



سؤال استاد دانشگاه تهران درباره تبدیل باشگاه‌ها به کسب و کار

باشگاه‌های فوتبال می‌خواهند چه بفروشند؟



بهناز میر مطهریان

Behnaz Mirmotaharian

است. این وجه تسمیه جالب است و ما می‌توانیم به این نتیجه برسیم که در واقع کسب و کار اداره یک امر مخاطره‌آمیز و همراه با عدم قطعیت است. از دیدگاه این درس، همه چیز یک کسب و کار است. حتی اداره یک بیمارستان، بنابراین خدمات دولتی و ورزشی نیز یک کسب و کار به حساب می‌آید. وقتی ورزش و باشگاه‌داری هم یک کسب و کار باشد باید مدیران باشگاه‌ها بتوانند به این سؤال پاسخ دهند که مدل کسب و کار آنها چیست؟ درآمدها از کجا می‌آیند؟ هزینه‌ها چه هستند؟ شرکای تجاری باشگاه کدامند؟ پس صریح‌ترین جوابی که به سؤال شما می‌توان داد این است که مدیران فوتبال ایران از درآمدزایی عاجزند چون دانش مدیریت کسب و کار را ندارند. این تفکر بین مدیران ما وجود دارد که پولی بیاید و ما مدیریت کنیم. در واقع آنها فقط مدیریت هزینه را انجام می‌دهند. وقتی درباره عملکرد مدیری سؤال می‌کنیم، به عنوان مثال می‌گویید ۱۰۰ تومن پولی را که گرفته صرف چه هزینه‌هایی کرده است. اگر برسیم پس درآمد چطور؟ اغلب پاسخی روشنی نمی‌گیریم. پس مهم‌ترین ضعف باشگاه‌داری ما ضعف دانش اداره کسب و کارهاست. در ایران بسیاری از بیمارستان‌ها توسط پزشک‌ها اداره می‌شوند. در حالی که در بسیاری از کشورهای پیشرفته مدیریت بیمارستان‌ها هم به دست افرادی سپرده می‌شود که دانش مدیریت کسب و کار آنها برتر از دانش تخصصی پزشکی است.

در ایران فکر می‌کنیم کسی را باید به عنوان مدیرعامل باشگاه‌ها انتخاب کنیم که فوتبالی باشد. در حالی که این دانش و تجربه مدیریت کسب و کار است که در حال حاضر برای باشگاه‌داری فوتبال ایران اهمیت دارد. به دلیل همین تفکر است که فوتبال ایران دارد ضرر می‌کند. حتی این موضوع در صحبت‌های خیلی از پیش‌کسوتان هم مکرر شنیده می‌شود که مثلاً یک فرد ورزشی را برای مدیرعاملی باشگاه انتخاب کنید، در صورتی که عامل مهم و اول باید تأکید بر

داشتن دانش و تجربه مدیریت کسب و کار باشد. ما باید بدانیم که وضعیت باشگاه‌های ایران هیچ ارتباطی به شرایط درآمدی کل کشور هم ندارد. ما زمان‌هایی را داشتیم که وضعیت درآمدی ایران خوب بوده اما باشگاه‌ها درآمد مناسب نداشتند. باشگاه‌ها زمانی که تحریم‌ها نبود، باز هم خوب اداره نمی‌شد چون مؤلفه‌های مدیریت درست را نداشتیم.

شما به این نکته اشاره کردید که مدیران نگاهی به باشگاه‌داری با رویکرد کسب و کار ندارند. اساساً چطور می‌توان باشگاه‌داری را کسب و کار دانست؟ باید پیش از هر چیز به این سؤال پاسخ دهیم که کسب و کار باید چه اجزایی داشته باشد؟ اینها دانشی پایه‌ای است که هر مدیری باید بداند. «استروالدر» کتابی دارد به عنوان «خلق مدل کسب و کار» که در سال ۲۰۰۸ نوشته شده و در بسیاری از مدارس کسب و کار دنیا مورد توجه قرار گرفته است. در این کتاب نوشته است مدل کسب و کار چه اجزایی باید داشته باشد؟ استروالدر سعی کرده در این کتاب الگوی واحدی را ارائه کند. او می‌نویسد که از دیدگاه من کسب و کار ۹ مولفه دارد:

۱) ارزش پیشنهادی؛ این کسب و کار چه ارزش پیشنهادی برای ارائه به جامعه دارد؟ یعنی کالا یا سرویس ارائه شده چیست و این کسب و کار چه چیزی را می‌خواهد بفروشد؟

۲) مشتری‌ها چه کسانی هستند؟ خدماتی که قرار است کسب و کار بفروشد، به چه کسی باید بفروشد؟ شما حتی وقتی فوتبال هم بازی می‌کنی، باید چیزی را بفروشی. محصول شما چیست؟

۳) چطور می‌خواهی بفروشی؟ از طریق چه کانالی قرار است این محصولات به مشتری‌ها فروخته شود؟ ۴) الگوی ارتباط با مشتری این کسب و کار چیست؟ به عنوان مثال باشگاه‌ها می‌گویند که هواداران بیایند و کارت هواداری بگیرند اما این رابطه همیشه یکطرفه بوده است چون مدیران باشگاه‌های ما نمی‌دانند CRM

صاحب امتیاز:

خبرگزاری جمهوری اسلامی

مدیرعامل مؤسسه فرهنگی مطبوعاتی ایران:

مهدی شفیعی

مدیر مسئول: علی عالی

دستیاران سردبیر:

آرمن ساروخانیان و رسول مجیدی

سرویس فوتبال ایران:

ابراهیم افشار، فرشاد کاس‌نژاد، ناصر قراگزلو، وصال روحانی، حمیدرضا عرب، سعید آقایی، جعفر برزگر، امیر اسدی، محمد قراگزلو، هومن جعفری، اکبر منتشلو، سمیرا شیرمردی، بهناز میرمطهریان، مهدیه دریابیگی، حسین قهار، سامان موحدی، سام ستارزاده، نوید صراف، سالار علیخواه، مجتبی صدوقی، پویا جاویدان، احسان محمدی، علی مغانی

سرویس ورزش جهان:

اشکان نعمت‌پور، یاسر احمدی،

سیدعلی بلندنظر، حمید کشاورز

سرویس ورزش ایران:

آزاده پیراکوه، محسن وظیفه، رضا عباسپور،

محسن آجزلو، ناصر انصافی مقدم،

شکوفه موسوی، وحید جعفری

مدیر فنی: مجتبی رفیعی

مدیر هنری: محسن ذاکری

صفحه‌آرایی: فرشید بهاری، حامد حسینی، علی

عباسی، نسرين کاظمی

عکس: نعیم احمدی

ویراستاران: مسعود قراگزلو، علیرضا عبدالوند،

مهرداد افشار، فرشته معتمدی، معصومه

مهدوی روشن، لیلا امیری، سیده زهرا آرامی

روابط عمومی: سمیه مهدی‌پور

سپاس ویژه از

بهمن فروتن، مجید جلالی، جلال چراغپور،

شهاب پاک‌نگر، رضا درویش

لیتوگرافی: مؤسسه فرهنگی مطبوعاتی ایران

چاپ: ایرانیان

آدرس: تهران، خیابان خرمشهر، پلاک ۲۰۸

تلفن: ۱۴-۸۸۵۰۴۱۱۳، شماره: ۸۴۷۱۱۱۷۳

امور مشترکین: ۹۲۲۲۲۴۳۸

سازمان آگهی: ها: ۸۸۵۰۰۶۱۷