

## **נייר עמדה בנושא חוסר התחרותיות בליגת העל**

### **בכדורסל בישראל**

**שם המגיש: עודד סטקלוב**

מוגש לעמותת "דור שלם דורש שוויון" ומאושר להפצה למערכות העיתונים: ידיעות אחרונות, הארץ, מעריב.

האוניברסיטה העברית  
הפקולטה למדעי החברה  
בית הספר למדיניות ציבורית

**תיאור המצב**- בארבעים השנים האחרונות זכתה קבוצת מכבי תל אביב בכל האליפויות בארץ למעט באחת (שנת 92\93). בשנות השבעים (ברובן) והשמונים, כולל שלוש השנים הראשונות של שנות התשעים היתה עוד אשליית תחרות בארץ. אשליה משום שפרט לשנה אחת מכבי תל אביב זכתה תמיד באליפות. תחרות משום שזכויות אלו בדרך כלל לא היו קלות, ולעתים אף הוכרעה האליפות על חודו של סל (חצי גמר שנת 88), חודו של משחק חמישי מכריע (למשל נגד הפועל ת"א בשנת 92) ועד להפסד האליפות בשנת 93 להפועל גליל עליון. החל משנת אובדן האליפות ועד היום, הפסידה מכבי תל אביב כשני משחקי פלייאוף בלבד, תקציבה השנתי הפך להיות מהגדולים באירופה, כשבמונחים ישראליים גבוה פי ארבעה לערך מזה של הפועל ירושלים (על פי הערכות תקציב- עיתון מעריב 2.5.05) ובערך פי 12 מזה של קבוצות תחתית כפ"ת ומכבי חיפה.

מבנה השוק הלא תחרותי שנוצר הוא פועל יוצא של שלושה תהליכים (ראה גם דהאן, 2003). **הראשון** הוא ניתוק הקשר בין ההסתדרות לקבוצות הפועל. החל מאמצע שנות השבעים, למעט שתי סדרות גמר, כל הקבוצות שהתחרו במכבי תל אביב היו קבוצות הפועל למיניהן. קבוצות אלו נתמכו ע"י ההסתדרות במטרה מוצהרת לקחת את תואר האליפות. תמיכתה של ההסתדרות הצליחה בד"כ להביא את קבוצות הפועל לתקציבים קרובים יחסית לאלו של מכבי, גם אם לא באותו סדר גודל בדיוק. סיום הקשר (בתחילת שנות התשעים) בין ההסתדרות לקבוצות הספורט של הפועל, גרם לירידה חדה בתקציבים היחסיים של קבוצות הפועל אל מול מכבי תל אביב.

התהליך **השני** הוא השתתפותה של מכבי תל אביב במפעל האירופי הבכיר (ששמותיו שונו לאורך השנים). השתתפות זו גוררת הכנסות רבות מקהל, זכויות שידור, ומענקים מהמפעל עצמו על הצלחות, דבר שלא קיים כמעט עבור הקבוצות האחרות. בשנים האחרונות ההשתתפות במפעל אינה כרוכה בזכייה באליפות, אלא מכבי ת"א בעצם חתומה במפעל הבכיר לשנים הבאות ובכך מבטיחה צבר הכנסות ללא קשר להישגיה. גם המענקים שמקבלת מכבי ת"א כיום מהיורוליג ומזכויות השידור גבוהים מאלו שבעבר. רק ההכנסות מזכויות השידור נאמדות בחמישה מיליון דולרים ומחסויות בערוץ הראשון בכ1.2 מיליון )

( 10/5/05THEMARKER.CO.IL-

הגורם השלישי הוא הניהול של מכבי ת"א אל מול הניהול של שאר קבוצות הכדורסל בישראל. מכבי ת"א מנוהלת כעסק מקצועני לחלוטין, עם דירקטוריון פעיל, וזאת בניגוד לשאר קבוצות הליגה, אשר ברובן מנוהלות על פי החלטותיו של אדם אחד בלבד בד"כ. (בשנים האחרונות נשקלה אפילו אפשרות להנפקה בבורסה). היא אינה תלויה בתורם אחד בלבד, ובוודאי שאינה תלויה בהקצבות מהעירייה. היבט נוסף הקשור בניהול הוא אורך הזמן בה נמצאים המשקיעים בקבוצה. קבוצת עלית מאמצת את הקבוצה כבר עשרות שנים, ופעילותם של שמעון מזרחי, דיוויד פדרמן, מוני פנאן גם היא נמדדת בעשרות שנים. ניהול שכזה מאפשר קבלת החלטות לטווח ארוך.

שלושת התהליכים הללו בעיקר, הביאו לכך שליגת הכדורסל, בשנים האחרונות במיוחד, אינה תחרותית. חוסר תחרותיות גורם למשקיעים פוטנציאליים (ספונסרים, בעלי קבוצות ואף מפרסמים) להדיר רגליהם מהענף, ובכך לגרום לקבוצות להתפרק. כבר שנים מספר שאין לקבוצות מהליגה השנייה רצון לעלות ליגה (מכבי פ"ת והפועל חיפה כדוגמא בשנים האחרונות), ושחקנים ישראליים בכירים עוזבים לחו"ל מטעמי חוסר תחרותיות (כ-9 שחקני הסגל הבכיר שנבחרת ישראל משחקים בחו"ל)<sup>1</sup>. גורמים אלו עלולים להביא בסופו של דבר לסגירתן של קבוצות, וכפועל יוצא אף לקריסת הענף כולו בארץ (כבר בתחילת שנה זו היו כשלושה מועדונים- מכבי פ"ת, הפועל ת"א, מכבי חיפה, שהיתה אמורה לרדת ליגה ולא ירדה, שלא היה ברור האם יפתחו את העונה). באופן פרדוקסאלי מה, גם רמת הכדורסל וגם העניין בליגה מבחינת כמות קהל לא ירדו דווקא אלא ניתן לומר כי אף השתפרו.

את רמת הכדורסל, כמו כל ספורט תחרותי ניתן למדוד בעיקר בהשוואה הישגית. השנה שעברה, נחשבת לאחת השנים המוצלחות בכדורסל הישראלי מאז ומעולם. נבחרת ישראל השיגה את המקום השביעי באליפות אירופה, נבחרת העתודה זכתה (שוב, בפעם השנייה ברציפות) במקום השני באליפות אירופה לנבחרות צעירות, שתי קבוצות ישראליות זכו במפעלים אירופיים (מכבי ת"א והפועל ירושלים), עוד קבוצה הגיעה לחצי הגמר של המפעל השלישי בחשיבותו (הפועל ת"א) וקבוצה נוספת לרבע הגמר (עירוני נהריה). השנה כבר ההישגים (פרט לאלו של מכבי ת"א) היו פחות טובים, אולם עדיין הגיעו שתי קבוצות לרבע הגמר של המפעל האירופי השלישי בחשיבותו.

<sup>1</sup> יש לציין כי על פניו נראית תופעה זו כברוכה, ששחקנים ישראליים יוצאים לשחק באירופה. אולם, מדובר בליגות שהן פחות טובות מהליגה הישראלית, ובחלק מהמקרים גם המשכורות המוצעות לישראלים שם אינן גבוהות מאלו שיכלו לקבל פה. לכן, מהווה מצב זה עדות לבעיה ולא מצב ראוי

אם מודדים את העניין בליגה על פי כמות הצופים, הרי שגם כאן המצב בוודאי לא הורע. בשנה הקודמת כארבעה אולמות היו כמעט מכורים כולם כל העונה (נהריה, אוסישקין, מלחה, יד אליהו), ובמשחקים מסוימים רק קיבולת האולמות הגבילה את הצופים שרצו להיכנס למשחקים (אתייחס להיבט זה בהמשך). העונה אמנם נראה כי העניין בליגה ירד מעט, אך בוודאי שאין הרעה משמעותית לעומת המצב בעבר. מכיוון שמשחקי הכדורסל של הליגה משודרים בכבלים לא ניתן למדוד את הרייטינג שלהם, אולם העובדה שחברת הכבלים רכשה שוב את זכויות השידור של משחקי הליגה בכדורסל בסכום גבוה מזה ששולם בעבר ([www.salnews.com](http://www.salnews.com)) מעידים כי ערוץ הספורט רואה בהם נכס.

### אופן התערבות המדינה בכדורסל מבחינה תקציבית

מדינת ישראל מתקצבת כיום את קבוצות הכדורסל בשלושה ערוצים עיקריים. הרשויות המקומיות מעבירות כספים לקבוצות כחלק מהתקציב השוטף (ובנוסף גם נותנות זכות שימוש במתקנים העירוניים). הכספים שמעבירות הרשויות, הם לטעמי כמו שמעבירים כספים לתרבות. כלומר, ראש העיר מעוניין שיהיו בעירו קבוצות מצליחות המושכות קהל ובכך יעלה את רווחת התושבים. זו זכותו ואין מקום להתערב בשיקוליו (אלא במקרים חריגים). הערכות מדברות על כך שבין 35% ל 50% מתקציבן של קבוצות הליגה בכדורסל (פרט למכבי ת"א), מקורו בתקציבי הרשות המקומית<sup>2</sup>. בנוסף יש לזכור כי זכות השימוש במתקנים עירוניים מוענקת לקבוצות ללא דמי שימוש, כשגם זכויות הפרסום באולם והפעלת זכיינים למיניהם (לממכר מזון ומשקאות) מוענקות לקבוצה.

הערוץ השני הוא המועצה להסדר ההימורים בספורט אשר מקצה מעל ל 10 אחוזים מתקציבה לאגודות ספורט מקצועניות, חלק מועבר דרך איגוד הכדורסל וחלק ישירות לקבוצות או לאגודות הספורט ([www.toto.org.il/InfoTrust.asp](http://www.toto.org.il/InfoTrust.asp)).

הערוץ השלישי הוא דרך משרד החינוך (כמעט עשרים מיליון ₪ בתקציב הנוכחי), אשר רוב הכספים המגיעים ממנו הם לא לקבוצות המקצועניות אלא עבור מחלקות הנוער (אולם, שחקני הנוער בסופו של דבר עולים לקבוצות הבוגרות המקצועניות, כלומר- המדינה "משביחה" נכסים של קבוצות מקצועניות).

---

<sup>2</sup> מכיוון שתקציבי הקבוצות אינן גלויים, הרי שמדובר בהערכה בלבד שביצע עיתון הארץ. ממוצע ההשקעה הסבירה של הרשויות מהתקציב העירוני שלהם הנו 0.42% באגודות הספורט השונות (על פי מסמך שחיבר ניר ברקת, חבר מועצת העיר ירושלים)

## מדוע צריכה המדינה להתערב בספורט מקצועני?

ספורט מקצועני בדומה למספר מוצרי תרבות אחרים, הוא יצור כלאיים של מוצר פרטי וציבורי. לכאורה, כל אדם שרוצה לראות הצגה רוכש כרטיס לעצמו וצופה בה, כך שניתן להעריך במדויק את שווי ההצגה עבורו. אולם העלות שבהקמת הצגה כמעט לעולם לא יכולה להיות מכוסה על ידי כרטיסים בלבד. או שמחיר הכרטיסים יהיה כזה אשר יאפשר רק לעשירים בלבד לצרוך תרבות, או שלחילופין הרמה תהיה לא גבוהה. לכן, המדינה מסבסדת בסכומים שונים מוצרי תרבות. ספורט מקצועני וכדורסל בפרט, על פי דעתי, הם בעלי מאפיינים "ציבוריים גם כן". עלות בניית אולם ספורט, מימון קבוצה בליגת העל המסוגלת להתמודד גם באירופה, פיתוח שחקני נוער וכו' לא יכולים להתקיים רק באמצעות יחסי מסחר רגילים בין קונה (אוהד) למוכר (בעלי קבוצה)<sup>3</sup> חוסר התערבות מצד רשויות המדינה יביא קרוב לוודאי לכך שרוב קבוצות הספורט המקצועני יתמוטטו.

### **התופעה הבלתי רצויה:**

סכנת קריסה וסגירה של הליגה הישראלית בכדורסל בעתיד, ובכך פגיעה ברווחתם של אוהדי הכדורסל בארץ.

**הבעיה:** חוסר תחרותיות מובנה בתוך הליגה הישראלית. זוהי בעיה של מבנה שוק לא תחרותי (כפי שיפורט בהמשך).

הגורם אליו מיועד נייר עמדה זה הוא ארגון "דור שלם דורש שוויון"<sup>4</sup>, ארגון שמטרתו לשפר את

התחרותיות בליגת העל בכדורסל בישראל.

---

<sup>3</sup> הספורט האמריקני מהווה חריגה לטענה הנ"ל. ישנן סיבות מספר לכך, כגון תרבות הצריכה האמריקנית, אופי הניהול וכו', אולם הסיבה שלטעמי היא הנכונה ביותר מתוארת בספרו של עופר שלה- כדורסל מעולם אחר. שלח מצטט את אחד מבכירי ליגת ה-NBA שנשאל מה יקרה אם קבוצות כדורסל לא יצליחו לעמוד בהתחייבויותיהן. תשובתו היתה שבמקרה כזה זו תהיה הבעיה הפחותה מכל, שכן מי שמחזיק בבעלות על קבוצות ספורט בארה"ב הם גם מחזיקים ברוב הכלכלה האמריקנית, והתמוטטות שלהם תהווה גם התמוטטות של כלל הכלכלה בארה"ב.

<sup>4</sup> ארגון זה אינו בעל השפעה ממשית משל עצמו, ולכן ברור לי שהפניית נייר העמדה אליו כלקוח, הינה למעשה הפניית נייר העמדה לתקשורת. הסיבה שהנייר אינו מופנה לגוף שאמור לעסוק בנושא זה, היינו- איגוד הכדורסל, היא שחלק מן ההמלצות נוגעות ישירות לכשלים שונים בתפקודו של איגוד הכדורסל, וחלק מן הפתרונות שאציע הם בבחינת: "הצעה לחולה להתאבד לטובת המשפחה".

## פתרונות עולמיים לבעיות דומות

ישראל אינה כמובן המדינה היחידה בה מתרחשת בעיה של חוסר תחרותיות, וכדורסל אינו הספורט היחידי בו הכסף הגדול דוחק את מקומו של הקטנים יותר. התאחדות הכדורגל האירופית (U.E.F.A) פרסמה לא מזמן מחקר שמצביע על כך שמועדונים קטנים לא ישרדו עוד שנים רבות, והתחרות על התארים החשובים יצטמצמו לשניים עד שלושה מועדונים ביבשת (ספורט "הארץ", 12.11.04). בכדורסל בד"כ המצב יותר חמור שכן, מבחינה מקצועית, בכדורסל התשואה על ההון גבוהה יותר מזו שבכדורגל<sup>5</sup>.

ארה"ב: ליגת ה-NBA האמריקנית היתה במשבר קשה בתחילת שנות השמונים. שתי קבוצות עיקריות נתנו את הטון, ויחסית לליגות המקצועניות האחרות ליגת הכדורסל לא משכה עניין כלל (משחקי הפלייאוף כלל לא שודרו בשידור חי בחלק מהמקומות). בשנת 1984 נקבעה תקרת גג למשכורות בליגה<sup>6</sup>, המתווספת לדראפט (בחירת שחקנים צעירים מהמכללות) שהיה נהוג כבר קודם לכן. אלו יוצרים את הרגולציה החמורה ביותר בספורט המקצועני בעולם, דווקא במדינה הקפיטליסטית מכולן. רגולציה זו עובדת בצורה יעילה מאד, כאשר בעשרים השנים שחלפו מאז הנהגת תקרת המשכורות זכו באליפות כ-6 קבוצות שונות. ההבדל בין ארה"ב לאירופה הוא ששם מדובר בליגה סגורה. כלומר, התחרות היא על האליפות בארה"ב. באירופה לכל מדינה יש את הליגה הפנימית שלה ובנוסף את התחרויות באירופה, כך שרגולציה יעילה באחד המפעלים בד"כ פוגעת בקבוצה במפעל השני.

רוסיה: התקנה אומרת כי בכל רגע נתון על המגרש חייבים לשחק שלושה שחקנים רוסיים

בלגיה: כל שחקן זר נוסף שיש לקבוצה על פני יריבתה מעניק יתרון של חמש נקודות לקבוצה השנייה בפתיחת המשחק.

שתי המדינות האלו בחרו בתקנות, אשר לטעמי חסרונן המוסרי עולה על כל יתרון עתידי שלהן. כדורסל, כספורט מקצועני, הוא הצגה לכל דבר, אך יש לשמור על גבול בינו לבין קרקס. פתיחת משחק לא ב"אפס-אפס", או מאמן שצריך להיות פקיד במשרד הפנים הרוסי כדי לדעת מי צריך לשחק בכל רגע נתון

<sup>5</sup> אם ניקח לדוגמא את 4 הקבוצות שהגיעו לשלבים הסופיים ביורוליג (ליגת הכדורסל האירופית הבכירה) בשנתיים האחרונות, נמצא כי מדובר במועדונים אמידים ביותר, הנמצאים בין עשרת המועדונים העשירים באירופה. גם הזכות בגביע נחשבו לקבוצות בעלות התקציב הגבוה באירופה (ברצלונה ומכבי ת"א). לעומת זאת בכדורגל, קבוצות כמו מונקו ופורטו בשנה שעברה, וליברפול ואיינדהובן השנה הצליחו להשתתף לשלבים הגבוהים, ולדחוק משם מועדונים בעלי תקציבי ענק. הסיבה המקצועית לכך היא שכדורסל, הוא ספורט בו קשה יותר לקבוצות קטנות להפגיע קבוצות גדולות.

<sup>6</sup> תקרת השכר ב-NBA היא גמישה, כלומר- ניתן לחרוג ממנה אך על כל חריגה קיים מס של מאה אחוז שמגיע להנהלת הליגה. בסוף כל שנה מחולקים הכספים בין הקבוצות. תקרת הגג מחושבת כאחוז מסוים מהכנסות הקבוצות, בתיאום עם איגוד השחקנים ובעלי הקבוצות שלא ייווצרו קרטלים (ראה גם: "הארץ"- 18.1.2005).

הם פתרונויות רעים ובירוקראטיים, אשר בלי קשר לתוצאותיהם הרגולטיביות צריכים להיפסל. בנוסף לכך, הם מביאים לתופעות של העלאת משכורות שחקנים מקומיים ללא סיבה מקצועית והתאזרחות שחקנים זרים (במיוחד במדינות בהם אין הקפדה יתרה על מתן אזרחות). גם התוצאות לא מוכיחות את עצמן, כאשר ברוסיה לדוגמה, צ.ס.ק.א מוסקבה שולטת ביד רמה ובתקציבי ענק בליגה הרוסית, ולא נראה שהדבר ישתנה בקרוב

ספרד - דווקא בספרד כמעט שלא קיימת רגולציה. אם עד אמצע שנות התשעים היו במדינה כשתי קבוצות בכירות (ברצלונה וריאל מדריד), הרי שכיום קיימת תחרות בספרד בין מעל לחמישה מועדונים על התארים, והליגה הספרדית נחשבת לחזקה באירופה (אולי יחד עם הליגה האיטלקית), הן מבחינת נתוני קהל, תקציבי קבוצות והישגים במפעלים השונים בשנים האחרונות. האירוע המשמעותי שחל בספרד והביא לכך שנפתחה התחרות ליותר משתי קבוצות, הוא שערים קטנות, ללא קבוצת כדורגל בכירה, כגון ויטוריה, בדאלונה, סראגוסה ואחרות הצליחו להקים קבוצת כדורסל מצליחה. כלומר, במקום לנסות להקים קבוצת כדורגל בהשקעה אדירה, הצליחו בערים אלו למשוך משקיעים אשר בסכום נמוך בהרבה זוכים לחשיפה יחסית גבוהה (גם אם עדיין נמוכה בהרבה מזו לה זוכות קבוצות הכדורגל). כמעט בכל עיר בה יש קבוצת כדורסל ישנו גם אולם כדורסל של למעלה מ-5000 צופים, אשר גם אם נכון לאמצע שנות התשעים לא היה מלא, הרי שכיום כמעט בכל המשחקים ישנה תפוסה קרובה למלאה (טאו ויטוריה לדוגמה, מצליחה למלא בעיר שדה באסקית, אולם בסדר גודל של 9000 איש כמעט בכל משחק- עופר שלח- ידיעות אחרונות, 8/5/2005).

### החלופות המוצעות בישראל:

לפני שאחל בתיאור החלופות אחלק אותן לשני סוגים. חלופה מנהלית וחלופה מקצועית. החלופה המקצועית תטפל בהיבט המקצועי של המשחק בלבד. השאלה שתישאל לגבי חלופה זו היא האם בעיית חוסר התחרותיות המובנה בליגה הישראלית, נובעת מכשל מקצועי, שניתן לטיפול על ידי התערבות במשחק עצמו?

החלופה השנייה תטפל בהיבט המבני- מינהלי של הענף והשאלה שתישאל לגבי חלופה זו היא האם שיפור התשתית המבנית של ענף הכדורסל אכן יתרום לשיפור התחרותיות בליגה.

**חלופה א) תקרת משכורות-** כל קבוצה תוכל לשלם לשחקנים משכורות עד סכום מסוים, כשכל חריגה ממנו תהווה חריגה ועבירה על חוקי הליגה. מבחינת יעילות תקציבית, עקב הפערים הגדולים בין מכבי ת"א לקבוצות האחרות הרי שרוב הסיכויים כי תקרה שכזו לא תשנה את תקציבי הקבוצות האחרות אלא רק את זה של מכבי. הישימות הטכנית פשוטה יחסית (תקנה ופיקוח דרך הרשות לבקרה תקציבית שכבר קיימת בלא וכי). תקרה ש"תונח" בין מכבי לקבוצות האחרות תקטין את אי השוויון בליגה באופן מהותי. זאת משום שלפי התוצאות בשנים האחרונות התחרות בליגה גבוהה מאד, פרט לזו על המקום הראשון (8 קבוצות שונות התמודדו בגמר הפלייאוף מאז שנת 1990). הישימות הפוליטית נראית כקשה מאד, משתי סיבות. האחת משפטית- מבחינה חוקית אין תקדים בישראל להגבלת שכר של עובדים על ידי המעסיקים באופן גורף (איגוד השחקנים לא יסכים בקלות לכך. אם בודקים את התקדים מארה"ב, הרי שאיגוד השחקנים ב-NBA הטיל כמה כללים נוקשים לגבי הטלת תקרת המשכורות. ראה גם: עיתון "הארץ" - 18.1.2005). הסיבה השנייה היא פוליטית- מכבי ת"א, אשר עיקר הפגיעה תהיה בה, עשויה לאיים בפרישה מן הליגה הישראלית עקב פעולה שכזו, ובכך תעקר בעצם את כל הרפורמה. לדעתי, השפעה רוחבית של הרפורמה יכולה להיות אכן הגברת התחרות בליגה מצד אחד, אך סביר שהרמה תרד, עקב העובדה שמכבי תל אביב של הליגה לא תהיה כמכבי תל אביב של אירופה (מכבי תבנה שתי קבוצות- אחת זולה לישראל, ואחת יקרה לאירופה). ירידת רמה בישראל, גם תמשוך באופן טבעי פחות עניין לליגה. היבט נוסף הוא שצעד שכזה גם ישדר מסר לקבוצות האחרות שניהול טוב וכלכלי אינו הכרחי, שכן ניתן "להביא את מכבי לליגה במקום את הליגה למכבי". קיימת טענה הגורסת כי הגבלת תקציב משכורות תגרום לירידת שכרם של הישראלים בליגה, שכן שכרם של הזרים יחסית קשיח (קיים שוק אירופי "גמיש" למשכורות). טענה זו מופרכת שכן, תקציב גג אמור להיקבע בין מכבי ת"א לבין שאר הקבוצות בליגה, ולכן אינו אמור להשפיע על אף קבוצה פרט למכבי ת"א.

יש לציין כי לחלופה זו קיימת חלופת משנה מוחלטת, שבה תקרת השכר תהיה החל מהשחקן השמיני בכל קבוצה. אין הבדל משמעותי בין החלופות לטעמי, פרט לכך אולי שהגבלת שכר משחקן השמיני והלאה, עשויה דווקא באופן מסוים להביא לירידת התחרותיות בליגה. זאת משום שכיום ישנן



שלוש או ארבע קבוצות, אשר מחזיקות סגל רחב של מעל לתשעה שחקני ליגה טובים (מדובר בעיקר בקבוצות המכוונות להצלחה באירופה, דבר הדורש סגל רחב ועמוק למקרה של פציעות ושחיקה). בהנחה שמכבי תל אביב תהיה מוכנה להחזיק שני סגלים, האחד לאירופה והאחר לפי התקנות של הליגה המקומית, הרי שסביר להניח שקבוצות אחרות לא יוכלו לעשות כך, ויאלצו לצמצם את הסגלים שלהם, ובכך יתקשו עוד יותר להתמודד מול מכבי תל אביב.

אם אנסה מבחינה מקצועית לכמת את תוצאות החלופה הזו, הרי שההבדל העיקרי בין מכבי ת"א לבין הקבוצות האחרות כיום מצוי דווקא בשחקנים הבכירים, ולא בשחקני הספסל הזוטרים. לכן הגבלת שכר לשחקן השמיני ומעלה, לא יביא בהכרח לשינוי משמעותי ביכולתה של מכבי תל אביב לעומת שאר הליגה. הגבלת תקציב כללי, יכול להערכתי לגרום לכך, שלפחות עוד קבוצה אחת או שתיים יוכלו להעמיד תקציבים קרובים מספיק למכבי תל אביב כדי שתיתנן להן האופציה להיאבק בכבוד מולה בליגה.

### **(ב) רפורמה כוללת בענף-**

1) ביטול איגוד הכדורסל והפיכתו לגוף המנהל של ליגת בתי הספר לנוער וביטולן של ליגות הנוער- המצב כיום הוא של כפל פעילות בליגות לנוער. בימי חמישי משחקים הילדים בליגה של האיגוד, בד"כ ללא קהל פרט לבני משפחות, ובימי שני משחקים במסגרת ליגת בתי הספר לעיני אולמות מלאים בתלמידים ולעתים אף לעיני מצלמות הטלוויזיה. כמובן שמתקיימים גם אימונים לשתי המסגרות הללו. לפי דעתי, אין כל טעם בשתי ליגות מקבילות שכאלו, וצריך לעבור לליגה אחת בלבד, אשר תשופר ותורחב לכלל בתי הספר ולכלל הרמות. מעבר לשיפור המקצועי שעשוי לנבוע, ישנו גם חסכון די גדול, שכן כעת, אין עוד צורך בכפל התפקידים באיגוד ובמינהלת ליגת בתי הספר, בתשלומי ביטוח לילדים המשחקים בשתי המסגרות, בהקצבות לאגודות הספורט (אשר לא תהיה להן כל משמעות כעת), ואף בתשלומים המשולמים על ידי ההורים לאגודות הספורט השונות.

2) ביטול אגודות הספורט (הפוליטיות לשעבר) והפיכת כל קבוצות ליגת העל והליגה השנייה לבלתי תלויות באגודות- אין כל סיבה להמשיך לתחזק מערך של אגודות ספורט בכדורסל, כאשר עיקר תפקידן הוא בחלוקת משאבים שניתנים מידי המדינה לקבוצות. בעבר היו משמעויות פוליטיות לאגודות הספורט הללו (קאופמן, 2003), אולם כיום בעידן המקצועני, אין להן משמעות, והן מהוות מעמסה על קבוצות מקצועניות.

מינוי "קומישיונר" (מקביל לתפקידו של דיוויד סטרן ב-NBA) למינהלת ליגת העל והליגה השנייה- עיקרו של תפקיד זה הוא בהיותו בלתי תלוי בקבוצות, ומטרתו המוצהרת היא שיפור מצבה הכלכלי של הליגה כולה מהכנסות מזכויות שידור, פרסומות, קהל וכו'. הקומישיונר בהכרח לא יבוא מתוך אחת הקבוצות או אחת האגודות (בדומה ליו"ר איגוד הכדורסל ויו"ר מינהלת ליגת העל כיום), וגם אין הכרח שיהיה איש כדורסל. עיקר כוחו כאמור בהיותו בלתי תלוי.

(3) הקמת עוד שני אולמות גדולים המותאמים למשחקים ביורוליג<sup>7</sup> (במימון הטוטו ומשרד החינוך) בצפון ובמרכז.

(4) עידוד אנשי עסקים להשקיע בקבוצות כדורסל. זוהי פעולה שאיגוד הכדורסל כיום לא הצליח בה. אולי לאחר שינוי מבני בתפקוד האיגוד ומינויים של אנשי מקצוע יהיה הדבר אפשרי. איני מוצא סיבה לכך שמה שהצליח בספרד ובאיטליה וגם במידה מסוימת בכדורגל בישראל לא יצליח בענף הכדורסל.

רפורמה כוללת במבנה הענף, יכולה להוות טיפול יעיל מאד מכיוון שהיא אינה נוגעת לפן המקצועי אלא למינהלי. ההנחה היא שהפן המקצועי אינו בעייתי בישראל (הישגי הקבוצות הישראליות והנבחרת באירופה בשנים האחרונות הם מהטובים אי פעם). מצד שני, מבחינה תקציבית, פרט לבניית האולמות, אין כמעט הוצאה תקציבית אלא רק חלוקה מחדש של תקציבים. אי השוויון, אינו צפוי להשתנות בטווח הקצר אלא רק בטווח הארוך, לאחר שקבוצות יצליחו להתנהל בצורה מקצוענית, הישימות הטכנית נראית כקשה מאד ודורשת שינוי מוחלט בניהול הענף. הישימות הפוליטית נראית כמעט אפסית, ודורשת התגייסות מוחלטת של הקבוצות בענף, של משרד הספורט ואף נכונות להטלת סנקציות על איגוד הכדורסל. השפעות הרוחב יכולות להיות רבות. מסכנת השבתה של הליגה לפחות לזמן מה, דרך אימוץ הרפורמה על ידי ענפי ספורט אחרים בישראל ובכך הבאה לסוף העידן הפוליטי בספורט.

כימות ההשפעה של רפורמה זו הינה קשה יותר מזו של החלופה הקודמת. הערכתי היא כי בסוף התהליך, כל קבוצה בליגת העל תזכה לסכום נוסף של כסף שינוע בין 500 אלף דולר למיליון דולר לשנה<sup>8</sup>. עם זאת יש לזכור כי יעבור זמן רב עד אשר תושלם רפורמה שכזו.

<sup>7</sup> תנאי ההשתתפות ביורוליג מחייבים את הקבוצות לשחק באולמות המכילים לפחות 5000 צופים. זו אחת הסיבות העיקריות שקבוצת הפועל ירושלים לא השתתפה השנה במפעל זה למרות שהיתה זכאית לכך.

<sup>8</sup> חישוב זה הינו "אורירי" קמעה, אך נסמך על חוזה השידורים שהשיגה ההתאחדות לכדורגל בליגה תחרותית, סכומי הכסף שיחסכו על ידי ביטול הפונקציות הארגוניות באיגוד הכדורסל ובאגודות הספורט, והעלאת כמות הצופים במגרשים לאחר בניית אולמות גדולים ושדרוג של אולמות קיימים.

<u>השפעות רוחב</u>	<u>ישימות פוליטית</u>	<u>ישימות טכנית</u>	<u>הקטנת אי השוויון</u>	<u>יעילות (+תקציבית)</u>	
-הגברת תחרותיות -ירידת רמה ועניין -מסר שלילי לניהול יעיל	--	+++	+++	0	<u>תקרת משכורות</u>
-הבראה של הפן הניהולי של הענף -שינוי מבני עמוק בענף -אפשרות לגרירת השינוי לכל ענפי הספורט המקצועני בישראל.	---	--	+	+	<u>רפורמה כוללת</u>

### החלופה המועדפת

לפי דעתי, החלופה השנייה של הטיפול בהיבט המנהלי של הענף, בה צריך להתחיל לטפל כשמנסים לשפר את התחרותיות בליגת העל בכדורסל. הסיבה לכך היא שכל פתרון אחר יהווה המשך של ניהול לא יעיל, בזבוז כספי ציבור, והרחקתם של משקיעים פוטנציאליים מהענף. איני מאמין כי פתרונות מלאכותיים- רגולטיביים, נכונים בתחום הספורט בישראל וזאת משום שיפגעו בהישגי הקבוצות באירופה. כמו כן, מדוע יש להעניש את מכבי תל אביב, אשר מנוהלת בצורה יעילה ולנסות להצר את צעדיה? משה פרל כותב, כי אין הבדל ממשי בין מכבי תל אביב לחברות מונופוליסטיות כמו מיקרוסופט או AT&T בארה"ב, אשר הוטלו עליהן הגבלות של מונופול. (מוסף לשבת, "מעריב", 3.12.2004). אני לא מסכים עמו משום שבניגוד לעולם הטכנולוגיה בו שליטה על תשתיות (טלפון או מערכות הפעלה למחשבים), מאפשרת לך למחוק כל מתחרה פוטנציאלי ולהפוך למונופול (מדיניות המכונה כ"טורפנית" על פי הרשות להגבלים עסקיים, והינה אסורה על פי חוק), עולם הספורט הוא שונה לחלוטין. אין כל כשל שוק מקצועי, שהופך את מכבי תל אביב לטובה יותר מכל קבוצה אחרת ומונע מאחרות להתמודד מולה.

**כשל השוק** קיים במקום אחר. בהיבט המינהלי. מכבי תל אביב ביצעה פעולות עסקיות מסוימות לפני שנים רבות (הקמת דירקטוריון מקצועי, גיוס משקיעים אסטרטגיים, הקפדה על מקצוענות מוחלטת ללא נגיעה פוליטית...), אשר מקנות לה יתרון כיום, כאשר הכדורסל הוא מקצועני. לכן, נוצר פער בין מכבי תל אביב לשאר קבוצות הליגה. את כשל השוק הזה נכון יהיה לתקן על ידי שינוי מבני עמוק של תפיסת הכדורסל כעסק מקצועני (חיוב הקבוצות להתקיים ככזה, או לא להתקיים כלל). לכן החלופה המבנית היא המועדפת עלי. ברור לי, כי עלול להיווצר מצב בו גם לאחר שיסתיים בהצלחה השינוי המבני, עדיין לא נראה את ליגת העל בכדורסל כתחרותית. במקרה כזה, ניתן יהיה לבחון את כשל השוק מחדש. כלומר במילים אחרות, השינוי המבני כיום הוא נחוץ והכרחי, וגם אם לא יביא לתוצאות הרצויות הרי שאין בו כלל נזק אלא תועלת. היפוך הפעולות, דהיינו, טיפול דרך החלופה המקצועית, ללא טיפול בחלופה המינהלית קודם לכן, לא יעזור כלל לטעמי. לכן יש לפעול בהתאם לחלופה המינהלית. ארבעת הסעיפים בחלופה המינהלית אינם מוציאים זה את זה וניתנים ליישום במקביל, בדירוג, או אף לא במלואם. גם שתי החלופות אינן מוציאות האחת את השנייה. כך, שניתן תוך כדי יישום הרפורמה המינהלית ליישם לתקופה מוגבלת בזמן את החלופה המקצועית.

### הסתייגויות והערות לנייר עמדה זה

קיימים מספר כשלים בעבודתי זו אשר לשם ההגינות עליהם להיות מובאים על ידי כאן:

(א) אין בידי נתונים מספריים לגבי תקציבי הקבוצות בליגת העל. כל המספרים שהובאו בנייר עמדה זה מבוססים על הערכות מהעיתונות, או על מידע חלקי מנתוני תקציב של רשויות מקומיות. אין בישראל חוק המחייב את איגוד הכדורסל או הכדורגל לחשוף את נתוני התקציב הכוללים של הקבוצות המקצועניות. הרשות לבקרה תקציבית לא היתה מוכנה לחשוף בפני נתונים אלו, ולכן גם לא ניתן היה להשוות בין שנים עברו להיום

(ב) לא הצלחתי למצוא נתונים רשמיים של איגוד הכדורסל לגבי אומדני קהל, בעבר ובהווה. לכן, ההערכות שכתבתי בעבודה זו, מבוססות גם הן על ידיעות בעיתונות לגבי מכירות מנויים בולטות, אולמות מלאים וכו'. מצד שני, מכיוון שאין נתונים כספיים, לא ניתן להעריך בצורה

אמינה כמה מהצופים הם מוזמנים, וכמה אכן קנו מגוי במחיר מלא או שילמו את מלוא סכום הכרטיס.

למרות זאת, הרי שלטעמי עדיין ההערכות שהצגתי לשני ההיבטים לעיל, הן מקובלות והגיוניות. לכן נוהרתי מאומדנים המבוססים על נתונים שאינם אמינים לחלוטין, אך עם זאת המסקנות הכלליות של עבודה זו עדיין נכונות.

## **ביבליוגרפיה**

קאופמן חיים, "חלפו ימי הפיפטי פיפטי", פנים : כתב עת לתרבות, חברה וחינוך, קיץ 2003 , גליון 25 שלח עופר, כדורסל מעולם אחר, 1990

דהאן מומי, ראש לשועלים או זנב לאריות: אי השוויון בליגת העל בכדורגל, מכון פהר, 2003

THEMARKER.CO.IL - אתר חדשות כלכליות

[www.salnews.com](http://www.salnews.com) - אתר כדורסל ישראלי

[www.toto.org.il](http://www.toto.org.il) - אתר המועצה להימורים בספורט

[www.education.gov.il](http://www.education.gov.il) - אתר משרד החינוך בו מפורט התקציב השנתי של המשרד

עיתון מעריב

עיתון ידיעות אחרונות

עיתון הארץ