

به نام خداوند بخشنده مهربان

۱۵۰۲۴۷۱
۹۶، ۸، ۱۲

برندهای فوتبال

سو بریجواتر

مترجم

دکتر محمد خبیری

عضو هیئت علمی دانشگاه تبریز

علی ناظمی

دانشجوی دکتری بازاریابی ورزشی

دکتر هادی باقری

عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی شاهرود

سرشناسه	بريج واتر، سوزان، ۱۹۶۳-م.	Bridgewater, Bridgewater, Susan
عنوان و نام پدیدآور	برندهای فوتبال / سو بریجواتر. مترجمان محمد خبیری، علی ناظمی، هادی باقری.	
مشخصات نشر	تهران: علم و حرکت، ۱۳۹۶.	
مشخصات ظاهری	۱۸۲ ص.: مصور، جدول، نمودار.	
شابک	ISBN 978-964-8500-04-9	
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا.	
یادداشت	عنوان اصلی: Football Brands, c2010	
یادداشت	کتابنامه.	
یادداشت	نمایه.	
موضوع	برندسازی (بازاریابی) (Branding (Marketing	
موضوع	فوتبال -- بازاریابی Soccer--Marketing	
شناسه افزودن	خبیری، محمد، ۱۳۲۸-، مترجم	
شناسه افزوده	ناظمی، علی، ۱۳۶۶-، مترجم	
شناسه افزوده	باقری، هادی، ۱۳۶۴-، مترجم	
رده‌بندی کنگ	۱۳۹۶ ب۴ب/۱۲۵۵/۱۵ HF۵۴۱۵	
رده‌بندی دیویی	۶۵۸/۸۲۷	
شماره کتابشناسی ملی	۴۶۰۹۰۳	

بیاید به حقوق دیگران احترام بگذاریم

دوست عزیز، کتاب حاصل دسترنج چندین ساله مؤلف، مترجم و ناشر آن است. تکثیر و فروش آن به هر سحلی بدو اجاز از پدیدآورنده، کاری غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرشرعی و کسب درآمد از دسترنج دیگران، تاجه این عمل نادرست، موجب رواج بی‌اعتمادی در جامعه و بروز پیامدهای ناگوار در زندگی و محملی عالم برای خود و فرزندانمان می‌گردد.



تهران - سه راه طالقانی، خیابان خواجه نصیرالدین طوسی، خیابان شهید محمدعلی مقدم، پلاک ۷۹ طبقه دوم • تلفن ۷۷۶۰۶۸۱۸ - ۷۷۵۲۵۶۸۴ • فکس ۷۷۶۳۲۷
وبسایت: www.elmoharekat.com • ایمیل: elm.va.harekat@gmail.com

برندهای فوتبال

سو بریجواتر

مترجمان: دکتر محمد خبیری، علی ناظمی، دکتر هادی باقری

حروف‌نگار و صفحه‌آرا: رنیا شاهوردیان

طراح جلد: واگریک شاهوردیان

نشر علم و حرکت

چاپ اول، ۱۳۹۶ - تعداد ۱۰۰۰ نسخه

«همه حقوق برای ناشر محفوظ است»

قیمت ۱۷۵۰۰ تومان

ISBN: 978-964-8500-04-9

شابک ۹۷۸-۹۶۴-۸۵۰۰-۰۴-۹

پیشگفتار مترجمان

برندسازی بیش از دو دهه است که به موضوعی داغ و جذاب در دنیای تجارت تبدیل شده و به گونه‌ای، تمامی مفاهیم بازاریابی را در دل خود جای داده است. امروزه سازمان‌های موفق تمامی تلاش‌های بازاریابی و ترویجی خود را به‌نحوی سازماندهی می‌کنند که تأثیری مثبت بر برندشان گذاشته و جایگاه آن‌را ارتقا دهد.

در پی افزایش اهمیت و ارزش مالی برندها در دنیای صنعت و تجارت، موضوع برند چندی است که به دنیای ورزش نیز پای گذاشته است. به جرأت می‌توان ادعا کرد که امروزه برندسازی در ورزش می‌تواند مهم‌ترین ابزاری باشد که سازمان‌های ورزشی به‌منظور یافتن فرصت‌های جدید جهت رشد و توسعه به آن نیاز دارند. سازمان‌های ورزشی پیشرویی که قدرت برندسازی را درک کرده‌اند، توانسته‌اند از این طریق به‌طور قابل توجهی تعداد علاقه‌مندان خود را بالا ببرند، شمار مشارکت‌کنندگان بیشتری را جذب کنند و میزان آوازه‌ها و خود را افزایش دهند. با نگاه اجمالی به سایت‌ها و نشریات معتبر بازاریابی و برندسازی می‌توانیم به راحتی به اهمیت برندهای ورزشی پی ببریم. امروزه برندهای ورزشی جهانی - به‌ویژه برندهای فوتبال - به‌اندازه‌ای اهمیت و محبوبیت یافته‌اند که بزرگترین شرکت‌های تجاری دنیا تلاش می‌کنند با آن‌ها مرتبط و از مزایای فراوان این ارتباط بهره‌مند شوند. بزرگترین کمپانی‌های بین‌المللی حاضر در صنایع مختلف از خودروسازی، الکترونیک، صنایع غذایی و ... با پرداخت پول‌های کلان به باشگاه‌ها و سازمان‌های معتبر فوتبال، حمایت مالی این باشگاه‌ها و رویدادها را برعهده می‌گیرند و در عوض، تبلیغ برند و محصولاتشان را در طول فصل در مقابل دیدگان تمام فوتبال‌دوستان قرار می‌دهند و از این صریق وجه برند و فروش محصولات خود را به‌طرز چشمگیری افزایش می‌دهند. میزان فروش این کمپانی‌ها - مولاً چندین برابر مبلغی است که در ورزش سرمایه‌گذاری می‌کنند و به‌همین علت است که با رغبتی دوچندان به تمديد قراردادهای خود می‌پردازند. این‌گونه پیوند برقرارکردن برندهای تجاری با برندهای ورزشی بخشی از اقداماتی است که ماکم و بیش آنها را در محیط ورزش دیده‌ایم. بخش اعظم این اقدامات بازاریابی و بسیاری از برنامه‌های دیگری که ممکن است کمتر به چشم ما آمده باشد، بر مبنای مفاهیم و اصول تأیید شده حیطه برندسازی طراحی و اجرا می‌شوند.

بیش از دو دهه است که اصول و نظریه‌های برندسازی پس از انجام تحقیقات گسترده با ساختاری منسجم ارائه شده و مقبول جامعه علمی قرار گرفته‌اند. پروفیسور دیوید آکر و پروفیسور کوین لین کلر به‌عنوان پیشروان نظریه‌های برندسازی شهرت یافته‌اند. کتاب کلر با عنوان «مدیریت استراتژیک

برند» به قدری مورد استقبال قرار گرفت که به عنوان «انجیل برند» شهرت یافت؛ به طوری که بعد از چاپ این کتاب، کلر به همراه استاد مسلم بازاریابی یعنی فیلیپ کاتلر، کتاب مدیریت بازاریابی را نیز تألیف کرد. اما کاربرد نظریه‌های علمی سایر حیطه‌ها در حوزه ورزش ملاحظات خاصی را می‌طلبد. ویژگی‌های منحصر به فرد ورزش به عنوان یک صنعت خدماتی و اغلب تماشایی، که مصرف‌کنندگان آن نیز غالباً جزئی از محصول به شمار می‌روند، ظرافت‌های خاص خود را می‌طلبد. از همین روست که موضوع برندسازی در ورزش، از لحاظ مفاهیم، نظریه‌ها، متون علمی و آکادمیک هنوز به وحدت و انسجام لازم نرسیده است و جای کار بیشتری دارد. گلادن و فانک از اولین پژوهشگرانی بودند که سعی کردند مفاهیم و نظریه‌های ارائه شده برای برندسازی را در پژوهش‌های حیطه ورزش به کار ببرند و این مسیر، از یک به یک دهه است که ادامه دارد.

کتاب حاضر، تلاش در همین راستاست. سو بریج واتر از پژوهشگران حیطه برندسازی که خود علاقه مند به فوتبال و باشگاه ساندرلند انگلیس است، در این کتاب تلاش دارد مطالعات و تجربیات خود را با نظریه‌های یادآور برندسازی در هم آمیخته و بینشی در مورد برندسازی در فوتبال به خوانندگان ارائه دهد. بی‌شک این کتاب که یکی از اولین تألیفات در حیطه برندسازی ورزشی است، می‌تواند مقدمه‌ای برای درک بیشتر و آشنایی به چارچوب علمی منسجم‌تر برای موضوع برندسازی در ورزش فراهم کند.

با توجه به انبوهی از مفاهیم و اصطلاحات جدیدی که در برندسازی ورزشی به کار رفته و نیز فرهنگ ورزش انگلیس که ذهنیت مؤلف بر مبنای آن شکل یافته است، ترجمه این کتاب حساسیت، دقت و مطالعه جانبی خاصی را می‌طلبد. فارغ از فضاهای نه‌اندان مطلوب حاکم بر نشر کتب ترجمه شده ورزشی در کشور - که کیفیت کار را تا حدود زیادی زیر سؤال می‌برد - و کسب امتیاز برای ترفیع و ارتقای افراد کرده است - دغدغه اصلی مترجمین در این کتاب، این بود که بتوانند اثری را به جای بگذارند که علاوه بر حفظ کامل امانت، روان و قابل فهم باشد. امید است که در این راه موفق بوده و توانسته باشیم گامی مؤثر - هرچند کوچک - در بالا بردن سطح کیفی منابع بازاریابی ورزشی کشور برداریم. ذکر نکاتی پیش از شروع مطالعه این کتاب ضروری است:

- در مباحث برندسازی ورزشی در این کتاب، از چارچوب مرجع ارائه شده توسط کوین کلر استفاده شده است. هرچند که در متن کتاب اشاره‌ای به مراحل این مدل شده، اما توصیه می‌شود که خوانندگان محترم برای تسلط بیشتر بر این مباحث، مدل ارزش ویژه برند کلر را مطالعه کنند.
- برای درک بهتر برخی مفاهیم و مثال‌های ارائه شده توسط مؤلف، ذکر توضیحات تکمیلی از سوی مترجمان ضروری به نظر می‌رسید که تلاش شده است تا در قسمت پاورقی کتاب، این امر تا حد امکان صورت گیرد.

- برای معادل‌سازی برخی از اصطلاحات عمومی بازاریابی همچون Positioning و نیز برخی اصطلاحات تخصصی ورزشی همچون Franchise، Identification و، واژه‌های مختلفی در متون

فارسی به کار رفته است که مترجمان در این کتاب، با توجه به زمینه مطالعاتی خود سعی کرده‌اند تا بهترین معادل را استفاده کنند؛ در بعضی موارد، توضیحاتی دربارهٔ این اصطلاحات نیز در پاورقی آورده شده است. طبیعتاً معادلیابی بهینه برای اصطلاحات جدید و روزافزون بازاریابی و برندسازی ورزشی، نیازمند بحث، تبادل نظر و هم‌افزایی مثبت بین متخصصان و پژوهشگران است. از این رو، مترجمان آمادگی خود را به همهٔ علاقه‌مندان و متخصصان امر برای تبادل نظر در جهت دستیابی به وحدت رویه در این زمینه اعلام می‌کنند.

• در فصل ۲، مبحث مفصلی در مورد لوگوی باشگاه‌ها و سیر تکاملی آنها ارائه شده است. به منظور کمک به خواننده برای درک بهتر این مبحث، پیوستی شامل تصاویر لوگوهای بررسی شده در متن، در انتی کتاب توسط مترجمان آورده شده است.

بدیهی است که ترجمهٔ این کتاب خالی از نقص نیست. از این رو، صمیمانه از پیشنهادها و نیز نقد اساتید صاحب‌نظر، پژوهشگران، دانشجویان و علاقه‌مندانی که به مطالعهٔ کتاب می‌پردازند، استقبال کرده و از این عزیزان تقاضای کمک با نظرات ارزشمند خود در رفع نواقص و بهبود ترجمهٔ این اثر و کارهای آتی ما را یاری کنند. (a.nazemi66@yahoo.com; bagherihadi25@yahoo.com)

فهرست مطالب

مقدمه: چرا سازمان‌ها و باشگاه‌های فوتبال به عنوان برند در نظر گرفته می‌شوند؟	۹
فصل ۱: مفهوم برند فوتبال	۱۹
فصل ۲: رتبه‌بندی برندها در فوتبال	۵۳
فصل ۳: گسترش برند فوتبال	۸۳
فصل ۴: تجربه‌های برند فوتبال	۱۱۹
فصل ۵: جهانی سازی برند های فوتبال	۱۳۱
فصل ۶: مدیریت برندهای فوتبال در اقل مختلف چرخه عمر	۱۶۳
پیوست‌ها:	۱۷۵
فهرست منابع	۱۷۷

مقدمه

چرا سازمان‌ها و باشگاه‌های فوتبال به عنوان برند در نظر گرفته می‌شوند؟

هدف از این کتاب کمک به خوانندگان برای درک این موضوعات است که چرا برندها مهم هستند؟ چرا به طور روزافزون، به باشگاه‌ها، نهادهای فوتبال، بازیکنان و تورنمنت‌ها به عنوان برند نگریسته می‌شود؟ این برندها به تفاوتی با انواع دیگر برندها دارند و مدیریت آنها چه تفاوتی با برندهای دیگر دارد؟ این کتاب سیر تاریخی برخی از برندهای فوتبال و چالش‌های آنها را با نکات تئوریک قابل یادگیری در زمینه‌های برندسازی و بازاریابی ورزشی ترکیب کرده است.

در ابتدای کتاب، پیرامون دلایل مرتبط با گرفتن باشگاه‌ها، نهادها، بازیکنان و تورنمنت‌های فوتبال به عنوان برند و چشم‌اندازهای حاصل از این نگاه، بحث خواهد شد.

چرا برندها مهم هستند؟

بازاریابان درباره اهمیت برندها در چند سطح بحث می‌کنند. این این‌که برندها سود مالی برای شرکت‌ها ایجاد می‌کنند. بیش از ۷۰ درصد درآمد شرکت‌ها به واسطه‌ای آنان نسبت داده می‌شود (پریر، ۱۹۹۷). هرچند در گزارشات مالی، از برندها نام برده نمی‌شود، ارزش روزافزون برندها در میان «دارایی‌های ناملموس» شرکت‌ها قابل تشخیص است. به علاوه، در مقایسه با شرکت‌های متوسط بریتانیایی و آمریکایی - که به وسیله بازار بورس ۲ برابر دارایی خالص ترازنامه‌شان ارزش‌گذاری می‌شوند - شرکت‌هایی با برندهای قدرتمند ۴ برابر خالص دارایی‌شان ارزش‌گذاری شده‌اند (فاینانشیال تایمز^۱، ۱۹۹۱). نستله^۲ ۲/۵ میلیارد پوند برای به دست آوردن شرکت راوتتری^۳ (به همراه مجموعه برندهای تحت مالکیتش از جمله کیت‌کت، اسمارتیز و قرص نعنای Polo) پرداخت کرد که این مبلغ معادل شش برابر دارایی خالص راوتتری بود (دویل^۴، ۲۰۰۲). دومین دلیل اهمیت برندها این است که مشتریان به برندهای قدرتمند وفادار می‌شوند. دلیلی که باعث تصمیم به خرید یک اتومبیل مرسدس یا فراری می‌شود، چیزی فراتر از توانایی سفر کردن به مناطق مختلف است؛ مشتری مجموعه‌ای از ویژگی‌ها همچون قابلیت اطمینان یا سرعت و دسته‌ای از تداعی‌ها همچون

1. Financial Times

2. Nestlé

3. Rowntree

4. Doyle

پرستیژ و موقعیت اجتماعی را در این برندها می‌بیند که به اعتقاد او و دیگران ارزشمند هستند. در پایان این‌که، امروزه برندها اصول راهنما را برای سازمان‌های بازارگرا فراهم می‌آورند. در گذر زمان، تمرکز تحقیقات از تصویر برند (بولدینگ، ۱۹۵۶) به سوی ایجاد هویت برند (کاپفر^۱، ۱۹۹۷؛ هریس و چرناتونی^۲، ۲۰۰۱) تغییر یافته است. تصویر برند، بیشتر معطوف به درک این است که مشتریان به چه دلایلی برای یک برند ارزش قائل‌اند؛ درحالی‌که هویت برند - علاوه بر آن - شامل فرایند اطمینان‌یابی از تطابق ارزش‌ها و رفتار کارکنان در قبال مشتریان و سایر ذی‌نفعان، با ارزش‌های برند است.

چرا برندی فوتبال؟

با توجه به حمیت برندها برای بازاریابان و کسب و کارها، شاید تعجب‌برانگیز نباشد که در دهه‌های اخیر شاهد ممالع دریار، رندها در گستره وسیع‌تری از سازمان‌ها و بخش‌های مختلف بوده‌ایم. مؤسسات خیریه، بخش‌های عمومی و بازاریابان اینترنتی، همگی به دنبال ساخت برندهایی هستند که خریداران واقعی و پنداره با آنها احساس هم‌هویتی کنند.

دنیای ورزش از مدت‌ها پیش رفاداری پرشور هواداران به ستاره‌ها و تیم‌های ورزشی را به خود دیده است. جمعیتی که برای استقبال از دید بکهام و هم‌تیمی‌هایش در جام جهانی ۲۰۰۲ ژاپن هجوم بردند؛ احساسات هواداران با سگ لیورل در حال سر دادن آواز «تو هیچ وقت تنها قدم نخواهی زد»^۳؛ یا ۴۰ هزار هوادار شگفت‌آور با خاه لوتون‌تاون که علی‌رغم پشت سر گذاشتن فصلی پر اضطراب و دشوار، برای حمایت از باشگاه محویشا، در فینال جام جانستون پینت^۴، در استادیوم ومبلی حاضر شدند، نمونه‌هایی از این وفاداری‌هاست که از آنها تصاویر بسیاری در رسانه‌ها موجود است.

هم‌زمان با سایر بخش‌ها، اهمیت تجاری بخش ورزش - و به ویژه فوتبال - نیز رشد سریعی داشته است. امروزه ورزش بخشی مهم در امور اقتصادی، اجتماعی و مدیریتی است. در مقیاس جهانی ارزش این بازار حدود ۱۲ میلیارد دلار در سال تخمین زده می‌شود (اوریان^۵، ۲۰۰۵).

در بریتانیا، «مؤسسه ورزش انگلیس» بازار ورزش را حدود ۲۱/۲ میلیارد پوند در سال ۲۰۰۸ تخمین زده است که حتی در زمان رکود نیز رشد داشته است. فوتبال (که در آمریکا با نام ساکر^۶ شناخته می‌شود) یکی از مهم‌ترین ورزش‌ها با محبوبیت جهانی است. این درحالی است که بسیاری از ورزش‌ها فقط در نواحی خاصی، از جذابیت و موفقیت تجاری برخوردارند؛ مثل بیس‌بال و هاکی روی یخ در آمریکای شمالی که کمتر می‌توانند علاقه‌هواداران را در همه نواحی جهان به خود جلب کنند. برخی مفسران برای به چالش کشیدن جهانی بودن فوتبال، مشخصات متفاوت فوتبال در

1. Kapferer

2. Harris and De Chernatony

3. You'll never walk alone

4. Johnstone's Paint

5. Ozanian

6. Soccer

ایالات متحده را مطرح می‌کنند. در این کشور، فوتبال ورزشی مشارکتی است که در بین زنان محبوبیت دارد؛ درحالی‌که در مناطق دیگر، فوتبال یک بازی مردانه محسوب می‌شود. علی‌رغم این دیدگاه انتقادی، در ایالات متحده نیز لیگ فوتبال^۱ از منظر اقتصادی هواداران بیشتری (درآمد بیشتری) نسبت به لیگ ملی‌ها^۲ جذب کرده است؛ بنابراین، ورزش فوتبال را باید ورزشی جذاب و جهانی دید. به‌طور حتم منچستریونایتد، چلسی، رئال مادرید و دیگر باشگاه‌های بزرگ فوتبال، از حمایت وفادارانه هواداران، آن‌هم در مقیاسی جهانی برخوردار هستند.

از این‌رو، این سؤال مطرح است که تا چه میزان، باشگاه‌های ورزشی جهان باید به‌عنوان برند و حتی برندهای جهانی^۳ در نظر گرفته شوند؟

در اکثر واقعیت‌ها، حتی به‌کار بردن کلمه «برند» در مورد فوتبال، باعث ناراحتی و عصبانیت بسیاری از هواداران فوتبال می‌شود. وجود این، برند الزاماً معنای تجاری ندارد. خیریه‌ها، مؤسسات دولتی، شهرها و کشورها ممکن است خود را به‌عنوان یک برند مطرح کنند. از منظر بازاریابی، برندسازی بیش از آنکه به توسعه تجاری منجر داشته باشد، به دنبال ارزیابی انتظارات مهم مردم از برندها و اطمینان‌یابی از تطابق ارزش‌های سازمان با ارزش‌های مهم مردم است. برای در نظر گرفتن باشگاه‌ها، نهادها، رقابت‌ها و مؤلفه‌های مرتبط با عنوان برند، حداقل باید موضوعات زیر روشن شود: به چه دلیلی این برندها ایجاد شده‌اند؟ چه چیزی برای این برندها ضروری است؟ و چه شیوه رفتاری و ارتباطی را باید با مشتریان‌شان داشته باشند؟ برای آنها شفاف، پایدار و خدمت‌گذار جلوه کنند؟

به‌همین دلایل، در نظر گرفتن باشگاه‌ها و سایر سازمان‌های فوتبالی به‌عنوان برند - و توجه به بینش‌های حاصل از این کار - حتی برای کسانی که از تجاری شدن فوتبال نگران هستند، مفید است. تئوری بازاریابی ورزشی تأکید زیادی دارد که باشگاه‌های فوتبال و ورزش‌های دیگر به‌عنوان برند در نظر گرفته شوند. وجود برخی ویژگی‌ها در باشگاه‌های ورزشی بر ارزش برندسازی آنها صحنه می‌گذارد. نخستین ویژگی، گرایش رسانه‌ها و آگاهی روزافزون آنها از تصویر باشگاه‌های ورزشی است.

مسلماً ورزش باعث جذب هواداران وفادار و حتی متعصب می‌شود. حجم زیادی از تحقیقات در ادبیات بازاریابی ورزشی، درباره «هم‌هویتی هواداران» و یا ارتباطات هواداران با باشگاه‌ها (لاسکو^۴ و همکاران، ۱۹۹۵؛ ون^۵، ۱۹۹۵؛ ساتون^۶ و همکاران، ۱۹۹۷) و نیز وفاداری آنها به برخی از تیم‌ها یا شخصیت‌های ورزشی انجام شده است (فولرتون^۷، ۱۹۹۵؛ ویکفیلد و اسلون^۸، ۱۹۹۵).

اهمیت تجاری ورزش روز به روز در حال افزایش است و این بدان معناست که باشگاه‌ها به‌طور فزاینده به دنبال افزایش درآمدهای خود هستند تا بتوانند در رسیدن به اهداف ورزشی‌شان موفق

1. Major League Soccer

2. National Hockey League (NHL)

3. Lasca

4. Wann

5. Sutton

6. Fullerton

7. Wakefield and Sloan

باشند. برای یک باشگاه فوتبال این موضوع ممکن است به معنای جذب هواداران بیشتر در مسابقات و رویدادهای خود باشد. برای یک نهاد فوتبال (مطالعه موردی LMA را در صفحه ۵۷ ببینید)، این امر ممکن است به معنای ارائه خدمات بهتر به اعضای نهاد و یا کمک به آن در جهت تأمین نیازهای اعضای خود باشد.

همچنین، تئوری‌های ورزشی موضوعاتی همچون دلایل حمایت هواداران از یک باشگاه یا ستاره ورزشی خاص، عوامل مؤثر بر این‌گونه تصمیمات هواداران و عوامل انگیزاننده و مشوق آنها برای تماشا یا مشارکت بیشتر در برخی ورزش‌ها را بررسی می‌کند. بنابراین، باشگاه‌های ورزشی بیش از پیش، دست به تحقیقات و فعالیت‌هایی می‌زنند که در بازاریابی با عنوان مطالعه بازار و تحلیل بازار شناخته می‌شوند.

بسیاری از باشگاه‌ها درگیر تصمیم‌گیری برای اماکن ورزشی‌شان هستند. تحقیقات تجاری‌سازی ورزشی به اهمیت استادها در کسب درآمد پی برده‌اند؛ بنابراین باشگاه‌های فوتبال برای سرمایه‌گذاری مناسب به داشتن استادیوم‌های بزرگ‌تر و بهتر روی آورده‌اند. همچنین باشگاه‌ها در حال بررسی مشخصات جمعیت‌شناسی هواداران و نیز تصمیمات قیمت‌گذاری مناسب هستند تا مشارکت هواداران را در آینده افزایش دهند. ممکن است برخی باشگاه‌ها براساس مشخصات متفاوت هواداران‌شان، بلیط‌ها و خدمات حمایتی را به آنها ارائه دهند. به عبارت دیگر، باشگاه‌ها در حال جداسازی یا بخش‌بندی هواداران خود در قالب گروه‌های مختلف، طراحی استراتژی‌های بازاریابی و ایجاد تغییراتی در آمیخته بازاریابی (قیمت، مکان، ترویج و خدمات) خود هستند تا خدمات مناسبی را به گروه‌های مختلف هواداران ارائه دهند.

در همه این موارد، مشخص است که فوتبال به عنوان یک کسب و کار، باشگاه‌ها و افراد ورزشی را به عنوان برندهایی در نظر گرفته که استراتژی‌ها و آمیخته‌های متفاوت بازاریابی حول آنها شکل می‌گیرد.

تمرکز این کتاب بر این دیدگاه است که باشگاه‌ها، نهادها، رقابت‌ها و بازیکنان فوتبال در حقیقت، برندهای فوتبال هستند و چنین دیدگاهی درخور بحث بیشتری است تا شناسایی شود که چه پیش‌های مفیدی می‌توان درباره روش کار آنها به دست آورد؟ چگونه این برندهای فوتبالی را می‌توان به طور مؤثر به بازار عرضه کرد؟ و این برندهای فوتبالی با انواع دیگر برندها چه تفاوت‌هایی دارند؟

چالش‌های اساسی برندسازی در عصر حاضر

موفقیت در هر بخش، با درک بازارها و محیط آغاز می‌شود. نیازهای در حال ظهور مشتریان چه هستند و چه امکاناتی به منظور دستیابی به راه‌حل‌های مؤثر برای این نیازها وجود دارد؟ پاسخ دادن به این سؤالات به معنای قدم گذاشتن در راه شناخت بازار است. محیط کنونی بازار را می‌توان به عنوان محیطی توصیف کرد که موارد زیر در آن شایع است:

- **انتظارات رو به رشد مشتریان:** افزایش رقابت و پاسخگویی جهانی به نیازهای مصرف‌کنندگان در بسیاری از بخش‌ها باعث شده است که انتظارات مشتریان افزایش پیدا کند. مشتریان از تأمین‌کنندگان خود، ارزش بیشتری را با قیمت‌های پایین‌تر و کیفیت بالاتر طلب می‌کنند و معمولاً خواستار راهکارهایی هستند که متناسب با نیازهای شخصی‌شان باشد.
- **تغییرات سریع:** بازارهای امروز به‌طور روزافزونی به صنعت مد شبیه‌تر می‌شوند؛ چنان‌که مشتریان انتظار ارائه زنجیره‌ای پیوسته از مدل‌های جدید را دارند. تغییر نه تنها می‌تواند بر محصولات و خدمات اثرگذار باشد، بلکه می‌تواند بر کانال‌های عرضه این محصولات و خدمات در بازار نیز اثر بگذارد. فناوری اطلاعات و بازاریابی الکترونیکی فرصت‌هایی را برای رقبای جدید فراهم می‌کند تا بتوانند ابزارهای نوین، ارزان‌تر و مؤثرتری را برای ارائه ارزش به مشتری بیابند.
- **از بین رفتن مرزها:** برای آنکه در گذشته مانع ورود تأمین‌کنندگان جدید به بازار و به عنوان ابزاری برای محدود کردن رقابت در بازارهای خاص به کار گرفته می‌شدند، به تدریج در حال محو شدن هستند. دو موضوع در این تقوا مؤثر بوده است. ابتدا آنکه جهانی سازی باعث شده است که خریداران و رقبای دیگر مرزهای جغرافیایی را نمی‌شناسند، بلکه در سرتاسر جهان به دنبال بهترین موقعیت‌ها می‌گردند. در واقع، پیشرفت تکنولوژی، امکان دسترسی به محصولات و خدمات را در سراسر جهان آسان‌تر کرده است. دوم آنکه بسیاری از صنایع در حال از بین رفتن است. خدمات بانکی خرد که از سوی بانک‌ها و مؤسسات مالی ارائه می‌شوند، ممکن است توسط سوپر مارکت‌ها و متصدیان بخش‌های دیگر نیز ارائه شوند. صنایع غذایی و دارویی هر دو می‌توانند محصولات خوراکی سالم عرضه کنند و اقلام نوینی مانند «غذا-دارو» در حال شکل‌گیری هستند.

اهمیت برندها

در این جهان در حال تغییر، استمرار موفقیت مبتنی بر ایجاد محصولات جدید، کانال‌های توزیع نوین و بازارهای جدید است. درحالی‌که رهبران و سازمان‌ها دارای چشم‌اندازی هستند که آنها را قادر به تعیین مسیر استراتژیک خود می‌سازد، سازمان باید طرح‌هایی را ارائه دهد که با گزاره‌های ارزشی آن منطبق باشد. این کار می‌تواند با متفق کردن وعده‌ها و شخصیت‌های پشت برند به دست آید. برندها دارای شخصیت‌هایی هستند و «هویتی» را به نمایش می‌گذارند که سازمان‌ها در ورای آن وعده‌های برندها را تحقق می‌بخشند و دارایی‌های قدرتمندی را ایجاد می‌کنند.

مفهوم «هوادار فوتبال» به عنوان مشتری

هم‌هویتی مشتریان با باشگاه محبوبشان، بیشتر احساسی است تا منطقی. مشتریان ممکن است به واسطه آمیخته‌ای از شاخص‌های منطقی و احساسی جذب بسیاری از برندها شوند. در اغلب موارد،

پیوندهای عاطفی با یک برند می‌تواند مربوط به تأثیر مادر یا پدر بر فرزندشان، وابستگی منطقه‌ای و یا حمایت از ستاره‌ای خاص باشد که بیشتر احساسی است تا منطقی.

همانند هر بخش دیگری، مشتریان برندهای فوتبال نیز در جهانی حضور دارند که رخدادهای زیر در آن در جریان است:

افزایش انتظارات

هواداران نقطه اتکای فوتبال هستند. بدون هواداران - محلی و در برخی از موارد جهانی - هیچ درآمدی از حضور در استادیوم‌ها، فروش کالاها، حق پخش رسانه‌ای و هیچ ارزشی برای اسپانسرهای تیم‌ها وجود نخواهد داشت. اگرچه، هواداران فوتبال مجموعه‌ای از «مشتریان» منحصربه‌فرد با نیازهای ویژه هستند.

هواداران نه تنها بخشی از ارزش را انتظار دارند، بلکه گاهی ممکن است انتظارات آن‌ها غیرواقعی باشد. ممکن است هواداران از باشگاه‌شان که توانسته در فصل سپری شده خود را در لیگ برتر نگه دارد، به‌طور غیرمنطقی انتظار داشته باشند که در فصل بعد سهمیه حضور در بازی‌های اروپایی را بگیرد. این انتظارات بیش از حد، باشگاه‌ها، مدیران و بازیکنان را با فشار ناخوشایندی مواجه می‌کند که ممکن است اثر معکوسی داشته باشد.

هواداران فوتبال شاید بیش از مشتریان هر بخش دیگری، دارای انتظارات خوش‌بینانه و شاید غیرمنطقی باشند و موفقیت‌هایی خارج از انتظار تیم محبوبشان را طلب کنند. آن‌ها ممکن است نسبت به عملکرد خوب تیمشان از طریق تماس تلفنی با برنامه‌های رادیویی و یا از طریق حضور در اجتماعات اینترنتی واکنش نشان دهند و از باشگاه، مدیران و بازیکنان برای حفظ و ارتقای این عملکرد خوب، بازیکنان بهتری را به خدمت گیرند؛ آن‌ها هم بدون در نظر داشتن این‌که آیا این مسئله با توجه به منابع مالی باشگاه واقع‌بینانه هست یا خیر.

تغییرات سریع

افزایش جابجایی بازیکنان فوتبال در نتیجه مواردی همچون افزایش قدرت آنها، نتایج مدیران برنامه بازیکنان و قانون بوسمن^۱ سبب شده است که آنها قبل از انتقال به باشگاه‌های دیگر بازی‌های کمتری برای باشگاه‌های خود انجام دهند. به علاوه، قدرت مدیران فوتبال در مقابل خواسته‌های هواداران نیز در حال کاهش است. فوتبال همیشه ورزشی بوده است که در آن قهرمانان یک فصل ممکن است ضعیف‌ترین بازیکنان فصل بعد باشند و این موضوعی است که هواداران برخلاف مدیران توجه چندانی به آن ندارند. به هر ترتیب، سرعت تغییرات در فوتبال در حال افزایش است.

از بین رفتن مرزها

فوتبال یک ورزش کاملاً جهانی است. ارتباط بین فدراسیون‌های فوتبال کشورهای مختلف، شرکت در رقابت‌های بین‌المللی و تنظیم مقررات به‌وسیله مراجع ذی‌صلاح منطقه‌ای و جهانی سبب شده است که لیگ‌ها یا فدراسیون‌های فوتبال نتوانند به‌طور جداگانه فعالیت کنند. امروزه فوتبال علاوه‌بر یک «بازی زیبا»، یک کسب و کار نیز هست. به این ترتیب، باشگاه‌ها، نهادها و بازیکنان فوتبال به‌عنوان ذی‌نفعان یک شبکه وسیع‌تر به حساب می‌آیند که ورای مرزهای بازی فوتبال گسترش پیدا کرده است. در حقیقت، هر چه ورزش فوتبال به لحاظ تجاری گسترش بیشتری پیدا کند، ما نیز درک بیشتری از کسب کارهایی پیدا می‌کنیم که برای حمایت مالی و میزبانی تیم‌ها یا استفاده تبلیغاتی از شهرت بازیکنان و مربیان فوتبال با این رشته ورزشی ارتباط برقرار می‌کنند؛ بنابراین، نیاز است که درک بهتری از تصویر بزرگ‌تر محیط پیرامون فوتبال داشته باشیم.

اهمیت برندها

باشگاه‌های فوتبال هوادارانی در سطح جهان جذب می‌کنند. باشگاه‌هایی مانند منچستر یونایتد، رئال مادرید و آث میلان به دلیل حضور در لیگ‌هایی همچون لیگ برتر انگلستان، لالیگای اسپانیا و سری آ ایتالیا و با در اختیار داشتن بازیکنان چنان‌کاکا، رونالدو و پارک جی‌سونگ، همگی دارای تعداد زیادی هوادار در نقاط مختلف جهان هستند. هرچند که بازی فوتبال با قوانینی کنترل می‌شود که ۵۰ سال پیش وضع شده‌اند، اما در بسیاری از جنبه‌ها کاملاً تغییر کرده است. امروزه فوتبال با گردش‌های مالی چند میلیون دلاری، مالکان جهانی، برندهای بزرگ استعدادیاب در سطح جهانی، امکان دسترسی به تماشای مسابقات و اطلاعات باشگاه‌ها از طریق اینترنت و تلویزیون‌های ماهواره‌ای و حتی برگزاری مسابقاتی در سطح بین‌المللی سرانجام دارد. هرچند که برخی نگران اثرات تجاری‌سازی روی فوتبال هستند، اما فوتبال به رشد چشمگیر مالی و تجاری خود ادامه می‌دهد و روند دائمی و بی‌سابقه تغییرات در این کسب و کار ادامه دارد.

جهانی یا محلی؟

همچنان که باشگاه‌های بزرگ ثروتمندتر و جهانی‌تر می‌شوند، باشگاه‌هایی که منابع کمتری دارند مجبورند برای رقابت و حتی گاهی بقا به‌شدت تلاش کنند. درحالی‌که هواداران به باشگاه فشار می‌آورند تا به آینده چشم بدوزند، پیشرفت کنند و بازیکنان بهتری خریداری کنند، نگرش بازاریابی، برخی باشگاه‌ها را مجاب کرده که اولویت‌شان باید توسعه باشگاه به‌عنوان یک برند محلی باشد. برای چنین برندهایی، بیشترین میزان تقاضا، بهترین ارتباطات و مهم‌ترین منابع بالقوه درآمد، در اجتماعات محلی‌شان نهفته است. جذابیت بیشتر باشگاه ممکن است از طریق رسانه‌های دیجیتال به‌دست آید؛ بنابراین، این‌گونه روابط نیز نباید در راه کسب موفقیت نادیده گرفته شود.

ذی‌نفعان بسیار درگیر

خواب و خوراک و نفس کشیدن بسیاری از هواداران به باشگاه محبوبشان وابسته است. علاقه و وابستگی عاطفی هواداران به یک باشگاه، بازیکنان و مربی‌اش و همه آنچه که باشگاه را احاطه کرده است، باعث شده که میزان درگیری و مشارکت اکثر آنها، حتی نسبت به کالاها و خدمات مورد علاقه‌شان بسیار بیشتر باشد. حتی وفادارترین مشتریان یک نوشیدنی، شکلات یا قهوه خاص ممکن است به دلیل ضعف آن محصول در یک بازه زمانی و یا با هدف کسب تجربه‌ای نو، به سمت برند دیگری جذب شوند. اما آیا ممکن است یک هوادار، تیم خود را رها کرده و از تیم رقیب حمایت کند؟ خیر. حتی اگر باشگاه در یک بازه زمانی عملکرد ضعیفی داشته باشد یا به طور پی‌درپی به سطح پایین‌تر سقوط کند، چنین اتفاقی رخ نمی‌دهد. هواداران گاهی به دلیل عملکرد ضعیف برندهای فوتبال از آنها فاصله می‌گیرند (فصل ۲ صفحه ۶۷ و فصل ۶ صفحه ۱۷۰ را ببینید)، اما آنها هیچ‌گاه وفاداری‌شان را از باشگاه خود به سمت برندهای دیگر تغییر نمی‌دهند.

علاوه بر این اسرار سبک‌تره‌تری از ذی‌نفعان که میزان «مشارکت» متوسطی دارند، برندهای فوتبال را احاطه کرده‌اند. درحالی‌که عملکرد ضعیف برندهای سنتی احتمالاً شکایات مشتری را در پی دارد، عملکرد ضعیف باشگاه‌های فوتبال توسط بیشتر مشتریان نادیده گرفته می‌شود و تأثیر سهمگینی بر جایگاه برند آنها نمی‌گذارد.

برندهای فوتبال تا حد زیادی در معرض دید قرار دارند. مالکان و مدیران باشگاه‌ها - همانند مشتریانی که پول می‌پردازند - اغلب خودشان نیز جزء هواداران هستند و مشارکت بسیار زیادی در باشگاه دارند. حتی کسانی هم که از باشگاه برای رسانه‌ها - به ویژه رسانه‌های محلی - گزارش تهیه می‌کنند، اغلب جزء هواداران هستند و تمایل دارند درباره تمامی اتفاقات باشگاه اطلاعات داشته باشند. پیشرفت‌های تکنولوژی به ایجاد کانال‌های خبری ۲۴ ساعته وب‌سایت‌های اینترنتی منجر شده است که به شدت به دنبال داستان‌های زندگی ستارگان محبوب‌شان هستند. برای مربیان، هر تاکتیک اشتباه، هر جنبه‌ای از انتخاب ترکیب تیم و هر حرکتی در کنار زمین، زیر ذره‌بین رسانه‌ها قرار خواهد داشت. فوتبال تجارتی کاملاً مبتنی بر نتایج است که در آن دوره تصدیق یک مربی در یک تیم به طور میانگین کمتر از ۱۸ ماه است و تقریباً ۵۰ درصد از همه مربیانی که برای اولین بار مربیگری می‌کنند، دوباره هرگز به این شغل باز نمی‌گردند. فشار روی برندهای فوتبال نیز از سایر گروه‌ها بسیار بیشتر است.

ساختار کتاب

بر اساس ماهیت منحصربه‌فرد برندهای فوتبال و چالش‌هایی که مدیران فوتبالی با آن مواجه‌اند، این کتاب ابتدا ماهیت برندهای فوتبال را بررسی می‌کند (فصل ۱) و در ادامه به بررسی روابط بین برندهای فوتبال با هواداران (فصل ۲) و سایر ذی‌نفعان (فصل ۳) می‌پردازد. فصل‌های بعدی کتاب

به ترتیب به بحث در مورد تعدادی از چالش‌های پیش روی برندهای فوتبال به عنوان تجربه‌های خدمت (فصل ۴)، گرایش و علاقه جهانی به فوتبال (فصل ۵) و چرخه حیات برندهای فوتبال (فصل ۶) اختصاص یافته است.

کتاب در فصل ۱ با تحلیلی درباره اجزای سازنده یک برند فوتبال شروع می‌شود. فصل ۲ به ویژگی‌های برندها می‌پردازد، هم ویژگی‌هایی مثل لوگو و نام که به شکل ظاهری قابل مشاهده‌اند؛ و هم ویژگی‌هایی از قبیل ارزش‌های برند، فرهنگ سازمانی، جایگاه‌سازی و شخصیت برند که زیر سطح ظاهری قرار می‌گیرند. ابتدا این ویژگی‌های برند به طور عمومی توضیح داده می‌شود و سپس هر ویژگی، در ارتباط با فوتبال مورد بحث قرار می‌گیرد.

فصل ۲ ارزش ویژه برند یا میزان ارزش برند می‌پردازد. این فصل روش‌های مختلفی را مرور می‌کند که در ادبیات بازار برای سنجش ارزش ویژه برند پیشنهاد شده است. برخی از این روش‌ها، ارزش مالی یک برند را برآورد می‌کنند و برخی دیگر برای ارزیابی ابعادی که یک برند را برای مشتریان جذاب می‌کند، چارچوب‌هایی ارائه می‌دهند. رویکردهای متفاوت بازاریابی برند، ابتدا به طور کلی و سپس به طور اختصاصی برای برندهای فوتبالی مورد بررسی قرار می‌گیرد. هم‌زمان با آنکه در کل کتاب، از موفق‌ترین برندهای فوتبال و بنیان و اساس این برندها رونمایی می‌شود، نگاه فصل ۲، به این موضوع است که چگونه مواد این جذاب این برندها می‌شوند.

برخی از هواداران تا حد زیادی درگیر یک برند به پای می‌شوند. این هواداران «با احساس هم‌هویتی زیاد»، بسیار علاقه‌مند به حضور در مسابقات و شرکت در فعالیت‌های باشگاه هستند و تعلق عاطفی زیادی به آن دارند. همه هواداران این میزان احساس هم‌هویتی با باشگاه را ندارند. برخی هواداران ممکن است با خانواده و دوستان خود به تماشای مسابقات بروند؛ اما به آن بیشتر به عنوان فعالیتی اجتماعی نگاه کنند و به سطح بالایی از تعلق دست نیابند. در این فصل، چارچوب‌های مختلفی ارائه می‌شود که انواع مختلف هواداران را مشخص کرده و آنها را بر اساس سطح هم‌هویتی‌شان با برندهای فوتبال و دلایل حمایت‌شان از باشگاه‌ها طبقه‌بندی می‌کنند.

در فصل ۳، محیط پیرامون برندهای فوتبال بیشتر مورد بررسی قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، ذی‌نفعان متفاوتی که در موفقیت برندهای فوتبال نقش آفرینی می‌کنند، شناسایی می‌شوند. مالکان، رسانه‌ها و بازیکنان، برخی از این ذی‌نفعان هستند. تعدادی از موضوعات کلیدی درباره نقش هر یک از ذی‌نفعان مطرح می‌شود. همچنین، این فصل به بررسی اجتماعات فوتبال و اهمیت این اجتماعات برای هواداران می‌پردازد.

مطالعات حوزه خدمات و برندسازی، به طور روزافزونی بر تجربه کلی مشتریان از ارتباط با برند، تمرکز دارند. تجربه برند و تجربه خدمت، کاربرد ویژه‌ای در ورزش دارند؛ این تجربه‌ها می‌توانند به گونه‌ای برای هواداران طراحی شوند که آنها را به طور مؤثر جذب باشگاه کنند. استادیوم‌ها مکانی ایده‌آل برای باشگاه‌ها هستند تا با به کار بردن رنگ، صدا و تصاویر مناسب در حین برگزاری رویداد

ورزشی، تجارب متنوع و مطلوبی را برای هواداران رقم بزنند و در آنها وفاداری ایجاد کنند. فصل ۴ درس‌هایی از تجارب برند و بازاریابی خدمات برای برندهای فوتبال ارائه می‌کند.

در فصل ۵، ماهیت جهانی فوتبال و نیز تفاوت‌های موجود در نحوه حمایت هواداران از برندهای فوتبال و چگونگی ارتباط با این برندها، بررسی شده است. فصل ۵، با نگاهی به عوامل پیش‌برنده جهانی شدن و کاربرد این عوامل در بازاریابی، به چگونگی جهانی بودن ورزش فوتبال پرداخته و الگوهای مصرف این بازی را مورد بررسی قرار داده است. به علاوه، این فصل نگاهی به اجتماعات مجازی جدیدی می‌اندازد که هواداران باشگاه‌ها ساخته‌اند.

کتاب با فصل ۶ به پایان می‌رسد. این فصل با مرور چالش‌های ایجاد و استمرار موفقیت برندهای فوتبال، بر ارتباط قوی بین موفقیت در زمین بازی و عملکرد برند تأکید می‌کند. باشگاه‌هایی که به شدت به دنبال ایجاد موفقیت، بازاریابی یا حتی بازسازی برندشان هستند، در مقایسه با آن دسته از باشگاه‌هایی که به غیفه خدمت موفقیت برندی رهبر در سطح جهانی را بر عهده بازاریاب‌هایشان نهاده‌اند، فضایی کاملاً متفاوت دارند.