

الفصل الثالث  
التسويق الرياضى



obeikandi.com

## الفصل الثالث التسويق الرياضى

### ١ / ٠ التسويق كركيزة أساسية لعمليات التمويل الذاتى

#### ١/١ ماهية التسويق (تعريفه - مفهومه - أهميته)

مبادئ التسويق من وجهة النظر التجارية هى الأساس لأى عمليات تسويقية تتم فى أى مجال من المجالات المختلفة أو فى أى تخصص من التخصصات المختلفة، أى أن ما ينطبق على التسويق بمفهومه الشامل من وجهة النظر التجارية ينطبق على التسويق فى أى مجال آخر، فهناك أسس ومبادئ ترتكز عليها عمليات التسويق أيا كان مجال التطبيق، لذا فسوف نتناول بالشرح التسويق من وجهة النظر التجارية.

يُعرف التسويق بأنه جميع أوجه النشاط التى تعمل على انتقال وتدقيق وتبادل السلع والخدمات والأفكار من المنتج (مركز الإنتاج) إلى المستهلك النهائى لإشباع رغباته وحاجاته ورغبات وحاجات المنظمة فى الوقت المناسب وبال جودة المناسبة والكمية المناسبة وبال ثمن المناسب وفى المكان المناسب.

وقد عرفته «الجمعية الأمريكية للتسويق»:

بأنه عملية تخطيط وتنفيذ كل ما يتعلق بوضع تصور وتسعير وترويج وتوزيع للأفكار والسلع والخدمات لخلق تبادلات تشبع أهداف الأفراد والمنظمات.

وهذا التعريف يعد مضيئاً للأسباب التالية:

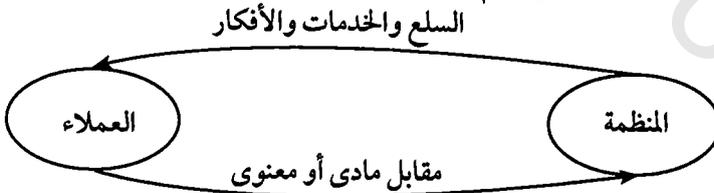
■ يحدد التعريف المتغيرات التسويقية أو ما يطلق عليه المزيج التسويقى (بيع المنتج فى الوقت المناسب والسعر المناسب وبال جودة المناسبة وفى المكان المناسب) وهى

التوليفة التى تفرزها المنشأة بالنسبة للعناصر الأربعة الرئيسية وهى السلعة وسعرها وترويجها وتوزيعها لتكوين إستراتيجية تسويقية يؤدى تنفيذها إلى إشباع حاجات جمهور المستهلكين.

■ يقر التعريف بأن المفاهيم التسويقية يمكن تطبيقها على كل من المنشآت التى تهدف إلى الربح وتلك المنشآت التى لا تهدف إلى الربح.

■ يؤكد التعريف على أن جوهر العملية التسويقية هى عملية التبادل، بمعنى أنه لا يوجد تسويق بدون تبادل، وتعرف عملية التبادل بأنها العملية التى يقوم بمقتضاها طرفان أو أكثر بتبادل شىء ذى قيمة لإشباع حاجات محسوسة.

■ يشير التعريف إلى أن ناتج عملية التبادل يجب أن يشبع أهداف الأفراد والمنظمات، والحقيقة أنه فى دراسة أجريت بين مديرى التسويق فى الولايات المتحدة الأمريكية أشار ٣٢٪ منهم إلى أن أهم نقطة يجب أن يحتوى عليها تعريف التسويق هو إشباع حاجة المستهلك وعلى ذلك فإن الأنشطة التسويقية يجب أن تكون منحازة نحو خلق علاقات تبادلية تشبع أهداف الطرفين، فالمستهلك أو المشتري يجب أن يكون راضياً عن السلعة أو الخدمة أو الفكرة التى حصل عليها، والمنظمة أو البائع يجب أن يكون راضياً عن المقابل المادى الذى حصل عليه نتيجة تقديمه للسلعة أو الخدمة أو الفكرة. وتضيف الدراسة أن ناتج العملية التسويقية يجب أن تؤدى إلى بناء علاقة ثقة طويلة الأجل بين الشركة أو المنظمة وعملائها أو ما يطلق عليه العلاقة التسويقية بحيث يكون كل من الطرفين فائزاً وراضياً عن العلاقة (انظر الشكل رقم ١٧).



شكل رقم (١٧)

عملية التبادل بين المنظمة وعملائها

وخلص القول أنه يتضح من التعريفين السابقين أن التبادل هو جوهر العملية التسويقية وأن التبادل يقوم على أساس رغبة طرفين أو أكثر من تبادل شيء ذي قيمة لإشباع حاجات ملموسة ومحسوسة، وبشكل عام يلزم مراعاة أن هناك أركان أساسية يجب توافرها لوجود التسويق هي:

- التسويق نشاط اقتصادي.
- لا بد من وجود طرفين على الأقل.
- التسويق يقوم على التبادل بين طرفين.
- كل طرف لا بد أن يكون لديه شيء ذو قيمة لكي يتبادله مع الطرف الآخر.
- عن طريق التبادل يحدث التعامل ويوجد السوق.
- كل طرف لا بد أن يكون لديه حرية القبول أو الرفض.
- يقوم على بحث رغبات وحاجات المستهلك أو المستخدم.
- أن التسويق يدعو إلى ويقوم على دراسة الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة (اجتماعية، اقتصادية، وسياسية، وثقافية، وتنافسية وغيرها قبل وضع الإستراتيجيات والسياسات التسويقية المناسبة).
- التسويق وظيفة مستمرة قبل وأثناء وبعد الإنتاج والبيع.
- التسويق يعتمد على التخطيط والتنفيذ الجيدين.

## ٢/١ أهمية التسويق والمنافع التي يقدمها

لا شك أن رغبات المستهلكين من السلع والخدمات غير محدودة، كما أن حاجات الأفراد في المجتمع تعتبر لا نهائية ومتغيرة ومتجددة باستمرار، ولذلك فإن رجال الأعمال والمشتغلين بالتسويق يعملون دائبين ليس لإشباع الرغبات الحالية للمستهلكين فحسب وإنما لاكتشاف حاجات وإثارة رغبات جديدة لإشباعها، وهذا بالطبع يضمن

على النشاط التسويقي أهمية كبيرة في رفع مستوى المعيشة في الدولة، ولذلك فإن نظرنا إلى التسويق من وجهة نظر المستهلك لمسنا أهميته في إشباع الرغبات الحالية والمرتبقة، وإذا نظرنا إليه من وجهة نظر رجال الأعمال لمسنا أيضًا أهميته في نجاح المشروعات وتوسيعها وارتفاع كفايتها الإنتاجية وتحقيقها للربح، وذلك بالطبع عن طريق توزيع منتجاتها، وإذا نظرنا إلى التسويق، من وجهة نظر المجتمع لمسنا أهميته في زيادة الدخل القومي وارتفاع مستوى المعيشة.

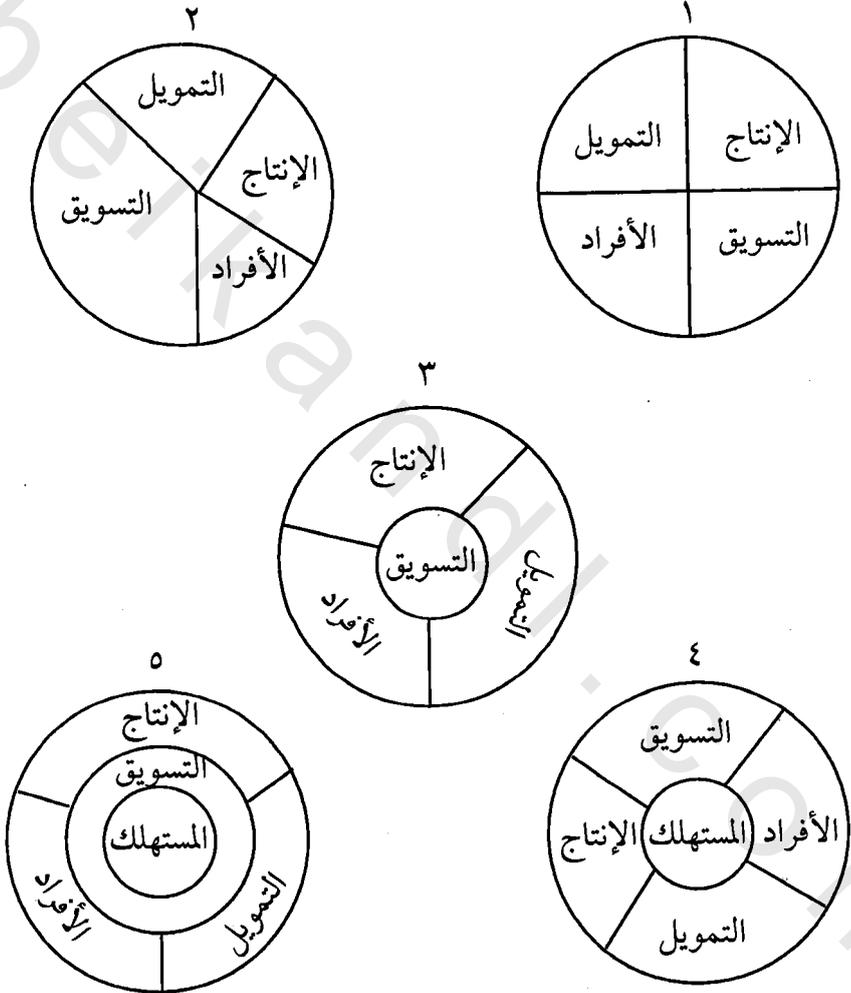
أما عن المنافع التي يخلقها التسويق فهي عديدة، وقد يكون أبرزها المنافع التالية:

- **المنفعة المكانية أو (الشكلية):** وتُخلق المنفعة المكانية عندما يبذل النشاط التسويقي لتوفير السلع والخدمات في المكان المناسب بمعنى نقلها من المكان الذي ليس فيه طلب عليها إلى المكان الذي يتوافر فيه الطلب والرغبة لدى المستهلكين. وهو أيضًا تحويل أو تحويل في شكل المادة أو السلعة بما يتلائم مع حاجة ورغبة الأفراد.
  - **المنفعة الزمنية:** وتُخلق المنفعة الزمنية عندما توفر السلع في الوقت والزمان المناسبين، بمعنى تخزينها في الوقت الذي ليس فيه طلب عليها إلى الوقت الذي يحتاج إليها المستهلك فقد تم إنتاج وتكوين السلعة في وقت لا يكون فيه المستهلك في حاجة إليها أو هو في حاجة إليها في وقت آخر.
  - **المنفعة الحيازية (منفعة الملكية):** وتُخلق المنفعة الحيازية أو التملك عندما تنقل ملكية السلعة عن طريق الشراء أو البيع من المنتج الذي يرغب في توزيعها إلى المستهلك أو المستخدم الذي يرغب في استهلاكها أو استخدامها والانتفاع بها.
- ومعنى ذلك أن التسويق يضيف قيمًا جديدة على السلع والخدمات المنتجة حتى يمكن أن نجد مجالًا إلى الاستهلاك وإشباع رغبات المستهلكين.

ما سبق كان نتاجًا طبيعيًا لتطور الفكر التسويقي، حيث تطورت النظرة إلى التسويق كوظيفة من وظائف المشروع طبقًا للفلسفة السائدة والتي تحكم تفكير الإدارة، ففي البداية كل الشغل الشاغل للمنتجين هو العملية الإنتاجية دون الاهتمام بالعملية

التسويقية، ثم أصبح التسويق وظيفة أساسية من وظائف المشروع تتساوى في الأهمية مع بقية الوظائف إلى أن وصلت إلى محور نشاط المشروع.

ويوضح الشكل رقم (١٨) تطور النظرة إلى دور التسويق في منظمة ما، وطبقاً لهذا التطور ظهر المفهوم الحديث للتسويق الذي يمثل فيه المستهلك العنصر الحاكم، والتسويق الوظيفة التي تحقق التكامل الوظيفي في المنظمة (شكل رقم ١٨).



شكل رقم (١٨)

تطور النظرة إلى دور التسويق في المنظمة

## ٣/١ الخطوات الأساسية في عمليات التسويق

كيف يمكن للمنشأة أن تقوم بخلق أو إيجاد المستهلك؟.. واقع الأمر يشير أن ذلك يأتي عن طريق تحديد الاحتياجات السوقية والكشف عن تلك الحاجات التي يمكن للمنشأة أن تشبعها ثم تطوير التوليفة المناسبة لتحويل العملاء المرتقبين إلى عملاء فعليين. ويقع على عاتق النشاط التسويقي مسؤولية القيام بالعديد من الأنشطة اللازمة لخلق أو إيجاد المستهلك وتشمل هذه الأنشطة ما يلي:

أ - إمداد إدارة المنشأة ببحوث تسويقية منتظمة تحدد احتياجات المستهلكين وميولهم ومواصفاتهم ومهنتهم وأعمارهم.

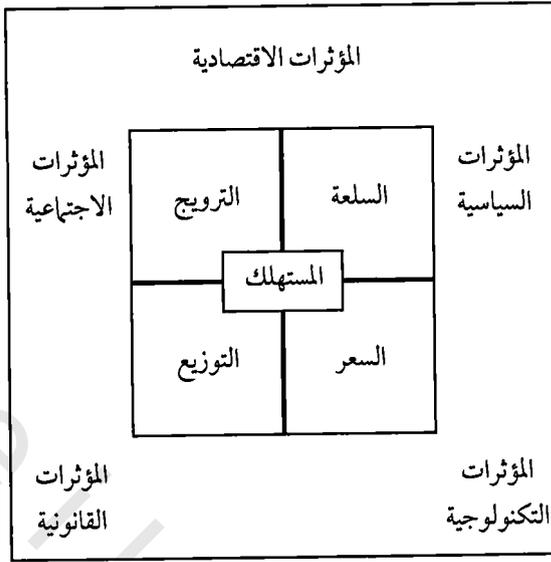
ب- تصميم سياسة السلع أو الخدمات التي سوف تقدمها المنشأة في ضوء تحديد حاجات ورغبات المستهلكين.

ج- وضع هيكل أسعار للسلع والخدمات المقدمة، وتعتبر من أصعب المجالات بالنسبة لاتخاذ قرار تسويقي، حيث أنها تتعلق بتحديد الأسعار التي تكون مربحة للمنشأة أو المنظمة وفي نفس الوقت تلقى قبولا من المستهلكين.

د- إعداد وتنفيذ الحملات الترويجية والإعلانية الخاصة بالسلع والخدمات المقدمة للمستهلكين الحاليين والمرتقبين.

هـ- إيجاد شبكة فعالة للتوزيع واختيار القنوات التسويقية التي سوف تسلكها السلعة من حيث تدفقها من المنتج إلى المستهلك.

و- التوصل إلى السوق ببيع المنتج المناسب بالسعر المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب والدعاية المناسبة، وهذه العوامل تسمى بالمزيج التسويقي (كما في الشكل رقم ١٩) والذي يبين تكوين إستراتيجية تسويقية يؤدي تنفيذها إلى إشباع حاجات جمهور المستهلكين.



شكل رقم (١٩)

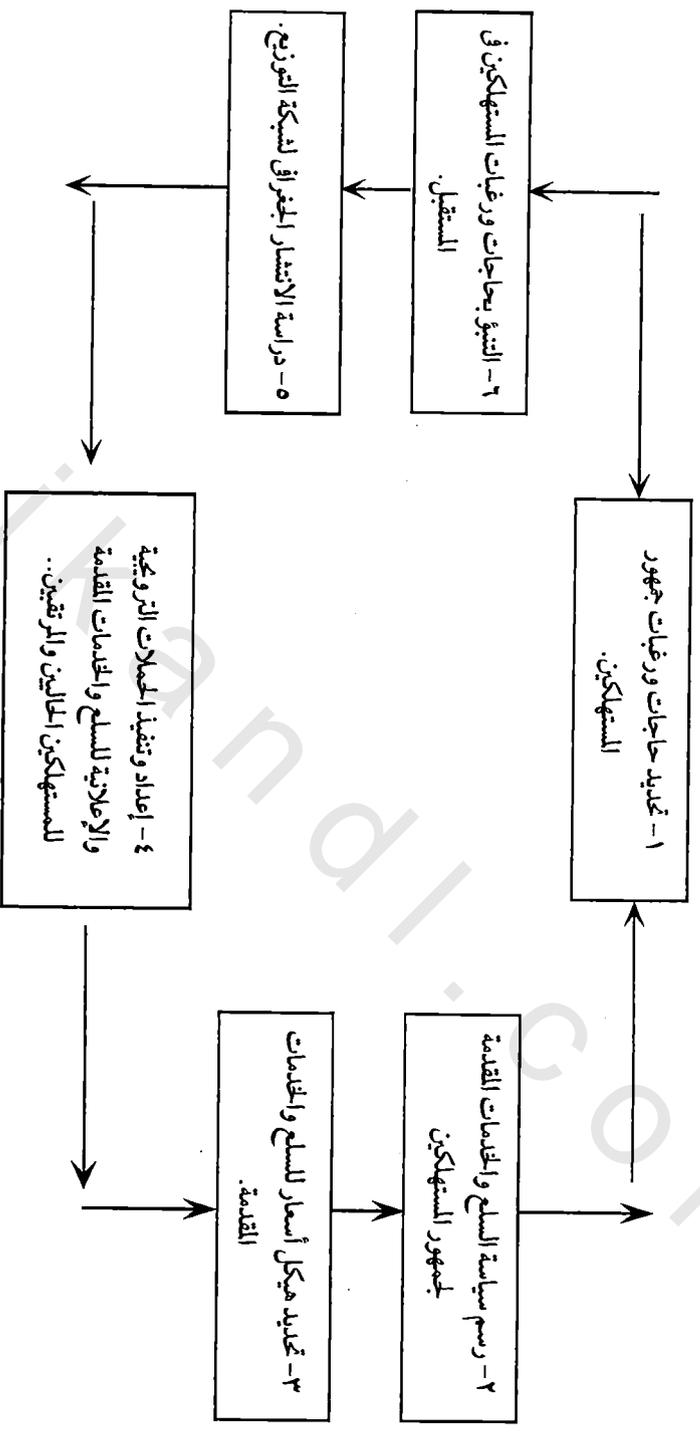
### عناصر المزيج التسويقي والبيئة التسويقية

ز- متابعة تقييم النشاط التسويقي للمنشأة خلال فترات زمنية متقاربة والتنبؤ باحتياجات ورغبات المستهلكين في المستقبل وتقديم تقارير منتظمة عن مواطن القوة والضعف للإدارة العليا.

ويطلق مصطلح المزيج التسويقي Marketing Mix على التوليفة التي تقررها المنشأة بالنسبة للعناصر الأربعة الرئيسية. كما في الشكل رقم (١٩) وهي:

Product	السلعة
Price	السعر
Promotion	الترويج
Physical Distribution	التوزيع

والشكل رقم (٢٠) يوضح النشاطات الرئيسية لإدارة التسويق في المنشأة ويلاحظ أن العملية تبدأ وتنتهي بتحديد حاجات ورغبات المستهلك.



شكل رقم (٢٠)

النشاطات الرئيسية لإدارة التسويق

إذا فالوظيفة التسويقية كما نرى وظيفة شاملة ومتكاملة ومستمرة، بل إنه تدور في حلقات متصلة ومستمرة الدوران والانتظام والتوقيت الدقيق والتغطية المستمرة، وتحتاج إلى قدرات فنية وقدرات إدارية تعمل على تحقيق كفاءة تخطيط وأداء هذه الأنشطة ثم على تنميتها ورفع كفاءتها باستمرار.

## ١/٢ التسويق في المجال الرياضي

### ١/٢ التسويق الرياضي ووجهات النظر الخاصة به

قبل الخوض في هذا الموضوع يجب أولاً أن نطرح تصور اللجنة الأولمبية الدولية للتسويق الرياضي، فعملية التسويق الرياضي عملية إجرائية الهدف منها تقديم منتج متفق عليه ومعروف ومحدد، وهذا المنتج يتعلق بالرياضي أو المنظمة الرياضية أو الاتحاد الرياضي.

وهناك تساؤل في المجال الرياضي وهو: هل الاحتراف الرياضي هو الذي أوجد التسويق الرياضي أم أن التسويق الرياضي هو الذي أوجد الاحتراف؟

وفي اعتقادي أن هذا السؤال خاطئ في الوضع الحالي ولن تفيد الإجابة عنه حيث يجب علينا التحدث فيما هو أكبر، والسؤال الحقيقي الذي يجب أن يثار هو:

لماذا جاء التسويق الرياضي؟ والإجابة أنه تم اللجوء إلى التسويق الرياضي نظراً لأن الحكومات لا تقدم الدعم المناسب للنهوض بالمستوى الرياضي، لذا لجأت القيادات الرياضية للتسويق الرياضي ليكون بديلاً عن التمويل الحكومي، وقضية التسويق الرياضي بدأت بضرورة وجوده بجانب الدعم الحكومي ليساعد على النهوض بالمستوى الرياضي، ولكن تعاضم دور التسويق الرياضي ليصبح هو الأساس والمصدر الرئيسي للحصول على الأموال، وأصبح محوراً أساسياً للعمل الرياضي. وبعد أن كان التسويق الرياضي جزءاً من الحركة الرياضية أصبح الآن صناعة تخدم العملية الرياضية ويدر دخلاً كبيراً يصل إلى العديد من بلايين الدولارات.

وفي الماضي كانت الكليات والمعاهد المتخصصة في إدارة الأعمال و التجارة تذكر أن المصدر الرئيسى لاقتصاد الدول يعتمد على الصناعات الثقيلة مثل الحديد والصلب وصناعة الغزل والنسيج.. إلخ، ولكن الآن أصبح من ضمن مصادر الدخل المتعددة للدولة الرياضة والتسويق الرياضى وأصبح مصدرًا أساسيًا من مصادر الدخل القومى لدى العديد من الدول.

## ٢/٢ الفلسفة التى يقوم عليها التسويق الرياضى فى الوقت الحالى

والفلسفة التى يقوم عليها التسويق الرياضى فى وقتنا الحالى مبنية على ثلاث نقاط أساسية وهى:

أ - زيادة أوقات الفراغ لدى الجماهير والشعوب والذى زاد فى الزمن الراهن بصورة كبيرة وهو ما لم يتوفر فى السنوات السابقة.

ب - هناك ثورة كبيرة فى الاتصالات والبهث التليفزيونى وهذه الثورة الكبيرة أدت إلى إمكانية مشاهدة الملايين من الأشخاص للرياضة، وإن زيادة العنصر البشرى وزيادة أعداد المشاهدين مهم جدًا فى عمليات التسويق الرياضى، فمثلاً فى نهائيات كأس العالم لكرة القدم الأخيرة وجدوا أن جميع المشاهدين فى العالم يمكن أن يشاهدوها من خلال التليفزيون حيث أصبح التليفزيون اليوم جهازًا شعبيًا وفى متناول الجميع، وهذه الحقيقة يجب إدراكها والاستفادة منها فى المجال الرياضى.

ج - القطاع التجارى أو قطاع الشركات ورجال الأعمال عليهم الاهتمام جيدًا بقضية التسويق الرياضى نظرًا لأن الجماهير حاليًا تهتم بالرياضة، وأصبحت الرياضة جزءًا كبيرًا من محل اهتمامهم، وإن القطاع التجارى وقطاع الأعمال ينشد فى هذه الجماهير فرصة لترويج منتجاته، وحاليًا بدأ اهتمام قطاع الأعمال يزداد بعملية التسويق الرياضى.

## نقاط مهمة يجب مراعاتها:

أ - عند قيام اللجنة الأولمبية الدولية بوضع مفهومها وتخطيطها للتسويق الرياضى وتسويق المنتج الأولمبى كانت لها رؤية بعيدة المدى ووضعت تخطيطاً بعيد المدى وهذا ما أفادها بصورة كبيرة، لذا يجب عند وضع سياسة تسويقية أن تتميز بالتخطيط بعيد المدى وليس على مدار عام أو عامين.

ب- تنوع مصادر الدخل.. فعند وضع التخطيط للتسويق وتقديم العروض يجب تنوع مصادر الدخل بحيث يجب أن يكون هناك عدة رعاة تسويقيين أو أكثر من شركة راعية، حيث كان الغرض الأساسى من التسويق الرياضى هو عدم الاعتماد على مصدر واحد.

ج- المشاركة فى العائد أو توزيع الدخل.. حيث يجب أن يتم توزيع العائد من التسويق على كل من شارك أو ساهم فى توزيع هذا المنتج وألا يتم إغفال أى حق من حقوق اللجان التى شاركت فى العمل أو الجهات المختلفة أو الأفراد، حيث إن الدول كانت تقوم بالتنظيم تحصل على نصيب الأسد من الدخل العائد ولها الحصة الكبيرة من التسويق الأولمبى، وفى الماضى كانت هناك الكثير من الدول لا تأخذ أى عائد أو مبالغ من هذا التسويق، نظراً لأنها دول مغمورة ليس لها دور كبير فى الأولمبياد أو كانت لا تستطيع المشاركة فيها، ولكن الوضع اختلف حيث تحصل هذه الدول على حصص ثابتة ومنتظمة وتزداد هذه الحصص بصورة كبيرة.

لذا يجب مراعاة أن يأخذ كل مشارك حصته حتى يستطيع استكمال خطته وحتى يمكن تكامل ونهوض عملية التسويق.

د- عند التخطيط للتسويق الرياضى يجب عدم إغفال حق المشاهدين للرياضة والمتفاعلين بها، يجب أن نعظم ونكبر هذا الدور.

هـ - التحكم فى الدعاية والإعلان.. يجب عند التسويق أن تتم عملية السيطرة على

عملية الدعاية والإعلان والتنبيه لهذا الدور، حيث يمكن للرعاة أن يقوموا بعمل التسويق مباشرة عن طريق الدعاية والإعلان وهذا يؤدي إلى خسارة كبيرة، ولكن اللجنة الأولمبية الدولية استطاعت بمهارة أن تتحكم في الدعاية والإعلان وأن تسيطر على الوسائل البديلة الأخرى التي يمكن أن تلجأ إليها الرعاة، ووضعت ضوابط لهذه العملية، وبالتالي استطاعت أن تحافظ على الحصة الأكبر التي كان من الممكن أن تفقدها.

و- الهدف من جمع المال.. يجب أن نحدد ونعرف الهدف من جمع المال، هل هو لغرض المال نفسه أو من أجل تطوير العمل الرياضي والرياضة ومساعدة المنظمات الرياضية في عملها، فنحن نجمع المال من أجل تطوير الحركة الرياضية والرياضة وليس من أجل المال نفسه، بمعنى أن جمع الأموال وسيلة لتحقيق الأهداف وليس غاية.

### ٣/٠ التسويق الرياضي من الناحية التطبيقية

كما ذكرنا سلفاً فإن تسويق الحقوق التجارية للتنظيمات الرياضية من لجان أولمبية أو اتحادات رياضية أو أندية أو غيرها من المنظمات الرياضية للأنشطة الرياضية التي تنظمها سواء رعاية وإعلان أو حقوق بث تليفزيوني أو الترخيص باستخدام العلامات والشعارات أو غيرها من المنتجات - لا يختلف في جوهره وقواعده الأساسية عن عمليات تسويق أى منتج أو خدمة تجارية أخرى، وينطبق عليه نفس الطرق والأساليب العلمية لتسويق أى سلعة أو منتج آخر في المجال التجارى، حيث إن التسويق يقتضى ما يلي:

أولاً: أجراء دراسات ميدانية مستمرة للسوق التجارية للتعرف على حجمها واحتياجاتها من وسائل الدعاية والإعلان، ومدى إمكانية تلبية هذه الاحتياجات عبر الوسائل المتاحة في المجال الرياضي، وتحديد المؤسسات والشركات التي يمكن أن تكون راعية أو معلنة في هذا المجال، والتعرف على اتجاهاتها وأهدافها والمسئولين فيها، ومن هم أصحاب القرار وخاصة في مجال الدعاية والإعلان.

ثانياً: عرض الإمكانيات الإعلانية أو الدعائية المتوفرة في المجال الرياضي بالسعر والمكان والوقت المناسب لها، وللتنظيمات الرياضية والأنشطة التي تقوم بها، والإمكانات التي تتيحها بالأسلوب المناسب.

ثالثاً: إن تحديد أسلوب الدعاية والترويج للتنظيمات الرياضية وأنشطتها يجب أن يحظى باهتمام كبير، حيث يتم تحديد الأسلوب الأمثل لتحقيق هذه الغاية بناءً على الدراسات الميدانية للسوق، فهل يتم الاعتماد على وسائل الإعلام من صحافة وإذاعة وتلفزيون.. إلخ، أم يفضل الاعتماد على أسلوب الاتصال والعرض الشخصي، أم يعتمد على برامج وأنشطة للعلاقات العامة للدعاية والترويج عبرها بصورة غير مباشرة.

وعندما نقوم بأي عملية تسويقية لمنتج معين أو كما في حالتنا هذه تسويق خدمة وهي التسويق الرياضي يجب أولاً تجميع بيانات ومعلومات كثيرة حتى نضمن نجاح جهود التسويق، وإن من أهم هذه البيانات هي معرفة ما يلي:

- ما هي العناصر التي قد تؤثر على عملية التسويق الرياضي؟
- من هم أصحاب الحقوق والمستفيدون من عائداتها؟
- ماهي عناصر التسويق؟ وخطة التسويق لتحقيق أعلى عائد؟
- إمكانية استخدام أفكار جديدة لزيادة العائد من التسويق (بعض التجارب العملية).

### ١/٣ العناصر التي تؤثر على عملية التسويق الرياضي

#### ١/١/٣ النظام السياسي والاقتصادي للدولة؛

تختلف عائدات التسويق الرياضي حسب نظام الدولة، فهناك اختلاف كبير ما بين التسويق الرياضي في الدولة التي تعتمد على نظام الاقتصاد الحر حيث لا يتم دعم الرياضة من قبل الحكومات، وبين نظم الدولة التي تعتمد على الاقتصاد الموجه والتي يندر فيها عملية التسويق الرياضي وتعتمد الرياضة على الحكومات في كل أوجه الصرف، وبين

الدول النامية التي تعتمد في الحصول على بعض الموارد على جزء من التسويق الرياضي وجزء من الدولة التي لا تزال تدعم الرياضة.

### ٢/١/٣ الديانة والعادات والتقاليد:

أحياناً كثيرة تؤثر العادات والتقاليد والديانة لبعض المجتمعات على عملية التسويق لرياضة بعينها ومن الأمثلة على ذلك:

أ - مطالبة بعض الدول بإلغاء رياضة الملاكمة باعتبارها لعبة غير آدمية ورفض إقامة مبارياتها على أرضها.

ب- عدم إقامة بعض الدول لأي نوع من أنواع رياضة السيدات نظرًا لمعتقداتها وديانتها.

ج- عدم إقبال الجماهير على إجراء المراهنات والياناصيب في بعض المسابقات حيث يجدون أنها تتنافى مع عقائدهم وديانتهم.

### ٣/١/٣ نوع الرياضة ومدى شعبيتها (جماهيرية الحدث):

لا بد أن يقوم المسوقون بعمل دراسة دقيقة عن الرياضة التي سوف يقومون بتسويقها ومدى شعبيتها، فمن المعروف أن رياضة كرة القدم هي أكثر الرياضات شعبية في العالم ولكن في بعض الدول تأتي في المرتبة الثانية أو في مرتبة متأخرة ولا تستطيع الحصول على العائدات المتوقعة لها نظرًا لانخفاض شعبيتها مثل الولايات المتحدة الأمريكية. وكذا يختلف المستوى الاجتماعي والثقافي والمادي للجماهير الحدث الرياضي فالأفراد الذين يحضرون ويشاهدون بطولات التنس والفروسية مثلًا يختلفون عن الأفراد الذين يشاهدون ويحضرون بطولات كرة القدم والسلة والملاكمة.

### ٤/١/٣ الخدمات التليفزيونية الموجودة بالدولة:

من أهم وأخطر العناصر التي قد تؤثر على عملية التسويق الرياضي هي الإمكانيات الفنية والتقنية للتليفزيون. فالقنوات التليفزيونية التي لا تتمتع بالحد الأدنى المسموح به

من هذه الإمكانيات قد يؤدي إلى هدم عملية التسويق من أساسها، ومثال على ذلك.. من المعروف أن مباريات كرة القدم يتم تصويرها بعدد (٨) كاميرات تصوير على الأقل كما تقوم محطات التلفزيون بجذب الجماهير للمشاهدة التليفزيونية بتقديم خدمات مميزة مثل أسماء اللاعبين والاتصالات وخدمة الوقت والعرض البطيء وإعادة بعض اللقطات والمشاهد المهمة.

إذا تصورنا جدلاً أن قناة تليفزيونية سوف تذيع وتنقل مباراة بكاميرا واحدة ودون باقى الخدمات مما يؤدي إلى نقص عدد المشاهدين والمتابعين للحدث الرياضى عن طريق القناة التليفزيونية، وبالتالي يقل العائد من التسويق لأن قواعد التسويق الرياضى تعتمد بالدرجة الأولى على جماهيرية الحدث الرياضى والفئات التى يستقطبها.

### ٥/١/٣ مدى التقدم التكنولوجى والاتصالات؛

من أهم الوسائل التى تساعد على التسويق الرياضى هو التقدم التكنولوجى وثورة الاتصالات حيث إنهما تتيحان فرصة للمسوق للحصول على معلومات كثيرة ودقيقة عن طريق شبكة الإنترنت على عملية التسويق وكذلك خلق فرص جديدة للتسويق.

### ٢/٣ من هم أصحاب الحقوق ومن المستفيد من عائداتها؟

تعتبر عائدات استثمار الحقوق التجارية والتى تشمل حقوق الرعاية والإعلان، والبث التليفزيونى والترخيص باستخدام العلامات والشعارات، وإصدار الطوابع والعملات التذكارية المتصلة بالتنظيمات والأنشطة الرياضية، من أهم المصادر لتمويل الرياضة فى العالم اليوم، وإن هذه العائدات تغطى حالياً تكاليف إقامة العديد من الدورات والبطولات الرياضية الدولية والقارية وبعض الدورات والبطولات الوطنية.

فعائدات الألعاب الأولمبية، وبطولات العالم لكرة القدم، والكرة الطائرة، وكرة السلة والتنس وعدد كبير من الأنشطة الرياضية الأخرى، من استثمار هذه الحقوق التجارية تغطى كامل تكاليف إقامتها بالنسبة للجهات المنظمة والمضيفة وربما المشاركة أيضاً مع تحقيق وفر فى بعض الحالات لتطوير اللعبة.

فمن الذى يمتلك هذه الحقوق ولمن تعود مواردها؟

إن الجهات المنظمة لهذه الدورات والبطولات هي التي تمتلك الحقوق التجارية الخاصة بها، فاللجنة الأولمبية الدولية تمتلك كامل حقوق الألعاب الأولمبية الدولية والاتحاد الدولي لكرة القدم يمتلك كامل حقوق بطولات كأس العالم على مختلف مستوياتها، وكذلك الأمر بالنسبة للاتحادات الرياضية الدولية الأخرى فيما يتعلق بالبطولات التي تقع في نطاق اختصاصها.

أما الدورات والبطولات القارية فتمتلك حقوقها الاتحادات القارية، وكذلك الأمر بالنسبة للأنشطة الرياضية الوطنية فإن الاتحادات الرياضية الوطنية هي الجهة التي تمتلك حقوق الأنشطة التي تنظمها على المستوى الوطني، في حين تمتلك الأندية حقوق استخدام علاماتها وأنشطتها الخاصة.

فإذا استضافت الأندية فرقاً وطنية أو أجنبية لإقامة مباريات يتم الاتفاق مع هذه الفرق على كيفية تقاسم عائدات هذه المباريات وتغطية تكاليف تنظيمها، في حين يتم توزيع عائدات الدورات والبطولات الدولية والقارية وفقاً لقواعد ونظم واتفاقيات بين الجهات المنظمة والمضيفة والمشاركة فيها.

### ٣/٢ ماهية عناصر التسويق الرياضي؟

والبند الثالث لنجاح جهود التسويق هو التعرف على عناصر التسويق المختلفة. وبمعنى آخر مصادر التسويق الرياضي أو المنتج المراد تسويقه والذي سيتم عرضه على الرعاية للحصول على حقوق الرعاية، وتحديد العائدات المالية والمميزات المادية نظير إعطاء هذه الحقوق، حيث تختلف عائدات كل مصدر عن الآخر وفقاً لدرجة أهميته وعائداته بالنسبة للرعاية.

وسوف نقوم بذكر وشرح عدد قليل من هذه المصادر على أن يتم تناولها وشرحها تفصيلاً في الفصول القادمة. ومن هذه المصادر:

- إيرادات تذاكر المباريات والبطولات الرياضية.
- تسويق حقوق الرعاية والإعلان للحدث الرياضي.
- حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني.
- الترخيص باستخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات.
- الإعلانات والملصقات على ملابس وأدوات اللاعبين.
- إصدار الهدايا التذكارية.
- الطوابع والعملات التذكارية.
- صناعة الحدث الرياضي.
- حملات جمع الأموال.
- دراسات الصقل والتأهيل.
- الجوائز التشجيعية.
- إعلانات اللوحات بالملاعب.
- إلخ...

وغير ذلك من المصادر الأخرى والمتعددة، وبمعرفة جميع المصادر والحقوق التجارية لها يمكن تحديد عائداتها ووضعها في الاعتبار أثناء وضع خطة التسويق وإجراء التعاقدات مع الرعاة.

١/٣/٢ إيرادات تذاكر المباريات:

تعتبر واحدة من العناصر المهمة في عملية التسويق الرياضي. فهي تمثل في البطولات الكبرى نسبة في حدود ١٥٪ إلى ٢٠٪ من إجمالي عائدات التسويق ولذلك اهتمت معظم الاتحادات الدولية بعمل برامج وخطط لجذب أكبر عدد من المشاهدين في الملعب.

والجدول رقم (١٢) يقدم إحصائية عن عائدات تسويق كأس العالم لكرة القدم ومدى ما يحققه هذا المصدر من عائدات مالية متزايدة.

#### جدول رقم (١٢)

#### عائدات تسويق كأس العالم لكرة القدم

البلد	العام	القيمة المالية المحققة
ألمانيا	١٩٧٤	٢٥٠٠٠,٠٠٠ فرنك سويسري
الأرجنتين	١٩٧٨	٢٩٠٠٠,٠٠٠ فرنك سويسري
إسبانيا	١٩٨٢	٤٠,٠٠٠,٠٠٠ فرنك سويسري
المكسيك	١٩٨٦	٥٠,٠٠٠,٠٠٠ فرنك سويسري
إيطاليا	١٩٩٠	٧٥,٠٠٠,٠٠٠ فرنك سويسري
الولايات المتحدة	١٩٩٤	١٠٥,٠٠٠,٠٠٠ فرنك سويسري

وعلى حسب وضع كل لعبة أو بطولة يمكن للتسويق إيجاد أفكار جيدة تساعد على زيادة عائدات التذاكر مثل:

- عمل جوائز وسحب عليها.
- عمل تذاكر موسمية مخفضة.
- دعوة كبار الشخصيات لحضور المباريات، وخاصة الشركات التي تقوم برعاية البطولات ورعاية المسابقات والتي تقوم بدفع مبالغ مالية ودعم. وكل هذه الأفكار تساعد على زيادة عائدات التذاكر.

#### ٢/٣/٣ تسويق حقوق الرعاية والإعلان:

وتعتبر أحد المصادر المهمة في عملية التسويق الرياضي حيث إنها تحتل نسبة من ٣٠ إلى ٣٥٪ من عائدات التسويق لأي من البطولات العالمية، وهي تأخذ أشكالاً مختلفة مثل:

- راع رئيسي.
- راع رسمي.
- رعاة الخدمات.

### ٣/٢/٢ حقوق البث التليفزيوني:

ويمثل هذا العنصر في حدود من ٤٥٪ إلى ٥٠٪ من إجمالي إيرادات التسويق للبطولات العالمية، وذلك نظرًا للإقبال الشديد للمحطات التليفزيونية الفضائية الأرضية على البرامج الرياضية ويتضح هنا أثر هذا العنصر على إيرادات التسويق من خلال تسويق حقوق بث الألعاب الأولمبية. والجدول رقم (١٣) يوضح عائدات بث الألعاب الأولمبية:

#### جدول رقم (١٣)

عائدات بث الدورات الأولمبية  
(أثينا - برشلونة - أتلانتا)

الدورة	العام	الولايات المتحدة	أوروبا	الدول العربية
سول	١٩٨٨	٣٠٠,٠٠٠,٠٠٠	٤٧,٠٠٠,٠٠٠	٤٢٠,٠٠٠
برشلونة	١٩٩٢	٤٠١,٠٠٠,٠٠٠	٩٠,٠٠٠,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠
أتلانتا	١٩٩٦	٤٥٠,٠٠٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠,٠٠٠	٣٧٥٠,٠٠٠

هذا بخلاف ما قامت بدفعه تليفزيونات الدول الآسيوية ودول أمريكا الجنوبية والشمالية وإفريقيا.

وبالطبع ترجع أهمية هذه الحقوق التليفزيونية نظرًا لزيادة نسبة المشاهدة العالمية الأولمبية وجماهيرية الحدث، حيث تم بث ٢٨٠٠ ساعة من التغطية الحية للدورة استمتع بها أكثر من ٣٥٠٠ مليون مشاهد في جميع أنحاء العالم.

وفي السنوات الأخيرة ظهرت مشكلة جديدة في البث التلفزيوني وهي القنوات المشفرة المدفوعة مقدماً من جانب المشاهد ومن أمثلة ذلك هو تعاقد محطة SKY مع الاتحاد الإنجليزي لكرة القدم لتسويق جميع مسابقاته لمدة ٥ سنوات بمبلغ ٧٥٠ مليون جنيه إسترليني وتوزع العائدات بين الأندية الإنجليزية والاتحاد، وأدى ذلك إلى استياء الاتحاد الدولي والاتحاد الأوروبي للعبة خوفاً من التأثير على شعبية اللعبة وانتشارها، وكانت لهذه الواقعة أكبر الأثر في دفع الاتحاد الأوروبي لمبلغ ٥٠٠ مليون دولار لإحدى المحطات التلفزيونية لإذاعة مسابقاته مشفرة، والاكتفاء بمبلغ ٣٥٠ مليون دولار من تسويقها للمنظمات القارية والإقليمية التلفزيونية ضماناً لزيادة شعبية اللعبة، حيث إن زيادة شعبية اللعبة يساعد على تسويقها بشكل جيد وناجح.

### ٤/٣ إمكانية استخدام أفكار جديدة لزيادة العائد من التسويق

والآن بعد أن قمنا باستعراض حالات من اللجنة الأولمبية الدولية وكأس العالم والاتحاد الأوروبي لكرة القدم نتقدم ببعض التجارب لوكالة الأهرام للإعلان، والتي توضح كيفية قيام المسوق بحل جميع المشكلات وتقديم أفكار جديدة لتحقيق تسويق ناجح.

#### دورة الألعاب الإفريقية ١٩٩١:

دورة الألعاب الإفريقية عام ١٩٩١ كانت الخامسة من عمر الدورات الإفريقية ولم يكن هناك أي مؤشرات إلى أنه يمكن تسويق أو نجاح هذه الدورة حيث إن جميع الجهود التي بذلت في الأربع دورات السابقة قد فشلت تماماً.

وقد قامت وكالة الأهرام بالتعاقد على تسويق هذه الدورة، والحصول على جميع عائدات التسويق والبث التلفزيوني والحقوق التجارية الكبرى مقابل ضمان حد أدنى ٢ مليون دولار للجنة المنظمة، وتوزيع عائدات التسويق ٧٠٪ لصالح اللجنة المنظمة و٣٠٪ لصالح وكالة الأهرام للإعلان.

وكانت المشكلة الأساسية هي ضمان إذاعة وبث البطولة بأكبر عدد من الساعات إلى البلدان الإفريقية المشاركة رغم ضعف إمكانياتها المادية وعدم استطاعتها دفع أى مقابل مادي لأداء هذه الحقوق فتم التحرك في عدة اتجاهات وهى:

- عمل اتفاق مع منظمة التليفزيونات الإفريقية URTNA ينص على قيام جميع التليفزيونات الإفريقية بإذاعة المباريات مجاناً مقابل إعطاء الوكالة دقائق إعلانات خلال كل مباراة سوف تذيعها على أن تقوم الوكالة بتسويقها للرعاة فيما بعد.
- تم عمل اتفاق مماثل مع اتحاد التليفزيونات العربية ASBU.
- تم عمل اتفاق خاص مع اتحاد تليفزيونات الخليج.

وبهذا تم إذاعة البطولة في المنطقة ونقلتها أكثر من ٥٠ دولة في المنطقة مما أدى إلى تحقيق عائدات للتسويق أكثر من ٤,٥٠٠,٠٠٠ دولار أمريكى.

#### مباراة مصر والمغرب:

هى مباراة عادية بين مصر والمغرب فى كرة القدم خلال تصفيات إفريقيا المؤهلة لبطولة الأمم الإفريقية التى أقيمت نهائياتها فى عام (١٩٩٩) ببوركينا فاسو فقامت الوكالة بالاتفاق مع المسئولين عن التسويق للاتحاد المغربى بعمل خطة للإنتاج المزدوج للإعلانات وشارة البث التليفزيونى.

والفكرة ببساطة هى بث المباراتين سواء بمصر أو المغرب بواسطة شاريتين مختلفتين وسيارتين نقل خارجى حيث تصل سيارة شارة إلى مصر معها اللوحات الإعلانية الخاصة بالرعاة المصريين وشارة إلى المغرب ومعها اللوحات الإعلانية الخاصة بالرعاة المغاربة، وأدى ذلك إلى زيادة الإيرادات إلى الضعف فى المباريات فى حقوق التسويق، وكذلك عدم تحمل أى من التليفزيون المصرى أو المغربى أى حقوق بث تليفزيونى حيث تم الاتفاق على أخذ المباراتين بالتبادل.

## بطولة الأهرام للاسكواش:

هذه البطولة التي تعد أكبر بطولة عالم للمحترفين في الاسكواش وتبلغ جوائزها المالية أكثر من ١٤٠ ألف دولار والتي تمتلك جميع حقوقها مؤسسة الأهرام وإليكم عائدات البطولة وتزايدها من إيرادات متنوعة.

في عام ١٩٩٦	حققت	٤٥٠,٠٠٠ جنيه مصرى	١٣٠ ألف دولار
في عام ١٩٩٧	حققت	٩٥٠,٠٠٠ جنيه مصرى	٢٨٠ ألف دولار
في عام ١٩٩٨	حققت	٢,١٥٠,٠٠٠ جنيه مصرى	٧٠٠ ألف دولار

وذلك يعكس أن استمرار الحدث ونجاحه له أثر كبير على زيادة وتعظيم الإيرادات، مما شجع المؤسسة على دعم البطولات الأخرى مثل بطولة الأهرام للتنس للمحترفات والتي أقيمت أول بطولة لها عام ١٩٩٩م، ويعزى أيضًا هذه الزيادة المادية بعد أن أصبحت البطولة معروفة عالميًا بفضل الدعاية العالمية والإعلام والصحافة ومتابعتها وتغطيتها نظرًا لنجاحها.

## الاتحاد المصرى لكرة القدم:

سوف نتحدث عن تجربة تمت بين وكالة الأهرام للإعلان والاتحاد المصرى لكرة القدم حيث إن إيرادات الاتحاد كانت لا تتعدى ٣٠٠ ألف دولار في السنة بالنسبة لعائدات التسويق والإعلان، وتقدمت شركة فودافون بالرعاية والحصول على مسمى الراعى الرئيسى مقابل دفع مبلغ ٢٤ مليون جنيه خلال مدة ٤ سنوات، وأصبح يسمى دورى كرة القدم فودافون والحصول على بعض الحقوق الأخرى السابق ذكرها، كما تقدمت الوكالة باقتراح بتطوير حقوق الرعاية وعمل برامج جديدة للرعاية وإدخال نظم تقنية حديثة لزيادة عائدات الدعاية وكانت تتمثل في:

▪ برنامج رعاية الدورى العام.

- راعى الدورى باسمه.

- الفيلم الرسمى للدورى.
- المشروب الرسمى.
- برنامج رعاية الكأس.
- راعى الكأس باسمه.
- الفيلم الرسمى للكأس.
- المشروب الرسمى للكأس.
- المنتخب الوطنية.
- رعاية رئيسيين للمنتخبات.
- رعاية خدمات للمنتخبات.

ومن المتوقع أن يحقق هذا البرنامج عائدات تسويق تزيد عن ٢ مليون دولار سنويًا، وأخيرًا نود أن نقول إنه يجب على المسوق الإمام بجميع الظروف المحيطة به والحصول على أكبر قدر من البيانات والمعلومات، وكذلك تقديم مقترحات وحلول مبتكرة وجديدة لما يواجهه من مشكلات حتى يستطيع الحصول على أفضل نتائج.

### ٥/٣ أمثلة على أساليب التسويق وطرق قياس يقوم بها الرعاية

#### مثال على أسلوب التسويق:

إن شركات التأمين تمتلك مبالغ هائلة فى البنوك للصرف منها على التأمين، فشرية هانكوك للتأمين أرادت بناء شىء لصالح دورة ليل هامر بالنرويج، وبالفعل قامت الشركة ببناء شىء يساعد على صعود الرياضيين إلى أعلى الجبل للانزلاق، وكان عبارة عن مشروع استثمارى يقوم الأفراد بدفع مقابل له وكان مشروعًا ناجحًا، ثم فكر رئيس الشركة بعمل شىء مع الأولياد والانضمام إلى برنامج TOP، ولكن قبل ذكر ذلك كان

أسلوب التسويق المتبع في الشركة عبارة عن قيام مندوبي الدعاية بالمرور على المنازل فقط للبيع ثم الحصول على عمولة، ففكر رئيس الشركة أن يكون هناك حافز قوى لمندوبي الدعاية لحفزهم على العمل المتواصل والجيد لعمل تسويق جيد، فقام بوضع نظامين لتشجيع هؤلاء المندوبين، الأول هو الحصول على عمولة والثاني نظام الحوافز وهو حصول المندوب على الحوافز بالإضافة إلى سفرهم لقضاء إجازة الصيف في إحدى المدن الأمريكية ولتكن هاواي، وذلك في حالة بيعه بمبلغ ١٥ مليون دولار وهو الحد أو السقف التسويقي، حيث وجد أن أقصى ما يبيع به معظم الأفراد هو مبلغ ٩ مليون دولار، ويقتربون من مبلغ ١٠ مليون دولار، لذا فقد تم وضع هذا المبلغ بناءً على الحد أو السقف التسويقي وليس بصورة عشوائية ولكنها بصورة مدروسة جيداً. وهذا يدلنا على أنه عند تحديد الهدف يجب أن يكون موضوعيين، ثم فكر رئيس الشركة في الدخول إلى برنامج TOP لأن من إحدى مميزاته الحصول على مقاعد في الدورات الأولمبية، وهذا يوفر كثيراً على الشركة، ويمكن إرسال من يحقق المبيعات لحضور الدورة لأنهم وجدوا أن هاواي كانت بجوار أمريكا وغير مكلفة أما الترويج فسوف تكلف الشركة مبالغ كبيرة تتضمن الإقامة وغيرها، ومن هنا عدل مدير الشركة المبلغ (الحد التسويقي) إلى ١٥ مليون دولار بشكل نهائي، وقد وصل عدد الذين حققوا هذا المبلغ إلى (٥٠) فرداً وأصبح فرق ما حققه كل فرد (٥) مليون دولار وبالتالي حصل على فرق ٢٥٠ مليون دولار مكسب، وبالنظر إلى ما قام بدفعه إلى اللجنة الأولمبية الدولية للحصول على حق الرعاية (٤٠ مليون دولار) وبالتالي الحصول على أماكن بالدورة نجد أنه قليل جداً بالنسبة لما حققه من أرباح، وهذا يدل على مدى بعد نظر وتفكير وتطور أسلوب التسويق لدى رئيس الشركة، وهذا يدل أيضاً على أن أساليب التسويق ليست نمطية ولكنها تعتمد على التفكير والابتكار والإبداع وأتباع الأسلوب العلمي لدى القائمين على عملية التسويق.

#### مثال على طرق القياس:

وقبل أن نقوم بشرح نموذج لطرق القياس نود أولاً إعطاء مثال في مجال الصيدلة،

فإذا أردنا معرفة مدى أهمية دواء معين ومدى تحقيقه لنتائجه ومدى تأثيره وليكن الأسبرين مثلاً.. فإننا نقوم بأخذ عينتين متساويتين من الأفراد إحداهما تتناول الأسبرين بشكل منتظم والأخرى لا تتناوله، ثم نقوم بعمل الاختبارات المختلفة لمعرفة مدى تأثير الأسبرين على العينة التى تناولته بالمقارنة بالعينة الأخرى.

وكذلك الحال بالنسبة لمجالنا فى الرعاية التجارية فهناك وسائل وطرق قياس يقوم بها الرعاة التجاريين لمعرفة مدى تأثير منتجهم على الجمهور.

فقد قامت شركة فيزا بسؤال عملائها.. هل تعرف أن فيزا راعية أولمبية؟ أم لا؟ وتم تقسيم الأفراد إلى عينتين إحداهما تعرف الإجابة والأخرى لا تعرفه ثم تم سؤال العينة التى تعرف الإجابة عن شركة فيزا هل هى دولية أم محلية، واتضح أن هناك انطباع شخصى بأن شركة فيزا محلية، وأن الأمريكان إكسبريس دولية ومن هنا تم ملاحظة أن اقتران شركة فيزا ببرنامج TOP يعطى انطباع أنها دولية وكانت نسبة الأفراد الذين يعلمون ذلك وصلت إلى ٣٠٪ ثم إلى ٦٠٪ وارتفعت فى بداية فترة التسعينيات إلى ٨٠٪، وهذا يدل على أن الأفراد أيقنوا أن كارت فيزا مقبول عالمياً. ومن هنا نجد أن الأفراد الذين علموا أن فيزا هو كارت أولمبى أو يستخدم أولمبياً كان عندهم إدراك أكثر لأهمية الفيزا وأن النسبة المئوية وصلت إلى ٩٠٪، وهذا يعطى دلالة على أن التسويق الأولمبى يتعامل مع الأفراد الذين يدركون أهمية المنتج ومصدره وليس مع الأفراد الذين لا يعرفون ذلك.

وطرق القياس مهمة جداً للسوق سواء كانت استبياناً أو استطلاع رأى أو دراسة اتجاهات الأفراد والرسالة المهمة هى أن طرق القياس متباينة، ولكن المهم أن تكون مبنية على علم وعلى معرفة بالمنتج، وإن الترويج الجيد للمنتج عندما يكون عال جداً يكون له تأثير كبير.

وعندما نقابل أحد الأفراد وبالسؤال عن جنسيته فإذا أعلن أنه أمريكى الجنسية يكون اتجاه تفكير الحاضرين أنه يمارس رياضة البيسبول أما بعدما يعلن أنه فرنسى الجنسية يقترن التفكير مباشرة بممارسته لرياضة كرة القدم نظراً لحصول فرنسا على بطولة

العالم ١٩٩٩، وكذا الحال بالنسبة لكارت فيزا عندما يعلم الجمهور أنه راع للأولمبياد، وأن هذه الأولمبياد عالمية إذن فإنها مقبولة عالميًا، بدليل أنها في الأولمبياد، ولذا فإن اقتران السلعة بالعمل الأولمبي يعطيها صفة العالمية.

## ٤ / ٠ خطوات التسويق الرياضي

### ٤ / ١ إعداد المقترح التسويقي

ويعتبر إعداد المقترح التسويقي هو أول خطوات التسويق الرياضي والتي يجب مراعاتها بكل دقة حتى يصبح المقترح التسويقي مؤثرًا لإنجاح عملية التسويق، وهو من العمليات التي يجب أن تعد بشكل جيد ودقيق حيث يترتب عليها نجاح التسويق والعائد منه، وتحقيق التسويق الرياضي لأهدافه، وهو يتضمن العديد من النقاط المهمة والاعتبارات والإرشادات التي يجب مراعاتها واتباعها عند إعداد الدراسة أو المقترح التسويقي وهذه النقاط هي:

أولاً: أن يكون مرضياً لكلا الطرفين سواء للهيئة الرياضية أو الراعي التجاري، بمعنى أنه عند وضع المقترح التسويقي والبحث عن المميزات والعائدات المالية أو المادية من الحقوق التجارية الممنوحة للرعاة والتي تعود على الهيئة الرياضية يجب التأكيد على مراعاة مصالح الراعي التجاري وتحديد مكاسبه التي تعود عليه، لأن الرعاية تعتمد على تبادل المصالح والمنفعة لكلا الطرفين.

ثانياً: تحديد الأهداف والأحداث الرياضية وغيرها المرغوب في بيعها وإعطاء حقوق الرعاية لها.

ثالثاً: دراسة الحدث الرياضي وتحديد قيمة حقوق الرعاية والإعلان له من خلال:

أ- أهمية الحدث الرياضي على المستويين الوطني والدولي:

يختلف تقدير حقوق الرعاية والإعلان للحدث الرياضي وفقاً لدرجة أهمية ومستوى

الحدث نفسه. فالحدث الرياضى عندما يكون على المستوى العالمى فإن الرعاية يقبلون عليه نظرًا لزيادة عدد المشاهدين من مختلف دول العالم سواء عبر شاشات التلفزيون أو من خلال الملاعب حيث تتعدد القنوات الفضائية المختلفة في نقل هذا الحدث وبالتالي تزيد جماهيريته، الأمر الذى يجده الراعى أو المعلن فرصة جيدة للدعاية والإعلان عن نفسه لأكبر عدد من الأفراد بمختلف جنسياتهم وأعمارهم، وبذلك تزيد قيمة حقوق الرعاية والإعلان. وتقل قيمة هذه الحقوق تبعًا كلما قلت أهمية الحدث فمثلًا رعاية بطولة عالم في رياضة ما تختلف عن رعاية نفس الرياضة على المستوى الإقليمي عنه على المستوى المحلى.

#### ب- مدى جماهيرية الحدث:

إن زيادة شعبية وجماهيرية الحدث الرياضى يؤدي إلى زيادة العروض المقدمة من الرعاية للحصول على الرعاية الرياضية مما يؤدي إلى خلق جو تنافسى من قبل الرعاية للحصول على حقوق الرعاية والإعلان، الأمر الذى يؤدي إلى زيادة العائد المادى نظير منح هذه الحقوق، لأن الهدف الرئيسى للرعاية هو الدخول في أكبر معترك رياضى يحضره أو يشاهده أكبر عدد من الجمهور للإعلان عن منتجاته والاندماج معهم، وعلى سبيل المثال تزيد حقوق الرعاية في بطولات كرة القدم وكرة اليد نظرًا لما تحظى به هاتان اللعبتان من شعبية كبيرة بينما تقل هذه الحقوق في بعض الألعاب الأخرى مثل بطولات الجمباز والتنس وتنس الطاولة والسلاح نظرًا لضعف شعبية هذه الألعاب.

#### ج - الفئات الجماهيرية التى يستقطبها:

كلما تعددت وتنوعت الفئات الجماهيرية التى يستقطبها الحدث الرياضى في العمر والجنس أدى ذلك إلى زيادة فرص الشركات المعلنه والرعاية للإعلان عن منتجاتهم بمختلف أنواعها، وزاد أيضًا عدد هؤلاء الرعاية والشركات، وذلك لوجود بُعد اجتماعى واختلاف الميول والرغبات والذوق لدى الجماهير في اختيارهم لأنواع مختلفة من المنتجات، مما يؤدي إلى زيادة قيمة حقوق الرعاية والإعلان.

أما إذا اقتصر الحدث الرياضي على استقطاب فئة أو طبقة محددة من الأفراد فإن ذلك يؤدي إلى استقطاب نوعية محددة من المعلنين والتي يختص منتجها بهذه الطبقة أو الفئة فقط، وبالتالي تقلص عدد الرعاية ويقل الإقبال على شراء حقوق الرعاية والإعلان من قبلهم، ومثال على ذلك بطولة كرة السلة أو كرة اليد أو كرة القدم مثلاً تستقطب فئات جماهيرية مختلفة عن فئات أخرى في بطولة في رياضة الفروسية أو التنس أو الشراع والانزلاق على الماء والتي تستقطب فئة أو طبقة معينة.

#### د - مستوى الفرق واللاعبين المشاركين في الحدث:

كلما ارتفع المستوى الفني للفرق واللاعبين المشاركين في البطولة أو الحدث الرياضي أدى ذلك إلى استقطاب أكبر عدد من جمهور المشاهدين وزيادة جماهيرية الحدث، فالجمهور يقبل على مشاهدة الفرق العالمية واللاعبين الدوليين المحترفين عن مشاهدة فرق ذات مستويات فنية متواضعة، حيث إن الجمهور يريد أن يستمتع بما يشاهده. وكذلك الحال بالنسبة للبث التلفزيوني لهذا الحدث والدعاية والإعلان عنه في وسائل الإعلام المختلفة.

ومثال على ذلك تنظيم مباراة لإحدى فرق المحترفين في كرة السلة بأمريكا أو استضافة فريق كرة قدم مثل ريال مدريد الإسباني بكامل نجومه ومحترفيه فإن الجمهور يقبل على مشاهدة مثل تلك المباراة لما يتوقعه من مشاهدة أداء جميل ومستوى فني عال، كما تقبل القنوات الفضائية المختلفة على بث هذه المباراة، وتقوم وسائل الإعلام المختلفة بالحديث عن هذا الحدث الرياضي، مما يجد فيه الرعاية فرصة جيدة للإقبال على شراء حقوق الرعاية والإعلان وتنظيم حملاتهم الدعائية.

#### هـ - عدد المباريات والمسابقات (المدة الزمنية التي يستغرقها الحدث):

يريد الرعاية أن يقوموا بالدعاية والإعلان عن أنفسهم ومنتجاتهم لأكثر مدة زمنية وكذلك عرض منتجاتهم للبيع لأطول فترة، ومن ثم فإن زيادة مدة المسابقات وزيادة عدد المباريات بها يعطى الرعاية هذه الفرصة.

إن تقدير حقوق الرعاية والإعلان يختلف باختلاف الفترة الزمنية التي يستغرقها تنظيم وإقامة الحدث الرياضي.

فرعاية دورة رياضية تستغرق مدة أسبوعين مثل الدورات العربية والإفريقية والمتوسطة والأولمبية، تختلف عن رعاية دورة مجمعة ذات فترة زمنية أصغر، ورعاية بطولة عالم يشارك فيها أكبر عدد من الدول تختلف عن رعاية بطولة كأس العالم للقارات يشارك فيها منتخب وطني واحد ممثل لكل قارة، مثل بطولة عالم في كرة القدم وكأس العالم للقارات في نفس الرياضة وكذلك الحال في بعض الرياضات الأخرى.

#### و - موعد إقامة الحدث الرياضي:

عند تنظيم الحدث الرياضي يجب مراعاة موعد إقامة هذا الحدث فكلما كان موعد إقامته مناسباً كلما استقطب أكبر عدد من الجماهير المشاهدة له سواء في الملاعب أو عبر شاشات التلفزيون وزادت معه فرص الرعاية الرياضية، فلا يمكن مثلاً تنظيم حدث رياضي في ظروف مناخية سيئة أو تنظيمية أثناء موعد إقامة بطولة رياضية أخرى ذات طبيعة خاصة، أو تنظيمية أثناء فترات الدراسة ومواعيد امتحانات الطلاب سواء مدارس أو جامعات، حيث يؤدي ذلك إلى إحجام الجماهير المختلفة عن مشاهدته، وبالتالي ضعف إقبال الرعاة على طلب شراء حقوق الرعاية والإعلان له.

#### ز- البلد الذي يجري فيه وطبيعة وحجم السوق به:

يختلف تقدير قيمة حقوق الرعاية والإعلان باختلاف جماهيرية الحدث التي سوف تقوم بمشاهدته. وإن جماهيرية الحدث الرياضي تزيد بصورة كبيرة في البلد التي ترعى الرياضة بصفة عامة ونشاط اللعبة بصفة خاصة.

وعلى سبيل المثال: تنظيم بطولة في كرة السلة سواء على المستوى العربي أو الإفريقي أو الإقليمي.. إلخ، في محافظة الإسكندرية تحظى بإقبال جماهيري كبير نظراً لارتفاع شعبية هذه الرياضة بصورة كبيرة ورعاية المحافظة لهذا النشاط، عنه في بعض المحافظات الأخرى. وكذلك الحال بالنسبة لتنظيم بطولة في لعبة الهوكي بمحافظة

الشرقية نظرًا للرعاية الخاصة التي تحظى بها هذه اللعبة في محافظة الشرقية وممارسة أكبر عدد من أبنائها لهذه الرياضة.

### ح - الفترة الزمنية المتبقية على موعد إقامة الحدث:

إن الإعلان عن الحدث الرياضى بوقت كاف وفترة زمنية كبيرة يعطى فرصة جيدة للرعاية للدعاية والإعلان عن منتجاتهم، وفتح منافذ للبيع والتسويق، وإجراء الدراسات والخطط التسويقية الخاصة بهم بشكل يستطيعون معه الاندماج فى الحدث الرياضى، وتحقيق أقصى استفادة وأرباح ممكنة وتحقيقهم لأهدافهم التسويقية. وكذلك تعطى وسائل الإعلام المختلفة فترة زمنية كبيرة للحدث عن الحدث الرياضى وبث هذا الحدث عبر القنوات الرياضية المختلفة مما يجده الراعى فرصة مناسبة للحصول على حقوق الرعاية، أما عدم الإعلان عن الحدث الرياضى بفترة زمنية كبيرة يؤدى إلى إحجام الرعاة عن طلب حقوق الرعاية نظرًا لضعف الإعلان عن الحدث من قبل وسائل الإعلام المختلفة وضعف جماهيريته.

### ط - مدى إمكانية نقل القنوات التلفزيونية المختلفة للمباريات والأحداث والإعلان عنها:

عند بث الحدث الرياضى تلفزيونياً ولأكبر عدد من القنوات الفضائية فإن ذلك يزيد من جماهيرية الحدث الرياضى مما يجده الراعى فرصة مناسبة للدعاية والإعلان عبر شاشات التلفزيون وفي الملاعب لأكبر عدد عن المشاهدين ويجعله يقبل بشدة على طلب شراء حقوق الرعاية، وعليه يجب علينا معرفة أن التلفزيون هو المحرك الرئيسى لجميع البرامج والخطط التسويقية ويتوقف تقدير قيمة حقوق الرعاية والإعلان عليه بشكل أساسى.

### ى - دراسة نوعية وحجم الحقوق الممنوحة ومدة استخدامها:

وأخيراً فإننا نؤكد على أن الرعاية الرياضية تتوقف وتعتمد بشكل كبير على مدى الإقبال الجماهيرى على مشاهدة المباريات والمسابقات الرياضية سواء فى الملاعب أو

عبر شاشات التلفزيون، ولكى يكون هناك رعاية رياضية ناجحة يجب العمل على زيادة جماهيرية الأحداث الرياضية، حيث إن تقدير وتحديد قيمة حقوق الرعاية والإعلان تتوقف بصورة أساسية على الإقبال الجماهيري لمشاهدة الحدث الرياضي وكذلك البث التلفزيوني لهذا الحدث، ولا تغفل أيضًا دور الإعلام بوسائله المختلفة في الدعاية والإعلان عن الحدث الرياضي وتناوله من جميع جوانبه لتعريف الجماهير المختلفة بهذا الحدث.

رابعًا: الدراسة الجيدة ووضع الضوابط والمعايير لاختيار الرعاة التجاريين وجمع المعلومات عنهم من خلال:

- أ- أن تكون الشركة لها سمعة طيبة في مجال الأعمال.
- ب- التعرف على سنوات الخبرة في مجال العمل.
- ج- التعرف على مبادئ وأهداف الشركة.
- د- التعرف على أنواع المنتج الخاص بالشركة.
- هـ- أن تكون الشركة لها مواردها الداخلية لتنمية التوزيع والسوق والدعاية.
- و- وضع إحصائية عن حجم المبيعات السنوية.
- ز- مراعاة أن يكون منتج الشركة لا يتعارض مع الصحة العامة.
- ح- التعرف على احتياجات الراعى والمكاسب التى سيتم تقديمها له.
- ط- عدم وجود تصاريح أخرى.

خامسًا: تقييم أماكن سوق التجزئة: بمعنى التعرف على متطلبات المشتري بمختلف فئاته (رجال - سيدات - أطفال) وأعمارهم ودخله.

سادسًا: اختيار أنواع وفتات المنتج من خلال:

أ- هل هذا المنتج (البضاعة) يساعد في استخدام الشعار؟

ب- هل وضع الشعار على المنتج سيلاقي إقبال المشترين؟

ج- هل سيكون العائد مناسباً من بيع المنتج؟

د- هل تم إعطاء تصاريح أخرى لهذا المنتج من قبل بواسطة منظمة أخرى؟

هـ- هل يبدو مشهوراً في عالم التصاريح الصناعية؟

سابعاً: تحديد أسلوب الدعاية والإعلان والاتفاق عليه من قبل كل من المنظمة الرياضية والراعى التجارى (تليفزيون - صحافة - مهرجانات رياضية - مؤتمرات واجتماعات... إلخ).

ثامناً: مراعاة الجوانب القانونية في جميع الاتفاقيات مع التأكيد على ما يلي:

أ- عدم تجديد العقد من تلقاء نفسه:

ب- يجب أن تخضع الاتفاقية للميثاق الأولمبى واللوائح الدولية والمحلية المنظمة لمثل هذه الاتفاقيات.

ج- مراعاة عدم اتفاق الراعى أو الوكيل مع طرف ثالث إلا إذا كان هذا الطرف راعياً أو مورداً أولمبياً أو بالاتفاق مع الجهة الرياضية المنظمة.

د- يجب التأكيد على اقتصار استخدام الممولين والموردين للرموز أو الشعار على منتجاتهم فقط.

هـ- عدم إعطاء الرعاية (الكفالة) لشركة منافسة لإحدى الشركات الراعية للدورات الأولمبية (شركات توب) أثناء الدورات الأولمبية.

و- عدم إعطاء الرعاية لأكثر من شركة مماثلة في نفس القطاع أو النشاط التجارى (شركات متنافسة).

تاسعاً: إعداد ميزانية تفصيلية محددة تعكس بوضوح ما تم الاتفاق عليه بالبنود المنصوص عليها في التعاقد مع الراعى التجارى وبالتوقيتات الصحيحة.

## إرشادات وتعليمات يجب مراعاتها:

- أ- لا تعد بها لا تستطيع الوفاء به.
- ب- مراعاة أهمية الراعى التجارى بالنسبة لبرامج منظمتك الرياضية.
- ج- العمل على كسب ثقة ومصداقية الراعى التجارى (المستثمر).
- د- اتباع وسائل الدعم والإقناع المختلفة أثناء تقديم العروض على الراعى التجارى.
  - مواد الدعاية التى تحمل شعار المنظمة الرياضية (قبعات - نظارات - تى شيرت - سلسلة مفاتيح... إلخ).
  - شريط فيديو مسجل عليه لقطات مما سبق للتلفزيون نقله من أحداث منظمة.
  - قصاصات الصحف والإعلام الرياضى.
  - نبذة عن الأبطال الرياضيين وحجم الجماهير المشاهدة للأحداث الرياضية.
- هـ- إعداد نشرة أو كتب عن الفرص التسويقية.
  - معلومات عن المنظمة الرياضية والأعضاء بها.
  - البرامج المتاحة للراعى التجارى.
  - مصداقية المنظمة الرياضية وتتضمن أمثلة سابقة وآراء الآخرين.
  - الفرص التسويقية المتميزة والمتاحة للراعى التجارى.
- و- كن مبتكرًا فى أسلوب وطريقة استقطابك للراعى التجارى وأن تتميز بالمرونة فى الأداء والتنفيذ.
- ز- تفهم جيدًا طبيعة السوق لراعىك التجارى.
- ح- حاول التعرف على الأهداف التسويقية للراعى التجارى المستهدف.
- ط- إقامة علاقة طويلة الأجل مع الراعى التجارى.

ى- الإقناع والتأثير على الراعى التجارى لمعاودة الرعاية التجارية لمرة تالية.  
وسوف يتناول الكتاب الشرح الوافى لجميع البنود السابقة فى الفصول التالية.

## ٢/٤ تكوين فريق تسويق محلى

من أجل إقامة برنامج تسويقى وفعال فى اللجنة الأولمبية الوطنية أو فى الاتحادات الرياضية أو فى الأندية أو فى أى منظمة رياضية يجب تكوين فريق عمل متكامل، ويسمى بفريق تسويق محلى، ويتكون من مجموعة من المدراء فى بعض التخصصات ومجموعة من الأفراد التابعين لهم وهم:

### مدير تجارى:

وهو مسئول عن الجانب الاستراتيجى والتكتيكى للتسويق، ويظل على اتصال دائم بالراعى مع البحث عن الراعى البديل إذا دعت الحاجة، وذلك عن طريق دراسة أهداف الشركات التجارية ودرجة توافقها مع المميزات الممنوحة من الرعاة الرياضيين، والمدير التجارى عادة ما تكون له معرفة شخصية بمديرى ورؤساء الشركات، وعلى علم بالتصور التجارى الذى يرغبون فى اقتراحه.

### مدير قانونى:

وهو مسئول عن:

- مراجعة النصوص القانونية لجميع وثائق واتفاقيات التسويق.
- مراجعة مصالح المنظمة الرياضية التابع لها فى جميع التعاملات والترتيبات بالنسبة للتمويل والتسويق.
- التأكد من التزام كلا الطرفين فى أى عقد مبرم للشروط المنصوص عليها بالعقد.
- التأكد من أن العملية التسويقية للمنظمة الرياضية تسير وفقاً للقانون والأخلاق، وتلتزم بينود وتعليمات الميثاق الأولمبى.

- مراعاة عدم اتفاق الراعى أو الوكيل مع طرف ثالث إلا إذا كان هذا الطرف راعياً أو مورداً أولياً أو بالاتفاق مع الجهة الرياضية المنظمة.
- يجب أن تخضع الاتفاقية للميثاق الأولمبي واللوائح الدولية والمحلية المنظمة لمثل هذه الاتفاقيات.
- اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة في حالة وجود نزاعات أو في حالة عدم تنفيذ بنود الاتفاق.

#### مدير مالى:

تقع عليه مسئولية تدبير السيولة المالية اللازمة، وعمل الميزانيات والاهتمام بالضرائب، وهو في حاجة للتأكد من أن الأحوال المالية لجميع مجهودات الهيئة الرياضية تسير على ما يرام، وعليه تقديم الميزانية والموازنة للشركات الراعية، ومحاولة تخفيض الضرائب على مساهماتهم بكل السبل ووفقاً للقوانين والقواعد المشروعة والمعمول بها، وكذا المفاضلة والتقييم المدروس للتنظيات المختلفة في سبيل الحصول على التنظيم الذى يقدم أكبر فائدة ومكسب للهيئة أو المنظمة الرياضية.

#### مدير الاتصالات والعلاقات العامة:

- مسئول عن خلق علاقة دائمة وطيبة وطويلة الأجل مع الراعى أو الكفيل والجمهور.
- يعمل كحلقة اتصال بين الهيئة الرياضية والإعلام من خلال المؤتمرات الصحفية والتصريحات.
- ترتيب دعاية إعلامية بالتليفزيون والراديو والصحافة.
- عمل الدعاية للراعى وتنظيم الدعاية والإعلان عن طريق اللافئات والنشرات، ويقوم بتقديم حوافر خاصة للراعى، واقتراح طرق تمكنه من الاستفادة القصوى

من رعايته أو كفالتة للحدث، وعلى سبيل المثال.. قد يعرض مدير العلاقات العامة على الراعى حوافز خاصة بالمقاعد أو تسهيلات ترفيهية له ولضيوفه فى الألعاب الأولمبية أو البطولات الدولية والمحلية، كما يمكنه تقديم تخفيضات أو تسهيلات خاصة بالإقامة والسفر، وقد ينظم أو يقترح برنامج أنشطة للراعى وضيوفه أثناء فترة الألعاب الرياضية والأولمبية.

#### مدير تطوير (دعائى):

وهو مسئول عن التصرف فى الأمور بالنيابة عن الناشئين والمعاقين، وكذلك تنظيم وتنسيق النشاطات للممولين والرعاة وقد تكون متصلة لحساب الجمهور من الشباب أو للمعاقين أو لتمويل أنشطة مثل التبولو والياناصيب، وهو فى حاجة لمعرفة ميكانيكية زيادة التمويل حتى يمكن عقد صفقات مناسبة لجميع الأطراف.

وعلى سبيل المثال.. قد ينظم مدير الدعاية بالاتفاق مع الممول أنه عند شراء عدد معين من السلعة يتم إعطاء تخفيض يذهب جزء منه لحساب الهيئة الرياضية، وبذلك تزداد نسبة المبيعات فى المحلات التجارية ويحصل الممول على مبيعات أكبر لسلعته ويستفيد من الدعاية الناتجة عن العرض الخاص، وتحصل الهيئة الرياضية على مبالغ أكثر لها ولللاعبينها.

#### ٣/٤ كيفية تقديم عرض جيد:

بعد تحديد الراعى التجارى أو الشركة الراعية التى سيتم تقديم العرض لها ومحاولة استقطابها للحصول على الرعاية التجارية، يجب أولاً مراعاة بعض الجوانب التى تساعد على تقديم العرض بشكل جيد وهى:

- ١- التعرف على متخذى القرار فى هذه الشركة وذلك للتوجه إليهم مباشرة استشارياً للوقت والجهد.
- ٢- ماذا يتوقعون من كسب وراء الدعاية، بمعنى تجهيز نماذج للمكاسب التى قد تثير اهتمامهم.

٣- أى نوع من الصفقات يمكن أن يقدم إليهم، وكذا التأكد من أن الحقوق التى تمنحها لهم الصفقة واضحة ومحددة وواقعية، وتحت الإشراف المباشر لمقدم العرض، وأن يكون واقعياً بخصوص ما يمكن منحه.

٤- تحديد الاستفادة التى يمكن الحصول عليها من الراعى، ويتم شرح ذلك بوضوح.

٥- تجهيز قائمة بالإجابات عن أى سؤال قد يتم توجيهه أثناء تقديم العرض.

٦- توضيح قانون الهيئات الرياضية والضرائب والإعفاءات وأى مساعدات يمكن تقديمها فى هذا الشأن، وكذلك أى معلومات عن المنظمة الرياضية والأعضاء بها.

٧- الخدمات التى سيتم تقديمها للراعى.

٨- تقديم المقترح التسويقى فى صورته النهائية.

#### أسلوب تقديم العرض:

التقديم: يستغرق تقديم العرض ٢٠٪ من الوقت المخصص للعرض، وذلك بعد الملاحظات الافتتاحية، ويتم الحديث فى بيان عام عن احتياجات الراعى، والمكاسب التى يمكنه الحصول عليها، وعلى سبيل المثال «الشركة فى حاجة إلى طريقة فعالة للتأثير على الشباب برسالتهم الدعائية، والحدث الرياضى هو وسيلة رائعة لعمل ذلك».

موضوع العرض: وهو يستغرق ٧٠٪ من الوقت المتاح، وهنا يتم عرض نقاط بيع محددة وواضحة، والمنفعة المتبادلة لكلا الطرفين، والاتفاق على جميع بنود الاتفاقية وكل ما يجدها من شروط وبنود، وعلى سبيل المثال التأكيد على أن الراعى فى حاجة إلى أماكن لاستضافة وتسليمة عملائه ثم وصف المكاسب التى يمكن تقديمها مثل مناطق الاستضافة.

ثم يلى ذلك تحديد أسلوب خدمة الراعى فى الحدث نفسه، والتأكد من أن المكاسب التى تم تقديمها له ووعده بها سوف تصله، وسوف يحصل على أكبر عائد ممكن وذلك من خلال ما يلى:

## أ- ما قبل الحدث:

- التأكد من أن الدخل المتاح خالص من أى نفقات دعائية.
- الحرص الدائم على زيارة موقع الحدث قبل إقامته بأسبوع على الأقل.
- إخبار الراعى بكافة المعلومات والبيانات حول الحدث، وكذلك إخباره عن ما يجب أن يحدث يوم الحدث، وما يمكن أن يتوقع في ذات اليوم.
- التأكيد على أن الراعى سوف يحصل على مساحة وماء وكهرباء وكافة التسهيلات في مناطق الاستضافة بصورة كافية.
- الاتفاق مع الراعى على أسلوب وكيفية الدعاية والإعلان له.

## ب- أثناء الحدث:

الحرص الدائم على وجود شخص أو مجموعة من الأشخاص لخدمة الراعى وقت الحدث، وهؤلاء الأشخاص يجب أن يتفرغوا لتلك المهمة، ويكونوا قادرين على الاتصال الدائم بالمنظمين، ويملكون سلطة حل أى مشكلة يمكن حدوثها.

## ج- ما بعد الحدث:

إعداد تقرير للشركة الراعية أو الراعى التجارى يتم ذكر الخدمات التى تم تقديمها له بما فيها من صور وتسجيلات وإصدارات الصحف والفيديو وأمثلة مما تم استخدامه للدعاية عن الشركة الراعية، وتذكيرها بنجاح الرعاية، وفي ضوء هذا النجاح يتم المبادرة بطلب للشركة الراعية بتوقيع عقد رعايتها للحدث القادم، حيث إنه من السهل كثيرًا إقناع الراعى الحالى برعايته للحدث المقبل، وذلك أفضل كثيرًا من البحث عن راعٍ آخر.

كما نود التأكيد على أن العلاقة مع الراعى التجارى يجب أن تستمر قبل وأثناء وبعد الحدث الرياضى، وكذلك أسلوب تقديم الخدمات له وذلك لكسب ثقته ووده ومصداقية الجهة المنظمة للحدث، وتحقيقه لأكبر استفادة ممكنة له، لمعاودة تقدمه للحصول على الرعاية التجارية لمرّة تالية، وإقامة علاقات طويلة الأجل معه، وكذا تشجيع واستقطاب

رعاة جدد لتحقيق مكاسب لهم مثل نظرائهم من الرعاة المعتمدين، مما يشجع على الرعاية الرياضية وزيادة قيمة العائد منها لصالح المنظمة الرياضية مستقبلاً.

## ٥/٠ وكالات إدارة وتسويق الرياضية

### ١/٥ الماهية والنشأة

وكالة إدارة وتسويق الرياضة تمثل منفعة ملكية الرياضة التي يمكن أن تكون شخصاً أو شركة أو حدثاً أو حتى مكاناً، وهذه الأعمال التي تكفل ملكية الرياضة يمكن أن تتضمن واحداً أو أكثر من الآتى:

- تعاملات. - مبيعات. - تراخيص.

- تسويق وإدارة الأنشطة المرتبطة بالفنون والمهرجانات والأحداث الرياضية والموسيقى.

نشأت أول وكالة لإدارة وتسويق الرياضة لتمثل الرياضيين في عقد التعاملات وطلب التحويلات والإيرادات السائلة الأخرى لهؤلاء الرياضيين.

تأسست مجموعة الإدارة الدولية IMG عام ١٩٦٠م على يد مارك هـ. ومكورماك في كليفلاند أوهيو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت أول وكالة متخصصة تمثل الرياضيين. هذا، وقد ابتكرت IMG إدارة وتسويق الرياضة منذ أربعة عقود، ومر الوقت وتغيرت الأهداف وأصبحت وكالة إدارة وتسويق الرياضة بما يضمن تنوعاً كبيراً في المهام، وهي اليوم لا تقتصر على عقد التعاملات فقط بل تتضمن عشرات الوظائف الأخرى.

### ٥/٢ خطة وكالة إدارة وتسويق الرياضة

في حديث للسيدة (سميث) الرئيس الإقليمي للبنك القومى فى الولايات المتحدة الأمريكية موجه إلى الموظفين أشارت إلى المشكلات التى يواجهها البنك مع العملاء،

وطلبت من وكالة التسويق الرياضى الدولية أن تساعد البنك فى تنمية استراتيجيات الاتصال من خلال الأحداث الرياضية الخاصة، فهى ترى أن هذه الفعاليات تتمتع بجاذبية خاصة لدى شباب.. وطلبت الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ماهية وكالة التسويق الرياضى.
  - ما نوع الرياضة أو الحدث الخاص الأفضل للمشاركة مع البنك؟
  - ما الخدمات التى يجب أن تروج من خلال الحدث؟
  - ما الذى ستقوم به الوكالة بالضبط؟
- وفىما يلى إجابات تفصيلية عن هذه الأسئلة:

### ٣/٥ وظائف وكالات إدارة وتسويق الرياضة

تقوم وكالات إدارة وتسويق الرياضة بوظائف عديدة ومتنوعة وبعضها على درجة عالية من التخصص مثل التخليصات الجمركية.. وكمثال لذلك فإن وكالات مثل JMO تقوم بالوظائف التالية:

- ١- تمثيل وإدارة شئون العميل.
- ٢- ترويج المنتج وتسويقه للعميل.
- ٣- خلق وترويج الحدث.
- ٤- إدارة وتسويق الحدث.
- ٥- ملكية التمثيل والترخيص.
- ٦- الإنتاج والتنمية التليفزيونية.
- ٧- رعاية النقابات.
- ٨- إدارة خدمات الضيافة.
- ٩- برامج التسويق.
- ١٠- الدراسة والتقويم.
- ١١- الإدارة والتخطيط المالى.

وفيما يلي وصف مختصر عن كل من هذه الوظائف:

#### ١- تمثيل وإدارة شؤون العميل:

تمثيل العميل في عقد التعاملات واتخاذ القرارات الخاصة بالتسويق والتعامل مع الإيرادات والأرباح الخاصة بالعميل.

وعقد التعاملات قد يشمل اللاعب الرياضي (كما حدث مع مايكل جوردان أشهر لاعب كرة سلة في العالم) أو الفريق الرياضي بكامله متضمنًا الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للعميل، هذا، وقد يتضمن واحدًا من البنود التالية أو أكثر:

- التخطيط المالي.
- الاستثمار والإدارة بالتسويق.
- تنظيم إيرادات الإنتاج والإدارة.
- التعامل مع الهيئات والمؤسسات.

فمثلًا وكل «مايكل جوردان» لاعب كرة السلة الشهير ديفيد فالك (وكالة فالك لإدارة أعمال الرياضيين) لإدارة أعماله، وذلك فيما يتعلق بتقديم النصح والأمور المالية والتسويق.

#### ٢- ترويج المنتج وتسويقه للعميل:

تقوم وكالة إدارة وتسويق الرياضة بالترويج والتسويق الكامل للعميل، سواء كان هذا العميل رياضيًا أو متخصصًا بما في ذلك الأمن، وتحويل المنتج، والمظهر الشخصي للعميل، وإصدار الكتب والأفلام السينمائية والتلفزيونية، وتنظيم المقابلات الشخصية، وإظهار العميل في ألعاب الفيديو، أي أن الوكالة تتولى جميع أعمال الترويج والتسويق لكل ما يتعلق بالعميل أو المنتج.

#### ٣- خلق وترويج الحدث:

ساهمت وسائل الإعلام في خلق وترويج الأحداث الرياضية؛ لذلك تعتبر وكالات إدارة

وتسويق الرياضة استخدام وسائل الإعلام أفضل وسيلة لخلق وترويج الحدث الرياضى. ظهر الدور الحيوى للتلفزيون فى ترويج الحدث الرياضى عام ١٩٧٠م. كما تفاقمت أدار شبكات الإذاعة الرياضية فى نفس الاتجاه عام ١٩٩٠م، كما زاد معدل التسويق عن طريق الأرقام الصناعية إلى معدلات غير مسبوقه فى خلق وترويج الأحداث الرياضية، وهناك الكثير من الأحداث الرياضية التى خلقها وجود التلفزيون ESPN.

#### ٤- إدارة وتسويق الحدث؛

تقوم وكالات إدارة وتسويق الرياضة بإدارة وتسويق الأنشطة الرياضية وكل ما يتعلق بذلك، فهى تقوم بتنظيم إدارة وتسويق مباريات الجولف والتنس، والمهرجانات، وألعاب البولينج.. وكثير من أنواع الرياضة الأخرى، كما تقوم هذه الوكالات بتنظيم وإدارة ما يصاحب هذه الأنشطة مثل الضيافة، والترفيه، وبيع التذاكر، والتراخيص للبضائع، والإنتاج التلفزيونى، والعلاقات العامة.

فمثلاً تقوم وكالة «ودلووير وشركاه» (إحدى الوكالات فى أمريكا) بتنظيم وإدارة أعمال تتعلق ببيع التذاكر الخاصة بالحدث الرياضى، وكذلك رعاية المبيعات، والعلاقات العامة، وكذلك أنشطة الضيافة.. وعادة ما تقوم وكالة «ودلووير وشركاه» بالتعاقد «من الباطن» مع وكالات لتوفير أى خدمات أخرى للعميل تكون غير موجودة طرفها، ومن الأمثلة فندق (هايت) والذى يضم شعبة تقوم بأعمال الوصاية على منتجات بعض الشركات المتخصصة، وتقوم بإدارة أحداث ليست فقط مرتبطة بالضيافة ولكن أيضاً لإنتاج الحدث والمباريات المباعه وصيانة المنتجات، ومن أعمال هذا الفندق أن يتعاقد مع الجمعية القومية الأمريكية لكرة السلة لإقامة حفلات موسيقية تقام فى إجازات نهاية الأسبوع لكل نجوم NBA لكرة السلة.

#### ٥- ملكية التمثيل والترخيص؛

وكالات إدارة وتسويق الرياضة غالباً ما تمثل الملكية (تنوب عن المالك وأصحاب الحدث) فى أعمال التراخيص، والمبادرة للالتماس، والتحصيل، وملكية التمثيل يمكن أن تكون لـ: وسيلة حدث رياضى، فريق رياضى، برنامج رياضى، حفل موسيقى.

هذا، ويمكن أن تؤثر ملكية التمثيل في المبيعات، والرسوم، وفرض التراخيص، ورعاية المبيعات، وعقد اتفاقيات الإعلانات، والتحويلات، وعمل الوكالة فيما يتعلق بملكية التمثيل تؤكد على أهمية كشف مناطق العرض التي يمكن أن تسوق الدعاية للمشاركين والممولين.

#### ٦- الإنتاج والتنمية التليفزيونية:

لقد خلقت أنظمة الكابل والأقمار الصناعية فرصًا عديدة ومنافذ متنوعة لتطوير الإنتاج المبرمج للتليفزيون، وتأسيس العلاقة مع الجماهير وتسويق الرياضة. في هذا الشأن تقوم وكالات إدارة وتسويق الرياضة بالمهام الخاصة برسوم العمليات التجارية للأنشطة الرياضية (الحدث الرياضي) مثل كرة القدم وكرة السلة، وتقوم أيضًا بالمبيعات اللاحقة للشبكات الإذاعية.. ومن أمثلة هذه الوكالات TBS-ESPN, ABC-NB, CBC في الولايات المتحدة الأمريكية.

هذا وقد أدركت وكالات إدارة وتسويق الرياضة التقليدية أهداف وأغراض التليفزيون في بث الأحداث الرياضية وعملت على تمويل وتعويض هذه الأهداف والأغراض، كما أن وكالة IMG<sup>(\*)</sup> قد قامت بإنتاج برامج تليفزيونية أدت إلى زيادة الأرباح بمعدلات عالية لصالح عملائها.

#### ٧- رعاية النقابات:

تنفق النقابات في الولايات المتحدة الأمريكية ثلاثة بلايين دولار سنويًا على الدعاية، وغالبًا ما توظف هذه النقابات وكذلك الدعاة الآخرين - توظف وكالة إدارة وتسويق الرياضة في كشف الملكيات التي يمكن أن تساعد في إنجاز أهدافهم وأغراضهم، كما أن بعض النقابات لها أقسام لتسويق الرياضة بحيث تعمل بشكل مباشر مع الملكيات أو من خلال ملكية الرياضة من أجل الوصول إلى اتفاقات لرعاية الحدث الرياضي.

(\*) مجموعة الإدارة الدولية، إحدى الوكالات الأمريكية التي تقدم خدمات متكاملة.

كثيراً ما نغفل أن وظيفة وكالة إدارة وتسويق الرياضة هي الابتكار في تنظيم خدمات الضيافة، وهي خدمات غير قاصرة على توفير المواصلات والطعام والترفيه وخلق الأحداث الخاصة والمكافآت والهدايا.. إلخ بالإضافة إلى هذه الخدمات فإن وكالات إدارة وتسويق الرياضة في أمريكا تشتغل الموقع الجغرافي في عمليات الزيارة والسياحة الرياضية وتوفير تذاكر السفر، كما تقدم هذه الوكالات الشكر لكل عملائها وتدعو العملاء الجدد للحدث الرياضي، وتنظيم زيارة الأسواق للضيوف، والإقامة، والوجبات في أماكن قريبة من الحدث الرياضي، وتقوم كذلك بتنظيم الرحلات البحرية والحفلات الموسيقية ومباريات الجولف للسائح الرياضي.

ومن الواضح أن وكالات إدارة وتسويق الرياضة في الدول المتقدمة، ومنها أمريكا أصبحت جزءاً من الاقتصاد الرياضي، فقد تطرقت إلى الفعاليات الرياضية العامة والخاصة، وأصبح من الواضح أيضاً أن الموظفين العاملين في هذه الوكالات أصبحوا الأفضل في أداء الوظائف السابق الإشارة إليها كمتخصصين. وحتى الوكالات الصغيرة أصبحت تضم نخبة من الموظفين الذين يتمتعون بقدر كبير من المهارة والمعرفة اللازمين لإنجاز أعمالهم المسندة إليهم على أكمل وجه.

إن «المهارة» تعتبر عاملاً أساسياً للعمل في وكالات إدارة وتسويق الرياضة، ويمكن أن تقسم المهارات اللازمة للعمل في هذه الوكالات إلى مهارات شخصية، مهارات تكنولوجية، ومهارات تتعلق بالمنظمات الرياضية.

#### ٩- برامج التسويق:

تصمم برامج التسويق لتبنى المنتج وتقديم خدمات منظمة، وربما لا يكون لبرامج التسويق منفعة مباشرة ولكنها ضرورية للتطوير على المدى البعيد عن طريق خلق الاهتمام بين المستهلكين، كما أن بعض هذه البرامج التسويقية موجهة للأطفال والمراهقين الذين يمكن أن يكونوا مستهلكين لهذا المنتج أو هذه الخدمة أو المنظمة التي يتم لصالحها التسويق.

تصمم برامج التسويق غالبًا لصالح أنشطة الشركات أو الأحداث الرياضية التي تقع على المستوى المحلي، وكذلك التي تبعد آلاف الأميال عن مركز المنظمة الراعية.. مع الأخذ في الاعتبار أن الأحداث والأنشطة المحلية غالبًا ما تكون موجهة لمجموعة ديموجرافية محددة.

كما أن التسويق على اتصال بالمستهلك، فالمستهلك يوجد في مكان ما لمدة ١٠-١٢ ساعة (مكان الحدث) ليستمتع بممارسات محببة دون أى عوائق أو ضوضاء التي عادة ما تعوق الخدمة المقدمة للعميل. كما أن برامج التسويق الناجحة قادرة على الوصول إلى المستهلك في الوقت الأمثل.

#### ١٠- الدراسات والتقويم:

التقويم والتوثيق عوامل مهمة في تحديد مدى نجاح الأنواع المتعددة لبرامج إدارة وتسويق الرياضة، كما أن إجراء الدراسة التي تنفذ عن طريق إرسال الاستبيانات للعملاء بالبريد أو المقابلات الشخصية ضرورية للمساعدة في اتخاذ القرار.

أغلب الشركات التي تعمل في مجال رعاية أو ترخيص الأنشطة وتقوم ببعض أنواع تقدير القيمة تعمل بنظام التعاقد مع وكالات تقدم خدمات البحث والتقويم، وهكذا يتم استخدام الوكالات المتخصصة في إجراء بحوث تتعلق بالتراخيص أو حتى دراسة سلوك المستهلك الرياضي.

من أشهر الوكالات في مجال دراسة سلوك الجمهور وكالة «جويس جولياس وشركاه»، حيث تقدم هذه الوكالة أمثلة جديدة لبحوث استهدفت دراسات متخصصة وتحليلية لسلوك الجمهور الرياضي، وهي تعتبر من أكثر الشركات الأمريكية احترامًا في مجال الصناعة.

#### ١١- الإدارة والتخطيط المالى:

تقديم خدمات متخصصة يتطلب توافر فريق متمكن من المخططين أو المستشارين بجانب إحصائيين في الإعلانات ومديرين تجاريين، ومن أشهر الوكالات التي تقدم

هذه الخدمات كجزء من خدمات إدارة العملاء أو مساعدة العملاء والتخطيط لهم شركة IMO الأمريكية.

هذه الوكالات تساعد عملاءها للدخول في مشروعات جديدة بالمشاركة مع مؤسسات ووكالات أخرى أكبر.

فمثلاً نجح «أرنولد بالمر» و«جاك بنكلوس» في خلق شركات ومشروعات جديدة مع IMG وتسديد التزاماتهم المالية.. فوكالات إدارة وتسويق الرياضة عادة ما تتعهد بهذه الخدمات من خلال مخططين ماليين موثوق بهما ومحاسبين وظيفتهم الأساسية لا تتعلق بالرياضة وإنما بالإدارة المالية والتخطيط.

#### ٤/٥ أنواع ووكالات إدارة وتسويق الرياضة

في الولايات المتحدة الأمريكية توجد سبع وكالات تعلن عن نفسها كوكالات لإدارة وتسويق الرياضة، وبطبيعة الحال فإن هذه الوكالات السبع متنوعة من حيث الحجم والميزانيات ونوعية العملاء وكذلك مجالات الخدمات التي تقدمها.

بعض هذه الوكالات أنشأت لنفسها اختصاصات متنوعة تقدم للعميل الواحد، في حين أن هناك وكالات أخرى تؤدي وظيفة واحدة فقط. وحتى يتم فهم طبيعة التنوع بين الوكالات المتخصصة في إدارة وتسويق الأنشطة الرياضية والترويجية فإن الأمر يتطلب استعراض بعض هذه الحالات.

#### أولاً: وكالات الخدمة الكاملة:

من أبرز هذه الوكالات وكالة أو مجموعة الإدارة الدولية IMG وهي وكالة من أشهر الوكالات في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التسويق الرياضي، حيث إن لها أكثر من ٦٠ مكتباً يعمل بها أكثر من ٢٠٠٠ (ألفي) موظف في ٢٦ دولة مختلفة.. لذلك تعتبر من أكبر وأشهر وكالات التسويق الرياضي في العالم.

هذه الوكالة تتضمن الأنشطة التالية:

- إدارة أنشطة العميل.
- إنتاج التليفزيونى.
- الدراسة والتقييم.
- خدمات أخرى.
- خلق الأحداث.
- خدمات الضيافة.
- التخطيط المالى.

كما تضم هذه الوكالة خبراء فى:

- المحاسبة.
- العلاقات العامة.
- المبيعات.
- إدارة المعلومات.

وتعتبر مجموعة الإدارة الدولية IMG أول وكالة تسويقية متخصصة بالكامل فى الرياضة.. ولقد أدت الزيادة الملحوظة فى أنشطة التسويق وتطوير دور التأثير التليفزيونى على المجال الرياضى إلى امتداد دور هذه الوكالة - وغيرها من الوكالات - لتتخطى حدود إدارة الرياضيين وإلى ملكية الرياضة والأحداث الرياضية.

ولكن يجب الاعتراف بأن ما حققته مجموعة الإدارة الدولية IMG من نجاحات يرجع بالمقام الأول إلى التليفزيون.

ومحاولة IMG لتقديم خدمات متنوعة أتاحت لها أن تضم ضمن عملائها الرياضيين والفنانين والكتاب وعارضى الأزياء والمذيعين والمثقفين، كما تطرقت إلى تقديم الخدمات للعديد من المؤسسات الرياضية والثقافية.

ورغم كون IMG قد نجحت فى استثمار جميع الفرص التى أتاحت لها فى الستينيات من القرن الماضى من خلال التليفزيون، إلا أنها اكتشفت أن التليفزيون ما زال ينقصه التنظيم الإعلانى، وكان ذلك فى فترة الثمانينيات من نفس القرن، فبحثت عن إستراتيجية فعالة لمساعدة الشركات على الاتصال بأهداف السوق، واكتشفت IMG

أن أكثر الطرق فعالية لاتصال الشركات ببعضها البعض يكون من خلال الأحداث الرياضية والتسويقية لأساليب الحياة المختلفة.

ومن أبرز الخدمات التي تقدمها IMG ما يلي:

■ إدارة العملاء: تشمل نشاطات إدارة العملاء في IMG عقد التعاملات والتخطيط الإستراتيجي الشخصي والمظاهر الشخصية والبت الإذاعي والنشر والترخيص.

في خلال العقود الأربعة الأخيرة استطاعت IMG جذب المزيد من العملاء عن طريق تقديم خدمات ناجحة.

■ إدارة وتسويق الحدث: تتضمن IMG أنشطة متعددة تستهدف تطوير الأحداث وإدارة الرياضة، كما أنها تدير التراخيص وحقوق البث الإذاعي لأقدم وأشهر الأحداث الرياضية على المستوى العالمي.. ومن هذه الأحداث:

- بطولة ويمبلدون للتنس.

- كأس أمريكا.

- بطولة العالم للجوف (سيدات).

- الالمبياد الشتوية عام ١٩٩٤م.

■ التليفزيون: يوجد في IMG ملحق تليفزيونى TWI، وهذه الوحدة تعتبر أكبر مصدر وموزع مستقل لبرامج الرياضة في العالم، والوظيفة الأساسية لـ TWI هي إمداد شبكة التليفزيون الرئيسية بالبرامج العالمية (على مستوى العالم) وتبيع أكثر من ٣٠٠ حدث رياضي سنويًا.

**مثال لنموذج ناجح:**

«آن ماري».. عملت بعد تخرجها لأكثر من عامين كمحللة أمن في نيويورك، وأمضت عامين آخرين في قسم لإدارة المنتجات لبنك تجارى في بوسطن.. وبعد تفكير عميق

قررت أن هدفها النهائي هو أن تكون مشاركة مع المنتجات التي لها علاقة بالرياضة، لذلك قامت بتسجيل نفسها في دراسة برنامج إدارة الرياضة بجامعة بوسطن. استهدفت «آن ماري» الحصول على وظيفة في قسم إدارة المنتجات الرياضية بإحدى الشركات.

بدأت «آن ماري» تنتبه إلى إمكانية التحول إلى تخصص آخر مع IMG في بوسطن.. وكان ذلك يرجع لحدثين رياضيين مهمين أقيما في بوسطن هما بطولة التنس للمحترفين الرجال، و بطولة الجولف النسائية للمحترفات.

في هذه المرحلة كانت مسئولية «آن ماري» تنحصر في مبيعات التذاكر للمجموعات، وتحديد أماكن نشر الإعلانات، وحجز غرف النوم في الفنادق للعملاء بطريقة المقايضة، وتجميع النسخ الإعلانية من الرعاية الرسميين للمباريات.

بالرغم من الخبرات التي اكتسبتها «آن ماري» من مباريات التنس والجولف إلا أنها حتى هذا الوقت لم تكن قد حصلت على وظيفة بنظام اليوم الكامل. وكانت تتقاضى مرتبًا صغيرًا عن عملها في IMG بموجب نشاطها في فرع شيكا والمتابعة مباريات بطولة التنس للمحترفات.

بعد انتهاء تدريب «آن ماري» الأساسي في جامعة بوسطن وتدريبها الإضافي مع IMG في بوسطن وشيكاغو منحت وظيفة بنظام اليوم الكامل للعمل مع IMG في مكتبهم ببوسطن.

شاركت «آن ماري» مع IMG في بطولات المحترفين للعديد من الألعاب، مثل التنس والجولف والتزلج، واهتمت بشكل خاص بعملية البيع للممولين أو الرعاية الرسميين (لإقناعهم بتمويل ورعاية المباريات).

«آن ماري» تعلم أن التعامل مع المؤسسات الجديدة التي تسعى لرعاية الرياضة يتطلب التعامل مع الموظفين التنفيذيين للشركة، وهي تعلم أيضًا أن رعاية الرياضة يساعد الشركة أو المؤسسة على تحقيق أهدافها فيما يتعلق بالدعاية في الساحة الرياضية (أن تصبح مشهورة)، وتحسين صورتها لدى الجمهور.

لقد آمنت «آن ماري» أن الرياضة تمثل أحداثاً مستمرة على مدار السنة (٣٦٥ يوماً)، وكلما اقترب موعد الحدث الرياضي تغيرت أولويات الأعمال وخاصة ما يتعلق بالخدمات الخاصة بالمول. فكلما اقترب موعد الحدث الرياضي اتضحت احتياجات الممول وتعديل ترتيبها لتصبح في الصدارة.

هناك تفاصيل كثيرة يلزم تنظيمها بطريقة صحيحة، منها على سبيل المثال: التذاكر، والرايات، والإعلانات، والبرامج، والإعلانات الثابتة في الإذاعة والتلفزيون، والشعارات الملصقة، وأماكن الدعاية، وأكشاك البيع، وإذاعة العناوين العامة وأماكن الحفلات.

بالإضافة إلى العلاقات مع الممولين، فإن «آن ماري» لديها مسؤوليات أخرى خاصة بالحدث تتضمن أماكن الإعلانات المطبوعة، ومبيعات تذاكر المجموعات، وتسكين اللاعبين والموولين بالفنادق، والإنفاق على المطبوعات مثل بطاقات التحكيم والياфطات الخاصة بالمرات وأماكن الجراجات وبطاقات النتائج.

وتقول «آن ماري».. إنني أقوم بارتداء عدد من القبعات خلال وقبل الأسابيع التي تسبق الحدث... وعادة ما يكون هذا محور تساؤلات عديدة.

### ثانياً: الوكالة العامة:

وهي وكالة ذات طابع عام، لا تعمل في مجال تمثيل الشخصيات الفردية والرياضيين ولكنها تركز على المؤسسات الرياضية والأحداث الرياضية، ومن أمثلة هذه الوكالات الشهيرة وكالة DWA في أمريكا وهي لا تعمل في مجال تمثيل الرياضيين أو بعقود الرياضيين وكذلك لا تعمل في مجال تأمين التحويلات الخاصة بالرياضيين.. ولكن ينصب عملها كله مع المؤسسات الرياضية والأحداث الرياضية.. وتضم وكالة DWA عدة وكالات فرعية هي (مقر وكالة DWA مدينة ملكين في ولاية «جرجينيا» الأمريكية).

■ وكالة DWA للجولف: تقوم بالتسويق، وإدارة المباريات، والعلاقات العامة ببعض الأحداث القومية ذات الجودة العالمية مثل Heartland Classic في سانت لويس.

- وكالة DWA للخدمات الإدارية: تقدم مشروعًا يتضمن برنامجًا أداثيًا مدعومًا بتمويل إداري، وموقعًا تخطيطيًا، واختيارات، وترويج المبيعات.. ويتضمن هذا البرنامج أيضًا إجراءات خاصة بالضيافة والعلاقات العامة.
- وكالة DWA للتسويق: تقوم بتقديم خدمات استشارية إستراتيجية لبعض العملاء مثل شركات IBM, MAZDA, FRITOLAY للسيارات.
- وكالة DWA للتنمية الإنتاجية: تحدد العملاء والأحداث وأهداف العملاء في مجالات التسويق والعلاقات العامة والضيافة مثل UP 7.
- وكالة DWA لخدمات المعلومات: تنفرد بتقديم أبحاث السوق حول طبيعة المشاهدين، كما أنها تقوم بتنمية الخطط الإستراتيجية التسويقية للعملاء بعد الحصول على نتائج الأبحاث التي تقوم بها على عينات من المشاهدين.
- وكالة DWA للامتيازات: هي وكالة متخصصة في تمويل المبيعات وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للعملاء المميزين، وأيضًا تتناول مهمة التفاوض مع الإذاعات والحصول على تراخيص وإتمام الاتفاقات التجارية.

### ثالثًا: الوكالات المتخصصة،

الوكالات الخاصة تمثل وكالات متخصصة في مجموعات معينة من الخدمات لمجموعة من العملاء الدائمين. وبالرغم من أن الجمهور هو العامل الحاسم للنجاح بالنسبة للحدث الرياضي إلا أن مهمة معظم هذه الوكالات هو تأمين المشاركين. من أمثلة هذه الوكالات في الولايات المتحدة الأمريكية.

١- وكالة بيفلاكو الدولية: تمثل شركة بيفلاكو انترناشيونال أحد نماذج الوكالات الخاصة، وهي متخصصة في التسويق للألعاب الأولمبية.

٢- وكالة تريبل كراون للرياضة: وهي أيضًا وكالة متخصصة تقوم بالمشاركة في برامج المجتمعات المحلية، وتقوم بتقديم برامج خاصة بالحدث الرياضي،

كما تلاحظ الوكالة العائد الأول من دخل تذاكر المشاركين ومن الشركات الممولة في هذه الأحداث الرياضية.

#### رابعاً: الوكالات الداخلية:

يطلق عليها «الوكالات المضمنة».. وهي عبارة عن الأقسام الموجودة بالفعل في الشركات أو المؤسسات والتي تضطلع بوظائف التسويق الرياضي بالنيابة عن الشركة المنتجة، وعادة ما يكون لديها نوعية واحدة خاصة من العملاء. وعمل هذه الأقسام الرئيسى هو «حراسة البوابة».. أى مراجعة كل الفرص المتوافرة والمخولة لها.

هذا ويتضمن عملها السلعة المنتجة، وإدارة الإنتاج، والرعاية، والعلاقات العامة، والعلاقات المشتركة من أجل خلق أشكال معينة صالحة لإنجاز أهداف الشركة أو المؤسسة.

#### 5/5 التحديات التي تواجه وكالات إدارة وتسويق الرياضة

بالرغم من تزايد عدد الشركات وفرص العمل في مجال صناعة الرياضة ووكالات إدارة وتسويق الرياضة.. إلا أن هناك وكالات تواجه تحديات صعبة كثيرة في السنوات الأخيرة.. وهي تحديات تتشابه مع تلك التحديات التي تواجه وكالات الإعلانات وشركات العلاقات العامة وكذلك المشروعات المشابهة.. هذا، ويمكن ترتيب هذه التحديات كما يلي:

#### ١- استقلال العميل:

تقدم وكالات إدارة وتسويق الرياضة أعمالاً على مستوى عالٍ من الجودة والحرفية من أجل خدمة العميل، وتظل هذه الوكالات محتفظة بنفس معدلات الجودة في تقديم الخدمات لفترات زمنية طويلة.

في أثناء ذلك يكون العميل قد أدرك تمامًا الوظائف التي تقدمها له هذه الوكالات..  
وهنا قد يقوم العميل بالاستغناء عن الوكالة التي يتعامل معها ويبدأ في تنفيذ نفس  
الوظائف التي يريدها بنفسه.

هذا موقف تحدى من العميل ضد الوكالة، وإذا حدث ذلك تجد الوكالة نفسها  
مجبرة على أن تستغنى عن بعض الموظفين وقطع بعض الأجر نتيجة لتوقف التعامل بين  
الوكالة والشركة أو المؤسسة التي كانت تتعامل معها.

هذا الإجراء معناه أن العميل سوف يفقد أيضًا مجموعة أساسية من الأعضاء كانوا  
يتعاملون معه في ضوء أنه يتعامل من الباطن مع وكالات وإدارة وتسويق محترفة تقدم  
خدمات رفيعة المستوى.

لقد أصبح هذا الإجراء منتشرًا وخاصة في لجان المحترفين للرياضة، وهكذا  
أصبحت المنظمات الرياضية لديها شعور قوى ولا يمكن تجاهله بإمكانية تحقيق كل  
أهدافها بذاتها من خلال الأحداث الرياضية دون اللجوء إلى وكالات متخصصة في  
إدارة وتسويق الرياضة من الباطن أو أقسام في شركات أو ممولين أو غير ذلك، وترى  
أنها هذه الطريقة التي يمكن أن تحصل على عائدات ضخمة مع خفض الإنفاق بالإضافة  
إلى تحكمها في كل الأمور.

## ٢ - اضطراب العمل:

من عوامل التحدى أيضًا أن تتعرض لجان المحترفين للرياضة لاضطرابات شديدة  
في العمل، حيث يؤدي ذلك إلى فقد عروض الممولين وصناع المنتج (والتي تمثل الحجم  
الأكبر من دخل وكالات وإدارة وتسويق الرياضة) لتمويل الإعلانات المكلفة والمواد  
الدعائية والأحداث الخاصة.. ويترتب على هذا الأمر زيادة احتجاج اللاعبين لخروجهم  
نتيجة لذلك خارج نطاق الأضواء ودائرة اهتمام المشجعين.. ومن أكبر الأمثلة على هذا  
الموضوع ما حدث من اضطراب في العمل لدى لجنة البيسبول الأمريكية الرئيسية،  
واللجنة القومية للهوكي، والجمعية القومية الأمريكية لكرة السلة.. فقد واجهت هذه

الذجان اضطرابات شديدة كانت تمثل تحديات حقيقية لوكالات إدارة وتسويق الرياضة التي كانت تتعامل معها.

في هذا الإطار يجب على وكالات إدارة وتسويق الرياضة أن تكون مستعدة لاحتمال حدوث هذه المشكلات، ويكون ذلك عن طريق وضع خطط خاصة لمواجهة هذه المواقف الطارئة، على أن تكون هذه الخطط قابلة للتطبيق السريع، كما يجب عليهم أن يكونوا على أهبة الاستعداد لمساعدة عملائهم لمواجهة حالات الاضطراب هذه وتقديم حلول تتسم بالتنوع وتجنب الاعتماد على شخص أو منتج واحد.

### ٣- القوانين والتشريعات:

أحيانًا ما تصدر الحكومات أو المؤسسات المعنية قوانين وتشريعات يكون لها تأثيرات معاكسة لأهداف وكالات إدارة وتسويق الرياضة.

فمثلًا في عام ١٩٩٥م عملت إدارة الرئيس «كلينتون» مع وكالات فيدرالية عديدة لاستبعاد جميع أنواع الدعاية والإعلان للتبغ والمواد الكحولية داخل الملاعب والمدرجات الرياضية.. فكان نتيجة لذلك أن أعادت وكالات إدارة وتسويق الرياضة تنظيم أعمالها لتجنب الاعتماد على شركات الكحول كمولين في المباريات الرئيسية وزيادة الاعتماد على تقديم تسهيلات للأحداث الرياضية الخاصة.

هذا التحول الناتج عن قانون أو تشريع يستهدف أمرًا تربوية مطلوبة لم يكن سهلًا على وكالات إدارة وتسويق الرياضة في أمريكا، فمثلًا هذه المشكلة صعبة الحل في سباقات السيارات، حيث تعتبر شركات التبغ والكحول الممولين الرئيسيين لهذه الأحداث الرياضية، وكذلك كان الأمر بالنسبة للأحداث الرياضية الخاصة بالكرة الطائرة على الشواطئ، وكذلك كان الأمر مع لعبات أخرى عديدة لها علاقات وطيدة مع شركات الكحول والتبغ.

## ٠/٦ بعض التجارب الدولية فى تسويق حقوق الرعاية والإعلان والبث التليفزيونى

### ١/٦ تجارب الاتحاد الدولى لكرة القدم

■ يمتلك الاتحاد الدولى لكرة القدم والاتحادات القارية والوطنية الأعضاء فيه والأندية الحقوق الحصرية للبث عبر أى وسيلة سمعية بصرية أو إذاعة صوتية مهما كان نوعها لجميع الأنشطة التى تقع فى نطاق صلاحياتها سواء كان هذا البث حياً أو مسجلاً أو على شكل مقتطفات.

■ تقرر اللجنة التنفيذية كل ما يتعلق بهذه الحقوق وفقاً للنظام الأساسى ولوائح الاتحادات القارية.

■ تصدر الشروط المتعلقة بتنفيذ هذه المادة فى نظام تضعه اللجنة التنفيذية لتسوية القضايا المتعلقة بالحقوق والالتزامات الناشئة عن الاستخدام الدولى لحقوق البث الإذاعى التليفزيونى بين الاتحادات المالكة للحقوق والاتحادات الأخرى.

وقد وضع الاتحاد الدولى لكرة القدم النظام الخاص بتنفيذ المادة (٤٧) من نظامه الأساسى المشار إليه فى نص هذه المادة، إلا أنه لم يصدره حتى الآن بسبب تعارض بعض بنوده مع النظام الصادر عن الاتحاد الأوروبى لكرة القدم الخاص بحقوق البث. وهناك مفاوضات بين الاتحادين للتوفيق بين النظامين.

يحدد مشروع النظام المعد من قبل الاتحاد الدولى طرق نقل ملكية حقوق البث، ويشير إلى ضرورة النص خطياً فى أى عقد لنقل الملكية على التقييد بنظام الاتحاد الدولى والإقرار لصلاحياته فى هذا المجال، كما أن النظام يحدد الحالات التى يجب على أى اتحاد وطنى الحصول على موافقات الاتحادات الوطنية الأخرى التى يُرخص ببث المباريات التى يمتلك حقوق بثها إلى المناطق الجغرافية لتلك الاتحادات فى أوقات محددة، والحالات التى لا حاجة فيها لتلك الموافقات، ويحمّل النظام الاتحادات الوطنية مسؤولية أية مخالفة لبنوده.

وينص مشروع النظام أيضًا على أن الاتحاد الدولي هو صاحب الصلاحية في النظر في أى شكوى تتعلق بهذا الموضوع.

وفي جميع الأحوال فإن الاتحاد الدولي لم يصدر هذا النظام رسميًا حتى الآن، وإن كانت بعض قواعده متعارفًا عليها ومطبقة.

والاتحاد الدولي لكرة القدم خلافًا للجنة الأولمبية الدولية يسمح بالإعلان في الملاعب بالإضافة إلى الرعاية الرسمية والترخيص باستخدام العلامات للبطولات التي ينظمها. ولكنه لا يسمح فيها بالإعلان على ملابس اللاعبين أو الأجهزة والأدوات الرياضية.

وتتضمن الاتفاقيات التي يبرمها الاتحاد الدولي مع الجهات المضيفة للبطولات التي ينظمها ملحقًا خاصًا بالتغطية والبث التلفزيونى لهذه البطولات ومهام الهيئة التلفزيونية المضيفة، وهى مماثلة فى العديد من الجوانب للمهام التي ينص عليها دليل الإذاعة والتلفزيون الصادر عن اللجنة الأولمبية ومنها:

- مواصفات التغطية الشاملة والكاملة لفعاليات البطولة.
- الخدمات الواجب توفيرها للهيئات التلفزيونية الحاصلة على حقوق البث ومندوبيها.
- تأمين الحجوزات اللازمة لنقل شارة التغطية التلفزيونية على الشبكات الفضائية والأرضية.
- إعداد الملخصات اليومية لفعاليات البطولة وتوفيرها للهيئات التلفزيونية الحاصلة على حقوق البث.

وقد بدأ تسويق حقوق الرعاية والإعلان والبث التلفزيونى لبطولات كأس العالم لكرة القدم بالمعنى المتعارف عليها الآن عام ١٩٧٤، وفى البطولة التى استضافتها ألمانيا الغربية فى ذلك العام، وتولت بعد ذلك وكالة (وست نالى) تسويق حقوق الرعاية والإعلان لبطولة كأس العالم فى الأرجنتين عام ١٩٧٨م، بينما عهد لتجمع لوكلاء

الإعلان مهمة تسويق حقوق البث التلفزيوني للبطولة. ومنذ عام ١٩٨٢م تولت وكالة ISL تسويق حقوق الرعاية والبث التلفزيوني لبطولات كأس العالم وتعاونت في هذا المجال مع (وست نالي) فأعدا برنامجاً يجمع حقوق تسويق عدة بطولات في كرة القدم عرف باسم Intersoccer. كما تتولى حالياً وكالة ISL تسويق حقوق الرعاية والإعلان والبث التلفزيوني لبطولة الاتحاد الدولي لفئة دون ١٧ سنة، وبطولة كأس العالم للسيدات. في حين دخلت شركة كوكا كولا في اتفاق طويل الأمد مع الاتحاد الدولي منذ عام ١٩٧٧م حصلت بموجبه على كامل حقوق الرعاية والإعلان والبث التلفزيوني لبطولات كأس العالم للشباب، وتعهد كوكا كولا إلى ISL بتسويق الحقوق التي لا ترغب باستخدامها في هذه البطولة، ومثال ذلك بطولة كأس العالم للشباب التي استضافتها المملكة العربية السعودية عام ١٩٨٩. وتدل إحصائيات الاتحاد الدولي كما في جدول (١٤) أن عائدات بطولات كأس العالم من حقوق البث التلفزيوني والرعاية والإعلان وتذاكر الدخول للمباريات منذ بطولة عام ١٩٧٤م، وحتى بطولة عام ١٩٩٤م هي على النحو التالي مقدره بالمارك الألماني DM والفرنك الفرنسي SF.

#### جدول رقم (١٤)

#### عائدات مباريات كأس العالم لكرة القدم

البلد	العام	تذاكر الدخول	الرعاية والإعلان	حقوق البث	متفرقات
ألمانيا الغربية	١٩٧٤	٣٦,٣٠٠,٠٠٠ DM	١٣,٥٠٠,٠٠٠ DM	١٧,٩٠٠,٠٠٠ DM	٤٠٠,٠٠٠ DM
الأرجنتين	١٩٧٨	٢٩,٤٠٠,٠٠٠ SF	١٤,١٠٠,٠٠٠ SF	٢٣,٩٠٠,٠٠٠ SF	٩٠٠,٠٠٠ SF
إسبانيا	١٩٨٢	٤٠,٠٠٠,٠٠٠ SF	٣٦,٠٠٠,٠٠٠ SF	٣٩,٠٠٠,٠٠٠ SF	٢٠٠,٠٠٠ SF
المكسيك	١٩٨٦	٥٠,٠٠٠,٠٠٠ SF	٤٥,٠٠٠,٠٠٠ SF	٤٩,٠٠٠,٠٠٠ SF	٤٠٠,٠٠٠ SF
إيطاليا	١٩٩٠	٧٥,٠٠٠,٠٠٠ SF	٥٦,٢٥٠,٠٠٠ SF	٩٥,٠٠٠,٠٠٠ SF	
الولايات المتحدة	١٩٩٤	١٠٥,٠٠٠,٠٠٠ SF	٧٥,٠٠٠,٠٠٠ SF	١١٢,٨٤٣,٠٠٠ SF	

ويلاحظ من هذه الأرقام أن عائدات تذاكر الدخول والبث التلفزيوني تأتي في المرتبة الأولى في حين تأتي عائدات حقوق الرعاية والإعلان في المرتبة الثانية.

ومع انطلاق مسابقات كأس العالم في جنوب إفريقيا، أثار بعض المحللين قضية الفائدة الاقتصادية للبطولة التي يُتابعها مئات الملايين حول العالم، وسط انقسام حول قدرة الحدث عن إطلاق طفرة في النمو الاقتصادي.

إذ أشار البعض إلى فوائد لا يمكن حصرها للاهتمام العالمي بالحدث، بينما قال البعض الآخر إنه سيرتب أعباء كبيرة على الاقتصاد المحلي.

وذكر عدد من المحللين أن اليابان التي استضافت بطولة عام ٢٠٠٢م بالاشتراك مع كوريا الجنوبية تدفع اليوم فاتورة صيانة الملاعب التي بنتها لكأس العالم تفوق بكثير الأرباح المادية للمباريات التي جرت عليها. إذ تبلغ الخسائر السنوية لتلك المنشآت ستة ملايين دولار، تعوضها الحكومة من عوائد الضرائب.

ويقول إيشورو هيروسي، أحد أعضاء الوفد الياباني الذي تقدم بطلب استضافة بطولة ٢٠٠٢: لم يكن لدى المسؤولين في طوكيو إستراتيجية خاصة للاستفادة بعد انتهاء كأس العالم وهو ما تسبب في هذه الخسائر.

ويبدو أن كلفة البناء هي العائق الأبرز على المستوى الاقتصادي، إذ بمقارنة ما جرى باليابان بما حدث في الولايات المتحدة، فقد ترك المونديال عام ١٩٩٦ أرباحًا تقدر بستين مليون دولار بسبب مبيعات التذاكر، وذلك باعتبار أن جميع المباريات جرت على ملاعب مشيدة منذ سنوات، وتستضيف نشاطات رياضية أخرى.

أما في ألمانيا، فقد شهدت البلاد خلال استضافتها لكأس العالم عام ٢٠٠٦ طفرة كبيرة في مبيعات الأغذية والمشروبات والمواد التذكارية، إذ ارتفعت المبيعات إلى ٦, ٢ مليار دولار، ولكن سرعان ما اختفت هذه الطفرة بمجرد انتهاء البطولة.

ولكن غيرت واغرنر، مدير المعهد الألماني للإحصاء الاقتصادي، قال إن اقتصاد بلاده هائل الحجم لدرجة أن تأثير المونديال كان ضئيلاً.

أما ألكسندر لو، كبير المستشارين الاقتصاديين لدى مؤسسة «كزير في» المالية، فقال إن التأثير الأهم للمونديال هو نفسى، ويتعلق بطمأننة المستهلكين إلى مسار الاقتصاد، الأمر الذي يدفعهم إلى زيادة الإنفاق، وإنعاش الكثير من القطاعات.

وبالنسبة لجنوب إفريقيا، فالبلاد تتوقع أن يضح المونديال أكثر من ١٢ مليار دولار في الاقتصاد المحلي، مع وصول عدد الزوار إلى قرابة نصف مليون شخص، ينفق كل منهم ما لا يقل عن أربعة آلاف دولار، على أن مدى مطابقة التوقعات مع النتائج الفعلية لن يتضح قبل نهاية المونديال.

## كأس العالم من لعبة رياضية إلى أداة لتحقيق الأهداف التنموية للألفية الثالثة

كثير منا لا يعرف عن كأس العالم سوى رونالدو البرازيلي بأهدافه الـ ١٥ أو جيرد مولير الألماني بأهدافه الـ ١٤.. كما أن كثيرًا منا لا يعلم عن بطولة جنوب إفريقيا سوى أن (٣٣) فريقًا تنافس على الفوز بلقب بطولة كأس العالم.. إلا أنه في الحقيقة فإن الأمر تحول كثيرًا من مجرد لعبة رياضية إلى اقتصاد دولي متكامل تديره الفيفا.. فضلًا عن هذا، فإن كثيرًا منا يعتقد أن المساعي الحثيثة من كثير من الدول استضافة كأس العالم إنما من باب التفاعل الرياضي أو الواجهة البرتوكولية، إلا أن الحقيقة أن الغرض الرئيسي وراء هذه المعارك التي تقودها الدول إنما هو عرض اقتصادي وربما سياسي أكثر من كونه عرضًا رياضيًا.. فكيف تحولت كرة القدم من مجرد لعبة إلى نشاط اقتصادي تديره وتسيطر عليه قوى دولية باتت تملك الثقل الاقتصادي والسياسي؟ وكيف أصبحت كرة القدم تحرك عجلة التنمية في اقتصاديات الدول المستضيفة؟ وقد ظهرت بيوت خبرة استشارية دولية تجرى العديد من الدراسات لصالح دول ترغب في التقدم لاستضافة مونديالات قادمة، وقد أثبتت هذه الدراسات مدى جدوى وعظم القيمة المضافة المتوقعة من استضافة المونديال.. حتى أصبح هناك منافسة شرسة على نيل حق الاستضافة.. في المقابل فلا يزال هناك جدل واسع حول أسباب الغياب العربي التام عن استضافة مثل هذا المونديال المهم والحيوي اقتصاديًا على الرغم من أن العديد من الدول العربية أصبحت تمتلك من الإمكانيات ما تؤهلها لنيل هذا الحق؟

إن الأمر لم يعد مجرد استضافة مباريات لكرة القدم، وإنما أصبح ترويجًا ودعمًا لأنشطة وقطاعات اقتصادية عديدة، أهمها التجزئة والسياحة والإقامة والطيران والصناعات الغذائية والملابس، فضلًا عن أنه على الرغم من قصر فترة المونديال، إلا أنه قادر على خلق مئات الآلاف من الوظائف الجديدة المؤقتة، التي قد تتحول لإعداد كبيرة منها إلى وظائف دائمة وإننا نسعى لرصد مدى جدوى الاستضافة، وآثارها الاقتصادية على الدولة المستضيفة؟

الرياضة «كرة القدم» في معادلة الأهداف التنموية للألفية الثالثة للأمم المتحدة..

الهدف الأول: القضاء على الفقر الشديد والمجاعة.

الهدف الثاني: تعميم الرياضة في التعليم الابتدائي.

الهدف الثالث: تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

الهدف الرابع: مساعدة النساء والأطفال في بناء وتعزيز الثقة والاندماج الاجتماعي.

الهدف الخامس: مكافحة مرض فيروس نقص المناعة البشرية المكتسب - الإيدز،

الملاريا وغيرها من الأمراض.

الهدف السادس: ضمان الحفاظ على البيئة واستدامتها.

الهدف السابع: تطوير شراكة دولية من أجل التنمية.

أى أن الرياضة لم تعد مجرد ألعاب للترفيه، ولكنها أصبحت ضمن المخططات

الرئيسية للأمم المتحدة لتحقيق التنمية للألفية الجديدة..

### العوائد الاقتصادية للمونديالات..

أى مونديال يحقق عوائد للفيفا ويحقق عوائد أخرى للدول المستضيفة.. فالفيفا

تحقق عوائد مجزية في غالبية الأحيان نتيجة حقوق البث التلفزيوني، وحقوق التسويق،

وحقوق الاستضافة، وحقوق الترخيص، وغيرها. في المقابل يحقق المونديال عوائد

مباشرة وغير مباشرة لاقتصاديات الدول المستضيفة، من أهمها تأثير المونديال على حركة

النشاط الاقتصادي المحلي، وعلى رأسها الفنادق والسياحة والمطاعم، فضلا عن تأثير المونديال على سوق مبيعات التجزئة.

### عوائد المونديالات السابقة للدول المستضيفة:

تشير إحدى الكتابات إلى أن مونديال عام ٢٠٠٦ حقق للاقتصاد الألماني عوائد بقيمة ٣,٥ مليار دولار، في حين أن المونديال الحالي لعام ٢٠١٠ يحقق حوالي ٤,٠ مليار دولار للاقتصاد جنوب الإفريقي، ويتوقع أن ترتفع هذه القيمة إلى حوالي خمسة مليارات دولار إذا تمكنت الولايات المتحدة من استضافة أيا من مونديالات ٢٠١٨-٢٠٢٢، بل تشير إحدى الدراسات الاقتصادية إلى أن استضافة الولايات المتحدة لهذا المونديال سيضيف للاقتصاد الأمريكي ما يعادل ١٥٠ ألف وظيفة جديدة.

### بطولتة ٢٠٠٦ بألمانيا عوائد أعلى من المتوقع:

ذكرت تقارير صادرة عن الحكومة الألمانية أن عائدات السياحة خلال شهر كأس العالم وصلت إلى حوالي ٤٠٠ مليون دولار. كما وصلت إيرادات مبيعات التجزئة للعديد من المنتجات، أهمها التيشيرتات وأدوات رياضية أخرى تتعلق بالكأس والرعاية بأنواعها المختلفة إلى حوالي ٣ مليار دولار، كما أن البطولة أضافت حوالي ٥٠ ألف وظيفة جديدة للاقتصاد الألماني. فضلا عن المطاعم وأماكن المشروبات عملت بكامل طاقتها خلال كل أوقات البطولة، وخاصة أن عدد المشجعين الذين زاروا ألمانيا وصل إلى حوالي ١٥ مليون مشجع، بشكل أعلى مما كان متوقع.

### مليارات رعاية كأس العالم.. استثمار وقيمة مضافة:

تعد كأس العالم FIFA، التي تقام كل أربع سنوات، أكبر الأحداث الرياضية العالمية شأنًا والأكثر شعبية لدى الجمهور، فهي تقدم قيمة إعلامية يمكن قياسها، وفرصة حقيقية للوصول للمستهلكين الأساسيين، وتعزيز مصداقية العلامة التجارية في عالم كرة القدم، وتوسيع حدود الولاء لأي علامة تجارية من خلال أدوات تسويق تعزز من قيمة المبيعات.

وعلى الرغم من أن كأس العالم FIFA تعتبر حدثًا مميزًا، فإن FIFA تشرف أيضًا على العديد من الأحداث التي تحظى باهتمام عالمي ومتنوع، فمع ما يزيد على ٤٥٠ مباراة وعشرات الآلاف من ساعات البث التليفزيوني المباشر المتوقعة خلال فترة الحقوق، ستصل هذه البطولات بأنواعها المختلفة إلى أسواق كرة القدم جديدة وناشئة مثل: الصين وكندا وجنوب إفريقيا.

### أنواع الرعاية لكأس العالم.. شريك وراع ومؤيد:

بدأ FIFA عصرًا جديدًا بعد مرور أكثر من ١٠٠ عام على تأسيسه وذلك من خلال عمل تغييرات جذرية في إستراتيجيته التجارية. يغطي برنامج رعاية FIFA الفترة من ٢٠٠٧-٢٠١٤، بما في ذلك أحداث كأس العالم FIFA الرئيسية في عام ٢٠١٠ و٢٠١٤، يتوزع الآن شركاء التسويق.

المتوقعين على ثلاث فئات: شريك FIFA وراع كأس العالم FIFA ومؤيد وطني.

يتمتع شريك FIFA بأعلى مستويات التعاون مع FIFA وباختصار يعنى هذا امتلاكه مدى واسعًا من حقوق ممارسة نشاطات FIFA، سواء كانت الاشتراك في البطولات، أو الأحداث الخاصة، أو وضع البرامج، إضافة إلى مزايا تسويقية حصرية.

في المقابل، تقتصر حقوق راعى كأس العالم FIFA على كأس العالم FIFA عالميًا، وتشمل حقوقًا حصرية في مجال منتجه، العلامة التجارية، نشاطات تسويقية مختارة، وتغطية إعلامية غير مباشرة.

أما المؤيد الوطنى فهو نوع من العلاقة يسمح للشركات المحلية بربط منتجاتها بكأس العالم FIFA داخل الدولة المضيفة، وتشمل حقوق حصرية في مجال منتجه، والربط بين كأس العالم والمنتج المحلى، وبرامج تسويق محلية، والظهور في وسائل الإعلام المحلية.

وتشير الفيفا إلى أنه أسست هذه الأنواع الثلاثة رغبة منها في تكوين روابط وثيقة بين الشركات التي تريد وتستطيع دعم كرة القدم عمومًا، وليس فقط كأس العالم FIFA، فضلًا عن حاجتها إلى التصدى للتابين المتزايد بين القيمة والمردود للعقود التسويقية

المختلفة. كما أنها فرصة للتفرقة بين احتياجات ومطالب بعض الشركات - الفئات مقابل أخرى.

**عدد (١٧) راعيا لبطولة ٢٠١٠ بإيرادات تصل إلى ١,٨ مليار دولار**

وصل عدد الرعاة لبطولة ٢٠١٠ إلى حوالي (١٧) راعيا ما بين شريك للفيفا وراع رسمي ومؤيد وطني.. وتصل قيمة الرعاية كحد أدنى إلى ٩٠٦ مليون دولار، في حين تصل بحد أقصى إلى حوالي ١,٨ مليار دولار. وتستخدم هذه الإيرادات في الإنفاق على البطولة وتقديم الجوائز، فضلا عن الإنفاق على تسهيلات رياضية داخل الدولة المستضيفة.

### **الجدول حول استضافة الدول النامية لمونديال كأس العالم**

رغم أن استضافة مثل هذه المونديالات يحقق عوائد كبيرة لاقتصاديات الدول المضيفة، بعضها عوائد مباشرة من تنشيط العديد من قطاعات النشاط الاقتصادي المحلي، وبعضها عوائد غير مباشرة، مثل الترويج لزيادة التجارة الدولية وتشجيع المستثمرين الدوليين للاستثمار الأجنبي المباشر، إلا أنه في الوقت ذاته يضغط على ميزانيات هذه الدول خلال فترة الإعداد والتجهيز للاستضافة، وبخاصة إذا لم تكن البنية التحتية فيها معدة ومهيأة بشكل كامل لهذه الاستضافة.. وهذا كان أحد أوجه انتقاد الكثير من الاقتصاديين لاستضافة جنوب إفريقيا لمونديال ٢٠١٠.. فالإقتصاد الجنوب إفريقي على الرغم من ما حققه من إنجازات على صعيد النمو الاقتصادي، إلا أنه لم يصل إلى مرحلة اكتمال البنية التحتية القادرة على استضافة مونديال بهذا الحجم وتلك المتطلبات، لذلك، فقد اتجهت حكومة جنوب إفريقيا إلى ضخ إنفاق حكومي في حدود ٥,٣-٤ مليار دولار لتلبية متطلبات الاستضافة، من حيث تجهيز وتحسين بنية الملاعب والخدمات الطبية والأمنية وخدمات الإقامة وغيرها.. وعليه، وإذا كانت العوائد المحتملة من المونديال للإقتصاد الجنوب إفريقي تقترب من ٤ مليارات دولار، فإن القيمة المضافة الحقيقية للإقتصاد الجنوب إفريقي تعتبر لا شيء تقريباً.. هذا على النقيض من استضافة ألمانيا أو اليابان وكوريا للبطولتين السابقتين اللتين لم تكلفهما شيئاً

كبيراً، وكانت فيها القيمة المضافة عالية جداً.. أى أن استفادة الدول المضيفة من هذه المونديالات مرتبط في حقيقة الأمر بمدى جاهزية بنيتها التحتية، وعدم هذه الجاهزية يجعلها تنفق أكثر ما تستفيد.

### ٤٣٠ مليون دولار مكافآت الفرق المشاركة في بطولة عام ٢٠١٠:

رصد الاتحاد الدولي لكرة القدم حوالى ٤٢٠ مليون دولار لتقديم مكافآت نقدية للفرق المشاركة في بطولة ٢٠١٠ بجنوب إفريقيا، وذلك بزيادة بنحو ٦٠٪ عن بطولة عام ٢٠٠٦ في ألمانيا. حيث سيحصل كل فريق قبل البطولة ولمرة واحدة على مليون دولار لتغطية تكاليف الإعداد، على أن تحصل الفرق التي تخرج من دور المجموعات على ٨ ملايين دولار، ويوضح جدول (١) تقسيم الجوائز على الفرق المشاركة في البطولة.

### قيمة التأمين على كأس العالم ٢٠١٠ بلغت ٩,٠٣ مليار دولار:

أكدت شركة «لويديز»، أكبر شركة تأمين في العالم، أنه جرى تأمين بطولة كأس العالم في جنوب إفريقيا بأكثر من ٩,٠٣ مليار دولار.. حيث صدرت بوليصات تأمين لمصلحة الفيفا والمنتخبات الوطنية المشاركة ووسائل الإعلام وغيرها من الشركات التي لها نصيب من البطولة.. وبلغت قيمة تغطية التأمين للملاعب وتسهيلات التدريب لمباريات كأس العالم حوالى ٦,٤ مليار دولار، وفقاً للضامين. كما جرى تأمين فرص العمل الأخرى المرتبطة بكأس العالم بنحو ٣,٤ مليار دولار.

### منطقة الشرق الأوسط خارج نطاق الاستضافة:

من الأمور اللافتة للنظر أن الدول العربية كلها خرجت خارج نطاق الاستضافة لمونديال كأس العالم، بل أكثر من هذا فإن منطقة الشرق الأوسط ككل ظلت منذ بدء هذا المونديال في عام ١٩٣٠ خارج نطاق المنافسة على استضافته.. ومن الملاحظ أن الدول السبع الكبرى تناوبت على استضافة هذا المونديال، ونالت حظها بوفرة، فإيطاليا استضافت المونديال مرتين وفرنسا أيضاً مرتين وألمانيا والمكسيك مرتين، في حين نالت

بقية الدول الكبرى مرة على الأقل.. الأمر الذى جعل استضافة المونديال حكراً على الدول الصناعية أو المتقدمة الكبرى، باستثناء أوجواى وتشيلي تقريباً.

### الغياب العربى.. بين مخاوف المغامرة وضعف الفكر التسويقى؛

الغياب العربى عن مونديالات كأس العالم ليست قصرًا على مجرد عديم رغبة الدول العربية فى استضافة بطولات كأس العالم، أو خوفًا من عدم قدرتها على تلبية متطلبات هذه الاستضافة، وإنما نابعة عن مخاوف قد تكون بعضها مخاوف فعلية وقائمة، وبخاصة فى ظل وجود نوع من التوتر السياسى فى منطقة الشرق الأوسط إما نتيجة استقدام أعداد كبيرة من المشجعين من دول مختلفة أو القلق من حدوث مناوشات أو التحامات ما بين مشجعى الفرق المتنافسة، أو القلق من خلق ضغوط على البنية التحتية للدولة خلال فترة قصيرة، أو الخوف من استغلال اختراق الحدود للدولة المستضيفة بغرض ممارسة أنشطة غير شرعية أو غيرها.. وإذا كانت هذه المخاوف مقبولة لبعض الدول، فإنها غير مقبولة للكثير من الدول البعيدة عن الأحداث الساخنة.. فالعديد من الدول العربية مستقرة سياسياً، وينبع غيابها عن استضافة المونديال من قصور فى الفكر الاقتصادى أو التسويقى، حيث إنها لم تدرك حتى الآن مدى أهمية تنظيم مثل هذا المونديال المهم ومدى تأثيراته الإيجابية اقتصادياً.

أعلن وزير مالية جنوب إفريقيا برافين جوردهان أن نهائيات كأس العالم لكرة القدم منح الاقتصاد القومى ٣٨ مليار راند (٩, ٤ مليارات دولار) هذا العام، فيما يزيد أو يقل بعض الشيء عن المبلغ الذى أنفقته جنوب إفريقيا لاستضافة المونديال.

وخلال مؤتمر صحفى فى جوهانسبرج حول المنافع الاقتصادية من البطولة؛ قال جوردهان أن التطور الهائل الذى حدث فى البنية التحتية فى الطريق لاستضافة المونديال؛ سينتفع بها الأجيال القادمة.

وأنفقت حكومة جنوب إفريقيا ٧, ٣٣ مليار راند لاستضافة المونديال، بما فى ذلك ٧, ١١ مليار راند على تشييد عشرة ملاعب لاستضافة مباريات البطولة، بينهم خمسة ملاعب جديدة، بجانب ٢, ١١ مليار راند لتحديث شبكة السكك الحديدية للبلاد.

وتم إنفاق ١,٣ مليار راند على تأمين البطولة، و١,٥ مليار راند على الاتصالات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات الجديدة في البث، حسبما أظهرت إحصائيات وزارة الخزانة.

ولم تتضمن هذه الأرقام المبالغ التي أنفقتها المدن المستضيفة والمقاطعات على المونديال، وهو الأمر الذي يرفع إجمالي الإنفاق إلى نحو ٤٠ مليار راند.

وأشار جوردهان إلى أن كأس العالم وفرت ١٣٠ ألف وظيفة في أعمال البناء داخل الاستادات والمنشآت الأخرى، وفي قطاعات السياحة والصناعات الغذائية، ولكنه لم يحدد حجم الوظائف الدائمة التي وفرتها البطولة.

#### «مكاسب» مونديال ٢٠١٠:

لم تعد كرة القدم مجرد لعبة للتسلية فقط، ولكنها أصبحت صناعة اقتصادية تنهات عليها الدول وكبرى المؤسسات الاقتصادية ورجال الأعمال، بهدف تحقيق أرباح طائلة من وراء تبني فريق معين أو تنظيم بطولة كروية، مثل كأس العالم، أو كأس الأمم الأوروبية أو أى بطولة محلية.

ولذا لم يكن مستغرباً أن يسمع البعض أرقاماً فلكية لأسعار اللاعبين والتي فاقت مؤخراً حاجز الخمسين مليون دولار، بل إن هناك فرقاً بأكملها يتعدى سعرها المليار دولار، مثل «ريال مدريد» فى أسبانيا، و«مانشستر يونايتد» فى إنجلترا، و«بايرن ميونخ» فى ألمانيا... إلخ.

ويأتى إسناد الاتحاد الدولى لكرة القدم «الفيفا» مهمة تنظيم كأس العالم ٢٠١٠ للقارة الإفريقية، وذلك للمرة الأولى فى تاريخ تنظيم هذه البطولة، خطوة مهمة حيث يستطيع من خلالها الدول التى تتنافس لاستضافة البطولة - وهى خمس: مصر، ليبيا، تونس، المغرب، جنوب إفريقيا - أن تضحخ الدماء فى اقتصادياتها، وتعالج بشكل مؤقت بعض الأزمات!

## فما هي المكاسب التي تجنيها الدول من وراء هذه البطولات؟

تنقسم المكاسب الاقتصادية من وراء تنظيم كأس العالم إلى نوعين أولهما مباشر يتعلق بالأرباح الصافية التي تجنيها الدولة من جراء الإنفاق على البطولة، أما النوع الثانى فهو المكاسب غير المباشرة على المدى طويل التي قد تصل لأضعاف المكاسب المباشرة، وتتمثل في تنشيط قطاعات اقتصادية أخرى داخل الدولة، مثل السياحة، وقطاع الغذاء... إلخ.

فعلى سبيل المثال حققت كوريا واليابان اللتان نظمتا كأس العالم عام ٢٠٠٢ ما يقرب من ٤ مليارات دولار كمكاسب مباشرة من وراء هذا العرس الكروى، كما أن هناك تقديرات الاقتصاد الألماني حقق من تنظيم بطولة كأس العالم «رسمية تشير إلى مكاسب» غير المباشرة وصلت في عام ٢٠٠٦ إلى حوالى ٥ مليارات دولار، مقابل ميزانية كانت متوقعة أثناء البطولة في حدود ستائة مليون دولار.

أما الاستثمارات التي يتطلبها الإعداد التنظيمى، كإصلاح الملاعب، وإقامة منشآت استيعاب الوفود الرياضية والمتفرجين وغيرهم، فتغطى نفسها أولا من العائدات المباشرة المشابهة لنفقات السائح، وتغطى نفسها أضعافاً مضاعفة عبر الاستفادة من المنشآت المعنية بعد انقضاء أيام البطولة، القصيرة نسبياً، وكان من المقرر أن تنفق ألمانيا زهاء ثلاثة مليارات دولار على تطوير ١٦ ملعباً رياضياً في ألمانيا حتى بدء البطولة.

## منافذ عديدة إفريقيا وكأس العالم

وتأتى الأرباح من تنظيم بطولات كأس العالم من خلال منافذ عديدة، ومنها:

- المبالغ التي يدفعها الوكلاء لتنظيم البطولة Sponsors.
- التعاقدات التي تقدمها شركات الدعاية للإعلان عن منتجاتها خلال المباريات.
- ارتفاع نسبة الإشغال الفندقى ورفع معدلات الازدهار السياحى.

- تذاكر المباريات التي تتعدى في بعض الأحيان حاجز الألف دولار.
- بيع حق البث التلفزيوني للقنوات العالمية.

على أن حقوق البث وسائر ما يتبعها ليست سوى وسيلة لتحقيق غاية أكبر، وأرباح مالية أعظم، فالبث ليس مطلوباً بحد ذاته، بل نتيجة اعتبار المتابعة الرياضية أفضل السبل لحصول المحطة التلفزيونية المعنية على إعلانات دعائية، كما تحصل الاتحادات الرياضية الوطنية والعالمية على عائدات مالية ضخمة من خلال استغلال المباريات الرياضية، ورموز البطولات العالمية، وثياب النجوم الرياضيين، وغير ذلك من الوسائل، لعقد صفقات دعائية.

من جهة أخرى تشهد تنظيم بطولات كأس العالم تعاقدات للشركات الرياضية، خاصة في صنع الملابس وأحذية كرة القدم وغيرها، فعلى سبيل المثال، تمول شركة «أديداس» الألمانية كأس العالم بنحو ألفى كرة لاستخدامها في المباريات الـ ٦٤ وتمارين المنتخبات الـ ٣٢، كما تقوم بتجهيز ٩ منتخبات هي فرنسا وألمانيا والأرجنتين والصين واليابان ورومانيا وجنوب إفريقيا وأسبانيا وتركيا، ووفقاً لأرقام الشركة نفسها قد استثمرت أديداس ٤٠٠ مليون دولار في موندiales كوريا واليابان ٢٠٠٢.

#### موقف الدول الخمس الإفريقية لتنظيم كأس العالم لعام ٢٠١٠:

تسابقت ٥ دول إفريقية - بعد انسحاب نيجيريا - لنيل شرف تنظيم كأس العالم لعام ٢٠١٠، ولمعرفة مدى الاستفادة التي كانت ستعود على الدول الخمس في الفوز بتنظيم البطولة يمكن توضيح ذلك فيما يلي:

#### ١- مصر:

كان من المتوقع أن تصل تكلفة الاستعداد لتنظيم هذه البطولة وفقاً للأرقام الواردة في ملف مصر المقدم للفيفا نحو ٨٦٥ مليون دولار تشمل البنية التحتية، مثل تجهيز الملاعب، فضلاً عن الاحتياجات الفنية والتكنولوجية كصالات التغطية الإعلامية وأجهزة البث والاتصالات، بالإضافة إلى التكاليف الأمنية.

أما المكاسب المباشرة فالبعض كان يتوقع أن يصل صافي الأرباح المصرية إلى مليار دولار، خلافاً للمكاسب التي سيجنونها قطاع السياحة على المدى القصير والطويل. وكان أمل المصريون شعباً وحكومة أن تنظم مصر هذه البطولة لتمثل مخرجاً للأزمة الاقتصادية التي تعصف بها منذ عدة سنوات والتي أبرز معالمها، فقدان العملة الوطنية ربع قيمتها تقريباً منذ أن قررت الحكومة في ٢٨ يناير ٢٠٠٣ تحرير سعر الصرف.

وتملك مصر مقومات اقتصادية قد تدعم ملفها في كأس العالم، على رأسها موقعها الجغرافي المتوسط بين القارات، وامتلاكها بنية تحتية معقولة خاصة في مدنها الرئيسية (القاهرة - الإسكندرية...)، كما تملك مصر أيضاً خبرة لا بأس بها في تنظيم البطولات الكبرى على غرار دورة الألعاب الإفريقية عام ١٩٩١، وبطولة كأس العالم للناشئين في كرة القدم، عام ١٩٩٧، وبطولة العالم لكرة اليد ١٩٩٩.

غير أن النقطة الأضعف للمصريين كانت تتمثل في الزحام الشديد وارتفاع نسبة التلوث خاصة في العاصمة (القاهرة)، التي تضم أكثر من ١٥ مليوناً من إجمالي سكان مصر الذين يقرب تعدادهم من حوالي ٨٥ مليون نسمة، وهي النقطة التي كانت السبب في استبعاد ملف مصر من سباق الترشيح لاستضافة دورة الألعاب الأولمبية عام ٢٠٠٨.

## ٢- المغرب:

كان حجم الميزانية التي رصدتها الحكومة المغربية لاستضافة كأس العالم وذلك حسب تصريحات سعد الكتاني رئيس اللجنة المسؤولة عن دعم ترشيح المغرب لتنظيم كأس العالم ٢٠١٠ نحو ٦٥٠ مليون دولار يخصص جزء منها لإكمال بناء ملعب طنجة ومراكش اللذين بدأت أعمال البناء فيهما في سبتمبر ٢٠٠٣، بالإضافة إلى بدء أعمال بناء ملعب أغادير في حال موافقة الفيفا على استضافة المغرب لهذه الكأس. أما الملاعب الجاهزة فقد بلغت ستة ملاعب، أغلبها يطابق معايير الفيفا من بينها ملعب فاس.

ويأمل المغاربة في الفوز بتنظيم البطولة، حيث ستر على اقتصادهم ما يقارب المليار دولار؛ وذلك للمساهمة ولو جزئياً في حل أزمة البطالة التي تصل إلى ١٩٪ وفقاً لتقارير دولية، كما وصلت نسبة الفقر إلى ١٩٪ وفقاً لأرقام رسمية.

### ٣- ليبيا وتونس:

اتفق البلدان على التقدم بملف مشترك لنيل تنظيم كأس العالم ٢٠١٠، وذلك بعد أن رفضا الفكرة في البداية. وقد أعلنت ليبيا أنها ستخصص ١٤ مليار دولار للإنفاق على التجهيزات اللازمة لاستضافة كأس العالم.

ورغم أن العائد المتوقع لليبيا على وجه الخصوص قد يقل تمامًا عن التكلفة، خاصة في ظل ضعف البنية الأساسية والملاعب والتجهيزات لاستضافة بطولة بحجم كأس العالم.

فإنه يبدو أن الهدف السياسي يتقدم عن الاقتصادي بالنسبة لليبيا التي كانت تريد استغلال تنظيم البطولة لتحسين سمعتها وتأكيد الاندماج مع المجتمع الدولي إثر رفع العقوبات عنها في سبتمبر ٢٠٠٣.

وبالنسبة لتونس فهي تمتلك بنية سياحية ورياضية جيدة، نظرًا لأنها نظمت عددًا من البطولات، وكان آخرها انتزاع تنظيم كأس العالم لكرة اليد عام ٢٠٠٥ من ألمانيا. كما أنها استضافت كأس الأمم الإفريقية مرتين عامي ١٩٦٥، ١٩٩٤ واحتضنت ألعاب المتوسط مرتين كذلك عامي ١٩٦٧، ٢٠٠١ إضافة إلى الموقع الجغرافي القريب من أوروبا على البحر المتوسط، وكذلك قوة اقتصادها، حيث خلال عام ٢٠٠٢ وفقًا لأرقام رسمية، وصل فيها معدل النمو الاقتصادي في تونس إلى ٥,٥٪ وسيوفر المونديال خلال العوائد المالية حال نظمته تونس مئات الآلاف من الفرص ليحل أزمة البطالة المرتفعة في تونس والتي تصل وفقًا لأرقام دولية إلى ٤٠٪ وفق التقديرات غير الحكومية وهي نسبة مرتفعة لعام ٢٠٠٢.

### ٤- جنوب إفريقيا:

وكانت الدولة الأقرب لتنظيم كأس العالم، ليس لخبرتها السابقة في التقدم للحصول على حق التنظيم فحسب، ولكن أيضًا للإمكانيات الاقتصادية التي تتميز بها هذا البلد. وتعتقد جنوب إفريقيا أنها الأحق باستضافة المونديال الذي سيقدم في القارة السمراء

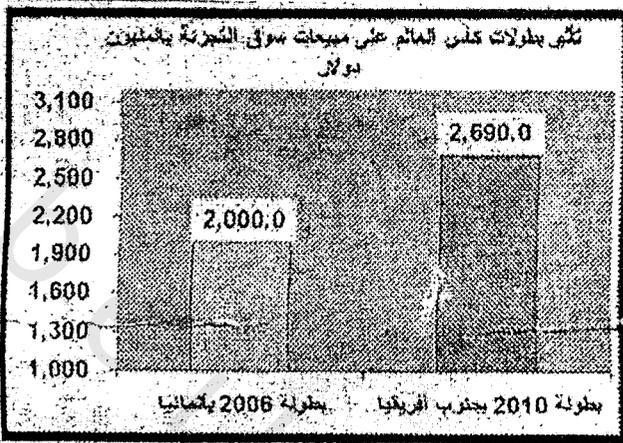
للمرة الأولى، خاصة بعد خسارتها الدرامية في المنافسة على استضافة نهائيات كأس العالم ٢٠٠٦ بفارق صوت واحد عن ألمانيا.

وقد وضعت الحكومة ميزانية حجمها ٨, ٢٤٣ مليون دولار أمريكي لتطوير ملاعب كرة القدم ووفرت النهائيات ربحاً يقدر بمليار دولار، نظير استضافة نهائيات كأس العالم إضافة إلى مئات الوظائف لتحل مشكلة رئيسية في البلاد، حيث تصل معدلات البطالة إلى نحو ٣٠٪ من إجمالي التعداد السكاني البالغ ٤٤ مليون نسمة وقد كان نقطة الضعف التي هددت جنوب إفريقيا بعدم استضافة كأس العالم ٢٠١٠ هو المشاكل الأمنية، كما أن البنية الأساسية التي كانت موجودة بها هي في الأصل بنية أساسية للعبة الرجبي وليست لكرة القدم، والملاعب كلها تعد ملكاً لنادى الرجبي، وتم تأجيرها على سبيل المثال في ١٩٩٦ لتنظيم بطولة إفريقيا لكرة القدم. كما أن البعد الجغرافي لجنوب إفريقيا عن أوروبا وباقي الدول قد يسبب مشكلة في انتقال العديد من المشجعين، خاصة من أوروبا إلى جنوب إفريقيا. ولكنها تغلبت على الكثير من تلك الصعوبات واستطاعت تنظيم كأس العالم ٢٠١٠.

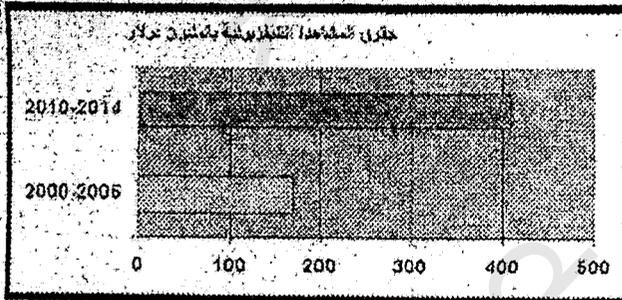
والجداول التالية توضح مقارنة بين بعض بطولات كأس العالم على مبيعات سوق التجزئة، وحقوق المشاهدة التلفزيونية، وتكاليف بطولات كأس العالم، وتأثير هذه البطولات على حجم النشاط المحلي.

الأشكال من (٢١) إلى (٢٦) توضح بعض الأرقام الدالة على تعاضم الواردات والإنفاق في كأس العالم لكرة القدم عامًا بعد عام.

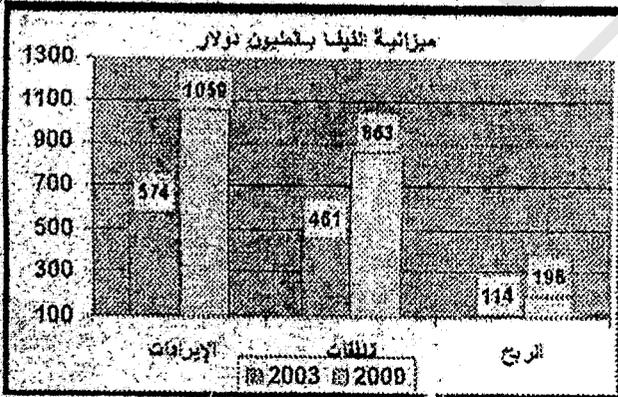
والجداول أرقام (١٥)، و(١٦) توضح أسماء الدول المنظمة لكأس العالم من عام ١٩٣٠ وحتى ٢٠٠٦م. وكذلك المكافآت التي تمنح للفرق الفائزة في بطولة كأس العالم.



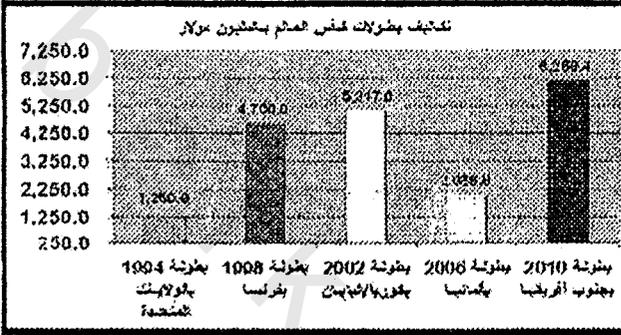
شكل رقم (٢١)  
تأثير بطولات كأس العالم على  
مبيعات سوق التجزئة بالملين  
دولار أمريكي



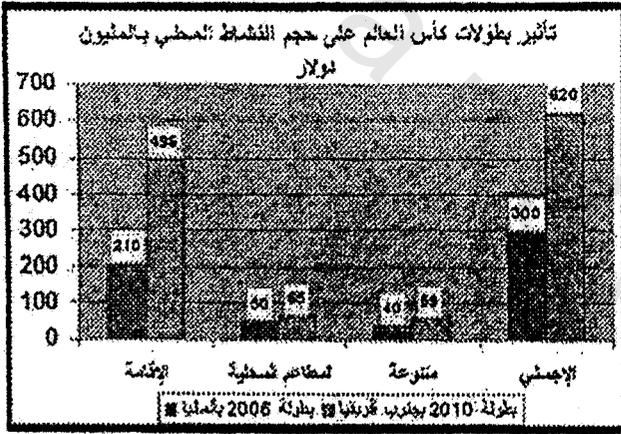
شكل رقم (٢٢)  
حقوق المشاهدة التلفزيونية  
بالدولار الأمريكي



شكل رقم (٢٣)  
ميزانية الفيفا بالملين  
دولار أمريكي



شكل رقم (٢٤)  
تكاليف بطولات كأس العالم  
بالمليون دولار أمريكي



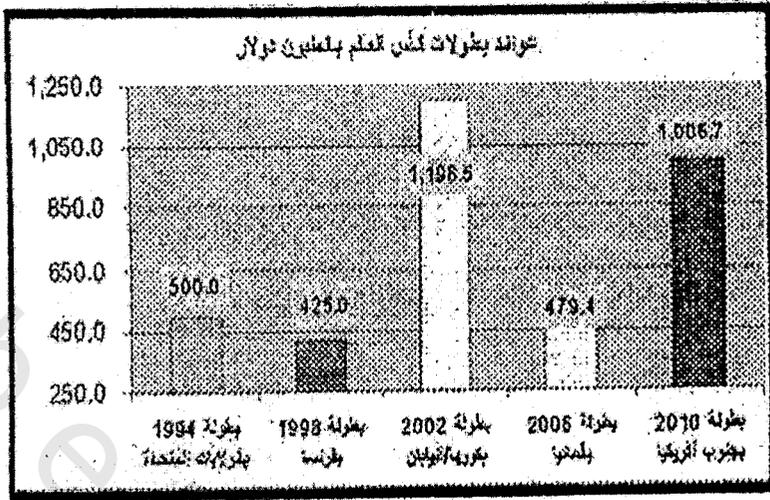
شكل رقم (٢٥)  
تأثير بطولات كأس العالم على  
حجم النشاط المحلي بالمليون  
دولار أمريكي

جدول رقم (١٥)  
تسلسل بطولات كأس العالم

السنة	اسم الدولة	السنة	اسم الدولة
١٩٣٤	إيطاليا	١٩٣٠	أوروغواي
١٩٥٠	البرازيل	١٩٣٨	فرنسا
١٩٥٨	السويد	١٩٥٤	سويسرا
١٩٦٦	إنجلترا	١٩٦٢	تشيلي
١٩٧٤	ألمانيا	١٩٧٠	المكسيك
١٩٨٢	إسبانيا	١٩٧٨	الأرجنتين
١٩٩٠	إيطاليا	١٩٨٦	المكسيك
١٩٩٨	فرنسا	١٩٩٤	الولايات المتحدة الأمريكية
٢٠٠٦	ألمانيا	٢٠٠٢	كوريا - اليابان
		٢٠١٠	جنوب أفريقيا

جدول رقم (١٦)  
مكافآت بطولة كأس العالم للفرق المشاركة

المرحلة	القيمة بالمليون دولار
دور المجموعات	٨
دور الستة عشر	٩
ربع النهائي	١٨
نصف النهائي	٢٠
الوصيف	٢٤
البطل	٣٠
إجمالي المكافآت	٤٢٠



شكل رقم (٢٦)

عواتد بطولات كأس العالم

## ٢/٦ تجارب الاتحاد الأوربي لكرة القدم

تنص المادة (١٤) من النظام الأساسي للاتحاد الأوربي لكرة القدم على ما يآائل نص المادة (٤٧) من النظام الأساسي للاتحاد الدولي لكرة القدم.. حيث تحدد هذه المادة أن ملكية حقوق البث لمباريات كرة القدم تعود لكل من الاتحاد الأوربي والاتحادات الوطنية الأعضاء والأندية التابعة لها كل من نطاق اختصاصه وصلاحياته. وأن تطبيق هذا المبدأ يخضع لنظام تضعه اللجنة التنفيذية للاتحاد الأوربي. وقد أصدرت اللجنة هذا النظام عام ١٩٩٣م وجاء في مقدمته أنه يهدف إلى حماية كرة القدم من سوء الاستثمار التجاري والمبالغة في بث مبارياتها على الشبكات التلفزيونية بعد ازدياد انتشارها، وتعدد وسائل بثها سواء عبر الشبكات الفضائية أو الكبلية أو المرسلات الأرضية. الأمر الذي قد يؤدي في النهاية إلى وصول حجم بث مباريات كرة القدم تلفزيونياً إلى درجة إشباع غير مرغوب فيه وتؤثر سلباً على مكانة وقيمة عرض المباريات ويضعف من اهتمام الجماهير بمشاهدتها، ويضعف من حجم الاستثمار الإعلانى فيها وقيمة حقوقها. لذلك يضع النظام الصادر عن الاتحاد الأوربي لكرة القدم قواعد صارمة ودقيقة للمواعيد

التي يمكن الترخيص فيها ببث مباريات كرة القدم من قبل الاتحادات أو الأندية المالكة لحقوق بثها إلى المناطق التي تقع ضمن صلاحيات اتحادات أوروبية أخرى.

فخلال عطلة الأسبوع يومي السبت والأحد يمنع الترخيص ببث المباريات لمناطق اتحادات أخرى خلال أوقات محددة، ففي يوم السبت يمنع بث المباريات بين الساعة ١٣,٠٠ والساعة ١٨,٠٠، وبين الساعة ١٩,٣٠ والساعة ٢٢,٠٠، وفي يوم الأحد يمنع الترخيص ببث المباريات بين الساعة ٩,٠٠ والساعة ١١,٠٠ صباحًا والساعة ١٣,٠٠ والساعة ١٧,٠٠، وفي بقية أيام الأسبوع هناك أوقات يمكن الترخيص فيها ببث المباريات بعد الحصول على موافقة من اتحاد كرة القدم الذي يتم البث لمنطقته وفي يوم واحد في الأسبوع هو يوم الاثنين، وفي أوقات أخرى من أيام الأسبوع يمكن الترخيص ببث المباريات دون الحاجة إلى الحصول على موافقة أي طرف.

ويجب أن لا يكون هناك تمييز بين مباريات الفرق الأجنبية أو المحلية. وهناك بعض الاستثناءات لهذه القاعدة في حالة بث مباريات البطولات الأوروبية أو تصفيات أو نهائيات كأس العالم، وفي الحالات الأخرى يكون الاستثناء بموجب قرار صادر عن اللجنة التنفيذية للاتحاد الأوروبي.

والغاية الأولى من ذلك هي الحيلولة دون منافسة المباريات التي تبث تليفزيونيًا للمباريات المحلية أو التأثير على حضورها من قبل الجمهور، والغاية الأخرى هي أن يكون حجم العروض التليفزيونية لمباريات كرة القدم معقولاً ويساعد على النمو الصحي للاستثمار التجاري فيها، على أن توضع مصلحة الكرة الأوروبية ككل فرق مصلحة الكرة في بلد أوروبي أو آخر.

### ٣/٦ تجارب بعض الأندية الأوروبية

كما ذكرنا سلفاً أن الرياضة أصبحت مشروعاً اقتصادياً، وباتت الأنشطة الرياضية على كافة المستويات، وفي كل دول العالم تدار بالمفهوم الاقتصادي ووفقاً لمعادلة بسيطة تقول إن صناعة البطل مكلفة مادياً لكن البطولة تدار بمئات الملايين من الدولارات

ولا يمكن أن تتحقق الأرباح المادية بلا بطولة وبلا تفرد أو تميز من الفرد أو الفريق.. فهل الرياضة المصرية في جميع مواقعها ومستوياتها تدار بالمفهوم الاقتصادي.. هل تريح كرة القدم مثلاً وهى أم اللعبات المصرية والسؤال الأهم كيف تمول الأندية نشاط الاحتراف في كرة القدم وكيف تنفق على اللعبات الأخرى!؟

عندما نقوم بطرح أمثلة عن تجارب العالم فإننا لا نعرف ولا نفكر ولا نسعى للأخذ بها حرفياً وتطبيقها في إدارة الرياضة المصرية، لأن المسافة شاسعة في الفكر وفي التطبيق ولكننا نضع أمامكم هذه التجارب لكي نعرف أين نحن..؟

ولا شك أن المال بات عصب الرياضة، وأن علاقة الدولة بالرياضة في حاجة إلى إعادة صياغة، فأى شخص يستطيع أن يربح من شعار الأهلئ والزمالك والإسماعيلئ وكل أندية مصر ما يشاء من المال يبيع أعلام النادي وألوانه وشعاره، وهو أمر يتكرر في كل مباراة وفي كل حدث.

وعندما تعاقد ريال مدريد مع بيكهام اللاعب الإنجليزي الشهير طرحت إدارة النادي الإسباني قميصاً يحمل الرقم (٢٣) والذي يرتديه اللاعب ويبيع منه ٣٠٠ ألف قطعة في عام واحد، وأن فانلة ريال مدريد وأرسنال وغيرهما تباع الواحدة منها في مصر بسعر يصل إلى مائة جنيه.

وفي تقرير نشر العام الماضي لشركة ديلوتئ تاتشئ التي تعمل في مجال المحاسبة والمالية جاء أن فريق مانشستر يونايتد أغنى أندية العالم للمرة السابعة على التوالئ حيث بلغت إيراداته ٤, ٢٥١ مليون يورو متقدماً على نادئ نيويورك يانكيس الأمريكئ الذي حقق المركز الثانئ بإيرادات قدرها ٣, ٢٤٣ مليون، واحتل يوفنتوس المركز الثانئ في مجال كرة القدم برصيد ٣, ٢١٨ مليون يورو، ثم آئ سئ ميلان ٢, ٢٠٠ مليون يورو، وبايرن ميونخ ٧, ١٦٢ مليون يورو، وحقق مانشستر يونايتد من الحضور الجماهيرئ ١٠١ مليون يورو، وهو دخل يمثل ثلاثة أضعاف أقرب منافسيه من الأندية الإيطالية، وتصدرت الأندية الأوروبية المراكز العشرين الأولى. والإيرادات لا تعنى عدم وجود مشاكل مالية فهئ ليست أرباحاً صافية لأن النفقات لدى بعض الأندية كبيرة.

وقصة نادى مانشستر يونايتد غريبة فقد تأسس تحت اسم نيوتن هيث وأسسها عمال السكة الحديد عام ١٨٧٨، وشارك في مسابقة الدورى الإنجليزى لأول مرة عام ١٨٩٢ والتي انطلقت عام ١٨٨٨، وتحول النادى إلى اسم مانشستر يونايتد عام ١٩٠٢، وبدأ النادى مرحلة الاستثمار عام ١٩٩٠ فقط بتعامل شركة مانشستر المحدودة فى بورصة لندن وهى شركة تدير نادى مانشستر ووكالة مانشستر وقناة مانشستر التليفزيونية الرسمية، ونجح مانشستر يونايتد فى تحويل المشجع إلى مشجع وعميل يشتري كل ما يتعلق بناديه.

ويجب ألا نغفل دور التليفزيون فى تحقيق هذه الظفرة الكبيرة، ففي النصف الثانى من القرن العشرين ومع انتهاء الحرب العالمية الثانية وانتظام بطولات كأس العالم شهدت كرة القدم تحولات جديدة وساهم التليفزيون فى زيادة شعبية اللعبة منذ أن نقل بعض مباريات كأس العالم عام ١٩٥٤ على الهواء مباشرة ثم أصبح التليفزيون شريكاً أساسياً فى اللعبة وفى الترويج لها، ثم بات الآن مالكا لها، وفى إحصائية دقيقة نجد أن كل من شاهد فى الملعب مباراة واحدة يقابله (١٥) ألف مشاهد عبر شاشة التليفزيون، وقد دفعت محطات التليفزيون العالمية ٨٠٠ مليون دولار مقابل الفوز بحقوق بث مباريات موندريال ٢٠٠٢ على الهواء مباشرة، ودفعت ٤, ١ مليار دولار لنقل بطولة ٢٠٠٦ بألمانيا، وحصل الفيفا على ٢, ١ مليار دولار مقابل البث المشفر بينما حصل على ٣٠٠ مليون دولار فى البطولة الماضية. وقد وصل حجم الإنفاق على اللعبة فى العالم إلى ٢٥٠ مليار دولار سنوياً كما جاء على لسان جوان هافيلانج رئيس الفيفا الأسبق وهو يعلن اعتزاله فى عام ١٩٩٤.

وهذا الحجم الهائل من الإنفاق يتمثل فى شراء محطات التليفزيون لحقوق البث المباشر، وشراء الأدوات والملابس، وبناء الملاعب وصيانتها، وعقود اللاعبين والمدربين والحكام ورواتبهم، وتحقيق الأندية الكبرى فى العالم هذه الأرقام من حصيلة دخل المباريات وحقوق البث التليفزيونى وجوائز البطولات التى تحققها، فبطل أوروبا يحصل على ٤٠ مليون دولار جائزة مالية وللأندية الأوروبية والعالمية حصص من حصيلة

المراهنات، ومن متاجرها الخاصة التي تباع لجماهيرها شعاراتها وهداياها التذكارية، وفريق مثل مانشستر يونايتد يحقق دخلاً قدره ٢٧ مليون جنيه إسترليني من متاجره سنوياً في المتوسط، وقد عرفت اللعبة الاحتراف منذ مائة عام ولكن البداية الحقيقية لغزو المال كانت في عام ١٩٦٨ حيث بدأت إعلانات الدعاية لبعض الشركات توضع على الفانلات بشكل تجارى مما غير من مفهوم التعامل مع اللعبة وبات المهتم بتحقيق الأرباح، وهذا مفهوم جذب الشركات التجارية الكبرى لرعاية فرق كرة القدم في كل بلدان العالم، ففى إيطاليا ترعى فيات يوفتوس والمنتخب، وتمتلك شركة فيليبس الهولندية إيندهوفن وبايرن ليفركوزن الألمانى، وأصبحت الأندية تمتلكها أو ترعاها شركات ألبان وسيارات وتليفزيونات، كما دخلت مجال رعاية الأحداث الرياضية الكبرى العديد من الشركات، وتدفع هذه الشركات ملايين الدولارات مقابل ظهور علاماتها وشعاراتها في البطولات الرياضية، وقد باع برشلونة الإسبانى حقوق نقل مبارياته تليفزيونياً في موسم واحد بمبلغ ٨٥ مليون دولار، ومما لا شك فيه أن انتشار التليفزيون والفضائيات أتاح انتشار كرة القدم، ومكن من نقل مباريات من أقصى مكان على الكرة الأرضية، فأناس في الصين أو في الخرطوم لا يعرفون أن مانشستر يونايتد مدينة إنجليزية لكنهم يشجعون مانشستر يونايتد، وكثير لا يعرفون اسم رئيس جمهورية فرنسا لكن ملايين البشر يعرفون اللاعب زين الدين زيدان، بل إنه أثناء مونديال ٢٠٠٢ ازدهرت متاجر المليونير اليابانى هيروكى مياجى وحقق مبيعات هائلة لصور وقمصان دافيد بيكهام والتي بيعت اسم «ديفيدو بيكامو» أى دافيد بيكهام، كما باع شعارات وهدايا تحمل علامة مانشستر يونايتد، وهذه الشعبية للاعب ولفريق إنجليزى وفي أقصى الشرق البعيد سببها التليفزيون.