

# الاستثمار الأجنبي المباشر في اقتصاد كرة القدم

## دراسة البطولات الأوروبية

أ. مصلة يحي

جامعة فرحات عباس، سطيف1 - الجزائر

yahia2010my@gmail.com

### *Foreign direct investment in football Business*

Mr. Messalla yehya

University of Stifl; Algeria

Received: 28/02/2018

Accepted: 18/05/2018

#### ملخص:

إن كرة القدم تحولت من رياضة شعبية ترفيهية إلى رياضة أعمال، وصراف آلي يدر الثروة لعدة أطراف في الاقتصاد بطريقة مباشرة مثل النادي الرياضي والأطراف المرتبطة به، أو بطريقة غير مباشرة لفائدة الأطراف الفاعلة والمتدخلة الأخرى. فبعد أن كانت النوادي الرياضية تعتمد على الامكانيات المحلية سواء اللاعبين أو المستثمرين توجهت أكثر نحو الانفتاح والتحرير البشري والمالي؛ أولا بالسماح لعدد غير محدود من اللاعبين الأجانب ضمن النادي لضمان الأداء الأفضل وثانيا بقبول المستثمرين الأجانب القادرين على ضخ سيولة جديدة في النادي تمكنه من تحقيق نتائج جيدة وتجعل منه محركا اقتصاديا لكافة الاطراف المرتبطة به.

**الكلمات المفتاحية:** اقتصاد كرة القدم، الاستثمار الأجنبي المباشر.

#### Abstract:

*Football has turned from a popular sport into a business sport and into An ATM, generates wealth for many parties in the economy, directly Such as the club and associated parties, Or indirectly for the benefit of other actors and interlocutors.*

*Sports clubs were dependent on local potential Whether players or investors, they shift more towards human and financial liberation, First by allowing an unlimited number of foreign players within the club to ensure better performance And secondly by accepting foreign investors who are able to inject new liquidity into the club to enable it to achieve good results, And make it an economic engine for all parties associated with it.*

**Key words:** football business, foreign direct investment.

#### مقدمة:

أصبحت كرة القدم في ظل الأندية المحترفة وكذا المنافسات والبطولات المحلية والاقليمية والدولية تمثل نشاطا اقتصاديا كبيرا تبلغ معاملاته السنوية ملايين الدولارات، ووظيفة يتخصص فيها الأفراد ذوو المواهب وتتكون فيها الفئات الشبانية منذ الصغر. بعدما كانت ولا زلت بالنسبة للكثير تمثل رياضة من أجل الحفاظ على الصحة والنشاط، أو من أجل الترفيه والمتعة وكذا من أجل قضاء أوقات الفراغ في اطار كرة قدم الهواة.

هذا ما جعل من القطاع قبلة للمستثمرين الراغبين في تحقيق الأرباح أو تحسين الأداء التسويقي عن طريق الاستثمار في مختلف أجزاء هذه السوق الكبيرة. ولعل أهم ميزة للاستثمار في هذا القطاع الاقتصادي الذي يشهد نموا كبيرا هو دخول مستثمرين أجانب بصيغة الاستثمار الأجنبي المباشر وخصوصا في السنوات الاخيرة عن طريق التدخل المباشر في شراء ودعم النوادي الرياضية بمختلف الصيغ.

وسنحاول في هذا البحث ابراز اهمية كرة القدم كمنشأ اقتصادي استثماري وكذا اظهار حجم الاستثمارات الاجنبية المباشرة في هذا المجال وذلك بالتطرق للعناصر التالية:

- أولا: مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر وخصائصه؛
- ثانيا: اقتصاد كرة القدم؛
- ثالثا: الاستثمار الأجنبي المباشر في اقتصاد الكرة بالبطولات الأوروبية.

أولا: مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر وخصائصه:

أصبح الاستثمار الأجنبي المباشر ظاهرة عالمية تميز الاقتصاد الحديث من خلال نشاط الشركات متعددة الجنسيات باعتبارها المحرك الرئيسي؛ وسنعرض تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر وخصائصه

#### 1. تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر

سوف نتناول تعاريف المؤسسات الدولية المتخصصة في جمع احصاءات الاستثمار الأجنبي المباشر وبالأخص صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

##### 1.1. تعريف صندوق النقد الدولي:

تناول صندوق النقد الدولي تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر في النسخة الخامسة من دليل إحصاءات ميزان المدفوعات الصادرة سنة 1993، وقد جاء التعريف في الفقرة 359 على الشكل التالي:

"الاستثمار الأجنبي المباشر هو ذلك النوع من الاستثمار الدولي، الذي يعكس أن كياناً مقيماً في اقتصاد ما يمتلك مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر (الكيان المقيم هو المستثمر المباشر والمؤسسة هي مؤسسة الاستثمار المباشر)، والمصلحة الدائمة تعني وجود علاقة طويلة الأجل بين المستثمر المباشر ومؤسسة الاستثمار المباشر في إدارة المؤسسة"<sup>1</sup>.

##### 1.2. تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية:

لا يختلف تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للاستثمار الأجنبي المباشر عن التعريف الذي قدمه صندوق النقد الدولي، وقد جاء على النحو التالي:

"الاستثمار الأجنبي المباشر يعكس امتلاك كيان مقيم في اقتصاد ما (المستثمر المباشر) لمصلحة دائمة في كيان مقيم في اقتصاد آخر غير اقتصاد المستثمر المباشر (مؤسسة الاستثمار المباشر)، والمصلحة الدائمة تنطوي على وجود علاقة طويلة الأجل بين المستثمر المباشر ومؤسسة الاستثمار المباشر وعلى درجة كبيرة من التأثير في إدارة المؤسسة؛ والاستثمار المباشر يشتمل على كل من المعاملات الأولية بين الكيانين، وكل المعاملات اللاحقة بينهما وبين المؤسسات التابعة سواء المساهمة أو غير المساهمة"<sup>2</sup>.

وعليه يمكن تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر وتمييزه عن الاستثمار غير المباشر بالاستناد إلى عنصرين رئيسيين هما: المصلحة الدائمة ودرجة التأثير في الإدارة؛ فالاستثمار الأجنبي المباشر هو استثمار يقوم به مقيم اقتصاد ما في اقتصاد آخر، وهو ذو طبيعة طويلة الأجل "مصلحة دائمة" مع الإشارة إلى أن بلد الإقامة ليس بالضرورة جنسية المستثمر؛ والمستثمر له درجة تأثير كبيرة في إدارة الشركة، وتُعتبر نسبة 10% من الأسهم العادية أو القوة التصويتية هي المستوى الذي يكون عنده الاستثمار مباشراً. والاستثمار الأجنبي المباشر يقوم أساساً من أعمال الشركات بهدف الرقابة في مناطق التصنيع أو التسويق أو التوزيع أو التملك، كما يمكن أن يتضمن الأنشطة الخدمية مثل: المحاسبة والخدمات الإدارية أو خدمات الإصلاح<sup>3</sup>.

وتصوب جميع تعاريف الاقتصاديين في نفس المعنى حيث نذكر بعضاً منها:

يتمثل الاستثمار الأجنبي المباشر في تملك المستثمر لجزء من الاستثمارات أو كلها في مشروع معين في دولة خارج دولة الإقامة، مع قيامه بالمشاركة أو السيطرة الكاملة على الإدارة والتنظيم<sup>4</sup>.

ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على تملك المستثمر الأجنبي لجزء أو كل الاستثمارات، بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارتها مع المستثمر الوطني أو سيطرته الكاملة على الإدارة والتنظيم؛ فضلاً عن قيام هذا الأخير بتحويل كمية من الموارد المالية والتكنولوجية والخبرة الفنية في جميع المجالات إلى الدولة المضيفة<sup>5</sup>.

يمكن إعطاء تعريف للاستثمار الأجنبي المباشر على أنه ذلك النوع من الاستثمارات طويلة الأجل التي يديرها المستثمر غير المقيم سواء بسبب ملكيته الكاملة لها أو لنصيب منها يكفل له حق الإدارة، سواء كانت سيطرته كاملة عليها أو جزئية.

وتُعتبر مسألة السيطرة هي أساس التفرقة بين الاستثمار المباشر والاستثمار المحفطي (غير المباشر)، فإذا كان المستثمر يسيطر على المشروع ولو جزئياً (أكثر من 10%) فإنه يُعتبر استثماراً مباشراً، أما إذا كان لا يمتلك السيطرة فإنه استثمار غير مباشر.

## 2. خصائص الاستثمار الأجنبي المباشر:

## 2.1. هيمنة الدول المتقدمة:

يوجد عدم تساوي في توزيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة بين مجموعات الدول، حيث أن الدول المتقدمة تهيمن على معظم التدفقات العالمية سواء التدفقات الواردة أو الصادرة. فالدول المتقدمة تستقطب حوالي 65% من التدفقات العالمية الواردة؛ وحوالي 85% من التدفقات العالمية الصادرة بينما النسب المتبقية هي من نصيب الدول النامية.

وتُعتبر دول مجموعة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD هي أول مصدر ومستقطب لتدفقات الاستثمار المباشر بحوالي 80% من الاستثمارات، وتتركز معظمها في أربع دول تستأثر وحدها على ثلثي هذه التدفقات وهي وم.أ 29% وبريطانيا 15% وألمانيا 11% وفرنسا 10%<sup>6</sup>.

## 2.2. التحول نحو قطاع الخدمات

لقد نما الاستثمار الأجنبي المباشر في قطاع الخدمات بمعدل أكبر منه في القطاعات الأخرى، ولهذا فإن تركيبة الاستثمار الأجنبي المباشر تحوّلت نحوه، حيث نلاحظ أن رصيد الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد في قطاع الخدمات قد تضاعف 4 مرات بين سنتي 1990 و2002، من حوالي 950 مليار دولار إلى 4000 مليار دولار، وبلغ معدل نمو هذا الأخير 60% سنة 2002 بينما لم يتجاوز 50% سنة 1990 ولم يتجاوز 25% في بداية 1970<sup>7</sup>. وهذا النمو في نصيب الخدمات كان على حساب القطاعات الأخرى، حيث أن القطاع الأولي انخفضت حصته من 9% سنة 1990 إلى 6% سنة 2002، وقطاع المنتجات المصنعة كذلك من 42% إلى 34%. ويرجع هذا التحول إلى زيادة نسبة الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي العالمي، بالإضافة إلى كون هذا القطاع أقل تدويلا من قطاع الإنتاج مما يعني وجود إمكانية لتوسع الاستثمار الأجنبي المباشر فيه، وقد ساعد على ذلك طبيعة الخدمات كونها غير قابلة للتخزين وتحتاج إلى أن يتم إنتاجها وتقديمها في وقت ومكان استهلاكها، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي في وسائل الاتصال التي تعتبر مهمة في هذا القطاع<sup>8</sup>.

## 2.3. عمليات التملك والاندماج المحرك الرئيسي للاستثمار الأجنبي المباشر:

أصبحت عمليات التملك والاندماج النوع المفضل من قبل المستثمرين لتوطين استثماراتهم منذ نهاية سنوات 1980 خصوصا في الدول المتقدمة، حيث في سنة 1995 عمليات بيع الشركات في الدول المتقدمة لصالح كيانات أجنبية مثلت حوالي 80% من الاستثمارات الواردة، ولذلك فقد أصبحت المحرك الرئيسي للاستثمار الأجنبي المباشر.

ثانيا: اقتصاد كرة القدم:

أصبحت النوادي الرياضية تتبنى نموذج الأعمال في الكرة الذي لا يمثل سوى الطريقة التي تحقق من خلالها المنظمة الرياضية أو تسعى لتحقيق رقم أعمال أو بتعبير بسيط كيف تستطيع تحقيق الربح. أو كيف تتمكن من خلق القيمة لزيائنها وجعلها نقدية عن طريق التحكم في هذه القيمة من خلال نوعية الصورة والخدمات التي تسوقها وكذا نوعية الاتصال بالزيائن والاستراتيجية العامة المتبعة<sup>9</sup>. وعليه ظهر ما يسمى باقتصاد كرة القدم الذي يعتبر كرة القدم كنشاط اقتصادي له زبائنه ويهدف لدراسة تأثيراتها المختلفة على كافة الأطراف المباشرة وغير المباشرة.

#### 1. تطور اقتصاد الكرة:

في البداية كرة القدم على غرار كل الرياضات كان تعتبر لعبة هواة، يمارسها الرياضيون من أجل الترفيه وليس من أجل الربح ولا أي مصلحة اقتصادية. ولكن أصبحت الكرة بمثابة أعمال ربحية سواء للممارسين أو للقائمين المباشرين وغير المباشرين، حيث ان انشاء فدراليات وطنية ومنظمات دولية واقليمية تقوم بتنظيم منافسات في اللعبة شجعت النوادي على التطور لتقديم لعبة نوعية ما خلق زبائن لهذه السوق واصبحت الكرة بمثابة أعمال ربحية.

فبالرجوع الى التاريخ فإن كرة القدم المحترفة قديمة ففي سنة 1863 بإنجلترا تم انشاء جمعية كرة القدم التي تجمع وتنظم فرق العاصمة لندن، تلتها قرارات تنظيمية أخرى مثل تحديد مساحة اللعب واعتماد حكم المباراة وبعض قوانين اللعبة الأخرى. ثم في سنة 1885 تم تنظيم أول بطولة انجليزية تحت مظلة الاتحادية الانجليزية، وبدأ معها ظهور اللاعبين الأجراء والقيام بتحويلات بين النوادي كما ظهرت فكرة ادارة النوادي بتخصيص ميزانيات لتحسين اداء الفريق. هؤلاء المسيررون تلقوا تأييدا من قبل المستثمرين الصناعيين المحليين ما جعل كرة القدم تتطور تدريجيا لتصبح نشاط أعمال كبقية الأنشطة التجارية.

وفي سنة 1904 تم انشاء الاتحادية الدولية لكرة القدم بسويسرا بمثابة المنظمة التي تمثل كرة القدم العالمية، والتي بدأت بتنظيم أول كأس عالم للأمم بالأوروغواي سنة 1930 من 13 بلدا، ومنذ ذلك أصبحت الكرة لعبة شعبية وعالمية<sup>10</sup>.

وبسبب البطولات والاتحاديات ازدادت مكانة نوادي كرة القدم المحترفة أكثر فأكثر على المستوى المحلي والدولي في ظل المنافسات الوطنية والدولية ما خلق صبغة اقتصادية ذات أهمية ظهرت تفرقة بين كرة قدم الهواة وكرة القدم المحترفة فهذه الأخيرة مخصصة لمستويات محددة ولاعبين متفرغين لذلك في إطار محترف وتعتبر

كنشاط اقتصادي. إلا أن الأهمية الكبرى لهذه الرياضة وخصوصا في جانبها الاقتصادي برزت منذ أواخر القرن الماضي<sup>11</sup>.

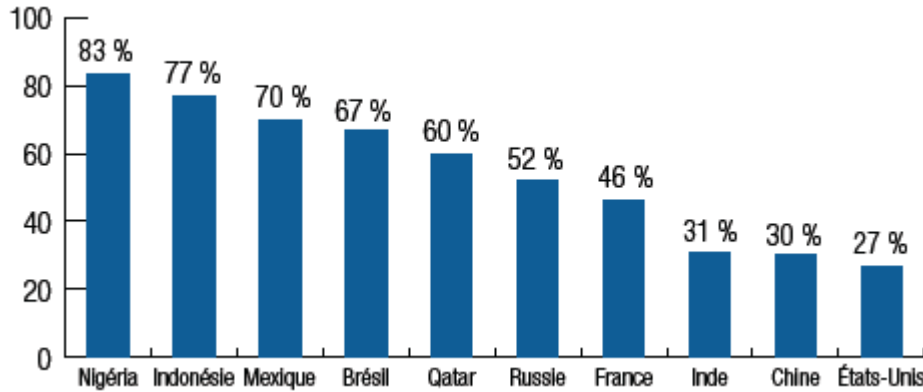
## 2. الأهمية الاقتصادية لكرة القدم:

سنحاول إبراز الأهمية الاقتصادية لاقتصاد الكرة من خلال بعض الجوانب على المستوى الدولي المدعمة ببعض الأمثلة الواقعية والاحصاءات

### 2.1. تصاعد الاهتمام بالعبة:

كرة القدم يمارسها حوالي نصف مليار شخص عبر العالم واصبحت أكبر رياضة للترفيه والعروض عالميا، وبالتالي فهي تمثل سوقا معتبرة تستحوذ على أهمية كبيرة ضمن وسائل الاعلام والمهتمين والمستثمرين، حيث أن منافسة رابطة أبطال أوروبا وكأس العالم تستحوذان على أكبر نسبة في البرامج التلفزيونية عبر العالم لأنها باختصار أكثر لعبة شعبية. وسنوضح من التمثيل البياني التالي حجم السكان المهتمين بالعبة سواء بالممارسة أو المتابعة في أكبر 10 دول على المستوى العالمي.

شكل رقم 01: نسبة السكان المهتمين بكرة القدم سنة 2014 ضمن أكبر 10 دول عبر العالم (النسبة المئوية)



Source : « Les marchés émergents du football », sport éco, Note d'analyse numéro 1, ministère de Sport, Avril 2015, p6

نلاحظ من التمثيل البياني أن نسبة السكان المهتمين بكرة القدم كبيرة جدا فحوالي 7 دول من بين 10 المبينة في التمثيل تقارب فيها هذه النسبة 50% بينما 3 دول المتبقية تقدر فيها النسبة بـ حوالي 30% وهذه تعتبر نسبة كبيرة جدا حيث أنه في نيجيريا لوحدها بلغت النسبة 83%.

وهذه النسب تدل على الأهمية الكبيرة لهذه الرياضة على المستوى العالمي ما يجعل منها سوقا استثمارية كبيرة وواعدة.

### 2.2. حجم السوق العالمي: في ظل غياب محاسبة رياضية واضحة على المستوى العالمي فانه من الصعب تحديد

المعلومات الدقيقة ولكن معظم المعلومات المتاحة والمتعلقة بالحجم الاقتصادي لكرة القدم مستوحاة من

المجال المهني وكذا من المنظمات المحلية والدولية المتخصصة. كرة القدم المهنية اصبحت نشاطا اقتصاديا حقيقيا فالمعاملات تتم بملايين الدولارات، فالتقديرات تشير الى أن الحجم الاقتصادي لكرة القدم على المستوى العالمي يقدر بحوالي 270 مليار دولار سنة 2008 بينما بلغ حجم هذه السوق في 2014 حوالي 300 مليار دولار حيث تجاوز معدل نموها معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي<sup>12</sup>. وبالتالي فالعمليات المالية في مجال الرياضة تطورت بمعدلات كبيرة وأصبح هذا القطاع من بين القطاعات القليلة التي تقاوم الأزمات المالية الدولية، فمثلا بين سنتي 2011 و2015 نمت السوق بحوالي 4.7%<sup>13</sup>. وفي سنة 2016 قاربت 450 مليار دولار بمعدل نمو متوسط فاق 3.5% ابتداء من الازمة وهذا يفوق متوسط نمو قطاع السلع<sup>14</sup>.

2.3. النوادي الرياضية أصبحت مؤسسات تجارية ربحية: حيث تهدف هذه النوادي لتحقيق الارباح من خلال اعتمادها على تنويع الأنشطة والتسويق المكثف، وهذا لان الكثير منها أصبحت شركات مساهمة تهدف الى الحصول على التمويل والربح بالدرجة الاولى<sup>15</sup>. وتتمتع الشركات الرياضية عموما بربحية أكبر بكثير من الشركات في قطاعات السوق الأخرى.

2.4. المساهمة الجبائية: تساهم النوادي الرياضية في الحصيلة الجبائية للدولة مساهمة مباشرة عن طريق النوادي في حد ذاتها بما فيها اللاعبين والعمال واخرى غير مباشرة عن طريق الاطراف الفاعلة الاخرى، كما يمكن ان تكون هذه المساهمة عادية او مساهمة موسمية مرتبطة بالمنافسات والمسابقات حيث تزداد قيمة بعض الضرائب مثل الضرائب المتنوعة كالضريبة على الاستهلاك والضريبة السياحية (taxe de séjour). فمثلا المساهمة الجبائية للأنشطة المرتبطة بالنوادي المحترفة في فرنسا ارتفعت الى 1.54 مليار اورو سنة 2013 اي بمعدل زيادة يقدر بـ 40% مقارنة بسنة 2009<sup>16</sup>.

2.5. المساهمة في التوظيف: عدد العمال الرياضيين والاداريين في النوادي الرياضية ارتفع بمعدلات كبيرة وهذا لان هذه الأخيرة أصبحت تستثمر في مجال التأطير الرياضي والتجاري على حد سواء ويمكن تقسيم هذه المهن داخل النادي حسب تنظيمها الهيكلي إلى<sup>17</sup>:

- المهن الرياضية: وتشتمل على اللاعبين المحترفين وكذا في طور التكوين.
- مهن التأطير الرياضي: وتشتمل على فرع التدريب والذي يشتمل على مدربين ومحضرين بدنيين ونفسانيين وغيرها وكذا فرع متخصص في الجانب الصحي وإعادة التأهيل.
- مهن التكوين: وتشتمل مراكز التكوين بما فيها من موظفين ومؤطرين.
- مهن متعلقة بالمعب: وتشتمل على الموظفين المتخصصين في الصيانة وتنظيم الأحداث وكذا الاستقبال والحماية.

– المهن الادارية: وتمثل الادارة العامة للنادي بكافة فروعها الادارية بالإضافة الى مديرية تجارية تهتم بالتسويق والمبيعات.

بالإضافة الى المساهمة غير المباشرة في التوظيف وخصوصا في المناسبات والمنافسات.

2.6. المساهمة السياحية: فمن خلال المباريات والمنافسات الاقليمية والدولية فان المنطقة تشهد اقبالا كبيرا للزائرين والسواح هواة الكرة، حيث تلعب شهرة الفريق وكذا جاذبية الملعب وتجهيزاته ونوعية الخدمات المقدمة مثل الاستقبال والامن والخدمات المرافقة دورا كبيرا في استقطاب عدد أكبر من الجماهير والسواح. فتعزيز الاستثمار من خلال خلق مركز صحي أو مركز إعادة تأهيل أو اقامة فنادق جديدة أو تطوير وسائل النقل لن يكون نشاطه مرتبطا بالمنافسات فقط وإنما يصبح قطبا سياحيا لكافة المواسم. فمثلا جنوب افريقيا من خلال استضافتها لمونديال جنوب افريقيا استقطبت حوالي 309554 زائر قاموا بقضاء 10 أيام بالمتوسط وأنفقوا حوالي 327 مليون دولار خلال شهرين و90% منهم زاروا البلد أول مرة وأبدوا رغبة في العودة مجددا<sup>18</sup>.

2.7. تحسين الصورة: تساهم النوادي الرياضية في تحسين صورة الاقليم وتحقيق شهرة كبيرة له، كما أن الاستثمار الرياضي في مجال كرة القدم يساهم في تحسين الصورة سواء بالنسبة للبلد من الناحية الأمنية والسياسية أو الاقتصادية وحتى الثقافية، أو بالنسبة للشركات التجارية التي تستخدمه في الحملات الترويجية والتنافسية عن طريق عقود الرعاية والاشهار.

2.8. المساهمة في التنمية الاقتصادية: حيث أن النادي الرياضي يعتبر محركا للتنمية الاقتصادية الاقليمية والوطنية خصوصا إذا كان النادي عريقا ويحقق نتائج جيدة، فهو سيحرك عدة أطراف في نفس الوقت ويجعلها مصدرا للثروة ومساهمة في الناتج الوطني. فالأنشطة المرتبطة بهذا المجال لها تأثير مباشر وغير مباشر فمثلا تنظيم فرنسا لمنافسات كأس أوروبا لسنة 2016 حقق لها مكاسب اقتصادية مقدرة بـ 1.2281 مليار أورو منها 977.4 مليون أورو مكاسب مباشرة والباقي غير مباشرة<sup>19</sup>. وهذا التأثير يكون على عدة أطراف نذكر منها:

النادي الرياضي وطاقمه الكبير، شركات الصيانة والأمن والاستقبال، الشركات الاعلامية المتنوعة المكتوبة والمرئية، شركات الاتصالات، شركات ألعاب الفيديو، الجماعات المحلية، الممولون(الرعاية)، شركات النقل والاطعام والفنادق، الأنشطة التجارية المختلفة، شركات الاعلان والترويج ...



### 3. مكونات سوق كرة القدم:

سوق كرة القدم بالنسبة للمستثمر في النوادي الرياضية تتشكل من عدة عناصر مدرة للدخل ما يجعل منها فرصة كبيرة للاستثمار، تتمثل هذه العناصر فيما يلي: سوق الزبائن، سوق حقوق البث، سوق الممولين (الرعاية)، سوق التجارة، سوق اللاعبين.

3.1. سوق الزبائن: أصبح هناك طلب على خدمات كرة القدم وما يرافقها من خدمات، حيث أن الناس أصبحوا يدفعون من أجل مشاهدة كرة القدم المحترفة وهذا بغية قضاء أوقات الفراغ والحصول على التسلية والاثارة. وينقسم هؤلاء الزبائن الى قسمين:

3.1.1. الزبائن في الموقع أي موقع الحدث الرياضي الذين يطلبون تذاكر الدخول لحضور الحدث مباشرة والذين يركز طلبهم على نوعية الخدمات والتسهيلات المقدمة وكذا أداء الفريق الذي يرغبون في مشاهدته ومدى ولاءهم لهذا الأخير.

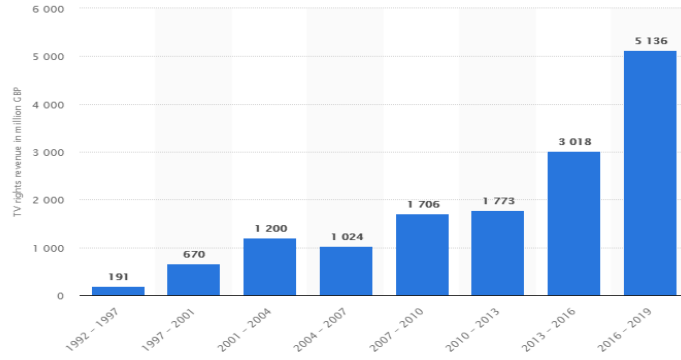
3.1.2. زبائن الإعلام: هذا الصنف كذلك يرغب في استهلاك هذه الخدمات ولكن عبر وسائل الإعلام وخصوصا التلفاز والجرائد المتخصصة التي تصنع اثارا أكبر وتمتلك القدرة على تمديد وقت الخدمة (العرض) عن طريق التقارير والتعليقات وغيرها، ويعتمد هذا الطب على نوعية العرض وكذا الانفراد بالحدث<sup>20</sup>.

3.2. سوق حقوق البث: إن الأثر الاقتصادي للأحداث الرياضية ذات الاهتمام الشعبي الكبير خلقت سوق حقوق البث على المستويين الوطني والدولي، حيث محور هذا النشاط هو بث الأحداث الرياضية الذي أصبح يمثل الجزء الأكبر ضمن السلع غير الملموسة في صناعة الكرة وهو بمثابة بديل للذين لم يتمكنوا من اقتناء تذكرة للمشاهدة المباشرة. هذا السوق ينشط فيه مالكو حقوق البث الذين يتحصلون على هذه الحقوق عن طريق عقود مع منظمي الأحداث والمنافسات تمكنهم من التفرد بعرضها (حصريا) وضمان عدم اعادة انتاجها من قبل المنافسين ما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة جراء ذلك.

شراء هذه الحقوق يتم عن طريق التفاوض على أساس أهمية الحدث، وأصبح يتم مع وكالات متخصصة تقوم بشراء حقوق البث واعادة بيعها للقنوات التلفزيونية بمبالغ خيالية<sup>21</sup>.

فمثلا الفيفا تحصلت على ايرادات مقدرة بـ 2.4 مليار دولار كحقوق بث لمونديال 2014 بالبرازيل<sup>22</sup>.

شكل رقم 02: مداخيل حقوق البث للبطولة الانجليزية premier-league للفترة 1992-2019



(الوحدة: مليون جنيه استرليني)

Source: <http://www.statista.com/statistics/385002/premier-league-tv-rights-revenue/>

نلاحظ من خلال التمثيل البياني أن مداخيل حقوق البث للبطولة الانجليزية المحترفة باعتبارها من أقوى البطولات العالمية شهدت تطورا مستمرا خلال الفترة، ولكن القفزة الكبرى كانت منذ بداية القرن 21 حيث تضاعفت ما بين الفترتين (1997-2001) و(2001-2004) ثم شهدت قفزة أخرى بعد سنة 2013.

3.3 سوق اللاعبين: سوق اللاعبين هي سوق عمل خاصة تقوم على اساس عقود مضمونها حق التصرف في مؤهلات وقدرات اللاعبين حيث ان النوادي تقوم بإبرام عقود مع اللاعبين تمثل توظيفا لهم وفي نفس الوقت استثمارا في اصول ذات قيمة (التحويل الى نادي اخر، الاستخدام في التسويق...)، وقد اصبحت النوادي تهتم بالاستثمار في راس المال البشري المتعلق باللاعبين حيث انشأت اكااديميات للتكوين في كل الجوانب البدنية والنفسية والتعليمية بالإضافة الى الاهتمام باكتشاف المواهب الصغر على المستوى العالمي؛ ما أدى إلى ظهور وسطاء يلعبون دورا كبيرا في عمليات تحويل اللاعبين<sup>23</sup>.

إن هذا السوق أصبح يحقق أرباحا كبيرة للنوادي التي تتبع استراتيجيات استثمارية في هذا المجال فمثلا AS Monaco حقق أرباحا مقدرة بـ 151 مليون جنيه استرليني في موسم 2015/2014 ثم حقق 142 مليون جنيه موسم 2018/2017 جراء عمليات انتقال اللاعبين<sup>24</sup>. وهذا بسبب ان تكاليف تحويل اللاعبين شهدت ارتفاعا جنونيا في المواسم الاخيرة (05 أكبر صفقات انتقال تجاوزت 100 مليون اورو لكل واحدة)<sup>25</sup>، ما جعل من الفيضا تنادي بضرورة الالتزام بالروح الرياضية المالية.

3.4 سوق الرعاية: الرعاية الرياضية بدأت بعقود اعتماد المعدات، وهي بمثابة عقود استثمار ثنائية فهي تخدم عمليات التسويق بالنسبة للشركة الراعية وفي نفس الوقت مصدر تمويل للنوادي وترويج للكرة؛ وبعد ان كانت هذه العقود تبرم مع النوادي فقط اصبحت الان تتم مع النوادي ومع اللاعبين والفيدياليات وكذا المنافسات الكبرى<sup>26</sup>. كما تغيرت تركيبة الشركات الراعية من شركات متخصصة في المعدات والتجهيزات الرياضية الى شركات في كافة المجالات ترغب في تسويق صورة ذهنية لدى فئة كبيرة من

المستهلكين. وتركز الشركات في اختيار النوادي التي لها شعبية بيّرة وتحقق نتائج جيدة في المنافسات. فمثلا نادي Manchester United أبرم أكثر من 70 عقد رعاية في موسم 2017/16.<sup>27</sup>

3.5. سوق المتاجرة (الترويج): التجارة الترويجية هي اختراع السينما الأمريكية، ولكن أصبحت جزء من سوق الكرة كذلك وشهدت تطورا كبيرا في هذه الصناعة، وهي عبارة عن التجارة بالعلامة التجارية للنادي المحمية قانونا. وتتضمن بيع السلع التي تحمل علامة النادي وكل الرموز والاشكال الأخرى من الهويات مثل الامضاءات والاسماء وصور اللاعبين. عائدات المتاجرة الترويجية تمثل مصدر دخل هاما بالنسبة لنوادي كرة القدم التي تعمل على أسس تجارية حقيقية. فمثلا Manchester United الذي يعتبر من بين أكبر النوادي العالمية من ناحية العائدات تمثل المتاجرة نسبة 17% من اجمالي العائدات.<sup>28</sup>

ثالثا: الاستثمار الأجنبي المباشر في اقتصاد الكرة بالبطولات الأوروبية:

على المستوى العالمي تعتبر منافسة كأس العالم ورابطة أبطال أوروبا أكبر منافستين عالميتين من حيث عدد المهتمين وكذا الأرباح المحققة. تليهما بعض المنافسات الأخرى الاقليمية وحتى المحلية أما عن البطولات الأكثر تطورا فأوروبا تعتبر هي النموذج حيث يركز اقتصاد الكرة فيها على خمس بطولات كبرى وهي انجلترا اسبانيا ايطاليا ألمانيا وفرنسا والتي تستحوذ لوحدها على أكثر من 60% من المداخيل في هذا المجال على المستوى الأوروبي.<sup>29</sup>

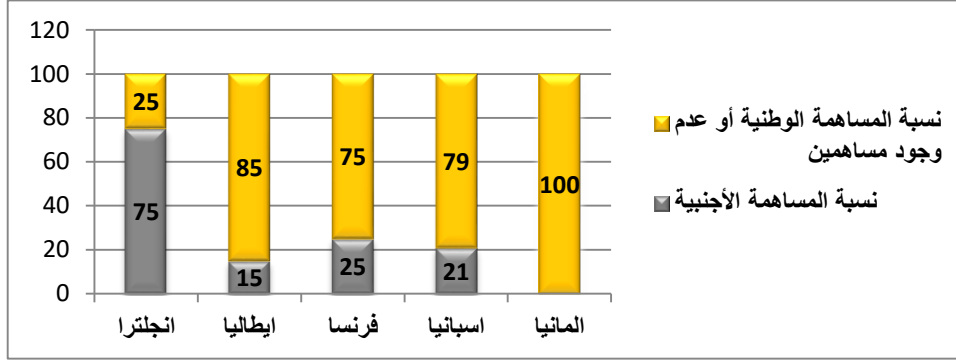
إن الاستثمار الأجنبي المباشر في اقتصاد الكرة يمكن أن يشمل عدة جوانب كالاستثمار في النوادي الرياضية أو الاستثمار في حقوق البث التلفزيوني وكذا الرعاية والملاعب.

#### 1. الاستثمار في النوادي الرياضية:

ارتفعت معدلات الاستثمار الأجنبي المباشر في اقتصاد الكرة بسبب مجموعة من العوامل منها: الأهمية الاقتصادية المتصاعدة لكرة القدم وكذا الصعوبات المالية التي واجهتها بعض النوادي العريقة فتح رؤوس اموال النوادي الرياضية للاستثمار الخاص المحلي والاجنبي بالإضافة إلى رغبة المستثمرين في تسويق صورة معينة ذات طابع تجاري أو سياسي.

وبالتركيز على أكبر 05 بطولات أوروبية وعالمية إلى غاية سنة 2017 نجد أن نسبة التمويل الأجنبي عن طريق المساهمة الكلية أو الجزئية في نوادي هذه البطولات قد ارتفعت ونوضح ذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 03: نسبة تمويل الأندية في أفضل 05 دوريات أوروبية (%)



Source : Baromètre EY des impacts économiques et sociaux du football professionnel, Novembre 2017, p15

يتضح من التمثيل البياني أن نسبة التمويل الأجنبي لنادي هذه البطولات الكبرى قد ارتفعت بمعدلات متفاوتة باستثناء ألمانيا التي لم تمسها هذه الظاهرة، لأن قوانينها تمنع امتلاك الأجانب نادي كرة. أما إنجلترا والتي تعتبر أقوى البطولات وأكبرها من حيث رقم الأعمال والأرباح فنسبة التمويل الأجنبي بلغت 75% وهي نسبة كبيرة جدا. تليها فرنسا بنسبة 25% ثم إسبانيا وإيطاليا ما يعني ظهور مجال جديد للاستثمار الأجنبي المباشر وهو اقتصاد الكرة.

ويعتبر الاستثمار في هذا المجال حديثا اذ ظهر اعتبارا من بداية الألفية الجديدة، حيث سمحت قوانين بعض الدول باللجوء إلى التمويل الأجنبي وعن مصدر هذه الاستثمارات نعرض الجدول الموالي:

جدول رقم 01: أهم النوادي الأوروبية التي دعمها مستثمرون أجانب

Club	Origine	Année Inv	Investisseur	Pays Investisseur	Année Inv	Investisseur	Pays Investisseur
Man city	Angleterre	2008	Suleïman al-Fahim	UAE			
Man United		2005	Avram Glazer	USA			
Chelsea		2003	Roman Abramovitch	Russie			
Liverpool		2010	Tom Werner	USA			
Valence	Espagne	2014	Peter Lim	Singapore			
Ath Madrid		2015	Wang Jianlin	Chine			
Malaga		2010	Abdallah Al Thani	Qatar			
Inter Milan	Italie	2013	Erick Thohir	Indonésie	2016	Zhang Jindong	chine
As Rome		2011	R. DiBenedetto Thomas	USA			
Paris SG	France	2011	Nasser Al-Khelaïfi	Qatar			
Monaco		2011	Dmitri Rybolovlev	Russie			
Lens		2014	hafiz mamadov	Azerbaïdjan	2016	solferino sarl	Luxembourg
O. Marseille		2009	Margarita Dreyfus	Russe	2016	Frank McCourt	USA

المصدر: من إعدادنا اعتمادا على:

« Les marchés émergents du football », sport éco, Note d'analyse numéro 1, ministère de Sport, Avril 2015, p4

الجدول يبين أهم النوادي التي قام بدعمها مستثمرون أجانب في أكبر أربع بطولات سواء كان الدعم كلياً أو جزئياً وكل من هذه النوادي يعتبر من بين أكبر النوادي ببطولته أو على المستوى الدولي ما يعني وجود استراتيجيات للمستثمرين لتحقيق نتائج ايجابية وأرباح، كما نلاحظ أنه يوجد 03 نوادي استفادت من إعادة استثمار أجنبي أو إعادة شراء بمبالغ أكبر من الأولى؛ كما يلاحظ ان مصدر الاستثمار الأجنبي المباشر في معظمه الاقتصادي الناشئة فمن بين 13 ناديا فان ثلاثة فقط كان المستثمرون من الولايات المتحدة أما البقية فمن الدول الناشئة، وعليه فالجغرافيا الاقتصادية لكرة القدم ليست بعيدة عن اتجاهات التجارة الدولية، فقد شهدت نموا كبيرا في مجال استثمارات الدول الناشئة بالدول الصناعية القديمة. فالعديد من النوادي الاوروبية التي واجهت صعوبات مالية استفادت من موارد تمويل من الدول الناشئة<sup>30</sup>.

## 2. الاستثمار في الرعاية والملاعب:

رغم ان الرعاية لا تعطي الحق للشركة الراعية في ادارة النادي الا انها تعبر عن مدى اهتمام الشركات الدولية بالاستثمار في هذا المجال بالتعاون مع ملاك النوادي والمستثمرين رغبة في تحقيق مصالح مشتركة طويلة الاجل أو الاستثمار المباشر في النادي أو في مجال عملها الاصيل؛ نعرض الجدول التالي الذي يبين أكبر صفقات الرعاية العالمية.

جدول رقم 02: ترتيب أكبر 10 نوادي عالمية من حيث ايرادات الرعاية على القمصان (مليون جنيه استرليني)

Ranking	Club	Club's Origin	Sponsor	Sponsor's Origin	Money (yearly)
1	Manchester United	England	Chevrolet	USA	53
2	FC Barcelone	Spain	Rakuten	Japan	47
3	Chelsea FC	England	Yokohama	Japan	40
4	Manchester City	England	Etihad Airways	UAE	35
5	Arsenal FC	England	Fly Emirates	UAE	30
6	Liverpool FC	England	Standard Chartered	England	30
7	Bayern Munich	Germany	Deutsche Telekom	Germany	27
8	Real Madrid	Spain	Fly Emirates	UAE	22
9	Paris saint-Germain	France	Fly Emirates	UAE	22
10	Tottenham Hotspur	England	AIA	Hong Kong	16

Source :<http://www.90min.in/posts/5322607-ranked-10-most-expensive-shirt-sponsorship-deals-in-2017-18> consulté le : 12/01/2018

نلاحظ من معطيات الجدول الذي يبين ترتيب أكبر 10 نوادي كرة قدم من حيث ايرادات الرعاية على قميص النادي أنه من بين 10 مؤسسات راعية فإن 08 منها أجنبية عن بلد النادي ما يعني زيادة الاستثمار الأجنبي في مجال الرعاية وبمبالغ كبيرة جدا بلغت 53 مليون جنيه بالنسبة لأكبر عقد، تليها الأخرى بمبالغ معتبرة حيث بلغ مجموع ما تحصلت عليه هذه النوادي 322 مليون جنيه في السنة؛ على الرغم أن هذه الشركات ليس لها تأثير في ادارة النادي إلا أن هذا يعبر عن رغبة في الاستثمار الدولي مستقبلا سواء في اقتصاد الكرة وفي مجالاتها الاصلية؛

والمثير كذلك أن نسبة كبيرة منها أصلها من الدول الناشئة على غرار الامارات العربية المتحدة والصين. وعن رغبة هذه الشركات في الاستثمار المباشر نعطي مثال لنادي Manchester City FC ففي إطار الشراكة والرعاية بين طيران الاتحاد الاماراتي وهذا النادي تم تحويل تسمية ملعب مانشستر سيتي إلى ملعب الاتحاد بعقد رعاية يمتد إلى 10 سنوات منذ سنة 2011 مع إلتزام الفريق بحمل علامة الإتحاد على قمصان الفريق طيلة الفترة. ومن جهة أخرى أبرمت شركة الامارات للطيران عقدا كذلك مع نادي Arsenal FC تم بموجبه تسمية ملعب الارسنال بملعب الامارات ابتداء من سنة 2012 إلى غاية سنة 2028 في عقد رعاية طويل الأجل كذلك يستفيد بموجبه الفريق من مبلغ 150 مليون جنيه استرليني بينما شركة الطيران تعتبره استثمارا تسويقيا بالنسبة لها<sup>31</sup>.

**الخاتمة:**

أصبح مقبولا جدا لدى العام والخاص أن كرة القدم تعتبر صناعة مستقلة بذاتها أو نشاطا تجاريا، ويثبت ذلك أن الاستثمار في هذا القطاع شهد نموا تدريجيا منذ تسعينات القرن الماضي. والآن صناعة كرة القدم أصبحت استثمارا عالميا تضم سوقا كبيرة مضمونها الاستثمار في العنصر البشري والمتاجرة في مؤهلاته عن طريق بيع حقوق بث المنافسات والبطولات وكذا تحويل اللاعبين المحترفين من نادي إلى آخر بالإضافة إلى الرعاية من قبل الشركات العالمية متعددة الجنسيات.

إن هذه السوق الواعدة أصبحت جذابة للمستثمرين الخواص، وبالتحديد بعد فتح النوادي رؤوس أموالها للاستثمار الخاص؛ ولم يبق ذلك محصورا في المستثمرين المحليين بل ظهر الاستثمار الأجنبي المباشر في هذا القطاع خصوصا من الاقتصاديات التي لم تتأثر بالأزمة المالية الأخيرة؛ فكان في شكل انقاذ مباشر لبعض النوادي المتعثرة ماليا أو المساهمة في أخرى ذات أداء عالي، أو عن طريق عقود الرعاية وكذا حقوق البث.

**الهوامش والاحالات:**

<sup>1</sup> Balance of payments manual, IMF publications, 5<sup>th</sup> edition, Washington D.C, 1993, p86.

<sup>2</sup> OECD Benchmark definition of foreign direct investment, 3<sup>rd</sup> edition, Danvers USA, 1996, p7

<sup>3</sup> George.M.Taoka, Don.R.Beeman, international business, hyper Collins publications, New York, 1991,p25.

<sup>4</sup> عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 41

<sup>5</sup> عبد السلام ابو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص 13

<sup>6</sup> Michel Henry Bouchet, la globalisation, Pearson Education, France, 2005, p100.

<sup>7</sup> World investment report 2004, p97.

<sup>8</sup> Michael J.Twomey, A Century of Foreign Investment in the Third World, Routledge, London, 2000, p41.

<sup>9</sup> Kévin MARCZEWSKI, Comment Gère-t-on Un Club De Football Professionnel Dans Le Monde entrepreneurial?, thèse de master, HEC-École de gestion de l'université de Liège, BELGIQUE, 2017, p19

<sup>10</sup> Kévin MARCZEWSKI, Ibid., pp13-14

<sup>11</sup> Kévin MARCZEWSKI, Ibid., p14

<sup>12</sup> Les marchés émergents du football, sport éco, Note d'analyse numéro 1, ministère de Sport, Avril 2015, p2

<sup>13</sup> "Sport Business", Les documentaires de L'économiste, Casablanca, N°02, 2013, p6

<sup>14</sup> Bernard Jomard, Football, sport et business: Un peu d'Histoire, 2016, disponible au site web :

[http://www.huffpostmaghreb.com/bernard-jomard/football-sport-et-business-un-peu-dhistoire\\_b\\_10476078.html](http://www.huffpostmaghreb.com/bernard-jomard/football-sport-et-business-un-peu-dhistoire_b_10476078.html) consulté le 21/01/2018

<sup>15</sup> أمال محمد إبراهيم بابكر وآخرون، التمويل /التسويق والاستثمار في المجال الرياضي، مطبوعة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2011، ص38 متوفر على الموقع: <http://www.sustech.edu/files/active/20150526071936115.pdf> تم الاطلاع عليه يوم 2018/01/02.

<sup>16</sup> Baromètre des impacts économiques et sociaux du football professionnel, 3 édition, UCPF, 2014, P17.

<sup>17</sup> Baromètre EY des impacts économiques et sociaux du football professionnel, 2017, UCPF, p12

<sup>18</sup> "Le tourisme progresse en Afrique du Sud", Disponible au site web:

<http://fr.fifa.com/worldcup/news/y=2010/m=12/news=tourisme-progresse-afrique-sud-1347756.html> visité le : 25/01/2018

<sup>19</sup> "l'impact économique de l'Euro 2016 dépasse 1,2 milliard d'euros pour la France" Disponible au site web:

[https://www.lesechos.fr/10/01/2017/lesechos.fr/0211674274440\\_football---l-impact-economique-de-l-euro-2016-depasse-1-2-milliard-d-euros-pour-la-france.htm](https://www.lesechos.fr/10/01/2017/lesechos.fr/0211674274440_football---l-impact-economique-de-l-euro-2016-depasse-1-2-milliard-d-euros-pour-la-france.htm)

<sup>20</sup> Krisztina András, Business elements in sports, through example of football, Ph.D. Dissertation, Budapest University of Economics Sciences and Public Administration, Hongrie, 2003, pp41-42

<sup>21</sup> Krisztina András, Ibid, p54-55

<sup>22</sup> Tony Manfred, "FIFA made an insane amount of money off of Brazil's \$15 billion World Cup", Disponible au site web:

<http://www.businessinsider.fr/us/fifa-brazil-world-cup-revenue-2015-3> consulté le 08/01/2018

<sup>23</sup> Krisztina András, Op.cit., pp45-46

<sup>24</sup> "The 10 clubs to have earned the most transfer income in a single season ", Disponible au site web:

<http://www.planetfootball.com/quick-reads/10-clubs-earned-transfer-income-single-season/> consulté le: 28/01/2018

<sup>25</sup> Mark Doyle, "The 100 most expensive football transfers of all time" Disponible au site web:

<http://www.goal.com/en/news/the-100-most-expensive-football-transfers-of-all-time/ikr3oojohla51fh9adq3qkwpu> consulté le: 28/01/2018

<sup>26</sup> Krisztina András, Op.cit., p61

<sup>27</sup> Anthony Alyce, "Premier League : quels sont les plus gros contrats de sponsoring maillot du championnat anglais ?",

Disponible au site web: <https://www.ecofoot.fr/premier-league-sponsoring-maillot-classement-1300/> consulté le: 30/01/2018

<sup>28</sup> Krisztina András, Op.cit., p64

<sup>29</sup> Kévin MARCZEWSKI, Op.cit., p16

<sup>30</sup> Les marchés émergents du football, Ibid., p4

<sup>31</sup> "Arsenal FC and Emirates Stadium", site web: <https://www.emirates.com/eg/english/about/emirates-sponsorships/football/arsenal/arsenal-fc.aspx?cs=Y> consulté le : 22/02/2018