

التسويق الرياضي

أ.دميش محمد
جامعة البليدة 2

الملخص:

يسعى هذا المقال إلى تناول و دراسة الإضافة التي يمكن أن يقدمها الفكر التسويقي لفرق كرة القدم المحترفة، و نقلها من مجرد منظمات إجتماعية و خيرية إلى منظمات أعمال تعتنق مبدأ الربحية، من مركز تكلفة إلى مصدر ربح و إنشاء للقيمة ، باختصار الحديث عن مضمون جديد لمسمى فريق كرة قدم ألا و هو مؤسسة كرة قدم.

Abstract :

Cet article traite et explique l'apport de la réflexion marketing aux clubs professionnels de football, et comment ce dernier peut assurer la transformation de ces clubs de statu de centre des couts pour être source de profit, on parle du remplacement de Football Club par Football Company.

مقدمة

لا يمكن لأحد أن ينكر أن كرة القدم قد تحولت في العقود القلائل ألماضية إلى ظاهرة إجتماعية تصطبغ بها أغلب المجتمعات البشرية، كما لا يمكن لأحد أن ينكر أن كرة القدم قد إصطبغت بصبغة تجارية و إقتصادية، و تحولت فرق كرة القدم المحترفة إلى منظمات أعمال حتى أن مصطلح FC (Football club) و بعدما كان يشير إلى فريق كرة قدم أصبح يرمز مجازا إلى مؤسسة كرة قدم (Football Company).

في هذا السياق أيقن مسيرو المؤسسات و فرق كرة القدم المحترفة في الدول المتقدمة بشكل خاص أن هنالك مجالا جديدا للإستثمار قد ولد أمامهم، وإستغلال الوضع الجديد يتطلب جذب المزيد من العشاق بعد إقناعهم بالعرض المقدم لهم، على أن يراعي هذا العرض خصوصيات الظاهرة الرياضية، و أن يلم بما يطلبهو ينتظره المستهلك عندما يقدم على إقتناء ما يمكن أن يطلق عليه المنتج الرياضي، أي تصميم و تقديم عرض يحقق مصالح الطرفين، و يقع في المنطقة المشتركة بين تطلعات المستهلك و مصلحة الفريق.

و الملاحظ لواقع الفرق العربية عموما و الجزائرية خصوصا، يدرك و للوهلة الأولى أن هذه الأخيرة أبعد ما يكون عن كونها مؤسسات منتجة لثروة أو لقيمة مضافة، بل هي على النقيض من ذلك في حاجة دائمة و مستمرة لغوث السلطات العمومية، لذلك يعتقد الباحث أن إعتداد مقارنة تسويقية بالفرق العربية و الجزائرية، يمكن أن يكون مساعدا على

نقلها من مجرد فرق تدار بعقلية إجتماعية إلى مؤسسات تدار بنفس الطريقة التي تدار بها أية منظمة أعمال كلاسيكية.

غير الباحث يود أن يشير هاهنا أنه إلى أنه يتوجب كمرحلة أولى في عملية التحول أو الإصلاح هذه - إن جاز التعبير - تكوين رصيد معرفي حول ماهية التسويق الرياضي و مناقشة و إبراز أهم القضايا المرتبطة به، لذلك فهو يسعى و من خلال صفحات المقال الحالي تبيان و الإجابة عن سؤال مركزي و جوهري في عملية التحول و الإصلاح المنشودة، يدور حول:

- ماهية التسويق الرياضي؟ بمعنى ماذا يمكن أن يقدم الفكر التسويقي لصناعة كرة القدم بشكل عام، و لفريق محترف لكرة القدم بشكل خاص.

و بالطبع فإن الوصول إلى الإجابة عن هذا السؤال المركزي يتطلب تقسيمه و تجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية، أهمها:

✓ كيف إنتقلت كرة القدم من الهواية إلى الإحتراف؟

✓ كيف يمكن نقل الفكر التسويقي في إدارة الأعمال و من منظمات الأعمال التقليدية نحو الفرق المحترفة لكرة القدم ؟

و تكتسب الدراسة المزمع القيام بها أهميتها من:

✓ أهمية الرياضة عموما و كرة القدم خصوصا في مختلف دول العالم و في الجزائر، إذ أصبحت كرة القدم من المؤشرات التي تستعمل أحيانا لتصنيف و ترتيب الدول، كما أن كرة القدم قد أصبحت مجالا و سبيلا لتشريف الوطن و إكسابه الإحترام و التقدير و تعزيز الولاء و الإنتماء لدى الأشخاص.

✓ إمكانية تحقيق مداخل معتبرة و إنشاء مناصب شغل، و من ثم المساهمة في زيادة الناتج المحلي الخام.

✓ بإمكان حركية النشاط الرياضي أن تساهم في إحداث حركية في قطاعات أخرى مرتبطة به (الإعلام، النسيج، الإشهار، ... الخ).

و يتمثل الهدف الرئيسي لهذا المقال في تبيان و إبراز إمكانية الإستفادة من الفكر التسويقي و تطبيقاته في فرق كرة القدم، و من ثم - و عبر خطوات و مراحل لاحقة - إقناع مسؤولي فرق كرة القدم في الدول العربية عموما و في الجزائر خصوصا بضرورة إدماج هذا الفكر في تسيير هذه الهيئات و نقلها من مركز التكلفة إلى مصدر الربح.

1- صناعة كرة القدم:

شهدت اللعبة تغيرات جغرافية هامة و انتشرت ممارستها في كلّ أنحاء الأرض، و باتت وبدون أدنى شكّ الرياضة الأكثر ممارسةً شعبية في العالم، تحظى بقاعدة شعبية عريضة جداً عبر أرجاء العالم ممارسةً، ومتابعةً".

وبحسب أرقام الإتحاد الدولي لكرة القدم FIFA و بعد الدراسة التي تم إعدادها لخصر و جرد الممارسة الرياضية عبر العالم و التي حملت اسم Big Counts سنة 2006⁽¹⁾ فإن:

✓ إجمالي المجتمع الممارس لكرة القدم يزيد عن 269 مليون شخص أو ما يعادل 4,13 % من إجمالي السكان في العالم.

✓ إجمالي الممارسين المحترفين يزيد عن 113 ألف شخص.

و لعلّ من أهمّ الأسباب التي جعلت كرة القدم الرياضة الأكثر شعبية عبر العالم ممارسة ومتابعة و جذب للمتفرّجين:

✓ كونها سهلة الممارسة و لا تتطلب الإمكانيات التي تتطلبها كرة السلة أو كرة الطائرة مثلاً.
✓ الفوز قد يتحقق في رمشة عين و ليس هناك قدر معين للفوز مثلما هو الحال في كرة الطائرة مثلاً.

✓ حجم الملعب الذي يتمّ فيه إقامة المباراة أكبر من باقي الرياضات ممّا يسمح بهامش حركة أكبر و بالتالي قدرة أكبر للإبداع، من جهة و من جهة ثانية فرصة للحصول على قدر أكبر من المشجعين و المتفرّجين.

✓ التحكم في الكرة بالقدم و مداعبتها و الإبداع في ذلك يجلب المتابعة و الإمتاع أكبر ممّا هو عليه الحال عندما تتمّ مداعبة الكرة باليد.

✓ صعوبة الوصول إلى المرمى في كرة القدم يجعل التشويق أكبر ممّا هو عليه في الرياضات الجماعية الأخرى.

1-1-كرة القدم من الهواية نحو الاحتراف: لقد بدأت ممارسة كرة القدم كمجموعة من الحركات و التمرينات التي تستخدم في الإعداد البدني و التدريب العسكري⁽²⁾، ثم و مع التطور التاريخي العصيب تحولت إلى وسيلة تواصل اجتماعي تجسّد من خلالها العديد من القيم الاجتماعية (روح الجماعة، حب الانتصار، التضحية... الخ)، و بتوسع رقعة ممارستها مزاولتها انتقلت من ميدان الهواية نحو الاحتراف لتصبح مصدر رزق الآلاف.

⁽¹⁾ <http://fr.fifa.com/worldfootball/releases/newsid=529405.html> (28-02-2008).

⁽²⁾ للمزيد A Coustant & J Philippe, Un siècle du football, Edi Celman- leiry, Paris, France, 2000

و من المفيد التذكير بأن هناك العديد من التعاريف التي حاولت أن توجز و توضح جوهر و مضمون الرياضة المحترفة و الرياضي المحترف ، و نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر تعريف (Allard- Poesi)⁽³⁾ : تسمى رياضة محترفة عندما يعيش ممارسوها على العوائد التي تدرها، و يسمى رياضياً محترفاً عندما يتلقى أجراً منتظماً من طرف الفريق و / أو الراعي من أجل أن يمارس رياضة معينة.

و هو تعريف يؤكد على أن الرياضي المحترف هو شخص:

✓ يملك مؤهلات بدنية أو فكرية تسمح له بالمشاركة في إنتاج و تسير المنافسات الرياضية في إطار مؤسساتي مهيكّل.

✓ مصدر دخله الأساسي الهيئة التي يعمل لحسابها، حتى و لو كانت هذه الهيئة هي الشخص نفسه (في حالة الرياضات الفردية).

✓ يتسم دخله بالانتظام، و بذلك تنتفي صفة الإحتراف عن الأشخاص الذين ينتدبون للعمل في المنافسات الرياضية بصفة مؤقتة (كالمطوعين).

✓ تتحدّد علاقة العمل بين الرياضي المحترف و الهيئة المستخدمة بعقد تحدّد فيه حقوق و واجبات كلّ طرف.

2-1- الإقتصاد الرياضي:

تعد الرياضة - من وجهة نظر اقتصادية- نشاطا اقتصاديا حديث الظهور، إذ لم يدخل المال بشكل كثيف إلى عالم الرياضة سوى في العقود القلائل الماضية، ذلك أن تنظيم التظاهرات الرياضية وحتّى البطولات المحترفة كان يندرج تحت بند الترفيه و النشاط الاجتماعي الذي يقع على مسؤولية الدولة و بالاستعانة وبشكل كبير على عنصر المتطوعين.

و تعد الرياضة كممارسة أو حدث مادة استهلاكية لمختلف الأسر، " قدرت قيمتها سنة 1999 بما يقارب 74 مليار فرنك فرنسي منها 20 مليار خصصت لاقتناء الملابس والأحذية الرياضية، 26 مليار للمعدات والتجهيزات الرياضية، 27.6 مليار لاقتناء مختلف الخدمات المعروضة من قبل مختلف الفرق الرياضية"⁽⁴⁾.

وكنشاط إنتاجي استطاع القطاع الرياضي إنشاء سوق يقارب 1 % من الناتج المحلي الخام لمجمل دول منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE)، و اتسع نطاق أسواق المعدات و التجهيزات و الألبسة و الأحذية الرياضية لتصبح بحق عالمية، و تنشط بها مؤسسات مختلفة الأحجام صغيرة، متوسطة و كبيرة الحجم، حتى أن هذه الأخيرة تخلت عن

⁽³⁾ F Allard- Poesi, Management d'équipe, Edi Dunod, collection les topas, Paris, France, 2003, P 33

⁽⁴⁾ JF Nys, l'économie du sport, conférence à l'université de tous les savoirs, Paris, France, le Jeudi 13 Juin 2002 (conférence disponible sur le site [www. Le monde.fr](http://www.Le monde.fr)).

إنتاج بعض المنتجات في بلدانها الأصلية لتتجه نحو أسلوب المناولة الصناعية بالبلدان الأقل تكلفة من ناحية العمالة (الكرات، الأقمصة...الخ).

وفيما يخص سوق الفرجة الرياضية (Spectacle Sportive) فإنه مرتبط وبشكل كبير بسوق الفرجة الرياضية المتلفزة، ذلك أن العلاقة بين الرياضة والنقل التلفزيوني أضحت ظاهرة للعيان ومبنية في الوقت نفسه على المصلحة المتبادلة، فالرياضة تجذب القنوات التلفزيونية بما تقدمه من حضور جماهيري ونسب مشاهدة مرتفعة ومن ثم فإنها تساهم في الرفع من المداخل الإخبارية لهذه القنوات، وفي المقابل تستفيد مختلف الأطراف الرياضية (اتحادات، فرق، لاعبين...الخ) من مداخل حقوق النقل التلفزيوني وهو ما يمكن من رفع المستوى الرياضي والتنافسي وحتى التسييري لهذه الأطراف.

لقد استطاعت الرياضة أن تنشأ علاقات متشابكة وحتى مهن متخصصة، ففي فرنسا مثلا هناك ما يقارب 300.000 شخص يمارسون مهن مرتبطة بصفة مباشرة بالرياضة (إداريين، محللين، مستشارين، خبراء، إعلاميين...الخ).

بعبارة مختصرة شكلت الرياضة لنفسها -خصوصا في الدول المتقدمة- قطاعا اقتصاديا منتجا تزداد أهميته وتظهر معالمه يوما بعد يوم، لذلك ظهر مصطلح "الاقتصاد الرياضي" « Economie du sport » .

و الاقتصاد الرياضي هو فرع حديث من فروع العلوم الاقتصادية، يهتم بدراسة النشاط الرياضي كنشاط اقتصادي، بمنتجات مقدّمة، بقواعد تنافسية، بأطراف بمصالح متقاطعة ومتشابكة، بقوى عرض وطلب...الخ.

2- التسويق الرياضي :

ما هو التسويق الرياضي ؟ الإجابة عن هذا السؤال تتطلب أولا الإجابة عن مصطلح التسويق ذاته.

2-1- الفكر التسويقي :

لقد عرف التسويق بالعديد من التعاريف حتى أن Crosiere قد أحصى منها ما يربو عن 50 تعريفا سنة 1975⁽⁵⁾، وقد حملت هذه التعاريف العديد من التوجهات، فمنها من يرى أن التسويق فلسفة، حالة ذهنية، نشاط أو وظيفة داخل المنظمة، مجموعة تقنيات، علم...الخ.

و على كل يمكن القول بأن التسويق "وفي ظل اقتصاد حر، هو ذلك الميكانيزم الاقتصادي والاجتماعي المبني على المعرفة العلمية وعلى التجربة والإبداع الشخصي الذي

⁽⁵⁾S BOUKHAOUA, le Marketing, revue Economica, Mars- Avril 1996, p 07.

يسمح للمنظمة باكتشاف ومتابعة تطور حاجات ورغبات الأشخاص في إطار سوق أو قطاع سوقي معين، لاقتراح الحلول (المنتجات) التي تعتقد أنها قادرة على تحقيق منفعة لهؤلاء الأشخاص حتى تتم عملية التبادل بالشكل الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق مصالح الطرفين المتبادلين مادية كانت أو معنوية".

2-2 الإطار العام للتسويق الرياضي:

التسويق الرياضي عموما

والتسويق داخل فرق كرة القدم المحترفة خصوصا يحمل نفس الفلسفة أو الفكر الذي يقوم عليه التسويق في منظمات الأعمال التقليدية، مع مراعاة اختلاف المحيط الذي تنشط فيه فرق كرة القدم المحترفة وإلى خصوصيات الطلب والإستهلاك في الميدان الرياضي.

ووجب بدء الإشارة إلى أن هناك اختلافا بين التسويق الرياضي (Marketing

Sportif) والتسويق عبر الرياضة (Marketing à travers le sport).

فالتسويق الرياضي وبشكل مبدئي هو ذلك التسويق الذي تمارسه الفرق المحترفة والتي تتعامل كمنظمات أعمال كلاسيكية تنشط في بيئة معينة، تقدم منتجات معينة، و تسعى لتحقيق أهداف معينة.

أم التسويق عبر الرياضة فهو يمثل مجموعة الأنشطة والجهود التي تقوم بها منظمات أعمال لا تشكل الرياضة موضوع نشاطها الرئيسي ولكنها تسعى للترويج لعلامتها ومنتجاتها عبر الأنشطة الرياضية.

والتسويق الرياضي لا يختلف في جوهره عن أساسيات وجوهر الفكر التسويقي في منظمات الأعمال التقليدية ولا حتى في أهدافه، ولكن وجه الاختلاف الرئيسي والأبرز إنما يكمن في ضرورة اكتساب معرفة محددة للعمل في القطاع الرياضي وتحديدًا في صفته الإحترافية.

الجدول رقم (01): مقارنة بين فريق رياضي محترف كمنظمة أعمال و منظمة أعمال

تقليدية:

فريق محترف	منظمة أعمال تقليدية
أوجه التشابه الرئيسية	
- صفة الإحتراف: أي القيام بنشاط بغرض الربح. - صفة قانونية: أي اتخاذ شكل قانوني لممارسة النشاط. - صفة التعبئة: أي تعبئة موارد مالية، مادية، بشرية للقيام بنشاط. - خدمة قطاع، نشاط، قطاعات سوقية معينة. - قد تتضمن تشكيلة المنتجات سلعا و خدمات.	

أوجه الاختلاف الرئيسية

- تشكل الخدمة المنتج الرئيسي للفريق (الفرجة خلال المباراة) و لا يمكن تقديمها إلا في مكان محدد و زمان محدد (الملعب و زمن تقديم المباراة) ، أما في منظمة أعمال كلاسيكية يختلف مسمى المنتج الرئيسي باختلاف منظمة الأعمال هل هي منظمة خدمية أو سلعية و تقديم المنتج سلعة أو خدمة يمكن أن يتم طيلة ساعات اليوم و أيام الأسبوع.
- المستهلك هو من ينتقل للحصول على المنتج (الانتقال للملعب أو حتى الحصول على بطاقة مشفرة لمشاهدة المباراة) ، أما في منظمة أعمال كلاسيكية فهي من تعمل في كثير من الأحيان على ضمان وصول المنتج نحو المستهلك.
- المنتج و تحديداً الخدمة التي يتم تقديمها (المباراة) غير متجانسة فلا يمكن أن تتشابه كل المباريات طيلة الموسم مثلاً، و على العكس من ذلك فعادةً ما تكون المنتجات من نفس الجنس (سلع أو خدمات) المقدمة من منظمة أعمال كلاسيكية ذات خصائص و صفات متجانسة.
- الحصول على أدوات إنتاج عالية الجودة لا يعطي بالضرورة خدمة عالية الجودة، فبالرغم من انتدابه لأفضل اللاعبين عالمياً ما بين 2001 و 2005 لم يستطع ريال مدريد حصد الكثير من الألعاب، و في الحالة المقابلة حصول المنظمة الكلاسيكية على أدوات إنتاج عالية الجودة قد يزيد من جودة العرض إذا ما تم التحكم فيها جيداً.
- يشكل العامل البشري عنصر الإنتاج الرئيسي إذ يمكن القول أنّ فريق كرة قدم محترف هو منظمة أعمال تعتمد على تكنولوجيا كثيفة العمالة، غير أن الوضع يختلف من منظمة أعمال كلاسيكية إلى أخرى حيث يمكن لمنظمة الأعمال الإعتماد على تكنولوجيا كثيفة الآلة أو تكنولوجيا كثيفة العمالة.
- يشكل العنصر البشري (وتحدد اللاعبين) سلعة في حد ذاتها (انتقال اللاعبين و تحويلهم) و العامل الفاصل في ذلك هو المال، و هو مبدأ غير موجود في الجهة المقابلة، فمن غير المعقول أن تتبع منظمة أعمال أحسن عمالها و إطاراتها لمنظمة أعمال أخرى.
- يشكل مبدأ التطوع مبدأ شائعاً في الفرق المحترفة إذ يتطوع العديد من الأشخاص لمُد يد المساعدة للفرق لتنظيم المباراة، و على النقيض من ذلك فمبدأ التطوع غير موجود إطلاقاً داخل منظمات الأعمال التقليدية.

المصدر: من تصرّف الباحث

و يتمحور التسويق الرياضي فضلاً عن ضمان إنتاج الفرجة و المتعة في الملعب قبل، أثناء، و بعد المباراة (فريق كرة القدم محترف إنّما يقدم في نهاية المطاف الفرجة) على ضمان ولاء المستهلكين و تعزيز انتمائهم للفريق، لذلك يمكن القول أنّ التسويق الرياضي: "

هو مجمل الأنشطة التي تنطلق من فلسفة مفادها قيام الفريق المحترف بتحليل حاجات و رغبات الأشخاص و العمل على إشباعها للحصول على عوائد مالية تسمح بتطوير الفريق محلياً، جهوياً، و حتى عالمياً."

و يعكس هذا التعريف المبدئي صبغة الإحتراف في الفريق الكروي الذي يؤمن بفلسفة التسويق كونه لم يعد يقتصر على تلبية جزء من الحاجات النفسية و الإجتماعية للشخص أو للمجموعة كهدف في حد ذاته، و إنما يسعى لإشباع هذه الحاجات من أجل تحقيق الربح، و هو ما يحقق أهداف الطرفين، الربح للفريق و الحصول على خدمة مميزة للشخص، إلا أن الفريق المحترف يمكن أن يحصل على الربح أو على مصادر تمويل إضافية من السلطات المحلية و المركزية في شكل إعانات و إن كنا شخصياً لا نحبذ التعويل كثيراً على هذه الإعانات، و كذا من مداخل الرعاية.

لذلك فإن التسويق الرياضي يعمل في اتجاهين و في نفس الوقت:

- ✓ اتجاه المشجعين و المنخرطين و لنسميهم المستهلكين الرياضيين.
- ✓ اتجاه مستهلكي المنتجات (سلع و خدمات) غير الرياضيين من خلال السماح لمنظمات الأعمال التقليدية باستخدام التسويق عبر الرياضة.

و في الأخير يمكن القول أن التسويق الرياضي هو " مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الفريق الرياضي المحترف انطلاقاً من فلسفة مفادها تحليل و دراسته محاولة إشباع حاجات و رغبات ذات صبغة نفسية و اجتماعية و اقتراح منتج (سلعة / خدمة) يمكن من ذلك، و السماح لمنظمات الأعمال التقليدية الترويج لعلاماتها أو منتجاتها عبر النشاط الرياضي، و الهدف في نهاية المطاف هو تعظيم عوائد الفريق حتى يتطور محلياً، جهوياً، و دولياً".

ونحن وبصدد دراسة الفكر التسويقي في صناعة كرة القدم وتحديدًا في فريق كروي محترف فإننا لا نجد مانعاً في أن نستعين بمصطلح "المزيج التسويقي" ولكن بمكونات مختلفة، ذلك أن هذا المفهوم ومكوناته إنما هو مجموع الوسائل والأدوات التي بإمكان المنظمة التأثير بها على السوق الذي تنشط فيه.

وعلى كل فإننا ولتقادي نلزم مصطلح المزيج التسويقي مع مكوناته الأربعة الشائعة في ذهن القارئ ، من جهة ومن جهة ثانية لخصوصية وتنوع عرض الفريق المحترف ما بين السلعة والخدمة، ولخصوصية البيئة التي يعمل وينشط فيها هذا الفريق في صعيد ثالث، ارتأينا أن نستخدم مصطلح الخلطة التسويقية « la recette Marketing ».

و يمكن أن تتكون الخلطة التسويقية الرئيسية والتي تعد من صميم عمل إدارة التسويق بالفريق- أساسا من:

1- المباراة والتي تشكل أساس العرض لكل فريق.

2- حقوق النقل التلفزيوني.

3- تسيير المنشآت الرياضية.

4- تحويل اللاعبين وحقوق الصورة.

5- الرعاية (Sponsoring)

6- تسويق السلع الحصرية (Marchandising).

الخاتمة:

عندما ينتقل الشخص للملعب أو يشاهد مباراة كرة القدم عبر التلفاز إنما يبحث عن مشاهدة صراع بين طرفين نتيجه غير محسومة حتى و لو التقيا كثيرا سابقاً، صراع قد يستمتع فيه بعمل المجموعة ككل للتغلب على الخصم، صراع قد يفصل فيه إبداع هجومي أو خطأ دفاعي، صراع قد يحصل فيه على إشباع نفسي و ليس مادي إذا ما تفوق فيه فريقه الذي يشجعه ، على عزة بالانتماء، على قوة و تفوق، رغم كونه لم يشارك في تحقيقه.

لأجل ذلك فإن التسويق الرياضي يهدف إلى خلق ذلك الجو الذي يشحن و يشجع الأشخاص على تعزيز الانتماء إلى الفريق و مناصرته و الحضور إلى مبارياته أو متابعتها عبر وسائل الإعلام، وضمان تقديم أداء و عرض يسمح بضمان فرجة و متعة استعراض تدفع الشخص للعودة حتى و لو لم يحقق الفريق الفوز ، و الهدف ضمان مصادر مالية تتيح للفريق التطور محليا، جهويا و عالميا.

قائمة الهوامش و المراجع :

- 1- <http://fr.fifa.com/worldfootball/releases/newsid=529405.html>(28-02-2008).
- 2- A Coustant & J Philippe, Un siècle du football, Edi Celman- leiry, Paris, France, 2000
- 3- F Allard- Poesi, Management d'équipe, Edi Dunod, collection les topas, Paris, France, 2003, P 33.
- 4- JF Nys, l'économie du sport, conférence à l'université de tous les savoirs, Paris, France, le Jeudi 13 Juin 2002(conférence disponible sur le site [www. Le monde.fr](http://www.Le monde.fr)).
- 5- S BOUKHAOUA, le Marketing, revue Economica, Mars- Avril 1996, p 07.