مصطفی هاشمی طبا، رئیس اسبق کمیته ملی المپیک

در گفت‌وگو با «ایران»:

برای صنعتی شدن ورزش نقشه و برنامه نداریم

شفافیت نباشد، احتمال شکل‌گیری تخلف و فساد وجود دارد

عکس: علی محمدی/ایران

پریسا غفاری / در جهانی که اقتصادها بیش از آن‌که بر مدار تولید صنعتی سنتی حرکت کنند، بر پایه روایت‌ها و هیجان‌های جمعی شکل می‌گیرند، ورزش دیگر صرفاً عرصه‌ای برای رقابت نیست؛ بلکه به صنعتی پیچیده و اثرگذار بر جریان‌های اقتصادی و فرهنگی تبدیل شده است. در این ساختار نوین، احساسات عمومی به سرمایه تبدیل و هر رویداد ورزشی، بخشی از زنجیره خلق ارزش اقتصادی را شکل می‌دهد. در ایران، این چرخه هنوز به‌طور کامل به اجرا در نیامده است و ورزش، با وجود ظرفیت‌های فراوان اجتماعی و فرهنگی، همچنان در مرز میان «هزینه‌زا بودن» و «دارای ظرفیت اقتصادی بودن» در نوسان است؛ وضعیتی که مانع از شکل‌گیری یک روند پایدار درآمدزایی در اقتصاد ورزش شده است. برای بررسی وضعیت موجود اقتصاد ورزش، با سید مصطفی هاشمی‌طبا، معاون اسبق رئیس‌جمهور و رئیس پیشین کمیته ملی المپیک، به گفت‌وگو نشسته‌ایم؛ مدیری که سال‌ها در متن تصمیم‌سازی‌های کلان حوزه ورزش کشور حضور داشته و از نزدیک با شکاف میان مفهوم «ورزش حرفه‌ای» و واقعیت‌های ساختاری آن مواجه بوده است. متن کامل گفت‌وگوی «ایران» با مصطفی هاشمی‌طبا را در ادامه می‌خوانید.

چرا با گذشت چند دهه، ورزش ایران هنوز نتوانسته حتی به تعریف حداقلی «صنعت» نزدیک شود؟ مشکل دقیقاً کجاست که هنوز ورزش ایران تبدیل به یک صنعت پویا نشده است؟

برای پاسخ به این پرسش، ابتدا باید روشن کنیم «صنعت» به چه معناست. در زبان انگلیسی، واژه industry به معنای «فعالیت» است؛ اما در کاربرد رایج، به مجموعه‌ای از فعالیت‌های منسجم و تولیدمحور اطلاق می‌شود که ساختار مشخص، کارکرد تعریف‌شده و در نهایت خروجی اقتصادی دارند. وقتی می‌گوییم ورزش به «صنعت» تبدیل نشد، منظور این نیست که در آن فعالیتی وجود ندارد؛ بلکه فعالیت هست، اما هنوز به شکل یک ساختار اقتصادی و تجاری پایدار، مشابه صنایع نساجی، فولاد یا داروسازی درنیامده است. در صنایع کلاسیک، اگر یک واحد تولیدی نتواند دخل‌وخرج خود را تأمین کند، به‌مرور ورشکسته می‌شود. اما در بخش‌هایی از ورزش ایران، چنین قاعده‌ای حاکم نیست و فعالیت‌ها اغلب غیرتجاری و متکی به حمایت‌های بیرونی‌اند. البته بخشی از ورزش ذاتاً می‌تواند تجاری باشد؛ همان‌گونه که در اروپا و آمریکا شاهد آن هستیم. در این کشورها، ورزش حرفه‌ای از مسیرهایی مانند تبلیغات، فروش بلیت، حق پخش و برندسازی به درآمدزایی می‌رسد و هزینه‌های خود را تأمین می‌کنند. در چنین الگویی، فعالیت ورزشی نه‌تنها وابسته به دولت نیست، بلکه سودآور نیز هست. در مقابل، اگر فعالیتی فاقد درآمدزایی باشد، بیشتر به یک نهاد خیریه شباهت پیدا می‌کند تا یک صنعت. در کشور ما، مساله اصلی این است که بسیاری از فعالیت‌های ورزشی نتوانسته‌اند به استقلال مالی برسند؛ یعنی از محل فعالیت خود درآمد کسب کنند و هزینه‌های جاری‌شان را پوشش دهند. این ناکامی دلایل متعددی دارد. یکی از مهم‌ترین آنها نرسیدن ورزش به «بلوغ تجاری» است؛ بلوغی که خود وابسته به وضعیت کلی اقتصاد کشور است. چهارچوب های اقتصاد کشور ما هنوز به مرحله تثبیت نرسیده است. یعنی مشخص نیست کدام بخش‌های اقتصاد ما باید سودآور باشند و کدام فعالیت‌ها در صورت زیان‌دهی باید حذف شوند. مطابق قانون تجارت، هر بنگاهی که طی چند سال متوالی زیان‌ده بوده و با زیان انباشته مواجه شود، باید اعلام ورشکستگی کرده و منحل شود. اما در ورزش ایران، این اصل کمتر اجرا می‌شود و بسیاری از مجموعه‌ها با اتکا به حمایت‌های بیرونی به فعالیت ادامه می‌دهند. اساساً تجاری شدن ورزش به‌طور مستقیم به بلوغ و شکوفایی سایر بخش‌های اقتصادی وابسته است. در کشورهایی که ورزش در آنها به‌عنوان صنعت شناخته می‌شود، درآمدزایی از طریق برندسازی، تبلیغات و فروش بلیت به شکل جدی دنبال می‌شود. برای مثال، قیمت بلیت یک مسابقه تنیس ممکن است به هزار و ۵۰۰ یا حتی ۲ هزار دلار برسد، یا شرکت‌های بزرگ در تبلیغات محیطی حضور پررنگ داشته باشند. این مشارکت‌ها، علاوه بر ایجاد جذابیت، منابع مالی قابل‌توجهی را نیز وارد چرخه ورزش می‌کند. در ایران اما شرایط متفاوت است. قیمت‌گذاری بلیت‌ها اغلب با ملاحظات اجتماعی و اقتصادی همراه است و امکان افزایش واقعی درآمد از این محل محدود می‌شود. از سوی دیگر، بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی توان یا انگیزه لازم برای سرمایه‌گذاری گسترده در تبلیغات ورزشی را ندارند. در نتیجه، می‌توان گفت مشکل اصلی، نه در نبود فعالیت ورزشی، بلکه در نبود یک بستر اقتصادی و تجاری بالغ است؛ بستری که بتواند ورزش را از یک فعالیت حمایتی به یک صنعت درآمدزا و پایدار تبدیل کند.

با این حساب، باید بپذیریم که بخش قابل توجهی از مدیران ورزشی اساساً درک درستی از اقتصاد ورزش ندارند؟

بسیاری از آنچه ما امروز «باشگاه» می‌نامیم، اساساً باشگاه به معنای حرفه‌ای و اقتصادی آن نیست. بخش زیادی از این مجموعه‌ها به‌صورت مؤسسه‌هایی شکل گرفته‌اند که ریشه در علاقه‌های شخصی یا دغدغه‌های فرهنگی داشته‌اند، نه نگاه تجاری. برای مثال، برخی باشگاه‌ها مانند شموشک که از سوی مرحوم درویش شکل گرفت یا شاهین که با همت زنده‌یاد اکرامی تأسیس شد، بیش از آنکه به‌دنبال تجارت باشند، بر فعالیت‌های فرهنگی و ورزشی تمرکز داشتند. در آن زمان اساساً به باشگاه به‌عنوان یک بنگاه اقتصادی نگاه نمی‌شد. از سوی دیگر، برخی باشگاه‌ها نیز وابسته به نهادهای دولتی یا عمومی شکل گرفتند. به‌عنوان نمونه، باشگاه استقلال در سال‌های ابتدایی پس از انقلاب زیر نظر سازمان تربیت بدنی قرار گرفت و برای پر کردن خلأ موجود، به نام این سازمان ثبت شد. طبیعی است که در چنین شرایطی نیز نگاه تجاری و اقتصادی به باشگاه وجود نداشت. در مجموع، چه در شکل‌گیری‌های شخصی و چه در ساختارهای نهادی، بنیان‌گذاران باشگاه‌ها تصور روشنی از تجاری‌سازی ورزش نداشتند. حتی در بسیاری موارد، باشگاه‌ها فاقد زیرساخت‌های اولیه مانند مکان و پایگاه مشخص بودند.

آیا این نگاه غیرتجاری در انتخاب مدیران باشگاه‌ها هم تأثیرگذار بود؟

کاملاً تاثیرگذار بود. در فرآیند انتخاب مدیران و حتی اعضای هیأت مدیره هم معیارهای اقتصادی و مدیریتی حرفه‌ای مدنظر قرار نمی‌گرفت. بعضاً افرادی برای مدیریت باشگاه‌ها منصوب می‌شدند که شغل اصلی‌شان در حوزه متفاوتی بود و مدیریت ورزشی برای آنان یک مسئولیت جانبی محسوب می‌شد. خود این امر به یکی از چالش‌های جدی تبدیل شده است.

این مساله دقیقاً چه پیامدی در ساختار مدیریتی باشگاه‌ها دارد؟

یکی از اشکالات مهم در ساختار مدیریتی، ترتیب نادرست انتخاب مدیرعامل و هیأت مدیره است. در بسیاری موارد، ابتدا مدیرعامل انتخاب می‌شود و سپس هیأت‌مدیره شکل می‌گیرد، در حالی که طبق اصول، هیأت‌مدیره باید مدیرعامل را انتخاب کند. مدیرعامل در واقع مجری تصمیمات هیأت‌مدیره است، نه بالعکس. وقتی این روند برعکس طی می‌شود، مدیرعامل خود را پاسخگوی هیأت مدیره نمی‌داند، بلکه مستقیماً تابع نهاد یا فردی است که او را منصوب کرده. در نتیجه، عملاً کارکرد هیأت مدیره و اصول حاکم بر قانون تجارت تضعیف یا حتی بی‌اثر می‌شود. در حالی که در یک بنگاه اقتصادی، تصمیم‌گیری باید بر پایه خرد جمعی و از سوی هیأت مدیره انجام شود و مدیرعامل صرفاً نقش اجرایی داشته باشد. مشکل اصلی باشگاه‌های ورزشی در کشور ما این است که از ابتدا به‌عنوان یک بنگاه اقتصادی تعریف نشده‌اند. به همین دلیل مدیران نیز بدون توجه به توانایی‌های اقتصادی و مهارت‌های تجاری‌سازی انتخاب می‌شوند. در چنین شرایطی، مدیران به‌جای آنکه موتور درآمدزایی باشند، به عاملی برای افزایش هزینه تبدیل می‌شوند. نتیجه این روند را سال‌هاست در قراردادهای ضعیف، از دست رفتن فرصت‌های مالی و هدررفت منابع مشاهده می‌کنیم.

آیا می‌توان باشگاه‌داری غیر استاندارد و غیرحرفه‌ای را یکی از ریشه‌های اصلی زیان‌دهی در ورزش دانست؟

برای پاسخ به این پرسش، باید ببینیم اساساً «باشگاه» به چه معناست. واژه «باشگاه» از دو جزء «باش» و «گاه» تشکیل شده. در زبان فارسی، «گاه» پسوندی به معنای مکان است. بنابراین باشگاه یعنی «مکانی برای بودن»، یعنی نه صرفاً یک عنوان کاغذی، بلکه محلی واقعی برای تمرین، مسابقه، فعالیت فرهنگی و آموزشی. نمونه‌ای مانند باشگاه شاهین که با همت مرحوم جعفر کاشانی شکل گرفت دقیقاً بر همین مبنا بود؛ یعنی مکانی واقعی برای فعالیت‌های ورزشی و فرهنگی. بر این اساس، باشگاه باید پیش از هر چیز «محل» داشته باشد. اگر چنین مکانی وجود نداشته باشد، از نظر مفهومی باشگاه نیز وجود خارجی ندارد و به تعبیری «باشگاه کاغذی» محسوب می‌شود. بر همین مبنا، می‌توان گفت باشگاه‌هایی مانند استقلال و پرسپولیس، با وجود نام و شهرت، در معنای دقیق کلمه باشگاه نیستند، زیرا فاقد زیرساخت‌های مستقل و پایدارند. بنابراین، نخستین شرط باشگاه بودن، برخورداری از امکانات و فضاهای اختصاصی است تا بتواند فعالیت‌های خود را به‌درستی انجام دهد. اتفاقاً اگر چنین زیرساختی وجود داشته باشد، امکان درآمدزایی متنوع نیز فراهم می‌شود. در مقابل، نداشتن زمین تمرین خود به‌تنهایی هزینه‌های سنگینی را به باشگاه تحمیل می‌کند. برای مثال، در سال‌های اخیر باشگاه استقلال عملاً «خانه‌به‌دوش» بود؛ مدام در جست‌وجوی زمین تمرین بود، از مرغوبکار تا سایر مجموعه‌ها. این وضعیت کاملاً با فلسفه وجودی باشگاه در تضاد است و نشان می‌دهد هیچ‌چیز در جای درست خود قرار ندارد. حتی در مواردی باشگاه‌ها فاقد استادیوم، کمپ و دفتر مسابقه ثابت هستند .

آیا باشگاه‌هایی مانند منچستریونایتد، بارسلونا و رئال مادرید را می‌توان نمونه‌های کامل یک باشگاه به معنایی که شما تعریف می‌کنید دانست؟

اینها نمونه‌های کامل یک باشگاه به معنای واقعی هستند؛ همان «باش» به‌اضافه «گاه» نه فقط منچستریونایتد، بلکه اغلب باشگاه‌های حاضر در لالیگا، بوندس‌لیگا، لیگ برتر انگلستان و حتی سری‌آ ایتالیا از زیرساخت‌های کامل برخوردارند. ما در ایران با نوعی خطای مفهومی مواجهیم. هزاران مکان ورزشی داریم که فعالیت‌هایی مانند کاراته یا تکواندو انجام می‌دهند، اما صرف داشتن فعالیت، آنها را به «باشگاه» به معنای واقعی تبدیل نمی‌کند. در محله ما فضایی به نام باشگاه نیکنام وجود داشت؛ محیطی باز که گاهی برای تمرین، به‌ویژه کشتی به آنجا می‌رفتیم. این فضا به همت فردی علاقه‌مند به ورزش شکل گرفته بود. نکته اینجاست که بدون چنین مکان‌هایی، اساساً باشگاه معنای وجودی ندارد. اشتباه ما این است که به هر تیمی، حتی اگر صرفاً منابع مالی داشته باشد، عنوان «باشگاه» می‌دهیم و تصور می‌کنیم می‌توانند به‌عنوان یک باشگاه واقعی فعالیت کند؛ در حالی که چنین نیست. در باشگاه‌های اروپایی، بازیکن مانند یک کارمند در باشگاه حضور دارد؛ از صبح تا بعدازظهر در مجموعه باشگاهی فعالیت می‌کند. در باشگاه‌هایی که به سمت تجاری‌سازی حرکت کرده‌اند، بازیکن عضوی جدایی‌ناپذیر از ساختار باشگاه است، نه اینکه صرفاً با یک تماس تلفنی برای تمرین در ساعتی مشخص به مکانی موقت فراخوانده شود، یا در صورت تغییر، آدرس زمین دیگری به او داده شود. این وضعیت کاملاً با ماهیت باشگاهی و مفهوم همبستگی درون‌باشگاهی مغایرت دارد.

شما در دوره مسئولیت خود به دنبال ایجاد درآمدزایی و کاهش وابستگی به دولت بودید؛ چرا این مدل تداوم پیدا نکرد؟

در آن دوره هم بودجه وجود داشت، اما بسیار ناچیز بود. از طریق ارتباطات و رایزنی‌هایی که با برخی نمایندگان مجلس و مسئولان داشتیم، هم توانستیم منابع مالی غیردولتی جذب کنیم و هم از محل‌هایی مانند یک درصد مالیات سیگار، اعتبارات لازم برای توسعه زیرساخت‌های ورزشی را تأمین کردیم. آن زمان نیز به‌طور کامل مستقل از دولت نبودیم، اما سهم قابل توجهی از منابع از مسیرهای غیر دولتی تأمین می‌شد. در شرایط فعلی هم اگرچه وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک بودجه‌های قابل توجهی در اختیار دارند، اما به دلیل تورم و افزایش هزینه‌هایی که وزارتخانه و فدراسیون‌ها متحمل می‌شوند، این بودجه‌ها ممکن است ناکافی به نظر برسد. با این حال همچنان امکان جذب منابع غیر دولتی وجود دارد، اما این کار نیازمند ابتکار، برنامه‌ریزی و نگاه خلاقانه است.

این مدل تأمین مالی و توسعه زیرساخت‌ها چگونه اجرا می‌شد؟

بر اساس جمعیت هر استان مشخص می‌کردیم که چه تعداد سالن چندمنظوره مورد نیاز است. سپس با همکاری مردم و مسئولان محلی از جمله فرمانداران، شهرداران و خیرین استانی، اقدام به تأمین و ساخت این سالن‌ها می‌کردیم. ما همچنین از ظرفیت‌هایی مانند یک درصد سود کارخانه‌ها استفاده می‌کردیم و به‌عنوان مثال از هر نخ سیگار، حدود ۱۰ ریال به ورزش اختصاص داده می‌شد. همین مدل باعث شد طرح ۱۷۷۷ به ساخت حدود ۲ هزار سالن ورزشی منتهی شود. در آن دوره حدود ۵۰ درصد بودجه از منابع غیردولتی تأمین می‌شد.

فکر می‌کنید فقدان ثبات اقتصادی که در ابتدای صحبت به آن اشاره کردید، باعث گریز سرمایه‌گذاران از ورزش حرفه‌ای شده باشد؟

سرمایه اصولاً به سمت جایی حرکت می‌کند که آرامش، امنیت و بازدهی مطمئن وجود داشته باشد. هر عاملی که این سه مؤلفه را تهدید کند، باعث خروج یا کاهش ورود سرمایه می‌شود. اگر به تجربه‌های منطقه‌ای نگاه کنیم، مثلاً در دوبی که تا چند ماه پیش یکی از مراکز مهم مبادلات مالی و جذب سرمایه، از جمله برای سرمایه‌گذاران ایرانی بود، تنش یا شرایط جنگی می‌تواند تداوم ثبات را با چالش مواجه کند. در چنین شرایطی معمولاً بخشی از سرمایه‌ها خارج می‌شوند، جریان سرمایه‌گذاری کاهش می‌یابد و درآمدهای پایدار نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرند. بنابراین این یک قاعده طبیعی در اقتصاد همه کشورها است که شرایط محیطی، به‌ویژه فقدان ثبات سیاستگذاری یا شرایط جنگی اثر مستقیم بر جذب سرمایه دارد.

اساساً وضعیت کشور ما در جذب سرمایه بخش خصوصی چگونه بوده است؟

حتی پیش از شرایط جنگ تحمیلی اخیر هم مقررات و رویکردهای سیاستگذاری در کشور ما به گونه ای نبود که جذب سرمایه به سهولت انجام شود. اما در همین شرایط هم، به ویژه در حوزه صنعتی کشور، سرمایه‌گذارانی هستند که می‌توان آنها را «عاشق صنعت» نامید؛ یعنی افرادی که بیشتر از انگیزه مالی، به حوزه کاری خود علاقه و تعهد دارند، کما اینکه به‌عنوان کسی که در صنعت فعالیت داشته‌ام، دیده‌ام که حتی با وجود افزایش شدید هزینه‌ها، وجود پیچیدگی‌های اداری و مقرراتی که بعضاً به ضرر تولیدکننده است، همچنان افرادی هستند که با انگیزه و علاقه در کشور مانده و در صنعتی که در آن فعال هستند سرمایه‌گذاری کرده‌اند. البته تعداد این افراد زیاد نیست، اما حضورشان قابل توجه است.

آیا در برنامه‌ریزی اقتصادی می‌توان صرفاً به انگیزه‌های غیرمالی سرمایه‌گذاران تکیه کرد؟

خیر. هرچند انگیزه‌های عاطفی و علاقه به کار می‌تواند در پایداری برخی سرمایه‌گذاری‌ها مؤثر باشد، اما اساس فعالیت اقتصادی بر منطق «دخل و خرج» است. سرمایه‌گذاری یک فعالیت تجاری است و باید بر پایه سود، زیان و حفظ سرمایه تحلیل شود.

اگر بخواهیم خسارت‌های تجاوز آمریکایی-اسرائیلی به حوزه ورزش کشور را هم ارزیابی کنیم، به نظر شما جنگ تحمیلی و تجاوز دشمن به خاک ایران چه تأثیری بر فعالیت‌های اقتصادی در حوزه ورزش دارد؟

بدون تردید جنگ تحمیلی تأثیر منفی دارد. به عنوان مثال، به طور طبیعی در دوره‌های تنش یا جنگ تحمیلی، بسیاری از فعالیت‌های ساختمانی و پروژه‌های اقتصادی متوقف یا کند می‌شوند. البته برخی افراد با این نگاه که «در هر شرایطی ما کار خود را انجام می‌دهیم» فعالیت‌های خود را متوقف نمی‌کنند. اما این گروه کم‌شمار هستند و اکثریت سرمایه‌گذاران معمولاً تصمیمات خود را بر اساس حفظ سرمایه و کاهش ریسک تنظیم می‌کنند که طبیعی هم هست. در مجموع، تحمیل جنگ به کشور و نوسان اقتصادی به‌صورت طبیعی باعث کاهش سرمایه‌گذاری می‌شود یا حتی مانند برخی کشورهای منطقه می تواند باعث خروج سرمایه هم بشود.

اگر کمک‌های مالی دولت و منابع مالی دیگر بخش‌ها محدود شود، فکر می‌کنید وضع اقتصادی باشگاه‌های ما به چه صورت خواهد بود؟ زیرا در هر شرایطی، جنگ آمریکایی-اسرائیلی علیه کشور ما خسارت‌هایی داشته است که تخریب ورزشگاه ۱۲ هزار نفری آزادی یا ورزشگاه‌های شهرستان‌هایی مانند ملارد، از آن جمله است.

در ظاهر باشگاه‌های ما به لحاظ مالی مستقیماً وابسته به دولت نیستند، بلکه وابسته به مؤسساتی محسوب می‌شوند که خود این مؤسسه‌ها زیرمجموعه نهادهای دولتی یا مرتبط با نهادهای دولتی هستند. به‌عنوان مثال، مجموعه‌هایی مانند فولاد خوزستان یا فولاد مبارکه سپاهان وابسته به صنایع فولادی هستند، اما به‌معنای «حقوقی» که در قانون تعریف می شود، «دولتی» محسوب نمی‌شوند. سهام آنها عمدتاً در قالب سهام عمومی یا همان سهام عدالت میان مردم توزیع شده یا متعلق به شرکت‌هایی مانند بانک‌ها و دیگر بخش‌هاست. بنابراین، دولت به ظاهر به‌طور مستقیم در بودجه آنها ردیف مشخصی برای تأمین مالی این باشگاه‌ها ندارد. اساساً اگر به بودجه کل کشور هم نگاه کنیم، ردیف مستقلی برای باشگاه‌ها به‌عنوان دریافت‌کننده بودجه دولتی وجود ندارد و فهرست دریافت‌کنندگان اعتبارات نیز شامل آنها نمی‌شود.

این باشگاه‌ها از ردیف بودجه مسئولیت اجتماعی استفاده می‌کنند؟

از سوی وزارت صمت هم اصولاً چیزی به نام تخصیص بودجه مستقیم به باشگاه‌ها وجود ندارد. در ساختار رسمی دولت نیز ردیف مشخصی تحت عنوان «مسئولیت اجتماعی» به معنای عام آن در دستگاه‌های اجرایی تعریف نشده است؛ این مفهوم بیشتر در نهادهایی مانند هلال احمر، کمیته امداد امام خمینی(ره) و سازمان بهزیستی معنا پیدا می‌کند. اما در کنار همه اینها، در برخی شرکت‌های اقتصادی بزرگ یا متوسط، ردیف‌های بودجه‌ای با عنوان مسئولیت‌های اجتماعی تعریف می‌شود. این موضوع از نگاه قانونی همیشه محل بحث بوده است، زیرا حسابرسان، معمولاً نسبت به هزینه‌هایی که تحت این عنوان انجام می‌شود، این سؤال را مطرح می‌کنند که آیا چنین هزینه‌هایی در چارچوب وظایف اساسنامه‌ای شرکت قرار دارد یا خیر؟ در واقع، فعالیت هر شرکت باید مطابق اساسنامه آن باشد و اغلب اساسنامه شرکت‌های تجاری به‌صراحت بندی درباره مسئولیت اجتماعی به شکل رایج امروزی ندارد. در زمان ثبت شرکت‌ها نیز چنین الزام مشخصی در اساسنامه وجود ندارد. باوجود این، در عمل هیأت‌مدیره برخی شرکت‌ها بخشی از منابع را به این امور اختصاص می‌دهد؛ مانند ساخت مدرسه یا بیمارستان. ممکن است بعدها این هزینه‌ها در حسابرسی‌ها مورد پرسش قرار گیرد، مگر آنکه سهام‌داران آن را تأیید کنند و بپذیرند که این هزینه از محل سود شرکت و با رضایت آنان انجام شده است. بنابراین مسأله تأمین مالی باشگاه‌ها بیشتر به ساختار مالکیت شرکت‌های مادر و تصمیم‌گیری هیأت مدیره آنها وابسته است تا بودجه مستقیم دولتی یا ردیف‌های رسمی مالی.

برخی ادعا می‌کنند که هستند مدیران باشگاه‌ها که از وضعیت فعلی فاقد شفافیت مالی نفع می‌برند.

متأسفانه شاید بتوان برای برخی از مدیران چنین وضعیتی را متصور بود. کما اینکه می‌توان مواردی را برشمرد که در آنها صورت‌های مالی باشگاه‌ها ارائه نمی‌شود یا فعالیت‌های اقتصادی باشگاه‌ها که باید به‌صورت بی‌طرفانه انجام شوند، در قالب روابط و ارتباطات شخصی پیش می‌رود. همه این موارد ناپسند است و چه بسا مصداق جرم هم محسوب شود. بنابراین بله، این گمان وجود دارد که هرجا فعالیت‌ها شفاف نباشد، احتمال وجود فساد هم هست؛ زیرا در صورت شفافیت، کسی نمی‌تواند ایرادی وارد کند. به قول معروف «آن را که حساب پاک است، از محاسبه چه باک است.»

صحبت از صنعتی شدن ورزش واقع‌بینانه است یا یک شعار لوکس؟

این موضوع نیازمند زمان، ایده و برنامه‌ریزی جدی است. در حال حاضر ایده منسجم و نقشه راه مشخصی برای دنبال کردن این ایده وجود ندارد. تحقق این هدف مستلزم این است که یک کشور اقتصاد پویا و دارای ثبات درازمدت سیاستگذاری داشته باشد که در شرایط فعلی، اجرای آن بسیار دشوار و تا حدی «چسباندنی» و مقطعی خواهد بود.

با این رمزینه متن و فیلم کامل گفت‌وگو را مشاهده کنید

مدیران به‌جای آنکه موتور درآمدزایی باشند، به عاملی برای افزایش هزینه تبدیل می‌شوند. نتیجه این روند را سال‌هاست در قراردادهای ضعیف، از دست رفتن فرصت‌های مالی و هدررفت منابع مشاهده می‌کنیم

ارزش پول را کسی درک می‌کند که آن را خود به دست آورده باشد. پول درآوردن کار ساده‌ای نیست؛ اما وقتی بودجه‌ای در اختیار فرد قرار می‌گیرد ممکن است صرفاً به اعداد نگاه کند نه به ارزش واقعی پول

برش

آیا می‌توان نبود شفافیت را یکی از موانع ورود بخش خصوصی به عرصه سرمایه‌گذاری در ورزش دانست؟

به طور کلی ما هیچ تلاش جدی نکرده ایم تا مدیران ورزشی ما در حوزه مدیریت مالی و اقتصادی توانمند بشوند. در مقام مثال، فرض کنید فردی که معلم بوده به دلایلی رئیس یک باشگاه شده است. قطعاً معلمی جایگاه بسیار محترمی دارد، اما محترم بودن معلمی لزوماً به معنای توانایی مدیریت اقتصادی در یک باشگاه بزرگ ورزشی نیست. در کنار آن، اساساً مدیریت دولتی و مدیریت خصوصی هم باهم تفاوت‌های اساسی دارند. مدیر دولتی معمولاً بودجه‌ای مصوب در اختیار دارد و آن بودجه را صرفاً هزینه می‌کند، بدون اینکه الزاماً درگیر فرآیند تولید یا خلق درآمد باشد. درحالی که ارزش هر یک ریال پول باشگاه یا سازمان را کسی درک می‌کند که آن را خودش به دست آورده باشد. پول درآوردن کار ساده‌ای نیست؛ اما وقتی صرفاً بودجه‌ای در اختیار فرد قرار می‌گیرد، ممکن است صرفاً به اعداد نگاه کند، نه به ارزش واقعی پول. برای مثال، فرض کنید به یک باشگاه هزار میلیارد تومان بودجه داده شود. مدیر ممکن است این رقم را صرف جذب بازیکن خارجی با قراردادهای سنگین کند؛ مثلاً ۸۰ میلیارد تومان برای یک بازیکن هزینه شود. در صورتی که اگر فساد در میان نباشد-که به نظر من در مواردی می توان سراغ گرفت-ممکن است این هزینه‌ها بدون بازدهی و سودآوری برای باشگاه انجام شود. تا زمانی که درآمد و هزینه باشگاه‌ها از طریق سازوکارهای واقعی اقتصادی و مدیریتی تأمین نشود و وابسته به تزریق بودجه از بخش هایی باشد که مستقیم یا غیرمستقیم به بودجه عمومی متصل هستند، این امر سامان پیدا نمی‌کند. باشگاه باید خودش پول را خودش تولید کند، نه اینکه صرفاً عدد خاصی را به عنوان بودجه، به صورت یکجا دریافت کند و بخواهد همان عدد را هزینه کند. وقتی پول حاصل زحمت و تلاش باشگاه و مدیر باشد، ارزش آن درک می‌شود؛ اما وقتی صرفاً یک عدد از بیرون وارد می‌شود، حساسیت نسبت به هزینه‌کرد آن هم کاهش می‌یابد. در چنین شرایطی، اگر هم سوءاستفاده‌ای رخ دهد، نگاه مدیران این است که «از کجا آمده که اهمیت داشته باشد کجا خرج شود»، و ممکن است این بی‌تفاوتی در هزینه‌کرد به یک چرخه تکرارشونده تبدیل شود.

آیا در قوانین فعلی ما شرایطی وجود دارد که مانع ورود بخش خصوصی به ورزش شده باشد؟

به‌طور کلی ما در کشور قوانین منفی و بازدارنده صریح در این زمینه نداریم، اما آنچه مهم است این است که فراتر از قانون، در عمل با برخی عملکردها، رفتارها و همچنین خلأهای قانونی مواجه هستیم که مانع توسعه این حوزه یعنی ورود بخش خصوصی به ورزش می‌شود. برای مثال، در اروپا اگر به موضوع پیراهن یک بازیکن معروف نگاه کنید، هزینه تمام‌شده تولید یک تیشرت ورزشی شاید حداکثر یک تا دو یورو باشد. تولیدکننده این پیراهن‌ها را در تیراژهای بالا-مثلاً صد هزار عدد-با هزینه بسیار پایین تولید می‌کند. اما همین محصول در بازار خرده‌فروشی با قیمت‌هایی مانند ۵۰، ۱۰۰ یا حتی ۱۲۰ یورو به فروش می‌رسد و همین اختلاف قیمت، یکی از منابع درآمدی بسیار مهم برای باشگاه‌ها محسوب می‌شود. در کشور ما وضعیت متفاوت است. همان پیراهن‌ها با همان برندها در بازارهایی مانند منیریه با قیمت حدود ۱۰ هزار تومان عرضه می‌شوند. در مورد پیراهن بازیکنان باشگاهی داخلی نیز وضعیت مشابهی وجود دارد؛ این محصولات بدون مجوز رسمی تکثیر و عرضه می‌شوند. هرچند سود این بازارهای غیررسمی به اندازه اروپا نیست، اما در هر صورت درآمد بالقوه باشگاه‌ها از بین می‌رود. اگر باشگاه بخواهد خودش وارد این حوزه شود، به‌سرعت نسخه‌های کپی ارزان‌تر در بازار عرضه می‌شود و عملاً بازار رسمی را از بین می‌برد. از سوی دیگر، در حوزه بلیت‌فروشی نیز به دلیل نبود زیرساخت مناسب-از جمله استادیوم‌های مجهز، نظم کافی، شماره‌گذاری صندلی‌ها و سیستم فروش استاندارد-امکان فروش بلیت‌های سالانه یا ماهانه با قیمت‌های ترجیحی وجود ندارد. در نتیجه بخش عمده بلیت‌ها به‌صورت غیررسمی و در بازار سیاه معامله می‌شود. این وضعیت باعث شده حتی در مواردی که ظرفیت درآمدزایی وجود دارد مانند بلیت‌فروشی یا فروش محصولات باشگاهی، بخش قابل توجهی از این درآمدها از دست برود.