

คอลัมน์ “จากท่าพระจันทร์ถึงสนามหลวง”

ผู้จัดการรายวัน ฉบับวันพฤหัสบดีที่ 9 สิงหาคม 2544

## FIFA กับ ISMM Group

รังสรรค์ ทัศนะพรพันธุ์

การล้มละลายของ ISMM Group ในเดือนพฤษภาคม 2544 สร้างความเสียหายอย่างใหญ่หลวงแก่ FIFA องค์การโลกบาลของกีฬาฟุตบอล และทำให้เซ็ปป์ แบล็ตเตอร์ (Sepp Blatter) ประธาน FIFA เสื่อมเสียชื่อเสียง

ISMM Group ซึ่งมี ISL Worldwide เป็นเรือธง ประกอบธุรกิจหลักในการจัดการด้านการตลาดการกีฬา ฐานผลประโยชน์ของ ISMM Group อยู่ที่กีฬาโอลิมปิกและฟุตบอลโลกของ FIFA ISL Worldwide ทำหน้าที่ในการหาสปอนเซอร์และซัพพลายเออร์หลักให้องค์กรกีฬา และจัดการให้เข้าช่วงสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์ ISL Worldwide รับผิดชอบด้านการตลาดให้โอลิมปิกสากลมาแล้ว 5 สมัย (เริ่มต้นในปี 2527) และการแข่งขันฟุตบอลโลก 4 สมัย (เริ่มต้นในปี 2529)

ในเดือนธันวาคม 2540 ISL Worldwide บรรลุข้อตกลงกับ FIFA ในการจัดการด้านการตลาดฟุตบอลให้ FIFA ซึ่งครอบคลุมการแข่งขันฟุตบอลโลกทั้งในปี 2545 และ 2549 รวมถึงตลอดจนการแข่งขันอื่นๆที่จัดในนาม FIFA นอกจากนี้ ISL Worldwide ยังมีสิทธิในการใช้ชื่อ FIFA ในการหาผลประโยชน์เชิงพาณิชย์ด้วย ในกรณีนี้ ISL Worldwide ตกลงที่จะจ่ายผลตอบแทนแก่ FIFA เป็นจำนวน 1,400 ล้านดอลลาร์ (ประมาณ 826 ล้านดอลลาร์อเมริกัน) (*Financial Times, April 17, 2001*)

ในเดือนมีนาคม 2544 ISMM Group แถลงว่า บริษัทอยู่ในฐานะล้มละลาย เนื่องจากหนี้สินมีมูลค่ามากกว่าทรัพย์สิน พร้อมกับนั้นก็ยื่นคำร้องต่อศาลเพื่อประวิงกระบวนการล้มละลายเป็นเวลา 3 เดือน เพื่อหาผู้ซื้อบริษัท ทั้งนี้มีประมาณการว่า ISMM Group มีหนี้สินประมาณ 300 ล้านดอลลาร์อเมริกัน (*Financial Times, May 24, 2001*) โดยที่รายงานข่าวกระแสนี้สูงเกินกว่านี้อีกเท่าตัว (*BBC Sport, May 25, 2001*)

ISMM Group พยายามเจรจากับ Canal Plus ยักษ์ใหญ่ในธุรกิจ Cable TV แห่งฝรั่งเศส ซึ่งเป็นบริษัทลูกของ Vivendi Group ยักษ์ใหญ่ในธุรกิจโทรคมนาคมของโลก พร้อมกับ

RTL Group บริษัทลูกของ Bertelsmann ยักษ์ใหญ่ในธุรกิจสื่อมวลชนและบันเทิง โดยหวังว่า Canal Plus จะร่วมกับ RTL Group ในการลงขันเงินจำนวน 100 ล้านฟรังก์สวิส เพื่อครอบงำฐานะของ ISMM Group แต่แล้วการเจรจาซึ่งทำท่าจะบรรลุข้อตกลงได้ในเบื้องต้น กลับล้มเหลวในบั้นปลาย (*Financial Times*, May 18, 2001)

การล้มละลายของ ISMM Group ทำให้ FIFA สูญเสียรายได้ประมาณ 17 – 23 ล้านปอนด์สเตอร์ลิง ในขณะที่ UEFA ก็ต้องสูญเสียรายได้ 14.4 ล้านปอนด์สเตอร์ลิงด้วย เนื่องจาก ISL Worldwide ดูแลการตลาดการแข่งขันฟุตบอลยุโรป Euro 2000 และยังสามารถให้ UEFA ไม่ครบ (*BBC Sport*, May 1, 2001)

ความวุ่นวายที่ตามมา ความควายเข้ามาแทรก เมื่อปรากฏว่า เงินที่ ISL Worldwide ได้รับจากการขายสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์บางรายการล่วงหน้าไป ดังกรณีสถานีโทรทัศน์ O Globo แห่งบราซิลจ่ายค่าสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์ล่วงหน้าแก่ ISL Worldwide จำนวน 75 ล้านฟรังก์สวิส (ประมาณ 30 ล้านปอนด์สเตอร์ลิง) แต่ไม่ได้ส่งต่อเข้าบัญชีของ FIFA โดยมีรายงานข่าวว่า อาจถูกผันเข้าบัญชีลับในสวิตเซอร์แลนด์ FIFA ยื่นคำร้องต่อศาลสวิสในช่วงปลายเดือนพฤษภาคม 2544 เพื่อให้ไต่สวนการฉ้อราษฎร์บังหลวงใน ISMM Group

การล่วงหน้าของเงินค่าสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์ที่ O Globo จ่ายให้แก่ ISL Worldwide มิใช่ความไม่ชอบมาพากลกรณีเดียวเท่านั้น การฉ้อราษฎร์บังหลวงในวงการฟุตบอลบราซิล จนถึงกับมีการอภิปรายและไต่สวนในรัฐสภาแห่งประเทศบราซิล มีผลกระทบต่อ FIFA ด้วย เพราะบริษัท Traffic ยักษ์ใหญ่ในธุรกิจการตลาดกีฬาในบราซิลตกเป็น 'จำเลยสังคม' เนื่องจากมีประพจน์กรรมส่อไปในทางทุจริตและประพจน์มิชอบ Traffic เป็นผู้จัดการด้านการตลาดของการแข่งขัน World Club Championship FIFA โดยเซ็ปป์ แบล็ตเตอร์ให้อำนาจสิทธิขาดแก่ Traffic ในเรื่องนี้ แต่ไม่มีใครมีโอกาสรับทราบรายละเอียดของสัญญาระหว่าง FIFA กับ Traffic และ FIFA ได้รับผลประโยชน์จาก Traffic มากน้อยเพียงใด ก็ไม่เป็นที่ทราบแน่ชัด

FIFA นิยมยึดโยงระบบความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์กับบริษัทผู้จัดการด้านการตลาดระบบดังกล่าวนี้เริ่มก่อตัวเมื่อจาว ฮาเวลลันจ์ (Joa Havelange) สามารถโค่นเซอร์สแตนลีย์ เราส์ (Sir Stanley Rous) ขึ้นสู่ตำแหน่งประธาน FIFA ในปี 2517 ด้วยเหตุที่ฮาเวลลันจ์ให้สัญญากับภาคี FIFA ในแอฟริกาและเอเชียว่า ภูมิภาคเหล่านี้จะสามารถส่งทีมเข้าแข่งขัน World Cup รอบสุดท้ายได้มากขึ้น และจะได้รับเงินอุดหนุนด้านฟุตบอลจาก FIFA มากขึ้น ฮาเวลลันจ์ขึ้นนั่งเก้าอี้ประธาน FIFA ด้วยยุทธวิธีการหาเสียงดังกล่าวนี้

แต่เมื่อยึดครองตำแหน่งได้สมใจหมาย ฮาเวลลันจ์เริ่มเผชิญปัญหาในการหาเงินเพื่อแจกจ่ายแก่ภาคี FIFA ตามที่หาเสียงไว้ จังหวะนี้เองที่ฮอร์สต์ แดสเลอร์ (Horst Dassler)

นายทุน Adidas ผู้ผลิตรองเท้ากีฬาใหญ่เข้ามาสัมพันธ์กับฮาเวลลันจ์ แดสเลอร์ช่วยฮาเวลลันจ์ ในการหาสปอนเซอร์ จนฐานะการเงินของแดสเลอร์ ฮาเวลลันจ์ และ FIFA ดีขึ้นตามลำดับ จนท้ายที่สุด แดสเลอร์ตั้งบริษัท ISL Worldwide ในปี 2525 เพื่อประกอบธุรกิจการตลาดกีฬา จนเติบโตใหญ่ขึ้นมาเป็น ISMM Group และล้มละลายไปในเดือนพฤษภาคม 2544

ระบบความสัมพันธ์ระหว่างแดสเลอร์กับฮาเวลลันจ์ ซึ่งกลายมาเป็นระบบความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์ระหว่าง ISL Worldwide กับ FIFA นับเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้ ISL Worldwide สามารถยึด FIFA เป็นฐานผลประโยชน์ได้ ทั้งนี้เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไปว่า ISL Worldwide จ่ายเงินใต้โต๊ะแก่ผู้บริหาร FIFA ด้วย

ในการพิจารณาข้อเสนอในการจัดการด้านการตลาดของการแข่งขัน FIFA World Cup 2002 ในปี 2538 แม้ว่า IMG (International Management Group) จะเสนอให้ผลประโยชน์แก่ FIFA สูงกว่าบริษัทใดๆ แต่ FIFA มิได้เลือก IMG หากยังยึดโยงอยู่กับ ISMM Group (หรืออีกนัยหนึ่ง ISL Worldwide) อันเป็นผลจากระบบความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์ที่มีมาช้านาน ในเวลานั้น ฮาเวลลันจ์เป็นประธาน FIFA และแบล็ตเตอร์เป็นเลขาธิการ แม้แดสเลอร์จะถึงแก่กรรมไปแล้ว ตั้งแต่ปี 2530 แต่แบล็ตเตอร์ยังสำนึกในบุญคุณของแดสเลอร์ที่ช่วยเกื้อหนุนให้ได้ตำแหน่งสำคัญใน FIFA นอกจากนี้ ยังมีรายงานข่าวว่า แบล็ตเตอร์กินเงินเดือนจาก ISL Worldwide ด้วย

ISL Worldwide จำเป็นต้องยึด FIFA เป็นฐานผลประโยชน์อย่างมั่นคงมากขึ้น เพราะในเวลานั้น (2538 – 2539) กำลังสูญเสียบริษัทในกีฬาโอลิมปิก แบล็ตเตอร์มีส่วนช่วยเกื้อกูล ISL Worldwide อย่างยิ่ง แทนที่จะประกาศให้บริษัทธุรกิจการตลาดกีฬาอื่นขอเสนอผลประโยชน์สำหรับ FIFA World Cup 2002 กลับประกาศให้ยื่นข้อเสนอขอควบรวมการแข่งขันฟุตบอลโลกสองครั้ง ทั้งในปี 2545 และ 2549 IMG เกือบจัดทำข้อเสนอไม่ทันกำหนดเวลา แต่ ISL Worldwide ไม่มีปัญหา เพราะเข้าใจกันโดยทั่วไปว่า รับรู้กำหนดเวลาก่อนบริษัทอื่นๆ

ในเดือนกรกฎาคม 2539 FIFA ประกาศให้ ISL Worldwide เป็นผู้จัดการด้านการตลาดของการแข่งขันฟุตบอลโลก ทั้งในปี 2545 และ 2549 ISL Worldwide ได้รับสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์นอกทวีปยุโรปด้วย ส่วนการถ่ายทอดโทรทัศน์ภายในทวีปยุโรป สิทธิดังกล่าวนี้ ตกแก่ Host Broadcast Services (HBS) อันเป็นวิสาหกิจร่วมทุนระหว่าง ISL Worldwide กับ Kirch Group แห่งเยอรมนี

ISL Worldwide และ HBS เมื่อจ่ายค่าสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์แก่ FIFA แล้ว ก็หารายได้ขาดเขตด้วยการขายสิทธิการถ่ายทอดแก่สถานีโทรทัศน์ในประเทศต่างๆ เมื่อซื้อสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์ในราคาสูง ก็ต้องขายต่อในราคาสูง การกำหนดให้ญี่ปุ่นและเกาหลีใต้เป็น

เจ้าภาพร่วมในการจัดการแข่งขันฟุตบอลโลกปี 2545 ทำให้ต้นทุนการถ่ายทอดโทรทัศน์เพิ่มขึ้นจากปกติ เพราะใช้สนามแข่งขัน 20 สนามกระจายระหว่างประเทศเจ้าภาพทั้งสองเท่าๆกัน ในขณะที่การแข่งขันฟุตบอลโลก France 98 มีสนามแข่งขันเพียง 12 สนาม การเพิ่มจำนวนสนามแข่งขันทำให้ต้องเพิ่มอุปกรณ์และเจ้าหน้าที่สำหรับถ่ายทอดโทรทัศน์ มีหน้าสำนักงานการถ่ายทอดโทรทัศน์ระหว่างประเทศ (International Broadcast Centre) แทนที่จะมีเพียงศูนย์เดียว ก็ต้องมีถึงสองศูนย์ (เกาหลีใต้และญี่ปุ่น) การที่ต้นทุนการถ่ายทอดโทรทัศน์เพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็นเช่นนี้เป็นผลจากการเมืองภายใน FIFA นั่นเอง

ดังได้กล่าวแล้วว่า IMG พยายามรุกเข้าไปยึดพื้นที่ใน FIFA จาก ISMM Group แม้ในปี แบล็คเตอร์จะอำนวยความสะดวกให้ ISMM Group ได้รับสิทธิการจัดการด้านการตลาดสำหรับการแข่งขันฟุตบอลโลกทั้งในปี 2545 และ 2549 แต่เป็นเพราะแรงกดดันจาก IMG ทำให้ ISMM Group จำต้องจ่ายค่าสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์สูงถึง 2,800 ล้านดอลลาร์สำหรับการแข่งขันฟุตบอลโลกทั้งสองครั้ง กระนั้นก็ตาม ISMM Group ในปี 2539 ยังมองการณ์ดีว่า แม้จะต้องจ่ายค่าสิทธิการตลาดแก่ FIFA สูงเป็นประวัติการณ์ ก็ยังคาดว่าจะมีกำไรจาก World Cup 2002 สูงถึง 347 ล้านดอลลาร์

การที่ ISMM Group และ Kirch Group ต้องจ่ายค่าสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์แก่ FIFA สูงเป็นประวัติการณ์ ทำให้ผู้ซื้อสิทธิต่อจาก ISMM Group และ Kirch Group ต้องจ่ายค่าถ่ายทอดโทรทัศน์สูงตามไปด้วย กรณีดังกล่าวนี้เป็นเหตุให้ผู้อำนวยความสะดวก ออคมารณรงค์ วิชาการ FIFA ในการแข่งขันบอลโลก World Cup 1998 BBC และ ITV แห่งสหราชอาณาจักรจ่ายค่าสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์เพียง 4.5 ล้านปอนด์สเตอร์ลิง แต่สำหรับ World Cup 2002 ต้องจ่ายสูงถึง 175 ล้านปอนด์สเตอร์ลิง (เกือบ 40 เท่าของ World Cup 1998)

การล้มละลายของ ISMM Group กระทบต่อ FIFA มากกว่าองค์กรกีฬาอื่นๆ เพราะ FIFA ผูกผลประโยชน์ของตนไว้กับ ISMM Group นอกจากนี้ การล่องหนของเงินค่าสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์ของ O Globo แห่งบราซิลแล้ว FIFA ก็ไม่มีข้อมูลว่า ISMM Group ทำสัญญากับสปอนเซอร์และซัพพลายเออร์หลักอย่างไรบ้าง และขายสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์แก่ใครแล้ว ในประการสำคัญ เมื่อ ISMM Group ถูกศาลแห่งสวิตเซอร์แลนด์สั่งให้ล้มละลาย อนาคตของ Host Broadcast Services จะเป็นอย่างไร เพราะ ISL Worldwide ถือหุ้นใน HBS ด้วยทรัพย์สินของ ISMM Group จะต้องถูกนำออกขายทอดตลาด เพื่อนำรายได้ไปชำระคืนเจ้าหน้าที่

บรรดาสปอนเซอร์และสถานีโทรทัศน์ที่ติดต่อขอซื้อสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์ ได้รับผลกระทบจากการล้มละลายของ ISMM Group ด้วย บริษัทเหล่านี้จ่ายเงินจำนวนหนึ่งแก่

ISMM Group ไปแล้ว เมื่อ ISMM Group ล้มละลายเสียเช่นนี้ ย่อมมีปัญหาว่า ฐานะการเป็นสปอนเซอร์และสิทธิในการถ่ายทอดโทรทัศน์จะยังคงดำรงอยู่ตามข้อตกลงที่ทำกับ ISMM Group หรือไม่

FIFA แก้ปัญหาอันเกิดจากการล้มละลายของ ISMM Group ด้วยการจัดตั้งบริษัทการตลาดของตนเอง โดยตั้งชื่อว่า FIFA Marketing SA (*soccernet.com* April 20, 2001) แต่ในปี แบล็ตเตอร์ก็ถูกวิพากษ์เป็นอันมาก เมื่อ FIFA Marketing SA รับโอนพนักงานจาก ISL Worldwide จำนวน 65 คน มีหน้าที่ยังใช้อาคารของ ISL Worldwide เป็นสำนักงานอีกด้วย

นอกจากการจัดตั้งบริษัทการตลาดของตนเองแล้ว FIFA ยังวางแผนที่จะระดมทุนจากตลาดทุนระหว่างประเทศด้วยการออกพันธบัตรไปขาย โดยใช้รายได้จากการขายสิทธิการจัดการด้านการตลาดของการแข่งขันฟุตบอลโลกหนูลงหลังพันธบัตรที่นำออกขาย ในปัจจุบัน FIFA แก้ปัญหาสภาพคล่องด้วยการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน

ท้ายที่สุด FIFA ตัดสินใจให้ Kirch Group เป็นผู้จัดการสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์แทน ISMM Group ทั้งนี้เป็นที่เข้าใจว่า Kirch Group รับผิดชอบการแข่งขันฟุตบอลโลกทั้งในปี 2545 และ 2549 รวมตลอดจนการแข่งขันฟุตบอลรายการอื่นๆของ FIFA ด้วย

## หมายเหตุ

1. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับฟุตบอลโลกและ FIFA โปรดอ่าน Guy Oliver, *The Guinness Book of World Soccer*, Second Edition, (London : Guinness Publishing, 1995)
2. ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่าง ISL Worldwide กับ FIFA รวมตลอดจนการแย่งชิงตำแหน่งประธาน FIFA ของ จาว ฮาเวลลันจ์ และความสัมพันธ์ระหว่างฮาเวลลันจ์กับแดสเลอร์ โปรดอ่าน John Sugden and Alan Tomlinson, *Great Balls of Fire : How Big Money Is Hijacking World Football* (Edinburgh : Mainstream Publishing, 1999)
3. เหตุใด IMG จึงมิได้เป็นผู้จัดการด้านการตลาดของการแข่งขัน FIFA World Cup 2002 โปรดอ่าน Andrew Jennings and Neil Wilson, "A Tale of Greed an the Men Who Sold the World Cup", *soccernet.com* (April 20, 2001)
4. ต้นทุนการถ่ายทอดการแข่งขันฟุตบอลโลก World Cup 2002 ที่เพิ่มขึ้นอันเป็นผลจากการเมืองภายใน FIFA โปรดอ่านรายงานของ Neil Wilson, "TV Companies Stand to Lose Millions", *soccernet.com* (April 23, 2001)
5. รายงานข่าว BBC วิพากษ์ FIFA เกี่ยวกับค่าสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์ โปรดอ่าน "BBC Boss Accuses FIFA Villains", *BBC Sport* (March 27, 2001) [www.bbc.co.uk](http://www.bbc.co.uk)
6. รายงานข่าวเรื่อง FIFA Marketing SA จ้างพนักงานเก่าของ ISL Worldwide โปรดอ่าน Matthew Garrahan, "Cloud Hangs Over FIFA", *ft.com* (May 31, 2001)
7. รายงานข่าว FIFA ตัดสินให้ Kirch Group จัดการสิทธิการถ่ายทอดโทรทัศน์ โปรดอ่าน David Owen, "FIFA Set to Sign Kirch for World Cup Rights", *ft.com* (July 15, 2001)