

یادداشت

ضرورت همکاری با بخش خصوصی در ورزش



صادق رئیسی‌کیا
کارتشناس مدیریت

مدیران هزینه‌محور سپرده شد؛ مدیرانی که برای خرید بازیکنان و مربیان گران‌تر با یکدیگر رقابت می‌کنند، نه مدیران حرفه‌ای بازیکن‌ساز و علاقه‌مند به ایجاد بستر و زیرساخت. همین رویکرد، هزینه‌های فوتبال را نیز به شکل قابل‌توجهی افزایش داد. البته طبق یک قاعده کلی، معمولاً در سختی‌ها راه‌حل‌ها پیدا می‌شوند و مشکلات، خلافت‌ها را به وجود می‌آورند. در شرایط فعلی اقتصادی، شاید بهترین کار رها کردن فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها باشد تا از بودجه عمومی استفاده نکنند. موضوعی که سال‌ها به آن توجه نشد، اما اکنون زمان آن فرا رسیده است که عدم وابستگی ورزش به بودجه دولت محقق شود. شاید این مسیر سخت باشد، اما تهدید نیست.

البته از سوی دیگر، وقتی ورزش مستقل می‌شود، دولت نیز نباید با چهارچوب‌گذاری، دستورالعمل نویسی و تکلیف، آن را محدود کند. اگر بودجه کاهش می‌یابد، دست‌کم باید اجازه داده شود که ورزش حق بخش تلویزیونی خود را دریافت کند. در واقع نمی‌توان از یک طرف ورزش را رها کرد و از طرف دیگر، اجزای مختلف دولت هرکدام ساز خود را بزنند.

مدیران ورزشی و فدراسیون‌ها اکنون باید بدانند که برای تأمین منابع مالی و بودجه، به جای صرف وقت و انرژی برای لابی یا مسئولان دولت و مجلس، باید ارتباط و رایزنی خود را به سمت بخش خصوصی سوق دهند. آنها باید بتوانند بخش خصوصی، هلدینگ‌ها و شرکت‌ها را مجاب کنند که در قبال دریافت امتیاز، منابع مالی در اختیار ورزش قرار دهند. شاید این کار ساده به نظر برسد، اما بسیار مهم است.

این تحول اساسی تنها با تغییر باور مدیران ورزشی رخ می‌دهد و بس. مدیران ورزشی باید مزیت‌هایی واقعی به بخش خصوصی ارائه دهند تا آنها حاضر شوند دست به جیب شوند.

اگر باور مدیران اصلاح شود، کمیته‌های بازگانی فدراسیون‌ها نیز از حالت نمادین خارج خواهند شد.

سرمایه‌گذاری در ورزش و جذابیت‌های فراوان



محمدرضا زارپور ابراهیمی
رئیس سابق کمیسیون اقتصادی مجلس

ما باید در مقطع کنونی که کشور با چالش‌های مختلف اقتصادی روبه‌روست، از ظرفیت‌های موجود برای جبران منابع درآمدی دولت استفاده کنیم. بدون تردید، حوزه ورزش نیز از جمله بخش‌هایی است که می‌توان از ظرفیت‌های آن بهره‌برد؛ اما لازم است موضوع استفاده از توان بخش خصوصی در این حوزه، به‌صورت عملیاتی و دقیق‌مورد بررسی قرار گیرد.

معمولاً در ورزش پایه، ایجاد زیرساخت‌ها و توسعه ورزش همگانی، نمی‌توان انتظار زیادی از ورود بخش خصوصی داشت؛ اما در مقابل، برخی حوزه‌های ورزشی وجود دارند که می‌توان آنها را به‌طور کامل به بخش خصوصی واگذار کرد. این دقیقاً همان مسیری است که امروزه در بسیاری از کشورهای دنیا طی می‌شود و تجربه‌های موفقی از حضور بخش خصوصی در رشته‌های مختلف ورزشی به ثبوت رسیده است. بدون تردید، هلدینگ‌های بزرگ اقتصادی و شرکت‌های بزرگ تولیدی که به عنوان صاحبان صنایع در بازار سرمایه شناخته می‌شوند، توانمندی لازم برای فعالیت در بخش‌های مختلف ورزشی را دارند. از این‌رو، باید به سراغ این مجموعه‌ها رفت و از پتانسیل آنها در این حوزه استفاده کرد. ورزش آن‌چنان جذابیت دارد که هیچ سرمایه‌گذاری به‌سادگی از آن صرف‌نظر نخواهد کرد؛ به شرط آنکه با برنامه‌ریزی دقیق و نگرش اقتصادی، انتظارات و مطالبات سرمایه‌گذاران به‌درستی پاسخ داده شود.

البته در برخی رشته‌ها که امکان فعالیت مؤثر بخش خصوصی وجود ندارد، دولت باید کمبودها

«ایران» ضرورت بازنگری در اقتصاد ورزش و ایجاد جذابیت برای سرمایه‌گذاران را بررسی می‌کند

وابستگی ورزش به بودجه دولتی را تمام کنید

اختیار منابع دولتی باقی بماند. نمونه‌های محدود موفق در میان فدراسیون‌ها نشان می‌دهد که مشکل، نبود ظرفیت در ورزش ایران نیست، بلکه ضعف مدیریت اقتصادی است. ورزش ایران برای برون‌رفت از این وضعیت به تغییر نگرش مدیریتی نیاز دارد. فدراسیون‌ها باید از نهادهای مصرف‌کننده بودجه به بنگاه‌های اقتصادی-ورزشی تبدیل شوند؛ امری که بدون ارتقای دانش اقتصادی مدیران، شفافیت مالی و باور به جذابیت‌های اقتصادی ورزش، هرگز محقق نخواهد شد.



در سالیان اخیر فدراسیون‌های ورزشی چشم به دست‌دولت دوخته بودند تا با دریافت منابع دولتی هزینه‌های خود را تأمین کنند، اما امروز رسیده‌که از این روش گلط فاصله بگیرند و به سمت روش‌های درآمدزایی حرکت کنند

می‌توان در مجاری قرارداد عجیب مارک ویلموتس با فدراسیون فوتبال مشاهده کرد؛ اتفاقی که ضربه‌ای بزرگ به بدنه فوتبال وارد کرد و دولت بابت آن به‌شدت متضرر شد.

بی‌انضباطی‌های مالی دردسرهایی فراوانی برای دولت ایجاد می‌کند و اگر این روند کاهش پیدا نکند، دولت در آینده با چالش‌های بزرگ‌تری مواجه خواهد شد؛ آن هم در شرایطی که به دلیل کمبود منابع مالی، پرداخت خسارت‌های این چنینی می‌تواند مشکلات دولت را دوچندان کند، در حالی که دولت هیچ نقشی در شکل‌دهی این بدهی‌ها نداشته است. بر این اساس، بازنگری در وضعیت مدیریت ورزش، لازمه اصلی پایان دادن به این چرخه معیوب است.

عده‌ای از کارشناسان معتقدند مدیریت ورزش برای عبور از این شرایط نیاز به یک چشم‌انداز اقتصادی مطلوب دارد؛ بهترین روش برای دستیابی به نتیجه ایده‌آل چیست؟

باید به سراغ تجربه‌های موفق دنیا برویم. وجود چشم‌انداز اقتصادی برای ورزش ما یک اولویت مهم است. مدیران فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی باید با اصلاح شیوه‌های مدیریتی سنتی، به سمت صرفه‌جویی و درآمدزایی پایدار حرکت کنند. وقتی مدیران از بی‌وز رفتارهای منفی پرهیز کنند، قطعاً می‌توان با منابع محدود و با کمک گرفتن از بخش خصوصی، به شکلی معقوله به سمت جلو حرکت کرد.

تردید نکنید اگر همچنان با شیوه‌های قبلی رفتار کنیم و بر استفاده از منابع دولتی در حوزه ورزش اصرار داشته باشیم، در سال‌های آینده با چالش‌های بزرگ‌تری روبه‌رو خواهیم شد که قطعاً به سود ورزش و ورزشکاران نخواهد بود. بنابراین باید از همین امروز دست به کار شویم و با فاصله گرفتن از شیوه‌های قدیمی، به سمت درآمدزایی حرکت کنیم.

برای ترتیب بخش خصوصی چه روشی را پیشنهاد می‌کنید؟ قطعاً برخی از صاحبان صنایع نیاز ورود به ورزش خودداری خواهند کرد؟

اگر با برنامه‌ریزی درست و منطقی وارد تعامل با بخش خصوصی شویم، قطعاً به نتیجه خواهیم رسید. البته بخش خصوصی به دلیل مشکلاتی که در فرآیند تولید با آن مواجه است، تمایل زیادی برای ورود به حوزه ورزش ندارد، اما اگر بسته پیشنهادی ورزشی‌ها جذاب باشد، از همکاری با این حوزه استقبال خواهد کرد. ما نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم شرکت‌های خودروساز برای حمایت از ورزش وارد این فعالیت اقتصادی شوند، چرا که آنها نیز به بودجه‌های دولتی وابستگی دارند. اما مطمئناً در سایر بخش‌های صنعتی، مجموعه‌ها هلدینگ‌هایی وجود دارند که ورود به حوزه ورزش برای آنها جذابیت اقتصادی دارد. بنابراین از این مسیر می‌توان به درآمدزایی دست پیدا کرد.



که نه‌تنها پایدار نیست، بلکه وابستگی فدراسیون‌ها را تشدید کرده و انگیزه نوآوری اقتصادی را از بین می‌برد. سرمایه‌گذاران بخش خصوصی زمانی وارد یک حوزه می‌شوند که شفافیت مالی، برنامه اقتصادی مشخص و بازگشت سرمایه قابل پیش‌بینی وجود داشته باشد. وقتی فدراسیون‌ها حتی در ساده‌ترین سطوح نتوانند بسته‌های اقتصادی جذاب طراحی کنند یا گزارش‌های شفاف مالی ارائه دهند، طبیعی است که بخش خصوصی تمایلی به ورود نداشته باشد و میدان به‌طور کامل در

می‌شود یا به دلیل نبود دانش اقتصادی و نگاه تجاری، در حد طرح باقی می‌ماند و هرگز عملیاتی نمی‌شود. مشکل اصلی را باید در ضعف تسلط مدیران فدراسیون‌ها بر مفاهیم اقتصاد ورزش جست‌وجو کرد. بسیاری از رؤسای فدراسیون‌ها سابقه فنی یا ورزشی دارند، اما فاقد دانش بازاریابی، مذاکره اقتصادی و طراحی مدل‌های درآمدی پایدار هستند. در چنین شرایطی، ساده‌ترین راه‌حل ساختار مدیریتی اغلب فدراسیون‌های ورزشی ایران، این ظرفیت‌ها یا نادیده گرفته

به نهادهایی مصرف‌کننده و متقاضی بودجه دولتی تبدیل شده‌اند. از نگاه کارشناسان اقتصادی، ورزش یکی از جذاب‌ترین صنایع جهان به‌شمار می‌رود. حق بخش تلویزیونی، تبلیغات محیطی، اسپانسرینگ، پرندینگ، فروش محصولات جانبی، توسعه آکادمی‌ها و حتی گردشگری ورزشی، همگی منابع بالقوه درآمدی هستند که در بسیاری از کشورها ستون فقرات اقتصاد ورزش را تشکیل می‌دهند. اما در ساختار مدیریتی اغلب فدراسیون‌های ورزشی ایران، این ظرفیت‌ها یا نادیده گرفته



«حسین راغفر» در گفت‌وگو با «ایران» مطرح کرد

چرا دولت باید جور سوءمدیریت فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی را بکشد

چشم‌انداز اقتصادی ورزش، یک اولویت مهم است

گفت و گو

سینا حسینی | وابستگی ورزش ایران به منابع و بودجه‌های دولتی نشان می‌دهد فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی در طول سال‌های اخیر، فرمول اقتصادی روشنی برای درآمدزایی و ایجاد درآمدهای پایدار برای مجموعه‌های خود نداشته‌اند؛ اتفاقی که می‌تواند فعالیت آنها را در رقابت‌های داخلی و بین‌المللی با چالشی متفاوت روبه‌رو سازد. به بهانه بررسی شرایط فعلی فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی در حوزه درآمدزایی، به سراغ حسین راغفر، کارشناس شناخته‌شده حوزه اقتصاد و ورزش رقتیم تا در گفت‌وگو با وی درباره چالش‌های اقتصادی موجود در ورزش و بودجه این بخش در سال ۱۴۰۵ صحبت کنیم. گفت‌وگوی «ایران» با حسین راغفر را در ادامه با هم می‌خوانیم.

با توجه به محدودیت‌های موجود در منابع دولتی، بسیاری از فدراسیون‌های ورزشی حالا باید به سراغ مقوله درآمدزایی بروند؛ مساله‌ای که سال‌ها از دستور کار خارج شده بود؟

در سالیان اخیر فدراسیون‌های ورزشی چشم به دست دولت دوخته بودند تا با دریافت منابع دولتی هزینه‌های خود را تأمین کنند، اما امروز دیگر وقت آن رسیده که از این روش غلط فاصله بگیرند و به سمت روش‌های درآمدزایی حرکت کنند. بودجه امسال دولت به نوعی بودجه‌ای ریاضتی است و گریزی از آن وجود ندارد، چرا که اولویت‌های جامعه در حوزه‌های دیگر تعریف شده است. طبیعی است که دولت مسأله معیشت و سلامت مردم را با حساسیت بیشتری نسبت به فرهنگ و ورزش دنبال کند، بنابراین قطعاً فدراسیون‌های ورزشی که به‌شدت وابسته به بودجه و منابع دولتی بوده‌اند با چالشی بزرگ مواجه می‌شوند. البته شاید از منظر رؤسای فدراسیون‌های ورزشی و مدیران

باید از این شرایط به بهترین شکل استفاده کرد و به سمت درآمدزایی رفت. در کشورها توسعه‌یافته، وابستگی مالی فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی به منابع دولتی به شکل قابل‌توجهی کاهش یافته است؛ چرا که کشور ما چنین اتفاقی رخ نداده است؟

چون مدیران پیشین اجازه نداده‌اند فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی از این وابستگی فاصله بگیرند. فدراسیون‌های ورزشی ایران باید مانند تمام فدراسیون‌های فعال در کشورهای جهان به سمت درآمدزایی حرکت می‌کردند، اما این اتفاق در ایران رخ نداد. قطعاً فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها به دلیل این وابستگی آسیب خواهند دید و در ادامه، با تشدید مشکلات مالی، شاهد کاهش تیم‌های ورزشی در بسیاری از رشته‌ها خواهیم بود. وقتی فدراسیون‌ها چشم به دست دولت دارند و به منابع دولتی وابستگی شدیدی پیدا کرده‌اند، رهایی از این وضعیت برای آنها بسیار دشوار

خواهد بود. یکی از راه‌های درآمدزایی فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی، موضوع دریافت حق پیش‌تلویزیونی مسابقات است که تا به امروز نیز تحقق نیافته؛ دلیل این مسأله چیست؟

فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها برای درآمدزایی و افزایش سرمایه دو راه اصلی پیش رو دارند؛ اول، تبلیغات و برخورداری از حق پیش‌تلویزیونی و دوم، همکاری با تلویزیونی به جامعه ورزش نرفته که حق پیش‌تلفاز را از محل حق پیش‌دریافت می‌کردند، تا این حد به بودجه دولتی وابسته نبودند. اما وقتی تلویزیون سهم آنها را از این محل پرداخت نکرد، آنها ناچار شدند چشم به دست دولت داشته باشند که همین مسأله خلی جدی در مسیر درآمدزایی آنها ایجاد کرد. در حوزه بخش خصوصی نیز شاهد چالش‌های بزرگی بوده‌ایم که همچنان مانع همکاری مطلوب بین بخش فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها با فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها شده است. بنابراین کاملاً روشن است که برای ایجاد فضای لازم در خصوص درآمدزایی در ورزش، باید بازنگری اساسی و جدی در این مسیر صورت گیرد.

چالش عدم درآمدزایی مطلوب در ورزش و وابستگی به منابع دولتی، نه‌تنها فدراسیون‌های ورزشی،

پایان دادن به این چرخه معیوب چیست؟ تا زمانی که بی‌انضباطی‌های مالی در شیوه‌های فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها وجود داشته باشد، این وضعیت ادامه خواهد داشت. وقتی فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها مطمئن می‌شوند دولت جور سوءمدیریت آنها را می‌کشد، هیچ‌کس از ایجاد تعهدات و بدهی‌های بی‌دلیل خودداری نمی‌کند. نمونه بارز این مسأله را

بودجه فدراسیون‌ها را تأمین کند. اگر قرار باشد دولت تمام بودجه را بدهد، اساساً چه ضرورتی برای حضور رؤسای فدراسیون‌ها وجود دارد؟ حضور رؤسای فدراسیون‌ها باید منوط به ارائه برنامه اقتصادی مشخص و قابل اجرا باشد؛ برنامه‌ای که منجر به ایجاد منابع درآمدی پایدار شود. فدراسیون‌ها باید متناسب با شرایط فنی، اجتماعی و اقتصادی خود برنامه داشته باشند، اما چهارچوب قانونی این برنامه‌ها را دولت تبیین، تدوین و ابلاغ کند. همچنین باید به حق بخش تلویزیونی، میزبانی‌ها و جذب اسپانسرها نیز توجه داشت. فدراسیون‌ها نهادهای عمومی غیردولتی هستند

بودجه‌ای است که وزارت ورزش به فدراسیون اختصاص می‌دهد. البته انتظار تأمین کامل بودجه فدراسیون‌ها از سوی دولت منطقی نیست.

نظام اداری و ساختار فدراسیون‌های ایران با کشورهای پیشرفته متفاوت است. فدراسیون‌های ایران نهادهای عمومی غیردولتی محسوب می‌شوند، در حالی که فدراسیون‌های کشورهای دیگر عمدتاً NGO هستند که از کمک‌های دولتی نیز بهره‌مند می‌شوند. در فدراسیون‌های ایران، تعریف منابع درآمدی پایدار می‌بایست از سوی دولت انجام می‌شد و دولت از نظر مالی نیز نقش حمایتی ایفا می‌کرد؛ هرچند شخصاً اعتقاد ندارم که دولت باید

نگاه فدراسیون‌ها نباید بودجه‌محور باشد

یادداشت



میلاد تقوی
رئیس فدراسیون والیبال

فدراسیون والیبال نه در سال آینده که حتی همین امسال نیز با افزایش تعداد اعزام‌ها به کشورهای نزدیک و دور، از بحریس گرفته تا مکزیک، برزیل و فیلیپین. توانست تمامی هزینه‌ها را از منابع خود تأمین کند، چراکه بودجه اعزام‌ها بالغ بر ۱۰ برابر