

شناسایی راهبردهای تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران

مهدی غفوری یزدی^{۱*}، محمد خبیری^۲، ابراهیم علی دوست قهفرخی^۳، محمد جواد شریف‌زاده^۴

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۴. دانشیار علوم اقتصادی، دانشگاه امام صادق، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۹۹/۰۵/۰۳) تاریخ پذیرش: (۹۹/۰۹/۲۳)

Identifying Financing strategies in Iran's Professional Sports

M. Ghafouri Yazdi^{1*}, M. Khbiri², E. Alidoust Ghahfarrokhi³, M.J. Sharifzadeh

1. Ph.D. in Sports Management, University of Tehran Tehran, Iran.

2. Associate Professor in Sports Management, University of Tehran Tehran, Iran.

3. Associate Professor in Sports Management, University of Tehran Tehran, Iran.

4. Associate Professor in Economical Science, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

Received: (2020. Jul. 24)

Accepted: (2020. Dec.13)

نوع مقاله: پژوهشی

Abstract

The purpose of this study was to identify the financing strategies in professional sports. The methodology of this research was qualitative with the phenomenological approach and the required information was obtained, using documentary studies and semi-structured interviews. The research statistical population were university professors with specialization in sports management, economics, and entrepreneurship, sport's senior managers and career professionals, and senior managers of corporations and investment funds. The sampling method was non-random and purposeful. The interviews were done with experts to reach the theoretical saturation (20 interviews). As a result of analyzing the data, three main categories, 14 sub-categories and 115 concepts or open codes were identified. Asset-based financing strategies consist of location-based financing, debt-based financing, capital-based financing, partnership-based financing, and gift-based financing; Sports revenue sources consisting of advertising, sponsoring, TV rights, match day revenue, goods and services based on brand, athletes and fans and also operational components including executive actions and optimal ownership as the most important strategies in professional sports of Iran were proposed. Awareness of financing strategies presented in the present study can be practical and unambiguous manuals to solve financial challenges in Iran's professional sports.

Keywords

Finance, Project Financing, Debt Financing, Capital Financing, Crowd Finding

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی راهبردهای تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای کشور بود. روش پژوهش حاضر کیفی و با رویکرد پدیدارشناسی بود و اطلاعات مورد نیاز با استفاده از مطالعات اسنادی و مصاحبه نیمه ساخت‌یافته با خبرگان به‌دست آمد. جامعه آماری پژوهش اساتید دانشگاهی با تخصص در زمینه‌های مدیریت ورزشی، اقتصاد و کارآفرینی، مدیران ارشد و متصدیان ورزش حرفه‌ای ایران و مدیران ارشد شرکت‌ها و صندوق‌های تأمین سرمایه بودند. روش نمونه‌گیری به‌صورت غیر تصادفی و هدف‌مند بود و مصاحبه با خبرگان تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت (۲۰ مصاحبه). تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد، راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر دارایی‌ها متشکل از تأمین مالی مبتنی بر اماکن، تأمین مالی مبتنی بر بدهی، تأمین مالی مبتنی بر سرمایه، تأمین مالی مبتنی بر مشارکت و تأمین مالی مبتنی بر هدایا و کمک‌ها بودند. منابع درآمدی ورزشی نیز متشکل از تبلیغات، حامیان مالی، حق پخش، روز بازی، مبتنی بر برند، مبتنی بر ورزشکاران و هواداران و مبتنی بر کالا و خدمات بودند و در پایان مؤلفه‌های عملیاتی متشکل از اقدامات اجرایی و مالکیت مطلوب به عنوان مهم‌ترین مقوله‌های اصلی و فرعی تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران معرفی شدند. آگاهی از راهبردهای تأمین مالی ارائه‌شده در پژوهش حاضر می‌تواند دست‌نامه‌ای کاربردی و بدون ابهام برای رفع چالش‌های مالی در ورزش حرفه‌ای کشور باشد.

کلید واژه‌ها

تأمین مالی، تأمین مالی پروژه، تأمین مالی بدهی، تأمین مالی سرمایه، تأمین مالی جمعی.

*Corresponding Author: Mahdi Ghafouri Yazdi

E-mail: m_ghafoori89@ut.ac.ir

* نویسنده مسئول: مهدی غفوری یزدی

مقدمه

ورزش در دنیای امروز صرفاً یک سرگرمی نیست، بلکه صنعتی است که حجم سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده در آن بسیار زیاد است و می‌تواند با بهره‌گیری از مدل‌های تأمین مالی نوین و هوشمندانه سرمایه‌های چشم‌گیری را جذب کند. در جهان امروز، ورزش حرفه‌ای به‌عنوان صنعتی تأثیرگذار و عاملی مهم برای رشد اقتصاد کشورها مورد توجه قرار می‌گیرد. ورزش حرفه‌ای با بهره‌مندی از ظرفیت‌هایی چون برخورداری از رویدادهای بزرگ ورزشی، ستارگان ورزشی، ارائه ظرفیت‌های تبلیغاتی بسیار جذاب برای شرکت‌ها و ماهیت مهیج و نشاط‌آور خود بستر مناسبی برای تعامل با صنعت و تجارت دارد (رضایی، ۲۰۱۸، ۱۰۲). بنابراین ورزش حرفه‌ای صنعتی پویا است که می‌تواند روی شاخص‌های اقتصادی کشورها تأثیر بسزایی بگذارد به‌طور مثال صرفاً فوتبال اسپانیا توانسته است حدود ۴۷۰۰ شغل ایجاد کند و ارزشی در حدود ۴,۴۶ میلیارد یورو داشته باشد (الهی و همکاران، ۲۰۰۹، ۱۹۱).

در اکثر کشورها به‌ویژه کشورهای توسعه‌یافته، سرمایه‌گذاری ورزشی توسط بخش خصوصی انجام می‌گیرد. دولت‌ها نیز تلاش می‌کنند به‌جای بنگاه‌داری و باشگاه‌داری با وضع قوانین و تسهیلات تشویقی بستر حضور بخش خصوصی در ورزش را فراهم کنند. همچنین در حوزه توسعه زیرساخت‌های ورزشی نیز نقش محوری بازی می‌کنند. اما در بسیاری از کشورهای درحال توسعه، دولت حامی و پشتیبان اصلی فعالیت‌های ورزشی است. وابستگی بیش از اندازه ورزش در کشورهای درحال توسعه به منابع دولتی باعث شده است، نه‌تنها سطح مشارکت افراد جامعه در ورزش پایین بیاید بلکه مشارکت بخش خصوصی نیز به حداقل میزان خود برسد و توان اقتصادی کافی برای تأمین هزینه‌های بالای توسعه ورزش فراهم نگردد، در صورتی که در بسیاری کشورهای توسعه‌یافته باشگاه‌های ورزشی در رشته‌های مختلف، به‌صورت یک بنگاه اقتصادی عمل می‌کنند و حداکثر کردن سود، مهم‌ترین هدف می‌باشد و برای تحقق این مهم برای جذب بیشتر و بهتر طرفداران و حامیان مالی برنامه‌ریزی و اقدام می‌کنند (تسلیمی و همکاران، ۲۰۱۹).

در ایران با توجه به دولتی بودن اقتصاد، افزایش تحریم‌های اقتصادی و دشوار شدن انتقال ارز حاصل از صادرات به داخل کشور و چالش‌های ساختاری و مدیریتی بسیار، بودجه فعلی ورزش با توجه به تورم موجود در جامعه پاسخگوی نیاز فدراسیون‌های ورزشی نیست و باشگاه‌های ورزشی نیز به‌واسطه افزایش قیمت بازیکنان و خدمات مورد نیاز

برای باشگاه‌داری با چالش‌های جدی در حوزه تأمین مالی^۱ مواجه شده‌اند. فلذا باشگاه‌های ورزشی و حتی دولت‌ها درصدی پیدا کردن راه‌ها و منابع تأمین مالی هستند تا علاوه بر پوشش هزینه‌ها بتوانند به هدف اصلی خود که کسب سود و منفعت است دست پیدا کنند. بنابراین در این رویکرد مفاهیمی همچون تأمین مالی، ابزارهای نوین تأمین مالی و منابع درآمدی اهمیت پیدا می‌کند (غفوری یزدی، ۲۰۱۹، ۴).

تأمین مالی را جذب، مدیریت، دنبال کردن و هزینه کردن منابع مالی تعریف کردند، به بیان دیگر تأمین مالی ایجاد و مدیریت سرمایه‌های مالی به هدف کسب رشد و توسعه در آینده را گویند (فرد، دِسچریور و مُندلو، ۲۰۱۳، ۵). تأمین مالی مدیریت منابع و مصارف سرمایه در جهت تحقق اهداف بنگاه، شرکت یا باشگاه نیز می‌باشد. در تعریف مذکور مراد از منابع سرمایه اطلاع از بازارهای مالی، ابزارهای مالی و به‌کارگیری اقتصادی از روش‌های مختلف تأمین مالی است. این منابع می‌تواند از طریق مالکان یا سهام‌داران به‌عنوان سرمایه و یا از طریق دیگران در قالب بدهی یا قرض تأمین شود. مصارف سرمایه نیز دلالت بر تخصیص بهینه منابع از نظر زمان، روش و کیفیت دارد به‌طوری که بیشتر بازده حاصل شود (رهنمای و فرزین، ۲۰۰۴، ۳). هدف از تأمین مالی، سرمایه‌گذاری، سودآوری، کاهش ریسک و برطرف کردن نیازهای اقتصادی و اجتماعی یک بنگاه است. سودآوری یک کسب‌وکار یا باشگاه علاوه بر اینکه عامل تداوم فعالیت‌های بنگاه است عاملی بسیار مهم برای تأمین مالی در آینده است. در واقع شرط لازم برای استفاده از بسیاری روش‌ها و ابزارهای تأمین مالی سودآور بودن یا امکان سودآوری در آینده است.

بنابراین باید دانست بین منابع درآمدی و روش‌های تأمین مالی ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. سلطانی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود، فعالیت تجاری، هواداران، رسانه، تبلیغات، درآمد روز مسابقه، حامیان مالی و درآمدهای ناشی از ارزش افزوده یا تربیت و فروش ورزشکاران را مهم‌ترین منابع درآمدزایی در ورزش معرفی کردند (سلطانی و همکاران، ۲۰۱۹، ۱). براساس بررسی‌های سازمان اقتصادی دولتی^۲ (۲۰۱۸)، مهم‌ترین منابع درآمدی در فوتبال شامل امور تجاری، حامیان مالی و سرمایه‌گذاران، درآمدهای حاصل از برگزاری بازی و حق پخش است. براساس این گزارش در فصل ۲۰۱۸-۲۰۱۷ لیگ‌های اروپایی جمعاً ۴۷۸۰ میلیون پوند درآمد داشتند که ۵۹ درصد آن حق پخش، ۲۸ درصد آن فعالیت‌های تجاری و

1 . finance
2 . Deloitte

جذب منابع مالی و مثبت شدن تراز اقتصادی باشگاه‌های ورزشی عمل می‌کند. احسانی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی پدیده حمایت مالی از لیگ برتر فوتبال را از نگاه حامیان مورد بررسی قرار دادند. براساس نتایج این پژوهش برخورداری از پوشش رسانه‌ای، ارتباطات فردی مدیران، پیشینه و سابقه باشگاه، اعتبار برند باشگاه، استفاده از بازیکنان و مربیان مشهور، وضعیت رقابتی باشگاه و مدیریت و راهبردهای باشگاه مهم‌ترین ملاک‌های حامیان مالی برای حمایت از باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران است. (احسانی و همکاران، ۲۰۱۷).

بوچت و همکاران^۴ (۲۰۱۵)، در پژوهشی به بررسی تأثیر مسابقات بین‌المللی فوتبال در افزایش ثروت سهام‌داران حامیان مالی اصلی رویداد پرداختند. نتایج پژوهش ایشان نشان داد بازده سهام شرکت‌های حامی در فاصله ۱۰ تا ۲۰ روز پس از اتمام رویداد به صورت تجمعی افزایش می‌کند. بوچت و همکارانش اعلام می‌کنند این الگویی مشترک بود که در بررسی چند رویداد بین‌المللی متفاوت مشاهده شد. به عقیده ایشان این افزایش بازده از اثر آگاهی از برند رخ می‌دهد یعنی در اثر برگزاری این مسابقات آگاهی مصرف‌کنندگان از این برند حامی رویداد شکل می‌گیرد و در فاصله از رویداد اثرش روی تغییر قیمت سهام شرکت حامی نمودار می‌شود (بوچت و همکاران، ۲۰۱۵، ۲۰۶). بلیک، فوری و گلدمن^۵ (۲۰۱۹) در پژوهش خود به ارتباط بین اسپانسرشیپ ورزشی و بازده مالی شرکت‌ها در آفریقای جنوبی پرداختند؛ این پژوهش روی شرکت‌های بازار بورس ژوهانسبورگ که در فاصله سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۵ حداقل دو سال پیایی اسپانسر ورزشی نیز بوده‌اند انجام شده است. برای سنجش بازده مالی نیز از سه شاخص قیمت سهام، درآمد و نرخ رشد تغییر قیمت سهام^۶ (تغییر قیمت سهام در یک بازه زمانی در مقایسه با سال گذشته) استفاده نمودند. نتایج این پژوهش نشان داد در قیمت سهام و درآمد شرکت‌های اسپانسر ورزشی در مقایسه با شرکت‌های ورزشی که اسپانسر ورزشی نبودند تفاوت معنی‌داری وجود نداشت اما در نرخ رشد تغییرات قیمت سهام تفاوت معنی‌دار بود. همچنین اعلام کردند در شرکت‌های مربوط به بخش ارائه خدمات افزایش درآمد نیز مشاهده شد. بنابراین نتیجه گرفتند که اثربخشی اسپانسرشیپ برای شرکت‌های متقاضی با توجه به موضوع فعالیت متفاوت خواهد بود و اینکه شرکت‌ها در

اسپانسرشیپ و ۱۳ درصد آن درآمدهای روز بازی بوده است (بارنارد و همکاران، ۲۰۱۸، ۱۶). بنابراین همان‌طور که اشاره شد به تبع برخورداری از چنین بسترهای درآمدزایی در ورزش حرفه‌ای و امکان سودآوری پتانسیل بهره‌برداری از روش‌های تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای به ویژه در کشورهای توسعه‌یافته یا در حال توسعه‌ای که زیرساخت‌های لازم برای بهره‌مندی از این روش‌ها را فراهم کردند، وجود دارد.

نقدی، کاغذیان و افشاری (۱۳۹۲) تحقیقی با عنوان تحلیل عوامل اقتصادی مؤثر بر درآمد باشگاه‌های فوتبال (باشگاه‌های منتخب جهان) را انجام دادند. نتایج پژوهش آنان نشان داد درآمد حق پخش رسانه‌ای، بیش‌ترین تأثیر را بر درآمد باشگاه‌های فوتبال دارد (نقدی، کاغذیان و افشار پی، ۲۰۱۳، ۲۱). شبکه تلویزیونی ESPN در سال ۱۹۸۰ که پخش مسابقات بسکتبال ملی آمریکا را شروع کرد ۱،۴ میلیون بیننده داشت درحالی‌که این شبکه در سال ۲۰۰۴ برخوردار از ۸۸،۳ میلیون بیننده بود (فرد و همکاران، ۲۰۱۳، ۵). این افزایش بیننده رقابت بین شبکه‌های تلویزیونی را افزایش داده است؛ جذب بیننده بیشتر برابر است با جذب آگهی‌های تبلیغاتی بهتر و بیشتر چراکه سفارش‌دهندگان تبلیغات، آگهی‌های خود را به شبکه‌های تلویزیونی پربیننده‌تر می‌دهند (آرند، ۲۰۰۱، ۲۵). البته با توجه به محدودیت استفاده از منابع حق پخش در کشور به نظر می‌رسد استفاده از روش‌های مالی فعالیت‌های تجاری، اسپانسرشیپ و درآمدهای روز مسابقه نیازمند توجه بیشتر است. در این خصوص کالیجو و فُرکادل^۳ (۲۰۰۶) در پژوهش خود به بررسی راهبرد جدید باشگاه رئال مادرید برای درآمدزایی می‌پردازند. آن‌ها معتقدند باشگاه رئال مادرید از سال ۲۰۰۰ راهبرد خود را تقویت برند باشگاه و کسب درآمد از طریق بازاریابی قرار داده است. باشگاه رئال مادرید برای این منظور با جذب ورزشکاران محبوب و کسب نتایج مطلوب به تقویت مستمر برند خود می‌پردازد و راهبردهای درآمدزایی خود را براساس این رویکرد به‌روز می‌کند. بعد از این تغییر راهبرد سهم درآمدهای ناشی از فعالیت‌های تجاری رئال مادرید از ۲۸ درصد در سال ۲۰۰۰ به ۴۵ درصد در سال ۲۰۰۵ می‌رسد و سهم درآمدهای ناشی از حق پخش از ۴۲ درصد در سال ۲۰۰۰ به ۳۲ درصد در سال ۲۰۰۵ می‌رسد (کالیجو و فُرکادل، ۲۰۰۶).

اسپانسرشیپ نیز یکی دیگر از منابع مهم مالی باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی است که به عنوان عامل کلیدی جهت

4. Bouchet and et all
5. Blake, Fourie and Goldman
6. Share Price
7. Earning Growth

3. Callejo and Forcadell

به‌کارگیری اسپانسرشیپ ورزشی تنها یک هدف خاص را دنبال نمی‌کنند و طیفی از اهداف را مدنظر قرار می‌گیرند مثل باقی ماندن در رقابت، آگاهی از برند و تأثیرگذاری مثبت روی ارزش سهام شرکت در میان مدت (بلیک، فوری و گلدمن، ۲۰۱۹). علاوه بر منابع درآمدی که اشاره شد، در چند دهه اخیر روش‌های نوینی مانند تأمین مالی جمعی (فلوروس، ۲۰۱۴؛ پروفتر و هانتج، ۲۰۱۵)، تأمین مالی با استفاده از روش‌ها و ابزارهای بازار سرمایه (امیرتاش و مظفری، ۲۰۱۴؛ دمیرهان و همکاران، ۲۰۱۳) و رویکردهای تأمین مالی پروژه همچون PPPs, BLT, BOT (لین و لو، ۲۰۱۳؛ شاکری، صحرایی و امیری، ۲۰۱۴)، مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

به عقیده کوپوسوامی و بایوس (۲۰۱۸)، تأمین مالی جمعی باید با استفاده از یک اعلان عمومی و دریافت منابع مالی از تعداد زیادی از افراد صورت پذیرد. براساس پژوهش مذکور روش تأمین مالی جمعی از چهار منظر می‌تواند مورد استفاده قرار بگیرد. تأمین مالی جمعی مبتنی بر اهداف (کمک بدون توقع و انتظار)، پاداش (تأمین مالی جهت دریافت پاداش غیر نقدی)، بدهی (تأمین مالی به صورت وام) و سهم (سرمایه‌گذاری به منظور دریافت سهم) انواع روش‌های مرسوم تأمین مالی جمعی است (کوپوسوامی و بایوس، ۲۰۱۸). از جمله مزیت‌های این روش استفاده از کمک‌های مالی اندک مردم و هواداران، جهت تأمین سرمایه مورد نیاز باشگاه‌های ورزشی است. با استفاده از این روش و مبتنی بر علاقه و احساس زیاد هواداران به باشگاه‌های ورزشی می‌توان با استفاده از روش‌های خلاقانه و فراخوان‌های عمومی مانند کمپین یک آجر بخیرید و یا یک مترمربع از زمین چمن را بخیرید بخش زیادی از هزینه‌های مربوط به احداث استادیوم‌های ورزشی را تأمین مالی نمود (بلیک، فوری و گلدمن، ۲۰۱۹).

براساس نتایج پژوهش هات (۲۰۱۸)، فروش اختیار نام‌گذاری استادیوم‌های ورزشی نیز یکی از کارکردهای تأمین مالی جمعی است. در سال‌های اخیر برخی باشگاه‌های ورزشی به تأمین مالی از طریق اجاره نام استادیوم برای مدت معینی پرداختند که این اقدام موجبات نارضایتی هواداران را فراهم کرد، از این رو پیشنهاد شد سرمایه مذکور توسط هواداران تأمین شود و به ازای آن هواداران در تعیین نام استادیوم مشارکت و تصمیم‌گیری نمایند و این نام به دیگری واگذار نگردد (هات، ۲۰۱۸). با توجه به احساس تعلق هواداران و ظرفیت‌های موجود در این حوزه، استفاده از این‌گونه روش‌ها می‌تواند اثربخش باشد.

ظرفیت‌های بازار سرمایه و ابزارهای متنوع تأمین مالی در آن در سایر صنایع به‌خوبی شکل گرفته است در سال‌های اخیر در صنعت ورزش به‌ویژه رشته‌های پرطرفدار در کشورهای مختلف نیز شاهد ورود باشگاه‌ها به بازار سرمایه بوده‌ایم. باشگاه‌های حرفه‌ای با ورود به بازار سرمایه ضمن تأمین نیازهای مالی خود در موضوعات مختلف از قبیل احداث فضاهای ورزشی، اختصاصی، تقویت بنیه مالی و جذب بازیکنان باکیفیت‌تر، افزایش سرمایه در گردش، سرمایه‌گذاری در پرورش جوانان و کاهش بدهی‌ها می‌توانند به‌واسطه شفافیت، مسئولیت‌پذیری مالی بیشتر و گزارش دهی مرتب فعالیت‌های مالی باشگاه، موجب ارتقا اعتماد ذی‌نفعان و جذب حامیان مالی بیشتر در باشگاه شوند (امیرتاش و مظفری، ۲۰۱۴، ۴۰۰). ویلسون، پلاملی و رامچاندانی^۸ (۲۰۱۳) ارتباط بین ساختار مالکیت باشگاه‌های لیگ برتر انگلیس و عملکرد مالی آن‌ها را مورد ارزیابی قرار دادند. شاخص‌های همچون سرمایه در گردش، درصد رشد سود، سود خالص، نسبت دارایی به بدهی و بدهی برای سنجش عملکرد مالی باشگاه‌ها در نظر گرفته شد. سه نوع مالکیت سهامی عام (مبتنی ب بورس و مشارکت ذی نفعان)، مالکیت خصوصی توسط سرمایه‌گذاران خارجی و مالکیت خصوصی غالب مالکیت در لیگ برتر انگلیس معرفی شد. نتایج این پژوهش نشان داد عملکرد مالی باشگاه‌های دارای مالکیت سهامی عام به‌طور معنی‌داری از باشگاه‌های دارای مالکیت خصوصی (داخلی و خارجی) بهتر بود و باشگاه‌های دارای مالک خصوصی خارجی عملکرد مالی بهتری نسبت به باشگاه‌های دارای مالک داخلی نشان دادند. در پایان نیز اعلام کردند که بین عملکرد باشگاه و عملکرد مالی باشگاه ارتباط مثبت معنی‌دار وجود دارد (ویلسون، پلاملی و رامچاندانی، ۲۰۱۳). فلوروس^۹ (۲۰۱۴)، در پژوهش خود نشان می‌دهد نتیجه مساوی و برد در لیگ اروپا بر بازده سهام باشگاه‌های بنفیکا و آژاکس تأثیر مثبت گذاشته است و نتیجه مساوی و شکست در لیگ اروپا روی بازده سهام باشگاه یوونتوس تأثیر منفی گذاشته است (فلوروس، ۲۰۱۴). از این رو علاوه بر استفاده از ظرفیت‌های بازار سرمایه برای تأمین مالی به دلیل وابسته شدن عملکرد بازیکنان و نتیجه به ارزش سهم و استقبال هواداران از خرید سهام باشگاه عملکرد و نتیجه‌گیری باشگاه نیز همراه با منابع مالی رشد پیدا خواهند کرد (دمیرهان و همکاران، ۲۰۱۳). عرضه سهام و حق تقدم، افزایش سرمایه، صندوق پروژه، اوراق

8. Wilson, Plumley and Ramchandani

9. Floros

یکی دیگر از راه‌های کنترل هزینه‌ها و افزایش درآمد‌ها و تأمین مالی باشگاه‌ها، ورود آن‌ها به بورس است. بهره‌گیری از

روش‌شناسی

با توجه به هدف پژوهش که کشف و بررسی راهبردهای تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران می‌باشد از روش پژوهش کیفی با رویکرد پدیدارشناسی استفاده شد. با توجه به ماهیت پژوهش از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدف‌مند استفاده گردید. در ابتدا جهت تهیه راهنمای مصاحبه و آگاهی تیم پژوهش بر زوایای گوناگون موضوع حجم گسترده‌ای از مقالات و منابع علمی مرتبط با موضوع مطالعه شد و پس از تدوین راهنمای مصاحبه با مراجعه به نخبان مرتبط با موضوع پژوهش، فرآیند جمع‌آوری داده آغاز گردید. جامعه آماری پژوهش حاضر اساتید اقتصاد و کارآفرینی، مدیریت ورزشی، مدیران ارشد ورزش حرفه‌ای و مدیران ارشد مرتبط با موضوع تأمین مالی بودند. برای این منظور با ۲۰ نفر از نخبان علمی و اجرایی ورزش، اقتصاد و مدیریت مالی کشور مصاحبه شد. شاخص‌های لحاظ‌شده برای نمونه‌گیری از میان جامعه آماری عبارت بودند از: افراد آشنا با تأمین مالی، افراد آشنا با تأمین مالی در ورزش، افراد آشنا با مدیریت ورزشی، افراد دارای تجربه مدیریت ارشد در باشگاه‌ها یا فدراسیون‌های ورزشی و افراد درگیر شرکت‌ها، مؤسسات و کارگزاری‌های مرتبط با حوزه تأمین مالی. در بین مصاحبه‌شوندگان ۱۱ نفر از اساتید مطرح مدیریت ورزشی، اقتصاد و کارآفرینی، دو رئیس فدراسیون، یکی از مدیران ارشد کمیته ملی المپیک، یکی از معاونین وزارت ورزش و جوانان، دو مدیرعامل شرکت‌های تأمین سرمایه، یک مدیر سرمایه‌گذاری شرکت تأمین سرمایه، یکی از روسای سابق سازمان تربیت‌بدنی و دبیر سابق کمیته بازاریابی یکی از فدراسیون‌های ورزشی حضور داشتند.

به‌منظور گردآوری داده‌ها نیز از مصاحبه نیمه ساخت‌یافته بهره گرفته شد. ملاک اتمام مصاحبه‌ها رسیدن به اشباع نظری بود.

اشباع نظری از منظر استراوس و کوربین^۱ (۱۳۹۱)، زمانی محقق می‌شود که الف) هیچ داده جدید یا مرتبط به یک مقوله به دست نیاید؛ ب) مقوله از لحاظ ویژگی‌ها و ابعاد به‌خوبی پرورش‌یافته باشد و گوناگونی‌های آن را به نمایش بگذارد؛ ج) مناسبات میان مقوله‌ها به‌خوبی مشخص و اعتبارشان ثابت‌شده باشد (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). در جدول شماره یک گزارش توصیفی نمونه‌های پژوهش ارائه‌شده‌اند.

صکوک اجاره، مشارکت، استثنا، مباحه و غیره از جمله ابزارهای بازار سرمایه برای تأمین مالی است (شرکت کارگزاری صبا، ۲۰۱۹).

ابزارهای تأمین مالی پروژه همچون BOT و یا 3P نیز یکی دیگر از ابزارهای تأمین مالی است که امروزه کشورها به دلیل شرایط سخت اقتصادی و کمبود منابع مالی و نقدینگی برای ساخت و یا تکمیل زیرساخت‌های ورزشی یا غیر ورزشی از آن بهره می‌برند. پروفتتر و هاتج^۲ (۲۰۱۵) اثربخشی روش تأمین مالی شراکت بخش عمومی خصوصی یا 3p در احداث مجموعه‌ها و زیرساخت‌های ورزشی جدید مورد بررسی قرار می‌دهد. در این روش حکومت‌های محلی یا شهرداری‌ها به کمک بخش خصوصی و ظرفیت‌های مردمی اماکن ورزشی را احداث می‌کنند سپس بهره‌برداری را به‌صورت اجاره برای مدتی در اختیار بخش خصوصی که مشارکت داشته است می‌گذارند و بعد از پایان مدت اجاره یا می‌خرند و یا می‌فروشند (پروفتتر و هاتج، ۲۰۱۵). مبین و غفار^۱ (۲۰۱۶)، نیز روش BOT را روشی مناسب برای توسعه زیرساخت‌ها در کشور درحال توسعه پاکستان اعلام می‌دارد. آن‌ها معتقدند محدودیت منابع دولت‌ها در کشورهای درحال توسعه احداث زیرساخت‌ها در حوزه‌های مختلف راه و شهرسازی، نفت و گاز، ورزش و غیره را با چالش مواجه می‌کند و روش‌های نوینی همچون BOT می‌تواند راه‌حلی مفید برای این چالش باشد (مبین و غفار، ۲۰۰۸).

در پایان باید پذیرفت حضور پررنگ دولت در ورزش حرفه‌ای برای هر دو طرف چالش‌هایی را خلق کرده است، از یک طرف باوجود تنگنای شدید اقتصادی در کشور و عوامل مداخله‌گری همچون تحریم‌های ظالمانه و به خطر افتادن تأمین معاش مردم دیگر همچون گذشته صرف هزینه‌های فراوان ورزش حرفه‌ای برای دولت و ملت توجیه‌پذیر نیست از طرف دیگر ورزش حرفه‌ای نیز به‌واسطه بهره‌مندی از بودجه‌های دولتی و حاکمیتی به پدیده‌ای وابسته تبدیل‌شده است، علی‌رغم وجود پتانسیل‌های فراوان برای درآمدزایی، باشگاه‌های ورزشی در ایران نه‌تنها برای دولت‌ها و صاحبان سرمایه سودآور نیستند بلکه در تأمین هزینه‌های خود نیز دچار چالش‌های اساسی شده‌اند. از این‌رو موضوع تأمین مالی و ابزارها و روش‌ها و راهبردهای موجود برای جذب سرمایه به‌منظور اداره پویا و بهره‌ور ورزش حرفه‌ای ضرورتی بیش‌ازپیش پیدا کرده است.

1 . Strauss, Corbin

2

1 . Propher and Hatch

0

1 . Mubin and Ghaffar

1

جدول ۱. گزارش توصیفی نمونه‌های پژوهش

متغیر	ویژگی جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۸	۹۰٪
	زن	۲	۱۰٪
تحصیلات	دکتری	۱۲	۶۰٪
	کارشناسی ارشد	۸	۴۰٪
تخصص	اساتید اقتصاد و کارآفرینی	۴	۲۰٪
	اساتید مدیریت ورزشی	۷	۳۵٪
	مدیران ارشد ورزش حرفه‌ای	۶	۳۰٪
	مدیران ارشد تأمین مالی	۳	۱۵٪

اولین مقوله اصلی از راهبردهای تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای بود که خود متشکل از تأمین مالی مبتنی بر امکان، تأمین مالی مبتنی بر بدهی، تأمین مالی مبتنی بر سرمایه، تأمین مالی مبتنی بر مشارکت و تأمین مالی مبتنی بر هدایا و کمک‌ها می‌باشد. باید در نظر داشت با توجه به حجم بالای اطلاعات و نقل قول‌ها در روش کیفی برای ارائه نتایج در این پژوهش اصل اختصار رعایت شده است و از هر بخش به ذکر چند نقل قول بسنده شده است.

راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر امکان اولین مقوله فرعی از بخش راهبردها است که مورد بررسی قرار می‌گیرد. امکان ورزشی یکی از مهم‌ترین منابع درآمدی باشگاه‌ها محسوب می‌شوند که متأسفانه در ایران به دلیل دولتی بودن، جانمایی غلط و ضعف فرهنگ هواداری و حمایت تماشاچیان از تیم‌های محلی با چالش‌های جدی مواجه بوده است. در این خصوص می‌توان به نقل قول مصاحبه‌شونده (p2) اشاره کرد: «من حدود یک ماه پیش رفته بودم ورزشگاه نیوکمپ، که جزء مکان‌های فوق‌العاده جذاب توریستی شهر بارسلون است. در ورزشگاه نیوکمپ طراحی‌هایی آنجا وجود دارد و شما در تمام محیط‌ها، المان‌ها تبلیغاتی، کاپ‌هایی مربوط به باشگاه و فضاهای تبلیغاتی که در کنار این کاپ‌ها تعریف شده است را می‌بینید. بعد از بازی با سویا بود که ۴ بر ۲ شد فکر کنم. مسیر خروج طوری طراحی شده بود که شما باید از مقابل فروشگاه‌های محصولات باشگاه، فروشگاه‌های خوراکی و موزه افتخارات باشگاه رد می‌شدید و شما می‌بینید که آدم‌ها توی صف قرار داشتند، واسه این که آن هدایا یا لباس و پوشاک ورزشی را با نشان بارسلونا خریداری کنند. تمام رستوران‌ها پر می‌شد و جای سوزن انداختن نداشت».

مصاحبه‌ها در محلی مناسب به پیشنهاد مصاحبه‌شونده انجام شد. جلسات مصاحبه بین ۳۰ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامید. در زمان انجام مصاحبه با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، کلیه مصاحبه‌ها توسط دستگاه ضبط صدا و موبایل ضبط و پس از اتمام مصاحبه به‌طور دقیق به متن تبدیل شد. درنهایت پس از تبدیل مصاحبه‌ها به متن، نسخه‌ای از مصاحبه پیاده و کدگذاری شده برای مصاحبه‌شوندگان ارسال می‌شد تا نظر خود را در مورد صحت متن مصاحبه‌ها و عدم سوگیری مصاحبه‌کننده در انتقال مطالب و کدگذاری‌ها بیان کنند. درنهایت و پس از تأیید مصاحبه‌شوندگان داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مهم‌ترین موانع تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران گزارش شد.

یافته‌های پژوهش

هم‌زمان با اجرای مصاحبه‌ها و با استفاده از میانی نظری پژوهش تحلیل و کدگذاری داده‌های حاصل از هر مصاحبه نیز صورت می‌گرفت؛ به‌طوری که نتایج هر مصاحبه به همراه یافته‌های قبلی، به‌عنوان راهنمای مصاحبه و معیاری برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان بعدی مورد استفاده قرار می‌گرفت. در اثر تجزیه و تحلیل راهبردهای تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران سه مقوله اصلی، ۱۴ مقوله فرعی و ۱۱۵ مفهوم یا کد باز شناسایی شد. نتایج کامل حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها در جدول‌های ۲، ۳ و ۴ به تفکیک راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر دارایی‌ها، راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر منابع درآمدی ورزشی و مؤلفه‌های عملیاتی در تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای گزارش شده است. راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر دارایی‌ها

جدول ۲. راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر دارایی‌ها

مقوله فرعی	کدباز
راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر اماکن	اجاره اماکن ورزشی فدراسیون‌ها
	اجاره مالکیت باشگاه‌ها برای مدتی معین جهت واگذاری و تأمین مالی
	مشارکت‌های مالی در پروژه‌ها یا خرید واحدهای تجاری پیش‌فروش تخفیف‌دار
	اجاره یا احداث استادیوم‌ها و کمپ‌های ورزشی
	اختصاص اتاق‌هایی برای اشخاص و شرکت‌ها در استادیوم‌ها
	توجه به زیبایی؛ جانمایی و نورپردازی در طراحی استادیوم‌ها
	تدوین دستورالعمل ایمنی و امنیت استادیوم‌ها
	چند کاربری کردن امکانات فدراسیون با تغییرات ساختاری
	طراحی استادیوم با رویکرد استفاده حداکثری از ظرفیت‌ها برای خلق درآمد
	طراحی تورهای گردشگری در استادیوم‌ها و موزه‌های ورزشی
	راه‌اندازی فروشگاه‌های مرتبط با غذا و نوشیدنی در استادیوم‌ها
	واگذاری استادیوم‌های ورزشی به باشگاه‌ها به صورت مشروط
	راه‌اندازی موزه‌های ورزشی باشگاه در استادیوم‌ها یا محل باشگاه
	ایجاد بخش میکسدزون جهت درآمدزایی از مصاحبه‌ها و نشست‌های ورزشی
راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر بدهی	ارائه تسهیلات بلندمدت با سود کم برای سرمایه‌گذاری در ورزش حرفه‌ای
	استفاده از اوراق اجاره برای ایجاد سرمایه در گردش
	استفاده از اوراق اجاره برای خرید تجهیزات یا ملک
	استفاده از اوراق استئنا برای راه‌اندازی خط تولید کالا و تجهیزات ورزشی
	استفاده از اوراق مرابحه برای تأمین مواد اولیه خط تولید
	استفاده از اوراق مشارکت برای اجرای پروژه‌های ورزشی از قبیل استادیوم‌ها
	استفاده از روش‌های ترکیبی برای انتشار اوراق (مشارکت+اجاره برای ساخت استادیوم)
	انتشار صکوک مرابحه یک تا چهارساله
	بهره‌گیری از روش اجاره به شرط تملیک
	استفاده از وام به فراخور موقعیت
	وثیقه گذاشتن سهام شرکت نزد بانک و اخذ وام
	افزایش سرمایه از طریق انتشار سهام جدید و حق تقدم
	افزایش سرمایه توسط سهامداران
	سرمایه‌گذاری در بانک‌ها و صندوق‌های سرمایه‌گذاری و استفاده از سود حاصل
استفاده از صندوق پروژه برای تأمین مالی پروژه‌های ورزشی	
راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر مشارکت	بهره‌گیری از روش‌های تأمین مالی پروژه همچون BOT, BLT
	بهره‌گیری از شرکای تجاری برای باشگاه‌ها
	استفاده از روش 3p یا مشارکت خصوصی عمومی ^{۱۳}
	استفاده از روش تأمین مالی جمعی ^{۱۴}
	مشارکت اقتصادی و مالکیتی با هلدینگ‌های بزرگ اقتصادی مورد تأیید دولت و حاکمیت
هدایا و کمک‌ها	استفاده از ساپلایرها (تأمین کنندگان مواد اولیه) در برگزاری رویدادهای ورزشی
	ترویج فرهنگ وقف و تأمین منابع نقدی و غیر نقدی از طریق وقف پول یا مال
	استفاده از روش تأمین مالی صندوق‌های سرمایه‌گذاری نیکوکاری
	هدایا و کمک‌های نقدی یا غیر نقدی طرفداران
	کسب درآمد از طریق حق عضویت

1 .privait-public partnership 3

1 .crowd funding 4

تمام می‌شود آن صندوق منحل می‌شود سهام و همه دارایی‌اش منتقل می‌شود به شرکت پروژه، شرکت پروژه سهامی عام می‌شود سهامش کشف قیمت می‌شود صاحبان واحد صندوق پروژه صاحبان سهام شرکت جدید هستند می‌توانند با فروش سهام خود به قیمت روز سرمایه خود را نقد کنند».

راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر مشارکت مقوله دیگری است که در این بخش بررسی می‌شود. مراد از این قسمت راهبردهایی است که مبنای نوعی مشارکت است ممکن است این مشارکت با سرمایه‌گذاران بخش خصوصی باشد، ممکن است مشارکت با هواداران و ذی‌نفعان باشد و یا ممکن است مشارکت با یک شرکت تجاری حامی ورزش باشد. براساس منابع و نظر مصاحبه‌شوندگان این روش‌ها می‌تواند راه‌حلی مفید برای رفع چالش فقدان دارایی در باشگاه‌های ورزشی باشند مشروط بر اینکه باشگاه‌ها و متصدیان ورزش بتوانند شرایط کسب درآمد از اماکن ورزشی را فراهم کنند. یکی از مصاحبه‌شوندگان (p16) در این خصوص گفت: «به نظر من احداث ورزشگاه برای خیلی از باشگاه‌ها اقتصادی نیست چون نمی‌توانند آن‌چنان درآمدی خلق کنند اما برای برخی باشگاه‌های پرتعداد مشروط بر اینکه بتوانند از روش‌های تأمین مالی استفاده کنند و خودشان هزینه نکنند می‌توانند مفید باشند، مثلاً شما کلاً بتوانید برای این که هزینه ثابت ایجاد نکنید، در قالب تأمین مالی پروژه‌ای بسازید که هیچ هزینه‌ای در تراز مالی خودتان وارد نشود، مثلاً فرض کنید bot، باشگاه می‌گوید آقا یک کسی برای من بسازد، راه ببیند، بعد مثلاً فرض کنید تا ۱۰ سال هم حق بلیت یا درآمدش برای خودش حالا این جزئیاتش قابل بحث است، بعد بدهد به باشگاه، که یک ریال باشگاه نخواهد هزینه بکند ولی ورزشگاه اختصاصی برای خودش باشد و بعد از ۱۰ سال هم آن را مالک می‌شود، این خب خیلی جذاب است».

کمک‌ها و هدایا آخرین مقوله‌ای بودند که در بخش راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر دارایی‌ها مورد بررسی قرار گرفتند. بخش مهمی از این کمک‌ها و هدایا به صورت سنتی ناشی از کمک‌های دولتی یا هواداران است که موضوع جدیدی نیست لذا بدان پرداخته نمی‌شود اما بازار سرمایه ابزار جدیدی تحت عنوان صندوق سرمایه‌گذاری نیکوکاری را در اختیار باشگاه‌ها قرار می‌دهد که می‌توان توسط آن به صورت مدرن و خیلی جذاب‌تر از ظرفیت هواداران یا افراد متمول علاقه‌مند به باشگاه استفاده کرد. مصاحبه‌شونده (p15) در رابطه با صندوق‌های سرمایه‌گذاری نیکوکاری این‌چنین گفت: «یک ابزار دیگر هم در بازار سرمایه هست که آن‌ها یک ذره راحت‌تر استفاده می‌شوند و با شرایط فعلی ورزش ما سازگاری دارد و آن ابزارهای نیکوکاری مثل صندوق

راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر بدهی دومین مقوله‌ای است که مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این روش‌ها منابع مالی جذب‌شده در ردیف بدهی‌های بنگاه قرار می‌گیرد و باید در بازه زمانی معینی اصل و فرع سرمایه برگردانده شود. این روش‌ها در بسیاری از حوزه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند و غیر از وام که معمولاً از طریق بانک‌ها تأمین می‌شود سایر موارد در بازار سرمایه بیشتر کاربرد دارد. این روش‌ها در واقع بیشتر در خصوص اهداف، پروژه‌ها و کالاهایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که چشم‌انداز سودآور قابل قبولی را داشته باشد. چراکه باید علاوه بر سرمایه، سود سرمایه را نیز برگشت بدهد. (p15) به‌عنوان مدیرعامل یک شرکت سرمایه‌گذاری در خصوص تأمین مالی بدهی و مزایای بورس گفت: «وقتی شرکتی داخل بورس پذیرش می‌شود سهامش قابل وثیقه می‌شود نزد سیستم بانکی یعنی به یک دارایی قابل وثیقه‌گذاری تبدیل می‌شود در نتیجه فرض کنید من مالک چند تا باشگاه هستم مالک یک بیزینسی هستم کاری که الان خیلی انجام می‌شود. من دو تا شرکت دارم شرکت اولم را می‌آورم توی بورس، غیر از این که می‌آورم توی بورس مثلاً ده درصدش را می‌فروشم پول آن ده درصد را من می‌گیرم می‌توانم آن نود درصد سهامی که هنوز دست خودم هست را ببرم بانک بگذارم روی آن نود درصد دوباره وام بگیرم یعنی من به‌عنوان سهام‌دار این شرکت می‌توانم به‌واسطه این که توی بورس عرضه شدم کلی خودم را تأمین مالی کنم».

سومین مقوله از راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر دارایی‌ها، راهبردهای مبتنی بر سرمایه است. این ابزارها نیز در قالب روش‌های افزایش سرمایه، عرضه اولیه و ثانویه سهام، صندوق پروژه، صندوق زمین و ساختمان و تأسیس شرکت سهامی قابل استفاده است. براساس دیدگاه مصاحبه‌شوندگان افزایش سرمایه و فروش حق تقدم در بین روش‌های مذکور در ورزش می‌تواند کاربرد بیشتر و اثربخش‌تری داشته باشد. یکی از مدیران سرمایه‌گذاری (p10) در خصوص افزایش سرمایه و صندوق پروژه این‌گونه اظهار کرد: «یکی از منابع تأمین مالی هم واگذاری سهام است. این هم می‌تواند یک روش تأمین مالی باشد، روش افزایش سرمایه است که در بازار سرمایه صورت می‌گیرد. صندوق پروژه نیز برای تأمین مالی پروژه‌های ورزشی کاربرد دارد. روال کار صندوق پروژه به این صورت است شما یک پروژه‌ای را می‌خواهید انجام بدهید، یک پروژه ورزشی، می‌روید روی آن یک صندوق سرمایه‌گذاری می‌زنید منابع را جذب می‌کنید منابع را که جذب کردید باید بروید یک شرکت پروژه تشکیل بدهید. شرکت پروژه چکار می‌کند؟ آن شرکت، پروژه را پیش می‌برد. فرضاً مهلتش ۳ ساله است ۳ سال که

سطحش بالاتر بود کمتر یا رایگان، همه را به هم ربط می‌دهند و به هم قفل می‌کنند. شرکت هم از خدایش است و انجام می‌دهد».

دومین مقوله فرعی در این بخش منابع درآمدی حاصل از حامیان مالی است. در این مقوله به‌طور کلی دو دسته راهبرد مدنظر مصاحبه‌شوندگان بود: یک راهبردهای مربوط به جذب حامی مالی، دسته دوم راهبردها در این بخش توجه به حفظ حامیان مالی دارد یعنی در ورزش معاصر با جذب اسپانسر کار تمام نمی‌شود در مرحله بعد تعامل سازنده و تلاش برای جلب رضایت حامیان در ورزش حرفه‌ای اهمیت فراوان دارد. در باب جذب حامیان مالی متنوع (P13) گفت: «شما سایت بارسلونا را بررسی کنید بخشی دارد به نام شرکا که در واقع همان حامیان مالی این باشگاه‌ها هستند که قراردادهای سالانه یا چندساله دارند. بر اساس اون چیزی که در سایتشان آمده است این‌ها ۳ حامی اصلی دارند، ۱۳ تا حامی بین‌المللی و ۲۷ مورد هم حامی محلی! یعنی از نهایت ظرفیت این بخش دارند استفاده می‌کنند».

حق پخش براساس نتایج حاصل از این پژوهش و حجم زیادی از پژوهش‌های روز دنیا یکی از منابع اصلی تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای است. در دنیای ورزش حرفه‌ای بیش از ۵۰ درصد منابع مالی توسط حق پخش تأمین می‌شود این در حالی است که ورزش حرفه‌ای ایران از این منبع محروم است. تقریباً تمام مصاحبه‌شوندگان به این مقوله به‌عنوان یکی از روش‌های مهم تأمین مالی اشاره کردند. بهره‌گیری از درآمدهای روز بازی یکی دیگر از راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر منابع درآمدی ورزشی بود که در این بخش شناسایی شد. براساس منابع معتبر علمی نیز درآمدهای روز بازی یکی از سه منبع اصلی تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای محسوب می‌شود (بارنارد و همکاران، ۲۰۱۸). درآمدهای روز بازی شامل بلیت‌فروشی، فروش کالا و خدمات، انواع خوراکی‌ها و نوشیدنی‌ها در محل استادیوم هستند. کسب درآمد از طریق کالا و خدمات نیز یکی از دیگر منابع درآمدی ورزشی است. بر اساس اظهارات مصاحبه‌شوندگان در فدراسیون‌های ورزشی ارائه خدماتی از قبیل برگزاری کلاس‌های دآوری، مربیگری و آموزشی و صدور مدارک می‌تواند یکی از منابع درآمدی باشد. مشارکت در تولید و فروش محصولات به‌صورت کو برند یکی از فعالیت‌های این مقوله است در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان (p2) گفت: «صحه‌گذاری از طریق برند یکی دیگر از کارهای تجاری است که می‌شود انجام داد، برای مثال مدیا پلیری که آرم اف سی بارسلونا را داشته باشد مقدار فروش بیشتری برایش اتفاق می‌افتد یا حتی پمپ‌بنزینی که توسط بارسلونا آمده بود و درست‌شده بود و کو

سرمایه‌گذاری نیکوکاری هست. این صندوق‌ها مدلش مشابه همان صندوق‌های سرمایه‌گذاری عادی است متنها در صندوق‌های عادی سرمایه‌گذاری سود پول به صاحب سرمایه برمی‌گردد، حالا فرقی ندارد چه صندوق سهام باشد و چه صندوق با سود ثابت. یعنی فقط جایی که سرمایه‌گذاری می‌شود متفاوت است ولی ماهیت همه‌شان پول را می‌گیرد، سرمایه‌گذاری را مدیریت می‌کند دوباره به خودشان برمی‌گرداند. اما صندوق‌های نیکوکاری آخرش فرق می‌کند. در صندوق‌های نیکوکاری یک هدف نیکوکاری و یک مدیر اجرا تعریف می‌شود ما این صندوق را مدیریت می‌کنیم فقط فرقی اینجاست که سودش را به‌جای این که به فرد بدهیم به باشگاه می‌دهم در باشگاه‌های ورزشی صندوق بنام باشگاه و مدیر اجرا هم مدیر باشگاه است هواداران پول می‌گذارند این پول مدیریت می‌شود توسط یک صندوق سرمایه‌گذاری سودش به مدیر اجرا که همان باشگاه هست داده می‌شود».

راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر منابع درآمدی ورزشی دومین مقوله اصلی از راهبردهای تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران بود. تبلیغات، حامیان مالی، حق پخش، درآمدهای روز بازی، کالا و خدمات، درآمدهای مبتنی بر برند، درآمدهای مبتنی بر هواداران و ورزشکاران نیز مقولات فرعی مرتبط با راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر منابع درآمدی ورزشی بودند. کدگذاری‌های مرتبط با این مقوله در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

اولین راهبرد از راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر منابع درآمدی ورزشی تبلیغات است. برگزاری رویدادهای ترویجی یکی از انواع مدل‌های تبلیغات در ورزش است که در ایران مغفول مانده است. در این خصوص (p8) گفت: «به من که مثلاً کارت هواداری چلسی را دارم زنگ می‌زدند می‌گفتند برنامه پروموشن را داریم و در این برنامه پروموشن اگر می‌خواهید شرکت کنید اطلاع بدید که جا برای شما رزرو شود. حالا این برنامه پروموشن چی بود؟ آن‌ها می‌رفتند با شرکت تجاری مذاکره می‌کردند که ما برای یک برنامه می‌گذاریم، فلان بازیکن و فلان بازیکن را می‌آوریم که شیشه آب را جلو همه بگیرند بخورند، فیلم‌برداری شود و فلان. مبلغ این رویداد فلان قدر می‌شود. یک سالن هم با این ابعاد باید بگیرید، چون می‌خواهیم بگویم طرفدارهایی که مصرف‌کننده‌اند هم بیایند. بعد متناسب سطح هواداری که مبالغش فرق می‌کرد از هواداران هم پول می‌گرفتن اون‌ی که سطحش پایین بود بیشتر اون‌ی

برندی را باهم توسعه داده بودند بیشتر مورد استفاده قرار می‌گرفت باشگاه‌های از این قبیل مشارکت‌ها می‌توانند کسب درآمد کند».

جدول ۳. راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر منابع درآمدی ورزشی

مقوله فرعی	کدباز
تبلیغات	برگزاری رویدادهای ترویجی و کسب درآمد هم‌زمان از هوادار و اسپانسر
	بهره‌گیری از تبلیغات دور زمین در استادیوم‌ها و اختصاص آن به باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها
	بهره‌گیری از تبلیغات روی بلیت
	بهره‌گیری از تبلیغات روی پیراهن
	بهره‌گیری از تبلیغات داخل سایت باشگاه و فدراسیون
	اختصاص درآمدهای حاصل از تبلیغات هنگام پخش مسابقات ورزشی به باشگاه‌ها
	استفاده از صحنه‌گذاری کالا و خدمات و خلق درآمد
حامیان مالی	همکاری تبلیغاتی با شرکت‌های عمومی مثل مترو و اتوبوس‌رانی و ...
	جذب حامیان مالی
	احترام به درخواست‌های حامی مالی و تلاش برای تحقق آن
	احترام و ارزش قائل شدن برای حامیان مالی و نفی نگرش ابزاری به حامیان
	آنالیز حامیان مالی و انتخاب بر اساس سنخیت و شاخص‌های اقتصادی متقاضی
	برنامه‌ریزی و اقدام برای حفظ حامیان مالی
	فراهم کردن بستر مناسب برای دیده شدن حامیان مالی
	مشارکت دادن حامیان مالی در تصمیم‌گیری‌ها
	جذب حامیان مالی موضوعی متناسب با خدمات موردنیاز باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها
	اعطای حق پخش به باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها
حق پخش	در نظر گرفتن منافع و محدودیت‌های صداوسیما برای رسیدن به مدل مطلوب
	راه‌اندازی شبکه‌های تلویزیونی خصوصی
	بهره‌گیری از ظرفیت‌های فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی برای درآمدزایی و تأمین مالی
روز بازی	فروش بلیت‌های آپشن دار
	فروش کالا و محصولات باشگاه در روز بازی
	فروش مواد غذایی و غذای فوری در روز بازی
کالا و خدمات	ایجاد کانال‌های توزیع جذاب، دردسترس و کارآمد جهت فروش محصولات به هواداران و علاقه‌مندان
	تولید و فروش کالاهای ورزشی توسط باشگاه یا به‌صورت کو برند
	درآمدزایی از طریق برگزاری کلاس‌های آموزشی
	راه‌اندازی فروشگاه‌های تولیدات ورزشی
	کسب درآمد از صدور مدارک مربی‌گیری و داوری و غیره
مبتنی بر برند	ثبت رسمی برندهای باشگاه‌های ورزشی
	ارتقا اعتبار برند باشگاه‌ها و رویدادهای ورزشی با بهره‌گیری از اصول برندینگ
	اعطای مجوز استفاده از برند باشگاه برای کالا و خدمات مورد تأیید
	برگزاری رویدادهای مرتب و خلق اعتبار اجتماعی و جلب افکار عمومی
	بهره‌گیری از اقدامات مسئولیت اجتماعی هوشمندانه به‌منظور ارتقا ارزش برند
مبتنی بر هواداران و ورزشکاران	درگیر کردن زیاد افکار عمومی برای ارتقا ظرفیت‌های اجتماعی ورزش
	استفاده اقتصادی و مسئولیت اجتماعی از بازیکنان غیر از مسائل فنی
	تأمین مالی از طریق کشف و پرورش استعداد و فروش آن‌ها
	جذب ستارگان و ورزشکاران نخبه
	فروش بازیکن
	خلق درآمد با بهره‌گیری از تحلیل و فروش داده مبتنی بر ظرفیت‌های اجتماعی
	راه‌اندازی باشگاه‌های هواداری و طراحی منابع و مجاری درآمدی آن
	طراحی سیاست‌های هواداری و پلکانی بودن سطوح هواداری و خدمات دریافتی
	برنامه‌ریزی و اقدام باشگاه‌ها برای خلق هوادار
	راه‌اندازی فروشگاه زنجیره‌ای باشگاه‌های پرطرفدار
راه‌اندازی مؤسسات پیش‌بینی بازی ذیل سازمان لیگ یا اتحادیه باشگاه‌ها	

قراردادش را پوشش داده در همین شروع کار، نتیجه‌گیری تیم بهتر می‌شود در رویدادهای بین‌المللی در نتیجه حق پخش بیشتری باشگاه کسب می‌کند همه این نشان می‌دهد که خود جذب بازیکنان ستاره و محبوب یک منبع مهم درآمدزایی برای باشگاه محسوب می‌شود».

مؤلفه‌های عملیاتی آخرین مقوله اصلی از راهبردهای تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران بود. راهبردهای اجرایی و مالکیت مطلوب دو مقوله فرعی مرتبط با مؤلفه‌های عملیاتی بودند. کدگذاری‌های مرتبط با این مقوله در جدول ۴ ارائه شده است.

اقدامات اجرایی طیفی متنوعی از اقدامات ناهمگون است که متصدیان ورزشی حرفه‌ای و مدیران باشگاه‌ها باید تلاش کنند برای اجرای آن برنامه‌ریزی کنند تا تأمین مالی مطلوب در ورزش حرفه‌ای محقق شود. این مجموعه اقدامات مکمل دو مقوله قبلی خواهد بود. با توجه به تنوع مفاهیم در بخش راهبردهای اجرایی به‌صورت منفصل چند مفهوم کلیدی‌تر مورد بررسی قرار می‌گیرند. بحث استفاده از تجربیات کشورها، فدراسیون‌ها و باشگاه‌های موفق در سطح دنیا در حوزه تأمین مالی به‌منظور طراحی اصولی قوانین، شیوه‌نامه‌ها و لیگ‌ها و باشگاه‌های ورزشی در سطح کشور یکی از مفاهیم مهم این بخش بود. در این خصوص (p17) گفت: «ما در راه‌اندازی لیگ حرفه‌ای فوتبال از نیروهای خارج از ایران بسیار کمک گرفتیم فردی باتجربه که جی لیگ ژاپن را راه‌اندازی کرده بود آوردیم و ما را کمک کرد. در سایر حوزه‌ها مثل تأمین مالی هم می‌شود از تجربیات کشورهای موفق استفاده کرد».

طراحی و راه‌اندازی آژانس‌های بازاریابی ورزشی به شکل خصوصی علاوه بر وجود بخش بازاریابی و درآمدزایی در تشکیلات سازمان و باشگاه‌های ورزشی می‌تواند کمک شایانی به تحقق مدل مطلوب تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای بکند. در این خصوص (p9) گفت: «تأکید من این است که باشگاه‌های ما باید یک بخش قوی تحت عنوان بازاریابی داشته باشند. مدیریت بازاریابی علمی برای چی؟ برای این که بتوانند تأمین مالی کنند. جدای از این ما این همه فارغ‌التحصیل ارشد و دکتر تربیت‌بدنی با گرایش بازاریابی داریم این یک فرصت بیابیم آژانس‌های خصوص بازاریابی راه بیندازیم این‌ها مجبور می‌شوند برای امرارمعاش خودشان هم که شد کار را یاد بگیرند بپردازند جلوی در آخر هم باشگاه، هم جوان جویای کار رشد می‌کند». اهتمام جدی برای ایجاد صلاحیت باشگاه‌های ورزشی جهت ورود به بازار سرمایه از دیگر راهبردهای اجرایی بود که در این بخش اشاره شد. همان‌طور که اشاره شد باشگاه‌ها به‌واسطه حضور در بورس از طیف گسترده‌ای روش‌ها و ابزارهای تأمین مالی

راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر برند مقوله دیگر از منابع درآمدی ورزشی است. از منظر مصاحبه‌شوندگان بیشتر راهبردهای این بخش متمرکز بر ارتقا اعتبار برند بود. اعتبار برند به‌نوعی نقش پایه و اساسی برای سایر منابع درآمدی ورزشی دارد چراکه باشگاه‌هایی که برند قوی‌تری دارند فرصت‌های بیشتری برای فعالیت‌های تجاری از نوع تبلیغات و کالا و خدمات پیدا می‌کنند، به‌واسطه محبوبیت بالا درآمدهای روز بازشان افزایش می‌یابد و سهم آن از حق پخش نیز ارتقا پیدا می‌کند. مصاحبه‌شونده (p4) در خصوص ارتقا اعتبار برند با بهره‌گیری از برگزاری رویدادهای مختلف گفت: «ما ۱۴ مسابقه بین‌المللی در یک سال انجام می‌دادیم، تمام پنجشنبه و جمعه‌هایمان پر بود. یا مسابقه داخلی داشتیم مثل قهرمان کشوری‌ها، لیگ و غیره یا مسابقه ملی. آمدیم سراغ شنبه، یکشنبه، دوشنبه و سه‌شنبه. خود این که مرتباً فضای افکار عمومی حرف کشتی بود، بحث کشتی بود. این پنجشنبه از شبکه ورزش پخش می‌شد. جمعه بعد از شبکه سه پخش می‌کرد. خود این باعث شده بود که فضای مدیریتی کشور احساس کند به دلیل ظرفیت‌های اجتماعی که برای کشتی فراهم شده است، این یک امتیاز برایش به حساب می‌آید که بتواند اینجا مشارکت کند. برای همین ما در همه جای کشور مسابقه برگزار کردیم».

آخرین مقوله‌ای که در این قسمت مورد بررسی قرار می‌گیرد راهبردهای درآمدزایی مبتنی بر ورزشکاران و هواداران است. از بین مفاهیم مرتبط با این مقوله درآمدزایی از طریق خریدوفروش بازیکن و پرورش استعداد و فروش آن‌ها، جذب بازیکنان ستاره و تمرکز بر سیاست‌های باشگاه‌های هواداری بیشتر مورد توجه قرار گرفت. در خصوص بحث کشف استعداد و فروش آن‌ها مصاحبه‌شونده (p6) گفت: «من اخیراً یک مقاله‌ای در خصوص بایرن مونیخ خواندم چون اون‌ها خیلی شدید درگیر بحث استعدادیابی شدند گفته بودن ما در ایالت بایرن که ایالت بزرگی هم هست، سالی ۵۰ هزارتا استعداد پیدا می‌کنیم، استعدادهای خوب که این‌ها قابلیت حرفه‌ای شدن دارند، این استعدادهای تحت آموزش‌های حرفه‌ای قرار می‌گرفتند، حالا در پایان فرایند دنبال یک مارکت جهانی می‌گردند، از آژانس‌های بین‌المللی استفاده می‌کنند بازیکن‌هایی که مدنظر تیم‌های بزرگ‌سال بایرن قرار می‌گیرند نگه می‌دارند و بقیه را باشگاه‌های مختلف سراسر جهان می‌فروشند». (P13) نیز در این خصوص گفت: «همین انتقال اخیر رونالدو به یوونتوس را شما در نظر بگیرید مبلغ کلانی صرف خرید این بازیکن شد، اما شما شاخص‌های بورس باشگاه را می‌بینید ناگهان به‌صورت خطی رشد می‌کند، فقط درآمد حاصل از فروش پیراهن رونالدو در یوونتوس می‌گویند بخش زیادی از مبلغ

شفاف است و بسیاری از این باشگاه‌ها به صورت مؤسسه‌های فرهنگی ورزشی ثبت شده‌اند. این در حالی است که باشگاه‌های ورزشی در نگرش بنگاه اقتصادی باید به صورت شرکت تجاری ثبت شوند. در خصوص مدل مالکیت باشگاه‌های ورزشی در ایران روی سه مدل بیشتر از سایر مدل‌ها مالکیت توسط مصاحبه‌شوندگان تأکید شد؛ اداره باشگاه‌ها به صورت شرکت‌های سهامی عام، شرکت تعاونی سهامی عام و اداره باشگاه در قالب کنسرسیوم که در این بین مدل باشگاه‌داری به صورت شرکت سهامی عام بیش‌ترین فراوانی را در بین اظهارات مصاحبه‌شوندگان داشت. امکان حضور در بازار سرمایه و بهره‌مندی از تمام انواع روش‌های تأمین مالی و امکان مشارکت همه ذی‌نفعان و اداره اقتصادی باشگاه‌ها از مهم‌ترین دلایل مطرحه بود.

برخوردار می‌شوند. در این خصوص (p15) گفت: «بورس بهترین روش برای واگذاری باشگاه‌ها است، باشگاهی که در بورس عرضه می‌شود نه تنها از مزایای ابزارهای گوناگون بدهی و سرمایه بیس تأمین مالی بهره‌مند می‌شود بلکه مجبور است خودش را با یک سری استانداردهای شفافیت اطلاعاتی و استانداردهای عملکرد تطبیق بدهد و این تطبیق دادن به شدت به نفع خود سهام‌دارهای باشگاه و کل بازار است. شما به هیچ وجه نمی‌توانید به سادگی هیأت‌مدیره‌ای بگذارید که آدم اهلی نباشد وقتی شرکت بورسی می‌شود همه اعضای هیأت‌مدیره، مدیرعاملش باید صلاحیت داشته باشند و به تأیید سازمان برسد».

آخرین مقوله از مؤلفه‌های عملیاتی مالکیت مطلوب است. مسأله آن است در حال حاضر ساختار باشگاه‌های ورزشی غیر

جدول ۴. مؤلفه‌های عملیاتی در راهبردهای تأمین مالی ورزش حرفه‌ای ایران

مقوله فرعی	کدباز
اقدامات اجرایی	اجرای اصول و قواعد باشگاه‌داری حرفه‌ای در ابعاد کوچک و آزمایشی
	اختصاص بخش ویژه برای بازاریابی و درآمدزایی در باشگاه‌ها
	ارزش‌گذاری دارایی‌های ناملموس باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها
	استفاده از سرمایه‌داران مردمی علاقه‌مند به ورزش
	استفاده از ظرفیت‌های بخش خصوصی جهت تکمیل ۴ هزار پروژه ورزشی نیمه‌تمام
	استفاده از قراردادهای هوشمند در بستر بلاکچین برای قراردادهای بلندمدت
	استفاده از مشاوره متخصصین بین‌المللی برای طراحی اقتصاد ورزش
	برنامه‌ریزی و اقدام برای ایجاد دارایی ملموس دارای جریان درآمدی
	بهره‌گیری از تجربیات و ظرفیت‌های نهادهای بین‌المللی و کشورهای موفق
	اجرای خصوصی‌سازی اصولی مبتنی بر ضوابط و قوانین
	جذب منابع مالی غیر نقدی از عناصر دولتی، حاکمیتی و هولدینگ‌های خصوصی
	تشکیل اتحادیه باشگاه‌ها و حراست از منافع باشگاه‌ها
	تقسیم ورزش حرفه‌ای به رشته‌های دارای پتانسیل تجاری بالا و پایین
	پیاده‌سازی صحیح دستورالعمل‌های مجوز باشگاه‌داری فدراسیون‌های بین‌المللی
	اخذ برنامه کسب‌وکار و مطالعات امکان‌سنجی از مدیران سرمایه‌گذاران
مالکیت مطلوب	زدن شعبه در شهرها و کشورهای مختلف
	طراحی و راه‌اندازی آژانس‌های بازاریابی و درآمدزایی ورزشی
	فرآیندی و تدریجی دیدن واگذاری باشگاه و استقرار روش‌های تأمین مالی در آن‌ها
	قطع کمک‌های نقدی دولت به رشته‌هایی درآمدزا مثل فوتبال
	گنجاندن تعهدات بازیکنان در حوزه تبلیغات، درآمدزایی و مسئولیت اجتماعی در قرارداد
	مشارکت با استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به منظور توسعه بازار و درآمدها
	مشارکت با عالی‌ترین مقام شهر جهت برگزاری رویدادهای ورزشی
	افزایش اندازه هیأت‌مدیره باشگاه‌ها به ۷ نفر
	ورود به بازار سرمایه و بهره‌گیری از ابزارهای تأمین مالی آن
	امکان‌سنجی روش‌های کنسرسیومی برای اداره باشگاه‌های ورزشی
مالکیت مطلوب	بهره‌گیری از قانون بوسمان در واگذاری باشگاه‌ها
	تبدیل مالکیت مؤسسه فرهنگی ورزشی غیر تجاری به شرکت تجاری
	تلفیق مالکیت شرکت‌های سرمایه‌گذار، مردم و دولت برای باشگاه‌داری در ایران
	سهام عام مدل مالکیت مطلوب باشگاه‌ها
	امکان‌سنجی مالکیت شرکت تعاونی سهامی عام برای باشگاه‌داری

مشارکت دادن پیشکسوتان و سایر ذی‌نفعان در مالکیت باشگاه

بحث و نتیجه‌گیری

در اثر تجزیه و تحلیل داده‌ها در خصوص راهبردهای مدل تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران سه مقوله اصلی راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر دارایی‌ها، راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر منابع درآمدی ورزشی و مؤلفه‌های عملیاتی، ۱۴ مقوله فرعی و ۱۱۵ مفهوم یا کد باز شناسایی شد. لازم به ذکر است برخی راهبردهای این بخش تازگی داشت و پژوهش مشابهی در این حوزه برای مقایسه و بحث یافت نشد.

روش‌های تأمین مالی بدهی همچون وام‌ها و انتشار اوراق و روش‌های تأمین مالی مبتنی بر سرمایه و روش‌های تأمین مالی مبتنی بر پروژه، ابزارها و روش‌هایی هستند که از حوزه اقتصاد و مدیریت مالی وارد دنیای ورزش شده‌اند. همان طور که بیان شد در حال حاضر با توجه به شرایط اقتصادی کشور بودجه کافی برای تأمین مالی زیرساخت‌های ورزشی وجود ندارد در همین راستا معاون ورزش قهرمانی کشور اعلام کرد حدود ۴۰۰۰ پروژه ورزشی نیمه‌تمام ره‌اشده در کشور وجود دارد (سلطانی فر، ۲۰۱۶). در چنین شرایطی است که روش‌های تأمین مالی مذکور می‌توانند نقش آفرینی کنند. در روش انتشار اوراق بدهی، باشگاه‌های ورزشی می‌توانند نقدینگی مورد نیاز برای احداث اماکن ورزشی را با استفاده از سرمایه‌های مردمی که این اوراق را خریداری می‌کنند تأمین کنند و سپس با درآمدهای حاصل از همان دارایی اصل و فرع سرمایه را بازگردانند. مصطفی پور (۱۳۹۵) جلوگیری از قفل شدن منابع بانکی، ایجاد تناسب بین ریسک و بازده، جذب نقدینگی‌های سرگردان از بازارهای دارایی، تقسیم وظایف مالی در بازار پول و بازار سرمایه بر اساس اندازه بنگاه‌ها، تزریق غیر توری منابع مالی به اقتصاد و افزایش شفافیت را از جمله مزایای ابزارهای تأمین مالی بدهی در کشور می‌داند (مصطفی پور، ۲۰۱۶). در همین راستا بهرامی (۱۳۹۳) نیز صکوک مرابحه را ابزاری مناسب برای تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال معرفی کرده است (بهرامی، ۲۰۱۴). لی همکاران (۲۰۱۱) در یک بررسی مروری اعلام کردند تأمین مالی زیرساخت‌های ورزشی در چین از وابستگی به دولت به سوی بازار سرمایه در حال تغییر است (لی و همکاران، ۲۰۱۱).

روش‌های مشارکت خصوصی عمومی (P3) و روش‌های تأمین مالی پروژه نیز سال‌هاست که در حوزه توسعه زیرساخت‌ها در سایر صنایع مورد استفاده قرار می‌گیرند و به گفته متخصصین این امر در دنیای ورزش نیز می‌تواند کاربرد داشته باشند. نتایج این بخش با نتایج پروفت و هاتج (۲۰۱۵)

که روش‌های مشارکت خصوصی عمومی یا P3 را برای تأمین مالی زیرساخت‌های ورزشی اثربخش می‌دانند هم سو بود (۹۵). زو و ژیونگ (۲۰۱۵) نیز روش تأمین مالی BOT را برای احداث زمین‌های گلف در چین معرفی می‌کند (زو و هانگ، ۲۰۱۵) و مبین و غفار (۲۰۱۶) BOT را روشی مناسب برای توسعه زیرساخت‌ها در کشور در حال توسعه پاکستان اعلام می‌دارد.

روش‌های تأمین مالی مبتنی بر اماکن ورزشی نیز یکی از مقولات مرتبط با این بخش بود. امروز اماکن ورزشی روباز یا سرپوشیده به ویژه استادیوم‌های ورزشی به یکی از منابع درآمدی مهم تبدیل شده‌اند. اماکن ورزشی اولاً چون دارایی ملموس دارای جریان درآمد هستند می‌توانند پایه‌ای برای استفاده از روش‌های تأمین مالی بدهی باشند. ثانیاً خود اماکن ورزشی نیز به طرق مختلف فرصت‌های درآمدزایی دارند. ساخت سوئیت‌های ویژه در بخش خاصی از استادیوم به منظور اجاره به شرکت‌های بزرگ خصوصی و فروش بلیت‌های آپشنال همراه با پارکینگ و پذیرایی، فروش بلیت‌های فصلی یا چندین ساله، فروش کالا و خدمات و برپایی موزه‌های باشگاه و خلق فرصت‌هایی برای عکس گرفتن با اِل‌مان‌ها و نمادهای باشگاه بخشی از فرصت‌های متنوعی است که برای تأمین مالی از طریق استادیوم‌ها وجود دارد. متأسفانه تأمین مالی از طریق اماکن ورزشی در ایران به خاطر دولتی بودن، طراحی غلط و ضعف فرهنگ هواداری وضع مطلوبی ندارد و اتخاذهای راهبردهای درآمدزایی مذکور در باشگاه‌ها می‌تواند شرایط را دگرگون سازد.

استفاده از روش‌های تأمین مالی جمعی راهبرد دیگری بود که در نتایج پژوهش گزارش شد. استفاده از پول کم افراد زیاد برای حل مشکلات مالی و سرمایه‌گذاری‌های خرد و کلان باشگاه یکی از مزایای روش تأمین مالی جمعی است. هواداران ورزشی اگرچه ممکن است در ازای پولی که مشارکت می‌کنند پاداشی را نیز دریافت کنند اما هدفی والاتر عامل مشارکت است و آن بهبود وضعیت اقتصادی باشگاه و کمک به کسب نتایج بهتر است. همان‌طور که از تعریف برمی‌آید انگیزه‌های درونی در مدل‌های تأمین مالی جمعی نقش بسزایی دارد. بنابراین باشگاه‌های ورزشی به واسطه بهره‌مندی از ظرفیت بزرگ هواداری استعداد بالایی برای بهره‌مندی از روش‌های تأمین مالی جمعی دارند. هات (۲۰۱۸)، روش‌های تأمین مالی جمعی را روش مطلوب برای فروش حق نام اماکن ورزشی به هواداران اعلام می‌دارد. باشگاه‌ها با استفاده از این روش می‌توانند از طریق مشارکت دادن هواداران در کمپین تأمین

مالی جمعی هم‌زمان با جذب منابع مالی، نام مورد نظر هواداران را روی اماکن ورزشی باشگاه‌ها قرار دهند (هاث، 2018).

مقوله اصلی دومی که در بخش راهبردها تبیین می‌شود راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر منابع درآمدی ورزشی است. البته باید در نظر داشت منابع درآمدی مادامی که مازاد بر هزینه‌های جاری باشگاه باشند و به صورت سرمایه انباشته در باشگاه پس‌انداز شوند به عنوان ابزاری داخلی برای تأمین مالی در نظر گرفته می‌شوند. در غیر این صورت منابع درآمدی به صورت مستقل جزء ابزارهای تأمین مالی محسوب نمی‌شوند. اما به طور مرسوم در باشگاه‌های حرفه‌ای و موفق این امر محقق می‌شود از این رو است که در بیشتر منابع علمی منابع درآمدی به عنوان منابع تأمین مالی نیز معرفی شده‌اند (بلیک و همکاران، 2019). منابع علمی ورزشی منابع تأمین مالی ورزشی را به‌طور کلی در سه دسته حق پخش، روز بازی و فعالیت‌های تجاری دسته‌بندی کرده‌اند. در پژوهش حاضر نیز حق پخش، روز بازی، حامیان مالی، تبلیغات، کالا و خدمات، مبتنی بر برند و مبتنی بر ورزشکاران و هواداران به عنوان منابع درآمدی ورزشی شناسایی شدند. بررسی اجمالی منابع مذکور بیانگر آن است که پایه و اساس بهره‌مندی و رشد این منابع در باشگاه‌های ورزشی کسب نتایج درخشان، اعتبار برند باشگاه و مشارکت هواداران است. یعنی هر چه این سه عنصر در باشگاهی تقویت شود شانس ارتقا درآمدهای حق پخش، روز بازی و درآمدهای حاصل از فعالیت‌های تجاری برای آن باشگاه به‌طور معنی‌داری ارتقا می‌یابد. از طرفی افزایش شمار هواداران و کسب نتایج درخشان تا حدی ارتباط با صرف هزینه‌های کلان و جذب بازیکنان ستاره دارد. بنابراین با وجود مزایای فراوان گسترش روزافزون این منابع درآمدی در ورزش، نقدی که بر آن وارد می‌شود آن است که فاصله بین باشگاه‌های ثروتمند با باشگاه‌های متوسط و ضعیف در حال افزایش است. در واقع باشگاهی که زیاد هزینه می‌کند و بازیکنان و مربیان تراز اول را جذب می‌کند جایگاه خود در لیگ را ارتقا می‌دهد و در رتبه‌های بالا قرار می‌گیرد و شانس حضور در جام‌های بین‌کشوری و بین‌قاره‌ای را نیز پیدا می‌کند بنابراین بر شمار بازی‌هایی که انجام می‌دهد افزوده می‌شود و حق پخش بیشتری را دریافت می‌کند و درآمدهای روز بازی‌اش نیز افزایش پیدا می‌کند. از طرفی به دلیل کسب عنوان‌های قهرمانی و حضور در مسابقات بین‌المللی ارزش برندش ارتقا می‌یابد و درآمدهای حاصل از فعالیت‌های تجاری نیز برای این باشگاه رشد خواهد کرد. همچنین باشگاه‌های ورزشی در دنیا اکثراً در بورس عرضه شده‌اند، و پژوهش‌ها بیانگر آن است که نتایج تیم‌ها در زمین بازی ارزش سهام باشگاه‌ها را به‌طور

معنی‌داری افزایش می‌دهد و در واقع ارزش باشگاه و ثروت سهام‌داران آن نیز افزایش می‌یابد. بنابراین بر این اساس باشگاه‌های ثروتمند با صرف هزینه‌های گزاف براساس فرآیندی که توضیح داده شد منابع مالی خود را توسعه می‌دهند و فاصله خود از سایر باشگاه‌ها را روزبه‌روز افزایش خواهند داد. فدراسیون‌های جهانی تلاش می‌کنند با وضع قوانین مالی سخت‌گیرانه و توسعه رویدادهای بین‌المللی و افزایش تعداد تیم‌ها و مسابقات اثرات منفی مورد اشاره را کنترل کنند. در راستای تبیین فوق نتایج پژوهش‌های مرتبط گزارش می‌شود. صوفی و شعبانی (۱۳۹۳)، در پژوهش خود درآمدهای حاصل از حامیان مالی را به عنوان اولین منبع تأمین مالی در ورزش ایران شناسایی کردند (رضایی صوفی و شعبانی، 2014). احسانی و همکاران (۱۳۹۵)، نیز حضور بازیکنان و مربیان مشهور را یکی از ملاک‌های حامیان مالی برای همکاری با باشگاه‌ها اعلام کردند. براساس نتایج پژوهش حاضر در خصوص فعالیت‌های تجاری از جمله تبلیغات و اعطای مجوز و فروش کالا و خدمات توجه به برند بسیار حائز اهمیت است. شرکت‌های تجاری طبعاً سراغ باشگاه‌ها و برندهایی برای کو برند می‌روند که بتوانند روی برند شرکت تجاری و فروش آن تأثیر مثبت بگذارند (احسانی و همکاران، ۱۳۹۵، ۱۶). در همین راستا کالوجو و فُرکادل (۲۰۰۶)، نیز اشاره کردند که باشگاه رئال مادرید با اتخاذ سیاست‌های اعتبار برند و توسعه درآمدهای تجاری توانست سهم حق پخش در درآمدهای باشگاه را از ۴۲ به ۳۲ درصد کاهش و سهم درآمدهای تجاری را از ۲۸ به ۴۵ درصد افزایش دهد. بنابراین راهبردهای تقویت برند می‌تواند موجب ارتقا منابع مالی در باشگاه‌ها شود به‌ویژه در کشور ایران به واسطه چالش‌های کسب درآمد از حق پخش این رویکرد می‌تواند رویکردی هوشمندانه و متناسب با شرایط ورزش ایران باشد. در خصوص تأثیر نتایج باشگاه‌ها روی ارزش سهام و ثروت سهام‌داران نیز نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش فُلروس (۲۰۱۴)، هم‌سو بود (فلروس، ۲۰۱۴) همچنین پیناک و پُتر (۲۰۰۶)، در پژوهش خود نشان دادند که عملکرد تیم در داخل زمین روی عملکرد مالی باشگاه در خارج زمین اثر مثبت معنی‌دار دارد (پیناک و پتر، 2006، ۵۱۰). در باب اهمیت موضوع حق پخش و گزارش آن در یافته‌های پژوهش حاضر نقدی، کاغذیان و افشاری (۱۳۹۲)، نیز نشان دادند که درآمدهای حق پخش بیشترین تأثیر را روی درآمدهای باشگاه‌های فوتبال در دنیا دارد.

آخرین مقوله‌ای که در بخش راهبردها مورد بحث قرار می‌گیرد مؤلفه‌های عملیاتی متشکل از مالکیت مطلوب و اقدامات اجرایی است. بر اساس نتایج پژوهش حاضر مدل

مشارکت و همکاری با استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (sme ها) مورد توجه قرار گرفت.

در پایان این‌گونه می‌توان جمع‌بندی نمود که در دنیای امروز دیگر دولت‌ها همچون گذشته قادر به تصدی‌گری در تمام امور نیستند. با توجه به افزایش تهدیدهای داخلی و خارجی کشور و مشکلات فراوان معیشتی مردم و زیاد بودن هزینه‌های جاری دولت‌ها و هزینه‌های گزاف مورد نیاز برای توسعه زیرساخت‌ها و حل مسائل اساسی اقتصادی اجتماعی کشور نمی‌توان انتظار داشت ورزش کشور همچون گذشته منابع خود را از دولت تأمین کند. بنابراین ورزش حرفه‌ای ناگزیر است حرکت از وابستگی به بودجه دولت و اقتصاد نفتی به سوی استقلال مالی و اقتصاد آزاد را آغاز کند. واقعیت آن است دولت‌مدان باید به این ادراک برسند تغییر در سیاست‌های مالی ورزشی حرفه‌ای به واسطه بیش از ۳۰ سال وابستگی، یک فرآیند تدریجی و نه دفعی است. متأسفانه بیشتر طرح‌های موجود جنبه رسانه‌ای و تبلیغی دارد حال آنکه ورزش دولتی شده امروز نیازمند اقدامات تدریجی برخاسته از پژوهش‌های این‌چنینی و کشورهای موفق می‌باشد. بهترین رویکرد آن است در طی یک دوره ۵ تا ۱۰ ساله حرکت به سمت خودکفایی و بعد از آن سودآوری در ورزش حرفه‌ای را آغاز نمود. راهبردهای معرفی‌شده در پژوهش حاضر به ویژه روش‌های تأمین مالی شرکتی مبتنی بر بدهی و دارایی، روش‌های تأمین مالی پروژه همچون BOT و روش‌های تأمین مالی جمعی در کنار اصلاح مالکیت باشگاه‌ها و سایر راهبردهای اشاره شده در پژوهش برای طی این مسیر می‌تواند یک برنامه عملیاتی روشن را پیش روی متصدیان ورزش حرفه‌ای کشور قرار دهد.

REFERENCES

- Amirtash, A., & Mozafari, A. (2014). "Conditions and necessity of Entering Premier League's Professional Football Clubs into the stock Market". *Sport Management*, 6(3), 399-419.
- Bahrami, peiman. (2014). "Murabaha sukuk is a suitable tool for financing sports". *Bourse Monthly*, 80-85.
- Barnard, M., Dwyer, M., Wilson, J., & Winn, C. (2018). "Annual Review of Football Finance 2018 (p. 16)". p. 16. *Manchester: Deloitte, Sports Business Group*.
- Blake, J., Fourie, S., & Goldman, M. (2019). "The relationship between sports sponsorships and corporate financial returns in South Africa". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(1), 2-25.
- Bouchet, A., Doellman, T. W., Troilo, M., & Walkup, B. R. (2015). "The Impact of International Football Matches on Primary Sponsors and Shareholder Wealth". *Journal of Sport Management*, 29(2), 200-210.
- Callejo, M. B., & Forcadell, F. J. (2006). "Real Madrid football club: A new model of business organization for sports clubs in Spain". *Global Business and Organizational Excellence*, 26(1), 51-64.

مالکیت سهامی عام بهترین شکل ساختار مالکیت در ورزش حرفه‌ای ایران بود. بهره‌مندی از طیف گسترده ابزارهای تأمین مالی به واسطه ورود به بازار سرمایه و کشف قیمت ارزش باشگاه و سهام آن، ایجاد شفافیت اطلاعاتی و مالی و به تبع آن ارتقا عملکرد باشگاه و اعتماد حامیان و هواداران و مشارکت هواداران و ذی‌نفعان در مالکیت باشگاه و در نتیجه افزایش مشارکت و وفاداری آن‌ها از مهم‌ترین مزایای این رویکرد برای باشگاه‌های ورزش می‌باشد. چالش‌تری و همکاران (۱۳۹۲)، حضور در بورس را یکی از مؤثرترین عوامل جذب سرمایه‌گذاران خارجی در ورزش حرفه‌ای عنوان کرد (مرادی چالش‌تری و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۲۹). ویلسون، پلاملی و رامچاندانی (۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود ارتباط بین ساختار مالکیت باشگاه‌های لیگ برتر و عملکرد مالی آن‌ها را مورد ارزیابی قرار دادند. براساس نتایج این پژوهش عملکرد مالی باشگاه‌های دارای مالکیت سهامی عام به‌طور معنی‌داری از باشگاه‌های دارای مالکیت خصوصی (داخلی و خارجی) بهتر بود (ویلسون و همکاران، 2013).

در بخش اقدامات اجرایی نیز مفاهیمی چون بهره گرفتن از تجربیات کشورهای موفق و استفاده از کارشناسان بین‌المللی، توجه به بخش بازاریابی و درآمدزایی در ساختار باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها، اهتمام به نگارش مطالعات امکان‌سنجی و طرح کسب‌وکار برای باشگاه‌های ورزشی، اتخاذ راهبردهای مالی متناسب با ماهیت ورزش‌ها براساس میزان ظرفیت‌های اجتماعی و ظرفیت مدال‌آوری، قطع کمک‌های نقدی دولت از رشته‌های ورزشی دارای پتانسیل‌های درآمدزایی بالا، توجه به واگذاری تدریجی و فرآیندی باشگاه‌ها به جای واگذاری دفعی و

- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Principles of qualitative research Techniques and stages of ground theory* (E. Afshar, Ed.). Tehran: Nashreney.
- Demirhan, D., Üniversitesi, E., Ve İdari, İ., Fakültesi, B., & Bölümü, İ. (2013). "STOCK MARKET REACTION TO NATIONAL SPORTING SUCCESS: CASE OF BORSA ISTANBUL". *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(3), 107-121.
- Ehsani, M., Fallahi, A., Kuzehchian, H., & Khabiri, M. (2017). "Sponsorship for Iran Football Pro-League from the Viewpoints of Sponsor Companies". *Sport Physiology and Management Investigations*, 8(4), 9-22.
- elahi, A., Sajjadi, N., Khabiri, M., & Abrishami, H. (2009). "Barriers to the Development of Revenues from Sponsorship in Iran Football Industry". *Sport Management*, 1(1), 189-202.
- Floros, C. (2014). "Football and Stock Returns: New Evidence". *Procedia Economics and Finance*, 14, 201-209.
- Fried, G., Deschraver, T., & Mondello, M. (2013). *sport finance* (3rd ed.). USA: Human Kinetics.
- ghafouri, yazdi, mahdi. (2019). *Modeling of Finance in the Iran's Professional Sports*. University Of Tehran.
- Huth, C. (2018). "Back to traditional stadium names: Fans' role in financing naming rights through crowdfunding". *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8(3), 214-234.
- Kuppusswamy, V., & Bayus, B. (2018). "A review of crowdfunding research and findings. In Peter N .Golder & M. Debanjan (Eds.)", *Handbook of Research on New Product Development* (pp. 361-367). edward elgar.
- Li, H., Jin, H., Cao, J., Hua, Y., Kong, C., & Lin, L. (2011). "Review of Financing Model of Stadium and Gymnasium Construction in China". *International Journal of Business and Management*, 6(5), 232-235.
- Lin, H.-W., & Lu, H.-F. (2013). "Evaluating the BOT project of sport facility: an application of fuzzy net present value method". *Journal of Industrial and Production Engineering*, 30(4), 220-229.
- Moradi Chaleshtari, Javad Moradi, Mohammad Reza Noroozian Ghahfarokhi, S., & Jafari, A. (2013). "The Study of Economic Barriers Influencing Foreign Investment Attraction in I.R. Iran Football Industry". *Sport Management*, 5(2), 129-147.
- mostafapur, manuchehr. (2017). "A look at financing methods and tools; With an emphasis on the debt market". *Economic Juornal*, 16(7,8), 17-32.
- Mubin, S., & Ghaffar, A. (2008). "BOT Contracts: Applicability in Pakistan for Infrastructure development". *Pakistan Journal of Engineering and Applied Sciences*, 1(3), 33-46.
- Ourand, J. (2001). \$2B? "To experts, it sounds reasonable". *Street and Smith's Sports Business Journal*, 13(36), 23-40.
- Pinnuck, M., & Potter, B. (2006). "Impact of on-field football success on the off-field financial performance of AFL football clubs". *Accounting and Finance*, 46(3), 499-517.
- Propheter, G., & Hatch, M. E. (2015). "Evaluating Lease-Purchase Financing for Professional Sports Facilities". *Urban Affairs Review*, 51(6), 905-925.
- Rahnamay, F., & farzin, akram. (2004). *Generalities of financial management*. Tehran: jungle.
- Rezae soofi, M., & Shabani, A. (2014). "The effect of mass media on sports financing". *Communication Management in Sports Media*, 1(3), 43-49.
- rezaei, s. (2018). "Designing a revenue model for the football clubs in Iran: With grounded theory approach Sh". *Applied Research in Sport Management*, 6(3), 101-116.
- Saba Brokerage Company. (n.d.). "familiarity to capital market and stock market investment". Retrieved January 27, 2019, from http://www.sababroker.com/c/document_library/get_file?p_l_id=89331&folderId=10550&name=DLFE-1935.pdf
- shakeri, e, Sahraei, M., & Amiri, O. (2014). "necessity to use BOT contracts instead of 3P contracts in sports venues waiting for validity". *Ist National Congress on Construction Engineering and Projects Assessment*, 1-9. Gorgan, Iran.
- soltani, mostafa, Kargar, G., Keshgar, S., & Ghafouri, F. (2019). "Designing the Revenue Model for Iranian Professional Football

- Clubs". *Sport Management and Development*, 4(7), 41.
- Soltanifar, M. (2016). "Completing 4,000 Unfinished Sports Projects Requires 11 Billion USD Credit". Retrieved January 27, 2019, from Islamic Republic News Agency, IRNA website: <http://www.irna.ir/fa/News/82452766>
 - Taslimi, Z., Hematinejad, M., Gholizadeh, mohamad hasan, & Pasvar, M. hasan. (2019). *Financing grassroots sport federation's framework with a focus on self-sufficiency*. 8(4), 2.
 - Wilson, R., Plumley, D., & Ramchandani, G. (2013). "The relationship between ownership structure and club performance in the English Premier League". *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(1), 19-36.
 - Y. Naghdi, S. Kaghazian, & A. Afsharpey. (2013). "Analysis of the Economic factors Affecting Income of Football Clubs (Selected World Clubs)". *Development Economics and Planning*, 2(1), 21-43.
 - Zou, Y., & Huang, Z. (2015). "The Applications of BOT Mode on the Development of Public Golf Course in China". *International Conference on Civil, Materials and Environmental Sciences*, (Cmes), 739-742.

