

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



انتشارات  
۸۶۹

## بازاریابی ورزشی: بازار هواداران

جذب هوادار گریزان، نگاهی نو به ورزش در یک بازار پرمخاطب

فیلیپ کاتلر، اروینگ رین، بن شیلدز

ترجمه:

دکتر مهدی طالب پور

استاد دانشگاه فردوسی مشهد

دانیال حبیبی

یاسر صفار

Rein, Irving J., 1937-

رین، اروینگ ج.، ۱۹۳۷- م.  
بازاریابی ورزشی: بازار هواداران: جذب هوادار گریزان، نگاهی نو به ورزش در یک بازار پرمخاطب/ فیلیپ کاتلر، اروینگ رین، بن شیلدز؛ ترجمه مهدی طالب‌پور، دانیال حبیبی، یاسر صفار؛ ویراستار علمی محمد کشتی‌دار. مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد، انتشارات، ۱۴۰۲. ص ۲۲۰

ISBN: 978-964-386-563-4

The elusive fan : reinventing sports in a crowded marketplace , c2006.

Sports-- Marketing

Sports -- Economic aspects

Communication in marketing

Sports spectators -- United States

Professional sports-- United States

Kotler, Philip

Shields, Ben

وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی:

عنوان دیگر:

موضوع:

ورزش — بازاریابی

ورزش — جنبه‌های اقتصادی

ارتباط در بازاریابی

ورزش — ایالات متحده — تماشاگران

ورزش حرفه‌ای — ایالات متحده

کاتلر، فیلیپ، ۱۹۳۱ - م.

شیلدز، بن

طالب‌پور، مهدی، ۱۳۴۸ - مترجم

حبیبی، دانیال، ۱۳۷۰ - مترجم

صفار، یاسر، ۱۳۶۷ - مترجم

کشتی‌دار، محمد، ۱۳۵۳ - ویراستار

دانشگاه فردوسی مشهد، انتشارات.

G77716

۷۹۶۱۰۶۹۸

۹۱۳۴۵۴۴

شناسه افزوده:

شناسه افزوده:

شناسه افزوده:

شناسه افزوده:

شناسه افزوده:

شناسه افزوده:

شناسه افزوده:

رده‌بندی کنگره:

رده‌بندی دیویی:

شماره کتابشناسی ملی:

## بازاریابی ورزشی: بازار هواداران

جذب هوادار گریزان، نگاهی نو به ورزش در یک بازار پرمخاطب

پدیدآورندگان: فیلیپ کاتلر، اروینگ رین، بن شیلدز

ترجمه: دکتر مهدی طالب‌پور؛ دانیال حبیبی؛ یاسر صفار

ویراستار علمی: دکتر محمد کشتی‌دار

ویراستار ادبی: هانیه اسدی‌پور فعال مشهد

مشخصات: وزیری، ۱۵۰ نسخه، چاپ اول، تابستان ۱۴۰۲

چاپ و صحافی: چاپخانه دقت

بها: ۲/۲۰۰/۰۰۰ ریال

حق چاپ برای انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد محفوظ است.

### مراکز پخش:

فروشگاه و نمایشگاه کتاب پردیس: مشهد، میدان آزادی، دانشگاه فردوسی مشهد، جنب سلف یاس

تلفن: ۳۸۸۳۳۷۲۷ - ۳۸۸۰۲۶۶۶ (۰۵۱)

مؤسسه کتابیران: تهران، میدان انقلاب، خیابان کارگر جنوبی، بین روانمهر و وحید نظری، بن‌بست

گشتاسب، پلاک ۸ تلفن: ۶۶۴۸۴۷۱۵ (۰۲۱)

مؤسسه دانشیران: تهران، خیابان انقلاب، خیابان منیری جاوید (اردیبهشت) نبش خیابان نظری، شماره ۱۴۲

تلفکس: ۶۶۴۰۰۲۲۰ - ۶۶۴۰۰۱۴۴ (۰۲۱)

<http://press.um.ac.ir>

Email: [press@um.ac.ir](mailto:press@um.ac.ir)



دانشگاه شهید شاهر

انتشارات

۸۶۹

## فهرست

۴.....	آشنایی با مؤلفان
۵.....	مقدمه مؤلفان
۷.....	مقدمه مترجمان

### بخش اول: جذب هوادار گریزان

۱۱.....	فصل ۱. چالش‌های هواداری
۳۷.....	فصل ۲. ورزش در تنگنا
۶۳.....	فصل ۳. چگونگی ارتباط با هواداران

### بخش دوم: برقراری ارتباط با هوادار گریزان

۱۰۱.....	فصل ۴. بازسازی برند ورزشی
۱۲۷.....	فصل ۵. دگردیسی در برند ورزشی
۱۶۱.....	فصل ۶. اجرای دگردیسی در برند ورزشی
۱۹۹.....	فصل ۷. برقراری ارتباط با برند ورزشی

### بخش سوم: بقا در بازار هواداران ورزشی

۲۲۹.....	فصل ۸. حفظ و تداوم ارتباط با هواداران
۲۵۹.....	فصل ۹. نمونه‌های موفق برندسازی ورزشی
۲۸۷.....	فصل ۱۰. آینده ارتباط با هوادار
۳۰۱.....	منابع
۳۱۹.....	نمایه

## آشنایی با مؤلفان

**دکتر فیلیپ کاتلر**<sup>۱</sup>، استاد برجسته رشته بازاریابی دانشگاه نورث وسترن و از اندیشمندان برجسته علم بازاریابی در جهان، تاکنون از بیش از ده دانشگاه برتر جهان لوح افتخار دریافت کرده است. از وی بیش از صد عنوان مقاله و ۸۰ عنوان کتاب به چاپ رسیده است که از میان آن‌ها می‌توان به کتاب *مدیریت بازاریابی*<sup>۲</sup> اشاره کرد که در بسیاری از دانشگاه‌های دنیا تدریس می‌شود. «کاتلر» مشاور بسیاری از شرکت‌های معتبر جهان از جمله «آی‌بی‌ام»، «جنرال الکتریک»، «ای‌تی‌اند‌تی»، «بانک مرکزی آمریکا»، «مرک»، «موتورولا»، «فورد» و بسیاری دیگر بوده است.

از او به‌عنوان «پدر بازاریابی مدرن» یاد می‌شود. کتاب حاضر، تنها کتاب فیلیپ کاتلر در حوزه ورزش است.

**دکتر اروینگ رین**<sup>۳</sup>، استاد رشته ارتباطات دانشگاه نورث وسترن ایالات متحده و یکی از متخصصان برجسته در حوزه ارتباطات عمومی و فرهنگ عامه بوده و تاکنون از او ۱۲ عنوان کتاب به چاپ رسیده است که از میان آن‌ها می‌توان به کتاب *وسعت دید*<sup>۴</sup> (حاوی مطالعاتی درباره تصویرسازی) اشاره کرد. «رینگ» همچنین عضو هیئت مدیره سازمان لیگ برتر بیس بال و عضو ارشد هیئت مشاوره‌ای اداره ورزش دانشگاه نورث وسترن است.

**بن شیلدز**<sup>۵</sup>، استاد رشته ارتباطات دانشگاه نورث وسترن بوده و تخصص او ورزش و فناوری و یکی از مفسران و سخنوران صنعت بازاریابی ورزشی است. «شیلدز» هر دو هفته یک‌بار از طریق سایت اینترنتی<sup>۶</sup> این کتاب، فایل‌های صوتی درباره تجزیه و تحلیل راهبردهای برقراری ارتباط با هواداران را عرضه می‌کند.

---

1. Philip Kotler, Ph.D.  
2. Marketing Management  
3. Irving Rein, Ph.D.

4. High Visibility  
5. Ben Shields  
6. The elusivefan.com

## مقدمه مؤلفان

بسیاری از رشته‌های ورزشی در معرض از دست دادن هواداران خود هستند. در حال حاضر، این هواداران با رشته‌های ورزشی زیادی مواجه شده‌اند که قبلاً تصوّرش را هم نداشتند. ورزش‌های سنتی مانند فوتبال، بیس‌بال، بسکتبال و هاکی، برای حفظ سهم خود از بازار زیر شدیدترین فشارها قرار دارند. در مقابل، ورزش‌های نوظهوری مانند لاکروس، پینت‌بال، مسابقات ناسکار، پوکر و بسیاری دیگر از ورزش‌های مهیج، به دنبال جذب هوادار و ایجاد چندپارچگی در بازار هستند. بازارهای جهانی نیز در حال گسترش‌اند؛ ورزش‌هایی که در گذشته جنبه ملی و یا منطقه‌ای داشته‌اند، در جست‌وجوی فرصتی برای تسخیر بازارهای بین‌المللی هستند.

این تنش رقابتی در تمام سطوح وجود دارد. دانشگاه‌ها، دبیرستان‌ها و باشگاه‌ها خود را در یک نبرد رقابتی روبه‌افزایش می‌بینند که نه تنها با رقبای هم‌رده خود، بلکه در مواجهه با انتظارات حرفه‌ای و قدرتمند رسانه‌ای قرار دارند. علاوه بر این، آن‌ها با معضلاتی نظیر محدودیت‌های زمانی و هزینه‌های روبه‌افزایش هواداران و گسترش کانال‌های رسانه‌ای و فناوری‌های جدید و در نتیجه بحران هوادار گریزان مواجه هستند.

در حال حاضر، بسیاری از سؤال‌های موجود در صنعت ورزش نیازمند پاسخ‌گویی‌اند. چرا هواداران با یک ورزش، یک تیم و یا یک ستاره خاص ارتباط برقرار می‌کنند و بقیه را نادیده می‌گیرند؟ چه چالش‌هایی مانع حفظ و یا جذب هواداران جدید می‌شود؟ چه راهبردهایی، تصمیم‌گیرندگان ورزشی را قادر می‌سازد تا به سرعت با طیف وسیعی از مخاطبان و گروه‌های هدف ارتباط برقرار کنند؟ چگونه می‌توان بر عوامل فرهنگی و سیاسی از قبیل وجود سرگرمی‌های گوناگون، فناوری‌های نوظهور، مشکلات حمل‌ونقل و مسائل ایمنی و امنیتی فائق آمد تا هواداران مایل باشند در حوزه ورزش هزینه کنند؟ به این پرسش‌ها در متن کتاب پرداخته شده است. ما برای پاسخ‌گویی به آن‌ها، مجموعه‌ای از راهبردهایی را ارائه کرده‌ایم که به تصمیم‌گیرندگان ورزشی کمک می‌کند تا در این بازار رقابتی و چندپارچه، به موفقیت برسند.

از آنجا که موارد بیان‌شده، مخاطرات مالی و عاطفی بزرگی را در پی دارند، مسائل مهمی هستند. در حال حاضر، صنعت ورزش در سراسر جهان بسط یافته و برآورد مالی آن حدود صد میلیارد دلار است. البته برآورد می‌شد که تنها بازار ورزش چین تا المپیک ۲۰۰۸ به حدود ۱۰ میلیارد دلار برسد. در فصل ورزشی ۲۰۰۳-۲۰۰۴ در ایالات متحده و کانادا، بیش از ۴۷۶ میلیون نفر در رویدادهای ورزشی حضور داشته و دو سال بعد، حدود ۱/۳ میلیون نفر بازی‌های بسکتبال دانشگاهی را به صورت آنلاین تماشا کرده‌اند. هر یک از این آمار و ارقام قابل توجه آن نشان‌دهنده تأثیر ورزش در جهان است. امروزه ورزش به سبک زندگی و در بسیاری موارد به یک جریان تأثیرگذار اجتماعی و اخلاقی تبدیل شده است، تاحدی که حتی ورزش کاران مورد پرستش قرار

می‌گیرند. بازیکنان و تیم‌های بزرگ و کوچک، مورد توجه خانواده‌ها، مکان‌ها و جوامع گوناگون قرار گرفته و سبب پیوند بین فرهنگ‌های گوناگون شده‌اند. در صنعتی با این ظرفیت و دامنه، ایجاد و حفظ ارتباط با هوادار به یک فرصت و چالش عمده‌ای تبدیل شده است.

مباحث و موضوعات مطرح شده در این کتاب، تصمیم‌گیرندگان ورزشی را قادر می‌سازد تا به مقابله با بحران ارتباط با هواداران بپردازند. ما باور داریم که صنعت ورزش نیازمند بازآفرینی و تغییر تفکر خود نسبت به تیم‌ها، لیگ‌ها، ورزش‌کاران و رویدادها، فارغ از بُعد رقابتی آنان است. علاوه بر این، ما حامی ایجاد یک طرح عملی برای ساختن برند محصول ورزشی هستیم که نتیجه آن حفظ و رشد پایه هواداران خواهد بود.

پیام اصلی این کتاب «تحوّل» است. تمام رشته‌های ورزشی باید به‌طور مداوم خودشان را با شرایط منطبق کنند و در صورت لزوم برای حضور در یک بازار رقابتی و چندپارچه آماده شوند. ما با ارائه یک راهبرد مبتنی بر تغییر، بر روی مواردی چون ارتباط با هوادار، بخش‌بندی نوآورانه، ساختن برند و حفظ سهم بازار تأکید داریم. یکی از اجزای حیاتی فرایند تغییر، تطبیق با فرایند تغییرات نسلی در بازار است که نوزادان تا سالمندان را شامل می‌شود. داشتن برندی چابک و پاسخ‌گو، راه‌حلی برای حضور و فعالیت در بازار نامطمئن و گاهی گیج‌کننده ورزش است.

تمام سطوح موجود در صنعت ورزش می‌توانند از چهارچوب و موارد ارائه شده در این کتاب بهره‌مند شوند. هریک از رشته‌های ورزشی دارای وجوه مشترکی هستند که می‌تواند عامل برقراری ارتباط با هواداران باشد. مفاهیمی چون سرگرمی، شناخت و گریزان بودن، دارای وجهه جهانی هستند و درک هریک از آن‌ها به افرادی که در بازار غیرقابل پیش‌بینی ورزش فعالیت می‌کنند، بصیرت و قدرت می‌بخشد.

تنها تعداد محدودی از رشته‌های ورزشی را می‌توان برندگان این صنعت قلمداد کرد. در واقع، بیشتر آن‌ها بازنده به‌شمار می‌آیند. در عین حال، می‌توانیم نشان دهیم که با ساختن برند و ارتباط مناسب با هوادار، بیشتر ورزش‌ها نه تنها می‌توانند هواداران خود را حفظ کنند، بلکه می‌توانند در رقابت برای جذب هوادار و سرمایه، در این بازار پرتنش به رشد و شکوفایی دست یابند. در عصر جدید و رقابتی صنعت ورزش، تصمیم‌گیرندگان ورزشی برای کسب موفقیت و جدا شدن از افرادی که نمی‌توانند خود را با شرایط وفق دهند، باید به بازآفرینی و تغییر در محصولاتشان روی بیاورند.

کاتلر، رین، شیلدز

## مقدمه مترجمان

صنعت ورزش به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر جامعه جهانی، تا آنجا که توانسته، افراد زیادی را با خود همراه کرده است. در این بین، برخی به صورت تفریحی و برخی به صورت حرفه‌ای به فعالیت‌های ورزشی می‌پردازند. دسته‌ای دیگر، صرفاً هوادار ورزش هستند و در مقابل، عده‌ای نیز از راه ارائه خدمات و محصولات ورزشی، امرار معاش می‌کنند.

نکته حائز اهمیت این است که هر یک از ارکان این صنعت (ورزش کاران، مربیان، مدیران، داوران، باشگاه‌ها، لیگ‌ها، اماکن، رویدادها، رسانه‌ها و هواداران) می‌توانند نقش بسزایی در پویایی اقتصادی، نهادینه کردن و ترویج ورزش در سطح جامعه داشته باشند.

در اینجا نقش هواداران، به عنوان جامعه مخاطبی که بیشترین بازخورد مثبت یا منفی ورزش در آن نمود پیدا می‌کند، قابل بحث و بررسی بیشتری است. هواداران سرمایه‌های مادی و معنوی حوزه ورزش هستند که جلب توجه و برقراری ارتباط با آن‌ها برای ارتقای صنعت ورزش به عنوان صنعتی در حال رشد و تأثیرگذار در مناسبات جهانی، از اهمیت بسزایی برخوردار است. بی‌تردید، هواداران فرصت بی‌نظیری برای موفقیت و محبوبیت تیم‌ها و باشگاه‌ها هستند و حتی نباید از تأثیرات اقتصادی آن نیز غافل شد. در هنگام قهرمانی و موفقیت تیم‌ها، مسئولان و بازیکنان و در مجموع کلیه ارکان باشگاه در اولین اقدام از هوادارانشان تشکر می‌کنند و از تأثیر حضور و حمایت آن‌ها در شکل‌گیری موفقیتشان سخن می‌گویند. آن‌ها همیشه در سرما و گرما و در فراز و فرودها، حامی تیمشان بوده و از طریق خرید بلیت و حضور در ورزشگاه و یا صرف وقت پای تلویزیون و رادیو پیگیر احوالات تیمشان هستند. وقتی تیمی یا ورزش کاری در عرصه محبوبیت قرار گرفت، سرمایه‌داران سعی می‌کنند با استفاده از این محبوبیت و احساس و شدت علاقه هواداران به آن‌ها، از راه‌های مختلف به نفع خویش بهره‌برداری و درآمدزایی کنند. ورزش کاران، تیم‌ها، باشگاه‌ها، صاحبان سرمایه و کلیه برندها می‌توانند با نزدیک کردن خود به هواداران و افزایش میزان مشابَهتشان با آن‌ها، از طریق تقویت ارزش‌ها و خصوصیات مشترک و همچنین متمایز ساختن خود از سایرین و با استفاده از خصوصیات و مزایای خاص، سبب افزایش تعلق هواداران به خودشان و از سوی دیگر همکاری شرکت‌های تجاری با باشگاه‌های پرهوادار سبب تقویت تصویر برند شرکت و گرایش هواداران به خرید از محصولات و خدماتشان شوند. نقش کلیدی هواداران بر همه پیدا و آشکار است و امروزه به سختی می‌توان از تماشای مسابقات ورزشی بدون حضور هواداران، تماشاگران و مخاطبان لذت برد، اما نباید نقش تهدیدآمیز آن‌ها را انکار کرد. پس باید پذیرفت که هواداران، معلول

رخدادهایی هستند که پیش می‌آیند.

معضلاتی نظیر مشکلات اقتصادی، انحلال تیم‌ها و باشگاه‌ها و از همه مهم‌تر، کاهش حضور هواداران در مسابقات و رویدادهای ورزشی کشور، به‌خصوص در سال‌های اخیر، ما را به این فکر داشت تا با ترجمه این کتاب (که شامل راهبردهای عملی و مثال‌های کاربردی است) گامی هرچند کوچک در جهت رشد و شکوفایی صنعت ورزش در کشور عزیزمان برداریم. امید است کتاب حاضر، راهنما و چراغ راهی برای دانشجویان، مدیران، مسئولان و فعالان حاضر در صنعت ورزش کشور باشد.

برخی از دلایل ترجمه این کتاب:

- ۱- اهمیت روزافزون نقش هواداران در صنعت ورزش و نبود منبعی جامع برای درک و ارائه نحوه تعامل با آنان
- ۲- کاهش روزافزون هواداران و تماشاگران در عرصه ورزش کشور، به‌خصوص در سالیان اخیر
- ۳- وجود شکاف بین منابع نظری ارائه شده با نحوه اجرای آن‌ها در عمل (این کتاب علاوه بر ارائه راهبردها، شامل مثال‌های کاربردی و اجرا شده در صنعت ورزش است).

طالب پور، حبیبی، صفار

پاییز ۱۴۰۱