

# مقدمة في التسويق الرياضي

## الوحدة رقم 1: مقدمة في التسويق الرياضي

### 1.1.1 التاريخ والمفاهيم الأولية للتسويق وتعريفه

بنى عمالقة التسويق مؤسسات قوية وكانوا في طليعة أعلى مستويات الإنجاز في مجال الأعمال لعدة قرون، يعد التسويق الرياضي الحقيقي مفهومًا منذ 150 عامًا، لكن بدأ استخدامه فعليًا خلال السبعينيات الماضية بالتزامن مع ظهور البث التلفزيوني المباشر. وقد انتشر التسويق الرياضي مرة أخرى بسبب العصر الرقمي؛ إذ جعل ذلك كمية المنتجات المتاحة وكذلك عدد القنوات المختلفة التي تتوفر من خلالها تلك المنتجات لا حصر لها من الأنواع والأشكال. قامت هذه الظاهرة باستقطاب كبار المديرين التنفيذيين والخبراء في التسويق من جميع التخصصات إلى الساحة الرياضية، ليس بسبب حبهم للرياضة، ولكن بسبب تفكيرهم الرائد ومعرفتهم المتقدمة بالأسواق التي هي جزء منها. لكي تكون ناجحًا حقًا في التسويق الرياضي وفي أي عمل آخر من الضروري معرفة تاريخ التسويق الرياضي، والأهم من ذلك أحيانًا، تاريخ علم التسويق بشكل عام. تُعد الاحاطة بما كان ناجحًا بالأمس بالإضافة إلى فهم ما يحدث اليوم أمرًا ضروريًا في صياغة برنامج من الدرجة الأولى وتقديم منتج من الطراز الأول ضمن منظمة النخبة. الطريقة الوحيدة للقيام بذلك هي من خلال التسويق الرياضي الرفيع المستوى.

لُقِّب علم التسويق بالعديد من التعريفات وتولى أدوارًا مختلفة داخل مؤسسات النخبة بمرور الوقت. لفهم ما هو ناجح فعلاً في التسويق التنظيمي لأي قطاع من الضروري أن نفهم من أين نشأ. توفر القدرة على إلقاء نظرة على التسويق التقليدي، ثم التركيز على الأساليب المتطورة للتسويق قيمة كبيرة لكي تصبح قادرًا على التكيف بشكل تلقائي بسبب ظروف السوق الحالية والمتغيرة باستمرار. تعمل قابلية المؤسسات التسويقية الرفيعة المستوى على التكيف بأسلوب سلس ورشيق لتحسين الإستراتيجيات التي تسعى لتطويرها كل يوم، وتطبيقها على السوق المستهدف و المتنامي باستمرار، وفي بعض الأحيان على الأسواق غير المكتشفة، التي تسعى إليها أيضًا.

ركزت منظمات وأفكار التسويق التقليدية على الربح الآني بدلًا من القيمة الدائمة للسوق. ركزت المنظمات التي تتبع هذه الطرق التقليدية بشكل أكثر على الصفقات الفردية بهدف حشدها جزاء هذه المعاملات الفردية. لكن المفاهيم الجديدة أضافت التركيز على تحديد سعر القيمة الدائمة وتصميم عروضها المجزأة لتحقيق الصفقات على مدى عمر الزبون. هذه المفاهيم الجديدة تعمل أحيانًا على الاستثمار الفوري لإنشاء صفقات جديدة وتقبل حقيقة أنها لا تركز فقط على عائد الاستثمار الفوري (العائد على الاستثمار)، ولكنها تتعامل مع المستهلك بنهج دقيق طويل المدى يشكل قيمة أكبر بمرور الوقت، ويتأثر هذا المفهوم بشكل مباشر من قبل كبار أعضاء المنظمة وكيفية رؤيتهم للنجاح.

غالبًا ما تختلف الطريقة التي يُنظر بها اليوم إلى النجاح في المفاهيم التسويقية الجديدة. ركز التسويق التقليدي سابقًا بشكل صارم على الميزانية العمومية أو الإيرادات لفترة محددة خلال المدة الجبائية أو دورة المنتج. يمكن النظر إلى هذا التصرف على أنه نهج سليم من الناحية المالية، الأمر الذي قد يدخل البهجة على قلب المحاسب والمراقب المالي للشركة على حد سواء. وعلى الرغم من أن هذا قد يكون مرضيًا للقادة التقليديين الذين يقودهم منطق الربح بشكل أساسي إلا أن المفاهيم التسويقية الناجحة الجديدة لديها فكرة أكبر بكثير عندما يتعلق الأمر بالتسويق الناجح. يتم قياس هذه الأفكار الجديدة من خلال مجموعة من المؤشرات الرئيسية الراسخة والمتطورة باستمرار. وبسبب هذه المؤشرات الرئيسية فضلًا عن العالم المتغير باستمرار فإن مفاهيم التسويق الجديدة هي المفاهيم التي تعيش وتتطور بحيث تتم إدارتها وتعديلها بشكل نشط طوال دورة حياة المنتج. نظرًا لأن دورة حياة المنتج تتماشى جنبًا إلى جنب مع



دورة حياة المؤسسة وجب على المؤسسة أن تتحول إلى آلة مرنة وذكية للتكيف مع ظروف السوق المتغيرة باستمرار، وخاصة في مجال الرياضة. وبالتالي، عند هيكلة مؤسسة ما ومهمتها التسويقية، يجب أيضًا على كبار المسؤولين التنفيذيين تحديد الأولويات الموجودة ومدى مرونة المنظمة.

كما أن للتسويق التقليدي نهجًا مختلفًا عندما يتعلق الأمر بنظرته للزبون، وما يريده المستهلكون واحتياجاتهم في السوق. للبقاء على اتصال دائم بأساليب التسويق التقليدية التي تجد صدى قويًا لدى مديري التنفيذ المالي الرفيع المستوى، تركز المؤسسات على ما إذا كانت فكرة ما مفيدة لأصحاب الأسهم في شركة معينة، وليس بالضرورة مفيدة لأصولها الأخرى (التي قد يعتبرها البعض أهم). أصحاب الأسهم هم الذين يملكون استثمارًا ماليًا في مؤسستك وغالبًا ما كان يتم إرضائهم في حين يتم نسيان بعض الأصول المهمة الأخرى؛ لأنها لا تعدّ أساسية. هذه الأصول الأخرى - بالرغم من أهميتها المشابهة - يُنظر إليها على أنها قابلة للاستبدال إلى حد ما. ونظرًا لأن هذه الطريقة في إدارة المنظمة بشكل تقليدي قد أظهرت بمرور الوقت أنها تؤدي إلى التدهور في النهاية وليست نموذجًا مستدامًا يحتذى به، أصبح هناك تركيز أكبر على الأصول الأخرى الآن. تتكون الأصول الأخرى للمؤسسة من الموظفين، والجهات الراعية، والشراكات المجتمعية، والداعمين العامين للمنظمة. في الآونة الأخيرة فقط تطورت مفاهيم التسويق الجديدة التي أظهرت تقدمًا كبيرًا لتضع الأهمية والتركيز على معاملة هؤلاء الأفراد كمساهمين، ويشار إليهم أيضًا باسم أصحاب المصلحة. أظهرت مفاهيم التسويق ذات المستوى المتقدم أن المديرين التنفيذيين للإدارة العليا يقومون بتصميم حملات وبرامج تركز على تقديم خدمات، ليس فقط لمساهميها، ولكن أيضًا لأصحاب الحصص في الاقتصاد الحالي. كانت التقنيات الجديدة نتيجة لتطور التسويق، حيث أصبح الآن يعتبر بنفس الأهمية أن تكون قادرًا على التسويق داخل المؤسسة كما هو الحال خارج المنظمة. تعتمد إدارة منظمة ناجحة على وجود أصحاب المصلحة المتبنين بعمق للمهمة في مستوى يشكل جزءًا من ذهنهم الإيجابية. هذا المفهوم يضمن أن يقدم أصحاب المصلحة أعلى جودة في قيمة العمل الذي يقدمونه ويعملون من أجله.

استخدمت المنظمات التقليدية التسويق الكلاسيكي ليس فقط على المفاهيم القديمة، ولكن أيضًا على إستراتيجيات سير العمل القديمة أيضًا. نظرًا لأننا سوف ننتعمق أكثر في وقت لاحق في الموضوع، سنرى كيف أن المنظمة تقوم دائمًا بالتسويق في كل اتجاه بدون هوادة. عندما تعتقد أنها قد انتهت أو أكملت حملة تسويق عامل إضافي، فالنتيجة هي أن التسويق للعديد من المنظمات الناجحة يتم مع كل نشاط للمنظمة. يشمل هذا دورة حياة كل أصول المؤسسة، بما في ذلك أصحاب الأسهم، والمساهمون، والمنتجات، والممتلكات المادية، وما إلى ذلك. إن الميل إلى الاعتماد على قسم التسويق لتحقيق نجاح المؤسسة هو طريقة قديمة من طرق إنجاحها ويمكن تفسيره أيضًا بسهولة من خلال التطور المجتمعي بسبب وسائل التواصل الاجتماعي وتوفر العديد من المنصات الإلكترونية في متناول الجميع لتسويق المنتج. يتم التسويق الحقيقي مع كل شخص على اتصال بمؤسستك بشكل أو بآخر، حتى لو كان عبارة عن القليل من الصمت عندما يستهلكون منتجك في كل يوم من حياتهم. هذا التصرف، بطريقته الخاصة، هو شكل من أشكال التسويق والتقييم التي قد تكون أساسية لأي منظمة. عندما يتم إنشاء بعثات تسويقية رفيعة المستوى يجب أن تضع في الاعتبار جميع العوامل التي يتم من خلالها تسويق مؤسساتهم، وليس العوامل الواضحة فقط.

أركان التسويق في العصر الحديث

فيليب كوتلر، أب التسويق الحديث

بدأ فيليب كوتلر، الذي يعتبر من أسس فكرة التسويق الحديث، التدريس في الولايات المتحدة في عام 1962 في جامعة نورث وسترن (كلية كيلوج للإدارة، جامعة نورث وسترن، "بدون تاريخ"). كان كوتلر يؤمن حينها، ولا يزال يؤمن حتى اليوم، بالكثير من المبادئ الحديثة التي ننظر من خلالها إلى التسويق وكيفية استخدامه في مكان العمل الحديث. يعرف كوتلر التسويق بأنه "عملية مجتمعية وإدارية يحصل من خلالها الأفراد والمنظمات على ما يحتاجون إليه ويريدونه من خلال خلق "القيمة" وتبادلها مع الآخرين" (كوتلر وكيلر، 2014، ص. 5). ما يعنيه هذا في الأساس هو أنه من أجل تحقيق النجاح يجب على المؤسسة أن تحقق أهدافها أو تتجاوزها من خلال تلبية و / أو تجاوز رغبات واحتياجات المستهلك بشكل أفضل من منافسيها. يعتقد كوتلر أنه للقيام بذلك يجب على المنظمات خلق قيمة للمستهلك وبناء علاقات طويلة المدى معه لكي يعود المستهلك دومًا بتبادل تجاري (كوتلر وكيلر، 2014).



إذا نظرت إلى أي مؤسسة ناجحة في بيئة اليوم المتغيرة باستمرار فسترى أن التسويق هو العامل الأساسي للربح والنمو. يجب على المنظمة أن تختار الأسواق المستهدفة، وأن تستقطب تلك الأسواق، وأن تخلق علاقة داخل تلك الأسواق تقوم على حاجة أو رغبة محددة. بمجرد أن تنشئ المنظمة تلك العلاقة التي تحدد تلك الحاجة أو الرغبة فإنها تحتاج إلى تلبية و / أو تجاوز الرغبة لذلك المنتج أو الخدمة. يؤمن كوتلر Kotler أيضًا بالمبادئ الأربعة للتسويق، والتي سنشير إليها لاحقًا بالإضافة إلى بعض المفاهيم التقليدية. بعد ذكر رأي كوتلر، أصبحت مفاهيمه وأفكاره مرادفة لكل أفكار التسويق الحديث (كوتلر وكيلر، 2014)؛ إذ تستند أفكاره وقيمه إلى ما يجعل الشركات ناجحة على الصعيد الاقتصادي، وعلى الرغم من أن هذه الأفكار قد تغيرت بمرور الوقت إلا أنه يدرك أيضًا تاريخ التسويق ولديه حتى فهم مختلف حول متى بدأ علم التسويق.

بدأ التسويق عند البشر الأوائل. استنادًا إلى قصة الكتاب المقدس الأولى كمثل (لكن هذه لم تكن بداية الإنسان) نرى حواء تقنع آدم بأكل التفاحة المحرمة، لكن حواء لم تكن المسوّق الأول، بل كان الثعبان هو الذي أقنعها بالتسويق لأدم. ظهر التسويق كموضوع في الولايات المتحدة في الجزء الأول من القرن العشرين في تدريس الدورات التدريبية المتعلقة بالتوزيع، وخاصة البيع بالجملة والتجزئة. لقد أهمل الاقتصاديون -في شغفهم بالنظرية البحثية- المؤسسات التي تساعد الاقتصاد على العمل. لقد أظهرت منحنيات العرض والطلب فقط المكان الذي قد يستقر فيه السعر ولكنها لم تفسر أبدًا سلسلة الأسعار الموجودة على طول الطريق من الشركة المصنّعة، مرورًا عبر تجار الجملة إلى تجار التجزئة، لذا قام المسوقون الأوائل بسد الفجوات الفكرية التي خلفها الاقتصاديون، ومع ذلك فإن الاقتصاد هو العلم الأم للتسويق. (مجموعة كوتلر للتسويق، 2001، <https://bit.ly/2Wxt442>).

لم يطور كوتلر أفكاره حول التسويق تدريجيًا فحسب، بل قام أيضًا بتغيير قواعد اللعبة في علم التسويق عندما يشير إلى مفاهيمه التسويقية التي تطورت بمرور الوقت. عندما وصل كوتلر إلى الساحة لأول مرة كان العالم على دراية مسبقًا بأربعة نقاط للتسويق (يشار إليها أيضًا باسم مزيج التسويق) والتي تم طرحها في المقدمة من قبل المسوق إدموند جيروم مكارثي E. Jerome McCarthy في عام 1960 (مكارثي، 1960)، ولقد تم استخدام ال 4 ب P's منذ عام 1960 بشكل أو بآخر وهي بمثابة معيار الصناعة الذي أسفر عنه علم التسويق الحديث. قبل ظهور هذه المنهجية والمفهوم، كان يُنظر إلى فكرة التسويق كما هو مذكور أعلاه من قبل كوتلر على أنها قناة ثنائية الاتجاه، وهي عبارة عن تبادل لسلعة أو خدمة ما، حيث أن ال 4 ب هي المنتج، والسعر، والترويج، والمكان. يمكن أن يختلف وصف كل منهما اعتمادًا على نموذج المؤسسة وخطة العمل الذي تتبناه، ولكن تطور هذه المبادئ القياسية هو ما يحدد الأساس لجميع عمليات التسويق الحديثة.



الشكل رقم 1: العناصر الأربعة للتسويق



المصدر: [صورة بدون عنوان حول العناصر الأربعة للتسويق]. (بدون تاريخ). تم الاسترجاع من

<https://bit.ly/2H1i1tm>

<b>Product</b>	<b>المنتج</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. What does the customer want from the product?</li> <li>. What features does it have to meet these needs?</li> <li>. How and where will the customer use it?</li> <li>. What does it look like?</li> <li>. What size(s), color(s), should it be?</li> <li>. What is to be called?</li> <li>. How is it branded?</li> <li>. How is it differentiated versus your competitors?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. ماذا يريد الزبون من المنتج؟</li> <li>. ما المزايا التي يمتلكها لتلبية هذه الاحتياجات؟</li> <li>. كيف وأين يستخدمها الزبون؟</li> <li>. كيف تبدو عليه؟</li> <li>. ما الحجم (الأحجام) واللون (الألوان) الذي ينبغي أن يكون عليه؟</li> <li>. كيف يسمى؟</li> <li>. كيف يتم وصفه؟</li> <li>. بم يختلف عن منافسيه؟</li> </ul>
<b>Price</b>	<b>السعر</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. What is the value of the product or service to the buyer?</li> <li>. Are there established price points for products or services in this area?</li> <li>. Is the customer price sensitive?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. ما قيمة المنتج أو الخدمة للمشتري؟</li> <li>. هل هناك نقاط أسعار محددة للمنتجات أو الخدمات في هذا المجال؟</li> <li>. هل يتأثر الزبون بالسعر؟</li> <li>. ما الخصومات التي يجب تقديمها للعملاء التجاريين؟</li> </ul>

. What discounts should be offered to trade customers? . How will your price compare with your competitors?	. كيف تقارن سعرك مع منافسيك؟
<b>Target Market</b>	السوق المستهدف
<b>Place</b>	المكان
. Where do buyers look for your product or service? . If they look in a store, what kind? . How can you access the right distribution channels? . Do you need to use a sales force? . What do your competitors do, and how can you learn from that and/or differentiate?	. أين يبحث المشترون عن منتجك أو خدمتك؟ . إذا بحثوا في متجر ما فأى نوع إذا؟ . كيف يمكنك الوصول إلى قنوات التوزيع الصحيحة؟ . هل تحتاج إلى الاستعانة بفريق مبيعات؟ . ماذا يفعل منافسوك؟ وكيف تتعلم من ذلك و / أو تميز عنهم؟
<b>Promotion</b>	العروض والترويج
. Where and when can you get across your marketing messages to your target market? . Will you reach your audience by advertising in the press, or on TV, or radio, or on billboards? . When is the best time to promote? . How do your competitors do their promotions? And how does that influence your choice of promotional activity?	. أين ومتى يمكنك توصيل رسائلك التسويقية إلى السوق المستهدف؟ . هل ستصل إلى جمهورك عن طريق الإعلان في الصحافة، أو التلفزيون، أو الإذاعة، أو على اللوحات الإعلانية؟ . ما أفضل وقت للترويج؟ . كيف يقوم منافسوك بترويج عروضهم الخاصة؟ وكيف يؤثر ذلك على اختيار النشاط الترويجي؟

في كثير من الأحيان تستخدم الشركات عوامل إضافية عند التفكير في المزيج التسويقي وتضمنين "ب" إضافية في صيغتها. تضمنت ال 7 ب التي اقترحتها بيتنر وبومز في عام 1981 أول أربعة "ب"، بالإضافة إلى ثلاثة إضافات أخرى وهي العملية، والأدلة المادية (يشار إليها أحياناً باسم التعبئة والتغليف)، والأشخاص. سننظر أيضاً في كيفية القيام بذلك، بالإضافة إلى التعمق أكثر في "ب" P في وقت لاحق عندما ننظر إلى كيفية تطوير خطة التسويق فعلياً كمسؤول تنفيذي رفيع المستوى لمنظمة رياضية. كوكا كولا هي شركة رائدة عالمياً في مجال التسويق حيث تطورت علامتها التجارية بمرور الوقت. لقد ابتكرت كوكا كولا أمثلة متعددة لكيفية تطوير مزيج تسويقي خطة تسويق ناجحة تمتد لعدة سنوات كما هو موضح أدناه، حيث قاموا بدمج 4 نقاط خاصة بهم مع إضافة 3 نقاط إضافية إلى هذه الخطة المحددة في عينة من مزيج التسويق، تبعاً لأفكار كوتلر باستخدام عوامل إضافية خاصة بها أضافت كوكا كولا مبادئ العمليات والأدلة المادية والأشخاص إلى معادلتها أيضاً. هذه الإضافات، زيادة إلى إضافات العوامل الأخرى المتعلقة بمنتج معين هي عناصر أساسية للانتقال إلى عصر التسويق الحديث حيث أصبح كل شيء مرناً وقابلًا للتكيف وفقاً لاحتياجات المستهلكين ورغباتهم.



EXAMPLE

## Coca Cola Bottling Company

- 1. Product** – 20oz bottle of Coca-Cola
- 2. Place** – at the Circle K
- 3. Price** – \$1.49
- 4. Promotion** – TV & Radio commercials, celebrity endorsements, billboards, etc.
- 5. Process** – They bottle the product in the US and use trucks to ship the product to the gas station. Employees of the gas station unpack the product and place on the shelves.
- 6. Physical Evidence** – The gas station is clean, organized, bright, but smells funny sometimes.
- 7. People** – Coca-Cola has a customer service phone number and email address that you can use to contact if you have issues with their products.



For each company, you MUST have a picture of the actual product that you are researching.

المصدر: ليتل، 2015، الصفحة 3.

Example	مثال
Coca cola bottling Company	شركة تعبئة كوكا كولا
1. Product - 20 oz of coca-cola	1. المنتج: 20 أوقية من الكوكا كولا
2. the Place - at the circle k	2. المكان: عند الدائرة ك
3. Price - \$1,49 American Dollar	3. السعر: 1,49 دولار أمريكي
4. Promotion - TV & radio commercials, celebrity endorsements, billboards, etc.	4. الترويج: الإعلانات التجارية التلفزيونية والإذاعية، والإعلان بالمشاهير، واللوحات الإعلانية، وما إلى ذلك.
5. the Process - they bottle the product in the USA and use trucks to ship the product to the gas station. Employees of the gas station unpack the product and place them on the shelves.	5. أسلوب العمل: يقومون بتعبئة المنتج في الولايات المتحدة الأمريكية واستخدام الشاحنات لشحنه إلى محطة الوقود. يقوم موظفو محطة الوقود بتفريغ المنتج وترتيبه على الرفوف.
6. Physical Evidence - The gas station is clean, organized, bright but smells funny sometimes.	6. الدليل المادي: محطة الوقود نظيفة، ومنظمة، ومضيئة ولكن رائحتها غريبة في بعض الأحيان.
7. People - coca cola has a customer service phone number and email address that you can use to contact if you have issues with their products.	7. الأشخاص: لدى شركة كوكا كولا رقم هاتف لخدمة الزبون وعنوان بريد إلكتروني يمكنك استخدامه للاتصال إذا كانت لديك أي مشكلة مع منتجاتهم.

For each company, you MUST have a picture of the actual product that you are researching.

لكل شركة، يجب أن يكون لديك صورة للمنتج الحقيقي الذي تبحث عنه

بعد تطوير مزيج تسويقي، يتم إنشاء خطة تسويق. كل هذه العناصر أساسية في عملية مهمة التسويق وتؤدي إلى الإعلان والترويج للمنتجات. لقد تطور التسويق بشكل عام بمرور الوقت، والمقتطف أدناه مثال رائع لكيفية التأقلم مع الزمن وما سيفعله رواد الصناعة لجعل منتجاتهم ومنظمتهم ذات نجاح وازدهار حقيقي.

مقتطف من تطور كوكاكولا

إستراتيجيات الإعلان

كان لتاريخ استقرار شركة كوكاكولا وكونها واحدة من أشهر العلامات التجارية في العالم، ومع ذلك، لم يكن هذا هو الحال في البداية. عندما بدأت الشركة في عام 1886 استخدمت بطاقات المشروبات المجانية لجذب انتباه المستهلكين إلى المنتج، وفي عام 1892 أنهى المسوق آسا كاندلر صفقة شراء كوكا كولا من المخترع الدكتور جون جيمبرتون. كانت الميزانية الإعلانية الأصلية لشركة كاندلر تقدر بقيمة 11.000 دولار. استخدم آسا كاندلر عناصر مثل التقويم السنوي، وجزر نافورة الصودا، ولافتات الحائط المرسومة، والمناديل، وأقلام الرصاص، والساعات كوسيلة للإعلان عن كوكا كولا وكان أول المشاهير الذين تبثوا تمثيل كوكا كولا هي مغنية قاعات الموسيقى هيلدا كلارك في عام 1900، ومنذ ذلك الحين ارتبط العديد من أسماء المشاهير بالعلامة التجارية مثل جوان كروفورد، وراي تشارلز، وسوبريمز، وأريثا فرانكلين، وأرنولد بالمر، وجو نامث.

اشترت شركة كوكا كولا مساحة إعلانية في المجلات الوطنية لأول مرة في عام 1904، وبحلول عام 1911 اخترقت ميزانية إعلانات الشركة حاجز المليون دولار. في عشرينيات القرن الماضي أضافت شركة كوكا كولا لوحات إعلانية خارجية ورعاية برامج إذاعية إلى مزيجها الإعلاني، وبدأت الحملات الإعلانية الشهيرة لمشروب كوكا كولا في عيد ميلاد المجيد عام 1931 بصورة توضيحية القديس نيكولاس وهو يشرب كوكا كولا. تم عرض أول إعلان تلفزيوني لكوكا كولا لأول مرة في يوم عيد الشكر في عام 1950، وكان من أكثر الإعلانات التلفزيونية التي لا تُنسى هو "الشفق القطبي الشمالي" عام 1993، والذي شهد ظهور الدببة القطبية في إشهار كوكا كولا.

لم تكن كل الأفكار التسويقية لشركة كوكا كولا ناجحة، خلال عام 1985، وفي محاولة للتنافس مع شركة ببسي، قررت الشركة تغيير صيغة المشروب لأول مرة منذ 99 عامًا. المشروب الجديد كان يسمى "نيو كوك" وكانت ردة الفعل على النكهة الجديدة سلبية بشكل كبير، فعادت كوكا كولا إلى الوصفة الأصلية في 79 يومًا فقط.

قال جو تريبودي، كبير مسؤولي التسويق والتجارة في شركة كوكا كولا: إن الشركة لديها أكثر من 4 مليارات دولار لميزانيتها التسويقية في عام 2011، وقد أتى الإنفاق الكبير بثماره حيث حصلت شركة كوكا كولا على لقب أفضل مسوق سنوي في 2011 من قبل شركة آد آيج AdAge.

التعبئة والتغليف

تم تقديم كوكا كولا فقط كمشروب ينبوع حتى عام 1899 عندما باع كاندلر حقوق التعبئة الأمريكية إلى بنجامين ف. توماس وجوزيف ب. وايتهد مقابل دولار واحد فقط، ودخلت زجاجة كونتور كوكا كولا حيز الإنتاج في عام 1916، إذ تم تصميم الشكل الفريد للزجاجة لتمييز كوكا كولا عن المقلدين، وكانت زجاجة كونتور 6.5 أونصة هي العبوة الوحيدة من كوكا كولا المستخدمة حتى عام 1955 عندما تم إدخال نموذج العبوة ذات الحجم الكبير. كان لدى المستهلكين خيار شراء كوكا كولا في زجاجات 10 و12 و16 و26 أونصة بالإضافة إلى الزجاجة المعتادة 6.5 أونصة. في عام 1960، قدمت شركة كوكا كولا علبة فولاذية ذات سعة 12 أونصة لجعل مشروباتها أكثر قابلية للحمل والنقل.

أصبحت كوكا كولا صديقة للبيئة في عام 2009 بزجاجات قابلة لإعادة التدوير والرسكلة بنسبة 100٪ مصنوعة جزئيًا من مواد نباتية، وفي عام 2011 قوبلت عبوات كوكاكولا للعلطات الموسمية بازدراء من قبل



المستهلكين. لأول مرة، تم وضع الكولا العادية في علب بيضاء وصفها الزبون على أنها تشبه علب دايت كوك الفضية. كان من المفترض أن تبقى العلب البيضاء على الرفوف حتى فبراير من عام 2012، ولكن تم إيقافها في ديسمبر 2011 لصالح العلب الحمراء الكلاسيكية، وفي أكتوبر 2012 أعلنت شركة كوكا كولا أنها ستوقف عن إنتاج قوارير زجاجية بحجم 6.5 أونصة لأنها لم تعد مربحة.

#### الشعارات

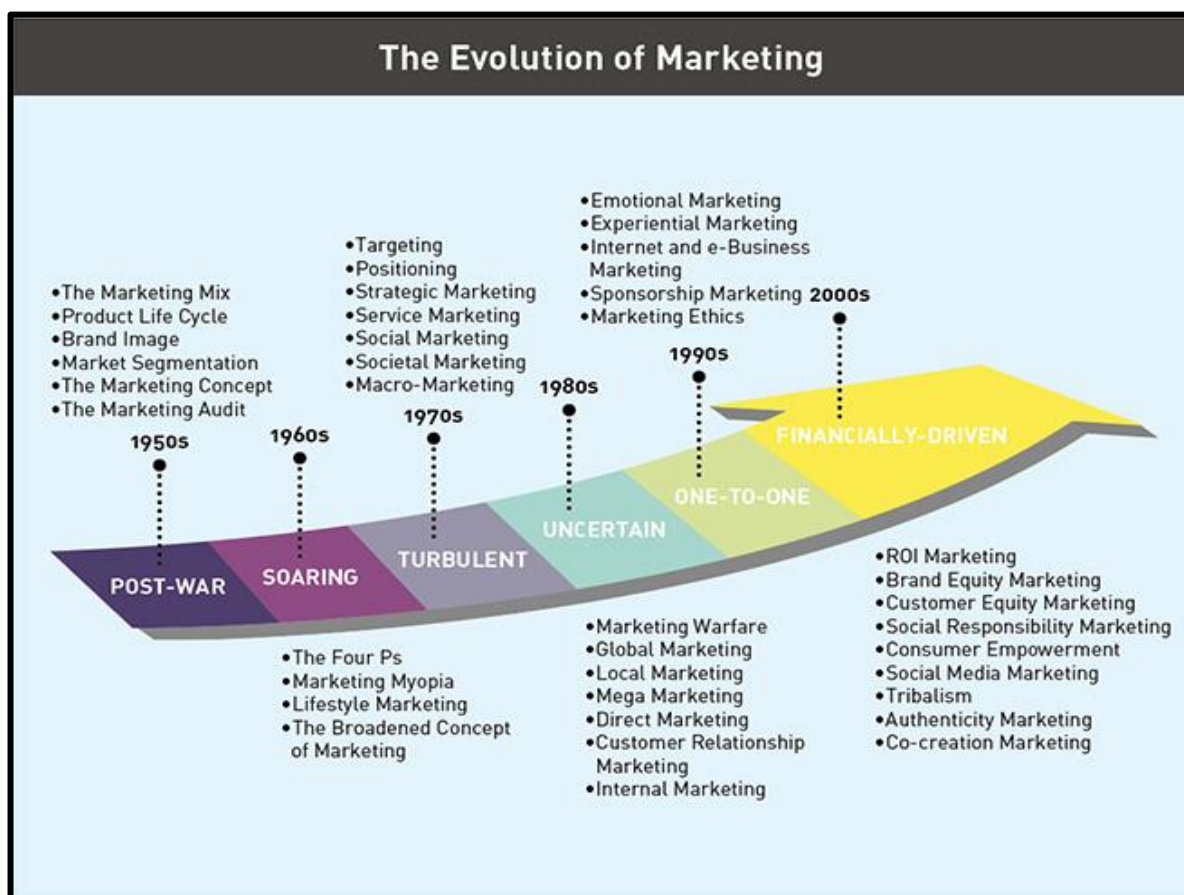
تم إنشاء شعار البرنامج النصي كوكا كولا للعلامة التجارية في عام 1886 بواسطة فرانك إم روبنسون، وتمت إضافة رسم باللونين الأحمر والأبيض يمثل زجاجتين متجاورتين -تسمى جهاز الشريط الديناميكي- إلى الشعار في عام 1970. بعدها، تمت إضافة صدمة من الفقاعات الصفراء والعائمة إلى اللمسة البيضاء في عام 2003 كجزء من حملة كوكا كولا الحقيقية، ثم تمت إزالة هذه التحسينات بحلول عام 2007، وفي عيد ميلادها الـ 125، أنشأت الشركة شعارًا خاصًا يتميز بفقاعات تخرج من زجاجة الكونتينر.

#### خلاصة القول

أصبحت شركة كوكا كولا في المرتبة السادسة في قائمة براند زي BrandZ لعام 2012 لأفضل 100 علامة تجارية عالمية. تبعثها شركة بيبسي المنافسة في المرتبة 67، حيث تمكنت شركة كوكا كولا -ولأكثر من قرن- من الحفاظ على شعبيتها ومواكبة العصر، في حين لا تزال شديدة الحنين إلى ماضيها المجيد. وعلى الرغم من المنافسة لا تزال كوكا كولا واحدة من أكثر العلامات التجارية نجاحًا وشهرة في العالم. (موران، 2012، <http://goo.gl/08qtTx>).

إن أصحاب الرؤى الفذة داخل المنظمات الرياضية -وكذلك الصناعات الأخرى- لقادرون على للتكيف بمرور الوقت. تعد قدرة كوكا كولا على التكيف والنهج الشبيه بالرؤية من أعلى هرم الشركة إلى أسفل، عنصرين يجعلان عملاق الصناعة هذا يؤدي أداءً جيدًا في الماضي والحاضر وعلى الأرجح في المستقبل. مع اقترابنا من حقبة جديدة من التسويق يجب أن يمتلك القادة داخل المؤسسات الرياضية القدرة على التكيف بشكل أسرع من أي وقت مضى، وتغيير مسار خطتهم في لمح البصر، وتنفيذ نماذج التسويق الخاصة بهم بدقة. لقد كان تطور التسويق مذهلاً وكذلك تطور الرياضة أيضًا وفن دمج الرياضة في المزيج التسويقي، وكيف تطبق المنظمات جميع إستراتيجيات التسويق الجديدة المشار إليها أدناه للرياضة، هي الأسئلة الرئيسية التي يجب الإجابة عنها من قبل أولئك الذين يحققون النجاح وأولئك الذين سيبقون في ساحة المنافسة، تمامًا مثل كوكا كولا.





المصدر: ماهاجان Mahajan، 2014، <http://goo.gl/1kHazy>

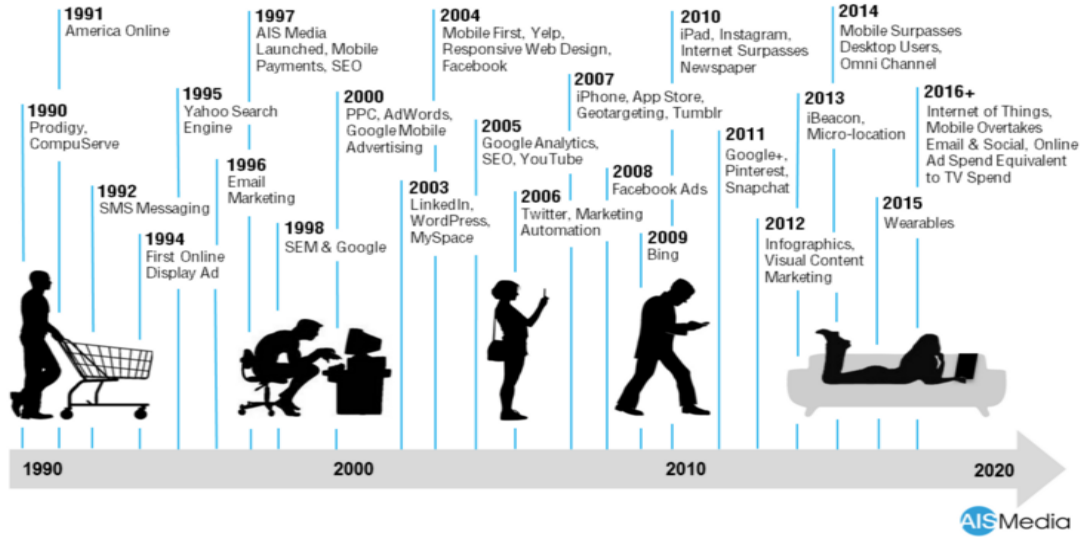
. The marketing mix . product life cycle . Brand image . Market segmentation . The marketing concept . The marketing audit	. المزيج التسويقي . دورة حياة المنتج . صورة العلامة التجارية . تجزئة السوق . مفهوم التسويق . إدارة محاسبة التسويق
.Targeting .Positioning .Startegic Marketing .Service Marketing .Social Marketing .Societal Marketing .Macro-Marketing	. الاستهداف . التمركز . التسويق الإستراتيجي . خدمة التسويق . التسويق الاجتماعي . التسويق المجتمعي . تسويق الاقتصاد الشامل
.Emotional Marketing .Experiential Marketing .Internet and e-Business Marketing .Sponsorship Marketing .Marketing Ethics	. التسويق العاطفي . التسويق التجريبي . الإنترنت والتسويق الإلكتروني للأعمال . التسويق بالرعاية . أخلاقيات التسويق
Postwar	ما بعد الحرب

Soaring Turbulent Uncertain One-To-One Financially Driven	ارتفاع مضطرب غير مؤكد وجه لوجه مُساق بمنطق الربح
.The Four Ps .Marketing Myopia .Lifestyle Marketing .The Broadened Concept of Marketing	Ps . الأربعة . قصر النظر في التسويق . تسويق أسلوب الحياة . المفهوم الموسع للتسويق
.Marketing Warfare .Global Marketing .Local Marketing .Mega Marketing .Direct Marketing .Customer Relationship Marketing .Internal Marketing	. معارك تسويقية بين الشركات . التسويق العالمي . التسويق المحلي . التسويق الضخم . التسويق المباشر . العلاقات التسويقية مع الزبون . التسويق الداخلي
.ROI Marketing .Brand Equity .Customer Equity Marketing .Social Responsibility Marketing .Customer Empowerment .Social Media Marketing .Tribalism .Authenticity Marketing .Co-creation Marketing	. تسويق عائد الاستثمار . حقوق ملكية العلامة التجارية . تسويق حقوق ملكية الزبون . تسويق المسؤولية الاجتماعية . تمكين الزبون . التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي . الوعي القبلي . تسويق الأصيل . التسويق المشترك

المصدر: ماهاجان Mahajan، 2014، <http://goo.gl/1kHazy>



## EVOLUTION OF DIGITAL MARKETING



المصدر: والترز ووالترز Walters & Walters، 2016، <https://bit.ly/2XYABck>

1990 - 2000	1990 - 2000
1990 Prodigy, CompuServe	1990 بروديجي، كمبيو سيرف
1991 American Online	1991 الأمريكية أون لاین
1992 SMS Messaging	1992 الرسائل الإلكترونية القصيرة
1994 First Online Display Ad	1994 أول إعلان صوري عبر الإنترنت
1995 Yahoo Search Engine	1995 محرك بحث ياهو
1996 Email Marketing	1996 التسويق عبر البريد الإلكتروني
1997 AIS Media Launched Mobile Payments, SEO	1997 أطلقت شركة وسائل الإعلام المدفوعات AIS المدفوعات عبر الهاتف الجوال SEO
1998 SEM & Google	1998 SEM وجوجل
2000 - 2010	2000-2010
2000 PPC, AdWords, Google Mobile Advertising	2000 PPC ، آد وردز، إعلانات الجوال جوجل
2003 LinkedIn, WordPress, MySpace	2003 لينكد ان ، ووردبريس، وماي سبيس
2004 Mobile First, Yelp, Responsive Web Design, Facebook	2004 موبايل فيرست، يلب، تصميم ويب سريع الاستجابة، موقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك
2005 Google Analytics, SEO, YouTube	2005 تحليلات جوجل، سيو، يوتيوب
2006 Twitter, Marketing Automation	2006 تويتر، أتمتة التسويق
2007 iPhone, App Store, Geotrading, Tumblr	2007 آي فون، متجر التطبيقات، جيو ترايدنج التجارة الجغرافية، نعرفكم
2008 Dacebook Ads	2008 إعلانات الفيسبوك
2009 Bing	2009 بنج
2010 - 2020	2010 - 2020
2010 iPad, Instagram, Internet Surpasses Newspaper	2010 آي باد، إنستغرام، الإنترنت يتفوق على الجريدة

2011 Google+, Pinterest, Snapchat	2011 جوجل +، بينتريست، سناب شات
2012 Infographics, Visual Content Marketing	2012 الرسوم البيانية Infographics، تسويق المحتوى المرئي
2013 iBeacon, Micro-location	2013 آي بيكن iBeacon، موقع دقيق
2014 Mobile Surpasses Desktop Users, Omni Channel	2014 الجوال يفوق مستخدمي سطح المكتب، قناة أومني
2015 Wearables	2015 قابلة للارتداء
2016+ Internet of Things, Mobile Overtakes Email & Social. Online Ad Spend Equivalent to TV Spend	2016+ إنترنت الأشياء، تجاوز الجوال للبريد الإلكتروني والشبكات الاجتماعية. الإنفاق الإعلاني عبر الإنترنت يعادل الإنفاق التلفزيوني

## 1.1.2 صناعة الأعمال الرياضية

تتمتع صناعة الرياضة بنطاق واسع من المستهلكين، فضلاً عن القدرة على تسويقها لكل مستهلك في العالم إذا تم توفير السياق المناسب لذلك. بصفتك رائدًا في صناعة الرياضة، يجب أن تدرك أن أي منظمة تتعلق بالرياضة بأي شكل من الأشكال فهي تعمل في صناعة الرياضة. يعرف آخرون صناعة الرياضة بأنها منظمات لها موضع مكين ورئيسي في مجال الرياضة وتعتمد بشكل كبير على نمو عدد المستهلكين وشغفهم بالرياضة، ويمكن أن يكون تحديد صناعة الرياضة بشكل صحيح بالنسبة لمنظمة رياضية معينة موضوعًا قابلاً للنقاش للكثير داخل وخارج عالم الرياضة، كما هو الحال مع العديد من الأشياء الأخرى، فإن سوق الرياضة العالمية هو هدف دائم التغيير والتحول ولا يمكن تحديده بالضبط. عند الحديث عن صناعة الرياضة فيما يتعلق بالتسويق، من المستحسن أن ننظر أولاً إلى القطاعات المختلفة في صناعة الرياضة التي تتأثر بشكل مباشر.

## 1.1.3 أجزاء من الصناعة الرياضية

فيما يلي قائمة بالفروع المعروفة لمن هم على دراية بصناعة الرياضة. قطاعات صناعة الأعمال الرياضية هي:

- الرياضات الاحترافية (الدوري الإسباني، الرابطة الوطنية لكرة السلة (NBA)).
- هيئات إدارة الرياضة (الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA)، اللجنة الأولمبية الدولية (IOC)).
- الأنشطة الترفيهية (التزلج والعدو والسباحة).
- الملابس الرياضية (نايكي، أديداس، بوما).
- المعدات الرياضية سلقرس، لويس فيل، سبلدينغ (spalding، louisville sluggers).
- رياضات الهواة (دوريات كرة القدم المحلية، دوريات البيسبول المحلية).
- ألعاب القوى بين الكليات والثانوية (جامعة جنوب كاليفورنيا تروجن، ثانوية سانت توماس أكويناس رايدرز).

جنبًا إلى جنب مع هذه الشرائح التقليدية في صناعة الرياضة، تم استقطاب العديد من الصناعات إلى عالم الرياضة لتقديم الخدمات، ولقد طورت هذه القطاعات الجديدة مكانتها الخاصة في صناعة الرياضة، حيث يجب أن يعتبرها أي مسؤول رياضي رفيع المستوى شركاء محتملين.



- الوكالات الرياضية (وكالة الفنانين المبدعين CAA ، واسرمان Wasserman ، جاستفوت Gestifute).
  - شركات التسويق الرياضي (IMG، المعروفة سابقًا باسم مجموعة الإدارة الدولية International Management Group وهليوس Helios وشايم للرياضة التسويقية Chime Sports Marketing).
  - شركات المحاماة الرياضية (بروسكاور روز ل.ل.ب.، ويل، قوتشول ومنجس ل.ل.ب.، كوبينغتن وويرلينغ ل.ل.ب.)، (Weil و Proskauer Rose LLP و Gotshal & Manges LLP و Covington & Burling LLP).
  - شركات الاستشارات الرياضية (دلويت مجموعة الأعمال الرياضية، ل.أ.ك. لاستشارات، ب.س.و. للرياضة، برسن كوهن وولف (Deloitte Sports Business Group، L.E.K. Consulting، BURSON COHN & WOLFE (BCW Sport)).
  - شركات الأبحاث الرياضية (أنظمة نيلسن للرياضة، التطبيقات والمنتجات في معالجة البيانات (SAP، Systems، Nielsen Sports، Applications & Products in Data Processing)).
- بسبب وجود العديد من القطاعات المختلفة في صناعة الرياضة يوجد إقبال على العديد من المنتجات. يمكن أن تكون هذه المنتجات مادية و / أو غير مادية، وكما هو الحال مع العديد من المنتجات داخل الصناعة بشكل عام تتغير بمرور الوقت بسبب طلب السوق المتقلب الأطوار. بعض الأمثلة لأنواع المنتجات الخاصة بالرياضة التي يمكن ربطها بالقطاعات المحددة المذكورة أعلاه هي:
- المشاركة.
  - المعدات.
  - المناسبات والمنافسات.
  - الملابس الرياضية.
  - المرافق.
  - خدمات التسويق.
  - خدمات الإدارة.
  - خدمات البحث.
  - الخدمات الإعلامية.
  - والخدمات التعليمية.

كما يعلم كل مسؤول رياضي كبير، ينمو عدد المنتجات والقطاعات بشكل ملحوظ بمرور الوقت، وتتغير هذه المنتجات والقطاعات باستمرار في طريقة تطورها، لا سيما عندما ترتبط بالعوامل الخارجية التي تؤثر على نمو صناعة الرياضة بشكل عام. سنناقش لاحقًا العوامل الداخلية الحالية والعوامل الخارجية التي يجب على كل منظمة رياضية مراعاتها عند بناء أي مشروع تسويقي، ولكن من المهم أيضًا النظر في العوامل التي أثرت بشكل كبير على نمو وتطور صناعة الرياضة بشكل عام بمرور الوقت؛ إذ لا يقتصر دور المسؤول التنفيذي الأول في الرياضة على توقع النمو فحسب، بل أيضًا لتحقيق أقصى قدر من النمو. كما أن معرفة التاريخ الذي أثر على نمو صناعة الرياضة حتى هذه الحقبة الحالية أمر ضروري للتنبؤ بالنمو المستقبلي داخل المنظمة والصناعة بشكل عام.



## 1.1.4 عوامل تؤثر على نمو صناعة الرياضة

### المستهلكون

لم يتغير المستهلك داخل الصناعة من حيث أن لديه دخلاً للترفيه ليتم إنفاقه، ويحتاج إلى سلع أو خدمات لإنفاق دخله هذا ووقته عليه. إن العوامل الرئيسية التي تغيرت بشأن المستهلك الرياضي هي الشراهة في إقبال واهتمام المستهلكين تجاه الرياضة، ورغبتهم في أن يكونوا جزءًا من الحدث، ولم يعد يُنظر إلى الرياضة على أنها مجرد حدث بحت بعد الآن، حيث أن أنجح المنظمات الرياضية تجعل المستهلك يشعر وكأنه طرف مساهم في الحدث. إن مهمة المدير الرياضي هي جعل المستهلك يشعر كما لو أن مشاركته مهمة في التجربة الكلية التي ينخرطون فيها. العامل الثاني في نمو الصناعة من حيث صلتها بالمستهلك هو الزيادة في تنوع قطاعات السوق في جميع أنحاء العالم، حيث جعلت عولمة المجتمع بشكل عام من الممكن لطفل في الولايات المتحدة الأمريكية أن يكبر وهو يشاهد مباريات الدوري الإسباني على أساس أسبوعي وألا يقتصر على الثقافة الرياضية الأمريكية التقليدية فحسب. يتيح ذلك للمستهلك الشعور بمزيد من الارتباط بمنظّماته، فضلًا عن تجربة جوانب جديدة من الرياضة لم يكن قد جرّبها من قبل.

### الأنشطة والأحداث الرياضية

هناك حديث عن النمو في صناعة الرياضة، يجب على المسؤول التنفيذي الرياضي أن يدرك النمو الذي ينطوي على المشاركة في الأنشطة والأحداث المختلفة. اليوم، أنواع من الرياضة هي أكثر من أي وقت مضى، ويتم تقديمها على نطاق أوسع. يسمح هذا العامل للمنظمات والأفراد بإدراك إمكانية النمو لبعض الرياضات والأنشطة، حيث شهدوا رياضات أخرى بمرور الوقت، وهذا العامل يتجسد بوضوح أكثر بالتركيز المستمر على اللياقة البدنية والصحة؛ مما أدى إلى تغيير النظام الغذائي والعادات الفردية باستمرار للكثيرين في جميع أنحاء العالم. هناك شغف منقطع النظير بالطريقة التي يريد الأفراد من خلالها الانخراط في التمرين والنشاط داخل المجتمع. بإمكان أي منظمة رياضية الاستفادة من هذا الشغف من خلال الترويج لهذه الأنشطة وتسويقها بالطريقة الصحيحة. إذًا، وبصفتك مديرًا تنفيذيًا رياضيًا يجب أن تفكر في رياضات الماضي التي كانت تحظى بشعبية لدى المستهلك العادي للمشاركة فيها. اليوم، عدد الأحداث والأنشطة مذهل مقارنة بالأنشطة التقليدية التي كانت متاحة في ذلك الوقت، وازدياد الأحداث الرياضية والأنشطة تأتي أيضًا بزيادة السياحة الرياضية. نظرًا لأن المستهلكين ينخرطون في المزيد من أحداث المشاركة ولديهم المزيد من الاهتمام بأحداث المتفرجين فغالبًا ما يخططون للسفر بناءً على الأحداث الرياضية التي تنظمها المنظمات داخل الرياضة. يتم ذلك على نطاق واسع حيث يمكن للمستهلكين السفر إلى مدينة أخرى لمشاهدة مباراة كرة قدم على سبيل المثال، أو إلى دولة أخرى للتنافس في سباق الماراثون، أو إلى دولة أخرى لمشاهدة حدث دولي مثل الألعاب الأولمبية. يسمح هذا السفر أيضًا للأصدقاء وزملائهم المعجبين المنتمين إلى نفس المؤسسة بالبقاء على اتصال من خلال الاجتماع في مواقع مختلفة بناءً فقط على الأحداث الرياضية. هناك بعض المجموعات التي لا يرى بعضها بعضًا إلا في أحداث وأنشطة معينة داخل عالم الرياضة. هكذا أصبحت الرياضة ونشاطها وجهة للجميع في المنظمات الرياضية.

### السلع الرياضية

الملابس المصممة فقط للرياضة هي مفهوم كان موجودًا منذ قرون، ولكن انفجر تطوره بتخصصات مختلفة لكل حدث فردي أو نشاط داخل الرياضة، وقد دفع هذا المنظمات الرياضية إلى تبني وتشكيل شركات مع الملابس والمنظمات الرياضية الجيدة في محاولة لإشهار العلامة التجارية المتبادلة لمنتجاتهما في نفس الوقت. كمدير تنفيذي رياضي، يجب على المرء أن يدرك أن منتجات العلامات التجارية المتبادلة تسمح للمنظمات الرياضية بأن تكون في طليعة فكر المستهلك على مدار الساعة. عامل آخر في هذا المجال هو ظهور تغيرات في الابتكار التكنولوجي الذي طرأ على هذه الصناعة؛ إذ في حين تركز صناعة السلع الرياضية حصريًا على شكل ومظهر منتجات معينة، لا تزال هذه العوامل مهمة للغاية، حيث تركز الصناعة الآن على التكنولوجيا والعلوم لتطوير منتج ما؛ مما يؤدي إلى تطوير فرق جديدة. نمت فرق البحث والتطوير لمنظمات الملابس الرياضية والسلع الرياضية إلى منظمات قائمة بحد ذاتها، وهي في طليعة البحوث العلمية عندما يتعلق الأمر بأداء وآليات جسم الإنسان، وقد أحدث ذلك البحث أثرًا جانبيًا آخر على المستهلك في صناعة الرياضة في طريقة جمع المزيد من المعلومات؛ إذ أصبح المستهلك أكثر وعيًا بالمخاطر والآثار السيئة لها، الأمر



الذي أصبح يهدد بعض المنظمات الرياضية حيث وجب على كل مسؤول تنفيذي في الرياضة أن يكون قادرًا على مواجهة هذا الموضوع الآن وفي المستقبل.

## المرافق

يرى المسؤولون التنفيذيون الرياضيون أن المرافق التي اعتادت المنظمات الرياضية استعمالها وممارسة الرياضة فيها لم تتغير كثيرًا حتى يومنا هذا. لقد تم إحداث عملي النمو الحقيقيين في هذا المجال من خلال: أولاً: تحويل المرافق لتكون ساحات ترفيهية يمكن ممارسة العديد من الأنشطة فيها. ثانيًا: الأنواع المختلفة من الأحداث الرياضية التي يمكن أن تمارس في تلك المرافق. غالبًا ما يتم بناء المرافق بقصد متعدد الأغراض، حيث وُلّت أيام استخدام منشأة رياضية لرياضة واحدة فقط. نجد في الوقت الحاضر أن المنظمات تبحث عن مصادر مختلفة للإيرادات، وأصبح المستهلك العام أكثر وعيًا بالتكاليف الإجمالية التي يتحملها المستهلك لهذه المرافق إذا تم تمويلها من القطاع العام. يمكن استخدام المرافق لأي حدث مثل الحفلات الموسيقية، والمناسبات المجتمعية، والتجمعات الاجتماعية، وحفلات الزفاف ولم الشمل، وحتى الخدمات الدينية على سبيل المثال لا للحصر. يتم أيضًا بناء المرافق متضمنة للتكنولوجيا والخدمات المناسبة بداخلها؛ مما يجعلها كيانات ذاتية الاكتفاء، ومن أمثلة ذلك العديد من المرافق المهنية التي تحتوي على مناطق تدريب طبية ولياقة بدنية كاملة مصممة لمساعدة الرياضيين على الأداء، والتعامل مع حالات الطوارئ الطبية إذا احتاج إليها المشارك أو المتفرج أثناء الحدث الرياضي.

## الخدمات الاحترافية

مع ظهور أي صناعة جديدة يتفطن الجمع الأكاديمي لذلك بسرعة، ويدرك طلب أولئك الذين يرغبون في أن يتعلموا مواضيع وتخصصات معينة. لقد نمت الرياضة من كونها مجالًا تتم مناقشته داخل حلقة الأكاديميين فقط إلى وجود برامج خاصة بها مخصصة لها، وفي نهاية المطاف إلى إنشاء مؤسسات أكاديمية كاملة حول صناعة الرياضة. بدأت جامعة أوهايو أول برنامج أكاديمي في الولايات المتحدة في مجال إدارة الرياضة بدرجة "ماجستير في إدارة الرياضة" في عام 1966 (جمعية أمريكا الشمالية لإدارة الرياضة [NASSM] ، 2016)، ومنذ ذلك الحين انفجر سوق التعليم الرياضي، وهناك الآن المئات من شهادات الإدارة الرياضية المقدمة عبر الإنترنت وفي الفصول الدراسية التقليدية. الدورات التي تتراوح من برامج الدورة الواحدة إلى الحصول على درجة الدكتوراه في مختلف تخصصات الرياضة هي أدوات حيوية يمكن للمدير التنفيذي استخدامها لتعزيز معارفه ومستوى الأداء داخل مؤسسته أيضًا.

## الإعلام الرياضي

يجب أن يكون أي مسؤول تنفيذي رياضي مدركًا تمامًا أن عامل الإعلام الرياضي كان أحد أكبر أسباب نمو صناعة الرياضة ككل. لم يؤدّ الإشهار الذي وفرته وسائل الإعلام الرياضية إلى نمو المنظمات الرياضية فحسب، ولكن أيضًا كل صناعة أخرى تشمل صناعة الرياضة، كما ذكرنا سابقًا. وسنلقي نظرة أعمق على تأثير وسائل الإعلام وما كان تأثيرها الحقيقي على صناعة الرياضة عندما ناقش تطور التسويق الرياضي والعوامل التي تؤثر على المجتمع السائد. بالإضافة إلى كل هذا، وجب على المديرين التنفيذيين الرياضيين التفكير في وسائل الإعلام باعتبارها أحد عوامل محرك الدافع الأساسي لنمو الرياضة في عدة مجالات. هذا النمو ضروري لتطوير مهمة التسويق ولا يزال يشكل -في عدة مجالات إلى اليوم- شريان الحياة الرياضية.

## تجارة وتسويق الرياضة

هذا هو العامل الأخير الذي ناقشه فيما يتعلق بنمو صناعة الرياضة. تأتي تجارة وتسويق الرياضة كنتيجة مباشرة بسبب نمو وسائل الإعلام وتسويق الرياضة كمنتج ترفيهي، الأمر الذي زاد من مستوى قيمته كصناعة ترفيهية ولدى خبراء المستهلكين ككل. هناك صلة مباشرة بين زيادة فهم المستهلك الرياضي -وهو ما سنتحدث عنه لاحقًا- ونمو صناعة التسويق الرياضي. عامل كبير آخر لنمو الرياضة هو نمو رعاية الشركات، والتراخيص، والترويج، والعلامات التجارية للمنظمات الرياضية. إن الترويج للرياضة وتسويقها بشكل صحيح، إلى جانب تأثير وسائل الإعلام، هي العوامل الرئيسية لنمو الرياضة. هذا هو سبب تمعننا في النظر فيما هو مطلوب بالضبط لإنشاء مهمة تسويقية بشكل صحيح داخل أي منظمة رياضية، والعوامل والأدوات التي وجب وضعها في الاعتبار، وما هي أدوات التسويق التي يجب استخدامها من أجل إستراتيجية فعالة. للقيام بذلك بشكل صحيح سنتطرق أولاً إلى تطور التسويق داخل الرياضة



## 1.1.5 تطور التسويق الرياضي

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية بشكل عام المكان الذي نشأ فيه التسويق الرياضي وازدهر. حقيقة الأمر هي أن بداية التسويق الرياضي تعود في الواقع إلى أيام الأولمبياد الإغريقية القديمة. بدأت الألعاب الأولمبية حوالي عام 776 قبل الميلاد، وباعتبار جميع المقاييس -وبالرغم من عدم انتباههم للأمر في ذلك الوقت- فقد وضع الإغريق القدماء حجر الأساس للتسويق الرياضي الحديث. أدرك رجال الأعمال في اليونان القديمة في وقت مبكر أنه إذا فاز رياضي من ولايتهم أو بلديتهم المحلية بحدث ما فإن ذلك سيعني إيرادات كبيرة للمنطقة المحلية وجميع الشركاء الرياضيين. خلال أيام المصارعة، قام رجال الأعمال بتعبئة وبيع عَرَق المصارعين للنساء الثريات في المنطقة لأغراض مثل التجميل، والعلاجات الطبية، وحتى كمنشط جنسي، وكان يتم تصنيف الرياضيين على أنهم آلهة مستعارة، وإنشاء تماثيل وعملات خاصة بهم، ورموز مصممة على شرفهم. كان ذلك أول مؤشر على التسويق الرياضي وألعاب القوى؛ لأنه مشابه لما يتم فعله اليوم مع الرياضيين، ولكن يتم التسويق الرياضي وعلامته التجارية على نطاق تجاري أكبر بكثير. حتى إن اسم واحدة من أكبر التكتلات في عالم التسويق الرياضي اليوم -نايكي- قد اشتقت من اليونانيين، حيث ظهرت نايكي -إلهة النصر اليونانية القديمة- على العديد من عملات النصر القديمة وهي الآن اسم مألوف لأسباب مختلفة بالطبع.

على الرغم من أن الإغريق كانوا مسؤولين عن أول مشروع مغامر يقترح مجال التسويق الرياضي إلا أن الفكرة لم تزدهر حقًا إلى أن ولدت من جديد في الولايات المتحدة الأمريكية. كان أحد الأمثلة المبكرة في عام 1852، عندما أشارت مسابقة التجديف بين جامعة هارفارد وجامعة ييل إلى حدث تاريخي لم يتفطن له أحد في ذلك الوقت. كان الغرض من الحدث هو مسابقة تشبه العديد من الأحداث الرياضية الأخرى في الماضي والحاضر، لكن هذا الحدث كان مختلفًا بشكل كبير لوجود راع رسمي له. عرض جيمس إلكينزن -مُشرف إحدى السكك الحديدية المحلية- دفع جميع نفقات طقم التجديف؛ لأنه اعتقد أنه يمكن أن يحظى باهتمام كافٍ بالحدث، ومن الجامعات نفسها، لإنتاج إيرادات لمشروعه التجاري. رأى رجال الأعمال الآخرون وإلكينزن هذه الفرصة وسيلة لتسويق الحدث واستخدامه لتحقيق مكاسب لهم أثناء دفع الإيرادات لمبيعات مقاعد القطار، وإيرادات الضيافة للمدينة، وإدخال عامل الإثارة للمنطقة المحلية بشكل عام. نجحت الفكرة، وعلى هذا النحو، وُلد تسويق الأحداث الرياضية في الولايات المتحدة الأمريكية من جديد في منتجع صغير هادئ على بحيرة وينيبيسوكي (سميث، 1991، ص 26-31)، وعلى الرغم من أن المدير التنفيذي الرياضي اليوم قد يعتقد أن جميع الخيارات قد استنفدت فمن المهم أن ندرك أنه منذ سنين اعتقد الكثيرون أن إلكينزن وزملاءه رجال الأعمال كانوا مخطئين بشدة في حكمهم. قد يكون الخروج عن الفكر التقليدي أحيانًا محفوفًا بالمخاطر، ولكن كما هو موضح في المثال، يمكن أن يخلق طفرة ذات بعد عالمي إذا ما أنجزت بشكل صحيح.

استمرت رعاية الأحداث الرياضية، بالإضافة إلى الدفع مقابل ممارسة رياضات معينة -أو ما يُعرف الآن بالرياضات الاحترافية- في النمو في أمريكا خلال نصف القرن التالي، وشمل هذا النمو تشكيل فريق البيسبول المحترف الأول؛ سينسيناتي ريد ستوكينج في عام 1869، وأول لاعب كرة قدم أمريكي محترف؛ ويليام هفلينغر المدعوب: بدج في عام 1892؛ وأول فريق كرة قدم أمريكي محترف؛ ماسليون تايجرز في عام 1902. كانت أندية كرة القدم المحترفة تتشكل أيضًا في إنجلترا خلال نفس الحقبة مثل ف.س. نادي شفيلد في عام 1857 (بولسون، 2007). في ذلك الوقت، لم تكن الفرق واللاعبون المحترفون يعيشون أسلوب حياة البذخ كما نرى اليوم حال بعض النجوم، ولكن كانت هذه بداية التسويق الرياضي؛ مما أدى إلى بروز العلامة التجارية الفردية والتنظيمية كمفهوم جديد. تم توقيع عقد الرعاية الأول مع رياضي واحد هو: جين سارازين في عام 1923 مع شركة ويلسون سبورتنج جودز، وكانت هذه الصفقة مقابل 6000 دولار في السنة بالإضافة إلى مبلغ مساوٍ يدفع لمصاريف سفره. على الرغم من تغير شروط هذا العقد بمرور الوقت أصبحت هذه أطول صفقة رعاية في تاريخ الرياضة تتجدد كل عامين حتى وفاة جين سارازين في عام 1999 (بولسون، 2007). لفهم التسويق الرياضي اليوم بشكل أفضل، يجب أن يفهم المسؤول التنفيذي الرياضي ماهية العصور السابقة للرياضة. عادة ما تتم مناقشة التسويق الرياضي وتطوره في الفترات الزمنية الأربعة المحددة التالية: عصر الاحتكار، وعصر التلفزيون، وعصر المقتطفات الرياضية، وعصر التجربة (فيتشكو وروي وكلو، 2010)

عصر الاحتكار (1900-1950)



على الرغم من أنها ليست بداية التسويق الرياضي إلا أن هذه الفترة الزمنية لا تزال تعتبر السنوات الأولى لها. كان لهذه الحقبة مزيج غير منسجم من الفرق الرياضية المحترفة، كما كان لها أيضًا دور مهم عبر الفرق ما بين الكليات والفرق الثانوية، وكانت هنالك رياضتان شائعتان بشكل كبير خلال ذلك الوقت لكن شعبيتهما تراجعت اليوم داخل الولايات المتحدة؛ وهما الملاكمة وسباق الخيل. مع انخفاض شعبيتهما لم يحافظ المسؤولون التنفيذيون في هذه الرياضات على التركيز المناسب والقدرة على التكيف والتي تعتبر ضرورية لاستدامة أي منظمة رياضية. أيضًا، خلال هذا الوقت، بدأت الفرق في تبني العلامات التجارية لنفسها وبدأت بعض قواعد المعجبين المحليين في الظهور. كانت إحدى الإنجازات المهمة التي حدثت في عصر التسويق الرياضي في عام 1925 عندما قامت شركة غودير للإطارات والمطاط ببناء "بلغرم (المهاجر)" الذي كان أول منطاد يطير فوق حدث رياضي (بولسون، 2007). أظهر هذا أهمية الفكرة؛ لأن الشركات لم تكن تعي قيمتها كونها راعية للأحداث، بل أصبحت الآن راضية فقط بمجرد إمكانية المشاركة في حدث ما كمكان ثقافي. ولقد نقلت شركة كوكا كولا -المذكورة سابقًا في النص كواحدة من رواد التسويق- رعاية الحدث إلى مستوى آخر عندما أصبحت شريكة للأولمبياد في عام 1928 (بولسون، 2007). تُظهر هذه الخطوة الانتشار العالمي الذي لم تكن شركة كوكا كولا فقط تحاول الحصول عليه، ولكن أيضًا ثقافة التغيير الشامل في العالم الرياضي، ولقد كشف هذا الأمر عن إمكانيات التطور غير المحدودة داخل الرياضة التي أدركتها المنظمات التي عادة ما كانت خارج نطاق صناعة الرياضة. لم يكن ينظر الكثيرون من قبل إلى الرياضة على أنها نشاط يشارك فيه المتنافسون لأغراض الفوز والخسارة، بل كانت وظيفة ترفيهية قائمة على الحدث الرياضي والتي كانت نتاجًا للعمل تمامًا مثل أي سلعة أو خدمة أخرى يمكن تسويقها.

#### عصر التلفزيون (1950-1990)

إذا اعتبرنا أن المذيع كان سببًا في حمل شعلة توسيع أسواق الرياضة للمستهلكين فإن التلفزيون هو المسؤول عن تعجير عالم سوق الرياضة. جعل التلفزيون وإمكانية اقتناء أجهزة التلفزيون من قبل المستهلكين العاديين سوق الرياضة منتجًا يمكن استهلاكه يوميًا، إن لم يكن كل ساعة، بحسب الوقت الذي تشير إليه عقارب الساعة. بدأ التلفزيون ببث الأحداث الكبرى والبرامج الأسبوعية مثل الألعاب الأولمبية، أو الدوري الرئيسي لمباراة البيسبول الأسبوعية، أو عالم الرياضة الواسع الشهير لقناة إي.بي.سي. (بولسون، 2007). يُنسب أيضًا أحد أسباب النمو الكبير في التسويق الرياضي والرياضة إلى نمو الاهتمام بالطلب على علم الرياضة. تم تطوير هذا الاهتمام والطلب لأول مرة من خلال البث الإذاعي في الولايات المتحدة الأمريكية وتطور في النهاية إلى مفهوم حقوق البث التلفزيوني، وسرعان ما أدرك كبار المسؤولين التنفيذيين من العديد من المنظمات مدى الربح المالي من خلال الانضمام إلى منظمة رياضية معينة، وكذلك مدى أهمية هذه الانتماءات لعامة الناس الذين يستهلكون أي معلومة إضافية حول منتجاتهم. لم يؤد هذا إلى تغيير في التسويق الرياضي فحسب، بل أدى أيضًا إلى تغيير النظرة لوسيط الرياضة في أعين المنظمة الناجحة غير الرياضية وسرعان ما أدركت المنظمة غير الرياضية ومدبروها التنفيذيون أن جزءًا من أي إستراتيجية تسويق عالية الجودة يجب أن يتم تطويره بالاستعانة برؤية المستهلك، وأن المستهلكين في بعض الأحيان هم أكثر شغفًا بعشر مرات برياضة معينة و / أو النشاط الإضافي لها.

انقلبت نظرية التسويق رأسًا على عقب، والآن أيقظت الصناعة عملاقًا نائمًا لم يكن لأحد أن يتخيله. مع البث المباشر والأحداث المؤجلة على الإذاعة والتلفزيون نمت الرياضة لتصبح شائعة جدًا لدرجة أن شبكة غير معروفة تسمى إس.ب.ن. ESPN (شبكة برمجة الترفيه والرياضة) تم تشكيلها في سبتمبر 1979 (بولسون، 2007)، وبعد عام واحد فقط، وفي سبتمبر 1980، حدث أول تحالف أمريكي كبير بين الشركات والرياضة عندما أصبحت جامعة سيراكيوز أول جامعة تقدم حقوق التسمية لمنشأة حيث تعاونت مع شركة التكييف الهوائي كارير لتقديم "قبة كارير" (بولسون، 2007). دخلت التحالفات بين الرياضة والشركات الكبرى إلى مملكة العالم الجديد عندما تم تسويق دورة الألعاب الأولمبية لعام 1984 بالكامل وحققت ربحًا لأول مرة تحت إشراف بيتر أوبروث (بولسون، 2007). كان هذا حدثًا غير مسبوق حظي باهتمام عالمي لإظهار أنه لا يقتصر استخدام التسويق الرياضي في الولايات المتحدة الأمريكية فحسب، بل يمكن أيضًا توسيعه ليكون صناعة عالمية تُجرى فيها أكبر المعاملات المالية وصناعة السوق الرياضي.

#### عصر المقتطفات الرياضية (1990-2010)



شهد التسويق الرياضي والرياضة توسعًا هائلًا آخر بان عصر المقتطفات الرياضية. كانت إس.ب.ن بالفعل لاعبًا رئيسيًا في الساحة، لكنها الآن توسع دورها المهم ليشمل صناعة الرياضة والترفيه، وكانت إس.ب.ن تتوسع لتشمل أنواعًا مختلفة من البرمجة، بما في ذلك عروض التعليقات الرياضية والشبكات المستهدفة المحددة (إس.ب.ن.ي، إس.ب.ن.2، وقنوات أخرى)، مع الحفاظ على منتجها الرئيسي في المركز الرياضي، والذي كان العرض البارز لمشاهدة أفضل حركة من كل مسابقة يتم تسليط الضوء عليها بتنسيق جذاب. بالطبع، لن تقف الشبكات الأخرى مكتوفة الأيدي وتشاهد إس.ب.ن-دون منافس- وهي تستحوذ على السوق الرياضي بأكمله؛ لذلك رأى المسؤولون التنفيذيون من المجتمع الرياضي توسع ما يُعرف الآن باسم الباقة الرياضية على العديد من مزودي خدمات الإنترنت والأسلاك. كانت هذه المحطات فرعية وأنتجت جميع البرامج الرياضية مثل فوكس سبورت و ن.ب.س. سبورت، كما أنشأت شبكات متخصصة مثل شبكة سبيد وشبكة اكستريم.

ظهرت محتويات الإنترنت الحصرية ومنصات التواصل الاجتماعي إلى جانب انتشار المحتوى وشبكات التلفزيون الجديدة؛ إذ أعطى الإنترنت الأعمال الرياضية دريًا جديدًا للاتصال بالمستهلك. تم إظهار هذا النمو الهائل كعائد كبير من متاجر الإنترنت، وخدمات الاشتراك المتميزة، ومبيعات الإعلانات التي تم إجراؤها من مختلف المؤسسات التي كانت تعمل في صناعة الرياضة أو مرتبطة بها الآن بشكل مباشر. برزت قناة أخرى خلال هذه الحقبة ألا وهي القناة غير المنتجة للإيرادات التي كان المستهلكون يتواصلون فيها مع المنظمات، وشمل ذلك منصات الوسائط الاجتماعية والمدونات والعديد من التطبيقات الأخرى التي لا تحقق إيرادات فورية للمستخدم، ولكن يمكن ربطها مباشرة بالإعلان والتسويق للمؤسسة الرياضية، مع مراعاة الوضع الحالي لمنظمتهم. سارع المدبرون التنفيذيون الرياضيون للحصول على حصة في السوق وركزوا على توفير أكبر كمية وجودة من المنتجات المتعلقة بالرياضة.

عصر الخبرة (2010 – إلى غاية اليوم)

أصبح لدى المستهلكين طريقة للتفاعل مع المنظمات الرياضية المفضلة لديهم والأقل تفضيلًا منها بظهور هذه التشكيلات الجديدة للمجتمع المحلي والعالمي بطرق مختلفة. لقد زادت سهولة إيصال أي رسالة أو محتوى؛ إذ يمكن الآن أن تنتشر في غضون دقائق فقط ويتم عرضها في جميع أنحاء العالم. ويعد ذلك أمرًا رائعًا عندما يتم نشر رسالة إيجابية، ولكن يمكن أن تكون قاسية الوقع من جانب آخر بالنسبة لمنظمة ما إذا لم تكن الرسالة جزءًا من مهمتها التسويقية الشاملة. كما أتاح عصر الخبرة للرياضيين قناة جديدة للتواصل مع المستهلك بصفة شخصية؛ إذ أصبح هذا الأمر أكثر أهمية نظرًا لأنه لا يتم التحكم في الأداء الرياضي فحسب، بل أيضًا بالعلامة التجارية وخاصة في مدى جاذبيتها للمسوقين.

قدّم عصر الخبرة أكثر بكثير من مجرد تطور هائل في محتوى الوسائط الاجتماعية عبر الإنترنت؛ فلقد أصبح الحدث الرياضي المباشر حدثًا قائمًا على التجربة الحقيقية، وليس فقط مجرد مباراة يحضرها المرء، ونظرًا لزيادة طلب تقديم تجربة رائعة وحقيقية مقارنةً بالتجربة المنزلية الأقل تكلفة، والتي غالبًا ما تكون أقل إزعاجًا، فقد بذلت المنظمات الرياضية جهودًا كبيرة لنقلها إلى المرحلة التالية، حيث تتمتع الملاعب الآن بتقنية تفاعلية ومناطق متميزة من الدرجة الأولى ومؤسسات مطاعم راقية. تقدم هذه المزايا تحسبًا عامًا في تجربة المشجعين الإجمالية لكل شخص في الملعب، وليس فقط المستهلكين المميزين. هذه التقنيات، جنبًا إلى جنب مع منح المستهلك داخل الملعب مزيدًا من مزية الوصول إلى المحتوى المتاح أيضًا (إعادة اللقطات، والبت الأخر، وما إلى ذلك) وغير المتاح (جلسات التوقيع، والجولات، وما إلى ذلك) للمستهلك المنزلي يمكن أن تجعل التجربة فريدة بالقناة التي تستحق الدخل المخصص للترفيه للمستهلكين المهتمين. مع كون عصر الخبرة هذا أكثر اقتضاء من المنظمات الرياضية أكثر من أي وقت مضى سيكون التطور والابتكار والقدرة على تكييف المكونات الرئيسية لأي مدير تنفيذي رياضي ناجح ولمؤسسته في المستقبل.

إلى جانب العصور المختلفة، يتمثل جزء من تطور التسويق الرياضي في ظهور المنظمة وتغير طريقة العمل، وكان هناك العديد من الحيل والصفقات التسويقية التي استعملت لمرة واحدة خلال أواخر القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر، ولكن تغير تسويق الرياضة، وعلى وجه التحديد رعاية الرياضيين عندما ظهر مارك مكورماك وإ.م.ج. IMG على الساحة بالتعاقد مع لاعب الغولف الأمريكي أرنولد بالمر في عام 1960. أنشأ مكورماك ما هو الآن أحد أكبر وأنجح المنظمات في مجال الرياضة والترفيه، التي كانت نقطة تحول أخرى أتت عندما ظهرت أسطورة في التسويق الرياضي على



الساحة في سبتمبر 1954، حيث أنشأ بيل باورمان وفيل نايت شركة ناكي (بولسون، 2007)، ولتطوير الأفكار والابتكارات الجديدة فعليًا قام هؤلاء التنفيذيون الرياضيون بالمخاطرة. وحتى مع وجود هذه الصعاب كان لدى مبتكري السوق والأفكار شيء واحد مشترك في أذهانهم: المستهلك. من خلال تطور الرياضة، وحتى من خلال تطور علم التسويق بشكل عام، يعتبر المستهلك هو الفكرة التي يجب أن تبدأ فيها المبادئ التوجيهية لجميع عمليات التسويق. لقد حدث العديد من التطورات في مجال التسويق والرعاية وحقوق التسمية بمرور الوقت، ومع ذلك، كمدير تنفيذي رياضي اليوم، تخيل صناعة التسويق الرياضي التي بدأت مع الإغريق القدماء. سواء كانت مباراة تجديف صغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، أو عقدًا شخصيًا صغيرًا موقعًا مع لاعب غولف، أو صناعة رياضية بقيمة نصف تريليون دولار اليوم، فنحن جميعًا نشكل جزءًا من تاريخ الرياضة وتطورها. السؤال الحقيقي هو: ما الفصل التالي؟ وما الدور الذي ستلعبه أنت في هذا الفصل؟

## المراجع

[صورة بدون عنوان حول العناصر الأربعة للتسويق]. (بدون تاريخ). تم الاسترجاع من <https://areteonconsulting.files.wordpress.com/2015/10/marketing-4p.jpg>

مدرسة كيلوج للإدارة، جامعة نورث وسترن (بدون تاريخ). فيليب كوتلر. تم الاسترجاع من [https://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/directory/kotler\\_philip](https://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/directory/kotler_philip)

مجموعة كوتلر للتسويق (بدون تاريخ). يجيب د. فيليب كوتلر على أسئلتك حول التسويق. تم الاسترجاع في 3 يوليو 2016 من [http://www.kotlermarketing.com/phil\\_questions.shtml](http://www.kotlermarketing.com/phil_questions.shtml)

Kotler ، P. ، & Keller ، K.L. (2014). إدارة التسويق (الطبعة 14). بوسطن، ماساتشوستس، الولايات المتحدة: برنتيس هول.

ليتل، د. (2015). شركة تعبئة الكوكا كولا [شريحة]. في 7 P's of Marketing 6 شركات فهمت الأمر بشكل صحيح! اكتب اسمك [عرض SlidePlayer] (ص 3). تم الاسترجاع من <http://slideplayer.com/slide/5871266/>

ماهاجان، ن. (2014). مقابلة المفكر مع فيليب كوتلر، والد التسويق. مجلة فوربس الهندية [نسخة إلكترونية]. تم الاسترجاع من <http://forbesindia.com/article/ckgsb/the-thinker-interview-with-philip-kotler-0/36951/the-father-of-marketing>

مكارثي، إي جيه (1960). التسويق الأساسي: Approach الإداري. تم الاسترجاع من [https://www.researchgate.net/publication/50327891\\_Basic\\_Marketing\\_A\\_Management\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/50327891_Basic_Marketing_A_Management_Approach)



موران، ب. (2012). تطور ماركة كوكا كولا. في إنفستوبيديا. تم الاسترجاع في 3 يوليو 2016 من  
<http://www.investopedia.com/financial-edge/1012/the-evolution-of-the-coca-cola-brand.aspx#ixzz48TDZj2ou>

جمعية أمريكا الشمالية لإدارة الرياضة (NASSM) (2016). التاريخ. تم الاسترجاع يونيو 2016 من  
<https://www.nassm.com/InfoAbout/NASSM/History>

بولسون، ك. (2007). التسلسل الزمني للرياضة. تم الاسترجاع في 6 يونيو 2016 من  
<http://worldtimeline.info/sports>

سميث، ر. أ. (1991). الرياضة والحرية بروز الرياضيين الجامعيين الكبار. الولايات المتحدة الأمريكية. (نيويورك: مطبعة أكسفورد).

والترز، ر.، ووالترز، ر. (2016، 14 أغسطس). تطور التسويق الرقمي وتوليد الطلب في المؤسسة. تم الاسترجاع من  
<https://medium.com/@rikwalters/the-evolution-of-digital-marketing-strategy-in-the-09enterprise-1b9687a85e>

فيتشكو، إم جي، روي، دي بي، وكلو، كيه إي (2012). التسويق الرياضي. نيويورك: مجموعة روتليدج تايلور وفرانسيس.

