

دیباجه

چگونه است؟

۱۵الگوی درآمدی کسب و کار چیست؟ ما سال‌هاست که مثلاً در گوگل، جی‌میل درست می‌کنیم و گوگل حدود ۱۵ گیگا بایت فضای رایگان در اختیارمان قرار می‌دهد. چرا چنین سرویس رایگانی را ارائه می‌دهد؟ الگوی درآمدی‌اش چیست؟

۶شرکای تجاری این کسب و کار کدامند؟

۷فعالیت‌های کلیدی‌اش چه هستند؟

۸منابع کلیدی کدامند؟

۹ساختار هزینه این کسب و کار به چه شکل است؟

با رعایت این این ۹ آیتم باشگاه‌ها می‌توانند مدل کسب و کار خود را طراحی کنند. یک بار این طراحی را انجام می‌دهند و سال‌ها استفاده می‌کنند. البته این طرح باید پویا باشد و نباید بدون تغییر بماند. مدل کسب و کار فلسفه و رویکرد کلی کسب و کار را ترسیم می‌کند.

شما اگر در یک باشگاه مدل کسب و کار را طراحی کنید و مدیران آگاه و مبتنی بر دانش داشته باشید که بداندند اجزای مدل کسب و کار چیست و چطور می‌توانند آن را پیاده‌سازی کنند و با توجه به تغییرات محیطی به روز تغییرش دهند، آن وقت می‌توانید، باشگاه‌داری را به کسب و کار تبدیل کنید.

درباره نوع استفاده از این ۹ آیتم برای‌مان مثال می‌زنید؟

به عنوان مثال باشگاه پرسپولیس که حضور در فینال لیگ قهرمانان آسیا را در پیش دارد. در پاسخ به اولین سؤال استروالدِر که می‌گوید ارزش پیشنهادی شما چیست؟ می‌گوید می‌خواهم به عموم مردم شادی بفروشم، یا بازیکن به سایر باشگاه‌های داخلی بفروشم یا لژیونر به باشگاه‌های خارجی بفروشم. هر یک از اینها می‌تواند روی پاسخ بقیه سوال‌ها و مسیر اداره باشگاه تأثیر بگذارد. اگر باشگاهی بخواهد بازیکن تربیت کند و بفروشد، دیگر شاید ضرورتاً کسب عنوان قهرمانی هدف اصلی او نباشد، چون از همان ابتدا می‌گوید می‌خواهم استعدادیابی کنم.

سؤال بعدی این است که مشتری‌های شما چه کسانی هستند؟ اگر باشگاه در پاسخ به سؤال اول گفته باشد که می‌خواهد لژیونر بفروشد، طبیعی است که مشتریانش باشگاه‌های خارجی خواهند بود. در صورتی‌که بخواهد سلامت و شادی به جامعه بفروشد، مشتری‌اش می‌توانند عموم مردم و طرفدارنش باشند. به هر حال باشگاه باید مشتریانش را با توجه به ارزش پیشنهادی خود انتخاب کند. الان اما اگر از باشگاه‌ها پرسید اولویت اول تا سوم شما فروش چه چیزی است پاسخ روشنی دریافت نمی‌کنید و حتی جالب است که آنها به جای معرفی ارزش پیشنهادی خود اهداف خود را بیان می‌کنند. قهرمانی در لیگ برتر، قهرمانی در جام حذفی، کسب سهمیه در جام باشگاه‌های آسیا. اینها درواقع ارزش پیشنهادی نیست، ارزش پیشنهادی یعنی چیزی که مشتری شما حاضر است به خاطر آن پولی را پرداخت نماید. این اهداف می‌تواند در اقناع مشتری برای پرداخت تأثیرگذار باشد ولی نکته‌ای که من می‌خواهم به آن اشاره کنم این است که خیلی از مدیران باشگاه‌ها فرق بین این دو را نمی‌دانند و این موضوع به ضعف دانش مدیریت باشگاه‌داری آنها بر می‌گردد.

هر باشگاهی با استفاده از مزیت‌های رقابتی این موارد را تعریف می‌کند. اگر دقت کرده باشید، برخی از تیم‌های مطرح اروپایی بازیکن‌هایی از کشورهای شرق آسیای، عموماً به نسبت بازیکنان اروپایی یا آفریقایی تبار یا آمریکای جنوبی مزیت خیلی بالایی ندارند و می‌توانند به راحتی بازیکنانی از این کشورها را جایگزین کنند اما به واقع چه فلسفه‌ای پشت این داستان وجود دارد؟ چرا تیمی مثل رئال از ژاپن بازیکن می‌خرد؟ چون این خرید بخشی از ارزش پیشنهادی باشگاهش است. با خرید این بازیکن، طرفداران فوتبال در کشورش پیگیر بازی‌های رئال می‌شوند و طبیعی است که حامیان مالی مختلفی از این کشورها هم به سراغ باشگاه رئال خواهند آمد. یا شرکت‌های اروپایی برای فروش محصولاتشان در کشورهای شرق آسیا بیشتر به سراغ این باشگاه‌ها خواهند رفت. این موضوع در قلب کسب و کار آنها وجود دارد و چیزی به مراتب فراتر از دانش تخصصی فوتبال است. مدل کسب و کار فلسفه وجودی باشگاه را بیان می‌کند. هر مدیرعاملی که می‌آید، هر مربی که تعیین می‌شود، درون این مدل کسب و کار و فلسفه باشگاه فعالیت خواهد کرد.

آیا می‌توان مدل درآمدی باشگاه‌های فوتبال ایران را تغییر داد و به کانال‌های فروش تازه

رسید؟

بله، این کار می‌تواند انجام می‌شود. کانال‌های درآمدی یکی از اجزای ۹ گانه مدل کسب و کار است. براساس ارزش پیشنهادی می‌توانیم جریان درآمدی را تعریف کنیم. به عنوان مثال باشگاهی می‌گوید می‌خواهم بازیکن بفروشم، جریان درآمدی باشگاه و کانال‌های فروش آن مشخص است. اگر ارزش پیشنهادی ما این باشد که لژیونر بفروسیم، دیگر بازیکنان پرسپولیس نباید از جدایی شجاع خلیل‌زاده خیلی ناراحت باشند، چون فلسفه و مدل کسب و کار باشگاه مبتنی بر این رویکرد است. مدیر باید این موضوع را تفهیم کند که من می‌خواهم بازیکن را بفروشم تا جریان درآمدی ایجاد کنم و با بخشی از این درآمد نیروهای جوان و با انگیزه‌تری را به باشگاه بیاورم، یا مثلاً تا سقف ۱۰ میلیون یورو می‌خواهم بازیکن بفروشم. گاهی باشگاهی می‌گوید می‌خواهم محصولات مرتبط را بفروشم که باز هم مشخص است. و یا به عنوان مثال باشگاه می‌گوید می‌خواهم خدمات توریستی بفروشم. در این حالت جریان درآمدی و کانال فروش چیست؟

شما اگر به ورزشگاه نیوکمپ بروید، برای بازدید از ورزشگاه و موزه آن باید ۳۲ یورو بپردازید. برای تمام سال‌های بازی بارسلونا شما در موزه چیزهایی می‌بینید. کدام یک از باشگاه‌های ما موزه دارند؟ مثلاً چمنی که فینال برگشت لیگ قهرمانان آسیا در ورزشگاه آزادی در آن برگزار شده بود را در موزه بگذاریم. وقتی آدامس جویده شده الکس فرگوسن در آخرین بازی که مربی بود با قیمت باورنکردنی ۶۰۰ هزار دلار به فروش گذاشته می‌شود، ما نمی‌توانیم پیراهن‌های تیم پرسپولیس را که امضا همه بازیکنان حاضر در فینال لیگ قهرمانان آسیا را دارد، به هواداران بفروسیم؟ چرا این کارها را نمی‌کنیم چون فکر می‌کنیم، درآمدزایی فقط حق پخش تلویزیونی است یا پول گرفتن از هواداران. پس جریان درآمدی باشگاه‌ها به مدل کسب و کار آنها بستگی دارد. پاسخ این سؤال که چه می‌خواهید بفروشید؟ به چه کسانی می‌خواهیم بفروشم و سایر سؤالات مدل کسب و کار.

بااین رویه در این ایام کرونا ضعف حذف درآمد روزانه حاصل از حضور هواداران در ورزشگاه‌ها و بلیت‌فروشی هم گریبانگیر باشگاه‌ها شده است.

دقیقاً همین‌طور است. ضمن اینکه البته ما می‌خواهیم از هواداران پول بگیریم، در حالی‌که هیچ تاریخچه‌ای از حضور هواداران در بازی‌های باشگاهی نداریم. باشگاه‌ها نمی‌دانند هر کدام از هواداران‌شان در چند بازی به ورزشگاه آمده‌اند اما عادل فردوسی‌پور در برنامه ۹۰ می‌داند هر کدام از بینندگان چند بار در مسابقه پیامکی برنامه‌اش شرکت کرده و چند بار برنده شده است. این یعنی مدیریت ارتباط با مشتری، یعنی ردگیری مشتری، طبقه‌بندی مشتریان بر اساس ارزشی که برای باشگاه ایجاد کرده‌اند. واقعاً چند باشگاه ورزشی در ایران با مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری (مثلاً هواداران به عنوان یکی از چند گروه مشتریان باشگاه) آشنایی دارند و سعی در پیاده سازی آن داشته‌اند؟

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

باید قبول کنیم که به خاطر پیچیدگی‌هایی که در ایران در این خصوص وجود دارد، فوتبال ایران نمی‌تواند روی درآمد حاصل از حق پخش تلویزیونی حساب کند. هر چند این قانون است و تلاش‌های متعددی برای این موضوع شده است و حتی باشگاه‌ها در مقاطعی از ورود دوربین‌ها به زمین خودداری کرده‌اند، ولی این موضوع راه به جایی نبرده و حتی باعث ناراحتی هواداران باشگاه‌ها و محروم شدن خود باشگاه‌ها از کسب برخی مزایای پخش مستقیم هم شده است. درست است که این درآمد در دنیا یکی از درآمدهای اصلی باشگاه‌های فوتبال است اما وقتی محرومیتی وجود دارد، باشگاه‌ها باید به سمت الگوهای درآمدزایی دیگری بروند.

در فوتبال ایران این همه استعداد وجود دارد. اگر یک درصد از کل این استعدادها را هم ما بتوانیم تربیت کنیم که بتوانند لژیونر شوند و در سطح فوتبال دنیا بازی کنند، می‌دانید چه درآمدی به دست آورده‌ایم؟ این همه طرفدار فوتبال خواهند خدمات است. وقتی باشگاه‌ها به این موضوع توجه نمی‌کنند و عملکرد مناسبی ندارند، این مشکل مانع کسب درآمد از سایر جریان‌های درآمدی می‌شود که می‌تواند سود سرشاری را برای باشگاه‌ها به دنبال داشته باشد.

بی‌توجهی باشگاه‌ها به این موارد شاید در یک کشور کوچک یا کم جمعیت توجیه‌پذیر باشد اما در ایران معنی ندارد. خیلی عجیب است که باشگاه‌ها خود را گرفتار حقوق دلاری می‌کنند اما درآمدشان به ریال است. چنین ماجرابی توجیهی ندارد. مدیریت نوین باشگاه‌داری بر اساس مدل کسب و کار یعنی اینکه هر مربی و بازیکن جدید باید درآمد و هزینه‌ای که برای باشگاه دارد مشخص باشد. در ایران فقط بر هزینه مربی و بازیکن تأکید می‌گردد. هنگام جذب مربی و یا بازیکن جدید دستمزد بالای او مورد توجه قرار می‌گیرد ولی در خصوص درآمد احتمالی هیچ سخنی به میان نمی‌آید. بازیکن یا مربی از لحظه‌ای که وارد باشگاه می‌شود تا زمانی که فروخته می‌شود و حتی بعد از آن جریان هزینه و درآمدش برای باشگاه باید ثبت شود. بر اساس هزینه کلی صرف شده که نمی‌توان در خصوص عملکرد یک باشگاه یا مدیر اظهارنظر کرد. کدام باشگاه ما تا کنون ساختار شکست هزینه و درآمد هر بازیکن و مربی را در مدت حضور در باشگاه ارائه کرده است.

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

بزرگ‌ترین مزیت این دو باشگاه، اول سرمایه انسانی و دوم شهرت برندشان است. این دو باشگاه خیلی راحت و با هزینه کم می‌توانند جوانان فعال در هیأت‌های فوتبال استان‌ها را بیاورند، تربیت کنند و سپس با قیمت قابل توجهی به باشگاه‌های دیگر بفروشند. بسیاری از بازیکنان این باشگاه‌ها هستند که دانش و تجربه کافی دارند اما در رشته تخصصی خود کار نمی‌کنند. باشگاه‌های پرسپولیس و استقلال می‌توانند این افراد را به عنوان سرمربی بازیکنان پایه و تربیت آنها به کار بگیرند و یا به سایر باشگاه‌ها انتقال دهند.

استراتژی پیشنهادی شما برای باشگاه‌های ایران چیست؟ مدیران باید با چه استراتژی جلو بروند؟

در کسب و کار اول باید مدل کسب و کار طراحی شود. بعد از آن به سراغ استراتژی برویم. استراتژی یعنی برنامه‌ریزی بلندمدت. باشگاه‌ها اول باید ۹ جزء طراحی مدل کسب و کار را بنویسند و بعد از آن برنامه بلند مدتی برای تحقق این مدل تهیه کنند.

اگر بخواهم درباره این موضوع صحبت کنم باید بگویم که باشگاه‌ها مدل کسب و کار را طراحی کنند و به هیأت مدیره بدهند. هیأت مدیره هم متعهد شود که هر مدبری که انتخاب شود باید از این مدل پیروی کند.

شما چه تعریفی از بازاریابی ورزشی در ورزش ایران دارید؟

شما وقتی بازاریابی می‌کنید یعنی می‌خواهید چیزی را بفروشید. برای ارائه تعریفی از بازاریابی ورزشی بار دیگر می‌رسیم به همین سؤال که باشگاه‌ها چه چیزی را می‌خواهند بفروشند؟ اگر باشگاه بگوید که می‌خواهد هر جا که اردو می‌زند، چند اتاق را نیز برای تعداد معینی از هوادارانش رزرو کند و همزمان آن هواداران را با خود به اردو ببرد تا آنها در تمرینات تیم حاضر شوند و در این سفر همراه تیم باشند. این محصول اما یک محصول لوکس است و مخاطبان خاص خود را دارد که احتمالاً از متوسط درآمد بالایی برخوردارند و در نهایت در هر سفر تعداد بسیار محدودی هوادار را می‌توانید با خود همراه داشته باشید. ارائه این سرویس یک سبک خاص بازاریابی نیاز دارد.

در کنار این موضوع می‌گویم فرض کنید می‌خواهم یکسری لباس را با امضای اورجینال تمام بازیکنانی داشته باشم که در فینال لیگ قهرمانان آسیا ۲۰۲۰ بازی کرده‌اند. چند هزار دست لباس تولید می‌شود و گروه دیگری از هواداران مشتری‌اش می‌شوند. این به نسبت قبلی سبک بازاریابی و فروش کاملاً متفاوتی را نیازمند است. برای تعریف بازاریابی پس باید دید قرار است باشگاه چه بفروشد؟ پس تا زمانی که پاسخ این سؤال مشخص نیست هیچ تعریفی از بازاریابی ورزشی ایران نمی‌توان داشت.

به عنوان مثال یک باشگاه می‌تواند در تمام استان‌های ایران آکادمی بزند یا مربیانی را آموزش دهد و به سایر باشگاه‌ها بفروشد. یا به هر طریق دیگری به دنبال درآمدزایی باشد. به عنوان مثال بازیکنان فوتبال ما بعد از بازنشستگی بعضاً به سراغ کارهای غیرمرتبط می‌روند و از دانش و تجربه آنها استفاده نمی‌شود. در حالی‌که باشگاه‌ها میلیون‌ها دلار می‌توانند از طریق آموزش این بازیکنان و تبدیل آنها به مربی و یا استعدادیاب درآمدزایی داشته باشند.

نگاه

نام‌های متفاوت، مسیرهای مشترک

چه فرقی دارد چه کسی مدیرعامل پرسپولیس‌واستقلال باشد؟



فرشاد کاس‌نژاد

Farshad Casnejad

آنچه انگیزه و اشتیاقی برای مدیریت در استقلال و پرسپولیس باقی نمی‌گذارد، فقط درهای بسته درآمدزایی نیست، بلکه نزول شأن سمت مدیرعاملی این دو باشگاه آنچنان شدت داشته که دیگر نه حتی رقابتی برای رسیدن به آن صندلی جذاب وجود ندارد، بلکه فرار ترجیح داده می‌شود. انگار هیچ ایده‌ای برای تغییر قابل اجرا نیست.

مدیرانی مثل ایرج عرب، محمدحسن انصاری‌فرد، امیرحسین فتحی، علی فتح‌الله‌زاده، مهدی رسول‌پناه یا احمد سعادتمند و تکرار و تکرار سپردن سمت‌های کلیدی ورزش به چهره‌های مشابه هرگز برای تغییر سبک و سیاق باشگاه‌داری در ایران قدمی محسوب نمی‌شود. باشگاه‌ها غرق در بحران‌های مالی و مدیریتی به سوی هدفی نامعلوم می‌روند. بدهی‌های چند ده میلیاردی پرسپولیس و استقلال نشان می‌دهد که دو باشگاه فارغ از موقعیت اقتصادی خود به هزینه‌های گزاف تن می‌دهند و از ورشکستگی ابایی ندارند. مسیر این مدیران هیچ تفاوتی با هم ندارد و تغییر مدیریت در این باشگاه‌ها کوچک‌ترین تغییری ایجاد نمی‌کند و فقط چهره مجری اشتباهات تازه می‌شود.

دو باشگاه پرسپولیس و استقلال اگر دولتی نبودند و با این شیوه‌ها مدیریت می‌شدند، تا امروز باید بارها اعلام ورشکستگی و انحلال می‌کردند. بارها خصوصی‌سازی استقلال و پرسپولیس به بحث روز تبدیل شده و طبق آخرین وعده‌ها که هزارمین وعده برای خصوصی‌سازی این دو باشگاه است، آنها باید وارد بورس شوند. اما یادآوری وعده‌ها برای واگذاری پرسپولیس و استقلال به بخش خصوصی فقط وجه طنزآلود دارد.

فوتبال ایران بعید است از این مخمصه بزرگ اقتصادی عبور کند و بتواند این روند ورشکستگی را متوقف کند، چون نشانه اراده‌ای برای تغییرات بنیادین در اندیشه باشگاه‌داری دیده نمی‌شود. این سبک مدیریت در باشگاه‌داری دولتی می‌تواند چیزی از فوتبال باقی نگذارد و عجباً که پس از تمام این ماجراها، بدهی‌ها، شکایت‌ها و حکایت‌ها همچنان هیچ‌کس درباره اینکه این مسیر باشگاه‌داری ورشکسته شده، حرف نمی‌زند.

افکارسنجی برای انتخاب مدیرعامل جدید یک باشگاه پرهوادار رفتاری مذموم نیست اما آن طیف کم‌شمار از هواداران که در شبکه‌های اجتماعی به چنین اخباری واکنش نشان می‌دهند، الزاماً جامعه آماری دقیقی نیستند و مهم‌تر اینکه اساساً در تصمیم‌گیری بر اساس موج‌های مجازی بسیار می‌توان تردید کرد. نکته دیگر اینکه چنین موج‌هایی در حمایت یا در نقد یک مدیر بر اساس برداشت‌هایی روزمره از مسائل یک باشگاه راه می‌افتد و به معنای قضاوت کارشناسانه بر اساس برداشت‌هایی عمیق از مدیریت نیست. صفحات مجازی پرفالوور نیز گاهی موج‌هایی می‌سازند که کنترل آنها توسط مخالفان یا موافقان یک گزینه چندان دشوار نیست. پس افکارسنجی نمی‌تواند نام دقیقی برای این روش‌های شناخت واکنش‌های مجازی باشد.

جمع دو باشگاه پرسپولیس و استقلال خوب می‌دانند که مدیران عامل در این دو باشگاه چه میزان می‌توانند اثر بگذارند و آن میزان اثرگذاری در این روش‌های مرسوم باشگاه‌داری در ایران فقط تصمیمات روزمره را می‌تواند تغییر دهد.

وزارت ورزش و جوانان سال‌هاست از خصوصی‌سازی این دو باشگاه حرف می‌زند اما هرگز انتخاب اعضای هیأت مدیره و مدیرعامل و انتخاب روش‌های باشگاه‌داری، تغییراتی را نشان نمی‌دهد که استقلال و پرسپولیس را در مسیر خصوصی‌سازی ببینیم.

راهی که علی فتح‌الله‌زاده یک دهه پیش در استقلال می‌رفت، با راهی که افشارزاده، افتخاری یا فتحی و سعادتمند رفتند، تفاوتی در اصول ندارد، اگرچه در جزئیات تفاوت‌هایی داشته باشند. عابدینی هم با رویانیان تفاوتی نداشت و هر دو برای گران‌تر شدن باشگاه‌داری بر اساس معیارهای دوران خود شتاب داشتند. طاهری و گرشاسبی و دیگران هم راه‌شان شبیه هم بود و مثلاً شاید گرشاسبی به نمایش ولخرجی به اندازه رویانیان گرایش نداشت. مسیر اما همان است. اعانه‌گیری از هوادار در سال‌های اخیر کار را کمی آسان‌تر کرده و راه برای ولخرجی‌ها بازتر است. باشگاه‌ها حالا این ادعا را که ما بودجه‌های مستقیم نمی‌گیریم، به ادعاهای پیشین اضافه کرده‌اند اما سرنوشتی شبیه گذشته دارند: ولخرج و بدهکار.

گره‌های استقلال و پرسپولیس اقتصادی است. این مسائل با این روش باشگاه‌داری حل شدنی نیست. تغییر چهره مدیران البته شاید مسائلی روزمره را حل کند اما مدیران سرانجام مجری روشی در باشگاه‌داری هستند که محکوم به ورشکستگی است.

استقلال و پرسپولیس تا ریال آخر درآمدهای‌شان را و تا ریال آخر بودجه‌ها و درآمد حاصل از حامیان مالی را خرج نقل و انتقالات می‌کنند، باشگاه‌هایی که فوتبال را در نقل و انتقالات خلاصه کرده‌اند و باشگاه‌داری را آنچنان کوچک کرده‌اند که از آن یک تیم و از تیم چند ستاره و از ستاره‌ها چند نتیجه می‌خواهند. به جای بزرگ شدن باشگاه، رقم قرارداده‌ها بزرگ‌تر می‌شوند و به جای وسعت گرفتن کار، بدهی‌ها باشگاه را فرا می‌گیرند. از مدیریت عکس یادگاری با ستاره‌ها باقی می‌ماند و چالش بدهی‌ها.

کوته‌فکری و تنگ‌نظری می‌خواهد که نقد جدی در این زمینه‌ها را به

بحث نازل کینه از این مدیر و تعلق خاطر به مدیری دیگر بکشانیم.