر به نام باشگاه استقلال زده می‌شود [۱۰]. در سامانه کدال و یا منابع دیگر اسناد مربوط به انتقال این کشتی‌ها به باشگاه استقلال دیده نمی‌شود و پس از این مدت نیز مدیران باشگاه استقلال و یا هلدینگ خلیج فارس مصاحبه‌ای مبنی بر سرنویشت کشتی‌های باشگاه استقلال نداشتند. در حالی که پس از یک سال و چهار ماه از زمان خرید سهام باشگاه استقلال توسط هلدینگ خلیج فارس، این روش درآمدزایی تنها اقدام درآمدزایی است که مورد توجه قرار گرفت و روند درآمدزایی باشگاه مانند گذشته است.^۲

قیمت کشتی ادعا شده در بازار آزاد مبلغی بالغ بر ۴۵ میلیون دلار است [۲] و با فرض اینکه دو کشتی دیگر نیز از همین نوع باشند، در این اقدام مبلغ ۱۳۵ میلیون دلار معادل ۱۳.۵ هزار میلیارد تومان سرمایه‌گذاری برای باشگاه استقلال توسط هلدینگ خلیج فارس شده است.^۳ نحوه درآمدزایی از محل این کشتی‌ها برای باشگاه استقلال به این صورت تشریح شده که این تجهیزات به صورت وام قرض‌الحسنه از دم‌قسط به باشگاه استقلال واگذار شده‌اند و در اختیار هلدینگ خلیج فارس قرار دارد و به فعالیت تجاری می‌پردازند. سود حاصل از فعالیت تجاری این کشتی‌ها در دو بخش پرداخت اقساط کشتی‌ها و درآمدزایی پایدار برای باشگاه استفاده می‌شود. شایان ذکر است که این شیوه درآمدزایی در باشگاه‌داری حرفه‌ای در کنار نقدهایی در خصوص نوع و ماهیت درآمد، اقدامی بحث‌برانگیز است که در آن شرکت مالک باشگاه حرفه‌ای، باشگاه را مالک دارایی خود کرده است.

1. Medium Range (MR)

۲. صورت‌های مالی منتشر شده باشگاه استقلال در سال ۱۴۰۳ نشان می‌دهد که باشگاه بیش از ۲۰۰ میلیارد تومان زیان خالص داشته است. در عین حال در فصل ۱۴۰۵-۱۴۰۴ بیش از ۱۰۰۰ میلیارد تومان برای هزینه بازیکنان هزینه کرده است. این اختلاف در عرض دو سال باید نشانگر افزایش چشمگیر درآمد استقلال باشد اما در عین حال تنها روش درآمدی جدید استقلال ادعای اعطای کشتی‌های نفتی است [۱۸].

۳. شایان ذکر است این مبلغ ۵ برابر ساخت استادیوم فولاد آرنادر سال ۱۴۰۴ است. این استادیوم از استانداردهای ایران است و بدیهی است که با این هزینه می‌توان استادیومی مجهزتر و در سطح مسابقات بین‌المللی ساخت. ورزشگاه فولاد آرنادر سال ۱۳۹۷ به بهره‌برداری رسید و طبق اعلام سایت رسمی باشگاه فولاد خوزستان مبلغ ۲۰۰ میلیارد تومان هزینه ساخت این ورزشگاه بود. با احتساب نرخ تورم، این مبلغ معادل ۲.۵ هزار میلیارد تومان در سال ۱۴۰۴ است. با این حساب مبلغ ۱۳.۵ هزار میلیارد تومان معادل ۵ برابر هزینه ساخت ورزشگاهی مانند ورزشگاه فولاد آرنادر سال ۱۴۰۴ است.

۵. درآمد، هزینه و سود باشگاه‌داری حرفه‌ای



در باشگاه‌داری حرفه‌ای، منابع اصلی درآمد شامل حق پخش تلویزیونی،^۱ فروش بلیت و میزبانی مسابقات،^۲ قراردادهای اسپانسر و تجاری، فروش کالا و محصولات،^۳ مسابقات دوستانه و بین‌المللی^۴ و سود نقل و انتقالات بازیکن^۵ است [۱۱]. به‌طور میانگین باشگاه‌های برتر در اروپا در سال ۲۰۲۴-۲۰۲۳ حدود ۴۴ درصد از درآمد خود را از فعالیت‌های تجاری (اسپانسر و فروش کالا)، ۳۸ درصد از پخش تلویزیونی و ۱۸ درصد از محل مسابقات درآمد کسب کرده‌اند.

حقوق و دستمزد بازیکنان و کادر فنی، بزرگ‌ترین جز هزینه‌های باشگاه‌های حرفه‌ای است [۱۱] و نسبت این هزینه به درآمد عملیاتی یکی از شاخص‌های اصلی سلامت مالی باشگاه محسوب می‌شود. در فصل ۲۰۲۴-۲۰۲۳، رئال مادرید^۶ حدود ۴۷ درصد از درآمد خود و پاریس سن ژرمن^۷ حدود ۶۵ درصد درآمد خود را صرف حقوق و دستمزد کرده‌اند.

در ادامه، برای سنجش وضعیت درآمد، هزینه و سود، ابتدا نمونه‌های جهانی و سپس نمونه‌های داخلی بررسی می‌شود؛ در هر زیربخش، یک جدول و تفسیر آن (به ترتیب: توصیف کلی، نقاط اشتراک، نقاط اختلاف و موارد برجسته) ارائه شده و در پایان، جمع‌بندی تطبیقی هر دو جدول می‌آید.

۵-۱. نمونه‌های جهانی

در جدول ۲ عملکرد اقتصادی پنج باشگاه حرفه‌ای جهان در فصل ۲۰۲۴-۲۰۲۳ خلاصه شده است. این پنج باشگاه عبارت‌اند از: رئال مادرید اسپانیا،^۸ پاریس سن ژرمن فرانسه،^۹ یوونتوس ایتالیا،^{۱۰} کالاتاسرای ترکیه^{۱۱} و اوراوردز ژاپن.^{۱۲} تنوع و جامعیت در انتخاب باشگاه‌ها در نظر گرفته شده و هر یک از باشگاه‌ها از کشوری مجزا و در قاره‌های مختلف هستند. همچنین نحوه مدیریت و سطح باشگاه‌ها نیز متفاوت است. جدول برای هر باشگاه، درآمد عملیاتی،^{۱۳} سایر درآمدهای غیر عملیاتی،^{۱۴} بهای تمام شده درآمدهای عملیاتی،^{۱۵} هزینه‌های فروش، اداری و عمومی^{۱۶} و در

1. Broadcast
2. Matchday
3. Marketing
4. Competitions
5. Transfer Market
6. Real Madrid
7. PSG
8. Real Madrid Club de Fútbol
9. Paris Saint-Germain Football Club
10. Juventus Football Club
11. Galatasaray Spor Kulübü
12. Urawa Red Diamonds

۱۳. درآمد عملیاتی: در حسابرسی باشگاه‌های حرفه‌ای، «درآمد عملیاتی» مبلغ خالصی است که باشگاه طبق استانداردهای حسابداری ایران از فعالیت اصلی ورزشی و تجاری خود مثل برگزاری مسابقات، فروش بلیت و کارت هواداری، حق پخش، قراردادهای اسپانسرینگ، تبلیغات محیطی و فروش محصولات رسمی در دوره مالی کسب می‌کند و در سرفصل «درآمدهای عملیاتی» صورت سود و زیان گزارش می‌شود.

۱۴. سایر درآمدهای غیر عملیاتی: در حسابرسی باشگاه، «سایر درآمدهای غیر عملیاتی» شامل درآمدهایی است که مستقیماً از فعالیت اصلی ورزشی و تجاری باشگاه به‌دست نمی‌آید؛ مثل سود سپرده‌های بانکی، سود فروش دارایی‌های غیر تجاری، سود تسعیر ارز و درآمدهای تصادفی، که جدا از نتایج عملیاتی در بخش «سایر درآمدها و هزینه‌های غیر عملیاتی» صورت سود و زیان طبقه‌بندی می‌شود.

۱۵. بهای تمام شده درآمدهای عملیاتی: در حسابرسی باشگاه حرفه‌ای، «بهای تمام شده درآمدهای عملیاتی» مجموع هزینه‌های مستقیم و مرتبط با ایجاد درآمدهای عملیاتی همان دوره است؛ مثل هزینه‌های مستقیم برگزاری مسابقات، اجاره و آماده‌سازی ورزشگاه، دستمزد کادر فنی و خدماتی مرتبط با مسابقات، هزینه بیمه و امنیت مسابقه و سایر مخارجی که برای تحقق همان درآمدهای عملیاتی مصرف شده و بلافاصله بعد از درآمدهای عملیاتی در صورت سود و زیان نشان داده می‌شود.

۱۶. هزینه‌های فروش، اداری و عمومی: در حسابرسی باشگاه‌های حرفه‌ای، «هزینه‌های فروش، اداری و عمومی» شامل هزینه‌های عملیاتی غیر مستقیم مانند حقوق و مزایای پرسنل اداری و مدیریتی باشگاه، هزینه‌های بازاریابی و تبلیغات (کمپین‌های هواداری، فروش بلیت و محصولات)، هزینه‌های سیستم بلیت‌فروشی و باشگاه هواداری، اجاره دفتر، آب و برق، ارتباطات، مشاوره حقوقی و سایر مخارج عمومی است که جدا از بهای تمام شده در صورت سود و زیان ارائه می‌شود.



نهایت سود یا زیان خالص^۱ را نشان می‌دهد. همچنین، ترکیب درآمد عملیاتی به پنج جز اصلی (حق پخش تلویزیونی،^۲ روز مسابقه،^۳ قراردادهای اسپانسر و تجاری،^۴ مسابقات دوستانه و بین‌المللی^۵ و نقل و انتقالات^۶) تفکیک شده است. در جدول زیر، اعداد داخل پرانتز نشان‌دهنده مبالغ منفی (از قبیل زیان، هزینه یا کاهش در سرفصل مربوطه) هستند که باید از جمع مبالغ مثبت کسر شوند.

جدول ۲. میزان درآمد، هزینه و سود باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای جهان (پنج باشگاه ورزشی حرفه‌ای منتخب؛ فصل ۲۰۲۴-۲۰۲۳) [۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵ و ۱۶]

باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای در جهان (میلیون یورو)					عنوان
باشگاه اوراواردز ژاپن	باشگاه گالاتاسرای ترکیه	باشگاه یوونتوس ایتالیا	باشگاه پی‌اس‌جی فرانسه	باشگاه رئال مادرید اسپانیا	
۶۸	۲۵۵	۵۱۶	۸۰۸	۱,۱۲۷	درآمد عملیاتی
۰	۱۹۹	۳	۱۸۱	۳۱	سایر درآمدهای غیر عملیاتی
(۶۰)	(۲۴۵)	(۴۲۰)	(۹۰۸)	(۹۱۱)	بهای تمام شده درآمدهای عملیاتی
(۶)	(۱۲۰)	(۱۸۳)	(۱۴۱)	(۲۲۷)	هزینه‌های فروش، اداری و عمومی
۲	۸۹	(۸۷)	(۶۰)	۲۰	سود (زیان) خالص

۱. سود (زیان) خالص: در حسابرسی باشگاه حرفه‌ای، «سود (زیان) خالص» نتیجه نهایی عملکرد مالی باشگاه در یک دوره است که از کسر همه هزینه‌های عملیاتی، غیر عملیاتی، هزینه‌های مالی و مالیات بر درآمد از مجموع همه درآمدهای عملیاتی و غیر عملیاتی به دست می‌آید و به عنوان شاخص اصلی توان استمرار فعالیت و رعایت الزامات مالی لایسنس حرفه‌ای در سطر پایانی صورت سود و زیان گزارش می‌شود.

2. Broadcasting Rights
3. Matchday Revenue
4. Sponsorship and Commercial Revenue
5. Friendly and International Match Revenue
6. Player Transfer Revenue

باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای در جهان (میلیون یورو)										عنوان				
باشگاه اورا واردرز ژاپن		باشگاه گالاتاسرای ترکیه		باشگاه یوونتوس ایتالیا		باشگاه پی‌اس‌جی فرانسه		باشگاه رئال مادرید اسپانیا						
۳		۱۱		۱۵۷		۱۷۸		۱۶۹		جزئیات درآمد عملیاتی	۱	حق پخش تلویزیونی		
درصد	۴,۴٪	درصد	۴,۳٪	درصد	۳۰,۴۳٪	درصد	۲۲,۰۳٪	درصد	۱۵,۰۵٪					
۱۴		۱۳۷		۶۱		۷۳		۳۶۲						
درصد	۲۰,۶٪	درصد	۵۳,۷٪	درصد	۱۱,۸۲٪	درصد	۹,۰۳٪	درصد	۳۲,۱۱٪					
۲۸		۶۰		۱۵۰		۳۸۰		۴۵۹						
درصد	۴۱,۲٪	درصد	۲۳,۵٪	درصد	۲۹,۰۷٪	درصد	۴۷,۰۳٪	درصد	۴۰,۷۷٪					
۶		۳۹		۲۸		۱۷۵		۱۳۶		۲	روز مسابقه (بلیت، ورزشگاه و فروشگاه)			
درصد	۸,۸٪	درصد	۱۵,۳٪	درصد	۵,۴۳٪	درصد	۲۱,۶۶٪	درصد	۱۲,۰۷٪	۳	قراردادهای اسپانسر (امور تجاری، فروش کالا و محصولات)			
۵		۷		۷۸		۰		۰		۴	مسابقات دوستانه و بین‌المللی			
درصد	۷,۴٪	درصد	۲,۷٪	درصد	۱۵,۱۲٪	درصد	۰٪	درصد	۰٪	۵	نقل و اتصالات			
۲		۱		۳۹		۰		۰		۶	سایر			
درصد	۲,۹٪	درصد	۰,۴٪	درصد	۷,۵۶٪	درصد	۰٪	درصد	۰٪	جزئیات بهای تمام شده درآمدهای عملیاتی	۱	حقوق، دستمزد، مزایا و هدایا		
۲۵		۱۲۶		۲۴۸		۶۵۸		۴۸۲						
درصد	۴۱,۷٪	درصد	۵۱,۴٪	درصد	۵۹,۰۵٪	درصد	۷۲,۴۹٪	درصد	۵۲,۹۰٪					
۴		۲		۳۸		۰		۰					۲	هزینه‌های امور اداری
درصد	۶,۷٪	درصد	۰,۸٪	درصد	۹,۰۵٪	درصد	۰٪	درصد	۰٪				۳	هزینه‌های مسابقات و مراسمات
۹		۱۶		۱۲		۳۶		۶۳					۴	هزینه استهلاک، تعمیر و نگهداری
درصد	۱۵,۰٪	درصد	۶,۵٪	درصد	۲,۸۶٪	درصد	۳,۹۷٪	درصد	۶,۹۶٪	۵	هزینه‌های مصرفی (درمان و دارو، ایاب و ذهاب، تغذیه)			
۱۲		۳۸		۰		۰		۴		۶	سایر			
درصد	۲۰,۰٪	درصد	۱۵,۵٪	درصد	۰٪	درصد	۰٪	درصد	۰,۴۴٪					
۱۰		۴۱		۹۸		۲۱۳		۳۶۲						
درصد	۱۶,۷٪	درصد	۱۶,۷٪	درصد	۲۳,۳۳٪	درصد	۲۳,۴۵٪	درصد	۳۹,۷۳٪					
۰		۲۲		۲۲		۰		۰						
درصد	۰٪	درصد	۹,۰٪	درصد	۵,۲۴٪	درصد	۰٪	درصد	۰٪					



الف) نقاط اشتراک

■ **تکیه بر منابع درون‌زای فوتبال:** در آمد عملیاتی هر پنج باشگاه از ترکیب حق پخش، روز مسابقه، اسپانسر و امور تجاری، مسابقات دوستانه و بین‌المللی و در برخی موارد نقل و انتقالات تأمین می‌شود. برای مثال، رئال مادرید ۱۶۹ میلیون یورو از حق پخش، ۳۶۲ میلیون یورو از روز مسابقه، ۴۵۹ میلیون یورو از قراردادهای اسپانسر و ۱۳۶ میلیون یورو از مسابقات دوستانه و بین‌المللی کسب کرده است و از محل نقل و انتقالات در این فصل درآمدی ثبت نکرده است.

■ **ساختار مشابه هزینه‌ای:** در همه باشگاه‌ها، بهای تمام شده درآمدهای عملیاتی (که بخش عمده آن حقوق و دستمزد بازیکنان و کادر فنی است) بزرگ‌ترین عامل هزینه است. به‌عنوان نمونه، بهای تمام شده در رئال مادرید ۹۱۱ میلیون یورو و در پاریس سن ژرمن ۹۰۸ میلیون یورو ثبت شده است.

ب) نقاط اختلاف

با وجود این چارچوب مشترک، (جدول ۵.۱) تفاوت‌های مهمی را نیز نشان می‌دهد:

■ **سطح درآمد و سود (زیان):** رئال مادرید با درآمد عملیاتی ۱/۱۲۷ میلیارد یورو و سود خالص ۲۰ میلیون یورو، نمونه یک باشگاه بسیار بزرگ و در عین حال سودده است؛ در مقابل، پاریس سن ژرمن با ۸۰۸ میلیون یورو درآمد عملیاتی اما زیان خالص ۶۰ میلیون یورو و یوونتوس با ۵۱۶ میلیون یورو درآمد عملیاتی و زیان ۸۷ میلیون یورو، نشان می‌دهند که حتی در سطح درآمد بالا نیز، فقدان توازن میان درآمد و هزینه می‌تواند به زیان منجر شود. گالاتاسرای با درآمد عملیاتی ۲۵۵ میلیون یورو و سود خالص ۸۹ میلیون یورو و اوراواردز با درآمد ۶۸ میلیون یورو و سود خالص ۲ میلیون یورو، وضعیت متعادل‌تری دارند.

■ **ترکیب درآمدی متفاوت:** ساختار درآمدی باشگاه‌ها با هم فرق دارد. برای نمونه، سهم روز مسابقه در رئال مادرید حدود ۳۲ درصد درآمد عملیاتی است، در حالی که در پاریس سن ژرمن فقط حدود ۹ درصد و در گالاتاسرای حدود ۵۴ درصد درآمد عملیاتی، از طریق درآمد روز مسابقه تأمین می‌شود. از سوی دیگر، پاریس سن ژرمن ۳۸۰ میلیون یورو یعنی حدود ۴۷ درصد درآمد خود را از قراردادهای اسپانسر و تجاری به دست می‌آورد، در حالی که این سهم برای یوونتوس ۲۹ درصد، برای گالاتاسرای ۲۳ درصد و برای اوراواردز حدود ۴۱ درصد است.

■ **نقش نقل و انتقالات:** در حالی که رئال مادرید و پاریس سن ژرمن در این فصل درآمدی از محل نقل و انتقالات ثبت نکرده‌اند، یوونتوس ۷۸ میلیون یورو (حدود ۱۵ درصد درآمد عملیاتی خود) و گالاتاسرای ۷ میلیون یورو از این محل کسب کرده‌اند. این اختلاف نشان می‌دهد برخی باشگاه‌ها از بازار نقل و انتقالات به‌عنوان ابزار تکمیلی درآمدی استفاده می‌کنند و برخی دیگر با تمرکز بر کسب موفقیت‌های ورزشی ترجیح می‌دهند درآمد از طریق نقل و انتقالات نداشته باشند و در حین حال در اثر کسب موفقیت ورزشی، درآمد حاصل از مسابقات دوستانه و بین‌المللی را افزایش دهند.

ج) موارد برجسته و نیازمند توجه

چند نکته مهم از جدول ۲ مورد توجه است:

■ **کنترل حقوق و دستمزد و پیوند آن با موفقیت ورزشی:**^۱ رئال مادرید و اوراواردز نسبت به سه باشگاه دیگر، سهم کمتری از هزینه‌های خود را صرف حقوق و دستمزد کرده‌اند و با این حال، بهترین نتایج ورزشی را نیز به دست آورده‌اند؛ رئال مادرید در همین فصل قهرمان لیگ اسپانیا، سوپر جام اسپانیا و لیگ قهرمانان اروپا شده و اوراواردز قهرمان لیگ قهرمانان آسیا و نایب قهرمان جام اتحادیه ژاپن بوده است.

■ **نقش محدود درآمدهای غیر عملیاتی:** در همه باشگاه‌ها، سایر درآمدهای غیر عملیاتی در مقایسه با درآمد عملیاتی سهم محدودتری دارند. برای مثال، درآمد غیر عملیاتی رئال مادرید ۳۱ میلیون یورو در مقابل ۱/۱۲۷ میلیارد یورو درآمد عملیاتی و در گالاتاسرای ۱۹۹ میلیون

۱. موفقیت ورزشی: تحقق اهداف رقابتی از پیش تعیین شده باشگاه ورزشی حرفه‌ای، از طریق کسب نتایج برتر (مانند قهرمانی، صعود یا کسب سهمیه‌های معتبر) در مسابقات رسمی، متناسب با سطح رقابت، منابع و دوره زمانی مورد نظر باشگاه.

یورو در مقابل ۲۵۵ میلیون یورو درآمد عملیاتی است؛ البته در خصوص گالاتاسرای مشخص است که این باشگاه در این فصل از درآمدهای غیر عملیاتی نیز بهره برده، اما باز هم عامل اصلی درآمد، درآمد عملیاتی (ورزشی) است. به طور خلاصه، جدول ۲ تصویری عینی از الگوی جهانی باشگاه‌داری حرفه‌ای ارائه می‌کند. درآمدهای متنوع اما همگی درون‌زای مرتبط با فوتبال، کنترل نسبی هزینه دستمزد و استفاده محدود از درآمدهای غیر عملیاتی؛ این الگو در زیربخش بعدی به عنوان معیار مقایسه برای باشگاه‌های ایرانی به کار گرفته می‌شود.

۲-۵. نمونه‌های داخلی

جدول ۳ عملکرد اقتصادی پنج باشگاه حرفه‌ای ایران در فصل ۱۴۰۳-۱۴۰۲ را نشان می‌دهد که شامل باشگاه استقلال تهران، پرسپولیس تهران، فولاد مبارکه سپاهان، فولاد خوزستان و چادرملو اردکان. این باشگاه‌ها از شهرهای مختلف ایران انتخاب شده‌اند. همچنین نحوه مدیریت و سطح باشگاه‌ها نیز با یکدیگر متفاوت است تا نمونه مناسبی از کل باشگاه‌های ایران در این جدول تحلیل شود. جدول برای هر باشگاه، درآمد عملیاتی، سایر درآمدهای غیر عملیاتی، بهای تمام شده درآمدهای عملیاتی، هزینه‌های فروش، اداری و عمومی و سود یا زیان خالص را ارائه می‌کند.



جدول ۳. میزان درآمد، هزینه و سود باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای ایران (پنج باشگاه ورزشی حرفه‌ای منتخب: فصل ۱۴۰۳-۱۴۰۲) [۱۷]- [۱۸]-[۱۹]-[۲۰]-[۲۱]

باشگاه‌های حرفه‌ای داخلی (میلیون ریال)										عنوان			
باشگاه چادرملو اردکان		باشگاه فولاد خوزستان		باشگاه فولاد مبارکه سپاهان		باشگاه پرسپولیس تهران		باشگاه استقلال تهران					
۳,۷۶۸,۹۰۳		۴,۵۱۰,۹۶۴		۹,۶۲۷,۶۵۶		۲,۸۸۵,۴۷۴		۳,۲۶۲,۴۲۲		درآمد عملیاتی			
۵,۵۴۴		۸۵,۳۱۹		۱,۷۰۳,۸۹۶		۱۸۲,۷۲۵		۱۷۳,۷۵۳		سایر درآمدهای غیر عملیاتی			
(۴,۱۴۱,۴۳۱)		(۵,۲۱۵,۱۰۹)		(۹,۹۶۲,۸۱۹)		(۴,۹۹۴,۰۶۶)		(۴,۹۹۲,۸۶۵)		بهای تمام شده درآمدهای عملیاتی			
(۱۸۴,۴۲۸)		(۴۹۶,۲۳۷)		(۱,۲۷۸,۸۹۶)		(۵۳۹,۱۵۶)		(۲۵۵,۷۶۲)		هزینه‌های فروش، اداری و عمومی			
(۵۵۱,۴۱۲)		(۱,۱۲۱,۶۹۱)		۱۴۱,۷۵۴		(۲,۳۹۰,۱۷۳)		(۲,۱۸۳,۸۰۲)		سود (زیان) خالص			
۰		۰		۰		۰		۰		جزئیات درآمد عملیاتی			
درصد		درصد		درصد		درصد		درصد				۱ حق پخش تلویزیونی	
%		%		%		%		%				۲ روز مسابقه (بلیت، ورزشگاه و فروشگاه)	
۵۵,۵۱۱		۲۵۹,۶۲۱		۲۳۶,۱۱۶		۳۱۹,۵۶۴		۱۵۱,۲۷۹				۳ قراردادهای اسپانسر (امور تجاری، فروش کالا و محصولات)	
درصد		درصد		درصد		درصد		درصد				۴ مسابقات دوستانه و بین‌المللی	
%		%		%		%		%				۵ نقل و اتصالات	
۳,۶۹۲,۲۷۳		۴,۲۲۰,۰۰۰		۸,۳۰۵,۳۶۷		۲,۰۹۷,۷۷۲		۳,۰۵۳,۹۵۴				۶ سایر	
درصد		درصد		درصد		درصد		درصد					
%		%		%		%		%					
۲۰,۲۹۳		۱۵,۰۰۰		۲۲۹,۷۲۹		۳۲۳,۱۹۲		۰					
درصد		درصد		درصد		درصد		درصد					
%		%		%		%		%					
۸۲۶		۱۶,۳۳۷		۷۱۹,۳۴۴		۱۲۳,۱۰۹		۱۸,۹۲۵					
درصد		درصد		درصد		درصد		درصد					
%		%		%		%		%					
۰		۶		۱۳۷,۱۰۰		۲۱,۸۳۷		۳۸,۲۶۵					
درصد		درصد		درصد		درصد		درصد					
%		%		%		%		%					

باشگاه‌های حرفه‌ای داخلی (میلیون ریال)										عنوان	
باشگاه چادرملو اردکان		باشگاه فولاد خوزستان		باشگاه فولاد مبارکه سپاهان		باشگاه پرسپولیس تهران		باشگاه استقلال تهران		۱	حقوق، دستمزد، مزایا و هدایا
۲,۸۷۸,۳۵۳	درصد	۴,۳۵۸,۸۲۷	درصد	۷,۴۹۹,۵۱۶	درصد	۴,۳۰۳,۴۹۱	درصد	۴,۵۹۰,۲۳۱	درصد		
۶۹,۴۸٪	درصد	۸۳,۵۸٪	درصد	۷۵,۲۸٪	درصد	۸۶,۲٪	درصد	۹۱,۹٪	درصد		
۰	درصد	۲۴,۸۹۵	درصد	۳۷۱,۵۵۹	درصد	۰	درصد	۲۴,۹۴۹	درصد	۳	هزینه‌های مسابقات و مراسمات
۰٪	درصد	۰,۴۸٪	درصد	۳,۷۳٪	درصد	۰٪	درصد	۰,۵٪	درصد		
۲,۷۸۹	درصد	۵۸,۰۳۳	درصد	۱۴۱,۳۲۹	درصد	۶۰۳,۱۴۶	درصد	۱۲۲,۳۷۱	درصد	۴	هزینه‌های استهلاک، تعمیر و نگهداری
۰,۰۷٪	درصد	۱,۱۱٪	درصد	۱,۴۲٪	درصد	۱۲,۱٪	درصد	۲,۵٪	درصد		
۰	درصد	۲۴۹,۶۷۵	درصد	۲۹۱,۸۵۹	درصد	۰	درصد	۳۰,۹۴۱	درصد	۵	هزینه‌های مصرفی (درمان و دارو، ایاب و ذهاب، تغذیه)
۰٪	درصد	۴,۷۹٪	درصد	۲,۹۳٪	درصد	۱,۷٪	درصد	۰,۶٪	درصد		
۱,۲۶۰,۲۸۹	درصد	۴۸۵,۹۵۳	درصد	۱,۵۶۶,۵۹۹	درصد	۸۷,۴۲۹	درصد	۲۰۶,۲۵۵	درصد	۶	سایر
۳۰,۴۳٪	درصد	۹,۳۲٪	درصد	۱۵,۷۲٪	درصد	۰٪	درصد	۴,۱٪	درصد		
۰	درصد	۳۷,۷۲۹	درصد	۹۱,۹۵۸	درصد	۰	درصد	۱۸,۱۱۸	درصد		
۰٪	درصد	۰,۷۲٪	درصد	۰,۹۲٪	درصد	۰٪	درصد	۰,۴٪	درصد		

الف) نقاط اشتراک

- نبود حق پخش تلویزیونی در درآمدها: در ردیف حق پخش، درآمد همه باشگاه‌ها صفر ثبت شده است؛ یعنی برخلاف جدول ۲ که باشگاه‌های جهانی بین ۱۵ تا ۳۰ درصد درآمد خود را از حق پخش تأمین می‌کردند، در نمونه‌های داخلی این منبع درآمدی عملاً وجود ندارد.
- اتکا به اسپانسر و فعالیت‌های تجاری: بخش بسیار بزرگی از درآمد عملیاتی باشگاه‌ها از ردیف «قراردادهای اسپانسر و امور تجاری، فروش کالا و محصولات» تأمین می‌شود. برای نمونه، باشگاه استقلال ۳۰۵ میلیارد تومان (۹۳/۶ درصد درآمد عملیاتی)، فولاد خوزستان ۴۲۲ میلیارد تومان (حدود ۹۳ درصد) و چادرملو ۳۷۰ میلیارد تومان (حدود ۹۷ درصد) از این محل درآمد دارند. سهم سپاهان ۸۶ درصد و سهم پرسپولیس ۷۳ درصد ثبت شده است و به نسبت از سایر باشگاه‌ها کمتر است.
- سهم اندک روز مسابقه: درآمد روز مسابقه (بلیت، ورزشگاه و فروشگاه) در همه باشگاه‌ها سهم بسیار کمی دارد؛ برای مثال، این سهم برای باشگاه استقلال فقط ۴/۶ درصد، برای سپاهان ۲/۴۵ درصد، برای فولاد خوزستان ۵/۷۶ درصد و برای چادرملو ۱/۴۷ درصد از درآمد عملیاتی است؛ پرسپولیس با ۱۱/۱ درصد در بین این پنج باشگاه بیشترین سهم را از روز مسابقه دارد، اما این رقم در مقایسه با باشگاه‌هایی مانند گالاتاسرای (بیش از ۵۰ درصد) همچنان بسیار پایین است.
- ساختار هزینه‌ای ناپایدار: در همه باشگاه‌ها، بهای تمام شده درآمدهای عملیاتی (که عمدتاً حقوق و دستمزد است) از خود درآمد عملیاتی بیشتر است و با افزودن هزینه‌های فروش، اداری و عمومی، نتیجه نهایی در چهار باشگاه از پنج باشگاه، زیان خالص می‌شود.

ب) نقاط اختلاف

- تفاوت در سود و زیان خالص: تنها باشگاه سپاهان در صورت‌های مالی سود خالص ۱۴ میلیارد تومان ثبت کرده است، در حالی که باشگاه



استقلال، پرسپولیس، فولاد خوزستان و چادرملو همگی زیان ده هستند؛ به عنوان مثال، زیان خالص باشگاه استقلال ۲۱۸ میلیارد تومان، زیان پرسپولیس ۲۳۹ میلیارد تومان، زیان فولاد خوزستان ۱۱۲ میلیارد تومان و زیان چادرملو ۵۵ میلیارد تومان است. باشگاه سپاهان اصفهان نیز به رغم بیشتر بودن سهم بهای تمام شده درآمد عملیاتی از درآمد عملیاتی، سود خالص کسب کرده است. این عامل به دلیل سهم زیاد سایر درآمدهای غیر عملیاتی باشگاه (۱۷۲ میلیارد تومان) است. طبق صورت مالی منتشر شده باشگاه در این فصل، این درآمد حاصل از فروش زمین (دارایی غیر جاری) متعلق به شرکت فولاد اصفهان و ثبت آن در بخش سایر درآمدهای غیر عملیاتی صورت مالی باشگاه فولاد مبارکه سپاهان است. لذا در زمینه فعالیت عملیاتی، باشگاه سپاهان نیز مانند سایر باشگاه‌ها زیان خالص داشته است.

■ **نقش درآمدهای غیر عملیاتی:** سپاهان ۱۷۲ میلیارد تومان درآمد غیر عملیاتی داشته که ۱۷۰ میلیارد تومان آن حاصل فروش زمین متعلق به شرکت فولاد مبارکه اصفهان و انتقال درآمد آن به باشگاه است. اگر این درآمد غیر عملیاتی کنار گذاشته شود، سپاهان در همان فصل حدود ۱۵۵ میلیارد تومان زیان ده بوده است. در مقابل، سایر باشگاه‌ها درآمد غیر عملیاتی بسیار محدودتری دارند و زیان خالص آنها عمدتاً ناشی از نبود توازن درآمد و هزینه در فعالیت‌های فوتبالی است.

■ **شدت زیان نسبت به درآمد عملیاتی:** بر اساس متن گزارش، زیان خالص فولاد خوزستان حدود ۲۵ درصد و زیان خالص چادرملو حدود ۱۵ درصد درآمد عملیاتی آنهاست. اگر درآمد غیر عملیاتی سپاهان لحاظ نشود، زیان خالص این باشگاه نیز حدود ۱۶ درصد درآمد عملیاتی خواهد بود. در نتیجه زیان خالص باشگاه‌ها به رغم مقدار عددی، درصد قابل توجهی از درآمد عملیاتی باشگاه را شامل می‌شود.

ج) موارد برجسته و نیازمند توجه

■ **وابستگی مستقیم به صنایع مالک:** جزئیات درآمد عملیاتی نشان می‌دهد که بخش مهمی از رقم ثبت شده در ردیف «اسپانسی و امور تجاری» در واقع کمک مستقیم صنایع مالک است. برای مثال، ۸.۲۶۱.۰۷۷ میلیون ریال از ۹.۶۲۷.۶۵۶ میلیون ریال درآمد عملیاتی سپاهان از اسپانسی شرکت فولاد مبارکه تأمین شده است؛ همچنین ۴.۴۵۴.۶۰۴ میلیون ریال از ۴.۵۱۰.۹۶۴ میلیون ریال درآمد عملیاتی فولاد خوزستان از اسپانسی شرکت فولاد خوزستان به دست آمده است. این مثال‌ها نشان می‌دهد که بخش عمده درآمد عملیاتی به جای بازار مستقل باشگاه، از «جیب صنعت مالک» تأمین می‌شود.

■ **ضعف شدید دو ستون اصلی اقتصاد فوتبال (حق پخش و روز مسابقه):** همان طور که اعداد جدول نشان می‌دهد، در حالی که باشگاه‌هایی مثل رئال مادرید و گالاتاسرای بخش قابل توجهی از درآمد خود را از حق پخش و روز مسابقه کسب می‌کنند، در لیگ ایران حق پخش عملاً صفر است و سهم روز مسابقه نیز کمتر از ۵ درصد باقی مانده است؛ برای مثال، باشگاه استقلال تنها ۱۵۱.۲۷۹ میلیون ریال (۴.۶ درصد) و سپاهان ۲۳۶.۱۱۶ میلیون ریال (۲.۴۵ درصد) از این محل درآمد دارند. در مجموع، جدول ۳ نمایان‌گر باشگاه‌داری وابسته، با درآمد عملیاتی محدود و ساختار هزینه‌ای ناپایدار است؛ یافته‌های این جدول در بخش بعدی در کنار یافته‌های جدول ۲ تفسیر می‌شود.

۳-۵. جمع‌بندی و تحلیل

با کنار هم گذاشتن جدول ۲ (نمونه‌های جهانی) و جدول ۳ (نمونه‌های داخلی)، چند نتیجه کلیدی به دست می‌آید که برای فهم جایگاه باشگاه‌های ایرانی و به ویژه باشگاه استقلال در اقتصاد باشگاه‌داری حرفه‌ای اهمیت دارد:

۱. **تفاوت در منطق درآمدزایی:** در نمونه‌های جهانی، درآمد باشگاه‌ها عمدتاً از فعالیت‌های درون‌زای ورزشی تأمین می‌شود. برای مثال، رئال مادرید ترکیبی متوازن از روز مسابقه (۳۲ درصد)، اسپانسی و امور تجاری (۴۱ درصد)، حق پخش (۱۵ درصد) و مسابقات دوستانه و بین‌المللی (۱۲ درصد) دارد و باشگاهی مانند گالاتاسرای بیش از نیمی از درآمد خود را از روز مسابقه کسب می‌کند. در مقابل، باشگاه‌های ایرانی تقریباً هیچ درآمدی از حق پخش ندارند و سهم روز مسابقه در آنها بین حدود ۱/۵ تا ۱۱ درصد در نوسان است.

در عوض، بین ۷۳ تا ۹۷ درصد درآمد عملیاتی پنج باشگاه داخلی از ردیف اسپانسر و امور تجاری حاصل می‌شود و بخش مهمی از همین رقم نیز در عمل، تأمین مالی مستقیم صنایع مالک است. به بیان دیگر، در جهان، صنعت مالک سهام در خدمت تقویت اقتصاد مستقل باشگاه است؛ در ایران، اقتصاد باشگاه تا حد زیادی مصرف‌کننده بودجه صنعت مالک است.

۲. تفاوت در ساختار هزینه و نسبت حقوق و دستمزد به درآمد: در باشگاه‌های جهانی، اگرچه بهای تمام شده (شامل حقوق و دستمزد) رقم بالایی است، اما در باشگاه‌هایی مانند رئال مادرید و اوراوردز این نسبت به گونه‌ای مدیریت شده که هم سودآوری مالی و هم موفقیت ورزشی حاصل شده است. در نقطه مقابل، در باشگاه‌هایی مانند پاریس سن ژرمن و یوونتوس، هزینه‌های بالای دستمزد به زیان خالص منجر شده است. در باشگاه‌های ایرانی، بهای تمام شده درآمدهای عملیاتی در همه موارد از خود درآمد عملیاتی فراتر رفته و با اضافه شدن هزینه‌های اداری و عمومی، چهار باشگاه از پنج باشگاه زیان‌ده شده‌اند. مثال‌های مشخص باشگاه استقلال، پرسپولیس، فولاد خوزستان و چادرملو نشان می‌دهد که حتی با وجود تزریق مالی صنایع، نبود توازن میان درآمد عملیاتی و هزینه‌ها پابرجاست. این وضعیت، مصداق «قید بودجه نرم» [۲۳] است؛ یعنی فرض ضمنی مدیران باشگاه‌ها که زیان‌های انباشته در نهایت توسط صنایع مالک یا منابع عمومی جبران خواهد شد و بنابراین فشار کافی برای کنترل هزینه‌ها و اصلاح ساختار درآمدی وجود ندارد.

۳. نقش درآمدهای غیر عملیاتی و پیامدهای آن: در نمونه‌های جهانی، درآمدهای غیر عملیاتی در کنار درآمد عملیاتی قرار می‌گیرند، اما ستون اصلی اقتصاد باشگاه نیستند. در ایران، نمونه سپاهان نشان می‌دهد که چگونه یک درآمد غیر عملیاتی بزرگ (فروش زمین توسط شرکت مادر) می‌تواند صورت‌های مالی را به‌طور موقت از زیان به سود تبدیل کند؛ در حالی که اگر این درآمد کنار گذاشته شود، ساختار اصلی درآمد و هزینه همچنان زیان‌ده است. این مثال عینی نشان می‌دهد که سودآوری مبتنی بر درآمدهای غیر عملیاتی و کمک‌های مقطعی، جایگزین اصلاح ساختاری اقتصاد باشگاه نمی‌شود.

در جمع‌بندی، مقایسه دو جدول نشان می‌دهد که مسئله اصلی در باشگاه‌داری حرفه‌ای ایران فقدان تحقق متناسب حقوق و منافع ناشی از حق پخش نیست؛ بلکه ترکیب نامتوازن درآمدها، اتکای شدید به صنایع مالک و نبود الگوی پایدار برای توازن درآمد و هزینه است. باشگاه استقلال نیز در فصل ۱۴۰۳-۱۴۰۲ دقیقاً در همین چارچوب قرار می‌گیرد به شکلی که وابستگی سنگین به اسپانسر و کمک‌های بیرونی، سهم بسیار پایین روز مسابقه، نبود حق پخش و در نهایت زیان خالص قابل توجه مشاهده می‌شود.



۶. تحلیل فعالیت در آمدی باشگاه استقلال



در باشگاه استقلال وابستگی بسیار شدید به درآمد اسپانسر، سهم درآمد ناچیز روز مسابقه، عدم درآمد حق پخش و زیان خالص قابل توجه دیده می‌شود. در کنار این که صرف هزینه بالا برای بازیکنان و کادر فنی، به موفقیت متناسب ورزشی نیز منجر نشده است. در این بخش به تحلیل اینکه درآمدهای جدید باشگاه استقلال از طریق فعالیت تجاری غیر مرتبط در صنعت نفت و پتروشیمی چه نسبتی با مشکلات شناسایی شده دارد؛ آیا این مشکلات را حل می‌کند، تشدید می‌کند یا فقط صورت مسئله را پنهان می‌کند پرداخته می‌شود.

۶-۱. جایگاه فعالیت تجاری غیر مرتبط در الگوی درآمدی باشگاه استقلال

بر اساس جدول ۳، در فصل ۱۴۰۳-۱۴۰۲ حدود ۹۳.۶ درصد درآمد عملیاتی باشگاه استقلال از اسپانسر و فعالیت‌های تجاری وابسته به اسپانسر، تنها ۴.۶ درصد از روز مسابقه و صفر درصد از حق پخش تأمین شده و با وجود این، باشگاه با زیان خالص چند هزار میلیارد ریالی روبه‌رو بوده است. در مقابل، جدول ۲ نشان می‌دهد باشگاه‌های موفق جهان مانند رئال مادرید و اوراوارز، سهم اصلی درآمد خود را از فعالیت‌های درون‌زای مرتبط با فوتبال (حق پخش، روز مسابقه، اسپانسر و مسابقات بین‌المللی) به دست می‌آورند و همین ساختار هم‌زمان به سودآوری مالی و موفقیت ورزشی آنها منجر شده است؛ یعنی هر قدر کیفیت مدیریت و عملکرد ورزشی بهتر باشد، همان فعالیت ورزشی مستقیماً درآمد بیشتری تولید می‌کند. این همان مولدسازی درون‌زا در اقتصاد باشگاه‌داری حرفه‌ای است.

الگوی باشگاه استقلال (چه قبل از خصوصی‌سازی و چه بعد از آن) برعکس این رویکرد، عمدتاً بر درآمدهای برون‌زا استوار بوده است. در چنین بستری، درآمدهای جدید باشگاه استقلال از طریق کشتی‌های حمل و نقل محصولات پتروشیمی صرفاً شکل تازه‌ای از همین وابستگی برون‌زاست. در این مدل درآمدی باشگاه از طریق درآمدهای غیر مرتبط به ورزش منتفع می‌شود و دارایی‌هایی که در دل صنعت نفت و پتروشیمی ایجاد شده، بخشی از سود خود را به باشگاه منتقل می‌کند. بدون آن که باشگاه استقلال در چارچوب اقتصاد باشگاه‌داری حرفه‌ای نقشی فعال و مولد ایفا کند. از نظر ماهیت، این درآمد چیزی جز نوعی کمک مالک و درآمد غیر عملیاتی نیست. بنابراین، این روند گذشته باشگاه استقلال در اتکای برون‌زا به منابع بیرون از اقتصاد باشگاه‌داری حرفه‌ای را، این بار در قالب درآمدهای غیر مرتبط نفتی، ادامه می‌دهد و در نتیجه همان مشکلاتی را که در بخش پنجم شناسایی شد (از قید بودجه نرم گرفته تا تضعیف رقابت منصفانه و اقتصاد باشگاه‌داری حرفه‌ای) حفظ و حتی تشدید می‌کند.

۶-۲. منافع عمومی و ساختار مالکیتی هلدینگ خلیج فارس

هلدینگ خلیج فارس ساختاری عمدتاً عمومی-دولتی دارد؛ بخش مهمی از سهام آن در اختیار سهام عدالت و شرکت ملی صنایع پتروشیمی است و تنها بخش محدودی از سهام به صورت آزاد و خصوصی در بازار معامله می‌شود.^۱ بر این اساس، دارایی‌ها و سود هلدینگ خلیج فارس به‌ویژه در بخش عمومی-دولتی، عملاً اموال عمومی^۲ محسوب می‌شود [۲۴].

۱. در این ساختار تحلیل هلدینگ خلیج فارس باید میان سه نوع مالکیت تمایز گذاشت:

مالکیت عمومی-دولتی: سهامی که در اختیار دولت، شرکت‌های دولتی و نهادهای عمومی مانند شرکت ملی صنایع پتروشیمی و نهاد متولی سهام عدالت است.

مالکیت عمومی (به معنای عام اجتماعی): منافع ناشی از این سهام، طبق اسناد رسمی، متعلق به عموم مردم است، هر چند نمایندگی و مدیریت آن در دست دولت و نهادهای عمومی است.

مالکیت خصوصی: سهامی که در اختیار اشخاص حقیقی یا حقوقی خصوصی است و منافع آن صرفاً به همان مالکان خصوصی تعلق دارد.

۲. اموال عمومی: اموالی که مالکیت حقوقی آن با دولت و نهادهای عمومی است، اما منفعته‌شان باید به عموم جامعه برسد، نه به یک گروه محدود. مجموع منافع مالی و غیرمالی ناشی از این اموال است که طبق قوانین و سیاست‌های رسمی، باید در خدمت منافع کل جامعه و نسل‌های مختلف قرار گیرد، نه صرفاً منافع یک بنگاه یا گروه خاص.

به این ترتیب، درآمد باشگاه استقلال از کشتی‌ها بیش از آن که نشانه توانمندی اقتصادی باشگاه باشد، نشان‌دهنده این است که منابع عمومی از سطح هلدینگ (که سهام‌دار عمومی دارد) به سمت یک مصرف‌کننده خاص (باشگاه استقلال) منتقل می‌شود؛ مصرف‌کننده‌ای که هنوز به مرحله بازدهی اقتصادی نرسیده و در عمل صرفاً هزینه می‌کند. از منظر منطق اقتصادی و از منظر اصول حقوق عمومی، چنین انتقالی نه تنها توجیه اقتصادی کافی برای هلدینگ با سهام‌داران عمومی ندارد، بلکه با فلسفه خصوصی‌سازی و استقلال مالی باشگاه‌ها نیز ناسازگار است؛ زیرا به جای کاهش وابستگی باشگاه به منابع عمومی، آن را در سطحی گسترده‌تر و پیچیده‌تر تداوم و تعمیق می‌بخشد.

۳-۶. الزامات شفافیت مالی، رقابت منصفانه و ملاحظات بین‌المللی

الگوی درآمدی جدید باشگاه استقلال از فعالیت تجاری غیرمرتبط در صنعت نفت و پتروشیمی، از سه زاویه مرتبط قابل بررسی است:

الف) درآمدزایی و دارایی غیرمرتبط از منظر شفافیت مالی

در باشگاه استقلال بخش مهم درآمد از کمک‌های مالک و درآمدهای غیرمرتبط تأمین شده و ساختار درون‌زای اقتصاد ورزش شکل نگرفته است. در چنین بستری، ورود باشگاه استقلال به مالکیت و انتفاع از دارایی‌های سرمایه‌ای غیرورزشی در صنعت نفت و پتروشیمی، از نظر مراجع بالادستی داخلی و بین‌المللی چند مسئله ایجاد می‌شود:

۱. آیا منبع این دارایی و درآمد، در صورت‌های مالی باشگاه و هلدینگ، به گونه‌ای منتشر می‌شود که الزامات شفافیت مالی را برآورده سازد و

امکان ارزیابی واقعی وضعیت مالی و ریسک‌های وابسته به آن فراهم می‌شود؟

۲. آیا این سطح از تکیه بر درآمد غیرمرتبط، با هدف نظام مجوزدهی برای بهبود ظرفیت مالی و افزایش شفافیت و اعتبار باشگاه‌ها و حرکت از کمک‌های استثنایی به سمت درآمدهای پایدار ورزشی سازگار است؟

به بیان دیگر، حتی اگر این نوع درآمد در چارچوب صورت‌های مالی ثبت شود، تکیه پررنگ بر دارایی‌های غیرمرتبط (آن‌هم در صنعتی کاملاً بیرون از فوتبال) می‌تواند موجب حساسیت نهاد مجوزدهنده شود؛ زیرا نشان می‌دهد بخش مهمی از توان مالی باشگاه بر پایه فعالیتی بنا شده که هیچ پیوندی با اقتصاد فوتبال و مولدسازی درون‌زاد ندارد.

ب) اثرگذاری بر رقابت منصفانه در مسابقات داخلی و خارجی

یک منبع درآمدی بزرگ و بیرون‌زا برای باشگاه استقلال (که ریشه در فعالیت تجاری هلدینگ در صنعت نفت و پتروشیمی دارد) می‌تواند سطح نابرابری مالی میان این باشگاه و سایر باشگاه‌ها را به‌طور معناداری تغییر دهد. از منظر اصول رقابت منصفانه، یک پیامد مهم شکل می‌گیرد. این نوع درآمدزایی می‌تواند اصل رقابت منصفانه را مخدوش کند؛ زیرا برتری مالی باشگاه استقلال نه از عملکرد اقتصادی درون‌زای باشگاه، بلکه از دسترسی انحصاری به رانت یک صنعت بیرون از ورزش حاصل می‌شود. سایر باشگاه‌ها برای حفظ سطح رقابت، ناچار به جست‌وجوی رانت‌های مشابه در صنایع دیگر می‌شوند و رقابت ورزشی به رقابت برای دسترسی به منابع غیرورزشی تبدیل می‌شود.

بنابراین، حتی اگر این روش درآمدزایی از نظر متن قوانین در مقررات فعلی ممنوع نشده باشد، از منظر منطق رقابت منصفانه، الگویی پرریسک است و می‌تواند زمینه اشکال و مداخله مراجع بالادستی را فراهم کند.

۴-۶. قید بودجه نرم و کاهش انگیزه مولدسازی

همان‌طور که مورد بررسی قرار گرفت نسبت حقوق و دستمزد به درآمد عملیاتی در باشگاه‌های ایرانی (به‌ویژه باشگاه استقلال) بسیار بالاست و در مواردی به بیش از ۸۰ یا ۹۰ درصد می‌رسد، در حالی که باشگاه‌های موفق جهان تلاش می‌کنند این نسبت را در حدود توصیه شده نهادهای بین‌المللی (AFC, FIFA) نگه دارند تا امکان سودآوری و سرمایه‌گذاری بلندمدت در زیرساخت‌ها فراهم شود. این وضعیت در باشگاه استقلال، همراه با فقدان برخورداری از منافع متناسب حق پخش و سهم پایین روز مسابقه، به این معناست که باشگاه در حالت عادی نمی‌تواند از محل



اقتصاد باشگاه‌داری هزینه‌ها را پوشش دهد.

این وضعیت، نمونه روشن قید بودجه نرم است؛ یعنی مدیران باشگاه انتظار دارند کسری‌ها و زیان‌ها در نهایت از بیرون باشگاه (با بودجه عمومی، کمک‌های شرکت‌های مادر یا حمایت‌های استثنایی) جبران شود. در چنین شرایطی، فشار واقعی برای کنترل هزینه‌ها، اصلاح قراردادها و توسعه درآمدهای درون‌زای ضعیف می‌شود؛ چون باشگاه می‌داند که در صورت کسری، هزینه‌ها توسط عوامل بیرونی پرداخت خواهد شد.

درآمدزایی باشگاه استقلال از کشتی‌های نفتی، اگر به‌عنوان یک منبع نسبتاً پایدار و تضمین شده تثبیت شود، قید بودجه نرم را یک مرحله شدیدتر می‌کند. باشگاه به‌جای آن که برای جبران زیان به اصلاح ساختار درآمدی و هزینه‌های خود روی آورد، به درآمدی تکیه می‌کند که اساساً خارج از منطق اقتصاد باشگاه‌داری حرفه‌ای و خارج از حوزه ورزش است. به این ترتیب، رابطه منطقی بین عملکرد ورزشی، مدیریت حرفه‌ای و وضعیت مالی، بیش از پیش مختل می‌شود.

۷. نتیجه‌گیری و پیشنهادها



محور اصلی این گزارش، نوع درآمدزایی باشگاه استقلال قبل و بعد از خصوصی‌سازی و نسبت آن با الگوی مطلوب باشگاه‌داری حرفه‌ای است. باشگاه استقلال پیش از خصوصی‌سازی، عمدتاً از بودجه‌ها و کمک‌های دولتی و عمومی ارتزاق می‌کرد و پس از واگذاری سهام نیز وابستگی مالی آن از دولت به هلدینگ خلیج فارس منتقل شده است، بدون آنکه ساختار درآمدی باشگاه به سمت استفاده نظام‌مند از ظرفیت‌های درون‌زای اقتصاد ورزش (حق پخش، روز مسابقه، ارتباط سازمان یافته با هواداران، اسپانسر میبندی بازار و...) حرکت کند. به بیان دیگر، منطق درآمد برون‌زا و وابسته تغییر نکرده و فقط شکل مالک عوض شده است.

در مقابل، مطالعه باشگاه‌های حرفه‌ای موفق جهان نشان می‌دهد که صنایع مالک سهام، از خود باشگاه و ابزارهای درونی آن برای مولدسازی اقتصادی استفاده می‌کنند. ترکیب درآمدی این باشگاه‌ها بر حق پخش تلویزیونی، روز مسابقه، قراردادهای اسپانسر و تجاری، مسابقات بین‌المللی و نقل و انتقالات استوار است و درآمدهای غیر عملیاتی سهمی محدود دارند. آورده اقتصادی باشگاه نیز فقط سود مالی نیست؛ بلکه آثار خارجی مثبت آن بر رفتار و سبک زندگی هواداران، ارتقای سرمایه اجتماعی، ساخت و بیژند و مسئولیت اجتماعی شرکتی برای مالکان و جامعه، بخش مهمی از ارزش این سرمایه‌گذاری است. درآمدزایی مرتبط با فوتبال، در این مدل به مولدسازی درون‌زا، سودآوری مالی و در نهایت موفقیت ورزشی پایدار منجر می‌شود.

در ایران اما، ترکیب درآمدی باشگاه‌های حرفه‌ای تقریباً برعکس است. درآمد حق پخش تلویزیونی عملاً اختصاص نمی‌یابد، سهم روز مسابقه ناچیز است و بخش عمده درآمد عملیاتی از اسپانسر و کمک‌های صنایع مالک تأمین می‌شود. نسبت حقوق و دستمزد به درآمد عملیاتی بسیار بالاست و اغلب باشگاه‌ها (از جمله باشگاه استقلال) زیان‌ده هستند. در چنین ساختاری، می‌توان نتیجه گرفت که الگوی غالب در ایران، درآمدزایی برون‌زا و وابسته به صنایع است و اقتصاد باشگاه‌داری حرفه‌ای مولد نیست.

طرح جدید درآمدزایی مورد ادعا هلدینگ خلیج فارس برای باشگاه استقلال از طریق اعطای کشتی‌های حمل و نقل محصولات نفت و پتروشیمی، در ادامه همین منطق برون‌زا شکل گرفته است. کشتی‌ها که دارایی تجاری مولد هلدینگ خلیج فارس هستند، با شرایط فقدان آورده مالی و عملیاتی باشگاه و در قالب وام قرض الحسنه از دم‌قسط، به نام باشگاه ثبت می‌شوند و بخشی از سود فعالیت آنها به باشگاه استقلال اختصاص می‌یابد. با توجه به ترکیب سهام هلدینگ (سهام عدالت و شرکت ملی صنایع پتروشیمی)، این دارایی و درآمد، در زمره اموال و منافع عمومی قرار می‌گیرد؛ اما به نفع یک باشگاه خاص مصرف می‌شود که هنوز مولد نشده و همچنان زیان‌ده است. در مقایسه با سپاهان که یک‌بار

دارایی غیر جاری را نقد کرد، این جا با انتقال دارایی تجاری مولد و ایجاد یک کانال دائمی تزریق رانت نفتی وجود دارد؛ از این جهت، وضعیت باشگاه استقلال حتی مسئله‌دارتر است، زیرا هر فصل «مسکن» جدیدی دریافت می‌کند و از اصلاح ساختار درآمدی خود دور تر می‌شود. این نوع درآمدزایی، در سطح باشگاه، انگیزه مولدسازی درون‌زا را تضعیف می‌کند. به‌جای سرمایه‌گذاری در ورزشگاه، پرورش استعداد، شبکه هواداری و کشف و پرورش استعدادها داخلی، باشگاه به سمت رویکرد کوتاه‌مدت و مصرف‌گرا در حوزه فنی (جذب بازیکنان و کادر فنی خارجی و قراردادهای پرهزینه) سوق پیدا می‌کند، بی‌آنکه موفقیت ورزشی حرفه‌ای و پایدار تضمین شود. در سطح منافع عمومی نیز بخشی از درآمد و سرمایه‌ای که باید در خدمت سهام‌داران عمومی و جامعه باشد، به مصرف یک واحد زیان‌ده می‌رسد، بدون آنکه آورده اقتصادی یا اجتماعی متناسبی برای هلدینگ و جامعه ایجاد شود.

در سطح تنظیم‌گری، مطابق بند «ب» ماده (۷۸) قانون برنامه هفتم، سیاست رسمی بر تدوین و اجرای دستورالعمل مالی بازی جوانمردانه برای حفظ رقابت و پایش مالی باشگاه‌هاست؛ در حالی که این نوع درآمدزایی، خلاف جهت این سیاست عمل می‌کند. در سطح لیگ و اقتصاد باشگاه‌داری ایران، اختلاف درآمد ناشی از این رانت نفتی، اگر به برتری ورزشی باشگاه استقلال منجر شود، فاصله این باشگاه با دیگران را افزایش می‌دهد، دلالتی و تورم غیرمتعارف در بازار بازیکنان و مربیان را تشدید می‌کند، انگیزه اصلاح ساختار اقتصادی باشگاه‌ها را کاهش می‌دهد و جذابیت مسابقات را به دلیل برهم خوردن تعادل رقابت پایین می‌آورد. در چنین فضایی، باشگاهی که می‌توانست با نقش‌آفرینی در حوزه‌های مولد باشگاه‌داری (ساخت استادیوم، ارتباط با هواداران، پرورش استعدادها) به رشد ورزش کشور کمک کند، با فعالیت در حوزه‌های غیرمرتبط، ارزش افزوده واقعی برای ورزش ایجاد نمی‌کند.

در نتیجه، درآمدزایی باشگاه استقلال از طریق فعالیت تجاری غیرمرتبط در صنعت نفت و پتروشیمی، نه برای خود باشگاه و نه برای هلدینگ خلیج فارس و نه برای منافع عمومی، ارزش افزوده پایدار ایجاد نمی‌کند؛ بلکه آورده‌های واقعی باشگاه‌داری حرفه‌ای - به‌ویژه آثار خارجی مثبت آن - را تضعیف می‌کند و بدون شکل‌گیری رویکرد حرفه‌ای، موفقیت ورزشی پایداری به دنبال ندارد. در سطح کلان، حمایت و سهام‌داری صنایع از باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای، به‌جای آنکه به فرصتی برای تقویت اقتصاد ورزش تبدیل شود، در غیاب تنظیم‌گری مناسب، به تهدیدی برای منافع عمومی، عدالت رقابتی و آینده باشگاه‌داری حرفه‌ای در ایران بدل شده است؛ تهدیدی که تنها از طریق جهت‌دهی آگاهانه و مداخله تنظیم‌گرانه نهادهای ورزشی و اقتصادی می‌توان آن را به فرصت تبدیل کرد.

پیشنهاد‌های تقنینی

مطابق با یافته‌های گزارش، برای اصلاح رویکرد درآمدی باشگاه‌ها (به‌ویژه باشگاه استقلال)، مجموعه‌ای از اصلاحات تقنینی پیشنهاد می‌شود. در راستای ارتقای شفافیت، تخصص‌گرایی و تقویت ساختار اقتصادی باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای، تغییرهای زیر در اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی آماتوری جمهوری اسلامی ایران ایجاد شود:

۱. اصلاح بند «۱۸» ماده (۷) اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی آماتوری جمهوری اسلامی ایران:

بند «۱۸» ماده (۷): اعلام نظر تخصصی در ارتباط با صدور پروانه فعالیت باشگاه‌ها و عملکرد فنی، مالی و انضباطی آنها در رشته/ارشته‌های تحت پوشش برابر قوانین و مقررات انجام شود و صدور یا ابطال پروانه باشگاه‌های ورزشی باید با تأیید فدراسیون مربوطه صورت گیرد. **توضیح:** این اصلاح، مجوز فعالیت باشگاه‌ها را صریحاً به وضعیت مالی و نوع درآمدزایی آنها گره می‌زند و به فدراسیون امکان می‌دهد در پرونده‌هایی مانند باشگاه استقلال، ارزیابی اقتصادی (وابستگی به درآمدهای غیرمرتبط) را هم مبنای تصمیم قرار دهد.

۲. الحاق دو بند به شرح ذیل؛ به ماده (۷) اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی آماتوری جمهوری اسلامی ایران:

بند «۲۷» ماده (۷): اقداماتی جهت درآمدزایی و سودآوری باشگاه در حیطه اقتصاد باشگاه‌داری و اقتصاد ورزش توسط معاونت اقتصادی باشگاه طرح‌ریزی و توسط باشگاه اجرا شود.

توضیح: این بند صراحتاً تأکید می‌کند که جهت اصلی درآمدزایی باشگاه‌ها باید درون حوزه ورزش باشد؛ در مورد باشگاه استقلال، چنین



بندی مدل کسب درآمد از کشتی‌های نفتی را از همان ابتدا خارج از چارچوب مطلوب نشان می‌دهد.

بند «۲۸» ماده (۷): فعالیت‌های اقتصادی باشگاه در زمینه درآمدزایی و همچنین هزینه‌کرد باشگاه تحت نظارت معاونت اقتصادی باشد و گزارش مالی باشگاه به فدراسیون فوتبال باید شفاف و در ریز موضوع‌های درآمدی و هزینه‌ای با ارائه نظر دقیق معاونت اقتصادی باشد.

توضیح: این شفافیت، امکان تشخیص سهم درآمدهای مرتبط و غیرمرتبط را فراهم می‌کند و در مورد باشگاه استقلال، ابعاد واقعی درآمد نفتی و تأثیر آن بر ساختار مالی باشگاه را برای نهاد ناظر روشن می‌سازد. نسبت بین درآمد و هزینه باشگاه‌ها قابل سنجش می‌شود.

در راستای حفظ و ارتقای رقابت منصفانه در مسابقات ورزشی کشور، ساماندهی اقتصاد ورزش حرفه‌ای و در راستای بند «ب» ماده (۷۸) قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران، دستورالعمل مالی بازی جوانمردانه با استفاده بندهای زیر مصوب شود:

۱. چهار بند پیشنهادی در دستورالعمل مالی بازی جوانمردانه:

بند «الف»: باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای دارای مجوز از وزارت ورزش و جوانان مکلف هستند در زمینه اقتصاد ورزش^۱ فعالیت کنند و از شیوه‌های درآمدزایی باشگاه‌داری حرفه‌ای استفاده کنند.

توضیح: این بند به صورت کلی اعلام می‌کند که منبع اصلی درآمد باید مرتبط با ورزش باشد؛ در مورد باشگاه استقلال، این بند مبنای نقد رسمی درآمدزایی از کشتی‌های نفتی است.

بند «ب»: به منظور رقابت منصفانه باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای در زمینه درآمدزایی، باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای حق تملک دارایی‌های سرمایه‌ای غیرمرتبط^۲ و فعالیت تجاری غیرمرتبط ندارند. هرگونه تملک و فعالیت اقتصادی غیرمرتبط به منزله تملک و فعالیت اقتصادی غیرمرتبط تلقی می‌شود و تحت پیگیری قانونی قرار می‌گیرد.

توضیح: این بند، مستقیماً روی مسئله کشتی‌های باشگاه استقلال اثر دارد و اجازه نمی‌دهد دارایی تجاری نفتی به عنوان منبع درآمد پایدار برای یک باشگاه خاص تثبیت شود.

بند «پ»: حامیان مالی و صنایع مالک سهام باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای ملزم هستند در ابتدای فصل، برنامه اقتصادی حمایت خود از باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای را به وزارت ورزش و جوانان، وزارت اقتصاد و دارایی و فدراسیون فوتبال ارائه دهند. برنامه اقتصادی ارائه شده مورد بررسی نهادهای ذی‌ربط قرار می‌گیرد. در صورت توجیه اقتصادی برنامه ارائه شده و تأیید نهادهای ذی‌ربط، مجوز سرمایه‌گذاری و حمایت مالی به حامیان مالی و صنایع مالک داده شود.

بند «ت»: صنایع مالک سهام باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای میزان برنامه اقتصادی حمایت خود را متناسب با میزان ۳۰ درصد از کل درآمد فصل قبل از محل درآمدهای متعارف باشگاه ورزشی حرفه‌ای طراحی کنند. فدراسیون فوتبال متناسب با صورت مالی فصل قبل باشگاه ورزشی حرفه‌ای، تنها به میزان ۱۰۰ درصد از کل درآمد فصل قبل را در طرح ارائه شده تأیید کند.

توضیح: این دو بند، حمایت صنایع مالک (مانند هلدینگ خلیج فارس در مورد باشگاه استقلال) را شفاف، کنترل‌پذیر و سقف‌دار می‌کند و مانع تبدیل حمایت صنعتی به رانت نامحدود می‌شود.

پیشنهاد‌های اجرایی و راهبردی

علاوه بر اصلاح قوانین و مقررات، برای تغییر واقعی رفتار اقتصادی باشگاه‌ها (به‌ویژه باشگاه استقلال) چند اقدام عملی و راهبردی پیشنهاد می‌شود:

۱. برنامه گذار «درآمدزایی اختصاصی برای باشگاه استقلال»

وزارت ورزش، فدراسیون فوتبال و هلدینگ خلیج فارس، با همکاری باشگاه استقلال، یک برنامه سه‌ساله تنظیم کنند که در آن موارد زیر تحقق یابد:

۱. اقتصاد ورزش: به اثرگذاری چندجانبه اقتصاد و ورزش و همچنین شاخص‌های اقتصادی ورزش که با استفاده از ابزار اقتصادی تنظیم‌گری و تحلیل می‌شوند اقتصاد ورزش گفته می‌شود.

۲. دارایی‌های سرمایه‌ای غیرمرتبط: به دارایی گفته می‌شود که قابلیت نقدشوندگی و سودآوری دارد؛ همچنین به دلیل ارتباط نداشتن با صنعت موردنظر از حیث دارایی سرمایه‌ای غیرمرتبط طبقه‌بندی می‌شود.

■ سهم درآمدهای غیر مرتبط (حاصل از حمایت مالی هلدینگ خلیج فارس) هر سال کاهش یابد. در نهایت سهم حمایت مالی هلدینگ خلیج فارس به ۳۰ درصد از کل درآمد هر فصل باشگاه استقلال برسد.

■ سهم درآمدهای مرتبط با ورزش (روز مسابقه، حق پخش، اسپانسر، بازاریابی، هواداری) به‌طور مشخص افزایش پیدا کند و هر سال توسعه یابد. بعد از سال سوم پیش‌بینی شود که باشگاه استقلال در هر فصل به میزان حداقل ۱۰ درصد مجموع درآمدهای ورزشی خود را رشد می‌دهد.

■ شاخص‌های پیشرفت این گذار (درآمد عملیاتی مستقل، نسبت حقوق به درآمد، سهم روز مسابقه و...) سالیانه منتشر شود.

۲. الزام هلدینگ خلیج فارس به حمایت «مولد» از باشگاه استقلال

در قالب توافقی سه‌جانبه (وزارت ورزش، هلدینگ، باشگاه)، مقرر شود بخشی از حمایت هلدینگ از باشگاه استقلال صرف پروژه‌های مولد مرتبط با باشگاه‌داری در زمینه‌های زیر شود:

■ **بهبود و توسعه زیرساخت‌های ورزشی مورد استفاده باشگاه:** با توجه به نیاز مبرم باشگاه استقلال، ساخت، تجهیز، بهره‌برداری و درآمدزایی از طریق تأمین ورزشگاه و مجموعه ورزشی اختصاصی در دست اقدام قرار گیرد.

■ **تقویت آکادمی و شبکه استعدادیابی:** با توجه به ظرفیت جایگاه باشگاه استقلال بین مردم ایران و هواداران بی‌شمار و همچنین نیاز باشگاه استقلال به بازیکنان با استعداد، آکادمی و شبکه استعدادیابی به‌صورت ویژه در سراسر کشور فعالیت کند. آورده حاصل از این اقدام برای باشگاه استقلال و ورزش ایران مورد توجه است.

■ **برنامه‌های ارتباط با هواداران و جایگاه ویزند باشگاه استقلال:** استفاده از ظرفیت هواداران جهت رشد و پیشرفت باشگاه استقلال از طریق تعریف زمینه‌های نقش آفرینی هواداران در مدیریت، تأمین مالی و سهامداری در باشگاه استقلال در دست اقدام قرار گیرد.

۳. شفافیت ویژه در مورد قرارداد کشتی‌ها و صورت‌های مالی باشگاه استقلال

باشگاه استقلال و هلدینگ خلیج فارس، با نظارت فدراسیون فوتبال، جزئیات کلی قرارداد کشتی‌ها و سهم باشگاه از درآمد آنها را (در حدی که محرمانگی تجاری نقض نشود) به‌صورت عمومی منتشر کنند و در صورت‌های مالی باشگاه، سهم درآمدهای مرتبط و غیر مرتبط به‌طور شفاف تفکیک شود. باشگاه استقلال می‌تواند به‌عنوان یک نمونه شفافیت باشگاه، الگویی برای سایر باشگاه‌ها باشد و در عین حال، فشار افکار عمومی و نهادهای ناظر را برای حرکت به سمت درآمدهای مرتبط بپذیرد.

۴. طراحی نقشه راه باشگاه استقلال برای افزایش سهم روز مسابقه و هواداری

با توجه به ظرفیت بالای هواداری باشگاه استقلال، باشگاه با کمک متخصصان اقتصاد باشگاه‌داری، یک برنامه عملیاتی در زمینه استفاده از ظرفیت هواداران اجرا کند. در این برنامه با محوریت موارد زیر تدوین شود:

■ افزایش درآمد روز مسابقه (بلیت، خدمات جانبی ورزشگاه، فروشگاه رسمی)،

■ توسعه محصولات و خدمات هواداری (عضویت، کالاهای رسمی، سکوی دیجیتال)،

■ بهبود تجربه تماشاگر در ورزشگاه و در منزل.

هر درصد افزایش در این منابع، وابستگی به درآمدهای نفتی را کاهش داده و باشگاه استقلال را یک گام به‌الگوی باشگاه‌داری حرفه‌ای نزدیک‌تر می‌کند. در این صورت، باشگاه استقلال، به سمت استقلال مالی و فقدان وابستگی حرکت می‌کند.

این ترکیب اصلاحات تقنینی و اقدام‌های اجرایی، اگر با جدیت پیگیری شود، می‌تواند مسیر درآمدزایی باشگاه استقلال را از الگوی فعلی غیر مرتبط و رانت‌محور، به سمت الگوی متعارف و مولد اقتصاد ورزش هدایت کند و در عین حال، به اصلاح ساختار اقتصاد باشگاه‌داری حرفه‌ای در ایران نیز کمک کند.



- [1] AFC Club Licensing Financial Handbook Reference Library, Edition 2021, page 18, 19.
- [2] www.compassmar.com, WEEKLY MARKET REPORT.
- [3] AFC-Club-Licensing-Regulations-Edition 2024.
- [۴] فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، آیین نامه صدور مجوز باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای - لیگ برتر فوتبال.
- [5] www.footballfinance.de, finances, revenues, transfers and salaries Bayer 04 Leverkusen.
- [6] www.gazprom.com, investors.
- [7] www.vfl-wolfsburg.de, en, info, club.
- [8] www.psg.fr, en, club.
- [9] www.juventus.com, en, club, investor-relations.
- [۱۰] شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس، pgpic.ir، اخبار، ۱۱ خرداد سال ۱۴۰۴، کشتی استقلال به آب انداخته می‌شود.
- [11] The European Club Finance and Investment Landscape 2024.
- [12] URAWAREDS, Management information, revenue for fiscal year 2024.
- [13] GALATASARAY SPOR TİF SINAİ VE TİCARİ YATIRIMLARA.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI 31 MAYIS 2024 TARİHİ.
- [14] ANNUAL FINANCIAL REPORT AS AT 30 JUNE 2024 Approved by the Board of Directors on 27 September 2024.
- [15] Informe Económico 2023-2024؛ real madrid.
- [16] Paris Saint-Germain Finances 2023/24.
- [۱۷] صورت مالی شرکت ورزشی چادرملو اردکان (سهامی خاص)؛ سال مالی منتهی به ۳۰ اسفند سال ۱۴۰۳.
- [۱۸] صورت مالی شرکت فرهنگی ورزشی استقلال ایران (سهامی عام)؛ سال مالی منتهی به ۳۱ تیر سال ۱۴۰۳.
- [۱۹] صورت مالی شرکت فرهنگی ورزشی آینده سازان فولاد خوزستان (سهامی خاص)؛ سال مالی منتهی به ۳۰ خرداد سال ۱۴۰۳.
- [۲۰] صورت مالی شرکت فرهنگی ورزشی پرسپولیس تهران (سهامی خاص)؛ سال مالی منتهی به ۳۰ خرداد سال ۱۴۰۳.
- [۲۱] صورت مالی شرکت فرهنگی ورزشی سپاهان (سهامی خاص)؛ سال مالی منتهی به ۳۰ خرداد سال ۱۴۰۳.
- [22] Mohammadian Moghadam, M., & Nazari, R. (2023). Sustainable Revenue in Private Sports Clubs of Iran. Sports Business Journal, 3(3), 103–118. doi:10.22051/sbj.2023.42981.1075.
- [23] Kornai, J. (1986). The soft budget constraint. Kyklos, 39(1), 3–30.
- [۲۴] جزئیاتی از نحوه واگذاری سهام سرخابی‌ها؛ ۴ اردیبهشت سال ۱۴۰۳؛ کد خبر ۶۰۸۶۰۵۸.
- [۲۵] سایت رسمی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس؛ معرفی شرکت و ساختار مالکیت (<https://pgpic.ir>).
- [۲۶] درآمدزایی پایدار استقلال با خرید سومین کشتی، ۱۸ مرداد سال ۱۴۰۴، کد خبر ۲۱۴۳۶۴۶، ورزش ۳.
- [۲۷] اطلاعیه‌ای هلدینگ خلیج فارس درباره اعتراض هواداران استقلال، ۱۷ خرداد سال ۱۴۰۴، کد خبر ۱۴۰۴۰۳۱۷۱۰۷۹۴، خبرگزاری ایسنا.
- [۲۸] نخستین نشست آسیب شناسی خصوصی سازی باشگاه‌های ورزشی در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی؛ ۲۲ تیر ۱۳۹۴.

گزیده سیاستی

لازم است تا تملک داراییها و فعالیتهای اقتصادی غیر مرتبط باشگاههای حرفهای محدود شود و سهم درآمدهای مرتبط در ترکیب درآمدها، افزایش یابد.



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، روبروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ پست الکترونیک: mrc@majles.ir

وبسایت: rc.majles.ir