

طرق وأدوات التسويق الرياضي

الوحدة رقم 1: طرق وأدوات التسويق الرياضي

التسويق الرياضي هو ببساطة عملية اتخاذ جميع مبادئ التسويق التي تنطبق على المنظمات حول العالم وتطبيقها على الرياضة. كما ذكرنا سابقًا، هناك العديد من الحقائق المتطورة المختلفة لصناعة التسويق التي تنطبق على الرياضة، ومع ذلك، تختلف الرياضة كثيرًا عن مؤسستك العادية بسبب العلاقة المعقدة التي تربطها بالمجتمعات، والمستهلكين، والأفراد، والهيئات التي تدير الرياضة الفردية نفسها. سننظر أولاً في المبادئ العامة كما تمت مناقشتها من قبل والتي تنطبق على الرياضة، ثم نخوض في بعض اختلافات التسويق الرياضي مقارنة بالمنظمات الأخرى خارج الرياضة.

تتمتع الرياضة بقدرة خارقة على تسويق نفسها لأي مستهلك مثل أي شكل آخر من أشكال الخدمات أو المنتجات، ولكنها تتمتع أيضًا بقدرة فريدة على تسويق المنتجات والخدمات الأخرى. يجعل هذا من خطة العمل التسويقية وإمكانيات التسويق داخل الرياضة تجربة متميزة تمامًا؛ مما يفسح المجال لإمكانيات غير محدودة. بصفتك مسؤولاً تنفيذياً رفيع المستوى في الرياضة، يجب عليك الاستفادة من هذه الفوائد والتوصل إلى أفكار فريدة لتكون قادرًا على التطور فعليًا في مهنتك التسويقية.

لفهم هذا الموضوع، يتعين على المرء أن ينظر إلى كلا مستويي تنفيذ التسويق على نفس القدر من الأهمية، ولكي تصبح قادرًا على تسويق الرياضة نفسها وعلى تسويق المنتج غير المتعلق بالرياضة من خلال الرياضة يجب فهم أن كلاهما ضروري للنجاح. بتنفيذ كلا النموذجين تصبح الرياضة حقًا كثرًا تسويقيًا دفيئًا يمكن للمنظمات أن تنمو وتتعلم منه. تتمتع الرياضة أيضًا بالقدرة على أن يتم نقلها من خلال طرق وقنوات أخرى داخل صناعتها الخاصة، وهي ليست فريدة بحد ذاتها، ولكن القدرة على الارتباط بالآخرين والاستفادة من قابلية تسويق مؤسسة أخرى يعتبر ظاهرة مميزة في هذا السياق.

يتم إظهار القناتين اللتين يتم فيهما التسويق الرياضي وفهم أن كلتا القناتين أساسية من خلال الاستيعاب الكامل لكيفية الاستفادة من القدرات وتوسيع السوق. يحدث هذا الأمر جانبًا سلبيًا أيضًا؛ لأن بعض المنظمات الرياضية تفسح المجال للتأكيد على خانة البيع من التسويق الرياضي الذي يركز على التبادلات القائمة على المعاملات. عند التركيز على جانب المعاملات في التبادلات غالبًا ما تغفل المؤسسات عن العملية التي تعتبر ضرورية للغاية للأداء السليم. تتضمن هذه العملية وجود رؤية وإستراتيجية مدروسة جيدًا وفهمًا لما يريده المستهلكون وما هي أفضل الطرق لتقديمه.

قبل إجراء أي تبادل بين منظمة رياضية ومستهلكيها من الأفضل أن تكون المنظمة قد فكرت في ماهية الرؤية الطويلة المدى لنفسها، وكذلك ما هي الإستراتيجية التي تمتلكها المنظمة لتسويق شركائها إلى نفس المستهلك؛ لأنهم الآن زملاء في الفريق بطريقة أو بأخرى. عندما يكون لدى المستهلك تلقائيًا، فكرة أو استنتاج متعلق بمؤسسة ما ضمن أي جانب من جوانب الأعمال التجارية يعود ذلك إلى أن المؤسسة قد بنت صورتها أو علامتها التجارية داخل هذا القطاع المحدد. تعتبر عملية بناء المنظمة واصطفافها إلى جنب العلامة التجارية عاملين مهمين في التسويق الرياضي. هذا صحيح بشكل خاص عند النظر إليه من الوجهة التنظيمية ومن نظرة كبار المسؤولين التنفيذيين. إن نتيجة إنشاء علامة تجارية ناجحة هي أمر يُؤتي ثماره للمؤسسة نفسها وجميع شركاء الأعمال للمؤسسات لفترة طويلة في المستقبل. هذا جزء من فكرة التضحية بالمكاسب القصيرة المدى من أجل النفع العام الطويل المدى؛ إذ عند تكوين أي منظمة داخل الرياضة من الضروري أن يكون لديك الجودة والعلامة التجارية المناسبة منذ البداية، ونتيجة عدم القيام بذلك هو تلطخ سمعتك، وبالتالي الإخلال بوضعك داخل السوق إلى الأبد.



2.1.1 إرشادات التسويق

داخل كل منظمة رياضية ناجحة لها أغراض تسويقية ضمن مهمتها توجد مجموعة من الإرشادات التي يجب اتباعها على أساس منتظم من قبل كل فرد داخل المنظمة، وليس فقط قسم التسويق.

المبدأ التوجيهي الأول هو وضع جميع قرارات المنظمة حول مركز رغبات واحتياجات المستهلك لإرضاء المستهلك، ويعتبر هذا جزءًا من وضع هدف واضح ومجموعة مبادئ للمنظمة؛ إذ استلزم تحديد الأهداف الطويلة المدى والقصيرة المدى بقاء هذا المبدأ التوجيهي في طليعة أذهان كل فرد في المنظمة. ردة الفعل الأولى على هذا المبدأ التوجيهي غالبًا هو مبدأ: إذا قامت كل منظمة بتزويد المستهلك بكل ما يريده ويحتاجه فمن المؤكد أن المنظمة ستفلس ماليًا أو أخلاقيًا؛ لأنها لن تضع مبادئ محددة لها. المستهلكون أذكى من نواح عديدة، وهم يعرفون أن القاعدة الأولى في مجال الأعمال هي كسب المال، ولكن في التسويق الرياضي فإن القاعدة الأولى هي خلق تجربة ممتعة للمستهلك لجذب انتباهه بالطريقة الصحيحة. يجب أن تكون المنظمة على استعداد لإنشاء فلسفة تسويقية يمكن من خلالها إنشاء وضع مفيد للطرفين حيث يتم تحقيق الربح وإحداث تجربة ممتعة للمستهلك.

المبدأ التوجيهي الثاني للمؤسسة هو أن تكون مبنية على منهجية إستراتيجية وأن تستخدم التحليلات لإنشاء وتطوير وتنفيذ واعتماد كل قرار تتخذه المنظمة. لا يقتصر استخدام المنظمات الناجحة في الرياضة هذه الأدوات على الأداء في الميدان فحسب، ولكن أيضًا لأداء كل جانب من جوانب المنظمة. بالطبع سيفيد هذا المنظمة في تلبية احتياجات المستهلك؛ لأن جمع وتحليل واستخدام بيانات الجودة هذه أمر ضروري لإدارة منظمة ناجحة؛ إذ يجب استخدام هذه البيانات وهذه الأساليب الإستراتيجية في كل جانب من جوانب المنظمة. إذا تم استخدامه بشكل صحيح وجمع بدقة فسيتم ربط ذلك بكل قرار. بصفتك مسؤولًا تنفيذيًا رفيع المستوى في الرياضة من المهم أن تظل مركزًا على النقطة التي يجب أن تركز عليها القرارات لتلبية احتياجات العميل.

المبدأ التوجيهي الثالث الضروري لكل منظمة رياضية هو أن تكون قابلة للتكيف وذكية في كل ما تفعله، مع الالتزام بمبادئها الأساسية المحددة في المبدأ التوجيهي الأول. لقد ولت هذه الأيام منذ فترة طويلة حيث كان يتعين على المنظمات أن تكون منغمسة في العمليات والتقاليد القديمة التي حملت شعار "لأن هذه هي الطريقة المعتاد العمل بها دومًا". إن القدرة على التكيف في سوق اليوم ستسمح للمؤسسة بالقدرة على التكيف مع المناخ المتغير باستمرار داخل الرياضة بالإضافة إلى مفاهيم المستهلك المتغيرة باستمرار حول مفاهيم عالم الرياضة. إن القدرة على التكيف ستساعد أيضًا المنظمة عند تحديد موقعها داخل السوق. المنظمات التي تمكنت من التكيف مع تغيرات الأوقات بوتيرة سريعة هي تلك التي نجحت في الماضي وستنجح في المستقبل بلا شك.

بمجرد أن المؤسسة: (1) قد طورت مجموعة واضحة من المبادئ الأساسية التي تنص على أن كل قرار يجب أن يعتمد على مركز تلبية احتياجات الزبون، (2) يعتمد بقوة على منهجية وتحليلات إستراتيجية، و (3) خلق بيئة ذات قدرة على التكيف، والخطوة التالية في العملية هي (4) تجميع الأجزاء اللازمة لتنفيذ إستراتيجية تسويق رياضي بشكل صحيح. كما ذكرنا سابقًا، يختلف تسويق الرياضة بشكل فريد عن تسويق السلع والخدمات الأخرى والسبب في ذلك هو أنه لا يمكن للعديد من السلع والخدمات الأخرى أن تخلق الاتصال العاطفي وتحفز الشغف الذي تفعله الرياضة. عند التفكير في وضع هذه المبادئ التوجيهية والمبادئ للمنظمة ما يجب على المرء أن يدرك أنه ليس بصدد بيع قطعة من الصابون سيتم استعمالها والتخلص منها ثم نسيانها. بدلًا من ذلك، غالبًا ما يخلق ما يبيعه ذكريات تبقى مع الفرد لفترة طويلة إن لم تكن إلى الأبد. نظرًا لأن الرياضة هي شغف أساسي للكثيرين وطريقة حياة للآخرين، فمن المهم أن ندرك لماذا يجب أن تستند هذه الإرشادات إلى خلق تجربة مثالية للمستهلك ليكون لديه علاقة طويلة المدى ومفيدة للطرفين؛ مما يجعل التأثير إيجابيًا للغاية.

2.1.2 العوامل الخارجية

الخطوة الأولى لأي مؤسسة ناجحة عند بدء عملية التسويق الرياضي هي معرفة سوق النشاط، وللقيام بذلك يجب أن يكون هناك فهم واضح لماهية أهداف المنظمة، بالإضافة إلى جميع العوامل الخارجية التي ستؤثر عليها في المستقبل.



ناقشنا سابقاً الإرشادات التي يجب أن تعمل ضمنها كل منظمة رياضية، لكن المنظمة نفسها تحتاج إلى أن تكون أكثر تحديداً وتركيزاً عند الشروع في عملية تخطيط التسويق الرياضي. إليك بعض العوامل الخارجية التي تواجه كل منظمة رياضية وهي:

- العوامل الاقتصادية التي تواجه كل منظمة رياضية.
- الاتجاهات الحكومية أو السياسية التاريخية والحديثة في المجالات التي تعمل فيها المنظمة.
- التركيبة السكانية التي تعمل فيها المنظمة.
- الاتجاهات الاجتماعية لتلك التركيبة السكانية.
- التكنولوجيا الجديدة المتوفرة حالياً والتي سيتم طرحها قريباً في السوق.
- التغيرات التكنولوجية التي حدثت داخل المنظمة.

تحتاج كل منظمة إلى فحص هذه العوامل وما تعنيه على حدة، ولكن المنظمة تحتاج أيضاً الحصول على فكرة أكبر لما تعنيه للمنظمة ككل عندما يتم تجميعها جميعاً معاً. بصفتك مديراً تنفيذياً رياضياً رفيع المستوى داخل المنظمة، فمن واجبك التأكد من أنه قد تمت دراسة هذه الأفكار ضمنياً من قبل جميع الموظفين الأساسيين المشاركين في إنشاء مهمة التسويق.

الجانب الاقتصادي

مثال على هذا العامل الخارجي يتمشى بشكل مباشر مع السوق المستهدف لإستراتيجية التسويق ومهمة المنظمة. هذه عوامل مهمة بشكل خاص عند وجود متغيرات مستقلة تؤثر على كل منظمة غير رياضية تتعامل معها المنظمة الرياضية. لا يقتصر نطاق الاقتصاد على تحليل المنطقة المحلية للمؤسسة فحسب، بل يقتصر على الاقتصاد العالمي أيضاً. هذا مهم بصفة خاصة للمدير التنفيذي الرياضي؛ لأن اتجاهات العوامل الاقتصادية في جميع أنحاء الكرة الأرضية تؤثر غالباً على الشركاء الرئيسيين على مستوى العالم وليس فقط في مجال معين من الصناعة؛ فعلى سبيل المثال: قد يكون لمنظمة رياضية صفقة حقوق التسمية مع شريك مصرفي مرتبط مباشرة بسوق الإسكان. قد يؤثر الاتجاه العالمي لتوريد المواد الخام على سوق الإسكان؛ مما سيؤثر على السوق السكنية الاستهلاكية؛ مما سيؤثر على سوق العقارات السكنية التجارية وسوق كبار مقاولي الإسكان؛ مما سيؤثر على سوق الرهن العقاري؛ مما سيؤثر على سوق الأوراق المالية المدعومة بالرهن العقاري، والتي ستؤثر بعد ذلك بدورها على البنك الذي تمت فيه الصفقة الأصلية. كما ترون من مثال التأثير المضاعف هذا، ربما لا تضع أي منظمة في الاعتبار خطورة ما يتعلق بنقص المواد الخام على الجانب الآخر من الكرة الأرضية باعتباره مشكلاً محلياً. ومع ذلك، كون الاقتصاد العالمي أكثر انفتاحاً من أي وقت مضى يجعل من أي عامل في السوق يعود بالفوائد وللأسف بالسلبات أحياناً أخرى على أي شيء مرتبط به.

الحكومة أو الاتجاهات السياسية

قد يكون لهذه العوامل الخارجية تأثير كبير على طريقة عمل المنظمة الرياضية، وسيكون لها تأثير أكبر وانعدام استقرار داخل تلك العوامل السياسية والحكومية. غالباً ما يعني التغيير في الحكومة والسياسة تغييراً في البيئة، وقد يؤدي هذا التغيير في بعض الأحيان الأخرى إلى ظهور قواعد وأنظمة جديدة. وبالتالي، فإن وجود قواعد أو لوائح جديد، قد يفرز مشاكل تغير العوامل الرئيسية لأي منظمة. تعتبر هذه التغييرات عاملاً مهماً بشكل خاص لتلك المنظمات الرياضية المترسخة و / أو التي تديرها الحكومة في مناطقها المحلية.

الميول الاجتماعي والديموغرافي

غالباً ما يتم ربط هذين الاتجاهين معاً بسبب قرب المجال الذي يعملان فيه. تعتبر رياضة البيسبول في الولايات المتحدة مثلاً جيداً على كيفية تأثير ذلك على المنظمة وعلى قدراتها. في مجتمع دائم التغير ومع تزايد الرغبة في الإشباع الفوري لنزواته، شهدت لعبة البيسبول انخفاضاً ثابتاً في المشاهدين الأصغر سناً خلال العقد الماضي، هذا لأن لعبة البيسبول تميل إلى أن تكون لعبة ذات طابع أبسط وتستهلك وقتاً أطول، الأمر الذي لا يجذب الاهتمام المتزايد



كالرياضات الأخرى المليئة بالإثارة مثل الرياضات الخطرة والـ: MMA (فنون القتال المختلطة). هذا الاتجاه الاجتماعي للمجتمع الذي يحتاج ويريد المزيد من رياضات الإثارة في الوقت الحالي يتسبب في تأثيرات من خلال تحويل جمع الجماهير التي تواصل مشاهدة لعبة البيسبول إلى مجموعة ديموغرافية متقدمة في السن. سيؤثر هذا التغيير بشكل مباشر على جمهورك المستهدف ونوع الشركاء غير الرياضيين الذين ستتمكن من إبرام اتفاقيات معهم، وغالبًا ما تكون قاعدة المستهلكين التي تحاول المنظمات الوصول إليها مختلفة. ثبت أن هذا صحيح؛ لأن شركة أدوية ما قد تحاول بيع أدوية للقلب إلى فئة سكانية متقدمة في السن، في حين تحاول شركة ألعاب الوصول إلى فئة سكانية أصغر في السن لبيع نظام وحدة تحكم جديدة للعبة إلكترونية. هذان مثالان من العديد من الأمثلة التي تلعب فيها التركيبة السكانية دورًا مع شركاء خارجيين؛ إذ يحتاج المدير التنفيذي الرياضي إلى التفكير في هذه التركيبة السكانية خاصة عند التخطيط لإستراتيجية التسويق. تحاول المنظمات الرياضية غالبًا اقتناء فكرة واسعة عن الجمهور، لكنها لا تستطيع فعل ذلك عن الجميع مهما حاولت. هذا هو السبب الرئيسي في أن العوامل الخارجية الاتجاهات الديموغرافية والاجتماعية هما عنصران أساسيان لأي مهمة تسويقية ناجحة.

التكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا ورقة لعب غير متوقعة عند النظر إلى العوامل الخارجية بسبب عدم القدرة على التنبؤ بما يحدثه سوق التكنولوجيا. يمكن تعزيز مهمة التسويق من قبل منظمة بشكل كبير وتقويضها على نطاق أوسع باستخدام أنواع معينة من التكنولوجيا. بإمكان المؤسسة تطوير طريقة جديدة للتفاعل مع عملائها؛ مما يجعلها رائدة بطريقة يود الجميع أن يكون جزءًا منها، وبالتالي زيادة حصتها في السوق، وفي هذه الحالة يكون قد ابتكر المدير الرياضي طريقة جديدة لمخاطبة المستهلك. للتكنولوجيا أيضًا جانب سلبي آخر، ويحدث هذا عندما تكشف أشكال معينة من التكنولوجيا المتاحة للمستهلك عن أجزاء أو أعضاء من المنظمة باستخدام معلومات قد تسبب ضررًا كبيرًا، ومع ذلك، فإن التكنولوجيا الداخلية والعامل المتغير باستمرار للتكنولوجيا الخارجية هما أمران مهمان بالتأكيد لأي مهمة تسويق رياضية، خاصة عندما يتعلق الأمر بالعلامة التجارية. قد ترتبط التكنولوجيا الخارجية وتكاليف تلك التكنولوجيا بعقلية المستهلك المتغيرة باستمرار كما هو الحال "في أي قناة يرغب المستهلك في استهلاك المنتج من خلالها". من المهم أن يكون المنتج متنوعًا قدر الإمكان، ولكن يجب أن تظل المعايير الممتازة قائمة عند إنشاء أي تقنية.

هذه العوامل الخارجية مرتبطة أيضًا بأرباح المنظمة الرياضية وكيفية عملها. هناك عامل آخر مهم للغاية بالنسبة للمنظمة الرياضية لدراسته عند إنشاء خطة تسويق، ألا وهو مجال الصناعة التي تعمل فيه. إن صناعة المنظمة الرياضية لديها العديد من العوامل التي بإمكانها أن تحدد مكانة المؤسسة نفسها وكذلك منافسوها وسط تلك الصناعة، وغالبًا ما يكون الربح من صناعة ما هو العامل المحدد لما إذا كانت جذابة أم لا، وعلى الرغم من أن هذا قد يكون صحيحًا في معظم الصناعات إلا أن الهدف الرئيسي لبعض المنظمات الرياضية في كثير من الأحيان ليس الربح فقط، ولكن أيضًا الفوز والاستدامة في التطور. هناك أجزاء مختلفة وجب على المدير التنفيذي الرياضي في هذه الصناعة تحليلها:

- المنافسة من الداخل.
- حصة السوق من ولاء الزبون.
- المنتجات الرياضية الأخرى التي يمكن أن تشكل بديلًا.
- توفر جمع المواهب.
- إمكانية التوسع.

المنافسة داخل الصناعة

غالبًا ما يعتقد الكثيرون أن هذا الأمر عبارة عن فرق و / أو أندية أخرى داخل الدوري الذي تعمل فيه، ولكن يمكن أيضًا تعريف ذلك بعدة طرق أخرى؛ على سبيل المثال: ربما نظرت شركة ملابس رياضية إلى ما كان عليه الحال في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين واعتقدت أن هناك منافسة شديدة بين نايك وأديداس وما إلى ذلك، وأنه لن يكون لها تأثير كبير في خلق حصة في السوق إذا ما أرادت التنافس. لقد ثبت أن هذا غير صحيح؛ لأن شركة مثل أندر آرمر under



armor أوجدت لنفسها مكانة في سوق معين. وبمجرد أن نجحت شركة أندر أرمر في اختراق السوق في هذا المجال، وسّعت علامتها التجارية وأصبحت تصنّف اليوم على أنها واحدة من الشركات الرائدة في مجال الملابس الرياضية، لا سيما داخل الولايات المتحدة. فكما ترون من خلال هذا المثال، فإن المنافسة مع وجود الفرق الشاسع ليست هي المهمة فقط في صناعة الرياضة، ولكن أيضًا المنافسة على كل ما يتعلق بهذه الفرق.

دور استمرار الولاء

عند الانتباه إلى ولاء الزبون فإن واجب المدير التنفيذي الرياضي هو تحليل القدرة المتاحة لعدد محدود من ولاء الزبون من قبل المستهلكين داخل سوق معين، وبمجرد أن يتم بناء هذا الولاء من الصعب اختراق هذا السوق واكتساب مساحة كبيرة، خاصة عندما يتعلق ذلك بفريق. في كرة القدم الأمريكية -على سبيل المثال- هناك امتياز لـ NFL (الرابطة الوطنية لكرة القدم الأميركية) ومقرهما في نيويورك: نيويورك جيتس، ونيويورك جاينتس. كانت هذه المنظمات الرياضية أعضاء منذ فترة طويلة في اتحاد كرة القدم الأمريكية ولديها قواعد جماهيرية كبيرة في مدينة نيويورك إلى جانب بقية الوطن. وعلى الرغم من وجود عدد كافٍ من الأشخاص في نيويورك لدعم فريق آخر، إلا أنه من خلال التوسع، قرر الدوري محاولة الوصول إلى أجزاء مختلفة من البلاد مثل مدينتي جاكسونفيل أو شارلوت. وعلى الرغم من أن هذه المدن قد لا تحتوي على ثلثي سكان مدينة نيويورك إلا أنها تشكل الآن قواعد للجماهير في المناطق المحيطة لاستهلاك هذا المنتج. وبهذه الطريقة، لا يقسم الدوري المستهلكين الحاليين إلى سوق واحد محدد فقط، ولكنه يحاول بدلاً من ذلك التوسع في أسواق مختلفة ليس لها أي أثر.

منتجات الاستبدال

هذا العامل أثر بشكل كبير على المنظمات والبطولات الرياضية لسنوات عديدة. والسبب في ذلك هو أنه كان هناك اهتمام أكبر بأرباح الرياضة وانتشارها، كما هو مفضل في القسم الأول. بسبب هذا الانفجار الذي ظهر على الساحة للعديد من المنتجات والمنظمات الرياضية الجديدة، سيكون هناك دومًا مستثمرون يحاولون إنشاء الـ NFL أو الـ MMA الجديدة. هذا مهم بشكل خاص عندما يتعلق الأمر بشركات الدوري من أجل حقوق البث واستهلاك المشاهدين. إذا كان الجمهور يتأرجح بطريقة ينتقل فيها رفاص الساعة إلى منظمة رياضية أخرى فمن الصعب استعادة هذا الزخم في الاتجاه الآخر. يحب المستهلك أن يكون دومًا جزءًا من الحدث، لا سيما في المجموعة السكانية المشاهدة للحدث؛ إذ من الضروري أن تظل حاضرًا دومًا في مقدمة أي منتجات جديدة قد تطرح في السوق أو المنتجات الموجودة من قبل والتي تعيد ابتكار نفسها الآن. يجب أن يتذكر المدير التنفيذي الرياضي دائمًا أن هناك الكثير من المنافسة في العالم على الدخل الإضافي للمستهلكين وأموالهم الترفيهية، ليس فقط داخل الرياضة. تعتبر المنتجات البديلة والابتكار الذي يقف وراءها في غاية الأهمية عند تحليل تركيبة السوق.

الجهات الفاعلة داخل المنظمة

من أجل توسيع مؤسسة ما وتنميتها فعليًا يجب على المدير التنفيذي الرياضي أن يوظف الأشخاص المناسبين في المكان المناسب، وتحتاج المنظمة الرياضية إلى مشاركين من الدرجة الأولى وذوي جودة عالية على كل المستويات. عند النظر إلى مهمة التسويق الرياضي والأهداف التي تحاول المنظمة تحقيقها يجب أن يدرك المدير التنفيذي الرياضي عامل تجمّع المواهب. إذا كانت مهمة التسويق تعتمد على فرد واحد أو حتى على عدد صغير من العوامل فقد تكون غير مستقرة. هذا هو السبب في أنه من الأفضل أن يكون لديك مهمة مفضلة ومدروسة جيدًا يمكن تنفيذها دون الاعتماد على فرد واحد. وتعتبر الجهات الفاعلة أيضًا عاملاً مهمًا عند تحديد جودة المؤسسة للعلامة التجارية. تريد المؤسسة أن تكون معروفة بالتميز في جميع المجالات وليس فقط عبر منتج واحد رائع وله دورة حياة محددة.

التوسع داخل الصناعة

بإمكاننا النظر إلى التوسع على أنه فائدة إذا كانت المنظمة مالكة للدوري الذي تنمو فيه، ولكن قد يكون لها أيضًا آثار سلبية على منظمة قائمة بذاتها أيضًا. لا تعني الكمية الجودة دائمًا؛ يمكن أن يقلل من قيمة منظمة ما برفع قيمة الدوري بشكل عام إذا لم يكن المنتج متفوقًا. يمكن أن يؤدي التوسع أيضًا إلى إعادة التنظيم وإنشاء اتحادات كبرى، وهو ما يمكن أن يعطل المنظمة ويشلها كليًا؛ مما يجعلها تغير من هيكلها. يعتبر الوجود في بيئة مستقرة مثاليًا لمنظمة مربحة،



كما يجب اتخاذ خطوات من قبل كبار المديرين التنفيذيين الرياضيين لتوفير الاستقرار ليس فقط داخل المنظمة، ولكن داخل الصناعة ككل.

2.1.3 العوامل الداخلية

يجب على قادة المنظمات الرياضية مراعاة جميع العوامل الخارجية لتحديد المتغيرات الموجودة خارج المنظمة وكذلك خارج صناعتها. في دور المدير التنفيذي الرياضي، من المهم إدراك ما هو موجود خارج المنظمة بقدر أهمية إدراك ما هو موجود بداخلها. ستساعد هذه الإدراكات في تحديد القدرات والأسواق المحددة التي ترغب المؤسسة في المشاركة فيها، ومن أمثلة ذلك أنه باعتبار التكنولوجيا عاملاً خارجياً قد تدرك المؤسسة الحاجة إلى محتوى رقمي وناضب بالحياة للتقدم إلى الخطوة التالية في مهمتها التسويقية. إن إدراك أن هذه الخطوة مهمة لن تكون ذات مغزى، إلا إذا كان بإمكان المؤسسة امتلاك القدرة داخلياً على تقديم المحتوى في مثل هذه القناة والمنصة. لم يكن هذا أكثر وضوحاً من أي وقت مضى مع التطور السابق للمذيع إلى التلفزيون، ومؤخراً التحول إلى العصر الرقمي للبث والمشاركة المتعددة المنصات. هذا ليس مهماً فقط للمنظمات التي تعمل على المستوى العالمي، ولكن أيضاً للمنظمات التي تعمل على المستوى المحلي. فبصفتك مديراً تنفيذياً رياضياً رفيع المستوى من الضروري لتحقيق النمو الحقيقي أن نفهم أن العديد من الصناعات التي تعمل على مستوى العالم اليوم كانت في السابق منظمات محلية. ولكن تميزت هذه المنظمات المحلية عن بعضها من خلال امتلاك القدرة الداخلية على تقديم نتائج تسويقية ناجحة عبر العديد من القنوات؛ مما ساعد في جعلها العلامة التجارية العالمية التي هي عليها اليوم.

تحليل SWOT

تتمثل الخطوة التقليدية -مع أنها لا تزال فعالة للغاية- لجميع المنظمات الرياضية عندما يتعلق الأمر بتطوير مهمة تسويقية بإجراء تحليل SWOT (نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر). يهدف تحليل SWOT هذا إلى اصطفاف نقاط القوة والضعف في المنظمة مقارنة بالآخرين جنباً إلى جنب مع الفرص والمخاطر في مجال كل واحدة منها. يعمل هذا كأداة شائعة الاستخدام للمنظمات الرياضية لتحديد نقاط القوة والفرص للاستفادة منها، وما هي نقاط الضعف والتهديدات التي يجب السيطرة عليها أو احتواؤها. نقاط القوة هي الأدوات، أو القدرات، أو أي مزايا يتم تحديدها فيما يتعلق بالمنافسين. نقاط الضعف هي قيود للمهارات والموارد التي تضر بأي منافس. الفرص هي الظروف الملائمة في البيئة الرياضية. التهديدات هي ظروف غير ملائمة في البيئة الرياضية. استند إلى الرسم البياني أدناه من أجل فهم كيفية إعداد تحليل SWOT والتفاصيل المحددة له.





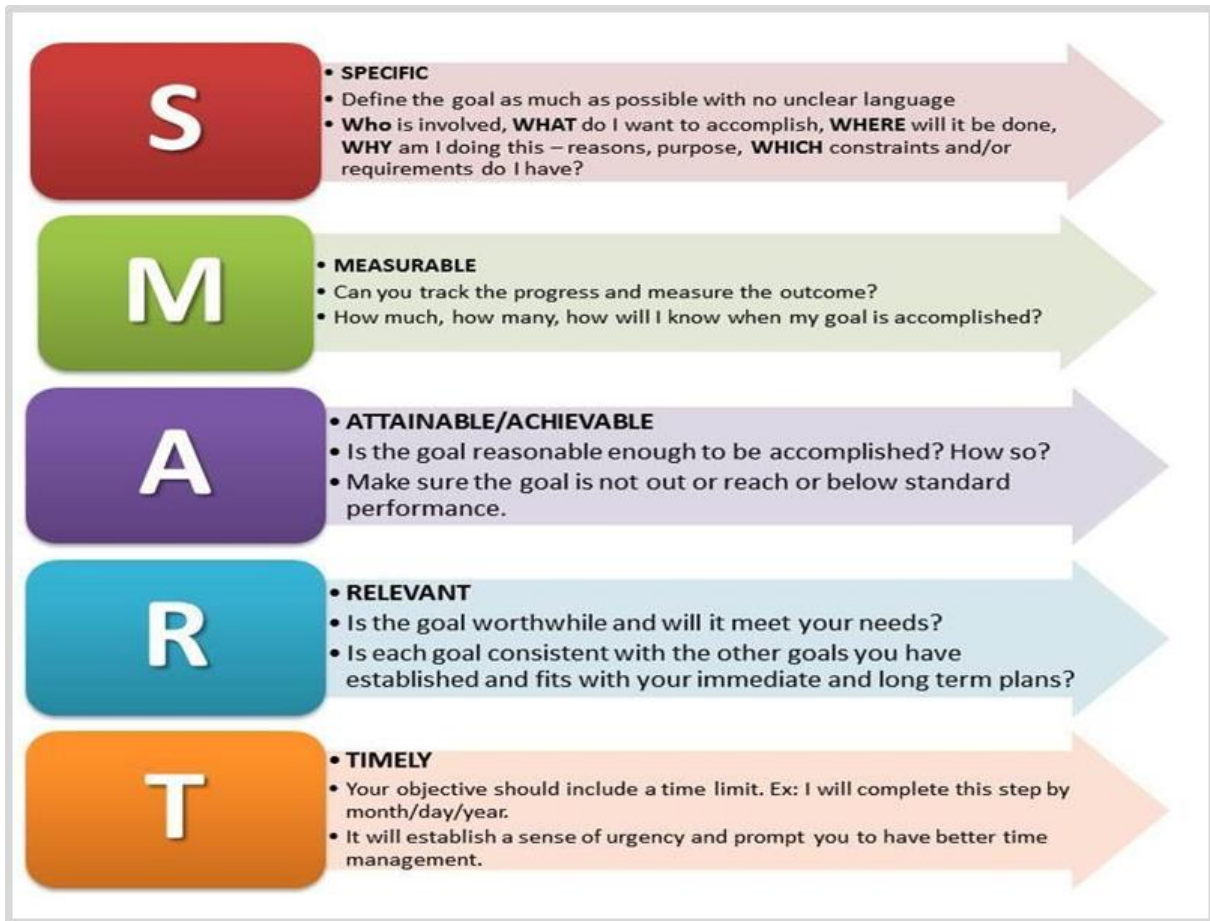
المصدر: [صورة بدون عنوان حول SWOT]. (بدون تاريخ). تم الاسترجاع من <https://bit.ly/2VNVv0C>

STRENGTHS Business strengths are its resources and capabilities that can be used as a basis for developing a competitive-advantage	القوة قوة المشروع التجاري هي موارده وقدراته التي يمكن استخدامها كأساس لتطوير مزية تنافسية
WEAKNESSES The absence of certain strengths may be viewed as a weakness	الضعف قد يُنظر إلى غياب بعض عوامل القوة على أنه ضعف
SWOT Analysis	تحليل SWOT
OPPORTUNITIES The external environmental analysis may reveal certain new opportunities for profit and growth	الفرص قد يكشف التحليل البيئي الخارجي عن بعض الفرص الجديدة للربح والنمو
THREATS The changes in the external environment that may present threats to the firm	المخاطر التغيرات في البيئة الخارجية التي قد تشكل تهديدات للشركة

بمجرد تحديد القدرات الداخلية من خلال تحليل SWOT، يجب على المنظمة التركيز بشكل أكبر على تحديد المهمة والأهداف المحددة المتعلقة بالمنظمة نفسها، بالإضافة إلى مهمة التسويق. غالبًا ما تختلف المنظمات الرياضية في

هذه الطريقة مقارنة بالصناعات الأخرى، فكما يعلم العديد من كبار المسؤولين التنفيذيين الرياضيين، هناك اختلافات رئيسية داخل الرياضة لتحديد مهمتك وأهدافك. على سبيل المثال: فإن المنظمة الرياضية التي تديرها الحكومة داخل ساحة الهواة غير المربحة يكون لها مهام وأهداف مختلفة بشكل كبير عن منظمة رياضية هادفة للربح تعمل ضمن دوري محترف على أعلى مستوى. هذا الأمر لا يعتبر فريداً بالنسبة لتلك الأنواع من المنظمات الرياضية بسبب أن الكيان المربح له أيضاً أهداف مختلفة بشكل كبير عن شركة الملحقات الرياضية العاملة في جانب البيع بالتجزئة في صناعة الرياضة. كذلك، يجب عدم التغاضي عن هذه الاختلافات في التوفيق بين مهمة وأهداف المنظمة الحقيقية؛ وهذا يجعلها تركز حقاً على أهداف المنظمة والقدرة على تحقيقها. تركز المهمة على ترسيخ المفهوم الواسع للمنظمة في ذهن المستهلك وعادة ما تكون عبارة عن جملة واحدة، حيث نجد أن الأهداف المحددة أصغر حجمًا وإمكانها أن تستند إلى قطاعات أو فروع المنظمة. يجب أن تكون أهداف كل غاية من هذه الغايات أهدافاً ذكية SMART؛ بتقديم المعلومات الأساسية في استكمال أهدافها، والتي بدورها ستعمل على تطور المهمة. عند الإشارة إلى أهداف ذكية SMART يشير كبار المديرين التنفيذيين الرياضيين ومؤسساتهم إلى ما يلي:

الشكل رقم 2: أهداف SMART



المصدر: [صورة بدون عنوان حول SMART]. (بدون تاريخ) مقتبس من <https://bit.ly/2LtZU4A>

S	SPECIFIC .Define the goals as much as possible with no clear language .Who is involved, WHAT do I want to accomplish, WHERE will it be done, WHY am I doing this - reasons, purpose, WHICH constraints and/or requirements do I have?	محدد . حدد الأهداف قدر الإمكان بدون عبارات محددة . من المعني بالأمر؟ ما الذي أريد تحقيقه؟ أين سيتم ذلك؟ لماذا أفعل ذلك؟ - الأسباب، والغرض. ما القيود و / أو المتطلبات المستلزمة؟
M	MEASURABLE .Can you track the progress and measure the outcome? .How much, how many, how will I know when my goal is accomplished?	قابل للقياس . هل يمكنك تتبع التقدم وقياس النتيجة؟ . بكم؟ ما عدد؟ كيف سأعرف متى ستحقق أهدافي؟
A	ATTAINABLE/ACHIEVABLE .Is the goal reasonable enough to be accomplished? How so? .Make sure the goal is not out of reach or below standard performance.	يمكن بلوغه / تحقيقه . هل الهدف معقول بما يكفي ليتم تحقيقه؟ كيف ذلك؟ . تأكد من أن الهدف ليس بعيد المنال أو أقل من الأداء المعتاد.
R	RELEVANT .Is the goal worthwhile and will it meet your needs? .is each goal consistent with the other goals you have established and fits with your immediate and long term plan?	ذو صلة . هل الهدف جدير بالاهتمام؟ هل سيلبي احتياجاتك؟ . هل يتوافق كل هدف مع الأهداف الأخرى التي حددتها، ويتناسب مع خطتك الفورية والطويلة المدى؟
T	TIMELY Your objective should include a time limit. Ex: I will complete this step by month/day/year. .It will establish a sense of urgency and prompt you to have a better time management.	في الوقت المناسب . يجب أن يتضمن هدفك حدًا زمنيًا. مثال: سأكمل هذه الخطوة في الشهر / اليوم / السنة. سيؤسس هذا الشعور بالإلحاح ويحثك على تسيير الوقت بشكل أفضل.

بمجرد تحديد أهداف SMART بما يتماشى مع مهمة المنظمة وإرشاداتها يجب على المنظمة المشاركة في إجراء أبحاث السوق التحقيق بشكل أكبر في طبيعة المستهلكين ومن هم الأعضاء المستهدفون. قد يكون الجمهور المستهدف مختلفًا لكل منظمة، وغالبًا ما يكون للمنظمات مهام تسويقية مختلفة لأسواق مستهدفة منفصلة. كما ذكرنا آنفًا، يعد هذا جزءًا من فهم الاتجاهات الاجتماعية والديموغرافية المختلفة التي تتفاعل داخل الصناعة بالإضافة إلى تحديد نوع الإستراتيجية التي تريد المنظمة تنفيذها للوصول إلى كل سوق.

ستعتمد المفاهيم أو الطرق المختلفة للتطرق لهذه التركيبة السكانية بشكل كبير على نوع البيانات التي يتم جمعها وما يتم معرفته عن المستهلك. غالبًا ما تبحث المنظمات الرياضية ومديروها التنفيذيون عن أي مزية تنافسية يمكنهم اكتسابها من أجل المضي قدمًا في صناعاتهم و / أو بطولاتهم، وتتمثل إحدى طرق اكتساب مزية تنافسية في استخدام إستراتيجية لاختراق السوق وهو زيادة المنظمة الرياضية من مبيعاتها للمستهلكين الحاليين. من وجهة نظر الدوري، هذا يعني ببساطة أنك تريد أن يشارك المشجعون في المزيد من أنشطة الدوري ومشاهدة المزيد من الألعاب من طرف كل مستهلك. أما من وجهة نظر الفريق، فقد يعني هذا أنك ترغب في أن يشتري معجبوك المزيد من التذاكر و / أو أن يقوم رعاة فريق ما بشراء حقوق المزيد من الأحداث الرياضية.



شكل آخر لاكتساب مزية تنافسية لمنظمة رياضية هو استخدام إستراتيجية تطوير السوق. تُستخدم هذه الطريقة عندما تحاول إنشاء أسواق جديدة للمنتجات الموجودة حاليًا. من أمثلة ذلك منظمة تحاول إشراك مجموعات غير مشاركة سابقًا في دورة التسويق الخاصة بهم وجعلهم يتفاعلون مع المنتج. من وجهة نظر الملابس الرياضية، الأمر بسيط يشبه شراء مستهلك مختلف لمنتج موجود مسبقًا.

طريقة أخرى هي تطوير المنتج؛ قد تكون هذه هي الطريقة الأكثر خطورة والأكثر تكلفة داخل أي منظمة رياضية، وتتضمن تقديم منتج جديد و/ أو متغير للأسواق المشاركة حاليًا. يحتمل أن يؤدي ذلك إلى تقسيم السوق؛ إذ قد يفضل قطاع معين المنتج القديم ويتوقف عن المشاركة إذا لم يكن مهتمًا؛ بالإضافة إلى ذلك، قد يتم قبول المنتج الجديد بشدة في البداية ولكنه يفقد الطلب مع الوقت، وفي هذه الحالة يجب على المنظمة أن تمر بمرحلة تطوير المنتج مرة أخرى. هذا هو الحال الأكثر انتشارًا في شركات الملابس في مجال الرياضة، ولكنه يظهر أيضًا على مستوى الرياضة الفردية، حيث نرى تغيرات في الرياضة السائدة تحدث كل يوم مع ظهور القواعد واللوائح الجديدة. ما إذا كانت هذه القواعد أو اللوائح الجديدة تشكل منتجًا مختلفًا أم لا، فهي قابلة للجدل، ولكنها تمثل شكلاً من أشكال طريقة تطوير المنتج.

الطريقة الرائجة الأخيرة التي تطوّر بها المنظمات الرياضية منتجًا جديدًا لسوق جديد هي تنويع المنتجات. الأمر غير منتشر بين الرياضات السائدة، ولكننا نلاحظه في بعض المنظمات الرياضية ضمن تلك الرياضات الخاصة التي وسّعت اهتماماتها التجارية لتشمل مرافق الطب والبحوث وكذلك وحدات البيع بالتجزئة. توفر هذه الطريقة فرصة للمنظمة الرياضية لكي تكون متوازنة عالميًا ليس فقط من الناحية الجغرافية، ولكن أيضًا من حيث تنوع المنتجات. ولكي ننجح في أي من هذه الأساليب يجب أن نعرف المنظمة والمديرون التنفيذيون الرياضيون الرفيعو المستوى المستهلك حق المعرفة. لفهم هذا من حيث القدرة على أن يكون مفيدًا في منظمة ما يجب علينا الرجوع إلى أحد المبادئ التوجيهية الأخرى، بمعنى أن نكون متأكدين من جمع البيانات وتحليلها بشكل صحيح. فقط من خلال هذه العملية الدقيقة ستحقق المنظمة أهدافها، وتطوّر مهمتها، وتفهم حقًا ماهية المستهلك الرياضي.

البحث والمستهلك الرياضي

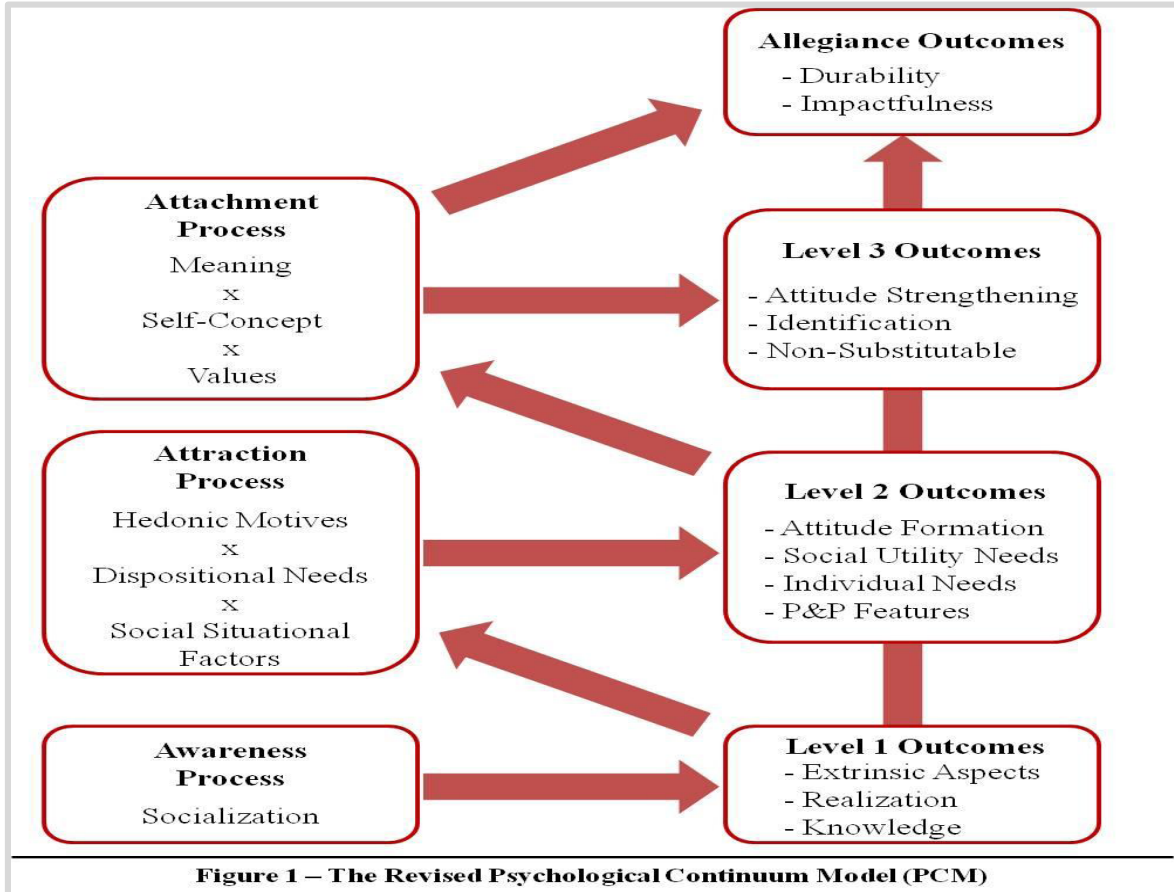
يعتبر فهم المستهلك الرياضي هو الجزء الأول من البحث. فكما تمت مناقشته من قبل في سياق تطور الرياضة يجب على المسؤول التنفيذي الرياضي أن يدرك أن فهم مستهلك الرياضة يختلف عن فهم المستهلك التقليدي للسلع والخدمات الأخرى. كانت سلوكيات مستهلكي الرياضة ودراساتها موضوعًا للعديد من مشاريع البحث داخل الأوساط الأكاديمية بالإضافة إلى عالم التسويق الرياضي، وعلى الرغم من الاختلافات مقارنة بسلوك المستهلك الرياضي إلا أن هناك بعض الجوانب المشابهة لسلوكيات المستهلك التقليدي. هذه التشابهات هي أن لكل مستهلك تصورات، واهتماماته، وشخصيته، ومواقفه الخاصة التي تأتي من تجارب حياته المهمة ويتم عرضها من خلال منظور مقياس الأخلاق والمعتقدات الخاصة به. تستخدم المنظمات الرياضية والمديرون التنفيذيون ضمناً هذا البحث لتحديد كيفية تخطيط إستراتيجيات التسويق الصحيحة، والتخطيط لها، وتطبيق المزيج التسويقي الأكثر تأثيرًا للقطاعات التي يحاولون الوصول إليها. إن الشغف بالرياضة والرغبة في الانخراط والمشاركة في عالمها على أساس يومي، أو بالأحرى بشكل متواصل، هو أمر يتعين على المنظمات الرياضية الاستفادة منه عندما يبحث المستهلك الرياضي عن منتج غير مادي بشكل أساسي. صرح دانيال فانك -الذي درس سلوك المستهلك داخل الرياضة وخارجها- بأن:

"سلوك المستهلك الرياضي يتعلق بالرحلة وليس بالوجهة"، يصف جوهر الرياضة وتفاعل سلوك المستهلك مع الحدث الرياضي. سلوك المستهلك الرياضي -سواء كان يشاهد أو يشارك في حدث رياضي- يتعلق بالتجربة. تعكس الرغبة في البحث عن تجربة الاستهلاك نداء تلبية الاحتياجات الداخلية والحصول على الفوائد من خلال شراء المنتجات بكل أنواعها وأشكالها. (فونك، 2011، ص 4).



بهذا المفهوم، يمكن لأي منظمة رياضية أن تبدأ في تطوير عملية المراحل المختلفة للمستهلكين من حيث صلتها بدورات الحياة المختلفة لمنتجاتها. ينظر البعض إلى هذه العلاقات بشكل مختلف في السوق الاستهلاكية الرياضية؛ لأنها تمثل شغفًا بالحياة وليست مجرد سلعة أو خدمة يمكنهم تجاهلها بسهولة. لقد خطا فونك وجيف جيمس خطوة إلى الأمام في إنشاء نموذج الاستمرارية النفسية (PCM)، ثم PCM المراجع والمعدّل مع النتائج (كما هو موضح أدناه) والذي يظهر مراحل مشاركة المستهلك الرياضي مع المنظمة الرياضية (فونك وجيمس، 2001).

الشكل رقم 3: نموذج الاستمرارية النفسية (PCM)



المصدر: يون، باكمان، ساندرسون، دينهام، ورام، 2013، <http://goo.gl/iKGtWY>

Attachment Process Meaning x Self-Concept x Values	عملية التعلق المعنى x مفهوم الذات x القيم
Attraction Process Hedonic Motives x Dispositional Needs x Social Situational Factors	عملية الجذب دوافع وجدانية x الاحتياجات الترتيبية x عوامل الظرفية الاجتماعية
Awareness Process Socialization	عملية التوعية التنشئة الاجتماعية

Allegiance Outcomes - Durability - Impactfulness	نتائج الولاء - الصلابة (المتانة) - التأثير
Level 3 Outcomes - Attitude Strengthening - Non-Sustainable	نتائج المستوى 3 - تقوية الموقف - غير مستدام
Level 2 Outcomes - Attitude Formation - Social Utility Needs - Individual Needs - P&P Features	نتائج المستوى 2 - تشكيل الموقف - احتياجات المنفعة الاجتماعية - الاحتياجات الفردية - مزايا ال P&P
Level 1 Outcomes - Extrinsic-Aspects - Realization - Knowledge	نتائج المستوى 1 - الجوانب الخارجية - الإدراك - المعرفة

إن اتباع هذا النموذج يوضح جلياً أن على المستهلك الرياضي امتلاك الوعي بالمنتج لكي يعتبر مشاركاً، وكذلك أيضاً الوعي بالمستويات التي يتم فيها تحديد نتائج المستهلك مع المنظمة الرياضية نفسها، والوعي بالمنتج الذي يعد جزءاً منهم . يعتبر هذا أمراً مهماً عند إعداد المهمة التسويقية للمنظمة الرياضية حيث سيكون لها تأثير هائل على قطاعات معينة من السوق بالطريقة التي يمكن أن تشارك بها في المنظمة. هناك عامل آخر يجب مراعاته عند رؤية هذا المستوى من المشاركة وهو مفهوم إنشاء تحالفات داخل وخارج ميدان الرياضة. تعد العلامة التجارية جزءاً أساسياً يجب مراعاته من قبل المسؤول التنفيذي الرياضي عند إدارة المنظمة الرياضية جنباً إلى جنب مع الدفع بالمهمة فُدمًا كما هو مذكور. إلى جانب نموذج الاستمرارية النفسية PCM المعدّل قدم فونك وجيمس أيضاً سلسلة من المُدخلات، وآليات العمل، والمُخرجات، المتعلقة بمستهلك الرياضة. تمثل المُدخلات (الشخصية، والنفسية، والبيئية) العديد من العوامل التي تُحرّف نظرة المستهلك عند عرض المنتج الرياضي في المرحلة الثانية؛ ألا وهي آلية العمل. خلال هذه العملية، يتم إكمال الإجراءات المعرفية من قبل عقل المستهلك، مثل الذاكرة، والتحفيز، والإدراك، والرأي. بعد أن تعمل هذه العمليات في ذهن المستهلك على مستويات مختلفة بناءً على مشاركة عملية صنع القرار يتم إجراء المُخرجات بطريقة نفسية أو سلوكية (فونك وجيمس ، 2001).



يزود نموذج الاستمرارية النفسية PCM والمُخرجات المستمدة منه المنظمة الرياضية بالكثير من المعلومات حول مقدار الجهد اللاواعي الذي بذله المستهلك عند اختيار ولاءه للمنظمة. تجدر الإشارة أيضًا إلى أن هذه العملية معقدة للغاية، حيث كانت مركز دراسة المسوقين والأكاديميين الرياضيين لعقود، وإدراكًا لتعقيد هذه العملية وجب على المنظمة أن تقوم بالقدر المناسب والضروري من البحث داخل الرياضة. بصفتك مديرًا تنفيذيًا رياضيًا كبيرًا، من الضروري إشراك المستهلك منذ البداية. تشرح هذه العملية أيضًا بعض السلوكيات التي تريدها كل مؤسسة وتحتاجها لتحقيق الاستدامة، مثل ولاء المستهلكين الذي قد يستمر مدى الحياة.

تحتاج كل منظمة في العالم إلى بيانات ومعلومات لاتخاذ قرارات مستنيرة وواضحة حول مهمة التسويق. قد تكون دقة البيانات وكيفية استخدامها عوامل رئيسية في تحديد مدى نجاح مهمة التسويق واستدامة المنظمة. يقترح البعض أن جمع بيانات السوق وأبحاث السوق هو الجزء الأكثر حيوية في المؤسسة. سواء كانت المنظمة تعتقد أنها أهم جزء من نجاحها أم لا، يجب أن تدرك أن البيانات الضخمة والبحث بإمكانها القضاء على العديد من المشاكل التي تمت ملاحظتها في الماضي. إلى جانب التخلص من المشكلات السابقة بإمكان المدير التنفيذي الأول للرياضة استخدام هذه البيانات لتجنب العديد من الأخطاء في المستقبل. أول شيء يجب على المنظمة الرياضية فعله هو الاستثمار بشكل صحيح في تطوير نوع من بيانات التسويق و / أو نظام معلومات التسويق. سيسمح ذلك بجمع البيانات بشكل صحيح ودقيق؛ مما يوفر منصة لاستخدامها بفاعلية. تعد بيانات السوق العامة التي يتم جمعها من الساحة التي تعمل فيها المنظمة الرياضية هي أول مجموعة أساسية من البيانات المطلوبة. يمكن أن تسمى هذه نقطة البيانات الأساسية، بحيث تحتاج المنظمة للعمل على مستوى تحليلي أساسي.

هناك مصدران آخران لجمع البيانات الضرورية هما المعلومات من المستهلكين والمعلومات من منافسيها. عند جمع المعلومات من المستهلك من الضروري جمع المعلومات المشار إليها في ال PCM بأكبر قدر ممكن. تأتي أفضل أداة للمؤسسة الرياضية عندما يتعلق الأمر بتقديم المنتجات الأساسية لعملائها من المستهلك نفسه، كما قد تكهنتم. يمكن أن تتراوح المعلومات التي تم جمعها في أي مكان من موقف المستهلك تجاه منتج معين، أو المنظمة ككل، أو معلومات اتصال محددة حول المستهلك بما في ذلك -على سبيل المثال لا للحصر- كيف يرغب المستهلك في التعامل مع المؤسسة نفسها؟ دون هذه المعلومات الصحيحة تعتبر مهمة التسويق غير مكتملة. قد تكون المعلومات الواردة من منافسي إحدى المؤسسات الرياضية ذات قيمة كبيرة أيضًا لأنها توفر نافذة حول الاتجاهات والبنية السكانية التي قد تكون مفيدة لمهمة التسويق. قد تكتشف منظمة رياضية أن المجموعات السكانية المتطابقة التي هي أكثر المستهلكين ولاءً، وفي نفس الوقت أيضًا، المستهلكين الأكثر ولاءً لمنافس موجود في منطقة مختلفة قليلًا. ربما لا يكون هذا هو الحال مع الفرق الفردية، حيث إن الكثير من ولائها يعتمد على المنطقة أو الأسرة، ولكن، في شكل مباراة الدوري أو حتى تنسيق حدث مستقل، يكون هذا الولاء ممكنًا أيضًا. قد يكون المشجعون الأكثر ولاءً لنادي كرة القدم هم المشجعون الأكثر ولاءً للعبة التريثلون في نفس المنطقة، ولكن ربما لا يعرف المرء ذلك ما لم يتم جمع بيانات المنطقة.

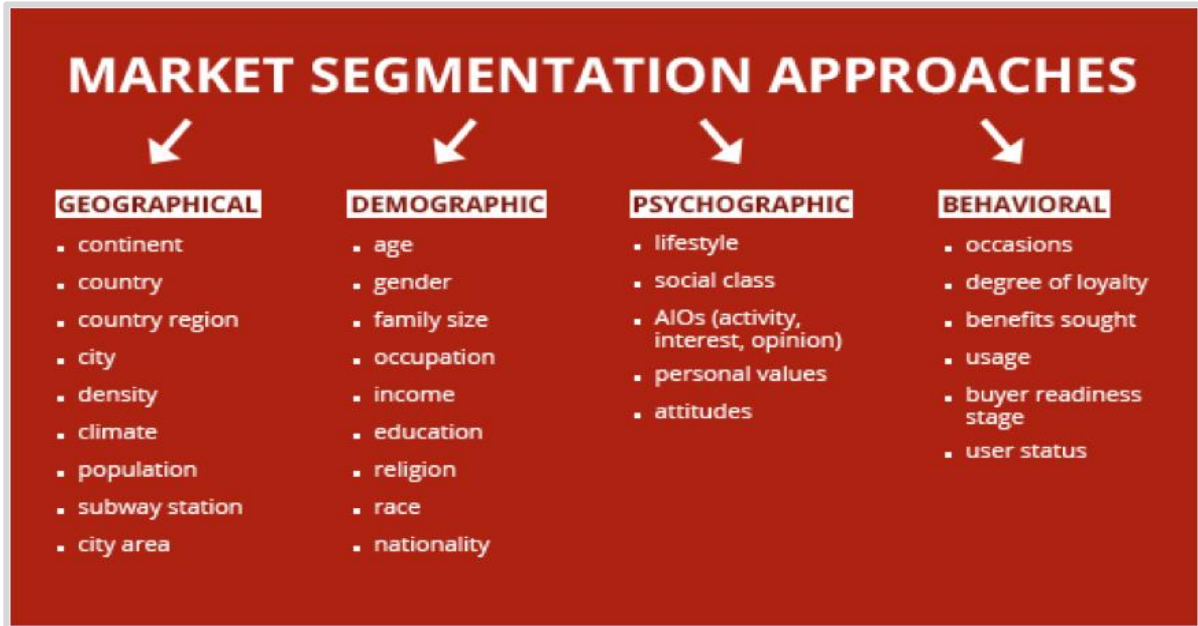
تمنح المنظمات الرياضية التي تستخدم طرقًا مختلفة لجمع البيانات نفسها أفضل فرصة ممكنة لجمع مجموعة واسعة من البيانات؛ لأنها تشرك المستهلك على مستويات مختلفة ومن خلال قنوات متعددة. قد يؤدي ذلك إلى نتائج عكسية بالنسبة لبعض المنظمات التي ليس لديها القدرات الداخلية للاستفادة من البيانات، وهذا هو سبب الحاجة إلى تحليل SWOT واضح قبل بدء أي نوع من جمع البيانات لأي مهمة تسويقية. إن أحد الأسباب هو أنه إذا كانت منظمة رياضية ستستخدم مسجلاً عبر البريد أو عبر الهاتف فمن المحتمل أن تصل إلى مستهلك مختلف يتفاعل معها بدلاً من استخدام استطلاع عبر الإنترنت أو منصة وسائط اجتماعية لإجراء أبحاثها كطرق لجمع المعلومات. عند جمع هذه البيانات يجب حساب تكلفة المؤسسة أيضًا؛ لأنه لا توجد حاجة لجمع كميات هائلة من البيانات لمائة مشروع مختلف إذا كنت قادرًا على استخدام خمسة منها فقط. سيكون من المفيد في بعض الظروف جمع البيانات المتعلقة بـ 50 مشروعًا والقدرة على تنفيذ 10 منها بكفاءة ودقة وخبرة. من القواعد المهمة أن تتذكر أن البيانات الكبيرة هي الهدف، لكن البيانات الدقيقة هي الحل. فقط من خلال البيانات الدقيقة التي يتم تحليلها واستخدامها بشكل صحيح ستري تقدمًا حقيقيًا في أساليب مهمة التسويق. من أمثلة الأنواع المختلفة من طرق جمع البيانات المستخدمة المراقبة، واستطلاعات الإنترنت، والاستبيانات، والمقابلات، ومجموعات الاهتمام، والاستطلاعات البريدية، من بين أشياء أخرى كثيرة. بغض النظر عن الطريقة، يجب أن تكون العملية موحدة ودقيقة للحفاظ على سلامة البيانات.



يجب أن تعتمد المؤسسات الرياضية على البيانات التي تم جمعها من مصادر خارجية ومن جهات خارجية إلى جمع البيانات بمفردها. لكل مدير تنفيذي رياضي موقف مختلف، ويجب أن يعتمد البعض على الآخرين بشكل أكبر اعتمادًا على مهارة موظفيهم وقدراتهم. قد تأتي هذه البيانات الخارجية من عدة مصادر مختلفة داخل الصناعة أو داخل الدوائر الأكاديمية، أو من الوكالات الحكومية التي لديها إمكانية الوصول إلى البيانات الجماعية. بالرغم من أنه لم ينظر إليها دائمًا بشكل إيجابي من قبل البعض أو على أنها مورد عالي الجودة في الماضي إلا أن المزيد والمزيد من المنظمات الرياضية توظف شركات تحليل خارجية لإجراء أبحاث في السوق أو عمليات جمع البيانات. يؤدي استخدام كل هذه البيانات -خاصة البيانات التي تم جمعها من قبل المنظمات الرياضية- إلى اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية من قبل المنظمة. غالبًا ما تختلف طريقة وسبب اتخاذ القرارات باختلاف المؤسسات اعتمادًا على حجمها. وبالتالي، أصبح من الواضح وبشكل متزايد أن علم الرياضة الجديد -أي تحليل المعلومات- يحتل الآن مركز الصدارة داخل المستويات المتميزة من المنظمات الرياضية. هذا أيضًا له تأثير آخر إذا أضفنا فئة ديموغرافية أصغر سنًا من المستهلكين وأصحاب المؤسسات الرياضية.

يمكن لأي منظمة رياضية أن تبدأ في تقسيم سوق الرياضة إلى قطاعات تستمد منها المزيد من المعلومات. وبمجرد تحديد هذه الأجزاء سيستخدم المديرون التنفيذيون الرياضيون وفريقهم المعلومات لإنشاء مهمة تسويقية أكثر كفاءة وفاعلية. كما هو مذكور في ال PCM سابقًا، تجزئة التسويق هي العملية التي يتم فيها جمع المستهلكين الذين يملكون عمليات معرفية مماثلة لبعضها البعض. يعتبر تقسيم المستهلكين إلى شرائح أيضًا فائدة مهمة للمستهلك؛ لأن هدفه هو التركيز على ما يلهمهم ويجمعهم، مع ترك باقي العوامل على حدة. هذا جزء مهم من مهمة التسويق التي غالبًا ما يتم نسيانها أو تجاهلها من قبل العديد من المنظمات غير الناجعة وغير الفعالة، خاصة تلك العاملة في مجال الرياضة. كما يسمح تجزئة التسويق أيضًا للمؤسسات بمراقبة سلوكيات وإجراءات معينة بعد تقسيمها. هذا ضروري لجمع المزيد من المعلومات وفهم مستهلك الرياضة ومعلوماته الخاصة. على الرغم من أنه يمكن إجراء التقسيم على معظم المستويات الدقيقة إلا أن معظم تجزئة السوق تبدأ ببعض المعايير الأساسية. القطاعات المختلفة التي يتم استخدامها في كثير من الأحيان هي القطاعات الجغرافية، والديموغرافية، والنفسية، والسلوكية.

الشكل رقم 4: تجزئة السوق



المصدر: [صورة بدون عنوان حول مناهج تجزئة السوق]. (بدون تاريخ). تم الاسترجاع من

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

MARKET SEGMENTATION APPROACHES		مناهج تقسيم السوق	
GEOGRAPHICAL . continent . country . country region . city . density . climate . population . subway station . city area	DEMOGRAPHIC . age . gender . family size . occupation . income . education . religion . race . nationality	PSYCHOGRAPHIC . lifestyle . social class . AIOs (activity, interest, opinion) . personal values . attitudes	BEHAVIORAL . occasions . degree of loyalty . benefits sought . usage . buyer readiness stage . user status
جغرافيًا . القارة . البلد . المنطقة في البلاد . المدينة . الكثافة . المناخ . تعداد السكان . محطة مترو الأنفاق . منطقة المدينة	سكانيًا . العمر . نوع الجنس . حجم الأسرة . المهنة/ العمل . الدخل . التعليم . الدين . العرق . الجنسية	علم السيكوجرافيا . أسلوب الحياة . الطبقة الاجتماعية . AIOs (النشاط ، الاهتمام، الرأي) . القيم الشخصية . الاتجاهات	السلوك . المناسبات . درجة الولاء . الفوائد المرجوة . الاستخدام . مرحلة استعداد المشتري . حالة المستخدم

قد تكون المنظمة الرياضية محددة بقدر ما تريد استهداف أي سوق تريده. على الرغم من أنه من الجيد امتلاك سوق مستهدف محدد في ذهنك يجب أن تعرف المنظمة أن الكثير من التقسيم بمقدوره القضاء على المستهلكين المحتملين وإبعادهم عن المنتج. يمكن القيام بذلك من خلال عدم وجود مجموعة كاملة من البيانات اللازمة لتقسيم كل مستهلك بشكل صحيح وبطريقة دقيقة، وبالتالي القضاء على المستهلكين المحتملين بسبب عدم كفاءة البيانات.

يعد اختيار السوق المستهدف هو الخطوة التالية في عملية التجزئة، ويجب أن يحدد مستهلك (مستهلكي) الرياضة بالضبط الذين سيشاركون في خطة التسويق. تركز عملية اختيار السوق المستهدفة على تلبية احتياجات العملاء المحددة التي ترغب المنظمة الرياضية في تلبيتها، بالإضافة إلى الارتباط العاطفي بهذه الاحتياجات. فيما يلي بعض نماذج الأسئلة التي يجب على المسؤول التنفيذي الرياضي مراعاتها عند تحديد السوق المستهدف لمهمة التسويق الخاصة بالمنظمة الرياضية:

- ما الحاجة المحددة للمستهلك الذي تحاول المنظمة تلبيته؟
- بأي طريقة - إن وجدت - يلبي المستهلك هذه الحاجة؟ وإذا كان الأمر كذلك فبأي قناة؟
- هل لدى المنظمة نفسها عمليات حالية، أم أنها مستعدة لإنشاء هذه العمليات من أجل تلبية الاحتياجات المتوقعة للمستهلك؟
- لماذا تهتم المنظمة بتوفير هذه الحاجة للمستهلك؟ هل يتوافق هذا مع مهمة المنظمة؟
- بمجرد تحديد السوق المستهدف، يجب على المسؤول التنفيذي الرياضي والمنظمة طرح الأسئلة التالية على أنفسهم:
- هل قطاعات السوق كبيرة بما يكفي للقيام بمهمة تسويقية؟
- هل موارد المستهلك متاحة لمنتجات محددة؟
- ما الطريقة التي تمتلك بها المنظمة قناة للوصول إلى السوق المستهدف؟



• هل السوق المستهدف مختلف بما يكفي عن الأسواق المستهدفة الأخرى بحيث يمكن تحديده وقياسه؟

بمجرد الإجابة عن هذه الأسئلة يجب أن تكون المنظمة الرياضية قادرة على تحديد السوق (الأسواق) المستهدفة لتبرير مهمة التسويق. الخطوة الأخيرة في التجزئة واختيار السوق (الأسواق) المستهدفة هي عملية تخصيص المزيج التسويقي لكل سوق (أسواق) مستهدفة. يجب أن يضع المزيج التسويقي المنظمة في الموضوع الصحيح لتكون قادرة على تنفيذ الأهداف التي تم تحديدها في المهمة. في كثير من الأحيان، بسبب تشبع الأفكار والمؤسسات داخل الصناعة، فإن فكرة وضع نفسك في المرتبة الأولى في السوق لا يمكن أن تقوم بها المنظمة الرياضية. إذا لم تستطع المنظمة أن تكون أول من يأتي بفكرة مهمة تسويقية محددة فحينئذٍ يجب أن يكون الهدف هو إنشاء شيء فريد يميز مؤسستك. غالبًا ما تقع المنظمات الرياضية في فخ كونها مقلدة لأسباب عديدة. بمجرد أن تجد منظمة واحدة طريق النجاح يتبع الكثيرون ذلك الطريق معتقدين أنهم سينجحون أيضًا. لا يمكن لأي منظمة رياضية أن تبرز بين منافسيها وتميز نفسها في السوق إلا من خلال الرؤية والبحث المناسبين لما هو مستدام فعليًا. بمجرد تعيين هذه الأسواق (المنظمة والمديرين التنفيذيين الرياضيين بداخلها) يحين وقت إنشاء المزيج التسويقي المناسب، وبالتالي تطوير خطة تسويق حقيقية.

المراجع

فونك ، دي سي (2011). سلوك المستهلك في الرياضة والأحداث: العمل التسويقي. المدينة ، الولايات المتحدة الأمريكية: روتليدج.

فونك ، دي سي ، وجيمس ، جي دي (2001). نموذج الاستمرارية النفسية: إطار مفاهيمي لفهم الارتباط النفسي للفرد بالرياضة. مراجعة إدارة الرياضة ، 4 (2) ، 119-150.

[صورة بدون عنوان حول مناهج تجزئة السوق]. (بدون تاريخ). تم الاسترجاع من <https://saracommunicationsblog.files.wordpress.com/2015/04/market-segmentation.png>

[صورة بدون عنوان حول SMART]. (بدون تاريخ) تم الاسترجاع من <https://minutemovement.com/wp-content/uploads/2014/12/SMART-Goals.jpg>

[صورة بدون عنوان حول SWOT]. (بدون تاريخ). تم الاسترجاع من <https://i.pinimg.com/originals/9a/29/d5/9a29d57bcf87f0775278a8fb764797ce.png>

يون، س. باكمان، س. جي، ساندرسون، ج.، دينهام ، بي إي ، ورام ، ج. (2013) ولاء المعجبين الجماعي ودور تويتر باستخدام نموذج الاستمرارية النفسية المنقحة (PCM): دراسة حالة لمشجع كرة السلة للرجال في كليمسون. ندوة البحث والاكتشاف للخريجين (GRADS) ، 97. تم الاسترجاع من http://tigerprints.clemson.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1096&context=grads_symposiu

