คอลัมน์ "เศรษฐทรรศน์เจ้าพระยา"
ผู้จัดการรายเดือน ฉบับเดือนตุลาคม 2544

ISMM Group

รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์

เมื่อศาลสถิตยุติธรรมแห่งสวิตเซอร์แลนด์สั่งให้ ISMM Group ล้มละลายเมื่อกลางเดือนพฤษภาคม 2544 ผลกระเทือนมิได้มีต่อธุรกิจการกีฬาเท่านั้น หากยังมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อ FIFA องค์กรโลกบาลแห่งกีฬาฟุตบอลอีกด้วย

ISMM Group เป็นชื่อย่อของ International *Sports Media and Marketing* เป็นกลุ่มบริษัทที่ประกอบธุรกิจด้านสื่อการกีฬา (Sports Media) และการตลาดการกีฬา (Sports Marketing) ทั้งระดับโลกและระดับภูมิภาค เจ้าของ ISMM Group คือ ISMM Investments AG มีฐานที่มั่นอยู่ที่เมือง Zug ประเทศสวิตเซอร์แลนด์

ISMM ยึดยุทธศาสตร์ Total Integration ด้วยการผสานธุรกิจสื่อการกีฬา ธุรกิจการตลาดการกีฬา และธุรกิจการออกใบอนุญาต ผนวกกับการวิจัยด้านการกีฬา และบริการเสริมอื่นๆ ISMM แสดงความมุ่งมั่นที่จะเป็น World Leader ในธุรกิจเหล่านี้

อาณาจักร ISMM Group ก่อเกิดและเติบโต ด้วยผลงานของฮอร์สต์ แดสเลอร์ (Horst Dassler, 1936-1987) ผู้ยิ่งใหญ่และผู้กว้างขวางในธุรกิจการตลาดกีฬา ข้อเท็จจริงปรากฏว่า เกือบจะไม่มีองค์กรโลกบาลด้านกีฬาองค์กรใดที่แดสเลอร์มิได้มีความสัมพันธ์ด้วย และเกือบจะไม่มีผู้บริหารองค์กรกีฬาโลกคนใดไม่รู้จักแดสเลอร์

Adidas ยักษ์ใหญ่ในอุตสาหกรรมรองเท้านักกีฬาเป็นฐานธุรกิจดั้งเดิมของแดสเลอร์ ตระกูลแดสเลอร์ผลิตรองเท้า ณ เมือง Herzogenaurach ประเทศเยอรมนีเป็นเวลาช้านาน แต่แล้วเกิดแตกแยกด้านความคิดและผลประโยชน์ในชนรุ่นพ่อของฮอร์สต์ แดสเลอร์ ความขัดแย้งภายในครอบครัวดังกล่าวนี้ยังผลให้ธุรกิจรองเท้าของครอบครัวแตกเป็นสองส่วน รูดอล์ฟ แดสเลอร์ (Rudoft Dassler) ผู้เป็นลุงยึดครองยี่ห้อ *Puma* อันเป็นเครื่องหมายการค้าดั้งเดิมของครอบครัว อดอล์ฟ แดสเลอร์ (Adolf Dassler) ผู้เป็นพ่อแยกมาผลิตรองเท้ายี่ห้อ *Adidas* ซึ่งมีฐานมาจากชื่อพ่อนั้นเอง เพราะใครๆก็เรียกชื่อเล่นผู้เป็นพ่อว่า Adi

ในตลาดรองเท้านักกีฬา Adidas แข่งกับ Puma รวมทั้งรองเท้ายี่ห้อระดับโลกอื่นๆ แต่น้อยคนนักที่จะทราบว่า ทั้งสองยี่ห้อมีรากฐานมาจากครอบครัวเดียวกัน แม้ในภายหลัง

Adidas จะเติบใหญ่เป็นยี่ห้อระดับโลก แต่ยังคงสถานะเป็นธุรกิจในครอบครัว โดยตระกูลแดสเลอร์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ จุดเปลี่ยนผันสำคัญเกิดขึ้นในทศวรรษ 2500 เมื่อฮอร์สต์ แดสเลอร์ขยายกิจการของ Adidas ข้ามพรมแดนจากแคว้น Bavaria ไปสู่เมือง Landersheim ประเทศฝรั่งเศส

ตลอดระยะเวลาที่ Adidas เติบใหญ่นี้ ฮอร์สต์ แดสเลอร์มิได้กุมบังเหียนการบริหาร จวบจนบิดามารดาถึงแก่กรรมในปี 2528 เขาจึงยึดตำแหน่งประธานบริษัท แต่อยู่ในตำแหน่งได้เพียงสองปีเศษ ก็ถึงแก่กรรม

Adidas โลดแล่นอยู่ในธุรกิจรองเท้าและอุปกรณ์กีฬา แดสเลอร์จำเป็นต้องสร้างสายสัมพันธ์กับองค์กรกีฬาและผู้บริหารองค์กรกีฬาต่างๆ ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ด้านธุรกิจ ในเวลาต่อมา แดสเลอร์กระโดดขึ้นสู่สังเวียนการเมืองขององค์กรกีฬาเหล่านั้น และถีบตัวขึ้นมาเป็น 'ผู้นำทางการเมือง' ในองค์กรกีฬาหลายต่อหลายองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะกรรมการโอลิมปิกสากลและ FIFA แดสเลอร์มีส่วนช่วยให้ Jaoa Havelange ดำรงตำแหน่งประธาน FIFA และ Juan Antonio Samaranch ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการโอลิมปิกสากล

การฝังตัวอยู่ในวงการกีฬาทำให้แดสเลอร์มองเห็นและเข้าใจลักษณะ 'ความเป็นสินค้า' ของการกีฬา อีกทั้งมองเห็นช่องทางในการแสวงหารายได้จากกระบวนการแปรการกีฬาให้เป็นสินค้า ยิ่งเมื่อเทคโนโลยีการถ่ายทอดโทรทัศน์รุดหน้ามากเพียงใด การแข่งขันกีฬา ณ สถานที่หนึ่งสามารถถ่ายทอดสู่ปริมณฑลอื่นได้มากเพียงนั้น หากกีฬาที่แข่งขันมีผู้ชมชื่นชอบจำนวนมาก ความเป็นสากลของกีฬานั้นย่อมเกื้อกูลการหาประโยชน์ทางธุรกิจ การจัดการแข่งขันกีฬาระดับสากล แม้ต้องอาศัยเงินทุนจำนวนมาก แต่มิใช่เรื่องยากอีกต่อไป เพราะสามารถหารายได้จากสปอนเซอร์และจากการขายสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์โดยไม่ยากนัก

ในปี 2525 ฮอรัสต์ แดสเลอร์ก่อตั้งบริษัท ISL Worldwide เพื่อประกอบธุรกิจการตลาดกีฬา ISL เป็นคำย่อของ *International Sports and Leisure* ในระยะแรกเริ่มเน้นการประกอบธุรกิจการตลาดกีฬาเป็นด้านหลัก เรียงลำดับจากการแข่งขันกีฬาระดับสากล ระดับภูมิภาคและระดับประเทศ ยุทธวิธีดังกล่าวนี้ให้ความสำคัญกับขนาดของตลาด ในขณะที่การแข่งขันกีฬาระดับสากลมีโลกทั้งโลกเป็นตลาด การแข่งขันกีฬาระดับภูมิภาคและระดับประเทศตลาดมีขนาดเล็กลงมา

ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่ฮอร์สต์ แดสเลอร์มีกับ Jaoa Havelange และ Juan Antonio Samaranch เกื้อกูลให้ ISL Worldwide ยึด FIFA และโอลิมปิกสากลเป็นฐานธุรกิจสำคัญ ISL Worldwide ประสบความสำเร็จในการยึดกุมธุรกิจการตลาดของการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกถึง 5 สมัย และการแข่งขันฟุตบอลโลกของ FIFA 4 สมัย

ISL Worldwide มิได้พอใจแต่เพียงผลประโยชน์ที่ได้จากการจัดการด้านการตลาดของการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกและการแข่งขันฟุตบอลโลกเท่านั้น หากแต่ต้องการขยายฐานธุรกิจออกไปอย่างกว้างขวางด้วย การขยายธุรกิจเข้าไปจัดการด้านการตลาดของการแข่งขันกีฬาระดับโลกอื่นๆจึงเป็นยุทธศาสตร์ปฐมฐานของ ISL Worldwide การขยายธุรกิจการตลาดกีฬาเป็นไปอย่างรวดเร็วในระหว่างปี 2540 - 2543 ครอบคลุมกีฬาหลากหลายประเภท นับตั้งแต่ บาสเก็ตบอล วอลเลย์บอล ยิมนาสติก กรีฑา การแข่งรถ ว่ายน้ำ รักบี้ และเทนนิส ในการนี้ ISL Worldwide ต้องสร้างสายสัมพันธ์กับผู้บริหารองค์กรโลกบาลด้านการกีฬา มิจำเพาะแต่ FIFA (Féderation Internationale de Football Association) หากยังรวมถึง FINA (Féderation Internationale de Natation Amateur) องค์กรโลกบาลของกีฬาว่ายน้ำ FIG (Féderation Internationale de Gymnastique) องค์กรโลกบาลของกีฬายิมนาสติก FIBA (Féderation International de Basketball Association) องค์กรโลกบาลของกีฬาบาสเกตบอล IAAF (International Amateur Athletic Federation) องค์กรโลกบาลของกีฬากรีฑา เป็นต้น ยุทธวิธีสำคัญในการเจาะองค์กรโลกบาลด้านกีฬาเหล่านี้ ซึ่งยึดถือปฏิบัติมาตั้งแต่ยุคสมัยที่ฮอร์สต์ แดสเลอร์ยังมีชีวิตอยู่ ก็คือ การช่วยเหลือ เกื้อกูล และส่งเสริมให้บุคคลสำคัญในองค์กรเหล่านี้สามารถยึดกุมตำแหน่งบริหารที่สำคัญต่อไปได้ นอกจากนี้ การจ่ายค่าน้ำร้อนน้ำชาก็เป็นวัฒนธรรมปกติของ ISL Worldwide ด้วย

ISL Worldwide เมื่อยึดกุมธุรกิจการตลาดของการแข่งขันกีฬาระดับโลกได้แล้ว ก็หันไปยึดกุมธุรกิจเดียวกันของการแข่งขันกีฬาระดับภูมิภาค ดังเช่นการแข่งขันฟุตบอลระหว่างชาติยุโรป Euro 2000 การแข่งขันรักบี้ฟุตบอลยุโรป European Rugby Cup และการแข่งขัน Asian Games เป็นต้น แล้วจึงรุกต่อไปในการยึดกุมธุรกิจการตลาดของการแข่งขันกีฬาระดับประเทศ ดังเช่นการแข่งขันฟุตบอลในสาธารณรัฐประชาชนจีน (CFA Chinese Football Team) และฮ่องกง (Hong Kong Football League) การแข่งขัน Big Ten US College Sports สำหรับอเมริกาใต้ ISL Worldwide เข้าไปหากินกับสโมสรฟุตบอลยักษ์ใหญ่ ดังเช่น สโมสร Flamengo และสโมสร Grêmio

เมื่อพิจารณาการดำเนินธุรกิจของ ISL Worldwide จะเห็นได้ว่า ยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจเรียงลำดับจาการแข่งขันกีฬาระดับโลก ไปสู่ระดับภูมิภาคและระดับประเทศ ซึ่งเป็นการเรียงลำดับจากธุรกิจการตลาดที่มีฐานผลประโยชน์กว้างใหญ่ไพศาลไปสู่ธุรกิจที่มีฐานผลประโยชน์แคบ

เมื่อ ISL Worldwide ขยายฐานธุรกิจด้านการตลาดกีฬา จนเกือบอิ่มตัวแล้ว ก็เริ่มขยายฐานไปสู่ธุรกิจประเภทอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการสื่อสาร กระนั้นก็ตาม การกระจาย

ธุรกิจของ ISL Worldwide ยังคงสัมพันธ์กับธุรกิจแกน อันได้แก่ ธุรกิจการตลาดกีฬา (Related Diversification) การขยายธุรกิจดังกล่าวนี้ ยังผลให้ ISL Worldwide แปรโฉมเป็น ISMM Group โดยที่ ISL Worldwide ยังคงเป็นเรือธงของกลุ่ม

ก่อนการล้มละลายในเดือนพฤษภาคม 2544 ISMM Group มีสำนักงานนอกสวิตเซอร์แลนด์รวม 20 แห่ง กระจัดกระจายในประเทศต่างๆ รวม 14 ประเทศ แต่กระจุกอยู่ในยุโรปถึง 12 สำนักงาน (ไม่รวมสำนักงานใหญ่) โดยที่มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 450 คน (ดูตารางที่ 1)

ISMM Group ประกอบด้วยบริษัทลูกรวม 5 บริษัท ได้แก่

(1) ISL Worldwide

(2) CPG Copyright Promotions Group

(3) Sponsorship Research International (SRi)

(4) en – linea Inc.

(5) Orad Hi - Tec Systems Ltd.

ISL Worldwide ประกอบด้วยบริษัทลูก 5 บริษัท (ดูตารางที่ 2) *ISL Marketing* ประกอบธุรกิจการตลาดกีฬา *ISL Television* ประกอบธุรกิจการจัดจำน่ายสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์ *ISL Production* ทำหน้าที่ผลิตรายการกีฬาทางโทรทัศน์ *ISL Licensing* รับจ้างจัดการระบบการออกใบอนุญาตธุรกิจการตลาดกีฬา และ *ISL Hospitality* รับจ้างจัดระบบการบริการผู้ชมกีฬา ดังเช่นบริการอาหารและเครื่องดื่มในสนามกีฬา บริการเต็นท์ ที่พัก ฯลฯ

CPG Copyright Promotions Group ก่อตั้งในปี 2517 แต่ถูก ISMM Group เข้าไปครอบในปี 2542 ประกอบด้วยบริษัทลูก 2 บริษัท (ดูตารางที่ 2) *Leisureview Ltd* ประกอบธุรกิจบริการให้เช่า VDO นับเป็นธุรกิจที่มีเครือข่ายมากที่สุดในสหราชอาณาจักรบริษัทหนึ่ง *The Copyright Promotion Licensing Group PLC* ซึ่งเป็นฐานธุรกิจเดิม ประกอบธุรกิจการออกใบอนุญาตให้ใช้สิทธิการใช้สัญลักษณ์ โลโก หรือตัวละครไปประกอบธุรกิจเชิงพาณิชย์

Sponsorship Research International (SRi) ให้บริการการวิจัยการตลาดกีฬา สำรวจการใช้จ่ายด้านสปอนเซอร์การกีฬา สำรวจจำนวนผู้ชมการแข่งขันกีฬารายการสำคัญ สำรวจความพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้ากีฬาประเภทต่างๆ ฯลฯ SRi ทำให้ ISMM Group แตกต่างจากธุรกิจการตลาดกีฬาอื่นๆ เพราะบริษัทอื่นมิได้สนใจให้บริการด้านการวิจัย

en – linea Inc. ก่อตั้งในปี 2538 ภายหลังจากที่ประสบความสำเร็จในการสร้างและจัดการ International Information Sites ทาง Internet ให้แก่การแข่งขันฟุตบอลโลกปี 2537 en – linea Inc. ประกอบธุรกิจ 2 สาย (ดูตารางที่ 2) สายที่หนึ่ง ได้แก่ การพัฒนา Computer

Software เพื่อขาย อีกสายหนึ่ง ได้แก่บริการรับจ้างสร้างและพัฒนา Web sites รวมทั้งจัดระบบ Interactive Network Systems ให้แก่องค์กรกีฬาต่างๆ ดังเช่น FIFA On–Line, AFC Net (web site ของ Asian Football Confederation) CONMEBOL On–Line (web site ของ South American Football Confederation) ฯลฯ en – linea Inc. รับจ้างสร้าง web sites สำหรับแข่งขันกีฬาเฉพาะรายการด้วย ดังเช่น 1996 European Football Championship, 1998 Central American Games, 1998 CONCACAF Gold Cup, 1999 Rugby World Cup เป็นต้น ISMM Group เพิ่งเข้าไปครอบ en – linea Inc. ในปี 2541

Orad Hi-Tec Systems Ltd. ก่อตั้งในปี 2536 สำนักงานใหญ่อยู่ในเมือง Kfar Saba ประเทศอิสราเอล โดยที่มีสำนักงานในสหรัฐอเมริกาและเยอรมนีด้วย Orad ประกอบธุรกิจด้าน Virtual Imaging Technology และร่วมอยู่ในเครือข่ายพันธมิตร *Virtual Imaging Alliance* (VIA) ซึ่งมีผู้ประกอบการรายสำคัญเพียง 5 ราย อันได้แก่ ISL, Orad, PVI (Princeton Video Image), Symah Vision และ Global Sportnet

Orad พัฒนาเครื่องมือสำหรับการถ่ายทอดโทรทัศน์ ดังเช่น *CyberSport* ซึ่งเกื้อกูลการถ่ายภาพย้อนกลับ (Replay) ประกอบกับภาพกราฟฟิก อันช่วยให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่ผู้บรรยายการแข่งขันและผู้ชม ภาพที่ CyberSport เสริมเข้าไปในจอทีวีเป็นภาพเสมือนจริงที่ทำให้ผู้ชมเข้าใจว่าเป็นภาพที่เกิดขึ้นในสนามแข่งขัน *Virtual Replay* เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นการแข่งขันในแง่มุมต่างๆ *Sport Track* เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นตำแหน่งแห่งหนของผู้เล่นแต่ละคน *Digital Replay* เป็นเครื่องมือที่เกื้อกูลการวิเคราะห์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ *Horse Track* เป็นเครื่องมือที่เกื้อกูลการวิเคราะห์การแข่งม้า

ดังนี้ จะเห็นได้ว่า ISMM Group ประกอบธุรกิจอันหลากหลาย นับตั้งแต่ธุรกิจการตลาดกีฬา การวิจัยตลาดกีฬาและสปอนเซอร์ ไปจนถึงเทคโนโลยีการถ่ายทอดการแข่งขันกีฬา การเติบใหญ่ของ ISMM Group ดูน่าเกรงขาม แต่แล้วศาลแห่งประเทศสวิตเซอร์แลนด์กลับสั่งให้ ISMM Group ล้มละลายเมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2544 เนื่องจากหนี้สินมีมากกว่าทรัพย์สิน โดยที่มีมูลหนี้สูงประมาณ 1,000 ล้านฟรังสวิส (560 ล้านดอลลาร์อเมริกัน)

คำถามที่ผุดขึ้นในใจผู้คนที่อยู่ในโลกกีฬา ก็คือ เกิดอะไรขึ้นกับ ISMM Group เหตุใด ISMM Group จึงล้มละลาย

ISMM Group เติบโตรวดเร็วจนเกินไป การกระจายประเภทธุรกิจเพิ่งจะเกิดขึ้นหลังปี 2540 ทั้งการซื้อหุ้นเพื่อเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของ en – linea Inc. ในเดือนกรกฎาคม 2541 และการซื้อ Copyright Promotion Group PLC ในเดือนมกราคม 2542 ซึ่งใช้เงินถึง 21.2 ล้านปอนด์สเตอร์ลิง

การขยายตัวของธุรกิจการตลาดกีฬาอย่างฮวบฮาบนับเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่นำมาซึ่งการล่มสลายของอาณาจักร ISMM Group การเข้าไปประมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งสิทธิในการจัดการด้านตลาดกีฬาของกีฬาหลากหลายประเภท (ดูตารางที่ 3) ด้วยการให้หลักประกันรายได้ขั้นต่ำ (Minimum Income Guarantee) โดยที่รายได้ขั้นต่ำดังกล่าวนี้สูงเกินกว่าศักยภาพที่ ISMM Group จะหาได้ สร้างปัญหาทางการเงินแก่ ISMM Group ในขั้นรากฐาน ISMM Group ต้องการทะลวงเข้าไปในกีฬาเทนนิส อันเป็นฐานผลประโยชน์ของ IMG คู่แข่งรายสำคัญ จึงต้องทำตัวเป็น 'เจ้าบุญทุ่ม' เริ่มต้นด้วยการประมูลสิทธิการจัดการด้านการตลาดของการแข่งขันเทนนิสทีมหญิงชิงถ้วย Federation Cup (สัญญา 5 ปี) จาก ITF (International Tennis Federation) ในเดือนเมษายน 2542 ตามมาด้วยการทำสัญญากับ ATP (Association of Tennis Professionals) ในเดือนเดียวกัน สำหรับสิทธิการจัดการด้านการตลาดของการแข่งขัน ATP Tour และ Super 9 Tournament (สัญญาระยะเวลา 10 ปี) ISMM Group สัญญาที่จะจ่ายเงินให้ ATP สูงถึง 1,200 ล้านดอลลาร์อเมริกัน แต่สัญญาดังกล่าวนี้มิได้ครอบคลุมสิทธิในการจัดการด้านการตลาดของการแข่งขัน Grand Slam Tournament อันเป็นรายการการแข่งขันเทนนิสยอดนิยม

การเจาะตลาดฟุตบอลละตินมิได้ให้ผลตอบแทนทางธุรกิจตามที่คาดหวัง ISMM Group โดย ISL Worldwide ทุ่มเงินเพื่อให้ได้มาซึ่งการจัดการด้านการตลาดของสโมสรฟุตบอลยักษ์ใหญ่ของบราซิล 2 สโมสร อันได้แก่ *Club de Regatas do Flamengo* (ธันวาคม 2542) และ *Grêmio Futebol Porto Alegrense* (กันยายน 2543)

การจัดการด้านการตลาดของกีฬารถแข่งที่ ISL Worldwide ทำกับ CART (Championship Auto Racing Teams) มิได้ให้ผลตอบแทนตามที่คาดหวังเช่นกัน สัญญาระยะ 10 ปี ซึ่งลงนามในเดือนมิถุนายน 2541 (ดูตารางที่ 3) ถูกบอกเลิกในเดือนกุมภาพันธ์ 2544 การบอกเลิกสัญญาของ ISMM Group ทำให้ CART เสียหาย จนมีการดำเนินคดีทางแพ่ง

ในขณะที่ ISMM Group ไม่ประสบความสำเร็จในการกัดเซาะฐานธุรกิจของ IMG แต่ IMG กลับประสบความสำเร็จในการแย่งชิงผลประโยชน์จาก ISMM Group ด้วยการได้สิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์การแข่งขันโอลิมปิก Seoul 1988 และ Atlanta 1996 ทั้งนี้เนื่องจากคณะกรรมการโอลิมปิกสากลไม่พอใจผลงานของ ISMM Group เพราะไม่สามารถดึง McDonald's และ Coca Cola มาเป็นสปอนเซอร์ได้

แม้ ISMM Group จะเป็นยักษ์ใหญ่ในธุรกิจการตลาดและสื่อสารการกีฬา แต่ยังคงสภาพเป็นธุรกิจในครอบครัว เมื่อฮอร์สต์ แดสเลอร์ถึงแก่กรรมในปี 2530 ธุรกิจนี้ก็ตกอยู่ในมือลูกสาว ISMM Group เคยคิดจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในปี 2543 (*Financial Times*, March 30, 2001) แต่แล้วก็เลิกล้มความคิดนี้ นับตั้งแต่ปลายปี 2543 ISMM Group เผชิญปัญหาสภาพคล่อง การเงินไม่ลื่นไหล การบริหารติดขัดไปหมดทุกอย่าง จนท้ายที่สุดไฮนส์

เซอร์เต็นเบอร์เกอร์ (Heinz P. Schurtenberger) ประธานพนักงานบริหาร (CEO) ขอลาออกจากตำแหน่ง เนื่องจากมีความเห็นขัดแย้งกับเจ้าของบริษัทในประเด็นยุทธศาสตร์ของบริษัท ISMM Group ดิ้นรนจะออกพันธบัตรเพื่อระดมเงินมาแก้ปัญหาการขาดสภาพคล่อง ทั้งนี้โดยใช้รายได้จากการจัดการด้านการตลาดของการแข่งขันฟุตบอลโลกมาหนุนหลังพันธบัตรที่นำออกขาย แต่เซ็ปป์ แบล็ตเตอร์ (Sepp Blatter) ประธาน FIFA ไม่ยอมเอาออห่อหมกด้วย ครั้นเมื่อ ISMM Group ล้มละลายแล้ว FIFA กลับงัดแผนการออกพันธบัตรมาใช้ เรื่องนี้ทำให้สมาชิกในตระกูลแดสเลอร์แค้นเคืองแบล็ตเตอร์เป็นอันมาก

ISMM Group พยายามร้องขอต่อศาลเพื่อประวิงกระบวนการล้มละลาย แต่เมื่อไม่สามารถดึง Vivendi Group และ Bertelsmann มาช่วยยืดชีวิตบริษัท ISMM Group ก็ถึงแก่กรรมเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2544 ตามคำสั่งศาลแห่งสวิตเซอร์แลนด์

หมายเหตุ

1. ข้อมูลพื้นฐานของ ISMM Group ดู *www.ismmgroup.com*

2. ข้อมูลเกี่ยวกับตระกูล Dassler โปรดอ่าน *Forbes* (July 23, 1990) และรายงานเรื่อง “France 1; West Germany Nil”, *The Economist* (July 14, 1990)

3. บทบาทของ Horst Dassler ใน FIFA และความสัมพันธ์ที่มีกับ Jaoa Havelange และ Sepp Blatter โปรดอ่าน John Sugden and Alan Tomlinson, *Great Balls of Fire : How Big Money Is Hijacking World Football* (Edinburgh : Mainstream Publishing, 1999)

4. ข้อมูลพื้นฐานของ ISL Worldwide ดู *www.islworld.com*

5. ข้อมูลพื้นฐานของ Orad Hi-Tec Systems Ltd. ดู *www.orad.co.il* ส่วน Virtual Imaging Alliance ดู *www.virtualimaging.com*

6. รายงานข่าวการล้มละลายของ ISMM Group ดู “Fifadom”, *The Economist* (June 2, 2001)

7. สัญญาระหว่าง ISMM Group กับ ATP ดู Matthew Garrahan, “ISL Faces Bankruptcy”, *Financial Times* (April 6, 2001)

8. TWI (Trans World International) บริษัทลูกของ IMG ได้รับสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์การแข่งขันโอลิมปิกสากล Seoul 1988 และ Atlanta 1996 ดู *www.img.com*

9. ความไม่พอใจของคณะกรรมการโอลิมปิกสากลที่มีต่อผลงานการหาสปอนเซอร์ของ ISMM Group ดู Andrew Jenning and Neil Wilson, “A Tale of Greed and the Men Who Sold the World Cup”, *soccernet.com* (April 20, 2001)

ตารางที่ 1

สำนักงานของ ISMM Group

พฤษภาคม 2544

ทวีป	**ประเทศ**	**เมือง**
ยุโรป	สหราชอาณาจักร	ลอนดอน
	เบลเยียม	บรัสเซลส์
		แอนต์เวิร์ป
	เนเธอร์แลนด์	อัมสเตอร์ดัม
	สวีเดน	สต็อกโฮล์ม
	เยอรมนี	มิวนิค
		แฟรงเฟิร์ต
	ฝรั่งเศส	ปารีส
	อิตาลี	มิลาน
	สเปน	บาร์เซโลนา
		แมดดริด
	ปอร์ตุเกส	ลิสบอน
	สวิตเซอร์แลนด์	ซัก
อเมริกาเหนือ	สหรัฐอเมริกา	นอร์วอล์ก คอนเน็กติกัตต์
		ดีทรอยต์ มิชิแกน
		ซานตาโมนิกา แคลิฟอร์เนีย
อเมริกาใต้	บราซิล	เซาเปาโล
อาเซีย	ญี่ปุ่น	โตเกียว
	เกาหลีใต้	โซล
	สาธารณรัฐประชาชนจีน	ฮ่องกง

ที่มา *www.ismmgroup.com*

ตารางที่ 2

บริษัทลูกของ ISMM Group

พฤษภาคม 2544

ชื่อบริษัท	บริษัทลูก	ธุรกิจ
ISL Worldwide (2525)	*1. ISL Marketing*	รับจ้างหาสปอนเซอร์การแข่งขันกีฬาระดับชาติและระดับระหว่างประเทศ
	2. ISL Television	รับจ้างขายสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์
	3. ISL Production	รับจ้างถ่ายทอดโทรทัศน์และผลิตภาพยนตร์การแข่งขันกีฬา
	4. ISL Licensing	รับจ้างจัดการระบบการออกใบอนุญาตเนื่องในการแข่งขันกีฬา
	5. ISL Hospitality	รับจ้างจัดระบบการบริการแฟนกีฬา ดังเช่น บริการอาหารในบริเวณสนามกีฬา บริการเต็นท์ ที่พัก ฯลฯ
CPG Promotions Group PLC (2517/2542)	*1. Leisureview Ltd.*	บริการให้เช่า VDO
	2. The Copyright Promotion Licensing Group PLC	บริการให้เช่าช่วงสิทธิการใช้สัญลักษณ์ โลโก หรือตัวละคร
Sponsorship Research International SRi		บริการวิจัยการตลาดกีฬา สำรวจจำนวนผู้ชมการแข่งขันกีฬารายการสำคัญ สำรวจการใช้จ่ายด้านสปอนเซอร์การกีฬา สำรวจความพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้ากีฬาประเภทต่างๆ
en – linea Inc. (2538/2541)		พัฒนา computer software ด้านการกีฬาเพื่อขาย รับจ้างสร้างและพัฒนา web sites รวมทั้งจัดระบบ Interactive Network Systems ให้แก่องค์กรกีฬาต่างๆ
Orad Hi – Tec Systems Ltd. (2536)		พัฒนาและผลิตเครื่องมือด้าน Virtual Imaging Technology ซึ่งช่วยให้การถ่ายทอดโทรทัศน์มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ที่มา *www.ismmgroup.com*
www.islworld.com
www.orad.co.il

ตารางที่ 3

ข้อตกลง/สัญญาธุรกิจการตลาดการกีฬา

ระหว่าง ISL Worldwide กับองค์กรกีฬาต่างๆ

2540 – 2544

ปี	คู่สัญญา	ข้อตกลง
เมษายน 2540	TBS (Tokyo Broadcasting System)	ISL Television ได้รับสิทธิการถ่ายทอดวิทยุและโทรทัศน์ นอกประเทศญี่ปุ่นแต่เพียงผู้เดียว สำหรับการแข่งขัน World Volleyball Championship 1998
เมษายน 2540	FINA (Féderation Internationale de Natation Amateur)	ISL ได้รับสิทธิการตลาดและการสื่อสาร World Swimming Championship จนถึงปี 2550
กรกฎาคม 2540	FIG (Fédération Internationale de Gymnastique)	ISL Worldwide เข้าร่วมสัญญาความร่วมมือในการจัดการแข่งขันกับ World Gymnastics Federation
ธันวาคม 2540	FIFA	ISL รับจัดการด้านการตลาดให้ FIFA ครอบคลุมการแข่งขัน World Cup 2002 และ World Cup 2006 รวมตลอดจนการแข่งขันอื่นๆที่จัดในนาม FIFA ISL มีสิทธิที่ใช้ยี่ห้อ FIFA ในการหาประโยชน์เชิงพาณิชย์
มิถุนายน 2541	CART (Championship Auto Racing Teams)	ISL ได้รับสิทธิการตลาดทั่วโลกแต่เพียงผู้เดียว สำหรับการแข่งรถ (1) Fed Ex Championship Series (2) PPG Dayton Indy Lights Series (3) Kool Toyota Atlantic Championship สัญญาสิ้นอายุปี 2550
กรกฎาคม 2541	ATP (Association of Tennis Professionals)	ATP ร่วมกับ ISL และ Octagon จัดตั้งธุรกิจร่วมทุน เพื่อจัดการแข่งขันเทนนิสชาย โดย ISL และ Octagon เป็นผู้จัดการด้านการตลาดให้ ATP สัญญาอายุ 4 ปี

ปี	คู่สัญญา	ข้อตกลง
กรกฎาคม 2541	FIBA (International Basketball Association)	ISL ได้รับสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์ทั่วโลกสำหรับการแข่งขันบาสเก็ตบอลระหว่างประเทศ สัญญาอายุ 6 ปี
กันยายน 2541	ERC (European Rugby Cup Ltd.)	ISL ทำสัญญาธุรกิจการตลาดกับ ERC สำหรับการแข่งขันรักบี้ฟุตบอลในยุโรป สัญญาอายุ 4 ปี
เมษายน 2542	ITF (International Tennis Federation)	ISL รับจัดการธุรกิจการตลาดทั้งการหาสปอนเซอร์และการขายสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์สำหรับการแข่งขันเทนนิสทีมหญิงชิงถ้วย Federation Cup สัญญาอายุ 5 ปี
เมษายน 2542	ATP (Association of Tennis Professionals)	ISL ตกลงจ่ายเงิน 1,200 ล้านดอลลาร์อเมริกัน แลกกับการมีสิทธิจัดการธุรกิจการตลาดของ ATP แต่เพียงผู้เดียวสำหรับการแข่งขัน ATP Tour และ Super 9 Tournaments อายุสัญญา 10 ปี
ธันวาคม 2542	Clube de Regatas do Flamengo	ISL ตกลงจ่ายเงินอุดหนุนสโมสรฟุตบอลยักษ์ใหญ่แห่งบราซิลจำนวน 80 ล้านดอลลาร์อเมริกัน แลกกับสิทธิในการจัดการด้านการตลาด การสื่อสาร และพาณิชยกรรม
มกราคม 2543	FIBA (International Basketball Federation)	ISL เป็นผู้จัดการธุรกิจการตลาดของการแข่งขันบาสเก็ตบอล Euro League อายุสัญญา 4 ปี จนถึงปี 2547
มกราคม 2543	IAAF (International Amateur Athletic Federation)	ISL เป็นผู้จัดการธุรกิจการตลาดของ IAAF อายุสัญญา 10 ปี
กันยายน 2543	Grêmio Futebol Poto Alegrense	ISL Worldwide รับสิทธิการพาณิชย์จากสโมสรฟุตบอลบราซิล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขายชุดนักฟุตบอล 3 สี

ที่มา ISMM Group

www.ismmgroup.com

www.islworld.com