

# نقش مدیران مالی در باشگاههای فوتبال

این متن علاوه بر تاکید بر نقش مدیران مالی در باشگاههای فوتبال دارد، حاوی نکاتی از محیط تجاری فوتبال کشور انگلستان و نمونه‌ای از صورت درآمد و هزینه یک باشگاه فوتبال است که می‌تواند مورد توجه علاقه‌مندان ایرانی قرار گیرد.

By Cathy Hayward

ترجمه سعید جمشیدی فرد  
کارشناس مالی و حقوقی



مقدمه‌ی مترجم

دیگر کسی فوتبال را تنها به عنوان ورزش و بازی نگاه نمی‌کند. دامنه گسترده مالی و تاثیر آن بر دیگر فعالیت‌های اقتصادی جذابیت فوتبال را به عنوان تجارتی بزرگ مورد توجه قرار داده است. هیجان در بُعد ورزشی فوتبال

رضایتی درونی و روانی ایجاد می‌کند و هیجان در بعد تجارتی با سودآوری ارتباط مستقیم دارد؛ هر دو بعد فوتبال تولید هیجان می‌کند. اما نقطه اوج هیجان را در توام بودن این دو بعد باید جست. محیط بی‌حد و مرزی که اشخاصی چون بازیکنان، مربیان، مالکان باشگاهها، تماشاگران و عرضه‌کنندگان کالا و محصولات و ... را جذب خود می‌کند. در چنین محیط پرجوش و گسترده و در عین حال حساسیت

برانگیزی هدایت جریان‌های مالی ناشی از بعد تجارتی در باشگاههای فوتبال از اهمیت خاصی برخوردار است. بودجه‌بندی، تامین مالی، ارزیابی طرحها، پروژه‌ها و سرمایه‌گذارها، کنترل و نظارت بر عملیات مالی و طرح‌ریزی راهبردی از جمله وظایف اصلی مدیران مالی است که موفقیت‌های باشگاههای فوتبال با ایفای صحیح این وظایف مرتبط است. طرح اختلافات بین باشگاههای داخل کشور با

باشگاههای خارجی، ادعاهای برخی بازیکنان به تضییع حقوق و منافع خود از سوی باشگاهها، دعوی بر سر مالکیت باشگاهها و مشهود شدن ضعف مقررات حاکم، نشانه‌هایی از اوج گرفتن هیجان‌های ناشی از بعد تجاری فوتبال و لزوم سازماندهی متناسب فوتبال کشور از ابعاد

مالی و حقوقی و ضرورت حضور کارشناسان این امور به‌ویژه مدیران مالی در باشگاهها است. محصول تجدید ساختار و سازماندهی مجدد شامل بروز ظرفیتهای بالقوه فنی و تجاری، شفافیت روابط اشخاص ذینفع و مرتبط، اطلاع‌رسانی ضوابط و مقررات داخلی و خارجی برای جلوگیری از تضییع حقوق اشخاص، ارزیابی مناسب و منصفانه از عملکرد و تصمیم‌گیری به موقع خواهد بود. تاسیس

شرکتهای سهامی عام و پذیرهنویسی عمومی سهام باشگاهها می تواند قالب پیشنهادی مناسبی برای تنظیم روابط، حدود و اختیارات و مسئولیت اشخاص، اتکا بر اطلاعات مستند و معتبر به جای توجه به شایعات باشد. در عین حال این پیشنهاد تمرینی است بر سرمایه گذاری های عمومی مبتنی بر نهادهای مدنی که می تواند انتظار مطلوبیت و استقبال بیشتری را نسبت به طرح تاسیس شرکتهای سرمایه گذاری استانی در برداشته باشد. متن زیر ترجمه ای است از A game of two halves نوشته Cathy Hayward که در مجله Insider ماه آگوست ۲۰۰۱ نشریه انجمن حسابداران خبره مدیریت انگلستان به چاپ رسیده است. این متن علاوه بر تاکید بر نقش مدیران مالی در باشگاههای فوتبال دارد، حاوی نکاتی از محیط تجاری فوتبال کشور انگلستان و نمونه ای از صورت درآمد و هزینه یک باشگاه فوتبال است که می تواند مورد توجه علاقه مندان ایرانی قرار گیرد.

مدیران مالی در یکی از مهمترین فعالیتهای مسحورکننده انگلستان نقشی کلیدی یافته اند. شایستگی آنها با اداره ی مذاکرات چند میلیون پوندی، معاملات تبلیغاتی و مسئولیت گردش مالی بیش از ۵۰ میلیون پوند ارتباط دارد. مسافرت های منظم در انگلستان و خارج از کشور، شامل سفرهای آماده سازی تیم به مکانهای شگفت انگیز و دیدنی شاید این شغل را رویایی جلوه دهد، ولی تصور کنید به موجب یک قرارداد، کالایی (بازیکنی) به ارزش ۱۰ میلیون پوند تحویل شده باشد لیکن به علت نواقص جدی یا در حال وقوع نتوان از آن بهره برداری نمود. در این معامله حتی اگر سعی کنید آن را بفروشید، چیزی از قیمت اولیه برای جبران بخشی از هزینه ها، گیرتان نخواهد آمد.

به مدیریت مالی در تجارت فوتبال خوش آمدید، جایی که درآمدهای فروش بلیت، دادوستد کالا (بازیکن)، حمایت

مالی (sponsorship) و تلویزیون به اینکه آیا یازده بازیکن در مستطیل چمن خوب کار می کنند، بستگی دارد. در این فعالیت، سود به نصاب ۱۰۰ گل زده یا خورده در یک فصل و یا مصدومان از دور بازی خارج شده، مرتبط است. به اعتقاد جان سجویک (John Sedgwick) مدیر مالی باشگاه تاتنهام هاتسپر (Tottenham Hotspur)، یک باشگاه فوتبال در ظاهر محیط مالی پیچیده ای ندارد. به نظر او، محیط مالی باشگاه مثل سیستم هزینه یابی واحدهای تولیدی نیست و برآوردهای مالی ساده به نظر می رسد. ما می توانیم پیش بینی کنیم که در طول فصل استادیوم پر می شود یا دست کم ۹۸ درصد ظرفیتش را جذب می کند، درآمد SKY TV چقدر خواهد بود (برای هر بازی ۵۵۰,۰۰۰ پوند)، دستمزدهای فصل جاری مان چقدر است یا اینکه مبالغی را که در بدترین حالات می توان خرج کرد چقدر خواهد بود ولی مدیر مالی نمی تواند پیش بینی کند که بازیکنان چطور بازی خواهند کرد. من می توانم فعالیت تجاری را آنقدر سودآور نشان بدهم که از هر طرف بیشترین عملیات خرید و فروش، امتیاز و ضمانت حمایت مالی را برآورد کنم. اما پول درشت توی زمین بازی است. اینکه چقدر می بریم یا از آدیداس (Adidas) یا هالستین (Holsten) کمک می گیریم در داخل زمین بازی مشخص می شود.

او اضافه می کند: آیا باشگاه به نیمه نهایی جام اتحادیه فوتبال<sup>۱</sup> راه خواهد یافت؟ (چنانچه در فصل گذشته راه یافت) و از فروش بلیت، خرید و فروش بازیکن و حق نمایش در تلویزیون درآمد اضافی جمع آوری خواهد کرد یا بیشتر هزینه های فصل، صرف رقابت بر سر جابه جایی به دسته اول می شود؟ کدامیک هیجان و نهایتاً درآمد بیشتری را به وجود می آورد؟ هر باشگاهی که موقعیتی برای حضور در رقابتهای اروپایی به دست می آورد می تواند

پاداش مالی قابل توجهی را انتظار داشته باشد. سجویک توضیح می دهد که ما نمی توانیم برای مواردی مانند راه یافتن به رقابتهای اروپایی، برنامه ریزی کنیم. از این رو ما برای بدترین حالت موجوده بندی می کنیم. بدترین حالت می تواند رده هجدهم در رقابتهای لیگ برتر باشد. (جایی که اثرات مالی و جوهی که SKY TV به شما می پردازد خاتمه می یابد و عایدات کمتری از فروش بلیت برای بازیهای بعدی دریافت می شود و اندازه باشگاه بر حضور و توجه نسبت به آن تاثیر می گذارد). ما همیشه بهتر از بدترین حالت هستیم، ولی تنها راهی که شما را می تواند هدایت کند، توجه به بدترین حالت است، زیرا امکان وقوع آن وجود دارد. به هر حال ما مجبوریم باشگاه را مثل هر فعالیت دیگر اداره کنیم.

دیوید جانستون (David Johnston) مدیر اجرایی فوتبال در باشگاه آبردين (Aberdeen)، یکی از تیمهای حاضر در لیگ برتر اسکاتلند، معتقد است که داشتن یک راهبرد در خرید یک فوتبالیست همانند ضروری است. اگرچه یک انسان معامله می شود، لیکن در همان چارچوب انعقاد یک قرارداد تجاری عمل می کنید. با وجودی که بیشتر روابط تجاری به هزینه های متحمل در معامله به قیمت عرضه کننده بستگی دارد، لیکن باشگاه خریدار همواره می بایست برای کلیه هزینه های خرید بازیکنانش پاسخگو باشد. اِبِه اسکودال (Ebbe Skovdahl) سرمربی آبردين می گوید اگر اشتباهی در جابه جایی و نقل و انتقالات بازیکن رخ دهد، آنگاه برای باشگاه بسیار گران تمام خواهد شد. مثلاً اگر بازیکنانی با سابقه چون رایان گیگز (Ryan Giggs) یا دیوید بکهام (David Beckham) خریداری شوند چندان مخاطره آمیز نیست. ولی اغلب باشگاهها با این نمونه از بازیکنان روبرو نیستند.

## صورت درآمد و هزینه‌های باشگاه فوتبال آبردین اسکاتلند

مبلغ به پوند	
۵,۰۰۰,۰۰۰	دستمزد کارکنان و بازیکنان
۷۵۰,۰۰۰	تدارک خوراک و غذا
۱۲۰,۰۰۰	حضور پلیس در بازیها
۲۲۰,۰۰۰	تعمیرات و نگهداری
۲۰۰,۰۰۰	بازاریابی، تبلیغات، چاپ و نشریات
۲۷۰,۰۰۰	هزینه‌های سفر و حمل و نقل
۱۵۰,۰۰۰	توسعه جوانان
۱۸۰,۰۰۰	برق، بهره و تلفن
۳۰,۰۰۰	سایر
<u>۷,۱۲۰,۰۰۰ پوند</u>	جمع
	درآمدها (دریافتهای از محل مسابقات، پخش تلویزیونی، درآمد تجاری و فروش بازیکنان)
<u>۷,۱۲۰,۰۰۰ پوند</u>	

حتی اگر باشگاهی بازیکنی موفق و مشهور را بخرد، تضمینی نیست که او برای باشگاه جدید خوب بازی کند. آرسنال در تابستان گذشته ۱۳ میلیون پوند روی سسیلین ویلتورد (Silvain Wiltord) سرمایه‌گذاری کرد، ولی او آرسنال را در حد انتظارش نمی‌داند و شایع است که قصد ترک باشگاه را دارد. همچنین نیکلاس آنلکا (Nicolas Anelka) پس از آن که فصل گذشته با مبلغ ۲۰ میلیون پوند از رئال مادرید به پاری سن ژرمن انتقال یافت، بیشتر فصل را روی نیمکت گذراند. هدر رفتن پول سرمایه‌گذاری شده بر روی یک بازیکن باعث می‌شود تا ترازنامه باشگاه خراب شود. سجویک می‌گوید تمام پولی را که من می‌توانم در طی سال بطرق مختلف، از جمله حمایت مالی در طی سال به دست آورم چنانچه بازیکنی را به مبلغ ۱۰ میلیون پوند بخریم و بعداً نتوانیم به هیچ مبلغی بفروشیم از بین خواهد رفت. بازیکنان ممکن است در هر زمان مصدوم شوند و از گردونه بازیها خارج گردند و سبب باخت و از دست رفتن عایدات گردند. در انگلستان هزینه مصدومیت‌های فوتبالیستها براساس آمارنامه‌ی اتحادیه فوتبال به تنهایی ۴۰ میلیون پوند است. و طبق نظر بخش تجارت اتحادیه فوتبال‌یستهای حرفه‌ای در هر سال حدود ۵۰ بازیکن در اثر جراحات وارده اشتغالشان خاتمه می‌یابد. لوک نیلیس (Luc Nilis) گلزن آستون ویلا در ماه ژانویه پس از تحمل یک شکستگی در دو نقطه از پای راستش مجبور شد درست یک ماه پس از آغاز فصل از رقابتها کناره‌گیری کند. مقررات جدید که از ماه جولای لازم‌الاجرا شد مدیریت مالی باشگاههای فوتبال را بیشتر درگیر خواهد کرد. تا ماه جولای، باشگاهها با انعقاد قرارداد با بازیکنان به‌عنوان دارایی و اموال باشگاه آنها را از رفتن به دیگر باشگاهها طی مدت قرارداد باز می‌داشتند مگر اینکه خود باشگاه آنها را می‌فروخت. باشگاه خریدار

قراردادهای آتی محاسبه خواهد شد. برای مثال باشگاه آرسنال آنلکا را در تابستان ۱۹۹۹ با حق انتقال ۲۳ میلیون پوندی فروخت. در حالی که، براساس ضابطه جدید، آرسنال تنها ۵۰۰,۰۰۰ پوند برای جبران خسارت می‌توانست دریافت کند. مقررات جدید تغییرات اساسی در مدیریت مالی باشگاههای فوتبال به وجود خواهد آورد. طبق نظر دکتر جاوید پیرسون (Dr. Geoff Pearson) سخنگوی واحد تحقیقات فوتبال دانشگاه لیورپول، دستمزدهای بازیکنان جهش شدیدی خواهد داشت به طوری که باشگاهها وجوهی را که قبلاً تحت عنوان حق انتقال صرف می‌کردند به‌منظور انگیزش بازیکنان برای ماندن در باشگاه استفاده خواهند کرد. همچنین باشگاهها نیاز به توسعه و سرمایه‌گذاری از روشهای جدید برای عقد قرارداد و حفظ بازیکنان خواهند داشت. طبق نظر تحلیل‌گران فوتبال دیلویت و تاوچ (Deloitte & Touche) دستمزد فوتبالیستها تا حالا به‌طور متوسط ۲۰ درصد در هر فصل افزایش داشته و هزینه

حق انتقال را به باشگاه مالک می‌پرداخت. این مبلغ در مورد تیمهای صاحب نام اروپایی می‌توانست چند میلیون پوند باشد. ولی کمیسیون اروپایی<sup>۲</sup> ادعا کرد این عمل نقض معاهده آمستردام در خصوص آزادی انتخاب است. کمیسیون استدلال کرد که تمام کارگران اروپایی حق دارند که در صورت تمایل به تغییر کارفرمایشان، پس از اعلام یک ضرب‌الاجل زمانی به کارفرما از مشاغل خود استعفا و کناره‌گیری کنند. به موجب مقررات جدید بازیکنان زیر ۱۸ سال نباید منتقل شوند، برای باشگاههایی که روی بازیکنان زیر ۲۴ ساله منتقل شده‌ای سرمایه‌گذاری کرده‌اند می‌بایست جبران خسارتی در نظر گرفت و حق انتقالی برای بازیکنان بالای ۲۴ سال نمی‌بایست وجود داشته باشد. بازیکنان مجبور خواهند بود که حداقل زمانی را در باشگاه سپری کنند ولی می‌توانند پس از دادن فرجه زمانی مشخص باشگاه را ترک کنند.

جبران خسارت برای باشگاهها براساس هزینه‌های آموزش، سن، تعداد حضور در بازیها، طول مدت قرارداد، دستمزدها و

بازیکنان بتوانند بدون حق انتقال باشگاه را ترک کنند، به دلیل عدم دریافت و پرداخت پول اثری در داراییهای باشگاه نمی گذارند. اگر تیم در نقطه حساسی در جدول قرار گرفته باشد مدیران مالی به ندرت با اخراج مواجه می شوند، ولی آنها مجبورند در مسیری درست بین نیازهای شرکای احساساتی یعنی تماشاگران در یک سو و سرمایه گذاران در سوی دیگر قدم بگذارند، تماشاگران می خواهند که باشگاه پول بیشتری را نسبت به هر باشگاه دیگری صرف کند به طوریکه جوایز و عناوین را کسب کند، درحالی که شرکای واقعی محتاطتر هستند. از نظر تماشاگران عملکرد بازیکن اصل است.

مدیران مالی فوتبال ممکن است از این جلب توجه لذت نبرند، ولی آنها کسانی هستند که رشته وجوهات را در دست دارند. بعد از همه اینها، همه سیرالکس فرگوسن (Sir Alex Ferguson)، مدیر منچستر یونایتد را می شناسند ولی چه تعداد از مردم نام مدیر مالی آنرا می دانند؟ سجویک می گوید مدیر مالی می بایست بر وجوه نظارت کند و به مدیر بگوید که چه مبلغی را می تواند خرج کند. این بخشی از وظایف توافقی با مدیر باشگاه است. اگر مدیران باشگاهها به وجوه در دسترس توجه نکنند، از عهده وظایفشان برنخواهند آمد. در چنین وضعی این مدیر مالی نیست که مورد تسمسخر ۳۵,۰۰۰ تماشاگر قرار می گیرد و وقتی که عملکرد تیم منفی ارزیابی می شود او اخراج نخواهد شد. از طرفی او زمانی شادمان و خرسند خواهد بود که یک ترازنامه دقیق و درست که تمام موارد را خوب نشان دهد ارائه کند.

پی نوشت

- 1- sponsorship
- 2- FA Cup
- 3- EUROPEAN COMMISSION

منبع

A game of Two Holves, Cima insider, August 2001

بیان باشگاهش مشاهده نمی شد. وقتی او دو سال پیش فروخته شد باشگاهش ۲۰ میلیون پوند به دست آورد. ولی به دلیل خاتمه مدت قراردادش، بدون هرگونه وجهی باشگاه را ترک کرد. این در حالی بود که کمپل مصمم بود تا پایان قراردادش بماند تا بهترین معامله را در مورد خودش داشته باشد. طبق نظر سخنگوی اتحادیه فوتبال مقررات انتقال جدید نیز آینده باشگاههای کوچکتر را به خطر خواهد انداخت. این ضوابط به مثابه وزش باد عظیمی است که فقط باشگاههای کوچکتر را از نظر مالی فقط در حد بقا حفظ می کند. زیرا آنها بازیکنان خود را به باشگاههای بزرگتر می فروشند. سپس بودجه هایشان به انتها می رسد و آنگاه فقط نام باشگاهها بر دیوار خواهد ماند. باشگاههای بیرون از لیگ اگر نه سالها ولی برای ماهها معلق می مانند تا احياناً کشف بزرگی برای آب کردن بازیکن داشته باشند. تیم برنتفورد (Brentford) که بعداً از لیگ خارج شد، گلزن خود لس فردیناند (Les Ferdinand) را در سال ۱۹۸۸ به کوئینز پارک رنجرز فروخت و وقتی هفت سال بعد کوئینز پارک رنجرز او را هم به تیم صدرنشین فروخت مبلغی اساسی دریافت کرد.

مارتین مورفی (Martin Murphy)

مدیرعامل باشگاه فوتبال پورت اسموث (Portsmouth) اعتقاد دارد که حذف حق انتقال از آینده ای آندوهناک برای باشگاههای دسته اول خبر می دهد. او استدلال می کند که پورت اسموث موقعیت زیادی ندارد ولی، روی بازیکنان خودمان سرمایه گذاری می کنیم. این تنها راهی است که ما در نظر داریم از اشخاصی چون مایکل اؤن (Michael Owen) که در خدمت تیم بازی می کنند، برخوردار باشیم. بعضی باشگاهها به طور مشخص پسر بچه ها را پرورش می دهند که آنها را بفروشند و پول کافی به دست آورند تا فعالیتشان تداوم داشته باشد. از نقطه نظر صورتهای مالی اگر

دستمزد هفتگی ۱۰۰,۰۰۰ پوند و میانگین دستمزد یک بازیکن در تیمهای برتر برای یک سال بالغ بر ۴۰۰,۰۰۰ پوند بوده است. بدین ترتیب رشد دستمزد به شدت بر منابع مالی باشگاهها تاثیر می گذارد. دن جونز (Dan Jones) مدیر بازرگانی ورزشی موسسه دیلویت و تاوچ می گوید: هر باشگاه بالغ بر دو سوم گردش مالی و درآمدش را در کسل به عنوان دستمزد می پردازد که این روال در بلندمدت قابل تحمل نیست و تعداد باشگاههایی که ملزم به تحمل این نسبت هستند رو به فزونی گذاشته است. در فصل ۲۰۰۰-۱۹۹۹، هشتاد درصد باشگاههای لیگ بدین ترتیب بوده اند و تنها چهار باشگاه بودند که نسبت دستمزد به درآمدشان کمتر از پنجاه درصد بوده است.

حساب هزینه دستمزد بازیکنان باشگاه آبردین ۸۵ درصد از ۷ میلیون پوند درآمدش را تشکیل می دهد. با این همه، هزینه دستمزد هفتگی باشگاه از دستمزد هنگفت هفتگی ژوی کین (Roy Keane) کاپیتان باشگاه منچستر یونایتد، ۵۳,۰۰۰ پوند، کمتر است. سجویک می گوید مقررات جدید موضع بازیکنان فوتبال را ترقی خواهد داد. باشگاهها در خواهند یافت که با جدیت بازیکنان خوبی که می خواهند باشگاه را ترک کنند، حتی در قالب قراردادهای بلندمدت نگه دارند. ولی باشگاهها هنوز مجبور خواهند بود که وجوهی را به بازیکنانی که خوب بازی نمی کنند یا مصدوم می شوند بپردازند. به اعتقاد او بازیکنان کالای اصلی باشگاه هستند، بنابراین اگر کنترل کمتری روی آنها داشته باشیم، بر تجارتمان نظارت کمتری اعمال کرده ایم.

سول کمپل (Sol Campbell) دفاع

انگلستان و کاپیتان تیم اسپارس (Spurs) که ماه گذشته به آرسنال رقیب اصلی این تیم منتقل شد، به دلیل اینکه از دسته جوانان به بزرگسالان آمده بود، اثری از او در ترازنامه و