

คอลัมน์ “จากท่าพระจันทร์ถึงสนามหลวง”

ผู้จัดการรายวัน ฉบับวันพฤหัสบดีที่ 26 กรกฎาคม 2544

Manchester United ในฐานะ Global Brand

รังสรรค์ ณะพรพันธุ์

Manchester United FC เป็นสโมสรฟุตบอลในสังกัด Premier League แห่งประเทศอังกฤษ ความขื่อนี้เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปในหมู่ผู้สนใจกีฬาฟุตบอล แม้แต่เด็กนักเรียนระดับประถมศึกษาที่รู้จักกีฬาฟุตบอล ก็ต้องรู้จัก Manchester United เป็นมันคง

แต่ Manchester United เป็นมากกว่าสโมสรฟุตบอลผู้ยึดครองตำแหน่งแชมป์ Premier League เป็นว่าเล่นในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา พลังขับเคลื่อนของระบบทุนวัฒนธรรม (Cultural Capitalism) ทำให้ Manchester United ถีบตัวขึ้นมาเป็น ‘สินค้า’ ที่มีชื่อเสียงระดับโลก กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ Manchester United เป็น Global Brand ด้านหนึ่ง Manchester United มิได้ผลิตแต่บริการสันทนาการ (ฟุตบอล) หากผลิตสินค้าและบริการอันหลากหลาย ตั้งแต่ชุดนักฟุตบอล อุปกรณ์ฟุตบอล ไปจนถึงบริการโรงแรมและ Shopping Center แม้แต่วิสกี้อี่ห้อ Manchester United ก็ยังมี อีกด้านหนึ่ง Manchester United มีแฟนฟุตบอลมหิมา มีจำเพาะแต่ภายในสหราชอาณาจักร หากมีฐานที่มั่นในประเทศต่างๆทั่วโลก กลุ่มแฟนฟุตบอลอันมหิมานี้ กลายมาเป็นฐานลูกค้าสำคัญของ Manchester United จะนำสินค้าอะไรมาปะยี่ห้อ Manchester United ก็ล้วนมีลูกค้าทั้งสิ้น เพราะความนิยมชมชื่น Manchester United มีอยู่อย่างหนาแน่นในระดับโลก

ความรุ่งโรจน์ของ Manchester United เป็นปรากฏการณ์ที่น่าตื่นตาตื่นใจ เพราะ Manchester United มิเพียงประสบความสำเร็จในการแข่งขันเท่านั้น หากยังประสบความสำเร็จในด้านธุรกิจอีกด้วย ปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้เป็นเรื่องคาดไม่ถึงเมื่อทศวรรษเศษที่แล้ว ในปี 2534 เมื่อ Manchester United ตัดสินใจจดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์แห่งลอนดอน (London Stock Exchange) สำนักตัดศิลาทางด้านการบริหารธุรกิจแห่งสหราชอาณาจักร อันได้แก่ London Business School ประเมิน Manchester United ค่อนข้างไปทางลบ ในเวลานั้น สโมสรฟุตบอลอังกฤษที่ขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์มีเพียงสโมสรเดียว ได้แก่ Tottenham Hotspur ซึ่งมีฐานะการเงินอ่อนแอ

London business School เสนอบทวิเคราะห์ว่า สโมสรฟุตบอลจะมีกำไรดี ก็ต่อเมื่อมีผลการแข่งขันที่ดี ซึ่งทำให้สามารถดึงดูดแฟนและสปอนเซอร์ แต่การที่จะมีผลการแข่งขันที่ดีได้ ก็ต้องมีเงินในการซื้อนักเตะชั้นนำ ในระหว่างปี 2489 – 2532 ตำแหน่งตัวเฉลี่ยของ Manchester United ก็คือ อันดับที่ 6 ของ English Football League ทั้งสี่ดิวิชั่น ครั้นจะเฉพาะช่วงระหว่างปี 2517–2532 Liverpool ยึดกุมอันดับที่หนึ่งในกลุ่มยักษ์ใหญ่ทั้งห้า (Big Five) โดยที่ Manchester United อยู่อันดับที่ห้า

Manchester United มีผลการประกอบการในเชิงธุรกิจไม่สู้ดีนักในทศวรรษ 2520 จำนวนปีที่ขาดทุนมีมากกว่าจำนวนปีที่มียกำไร ทศวรรษ 2500 นับเป็นยุคทองของ Manchester United แต่ยุคทองดังกล่าวนี้ผ่านพ้นไปแล้ว Manchester United เป็นรองยักษ์ใหญ่อย่าง Liverpool ในทุกด้าน ในระหว่างปี 2513 – 2532 (รวม 20 ปี) Liverpool ยึดตำแหน่งแชมป์ 11 ปี และรองแชมป์ 7 ปี มีผู้จัดการเพียง 4 คน และมีทีมตัวจริงในการแข่งขันประกอบด้วยนักเตะเพียง 56 คน ในขณะที่กลุ่ม Big Five ใช้นักฟุตบอลตัวจริงตลอดช่วง 20 ปีดังกล่าวโดยตัวเฉลี่ยถึง 100 คน

ตามบทวิเคราะห์ของ London Business School Manchester United มิได้มีโครงสร้างการบริหารจัดการหรือ ‘แบบสถาปัตยกรรมด้านการจัดการ’ ที่มีประสิทธิภาพ และขาด ‘สินทรัพย์พิเศษ’ ทั้งผู้จัดการและนักเตะ

ครั้นก้าวสู่ทศวรรษ 2530 สถานการณ์แปรเปลี่ยนไป นับตั้งแต่มีการก่อตั้ง Premier League ในปี 2534 เป็นต้นมา Manchester United สามารถยึดครองตำแหน่งแชมป์ถึง 7 ปี ในจำนวน 9 ปี นักฟุตบอลที่ทางสโมสรฟุตบอลลีกและฝึกบรีอวิทยายุทธ์ในช่วงเวลาอันยาวนานสามารถแสดงฝีมือการแข่งขันได้อย่างยอดเยี่ยม ผลการแข่งขันอันดีเด่นทำให้อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน (Alex Ferguson) ซึ่งเกือบถูกสโมสรปลดออกตำแหน่งผู้จัดการหลายครั้งหลายครา ในช่วงปลายทศวรรษ 2520 ต่อเนื่องมาถึงต้นทศวรรษ 2530 ถีบตัวขึ้นมาเป็นผู้จัดการชั้นยอด จนท้ายที่สุดได้รับบรรดาศักดิ์เป็น Sir

ความรุ่งเรืองของ Manchester United มาพร้อมกับ Premier League เพราะ Premier League ช่วยให้สโมสรมีรายได้จากการขายสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์ ความสามารถในการยึดครองตำแหน่งแชมป์หรืออันดับสูงของ Premier league ยิ่งเกื้อกูลการหารายได้ของ Manchester United ด้วยเหตุที่มีสิทธิในการเข้าแข่งขัน UEFA Champion League นั้นเอง

Manchester United ปรับโครงสร้างการบริหารเพียงบริษัทธุรกิจ และได้ผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจมาเป็นกรรมการอำนวยการ (Director) (ดูภาคผนวก) ศาสตราจารย์เซอร์โรแลนด์ สมิธ (Sir Roland Smith) อดีตผู้บริหาร British Aerospace และกรรมการบริหาร Bank of England นั้นเป็นประธานคณะกรรมการอำนวยการ Manchester

United ตั้งแต่ปี 2534 อันเป็นที่ก่อตั้ง Premier League นอกจากนี้ เซอร์โรแลนด์ สมิธยังดำรงตำแหน่งอธิการบดีกิตติมศักดิ์ (Chancellor) มหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์อีกด้วย ส่วนตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานบริหาร (Chief Executive Office) ตกแก่มาร์ติน เอ็ดเวิร์ดส์ (Martin Edwards) โดยที่ปีเตอร์ เคนยอน (Peter Kenyon) สืบทอดในตำแหน่งนี้ นับตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2543 เป็นต้นมา

การปรับโครงสร้างการบริหารในเชิงธุรกิจดังกล่าวนี้มีผลต่อการประกอบกิจการของ Manchester United ในเวลาต่อมา คณะกรรมการอำนวยการตัดสินใจนำรายได้ไปใช้ในการลงทุนอย่างชาญฉลาด เริ่มต้นด้วยการขยายสนาม Old Trafford ด้านตะวันออกและด้านตะวันตก การขยายอิมพอร์ตด้วยเงินลงทุน 30 ล้านปอนด์สเตอร์ลิง ทำให้ที่นั่งเพิ่มขึ้น 12,400 ที่นั่ง สนาม Old Traffic มีความจุรวม 67,500 ที่นั่ง อิมพอร์ตที่สร้างขึ้นใหม่เริ่มเปิดใช้งานในเดือนสิงหาคม 2543 นับเป็นการขยายฐานสำหรับการหารายได้จากค่าผ่านประตูเพิ่มขึ้น

Manchester United ยังตัดสินใจใช้เงิน 14 ล้านปอนด์สเตอร์ลิงสร้างศูนย์การฝึกซ้อมนักฟุตบอล (Trafford Training Centre) ณ เมือง Carrington รวมทั้งสถาบันฟุตบอล (The Academy) ซึ่งเป็นแหล่งผลิตนักฟุตบอลตั้งแต่ระดับเยาวชนให้แก่สโมสรอีกด้วย

ในด้านธุรกิจ Manchester United เข้าร่วมลงทุนในธุรกิจโรงแรม เริ่มต้นด้วย Quality Hotel ซึ่งอยู่ติดกับสนาม Old Traffic (111 ห้องนอน) ตามมาด้วย Sleep Inn Manchester Limited (120 ห้องนอน) ซึ่งอยู่ติดกับศูนย์การค้าของ Manchester United บริการโรงแรมดังกล่าวนี้ นอกจากรองรับแฟนฟุตบอลต่างเมืองแล้ว ยังใช้รองรับทีมฟุตบอลทีมเยือนและแฟนฟุตบอลทีมเยือนอีกด้วย การขยายการลงทุนในธุรกิจโรงแรมสะท้อนให้เห็นว่า ธุรกิจดังกล่าวให้รายได้ดี

Manchester United ร่วมลงทุนในศูนย์การค้า Trafford Centre ซึ่งอยู่ห่างจากสนาม Old Trafford ไม่ไกลนัก การปรับยุทธศาสตร์ธุรกิจของ Manchester United เริ่มต้นอย่างจริงจังเมื่อเอ็ดเวิร์ด ฟรีดแมน (Edward Freedman) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด Manchester United เริ่มผลิตสินค้าโดยใช้ยี่ห้อ Manchester United นับตั้งแต่เครื่องแต่งกาย นักกีฬา อุปกรณ์กีฬา ของที่ระลึก และอื่นๆ เมื่อ Manchester United ก้าวไปผลิตวิสกี้ ก็ถูกสังคมอังกฤษวิพากษ์อย่างรุนแรง เพราะเหตุว่าแฟนของ Manchester United จำนวนมากเป็นเด็กและเยาวชน ความสำเร็จในการผลิตสินค้ายี่ห้อ Manchester United ทำให้สโมสรฟุตบอลยักษ์ใหญ่แห่งนี้ก้าวไปจัดตั้ง Manchester United Megastore

Manchester United กำนนำสโมสรฟุตบอลยักษ์ใหญ่ทั้งปวงในการจัดตั้งสถานีโทรทัศน์ MUTV โดยลงทุนร่วมกับ BSkyB และ Granada สถานีโทรทัศน์แห่งนี้มุ่งเสนอข่าวเกี่ยวกับ Manchester United ผู้ชมมีโอกาสชมรายการสัมภาษณ์ดารานักฟุตบอลและการฝึกซ้อม

ของทีม รวมตลอดจนการถ่ายทอดการแข่งขัน MUTV เปิดสถานีทุกวัน ระหว่างเวลา 17.00 – 23.00 น. โดยที่ผู้ชมต้องเสียค่าสมาชิก ในระยะแรก MUTV ยังคงขาดทุน เพราะผู้ชมมีน้อย Manchester United พยายามเจรจากับ Premier League เกี่ยวกับสิทธิการถ่ายทอดการแข่งขัน และบรรลุข้อตกลงว่า ภายหลังจากการแข่งขันสิ้นสุดลงอย่างน้อย 48 ชั่วโมง MUTV สามารถถ่ายทอดการแข่งขันของ Manchester United ได้ ด้วยข้อตกลงดังกล่าวนี้ MUTV หวังว่า ฐานะการเงิน จะกระเตื้องขึ้น

การทำสัญญาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alliance Agreement) นับเป็นยุทธวิธีที่ Manchester United ใช้ในการบุกเบิกพรมแดนใหม่ด้านธุรกิจ ข้อตกลงที่น่าสนใจ มีอยู่อย่างน้อย 3 ข้อตกลง

ข้อตกลงที่หนึ่ง ได้แก่ สัญญาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำกับ Vodafone ยักษ์ใหญ่ในธุรกิจโทรคมนาคม ทั้งนี้ด้วยการสถาปนา ManU Mobile ซึ่งเสนอข่าวสาร บทความวิเคราะห์ กำหนดเวลาการแข่งขัน และข้อมูลอื่นๆเกี่ยวกับ Manchester United ผ่านโทรศัพท์มือถือ ManU Mobile เป็นทั้ง Multi-media Operator และ WAP Site Manchester United มองการณ์ดีว่า ทุกฝ่ายต่างได้ประโยชน์จากข้อตกลงนี้ ทั้งแฟนฟุตบอล Vodafone และ Manchester United

ข้อตกลงที่สอง ได้แก่ สัญญาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำกับ Eurobet บริษัทลูกของ Coral ซึ่งให้บริการรับพนัน ตามข้อตกลงนี้ Eurobet นอกจากจะเป็นสปอนเซอร์ของ Manchester United แล้ว ยังเป็นผู้ร่วมประกอบการในธุรกิจการรับพนัน ทั้ง On-site และ Online Betting ผู้ที่เข้าสู่ www.manutd.com สามารถเชื่อมต่อไปยัง Eurobet เพื่อหาข้อมูลอัตราการแข่งขันต่อและร่วมพนันขันต่อได้ การให้บริการรับพนันแก่แฟนฟุตบอลทำให้ Manchester United ได้รับการแบ่งปันรายได้จาก Eurobet ตาม Revenue – Sharing Agreement ด้วย

ข้อตกลงที่สาม ได้แก่ การทำสัญญาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับ New York Yankees ยักษ์ใหญ่กีฬาเบสบอลแห่งสหรัฐอเมริกาในเดือนกุมภาพันธ์ 2544 Manchester United หวังที่จะพึ่งพา New York Yankees ในการสร้างฐานในสหรัฐอเมริกา ในด้านหนึ่ง กีฬาฟุตบอลเป็นที่ชื่นชอบของประชาชนชาวอเมริกันมากขึ้นในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ดังจะเห็นได้จากการเติบโตของ Major Soccer League ในสหรัฐอเมริกา ในอีกด้านหนึ่ง Fox Television เข้าร่วม Consortium ที่จ่ายค่าสิทธิการถ่ายทอดการแข่งขัน Premier League ร่วมกับ Transworld International และ Canal Plus นับตั้งแต่ฤดูกาลแข่งขัน 2544/2545 เป็นต้นไป Fox Television จะถ่ายทอดการแข่งขัน Premier League ให้แฟนชาวอเมริกันได้ชม Manchester United หวังจะติดอันดับสโมสรฟุตบอลยอดนิยมในสหรัฐอเมริกา ผลพวงที่ Manchester United คาดหวัง ก็คือการขายสินค้าให้ Manchester United แก่แฟนชาวอเมริกัน ในปัจจุบัน Dallas Cowboys

ยักษ์ใหญ่ในกีฬาฟุตบอลอเมริกันเป็น Global Sports Brand หมายเลขหนึ่ง Manchester United หวังที่จะแข่ง Dallas Cowboys ในอนาคตอันใกล้

การลงทุนซื้อนักฟุตบอลนับเป็นการลงทุนสำคัญอีกด้านหนึ่งของ Manchester United สโมสรฟุตบอลอังกฤษแต่ดั้งเดิมนิยมสร้างนักฟุตบอลของตนเอง กระบวนการสร้างนักฟุตบอลเริ่มต้นด้วยการส่ง 'แมวมอง' ไปงมหา 'เพชร' ตามโรงเรียน สโมสรยักษ์ใหญ่มักจะมีสถาบันผลิตนักฟุตบอลของตนเอง ซึ่งนอกจากจะฝึกฝนวิทยายุทธด้านฟุตบอลแล้ว ยังจัดการให้เยาวชนเหล่านี้ได้รับการศึกษาสายสามัญด้วย Manchester United ก็ดูจะเดียวกับสโมสรยักษ์ใหญ่อื่นๆที่มีสถาบันผลิตนักฟุตบอลของตนเอง เยาวชนที่มีแววเป็นดารานักฟุตบอลเหล่านี้ นอกจากจะได้มาจากการสอดส่องของ 'แมวมอง' แล้ว จำนวนไม่น้อยก็สมัครด้วยตนเอง การซื้อนักฟุตบอลมักจะเป็นการซื้อจากดิวิชั่นที่ต่ำกว่า เพราะราคาต่ำกว่า การซื้อจากดิวิชั่นเดียวกัน อันได้แก่ Premier League ในปัจจุบัน หรือดิวิชั่นหนึ่งแต่เก่าก่อน มักต้องจ่ายค่าตัวแพง การซื้อนักฟุตบอลต่างชาติอย่างเป็นทางการเป็นปรากฏการณ์ใหม่ที่มีอายุเพียงสองทศวรรษเศษ โดยที่กระแสการซื้อนักฟุตบอลต่างชาติเพิ่งจะรุนแรงเมื่อมีการสถาปนา Premier League ในปี 2534 ความรุ่งเรืองของ Premier League ผลักดันให้สโมสรยักษ์ใหญ่แข่งกันซื้อนักฟุตบอลต่างชาติ เพื่ออ้างตำแหน่งสัมพัทธ์ใน Premier League เพราะการยึดครองตำแหน่งในอันดับสูง ทำให้มีสิทธิที่จะเข้าแข่งขัน UEFA Champion League หรือ UEFA Cup อันหมายถึงรายได้จะได้เพิ่มขึ้นอีกมาก ทั้งจากค่าผ่านประตูและสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์

Manchester United มิได้เป็นรอง Liverpool ในการสร้างนักฟุตบอลของตนเอง แต่แล้วก็ต้องสูญเสียฐานนักฟุตบอลอย่างสำคัญเมื่อเครื่องบินตกในปี 2501 ขณะเดินทางไปแข่งขันฟุตบอล ณ เมืองมิวนิก ประเทศเยอรมนี Manchester United ต้องทุ่มทุนผลิตนักฟุตบอลใหม่ ฐานนักฟุตบอลของ Manchester United แต่เดิมมาจากสกอตแลนด์มากกว่าอังกฤษ โคมหร่านักฟุตบอลของ Manchester United เพิ่งจะเปลี่ยนไปตั้งแต่ทศวรรษ 2530 เป็นต้นมา ความเป็นอังกฤษของ Manchester United มีมากขึ้น

Manchester United เริ่มซื้อนักฟุตบอลต่างชาติตั้งแต่ทศวรรษ 2530 ส่วนใหญ่เป็นนักฟุตบอลฝ่ายเหนือ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย เนื่องจากราคาต่ำกว่า นักฟุตบอลฝ่ายใต้ (อิตาลี สเปน ปอร์ตุเกส และฝรั่งเศส) พลังการแข่งขันทั้งใน Premier League และ UEFA Champion League ทำให้ Manchester United ให้ความสำคัญกับการลงทุนซื้อนักฟุตบอลต่างชาติมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักฟุตบอลระดับ World Class

แต่การลงทุนซื้อนักฟุตบอลมีภาวะความเสี่ยงเหมือนกับการลงทุนทางธุรกิจ โดยทั่วไป เพราะมีสภาวะความไม่แน่นอนเกี่ยวกับความสามารถในการเล่น รวมทั้งความสามารถในการทำประตูของนักฟุตบอล อีกทั้งยังมีสภาวะความไม่แน่นอนเกี่ยวกับการบาดเจ็บของ

นักฟุตบอลอีกด้วย หากนักฟุตบอลที่ทุ่มเงินซื้อมามีอาการบาดเจ็บอันยาวนาน การลงทุนนั้นย่อมได้รับผลตอบแทนต่ำ หรือมิได้รับผลตอบแทนเลย

Manchester United เคยประสบความสำเร็จในการซื้อ Peter Schmeichel และ Eric Cantona แต่กรณีที่ล้มเหลวก็มีอยู่หาไม่น้อย (Taibi, Fortune, Bosnich) การระดมซื้อนักฟุตบอลระดับ World Class เริ่มต้นด้วย Jaap Stam (10 ล้านปอนด์สเตอร์ลิง) ตามมาด้วย Fabien Barthez (11.5 ล้านปอนด์สเตอร์ลิง) Ruud van Nistelrooy (19 ล้านปอนด์สเตอร์ลิง) และ Juan Sebastian Veron (24.7 ล้านปอนด์สเตอร์ลิง)

เมื่อพิจารณาโครงสร้างรายได้ของ Manchester United จำแนกตามประเภทของรายได้ (ดูตารางที่ 1) รายได้ที่มีความสำคัญเรียงตามลำดับ ก็คือ รายได้จากค่าผ่านประตู รายได้จากภาพถ่ายโทรทัศน์ รายได้จากการขายสินค้า และรายได้จากสปอนเซอร์ รายได้ทั้งสี่ประเภทนี้ล้วนมีความสัมพันธ์กับผลการแข่งขันและตำแหน่งสัมพัทธ์ใน Premier League ทั้งสิ้น

ในยุคสมัยที่สิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์มีมูลค่าต่ำ รายได้หลักของสโมสรฟุตบอลย่อมมาจากการเก็บค่าผ่านประตู Manchester United ให้ความสำคัญแก่การจัดตั้งกลุ่มแฟนฟุตบอล จนมีการก่อตั้ง Supporters' Club สมาชิกสัมพันธ์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง ในช่วงเวลา 30 ปีที่ผ่านมา Manchester United เป็นสโมสรฟุตบอลที่มีแฟนชมการแข่งขันสูงสุด ในฤดูกาลแข่งขัน 2510/2511 มีแฟนชมการแข่งขันถึงเฉลี่ยนัดละ 57,696 คน ในฤดูกาลแข่งขัน 2543/2544 ตัวชมการแข่งขัน จำนวน 67,400 ใบต่อนัดขายหมดเกลี้ยงตลอดปี ทั้ทั้งที่ Manchester United ลงทุนขยายอัฒจันทร์ไปแล้ว

Manchester United มีแฟนในสหราชอาณาจักรประมาณ 14 ล้านคน (*The Economist*, February 10, 2001) และมีแฟนทั่วโลกประมาณ 50 ล้านคน (*Financial Times*, April 3, 2001) จากการสำรวจของ UFA Sports องค์การธุรกิจกีฬา ซึ่งมีสำนักงานใหญ่ในเมืองแฮมบูร์ก ประเทศเยอรมนี Manchester United ได้รับยกย่องจากแฟนฟุตบอลว่าเป็นสโมสรฟุตบอลที่ดีที่สุดในโลก (*The Economist*, February 10, 2001) จากฐานแฟนฟุตบอลอันมหึมานี้เองที่ทำให้ Manchester United รุกคืบไปประกอบธุรกิจสื่อมวลชน ทั้งวิทยุ โทรทัศน์ และสิ่งตีพิมพ์ และธุรกิจพาณิชย์กรรม ด้วยการจัดตั้ง Megastore

แม้ว่ารายได้จากค่าผ่านประตูยังคงเป็นรายได้ที่มีความสำคัญสูงสุดในปี 2543 แต่ความสำคัญสัมพัทธ์ถดถอยลงไปมาก ทั้งนี้เป็นเพราะอัตราการเติบโตของรายได้ประเภทอื่นสูงกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายได้จากการถ่ายทอดโทรทัศน์ ความสำเร็จของ Premier League ในการเจรจาสัญญาสปอนเซอร์และการถ่ายทอดโทรทัศน์ฉบับใหม่ พลอยทำให้ Manchester United ในฐานะสโมสรสมาชิกได้ประโยชน์ด้วย รายได้จาก Pay-per-view TV ยังมีช่องทางที่จะเติบโตได้อีกมาก รวมทั้งการพลิกสถานะโทรทัศน์ MUTV จากการขาดทุนมามีกำไรก็มีช่องทาง

ที่เป็นไปได้ ยิ่ง Manchester United สามารถก้าวเข้ารอบ UEFA Champion League ได้ลึกเพียงใด รายได้จากค่าผ่านประตูและการถ่ายทอดโทรทัศน์ก็จะยิ่งขยายตัวมากเพียงนั้น

สโมสรฟุตบอลใน Premier League ได้เปรียบสโมสรฟุตบอลในดิวิชั่นต่ำในการหาสปอนเซอร์ แม้ใน Premier League ด้วยกันเอง สโมสรอันดับสูงย่อมได้เปรียบสโมสรอันดับต่ำ Manchester United อยู่ในฐานะได้เปรียบในเรื่องนี้ และไม่รั้งรอในการใช้ฐานะสโมสรยอดนิยมในการหาสปอนเซอร์ Manchester United ประสบความสำเร็จในการหาสปอนเซอร์ใหม่ 2 ราย ทั้งสองรายล้วนเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ รายหนึ่งในธุรกิจโทรคมนาคม อีกรายหนึ่งในธุรกิจรองเท้าและอุปกรณ์กีฬา

รายแรก ได้แก่ Vodafone ซึ่ง Manchester United ได้สปอนเซอร์มูลค่า 30 ล้านปอนด์สเตอร์ลิง แลกกับการให้นักฟุตบอลสวมเสื้อที่มียี่ห้อ Vodafone นอกเหนือจากสัญญาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ในด้านโทรคมนาคม

รายที่สอง ได้แก่ Nike ยักษ์ใหญ่ในธุรกิจรองเท้ากีฬา Manchester United ได้สปอนเซอร์มูลค่า 303 ล้านปอนด์สเตอร์ลิง ครอบคลุมช่วงเวลา 15 ปีนับตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2545 เมื่อสัญญาที่ Manchester United ทำกับ Umbro สิ้นอายุ Nike มีสิทธิผูกขาดในการจัดสรรรองเท้ากีฬา อุปกรณ์กีฬา และเครื่องแต่งกายนักกีฬาให้แก่ Manchester United ขณะเดียวกัน ร้านค้าของ Nike ซึ่งมีเครือข่ายทั่วโลกก็จะช่วยจัดจำหน่ายสินค้าของ Manchester United ด้วย (*BBC Sport News*, September 28, 2000 และ *Financial times*, November 4, 2000)

ในการชำระรายได้จากสปอนเซอร์ สโมสรฟุตบอลก็ต้องพยายามเขยิบตำแหน่งสัมพัทธ์ของตน ทั้งใน Premier League และในระดับโลก เพื่อว่า เมื่อสัญญาสปอนเซอร์เก่าสิ้นสุดลง จะได้โง่งราคากับสปอนเซอร์ใหม่ได้ หากผลการแข่งขันตกต่ำ รายได้จากสปอนเซอร์ย่อมตกต่ำลงไปด้วย

รายได้จากจำหน่ายสินค้าของ Manchester United มีอัตราการเติบโตสูงเป็นอันดับสองรองจากรายได้จากการถ่ายทอดโทรทัศน์ (ดูตารางที่ 1)

Manchester United พยายามสร้าง Global Brand ของตนเอง นอกจากการสร้างชื่อเสียงเกียรติคุณของตนเองแล้ว ยังทำสัญญาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งกับ Nike และ New York Yankees เพื่อส่งเสริมยอดขายสินค้าอีกด้วย Manchester United กำลังสร้าง

ระบบเครือข่ายสาขา นอกจาก Megastore ในอังกฤษ ยังเปิดสาขาในสิงคโปร์ โดยที่นคร กัวลาลัมเปอร์และกรุงเทพฯ เป็นที่ตั้งสาขาต่อไป ระบบ Chain Stores ของ Manchester United กำลังเป็นรูปเป็นร่าง

รายได้ของ Manchester United มากกว่า 98% มาจากสหราชอาณาจักร ส่วนที่ได้นอกสหราชอาณาจักรมีไม่ถึง 2% (ดูตารางที่ 2)

การบริหารสโมสรฟุตบอลดูเกี่ยวกับบริษัทธุรกิจ และการจัดระบบบรรษัทภิบาล (Good Corporate Governance) ทำให้ Manchester United มีกำไรตลอดระยะเวลาที่อยู่ใน Premier League (ดูตารางที่ 3) โดยที่มีได้มีฐานะการเงินดีที่สุดในสหราชอาณาจักรเท่านั้น หากเป็นสโมสรที่มีฐานะการเงินดีที่สุดในโลกด้วย ในขณะที่ยักษ์ใหญ่ในภูมิภาคส่วนใต้ ทั้ง Calcio Serie A (อิตาลี) และ Primera Liga (สเปน) ล้วนประสบการขาดทุน Manchester United จึงเป็น ‘แบบจำลอง’ ที่สโมสรฟุตบอลยักษ์ใหญ่อื่น ๆ ต้องการเอาอย่าง แม้แต่โจอัน แกสพาร์ต (Joan Gaspart) ก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่งประธานสโมสรฟุตบอล Bcelona ยังต้องเดินทางไปดูการบริหารของ Manchester United

ยอดกำไรของ Manchester United อยู่ในระดับนำขึ้นชมและเติบโตขึ้นสู่ระดับสูงสุดในปี 2541 หลังจากนั้น กำไรหลังหักภาษีอากรเริ่มตกต่ำลง (ดูตารางที่ 3) ในช่วง 6 เดือนแรกของฤดูกาลแข่งขัน 2543/2544 Manchester United มีกำไรก่อนหักภาษี 17.3 ล้านปอนด์ สเตอร์ลิง (สถิติ ณ วันที่ 31 มกราคม 2544) แต่รายจ่ายในการซื้อนักฟุตบอลระดับ World Class รวมทั้งการปรับเงินเดือนและค่าจ้าง เพื่ออภรณ์ักฟุตบอลระดับดาราให้คงอยู่กับสโมสร มีผลในการลดทอนกำไร นับตั้งแต่ฤดูกาลแข่งขัน 2536/2537 เป็นต้นมา รายจ่ายรายการเงินเดือนและค่าตอบแทนนักฟุตบอลเติบโตรวดเร็วกว่าการเติบโตของรายได้ อันสร้างแรงกดดันในการหารรายได้มากขึ้น ในฤดูกาลแข่งขัน 2543/2544 เงินเดือนและค่าตอบแทนนักฟุตบอลตกประมาณ 35% ของรายได้ ซึ่งตามความเห็นของ Deloitte and Touche ยักษ์ใหญ่ในธุรกิจการบัญชี ยังไม่ถึงระดับอันตราย Deloitte and Touche รับทำบัญชีให้ Premier League จึงมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการเงินของสโมสรฟุตบอล และกำหนดเกณฑ์ในเรื่องนี้ว่า หากสโมสรฟุตบอลใดมีรายจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนนักฟุตบอลเกินกว่า 50% ของรายได้ ฐานะการเงินของสโมสรฟุตบอลนั้นจะเข้าขีดอันตราย (*Financial Times*, April 3, 2001)

Manchester United ไม่เพียงแต่เอาใจแฟนฟุตบอลเท่านั้น หากยังต้องเอาใจผู้ถือหุ้นด้วย นโยบายการจ่ายเงินปันผลจึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะกระทบต่อการระดมทุนในอนาคต (ดูตารางที่ 3) นับตั้งแต่ปี 2539 เป็นต้นมา เงินปันผลต่อหุ้นเชียบตัวสูงขึ้นโดยตลอด (ดูตารางที่ 4) แม้ว่าในช่วงปี 2542 – 2543 กำไรหลังหักภาษีจะตกต่ำลงก็ตาม

หุ้นของ Manchester United ซึ่งมีราคาเพียง 7.7 เพ็นซ์ในเดือนกรกฎาคม 2534 ถีบตัวสูงขึ้นตามลำดับ ในเดือนกุมภาพันธ์ 2543 ราคาหุ้นเริ่มสูงกว่า 3 ปอนด์สเตอร์ลิงเป็นครั้งแรก และขึ้นสู่ระดับสูงสุด 4.125 ปอนด์สเตอร์ลิงเมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2543 ซึ่งหมายความว่า Manchester United มีมูลค่าตลาดสูงกว่า 1,000 ล้านปอนด์สเตอร์ลิง เมื่อรูเบิร์ต เมอร์ด็อก (Rupert Murdoch) เสนอซื้อ Manchester United ในปี 2541 นั้น เขาเสนอซื้อในราคาหุ้นละ 2.40 ปอนด์สเตอร์ลิง อย่างไรก็ตาม ราคาหุ้นของ Manchester United เริ่มตกต่ำลงอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปลายปี 2543 เป็นต้นมา และอยู่ในระดับ 1.54 ปอนด์สเตอร์ลิงเมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2544 (www.financialtimes.com) ณ วันนั้น สโมสร Manchester United มีมูลค่าตลาดเพียง 402 ล้านปอนด์สเตอร์ลิง การตกต่ำของราคาหุ้นสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของธุรกิจสโมสรฟุตบอล

Manchester United ถีบตัวขึ้นมาเป็น Global Brand ด้วยการสถาปนาระบบบรรษัทภิบาล การเติบโตใหญ่ของ Manchester United เป็นผลจากการเติบโตของระบบทุนวัฒนธรรม (Cultural Capitalism) การก้าวขึ้นสู่นักฟุตบอลระดับโลก World Class เพื่ออ้างตำแหน่งแห่งหนของตนในโลกฟุตบอล ทำให้ Manchester United ต้องไต่เส้นลวด และต้องเพิ่มความระมัดระวังมิให้ร่วงหล่นสู่หุบเหวแห่งความล้มเหลว

หมายเหตุ

1. บทวิเคราะห์ของ London Business School ว่าด้วยศักยภาพของ Manchester United โปรดอ่าน “London Business School 1, Manchester United Wait and See”, *The Economist* (June 1, 1991)
2. บทวิเคราะห์ธุรกิจของ Manchester United โปรดอ่าน “It’s a funny Old Game”, *The Economist* (February 10, 2001)
3. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับ Manchester United โปรดดู www.manutd.com
4. ฐานะการเงินของสโมสรฟุตบอลยุโรป โปรดอ่าน รั้งสวรรค์ ณะพรพันธุ์ “ยุคทองของ Premier League ” *ผู้จัดการรายวัน* ฉบับวันพฤหัสบดีที่ 31 สิงหาคม 2543
5. รายงานกำไรก่อนหักภาษีของ Manchester United ในช่วง 6 เดือนแรกของฤดูกาลแข่งขัน 2543/2544 โปรดอ่านรายงานข่าว “Man Utd Profits Can Finance Star Deals”, *BBC Sport* (April 2, 2001) www.bbc.co.uk ; Anna McIntyre, “Man Utd Lifted By Bigger Crowd and Vodafone Deal”, www.financialtimes.com (April 2, 2001)
6. บทวิเคราะห์ราคาหุ้นของ Manchester United โปรดอ่าน “Man Utd Share Soar” *BBC News* (February 17, 2000) www.bbc.co.uk

ตารางที่ 1
โครงสร้างรายได้ของ Manchester United
จำแนกตามประเภทของรายได้
2542 – 2543
(พันปอนด์สเตอร์ลิง)

ประเภทของรายได้	2542		2543	
	จำนวน	%	จำนวน	%
1. รายได้จากค่าผ่านประตูและการขายรายการ	41,908	37.9	36,626	31.6
2. การถ่ายทอดโทรทัศน์	22,503	20.3	30,546	26.3
3. สปอนเซอร์	17,488	15.8	18,513	16.0
4. การจัดการประชุมและอาหาร	7,189	6.5	6,698	5.8
5. การขายสินค้าและอื่นๆ	21,586	19.5	23,622	20.4
รายได้รวม	110,674	100.0	116,005	100.0

ที่มา Manchester United PLC Annual Report 2000

www.manutd.com

ตารางที่ 2
โครงสร้างรายได้ของ Manchester United
จำแนกตามแหล่งที่มาของรายได้
2542 – 2543
(พันปอนด์สเตอร์ลิง)

แหล่งที่มาของรายได้	2542		2543	
	จำนวน	%	จำนวน	%
1. รายได้ในสหราชอาณาจักร	109,816	99.2	113,825	98.1
2. รายได้นอกสหราชอาณาจักร	858	0.8	2,180	1.9
3. รายได้รวม	110,674	100.0	116,005	100.0

ที่มา Manchester United PLC Annual Report 2000

www.manutd.com

ตารางที่ 3
รายได้และกำไรของ Manchester United
2539 – 2543
(พันปอนด์สเตอร์ลิง)

ปี	รายได้รวม	กำไรจากการประกอบการ ก่อนหักค่าเสื่อมราคา นักฟุตบอลและรายจ่ายพิเศษ	กำไรรวม		เงินปันผล
			ก่อนหักภาษี	หลังหักภาษี	
2539	53,316	14,167	15,399	11,273	3,221
2540	87,939	26,201	27,577	19,028	4,026
2541	87,875	26,996	27,839	19,628	4,416
2542	110,674	32,310	22,411	15,388	4,676
2543	116,005	30,073	16,788	11,950	4,936

ที่มา Manchester United PLC Annual Report 2000
www.manutd.com

ตารางที่ 4
รายได้ต่อหุ้นและเงินปันผลต่อหุ้น
Manchester United
2539 – 2543
(เพนนี)

ปี	รายได้ต่อหุ้น Earnings per share	เงินปันผลต่อหุ้น Dividend per share
2539	4.6	1.30
2540	7.4	1.55
2541	7.6	1.70
2542	5.9	1.80
2543	4.6	1.90

ที่มา Manchester United PLC Annual Report 2000
www.manutd.com

ภาคผนวก

คณะกรรมการอำนวยการ (Board of Directors)

Manchester United

2544

นาม	ตำแหน่ง	ประสบการณ์ด้านธุรกิจ
Sir Roland Smith	ประธาน	อดีตผู้บริหาร British Aerospace กรรมการ Bank of England
Peter Kenyon	กรรมการ	Chief Operating Officer Umbro International
David Gill	กรรมการ	ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน First Choice Holidays PLC
Martin Edwards	กรรมการ	กรรมการ Manchester United Football Club PLC ตั้งแต่ปี 2513
Amer Almidani	กรรมการ	เคยเป็นกรรมการ Manchester United Football Club PLC
Maurice Watkins	กรรมการ	สำนักงานทนายความ James Chapman and Co.
Roy Gardner	กรรมการ	British Gas PLC GEC - Marconi
Ian Much	กรรมการ	CEO ของ T&N PLC
Philip Yea	กรรมการ	Halifax PLC Leica Geosystems AG

ที่มา www.manutd.com

Manchester United PLC Annual Report 2000