



## التسويق الإلكتروني في مجال الرياضة

خطوات وضع إستراتيجية تسويقية و نظرة على طرق تسويق أندية كرة القدم

د/كريم محمد أبو الذهب  
goldenra@gmail.com

## الفهرس

2.....	المقدمة
27-3 .....	التسويق الإلكتروني
65-28.....	التسويق الرياضي
72-66.....	أداء الأندية المصرية على شبكات التواصل الإجتماعي محليا و إفريقيا
73 .....	الخاتمة
74-75 .....	مراجع أخرى

## مقدمة

لقد أدى استخدام الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي إلى تغيير سلوك المستهلك والطرق التي تدير بها الشركات أعمالها، حيث يوفر التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي والتسويق الرقمي فرصًا كبيرة للمؤسسات بسبب تكلفة الحملات الإعلانية المنخفضة مقارنة بطرق التسويق التقليدية وذلك لتحقيق الأهداف من الحملات الدعائية مثل: تحسين الوعي بالعلامة التجارية وزيادة مبيعات الشركة، ومع ذلك، توجد تحديات كبيرة مثل حقوق الملكية الفكرية والتقييم السلبي للعلامات التجارية الذي يؤثر على مبيعات الشركة أو شعبية العلامة التجارية .

في عالم كرة القدم أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي تمثل قناة اتصال يستطيع من خلالها مشجعي النادي تبادل الآراء حول عديد الموضوعات الخاصة بالفريق، حيث تعتبر وسائل التواصل الاجتماعي وسيلة مساعدة لزيادة التفاعل بين النادي والمشجعين، نظرا للشغف المتزايد لدى مشجعي النادي لمتابعة أخبار النادي على مدار الساعة ، حيث لم تعد الصحف التقليدية وسيلة جيدة لمتابعة أخبار النادي خاصا بين فئة الشباب، و على صعيد الموارد الخاصة بالأندية لم تعد تقتصر هذه الموارد على العائد من بيع الاشرطكات السنوية لمشاهدة المباريات بالمعب بل أصبح العائد من حضور المباريات يمثل نسبة بسيطة من إجمالي دخل النادي خصوصا خلال الأزمات مثل جائحة كورونا عالميا، أما فيما يتعلق بمشاهدة مباريات الفريق لم تعد القنوات الفضائية التي تملك حقوق البث الحصرية هي الوسيلة الوحيدة لمشاهدة مباريات الفريق أو ملخص المباريات، حيث أصبح من الممكن مشاهدة فيديوهات ملخص مباريات الفريق ( و أحيانا مباريات كاملة مثل قناة الدوري الإيطالي عبر اليوتيوب) مجانا عبر الإنترنت،و هو ما جعل متابعة أخبار الفريق و الفيديوهات الخاصة به متوفر بسهولة لشرحة أكبر من المتابعين .

التطور التكنولوجي بشكل عام ساهم في حدوث تغيرات جذرية وتحولات كبيرة في المجال الرياضي خلال السنوات الثمانية عشر الأخيرة، حيث تشير بعض التقارير إلى زيادة حجم الاستثمار الرياضي عالميا وخاصة في مجال كرة القدم ، والذي بلغ 12 مليار دولار سنويًا بينما يشير المحللون إلى أن صناعة كرة القدم نمت بنسبة تصل إلى 25 ٪ خلال تلك الفترة نفسها، حيث أصبحت الأندية الرياضية تصنف على أنها كيانات اقتصادية كبيرة وليست أندية رياضية فحسب.

خلال نفس الفترة التي شهدت طفرة كبيرة في صناعة كرة القدم، شهدت أعداد مستخدمين شبكة الإنترنت زيادة كبيرة وبالأخص شبكات التواصل الاجتماعي، حيث أصبح يستخدم الملايين حول العالم وسائل التواصل الاجتماعي بصفة يومية لمتابعة الأخبار و لتفاعل في جميع الموضوعات التي تشغلهم ، كما ساهم في زيادة أعداد مستخدمي شبكات التواصل الاجتماعي، انتشار هواتف المحمول الذكية والأجهزة لوحية وأجهزة كمبيوتر وتوفر أسعار باقات الانترنت المنخفضة حول العالم، و هو ما ساعد المستخدمين على التواصل بسهولة مع أشخاص آخرين يشاركونهم نفس الاهتمامات من جميع أنحاء العالم عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

لذلك يناقش هذا الكتاب موضوعين رئيسيين، الموضوع الأول هو التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي Social media marketing والتسويق الرياضي sports marketing، حيث يناقش الجزء الأول مفهوم واستراتيجيات التسويق الإلكتروني بشكل عام وسبل تطبيقها من خلال الفيس بوك، ومن ثم يناقش الجزء الثاني الأنماط الجديدة في التسويق الرياضي مع تزايد أعداد المتابعين على شبكات التواصل الاجتماعي والتي لها تأثير كبير على القيمة السوقية لأندية كرة القدم. لذا إذا كان القارئ غير مهتم بمبادئ التسويق و خطوات وضع استراتيجية تسويقية للشركة على شبكات التواصل الاجتماعي يمكن أن يتخطى قراءة الفصل الأول من الكتاب و قراءة الجزء الثاني الخاص بالتسويق الرياضي .

## الباب الأول

### التسويق الإلكتروني

يمكن تعريف التسويق الإلكتروني ببساطة على أنه التسويق الرقمي عبر الإنترنت ، لكن يعد مفهوم التسويق الإلكتروني أكثر شمولاً حيث يشمل على التسويق عبر المواقع الإلكترونية و شبكات التواصل الاجتماعي و تطبيقات المحمول و محركات البحث و الألعاب الإلكترونية ، بهدف الترويج للعلامة التجارية و زيادة التفاعل مع المستخدمين <sup>1</sup>.

كما يمكن تعريف التسويق الإلكتروني أو التسويق الرقمي ، على أنه آلية استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة للترويج للعلامة التجارية ، و ذلك بهدف التواصل مع العملاء الحاليين ، ولجذب عملاء جدد لمتابعة العلامة التجارية عبر شبكة الانترنت ، تمثل العلامة التجارية للشركة ، كل ما يمثله المنتج أو الخدمة للمستهلكين ، أما في المجال الرياضي أو في مجال كرة القدم بالتحديد تعتبر العلامة التجارية للنادي هي أهم الأصول التي يمتلكها فريق كرة القدم ، حيث يعتبر ما يندرج تحت العلامة التجارية من اسم ، أو عبارة ، أو شعار ، أو رمز ، أو تصميم ، أو صورة أو بعض هذه العناصر مجتمعة ذات قيمة سوقية عالية بالمقارنة بباقي الأصول المملوكة للنادي.

أصبح الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهاتف المحمول وتقنيات الاتصالات الرقمية الأخرى جزءاً من الحياة اليومية لملايين الأشخاص ، طبقاً لأحدث المؤشرات الصادرة عن موقع "انترنت وورلد ستاتيس" ، حيث أظهرت مؤشرات استخدام الإنترنت حول العالم نمواً كبيراً في العام 2020 ، حيث بلغ عدد مستخدمي الإنترنت حول العالم في النصف الأول من العام 2020 4.8 مليار مستخدم. و هو ما يمثل معنى ذلك 62 % من سكان العالم البالغ عددهم أكثر من 7.7 مليار إنسان<sup>2</sup>. أما فيما يخص الوطن العربي فهناك 39 مليون مستخدم للفيس بوك بمصر 64% منهم من الذكور في يناير 2020 ، على الجانب الآخر هناك 11 مليون مستخدم للإنستغرام بمصر 42% منهم من الإناث<sup>3</sup>.

يقضي الأشخاص وقتاً متزايداً عبر الإنترنت في البحث عن المعلومات والمنتجات والخدمات التي تشمل التواصل مع المستهلكين الآخرين بشأن تجاربهم والتعامل مع الشركات. لذلك أصبحت تولي الشركات اهتماماً كبيراً بتقييم المستخدمين و تبادل الآراء حول العلامات التجارية التابعة للشركة عبر شبكات التواصل الاجتماعي ، لذلك أصبح الدور الذي يلعبه قادة الرأي Influencers عبر الإنترنت دور مهماً في الترويج للمنتجات والخدمات ، يمكن لقادة الرأي على شبكة الإنترنت أن يكونوا خبراء ومشاهيراً و شخصيات عامة أو غيرهم من الأشخاص المؤثرين في تشكيل الرأي العام عن المنتج أو الشركة .

تستخدم الشركات العديد من منصات التواصل الاجتماعي لوسائل التواصل الاجتماعي التسويق ، مثل فيس بوك و إنستغرام و تويتر و غيرها من المنصات الرقمية بهدف التواصل مع المستخدمين ، لذلك يعتبر اختيار منصة التواصل الاجتماعي للشركة جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية التسويقية التي يعد تحديد الشريحة المستهدفة للمنتج أهم خطواتها .

<sup>1</sup> <https://www.investopedia.com/terms/d/digital-marketing.asp>

<sup>2</sup> <https://alghad.com/4-8-%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%B1-%D9%85%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D9%85-62-%D8%A7%D9%86%D8%AA%D8%B4%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D8%A7%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%AA%D8%B1%D9%86/>

<sup>3</sup> <https://www.alrab7on.com/arabic-countries-social-media-statistics/>

الشراكة مع الأشخاص المؤثرين influencers على وسائل التواصل الاجتماعي أصبحت تهتم به العديد من العلامات التجارية ، لكن نظرا لأن السوق يشهد تغيرًا مستمرًا، يجب أن يتم تطوير الإستراتيجيات التسويقية باستمرار، وفقًا لبعض الإحصائيات، سينمو حجم سوق الحملات التسويقية عبر الأشخاص المؤثرين عالميا من 6.0 مليار دولار أمريكي في عام 2020 إلى 24.1 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2025.<sup>4</sup>

بينما كانت تعتمد طرق التسويق التقليدية على إيصال الرسائل التسويقية إلى الشريحة المستهدفة من ، يعتمد التسويق الإلكتروني خاصة عبر شبكات التواصل الاجتماعي على التفاعل مع الرسائل التسويقية بحيث تشكل آراء المستخدمين و تفاعلهم هدف رئيسي من حملات التسويق الإلكتروني .

الجدير بالذكر أن الكثيرين يخلطون بين علم التسويق و بين الدعاية و الإعلان ،حيث تعتبر الدعاية و الإعلان أداة من أدوات التسويق و ليست مرادفا لعلم التسويق ، لذلك يعتبر التسويق علم و فن تقديم قيمة لتلبية احتياجات السوق المستهدفة. يدرس علم التسويق احتياجات السوق، و من ثم يحدد و يقيس حجم السوق المحدد وإمكانات الربح ،لذا يندرج تحت المهام التسويقية : الأبحاث التسويقية ،الاتصال ..(الدعاية والاعلان)، المبيعات والعلاقات العامة .

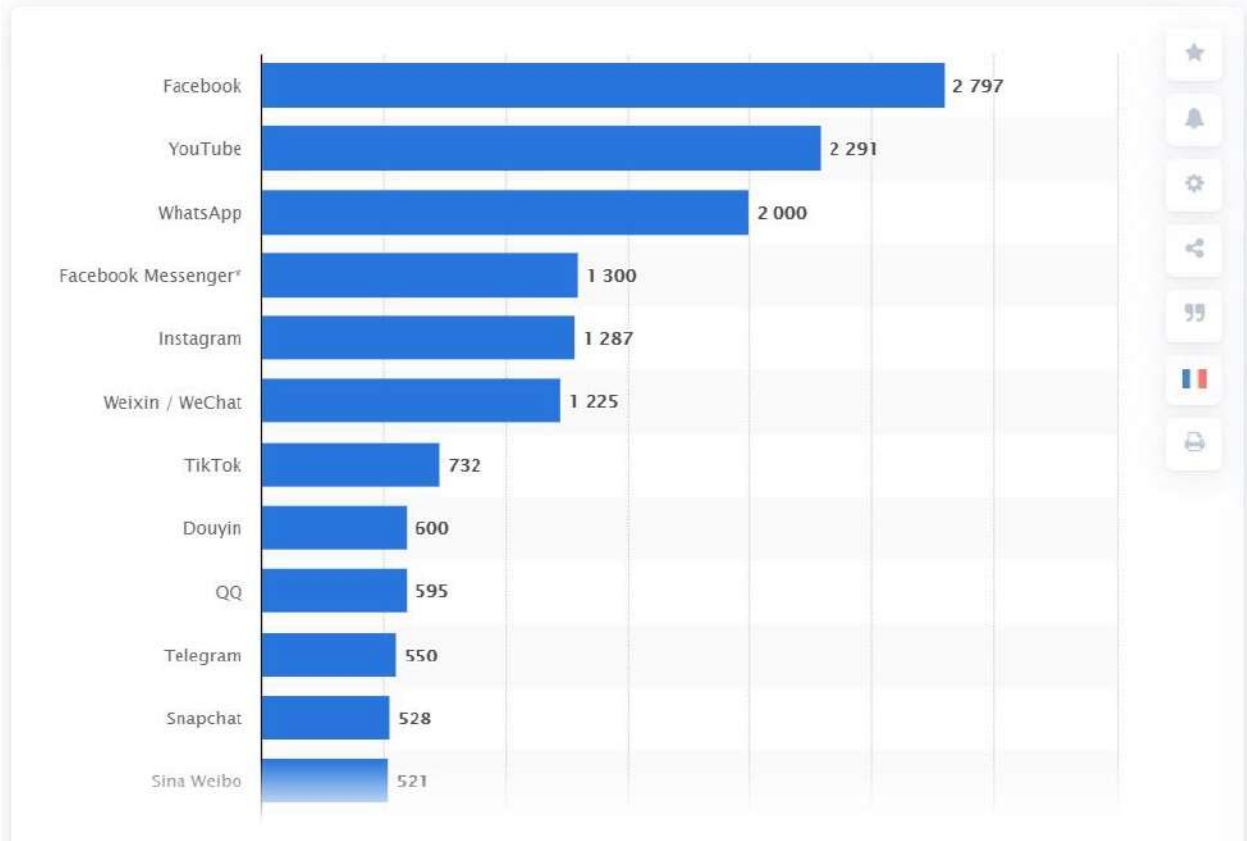
في السنوات الأخيرة ، أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي عاملاً رئيسياً في التأثير على مختلف جوانب سلوك المستهلك بما في ذلك الوعي واكتساب المعلومات والآراء قبل عملية الشراء ، و من ثمَّ التواصل مع المستهلكين الأخرين والتقييم بعد عملية الشراء.

أصبحت تتعامل الشركات و أندية كرة القدم مع شبكات التواصل الاجتماعي على أنها وسائل الأعلام بديلة تقدم الكثير من الخدمات الإعلامية مثل الخدمات الصوتية ومقاطع الفيديو ، بالإضافة للمقالات و البيانات الصادرة عن النادي ، و نظرا للدور التي تلعبه الصفحات الرسمية للنادي على شبكات التواصل الاجتماعي ، أصبحت الصفحة الرسمية للنادي على شبكات التواصل الاجتماعي لا تقل أهمية عن إنشاء موقع إلكتروني رسمي للنادي ، حيث يتطلب إنشاء صفحة رسمية للنادي على شبكات التواصل الاجتماعي إعداد استراتيجية تسويق شاملة للنادي أو للمنتج الجديد المروج له .

يعتبر الفيس بوك Facebook أكثر شبكات التواصل الاجتماعي من حيث عدد المستخدمين ، حيث بلغ عدد مستخدمي الفيس بوك خلال الربع الأول من عام 2021 أكثر من 3.45 مليار مشترك ، كما تمتلك شركة فيس بوك ثلاث منصات أخرى ضمن منصات التواصل الاجتماعي الأكثر استخداما (إنستجرام، واتس اب، ماسنجر) كما هو موضح في الصورة التالية.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/influencer-marketing-platform-market-294138.html>

<sup>5</sup> <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>



صورة(1) توضح عدد المستخدمين على شبكات التواصل الاجتماعي في إبريل 2021

المصدر: Statista 2021

### الجيل الرابع للتسويق Marketing 4.0

يمكن اعتبار الجيل الرابع من التسويق Marketing 4.0 على أنه النهج التسويقي الذي يجمع بين التفاعل عبر الإنترنت والتفاعل عبر وسائل غير رقمية لبناء علاقة قوية بين الشركات و عملائها ، تحقق هذه التكنولوجيا الجديدة الأهداف التسويقية مثل بناء العلامات التجارية ، جذب عملاء جدد للشركة ، زيادة عائدات منتج ، كما يساهم الجيل الرابع للتسويق في زيادة التفاعل بشكل أكبر مع العملاء و التحول بشكل أكبر إلى الاقتصاد الرقمي الذي يسهل قياسه .

كان من المتعارف عليه بين الدارسين و الباحثين في مجال التسويق أن العناصر أساسية للتسويق: المنتج والسعر والمكان والترويج أو ما يتم اختصاره باللغة الإنجليزية 4Ps و التي تمثل الأحرف الأولى لهذه الكلمات باللغة الإنجليزية، لكن في السنوات الأخيرة بعد التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات، استبدل خبراء التسويق العناصر الأربعة القديمة بأخرى جديدة تختصر بالإنجليزية تحت مسمى 4Cs و هي تشير إلى الأحرف الأولى من العناصر التالية: العميل، التكلفة، الراحة ، الاتصال .

في الصفحات التالية سنقوم بعرض خطة تسويق للشركة أو لإنشاء صفحة على شبكات التواصل الاجتماعي ، و ذلك بهدف زيادة التفاعل مع العملاء المستهدفين عبر وسائل التواصل الاجتماعي ، ندرج العديد من المواقع و التطبيقات تحت مفهوم شبكات التواصل الاجتماعي غير أن في هذا الكتاب سيعرض خطة تسويق لصفحة بمنصة التواصل الاجتماعي "فيس بوك".

يهدف الفصل القادم من هذا الكتاب إلى عرض خطة عمل للتسويق الإلكتروني على مواقع التواصل الاجتماعي بطريقة مبسطة يفهمها القاصي و الداني .

## كيفية وضع إستراتيجية و خطة تسويق على مواقع التواصل الاجتماعي

### الإستراتيجية التسويقية :

تضع الإستراتيجية التسويقية الخطوط العريضة للشركة التي ترغب في أي وقت في توسيع وجودها على وسائل التواصل الاجتماعي , يعرض الكتاب خطة تسويقية عامة يمكن الإسترشاد بها لإنشاء خطط تسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي لمختلف الأنشطة التجارية

لذلك ينبغي عند وضع الخطة التسويقية ينبغي الأخذ في الإعتبار المعطيات التالية:

قبل وضع الأهداف المرجوة من الإستراتيجية التسويقية ، ينبغي دراسة العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة على أعمال الشركة ،لذلك قبل وضع الخطة التسويقية ينبغي دراسة حالة السوق التنافسية بشكل جيد لوضع الأهداف التالية :

1- حجم السوق المستهدف

2- الحصة السوقية المستهدفة

3- الأرباح المستهدفة

4- حجم النمو المستهدف

فيما يخص عمل الدراسة الجيدة يعتبر تحليل سوات SWOT Analysis من أشهر النماذج التي يعتمد عليها لتحديد نقاط القوة والضعف مقارنة بالمنافسين ، كما يستخدم لتحليل البيئة الخارجية للشركة ، لذلك تدرج تحت نموذج SWOT أربعة محاور رئيسية

1- نقاط القوة Strengths

نقاط القوة تشمل النقاط التي يمكن أن تقوم بها الشركة بشكل جيد ، أو النقاط التي تمكن الشركة من تقديم ميزة تنافسية للمستخدمين، لذا ينبغي قبل وضع الإستراتيجية التسويقية تحديد الميزة التنافسية التي ستقدمها الشركة مقارنة بالمنافسين . سنتطرق بشكل مفصل عن إختيار الميزة التنافسية في جزء لاحق من هذا الباب .

2- نقاط الضعف Weaknesses

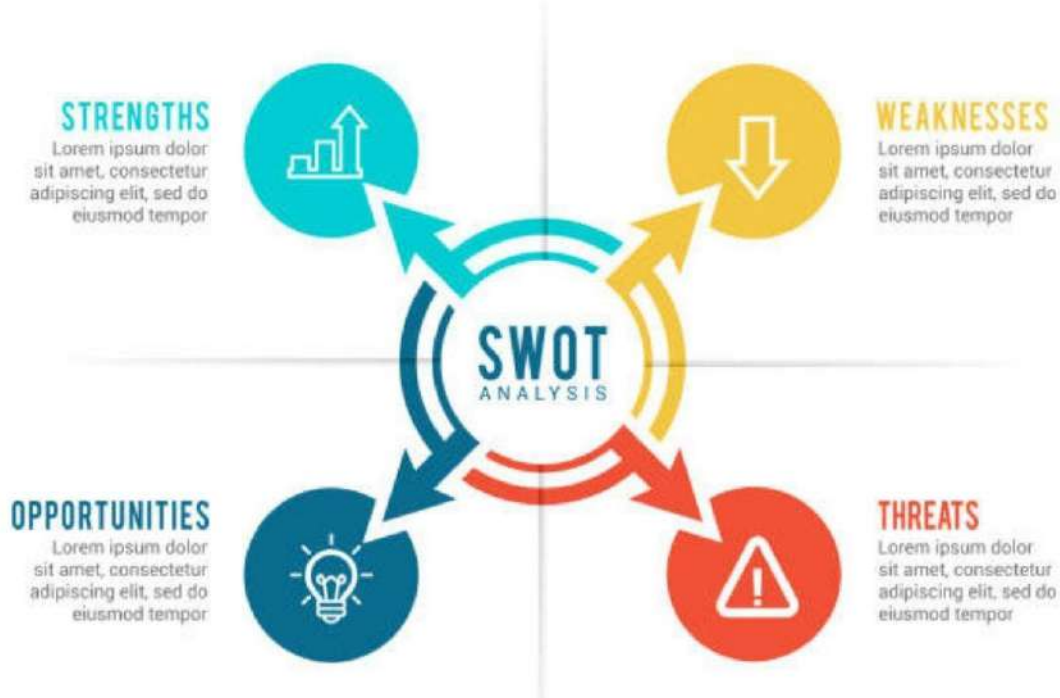
تعتبر نقاط الضعف ، مثل نقاط القوة ، هي سمات متأصلة في الشركة قد تعمل الشركة على معالجتها على المدى البعيد و لكن عند وضع الإستراتيجية للشركة تعتبر نقاط ضعف مقارنة بالمنافسين .

3- الفرص Opportunities

الفرص هي النقاط التي يمكن العمل على إستغلالها من خلال المنتج أو الخدمة التي ستقدمها الشركة لعملائها ، لذلك تعتبر الفرص هي نقاط الضعف لدى المنافسين ، كما يمكن أن تعتبر تكنولوجيا جديدة أو أنماط جديدة لم يتم تطبيقها في السوق المستهدف ، تعتبر الفرص هي نقاط قوة يمكن إضافتها إلى الشركة .

4- المعوقات Threats

تشمل المعوقات المشاكل الخارجية التي يمكن أن يؤثر سلبيًا على عملك ، مثل البيئة السياسية و السياسة الاقتصادية للدولة ، تعتبر هذه المعوقات من العوامل الخارجية التي ستؤثر على عمل الشركة ، تعتبر من تهديدات الأمن السيبراني هي من العوامل الخارجية المؤثرة على أعمال التسويق الإلكتروني<sup>6</sup>.



صورة(2) توضح الأربعة عناصر الرئيسية في نموذج SWOT

المصدر : [10 فوائد لتحليل SWOT الشخصي \(ماذا ولماذا وكيف ومتى\)](http://worldscholarshipforum.com)([worldscholarshipforum.com](http://worldscholarshipforum.com))

## الأهداف التسويقية :

يمكن تعريف الأهداف التسويقية على أنها الأهداف المحددة التي تريد أي شركة تحقيقها من خلال إستراتيجيتها وجهودها التسويقية، تتدرج تحت هذه الأهداف زيادة الوعي بالعلامة التجارية ، جذب عملاء جدد ، المحافظ على العملاء الدائمين من خلال برامج الولاء marketing loyalty programs . زيادة الحصة السوقية للشركة ، و تحسين جودة المنتج و الخدمة المقدمة و التي تساهم في الإرتقاء بنسب رضا العملاء .

الجدير بالذكر أن خبراء الإدارة بشكل عام يعتمدون في تحديد طبيعة الأهداف على إطار عمل "SMART" ، SMART كلمة مختصرة بالإنجليزية لخمس صفات للأهداف الموضوعية و هي أن تكون الأهداف : محددة ، قابلة للقياس ، يمكن تحقيقها ، ذات صلة ولها توقيت محدد .

<sup>6</sup> [SWOT Analysis Model and Examples - Strategy Skills \(mindtools.com\)](http://mindtools.com)





صورة (3) تظهر السمات الأساسية لوضع الأهداف

المصدر: [How to Write SMART Goals for Project Management | 2021 Guide \(project-management.com\)](http://project-management.com)

و لكن نظرا أن الأهداف التسويقية تختلف بطبيعتها عن باقي أهداف الشركة ، يعتمد خبراء التسويق على نموذج بورتر لأستراتيجيات التسويق Porter's generic strategies ، عادة ما يشار إلى نموذج بورتر لأستراتيجيات التسويق Porter's generic strategies كمرجعية عامة لوضع الخطة التسويقية لما يحتويه من تبسيط للعملية التسويقية ، طبقا لهذا النموذج يمكن الترويج للمنتج أو الخدمة المراد تسويقها بالتركيز على عنصر الجودة أو السعر أو كليهما معا، عادتاً ما تلجأ الشركات الصغيرة لتقديم منتج أو خدمة ذات جودة جيدة بسعر أقل نظراً لصعوبة منافسة الشركات العملاقة في السعر أو الجودة كميزة التنافسية، قدت تختلف وجهة النظر هذه باختلاف الصناعة ، فمثلاً منافسة شركتي المياه الغازية بيبسي و كوكاكولا شبه مستحيله سواء في سعر المنتج أو في جودته بالنسبة للمستثمرين الصغار ، لكن يمكن تقديم مشروب طبيعي بديل في هذه الحالة بسعر أعلى نسبياً لكن بعيداً عن محاولة تقديم نفس المشروب بسعر أو جودة أفضل ، كذلك ينطبق الأمر على المنتجات الصينية ، حيث تحتكر المنتجات الصينية السوق العالمي بتقديمها نفس المنتج أو الخدمة بسعر أقل في مختلف الصناعات و هو ما يجعل منافسة المنتجات الصينية في عروض الأسعار أمر مستحيل ، لذلك يلجأ صغار المستثمرين إلى تقديم خدمة أفضل بسعر أعلى نسبياً لمنافسة البضائع الصينية في هذه الحالة .



صوره (4) توضح المحاور الأربعة لنموذج بورتر لأستراتيجيات التسويق Porter's generic strategies

المصدر: [Porter's Generic Strategies - Strategy Skills from MindTools.com](http://MindTools.com)

يعتبر نموذج بورتر طريقة مبسطة لتحديد الميزة التنافسية للشركة ، لكن يعرض نموذج "أنسوف" Ansoff أهداف التسويق الإستراتيجية بشكل أكثر شمولاً ، لذلك يعرض نموذج Ansoff كما هو موضح بالصورة رقم 5 بالأسفل المحاور الأربعة الرئيسية لهذا النموذج مصحوبة بسهمين للإشارة إلى درجة المخاطرة المترتبة على كل محور من المحاور الأربعة :

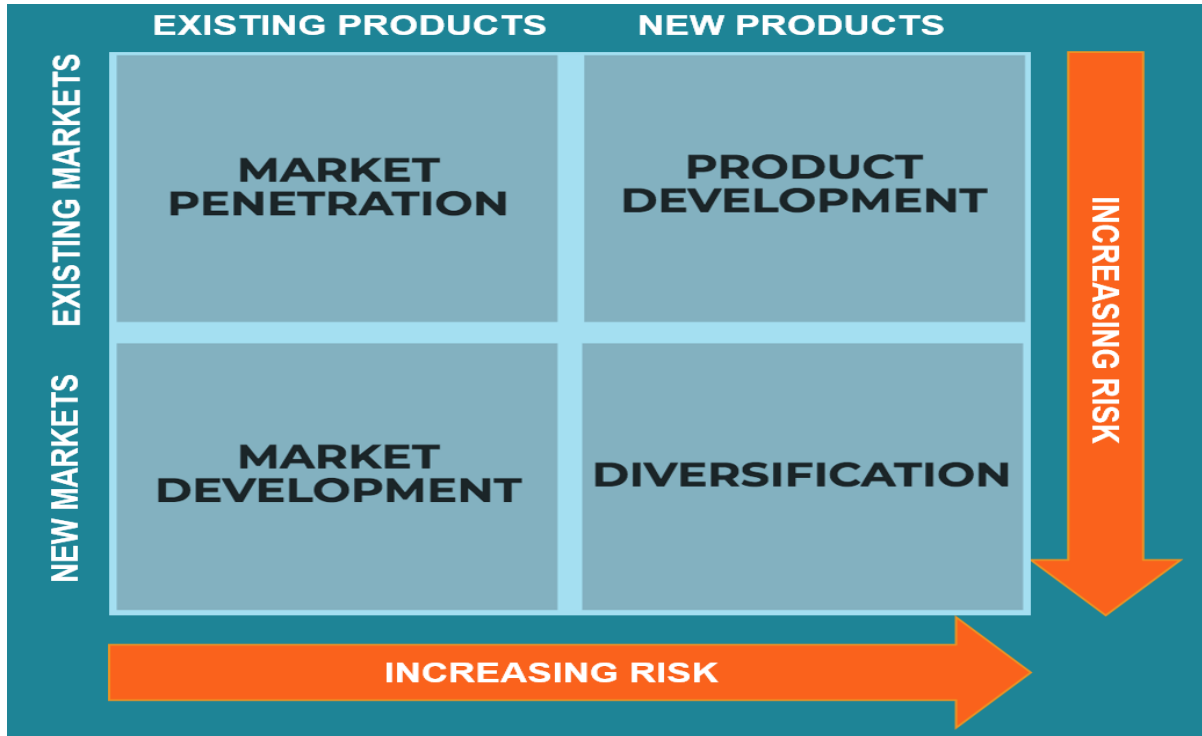
التواجد بالسوق Market Penetration : تركز إستراتيجية التسويق في هذه المرحلة على زيادة مبيعات المنتجات الشركة في السوق الحالي .

تطوير المنتج Product Development : تركز إستراتيجية التسويق في هذه المرحلة على إدخال منتجات جديدة إلى السوق الحالي.

تطوير السوق Market Development : تركز إستراتيجية التسويق في هذه المرحلة على دخول سوق جديد باستخدام المنتجات الحالية.

التنويع Diversification : تركز إستراتيجية التسويق في هذه المرحلة على دخول سوق جديد بإدخال منتجات جديدة.

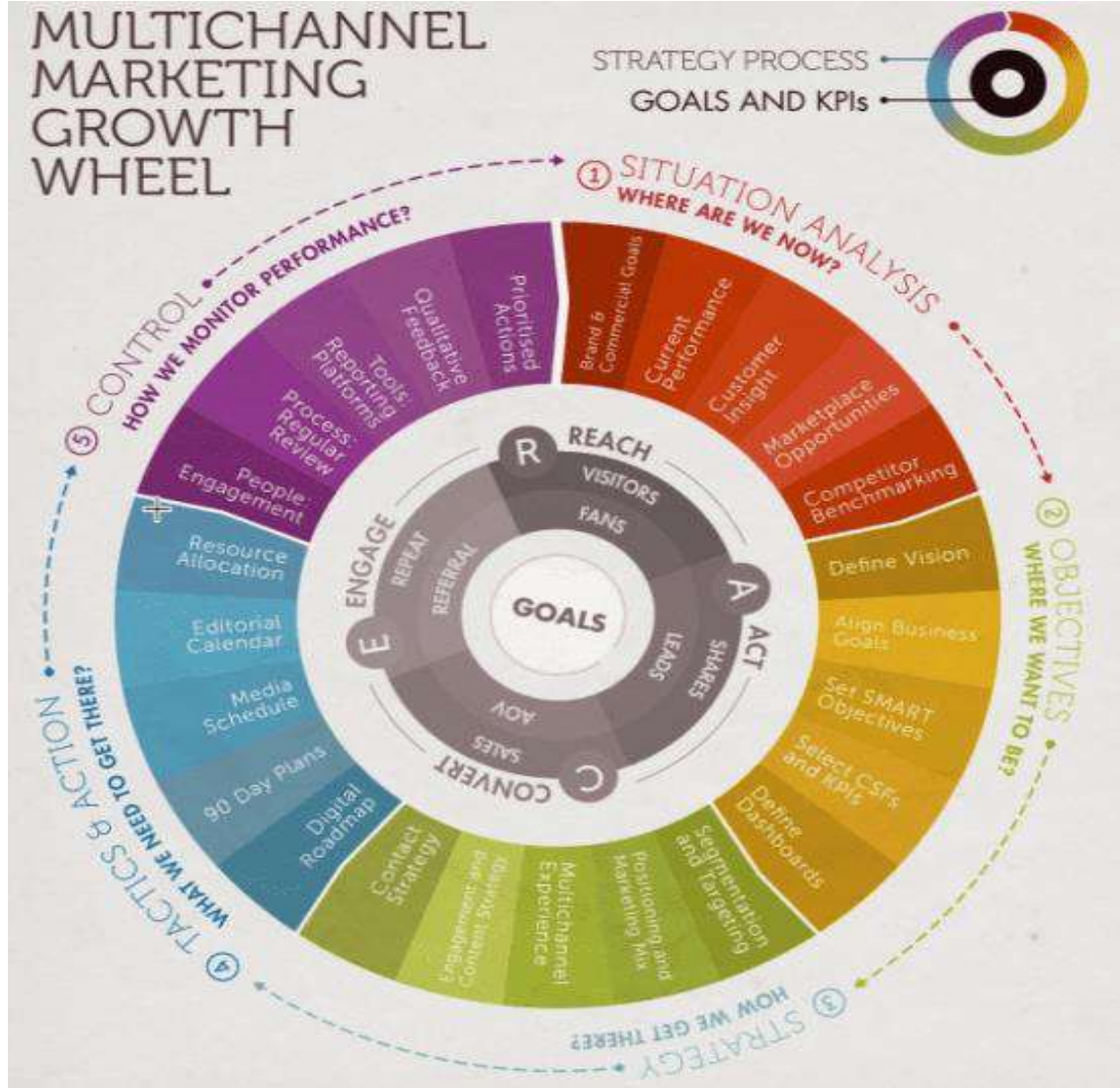
لذلك يظهر السهم المصاحب لإستراتيجية تطوير السوق و التنوع ليوضح زيادة المجازفة المصاحبة للإستراتيجيتين نظراً لتواجد مخاطر و تهديدات عن طرح منتج جديد بسوق جديدة أو دخول أسواق جديدة ، بينما يشير السهم إلى الأسفل في التواجد بالسوق و تطوير المنتج نظراً للتواجد في نفس السوق



صوره (5) توضح المحاور الأربعة الأساسية لنموذج "أنسوف" Ansoff

المصدر: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix/>

أما إذا ما أردنا التطرق إلى نموذج أكثر شمولاً في إستراتيجيات الإدارة و التسويق ، فيعتبر نموذج SOSTAC الموضح بالصورة رقم 6 بالأسفل أكثر شمولاً لوضع الإستراتيجية العامة للشركة ، حيث يحتوي هذا النموذج على خمس نقاط رئيسية و هي دراسة وضع السوق، وضع أهداف التسويق الإستراتيجية ،وضع الإستراتيجية التسويقية ،وضع الخطط التسويقية ، علاوة على مراقبة الأداء ، سيتم التطرق بالتفصيل إلى كل نقطة على حدى في الصفحات التالية .



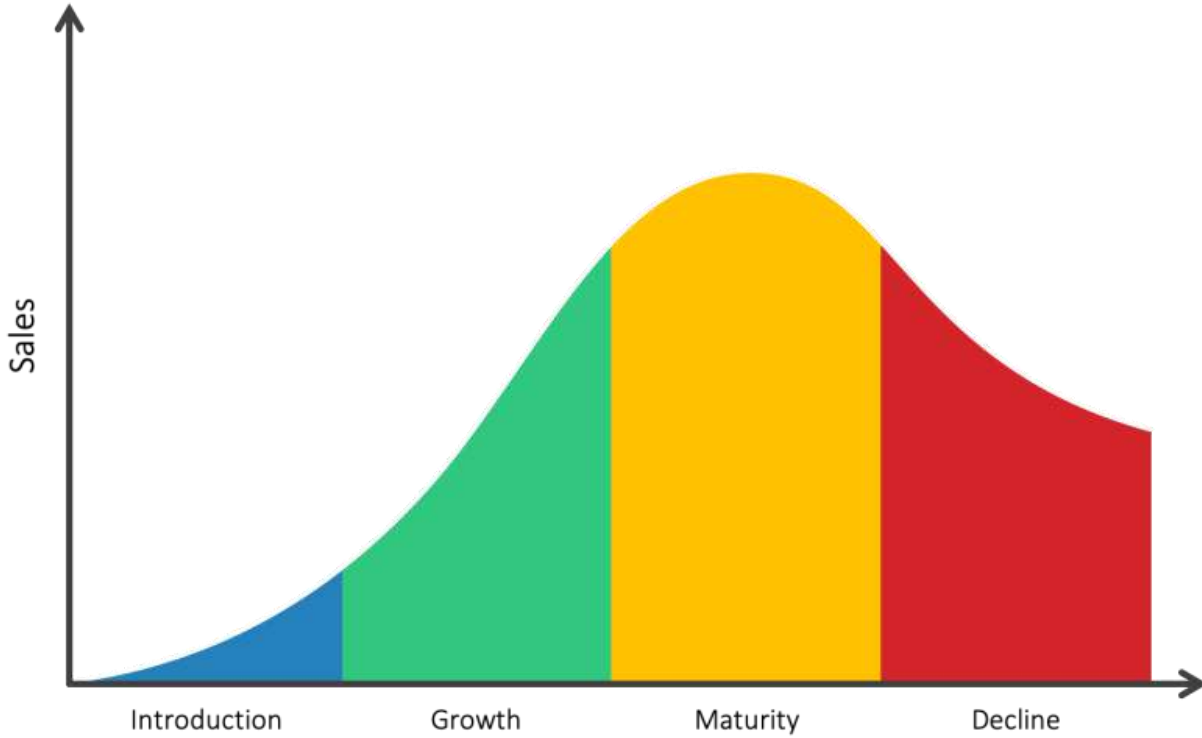
صوره (6) ،توضح نموذج SOSTAC لوضع و قياس الإستراتيجيات التسويقية

مصدر: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/sostac-model/>

1. دراسة الوضع الحالي للسوق Situational Analysis

أول خطوة تقوم بها الشركة التي تخطط للتواجد بالسوق سواء من خلال القنوات التقليدية أو من خلال شبكة الإنترنت أو شبكات التواصل الاجتماعي ، هو تحليل السوق المستهدف و حجم تواجد المنافسين من خلال نقاط البيع أو مواقع التواصل الاجتماعي،و ذلك لتحديد نقاط القوة و الضعف من خلال نموذج SWOT الذي تطرقنا إليه، و تكمن أهمية هذه الخطوة في وضع الخطوط العريضة التي سيتربن عليها وضع الإستراتيجية و الخطط التسويقية للشركة بشكل و على شبكات التواصل الاجتماعي بشكل خاص.

2. وضع أهداف التسويق الإستراتيجية : يتم في هذه الخطوة تحديد الأهداف الإستراتيجية للشركة و التي تشمل الأهداف الإستراتيجية من التواجد على شبكات التواصل الاجتماعي ، يتم تحديد هذه الأهداف طبقا للمرحلة التي يتواجد بها المنتج أو الخدمة المراد تسويقها ، حيث عادة ما يتبع المنتج أو الخدمة دورة معينة تسمى بدورة حياة المنتج (Product Life Cycle) و هي تشمل على أربعة مراحل رئيسية كما هو موضح بالصورة رقم 7 بالأسفل:



صورة (7) ، توضح المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج

المصدر: <https://www.business-to-you.com/product-life-cycle/>

توضح الصورة رقم 7 المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج و هي التقديم ، النمو ، التشبع ، التراجع

2.1 التقديم Introduction: تشمل هذه المرحلة عملية التعريف بالشركة أو العلامة التجارية المراد تسويقها ،حيث عادا ما تحتوي الرسالة الإعلانية على إسم الشركة و العلامة التجارية فقط كما هو موضح بالصورة بالأسفل، كما عادا ما لا تحقق الشركة أرباح في هذه الفترة ، قد تستغرق الشركة بعض الوقت للإنتهاء من مرحلة التعريف بالعلامة التجارية و هو أمر مهم للشركة على المدى البعيد ، حيث يلجأ بعض صغار المستثمرين إلى تقليد شكل أو رسم علامة تجارية لتخطي هذه المرحلة لكن عادتا ما تكون العلامة التجارية المقلدة ذو عمر قصير، نظرا إلى الملاحظات القضائية في حالة نجاحها و إنتشارها و هو ما يضر الشركة أكثر من إفادتها .



2.2 النمو –Growth : تعتبر هذه المرحلة أطول فترة يعيشها المنتج خصوصا إذا كان يقدم خدمة جديدة و مستخدميها في تزايد مستمر ، قد تختلف المدة الزمنية التي يستغرقها المنتج المراد تسويقه باختلاف الصناعة أو السوق ، فصناعة تكنولوجيا المعلومات تشهد حركة سريعة لدورة حياة المنتج ،نظرا إلى الإصدارات الجديدة المتسارعة في هذا المجال، بشكل عام يمكن توصيف وضع الشركة في هذه المرحلة على أن لديها عملاء دائمين و تسعى لزيادة أرباحها من خلال جذب عملاء جدد و القيام بحملات ترويجية هدفها التخلص من فائض الإنتاج أو الوصول إلى الحد الأقصى من الأرباح المحققة من الخدمة المقدمة ، كما هو موضح في الصورة التالية .

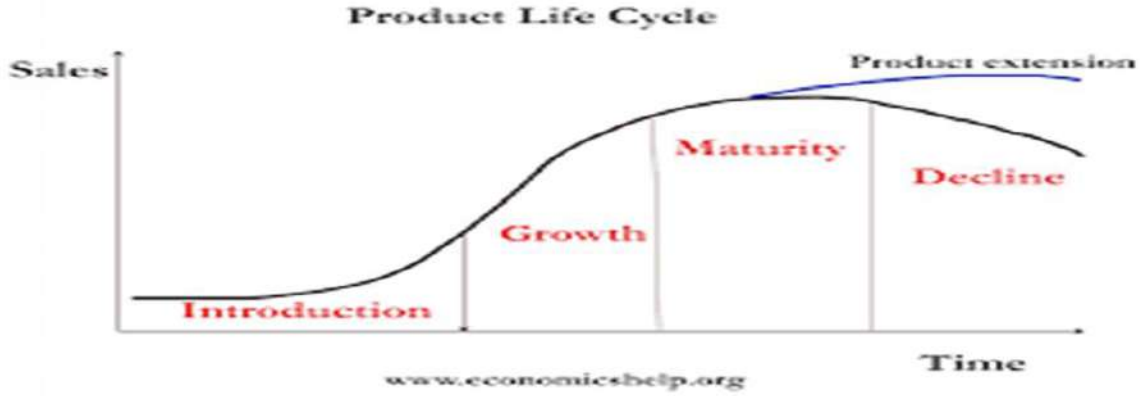


2.3 التشبع: تمثل هذه المرحلة ذروة أداء المنتج وربحيته، حيث يعتمد الوصول إلى هذه المرحلة على تحقيق نتائج مميزة خلال مرحلة النمو السابقة ، تعتمد طول مرحلة التشبع على المدة التي يمكن أن يحافظ فيها التسويق على الوضع المهيمن للمنتج في السوق، توضح الصورة التالية نموذج لتربيع شركة على سوق معين لعدة عقود بدون الهبوط بشكل حاد إلى مرحلة الركود أو تراجع مبيعات المنتج ، يمكن الإشارة إلى بيع رجال الأعمال للكثير من المنتجات الناجحة في مرحلة التشبع، و ذلك للحصول على أعلى سعر من ناحية ، و لتجنب التحديات المحتملة إذا دخل نفس المنتج مرحلة التراجع في المبيعات .



2.4 التراجع Decline : تبدأ هذه المرحلة عند حدوث تراجع كبير في مبيعات المنتج قياسا بالفترات السابقة ، و كما أشرنا تختلف المدة التي يعيشها المنتج في هذه المرحلة باختلاف الصناعة ، فصناعة التكنولوجيا يحدث هذه التراجع بسرعة نظرا لظهور تكنولوجيا جديده، على سبيل المثال أجهزة الفيديو و ال DVD أنقرضت تقريبا لظهور تطبيقات أو منصات تحتوي على مكتبات للأفلام و غيرها من البرامج التي كانت تباع على إسطوانات أو شرائط فيديو ، كما يمكن الإشارة إلى الكتاب الورقي على أنه يواجه تراجع في مبيعاته قياسا بالكتاب الإلكتروني الذي يعتبر أقل سعرا و يسهل حمله أو تخزينه ، يرى بعض خبراء التسويق أن دخول المنتج هذه المرحلة هو إيذانا بالتخلص منه لعدم الجدوى من تسويقه لوجود بدائل أفضل ، غير أن البعض الآخر يرى أن من الممكن الإبقاء على المنتج بكميات أقل تستهدف نوعية معينة من المستهلكين لاذلت تفضل النمط القديم ، و ليكن الكتاب الورقي بدلا من الكتاب الإلكتروني، يعتبر سوق السيارات مصري مثال جيد لطول مدة إستهلاك السيارات القديمة لقلة تكلفة الصيانة مقارنا بالسيارات الحديثة رغم أن الشركات المصنعة لهذه السيارات لا تقوم بحملات دعائية لكن لاذلت قطع الغيار متوفرة طالما لاذال هناك طلب عليها، لذا يجب عمل دراسة جيدة قبيل أخذ قرار مثل التخلص من المنتج أو وقف تصنيعه ، غير أنه كما هو موضح في الصورة التالية يمكن معالجة هذا الأمر بإصدار تحديث أو منتج جديد عندما يصل المنتج الرئيسي لفترة التشبع ، و هو ما تعتمد عليه العديد من الشركات العاملة في الصناعات الغذائية، و ذلك لمعالجة الهبوط في مبيعات المنتج الرئيسي ، كما هو موضح بالصورة بالأسفل حيث تقوم شركة بيبسي كل فترة بإصدار نكهة جديدة مصاحبة للمنتج الرئيسي و ذلك لتلبية شغف المستهلكين في تجربة منتجات جديدة و لحماية منتجها الرئيس من الهبوط إلى مرحلة التراجع .





توضح الصورة رقم (8) مراحل تطور المنتج بالإضافة إلى طريقة تفادي دخول المنتج في مرحلة التراجع أو الكساد

المصدر: <https://www.economicshelp.org/blog/140934/business/product-life-cycle/>

### 3 الإستراتيجية Strategy :

إستراتيجية الشركة كما أشرنا سابقا معنية في الأساس بوضع الخطوط العريضة التي ستسير عليها الشركة و التي تشمل وضع الخطط التسويقية لتحقيق الأهداف لبتي يسهل قياسها SMART ، لذا ينبغي أن تحتوي الإستراتيجية على الفئات و المناطق التي سيتم استهدافها للترويج للمنتج أو الخدمة التي ستقدمها الشركة ، و ذلك لقياس و تطوير أداء الشركة بشكل مستمر ، لذلك يجب قياس نتائج إستراتيجية الشركة باستخدام مؤشرات أداء واضحة (KPIs)، و هو ما يساعد على قياس فعالية إستراتيجية التسويق للشركة بشكل عام و لفترات التسويق الإلكتروني بشكل خاص.

يمكن تلخيص الأهداف الاستراتيجية من التسويق عبر منصات التواصل الإجتماعي في الأهداف التالية :

- 1- الوعي بالعلامة التجارية Brand awareness: هو مصطلح تسويقي يصف درجة المعرفة بالعلامة التجارية للمنتج أو خدمة المراد تسويقها ، يعد خلق الوعي بالعلامة التجارية خطوة أساسية في الترويج لمنتج جديد أو التذكير بعلامة تجارية قديمة، يعتبر تمييز العلامة التجارية عن المنافسين خطوة تسويقية أولى وميزة تنافسية مهمة للشركة على المدى البعيد، كما تعتبر العلامات التجارية المقلدة أحد التحديات الخارجية التي تواجه الشركات الكبرى ،لذلك تقوم الشركات الكبرى بشكل مستمر بحملات دعائية تهدف إلى التوعية أو التذكير بالعلامة التجارية، و ذلك لحمايتها من العلامات التجارية التي تنسخ أو تحاكي

الاسم أو الرسم الخاص بالعلامة التجارية للشركة ،لذلك حتى إذا كانت هذه العلامات التجارية تعمل في إطار قانوني ، فان الشركات دائما تهدف إلى الحفاظ على صورة علامتها التجارية في ذهن المستخدمين واضحة و بدون تشويش .



بمرور الوقت، تغيرت وسائل التوعية بالعلامة التجارية أو وسائل البحث التي يستخدمها العميل للوصول إلى مقدم الخدمة قبل إتمام عملية الشراء، الشيء الوحيد الثابت والذي لم يتغير بمرور الوقت هو وجود لحظة محفزة تجعل المستهلك يفكر في عملية الشراء.

## 2- الانتشار Reach

يعتبر هذا الهدف تابع لما قبله حيث يتم تحديد فيه عدد الأشخاص الذين سيتعرضون للحملة الدعائية و في هذه المرحلة يتم تحديد الفئة المستهدفة جغرافيا و من حيث الفئة العمرية و الجنس (يمكن إضافة تصنيفات أخرى أدق للوصول إلى الشريحة المستهدفة سيتم التطرق إليها لاحق).

## 3- زيادة عدد المتابعين Building Traffic :

يعتبر زيادة عدد المتابعين للصفحة على شبكات التواصل الاجتماعي فيسبوك من الأهداف الرئيسية لتواجد العديد من الشركات على شبكة التواصل الاجتماعي ، لكن ينبغي التدقيق في أعداد المتابعين لمعرفة نسبة الزيادة في المبيعات و الطلب على المنتج و الخدمة المراد تسويقها مقارنة بزيادة عدد المتابعين، قد يكون زيادة عدد المتابعين و الزيارات للصفحة هدف في حد ذاته للصحف الإخبارية وصفحات القنوات التلفزيونية على الفيس بوك، لكن زيادة أعداد المتابعين للشركات التي تباع منتجات من خلال صفحتها على الفيس بوك و لم ترى انعكاسا لزيادة أعداد المستخدمين على مبيعاتها فذلك مؤشر لحدوث خطأ في الخطوتين السابقتين (خطأ الانتشار و التعريف بالعلامة التجارية) .

كما أشرنا من قبل يعتبر المحتوى التسويقي content marketing نهج تسويقي استراتيجي يركز على إنشاء وتوزيع محتوى ملائم ومنتسق لجذب جمهور محدد لمتابعة الصفحة ،بالإضافة إلى تحفيز العملاء على شراء المنتج أو الخدمة المراد تسويقها .

وفقا لبعض الإحصاءات الحديثة فان الشركات العاملة في مجال الصناعة أنفقت 28 بالمائة من ميزانيتها التسويقية على تسويق المحتوى ، كما أنفقت الشركات الخدمية أو التي تباع سلع أساسية ما يقرب من 32 بالمائة من ميزانيتها التسويقية لتطوير المحتوى الخاص بالشركة ،حيث أصبح الهاش تاج# المصاحب للإعلان على شبكات التواصل الاجتماعي مثل العبارة المصاحبة للإعلان التقليدي Slogan على شاشات التلفزيون.[13]

يمكن تقسيم المنشورات عبر وسائل التواصل الاجتماعي إلى ثلاث أنواع ، النوع الأول يستهدف الزيادة الرقمية للصفحة بمعنى زيادة أعداد الزائرين و المتابعين للصفحة ، الفئة الثانية تهتم بالقيمة أو الهدف من إنشاء الصفحة مثل المنتج أو الخدمة المراد تسويقها،أما الفئة الأخيرة فهي تهدف إلى تغيير نمط المستهلكين أو العملاء ،و هو ما تتبعه الشركات لجذب عملاء جدد لإستخدام منتج، يتيح تطبيق الفيس بوك إمكانية الترويج لصفحة فيس بوك عن طريق منشورات ممولة(مدفوعة الأجر) أو منشورات مجانية " organic reach " ، ليس



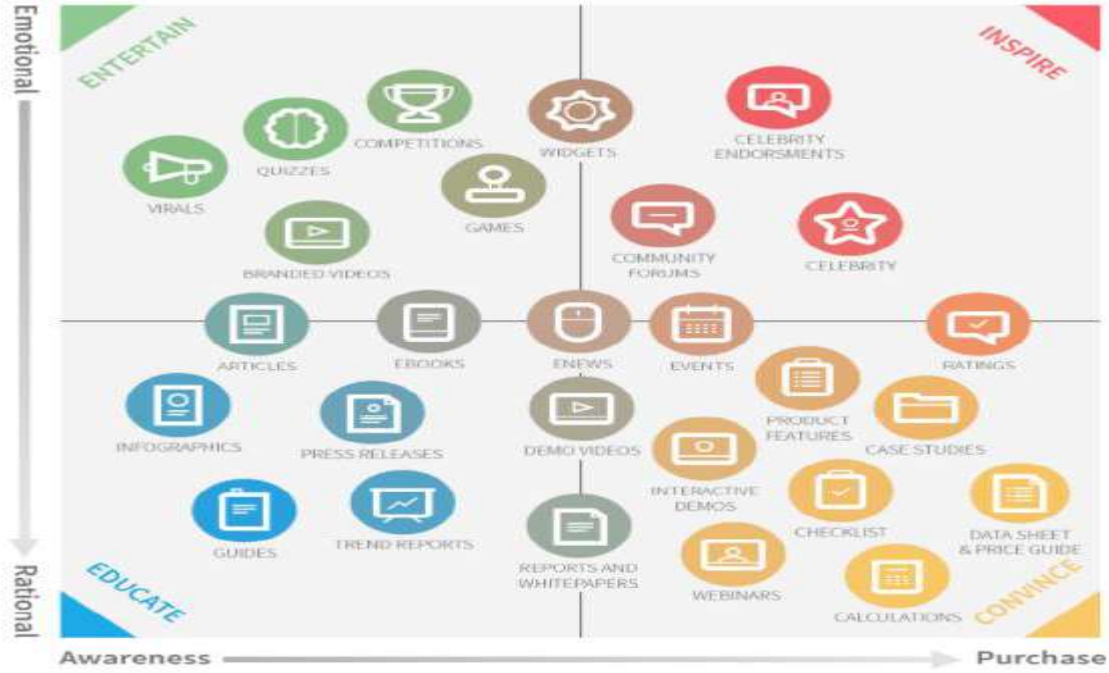
بالضروي أن تفشل الشركة بالترويج لمنتجاتها بإستخدام الإعلانات المجانية و لكن بالطبع تتيح الإعلانات الممولة الوصول إلى شريحة أكبر من المستخدمين في وقت أقل .

يعتبر تسويق المحتوى من أهم الوسائل التي تساهم في زيادة الوعي بالعلامة التجارية من خلال الإنترنت، كما يساهم تسويق المحتوى في زيادة أرباح الشركة ، هناك العديد من النماذج التي يمكن الإسترشاد بها عند وضع الاستراتيجية الخاصة بالمحتوى الإلكتروني ، سنعرض فيما يلي أحد النماذج الإسترشادية لوضع إستراتيجية تسويق المحتوى الإلكتروني .

من الممكن تقسيم مهام إدارة صفحة الفيس بوك على عدد من الأشخاص طبقا للمحتوى المراد تسويقه و المهام على الصفحة كما هو موضح بالجدول التالي :

الأعضاء	إضافة محتوى	رفع ملفات	الرد على الإستفسارات و الشكاوي	تنظيم فاعليات
مدير الصفحة	✓	✓	✓	✓
مدير المبيعات	✓	✓		✓
مسئول للرد عن الشكاوي و الإستفسارات			✓	
مدير التسويق	✓	✓		✓

جدول (1) يوضح المهام المختلفة للعاملين بصفحة على شبكة التواصل الإجتماعي فيس بوك



صورة رقم (9) توضح نموذج إسترشادي خلال وضع إستراتيجية المحتوى التسويقي

المصدر: Content marketing matrix, Smart Insights (2014):

تتركز مصفوفة تسويق المحتوى بالصورة رقم (9) على أربعة أضلاع رئيسية لتصنيف المحتوى الذي يتم نشره على الصفحة و هم : الإلهام ، الترفيه ، التثقيف والإقناع، إلى جانب ذلك ، هناك ما يمكن تسميته بأهداف متصلة و مترابطة بهذا المحتوى و هي: التحول من الوعي إلى الشراء ومن العاطفة إلى العقلانية، لذلك يتم جذب المستهلك أولاً باستخدام المحتوى الترفيهي كمقاطع الفيديو و المسابقات، من ثم هناك ما يسمى بالمحتوى التعليمي و الذي يعني بطريقة استخدام المنتج في حالة إتمام عملية الشراء ، يحتوي هذا النموذج على العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها في كل مرحلة من مراحل التسويق للمنتج،و التي تنقل المستهلك من مرحلة التوعية بالعلامة التجارية إلى مرحلة الشراء .

4 زيادة نسب التفاعل Engagement

تعتبر زيادة نسب التفاعل على الصفحة الخاصة بالشركة على شبكة التواصل الاجتماعي فيس بوك من الأهداف المهمة التي تسعى الكثير من الشركات الوصول إليها لما لها من أهمية في جذب آراء و مقترحات المتابعين ، كما تمثل نسب التفاعل العالية فرصة لقسم الأبحاث التسويقية بالشركة لدراسة سبل تطوير المنتج و زيادة نسب رضاء المستخدمين عن المنتج أو الخدمة المقدمة .



أضافت المنصة الرقمية فيس بوك خاصية لتميز بها المتابعين الأكثر تفاعلا على الصفحة و هي إضافة رمز الجوهرة بجانب إسم المستخدمين الأكثر تفاعلا خلال مشاركتهم على الصفحة، يمكن إضافة أو إزالة هذه الخاصية من خلال صفحة الإعدادات على الفيس بوك .

لذلك تلجأ الكثير من الشركات إلى بث العديد من الفيديوهات و الأسئلة لزيادة نسب التفاعل على الصفحة ، كما يعتبر البث المباشر لبعض الفاعليات الخاصة بالشركة من الطرق المستخدمة لزيادة التفاعل على الصفحة .

قبل الحديث عن الخطط التسويقية سنتطرق إلى بعض النظريات التسويقية التي تساهم في جذب العملاء للشركة ،عندما نتحدث عن جذب العملاء يجب أن نكون على وعي بشخصياتهم أولا ، و هو ما يوضحه نموذج رودجرز لمنحنى الابتكار المنحني الذي تتخذه أي فكره لإنتشار المبتكرات Roger Diffusion of innovations theory ، طبقا لهذه النظرية ينقسم المستهلكين إلى خمسة فئات

#### 1- المبتكرين innovator:

تمتاز هذه الفئة على صغرها كما هو موضح بالنسبة المئوية (2.5%) في الصورة رقم (10) بالاستعداد للمجازفة ،بالإضافة إلى القدرة المالية و الإطلاع و جذب المعلومات عن المنتج المراد شرائه ، تسمح القدرة المالية لهذه الفئة بتحمل تبعات فشل المنتج أو الخدمة الجديدة .

#### 2- أوائل المستخدمين Early adopters :

تعتبر هذه الفئة كسابقتها تمثل نسبة قليلة من المستخدمين (13.5%)، و هو ما يجعلهم في نطاق المرحلة التعريفية من دورة حياة المنتج ،حيث تتميز هذه الفئة بالقدرة العالية على قيادة الرأي مقارنة بالفئات الأخرى ، كما تتمتع هذه الفئة كسابقتها بمستوى دخل مرتفع و مستوى تعليمي أفضل من باقي فئات المستهلكين .

#### 3- الأغلبية الأولى Early Majority:

عندما يبدأ المنتج في الحصول على حصة سوقية أكبر ، فإن الفئة التالية من المستهلكين تسمى الأغلبية الأولى أو المبكرة، عادة ما تفضل هذه الفئة من المستهلكين تجنب المخاطرة بعكس سابقتها، كما لا تتمتع بنفس القدرة الشرائية للفئتين السابقتين ، و هو ما يجعلهم لا يجازفون بشراء منتج غير معروف أو يكونون أول مستخدميه ، ومع ذلك فهم ، بشكل عام ، أشخاص يتمتعون بوضع اجتماعي أفضل من المتوسط و غالبًا ما يكونون على اتصال بأحد المستخدمين من الفئتين السابقتين الذين يستشيرونه في أخذ قراراتهم الشرائية .

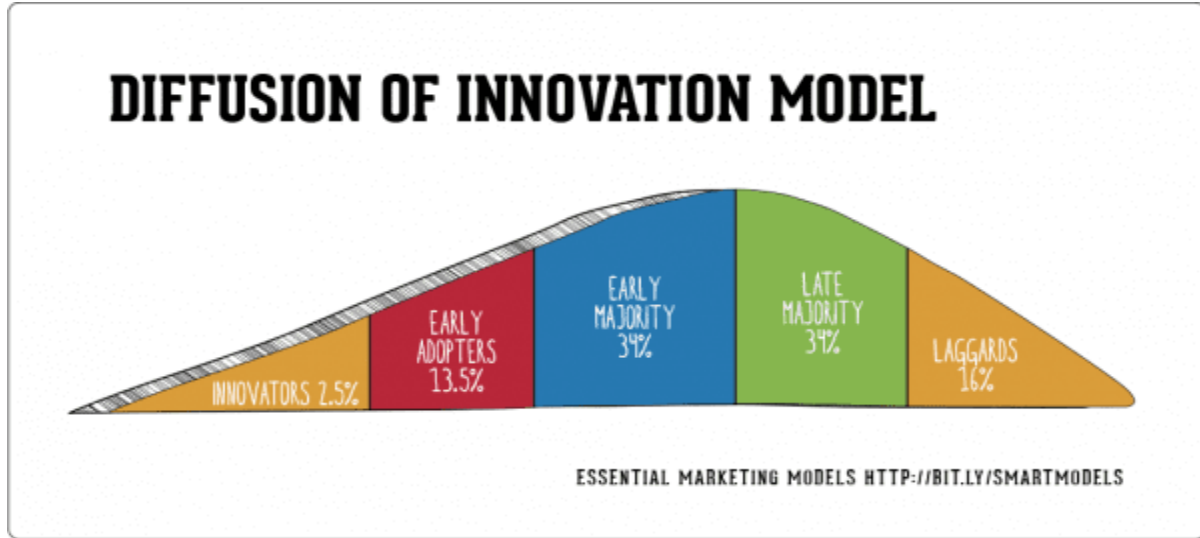
#### 4-الغالبية الأخرى Late Majority:

الغالبية الأخرى أو المتأخرة هي فئة أكثر تشككًا في شراء المنتج من الفئات الثلاث الأولى ، لذلك فإنهم يميلون إلى وضع مواردهم في الحلول التقليدية أو المختبرة فقط ،فهم يتجنبون المخاطرة بشكل عام، عادتًا ما تمتلك هذه الفئة من المستخدمين موارد مالية أقل، كذلك تعتبر فئة أقل اجتماعيا ، ويعتبر احتكاكها مع قادة الفكر والمبتكرين محدود مقارنة بمجموعات المستهلكين الأخرى. لذلك نادرا ما تفقد هذه الفئة عملية الشراء أو تجربة منتج جديد .

#### 5-المتقاعسين Laggards:

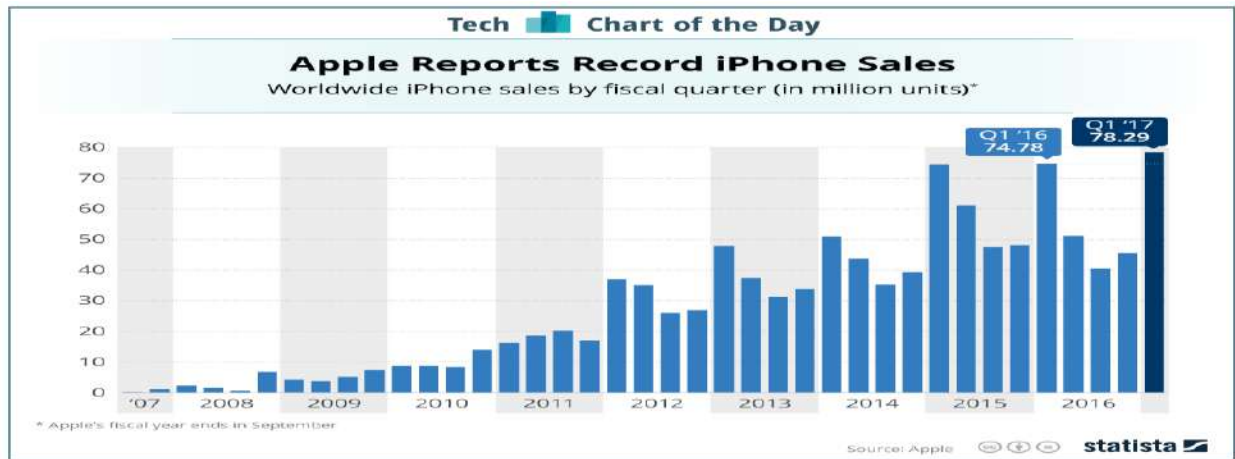
آخر فئة هي فئة المتقاعسين ، و هم آخر من يجرب منتج جديد أو فكرة جديدة، على عكس الفئات السابقة عادة ما يكون لدى هؤلاء الأفراد نفور من التغيير، يميل أعضاء هذه الفئة إلى الحلول التقليدية على حساب التجربة، ليس من الضروري أن تمثل

الإمكانات المادية أو المستوى التعليمي عائقا أمام هذه الفئة لاستهلاك المنتج، قد تندرج تحت هذه الفئة كبار السن الذين ليس لديهم استعداد لتجربة منتج جديد بغض النظر عن سعره أو أهميته .



صورة رقم (10) العناصر الأساسية لنموذج روجرز لإنشاء المبتكرات Roger Diffusion of innovations theory المصدر: <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/diffusion-innovation-model/>

يمكن الإشارة إلى مبيعات شركة أبل من الأيفون الموضحة بالصورة رقم (11) بالأسفل، و التي توضح نسب المستخدمين للمنتج بمرور الوقت



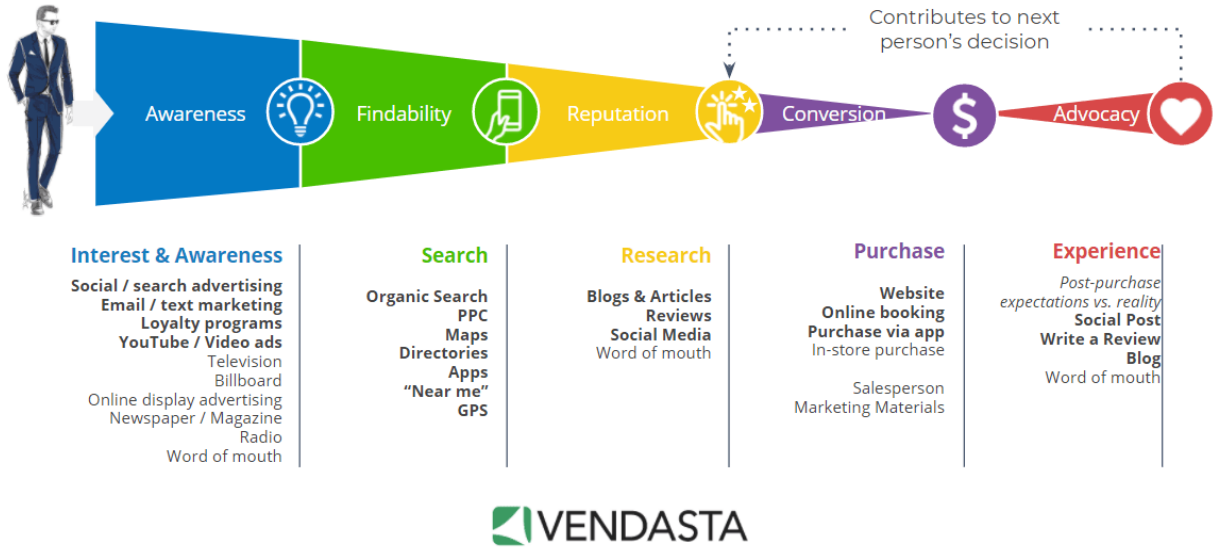
صورة رقم (11) توضح معدل مبيعات شركة أبل من العام 2007 إلى العام 2017 ، و التي قد تفسره بشكل أو بآخر نظرية روجر في انتشار الابتكارات Roger Diffusion of innovations theory .

عادتا ما يتم الإشارة إلى نظرية روجر في انتشار الابتكارات أو الأفكار الجديدة لكنها ممكن أن تنطبق بشكل أو بآخر على الترويج لعلامة تجارية جديدة ، لكن هناك نظرية تسويقية أخرى لتوضيح المراحل التي يمر بها المستهلك خلال عملية الشراء و هي ما تسمى ب modern customer journey ،طبقا لهذه النظرية ، تشمل عملية تجربة المنتج الخطوات التالية :

- التوعية Awareness : كما أشرنا سابقا الوعي بالعلامة التجارية هو شكل من أشكال الإعلان الجذب انتباه المستهلك وجعله مهتمًا بمنتج أو خدمة.
- التواجد findability: التواجد في الفضاء الإلكتروني ذات أهمية كبيرة أكثر من أي وقت مضى ، لذلك تركز الشركات ليس فقط على الدعاية و الإعلان عبر المواقع الإلكترونية ، و لكن تهتم أيضا بسهولة الوصول إليها من خلال محركات البحث ، يختلف لوغارثيم محرك البحث حسب التطبيق المستخدم ، و هي نقطة فنية يمكن الإطلاع لن نتطرق إليها <sup>7</sup>.
- السمعة reputation : عادة خلال عملية البحث عن منتج أو مقدم خدمة عبر شبكة الإنترنت ، يبحث العملاء عن آراء المستخدمين السابقين للمنتج أو الخدمة ، إذا صادف أن العميل قرأ الكثير من الآراء السلبية حول العلامة التجارية ، فمن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى البحث عن علامة تجارية أخرى تقدم نفس المنتج أو الخدمة .
- الشراء conversation : يمكن الإشارة إلى هذه المرحلة إلى تحول من عملية البحث إلى عملية الشراء ، يستخدم العديد من العاملين في مجال التسويق ما يسمى نسبة التحول conversion rate ، و ذلك لقياس معدل الشراء بعد التعرض لحملة دعائية معينة ، يمكن قياس ذلك ببساطة بحساب عدد الإجمالي للمستخدمين الذين قاموا على سبيل المثال بالنقر على إعلان، من ثم قسمته على الحجم الإجمالي لعمليات الشراء ، لذلك يعتبر التسويق الإلكتروني أكثر دقة من طرق التسويق التقليدية عبر الجرائد و في الطرقات التي لا تجزم بوجود علاقة بين عدد الأشخاص الذين شاهدوا الإعلان و حجم المبيعات .
- الولاء advocacy : تهدف هذه المرحلة إلى تحويل المستخدمين إلى مناصرين للعلامة التجارية ، لذلك تقوم العديد من الشركات عبر شبكات التواصل الاجتماعي بتشجيع المستخدمين على زيادة التفاعل و مشاركة المنشورات الخاصة بالعلامة التجارية ، كذلك تقوم العديد من الشركات بنشر التعليقات الإيجابية التي كتبها المتابعين عن الشركة ، كنوع من توجيه الشكر ، كما أصبحت برامج الولاء loyalty programs محفذا لاستمرار العملاء في التعامل مع الشركة ، على سبيل المثال ، برامج النقاط التي تقدمه شركات المحمول لعملائها بعد فترة معينة من الاستخدام ، و التي تسمح لهم بشراء منتجات معينة من خلال المتجر الخاص بالشركة بأسعار مخفضة أو بمنحهم قسائم شراء لبعض المحال التجارية .

<sup>7</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/PageRank>

# Modern Customer Journey



صورة (12) توضح المراحل التي يمر بها المستهلك بداية من التعريف بالعلامة التجارية إلى الإنتماء إلى العلامة التجارية

المصدر: <https://www.economicshelp.org/blog/140934/business/product-life-cycle/>

يجب التنويه على أن تفاعل المستهلكين مع المنتج قد يختلف باختلاف الصناعة لذلك قسم فيليب كوتلر أنماط المستخدمين (صورة رقم 12) طبقاً للصناعة إلى أربعة أنماط<sup>8</sup>

## طرق الباب Door Knob Pattern

يمتاز هذا النمط بانخفاض مستوى الفضول للبحث عن آراء حول المنتج أو العلامة التجارية ، و هو ما يمكن تواجده في السلع الاستهلاكية أو السلع التموينية ، التي تعتمد على السعر كميزة تنافسية و لا يستشعر كثير من العملاء فارق كبير بين مختلف العلامات التجارية ، لذلك تلجأ العديد من العلامات التجارية العاملة في هذه الصناعة إلى تغيير أسلوب التعبئة و الشكل الخارجي للمنتج لجذب المستهلك .

## السمة الذهبية Goldfish

يمتاز هذا النمط بالقيام بعملية بحث أطول عن المنتج و التي تحتاج إلى الرد على استفسارات كثيرة عن المنتج ، لذلك تتواجد هذه الفئة بشكل أكبر في عمليات الشراء بين الشركات ، و التي تسمى معاملات الشركات أو كما متعارف عليها بالإنكليزية (Business-to-business) ، قد تستغرق عملية الشراء وقت أطول في هذا النمط نظراً لتواجد أكثر من طرف له رأي معتبر في عملية الشراء .

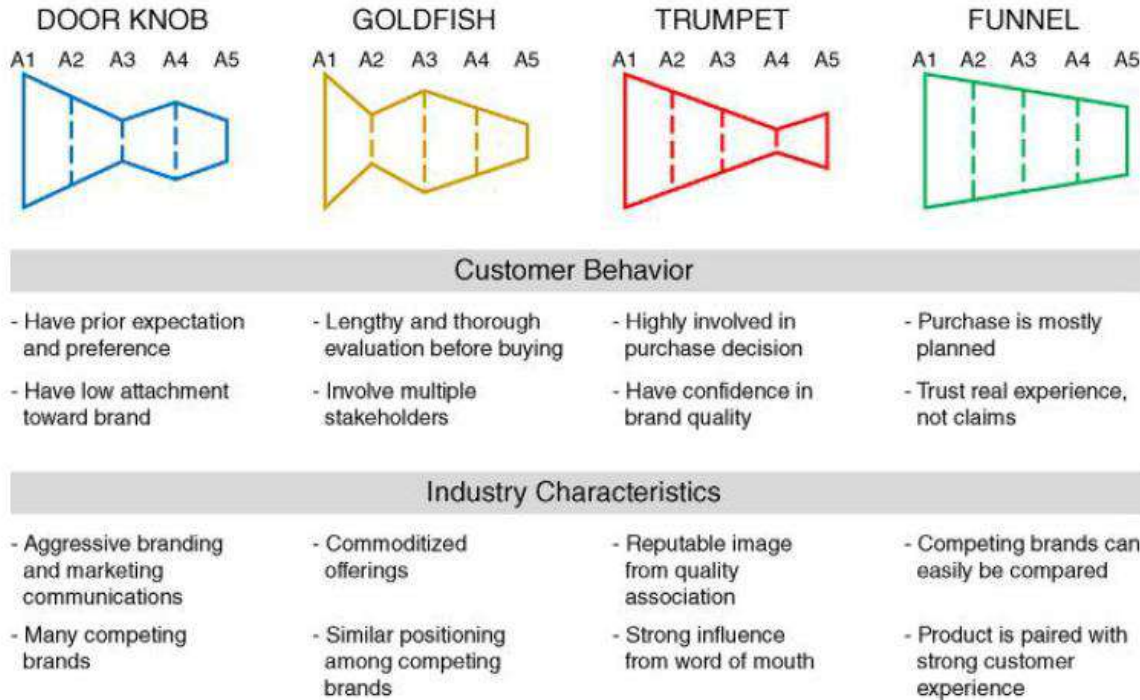
<sup>8</sup> Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I., 2016. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. 1st ed. New Jersey: wiley.

## نمط البوق

يتواجد هذا النمط بشكل عام في السلع الاستهلاكية مثل السيارات الفاخرة والساعات والحقائب ، كثير من المؤيدين أو المتابعين للصفحات الخاصة بالسلع الترفيهية على شبكات التواصل الاجتماعي لا يمتلكون القدرة الشرائية لاقتناء هذه المنتجات ، على الرغم من ذلك هم من اكثر المتفاعلين مع الحملات الدعائية للمنتج أو منشورات المنتج على شبكات التواصل الاجتماعي ، لذلك عادت ما تكون أعداد المستخدمين الحقيقيين لهذه النوعية من السلع أقل بكثير من أعداد المتابعين لها .

## القناة Funnel

يمر العملاء المنتمين إلى هذا النمط بجميع المراحل التي ذكرناها سابقا لإتمام عملية الشراء ، لا يقوم المستهلكين المنتمين إلى هذا النمط بتزكية علامة تجارية لم يتم تجربتها من قبل ، لذلك تتواجد هذه الفئة بشكل كبير في الصناعات الخدمية .



صورة (13) توضح نموذج Customer path archetypes و الذي يصنف المستهلكين طبقا للصناعة

المصدر : [Marketing 4.0: the Convergence of Online and Offline Touchpoints \[Book Notes\] - Valchanova.me](https://www.valchanova.me)

قبل الحديث عن الخطط التسويقية ، سنستعرض نموذج cbbe الهرمي لبناء الهوية الخاصة بالعلامة التجارية .

ينقسم النموذج الهرمي cbbe إلى أربعة درجات تمثل الأهداف من الحملات التسويقية في تكوين علاقة طويلة الأمد مع المستهلك :

### 1. الهوية:

المرحلة الأولى من إنشاء العلامة التجارية تجيب على الأسئلة التالية في ذهن المستهلك ، هوية الشركة؟ هذا يعني إظهار العلامة التجارية أو التوعية بها بوضوح ، كما أشرنا سابقا ، كيف تختلف العلامة التجارية عن الآخرين؟ ، هل العملاء المستهدفين على دراية بالميزة التنافسية للعلامة التجارية؟.

## 2. المعنى (الصورة)

تشير هذه الخطوة إلى ما تمثله العلامة التجارية، أي صورة الشركة في ذهن المستخدمين ، و هو ما يساهم في تكوين ولاء المستخدمين نحو العلامة التجارية ، يجب أن يلبي منتجك أو خدمتك احتياجات عملائك بشكل مثالي، أو بشكل أفضل من المتوقع ، حتى تتشكل الصورة المثالية للمنتج في أذهان المستخدمين ، لذلك يمكن تقسيم هذه الخطوة إلى قسمين، الأول يحتوي على صورة العلامة التجارية و مضمونها ،حيث تولي إهتماما بمدى رضا العملاء عن الخدمة بعد استخدام علامتك التجارية ؛ و هو ما يتعارف عليه بإسم خدمة ما بعد البيع ،القسم الثاني يهتم برأى العملاء عن المنتج من حيث السعر و الجودة.

تشير "الصورة الذهنية للعلمة التجارية" أيضا إلى مدى تلبية علامتك التجارية لاحتياجات عملائك على المستوى الاجتماعي والنفسي،بمعنى آخر هل تمثل العلامة التجارية للمنتج جزء من هوية الشخص الإجتماعية ، قد يكون هذا المعنى مستغرب عند الحديث عن السلع الإستهلاكية ، لكن إذا نظرنا على العلامات التجارية لأندية كرة القدم مثل الأهلي و الزمالك ، فيمكن ملاحظة تواجد شعار النادي بجانب الصورة الشخصية على حسابات الفيس بوك الشخصية ، و هو ما يعكس المعنى المراد ذكره ، من ترابط المستهلك الإجتماعي بالعلامة التجارية ، الجدير بالذكر أنه عادة ما كان يشير عملاء التسويق إلى تواجد الرياضيين أو المشاهير بجانب المنشورات الدعائية كمصدر قوة Reference Power ، حيث تستمد الشركة جاذبية أكبر بتواجد المشاهير في الحملات الدعائية .



## 3. الانطباع

ينقسم انطباع عملائك عن علامتك التجارية إلى فئتين: "تقييم" و "الشغف"

بيدي العملاء آراء و إنطباعات بشأن علامتك التجارية باستمرار، وهي تندرج في أربع فئات رئيسية:



- الجودة: يحكم العملاء على منتج أو علامة تجارية بناءً على جودتها الفعلية والمتصورة.
- المصداقية: يحكم العملاء على المصداقية بالإشارة إلى مدى إحترافية الشركة ، من حيث خبرة الشركة في هذا المجال ، بالإضافة إلى قدرة الشركة على الإبتكار و تقديم ما هو جديد .
- الاعتراف: يحكم العملاء على مدى صلة منتجك باحتياجاتهم الشخصية.
- التفوق: يقوم العملاء بتقييم مدى تفوق علامتك التجارية مقارنةً بالعلامات التجارية المنافسة.

#### 4. الصدى

يقع "صدى" العلامة التجارية على قمة الهرم المشار إليه لأنه يمثل المرحلة الأصعب أو الأسمى في علاقة المستهلك بالعلامة التجارية ، الوصول إلى هذا المرحلة يعني أن يشعر عملاؤك بعلاقة نفسية عميقة مع علامتك التجارية.

في عصر ما قبل ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، غالبًا ما كان ولاء المستخدمين يُعرّف على أنه الاحتفاظ وإعادة الشراء لنفس المنتج ، لكن في عصر الانترنت يُعرّف الولاء على أنه الرغبة في الدفاع عن علامة تجارية حيث يمكن للعميل لدفاع عن العلامة التجارية حتى لو لم يقم بإعادة شراء المنتج ، ولكن يمثل الإنطباع الجيد الذي تتركه الشركة لدى العميل محفزاً لكتابة تقييم جيد عن الشركة بشبكات التواصل الإجتماعي .  
يمكن تقسيم مرحلة الصدى إلى أربع فئات:

- الولاء السلوكي: يشمل ذلك عمليات الشراء المتكررة للمنتج .
- التعلق: متابعة العملاء المنشورات الجديدة للشركة بغض النظر عن اتمام عملية شراء من عدمه .
- الشعور بالانتماء للمجتمع: هو ما تشهده بوضوح صفحات أندية كرة القدم ، من تجمع أكبر قدر من المشجعين لنفس النادي عبر قنوات التواصل الإجتماعي ..
- المشاركة: و هو ما يمثل نسبة تفاعل مع المنشورات الخاصة بالشركة على شبكات التواصل الإجتماعي .



صورة (14) ، توضح التسلسل الهرمي المتبع في بناء علامة تجارية

المصدر : Keller's Customer Based Brand Equity(CBBE) Pyramid,

<https://imarketer.home.blog/2019/03/17/kellers-customer-based-brand-equitycbbpyramid-and-examples>

نستكمل فيما يلي باقي خطوات الإستراتيجية التسويقية ، و نبدأ بالخطط التسويقية المعنية بتحويل الأهداف التسويقية التي تم وضعها إلى حقيقة.

## 4 الخطة التسويقية Tactics

تعتبر الخطط التسويقية هي الإجراءات المتخذة لتطبيق الاستراتيجية التسويقية للشركة المشار إليها في الجزء السابق ، تعني الخطط التسويقية بتحقيق الأهداف التسويقية المحددة سابقا ، لذا يندرج المحتوى الذي يتم نشره على الصفحة الخاصة بالشركة على شبكة التواصل الاجتماعي ضمن الخطط التسويقية للشركة ، أنواع المحتوى التي أشرنا إليها سابقا ليست خطط تسويقية في حد ذاتها لكن يمكن استخدامها في تطبيق الخطط التسويقية .

يمكن الإشارة إلى المخطط 5-3-2 (الموضح بالصورة بالأسفل)، و هو ما يعني تقسيم كل عشرة (10) منشورات على صفحة الشركة بشبكة التواصل الاجتماعي فيس بوك على النحو التالي .

- **خمس:** إضافة خمسة منشورات إلى الصفحة من مصادر أخرى ذات صلة بالمتابعين للصفحة أو المستهلك المستهدف، تُعرف هذه التقنية باسم بالمعالجة curation.
- **ثلاثة:** صياغة ثلاثة منشورات و إضافتها إلى محتوى الصفحة الذي يتناسب مع اهتمامات المتابعين للصفحة .
- **اثنان :** إضافة محتوى شخصي أو ترفيهي يضيف طابعًا شخصيًا على علامتك التجارية ويضيف لمسة إنسانية بحيث يرتبط جمهورك بك .

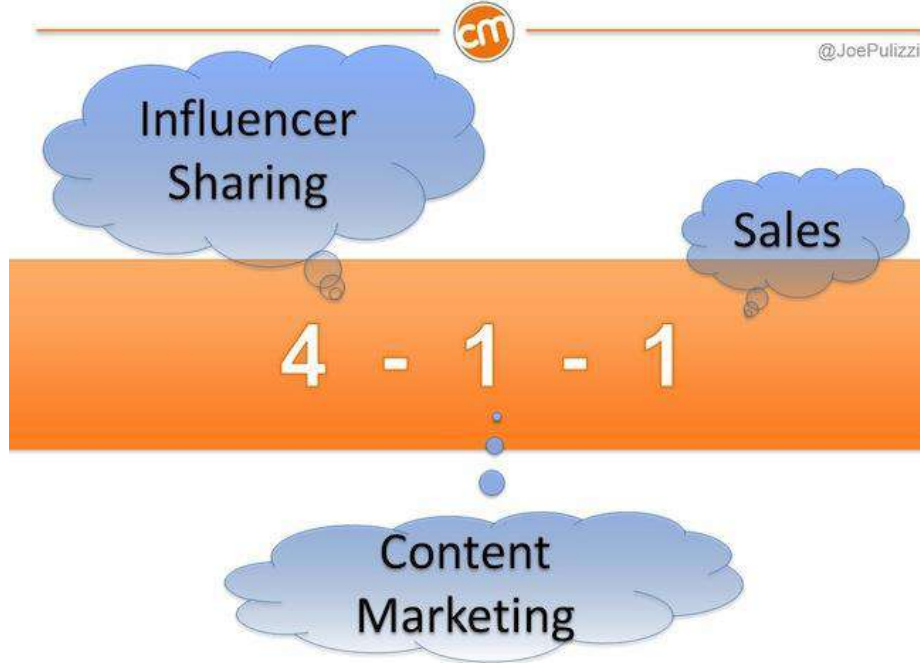


صورة (15) توضح نموذج لخطة تسويق محتوى الكتروني 5-3-2

المصدر: <https://www.blog2social.com/en/blog/social-media-frequency-guide-how-often-to-post-on-social-media>

كما يمكن استخدام أيضا المخطط 1-1-4 في إضافة المنشورات على صفحة الفيس بوك ، و هو ببساطة يقسم المنشورات التي تشاركها الصفحات إلى ثلاثة فئات، كما يلي :

- **أربعة** : أربعة منشورات من مصادر أخرى
- **واحد**: إضافة منشور واحد تقوم بصياغته أو تحريره إلى الصفحة
- **واحد**: إضافة منشور واحد يهدف إلى زيادة المبيعات



صورة (16) توضح نموذج لخطة تسويق محتوى الكتروني 4-1-1

### أنماط الدعاية الإلكترونية

يمكن الإشارة هنا إلى أنماط الدعاية الإلكترونية و التي تنقسم إلى ثلاث فئات مملوكة، مدفوعة، مكتسبة على الفيس بوك .

#### : الدعاية المملوكة Owned media

الدعاية المملوكة تهتم بالدعاية للمنتج من خلال موقع الرسمي الشركة على شبكة الإنترنت، تعتبر المواقع الإلكترونية ملكية خاصة للشركة ، و هو ما يسمح للشركة أن تبني مساحات إعلانية على الموقع الرسمي للشركة ، بعكس الفيس بوك الذي لا يسمح للشركة ببيع مساحات إعلانية على الصفحة ، و لكن يسمح بعدد لا محدود من المنشورات الذي من الممكن أن يحتوي عن منشورات دعائية .

#### : الدعاية الممولة paid media

تشمل الحملات الدعائية الممولة ، قيام الشركة بحملات دعائية من خلال شركات الدعاية و الإعلاء، و ذلك لظهور إعلان الشركة بمواقع الجرائد الإلكترونية، أو الإنفاق على إعلانات ممولة على شبكات التواصل الاجتماعي .

#### : الدعاية المكتسبة Earned Media

الدعاية المكتسبة بخلاف الفئتين الأخرين من الدعاية تعتمد على مشاركة العملاء و صفحات أخرى لمنشورات الشركة ، و هي ما تتبعه المواقع الإخبارية عادة عندما تكتب خبر عن تغريدة لشخصية عامة على تويتر ، و أيضا عندما يصدر النادي بيان رسمي من خلال تغريدة على تويتر أو منشور على الفيس بوك و تتناقله وسائل الإعلام ، كذلك يقدم الهاش تاج # أيضا طريقة دعائية ممتازة للشركة أو لحدث رياضي ، لذلك تقوم رابطة الدوري الإنكليزي بتخصيص هاش تاج لكل مباراة لتحفيز المتابعين على زيادة التفاعل حول المباراة على شبكات التواصل الاجتماعي .

قبل تكلمة باقي نقاط الإستراتيجية ، سنستعرض طريقة مبسطة لقياس نجاح المنشورات من خلال إستخدام اختبار A/B Testing

## اختبار A/B Testing

يعتبر اختبار A/B Testing إستراتيجية تسويقية قديمة ،من قبل حتى ظهور الإنترنت ، حيث كانت تنتهجه الشركات بإستخدام شركات البريد ،حسب كانت ترسل الشركة بإستخدام البريد بعض الحملات الدعائية لعملائها ، و من ثم تقوم بقياس فاعلية الدعاية المرسله طبقا لرد فعل العينة العشوائية تجاه الإعلان ، لم تعد تنتهج الشركات نفس الطريقة لقياس فاعلية حملتين دعائيتين ، حيث أصبحت الدعاية الورقية أمرا مكلفا تستطيع الشركة الإستغناء عنه في وجود الإنترنت .

يتميز إختبار A/B Testing بالبساطة و الدقة في قياس فاعلية المنشورات أو الحملات الدعائية ، و ذلك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة ،كما يساهم إختبار A/B في مراجعة أداء الإستراتيجية التسويقية للشركة و إذا كانت بحاجة إلى تعديل ، كما ذكرنا سابقا تمتاز الدعاية الإلكترونية بالقدرة على قياس فاعليته الحملات الإعلانية بدقة أكبر من الإعلان عبر الوسائل التقليدية كالراديو و التلفاز ، حيث قد يؤدي الإعتماد على نظم الدعاية التقليدية إلى نتائج غير موثوقة أو فعالة .

لذلك يساهم إختبار A/B Testing عبر وسائل التواصل الاجتماعي في قياس نسبة تفاعل المتابعين على تغريدة تحتوي على مقطع فيديو مقارنة بتغريدة تحتوي على ، يمكن بإستخدام إختبار كهذا التوصل بسهولة إلى التغريدات ذات التفاعل الأعلى ، و من ثم تقوم الشركة بتصميم الحملات الدعائية الهامة بإستخدام التغريدة أو المنشورات ذات التفاعل الأعلى ،يمكنك أيضا إختبار فعالية نفس التغريدة مصحوبة بمقطع فيديو طويل مقارنة بمقطع آخر قصير ، و من ثم قياس نسبة تفاعل المتابعين مع المنشورين .

## 5. مراقبة وتحليل الاستراتيجية التسويقية

نعنبر هذه المرحلة مرحلة التحكم في استراتيجية التسويق، تحتاج كل استراتيجية إلى مراجعة مدى فاعليتها بشكل دوري لتأكد من صلاحيتها في تحقيق الأهداف التسويقية للشركة، على سبيل المثال يمكن مراجعة حجم مبيعات المنتج مقارنة بالأهداف ، و بناء على المراجعة الدورية تقوم الشركة بتطوير خطط التسويق للمساعدة في تحقيق الأهداف الخاصة بالشركة بشكل أفضل ، ولكن في بعض الأحيان يكون أداء المنتجات ضعيفاً مما يضطر الشركة لتغيير الاستراتيجية التسويقية كلياً و ليس تعديل بعض الخطط الموضوعه.

تُعرف هذه المرحلة أيضاً بمرحلة التقييم، حيث يقوم فريق التسويق بمراجعة ما إذا كان قد تم اتباع جميع خطوات الخطة بشكل صحيح أم لا، لذلك تقوم إدارة التسويق بتحليل الأخطاء الموجودة لتحديد طرق علاج هذه الأخطاء لضمان عدم تكرارها في .

أخيرا الإستراتيجية التسويقية للشركة ينبغي ألا تكون حيرا على ورق ، حيث عادةً ما يؤدي عدم إتباع الإستراتيجيات و الخطط التسويقية الموضوعه إلى انخفاض في المبيعات ،فضلا عن الوقت و الموارد المالية المهدرة في حالة عدم الإلتزام بالإستراتيجية التسويقية الموضوعه ، قد تحقق الشركة نجاحا بدون انتهاج إستراتيجية تسويقية واضحة ، لكنه يظل نجاح عشوائي يصعب تداركه في حالة هبوط مبيعات الشركة .

لذلك تعتبر هذه الخطوة الأخيرة مهما جدا بالنسبة للعاملين في مجال التسويق ، و ذلك للوقوف على النقاط الغيبيية و السلبية للإستراتيجية التسويقية ، كذلك لإحداث تغيير على إستراتيجية التسويق في وقت متقدم لضمان تحقيق الأهداف الموضوعه في الوقت المحدد .

تتضمن هذه المرحلة أربع وسائل شائعة لتقييم نتائج استراتيجية التسويق. وتشمل تقييم البنود التالية :

- مراجعة فاعليات الاستراتيجيات والتكتيكات الموضوعية.
- جعل أهداف قابلة للتنفيذ بدلاً من أن تكون الأهداف حبرا على ورق.
- ضمان وقت تناغم بين مختلف خطط العمل الموضوعية .

## التسويق الرياضي

التسويق الرياضي : هو تطبيق مبادئ وعمليات التسويق للترويج للفرق الرياضية ،كذلك يشمل التسويق للمنتجات الرياضية بالإضافة إلى الدعاية للمنتجات غير الرياضية ، من خلال إبرام عقود رعاية لعمل حملات دعائية مصاحبة للفاعليات الرياضية الكبرى.

هناك بعض الاختلافات بين التسويق الرياضي والتسويق التقليدي ، ومع ذلك فإن الاختلاف الأكبر يكمن في تأثير العلامة التجارية للفريق بأداء الفريق داخل الملعب ، كما تؤثر نتائج الفريق على شعبية النادي على شبكات التواصل الاجتماعي ، إضافة إلى ذلك تأثر بعض الأندية المرتبطة بالشركات مثل يوفنتوس الإيطالي و شركة فيات بنتائج الفريق ، و هو ما سنتطرق إليه لاحقاً <sup>9</sup>

يمكن تعريف التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي على أنه نشاط يستهدف الترويج للعلامة التجارية للعملاء الحاليين أو العملاء المحتملين من خلال مواقع التواصل الاجتماعي في محاولة لزيادة المبيعات ، أو تعزيز الولاء للعلامة التجارية ، أو تحقيق أهداف تسويقية أخرى <sup>10</sup>.

يعتبر التسويق الرياضي مثال حي لمفهوم التسويق المتكامل أو الموحد **Integrated marketing** ، و الذي يهدف إلى توحيد استخدام وسائل الاتصال التسويقية - مثل الإعلان والعلاقات العامة ووسائل التواصل الاجتماعي - لأرسال رسالة موحدة إلى كافة المتابعين أو المستخدمين <sup>11</sup>.

لذلك يهتم العاملون في مجال التسويق الرياضي ليس فقط بالترويج للعلامة التجارية للفريق عبر وسائل التواصل الاجتماعي ، لكن لزيادة أعداد المتابعين لصفحات النادي الرسمية حول العالم ، حيث أصبحت أندية كرة القدم فرصة للترويج للعلامات التجارية عالمياً من خلال شبكات التواصل الاجتماعي ، إضافة إلى ذلك تمثل الصفحات الرسمية للنادي على شبكات التواصل الاجتماعي وسيلة إتصال لمعرفة آراء الجماهير بشكل مستمر في القرارات الإدارية للنادي ، و هو ما يتعارف عليه في علم التسويق باسم تسويق قائم على أساس العلاقات **Relationship marketing**، يمكن تعريف العلاقات التسويقية **Relationship marketing** على أنها جميع الأنشطة التسويقية الموجهة، و التي تهدف إلى إنشاء وتطوير علاقة الشركة بالمستهلك بهدف إنشاء علاقة طويلة الأمد تضمن ولاء المستهلك للعلامة التجارية. في المجمل تسمح وسائل التواصل الاجتماعي لأندية كرة القدم بأداء أنشطة تسويقية متكاملة بأقل تكلفة وبجهد أقل بكثير من ذي قبل.

موضوع آخر سنتحدث عنه في هذا الفصل و هو رعاية الفرق الرياضية **Sports sponsorship marketing** ، تعد عقود الرعاية من أكثر طرق التسويق شيوعاً في مجال الرياضة، حيث امتدت عقود الرعاية لتشمل اللاعبين و الفاعليات الرياضية بالإضافة إلى الأندية الرياضية، تهدف عقود الرعاية إلى زيادة الوعي بالعلامة التجارية و من ثم زيادة المبيعات و أرباح الشركة الراعية ، ليس هناك نسبة مؤكدة لتأثر حجم المبيعات بعقود الرعاية المبرمة ، لكن تشير بعض الأبحاث التسويقية إلى أن رعاية الرياضيين أو الفاعليات الرياضية تؤدي إلى زيادة مبيعات الشركة بنسبة 4 % ، أو زيادة في مبيعات الشركة تقدر بحوالي 10 ملايين دولار سنوياً ، كما تؤدي إلى زيادة القيمة السوقية لأسهم الشركة بما يقرب من 0.25 % <sup>12</sup>.

لقد تطور التسويق الرياضي في مجال كرة القدم في السنوات الأخيرة خصوصاً في تسعينيات القرن الماضي، حيث تحولت العديد من أندية كرة القدم الأوروبية إلى شركات مساهمة ، و هو ما جعل الإستثمار الرياضي جذاباً للإستثمار الأجنبي خصوصاً في إنجلترا و هو ما سنتطرق إليه لاحقاً في هذا الباب ، كما صاحب هذا التحول النظر إلى نتائج فرق كرة القدم على أنها عامل مؤثر في أسهم الأندية بالبورصة ، كما أضافت الثورة المعلوماتية الكبيرة في السنوات الأخيرة بعداً آخر للأندية الرياضية ، حيث ساهمت وسائل التواصل في زيادة عدد متابعيين حول العالم بشكل مطرد خلال السنوات الأخيرة ، حتى أن بعض الأندية الأوروبية أصبحت تمتلك شعبية في الصين أكبر من أوروبا ، و هو ما جعل الأندية الأوروبية في الترويج لنفسها في القارة الآسيوية أكثر من ذي قبل ، حيث تقوم الفرق الإنكليزية

<sup>9</sup> S. Spais, G. and N. Filis, G., 2008. 'Measuring stock market reaction to sponsorship announcements: The case of Fiat and Juventus', Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, vol. 16, no. 3, pp. 169–180.

<sup>10</sup> Butterfield, P., 2018. CREATING A SUCCESSFUL SOCIAL MEDIA MARKETING STRATEGY IN CHINA – CASE STUDY PORTSMOUTH FOOTBALL CLUB. Degree Programme in International Business. Finland: Satakunta University of Applied Sciences.

<sup>11</sup> <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IntR-08-2012-0154/full/pdf?title=managing-brand-presence-through-social-media-the-case-of-uk-football-clubs>

<sup>12</sup> <https://www.prnewswire.com/in/news-releases/at-6-72-cagr-sports-sponsorship-market-size-is-expected-to-reach-89-60-bn-by-2027-says-brandessence-market-research-831696716.html>

الكبرى بإقامة مباريات ودية في قارة آسيا خلال برنامج الإعداد للموسم الجديد ، كما أقامت رابطة الدوري الإنجليزي دورة ودية تحت مسمى Premier League Asia Trophy بمشاركة أربعة أندية إنكليزية ، كانت آخرها في العام 2019<sup>13</sup>

كما ساهمت الطفرة التكنولوجية الكبيرة في مجال المحمول في جعل جماهير كرة القدم أكثر تفاعلا أثناء مشاهدة المباريات مباشرة ، حيث أصبح الكثير من عشاق كرة القدم يتابعون المباريات من خلال شاشتين ، شاشة التلفزيون و شاشة المحمول أو التابلت للتفاعل مع المتابعين الآخرين للمباراة حول العالم أثناء مشاهدة المباريات ، حيث أشارت بعض التقارير أن 76% من المتابعين لمباريات كرة القدم أصبحوا يتابعون المباريات من خلال شاشتين. <sup>14</sup> لذلك أصبحت وسائل الاجتماعي خاصا الفيس بوك مثل مدرج كبير لا حدود له ، يجتمع فيه مشجعي الفريق و يتبادلون فيه الآراء أثناء مشاهدة المباريات .

النادي	عدد المتابعين على الفيس بوك
مانشستر يونايتد	73,187,257
تشيلسي	49,030,461
مانشستر سيتي	40,110,200
ليفربول	39,495,281
أرسنال	37,704,088

جدول (2) يوضح عدد المتابعين للأندية الإنجليزية على الفيس بوك للعام 2021

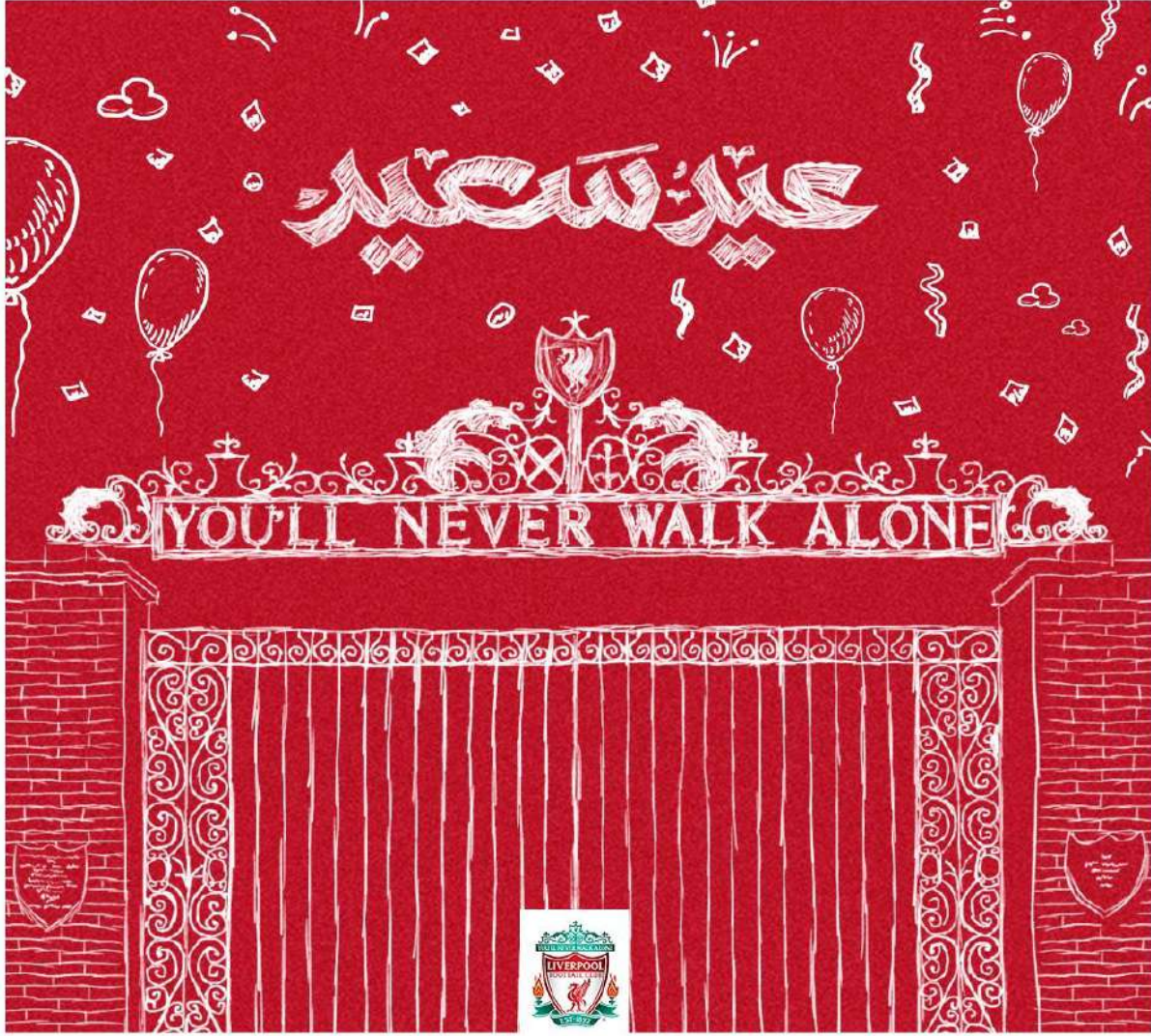
مع تنامي شعبية أندية كرة القدم على شبكات التواصل الاجتماعي أصبح الرعاة يهتمون بأعداد المتابعين للصفحات الرسمية للأندية على شبكات التواصل الاجتماعي، لا سيما أن أعداد متابعين الأندية الأوروبية في شرق آسيا يمثلون القاعدة الشعبية الأكبر للأندية الأوروبية ، حيث لم تعد تقتصر شعبية الأندية الإنجليزية مثل ليفربول على المملكة المتحدة و لكن أصبحت القاعدة الجماهيرية الأكبر موجوده خارج أوروبا ، لذلك أصبحت صفحات الأندية على شبكات التواصل الاجتماعي حريصة على تقديم المحتوى بلغات مختلفة طبقا للمنطقة الجغرافية التي يتواجد فيها المتابعين ، لذا تحرص الصفحات الرسمية للنادي باللغات المختلفة بمشاركة المتابعين التهئة بالأعياد و المناسبات الرسمية ، كما هو موضح بالصورة بالأسفل ، حيث يهنئ نادي ليفربول المتابعون في الوطن العربي بقدوم عيد الفطر المبارك ، تواجه الأندية الأوروبية تحديا كبيرا لضمان توحيد المنشورات الخاصة بالفريق حول العالم بمختلف اللغات ،، قد تختلف الحملات الترويجية للرعاة على الصفحة الرسمية للنادي بحسب المنطقة التي يتواجد بها المتابعون ، لكن فيما يخص أخبار الفريق و البيانات الرسمية الصادرة عن النادي ، ينبغي أن تكون موحدة بمختلف لغات الصفحات الرسمية للنادي .<sup>15</sup>

<sup>13</sup> <https://www.premierleague.com/news/402272>

<sup>14</sup> Obradović, M., Alčaković, S., Vyugina, D. and Tasevski, S., (2021). 'USE OF SOCIAL MEDIA IN COMMUNICATION STRATEGIES OF PREMIER LEAGUE FOOTBALL CLUBS', INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE ON INFORMATION TECHNOLOGY AND DATA RELATED RESEARCH. Belgrade, 2019. Serbia: Singidunum University, pp.244-249.

<sup>15</sup> <https://eprints.whiterose.ac.uk/172453/1/3C27A9F6-B3DF-4595-932A-C4E03B42D477.pdf>





## المزيج التسويقي لأندية كرة القدم

يشير مصطلح المزيج التسويقي marketing mix إلى الأنشطة التسويقية التي يجب أن تتبعها الشركة للترويج منتجاتها للعملاء ، و هو عادة ما يتم تلخيصهم بالإنجليزية في كلمة 4Ps (product ,place ,promotion ,price) السعر، المكان، المنتج، الحملات الترويجية ، غير أن بعض الباحثين أضاف عناصر الأخرى للمزيج التسويقي لتصبح مختصرة في كلمة 7Ps ، حيث أضاف بعض علماء التسويق ثلاثة عناصر أخرى و هم العاملين بخدمة العملاء People، خطوات الحصول على الخدمة أو المنتج المشار إليها ب process ، و أخيرا تجربة العملاء للمنتج أو الخدمة و مدى رضائهم عنها physical evidence .

إذا أردنا تعريف أدوات التسويق الرئيسية لفريق كرة قدم ، تعتبر حقوق البث التلفزيوني للمباريات و قصص اللاعبين بالإضافة إلى المنتجات الأخرى التي تحمل العلامة التجارية للنادي هي المنتجات product ، كما يعتبر الإستاد الذي يمتلكه النادي و المحال التجارية التابعة له هو عنصر المكان Place، أنشطة الترويج للنادي عالميا ،Promotion، على سبيل المثال ،شركة AIA باعتبارها أحد الرعاية الرسميين لنادي توتنهام الإنجليزي منذ العام 2013، ساهمت بشكل كبير في زيادة شعبية النادي الإنجليزي في قارة آسيا نظرا لتواجدها في 18 بلد آسيوي ، و هو ما ساهم في زيادة شعبية النادي الإنكليزي في قارة آسيا و التي بلغت ثمانون مليون مشجع في

السنوات القليلة الماضية<sup>16</sup>، كما ساهم وجود لاعبين آسيويين مثل اللاعب الكوري الجنوبي "هيونغ مين سون" الذي انضم إلى توتنهام في العام 2015، وسجل حتى الآن 103 هدف في 270 مباراة، وهو ما جعله أحد أفضل اللاعبين بالدوري الإنجليزي خلال السنوات الماضية .

يمكن الإشارة إلى سلسلة مطاعم ماكدونالدز على أنها تطبق بوضوح استراتيجية تسويقية شمولية، حيث تمتلك أكثر من مائة فرع في كافة أنحاء جمهورية مصر العربية<sup>17</sup> (place)، يوفر للعملاء مجموعة متنوعة من الخيارات (Product)، قد يكون لأحد المطاعم طباخ ماهر يقدم منتج أفضل و لكن خدمة عملاء سيئة، لذلك يهتم ماكدونالدز بأن تضع استراتيجيات تدريب مناسبة للحفاظ على مستوى عال في خدمة العملاء (People)، تمتاز التصميمات الداخلية لمطاعم ماكدونالدز بالجاذبية و يحتفظ المطعم بتصميمات داخلية نظيفة وصحية بجميع الفروع physical evidence، يوفر ماكدونالدز منتجاته من خلال أكثر من طريقه مثل drive thru أو التوصيل إلى المنزل الذي يمتاز بالسرعة الفائقة Process، عروض التلفاز والصحف والمجلات والإنترنت ووسائل الإعلام الأخرى للتواصل مع عملائه Promotion، يقدم ماكدونالدز العديد من الوجبات بأسعار تنافسيه price .



### عقود الرعاية في مجال الرياضة sport sponsorship

وفقاً لتقرير KPMG Football Benchmark للعام 2020، بلغت القيمة الإجمالية لعقود الرعاية للأندية المشاركة بالبطولات الخمس أكثر من 3.3 مليار يورو سنويًا، حيث يمثل عقد الراعي الرئيسي لكل فريق ثلث القيمة الإجمالية لعقود الرعاية<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> <https://www.tottenhamblog.com/2021/03/28/how-spurs-became-big-in-asia/>

<sup>17</sup> <https://business.instagram.com/success/mcdonalds-egypt>

<sup>18</sup> [https://www.footballbenchmark.com/library/the\\_changing\\_face\\_of\\_football\\_sponsorship\\_key\\_trends](https://www.footballbenchmark.com/library/the_changing_face_of_football_sponsorship_key_trends)

أما بالنسبة للدوري الأكثر شعبية في العالم ، الدوري الإنكليزي ،فإن اندية الدوري الإنكليزي الممتاز العشرين تحصل على إجمالي 1.3 مليار من خلال عقود الرعاية ، كما نجحت رابطة الدوري الإنكليزي الممتاز EPL في التعاقد على عقود رعاية بما يقدر بنحو 80.98 مليون دولار في الموسم الرياضي 2020/2019 .<sup>19</sup>

رغم أن الدوري الإنكليزي هو الأكثر شعبية حول العالم ، لكن لا يزال نادي ريال مدريد الأسباني صاحب الشعبية الأكبر على شبكات التواصل الاجتماعي حول العالم ، و هو ما أثر إيجابيا على قيمة عقود الرعاية التي أبرمها النادي في السنوات الأخيرة ، حيث يعتبر عقد الرعاية الذي أبرمته شركة طيران الإمارات مع نادي ريال مدريد هو الأعلى عالميا ، حيث بلغت قيمة العقد 280 مليون يورو مقسمة على أربع سنوات بدءا من الموسم الرياضي 2018-2019 و حتى الموسم الرياضي 2022-2023 ، على أن يحصل النادي على 70 مليون دولارا سنويا من خلال عقد الرعاية، و هو ما جعله يتخطى قيمة عقد الرعاية المبرم قبين شركة راكتون Rakuten اليابانية و غريمه التقليدي برشلونة الإسباني ، و الذي وقع عقد رعاية في يونيو 2017 بقيمة 55 مليون يورو سنويا يستمر لمدة أربعة سنوات ، و كذلك تخطى عقد رعاية طيران الإمارات للنادي الملكي عقد الرعاية بين مانشستر يونايتد و شركة جنرال موتورز الأمريكية (شيفروليه) في العام 2014 ، والذي بلغ قيمته 62 يورو سنويا .<sup>20</sup> بينما يعد عقد الرعاية المبرم بين نادي باريس سان جرمان الفرنسي و الهيئة العامة لتنشيط السياحة القطرية من أعلى عقود الرعاية من حيث القيمة الإجمالية ، حيث يحصل النادي الباريسي على 150 مليون يورو سنويا مقابل هذا التعاقد ، الجدير بالذكر أن الاتحاد الأوروبي لكرة القدم UEFA كان أجرى تحقيقات في العام 2018 على طبيعة هذا التعاقد الذي يمثل أكثر من 30% من عوائد النادي سنويا ، و هو ما اعتبره الاتحاد الأوروبي نوعا من التحايل من قبل الجهة المالكة للنادي شركة قطر للاستثمار الرياضي Qatar Sports Investments (QSi) على قواعد اللعب المالي النظيف الخاص بالاتحاد



الأوروبي لكرة القدم UEFA.<sup>21</sup>

فيما يتعلق بالقيود على الأنشطة المروج لها خلال الفاعليات الرياضية ، فليس هناك أي قيود على أنشطة بعينها مثل المراهنات و الخمر ، هو ما أثار حفيظة مجلس اللوردات الإنكليزي House of Lords committee ، حيث أوصى المجلس بدراسة إمكانية منع عقود الرعاية بين شركات المراهنات و الأندية الإنكليزية بدءا من العام 2023 ، حيث بلغ عدد الأندية المشاركة في الدوري الإنكليزي الممتاز التي لديها عقود رعاية رسمية على قمصان الفريق خلال الموسم الرياضي 2020-2021، ثمانية أندية (بيرنلي ، كريستال بالاس ،

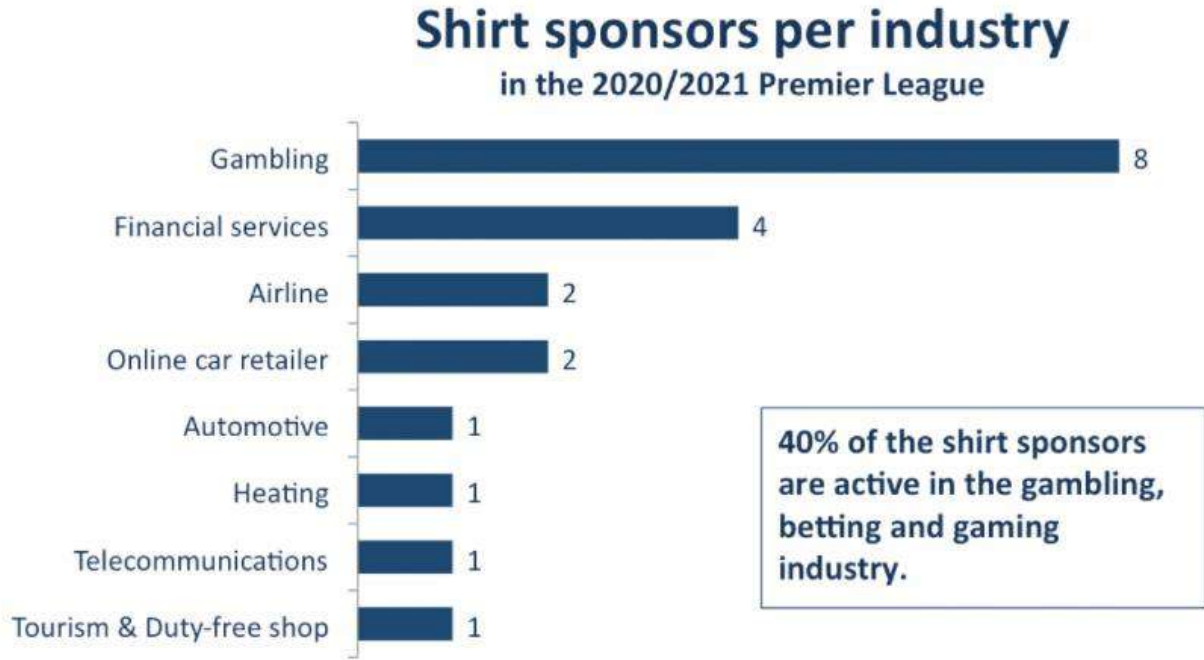
<sup>19</sup> <https://www.ns-businesshub.com/business/english-premier-league-sponsors-2019-20/>

<sup>20</sup> [https://en.as.com/en/2017/09/21/soccer/1506006163\\_369823.html](https://en.as.com/en/2017/09/21/soccer/1506006163_369823.html)

<sup>21</sup> <https://www.theguardian.com/football/2018/apr/11/psg-may-face-uefa-sanctions-overvalued-qatari-deal>

فولهام ، ليدز ، نيوكاسل ، ساوثهامبتون ، وست هام وولفز ) كما هو موضح بالصورة بالأسفل، كما أن 18 نادي من أصل 24 نادي مشارك بدوري الدرجة الأولى الإنجليزي أو ما يعرف ب Division one ، لديهم عقود رعاية رئيسية مع شركات المراهنات<sup>22</sup> ، يهدف هذا القرار إلى الحد من إدمان المراهنات بالمملكة المتحدة ، و كذلك لمنع الأطفال من التعرض لرسائل تسويقية لشركات المراهنات خلال متابعتهم لمباريات كرة القدم الإنجليزية .<sup>2423</sup>

## 2020/21 Premier League Shirt Sponsors



صوره (17) توضح الرعاية الرسميين لقمصان أندية الدوري الإنجليزي طبقا للصناعة أو النشاط الاقتصادي

مصدر: <https://www.scoreandchange.com/overview-of-the-2020-2021-premier-league-sponsors/>

<sup>22</sup> <https://www.bbc.com/sport/football/53261364.amp>

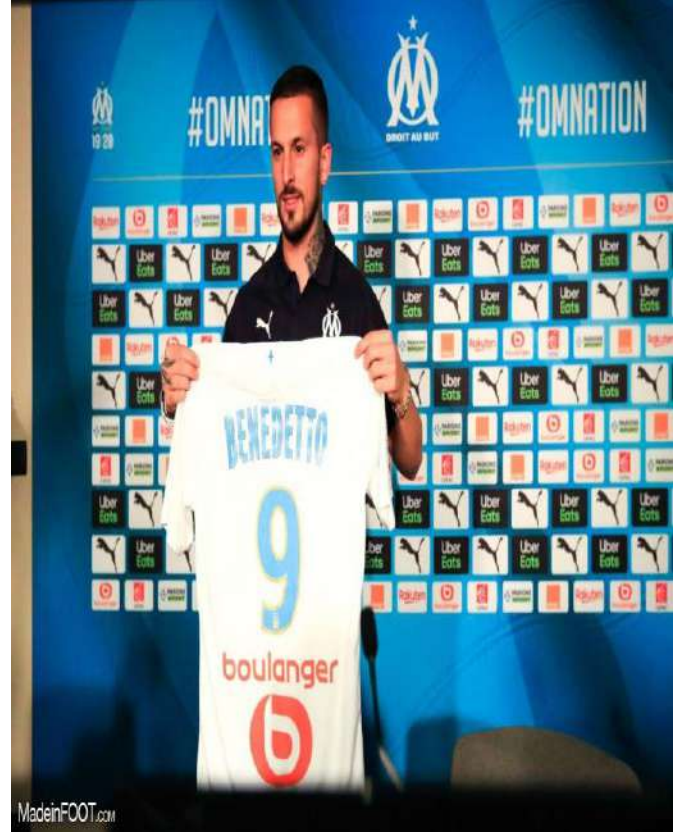
<sup>23</sup> <https://www.theguardian.com/football/2019/jul/19/half-of-premier-league-clubs-to-have-gambling-sponsors-for-201920>

<sup>24</sup> <https://www.skysports.com/football/news/11095/12254657/premier-league-clubs-to-discuss-shirt-sponsors-featuring-gambling-companies>

تسمح بعض الدوريات الأوروبية لظهور أكثر من راعي على قمصان الفريق مثل ما هو الحال في فرنسا و سويسرا ، و هو ما لا تسمح به رابطة الدوري الإنجليزي ، و التي سمحت منذ بداية الدوري الإنجليزي الموسمي الرياضي 2018/2017 بإضافة راعي آخر يظهر على ذراع قمصان فرق الدوري الإنجليزي ،بالإضافة إلى ظهور الراعي الرسمي على قميص الفريق ،وهو ما سمح لأندية الدوري في التعاقد على عقود رعاية سنوية تصل إلى عشرة ملايين باوند على كتف قمصان فريقي أرسنال وتشيلسي أو عشرين مليون باوند سنويا لظهور اسم شركة كولير KOHLER على كتف قمصان لاعبي مانشستر يونايتد الإنجليزي.



كما أشرنا سابقا على عكس القوانين و اللوائح المتبعة في الدوري الإنجليزي الممتاز لعدد الرعاية على قمصان الفرق ،فان الدوري الفرنسي يسمح بتواجد أسماء الرعاية على أظهر اللاعبين و على جوارب و شورتات اللاعبين ، مثل نادي مارسيليا الفرنسي الذي تعاقد مع شركة بوما كراعي رئيسي للملابس الرياضية للفريق مقابل 16.3 مليون يورو سنويا ،بالإضافة إلى أوبر إيتس Uber Eats كراعي رئيسي يظهر على قمصان الفريق مقابل ثلاثة ملايين يورو سنويا ، كذلك تعاقد النادي مع شركة أورانج للاتصالات في عقد يمتد لعشر سنوات بداية من العام 2019 تدفع الشركة من خلاله ثلاثة ملايين يورو سنويا مقابل تواجد اسم الشركة على ملعب الفليدروم الخاص بمرسيليا orange velodrome ، كما تعاقد النادي مع شركة Hotels.com لحجز غرف الفنادق و التي تظهر على شورتات اللاعبين ، بالإضافة إلى شركة Boulanger للإلكترونيات و التي تربطها عقد رعاية للنادي يمتد منذ العام 2015 ، و التي تظهر على ظهر قمصان اللاعبين ، كما تعاقد النادي الفرنسي مع شركة EA Sports كراعي للأنشطة الإلكترونية للنادي والذي يسمح لشركة الألعاب الإلكترونية بتصميم غلاف لعبة فيفا الشهيرة مستخدما صور لاعبي الفريق أو شعار الفريق ،كما تسمح عقود الرعاية الأخرى مع باقي الرعاية (كوكاكولا ، أون نت تويوتا،CEPAC،انتر سبورت ) في ظهور إعلاناتهم على الصفحات الإلكترونية الرسمية للفريق بالإضافة إلى مران الفريق و في أيام المباريات .



## حقوق البث التلفزيوني

تعتبر حقوق البث التلفزيوني، إضافة إلى عقود الرعاية من أهم مصادر الدخل للفرق الرياضية ، ساهمت وسائل التواصل الاجتماعي في إعطاء الأندية الرياضية معلومات أكبر عن جماهير الفريق ليس فقط معدل الاعمار أو المناطق الجغرافية التي تتابع مباريات الفريق .

شهد الموسم الرياضي 2019/2018 زيادة في الإيرادات إلى مستويات قياسية في الدوريات الخمس الكبرى بأوروبا(الدوري الإنجليزي،الأسباني،الإيطالي،الألماني،الفرنسي)،كانت النسبة الأكبر من زيادة الأرباح (700 مليون دولار ) بسبب زيادة عائدات البث و الرعاية التي يقوم الإتحاد الأوروبي بنوزيعها على الأندية المشاركة بالبطولات الأوروبية ، حققت أندية الدوري الإنجليزي إجمالي إيرادات تخطى الخمس مليارات جنيه إسترليني خلال الموسم 2019/2018، العائدات القياسية لأندية الدوري شهدت تفاوت كبير بين الأندية الستة الكبرى و باقي أندية الدوري الإنجليزي في إجمالي الإيرادات يصل إلى 500 مليون جنيه إسترليني عن باقي أندية الدوري الإنجليزي الممتاز<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2020.pdf>

وافقت أندية الدوري الإنجليزي الممتاز في عام 2021 على اقتراح لإتمام تجديد عقود البث التلفزيوني لمدة ثلاث سنوات لشركات البث المحلي المباشر وغير المباشر في المملكة المتحدة بقيمة 5 مليارات جنيه إسترليني (7 مليارات دولار أمريكي) مع شركات سكاى سبورتس ، بي تي سبورت. و بي بي سي و أمازون برايم فيديو<sup>26</sup>.

في إنجلترا ينتهج الإنجليز أفضل معايير توزيع أرباح حقوق البث التلفزيوني ، وهي قاعدة (النصف والربع والربع)؛ إذ تحصل جميع الأندية على حصّة متساوية مُعيّنة تمثل نصف المبلغ المُستحق، ثم يُمنح ربع المبلغ إلى كل فريق بحسب ترتيبه في جدول الدوري، والربع الأخير يُحتسب بعدد المباريات المُدعاة عبر القنوات الناقلة لكل فريق. لذلك تجد أن مانشستر سيتي حصل على 170 مليون يورو مقابل 105 لشيفيلد المنذيل.<sup>27</sup>

تنتهج رابطة أندية الدوري المصري أسلوبا مختلفا لبيع حقوق بث مبارياتها ، حيث يبرم القطبين الكبارين الأهلي و الزمالك عقودا منفردة للحصول على حقوق البث التلفزيوني، و التي مكنت الناديين الكباريين من الحصول على عقود منفردة طويلة الأجل بمبلغ 900 مليون جنيه للأهلي و 400 مليون جنيه للزمالك ، يتحصل الأخلي سنويا مبلغ 100 مليون جنيه بينما يتحصل الزمالك على مبلغ 45 مليون جنيه ،<sup>28</sup>، بينما تتعاقد تعاقدت شركة برزنتشين مع باقي الأندية من خلال عقد واحد يشمل باقي الأندية بمبلغ 100 مليون جنيه تقريبا<sup>29</sup>، و هو ما يظهر الشعبية الكبيرة للقطبين الكباريين أو النسبة الغير عادلة في توزيع عوائد البث التلفزيوني مقارنة بإنجلترا .

<sup>26</sup> <https://www.sportspromedia.com/news/premier-league-uk-tv-rights-sky-bt-sport-amazon-2024-25-efl-funds>

<sup>27</sup> <https://www.winwin.com/%D9%83%D8%B1%D8%A9-%D9%82%D8%AF%D9%85/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1/%D9%81%D8%AC%D9%88%D8%A9-%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%84%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%B9%D9%88%D8%A7%D8%A6%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%84%D9%81%D8%B2%D9%8A%D9%88%D9%86%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%A5%D9%8A%D8%B7%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A7-%D9%88%D8%A5%D9%86%D8%AC%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A7>

28

<https://www.goal.com/ar/%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1/%D8%B1%D8%B3%D9%85%D9%8A%D8%A7-%D8%A8%D8%B1%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D9%86%D8%AA%D9%8A%D8%B4%D9%86-%D8%AA%D9%81%D9%88%D8%B2-%D8%A8%D8%AD%D9%82%D9%88%D9%82-%D8%A8%D8%AB-%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%87%D9%84%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%8A/yf9v2ns9v5tz1xsyohi6ar46j>

<sup>29</sup> <https://economyplusme.com/80834/>

## Premier League clubs by broadcasting payments received in 2019/20

(in million British Pounds)



الصورة (18) توضح أرباح الأندية الإنجليزية من حقوق البث التلفزيوني للموسم 2019-2020 ، و التي تظهر باللون الأحمر حجم عائدات الفرق الخمسة الكبرى من حقوق البث عالميا مقارنة بباقي الأندية

المصدر : <https://www.statista.com/statistics/240912/broadcasting-payments-to-clubs-in-the-english-premier-league/>

يمكن أن يكون السبب وراء التفوق المالي للدوري الإنجليزي الممتاز عن باقي الدوريات الخمس في إبرام عقود البث التلفزيوني ذات مبالغ عالية مقارنة بباقي الدوريات ، لإعتماد الدوري الإنجليزي منذ إنشائه على بيع حقوق بث مباريات بشكل جماعي مما يمنح رابطة الأندية الإنجليزية ميزة تفاوضية قوية مع القنوات الناقلة و منصات البث الإلكتروني ، من الجدير بالذكر أن بطولات الدوري الأخرى بدأت تعتمد نفس الإستراتيجية في التفاوض على حقوق البث التلفزيوني ، حيث كانت تباع أندية الدوري الإسباني حقوقها بشكل فردي وتحولت إلى النموذج الجماعي في عام 2015 ؛ كما منعت البوندسليجا الألماني قاعدة البيع الفردي للمباريات تنفيذا لقرارات هيئة مراقبة المنافسة الألمانية بدنا من الموسم الكروي 2017/2018.



## "Big Five" leagues' domestic broadcasting deals and revenues

League	Previous deal			Latest deal			% Growth per game
	Matches sold (pay TV)	€ million/season	€ million/match	Matches sold (pay TV)	€ million/season	€ million/match	
 Premier League	16/17 to 18/19			19/20 to 21/22			-22%
	168	2,034	12.1	200	1,884	9.4	
 LaLiga	16/17 to 18/19			19/20 to 21/22			29%
	380	883	2.3	380	1,140	3.0	
 BUNDESLIGA	13/14 to 16/17			17/18 to 20/21			85%
	306	627	2.0	306	1,160	3.8	
 SERIE A	15/16 to 17/18			18/19 to 20/21			-9%
	380	1,067	2.8	380	973	2.6	
 LIGUE 1	16/17 to 19/20			20/21 to 23/24			59%
	380	726	1.9	380	1,153	3.0	

Source: KPMG Football Benchmark

الصورة (19) توضح حجم أرباح البطولات الخمس الكبرى من حقوق البث التلفزيوني خلال الموسم الرياضي 2020/2019 و حتى الموسم الرياضي 2022/2021

المصدر :

[https://www.footballbenchmark.com/library/broadcasting\\_revenue\\_landscape\\_big\\_money\\_in\\_the\\_big\\_five\\_leagues](https://www.footballbenchmark.com/library/broadcasting_revenue_landscape_big_money_in_the_big_five_leagues)

في إطار تنمية موارد الأندية الإنكليزية، تعاقدت رابطة الدوري الإنكليزي الممتاز بداية من الموسم الكروي 2021-2022 مع شركة أوراكل العالمية لتقديم الإحصائيات والتحليلات البيانية أثناء مشاهدة المباريات ، حيث يقدم تطبيق Oracle Cloud على مدار المباراة إحصائيات خاصة بنسبة الاستحواذ و الفريق المرشح للفوز بالإضافة إلى تحركات اللاعبين داخل الملعب مما يساهم على زيادة تفاعل المشاهدين مع مباريات الدوري الإنكليزي<sup>30</sup> ، الجدير بالذكر أنا العديد من الأندية الأوربي قامت بالتعاقد مع برامج ذكاء اصطناعي تساعد على تحليل أداء اللاعبين و الفرق أثناء المباريات ، حيث تعاقد ريال مدريد و الاتحاد الفرنسي لكرة القدم مع شركة Catapult Sports و تعاقد نادي مانشستر و يونايتد و يوفنتوس الإيطالي مع شركة STATSports لتحليل أداء و تحركات اللاعبين في التمرين و أثناء المباريات دون تدخل بشري.<sup>31</sup>

الجدير بالذكر أن الاتحاد المصري لكرة القدم تعاقد أيضا مع شركة Catapult Sports لتحليل أداء لاعبين المنتخب المصري أثناء مباريات منتخب مصر في كأس العالم 2018.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> <https://www.oracle.com/news/connect/premier-league-oracle-cloud-match-insights.html>

<sup>31</sup> <https://datascience.sia-partners.com/en/blog/how-artificial-intelligence-empowering-actors-football-industry>

<sup>32</sup> <https://www.catapultsports.com/blog/egyptian-football-association-catapult>

## Football wealth

Revenue, 2013-14 season, €m

Commercial Broadcasting Match day



Source: Deloitte

Economist.com

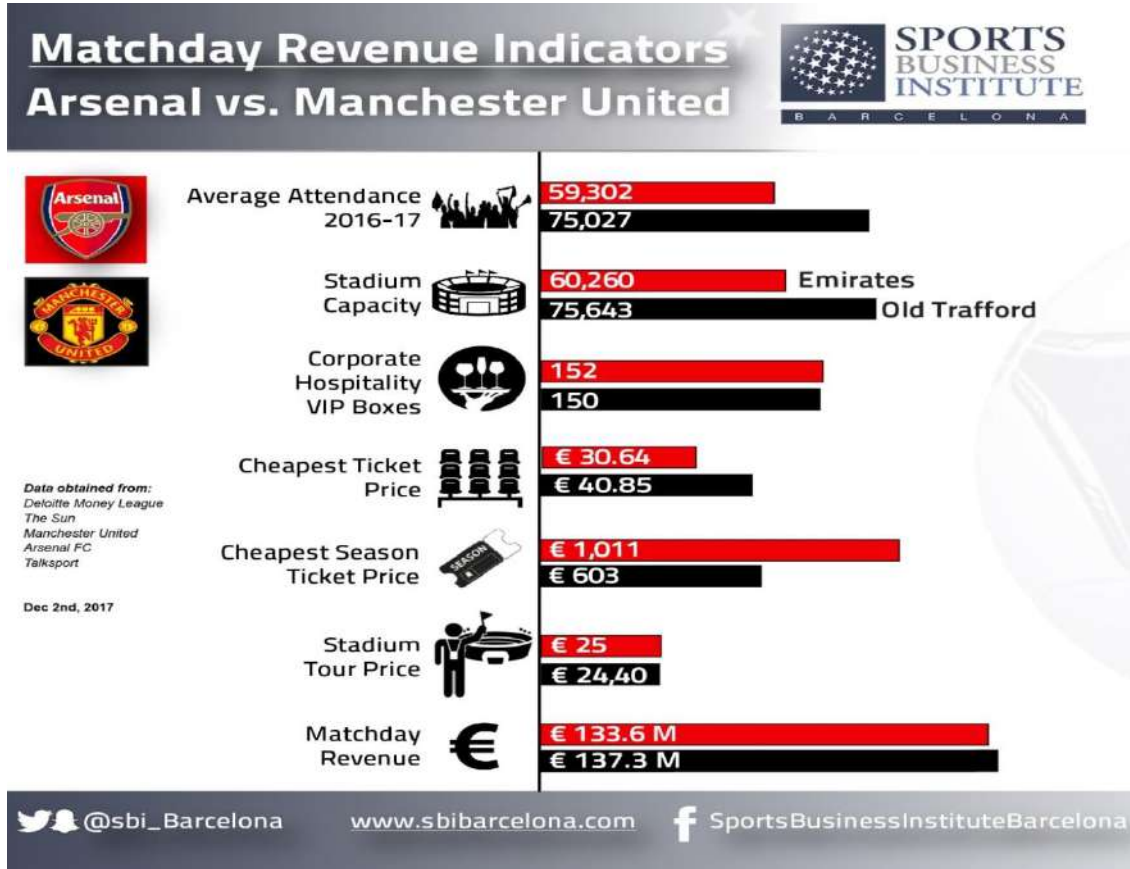
الصورة (20) توضح مصادر إيرادات أندية كرة القدم للموسم الرياضي 2013-2014، حيث لا ذلت تمتثل عوائد البث و عقود الرعاية المصدر الرئيسي للإيرادات بجانب إيرادات يوم المباراة، المصدر: <https://www.quora.com/How-does-a-football-club-make-its-money>

### عوائد يوم المباريات Match Day Revenues

مع زيادة أرباح أندية كرة القدم لم تعد ملاعب كرة القدم أصول عقارية فحسب، و لكن أصبحت مكان ترفيهي يستخدم كمزار سياحي في غير وقت المباريات، لكن تظل عوائد دخل يوم المباراة هي الأهم بكل تأكيد، يعتبر مانشستر يونايتد وأرسنال صاحباً أعلى إيرادات دخل يوم المباراة مقارنة بباقي أندية الدوري الإنكليزي الممتاز، حيث يحتلان المرتبة الأولى والثانية على التوالي فيما يتعلق في حجم إيرادات يوم المباراة، وفقاً لتقرير Deloitte Money League للعام 2017<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> <https://www.sbibarcelona.com/newsdetails/index/371>

حيث يستفيد كلا الناديين مالياً من الملاعب الخاصة بهما ، لا سيما بالنظر إلى ارتفاع الطلب على تذاكر المباريات والمطاهم و المتاجر المتوفرة في كل من ملعب الإمارات وأولد ترافورد، بصرف النظر عن ملعب ويمبلي الذي يتسع لما يقرب من 90 ألف متفرج ، فإن أولد ترافورد والإمارات هما أكبر ملاعب كرة القدم في إنجلترا مما يمنحهما ميزة اقتصادية عن باقي أندية الدوري الإنجليزي الممتاز مثل ليفربول وتشيلسي فيما يتعلق الأمر بدخل يوم المباراة، تعتبر إيرادات يوم المباراة مختلفة عن إيرادات بيع التذاكر الموسمية كما هو موضح في الصورة رقم (20) ،حيث تشمل إيرادات يوم المباراة ، المشروبات و المنتجات التي يشتريها الجمهور يوم المباراة من الإستاذ ، إضافة إلى أن الإنجليز لديهم طقوس خاصة لادلوا يحتفظون بها يوم المباراة و هو ما يسمى ب match day program ، أو كتيب يوم المباراة، و هو كتيب خاص بالنادي يبيعه للمشجعين ليلة المباراة يحتوي على أخبار الفريق و لقاءات مع اللاعبين بالإضافة إلى التشكيل المتوقع للمباراة ،تختلف أسعار هذا الكتيب التي تمتاز به الأندية الإنجليزية عن غيرها من الأندية الأخرى ، حيث يبيع نادي إيفرتون كتيب ب 3.5 جنيه استرليني<sup>34</sup>، بينما يقدم نادي مانشستر يونايتد نفس الكتيب إلكترونياً ب 1 جنيه استرليني<sup>35</sup>.



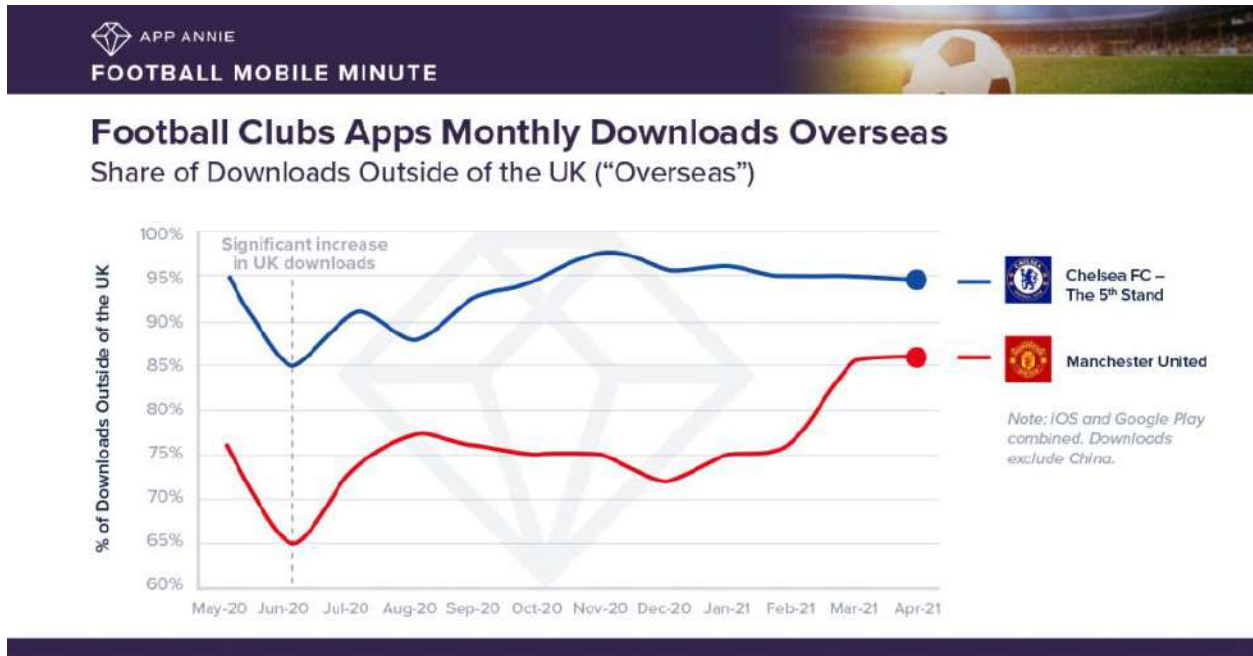
صوره(21) توضح العائدات الرئيسية لأرسنال و مانشستر يونايتد في يوم المباراة ، أحد المؤشرات الرئيسية التي تظهر عند مقارنة أرسنال مع يونايتد، هو أن التذكرة الموسمية لحضور مباريات الأرسنال بملعب الإمارات أرخص من التذكرة الموسمية بملعب أولد ترافورد ، و فارق الأرباح ليس كبيراً رغم اتساع ملعب أولد ترافورد إلى 15 ألف أكثر من ملعب الإمارات الخاص بنادي أرسنال .

<sup>34</sup> <https://www.evertonfc.com/matchday/programme>

<sup>35</sup> <https://www.manutd.com/en/news/detail/united-review-official-match-programme-now-available-in-digital-format>

## تطبيقات محمول أندية كرة القدم

مع تنامي شعبية الأندية الأوروبية في السنوات الأخيرة، أصبحت تطبيقات المحمول الرسمية الخاصة بالأندية وسيلة تواصل رسمية بين النادي و جماهيره ، و ذلك لتظل جماهير الفريق على اطلاع بأخر أخبار الفريق، و هو ما يمثل مصدر دخل إضافي لأندية كرة القدم ، لذلك أصبحت تهتم الأندية الأوروبية بعدد المستخدمين لتطبيقات النادي الرسمية، كما تهتم بعدد المتابعين على شبكات التواصل الاجتماعي، على سبيل المثال شهد شهر إبريل 2021 زيادة ملحوظة في تحميل تطبيق نادي مانشستر يونايتد و تشيلسي الإنجليزي ، حيث شهد شهر إبريل زيادة بسنبة 86% في تحميل تطبيق نادي مانشستر يونايتد و 95% في تحميل تطبيق نادي تشيلسي كما هو موضح في الصورة بالأسفل.<sup>36</sup>



صوره(22) توضح حجم الزيادة في تحميل تطبيق الهاتف المحمول الخاص بنادي مانشستر يونايتد و تشيلسي الإنجليزيين لاذالت أندية الدوري المصري بعينه عن التواجد من خلال تطبيقات الهاتف محمول ، بخلاف النادي الأهلي الذي لديه 500 ألف مستخدم للتطبيق المحمول الخاص بالنادي و نادي الزمالك الذي لديه 100 ألف مستخدم ، لاذالت باقي الأندية الشعبية بعيدا كل البعد عن هذا المجال .

<sup>36</sup> <https://www.appannie.com/en/insights/mobile-minute/european-football-clubs-mobile-engagement/>

# Top 10 Football Clubs by Average MAU

WORLDWIDE | May 2020 – April 2021

RANK	APP
1	 Manchester United
2	 Chelsea FC – The 5 <sup>th</sup> Stand
3	 FC Bayern Munich
4	 FC Barcelona
5	 Inter Official App
6	 AC Milan
7	 FC Porto
8	 Juventus
9	 Arsenal
10	 Ajax Official App

Note: Average MAU, iPhone and Android phone combined; Worldwide excluding China.

صوره (23) أندية كرة القدم التي لديها أكبر عدد من المستخدمين لتطبيقات المحمول الخاصة بها

كما هو موضح بالصورة رقم (23) يعتبر نادي مانشستر يونايتد الإنجليزي صاحب أكبر عدد من المستخدمين لتطبيق النادي الرسمي خلال الفترة من مايو 2020 إلى أبريل 2021 .

## أندية كرة القدم الإلكترونية

الرياضة الإلكترونية ليست كباقي الرياضات ، حيث أصبحت رياضة بحد ذاتها مثل كرة القدم، فهي تعتمد على الأجهزة الإلكترونية والواقع الافتراضي وليس فيها حركة بدنية حقيقية، لكن ألعاب الفيديو تطورت لتشمل مسابقات محلية و دولية بين مجموعة من الفرق ، و أصبحت هناك جوائز مالية ضخمة في حالة الفوز بهذه المسابقات ، حيث أصبح يتقاضى أعلى لاعب في المسابقات الإلكترونية مبلغ 2.5 مليون دولار ، و هو ما يمكن تفسيره بزيادة شعبية هذه المسابقات ، التي أصبح لها رعاة رسميين مثل البطولات الرياضية الكبرى ، حيث بلغت عقود الرعاية لمسابقات الألعاب الإلكترونية مبلغ 636 مليون دولار في العام 2020<sup>37</sup>، تتبع هذه البطولات مجموعة من القوانين ويمكن ان تتم داخل صالات بحيث يجتمع اللاعبون في مكان ووقت محدد أو عن بعد من خلال الانترنت، ويتم ذلك بعد الاتفاق على مواعيد وجدول المباريات.<sup>38</sup>

هناك عدد من أوجه التشابه بين تواجد أندية كرة القدم بوسائل الإعلام التقليدية و تواجد اندية كرة القدم بألعاب الفيديو ، لم تعد تهتم أندية كرة القدم فقط بالأنشطة التقليدية مثل :عوائد بأيام المباريات ، وتغطية أخبار و تدريبات الفريق ، والتسويق لقمصان الفريق التي تحمل شعارات الرعاة. بدأت أندية كرة القدم بتخصيص قسم خاص للرياضات الإلكترونية.

نظرا لشعبية الرياضات الإلكترونية ،سيضم ملعب سانتياغو برنابيو الجديد منطقة داخلية وخارجية للرياضات الإلكترونية، الملعب التاريخي لنادي ريال مدريد و الذي يشهد عملية تحديث شامل حاليا ،من المتوقع أن تنتهي في عام 2023. ومع ذلك ،فقد أعلن رئيس ريال مدريد فلورنتينو بيريز عن التحديثات التي ستطرا على ملعب سانتياغو برنابيو ، و التي ستضمن أماكن مخصصة للألعاب الإلكترونية.<sup>39</sup>

يقدر القيمة حجم الاستثمار بالرياضة الإلكتروني بحوالي مليار دولار سنويا<sup>40</sup> ، و هو ما يمثل فرصة لأندية كرة القدم لجذب المزيد من المتابعين لها من ناحية ،و تنمية مواردها من خلال الاستثمار في هذا المجال من ناحية أخرى ، لذلك قام نادي أولمبيك ايون الفرنسي في العام 2020، بإنشاء فريق خاص "LDLC OL" للمشاركة ببطولات الرياضة الإلكترونية مثل FIFA, League Of Legends<sup>41</sup>.



كما أنشأ نادي باريس سان جيرمان الفرنسي نادي PSG Esports ( <https://psg-esports.com/home/> ) للمشاركة في مسابقات الرياضة الإلكترونية مثل Brawl Stars, Dota 2, FIFA, League of Legends، كما أنشأ نادي باريس سان جيرمان

<sup>37</sup> <https://strivecloud.io/blog/fan-engagement/esports-sport-clubs-brands/>

<sup>38</sup>

[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6%D8%A9\\_%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6%D8%A9_%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9)

<sup>39</sup> <https://esportsjunkie.com/2019/04/03/is-real-madrid-investing-in-esports>

<sup>40</sup> <https://www.ijesports.org/article/15/html>

<sup>41</sup> <https://www.ol.fr/en/esports?carousel=2>

أكاديمية Paris Saint-Germain Academy Esports في ديسمبر 2020 ، و ذلك لاستقطاب أفضل المواهب الشابة وإعدادهم للمشاركة باسم النادي في مختلف المسابقات الإلكترونية التي يشارك فيها النادي .<sup>42</sup>



في شهر أكتوبر من العام 2020 ، كشف لاعب خط وسط ريال مدريد كاسيميرو عن إنشاء شركته الجديدة للرياضات الإلكترونية والتي تسمى CaseEsports ، يسعى لاعب ريال مدريد من خلال هذا الفريق الإلكتروني أن ينافس على الألقاب الأوروبية في مجال الرياضة الإلكترونية ، و نجح فريقه CaseEsports في الحصول على عقود رعاية من شركات hyperX و Hawkers فور إنشائه ، كما أطلق نجم كرة القدم الأرجنتيني سيرجيو أجويرو شركته الخاصة للرياضات الإلكترونية باسم KRÜ Esports، و نجح فور إنشائه لهذا الفريق في الحصول على عقود رعاية من شركات Twitch, AMD, Aorus .<sup>43</sup>

مع تنامي شعبية الألعاب الإلكترونية ، لم تقتصر الشركات الراعية على شركات ذات الطابع التكنولوجي ، حيث أعلنت Liga de Videojuegos Profesional ، المعروفة باسم LVP ، عن شراكتها الرسمية مع دومينوز بيتزا في عام 2017 ، لتتضم دومينوز بيتزا إلى مجموعة الرعاية للفاعليات التي تنظمها LVP لألعاب Clash Royale ، Global Offensive، Counter-Strike .<sup>44</sup>

و لمواكبة هذا التطور في شعبية الألعاب الإلكترونية ، أطلق الدوري الإنجليزي هذا العام (2021) بالمشاركة مع شركة تن سنت سبورت و EA SPORTS فاعليات الدوري الإنجليزي الإلكتروني ePremier League ، لتكون هذه هي المرة الأولى التي ستنظم فيها فاعليات المسابقة خارج المملكة المتحدة ، سيتم تمثيل كل نادي من أندية الدوري الممتاز العشرين في البطولة من قبل لاعبين محليين، على أن يتكون كل فريق من لاعبان ، كما ينبغي أن يكون أحد اللاعبين صاحب تصنيف متقدم بمنافسات FO4 و الآخر من الأشخاص المؤثرين في مجال الألعاب الإلكترونية على شبكات التواصل الاجتماعي .<sup>45</sup> يذكر أن شركة EA Sports وقعت عقد رعاية للدوري الإنجليزي لمدة ثلاث سنوات بقيمة 17.5 مليون دولار للموسم الواحد و ذلك بداية من موسم 2020/2019 .<sup>46</sup> يسمح التعاقد المبرم بين شركة EA Sport و رابطة الدوري الإنجليزي أن تستخدم الشركة كل ما يخص أندية الدوري الإنجليزي من رسم شعارات ، أطقم فرق الدوري الإنجليزي الممتاز ، بالإضافة إلى ملاعب أندية الدوري الإنجليزي بالاصدار السنوي للعبة فيفا .

<sup>42</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/PSG\\_Esports](https://en.wikipedia.org/wiki/PSG_Esports)

<sup>43</sup> <https://esportsobserver.com/sergio-aguero-kru-esports/>

<sup>44</sup> <https://esportsinsider.com/2019/02/dominos-pizza-becomes-official-partner-of-lvp/>

<sup>45</sup> <https://e.premierleague.com/news/2112392/premierleague/epremier-league-to-launch-in-china>

<sup>46</sup> <https://www.ns-businesshub.com/business/english-premier-league-sponsors-2019-20/>

## العلامة التجارية لأندية كرة القدم

تشير "العلامة التجارية" لنادي كرة القدم إلى كل ما يتعلق بفريق كرة القدم ، ، تشمل العلامة التجارية الملعب ، الفريق ، الموسيقى والترفيه، المشجعين داخل و خارج الملعب.لذا تشمل العلامة التجارية للفريق كل ما هو متعلق بنادي كرة القدم و له تأثير على مشجعي الفريق ، أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي جزء محوري في انطباع المشجعين عن النادي وبالتالي عن العلامة التجارية.

من الناحية النفسية، تعتبر العلامة التجارية استراتيجية تسويقية ذات أهمية كبيرة، وتحدث فرقًا كبيرًا في العوائد التسويقية للنادي أو للشركة ، حيث تكمن الميزة الرئيسية للعلامة التجارية الناجحة في مدى إختلافها عن منافسيها ولذا يصبح الهدف الأساسي للعلامة التجارية ، هو زيادة الوعي بالعلامة التجارية ، و من ثم تحسين الانطباع لدى المتابعين أو العملاء .

ترتكز العلامة التجارية على مجموعة من العوامل المؤثرة تحت مسمى Brand Equity ، كما هو موضح في الصورة رقم (24) ، حيث تؤثر خمسة عوامل رئيسية في مدى قوة العلامة التجارية :1- التوعية بالعلامة التجارية 2- التعريف بالعلامة التجارية 3- انطباع المستهلك عن العلامة التجارية 4-صورة العلامة التجارية في ذهن المستخدم 5- الانتماء إلى العلامة التجارية<sup>47</sup>



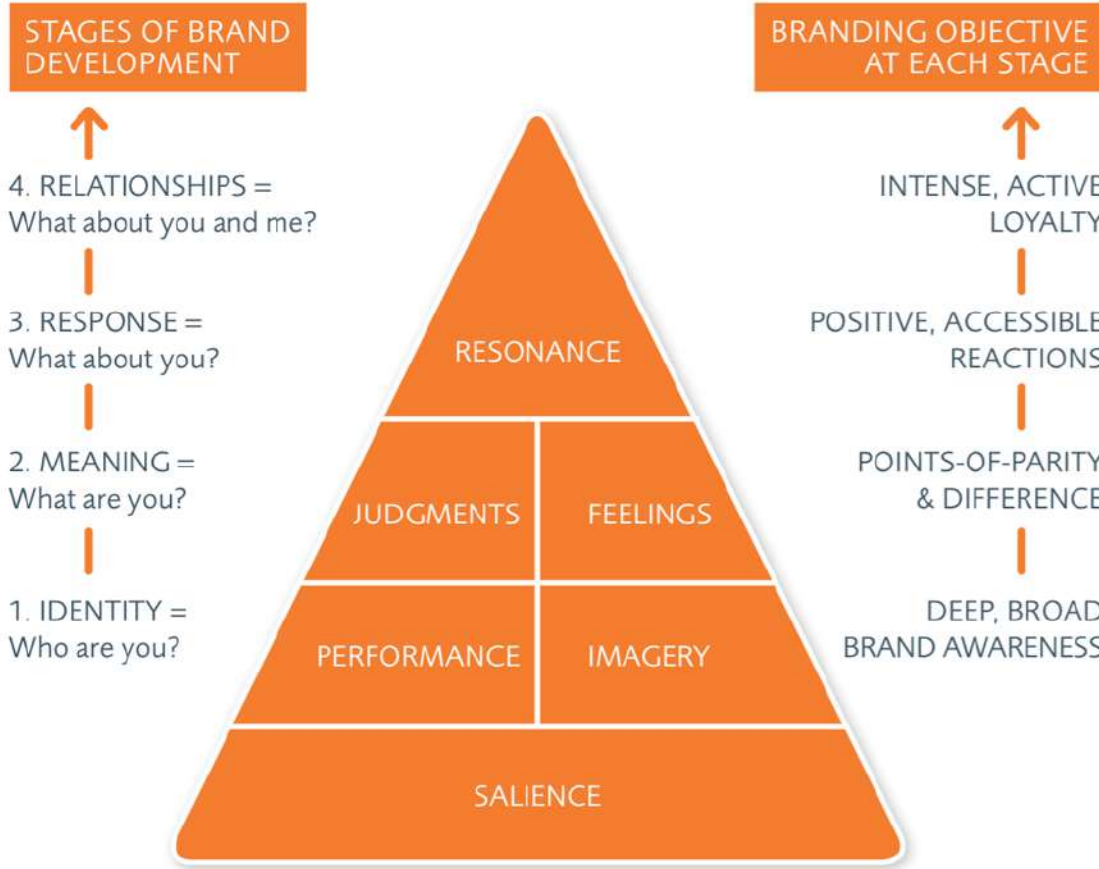
صوره(24)توضح العوامل الرئيسية التي تشكل حقوق ملكية العلامة التجارية Brand Equity

المصدر: efficacymarketing.co.uk

<sup>47</sup> <https://efficacymarketing.co.uk/2019/10/17/brand-equity-in-healthcare-and-pharmaceuticals/>



على الجانب الإقتصادي ، تعد حقوق ملكية العلامة التجارية من أهم الأصول التي يمتلكها النادي ، فعلى الرغم من كونها من الأصول الغير ملموسة ، إلا أنها ذات قيمة سوقية عالية ، في حالة تقييم الأصول التي يمتلكها نادي كرة القدم ، يوضح نموذج كيلر الهرمي للأسفل الأسس التي تبنى عليها علاقة العلامة التجارية ، حيث يوضح هذا النموذج الهرمي أهمية التعريف بالعلامة التجارية بشكل واضح لدى المتابعين ، و هو ما يؤثر على ولاء المتابعين فيما بعد للعلامة التجارية للنادي أو للشركة .



صوره (25) نموذج كيلر الهرمي

المصدر : <https://inkbotdesign.medium.com/what-is-brand-equity-and-why-is-it-valuable-in-business-a2f875b5e13>

يمكن تقسيم مراحل حقوق ملكية العلامة التجارية إلى خمسة مراحل، تبدأ المرحلة الأولى وهي قاعدة هذا الهرم توجد هوية العلامة التجارية "brand identity"، ثم تأتي في المرحلة التي تليها الوعي بالعلامة التجارية "brand awareness"، ثم يأتي في المستوى الثالث الاستجابة للعلامة التجارية "brand response"، و تعني بتكوين الرأي عن العلامة التجارية و من ناحية أخرى تكوين انطباع عن العلامة التجارية ، يمكن مقارنة الصورة و الانطباع الذي تركته الشركة المنافسة لدى المستهلكين، و من ثم محاولة رسم صورة أخرى مختلفة للعلامة التجارية في ذهن المستهلك ، كما توضح الصورة التالية الفوارق الرئيسية بين مستهلكي العلامة التجارية لشركتي بيبسي و كوكاكولا ، حيث تركز شركة بيبسي على الصورة الشبابية و ظهور الممثلين و المغنيين بجانب علامتها التجارية، على الجانب

الأخر تظهر العلامة التجارية لشركة كوكاكولا في الفاعليات الاجتماعية و كعلامة تجارية مرتبطة بالبهجة ، و هو ما يجعل الشركة تهتم برعاية الفاعليات الجماهيرية الكبرى مثل كأس العالم و الألعاب الأولمبية حتى وقت قريب .

## Brand Mantra

### Pepsi

- young
- Celebrities
- Fresh
- Sport



### Coca Cola

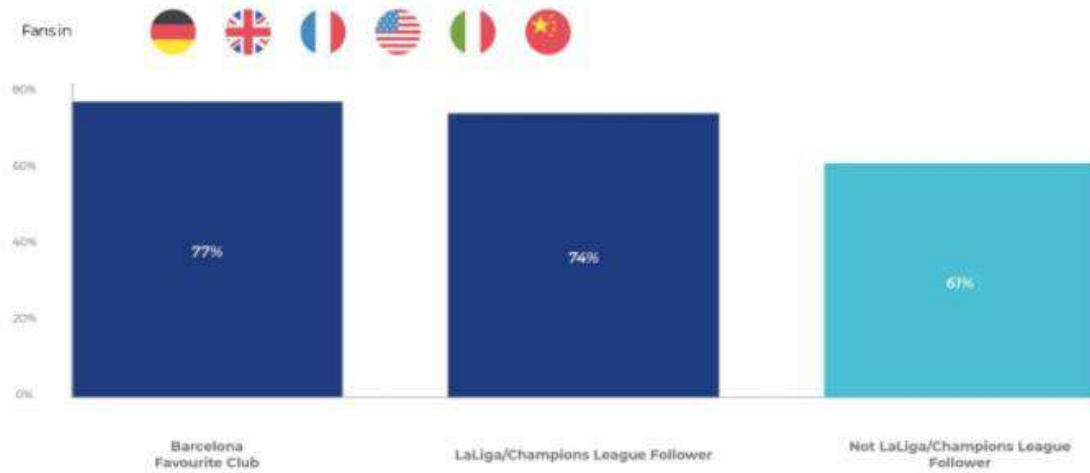
- Sharing
- Happiness
- Tasty

أخر خطوات حقوق ملكية العلامة تجارية هو إيجاد صدى للعلامة التجارية، وهي تعني زيادة تفاعل العملاء مع علامتك التجارية حتى في حالة عدم اقتناء المنتج، حيث يشعر العميل بالانتماء للعلامة التجارية و هو ما ينطبق بشكل كبير على جماهير كرة القدم .

تمثل العلامة التجارية للنادي أحد أهم أصول نادي كرة القدم ، لأنها مع تنامي شعبية النادي ،تستطيع أن تُدر أرباحا بشكل متصاعد على المدى البعيد،خصوصا مع تنامي شعبية أندية كرة القدم على شبكات التواصل الاجتماعي،و هو ما جعل العديد من الشركات العالمية تتنافس على إبرام عقود رعاية بمبالغ ضخمة مع الأندية الكبيرة لجذب المزيد من المتابعين لها حول العالم كما ذكرنا ، ليس بالضروري أن يمثل جمهور النادي النسبة الأكبر من المتابعين للشركات الراعية ، غير أن بعض الدراسات أشارت إلى أن جمهور النادي عادتاً ما يمثل الشريحة الأكبر من متابعي أو مستخدمي الشركة الراعية ،فمثلا مشجعي نادي برشلونة في إسبانيا يمثلون النسبة الأكبر من المشجعين الأسبان الذين يستخدمون منتجات شركة Rakuten في أسبانيا ، كما هو موضح بالصورة رقم (26) بالأسفل ، و هو ما ينطبق أيضا على مستخدمي منتجات نفس الشركة بأوروبا مقارنة بإسبانيا .<sup>48</sup>

<sup>48</sup> <https://brandfinance.com/insights/true-value-of-football-sponsorship>

#### FAN CONSIDERATION FOR RAKUTEN (%)



#### Football Sponsorship: Fan Consideration for Rakuten

صوره(26) تشير إلى أعداد المتابعين للعلامة التجارية Rakuten في إسبانيا مقارنا بباقي البلدان الأوروبية

مصدر: <https://brandfinance.com/insights/true-value-of-football-sponsorship>



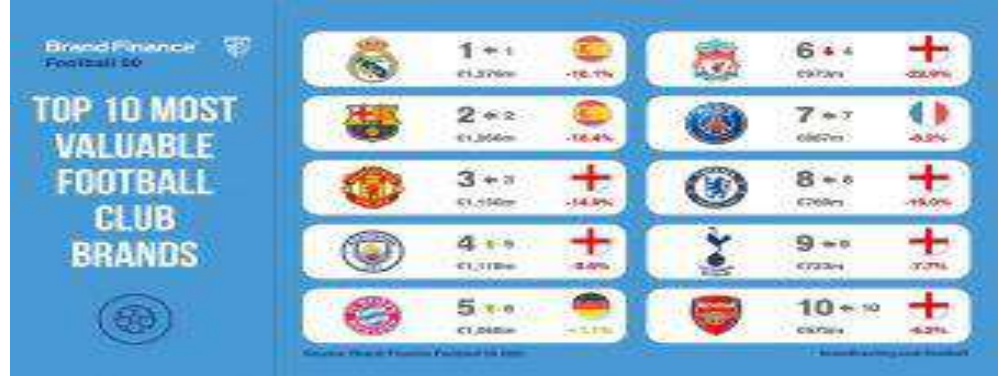
لم تعد العلامة التجارية للأندية مجرد اسم أو رمز أو لون، بل هي نتاج الاتصال بين العلامة التجارية المتابعين، والتي تضمن صورة العلامة التجارية في الأذهان والقيم والخصائص الأخرى التي يشعر بها الجمهور تجاه العلامة التجارية للنادي، لذلك تمثل العلامة التجارية للنادي أحد أعلى الأصول عند دراسة القيمة السوقية للنادي، كذلك تمثل العلامة التجارية للنادي صورة محددة لدى الوعي

الجمعي لجماهير نادي ،و هو ما يظهر بوضوح في الشعارات المصاحبة للنادي الأهلي : أعظم نادي في الكون ، نادي القرن ، نادي المبادئ ،كل هذه الشعارات تعكس ما تمثله العلامة التجارية للنادي لدى أذهان المتابعين .

على الصعيد العالمي يعتبر نادي برشلونة الإسباني من أكثر الأندية التي تربط شعار النادي أو العلامة التجارية للنادي ببعض القيم داخل وخارج الملعب مثل: التواضع والجهد والطموح والاحترام والعمل الجماعي، و هو ما تلخصه الكلمة المكتوبة على مدرجات ملعب كامب نو "Més que un club" أكثر من مجرد نادي ."

يعتبر نادي مانشستر سيتي مثال لعلامة تجارية لفريق رياضي ولشركة إعلامية تروج للفريق، حيث تقوم الشركة الإعلامية بالاستثمار بكثافة للترويج للمحتوى الإلكتروني الخاص بالفريق ، كما تقوم بوضع إستراتيجية التسويق الإلكتروني الخاصة بالفريق ، و ذلك بهدف نشر العلامة التجارية إلى ما هو أبعد من حدود مدينة مانشستر، و هو ما نجحت فيه العديد من الأندية الإنجليزية حيث أصبحت شعبية الفرق الإنجليزية أضعاف شعبية النادي داخل المدينة التي ينتمي إليها ، لذلك تعتبر تكون استراتيجية المحتوى الرقمي كما أشرنا إليها في الفصل السابق ، من الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الشركات أو أندية كرة القدم للترويج إليه<sup>49</sup>.

طبقا لمنظمة brand finance الإعلامية فان قوة العلامة التجارية لأندية كرة القدم تعتمد بشكل مباشر على أداء الفريق داخل الملعب ، و هو ما يؤثر سلبا أو إيجابا على القيم التسويقية لحقوق الرعاية،البث التلفزيوني ،لذلك تقوم المؤسسة بقياس قوة العلامة التجارية المملوكة للنادي بناء على ثلاثة بنود رئيسية ؛ الاستثمار وحقوق الملكية والتأثير، و تدرج تحت هذه البنود عدة مؤشرات مثل سعة الملعب ، حجم الفريق وقيمه ، عدد المتابعين على شبكات التواصل الاجتماعي، الإستاذ، الإيرادات .، بناء على هذه المؤشرات يتم تقييم أداء أندية كرة القدم بكل مؤشر ، و من ثم يتم تقييم قوة العلامة التجارية من AAA+ إلى D.



صورة (25) ، توضح القيمة السوقية للعلامات التجارية الخاصة بالأندية خلال العام 2021

المصدر: <https://www.arunfoot.com/bayern-munich-crowned-worlds-strongest-football-brand-as-esl-fallout-damages-europes-elite>

فيما يتعلق بالإيرادات قيمة العلامة التجارية للأندية الأوروبية ، يتصدر نادي ريال مدريد قائمة الأندية أوروبيا و عالميا ، حيث حقق النادي الإسباني صافي أرباح بقيمة 424 مليون دولار خلال الموسم الرياضي 2019-2021 من خلال عقود الرعاية وعوائد بيع قمصان و منتجات النادي الملكي ، بزيادة قدرها 55٪ عما كانت عليه قبل خمس سنوات ، بما في ذلك عقد الرعاية مع شركة أديداس الألمانية بقيمة (82.5 مليون دولار سنوياً) و عقد الرعاية مع شركة طيران الإمارات بقيمة 70 مليون يورو سنوياً<sup>50</sup>،بعقد يمتد لخمس سنوات الأكثر قيمة لكرة القدم بدنا من الموسم الرياضي 2018/2019. فيما حل نادي برشلونة الإسباني ثانية بصافي أرباح 377 مليون دولار عن نفس الموسم<sup>51</sup>.

<sup>49</sup> <https://www.fastcompany.com/40568464/manchester-citys-most-important-product-after-soccer-is-content>

<sup>50</sup> [https://en.as.com/en/2017/09/21/soccer/1506006163\\_369823.html](https://en.as.com/en/2017/09/21/soccer/1506006163_369823.html)

<sup>51</sup> <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2021/04/12/the-worlds-most-valuable-soccer-teams-barcelona-on-top-at-48-billion/?sh=6567d0f216ac>

# Forbes

Team	Rank	Shirt Sponsor	AAV (\$ millions)	Total Value (\$ millions)	Length of Contract (yrs)	Seasons Covered
Real Madrid	1	Emirates	82.5	413	5	2017/18 - 2021/22
Machester United	2	TeamViewer	64.9	325	5	2021/22 - 2025/26
Barcelona	3	Rakuten	64.8	324	5	2017/18 - 2021/22
Paris Saint-Germain	4	Accor	57.0	171	3	2019/20 - 2021/22
Arsenal	5	Emirates	56.0	280	5	2019/20 - 2023/24
Liverpool	6	Standard Chartered	55.3	221	4	2019/20 - 2022/23
Chelsea	7	Three	55.2	166	3	2021/22 - 2023/24
Juventus	8	Jeep (FCA)	53.1	159	3	2020/21 - 2022/23

صوره (26) توضح أكبر عقود الرعاية التي وقعتها الأندية الأوربية

المصدر : <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2021/04/12/the-worlds-most-valuable-soccer-teams-barcelona-on-top-at-48-billion/?sh=6567d0f216ac>

## عقود رعاية الفاعليات الرياضية

نظرا للشعبية الكبيرة لكرة القدم بشكل خاص و للرياضة بشكل ، أصبحت الفاعليات الرياضية فرصة دعائية كبيرة حيث تتنافس كبرى الشركات على إبرام عقود رعاية مع الاتحاد الدولي لكرة القدم FIFA لرعاية البطولات التي ينظمها الاتحاد الدولي و منها كأس العالم الذي بلغ نسبة مشاهدته 3.572 مليار مشاهد خلال فاعليات كأس العالم 2018 بروسيا 52 ، لذلك وصلت قيمة عقود الرعاية الذي أبرمها الاتحاد الدولي مع الرعاة الرسميين لكأس العالم في العام 2018 6.1 مليار دولار

<sup>52</sup> <https://www.fifa.com/tournaments/mens/worldcup/2018russia/media-releases/more-than-half-the-world-watched-record-breaking-2018-world-cup>



صوره (27) توضح الرعاية الرسميين خلال بطولة كأس العالم الأخيرة بروسيا

بالرغم أن اللجنة المنظمة للألعاب الأولمبية تتمتع تواجد اللوحات الدعائية خلال فاعليات الدورة الأولمبية ، كما لا تسمح بطباعة أسماء الرعاية على قمصان الرياضيين المشاركين بالألعاب الأولمبية، إلا أن عقود الرعاية التي تبرمها اللجنة الأولمبية مع الرعاية بلغت أرقاماً قياسياً منذ أولمبياد أتلانتا 5396، لقد بلغت قيمة الرعاية 200 مليون دولار لرعاية أربعة دورات أولمبية بداية من أولمبياد باريس 542024 ، يمكن للرعاية الرسميين استخدام شعار الألعاب الأولمبية خلال الحملات الدعائية مستغلين الشعبية الكبيرة للألعاب الأولمبية التي بلغ عدد متابعيها 3.2 مليار مشاهد خلال أولمبياد ريو 2016.<sup>55</sup>

### القيمة السوقية لأندية كرة القدم

تعتبر صفقة إنتقال نيمار إلى باريس سان جيرمان بقيمة 222 مليون يورو في العام 2017 نقطة فارقة في القيمة السوقية للأندية ، حيث زادت القيمة السوقية بالتبعية لأسعار باقي اللاعبين بالتبعية ، حيث أنتقل ديمبلي إلى برشلونة بقيمة 105 مليون يورو في العام 2017 و فيليب كوتينيو البرازيلي إلى النادي الكتالوني بقيمة 140 مليون يورو ، ثم أصبحت الأرقام القياسية تتحطم تباعاً في صفقات حراس المرمى و المدافعين ، ليس هنالك طريقة مباشرة لحاسب القيمة السوقية للاعبين ، غير أن موقع Transfermarkt أصبح مصدر أساسي لحساب القيمة الحالية لفريق كرة القدم، لذلك قد لا يحتل نادي مانشستر سيتي و باريس جيرمان المرتبة الأولى و الثانية من حيث حجم الإيرادات أو عقود الرعاية ، لكن يحتل الناديين المركز الأول و الثاني من حيث القيمة السوقية للاعبين الفريق ، بعد انضمام النجم الأرجنتيني ليونيل ميسي إلى نادي باريس سان جيرمان اقتربت القيمة السوقية للفريق من تخطي حاجز المليار يورو. حيث ارتفعت القيمة السوقية الإجمالية للنادي الباريسي إلى 997 مليون يورو، متخلفاً فقط عن نادي مانشستر سيتي الإنجليزي الذي حل أولاً من حيث

<sup>53</sup> Rutter, R., Nadeau, J., Lettice, F. and Agerup, U., 2019. 'The Olympic Games and associative sponsorship: Brand personality identity creation, communication and congruence', Internet Research, vol. 30, no. 1, pp. 1066-2243.

<sup>54</sup> <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-09-28/olympic-sponsorships-are-about-to-get-a-lot-more-expensive>

<sup>55</sup> <https://www.statista.com/statistics/280502/total-number-of-tv-viewers-of-olympic-summer-games-worldwide/>

القيمة السوقية للاعبين التي تقدر ب 1.06 مليار يورو طبقا لنفس المصدر ، الجدير بالذكر أن القيمة السوقية لثلاثي هجوم النادي الباريسي ، ميسي ونيمار وكيليان مباني ، بلغ 340 مليون يورو.

#	Club	Competition	Market Value
1	 Manchester City	 Premier League	€1.06bn ↑
2	 Paris Saint-Germain	 Ligue 1	€993.75m ↑
3	 Liverpool FC	 Premier League	€904.50m ↓
4	 Chelsea FC	 Premier League	€896.50m ↓
5	 Real Madrid	 LaLiga	€863.50m ↓
6	 Manchester United	 Premier League	€858.25m ↑
7	 Bayern Munich	 Bundesliga	€818.50m ↑
8	 FC Barcelona	 LaLiga	€763.00m ↓
9	 Atlético de Madrid	 LaLiga	€729.40m ↑
10	 Tottenham Hotspur	 Premier League	€705.00m ↑
11	 Inter Milan	 Serie A	€658.80m ↓

صوره(28) توضح القيمة السوقية لفرق كرة القدم خلال الموسم الرياضي 2021/2020

المصدر: [https://www.transfermarkt.com/vereins-](https://www.transfermarkt.com/vereins-statistik/wertvollstemannschaften/marktwertetop/plus/0/galerie/0?land_id=0&kontinent_id=0&yt0=Sh)

[statistik/wertvollstemannschaften/marktwertetop/plus/0/galerie/0?land\\_id=0&kontinent\\_id=0&yt0=Sh](https://www.transfermarkt.com/vereins-statistik/wertvollstemannschaften/marktwertetop/plus/0/galerie/0?land_id=0&kontinent_id=0&yt0=Sh)  
ow

على المستوى الأفريقي يحتل النادي الأهلي المركز الأول من حيث القيمة السوقية للاعبين التي قدرت ب 26.40 مليون يورو ،بينما أحتل نادي الزمالك المركز الرابع بقيمة سوقية تقدر ب 19.15 مليون يورو ، خلف كلا من صان دوانز و بيراميدز طبقا لنفس المؤشر

#	Club	Competition	Market Value
1	 El Ahly Cairo		€26.40m ↓
2	 Mamelodi Sundowns FC	 DStv Premiership	€24.00m ↓
3	 Pyramids FC		€19.55m ↓
4	 Zamalek SC		€19.15m ↑
5	 Orlando Pirates	 DStv Premiership	€18.45m ↓
6	 Esperance Tunis	 Ligue I Pro	€17.90m ↓
7	 Kaizer Chiefs	 DStv Premiership	€15.10m ↓
8	 Wydad Casablanca	 Botola Pro Inwi	€13.53m ↓
9	 Etoile Sportive du Sahel	 Ligue I Pro	€12.63m ↓
10	 Raja Club Athletic Casablanca	 Botola Pro Inwi	€12.08m ↑
11	 CR Belouizdad		€11.78m ↑
12	 Paradou AC		€11.70m ↑

صوره (29) القيمة السوقية للأندية الأفريقية

المصدر: [https://www.transfermarkt.com/vereins-](https://www.transfermarkt.com/vereins-statistik/wertvollstemannschaften/marktwertetop/plus/0/galerie/0?land_id=0&kontinent_id=2&yt0=Sh)

[statistik/wertvollstemannschaften/marktwertetop/plus/0/galerie/0?land\\_id=0&kontinent\\_id=2&yt0=Sh](https://www.transfermarkt.com/vereins-statistik/wertvollstemannschaften/marktwertetop/plus/0/galerie/0?land_id=0&kontinent_id=2&yt0=Sh)  
OW

## العلامة التجارية للاعب كرة القدم

يعتبر لاعبي كرة القدم عنصر أساسي من الأصول الخاصة بفريق كرة القدم، كذلك للمساهمة في زيادة شعبية النادي مثال على ذلك صفقة انضمام دافيد بيكهام إلى باريس سنجرمان في 2013، حيث لم يشارك اللاعب فعلياً إلا عدة دقائق مع الفريق لم تكن الاستفادة الفنية كبيرة من انضمام اللاعب للفريق و لكن كانت الاستفادة الأكبر كانت من خلال الحملات الدعائية التي صاحبت انضمام بيكهام إلى باريس.<sup>56</sup>

أشارت بعض الدراسات التسويقية أن أعداد المتابعين للاعب كرة القدم على الإنستجرام أكثر قليلاً من الفيس بوك، و هو ما يمكن تفسيره بأن اللاعبين ينشرون الكثير عن حياتهم الشخصية مثل الصور و مقاطع الفيديو على صفحاتهم الشخصية بالإنستجرام، كما يعد موقع تويتر أقل استخداماً من قبل شركات الدعاية في الترويج لمنتجاتها عبر صفحات الأندية أو اللاعبين، إلا أن مشاركة اللاعبين لتغريداتهم الشخصية أكثر من الأندية عبر تويتر.<sup>57</sup>

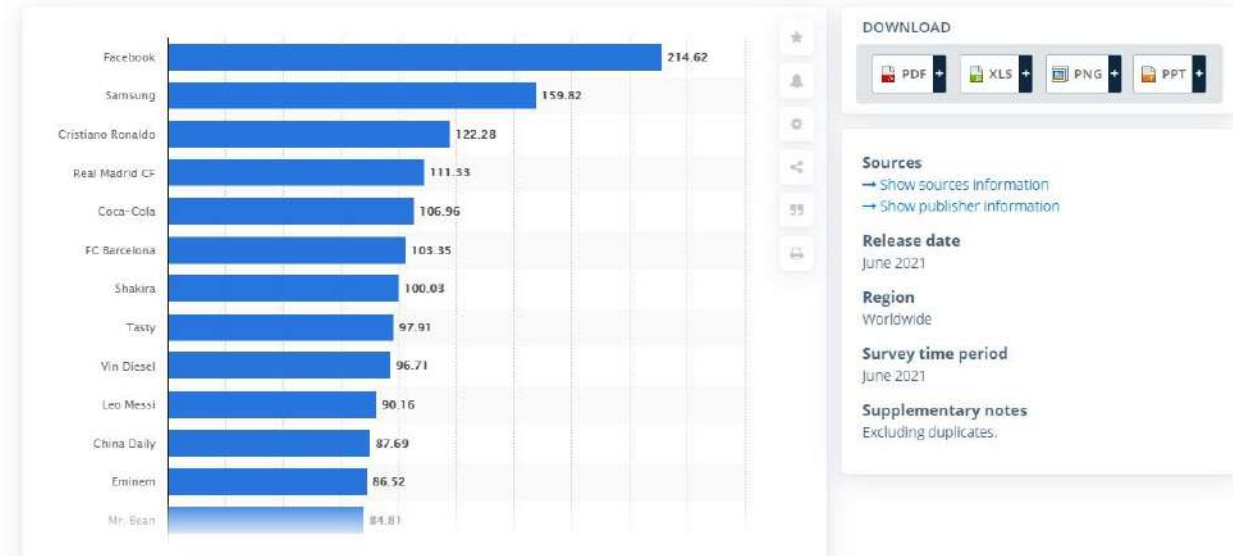
<sup>56</sup> Chanavat, N., 2017. 'French football, foreign investors: global sports as country branding', Journal of Business Strategy, vol. 38, no. 6, pp. 3-10.

<sup>57</sup> <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMS-12-2019-0138/full/pdf>



إذا كان للفضاء الإلكتروني تأثير على العالم المادي، فإن كريستيانو رونالدو يعتبر أكثر اللاعبين شعبية على شبكة التواصل الاجتماعي فيس بوك، كما هو موضح بالصورة رقم (30) بالأسفل، حيث وصل عدد المتابعين لصفحة اللاعب 122,280,000، متابعاً على الفيس بوك، في حين وصل عدد متابعين ليونيل ميسي 90,600,000 متابعاً على منصة الفيس بوك في 2021.<sup>58</sup>

### Most popular Facebook fan pages as of June 2021, based on number of fans (in millions)



صورة (30) عدد متابعين صفحات الفيس بوك لعام 2021

المصدر: statista.com

لذلك تهتم الأندية بنوعية اللاعبين الذي يتناسبون مع شخصية النادي ليس فقط من الجانب الفني و لكن من الجانب التسويقي أيضا ، على سبيل المثال أشارت بعض الدراسات التسويقية<sup>59</sup> أن جماهير كرة القدم بالصين تختار النادي الذي تشجعه بناء على عدة معايير من ضمنها البطولات التي يحققها النادي، لكن هناك فئة كبيرة من المشجعين الصينيين تغير النادي الذي تتابعه او تشجعه من أجل لاعب بعينه ، و هو ما لاحظناه في مصر مع انتقال محمد صلاح من فيورنتينا إلى روما ثم إلى ليفربول ، لذلك تركز أندية إنجليزية مثل تشيلسي على تواجدهم لاجئين نجوم لجذب عدد أكبر من المتابعين حول العالم ، كما يقوم نادي باريس سان جرمان ببناء قاعدة جماهيرية كبيرة حول العالم باستخدام أسماء كبيرة اخرهم ليونيل ميسي نجم برشلونه ، و سيرجيو راموس نجم ريال مدريد ، لذلك أصبح لباريس سان جرمان قاعدة جماهيرية كبيرة أغلبها خارج فرنسا ، حيث أشارت بعض التقارير إلى أن نادي أولمبيك مارسيليا هو الأكثر شعبية داخل فرنسا<sup>60</sup> ، غير أن أرقام المتابعين على شبكات التواصل الاجتماعي تشير إلى تفوق كاسح لباريس سان جرمان على حساب باقي الأندية الفرنسية ، حيث حل نادي أولمبيك مارسيليا ثالثاً ب (11.5) مليون متابع خلف كل من موناكو (11,6) مليون متابع و باريس سان جرمان (84,3) مليون متابع.<sup>61</sup>

<sup>58</sup> <https://www.statista.com/statistics/269304/international-brands-on-facebook-by-number-of-fans/>

<sup>59</sup> Butterfield, P., 2018. CREATING A SUCCESSFUL SOCIAL MEDIA MARKETING STRATEGY IN CHINA – CASE STUDY PORTSMOUTH FOOTBALL CLUB. Degree Programme in International Business. Finland: Satakunta University of Applied Sciences.

<sup>60</sup> <https://www.lefigaro.fr/le-scan-sport/business/2015/02/24/27004-20150224ARTFIG00041-le-club-le-plus-populaire-de-france-est-8230.php>

<sup>61</sup> <http://www.actufoot.com/13/10-clubs-francais-plus-suivis-reseaux-sociaux/>

لذلك، لم تعد العلامة التجارية مقتصرة فقط على الكيانات الاقتصادية أو الأندية الرياضية، لكن أصبح للاعب كرة قدم علامة تجارية خاصة وهو ما يعرف بالعلامة التجارية الشخصية، مع تنامي شعبية شبكات التواصل الاجتماعي أصبحت العلامات التجارية الشخصية شائعة بين لاعبي كرة القدم المحترفين، أصبح للكثير من لاعبي كرة قدم علامته التجارية الخاصة، والتي يتحكمون في تسويقها و التمسك منها حتى بعد اعتزال كرة القدم، حيث بلغت قيمة العلامة التجارية الخاصة بالنجم البرتغالي رونالدو CR7 أكثر من 100 مليون يورو بحسب بعض التقارير.<sup>62</sup>



<sup>62</sup> <https://www.financialexpress.com/sports/cristiano-ronaldo-cr7-brand-worth-more-than-100-million-euros-ipam/714550/>

أصبح يستخدم معظم لاعبي كرة القدم بالفعل وسائل التواصل الاجتماعي على نطاق واسع ، ولكن لجعل العلامة التجارية أكثر ربحية ، ينبغي على لاعبي كرة القدم إضافة إلى تقديم مستويات عالية من الأداء داخل الملعب أن يستثمروا في إنشاء العلامة التجارية الخاصة بهم، لذلك نتحدث في النقاط التالية عن أهمية إنشاء اللاعبين لعلامات تجارية:

**الشعبية:** يمكن أن يساعد استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال في الوصول إلى عدد ثابت من المتابعين، مما يساعد اللاعب على أن يصبح أكثر شهرة ، والوصول إلى قاعدة جماهيرية أكبر حول العالم ، و من ثم حصوله على مقابل مادي أعلى للترويج لأي علامة تجارية عبر صفحته الشخصية ، على سبيل المثال يحصل كريستيانو رونالدو على مبلغ 1.6 مليون دولار عن كل منشور دعائي يظهر على صفحته الرسمية على الإنستغرام <sup>63</sup>، كما ذكر تقرير من منظمة Business Insider أن كريستيانو رونالدو يربح من شبكة التواصل الاجتماعي Instagram أكثر من عائدته السنوية من النادي الذي يلعب باسمه ، حيث يتقاضى 47 مليون دولار أمريكي سنويا عبر حسابة بالإنستغرام بينما يتقاضى 34 مليون دولار سنويا من ناديه السابق يوفنتوس الإيطالي .

**إيرادات إضافية:** أن يمتلك لاعب كرة القدم علامة تجارية يساعده في إنشاء مصادر دخل إضافية يمكن أن تستمر حتى بعد انتهاء مسيرته الكروية.

**زيادة تفاعل الجماهير:** إنشاء علامة تجارية خاصة، يمكن لاعبي كرة القدم من التواصل بشكل أكبر مع معجبيهم حول العديد من القضايا بعيدا عن كرة القدم، كما أصبحت تعتمد كبرى الشركات الرياضية تعتبر على الترويج للعلامات التجارية الخاصة باللاعبين عبر منتجاتهم، حيث يعتبر تعاقد ليونيل ميسي مع شركة أديداس ومايكل جوردون نجم السلة الأمريكي مع شركة نايك ، مجرد أمثلة قليلة للأسماء التي أصبحت علامات تجارية فعلية ، و أصبحت علامتهم التجارية الخاصة تدر عليهم أرباح حتى بعد اعتزالهم .



جذب المزيد من الرعاية :

<sup>63</sup> <https://www.insider.com/cristiano-ronaldo-beats-rock-and-ariana-grande-top-instagram-richlist-2021-7>

سيكون من الأسهل جذب المزيد من الرعاية للعلامات التجارية الخاصة باللاعبين الذين ينشرون العديد من الصور عن حياتهم الشخصية على شبكات التواصل الاجتماعي ، على سبيل المثال ليونيل ميسي لديه عقود رعاية مع شركات مثل ماستر كارد ، الخطوط الجوية التركية ، و بيبسي ، مع تنامي استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أصبح لاعبي كرة القدم مثل نجوم السينما ، لذلك أصبحت تهتم العديد من الشركات غير الرياضية بإبرام عقود رعاية طويلة الأمد معهم ، للترويج لمنتجاتهم من خلال حساباتهم الشخصية.

## المنظمات الخيرية التابعة لأندية كرة القدم

يمكن تعريف مصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility CSR) كألية عمل تقوم من خلاله الشركات بالمساهمة في الاجتماعيّة داخل البلد أو داخل المجتمع التي تنتمي إليه ، لذلك تشمل هذه الأنشطة المساهمة في مشاريع تنموية و تعليمية و صحية يكون لها أثر إيجابي على المجتمع .<sup>64</sup>

تتمتع أندية كرة القدم بمكانة متميزة كونها مؤسسات تمثل المدينة أو المنطقة الجغرافية داخل البلد ، حيث عادت ما يتواجد أكثر من نادي من نفس المدينة ، كما هو الحال في لندن ، حيث يتواجد خمسة أندية مشاركة في الدوري ، لكن من مختلف المناطق لذلك تمثل أندية اللندنية بالدوري الإنكليزي الممتاز المناطق السكنية و ليست المدينة ككل ، لذلك لم تعد تقتصر دور الأندية على إحراز البطولات التي تسعد جماهيرهم و لكن أصبح هناك دور اجتماعي تسعى الأندية تحقيقه من خلال أنشطتها الخيرية التي تساهم في تنمية المجتمع الذي تنتمي إليه ، لذلك أصبحت الأندية الأوروبية بشكل عام و الإنكليزية بشكل خاص تولي اهتماما كبيرا بالمساهمة في البرامج التعليمية والصحية و برامج مكافحة الإدمان و مساعدة ذوي الهمم، بهدف تنمية المجتمع الذي ينتمي إليه النادي ،تساعد مثل هذه الأنشطة على تقوية الرابط بين سكان المدينة و نادي كرة القدم، ليس فقط كمشجعين و لكن كجزء لا يتجزأ من تنمية المجتمع الذي ينتمون إليه .<sup>65</sup>

يعتبر ارتباط الأندية الإنكليزية بالموقع الجغرافي للنادي مثل نادي الأرسنال في شمال لندن أو ارتباط نادي ليفربول بسكان مدينة ليفربول نتيجة عدة عوامل أهمها شعورهم أن النادي يمثلهم ، كما كانت العديد من أندية كرة القدم الإنكليزية العريقة مثل إيفرتون و ساوث هامبتون و أستون فيلا تابعة للكنيسة ،و كان الهدف من إنشائها توجيه الشباب و أطفال الشوارع إلى أنشطة مفيدة ، فكانت تعتبر طريقة لإصلاح المجتمع ، أو كانت أندية تخدم العمال، أو تهدف إلى تقوية العلاقة بين العاملين و رؤساء الشركة، كما هو الحال في نادي وست الهام الإنكليزي الذي أنشئ لتحسين العلاقة بين عمال شركة المعادن و رؤساء الشركة ، حيث أنشأ النادي بعد عملية إضراب قام بها عمال الشركة ، و هناك أندية أخرى أنشأت من قبل بعض ملاك البارات مثل مانشستر سيتي و بلاك برن روفرز ، لتقوية العلاقة بين البار و الزبائن ، لذلك تعتبر سياسة الأندية الإنكليزية الحالية امتدادا لتاريخ النادي الذي أنشأ للمساهمة الاجتماعية أولا قبل أن تصير الأندية الرياضية تمتلك مصادر كبيرة للدخل<sup>66</sup>، لذلك بالإضافة إلى تنافس الأندية الإنكليزية رياضيا فإنها تتنافس في تقديم البرامج التي تخدم المجتمع المحيط ، كما يوضح الجول رقم (2) الأندية الإنكليزية المشاركة في الموسم الرياضي 2010-2011 ، و عدد برامج التنمية الاجتماعية التابعة للنادي .

على سبيل المثال ، يقوم نادي ليفربول الإنكليزي بالمساهمة في الأنشطة الخيرية تخدم عشرون ألف شاب من سكان مدينة ليفربول أو من سكان الميرسي سايد ، تشمل هذه الأنشطة تقديم دعم مادي لجامعة ليفربول، و المساهمة في تطوير خمسة و عشرون مدرسة محيطة بنادي ليفربول ، بالإضافة إلى المساهمة في أعمال أحد المنظمات المعنية برعاية الطفل (Alder Hey) ، في هذا الصدد تخصص إدارة النادي صفحة خاصة<sup>67</sup> لاستقبال الدعم المادي من جماهير الفريق بهدف المشاركة في الأعمال الخيرية<sup>68</sup> ، لم تقتصر إدارة نادي ليفربول على المساهمة في الأنشطة الخيرية في المجتمع محيط ،و لكن نجحت بعض المبادرات في جمع مبلغ اثنين مليون باوند ، و ذلك لمساعدة أحد المشجعين الذين أصيبوا بعد لقاء نادي روما الإيطالي في نصف نهائي دوري أبطال أوروبا عام 2018 ، حيث جمعت إدارة

<sup>64</sup> <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>

<sup>65</sup> <https://core.ac.uk/download/pdf/160237127.pdf>

<sup>66</sup> ROŞCA, V., 2011. 'CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN ENGLISH FOOTBALL: HISTORY AND PRESENT', Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, vol. 6, no. 2, pp. 327-346.

<sup>67</sup> <https://foundation.liverpoolfc.com/support-us/fundraising>

<sup>68</sup> <https://faq.liverpoolfc.com/portal/en/kb/articles/com-fmsr-fundraising-or-charity-requests>

النادي مبلغ 784,000 مليون جنيه إسترليني من خلال مباراة بين قدامى ليفربول و قدامى منتخب جمهورية إيرلندا ، للمساهمة في علاج المشجع الإيرلندي و لتقديم الدعم لأسرته .<sup>69</sup>



عدد برامج الخدمة المجتمعية	النادي
44	تشيلسي
34	أرسنال
34	ويست بروميتش
31	توتنهام
24	فولهام
21	ساندرلاند
20	بلاك بيرن روفرز
19	مانشستر يونايتد
18	مانشستر سيتي
18	ولفر هامبتون
16	إيفرتون
15	نيوكاسل يونايتد
13	أستون فيلا

<sup>69</sup> <https://fundraising.co.uk/2019/06/24/injured-liverpool-fans-fund-nears-e2-million/>

11	بولتون
9	بلاك بول
9	ليفربول
7	ويست هام
5	ويجان
4	برمنجهام
3	ستوك سيتي

جدول (2) عدد برامج الاجتماعية لأندية الدوري الإنجليزي للموسم الرياضي 2010-2011

المصدر: ROȘCA, V., 2011. 'CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN ENGLISH FOOTBALL

الجدير بالذكر أن في مايو 2012، قامت مؤسسة نادي أرسنال الخيرية بمشاركة بعض المؤسسات الخيرية الأخرى، مثل منظمة Save the Children، وذلك بهدف مساعدة المنظمة في بناء مشاريع تدعم ممارسة الأطفال لكرة القدم، ليس فقط للأطفال داخل إنكلترا ولكن للأطفال حول العالم، وفي هذا الإطار، ساهمت المؤسسة في بناء ملاعب كرة قدم في العراق، وفي مخيمات للأطفال النازحين الفارين من الحرب، في إندونيسيا والصومال والأردن<sup>70</sup>.

كما نجحت الشراكة بين مؤسسة نادي مانشستر يونايتد الخيرية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) في جمع أكثر من 5 ملايين جنيه إسترليني للمساهمة في تغيير حياة ملايين الأطفال في جميع أنحاء العالم، حيث شملت هذه الشراكة تطعيم 918 ألف طفل سوري ضد الحصبة خلال تفشي المرض عام 2012، بالإضافة إلى بناء 35 مركزاً للرعاية للأطفال في السنغال للحد من المعدلات المرتفعة لوفيات الأطفال بالسنغال، كما ساهمت منظمة مانشستر يونايتد الخيرية بالمشاركة مع اليونيسف في إيواء 2.8 مليون طفل باكستاني أثناء الفيضانات التي اجتاحت باكستان في العام 2014<sup>71</sup>، كما أشر التقرير الصادر عن المؤسسة للموسم الرياضي 2019/2020 إلى مساهمة مؤسسة نادي مانشستر يونايتد الخيرية في تعليم 19,989 طالب من سكان المدينة بمراحل التعليم المختلفة، كما ساهمت المنظمة في عديد الأنشطة الخاصة بمساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة من الشباب والأطفال، منها على سبيل المثال المشاركة مع شرطة مانشستر الكبرى في برنامج Goal GMP الذي يهدف إلى تقديم الدعم والتوجيه للأطفال والشباب الذين يعانون من أجواء معيشية صعبة، حيث يقدم النادي من خلال هذا البرنامج أنشطة رياضية لكافة الأعمار بالإضافة إلى برامج تعليمية وتنموية، مما يساعد على تدريب وتأهيل الشباب لسوق العمل. كما أشار نفس التقرير إلى مصادر دخل المؤسسة من خلال المشاركة مع النادي على سبيل المثال في تنظيم مباريات خيرية يذهب دخلها إلى المؤسسة، حيث تعتبر هذه المؤسسات الخيرية كيان مستقل عن النادي، وذلك لضمان الشفافية في عملية جمع التبرعات للمنظمة<sup>72</sup>.

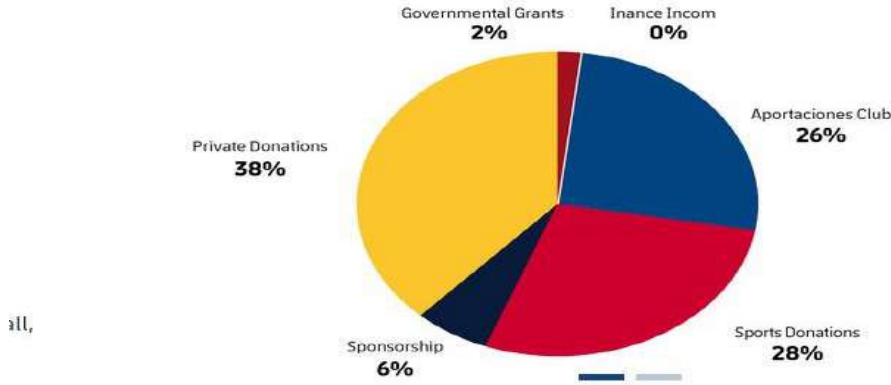
<sup>70</sup> <https://www.arsenal.com/thearsenalfoundation/the-arsenal-foundation-story>

<sup>71</sup> <https://www.mufoundation.org/en/Charity/United-for-UNICEF>

<sup>72</sup>

[https://assets.manutd.com/AssetPicker/images/0/0/14/85/939414/Manchester\\_United\\_Foundation\\_Season\\_Review\\_19\\_20\\_61604070780471.pdf](https://assets.manutd.com/AssetPicker/images/0/0/14/85/939414/Manchester_United_Foundation_Season_Review_19_20_61604070780471.pdf)

### INCOME S-2018/19



الصورة (31) توضح مصادر دخل مؤسسة برشلونا الخيرية خلال الموسم الرياضي 2018-2019

المصدر: <https://foundation.fcbarcelona.com/economic-transparency>

### الاستثمار الرياضي

يعتبر الكثيرون نادي توتنهام هوتسبر أول نادي أوروبي يقوم بطرح أسهم له بالبورصة في ثمانينات القرن الماضي، حيث لم يكن الاستثمار الرياضي في كرة قدم شأنًا قبل ذلك، حيث كانت كرة القدم كسائر الألعاب الرياضية لا تهدف لتحقيق أرباح ضخمة من ورائها، غير أن الشعبية الكبيرة للعبة جذبت الكثير من الشركات للاستثمار في اللعبة، ليس عن طريق الدعاية فحسب، بل أيضا من خلال شراء أسهم الأندية التي أصبحت مطروحة في البورصات العالمية كشركات مساهمة، يعتبر الكثيرون الاستثمار في أندية أحد أسباب تنامي شعبية الأندية الإنجليزية عالميا بشكل مطرد، حيث كانت شعبية مانشستر يونايتد لا تتجاوز 3.29 مليون مشجع و شعبية ليفربول 2،18 مليون<sup>73</sup> مشجع في ثمانينات القرن الماضي، بينما أصبح لدى الناديين أضعاف هذه الأرقام كمتابعين على صفحات التواصل الاجتماعي و كمتابعين لمباريات و أخبار الفريق .

<sup>73</sup> <https://core.ac.uk/download/pdf/160237127.pdf>

لذلك كانت أندية كرة القدم في إنجلترا تتكبد خسائر فادحة حتى بداية الثمانينات، حيث كانت تمثل الأندية واجهة اجتماعية لرؤساء الأندية لكنها لم تكن تحقق أرباحاً تقارن بالصناعات الأخرى، الأمر الذي أختلف كثيراً في نهاية التسعينات عندما أدرجت أندية كرة القدم الإنجليزية بالبورصة تحت أنشطة "الترفيه والفنادق"، على أن يقتصر دور الدولة على تنظيم و مراقبة النشاط الرياضي<sup>74</sup>

يتلقى الدوري الإنجليزي الممتاز (EPL) أكبر قدر من الاستثمار الأجنبي في كرة القدم مقارنة بالدوريات الخمس الكبرى، حيث أنه خلال الموسم الرياضي 2017/2018، كانت سبعة وخمسون بالمائة من أسهم الأندية المشاركة في الدوري الإنجليزي الممتاز مملوكة لمستثمرين أجانب، من الممكن أن تكون لشعبية الدوري الإنجليزي الممتاز بإعتباره الدوري الأكثر شعبية عالمياً سبباً لجذب الاستثمارات بشكل أكبر إلى الأندية الإنجليزية، نظراً للإهتمام وسائل الإعلام العالمية بمتابعة أخبار الدوري الإنجليزي، على سبيل المثال رومان أبراموفيتش، رجل الأعمال الروسي، الذي لم يكن معروفاً إلى حد كبير خارج روسيا حتى عام 2003 عندما استحوذ على نادي تشيلسي الإنجليزي لكرة القدم. حقق نادي تشيلسي منذ تولي أبراموفيتش رئاسة النادي، خمس ألقاب للدوري الإنجليزي الممتاز اثنان منها خلال العقد الأخير، ولقبه لدوري أبطال أوروبا و دوري الأوروبي، و خمس كؤوس اتحاد إنجليزي و ثلاث ألقاب كأس الرابطة .

غير أن الكثير من المستثمرين يفضل شراء أسهم بأندية الدرجة الثانية أو الثالثة الإنجليزية، وذلك للاستثمار في النادي حال صعوده إلى الدوري الإنجليزي الممتاز، حيث يحصل النادي الصاعد حديثاً على مبلغ 160 مليون جنيه إسترليني فور صعوده إلى الدوري الممتاز، نادراً ما يتم إنفاقها كلها على شراء صفقات لتدعيم صفوف الفريق، كذلك يحصل نفس النادي إذا هبط في نفس الموسم على دعم مادي تحت مسمى payments Parachute أو Solidarity Payments لمدة ثلاثة مواسم متتالية في حالة عدم الصعود مرة أخرى إلى الدوري الممتاز خلال ثلاث سنوات، كما هو موضح بالصورة رقم (32)، يتم احتساب هذا المبلغ كنسبة مئوية من حقوق البث المشتركة التي يحصل عليها كل نادٍ من خلال رابطة الدوري الإنجليزي الممتاز، تنخفض هذه النسبة تدريجياً على مدى ثلاث سنوات، حيث يتحصل النادي على 55% من قيمة حقوق البث المشتركة في السنة الأولى، 45% في السنة الثانية 20% في السنة الثالثة. الجدير بالذكر أنه تم تفعيل هذه الآلية لمساعدة الأندية الهابطة بدءاً من الموسم الرياضي 2015/2016 .

و في هذا السياق، شهد العام 2012، استحواد رجل الأعمال الإيطالي جينو بوزو (Gino Pozzo) على غالبية أسهم نادي واتفورد الإنجليزي، والذي كان حينها مثقل بالديون و مهدد بالهبوط إلى دوري الدرجة الرابعة، و لكن في خلال أربعة مواسم نجح نادي واتفورد في الصعود إلى الدوري الإنجليزي الممتاز في الموسم 2015-2016، هذه التجربة و غيرها تحفز رجال الأعمال حول العالم لشراء الأندية الإنجليزية المتعثرة في الدرجات الثانية أو الثالثة، على أمل أن يحقق هذا الفريق نجاحاً، و هو ما سيمكن النادي في الحصول على مبالغ مالية كبيرة في حالة صعوده إلى الدوري الإنكليزي الممتاز<sup>75</sup>

74

75 <https://www.europeanbusinessreview.com/how-gino-pozzo-transformed-watford-fc-football-club/>





Premier League

2016/17

## Parachute Payments to Clubs

Club Name	Equal Share	Overseas TV	Total Payment
Aston Villa	19,416,094	21,499,828	40,915,922
Cardiff City	8,825,497	7,472,649	16,298,146
Fulham	8,825,497	7,472,649	16,298,146
Newcastle United	19,416,094	21,499,828	40,915,922
Norwich City	19,416,094	21,499,828	40,915,922
Queens Park Rangers	15,885,895	15,290,768	31,176,663
Reading	8,825,497	7,472,649	16,298,146
Wigan Athletic	8,825,497	7,472,649	16,298,146
<b>All figures in £</b>	<b>109,436,165</b>	<b>109,680,848</b>	<b>219,117,013</b>

الصورة (32) توضح الدعم المادي الذي تحصلت عليه الأندية الإنجليزية الهابطة حديثا خلال الموسم 2016-2017، بالإضافة إلى الأندية التي سبق هبوطها خلال الموسمين السابقين لهذا الموسم.

المصدر: <https://en.calcioefinanza.com/2017/06/20/significant-cuts-premier-league-payments/>

على الصعيد الأوروبي، شهد العقد الأخير استثمار عدد كبير من الشركات الصينية في كرة القدم الأوروبية، حيث كان نادي برمنغهام سيتي أول نادٍ أوروبي تستحوذ عليه شركة صينية في عام 2009، بعد ذلك زادت الاستثمارات الصينية في كرة القدم الأوروبية، حيث استحوذت الشركات الصينية على أندية من الدرجة الأولى والثانية في إنجلترا (أستون فيلا، ساوث هامبتون، وولفر هامتون، وست بروميتش، ريدنج، برمنجهم)، بالإضافة إلى شراء 20% من أسهم نادي أتلتيكو مدريد الإسباني، كما قامت شركة وندا الصينية في عام 2016 بشراء حقوق الرعاية الخاص بإستاد أتلتيكو مدريد Wanda Metropolitano بقيمة عشرة ملايين يورو سنويا 76، كما استحوذت شركة وهان الصينية Wuhan على 98% من أسهم نادي غرناطة الإسباني في عام 2016، كذلك قامت شركة وهان بشراء 60% من أسهم نادي بارما الإيطالي، كما استحوذت شركة سنيج Suning Appliance Group Co. الصينية على 70% من أسهم نادي انتر ميلان الإيطالي في العام 2017 بقيمة 306 مليون دولار 77.

لكن بعد ذلك، قررت الحكومة الصينية في منتصف العام 2017 أن كرة القدم المحلية بالصين لم تستفد من الاستثمارات الخارجية في الأندية الأوروبية بالإضافة إلى أن الأداء الاقتصادي المتدني للصين في العام 2016 (كان نمو الناتج المحلي الإجمالي في عام 2016 هو الأقل في 25 عامًا)، و هو ما دعي الحكومة الصينية إلى تحفيز الشركات الصينية على الاستثمار في الداخل بشكل أكبر، بما في ذلك الاستثمار الخارجي في مجال الرياضة 78.

<sup>76</sup> <https://www.reuters.com/article/uk-soccer-spain-atm-stadium-idUKKBN13Y1KF>

<sup>77</sup> Chen, Yangyang; Dietl, Helmut M; Orłowski, Johannes; Zheng, Fang (2019). The effect of investment into European football on the market value of Chinese corporations. International Journal of Sport Finance, 14(4):249-261. DOI: <https://doi.org/10.32731/IJSF/144.112019.05>

<sup>78</sup> <https://www.sportico.com/leagues/soccer/2021/chinese-investors-exit-european-football-1234623139/>

الجدير بالذكر أن أندية كرة القدم الإسبانية تختلف عن الأندية الإنجليزية فيما يتعلق بالاستثمار الرياضي ، حيث يخضع الاستحواذ على نادي كرة قدم في اسبانيا إلى لوائح مختلفة عن الدوري الإنجليزي ، حيث تشترط رابطة أندية الدوري الإسباني على الأندية الإسبانية إتباع لوائح اللعب النظيف UEFA Financial Fair Play ، التي تنص بشكل واضح على أنه لا يمكن لأي نادٍ أن ينفق أموالاً أكثر مما يكسب ، كما تهدف اللوائح المتبعة من قبل الليجا الإسبانية إلى تفادي الخسائر المادية للأندية الإسبانية ، و ذلك لضمان وجود مصادر دخل مستدامة للأندية الإسبانية ، مما ساهم في الأخير على تحقيق هذه الأندية لأرباح ، أدت هذه اللوائح المتبعة في إسبانيا على فشل نادي برشلونه في الإبقاء على نجمه ليونل ميسي لموسم آخر في العام 2021 ، حيث كان يعني تجديد برشلونه لعقد ميسي كسر قاعدة اللعب المالي النظيف التي يفرضها الاتحاد الأوروبي لكرة القدم ، و التي تنص على أن رواتب اللاعبين لا يمكن أن تتجاوز 70% من الدخل ، إضافة أن مخالفة هذه اللوائح ، كان سيعرض النادي الكتالوني لعقوبات مالية كبيرة من قبل رابطة الدوري الإسباني، من بينها الحرمان من المكافآت المالية من المشاركة في المسابقات المحلية، كما قد تصل إلى حرمان النادي من الألقاب الذي تم الحصول عليها خلال الفترة التي شهدت عدم التزام النادي بقانون اللعب المالي النظيف<sup>79</sup>.

و في فرنسا ، كانت أندية كرة القدم حتى تسعينات القرن الماضي تحصل على دعم من الدولة ، إضافة إلى تلقي الدعم من رجال الأعمال من مشجعي النادي ، و ذلك من خلال خصم هذه الأموال التي يتبرع بها رجال الأعمال من الضرائب المستحقة عليهم للدولة ، اختلف الوضع في فرنسا بعد ذلك حيث تحولت الأندية إلى شركات رياضية خاصة لا تتلقى دعم من الدولة ، إضافة إلى نشاء جهة سيادية Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG) تقوم بمراقبة الأداء المالي للأندية ، و ذلك لضمان وفاء الأندية الفرنسية بالتزاماتها ، حيث يحق لهذه الجهة أن توصي بهبوط الأندية غير الملتزمة ماليًا إلى الدرجة الرابعة و إشهار إفلاسها ، و لكن رغم خصصة الأندية الفرنسية ، لازلت الملاعب الفرنسية تعتبر ضمن الملكية العامة للدولة ، لذلك لا تتحقق الأندية الفرنسية أرباح كبيرة كالأندية الإنجليزية من تسويق الملاعب<sup>80</sup>.

على الرغم من تهافت المستثمرين على شراء أندية الدوري الإنجليزي الممتاز ، إلا أن أحد أغنى رجال الأعمال الإنجليزي السير جيم راتكليف Sir Jim Ratcliffe إختار الاستثمار في الدوري الفرنسي عن طريق شراء نادي نيس الفرنسي ، يرجع ذلك إلى القيمة السوقية المبالغ فيها لأندية الدوري الإنجليزي الممتاز على حد تعبيره<sup>81</sup> ، على الجانب الأخر الدوري الألماني هو حالة فريدة من نوعها بين الدوريات الخمسة الكبرى ، حيث لا يسمح للمستثمرين بالاستحواذ على الأندية الألمانية ، بسبب قاعدة 50 + 1. و التي تضع الحصص الأكبر من الأسهم و حقوق التصويت في يد أعضاء النادي ، و ذلك باعتبار النادي ملكية عامة و لا يجوز بيعه ، هذا هو الحال أيضًا مع

<sup>79</sup> <https://www.alroeya.com/3-12/2233867-%D9%85%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%B9%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%81-%D9%88%D9%85%D8%A7-%D8%AF%D9%88%D8%B1%D9%87-%D9%81%D9%8A-%D8%B9%D8%AF%D9%85-%D8%AA%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF-%D8%B9%D9%82%D8%AF-%D9%85%D9%8A%D8%B3%D9%8A>

<sup>80</sup> André Richelieu , (2008), "The internationalisation of a sports team brand: the case of European soccer teams", International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, Vol. 10 Iss 1 pp. 23 – 38, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMS-10-01-2008-B006/full/pdf?title=the-internationalisation-of-a-sports-team-brand-the-case-of-european-soccer-teams>

<sup>81</sup> Bárbara Marin & Chungmi Lee (2020): Exploring new trends of sport business: Japanese companies' investment in ownership of foreign football clubs, Sport in Society, DOI: 10.1080/17430437.2020.1817897

الدوري البرتغالي والهولندي ، و هو ما تم إعتادة في مصر مؤخرا ، من خلال إنشاء شركات كرة القدم للأندية المملوكة للدولة ، على أن تمتلك الأندية غالبية الأسهم .

على الجانب الآخر ، يعتبر الدوري الإيطالي الممتاز Seria A من أكثر الدوريات الأوروبية تشجيعا للاستثمار ، حيث يمتلك الدوري الإيطالي بعض الخصائص التي تجعله جاذبا للمستثمرين الأجانب ، حيث يمتلك الدوري الإيطالي أندية لها تاريخ عريق بقيمه سوقية رخيصة مقارنة بالأندية الإنكليزية ، لذلك شهد العام 2020 ، أستحواذ رجل الأعمال الأمريكي دان فريديكين على نادي روما العريق مقابل 700 مليون دولار فقط<sup>82</sup>، بينما أستحوذ رجل الأعمال الأمريكي الآخر وبرت بلاتك على أسهم نادي سببزا الإيطالي بقيمة 30 مليون دولارا أمريكا<sup>83</sup> ، على الجانب الآخر في إنجلترا ، قدم رجل الأعمال السويدي دانييل إيك Daniel Ek عرضا بقيمة 1.8 مليار جنيه إسترليني لشراء نادي أرسنال و الذي و تم رفضة لاحقا ، و هو ما يعطي صورة عن الفارق الضخم في القيمة السوقية للأندية الإنكليزية مقارنة بالأندية الإيطالية<sup>84</sup>.

و من بين الأموال الآسيوية التي تدفقت على القارة العجوز ، إستحواذ رجل الأعمال السنغافوري بيتر ليم Peter Lim في العام 2014 على 70 بالمائة من أسهم نادي فالينسيا الأسباني ، بعدما توصل لإتفاق حينها مع بنك Bankia الأسباني، و ذلك لسداد ديون النادي البالغة 200 مليون يورو ، بالرغم من الاستثمارات التي يجلبها المستثمرين إلى أندية كرة القدم ، إلا أن سخط جماهير كرة القدم على ملاك الأندية أصبح ظاهرة عالميا أيضا ، حيث تنهم الجماهير مالكي الأندية باستخدام النادي لتحقيق أرباح بغض النظر عن نتائج الفريق السلبية ، و هو الأمر الذي يجعل جماهير الأندية غير راضية عن حجم إنفاق إدارة النادي لجلب صفقات كبيرة في موسم الإنتقالات كل موسم ، تجلت هذه الظاهرة بوضوح عندما خرج مشجعو ليفربول ومانشستر يونايتد في مظاهرات إحتجاجية ضد مالكي النادييين الأمريكيين ، وذلك بسبب موافقتهم على الانضمام إلى دوري السوبر الأوروبي، و الذي تم إنسحاب الأندية الإنكليزية منه بعد ذلك<sup>85</sup>



في مصر ، لاذت معظم الأندية مملوكة للدولة ، و لاذت شركات كرة القدم في طور النشأة ، حيث قد منح قانون الرياضة الجديد، الذي تم اعتماده في عام 2017، الحق للأندية الشعبية بتأسيس شركات لكرة القدم، لكن لاذت تعد ظاهرة أندية الشركات في مصر ظاهرة ملفتة للنظر حيث بلغ عددهم 12 ناديا من أصل 18 ناديا مشاركا في الدوري المصري الممتاز خلال الموسم الرياضي 2020-2021 ، يعد المثال الأبرز لهذه الأندية نادي المقاولون العرب، الذي تأسس عام 1973 حيث حقق النادي لقب بطل إفريقيا للأندية أبطال الكؤوس

<sup>82</sup> <https://www.forbes.com/sites/giacomogalardini/2020/08/17/the-great-serie-a-sale-six-italian-soccer-clubs-are-currently-looking-for-new-ownership/?sh=4678bb871620>

<sup>83</sup> <https://www.sportspromedia.com/news/robert-platek-spezia-takeover-investment-serie-a-italy>

<sup>84</sup> <https://www.ruetir.com/2021/06/09/daniel-ek-ready-to-make-second-bid-for-arsenal-acquisition/>

<sup>85</sup> <https://www.ft.com/content/7611e5f0-f1fc-4f5e-8983-4e4e1c263324>

(الكونفدرالية حالياً)، أعوام 1982 و1983 و1996، إضافة إلى لقب الدوري موسم (1982-1983)، وكأس مصر 3مرات أعوام، 1990 و1995 و2004، وهو نفس العام الذي حقق فيه لقب كأس السوبر المصري.

طبقاً للمقال الذي نشرته جريدة الأهرام العربي في العام 2021، تعد الشركات الخدمية والإنتاجية المستفيد الأكبر من تواجد كرة قدم للشركة بالدوري الممتاز المصري، حيث يعتبر بمثابة حملة إعلانية جيدة للشركة، فالفريق يظهر على شاشات التلفزيون مرتدياً قميص عليه شعار الشركة، فضلاً عن أن ترديد اسم نادى مثل البنك الأهلي أو الجونة أو سيراميكا كليوباترا بصورة دائمة، خلال مباراة واحدة، وسيلة جيدة ومؤثرة للترويج والدعاية وتبقى كرة القدم هي الحل السحري. ووفقاً لآخر قوائم أسعار الإعلانات بالقنوات الفضائية المصرية، فإن إذاعة إعلان لعدد 300 مرة على مدار شهر، بحيث يكون مدة الإعلان الواحد 30 ثانية في كل مرة، تتكلف 5 ملايين جنيه، وتختلف القيمة وعدد مرات العرض باختلاف شعبية القناة وحجم متابعيها، وهناك باقات إعلانية تتكلف 4 ملايين جنيه، تتضمن إذاعة الإعلان عدد 250 مرة لمدة الإعلان 30 ثانية، أما الإعلان المنفرد لنفس المدة (30 ثانية) تصل قيمته إلى 40.000 جنيه. هذا يعنى أن مباراة واحدة مدتها 90 دقيقة تساوى 180 إعلاناً تلفزيونياً مدته 30 ثانية، أي حملة إعلانية لشهر كامل تقدم في مباراة كرة<sup>86</sup>.

انتشار أندية الشركات بالدوري المصري بإمكانيتها المادية الضخمة شجع العديد من الأندية الشعبية وعلى رأسهم النادي الأهلي على إنشاء شركة مساهمة لفريق كرة القدم، حيث الذي أعلن في شهر مايو من عام 2020 عن إنشاء شركة خاصة لإدارة كرة القدم، بوجود الثلاثي ياسين منصور ومصطفى مراد فهمي وحسام غالي. حيث تأسست شركة الأهلي لكرة القدم «شركة مساهمة مصرية»، تستهدف إدارة وتنظيم رياضة كرة القدم الاحترافية وأعمال الأكاديميات، والمشاركة في مختلف الفاعليات والمنافسات، سواء كانت محلية أو قارية أو عالمية. كما تهدف شركة كرة القدم إلى زيادة العائدات التسويقية من: «حقوق البث – حقوق الرعاية – السلع والمنتجات المرخصة – منتجات برامج التسويق التعاوني – الإعلانات والتصديق على المنتجات – انتقالات وإعارات اللاعبين – مبيعات الإعلام الجديد – البرامج الإعلامية المدفوعة للاعبين والأجهزة الفنية – الأكاديميات – المعسكرات – المباريات... إلخ) وذلك وفقاً لأحكام القانون الوطني المنظم للرياضة لسنة 2017، وقانون الاستثمار الصادر بالقانون رقم 72 لسنة 2017، والنظام الأساسي للنادي، كما أنشأ نادي غزل المحلة شركة كرة القدم في شهر مايو 2021 بهدف زيادة القيمة السوقية للنادي.<sup>87</sup>

<sup>86</sup> <https://gate.ahram.org.eg/News/2550466.aspx>

<sup>87</sup> [https://www.masrawy.com/news/news\\_economy/details/2021/6/1/2032939/-%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%BA%D8%B2%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D9%84%D8%A9-%D9%84%D9%83%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%AF%D9%85-%D9%8A%D8%B9%D9%82%D8%AF-%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%87-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84-%D8%A8%D8%AA%D8%B4%D9%83%D9%8A%D9%84%D9%87-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF](https://www.masrawy.com/news/news_economy/details/2021/6/1/2032939/-%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%BA%D8%B2%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D9%84%D8%A9-%D9%84%D9%83%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%AF%D9%85-%D9%8A%D8%B9%D9%82%D8%AF-%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%87-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84-%D8%A8%D8%AA%D8%B4%D9%83%D9%8A%D9%84%D9%87-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF)



على الجانب الأخر يصف الكثيرون الاستثمارات الكبيرة في كرة القدم على أنها طريقة لغسيل الأموال والتهرب الضريبي عن طريق الرياضة، كما أنها تخرج عن السيطرة يوماً بعد يوم. لذا أصبحت أندية كرة القدم نافذة يتم من خلالها عمل تحويلات الأموال ضخمة عبر الحدود. يشير الكثيرون إلى تجرية تاجر المخدرات بابلو إسكوبار في الاستثمار بنادي أتلتيكو ناشيونال الكولومبي و الذي فاز بكأس أميركا الجنوبية للأندية الأبطال (Copa Libertadores) في العام 1989<sup>88</sup>

لذلك تحوم العديد من الشكوك حول طريقة غسل الأموال من خلال الأندية عن طريق التبرعات أو الاستثمارات المستخدمة "لتنظيف" الأموال و التي تشمل الأنشطة التالية :

- زيادة رواتب الموظفين أو اللاعبين
- زيادة أو التقليل من قيمة رسوم انتقال اللاعب
- عمولات وكلاء اللاعبين
- عقود الرعاية
- صفقات حقوق البث
- تقديم قروض إلى النادي

في العصر الحديث ، أصبحت تمثل الفاعليات الرياضية كبرى وسيلة للدعاية للنمو الإقتصادي ، و طريقة لجذب عدد أكبر من السائحين ، ، مثال على ذلك استخدام دولة قطر للفاعليات الرياضية للترويج للتنمية الاقتصادية بالدولة خلال العقود الماضية ، حيث كانت دورة

<sup>88</sup> <https://www.goleador.org/2020/10/12/narcos-football-when-pablo-escobar-controlled-football-in-colombia/>

الألعاب الآسيوية عام 2006 أكبر فاعلية رياضية تنظمها قطر ، بالرغم من الخسائر المادية المصاحبة للتنظيم ، حيث تخطت تكلفة التنظيم 2.8 مليار دولار من تنظيم هذه الفاعلية<sup>89</sup> ، فيما لم تحقق البطولة أرباحا توازي حجم الإنفاق ، تلى ذلك تنظيم قطر عدد من المناسبات الرياضية عالمية مثل كأس آسيا للمنتخبات عام 2011 و كأس العالم لكرة اليد عام 2015 ، ثم كأس العالم للأندية عام 2019 و 2020 ، بالإضافة لاستعدادها لتكون أول دولة عربية تستضيف بطولة كأس العالم في عام 2022.<sup>90</sup>



نظرا للميزانية الضخمة التي تتطلبها تنظيم فاعليات رياضية كبرى مثل كأس العالم و الألعاب الأوروبية ، أصبح قرار التنظيم من عدمه ، يعد قرارا إستراتيجيا تتخذه الدولة ، نظرا للتكلفة الكبيرة التي تتكبدها الدولة لتنظيم مثل هذه الفاعليات الكبرى ، من بناء الإستادات و البنية التحتية اللازمة لنجاح البطولة ، الجدير بالذكر أن البرتغال في العام 2004 أنفقت ما يقرب من مليار يورو لتنظيم كأس الأمم الأوروبية<sup>91</sup> ، تكبدت موازنة الدولة حينها 21 % فقط منها ، فيما تم تغطية 47% من مصاريف البطولة من خلال فرض ضرائب إضافية نظرا للتأييد الشعبي لتنظيم البطولة ، من الإشكاليات التي تعاني منها أغلبية الدول المنظمة كيفية إستغلال الملاعب و المنشآت بعد إنتهاء البطولة ، لذلك يتم إنشاء أماكن لدور سينما و للعيادات الطبية و مولات تجارية أثناء بناء الإستاد للإستفادة القصوى من المنشآت الرياضية بعد إنتهاء البطولة ، كما هو الحال في ملعب "دو دراغاو" بمدينة بورتو البرتغالية .

## أداء الأندية المصرية على شبكات التواصل الإجتماعي محليا و إفريقيا

<sup>89</sup> Amara, M., 2005. '2006 Qatar Asian Games: A 'Modernization' Project from Above?', Sport in Society, vol. 8, no. 3, pp. 493–514.

<sup>90</sup> <https://www.goal.com/en-sg/news/qatar-football-soft-power-major-investment-world-cup-fifa/1ftx705j09k0f16omvssx82f90>

<sup>91</sup> Carlos J.L. Balsas (2017): Country Marketing and Planning Implications of the European Soccer Championship EURO 2004, Journal of Urban Technology, DOI: 10.1080/10630732.2017.1284984

يعتبر نادي الأهلي والزمالك من أكبر الأندية ليس فقط على المستوى المحلي و لكن على المستوى القاري أيضا ، حيث فاز الناديين الكبيرين بـ 15 لقب دوري أبطال إفريقيا (9 الأهلي ، 6 الزمالك ) مما جعلهما يتصدرا ترتيب الأندية الأفريقية الأكثر تتويجا ، لم تقتصر المنافسة بين قطبي الكرة المصرية داخل الملعب فقط ، و لكن يحظى الناديين الكبيرين يحظى بأكثر عدد من المتابعين على وسائل التواصل الاجتماعي في القارة السمراء ، على الرغم من أنهما يتصدران الأندية الأفريقية حاليا ، إلا أن أعداد أقل بكثير من الأندية الأوروبية الكبيرة ، و بعيدة عن الوصول إلى العدد الأقصى ، إذا ما قارنا أعداد المتابعين بالنظر بأعداد مستخدمي الإنترنت في الوطن العربي و القارة السمراء ، كما من اللافت للنظر عن الحديث عن الأندية المصرية ، أن 12 نادياً من أصل 18 نادياً مشاركاً في الدوري المصري الممتاز يمثلون أندية شركات ، و ليس لهم شعبية حقيقية على أرض الواقع ، لكن في الفضاء الإلكتروني نجحت الكثير من هذه الأندية في الوصول إلى أعداد أكبر من المتابعين لأندية شعبية عريقة مثل غزل المحلة و الإتحاد السكندري ، حتى أن نادي بيراميدز الذي لم يمر على إنشائه عدة سنوات ، أصبح لديه أعداد متابعين على شبكات التواصل الاجتماعي أكثر من أندية إفريقية عريقة مثل الترجي التونسي و الوداد المغربي ، الملفت للنظر أيضا أن الدوري المصري هو من بين أكثر الدوريات شعبية في المنطقة العربية و في القارة الأفريقية ، بالرغم من أن مباريات الدوري المصري تلعب بدون حضور جماهيري لما يقرب من عشرة سنوات ، نظرا للدواعي الأمنية و لجائحة كورونا ، و هو ما يعطي إنطباعا عن الشعبية الجارفة للعبة داخل مصر ، و هو ما يمكن أندية الدوري المصري في زيادة حصتها من عقود البث نظرا للشعبية الكبيرة للعبة و لنسبة المشاهدة العالية بالرغم من الظروف التي ذكرناها ، من جانب آخر تظهر قنوات التواصل الاجتماعي للأندية كمدراج بديل للجماهير المصرية ، حيث سمحت وسائل التواصل الاجتماعي للجماهير المصرية بتبادل الآراء حول المباريات في غياب الحضور الجماهيري بالمدراج ، سنعرض فيما يلي لبعض الإحصائيات الخاصة بالأندية المصرية على شبكات التواصل الاجتماعي مقارنة بباقي الأندية الأفريقية .

## Africa Football / Soccer Clubs Ranking

Updated after matches played on 11 July 2021

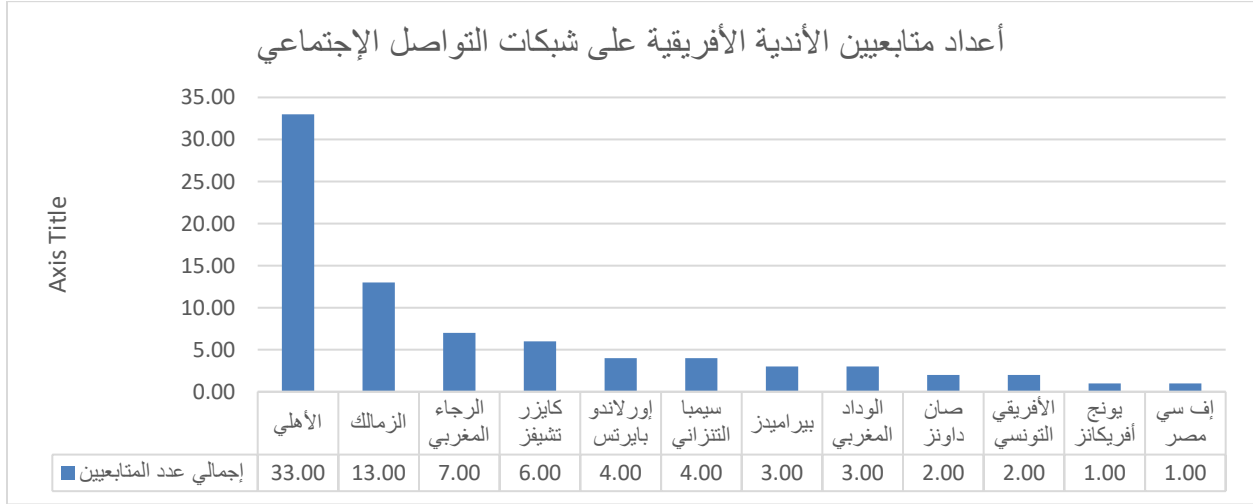
Rank	Club / Country	Points	1-yr change
1	 Al Ahly Egypt	1743	▲ 34 1662
2	 El Zamalek Egypt	1580	▲ 58 1542
3	 Mamelodi Sundowns FC South Africa	1580	▲ 67 1539
4	 Esperance de Tunis Tunisia	1580	▼ 58 1640
5	 TP Mazembe Congo DR	1572	▼ 31 1591

صوره (33) تشير إلى الفرق الأفريقية الأفضل طبقا لنتائج هذه الفرق بالبطولات المحلية والقارية <sup>92</sup>

مصدر: <https://footballdatabase.com/ranking/africa/1>

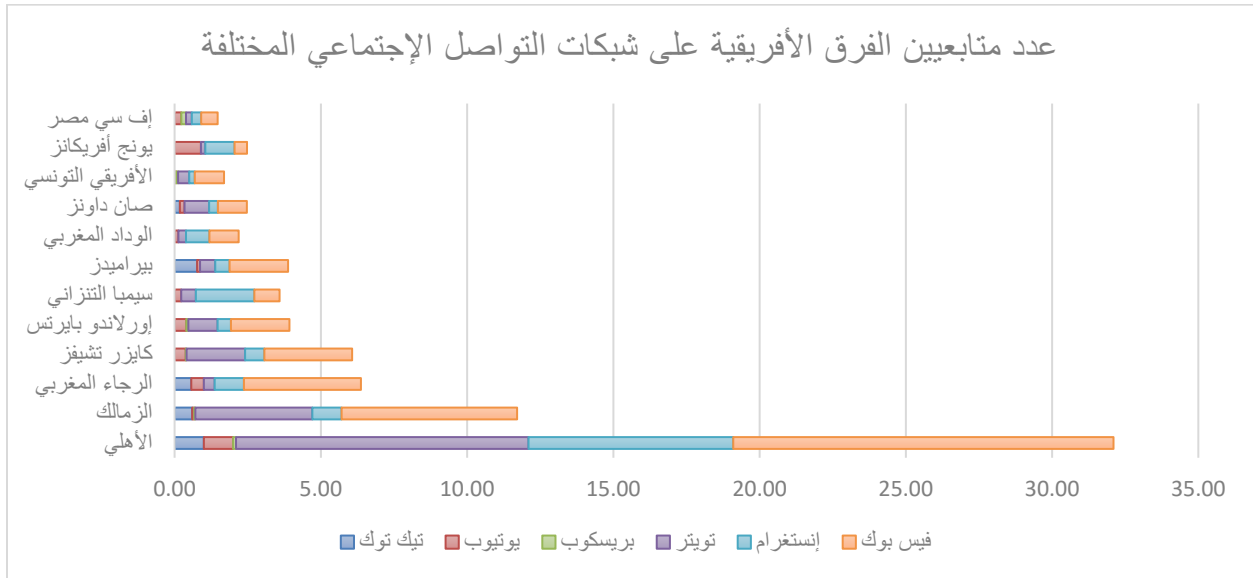
<sup>92</sup> <https://footballdatabase.com/methodology>

يختلف ترتيب الفرق الأفريقية طبقاً لأعداد المتابعين على شبكات التواصل الاجتماعي مقارنة بترتيب الفرق طبقاً لنتائج المشاركات في البطولات الأفريقية و هو توضحه الصورة التالية :



صوره (34) توضح أعداد متابعين الفرق الأفريقية الأكثر شعبية على شبكات التواصل الاجتماعي ، سنلاحظ تواجد أربعة أندية مصرية منها نادي إف سي مصر الذي يشارك حالياً في دوري الدرجة الثانية ضمن الأندية الأكثر شعبية في أفريقيا على شبكات التواصل الاجتماعي .

المصدر: <https://sportyafrica.com/2021/06/top-70-list-33m-followed-al-ahly-rule-african-clubs-in-latest-digital-media-rankings/>



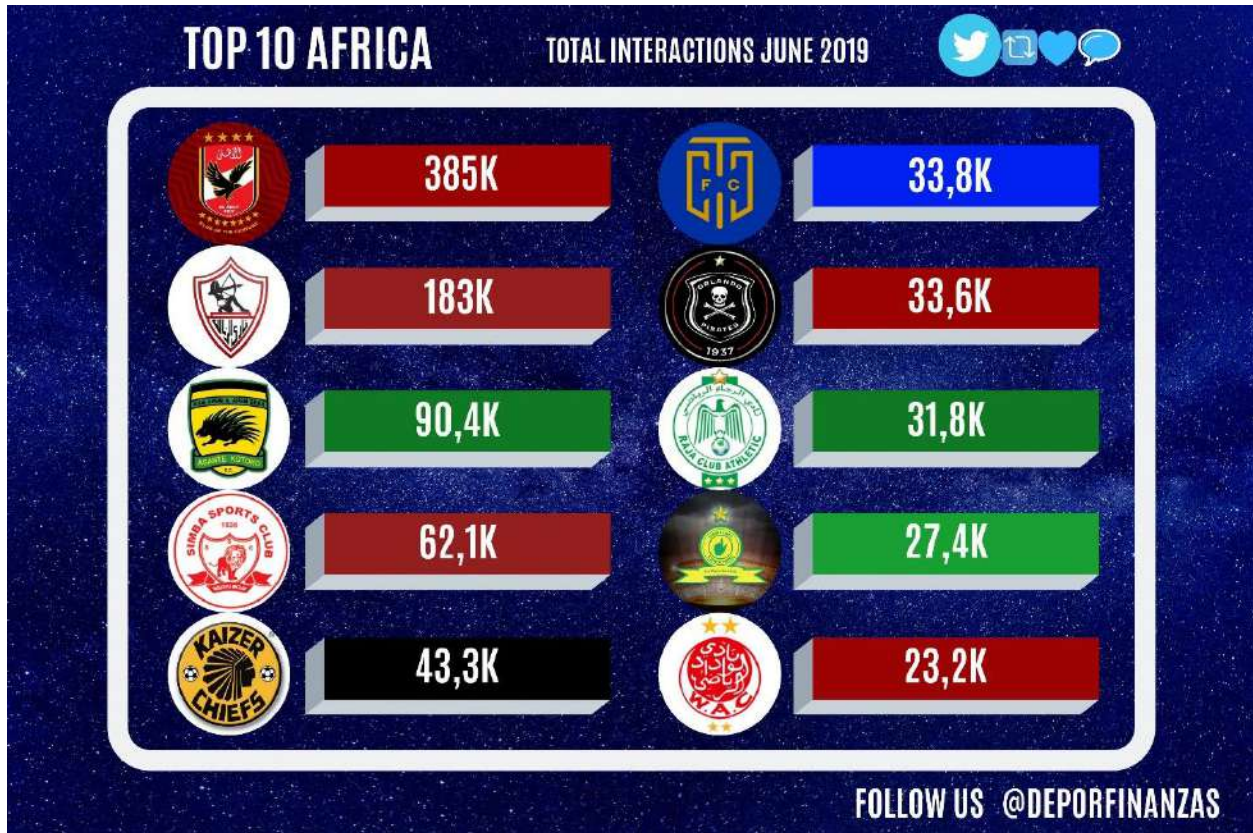
صوره (35) توضح أعداد متابعين الفرق الأفريقية على شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة ، سنلاحظ شعبية الفيس بوك و تويتر الكبيرة للأندية ، نظراً لأن تويتر يصدر البيانات الرسمية فقط للنادي ، و تطبيق فيس بوك يسمح بنسبة تفاعل أعلى ، كما سنلاحظ أن



تطبيق مثل التيك توك ليس له إستخدام بين معظم الأندية الأفريقية ، لكن نادي الأهلي و الزمالك نجحا في جذب ملايين المتابعيين من خلال هذا التطبيق .

المصدر :-<https://sportyafrica.com/2021/06/top-70-list-33m-followed-al-ahly-rule-african-clubs-in-latest-digital-media-rankings/>

قد تختلف نسب التفاعل على شبكات التواصل الاجتماعي تويتتر مقارنة بأعداد المتابعيين ، كما هو موضح بالصورة بالأسفل ، حيث أحتل الأثانتي كوتكو المركز الثالث خلف الأهلي و الزمالك و ليس صان دوانز كما كان بالنسبة لأعداد المتابعيين ، كما جاء ،كل من الترجي التونسي و صان داونز و مازمبي ضمن الفرق الأفريقية الأكثر تفاعلا على تويتتر بالرغم من عدم تواجدهم في قائمة الفرق التي لديها أكبر عدد من المتابعيين .

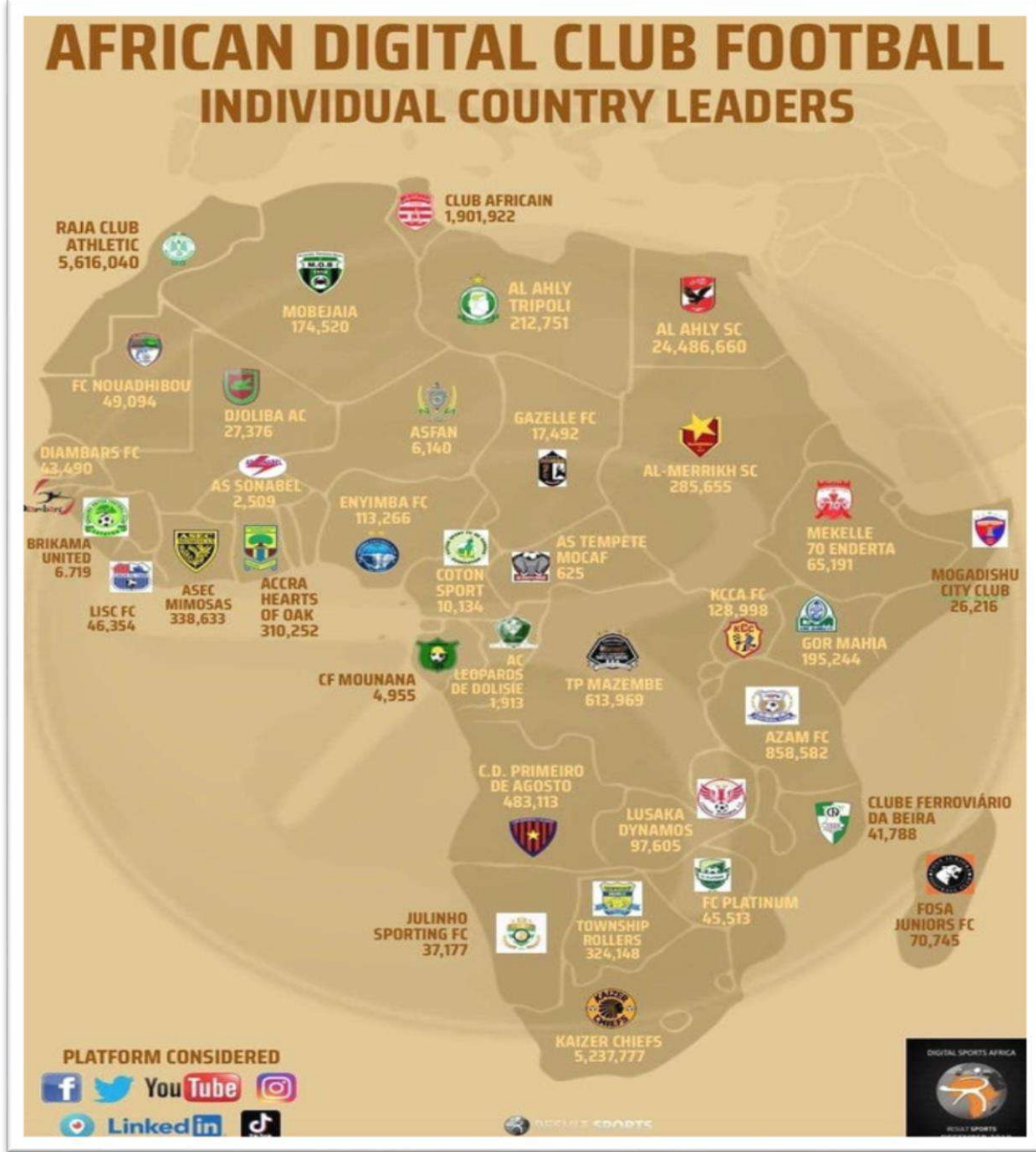


صوره (36) تشير إلى الفرق الأفريقية الأكثر تفاعلا على تويتتر للعام 2019

مصدر: <https://twitter.com/DeporFinanzas/status/1152229961249501185/photo/1>

كما من الممكن أن تكون نتائج الفرق بالدوري المحلي مؤشر لأعداد كما هو الحال في مصر ، لكن في تونس مثلا رغم إحتكار الترجي التونسي للبطولات التونسية تقريبا خلال العقود الثلاثة الماضية لايزال نادي الأفريقي التونسي صاحب الشعبية الأكبر على شبكات

تواصل الاجتماعي كما هو موضح بالصورة بالأسفل ، كما هو الحال في جنوب أفريقيا حيث يظهر نادي كايزر تشيفز صاحب الشعبية الأكبر على شبكات التواصل الاجتماعي رغم النجاحات الكبيرة قاريا و محليا التي حققها صان دوانز خلال السنوات الماضية .

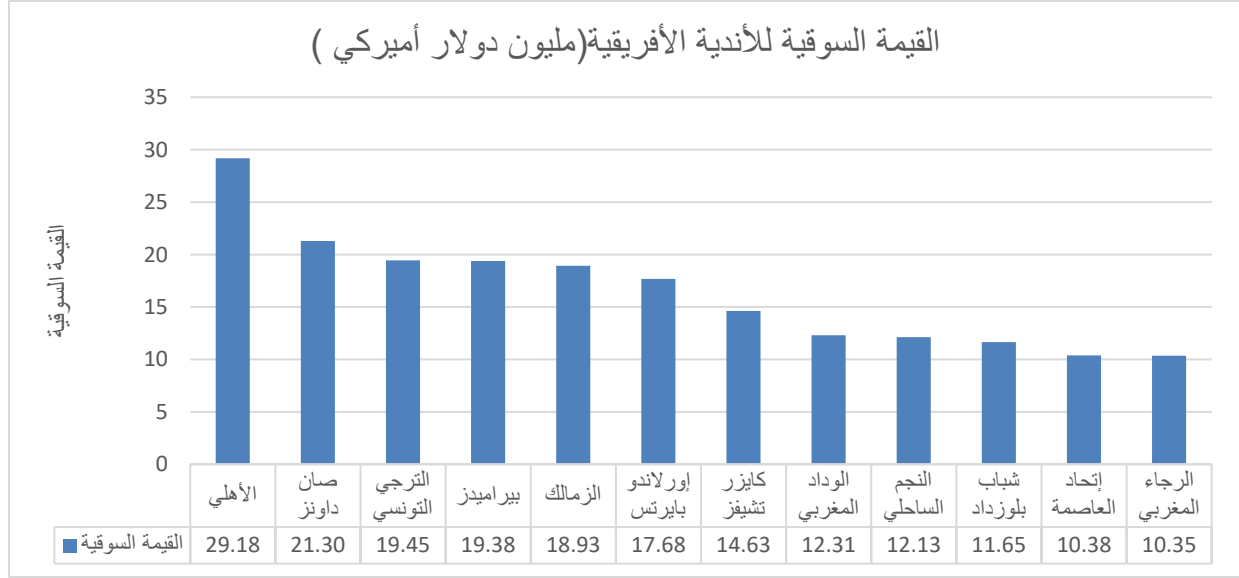


صوره (37) توضح الأندية الأفريقية الأكبر شعبية طبقا لأعداد المتابعين على شبكات التواصل الأفريقية

المصدر :

[https://www.reddit.com/r/Africanfutbol/comments/eg5n6c/top\\_african\\_clubs\\_in\\_terms\\_of\\_social\\_media/](https://www.reddit.com/r/Africanfutbol/comments/eg5n6c/top_african_clubs_in_terms_of_social_media/)

مؤشر آخر يمكن التطرق إليه هو القيمة السوقية للأندية الأفريقية طبقا للقيمة السوقية للاعبين ، كما أشرنا سابقا ليس هناك طريقة واضحة لحساب القيمة السوقية ، لكن تعتمد الكثير من التقارير على موقع transfer market ، و هو ما سنستعرض من خلاله القيمة السوقية للأندية الأفريقية خلال العام 2021.



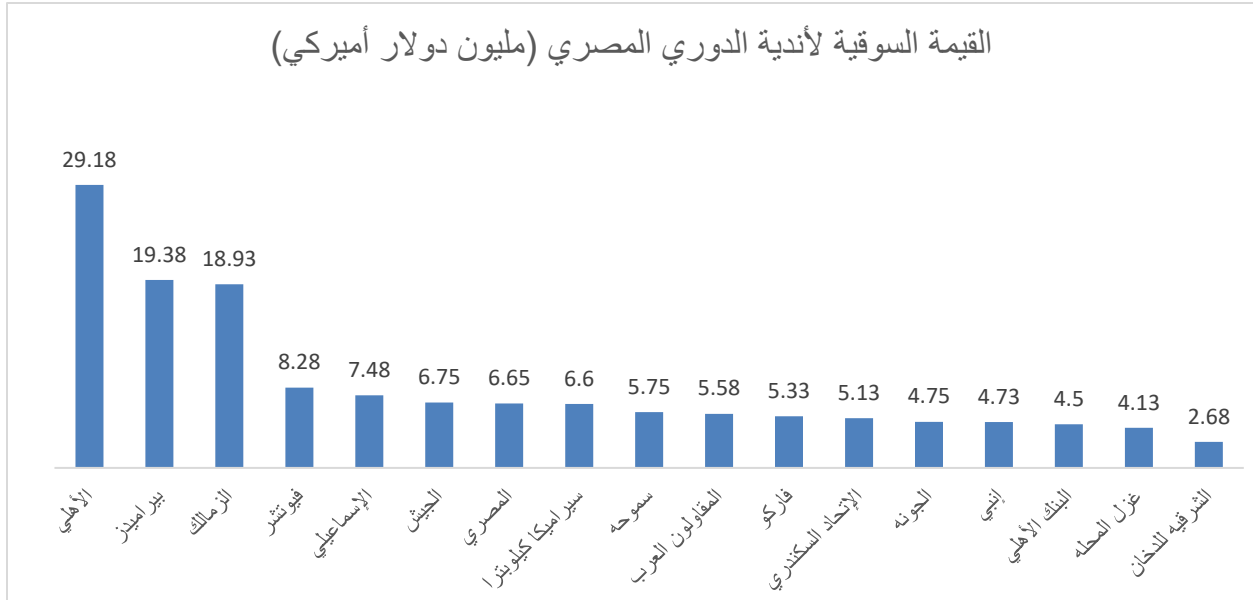
صوره (38) توضح القيمة السوقية للفرق الأفريقية بالدولار الأميركي طبقا لموقع transfer market ، سنلاحظ إحتفاظ النادي الأهلي بصدارة الأندية الأفريقية فيما يتعلق بالقيمة السوقية لفريق كرة القدم ، لكن نلاحظ أيضا تقدم أندية أقل شعبية مثل الترجي التونسي و صن داونز و بيراميدز على نادي الزمالك في هذه الإحصائية .

المصدر: <https://www.transfermarkt.com/vereins->

[statistik/wertvollstemannschaften/marktwertetop/plus/0/galerie/0?land\\_id=0&kontinent\\_id=2&yt0=Sh](https://www.transfermarkt.com/statistik/wertvollstemannschaften/marktwertetop/plus/0/galerie/0?land_id=0&kontinent_id=2&yt0=Sh)  
[OW](#)

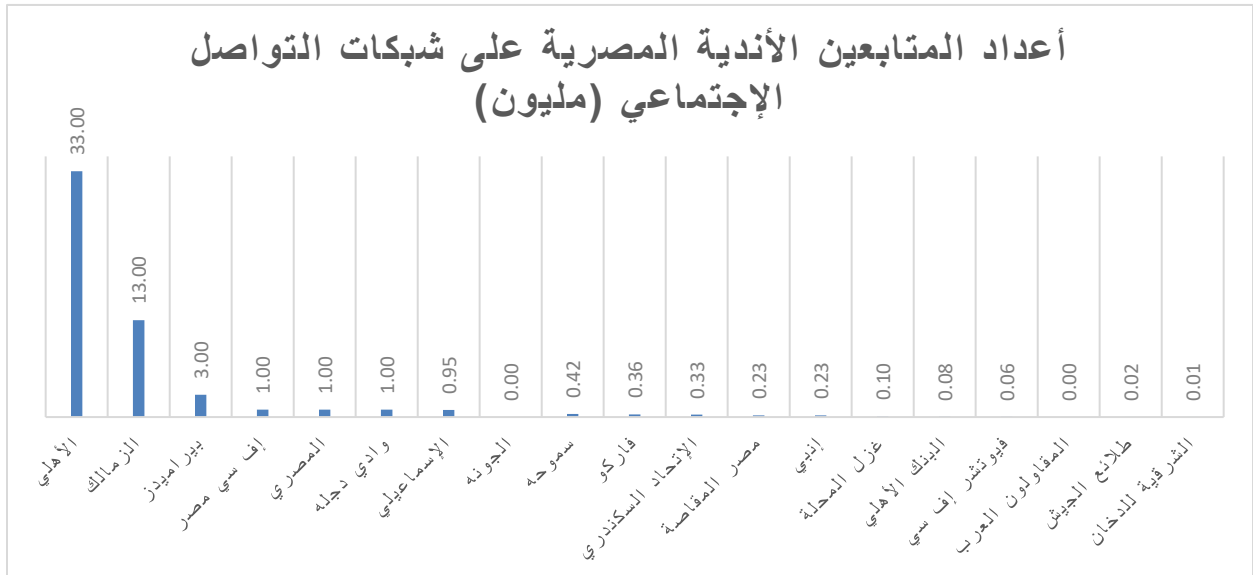
بالنسبة للأندية المصرية المشاركة في الدوري المصري ، فنعرض في الصفحات التالية مقارنة بين أندية الدوري الممتاز من حيث أعداد المتابعين على شبكات التواصل الإجتماعي و من حيث القيمة السوقية لفرق الدوري الممتاز .

### القيمة السوقية لأندية الدوري المصري (مليون دولار أمريكي)



صوره (39) توضح القيمة السوقية للفرق لأندية الدوري المصري الممتاز في الموسم 2021-2022 بالدولار الأمريكي طبقا لموقع transfer market، نلاحظ تواجد نادي فيوتشر إف سي الصاعد حديثا إلى الدوري الممتاز ضمن الأندية الأربعة الأولى من حيث القيمة السوقية للأندية .

### أعداد المتابعين الأندية المصرية على شبكات التواصل الاجتماعي (مليون)



صورة (40) توضح أعداد متابعين الأندية المشاركة في الدوري الممتاز موسم 2021-2022 بالإضافة إلى نادي وادي دجلة و إف سي مصر بدوري الدرجة الثانية ، نلاحظ أن أعداد متابعي إف سي مصر و وادي دجلة أكبر من أندية جماهيرية كبيرة مثل الإسماعيلي و المصري و الإتحاد السكندري ، و هو ما يعكس حجم المنافسة بين الأندية الجماهيرية و الأندية الإستثمارية على شبكات التواصل الاجتماعي .

ختم

يعد التسويق الرياضي أحد المجالات التي تدر دخلا كبيرا على العاملين بالمنظومة الرياضية ، خصوصا في كرة القدم ، كما تطرقنا بالحديث عن العائدات الضخمة التي أصبحت تحققها الأندية الأوروبية من خلال عوائد البث التلفزيوني و عقود الرعاية ، إضافة إلى ذلك أصبحت أندية كرة القدم شركات إستثمارية جاذبة للإستثمار الأجنبي خصوصا في إنجلترا ، تتمتع أندية كرة القدم المصرية خصوصا الأهلي و الزمالك بشعبية كبيرة على شبكات التواصل الإجتماعي ، و هو ما جعلهم الأندية الأكثر شعبية في القارة الأفريقية على شبكات التواصل الإجتماعي .

تعرض الكتاب في بدايته إلى بعض المصطلحات التسويقية الأساسية التي تساعد على الإحاطة ببعض النظريات لبناء علامة تجارية جديدة و كيفية التسويق لها عبر شبكات التواصل الإجتماعي ، بالرغم من التطور الكبير في تكنولوجيا لاذلت أندية شعبية كبيرة بعيدة نسبيا عن الإهتمام بقنواتها الإلكترونية ، و هو ما جعل للأندية الإستثمارية و أندية الشركات عدد أكبر من المتابعين على شبكات التواصل الإجتماعي .

تطرق الكتاب أيضا إلى أنماط جديدة في مجال التسويق الرياضي ، مثل ظاهرة الرياضات الإلكترونية التي أصبحت صناعة بلغ الإستثمار بالرياضة الإلكترونية بحوالي مليار دولار سنويا ، كما تعرض الكتاب إلى دور الأندية الرياضية ليس فقط كوسائل إجتماعية ، و لكن كشريك في المشاريع الخيرية و التنموية في المناطق السكنية التي ينتمي إليها .

### مصادر أخرى

1. wikipedia. 2021. Social media. [ONLINE] Available at:  
[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B3%D8%A7%D8%A6%D9%84\\_%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B5%D9%84\\_%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B3%D8%A7%D8%A6%D9%84_%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B5%D9%84_%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A).  
[Accessed 3 February 2021].
2. mideastmedia. 2019. MEDIA USE IN THE MIDDLE EAST 2019. [ONLINE] Available at:  
[http://www.mideastmedia.org/survey/2019/uploads/file/NUQ\\_Media\\_Use\\_2019\\_WebVersion\\_FNL\\_051219%5B2%5D\(1\).pdf](http://www.mideastmedia.org/survey/2019/uploads/file/NUQ_Media_Use_2019_WebVersion_FNL_051219%5B2%5D(1).pdf). [Accessed 2 February 2021].
3. smartinsights. 2020. A SOSTAC® plan example. [ONLINE] Available at:  
<https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/sostac-plan-example/>. [Accessed 3 February 2021].
4. economicshelp. 2019. Product life-cycle. [ONLINE] Available at:  
<https://www.economicshelp.org/blog/140934/business/product-life-cycle/>. [Accessed 4 February 2021].
5. Picard, J. and Hollander, A., 2019. 'DOES THE DECLINE PHASE OF THE PRODUCT LIFE CYCLE ENDS UP IN DEATH?', International Journal of Economics, Business and Management Research, vol. Vol. 3,, no. No. 04;;, pp. 81-87.
6. struto. 2019. From Awareness to Purchase - The Content Marketing Matrix. [ONLINE] Available at: <https://www.struto.co.uk/blog/content-marketing-matrix-buyer-journey>. [Accessed 28 February 2021].
7. Nguyen, H., 2019. Facebook Marketing Plan For A Digital Sales Company – Case Havain. Bachelor's Thesis-Degree in International Business. Finland: Haaga-Helia University of Applied Sciences.

8. business. 2015. Explained: The 5:3:2 Rule for Social Media. [ONLINE] Available at: <https://www.business.com/articles/explained-the-5-3-2-rule-for-social-media/>. [Accessed 4 March 2021].
9. easypromosapp. 2018. Structure Your Social Media Content with the 4-1-1 Rule. [ONLINE] Available at: <https://www.easypromosapp.com/blog/en/2018/09/social-media-content/>. [Accessed 4 March 2021].
10. yourbusiness. 2019. The Control Phase of the Marketing Plan. [ONLINE] Available at: <https://yourbusiness.azcentral.com/control-phase-marketing-plan-27651.html>. [Accessed 21 March 2021].
11. Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I., 2016. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. 1st ed. united states: Wiley.
12. vendasta. 2021. Needs-Based Selling: Following 5 Phases of the Modern Customer Journey. [ONLINE] Available at: <https://www.vendasta.com/blog/following-modern-customer-journey/>. [Accessed 25 March 2021].
13. viralsolutions. 2021. What Are the Four Cs of Marketing?. [ONLINE] Available at: <https://viralsolutions.net/four-cs-marketing/#.YGMiea8zaM8>. [Accessed 30 March 2021].
14. smallbiztrends. 2020. What Is "Owned, Earned and Paid Media"?. [ONLINE] Available at: <https://smallbiztrends.com/2013/08/what-is-owned-earned-paid-media.html>. [Accessed 1 April 2021].
15. Fenton, A., 2018. The field behind the screen: Social capital and the social media communications of a football club brand. Degree of Doctor of Philosophy. Manchester: Salford Business School.
16. Yogesh K. Dwivedi, et al., 2020, Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions, International Journal of Information Management, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
17. V. CARDOSO, M., A. FLEURY, F., ROBERTO FELDMANN, P. and CARLOS DE ARAÚJO, A., 2017. 'FACEBOOK, THE NEW GRANDSTAND FOR RELATIONSHIP MARKETING', Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 14, no. 2, pp. 108-121. <https://www.redalyc.org/journal/3372/337251652004/html/>
- 18.