



آیا می‌توان مدل درآمدی باشگاه‌های فوتبال ایران را تغییر داد و به کانال‌های فروش تازه رسید؟ مدلی وجود ندارد که بخواهیم تغییرش بدهیم. باشگاه‌های ما هیچ مدلی برای کسب و کار ندارند. این همان چیزی است که باید در کارگاه‌های آموزشی آموزش داده شود. من این افتخار را داشته‌ام که کارگاه مدل‌های کسب و کار را در قطر برگزار کرده‌ام. چنین کسی در ایران است اما از آن استفاده نمی‌شود.

باشگاه‌ها باید مدل کسب و کار (business model) خود را طراحی کنند. سازمان لیگ هم باید در هنگام صدور مجوز حرفه‌ای برای باشگاه‌ها حساسی سختگیری کند و یکی از مواردی که از باشگاه‌ها می‌خواهد، همین مدل کسب و کار آنها باشد. ضمن اینکه باید مرکزی در فدراسیون فوتبال باشد که این مدل‌های کسب و کار را بررسی کند تا با هم یکسان باشند.

این کار را فیفا هم انجام داده است. گام اول این است که چارت‌های سازمانی در باشگاه‌ها تعریف درستی داشته باشد. در لیگ فوتبال ایران این اتفاق هم به درستی نمی‌افتد.

۱۶ تیم در لیگ برتر وجود دارد، شما اگر چارت همه این تیم‌ها را بگیرید و کنار یکدیگر قرار دهید، می‌بینید که چارت سازمانی بسیاری از باشگاه‌ها متفاوت از یکدیگر و بعضاً غلط است. چارت سازمانی ظرفی است که وقتی اشکال داشته باشد، شما هر آنچه در آن بریزید هم دچار مشکل می‌شود.

وقتی چارت سازمانی باشگاه‌های ما مشکل دارد، چطور می‌توانیم امیدوار باشیم که سایر فعالیت‌های آنها به درستی انجام شود؟ فیفا گفته است که باید باشگاه‌ها ۴ معاونت خاص با اسم‌های خاص داشته باشند. در حالی که در بین ۱۶ باشگاه لیگ برتری، شما دقیقاً ۱۶ چارت مختلف با ویژگی‌های مختلف می‌بینید. در حالی که این چارت‌ها اول باید یکسان باشند و مدیران حوزه‌های مختلف در این چارت باید وظایف خود را به درستی بدانند.



به نظر شما مزیت رقابتی باشگاه‌هایی مثل پرسپولیس و استقلال چیست که بتوان به چرخه رشد و توسعه باشگاهداری امیدوار بود؟

مزیت رقابتی این دو باشگاه وفاداری به برند هواداران‌شان است. این دو باشگاه هواداران میلیونی دارند که برنده را دوست دارند اما اینکه ما بتوانیم این پتانسیل را به توسعه باشگاه تبدیل کنیم، باز هم به همان مدل کسب و کار یا بیزینس مدل نیاز دارد. در حال حاضر این دو باشگاه به این موضوع خیلی دم دستی نگاه کرده‌اند. موضوع پیام‌ها یا رای‌گیری‌هایی که از سوی این دو باشگاه انجام می‌شود، از همین دست کارهای دم دستی است. اینها توسعه پایدار نیستند چون اغلب به مؤسسات بیرونی، سپرده شده‌اند.

شرط ایجاد توسعه پایدار در این باشگاه‌ها این است که شرکت‌های سهامی عام تشکیل شود و هواداران را سهامدار کنند. شرکت باید طبق قانون تجارت ثبت شود و هزاران هوادار را به سهامدار تبدیل کند. اینکه بخواهیم سهام دو باشگاه را در بازار بورس عرضه کنیم، باعث می‌شود افراد غیرفوتبالی سهام این باشگاه‌ها را خریداری کنند.

برای واگذاری این دو باشگاه اما جایی مثل وزارت باید تعادل را برقرار کند و شرکت‌های تعاونی یا اتاق‌های بازرگانی را در این ماجرا دخیل کند. بعد از اینکه شرکت سهامی عام تأسیس شد، وقتی باشگاه وارد بورس می‌شود، می‌توانند بگویند به عنوان مثال ۴۰ درصد از سهام باشگاه به شرکت سهامی عام واگذار می‌شود.

واگذاری این دو باشگاه فقط کار وزارت ورزش نیست. این موضوع فراتر از نهاد ورزشی است. وزارت تعاون و اقتصاد هم باید وارد موضوع واگذاری دو باشگاه سرخابی شوند. البته در بحث تأسیس شرکت سهامی عام هم باید دقت شود که فرد یا افراد نباید برای تأسیس شرکت پیشگام شوند. این شرکت باید از سوی نهاد بی‌طرف تأسیس شود و از طریق پذیره‌نویسی سهام آن واگذار شود.

سهام باید بلوک‌بندی شود و مطمئن شویم که سهام به طور برابر در اختیار همه قرار می‌گیرد. درست مثل سهمیه‌بندی‌های کنکور که مناطق محروم و قشر کم درآمد دارای سهمیه‌ای برابر با

افراد دیگر است.

بلوک‌بندی سهام دو باشگاه پرسپولیس و استقلال هم باید به همین شکل باشد که به عنوان مثال ۵ درصد به سربازان اختصاص پیدا کند، ۵ درصد به دانش‌آموزان و دانشجویان، ۱۰ تا ۲۰ درصد به پیشکسوتان و به همین ترتیب واگذاری بین اقشار مختلف صورت بگیرد.



یکی از مشکلات باشگاه‌های ایران، موضوع حق پخش است که در همه جای دنیا، بخش اعظم درآمدزایی است. پیشنهاد شما برای حل این مشکل چیست؟

برای موضوع حق پخش فکر کنم، مجلس شورای اسلامی باید با جلو بگذارد. البته یک بار در مجلس ششم این اتفاق افتاد اما این موضوع در شورای نگهبان رد شد و به مجمع تشخیص مصلحت نظام رفت.

به هرحال این موضوع باید امکان‌سنجی شود. صدا و سیما اگر با ادبیات مناسب و راهکارهای مناسبی مواجه شود، نمی‌تواند نه بگوید. الان هم که ما با تهاجم فرهنگی مواجهیم، چه بهتر است که صدا و سیما بخش قابل توجهی از برنامه‌های خود را به ورزش اختصاص دهد.

باید در نظر داشته باشیم که پخش تصاویر ورزشی، بدون اینکه بابت آن پولی پرداخت شود، در واقع حق‌الناس است و وقتی در نظام اسلامی زندگی می‌کنیم، کسی دوست ندارد حق‌الناس را رعایت نکند.

حالا چطور می‌توان این مشکل را برطرف کرد؟ با کمک نهادهی مثل مجلس که باید سازوکار درستی برای این موضوع تعریف کند. فکر نمی‌کنم این موضوع، کار سختی باشد.

ضمن اینکه نمایندگان موافق می‌توانند مخالف‌ها را با ذکر دلیل و ارائه سوابق بین‌المللی متقاعد کنند. باید گفته شود که این موضوع چه سودی می‌تواند به صداوسیما برساند. بله، درست است که صداوسیما باید پول بدهد اما تعداد بینندگانش را در واقع بالا می‌برد.



استراتژی پیشنهادی شما برای باشگاه‌های ایران چیست؟ مدیران باید با چه استراتژی جلو بروند؟ باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای پیش از هر چیز باید مدیرانی انتخاب کنند که مدل‌های اقتصادی را بدانند و به باشگاه به چشم یک بنگاه اقتصادی نگاه کنند که محلی برای درآمدزایی باشد. ذی‌نفع‌های باشگاه باید هواداران باشند یا در باشگاه‌های صنعتی کارگران کارخانه. حتی باید خود کارگران تصمیم بگیرند که چه کسی به عنوان مدیرعامل باشگاه انتخاب شود. وقتی این اتفاق می‌افتد، خودشان به ورزشگاه می‌آیند و سکوها را پر می‌کنند. تیم‌های دو کارخانه ایران خودرو و سایپا نباید ۵۰۰ نفر تماشاگر داشته باشند. مدیران کارخانه‌ها هم نباید به ورزش به عنوان اوقات فراغت و سرگرمی صرف نگاه کنند. همچنین هیأت مدیره باشگاه‌ها با در نظر گرفتن آئین‌نامه‌ها و ضوابط شرایطی را فراهم کنند که هر کسی به عنوان مدیرعامل انتخاب نشود. طرف حداکثر معلم ورزش بوده یا در لیگ دسته ۲ داوری کرده است اما چون فلان فرد مسئول سفارش او را کرده، یکباره مدیرعامل یک تیم صنعتی می‌شود و تازه در اینجا می‌خواهد با پول بیت‌المال مشق مدیریت را تمرین کند!



باشگاه‌های ایرانی باید چه مدل اقتصادی را در دستور کار قرار دهند؟

باشگاه‌ها وقتی چارت‌شان را درست کردند، با توجه به اینکه چه مدل کسب و کاری را در نظر می‌گیرند، می‌توانند مدل اقتصادی مناسبی را در نظر بگیرند.

رئیس جدید فدراسیون فوتبال هم باید یکی از برنامه‌هایش این باشد که ۱۶ مدیرعامل باشگاه‌های لیگ برتری را برای بازدید به کشورهای ایتالیا، اسپانیا و آلمان ببرد تا اتحادیه فوتبال این کشورها را از نزدیک ببینند و یکی از مدل‌ها را انتخاب کنند. در سال ۸۸-۸۷ اتحادیه فوتبال ایران چنین کاری را انجام داد اما متأسفانه از سوی فدراسیون فوتبال پیگیری نشد و ضمانت اجرایی نداشت. یکی از پیشنهاد‌های من به رئیس آینده فدراسیون فوتبال این است که بعد از اینکه ۱۶ مدیرعامل لیگ برتری،

به صورت تئوری دوره‌های مدیریت را گذرانند، برای الگوبرداری به کشورهایی مثل ایتالیا و آلمان بروند.



یکی از درآمدهای تازه در حوزه باشگاه‌های برتر دنیا، استفاده از ظرفیت دیجیتال و وب‌سایت‌ها است. در ایران چگونه می‌توان از این ظرفیت سود برد؟

اولین حلقه واسط بین باشگاه و دنبال کنندگانش در فضای مجازی، آکادمی فوتبال آن باشگاه است. پدران و مادران بازیکنانی که در آکادمی هستند اولین کسانی هستند که یک باشگاه را در فضای مجازی دنبال می‌کنند.

به عنوان مثال آلومینیوم اراک که به نازگی به لیگ برتر آمده است، وقتی آکادمی نداشته باشد و فقط روی خرید بازیکن تمرکز کند، نه می‌تواند سهامداری داشته باشد و نه دنبال‌کننده‌ای در فضای مجازی خواهد داشت.

در فضای مجازی، سهامداران یک باشگاه مشارکت می‌کنند و این مشارکت به درآمدزایی ختم می‌شود. حالا ممکن است فعالیت باشگاه در فضای مجازی به صورت فروشگاه اینترنتی باشد یا آموزش و یا درآمدزایی در بستر وب از روش‌های دیگر.

موضوع این است که افرادی که درآمدزایی از طریق ظرفیت دیجیتال یا وب‌سایت‌ها را بلد هستند، در باشگاه‌های حرفه‌ای ما به کار گرفته نمی‌شوند.



یکی از مشکلات بزرگ کسب و کار در حال حاضر، بحث کرونا است. چه تصمیماتی باید در دوران تازه گرفت وقتی خبری از حضور هواداران نیست و درآمدهای روز مسابقه هم از بین رفته است؟

بلیت‌فروشی در روز مسابقه حتی در کشورهای اروپایی هم حداکثر ۱۰ درصد از درآمدهای باشگاه را تشکیل می‌دهد. در شرایط فعلی که امکان حضور تماشاگران در ورزشگاه‌ها و بلیت‌فروشی برای باشگاه‌ها فراهم نیست، باشگاه‌ها می‌توانند از طریق درآمدزایی در بستر وب، خلا‌ها را پر کنند یا لایوهای اینستاگرامی ترتیب دهند. پوشش اینترنتی بازی‌ها و شبکه‌های تلویزیون اینترنتی هم گزینه‌های مناسبی برای جبران درآمد بلیت‌فروشی است. علاوه بر این باشگاه‌ها می‌توانند امکانی را در فضای باز خارج از ورزشگاه‌ها فراهم کنند که هواداران با رعایت پروتکل‌های بهداشتی و از طریق ال‌سی‌دی‌های بزرگ نصب شده، بازی تیم خود را تماشا کنند. سینماها هم که در این مدت با رعایت فاصله فعالیت داشتند، می‌توانند محل خوبی برای نمایش مسابقات فوتبال باشند و بخشی از درآمد بلیت‌فروشی آنها به باشگاه‌ها برسد. البته جدا از همه اینها من به عنوان کارشناس رسمی دادگستری در حوزه ورزش، معتقدم که سازمان لیگ می‌تواند به صورت محدود بلیت‌فروشی را انجام دهد. به طور مثال ۱۰ هزار نفر در یک ورزشگاه ۱۰۰ هزار نفری و برای ورود هر بخش از ورزشگاه، ساعت جداگانه‌ای در نظر گرفته شود که ازدحام در ورودی‌ها به وجود نیاید.



شما چه تعریفی از بازاریابی ورزشی در ورزش ایران دارید؟

نگاه بازاری به ورزش یا نگاهی که در دانشکده‌های تربیت‌بدنی تدریس می‌شود، این است که برای ورزش پول دربیاوریم. اینکه چطور بلیت‌فروشی انجام شود یا چطور اسپانسر جذب کنیم؟ این نگاه اما دیگر به یک نگاه سنتی تبدیل شده است. نگاه دیگر که در مدارس کسب و کار دکتر چانگ به آن اشاره می‌شود، استفاده از فوتبال برای توسعه کسب و کار است. یعنی بازاریابی به وسیله ورزش. دکتر چانگ رئیس فدراسیون فوتبال کره جنوبی و رئیس کمپانی هیوندا است. او از طریق فوتبال، هیوندا را بین‌المللی کرد.

ما می‌دانیم که چگونه با ابزار فوتبال، شرکت خودروسازی سایپا را بین‌المللی کنیم؟ مدیران حوزه صنعت این نگاه را ندارند. در دنیا کارخانه‌ها از تیم‌های فوتبال برای معرفی برند خود استفاده می‌کنند. به عنوان مثال وقتی تیم فوتبال یوونتوس قهرمان می‌شود، سهام کارخانه مالک آن یعنی خودروسازی فیات بالا می‌رود و فروش این خودرو افزایش پیدا می‌کند.

یادداشت

شباهت‌های عجیب بین یک تیم فوتبال و یک تیم کاری

مهسا جعفری

Mahsa Jafari

شاید پیدا کردن شباهت‌های بین مدیر یک کسب و کار و سرمری یک تیم فوتبال حرفه‌ای کمی غیر حرفه‌ای و حتی خنده‌دار باشد اما واقعیت چیز دیگری است. هم پیروزی در فوتبال و هم رونق کسب و کار نیاز به تمرکز سازمانی جدی و رهبری قوی و ترکیبی از مهارت‌های مناسب در تیم شما دارد. به عنوان مثال، باشگاه‌های فوتبال خوب و حرفه‌ای، دید خوبی نسبت به سبک بازی خود داشته و مهارت‌های هر بازیکن در هر پست را جهت رسیدن به نتیجه بهتر به دقت و به صورت مداوم تحت‌نظر دارند. همانطور که پیروزی و کسب رتبه برتر در مسابقات ملی و لیگ در فوتبال نهایت آمالی است که هر تیمی سال‌ها برای رسیدن به آن می‌جنگد، موفقیت در کسب و کار نیز یک دید استراتژیک بلندمدت است که باید برای رسیدن به آن سال‌هایی وقفه تلاش کرد. در ادامه این مقاله شمارا با ۴ رویکردی که توسط شرکت مکنزی از مطالعه کسب و کارهای مختلف و مقایسه آنها با تیم‌های فوتبال استخراج شده است آشنا خواهیم کرد تا بتوانید با استفاده از آن ها، مانند یک باشگاه فوتبال، کسب و کارتان را در میدان رقابت رهبری و مدیریت کنید.

تعریف دقیق نیازهای استعدادها برای هر پست

از زمان بازی بارسلونا تا حمله تهاجمی به لیورپول، راه‌های زیادی جهت موفقیت در بازی فوتبال وجود دارد. دقیقاً همانطور که ده‌ها استراتژی موفق در توسعه کسب و کار وجود دارند. با این حال تیم‌های بزرگ مانند باشگاه بارسلونا سبک و شرایط دقیق هر موقعیت را می‌دانند.

در نتیجه به دنبال آموزش دقیق بازیکنان برای اجرای دقیق آن سبک در بازی فوتبال هستند. به همین ترتیب، شما نیز در کسب و کارتان به این موضوع فکر کنید که کدام موقعیت‌ها برای برنام‌ها و اهدافتان مهم هستند و نمای دقیقی از مشخصات مورد نیاز برای هر کدام ایجاد کنید. سپس بر اساس مشخصات مورد نیاز خود، استعداد‌های مناسبی را پیدا کنید و سعی کنید آنها را پرورش دهید.

نیازهای توسعه فردی بازیکنان خود را با نیازهای توسعه کسب و کارتان هماهنگ کنید

برای هر موقعیتی باید مهارت‌های لازم آن موقعیت را بدانید اما مهم‌تر آن است که چگونه این مهارت‌ها را پیدا کرده و در خودتان توسعه دهید. در فوتبال، آکادمی‌های متعلق به باشگاه‌ها از سنین پایین بازیکنان را پیدا کرده و آنها را متناسب باسبک بازی، استراتژی و نیازهای تیم پرورش می‌دهند. به عنوان مثال، زمانی که لیونل مسی در سال ۲۰۰۵ در ۱۱ سالگی به بارسلونا پیوست (از سال ۲۰۰۰ تا بین باشگاه در ارتباط بود)، در مدت زمان نسبتاً کوتاهی در فوتبال به یک بازیکن حرفه‌ای بدل شد ولی در مدت زمانی طولانی به درک دیدگاه و تفکر باشگاه و نقش خود در آنجا رسید. شرکت‌های بزرگ نیز به منظور توسعه استعداد‌های اجرایی در آینده دارای برنامه‌های توسعه استعداد‌های منظم، شفاف و شایسته هستند.

همیشه نیمه‌گت ذخیره‌ای در سطح بازیکنان اصلی‌تان داشته باشید

بازیکنان و مدیران بازنشسته می‌شوند. بازنشستگی در فوتبال، در واقع مرخصی‌های قابل پیش‌بینی هستند و با ایجاد یک نیمکت جدید از بازیکنان تازه نفس و استعداد‌های دیگر می‌توان برای آن آمادگی لازم را کسب کرد. تیم‌های فوتبال مانند بایرن مونیخ، سال‌ها موفق بوده‌اند زیرا به ندرت از وقفه در پیدا کردن استعداد‌های جدید غافلگیر می‌شوند و همیشه نفر بعدی را برای تیم خود به عنوان جایگزین داشته‌اند. شما نیز در شرکت خود برای آماده‌سازی نسل بعدی رهبران نیاز به یک برنامه‌ریزی جدی و موفق داشته، تا با از دست دادن استعداد‌های آینده که ممکن است به دلیل تکامل نقش و مهارت آنها باشد، غافلگیر نشوید.

اگر وقفه‌ای در کار بازیکنان وجود دارد، موضوع را سریعاً مورد بررسی قرار دهید

آژانس انتقال بازیکن برای تیم‌های حرفه‌ای یک مزیت هستند، زیرا گاهی اوقات نیاز است در اواسط فصل و به طور ناگهانی استعداد‌های جدیدی خریداری شده و از آنها استفاده کنید. در دنیای کسب و کار نیز همین موضوع صادق است. اگر نیروی مناسب با نیاز‌های شما در شرکت حاضر نباشد، مجبور هستید افراد دیگری با استعداد مورد نیازتان را استخدام کنید. هنگامی که باشگاه لیورپول متوجه شد در قسمت هافبک تیم خود که به عنوان مغز متفکر تیمش شناخته می‌شود فردی توانمند و با مهارت در انجام بازی هوایی ندارند، مدیران باشگاه تصمیم گرفتند ویرژیل وان دیز‌مدافع هلندی را از تیم ساوتهمپتون زیر نظر بگیرند و برای باشگاه لیورپول خریداری کنند. پس از آن، او به ستون اصلی موفقیت تیم لیورپول تبدیل شد و مقام بهترین بازیکن لیگ رانیز به خود اختصاص داد. در دنیای کسب و کار نیز شرکت‌ها باید به تحلیل دیگر شرکت‌ها پرداخته و اگر نیازی به تعویض و تحول هم‌تیمی‌های‌شان داشته باشند، برای اصلاح و تکمیل آن پست و رسیدن به یک ابزار قدرتمند برای رشد خود تلاش کنند.

نتیجه

نمی‌توان صددرصد گفت که موفقیت در یک کسب و کار به اندازه قهرمانی در مسابقات فوتبال است اما برای حفظ مزیت‌های رقابتی در هر سال، بهتر است شرکت‌ها توسعه استعداد‌هایشان را به همان روشی که باشگاه‌های فوتبال برای کشف و توسعه بازیکنان با استعداد استفاده می‌کنند، انجام دهند. در واقع هر دو برای ایجاد یک سازمان پایدار و موفق، تلاش می‌کنند. چه شرکت Fortune ۵۰۰ باشد و چه یک تیم قهرمان با ۲۲ بار قهرمانی در لیگ فوتبال.

منبع: برگرفته از مقالات وب‌سایت مکنزی