

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THỂ DỤC THỂ THAO BẮC NINH**

BÙI VIỆT HÀ

**NGHIÊN CỨU GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ
TẠO NGUỒN TÀI CHÍNH CHO CÁC CÂU LẠC BỘ
BÓNG ĐÁ CHUYÊN NGHIỆP VIỆT NAM**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ GIÁO DỤC HỌC

BẮC NINH – 2023

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THỂ DỤC THỂ THAO BẮC NINH**

BÙI VIỆT HÀ

**NGHIÊN CỨU GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ
TẠO NGUỒN TÀI CHÍNH CHO CÁC CÂU LẠC BỘ
BÓNG ĐÁ CHUYÊN NGHIỆP VIỆT NAM**

NGÀNH: Giáo dục học MÃ SỐ: 9140101

LUẬN ÁN TIẾN SĨ GIÁO DỤC HỌC

Cán bộ hướng dẫn khoa học:

PGS.TS Nguyễn Văn Phúc

PGS.TS Phạm Ngọc Viễn

BẮC NINH - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả trình bày trong luận án là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào.

Người cam đoan

Bùi Việt Hà

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU	1
Tính cấp thiết của đề tài.....	1
Mục đích nghiên cứu:	2
Nhiệm vụ nghiên cứu:	3
Giả thuyết khoa học của đề tài:	3
Ý nghĩa khoa học của luận án:	4
Ý nghĩa thực tiễn của luận án:.....	4
CHƯƠNG I. TỔNG QUAN CÁC VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU	5
1.1. Các khái niệm liên quan.....	5
1.1.1. Các khái niệm về thể thao chuyên nghiệp và Bóng đá chuyên nghiệp	5
1.1.1.1. Thể thao chuyên nghiệp.....	5
1.1.1.2. Bóng đá chuyên nghiệp	6
1.1.1.3. Câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp	7
1.1.2. Tài chính, nguồn tài chính và hiệu quả tài chính.....	7
1.1.2.1. Tài chính.....	7
1.1.2.2. Nguồn tài chính.....	9
1.1.2.3. Hiệu quả tài chính	11
1.1.3. Khái niệm giải pháp trong quản lý	12
1.2. Một số vấn đề cơ bản về Bóng đá chuyên nghiệp	13
1.2.1. Cơ sở hình thành nền Bóng đá chuyên nghiệp.....	14
1.2.1.1. Kinh tế thị trường.....	14
1.2.1.2. Hoạt động của Câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp	15
1.2.2. Nguyên tắc hoạt động của câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp.....	18
1.2.3. Tiêu chí cấp phép câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp.....	18
1.2.3.1. Tiêu chí thể thao.....	19
1.2.3.2. Tiêu chí Cơ sở vật chất.....	20
1.2.3.3. Tiêu chí Nhân lực và Hành chính	20
1.2.3.4. Tiêu chí Pháp lý	21
1.2.3.5. Tiêu chí Tài chính	21
1.3. Quan điểm, đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước về phát triển	

Bóng đá chuyên nghiệp tại Việt Nam	22
1.3.1. Quan điểm, đường lối của Đảng về phát triển thể thao chuyên nghiệp.....	22
1.3.2. Chính sách pháp luật của Nhà nước về phát triển thể thao chuyên nghiệp	23
1.3.3. Cơ sở pháp lý về xã hội hóa TDTT để thúc đẩy thể thao chuyên nghiệp và Bóng đá chuyên nghiệp phát triển	27
1.4.1. Khái quát chung.....	35
1.4.2. Các nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp	36
1.5. Kinh nghiệm tạo nguồn thu tài chính của 1 số CLB Bóng đá chuyên nghiệp trên thế giới và bài học đối với các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.....	40
1.5.1. Kinh nghiệm tạo nguồn thu tài chính của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp trên thế giới	40
1.5.1.1. Tại nước Anh	40
1.5.1.2. Tại Nhật Bản	41
1.5.1.3. Tại Cộng hòa Liên bang Đức	43
1.5.1.4. Tại Hàn Quốc	45
1.5.2. Bài học kinh nghiệm về việc huy động và quản lý các nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.....	47
1.6. Các tài liệu và công trình nghiên cứu liên quan	48
1.6.1. Tình hình nghiên cứu ở nước ngoài.....	48
1.6.2. Tình hình nghiên cứu trong nước	51
CHƯƠNG 2. PHƯƠNG PHÁP VÀ TỔ CHỨC NGHIÊN CỨU.....	55
2.1. Phương pháp nghiên cứu.....	55
2.1.1 Phương pháp phân tích và tổng hợp tài liệu.....	55
2.1.2. Phương pháp phỏng vấn.....	55
2.1.3 Phương pháp điều tra xã hội học	56
2.1.4. Phương pháp so sánh	57
2.1.5. Phương pháp phân tích SWOT.....	58
2.1.6. Phương pháp toán học thống kê	58
2.2. Tổ chức nghiên cứu:	59
2.2.1. Đối tượng nghiên cứu	59
2.2.2. Phạm vi nghiên cứu.....	60

2.3.3. Kế hoạch tổ chức thực hiện	60
CHƯƠNG 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ BÀN LUẬN.....	62
3.1. Thực trạng hiệu quả tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	62
3.1.1. Khái quát mô hình hoạt động và thực trạng nguồn thu tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam thời điểm trước năm 2018	62
3.1.1.1. Giai đoạn từ 2000 - 2011	63
3.1.1.2. Giai đoạn từ 2012 - 2017.....	67
3.1.2. Thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn từ năm 2018 - 2022	72
3.1.2.1. Nguồn thu từ hỗ trợ kinh phí từ Ngân sách nhà nước (các đơn vị chủ quản)..	78
3.1.2.2. Nguồn thu từ tài trợ và quảng cáo.....	80
3.1.2.3. Nguồn thu từ bán vé thi đấu	83
3.1.2.4. Nguồn thu từ bản quyền truyền hình	86
3.1.2.5. Nguồn thu từ các sản phẩm thương hiệu của đội bóng	89
3.1.2.6. Nguồn thu từ chuyển nhượng cầu thủ	90
3.1.2.7. Nguồn thu từ cho thuê sân vận động và tổ chức các dịch vụ tại sân vận động	92
3.1.2.8. Nguồn thu từ lệ phí thành viên của LĐBĐVN và VPF	94
3.1.2.9. Các nguồn thu khác	95
3.1.2.10. Đánh giá chung	96
3.1.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.....	99
3.1.3.1. Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	99
3.1.3.2. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	101
3.1.4. Phân tích điểm mạnh, điểm yếu trong thực trạng tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	121
3.1.4.1. Phân tích SWOT trong thực trạng tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	121

3.1.4.2. Nguyên nhân của hạn chế trong quá trình tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	122
3.1.5. Bàn luận kết quả nghiên cứu thực trạng hiệu quả tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	124
3.1.5.1. Về mô hình hoạt động và thực trạng nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam trước năm 2018	124
3.1.5.2. Về thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn 2018-2022.....	126
3.1.5.3. Về thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	126
3.1.5.4. Về phân tích điểm mạnh, điểm yếu trong thực trạng tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	127
3.2. Giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	128
3.2.1. Xác định cơ sở lý luận và thực tiễn lựa chọn giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	128
3.2.1.1. Xác định cơ sở lý luận	128
3.2.1.2. Xác định cơ sở thực tiễn.....	129
3.2.2. Nguyên tắc đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	129
3.2.3. Lựa chọn giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.....	131
3.2.3.1. Quan điểm tiếp cận trong quá trình đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.....	131
3.2.3.2. Lựa chọn giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	133
3.2.2.3. Nội dung các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	137
3.2.2.4. Kiểm định các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	155

3.2.4. Bàn luận kết quả nghiên cứu xây dựng giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.....	157
KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ	159
A. Kết luận.....	159
B. Kiến nghị.....	159
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐÃ CÔNG BỐ	161
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC KÝ HIỆU VIẾT TẮT TRONG LUẬN ÁN

VIẾT TẮT	THUẬT NGỮ TIẾNG VIỆT
AFC	Liên đoàn Bóng đá châu Á (Asian Football Confederation)
AFF	Liên đoàn Bóng đá Đông Nam Á (ASEAN Football Federation)
CLB	Câu lạc bộ
NSNN	Ngân sách nhà nước
FFAV	Bóng đá cộng đồng Việt Nam (Football for All in Vietnam)
FIFA	Liên đoàn Bóng đá Thế giới (International Federation of Association Football)
HAGL	Hoàng Anh Gia Lai
HLV	Huấn luyện viên
LĐBĐVN	Liên đoàn Bóng đá Việt Nam
JPY	Yên (đơn vị tiền tệ của Nhật Bản)
J-League	Giải Bóng đá chuyên nghiệp Nhật Bản (Japan National Football Champions League)
SLNA	Sông Lam Nghệ An
SVĐ	Sân vận động
SWOT	- Strengths (S): Điểm mạnh - Weaknesses (W): Điểm yếu - Opportunities (O): Cơ hội - Threats (T): Thách thức
TĐTT	Thể dục thể thao
USD	Đồng đô la Mỹ (United States dollar)
UEFA	Liên đoàn Bóng đá Châu Âu
VPF	Công ty Cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam (Viet Nam Professional Football)
V-League	Giải Bóng đá vô địch quốc gia Việt Nam (Vietnamese National Football Champions League)
VĐV	Vận động viên

DANH MỤC BẢNG, BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ

Thế loại	Số TT	Nội dung	Trang
Bảng	1.1	Tổng doanh thu của Liên đoàn Bóng đá Nhật Bản năm 2009	42
	1.2	Nguồn thu của các CLB Bóng đá nhà nghề tham gia giải J. League Nhật Bản năm 2009	42
	3.1.	Đặc điểm thời gian chuyển đổi chuyên nghiệp và các mùa giải tham dự của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	Sau trang 73
	3.2	Tổng hợp nguồn thu tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2019	74
	3.3	Cân đối thu – chi trung bình mỗi Câu lạc bộ năm 2019	78
	3.4	Thực trạng nguồn kinh phí hỗ trợ trung bình từ NSNN cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn 2018-2022	80
	3.5	Bảng tổng hợp nguồn thu từ tài trợ và quảng cáo của một số câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2018	Sau trang 81
	3.6	Bảng tổng hợp nguồn thu từ tài trợ và quảng cáo của một số câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2019	Sau trang 81
	3.7	Bảng tổng hợp nguồn thu từ tài trợ và quảng cáo của một số câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2020	Sau trang 81
	3.8	Bảng tổng hợp nguồn thu từ tài trợ và quảng cáo của một số câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2021	Sau trang 81
	3.9	Bảng tổng hợp nguồn thu từ bán vé thi đấu của một số câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2018	84

Bảng	3.10	Bảng tổng hợp nguồn thu từ bán vé thi đấu của một số câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2019	84
	3.11	Bảng tổng hợp nguồn thu từ bán vé thi đấu của một số câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2020	Sau trang 84
	3.12	Bảng tổng hợp nguồn thu từ bán vé thi đấu của một số câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2021	Sau trang 84
	3.13	Tổng hợp nguồn thu của một số CLB Ngoại hạng giai đoạn 2018-2022	Sau trang 97
	3.14	Kết quả phỏng vấn xác định yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam (n=35)	101
	3.15	Bảng 3.15. Giá trị đội hình của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam trong giai đoạn 2020 – 2022 (theo đánh giá của Transfermarkt)	Sau trang 109
	3.16	Thực trạng Ban lãnh đạo trong cơ cấu tổ chức của một số Câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	116
	3.17	Thực trạng các phòng ban quản lý trong cơ cấu tổ chức của một số câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	117
	3.18	Phân tích SWOT về thực trạng hoạt động tạo nguồn tài chính tại các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	Sau trang 121
	3.19	Kết quả phỏng vấn lựa chọn giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam (n=35)	Sau trang 133
Bảng	3.20	Kết quả kiểm định mức độ tin cậy của các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	134
	3.21	Kết quả kiểm định mức độ phù hợp giữa các nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	135
	3.22	Kết quả phân tích nhân tố các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	136

	3.23	Kết quả kiểm định lý thuyết giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam (n=35)	Sau trang 155
Sơ đồ	1.1	Hệ thống quản lý câu lạc bộ thể thao chuyên nghiệp	17
	3.1	Phân cấp quản lý, trách nhiệm trong Câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp theo đề xuất của UEFA	118
	3.2	Chu kỳ phát triển của Câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp theo đề xuất của UEFA	120
Biểu đồ	3.1	Tổng hợp các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam tham gia giải Vô địch Quốc gia giai đoạn 2000 -2011	64
	3.2	Tổng hợp nguồn thu từ tài trợ của Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn 2000-2011 (triệu đồng)	65
	3.3	Tổng hợp các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam tham gia giải Vô địch Quốc gia giai đoạn 2012-2017	68
	3.4	Nguồn thu từ bán vé của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn 2012-2015	70
	3.5	Tổng hợp nguồn thu từ tài trợ của Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn 2012-2017 (triệu đồng)	71
	3.6	Tổng hợp các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam tham gia giải Vô địch Quốc gia giai đoạn 2018-2022	73
	3.7	Nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2019	75
	3.8	Khoản thu trung bình mỗi câu lạc bộ V.League	76
	3.9	Khoản chi của các Câu lạc bộ V.League	77
	3.10	Khoản chi trung bình mỗi Câu lạc bộ V.League	77
	3.11	Tổng hợp tỷ lệ phần trăm nguồn thu từ tài trợ của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn 2018-2021	82
	3.12	Tổng hợp tỷ lệ phần trăm nguồn thu từ quảng cáo của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn 2018-2021	83

3.13	Tổng hợp tỷ lệ phần trăm nguồn thu từ bán vé thi đấu của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn 2018-2021	85
3.14	Tổng hợp nguồn thu từ bản quyền truyền hình từ năm 2011 đến nay của Liên đoàn Bóng đá Việt Nam và Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam (triệu đồng)	88
3.15	Bảng tổng hợp nguồn thu từ chuyển nhượng cầu thủ của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp trong giai đoạn 2018-2022 (triệu đồng)	92
3.16	Bảng tổng hợp nguồn thu từ cho thuê sân vận động và tổ chức các dịch vụ tại sân vận động của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp trong giai đoạn 2018-2022 (triệu đồng)	93
3.17	Tổng hợp kinh phí từ lệ phí thành viên của LĐBĐVN và VPF trong giai đoạn 2018-2022 của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	95
3.18	Tổng hợp kinh phí từ các nguồn thu khác giai đoạn 2018-2022 của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	96
3.19	Nguồn thu của một số CLB ngoại hạng giai đoạn 2018-2022	Sau trang 97
3.20	Tỷ lệ thành phần đối tượng phỏng vấn xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	100
3.21	Thống kê người xem thể thao trực tuyến	109
3.22	Giá trị đội hình của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam trong giai đoạn 2020 – 2022 (theo đánh giá của Transfermarkt)	Sau trang 109

PHẦN MỞ ĐẦU

Tính cấp thiết của đề tài

Tài chính là một phạm trù kinh tế khách quan, gắn liền với kinh tế hàng hóa và kinh tế thị trường, phản ánh mối quan hệ giữa các chủ thể kinh tế trong việc hình thành, quản lý và sử dụng các quỹ tiền tệ nhằm phát triển hàng hóa, thỏa mãn các nhu cầu chung của xã hội cũng như các nhu cầu của tổ chức, cá nhân. Tài chính có tác dụng kích thích hay thúc đẩy sự phát triển của một ngành hay một lĩnh vực.

Cũng theo xu hướng tất yếu của sự phát triển thể thao chuyên nghiệp trong thời đại ngày nay, phù hợp với nền kinh tế thị trường, năm 2000, Bóng đá Việt Nam bước sang mô hình chuyên nghiệp. Trải qua hơn 22 năm hình thành và phát triển Bóng đá chuyên nghiệp tại Việt Nam cho thấy, mặc dù đã đạt được nhiều thành tựu nhưng bên cạnh đó vẫn còn một số vấn đề cần được quan tâm giải quyết, khắc phục trong quá trình tổ chức. Đặc biệt, bài toán tài chính là vấn đề cốt lõi.

Theo báo cáo thường niên của Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam (VPF), khoản thu trung bình mỗi năm của một câu lạc bộ (CLB) tại V.League dao động từ 1,9 đến 2,7 triệu USD. Tuy nhiên, khoản chi lại dao động từ 2,7 đến 3 triệu USD. Điều này có nghĩa, mỗi năm, một CLB lỗ ít nhất gần 1 triệu USD. Mặc dù, các CLB đã có những nhà tài trợ đồng hành, nhưng cũng cần nhìn nhận rằng, các CLB đang gặp phải những khó khăn nhất định, đặc biệt là khả năng tạo nguồn tài chính (không có khả năng kinh doanh, doanh thu bán vé thấp...). Các nội dung về kinh phí tổ chức giải, kinh phí hoạt động của các CLB, công tác tài trợ, truyền thông, bản quyền truyền hình, chuyển nhượng cầu thủ,... luôn là những nhân tố quan trọng, ảnh hưởng đến sự thành công chung của giải đấu cũng như của từng CLB trong quá trình hoạt động. Bên cạnh đó, tuy nguồn thu đã ít ỏi nhưng năng lực quản lý tài chính cũng chưa được tốt khiến nguồn tài chính phục vụ hoạt động của các CLB gặp nhiều khó khăn, dẫn đến một số CLB phải giải thể.

Đã có một số công trình nghiên cứu chung về Bóng đá chuyên nghiệp của các tác giả Dương Nghiệp Chí, Phạm Quang; về Đặc điểm và sự hình thành thị trường và hoàn cảnh xã hội của thể thao chuyên nghiệp, Bóng đá chuyên nghiệp của nhóm tác

giả Lâm Quang Thành, Dương Nghiệp Chí, Phạm Ngọc Viễn; về Nghiên cứu hệ thống các giải pháp xã hội hóa để phát triển Bóng đá chuyên nghiệp tại Việt Nam của tác giả Nguyễn Trọng Nguyên; về Nghiên cứu các giải pháp nhằm tăng cường công tác tiếp thị tài trợ cho Đội tuyển Bóng đá nam quốc gia Việt Nam của tác giả Đỗ Quang Vũ; về Nghiên cứu các giải pháp xã hội hóa phát triển Bóng đá Futsal tại Việt Nam của tác giả Ngô Văn Hỷ,... cho thấy các tác giả chủ yếu chỉ đề cập đến các vấn đề chung như: Khái quát về kinh doanh thể thao chuyên nghiệp và kinh doanh giải trí, TDTT giải trí; Tài trợ TDTT và thể thao nhà nghề trong thị trường thi đấu thể thao; Thị trường lao động và chuyển nhượng VĐV; Giải pháp phát triển công tác xã hội hóa cho Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam. Trong đó, những nội dung về xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính và đề xuất các giải pháp để tạo nguồn tài chính bền vững cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp - tế bào sống trong cơ thể Bóng đá – các tác giả còn ít được đề cập đến, chưa gắn cụ thể với các tiêu chí cấp phép của Liên đoàn Bóng đá châu Á cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

Ngày 8 tháng 3 năm 2013, Thủ tướng Chính phủ đã có Quyết định số 419/QĐ TTg phê duyệt “ Chiến lược phát triển Bóng đá Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030”, trong đó nêu rõ : *“Đổi mới phương thức quản lý, điều hành Bóng đá theo cơ chế chuyên nghiệp trên cơ sở tăng cường quản lý nhà nước về Bóng đá và phát huy vai trò, hiệu quả hoạt động của các tổ chức xã hội – nghề nghiệp trong lĩnh vực Bóng đá”* và một trong những giải pháp cốt lõi đã được đưa ra trong Chiến lược đó chính là giải pháp về tài chính cần *“Hình thành chiến lược tiếp thị toàn diện nâng cao giá trị thương hiệu của các đội tuyển Bóng đá quốc gia, các câu lạc bộ Bóng đá, các giải trong hệ thống thi đấu Bóng đá quốc gia”*. Xuất phát từ những vấn đề thực tiễn nêu trên, việc nghiên cứu đề tài ***“Nghiên cứu giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam”*** là cần thiết nhằm cung cấp các cơ sở khoa học, thông tin thực tiễn, khách quan, hữu ích góp phần thúc đẩy công tác xã hội hóa trong sự phát triển Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam được hiệu quả hơn trong tương lai, giúp Bóng đá Việt Nam phát triển theo hướng bền vững và toàn diện.

Mục đích nghiên cứu:

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và đánh giá thực trạng nguồn thu tài chính, cũng như các yếu tố ảnh hưởng đến nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên

nghiệp Việt Nam, đề tài lựa chọn các giải pháp phù hợp, có hiệu quả nhằm tạo ra nguồn tài chính dồi dào, ổn định, bền vững cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, góp phần nâng cao vị thế của Bóng đá Việt Nam trên trường quốc tế.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

Để đạt được mục đích nghiên cứu, luận án giải quyết hai nhiệm vụ nghiên cứu sau:

Nhiệm vụ 1: Thực trạng hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

- Khái quát mô hình hoạt động và thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn trước năm 2018

- Thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam ở nước ta hiện nay (từ năm 2018 đến nay)

- Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp

- Phân tích điểm mạnh, điểm yếu trong thực trạng tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp

Nhiệm vụ 2: Giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

- Xác định cơ sở lý luận và thực tiễn lựa chọn giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

- Nguyên tắc đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

- Lựa chọn giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

- Kiểm định lý thuyết các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Giả thuyết khoa học của đề tài:

Thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp ở Việt Nam hiện nay còn nhiều hạn chế, chưa tương xứng với tiềm lực và chưa đáp ứng được với tiêu chí cấp phép về tài chính của LĐBĐ Châu Á (AFC). Nếu lựa chọn được các giải pháp hợp lý, phù hợp với quy luật vận hành của Bóng đá chuyên nghiệp trong nền kinh tế thị trường xã hội chủ nghĩa ở Việt Nam sẽ tạo ra được nguồn tài

chính phong phú, lành mạnh, bền vững cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp góp phần xây dựng nền Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam phát triển bền vững và nâng cao vị thế của Bóng đá Việt Nam trên trường quốc tế.

Ý nghĩa khoa học của luận án:

Luận án đã hệ thống hóa và góp phần bổ sung, hoàn thiện về lý luận các vấn đề liên quan đến vấn đề tài chính, hiệu quả tạo nguồn tài chính trong lĩnh vực Bóng đá chuyên nghiệp, đồng thời xây dựng nội dung giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

Ý nghĩa thực tiễn của luận án:

Xác định được 12 yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt nam theo 2 nhóm: Các yếu tố khách quan (5 yếu tố) và các yếu tố chủ quan (7 yếu tố).

Khảo sát được thực trạng hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp trên các mặt: Thực trạng nguồn thu tài chính; Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng. Từ đó đánh giá được các điểm mạnh, yếu, cơ hội, thách thức của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam trong quá trình tạo nguồn tài chính đồng thời xác định được các nguyên nhân của hạn chế.

Đã đề xuất và xây dựng nội dung 12 giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB theo 3 nhóm: Nhóm giải pháp cốt lõi từ nội tại của các CLB; Nhóm giải pháp chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước và Nhóm giải pháp đối với Liên đoàn Bóng đá Việt Nam và Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

CHƯƠNG I. TỔNG QUAN CÁC VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

1.1. Các khái niệm liên quan

1.1.1. Các khái niệm về thể thao chuyên nghiệp và Bóng đá chuyên nghiệp

1.1.1.1. Thể thao chuyên nghiệp

Trong những năm gần đây, “Thể thao chuyên nghiệp” là thuật ngữ được sử dụng tương đối phổ biến trong các văn bản quy phạm pháp luật cũng như các tài liệu nghiên cứu ở nước ta, tuy nhiên cách tiếp cận khái niệm cũng theo nhiều chiều khác nhau.

Theo Luật Thể dục, Thể thao năm 2006: “Thể thao chuyên nghiệp là hoạt động thể thao, trong đó HLV, VĐV lấy huân luyện, biểu diễn, thi đấu thể thao là nghề của mình”. [35]

Bách khoa toàn thư mở Wikipedia lại định nghĩa: “Thể thao chuyên nghiệp là các môn thể thao mà VĐV nhận được thù lao nhờ thành tích họ đạt được trong quá trình thi đấu”. [83]

Theo từ điển Law Insider thì: “Thể thao chuyên nghiệp nghĩa là một môn thể thao mà có thể trả thù lao cho VĐV vượt quá 50% thu nhập hàng năm của họ và nó như một phương tiện kiếm sống của họ” [84].

Phạm Ngọc Viễn (2016) trong nghiên cứu của mình đã khái quát nên khái niệm: Thể thao chuyên nghiệp hay còn gọi là thể thao “nhà nghề” là hiện tượng đặc trưng của nền kinh tế thị trường hàng hoá. Đặc điểm cơ bản của thể thao “nhà nghề” là quan hệ giữa HLV, VĐV chuyên nghiệp và CLB dựa trên các nguyên tắc kinh tế do hợp đồng chi phối. Thể thao chuyên nghiệp chỉ có thể hình thành và phát triển trong điều kiện của nền kinh tế thị trường hàng hoá mà ở đó các giá trị tinh thần của thể thao được coi như một loại sản phẩm hàng hoá đặc biệt và có thể được trao đổi theo Quy luật cung cầu, Quy luật giá trị và Quy luật cạnh tranh. Các VĐV được chuyển nhượng từ CLB này sang CLB khác phù hợp với quy chế chuyển nhượng của các Liên đoàn Bóng đá Việt Nam (VFF) và Liên đoàn Bóng đá thế giới (FIFA) [54].

Đối với Lâm Quang Thành (2017), trong cuốn sách chuyên khảo dùng cho nghiên cứu và đào tạo sau đại học TĐTT thì lại định nghĩa: Thể thao chuyên nghiệp

thông thường là một hoạt động kinh tế chỉ việc cung cấp các sản phẩm thể thao lấy sự giải trí là chính đối với người tiêu dùng thể thao (người xem, người nghe), bảo đảm trả thù lao cho các VĐV chuyên nghiệp và những người kinh doanh tổ chức giải đấu chuyên nghiệp, người có đội thi đấu chuyên nghiệp. [40]

Trong nghiên cứu này, chúng tôi cho rằng: “Thể thao chuyên nghiệp chính là hoạt động thể thao mà trong đó các HLV, VĐV tham gia huấn luyện, biểu diễn, thi đấu dựa trên nguyên tắc kinh tế do hợp đồng chi phối.”

1.1.1.2. Bóng đá chuyên nghiệp

Theo Nguyễn Trọng Nguyên (2017), Bóng đá chuyên nghiệp là hoạt động thể thao, trong đó HLV, VĐV lấy huấn luyện, biểu diễn, thi đấu thể thao là nghề của mình. Những người tham gia thi đấu trong Bóng đá chuyên nghiệp là những người thi đấu hoặc huấn luyện thể thao vì vấn đề tài chính [34].

Theo quan điểm của Phạm Ngọc Viễn - nhà nghiên cứu Bóng đá chuyên nghiệp hàng đầu ở Việt Nam (2013): “Chuyên nghiệp hóa Bóng đá đối với Việt Nam thực chất là sự đổi mới cơ chế quản lý và đầu tư cho Bóng đá theo hướng xã hội hóa, xóa bỏ cơ chế tập trung quan liêu bao cấp. Đó chính là giải pháp quan trọng nhằm đưa trình độ Bóng đá và quản lý Bóng đá ở nước ta lên một trình độ mới với chất lượng và hiệu quả cao hơn. Trong quá trình phát triển Bóng đá chuyên nghiệp sự cần thiết phải thay đổi phương thức quản lý sang chế độ hạch toán kinh tế nhưng không thoát ly khỏi thực tiễn kinh tế, đặc điểm chính trị xã hội cũng như truyền thống của dân tộc Việt Nam. Ở nước ta, sự hình thành Bóng đá chuyên nghiệp sẽ thuận lợi hơn nếu chúng ta biết kết hợp chủ nghĩa yêu nước, tinh thần dân tộc...Điều hành Bóng đá trong nền kinh tế thị trường không có nghĩa là thương mại hóa Bóng đá thuần túy. Trong khi chấp nhận các quy luật của thị trường, chúng ta vẫn nắm vững ý nghĩa xã hội, chính trị của Bóng đá. Một khi Bóng đá có sức sống thực sự từ thị trường thì càng có cơ sở vật chất để tăng cường và phát huy ý nghĩa xã hội và chính trị của Bóng đá”. [51]

Như vậy, mặc dù thuật ngữ “Bóng đá chuyên nghiệp” đã được xuất hiện từ những năm 2000 ở nước ta nhưng cho đến nay phần lớn các quan điểm đều thống

nhất về khái niệm “Bóng đá chuyên nghiệp”, phù hợp với quy định của các tổ chức Bóng đá quốc tế.

Trong phạm vi nghiên cứu hiện tại, chúng tôi cho rằng “Bóng đá chuyên nghiệp chính là hoạt động huấn luyện, thi đấu, biểu diễn của HLV, VĐV trong môn Bóng đá dựa trên nguyên tắc kinh tế do hợp đồng chi phối”.

1.1.1.3. Câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp

Theo Điều 49 trong Luật Thể dục, Thể thao số 77/2006/QH11 ban hành năm 2006: “Câu lạc bộ thể thao chuyên nghiệp là doanh nghiệp do tổ chức, cá nhân thành lập để thực hiện đào tạo, huấn luyện VĐV và tổ chức thi đấu thể thao chuyên nghiệp; kinh doanh, dịch vụ trong lĩnh vực thể thao và các lĩnh vực khác theo quy định của pháp luật” [35].

Đến năm 2018, trong Luật số 26/2018/QH14 sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Thể dục, Thể thao thì Điều 49 trong Luật năm 2006 được sửa đổi và CLB thể thao chuyên nghiệp được định nghĩa: Là doanh nghiệp thực hiện đào tạo, huấn luyện VĐV và tổ chức thi đấu thể thao chuyên nghiệp [38].

Phạm Ngọc Viễn (2016) thì cho rằng: “Câu lạc bộ thể thao chuyên nghiệp là CLB thể thao của các VĐV nhà nghề (chuyên nghiệp) có tư cách tham gia các giải thi đấu nhà nghề ở một quốc gia hay quốc tế. Đó là một thực thể kinh tế thể thao trong điều kiện của nền kinh tế thị trường hàng hóa; là tổ chức thể thao doanh lợi có số lượng VĐV chuyên nghiệp nhất định tham gia kinh doanh thể thao. CLB Bóng đá chuyên nghiệp có thể là doanh nghiệp tư nhân, hoặc có thể là công ty cổ phần Bóng đá.” [54].

Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi sử dụng cách tiếp cận của Luật Thể dục, Thể thao đó là: “Câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp là doanh nghiệp thực hiện đào tạo, huấn luyện vận động viên và tổ chức thi đấu Bóng đá chuyên nghiệp; là thành viên của LDBĐVN; phải tuân thủ các quy định của LDBĐVN và liên đoàn thể thao quốc tế khi tham gia thi đấu Bóng đá chuyên nghiệp do LDBĐVN hoặc liên đoàn thể thao quốc tế tổ chức”.

1.1.2. Tài chính, nguồn tài chính và hiệu quả tài chính

1.1.2.1. Tài chính

Thuật ngữ “tài chính” bắt nguồn từ tiếng La Tinh “finacia”, dịch theo nghĩa hẹp là thanh toán, thu nhập; theo nghĩa rộng là vốn tiền tệ, chu chuyển tiền tệ. Từ thế kỷ XIII-XV, lần đầu tiên danh từ “thanh toán bằng tiền” được sử dụng rộng rãi trong một số thành phố nổi tiếng của Italia với tư cách là những trung tâm khổng lồ về thương mại và ngân hàng của Châu Âu. Sau đó, thuật ngữ này lan rộng ra các nước khác và được sử dụng như một khái niệm, gắn liền với hệ thống các quan hệ tiền tệ hình thành các quỹ tiền tệ được động viên bởi nhà nước để thực hiện các chức năng chính trị và kinh tế. [60]

Theo từ điển Larousse cho rằng: Tài chính (tiếng Pháp cổ là finer) có nghĩa là một khoản thanh toán. Thuật ngữ tài chính được hiểu là tài sản công cộng; toàn bộ các nguồn thu và khoản chi của nhà nước hoặc của một lãnh thổ; nếu hiểu theo nghĩa thông thường là nguồn tiền mặt của cá nhân. [61]

Theo Wikipedia, Bách Khoa toàn thư mở trực tuyến “Tài chính là phạm trù kinh tế phản ánh các quan hệ phân phối của cải xã hội dưới hình thức giá trị phát sinh trong quá trình hình thành, tạo lập, phân phối các quỹ tiền tệ của các chủ thể trong nền kinh tế nhằm đạt mục tiêu của các chủ thể ở mỗi điều kiện nhất định.”[83].

Tài chính phản ánh tổng hợp những mối quan hệ kinh tế phát sinh ra trong quá trình phân phối các nguồn tài chính thông qua việc tạo lập, sử dụng những quỹ tiền tệ với mục đích đáp ứng những nhu cầu khác nhau của các chủ thể tồn tại trong đời sống xã hội.

Theo quan điểm của P.J.Drake: Về nghĩa hẹp, tài chính phản ánh hoạt động thu, chi tiền tệ của Chính phủ. Về nghĩa rộng hơn, tài chính phản ánh các khoản vay, cho vay ảnh hưởng đến mức cung tiền trên thị trường. [79]

Còn theo quan điểm kinh tế học hiện đại, thuật ngữ tài chính còn được mô tả theo nghĩa là vốn dưới hình thức tiền tệ, được thể hiện dưới dạng các quỹ cho vay hoặc đi vay thông qua thị trường tài chính hay các định chế trung gian tài chính.

Như vậy, tài chính được quan niệm như là nguồn tiền bạc, thu nhập hay tài sản; là cách thức, hay sự huy động, phân phối, bố trí, cung cấp, cấp phát, trợ giúp, chi tiêu, sử dụng, kiểm soát các quỹ tiền bạc; điều hành, dẫn dắt của cải. Các quan niệm này được xem xét ở khía cạnh mô tả các biểu hiện, hiện tượng của hoạt động tài

chính. Có thể thấy, khái niệm tài chính gắn liền với tiền tệ và các quan hệ hàng hóa - tiền tệ.

Tài chính phát sinh trong điều kiện kinh tế hàng hóa - tiền tệ là nhân tố khách quan dưới tác động ảnh hưởng của sự phát triển chức năng và nhu cầu của nhà nước và nhu cầu của các chủ thể kinh tế. Do đó, tài chính có quan hệ với các quá trình kinh tế - xã hội, được thể hiện trong các hình thức vận động khác nhau và bao giờ cũng biểu hiện dưới hình thái tiền tệ và kèm theo sự vận động của tiền tệ.

1.1.2.2. Nguồn tài chính

Hiện nay, có rất nhiều quan điểm khác nhau về nguồn tài chính. Tùy theo cách tiếp cận khác nhau sẽ có những cách nhìn nhận khác nhau về nguồn tài chính.

Có quan điểm cho rằng: “nguồn tài chính là khối lượng giá trị dưới hình thái tiền tệ được hình thành trong quá trình tạo lập và sử dụng các quỹ tiền tệ, phản ánh các mối quan hệ kinh tế xã hội trong phân phối tương ứng với trình độ phát triển nhất định của nền kinh tế nhằm đáp ứng các nhu cầu chi tiêu bằng tiền của các chủ thể trong quá trình tái sản xuất”. [39]

Cũng có quan điểm cho rằng: “nguồn tài chính là lượng vốn thực tế dưới dạng tiền tệ và quy đổi ra tiền tệ đã và đang được huy động để phục vụ cho sự phát triển kinh tế xã hội của một quốc gia. Đồng thời, cũng có thể hiểu theo nghĩa rộng, nguồn tài chính là sự phân bổ các mối quan hệ kinh tế nảy sinh từ các nguồn tài chính ấy hoặc theo nghĩa hẹp, nói tới nguồn tài chính là nói tới các nguồn vốn. Những nguồn vốn ấy đến từ NSNN, tư nhân, đầu tư nước ngoài, quỹ đầu tư, quỹ tín dụng khác,...” [31]

Tóm lại, nguồn tài chính cũng có thể hiểu là khả năng tài chính mà các chủ thể trong xã hội có thể khai thác, sử dụng nhằm thực hiện những mục đích nhất định. Nguồn tài chính có thể tồn tại dưới dạng tiền, tài sản vật chất hoặc phi vật chất. Sự vận động của các nguồn tài chính phản ánh sự vận động của những bộ phận của cải xã hội dưới hình thức giá trị. Nguồn tài chính luôn thể hiện một khả năng về sức mua nhất định. Kết quả của quá trình phân phối các nguồn tài chính là sự hình thành và sử dụng các quỹ tiền tệ nhất định trong xã hội. Các quỹ tiền tệ của các chủ thể trong xã hội cũng là nguồn tài chính và bộ phận nguồn tài chính có khả năng chuyên hóa cao

thành vốn đầu tư vào.

Nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp là các nguồn thu hợp pháp thông qua các hoạt động kinh doanh của các CLB. Đó là các nguồn thu từ:

- Nhà tài trợ (các khoản tài trợ, đóng góp, ủng hộ của các cá nhân, tổ chức trong và ngoài nước);
- Bản quyền truyền hình các trận đấu;
- Ngân sách nhà nước đầu tư hoặc sự hỗ trợ của cơ quan hoặc tổ chức hoặc của các doanh nghiệp đang quản lý CLB;
- Cho thuê sân vận động;
- Thu từ Liên đoàn Bóng đá quốc gia, giải League;
- Phí chuyển nhượng cầu thủ;
- Bán hàng (vật phẩm);
- Phí thành viên;
- Tiền bán vé.

Thông thường có 2 địa chỉ thường xuyên tiếp nhận nguồn tài chính từ các hoạt động kinh doanh. Đó là Công ty tổ chức giải đấu chuyên nghiệp (công ty VPF) và CLB tham gia giải đấu. Về mặt lý thuyết, dòng lưu chuyển tài chính chủ yếu chảy về các CLB. Đối với các nước có nền Bóng đá chuyên nghiệp phát triển lâu đời như Anh, Italia, Pháp, CHLB Đức, Tây Ban Nha... đứng đằng sau CLB là những tập đoàn kinh tế hùng hậu về mặt tài chính và nghĩa vụ của các CLB là quảng cáo các sản phẩm công nghiệp cho các tập đoàn đó. Đến lượt mình các CLB có nghĩa vụ đóng góp tài chính cho công ty tổ chức giải đấu để tổ chức các giải quốc gia. Đối với các nước kinh tế phát triển, tài trợ cho các CLB là một tổ hợp các nhà tài trợ chính và đồng tài trợ. Do đó, giải Bóng đá quốc gia các nước nói trên không bị ràng buộc bởi tên các nhà tài trợ kèm theo tên giải. Ngược lại, với các nước mới bước đầu tiên trên con đường chuyên nghiệp như Trung Quốc, Malaysia, hoặc Việt Nam... tài trợ tập trung chủ yếu thông qua công ty tổ chức giải. Nguồn thu tài chính từ hoạt động tài trợ này mà các công ty tổ chức giải nhận được chính là nguồn tài trợ chung để tổ chức các giải quốc gia quan trọng nhất như V-League... và phân

chia một phần cho các CLB dưới dạng hỗ trợ. Do cách làm này nên các giải thưởng gắn với tên các nhà tài trợ. Phần kinh phí còn lại các CLB phải tự tìm kiếm. [51]

1.1.2.3. Hiệu quả tài chính

Trong chiến lược kinh doanh và quản lý ngày nay, người ta tin rằng hiệu quả tài chính là một trong những khái niệm quan trọng nhất. Hơn nữa, hiệu quả tài chính là mục tiêu mà tất cả các công ty phải cải thiện để tồn tại hay để thỏa mãn các bên liên quan của nó.

Theo Richard và cộng sự (2009), mặc dù có một số lượng lớn các tài liệu và nghiên cứu xem xét hiệu quả tài chính như là biến phụ thuộc chính, nhưng những định nghĩa chính xác và phổ biến của hiệu quả tài chính vẫn không tồn tại. [76]

Trên thực tế, hiệu quả công ty là một khái niệm phức tạp với cấu trúc đa chiều. Ramanujam và Venkatraman (1987) phân loại hiệu quả công ty thành ba khía cạnh khác nhau: hiệu quả tài chính, hiệu quả kinh doanh và hiệu quả tổ chức. [75]

Hiệu quả tài chính của một công ty có thể được đánh giá bởi một số chỉ tiêu dựa trên kế toán hoặc tài chính của công ty đó. Các chỉ số này có xu hướng đo lường lợi nhuận công ty bằng cách quan sát tình hình tài chính và kết quả kinh doanh của công ty. Một số biến đại diện cơ bản cho hiệu quả tài chính có thể là ROA (lợi nhuận trên tài sản), ROE (lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu), và ROS (lợi nhuận trên doanh thu).

Hiệu quả kinh doanh giữ một vị trí cơ bản trong nghiên cứu quản lý và thực tiễn. Nó có thể được coi là biện pháp dựa trên thị trường bao gồm cả hiệu quả tài chính và hiệu quả hoạt động. Một số chỉ số có thể được sử dụng để đo lường hiệu quả kinh doanh: tăng trưởng doanh thu, thị phần, phát triển sản phẩm, v.v...

Hiệu quả tổ chức là một khía cạnh khác của hiệu quả công ty đại diện cho hiệu quả hoạt động kinh doanh công ty để đạt được mục tiêu của công ty. Các công ty luôn cố gắng để đạt được hiệu quả công ty thông qua lãnh đạo, cơ cấu, chất lượng, sự hài lòng của nhân viên công ty, v.v...

Vậy, tài chính như thế nào được gọi là hiệu quả. Có 2 quan điểm về “hiệu quả tài chính” doanh nghiệp.

Quan điểm thứ nhất: Hiệu quả tài chính doanh nghiệp dùng để chỉ hiệu quả của việc huy động, quản lý và sử dụng nguồn vốn trong quá trình kinh doanh.

Quan điểm thứ hai: Hiệu quả tài chính là hiệu quả của huy động vốn. Trong khi đó, hiệu quả quản lý, sử dụng vốn thuộc về hiệu quả kinh doanh.

Dù theo quan điểm nào, hiệu quả tài chính cũng đều phản ánh mối quan hệ lợi ích kinh tế mà doanh nghiệp nhận được và chi phí của doanh nghiệp phải bỏ ra để có được lợi ích kinh tế đó. Theo Will (2021): “Hiệu quả tài chính là thước đo khách quan đánh giá mức độ doanh nghiệp có thể sử dụng tài sản từ phương thức kinh doanh chính của mình và tạo ra doanh thu. Thuật ngữ này được sử dụng như một thước đo chung về sức khỏe tài chính tổng thể của doanh nghiệp trong thời kỳ nhất định”. [29]

Như vậy, hiệu quả tài chính xét cho cùng là hiệu quả của việc bảo toàn và phát triển vốn chủ sở hữu. Khi hiệu quả tài chính cao tức là lợi nhuận sinh ra từ việc sử dụng nguồn vốn chủ sở hữu cao làm cho nhà đầu tư dễ dàng chấp nhận để lại phần lớn lợi nhuận vào việc đầu tư, và như vậy doanh nghiệp có điều kiện để bổ sung thêm các phương tiện kinh doanh. Hiệu quả tài chính của doanh nghiệp là một vấn đề quan tâm của cả nhà đầu tư bên trong, bên ngoài doanh nghiệp cũng như các bên liên quan. Thông qua việc đánh giá hiệu quả tài chính, nhà đầu tư sẽ định hướng đúng để đưa ra quyết định đầu tư hợp lý cũng như có bước điều chỉnh nguồn vốn phù hợp. Do vậy, hiệu quả tài chính là mục tiêu chủ yếu của các nhà quản trị, nhất là trong trường hợp họ cùng là người chủ và có vốn đầu tư. Để các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam hoạt động, duy trì và phát triển thì hiệu quả tài chính của CLB đóng vai trò then chốt.

1.1.3. Khái niệm giải pháp trong quản lý

Tác giả DR. Rick Goodman (2019) cho rằng: “Giải pháp là một quá trình gây ra sự thay đổi bằng cách phân bổ các nguồn lực xã hội để thay đổi trong việc đạt được các mục tiêu mà xã hội đã chọn bằng cách kiểm soát tốc độ thay đổi có hiệu quả”. [78]

Tác giả Julie Zhou (2019) cho rằng “Giải pháp là sự thay đổi theo kế hoạch hoặc theo định hướng đã quy định sẵn. Đó là, những các giải pháp không được tự nhiên mà là do con người nỗ lực để tạo ra sự thay đổi đó bằng cách quy định ra các

định hướng hoặc chi tiết trước sẽ thực hiện những gì và thực hiện như thế nào, chậm hay nhanh, ai sẽ là người thực hiện,...”. [77]

Theo từ điển quản lý xã hội của các tác giả Nguyễn Tuấn Dũng, Đỗ Minh Hợp “Giải pháp quản lý xã hội là phương tiện, hành vi thực hiện sự tác động bằng quản lý; Phương thức biểu thị các mối quan hệ quản lý. Xét về bản chất giải pháp quản lý xã hội là dự án đã được xây dựng, thông qua và ghi nhận về mặt hình thức dự án, về những cải tạo xã hội về sự điều tiết chung trong điều kiện lịch sử cụ thể”. [26]

Như vậy, các giải pháp bản chất là những phương pháp, phương tiện, hành vi, công cụ được tác động sử dụng thông qua quản lý theo một lộ trình quy định. Các phương tiện, hành vi, công cụ này thể hiện ở hình thức là các chương trình và dự án được thực hiện trong một phạm vi lộ trình xác định để đạt được mục tiêu quản lý. Như vậy nói một cách đơn giản thì các giải pháp là những chương trình, dự án được sử dụng như một phương pháp quản lý để đạt mục tiêu quản lý đề ra.

1.2. Một số vấn đề cơ bản về Bóng đá chuyên nghiệp

Bóng đá chuyên nghiệp là một hình thái tổ chức thể thao đỉnh cao đã xuất hiện trong hệ thống đào tạo VĐV nhằm đạt thành tích thi đấu quốc gia và quốc tế của thế giới từ lâu. Trong mỗi thể chế kinh tế xã hội ở một giai đoạn phát triển có phương thức tổ chức khác nhau. Ở phương Tây Bóng đá chuyên nghiệp vận hành theo cơ chế thị trường còn gọi là Bóng đá nhà nghề. Ở nước ta, trong quá trình xây dựng thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, hội nhập quốc tế, Đảng và Nhà nước đã đặt ra những tư duy đổi mới toàn diện, trong đó đã nhấn mạnh tại văn kiện Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VII (1991) là “từng bước hình thành thể thao chuyên nghiệp đỉnh cao” và Hiến pháp 1992 có nêu “...chú trọng hoạt động thể thao chuyên nghiệp, bồi dưỡng các tài năng thể thao” [2, 36]. Chủ trương xây dựng Bóng đá chuyên nghiệp mà Đảng và Nhà nước đặt ra nhằm mục đích đào tạo đội ngũ VĐV đỉnh cao thích ứng với cơ chế tổ chức kinh tế thị trường đã mở ra những tư duy mới đối với ngành TDTT. Thực hiện chủ trương chỉ đạo của Đảng và Chính phủ bắt đầu từ những năm 1990 ngành TDTT tiến hành nghiên cứu lý luận thể thao chuyên nghiệp và thực tiễn Việt Nam triển khai thí điểm vào Bóng đá đỉnh cao, từ năm 2000 và kiến

ngợi Quốc hội chính thức ban hành Luật Thể dục, thể thao trong những chương, điều khoản riêng về thể thao chuyên nghiệp.

1.2.1. Cơ sở hình thành nền Bóng đá chuyên nghiệp

1.2.1.1. Kinh tế thị trường

Thị trường là nơi chuyên giao quyền sở hữu sản phẩm, dịch vụ hoặc tiền tệ, nhằm thỏa mãn nhu cầu của hai bên cung và cầu về một loại sản phẩm nhất định theo các thông lệ hiện hành, từ đó xác định rõ số lượng và giá cả cần thiết của sản phẩm, dịch vụ. Thực chất, thị trường là tổng thể các khách hàng tiềm năng cùng có một yêu cầu cụ thể nhưng chưa được đáp ứng và có khả năng tham gia trao đổi để thỏa mãn nhu cầu đó [49].

Kinh tế thị trường là nền kinh tế mà ở đó tồn tại nhiều thành phần kinh tế, nhiều loại hình sở hữu cùng tham gia, cùng vận động và phát triển trong một cơ chế cạnh tranh bình đẳng và ổn định.

Trên thế giới có nhiều quan điểm khác nhau về kinh tế thị trường. Theo Adam Smith (1759), với lý thuyết “bàn tay vô hình” thì nền kinh tế thị trường là nền kinh tế tự điều tiết, vận động theo quy luật của thị trường, hầu như không có sự can thiệp của Nhà nước. Kinh tế thị trường được hiểu dưới góc độ khác là có sự can thiệp trực tiếp của Nhà nước “bàn tay hữu hình” mà đại diện cho thuyết này là J. M. Keynes với “Lý thuyết chung về việc làm, lãi suất và tiền tệ” [49].

Ở Việt Nam, xây dựng và phát triển nền kinh tế theo cơ chế thị trường có sự quản lý của Nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa đã được đặt ra từ Đại hội lần thứ VI Đảng Cộng sản Việt Nam (năm 1986), được chính thức ghi nhận trong Hiến pháp năm 1992 và các văn kiện của Đảng và Nhà nước. Từ việc phát triển kinh tế trong cơ chế cũ - cơ chế kế hoạch hoá tập trung, bao cấp trước đây với hai thành phần kinh tế là kinh tế Nhà nước và kinh tế tập thể (kinh tế tư bản, tư nhân không được thừa nhận), đến nay, trong nền kinh tế Việt Nam đã có nhiều thành phần kinh tế cùng tồn tại và phát triển với những hình thức sở hữu khác nhau, trong đó, đáng chú ý là sự hiện diện của thành phần tư bản nước ngoài đang đầu tư kinh doanh tại Việt Nam. Nhà nước Việt Nam khuyến khích và bảo đảm bằng hệ thống pháp luật,

chính sách để các thành phần kinh tế cùng có cơ hội phát triển trong một môi trường cạnh tranh lành mạnh.

Trong lĩnh vực TDTT, nền thể thao chuyên nghiệp chỉ có thể hình thành trong điều kiện kinh tế hàng hóa và kinh tế thị trường, hoạt động trong điều kiện có thị trường thể thao và thị trường Bóng đá (thị trường chuyên nhượng lao động đặc thù Bóng đá, thị trường kinh doanh dịch vụ thi đấu Bóng đá, thị trường chứng khoán Bóng đá...)

Thị trường thể thao, trong đó thị trường Bóng đá chiếm tỷ trọng lớn, là một trong những đối tượng được các nhà kinh tế học chú ý nghiên cứu trong những năm gần đây. Giáo sư kinh tế học David Begg (1991) cho rằng: “Mọi cộng đồng con người đều phải giải quyết ba vấn đề cơ bản của cuộc sống hàng ngày – sản xuất các hàng hóa và dịch vụ nào, sản xuất hàng hóa và dịch vụ đó như thế nào và sản xuất các hàng hóa và dịch vụ đó cho ai”. [41]

Như vậy, hàng hóa ở trong thị trường thể thao là các buổi thi đấu thể thao, biểu diễn nghệ thuật trực tiếp mà người ta có thể hưởng thụ, thưởng thức khi chúng đang được tiến hành. Sự trao đổi sản phẩm dịch vụ rất đa dạng để đáp ứng nhu cầu hưởng thụ và thưởng thức ngày càng cao của con người đã hình thành các loại thị trường, trong đó có loại thị trường thể thao, thị trường Bóng đá. Chính nhờ có thị trường nói chung, thị trường Bóng đá nói riêng, thể thao chuyên nghiệp mới có môi trường để hình thành và phát triển.

1.2.1.2. Hoạt động của Câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp

CLB thể thao chuyên nghiệp là những thực thể kinh tế thể thao tham gia kinh doanh như một loại doanh nghiệp thể thao. CLB thể thao chuyên nghiệp là bộ phận hợp thành quan trọng của sự nghiệp thể thao, là một thực thể kinh tế thể thao độc lập hoặc tương đối độc lập, là người sản xuất và người kinh doanh sản phẩm thể thao tự chủ về kinh doanh, tự chịu lỗ lãi, tự quản lý, tự phát triển, là pháp nhân có quyền lợi và nghĩa vụ nhất định. Doanh nghiệp thể thao có khác biệt rõ rệt với doanh nghiệp công thương bình thường, cụ thể là:

- Doanh nghiệp thể thao chủ yếu làm ra sản phẩm tinh thần, thỏa mãn nhu cầu sinh hoạt giải trí và văn hóa tinh thần không ngừng tăng của mọi người, còn doanh

ngành công thương bình thường chủ yếu làm ra sản phẩm vật chất và sản phẩm phục vụ thỏa mãn nhu cầu sinh hoạt vật chất của mọi người.

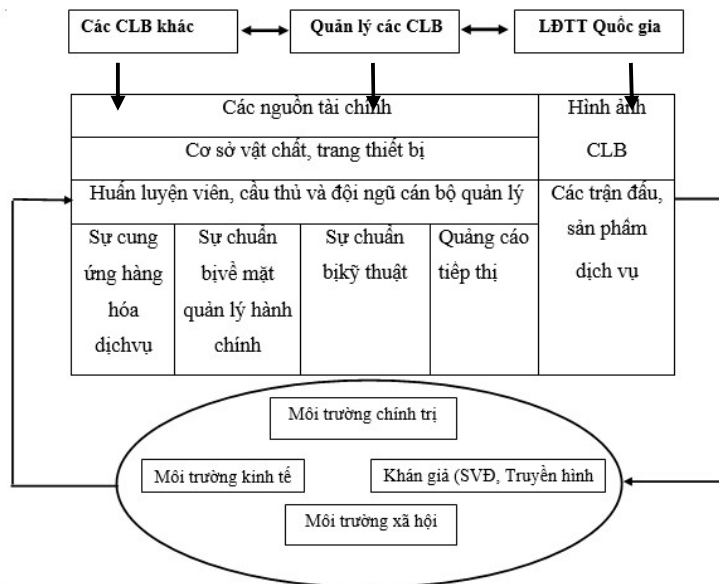
- Giá trị sáng tạo mới của doanh nghiệp công thương bình thường thể hiện ở hình thức giao nộp thuế cho Nhà nước, tạo thành nguồn thu thuế quan trọng cho quốc dân. Giá trị của doanh nghiệp thể thao phần lớn không trực tiếp tạo thành nguồn thu nhập tài chính cho Nhà nước, mà chủ yếu dùng cho phát triển sự nghiệp thể thao.

- Trong hoạt động của doanh nghiệp công thương bình thường tỷ trọng tác dụng điều tiết của thị trường lớn, thậm chí còn có thể hoàn toàn do thị trường điều tiết. Doanh nghiệp thể thao có phụ thuộc vào thị trường nhưng không thể do thị trường hoàn toàn điều tiết, nó phải chịu sự điều tiết của chính trị, chính sách xã hội, truyền thống xã hội ở mỗi quốc gia [54].

Ở các nước có nền công nghiệp tiên tiến, người ta đều coi trọng phát triển các doanh nghiệp thể thao, có lợi cho sự phát triển TĐTT, giảm gánh nặng tài chính của Nhà nước. Doanh nghiệp thể thao có hai loại. Loại thứ nhất, sản xuất và lưu thông hàng hóa thể thao ở dạng vật chất như vật dùng, dụng cụ, thiết bị, trang phục, vật lưu niệm thể thao. Loại thứ hai, sản xuất và lưu thông trao đổi hàng hóa ở dạng sản phẩm tinh thần, phi vật chất, còn gọi là kinh doanh dịch vụ. Loại doanh nghiệp thứ hai bao gồm CLB (hay công ty) thể thao chuyên nghiệp. CLB thể thao chuyên nghiệp vẫn có thể kinh doanh hàng hóa ở dạng vật chất, nhưng chủ yếu kinh doanh ở dạng dịch vụ, thậm chí ở nước ta còn gọi là dịch vụ công ích để nhấn mạnh khía cạnh giá trị tinh thần, giá trị xã hội của sản phẩm dịch vụ. Kinh doanh dịch vụ của CLB thể thao chuyên nghiệp chủ yếu nhờ dịch vụ thi đấu Bóng đá kèm theo các dịch vụ thu lợi khác (quảng cáo, truyền hình,...). CLB thể thao chuyên nghiệp chỉ có thể thu lợi nhuận và tồn tại, phát triển nếu được tham gia thi đấu trong hệ thống thi đấu thể thao chuyên nghiệp. Như vậy, chúng ta thấy dịch vụ thi đấu thể thao kết gắn chặt chẽ với CLB thể thao chuyên nghiệp, là một loại dịch vụ tổng hợp đặc biệt để tiêu dùng loại hàng hóa phi vật chất (sản phẩm tinh thần) do các CLB thể thao chuyên nghiệp và VĐV thể thao chuyên nghiệp cung cấp trên sân đấu. Dịch vụ này có giá trị sử dụng đặc biệt làm thỏa mãn nhu cầu văn hóa tinh thần của con người, làm tăng lợi nhuận của các nhà đầu tư. Chúng ta coi dịch vụ thi đấu thể thao là loại dịch vụ tổng hợp đặc

biệt vì nó bao gồm nhiều loại dịch vụ thu lợi nhuận ngày càng lớn, liên quan tới nhiều quốc gia: dịch vụ lao động (chuyển nhượng cầu thủ), dịch vụ ăn uống, dịch vụ du lịch, dịch vụ quảng cáo, dịch vụ truyền thanh, truyền hình, dịch vụ chứng khoán. Cho tới nay, chưa có loại hình văn hóa nghệ thuật, thể thao nào tham gia thị trường chứng khoán, ngoại trừ Bóng đá, mặc dù mới chỉ ở số ít câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp tham gia như: Manchester United, Arsenal, Chelsea, Liverpool (Anh); Real Madrid, Barcelona (Tây Ban Nha); Juventus, AC Milan, Inter Milan (Ý); Bayer Munich (CHLB Đức)...[63], [64], [65].

Vì vậy, Bóng đá chuyên nghiệp phù hợp với quy luật phát triển của Bóng đá chuyên nghiệp là nhằm vào thị trường tiến hành trao đổi bình đẳng giá cả giữa thưởng thức của quần chúng với thi đấu, tức là thỏa mãn được nhu cầu thưởng thức ngày càng cao của người hâm mộ... Theo quan điểm điều khiển học, bộ khung quản lý của một CLB thể thao chuyên nghiệp được thực hiện theo sơ đồ 1.1.



Sơ đồ 1.1. Hệ thống quản lý CLB thể thao chuyên nghiệp

Như vậy, CLB Bóng đá chuyên nghiệp được hình thành và phát triển dưới ảnh hưởng của môi trường chính trị, xã hội, kinh tế và sự nhiệt thành của các cổ động viên. Các môi trường đó đều rất năng động và luôn luôn biến đổi do có nhiều đối tác tham gia vào hoạt động của CLB với những nhu cầu đa dạng khác nhau, do đó CLB cũng cần phải nhanh chóng thích ứng với những hoàn cảnh thay đổi

đó. Đáp lại các nhu cầu khác nhau (giải trí, kinh tế, chính trị...) của các đối tượng xã hội quan tâm tới bóng đá, các dịch vụ và các chương trình, chiến lược hoạt động của CLB thể thao chuyên nghiệp cũng càng trở nên đa dạng và phong phú hơn.

Đây là mô hình quản lý CLB thể thao chuyên nghiệp được các CLB Bóng đá trên thế giới sử dụng để nhằm phát huy tiềm lực nội tại của CLB, cũng như đánh giá các nguồn tài chính đóng vai trò quan trọng nhất trong quá trình vận hành hoạt động của CLB.

1.2.2. Nguyên tắc hoạt động của câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp

CLB thể thao chuyên nghiệp là những thực thể kinh tế thể thao, là chủ thể của thị trường thể thao nhà nghề, chiếm vị trí rất quan trọng trong hệ thống thể thao nhà nghề. Các CLB chuyên nghiệp hoạt động theo các nguyên tắc nhất định, đó là: (1) Nguyên tắc đảm bảo lợi ích xã hội, (2) Nguyên tắc kinh doanh thị trường vừa đảm bảo lợi ích kinh tế vừa đảm bảo lợi ích xã hội, (3) Nguyên tắc dẫn dắt lưu thông thị trường, (4) Nguyên tắc tiêu chuẩn sản xuất duy trì cân bằng phát triển xã hội, (5) Nguyên tắc đảm bảo tính tự chủ quyết sách của thị trường, (6) Nguyên tắc lập pháp thị trường.

Sự phát triển của nó không thể tách rời việc tạo nguồn tài chính. Các phương thức tạo nguồn tài chính của CLB thể thao chuyên nghiệp ngày càng đa dạng hóa. Nhưng nguyên tắc đầu tiên để tạo nguồn tài chính của các CLB là dựa vào nguồn nội lực thông qua 03 nguyên tắc chủ yếu trong hoạt động kinh doanh:

- (1) Đảm bảo thi đấu tốt và đạt hiệu quả kinh doanh tốt;
- (2) Mở rộng các khoản thu kinh phí cho CLB và tăng số thu của từng khoản;
- (3) Hoàn thiện mô hình kinh doanh của CLB.

1.2.3. Tiêu chí cấp phép câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp

Quy chế Bóng đá chuyên nghiệp (sửa đổi, bổ sung năm 2019) được Tổng cục TDTT phê duyệt ngày 14/3/2019 quy định: CLB Bóng đá chuyên nghiệp là doanh nghiệp thực hiện đào tạo, huấn luyện cầu thủ, tổ chức thi đấu Bóng đá chuyên nghiệp và kinh doanh trong lĩnh vực Bóng đá. Các CLB tham gia các giải Bóng đá chuyên nghiệp phải có đủ 3 điều kiện: Một là, có bộ máy điều hành chuyên nghiệp; Hai là

có đội bóng bao gồm các HLV và các cầu thủ chuyên nghiệp do CLB thành lập, quản lý và chịu trách nhiệm theo quy định của pháp luật; Ba là, thừa nhận, cam kết thực hiện Điều lệ, Quy chế này và các quy định do LĐBĐVN, đơn vị tổ chức giải ban hành và được đơn vị tổ chức giải công nhận là thành viên giải đấu [32].

Tuy nhiên, để trở thành CLB Bóng đá chuyên nghiệp thì CLB đó phải được cấp phép và phải đáp ứng được các tiêu chí do Liên đoàn Bóng đá quốc tế (FIFA) và Liên đoàn Bóng đá Châu Á (AFC) đặt ra. Cơ quan cấp phép là LĐBĐVN. Có 5 loại tiêu chí gồm: Tiêu chí thể thao, Cơ sở vật chất; Nhân lực và hành chính; Tiêu chí pháp lý và tiêu chí tài chính. Các tiêu chí lại được chia thành 3 hạng: A, B và C.

1.2.3.1. Tiêu chí thể thao

Tiêu chí thể thao gồm 8 tiêu chí: Cơ cấu phát triển cầu thủ; Chương trình phát triển Bóng đá trẻ; Chăm sóc y tế cho cầu thủ; Chương trình Bóng đá phong trào; Khóa học – sự kiện; Chương trình trách nhiệm xã hội đối với cộng đồng; Học viện Bóng đá trẻ của CLB và chính sách chống phân biệt chủng tộc.

Để đạt hạng A, các CLB phải xây dựng được cơ cấu phát triển cầu thủ trong đó có hoạch định về triết lý Bóng đá của CLB, định hình lối chơi và phong cách thi đấu, chương trình thực hiện. CLB tham dự giải Vô địch quốc gia phải có 4/6 đội trẻ trực thuộc CLB hoặc là liên kết với đơn vị có đội trẻ tham gia các giải trẻ quốc gia ở cùng độ tuổi gồm: U21, U19, U17, U15, U13 và U11. Mỗi đội trẻ phải có tối thiểu 18 cầu thủ. Đối với các CLB tham dự giải của AFC thì phải có các đội trẻ ở trong khoảng độ tuổi U17 và U15. Đối với tiêu chí chương trình phát triển Bóng đá trẻ, các CLB phải có Chương trình phát triển Bóng đá trẻ bằng văn bản, được ban cấp phép phê duyệt. Chương trình phát triển gồm mục tiêu, triết lý, cơ cấu tổ chức, nhân lực, cơ sở vật chất, nguồn tài chính, chương trình đào tạo, chương trình phổ biến Luật Thi đấu, dịch vụ y tế cho các cầu thủ trẻ,... Bên cạnh đó, chương trình phát triển phải thể hiện được sự cam kết, ủng hộ của CLB đối với việc các cầu thủ trẻ được tham gia hệ thống giáo dục trường học bắt buộc hoặc bổ túc. Đối với tiêu chí chăm sóc y tế cho cầu thủ, CLB có trên trong đội hình 1 phải được kiểm tra y tế định kỳ hàng năm, bao gồm cả chụp chiếu lồng ngực và mua bảo hiểm y tế toàn diện cho những cầu thủ ký kết hợp đồng lao động.

CLB có Tiêu chí thể thao đạt hạng B thể hiện ở chương trình Bóng đá phong trào, nghĩa là, CLB ưu tiên tuyển dụng trẻ em từ những sự kiện về Bóng đá được tổ chức thường kỳ nhằm cơ hội tạo cơ hội thi đấu bình đẳng. Quá trình lựa chọn phải bao gồm ít nhất 40 trẻ em thi đấu theo quy chế chia thành 4 sân nhỏ với thể thức 5 đấu 5. Đối với tiêu chí Khóa học – Sự kiện, CLB phải đảm bảo các cầu thủ và HLV của đội hình 1 tham dự khóa học hoặc sự kiện do LĐBĐVN hoặc đơn vị tổ chức giải tổ chức hoặc kết hợp với bên thứ ba tổ chức trong năm trước mùa giải được cấp phép về một trong các nội dung: Tính trung thực trong thể thao; Luật thi đấu FIFA; Kiểm soát doping và các sự kiện khác theo yêu cầu của AFC, LĐBĐVN.

CLB đạt hạng C khi tiêu chí trách nhiệm xã hội đối với cộng đồng được thể hiện: CLB xây dựng chương trình thực hiện và chiến lược phát triển CLB đối với cộng đồng, thể hiện sự kết nối thông qua việc: Xây dựng và mở rộng các hội cổ động viên; Xây dựng các nhóm tình nguyện viên; Tổ chức các hoạt động Bóng đá phong trào, ý tưởng và sự kiện dành cho cộng đồng; Thiết lập kênh kết nối mạnh mẽ với cộng đồng và Thiết lập thị trường hàng hóa, tài trợ và các đối tác thương mại. Về tiêu chí Học viện Bóng đá trẻ của CLB, khuyến khích CLB thành lập Học viện Bóng đá trẻ của CLB, có đầy đủ các trang thiết bị và cơ sở vật chất theo yêu cầu để thực hiện Chương trình phát triển Bóng đá trẻ. Và cuối cùng khuyến khích các CLB xây dựng chính sách chống phân biệt chủng tộc trong Bóng đá.

1.2.3.2. Tiêu chí Cơ sở vật chất

Đối với tiêu chí này, các CLB cần đáp ứng được 10 tiêu chí gồm: Sân vận động được phê chuẩn để tổ chức thi đấu cho các giải đấu cấp CLB AFC và LĐBĐVN; Tiêu chí sân vận động – chứng chỉ; Tiêu chí sân vận động – kế hoạch thoát hiểm; Các trang thiết bị tập luyện; Tiêu chí sân tập; Tiêu chí sân vận động – an toàn; Tiêu chí các trang thiết bị tập luyện dành cho chương trình phát triển Bóng đá trẻ; Tiêu chí sân vận động – nội quy; Tiêu chí sân vận động – khán giả khuyết tật và tiêu chí sân vận động – biển chỉ đường và các chỉ dẫn.

1.2.3.3. Tiêu chí Nhân lực và Hành chính

Tiêu chí Nhân lực và Hành chính với 19 tiêu chí chi tiết, trong đó CLB đạt hạng A sẽ phải đáp ứng được 15 tiêu chí gồm: Tiêu chí văn phòng CLB; Giám đốc điều

hành/ quản lý chung; Cán bộ phụ trách tài chính; Cán bộ phụ trách an ninh; Cán bộ phụ trách truyền thông; Cán bộ phụ trách y tế; Nhân viên vật lý trị liệu; HLV trưởng đội 1; Trợ lý HLV trưởng đội 1; Trưởng ban đào tạo trẻ; HLV các đội bóng trẻ; Công tác an ninh – an toàn; Quyền và nhiệm vụ; Báo cáo về việc thay thế nhân viên trong mùa giải cấp phép; Nhiệm vụ thông báo những thay đổi quan trọng. CLB đạt hạng C khi đáp ứng 4 tiêu chí về cán bộ phụ trách pháp lý; Giám đốc kỹ thuật; HLV thủ môn đội 1 và HLV thể lực đội 1.

1.2.3.4. Tiêu chí Pháp lý

CLB đạt hạng A khi có đầy đủ các tiêu chí: Cam kết tham gia các giải thuộc hệ thống giải Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam và giải đấu cấp CLB AFC; Tài liệu pháp lý; Quyền sở hữu và kiểm soát các CLB; Có hợp đồng bằng văn bản với cầu thủ. Đối với CLB đạt hạng C thì cần có quy định kỷ luật và quy định đạo đức nghề nghiệp đối với cầu thủ và quan chức của CLB.

1.2.3.5. Tiêu chí Tài chính

Đối với tiêu chí này, các CLB đạt hạng A khi có đầy đủ thông tin tài chính của năm trước và thông tin sau khi được cấp phép, cụ thể gồm 8 tiêu chí: Báo cáo tài chính thường niên – đã được kiểm toán; Báo cáo tài chính giữa niên độ - đã được soát xét; Không có khoản phải trả quá hạn đối với những CLB Bóng đá phát sinh từ hoạt động chuyên nhượng cầu thủ; Không có khoản phải trả quá hạn đối với nhân viên và các cơ quan thuế, các tổ chức xã hội; Tờ trình trước khi ra quyết định cấp phép; Kế hoạch tài chính năm tiếp theo; Nhiệm vụ thông báo sự kiện xảy ra sau khi được cấp phép và nhiệm vụ cập nhật kế hoạch tài chính năm tiếp theo.

Hoạt động cấp phép được thực hiện nhằm đảm bảo việc quản lý và tổ chức CLB tuân thủ theo quy định của pháp luật Việt Nam và phù hợp với điều lệ của LĐBĐVN; Bảo vệ uy tín và tính toàn vẹn của các giải đấu cấp Châu lục cũng như các giải thuộc hệ thống Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam; Tiếp tục thúc đẩy và cải thiện tiêu chuẩn về mọi mặt của Bóng đá Châu Á và tiếp tục ưu tiên cho đào tạo và chăm sóc cầu thủ trẻ ở từng CLB; Nâng cao trình độ quản lý và tổ chức CLB; Cải thiện khả năng tài chính và kinh tế của các CLB, tăng tính minh bạch và tin cậy của các CLB; Đảm bảo cơ sở hạ tầng thể thao của CLB phù hợp để cung cấp những SVĐ đầy đủ trang thiết

bị tốt và an toàn cho khán giả và các đơn vị truyền thông; Đảm bảo tính liên tục của các giải đấu trong một mùa giải và giám sát tình hình tài chính hợp lý ở các giải đấu.

1.3. Quan điểm, đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước về phát triển Bóng đá chuyên nghiệp tại Việt Nam

Định hướng, hệ thống chính sách phát triển TDTT của mỗi quốc gia thể hiện sự quan tâm chăm lo đối với sức khỏe của nhân dân và phòng trào rèn luyện thân thể trên khắp cả nước. Mỗi quốc gia đều đưa ra những quan điểm, định hướng, ban hành chính sách đầu tư phát triển TDTT theo quy định của pháp luật phù hợp với đặc điểm của đất nước và đối tượng cần điều chỉnh. Trong quy hoạch phát triển đều có những kế hoạch và chiến lược dài hạn được đưa ra nhằm phát triển thể thao thành tích cao, thể thao chuyên nghiệp, thể thao nhà nghề và thể thao phong trào. Các kế hoạch, quy hoạch đó được cụ thể thông qua việc đầu tư xây dựng cơ bản đối với các công trình TDTT, dành quỹ đất cho TDTT, trong chiến lược đầu tư cơ sở vật chất cho TDTT, trong các chương trình, chính sách hỗ trợ kinh phí cho các địa phương, khu dân cư, khu đô thị, CLB ...theo tỷ lệ thích hợp. Những chính sách này của mỗi quốc gia được bảo đảm thực hiện dưới sự quản lý thống nhất của Chính phủ hoặc một tổ chức được ủy quyền nào đó.

1.3.1. Quan điểm, đường lối của Đảng về phát triển thể thao chuyên nghiệp

Trong quá trình xây dựng thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, hội nhập quốc tế, Đảng và Nhà nước đã đặt ra những tư duy đổi mới toàn diện, trong đó từ Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VII năm 1991 đã nhấn mạnh “...*từng bước hình thành thể thao chuyên nghiệp đỉnh cao*”. [2]

Đến năm 1994, Ban chấp hành TW Đảng tiếp tục khẳng định trong Chỉ thị 36 CT/TW: “... Xây dựng nền TDTT có tính chất dân tộc, nhân dân và khoa học... *Từng bước xây dựng lực lượng thể thao chuyên nghiệp đỉnh cao*”. [1]

Tiếp tục những năm sau đó, Đảng ta đã luôn quan tâm đến phát triển thể thao chuyên nghiệp. Cụ thể: Năm 1996, Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VIII nêu cao quan điểm: “Phát triển phong trào TDTT sâu rộng trong cả nước, trước hết là trong thanh thiếu niên; tạo chuyển biến tích cực về chất lượng và hiệu quả GDTC trong trường học, trong các lực lượng dự bị quốc phòng và lực lượng vũ trang. Mở rộng

quan hệ quốc tế về TDTT. *Từng bước hình thành lực lượng thể thao chuyên nghiệp*"; Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ IX năm 2001 "... *thực hiện xã hội hóa các hoạt động thể thao mang tính chuyên nghiệp*"; Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ X năm 2006 "...*Mở rộng quá trình chuyên nghiệp hóa thể thao thành tích cao...* Từng bước chuyển các đơn vị sự nghiệp TDTT công lập sang áp dụng chế độ tự chủ tài chính, tiến tới tự chủ, tự chịu trách nhiệm toàn diện như các tổ chức cung ứng dịch vụ công cộng khác. Khuyến khích các doanh nghiệp ngoài công lập đầu tư và kinh doanh cơ sở luyện tập, thi đấu thể thao".[3], [4], [5].

Đến ngày 1/12/2011 Bộ Chính trị đã ban hành Nghị quyết 08- NQ/TW về "Tăng cường sự lãnh đạo của Đảng, tạo bước phát triển mạnh mẽ về TDTT đến năm 2020" khẳng định: "*Đổi mới tổ chức, quản lý thể thao thành tích cao theo hướng chuyên nghiệp phù hợp với đặc điểm của từng môn và từng địa phương*". [9]

Như vậy, có thể khẳng định những quan điểm, chủ trương của Đảng đã dẫn đường, chỉ lối cho thể thao thành tích cao, thể thao chuyên nghiệp, trong đó có Bóng đá chuyên nghiệp của nước ta hình thành và phát triển.

1.3.2. Chính sách pháp luật của Nhà nước về phát triển thể thao chuyên nghiệp

Thiết chế TDTT được hiểu như là một nhân tố cơ bản nhất trong việc phát triển nền thể thao của một quốc gia. Tùy theo từng mục đích thành lập, đối tượng tham gia hoạt động hay cách thức quản lý mà các nhân tố cơ bản này luôn có sự thay đổi.

Thực hiện chủ trương chỉ đạo của Đảng, Chính phủ bắt đầu từ những năm 1990 ngành TDTT tiến hành nghiên cứu lý luận thể thao chuyên nghiệp. Tại Điều 41 Hiến pháp 1992 có nêu "...*chú trọng hoạt động thể thao chuyên nghiệp, bồi dưỡng các tài năng thể thao*".[36]

Chủ trương xây dựng thể thao chuyên nghiệp mà Đảng và Nhà nước đặt ra nhằm mục đích đào tạo đội ngũ VĐV đỉnh cao thích ứng với cơ chế tổ chức kinh tế thị trường đã mở ra những tư duy mới đối với ngành thuộc lĩnh vực văn hóa - xã hội. Thực tiễn Việt Nam triển khai thí điểm vào Bóng đá đỉnh cao, từ năm 2000 tại Điều 26 Pháp lệnh Thể dục, thể thao quy định: "*Nhà nước từng bước xây dựng*

và phát triển thể thao chuyên nghiệp đối với những môn thể thao có đủ điều kiện. Chính phủ quy định cụ thể về thể thao chuyên nghiệp”. [50]

Năm 2006, Quốc hội chính thức ban hành Luật Thể dục, thể thao trong đó có riêng mục 2 gồm những chương, điều, khoản về thể thao chuyên nghiệp. Đến năm 2018 Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Thể dục, thể thao những quy định về thể thao chuyên nghiệp tiếp tục được quy định và làm rõ, cụ thể: [35], [38]

- Điều 44 trong Luật Thể dục, thể thao chỉ rõ khái niệm và chủ trương của Nhà nước về phát triển thể thao chuyên nghiệp:

“1. Thể thao chuyên nghiệp là hoạt động thể thao, trong đó huấn luyện viên, vận động viên lấy huấn luyện, biểu diễn, thi đấu thể thao là nghề của mình.

2. Nhà nước khuyến khích tổ chức, cá nhân thành lập câu lạc bộ thể thao chuyên nghiệp, đào tạo vận động viên, huấn luyện viên và tổ chức thi đấu thể thao chuyên nghiệp.

3. Câu lạc bộ thể thao chuyên nghiệp được hưởng chính sách ưu đãi theo quy định của pháp luật để phục vụ hoạt động thể thao chuyên nghiệp.”

- Các điều 45, 46, 47 và 48 quy định cụ thể về Quyền, nghĩa vụ của VĐV, HLV chuyên nghiệp và vấn đề chuyển nhượng, hợp đồng chuyển nhượng VĐV chuyên nghiệp.

- Đối với các CLB thể thao chuyên nghiệp, điều 49 trong Luật Thể dục, thể thao quy định: *“Câu lạc bộ thể thao chuyên nghiệp là doanh nghiệp do tổ chức, cá nhân thành lập để thực hiện đào tạo, huấn luyện vận động viên và tổ chức thi đấu thể thao chuyên nghiệp; kinh doanh, dịch vụ trong lĩnh vực thể thao và các lĩnh vực khác theo quy định của pháp luật.”*

- Về các Điều kiện kinh doanh hoạt động thể thao của CLB thể thao chuyên nghiệp, Điều 50 quy định:

“1. Có đội ngũ cán bộ, nhân viên thể thao đáp ứng yêu cầu của hoạt động thể thao chuyên nghiệp.

2. Có vận động viên chuyên nghiệp, huấn luyện viên chuyên nghiệp.

3. Có cơ sở vật chất, trang thiết bị phù hợp với hoạt động thể thao chuyên nghiệp.

4. Có nguồn tài chính bảo đảm cho hoạt động của câu lạc bộ.”

Như vậy, tại Điều 50 Luật Thể dục, thể thao đã quy định rất rõ 3 điều kiện để thành lập và tổ chức hoạt động CLB thể thao chuyên nghiệp đó là: Phải có nguồn nhân lực (đội ngũ cán bộ, nhân viên thể thao và VĐV, HLV chuyên nghiệp); có cơ sở vật chất, trang thiết bị và nguồn tài chính đảm bảo cho hoạt động CLB.

Các quy định khác về Trình tự, thủ tục đăng ký kinh doanh, tạm ngừng kinh doanh, chia, tách, hợp nhất, sáp nhập, chuyển đổi, giải thể, phá sản CLB thể thao chuyên nghiệp hay Nhiệm vụ, quyền hạn của CLB thể thao chuyên nghiệp và Quyền sở hữu đối với giải thể thao thành tích cao và giải thể thao chuyên nghiệp được nêu rõ tại các Điều 51, 52 và 53 trong Luật Thể dục, thể thao.

Đối với Quyền của chủ sở hữu đối với giải thể thao thành tích cao và giải thể thao chuyên nghiệp được cụ thể hóa tại Điều 12 trong Nghị định số 112/2007/NĐ-CP quy định chi tiết một số Điều của Luật Thể dục, thể thao [17]:

“1. Liên đoàn thể thao quốc gia, câu lạc bộ thể thao chuyên nghiệp và các tổ chức, cá nhân tổ chức giải thể thao thành tích cao và giải thể thao chuyên nghiệp có các quyền sau đây:

a) Định hình giải thể thao thành tích cao và giải thể thao chuyên nghiệp trên bản ghi âm, ghi hình;

b) Sao chép trực tiếp hoặc gián tiếp giải thể thao thành tích cao và giải thể thao chuyên nghiệp đã được định hình trên bản ghi âm, ghi hình;

c) Phát sóng hoặc truyền theo cách khác đến công chúng giải thể thao thành tích cao và giải thể thao chuyên nghiệp;

d) Phân phối đến công chúng bản gốc hoặc bản sao giải thể thao thành tích cao và giải thể thao chuyên nghiệp thông qua hình thức bán, cho thuê hoặc phân phối bằng bất kỳ phương tiện kỹ thuật nào mà công chúng có thể tiếp cận được.

2. Chủ sở hữu giải thể thao thành tích cao và giải thể thao chuyên nghiệp được chuyển nhượng quyền sở hữu theo hợp đồng do các bên thoả thuận. Trình tự, thủ tục chuyển nhượng, hợp đồng chuyển nhượng thực hiện theo quy định của pháp luật dân sự về sở hữu trí tuệ.

3. Các trường hợp sử dụng giải thể thao thành tích cao và giải thể thao chuyên

nghiệp không phải xin phép, không phải trả tiền chủ sở hữu:

a) Trích dẫn không quá 10% thời gian mỗi cuộc thi đấu hoặc trận thi đấu nhằm mục đích cung cấp thông tin tuyên truyền;

b) Tự sao chép một bản nhằm mục đích nghiên cứu khoa học hoặc giảng dạy.”

Các điều kiện kinh doanh hoạt động thể thao của các CLB thể thao chuyên nghiệp thì được quy định chi tiết tại Điều 9, 10, 11 và 12 trong Nghị định số 36/2019/NĐ-CP quy định chi tiết một số Điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số Điều của Luật Thể dục, thể thao. [22]

Bên cạnh đó, chủ trương, chính sách phát triển thể thao thành tích cao và thể thao chuyên nghiệp được Chính phủ ban hành trong các chiến lược, quy hoạch, chương trình phát triển thể dục thể thao Việt Nam theo từng giai đoạn. Cụ thể:

- Năm 2010, trong Chiến lược phát triển thể dục, thể thao đến năm 2020, nhiệm vụ phát triển thể thao thành tích cao và thể thao chuyên nghiệp được yêu cầu rõ: “... Ban hành chính sách khuyến khích tổ chức, cá nhân thành lập câu lạc bộ thể thao chuyên nghiệp và tổ chức các giải thể thao chuyên nghiệp; ban hành các quy định khuyến khích hoạt động tài trợ và kinh doanh dịch vụ thi đấu thể thao chuyên nghiệp; tiến hành thành lập câu lạc bộ thể thao chuyên nghiệp và tổ chức các giải thể thao chuyên nghiệp ...”, “Củng cố và phát triển Bóng đá nam chuyên nghiệp và Bóng đá nữ theo hướng phát triển ổn định, lành mạnh”; “Ban hành các quy định khuyến khích hoạt động tài trợ và kinh doanh dịch vụ thi đấu thể thao chuyên nghiệp phù hợp với quy định hiện hành; phát triển kinh doanh dịch vụ thi đấu Bóng đá nam chuyên nghiệp. Chân chính ý thức và đưa vào nề nếp đối với hoạt động cổ động của cổ động viên Bóng đá”. [44]

- Năm 2013, Nghị quyết số 16- NQ/TW ngày 14/01/2013 về “Chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết 08- NQ/TW” nhấn mạnh: “*Đổi mới tổ chức, quản lý thể thao thành tích cao theo hướng chuyên nghiệp; đẩy mạnh việc huy động nguồn lực của xã hội cho phát triển thể thao thành tích cao và thể thao chuyên nghiệp, tiến tới giảm dần đầu tư từ ngân sách nhà nước cho lĩnh vực này*”. [10]

- Cũng trong năm 2013, Quyết định số 2160/QĐ-TTg ngày 11/11/2013 về

việc phê duyệt “Quy hoạch phát triển thể dục, thể thao Việt Nam đến năm 2020, định hướng đến năm 2030” đã đưa ra quan điểm, giải pháp cụ thể về thể thao chuyên nghiệp [46]:

“+ Quan điểm: Quy hoạch phát triển thể dục, thể thao một cách hài hòa giữa các đối tượng, phù hợp với các vùng, miền trong cả nước; giữa phát triển thể dục, thể thao cho mọi người với thể thao thành tích cao và thể thao chuyên nghiệp.

+ Giải pháp:

Đẩy mạnh xã hội hóa nhằm huy động mọi nguồn lực trong xã hội đầu tư cho phát triển thể dục, thể thao, trong đó chú trọng đầu tư phát triển thể dục, thể thao quần chúng, thể thao thành tích cao và thể thao chuyên nghiệp.

Tăng cường phát triển kinh tế thể thao, xác định rõ các lĩnh vực hoạt động kinh doanh thể dục, thể thao, thúc đẩy hoạt động kinh doanh thể thao chuyên nghiệp; khuyến khích các hình thức liên doanh, liên kết, hợp tác giữa nhà nước, các tổ chức xã hội - nghề nghiệp, các doanh nghiệp và các tổ chức, cá nhân trong phát triển kinh doanh thể dục, thể thao ở trong và ngoài nước, phù hợp với chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước”.

Như vậy, có thể nói quy định của pháp luật liên quan đến hoạt động thể thao chuyên nghiệp là tương đối đầy đủ và tổng thể. Hiện nay, trên tổng số 40 Liên đoàn, Hiệp hội thể thao quốc gia được thành lập, Bóng đá Việt Nam là môn thể thao đi đầu trong hoạt động chuyên nghiệp, sau đó Bóng rổ đã áp dụng tương đối đầy đủ các quy định pháp luật liên quan trong quá trình triển khai hoạt động của môn thể thao chuyên nghiệp.

1.3.3. Cơ sở pháp lý về xã hội hóa TDTT để thúc đẩy thể thao chuyên nghiệp và Bóng đá chuyên nghiệp phát triển

TDTT là một thiết chế xã hội, là một hệ thống các quan hệ xã hội ổn định tạo nên một khuôn mẫu xã hội, được xã hội thừa nhận, vận động xung quanh một nhu cầu cơ bản của xã hội đó là tăng cường sức khỏe thông qua tập luyện TDTT cho con người.

Cũng như mọi thiết chế xã hội khác, thiết chế TDTT không phải là bất biến, nó luôn biến đổi để thích ứng với sự phát triển không ngừng của xã hội, đồng thời

thiết chế TDTT luôn phụ thuộc vào các thiết chế xã hội khác như: kinh tế, chính trị, giáo dục... Khi thiết chế kinh tế đã chuyển đổi từ tập trung bao cấp sang cơ chế thị trường định hướng XHCN thì thiết chế TDTT cũng phải chuyển đổi, công tác tăng cường thể lực cho người dân từ chỗ được coi là nhiệm vụ riêng của ngành TDTT nay phải chuyển thành nhiệm vụ chung của toàn xã hội và của mỗi người dân. Muốn giải quyết một cách triệt để và bền vững các vấn đề xã hội hóa TDTT cần thiết phải áp dụng một loạt các biện pháp, giải pháp kinh tế, xã hội đồng bộ như phát huy vai trò giáo dục tập thể, các biện pháp khuyến khích về kinh tế, các quy chế chính trị, pháp luật... Đồng thời phải tạo dựng tiềm năng cho quần chúng bằng cách nâng cao nhận thức, hình thành và duy trì kỹ năng hoạt động tập thể, tạo điều kiện để họ có thể tự tạo lập, bảo vệ và nâng cao thể lực cá nhân, cộng đồng, đóng góp nỗ lực để giải quyết các vấn đề hưởng thụ TDTT nhờ đó mà tăng thêm phúc lợi xã hội, đem lại lợi ích cho cá nhân, nâng cao chất lượng cuộc sống của toàn xã hội.

Chủ trương XHH ở nước ta bắt đầu từ nửa cuối những năm 90 của thế kỷ trước. Từ Đại hội VII (năm 1991) đến nay, chủ trương XHH các lĩnh vực dịch vụ công từng bước được bổ sung, hoàn thiện phù hợp với cơ chế thị trường định hướng XHCN. Văn kiện Đại hội VII xác định: *"Cần huy động mọi khả năng của Nhà nước và của nhân dân, trung ương và địa phương để cùng nhau giải quyết các vấn đề của chính sách xã hội"*. [2]

Tiếp đó, Văn kiện Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VIII (năm 1996) tiếp tục chỉ rõ: *"Các vấn đề chính sách xã hội đều giải quyết theo tinh thần xã hội hóa. Nhà nước giữ vai trò nòng cốt, đồng thời động viên mỗi người dân, các doanh nghiệp, các tổ chức trong xã hội, các cá nhân và tổ chức nước ngoài cùng tham gia giải quyết tốt những vấn đề xã hội"*; *"Thực hiện phương châm xã hội hóa các hoạt động thông tin, thể dục thể thao, y tế, dân số, kế hoạch hoá gia đình, giáo dục và các mặt xã hội khác, hướng vào nâng cao chất lượng cuộc sống vật chất, tinh thần và thể lực của nhân dân"*. [3]

Chủ trương này tiếp tục được khẳng định tại Văn kiện Đại hội lần thứ IX, X, XI, XII của Đảng và tại một số Nghị quyết Hội nghị Trung ương Đảng. Văn kiện Đại hội XII đã nêu cụ thể về định hướng đẩy mạnh XHH dịch vụ sự nghiệp công như

sau: “...xã hội hóa lĩnh vực dịch vụ công, thu hút các thành phần kinh tế tham gia vào lĩnh vực này”. [5], [6], [7], [8]

Hiện thực hóa chủ trương của Đảng về đẩy mạnh công tác xã hội hóa, trong những năm qua, Chính phủ đã ban hành nhiều văn bản liên quan đến hoạt động xã hội hóa TDTT như:

- Nghị quyết số 05/2005/NQ-CP về việc đẩy mạnh xã hội hóa các hoạt động giáo dục, y tế, văn hóa, TDTT trong đó nhấn mạnh “Từng bước tạo lập và phát triển thị trường dịch vụ thể dục thể thao. Khuyến khích phát triển các cơ sở thể dục thể thao ngoài công lập, các tổ chức xã hội về thể dục thể thao. Khuyến khích chuyên nghiệp hoá thể thao thành tích cao trong những lĩnh vực thích hợp. Đẩy mạnh hợp tác quốc tế về thể dục thể thao” [15]. Tại Nghị quyết số 05/2005/NQ-CP cũng đưa ra một số giải pháp, cơ chế chính sách lớn tại điểm 2 mục IV:

+ Đổi mới cơ chế sử dụng ngân sách nhà nước trong các lĩnh vực giáo dục, y tế, văn hoá, thể dục thể thao: Nghiên cứu xây dựng và từng bước thực hiện chính sách đấu thầu cung cấp dịch vụ do nhà nước đặt hàng; khuyến khích các cơ sở thuộc mọi thành phần kinh tế tham gia...

+ Chính sách thuế: Có chính sách ưu đãi đối với các cơ sở ngoài công lập, đặc biệt là với các cơ sở hoạt động theo cơ chế phi lợi nhuận.

+ Chính sách huy động vốn và tín dụng: Ban hành quy định về việc các cơ sở công lập hợp tác, liên kết với địa phương, doanh nghiệp, cá nhân trong việc xây dựng cơ sở vật chất, các cơ sở ngoài công lập huy động vốn để đầu tư phát triển cơ sở vật chất và hoàn trả theo thoả thuận...

+ Chính sách đất đai: Các địa phương cần điều chỉnh quy hoạch đất đai dành quỹ đất ưu tiên cho việc xây dựng các cơ sở giáo dục, y tế, văn hoá, thể dục thể thao công lập và ngoài công lập. Thực hiện việc miễn tiền sử dụng đất, thuê đất đối với các cơ sở ngoài công lập hoạt động theo cơ chế phi lợi nhuận. Công khai, đơn giản hoá thủ tục giao đất, cho thuê đất...

- Nghị định số 53/2006/NĐ-CP ngày 25/5/2006 về chính sách khuyến khích các cơ sở cung cấp dịch vụ ngoài công lập quy định rất nhiều chính sách như [16]: sử dụng quỹ nhà, cơ sở hạ tầng hiện có, hoặc xây dựng nhà cửa, cơ sở hạ tầng để cho

các cơ sở ngoài công lập trong đó có lĩnh vực TDDT thuê dài hạn với giá ưu đãi. Mức giá ưu đãi tối đa không bao gồm tiền thuê đất, tiền đền bù giải phóng mặt bằng và tiền lãi vay vốn xây dựng (Điều 4); Các cơ sở ngoài công lập được Nhà nước giao đất hoặc cho thuê đất để xây dựng các công trình hoạt động trong đó có lĩnh vực TDDT theo các hình thức: Giao đất không thu tiền sử dụng đất, Giao đất miễn thu tiền sử dụng đất, Cho thuê đất và miễn tiền thuê đất (Điều 5); Ưu đãi về thuế thu nhập doanh nghiệp ở mức cao cho các cơ sở ngoài công lập nhằm khuyến khích cơ sở sử dụng chênh lệch thu chi (lãi thu được trong quá trình hoạt động) để đầu tư tăng cường cơ sở vật chất hoặc hỗ trợ cho các đối tượng thụ hưởng dịch vụ do cơ sở cung cấp (Khoản 1 Điều 8); Cơ sở ngoài công lập trong lĩnh vực TDDT có các hoạt động triển lãm và hoạt động thể dục thể thao được hưởng thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp là 10% trong suốt thời gian hoạt động (tiết a khoản 2 Điều 8).

- Chính do sự bất cập từ thực tiễn áp dụng thực hiện Nghị quyết số 05/2005/NQ-CP nên ngày 30/05/2008 Chính phủ đã ban hành Nghị định thay thế đó là Nghị định số 69/2008/NĐ-CP về chính sách khuyến khích xã hội hóa đối với các hoạt động trong lĩnh vực giáo dục, dạy nghề, y tế, văn hóa, thể thao, môi trường [18]. Đối với các cơ sở xã hội hoá mới thành lập kể từ ngày Nghị định này có hiệu lực sẽ được miễn thuế thu nhập doanh nghiệp trong 4 năm (từ khi có thu nhập chịu thuế) và giảm 50% thuế đó trong 5 năm tiếp theo. Nghị định số 69/2008/NĐ-CP đã ghi rõ, Nhà nước, xã hội coi trọng và đối xử bình đẳng đối với các sản phẩm và dịch vụ của cơ sở thực hiện xã hội hóa. Đồng thời, các cơ sở này vẫn được tham gia cung cấp các dịch vụ công do nhà nước tài trợ, đặt hàng. Nghị định được ban hành là hết sức thiết thực bởi đó chính là cơ sở pháp lý cho việc triển khai các hoạt động của công tác XHH các lĩnh vực trên, đồng thời, sẽ góp phần hiệu quả trong việc giải quyết khó khăn còn tồn tại trong việc thực hiện chính sách của đa số các địa phương. Qua đó, đẩy mạnh công tác XHH cũng như tăng cường hiệu quả hoạt động này trên các lĩnh vực.

Để đồng bộ hóa và sửa đổi, bổ sung một số nội dung bất cập trong thực tiễn hoạt động, ngày 16/06/2014 Chính phủ đã ban hành Nghị định số 59/2014/NĐ-CP sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 69/2008/NĐ-CP ngày 30 tháng 5 năm

2008 của Chính phủ về chính sách khuyến khích xã hội hóa đối với các hoạt động trong lĩnh vực giáo dục, dạy nghề, y tế, văn hóa, thể thao, môi trường; Bộ Tài chính đã ban hành Thông tư số 135/2008/TT-BTC ngày 31/12/2008 về hướng dẫn nghị định số 69/2008/NĐ-CP ngày 30 tháng 5 năm 2008 của Chính phủ về chính sách khuyến khích xã hội hóa đối với các hoạt động trong lĩnh vực giáo dục, dạy nghề, y tế, văn hóa, thể thao, môi trường; Thông tư số 156/2014/TT-BTC ngày 23/10/2014 về sửa đổi, bổ sung một số điều của thông tư số 135/2008/TT-BTC ngày 31 tháng 12 năm 2008 của Bộ Tài chính hướng dẫn thực hiện Nghị định số 69/2008/NĐ-CP ngày 30 tháng 5 năm 2008 của Chính phủ về chính sách khuyến khích xã hội hoá đối với các hoạt động trong lĩnh vực giáo dục, dạy nghề, y tế, văn hoá, thể thao, môi trường,... Trong đó đáng chú ý là nội dung về ưu đãi tiền thuê đất: Cơ sở thực hiện xã hội hóa được Nhà nước cho thuê đất đã hoàn thành giải phóng mặt bằng để xây dựng các công trình xã hội hóa theo hình thức cho thuê đất miễn tiền thuê đất cho cả thời gian thuê; và cơ sở thực hiện xã hội hóa được ưu tiên thuê cơ sở hạ tầng, công trình xã hội hóa để cung cấp các sản phẩm dịch vụ trong lĩnh vực xã hội hóa. [20]

Ngày 29 tháng 4 năm 2019 Chính phủ đã ban hành Nghị định số 36/2019/NĐ-CP quy định chi tiết một số Điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số Điều của Luật Thể dục, thể thao, theo đó tại khoản 6 và khoản 7 vào Điều 11 đã bổ sung “*tổ chức, cá nhân được hưởng chính sách ưu đãi theo quy định của pháp luật trong quá trình thực hiện xã hội hóa đầu tư xây dựng, khai thác công trình thể thao phục vụ hoạt động thể dục, thể thao*”. [22]

Cũng theo xu thế chung và để mở ra một cơ hội thúc đẩy xã hội hóa trong lĩnh vực TDTT, việc đặt cược thể thao chính thức được luật hóa khi Luật Thể dục, thể thao sửa đổi đã được biểu quyết thông qua tại kỳ họp thứ 5 Quốc hội khóa XIV. Tuy nhiên, đây là hoạt động kinh doanh có điều kiện, không khuyến khích phát triển và phải chịu sự kiểm soát chặt chẽ của cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền. Chỉ những doanh nghiệp được cấp Giấy chứng nhận đủ điều kiện kinh doanh đặt cược mới được kinh doanh đặt cược.

Để triển khai Luật Thể dục, thể thao (2018) ngày 24/1/2017 Chính phủ đã ban hành Nghị định số 06/2017/NĐ-CP về kinh doanh đặt cược đua ngựa, đua chó và

Bóng đá quốc tế [21]. Đến 4/10/2017, Bộ Tài chính đã ban hành Thông tư số 101/2017/TT-BTC hướng dẫn thực hiện Nghị định số 06/2017/NĐ-CP. Tuy nhiên, Nghị định số 06/2017/NĐ-CP quy định này lại vướng Luật Đấu thầu, bởi trong Luật Đấu thầu không có hình thức đấu thầu để lựa chọn doanh nghiệp mà chỉ có đấu thầu dự án và đấu thầu gói thầu của dự án và việc triển khai gặp vướng mắc về góp vốn nên đến nay vẫn chưa triển khai thực hiện. Vì vậy, đến thời điểm hiện tại các cơ quan quản lý nhà nước có liên quan chưa chọn được cơ quan nào chủ quản, chưa có doanh nghiệp đủ điều kiện đứng ra để làm được. Do vậy, Bộ Tài chính đang trình Chính phủ sửa đổi Nghị định số 06/2017/NĐ-CP.

Sự tiến bộ trong hệ thống các văn bản pháp luật về xã hội hóa này thể hiện:

- Thừa nhận sản phẩm dịch vụ công lập bình đẳng với sản phẩm dịch vụ ngoài công lập.

- Hình thành một loạt chính sách ưu đãi ở mức độ hợp lý đối với các cơ sở ngoài công lập.

- Đảm bảo sự bình đẳng về yếu tố tinh thần cho cơ sở ngoài công lập (khen thưởng, bảo hiểm).

- Định hướng mở rộng các hoạt động liên quan đến thể thao góp phần nâng cao đời sống tinh thần, giải trí cho người dân, đẩy mạnh công tác xã hội hóa trong lĩnh vực TDTT.

Tóm lại, xã hội hóa trong hoạt động TDTT nói chung và môn Bóng đá nói riêng vì vậy đã trở thành một chủ trương có ý nghĩa thực tiễn sâu sắc, góp phần thiết thực giải quyết những khó khăn mà Nhà nước và xã hội đang phải đương đầu. Tuy nhiên trên thực tế triển khai, những chính sách, quy định, cơ chế để thu hút đầu tư của các nguồn lực xã hội để phát triển các dịch vụ công ngoài công lập, đẩy mạnh công tác xã hội hóa chưa đủ thu hút, chưa đủ mạnh; các chính sách đòn bẩy kinh tế như thuế, tín dụng, đất đai, chế độ tiền lương, bảo hiểm xã hội chưa được triển khai thực hiện đồng bộ và nhất quán để thúc đẩy sự phát triển của hệ thống các cơ sở dịch vụ ngoài công lập. Công tác phối hợp giữa các bộ, ngành, địa phương chưa chặt chẽ, công tác chỉ đạo triển khai thực hiện của Nhà nước chưa quyết liệt. Một môi trường kinh doanh theo cơ chế thị trường thuận lợi cho

hoạt động TĐTT là sứ mạng quan trọng nhất trong quản lý kinh tế vĩ mô để phát triển ngành này. Môi trường kinh doanh này thường bao gồm: cơ sở pháp lý đầy đủ, phù hợp với điều kiện của đất nước cũng như thông lệ kinh doanh quốc tế về TĐTT; các chính sách, cơ chế quản lý chung và đặc thù về TĐTT; và hệ thống tổ chức quản lý ngành phù hợp. Nhưng một điều kiện vô cùng quan trọng để đẩy mạnh công tác xã hội hóa, các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam áp dụng được các chính sách này trong thực tiễn để chủ động tạo nguồn thu hiệu quả cần nhận thức của nhà Lãnh đạo CLB cũng như năng lực tham mưu, triển khai, ứng dụng các chính sách đó vào thực tiễn của nguồn nhân lực chuyên môn CLB và sự ủng hộ, đồng hành hướng dẫn, tạo điều kiện của chính quyền địa phương, VFF và VPF.

1.3.4. Quan điểm, định hướng phát triển Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam thời gian tới

Ngày 8 tháng 3 năm 2013, Thủ tướng Chính phủ đã có Quyết định số 419/QĐ TTg phê duyệt “Chiến lược phát triển Bóng đá Việt Nam đến năm 2020 Tầm nhìn đến năm 2030”. [45]

Chiến lược được xây dựng dựa trên quan điểm: “...Đổi mới phương thức quản lý, điều hành Bóng đá theo cơ chế chuyên nghiệp trên cơ sở tăng cường quản lý nhà nước về Bóng đá và phát huy vai trò, hiệu quả hoạt động của các tổ chức xã hội – nghề nghiệp trong lĩnh vực Bóng đá...” với mục tiêu: “... Phát triển Bóng đá thành tích cao theo định hướng chuyên nghiệp; Xây dựng Liên đoàn Bóng đá Việt Nam và các tổ chức thành viên của Liên đoàn Bóng đá Việt Nam trở thành những tổ chức mạnh, có khả năng đảm nhận quản lý, tổ chức hầu hết các hoạt động Bóng đá ở nước ta; Hình thành, mở rộng thị trường kinh doanh, dịch vụ Bóng đá, thị trường chuyển nhượng cầu thủ Bóng đá; Đưa Bóng đá nước ta phát triển, trở thành một trong những trung tâm Bóng đá của khu vực và châu lục; đến năm 2030 đứng trong nhóm 10 quốc gia có nền Bóng đá phát triển hàng đầu ở châu Á...”.

Để thực hiện được các mục tiêu cụ thể, trong chiến lược đã đưa ra các nhiệm vụ và giải pháp. Một trong số đó là giải pháp phát triển Bóng đá chuyên nghiệp, hoàn

thiện và nâng cao chất lượng các giải thi đấu Bóng đá chuyên nghiệp với các nhiệm vụ cụ thể:

- Phát triển Bóng đá chuyên nghiệp; hoàn thiện và nâng cao chất lượng các giải thi đấu Bóng đá chuyên nghiệp

- Tổng kết mô hình, làm rõ lý luận về phát triển thể thao chuyên nghiệp ở nước ta.

- Tiếp tục hoàn thiện khung pháp lý và các cơ chế, chính sách liên quan đến Bóng đá chuyên nghiệp.

- Từng bước mở rộng về số lượng và nâng cao chất lượng của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp ở nước ta.

- Định hướng phát triển thị trường đào tạo, chuyển nhượng cầu thủ một cách lành mạnh, minh bạch.

- Đẩy mạnh tuyên truyền giáo dục nhằm phát huy tính chuyên nghiệp của tất cả các tổ chức, cá nhân tham gia Bóng đá chuyên nghiệp.

- rà soát, ban hành các quy chế, điều lệ giải thi đấu Bóng đá với chế tài đủ mạnh để phòng ngừa, ngăn chặn và xử lý các hành vi tiêu cực.

- Kiện toàn Ban trọng tài quốc gia; thực hiện nghiêm các quy định về tiêu chuẩn chuyên môn, tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp đối với đội ngũ trọng tài, giám sát, cán bộ tổ chức thi đấu.

- Hình thành học viện Bóng đá tại các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp, tuyển chọn và đào tạo VĐV Bóng đá trẻ ở các lứa tuổi trong giải pháp đổi mới, hoàn thiện hệ thống tuyển chọn, đào tạo VĐV Bóng đá.

- Phát triển lực lượng bác sỹ thể thao, cán bộ y học thể thao tại các trung tâm huấn luyện Bóng đá và các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp của giải pháp Đẩy mạnh ứng dụng khoa học công nghệ, y học thể thao trong quản lý, huấn luyện Bóng đá.

- Tăng cường tuyên truyền, giáo dục, nâng cao nhận thức về phát triển Bóng đá trong môi trường chuyên nghiệp và lành mạnh của giải pháp Đổi mới cơ chế và nâng cao năng lực, hiệu quả quản lý hoạt động Bóng đá.

Tất cả nhằm mục tiêu đưa Bóng đá nước ta phát triển, trở thành một trong những trung tâm Bóng đá của khu vực và châu lục; đến năm 2030 đứng trong nhóm 10 quốc gia có nền Bóng đá phát triển hàng đầu ở châu Á.

Tuy nhiên, phải thẳng thắn nhìn nhận, sau gần 10 năm Chiến lược phát triển Bóng đá Việt Nam được ban hành và triển khai thực hiện, mặc dù Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam cũng đạt được những kết quả phát triển đáng ghi nhận, nhưng các nhiệm vụ trên chưa được các cấp, các ngành có liên quan chỉ đạo, phối hợp triển khai thực hiện một cách đồng bộ nên kết quả đạt được chưa được như mong muốn, mục tiêu đề ra; chưa thực sự xây dựng được môi trường lành mạnh, chuyên nghiệp giúp các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam chủ động tạo được nguồn thu tài chính và nâng cao hiệu quả hoạt động.

1.4. Các vấn đề lý luận và thực tiễn cơ bản về nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp

1.4.1. Khái quát chung

Theo các nghiên cứu về các điều kiện xây dựng CLB chuyên nghiệp, tài liệu European Parliament [92], đưa ra những vấn đề cần xem xét sau:

- Nên nghiên cứu tất cả những môn thể thao được lựa chọn, đánh giá giá trị, tiềm lực thị trường trong tương lai và năng lực cạnh tranh. Tính thương thức và quần chúng đối với môn thể thao này là hai vấn đề cơ bản, cần nghiên cứu tỉ mỉ và phán đoán chính xác.

- Muốn xây dựng một CLB thể thao chuyên nghiệp cần phải có những người có đủ tư cách tham gia và cần có một HLV trình độ giỏi thật sự; có chính sách thu hút những nhân tài kinh doanh thể thao trong các lĩnh vực hoạt động của CLB thể thao chuyên nghiệp, có chuyên môn, có tri thức, có kế sách, quan trọng hơn hết là biết vận hành CLB thể thao chuyên nghiệp.

- Cần thiết chọn chủ tịch CLB thể thao là người có thực lực về kinh tế, có lòng yêu thể thao nồng nhiệt. Ở các quốc gia có nền kinh tế phát triển, có nhiều CLB thể thao chuyên nghiệp đều thành công vì có điều kiện kinh tế mạnh.

- Cần phải xây dựng một cơ cấu lãnh đạo thống nhất có quyền lực. CLB thể thao chuyên nghiệp là một thực thể kinh tế có tính chất kinh doanh, vì vậy cần phải

xây dựng hệ thống quản lý công bằng, hợp lý, vững vàng, hoàn chỉnh và có qui chế, chế độ phù hợp với sự phát triển của CLB thể thao chuyên nghiệp. Cần xây dựng chính sách, phương châm kinh doanh của CLB và các quy định quản lý tài chính để thực hiện nó một cách nghiêm khắc. Hình thành bộ phận điều tra nghiên cứu thị trường để ngày càng phù hợp hơn với yêu cầu phát triển của môn thể thao chuyên nghiệp. Những điều kiện trên bảo đảm sự vận hành bình thường của CLB thể thao chuyên nghiệp, tăng cường khả năng thích nghi với mọi tình huống.

Cần thiết lập bộ phận quản lý tài vụ do yêu cầu của CLB thể thao chuyên nghiệp, không chỉ đơn giản như công việc thường ngày là “giữ tiền”, mà còn phải tham mưu kinh tế cho lãnh đạo của câu lạc bộ làm tốt công việc “quản lý tài chính” và “thu gom tài chính”. Điều này yêu cầu bộ phận quản lý tài chính của CLB chuyên nghiệp phải có 3 điểm cơ bản: quản lý tài chính, lý giải tài chính, thu gom tài chính.

- Những HLV và VĐV được gia nhập vào CLB cần phải ký kết hợp đồng rõ ràng chi tiết với CLB. Những hợp đồng của HLV của VĐV là những hợp đồng chuyên dụng của CLB thể thao chuyên nghiệp phù hợp với phương thức vận hành của CLB.

Qua đây cho thấy, vấn đề tài chính là vấn đề cốt lõi, quan trọng nhất của CLB Bóng đá chuyên nghiệp.

1.4.2. Các nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp

(1) Bán vé: Nguồn doanh thu truyền thống nhất của các CLB luôn là từ việc bán vé. Tùy thuộc vào giá vé niêm yết và quy mô SVĐ mà số tiền kiếm được của mỗi đội bóng sẽ khác nhau. Ví dụ, dù sở hữu SVĐ lớn nhất châu Âu (99,354 chỗ ngồi), số tiền kiếm được từ bán vé của Barcelona lại ít hơn Arsenal - đội sở hữu sân Emirates với chỉ 60,260 chỗ ngồi. Lý do là vì giá vé của các đội bóng Anh luôn cao nhất châu Âu.

Nguồn thu này chiếm phần quan trọng trong miếng bánh doanh thu của các đội bóng. Hầu hết các đội bóng thuộc 5 giải vô địch quốc gia hàng đầu châu Âu có trung bình 10-30% doanh thu hàng năm đến từ việc bán vé.

Các biến số ảnh hưởng đến việc ra quyết định của khán giả về việc tham dự các sự kiện thể thao đã được các nhà nghiên cứu nhóm (Greenstein & Marcum, 1981; Hart và cộng sự, 1975; Schofield, 1983) thành bốn loại sau: (a) tính hấp dẫn của trò chơi (ví dụ: cá nhân kỹ năng, kỷ lục của đội, vị trí của giải đấu, thành tích phá kỷ lục, mức độ gần gũi của cuộc thi, các sự kiện đặc biệt và giải trí), (b) kinh tế (ví dụ: giá vé, khuyến mại, thu nhập, các hình thức giải trí thay thế, hiệu ứng truyền hình và sự cạnh tranh của các sự kiện thể thao khác), (c) nhân khẩu học xã hội (ví dụ: dân số, tuổi, giới tính, dân tộc, nghề nghiệp, giáo dục và địa lý), và (d) sở thích của khán giả (ví dụ: lịch trình, sự thuận tiện, chỗ ở, thời tiết, chất lượng SVĐ và lịch sử của đội trong một cộng đồng).

(2) Các hợp đồng tài trợ: Lượng người theo dõi đông đảo “môn thể thao vua” khiến các thương hiệu không ngần ngại bỏ tiền để được tài trợ cho các đội bóng. Hình thức tài trợ thì phong phú, từ áo đấu, phụ kiện, thiết bị cho đến... sân vận động. Ngay từ năm 2011, hãng hàng không Etihad Airways đã gây tiếng vang khi ký hợp đồng tài trợ trị giá lên tới 400 triệu bảng với câu lạc bộ Manchester City. Bản hợp đồng kéo dài 10 năm, bao gồm điều khoản đổi tên sân vận động của đội bóng thành Etihad Stadium.

Khoản tiền các thương hiệu trả để được gắn tên lên áo đấu cũng là nguồn thu béo bở của các đội bóng. Theo báo cáo của KPMG, tổng giá trị tài trợ cho 5 giải vô địch quốc gia lớn nhất châu Âu vào năm 2020 là hơn 3,3 tỷ euro. Trong đó, khoản tài trợ để được xuất hiện trên áo đấu chiếm gần một phần ba con số này.

(3) Bán áo đấu: các thương hiệu trả tiền tài trợ là để quảng bá hình ảnh. Do vậy, Thương hiệu nào cũng muốn logo của mình được trưng bày khắp nơi, và người hâm mộ - những người mua áo đấu nghiêm túc trở thành đại sứ quảng bá cho họ.

Hoạt động bán áo đấu diễn ra liên tục. Doanh thu từ việc bán áo được chia cho cả đội bóng lẫn nhà tài trợ. Trong các mùa chuyển nhượng, nguồn thu này cũng thường cao hơn do câu lạc bộ ký hợp đồng với những cầu thủ mới. Một ví dụ tiêu biểu là thương vụ Cristiano Ronaldo gia nhập Juventus vào năm 2018 với giá 99,2 triệu bảng. Trong vòng 24 giờ sau khi vụ chuyển nhượng được công bố, Adidas đã bán được hơn 500,000 chiếc áo đấu mang tên “Ronaldo”.

(4) Mua – bán trên thị trường chuyển nhượng: Phí chuyển nhượng của một cầu thủ không chỉ được quyết định bởi giá trị chuyên môn, mà còn bởi giá trị thương mại, các điều khoản giải phóng hợp đồng, cũng như tài thương thuyết của những người đại diện và giới chủ.

Có hai kỳ chuyển nhượng mỗi năm, là kỳ tháng 1 và tháng 6 (hay còn gọi là kỳ mùa đông và mùa hè). Đây là khoảng thời gian thị trường chuyển nhượng nhộn nhịp với các hoạt động mua bán. Chỉ trong năm 2019, báo cáo của FIFA cho biết các đội bóng trên toàn thế giới đã tiêu tới 5,6 tỷ bảng cho hoạt động chuyển nhượng.

Đối với những cầu thủ nổi tiếng, các đội bóng thường cố gắng “cài” điều khoản giải phóng hợp đồng cao (đôi khi đến mức lỗ bịch). Điều này nhằm đảm bảo rằng trong trường hợp cầu thủ tha thiết muốn rời đi, các đội bóng khác cũng phải trả số tiền lớn để mang về, mang lại lợi nhuận cho đội bóng chủ quản.

(5) Bản quyền: Không phải ai cũng có điều kiện đến sân xem trực tiếp đội bóng mình yêu thích thi đấu. Đại đa số các cổ động viên trên toàn thế giới chọn cách ở nhà xem qua TV. Bản quyền vì thế trở thành nguồn thu đáng kể cho các câu lạc bộ. Việc này hoạt động như sau: các giải đấu là đơn vị nắm bản quyền của các trận đấu. Các giải đấu sẽ bán bản quyền cho nhà đài nào trả phí cao nhất, cho phép nhà đài phát sóng độc quyền ở quốc gia của họ. Sau đó, họ sẽ phân chia số tiền thu được cho các đội bóng tham gia và đương nhiên giữ phần cho mình nữa.

Việc phân chia tiền bản quyền thường dựa theo sức hút của mỗi đội bóng, vốn phụ thuộc vào độ nổi tiếng sẵn có, cùng với thành tích trên sân cỏ. Ví dụ, cùng thuộc giải Ngoại hạng Anh nhưng số người xem một trận đấu của Liverpool khả năng cao sẽ nhiều hơn số người xem một trận đấu của Watford.

Doanh thu từ bản quyền của mỗi đội bóng là rất lớn. Năm 2018, giải Ngoại hạng Anh đã bán bản quyền phát sóng với giá 1,66 tỷ bảng mỗi mùa trong giai đoạn 2019-2022. Mùa giải 2019/2020, đội vô địch là Liverpool nhận tới 139,1 triệu bảng tiền bản quyền. Trong khi đó, đội xếp chót bảng là Norwich City cũng được nhận đến 92,7 triệu bảng.

(6) Tiền thưởng từ các giải đấu: Tham dự một giải đấu, các đội bóng không chỉ chiến đấu để tìm kiếm vinh quang, mà còn để thu về những khoản tiền thưởng.

Thông thường, đội nào đạt thành tích càng cao thì giải thưởng càng cao. Ở 5 giải vô địch quốc gia hàng đầu châu Âu và Champions League, tiền thưởng cho đội vô địch dao động từ 30-40 triệu euro. Đội á quân cũng nhận được con số gần tương tự.

(7) Các nguồn thu khác:

- Nguồn thu từ tận dụng cơ sở vật chất: Thông thường, các đội bóng chỉ đá từ 1-2 trận mỗi tuần. Sân để không thì rất phí, nên các câu lạc bộ thường cố gắng khai thác tối đa năng lực cơ sở vật chất để kiếm thêm doanh thu. Một số đội bóng (đặc biệt là các đội bóng lớn) cung cấp nhiều gói dịch vụ. Những dịch vụ này có thể bao gồm tổ chức những sự kiện ca nhạc, các chuyến tham quan sân vận động và bảo tàng, hay thậm chí là làm đám cưới. Một số đội bóng thậm chí còn cho phép người dân thuê sân để tổ chức thi đấu với bạn bè (dù giá thuê khá cao).

- Tiền từ chủ sở hữu: Mỗi khi một đội bóng được sang tên đổi chủ, các triệu phú/tỷ phú tiếp quản sẽ đầu tư một số tiền đáng kể vào CLB. Số tiền này thường để chi trả những khoản nợ, nâng cấp cơ sở vật chất và chi tiêu trên thị trường chuyển nhượng. Điều này diễn ra liên tục, cho đến khi đội bóng có thể tự chủ về mặt tài chính. Nhiều chủ sở hữu coi đội bóng của mình hơn cả một thương vụ đầu tư sinh lời. Tiêu biểu là tỷ phú Roman Abramovich: Kể từ khi hoàn tất mua lại vào năm 2003, ông đã biến Chelsea thành một trong những đội bóng thành công nhất nước Anh. Nhưng như thế vẫn là chưa đủ, vị tỷ phú này tiếp tục rót vào đội bóng của mình khoản tiền lên tới 440 triệu bảng trong vòng 5 năm qua.

* **Tóm lại:** Bóng đá là môn thể thao được yêu thích bậc nhất, đồng thời cũng là cỗ máy in tiền khổng lồ. Việc kiếm tiền vì thế luôn là nhiệm vụ trọng tâm của mỗi đội bóng, bên cạnh việc cố gắng thi đấu để mang về thành tích cao.

Hai nhiệm vụ này luôn phải song hành cùng nhau. Một đội bóng không thể đảm bảo nguồn doanh thu tốt nếu không thể hiện tốt trên sân cỏ, và ngược lại. Điều này chính là động lực, khiến họ luôn phải nỗ lực hết mình trên sân đấu. Và chính chúng ta cũng hưởng lợi từ chuyện này. Vì người hâm mộ nào cũng muốn xem những trận bóng hay.

1.5. Kinh nghiệm tạo nguồn thu tài chính của 1 số CLB Bóng đá chuyên nghiệp trên thế giới và bài học đối với các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

1.5.1. Kinh nghiệm tạo nguồn thu tài chính của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp trên thế giới

1.5.1.1. Tại nước Anh [54]

Các phương thức tạo nguồn tài chính chủ yếu của CLB Bóng đá tại nước Anh thường bao gồm:

+ Vay vốn của tập đoàn ngân hàng (còn gọi là vay vốn Syndicated Loan), là một số ngân hàng hợp thành tập đoàn ngân hàng cho vay lấy lãi. Đối với CLB Bóng đá chuyên nghiệp, thường được tập đoàn ngân hàng cho vay với lãi suất ưu đãi, vì số tiền vay nhỏ có kèm theo quảng cáo, không như cho một quốc gia nào đó vay.

+ Tạo nguồn tài chính từ thị trường chứng khoán: Khoảng từ năm 90 của thế kỷ trước, nhiều CLB Bóng đá chuyên nghiệp ở châu Âu bắt đầu tìm nguồn tài chính chủ yếu nhờ lên sàn chứng khoán. Nhưng những năm gần đây, nguồn này hạn chế do giá chuyên nhượng cầu thủ tăng cao khiến CLB phải có nhiều vốn kinh doanh, trong tình trạng giá bán vé, thu tài trợ và giá thu truyền hình tăng chậm. Tiền tài trợ của Liên đoàn Bóng đá thế giới vào năm 2002 để tổ chức giải cúp thế giới tại Nhật Bản và Hàn Quốc nhờ lên sàn chứng khoán trong năm 2001.

+ Nguồn vốn tín dụng thương mại: Đây là chỉ quan hệ thế chấp, vay mượn có kỳ hạn trong giao dịch thương mại được các CLB thể thao nhà nghề sử dụng làm một nguồn vốn. Đây là phương thức tạo nguồn vốn tương đối lý tưởng vì hầu hết các CLB Bóng đá đều có tài sản cố định. Các CLB Bóng đá chuyên nghiệp dễ sử dụng nguồn vốn tín dụng thương mại, ít bị các điều kiện hạn chế. Trong năm 2003 CLB MU mua cầu thủ mất 7,5 triệu EU, được sử dụng trong số tiền vay tín dụng định kỳ 4 năm là 27,5 triệu EU.

+ Tạo nguồn vốn nhờ thế chấp cầu thủ: Vốn thế chấp cầu thủ là chỉ giá trị của cầu thủ được thế chấp qua ngân hàng, trên cơ sở ngân hàng định giá cầu thủ, tiền được đưa cho CLB mua bán cầu thủ hoặc ngân hàng trực tiếp chi tiền mua bán cầu thủ.

+ Tạo nguồn tài chính bằng phát hành cổ phiếu: Đây là phương thức thường dùng của nhiều CLB Bóng đá chuyên nghiệp của Anh. Ngay từ năm 1898 có CLB Bóng đá chuyên nghiệp Anh đã phát hành 8000 cổ phiếu, mỗi cổ phiếu giá 1 bảng Anh. Trong năm 1999 có CLB Bóng đá chuyên nghiệp Anh phát hành cổ phiếu ngày 1 tháng 3 tới ngày 15 tháng 9 lãi gấp 47,5 lần.

Ngoài các khoản thu nhập trên, mức thu nhập của các CLB tại giải Bóng đá ngoại hạng Anh - Premier League được bổ sung thông qua UEFA phân phối và cung cấp bằng việc tham gia các giải thi đấu do họ tổ chức như: Champions League, Europa League,...để nâng cao sức hấp dẫn của các giải đấu để các nhà tài trợ. Thực tế cho thấy các CLB kiếm được nhiều tiền nhất theo hình thức này đặc biệt là các CLB đứng đầu mùa giải.

Các CLB chuyên nghiệp ở nước ngoài luôn tuân thủ những nguyên tắc đầu tiên để tạo nguồn tài chính là hợp lý hóa kết cấu cơ bản tạo nguồn tài chính. Bởi nguồn thu rất lớn chủ yếu dựa vào các nguồn nội lực, nhưng nguồn chi cũng rất lớn. Theo công ty Báo cáo tài chính Bóng đá, năm 2015 các khoản thu của các CLB tại giải Bóng đá ngoại hạng Anh - Premier League đã tăng 3% lên 3,3 tỷ bảng Anh trong mùa giải 2014 - 2015, một kỷ lục mới tiếp tục một chuỗi tăng trưởng hàng năm từ nguồn thu của các CLB.

1.5.1.2. Tại Nhật Bản [53], [54]

Từ năm 1993, Nhật Bản đã xây dựng nền Bóng đá chuyên nghiệp theo một cách khác, với khởi đầu cho một nền công nghiệp Bóng đá chuyên nghiệp và phát triển thần tốc cho đến hôm nay. Qua 25 năm xây dựng J.League, Nhật Bản không chỉ có Giải Vô địch Bóng đá hàng đầu Châu Á mà Bóng đá nước này cũng đã trở thành cường quốc hàng đầu châu lục, là lá cờ đầu của Bóng đá Châu Á tranh tài ở các kỳ World Cup. Cách làm Bóng đá của Nhật Bản, khi nhìn lại, vẫn là mô hình đáng để các nước trong khu vực học hỏi.

Ở Nhật Bản hình thành Liên minh Bóng đá chuyên nghiệp Nhật Bản gồm Hiệp hội Bóng đá Nhật Bản và CLB Bóng đá chuyên nghiệp. Trong đó các CLB Bóng đá chuyên nghiệp tự tổ chức kinh doanh để tạo các khoản thu như: vé xem thi đấu; chuyên nhượng cầu thủ; các khoản dịch vụ khác kèm theo thi đấu; phát hành cổ

phiếu; lệ phí hội viên... Các khoản thu khác được thông qua Liên minh Bóng đá chuyên nghiệp Nhật Bản. Theo báo cáo của Liên đoàn Bóng đá Nhật Bản, năm 2009, tổng doanh thu của Liên đoàn đạt 200 triệu USD, trong đó nguồn thu đến từ các hoạt động kinh doanh, quảng cáo, khai thác thương quyền chiếm tỷ lệ cao nhất (70.22%), cụ thể tại bảng 1.1.

Bảng 1.1. Tổng doanh thu của Liên đoàn Bóng đá Nhật Bản năm 2009

Tổng doanh thu	200 triệu USD
- Nguồn thu từ các hoạt động kinh doanh, quảng cáo, khai thác thương quyền...	194,44 triệu USD
- Nguồn thu từ các tổ chức xã hội. Trong đó từ:	5,66 triệu USD
+ Tổ chức cá cược Bóng đá	1,86 triệu USD
+ Ủy ban Olympic Nhật	1,68 triệu USD
+ Tổ chức thể thao nghiệp dư Nhật	0,07 triệu USD
+ Bộ Khoa học và Giáo dục Nhật	0,16 triệu USD
+ Từ FIFA	0,90 triệu USD
+ Các nguồn thu khác	0,98 triệu USD

Nguồn: J. League

Đối với nguồn thu của các CLB Bóng đá nhà nghề tham gia giải J.League, năm 2009 đạt 26.55 triệu USD, trong đó chủ yếu đến từ kinh phí bán vé vào cửa với tỷ lệ gần 41%, chi tiết tại bảng 1.2.

Bảng 1.2. Nguồn thu của các CLB Bóng đá nhà nghề tham gia giải

J. League Nhật Bản năm 2009

Tổng nguồn thu	26,55 triệu USD
Trong đó:	
- Bán vé vào cửa	10.26 triệu USD
- Hoạt động tiếp thị tài trợ	7.94 triệu USD
- Đóng góp của các tổ chức xã hội	3.06 triệu USD
- Các hoạt động kinh doanh khác	5.29 triệu USD

Nguồn: J. League

Có được kết quả kinh doanh trên là nhờ các hoạt động xây dựng thương hiệu của giải đấu và thương hiệu của các CLB tham gia giải đấu. Đó là những nhận thức về cách làm Bóng đá chuyên nghiệp của các CLB, dựa trên nền tảng là sự tin tưởng và tin cậy của chính quyền và nhân dân ở địa phương cũng như đông đảo các nhà tài trợ (từ nhà tài trợ lớn đến nhỏ, số lượng lên đến hàng trăm, hàng ngàn) đối với các nhà quản lý, lãnh đạo CLB vì cách làm tận tụy, tôn trọng lãnh đạo và nhân dân địa phương, gắn kết chặt chẽ với các nhà tài trợ vì mục tiêu xây dựng CLB ngày càng lớn mạnh, ổn định chi thu tài chính, có thành tích chuyên môn phát triển và tạo ảnh hưởng văn hóa – xã hội rộng rãi.

1.5.1.3. Tại Cộng hòa Liên bang Đức [54]

Giải Bóng đá nhà nghề Đức (Bundesliga) do Ban tổ chức các giải Bóng đá Đức (DFL) chịu trách nhiệm điều hành. DFL là công ty trách nhiệm hữu hạn, với 3 chức năng chính là tổ chức, quản lý và điều hành giải Bóng đá nhà nghề Đức bao gồm giải VĐQG Đức (Bundesliga) và giải hạng Nhất Đức (Bundesliga 2); tiếp thị (tạo nguồn tài chính) cho Bóng đá nhà nghề; cấp phép cho 36 CLB ở giải VĐQG và hạng Nhất quốc gia Đức. DFL thực hiện các nhiệm vụ cốt lõi: Bản quyền truyền hình, bản quyền phát thanh, bản quyền hình ảnh theo quy chuẩn của mình; công tác chuyên môn Bóng đá và cổ động viên; tổng hợp số liệu chính thức của các trận đấu; cấp phép cho các CLB tham gia giải đấu theo tiêu chuẩn UEFA (tổ chức, cơ sở vật chất, ký kết hợp đồng cầu thủ, chuyển nhượng cầu thủ) trên cơ sở các tiêu chí cụ thể. DFL thực hiện đầy đủ trách nhiệm và nghĩa vụ được phân quyền bao gồm tổ chức, quản lý và điều hành giải Bóng đá nhà nghề Đức; bảo vệ và quản lý thương quyền của giải Bundesliga và cấp phép cho các CLB theo các quy định về tiêu chuẩn cấp phép của UEFA. Mục tiêu quan trọng nhất là nâng cao hình ảnh của giải đấu và quyền lợi của các CLB và đặc biệt là nguồn tài chính thu được từ việc bán thương quyền của giải.

Tổ chức của DFL bao gồm 3 bộ phận: Hội đồng quản trị của công ty, Ban cấp phép và Hội đồng điều hành giải. DFL có các phòng chức năng: Phòng bản quyền nghe, nhìn (truyền hình và bảo vệ bản quyền); Phòng tài chính, công nghệ thông tin và tổ chức; Phòng các vấn đề Bóng đá và cổ động viên (các vấn đề về cổ

động viên, lịch thi đấu, sân vận động, các số liệu chính thức của các trận đấu); Phòng Truyền thông (kỹ thuật số, sản phẩm quản lý truyền thông tương tác, tiếp thị số); Phòng cấp phép cho các CLB tham gia giải VĐQG và hạng Nhất quốc gia; Phòng pháp lý (công tác xã hội, quan hệ quốc tế và luật); Phòng thể thao và phát triển Bóng đá trẻ (câu thủ và các vấn đề chuyển nhượng, trọng tài, các học viện Bóng đá trẻ) và Phòng quan hệ công chúng (quan hệ công chúng, sự kiện và xuất bản).

Những nét nổi bật của giải Bóng đá Bundesliga ở Đức thể hiện ở những mặt sau đây:

- Tại Bundesliga, nguồn thu từ các hoạt động quản lý SVĐ đem lại rất lớn – là một trong những nguồn thu tài chính quan trọng đứng thứ 3 sau truyền thông và quảng cáo. Bundesliga là giải vô địch quốc gia có số lượng người xem đông nhất thế giới, trung bình là 43,534 người/trận (giải hạng Nhất là 17,667 người/trận).

- Các CLB Bóng đá ở Đức luôn nhận thức rằng SVĐ chính là ngôi nhà của họ - là nơi mang lại lợi nhuận cho các CLB. Chính vì vậy, họ nỗ lực để xây dựng một “ngôi nhà” an toàn và hiện đại. Tính từ năm 2007 – 2014, mỗi năm có thêm một SVĐ được xây mới hoặc nâng cấp có đầy đủ chức năng, thiết kế hiện đại để phục vụ các trận đấu tại Bundesliga. Trong tiêu chuẩn cấp phép, DFL đề ra những tiêu chí bắt buộc đối với các sân thi đấu tại giải Bundesliga. Việc phân bố sắp xếp vị trí ngồi tại sân cũng được nghiên cứu và tính toán hợp lý. Các khu vực ngồi trên sân cũng được bán vé theo các mức khác nhau (đặc biệt là vé VIP – số lượng chỗ ngồi tăng); việc tổ chức bán vé được tiến hành thông qua điện thoại di động từ năm 2014; khán giả có thể mua vé, chọn ghế ngồi trực tiếp qua hệ thống phần mềm từ một chiếc smartphone; giá vé xem cũng khá linh hoạt, tùy thuộc vào vị trí ngồi.

- Bên cạnh các yếu tố chuyên môn, công tác xây dựng thương hiệu để thu hút các nguồn thu đang được DFL và các CLB tập trung đẩy mạnh. DFL rất quan tâm đến việc đẩy mạnh thương hiệu của Bundesliga đến trong và ngoài Châu Âu thông qua các hoạt động giao lưu du đấu và bố trí lịch giờ với các giải khác để tăng nguồn thu truyền hình. Thu hút khán giả đến sân xem thi đấu thông qua các dịch vụ: nâng cao chất lượng SVĐ với đầy đủ tiện nghi đáp ứng được nhu cầu thưởng thức đa dạng của người hâm mộ (từ bình dân cho đến những người có thu nhập cao) thông

qua các dịch vụ ăn uống, bán vé (theo mùa, qua điện thoại...), công tác an ninh, an toàn các trận đấu. Khai thác tối đa các nguồn thu tài chính từ việc bán thương quyền giải đấu, thương quyền của các CLB, bản quyền truyền hình, vé vào xem thi đấu cũng như các vật phẩm lưu niệm của từng CLB... bằng các hình thức kinh doanh hấp dẫn.

- Nhờ có các biện pháp mới trong công tác tổ chức, quản lý, điều hành giải Bóng đá Bundesliga kết hợp với các nhân tố trẻ, được bổ sung từ hệ thống đào tạo trẻ và thành công của đội tuyển Đức trên đấu trường quốc tế (vô địch lần thứ 4 tại World Cup 2014) đã làm nguồn thu tài chính của DFL và các CLB tăng vượt bậc. Nguồn thu của Bundesliga từ 6 nguồn chính: bán vé xem trận đấu, quảng cáo, truyền thông, chuyển nhượng cầu thủ, kinh doanh và các nguồn thu khác. Số liệu thống kê tài chính cho chúng ta thấy một con số ấn tượng qua từng năm. Doanh thu của Bundesliga đứng ở vị trí thứ 2 của các giải Bóng đá quốc gia Châu Âu (sau giải ngoại hạng Anh và vượt qua Giải La Liga của Tây Ban Nha).

- Sự nhất quán trong chương trình hành động và tính cộng đồng trách nhiệm cao của Liên đoàn Bóng đá Đức (DFB) và DFL. DFB chịu trách nhiệm xây dựng, định hướng, phát triển thương hiệu của Bóng đá Đức thông qua các quy định như yêu cầu bắt buộc các CLB Bóng đá nhà Nghề và CLB bán chuyên nghiệp phải xây dựng các Học viện đào tạo Bóng đá trẻ cũng như hỗ trợ về mặt tài chính (15% lợi nhuận từ đội tuyển quốc gia; 50% từ tiền thưởng các giải World Cup, EURO, C1...) và chuyên môn (đào tạo HLV các cấp). DFB phân cấp và giao quyền đầy đủ cho DFL để tổ chức, quản lý và điều hành Bóng đá nhà nghề (kể cả việc cấp phép cho các CLB). DFB hỗ trợ DFL phát triển, quản lý và điều hành các giải đấu trong đó có việc điều phối các trọng tài tham gia điều khiển các trận đấu.

1.5.1.4. Tại Hàn Quốc [53]

Hiệp hội Bóng đá chuyên nghiệp Hàn Quốc được thành lập vào năm 1983 nhưng hoạt động không hiệu quả do các khó khăn về vấn đề tài chính. Đến năm 1994, công ty tổ chức giải chuyên nghiệp được thành lập (K.League), thông qua công ty môi giới IMG để tìm nguồn tài chính và đã mang lại hiệu quả lớn. K.League là tổ chức thành viên của LĐBĐ Hàn Quốc (KFA). K.League là tổ chức

riêng có tính độc lập nhất định về tài chính, lợi nhuận, tổ chức thi đấu; có quyền quyết định CLB nào được tham gia vào Hội Bóng đá nhà nghề, tự đề ra và tiến hành các dự án, kế hoạch hoạt động, chuyển nhượng cầu thủ.

K.League vào thời điểm năm 1994 chỉ có 10 CLB là thành viên. Mỗi CLB là thành viên phải đóng góp lệ phí là 3 triệu USD. Mỗi CLB là một công ty do các tập đoàn lớn tài trợ (như Hyundai, Daewoo, Samsung...). Hai trong số mười CLB có sân chơi riêng cho công ty của họ xây dựng. Tám CLB khác phải thuê sân của nhà nước làm sân nhà. Đại đa số các CLB đã đảm bảo được sự cân bằng tài chính giữa thu và chi.

Nguồn thu nhập chính của các CLB là tiền vé vào sân (giá vé trung bình từ 5 – 10 USD), tiền chuyển nhượng cầu thủ, tiền kinh doanh (bản quyền truyền hình, quảng cáo, các thương phẩm liên quan đến CLB...), tiền từ công ty tổ chức giải K.League.

Sau 10 năm đầu hoạt động, K.League nhận thấy cơ cấu tổ chức của các CLB – đội bóng và Liên đoàn Bóng đá Hàn Quốc là mô hình khép kín, tự làm lấy, chưa thương mại hóa nên gặp nhiều khó khăn. Hơn nữa, đối với các CLB, mặc dù được các tập đoàn lớn bảo trợ, nhưng các vấn đề tài chính luôn lâm vào tình trạng thiếu hụt. Do đó, làm cho chất lượng của Giải K.League không đạt được kỳ vọng. Vì vậy, K.League đã phải chuyển sang giai đoạn mới với hình thức và cơ cấu mục tiêu đảm bảo được nguồn tài chính cho các hoạt động của K.League và các CLB tham dự giải; thương mại hóa và tăng tính chuyên nghiệp hóa của K.League lên một trình độ cao hơn.

K.League đã ký kết hợp đồng với nhà môi giới IMG vì IMG là nhà môi giới thể thao chuyên nghiệp – là đối tác hội đủ các điều kiện mà K.League đặt ra. Theo đó, K.League trao toàn bộ quyền khai thác các thương quyền của mình cho IMG điều hành toàn bộ các hoạt động kinh doanh của K.League bằng cách chọn nhà tài trợ chính và các nhà tài trợ phụ. Các CLB Bóng đá được phép quảng cáo rượu và thuốc lá ở giai đoạn đầu. Nhà nước có thể không hỗ trợ tài chính cho các CLB, nhưng tạo ra cơ chế thoát bằng những chính sách phù hợp với cơ chế thị trường trong quá trình xã hội hóa và chuyên nghiệp hóa thể thao. Bóng đá ở Hàn

Quốc được Chính phủ và các tập đoàn kinh tế đầu tư rất lớn rất hệ thống từ cơ sở (6 Hội trực thuộc và 16 Hội ở các tỉnh, 8/10 sân vận động được Chính phủ đầu tư); 30% thuế của các CLB từ nguồn thu tiền vé được Chính phủ tái đầu tư để duy trì sân bãi.

Qua những thành công của Bóng đá Hàn Quốc cho thấy người dân hâm mộ Bóng đá; Chính phủ tạo mọi điều kiện để phát triển Bóng đá bằng những cơ chế đặc biệt thoáng và hỗ trợ xây dựng cơ sở vật chất (SVĐ...) cho Bóng đá chuyên nghiệp và Bóng đá trẻ (trong các trường phổ thông các cấp). Công ty tổ chức giải K.League tổ chức, quản lý và điều hành Giải chuyên nghiệp. Các CLB năng động về mặt tài chính, chuyên nghiệp trong tổ chức, gắn chặt với cộng đồng dân cư và doanh nghiệp địa phương.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm về việc huy động và quản lý các nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp

Thông qua những kinh nghiệm và kết quả đạt được từ mô hình của một số quốc gia làm Bóng đá chuyên nghiệp trên thế giới có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm cho Bóng đá chuyên nghiệp như sau:

- Nhà nước cần tiếp tục quan tâm, định hướng, xây dựng chiến lược cho phát triển Bóng đá chuyên nghiệp để được triển khai đồng bộ trên các tỉnh, thành phố trên toàn quốc; tăng cường thúc đẩy XHH nhưng không giảm vai trò của Nhà nước, cần đầu tư ban đầu như về cơ sở vật chất (SVĐ, trung tâm đào tạo Bóng đá trẻ...), ban hành các chính sách ưu đãi khuyến khích, tạo điều kiện cho Bóng đá phát triển.

- Cần huy động nguồn vốn đầu tư thông qua nhiều hình thức vay vốn như: Vay vốn của tập đoàn ngân hàng, tín dụng thương mại, thế chấp cầu thủ.

- Các CLB Bóng đá chuyên nghiệp tham ra vào thị trường chứng khoán và niêm yết cổ phiếu trên sàn giao dịch chứng khoán để huy động nguồn vốn đầu tư (phù hợp cho giai đoạn sau này).

- Vấn đề bán vé của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp cần phải cải thiện về hình thức phân phối vé trực tiếp và gián tiếp thông qua các phương tiện như: vận chuyển vé giao đến tay khách hàng, đặt vé qua internet, phát hành các thẻ dài hạn

nhằm tiết kiệm thời gian và công sức cho khán giả ở xa, nghiên cứu đưa ra mức giá các hạng vé phù hợp với từng đối tượng khách hàng,...

- Cần tổ chức triển khai quản lý chặt chẽ từng hạng mục có thể huy động vốn đầu tư và phân quyền rõ ràng mục nào thuộc LĐBĐVN, mục nào thuộc công ty VPF và mục nào thuộc của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp. LĐBĐVN và VPF cũng cần có chính sách hỗ trợ định kỳ rõ ràng, gắn với từng mục tiêu, thành tích cụ thể cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp.

- Tích cực đẩy mạnh khâu tiếp thị, kêu gọi tài trợ của các cá nhân và tổ chức trong và ngoài nước vì kênh huy động vốn đầu tư như hoạt động kinh doanh, quảng cáo, tiếp thị tài trợ, bản quyền truyền hình là nguồn thu chính rất quan trọng chiếm phần lớn nguồn tài chính được huy động.

- Quan tâm đầu tư xây dựng thương hiệu của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp; các CLB cần chuyên nghiệp hơn trong công tác tổ chức các giải đấu, gắn chặt với cộng đồng dân cư và doanh nghiệp địa phương.

- LĐBĐVN cần tham mưu, nghiên cứu kỹ hình thức cá cược Bóng đá và tiến tới có thể hợp thức hóa áp dụng được vào hệ thống giải đấu Vô địch Quốc gia và Hạng nhất Quốc gia nhằm tránh thất thu như hiện nay, đồng thời luôn giám sát chặt chẽ và có biện pháp phòng tránh tiêu cực trong Bóng đá.

1.6. Các tài liệu và công trình nghiên cứu liên quan

1.6.1. Tình hình nghiên cứu ở nước ngoài

Tình hình tài chính của các CLB Bóng đá đã trở thành yếu tố thiết yếu đảm bảo khả năng tồn tại của CLB theo thời gian. Đây là vấn đề được khá nhiều các nhà nghiên cứu ở nước ngoài quan tâm nghiên cứu và đánh giá.

Dimitropoulos và Limperopoulos (2004) trong nghiên cứu về hợp đồng cầu thủ, thành tích thể thao và tài chính của các CLB Bóng đá Hy Lạp đã phân tích sự tồn tại của mối liên hệ có thể có giữa thể thao và hiệu quả tài chính mà trong đó việc đầu tư vào tuyển dụng các cầu thủ mới cũng ảnh hưởng đến mối liên hệ này. Khi nhóm tác giả nghiên cứu dữ liệu từ các CLB Bóng đá Hy Lạp về nguồn tài chính tuyển dụng cầu thủ mới cho thấy, các CLB càng đầu tư nhiều vào cầu thủ thì các CLB càng thành công trên sân. Tuy nhiên, việc tăng chi tiêu cho tuyển dụng, chiêu

mộ cầu thủ mới đã khiến các CLB thu được ít lợi nhuận hơn và mất khả năng thành toán. Điều này cho thấy rằng, những quyết định đầu tư vào các cầu thủ mới không dựa trên tiêu chuẩn kinh tế mà là ưu tiên kết quả thể thao. [65]

Khác với tác giả Dimitropoulos (2004), Carmichael et al (2010) điều tra mối quan hệ giữa thành công thể thao và thành công thương mại trong Bóng đá châu Âu đã chỉ ra rằng, những CLB có sự đầu tư vào các cầu thủ có trình độ cao đạt được thành tích tốt hơn các CLB khác sẽ duy trì được hiệu quả tài chính cao hơn các CLB không đầu tư vào các cầu thủ và có thành tích kém hơn. Trong phạm vi nghiên cứu là những CLB thành công nhất, tác giả đã chỉ ra được mối liên hệ nhân quả giữa thu nhập kiếm được và sự mất cân bằng cạnh tranh thông qua các khoản đầu tư vào cầu thủ.[62]

Andreff (2014) trong cuốn “Sổ tay kinh tế của Bóng đá chuyên nghiệp” đã phân tích mối liên hệ giữa hiệu quả tài chính và thể thao của CLB Bóng đá Pháp, đồng thời xem xét các nguồn tài chính của Bóng đá chuyên nghiệp và vai trò của cơ quan kiểm toán đối với giải đấu. Tác giả cũng phân tích một số yếu tố quan trọng về hiệu quả tài chính, nêu bật hạn chế ngân sách mềm của các CLB Bóng đá, giúp tạo ra một vòng tròn giữa giá trị thương mại ngày càng tăng của bản quyền phát sóng truyền hình và tăng lương cho các cầu thủ Bóng đá. [61]

Da Costa Jahara R., Mello (2014) phân tích hiệu quả tài chính năm 2014 của các CLB Bóng đá Brazil ở giải Serie A đã sử dụng các chỉ số về tính thanh khoản, khả năng sinh lời và nợ. Kết quả, nhóm tác giả chỉ ra rằng, mặc dù các CLB có hiệu quả tài chính thấp nhưng vẫn không tìm ra mối liên hệ giữa thành tích thi đấu của các đội tại giải Vô địch này. [63]

Rohde và Breuer (2016) đã đề xuất một mô hình thực nghiệm về hiệu quả tài chính để áp dụng vào 30 CLB Bóng đá hàng đầu châu Âu trong doanh thu giai đoạn 2004–2013. Kết quả cho thấy, sự thành công tại các giải đấu trong nước và quốc tế của các CLB đã mang về nguồn tài chính cũng như giá trị thương hiệu, đảm bảo hoạt động cho các CLB. Và ngược lại, chính các khoản đầu tư vào các cầu thủ có chất lượng cũng đã mang lại thành tích cao tại các giải đấu. [73]

Giống như Carmichael và các cộng sự (2010), Giovanni (2017) cũng sử dụng dữ liệu từ các CLB Bóng đá Châu Âu để trình bày một mô hình tối ưu hóa giữa mục tiêu và những lợi ích đạt được. Mô hình đã chỉ ra rằng, sự thành công của các CLB là sự kết hợp nhiều các kỹ năng cần thiết với các yêu cầu pháp lý. Đặc biệt, sự tăng trưởng giá trị của các CLB được thúc đẩy bởi các khoản đầu tư vào các cầu thủ trẻ.[67]

Khác với các tác giả trước đây, Galariotis và các cộng sự (2018) nghiên cứu phương pháp kết hợp đánh giá đồng thời hoạt động kinh doanh, tài chính và thể thao của các CLB Bóng đá đã đề xuất phương pháp với hai giai đoạn để tiến hành xếp hạng các CLB về khía cạnh hiệu quả kinh doanh và tài chính. Nhóm tác giả đã tìm thấy mối quan hệ tích cực giữa hiệu quả kinh doanh và thành tích thể thao của các CLB. Đó là mối quan hệ một chiều mà trong đó hiệu quả tài chính ảnh hưởng đến thành tích thể thao. Nói cách khác, thu nhập nhiều hơn ảnh hưởng tích cực đến thành tích thể thao. Tuy nhiên có mức thu nhập cao hơn không giúp ích gì cho hiệu quả tài chính vì điều này có thể được các bên liên quan phân tích một cách chủ quan, ưu tiên các mục tiêu thể thao ngắn hạn hơn là khả năng tồn tại lâu dài. Mặc dù vậy, vì dữ liệu về lương của các cầu thủ vẫn chưa trọn vẹn nên việc kiểm tra kinh tế lượng về mối liên hệ giữa hiệu quả kinh tế và thành tích thể thao trở nên phức tạp hơn. Điều này cho thấy sự cạnh tranh giữa các CLB để chiêu mộ nhân tài đã tạo ra nhu cầu quá mức từ những cầu thủ lớn và khiến mức độ hiệu quả tài chính của các CLB trở nên tiêu cực. [66]

Iconomescu (2019) phân tích hiệu suất kinh tế và thể thao của các CLB Romania giai đoạn 2010-2015 đã chỉ ra rằng, Luật pháp Romania phân loại các CLB Bóng đá là công ty cổ phần hoặc tổ chức phi chính phủ, với các quy tắc và quy định nghiêm ngặt về việc thành lập và quản lý. Kết quả nghiên cứu cho thấy, một bộ phận các CLB có lợi nhuận thấp, thậm chí mất khả năng thanh toán. Các CLB do tư nhân thành lập thì có thành tích và hiệu quả kinh tế cao hơn các CLB khác. Những CLB được thành lập dưới dạng các tổ chức phi chính phủ, được tài trợ bằng tiền quyên góp, không bền vững về lâu dài và phải đối mặt với các vấn đề kinh tế cũng như thành tích thể thao. [69]

López-Busto và cộng sự (2020) đã nghiên cứu các biến số quản lý có liên quan để giải thích kết quả kinh tế của các CLB Bóng đá Tây Ban Nha ở giải hạng nhất. Họ đã thực hiện phân tích hồi quy với dữ liệu bảng để tìm hiểu xem các mô hình đề xuất đã được xác minh như thế nào. Kết quả đã chỉ ra rằng, những lợi ích cá nhân có được trong mùa giải trước, số trận đã chơi ở các giải đấu và vị trí đạt được trong giải đấu ảnh hưởng đáng kể đến kết quả rỗng. Tương tự như vậy, số lượng cầu thủ, chi phí tài chính và kết quả rỗng của mùa giải trước sẽ ảnh hưởng đến khả năng sinh lợi của các CLB. [72]

David Alaminos cùng các cộng sự (2020) khi phân tích hiệu quả tài chính ở các CLB Bóng đá Châu Âu đã chỉ ra rằng, nhiều CLB Bóng đá Châu Âu đã gặp khó khăn khi nguồn tài chính đang có xu hướng giảm sút như: không thu hút được các cầu thủ giỏi, không đầu tư được vào cơ sở vật chất... Các CLB đã sử dụng 2 biện pháp đo lường hiệu quả tài chính cho các CLB đó là lợi nhuận trên giá trị rỗng (chỉ số dùng để đo lợi nhuận thực tế thu được sau khi lấy tổng thu nhập trừ đi khác khoản chi phí, lãi vay và thuế) và lợi nhuận trên vốn sử dụng (được tính bằng cách lấy lãi rỗng sau thuế chia cho tổng giá trị vốn chủ sở hữu).

1.6.2. Tình hình nghiên cứu trong nước

Đã có một số công trình nghiên cứu chung về Bóng đá chuyên nghiệp của các tác giả Dương Nghiệp Chí, Phạm Quang; về Đặc điểm và sự hình thành thị trường và hoàn cảnh xã hội của thể thao chuyên nghiệp, Bóng đá chuyên nghiệp của nhóm tác giả Lâm Quang Thành, Dương Nghiệp Chí, Phạm Ngọc Viễn,... cho thấy các tác giả chủ yếu chỉ đề cập đến các vấn đề chung như: Khái quát về kinh doanh thể thao chuyên nghiệp và kinh doanh giải trí, TDTT giải trí; Tài trợ TDTT và thể thao nhà nghề trong thị trường thi đấu thể thao; Thị trường lao động và chuyển nhượng VĐV; Giải pháp phát triển công tác xã hội hóa cho Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam. Trong đó, những nội dung về các giải pháp để tạo nguồn tài chính bền vững cho các câu lạc bộ thể thao chuyên nghiệp - tế bào sống trong cơ thể Bóng đá – các tác giả còn ít được đề cập đến, chưa gắn cụ thể với các tiêu chí cấp phép của Liên đoàn Bóng đá châu Á cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam. Cụ thể:

Nguyễn Danh Hoàng Việt (2018) trong nghiên cứu về thực trạng và giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động của các Trung tâm Đào tạo VĐV Bóng đá trẻ ở Việt Nam

đã khẳng định, sự phát triển công nghiệp Bóng đá ngày càng mạnh mẽ sẽ là nguồn thu lớn cho các CLB Bóng đá. Tuy nhiên, cùng với những tác động tích cực, việc thương mại hóa các giá trị của Bóng đá sẽ một trong những hạn chế trong quá trình phát triển.[58]

Nguyễn Trọng Nguyên (2017) nghiên cứu hệ thống các giải pháp xã hội hóa để phát triển Bóng đá chuyên nghiệp tại Việt Nam đã đánh giá, quá trình xã hội hóa Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam đã tương đối đáp ứng được mục tiêu, yêu cầu và nhiệm vụ đặt ra về công tác tổ chức Bóng đá chuyên nghiệp. Các nguồn thu chính của một CLB Bóng đá chủ yếu nhờ vào ngân sách địa phương hay của ngành thể thao như một hình thức quảng bá địa phương. Ngoài hai nguồn thu chính này, việc khai thác thương quyền, bán vé, hay kinh doanh các sản phẩm liên quan đến đội bóng vẫn chưa được chú trọng. [34]

Lâm Quang Thành (2018) lại chỉ ra những CLB thể thao chuyên nghiệp thu nhập từ 4 nguồn thu chính là: bán vé, bản quyền truyền hình, lợi tức cấp phép và các thu nhập khác liên quan đến khai thác các công trình, sân bãi thể thao. Đồng thời xác định, Bóng đá là một trong những môn thể thao nằm trong nhóm có khả năng tự chủ tài chính ở mức độ tương đối cao.[41]

Đỗ Quang Vũ (2020) nghiên cứu các giải pháp tăng cường công tác tiếp thị tài trợ cho đội tuyển Bóng đá nam Quốc gia Việt Nam đã cho thấy, số tiền tài trợ của đội tuyển Bóng đá nam Quốc gia Việt Nam theo từng năm tỷ lệ thuận với thành tích thi đấu. Nguồn kinh phí tài trợ chủ yếu được sử dụng cho các công tác: tập huấn, thi đấu giải, tổ chức các giải đấu, đào tạo huấn luyện... Mặt khác, chính các nguồn thu từ tài trợ đã góp phần nâng cao thành tích thi đấu cho đội tuyển, đảm bảo duy trì và phát triển hoạt động của đội tuyển.[59]

Bùi Việt Hà (2022) trong nghiên cứu về xây dựng thương hiệu Đội tuyển Bóng đá nam Quốc gia Việt Nam đã đánh giá được thực trạng tình hình tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp. Kết quả cho thấy, thương hiệu của CLB đóng vai trò rất quan trọng trong việc tạo nguồn thu tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp. Do vậy, mặc dù có đã có những nhà tài trợ đồng hành nhưng các CLB vẫn gặp những khó khăn nhất định khi các nguồn thu của họ như từ bản quyền truyền hình, phí chuyển nhượng, bán vật phẩm, vé... còn chưa cao, vì chưa quan tâm, đầu tư đúng mức cho

công tác xây dựng thương hiệu của CLB. [29]

Ở các lĩnh vực khác, vấn đề tài chính cũng được nhiều tác giả quan tâm, nghiên cứu như:

Đoàn Thị Hân (2013) khi nghiên cứu về giải pháp huy động nguồn tài chính cho thực hiện chương trình xây dựng nông thôn mới đã chỉ ra rằng, thực trạng nguồn tài chính thực hiện cho chương trình gồm: nguồn từ ngân sách, nguồn huy động từ các chương trình lồng ghép; nguồn vốn tín dụng, nguồn huy động từ doanh nghiệp, nguồn do dân đóng góp. Tác giả cũng đề xuất 6 giải pháp nhằm huy động có hiệu quả nguồn tài chính gồm: Công tác tuyên truyền; Phát huy dân chủ; Tập trung củng cố đội ngũ cán bộ; Xây dựng kế hoạch huy động nguồn tài chính phù hợp; Đa dạng hóa các nguồn lực tài chính và xây dựng kế hoạch sử dụng vốn hợp lý. [28]

Trịnh Thị Thanh Loan (2022), trong nghiên cứu huy động nguồn tài chính cho đào tạo nghề khu vực nông thôn Việt Nam lại cho thấy bức tranh tổng quát về kết quả đạt được và những hạn chế, nguyên nhân hạn chế của thực trạng huy động nguồn tài chính cho đào tạo nghề khu vực nông thôn Việt Nam giai đoạn 2016-2021, đồng thời đề xuất 5 nhóm giải pháp huy động nguồn tài chính. [30]

Tóm lại, qua phân tích các công trình nghiên cứu có liên quan đến việc tìm hiểu giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam cho thấy: Các công trình nghiên cứu tập trung vào các hướng như: Nghiên cứu chung về Bóng đá chuyên nghiệp; đặc điểm và sự hình thành thị trường Bóng đá chuyên nghiệp hay khái quát về các hoạt động tài chính chung của Bóng đá mà chưa đi sâu tìm hiểu về thực trạng tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp cũng như các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính.

Qua nghiên cứu chương 1, chúng tôi đi đến một số kết luận sau:

(1) Từ nhiều góc độ tiếp cận, luận án đã làm rõ khái niệm có liên quan đến vấn đề nghiên cứu gồm: Thể thao chuyên nghiệp; Bóng đá chuyên nghiệp; Câu lạc bộ thể thao chuyên nghiệp; Tài chính, nguồn tài chính và hiệu quả tài chính. Trên cơ sở đó, rút ra khái niệm có tính khái quát và phù hợp nhất với mục đích nghiên cứu luận án.

(2) Quan điểm xuyên suốt của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước là chú trọng thúc đẩy thể thao chuyên nghiệp nói chung và Bóng đá chuyên nghiệp nói riêng phát triển. Đặc biệt là việc đổi mới phương thức quản lý, điều hành Bóng đá theo cơ

chế chuyên nghiệp trên cơ sở tăng cường quản lý Nhà nước về Bóng đá, đồng thời phát huy được vai trò, hiệu quả hoạt động của các tổ chức xã hội - nghề nghiệp trong lĩnh vực Bóng đá.

(3) Kinh nghiệm huy động và quản lý nguồn tài chính tại các CLB Bóng đá chuyên nghiệp của Anh, Nhật Bản, Đức, Hàn Quốc cho thấy: Cần thiết phải xây dựng được chiến lược phát triển Bóng đá chuyên nghiệp một cách đồng bộ trên cả nước; Thúc đẩy xã hội hóa trong phát triển Bóng đá chuyên nghiệp nhưng không giảm vai trò của Nhà nước; Cần khai thác đa dạng hóa nguồn tài chính từ chính nội tại của các CLB...

(4) Phân tích các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước cho thấy: Các nghiên cứu dù tiếp cận theo hướng nào thì đều khẳng định, tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp giữ vai trò quyết định trong việc duy trì hoạt động của các CLB. Tuy nhiên, các nghiên cứu lại chưa đưa ra được tổng thể các giải pháp mà mới đưa ra các giải pháp cũng như các phương pháp đơn lẻ để tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp.

Ngoài ra, trong quá trình nghiên cứu chương 1, chúng tôi đã nghiên cứu về nguyên tắc hoạt động của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp cũng như các tiêu chí cấp phép cho CLB Bóng đá chuyên nghiệp và các vấn đề lý luận, thực tiễn cơ bản về nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp. Đây là những căn cứ lý luận và thực tiễn cần thiết để giải quyết các vấn đề nghiên cứu tiếp theo của luận án.

CHƯƠNG 2. PHƯƠNG PHÁP VÀ TỔ CHỨC NGHIÊN CỨU

2.1. Phương pháp nghiên cứu

2.1.1 Phương pháp phân tích và tổng hợp tài liệu

Được sử dụng trong quá trình hệ thống hoá các kiến thức có liên quan đến lĩnh vực nghiên cứu, hình thành cơ sở lý luận về Bóng đá chuyên nghiệp và nguồn tài chính hoạt động trong các CLB Bóng đá chuyên nghiệp... đề xuất giả thuyết khoa học, xác định mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu... Đồng thời việc sử dụng phương pháp nghiên cứu này cho phép thu thập thêm các số liệu để kiểm chứng và so sánh với những số liệu đã thu thập được trong quá trình nghiên cứu. Các tài liệu tham khảo được thu thập từ Thư viện trường Đại học TDTT Bắc Ninh, Thư viện Quốc gia Việt Nam, LDBĐVN, Công ty VPF và các nguồn tư liệu riêng của cá nhân.

Trong quá trình nghiên cứu, đề tài thu thập và nghiên cứu các tài liệu liên quan: các văn kiện, văn bản của Đảng và Nhà nước, các văn bản pháp quy về Bóng đá, các sách, tạp chí, tài liệu khoa học và các kết quả nghiên cứu của các tác giả, các nhà khoa học trong và ngoài nước với tổng số 92 tài liệu, trong đó có 59 tài liệu tiếng Việt, 20 tài liệu tiếng Anh và 13 website.

2.1.2. Phương pháp phỏng vấn

Chúng tôi sử dụng phương pháp phỏng vấn trực tiếp và gián tiếp bằng phiếu hỏi các chuyên gia, các cán bộ quản lý trong và ngoài ngành TDTT; Lực lượng chuyên môn hoạt động trong lĩnh vực Bóng đá (HLV, Trọng tài, Cầu thủ); Các doanh nghiệp; Cán bộ quản lý CLB Bóng đá chuyên nghiệp nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam; Lựa chọn và kiểm định lý thuyết giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

Đối tượng tham gia phỏng vấn: Chuyên gia (là các GS, PGS, TS nghiên cứu về lĩnh vực quản lý thể thao thành tích cao và quản lý Bóng đá, có thời gian tham gia quản lý đào tạo tại các cơ sở đào tạo TDTT > 10 năm), cán bộ quản lý tại Liên đoàn Bóng đá Việt Nam, Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam; Cán bộ Quản lý các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam;

Nội dung phỏng vấn:

Phỏng vấn 35 chuyên gia, cán bộ quản lý VPF, VFF, cán bộ quản lý các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

Phỏng vấn 8 chuyên gia, 6 cán bộ quản lý VPF, VFF và 21 cán bộ quản lý các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam nhằm lựa chọn và kiểm định lý thuyết các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

2.1.3. Phương pháp điều tra xã hội học

Điều tra xã hội học là một trong những phương pháp hữu hiệu nhằm thu thập các thông tin mang tính rộng khắp. Trong luận án của mình, thông qua phương pháp điều tra xã hội học, chúng tôi đã tìm hiểu được thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, trong đó đi sâu tìm hiểu về các mặt: Kinh phí từ ngân sách nhà nước; từ tài trợ, quảng cáo, từ bán vé thi đấu... và đánh giá được sự ảnh hưởng của 12 yếu tố đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam. Quá trình sử dụng phương pháp điều tra xã hội học được thực hiện theo các bước sau:

Giai đoạn chuẩn bị điều tra:

Xác định vấn đề nghiên cứu: Việc tìm hiểu thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam là vấn đề nghiên cứu có tính cấp bách và có những đóng góp quan trọng trong việc định hướng giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

Về xác định mục đích nghiên cứu: Mục đích nghiên cứu ở đây được xác định là khảo sát về thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

Về xác định đối tượng, đơn vị và phạm vi điều tra: Đối tượng nghiên cứu là các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam tại thời điểm điều tra là từ năm 2018 - 2022. Đơn vị điều tra được xác định là toàn bộ các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam tham dự giải V-League, Liên đoàn Bóng đá Việt Nam và Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam. Phạm vi điều tra được thực hiện trên các tỉnh, thành phố của Việt Nam.

Xác định nội dung điều tra: Tập trung vào các vấn đề cơ bản về thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam gồm: Nguồn thu

từ hỗ trợ kinh phí từ Ngân sách Nhà nước; Nguồn thu từ tài trợ và quảng cáo; Nguồn thu từ bán vé thi đấu; Nguồn thu từ bản quyền truyền hình; Nguồn thu từ các sản phẩm thương hiệu của đội bóng; Nguồn thu từ chuyển nhượng cầu thủ; Nguồn thu từ cho thuê SVĐ và tổ chức các dịch vụ tại SVĐ; Nguồn thu từ lệ phí thành viên của VFF và VPF.

Mẫu điều tra: Để đảm bảo nghiên cứu toàn diện, chúng tôi đã tiến hành tìm hiểu thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, cụ thể: 13 CLB gồm: Becamex Bình Dương, Hà Nội, Hải Phòng, Hoàng Anh Gia Lai, Thành phố Hồ Chí Minh; Nam Định; Topenland Bình Định, Sài Gòn, Hồng Lĩnh Hà Tĩnh, SHB Đà Nẵng, Sông Lam Nghệ An, Đông Á Thanh Hóa và Viettel.

Tiến hành điều tra

Sau khi đã hoàn thiện giai đoạn 1, chúng tôi tiến hành thu thập thông tin theo các bước đã xác định như trên. Do số lượng các CLB Bóng đá chuyên nghiệp trên nhiều tỉnh, thành, chính vì vậy, trong quá trình thu thập, chúng tôi đã tiến hành gửi phiếu điều tra và trao đổi trực tiếp hoặc phỏng vấn qua điện thoại, trao đổi email với các CLB để thu thập thông tin, số liệu nghiên cứu.

Xử lý kết quả điều tra

Với tính chất đa dạng của bộ câu hỏi về thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, chúng tôi xây dựng các câu hỏi theo 2 thang đo cơ bản: Thang đo định danh và thang đo thứ bậc (Likert). Quá trình xử lý số liệu được thực hiện trên phần mềm SPSS và phân tích số liệu bằng ngôn ngữ lập trình R (mã nguồn mở). Các gói sử dụng bao gồm: pastecs, devtools, likert, ggplot2. Đối với phiếu phỏng vấn hỏi chủ yếu bằng thang đo Likert, chúng tôi chủ yếu phân tích và hiển thị các mục bằng gói Likert của R.

2.1.4. Phương pháp so sánh

Phương pháp so sánh trong nghiên cứu khoa học là cách tiếp cận để đối chiếu, quan sát mối quan hệ của một đối tượng nghiên cứu với một đối tượng khác. Phương pháp này giúp điều tra và phân tích các điểm giống, khác nhau giữa hai đối tượng, từ đó đưa ra những kết luận về sự tương đồng và khác nhau. Trong nghiên cứu này, chúng tôi sử dụng phương pháp so sánh để nhằm có cái nhìn rõ ràng hơn về thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam thông qua việc so sánh từng giai đoạn Bóng đá Việt Nam chuyển sang cơ chế chuyên nghiệp

và so sánh phương thức, cách tạo nguồn tài chính hiệu quả của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp trong nước, của một số quốc gia trên thế giới, từ đó đưa ra được những kết luận khả thi và chính xác hơn.

2.1.5. Phương pháp phân tích SWOT

Áp dụng phân tích SWOT để làm rõ những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức đối với việc tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế. Từ đó tìm ra cơ sở khoa học của các giải pháp nâng cao công tác tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

2.1.6. Phương pháp toán học thống kê

Phương pháp toán học thống kê được sử dụng trong việc phân tích và xử lý các số liệu thu thập được trong quá trình nghiên cứu của luận án. Các tham số đặc trưng mà quá trình nghiên cứu quan tâm là: Số trung bình cộng (\bar{x}); khi bình phương (χ^2) và tỷ lệ phần trăm (%). Các tham số đó được tính theo công thức sau:

Số trung bình cộng (\bar{x}):

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

Tính khi bình phương (χ^2):

$$\chi^2 = \frac{\sum (Q_i - L_i)^2}{L_i}$$

Trong đó: Q_i : Tần số quan sát.

L_i : Tần số lý thuyết.

Tính tỷ lệ phần trăm (%):

$$\% = \frac{x_i}{\sum x_i} \times 100$$

Các phiếu khảo sát được tiến hành nhập liệu và xử lý bằng phần mềm thống kê SPSS phiên bản 16.0. Các hệ số: Thang đo Likert, hệ số Cronbach Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA (hệ số KMO) nhằm đánh giá độ tin cậy, kiểm định thống kê về mức độ chặt chẽ của các câu hỏi trong bộ công cụ khảo sát và xem xét sự thích

hợp của các câu hỏi trong bộ khảo sát, rút gọn bớt các câu hỏi không liên quan đến mục đích hỏi.

Kiểm định thang đo bằng hệ số Cronbach Alpha

$$\alpha = \frac{N\rho}{1 + \rho(N-1)}$$

Trong đó: α : Hệ số Cronbach Alpha

ρ : Hệ số tương quan trung bình giữa các mục hỏi

N: Số lượng mẫu

Phân tích nhân tố khám phá (Sử dụng kiểm định KMO trong phân tích EFA)

$$KMO = \frac{\sum_{j \neq k} r_{jk}^2}{\sum_{j \neq k} r_{jk}^2 + \sum_{j \neq k} p_{jk}^2}$$

Hệ số KMO được tính tự động trên phần mềm SPSS 22

Về thang đo Likert: Chúng tôi sử dụng thang đo 5 mức, cụ thể:

Mức 1. Tốt/Rất cần thiết/Rất khả thi	: 5 điểm
Mức 2. Khá/Cần thiết/Khả thi	: 4 điểm
Mức 3. Trung bình/Bình thường	: 3 điểm
Mức 4. Yếu/Không cần thiết/Ít khả thi	: 2 điểm
Mức 5. Kém/Rất không cần thiết/Không khả thi	: 1 điểm

Phương pháp đánh giá được dựa trên mức điểm trung bình và được tính theo 5 mức:

Mức 1. Tốt/Rất cần thiết/Rất khả thi	: Từ 4.21-5.00 điểm
Mức 2. Khá/Cần thiết/Khả thi	: Từ 3.41-4.20 điểm
Mức 3. Trung bình/Bình thường	: Từ 2.61-3.40 điểm
Mức 4. Yếu/Không cần thiết/Ít khả thi	: Từ 1.81-2.60 điểm
Mức 5. Kém/Rất không cần thiết/Không khả thi	: Từ 1.00-1.80 điểm

2.2. Tổ chức nghiên cứu:

2.2.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

2.2.2. Phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng quan trắc: Ban lãnh đạo chủ sở hữu CLB Bóng đá, huấn luyện viên, VĐV, các chuyên gia, nhà quản lý, các doanh nghiệp.

- Qui mô nghiên cứu, bao gồm:

+ 13 CLB Bóng đá chuyên nghiệp tham gia giải ngoại hạng (V.League) tại Việt Nam.

+ Phạm vi không gian nghiên cứu: trên toàn quốc – nơi có các CLB Bóng đá chuyên nghiệp, Liên đoàn Bóng đá Việt Nam, Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, Trường Đại học TDTT Bắc Ninh.

+ Phạm vi thời gian nghiên cứu: Thời gian nghiên cứu trong 4 năm (từ năm 2019 đến năm 2023).

2.3.3. Kế hoạch tổ chức thực hiện

Giai đoạn nghiên cứu	Nội dung nghiên cứu	Thời gian bắt đầu	Thời gian kết thúc	Đơn vị phối hợp	Sản phẩm thu được
Chuẩn bị	Xây dựng đề cương nghiên cứu và thông qua Hội đồng Khoa học	T9/2019	T11/2019	Vụ Thể thao thành tích cao II, Liên đoàn Bóng đá VN	Đề cương được thông qua
	Thu thập, đọc và phân tích tài liệu liên quan đến đề tài	T01/2020	T04/2020		Tổng hợp cơ sở lý luận và các quan điểm liên quan đến đề tài
Cơ bản	Nghiên cứu mô hình hoạt động và thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp	T7/2020	T02/2021	Liên đoàn Bóng đá Việt Nam, các CLB Bóng đá chuyên nghiệp VN	Xác định được mô hình hoạt động và tính hình tài chính

Giai đoạn nghiên cứu	Nội dung nghiên cứu	Thời gian bắt đầu	Thời gian kết thúc	Đơn vị phối hợp	Sản phẩm thu được
	giai đoạn trước năm 2018				
	Thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp và các yếu tố ảnh hưởng	T01/2021	T12/2022	Các CLB Bóng đá chuyên nghiệp tại Việt Nam, các chuyên gia	Đánh giá được thực trạng và xác định được các yếu tố ảnh hưởng
	Đăng ký, viết và bảo vệ 3 chuyên đề luận án tiến sĩ	T1/2022	T8/2022	Trường ĐH TDTT Bắc Ninh	Các chuyên đề được thông qua
	Hoàn thành tiểu luận tổng quan	T9/2022	T12/2022	Trường ĐH TDTT Bắc Ninh	Tiểu luận được thông qua
	Viết 02 bài báo khoa học đăng trên tạp chí khoa học theo quy định	T1/2023	T8/2023	Trường ĐH TDTT Bắc Ninh	Bài báo được đăng tải
	Lựa chọn, xây dựng nội dung và kiểm chứng giải pháp nâng cao hiệu quả công tác tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	T1/2023	T6/2023	Các chuyên gia Trường ĐH TDTT Bắc Ninh	Các giải pháp được lựa chọn và kiểm chứng
Kết thúc	Hoàn thiện luận án Xin ý kiến các chuyên gia Bảo vệ trước hội đồng khoa học	T8/2023	T12/2023	Trường Đại học TDTT Bắc Ninh	Được Hội đồng công nhận kết quả nghiên cứu

CHƯƠNG 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ BÀN LUẬN

3.1. Thực trạng hiệu quả tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Để đánh giá được thực trạng hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, chúng tôi tiến hành giải quyết các nội dung sau:

Một là, Khái quát mô hình hoạt động và thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam thời điểm trước năm 2018;

Hai là, Thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam từ năm 2018 đến nay;

Ba là, Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam;

Và bốn là, Phân tích điểm mạnh, điểm yếu trong thực trạng huy động nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

Theo Quy chế Bóng đá chuyên nghiệp, hệ thống giải Bóng đá chuyên nghiệp gồm: Giải Vô địch Quốc gia; Giải hạng Nhất Quốc gia; Giải Cúp Quốc gia; Trận Siêu cúp và các trận đấu, giải Bóng đá chuyên nghiệp khác. Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, chúng tôi chỉ tìm hiểu, đánh giá thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam đủ tiêu chuẩn tham dự giải Bóng đá Vô địch Quốc gia (các CLB Ngoại hạng) – Giải đấu chuyên nghiệp cấp CLB cao nhất Việt Nam.

Sau đây là nội dung nghiên cứu của từng vấn đề cụ thể.

3.1.1. Khái quát mô hình hoạt động và thực trạng nguồn thu tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam thời điểm trước năm 2018

Việt Nam là một trong những nước triển khai hoạt động Bóng đá theo định hướng chuyên nghiệp muộn hơn so với các nước trong khu vực (Singapore, Malaysia, Thái Lan) và châu lục (Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc). Do vậy còn gặp nhiều khó khăn về thể chế, phương thức hoạt động cũng như vấn đề tài chính, quản lý, điều hành. Tuy nhiên, lại có nhiều thuận lợi khi tiếp thu được kinh nghiệm

xây dựng nền Bóng đá chuyên nghiệp từ các quốc gia đi trước, qua đó vận dụng được phù hợp vào điều kiện thực tiễn của nước ta.

Sau 3 năm chuẩn bị (1998-2000) với sự trợ giúp của LĐBĐ châu Á (AFC) và LĐBĐTG (FIFA) Bóng đá Việt Nam chuyển sang cơ chế tổ chức, quản lý và điều hành nền Bóng đá Việt Nam theo mô hình chuyên nghiệp bắt đầu từ mùa giải Vô địch Quốc gia 2001- 2002 (trước đó năm 2000- 2001 là mùa giải thử nghiệm cơ chế vận hành). Giải vô địch quốc gia chính thức mang tên V-League từ mùa giải 2001-2002. Phân tích các tài liệu tham khảo và báo cáo tổng kết hàng năm của Liên đoàn Bóng đá Việt Nam (LĐBĐVN) giai đoạn 2001-2018 [33] cho thấy: Trong giai đoạn này, các CLB hoạt động theo mô hình bán chuyên nghiệp (semiprofessional) cũng như thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB bán chuyên nghiệp Việt Nam có nhiều sự chuyển biến mạnh mẽ theo xu hướng chuyên nghiệp hóa. Tuy nhiên, khi phân tích các tài liệu tham khảo về thể thao chuyên nghiệp chúng tôi nhận thấy, Bóng đá chuyên nghiệp là sản phẩm đặc thù của nền kinh tế thị trường hàng hóa, trong khi đó Việt Nam mới bước vào nền kinh tế thị trường chưa bền vững nhiều cơ chế chính sách còn đang trong giai đoạn thử nghiệm nên Bóng đá Việt Nam gặp rất nhiều rào cản như huy động nguồn vốn từ nguồn ngân sách nhà nước (trợ giúp ban đầu) cũng như của xã hội (các doanh nghiệp) và tổ chức xã hội... vào việc phát triển Bóng đá. Thời kỳ này có thể chia ra làm 2 giai đoạn: Giai đoạn 2000 – 2011 là giai đoạn Bóng đá Việt Nam thử nghiệm vận hành cơ chế bán chuyên nghiệp khi LĐBĐVN trực tiếp quản lý, điều hành giải và giai đoạn 2012 – 2017 là giai đoạn Bóng đá Việt Nam được vận hành theo cơ chế chuyên nghiệp khi giải được quản lý và điều hành bởi Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam (VPF).

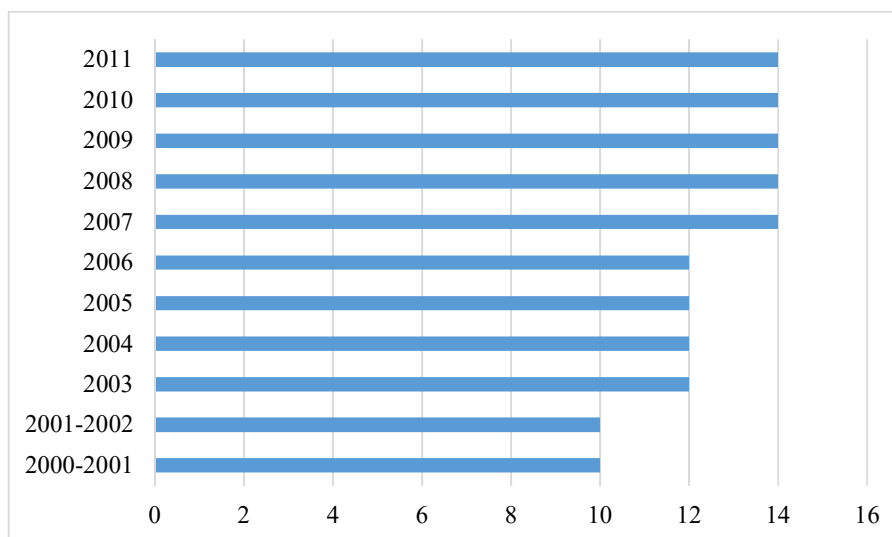
3.1.1.1. Giai đoạn từ 2000 - 2011

Việc chuyển đổi cơ chế hoạt động từ sự nghiệp nhà nước bao cấp sang hoạt động kinh doanh tự hạch toán kinh tế đối với các CLB bán chuyên nghiệp (Semiprofessional Football Club) ở nước ta là một quá trình phức tạp mang đặc thù dù Bóng đá có tính ưu việt hơn các môn thể thao khác nhưng vẫn là hoạt động văn hóa-thể thao không trực tiếp làm ra của cải vật chất mà là sản phẩm tinh thần. Hơn nữa, Bóng đá đỉnh cao của Việt Nam bước vào chuyên nghiệp hóa trong bối cảnh kinh tế

và mức thu nhập thấp của đại bộ phận người dân còn rất thấp và quy mô của các doanh nghiệp chủ yếu là vừa và nhỏ nên việc vận hành trong sự đầu tư và tài trợ của các doanh nghiệp là rất khó khăn.

Trong giai đoạn này, Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam hoạt động theo cơ chế là những pháp nhân tài chính với hàng loạt quy định mới. Hệ thống giải Bóng đá chuyên nghiệp khác với giải Bóng đá nghiệp dư ở cơ cấu tổ chức theo quản lý và điều hành theo phương thức chuyên nghiệp hóa và phải tuân thủ các quy chế chặt chẽ của Bóng đá nhà nghề. Thí dụ: các CLB bắt buộc phải có một số lượng cầu thủ tối thiểu ký hợp đồng thi đấu Bóng đá chuyên nghiệp và được phép thuê cầu thủ nước ngoài thi đấu theo hợp đồng thi đấu chuyên nghiệp. Đơn vị tổ chức các hoạt động Bóng đá chuyên nghiệp là LĐBĐVN. Ban thi đấu của LĐBĐVN đảm nhận các tác nghiệp chuyên môn và điều hành giải. Ban Bóng đá chuyên nghiệp chịu trách nhiệm về vấn đề pháp lý (tư cách cầu thủ, chuyển nhượng, xây dựng Quy chế Bóng đá chuyên nghiệp, khung pháp lý...).

Số lượng các CLB tham gia các mùa giải chuyên nghiệp (V.League) cũng bắt đầu được tăng lên. Số liệu tổng hợp được trình bày tại biểu đồ 3.1.



Biểu đồ 3.1. Tổng hợp các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam tham gia giải Vô địch Quốc gia giai đoạn 2000 -2011

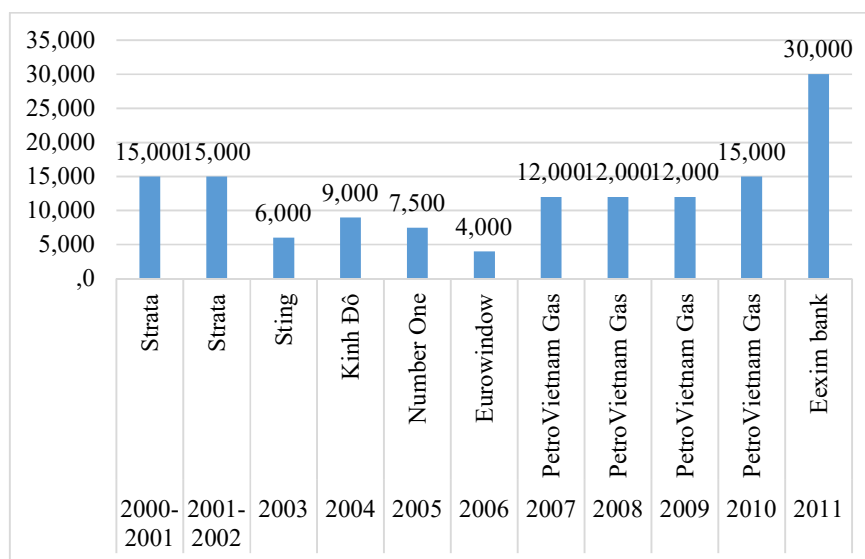
Qua biểu đồ 3.1 cho thấy, qua 10 năm, số lượng các CLB chuyên nghiệp tăng không nhiều, trong đó 2 mùa giải 2000-2001 và 2001-2002 số lượng các CLB chỉ có 10 đội thì đến 4 mùa giải tiếp theo (từ năm 2003 đến 2006) chỉ tăng lên 2 và từ mùa

giải 2007 đến mùa giải 2011 là 14 đội. Nguyên nhân số lượng các đội bóng chuyên nghiệp không tăng và giới hạn ở số lượng 14 đội là do quy hoạch phát triển Bóng đá chuyên nghiệp phù hợp với thực trạng phát triển của Bóng đá Việt Nam.

Năm 2011, LĐBĐVN ban hành Quy chế Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam trong đó đề cập đến khái niệm: “Câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp là một doanh nghiệp do tổ chức, cá nhân thành lập để thực hiện đào tạo, huấn luyện cầu thủ và tổ chức thi đấu Bóng đá chuyên nghiệp; kinh doanh, dịch vụ trong lĩnh vực Bóng đá và các lĩnh vực khác theo quy định của Pháp luật. Các CLB có tư cách pháp nhân khác là CLB bán chuyên nghiệp”, đồng thời quy chế cũng đề ra quy định tên của CLB Bóng đá chuyên nghiệp đó là “Tên CLB: Tên riêng (Nick Name) hoặc tên Doanh nghiệp + tên Địa phương. Tên CLB phải được giữ lâu dài không thay đổi trong nhiều năm; tên nhà tài trợ chỉ được gắn với tên đội bóng khi tham dự giải (nếu CLB xét thấy cần thiết). CLB phải đăng ký tên đầy đủ và tên viết tắt”.

Trong giai đoạn này, vấn đề tài chính cho hoạt động chuyên nghiệp của Bóng đá Việt Nam gặp nhiều khó khăn, đặc biệt là tài chính cho các mùa giải chuyên nghiệp – sân chơi và nơi tạo cơ hội tăng nguồn thu cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

Theo thống kê từ LĐBĐVN, trong giai đoạn 2000-2011, nguồn thu chủ yếu vẫn từ thương quyền của toàn bộ V-League (bao gồm tên giải, thương quyền của LĐBĐVN và tất cả các CLB). Tổng hợp số liệu được thể hiện tại biểu đồ 3.2.



Biểu đồ 3.2. Tổng hợp nguồn thu từ tài trợ của Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn 2000-2011 (triệu đồng)

Qua biểu đồ 3.2 cho thấy: Trong 2 mùa giải đầu tiên, thương quyền của toàn bộ V.League được nhà tài trợ Strata (công ty tiếp thị tài trợ có trụ sở tại Anh) chi trả trọn gói là 30 tỷ đồng (tương ứng 2 triệu USD ở thời điểm đó) với đặc quyền khai thác toàn bộ thương quyền của cả tên giải lẫn toàn bộ biển quảng cáo tại sân thi đấu của các CLB tham dự. Theo Quy chế tài chính của giải được quy định trong Quy chế Bóng đá chuyên nghiệp ban hành năm 2002, số tiền này được trích lại 50% cho 10 CLB tham dự giải, tức là mỗi CLB được hưởng 1.5 tỷ đồng. Tuy nhiên, khoản tài trợ này không đủ để giúp các đội bóng trang trải các khoản chi phí, đặc biệt trong việc chi trả lương cho các cầu thủ ngoại. Do vậy, các đội bóng vẫn phụ thuộc nhiều tài chính vào các cơ quan chủ quản.

Hình thức tài trợ tập trung thông qua cho cơ quan tổ chức giải đấu (VPF) đi ngược với quy luật quản lý và điều hành Bóng đá chuyên nghiệp là dòng luân chuyển tài chính chủ yếu tập trung vào các CLB Bóng đá chuyên nghiệp – hạt nhân của Bóng đá chuyên nghiệp. Tuy nhiên, do trình độ tổ chức, quản lý còn thiếu kinh nghiệm nên hình thức tài trợ này chỉ phù hợp với giai đoạn đầu của quá trình chuyên nghiệp hóa và bước đầu làm quen với hình thức khai thác thương quyền để tạo nguồn tài chính. Chính vì vậy, sau 2 năm thử nghiệm LDBĐVN phải thay đổi phương thức huy động nguồn tài chính này và trả lại việc khai thác thương quyền về cho các CLB. Đến mùa giải 2003, LDBĐVN chỉ tìm kiếm tài trợ chính để chi trả cho các hoạt động chung của Ban tổ chức giải, cũng như làm chi phí giải thưởng, còn các CLB được phép tự khai thác nguồn tài trợ, quảng cáo. Các CLB tự chủ quyền khai thác thương quyền, vận động tài trợ, tiếp nhận quyền tự chủ mang tên doanh nghiệp để hợp thức “doanh nghiệp hóa”. Bắt đầu từ giai đoạn này xuất hiện một số loại hình CLB mang tên doanh nghiệp như: Mô hình CLB doanh nghiệp tư nhân (ACB...); mô hình doanh nghiệp mang tên đội bóng gắn liền với địa phương (Hòa Phát Hà Nội, HAGL,...); mô hình CLB- doanh nghiệp địa phương tài trợ cho đội bóng (Đồng Tâm Long An, Becamex Bình Dương...). Chính sự thay đổi này mà 4 mùa giải tiếp theo, Bóng đá Việt Nam liên tục thay đổi nhà tài trợ, nguồn kinh phí tài trợ cũng giảm sút, thậm chí giảm tới 40% so với 2 mùa giải đầu. Đến mùa giải 2007, kinh phí tài trợ mới dần dần trở lại thời điểm những năm 2000 khi nhà tài trợ PetroVietnam Gas ký hợp đồng tài

trợ dài hạn 4 năm liên tục cho Bóng đá Việt Nam và 1 năm cuối tăng khoản tài trợ lên 15 tỷ/năm. Tại mùa giải 2011, LDBĐVN đã đón nhận bản hợp đồng tài trợ có giá trị kỷ lục với 30 tỷ đồng từ Eximbank. Điều này đã cho thấy những nỗ lực không mệt mỏi của những người làm Bóng đá chuyên nghiệp, khơi dậy sự ủng hộ và niềm tin của các Nhà tài trợ cũng như của người hâm mộ và cộng đồng.

Tuy nhiên, đối với các CLB, sự thay đổi cơ chế khai thác thương quyền này như một sự giải phóng hoàn toàn để bộ máy hoạt động của các CLB phát huy sức sáng tạo, năng động trong tìm kiếm nguồn tài trợ. Mặc dù vậy, cũng chỉ có các CLB của doanh nghiệp thì tạo được nguồn thu ở mùa giải 2003 như: LG Hà Nội ACB thu được 6 tỷ đồng/ năm. Đến mùa giải 2004, các CLB của các Sở TDTT quản lý mới được các doanh nghiệp đầu tư, tài trợ như Thép Việt Úc Hải Phòng, Sông Đà Nam Định, Pijico SLNA thu được từ 3 đến 4.5 tỷ đồng/ năm. Tiêu biểu là CLB HAGL, theo báo cáo của đội bóng, năm 2010, tổng nguồn thu của CLB đạt: 41.5 tỷ, trong đó nguồn thu từ quảng bá thương hiệu là 33 tỷ; khai thác thương quyền thông qua quảng cáo trên sân cho các đơn vị tài trợ là 6,5 tỷ; bán vé vào sân theo mùa giải là 1,5 tỷ; thu từ truyền hình trực tiếp các trận đấu tại sân Pleiku là 500 triệu đồng.

Tóm lại, giai đoạn 2000-2011, Bóng đá Việt Nam mới đang bắt đầu chuyển sang cơ chế chuyên nghiệp, các vấn đề từ quản lý đến tài chính còn gặp nhiều khó khăn, lúng túng. LDBĐVN – đơn vị tổ chức, điều hành hệ thống giải chuyên nghiệp vẫn chưa theo kịp với xu thế phát triển. Các CLB đa phần vẫn đang phụ thuộc vào ngân sách địa phương, chưa chủ động tự chủ trong vấn đề tạo nguồn tài chính đảm bảo hoạt động của CLB. Trong giai đoạn này, bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam chưa theo quy luật phát triển của nền kinh tế thị trường, chất lượng chuyên nghiệp thấp, quản trị câu lạc bộ về mặt kinh tế còn gặp nhiều bất cập.

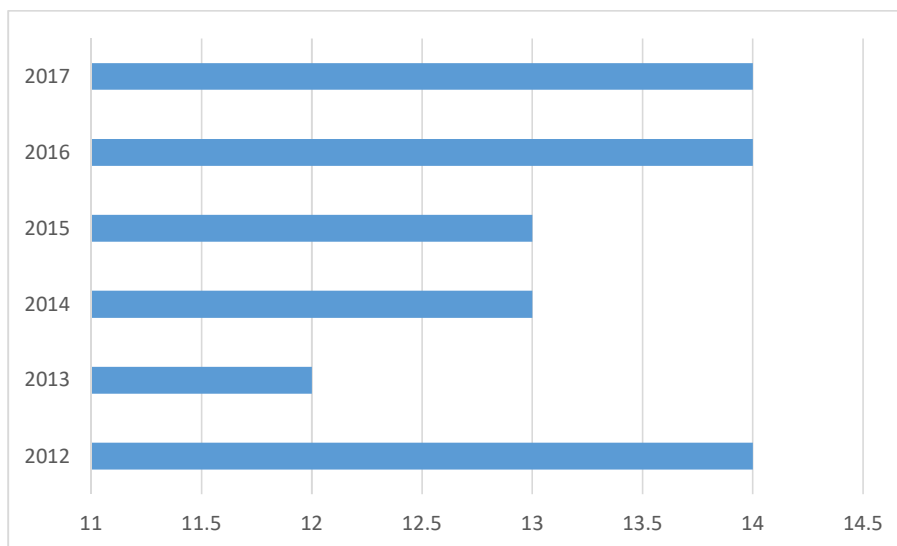
Từ thực tế trên cho thấy: Doanh nghiệp Bóng đá chỉ hoạt động có hiệu quả khi vận hành chuyên môn tương thích với trình độ quản lý kinh tế và môi trường sinh thái kinh tế (mức thu nhập) của người dân mới có thể đem lại sự ổn định và phát triển cho Bóng đá Việt Nam.

3.1.1.2. Giai đoạn từ 2012 - 2017

Năm 2012, đứng trước thực tiễn hoạt động chuyên nghiệp của Bóng đá Việt Nam, công ty Cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam (VPF) được ra đời trên cơ sở góp vốn của LDBĐVN với các CLB ở V.League và hạng Nhất. VPF là công ty tổ chức sự kiện riêng cho hệ thống các giải đấu chuyên nghiệp, được giao quyền tổ chức vận hành và khai thác thương mại. Đây là bước ngoặt trong phương thức quản lý, tổ chức, điều hành giải, đồng thời phù hợp với xu thế phát triển của Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam và phù hợp với thông lệ quốc tế.

Tuy nhiên, khác với Bóng đá chuyên nghiệp ở các nước tiên tiến trên thế giới, VPF với các chức năng được phân định chưa thực sự được giao toàn quyền điều hành giải đấu bởi quyền cấp phép cho các CLB tham gia giải đấu, quyền bổ nhiệm trọng tài cho các trận đấu, quyền ra các quyết định kỷ luật các đội bóng, cầu thủ, HLV vi phạm luật và Điều lệ giải vẫn thuộc về LDBĐVN.

Cũng từ mùa giải 2012, các đội bóng tham dự V.League phải có số vốn tối thiểu 25 tỷ đồng, hạng Nhất 15 tỷ đồng, mỗi đội chỉ được đăng ký bốn ngoại binh, vào sân 3 người. Với quy định này, số lượng các CLB tham dự các mùa giải cũng có nhiều thay đổi. Kết quả tổng hợp được trình bày tại biểu đồ 3.3.

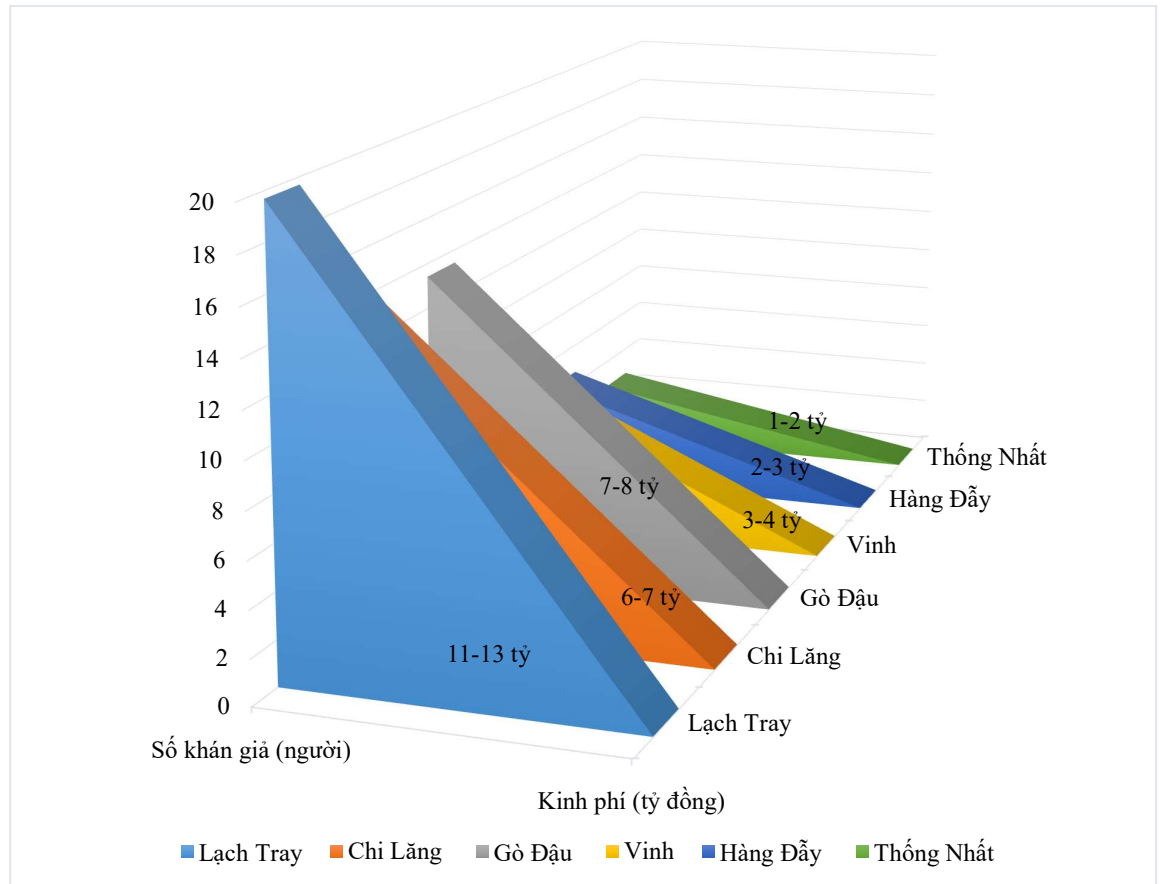


Biểu đồ 3.3. Tổng hợp các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam tham gia giải Vô địch Quốc gia giai đoạn 2012-2017

Biểu đồ 3.3 cho thấy, số lượng các CLB đăng ký tham dự giải V-League tại các mùa giải cũng có nhiều sự thay đổi, mà trong đó, đặc biệt phải kể đến mùa giải 2013, số lượng các CLB chỉ còn 12, đến 2 mùa giải tiếp theo duy trì ở 13 CLB và số lượng 14 CLB ở các mùa giải từ 2015 đến 2017. Theo số liệu thống kê từ các CLB và công ty tổ chức giải VPF, chúng tôi nhận thấy trong giai đoạn này, nhiều CLB đã phải giải thể và không tiếp tục tham dự V-League như: Hòa Phát Hà Nội (giải thể năm 2011); Hà Nội ACB, Khataco Khánh Hòa (giải thể năm 2012); Xi măng Xuân Thành Sài Gòn, Kienlongbank Kiên Giang (2014) vì các yếu tố chủ quan (thiếu kinh phí hoạt động) hoặc các yếu tố khách quan...

Bên cạnh những khó khăn về tài chính của một số CLB thì không thể phủ nhận nguồn thu tài chính cho hoạt động Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam nói chung đã có nhiều tiến triển. Nếu như giai đoạn trước đây, nguồn thu hoàn toàn phụ thuộc vào đơn vị tài trợ với việc bán thương hiệu bản quyền giải đấu và quảng cáo trên các sân thi đấu thì trong giai đoạn này, nguồn thu tài chính được mở rộng hơn, vấn đề bản quyền truyền hình bước đầu được thiết lập, giá trị kinh tế của giải đấu cũng đã tăng dần theo từng năm. Nếu như mùa giải 2012, nguồn thu từ bản quyền truyền hình là 60 tỷ đồng với số lượng các trận đấu được truyền hình trực tiếp chỉ đạt từ 30-40% tổng số trận đấu thì đến mùa giải 2017, số tiền đã đạt được là trên 120 tỷ đồng với 100% số trận đấu được truyền hình trực tiếp.

Bên cạnh đó, nguồn thu từ việc bán vé ở các mùa giải mặc dù không nhiều nhưng cũng đã thể hiện là 1 trong những thành phần cần được quan tâm trong quá trình tạo nguồn tài chính cho hoạt động Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam. Với điều kiện nghiên cứu, chúng tôi chỉ tổng hợp được kinh phí bán vé của một số CLB trong giai đoạn 2012-2015. Giá trị vé được tính trên trung bình với giá trị 40.000đ/1 vé. Kết quả được trình bày tại biểu đồ 3.4.

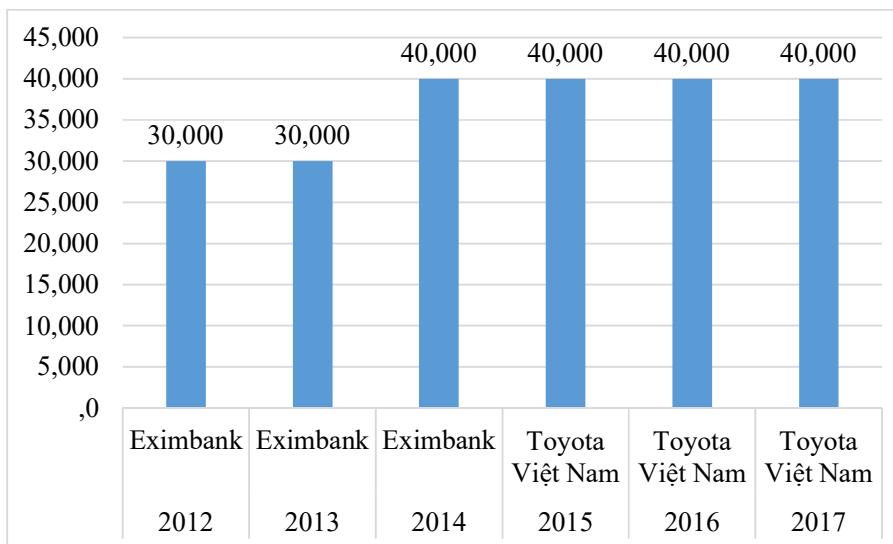


Biểu đồ 3.4. Nguồn thu từ bán vé của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn 2012-2015

Biểu đồ 3.4 cho thấy: Các sân Lạch Tray, Chi Lăng và Gò Đậu có doanh thu lớn từ 6-13 tỷ đồng trong giai đoạn 2012-2015, tương ứng trung bình mỗi mùa giải đạt từ 1.5 tỷ - 3.25 tỷ. Đây là số tiền mặc dù chưa lớn nhưng đã phần nào hỗ trợ các CLB trong giai đoạn chuyển đổi này. Trong số các CLB có doanh thu từ bán vé thì sân Thống Nhất và Hàng Đẫy có nguồn thu thấp nhất, chỉ đạt từ 1-3 tỷ trong 4 năm. Mà nguyên nhân chủ yếu là do giá vé quá thấp và nhiều sân cho khán giả vào xem tự do.

Với phương thức điều hành chuyên nghiệp cộng với trách nhiệm của các CLB, giải V-League đã có nhiều tiến bộ về mặt chuyên môn, thu hút được một số lượng lớn người hâm mộ đến sân để cổ vũ (trung bình 7000-8000 người/trận), cũng như theo dõi trực tiếp trên truyền hình.

Giai đoạn này đánh dấu sự khá ổn định trong công tác tài trợ giải V-League. Kết quả được trình bày tại biểu đồ 3.5.



Biểu đồ 3.5. Tổng hợp nguồn thu từ tài trợ của Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn 2012-2017 (triệu đồng)

Qua biểu đồ 3.5 cho thấy, năm 2012, Eximbank đã tiếp tục tài trợ cho Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam với giá trị 30 tỷ đồng/ 1 mùa giải và tăng lên 40 tỷ đồng tại mùa giải cuối cùng tài trợ, năm 2014. Đến mùa giải 2015, Eximbank dừng tài trợ, Công ty Toyota Việt Nam trở thành nhà tài trợ chính thức cho giải đấu và đến mùa giải 2017 thì chính thức chia tay sau 3 năm tài trợ với tổng số tiền 120 tỷ. Mặc dù vẫn có sự thay đổi nhà tài trợ trong giai đoạn này nhưng khoảng thời gian 2 đơn vị Eximbank và Toyota Việt Nam tài trợ đã giúp cho giải đấu có nguồn tài chính tương đối ổn định.

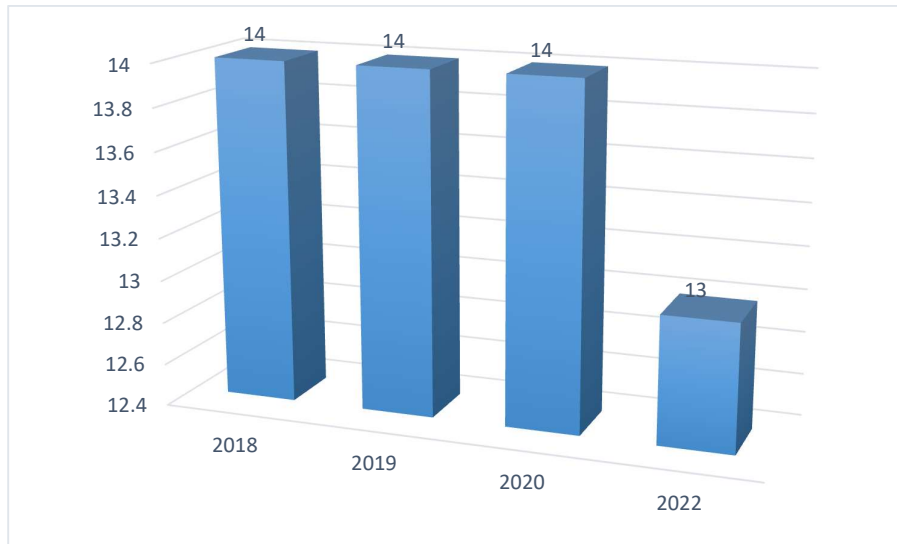
Trong giai đoạn này, mặc dù đa phần các CLB gặp khó khăn về tài chính nhưng nhiều CLB cũng đã tự chủ, năng động và tự khai thác được nhiều nguồn thu kể cả việc quảng cáo cho chính thương hiệu của doanh nghiệp mình. Nổi bật là các CLB: Bóng đá SHB Đà Nẵng có tổng nguồn thu đạt 50 tỷ/ năm; Bóng đá SLNA đạt 60 tỷ/năm, trong đó nguồn thu từ tài trợ vẫn là chủ yếu, chiếm khoảng 70% tổng nguồn thu. Ngoài ra, còn có nguồn thu từ phí chuyên nhượng, bán các vật phẩm lưu niệm của CLB..., tuy nhiên, các nguồn thu này còn hạn chế.

Như vậy, trong giai đoạn 2012-2017 cho thấy, sự ra đời của Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam (VPF) đã tạo bước chuyển mình cho Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam. Nguồn thu của Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam nói chung và của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp nói riêng bước đầu đã có sự đổi mới, đa dạng hóa các nguồn thu tài chính, mặc dù vậy, nhiều CLB vẫn phụ thuộc quá nhiều vào các nhà tài trợ dẫn đến việc khi các nhà tài trợ gặp vấn đề rủi ro thì CLB cũng gặp nhiều vấn đề, thậm chí phải giải thể. Hơn nữa, mỗi CLB lại có quá ít các nhà tài trợ song hành. Điều này đòi hỏi các CLB cần tăng thêm nguồn thu từ chính nội lực của CLB.

3.1.2. Thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn từ năm 2018 - 2022

Từ mùa giải 2018, CLB Bóng đá chuyên nghiệp muốn hoạt động và tham gia các giải đấu cấp cao của Việt Nam hoặc AFC, cần phải được cấp phép từ Ban cấp phép của LĐBĐVN theo những tiêu chí khắt khe được đặt ra từ AFC. Trong đó, về tài chính, CLB phải đảm bảo kinh phí hoạt động tối thiểu 35 tỷ đồng/năm đối với CLB tham gia V-League và tối thiểu 15 tỷ đồng/năm đối với CLB hạng Nhất. Nguồn kinh phí cho hoạt động CLB có thể từ nhiều nguồn khác nhau nhưng phải có nguồn gốc hợp pháp và tuân thủ đúng các quy định của pháp luật về tài chính, kế toán. Về tiêu chí cấp phép tài chính, các CLB phải nộp báo cáo tài chính (có kiểm toán trong vòng 45 ngày sau khi kết thúc năm tài chính), chứng minh không có khoản nào phải trả quá hạn, kế hoạch tài chính cho năm tiếp theo (cung cấp tài liệu minh chứng khả năng tiếp tục hoạt động liên tục của CLB cho đến hết mùa giải) thì mới được cấp phép tham dự giải đấu trong nước hoặc quốc tế.

Số lượng các CLB Bóng đá chuyên nghiệp tham dự giải V-League trong giai đoạn này được chúng tôi tổng hợp tại biểu đồ 3.6.



Biểu đồ 3.6. Tổng hợp các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam tham gia giải Vô địch Quốc gia giai đoạn 2018-2022

Qua biểu đồ 3.6 cho thấy, 3 mùa giải liên tục từ 2018-2020 số lượng các CLB ngoại hạng tham dự V-League đều duy trì là 14 đội, đến năm 2021, mặc dù giải đã diễn ra được 12 vòng đấu nhưng do tình hình dịch bệnh Covid-19 phức tạp, mùa giải 2021 chính thức bị hủy. Mùa giải 2022, ghi nhận sự tham gia của 13 CLB gồm: Becamex Bình Dương, Hà Nội, Hải Phòng, Hoàng Anh Gia Lai, Thành phố Hồ Chí Minh; Nam Định; Topenland Bình Định, Sài Gòn, Hồng Lĩnh Hà Tĩnh, SHB Đà Nẵng, Sông Lam Nghệ An, Đông Á Thanh Hóa và Viettel. Một số đặc điểm của các CLB được chúng tôi tổng hợp tại bảng 3.1.

Bảng 3.1. Đặc điểm thời gian chuyển đổi chuyên nghiệp và các mùa giải tham dự của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

STT	Tên CLB	Địa bàn đóng quân	Năm chuyển đổi chuyên nghiệp	Mùa tham dự V.League	Đơn vị chủ quản
1	Thành phố Hồ Chí Minh	Thành phố Hồ Chí Minh	2001	2001-2003, 2005-2009, 2017-2022	Công ty TNHH Bóng đá Thành phố Hồ Chí Minh City Land; AIA Group
2	Hoàng Anh Gia Lai	Gia Lai	2002	2003-2022	Công ty CP Hoàng Anh Gia Lai
3	Becamex Bình Dương	Bình Dương	2002	2004-2022	Công ty CP Bóng đá Bình Dương Tổng công ty đầu tư và phát triển công nghiệp Becamex
4	Thép Xanh Nam Định	Nam Định	2003	2003-2010, 2018-2022	Công ty CP Thể thao Nam Định Tập đoàn Xuân Thiện
5	Hà Nội	Hà Nội	2006	2009-2022	Công ty CP Thể thao T&T Tập đoàn Tân Long
6	Hải Phòng FC	Hải Phòng	2007	2008-2022	Công ty CP Thể thao Hải Phòng
7	SHB Đà Nẵng	Đà Nẵng	2009	2009-2022	Công ty CP Thể thao SHB - Đà Nẵng

STT	Tên CLB	Địa bàn đóng quân	Năm chuyển đổi chuyên nghiệp	Mùa tham dự V.League	Đơn vị chủ quản
8	Sông Lam Nghệ An	Nghệ An	2009	2009-2022	Công ty CP Bóng đá Sông Lam Nghệ An Tập đoàn Tân Long
9	Topenland Bình Định	Bình Định	2009	2022	Công ty Cổ phần Bóng đá SQC Bình Định Tập đoàn Hưng Thịnh Land và Topenland
10	Đông Á Thanh Hóa	Thanh Hóa	2010	2010-2022	Công ty CP Bóng đá Thanh Hóa Tập đoàn Bất động sản Đông Á
11	Sài Gòn	Thành phố Hồ Chí Minh	2010	2016-2022	Công ty CP phát triển Bóng đá Sài Gòn Ngân hàng SCB, Novaland
12	Viettel	Hà Nội	2014	2019-2022	Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội, Bộ Quốc Phòng
13	Hồng Lĩnh Hà Tĩnh	Hà Tĩnh	2019	2020-2022	Công ty Cổ phần Bóng đá Hồng Lĩnh Hà Tĩnh BIDV, Vingroup

Qua bảng 3.1 cho thấy, chỉ có 4/13 CLB là có thời gian chuyển đổi chuyên nghiệp từ những giai đoạn đầu Việt Nam chuyển đổi sang hướng chuyên nghiệp và vẫn duy trì, đáp ứng đủ các tiêu chuẩn tham dự giải V-League cho đến nay. CLB chuyển đổi chuyên nghiệp muộn nhất là Hồng Lĩnh Hà Tĩnh (2019), mặc dù mới thành lập nhưng CLB đã đoạt chức vô địch hạng Nhất quốc gia và giành vé tham dự V-League 2020.

Về đơn vị chủ quản, ngoại trừ CLB Viettel là doanh nghiệp Nhà nước quản lý; CLB HAGL có 100% vốn doanh nghiệp tư nhân thì 11 CLB còn lại là sự phối hợp giữa doanh nghiệp tư nhân và Nhà nước quản lý.

Đối với vấn đề tài chính hoạt động, trong giai đoạn này, tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam đã có nhiều bước tiến, trong đó phải kể đến sự đa dạng từ các nguồn thu. Kết quả tổng hợp, phân tích báo cáo của VPF và LĐBĐVN về nguồn thu của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp trong năm 2019 được trình bày tại bảng 3.2 và biểu đồ 3.7.

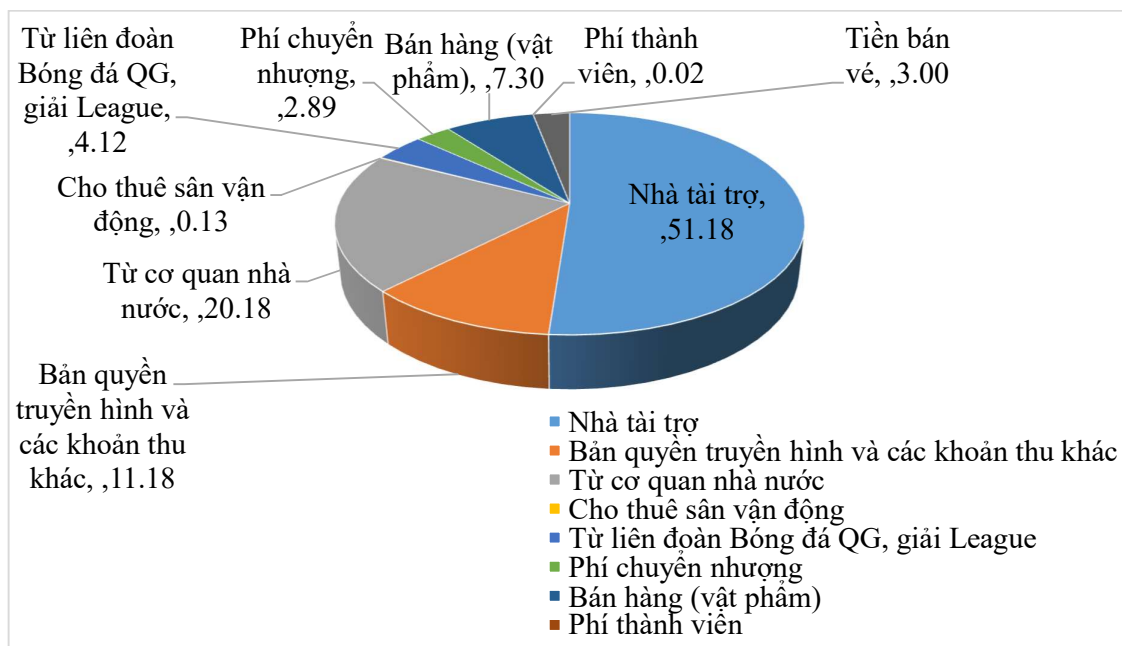
Bảng 3.2. Tổng hợp nguồn thu tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2019

STT	Các nguồn thu	m _i (USD)	Tỷ lệ %
1	Nhà tài trợ	13,706,202	51.18
2	Bản quyền truyền hình và các khoản thu khác	2,993,355	11.18
3	Từ cơ quan nhà nước	5,403,235	20.18
4	Cho thuê sân vận động	35,690	0.13
5	Từ Liên đoàn Bóng đá quốc gia, giải League	1,102,224	4.12
6	Phí chuyển nhượng	773,220	2.89
7	Bán hàng (vật phẩm)	1,955,597	7.30
8	Phí thành viên	4,934	0.02
9	Tiền bán vé	803,842	3.00
Tổng		26,778,299	

Nguồn Liên đoàn Bóng đá Việt Nam

Qua bảng 3.2 cho thấy, trong năm 2019, tổng nguồn thu của các CLB đến từ 9 nguồn, trong đó, nguồn thu từ các nhà tài trợ chiếm tỷ lệ cao nhất với 51.18%; tiếp đến là nguồn thu từ cơ quan nhà nước là 20.18%, nguồn thu thấp nhất là phí thành

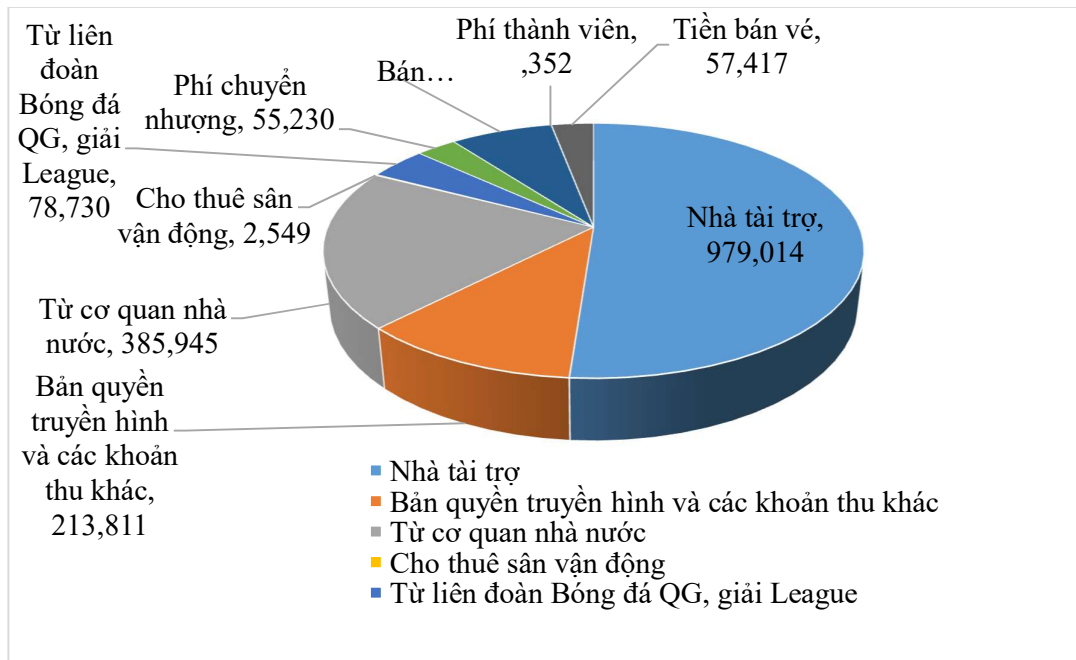
viên và cho thuê SVD với tỷ lệ lần lượt là 0.02% và 0.13%. Thực trạng được phản ánh rõ nét tại biểu đồ 3.7.



Biểu đồ 3.7. Nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2019

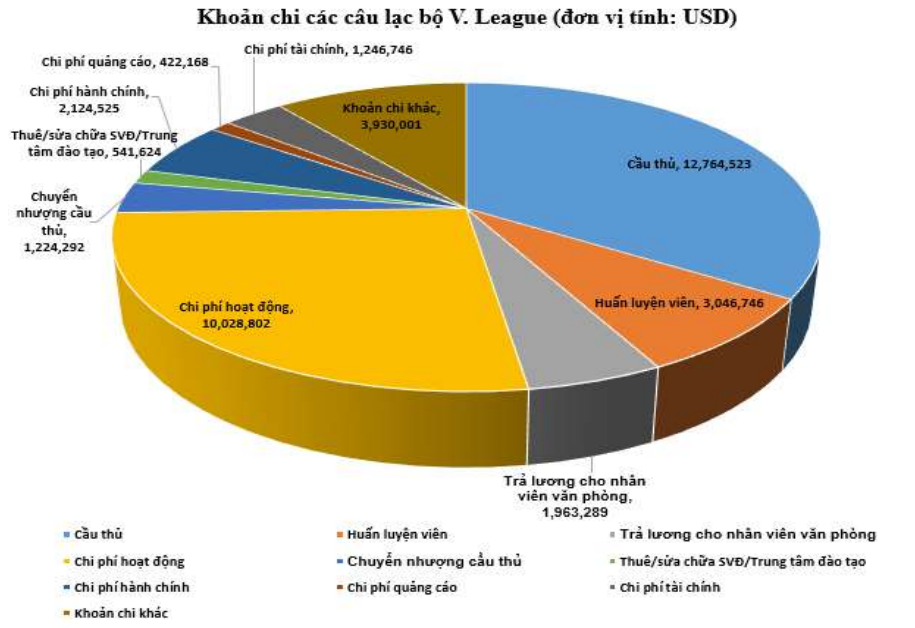
Theo số liệu của LDBĐVN, nguồn thu của các CLB năm 2019 tính trung bình như sau: mỗi CLB là 1.912.763 USD/năm (tương đương khoảng 44 tỷ VNĐ/năm), trong đó nguồn thu từ nhà tài trợ là 979,014 USD/năm chiếm trên 50% tổng các nguồn thu (chi tiết tại biểu đồ 3.8). Các nguồn thu khác từ bản quyền truyền hình, phí chuyên nhượng, bán vật phẩm, vé... còn chưa cao. Do vậy, khi nguồn tài chính của các CLB chỉ trông chờ vào nhà tài trợ sẽ không đủ và không bền vững. Trao đổi với chúng tôi, các lãnh đạo đội bóng cho biết, phần lớn sân Bóng đá vẫn thuộc sở hữu của chính quyền địa phương, vẫn chưa có sân Bóng đá thuộc sở hữu của CLB Bóng đá chuyên nghiệp, nên ảnh hưởng đến các chiến lược vận động tài trợ dài hạn. Các trận đấu Bóng đá vẫn mang nặng thành tích thi đấu, chưa lồng ghép được tính chất giải trí. Khách giả đa phần đến sân chỉ để xem Bóng đá chứ chưa được tham gia các hoạt động liên kết với các đơn vị tài trợ bên ngoài sân bóng. Chính sách về giá vé cũng chưa thu hút người hâm mộ. Thí dụ: vé vào cổng có thưởng, vé cặp, vé khách mời, vé bao (bao gồm ăn, ở, đi lại...). Vé vào cổng kèm theo tặng phẩm (thí dụ: huy

hiệu của CLB, vật kỷ niệm như găng tay thủ môn, áo đấu, kỷ niệm chương có chữ ký của các cầu thủ...). Vẫn chưa có nhiều dịch vụ đặc biệt như phòng VIP cho các doanh nghiệp tài trợ chăm sóc và tiếp đón khách hàng của mình tại các sân thi đấu. Thời gian thi đấu cũng chưa thật sự hợp lý để phục vụ người hâm mộ đến sân thi đấu cũng như khán giả xem truyền hình trực tiếp. Các đơn vị truyền hình vẫn mang tư tưởng đến phục vụ quảng bá cho các đội bóng chứ chưa tiến đến việc thực hiện bản quyền truyền hình nhằm tăng nguồn thu cho các đội cũng như quảng bá rộng rãi cho các đơn vị tài trợ. Đặc biệt, việc tham gia sàn chứng khoán để thu hút thêm các nhà đầu tư chiến lược đóng góp vào sự phát triển của đội bóng còn nhiều bất cập vì chưa đáp ứng yêu cầu. Bên cạnh đó, nguồn lực đầu tư cho công tác xây dựng thương hiệu: do tư tưởng, quan điểm của các ông chủ đội bóng, nguồn lực tài chính còn hạn hẹp nên hầu hết các CLB chưa quan tâm đến công tác xây dựng thương hiệu, không có bộ phận chuyên trách cho công tác xây dựng thương hiệu, nguồn lực tài chính giành cho công tác này cũng rất manh mún, không có chiến lược rõ ràng. Một số CLB có cán bộ chuyên trách hoặc kiêm nhiệm về công tác truyền thông và thương hiệu vẫn chưa được đào tạo bài bản, các kỹ năng, nghiệp vụ liên quan nên hiệu quả chưa cao.



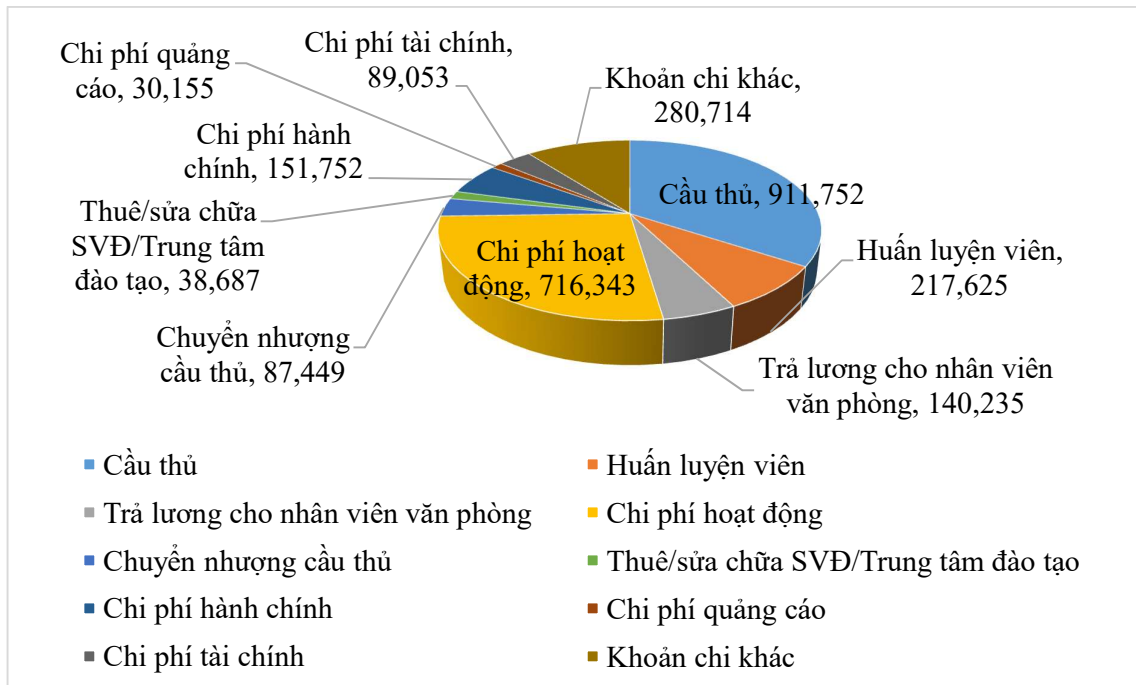
Biểu đồ 3.8. Khoản thu trung bình mỗi câu lạc bộ V.League

Chính vì những nguyên nhân trên, nên việc tạo nguồn tài chính, cân đối thu – chi của các CLB luôn gặp khó khăn, năm 2019 tính trung bình mỗi CLB lỗ 751.029 USD (tương đương lỗ khoảng 17 tỷ VNĐ/năm), cụ thể được thể hiện tại biểu đồ 3.9, 3.10 và bảng 3.3.



Biểu đồ 3.9. Khoản chi của các Câu lạc bộ V.League

Nguồn Liên đoàn Bóng đá Việt Nam



Biểu đồ 3.10. Khoản chi trung bình mỗi Câu lạc bộ V.League

Bảng 3.3. Cân đối thu – chi trung bình mỗi Câu lạc bộ năm 2019*Nguồn Liên đoàn Bóng đá Việt Nam*

Nội dung	Doanh thu (USD)
Doanh thu trung bình mỗi CLB	1.912.736
Chi phí trung bình mỗi CLB	2.663.765
Lãi/ lỗ trung bình mỗi CLB	-751.029

Qua biểu đồ 3.9 và 3.10 cho thấy: Mặc dù doanh thu của các CLB trong những năm gần đây đã có xu hướng gia tăng, tuy nhiên, các nội dung chi quá lớn, trong đó phải kể đến các khoản chi cho cầu thủ và chi phí hoạt động của CLB. Ngoại trừ các khoản chi hợp lý như: Chi phí hành chính; chi phí sửa chữa, trả lương cho nhân viên văn phòng thì các khoản chi khác như: chi chuyên nhượng; chi quảng cáo, chi thuê trung tâm đào tạo, SVĐ là những khoản chi mà đứng trên góc độ kinh tế thể thao thì hoàn toàn chưa hợp lý. Điều này dẫn đến việc cân đối thu – chi còn đang mất cân bằng. Bảng 3.3. cho thấy, trong năm 2019, mỗi CLB lỗ gần 800 nghìn USD.

Tóm lại, từ năm 2018 đến nay, Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam đã và đang có nhiều đổi mới, phù hợp với xu thế phát triển của Bóng đá thế giới. Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam nói chung và các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam nói riêng đã chủ động hơn trong việc tạo nguồn thu tài chính cho hoạt động của mình, đã huy động được đa dạng nguồn lực tài chính từ các hoạt động như kêu gọi tài trợ, quảng cáo, chuyên nhượng, bán các vật phẩm...Mặc dù vậy, vẫn chưa đảm bảo được hoàn toàn hoạt động của CLB.

Để tìm hiểu rõ hơn về thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, chúng tôi tiếp tục tìm hiểu thực trạng từng thành phần nguồn thu của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

3.1.2.1. Nguồn thu từ hỗ trợ kinh phí từ Ngân sách nhà nước (các đơn vị chủ quản)

Trước hết, chúng tôi tìm hiểu về thực trạng kinh phí hỗ trợ từ ngân sách nhà nước (NSNN) đối với các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam. Theo báo cáo về

tổng nguồn thu của các CLB được trình bày tại 3.1 cho thấy, nguồn kinh phí từ hỗ trợ ngân sách nhà nước chiếm tỷ lệ trên 20% tổng nguồn thu của các CLB.

Trao đổi với chúng tôi, quản lý các CLB cho biết, Bóng đá Việt Nam chính thức chuyển hướng chuyên nghiệp từ mùa giải 2000-2001, nhưng đến nay, các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam vẫn chưa tự chủ được hoạt động tài chính. Trong số 13 CLB ngoại hạng thì có 12/13 CLB thuộc sở hữu của các doanh nghiệp, tập đoàn tư nhân, tuy nhiên, hầu hết các địa phương vẫn phải hỗ trợ cho các CLB từ tài chính, cơ sở vật chất đến công tác đào tạo trẻ. Thực trạng nguồn kinh phí hỗ trợ từ NSNN cho một số CLB được chúng tôi tổng hợp tại bảng 3.4.

Bảng 3.4. Thực trạng nguồn kinh phí hỗ trợ trung bình từ NSNN cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn 2018-2022

STT	Câu lạc bộ	Nội dung hỗ trợ	Hình thức	Kinh phí (triệu đồng/năm)
1	Hà Nội	Đào tạo VĐV trẻ; Cơ sở vật chất	Giao quyền quản lý sân Hàng Đẫy; Bàn giao VĐV trẻ	-
2	Hải Phòng	Hoạt động CLB; Đào tạo VĐV trẻ; Cơ sở vật chất	Giao quyền quản lý sân Lạch Tray	40,000
3	Sông Lam Nghệ An	Đào tạo VĐV trẻ; Cơ sở vật chất	Giao quyền quản lý sân vận động Vinh	20,000
4	SHB Đà Nẵng	Duy trì hoạt động CLB; Cơ sở vật chất	Giao quyền quản lý sân Hòa Xuân	7,273
5	Thanh Hóa	Đào tạo VĐV trẻ; Cơ sở vật chất	Giao quyền quản lý sân Thanh Hóa	-
6	Viettel	Duy trì hoạt động CLB	Tiền mặt	35,000

Qua bảng 3.4 cho thấy, mỗi một CLB lại được NSNN hỗ trợ nội dung và hình thức khác nhau. Mặc dù các CLB (ngoại trừ CLB Viettel) đều được các doanh nghiệp lớn quản lý nhưng hàng năm, Sở Văn hóa và Thể thao vẫn hỗ trợ cho các CLB thông qua việc giao quyền sử dụng, quản lý sân bãi hay cung cấp các thể hệ VĐV tuyển trẻ, nòng cốt cho CLB hoặc có thể là cung cấp một nguồn kinh phí nhất định để chi trả các hoạt động của CLB.

Trong 5 CLB mà đề tài tổng hợp thì CLB Hà Nội là CLB duy nhất không nhận được kinh phí tiền mặt hỗ trợ từ NSNN nhưng lại được hỗ trợ thông qua hoạt động

đào tạo VĐV trẻ, cung cấp các thể hệ VĐV tiềm năng, nòng cốt cho CLB, đồng thời hỗ trợ cơ sở vật chất thông qua việc giao quyền quản lý, sử dụng SVĐ Hàng Đẫy cho CLB, giảm tải chi phí thuê sân bãi của CLB.

Trong 4 CLB còn lại, Hải Phòng là CLB được ngân sách địa phương hỗ trợ nhiều nhất, 40 tỉ đồng/năm. Ngoài ra, cũng giống như CLB Hà Nội, Sở Văn hóa và Thể thao Hải Phòng cũng hỗ trợ nguồn kinh phí đào tạo VĐV trẻ với số tiền 3 tỷ đồng/năm, tuy nhiên điểm khác ở đây với CLB Hà Nội đó là số tiền này được bàn giao trực tiếp cho CLB để CLB tuyển chọn và đào tạo VĐV trẻ ngay tại CLB, đồng thời giao quyền quản lý và sử dụng SVĐ Lạch Tray cho CLB.

Đứng vị trí tiếp theo trong việc phụ thuộc vào NSNN cần đề cập đến là CLB Viettel. Với kinh phí hàng năm là 35 tỷ đồng, mặc dù chưa hỗ trợ được hoàn toàn các chi phí của CLB nhưng cũng đã phần nào cho thấy sự đầu tư của Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội và Bộ Quốc phòng.

Có thể khẳng định rằng, trong bối cảnh tình hình kinh tế - chính trị - xã hội của nước ta hiện nay, để phát triển các môn thể thao nói chung và Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam nói riêng việc đồng hành, hỗ trợ từ Nhà nước là rất quan trọng.

3.1.2.2. Nguồn thu từ tài trợ và quảng cáo

Bóng đá Việt Nam không đơn thuần là một môn thể thao, một món ăn tinh thần, mà ngày càng thu hút nhiều nguồn lực để phát triển. Đối với các doanh nghiệp, các nhà đầu tư, Bóng đá giống như một công cụ hữu ích, để quảng bá thương hiệu một cách hiệu quả, mang lại những lợi ích về kinh tế rất rõ ràng. Thông qua Bóng đá (đầu tư, tài trợ, kết nối, đồng hành, xây dựng...) các doanh nghiệp và nhà đầu tư đã được biết đến nhiều hơn, sức lan tỏa mạnh hơn.

Công tác tiếp thị và vận động tài trợ là một phần tất yếu, quan trọng và cần thiết trong hoạt động Bóng đá cũng như việc thực hiện các mục tiêu ngắn hạn và chiến lược nâng tầm Bóng đá Việt Nam trong dài hạn. Công tác tiếp thị & vận động tài trợ luôn song hành cùng các giải đấu, sự kiện Bóng đá, đồng thời phát huy nội lực của bản thân CLB, huy động nguồn lực của xã hội để đầu tư và phát triển Bóng đá ngày càng tốt hơn.

Tuy nhiên, trong hơn 20 năm tiến lên chuyên nghiệp, phần lớn các CLB Bóng đá vẫn phụ thuộc vào sự tài trợ của doanh nghiệp hoặc ngân sách địa phương, chính vì vậy sự phát triển của Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam vẫn khá bấp bênh. Thậm chí, sự tồn tại và phát triển của các CLB hoàn toàn phụ thuộc vào tình hình phát triển của doanh nghiệp, địa phương. Cách làm thiếu bền vững này đã để lại nhiều bài học đắt giá trong quá khứ như CLB Navibank Sài Gòn tồn tại trong 3 năm, sau V-League 2012, CLB tuyên bố dừng hoạt động, chính thức giải thể vì không còn kinh phí. Hà Nội ACB và Khatoco Khánh Hòa giải thể năm 2012 vì ông bầu Nguyễn Đức Kiên vướng vòng lao lý, Tổng công ty Khánh Việt quyết định ngừng làm Bóng đá; Năm 2013, CLB xi măng Xuân Thành Sài Gòn và Kienlongbank Kiên Giang giải thể; Năm 2014 Hùng Vương An Giang, The Vissai Ninh Bình giải thể. Hay trong tháng 8/2020, CLB Thanh Hóa gửi công văn tuyên bố không tham dự phần còn lại của V-League 2020 do thiếu kinh phí; tháng 11/2020, “bầu Đệ” đã bàn giao quyền quản lý, điều hành CLB này cho ông Cao Tiến Đoan, Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Bất động sản Đông Á; năm 2021, CLB Nam Định đã gửi công văn xin đổi tên do sự thay đổi về nhà tài trợ ngay trước ngày V-League 2021 khởi tranh. Đây là lần thứ 12 trong lịch sử, đội bóng thành Nam xin đổi tên, lý do cho sự thay đổi này xuất phát từ việc nhà tài trợ cũ đã rút lui. Hay như CLB Bóng đá Bình Định cũng chính thức đổi tên thành CLB Bóng đá Topenland Bình Định sau khi nhận được sự tài trợ của Tập đoàn Hưng Thịnh. Mới đây nhất, Bắc Á Bank xin thôi tài trợ cho CLB Sông Lam Nghệ An, ứng viên thay thế là Tân Long Group - một tập đoàn lớn trong lĩnh vực xuất nhập khẩu nông sản, có nhiều liên hệ với T&T Group của “bầu Hiên”. Cũng có không ít các Đội bóng đang phải vật lộn để trang trải các khoản chi phí, điển hình như Than Quảng Ninh FC khi nhà tài trợ chính là Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam (TKV) dừng tài trợ từ mùa giải 2020, đến năm 2021 thì chính thức giải thể.

Kết quả tổng hợp về kinh phí tài trợ và quảng cáo của một số CLB từ năm 2018 đến 2021 được chúng tôi trình bày từ bảng 3.5 đến bảng 3.8.

**Bảng 3.5. Bảng tổng hợp nguồn thu từ tài trợ và quảng cáo
của một số câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2018**

STT	Tên CLB	Tổng các nguồn thu (triệu đồng)	Kinh phí tài trợ		Kinh phí quảng cáo	
			m _i	%	m _i	%
1	Becamex Bình Dương	42,029	37,302	88.75	3,500	8.33
2	Hà Nội	52,144	-	-	45,265	86.81
3	Hoàng Anh Gia Lai	45,324	23,633	52.14	16,409	36.20
4	Thành phố Hồ Chí Minh	48,922	-	-	46,904	95.88
5	Thép Xanh Nam Định	22,800	17,000	74.56	800	3.51
6	SHB Đà Nẵng	49,570	-	-	39,358	79.40
7	Viettel	35,887	-	-	677	1.89

**Bảng 3.6. Bảng tổng hợp nguồn thu từ tài trợ và quảng cáo
của một số câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2019**

STT	Tên CLB	Tổng các nguồn thu (triệu đồng)	Kinh phí tài trợ		Kinh phí quảng cáo	
			m _i	%	m _i	%
1	Becamex Bình Dương	45,702	40,542	88.71	3,800	8.31
2	Hà Nội	75,033	-	-	49,574	66.07
3	Hoàng Anh Gia Lai	55,715	16,596	29.79	25,220	45.27
4	Thành phố Hồ Chí Minh	28,817	-	-	27,058	93.90
5	Thép Xanh Nam Định	46,100	40,000	86.77	800	1.74
6	Hồng Lĩnh Hà Tĩnh	51,000	50,000	98.04	-	-
7	SHB Đà Nẵng	57,663	-	-	45,330	78.61
8	Viettel	39,021	-	-	751	1.92

**Bảng 3.7. Bảng tổng hợp nguồn thu từ tài trợ và quảng cáo
của một số câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2020**

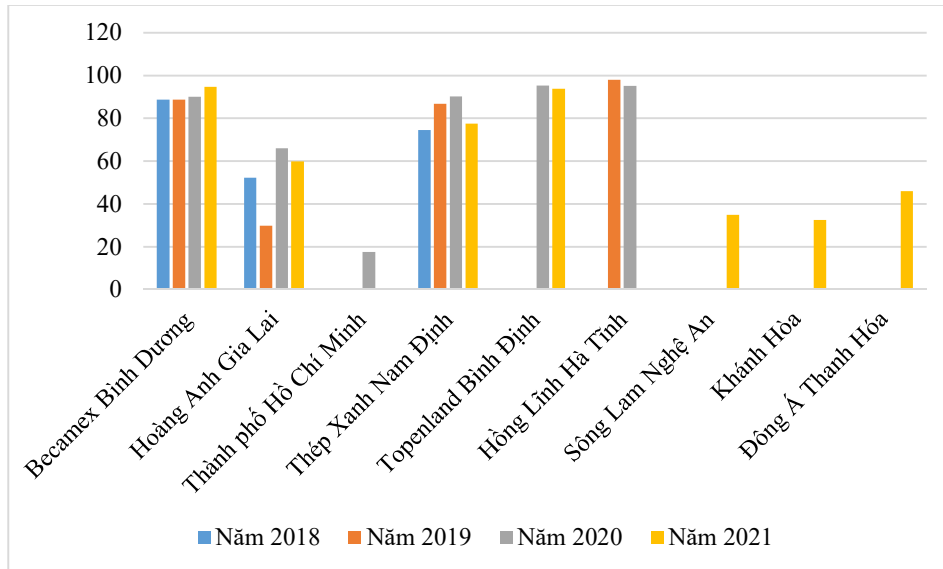
STT	Tên CLB	Tổng các nguồn thu (triệu đồng)	Kinh phí tài trợ		Kinh phí quảng cáo	
			m _i	%	m _i	%
1	Becamex Bình Dương	44,360	40,000	90.17	3,221	7.26
2	Hà Nội	68,914	-	-	51,106	74.16
3	Hoàng Anh Gia Lai	45,560	30,038	65.93	8,956	19.66
4	Thành phố Hồ Chí Minh	56,981	10,000	17.55	39,724	69.71
5	Thép Xanh Nam Định	38,800	35,000	90.21	800	2.06
6	Topenland Bình Định	39,527	37,672	95.31	400	1.01
7	Hồng Lĩnh Hà Tĩnh	84,000	80,000	95.24	-	-
8	SHB Đà Nẵng	49,512	-	-	30,551	61.70
9	Viettel	43,423	-	-	911	2.10

**Bảng 3.8. Bảng tổng hợp nguồn thu từ tài trợ và quảng cáo
của một số câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2021**

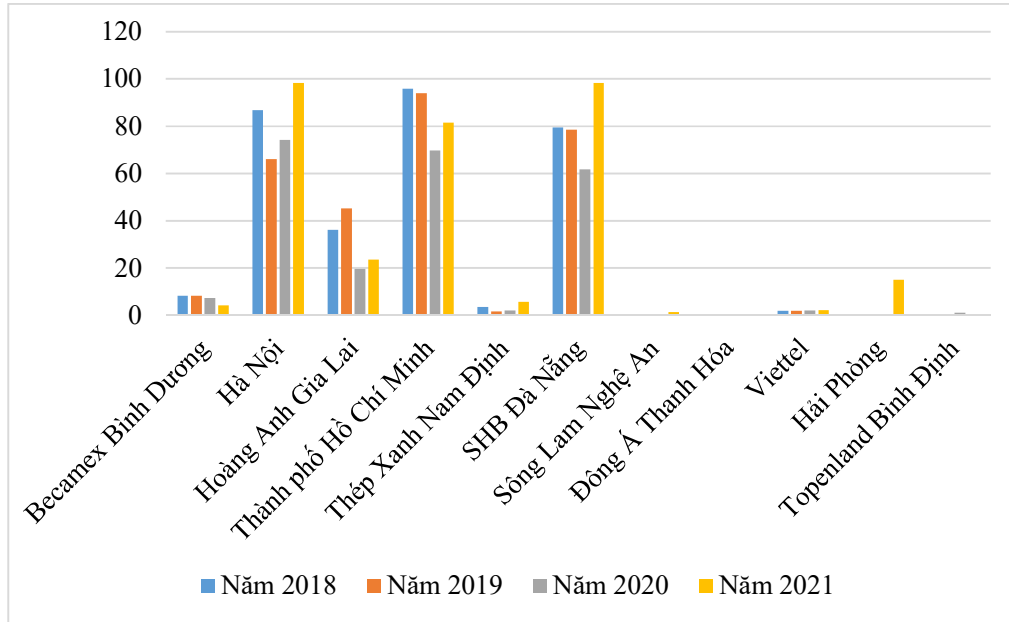
STT	Tên CLB	Tổng các nguồn thu (triệu đồng)	Kinh phí tài trợ		Kinh phí quảng cáo	
			m _i	%	m _i	%
1	Becamex Bình Dương	46,419	44,000	94.79	1,950	4.20
2	Hà Nội	38,805	-	-	38,115	98.22
3	Hải Phòng	65,610	-	-	9,900	15.09
4	Hoàng Anh Gia Lai	66,233	39,718	59.97	15,657	23.64
5	Thành phố Hồ Chí Minh	30,953	-	-	25,219	81.48
6	Thép Xanh Nam Định	14,200	11,000	77.46	800	5.63
7	Topenland Bình Định	114,134	107,090	93.83	295	0.26
8	SHB Đà Nẵng	61,309	-	-	60,283	98.33
9	Sông Lam Nghệ An	47,846	16,666	34.83	611	1.28
10	Khánh Hòa	34,748	11,295	32.51	-	-
11	Đông Á Thanh Hóa	65,159	30,000	46.04	103	0.16
12	Viettel	45,070	-	-	1,008	2.24

Kết quả từ bảng 3.5 đến bảng 3.8 cho thấy, trong giai đoạn 2018-2021, các CLB: Becamex Bình Dương; Thép Xanh Nam Định; Hồng Lĩnh Hà Tĩnh; TopenLand Bình Định; HAGL có nguồn thu từ tài trợ chiếm tỷ lệ cao, đạt từ 59.97% đến 98.04% trong tổng nguồn thu trong năm. Điều này một lần nữa lại khẳng định cho sự lệ thuộc gần như hoàn toàn vào các nhà tài trợ của các CLB. Các CLB khác như Hà Nội; Thành phố Hồ Chí Minh; SHB Đà Nẵng lại có nguồn thu từ quảng cáo chiếm tỷ lệ lớn, điều này thể hiện được bước đầu các CLB đã tận dụng được thương hiệu của CLB để tạo nguồn thu. Tuy nhiên, tỷ lệ nguồn thu từ quảng cáo chiếm từ 66.07% đến 98.33% cũng là một bất cập vì nếu không kêu gọi được quảng cáo thì đồng nghĩa với việc CLB sẽ gặp khó khăn về tài chính. Do vậy, các CLB cần đa dạng hóa việc tạo nguồn thu tài chính đồng thời cân bằng được tỷ lệ các thành phần tạo nguồn cho hợp lý, tránh việc lệ thuộc hoàn toàn dẫn đến tài chính hoạt động không ổn định.

Để đánh giá được xu hướng nguồn thu từ tài trợ và quảng cáo của các CLB như thế nào, chúng tôi tiến hành tổng hợp tỷ lệ phần trăm nguồn thu từ tài trợ và quảng cáo của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp giai đoạn 2018-2021. Kết quả được trình bày tại biểu đồ 3.11 và biểu đồ 3.12.



Biểu đồ 3.11. Tổng hợp tỷ lệ phần trăm nguồn thu từ tài trợ của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn 2018-2021



Biểu đồ 3.12. Tổng hợp tỷ lệ phần trăm nguồn thu từ quảng cáo của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn 2018-2021

Qua biểu đồ 3.11 và 3.12 cho thấy: Nguồn thu từ tài trợ và quảng cáo của các CLB đều có xu hướng gia tăng, đặc biệt là CLB Hà Nội và SHB Đà Nẵng có nguồn thu từ quảng cáo tăng mạnh ở năm 2021. Đây là tín hiệu rất đáng mừng. Tuy nhiên, một số CLB vẫn chưa phát huy được thế mạnh trong việc tạo nguồn tài chính từ quảng cáo khi tỷ lệ nguồn thu từ quảng cáo trên tổng nguồn thu trong năm của CLB chiếm tỷ lệ thấp, chưa đầy 5% như: Viettel, SLNA, Đông Á Thanh Hóa...

3.1.2.3. Nguồn thu từ bán vé thi đấu

Nguồn thu từ bán vé thi đấu là một trong những phương thức tạo nguồn tài chính truyền thống vô cùng hiệu quả của các CLB Bóng đá nổi tiếng Thế giới như Manchester United, AC Milan, Arsenal hay Barcelona... Tùy thuộc vào giá vé niêm yết và quy mô SVĐ mà số tiền kiếm được của mỗi đội bóng sẽ khác nhau. Ví dụ, Barcelona tuy sở hữu SVĐ lớn nhất Châu Âu với 99.354 chỗ ngồi nhưng số tiền thu được từ bán vé của CLB lại thấp Arsenal, CLB sở hữu sân Emirates với 60.260 chỗ ngồi. Lý do vì giá vé của đội bóng Anh luôn cao nhất Châu Âu. Nguồn thu này chiếm phần quan trọng trong tổng doanh thu của các đội bóng. Hầu hết các đội bóng thuộc 5 giải vô địch quốc gia hàng đầu châu Âu có trung bình 10 – 30% doanh thu hàng năm đến từ bán vé.

Mặc dù vậy, đối với Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam nói chung và các CLB Bóng đá chuyên nghiệp nói riêng thì việc tạo nguồn tài chính từ bán vé thi đấu là con số khó dự đoán chính xác vì nó phụ thuộc vào nhiều yếu tố như: Chất lượng trận đấu, sự hâm mộ của cổ động viên từng địa phương và mặt bằng điều kiện cơ sở vật chất mà CLB quản lý,...Đặc biệt, đối với các CLB chưa có sân thi đấu riêng thì nguồn thu này còn rất khó khăn.

Thực trạng nguồn thu từ bán vé thi đấu trong giai đoạn 2018-2021 của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam được chúng tôi trình bày từ bảng 3.9 đến bảng 3.12.

Bảng 3.9. Bảng tổng hợp nguồn thu từ bán vé thi đấu của một số câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2018

STT	Tên CLB	Tổng các nguồn thu (triệu đồng)	Kinh phí bán vé thi đấu	
			m_i	%
1	Becamex Bình Dương	42,029	1,012	2.41
2	Hà Nội	52,144	2,618	5.02
3	Hoàng Anh Gia Lai	45,324	2,572	5.67
4	Thành phố Hồ Chí Minh	48,922	769	1.57
5	Thép Xanh Nam Định	22,800	2,500	10.96
6	SHB Đà Nẵng	49,570	899	1.81

Bảng 3.10. Bảng tổng hợp nguồn thu từ bán vé thi đấu của một số câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2019

STT	Tên CLB	Tổng các nguồn thu (triệu đồng)	Kinh phí bán vé thi đấu	
			m_i	%
1	Becamex Bình Dương	45,702	1,125	2.46
2	Hà Nội	75,033	2,072	2.76
3	Hoàng Anh Gia Lai	55,715	2,374	4.26
4	Thành phố Hồ Chí Minh	28,817	1,235	4.29
5	Thép Xanh Nam Định	46,100	4,500	9.76
6	Hồng Lĩnh Hà Tĩnh	51,000	1,000	1.96
7	SHB Đà Nẵng	57,663	1,569	2.72

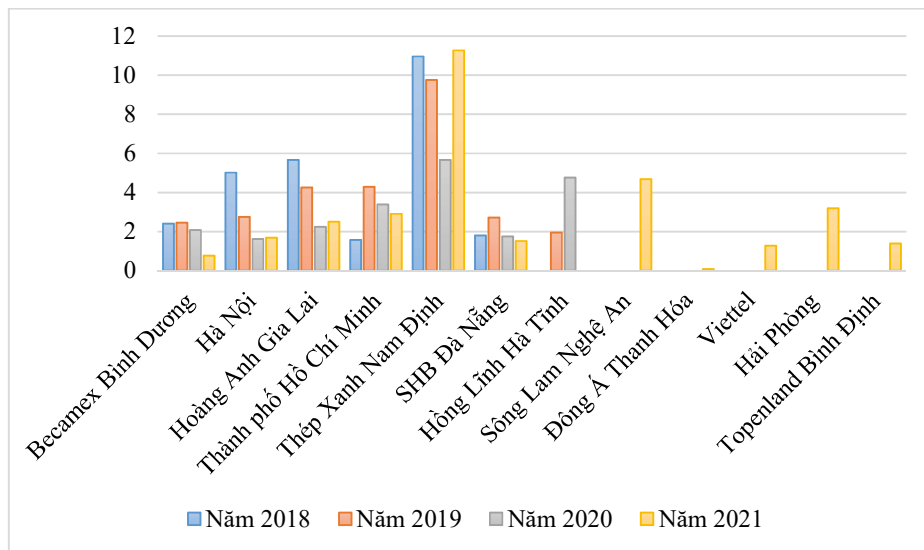
**Bảng 3.11. Bảng tổng hợp nguồn thu từ bán vé thi đấu
của một số câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2020**

STT	Tên CLB	Tổng các nguồn thu (triệu đồng)	Kinh phí bán vé thi đấu	
			m_i	%
1	Becamex Bình Dương	44,360	923	2.08
2	Hà Nội	68,914	1,113	1.62
3	Hoàng Anh Gia Lai	45,560	1,026	2.25
4	Thành phố Hồ Chí Minh	56,981	1,934	3.39
5	Thép Xanh Nam Định	38,800	2,200	5.67
6	Hồng Lĩnh Hà Tĩnh	84,000	4,000	4.76
7	SHB Đà Nẵng	49,512	864	1.75

**Bảng 3.12. Bảng tổng hợp nguồn thu từ bán vé thi đấu
của một số câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2021**

STT	Tên CLB	Tổng các nguồn thu (triệu đồng)	Kinh phí bán vé thi đấu	
			m_i	%
1	Becamex Bình Dương	46,419	357	0.77
2	Hà Nội	38,805	656	1.69
3	Hải Phòng	65,610	2,100	3.20
4	Hoàng Anh Gia Lai	66,233	1,665	2.51
5	Thành phố Hồ Chí Minh	30,953	901	2.91
6	Thép Xanh Nam Định	14,200	1,600	11.27
7	Topenland Bình Định	114,134	1,588	1.39
8	SHB Đà Nẵng	61,309	933	1.52
9	Sông Lam Nghệ An	47,846	2,245	4.69
10	Đông Á Thanh Hóa	65,159	56	0.09
11	Viettel	45,070	579	1.28

Qua bảng 3.9 đến bảng 3.12 cho thấy, chỉ có CLB Thép Xanh Nam Định là có nguồn thu tương đối ổn định từ bán vé thi đấu khi nguồn thu này chiếm tỷ lệ từ 9.76% đến 11.27% tổng nguồn thu của CLB trong giai đoạn 2018-2021. Các CLB còn lại chỉ thu được dưới 6% tổng nguồn thu, thậm chí có CLB nguồn thu này chiếm chưa đầy 3% trong suốt 4 năm (CLB SHB Đà Nẵng, Becamex Bình Dương). Điều này cho thấy nguồn thu từ bán vé xem thi đấu vẫn còn là phương thức tạo nguồn khá mới mẻ và chưa tạo được vai trò trong tổng nguồn thu của các CLB. Để thấy rõ sự thay đổi nguồn thu này qua các năm, chúng tôi tiến hành tổng hợp tỷ lệ phần trăm kinh phí bán vé thi đấu của các CLB giai đoạn 2018-2019 tại biểu đồ 3.13.



Biểu đồ 3.13. Tổng hợp tỷ lệ phần trăm nguồn thu từ bán vé thi đấu của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn 2018-2021

Qua biểu đồ 3.13 cho thấy, ngoại trừ CLB Thép Xanh Nam Định có xu hướng gia tăng nguồn thu từ bán vé thi đấu thì các CLB còn lại có xu hướng giảm đi, trao đổi với chúng tôi về vấn đề này, các cán bộ quản lý CLB cho biết, sở dĩ năm 2021, nguồn thu từ tiền bán vé thi đấu giảm vì thời điểm này, dịch bệnh Covid-19 phức tạp đã ảnh hưởng không nhỏ tới nguồn thu này, đặc biệt là sau đó, mùa giải 2021 đã chính thức bị hủy, do vậy, một số trận đấu quan trọng đã không được diễn ra, dẫn đến nguồn thu từ bán vé thi đấu giảm sút.

Thông qua kết quả khảo sát trên cho thấy, mặc dù số tiền bán vé đã mang lại

nguồn thu đáng kể hỗ trợ cho kinh phí hoạt động của các CLB, tuy nhiên số lượng khán giả đến SVĐ để cổ vũ cho đội bóng mình yêu thích vẫn còn rất hạn chế và rất ít so với sức chứa của SVĐ. Giá vé dần dần cũng cần được tính toán tăng lên phù hợp với giá trị thị trường (vé có mệnh cao nhất ở khán đài A trên sân Hàng Đẫy chỉ có 100.000 đồng/vé). Đây là vấn đề cần được quan tâm khắc phục trong quá trình hoạt động theo hình thức Bóng đá chuyên nghiệp của các CLB trong những năm tiếp theo.

Tóm lại, trong bối cảnh phát triển Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam hiện nay cũng còn nhiều khó khăn, cần có sự hỗ trợ của Nhà nước cho miễn thuế nguồn doanh thu từ vé vào sân để lấy một phần kinh phí tái đầu tư cho CLB. Thậm chí cũng tính đến cơ chế Nhà nước giao SVĐ cho các CLB khai thác sử dụng, sẽ giúp CLB chủ động kêu gọi đầu tư, nâng cấp SVĐ, giúp người hâm mộ đến sân thật thoải mái. Và các CLB cũng cần đa dạng hóa các cấp bậc giá vé phù hợp với từng đối tượng; linh hoạt trong công tác truyền thông về trận đấu tới người hâm mộ thì tất yếu sẽ tăng nguồn thu từ bán vé vào sân.

3.1.2.4. Nguồn thu từ bản quyền truyền hình

Trên thế giới, bản quyền truyền hình là nguồn thu tài chính quan trọng của Ban tổ chức nói chung và của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp nói riêng. Có thể nói, nguồn thu từ bản quyền truyền hình không chỉ giúp đảm bảo nguồn tài chính tổ chức các giải Bóng đá chuyên nghiệp mà còn giúp Ban tổ chức có kinh phí đầu tư nâng cấp giải đấu, bổ sung trang thiết bị, điều kiện thi đấu cho các đội bóng và đặc biệt là kinh phí bản quyền truyền hình còn giúp cho các đội bóng có thêm kinh phí cho hoạt động của mình từ nâng cấp cơ sở vật chất, đầu tư chuyển nhượng cầu thủ, phát triển Bóng đá trẻ hoặc các hoạt động phát triển thương hiệu. Mặc dù vậy, giá trị bản quyền truyền hình của giải đấu phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố, từ chất lượng giải đấu, công nghệ tổ chức và đặc biệt là lượng người xem đóng vai trò cốt lõi.

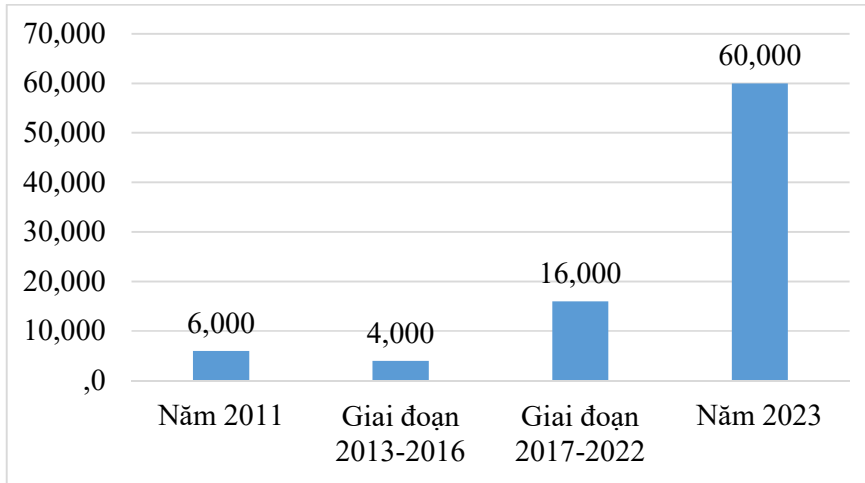
Đối với Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, từ quan điểm truyền hình Bóng đá miễn phí đã chuyển sang thu phí bản quyền truyền hình với nguồn thu tăng hàng năm. Vấn đề khai thác bản quyền truyền hình của V-League đã dần có những bước chuyển biến tích cực trong thời gian qua.

Từ năm 2010 trở về trước, nếu như LDBĐVN muốn các cơ quan truyền thông vào tường thuật các trận đấu ở V-League thì LDBĐVN không chỉ không có tiền bản quyền truyền hình mà còn phải chi trả kinh phí sản xuất cho các đơn vị. Đến năm 2011, Công ty cổ phần Nghe nhìn toàn cầu (AVG) đặt vấn đề mua độc quyền toàn bộ bản quyền truyền hình V-League trong 20 năm với giá 6 tỷ đồng/ năm, mỗi năm tăng 10%. Ở thời điểm này, mỗi đội bóng tham dự được chi trả khoảng 100 triệu. Tuy nhiên, năm 2012 khi VPF được thành lập thì công tác bản quyền truyền hình do VPF tiếp quản và AVG trả lại bản quyền truyền hình V-League cho VPF. Từ năm 2013-2016, vấn đề bản quyền truyền hình được thực hiện thông qua phương thức đổi bản quyền lấy các gói quảng cáo trước, trong và sau mỗi trận đấu với Đài truyền hình Việt Nam (VTV) và Đài truyền hình kỹ thuật số Việt Nam (VTC). Trong giai đoạn này, mặc dù doanh thu từ các gói quảng cáo đem lại cho VPF từ 20-30 tỷ đồng nhưng đây vẫn không phải là tiền bản quyền truyền hình mà là tiền tài trợ. Số tiền này được chi trả cho các CLB theo các tiêu chí: Thứ bậc trên bảng xếp hạng, tính chuyên nghiệp của hội cổ động viên..., theo đó, mỗi đội bóng tham dự V-League được từ vài trăm triệu đến hơn 1 tỷ đồng.

Năm 2017, VPF ký hợp đồng với công ty Next Media về bản quyền truyền hình các giải đấu từ năm 2017 đến hết mùa giải 2022. Mỗi năm, Next Media chi trả cho VPF 2 tỷ đồng tiền mặt cùng với thời lượng quảng cáo trong mỗi trận đấu (trung bình khoảng 9 phút/ trận đấu). Trong giai đoạn này, mặc dù nguồn thu từ bản quyền truyền hình còn hạn chế nhưng V-League đã được phủ sóng rộng rãi đến nhiều khán giả yêu Bóng đá. 100% các trận đấu của V-League được sản xuất, phát sóng trên đài truyền hình và các nền tảng OTT, mạng xã hội. Thương hiệu, hình ảnh của giải Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam được nâng lên. Các nhà tài trợ, doanh nghiệp vì vậy cũng quan tâm và đầu tư nhiều hơn cho giải đấu.

Cuối năm 2022, VPF bán bản quyền truyền hình giải Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam trong 5 mùa giải (từ 2023 đến 2027) cho FPT Play. Đây là bước tiến lớn và là cuộc cách mạng của Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam về vấn đề bản quyền các giải chuyên nghiệp trong nước khi thay vì đổi bằng quảng cáo như trước đây thì mỗi mùa, VPF sẽ thu về khoản tiền mặt ước tính là 60 tỷ đồng.

Diễn biến nguồn thu từ bản quyền truyền hình được chúng tôi trình bày tại biểu đồ 3.14.



Biểu đồ 3.14. Tổng hợp nguồn thu từ bản quyền truyền hình từ năm 2011 đến nay của Liên đoàn Bóng đá Việt Nam và VPF (tỷ đồng)

Như vậy, nhờ giá trị bán bản quyền truyền hình từ năm 2023, VPF cũng có thể chia sẻ doanh thu cho các CLB. Việc chia sẻ này có thể được thực hiện qua nhiều hình thức, có thể là tiền mặt, hoặc có thể triển khai các kế hoạch nâng cấp giải đấu, bổ sung trang thiết bị, điều kiện thi đấu cho các đội. Các đội bóng có thêm kinh phí cho hoạt động của mình. Bên cạnh đó, FPT Play là công ty thành viên của Tập đoàn FPT, có thể mạnh đa ngành nghề và phủ đến từng hộ dân trên khắp 63 tỉnh thành trên Việt Nam. Do đó, việc phát triển Bóng đá, hình ảnh của các CLB và giải đấu sẽ được truyền tải mạnh mẽ, FPT sẽ hỗ trợ được các giải đấu phát triển trên nhiều lĩnh vực xoay quanh Bóng đá để bắt kịp với xu thế thời đại, nhất là phát triển Bóng đá phong trào địa phương.

Tóm lại, thông qua việc đẩy mạnh, nâng tầm giá trị của bản quyền truyền hình, ngoài việc tăng nguồn thu cho VPF và CLB, người hâm mộ Việt Nam có thể theo dõi và hiểu hơn về những khó khăn vất vả của các đội bóng cấp CLB trên toàn quốc, nơi ươm mầm các cầu thủ cho quốc gia. Nhờ sự lan tỏa đó, thương hiệu của V.League không chỉ được khẳng định ở trong nước mà còn dần tạo ảnh hưởng ra các quốc gia khác. Và với mức giá bản quyền truyền hình cũng là một phần nói lên tầm cỡ, vị trí của giải vô địch quốc gia. Giải đấu hấp dẫn hoàn toàn có thể chào đón các nhà đầu

tu từ nước ngoài đến mua bản quyền truyền hình trong tương lai...

3.1.2.5. Nguồn thu từ các sản phẩm thương hiệu của đội bóng

Bóng đá Việt Nam đang vận hành theo hình thức chuyên nghiệp hóa, trong đó các CLB trở thành những công ty cổ phần. Điều này cũng đồng nghĩa với việc Bóng đá trở thành một lĩnh vực kinh doanh và trong đó thương hiệu trở thành một yếu tố quan trọng.

Thương hiệu Bóng đá Việt Nam là điều mà không ít CLB, nhà quản lý, người hâm mộ cũng như giới truyền thông đang tìm kiếm. Tuy nhiên, nhiều CLB chưa có nhận thức rõ ràng về tầm quan trọng của việc xây dựng hình ảnh thương hiệu CLB. Một số CLB địa phương thực sự có bản sắc cho riêng mình nhưng biến cái bản sắc tự nhiên đó thành tài sản thương hiệu và gìn giữ, phát triển, trau chuốt nó thì chưa có CLB nào làm một cách bài bản và có hệ thống. Một CLB Bóng đá vận hành không khác gì các doanh nghiệp kinh doanh. Giá trị về hình ảnh (giá trị vô hình) nhiều khi có sức mạnh và sức thu hút rất lớn đối với khán giả, cầu thủ và các nhà đầu tư. Khi khán giả đến xem một trận đấu hay 1 cầu thủ mong muốn đầu quân cho CLB thì bên cạnh các yếu tố cốt lõi như thu nhập và chế độ đãi ngộ thì ẩn sau đó chính là giá trị về truyền thống, văn hóa ứng xử của CLB đó. Thương hiệu, về bản chất, là để phục vụ cho mục tiêu kinh doanh. Do vậy thương hiệu nếu không mang lại doanh thu cho đội bóng không thể gọi là cách làm thương hiệu hiệu quả. Việc xây dựng bản sắc thương hiệu riêng để tạo sự khác biệt của các CLB chính là chất xúc tác để tạo ra hình ảnh hấp dẫn trong giới truyền thông, truyền hình và quan trọng nhất, với khán giả; cũng từ đó giúp các sản phẩm thương hiệu của đội bóng đến gần hơn với người hâm mộ và tăng dần giá trị.

Trao đổi với chúng tôi, cán bộ quản lý của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam cho biết, hiện tại, các CLB mới chỉ bắt đầu tạo nguồn thu tài chính từ việc kinh doanh áo thi đấu và một số đồ lưu niệm, tuy nhiên, nguồn thu này vẫn còn rất hạn chế.

HAGL là CLB tiên phong trong lĩnh vực kinh doanh áo đấu và đồ lưu niệm từ mùa giải 2015, CLB đã mở 2 cửa hàng chuyên bán đồ lưu niệm tại Sân Pleiku và nhà truyền thống. Các sản phẩm khá đa dạng như ly, chén, móc khóa, khăn choàng, mũ,

túi xách.... Tuy nhiên, đến năm 2016, khi thành tích của đội bóng giảm sút thì hoạt động kinh doanh cũng dừng lại.

Một số CLB khác cũng đã bước đầu tạo nguồn tài chính từ việc kinh doanh các sản phẩm thương hiệu như CLB Than Quảng Ninh, CLB Hà Nội, CLB Thành phố Hồ Chí Minh... tuy nhiên, một phần vì các CLB mới chỉ tập trung vào áo thi đấu mà áo lại chủ yếu nhập từ nước ngoài, giá thành cao, mặt khác CLB chưa có bộ phận tạo dựng thương hiệu CLB chuyên nghiệp nên nguồn thu từ các vật phẩm còn thấp. Ví dụ, CLB Than Quảng Ninh, mỗi trận đấu tại sân nhà, CLB thu về khoảng 10 triệu đồng; hay CLB Hà Nội phải đến mùa giải 2020 khi áp dụng bán vé theo mùa kèm khăn, mũ, áo thì mới thu về được gần 600 triệu đồng sau 9 vòng đấu. CLB Thành phố Hồ Chí Minh thì chỉ bán áo đấu chính hãng Kappa, mùa giải 2020 thu về gần 250 triệu đồng.

Nhận thức được tầm quan trọng của nguồn thu từ các sản phẩm thương hiệu của đội bóng, năm 2022, CLB Sông Lam Nghệ An trở thành đội bóng đầu tiên có cửa hàng trực tuyến phân phối áo thi đấu chính hãng và đồ lưu niệm.

Tóm lại, thực tế việc tạo nguồn tài chính từ các sản phẩm thương hiệu của đội bóng chưa được các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam chú trọng, trong khi đó, đối với các CLB Bóng đá trên thế giới, đây là nguồn thu lớn giúp các CLB tự chủ trong hoạt động của mình, không phải phụ thuộc nhiều vào các nhà tài trợ.

3.1.2.6. Nguồn thu từ chuyển nhượng cầu thủ

Với các lứa cầu thủ tài năng liên tục xuất hiện, trong bối cảnh Bóng đá ngày càng thu hút được nhiều nguồn đầu tư, thị trường chuyển nhượng cầu thủ Việt Nam hứa hẹn sẽ có bước phát triển mạnh trong thời gian tới. Thực tế, tình trạng “thặng dư” cầu thủ giỏi đã bắt đầu xuất hiện tại một số đội bóng mạnh tại V-League và nhiều tuyển thủ Việt Nam đã phải chia tay (hoặc tạm chia tay) đội bóng lâu năm gắn bó để ra đi tìm kiếm cơ hội ra sân thường xuyên.

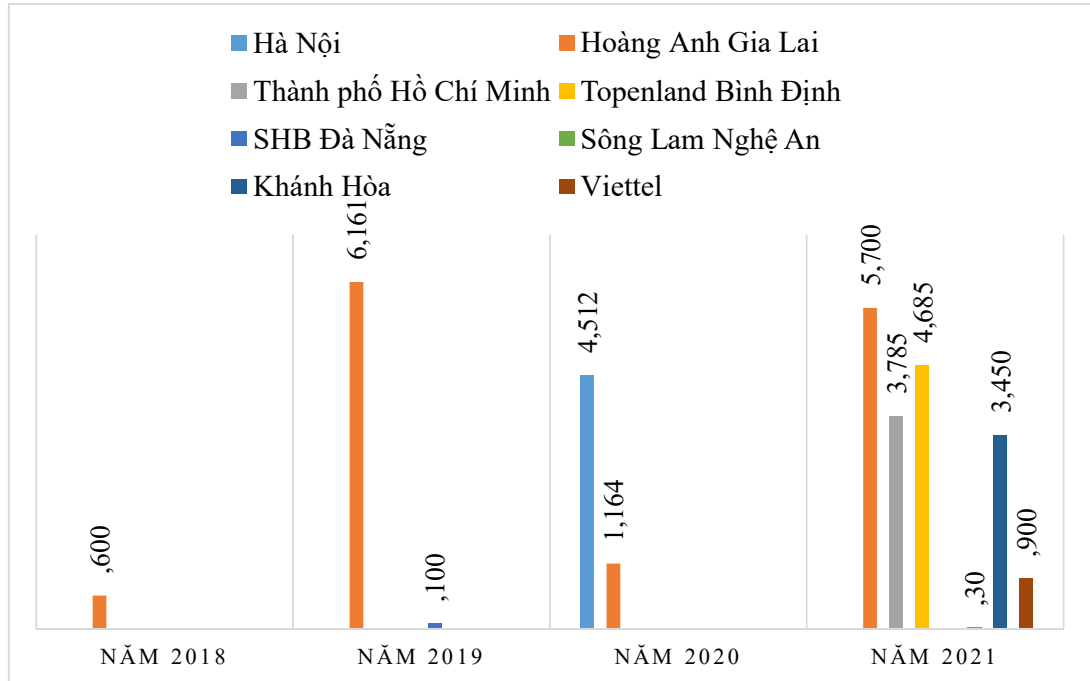
Và khi Bóng đá càng phát triển, giá trị của các cầu thủ càng cao, từ đó lợi nhuận sẽ được mang về thông qua các hợp đồng mua bán, chuyển nhượng cầu thủ rất lớn. Theo số liệu từ Transfermarkt, nhóm các cầu thủ hàng đầu tại Việt Nam được định giá lên đến 400.000 USD. Phí chuyển nhượng của một cầu thủ không chỉ được

quyết định bởi giá trị chuyên môn, mà còn bởi giá trị thương mại, các điều khoản giải phóng hợp đồng, cũng như tài thương thuyết của những người đại diện và giới chủ. Và so với việc đào tạo cầu thủ trẻ, cách thức mượn và thực hiện việc chuyển nhượng cầu thủ từ những đội bóng khác rõ ràng hợp lý hơn, lại mang về hiệu quả tức thì cho CLB. Như để có được chữ ký của Marcao Silva, Hà Nội FC đã phải bỏ ra số tiền 300.000 Euro (khoảng 7 tỷ VND) với bản hợp đồng có thời hạn 1 năm.

Trong Bóng đá hiện đại, chuyển nhượng đóng vai trò thúc đẩy sự phát triển của giải đấu, thậm chí cả nền Bóng đá thì Bóng đá Việt Nam chưa tạo ra được một sản phẩm chuyển nhượng thực thụ, nơi mọi đội bóng, mọi cầu thủ đều có thể tìm kiếm thứ mình cần. Chuyển nhượng tại Việt Nam vẫn mang tính tự phát, không theo những quy chuẩn quốc tế. Về phần cầu thủ, gần như tất cả đều không có người đại diện. Một vài cầu thủ có nhưng đơn thuần chỉ là thay mặt cầu thủ thực hiện các hợp đồng thương mại. Trong khi bản chất người đại diện phải hiểu được giá trị, khả năng của cầu thủ, giải quyết các vấn đề pháp lý hoặc tìm kiếm những đội bóng phù hợp cho thân chủ mình. Thế nên, không khó hiểu khi chuyển nhượng cầu thủ Việt Nam chưa thể phát triển.

Theo các chuyên gia, ba nguyên nhân khiến thị trường chuyển nhượng Bóng đá Việt Nam ảm đạm đó là: Các đội bóng không có bộ phận chuyên trách săn cầu thủ, tiến hành các thủ tục chuyển nhượng. Thứ hai, số lượng cầu thủ tốt ở Việt Nam không nhiều. Và thứ ba, hợp đồng ràng buộc giữa cầu thủ và CLB đào tạo quá dài, thường là đến 25 tuổi, gây khó cho việc trao đổi, mua bán. Do vậy, nguồn thu của từ phí chuyển nhượng cầu thủ còn rất hạn chế.

Bảng tổng hợp nguồn thu phí chuyển nhượng của các CLB trong giai đoạn 2018-2022 được chúng tôi trình bày tại biểu đồ 3.15.



Biểu đồ 3.15. Bảng tổng hợp nguồn thu từ chuyển nhượng cầu thủ của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp trong giai đoạn 2018-2022 (triệu đồng)

Qua biểu đồ 3.15 cho thấy, số lượng các CLB có nguồn thu từ chuyển nhượng cầu thủ ít, tuy nhiên, kinh phí chuyển nhượng ngày càng tăng theo thời gian. Nếu như trong năm 2018 chỉ có CLB HAGL có nguồn thu từ phí chuyển nhượng cầu thủ khiêm tốn ở mức 600 triệu thì đến năm 2021, số lượng CLB có nguồn thu từ phí chuyển nhượng là 6 CLB, trong đó HAGL đạt 5,7 tỷ đồng, tiếp đến là Topenland Bình Định (4,685 tỷ). Và trong số các CLB có nguồn thu từ phí chuyển nhượng thì có duy nhất HAGL giữ được nguồn thu này trong suốt giai đoạn 2018-2022.

Vì vậy, để theo kịp xu hướng phát triển trong Bóng đá hiện đại, thị trường chuyển nhượng của Bóng đá Việt Nam cần được quan tâm đẩy mạnh, đặc biệt cần sớm xây dựng hệ thống quản lý tư cách cầu thủ theo tiêu chuẩn quốc tế vừa giúp minh bạch, thống nhất quản lý và theo dõi được quá trình phát triển cầu thủ, vừa giúp các CLB tăng nguồn thu – thực sự trở thành nơi mọi đội bóng, mọi cầu thủ đều có thể tìm kiếm thứ mình cần.

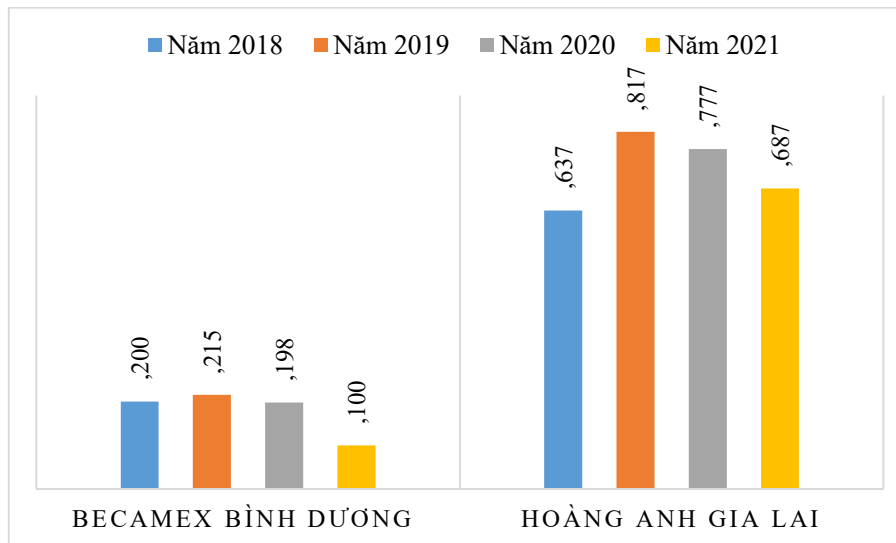
3.1.2.7. Nguồn thu từ cho thuê sân vận động và tổ chức các dịch vụ tại sân vận động

Khi phần lớn các CLB không có sân bóng thuộc sở hữu thì nguồn thu từ cho

thuê sân vận động và tổ chức các dịch vụ tại sân là rất khiêm tốn và không bền vững. Đặc biệt khi khán giả đến sân mà hầu như không được hưởng bất kỳ dịch vụ giải trí nào. Ở các nước có nền thể thao phát triển, nguồn thu này thường rất lớn khi họ xây dựng theo mô hình tổ hợp thể thao – giải trí – thương mại hay là một quần thể thể thao du lịch. Quần thể đó không chỉ có Bóng đá mà còn có cả các môn thể thao hấp dẫn khác như đua xe và các dịch vụ khác.

Hiện này, có CLB Sông Lam Nghệ An và Thanh Hóa là có SVĐ được Nhà nước giao quản lý dưới hình thức hợp đồng thuê 0 đồng, cũng phần nào tạo sự tự chủ cho các CLB khai thác dịch vụ, nâng cấp và quản lý SVĐ một cách hiệu quả. Tuy nhiên khi có các hoạt động chính trị, văn hóa tại địa phương, CLB vẫn phải ưu tiên thực hiện và báo cáo, xin phép chính quyền địa phương khi nâng cấp, cải tạo SVĐ.

Trong số 13 CLB chúng tôi đã tổng hợp được số liệu của 2 CLB: Becamex Bình Dương và Hoàng Anh Gia Lai, kết quả cụ thể được trình bày tại biểu đồ 3.16.



Biểu đồ 3.16. Bảng tổng hợp nguồn thu từ cho thuê sân vận động và tổ chức các dịch vụ tại sân vận động của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp trong giai đoạn 2018-2021 (triệu đồng)

Biểu đồ 3.16 cho thấy, nguồn thu từ cho thuê SVĐ và tổ chức các dịch vụ tại SVĐ của các CLB còn hạn chế. Các CLB chưa khai thác và tận dụng được tối đa nguồn thu từ cho thuê SVĐ và tổ chức các dịch vụ tại SVĐ.

Lời giải cho vấn đề này, cũng là vấn đề cốt lõi để các CLB chủ động tăng

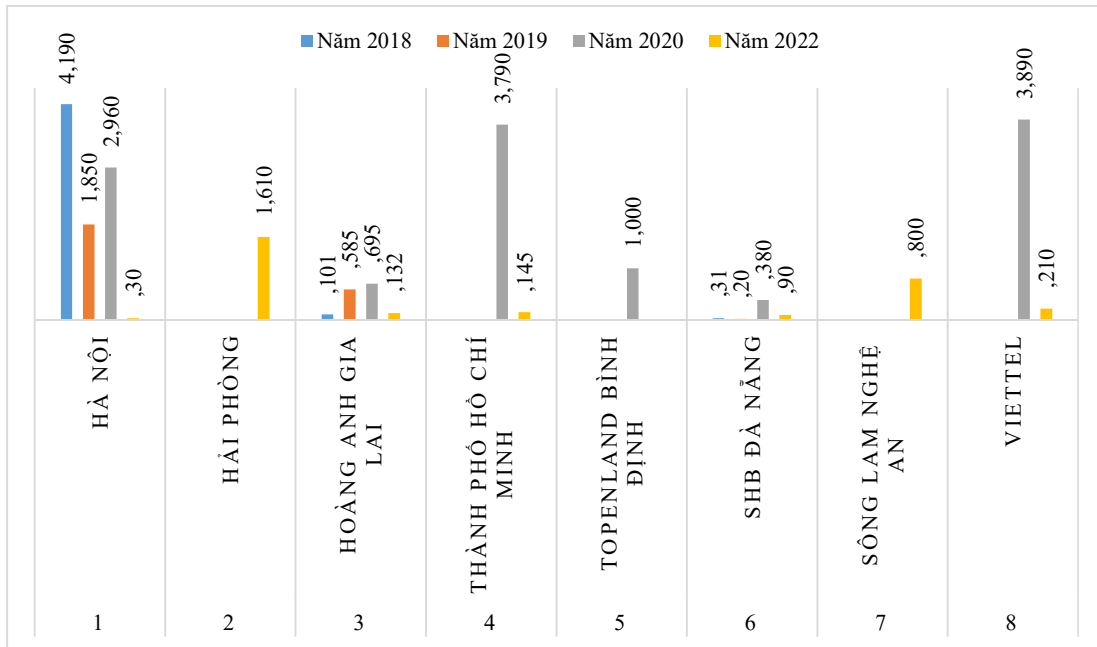
nguồn thu, là Nhà nước lo quỹ đất, còn kinh phí đầu tư xây dựng và phương án khai thác tổ hợp (trong đó có SVĐ) nên giao cho tư nhân. Sau đó lợi nhuận thương mại sẽ được tính toán chi tiết để doanh nghiệp không bị lỗ, nhà nước không bị thất thu. Nguồn vốn xây tổ hợp thể thao được huy động chính từ các đối tác, doanh nghiệp muốn quảng cáo sản phẩm của mình tại tổ hợp này. Và nhà nước cũng cần tạo cơ chế về thuế, chính sách sử dụng cơ sở vật chất để các doanh nghiệp thấy có lợi thì họ mới đầu tư. Một SVĐ đẳng cấp, đẹp mắt tạo sự thoải mái sẽ thu hút nhiều cổ động viên đến sân, giúp tăng sự hấp dẫn của trận đấu cũng đồng nghĩa với việc nhà đầu tư/doanh nghiệp cũng yên tâm đồng hành với CLB lâu dài.

3.1.2.8. Nguồn thu từ lệ phí thành viên của LĐBĐVN và VPF

Mỗi năm VPF đều có những khoản hỗ trợ cho tất cả các CLB tham dự 2 hạng đấu chuyên nghiệp. Năm 2020, mỗi CLB ở V-League được hỗ trợ 800 triệu đồng và giải Hạng Nhất là 400 triệu đồng. Tổng cộng trong giai đoạn 3 năm 2018-2020, tổng số tiền VPF hỗ trợ các CLB là 43,4 tỷ đồng. Mùa giải 2021 (bị hủy giữa chừng do dịch COVID-19), VPF cũng hỗ trợ bằng tiền cho các đội bóng dưới hình thức chi trang bị cabin kỹ thuật.

Sau V-League 2022, VPF bán bản quyền truyền hình V-League với giá cao kỷ lục. Các CLB tham dự V-League và giải Hạng Nhất cũng được chia quyền lợi từ khoản thu này (khoảng 60 tỷ đồng/mùa giải), theo mức chia được quyết định ở Đại hội đồng cổ đông VPF vào cuối năm. Con số này chắc chắn cao hơn đáng kể so với các mùa giải trước đây. Chia cho 28 CLB thuộc 2 hạng đấu chuyên nghiệp, số tiền mỗi đội nhận được không đáng kể so với chi phí vận hành cả mùa giải. Tuy nhiên, con số này cần được đặt trong bối cảnh lợi nhuận của VPF hằng năm không cao sau khi trừ đi các khoản kinh phí cho việc tổ chức giải. Nguồn thu của VPF chủ yếu đến từ lệ phí tham dự giải của các CLB và các hợp đồng tài trợ, quảng cáo và bản quyền truyền hình. Số tiền này cao hay thấp phụ thuộc vào giá trị, hay sức hút của V-League và các đội bóng.

Số liệu tổng hợp về kinh phí cấp của LĐBĐVN và VPF cho một số CLB Bóng đá Ngoại hạng được trình bày tại biểu đồ 3.17.



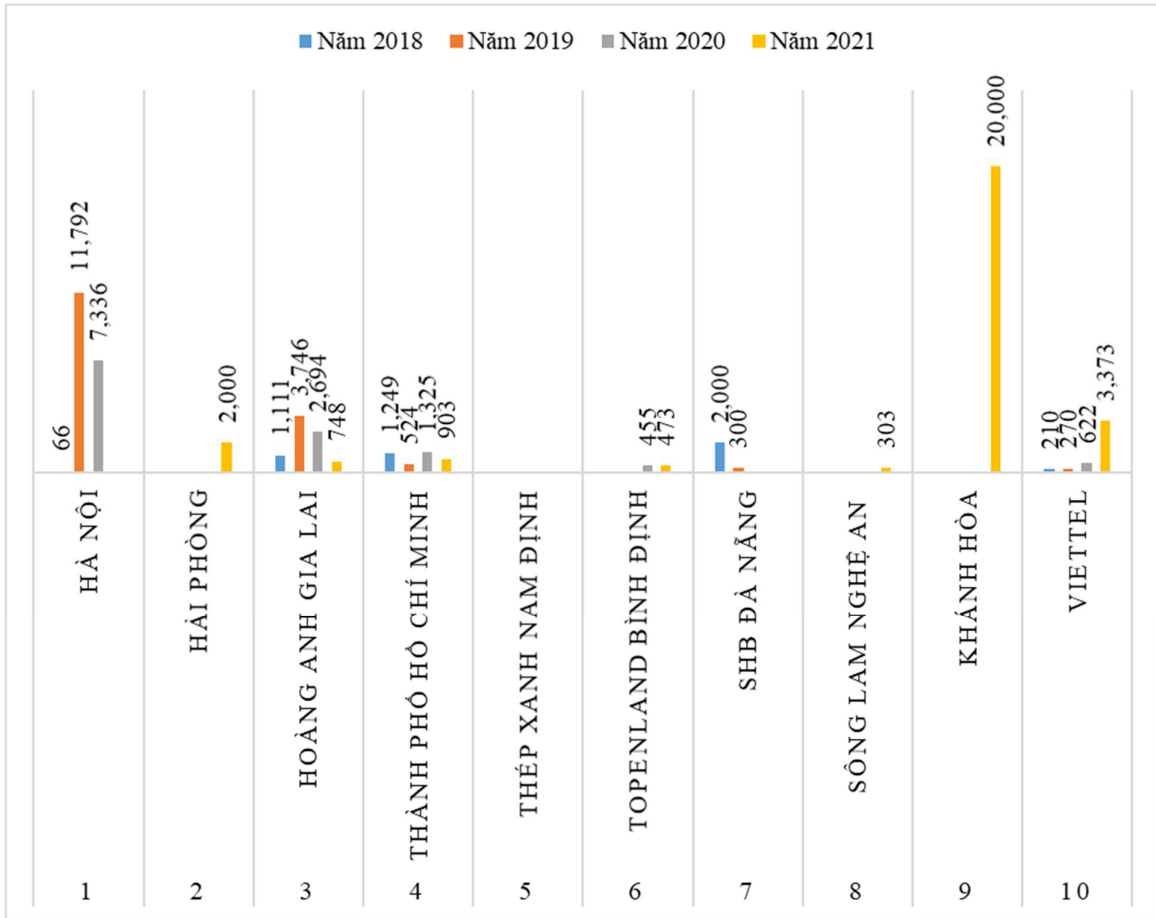
Biểu đồ 3.17. Tổng hợp kinh phí từ lệ phí thành viên của LĐBĐVN và VPP trong giai đoạn 2018-2022 của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Biểu đồ 3.17 cho thấy, nguồn kinh phí từ lệ phí thành viên của LĐBĐVN và VPP cấp cho các CLB có tỷ lệ khác nhau. Kinh phí này bao gồm cả tiền thưởng, do vậy các CLB như Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh và Viettel là những CLB mạnh, luôn đạt các thứ hạng cao tại V-League nên nguồn thu này tăng đáng kể.

3.1.2.9. Các nguồn thu khác

Bên cạnh nguồn thu từ các thành phần chính như Ngân sách nhà nước, nhà tài trợ, quảng cáo, bán vé thi đấu hay cho thuê SVĐ thì các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam còn tạo nguồn tài chính từ các nguồn thu khác như: Hoạt động đào tạo chuyên môn, các dịch vụ ăn uống tại sân vận động, tiền lãi ngân hàng hay việc chuyển đổi chủ sở hữu...

Tổng hợp số liệu về các nguồn thu khác của các CLB trong giai đoạn 2018 đến nay được trình bày tại biểu đồ 3.18.



Biểu đồ 3.18. Tổng hợp kinh phí từ các nguồn thu khác giai đoạn 2018-2022 của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Qua biểu đồ 3.18 cho thấy, đối với các CLB mạnh như Hà Nội, HAGL, Khánh Hòa, các nguồn thu khác chiếm tỷ lệ tương đối cao so với tổng nguồn thu của các CLB.

Rõ ràng, mỗi một mùa giải qua đi thì các CLB đều phải nghĩ đến bài toán duy trì sự ổn định tài chính ở mùa giải kế tiếp. Do vậy, việc tạo nguồn tài chính từ đa dạng các nguồn thu là điều vô cùng quan trọng.

3.1.2.10. Đánh giá chung

Thời gian qua, các CLB Bóng đá chuyên nghiệp đã lớn mạnh hơn về lượng và chất. Chuyên nghiệp hóa Bóng đá không chỉ là giải pháp chủ yếu để phát triển Bóng đá về quy mô, chất lượng mà còn để thực hiện xây dựng và khẳng định được giá trị

của từng Đội bóng thông qua công tác thương hiệu của chính Đội bóng. Đồng thời chuyên nghiệp hóa Bóng đá không chỉ tạo ra sự năng động, sáng tạo những tư duy mới để thích ứng với cơ chế thị trường đối với các nhà quản lý Bóng đá trong các lĩnh vực kinh doanh, tạo nguồn tài chính mà còn tạo cho HLV, VĐV một nếp tư duy mới trong tập luyện và thi đấu, hơn ai hết họ hiểu là họ đang lao động sản xuất ra một thứ hàng hóa mang tính đặc thù chuyên môn cao để phục vụ cho sinh hoạt tinh thần của quần chúng. Như vậy, Bóng đá chuyên nghiệp làm ra sản phẩm tinh thần được xã hội thừa nhận là sản phẩm đặc thù hoàn toàn theo quy luật tất yếu của sự phân công xã hội. Mà sản phẩm đặc thù này là một thứ hàng hóa đặc biệt, do vậy nó phải tuân thủ theo quy luật của kinh tế thị trường.

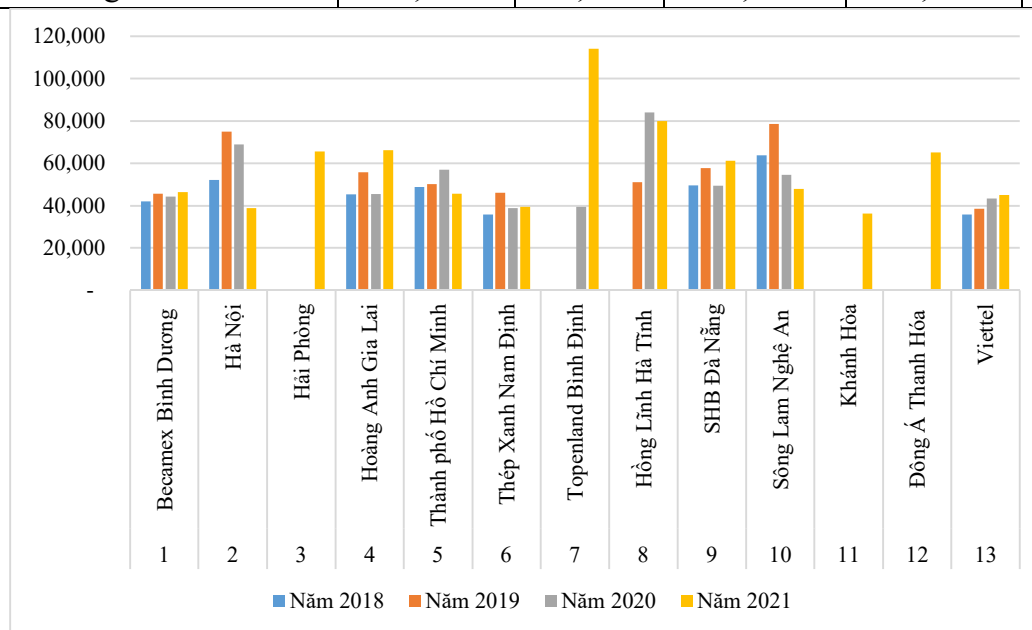
Giải Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam League (V.League) đã trải qua chặng đường hơn 20 năm. Đó là một hành trình dài của một giải đấu Bóng đá cấp CLB ở hạng nhất, với xuất phát điểm là một nền Bóng đá bao cấp, bán chuyên nghiệp chuyên đổi thành một nền Bóng đá chuyên nghiệp. Từ đội bóng địa phương, của ngành, sự xuất hiện của các nhà quản lý tư nhân đã để lại nhiều dấu ấn. Nếu như 10 năm đầu tiên, cuộc chiến thương hiệu "Đồng Tâm Long An (Bầu Thắng) - HAGL (Bầu Đức)", hay sự phát triển của Becamex Bình Dương, SHB Đà Nẵng trở thành điểm nhấn chính thì 10 năm sau là các tên tuổi CLB khác.

Những nhà quản lý tư nhân này đã đi tiên phong trong việc thay đổi tư duy làm Bóng đá ở Việt Nam. Đó là song song với việc mua ngôi sao để nâng tầm vị thế đội bóng là củng cố công tác đào tạo trẻ để duy trì dài hạn cho thương hiệu của CLB.

Những thay đổi này đã mang đến những chỉ số tài chính mới mẻ cho Bóng đá Việt Nam. Tổng hợp nguồn thu của một số CLB Ngoại hạng giai đoạn 2018-2022 được chúng tôi trình bày tại bảng 3.13 và biểu đồ 3.19.

**Bảng 3.13. Tổng hợp nguồn thu của một số CLB Ngoại hạng giai
đoạn 2018-2022 (tỷ đồng)**

STT	Tên CLB	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Tổng
1	Becamex Bình Dương	42,029	45,702	44,360	46,419	178,510
2	Hà Nội	52,144	75,033	68,914	38,805	234,896
3	Hải Phòng	-	-	-	65,610	-
4	Hoàng Anh Gia Lai	45,324	55,715	45,560	66,233	212,832
5	Thành phố Hồ Chí Minh	48,922	50,230	56,981	45,630	201,763
6	Thép Xanh Nam Định	35,800	46,100	38,800	39,500	160,200
7	Topenland Bình Định	-	-	39,527	114,134	-
8	Hồng Lĩnh Hà Tĩnh	-	51,000	84,000	80,000	-
9	SHB Đà Nẵng	49,570	57,663	49,512	61,309	218,054
10	Sông Lam Nghệ An	63,900	78,600	54,620	47,846	244,966
11	Khánh Hòa	-	-	-	36,230	-
12	Đông Á Thanh Hóa	-	-	-	65,159	-
13	Viettel	35,887	38,600	43,423	45,070	162,980
Tổng		373,576	498,643	525,697	751,945	-
Trung bình		46,697	55,405	52,570	57,842	-



Biểu đồ 3.19. Nguồn thu của một số CLB ngoại hạng giai đoạn 2018-2022

Qua bảng 3.13 và biểu đồ 3.19 cho thấy, trong giai đoạn 2018-2021, CLB SLNA, Hà Nội, SHB Đà Nẵng là 3 CLB có nguồn thu cao nhất, đạt tổng lần lượt là 244,966; 234,896 và 218,054 tỷ đồng. Các CLB đa số có nguồn thu tăng trong năm 2019, tuy nhiên, đến năm 2020, khi dịch bệnh Covid-19 phức tạp đã ảnh hưởng đến việc tạo nguồn tài chính, do vậy, nguồn thu trong 2 năm 2020 và 2021 có xu hướng giảm hơn so với 2 năm trước.

Tóm lại, qua thời gian hoạt động theo cơ chế chuyên nghiệp, có thể nhận thấy Bóng đá chuyên nghiệp tại Việt Nam đã đạt được một số thành tựu nhất định như sau:

- Hình thành được giải Bóng đá chuyên nghiệp có gắn với tài trợ quảng cáo.
- Gia tăng nguồn lực tài chính của xã hội Bóng đá chuyên nghiệp .
- Đã hình thành một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp
- Hình thành được thị trường chuyển nhượng cầu thủ trong nước và nước ngoài, thu hút được khán giả đến sân.
- Mức thu nhập của HLV, VĐV, cơ sở vật chất cho thi đấu tăng lên nhiều phù hợp với nền kinh tế thị trường.

Bên cạnh việc đã đạt được một số thành tựu nhất định, Bóng đá chuyên nghiệp vẫn còn gặp khó khăn nhiều trong việc tạo nguồn thu để duy trì và giúp các CLB phát triển bền vững. Đối với các CLB Việt Nam, việc tự chủ hoàn toàn bằng nguồn lực từ Bóng đá vẫn là điều khá khó khi mà vấn đề kinh doanh Bóng đá vẫn chưa mang lại nhiều kết quả. Thực tế, đây là thực trạng chung trong suốt hơn 20 năm lên Bóng đá chuyên nghiệp của Bóng đá Việt Nam. Theo thống kê, có ít nhất 10 CLB phải giải thể hoặc chuyển giao vì thiếu kinh phí sau khi các ông bầu không còn đầu tư bởi nhiều lý do khác nhau. Một trong lý do được đưa ra là sự phụ thuộc quá lớn vào các nhà tài trợ cũng như ngân sách địa phương và thiếu nhà đầu tư chuyên nghiệp. Trong khi đó, khả năng vận hành, tạo ra các sản phẩm để thu lại nguồn kinh phí cho đội bóng hoạt động gặp hạn chế. Nói đúng hơn, những nguồn thu từ chuyển nhượng cầu thủ, bản quyền, tài trợ áo đấu, bán áo đấu, bán vé,... còn vô cùng hạn chế và chưa phát huy được tiềm lực.

3.1.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

3.1.3.1. Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Từ thực trạng nguồn thu của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp được phân tích, đánh giá tại mục 3.1.1 và 3.1.2 cho thấy, đa số các CLB đều chưa chủ động trong việc tạo nguồn tài chính, nguồn thu chủ yếu vẫn phụ thuộc vào các nhà tài trợ. Đây là một trong những hạn chế cần được khắc phục. Tuy nhiên, hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB phụ thuộc vào những yếu tố nào?

Qua tham khảo tài liệu và các công trình nghiên cứu khoa học ở trong nước và nước ngoài, kết hợp trao đổi với các chuyên gia, các nhà quản lý của LĐBĐVN, VPF và các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, chúng tôi đã tổng hợp được 12 yếu tố của 2 nhóm: Các yếu tố khách quan và các yếu tố chủ quan đã ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá, cụ thể:

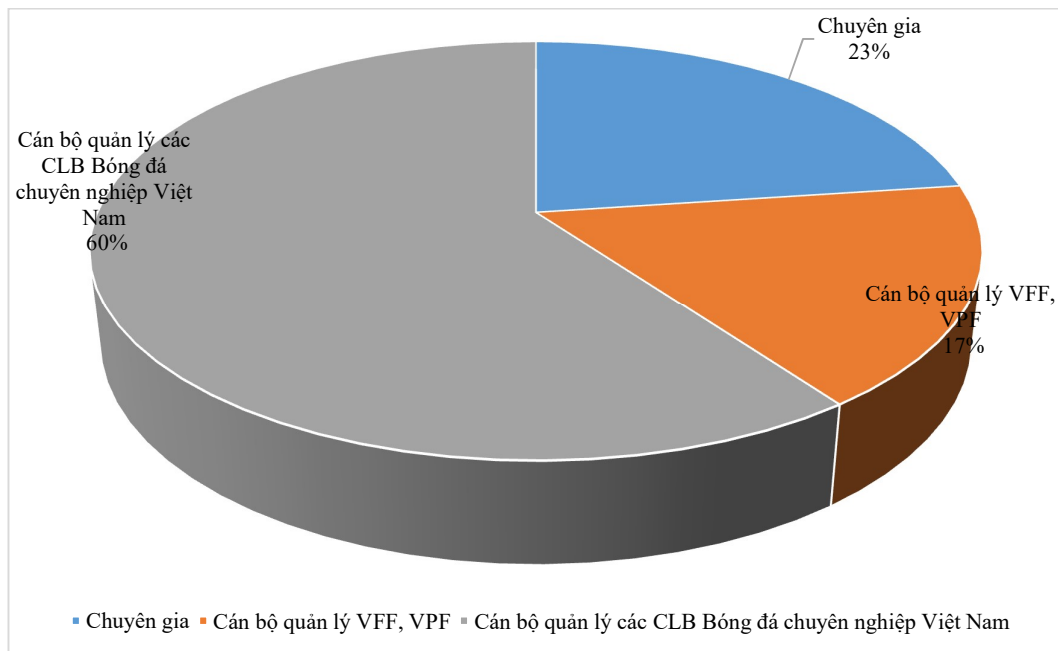
*** Nhóm các yếu tố khách quan: Gồm 5 yếu tố**

- YT1.1. Cơ chế chính sách của Nhà nước và địa phương
- YT1.2. Trình độ phát triển kinh tế - xã hội và thu nhập của người dân địa phương
- YT1.3. Truyền thống đam mê, yêu thích Bóng đá của địa phương
- YT1.4. Sự quan tâm, đồng hành của VPF và LĐBĐVN
- YT1.5. Sự quan tâm của các cơ quan truyền thông

*** Nhóm các yếu tố chủ quan: Gồm 7 yếu tố**

- YT2.1. Thành tích thi đấu của câu lạc bộ
- YT2.2. Thương hiệu của câu lạc bộ
- YT2.3. Truyền thông của câu lạc bộ
- YT2.4. Phương pháp huy động nguồn tài chính của câu lạc bộ
- YT2.5. Mối quan hệ với chính quyền địa phương và các doanh nghiệp/nhà đầu tư
- YT2.6. Nguồn nhân lực của câu lạc bộ
- YT2.7. Công tác quản lý tài chính tại câu lạc bộ

Để xác định được chính xác, khách quan các yếu tố ảnh hưởng tới hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, luận án tiến hành phỏng vấn các chuyên gia Bóng đá, các cán bộ quản lý của LĐBĐVN, VPF và cán bộ quản lý các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam. Số phiếu phát ra là 35, thu về là 35, trong đó có 8 chuyên gia, 6 cán bộ quản lý của LĐBĐVN và VPF, 21 cán bộ quản lý của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp. Tỷ lệ thành phần đối tượng phỏng vấn được trình bày tại biểu đồ 3.20.



Biểu đồ 3.20. Tỷ lệ thành phần đối tượng phỏng vấn xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Cách trả lời cụ thể theo thang độ likert 5 mức tương ứng: Ảnh hưởng rất lớn tới rất không ảnh hưởng.

Chúng tôi sẽ lựa chọn những yếu tố đạt điểm trung bình từ 3.41 trở lên (tương ứng mức ảnh hưởng và rất ảnh hưởng) để đánh giá thực trạng các yếu tố ảnh hưởng tới hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

Kết quả phỏng vấn được trình bày tại bảng 3.14.

Bảng 3.14. Kết quả phỏng vấn xác định yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo

nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam (n=35)

TT	Yếu tố ảnh hưởng	Kết quả phỏng vấn					Tổng điểm	Điểm TB
		5	4	3	2	1		
Yếu tố khách quan								
1	YT1.1. Cơ chế chính sách của Nhà nước và địa phương	24	7	2	2	0	158	4.51
2	YT1.2. Trình độ phát triển kinh tế - xã hội và thu nhập của người dân địa phương	23	8	2	2	0	157	4.49
3	YT1.3. Truyền thống đam mê, yêu thích Bóng đá của địa phương	21	9	4	1	0	155	4.43
4	YT1.4. Sự quan tâm, đồng hành của VPF và LĐBĐVN	24	6	3	2	0	157	4.49
5	YT1.5. Sự quan tâm của các cơ quan truyền thông	23	7	4	1	0	157	4.49
Yếu tố chủ quan								
6	YT2.1. Thành tích thi đấu của câu lạc bộ	25	6	2	2	0	159	4.54
7	YT2.2. Thương hiệu của câu lạc bộ	25	7	2	1	0	161	4.60
8	YT2.3. Truyền thống của câu lạc bộ	22	7	5	1	0	155	4.43
9	YT2.4. Phương pháp huy động nguồn tài chính của câu lạc bộ	25	5	4	1	0	159	4.54
10	YT2.5. Mối quan hệ với chính quyền địa phương và các doanh nghiệp/nhà đầu tư	23	8	1	3	0	156	4.46
11	YT2.6. Nguồn nhân lực của câu lạc bộ	24	6	2	3	0	156	4.46
12	YT2.7. Công tác quản lý tài chính tại câu lạc bộ	25	5	3	2	0	158	4.51

Qua bảng 3.14 cho thấy, theo nguyên tắc phỏng vấn đặt ra, chúng tôi lựa chọn được cả 5 yếu tố khách quan và 7 yếu tố chủ quan ảnh hưởng tới hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, các yếu tố đều đạt mức điểm trung bình từ 3.43 điểm trở lên (tương ứng với mức ảnh hưởng và rất ảnh hưởng).

3.1.3.2. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

(1) YT1.1. Cơ chế chính sách của Nhà nước và địa phương

Đây có thể khẳng định là yếu tố có tính chất “sống còn” đối với các CLB, đặc biệt là đối với các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn hiện nay. Tuy, Đảng và Nhà nước đã có nhiều chủ trương, quy định để đẩy mạnh công tác xã hội hóa trong lĩnh vực TDTT như đã trình bày tại mục 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, nhưng trên thực tế triển khai, những chính sách, quy định, cơ chế để thu hút đầu tư của các nguồn lực xã hội để phát triển các dịch vụ công ngoài công lập, đẩy mạnh công tác XHH chưa đủ thu hút, chưa đủ mạnh; các chính sách đòn bẩy kinh tế như thuế, tín dụng, đất đai, chế độ tiền lương, bảo hiểm xã hội chưa được triển khai thực hiện đồng bộ và nhất quán để thúc đẩy sự phát triển của hệ thống các cơ sở dịch vụ ngoài công lập.

Việc hầu hết các CLB Bóng đá chuyên nghiệp không được sở hữu các sân bóng, cũng là một rào cản để các CLB tăng nguồn thu từ bán vé, nguồn thu từ tận dụng cơ sở vật chất. Thông thường, các đội bóng chỉ đá từ 1-2 trận mỗi tuần. Sân để không thì rất phí, nên các CLB nổi tiếng trên thế giới thường cố gắng khai thác tối đa năng lực cơ sở vật chất để kiếm thêm doanh thu. Một số đội bóng (đặc biệt là các đội bóng lớn) cung cấp nhiều gói dịch vụ. Những dịch vụ này có thể bao gồm tổ chức những sự kiện ca nhạc, các chuyến tham quan SVĐ và bảo tàng, hay thậm chí là làm đám cưới. Một số đội bóng thậm chí còn cho phép người dân thuê sân để tổ chức thi đấu với bạn bè (dù giá thuê khá cao).

Bên cạnh đó, chính sách, quan tâm của mỗi địa phương khác nhau, nên việc cấp NSNN cho các CLB thông qua việc hỗ trợ đào tạo Bóng đá trẻ cũng khác nhau. Có thể thấy rõ qua một số CLB như: CLB Hà Nội, CLB Hải Phòng, CLB SLNA, CLB Quảng Nam.

Từ năm 2016, UBND thành phố Hà Nội đã giao quyền quản lý, sử dụng SVĐ Hàng Đẫy (tài sản nhà nước) cho CLB Hà Nội. Hàng năm, Sở Văn hóa & Thể thao Hà Nội vẫn chi hàng chục tỉ đồng cho bộ môn Bóng đá để làm công tác đào tạo trẻ. Các ngôi sao của CLB Hà Nội như: Quang Hải, Duy Mạnh, Đình Trọng... cũng được phát hiện, đào tạo bằng nguồn NSNN. Khi các cầu thủ 17-18 tuổi, ngành thể thao Hà Nội mới bàn giao cho CLB Hà Nội tiếp quản.

CLB Hải Phòng là một trong số các CLB Bóng đá được ngân sách địa phương

hỗ trợ nhiều nhất, 40 tỉ đồng/năm. Tổng số tiền hỗ trợ trong 4 năm từ 2016-2020 là 200 tỉ đồng. Ngoài ra, toàn bộ khâu đào tạo trẻ của Bóng đá Hải Phòng cũng do Sở Văn hóa & Thể thao thành phố Hải Phòng chi trả. Từ tháng 7-2020, Hải Phòng đã giải thể Trung tâm đào tạo Bóng đá trẻ và bàn giao cho CLB Hải Phòng. Dù vậy, địa phương vẫn cấp kinh phí hơn 3 tỉ đồng cho CLB Hải Phòng để đào tạo hệ thống các tuyển trẻ. Mặt khác, CLB Hải Phòng cũng được thành phố giao quyền quản lý và sử dụng SVĐ Lạch Tray.

CLB SLNA thì hàng năm, UBND tỉnh Nghệ An hỗ trợ CLB Sông Lam Nghệ An hơn 20 tỉ đồng để duy trì công tác đào tạo trẻ và giao toàn quyền sử dụng sân Vinh.

CLB Quảng Nam - đội bóng vừa xuống hạng nhất mùa giải 2021 - cũng được UBND tỉnh Quảng Nam hỗ trợ hàng năm từ 16-17 tỷ đồng. Riêng năm 2021 khi đội phải xuống hạng nhất và đặt mục tiêu thăng hạng lên V-League 2022, tỉnh Quảng Nam đã tăng tiền hỗ trợ lên 18 tỷ đồng. Ngoài ra, tiền sửa sang SVĐ Tam Kỳ cũng do UBND tỉnh chi trả.

Bên cạnh đó, một số địa phương được sự quan tâm, tạo điều kiện của chính quyền địa phương, đã tạo ra nhiều cơ chế giúp CLB tăng nguồn thu hàng năm một cách đáng kể. Trong đó phải kể đến như chính sách hỗ trợ, tạo điều kiện của tỉnh Bình Dương cho CLB Bóng đá Becamex Bình Dương: hàng năm tỉnh cho phép CLB khai thác quảng cáo trên Đại lộ Bình Dương và khu Thành phố mới Bình Dương (hiện CLB đang quản lý trên 600 bảng quảng cáo tại khu vực này), khai thác quảng cáo trong SVĐ. Hoạt động này mỗi năm đem lại cho CLB trên 20 tỷ. CLB cũng được chủ động mở rộng các hoạt động kinh doanh ở các lĩnh vực ngoài Bóng đá như bất động sản, du lịch... Nhờ vậy, CLB Bóng đá Becamex Bình Dương đã phân nào tự chủ được tài chính, không quá phụ thuộc vào nhà tài trợ.

Như vậy, đối với sự phát triển của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp, các cơ quan quản lý Nhà nước nếu có các cơ chế, chính sách đầu tư, nâng cấp, phát triển cơ sở vật chất các SVĐ tại các địa phương trong cả nước sẽ đáp ứng được yêu cầu về tập luyện, tổ chức, thi đấu Bóng đá và giúp các CLB tăng nguồn thu từ việc được quyền chủ động tổ chức các hoạt động dịch vụ tại SVĐ. Đồng thời, cần có các cơ

chế đẩy mạnh phát triển Bóng đá học đường tại các tỉnh thành, xây dựng các dự án, chương trình trọng điểm để đưa Bóng đá vào trường học dưới hình thức các tiết học tự chọn, đồng thời tổ chức các giải Bóng đá trong hệ thống trường học phổ thông để hỗ trợ các CLB tuyển chọn và tìm kiếm tài năng đào tạo chuyên nghiệp, giống như cách làm đang được những quốc gia có nền Bóng đá phát triển hàng đầu châu lục như Nhật Bản, Hàn Quốc áp dụng rất hiệu quả. Chủ trương, chính sách của Nhà nước, địa phương quan tâm, tạo điều kiện để từ gia đình, nhà trường, đến các tuyến đào tạo Bóng đá trẻ phát triển rộng khắp cũng là yếu tố thuận lợi để các CLB Bóng đá chuyên nghiệp phát triển bền vững.

(2) YT1.2. Trình độ phát triển kinh tế - xã hội và thu nhập của người dân địa phương

Yếu tố này đóng một vai trò rất quan trọng, khi trình độ Kinh tế - Xã hội địa phương phát triển, các doanh nghiệp hoạt động tốt, ổn định sẽ thường dành sự quan tâm, đầu tư cho các CLB nhiều hơn và bền vững hơn.

Nền kinh tế phát triển, người dân có thu nhập cao sẽ tạo quan tâm đến tập luyện thể thao nâng cao sức khỏe, giải trí thông qua tham gia các sự kiện thể thao trong đó có Bóng đá. Ngược lại, nếu nền kinh tế kém phát triển, thu nhập của người dân thấp, lượng khán giả đến sân ít, khó thuyết phục các nhà tài trợ đồng hành cùng các Đội bóng thì việc huy động nguồn tài chính cho các CLB là rất hạn chế.

Đây cũng là quy luật tất yếu, mọi hoạt động lao động sản xuất và kinh doanh hàng hóa đều tuân theo quy luật thị trường - trong đó có lĩnh vực thể thao - đã được thực hành theo chính sách xã hội hóa để thu hút nhiều nguồn lực xã hội, nhiều sự đầu tư tài chính cho thể thao phát triển từ các doanh nghiệp. Sự đầu tư tài chính của doanh nghiệp cho thể thao để quảng bá hình ảnh, sản phẩm của doanh nghiệp là một kiểu cách kinh doanh của kinh tế thị trường và rộng hơn nữa là biến các hoạt động thể thao chuyên nghiệp trở thành công cụ để kinh doanh kiếm lời. Thực tế, tình hình kinh tế phát triển không đồng đều ở các địa phương cũng phản ánh rất rõ tới hoạt động kinh tế của Bóng đá chuyên nghiệp. Ngoại trừ một số đội bóng thuộc các tập đoàn kinh tế mạnh thì hầu hết các đội bóng ở miền Tây Nam bộ đều rất khó

khăn. Hầu hết đội bóng đều có sự hỗ trợ tài chính từ cơ quan nhà nước, sân vận động giao cho đội bóng sử dụng là cách giải quyết hợp lý của nền kinh tế hiện nay. Có thể nói, trong nền kinh tế khi tổng thu nhập bình quân theo đầu người chưa đạt vị trí trên trung bình theo bảng phân loại thế giới thì vốn tài sản cơ bản là sân thi đấu chưa thể là tài sản riêng của các CLB, nguồn thu từ bán vé, bản quyền truyền hình và quảng cáo chưa thể bù lỗ ngân sách hàng năm ở CLB.

Có thể thấy rõ điều này qua thực tế nguồn thu của các CLB từ việc huy động kinh phí từ hoạt động bán vé (tại mục 3.1.2.3).

(3) YT1.3. Truyền thông đam mê, yêu thích Bóng đá của địa phương

Dưới góc độ văn hóa xã hội ảnh hưởng đến phát triển bền vững, thể thao chuyên nghiệp trong bóng đá cho thấy rất nhiều doanh nghiệp tài trợ cho các đội bóng của địa phương với thiện chí và lòng ham thích thể thao để ngày càng phát triển bền vững. Xét về về mặt tổ chức quản lý các hoạt động của thể thao đỉnh cao, chuyên nghiệp là một hoạt động dịch vụ không phải sản phẩm hàng hóa vật chất mà là sản phẩm văn hóa tinh thần. Với những địa phương có những lực lượng cổ động viên đông đảo, trung thành, cuồng nhiệt như Hải Phòng, Nam Định, Hà Tĩnh,...thì giúp các CLB tăng được nguồn thu khá lớn từ bán vé.

Nhưng khi đã vào sân chơi chuyên nghiệp thì trước hết Lãnh đạo các CLB phải chuyển đổi tư duy theo hướng chuyên nghiệp thực chất, thực sự hiệu quả, có chiến lược phát triển CLB một cách cụ thể. Minh chứng qua bộ máy lãnh đạo của cả hai CLB TP Hồ Chí Minh và CLB Sài Gòn đều rơi vào tình trạng "đèo cày giữa đường", không có kế hoạch dài hạn mà chủ yếu thay đổi nhằm tìm kiếm thành công trong ngắn hạn. Vấn đề của CLB TP Hồ Chí Minh là thiếu sự ổn định cả về chiến lược phát triển lẫn nhân sự khi thay HLV liên tục, mùa nào cũng thay vị trí thuyền trưởng, dẫn đến sự bất ổn về con người và lối chơi. Cùng với đó là sự thiếu đồng bộ từ cơ sở vật chất đến công tác đào tạo trẻ. Còn CLB Sài Gòn gần như chỉ đầu tư cho đội hình 1, thiếu từ nơi ăn, chỗ ở đến đào tạo con người. Thành tích hạng 3 V-League 2020 không được phát huy. Sự thay đổi quá nhanh và quá nhiều khiến đội bóng mất bản sắc, lao dốc không phanh. Sân Thống Nhất từ chỗ là "chảo lửa" trong các trận đấu đỉnh cao, dần vắng khán giả khi hai đội nhà thi đấu. Dàn cầu thủ quy tụ từ khắp

nơi nên “hồn cốt” Bóng đá địa phương bị nhạt nhòa... Vì vậy, khi CLB vẫn còn tồn tại tư duy "ăn xổi", "bóc ngắn cắn dài", "đèo cày giữa đường"... thì khó mà khắc phục được tính nửa vời, thiếu bền vững, sẽ mất đi nguồn khán giả đông đảo, trung thành tại địa phương.

Bên cạnh đó, các CLB cũng cần phải thay đổi cách tiếp cận, thu hút khán giả qua cách bán vé thuận lợi, nhiều gói mua phù hợp với từng đối tượng khán giả,...và đặc biệt cần thường xuyên tuyên truyền sâu rộng, thổi niêm đam mê, tự hào địa phương tới khán giả để duy trì và tăng lượng khán giả trung thành lâu dài.

(4) YT1.4. Sự quan tâm, đồng hành của VPF và LDBĐVN

Với các nền Bóng đá tiên tiến như Nhật Bản, Hàn Quốc,...kinh phí hỗ trợ, cấp lại cho các CLB để tiếp tục đầu tư từ Liên đoàn Bóng đá quốc gia hay Công ty tổ chức giải Bóng đá chuyên nghiệp thì việc chia lợi nhuận cho các CLB nguồn kinh phí từ bán thương quyền, bản quyền truyền hình của giải, giải thưởng là rất lớn. Tuy nhiên, ở Việt Nam con số này còn khá khiêm tốn.

Có thể lấy một ví dụ: một CLB Bóng đá ngoại hạng phải nộp lệ phí tham gia giải vô địch quốc gia năm 2022 là 525.000.000 đồng, nhưng chỉ nhận lại từ VPF chuyển tiền hợp đồng quảng cáo là 864.000.000 đồng. Như vậy, VPF chỉ trả cho CLB trung bình 300.000.000 đồng/ năm, mà nếu CLB còn bị hạn chế bởi đồng quyền cùng ngành hàng thì rất khó khăn về kinh phí để hoạt động.

Xét từ góc độ khách hàng, thì CLB là bên đóng vai trò trọng yếu trong việc cung cấp và duy trì chất lượng sản phẩm, từ đó tạo được lợi ích tối đa cho người mua bao gồm khán giả và nhà tài trợ. Do vậy các gói sản phẩm từ cấp độ giải đấu đến CLB cần được định hướng và có tính tương hỗ nhằm tạo môi trường thuận lợi cho các CLB tìm kiếm nhà tài trợ, thúc đẩy hoạt động kinh doanh, duy trì mối liên kết bền vững với đối tác và khách hàng; giúp CLB có nguồn tiền đầu tư để tiếp tục duy trì và phát triển đội bóng của mình.

VPF và các CLB cần rạch ròi cơ chế phân chia lợi ích. Tùy vào uy tín và giá trị của thương hiệu V.League, VPF có quyền thiết kế ra các gói sản phẩm độc quyền và/hoặc không độc quyền, đi kèm các chính sách đảm bảo lợi ích của các bên tham gia. Các gói sản phẩm là do VPF chủ động và có toàn quyền quyết định để mang lại

lợi ích tốt nhất cho VPF nói riêng và giải đấu nói chung mà trong đó có cả lợi ích của CLB.

Bên cạnh đó, vai trò chủ trì phối hợp với CLB và các đơn vị liên quan để chủ động, tích cực phòng chống tiêu cực trong hoạt động Bóng đá; cũng như vai trò chủ trì hay kết nối với các tổ chức trong và ngoài nước có liên quan của LĐBĐVN giúp các CLB được đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực chuyên môn, giao hữu thi đấu để cọ sát lấy kinh nghiệm thi đấu hoặc làm việc với chính quyền địa phương, VPF tháo gỡ những vướng mắc, khó khăn là vô cùng quan trọng. Xây dựng được một nền Bóng đá chuyên nghiệp phát triển đồng bộ, chất lượng, trong sạch sẽ gián tiếp tạo điều kiện thuận lợi cho các CLB tăng và đa dạng nguồn thu tài chính.

(5) YT1.5. Sự quan tâm của các cơ quan truyền thông

Là yếu tố tác động, giúp quảng bá hình ảnh CLB đến quần chúng, tăng tương tác, sự quan tâm của doanh nghiệp/nhà tài trợ cho CLB, Đội Bóng. Tuy nhiên, thực tế phần lớn các CLB chưa có một chiến lược truyền thông bài bản để thu hút các cơ quan truyền thông hay đạt hiệu quả thông qua truyền thông.

Một trong những yếu tố quan trọng của chiến lược truyền thông là hệ thống các công cụ, phương tiện truyền thông. Tuy nhiên, phương tiện truyền thông truyền thống không có tác dụng trong việc tương tác trực tiếp với người hâm mộ. Ngược lại, Internet dần trở nên quan trọng hơn rất nhiều bởi những lợi thế mà nó có, trong đó có cả khả năng vượt qua những hạn chế về thời gian và địa lý. Phương tiện kỹ thuật số cũng cung cấp một ngôi nhà ảo cho những người hâm mộ để chia sẻ những cảm giác thuộc về cộng đồng, gia tăng sự kết nối với đội bóng và những người ủng hộ khác. Điều này cho phép người theo dõi chia sẻ những ý tưởng và trải nghiệm, cùng lúc tiếp tục hoà vào với đội bóng và các cầu thủ trong thực tế.

Có thể lấy ví dụ từ CLB Bayern Munich là đội bóng tận dụng được lợi thế này để gia tăng tương tác và mở rộng tập người hâm mộ không chỉ tại Đức mà còn trên phạm vi toàn cầu. Dựa trên những thảo luận, trang thông tin điện tử của FC Bayern Munich hoạt động và gắn kết mạnh mẽ với tập người hâm mộ trẻ. Hơn nữa trang web còn được dịch sang tiếng Nhật, tiếng Trung, Tiếng Anh và tiếng Tây Ban Nha. Để làm hài lòng người hâm mộ hơn nữa, FC Bayern Munich thường xuyên thông

báo trên trang web của mình rằng họ sẽ tặng cho người hâm mộ những châu bìa miễn phí, giống như truyền thống uống bia của người Đức-Bavaria trong mỗi trận Bóng đá.

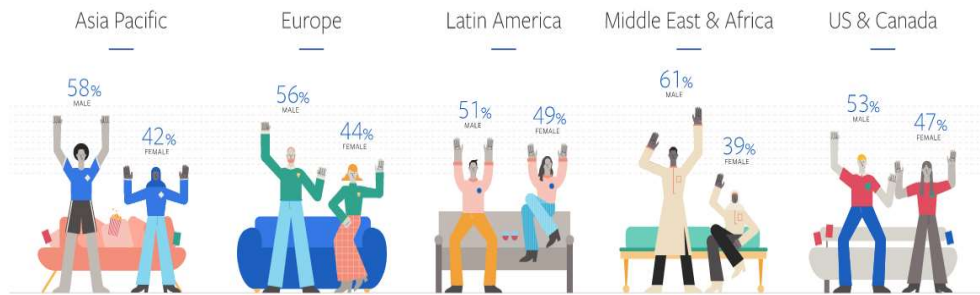
Bên cạnh đó, FC Bayern Munich cố gắng gia tăng những tiếp cận kỹ thuật số, được tính bằng tổng số người ủng hộ trên các mạng xã hội lớn như: lượt thích trên Facebook, người theo dõi trên Twitter, người theo dõi trên Google+, YouTube và Instagram. Trong trường hợp này, mối tương quan cao giữa hiệu quả của phạm vi tiếp cận kỹ thuật số với kết quả thể thao và tài chính cũng đáng để đề cập đến. Kết quả là FC Bayern Munich duy trì mối liên hệ gần gũi với mạng lưới người hâm mộ và người hâm mộ chính thức hùng hậu của mình, trở thành đội Bóng đá Đức duy nhất tự hào với số lượng CLB người hâm mộ của mình. Đặc biệt, có hơn 4000 CLB người hâm mộ hâm mộ FC Bayern trên toàn thế giới.

Theo thống kê, trên toàn cầu, hơn 60% số người tham gia khảo sát yêu thích thể thao đang sử dụng Facebook. Gần 3/4 số người hâm mộ thể thao này cho biết lý do chính khiến họ sử dụng mạng xã hội là để theo dõi tin tức sự kiện thể thao.

Truyền thông trực tuyến thu hút nhà tài trợ vì:

- + Dễ dàng tiếp cận tập khách hàng mục tiêu và thiết lập tập khách hàng tiềm năng;
- + Mở rộng cơ hội tiếp cận các đối tác chiến lược;
- + Mức độ lan tỏa và ảnh hưởng đến công chúng rộng rãi;
- + Chi phí đầu tư cho chiến lược truyền thông online thấp nhưng lại mang lại hiệu quả cao.

Qua đây, giúp gia tăng doanh số bán hàng thông qua các hoạt động trên các nền tảng mạng xã hội của CLB và các chiến dịch tương tác với người tiêu dùng sẽ kích thích trực tiếp đến việc bán hàng.



Biểu đồ 3.21. Thống kê người xem thể thao trực tuyến

Nguồn: <https://www.facebook.com/business/news/insights/the-changing-profile-of-sports-người hâm mộ-around-the-world>

Mặc dù, gần đây các CLB cũng đa dạng hóa các kênh truyền thông theo xu hướng chung như qua Website, Fanpage, TikTok, YouTube, Instagram,...; đặc biệt các kênh thông tin đại chúng đều có các bản tin, chương trình dành cho Bóng đá vẫn chiếm vai trò chủ đạo giúp nêu bật được vai trò và hình ảnh của các CLB. Nhưng chất lượng, uy tín hình ảnh giải đấu CLB chưa cao; thông tin chưa đa dạng, hấp dẫn nên nguồn thu từ hoạt động này chưa thực sự hiệu quả. Bên cạnh đó, cần mở rộng hợp tác với các đối tác truyền thông chiến lược để tận dụng ưu thế của đối tác, tối ưu hóa công tác truyền thông, mang lại những lợi ích cho thương hiệu Đội bóng.

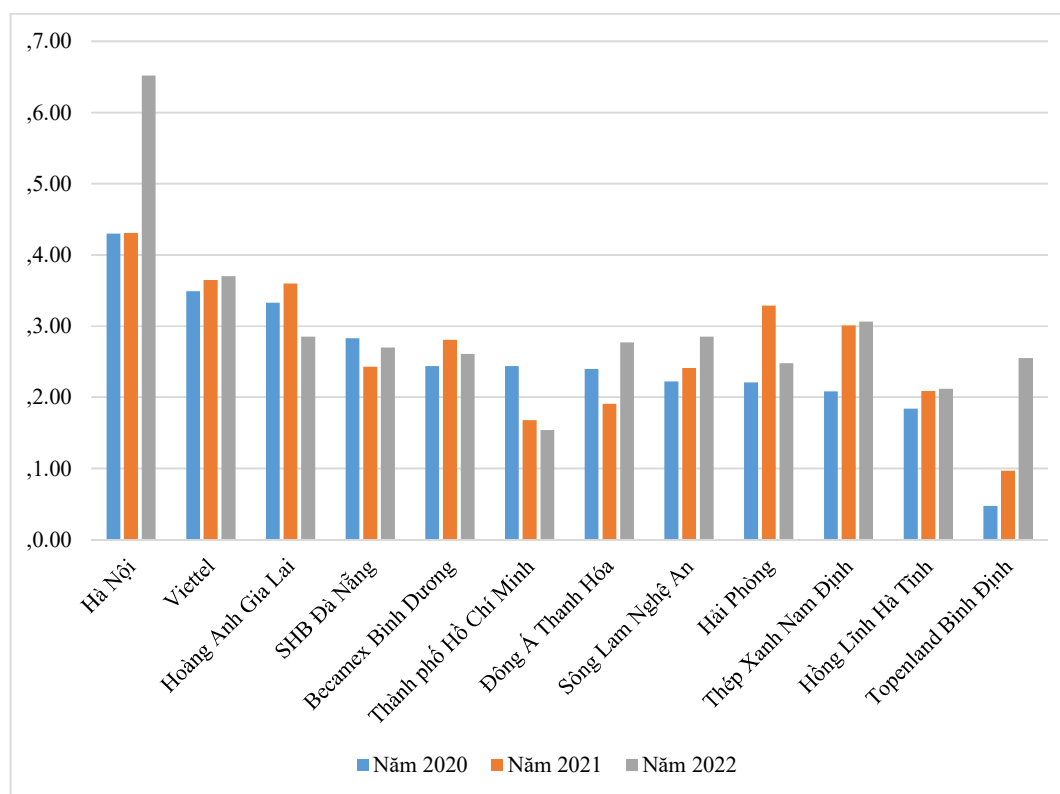
(6) YT2.1. Thành tích thi đấu của câu lạc bộ

Đây là yếu tố quan trọng nhất giúp CLB có thể tồn tại trong hệ thống giải vô địch quốc gia cũng như giúp tồn tại, ghi dấu ấn sâu sắc trong tâm trí của người hâm mộ, nhà đầu tư. Việc đội bóng thể hiện trên sân có kết nối mạnh mẽ với cảm xúc của người theo dõi và thông qua đó ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi của người hâm mộ.

Theo chuyên trang chuyển nhượng Transfermarkt, mỗi một năm, giá trị đội hình của mỗi CLB lại có nhiều biến động. Giá trị đội hình của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam được chúng tôi tổng hợp từ năm 2020 đến năm 2022 được trình bày tại bảng 3.15 và biểu đồ 3.22

Bảng 3.15. Giá trị đội hình của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam trong giai đoạn 2020 – 2022 (theo đánh giá của Transfermarkt)

STT	Câu lạc bộ	Giá trị đội hình (triệu Euro)		
		Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1	Hà Nội	4.30	4.31	6.52
2	Viettel	3.49	3.65	3.70
3	Hoàng Anh Gia Lai	3.33	3.60	2.85
4	SHB Đà Nẵng	2.83	2.43	2.70
5	Becamex Bình Dương	2.44	2.81	2.61
6	Thành phố Hồ Chí Minh	2.44	1.68	1.54
7	Đông Á Thanh Hóa	2.40	1.91	2.77
8	Sông Lam Nghệ An	2.22	2.41	2.85
9	Hải Phòng	2.21	3.29	2.48
10	Thép Xanh Nam Định	2.08	3.01	3.06
11	Hồng Lĩnh Hà Tĩnh	1.84	2.09	2.12
12	Topenland Bình Định	0.48	0.97	2.55



Biểu đồ 3.22. Giá trị đội hình của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam trong giai đoạn 2020 – 2022 (theo đánh giá của Transfermarkt)

Qua bảng 3.15 cho thấy, Hà Nội trong cả 3 năm đều được đánh giá là CLB có đội hình giá trị nhất với lần lượt các năm là 4.30 triệu Euro; 4.31 triệu Euro và 6.52 triệu Euro. Tiếp đến là CLB Viettel và HAGL đứng vị trí thứ ba. Mặc dù HAGL sở hữu nhiều ngôi sao đội tuyển Việt Nam nhưng giá trị đội hình của CLB này tại V.League lại thấp hơn Hà Nội và Viettel bởi lẽ, việc đánh giá giá trị đội hình được căn cứ trên thành tích thi đấu của các CLB. CLB có giá trị thấp nhất lần lượt từ năm 2020 đến 2022 là CLB Topenland Bình Định (trong cả 2 năm 2020, 2021) và CLB Thành phố Hồ Chí Minh.

Qua biểu đồ 3.22 có thể thấy rõ, trong giai đoạn 2020-2022, giá trị đội hình của các CLB cũng có nhiều biến đổi, ngoại trừ CLB Hà Nội, Viettel, Topenland Bình Định có xu hướng tăng thì các CLB còn lại không giữ được sự ổn định. Giá trị liên tục thay đổi theo các năm, đặc biệt là CLB Thành phố Hồ Chí Minh khi giảm từ 2.44 triệu Euro xuống còn 1.54 triệu Euro.

Như vậy, thành tích thi đấu của CLB sẽ quyết định được tổng giá trị đội hình của CLB. Thành tích thi đấu sẽ là cú hích cảm xúc vô cùng lớn đối với người hâm mộ. Thông qua đó, lượng người theo dõi CLB tăng cao, chỉ số rating (chỉ số đo lường phần trăm khán giả theo dõi truyền hình) tăng cao, đi cùng với đó là kinh phí tài trợ, quảng cáo sẽ cao.

Bên cạnh đó, V.League cũng được chuyên trang Transfermarkt đánh giá là giải đấu thành công và có sự phát triển vượt bậc khi tổng giá trị của giải đấu từ 7.3 triệu USD (năm 2019) lên 37 triệu USD (năm 2020). Niềm tin vào Bóng đá được vực dậy, sự chú ý của người hâm mộ dành cho giải Bóng đá cấp quốc gia V-League cũng có dấu hiệu đáng mừng khi 717.200 khán giả đã đến xem trực tiếp 91 trận đấu của mùa V-League năm 2018. Bên cạnh đó, kênh Youtube chính thức của VPF có tổng cộng 143.000 subscriber, tổng số lượt xem trên kênh là 74 triệu lượt xem (tính đến 2017).

Ngược lại, khi thành tích thi đấu đi xuống cũng sẽ ảnh hưởng tiêu cực tới hành vi của người hâm mộ cũng như làm giảm giá trị thương mại của các CLB. Việc bị loại ngay từ những vòng thi đấu ngoài ở các giải đấu quan trọng, khiến cho doanh thu từ việc bán vé, tài trợ cũng như bản quyền truyền hình của CLB bị giảm sút.

Do vậy, thành tích thi đấu của CLB là một trong những yếu tố quan trọng quyết định đến việc tạo nguồn tài chính cho các CLB.

(7) YT2.2. Thương hiệu của câu lạc bộ

Cơ chế, chính sách của Đảng và Nhà nước tạo điều kiện cho Bóng đá chuyên nghiệp và thúc đẩy xã hội hóa TDTT trong đó có Bóng đá phát triển, là cơ sở pháp lý để các CLB Bóng đá chuyên nghiệp vận dụng khai thác nguồn tài chính. Song, để huy động một cách tốt nhất các nguồn tài chính, để các doanh nghiệp/nhà đầu tư tin tưởng đồng hành thì CLB Bóng đá chuyên nghiệp phải khẳng định được thương hiệu của mình một cách rõ ràng về: thành tích thi đấu, phong cách chơi, đặc điểm nổi bật truyền thống của CLB, có các cầu thủ sao nổi bật, có bộ nhận diện rõ ràng,...

Bóng đá chuyên nghiệp là một sản phẩm hàng hóa đặc biệt trong nền kinh tế thị trường. Bóng đá chuyên nghiệp dưới góc độ là một sản phẩm của thị trường thể thao là: Một hiện tượng mang tính xã hội lớn; Một lực lượng kinh tế đặc biệt; Một phương tiện thông tin liên lạc rất hiệu quả; Một ngành công nghiệp thứ tư thực sự.

Trong Bóng đá chuyên nghiệp, để tổ chức giải thành công và đem lại lợi nhuận lớn, các nhà tổ chức đã chính thức xây dựng thương hiệu không những của giải đấu mà còn của các CLB tham dự giải. Hình ảnh của giải đấu và các CLB sẽ đến với công chúng thông qua các phương tiện thông tin đại chúng (đặc biệt là truyền hình). Đầu tiên là giải đấu (giải League của các quốc gia) phải trở thành môn chơi mở rộng và một thương hiệu rõ ràng hơn để tạo ra doanh thu từ các đối tác tài trợ. Thứ hai và đáng kể hơn là tự bản thân môn Bóng đá đã trở thành một “sản phẩm” theo cách mới: không phải chỉ là giải đấu diễn ra (để đáp ứng được mong muốn của người hâm mộ cuồng nhiệt), mà là những gì nó bán trên thị trường (hướng đến cả những người hâm mộ bình thường) khiến họ trở thành một phần không thể thiếu được của Bóng đá.

Mục tiêu của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp trong thị trường thể thao là đạt được lợi nhuận tối đa. Kinh nghiệm thực tiễn của Bóng đá chuyên nghiệp đã chỉ ra rằng để đạt được mục đích tạo nguồn tài chính ổn định và lâu dài cho Bóng đá phát triển các giải đấu cần phải được tổ chức một cách khoa học dưới sự tổ chức, quản lý và điều hành của một công ty tổ chức giải (K. League; J. League; DFL – Bundesliga...). Các giải đấu (League) áp dụng mô hình kinh doanh hiện đại gắn mác

truyền thông. Tập đoàn – Buôn bán (kinh doanh) – Thị trường – Toàn cầu, viết tắt là MCMMG (Media – Corporations – Merchandising – Markets – Global) đã mang lại hiệu quả kinh tế lớn.

Thực tế cho thấy, công tác xây dựng thương hiệu hiện nay của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam còn hạn chế. Nhiều CLB chưa có nhận thức đúng đắn về tầm quan trọng của việc xây dựng hình ảnh thương hiệu. Bên cạnh cái cốt lõi là sản phẩm tốt (chất lượng cầu thủ) và thành tích (điều không thể thiếu trong thời đại ngày nay), một CLB cần có bản sắc thương hiệu riêng để khác biệt với các CLB khác. Giá trị bản sắc này chính là chất xúc tác để tạo ra một hình ảnh hấp dẫn trong giới truyền thông, truyền hình và quan trọng nhất, với khán giả. Một số CLB địa phương thực sự đã có bản sắc riêng của mình nhưng việc biến cái bản sắc tự nhiên đó thành tài sản thương hiệu và gìn giữ, phát triển, trau chuốt nó thì chưa có CLB nào làm một cách bài bản và có hệ thống.

(8) YT2.3. Truyền thông của câu lạc bộ

Đối với một dân tộc, truyền thống được hiểu là truyền tải các phong tục, hành vi, ký ức, biểu tượng, tín ngưỡng, truyền thuyết cho người dân của một cộng đồng và những gì được truyền tải trở thành một phần của văn hóa. Truyền thống là sức mạnh thúc đẩy các thế hệ sau không ngừng duy trì phát triển, gìn giữ và vươn lên để tiếp nối, làm rạng rỡ truyền thống đó. Truyền thống do con người xây dựng, phát triển và là một mặt không thể thiếu của nền văn minh nhân loại. Truyền thống đóng vai trò liên kết các thành viên trong cộng đồng lại với nhau trở thành một tập thể hoàn chỉnh, đoàn kết và thống nhất.

Bóng đá luôn là một trong những môn thể thao được nhiều người yêu thích. Trong lịch sử Bóng đá Việt Nam, không ít những CLB nổi tiếng được ra đời và giành được nhiều thành tích đáng khâm phục. Có nhiều CLB có truyền thống lâu đời, trong đó phải kể đến các CLB sau:

CLB Bóng đá Thể Công (nay là CLB Bóng đá Viettel) là một trong những CLB có truyền thống lâu đời nhất của Việt Nam. Thể Công là CLB có truyền thống, thành tích tốt nhất của Bóng đá Việt Nam và có nhiều CĐV trung thành nhất. SVĐ 40 tuổi gắn liền với lịch sử của đội là SVĐ Cột Cờ ở trung tâm thủ đô Hà Nội. Đầu

những năm 2000, CLB lần lượt sử dụng sân Hàng Đẫy và Mỹ Đình làm sân nhà. Áo thi đấu truyền thống của đội là áo thi đấu màu đỏ, được gọi là Áo lính Con lóc đỏ. Thành lập năm 1954, trước khi tan rã, đội bóng này đã có một số thành tích: 5 chức vô địch V-League, 1 Siêu cúp Quốc gia và nhiều lần vô địch giải trẻ Quốc gia. Tính tới nay, Thể Công là CLB giàu truyền thống nhất với 19 lần vô địch, bao gồm gồm 9 lần vô địch giải hạng A miền Bắc, 4 lần vô địch giải hạng A Quốc gia và 6 lần vô địch Quốc gia và vô số giải thưởng khác. CLB luôn sản sinh ra nhiều tài năng kiệt xuất của Bóng đá Việt Nam cũng như khu vực. Thể Công cũng là CLB có đội ngũ cổ động viên đông đảo nhất Việt Nam với các cổ động viên từ Bắc vào Nam. Ngày 22 tháng 9 năm 2009 (trước ngày kỷ niệm 55 năm thành lập Đoàn thể thao Thể Công) Bộ Quốc phòng đã quyết định thu hồi phiên hiệu Thể Công và đội bóng chính thức mang tên Viettel.

CLB Bóng đá Cảng Sài Gòn là CLB Bóng đá cũ nổi tiếng, có tổng hành dinh tại Thành phố Hồ Chí Minh, từng thi đấu tại Việt Nam từ 1975 cho đến khi bị xóa phiên hiệu vào năm 2009. Cùng với Thể Công, đây là một trong hai CLB giàu truyền thống nhất trong lịch sử Bóng đá Việt Nam, với 4 lần vô địch Giải Bóng đá vô địch quốc gia, 2 lần đoạt Cúp quốc gia Việt Nam, Đến nay, với 4 chức vô địch quốc gia cùng 2 cúp quốc gia. Năm 2009, đội chuyển chủ sở hữu và đổi tên thành CLB Bóng đá Thành phố Hồ Chí Minh. Hiện tại, đội được quản lý bởi Công ty TNHH Bóng đá Gang thép Sài Gòn Nam Cương và đang thi đấu tại Giải hạng Nhất Quốc gia với tên là CLB Thành phố Hồ Chí Minh. Sân bóng của đội là sân Thống Nhất, có sức chứa 25.000 khán giả. Đội đã giành được 4 chức vô địch quốc gia và 2 chức vô địch cúp quốc gia.

Với những truyền thống đã đi vào lịch sử và là niềm tự hào, in dấu trong tâm trí của người hâm mộ địa phương qua bao thế hệ thì luôn giữ được lực lượng cổ động viên trung thành đông đảo. Các CLB phải biết duy trì, phát huy thế mạnh này sẽ gián tiếp giúp tăng nhiều nguồn thu cho CLB.

(9) YT2.4. Phương pháp huy động nguồn tài chính của CLB

Đến nay, sau hơn 20 năm tiến lên chuyên nghiệp, phần lớn các CLB vẫn phụ thuộc vào sự tài trợ của doanh nghiệp hay nói rõ hơn là cá nhân các ông bầu tài trợ.

Trong bối cảnh tác động của đại dịch Covid-19 hai năm qua, nhiều doanh nghiệp đang lâm vào khó khăn. Việc cấp khoản kinh phí lớn tài trợ hằng năm như hiện tại cho các CLB tham gia V.League, ít nhất theo quy định của LĐBĐVN là 15 tỷ đồng cho một CLB ở giải hạng nhất và khoảng 35 tỷ đồng cho CLB dự giải V.League, đã là một nỗ lực rất lớn của các doanh nghiệp và các ông bầu. Trên lý thuyết là vậy, nhưng thực tế, theo các nhà quản lý và giới chuyên môn, thực tế kinh phí cho mỗi CLB dự V.League hiện không thể ít hơn 50 tỷ đồng/năm mới giúp CLB có thể bảo đảm hoạt động và trả lương, thưởng cho ban huấn luyện, cầu thủ.

Duy trì hoạt động bằng kinh phí chủ yếu từ các đơn vị tài trợ và các “ông bầu”, cho nên sự phát triển của Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam vẫn khá bấp bênh. Sự tồn tại và phát triển của các CLB hoàn toàn tùy thuộc vào sự “lên xuống” của doanh nghiệp và có khi là cả sự thay đổi trong tính khí của “ông bầu”, không có được sự phát triển ổn định như mong muốn.

Chúng ta không phủ nhận đóng góp lớn cho Bóng đá Việt Nam của một số cá nhân có nhiệt huyết và tầm nhìn, song trước đây và hiện nay cũng có những người làm Bóng đá tùy hứng, thậm chí còn áp đặt, can thiệp trong cả công tác chuyên môn của ban huấn luyện, khi thành tích không như ý, họ sẵn sàng trả lại đội bóng cho địa phương và đơn vị chủ quản. Với các ông bầu này, việc sẵn sàng đầu tư mua về những cầu thủ ngôi sao, trả lương hậu hĩnh cho họ để tạo thương hiệu còn quan trọng hơn việc quan tâm đầu tư phát huy các tài năng từ nguồn lực nội tại hay đầu tư cho Bóng đá trẻ của CLB.

Với cách làm Bóng đá thiếu chuyên nghiệp như vậy, khó tránh được sự so đo hơn kém, thiếu hết mình “vì màu cờ, sắc áo” của các cầu thủ và không thể có được sự nối tiếp truyền thống từ Bóng đá trẻ, yếu tố quan trọng cho nền tảng phát triển bền vững của CLB.

Nguy cơ các đội bóng bỏ hoặc giải thể do “hết tiền” đã và đang gây nhiều khó khăn cho ban tổ chức các giải chuyên nghiệp, thậm chí làm tan rã giải là có thật. Qua đây có thể thấy vai trò của các “ông bầu” và doanh nghiệp tài trợ là quan trọng, nhưng vấn đề ở đây là các CLB cần phải từng bước xây dựng được khả năng tự lực, tạo nguồn kinh phí ổn định, lâu dài để có thể chủ động hơn trong hoạt động.

Người quản lý/chủ các CLB Bóng đá phải thật sự linh hoạt, sáng tạo; căn cứ vào chiến lược (kế hoạch), đặc điểm, mục tiêu, nhiệm vụ của CLB mà có những quyết định phù hợp, nhằm huy động có hiệu quả các nguồn tài chính. Ngoài nguồn tài chính từ NSNN, từ hỗ trợ của địa phương như về cơ sở vật chất, các CLB phải chủ động có những phương hướng, giải pháp cụ thể trong việc khai thác các nguồn tài chính, đa dạng hóa nguồn thu, đặc biệt từ chính các hoạt động dịch vụ, đào tạo, chuyên nhượng, bán vé,... của CLB.

Cho đến thời điểm hiện tại, Bóng đá nước ta vẫn chưa có được những CLB có thể tự “nuôi mình”, làm ra tiền từ Bóng đá theo mô hình chuyên nghiệp như nhiều nước đã làm qua việc kinh doanh dịch vụ, quảng cáo thương hiệu, bán vé vào sân... Việc huy động các nguồn lực, thực hiện xã hội hóa như định hướng chuyên nghiệp tiếp tục là bài toán hóc búa của các CLB, đồng thời cũng là trách nhiệm của lãnh đạo LĐBĐVN trong nhiệm kỳ đại hội tới.

(10) YT2.5. Môi quan hệ với chính quyền địa phương và các doanh nghiệp/nhà đầu tư

Để đáp ứng được các tiêu chí cấp phép CLB Bóng đá chuyên nghiệp của AFC và cũng là những điều kiện tiên quyết giúp các CLB duy trì và phát triển, các CLB cần được sự ủng hộ, hỗ trợ từ chính quyền địa phương rất lớn về cơ sở vật chất, đào tạo trẻ, cơ chế tạo điều kiện tổ chức các hoạt động kinh doanh dịch vụ tại địa phương,... Bên cạnh đó, một số chính quyền địa phương như Bình Dương, Quảng Ninh,... cũng tạo nhiều điều kiện thuận lợi trong hoạt động kinh doanh cho các doanh nghiệp trên địa bàn có đầu tư cho đội bóng của địa phương.

Vì vậy, xây dựng, duy trì và phát triển các mối quan hệ tốt giữa chính quyền địa phương với các doanh nghiệp/nhà đầu tư và uy tín giữa CLB là điều kiện tốt để có được những hợp đồng tài trợ chiến lược dài hạn cho CLB.

(11) YT2.6. Nguồn nhân lực của câu lạc bộ

Ngoài Tiêu chí Nhân lực và Hành chính theo quy định của AFC đã được trình bày tại mục 1.2.3.3 các CLB phải đảm bảo thi năng lực, nhận thức của Lãnh đạo cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến việc chỉ đạo, điều hành hoạt động của CLB sao cho hiệu quả. Có bộ máy điều hành, làm việc chuyên trách, chuyên nghiệp sẽ là một

yếu tố quan trọng giúp CLB được vận hành đạt hiệu quả. Nguồn nhân lực chuyên môn tốt sẽ giúp nâng cao giá trị thương hiệu của CLB, tăng nguồn thu từ phí chuyên nhượng, đào tạo chuyên môn, bán logo, vật phẩm lưu niệm của CLB, bán vé, nhà đầu tư/doanh nghiệp tin tưởng đồng hành,...đồng thời cũng tạo niềm tin cho các cầu thủ thi đấu hết mình vì màu cờ sắc áo của CLB địa phương.

Để thấy rõ thực trạng này, chúng tôi tìm hiểu về cơ cấu tổ chức của một số CLB, kết quả được trình bày tại bảng 3.16 và 3.17.

Bảng 3.16. Thực trạng Ban lãnh đạo trong cơ cấu tổ chức của một số Câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

TT	Cơ cấu tổ chức Tên CLB	Chủ tịch CLB			Giám đốc điều hành			Giám đốc kỹ thuật		
		Lãnh đạo ngành địa phương (hoặc cơ quan chủ quản)	Lãnh đạo doanh nghiệp chủ quản CLB	Đối tượng khác	Có chuyên môn về Bóng đá	Có chuyên môn về TDTT	Có chuyên môn về các ngành nghề khác	Có chuyên môn về Bóng đá	Có chuyên môn về TDTT	Có chuyên môn về các ngành nghề khác
1	Becamex Bình Dương	-	1	-	-	-	1	1	-	-
2	Hoàng Anh Gia Lai	-	1	-	-	-	1	-	1	-
3	SHB Đà Nẵng	-	-	1	-	1	-	1	-	-
4	Viettel	-	-	-	1	1	-	1	1	-
5	Hà Nội	-	1	-	-	-	1	1	-	-
6	Sông Lam Nghệ An	-	-	1	1	-	-	1	-	-
7	Thành phố Hồ Chí Minh	-	1	-	1	-	-	1	-	-
	Tổng	-	4	2	3	2	3	6	2	-

Kết quả khảo sát về thành phần ban lãnh đạo cho thấy: Trong số 7 CLB thì có 6 CLB có bộ ba đầy đủ gồm: Chủ tịch CLB; Giám đốc điều hành và giám đốc kỹ thuật (trừ CLB Viettel không có Chủ tịch CLB mà Lãnh đạo Tập đoàn Viettel kiêm nhiệm).

Về chủ tịch CLB: Có 6/7 CLB có chủ tịch CLB, tuy nhiên không có CLB nào có lãnh đạo ngành, địa phương là chủ tịch CLB, có 4 CLB có chủ tịch CLB là doanh nghiệp chủ quản và 2 CLB có chủ tịch CLB là các đối tượng khác.

Về giám đốc điều hành: Cả 7 CLB đều có giám đốc điều hành, trong đó: 2 CLB có giám đốc điều hành có chuyên môn về Bóng đá; 1 CLB có giám đốc điều hành vừa có chuyên môn Bóng đá và TDTT và 3 CLB có giám đốc điều hành có chuyên môn về các ngành nghề khác.

Về giám đốc kỹ thuật: Có 7 CLB có giám đốc kỹ thuật, trong đó: 5 CLB có giám đốc kỹ thuật có chuyên môn về Bóng đá; 1 CLB có giám đốc kỹ thuật vừa có chuyên môn Bóng đá và TDTT và 2 CLB có giám đốc kỹ thuật có chuyên môn về TDTT.

Bảng 3.17. Thực trạng các phòng ban quản lý trong cơ cấu tổ chức của một số câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

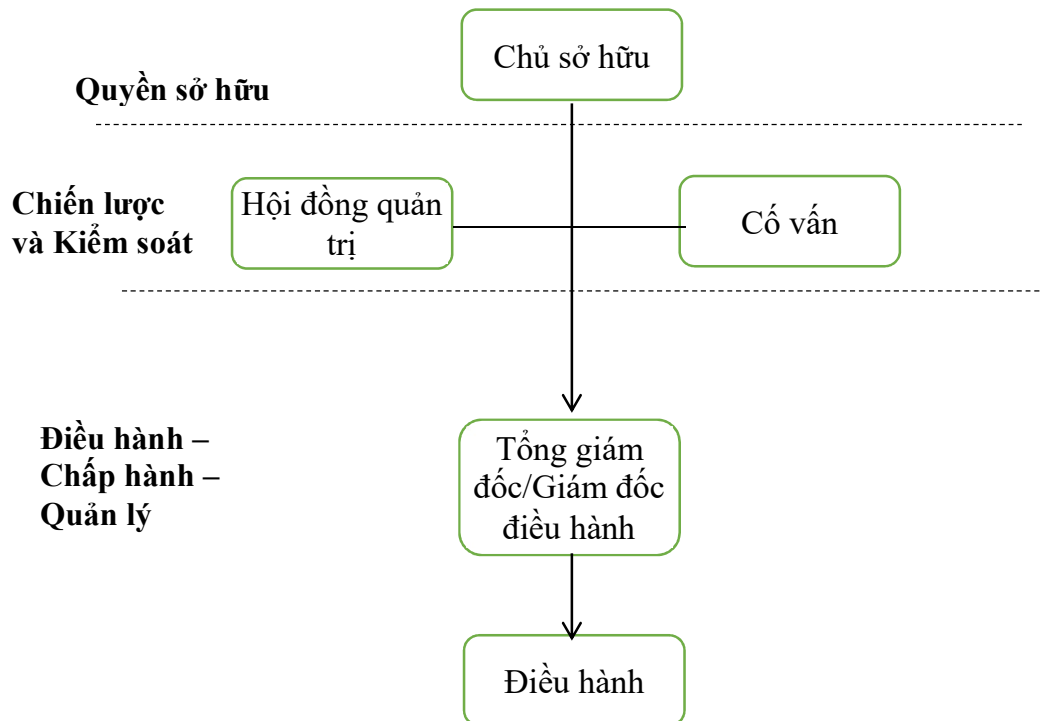
TT	Tên CLB	Văn phòng	Tài chính	Thi đấu	Cơ sở vật chất	Đào tạo	Pháp lý và truyền thông	Y tế	Cổ động viên
1	Becamex Bình Dương	1	1	1	-	1	1	1	1
2	Hoàng Anh Gia Lai	1	1	1	1	1	1	1	1
3	SHB Đà Nẵng	1	1	1	1	1	1	1	1
4	Viettel	1	1	1	1	1	1	1	1
5	Hà Nội	1	1	1	1	1	1	1	-
6	Sông Lam Nghệ An	1	1	1	1	1	1	1	-
7	Thành phố Hồ Chí Minh	1	1	1	1	1	1	1	1
	Tổng	7	7	7	6	7	7	7	5

Về thực trạng các phòng ban quản lý: Có 4/7 CLB là có đầy đủ 8 nhân sự phụ trách các mảng công việc: văn phòng, tài chính, thi đấu, cơ sở vật chất, đào tạo pháp lý và truyền thông, y tế và cổ động viên. Riêng CLB Becamex Bình Dương là thiếu nhân sự phụ trách cơ sở vật chất; 2 CLB Hà Nội và Sông Lam Nghệ An là thiếu nhân sự phụ trách cổ động viên.

Như vậy, thực tế cho thấy, các CLB đã cơ bản hoàn thiện vị trí nhân sự theo

quy định và đã có tương đối đầy đủ, tuy nhiên việc làm sao phát huy được nguồn nhân lực đó, huy động nguồn nhân lực để nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho CLB lại là vấn đề cần bàn luận.

Theo UEFA, để quản trị và vận hành CLB hoạt động hiệu quả, ngoài chất lượng nguồn nhân lực, còn cần xác định nguyên tắc quản trị rõ ràng, rõ trách nhiệm từng vị trí nhân sự CLB, hệ thống hóa, công khai, chia sẻ thông tin và tập trung hóa nguồn lực từng nhiệm vụ chiến lược cụ thể trên cơ sở điều lệ, các quy định nội bộ đã được thông qua, cụ thể thể hiện qua sơ đồ 3.1 sau:



Sơ đồ 3.1. Phân cấp quản lý, trách nhiệm trong Câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp theo đề xuất của UEFA

Qua sơ đồ 3.1 cho thấy: Theo UEFA, để điều hành một CLB Bóng đá chuyên nghiệp thành công thì công tác quản lý CLB cần thực hiện phân thành 3 cấp và có các trách nhiệm rõ ràng. Theo đó, người chủ sở hữu CLB có quyền sở hữu CLB hoặc là chủ tịch được bầu nên từ Hội đồng quản trị, có vị trí, vai trò quan trọng nhất trong hoạt động của CLB. Tiếp đến là Hội đồng quản trị và cố vấn có vai trò định hướng chiến lược phát triển của CLB đồng thời có các biện pháp giám sát, kiểm soát hoạt động của CLB, đảm bảo CLB đi đúng định hướng phát triển. Ở cấp này, Hội đồng quản trị và cố vấn là các bên liên quan đại diện có thể có hoặc có thể đại diện cho

các lĩnh vực chuyên môn khác nhau trong CLB. Cũng ở cấp này, ngoài mang tính chất là cấp có tính chiến lược và giám sát thì cũng có thể xảy ra các xung đột lợi ích. Cấp cuối cùng trong hệ thống quản lý, điều hành CLB đó chính là Tổng giám đốc và các giám đốc điều hành. Ở cấp này, các nhà quản lý vừa điều hành, vừa chấp hành và vừa quản lý. Đồng thời chịu trách nhiệm điều hành và liên đới nghiêm ngặt.

Tuy nhiên, để quản trị tốt CLB thì đòi hỏi quá trình quản lý cần đảm bảo độc lập, đạo đức, công bằng, hòa nhập, minh bạch. Các nhà quản lý cần có bản lĩnh, khả năng ứng phó kịp thời những yếu tố bất ngờ xảy ra trong quá trình hoạt động, phòng chống rủi ro, đồng thời nâng cao hiệu quả và hiệu suất của CLB.

(12) YT2.7. Công tác quản lý tài chính tại câu lạc bộ

Quản lý tài chính có nghĩa là lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát các hoạt động tài chính như mua sắm và sử dụng các quỹ của CLB. Nó có nghĩa là áp dụng các nguyên tắc quản lý chung đối với các nguồn tài chính của CLB.

Thực tế cho thấy, đã có rất nhiều CLB đã bị xuống hạng hay thậm chí giải thể vì không đủ kinh phí để duy trì hoạt động, điều này đặt ra câu hỏi, việc quản lý tài chính ở các CLB đó như thế nào.

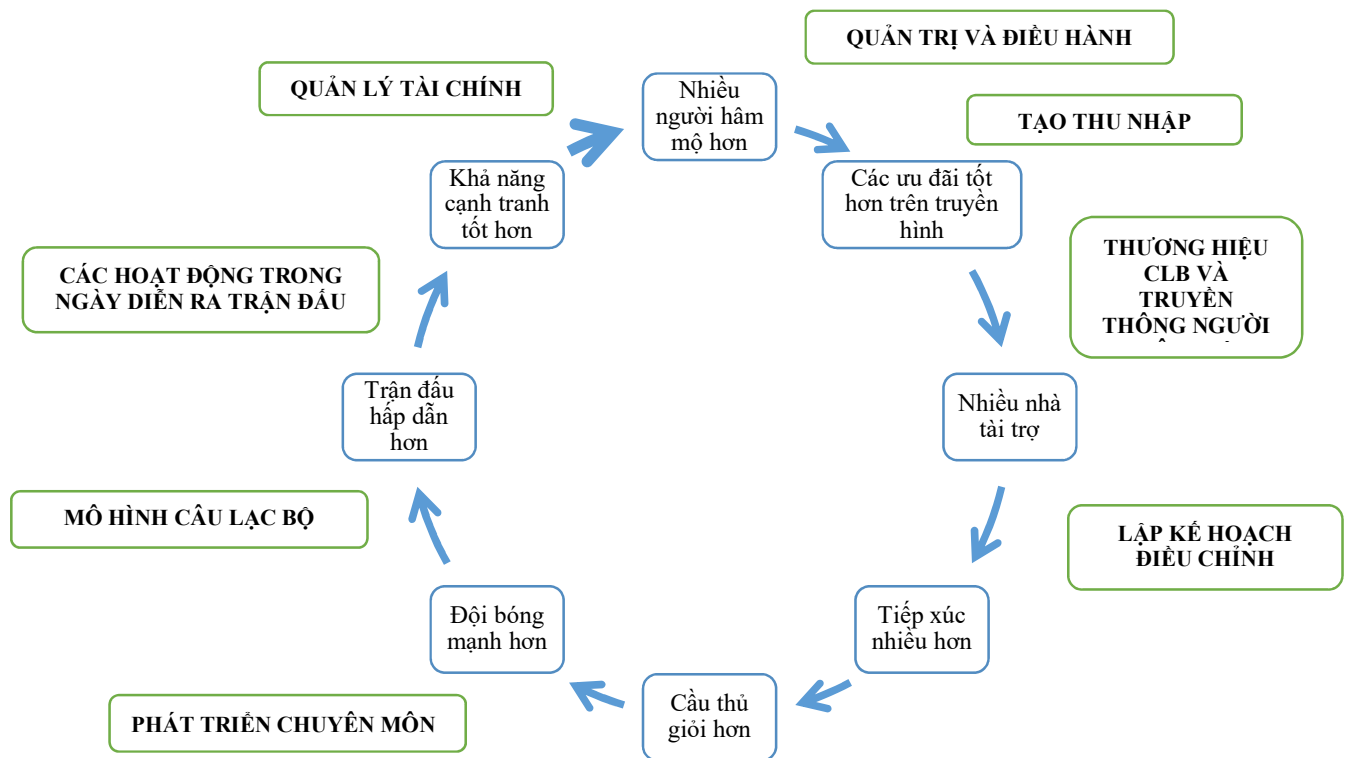
Điều hành một CLB Bóng đá tốn rất nhiều chi phí, từ trả lương cho cầu thủ và nhân viên quản lý, đến mở rộng SVĐ và tổ hợp đào tạo, cải thiện cơ sở y tế, quảng bá CLB,...Hiện nay các CLB ở V-League đang phụ thuộc rất nhiều vào ngân sách địa phương hoặc các "ông bầu". Nhiệm vụ của đội bóng đơn thuần là giải ngân và mùa sau lại tiếp tục xin tài trợ. Cách làm thiếu bền vững này đã để lại nhiều bài học đắt giá trong quá khứ khi nhiều Đội bóng phải giải thể.

Các CLB Bóng đá hiện nay đã từng bước đảm bảo được nguồn kinh phí và bước đầu hoạt động kinh doanh có hiệu quả (thu gom tài chính, quản lý tài chính và lý giải tài chính). Hàng năm, các CLB V. League đã phối hợp chặt chẽ với LDBĐVN để thực hiện tiêu chí tài chính trong hoạt động cấp phép CLB theo yêu cầu của AFC. Kết quả là, trong những năm gần đây, 100% CLB soạn lập báo cáo tài chính thường niên kiểm toán và báo cáo soát xét giữa niên độ; đặc biệt việc yêu cầu CLB phải thanh toán các khoản (nợ thuế, bảo hiểm, cầu thủ, người lao động...) mới được cấp phép tham dự giải càng làm tăng tính minh bạch, sự tin nhiệm và tin cậy của các bên

liên quan về tiềm lực tài chính và khả năng kinh doanh của CLB. Việc kiểm toán theo định kỳ giúp các CLB nâng cao chất lượng, tiêu chuẩn quản lý tài chính và lên kế hoạch hoạt động hiệu quả.

Tuy nhiên, hạn chế của phần lớn CLB trong công tác quản lý tài chính là công tác lập ngân sách chưa được đầy đủ toàn diện (như vận động tài trợ không có định hướng mục tiêu, sử dụng nguồn lực không hiệu quả, không có tiêu chí để thành công,..), chưa có chính sách và thủ tục nội bộ rõ ràng (như về cơ chế kiểm soát, tránh gian lận, thiếu phân định trách nhiệm,..) dẫn đến mức độ rủi ro, thiếu hụt tài chính trong quá trình hoạt động rất cao.

Theo UEFA chu kỳ phát triển, vận hành một CLB hiệu quả phụ thuộc rất lớn, có mối quan hệ khăng khít vào công tác quản lý tài chính và công tác quản lý, vận hành của CLB. Cụ thể, được thể hiện tại sơ đồ 3.2 sau:



Sơ đồ 3.2. Chu kỳ phát triển của Câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp theo đề xuất của UEFA

Qua sơ đồ 3.2 cho thấy: Chu kỳ phát triển của CLB Bóng đá chuyên nghiệp sẽ đi từ hoạt động phát triển chuyên môn, trong đó nhấn mạnh: Khi các CLB có cầu thủ mạnh hơn thì sẽ có đội bóng mạnh hơn. Các đội bóng mạnh hơn thì trận đấu sẽ

có tính hấp dẫn, từ đó có thể huy động nguồn kinh phí từ các hoạt động trong ngày diễn ra trận đấu. Qua đó tăng tính cạnh tranh tốt hơn giữa các CLB, từ đó xuất hiện nhiều người hâm mộ hơn. Điều này đòi hỏi cần phải có phương pháp quản lý tài chính, quản trị và điều hành có hiệu quả hơn.

3.1.4. Phân tích điểm mạnh, điểm yếu trong thực trạng tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

3.1.4.1. Phân tích SWOT trong thực trạng tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Công cụ phân tích SWOT là công cụ rất phổ biến được sử dụng trong việc lập kế hoạch chiến lược và giải quyết các vấn đề của tổ chức. Mục đích của phân tích SWOT là nhằm xác định được các điểm mạnh và điểm yếu của một tổ chức và các cơ hội cũng như thách thức của tổ chức đó trong môi trường/ lĩnh vực hoạt động. Qua việc xác định các vấn đề đó, các nhà quản lý sẽ đưa ra được các yếu tố chiến lược để phát triển hơn nữa các điểm mạnh, loại bỏ hay giảm thiểu các điểm yếu, khai thác các cơ hội có được và phản ứng tích cực với các thách thức. Cho đến nay, công cụ SWOT đã được sử dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng công cụ phân tích SWOT để đưa ra được các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của hoạt động huy động, tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam. Qua kết quả phân tích SWOT, các thông tin thu được sẽ góp phần hỗ trợ trong việc tìm hiểu nguyên nhân của những hạn chế, từ đó đề xuất, lựa chọn và xây dựng được các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho đối tượng nghiên cứu. Kết quả phân tích cụ thể được trình bày tại bảng 3.18.

Bảng 3.18. Phân tích SWOT về thực trạng hoạt động tạo nguồn tài chính tại các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

ĐIỂM MẠNH	ĐIỂM YẾU
<p>- Nước ta có nền chính trị ổn định; Chính phủ kiến tạo: Pháp luật được cải thiện nhiều và đang dần hoàn thiện, phù hợp với các quy định quốc tế tương ứng; đối ngoại độc lập, tự chủ; an ninh, quốc phòng đảm bảo. Sự quan tâm của Đảng, Nhà nước, xã hội và nhận thức của ngành TDTT về tầm quan trọng của Bóng đá đối với vị thế của đất nước tạo điều kiện thuận lợi cho Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam phát triển.</p> <p>- Thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở nước ta liên tục được nghiên cứu hoàn thiện cùng với sự hội nhập ngày càng sâu rộng vào kinh tế thế giới. Đảng và Nhà nước đã có chủ trương thúc đẩy xã hội hóa, phát triển thể thao chuyên nghiệp, đặc biệt Chính phủ thông qua “<i>Chiến lược phát triển thể dục, thể thao Việt Nam đến năm 2020</i>” và “<i>Chiến lược phát triển Bóng đá Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030</i>” trong đó vấn đề “xã hội hóa Bóng đá được đẩy mạnh, tạo điều kiện thu hút nguồn lực cũng như sự tham gia của xã hội trong phát triển Bóng đá” được đặt sự quan tâm hàng đầu - Đây là</p>	<p>- Sau hơn 20 năm hình thành và phát triển, giải Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam vẫn phát triển chưa thực sự ổn định và xuất hiện một số tồn tại lớn về giá trị giải đấu lẫn chất lượng của các nhà tài trợ chưa theo kịp xu thế phát triển Bóng đá chuyên nghiệp của các nước trong khu vực và thế giới.</p> <p>- Cơ chế, chính sách trong tổ chức quản lý và phát triển thể thao chuyên nghiệp còn mang tính ràng buộc, chưa thực sự tạo động lực cho xã hội hóa, chuyên nghiệp hóa các môn thể thao, trong đó có Bóng đá. Việc các sân Bóng đá vẫn thuộc sở hữu của chính quyền địa phương, vẫn chưa có sân Bóng đá thuộc sở hữu của CLB Bóng đá chuyên nghiệp, nên ảnh hưởng đến các chiến lược vận động tài trợ dài hạn cũng như tăng nguồn thu từ các hoạt động kinh doanh dịch vụ tại SVĐ.</p> <p>- Tình hình suy thoái kinh tế thế giới nói chung và trong nước nói riêng, đại dịch Covid kéo dài, nên cũng ảnh hưởng đến sự hỗ trợ từ các doanh nghiệp trong nước, đặc biệt là ở các khối doanh nghiệp ngân hàng, địa ốc...</p>

<p>sự thể hiện vừa tôn trọng quy luật kinh tế thị trường lại vừa đảm bảo thể chế theo định hướng xã hội chủ nghĩa, là kim chỉ nam để các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam hoạt động.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Môi trường kinh doanh tương đối thuận lợi. Tỷ trọng đầu tư từ xã hội về tài chính, cơ sở vật chất kỹ thuật, trang thiết bị thể thao trong đó có Bóng đá ngày càng nâng cao với nhiều hình thức sở hữu. Do đó tạo điều kiện cơ bản để đầu tư có chiều sâu cho Bóng đá, tạo điều kiện cho CLB Bóng đá chuyên nghiệp phát triển. - Việt Nam đã và đang gia nhập các tổ chức quốc tế. Với vai trò là trung tâm kinh tế phát triển hàng đầu, nhiều nhà đầu tư nước ngoài mở rộng thị trường sản xuất, kinh doanh, sẵn sàng hỗ trợ trong các sự kiện thể thao trong đó có Bóng đá chuyên nghiệp. - Bóng đá là “môn thể thao vua”, có tính hấp dẫn và tính quần chúng rất sâu rộng, có tầm ảnh hưởng sâu sắc đến đời sống chính trị, văn hóa, xã hội của đất nước và từng địa phương. - Việt Nam có quan hệ quốc tế tốt với các tổ chức Bóng đá thế giới, châu lục, khu vực và một số các quốc gia khác. - Chính quyền địa phương, ngành hỗ trợ nhiệt tình và dành sự quan tâm đầu tư 	<ul style="list-style-type: none"> - Công tác xây dựng Chiến lược phát triển CLB dài hạn, với định hướng, mục tiêu rõ ràng chưa được nhiều CLB quan tâm, đầu tư. - Mặc dù phần lớn CLB Bóng đá chuyên nghiệp vẫn có các cán bộ chuyên trách phụ trách công tác vận động tài trợ nhưng vẫn chưa được đào tạo bài bản về chuyên ngành quản lý và kinh tế thể thao; chưa xây dựng kế hoạch, chính sách phù hợp để thu hút các nhà tài trợ đồng hành lâu dài cùng CLB. - Các trận đấu Bóng đá vẫn mang nặng thành tích thi đấu, chưa lồng ghép được tính chất giải trí. Khán giả đa phần đến sân chỉ để xem Bóng đá chứ chưa được tham gia các hoạt động dịch vụ, giải trí bên ngoài sân bóng, chưa tạo được sức hút nhiều đối tượng khách hàng đến sân. - Thời gian thi đấu cũng chưa thật sự hợp lý, đôi khi còn ảnh hưởng cả yếu tố thời tiết nên chưa thu hút được nhiều người hâm mộ đến sân thi đấu cũng như khán giả xem truyền hình trực tiếp. - Các đơn vị truyền hình vẫn mang tư tưởng đến phục vụ quảng bá cho các đội bóng chưa quan tâm nhiều đến việc thực hiện bản quyền truyền hình nhằm tăng nguồn thu cho các đội cũng như quảng bá rộng rãi cho các đơn vị tài trợ.
---	--

<p>cho Bóng đá chuyên nghiệp như: Hà Nội, Hải Phòng, Cần Thơ, Đà Nẵng, Sông Lam Nghệ An, Thanh Hóa...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sự quan tâm của LĐBĐVN, VPF đã phần nào tạo điều kiện để các CLB hoạt động và phát triển; chất lượng các trận đấu dần được nâng cao giúp thu hút nhà đầu tư/doanh nghiệp, người hâm mộ đến với CLB nhiều hơn. - Khán giả, người hâm mộ của các CLB đến sân cổ vũ nhiệt tình, với số lượng khán giả trung bình là 8.400 người/trận, V.League được xem là một trong những giải đấu hấp dẫn trong khu vực ASEAN. - Các đơn vị truyền thông cũng có điều kiện trang bị những công nghệ tiên tiến nhất nhằm đưa những thông tin về Bóng đá chuyên nghiệp nhanh chóng và đa chiều đến người hâm mộ; nguồn thu từ bản quyền truyền hình đã tăng dần theo các năm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chính sách về giá vé và phương thức bán vé cũng chưa thu hút người hâm mộ. Vẫn chưa có những dịch vụ đặc biệt như phòng VIP cho các doanh nghiệp tài trợ chăm sóc và tiếp đón khách hàng của mình tại các sân thi đấu; vé theo mùa giải hay nhiều gói giá vé kết hợp với vui chơi có thưởng, phù hợp với nhiều đối tượng khách hàng chưa được nhiều CLB quan tâm. - Các CLB chưa quan tâm, đầu tư nhiều và bài bản đến công tác xây dựng thương hiệu, chưa xây dựng chiến lược truyền thông dài hạn và phù hợp. - Vẫn chưa có CLB Bóng đá chuyên nghiệp nào đủ khả năng tham gia sàn chứng khoán để thu hút thêm các nhà đầu tư chiến lược đóng góp vào sự phát triển của đội bóng.
CƠ HỘI	THÁCH THỨC
<ul style="list-style-type: none"> - Việt Nam đang gia nhập các tổ chức thương mại quốc tế như WTO, ASEAN+ và TPP nên cũng mở ra nhiều mối quan hệ kinh doanh với các nước phát triển như Nhật Bản, Hàn Quốc và Thái Lan cũng là cơ hội cho việc xã hội hóa Bóng đá. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chính phủ đã ban hành các chính sách khuyến khích và ủng hộ công tác xã hội hóa Bóng đá chuyên nghiệp như “<i>Chiến lược phát triển thể dục, thể thao Việt Nam đến năm 2020</i>” và “<i>Chiến lược phát triển Bóng đá Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030</i>”; tuy nhiên, vẫn chưa có những kế hoạch thực

<p>- Liên đoàn Bóng đá châu Á (AFC) bắt buộc các CLB Bóng đá chuyên nghiệp phải đáp ứng các tiêu chuẩn do AFC đặt ra để có được Giấy phép thi đấu (Club licensing) cũng là động lực để các CLB hoàn thiện, nhất là về các tiêu chí tạo nguồn tài chính.</p> <p>- LĐBĐVN và VPF cũng đã tổ chức các chuyến đi tham quan, học hỏi kinh nghiệm cho các lãnh đạo và cán bộ phụ trách tài trợ của các CLB ở các nền Bóng đá phát triển như Nhật Bản, Hàn Quốc, ...</p> <p>- Ý tưởng thành lập Giải Bóng đá chuyên nghiệp ASEAN (ASEAN Super League) cũng giúp cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp hàng đầu tại Việt Nam chuẩn bị tiềm lực tài chính để tham gia.</p> <p>- Các tập đoàn/doanh nghiệp đa quốc gia đầu tư mạnh mẽ vào thị trường Việt Nam cũng là cơ hội để phát triển công tác tài trợ qua các chương trình CSR hay quảng bá thương hiệu doanh nghiệp bằng hình thức tài trợ thể thao cho các CLB Bóng đá.</p> <p>- Các đơn vị truyền thông đã quảng bá và cung cấp các thông tin hữu ích về cách quản lý và điều hành các CLB</p>	<p>hiện cụ thể, đặc biệt đối với việc thu hút tài trợ trong thời gian dài.</p> <p>- Nhà nước đã có cơ chế chính sách tạo điều kiện và thúc đẩy xã hội hóa hoạt động TĐTT nói chung và Bóng đá nói riêng, tuy nhiên cũng còn những chính sách chưa được đồng bộ, khó khăn trong triển khai thực hiện và lãnh đạo CLB cũng chưa quan tâm, đầu tư nghiên cứu áp dụng triển khai. Đặc biệt chưa cơ chế rõ ràng để tạo dựng một CLB Bóng đá chuyên nghiệp có tư cách pháp nhân sở hữu sân vận động của tỉnh với thời hạn bao lâu và có trách nhiệm gì đối với nhà nước cấp tỉnh...</p> <p>- Quan điểm của một số cơ quan liên quan và người dân về vai trò của các hoạt động thể thao, đặc biệt là Bóng đá, vẫn là một hình thức tiêu tiền chứ chưa xem đó là một hoạt động kinh doanh tìm kiếm lợi nhuận và thúc đẩy những ngành nghề khác cùng phát triển.</p> <p>- Các doanh nghiệp tài trợ vẫn chưa đủ sự quan tâm nghiêm túc để có một chiến lược hỗ trợ các CLB Bóng đá lâu dài cũng như có các kế hoạch phát triển chiến lược.</p> <p>- Các môn thể thao khác như Bóng chuyền, Quần vợt, Cầu lông, Bóng rổ... cũng là một trong những công cụ hiệu</p>
---	--

<p>Bóng đá chuyên nghiệp ở Nhật Bản, Hàn Quốc, Thái Lan...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Khán giả có nhiều cơ hội đi tham gia các giải đấu Bóng đá chuyên nghiệp ở các nước nên cũng tạo áp lực cho các CLB Bóng đá ở Việt Nam cải tiến. - Nguồn nhân lực: Một số cá nhân có nền tảng marketing, tham gia các khóa học ngắn hạn và dài hạn về quản lý thể thao ở nước ngoài, quay về làm việc tại các CLB Bóng đá. - Thành tích, thương hiệu của các Đội tuyển Bóng đá quốc gia Việt Nam đang có những dấu hiệu tích cực, khẳng định được đẳng cấp tại các giải khu vực, châu lục, thế giới cũng là cơ hội, động lực giúp các CLB Bóng đá chuyên nghiệp phấn đấu nâng cao chất lượng thi đấu và thu hút sự quan tâm của xã hội nhiều hơn. - Khoa học công nghệ, cách mạng công nghiệp 4.0 khơi nguồn cho việc ứng dụng các tiến bộ khoa học công nghệ (quản lý số) trong đào tạo, huấn luyện để nâng cao trình độ VĐV các cấp, đặc biệt là công tác đào tạo các tài năng Bóng đá trẻ, giúp các CLB thuận lợi phát triển nguồn cầu thủ trẻ và thống nhất quản lý tư cách cầu thủ. 	<p>quả để quảng bá và tài trợ nên cũng chia sẻ thị phần tài trợ cho lĩnh vực Bóng đá.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Người hâm mộ có điều kiện để tiếp cận các giải đấu Bóng đá chuyên nghiệp hấp dẫn hơn và trở nên khó tính hơn khi quyết định tham gia và hỗ trợ cho sự phát triển của các CLB Bóng đá trong nước. - Các hoạt động văn hóa, văn nghệ và giải trí khác đa dạng cũng ảnh hưởng đến sự chọn lựa tham gia cổ vũ Bóng đá của các cổ động viên, đặc biệt tại các thành phố lớn. - Việc bảo hộ các sản phẩm chính hãng, đặc biệt các sản phẩm đặc thù liên quan đến Bóng đá như trang phục và đồ lưu niệm, vẫn chưa được đặt lên hàng đầu cũng khiến cho các doanh nghiệp tài trợ cân nhắc kỹ trước khi quyết định. - Với đặc thù của hoạt động Bóng đá chuyên nghiệp trong bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng, đòi hỏi đội ngũ lãnh đạo CLB, bộ máy cán bộ vận hành CLB và lực lượng chuyên môn phải có trình độ, năng lực chuyên môn cao.
---	---

Kết quả phân tích trên là cơ sở quan trọng để luận án tiến hành các bước nghiên cứu tiếp theo.

3.1.4.2. Nguyên nhân của hạn chế trong quá trình tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Từ kết quả phân tích SWOT kết hợp trao đổi với các chuyên gia, cán bộ quản lý tại VFF, VPF và cán bộ quản lý của các CLB cho thấy, những hạn chế còn tồn tại trong thực trạng tạo nguồn tài chính tại các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam bị ảnh hưởng bởi các nguyên nhân sau:

- Nguyên nhân trọng yếu là chất lượng, thành tích của phần lớn đội bóng chưa cao, chưa đều dẫn đến mất niềm tin của các nhà đầu tư/doanh nghiệp, người hâm mộ.

- Tình hình suy thoái kinh tế thế giới nói chung và trong nước nói riêng nên cũng ảnh hưởng đến sự hỗ trợ từ các doanh nghiệp trong nước. Bên cạnh đó, các CLB cũng chưa xây dựng được Chiến lược phát triển CLB dài hạn, gắn với mục tiêu phát triển cụ thể để các nhà đầu tư/doanh nghiệp tin tưởng có kế hoạch đồng hành lâu dài cùng CLB. Nhiều CLB cũng chưa thay đổi cách tiếp cận, thu hút nhiều nhà đầu tư/ doanh nghiệp nhỏ cùng đồng hành với CLB.

- Việc chỉ trông chờ vào nguồn tài trợ, đầu tư từ “Công ty mẹ”, NSNN chưa theo kịp, đổi mới phương thức làm Bóng đá chuyên nghiệp, tạo nguồn thu đa dạng đã làm một số CLB gặp khó khăn khi nhà tài trợ rời bỏ giữa chừng.

- Cơ chế quản lý, các quy định của pháp luật liên quan hiện nay cũng chưa thực sự đồng bộ, chưa tạo điều kiện thuận lợi cho các CLB chủ động tổ chức các hoạt động dịch vụ để tăng nguồn thu như hiện nay các CLB vẫn chưa được sở hữu các sân bóng riêng, chính sách thuế ưu đãi trong đầu tư cho hoạt động thể thao, việc triển khai xổ số, cá cược Bóng đá vẫn chưa được triển khai,...

- Các CLB chưa xây dựng được mối quan hệ bền chặt, hai chiều với các Hội Cổ động viên. Đây là điều cần cải thiện sớm bởi khán giả chính là những “khách hàng”, nguồn thu của CLB dưới góc nhìn chuyên nghiệp, nhà nghề.

- Vẫn chưa có CLB Bóng đá chuyên nghiệp nào đủ khả năng tham gia sản phẩm chứng khoán để thu hút thêm các nhà đầu tư chiến lược đóng góp vào sự phát triển của đội bóng.

- Phần lớn các CLB chưa quan tâm hoặc chưa triển khai công tác xây dựng thương hiệu của CLB thật bài bản, chuyên nghiệp, dài hạn do vậy chưa nêu rõ được đặc điểm nổi bật, tính chất đặc thù của “giá trị sản phẩm” của Bóng đá đem lại đó là truyền thống, niềm tự hào dân tộc,... để gắn kết cũng như thu hút lượng “fan cứng” của CLB tăng dần hàng năm để thương hiệu của CLB không chỉ gắn với mỗi thành tích thi đấu của đội bóng.

- Nhiều lãnh đạo CLB chưa nhận thức rõ về vai trò của công tác tạo nguồn tài chính, quản lý và sử dụng hiệu quả nguồn tiền của CLB.

- Cơ chế phân chia lợi ích giữa LĐBĐVN, VPF và CLB chưa thực sự công bằng, chưa theo kịp tốc độ phát triển, trình độ và quy mô của giải đấu, nên nguồn thu cho các CLB từ LĐBĐVN và VPF còn hạn chế.

- Do lịch Bóng đá quốc gia và quốc tế tương đối dày đặc, nên VPF còn gặp khó khăn trong công tác sắp xếp thời gian thi đấu hợp lý để phục vụ người hâm mộ đến sân thi đấu cũng như khán giả xem truyền hình trực tiếp; chất lượng, công tác tổ chức các giải đấu cũng chưa được đổi mới nhiều, không gắn với hoạt động giải trí, vẫn nặng nhiều về thành tích thi đấu.

- Các đơn vị truyền hình vẫn mang tư tưởng đến phục vụ quảng bá cho các đội bóng chứ chưa tiến đến việc thực hiện bản quyền truyền hình nhằm tăng nguồn thu cho các đội cũng như quảng bá rộng rãi cho các đơn vị tài trợ.

- Nguồn nhân lực của CLB ở một số bộ phận còn hạn chế, kiêm nhiệm, không được đào tạo bài bản, đúng chuyên môn được giao do vậy chất lượng tham mưu, triển khai công việc còn ở mức cầm chừng, chưa có nhiều sáng tạo, tạo ra những đột phá mới.

Qua nghiên cứu thực trạng hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, đi đến một số kết luận sau:

Thực trạng tạo nguồn thu của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam hiện nay mới cơ bản đáp ứng được theo tiêu chí cấp phép về tài chính của AFC. Tuy nhiên, phần lớn các CLB còn gặp nhiều khó khăn trong công tác tạo nguồn thu do cơ chế, chính sách của Nhà nước về thúc đẩy xã hội hóa, tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp đầu tư, tài trợ cho CLB, cũng như để các CLB Bóng đá chuyên nghiệp

tự vận hành còn chưa đồng bộ, gặp nhiều khó khăn trong thực tiễn triển khai; công tác lãnh đạo, quản trị vận hành CLB của nhiều CLB cũng chưa quan tâm, định hình xây dựng Chiến lược phát triển lâu dài, có tính bền vững, còn lúng túng trong công tác chỉ đạo, điều hành, quản lý những tình huống rủi ro trong quá trình hoạt động của CLB dẫn đến một số CLB phải giải thể hoặc gặp nhiều khó khăn trong hoạt động.

Các nguồn thu chính của một CLB Bóng đá chuyên nghiệp phụ thuộc một phần không nhỏ từ ngân sách địa phương thông qua công tác đào tạo trẻ như một hình thức quảng bá địa phương, ngành. Ngoài nguồn thu chính này, các CLB phụ thuộc nhiều vào tiền đầu tư của các “ông bầu”, việc khai thác thương quyền, bán vé, hay kinh doanh các sản phẩm liên quan đến đội bóng vẫn chưa đạt được hiệu quả cao. Đặc biệt là dưới góc độ tài trợ cho giải Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam cần những giải pháp đồng bộ, xuyên suốt, thống nhất từ VFF, VPF tới các CLB.

3.1.5. Bàn luận kết quả nghiên cứu thực trạng hiệu quả tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

3.1.5.1. Về mô hình hoạt động và thực trạng nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam trước năm 2018

Để tìm hiểu về mô hình hoạt động và thực trạng nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam trước năm 2018, chúng tôi đã phân tích các quan điểm, chủ trương, văn bản pháp quy của Đảng và Nhà nước và các tài liệu tổng kết của LDBĐVN, Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam. Theo đó, căn cứ từ các thời điểm chuyển đổi hoạt động chuyên nghiệp, chúng tôi tìm hiểu trong 2 giai đoạn: Từ năm 2000 – 2011 và giai đoạn 2012-2017. Ở mỗi giai đoạn, chúng tôi lại tìm hiểu từ cơ cấu tổ chức hoạt động, điều hành đến số lượng các CLB tham dự mùa giải chuyên nghiệp cũng như các vấn đề tài chính trong các giai đoạn.

Đối với giai đoạn 2000- 2011, toàn bộ hoạt động trong hơn 10 năm của Bóng đá chuyên nghiệp được điều hành bởi LDBĐVN. Qua phân tích thực trạng cho thấy, đây là giai đoạn sơ khai chuyển đổi hoạt động từ cơ chế nhà nước bao cấp sang hoạt động kinh doanh tự hạch toán kinh tế do vậy vấn đề tài chính còn gặp nhiều khó khăn. Tuy nhiên, trong giai đoạn này, số lượng các CLB tham dự giải cũng đã có

nhieu chuyển biến tích cực, từ 10 CLB những năm 2000 thì đến năm 2011, số lượng CLB là 14 và duy trì ổn định cho đến hiện tại (2023).

Năm 2011, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch ủng hộ chủ trương cho phép thành lập một pháp nhân dưới hình thức công ty cổ phần để tổ chức các giải Bóng đá chuyên nghiệp (Giải V-League và Giải Bóng đá hạng Nhất quốc gia) nhằm nâng cao chất lượng của giải, đồng thời góp phần khai thác hiệu quả các nguồn tài chính, tăng nguồn tài chính, tăng nguồn thu để đầu tư phát triển Bóng đá và phù hợp với xu thế phát triển bóng đá chuyên nghiệp trên thế giới. Tuy nhiên, việc thành lập Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam phải tuân thủ các nguyên tắc: đảm bảo sự lãnh đạo của Đảng, sự quản lý thống nhất của Nhà nước đối với hệ thống pháp luật hiện hành (đặc biệt là Luật Thể dục, thể thao và Luật Doanh nghiệp); phù hợp với quy định của Liên đoàn Bóng đá thế giới (FIFA), Liên đoàn Bóng đá châu Á (AFC) và Liên đoàn Bóng đá Đông Nam Á (AFF). Công ty VPF là tổ chức thành viên của LĐBĐVN. Về cổ đông sáng lập của VPF, LĐBĐVN là cổ đông lớn nhất nắm giữ 35,4% vốn điều lệ; 14 CLB tham dự Giải V-League đóng góp 54,6% vốn điều lệ và 10 CLB Bóng đá tham dự Giải hạng Nhất quốc gia đóng góp 10% vốn điều lệ. Lúc này, giai đoạn 2012-2017, Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam bước sang một trang sử. Từ mùa giải 2012, số vốn của mỗi CLB tham dự V-League theo quy định cũng đã tăng lên 25 tỷ đồng. Do đó, số lượng CLB tham dự trong giai đoạn 2012-2017 có nhiều biến động, nhiều CLB đã phải giải thể. Tuy nhiên, sự ra đời của VPF đã giúp nguồn thu của Bóng đá chuyên nghiệp được gia tăng, kinh phí bán thương quyền giải đấu, công tác tài trợ được ổn định hơn, kinh phí từ hoạt động bán vé cũng đã bước đầu hình thành. Một số CLB đã năng động, tự khai thác được nhiều nguồn thu khác như: Từ phí chuyển nhượng, bán các vật phẩm.....

Nguyễn Trọng Nguyên (2017) khi nghiên cứu về hệ thống các giải pháp xã hội hóa để phát triển Bóng đá chuyên nghiệp tại Việt Nam đã đưa ra bức tranh tổng thể về nguồn thu tài chính trong giai đoạn 2010-2017 đó là: Công tác tiếp thị kinh doanh vé tại các CLB chưa khai thác hết các hình thức bán vé, có ít các CLB thu lãi từ vé; Hay bản quyền truyền hình còn thấp khi việc xác định lịch thi đấu, địa điểm, đội tham dự còn chưa phù hợp...Kết quả này cũng khá tương đồng với nghiên cứu

thực trạng của luận án [32].

3.1.5.2. Về thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn 2018-2022

Để khai thác được tối đa thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, chúng tôi đã căn cứ vào bản tổng hợp báo cáo thu – chi của LDBĐVN và VPF hàng năm, từ đó có cái nhìn tổng quát về các thành phần nguồn thu. Theo đó, việc tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp chủ yếu đến từ hỗ trợ kinh phí từ ngân sách nhà nước, từ tài trợ, quảng cáo; từ bán vé thi đấu; từ bản quyền truyền hình; nguồn thu từ sản phẩm thương hiệu của đội bóng; Hay nguồn thu từ việc cho thuê SVĐ, tổ chức các dịch vụ và nguồn thu từ lệ phí thành viên của LDBĐVN và VPF. Kết quả cho thấy, giai đoạn 2018-2022 là giai đoạn khởi sắc của Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, thành phần nguồn thu tài chính đã đa dạng hơn so với các giai đoạn trước đây. Tuy nhiên, cần nhìn nhận rằng, mặc dù các CLB đã nỗ lực tìm ra các phương thức tạo nguồn tài chính nhưng việc phụ thuộc vào ngân sách nhà nước và các nhà tài trợ đã dẫn đến nguyên nhân một số CLB phải giải thể cũng như không thể tham dự giải đấu V.League. Việc khai thác tài chính từ chính giá trị nội tại của CLB còn chưa hiệu quả; cơ chế, chính sách của Nhà nước được triển khai ở từng địa phương cũng như sự đồng hành của VFF và VPF còn chưa thực sự tạo đà, đồng bộ tạo điều kiện để các CLB tăng nguồn thu hoạt động. Điều này đòi hỏi cần có những giải pháp phù hợp để nâng cao hiệu quả tạo nguồn cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

3.1.5.3. Về thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Việc tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng có vai trò quan trọng trong việc đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính phù hợp với các CLB Bóng đá chuyên nghiệp.

Qua tham khảo tài liệu và đặc biệt là phỏng vấn, trao đổi với các chuyên gia, cán bộ quản lý LDBĐVN, VPF, cán bộ quản lý các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, chúng tôi đã lựa chọn được 12 yếu tố ảnh hưởng trực tiếp hoạt động tạo nguồn tài chính. Căn cứ từ thực tiễn, các nhóm yếu tố ảnh hưởng được phân thành 2

nhóm: Các nhóm yếu tố khách quan và các nhóm yếu tố chủ quan. Các yếu tố khách quan là các yếu tố không phụ thuộc vào các CLB nhưng lại có vai trò quyết định đến việc tạo nguồn tài chính cho các CLB đó là: cơ chế chính sách của Nhà nước, địa phương; trình độ phát triển kinh tế - xã hội, thu nhập của người dân; truyền thống đam mê, yêu thích Bóng đá; sự quan tâm, đồng hành và sự quan tâm của các cơ quan truyền thông. Nhóm yếu tố chủ quan gồm 7 yếu tố: Thành tích thi đấu, thương hiệu, truyền thống, phương pháp huy động nguồn tài chính, mối quan hệ với chính quyền địa phương, doanh nghiệp; nguồn nhân lực và công tác quản lý tài chính. Các yếu tố này không chỉ quyết định đến quá trình tạo nguồn tài chính mà còn ảnh hưởng sâu sắc đến các yếu tố khách quan.

Từ việc xác định được các yếu tố ảnh hưởng, luận án đã tìm hiểu thực trạng các yếu tố đó. Kết quả cho thấy, mỗi một yếu tố lại cho một ảnh hưởng nhất định đến hoạt động tạo nguồn tài chính cho các CLB. Nếu như cơ chế chính sách của Nhà nước và địa phương là yếu tố ảnh hưởng “sống còn” đối với các CLB thì yếu tố thương hiệu lại đóng vai trò quan trọng trong việc tạo nguồn tài chính cho các CLB. Thương hiệu sẽ tạo nên nguồn thu khổng lồ từ các nhà tài trợ, quảng cáo, bản quyền truyền hình... Thương hiệu CLB sẽ giúp định vị CLB trong nền Bóng đá chuyên nghiệp, giúp phân biệt giữa CLB này với CLB khác, tạo nên giá trị cốt lõi của các CLB. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, việc xây dựng thương hiệu còn chưa được chú trọng và quan tâm đúng mức. Việc hình thành thương hiệu còn mang tính tự phát thông qua kết quả thi đấu của các CLB đạt được trong các giải đấu đem lại. Kết quả nghiên cứu này cũng rất tương đồng với kết luận của tôi cùng các cộng sự khi thực hiện công trình “Xây dựng thương hiệu đội tuyển Bóng đá nam quốc gia Việt Nam” [28]. Trong nghiên cứu đó, chúng tôi đánh giá thương hiệu của các CLB nói chung và đội tuyển quốc gia nói riêng thông qua hệ thống tiêu chí, tiêu chuẩn xây dựng thương hiệu, qua đó cho thấy, công tác xây dựng thương hiệu chưa được quan tâm, việc khai thác thương hiệu chưa hiệu quả, chưa tạo được nguồn thu tương xứng với tiềm năng của CLB và của đội tuyển.

3.1.5.4. Về phân tích điểm mạnh, điểm yếu trong thực trạng tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Cũng giống như nhiều tác giả khác như: Nguyễn Trọng Nguyên (2017), Lâm Quang Thành (2018), Trịnh Thị Thanh Loan (2022)...[32, 38, 29], tác giả cũng sử dụng phương pháp SWOT để tìm hiểu về những điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức của các CLB trong thực trạng hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam. Tuy nhiên, nếu như các tác giả khác sử dụng SWOT để lập ma trận, đề xuất các giải pháp thì chúng tôi lại sử dụng SWOT như một công cụ để tìm ra được những hạn chế trong quá trình tạo nguồn tài chính của các CLB để từ đó xác định được những nguyên nhân của hạn chế đó. Đây là điểm khác và nổi bật của luận án. Việc xác định nguyên nhân của hạn chế đã giúp chúng tôi đề xuất, lựa chọn được những giải pháp phù hợp, giải quyết được triệt để những khó khăn còn tồn tại, từ đó nâng cao được hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB.

3.2. Giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Để lựa chọn các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, chúng tôi tiến hành các bước sau:

Một là xác định cơ sở lý luận và thực tiễn để xây dựng giải pháp;

Hai là xác định nguyên tắc lựa chọn giải pháp;

Ba là lựa chọn và xây dựng nội dung giải pháp;

Và bốn là kiểm nghiệm lý thuyết hiệu quả của các giải pháp đã lựa chọn

Sau đây là kết quả nghiên cứu của từng nội dung cụ thể:

3.2.1. Xác định cơ sở lý luận và thực tiễn lựa chọn giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

3.2.1.1. Xác định cơ sở lý luận

Để xây dựng được các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, chúng tôi căn cứ vào các nội dung đã được trình bày chi tiết tại chương 1 của luận án, gồm: Các khái niệm có liên quan; Quan điểm, đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước về phát triển Bóng đá chuyên nghiệp tại Việt Nam; Các vấn đề lý luận và thực tiễn cơ bản về nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp; Kinh nghiệm tạo nguồn thu tài chính của 1 số CLB Bóng đá chuyên nghiệp trên thế giới và kết quả nghiên cứu

của các công trình nghiên cứu có liên quan...

Các nội dung trên là cơ sở lý luận để chúng tôi đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

3.2.1.2. Xác định cơ sở thực tiễn

Để lựa chọn các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, luận án dựa vào thực tiễn đánh giá thực trạng hiệu quả nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp ngoại hạng hiện nay, đặc biệt chú trọng vào những tồn tại, hạn chế của thực trạng này; dựa trên đánh giá thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tạo nguồn thu của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, nguyên nhân những khó khăn, tồn tại trong công tác tạo nguồn thu của CLB. Các giải pháp mà luận án lựa chọn sẽ là các giải pháp phát huy được những ưu điểm và khắc phục được những nguyên nhân của hạn chế.

3.2.2. Nguyên tắc đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Từ cơ sở lý luận và thực trạng được trình bày ở chương 1 và mục 3.1 cho thấy, việc đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam là cần thiết. Việc nghiên cứu, lựa chọn các giải pháp cần đảm bảo các nguyên tắc về: tính hệ thống và lâu dài; tính khoa học và tính thực tiễn, khả thi.

Nguyên tắc thứ nhất: Đảm bảo tính hệ thống và lâu dài

Hệ thống là tập hợp những yếu tố cùng chức năng có quan hệ hoặc liên hệ với nhau chặt chẽ làm thành một thể thống nhất để đưa Bóng đá chuyên nghiệp nước ta phát triển theo định hướng Bóng đá nhà nghề, có trình độ thi đấu cao và kinh doanh có lãi. Theo hướng này, các yếu tố phát triển Bóng đá chuyên nghiệp nước ta có rất nhiều như: yếu tố quản lý, đảm bảo sự hài hòa giữa quản lý nhà nước và quản lý xã hội; yếu tố con người đảm bảo trình độ cao của người quản lý, người HLV, trọng tài, VĐV; yếu tố cơ sở vật chất và nguồn tài chính; yếu tố kinh doanh trong nền kinh tế thị trường. Các yếu tố này quan hệ mật thiết với nhau, đặc biệt khi nền kinh tế nước ta trở thành nền kinh tế thị trường đầy đủ, được quốc tế công nhận. Nếu chỉ dẫn chứng riêng yếu tố quản lý, ta đã thấy khá phức tạp. Quản lý nhà nước về Bóng đá chuyên nghiệp chủ yếu chỉ quản lý kế hoạch, ban hành chính sách... Nhà nước không chi tiền cho Bóng đá chuyên nghiệp hoặc lấy các khoản khác (cho đất, miễn thuế,

mua rẻ sản phẩm của doanh nghiệp tài trợ cho Bóng đá...) bù trừ cho các nhà tài trợ của từng CLB Bóng đá chuyên nghiệp tỉnh, thành. Mọi vấn đề tài chính đều do LĐBĐVN tự tạo nguồn, các CLB Bóng đá từng tỉnh, thành với tư cách doanh nghiệp độc lập tự tổ chức kinh doanh có lãi và không dựa vào “công ty mẹ”.

Sự đảm bảo tính hệ thống như trên của Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam là một quá trình lâu dài trong nhiều năm nữa. Ta không thể yêu cầu thực hiện ở một vài mùa giải vô địch Bóng đá, ở một vài CLB đã cơ bản có thể thỏa mãn nguyên tắc này.

Do vậy, các giải pháp đưa ra cần giải quyết được nhiều vấn đề tồn tại, có kết cấu tổng thể phản ánh các chiều hướng khác nhau nhằm phát huy được ưu thế, điểm mạnh cần tận dụng được ưu điểm, đồng thời khắc phục được tồn tại, hạn chế giúp công tác tạo nguồn thu của các CLB được hiệu quả.

Nguyên tắc thứ hai: Nguyên tắc đảm bảo tính khoa học

Đảm bảo tính khoa học là Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam phải tuân theo hệ thống tri thức tích lũy trong quá trình lịch sử Bóng đá nhà nghề của thế giới và đã được thực tiễn chứng minh, phản ánh quy luật khách quan của thế giới bên ngoài, của nền kinh tế thị trường đầy đủ và pháp luật Việt Nam hiện hành có liên quan. Đây là vấn đề giúp Bóng đá Việt Nam tự cải tạo để phát triển phù hợp với những đòi hỏi của khoa học: khách quan, trung thực, chính xác, có tính hệ thống tới từng CLB Bóng đá chuyên nghiệp.

Các giải pháp phải mang tính khoa học, cách thức đi đến giải quyết vấn đề phải logic, chặt chẽ.

Nguyên tắc thứ ba: Nguyên tắc thực tiễn và khả thi

Công tác tạo nguồn thu rất quan trọng trong việc đưa Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam từng bước trở thành Bóng đá nhà nghề. Nguồn tài chính thông qua chủ trương xã hội hóa hoạt động Bóng đá, không thể tách rời thực tiễn kinh tế - xã hội và văn hóa của Việt Nam. Thực tiễn nền kinh tế nước ta chủ yếu là kinh tế nông nghiệp, chưa phải nền kinh tế công nghiệp như các nước phát triển có nền Bóng đá nhà nghề; đất nước ta mới thoát nghèo, đang ở mức thu nhập trung bình thấp. Văn hóa – xã hội nước ta còn nhiều hạn chế, đặc biệt phổ cập tri thức còn thấp hơn so với thế giới, nhận thức về Bóng đá nhà nghề còn nhiều hạn chế. Các giải pháp cần đảm bảo phù hợp với điều kiện thực tế của các CLB, phù hợp với định hướng chủ trương phát triển của LĐBĐVN nói chung và của các CLB nói riêng. Các giải pháp cần giải quyết trực

tiếp hoặc gián tiếp những tồn tại, khó khăn mà thực trạng công tác tạo nguồn tài chính của các CLB đang gặp để thúc đẩy sự phát triển và khắc phục những tồn tại. Các giải pháp phải có tính ứng dụng cao và đem lại hiệu quả trong tạo nguồn tài chính cho các CLB.

Ngoài các nguyên tắc nêu trên chúng tôi còn dựa vào các căn cứ sau đây để lựa chọn các giải pháp.

Một là: Căn cứ vào mục đích nghiên cứu của luận án

Hai là: Căn cứ vào thực trạng hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Ba là: Căn cứ vào kết quả phỏng vấn các chuyên gia, nhà quản lý về lĩnh vực thể thao thành tích cao nói chung và về Bóng đá chuyên nghiệp nói riêng; lãnh đạo, cán bộ quản lý của các CLB; các doanh nghiệp; cơ quan truyền thông.

3.2.3. Lựa chọn giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

3.2.3.1. Quan điểm tiếp cận trong quá trình đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Trong quá trình đề xuất giải pháp, chúng tôi đã hệ thống hóa và tổng hợp các văn bản của Đảng, Nhà nước về các giải pháp phát triển Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam và hoạt động xã hội hóa trong thể thao thành tích cao và thể thao chuyên nghiệp; Tổng hợp các tài liệu, báo cáo của LDBĐVN; VPF và của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam trong hệ thống giải V.League; Tổng hợp tài liệu khoa học của các hội nghị, hội thảo khoa học và các tài liệu giảng dạy, nghiên cứu về Bóng đá chuyên nghiệp.

Đồng thời đề xuất giải pháp từ kết quả tìm hiểu về thực trạng hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, trong đó chúng tôi tìm hiểu về mô hình hoạt động, thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá trong giai đoạn trước năm 2018 và thực trạng nguồn thu tài chính trong giai đoạn 2018 đến nay, cũng như việc tìm hiểu về các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình tạo nguồn tài chính và đặc biệt là việc sử dụng phương pháp phân tích SWOT để tìm ra những hạn chế, nguyên nhân trong quá trình tạo nguồn tài chính của đối tượng nghiên cứu.

Tiếp cận từ quan điểm trên, để nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các

CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam thì quá trình tạo nguồn tài chính không thể không phụ thuộc vào các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước; Sự hỗ trợ, đồng hành của LĐBĐVN và VPF; Và yếu tố cốt lõi để nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính đó chính là từ các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam. Chính vì vậy, chúng tôi tập trung đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính theo 3 nhóm: Giải pháp về phía CLB; Giải pháp đối với Chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước và Giải pháp đối với LĐBĐVN, VPF. Cụ thể:

*** Nhóm giải pháp cốt lõi từ nội tại của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam: Gồm 5 giải pháp**

GP1.1. Xây dựng Chiến lược tạo nguồn tài chính của CLB Bóng đá chuyên nghiệp gắn với tiêu chí cấp phép của AFC, phù hợp với định hướng và tình hình kinh tế - xã hội của địa phương

GP1.2. Tăng cường công tác xây dựng thương hiệu CLB

GP1.3. Tăng cường đầu tư hệ thống cơ sở vật chất hiện đại, đạt chuẩn

GP1.4. Tăng cường công tác truyền thông, quan hệ công chúng, thu hút quảng cáo, tài trợ và bản quyền truyền thông

GP1.5. Tăng cường công tác quản lý tài chính hiệu quả

*** Nhóm giải pháp chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước: Gồm 4 giải pháp**

GP2.1. Tăng cường vai trò chủ đạo, quản lý của Nhà nước trong hoạt động thể thao nói chung và của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp nói riêng

GP2.2. Tạo điều kiện để các CLB Bóng đá chuyên nghiệp được tham gia các hoạt động chính trị, văn hóa, xã hội tại địa phương

GP2.3. Đào tạo nguồn nhân lực, thực hiện các chính sách đãi ngộ, khen thưởng, ưu tiên trong đào tạo văn hóa, hướng nghiệp cho cầu thủ CLB

GP2.4. Hoàn thiện cơ sở pháp lý để thuận lợi triển khai các hoạt động xã hội hóa trong Bóng đá chuyên nghiệp

*** Nhóm giải pháp đối với Liên đoàn Bóng đá Việt Nam và Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam: Gồm 4 giải pháp**

GP3.1. Thường xuyên rà soát, điều chỉnh kịp thời Quy chế Bóng đá chuyên nghiệp và các quy định pháp lý liên quan tuân thủ các quy định quốc tế và phù hợp thực tiễn kinh tế - xã hội của Việt Nam

GP3.2. Định hướng, tạo môi trường thuận lợi, bình đẳng cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp tăng nguồn thu tài chính

GP3.3. Nâng cao chất lượng giải đấu, mở rộng hoạt động truyền thông và các dịch vụ đi kèm với giải đấu

GP3.4. Mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế cho các CLB

3.2.3.2. Lựa chọn giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Để lựa chọn được những giải pháp phù hợp, chúng tôi tiến hành phỏng vấn bằng phiếu hỏi tới 35 cán bộ là chuyên gia, lãnh đạo LDBĐVN, VPF và cán bộ quản lý các CLB Bóng đá chuyên nghiệp. Người được phỏng vấn trả lời bằng cách cho điểm theo thang độ Likert (5 mức):

1 điểm:	Rất không cần thiết
2 điểm:	Không cần thiết
3 điểm:	Bình thường/ trung bình
4 điểm:	Cần thiết
5 điểm:	Rất cần thiết

Đánh giá tổng hợp theo mức điểm trung bình được tiến hành theo 5 mức:

Rất không cần thiết:	Từ 1.00-1.80 điểm
Không cần thiết:	Từ 1.81-2.60 điểm
Trung bình:	Từ 2.61-3.40 điểm
Cần thiết:	Từ 3.41-4.20 điểm
Rất cần thiết:	Từ 4.21-5.00 điểm

Chúng tôi căn cứ vào kết quả phỏng vấn để lựa chọn những giải pháp được đánh giá từ mức cần thiết trở lên là những giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam. Kết quả phỏng vấn được trình bày tại bảng 3.19.

Bảng 3.19. Kết quả phỏng vấn lựa chọn giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam (n=35)

TT	Giải pháp	Rất cần thiết		Cần thiết		Bình thường		Không cần thiết		Rất không cần thiết		Đánh giá tổng hợp	
		m _i	Điểm	m _i	Điểm	m _i	Điểm	m _i	Điểm	m _i	Điểm	Điểm TB	Mức
I.	Nhóm giải pháp cốt lõi từ nội tại của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam												
1	GP1.1. Xây dựng Chiến lược tạo nguồn tài chính của CLB Bóng đá chuyên nghiệp gắn với tiêu chí cấp phép của AFC, phù hợp với định hướng và tình hình kinh tế - xã hội của địa phương	16	80	14	56	5	15	0	0	0	0	4.31	Rất cần thiết
2	GP1.2. Tăng cường công tác xây dựng thương hiệu CLB	20	100	13	52	2	6	0	0	0	0	4.51	Rất cần thiết
3	GP1.3. Tăng cường đầu tư hệ thống cơ sở vật chất hiện đại, đạt chuẩn	17	85	14	56	4	12	0	0	0	0	4.37	Rất cần thiết
4	GP1.4. Tăng cường công tác truyền thông, quan hệ công chúng, thu hút quảng cáo, tài trợ và bản quyền truyền thông	19	95	14	56	2	6	0	0	0	0	4.49	Rất cần thiết
5	GP1.5. Tăng cường công tác quản lý tài chính hiệu quả	20	100	12	48	3	9	0	0	0	0	4.49	Rất cần thiết
II.	Nhóm giải pháp chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước												
6	GP2.1. Tăng cường vai trò chủ đạo, quản lý của Nhà nước trong hoạt động thể thao nói chung và của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp nói riêng	15	75	15	60	5	15	0	0	0	0	4.29	Rất cần thiết
7	GP2.2. Tạo điều kiện để các CLB Bóng đá chuyên nghiệp được tham gia các hoạt động chính trị, văn hóa, xã hội tại địa phương	15	75	16	64	4	12	0	0	0	0	4.31	Rất cần thiết

TT	Giải pháp	Rất cần thiết		Cần thiết		Bình thường		Không cần thiết		Rất không cần thiết		Đánh giá tổng hợp	
		m _i	Điểm	m _i	Điểm	m _i	Điểm	m _i	Điểm	m _i	Điểm	Điểm TB	Mức
8	GP2.3. Đào tạo nguồn nhân lực, thực hiện các chính sách đãi ngộ, khen thưởng, ưu tiên trong đào tạo văn hóa, hướng nghiệp cho cầu thủ CLB	16	80	17	68	2	6	0	0	0	0	4.40	Rất cần thiết
9	GP2.4. Hoàn thiện cơ sở pháp lý để thuận lợi triển khai các hoạt động xã hội hóa trong Bóng đá chuyên nghiệp	8	40	12	48	5	15	2	4	8	8	3.29	Trung bình
III.	Nhóm giải pháp đối với Liên đoàn Bóng đá Việt Nam và Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam												
10	GP3.1. Thường xuyên rà soát, điều chỉnh kịp thời Quy chế Bóng đá chuyên nghiệp và các quy định pháp lý liên quan tuân thủ các quy định quốc tế và phù hợp thực tiễn kinh tế - xã hội của Việt Nam	17	85	12	48	6	18	0	0	0	0	4.31	Rất cần thiết
11	GP3.2. Định hướng, tạo môi trường thuận lợi, bình đẳng cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp tăng nguồn thu tài chính	16	80	16	64	3	9	0	0	0	0	4.37	Rất cần thiết
12	GP3.3. Nâng cao chất lượng giải đấu, mở rộng hoạt động truyền thông và các dịch vụ đi kèm với giải đấu	18	90	14	56	3	9	0	0	0	0	4.43	Rất cần thiết
13	GP3.4. Mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế cho các CLB	18	90	10	40	7	21	0	0	0	0	4.31	Rất cần thiết

Qua bảng 3.19 cho thấy, có 12/13 giải pháp ở 3 nhóm được các chuyên gia, cán bộ quản lý đánh giá ở mức rất cần thiết (điểm trung bình đạt từ 4.29 – 4.51), chỉ có duy nhất giải pháp GP2.4. Hoàn thiện cơ sở pháp lý để thuận lợi triển khai các hoạt động xã hội hóa trong Bóng đá chuyên nghiệp là các chuyên gia, cán bộ quản lý đánh giá ở mức trung bình, do đó, giải pháp này không đạt yêu cầu đặt ra của luận án nên bị loại. Trao đổi với các chuyên gia, cán bộ quản lý, theo họ, việc hoàn thiện cơ sở pháp lý để thuận lợi triển khai các hoạt động xã hội hóa trong Bóng đá chuyên nghiệp thực chất là việc tăng cường vai trò chủ đạo, quản lý của Nhà nước trong hoạt động thể thao nói chung và của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp nói riêng.

Sau khi lựa chọn được các giải pháp qua phỏng vấn, chúng tôi tiến hành xác định mức độ tin cậy của các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam bằng hệ số Cronbach's Alpha theo quy ước của De Vellis (1991). Kết quả được trình bày tại bảng 3.20.

Bảng 3.20. Kết quả kiểm định mức độ tin cậy của các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Giá trị Cronbach Alpha		Số biến quan sát		
0.806		12		
Tổng các mục thống kê				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan tổng thể	Giá trị Cronbach Alpha nếu loại biến
GP1.1	17.16	13.608	.445	.808
GP1.2	17.19	13.373	.516	.794
GP1.3	17.69	11.201	.691	.753
GP1.4	17.62	10.943	.709	.749
GP1.5	17.17	13.201	.560	.786
GP2.1	17.39	12.390	.528	.793
GP2.2	17.45	12.608	.465	.818
GP2.3	18.02	13.473	.526	.764
GP3.1	17.59	10.201	.681	.743
GP3.2	17.72	10.843	.719	.759
GP3.3	17.27	12.201	.563	.796
GP3.4	17.36	12.290	.578	.783

Kết quả tại bảng 3.20 cho thấy: 12 giải pháp được lựa chọn đủ độ tin cậy, thể hiện ở hệ số Cronbach's Alpha tổng = 0.812 > 0.60 theo quy định và hệ số tương quan của các biến thành phần với biến tổng đạt từ 0.445 tới 0.719 > 0.30.

Song song với việc kiểm định độ tin cậy của các giải pháp đã lựa chọn, chúng tôi tiến hành kiểm tra tính chính xác của việc phân nhóm các giải pháp, tức là kiểm tra sự phù hợp của mô hình lý thuyết với thực tế (đã xây dựng theo từng nhóm tương ứng với từng nhóm đối tượng tác động) bằng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (Sử dụng kiểm định KMO trong phân tích EFA). Nếu các giải pháp đưa vào từng nhóm phù hợp và có quan hệ tuyến tính, chúng tôi sẽ giữ nguyên các giải pháp thuộc từng nhóm (thể hiện ở $0.5 \leq KMO \leq 1.00$ và $SIG < 0.05$). Nếu hệ số tải nhân tố của các biến thành phần < 0.50 , chúng tôi sẽ loại dần từng giải pháp và tiến hành phân tích nhân tố lại để đạt được mô hình chuẩn. Kết quả cụ thể được trình bày tại bảng 3.21.

Bảng 3.21. Kết quả kiểm định mức độ phù hợp giữa các nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

KMO and Bartlett's Test						
Hệ số KMO (tổng)					.767	
Kiểm định Barlett		Giá trị Chi bình phương xấp xỉ			167.45	
		Số lượng mục phân tích			12	
		Sig.			.000	
Tổng phương sai trích						
Nhóm	Eigenvalues khởi tạo			Tổng trích xuất của hệ số tải bình phương		
	Tổng	% phương sai	% tích lũy	Hệ số tải nhân tố	% phương sai	% tích lũy
1	2.324	46.692	46.692	2.324	46.692	46.692
2	2.351	53.308	53.308	2.321	45.798	45.798
3	2.438	52.156	100.000	2.321	47.657	47.657
Component Matrix^a (Ma trận nhân tố)						
						Nhân tố
						1
Nhóm giải pháp cốt lõi từ nội tại của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam						.728
Nhóm giải pháp chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước						.672
Nhóm giải pháp đối với Liên đoàn Bóng đá Việt Nam và Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam						.723

Qua bảng 3.22 cho thấy: Các giải pháp đã được lựa chọn là phù hợp với từng nhóm, thể hiện ở Hệ số KMO = 0.767, thỏa mãn yêu cầu $0.5 \leq KMO \leq 1.00$ ở ngưỡng

SIG<0.001. Hệ số tải nhân tố = 2.324 > 1.00 và tổng phương sai trích đạt từ 0.672 tới 0.728 thỏa mãn yêu cầu trong khoảng từ 0.5 tới 1.00.

Kết quả phân tích nhân tố các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam được trình bày tại bảng 3.22.

Bảng 3.22. Kết quả phân tích nhân tố các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Mã hóa	Nhóm giải pháp cốt lõi từ nội tại của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam	Nhóm giải pháp chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước	Nhóm giải pháp đối với Liên đoàn Bóng đá Việt Nam và Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam
GP1.1	.828		
GP1.4	.836		
GP1.3	.842		
GP1.2	.839		
GP1.5	.844		
GP2.2		.843	
GP2.1		.839	
GP2.3		.833	
GP3.1			.837
GP3.4			.825
GP3.3			.819
GP3.2			.809

Qua bảng 3.22 cho thấy: Mặc dù thứ tự các giải pháp trong mỗi nhóm có thay đổi nhưng tổng số các giải pháp từng nhóm không bị thay đổi. Như vậy, sự phân nhóm các giải pháp đã lựa chọn phù hợp với thực tế.

Như vậy, sau khi kiểm định thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha và tiến hành phân tích nhân tố khám phá, chúng tôi đã lựa chọn được ba nhóm giải pháp với 12 giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, cụ thể:

*** Nhóm giải pháp cốt lõi từ nội tại các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam: Gồm 5 giải pháp**

GP1.1. Xây dựng Chiến lược tạo nguồn tài chính của CLB Bóng đá chuyên

ngành Việt Nam gắn với tiêu chí cấp phép của AFC, phù hợp với định hướng và tình hình kinh tế - xã hội của địa phương

GP1.2. Tăng cường công tác xây dựng thương hiệu CLB

GP1.3. Tăng cường đầu tư hệ thống cơ sở vật chất hiện đại, đạt chuẩn

GP1.4. Tăng cường công tác truyền thông, quan hệ công chúng, thu hút quảng cáo, tài trợ và bản quyền truyền thông

GP1.5. Tăng cường công tác quản lý tài chính hiệu quả

*** Nhóm giải pháp chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước: Gồm 3 giải pháp**

GP2.1. Tăng cường vai trò chủ đạo, quản lý của Nhà nước trong hoạt động thể thao nói chung và của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp nói riêng

GP2.2. Tạo điều kiện để các CLB Bóng đá chuyên nghiệp được tham gia các hoạt động chính trị, văn hóa, xã hội tại địa phương

GP2.3. Đào tạo nguồn nhân lực, thực hiện các chính sách đãi ngộ, khen thưởng, ưu tiên trong đào tạo văn hóa, hướng nghiệp cho cầu thủ CLB

*** Nhóm giải pháp đối với Liên đoàn Bóng đá Việt Nam và Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam: Gồm 4 giải pháp**

GP3.1. Thường xuyên rà soát, điều chỉnh kịp thời Quy chế Bóng đá chuyên nghiệp và các quy định pháp lý liên quan tuân thủ các quy định quốc tế và phù hợp thực tiễn kinh tế - xã hội của Việt Nam

GP3.2. Định hướng, tạo môi trường thuận lợi, bình đẳng cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp tăng nguồn thu tài chính

GP3.3. Nâng cao chất lượng giải đấu, mở rộng hoạt động truyền thông và các dịch vụ đi kèm với giải đấu

GP3.4. Mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế cho các CLB

Sau đây là nội dung cụ thể của từng giải pháp.

3.2.2.3. Nội dung các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Trên cơ sở các giải pháp đã lựa chọn, chúng tôi tiến hành xây dựng chi tiết nội dung các giải pháp. Mỗi giải pháp đều bao gồm đầy đủ các phần: Mục đích, nội dung,

cách tiến hành, đơn vị phối hợp và phương pháp kiểm tra, đánh giá. Cụ thể:

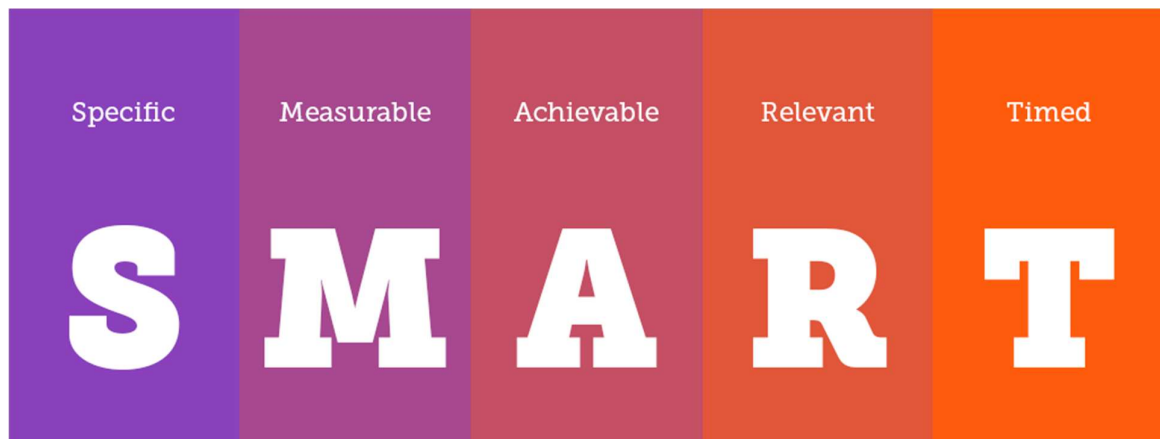
(1) Nhóm giải pháp cốt lõi từ nội tại các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Giải pháp 1: Xây dựng Chiến lược tạo nguồn tài chính của CLB Bóng đá chuyên nghiệp gắn với tiêu chí cấp phép của AFC, phù hợp với định hướng và tình hình kinh tế - xã hội của địa phương

Mục đích:

Chiến lược tạo nguồn tài chính của CLB Bóng đá chuyên nghiệp với các mục tiêu chung, mục tiêu cụ thể theo từng giai đoạn, đánh giá rõ thực trạng hiện nay của CLB để đề ra những giải pháp phù hợp sẽ là cơ sở, định hướng, kế hoạch rõ ràng để CLB triển khai và phấn đấu thực hiện đạt kết quả, giúp CLB nâng cao hiệu quả hoạt động, tạo nguồn thu ổn định cho hoạt động.

Mục tiêu Chiến lược xây dựng đảm bảo đáp ứng theo mô hình SMART của UEFA đó là: Cụ thể - Đo lường được - Có thể đạt được - Liên quan - Giới hạn thời gian



Theo UEFA

Nội dung:

- Mục tiêu của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp trong thị trường thể thao là đạt được lợi nhuận tối đa, do vậy xây dựng Chiến lược tạo nguồn tài chính của CLB Bóng đá chuyên nghiệp cần dựa trên các nguyên tắc kinh doanh hiệu quả: (1) Đảm bảo vừa thi đấu đạt thành tích tốt vừa đạt hiệu quả kinh doanh tốt, (2) Mở rộng các

khoản thu kinh phí cho cơ quan tổ chức giải và CLB, tăng số thu từng khoản, (3) Tiếp tục hoàn thiện mô hình kinh doanh của CLB.

- Chiến lược cần tập trung đổi mới, giải quyết được một số nội dung sau:

+ Đa dạng hóa các nguồn thu của CLB, không quá phụ thuộc vào các nhà tài trợ lớn, mở rộng thêm nhiều nhà tài trợ nhỏ; tăng cường nguồn thu từ mảng đào tạo, cả đào tạo chuyên nghiệp và đào tạo phong trào; đổi mới cách tiếp cận người hâm mộ với nhiều gói giá vé phù hợp với từng đối tượng và phong phú thêm các hoạt động dịch vụ đi kèm tại SVĐ (ăn uống, bán sản phẩm lưu niệm, bán các sản phẩm của nhà tài trợ, tổ chức các hoạt động vui chơi có thưởng,...) để tăng nguồn thu từ bán vé cũng như từ các hoạt động thương mại, dịch vụ.

+ Xây dựng chính sách đảm bảo quyền lợi cho nhà tài trợ; Thay đổi phương thức tiếp cận, phương thức tài trợ của các chủ doanh nghiệp/nhà tài trợ bằng hình thức đầu tư chiều sâu, lâu dài, để nhà tài trợ hiểu được những lợi ích khi đồng hành cùng CLB.

+ Phối hợp chặt chẽ với các đài truyền hình để xây dựng hình ảnh của giải đấu và khai thác tăng nguồn thu từ bản quyền truyền hình.

+ Tăng cường, chú trọng đầu tư phát triển cầu thủ trẻ từ nguồn địa phương vừa giúp xây dựng Đội bóng mang bản sắc địa phương; vừa hướng tới tăng nguồn thu từ phí chuyển nhượng cầu thủ.

+ Đầu tư xây dựng và đào tạo nguồn nhân lực chuyên trách, chuyên nghiệp của CLB đáp ứng tiêu chí cấp phép về Nhân lực và hành chính; trong đó chú trọng đến đội ngũ làm công tác marketing, truyền thông và tài chính, kế toán.

+ Đầu tư cơ sở vật chất hiện đại, đáp ứng tiêu chuẩn theo quy định của AFC giúp tăng nguồn thu từ các hoạt động kinh doanh dịch vụ tại SVĐ.

+ Tổ chức kết nối, đào tạo, hướng dẫn, phát triển hội cổ động viên của CLB, đội ngũ tình nguyện viên chuyên nghiệp phục vụ tại các trận đấu cũng như hỗ trợ phát triển, triển khai các hoạt động dịch vụ, thương mại của CLB. Đây sẽ là hai lực lượng nòng cốt dẫn dắt, tạo hứng khởi và xây dựng môi trường cổ động văn hóa tại SVĐ; trực tiếp và gián tiếp giúp tăng nguồn thu cho CLB.

+ Xây dựng hệ thống đánh giá sự hài lòng của người hâm mộ đối với từng hoạt động dịch vụ của CLB (nên thực hiện qua phần mềm app điện thoại giúp thuận lợi triển khai rộng rãi và tổng hợp, tổng kết đánh giá kết quả).

Cách thực hiện:

Các CLB chủ động xây dựng Chiến lược của CLB, nên có tham vấn của LĐBĐVN, VPF và các chuyên gia trong lĩnh vực Bóng đá, tài chính hoặc của các Công ty tư vấn thể thao chuyên nghiệp trong, ngoài nước.

Đơn vị phối hợp:

CLB chủ trì thực hiện, Chiến lược được Hội đồng quản trị CLB thông qua, Chủ tịch ký ban hành.

Phương pháp kiểm tra, đánh giá:

Căn cứ Chiến lược đã được ban hành, định kỳ kiểm tra đánh giá việc thực hiện từng mục tiêu của Chiến lược gắn với thành tích thi đấu và kết quả doanh thu hàng năm của CLB.

Giải pháp 2: Tăng cường công tác xây dựng thương hiệu CLB

Mục đích:

Một CLB có giá trị thương hiệu rõ ràng, nổi bật sẽ thu hút được nhiều tài trợ, quan tâm của giới truyền thông và lượng người hâm mộ lớn, sẽ tạo ra nguồn thu lớn cho CLB.

Nội dung:

- Tổ chức xây dựng hoặc tiếp tục hoàn thiện công tác xây dựng thương hiệu CLB đảm bảo thực hiện theo 5 bước: (1) Xây dựng tầm nhìn thương hiệu, (2) Xây dựng chiến lược thương hiệu, (3) Xây dựng hệ thống nhận diện thương hiệu, (4) Lập kế hoạch quảng bá thương hiệu, (5) Đánh giá và đo lường “sức khỏe” thương hiệu.

- Phát huy nâng cao thành tích thi đấu của CLB tại giải V-League (giá trị cốt lõi làm nên thương hiệu Đội bóng);

- Xây dựng phong cách thi đấu đậm nét truyền thống địa phương của CLB;

- Tăng cường công tác giáo dục đạo đức, tư tưởng và phong cách chuyên nghiệp cho các cầu thủ;

- Xây dựng thương hiệu cầu thủ sao của CLB; xây dựng logo đội bóng dễ nhận biết, gắn với truyền thống địa phương, thể hiện được thông điệp mà Đội bóng muốn truyền tải đến người hâm mộ, màu sắc nổi bật và tương đồng, đồng bộ với các sản phẩm khác của CLB (quần áo cầu thủ, vật phẩm lưu niệm...); bài hát truyền thống, linh vật của CLB.

- Đa dạng hóa các hình thức truyền thông để lan tỏa, nâng cao giá trị thương hiệu của CLB đến với nhà đầu tư và người hâm mộ.

Cách thực hiện:

CLB chủ động xây dựng thương hiệu của CLB với đầy đủ bộ nhận diện và các giá trị bên trong của thương hiệu CLB.

Đơn vị phối hợp:

CLB chủ trì thực hiện, LĐBĐVN, VPF đồng hành cùng CLB theo chức năng của mình.

Phương pháp kiểm tra, đánh giá:

Đánh giá qua số lượng cổ động viên, người hâm mộ, nhà tài trợ và doanh thu của CLB tăng lên khi thương hiệu của CLB đã định vị được giá trị trên thị trường.

Giải pháp 3: Tăng cường đầu tư hệ thống cơ sở vật chất hiện đại, đạt chuẩn, đổi mới cơ chế khai thác sân vận động

Mục đích:

Hệ thống sân thi đấu (sân nhà) là bộ mặt của CLB. Hệ thống cơ sở vật chất hiện đại, đạt chuẩn giúp đảm bảo chất lượng phục vụ công tác chuyên môn, tăng lượng người hâm mộ đến sân, doanh nghiệp thuận lợi khi đề biển quảng cáo, các hoạt động kinh doanh dịch vụ khác cũng thuận lợi hơn giúp tăng các nguồn thu cho CLB.

Nội dung:

- Lãnh đạo CLB cần quan tâm, có kế hoạch và giành nguồn kinh phí nhất định cho việc nâng cao chất lượng mặt sân, khán đài, khu vực VIP, khu vệ sinh, các khu vực kỹ thuật, ánh sáng, biển báo, biển quảng cáo trên sân,...; đào tạo, tuyển chọn đội ngũ phục vụ tại sân văn minh, chuyên nghiệp giúp khán giả đến sân luôn có cảm giác thoải mái, hưng phấn, tươi mới qua từng trận đấu.

- Chủ động làm việc với chính quyền địa phương tạo điều kiện cho phép CLB có quyền chủ động khai thác, sử dụng SVĐ, giúp chủ động kêu gọi đầu tư đồng hành cải tạo, nâng cấp, trang hoàng SVĐ.

- Đổi mới, đa dạng hóa các hình thức tổ chức khai thác các hoạt động kinh doanh khác tại SVĐ trong những ngày diễn ra thi đấu (khai thác tối đa số lượng, số lần các biển quảng cáo chạy trên sân, hình thức để biển quảng cáo trên sân; các khu vực bán hàng lưu niệm, ăn uống; các khu vực giải trí, checkin chụp hình,...) và những ngày không tổ chức thi đấu (cho thuê tổ chức sự kiện văn hóa, xã hội khác, tổ chức các hoạt động ngoại khóa giao lưu giữa cầu thủ CLB với người hâm mộ, trẻ em tại địa phương,...)

- Đa dạng hóa phương thức bán vé thi đấu từ online, trực tiếp, có các gói ưu đãi khi mua vé cả mùa giải hay các gói vé VIP theo từng cấp độ phù hợp với nhu cầu khách hàng và thực tiễn của SVĐ của CLB.

- Tập huấn phòng tránh hoặc xử lý nhanh chóng các tình huống bất ngờ, không mong muốn xảy ra ở khu vực khán đài và phối hợp với các cơ quan an ninh, y tế liên quan để sẵn sàng phục vụ tại sân đảm bảo an ninh, an toàn trong suốt quá trình chuẩn bị và diễn ra trận đấu.

Cách thực hiện:

CLB chủ động đề xuất xây dựng phương án xin phép cải tạo, nâng cấp SVĐ. LĐBĐVN, Sở VH&TT địa phương ủng hộ hỗ trợ làm việc với chính quyền địa phương tạo cơ chế thực hiện. CLB chủ động nghiên cứu, đổi mới cơ chế khai thác SVĐ sao cho hiệu quả nhất.

Đơn vị phối hợp:

CLB chủ trì thực hiện, LĐBĐVN, Sở VH&TT địa phương đồng hành cùng CLB.

Phương pháp kiểm tra, đánh giá:

Qua hiện trạng thực tế tại SVĐ, đạt tiêu chuẩn về cơ sở vật chất theo tiêu chí cấp phép của AFC.

Giải pháp 4: Tăng cường công tác truyền thông, quan hệ công chúng, thu hút quảng cáo, tài trợ và bản quyền truyền thông

Mục đích:

Vai trò quan trọng của truyền thông có thể ví với vai trò của giao thông trong phát triển kinh tế - xã hội. Truyền thông tốt sẽ tạo hiệu ứng tích cực và ngược lại, nếu mặt công tác này không được thực hiện tốt thì không những không quảng bá được hoạt động của CLB tới công chúng, người hâm mộ, mà còn tạo nên hình ảnh xấu, những hiểu lầm, thậm chí khủng hoảng không đáng có, từ đó có thể cản trở sự phát triển của CLB.

Truyền thông, quảng bá thương hiệu chính là phương tiện hữu hiệu để phát huy ảnh hưởng cũng như nâng cao giá trị thương hiệu của Đội bóng, giúp thu hút tài trợ, tăng nguồn thu cho CLB.

Nội dung:

- Xây dựng Website, Fanpage của CLB theo chuẩn mực chung, chuyên nghiệp với nội dung phong phú, cập nhật thường xuyên thông tin và có sự tương tác với người hâm mộ sẽ thu hút, tăng lượng người theo dõi, giúp bán hàng trực tuyến hiệu quả, truyền tải được thông điệp của CLB. Bên cạnh đó, CLB cần phát triển thêm các kênh truyền thông hiệu quả như Youtube, Tiktok,...

- Xây dựng chiến lược truyền thông trung hạn, dài hạn và cho từng sự kiện cụ thể; phương án xử lý khủng hoảng truyền thông; quan tâm đẩy mạnh các nội dung mang tính độc quyền, những câu chuyện đời thường, tập luyện của cầu thủ giúp thu hút sự quan tâm của người hâm mộ,...

- Tiếp cận, truyền tải thông tin về CLB đến các nhà tài trợ; Xây dựng chính sách đảm bảo quyền lợi cho nhà tài trợ, thu hút và mở rộng các nhà đầu tư/doanh nghiệp đồng hành cùng CLB.

- Thay đổi phương thức tài trợ của các chủ doanh nghiệp hoặc các nhà tài trợ bằng hình thức đầu tư chiều sâu và dài hạn vào các CLB để tạo nguồn thu tài chính ổn định, bền vững.

Cách thực hiện:

CLB phải có chiến lược và các giải pháp rõ ràng, cụ thể để tăng cường hoạt động truyền thông, quảng bá thương hiệu coi đây là hoạt động quan trọng và thường xuyên của CLB

Đơn vị phối hợp:

CLB chủ trì thực hiện.

Phương pháp kiểm tra, đánh giá:

Qua thực tế lượng người truy cập theo dõi các kênh truyền thông của CLB, số lượng nhà tài trợ đồng hành cùng CLB

Giải pháp 5: Tăng cường hiệu quả công tác quản lý tài chính hiệu quả

Mục đích:

Công tác quản lý tài chính rất quan trọng giúp CLB xây dựng, lập kế hoạch ngân sách, quản lý và báo cáo về các khía cạnh tài chính trong những hoạt động của mình nhằm đạt được mục tiêu. Bộ phận quản lý tài chính của CLB chuyên nghiệp hướng tới phải thực hiện tốt 3 nhiệm vụ: quản lý tài chính, lý giải tài chính, thu gom tài chính.

Nội dung:

- Lập kế hoạch ngân sách của CLB dài hạn, trung hạn, ngắn hạn và có đánh giá, kiểm soát từng giai đoạn thực hiện đảm bảo tính minh bạch, chính xác và kịp thời.

- Phân quyền quyết định về ngân sách đối với từng vị trí nhân sự trong CLB phù hợp; người chịu trách nhiệm thiết lập ngân sách có quyền truy cập vào hệ thống báo cáo; các cấp độ báo cáo phải điều chỉnh sao cho phù hợp với nhu cầu khác nhau của các bên liên quan dựa trên nguồn tài chính dự trữ tiềm năng của CLB

- Xây dựng bảng cân đối tài chính để dự báo kịp thời, có những điều chỉnh phù hợp giúp Lãnh đạo CLB nâng cao công tác điều hành và giúp nhà đầu tư nắm bắt thông tin, yên tâm đồng hành cùng CLB.

- Có xây dựng phương án quản lý rủi ro trong quá trình vận hành CLB, đặc biệt là vấn đề tài chính (như thu hút nhiều nhà đầu tư, kể cả nhà đầu tư nhỏ tránh việc phải giải thể Đội bóng khi nhà đầu tư bỏ giải giữa chừng...).

- Cập nhật, áp dụng các công cụ quản lý dự án hay các sự kiện được tổ chức, được cập nhật hàng ngày để Lãnh đạo CLB nắm bắt thông tin kịp thời và có những điều chỉnh kịp thời (nếu cần thiết).

- Có thực hiện nghiêm túc việc kiểm toán độc lập hàng năm, công khai mức độ chi tiết tài chính phù hợp cho từng bên liên quan.

Cách thực hiện:

CLB lập kế hoạch tài chính hàng năm có các khung ngân sách từng nhiệm vụ theo cơ cấu đã được phê duyệt; rõ trách nhiệm, thẩm quyền từng vị trí nhân sự trong CLB; đảm bảo minh bạch, công khai, triển khai thông suốt trong nội bộ CLB; đảm bảo tính khả thi, kịp thời điều chỉnh phù hợp theo tình hình thực tế và có kiểm toán độc lập hàng năm.

Đơn vị phối hợp:

CLB chủ trì thực hiện.

Phương pháp kiểm tra, đánh giá:

Qua thực tế nguồn thu – chi của CLB hàng năm.

(2) Nhóm giải pháp chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước

Giải pháp 6: Tăng cường vai trò chủ đạo, quản lý của Nhà nước trong hoạt động thể thao nói chung và Bóng đá chuyên nghiệp nói riêng

Mục đích:

Vận dụng quan điểm của Đảng và Nhà nước về xã hội hóa hoạt động thể dục thể thao, trong đó Nhà nước không giảm vai trò, giảm trách nhiệm đối với lĩnh vực thể dục thể thao mà trái lại, nhà nước tiếp tục tăng cường đầu tư, tăng cường quản lý, chăm lo phát triển sự nghiệp thể dục thể thao và bên cạnh đó, huy động sự tham gia rộng rãi, tạo cơ chế khuyến khích, thu hút đầu tư xã hội vào lĩnh vực thể dục thể thao. Do vậy, để triển khai được các hoạt động thúc đẩy xã hội hóa, nâng cao hiệu quả trong công tác chủ động tạo nguồn thu cho thể thao nói chung và Bóng đá chuyên nghiệp nói riêng, Nhà nước cần đóng vai trò chủ đạo, quyết định ban hành những cơ chế, chính sách phù hợp, là kim chỉ nam giúp các CLB, các doanh nghiệp và các đơn vị triển khai.

Nội dung:

- Tạo lập và phát triển thị trường sản phẩm hàng hóa, dịch vụ thể thao chuyên nghiệp, đảm bảo sự hỗ trợ đầu tư từ phía Nhà nước như là khởi tạo hoặc tạo đà và khuyến khích các nỗ lực phát triển kinh doanh thể thao chuyên nghiệp.

- Tạo điều kiện mở rộng các hoạt động liên doanh liên kết, hợp tác để phát triển kinh doanh thể thao chuyên nghiệp, phát triển các loại hình kinh doanh giải trí trong Bóng đá như đặt cược, xổ số,... và các hoạt động kinh doanh đặc thù liên quan đến thể thao chuyên nghiệp.

- Hoàn thiện cơ sở pháp lý để thuận lợi triển khai các hoạt động xã hội hóa trong Bóng đá chuyên nghiệp:

+ Rà soát, hướng dẫn hoặc đề xuất hoàn thiện để triển khai đồng bộ các chính sách xã hội hóa hiện nay như ưu đãi về thuế, tín dụng, đất đai,...

+ Xây dựng cơ chế triển khai đặt cược Bóng đá;

+ Xây dựng cơ chế tổ chức các hoạt động xổ số Bóng đá;

+ Xây dựng cơ chế phối hợp khai thác SVĐ giữa địa phương và CLB;

+ Xây dựng cơ chế để các doanh nghiệp đồng hành cùng CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam (giảm thuế thu nhập đối với các doanh nghiệp đầu tư, tài trợ cho Bóng đá; từng địa phương có chính sách ưu tiên riêng đối với các doanh nghiệp đầu tư cho CLB Bóng đá ...);

- Tăng cường sự đầu tư của các tỉnh, thành, ngành cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp (thông qua đào tạo Bóng đá trẻ, Bóng đá học đường; cơ sở vật chất, trang thiết bị tập luyện thi đấu,...);

- Đổi mới thể chế, cơ chế quản lý và huy động nguồn lực đầu tư tài chính nhằm tạo điều kiện thuận lợi về chính sách đầu tư từ LDBĐVN, các doanh nghiệp, các tổ chức thể thao ngoài công lập và sự hỗ trợ đầu tư từ nhà nước cho các CLB phát triển;

- Nhà nước chuyên giao các hoạt động tác nghiệp chuyên môn cho các CLB và tạo các điều kiện tổ chức các hoạt động Bóng đá cộng đồng, kinh doanh dịch vụ, tổ chức sự kiện, tài trợ, hợp tác quốc tế,...

- Sớm tổ chức sơ kết việc tổ chức triển khai thực hiện “Chiến lược phát lược phát triển Bóng đá Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030”.

Cách thực hiện:

Tổ chức đánh giá thực tiễn, nghiên cứu kịp thời sửa đổi bổ sung hoặc ban hành mới các quy định pháp luật hiện hành liên quan đến việc triển khai nội dung các giải pháp về kinh tế thể thao nêu trên; chỉ đạo việc xây dựng kế hoạch đầu tư phù hợp các

sản phẩm hàng hóa, dịch vụ liên quan đến thể thao chuyên nghiệp giúp thúc đẩy phát triển về hoạt động xã hội hóa, tạo điều kiện thuận lợi cho các CLB tổ chức các hoạt động giúp nâng cao hiệu quả tạo nguồn thu trong Bóng đá chuyên nghiệp.

Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch chủ trì tổ chức việc triển khai thực hiện “Chiến lược phát triển Bóng đá Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030”, kịp thời điều chỉnh những mục tiêu không phù hợp, đề xuất những giải pháp nhằm phát triển Bóng đá chuyên nghiệp, nền tảng vững chắc cho Đội tuyển Bóng đá quốc gia.

Đơn vị phối hợp:

Bộ Tài chính, Bộ Kế hoạch và Đầu tư chủ trì.

Đầu mối Cục TĐTT phối hợp với LĐBĐVN tham mưu, báo cáo Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch đề xuất chủ trì xây dựng hoặc sửa đổi, bổ sung các quy định pháp luật hiện hành còn bất cập; hướng dẫn các CLB triển khai thống nhất trên cả nước.

Phương pháp kiểm tra, đánh giá:

Định kỳ tổ chức đánh giá qua thực tiễn hoạt động tạo nguồn thu của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp VN tổ chức được trong thực tế: các hoạt động cụ thể đã triển khai, kết quả nguồn thu tài chính hàng năm của các CLB; nếu còn có chính sách, quy định vướng mắc, chưa đồng bộ cần kịp thời tiếp tục đề xuất điều chỉnh.

Giải pháp 7: Tạo điều kiện để các CLB Bóng đá chuyên nghiệp được tham gia các hoạt động chính trị, văn hóa, xã hội tại địa phương

Mục đích:

Thực tiễn đã minh chứng, Bóng đá có vai trò và ảnh hưởng rất lớn đến đời sống văn hóa, chính trị, xã hội của mỗi quốc gia, mỗi địa phương. Mỗi Đội bóng thực sự đã góp phần xây dựng nên bản sắc, là niềm tự hào của mỗi quốc gia, địa phương. Ngược lại, Đội bóng có thể tồn tại và phát triển được chính là có lượng người hâm mộ, người dân địa phương ủng hộ. Do vậy, để tăng nguồn thu cho CLB từ bán vé, từ các hoạt động dịch vụ xung quanh giải đấu, từ giúp gia tăng bán sản phẩm của các nhà tài trợ,...thì việc tạo điều kiện để các CLB Bóng đá chuyên nghiệp được xây

dựng hình ảnh, thương hiệu, tiếp cận nhanh nhất với người hâm mộ chính là việc tham gia các hoạt động chính trị, văn hóa, xã hội tại địa phương.

Nội dung:

- Đề xuất các cầu thủ nổi tiếng, CLB tham gia vào các hoạt động chính trị, văn hóa, xã hội tại địa phương như cùng tham gia tuyên truyền các hoạt động như phòng chống tệ nạn xã hội, bảo vệ môi trường, không hút thuốc lá, ăn uống sinh hoạt khoa học, lành mạnh, thực hiện nghiêm túc các quy định an toàn giao thông,...

- CLB tham gia các hoạt động thiện nguyện, cộng đồng tại địa phương.

- Cơ quan truyền thông địa phương giành những thời lượng, trang bài nhất định đưa tin bài thường xuyên về hoạt động của CLB, giúp người dân địa phương luôn cập nhật được tin tức về CLB.

Cách thực hiện:

Hàng năm, chính quyền địa phương thông báo kế hoạch tổ chức các hoạt động chính trị, văn hóa, xã hội tại địa phương với CLB. Căn cứ kế hoạch chuyên môn của CLB, Lãnh đạo CLB chủ động đề xuất tham gia các chương trình, sự kiện, hoạt động từ thiện, cộng đồng phù hợp tại địa phương.

Lãnh đạo địa phương chỉ đạo một số kênh truyền thông đưa tin bài thường xuyên về CLB.

Đơn vị phối hợp:

Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố chủ trì, thống nhất chủ trương; Sở Văn hóa và Thể thao địa phương và các cơ quan, đơn vị liên quan phối hợp, hỗ trợ CLB tham gia các hoạt động tại địa phương.

Phương pháp kiểm tra, đánh giá:

Đánh giá thông qua số lượng và hiệu ứng tích cực người dân địa phương tham gia các sự kiện khi có CLB đồng hành, cũng như số lượng người hâm mộ gia tăng tại các trận thi đấu và sự kiện do CLB tổ chức.

Giải pháp 8: Đào tạo nguồn nhân lực, thực hiện các chính sách đãi ngộ, khen thưởng, ưu tiên trong đào tạo văn hóa, hướng nghiệp cho cầu thủ CLB

Mục đích:

Con người luôn đóng vai trò quyết định thành hay bại của một tổ chức. Trong bối cảnh các CLB Bóng đá chuyên nghiệp VN còn gặp nhiều khó khăn trong hoạt động như hiện nay, việc chính quyền địa phương hỗ trợ ban đầu đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, ưu đãi, khen thưởng kịp thời cho cầu thủ là rất cần thiết, giúp nguồn nhân lực của CLB ổn định, yên tâm học hỏi, cống hiến lâu dài, nâng cao chất lượng hoạt động của các CLB, tăng nguồn thu.

Nội dung:

- Tăng cường chính sách đầu tư của địa phương trong đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, thu hút nhân tài cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp tại địa phương; cử nhân sự của địa phương có uy tín, trình độ chuyên môn cao sang công tác kiêm nhiệm hoặc chuyên trách phù hợp với những vị trí công tác tại CLB.

- Xây dựng kế hoạch đầu tư phát triển trung hạn, dài hạn nguồn nhân lực thể thao kế cận của CLB gắn với mục tiêu thành tích phát triển của CLB, phù hợp với định hướng đầu tư của địa phương; phối hợp với Sở Giáo dục và đào tạo, các trường học các cấp tại địa phương tuyên truyền, tổ chức các giải Bóng đá tại trường học giúp nâng cao thể chất cho học sinh, sinh viên và là nguồn tuyển chọn năng khiếu Bóng đá các tuyến cho CLB.

- Xây dựng các quy chế, chính sách mới trong đào tạo, chuyển giao (chuyển nhượng) nguồn nhân lực trình độ cao, đặc biệt là VĐV.

- Đổi mới cơ chế, chính sách về phát triển nguồn nhân lực CLB theo định hướng thị trường, đa dạng hóa, liên thông giữa các cấp đào tạo, giữa các hình thức đào tạo mới, đào tạo lại, bồi dưỡng nâng cao trình độ nhân lực hiện có.

- Xây dựng hệ thống liên kết các đơn vị đào tạo trong và ngoài nước, các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp, các trường năng khiếu thể thao, các trung tâm thể dục thể thao công lập và ngoài công lập... để hình thành mô hình liên kết đào tạo VĐV theo định hướng thị trường.

- Thực hiện các chính sách đãi ngộ, khen thưởng kịp thời, ưu tiên trong đào tạo văn hóa, hướng nghiệp cho cầu thủ khi kết thúc sự nghiệp thi đấu và ưu tiên trong tuyển dụng đối với các cầu thủ xuất sắc.

Cách thực hiện:

Chính quyền địa phương tạo điều kiện cho nguồn nhân lực quản lý của CLB được tham gia các khóa đào tạo, tập huấn nâng cao trình độ, kỹ năng tại địa phương cũng như kết nối, liên danh, liên kết đào tạo, bồi dưỡng ở nước ngoài; chỉ đạo và phối hợp với các đơn vị liên quan như về giáo dục, đào tạo, TDTT hỗ trợ tổ chức các giải thi đấu thể thao và đào tạo văn hóa, kỹ năng sống và hướng nghiệp cho cầu thủ,...

Đơn vị phối hợp:

Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố chủ trì, thống nhất chủ trương; Sở Nội vụ, Sở Giáo dục và Đào tạo, Sở Văn hóa và Thể thao địa phương và các cơ quan, đơn vị liên quan phối hợp, hỗ trợ nguồn nhân lực của CLB được tham gia các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng, hướng nghiệp tại địa phương.

Phương pháp kiểm tra, đánh giá:

Số lượng nguồn nhân lực quản lý của các CLB được tham gia các khóa đào tạo, tập huấn hàng năm tại địa phương, nước ngoài (nếu có).

Số lượng cầu thủ năng khiếu các lứa tuổi CLB tuyển chọn được hàng năm tại địa phương.

Số lượng cầu thủ đạt thành tích xuất sắc được địa phương có chính sách khen thưởng, tuyên thặng, đãi ngộ riêng.

Số lượng các cầu thủ được đào tạo hướng nghiệp, được tuyển dụng sau khi kết thúc sự nghiệp thi đấu hàng năm.

(3) Nhóm giải pháp đối với Liên đoàn Bóng đá Việt Nam và Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Giải pháp 9: Thường xuyên rà soát, điều chỉnh kịp thời Quy chế Bóng đá chuyên nghiệp và các quy định pháp lý liên quan tuân thủ các quy định quốc tế và phù hợp thực tiễn kinh tế - xã hội của Việt Nam

Mục đích:

Quy chế Bóng đá chuyên nghiệp và các quy định chuyên môn liên quan là căn cứ pháp lý, cơ sở định hướng hoạt động để các CLB cần hướng tới để đáp ứng tiêu chí cấp phép của AFC, giúp nâng cao hiệu quả hoạt động, tạo nguồn thu tài chính ổn định, vững mạnh có điều kiện đầu tư bài bản cho hoạt động chuyên môn, góp phần nâng cao thành tích của Đội bóng.

Nội dung:

- Cập nhật kịp thời các quy định pháp lý liên quan như Luật thi đấu, Quy chế Bóng đá chuyên nghiệp, Quy chế chuyển nhượng, Quy chế kỷ luật, Điều lệ giải V.League,... tới các CLB để thực hiện và áp dụng, đặc biệt quan tâm đến tiêu chuẩn về tài chính.

- Đồng hành cùng CLB để tháo gỡ những khó khăn trong việc thực hiện các tiêu chí cấp phép (áp dụng những điều khoản linh hoạt trong quy định cấp phép giúp các CLB dần hoàn thiện hoặc vượt qua khó khăn trong từng giai đoạn nhất định...).

- Xây dựng phần mềm hệ thống quản lý tư cách cầu thủ chuyên nghiệp thống nhất theo quy định của FIFA (hộ chiếu định danh cầu thủ), giúp minh bạch, thống nhất, không thất thoát phí đào tạo, chuyển nhượng cầu thủ của các CLB, đảm bảo quyền lợi cho cầu thủ, theo dõi được sự phát triển, trưởng thành của cầu thủ, nâng cao hiệu quả trong công tác quản lý chuyên môn.

Cách thực hiện:

Căn cứ các quy định chuyên môn của các tổ chức Bóng đá quốc tế tương ứng, LĐBĐVN, VPF cần kịp thời cập nhật, ban hành theo thẩm quyền và thông báo, tổ chức hướng dẫn các CLB thực hiện

Đơn vị phối hợp:

LĐBĐVN, VPF chủ trì, CLB phối hợp thực hiện; Cục TDTT chịu trách nhiệm giám sát.

Phương pháp kiểm tra, đánh giá:

Định kỳ tổ chức đánh giá việc chấp hành thực hiện của các CLB; kịp thời điều chỉnh, sửa đổi, bổ sung đối với những quy định chưa phù hợp; chấn chỉnh, nhắc nhở hoặc ra hình thức kỷ luật đối với CLB không thực hiện đúng.

Giải pháp 10: Định hướng, tạo môi trường thuận lợi, bình đẳng cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp tăng nguồn thu tài chính*Mục đích:*

Các Đội bóng của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp đóng vai trò quyết định tạo ra sản phẩm của V.League, cầu thủ của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp là nguồn nhân lực chủ đạo của các Đội tuyển Bóng đá quốc gia. Do vậy, các CLB Bóng đá

chuyên nghiệp có mạnh mới tạo nên một V.League hấp dẫn, chất lượng, được nhà đầu tư, truyền thông, khán giả quan tâm; tạo nên một Đội tuyển quốc gia mạnh. Nên vì cùng mục tiêu xây dựng ngôi nhà chung Bóng đá Việt Nam phát triển bền vững, rất cần sự định hướng, tạo môi trường thuận lợi từ LDBĐVN, VPF cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp tăng nguồn thu tài chính.

Nội dung:

- Hỗ trợ, kết nối với các nhà tài trợ hoặc làm việc với địa phương giúp các nhà tài trợ thuận lợi đồng hành, đầu tư cho CLB tại địa phương.

- Nghiên cứu đưa ra các dự án tài trợ có sự đồng tham gia của LDBĐVN, VPF và CLB theo các cấp bậc phù hợp.

- Xây dựng cơ chế phân chia lợi ích phù hợp giữa LDBĐVN, VPF và các CLB từ quyền sở hữu bản quyền truyền hình các giải đấu, cầu thủ,...

- Hỗ trợ các CLB tăng nguồn thu thông qua việc tập trung hóa các quy định thương mại từ V.League, hệ thống phần mềm đối với các CLB được thể hiện liên thông trên Website, các phương tiện truyền thông từ LDBĐVN, VPF đến CLB như hệ thống App ứng dụng bán vé, áo đấu, đồ lưu niệm; công nghệ trải nghiệm thực tế ảo để cùng bán hàng,...

- Thành lập Quỹ dự phòng, có cơ chế hỗ trợ đối với các CLB gặp khó khăn (hỗ trợ hoặc cho vay ưu đãi...).

- Xây dựng hệ thống kiểm tra tư cách nhà đầu tư, sở hữu các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam thông qua việc xây dựng và đề xuất những khung mẫu hợp đồng, cam kết từ phía nhà tài trợ đảm bảo chặt chẽ, đúng quy định. Phối hợp với các đơn vị liên quan tăng cường công tác thanh kiểm tra thực hiện Quy chế tài chính nội bộ, các quy định của pháp luật liên quan về tài chính kế toán của các CLB.

Cách thực hiện:

LDBĐVN, VPF chủ trì họp bàn với các CLB cùng nghiên cứu triển khai các hoạt động hỗ trợ, hợp tác thương mại giúp nâng cao hiệu quả tạo nguồn thu cho các CLB.

Định kỳ tổ chức họp bàn các bên liên quan điều chỉnh mức chia lợi ích cho các bên phù hợp với thực tiễn từng mùa giải, trích lợi nhuận hàng năm từ V.League thành lập Quỹ dự phòng.

Đơn vị phối hợp:

LĐBĐVN, VPF chủ trì, CLB phối hợp thực hiện.

Phương pháp kiểm tra, đánh giá:

Căn cứ báo cáo tài chính hàng năm của CLB, đánh giá sự gia tăng nguồn thu của CLB; kịp thời điều chỉnh hay thay đổi phương pháp triển khai chưa hiệu quả.

Giải pháp 11: Nâng cao chất lượng giải đấu, mở rộng hoạt động truyền thông và các dịch vụ đi kèm với giải đấu

Mục đích:

Chất lượng giải đấu tốt, ổn định đóng vai trò quan trọng nhất tạo nên thành công của V.League, giúp tăng số lượng khán giả đến sân, nhà đầu tư/doanh nghiệp tìm đến và yên tâm đồng hành lâu dài cùng CLB giúp tăng nguồn thu. Bên cạnh đó, hoạt động truyền thông trước, trong, sau trận đấu và các dịch vụ giải trí, bán hàng lưu niệm, đồ ăn uống tại SVĐ cũng làm tăng sức hút khán giả đến sân, giúp CLB tăng doanh thu từ các hoạt động dịch vụ đó. Trong đó, vai trò chủ đạo, kết nối, đồng hành của LĐBĐVN và trực tiếp là VPF cùng các CLB ở đây là rất quan trọng, tạo nên một V.League đảm bảo chất lượng về chuyên môn, công tác tổ chức chuyên nghiệp, khuyến khích được các hoạt động thương mại đi kèm.

Nội dung:

- LĐBĐVN và VPF cùng đồng hành với CLB để nâng cao giá trị chất lượng chuyên môn, hình ảnh, âm thanh giải V.League, giúp thu hút nhà đầu tư, tăng nguồn thu từ bản quyền truyền hình, tăng lượng khán giả đến sân,...

- Chủ trì tổ chức các lớp tập huấn cho HLV, cầu thủ giáo dục về chính trị, tư tưởng đạo đức, văn hóa trong thi đấu; nắm và hiểu rõ luật, điều lệ thi đấu của giải;

- Nâng cao chất lượng trọng tài, giảm thiểu tiêu cực, tránh dàn xếp tỷ số...

- Hướng các CLB cùng đồng hành xây dựng hình ảnh đẹp, tích cực của giải V.League (không tiêu cực dàn xếp tỷ số, lối chơi đẹp, thân thiện, văn hóa với đội khách,...)

- Đồng hành cùng CLB truyền thông rộng rãi về các trận đấu, làm việc với các cơ quan truyền thông bản quyền truyền hình ngoài truyền hình trực tiếp các trận đấu của V.League kèm theo truyền hình, đưa tin các trận đấu khác của CLB.

- Hỗ trợ, đồng hành cùng CLB xây dựng và tổ chức thêm nhiều hoạt động trải nghiệm cùng giải đấu như chụp ảnh cùng cầu thủ sao CLB, linh vật CLB trước, sau trận đấu; trò chơi có thưởng dự đoán kết quả từng trận đấu, kết quả thi đấu của cả mùa giải V.League ...

- Cuối mỗi mùa giải tiếp tục đổi mới phương thức tổng kết giải, tránh hình thức; tăng cơ cấu giải thưởng và nâng cao giá trị các giải thưởng để động viên đầy đủ các thành phần đã góp phần làm nên thành công của giải (quan tâm thêm đến giải thưởng: SVĐ đẹp, văn minh; các hội cổ động viên cổ vũ phong cách đẹp, văn hóa; đội ngũ tình nguyện viên chuyên nghiệp; Ban Tổ chức từng trận đấu hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ,...)

Cách thực hiện:

LDBĐVN, VPF nâng cao chất lượng trọng tài điều hành các trận đấu V.League; phối hợp với Ban tổ chức giải, CLB địa phương nâng cao chất lượng hình ảnh, âm thanh, ánh sáng và tổ chức cho người hâm mộ cổ động văn hóa, chuyên nghiệp; tổ chức đa dạng các hình thức truyền thông và dịch vụ đi kèm giải thi đấu.

Đơn vị phối hợp:

LDBĐVN, VPF chủ trì, CLB phối hợp thực hiện.

Phương pháp kiểm tra, đánh giá:

Căn cứ báo cáo tài chính hàng năm của CLB, đánh giá sự gia tăng nguồn thu của CLB; kịp thời điều chỉnh hay thay đổi phương pháp triển khai chưa hiệu quả.

Giải pháp 12: Mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế cho các CLB

Mục đích:

Các CLB sẽ có cơ hội học hỏi, tiếp cận mô hình hoạt động hiệu quả của một số quốc gia trên thế giới giúp nâng cao hiệu quả hoạt động, tạo nguồn thu tài chính ổn định.

Nội dung:

- Kết nối, tạo điều kiện giúp các CLB tổ chức những trận giao hữu quốc tế, tham quan học hỏi tại các quốc gia có nền Bóng đá phát triển.

- Hàng năm tổ chức lựa chọn nhân sự đủ tiêu chuẩn của các CLB tham gia các lớp tập huấn chuyên môn do các tổ chức Bóng đá quốc tế tổ chức.

- Kết nối với dự án đào tạo nguồn nhân lực chuyên môn của các tổ chức Bóng đá quốc tế, tổ chức các khóa đào tạo, hội thảo phát triển Bóng đá chuyên nghiệp tại Việt Nam.

- Hỗ trợ CLB về công tác tác pháp lý khi tham gia đàm phán với các CLB quốc tế, các tổ chức Bóng đá quốc tế có liên quan.

Cách thực hiện:

LĐBĐVN, VPF kết nối và hỗ trợ các CLB trong các hoạt động quốc tế.

Đơn vị phối hợp:

LĐBĐVN, VPF chủ trì, CLB phối hợp thực hiện.

Phương pháp kiểm tra, đánh giá:

Số lượng các Hội thảo, khóa đào tạo, các trận giao hữu quốc tế, nhân lực CLB được cử đi đào tạo và các ký kết đàm phán giữa các CLB và các tổ chức Bóng đá quốc tế.

3.2.2.4. Kiểm định các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Sau khi lựa chọn và xây dựng nội dung chi tiết của 12 giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB, chúng tôi tiến hành kiểm định lý thuyết các giải pháp đã lựa chọn trên đối tượng nghiên cứu, qua đó đảm bảo, các giải pháp sẽ tuân thủ các nguyên tắc đặt ra của luận án, đó là đảm bảo tính hệ thống, lâu dài; Đảm bảo tính khoa học và tính thực tiễn, khả thi.

Để kiểm định, chúng tôi gửi phiếu phỏng vấn và trao đổi trực tiếp đến 8 chuyên gia (nhóm 1), 6 cán bộ quản lý LĐBĐVN, VPF (nhóm 2) và 21 cán bộ quản lý các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam (nhóm 3). Các phiếu phỏng vấn được xây dựng theo thang đo likert 5 mức độ. Tổng số phiếu phát ra 35, tổng số phiếu thu về 35.

Căn cứ trên kết quả đánh giá của các nhóm, chúng tôi sẽ lựa chọn những giải pháp nào có điểm trung bình đạt từ 3.41 trở lên. Kết quả phỏng vấn được trình bày tại bảng 3.23.

Bảng 3.23. Kết quả kiểm định lý thuyết giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam (n=35)

TT	Giải pháp	Tính hệ thống và lâu dài			Tính khoa học			Tính thực tiễn và khả thi		
		Nhóm 1	Nhóm 2	Nhóm 3	Nhóm 1	Nhóm 2	Nhóm 3	Nhóm 1	Nhóm 2	Nhóm 3
I	Nhóm giải pháp cốt lõi từ nội tại của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam									
1	GP1.1. Xây dựng Chiến lược tạo nguồn tài chính của CLB Bóng đá chuyên nghiệp gắn với tiêu chí cấp phép của AFC, phù hợp với định hướng và tình hình kinh tế - xã hội của địa phương	4.63	4.59	4.61	4.55	4.52	4.44	4.56	4.52	4.36
2	GP1.2. Tăng cường công tác xây dựng thương hiệu CLB	4.56	4.44	4.36	4.36	4.28	4.16	4.26	4.16	3.85
3	GP1.3. Tăng cường đầu tư hệ thống cơ sở vật chất hiện đại, đạt chuẩn	4.69	4.57	4.33	4.62	4.44	4.39	4.39	4.31	4.29
4	GP1.4. Tăng cường công tác truyền thông, quan hệ công chúng, thu hút quảng cáo, tài trợ và bản quyền truyền thông	4.39	4.29	4.29	4.28	4.46	4.32	4.29	4.21	4.35
5	GP1.5. Tăng cường công tác quản lý tài chính hiệu quả	4.55	4.39	4.32	4.63	4.52	4.48	4.56	4.36	4.28
II	Nhóm giải pháp chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước									
6	GP2.1. Tăng cường vai trò chủ đạo, quản lý của Nhà nước trong hoạt động thể thao nói chung và của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp nói riêng	3.56	3.99	4.22	4.21	3.95	3.99	4.08	4.05	4.12
7	GP2.2. Tạo điều kiện để các CLB Bóng đá chuyên nghiệp được tham gia các hoạt động chính trị, văn hóa, xã hội tại địa phương	3.98	4.01	4.26	3.59	3.98	4.05	4.19	4.16	4.22
8	GP2.3. Đào tạo nguồn nhân lực, thực hiện các chính sách đãi ngộ, khen thưởng, ưu tiên trong đào tạo văn hóa, hướng nghiệp cho cầu thủ CLB	4.31	4.26	4.35	3.97	4.02	4.09	4.18	4.18	4.23
III	Nhóm giải pháp đối với Liên đoàn Bóng đá Việt Nam và Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam									
9	GP3.1. Thường xuyên rà soát, điều chỉnh kịp thời Quy chế Bóng đá chuyên nghiệp và các quy định pháp lý liên quan tuân thủ các quy định quốc tế và phù hợp thực tiễn kinh tế - xã hội của Việt Nam	4.29	3.99	4.29	4.05	4.25	4.22	4.07	4.28	4.09
10	GP3.2. Định hướng, tạo môi trường thuận lợi, bình đẳng cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp tăng nguồn thu tài chính	4.25	4.36	4.19	4.32	4.09	4.11	4.21	4.19	4.08
11	GP3.3. Nâng cao chất lượng giải đấu, mở rộng hoạt động truyền thông và các dịch vụ đi kèm với giải đấu	4.28	4.24	4.15	4.26	4.22	4.19	4.36	4.29	4.22
12	GP3.4. Mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế cho các CLB	4.56	4.43	4.25	4.84	4.67	4.58	4.94	4.86	4.72
	Trung bình	4.34	4.30	4.30	4.31	4.28	4.25	4.34	4.30	4.23

Kết quả bảng 3.23 về kết quả kiểm định ở từng nguyên tắc của các giải pháp cho thấy, đa số các chuyên gia, cán bộ quản lý LDBĐVN, VPF và cán bộ quản lý các CLB Bóng đá chuyên nghiệp có sự đồng nhất trong kết quả phỏng vấn và đều đánh giá các giải pháp ở mức khả thi và rất khả thi ở 3 nguyên tắc: Hệ thống, lâu dài, tính khoa học và tính thực tiễn, khả thi. Như vậy, các giải pháp đã lựa chọn của luận án hoàn toàn có khả năng áp dụng vào thực tế và mang lại hiệu quả cao.

Tuy nhiên, để thực hiện thành công các giải pháp đã đề xuất, thì rất cần có sự phối hợp đồng bộ các bộ phận chức năng, sự quyết tâm của LDBĐVN, VPF, đặc biệt là các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, đồng thời là sự cộng tác, giúp đỡ và tạo điều kiện của các bên có liên quan.

Tóm lại, đề tài đã lựa chọn và xây dựng nội dung 3 nhóm giải pháp với 12 giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, cụ thể:

** Nhóm giải pháp cốt lõi từ nội tại các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam:*

Gồm 5 giải pháp

GP1.1. Xây dựng Chiến lược tạo nguồn tài chính của CLB Bóng đá chuyên nghiệp gắn với tiêu chí cấp phép của AFC, phù hợp với định hướng và tình hình kinh tế - xã hội của địa phương

GP1.2. Tăng cường công tác xây dựng thương hiệu CLB

GP1.3. Tăng cường đầu tư hệ thống cơ sở vật chất hiện đại, đạt chuẩn

GP1.4. Tăng cường công tác truyền thông, quan hệ công chúng, thu hút quảng cáo, tài trợ và bản quyền truyền thông

GP1.5. Tăng cường công tác quản lý tài chính hiệu quả

** Nhóm giải pháp chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước: Gồm 3 giải pháp*

GP2.1. Tăng cường vai trò chủ đạo, quản lý của Nhà nước trong hoạt động thể thao nói chung và của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp nói riêng

GP2.2. Tạo điều kiện để các CLB Bóng đá chuyên nghiệp được tham gia các hoạt động chính trị, văn hóa, xã hội tại địa phương

GP2.3. Đào tạo nguồn nhân lực, thực hiện các chính sách đãi ngộ, khen thưởng, ưu tiên trong đào tạo văn hóa, hướng nghiệp cho cầu thủ CLB

** Nhóm giải pháp đối với Liên đoàn Bóng đá Việt Nam và Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam: Gồm 4 giải pháp*

GP3.1. Thường xuyên rà soát, điều chỉnh kịp thời Quy chế Bóng đá chuyên nghiệp và các quy định pháp lý liên quan tuân thủ các quy định quốc tế và phù hợp thực tiễn kinh tế - xã hội của Việt Nam

GP3.2. Định hướng, tạo môi trường thuận lợi, bình đẳng cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp tăng nguồn thu tài chính

GP3.3. Nâng cao chất lượng giải đấu, mở rộng hoạt động truyền thông và các dịch vụ đi kèm với giải đấu

GP3.4. Mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế cho các CLB

Kiểm nghiệm lý thuyết các giải pháp cho thấy: các giải pháp mà luận án lựa chọn và xây dựng đã đảm bảo các nguyên tắc về tính mục tiêu, tính khả thi, tính thực tiễn, tính đồng bộ và phát triển.

3.2.4. Bàn luận kết quả nghiên cứu xây dựng giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Dựa trên kết quả nghiên cứu, chúng tôi lựa chọn và xây dựng nội dung ba nhóm giải pháp với 12 giải pháp cụ thể nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, trong đó có 3 giải pháp đề xuất với các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước; 4 giải pháp đối với Liên đoàn Bóng đá Việt Nam và Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam; 5 giải pháp cốt lõi từ nội tại các CLB.

Trước hết chúng tôi tiến hành xác định các cơ sở và các nguyên tắc để lựa chọn giải pháp. Quan điểm của chúng tôi trong quá trình lựa chọn giải pháp là cần phân tích những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân dẫn đến hạn chế trong quá trình tạo nguồn tài chính của các CLB. Các giải pháp cũng cần tuân thủ theo 3 nguyên tắc: Tính hệ thống, lâu dài; đảm bảo tính khoa học và đảm bảo nguyên tắc thực tiễn, khả thi.

Nếu như các tác giả trước đây, khi nghiên cứu đề xuất các giải pháp chỉ dừng lại ở việc lựa chọn giải pháp qua tham khảo tài liệu, phỏng vấn các chuyên gia và phỏng vấn trên diện rộng bằng phiếu hỏi, ví dụ: Nguyễn Trọng Nguyên (2017), Lâm Quang Thành (2018), Nguyễn Danh Hoàng Việt (2018), Trịnh Thị Thanh Loan

(2022)... [34, 41, 30], thì trong quá trình giải quyết nhiệm vụ nghiên cứu của luận án, chúng tôi đã tiến hành xác định độ tin cậy của phiếu hỏi và kiểm tra tính phù hợp của giải pháp lựa chọn. Điều này làm tăng độ tin cậy và tính phù hợp với thực tiễn của các giải pháp đã đề xuất.

Sau khi đã lựa chọn được 12 giải pháp, chúng tôi tiến hành xây dựng nội dung của từng giải pháp. Nếu như trong các công trình nghiên cứu về giải pháp có liên quan như: Nguyễn Trọng Nguyên (2017), Lâm Quang Thành (2018), Trịnh Thị Thanh Loan (2022)... [32, 38, 29], khi xây dựng nội dung giải pháp thường dừng ở mục đích, nội dung, cách thực hiện thì chúng tôi tiếp tục làm rõ các điều kiện thực hiện giải pháp, công tác kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện giải pháp trong quá trình triển khai thực hiện. Và cuối cùng, sau khi đã xây dựng nội dung các giải pháp, chúng tôi tiến hành kiểm định lý thuyết về khả năng thực hiện được của các giải pháp trên cơ sở đảm bảo 3 nguyên tắc đặt ra. Kết quả cho thấy, cả 12 giải pháp đều đảm bảo tính khả thi, hoàn toàn áp dụng được trong nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

Tóm lại, từ kết quả nghiên cứu được trình bày tại chương 3, chúng tôi đi đến một số kết luận sau:

(1) Thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp thời điểm trước năm 2018 còn nhiều hạn chế, chủ yếu phụ thuộc vào nguồn tài trợ, chưa khai thác được đa dạng các nguồn tài chính khác. Do vậy, nhiều CLB đã gặp rủi ro, thậm chí phải giải thể.

(2) Từ năm 2018 đến nay, nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp đã có nhiều thay đổi. Việc đa dạng hóa nguồn thu từ quảng cáo, bản quyền truyền hình, bán vé, vật phẩm lưu niệm... đã giúp các CLB Bóng đá duy trì hoạt động. Mặc dù vậy, nguồn thu chính vẫn từ tài trợ, quảng cáo mà chưa khai thác được tiềm năng sẵn có của các CLB.

(3) Qua phân tích SWOT, luận án đã tìm hiểu được các hạn chế trong quá trình tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, từ đó xác định được 11 nguyên nhân của hạn chế.

(4) Luận án đã xây dựng được nội dung của 12 giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, trong đó có 3 giải pháp đề xuất với chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước; 4 giải pháp đối với LDBĐVN và VPF; Và 5 giải pháp đối với các CLB.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

A. Kết luận

Kết quả nghiên cứu luận án đã rút ra được những kết luận như sau:

1. Thực trạng tạo nguồn thu của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam thi đấu ở giải Vô địch Quốc gia hiện nay mới cơ bản đáp ứng được theo tiêu chí cấp phép về tài chính của AFC. Tuy nhiên, công tác lãnh đạo, quản trị vận hành, xây dựng Chiến lược phát triển dài hạn của phần lớn các CLB chưa được quan tâm; công tác chỉ đạo, điều hành, quản lý những tình huống rủi ro trong quá trình hoạt động của CLB còn lúng túng, dẫn đến một số CLB phải giải thể hoặc gặp nhiều khó khăn trong hoạt động.

Nguồn thu chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp chủ yếu đến từ ngân sách địa phương và tiền đầu tư của các “ông bầu”; việc khai thác thương quyền, bán vé, hay kinh doanh các sản phẩm liên quan đến đội bóng vẫn chưa đạt được hiệu quả cao. Đặc biệt là dưới góc độ tài trợ cho giải Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam cần những giải pháp đồng bộ, xuyên suốt, thống nhất từ VFF, VPF tới các CLB.

Đã xác định và đánh giá được thực trạng của 12 yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

2. Quá trình nghiên cứu của đã định hướng và xây dựng được 3 nhóm giải pháp với 12 giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam. Các giải pháp được xây dựng dựa trên các nguyên tắc đảm bảo tính mục tiêu, tính khả thi, tính thực tiễn, tính đồng bộ và phát triển.

B. Kiến nghị

Từ những kết luận trên, nghiên cứu có những kiến nghị sau:

1. Để tiếp tục phát triển Bóng đá chuyên nghiệp ở Việt Nam một cách ổn định, bền vững, các nhóm giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp mà kết quả nghiên cứu đã xây dựng cần tiếp tục được triển khai áp dụng một cách đồng bộ.

2. Các nhóm giải pháp mà nghiên cứu lựa chọn cần tiếp tục nghiên cứu chuyên sâu, bổ sung, hoàn thiện để có thể trở thành mô hình áp dụng giúp các CLB nâng cao hiệu quả tạo nguồn thu, góp phần xây dựng nền Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam phát triển ổn định, bền vững.

3. Kiến nghị các cấp có thẩm quyền xem xét, ban hành hoặc sửa đổi, bổ sung các chính sách, tạo cơ chế thu hút đầu tư, đẩy mạnh công tác xã hội hóa từ kết quả nghiên cứu của luận án này giúp các CLB tăng nguồn thu từ nhiều nguồn khác nhau.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐÃ CÔNG BỐ
CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

1. Bùi Việt Hà (2023), “Kinh nghiệm huy động nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp trên thế giới và bài học đối với Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học Đào tạo và Huấn luyện thể thao, số 2*, Trường Đại học Thể dục thể thao Bắc Ninh.

2. Bùi Việt Hà (2023), “Đề xuất giải pháp cốt lõi nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học Đào tạo và Huấn luyện thể thao, số 4*, Trường Đại học Thể dục thể thao Bắc Ninh.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

1. Ban Bí thư Trung ương Đảng (1994), *Chỉ thị số 36-CT/TW về “Công tác Thể dục thể thao trong giai đoạn mới”*, ngày 24 tháng 3 năm 1994.
2. Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa VI (1991), *Báo cáo chính trị tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ VII Đảng Cộng sản Việt Nam*.
3. Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa VII (1996), *Báo cáo chính trị tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ VIII Đảng Cộng sản Việt Nam*.
4. Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa VIII (2001), *Báo cáo chính trị tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX Đảng Cộng sản Việt Nam*.
5. Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa IX (2006), *Báo cáo chính trị tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X Đảng Cộng sản Việt Nam*.
6. Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa X (2011), *Báo cáo chính trị tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI Đảng Cộng sản Việt Nam*.
7. Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa XI (2016), *Báo cáo chính trị tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII Đảng Cộng sản Việt Nam*.
8. Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa XII (2021), *Báo cáo chính trị tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII Đảng Cộng sản Việt Nam*.
9. Bộ Chính trị (2011), *Nghị quyết số 08-NQ/TW về “Tăng cường sự lãnh đạo của Đảng, tạo bước phát triển mạnh mẽ về thể dục, thể thao đến năm 2020”*, ngày 1 tháng 12 năm 2011.
10. Bộ Chính trị (2013), *Nghị quyết số 16/NQ-TW ngày 14 tháng 01 năm 2013 của Bộ Chính trị ban hành Chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết số 08-NQ/TW ngày 01 tháng 12 năm 2011 của Bộ chính trị về tăng cường sự lãnh đạo của Đảng, tạo sự phát triển mạnh mẽ về thể dục, thể thao đến năm 2020*.
11. Dương Nghiệp Chí (2014), *Công tác xã hội hóa trong hoạt động thể thao thành tích cao*, Nxb TDTT, Hà Nội.

12. Dương Nghiệp Chí, Lâm Quang Thành, Phạm Ngọc Viễn, Tạ Xuân Lai (2007), *Tài sản TDTT kinh doanh và quản trị*, Nxb TDTT, Hà Nội.
13. Chính phủ (1997), *Nghị quyết số 90-CP về phương hướng và chủ trương xã hội hoá các hoạt động giáo dục, y tế, văn hoá, ngày 21 tháng 8 năm 1997*.
14. Chính phủ (1999), *Nghị định số 73/1999/NĐ-CP về chính sách khuyến khích xã hội hoá đối với các hoạt động trong lĩnh vực giáo dục, y tế, văn hóa, thể thao, ngày 19 tháng 8 năm 1999*.
15. Chính phủ (2005), *Nghị quyết số 05/2005/NQ-CP ngày 18 tháng 4 năm 2005 của Chính phủ về đẩy mạnh xã hội hoá các hoạt động giáo dục, y tế, văn hoá, thể dục thể thao*.
16. Chính phủ (2006), *Nghị định số 53/2006/NĐ-CP về chính sách khuyến khích phát triển các cơ sở cung cấp dịch vụ ngoài công lập, ngày 25 tháng 5 năm 2006*.
17. Chính phủ (2007), *Nghị định số 112/2007/NĐ-CP quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Thể dục, Thể thao, ngày 03 tháng 12 năm 2010*.
18. Chính phủ (2008), *Nghị định số 69/2008/NĐ- CP ngày 30/05/2008 của Chính phủ về chính sách khuyến khích xã hội hoá đối với các hoạt động trong lĩnh vực Giáo dục, Dạy nghề, Y tế, Văn hoá, Thể thao, Môi trường*.
19. Chính phủ (2013), *Nghị quyết số 16/NQ-CP ban hành Chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết số 08-NQ/TW ngày 1 tháng 12 năm 2011 của Bộ Chính trị về tăng cường sự lãnh đạo của Đảng, tạo bước phát triển mạnh mẽ về Thể dục, thể thao đến năm 2020, ngày 14 tháng 1 năm 2013*.
20. Chính phủ (2014), *Nghị định số 59/2014/NĐ-CP về sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 69/2008/NĐ-CP ngày 30 tháng 5 năm 2008 của Chính phủ về chính sách khuyến khích xã hội hóa đối với các hoạt động trong lĩnh vực giáo dục, dạy nghề, y tế, văn hóa, thể thao, môi trường, ngày 16 tháng 6 năm 2014*.
21. Chính phủ (2017), *Nghị định 06/2017/NĐ-CP về kinh doanh đặt cược đua ngựa, đua chó và Bóng đá quốc tế, ngày 24/1/2017*.

22. Chính phủ (2019), *Nghị định số 36/2019/NĐ-CP quy định chi tiết một số điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Thể dục, Thể thao*, ngày 29 tháng 4 năm 2019.
23. Cao Văn Chóng (2019), *Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định của khán giả đến dự các trận đấu giải vô địch Bóng đá tại Việt Nam*, Trường Đại học Khoa học và Công nghệ Malaysia.
24. Công ty Cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam (2019, 2020, 2021, 2022), *Báo cáo tổng kết tình hình hoạt động các năm 2019, 2020, 2021 2022*.
25. Lương Kim Chung, Trần Hiếu (2008), *Kinh tế học thể dục thể thao*, Nxb TDTT, Hà Nội.
26. Nguyễn Tuấn Dũng, Đỗ Minh Hợp (2002), *Từ điển Quản lý xã hội*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội
27. Lê Mạnh Hưng (2004), *Giáo trình tài chính kinh doanh*, Nxb Thống kê, Hà Nội.
28. Đoàn Thị Hân (2013), *Giải pháp huy động nguồn tài chính cho thực hiện chương trình xây dựng nông thôn mới, trường hợp nghiên cứu điển tại xã Hoàng Diêu, Huyện Gia Lộc, Tỉnh Hải Dương*, Tạp chí Khoa học và Công nghệ Lâm nghiệp số 1/2013.
29. Bùi Việt Hà (2022), *Xây dựng thương hiệu Đội tuyển Bóng đá nam Quốc gia Việt Nam*, Đề tài khoa học và công nghệ cấp Bộ.
30. Trịnh Thị Thanh Loan (2022), *Nghiên cứu huy động nguồn tài chính cho đào tạo nghề khu vực nông thôn Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Học viện Tài chính.
31. Trần Thế Lữ (2018), *Huy động nguồn tài chính tại các cơ sở giáo dục nghề nghiệp công lập ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Học viện Tài chính.
32. Liên đoàn Bóng đá Việt Nam (2019), *Quyết định số 118/QĐ-LĐBĐVN về việc ban hành “Quy chế cấp phép Câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp (sửa đổi, bổ sung năm 2019)”*, ngày 14 tháng 3 năm 2019.
33. Liên đoàn Bóng đá Việt Nam (2018, 2019, 2020, 2021, 2022), *Báo cáo tổng kết tình hình hoạt động các năm 2018, 2019, 2020, 2021 2022*.

34. Nguyễn Trọng Nguyên (2017), *Nghiên cứu hệ thống các giải pháp xã hội hóa để phát triển Bóng đá chuyên nghiệp tại Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Thể dục thể thao thành phố Hồ Chí Minh.
35. Quốc hội (2011), *Luật Thể dục, thể thao số 77/2006/QH11 được Quốc hội khóa XI, ngày 29 tháng 11 năm 2006*.
36. Quốc Hội (1992), *Hiến pháp nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam*
37. Quốc Hội (2013), *Hiến pháp nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam*, ngày 28/11/2013.
38. Quốc hội (2018), *Luật sửa đổi, bổ sung một số điều Luật Thể dục, Thể thao, ngày 14 tháng 6 năm 2018*.
39. Quốc hội (2015), *Luật Ngân sách Nhà nước số 83/2015/QH13*.
40. Lâm Quang Thành (2017), *Quản lý thể dục thể thao – khoa học và thực tiễn*, Nxb TDTT, Hà Nội.
41. Lâm Quang Thành (2018), *Nghiên cứu xây dựng mô hình quản lý thể thao chuyên nghiệp ở Việt Nam phù hợp với xu thế hội nhập quốc tế*, Đề tài khoa học và công nghệ cấp Bộ
42. Tổng cục thể dục thể thao (2012), “Phát triển và đầu tư dành cho thể thao thành tích cao, thể thao chuyên nghiệp và thể thao nghiệp dư tại một số quốc gia trên thế giới”, *Bản tin nội bộ phục vụ quản lý nhà nước ngành TDTT, số 10*.
43. Tổng cục Thể dục thể thao (2022), *Quyết định số 76/QĐ-TCTDTT phê duyệt “Quy chế Bóng đá chuyên nghiệp (sửa đổi, bổ sung năm 2021)”*, ngày 22 tháng 1 năm 2022.
44. Thủ tướng Chính phủ (2010), *Quyết định số 2198/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ngày 3 tháng 12 năm 2010 phê duyệt Chiến lược phát triển thể dục thể thao Việt Nam đến năm 2020*.
45. Thủ tướng chính phủ (2013), *Quyết định số 419/QĐ-TTg phê duyệt “Chiến lược phát triển Bóng đá Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030”*, ngày 8 tháng 3 năm 2013.

46. Thủ tướng Chính phủ (2013), *Quyết định số 2160/QĐ-TTg về việc phê duyệt “Quy hoạch phát triển thể dục, thể thao Việt Nam đến năm 2020, định hướng đến năm 2030, ngày 11 tháng 11 năm 2013.*
47. Trường Đại học TDTT Bắc Ninh (2013), *Kỷ yếu Hội thảo khoa học “Cơ sở pháp lý và khung khổ điều tiết cho phát triển kinh tế thể dục thể thao ở Việt Nam”,* Nxb TDTT, Hà Nội.
48. Trường Đại học TDTT Bắc Ninh (2013), *Kỷ yếu Hội thảo khoa học: “Cơ sở pháp lý và khung khổ điều tiết cho phát triển kinh tế thể dục thể thao ở Việt Nam”,* Nxb TDTT, Hà Nội.
49. Trường Đại học TDTT II (2007), *Tài sản Thể dục thể thao kinh doanh và quản trị,* Nxb TDTT, Hà Nội.
50. UBTV Quốc Hội (2000), *Pháp lệnh số 28/2000 về Thể dục, thể thao,* ngày 25/9/2000
51. Phạm Ngọc Viễn (2013), *Công ty VPF “Bóng đá chuyên nghiệp ở Việt Nam“.*
52. Phạm Ngọc Viễn(2013), *Chuyên đề “ Vấn đề tiếp thị và tài trợ Bóng đá ở Việt Nam”.*
53. Phạm Ngọc Viễn (2014), “Các giải pháp phát triển thể thao chuyên nghiệp”, *Hội thảo khoa học Giải pháp phát triển kinh tế TDTT Việt Nam trong quá trình hội nhập quốc tế,* Trường ĐH Sư Phạm TDTT TP.HCM.
54. Phạm Ngọc Viễn (2016), “Cơ sở để hình thành nền thể thao chuyên nghiệp”, *Tạp chí Khoa học Đào tạo và Huấn luyện thể thao số 1 năm 2016.*
55. Phạm Ngọc Viễn (2017), “Thực trạng nền Bóng đá chuyên nghiệp ở Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học Đào tạo và Huấn luyện thể thao số đặc biệt năm 2017.*
56. Phạm Ngọc Viễn (2018), “Đánh giá thực trạng các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp ở Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học Đào tạo và Huấn luyện thể thao số đặc biệt năm 2018.*
57. Viện Khoa học Thể dục thể thao (2018), *Kỷ yếu Hội thảo khoa học: “Thực trạng phát triển thể thao chuyên nghiệp và xây dựng mô hình quản lý thể thao*

chuyên nghiệp ở Việt Nam”.

58. Nguyễn Danh Hoàng Việt (2018), *Nghiên cứu thực trạng và giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động của các Trung tâm Đào tạo VĐV Bóng đá trẻ ở Việt Nam*, Đề tài khoa học và công nghệ cấp Bộ
59. Đỗ Quang Vũ (2020), *Nghiên cứu các giải pháp tăng cường công tác tiếp thị tài trợ cho đội tuyển Bóng đá nam Quốc gia Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học TDTT Thành phố Hồ Chí Minh

Tài liệu tiếng Anh

60. Andreff W. *Handbook on the Economics of Professional Football*. Edward Elgar Publishing; Cheltenham, UK: 2014. *French Professional Football: How Much Different?* pp. 298–321.
61. Andreff W. Financial and Sporting Performance in French Football Ligue 1: *Influence on the Players’ Market*. *Int. J. Financ. Stud.* 2018;6:91. doi: 10.3390/ijfs6040091
62. Carmichael F., McHale I., Thomas D. Maintaining Market Position: *Team Performance, Revenue and Wage Expenditure in the English Premier League*. *Bull. Econ. Res.* 2010;63:464–497.
63. Da Costa Jahara R., Mello J.A.V.B., da Gama Afonso H.C.A. *Proposal for Standard Index and Analysis of Financial Performance in 2014 of Brazilian Soccer Clubs of Serie A*. *Podium Sport Leis. Tour. Rev.* 2016;5:20–40.
64. Dimeo, P., and Mills, J. (eds). (2001), *Sport in the global society, Soccer in South Aia: Emprie, nation, diaspora*, London: Frank Cas Publishers
65. Dimitropoulos P.E., *Limperopoulos V. Player contracts, athletic and financial performance of the Greek football clubs*. *Glob. Bus. Econ. Rev.* 2004;16:123–141.
66. Galariotis E., Germain C., Zopounidis C. *A combined methodology for the concurrent evaluation of the business, financial and sports performance of*

- football clubs: The case of France. Ann. Oper. Res.* 2018;266:589–612.
doi: 10.1007/s10479-017-2631-z
67. Giovanni P. *The Football Team Composition Problem: A Stochastic Programming approach. J. Quant. Anal. Sports.* 2017;13:113–129.
68. He H., Zhao J., Sun G. *Prediction of MoRFs in Protein Sequences with MLPs Based on Sequence Properties and Evolution Information. Entropy.* 2019;21:635.
69. Iconomescu T.M. *Top Romanian Football Clubs Economic and Sport Performance Analysis; Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference; Granada, Spain. 10–11 April 2019.*
70. Keskin A.İ., Dincer B., Dincer C, *Exploring the Impact of Sustainability on Corporate Financial Performance Using Discriminant Analysis, Sustainability.*
71. Klaus Vieweg (1996), *Sponsoring im Sport*, Richard Boorberg Verlag.
72. Lopez-Busto A., García-Unanue J., Gomez-Gonzalez C., Barajas Alonso Á., Gallardo L. *Incidencia De Los Resultados Deportivos, Las Variables Económicas Y Administrativas En El Rendimiento Financiero De Los Clubes De Fútbol (Sports Scores, Financial and Administrative Variables on the Financial Performance of Football Clubs)*
73. Rohde M., Breuer C. *Europe’s Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors. Int. J. Financ. Stud.* 2016;4:12.
74. Union of European Football Associations, UEFA, *Financial Report 2016/2017*, 42nd Ordinary UEFA Congress; Nyon, Switzerland: 2017.
75. Ramanujam, V. and Venkatraman, N. (1987) *Planning Systems Characteristics and Planning Effectiveness*, Strategic Management Journal, 8, 453-468.
76. Richard, P.J, Devinney, T.M, Yip, and Johnson, J. (2009), *Organizational performance*, Journal of management 35 (3), 718-804

77. Julie Zhuo (2019), *The making of a manager: What to do when everyone looks to you*, Pablo Standley
78. DR. Rick Goodman (2019), *The Solutions Oriented Leader: Your Comprehensive Guide to Achieve World-Class Results*, Sound Wisdom
79. P.J.Drake (1980), *Money, Finance and Development*, John Wiley and Sons publisher

Website

80. <https://vff.org.vn/>
81. <https://vpf.vn/>
82. <https://www.transfermarkt.com/>
83. <https://vi.wikipedia.org/wiki>
84. <https://www.lawinsider.com/dictionary/professional-sports>
85. <https://haglfc.vn/>
86. <https://www.slnafc.com/>
87. <https://hanoifc.com.vn/>
88. <https://honglinhhatinhfc.com/>
89. <https://vi.wikipedia.org/wiki/thethaochuyennghiep>
90. <https://vi.wikipedia.org/taichinh>
91. <https://www.lawinsider.com/>
92. [European Parliament \(europa.eu\)](http://european-council.europa.eu/european-parliament)

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1. Phiếu điều tra thông tin các CLB

BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TĐTT BẮC NINH

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

PHIẾU ĐIỀU TRA

(Tình hình câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam)

Kính gửi: Các Câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Nhóm nghiên cứu đề tài “**Nghiên cứu giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam**” xin trân trọng kính chào và cảm ơn Quý Câu lạc bộ đã bớt chút thời gian giúp chúng tôi hoàn thành Phiếu khảo sát này. Những thông tin, ý kiến của Quý Câu lạc bộ là tư liệu quan trọng để chúng tôi hoàn thiện đề tài nghiên cứu.

(Trả lời trực tiếp câu hỏi hoặc đánh dấu “x” vào ô lựa chọn thích hợp).

Tên CLB hiện tại:.....

1. Thực trạng nguồn thu của Câu lạc bộ:

Đơn vị tính: triệu đồng

TT	Các nguồn thu	2018	2019	2020	2021	Ghi chú
1	Ngân sách nhà nước					
2	Nhà tài trợ					
3	Bán vé thi đấu					
4	Quảng cáo					
5	Bản quyền truyền thông					
6	Cho thuê sân vận động					
7	Liên đoàn Bóng đá Việt Nam, giải League (tiền thưởng từ các giải đấu)					
8	Phí chuyển nhượng cầu thủ					
9	Phí thành viên					

10	Hoạt động đào tạo chuyên môn					
11	Bán các vật phẩm lưu niệm của CLB					
12	Dịch vụ ăn uống tại sân vận động					
13	Lãi ngân hàng					
14	Các nguồn thu khác					
Tổng cộng:						

2. Thực trạng khoản chi của Câu lạc bộ:

Đơn vị tính: triệu đồng

	2018	2019	2020	2021	Ghi chú
Tổng số các khoản chi của CLB					

3. Câu lạc bộ đã thành lập Hội cổ động viên:

 có

 chưa có

- Năm thành lập Hội cổ động viên:.....

- Số lượng người hâm mộ (fans) của Câu lạc bộ hiện nay là:.....người

4. Các kênh truyền thông hiện nay của Câu lạc bộ:

.....

- Câu lạc bộ có Ban (hoặc tổ chức) truyền thông chuyên trách không:

 có

 chưa có

5. Quý Câu lạc bộ đánh giá như thế nào về hiệu quả sử dụng nguồn tài chính hiện nay của Câu lạc bộ :

 Rất hiệu quả

 Hiệu quả

 Bình thường

 Chưa hiệu quả

 Rất chưa hiệu quả

6. Đánh giá thuận lợi, khó khăn hay kiến nghị, đề xuất (nếu có):

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn!

PHỤ LỤC 2. Phiếu phỏng vấn xác định các yếu tố ảnh hưởng

BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TDTT BẮC NINH

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

PHIẾU PHỎNG VẤN

Kính gửi:.....

Chức vụ:.....

Đơn vị công tác:

Nhằm lựa chọn được những yếu tố phù hợp nhất ảnh hưởng đến thực trạng hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, đồng thời giải quyết các nhiệm vụ nghiên cứu của luận án: **“Nghiên cứu giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam”**, kính mong ông (bà) trả lời giúp các câu hỏi sau:

Cách trả lời: Ông (bà) đánh dấu (x) vào ô trống hoặc bổ sung thêm thông tin

Câu 1. Theo ông (bà) các yếu tố nào dưới đây ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam hiện nay và có ảnh hưởng ở mức độ nào?

(Ảnh hưởng rất lớn: 5 điểm; Ảnh hưởng: 4 điểm; Bình thường: 3 điểm; Không ảnh hưởng: 2 điểm và Rất không ảnh hưởng: 1 điểm)

TT	Yếu tố ảnh hưởng	Điểm đánh giá				
		5	4	3	2	1
Yếu tố khách quan						
1	YT1.1. Cơ chế chính sách của Nhà nước và địa phương					
2	YT1.2. Trình độ phát triển kinh tế - xã hội và thu nhập của người dân địa phương					
3	YT1.3. Truyền thống đam mê, yêu thích Bóng đá của địa phương					
4	YT1.4. Sự quan tâm, đồng hành của VPF và VFF					
5	YT1.5. Sự quan tâm của các cơ quan truyền thông					
Yếu tố chủ quan						
6	YT2.1. Thành tích thi đấu của câu lạc bộ					

TT	Yếu tố ảnh hưởng	Điểm đánh giá				
		5	4	3	2	1
7	YT2.2. Thương hiệu của câu lạc bộ					
8	YT2.3. Truyền thống của câu lạc bộ					
9	YT2.4. Phương pháp huy động nguồn tài chính của câu lạc bộ					
10	YT2.5. Môi quan hệ với chính quyền địa phương và các doanh nghiệp/nhà đầu tư					
11	YT2.6. Nguồn nhân lực của câu lạc bộ					
12	YT2.7. Công tác quản lý tài chính tại câu lạc bộ					

Câu 2. Ngoài các yếu tố trên, theo ông (bà) còn những yếu tố nào khác ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp hiện nay?

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn!

PHỤ LỤC 3. Phiếu phỏng vấn lựa chọn giải pháp

BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TDTT BẮC NINH

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

PHIẾU PHỎNG VẤN

Kính gửi:.....

Đơn vị công tác:

Chức vụ:.....

Số năm làm công tác quản lý:

Nhằm lựa chọn được những giải pháp phù hợp nhất nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, đồng thời giải quyết các nhiệm vụ nghiên cứu của luận án: **“Nghiên cứu giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam”**, kính mong ông (bà) trả lời giúp câu hỏi sau:

Cách trả lời theo 5 mức: (Rất cần thiết: Điểm 5; Cần thiết: Điểm 4; Trung bình: Điểm 3; Không cần thiết: Điểm 2 và Rất không cần thiết: Điểm 1)

Nếu các ý kiến của chúng tôi còn thiếu sót, kính mong ông (bà), bổ sung thông tin vào các ô trống và cho sự đánh giá.

Các ý kiến trả lời của ông (bà) là căn cứ hữu ích giúp chúng tôi giải quyết các nhiệm vụ nghiên cứu luận án.

Câu hỏi: Theo ông (bà), những giải pháp nào sau đây cần thiết trong việc nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam?

Giải pháp	Điểm				
	1	2	3	4	5
Nhóm giải pháp chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước					
GP1.1. Tăng cường vai trò chủ đạo, quản lý của Nhà nước trong hoạt động thể thao nói chung và của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp nói riêng					
GP1.2. Hoàn thiện cơ sở pháp lý để thuận lợi triển khai các hoạt động xã hội hóa trong Bóng đá chuyên nghiệp					

GP1.3. Tạo điều kiện để các CLB Bóng đá chuyên nghiệp được tham gia các hoạt động chính trị, văn hóa, xã hội tại địa phương					
GP1.4. Đào tạo nguồn nhân lực, thực hiện các chính sách đãi ngộ, khen thưởng, ưu tiên trong đào tạo văn hóa, hướng nghiệp cho cầu thủ CLB					
Ý kiến khác:.....					
.....					
Nhóm giải pháp đối với Liên đoàn Bóng đá Việt Nam và Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam					
GP2.1. Thường xuyên rà soát, điều chỉnh kịp thời Quy chế Bóng đá chuyên nghiệp và các quy định pháp lý liên quan tuân thủ các quy định quốc tế và phù hợp thực tiễn kinh tế - xã hội của Việt Nam					
GP2.2. Định hướng, tạo môi trường thuận lợi, bình đẳng cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp tăng nguồn thu tài chính					
GP2.3. Nâng cao chất lượng giải đấu, mở rộng hoạt động truyền thông và các dịch vụ đi kèm với giải đấu					
GP2.4. Mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế cho các CLB					
Ý kiến khác:.....					
.....					
Nhóm giải pháp cốt lõi từ nội tại của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam					
GP3.1. Xây dựng Chiến lược tạo nguồn tài chính của CLB Bóng đá chuyên nghiệp gắn với tiêu chí cấp phép của AFC, phù hợp với định hướng và tình hình kinh tế - xã hội của địa phương					
GP3.2. Tăng cường công tác xây dựng thương hiệu CLB					
GP3.3. Tăng cường đầu tư hệ thống cơ sở vật chất hiện đại, đạt chuẩn					
GP3.4. Tăng cường công tác truyền thông, quan hệ công chúng, thu hút quảng cáo, tài trợ và bản quyền truyền thông					
GP3.5. Tăng cường công tác quản lý tài chính hiệu quả					
Ý kiến khác:.....					
.....					

Xin chân thành cảm ơn!

PHỤ LỤC 4. Phiếu phỏng vấn kiểm định giải pháp

BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TDTT BẮC NINH Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

PHIẾU PHỎNG VẤN

Kính gửi:.....

Đơn vị công tác:

Chức vụ:.....

Số năm làm công tác quản lý:

Nhằm kiểm định được sự phù hợp của các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, kính mong ông (bà) trả lời giúp câu hỏi sau:

Cách trả lời: Ông (bà) ghi số điểm theo 5 mức tương ứng: Rất khả thi: Điểm 5; Khả thi: Điểm 4; Trung bình: Điểm 3; Ít khả thi: Điểm 2 và Không khả thi: Điểm 1

Câu hỏi: Theo ông (bà), các giải pháp dưới đây đáp ứng như thế nào theo 3 nguyên tắc đặt ra?

Giải pháp	Nguyên tắc		
	Tính hệ thống và lâu dài	Tính khoa học	Tính thực tiễn và khả thi
GP1.1. Tăng cường vai trò chủ đạo, quản lý của Nhà nước trong hoạt động thể thao nói chung và của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp nói riêng			
GP1.2. Hoàn thiện cơ sở pháp lý để thuận lợi triển khai các hoạt động xã hội hóa trong Bóng đá chuyên nghiệp			
GP1.3. Tạo điều kiện để các CLB Bóng đá chuyên nghiệp được tham gia các hoạt động chính trị, văn hóa, xã hội tại địa phương			

GP1.4. Đào tạo nguồn nhân lực, thực hiện các chính sách đãi ngộ, khen thưởng, ưu tiên trong đào tạo văn hóa, hướng nghiệp cho cầu thủ CLB			
Ý kiến khác:.....			
.....			
GP2.1. Thường xuyên rà soát, điều chỉnh kịp thời Quy chế Bóng đá chuyên nghiệp và các quy định pháp lý liên quan tuân thủ các quy định quốc tế và phù hợp thực tiễn kinh tế - xã hội của Việt Nam			
GP2.2. Định hướng, tạo môi trường thuận lợi, bình đẳng cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp tăng nguồn thu tài chính			
GP2.3. Nâng cao chất lượng giải đấu, mở rộng hoạt động truyền thông và các dịch vụ đi kèm với giải đấu			
GP2.4. Mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế cho các CLB			
Ý kiến khác:.....			
.....			
GP3.1. Xây dựng Chiến lược tạo nguồn tài chính của CLB Bóng đá chuyên nghiệp gắn với tiêu chí cấp phép của AFC, phù hợp với định hướng và tình hình kinh tế - xã hội của địa phương			
GP3.2. Tăng cường công tác xây dựng thương hiệu CLB			
GP3.3. Tăng cường đầu tư hệ thống cơ sở vật chất hiện đại, đạt chuẩn			
GP3.4. Tăng cường công tác truyền thông, quan hệ công chúng, thu hút quảng cáo, tài trợ và bản quyền truyền thông			
GP3.5. Tăng cường công tác quản lý tài chính hiệu quả			
Ý kiến khác:.....			
.....			

Xin chân thành cảm ơn!