



سلسله‌دسترچه‌های راهبردی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی



اقتصاد صنعت

منابع درآمد، اسپانسر پلکانی، حق پخش،
اقتصاد تیم، سهم توسعه و شفافیت مالی

خلاصه‌ی اجرایی

پول را از مخاطب شروع کنیم، نه از درخواست

اسپانسر به فدراسیون کمک نمی‌کند؛ مخاطب می‌خرد. اقتصاد صنعت وقتی می‌چرخد که فدراسیون محصولی با آمار قابل‌ارائه بسازد و آن را به چند خریدار با نیازهای متفاوت بفروشد.

۱ شش منبع درآمد وجود دارد و هیچ‌کدام به‌تنهایی کافی نیست: عضویت و پروانه، حق ثبت‌نام و مجوز، اسپانسری، حق پخش و رسانه، کالا و تجربه، و حمایت نهادهای عمومی.

۲ اسپانسری باید پلکانی باشد: بسته‌ی محلی، شهری، استانی و کشوری با مزایا و آمار متناسب. اسپانسر بزرگ از صفر شروع نمی‌کند و اسپانسر کوچک هم کنار گذاشته نمی‌شود.

۳ پیش‌نیاز فروش، «بسته‌ی رسانه‌ای» است: تقویم، مخاطب، نتایج، تصویر و گزارش نتیجه. بخش بزرگی از این‌ها را سامانه می‌سازد.

۴ تیم‌ها باید صورت‌حساب داشته باشند. اگر اقتصاد یک تیم مشخص نشود، نه اسپانسر می‌داند به چه پول می‌دهد و نه فدراسیون می‌داند چه حمایتی را اولویت دهد.

۵ هر ریال سهم توسعه دارد و هر سهم قابل‌ردیابی است. درصدها را ریاست با پیشنهاد کمیته‌ی مالی تعیین می‌کند (بخش ۶).

تصمیم‌های لازم از ریاست فدراسیون

- ☐ تأیید اصل اسپانسری پلکانی و واگذاری بسته‌های محلی به هیئت‌ها.
- ☐ تعیین مسئول مذاکرات تجاری و مدیر مالی پیگیری.
- ☐ دستور ارائه‌ی داده‌ی مالی ۱۲ ماه گذشته (درآمد و هزینه به تفکیک منبع).

بخش ۱۰ منابع

شش منبع درآمد و وضع هرکدام

ستون «پایداری» نشان می‌دهد هر منبع چقدر به عملکرد فدراسیون وابسته است. هرچه پایداری، برای برنامه‌ریزی مطمئن‌تر.

منبع	پرداخت‌کننده	سازوکار	پایداری	وضع امروز
عضویت و پروانه	ورزشکار، مربی، داور	طرح سالانه با کارت دیجیتال	بالا	سامانه آماده؛ ؟ نرخ‌ها
ثبت‌نام و مجوز	ورزشکار و برگزارکننده	حق ثبت‌نام و هزینه‌ی مجوز	متوسط	سازوکار آماده؛ ؟ نرخ
اسپانسر	شرکت‌ها	بسته‌ی پلکانی	متغیر	محدود؛ ؟ درآمد ۱۲ ماه
حق پخش و رسانه	رسانه و پلتفرم	فروش یا تولید مشترک	متغیر	نزدیک به صفر
کالا و تجربه	مخاطب	محصول برند، بلیت، تجربه‌ی تماشا	متوسط	تعریف نشده
حمایت عمومی	نهادهای دولتی	اعتبار و حمایت زیرساخت	کم‌وبیش	؟ از مالی

اصل

منابع پایدار (عضویت و پروانه) هزینه‌های ثابت را پوشش می‌دهند؛ منابع متغیر (اسپانسر و پخش) رشد را تأمین می‌کنند. اتکا به منبع متغیر برای هزینه‌ی ثابت ریسک ورشکستگی ایجاد می‌کند.



بخش ۲۰ اسپانسی

اسپانسی چهارسطحی

هر سطح خریدار، مخاطب و مزیت متفاوت دارد. فدراسیون فقط سطح کشوری را مستقیم مذاکره می‌کند؛ سه سطح دیگر به هیئت‌ها و تیم‌ها سپرده می‌شود، با بسته‌ی استاندارد.

سطح	خریدار	مخاطب	مزایا	قیمت
کشوری (مادر)	برند ملی یا بانک	کل کشور، پخش ملی	نام در عنوان سری، پیست، پخش و کارت	؟
استانی	شرکت استانی	یک استان	نام در رویداد استان و تیم‌ها	؟
شهری	کسب‌وکار شهری	شهر	بنر، گزارش و عکس رویداد	؟
محلی / تیمی	فروشگاه و فرد	باشگاه و تیم	لوگو روی لباس و وسیله	؟

وضع سامانه

اسپانسی‌ها در سامانه با سطح، آرم و پیوند ثبت می‌شوند و کلیک روی هر آرم شمرده می‌شود (آدرس رهگیری مخصوص هر اسپانسی)؛ این اولین مدرک عینی برای گزارش به اسپانسی است.

برای فروش چه چیزی باید آماده باشد؟

اسپانسر پیش از پرداخت می‌پرسد: چه کسی می‌بیند؟ چند نفر؟ با چه کیفیتی؟ پاسخ‌ها باید در یک بسته‌ی واحد و به‌روز باشد.

جزء بسته	محتوا	منبع در سامانه	وضعیت
تقویم رسمی	رویدادهای سال با مجوز	تقویم و مجوز	آماده
آمار مخاطب	بازدید صفحه، ویدیو و کلیک	آمار بازدید و کلیک	آماده؛ نیاز به داده
آمار ورزشکار	تعداد، رشته، استان و رده‌ی سنی	ورزشکاران و پروانه	آماده؛ نیاز به داده
نتایج و رتبه‌بندی	نتایج زنده و API عمومی	نتایج و API	آماده
محتوای تصویری	گالری، ویدیو و نمونه‌ی پخش	گالری و ویدیو	نیازمند تولید
گزارش بازگشت	گزارش پس از هر رویداد برای اسپانسر	گزارش رویداد	نیازمند تعریف قالب
قرارداد استاندارد	حقوق، تعهدات و پیامد نقض	مدیر حقوقی	نیازمند تدوین



بخش ۴۰ رسانه و پخش

سه مدل برای تبدیل مسابقه به محصول رسانه‌ای

انتخاب مدل بسته به ظرفیت رسانه و ریسک متفاوت است. پیشنهاد، شروع با مدل کم‌ریسک و حرکت به سمت مدل درآمدزاست.

مدل	چگونه کار می‌کند	مزیت	ریسک
۱. پخش آنلاین توسط فدراسیون	ضبط و پخش در سایت و آپارات با پشتیبانی اسپانسر	کم‌هزینه؛ سریع؛ کنترل کامل	کیفیت و مخاطب محدود
۲. تولید مشترک	رسانه تجهیزات و تیم می‌آورد؛ فدراسیون قانون و دسترسی	کیفیت حرفه‌ای	تقسیم درآمد و حقوق
۳. فروش حق پخش	فروش بسته‌ی فصل به رسانه‌ی بزرگ	درآمد پایدار	نیاز به محصول و مخاطب ثابت

ترتیب پیشنهادی

شروع با مدل ۱ در رویدادهای ملی، ساخت آرشیو و آمار؛ سپس مذاکره برای مدل ۲؛ و مدل ۳ تنها وقتی که آمار یک فصل کامل در دست باشد.

بخش ۵ • اقتصاد تیم

صورت‌حساب یک تیم نمونه

قالب زیر باید برای هر تیم، در هر رشته و رده، با داده‌ی واقعی پر شود. تا آن زمان، این جدول فقط ساختار را نشان می‌دهد و هیچ رقمی در آن فرضی نیست.

ردیف	شرح	مبلغ سالانه
درآمد	اسپانسر • جایزه‌ی مسابقه • کمک باشگاه • فروش کالا	؟
هزینه‌ی ثابت	وسیله و نگهداری • مربی و مکانیک • محل تمرین • بیمه	؟
هزینه‌ی رقابت	ثبت‌نام • سفر و اقامت • قطعات مصرفی • لباس و تجهیزات	؟
هزینه‌ی بازاریابی	عکس و ویدیو • شبکه‌های اجتماعی • گزارش برای اسپانسر	؟
مانده	درآمد منهای هزینه‌ها	؟

نکته

اگر مانده منفی باشد، تیم ورزشکار را با هزینه‌ی شخصی نگه داشته است. معیار موفقیت، رسیدن مانده به صفر یا مثبت از طریق اسپانسر و جایزه است، نه افزایش حمایت یک‌طرفه.

بخش ۶ - سهم توسعه

هر درآمد کجا خرج می‌شود؟

اگر درآمد بدون قاعده خرج شود، اعتماد از بین می‌رود. پیشنهاد، تقسیم ثابت و عمومی بین چهار مقصد است. درصدها را ریاست تصویب می‌کند و پس از تصویب بدون اعلام عمومی تغییر نمی‌کند.

مقصد	چه چیزی تأمین می‌شود	سهم
جایزه و تیم‌ها	جایزه‌ی عملکرد و حمایت امتیازی از تیم‌ها	۴٪
پیست و برگزاری	استانداردسازی، بازرسی و تجهیزات ایمنی	۴٪
آموزش و استعدادیابی	دوره‌ها، مربیان، آزمون‌های استعدادیابی	۴٪
هیئت‌ها و عملیات	سهم هیئت‌های اجراکننده و هزینه‌ی دبیرخانه	۴٪

قاعده

مجموع سهم‌ها ۱۰۰ درصد است. سقف هزینه‌ی اداری باید مشخص و عمومی باشد؛ در غیر این صورت سهم توسعه به پوشش هزینه‌ی جاری تبدیل می‌شود.



بخش ۷۰ اهرم‌های ویژه

جواز واردات و اهرم‌های مکمل

جواز واردات ورزشی قوی‌ترین اهرم انگیزشی برای تیم است، اما فقط با شرط‌های دفترچه‌ی ۱ (بخش ۷) و پیش‌نیاز قانونی قابل‌بحث است. در کنار آن، اهرم‌هایی هست که ریسک حقوقی ندارند.

اهرم	سازوکار	ریسک حقوقی	پیش‌نیاز
جواز واردات برای تیم‌ها	امتیازی، علنی، غیرقابل‌فروش	بالا	مصوبه‌ی مرجع صالح
تخفیف و بسته‌ی تجهیزات	توافق با واردکننده و فروشنده	پایین	قرارداد
جایزه‌ی نقدی عملکردی	از محل اسپانسر مادر	پایین	سهم توسعه
سرمایه‌گذاری مشترک پیست	سرمایه‌گذار + فدراسیون (مجوز)	متوسط	مجوز بهره‌برداری
بیمه‌ی ورزشکار	بسته‌ی بیمه با پروانه	پایین	توافق با بیمه

بخش ۸۰ شفافیت

گزارش مالی که بتوان به آن اعتماد کرد

شفافیت مالی شرط جذب اسپانسر و حفظ اعتماد است. کمینه‌ی لازم:

- ۱ ثبت درآمد و هزینه‌ی هر رویداد با سرفصل یکسان و قابل ادغام.
- ۲ گزارش فصلی عمومی از درآمد کل، منابع، سهم‌ها و مصرف.
- ۳ حسابرسی سالانه‌ی مستقل و انتشار خلاصه‌ی آن.
- ۴ ثبت تصمیم‌های مالی در سامانه با شماره‌ی مکاتبه و تصمیم‌گیرنده.
- ۵ بازخورد اسپانسر: گزارش بازگشت پس از هر رویداد و نظرسنجی پایان فصل.

خطای رایج

اعلام اسپانسری بدون گزارش بازگشت، سال بعد اسپانسر را از دست می‌دهد؛ حتی اگر رویداد خوب برگزار شده باشد.

بخش ۹۰ ریسک

ریسک‌های مالی و پاسخ آنها

پیش از ورود به اجرا، چند ریسک مشخص را باید پذیرفت یا مهار کرد.

ریسک	اثر	پاسخ
اتکا به یک اسپانسر	قطع حمایت، فروپاشی بودجه	سه اسپانسر یا بیشتر و سقف سهم هر کدام
رویداد بدون مجوز و بدون بیمه	حادثه و دعوی	مجوز اجباری و بیمه‌ی شرکت‌کنندگان
شبهه‌ی رانت	از دست رفتن اعتماد	معیار عمومی، فهرست علنی و حسابرسی
نوسان ارز و قیمت	گرانی تجهیزات	قراردادهای ریالی، تأمین داخلی، رده‌ی ورودی
آمار ناقص	فروش دشوار	ثبت اجباری در سامانه و بازرسی نمونه

درخواست از ریاست فدراسیون

- ☐ تعیین کمیته‌ی مالی و تجاری برای پیشنهاد درصدهای سهم توسعه.
- ☐ ارائه‌ی گزارش مالی ۱۲ ماه گذشته به تدوین‌کننده.
- ☐ اجازه‌ی مذاکره‌ی اولیه با یک رسانه و یک اسپانسر مادر.