



## Productivity Forum

ดร.นพดล ร่มโพธิ์

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการปฏิบัติการ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

nopadol@tbs.tu.ac.th

# ประเด็นด้านการบริหารการปฏิบัติการ กับฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

ในปัจจุบันนี้ธุรกิจฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยเริ่มได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น จะเห็นได้จากการที่มีผู้ชมการแข่งขันฟุตบอลอาชีพเพิ่มสูงขึ้นและนับว่าเป็นปรากฏการณ์ที่แทบจะไม่เคยเกิดขึ้นเลยในอดีต ซึ่งบางครั้งจำนวนผู้เล่นอาจจะมากกว่าจำนวนผู้ชมด้วยซ้ำไป อันที่จริงแล้วกีฬาฟุตบอลเป็นกีฬายอดนิยมของคนไทยมาช้านานแล้ว เพียงแต่ว่าแฟนบอลไทยส่วนใหญ่ นั้นมักจะไปนิยมการชมและเชียร์ฟุตบอลต่างประเทศมากกว่าจะสนใจการแข่งขันในประเทศ ถึงกับมาค้ำถั่วที่ว่าแฟนบอลไทย รู้จักชื่อนักเตะทีมแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด หรือลิเวอร์พูลมากกว่านักเตะทีมชาติไทยด้วยซ้ำ ซึ่งก็ต้องยอมรับว่าค้ำถั่วนี้ไม่ได้ห่างไกลจากความเป็นจริงเลย

อย่างไรก็ตามในช่วงหลังมานี้ ได้มีความพยายามในการสร้างกระแสการเชียร์ฟุตบอลไทยมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นจากทางภาครัฐ โดยมีนโยบายในการสนับสนุนผ่านการให้งบประมาณต่าง ๆ และภาคเอกชน ที่เข้ามาร่วมสนับสนุนในรูปแบบของการเป็นสปอนเซอร์ จึงทำให้สโมสรหลาย ๆ แห่งเริ่มมีกำลังในการซื้อนักฟุตบอลที่มีความสามารถสูงเข้ามาสู่ทีม และเริ่มทำให้คุณภาพของเกมการแข่งขันเริ่มมีสูงขึ้น อีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในลักษณะดังกล่าวขึ้นคือการที่ Asian Football Confederation (AFC) ซึ่งเป็นหน่วยงานนานาชาติที่ควบคุมดูแลการแข่งขันฟุตบอลในทวีปเอเชีย ได้ออกกฎให้สโมสรฟุตบอลต่าง ๆ มีลักษณะของการเป็นองค์กรธุรกิจ ที่แยกออกมาอย่างชัดเจน จึงทำให้แต่ละสโมสรที่ต้องการแข่งขันในระดับทวีปนั้น ต้องปรับตัวและเปลี่ยนลักษณะองค์กรให้อยู่ในรูปแบบของบริษัท ซึ่งทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานมากขึ้น

จากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เอง ทำให้เริ่มมีสโมสรในประเทศที่มีแฟนบอลให้ความสนใจมากขึ้น เช่น สโมสรเมืองทอง ยูไนเต็ด บุรีรัมย์ ยูไนเต็ด หรือชลบุรี เอฟซี เมื่อมีฐานแฟนบอลเพิ่มมากขึ้น รายได้ของสโมสรก็เพิ่มขึ้นตามจากรายได้จากบัตรเข้าชมการแข่งขัน การขายของที่ระลึก และที่สำคัญคือจำนวนเงินที่สปอนเซอร์ให้ก็จะเพิ่มมากขึ้น เพราะบริษัทเหล่านั้นสามารถจะโฆษณาสินค้าหรือบริการของเขาให้กลุ่มเป้าหมายของเขาได้มากขึ้นนั่นเอง นอกจากนี้แล้ว สโมสรเริ่มที่จะมีรายได้จากลิขสิทธิ์การถ่ายทอดสดการแข่งขันผ่านทางโทรทัศน์ รวมทั้งเริ่มมีรายได้จากการซื้อขายนักฟุตบอลที่มีความสามารถและมีชื่อเสียง

เท่าที่เห็นในปัจจุบันจะเห็นว่าฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยเรานั้นมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นนิมิตหมายที่ดีที่จะเห็นการพัฒนาเป็นไปอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามสิ่งที่เรานำมาเป็นหัวข้อคือเรื่องของการบริหารจัดการของแต่ละสโมสรรวมถึงหน่วยงานองค์กรที่มีหน้าที่ควบคุมให้การแข่งขันฟุตบอลเป็นไปด้วยดี เช่น สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย และบริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด ผู้มีหน้าที่ในการดูแลจัดการแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก เป็นต้น

บทความนี้จึงมีมุ่งหมายในการนำเสนอแนวคิดการบริหารจัดการ โดยเน้นในเรื่องทางด้านการปฏิบัติการ (Operations Management) ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้ฟุตบอลอาชีพไทยจะประสบความสำเร็จหรือประสบความสำเร็จล้มเหลว ในสมัยก่อนนั้นเรื่องราวเหล่านี้อาจจะยังไม่มีความสำคัญมากนัก เนื่องจากจำนวนผู้ชมยังไม่มาก การจัดการจึงทำได้ง่ายและสะดวก แต่ปัจจุบันนี้จำนวนผู้ชมและแฟนบอลต่าง ๆ เริ่มที่จะมากขึ้น นอกจากนี้ความเสี่ยงต่าง ๆ ก็เริ่มสูงขึ้นเนื่องจากการแข่งขันแต่ละนัดนั้นจะเกี่ยวข้องกับรายได้และค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก ดังนั้นหากปราศจากการจัดการที่ดีแล้ว สโมสรฟุตบอลก็จะมีความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว

ในเรื่องการบริหารการปฏิบัติการนั้น มีสิ่งที่สำคัญอยู่ 10 ประการได้แก่ (1) การออกแบบผลิตภัณฑ์ (2) การจัดการคุณภาพ (3) การออกแบบกระบวนการ (4) การเลือกทำเลที่ตั้ง (5) การวางแผนประกอบกิจการ (6) การบริหารทรัพยากรบุคคลและการออกแบบงาน (7) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (8) การจัดการของคลัง (9) การจัดตารางการดำเนินการ และ (10) การซ่อมบำรุง โดยในบทความนี้จะได้มีการอภิปรายประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้สำหรับการแข่งขันฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

#### (1) การออกแบบผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์สำหรับธุรกิจการแข่งขันฟุตบอลไทยก็คือการที่ลูกค้าหรือแฟนบอลเข้าไปชมการแข่งขันนั่นเอง ประเด็นนี้เป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากเกมการแข่งขันนั้นมีความน่าเบื่อ ไม่เร้าใจแล้ว ผู้ชมย่อมที่จะไม่อยากจะเดินทางมาเข้าชมการแข่งขัน ดังนั้นแต่ละทีมจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมที่ประสบความสำเร็จ เล่นฟุตบอลที่เป็นที่ชื่นชอบของแฟนบอล รวมถึงจะต้องทำให้แฟนบอลรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของทีมให้ได้ ซึ่งมีหลายทีมในประเทศที่ทำได้ค่อนข้างดีในขณะนี้ เช่น สโมสรบุรีรัมย์ ยูไนเต็ด หรือชลบุรี เอฟซี ที่สามารถสร้างความเป็นเจ้าของทีมให้เกิดขึ้นกับความรู้สึกของแฟนบอลได้

#### (2) การจัดการคุณภาพ

คุณภาพในที่นี้ไม่ได้รวมถึงเฉพาะในเรื่องของคุณภาพของนักฟุตบอลเท่านั้น แต่รวมไปถึงการจัดการโดยรวมของสโมสร เพื่อลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นมากที่สุด เช่น การจัดการในเรื่องของการสรรหานักฟุตบอล การฝึกซ้อม การจัดการแข่งขัน โดยสโมสรควรจะต้องเรียนรู้เครื่องมือที่เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพเหล่านี้ให้อย่างทั่วถึง เพราะเมื่อมีการจัดการที่มีคุณภาพแล้ว สโมสรจะสามารถลดรายจ่ายได้เป็นจำนวนมากและในทางกลับกันก็สามารถเพิ่มรายได้ให้เข้ามาในสโมสรได้มากขึ้นด้วย

## Productivity Forum

### (3) การออกแบบกระบวนการ

สิ่งนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง กระบวนการที่ว่านี้คือกระบวนการก่อนการแข่งขัน ในวันที่มีการแข่งขัน และหลังการแข่งขัน โดยปกติแล้วสโมสรจะมีการวางแผนในส่วนนี้ไว้อยู่แล้ว แต่หลายทีมอาจจะขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ จึงทำให้แฟนบอลอาจจะไม่ค่อยสะดวกในการได้รับบริการ กระบวนการที่ดีจะทำให้การบริการทำได้อย่างทั่วถึงและเกิดความประทับใจ รวมทั้งยังสามารถลดรายจ่ายที่เกิดขึ้นกับสโมสรได้อีกด้วย

### (4) การเลือกทำเลที่ตั้ง

สิ่งนี้เป็นอีกสิ่งหนึ่งซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของสโมสร การเลือกสถานที่ตั้งของสนามส่งผลโดยตรงต่อจำนวนคนดูในแต่ละนัด ซึ่งหากสโมสรได้เลือกทำเลที่อยู่ห่างไกลจากที่พักหรือที่ทำงานของแฟนบอลแล้ว ก็จะเป็นการยากที่จะให้แฟนบอลเข้ามาชม อย่างไรก็ตามหากไม่มีทางเลือกในการเลือกทำเลที่ตั้งมากนัก (เช่น มีงบประมาณที่จำกัดที่จะไปสร้างสนามแข่งขันใหม่) สโมสรก็ควรจะต้องคิดถึงการอำนวยความสะดวกให้กับแฟนบอล เช่น การจัดการรับส่งที่เพียงพอ และครอบคลุมพื้นที่ต่าง ๆ ที่เป็นที่พักหรือที่ทำงานของแฟนบอล ซึ่งก็จะมีส่วนช่วยให้แฟนบอลมีความสะดวกในการเดินทางมากขึ้น และทำให้แฟนบอลเข้ามาชมการแข่งขันมากขึ้นนั่นเอง

### (5) การวางแผนประกอบกิจการ

ในส่วนนี้จะหมายถึงรูปแบบการวางแผนของสนามเพื่อรองรับผู้ชม ถึงแม้ว่าแต่ละสโมสรจะไม่มีทางเลือกมากนักเนื่องจากแต่ละสนามได้ถูกสร้างขึ้นมาแล้ว และแต่ละสโมสรก็จะต้องใช้สนามนั้นในการดำเนินการแข่งขัน แต่อย่างไรก็ตามส่วนหนึ่งที่สโมสรฟุตบอลสามารถจัดการได้ได้แก่การวางแผนเพื่อให้แฟนบอลที่เข้ามาชมและทีมเยือนอยู่แยกออกจากกัน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการกระทบกระทั่ง รวมถึงการจัดวางผังการจำหน่ายอาหารและของที่ระลึก เพื่อให้เกิดความสะดวกในการใช้บริการทั้งก่อนการแข่งขัน ระหว่างการแข่งขัน รวมถึงหลังการแข่งขัน เป็นต้น

### (6) การบริหารทรัพยากรบุคคลและการออกแบบงาน

ธุรกิจฟุตบอลอาชีพนั้น นับว่าเป็นธุรกิจบริการในรูปแบบหนึ่ง ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงจัดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสโมสร บุคลากรที่สำคัญได้แก่นักฟุตบอล ซึ่งจะเป็นผู้ที่กำหนดความสำเร็จในเชิงการแข่งขันของสโมสร ดังนั้นสโมสรจึงจำเป็นต้องมีการคัดเลือกลูกฟุตบอลที่มีคุณภาพ และเมื่อได้นักฟุตบอลที่มีความสามารถมาอยู่ในทีมแล้ว สโมสรจะต้องมีการจัดการเพื่อรักษานักฟุตบอลที่มีคุณภาพเหล่านี้ไว้ อย่างไรก็ตามการสรรหานักฟุตบอลที่มีคุณภาพและรักษาบุคลากรเหล่านี้ไว้สโมสรก็ย่อมที่จะต้องใช้จ่ายเงินจำนวนไม่น้อย ซึ่งอาจจะกลายเป็นปัญหาสำหรับหลายสโมสรซึ่งอาจจะมียอดจำกัดทางการเงิน อย่างไรก็ตามการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเงินเสมอไป การสร้างบรรยากาศในการทำงาน รวมถึงการออกแบบงานให้กับบุคลากร ก็อาจจะเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรด้วยเช่นกัน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สโมสรฟุตบอลควรให้ความสนใจ

### (7) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ถึงแม้ว่าสโมสรฟุตบอลจะจัดอยู่ในธุรกิจบริการ แต่เรื่องของการจัดการห่วงโซ่อุปทานก็ยังมีมีความสำคัญเช่นกัน ในการแข่งขันและการฝึกซ้อมฟุตบอลนั้น จำเป็นที่จะต้องมียุทธภัณฑ์จำนวนมากไม่น้อย เช่น ลูกฟุตบอล ชุดแข่ง หรืออุปกรณ์การซ้อมอื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารสโมสรจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้มีอุปกรณ์เหล่านี้พร้อมสำหรับการฝึกซ้อมและการแข่งขัน นอกเหนือจากเรื่องของอุปกรณ์ต่าง ๆ เหล่านี้แล้ว การบริหารจัดการเรื่องโลจิสติกส์ที่เกี่ยวกับทีม เช่น การจองที่พัก การเลือกวิธีการเดินทางไม่ว่าจะเป็นทางรถ หรือทางเครื่องบิน ล้วนแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จหรือประสบผลล้มเหลวในการแข่งขันทั้งสิ้น

### (8) การจัดการของคลัง

ธุรกิจฟุตบอลนั้น ของคลังที่เกี่ยวข้องก็ย่อมหนีไม่พ้นเรื่องของอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการฝึกซ้อม รวมถึงวัสดุที่ใช้ในการซ่อมบำรุงสนาม ซึ่งอุปกรณ์และวัสดุเหล่านี้ มีหลายอย่างที่ต้องการการวางแผนในการสั่งและจัดเก็บเป็นอย่างดี ยกตัวอย่างเช่น วัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการซ่อมบำรุงพื้นสนาม รวมไปถึงเรื่องเกี่ยวกับยาและสิ่งจำเป็นที่ใช้รักษาอาการบาดเจ็บของนักกีฬา ซึ่งหากไม่มีการจัดเก็บของเหล่านี้อย่างเป็นระบบแล้ว ก็อาจจะทำให้นักกีฬาเกิดการบาดเจ็บที่หนักและอาจจะเป็นอันตรายอันจะสร้างความเสียหายให้กับทีมได้

(9) การจัดตารางการดำเนินงาน

ถึงแม้สิ่งนี้ส่วนหนึ่งจะอยู่ภายใต้การควบคุมการดูแลจากส่วนกลาง ซึ่งได้แก่การจัดตารางการแข่งขัน แต่สำหรับแต่ละสโมสรเองนั้น เมื่อได้ทราบตารางการแข่งขัน แต่ละทีมย่อมที่จะต้องมีการวางแผนการดำเนินงานให้เป็นระบบ เช่น หากจะต้องเป็นการเดินทางไปแข่งนอกบ้านนั้น จะต้องวางตารางเวลาไว้อย่างไร จะเดินทางไปก่อนกี่วัน จะต้องเก็บตัวฝึกซ้อมกี่วัน ยิ่งในช่วงที่มีการแข่งขันที่มีความถี่มาก เช่น 3 นัดใน 1 สัปดาห์ การจัดตารางการดำเนินงานเหล่านี้ย่อมมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งหากผิดพลาดไปแล้วก็จะทำให้เกิดความไม่พร้อม อันจะส่งผลต่อสโมสรได้ในที่สุด

(10) การซ่อมบำรุง

ส่วนที่สำคัญที่สุดในเรื่องของการซ่อมบำรุงก็คงหนีไม่พ้นเรื่องของสภาพสนามการแข่งขัน รวมถึง ที่นั่งของผู้ชม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องแสงไฟ หรือห้องพักผ่อนกีฬา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับสโมสรชั้นนำต่าง ๆ ที่ต้องการเข้าร่วมแข่งขันในระดับนานาชาติ เนื่องจากมีกฎระเบียบชัดเจนว่าสนามแข่งขันจะได้รับการรับรองและได้มาตรฐานในระดับนานาชาติ ดังนั้นสโมสรจึงจำเป็นต้องทำการซ่อมบำรุงเพื่อให้สนามมีความพร้อมอยู่เสมอ

จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการทางด้านการปฏิบัติการนั้นมีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอล ถึงแม้ว่าบทความนี้ไม่สามารถที่จะลงรายละเอียดในแต่ละหัวข้อได้มากนัก เนื่องจากมีเนื้อที่จำกัด แต่ก็หวังเป็นอย่างยิ่งว่าบทความนี้จะ เป็นบทความที่จะทำให้ผู้บริหารสโมสรฟุตบอลได้ตระหนักถึงความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ และสามารถนำไปพัฒนาเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

Heizer, J. and Render, B. (2010) Operations Management, 10th Edition, New Jersey: Prentice Hall.