

دیباجه

بسکتبال NBA در ماه آوریل و ماه مه، شبکه ورزشی ایالات متحده ESPN به بینندگان پیشنهاد می‌کند تا مسابقات تُف‌اندازی، مسابقات خوردن همبرگر و ماراتن «روز ملی توله‌سگ» را ببینند. در هفته پایانی ماه مارس، طبق اعلام مؤسسات مخاطب‌سنجی، رتبه‌بندی‌های اولیه ESPN نسبت به هفته قبل تر خود ۲۹درصد کاهش یافته است.

فقدان فعلی رویدادها ورزشی به‌صورت زنده موجب شده شبکه‌های بزرگ تلویزیونی مثل شبکه Sky و Discovery در اروپا، beIn در خاورمیانه و شرکت‌های تلویزیونی سنتی مانند دیزنی و WarnerMedia در ایالات متحده آمریکا به‌دنبال تغییر بیزینس مدل‌های خود بروند. هرکدام از آنها برای جست‌وجوی یک دارایی نادر در عصر نتفلیکس، میلیاردها دلار در خرید حقوق رویدادهای ورزشی سرمایه‌گذاری کرده است؛ نمایش‌هایی که به‌صورت زنده پخش می‌شوند و حال نبود آنها چاره‌ای به تغییر نیست.

این شرکت‌ها همیشه با فروش تبلیغات در کنار مسابقات از مشتریان می‌خواهند هزینه‌های گران‌قیمت اشتراک و یا شارژ سرویس‌های استفاده از تلویزیون‌های کابلی را با سرویس‌های ویژه این شبکه‌های تلویزیونی تعویض کنند. حال با خلأ ایجادشده و فقدان رویدادهای ورزشی با چالش جدی برای جذب مخاطب و تأمین برنامه‌های تلویزیونی مواجه شده‌اند.

در آمریکا، NBA در سال ۲۰۱۴ با ۹ سال قرارداد تلویزیونی با دیزنی و تایم‌وارنر و مبلغ ۲۴میلیارد دلار درآمد، بیش از سه‌برابر ارزش معاملات قبلی خود ایجاد کرده است. سال گذشته، لیگ برتر انگلیس که پربازدیدترین مسابقات فوتبال داخلی یک کشور در جهان است، فاش کرد قراردادهای داخلی و بین‌المللی این کشور بین سال‌های ۲۰۱۹ و ۲۰۲۲ به‌ارزش ۹/۲میلیارد پوند خواهد بود که نسبت به سه سال گذشته حدود یک‌میلیارد پوند افزایش یافته است. طبق گزارش SportBusiness Consulting، قراردادهای حق پخش ورزشی در سراسر جهان در سال ۲۰۱۸ به ۴۹/۵میلیارد دلار رسیده است.

از آنجا که ویروس کرونا به یک مشکل جهانی تبدیل شده، دفاع از ارزش قراردادهای پخش بسیار مهم شده است. مسابقات قهرمانی بیورو ۲۰۲۰ و کوپا آمریکا، پرچمداران تورنمنت تیم‌های ملی اروپا و آمریکای جنوبی که قرار است در ماه ژوئن برگزار شود، تا سال آینده به تعویق افتاده است.

این به‌گونه‌ای طراحی شده که لیگ‌های داخلی بتوانند تابستان امسال فصل‌های خود را از سر بگیرند. برخی لیگ‌ها در تلاشند بعضی از بازیکنان را قرنطینه کنند و اجازه بدهند ازسرگیری مسابقات در اوایل ماه مه بدون تماشاگر باشد، با این حال حتی این رویکرد درآمد بلیت‌فروشی را برای محافظت از درآمد حق پخش تلویزیونی که ارزش بیشتری دارد قربانی می‌کند.

فرمول یک، سری مسابقات جهانی اتومبیلرانی، تاکنون Grands Prix را در استرالیا، بحرین، ویتنام، چین، هلند، اسپانیا، موناکو و جمهوری آذربایجان خاتمه داده است. با این وجود در حال تهیه برنامه‌هایی برای تقویم محدود بین ۱۴ تا ۱۶ مسابقه است که در اواخر سال جاری برنامه‌ریزی شده است. مدیران مسابقات اتومبیلرانی فرمول یک F۱ معتقدند این کافی است تا بتواند قراردادهای پخش به‌ارزش ۵۶۵میلیون دلار در سال ۲۰۱۹، حدود ۴۰درصد درآمد کل F۱ را برآورده کند. با این حال یک مشاور قبلی F۱ با احتیاط توصیه می‌کند و می‌گوید: «به‌هیچ‌وجه نمی‌توانند به حد لازم برگزاری مسابقات برسند.»

مذاکرات دشوار بین لیگ‌های ورزشی، پخش‌کننده‌ها و تبلیغ‌کنندگان آغاز شده که چه کسی در قبال تعطیلی رویدادها صورتحساب‌ها را باید پرداخت کند. برخی بحث‌ها دوستانه است، زیرا بسیاری از شرکت‌های تلویزیونی نمی‌خواهند روابط و معاملات آینده را هم به خطر بیندازند.

مایکروسن نومان، شریک شرکت Scout Sports & Entertainment، که ۹۰۰میلیون دلار دارایی ورزشی را برای مشتریان و تبلیغات تلویزیونی و دیجیتال مدیریت می‌کند، پخش‌کننده آمریکای ترنر به تبلیغ‌کنندگان خود بازپرداخت کامل در مورد موجودی را که برای مسابقات لغوشده بسکتبال کالج NCAA خریداری کرده، ارائه کرده است. کمیته بین‌المللی المپیک پیش‌بینی می‌کند معاملات پخش جهانی خود را برای بازی‌های مجدد

توکیو در ژوئیه ۲۰۲۱ به‌زودی به پایان برساند.

اما DAZN که صدها میلیون دلار برای پخش فوتبال و بوکس در سرتاسر جهان پرداخت کرده، به برخی از لیگ‌ها گفته است در حالی که هزینه‌های پرداخت برای فصل‌های آینده را پرداخت می‌کند، برای بازی‌های باقی‌مانده پرداخت نخواهد کرد. در فرانسه، beIN و Canal + به دلیل عدم برگزاری بازی‌های لیگ یک، پرداخت‌های خود را به‌طور کامل متوقف کرده‌اند.

فقدان ورزش زنده نیز در حال تشدید بحث در محافل رسانه‌ای درمورد آینده بلندمدت مدل‌های بودجه برای پخش‌کنندگان بزرگ است. گروه‌های دیجیتال مانند آمازون که حقوق انگلیس را برای پخش برخی از وسایل فوتبال لیگ برتر و همچنین تنیس ATP Tour به دست آورده است، به‌عنوان تهدید ظاهر شده‌اند و بسته‌های مناسب‌تر و ارزان‌تری را به طرفداران ارائه می‌دهند.

فروش حق پخش تلویزیونی برخی از رویدادهای مهم ورزشی از جمله لیگ فوتبال بوندسلیگای آلمان مزایده‌های آینده در مورد حقوق رسانه‌ای خود را متوقف کرده‌اند. مدیران صنعت می‌گویند به‌طور خصوصی آنها در تلاش برای کاهش ارزش حقوقی ورزش هستند، زیرا شرکت‌های تلویزیونی درنظر دارند هزینه تعطیلی رویدادهای ورزشی را محاسبه کنند.

در انگلستان، Sky به خانواده‌ها و مرکزهای پخش تلویزیونی گروهی همچون رستوران‌ها اجازه داده که اشتراک‌های گران‌قیمت ورزشی خود را «تا بازگشت به حالت عادی» متوقف کنند. با توجه به تحقیقات به‌عمل آمده اجازه مشتری برای متوقف کردن اشتراک در صورتی که حساب‌ها برای مدت چهار ماه متوقف شود ۷۰۰میلیون پوند هزینه خواهد داشت. این مکث‌ها باعث نگرانی درمورد ماندگاری بسته‌های اشتراکی گران‌قیمت است که با ترکیب سایر کانال‌های سرگرمی با ورزش شکل خواهند گرفت، به این ترتیب در مدت زمان کوتاه بینندگان به‌آرامی به سمت مدل پرداخت برای هر رویداد می‌روند که خطر بزرگی برای شبکه‌های تلویزیونی و در انتها برای نهادهای ورزشی خواهد بود چراکه بخش عمده درآمد‌های خود را از دست خواهند داد.

در ماه فوریه، eMarketer پیش‌بینی کرد ۲۸میلیون خانوار آمریکایی اشتراک‌های تلویزیون کابلی خود را تا پایان سال جاری لغو کنند. تحقیقات این شرکت اکنون نشان می‌دهد که بحران فعلی باعث سقوط بیشتر درآمد‌ها خواهد شد. راس بنز، تحلیلگر eMarketer می‌گوید: «همه آنچه می‌توانیم به شما بگوییم این است؛ پیش‌بینی‌ها منسوخ شده‌اند و همه دنبال یک معجزه برای برون‌رفت از شرایط موجود هستیم.»

بسیاری از سازمان‌های ورزشی با داشتن منابع مالی تحت فشار قابل توجهی از ویروس کرونا، می‌توانند سازگار شوند تا در مقابل شوک مالی بعدی مقاومت کنند. دستگاه‌های دولتی ممکن است نیاز به تغییر وضعیت برای تنظیم شرایط موجود داشته باشند و از این پس از نزدیک بر حساب اعضای خود نظارت داشته و محدودیت‌های سختی را در هزینه‌ها اعمال کنند.

بسیاری از مسابقات قبلاً این اقدامات را انجام داده‌اند، اما فراخوانی برای تشدید رژیم‌های موجود است. سال گذشته F۱ «سقف هزینه» را معرفی کرد و هیچ تیمی مجاز به هزینه کردن بیش از ۱۷۵میلیون دلار نبود، اگرچه این شامل مواردی مانند حقوق راننده و بودجه بازاریابی نمی‌شود. در حالی که اکثر تیم‌های مسابقه هرگز به چنین رقمی نمی‌رسند، سازنده‌هایی که این کار را انجام می‌دهند -مرسدس، ردبول و فراری- بر این ورزش مسلط هستند.

زاک براون، مدیر اجرایی مک لارن در مسابقات F۱ می‌گوید، بحران فعلی به‌معنای این است که «غیرمسئولانه» نخواهد بود که سقف را به ۱۰۰میلیون دلار کاهش دهند، اقدامی برای اطمینان از ماندگاری تیم‌های کوچکتر که با ثروتمندترین تیم‌ها می‌جنگند. اما آقای براون معتقد است همه گروه‌های ورزشی باید با واقعیت آینده فقیرتر روبه‌رو شوند. وی می‌گوید: «من فکر می‌کنم خسارت‌های ناشی از این بحران بسیار فراتر از آنچه در این چهار ماه اتفاق افتاده است خواهد بود. این موضوع در حال تغییر جهان است. وقتی به مسابقه می‌آییم، فکر نمی‌کنم همه‌چیز به‌سادگی جایی که ما از آنجا خارج شده‌ایم برگردد.»

شرکت‌ها هزینه زیادی را صرف همکاری با ورزشکاران، تیم‌ها و مسابقات کرده‌اند. براساس تحقیقات

برندسنس مارکت، معاملات جهانی صحه‌گذاری از طریق تبلیغات ورزشی به‌ارزش ۵۵میلیارد دلار در سال ۲۰۱۹ که قبل از پیش‌بینی تعطیلی پیش‌بینی شده بود تا سال ۲۰۲۵ به ۸۶/۶میلیارد دلار برسد.

این رشد اکنون دچار تردید جدی شده است. با رکود اقتصادی در جهان، شرکت‌ها برای حفظ خود از بودجه بازاریابی خود کم می‌کنند. تأییدکنندگان بزرگ ورزشی مانند کوکاکولا و هاینکن، از جمله کسانی هستند که بودجه بازاریابی کلان خود را کاهش می‌دهند. GlobalData، یک گروه تحقیقاتی، پیش‌بینی کرده صنعت هواپیمایی تقریباً ورشکسته که ۲/۲میلیارد دلار اسپانسر ورزشی را شامل می‌شود، در تلاش است برای جمع‌آوری پول نقد معاملات را عقب بیندازد.

برایان وایزر، رئیس اطلاعات تجاری گروه GroupM، آژانس WPP، می‌گوید برای تبلیغ‌کنندگانی که به‌دنبال کاهش هزینه‌ها در میان رکود جهانی هستند، «در اینجا پولی است که می‌توان آن را حفظ کرد.»

راه‌نجاتی هست؟

ممکن است برای کنترل این ضربه زمان لازم باشد. بسیاری از قراردادهای اسپانسر ورزشی به‌صورت چندساله انجام می‌شود، به این معنی که اسپانسر‌ها موظفند بدون توجه به اینکه مسابقات انجام می‌شوند مبلغی را بپردازند. با این حال، این معاملات اغلب شامل بندهای «نیروی قهریه» هستند که هنوز مورد آزمایش قرار نگرفته‌اند و می‌توانند تعهدات پرداخت را تسکین دهند.

روری استاورت-ریچاردسون، مدیر اجرایی کانکسی، یک بستر آنلاین که با باشگاه‌های فوتبال، راگبی و کریکت برای یافتن حامیان مالی همکاری می‌کند، می‌گوید مشتریان اعطاف‌پذیر می‌شوند. برخی از آنها پیشنهادات تخفیف تأییدشده را برای یک سال ارائه می‌دهند، به این امید که قراردادهای تأییدشده را با نرخ بالاتر در یک تاریخ بعدی تمدید کنند. بقیه مجبور می‌شوند به‌جای مبالغی صرفاً به‌صورت وجه نقد، خدمات را از طرف حامیان مالی مانند گروه‌های انرژی یا بانک‌ها بپذیرند.

وی می‌گوید: «مقدار زیادی از موجودی فروخته‌نشده وجود دارد که به‌معنای بازار موجود برای خریداران خواهد بود.»

ولی این داستان در ایران متفاوت است. بازار ورزش در ایران گرچه پرهیاهو و مورد استقبال رسانه‌ها و عموم است، اما ارزش مالی چندانی در مقایسه با بازار جهانی ندارد. در بهترین حالت لیگ برتر فوتبال ایران که پردرآمدترین ورزش ایران است از تبلیغات محیطی خود مبلغ ۲۰۰میلیارد تومان درآمد تولید می‌کند در مقابل مبلغ صفر ریال از درآمد حق پخش تلویزیونی. درآمد‌های حامیان مالی نیز در قیاس با لیگ‌های بزرگ جهانی عدد ناچیزی می‌باشد، ولی با این وجود هیچ‌گونه اعلام رسمی درخصوص توافق برای کاهش هزینه‌های باشگاه‌ها و لیگ‌های ورزشی ایران در حال حاضر صورت نگرفته است؛ چراکه مشخص کردن حد ضرر باشگاه حتی با عدم برگزاری رویدادهای باقی‌مانده عملاً برای باشگاه‌هایی که حتی در بهترین شرایط موجود برگزاری از بودجه‌های دولتی استفاده می‌کنند سخت می‌باشد. چراکه خیلی از باشگاه‌ها در حال حاضر لغو و پایان فصل را به‌نوعی فرصتی برای خود به‌منظور کاهش هزینه‌های جاری می‌بینند؛ اتفاقی که کاملاً با نمونه بین‌المللی خود متفاوت است.

حال باید دید آیا ورزش از کرونا نجات پیدا می‌کند؟ نبود ورزش «واقعی» فرصتی برای رشد فناوری‌های مجازی است. در حال حاضر لیگ‌های ورزشی در سراسر جهان از Esports برای حفظ علاقه و احساس رقابت در هنگام تعطیلی استفاده می‌کنند. ورزش‌های الکترونیکی در سال‌های اخیر در استرالیا رشد گسترده‌ای داشته و روشی جدید برای جذب هواداران و درآمدزایی ارائه می‌دهد. علاوه بر این، فناوری‌های همه‌جانبه می‌تواند طرفداران را قادر سازد که بازی‌ها را به‌صورت زنده تجربه کنند، بدون اینکه از نظر جسمی حضور داشته باشند -ایده‌ای که ممکن است نوعی ضدحمله بوده اما اکنون منطقی به‌نظر برسد.

در این مواقع دشوار، توانایی ورزش در گرد هم آوردن مردم بیش از هر زمان دیگری از دست می‌رود. این صنعت ممکن است در قلمرو جدیدی قرار داشته باشد، اما با راهکارهای صحیح می‌تواند از بحران قوی‌تر و محبوب‌تر از همیشه خارج شود.

گل به خودی

سعید الهویی

جایگاه علم در حوزه مربیگری فوتبال

یادداشت قبلی، پیشگفتاری بود در باب واژگانی که با به‌غلط و یا با معنایی نامناسب وارد دایره لغات فوتبال ایران و به دستاویزی برای کوپیدن و یا باد کردن آدم‌های شاغل در این جامعه تبدیل شده‌اند. بیابید نگاهی بکنیم به این لغات: مربی علم‌گرا، مربی مدرن، مربی سنتی، مربی بی‌دانش و… از مربی علم‌گرا و تأثیر علم بر پروسه مربیگری شروع کنیم.

سؤال این است: مربیگری فوتبال، رویکرد تجربی دارد یا علمی؟ و

حتی یک قدم عقب‌تر، علم در فوتبال چیست؟

مربیگری به‌معنای ایجاد ارزش افزوده در تیم و بازیکنان است. این پروسه نیازمند دانش و تجربه کافی در حوزه‌های تاکتیکی، تکنیکی، آمادگی جسمانی و روانشناسی است و البته دانش و تجربه یا شاید بهتر است بگوییم درک فلسفی و عمیق از سیستم‌ها، استراتژی‌ها و تاکتیک‌های فوتبال. جملات بالا را بار دیگر مرور کنید؛ ترکیبی همگرا از دانش و تجربه در تمامی حوزه‌هایی که توسعه و رشد در آنها می‌تواند منجر به تولید ارزش افزوده در بازیکنان تیم شود و یا به زبان ساده‌تر منجر به ساختن تیم و بازیکنانی باکیفیت‌تر گردد؛ دانش و تجربه در کنار یکدیگر. حال سؤال اینجاست که این دانش چیست و چه راهی برای کسب آن وجود دارد و اصولاً چگونه می‌شود یک مربی را با دانش و یا کم‌دانش دانست؟

اجازه بدهید از مثال فضای دانشگاه و آکادمیک برای توضیح بهتر استفاده کنم. سطح تحصیلی در دانشگاه، لیسانس، فوق‌لیسانس و دکترا است. هر چقدر از سطح لیسانس به سطح دکترا و یا پست‌دکترا نزدیک می‌شوید، حوزه و دامنه تحصیلی شما کوچک‌تر و تخصصی‌تر می‌شود. به‌طور مثال همه کسانی که در مقطع دکترای فیزیولوژی ورزشی تحصیل می‌کنند از چرخه کربس جهت تولید انرژی در میتوکندری سلول‌های عضلانی آگاه هستند چون در مقطع لیسانس تدریس می‌شود ولی در مورد جزئیات آن و مثلاً تأثیر آنزیم پیرووات کیناز در مرحله نهم چرخه کربس جهت کاتالیز کردن واکنش، تنها دانش آموختگان دکترای فیزیولوژی ورزشی با گرایش بیوشیمی و متابولیسم ورزشی اطلاع دارند و نه دانش آموختگان دکترای مدیریت ورزشی و یا حتی گرایش‌های دیگر تربیت‌بدنی. منظور من از این جملات پیچیده و نامأنوس، شناخت نسبت به علم است. امروزه، علم تبدیل شده است به اقیانوسی که هم عمق دارد و هم وسعت. طبیعتاً هیچ فردی نمی‌تواند عمیق و وسیع باشد، پس نکته اول برای پیدا کردن معنای واژه «دانش» و یا «علم» در مربیگری، وسعت دادن به خطاب خود از فرد به گروه است. در واقع مجموعه‌ای در تحت رهبری و راهبری شخص سرمربی به تولید ایده و اجرایی کردن آن می‌پردازد را باید تحلیل کنیم. مثال واضح و روشن در این مورد، الکس فرگوسن است. از دورانی که علم و دانش مرتبط با فوتبال جایگاه مهمی در فوتبال اروپا پیدا کرد، فرگوسن تصمیم به وسع کردن کادرفنی و پزشکی خود و استفاده کار آتر از دانش‌های جدید مرتبط با فوتبال نمود؛ از متدهای جدید تمرینی تا روش‌های نوین ریکاوری و حتی استفاده از متخصص بهبود عمق خواب برای بهبود ریکاوری بازیکنان. این هنر و شاید بهتر بگوییم نگرش صحیح سرمربی است که بتواند اقیانوس مورد نیازش را با دستیارانی متخصص و با دانشی عمیق در حوزه‌های مختلف سازماندهی کند. چیدمان و هماهنگی این کادر در کنار رهبری آن تنها از پس مربیانی باتجربه و کاریزماتیک برمی‌آید که بتوانند حلقه‌های ارتباطی بین این تعداد متخصص را حفظ کنند. مربیانی موفق مانند فرگوسن، ونگر و آنجلوتی در چنین دسته‌ای قرار می‌گرفتند. آنها دانش و تجربه کافی برای شناخت نیازهای کادرفنی و چیدمان و مدیریت آن داشتند و موفقیت‌های بزرگ آنها فارغ از قدرت بازی‌خوانی، نگرش تاکتیکی و جنبه‌های دیگر فنی، مدیون ایجاد اقیانوسی وسیع و عمیق از متخصصانی بود که در ذات، دافع یکدیگر هستند.

برگردیم به سؤال اصلی این یادداشت: آیا می‌توان یک مربی را علم‌گرا دانست؟

جواب ساده است، مربی که توانایی ایجاد کادری متشکل از افراد متخصص جهت استفاده از علوم و متد جدید علمی در حوزه‌های آمادگی جسمانی، روش‌های تمرینی، روانشناختی و تاکتیکی دارد را می‌توانیم مربی عملگرا بدانیم. برای ایجاد چنین کادری، نیازی به داشتن دکترا نیست ولی شناخت نسبت به نیازهای زمانه و البته تازه‌های علمی الزامی است. ولی سؤال اینجاست که آیا استفاده از علم می‌تواند دلیلی بر موفقیت یک کادرفنی و یا تیم باشد؟ اصولاً راهی برای شناخت کادرفنی علم‌گرا توسط رسانه‌ها و هواداران وجود دارد؟ جواب این سؤال خیر است. خیلی از مسائل پشت حجابی خودخواسته صورت می‌پذیرد و اصولاً آنچه به‌عنوان مثال علم‌گرایی از بعضی مربیان می‌بینید، شوآقی بیش نیست و گرنه کدام آدم عاقلی اسلحه مهمی که هزینه زیادی برای آن پرداخته است، را به دیگران اهدا می‌کند.

و پاسخ به سؤال اول، علم‌گرایی دلیلی برای موفقیت هست و نیست. جواب پیچیده‌ای شد؛ اجازه بدهید دقیق‌تر بگویم، تعریف موفقیت متفاوت است و حاصل این تفاوت موجب می‌شود نتوانیم تحلیل درستی درمورد تأثیر سایر شاخص‌ها بر آن داشته باشیم. واژه ارزش افزوده را در این یادداشت و یادداشت قبل بارها استفاده کرده‌ام، همه چیز به آن برمی‌گردد؛ ارزش افزوده. معنای این واژه به همه چیز معنا می‌دهد؛ چگونه می‌توانیم در تیم خود، ارزش افزوده ایجاد کنیم؟ این سؤال اصلی یادداشت بعدی است.