

# ქართული საკლუბო ფეხბურთის სტრატეგია

დimitრი ჭიჭინაძე

*სამაგისტრო ნაშრომი წარდგენილია საქართველოს ფიზიკური აღზრდისა და სპორტის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტის მწვრთნელთა ფაკულტეტზე, ბიზნესის სპორტის მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად*

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: შოთა გოგიტაური, პროფესორის ასისტენტი

საქართველოს ფიზიკური აღზრდისა და სპორტის

სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი

თბილისი, 2021

## ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომი მოიცავს 35 გვერდს და შედგება 4 თავისაგან, რომლებიც ჩაშლილია 17 ქვეთავად. ნაშრომის ძირითადი ნაწილის შემდეგ შეგიძლიათ იხილოთ დასკვნა და რეკომენდაციები, ამის შემდგომ კი გამოყენებული ლიტერატურა.

ნაშრომის პირველ თავი ეთმობა მენეჯმენტის ნაწილს. იმას, თუ რას ნიშნავს, ზოგადად, მენეჯმენტი, რა არის მისი არსი და რატომ არის ის მნიშვნელოვანი. ამავე თავში მეორე ქვეთავი ეთმობა სპორტულ მედიცინას, რომლის სწორად მართვაც სპორტულ და ზოგადად საფეხბურთო საქმიანობაში ძალიან მნიშვნელოვანია. მესამე ქვეთავში მიმოხილულია მსოფლიო ფეხბურთში მენეჯმენტის წარმატებული მაგალითები და ის, რაც შეიძლება ქართულმა საკლუბო ფეხბურთმა უკეთესი მომავლისათვის გამოიყენოს. ბოლო, მეოთხე ქვეთავი ასახავს ქართული კლუბების მენეჯმენტის პრობლემებს, არსებულ რეალობას, რა კეთდებოდა და რა კეთდება ახლა.

მეორე თავი ეთმობა ფინანსებს. მის პირველ ქვეთავში აღწერილია ფინანსების მნიშვნელობა ზოგადად მსოფლიო სპორტში და მისი აუცილებლობა. მეორე თავში კონკრეტული საუბარი ფეხბურთში არსებულ ფინანსებზე და იმაზე, თუ რა მნიშვნელობა ენიჭება სპორტის ამ სახეობაში ტრანსფერებს. მოყვანილია გრაფიკები, რომლებიც ვიზუალურად, უკეთესად გვაჩვენებს არსებულ რეალობას და იმას, თუ რა თანხები იხარჯება ყოველწლიურად ამ დიდ ინდუსტრიაში, წამყვან თუ საშუალო დონის ჩემპიონატებში.

ამ თავის ბოლო ორი ქვეთავი ეთმობა ქართულ საკლუბო ფეხბურთში არსებულ რეალობას ფინანსური კუთხით. იმას, თუ როგორ იხარჯება თანხა. ბოლო ქვეთავში საუბარია ქართული ფეხბურთის განვითარების ფონდზე, რომელმაც 2016 წელს ფუნქციონირება დაიწყო. მესამე ქვეთავში განხილულია ფინანსური მიმართულება ქართულ საკლუბო ფეხბურთში. ეს საკითხი

ნამდვილად პრობლემატურია და ფაქტია, რომ მისი მოგვარების გარეშე წარმატების მიღწევა რთული იქნება. მეორე თავის ბოლო ქვეთავი ეხება ქართული ფეხბურთის განვითარების ფონდს. ფონდი, რომლის საშუალებითაც სახელმწიფოსაგან მომავალი თანხა კლუბებს გადაეცემათ. განხილულია მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები, მისი საჭიროება და შესაძლო ცვლილებები.

მესამე თავი ბავშვთა ფეხბურთს ეთმობა. მის პირველ ქვეთავში აღწერილია ბავშვთა ფეხბურთის მნიშვნელობა და ის, თუ რატომ არის აუცილებელი ამ კომპონენტის განვითარება. მეორე თავი ეთმობა აკადემიის დაფინანსების სისტემებს, იმას, თუ როგორ იღებენ შემოსავლებს საფეხბურთო აკადემიები და როგორ არსებობენ ისინი ფინანსური კუთხით. მესამე ქვეთავში საუბარი ბავშვთა ფეხბურთში ერთ-ერთ უმთავრეს კომპონენტზე - მწვრთნელებზე. გამოკვეთილია პრობლემები, განვითარების გზები და ის, თუ რატომაა საჭირო კვალიფიციური კადრები ამ მიმართულებით. მეოთხე ქვეთავში განხილულია აკადემიები ქართულ ფეხბურთში, აღწერილია დღევანდელი რეალობა და ის, თუ რა შედეგებს ვიღებთ აკადემიებით.

მეოთხე თავი ეხება თანამედროვე ფეხბურთის განუყოფელ ნაწილს - მარკეტინგს. პირველი ქვეთავი მარკეტინგის არსის წარმოჩენას ეთმობა. ამის შემდეგ, მოყვანილია ის მარკეტინგული კომპონენტები, რითაც საფეხბურთო კლუბები შემოსავალს იღებენ და თითოეულ კომპონენტს ცალკე ქვეთავები ეთმობა: ბილეთები, მერჩენდაიზინგი, სპონსორები. იმისათვის, რომ ქართული ფეხბურთი განვითარდეს, ეს კომპონენტები უმნიშვნელოვანეს როლს შეასრულებს. ბოლო ქვეთავში კიდევ ერთხელ აღვწერთ არსებულ რეალობას ქართულ კლუბებში და კიდევ ერთხელ თვალნათლივ წარმოვაჩინთ პრობლემებს. ამავე თავში მოცემულია ინტერვიუ საქართველოს ფეხბურთის ფედერაციის ბრენდის დირექტორ თათა ბურდულთან. ის თავადაც საუბრობს იმ პრობლემებზე, რომლებიც დღეს არსებობს.

დასკვნასა და რეკომენდაციაში კეთდება შეჯამება. კიდევ ერთხელ ხაზი გაესვა პრობლემებს და საუბარია იმაზე, რა შეიძლება გაკეთდეს მომავალში უკეთესი ცხოვრებისათვის.

სამაგისტრო ნაშრომის მიზანია წარმოაჩინოს ქართულ საკლუბო ფეხბურთში არსებული პრობლემები, მისი იმიჯი საზოგადოებაში, ის, თუ რა არის შესაცვლელი და დაგვანახოს პრობლემების მოგვარების გზები.

**საკვანძო სიტყვები:** ქართული საკლუბო ფეხბურთი, ქართული საკლუბო ფეხბურთის სტრატეგია, სპორტი, ფეხბურთი, სპორტის მენეჯმენტი

## სარჩევი

ანოტაცია .....	2
შესავალი .....	6
კვლევის მეთოდები .....	9
სამეცნერო ლიტერატურის მიმოხილვა.....	10
თავი I. მენეჯმენტი.....	11
1.1 მენეჯმენტის არსი სპორტში.....	11
1.2 სპორტული მედიცინის მნიშვნელობა ფეხბურთში .....	12
1.3 მენეჯმენტი მსოფლიო ფეხბურთში .....	14
1.4 მენეჯმენტი ქართულ საფეხბურთო კლუბებში.....	16
თავი II. ფინანსები .....	18
2.1 ფინანსების მნიშვნელობა სპორტში .....	18
2.2 ფინანსები მსოფლიო ფეხბურთში.....	19
2.3 ფინანსები ქართულ ფეხბურთში.....	24
2.4 ქართული ფეხბურთის განვითარების ფონდი .....	26
თავი III. ბავშვთა ფეხბურთი .....	32
3.1 ბავშვთა ფეხბურთის მნიშვნელობა.....	32
3.2 აკადემიის დაფინანსების სისტემები .....	33
3.3 მწვრთნელთა როლი ბავშვთა ფეხბურთში.....	34
3.4 აკადემიები საქართველოში.....	35
თავი IV. მარკეტინგი .....	37
4.1 მარკეტინგის არსი .....	37
4.2 ბილეთები.....	39
4.3 მერჩენდაიზინგი .....	41
4.4 სპონსორები.....	44
4.5 მარკეტინგი ქართულ კლუბებში .....	45
დასკვნები და რეკომენდაციები .....	58
გამოყენებული ლიტერატურა .....	63

## შესავალი

ქართული საკლუბო ფეხბურთის ისტორია ერთ საუკუნეზე მეტს ითვლის და ის 1907 წელს იწყება. სწორედ ამ წლის 12 იანვარს შეიქმნა პირველი ოფიციალური ქართული საფეხბურთო კლუბი, რომელსაც „კომეტა“ დაარქვეს.

ნელ-ნელა საქართველოში ფეხბურთი უფრო და უფრო პოპულარული ხდებოდა. მას თამაშობდნენ სოფლებში, ქალაქებში, სხვადასხვა უბნების ეზოებში. 1913 წელს ქალაქ ფოთში ერთ-ერთი უძველესი ქართული საფეხბურთო კლუბი „კოლხიდა“ შეიქმნა. ეს კლუბი 1978 წლამდე ამ სახელით ასპარეზობდა, მას შემდეგ კი „კოლხეთი“ დაერქვა.

1925 წელს, როცა უკვე საქართველო აღარ იყო დამოუკიდებელი სახელმწიფო, თბილისში სპორტსაზოგადოება „დინამოს“ ხელმძღვანელობის ინიციატივით საფეხბურთო კლუბი თბილისის „დინამო“ შეიქმნა. სწორედ ამ კლუბთან ასოცირდება ყველაზე დიდი წარმატებები ქართული ფეხბურთის ისტორიაში, როგორც საბჭოთა, ასევე დამოუკიდებელ საქართველოში.

თბილისის „დინამომ“ ორჯერ მოიგო საბჭოთა კავშირის ჩემპიონატი, 5-ჯერ ვიცე-ჩემპიონი, ხოლო 13-ჯერ ბრინჯაოს პრიზიორი გახდა. ამავდროულად, დინამოელები რეგულარულად გამოდიოდნენ უეფას მიერ ორგანიზებულ ევროტურნირებზე, სადაც დაპირისპირება მაშინდელი ეპოქის გამორჩეულ ევროპულ კლუბებთან უწევდათ. სწორედ „დინამოს“ უკავშირდება ყველაზე დიდი წარმატება ქართულ საკლუბო ფეხბურთში - 1981 წლის 13 მაისს, ნოდარ ახალკაცის გაწვრთნილი გუნდი თასების მფლობელთა თასის გამარჯვებული გახდა. ამ გამარჯვებას დღემდე, ყოველწლიურად აღნიშნავენ. სამწუხაროდ, ფაქტია, რომ 1981 წლის 13 მაისის შემდეგ 40 წელი გავიდა, თუმცა მსგავსი მასშტაბის წარამტებას ვერცერთმა ქართულმა კლუბმა ვეღარ მიაღწია.

ქართული საკლუბო ფეხბურთი მთავარი გამოწვევის წინაშე მე-20 საუკუნის 90-იან წლებში დადგა. 1990 წლის 15 თებერვალს საქართველო გახდა პირველი ქვეყანა, რომელმაც საბჭოთა კავშირის ფეხბურთის ფედერაცია დატოვა და დამოუკიდებლობა გამოაცხადა. ამავე წელს, საქართველოს ფეხბურთის ფედერაციამ ეროვნული ჩემპიონატისა და თასის გათამაშების ჩატარება დაიწყო. 1990 წლის 31 მარტს სტარტი აიღო პირველმა ეროვნულმა ჩემპიონატმა.

მიუხედავად დამოუკიდებლობის გამოცხადებისა, იმისათვის, რომ ქართულ კლუბებს ევროტურნირებზე ეასპარეზათ, საჭირო იყო საერთაშორისო ორგანიზაციებში გაწევრიანება. 1992 წელს საქართველო ფიფასა და უეფას წევრი გახდა, რასაც, წესით, ქართული ფეხბურთისთვის გზა უნდა გაეხსნა.

თუ საბჭოთა პერიოდში ქართულ საკლუბო ფეხბურთს, შედეგების კუთხით, საერთაშორისო ასპარეზზე არაერთი წარმატება ჰქონდა, დამოუკიდებლობის ისტორიაში ყველაზე დიდ წარმატებად 2004 წელს, თბილისის „დინამოს“ უეფას თასის ჯგუფურ ეტაპზე მოხვედრა ითვლება.

ცხადია, საბჭოთა კავშირის დროინდელი საკლუბო ფეხბურთი განსხვავებული იყო. მაშინ საფეხბურთო კლუბებს სამინისტროები, ქალაქის ხელმძღვანელები და სახელმწიფო პირები მართავდნენ. ისინი ფეხბურთს, როგორც ბიზნესს, არ უყურებდნენ და სპორტის ამ სახეობას სხვა მიზნებისათვის იყენებდნენ.

დღეს თანამედროვე სამყაროში, წარმატებულ საფეხბურთო ქვეყნებში კლუბები კერძო მფლობელობაშია და ისინი სპორტის ამ სახეობას ისე უყურებენ, როგორც ბიზნესს. ბოლო წლებში საქართველოშიც კლუბების დიდი ნაწილი კერძო გახდა, თუმცა არსებული რეალობა ასეთია - შემოსავალი კვლავაც ცოტაა, პრობლემა კი ბევრია. პრობლემები, ფაქტობრივად, ყველა მიმართულებითაა. მაშინ, როცა მსოფლიო სპორტი და ფეხბურთი წინ მიიწევის, საჭიროა, რომ მათ ტემპს ქართული ფეხბურთიც აჰყვეს.

**კვლევის მიზანი და ამოცანები:** კვლევის მიზანია შეისწავლოს ქართული საკლუბო ფეხბურთის არსებული რეალობა, ის, თუ რა იყო ბოლო წლების განმავლობაში. გამოიკვეთოს მთავარი კომპონენტები, რის გარეშეც მისი განვითარება და მომავალში წარმატების მიღწევა შეუძლებელი იქნება. გაიგოს საზოგადოების დამოკიდებულება ეროვნული ჩემპიონატისა და ქართული კლუბების შესახებ, როგორ აფასებენ ფეხბურთის გულშემატკივრები ეროვნულ ლიგას და როგორია მათი დამოკიდებულება ქართული საკლუბო ფეხბურთის მარკეტინგულ საკითხებთან დაკავშირებით.

მიზნის რეალიზაციისათვის საჭირო იყო სხვადასხვა ამოცანების შესრულება, რომელიც ითვალისწინებდა თეორიული მასალის მოძიებას, მათ განხილვას, ანალიზს, სამეცნიერო ლიტერატურისა და კვლევების გაცნობას. მოძიებულია კონკრეტული მაგალითები მსოფლიო სპორტიდან, ფეხბურთიდან. ამ მაგალითების საქართველოში გამოყენების შესაძლო ვარიანტები. გამოიკითხა ფეხბურთის გულშემატკივრები, რომელთა ნაწილი ეროვნული ჩემპიონატის მატჩებს ესწრება, ნაწილი კი - არა.

**კვლევის საგანი და ობიექტი:** ქართული საკლუბო ფეხბურთი, ეროვნული ჩემპიონატი, ზოგადად ეროვნული ლიგისა და კონკრეტულად კლუბების პრობლემები. საქართველოში ხშირად საუბრობენ საკლუბო ფეხბურთის პრობლემებზე, თუმცა ამასთან დაკავშირებით მამტაბურ კვლევას ვერ ნახავთ. ამ ნაშრომის უნიკალურობა სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ უმთავრესი კომპონენტების საშუალებით კარგად წარმოჩინდება არსებული რეალობა, პრობლემები და მისი გადაჭრის გზები.

## კვლევის მეთოდები

აღნიშნულ სამაგისტრო ნაშრომზე მუშაობისას გამოყენებულია ქართველი და უცხოელი მკვლევარების ნაშრომები, ინტერნეტრესურსები, წიგნები სპორტის მენეჯმენტთან, ფინანსებთან, მარკეტინგთან დაკავშირებით. ჩაიწერა ინტერვიუ საქართველოს ფეხბურთის ფედერაციის ბრენდ მენეჯერ თათა ბურდულთან და გამოიკითხა ფეხბურთის 100 გულშემმატკივარი.

ნაშრომზე მუშაობისას, კვლევისას, გამოყენებული სხვადასხვა რესურსები, გაკეთდა მათი ანალიზი, განმარტებები. კვლევის მიზნებიდან და სამიზნე სეგმენტიდან გამომდინარე, ოპტიმალუტად იქნა მიჩნეული რაოდენობრივი კვლევის მეთოდის გამოყენება. რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა 100 რესპოდენტი. გამოკითხულთა 78% არის 18-30 წლამდე, 12% - 14-18 წლამდე, 8% - 30-40 წლამდე. რესპოდენტების გამოკითხვის მთავარი მიზანი იყო დაგვედგინა, თუ რას ფიქრობს გამოკითხული გულშემმატკივრები საფეხბურთო კლუბების მენეჯმენტზე, მარკეტინგზე და მათ იმიჯზე.

რესპოდენტები გუგლის სპეციალური ფორმის საშუალებით გამოიკითხნენ და მათი პასუხები სწორედ ამ პლატფორმის საშუალებით დამუშავდა.

## სამეცნერო ლიტერატურის მიმოხილვა

ნაშრომზე მუშაობისას გამოყენებულია სხვადასხვა, ქართული და უცხოურენოვანი სამეცნიერო ლიტერატურა.

ერთ-ერთი გამოყენებული ქართულენოვანი სამეცნიერო ლიტერატურის მაგალითია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მიერ გამოცემული ნაშრომი, რომელიც ფირმის მენეჯმენტს ეხება. მისი ავტორები გ. ტყეშელაშვილი, თ. კილაძე და მ. ზუბიაშვილი არიან. ისინი საუბრობენ ფირმის სწორად მართვის პრინციპებზე, მენეჯმენტზე. ნაშრომში აღნიშნულია ძველი პრობლემები, არსებული რეალობა და ტენდენციები, რომელისაკენაც თანამედროვე სამყარო მიიწევს.

ნაშრომში გამოყენებულია ბობ სტიუარტისა და აარონ სმიტის კვლევა. ისინი საუბრობენ განათლებისა და გამოცდილების მნიშვნელობაზე სპორტულ ბიზნესში. ისინი თვლიან, რომ სპორტს განსაკუთრებული მახასიათებლები გააჩნიათ, რომელთა სწორად მართვას კარგი მენეჯმენტი სჭირდება.

სამეცნიერო ლიტერატურიდან ერთ-ერთია დევიდ კონის წიგნი 90-იანი წლების ინგლისის საფეხბურთო ბიზნეს საქმიანობის შესახებ. ფეხბურთის გულშემატკივრებს კარგად მოეხსენებათ, რომ ინგლისური საკლუბო ფეხბურთის სწრაფი აღზევება და პროგრესი 90-იანი წლებიდან დაიწყო, როცა საფუძველი ჩაეყარა პრემიერ ლიგას. ისინი ხაზს უსვამენ იმ პრინციპებს, რომლებიც საჭიროა წარმატებული საფეხბურთო ბიზნესის შექმნისათვის.

ასევე, გამოყენებულია სხვადასვა სამეცნიერო კვლევები სპორტულ მედიცინასთან დაკავშირებით, რათა უკეთ გაგვერკვია ფეხბურთში ტრავმიანობის მიზეზები, მათი რაოდენობა და პრობლემის მოგვარების საშუალებები.

## თავი I. მენეჯმენტი

### 1.1 მენეჯმენტის არსი სპორტში

სხვადასხვა სპორტული ორგანიზაციების წარმატებულად მუშაობა დამოკიდებულია იმ მოტივირებულ და პროფესიონალ კადრებზე, რომლებიც სწორედ ამ ორგანიზაციებში მუშაობენ. იმისათვის, რომ მათ საკუთარი პოტენციალი სრულად გამოავლინონ და ორგანიზაციას მიზნების მიღწევაში დაეხმარნონ, საჭიროა მათი რესურსების სწორად მართვა და რა თქმა უნდა, კარგი მენეჯერები, რომლებიც თითოეულ პროცესს წარმართავენ.

მენეჯმენტი პროფესიონალური საქმიანობის განსაკუთრებული სახეა. მისი მიზანია ბაზრის პირობებში მოქმედი საწარმოს (ფირმის) სამეურნეო საქმიანობის წარმატების მიღწევა, მოგების მიღება. (გ. ტყეშელაშვილი, თ. კილაძე, მ. ზუბიაშვილი, 2014)

მენეჯმენტს გააჩნია ფუნქციები, რომლებიც ორგანიზაციის მართვის ძირითადი ელემენტებია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კოორდინაცია, კონტროლი, მოტივაცია. თითოეული ფუნქციის სწორად გამოყენების შემთხვევაში, დიდია შანსი იმისა, რომ ორგანიზაცია იყოს წარმატებული და მან სასურველი სარგებელიც მიიღოს. (გ. ტყეშელაშვილი, თ. კილაძე, მ. ზუბიაშვილი, 2014)

სხვადასხვა სპორტულ ლიტერატურაში სპორტულ მენეჯმენტს განსხვავებულად განმარტავენ. მაგალითად, მატო ბარტოლუჩი სპორტულ მენეჯმენტს ასე განმარტავს: „ყველა იმ ფაქტორის კოორდინირება, რომელიც გავლენას ახდენს მიზნების მიღწევაზე“ (ბარტოლუჩი, 1997: 41).

რობერტ ლუსიე აცხადებს, რომ სპორტული მენეჯმენტი ორი რაღაცის ერთმანეთთან დაკავშირებაა: „ეს არის მრავალპროფილური მოედანი, რომელიც სპორტულ ინდუსტრიასა და მენეჯმენტს ერთმანეთთან აკავშირებს“. (ლუსიე, 2004: 5)

სმიტ & სტიუარტი (1999) განმარტებულია რა განსხვავებაა ჩვეულებრივ მენეჯმენტსა და სპორტულ მენეჯმენტს შორის. ისინი აღნიშნავენ, რომ ჩვეულებრივ შემთხვევაში, მეჯერები დაკავებულები არიან იმით, რომ კოორდინირება გაუწიონ ყველა არსებული რესურსის რაციონალურად მართვას, რაც შემდგომში ზრდის ეფექტურობას, ქმედითუნარიანობას, პროდუქტის ხარისხსა და ორგანიზაციაში ინოვაციებს. სპორტული მენეჯერების შემთხვევაში ვითარება ასეთია - ისინი ფიქრობენ სპორტსმენების, მაცურებლებისა და გულშემატკივრების ემოციებზე. მაგალითად, თუ ჩვეულებრივ ორგანიზაციებში ფიქრობენ მხოლოდ იმაზე, რომ შემოსავალი გაზარდონ, სპორტულ ორგანიზაციებში არის შემთხვევები, როცა მზად არიან ფინანსური ზარალი მიიღონ და ამის ხარჯზე სპორტულ წარმატებას მიაღწიონ.

გარდა იმისა, რომ სპორტულ მენეჯმენტში საჭიროა კარგი მენეჯერული უნარების ცოდნა და ფლობა, ასევე საჭიროა, სპორტის ცოდნაც. (Kolar, Jurak, Bednarik & Kolenc, 2007: 47)

ჯანეთ პარკსი განმარტავს, რომ სპორტული მენეჯმენტი ოთხ ძირითად კომპონენტს მოიცავს: სპორტის მარკეტინგი, სპორტული ორგანიზაციების ფინანსები, ადამიანური რესურსების მართვა, სპორტის გავლენას საზოგადოებაზე. (Parks J. 2002:10)

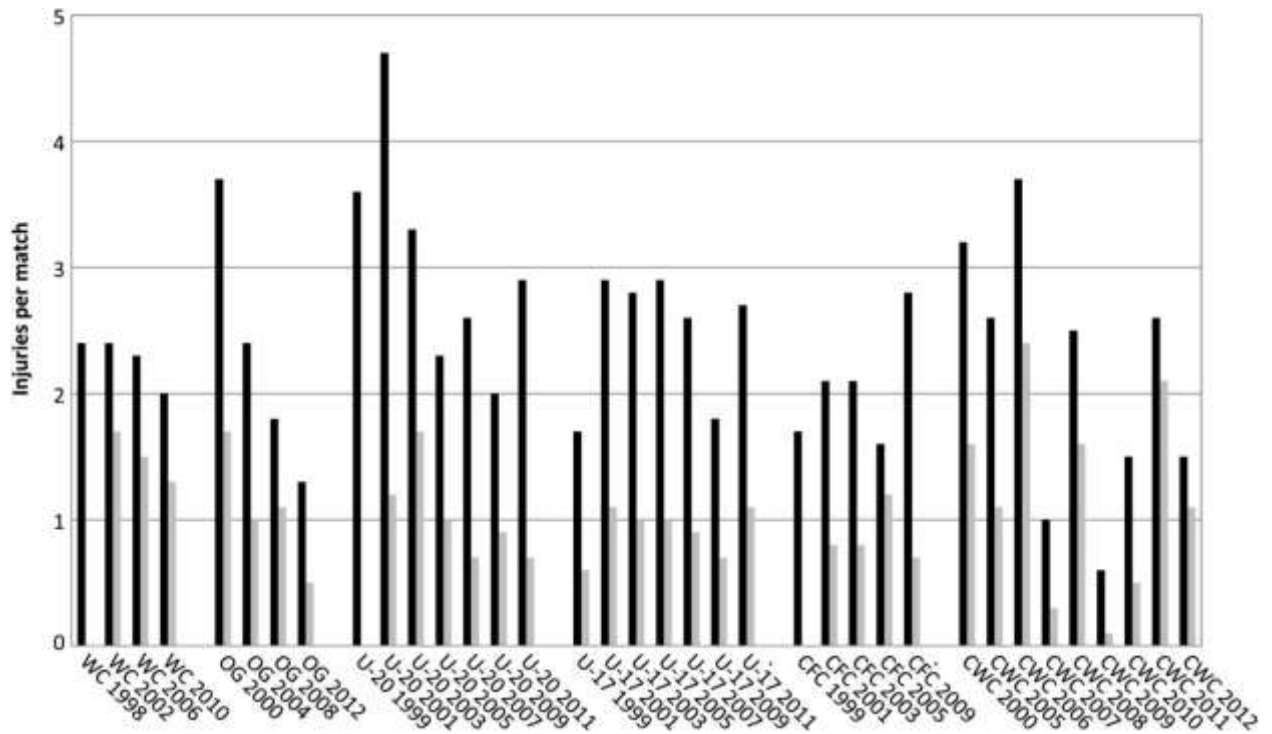
## **1.2 სპორტული მედიცინის მნიშვნელობა ფეხბურთში**

მედიცინა საფეხბურთო ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია. საფეხბურთო კლუბები ყველაფერს აკეთებენ იმისათვის, რომ მათმა მოთამაშეებმა რაც შეიძლება ნაკლები დაზიანება მიიღონ. ეს ბუნებრივიცაა, რადგან ტრავმირებული ფეხბურთელის ყოლა აუცილებლად აისახება მინდორზე ნაჩვენებ შედეგზე.

პროფესორი იან ეკსტრანდი ბრიტანეთის სპორტული მედიცინის ჟურნალში წერს, რომ ჩვეულებრივ მოქალაქესთან შედარებით, პროფესიონალი ფეხბურთელისათვის ტრავმის მიღების რისკი 1000-ჯერ მეტია. შესაბამისად, უმნიშვნელოვანესია, კლუბებმა ტრავმების პრევენზიაზე იზრუნონ, ამისათვის კი მათ სწორი ვარჯიშები და ორგანიზმის სწორად განვითარება სჭირდებათ.

1998 წლის მსოფლიო ჩემპიონატიდან დღემდე, ფიფა დიდ საფეხბურთო ტურნირებზე სისტემატიურად აღრიცხავს ფეხბურთელების ტრავმების რაოდენობას და მის გამომწვევ მიზეზებს.

ფიფას სამედიცინო შეფასებისა და კვლევითი ცენტრის ანგარიშის მიხედვით, 1998 წლიდან 2012 წლის ჩათვლით, 1546 მატჩში ფეხბურთელებმა 3944 ტრავმა მიიღეს. ეს ნიშნავს, რომ ფეხბურთელები, საშუალოდ, ერთ მატჩში 2.6 ტრავმას იღებდნენ. ტრავმების 80 პროცენტი სხვა ფეხბურთელებთან ფიზიკური კონტაქტის შედეგად მიიღეს, ტრავმების მიღების 47 პროცენტში კი მსაჯებმა თამაშის წესების დარღვევა დააფიქსირეს. ყველაზე ხშირად (19%) ფეხბურთელები კოჭის არეს იზიანებდნენ.



გრაფიკა 1. წყარო: British Journal of Sports Medicine

საშუალოდ, პრემიერ ლიგის ერთი კლუბი, ტრავმების გამო, სეზონში 45 მილიონი ფუნტ სტერლინგის ოდენობის ზარალს იღებს.

სწორედ ზემოთ ჩამოთვლილი მიზეზებიდან, გამომდინარე, მედიცინა სპორტში და კონკრეტულად ფეხბურთში უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია.

### 1.3 მენეჯმენტი მსოფლიო ფეხბურთში

თუ ორგანიზაციის მენეჯმენტი არ მუშაობს სწორად, ძნელი წარმოსადგენია, რომ ამ ორგანიზაციამ კონკრეტულ ასპექტებში წარმატებას მიაღწიოს. ასეა თანამედროვე ფეხბურთშიც. დღეს კლუბები ერთმანეთს მხოლოდ ფეხბურთის თამაშში და ერთმანეთისაგან ფეხბურთელების გადაბირებაში არ ეჯიბრებიან, დღეს ბრძოლა მიდის სხვადასხვა კლუბების მენეჯმენტებს შორის. სწორედ წარმატებულ თუ ნაკლებად წარმატებულ მენეჯმენტს ჰქმნიან მენეჯერები.

ზოგიერთი მათგანი იმდენად გავლენიანი და ცნობილია, რომ მათი პოპულარობის დონე მოთამაშეებისას აჭარბებს.

ბოლო წლების ერთ-ერთი საინტერესო მაგალითია კატალონიის „ბარსელონა“. ეს ყველა დროის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი და წარმატებული კლუბია. ბოლო წლებში ნათლად გამოჩნდა, რომ კლუბში მენეჯმენტს ხარვეზები ჰქონდა - ხშირად იცვლებოდნენ მწვრთნელები, ფეხბურთელები, სტაფის წევრები. ბოლო სეზონებში გუნდის თამაშის ხარისხმა იკლო, რაც ტიტულებზეც აისახა. რა იყო მთავარი პრობლემა? მენეჯმენტი. სწორედ მენეჯმენტმა ვერ შეძლო ურთიერთობების დალაგება ფეხბურთელებთან, მათთან, ვინც მოედანზე მთავარ სიტყვას ამბობს. პრეზიდენტი და მის დაქვემდებარებაში მყოფი წევრების მუშაობით უკმაყოფილოები იყვნენ ფანები და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, კლუბის დატოვება სურდა ყველა დროის ერთ-ერთ საუკეთესო ფეხბურთელს, ლიონელ მესის.

ქართული კლუბებისთვის კარგი მაგალითი უნდა იყოს ისეთი ევროპული კლუბები, რომლებიც საშუალო დონის კლუბებად ითვლებიან და რომლებმაც საერთაშორისო ასპარეზზე გარკვეული დონის წარმატებას მიაღწიეს და ისინი საფეხბურთო სამყაროსთვის უკვე ცნობადები არიან. ასეთები შეიძლება იყვნენ ვარშავის „ლეგია“, დონეცკის „შახტარი“, „ყარაბახი“, ზაგრების „დინამო“. ეს კლუბები წლები სტაბილურად თამაშობენ ევროპის საკლუბო ტურნირებზე. რა თქმა უნდა, დღეს მათი წლიური ბიუჯეტი ქართული კლუბების ბიუჯეტს აღემატება, მაგრამ თავის დროზე მათაც შედარებით დაბალი საფეხურიდან დაიწყეს.

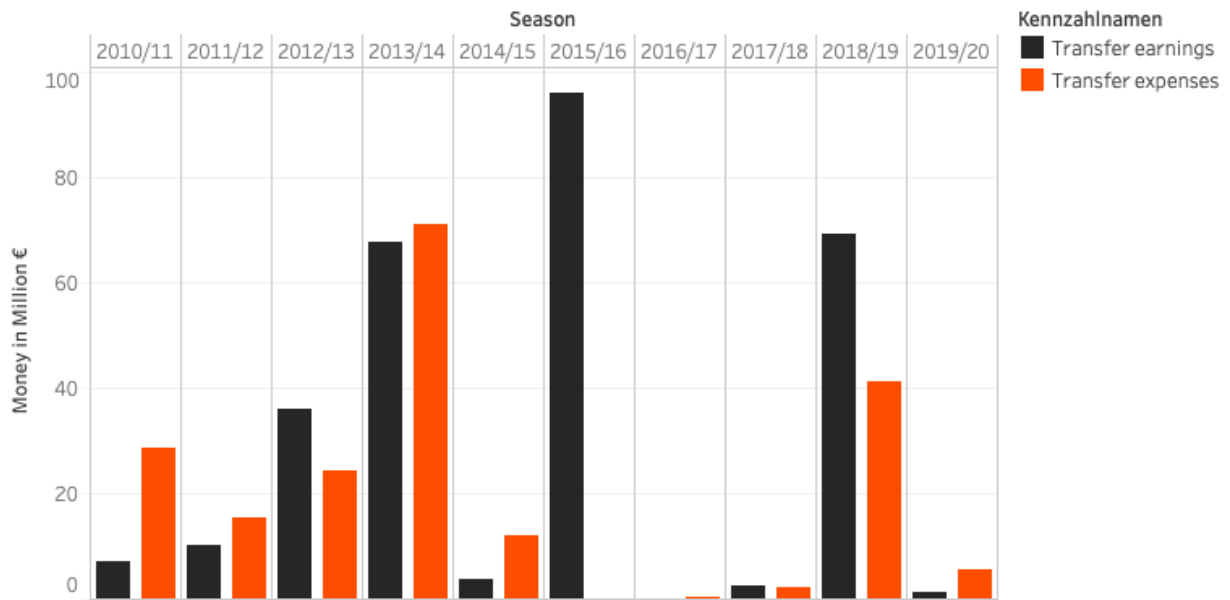
როცა ვსაუბრობთ დონეცკის „შახტარზე“, გვახსენდება ბრაზილიელი ფეხბურთელები, რომლებმაც მათ წარმატებაში დიდი როლი ითამაშეს. 2005 წელს „შახტარმა“ დაიწყო ბრაზილიურ ბაზარზე მუშაობა, შეიმუშავა სკაუტინგის სტრატეგია. კლუბი იაფად ყიდულობდა ბრაზილიელ ფეხბურთელებს,

რომლებსაც რამდენიმე წლის შემდეგ ბევრად უფრო ძვირად ევროპულ კლუბებში ყიდოდა. ამ ყოველივემ დონეცკურ კლუბს სპორტული წარმატებაც მოუტანა და რაც ძალიან მნიშვნელოვანია, ფინანსური.

Transfermarkt-ის მიხედვით, 2010/2011 წლების სეზონიდან, „შახტარის“ ტრანსფერებით მიღებული თანხა დახარჯულ თანხას აღემატება.

### Transfer Expenses vs. Transfer Earnings since 2010/11

Data: www.transfermarkt.de



გრაფიკა 2. წყარო: Transfermarkt

#### 1.4 მენეჯმენტი ქართულ საფეხბურთო კლუბებში

საზოგადოების დიდი ნაწილი თანხმდება იმაზე, რომ ქართული საკლუბო ფეხბურთის ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა კლუბებში არსებული მართვის პროცესია. კლუბებში არსებული პრობლემები მხოლოდ მენეჯმენტის კუთხით იმდენია, რომ ამ საკითხზე ძალიან ბევრი შეიძლება დაიწეროს.

თავდაპირველად, შეგვიძლია ვისაუბოთ იმაზე, რაც წლების წინ იყო. მაშინ, როცა ქართული კლუბების უმეტესობა მუნიციპალიტეტის კუთვნილება

გახლდათ. ასეთ დროს ისინი დაფინანსებას სახელმწიფო ბიუჯეტიდან იღებდნენ და კლუბში საქმდებოდნენ ისეთი ადამიანები, რომლებსაც საფეხბურთო მენჯმენტთან საერთო საერთოდ არაფერი ჰქონდათ. კლუბებს არ ჰყავდათ კერძო მფლობელები და ისინი არ ფიქრობდნენ საკუთარი რესურსებით შემოსავლების მიღებას.

დღევანდელი რეალობა ქართულ საკლუბო ფეხბურთში ასეთია - კლუბების დიდ ნაწილს კერძო მფლობელები ჰყავთ, თუმცა მათთვის, ძირითად შემთხვევებში, შემოსავლის წყაროს „ქართული ფეხბურთის განვითარების ფონდისაგან“ მიღებული თანხა წარმოადგენს.

რამდენიმე კლუბია ისეთი, რომელსაც თანხის მიღება შეუძლია ტრანსფერებისაგან. ეს, ძირითადად, მაშინ ხდება, როცა ისინი ფეხბურთელებს უცხოურ კლუბებში ყიდნიან. ფაქტობრივად არ არსებობს შიდა სატრანსფერო ბაზარი. მაგალითისთვის, 2020-2021 წლებში ეროვნული ლიგის კლუბებმა ტრანსფერებით მხოლოდ 1.7 მილიონი ევრო მიიღეს.

კლუბებში გაუმართავია სტრუქტურა, შესაბამისად, არ არის განსაზღვრული კონკრეტულად დასაქმებული ადამიანების ფუნქცია-მოვალეობები.

ძალიან დაბალ დონეზე მუშაობს კომერციული და მარკეტინგული აქტივობები. ზოგიერთ კლუბს საერთოდ არ ჰყავს მარკეტინგის დეპარტამენტი, რაც თანამედროვე საფეხბურთო ინდუსტრიაში წარმოუდგენელიც კი არის. ძალიან ძნელია საფეხბურთო ინდუსტრიაში შემოსავალი მიიღო ისე, რომ არ ჩაატარო მარკეტინგული აქტივობები, არ იმუშავო ამ კუთხით მოსახლეობასთან, გულშემატკივრებთან.

## თავი II. ფინანსები

### 2.1 ფინანსების მნიშვნელობა სპორტში

დღევანდელ სამყაროში ფინანსები თითოეული ადამიანის ცხოვრებაში მნიშვნელოვანია. თითქმის წარმოუდგენელია იპოვო ისეთი დარგი, სადაც დიდი მნიშვნელობა არ ენიჭება ფულს, შემოსავალსა და გასავალს. ეს ყოველივე კარგად იგრძნობა სპორტში და სპორტის ისეთ ნაწილში, რომელსაც საზოგადოება „მაღალი მიღწევების სპორტს“ უწოდებს.

დღეს პროფესიონალი სპორტსმენები სპორტული საქმიანობით იღებენ შემოსავალს და მათთვის ეს, გარდა იმისა, რომ საყვარელი საქმის ნაწილია, ჩვეულებრივი სამსახურია. იქ, სადაც ფინანსები ნაკლებადაა, შესაბამისად, ნაკლებია მოტივაციაც.

მსოფლიო სპორტის წამყვან სახეობებში დიდი ფინანსური შემოსავალი რომ არის, ეს საიდუმლო არავისთვისაა. „ფორბსი“ ყოველწლიურად აქვეყნებს ყველაზე ძვირადღირებული სპორტული კლუბების სიას, სადაც ლიდერები ძირითადად ამერიკული სპორტის სახეობების წარმომადგენლები არიან. მაგალითად, 2021 წელს ათეული ასე გამოიყურება:

1. დალას კოვბოის (ამერიკული ფეხბურთი) - 5.7 მილიარდი დოლარი
2. ნიუ იორ იანკისი (ბეისბოლი) – 5.25 მილიარდი დოლარი
3. ნიუ იორკ ნიქსი (კალათბურთი) – 5 მილიარდი დოლარი
4. ბარსელონა (ფეხბურთი) – 4.76 მილიარდი დოლარი
5. მადრიდის რეალი (ფეხბურთი) – 4.75 მილიარდი დოლარი
6. გოლდენ სტიეტ უორიოსი (კალათბურთი) – 4.7 მილიარდი დოლარი
7. ლოს ანჯელეს ლეიკერსი (კალათბურთი) – 4.6 მილიარდი დოლარი
8. ნიუ ინგლენდ პეტრიოტსი (ამერიკული ფეხბურთი) - 4.4 მილიარდი დოლარი

- 9. ნიუ-იორკ ჯაიანტსი (ამერიკული ფეხბურთი) – 4.3 მილიარდი დოლარი
- 10. მიუნხენის „ბაიერნი“ (ფეხბურთი) – 4.21 მილიარდი დოლარი

**2.2 ფინანსები მსოფლიო ფეხბურთში**

დაზუსტებით ვიტყვით, რომ ბოლო 20 წელში მსოფლიო ფეხბურთში ფინანსები ყოველწლიურად იზრდება, რომ არა კოვიდ 19-ის პანდემია. მიუხედავად ამისა, საფეხბურთო ინდუსტრია კვლავაც ერთ-ერთ წამყვან პოზიციას იკავებს მსოფლიოში და შემოსავლებითაც ერთ-ერთი მოწინავეა.

საერთაშორისო აუდიტორიულმა კომპანია დელოიტმა 2015 წლიდან მსოფლიო ფეხბურთში არსებული ფინანსური მდგომარეობის შესწავლა დაიწყო. ანგარიშებში აქცენტი გაკეთებული ევროპის კონტინენტზე, იმ კონტინენტზე, სადაც ფეხბურთი ყველაზე მეტადაა განვითარებული.

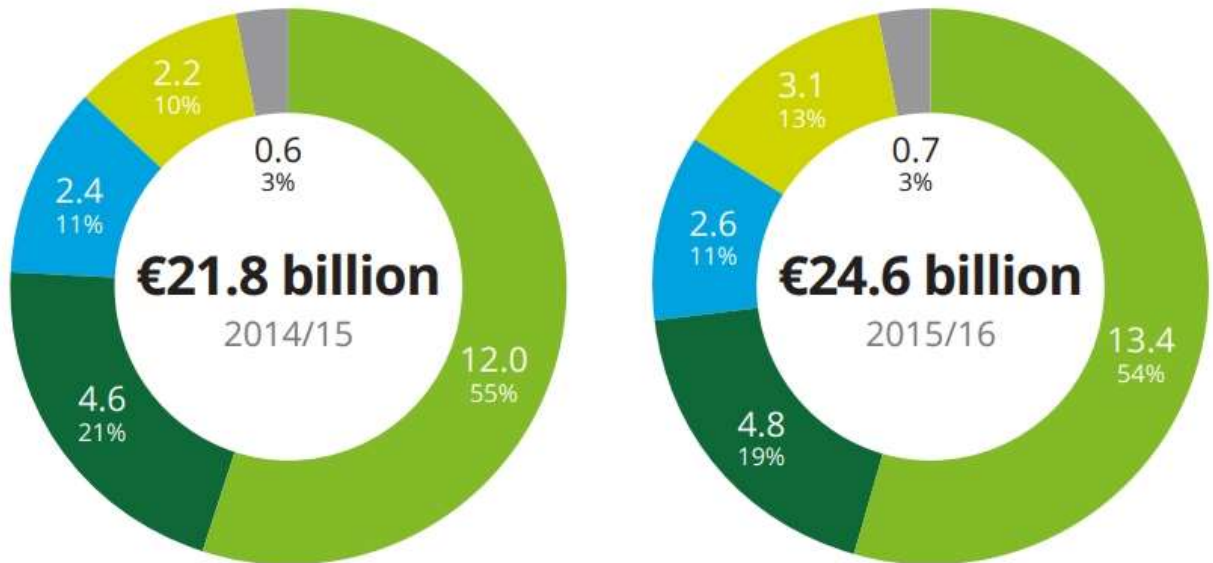
იმას, რომ ფეხბურთში შემოსავლები ყოველწლიურად იზრდება, მათი ანგარიშები ადასტურებს:



*\*თანხები მოცემულია მილიარდით*

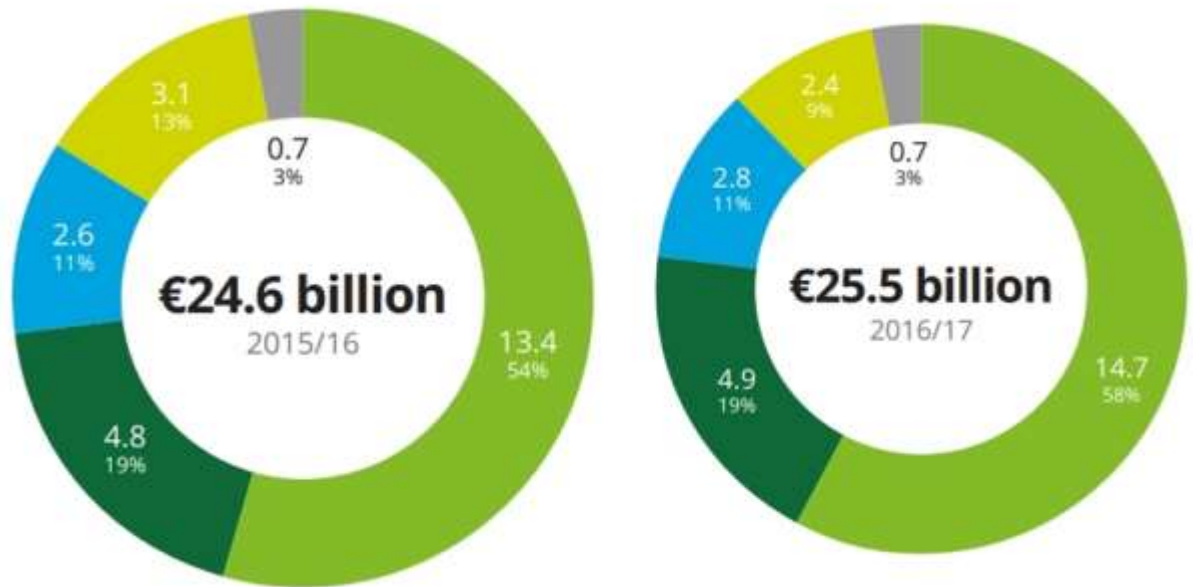
გრაფიკა 3. წყარო: Deloitte

- 'ტოპ 5' ევროპული ლიგა
- 'ტოპ 5' ევროპული ქვეყნების ქვედა ლიგები
- ტოპ ლიგები, რომლებიც არ წარმოადგენენ 'ტოპ 5'-ის ქვეყნებს
- ფიფა, უეფა და ეროვნული ასოციაციები
- 'ტოპ 5'-ის მიღმა არსებული ქვეყნების ქვედა ლიგები



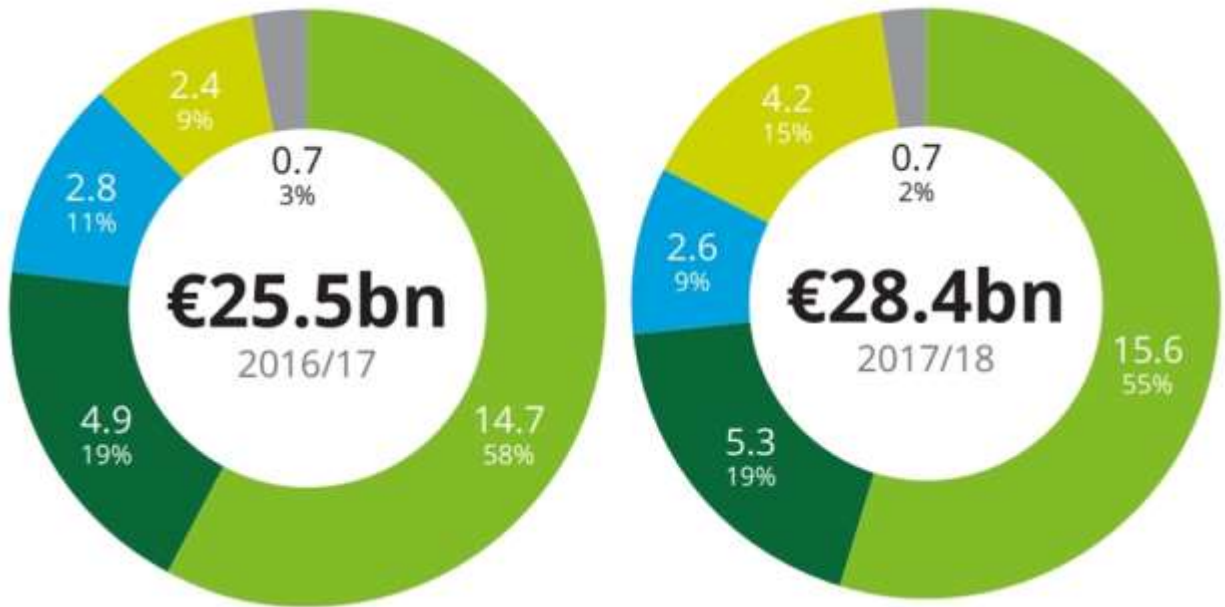
- 'ტოპ 5' ევროპული ლიგა
- ტოპ ლიგები, რომლებიც არ წარმოადგენენ 'ტოპ 5'-ის ქვეყნებს
- 'ტოპ 5' ევროპული ქვეყნების ქვედა ლიგები
- ფიფა, უეფა და ეროვნული ასოციაციები
- 'ტოპ 5'-ის მიღმა არსებული ქვეყნების ქვედა ლიგები

გრაფიკა 4. წყარო: Deloitte



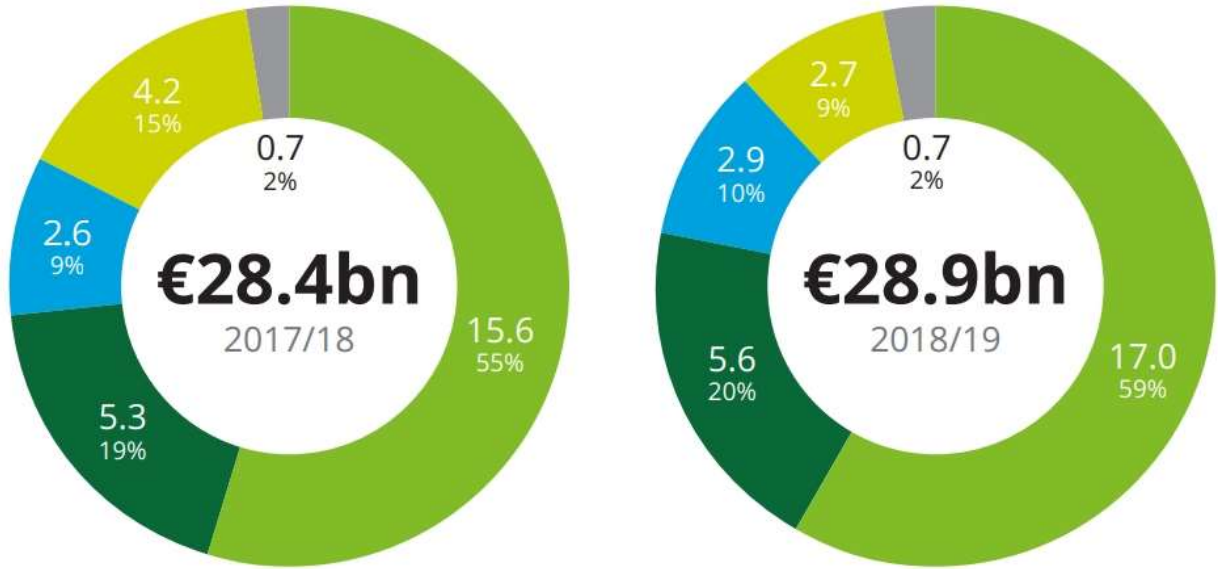
- 'ტოპ 5' ევროპული ლიგა
- ტოპ ლიგები, რომლებიც არ წარმოადგენენ 'ტოპ 5'-ის ქვეყნებს
- 'ტოპ 5' ევროპული ქვეყნების ქვედა ლიგები
- ფიფა, უეფა და ეროვნული ასოციაციები
- 'ტოპ 5'-ის მიღმა არსებული ქვეყნების ქვედა ლიგები

გრაფიკა 5. წყარო: Deloitte



- 'ტოპ 5' ევროპული ლიგა
- ტოპ ლიგები, რომლებიც არ წარმოადგენენ 'ტოპ 5'-ის ქვეყნებს
- 'ტოპ 5' ევროპული ქვეყნების ქვედა ლიგები
- ფიფა, უეფა და ეროვნული ასოციაციები
- 'ტოპ 5'-ის მიღმა არსებული ქვეყნების ქვედა ლიგები

გრაფიკა 6. წყარო: Deloitte



- 'ტოპ 5' ევროპული ლიგა
- ტოპ ლიგები, რომლებიც არ წარმოადგენენ 'ტოპ 5'-ის ქვეყნებს
- 'ტოპ 5' ევროპული ქვეყნების ქვედა ლიგები
- ფიფა, უეფა და ეროვნული ასოციაციები
- 'ტოპ 5'-ის მიღმა არსებული ქვეყნების ქვედა ლიგები

გრაფიკა 7. წყარო: Deloitte

როგორც ვხედავთ, ყველაზე დიდ შემოსავალს ევროპის წამყვანი საფეხბურთო ლიგები, იგივე 'ტოპ 5' ლიგის წარმომადგენლები იღებენ. მათ ამ შემოსავლების მობილიზებისათვის 4 მთავარი წყარო აქვთ:

1. მატჩის დღე
2. სატელევიზიო რეპორტაჟები
3. სპონსორობა / კომერციული აქტივობები
4. სხვა კომერციული აქტივობები

არსებული რეალობიდან გამომდინარე, გვაქვს კარგი მაგალითი იმისა, თუ რა უნდა გააკეთონ სხვა ქვეყნებმა იმისათვის, რომ მიიღონ უფრო მეტი შემოსავალი. მათ სწორედ ზემოთ აღნიშნულ ოთხი კომპონენტის სათითაოდ განვითარებაზე უნდა იფიქრონ.

### 2.3 ფინანსები ქართულ ფეხბურთში

ქართულ ფეხბურთში ფინანსები ერთ-ერთი მთავარ პრობლემას წარმოადგენს. ქართულ საკლუბო ფეხბურთს არ გააჩნია შემოსავლის წყაროების ის დიდი ნაწილი, რითაც თანამედროვე მსოფლიოში წამყვანი და საშუალო ევროპული დონის კლუბები საზრდოობენ.

ქართული კლუბები ვერ იღებენ შემოსავალს სატელევიზიო უფლებების გაყიდვით, მატჩის დღის შემოსავლები კლუბების უმეტესობაში, ფაქტობრივად, არ არსებობს, ხოლო იქ, სადაც არსებობს, იმდენად მინიმალურია, რომ მასზე ყურადღების გამახვილებაც კი არ ღირს. ერთადერთი გამონაკლისი არის ბათუმის „დინამო“, სადაც მიმდინარე სეზონის რამდენიმე მატჩში გასაყიდად გამოტანილი ბილეთები მთლიანად იყიდება.

ფაქტია, რომ ქართულ კლუბები ვერ ახერხებენ იმას, რომ მარკეტინგული კომპონენტებით ფინანსები შემოიტანონ. სერიოზული პრობლემაა მერჩენდაიზინგის კუთხითაც, რაზეც უფრო ვრცლად ვისაუბრებთ.

წლების განმავლობაში საქართველოში მანკიერი სისტემა იყო ჩამოყალიბებული - კლუბებს არ ჰყავდათ კერძო მფლობელები და ისინი იმართებოდნენ მუნიციპალიტეტებიდან. რას ნიშნავს ეს? ეს იმას ნიშნავს, რომ წარმატებულ ბიზნეს მოდელზე საუბარი თითქმის არც კი ყოფილა. ფეხბურთელები, მწვრთნელები და უბრალოდ ამ კლუბებში დასაქმებული ადამიანები ხელფასებს სახელმწიფო თანხიდან, გადასახადის გადამხდელი

მოქალაქეების ხარჯზე იღებდნენ. ნაწილობრივ, ქართული ფეხბურთის განვითარების ფონდის გამო, ეს ახლაც ასეა, თუმცა სისტემა უფრო დალაგებულია და შედარებით გამჭვირვალეა ის თანხები, რაც საკლუბო ფეხბურთში იხარჯება.

როგორ უნდა ვისაუბროთ შემოსავლების მიღებაზე მაშინ, როცა კლუბები წლებია არსებობენ და ვერ ვხედავთ მათ სტრატეგიას, იმას, თუ რისი გაკეთება სურთ, რა გზაზე დგანან, საით მიდიან.

დღესდღეობით, ქართულ კლუბებს შემოსავლის წყაროდ რჩებათ ქართული ფეხბურთის განვითარების ფონდი, კერძო სპონსორისაგან მიღებული თანხა, რაც საკმაოდ მცირეა და ტრანსფერები, ესეც რამდენიმე კლუბში. ძნელი სათქმელია, რა მოხდება იმ შემთხვევაში, თუ ფეხბურთის განვითარების ფონდი კლუბებს დახმარებას აღარ გაუწევს.

ჩვენ ვახსენეთ ტრანსფერები. განვიხილოთ ბოლო წლების განმავლობაში ქართული კლუბების მიერ მიღებული შემოსავლები ტრანსფერებიდან.

2016-2020 წლები:

დინამო თბილისი - 5.32 მილიონი ევრო

დინამო ბათუმი - 0

ლოკომოტივი - 0

საბურთალო - 800 000 ევრო

დილა - 800 000 ევრო

თელავი - 0

სამტრედია - 0

ტორპედო - 100 000 ევრო

შუქურა - 0

სამგურალი - 0

ეს სტატისტიკა მეტყველებს იმაზე, რომ კლუბებში რაღაც არასწორად იმართება. ისინი ვერ აწარმოებენ ისეთ ფეხბურთელებს, რომლებსაც შემდგომში გაყიდვები და ამით შემოსავალს მიიღებენ. არის მეორე ვარიანტიც, ისინი საერთოდ არ ფიქრობენ ამაზე, დღევანდელი დღით ცხოვრობენ და უბრალოდ იღებენ ყოველთვიურ გასამრჯელოს. არ ფიქრობენ ხვალინდელ დღეზე და იმაზე, რომ მომავალში შეიძლება კლუბმაც უფრო დიდი სარგებელი მიიღოს და თავადაც კონკრეტულმა პიროვნებებმა.

#### **2.4 ქართული ფეხბურთის განვითარების ფონდი**

2016 წლის 26 თებერვალს საქართველოში ფეხბურთის განვითარების (2016-2020 წწ.) სახელმწიფო პროგრამა დამტკიცდა. ფეხბურთის განვითარების პროგრამაზე პასუხისმგებელი ფონდი გახდა, რომელსაც „ა(ა)იპ ქართული ფეხბურთის განვითარების ფონდი“ ეწოდება.

პროგრამის მიზნები და ამოცანებია:

- ა) საქართველოში ფეხბურთის პოპულარიზაციისა და განვითარებისკენ მიმართული ღონისძიებების მხარდაჭერა;
- ბ) ფეხბურთის მართვის თანამედროვე სტანდარტების დანერგვა;
- გ) კონკურენტუნარიანი თავისუფალი საფეხბურთო ბაზრის შექმნა;
- დ) ფეხბურთში, როგორც სოციალურ აქტივობაში ჩართულობის დონის ამაღლება, მასობრივი და სხვადასხვა სახის ღონისძიებების (ქალთა და ქაბუკთა პირველობები, რეგიონული ტურნირები, ფუტსალი, პლაჟის, ქუჩისა და შშმ ფეხბურთი, სასკოლო შეჯიბრებები და სხვ.) განხორციელება;

ე) საფეხბურთო ინსფრასტრუქტურის მოწესრიგება (ახალი ობიექტების აშენება და არსებულის აღდგენა-რეაბილიტაცია);

ვ) ფეხბურთის განვითარების მიზნობრივი პროექტების რეალიზაცია;

ზ) საფეხბურთო განათლების (მათ შორის, მწვრთნელთა, მსაჯთა და სხვა პერსონალის ლიცენზირების, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და სათანადო დონეზე მომზადება-გადამზადებისათვის) ხელშეწყობები შესაბამისი პროგრამების შემუშავება და განხორციელება;

თ) საქართველოს ეროვნული ჩემპიონატის ჩატარების სისტემის სრულყოფა და სათანადო საინფორმაციო მხარდაჭერის (მატჩების პირდაპირი ტელეტრანსლაციები, ტურის მიმოხილვა, ანალიტიკური გადაცემები, სხვადასხვა მედიააქტივობები) ხელშეწყობა;

ი) კლუბების ფინანსური სტიმულირება, საბაზისო საპრიზო და პრემიალური დაფინანსება.

2016-2020 წლებში პროგრამის ფარგლებში განსახორციელებელი ღონისძიებების დაფინანსებისათვის საჭირო თანხად 265 700 000 ლარი განისაზღვრა. (საქართველოში ფეხბურთის განვითარების (2016-2020 წწ.) სახელმწიფო პროგრამის დამტკიცების შესახებ.

ასევე, განისაზღვრა პრიორიტეტები, თუ რომელ წელს საით უნდა წასულიყო თანხის ნაწილი:

პრიორიტეტები	2016 წ.	2017 წ.	2018 წ.	2019 წ.	2020 წ.
კლუბების საბაზისო დაფინანსება	35 400 000	24 000 000	24 000 000	24 000 000	24 000 000
კლუბების ფინანსური სტიმულირება	1 900 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000
კლუბების საპრიზო და პრემიალური ფონდი	1 350 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
მასობრივი და სხვადასხვა სახის საფეხბურთო ღონისძიებები	1 550 000	2 750 000	2 750 000	2 750 000	2 750 000
ინფრასტრუქტურის მოწესრიგება		8 000 000	9 500 000	11 000 000	13 000 000
საფეხბურთო განათლების ხელშეწყობის პროგრამები			500 000	500 000	500 000
ხარჯების ჯამი წლების მიხედვით	40 200 000	53 250 000	55 750 000	57 250 000	59 250 000
საერთო ჯამი			265 700 000		

გრაფიკა 8. წყარო: საქართველოში ფეხბურთის განვითარების (2016-2020 წწ.) სახელმწიფო პროგრამის დამტკიცების შესახებ

ფონდი ყოველწლიურად აქვეყნებს ფინანსურ ანგარიშს, რის მიხედვითაც ცნობილი ხდება, თუ სად იხარჯება თანხები, რომელი კლუბები იღებენ ყველაზე მაღალ შემოსავალს და ა.შ.

ეროვნულ ლიგაში მონაწილე კლუბები ფონდისაგან იღებენ თანაბარ საბაზისო დაფინანსებას, რომელმაც 2020 წელს 700 000 ლარი შეადგინა. ამას ემატება სტიმულირების თანხა, რომელსაც კლუბს გადასცემენ იმის მიხედვით, თუ სპონსორებისაგან ან საკუთარი სახსრებით რა თანხას მოიზიდავს. ასევე, კლუბები იღებენ პრემიისა და საპრიზო თანხებს.

2016-2020 წლებში ეროვნულ ლიგაში მონაწილე კლუბებმა ქართული ფეხბურთის განვითარების ფონდიდან, საერთო ჯამში, ამ ოდენობის თანხა მიიღეს:

საბურთალო: 8 734 700 ლარი

დინამო თბილისი: 8 731 699 ლარი

ტორპედო ქუთაისი: 7 562 236.42 ლარი

ლოკომოტივი: 6 835 200 ლარი

ჩიხურა: 6 546 931.1 ლარი

დილა: 6 492 626.74 ლარი

დინამო ბათუმი: 4 608 200.81 ლარი

სამტრედია: 3 787 733 ლარი

რუსთავი: 3 269 550 ლარი

კოლხეთი 1913: 2 774 158 ლარი

სიონი ბოლნისი: 1 651 069.6 ლარი

შუქურა ქობულეთი: 1 167 396 ლარი

მერანი თბ: 899 264.25 ლარი

თელავი: 823 130.55 ლარი

*\*იგულისხმება მიღებული თანხები ეროვნულ ლიგაში ასპარეზობის დროს.*

ყველასათვის ცნობილია, რომ სხვადასხვა მუნიციპალიტეტები კლუბებს ადრეც აფინანსებდნენ. ეს პირდაპირი გზით ხდებოდა. ამჟამად მუნიციპალიტეტებიდან წამოსული თანხის გამტარი კლუბებამდე ფეხბურთის განვითარების ფონდია.

თანხები მართლაც შთამბეჭდავია. რთული სათქმელია, რომ არა ფონდი, როგორ იარსებებდნენ ქართული კლუბები. საქართველოს ფეხბურთის ფედერაციის პრეზიდენტის, ლევან კობიაშვილის თქმით, ფონდის არარსებობის შემთხვევაში, კლუბებზე სახელმწიფო ბიუჯეტიდან თანხები მაინც დაიხარჯება.

„სახელმწიფო ფეხბურთს რა სახითაც ეხმარება, ეს იდალური ვარიანტია. ფონდი რომ არ იყოს, ეს თანხები (საკლუბო ფეხბურთში) მაინც დაიხარჯება და ადგილობრივი მუნიციპალიტეტები გუნდებს დააფინანსებენ, როგორც ეს წლების წინ ხდებოდა. მაგრამ ფული ისევ გაურკვეველად დაიხარჯება და ვერავინ გავიგებთ, სად წავა“, - აცხადებს კობიაშვილი. (საზოგადოებრივი მაუწყებელი)

2016 წელს, ფეხბურთის განვითარების ფონდის დირექტორმა, ზაზა დოლიძემ განაცხადა: „სახელმწიფო და მუნიციპალური კლუბები აუცილებლად უნდა მოხვდნენ კერძო მფლობელის ხელში, რათა მათ 2020 თუ 2021 წლიდან გააგრძელონ ამ კლუბების დაფინანსება და ფეხბურთი გახდეს მომგებიანი და ფეხბურთმა თვითონ შეინახოს თავისი თავი და პირიქით, სახელმწიფოს მოუტანოს შემოსავალი.“ (რადიო თავისუფლება, „წარუმატებელი ფეხბურთი გადამხდელების ფულით“)

დღევანდელი მდგომარეობით ეროვნულ ლიგაში მოასპარეზე 10 კლუბიდან კერძო მფლობელი 9 მათგანს ჰყავს, ერთადერთი გამონაკლისი ქუთაისის „ტორპედო“, სადაც წლებია პრობლემებია. დიახ, მართალია, კლუბების უდიდესი ნაწილი კერძო მფლობელობაშია, მაგრამ ჯერ არავინ იცის, გააგრძელებენ თუ არა ისინი საკუთარი სახსრებით კლუბების რაღაც რაოდენობის თანხით დაფინანსებას, თუ აღარ იარსებებს ფონდი. როგორ იქნებიან ეს კლუბები შემოსავლიანები და როგორ მოუტანენ სახელმწიფოს ფინანსებს, თუ ისინი არ ყიდიან პროდუქტს - მატჩის ტრანსლაციებს, მაისურებს, ბილეთებს და ა.შ. თუ ისინი არ ზრდიან ფეხბურთელებს და შემდეგ არ ყიდიან მათ და ამით თანხას ვერ იღებენ. კლუბების უმეტესობას ეს კომპონენტები საერთოდ არ აქვს განვითარებული, რაზეც უკვე არაერთხელ დაიწერა და კიდევ დაიწერება.

2016-2019 წლებში საქართველოს ხუთ საფეხბურთო ლიგაში მოასპარეზე 72 კლუბზე სახელმწიფო ბიუჯეტიდან 132 000 000 ლარზე მეტი დაიხარჯა. ამ თანხის დიდი ნაწილი ხელფასებზე, პრემიებზე, საწვავზე, მივლინებებზე, შეკრებებზე, ეკიპირებაზე, კვებაზე, ოფისის ავეჯზე, კომუნალურ გადასახადებზე და რიგ შემთხვევებში საბანკო პროცენტების მომსახურებაზე. ამ დროს საზოგადოების ნაწილისგან ისმის ლოგიკური შეკითხვა - რატომ უნდა იხარჯებოდეს საქართველოს მოქალაქეების თანხა პროფესიული ფეხბურთის დაფინანსებაში?

რატომ უნდა უხდიდეს სახელმწიფო პროფესიონალური კლუბების ფეხბურთელებს ხელფასებს?

საინტერესო მაგალითია ქუთაისის „ტორპედო“. 2016 წელს ქუთაისის მერიამ კლუბი ბიზნესმენ ზაალ ჩაჩავას აუქციონის მეშვეობით მიჰყიდა. ინვესტორი ვალდებული იყო, რომ კლუბში ყოველწლიურად 500 000 ლარი მოეზიდა. მიუხედავად იმისა, რომ „ტორპედომ“ ქართული ფეხბურთის განვითარების ფონდიდან 2016-2019 წლებში 6 მილიონ ლარზე მეტი მიიღო, 2019 წელს ზაალ ჩაჩავამ კლუბი მერიას დაუბრუნა, თანაც ისე, რომ კლუბს 3 მილიონის ოდენობის დავალიანება ჰქონდა. საინტერესოა ისიც, რომ ამ ინვესტორს მერიისათვის აუქციონით გათვალისწინებული 300 000 ლარიც კი არ გადაუხდია. აღსანიშნავია, რომ 2016-2019 წლებში „ტორპედომ“ ერთხელ მოიგო საქართველოს ჩემპიონატი, ორჯერ საქართველოს თასი, ორჯერ კი - სუპერთასი.

გამართლა თუ არ გამართლა ფეხბურთის ფონდის განვითარების საქმიანობამ, ამაზე სხვადასხვა მოსაზრებებია, მაგრამ ფაქტია, კლუბების უმეტესობა მომგებიანი არც ფონდის შექმნამდე იყო და არც ფონდის შექმნის შემდეგ არის. კლუბები ევროტურნირების ფინალურ ეტაპზე ვერც იქამდე გადიოდნენ და ვერც ახლა.

## თავი III. ბავშვთა ფეხბურთი

### 3.1 ბავშვთა ფეხბურთის მნიშვნელობა

ბავშვთა ფეხბურთის და ზოგადად, ბავშვთა სპორტის განვითარება არა მარტო კონკრეტული სპორტის სახეობისთვისაა კარგი, არამედ მთლიანი ქვეყნისთვის. სახელმწიფოებს სურთ, რომ მათ ჰყავდეთ ჯანსაღი მომავალი თაობა, რომლებსაც განვითარებული ექნებათ სპორტული უნარები. შესაბამისად, ამის ერთ-ერთი საშუალება ბავშვთა სპორტია.

იმისათვის, რომ ახალგაზრდა ფეხბურთელები სწორად აღიზარდონ, მათ უნდა ჰქონდეთ შესაბამისი პირობები. ამისათვის, მსოფლიოს ყველა წამყვან ქვეყანაში უამრავი აკადემიაა, სადაც გარდა იმისა, რომ ბავშვს ფეხბურთის თამაშს ასწავლიან, მას ასწავლიან სწორად კვებას და იმას, რაც მომავალში პროფესიონალ ფეხბურთელად გახდომაში დაეხმარება.

უფას 2020 წლის ანგარიშის მიხედვით საშუალოდ, ევროპული ქვეყნების ერთი კლუბი აკადემიაში ყოველწლიურად ასეთი ოდენობის თანხას ხარჯავს:

ინგლისი - 6.1 მილიონი ევრო

გერმანია - 5.3 მილიონი ევრო

საფრანგეთი - 4.7 მილიონი ევრო

იტალია - 4.6 მილიონი ევრო

ესპანეთი - 3.4 მილიონი ევრო

რუსეთი - 2.8 მილიონი ევრო

შვეიცარია - 2.7 მილიონი ევრო

ნიდერლანდები - 1.9 მილიონი ევრო

პორტუგალია - 1.8 მილიონი ევრო

ბელგია - 1.7 მილიონი ევრო

### 3.2 აკადემიის დაფინანსების სისტემები

დღეს ძალიან მწელია იპოვო ისეთი საფეხბურთო კლუბი ევროპის წამყვან საფეხბურთო ქვეყნებში, რომლებსაც არ აქვთ აკადემია. ყველა კარგად აცნობიერებს, რომ აკადემია ახალი მოთამაშეების მოზიდვის საშუალება და წყაროა.

საკუთარ აკადემიაში, ცხადია, ინვესტიციას უნდა დებდეს კლუბი. საქართველოს შემთხვევაში, ფეხბურთის ფედერაციას საკუთარი აკადემია და მისი რამდენიმე ფილიალი გააჩნია. სფფ-ც, კლუბების მსგავსად, ამ კომპონენტის განვითარებას თანხას ახმარს.

აკადემიების დაფინანსებაში მონაწილეობას იღებს უეფაც. პრინციპი ასეთია - ყოველწლიურად, უეფას საკლუბო ტურნირებიდან გამომდინარეებული თანხის 20 პროცენტი ნაწილდება იმ ქვეყნების საფეხბურთო ასოციაციებზე, რომლებსაც მონაწილეობა არ მიუღიათ საკლუბო ტურნირების ჯგუფურ ეტაპებზე. ამას უეფას სოლიდარობის თანხა ეწოდება. მაგალითად, უეფამ 2018/2019 წლებში საკუთარ საკლუბო ტურნირებზე გამომდინარეებული თანხის 80% - 102.95 მილიონი ევრო იმ ქვეყნების ასოციაციებს გადაურიცხა, რომლებმაც ჯგუფურ ეტაპზე იასპარეხეს. 20 პროცენტი - 25.73 მილიონი ევრო გადანაწილდა იმ ქვეყნებზე, რომლებსაც ჯგუფურ ეტაპზე წარმომადგენლები არ ჰყავდათ.

უეფას 2019 წლის ანგარიშის მიხედვით, საქართველოს ახალგაზრდული ფეხბურთის ბიუჯეტი ნახევარ მილიონ ევროს უტოლდება, რომლის ინვესტირება პროცენტულად ასე ნაწილდება:

34% - უეფას სოლიდარობის თანხა

27% - მუნიციპალური / სამთავრობო თანხები

14% - კერძო ფინანსები

12% - საწევრო / მშობლების თანხები

9% - პროფესიონალური კლუბების თანხები

4% - ლიგიდან შემოსული თანხები

არსებობენ აკადემიები, რომლებიც კლუბებისა და ფედერაციის დაქვემდებარებაში არიან. ასეთი აკადემიებისათვის შემოსავლის მიღების ერთ-ერთი მთავარი წყარო ფეხბურთელის ტრანსფერიდან მიღებული თანხაა.

### **3.3 მწვრთნელთა როლი ბავშვთა ფეხბურთში**

ფეხბურთში და ზოგადად სპორტში მწვრთნელი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფიგურაა. ხშირად სწორედ მწვრთნელია იმ წარმატების გარანტი, რომელსაც პროფესიონალური კლუბები აღწევენ.

მწვრთნელობა ძალიან საპასუხისმგებლო საქმეა, განსაკუთრებით მაშინ, როცა საქმე ეხება ახალგაზრდულ სპორტს და ამ შემთხვევაში ახალგაზრდულ ფეხბურთს. თუ ბავშვი, საფეხბურთო კუთხით, სწორად არ აღიზარდა, მაშინ მას ისეთ ასაკში, როცა უკვე პროფესიონალი ფეხბურთელი ერქმევა, გამოუჩნდება პრობლემები. კარგ ფეხბურთელად ყალიბდები მაშინ, როცა გაქვს მონაცემები და სწორად ვარჯიშობ, ხოლო ის, ვინც ხელს გიწყობს განვითარებაში, პოტენციალის გამოვლენაში და სწორად ვარჯიშში, სწორედ მწვრთნელია.

დღესდღეობით მსოფლიოს წამყვანი და საშუალო დონის კლუბები ცდილობენ საკუთარ აკადემიებში მაღალი დონის ბავშვთა მწვრთნელები დაასაქმონ, რომლებიც ხელს შეუწყობენ ბავშვების განვითარებას და მომავალში მათ კარგ ფეხბურთელებად ჩამოყალიბებას.

საქართველოში, ფეხბურთის ფედერაციის აკადემიაში და კლუბების აკადემიების დიდ ნაწილში ლიცენზირებული მწვრთნელები მუშაობენ. თუმცა არსებობს არაოფიციალური აკადემიები, სადაც ბავშვები ვარჯიშობენ. ამ შემთხვევაში საუბარია იმ საბავშვო საფეხბურთო გუნდებზე, რომლებსაც არანაირი ინფრასტრუქტურა არ გააჩნიათ და ბავშვებს სხვადასხვა უბნებში არსებოლ ხელოვნურსაფარიან მოედნებზე ავარჯიშებენ.

ერთის მხრივ, კარგია, რომ ბავშვები ფეხბურთში ასეც ერთვებიან, მაგრამ საჭიროა, რომ ამის მეტად ორგანიზება მოხდეს და მას ორგანიზებული სახე მიეცეს.

### **3.4 აკადემიები საქართველოში**

დღეს საქართველოს კრისტალბეთ ეროვნულ ლიგაში მოასპარეზე კლუბების ნაწილს აკადემიები გააჩნია, ნაწილს კი - არა. ამჟამინდელი სიტუაციით, აკადემიები აქვთ შემდეგ კლუბებს:

დინამო ბათუმი

დინამო თბილისი

საბურთალო

ლოკომოტივი

ტორპედო

გამოდის, რომ ეროვნულ ლიგაში მყოფი ათი კლუბიდან აკადემია მხოლოდ ხუთს გააჩნია. რა თქმა უნდა, ამას ვერ ჩავთვლით კარგ და ნორმალურ მაჩვენებლად და აუცილებელია, რომ ეს რაოდენობა გაიზარდოს და შემდეგ უკვე ხარისხში გადაიზარდოს.

უკვე ვახსენეთ, რომ საკუთარი აკადემია გააჩნია საქართველოს ფეხბურთის ფედერაციას, რომელიც ბავშვებით ამარაგებს სხვადასხვა ასაკობრივ ნაკრებებს და იმ კლუბებს, რომლებიც სურვილს გამოთქვამენ. საქართველოს ფეხბურთის ფედერაციის სტრუქტურაში მყოფი აკადემიები მდებარეობს შემდეგ ადგილებში: რუსთავი , ზუგდიდი, რუხი, ლაგოდეხი, გვიმბალაური და ქუთაისი.

## თავი IV. მარკეტინგი

### 4.1 მარკეტინგის არსი

მარკეტინგი არის აქტივობა, რომელიც აკავშირებს ორგანიზაციებსა და მათ მომხმარებლებს. ერთი მხარე ქმნის პროდუქტს, რომელსაც ყიდულობს კლიენტი. შესაბამისად, ორივე მხარე გარკვეულ სარგებელს იღებს.

მსოფლიოში მარკეტინგს რამდენიმე სახის განმარტება აქვს. გთავაზობთ მათ შორის ერთ-ერთ ყველაზე ფართოდ გავრცელებულ ვარიანტს:

1. მარკეტინგი არის მენეჯერული პროცესი, რომელიც ადგენს, წინასწარ განსაზღვრავს და ამარაგებს კლიენტის საჭიროებებს ეფექტურად და მომგებიანად. (UK chartered Institute of Marketing, 2005)

ყველა თანხმდება იმაზე, რომ თანამედროვე ფეხბურთი ძალიან განსხვავდება მე-20 საუკუნის ფეხბურთისაგან. ეს მხოლოდ არ ეხება კონკრეტულად სათამაშო ასპექტებს, ეს მთლიანად ინდუსტრიას ეხება. არაერთხელ ვახსენე, რომ თანამედროვე ფეხბურთი უკვე უზარმაზარი ბიზნესია, ადრე კი ასე ნამდვილად არ იყო.

მე-20 საუკუნეში საფეხბურთო კლუბის მარკეტინგული საქმიანობა ძირითადად ამით იყო შემოფარგლული - კლუბის მაისური და მაისურზე სპონსორის ლოგო. ეს ძალიან მარტივი რამაა, რასაც გარკვეული შემოსავალი მოაქვს, თუმცა საფეხბურთო სამყარო მიხვდა, რომ მათ ბევრად მეტის მიღების შესაძლებლობა და რესურსი ჰქონდათ.

1980 წლამდე, კლუბები, ფინანსურად უფრო მეტ ზარალს ნახულობდნენ, ვიდრე მოგებას, რასაც ჰქონდა მიზეზები. პირველ რიგში, ისინი პოზიციონირებდნენ როგორც საზოგადოებრივი ინსტიტუტები და იქცეოდნენ იმის საპირისპიროდ, რასაც კომერციული საქმიანობა ჰქვია. კლუბების უმეტესობას მეგობრები, თანამშრომლები აყალიბებდნენ და შესაბამისად, მათ

ამით მხოლოდ სიამოვნების მიღება სურდათ და არ ფიქრობდნენ იმაზე, რომ დიდი ფინანსური შემოსავალი მიეღოთ. (D. Conn, *The Football Business: Fair Game in the '90s?*.)

1980-იანი წლებიდან საფეხბურთო კლუბებმა დაიწყეს სტატუსის შეცვლა და ისინი სააქციო საზოგადოებად გარდაიქმნენ. ეს უკვე მიგვანიშნებდა იმაზე, რომ კლუბები მეტი ფინანსური სარგებლის მიღებაზე დაფიქრდნენ. მათ სურდათ მეტი პროდუქტი გაეყიდათ.

1993 წელს ბრიტანულ ფეხბურთში ახალი ერა დაიწყო. პირველად ისტორიაში ტელევიზია SKY-მ 300 მილიონი ფუნტი გადაუხადა ინგლისის პრემიერ ლიგას, რათა ხუთწლიან პერიოდში დაახლოებით 60-ზე მეტი მატჩის პირდაპირი ტრანსლაციის ჩვენების უფლება მოეპოვებინა. ეს ყოველივე სხვა ლიგებისთვის გადამდები აღმოჩნდა და უკვე სხვა ქვეყნებშიც დაიწყო მსგავსი სახის გარიგებების დადება. ეს ნამდვილად იყო პირველი დიდი მარკეტინგული სიტყვა საფეხბურთო ინდუსტრიაში. თუ მაშინ სატელევიზიო უფლებას 300 მილიონ ფუნტად ყიდულობდი, დღეს ეს თანხა 8 მილიარდი გახდა.

დღეს ფეხბურთი კონკურენციაშია ჩართული არა მხოლოდ სპორტის სხვა სახეობებთან, არამედ სხვა ბევრ გასართობ საშუალებასთან. თუმცა ფეხბურთს გამოარჩევს ერთი რამ - თითოეული პროდუქტი (საფეხბურთო მატჩი) უნიკალურია და წინასწარ არავინ იცის, რა მოხდება.

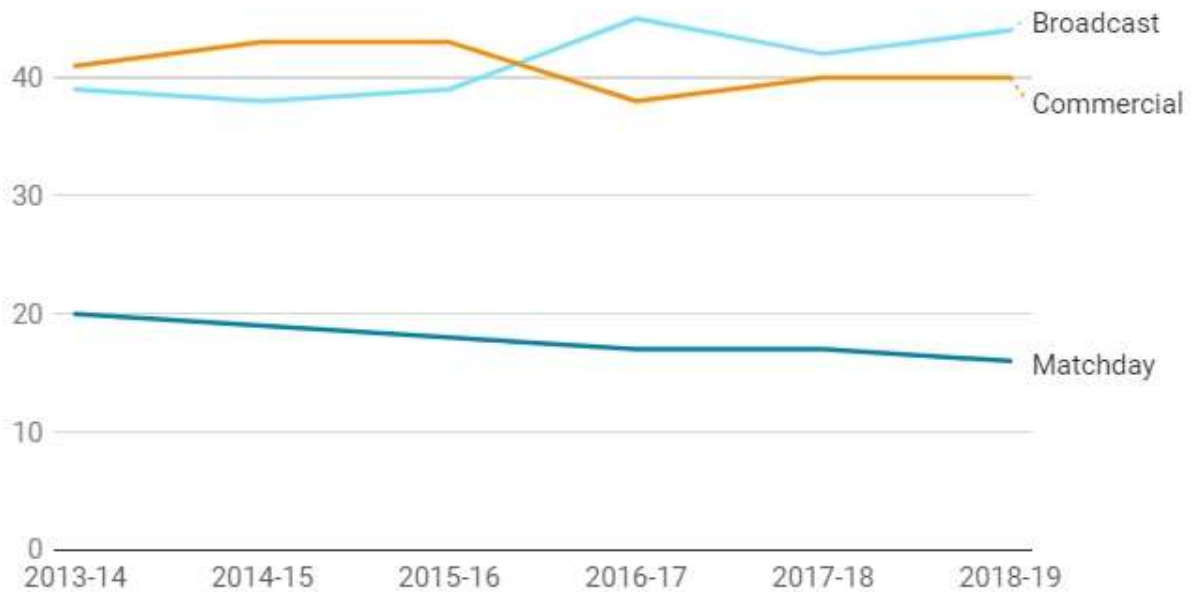
დღეს, ევროპული საფეხბურთო კლუბები ცდილობენ ახალი ბაზრები. ფეხბურთი ყველაზე გლობალური სპორტია, ამიტომაც ევროპული კლუბები შედიან ამერიკულ და აზიურ ბაზარზე, რომელიც საფეხბურთო კუთხით სრულიად ახალი და აუთვისებელია.

ქართული საკლუბო ფეხბურთისათვის საინტერესო მაგალითია პოლონეთის საფეხბურთო ლიგა - ეკსტრაკლასა, რომელიც 2005 წელს ჩამოყალიბდა. ეკსტრაკლასას ოფიციალურ მიზნებში ასახული აქვს ის კომპონენტები, რომლებიც

უშუალოდ უკავშირდება მარკეტინგულ საქმიანობას: იმიჯის შექმნა, მედია უფლებების ცენტრალიზება, მარკეტინგული უფლებების გაყიდვა. ევროპულ საფეხბურთო ლიგებში, ეს ერთ-ერთი ყველაზე ახალი ორგანიზაციაა, მისი კლუბები კი ევროპულ საკლუბო ტურნირებზე სისტემატიურად ასპარეზობენ.

#### 4.2 ბილეთები

მსოფლიოს წამყვანი კლუბებისათვის შემოსავლის მიღების ერთ-ერთი მთავარი წყაროს მატჩის დღე წარმოადგენს. „დელოიტის“ 2020 წლის ფინანსური ანგარიშის მიხედვით, ბოლო სეზონში ევროპის ტოპ 20 კლუბში მატჩის დღის შემოსავალი იკლებს, მაგრამ მიუხედავად ამისა, ეს კომპონენტი სტაბილურად იკავებს მესამე პოზიციას ფინანსური შემოსავლის მთავარ წყაროებში.



გრაფიკა 9. წყარო: Football Money League Report 2020, Deloitte Sports Business Group

როცა ვსაუბრობთ მატჩის დღეზე, ვსაუბრობთ იმაზე, რომ კლუბი ამ კონკრეტულ დღეს ყიდის თამაშზე დასასწრებ ბილეთებს, საკვებს სტადიონის

ტერიტორიაზე და ასევე მასპინძლობას. ამაში თანხას ის ადამიანები იხდიან, რომლებიც გუნდს გულშემატკივრობენ ან უბრალოდ, სურთო, რომ კონკრეტულ შეხვედრას დაესწრონ და ამით სიამოვნება მიიღონ.

„დელოიტის“ 2018/2019 წლების სეზონის ანგარიშის მიხედვით, მატჩის დღეს ბილეთების გაყიდვით მიღებული შემოსავლები წამყვან კლუბებში ასე გამოიყურება:

„ბარსელონა“ – 159.2 მილიონი ევრო

მადრიდის „რეალი“ – 144.2 მილიონი ევრო

„მანჩესტერ იუნაიტედი“ – 120.6 მილიონი ევრო

„პარი სენ-ჟერმენი“ – 115.9 მილიონი ევრო

„არსენალი“ – 109.2 მილიონი ევრო

„ლივერპული“ – 94.5 მილიონი ევრო

„ტოტენჰემი“ – 92.5 მილიონი ევრო

„ბაიერნი“ – 92.4 მილიონი ევრო

„იუვენტუსი“ – 65.6 მილიონი ევრო

„მანჩესტერ სიტი“ – 62.4 მილიონი ევრო

გასაკვირი არ არის, რომ მატჩის დღის შემოსავლებზე გავლენა იქონია კოვიდ 19-მა. პანდემიის გამო დაწესებული რეგულაციებიდან გამომდინარე, 2020 წლის მარტიდან მოყოლებული საფეხბურთო სტადიონებზე თამაშების სანახავად გულშემატკივრები ვეღარ დადიან. ცხადია, ამ ყოველივემ აზარალა ის კლუბები, რომლებიც ამ კომპონენტიდან უდიდეს შემოსავალს იღებდნენ. „დელოიტის“ 2020 წლის ანგარიშის მიხედვით, გულშემატკივრების სტადიონზე არყოფნამ ევროპის წამყვანი ხუთი ლიგა ასე აზარალა (CGTN):

პრემიერ ლიგა, ინგლისი - 213.3 მილიონი დოლარი

ლა ლიგა, ესპანეთი - 171.2 მილიონი დოლარი

ბუნდესლიგა, გერმანია - 160.2 მილიონი დოლარი

სერია ა, იტალია - 110.3 მილიონი დოლარი

ლიგა 1, საფრანგეთი - 60.6 მილიონი დოლარი

მატჩის დღის შემოსავლები საქართველოში, ფაქტობრივად, არ არსებობს. ეროვნული ლიგის კლუბების უდიდესი ნაწილი არ ყიდის ბილეთებს და საუბარი ზედმეტია იმაზე, რომ მათ შეიძლება სტადიონზე გაყიდონ საკვები პროდუქტი.

#### 4.3 მერჩენდაიზინგი

მერჩენდაიზინგი სხვადასხვა საცალო პროდუქტისა და სერვისის პრომოუშენია, რომელსაც კომპანიები საცალო ვაჭრობისათვის იყენებენ. ფეხბურთში ეს კომპონენტი შემოსავლის ერთ-ერთი წყაროა. კლუბები თავიანთი მაღაზიების საშუალებით ყიდიან ფორმებს, მაისურებს, ბურთებს, სპორტულ ეკიპირებასა და სხვადასხვა პროდუქტებს.

დოქტორ პიტერ როლმანის კვლევის მიხედვით, 2007/2008 წლების სეზონიდან 2019 წლამდე ევროპის ტოპ 5 ლიგის კლუბებმა საერთო ჯამში 3 მილიარდ ევროზე მეტი მხოლოდ მერჩენდაიზინგით გამოიმუშავეს.

კლუბები პოზიციონირებენ ისე, როგორც ბრენდები, შესაბამისად, ისინი უამრავი სახის პროდუქციას აწარმოებენ. თუ შევალთ რომელიმე ტოპ კლუბის ან თუნდაც საშუალო ევროპული კლუბის ოფიციალურ ვებ-გვერდზე და ვნახავთ მათ ონლაინ მაღაზიას, უცბადვე შევამჩნევთ, რომ პროდუქტის არჩევანი ძალიან დიდია.

ძირითადად, კლუბებს ფან შოპები გახსნილი აქვთ სტადიონის ტერიტორიაზე, მაგრამ თუ ვსაუბრობთ წამყვან კლუბებზე, მათ ოფიციალურ

მაღაზიებს არაერთ ადგილას შევხვდებით. მაგალითისთვის, „ბარსელონას“ ოფიციალური მაღაზია მხოლოდ ქალაქ ბარსელონაში რვა ადგილას აქვს გახსნილი, ქალაქგარეთ კი - ხუთ ქალაქში. ამ მაღაზიებში მისული ადამიანი ადგილზევე ნახულობს, ათვალიერებს და აფასებს პროდუქტს. იქ მხოლოდ ამ გუნდის ფანები არ შედიან, მათ შეიძლება ესტუმრნონ ტურისტები, უბრალო გამვლელები და ა.შ.

თანამედროვე სამყაროში უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს ციფრული სამყარო. შესაბამისად, როცა ვსაუბრობთ ფან შოპებზე, აუცილებლად უნდა ვახსენოთ ინტერნეტ მაღაზიები. წამყვანი კლუბები უკვე წლებია თავიანთ პროდუქტებს ონლაინ მაღაზიების საშუალებით ყიდნიან. ონლაინ მაღაზიის ძალიან დიდი უპირატესობა ისაა, რომ პროდუქტის ყიდვა მსოფლიო მასშტაბით არის შესაძლებელი. მაგალითად, საქართველოდან ადამიანს შეუძლია შეიძინოს „ბარსელონას“ ოფიციალურ მაღაზიაში მისური და ის რამდენიმე დღეში ადგილზე ექნება.

### **მერჩენდაიზინგი ქართულ კლუბებში**

სამწუხაროდ, ქართულ კლუბებში მერჩენდაიზინგის სისტემა, ფაქტობრივად, არ არსებობს. სიტუაციის ნათლად ასახვისათვის, გთავაზობთ ეროვნული კლუბების ჩამონათვალს და მდგომარეობას მერჩენდაიზინგის კუთხით:

დინამო ბათუმი - არ აქვს ფან შოპი

დინამო თბილისი - **აქვს ფან შოპი**

გორის დილა - არ აქვს ფან შოპი

საბურთალო - არ აქვს ფან შოპი

ლოკომოტივი - **აქვს ფან შოპი**

შუქურა - არ აქვს ფან შოპი

სამგურალი - არ აქვს ფან შოპი

სამტრედია - არ აქვს ფან შოპი

თელავი - არ აქვს ფან შოპი

ტორპედო ქუთაისი - არ აქვს ფან შოპი

სიტუაცია ნამდვილად სავალალოა. როგორც ვხედავთ, საკლუბო მაღაზია ეროვნული ლიგის მხოლოდ ორ კლუბს აქვს. რვა კლუბს მაღაზია არ გააჩნია და საერთოდაც, მათ ვებ-გვერდებიც კი არ აქვთ. 21-ე საუკუნეში კლუბი არ ცდილობს საკუთარი ბრენდის პოპულარიზაციას - ეს წარმოუდგენელია.

**დინამო თბილისის მაღაზია** - კლუბი პროდუქციას ადგილზე ყიდის, რაც იმას ნიშნავს, რომ მყიდველი უნდა ესტუმროს ფან შოპს და იქ შეიძინოს სასურველი პროდუქტი. დინამო თბილისს არ გააჩნია ონლაინ მაღაზია, კლუბი შემოიფარგლება მხოლოდ იმით, რომ ოფიციალურ ვებ-გვერდზე ([www.fcdinamo.ge/ge/fanshop](http://www.fcdinamo.ge/ge/fanshop)) პროდუქტის ფოტოებსა და ფასს აქვეყნებს. იმ ეპოქაში, როცა ძალიან მარტივია ონლაინ მაღაზიის აწყობა, მიწოდების სერვისის გამართვა და ამით მეტი ფინანსური შემოსავლის მიღება, რთული წარმოსადგენია, რატომ არ ფიქრობენ ამაზე.

**ლოკომოტივის მაღაზია** - კლუბს ოფიციალურ ვებ-გვერდზე აქვს საკლუბო მაღაზიის განყოფილება, სადაც მხოლოდ ოთხ ნივთს ყიდის და რაც არ უნდა გასაკვირი იყოს, მათ შორის არცერთი არ არის მაისური, სპორტული ზედა, ბურთი და ა.შ. მათი პროდუქტის ჩამონათვალი ასეთია: ჭიქა, ბრელოკი, სპორტული ბოთლი, სამაჯური. იმისათვის, რომ რომელიმე მათგანი იყიდოთ, თანხა უნდა ჩარიცხოთ ვებ-გვერდზე მითითებულ საბანკო ანგარიშზე, პროდუქტს კი ლოკომოტივის უახლოეს საშინაო მატჩზე გადმოგცემენ. რთული იქნება, ამ ყველაფერს უცნაური არ უწოდო.

#### 4.4 სპონსორები

დღესდღეობით ძალიან რთულია მსოფლიოში ნახო ისეთი კლუბი, რომელსაც არ ჰყავს სპონსორი. სხვადასხვა წარმატებულ თუ წარუმატებელ კომპანიებს სურთ თავიანთი ლოგო და სახელი გლობალური მასშტავით წარმოადგინონ. ასევე, მათ აქვთ სურვილი, რომ წარმატებასთან ასოცირდებოდნენ. შესაბამისად, ამის კარგი საშუალებაა საფეხბურთო კლუბებთან ხელშეკრულების გაფორმება.

მსოფლიოს წამყვან კლუბებს არა ერთი და ორი, არამედ რამდენიმე ათეული სპონსორი ჰყავთ. მაგალითისათვის, ინგლისის პრემიერ ლიგის მოქმედ ჩემპიონს - მანჩესტერ სიტის 50 სპონსორი ჰყავს, მადრიდის რეალს - 24, ხოლო ბარსელონას - 36. ხშირ შემთხვევაში, სპონსორებს პარტნიორებად მოიხსენიებენ.

საფეხბურთო კლუბმა სპონსორისაგან შეიძლება მიიღოს პირდაპირ დიდი ოდენობის თანხა, მაგრამ ამავდროულად, შესაძლებელია რომელიმე სპონსორისაგან კონკრეტული სახის პროდუქტი უფასოდ მიიღოს და ამაში ფინანსური რესურსი აღარ დახარჯოს. მაგალითად, თუ ბარსელონა კომპანია რაკუტენისაგან თანხას იმაში იღებს, რომ კომპანიის ლოგო და სახელი მაისურზე ჰქონდეს გამოსახული, კლუბი გეითირუედისიგან საკვებ დანამატებს, ვიტამინებს უფასოდ იღებს.

ფეხბურთის კლუბების სპონსორობაში ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან კომპონენტად ითვლება მაისურის სპონსორობა. აქ იგულისხმება მაისურებზე დატანილი კომპანიების ლოგოები და სახელი. წარმოდგენისათვის, გთავაზობთ 2021 წლის ყველაზე დიდ ხელშეკრულებებს:

1. მადრიდის რეალი - Fly Emirates (70 მილიონი ევრო)
2. მანჩესტერ იუნაიტედი - TeamViewer (55 მილიონი ევრო)

3. ბარსელონა - Rakuten (55 მილიონი ევრო)
4. ასე - Accor (50 მილიონი ევრო)

#### 4.5 მარკეტინგი ქართულ კლუბებში

ქართულ კლუბებში მარკეტინგული კუთხით ბევრი პრობლემაა. იმისათვის, რომ არსებული რეალობა და სურათი კარგად წარმოვაჩინოთ, რამდენიმე კითხვა საქართველოს ფეხბურთის ფედერაციის ბრენდის დირექტორს, თათა ბურდულს დავუსვით.

- არსებულ რეალობაში, რა როლს ასრულებს ფეხბურთის ფედერაციის მარკეტინგის სამსახური ეროვნული ლიგის კლუბებისათვის?
- რაც შეეხება სასპონსორო მიმართულებას, აქ არის 50/50-ზე, გაყოფილია სარეკლამო უფლებები. ყველა სტადიონზე ყველა კლუბს სარეკლამო ბორდებთან მიმართებაში აქვს 50 პროცენტის სარეკლამო უფლება, დანარჩენი 50 არის ფეხბურთის ფედერაციის. შესაბამისად, ამ დარჩენილ 50 პროცენტს ვიყენებთ კრისტალბეთ ეროვნული ლიგის სპონსორების გამოსაფენად.

კრისტალბეთის სახელთან დაკავშირებით, იყო 2-მილიონიანი კონტრაქტი, ჩვენ გავაგრძელეთ ხელშეკრულება კიდევ ორი წლით. ჩვენი მთავარი ამოცანაა, ის თანხა, რაც სპონსორებისგან მობილიზდება, ისევ ეროვნულ ლიგაში ჩავდეთ. ჩვენი მთავარი ამოცანა იყო ყველა მატჩის პირდაპირი რეპორტაჟი ყოფილიყო ან ინტერნეტსივრცეში ან სატელევიზიო სივრცეში.

საზოგადოებრივ მაუწყებელს ბეთინგთან დაკავშირებით აქვს შეზღუდვები დაწესებული. მას შემდეგ, რაც კრისტალბეთი გახდა ჩვენი სპონსორი, საზოგადოებრივი მაუწყებელი თავიდან არ იყო ასეთი მკაცრი, მაგრამ მათ

თავად შექმნეს შიდა დოკუმენტი, რითაც ფაქტობრივად ყველა ბეთინგთან უარი თქვეს თანამშრომლობაზე. იძულებული გავხდით, პირველ არხთან აღარ გვეთანამშრომლა. ახლა ვთანამშრომლობთ სილქ უნივერსალთან და O2-თან. მთავარი ამბავია ის, რომ წარმოუდგენლად მაღალია ინტერესი.

ჩვენი მთავარი მიზანი იყო სტადიონების უკეთ მოწყობა, რაც კადრში უკეთ ჩანს. ამ ეტაპზე კლუბებსა და სპონსორებს შორის ურთიერთობისას ფედერაცია მხოლოდ რჩევებს გასცემს. ფაქტობრივად, ყველა კლუბს ჰყავს ბეთინგ პარტნიორი სპონსორის სახით.

როცა ჩვენ სასპონსორო პაკეტებს ვადგენთ, სპონსორებს ნაკრებთან ერთად ეროვნულ ლიგასაც ვთავაზობთ.

ეროვნული ლიგის ყველა თამაშის ტრანსლაცია დაახლოებით 900 000 ლარზე მეტი ჯდება. ამ თანხას ფედერაცია იხდის. იგივე რაოდენობის თანხა ჯდება მსაჯების ხელფასები. სასპონსორო თანხებიდან შემოსული თანხები ტრანსლაციებს ხმარდება.

ჩვენი მიზანია შევქმნათ სატელევიზიო პროექტი, რომელიც ოდესღაც მაინც გაიყიდება.

მაგალითად, დინამოს სტადიონზე არის 36 ბანერის ადგილი, აქედან 18 შეუძლია გაყიდოს კლუბმა, 18 ფედერაციამ.

პროფესიონალურ საფეხბურთო ლიგას აყალიბებენ კლუბები. თუ კლუბები ამაზე არ შეთანხმდებიან და პასუხისმგებლობას არ აიღებენ, მინიმუმ იმ თანხის მობილიზებას ვერ შეძლებენ, რაც ქართული ფეხბურთის ფონდიდან

მოდის, სხვა შემთხვევაში რა აზრი აქვს პფლ-ს? ეროვნული ლიგა კომერციულად მომგებიანი მაშინ იქნება, როცა სახელმწიფო დაფინანსება გაქრება და სრულად კომერციული იქნება და ეს პროდუქტი თვითკმარი იქნება და კლუბებმაც იგრძნონ ფინანსური მოგება.

ფეხბურთში ფულის დაბანდების მსურველები ისევ ბეთინგია.

- შეგიძლიათ დაგვისახელოთ კონკრეტული კამპანიები, რომლებიც გაკეთდა ეროვნული ლიგის კლუბებისათვის და რომელია აქედან ყველაზე წარმატებული?
- პირველი მთავარი ამბავი ეროვნული ჩემპიონატის რებრენდინგი იყო, რომელიც ოთხი წლის წინ გაკეთდა. თქვენ იცით, რომ ეროვნულ ჩემპიონატს ჰქონდა ცუდი იმიჯი და ძალიან ბევრი ადამიანი ეჭვის თვალით უყურებდა. ბევრი უარყოფითი რამ დაგროვდა. რაც მთავარია, შეიცვალა კალენდარი, გადავედით გაზაფხული-ზაფხულის სისტემაზე, რაც იმას ნიშნავს, რომ ჩემპიონატი მთავრდება იმავე წელს, რომელ წელსაც იწყება. პირველი „ვაუ ეფექტი“ ჰქონდა ეროვნული ლიგის შექმნას. იმის შემდეგ, ბევრჯერ ყოფილა მცდელობები კლუბებთან ერთად, რომ კამპანიური სახე ჰქონოდა ამ ჩემპიონატის პოპულარიზაციას, მაგრამ მსხვილი კამპანი არ ყოფილა.

წელს გვინდოდა და მონახაზიც არსებობდა, გაგვეკეთებინა მათ წარმომავლობასთან კავშირში, ეროვნულ ინდენტობასთან დაკავშირებული კამპანია. გვინდოდა აქცენტი გაგვეკეთებინა ამაზე - შენი ქალაქის, შენი

რეგიონის, უბნის გუნდია და უგულშემატკივრე მას. ამ მიმართულებით ბევრი საინტერესო თემა წამოვწიეთ და გავაკეთეთ, თუმცა ასეთი ერთიანი კამპანია არ გვქონია. ყოველი სეზონი რაღაც ახალი გეგმებით იწყება, თუმცა კლუბებიდან გამომდინარე მისი კორექტირება ხდება. მაგალითად, ახლა 10 კლუბიდან გუნდური ფოტო რვას აქვს გადაღებული. ინდივიდუალური ფოტოების გამოგზავნა ორი დღის წინ დაასრულა ტორპედომ, რადგან ისინი ახალ ფორმას ელოდებოდნენ და წინა სეზონის ფორმით თამაშობდნენ. მე, როგორც მარკეტერი, შიძლება ფედერაციიდან რაღაცას ვგეგმავდე, მაგრამ ადგილზე კლუბებმა ვერ შეძლონ ფეხის აყოლა.

ახლაც იძულებულები გავხდით, ჩვენ თვითონ ჩავსულიყავით კლუბებთან და მათთვის ინდივიდუალური ფოტოები გადაგვეღო.

კლუბებთან ერთად კამპანიების ჩატარება ძალიან რთულია, რადგან ბევრ კლუბს უბრალოდ არ ჰყავს მარკეტინგის მენეჯერი. ზოგიერთ კლუბში პრეს-ოფიცერსაც შეზღუდული რესურსები აქვს, რადგან შეიძლება ზოგიერთ მათგან არ აქვს ფოტოაპარატი, არ იციან ამით სარგებლობა. ყოფილა შემთხვევები, როცა სოციალურ ქსელში კლუბს მატჩის ანგარიში დაუდია ისეთი ხედით, როგორც სრულებით არღვევს იმ კონცეფციას, რომელსაც ჩვენ ვაწვებით. ჩვენ გვინდა, რომ ფეხბურთი ლამაზად გამოვაჩინოთ.

- თვლით თუ არა საჭიროდ იმას, რომ კლუბების ლიცენზირების პროცესში მარკეტინგის სამსახურის ქონა იყოს სავალდებულო?
- როდესაც კლუბი მენეჯმენტის საბაზისო მოთხოვნებს ვერ აკმაყოფილებს, რთულია ის დაავალდებულო, რომ მარკეტინგის სამსახური ჰყავდეს.

ის, თუ რას აკეთებს ბათუმის „დინამო“. ის, თუ რას აკეთებს ლოკომოტივი, რომელიც ზრუნავს კლუბის, როგორც ბრენდის შექმნაზე. ის თუ რა რეალობაშიც ვართ ჩვენ, ბათუმის ახალი სტადიონის გახსნის შემდეგ. ნებისმიერი კლუბი იქ მისვლისას ევროპულ გარემოში ხვდება. კადრი, რომელიც საეთეროდ გადაიციმა, სრულიად არაქართულია. მაგალითად, ბოლო ტურში, ბათუმის სტადიონზე ჩვენს მიერ დამონტაჟებული ლედ-ეკრანები იყო, რამაც სრულიად განსხვავებული ვიზუალი შექმნა. ეს აღარ იყო ქართული ვიზუალი და ვიყავით ევროპაში. ტრიბუნების შევსების კუთხით, ძალიან კარგია რეპორტაჟები „სამგურალის“ სტადიონიდან.

- თქვენ, როგორც პროდუქტის მფლობელს, რა შეგიძლიათ გააკეთოთ იმ თბილისურ კლუბებთან ერთად, რომელთა თამაშებზეც მაყურებლები ნაკლებად დადიან?
- თბილისურმა კლუბებმა დაკარგეს კავშირი ადგილობრივ გულშემატკივრებთან. მაგალითად, დიდუბელი ბავშვი არ თვლის თავს დინამოს გულშემატკივრად და მას არც ზრდიან ამისთვის. იგივე სიტუაციაა საბურთალოს შემთხვევაში. ვერ ნახავთ საბურთალოელ ადამიანს, ვინც იტყვის, რომ ის საბურთალოს თამაშებზე დადის. ჩემი აზრით, მთავარი პრობლემა ის არის, რომ კლუბები ადგილობრივ თემებთან არ მუშაობენ. საბურთალო არ მისულა საბურთალოელ ბავშვებთან, არ ჩაუტარებია კამპანია. მათ არც არავინ დაუვალდებულებიათ და არც არავისთვის უთხოვიათ, რომ მათ თამაშებზე ეარათ. სანამ მსგავსი რამ არ მოხდება, პრობლემებიც მუდამ იქნება.

ჩვენი წლებანდელი კამპანია სწორედ ამისთვის იყო დაგეგმილი, რომ გაგვეკეთებინა გარე რეკლამები უბნების მიხედვით. მაგალითად,

დიდუბეში გაკეთდებოდა ბილბორდები და გვეთქვა, რომ შენი გუნდის თამაშია, შენი უბნის თამაშია.

- თქვენი აზრით, რომელი ქართული კლუბები მუშაობენ მარკეტინგის მიმართულებით ყველაზე კარგად?
- ბათუმის დინამო, რომელსაც მთლიან შეფუთვას უკეთებს პოპსპორტი. ფაქტობრივად, ეს აუთსორსია. სპონსორი იმდენად მოტივირებული და ჩართულია, რომ მზადაა მთელი რესურსი მომართოს ამ კლუბის პოპულარიზაციაში. კლუბი იღებს მზა პროდუქტს.

თბილისის დინამო, რომელსაც ეს შლეიფი მოყვება. ბრენდი, რომელიც სარგებლობს წლების განმავლობაში მოგროვებული ბენეფიტებით. ასევე, ლოკომოტივი და საბურთალო. ესენი ამ მიმართულებით ტოპ კლუბები არიან.

შეიძლება, არ მოგვწონდეს დინამოს კონტენტის ხარისხი, მაგრამ იცოდეთ, რომ სხვა კლუბები უფრო ცუდად მუშაობენ.

CSR-ის მიმართულებით ყველაზე გამორჩეული ლოკომოტივია.

- ყოველწლიურად, რამდენს შეადგენს ფეხბურთის ფედერაციის მარკეტინგის სამსახურის ბიუჯეტი და აქედან რამდენი იხარჯება ეროვნული ლიგის კლუბებზე?
- ფეხბურთის ფედერაციის მარკეტინგის სამსახურს არ აქვს განსაზღვრული ბიუჯეტი და ლიმიტი. ფეხბურთი არის ივენთზე დაყრდნობილი მწარმოებელი, შესაბამისად ჩვენი ყველანაირი დაფინანსება ივენთებიდან და პროექტებიდან გამომდინარე ხდება. წლის განმავლობაში, მარკეტინგის სამსახური მინიმუმ 700 000 ლარს ხარჯავს, მაგრამ თანხა მხოლოდ საკლუბო მიმართულებით არ მიდის. ამაში შედის ეროვნულ ნაკრებთან

დაკავშირებული დანახარჯები, ეროვნული ლიგა, არასაფეხბურთო კომპონენტები, ფან-შოპთან დაკავშირებული აქტივობები.

ვერ გეტყვით, ზუსტად რა თანხა იხარჯება კლუბებთან მიმართებით, მაგრამ გეტყვით, რომ ბევრს ვაკეთებთ მათ ნაცვლად. მაგალითად, სტადიონთან დაკავშირებით, ხშირად ხდება ისე, რომ ფედერაცია თავის თავზე იღებს მის მთლიან შეფუთვას.

- იქიდან გამომდინარე, რომ ქართული კლუბები ვერ ახერხებენ ერთობლივი პროდუქტის შექმნას, თქვენ თუ გეგმავთ იმას, რომ გააკეთოთ მაღაზია, სადაც გაიყიდება ყველა კლუბის მაისურები, აქსესუარები და ა.შ.
- როდესაც კრისტალბეთი ეროვნული ლიგის სპონსორი გახდა, მათ დაამზადეს ეროვნული ლიგის ყველა კლუბისათვის შარფები და ატრიბუტიკა. ბევრმა კლუბმა მიიღო ეს საჩუქრები, მაგრამ რამდენიმე თქვა, რომ მათ ჰყავდათ სხვა ბეთინგ სპონსორი, მაგალითად ევროპაბეთი და ამაზე უარი თქვა.

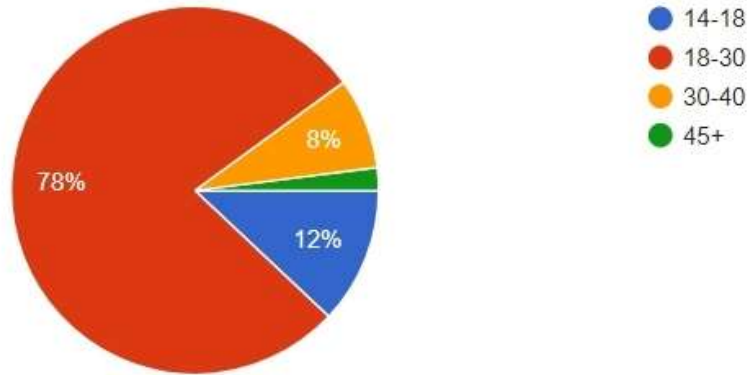
ჩვენ არ გვაქვს ფუნდამენტური მაღაზია ეროვნული ნაკრების კუთხითაც კი. ზოგადად, ეს კარგი იდეაა და შეიძლება, მაგრამ იქიდან გამომდინარე, რომ რამდენიმე კლუბს სეზონის შუა ნაწილამდეც კი არ აქვს ახალი ფორმა, ეს ლოჯისტიკურად საქმეს ართულებს. თუმცა, ეს იდეის დონეზე გადასარეგია და შეიძლება გაკეთდეს.

### **გულშემატკივრების კვლევა**

რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა 100 რესპოდენტი. გამოკითხულთა 78 % არის 18-30 წლამდე, 12% - 14-18 წლამდე, 8% - 30-40 წლამდე. კვლევის მთავარი მიზანი იყო დაგვედგინა, თუ რას ფიქრობს გამოკითხული

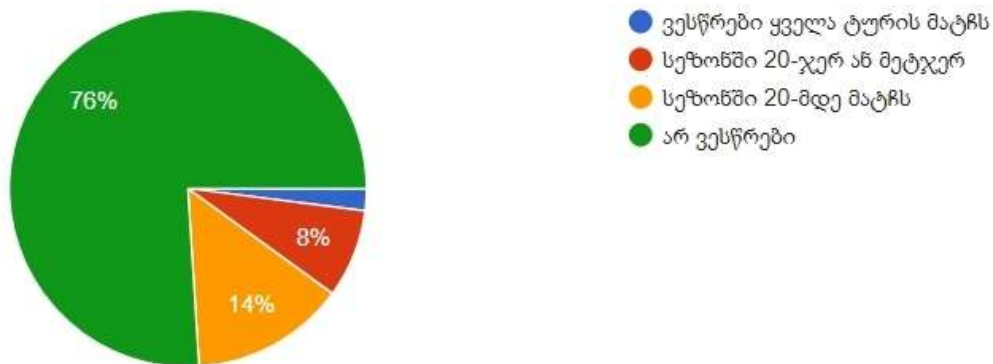
გულშემოქმედებები საფეხბურთო კლუბების მენეჯმენტზე, მარკეტინგზე და მათ იმიჯზე.

თქვენი ასაკი



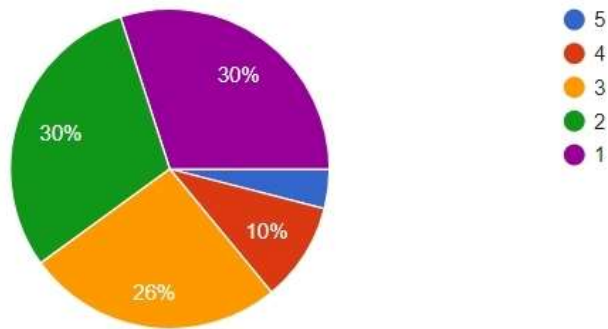
კითხვაზე თუ რამდენ ხშირად ესწრებიან საქართველოს კრისტალბეთ ეროვნული ლიგის მატჩებს 76% აცხადებს, რომ საერთოდ არ ესწრება. გამოკითხულთა 14% აცხადებს, რომ ესწრება სეზონში 20-მდე მატჩს. 8% ესწრება 20-ჯერ ან მეტჯერ და 2 % ესწრება ყველა ტურის შეხვედრას.

რამდენად ხშირად ესწრებით საქართველოს კრისტალბეთ ეროვნული ლიგის მატჩებს?



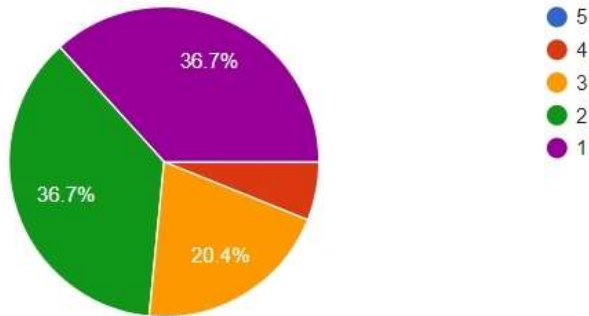
რაოდენობრივი კვლევის შემდეგი კითხვის მიზანი იყო დაგვედგინა, 5-ქულიანი სისტემით, რამდენით შეაფასებდნენ კრისტალბეთ ეროვნული ლიგის სიძლიერეს. 30% აცხადებს, რომ შესაფასებენ 2 ქულით. ასევე 30% აცხადებს, რომ შეაფასებენ 1 ქულით, 26% - 3 ქულით, 10% კი 4 ქულით.

5-ქულიანი სისტემით, რამდენი ქულით შეაფასებდით კრისტალბეთ ეროვნული ლიგის სიძლიერეს? (5 ნიშნავს საუკეთესო შეფასებას, 1 ყველაზე ცუდს)



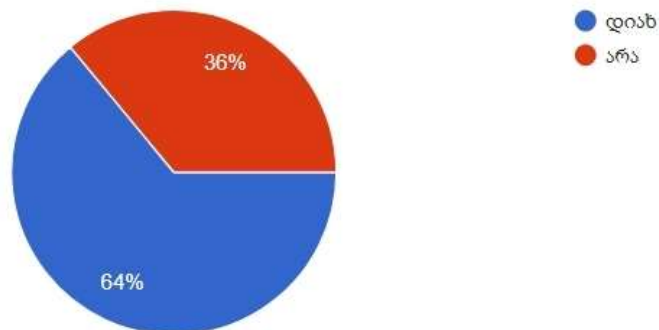
კვლევის შემდეგი კითხვა ეხება კლუბების მენეჯმენტს, წინა კითხვის მსგავსად რესპონდენტებს ვთხოვეთ შეეფასებინათ კლუბების მენეჯმენტი 5-ქულიანი სისტემით. 36.7% აფასებს 2 ქულით, ასევე 36,7% აფასებს 3 ქულით. 20.4% აფასებს 3 ქულით, დანარჩენი კი - 4 ქულით.

5-ქულიანი სისტემით, რამდენი ქულით შეაფასებდით ქართული კლუბების მენეჯმენტს?  
(5 ნიშნავს საუკეთესო შეფასებას, 1 ყველაზე ცუდს)



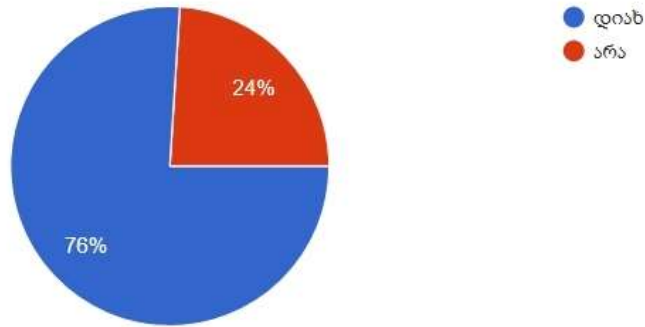
შემდეგ კითხვაზე, რომელიც ეხებოდა, შეიძენდნენ, თუ არა საქართველოს კრისტალბეთ ეროვნული ლიგის მატჩებზე დასასწრებ ბილეთებს, 64% აცხადებს, რომ შეიძენდნენ. 36% კი უარყოფით პასუხს ირჩევს.

შეიძენდით თუ არა საქართველოს კრისტალბეთ ეროვნული ლიგის მატჩებზე დასასწრებ ბილეთებს?



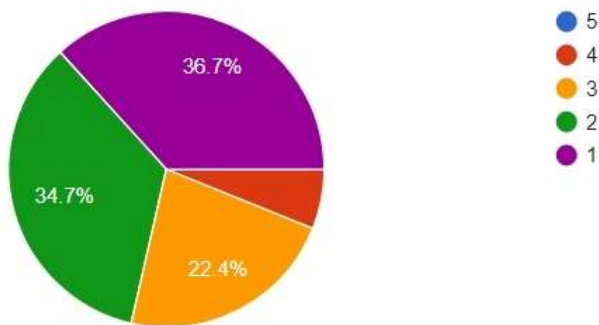
რაოდენობრივი კვლევის შემდეგ კითხვაზე, შეიძენდნენ თუ არა რომელიმე კლუბის პროდუქტს, რომ არსებობდეს ერთი სივრცე, სადაც ეროვნული ლიგის ყველა კლუბის ატრიბუტიკა გაიყიდებოდა, რესპოდენტების 76% აცხადებს, რომ შეიძენდა, 24% აცხადებს, რომ არ შეიძენდა.

რომ არსებობდეს ერთი სივრცე, სადაც ეროვნული ლიგის ყველა კლუბის ატრიბუტიკა გაიყიდებოდა, შეიძენდით თუ არა რომელიმე კლუბის პროდუქტს?



შემდეგი კითხვა ეხებოდა კლუბების მარკეტინგულ აქტივობებს. რესპოდენტებს, 5 ქულიანი სისტემით, უნდა შეეფასებინათ კლუბების მარკეტინგული აქტივობები. 36.7% აფასებს 1 ქულით. 34.8% 2 ქულით, 22.4% კი - 3 ქულით.

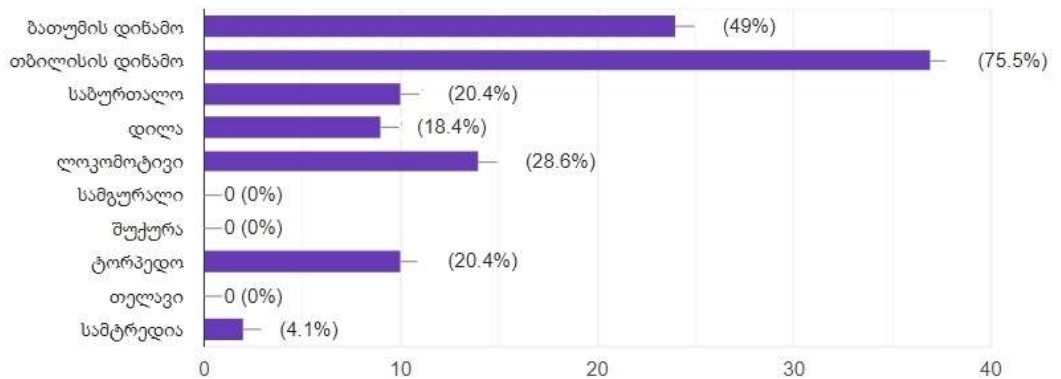
5-ქულიანი სისტემით, რამდენი ქულით შეაფასებდით ქართული კლუბების მარკეტინგულ აქტივობებს? (5 ნიშნავს საუკეთესო შეფასებას, 1 ყველაზე ცუდს)



ამის შემდეგ, რესპოდენტებს ვთხოვეთ დაესახელებინათ მიმდინარე ეროვნული ლიგიდან ის კლუბები, რომლებიც მათთან კონკრეტულ ფერებთან

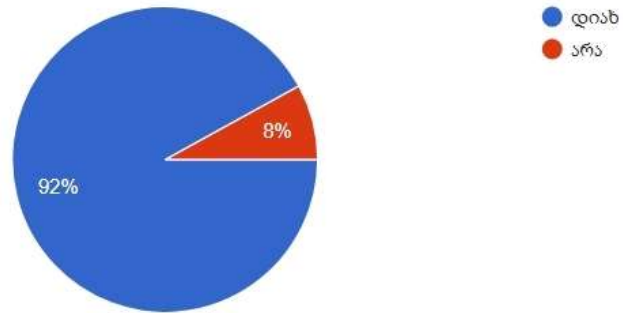
ასოცირდებიან. ცხადია, ფერები ბრენდის განუყოფელი ნაწილია და ჩვენ გამოკითხვა სწორედ ამ მიმართულებითაც წავიყვანეთ. მათ ამ შემთხვევაში შეეძლოთ იმდენი კლუბი აერჩიათ, რამდენიც თავად სურდათ. უდიდესმა ნაწილმა (75.5%) დინამო თბილისი აირჩია, 49%-მა დინამო ბათუმი, 28.6 პროცენტისათვის კონკრეტულ ფერებთან ლოკომოტივი ასოცირდება, თანაბარი რაოდენობის ხმები (20.4%) მიიღეს საბურთალომ და ტორპედომ. 18.4% ირჩევს გორის დილას, 4.1 პროცენტი კი - სამტრედიას. ამ კონკრეტულ შემთხვევაში სამგურალი, თელავი და შუქურა რესპოდენტებისათვის რომელიმე კონკრეტულ ფერთან ან ფერებთან არ ასოცირდება.

აირჩიეთ კლუბი / კლუბები, რომელიც ასოცირდება კონკრეტულ ფერებთან:



რაოდენობრივი კვლევის ბოლო კითხვა ეხებოდა ქართული კლუბების პროფესიონალური ფეხბურთის ლიგის შექმნას. კითხვის მთავარი მიზანი იყო დაგვედგინა, გამოკითხულთა რამდენი პროცენტი მიიჩნევს, რომ უნდა შეიქმნა პროფესიონალური ფეხბურთის ლიგა. 92% აცხადებს, რომ უნდა შექმნას, ხოლო 8% უარყოფით პასუხს ირჩევს.

უნდა შექმნან თუ არა ქართულმა კლუბებმა პროფესიონალური ფეხბურთის ლიგა, რომელიც თავად ჩაატარებს ეროვნულ ჩემპიონატს? (მაგალითად, ესპანეთში ჩემპიონატს ლა ლიგა ატარებს, ინგლისში პრემიერ ლიგა, იტალიაში სერია A და ა.შ.)



## დასკვნები და რეკომენდაციები

შეუიარაღებელი თვალითაც კარგად ჩანდა, რომ ქართულ საკლუბო ფეხბურთში უამრავი პრობლემაა, მაგრამ აღნიშნულმა ნაშრომმა, კვლევამ ეს უფრო სიღრმისეულად, დეტალებში

პრობლემაა ეროვნული ლიგის კლუბების მენეჯმენტში, სადაც ხშირ შემთხვევაში არაპროფესიონალი კადრები არიან დასაქმებულები. არის შემთხვევები, როცა თავად კლუბების მმართველებს არ გააჩნიათ იმის პრეტენზია და სურვილი, რომ წარმატებას მიაღწიონ, ფინანსურად უფრო მეტი მოგება ნახონ და სპორტული შედეგიც უკეთესი ჰქონდეთ. ასეთ შემთხვევებში ვაწყდებით დღევანდელი დღით ცხოვრებას, როცა დასაქმებულები უბრალოდ იღებენ გასამრჯელოს, კლუბს კი სტრატეგია არ გააჩნია და არ მიდის იმ გზაზე, რომელიც წარმატებასთან მიახლოებს ან მიიყვანს. ყველანი ვთანხმდებით იმაზე, რომ რესურსები მცირეა, მაგრამ არ რესურსებს სწორად მართვა სჭირდებათ, რესურსების სწორად მართვას კი კარგი მენეჯერები შესაბამისი განათლებითა და მოტივაციით.

ქართული საკლუბო ფეხბურთის ერთ-ერთ მთავარი პრობლემა ფინანსებია. არიან კომპანიები, რომლებსაც უბრალოდ არ სურთ საკუთარი თანხები ჩადონ ქართულ ფეხბურთში, რადგან აქ ვერ ხედავენ სარგებლის მიღების პერსპექტივას. ამავდროულად, პრობლემას ქმნიან თავად კლუბები. მათ არ იციან, როგორ მოიზიდონ სპონსორები, ფინანსები. არ მოქმედებენ ისე, როგორც თანამედროვე წამყვანის კლუბების მენეჯერები მოქმედებენ. არ ხდიან საკუთარ პროდუქტს უფრო მიმზიდველს, არ ქმნიან სასპონსორო პაკეტებს. მოკლედ, რომ ვთქვათ, ისინი ან არ ცდილობენ ან ცოტას ცდილობენ ამ კუთხით, შესაბამისად, ფინანსური ანგარიშები ყველაფერზე მეტყველებს.

ქართული ფეხბურთის განვითარების ფონდი იყო ის, რამაც ქართულ საკლუბო ფეხბურთში სახელმწიფო ფულის მიმოსვლის საკითხი დაარეგულირა

და მას ორგანიზებული სახე მისცა. ჩვენთვის ცნობილია, რომ წლების მანძილზე მუნიციპალიტეტები თანხას კლუბებს პირდაპირი წესით აძლევდნენ, ახლა კი გამტარი ფონდია. გამჭირვალეა თანხის ხარჯვისა და შემოსავლის ნაწილი, რაც რა თქმა უნდა, კარგია. მიუხედავად იმისა, რომ ყველაფერი ღიაა, ჩანს ხარვეზები, რომ კლუბები ამ თანხებს მიზანმიმართულად არ ხარჯავენ. კლუბები, რომლებსაც რამდენიმე მილიონი ლარი აქვთ მიღებული, ვერ აღწევენ ვერანაირ სპორტულ თუ არასპორტულ წარმატებას. საკითხავია ისიც, თუ რამდენად მიზანმიმართულია სახელმწიფომ ხელფასი გადაუხადოს პროფესიონალ ფეხბურთელებს წლების განმავლობაში, როცა ამას კლუბი საკუთარი, კერძო ფინანსების საშუალებით უნდა აკეთებდეს.

რა არის გამოსავალი ასეთი რთული ვითარების დროს? ძნელია თქვა, რომ ეს პრობლემა ერთი ხელის მოსმით, ერთ წელში ან ორ წელში შეიცვლება. ფონდის შექმნისას მიზანი ის იყო, რომ კლუბები კერძო მმართველობაში გადასულიყო. ეს ნაწილობრივ მოხერხდა, მაგრამ კვლავაც რთული იმის თქმა, რა მოხდება მაშინ, თუ ფონდი საქმიანობას შეწყვეტს, გააგრძელებენ თუ არა კლუბები სტაბილურ ცხოვრებას? ფაქტია, ფონდი დიდ დახმარებას უწევს კლუბებს და მათ ამ ყველაფერზე უარის თქმა და შემდგომ ძველებურად არსებობა გაუჭირდებათ. კვლავაც მივდივართ ბევრჯერ ნახსენებ პრობლემაზე და გვიწევს იმის თქმა, რომ როცა დასაქმებული კადრები დიდი ნაწილი არაკვალიფიციურია, რთულია შეზღუდულ პირობებსა და რესურსებში არსებობა განაგრძო.

არსებულ რეალობაში, ფონდის გარეშე, უდიდესი ალბათობით არსებობას გააგრძელებენ თბილისის „დინამო“, „ლოკომოტივი“, „საბურთალო“, ბათუმის „დინამო, გორის „დილა“. მათ კერძო მფლობელები ჰყავთ და ისინი აქამდეც ახორციელებდნენ ინვესტიციებს. ასე თუ ისე ამ ჩამოთვლილ კლუბებს აქვთ იმის უნარი, რომ ფეხბურთელები გაყიდონ და ამით შემოსავალი მიიღონ. დღეს სწორედ ტრანსფერებია ქართული კლუბებისათვის შემოსავლის ძირითადი წყარო.

ბავშვთა ფეხბურთის ანალიზმა ნათლად დაგვანახა, პრობლემების სათავე. ქართულ ფეხბურთში კვლავაც არის ინფრასტრუქტურის პრობლემა. ძალიან ცოტაა ისეთი აკადემია, სადაც ბავშვები სწორად განვითარდებიან, გაიზრდებიან, შემდეგ პირველ გუნდში ითამაშებენ ან თუნდაც სხვაგან გააგრძელებენ კარიერას. დაზუსტებით ვერ ვიტყვით, მაგრამ დიდი ალბათობა იმისა, რომ ნიჭიერი ქართველი ფეხბურთელების ხშირი ტრავმიანობა ბავშვობაში მათ არასწორად გაზრდას უკავშირდებოდეს. აქ იგულისხმება საფეხბურთო კომპონენტები.

მიუხედავად იმისა, რომ ფედერაციას აქვს სამწვრთნელო განათლების კურსები და შესაბამის ლიცენზიას გასცემს, კვლავაც პრობლემაა მაღალკვალიფიციური მწვრთნელები, როგორც პროფესიონალურ, ისე ბავშვთა ფეხბურთში, მათ უნდა აღზარდონ მომავალი თაობა, რომელიც წარმატებით იასპარეზებს.

მარკეტინგიც, ისევე როგორც სხვა სფეროები, ქართული საკლუბო ფეხბურთის მტკივნეული თემაა. უმეტეს შემთხვევაში, ქართულ კლუბებს არ აქვთ მარკეტინგის სამსახური. რომ არა ვალდებულება ლიცენზირების პროცესში, შესაძლოა, კლუბების ნაწილს არ ჰყოლოდათ პრეს-ოფიცირებიც. არსებულ რეალობაში ყველაზე კარგად მარკეტინგის მიმართულებით ბათუმის „დინამო“, თბილისის „ლოკომოტივი“, „საბურთალო“ და თბილისის „დინამო“ მუშაობენ. ეს დაადასტურა საქართველოს ფეხბურთის ფედერაციის ბრენდ მენეჯერმაც, რომელსაც ვესაუბრეთ.

გამოიკითხნენ ფეხბურთის გულშემატკივრები, რომელთა პასუხების შეჯამებისა და ანალიზის მიხედვით, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ეროვნულ ჩემპიონატს ისინი ძალიან სუსტად აფასებენ. უმეტესი ნაწილი ეროვნული ლიგის მატჩებს არ ესწრება. მიუხედავად ამისა, რესპოდენტების უმეტესი ნაწილი მზადაა იყიდოს ბილეთი იმ შემთხვევაში, თუ ისინი მატჩებს დაესწრებიან და კონკრეტულ სტადიონებზე ბილეთები გაიყიდება. ასევე, მიუხედავად უარყოფითი იმიჯისა,

დიდი ნაწილი მზადაა იყიდოს რომელიმე კლუბის ატრიბუტიკა, მაისური, აქსესუარი იმ ერთ სივრცეში, სადაც ისინი გაიყიდებიან. სფფ-ის ბრენდ მენეჯერმა აღნიშნა, რომ მათ სურდათ ერთი მაღაზიის შექმნა, სადაც ყველა კლუბის ატრიბუტიკა ერთად გაიყიდება, რაც რიგი მიზეზების გამო ვერ მოხერხდა.

ყველაფრის შემაჯამებელი არის ზაფხული, როცა ქართული კლუბები ევროტურნირების საკვალიფიკაციო ეტაპზე თამაშს იწყებენ. დამოუკიდებელი ქართული საკლუბო ფეხბურთის ისტორიაში ჩემპიონთა ლიგის ან ევროპის ლიგის ჯგუფურ ეტაპზე მხოლოდ ერთმა კლუბმა - თბილისის „დინამომ“, 2004 წელს ითამაშა. ამის შემდეგ მსგავსი რამ არ მომხდარა. ზოგჯერ უკვე ის გვიხარია, რომ რომელიმე კლუბი ერთ ან ორ ეტაპს გადალახავს.

რა უნდა იყოს გამოსავალი? წამყვანი საფეხბურთო ქვეყნების მაგალითმა გვაჩვენა, რომ ყველაზე კარგი გამოსავალი პროფესიონალური ფეხბურთის ლიგის შექმნაა, როცა კლუბები ერთიანდებიან და თვითონ აორგანიზებენ ეროვნულ ჩემპიონატს. დღეს საქართველოში შიდა ჩემპიონატს ფეხბურთის ფედერაცია ატარებს, როცა სურათი განსხვავებული უნდა იყოს და მას კლუბების ერთიანობა უნდა მართავდეს. ცხადია, ამას სჭირდება კლუბების სტაბილურობა და მათი ფინანსურად გამართულობა, მაგრამ უკვე ცალსახაა ნაბიჯის გადადგმის საჭიროება. როცა პროფესიონალური ფეხბურთის ლიგა შეიქმნება, ეროვნული ჩემპიონატი, როგორც პროდუქტი უფრო მიმზიდველი გახდება. კლუბები მიხვდებიან, რომ საკუთარი გასაკეთებელი თვითონ უნდა გააკეთონ და არა ფეხბურთის ფედერაციამ. ასეთ სიტუაციაში მათი შრომისუნარიანობა და მარგი ქმედების კოეფიციენტი გაიზრდება. ისინი მხოლოდ საკუთარ თავზე იქნებიან დამოკიდებულები და აღარ დაეყრდნობიან სხვა ორგანიზაციას.

იქამდე, სანამ პროფესიონალური ფეხბურთის ლიგა შეიქმნება, კლუბები უნდა იყვნენ სტაბილურ ფინანსურ მდგომარეობაში, რათა რაღაც ეტაპზე არსებობა არ შეწყვიტონ და ამით პფლ-საც პრობლემა არ შეუქმნან. სწორედ ამიტომ საჭიროა

მუშაობა პოტენციურ ინვესტორებთან, სპონსორებთან, რომლებმაც შესაძლოა, ქართულ საკლუბო ფეხბურთში ფინანსები დააბანდონ.

პფლ-ის შექმნით, კლუბებს შეეძლებათ გაყიდონ სატელევიზიო უფლებებიც კი, რაც ქართულ რეალობაში აქამდე რთული წარმოსადგენიც კი იყო. როცა პროდუქტი სანახაობრივი გახდება, მას მსურველიც ეყოლება და შესაბამისად თანხის გადამხდელიც.

ფაქტი ერთია, ეს უკვე არაერთხელ ითქვა - ქართულ საკლუბო ფეხბურთში ბევრი პრობლემაა, რომლებიც აუცილებლად უნდა გამოსწორდეს, ყველაფერი კი განათლებული კადრებით უნდა დაიწყოს.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკა (1907). პირველი ქართული საფეხბურთო კლუბი „კომეტა“. Internet Link: <http://dspace.nplg.gov.ge/handle/1234/83504>
2. სპორტულ ჟურნალისტთა ასოციაცია (2012). გუნდები, რომლებიც აგრძელებენ ისტორიას.
3. ტყეშელაშვილი გ, კილაძე თ., ზუბიაშვილი მ. (2014). ფირმის მენეჯმენტი
4. **Bartoluci M.** (1997). Evaluation Of The Economic Impact Of Sport In Developed Countries and In Croatia.
5. **Lussier R.** (2004), Sport Management: Principles, Applications, Skill development. California: South-Western College.
6. **Smith & Steward B.** (1999). The Special Features of Sport. Annals of Leisure Research
7. **Kolar, Jurak, Bednarik & Kolenc** (2007). Key Competences of Slovenian Sport Managers.
8. **Parks J.** (2002). Contemporary Sport Management.
9. **British Journal of Sports Medicine** (2013). Keeping Your Top Players on The Pitch: The Key to Football Medicine at a Professional Level.
10. **British Journal of Sports Medicine** (2013). Injury Surveillance in the World Football Tournaments 1998-2012.
11. **BMJ Open Sport & Exercise Medicine** (2020). Estimation of Injury Costs: Financial Damage of English Premier League Team' Underachievement Due to Injuries.
12. **Transfermarkt** (2021). Internet Link: <https://www.transfermarkt.com/shakhtar-donetsk/alletransfers/verein/660>
13. **Forbes** (2021). World's Most Valuable Sports Teams 2021. Internet Link: <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2021/05/07/worlds-most-valuable-sports-teams-2021/?sh=53137fbe3e9e>

14. **Deloitte** (2021). Deloitte Football Money League 2021. Internet Link: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>
15. **Deloitte** (2020). Football Money League 2020. Internet Link: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2020.pdf>
16. **Deloitte** (2019). Football Money League 2019. Internet Link: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2019.pdf>
17. **Deloitte** (2018). Football Money League 2018. Internet Link: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sbg-dfml2018.pdf>
18. **Deloitte** (2017). Football Money League 2017. Internet Link: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sport-football-money-league-2017.pdf>
19. **Deloitte** (2016). Football Money League 2016. Internet Link: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/uk-deloitte-sport-football-money-league-2016.pdf>
20. **Transfermarkt** (2021). Arrivals / Departures. Internet Link: <https://www.transfermarkt.com/dinamo-tiflis/alletransfers/verein/663>
21. საქართველოში ფეხბურთის განვითარების (2016-2020 წწ.) სახელმწიფო პროგრამის დამტკიცების შესახებ (2016). Internet Link: [http://www.gov.ge/files/439\\_54429\\_222559\\_107.26.02.16.pdf](http://www.gov.ge/files/439_54429_222559_107.26.02.16.pdf)
22. საზოგადოებრივი მაუწყებელი (2020). Internet Link: <https://1tv.ge/news/levan-kobiashvili-fekhburtis-fondi-tu-ar-iqneba-fuli-adrindelivit-gaurkvevlad-daikharjeba/>

23. რადიო თავისუფლება (2020). წარუმატებელი ფეხბურთი გადამხდელების ფულით. Internet Link: <https://youtu.be/1sD6F9sfIOs>
24. UEFA (2020). Financial Report. Internet Link: <http://www.insideworldfootball.com/2020/09/11/uefa-report-highlights-premier-league-clubs-top-academy-spends-e6-1m-year/>
25. UEFA (2019). UEFA solidarity payments: how they work. Internet Link: <https://www.uefa.com/insideuefa/news/0258-0f8e7356606e-623079a4c111-1000--uefa-solidarity-payments-how-they-work/>
26. UEFA (2019). Training Facilities and Youth Investment Landscape. Internet Link: <https://www.uefa.com/insideuefa/uefatrainingfacilitiesandyouthinvestmentlandscape/>
27. **The Chartered Institute of Marketing** (2015). Internet Link: <https://www.cim.co.uk/international/kenya/?Type=site&subType=Full&Searchvalue=marketin%20g%20definition>
28. **Conn D.** (1999). The Football Business: Fair Game in the '90s?.
29. **Peel D. & Thomas D.** (1996). Attendance Demand: An investigation of repeat fixture, Applied Economics Letter.
30. **CGTN** (2021). European Football's Lost Covid-19 Millions. Internet Link: <https://newseu.cgtn.com/news/2020-06-12/Europe-s-top-football-clubs-face-up-to-718m-loss-in-matchday-revenue-RfhHiBvlaE/index.html>
31. **Investopedia** (2021). Merchandising. Internet Link: <https://www.investopedia.com/terms/m/merchandising.asp>
32. **Rohlmann** (2019). Merchandising boom in European TOP football is far from over. Internet Link: <https://www.linkedin.com/pulse/merchandising-boom-european-top-football-far-from-over-rohlmann/>
33. **FC Barcelona**. Facilities. Internet Link: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/facilities/megastore>

34. **Manchester City**. Partners. Internet Link: <https://www.mancity.com/club/partners>
35. **Mirror (2021)**. Football's most lucrative shirt sponsorships as Man Utd sign new record £235m deal. Internet Link: Football's most lucrative shirt sponsorships as Man Utd sign new record £235m deal
36. **Polish Football Business Report (2017)**. Internet Link: [http://ekstraklasa.org/img/Polish\\_Football\\_Business\\_Report\\_2017.pdf](http://ekstraklasa.org/img/Polish_Football_Business_Report_2017.pdf)