

08- إدارة الخدمات في الاحداث الرياضية :

مجلة القطاع الخاص في هذا القسم بنشر دراسة لبنك قطر للتنمية حول الجدوى الاقتصادية لتنظيم كأس العالم في قطر عام 2022 ، وتسلط الضوء على خلق الفرص وتنمية الأعمال التي تصاحب استعدادات الدولة لتنظيم هذا الحدث العالمي، وتناقش مدى تأثيره على القطاع الخاص.

تخلق استثمارات كأس العالم فرصاً مختلفة من خلال المشاريع التي تركز على محورين رئيسيين هما البناء ، والإدارة والخدمات. ومع أن فرص الإيرادات من الخدمات المرتبطة بتنظيم كأس العالم ليست بحجم فرص إيرادات عمليات البناء والإدارة، إلا أننا لا زلنا نتحدث عن فرص إيرادات قد تصل إلى 3 مليار دولار يمكن تحقيقها خلال بطولة كأس العالم.

تمثل إدارة الخدمات جزء مهم من الاستثمار في الاحداث الرياضية لما لها من عوائد مالية معتبرة كون هذا الأخير قد تطور وانتج أفكار جديدة في إدارة الخدمات ما يسمح بوجود فرص كثيرة للاستثمار ، وللوصول الى هذه العوائد المالية يجب أن تكون هناك جودة في تقديم الخدمات وتحسين أساليب الاتصال مع العملاء والجماهير الرياضية ويكون ذلك بالتدريب وإعطاء حرية الابداع وتوظيف المهارات في إيجاد الحلول المناسبة لمعالجة جميع المواقف وتعزيز مفهوم أن الجماهير الرياضية ليست زبون فقط وإنما عنصراً مشاركاً في عملية تقديم الخدمات

* تنظيم الفعاليات:

وهي إيرادات إدارة المهرجانات والحفلات والمناسبات الكبرى خلال بطولة كأس العالم وتنقسم إلى:

1- إيرادات عقود تنظيم الفعاليات: إيرادات المتأتية من خلال العقود المباشرة أو من خلال الاستعانة بمصادر

خارجية لتنظيم أنشطة اللجنة المنظمة محلياً.

نموذج التشغيل: تدار داخلياً من خلال اللجنة المنظمة ومن خلال الاستعانة بشركات خاصة لتنظيم بعض الفعاليات والأنشطة.

2- إيرادات ضيافة الشركات: الإيرادات المتأتية من حقوق الضيافة للشركات خلال كأس العالم التي تشتريها وتستخدمها الشركات للعملاء والموظفين (مثل عروض تذاكر السفر مع الضيافة والمقاعد الخاصة خلال المباريات وما شابه)

نموذج التشغيل: وتنقسم إلى قسمين:

أ. مالك حقوق الشركات: الشركات التي ترغب في الاستفادة من كأس العالم كفرصة استثمارية، وبذلك تستضيف العملاء خلال البطولة وتنظم الفعاليات.

ب. مقدمي خدمات الضيافة: وهم منظمي وموظفي الدعم لخيام الضيافة والأجنحة والمطاعم وخدمات السفر وغيرها والذين يتم التعاقد معهم من قبل مالك حقوق الشركات

إيرادات أخرى: العائدات المتأتية من الحفلات الموسيقية وغيرها من الفعاليات الداعمة لنهائيات كأس العالم (الحفلات الموسيقية لمراسم الافتتاح)

نموذج التشغيل: معظم عمليات التنظيم والإدارة تتم على يد اللجنة المنظمة ومن خلال الاستعانة بشركات خاصة لتنظيم أجزاء من هذه الفعاليات والأنشطة.

*- إدارة محلات التجزئة:

وهي إيرادات توفير المنتجات التي ينفق عليها زوار كأس العالم (منتجات كأس العالم والسلع المحلية وما شابه) وتنقسم إلى:

إيرادات بيع ملابس ومعدات الفرق: الإيرادات المتأتية من بيع قمصان الفرق المشاركة في البطولة والأعلام وغيرها.

إيرادات بيع الملابس المرخصة من قبل الفيفا: الإيرادات المتأتية من بيع الملابس والمعدات والهدايا الرسمية لبطولة كأس العالم 2022.

نموذج التشغيل: وتنقسم إلى 3 أقسام:

• محلات بيع ملابس الفرق: سوف تنشئ شركات الملابس الرياضية التقليدية نقاط بيع وتبيع من خلال محلات البيع

التقليدية في قطر (على سبيل المثال، أنشأت نايك نقاط بيع في جنوب افريقيا على الرغم من أنها لم تكن الراعي

(الرسمي)

• محلات بيع ملابس كأس العالم FIFA: محلات ضخمة مؤقتة تباع ملابس FIFA بالإضافة إلى ملابس الفرق

المشاركة.

• المحلات الرياضية التقليدية: مراكز التسوق وغيرها من المحلات المتخصصة التي تقوم ببيع الملابس الرياضية على

مدار العام.

إيرادات أخرى: الإيرادات الإضافية الأخرى والمتأتية من بيع الهدايا التذكارية والمنتجات الأخرى متعلقة بكأس

العالم.

نموذج التشغيل: إما من خلال المحلات التقليدية ومراكز التسوق، أو من خلال نقاط البيع المؤقتة والخيم والأكشاك

والمحلات التي أقيمت خصيصاً لكأس العالم.

إدارة محلات المواد الغذائية والمشروبات:

وهي إيرادات إدارة محلات المواد الغذائية والمشروبات خلال بطولة كأس العالم من مطاعم ومقاهي وما شابه ، وتنقسم

إلى أربعة أنواع:

إيرادات المطاعم والمقاهي: مبيعات المواد الغذائية والمشروبات في مطاعم الخدمة الكاملة وهي المطاعم التي لديها

قائمة طعام ذات تشكيلة واسعة نسبياً وتشمل المطاعم الراقية أيضاً، ومطاعم الخدمة المحدودة وهي المطاعم التي يقوم

الزبائن فيها بالطلب بنفسهم والدفع قبل الأكل وتشمل مطاعم الوجبات السريعة والمقاهي والبوفيهات، هذا إلى

جانب المقاهي ومحال بيع العصير والمشروبات.

إيرادات الاطعمة والمشروبات في المحلات: وهي عمليات بيع الاطعمة والمشروبات في المحلات الغير مصنفة كمطعم وتشمل محلات السوبر ماركت والمتاجر الكبيرة وما شابه.

إيرادات أطفمة خدمات الترفيه: مبيعات المواد الغذائية والمشروبات في المنشآت والمواقع ذات الأنشطة الترفيهية مثل المتنزهات ودور السينما والملاعب والحدائق وما شابه.

إيرادات خدمات التموين: خدمات توفير الطاعم للفعاليات (لمرة واحدة أو بشكل دائم) للقطاعات المختلفة وتشمل التعليم (المدارس والجامعات وغيرها)، والرعاية الصحية (المستشفيات) وغيرها (المؤسسات العسكرية).

نموذج التشغيل: وينقسم إلى نوعين:

• نموذج الامتياز / الرعاية: سلسلة مطاعم دولية تقدم الامتياز لشركات محلية تمتلك بالتالي الأصول والعقارات وهي حقوق الحصرية في الغالب (مثل ماكدونالدز في قطر)

• نموذج الامتلاك والتشغيل: تقوم الأعمال التجارية المحلية بتأسيس وامتلاك وتشغيل المطاعم وخدمات التموين دون استخدام العلامات التجارية الخارجية.

إدارة الأنشطة الترفيهية:

وهي إيرادات توفير الأنشطة الترفيهية خلال بطولة كأس العالم مثل الألعاب الترفيهية والجولات السياحية وما شابه، وتنقسم إلى:

إيرادات الأنشطة المرتبطة بكأس العالم: العائدات المتأتية من الأنشطة الترفيهية المرتبطة بكأس العالم مثل مناطق المشجعين، والأنشطة التفاعلية والمسابقات وما شابه.

نموذج التشغيل: ويكون من خلال الرعاة الفيفا الرسميين وهي أنشطة تتمحور بشكل رئيسي حول فعاليات بطولة كأس العالم.

إيرادات الجولات السياحية: العائدات المتأتية من الجولات السياحية المحلية في دولة قطر مثل رحلات السفاري الصحراوية وغيرها.

نموذج التشغيل: وينقسم إلى ثلاثة أنواع:

- منظمي الرحلات السياحية المحليين: شركات المحلية التي تتعامل معها الفنادق أو غيرها من الشركات المنظمة للجولات السياحية.
- الشركات التابعة للفنادق: وتقوم الفنادق بتنظيم وإدارة الجولات السياحية الخاصة بها دون الحاجة لمورد خارجي.
- منظمي الرحلات السياحية الدوليين: وهي شركات سياحة دولية تنظم رحلات سياحية لمجموعات بأكملها.
- إيرادات السياحة التقليدية: وهي الإيرادات المتأتية من مصادر الدخل التقليدية مثل المتنزهات وحدائق المائية وحدائق الحيوانات وغيرها.

نموذج التشغيل: ويكون من خلال المتنزهات وحدائق الحيوان وغيرها من المرافق المخصصة للترفيه والتسلية بالإضافة إلى الإيرادات الإضافية من المطاعم والمقاهي والمحلات التابعة لهذه المرافق.

التسويق والإعلان:

وهي إيرادات توفير الخدمات التسويقية والإعلانية خلال بطولة كأس العالم، وتنقسم إلى:

إيرادات الاعلانات التلفزيونية التجارية وعائدات التسويق: العائدات المتأتية من إنتاج الإعلانات التجارية

المستخدمة أثناء بث مباريات كأس العالم.

نموذج التشغيل: ويتم عن طريق شركات الانتاج الاعلامي وتصوير الإعلانات التجارية ومن ثم يتم عرضها في وسائل الإعلام والتلفزيون والإنترنت.

إيرادات اللوحات الاعلانية والطباعة والإعلانات المحلية: العائدات المتأتية من تصميم الإعلانات المحلية للشركات

الاقليمية والعالمية للترويج لمنتجاتها.

ملاحظة: هذا لا يشمل الإعلانات في الميدان، وحول الملاعب وغيرها والتي هي المخصصة لرعاة كأس العالم 2022.

نموذج التشغيل: ويتم عن طريق تأجير المساحات الاعلانية للشركات التي ترغب بعرض الإعلانات الخارجية على

الطرق والمباني وأعمدة الإضاءة من خلال التعاقد مع شركات لإدارة الاعلانات.

ملاحظة: يعد التلفزيون الوسيلة الرئيسية للأرباح من إعلانات كأس العالم حيث أن حوالي 60 في المائة من الميزانيات

الموضوعة تكون في العادة للإعلانات التلفزيونية.

الخدمات الإعلامية:

وهي إيرادات توفير خدمات البث والعائدات المرتبطة بحقوق البث خلال بطولة كأس العالم، وتنقسم إلى:

إيرادات بث بطولة كأس العالم: الإيرادات الناتجة عن امتلاك حقوق بث مباريات كأس العالم داخل المنطقة / البلد.

نموذج التشغيل: ويتم من خلال عرض الإعلانات أثناء بث مباريات كأس العالم وأيضاً من خلال رسوم الاشتراك في

القناة من قبل المشاهدين.

إيرادات بث البرامج الداعمة: الإيرادات المتأتية من البرامج المتعلقة بكأس العالم مثل الأخبار وبرامج وتقارير كرة

القدم وغيرها.

عقود الإنتاج الفني: الإيرادات المتأتية من عقود تكنولوجيا المعلومات ومقدمي الخدمات

نموذج التشغيل: وهي إما أن تتم داخلياً بحيث تعتبر مصاريف تشغيل بالنسبة لوسائل الاعلام التقليدية (مثل قناة

الجزيرة)، أو من خلال عقود صغيرة لمقدمي الخدمات المحليين.

الخدمات الطبية:

وهي إيرادات توفير الخدمات الطبية خلال بطولة كأس العالم فعلى سبيل المثال، سيحتاج كأس العالم إلى أكثر من

8,000 طبيب وعامل طبي أثناء البطولة.

خدمات تشخيص الاصابات: تقنيات التشخيص بالأشعة السينية وغيرها من الفحوصات الأخرى وبروتوكولات العلاج لتشخيص الإصابات والسماح بإنشاء خطط الرعاية المتخصصة.

خدمات جراحة الإصابات الرياضية: الإجراءات الجراحية لعلاج الاصابات الرياضية مثل الجراحة بالمنظار واستبدال الركبة وغيرها.

نموذج التشغيل: إما عن طريق المستشفيات أو مراكز الرعاية الصحية العامة حيث يتم إضافة خدمات الصحة

الرياضية المتكاملة إليها، أو من خلال عيادات متخصصة توفر هذه الخدمات من خلال مختصين مستقلين.

خدمات التأهيل: خدمات إعادة التأهيل لمساعدة المرضى على التعافي من الإصابات الرياضية. تدار باستخدام

معدات متخصصة من قبل المعالجين الفيزيائيين والمدربين الرياضية.

المنتجات الغذائية الرياضية: الخدمات الاستشارية والمنتجات التي تساعد العملاء على تحسين النظام الغذائي وتلبية

متطلبات محددة مثل فقدان الوزن أو بناء العضلات وغيرها.

نموذج التشغيل: إما من خلال الحصول الصيدليات الدولية أو الإقليمية ومحلات التغذية على حق الامتياز أو التوزيع

أو من خلال المحلات أو الشركات المستقلة حيث تقوم الشركات الصغيرة والمتوسطة المحلية بامتلاك وتشغيل محلات

مستقلة.

الخدمات الأمنية:

وهي إيرادات توفير خدمات الأمن الخاصة خلال بطولة كأس العالم، فعلى سبيل المثال ستحتاج البطولة إلى أكثر من

20,000 ضابط لحفظ الأمن، وتنقسم إلى:

إيرادات إدارة شركات الأمن خاصة: الإيرادات المتأتية من الأجهزة الأمنية الخاصة بالمباريات، وحول المباريات،

والفنادق، والفرق.

إيرادات إدارة المهام الأمنية الأخرى: الإيرادات الإضافية للخدمات الأمنية لحركة المرور وأمن كبار الشخصيات وما شابه.

نموذج التشغيل: إما من خلال المنظمات الحكومية مثل الشرطة والجيش أو عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية من خلال عقود أمنية لشركات خاصة لتزويد افراد شرطة إضافيين والمساعدة في تقديم الخدمات الأمنية.

خدمات النقل والمواصلات:

وهي إيرادات توفير الحافلات وسيارات الأجرة والليموزين وخدمات النقل الأخرى خلال بطولة كأس العالم، وتنقسم إلى:

إيرادات سيارات الأجرة: الإيرادات المتولدة من أجرة سيارات التاكسي وخدمات النقل على العداد.

إيرادات تأجير السيارات: الإيرادات المتولدة من تأجير السيارات والشاحنات وغيرها بعقود يومية أو أسبوعية أو شهرية.

إيرادات سيارات الليموزين: الإيرادات المتولدة من تأجير الليموزين والسيارات والحافلات الفخمة.

نموذج التشغيل: إما من خلال شركات القطاع النقل العام أو من خلال شركات خاصة توفر خدمات النقل المختلفة.

ونوضح فرص الإيرادات التي توفرها هذه الأعمال بالأرقام من خلال الجدول التالي:

وكما وضحنا في الأعداد السابقة، يجب أن تؤخذ الآفاق الزمنية المختلفة بعين الاعتبار لاغتنام الفرص المتاحة في

الوقت المناسب، حيث يوضح الرسم البياني التالي الأفق الزمني لفرص البناء والتشييد المرتبطة بكأس العالم بشكل

مباشر، لتبدأ من عام 2012، وتستمر بالارتفاع حتى عام 2016 لتستقر لفترة ثلاث سنوات قبل أن تنتهي بحلول عام 2024.

فيما نلاحظ أن فرص استثمارات إدارة وتشغيل المشاريع القائمة والمرتبطة بكأس العالم بشكل مباشر أو غير مباشر تبدأ فعلياً من عام 2015 وهو ما يتيح الفرصة للقطاع الخاص للاستعداد والتحضير بشكل جيد لاغتنامها. أما بالنسبة لفرص الإيرادات من الخدمات المرتبطة بتنظيم كأس العالم فإن فترة انتعاشها محدودة حيث تبدأ بالارتفاع بحلول عام 2020 ومن ثم بالانخفاض فور انتهاء البطولة.

ومع أن حوالي 50% من فرص الإيرادات المحتملة المرتبطة بعمليات البناء والتشييد باتت بعيدة المنال نظراً للمرحلة المتقدمة التي وصلت إليها عملية تنفيذ أو تلزيم هذه المشاريع، إلا أن فرص الاستثمار الهائلة التي توفرها عمليات الإدارة والصيانة وتوفير الخدمات لا تزال متاحة لشركات القطاع الخاص في قطر. بل إن الفرصة الآن مواتية للبدء في إنشاء شركات جديدة ذات تخصصات مبتكرة تلي احتياجات هذه المنشآت، وهو ما يجب أن يستغله اصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة ورواد الأعمال.

إن هذه الدراسة التي نضعها امامكم هي محاولة للفت انتباه القطاع الخاص في قطر نحو حجم الفرص الاستثمارية التي يوفرها كأس العالم في قطر، وفي نفس الوقت، تسليط الضوء على مجالات جديدة لأعمال تجارية تلي احتياجات السوق على المدى الطويل لتشجيع رواد الأعمال على البدء في تنفيذ مشاريعهم.