

# 本文章已註冊DOI數位物件識別碼

## ▶ 運動行銷市場五力模型分析之探討

An Analysis of Five Forces Model for Sport Marketing Industry

doi:10.29503/RLSH.201206.0002

休閒運動健康評論, 3(2), 2012

作者/Author： 陳弘順(Horng-Suen Chen);張世沛(Shih-Pei Chang);黃意文(I-Wen Huang)

頁數/Page： 14-31

出版日期/Publication Date：2012/06

引用本篇文獻時，請提供DOI資訊，並透過DOI永久網址取得最正確的書目資訊。

To cite this Article, please include the DOI name in your reference data.

請使用本篇文獻DOI永久網址進行連結:

To link to this Article:

<http://dx.doi.org/10.29503/RLSH.201206.0002>



*DOI Enhanced*

DOI是數位物件識別碼（Digital Object Identifier, DOI）的簡稱，是這篇文章在網路上的唯一識別碼，用於永久連結及引用該篇文章。

若想得知更多DOI使用資訊，

請參考 <http://doi.airiti.com>

For more information,

Please see: <http://doi.airiti.com>

請往下捲動至下一頁，開始閱讀本篇文獻

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE



## 運動行銷市場五力模型分析之探討

陳弘順<sup>1</sup>、張世沛<sup>2</sup>、黃意文<sup>3\*</sup>

**[摘要]** 運動行銷已經成爲一種商業策略的應用，在未來不論是在大型運動賽事的舉辦，或者是行銷產業的商業行爲策略規劃，將會變得更加普及也變得更加具有開發價值。但是，關於運動行銷產業環境與運動行銷外包觀念的研究缺乏，然而這些資訊卻是規劃與執行運動行銷策略能成功與否的關鍵要素。因此，本文利用國內外文獻探討以及相關產業環境資料分析方式，採取 Porter 之五力靜態產業環境競爭分析方式爲研究方法，企圖建立一個運動行銷產業環境五力分析結構圖。在此研究基礎下，依據論述結果對運動行銷產業提出以下競爭策略的發展方向：一、發展具有高附加價值的運動行銷國際化策略。二、開發技術性導向的運動行銷資訊系統。三、建立運動行銷商品、周邊設備與國際賽事行銷活動之全球化品牌。四、建立核心能力，提供創新服務發掘潛在顧客群，並且積極拓展國際市場。

**關鍵詞：**運動產業、五力模型、運動管理、行銷策略。

---

<sup>1</sup> 僑光科技大學體育室副教授

<sup>2</sup> 中臺科技大學體育室副教授

<sup>3\*</sup> 僑光科技大學國際貿易運籌系副教授；通訊作者(wenyu@ocu.edu.tw)

## 壹、緒論

運動行銷可謂是運動管理學上的重要主題，近年來有許多學者逐漸將研究重心放在運動管理的研究上，並且使用各種混合式（質化與量化）的研究方法來驗證運動行銷在運動管理學商業策略上的重要影響，以及發展更具價值的商業策略改良方法(Rudd & Johnson, 2010)。Yancey et al.(2009)認為，運動行銷執行的架構，需要建立在公私立的相關聯盟團體，以及企業單位對於資金投入的運用上，並且在任務設定上共同合作，同時以運動參與者或顧客為基礎。公共健康與專業體育運動之間的合作，也許是目前能透過相關體育活動去改善健康的方法，由於運動者（無論是成人或小孩）通常代表健康的形象，而運動行銷的目的就是要創造運動健康與商機的「雙贏」環境。另外，有關體育活動的很多學習課程也被使用在商業活動上，諸如：對於從事於運動商品品牌經營的管理者，研究如何去評估更多利害關係者的成本效益與風險效益等，其要求比公共健康專案更加謹慎。運動行銷企業要比一般企業商業核心沒有慎重考量健康元素，更需要能達到健康目標，針對利潤導向、行銷條件、收入或品牌建立，以財務方式引發實體價值。

Smith & Stewart(2010)研究表示，運動在當代已經被世界認為是一種國民健康的表現，而運動管理是相當複雜的學科，其建立充滿著形式主義（官僚政治），每年推翻了上億經費的國家比比皆是，在結構與經驗上也建構了許多變化性與不同成分所形成的系統，這也使得此特定的架構難以整合與控管。因為衍生出來的產品與消費者是如此的有特色，此觀點是因為大多的職業運動結合了商業，基本上結合商業行銷能為運動活動擴大市場佔有率，並且建構龐大的利潤與品牌優勢。因此，運動行銷其範圍具有特定的架構，而消費群的需求是確保體育活動有效運作的重心。韓衣瑾（2009）對於運動行銷公司經營環境的研究中指出，在總體環境方面，運動行銷公司的經營狀況，受經濟與政治影響最大，其次是社會文化，最後才是技術，而產業環境以客戶議價能力最強勢，其次是現有競爭者、潛在競爭者及替代品威脅，最弱則為供應商議價能力，企業內部環境則是已經建立了許多不可替代的優勢，積極拓展市場發展機會，而劣勢及威脅部分則以不可預

測的外在因素為主。

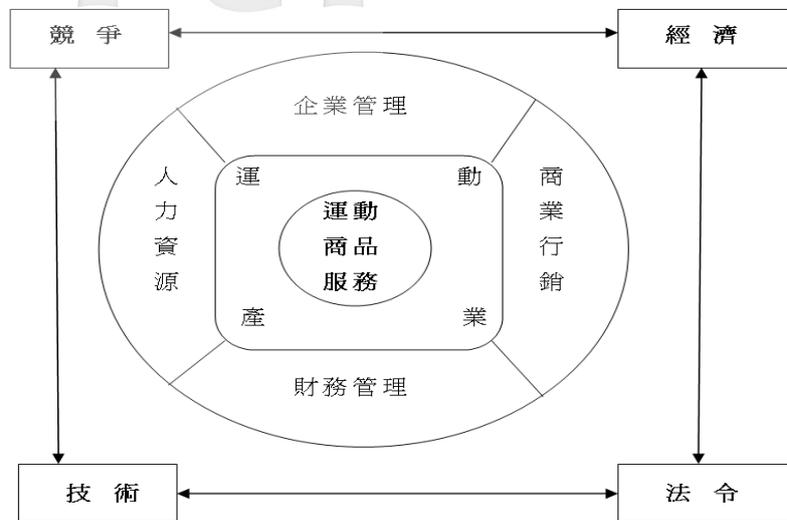
本文也企圖從一般商業行銷觀點，去重新詮釋近世代以來，運動進入商業與社會文化發展中的運動行銷趨勢。本文以質化分析為導向，以國內外文獻探討方式，收集整理相關資料，採用 Porter(1980)所創建的五力模型(Five-forces model)為分析工具，五力分析可以了解所要研究的產業或市場，其所面對的五種競爭環境威脅，此五個面向組合包括：同業競爭者威脅(Rivalry among competing firms)、供應商的威脅(Potential entry of new competitors)、替代品廠商的威脅(Potential development substitute products)、購買者的威脅(Bargaining power of suppliers)，以及潛在進入競爭者的威脅(Bargaining power of customers)等五大競爭環境威脅，並且利用五大面向分析結果設計產業競爭力強度表，以運動產業中之運動行銷公司為研究環境背景，進行整體結構分析，程度由強度「非常弱」至「非常強」共分五級，以便繪製運動行銷市場的五力分析結構圖，以確認運動行銷產業競爭環境的情況與定位，據此提出運動行銷市場競爭策略應用的發展方向。

## 貳、運動產業與運動行銷

### 一、運動產業之範疇與其商業角色

關於運動產業的範圍，國內外學、業界研究人員從不同角度著眼，而有廣義與狹義諸多範圍之不同定義。大致上，從運動技術、運動訓練與表演、體育商品服務、職業與休閒運動價值區隔、產業內涵與周邊體育場館設施等等面向進行分類較為普遍。Smith(2008)在運動行銷導論一書中提到：所謂運動是一種在休閒時間從事的活動，或是一種透過體適能中心的體能訓練，目地是要透過這種活動或訓練來獲取身心健康。然而，圖一之內容表示，商業即是經由個別企業或組織提供商品與服務滿足消費者需求，以獲取利潤為目的之行爲，這些商業活動行爲分為內部要素與外部要素兩大範圍，內部要素包括：以企業主、員工與消費者為中心的企業管理、行銷、財務與人力資源。外部要素則包括：競爭、經濟、資訊科技（技術）、法令（規則）以及企業社會責任等為主要範圍。因此，運動產業在

商業上所扮演的角色，即是提供運動相關產品與服務為主，採取商業內外部因素之組織行為從事於運動行銷。



圖一 運動產業與商業之聯結圖  
資料來源：本文整理。

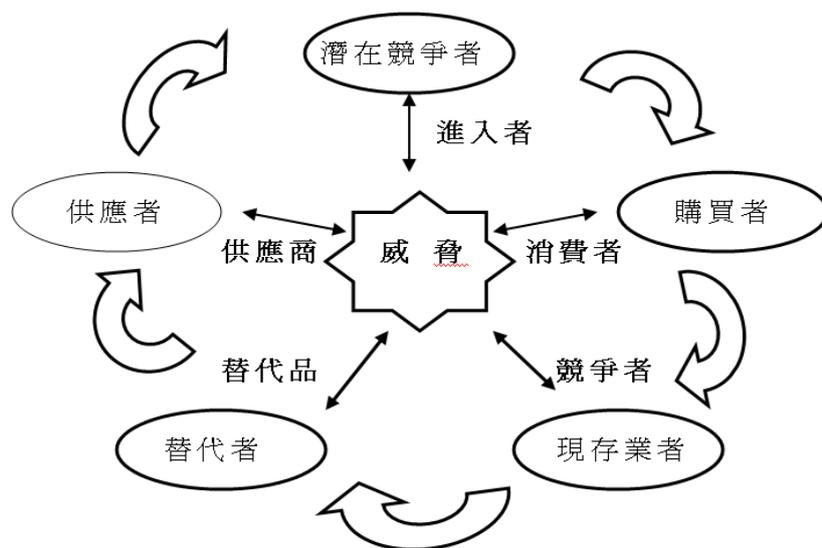
## 二、運動行銷之意涵

運動行銷即是企業利用贊助運動，做為形象建立與促銷的工具，在運動賽事舉行之際，將運動產品、服務或觀念推廣出去，並且提供消費者相關概念、定價、推廣、配銷以及活動執行重心的資訊，引發消費者購買動機，以達成企業商業目標。行銷推動人員在思考運動行銷時，除了行銷 4P 之外，還需要思考顧客更深入的生活型態或個人消費行為(Personify)，讓消費者在觀賞比賽之餘，也能認識與賽事相互結合的產品與品牌（動腦 brain 實力媒體，2011）。Kaynak(2008)從觀看運動比賽球迷的消費行為出發，來定義運動行銷的意涵，認為以整體運動消費者而言，運動迷的滿意度會受到運動隊伍屬地權經營行銷方法，以及球員可親性的影響。李柏陞（2009）研究也發現，運動行銷的效果會受到屬地權行銷經營、球員可親性及球隊與地方政府品牌聯盟的影響。亦即運動行銷就是針對球迷的忠誠度與消費態度對球隊的屬地聯結，來發揮運動活動的最佳行銷效果。徐若芸（2008）對運動行銷的定義為「利用運動或是與運動相關活動促銷商品或服務」。另外，Gentry & Kalliny(2008)則認為，運動行銷是將各種運動功能活動，從生產

者手中轉換成產品與服務，且順暢的提供給消費者。總而言之，所謂運動行銷即是以體育活動為主軸，建立健康形象的促銷手法，尤其透過運動行銷人員，將運動賽事舉辦與運動產品、運動週邊設施與服務整合起來，建立顧客品牌概念與消費者忠誠度，以達成企業利潤目標。

### 參、運動行銷之五力模型分析

Porter(1980)提出五力分析，以競爭策略為重心，發展出成本領導策略(Cost Leadership Strategy)、差異化策略(Differentiation Strategy)與集中化策略(Focus Strategy)為理論基礎，認為市場上的企業必需先了解本身所屬產業的結構與演變過程，才能擬定正確的競爭策略。本文就運動行銷市場進行競爭靜態分析，採取 Michael Porter 之五力模型分析法，如圖二所示，該模型從五種競爭因素（同業者競爭威脅、供應商議價威脅、替代品廠商威脅、購買者威脅以及潛在競爭者威脅）的關係連結，來分析產業或企業的競爭環境，並可從中獲知市場的競爭優劣勢。



圖二 五力競爭因素關聯圖

資料來源：本文根據 Porter(1980)資料整理。

就運動產業而言，不論是職業運動賽事的推廣，或是健康事業在全球的佔有率，美國的發展居首。歐洲則以德國之「黃金計畫」而聞名，逐漸帶動國民參與體育活動與健康生活的觀念(Buurma, 2001)。這些運動產業的產值不容忽視(2001年德國運動產業產值已高達近 280 億美元)。鄭志富(2002)指出，台灣的運動產業過去以運動用品代工製造與外銷為主，雖然也為台灣賺取外匯，但是在國際市場競爭環境下，面臨了前所未有的挑戰，如何突破代工製造廠的低價值利潤是最需要思考的課題。以下由五個面向組合，對於運動行銷市場競爭環境進行討論。

### 一、同業競爭者威脅

Brouthers and Xu(2002)研究論文中指出，產品品牌化策略的應用，可以表現在銷售量成長上，也能讓獲利能力與市場佔有率提升，Li and Karakowsky(2001)研究結果發現，加強活動策劃方向與注重服務品質，可以改善同業之間的競爭，Lee and Yang(1990)研究認為，多角化策略是拓展出口市場的基礎，舉凡這些策略的運用都能對同業競爭者帶來威脅，綜合以上文獻的研究結果，關於運動行銷公司之同業間競爭，本文將此面向分別從服務價格與定位、活動策略規劃、企業品牌形象、通路與多角化經營等四個子項進行討論。

關於「服務價格與定位」方面，目前運動行銷公司的服務項目相當類似，大致集中在運動產品、具有運動元素的 SE(Special Event)活動以及運動贊助上，服務與定價差異不大。至於定位是以「城市體育」轉向「區域體育」發展為主，而市場上能運用的資源基本上相同。整合以上分析，我們認為在此「服務價格與定位」子項上，市場競爭力是屬於弱勢。

另在「活動策略規劃」方面，市場上活動規劃的應用較具差異性，舉凡傳統的廣告、目前強調的創意行銷、置入性行銷，以至於強化品牌形象等策略的應用，各運動行銷公司的應用程度與使用方式互異，例如：悍創公司以籌辦各項國際展演賽事，並企畫執行多項品牌活動為主軸(動腦 brain 實力媒體，2011)，頂尖公司則以運動中心規劃推動體育教學、講座以至運動醫療為其特色(頂尖運動行銷公司，2011)，力捷公司是以提供體育網站架設與維護、專業顧問團隊指導為主(力捷運動產業顧問公司，2011)。整合以上分析，我們認為在此「活動策略規

劃」子項上，市場競爭力較具有優勢。

「企業品牌形象」方面，市場上之運動行銷公司所設定的品牌形象目標不同，這些目標包括：新產品形象建立、強化現有產品形象、強化或扭轉消費者對現有產品的認知、解釋負面訊息、建立企業員工向心力、及經銷商對產品商譽的增進或是協助企業人才招聘等(Washburn, Till, & Prkluck, 2004)。雖然，市場上各企業的活動規劃策略應用範圍互異，但是運動行銷市場上，仍以國際上具有高曝光率者，有較高的企業品牌形象。整合以上分析，我們認為在此「企業品牌形象」子項上，市場競爭力具有一定的優勢。

另外關於「通路與多角化經營」方面，雖然運動行銷的本質和其他行銷手法並無太大差異，但實際上要注意的細節很多，不同項目的比賽有不同的節奏和文化，若行銷人員不懂運動，也未與專業運動行銷公司建立良好的溝通管道，單純從一般行銷觀念切入，可能會造成反效果。所以通路與多角化經營，對運動行銷公司來說要面對的問題較多困難度較大。因此，一旦多角化經營拓展成功後，就具有較大的競爭優勢，其他同業將不會帶來太大的競爭威脅。整合以上分析，我們認為在此「通路與多角化經營」子項上，市場競爭力具有優勢。

## 二、供應商的威脅

根據 Porter(1990)之「國家競爭優勢」一書中之論述，產業支援、國際供應市場的產品性質與服務，以及國內外供應商的整合結構與市場發展等要素，皆是提升企業競爭優勢的關鍵，這也使得供應商對企業帶來威脅。因此，關於運動行銷公司之供應商威脅面向，將由支援性產品規劃、支援性服務規劃、供應商議價能力與策略聯盟以及國際供應整合力等四個子項進行討論。

在「支援性產品規劃」方面，運動行銷對提升運動風氣的功效不容置疑，但要做得好並不容易，畢竟企業要成功運作，必須仰賴市場整體供應鏈的建立，若企業有新的創意，但供應商資源無法充分支援的話，該產品註定胎死腹中，我們也發現運動行銷市場上，支援性供應廠商有不足的現象。因此對運動行銷市場帶來威脅。然而，於「支援性服務規劃」方面，Beasty(2007)從客戶服務的觀點出發，認為「服務」是行銷內涵中最重要的部份。對運動行銷而言，需要能掌握各

類運動迷的心理，提供顧客所期待的服務，就能成功達成運動行銷專案的目標，又因為「服務」是行銷中最不容易掌控與評估的部分，其缺口可能來自於四面八方（例如：PBZ 模型之服務五大缺口）。因此，有時運動行銷公司雖有好的企畫案，但因缺乏可靠的服務支援資源，執行結果反而讓運動迷產生反感。因此，由於市場上支援服務的供應商嚴重缺乏，因而對運動行銷市場帶來莫大威脅。整合以上分析，我們認為在此「支援性產品規劃」子項上，市場競爭力是屬於弱勢，而在「支援性服務規劃」子項上，市場競爭力則更趨弱勢。

再者，有關「供應商議價能力與策略聯盟」與「國際供應整合力」方面，由於市場上支援性供應商為數很少，將促使供應商議價能力強，且供應商形成供應策略聯盟的動機並不大。另由於供應鏈尚未建立完全，國際供應市場的整合能力也變得比較弱。整合以上分析，我們認為在「供應商議價能力與策略聯盟」與「國際供應整合力」兩個子項上，市場競爭力均屬弱勢。

### 三、替代品廠商的威脅

Porter(1985)之「競爭利益：創造與維持優勢績效」一書中提及，企業要提升或維持競爭優勢，外在環境帶來的威脅必須多方考量，替代品的出現將帶來挑戰，企業除了需要注意替代品廠商的市場張力大小之外，其創新能力與政府支援的取得能力也會帶來威脅。因此，運動行銷公司之替代品廠商威脅面向，本文從市場擴張力、替代產品開發力、市場進入障礙、公共關係資源四個子項進行討論。

「市場擴張力」方面，由於國內市場運動行銷公司之國際競爭力弱，運動參與者能量不足，又由於一般商業行銷公司，本身即可擴充其經營範圍來涵蓋運動商品或活動，因此具有某程度的替代性，但運動行銷畢竟有其運動專業之特殊性，若採取差異化品牌經營，則市場擴張仍具潛力。關於「替代產品開發力」而言，雖然自從推動週休二日以來，國人的休閒運動時間增加，但是由於運動風氣相對於國外並不興盛，國人的閒暇時間大多從事於靜態休閒活動（例如：宅內上網、看電視電影、聽音樂或是室內休息放鬆等活動），雖然在動態活動上也有增加趨勢，但是各類休閒產業也趁勢興起，例如：休閒觀光農場、與文化當地美食結合之娛樂所等。這些都是運動產業上的替代產品，因此也對運動產業帶來威

脅。整合以上分析，我們認為在「市場擴張力」子項上，市場具有中等的競爭能力，而在「替代產品開發力」子項上，市場競爭力則屬弱勢。

在「市場進入障礙」與「公共關係資源」方面，由於替代產業與運動產業雖有某程度的市場區隔，但具有替代性，因此市場進入障礙並不高。另由政府政策發展方向觀之，相對於運動行銷市場（職業運動經營、運動傳播、運動健身、運動場館建設等），在觀光休閒產業方面則較積極，因此運動行銷產業相對於觀光休閒產業，所能取得的政府支援較少。整合以上分析，我們認為在「市場進入障礙」子項上，市場競爭力相當弱勢，而在「公共關係資源」子項上，市場競爭力則屬弱勢。

#### 四、購買者的威脅

關於運動行銷公司之購買者威脅部份，Colin(2007)關於運動經銷商顧客關係核心的研究中提及，維持顧客忠誠度是永續經營的最佳方式，Donavan, Janda & Suh(2006)研究中認為，企業產品在消費者心目中的品牌定位，將影響顧客的購買行為，也會直接影響顧客的議價空間，品牌定位方向正確能使企業獲取更大的銷售利益。因此，關於購買者威脅面向的探討，本文由購買者忠誠度、購買者品牌定位、購買者行為、購買者議價能力等四個子項進行討論。

關於「購買者忠誠度」方面，運動行銷的購買者類別多元，運動行銷公司的經營項目也多樣，包括：運動商品的消費者、運動活動或賽事的觀眾以及定期或不定期舉辦運動活動的一般企業或團體等，除了有特別運動偏好的觀眾或參與者外，購買者由於價格競爭與客製化需求的關係，通常忠誠度不高。整合以上分析，我們認為在「購買者忠誠度」子項上，市場具有中等的競爭力。

在「購買者品牌定位」與「購買者行為」方面，吳喬平（2009）認為品牌知名度、贊助配適度、贊助形式等，都會影響消費者對於運動行銷之偏好。因此，國內企業投入運動行銷，行銷產品的消費者品牌定位是相當重要的，藉由消費者所喜好之賽事與活動，將其熱情轉移至企業，以期能提昇形象，加強消費者購買意圖，進而獲得實質的利益。然而，根據 Clark, Cornwell, & Pruitt(2002)研究結果顯示，消費者對於贊助某一賽事的企業，至少需要三至五年才會受到肯定，所以

企業一旦決定投入運動贊助，最好是一種長期規劃，並且和專業的運動行銷公司共同協商做長期的合作策略，才能發揮企業宣導品牌形象，使購買者建立正確的品牌定位，進而影響消費者的購買行為。整合以上分析，我們認為在「購買者品牌定位」子項上，市場競爭力屬弱勢，而在「購買者行為」子項上，市場具中等競爭力。

另在「購買者議價能力」方面，由於近年來運動人口有所增加，職業比賽風潮逐漸形成，使得運動行銷公司興起，然而運動行銷公司仍以爲企業舉辦各項活動，或是爲其量身打造專屬活動企劃爲主，其專業能力往往是公司選擇的最重要考量因素，尙未建立核心能力的運動行銷公司很多，此情況也造成購買者議價能力提升。整合以上分析，我們認為在「購買者議價能力」子項上，市場的競爭力相當弱。

## 五、潛在進入競爭者的威脅

由於潛在進入市場者，處於場外觀望衡量是否進入市場階段，因此本文此面向的分析以產業市場環境與未來發展情勢爲主，對潛在進入者帶來的進入誘因大小進行討論。關於運動行銷公司之潛在進入競爭者威脅面向，從運動環境建構、政府政策導向、社區組織網絡、運動產業參與國際化等四個子項進行討論。

關於「運動環境建構」方面，依據體委會之調查，運動參與人口每年成長0.5%-1%，四年成長爲82.8%以上；規律運動人口每年擴增規律運動人口0.5%-1%，四年成長爲26%以上。爲了營造優質運動環境、推廣全民運動以促進國民健康體能，體委會提出「改善國民運動環境與打造運動島計畫」，其中包括對運動環境硬體與軟體設備的建構。這些運動環境建構的計畫，將是運動行銷潛在業者進入市場的吸引力。另外，關於「政府政策導向」方面，林國棟（2011）文章中指出，台灣體育一直以來有種被忽略的情況，從過去體育政策的回顧，發覺政府並非不重視體育，而是體育幕僚的訊息與意見提供是否正確的問題。若政府體育政策導向競技運動重點化，而全民運動多元化、普及化，則台灣的體育仍是榮景無限。但在此之前，對於運動行銷業者之潛在競爭者之進入市場仍存在障礙。整合以上分析，我們認為在「運動環境建構」子項上，市場競爭力屬弱勢，

而在「政府政策導向」子項上，市場競爭力較具優勢。

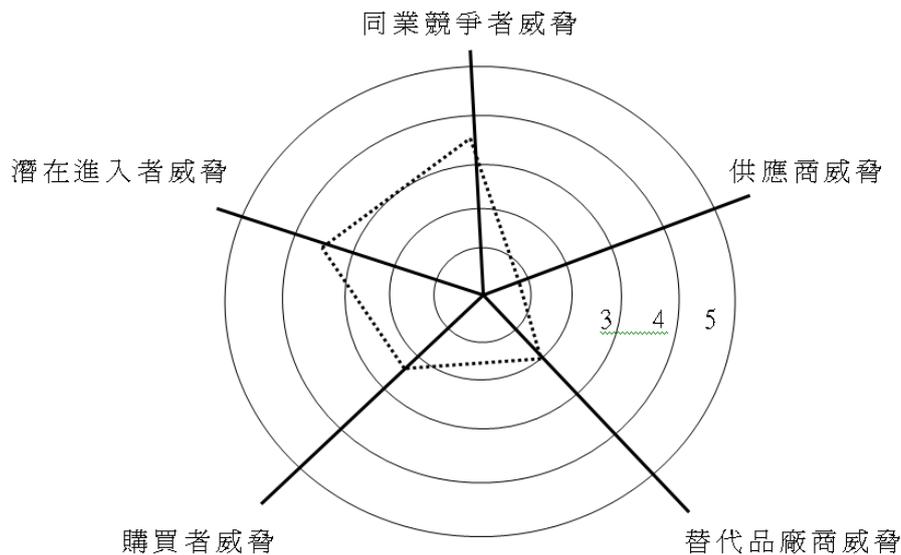
在「社區組織網絡」與「運動產業參與國際化」方面，由於目前台灣社區體育活動組織化的網絡尚未建立，社區組織活動的設計大多以休閒旅遊活動、觀摩活動、康樂活動、聚餐、慶生性質等之聯誼活動為主，而體育活動僅佔其中一小部分，關於運動設施競技場館區域化、休閒場館普及化、訓練場館專業化等社區組織網絡的建立還有段距離。另外，運動產業成爲國家發展經濟主力，儼然成爲國際趨勢，例如：美國的運動產業產值在 1995 年已經超越了電子、汽車、石化業等，在其經濟發展中扮演重要的角色。黃蕙娟 (2006) 指出，在知識經濟、全球化以及加入 WTO、北京申奧成功的影響及衝擊之下，我國在運動產業面臨空前絕後的危機與轉機，尤其相較於歐美、日本職業運動的百年歷史，我國的運動產業參與國際化的空間並不大，以上種種皆降低了運動行銷潛在業者進入市場的誘因。整合以上分析，我們認爲在「社區組織網絡」與「運動產業參與國際化」兩個子項上，均具有較大的市場競爭力優勢。

#### 肆、五力結構分析圖建構

以上依據 Porter(1980)提出之五力分析法，對運動行銷產業進行五大面向的靜態競爭環境分析，五大面向中各分四個子項進行討論，本文將就該五大面向二十個子項，首先編製面向強度表，再依據強度表之結果繪製五力結構圖。五力結構分析圖建構之主要目的，是能將五力之各面向分析結果加以分級，如此能讓企業或產業清楚本身在五力分析結果上的定位，由於本文將五力分析的五個面向，另分子項進行討論，因此各面向中的正、負影響皆能合併考量，以加強論述結果的客觀性。

本文將五力面向之各子項的競爭力強度等級分爲「非常強」、「強」、「中度」、「弱」與「非常弱」等五級，並且以分數 5~1 表示，競爭力愈強表示威脅愈低，各子項分數加總平均數代表該面向的競爭力強度，因此該平均數愈高，表示該面向的競爭力愈強，而威脅性愈低。將強度等級量化的主要功用，是能將五力各面

向競爭等級的結果，同時表現在一面結構圖上（又稱雷達圖或蜘蛛網圖），如此便可從圖中直接比較企業或產業本身在各面向競爭力的強弱程度（或各面向所承受的威脅程度）。



圖三 運動行銷業競爭結構分析圖  
資料來源：本文研究繪製。

表 1 之「競爭力等級」是根據本文對運動行銷產業之五力面向之子項分析結果進行區分，而「分數」則是根據子項等級分數加總取其平均數，分數愈高表示競爭力愈強，「面向結果」則是經由計算出之「分數」，來判斷該面向所面臨的威脅程度（分數愈高表示威脅愈低）。根據各面向所獲取之「分數」繪製五力分析結構圖（如圖三所示），因此結構圖中各面向位置愈接近中心點（圓心），表示此面向所承受的威脅愈高，由圖三可知運動行銷業在供應商與替代品廠商方面所面臨的威脅較大，購買者威脅次之，而同業競爭者與潛在競爭者所帶來的威脅則相對較低。

表 1 運動行銷產業五力分析競爭力強度表

五大面向	子項	競爭力等級	分數	面向結果
同業競爭者威脅	服務價格與定位	弱	3.5	低威脅
	活動策略規劃	強		
	企業品牌形象	強		
	通路與多角化經營	強		
	支援性產品規劃	弱		
供應商的威脅	支援性服務規劃	非常弱	1.75	高威脅
	供應商議價能力與策略聯盟	弱		
	國際供應整合力	弱		
替代品廠商的威脅	市場擴張力	中等	2	高威脅
	替代產品開發力	弱		
	市場進入障礙	非常弱		
	公共關係資源	弱		
	購買者忠誠度	中等		
購買者的威脅	購買者品牌定位	弱	2.25	中威脅
	購買者行爲	中等		
	購買者議價能力	非常弱		
潛在進入競爭者的威脅	運動環境建構	弱	3.5	低威脅
	政府政策導向	強		
	社區組織網絡	強		
	運動產業參與國際化	強		

資料來源：本文研究整理。註：分數愈高表示競爭力愈強（即威脅愈弱）。

## 伍、結語

運動行銷是運動產業中的一部分，二十一世紀初經濟不穩定的國際情勢下，國民經濟成長持續衰退也影響與運動休閒有關的產業發展。大多數已開發國家對於運動產業相當重視，反觀台灣的運動產業仍以運動行銷公司進行運動器材用品、運動服飾與運動設施館場規劃為主軸。運動需要與商業結合，品牌的建立與產業定位都需要運動行銷事業的發展方可達成供應鏈中的高附加價值。Boyd & Krehbiel(2006)認為一家具有優勢的運動行銷公司中的行銷人員，必須無時無刻的思考著內外市場競爭激烈的態勢，無新的創意與思維就沒有生存空間。關於新品牌的建立，並非以銷量為思考中心，而是一個品牌的精神和持久的市場競爭

優勢。因此，如何成功地把一個創意變為現實，並從點到面，逐步的予以系統化執行，執行背後的資訊分析將是運作成功與否的關鍵，也是作為一個運動行銷人員最大的挑戰。

本文使用 Porter 之五力模型，對運動行銷業進行競爭環境分析，分析結果顯示，在靜態環境的五大面向中，各有不同的競爭局勢，在五力中同業競爭與潛在競爭者進入市場的威脅較小，又因供應商的議價能力強，購買者也會對業者造成某程度的威脅。另外，由二十個子項分析中，我們發現運動行銷業者，要在同業中獲得競爭優勢，需以顧客服務為導向，供應商的整合與支援對企業提升競爭力有助益，市場上替代品的存在也對企業帶來莫大威脅，業者也必須關注潛在進入者的動向，企業對本身的產品創新與市場擴張力的提升，是削弱潛在進入者進入市場動機的不二法門。又由於購買者存在有議價空間，如何建立運動行銷商品、周邊設備與國際賽事行銷活動之全球化品牌，是我國運動行銷業者必須突破的迫切課題。

## 參考文獻

- 李柏陞 (2009)。都市行銷與運動行銷結合之研究-以中華職棒為例。政治大學國際經營與貿易研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 林國棟 (2011)。台灣百年體育政策發展回顧與前瞻。學校體育，125，40-45。
- 吳喬平 (2009)。品牌知名度、贊助配適度、贊助形式對運動行銷效果之研究。東吳大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 徐若芸 (2008)。體驗學習在運動行銷領域之研究。國立台北教育大學社會科教育學系 (專題研究論文)，台北市。
- 黃蕙娟 (2006)。21世紀運動產業分析與未來因應策略探討。中華體育季刊，20 (2)，63。
- 鄭志富 (2002)。二十一世紀台灣運動產業之發展與挑戰。第二屆運動與休閒國際研討會，國立台灣師範大學，台北市。
- 韓衣瑾 (2009)。我國運動行銷公司經營現況之研究-以悍創股份有限公司為例。國立體育大學體育推廣學研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 力捷運動產業顧問公司 (2011)。力捷運動產業顧問公司服務內容與項目。2011年10月15日取自 <http://www.simsport.com.tw>。
- 頂尖運動行銷公司 (2011)。頂尖運動行銷公司簡介。2011年8月28日取自 <http://tw.myblog.yahoo.com>。
- 動腦 brain 實力媒體 (2011)。做球迷眼中的另類主角運動行銷策略說分明。2011年11月4日取自 <http://www.brain.com.tw>。
- Beasty, C. (2007). CRM Scores for Sports Franchises. *Customer Relationship Management*, 11(10), 17-18.
- Boyd, T. C., & Krehbiel, T. C. (2006). An Analysis of the effects of Specific Promotion Type on Attendance at Major League Baseball Game. *Mid-American Journal of Business*, 21(2), 21-32.

Brouthers, L. E., & Xu, K. (2002). Product Stereotypes, Strategy and Performance Satisfaction: The Case of Chinese Exporters. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 657-677.

Buurma, H. (2001). Public Policy Marketing: Exchange in the Public Sector. *European Journal of Marketing*, 135(11/12), 1287-1291.

Clark, J. M., Cornwell, T. B., & Pruitt, S. W. (2002). Corporate Stadium Sponsorships, Signaling Theory, Agency Conflicts, and Shareholder Wealth. *Journal of Advertising Research*, 42(6), 16-33.

Colin, B. (2007). CRM Scores for Sport Franchises. *Customer Relationship Management*, 11(10), 17-18.

Donavan, D. T., Janda, S., & Suh, J. (2006). Environmental influences in corporate brand identification and outcomes. *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 125-136.

Gentry, L., & Kalliny, M. (2008). Consumer Loyalty-A synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions. *Journal of American Academy of Business*, 14(1), 1-5.

Kaynak, E., Salman, G. G., & Tatoglu, E. (2008). An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports. *Journal of Brand Management*, 15(5), 336-340.

Lee, C. S., & Yang, Y. S. (1990). Impact of Export Market Expansion Strategy on Export Performance. *International Marketing Review*, 7(4), 41-51.

Li, J., & Karakowsky, L. (2001). The Competitive Strategy of China's Township Enterprises. *Business Process Management Journal*, 7(4), 340-348.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Rudd, A., & Johnson, R. B. (2010). A call for more mixed methods in sport management research. *Sport Management Review*, 13(1), 14-24.
- Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1-13.
- Smith, A. (2008). *Introduction to sport marketing: A Practical Approach (Sport Management)*. Elsevier Ltd.
- Washburn, J. H., Till, B. D., & Priluck, R. (2004). Brand Alliance and Customer-Based Brand-Equity Effects. *Psychology & Marketing*, 21(7), 487-508.
- Yancey, A., Winfield, D., Larsen, J., Anderson, M., Jackson, P., Overton, J., Wilson, S., Rossum, A., & Kumanyika, S. (2009). “Live, Learn and Play”: building strategic alliances between professional sports and public health. *Preventive Medicine*, 49(4), 322-325.

# airiti

## An analysis of Five Forces Model for Sport Marketing Industry

Horng-Suen Chen<sup>1</sup>, Shih-Pei Chang<sup>2</sup>, I-Wen Huang<sup>3\*</sup>

**Abstract** The trend of commercialization has become more important and prevalent in sport marketing. In near future, with the occurrence of mega sport event, it is expected that sport marketing functions will play critical role in the today's business decision process. By reviewing literature there is a lack of research about sport industry environment and outsourcing in sport marketing. Nonetheless, these two factors significantly impact the results of sport marketing strategy. Thus, the purpose of this paper was to examine sport marketing decision-making strategies and industry environment by factors using a Michael Porter of five forces model. Based on the study, the strategies to promote the competitiveness of Taiwan sport marketing industry were proposed as follows:1.To develop high value-added and international sport marketing strategies;2.To increase the capability of developing high technique information systems;3.To set up the brand of sport marketing in terms of commodities and sport events;4.To enhance the core competencies to discovery potential local and overseas customers.

**Key words:** sport industry, five forces model, sport management, marketing strategy.

---

<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Physical Education, Overseas Chinese University.

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Physical Education, Central Taiwan University of Science and Technology.

<sup>3\*</sup> Associate Professor, Department of International Trade and Logistics, Overseas Chinese University; Corresponding author(wenyu@ocu.edu.tw)