



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

عملیات بلیط و مدیریت فروش در ورزش

جیمز ای. ایز و همکاران

ترجمه:

دکتر محسن اسمعیلی

(عضو هیات علمی پژوهشگاه علوم ورزشی)

دکتر نازنین راسخ

(عضو هیات علمی پژوهشگاه علوم ورزشی)

مریم کردی

(کارشناس ارشد مدیریت ورزشی)

سال ۱۳۹۷، شماره ۱

کتابخانه ملی ایران، تهران، خیابان ولیعصر، پلاک ۱۲۱، طبقه ۳، بخش کتابخانه ورزشی، تلفن: ۸۸۸۸۸۸۸۸

کتابخانه ملی ایران، تهران، خیابان ولیعصر، پلاک ۱۲۱، طبقه ۳، بخش کتابخانه ورزشی، تلفن: ۸۸۸۸۸۸۸۸

کتابخانه ملی ایران، تهران، خیابان ولیعصر، پلاک ۱۲۱، طبقه ۳، بخش کتابخانه ورزشی، تلفن: ۸۸۸۸۸۸۸۸

عنوان و نام پدید آورنده : عملیات بلیط و مدیریت فروش در ورزش / جیمز تی ریز و همکاران؛ ترجمه محسن اسمعیلی، نازنین راسخ، مریم کردی.

وضعیت ویراست : اول

مشخصات نشر : تهران: پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، انتشارات، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری : ۲۸۶ص؛ مصور، جدول، نمودار؛

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۶۸۵۸-۹۷-۵

وضعیت فهرست نویسی : فیبا

یادداشت : عنوان اصلی: *Ticket Operations and Sales Management in Sport 2012*

یادداشت : ترجمه محسن اسمعیلی، نازنین راسخ، مریم کردی.

موضوع : ورزش - بازاریابی / *Sports - Marketing*

موضوع : ورزش - جنبه های اقتصادی / *Sports - Economic aspects*

شناسه اف رده : ریز، جیمز. تی. ، ۱۹۶۶- م، ویراستار / *James T. Reese*

شناسه افزوده : اسمعیلی، محسن، ۱۳۵۹- مترجم

شناسه افزوده : راسخ، نازنین، ۱۳۵۶- مترجم

شناسه افزوده : کر، مریم، ۱۳۶۸- مترجم

شناسه افزوده : وهشنگ، تربیت بدنی و علوم ورزشی، انتشارات

رده بندی کنگره : ۱۳۹۵ / ع ۷۱۶ / *GIV*

رده بندی دیویی : ۹۶/۰۶۸

شماره کتابشناسی ملی : ۴۱ ۲۶۸۲

عملیات بلیط و مدیریت فروش در ورزش

ترجمه: دکتر محسن اسمعیلی، دکتر نازنین راسخ، مریم کردی

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۸۵۸-۹۷-۵

ناشر: پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

شمارگان: ۱۰۰۰ نوبت چاپ: تهران، اول ۱۳۹۵

چاپ و صحافی: کیامرثی

قیمت: ۲۰۰۰۰۰ ریال

تهران: خیابان مطهری، خیابان میرعماد، کوچه پنجم، پلاک ۳- کد پستی: ۱۵۸۷۹۵۸۷۱۱

تلفن: ۸۸۸۴۷۸۸۴ (۰۲۱) ۸۸۷۳۹۰۹۲ ssrc.ac.ir نامبر: info@ssrc.ac.ir

کلیه حقوق برای پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری محفوظ است.

تربیت بدنی و علوم ورزشی به عنوان یک حوزه علمی دانشگاهی در سال‌های اخیر روند رو به رشدی را در تمامی زمینه‌های آموزشی، پژوهشی و اجرایی داشته است. یکی از مسایل مهم مورد توجه مسئولان و برنامه‌ریزان، شناسایی، فراهم‌سازی و تقویت زمینه‌های لازم برای تولید دانش علوم ورزشی و به‌کارگیری علوم ورزشی تولید یافته در عرصه‌های ورزش قهرمانی و مبادین بین‌المللی و نیز ورزش همگانی و سلامت عمومی است. به همین جهت پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی که در راستای سیاست‌های علمی، آموزشی و پژوهشی خود، برای انتقال آخرین یافته‌ها به منظور توسعه روزافزون دانش و فناوری در ایران اسلامی بدن به‌پای آورده شده، در نظر دارد با فراهم کردن بستری مناسب برای پیشبرد فعالیت‌های پژوهشی و نیز ارتقاء سطح علمی، فرهنگی و کمک به تلفیق علم و عمل، گامی مؤثر در رفع نیازهای علمی ورزش کشور بردارد. در این راستا، پژوهشگاه اقدام به انتشار کتاب‌های علمی - ورزشی - تخصصی برگرفته از تلاش‌های متخصصان، محققان و دانش‌آموختگان تربیت بدنی و علوم ورزشی نمود. امید است با انتشار این گونه کتب، به فضل خداوند متعال، گام‌های مؤثری در جهت تحقق اهداف عالیه نظام جمهوری اسلامی ایران برداشته باشیم.

پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

مطالب فهرست

پیشگفتار.....	۱۳
مقدمه مترجمان.....	۱۷

فصل اول

تاریخچه و پیشینه عملیات بلیط.....	۱۹
اهداف یادگیری.....	۱۹
پیشینه تاریخی.....	۱۹
خاستگاه بلیط در ایالات متحده آمریکا.....	۲۳
تعریف عملیات بلیط.....	۲۷
انواع بازار اولیه ثانویه.....	۲۷
انواع مشتریان.....	۲۸
کارکردهای عملیات بلیط.....	۳۰
خلاصه فصل.....	۳۳
فعالیت‌های یادگیری.....	۳۴

فصل دوم

فناوری بلیط.....	۳۵
اهداف یادگیری.....	۳۵
مقدمه.....	۳۵
مدیریت آنلاین بلیط.....	۳۶
سیستم نرم افزار بدون بلیط.....	۴۱
برنامه‌های انگیزشی و وفاداری.....	۴۲
اولویت‌بندی براساس پرداخت.....	۴۴
برنامه‌های وفاداری هواداران.....	۴۵
استفاده از فناوری برای بدست آوردن هواداران.....	۴۵
انتقال داده‌ها پس از فارغ التحصیلی.....	۴۶
فن آوری به عنوان یک ابزار یادگیری.....	۴۷
خلاصه فصل.....	۵۱
فعالیت یادگیری.....	۵۲

فصل سوم

خدمات مشتری و مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM).....	۵۳
اهداف یادگیری.....	۵۳
مقدمه.....	۵۳
تجارت جدید در برابر حفظ و نگهداری.....	۵۵

۶۱.....	فروش بلیط بازی‌های تکی
۶۲.....	ذخیره سازی و استفاده از اطلاعات
۶۴.....	خلاصه فصل
۶۵.....	فعالیت‌های یادگیری

فصل چهارم

۶۷.....	سیستم‌های اولویت بندی
۶۷.....	اهداف یادگیری
۶۷.....	مقدمه
۶۹.....	جابجایی استاندارد
۷۳.....	انتقال بلیط‌های فصل
۷۷.....	جابجایی اماکن
۷۹.....	لیست‌های انتظار بلیط
۷۹.....	لیست انتظار بلیط فصل
۸۲.....	لیست انتظار بلیط‌های برگشت
۸۵.....	خلاصه فصل
۸۵.....	فعالیت یادگیری

فصل پنجم

۸۷.....	قیمت بلیط
۸۷.....	اهداف یادگیری
۸۷.....	مقدمه
۸۹.....	اهداف قیمت‌گذاری
۹۱.....	قیمت‌گذاری سنتی
۹۳.....	حرکت به سمت قیمت‌گذاری تقاضا محور
۹۵.....	تفاوت قیمت
۹۸.....	قیمت‌گذاری متغیر
۱۰۰.....	قیمت‌گذاری پویا
۱۰۲.....	گرایش‌های آتی
۱۰۳.....	خلاصه فصل
۱۰۳.....	فعالیت یادگیری

فصل ششم

۱۰۵.....	فرایند فروش بلیط
۱۰۵.....	اهداف یادگیری
۱۰۵.....	مقدمه

۱۰۶	جلب مشتری
۱۰۸	واقعیت‌یابی / تجزیه و تحلیل نیازها
۱۰۹	ارائه
۱۱۱	آموزش و منابع فروش
۱۱۲	فروش بلیط فصل
۱۱۶	فروش گروهی
۱۲۲	فروش بلیط تک بازی
۱۲۶	ارتقای هواداران
۱۲۷	خدمات و حفظ مشتری
۱۲۸	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)
۱۲۹	برون سپاری فروش بلیط
۱۳۳	پروژه ویژه دارا مدت زمان قرارداد
۱۳۳	مشاوره در زمینه توسعه فروش بلیط
۱۳۴	برون سپاری کامل فروش بلیط
۱۳۵	خلاصه فصل
۱۳۵	مطالعه موردی

فصل هفتم

۱۳۹	توزیع بلیط
۱۳۹	اهداف یادگیری
۱۳۹	مقدمه
۱۴۰	کارکنان و مربیان
۱۴۳	بازیکنان
۱۴۵	رسانه‌ها
۱۴۶	هواداران
۱۴۹	ارسال پستی
۱۵۱	بازی‌های خارج از خانه
۱۵۲	پس از فصل
۱۵۳	سیاست‌های توزیع
۱۵۳	خلاصه فصل
۱۵۴	فعالیت یادگیری

فصل هشتم

۱۵۵	بازار بلیط ثانویه
۱۵۵	اهداف یادگیری
۱۵۵	مقدمه

۱۵۷	دالان خیابانی
۱۶۰	کارگزاران
۱۶۲	قانونی بودن بازفروش بلیط
۱۶۳	شکل متغیر بازار ثانویه
۱۶۶	مقاومت سازمانی نسبت به بازار ثانویه
۱۶۸	امکاناتی برای آینده بازار ثانویه
۱۷۲	خلاصه فصل
۱۷۳	فعالیت‌های یادگیری

فصل نهم

۱۷۵	جنبه‌های فانونی عملیات فروش بلیط
۱۷۵	اهداف یادگیری
۱۷۵	مقدمه
۱۷۶	اغماض مسئولیت از آسیب‌ها ناشی از سهل انگاری فردی
۱۸۰	بازفروش بلیط
۱۸۱	مقررات ایالتی
۱۸۹	موضوعاتی در ارتباط با فروش بلیط
۱۸۹	هدایایی برای بخش‌های ورزشی
۱۹۰	شارژ بیش از حد
۱۹۱	حق تجدید
۱۹۳	بلیط‌های گم شده یا جابه جا شده
۱۹۵	انتقالات حساب
۱۹۷	ورشکستگی و مسائل مربوط به دارایی
۱۹۸	مسائل بلیط در ارتباط با اقدامات تیم یا بازیکنان
۱۹۸	تیم رقابت پذیر
۱۹۹	جابه جایی تیم
۲۰۰	مسائل حقوقی مرتبط با مشکلات استادیوم‌ها
۲۰۱	جابه جایی جایگاه در ارتباط با ساخت استادیوم جدید
۲۰۳	بازسازی استادیوم
۲۰۳	خلاصه فصل
۲۰۳	فعالیت‌های یادگیری

فصل دهم

۲۰۵	توسعه سیاست گذاری
۲۰۵	اهداف یادگیری
۲۰۶	مراکز نگهداری یا حفظ بلیط

۲۱۱		بلیط های المثنی
۲۱۲		جایگاه دریافت بلیط رزرو شده
۲۱۳		صندلی های تاشو
۲۱۴		انتقالات
۲۱۶		جایگاه های قابل دسترسی
۲۱۶		مبادله بلیط
۲۱۷		تغییر آدرس
۲۱۸		بازار ثانویه / فروش تقلبی بلیط
۲۱۸		لیست انتظار
۲۱۹		امتیازات وفاداری
۲۲۱		جایجایی های بدلم
۲۲۲		بلیط های رایگان
۲۲۳		فعالیت های تفریح
۲۲۷		خلاصه فصل
۲۲۸		فعالیت یادگیری

فصل یازدهم

۲۳۱		کارورزی و آمادگی شغلی
۲۳۱		اهداف یادگیری
۲۳۱		مقدمه
۲۳۲		چگونگی نگارش مدارک استخدامی
۲۳۶		نامه تشکر و سپاسگزاری
۲۳۸		اهمیت ارائه نمونه کارهای شخصی
۲۴۱		اهمیت ارتباط صحیح
۲۴۲		کاربرد صحیح دستور زبان و نگارش
۲۴۲		مصاحبه تلفنی
۲۴۵		مصاحبه با خود (مصاحبه به صورت تمرینی قبل از مصاحبه اصلی)
۲۵۱		لباس پوشیدن حرفه ای (مرتب پوشیدن و ظاهر آراسته داشتن)
۲۵۲		خلاصه فصل
۲۵۳		فعالیت یادگیری

فصل دوازدهم

۲۵۵		حفظ شغل در عملیات صدور یا فروش بلیط
۲۵۵		اهداف یادگیری
۲۵۵		مقدمه
۲۵۶		مهارت های مورد نیاز

۲۶۱	 ساختار رزومه
۲۶۵	 ویژگی‌های منحصر به فرد شخصی و حرفه‌ای بودن
۲۶۹	 شبکه سازی
۲۷۲	 حفظ شغل در صدور بلیط و فروش بلیط
۲۷۴	 خلاصه فصل
۲۷۵	 فعالیت یادگیری
۲۷۷	 منابع

www.ketab.ir

پیشگفتار

حیطه ورزش در هر سطح و در ورزش‌های مختلف در طول ۳۵ سال گذشته مسیرهای مختلفی را طی نموده است تا جایی که من درهم گسیختگی بیشتری را در مدیریت ورزشی یافته‌ام. تا اواسط دهه ۱۹۷۰ تیم‌ها و سازمان‌های ورزشی عموماً کوچک بودند. هرکسی معمولاً چند وظیفه‌ای بود و سطح مهارت و تخصص شغلی خیلی پیچیده نبود. در بسیاری از بخش‌ها شغل‌های ورزشی به عنوان شغل‌های بدون مهارت در نظر گرفته می‌شد و به وسیله افراد خانواده، صاحبان شرکت‌ها و سازمان‌ها انجام می‌شد. اما با افزایش داد و ستدهای ورزشی و دارایی سازمان‌های آماتوری سطح عمل‌کردی تمامی افراد مرتبط با ورزش تغییر کرد. همچنان که بازیکنان پیشرفته شده و چیکی و مهارت‌شان افزایش می‌یافت، پاداش‌های مالی برای حرفه‌ای‌ها افزایش می‌یافت. هم‌زمان با آن، ارزش نسبت به آن‌ها ورزشی آماتوری و حرفه‌ای افزایش می‌یافت. تابعی از این رشد، تحولی بود که در هر یک از سطوح، تکنیک تجهیزات، مجریان، رسانه‌ها اتفاق افتاد و هواداران سطح تقاضای خود را از سازمان‌های ورزشی بالا بردند. همراه با تولیدات حاصل از این تحول، موسساتی نیاز بود که جای خالی مدیران ورزشی آموزش دیده را پر کند. شروع این فعالیت‌های آموزشی، سطح برنامه‌های مدیریت ورزشی را به منظور آماده کردن دانشجویان برای شغل‌های مرتبط با مدیریت ورزشی توسعه داد. آموزش‌های مدیریت ورزشی در موج اول تجربیات عملی کمی را در ورزش در بر می‌گرفت و آنها بیشتر بازاریابی، مدیریت و اصول تجارت را در مورد بازار ورزش بکار می‌گرفتند.

نیروی کار سازمان‌های ورزشی به تدریج در دانشگاه‌ها پذیرفته شدند و این نیروی کار در بهبود روند عملکردی تیم‌ها، لیگ‌ها و سازمان‌های ورزشی مؤثر بود. بعد از آن در واقع، انقلابی آغاز شد و دانشجویان قبلی به دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی بازگشتند و تجربیات میدانی و عملی خود را وارد برنامه‌های آموزشی کردند. این انقلاب با ورود فارغ التحصیلان ممتازی که تجارب عملیاتی خود را با دانشجویان به اشتراک می‌گذاشتند ادامه یافت تا آنها را قادر سازند در سطح عمیق‌تری از مدیریت ورزشی نسبت به گذشته وارد شوند. همچنین بسیاری از این دانش‌آموختگان موفقیت‌ها

و دستاوردهای فراوان شغلی بدست آورند. یکی از این افراد دکتر جیمز ریز^۱ می باشد که این کتاب را در مورد جنبه های قابل بحث و نادیده گرفته شده عملیات و مدیریت بلیط فروشی به نگارش درآورده است. در ورزش ها در جایی که همراه با پرداخت هزینه بوده است، جنبه مالی بلیط فروشی همچون خونی در زندگی سازمان جاری شده است. این بسیار خوشحال کننده است که هر تغییری در جنبه های سازمان های ورزشی، اغلب در تمامی بخش های، استفاده از تکنولوژی، بازاریابی، مالی، تبلیغات، فروش، خدمات به مشتری و گزارش اخلاق کاری کارگشا باشد. جیم ریز همزمان با آن که با دانشگاه دنور برونکوس^۲ همکاری می کرد روی پروژه دکتری خود هم در دانشگاه کلورادوی شمالی^۳ کار می کرد.

جیم یک زمان سابقا به او با برونکوس گذراند و او به گروهی پیوست که بطور ویژه ای روی بلیط کار می کردند و بدین وسیله برخی از دستاوردهای ذیل را بدست آورد:

- * ایجاد یک فن آوری آنلاین
 - * کمک به سازمان های پیشرو در 'انتخاب' برای ساخت یک استادیوم جدید.
 - * آماده کردن سیاست های جدید در مورد بلیط و کنار گذاشتن سیاست های قدیمی.
 - * ساخت یک فرهنگ جدید فروش و خدمات محوی.
 - * جانمایی مجدد مکان های فروش بلیط، بعد از تکمیل اسناد میم های جدید.
- خطاهایی هم وجود داشته است، اما اغلب موفقیت آمیز بود است و گروه بلیط ما یاد گرفت که از هر دوی موفقیت ها و شکست ها لذت ببرد و چیزهایی تازه بیاموزد. در سال بزرگترین موفقیت ها، دو بخش لیگ فوتبال ملی^۴ و سوپر بول رینگ^۵، آن را ثابت کردند. برای این تجربیات کاری فوق العاده، جیم حرکت خود را در انتقال تجربیات گران بها به دانشجویان بازاریابی ورزشی ادامه داد. به طور مشخص، جیم بخشی از یک تیم بزرگ کاری بود. آنچنان که او و همکاران در محتویات این کتاب نوشتند اطلاعاتی خواهند داد که به ما کمک خواهند کرد تا دانشجویان موفق تری تربیت کنیم و سازمان های ورزشی هم موفقیت بیشتری کسب کنند. این کتاب در مورد آن است که

¹ James Reese

² Denver Broncos

³ Northern Colorado

⁴ National Football League

⁵ Super Bowl Ring

چطور فرایند و عملیات صدور بلیط و بلیط فروشی مدیریت شود. دانشجویان استفاده کننده از این کتاب آماده خواهند شد تا در مورد یکی از مهمترین منابع درآمدی تیمهای ورزشی فعالیت و مدیریت نمایند. خواندن این کتاب می تواند مورد نیاز هر کسی باشد که در حرفه بازاریابی و بلیط فروشی در ورزش و سرگرمی ها فعال می باشد.

ریک نیکلاس^۱، رئیس گروه مشاور ورزشی

تقدیر و تشکر

از تمامی همکاران که به سختی بر روی این کتاب کار کردند تشکر می کنم. از کار با هر یک از آنها بر خود می بالم.

^۱ Rick Nicholas

مقدمه مترجمان

بازی‌های ورزشی و به‌ویژه رقابت‌های ورزشی در رشته‌های مختلف، سالانه خیل عظیمی از دوستداران ورزش را به ورزشگاه‌ها می‌کشاند. در این میان موضوع بلیط فروشی به عنوان یکی از شیوه‌های درآمدزایی باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی همواره مورد توجه بوده است. هجوم جمعیت زیاد و زمان محدود قبل از برخی مسابقات، بلیط فروشی را به عنوان یکی از مسائل مهم اجتماعی و بعضی اوقات انیتي رویدادهای ورزشی درآورده است. عدم پاسخگویی مناسب در برابر نیاز گسترده دوستداران ورزش برای تهیه آسان بلیط همواره به عنوان معضلی در عرصه مدیریت رویدادهای ورزشی مطرح بوده است. پس از گذشت قریب ۴۰ سال از فروش بلیط در کشور و پیشرفت‌های گسترده فن‌آوری، نتیجه هویداست ناکارآمدی فروش بلیط به شکل حضوری می‌باشد. مشکلاتی همچون عدم اطمینان از خرید، ازدحام جمعیت، درگیری تماشاگران، عدم امکان کنترل محل تماشاگران و ... همواره برای برگزارکنندگان مسابقات و رویدادها مطرح بوده است که پس از گذشت سالها همچنان در مهار آن توانایی لازم نبود ندارد. از طرفی در کشور ما در سال‌های اخیر فروش بلیط به شکل الکترونیکی مطرح شده است که هنوز در مراحل اولیه قرار داشته و شیوه‌های مختلفی که در عملیات صدور بلیط به شیوه الکترونیکی وجود دارد هنوز نهادینه نگشته است. از طرفی، موضوع صدور بلیط و مدیریت آن هم اکنون به عنوان یکی از منابع مهم و ضروری مطالعه دانشجویان مدیریت ورزشی و مدیران ورزشی سازمان‌های مختلف می‌باشد که با توجه به فقدان منبع مناسبی در این حوزه، همواره مشکلاتی در جهت توسعه دانش و ادوات این موضوع وجود داشته است. کتاب حاضر با عنوان عملیات بلیط و مدیریت فروش بلیط از کتابهای جدید و به روز در این حوزه می‌باشد که در دوازده فصل، جنبه‌های مختلف عملیات صدور بلیط را مورد توجه قرار داده است. کتاب توسط یکی از متخصصین مجرب که در هر دو حوزه عملیاتی و تئوری در زمینه بلیط مشغول به فعالیت بوده‌اند نگاشته شده است. با توجه به اهمیت مسائل مطرح شده مترجمان کتاب تصمیم به ترجمه و ارائه مطالب کتاب به جامعه ورزشی کشور و علاقه‌مندان موضوع صدور بلیط شدند. البته عملیات صدور بلیط به شیوه‌های نوین هنوز در کشور ما مراحل

اولیه خود را طی می‌نماید و ضرورت دارد سایر اندیشمندان حوزه ورزش نیز در مقالات و کتب دیگر بدین موضوع بپردازند. فارغ از مطالب مفید این کتاب، هر کار جدیدی فارغ از هر گونه اشکال نمی‌باشد و از خوانندگان گرامی خواهشمند است با ارائه نقطه نظرات و پیشنهادات خود مترجمین را در رفع اشکالات احتمالی و بهبود کار در چاپ‌های بعدی یاری نمایند.

دکتر محسن اسمعیلی

M_smaeili2006@yahoo.com

دکتر نازنین راسخ

N_rasekh663@yahoo.com

مریم کردی

www.ketab.ir