

นภดล ร่มโพธิ์

อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารอุตสาหกรรมและปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



การใช้หลักการบริหารการผลิต และปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ในการดำเนินงาน ฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

[บทคัดย่อ]

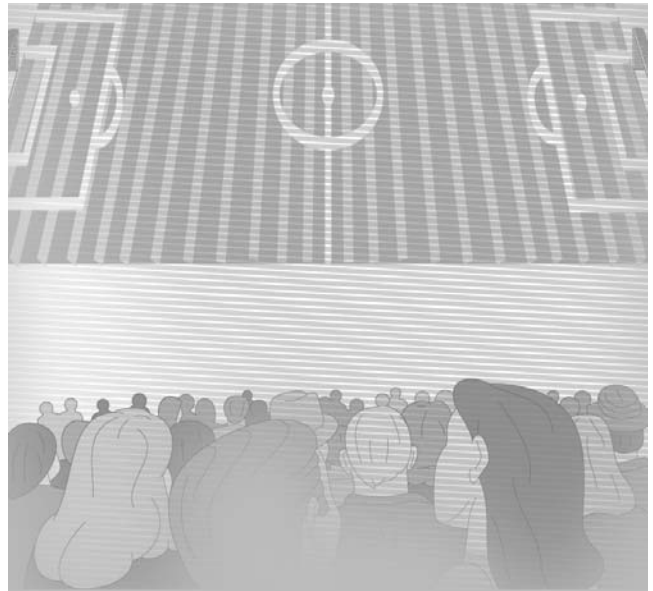
ปัจจุบันกีฬาฟุตบอลได้รับความนิยมอย่างสูงในประเทศไทย โดยสังเกตได้จากการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ รวมถึงการถ่ายทอดสดฟุตบอล การรายงานผลฟุตบอลทางวิทยุ อย่างไรก็ตาม ความคลั่งไคล้ในกีฬาฟุตบอลนี้จะเป็นเฉพาะฟุตบอลในต่างประเทศเท่านั้น สำหรับกีฬาฟุตบอลในประเทศไทยกลับไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร ทั้งๆ ที่ภาครัฐและเอกชนก็ได้สนับสนุนให้เกิดความสนใจในกีฬาฟุตบอล รวมถึงพยายามที่จะทำให้ระบบการแข่งขันฟุตบอลอาชีพประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง แต่ผลลัพธ์ที่ได้ก็อาจยังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก ถ้านับจากปริมาณความสนใจในกีฬาฟุตบอลของไทย

บทความนี้จึงมีความมุ่งหมายที่จะเสนอมุมมองใหม่ในการพัฒนาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยการนำเสนอหลักการบริหาร การผลิตและปฏิบัติการเพื่อนำมาปรับใช้ในการพัฒนาระบบการแข่งขัน รวมถึงเรื่องการจัดการในส่วนอื่นๆ เพื่อที่จะเป็นจุดเสริม จากสิ่งที่ภาครัฐและเอกชนได้ดำเนินการอยู่ เพื่อที่จะได้มีส่วนช่วยให้ฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยได้มีการพัฒนาทัดเทียมกับต่างประเทศ อันจะนำไปสู่การพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมของประเทศไทยต่อไป

บทนำ

ปัจจุบันแนวความคิดในการพัฒนางานฟุตบอลในประเทศไทยกำลังได้รับความสนใจอย่างสูง เนื่องจาก ทั้งความพยายามทางภาครัฐที่ต้องการให้กีฬาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเยาวชน ประกอบกับกีฬาฟุตบอลเป็นกีฬาที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในประเทศ ซึ่งจะสามารถสังเกตเห็นได้จากสื่อต่างๆ ทั้งการถ่ายทอดสดฟุตบอลทางโทรทัศน์ การรายงานผลฟุตบอลทางวิทยุ รวมถึงหนังสือพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับฟุตบอลโดยเฉพาะ ปรากฏการณ์เหล่านี้นับเป็นสิ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่เคยเป็นมาเมื่อกว่าสิบปีที่แล้ว ซึ่งถึงแม้ว่ากีฬาฟุตบอลได้รับความนิยมแต่ก็ยังไม่มากเท่าปัจจุบัน อย่างไรก็ตามสิ่งที่น่าประหลาดใจมากยิ่งขึ้น คือ ความนิยมในกีฬาฟุตบอลนั้นเป็นความนิยมเฉพาะในส่วนของฟุตบอลต่างประเทศเท่านั้น โดยหากเปรียบเทียบกับความนิยมฟุตบอลภายในประเทศแล้ว จะมีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด เยาวชนไทยสามารถจดจำชื่อนักฟุตบอลต่างประเทศได้อย่างแม่นยำ ไม่ว่าจะชื่อนั้นจะเป็นภาษาอังกฤษ ฝรั่งเศส เยอรมัน หรือ สเปนก็ตาม ในทางกลับกันหากถามถึงชื่อนักฟุตบอลไทย หลายคนใช้เวลาสักครู่ชั่งาน หรืออาจไม่สามารถตอบได้ หรือหากถามว่าทีมชาติอังกฤษประกอบด้วยผู้เล่นใดบ้างในแต่ละตำแหน่ง หลายคนคงตอบได้อย่างทันที หรืออาจมีความสามารถในการบอกรายชื่อเพิ่มเติมได้ด้วยซ้ำไป แต่ในทางกลับกันหากถามคำถามเดียวกันแต่เป็นทีมชาติไทย หลายคนอาจตอบไม่ได้ หรืออาจนึกได้แต่เพียงบางชื่อเท่านั้น ปรากฏการณ์นี้เป็นสิ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง และน่าจะเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นไม่บ่อยนัก ที่คนในชาติรู้จักและสนใจข้อมูลของชาวต่างชาติมากกว่าข้อมูลของบุคคลในประเทศเอง

จากความนิยมในกีฬาฟุตบอลที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องนี้เอง จึงทำให้ทั้งภาครัฐและเอกชนเริ่มมีแนวความคิดในการพัฒนา กีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยแท้จริงแล้วความคิดในการพัฒนาฟุตบอลอาชีพได้มีมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานแล้ว หากแต่ติดขัดกับอุปสรรคหลายๆ ด้านจึงทำให้นโยบายสะดุดและไม่ได้ รับการเสริมต่ออย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม แต่ในระยะหลังนี้ภาครัฐได้ให้การสนับสนุนทั้งทางด้านการเงินและนโยบายต่างๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการพัฒนาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม



อย่างไรก็ตามความพยายามเหล่านี้ดูเหมือนกับว่าจะไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจนัก หากวัดด้วยความสนใจในกีฬาฟุตบอลในประเทศ ซึ่งยังคงมีเป็นจำนวนน้อยมาก โดยสังเกตได้จากจำนวนผู้เข้าชมการแข่งขัน รวมถึงการรายงานของสื่อต่างๆ ทั้งๆ ที่ภาครัฐรวมถึงภาคเอกชนได้มีความพยายามในการทำประชาสัมพันธ์ต่างๆ มากมาย แต่ก็ยังไม่ก่อให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมเท่าใดนัก

จากปัญหาที่พบเหล่านี้ หากเราเปรียบเทียบกับกีฬาฟุตบอลอาชีพเหมือนกับธุรกิจอย่างหนึ่ง ซึ่งหากใช้ทฤษฎีในการบริหารธุรกิจโดยทั่วไปแล้ว จะพบว่าทุกธุรกิจจะต้องประกอบด้วยสามด้านหลัก อันได้แก่ การเงิน (Finance) การตลาด (Marketing) และการปฏิบัติการ (Operations) เมื่อพิจารณาในแง่มุมนี้แล้ว จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าความพยายามในภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาฟุตบอลอาชีพได้มุ่งเน้นเพียงสองด้านหลักเท่านั้น คือทางด้านการเงินและการตลาด โดยเห็นได้ชัดจากความพยายามในการให้เงินทุนสนับสนุนจากภาครัฐหรือการหาผู้สนับสนุนจากภาคเอกชนต่างๆ ซึ่งเป็นความพยายามทางด้านการเงิน นอกจากนี้ยังได้มีการประชาสัมพันธ์กันอย่างกว้างขวางโดยผ่านสื่อต่างๆ รวมถึงการใช้ลักษณะของความบันเทิง เช่น การแสดงตลกในระหว่างการพักครึ่งการแข่งขันฟุตบอลเพื่อดึงดูดให้ผู้ชมเข้าชมฟุตบอลอาชีพ ซึ่งเป็นความพยายามทางด้านการตลาด อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่ได้ถูกมองข้ามไปโดยตลอดคือด้านการปฏิบัติการ (Operations) โดยในปัจจุบันหัวข้อนี้ได้ถูกละเลยและไม่ได้รับ

ความสำคัญเท่าที่ควรซึ่งอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ทั้งความพยายามทางการเงินและการตลาดที่ได้กระทำอย่างต่อเนื่องไม่ได้รับผลลัพธ์ที่ดีดังที่ได้คาดหวังไว้

บทความนี้จะพยายามที่จะเสนอแนวทางในการพัฒนากีฬาฟุตบอลอาชีพนอกเหนือจากแนวทางทางการเงินและการตลาด ซึ่งได้ถูกกระทำอย่างต่อเนื่องแล้ว โดยในบทความนี้จะได้นำเอาหลักการของการบริหารการผลิตและปฏิบัติการมาปรับใช้ในการพัฒนาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยต่อไป

ฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยในปัจจุบัน

ระบบฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยนั้น ได้มีการพัฒนาโดยตลอด อย่างไรก็ตามในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา ได้มีความพยายามในการพัฒนาฟุตบอลอาชีพอยู่สองแนวทาง โดยแบ่งเป็นฟุตบอลไทยแลนด์ลีก และฟุตบอลไทยแลนด์โปรวินเชียลลีก หรือที่เรียกสั้นๆ ว่าโปรลีก โดยรายการฟุตบอลไทยแลนด์ลีกนี้ได้เกิดขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 ส่วนการแข่งขันฟุตบอลโปรลีกนั้นเกิดจากโครงการนำร่องฟุตบอลอาชีพของรัฐบาล ภายใต้การดำเนินการของกีฬาแห่งประเทศไทย โดยลักษณะการจัดการแข่งขันของแต่ละรายการก็จะมี ความแตกต่างกันหรือแม้แต่การแข่งขันเดียวกันแต่ต่างดิวิชั่นก็ยังมี ความแตกต่างกันออกไป ซึ่งก่อให้เกิดความสับสนอย่างมาก โดยเฉพาะในส่วนของผู้ที่ติดตาม ดังนั้นในระยะหลังนี้จึงได้มีการเรียกร้องให้มีการจัดตั้งฟุตบอลอาชีพเพียงลีกเดียว แต่ก็ยังติดขัดกับปัญหาหลายประการ อาทิ จำนวนทีมที่จะนำมารวมกัน หรือเรื่องระบบวิธีการจัดการแข่งขันต่างๆ จึงทำให้การรวมการแข่งขันยังไม่มีข้อสรุปที่แน่นอนชัดเจน และเหตุผลสำคัญประการหนึ่งซึ่งทำให้การรวมลีกไม่เกิดขึ้น เนื่องจากการที่ทั้งสองการแข่งขันไม่ได้ขึ้นตรงอยู่กับหน่วยงานที่รับผิดชอบเดียวกัน ยิ่งส่งผลกระทบต่อให้การจัดการเรื่องต่างๆ ทำได้ไม่สะดวกและเกิดปัญหาหลายๆ อย่างตามมา

จากข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นนี้ นำไปสู่ความซับซ้อนและความขัดแย้งที่นับวันจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น โดยในปี 2549 นี้ได้มีการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพขึ้นใหม่สองรายการ ทดแทนการจัดการแข่งขันในรูปแบบเดิม (ฟุตบอลไทยแลนด์ลีกและฟุตบอลไทยแลนด์โปรวินเชียลลีก) โดยฟุตบอลสองรายการที่จัดขึ้นใหม่นี้ ได้แก่ ฟุตบอลไทยแลนด์โปรเฟสชันแนลลีก (โปรลีก) ซึ่งจัดโดย

การกีฬาแห่งประเทศไทย และฟุตบอลไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก (ไทยลีก) ซึ่งจัดโดยสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยฟุตบอลโปรลีกจะแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ โปรลีก 1 ซึ่งประกอบด้วย 16 ทีมแข่งขันระบบเหย้าเยือน และโปรลีก 2 ซึ่งจะแบ่งเป็นสองรอบ คือ รอบคัดเลือก 5 ภาค 60 จังหวัด และรอบชิงชนะเลิศ 10 จังหวัด ส่วนฟุตบอลไทยลีกนั้นจะประกอบด้วย 12 ทีมและมีการเตะกันแบบเหย้าเยือน

มากยิ่งขึ้นไปกว่านั้น มีบางทีมฟุตบอลที่ส่งเข้าแข่งขันทั้งสองรายการซึ่งคงจะไม่มีที่ใดในโลกที่จะมีฟุตบอลอาชีพแข่งขันพร้อมกันมากกว่าหนึ่งลีกและยังมีทีมที่ส่งแข่งขันทั้งสองรายการในลีกที่แตกต่างกัน จากปัญหาที่เกิดขึ้นกับฟุตบอลอาชีพของไทยในปัจจุบันนี้จึงเป็นข้อเน้นย้ำที่ชัดเจนถึงการละเลย ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารการปฏิบัติการ (Operations Management) โดยทั้งทางภาครัฐและเอกชนยังคงมุ่งเน้นแต่เรื่องการเงินและการตลาดเท่านั้น ดังนั้นบทความนี้จะมุ่งหวังที่จะเพิ่มเติมในส่วนของการบริหารการผลิตและปฏิบัติการ ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานต่างๆ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และถึงแม้ว่าจะไม่สามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นทั้งหมดได้โดยตรง แต่ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพัฒนากีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้าได้ต่อไป

การพัฒนาฟุตบอลอาชีพโดยใช้หลักการบริหารการผลิตและปฏิบัติการ

จากหลักการบริหารการผลิตและปฏิบัติการ อาจสามารถแบ่งการตัดสินใจที่สำคัญได้เป็น 10 ประเภทหลักๆ (Heizer and Render, 2004) ได้แก่

1. การออกแบบสินค้าและบริการ (Goods and Service Design)
2. การจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management)
3. การออกแบบกระบวนการผลิตและกำลังการผลิต (Process and capacity design)
4. การเลือกทำเลที่ตั้ง (Location)
5. การออกแบบผังประกอบการ (Layout Design)
6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการออกแบบงาน (Human Resources and Job Design)
7. การบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management)



8. การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory)
9. การกำหนดการผลิตและปฏิบัติการ (Scheduling)
10. การบำรุงรักษา (Maintenance)

โดยการตัดสินใจทั้ง 10 หัวข้อนี้เป็นการตัดสินใจที่จำเป็นอย่างยิ่งของทุกองค์กรไม่ว่าองค์กรนั้นจะผลิตสินค้าหรือให้บริการก็ตาม สำหรับฟุตบอลอาชีพนั้นอาจจัดได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมบริการอย่างหนึ่ง โดยในการจัดการผลิตและปฏิบัติการซึ่งหมายถึงการจัดการในกิจกรรมต่างๆ ที่ทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า (Input) ให้เป็นผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Output) โดยผ่านกระบวนการต่างๆ (Process) (Russell and Taylor III, 2003) ดังนั้นก่อนที่จะลงไปในรายละเอียดของแต่ละหัวข้อในการตัดสินใจทางด้านการบริหารการผลิตและปฏิบัติการทั้ง 10 ประการนั้น ควรจะทำการพิจารณาในการแบ่งแยกปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์สำหรับอุตสาหกรรมฟุตบอลอาชีพก่อนเพื่อที่จะทำให้เห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ก่อนที่จะลงรายละเอียดต่อไป

สำหรับฟุตบอลอาชีพนั้น เนื่องจากเป็นกิจการที่เกี่ยวกับการบริการที่มีลักษณะที่แตกต่างกับการผลิตสินค้า โดยปัจจัยนำเข้าสำหรับการบริการก็คือลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ (Fitzsimmons and Fitzsimmons, 1998) ซึ่งในที่นี้ก็คือผู้เข้าชมการแข่งขันฟุตบอลนั่นเอง สำหรับแรงงาน ที่ดิน สนามแข่งขัน และอุปกรณ์ต่างๆ จะถือเป็นทรัพยากร (Resource) ที่จะใช้เป็นส่วนช่วยในกระบวนการผลิต

ซึ่งหมายถึงการจัดการแข่งขันฟุตบอล ส่วนผลลัพธ์ก็คือความบันเทิง ความสนุกสนาน ความตื่นเต้นที่ถูกค้าหรือในที่นี้ก็คือผู้เข้าชมฟุตบอลจะได้รับนั่นเอง

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าฟุตบอลอาชีพก็เปรียบเสมือนอุตสาหกรรมบริการอย่างหนึ่ง ซึ่งมีรูปแบบไม่ต่างจากการบันเทิงต่างๆ ไปเท่าใดนัก การเข้าไปชมการแข่งขันก็เปรียบเสมือนการเข้าไปชมภาพยนตร์ หรือการเข้าไปใช้บริการเพื่อความบันเทิงโดยทั่วไปนั่นเอง ดังนั้นหากมีการจัดการที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการทางด้านการปฏิบัติการ ก็จะช่วยส่งผลให้อุตสาหกรรมฟุตบอลสามารถเจริญเติบโตต่อไปได้ในอนาคต สำหรับการจัดการทางด้านการปฏิบัติการนั้น จะได้กล่าวตามการตัดสินใจหลัก 10 ประการดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

1. การออกแบบสินค้าและบริการ (Goods and Service Design)

โดยธรรมชาติแล้วการออกแบบการให้บริการจะมีลักษณะเฉพาะตัว (Heizer and Render, 2004) เนื่องจากการให้บริการแต่ละประเภทจะมีลักษณะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง หากทำการจัดแบ่งประเภทของการให้บริการตามความแตกต่างทางด้านการใช้แรงงานและความมีส่วนร่วมของลูกค้า โดยใช้แบบจำลองของ Schmenner (1986) แล้ว เราอาจจัดอุตสาหกรรมฟุตบอลในลักษณะของการให้บริการสำหรับคนจำนวนมาก

(Mass service) เนื่องจากกิจการฟุตบอลจะมีการใช้แรงงานเป็นจำนวนมาก ทั้งในเรื่องของการเตรียมทีมฟุตบอล ซึ่งรวมถึงนักฟุตบอล ผู้ฝึกสอน รวมถึงในเรื่องของการจัดการแข่งขัน ซึ่งหากเป็นการแข่งขันครั้งสำคัญอาจต้องมีผู้ที่เกี่ยวข้องนับพันคน ซึ่งรวมถึงผู้จัดการแข่งขัน คนดูแลรักษาความปลอดภัย ตลอดจนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องด้านต่างๆ ในขณะที่เดียวกันในกิจการฟุตบอลนั้น ลูกค้ำจะมีส่วนร่วมในการออกแบบค่อนข้างน้อย และรูปแบบการให้บริการจะไม่ได้แตกต่างกันมากนัก โดยลูกค้ำไม่สามารถกำหนดรูปแบบการให้บริการได้

เมื่อเราทราบรูปแบบการให้บริการในกิจการฟุตบอลแล้ว กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้สำหรับการออกแบบเพื่อทำให้การให้บริการ มีความโดดเด่นและเป็นที่ต้องการแก่ลูกค้ำจึงควรจะสอดคล้องกับรูปแบบการให้บริการ ซึ่งเราอาจพิจารณาจากลักษณะของการให้บริการที่ดีได้ดังต่อไปนี้ (Fitzsimmons and Fitzsimmons, 1998)

1. ผู้ให้บริการจะต้องได้รับการฝึกฝนให้มีคุณภาพ (Training of service personnel) ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงคุณภาพของนักฟุตบอล ทักษะ หรือความสามารถ คงไม่มีใครอยากเข้าชมฟุตบอลที่น่าเบื่อ เนื่องจากนักฟุตบอลไม่มีแรง หรือไม่มีความสามารถเพียงพอ ดังนั้นนักฟุตบอลเหล่านั้นควรจะได้รับ การฝึกฝนเป็นอย่างดี เพื่อให้มีความสามารถถึงระดับที่ผู้ใช้บริการ หรือผู้ชมการแข่งขันต้องการ

2. การให้บริการจะต้องครอบคลุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งหมด (Comprehensiveness) สำหรับเรื่องกิจการฟุตบอลแล้ว นอกจากการเข้าชมฟุตบอลแล้ว ผู้รับบริการหรือผู้เข้าชมฟุตบอล ยังคงมีความต้องการอย่างอื่น เช่น อาหารในระหว่างการเข้าชม หรือห้องน้ำ รวมถึงสถานพยาบาลเบื้องต้นในกรณีที่มีความเจ็บป่วยเล็กน้อย หรือการอำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ เช่น การซื้อตั๋ว การเข้าไปสูที่นั่งในสนาม ดังนั้นเราจะควรให้ความสำคัญกับการให้บริการเหล่านี้ นอกเหนือไปจากการจัดให้นักฟุตบอลสองทีมแข่งขันกันให้ผู้ชมดูแต่เพียงอย่างเดียว

3. ความสม่ำเสมอของการให้บริการ (Consistency) เรื่องนี้ก็เป็นจุดหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ความสม่ำเสมอนี้

อาจหมายถึงในเรื่องของเวลา เช่น เวลาการจัดการแข่งขันจะต้องมีความเที่ยงตรง ไม่เปลี่ยนแปลงไปมา เนื่องจากหากไม่มีความแน่นอนแล้ว อาจทำให้ผู้เข้าชมฟุตบอลเริ่มที่จะเบื่อหรือเสียเวลาไปโดยใช่เหตุ นอกจากนี้ยังรวมถึงเรื่องของคุณภาพของการให้บริการด้วย

4. ความเข้าถึงในการให้บริการ (Availability) ในที่นี้หมายถึงเวลาและสถานที่ในการให้บริการ การจัดการแข่งขันควรคำนึงถึงเวลาที่จะจัด เช่น หากเป็นวันธรรมดา ก็ควรจะจัดการแข่งขันในเวลาคนเลิกงานแล้ว และสถานที่ที่ควรจะสะดวกที่คนส่วนใหญ่จะสามารถเข้าชมได้ ซึ่งในเรื่องของรายละเอียดเรื่อง การจัดการแข่งขันรวมถึงสถานที่ที่จะได้กล่าวถึงในหัวข้อเรื่อง สถานที่ที่กับการจัดกำหนดการผลิตและปฏิบัติการต่อไป

จากข้อแนะนำทั้งสี่ข้อที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ จะมีส่วนช่วยทำให้การออกแบบการให้บริการในกิจการฟุตบอลจะมีความโดดเด่นและสามารถดึงดูดลูกค้ำให้เข้ามาใช้บริการในกิจการฟุตบอลได้มากขึ้น

2. การจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management)

คุณภาพ หมายถึงความถึงความสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Krajewski and Ritzman, 2002) ซึ่งในที่นี้หมายถึงความสามารถในการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพให้ลูกค้ำซึ่งคือผู้เข้าชมได้รับความพึงพอใจนั่นเอง เรื่องคุณภาพเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะมีส่วนในการดึงดูดผู้เข้าชมให้เข้ามาชมฟุตบอล คุณภาพจะส่งผลกระทบต่อสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ (Heizer and Render, 2004)

1. ชื่อเสียง ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงความถึงชื่อเสียงของฟุตบอลอาชีพโดยรวมและชื่อเสียงของแต่ละสโมสรฟุตบอล รวมถึงนักฟุตบอลในแต่ละคน ซึ่งหากมีการจัดการแข่งขันที่มีคุณภาพและมีนักฟุตบอลที่มีความสามารถแล้ว จะมีส่วนช่วยเพิ่มชื่อเสียง ให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งในที่สุดก็จะมีส่วนช่วยทำให้ฟุตบอลอาชีพ ได้รับความสนใจและสามารถพัฒนาไปได้ตามที่คาดหวังไว้

2. ความน่าเชื่อถือของการให้บริการ การให้บริการที่มีคุณภาพเป็นไปตามที่ลูกค้ำต้องการ หรือตามมาตรฐานที่สร้างขึ้นนั้น จะเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับการให้บริการ

นั้นๆ ดังนั้นในการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ควรจะมีการตั้งมาตรฐานที่เหมาะสม เพื่อให้ลูกค้าได้รับทราบว่า เขาจะสามารถคาดหวังอะไรได้บ้างจากการเข้าชมฟุตบอล

3. การได้รับการยอมรับในระดับโลก สิ่งนี้อาจจะเป็นเป้าหมายในระยะยาว การที่เรามีระบบการแข่งขันฟุตบอลอาชีพที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพสูง จะช่วยให้เราได้รับการยอมรับมากยิ่งขึ้นในระดับนานาชาติ ซึ่งจะทำให้นักฟุตบอลของไทยเองเป็นที่รู้จักในระดับโลกและได้รับโอกาสในการเข้าแข่งขันฟุตบอลอาชีพในประเทศอื่นที่ได้รับการยอมรับในเรื่องของฟุตบอล ในทางกลับกัน หากเรามีการแข่งขันฟุตบอลอาชีพที่มีมาตรฐานสูงแล้ว โอกาสที่จะได้นักฟุตบอลต่างประเทศที่มีความสามารถสูงเข้ามาเล่นในประเทศก็เป็นไปได้มาก ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้ฟุตบอลอาชีพในประเทศได้พัฒนาขึ้นไปอีก

นอกจากผลกระทบต่างๆ เหล่านี้แล้ว เรายังควรใช้เทคนิคการเพิ่มคุณภาพต่างๆ ที่ใช้กับองค์กรทั่วไป มาปรับใช้กับฟุตบอลอาชีพ อาทิ เช่น การบริหารคุณภาพโดยองค์รวม (Total Quality Management) ซึ่งอาจกระทำโดยใช้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจการตัดสินใจสู่พนักงาน การเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด (Benchmarking) หรือแม้กระทั่งการใช้ระบบทันเวลาพอดี (Just-in-time) เทคนิคเหล่านี้สามารถนำมาปรับใช้กับการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพในประเทศได้ และจะมีส่วนเพิ่มคุณภาพของอุตสาหกรรมฟุตบอลอาชีพได้ต่อไปในอนาคต

3. การออกแบบกระบวนการผลิตและกำลังการผลิต (Process and capacity design)

หากพิจารณาจากลักษณะของกลยุทธ์กระบวนการผลิตที่เสนอโดย Heizer and Render (2004) แล้ว จะพบว่ากลยุทธ์กระบวนการผลิตของกิจกรรมฟุตบอลจะจัดเป็นกลยุทธ์แบบมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ (Product Focus) เนื่องจากการวางรูปแบบของการผลิตจะมุ่งเน้นเพื่อการผลิต (ในที่นี้หมายถึงการให้บริการ) สำหรับผลิตภัณฑ์ (ในที่นี้คือการแข่งขันฟุตบอล) ที่มีลักษณะไม่แตกต่างกันมากนัก แต่เป็นจำนวนมาก กล่าวคือลักษณะความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ในที่นี้ก็คือการแข่งขันฟุตบอลจะมีไม่มากนัก รูปแบบการแข่งขันฟุตบอลไม่ได้มีความหลากหลายตามความต้องการของผู้ชมแต่ละคน และลักษณะของการให้บริการก็เป็น

จำนวนมาก ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการผลิตจึงจัดเป็นกลยุทธ์แบบมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์มากกว่าแบบอื่น

ในกลยุทธ์การผลิตแบบมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์นั้นลักษณะของการจัดการเรื่องการให้บริการจะขึ้นอยู่กับการพยากรณ์ความต้องการเป็นหลัก การจัดทำหนดการดำเนินงานจะเป็นสิ่งที่สำคัญเพื่อให้สามารถรองรับความต้องการที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ต้นทุนคงที่ที่ค่อนข้างสูง ในขณะที่ต้นทุนโดยรวมจะขึ้นกับการใช้ประโยชน์ของกำลังการผลิต (Utilization of facility) สิ่งนี้เป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งกับกิจการฟุตบอลอาชีพ ซึ่งจะสังเกตเห็นได้เด่นชัดว่าจะต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูงสำหรับการสร้างสนามประจำทีม เพื่อรองรับความต้องการในการเข้าชมของผู้ชมที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หากมีการประมาณการที่ต่ำเกินไป จะทำให้ต้องสูญเสียโอกาสของรายได้ที่ควรจะได้ หรืออาจต้องทำการขยายสนาม ซึ่งจะเป็นการสิ้นเปลืองมากกว่าการสร้างสนามให้เพียงพอกับความต้องการตั้งแต่แรก ในขณะที่เดียวกันหากทำการสร้างสนามแข่งขันที่ใหญ่มากเกินไป ก็เกิดปัญหาที่จะเห็นสนามที่มีผู้เข้าชมไม่เต็มความจุ ซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองเงินลงทุนไปโดยเปล่าประโยชน์และยังทำให้ต้นทุนโดยรวมสูงขึ้นโดยไม่จำเป็นอีกด้วย ดังนั้นการตัดสินใจในเรื่องการออกแบบกำลังการผลิต (ในที่นี้คือขนาดของสนามการแข่งขัน) เพื่อรองรับความต้องการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

4. การเลือกทำเลที่ตั้ง (Location)

หัวข้อนี้เป็นหัวข้อที่สำคัญอย่างมากหัวข้อหนึ่งของกิจการฟุตบอลอาชีพ เนื่องจากกิจการฟุตบอลอาชีพนับเป็นกิจการด้านการให้บริการอย่างหนึ่ง การเลือกที่ตั้งของสถานประกอบการ ซึ่งในที่นี้ก็คือสนามแข่งขันจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากสถานที่ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะมีผลต่อรายได้ ดังนั้นการเลือกสนามแข่งขันจึงควรเลือกตั้งในที่ที่ง่ายต่อการเดินทาง เช่น ที่สนามกีฬาประจำจังหวัดที่อยู่ใจกลางเมือง นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเช่น อำนาจในการซื้อของลูกค้าในพื้นที่ ภาพลักษณ์ของสนามแข่งขัน ความใกล้เคียงกับสนามแข่งขันของทีมคู่แข่ง หรือสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะต้องนำมาพิจารณาอย่างรอบคอบในการเลือกสนามแข่งขัน อย่างไรก็ตามในระยะเริ่มแรกนั้น อาจจะใช้สนามแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบันเนื่องจากไม่ต้องใช้เงินลงทุนสูง ประกอบ

กับจะได้เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ ก่อนที่จะไปลงทุนเพิ่มเติมซึ่งอาจต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างมาก

5. การออกแบบผังประกอบการ (Layout Design)

สำหรับหัวข้อนี้อาจไม่สามารถจัดการเปลี่ยนแปลงได้มากนัก เนื่องจากลักษณะของสนามการแข่งขันจะมีลักษณะค่อนข้างเป็นไปตามมาตรฐานสากลที่กำหนดอยู่แล้ว ดังนั้นทางเลือกในการออกแบบผังประกอบการจึงจะเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด อย่างไรก็ตามเรื่องของความปลอดภัยเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสนามฟุตบอลจะต้องรองรับผู้ชมเป็นจำนวนมาก ดังนั้นการวางผังประกอบการในสนามฟุตบอลควรที่จะต้องคำนึงถึงการระบายคนในกรณีที่เกิดเหตุที่ไม่คาดคิดขึ้น รวมถึงระบบการรักษาความปลอดภัยในทางเข้าออกเพื่อที่จะสร้างความสะดวกในการตรวจสอบไม่ให้ผู้ชมนำเอาสิ่งของที่อาจก่อให้เกิดอันตรายเข้าไปในสนามฟุตบอล ซึ่งหากสนามฟุตบอลเป็นที่ที่มีความปลอดภัยแล้ว โอกาสที่ผู้ชมจะสนใจเข้าไปชมเกมการแข่งขันก็อาจเป็นไปได้มากขึ้น



6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการออกแบบงาน (Human Resources and Job Design)

เรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่สำคัญกับทุกอุตสาหกรรม สำหรับกิจการฟุตบอลอาชีพนั้น เรื่องของทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง เราจะต้องทำการพัฒนาบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการฟุตบอล ตั้งแต่ ผู้เล่น ผู้ฝึกสอน ผู้บริหารสโมสร รวมถึงผู้ตัดสิน หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เรื่องที่มีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับกีฬาฟุตบอลอาชีพคือ เรื่องของระบบผลตอบแทน ซึ่งสำหรับนักฟุตบอลอาชีพแล้ว สิ่งนี้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เนื่องจากหากต้องการให้นักฟุตบอลอาชีพพัฒนาตนเองให้มีความสามารถอย่างเต็มที่ นักฟุตบอลเหล่านั้นต้องมั่นใจว่ารายรับจากการเป็นนักฟุตบอลอาชีพจะต้องเพียงพอ

ในการหาเลี้ยงตนเองและครอบครัว ซึ่งที่ผ่านมานี้นักฟุตบอลมักจะต้องคอยพะวงและมักจะมึนงานประจำทำไปด้วยควบคู่กับการเล่นฟุตบอล จึงทำให้เวลาและความตั้งใจไม่เพียงพอ และทำให้การพัฒนาความสามารถเป็นไปได้ล่าช้า ถ้าสังเกตจะพบว่านักกีฬาฟุตบอลในประเทศไทยมีความแปลกอยู่อย่าง คือถ้าเป็นนักกีฬาฟุตบอลรุ่นเยาว์ ประเทศไทยมักจะประสบความสำเร็จถึงขนาดได้เข้าไปร่วมแข่งขันฟุตบอลโลกมาแล้วแต่พออายุมากขึ้นความสำเร็จกลับลดน้อยลง ทั้งนี้ที่ครั้งหนึ่งนักกีฬาเหล่านั้นเคยเข้าร่วมการแข่งขันในระดับโลก แต่ในขณะที่ชาติอื่นมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประเทศเรากลับหยุดอยู่กับที่ ทั้งนี้สาเหตุที่สำคัญคือระบบผลตอบแทนดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เรื่องนี้อาจ

เป็นเรื่องที่แก้ได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากหากเราจะหวังพึ่งเอกชนที่เข้ามาบริหารสโมสรฟุตบอล เอกชนเหล่านั้นอาจไม่แน่ใจในการทุ่มค่าจ้างนักฟุตบอล ในขณะที่จำนวนผู้ชมเกมการแข่งขัน ซึ่งเป็นรายได้หลักของสโมสรยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำ ในที่สุดเอกชนก็ขาดทุน และไม่สามารถจะดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ซึ่งวิธีทางแก้ อาจต้องให้ภาครัฐเข้ามามีส่วนช่วย โดยให้มีเงินกองทุนสนับสนุนนักกีฬาฟุตบอลอาชีพ

เพื่อให้นักกีฬาเหล่านั้นมั่นใจได้ว่าจะสามารถหาเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้โดยการแข่งขันฟุตบอล เมื่อนักกีฬามีความมั่นใจแล้ว ความทุ่มเทก็จะตามมา โดยอาจมีการตั้งรางวัลต่างๆ สำหรับทีมที่ชนะเลิศ หรือผู้เล่นยอดเยี่ยม สิ่งเหล่านี้จะมีผลช่วยกระตุ้นให้นักกีฬาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และในที่สุดจะทำให้ผู้ชมเข้าชมการแข่งขันอันจะเป็นการสร้างรายได้ให้กับสโมสรฟุตบอล ซึ่งรายได้เหล่านี้ก็จะเข้ามาแทนที่เงินสนับสนุนในภาครัฐ และจะนำมาลงทุนกับนักฟุตบอลได้ต่อไป

7. การบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management)

ห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) จะประกอบด้วยผู้ขาย

วัตถุดิบ ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย (Knod and Schonberger, 2001) การบริหารห่วงโซ่อุปทานจึงมีความถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยในการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลิตภัณฑ์และส่งให้กับลูกค้าผ่านทางช่องทางการจำหน่ายต่างๆ (Heizer and Render, 2004) สำหรับกิจการฟุตบอลอาชีพ ซึ่งถือเป็นการให้บริการนั้น เราอาจแบ่งการบริหารห่วงโซ่อุปทานออกเป็นสองประเภท ได้แก่ การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน และระบบการจัดจำหน่ายตั๋วเข้าชมการแข่งขัน สำหรับการจัดซื้อและจัดหาวัสดุหรืออุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นในการแข่งขันนั้นก็มีความสำคัญที่มิอาจละเลยได้ การเลือกใช้กลยุทธ์การบริหารห่วงโซ่อุปทานที่ถูกต้องจะนำมาสู่ความรวดเร็วในการจัดหาอุปกรณ์ที่ใช้และคุณภาพที่น่าเชื่อถือของอุปกรณ์เหล่านั้น ซึ่งจะมีส่วนทำให้การแข่งขันฟุตบอลมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น สำหรับในส่วนของการจัดจำหน่ายตั๋วเข้าชมการแข่งขันนั้นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง หากเราสามารถหาช่องทางการจัดจำหน่ายที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากการจัดจำหน่ายที่สนามฟุตบอลอย่างเดียว ก็อาจเป็นการเพิ่มโอกาสในการดึงดูดให้ผู้ชมเข้ามาชมเกมการแข่งขันฟุตบอลมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

8. การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory)

เนื่องจากกิจการฟุตบอลอาชีพเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการให้บริการ ดังนั้นสำหรับในเรื่องของสินค้าคงคลังนั้นจะไม่ค่อยมีความเกี่ยวข้องเนื่องเท่าไร ยกเว้นแต่เพียงวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการแข่งขัน เช่น ลูกฟุตบอล เสื้อผ้านักฟุตบอล อุปกรณ์การฝึกซ้อม รวมถึงอาหาร เครื่องดื่ม และเครื่องปฐมพยาบาลเท่านั้นที่อาจจะต้องมีการเตรียมสำรองไว้ในกรณีที่ถูกเงิน

9. การกำหนดการผลิตและปฏิบัติการ (Scheduling)

สำหรับในกิจการฟุตบอลอาชีพนั้น กำหนดการแข่งขันนับเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากหากมีการจัดตารางการแข่งขันที่ไม่ดีแล้วจะส่งผลกระทบต่อทั้งนักกีฬาและผู้เข้าชม ยกตัวอย่างเช่น หากมีการทำการแข่งขันในวันหยุดสุดสัปดาห์ เวลาที่ควรจะเป็นเวลาช่วงบ่าย แต่หากมีการจัดการแข่งขันในช่วงวันทำงาน เวลาการแข่งขันอาจจะต้องเลื่อนไปเป็นตอนเย็น เนื่องจากหากมีการจัดการแข่งขันตอนบ่ายก่อนการเลิกงานแล้ว จะทำให้ผู้เข้าชมไม่สามารถเข้าชมการแข่งขันได้ นอกจากนี้การจัดตารางการแข่งขันยังคงต้อง

คำนึงถึงปัจจัยภายนอกอีกหลายประการ เช่น ตารางการแข่งขันของทีมชาติ หรือช่วงวันหยุดในเทศกาลต่างๆ เรื่องของเวลาการแข่งขันนี้จะมีผลอย่างยิ่งต่อความสะดวกในการเข้าชม ดังนั้นหากไม่มีการจัดการที่ดีในเรื่องนี้แล้วก็จะส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้เข้าชมกีฬาฟุตบอลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

10. การบำรุงรักษา (Maintenance)

สำหรับการบำรุงรักษาที่เกี่ยวข้องกับกิจการฟุตบอลคงหนีไม่พ้นเรื่องของ การบำรุงรักษาสนามแข่งขันให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ตลอดเวลา หลายครั้งที่เราอาจเคยได้เห็นการแข่งขันฟุตบอลในสนามที่ไม่น่าจะเป็นสถานที่แข่งขัน บางครั้งสนามแข่งขันที่ไม่ดีจะทำให้คุณภาพของการแข่งขันลดลงไป ทั้งๆ ที่นักฟุตบอลมีคุณภาพที่ดี หรือทีมมีแผนการเล่นที่ดีก็ตาม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้เข้าชมการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นสิ่งชี้ความสำเร็จของกิจการฟุตบอลในที่สุด

บทสรุปและแนวทางการพัฒนาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

จากแนวทางการจัดการทางด้านการผลิตและปฏิบัติการที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดนี้ จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้กิจการฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยในอนาคตประสบความสำเร็จ จุดมุ่งหมายของบทความนี้คือการเสนอแนะแนวทางในการจัดการ นอกเหนือไปจากสิ่งที่ทั้งภาครัฐและเอกชนได้กระทำ ซึ่งได้แก่การจัดการด้านการเงินและการตลาด นอกจากนี้กระแสของความนิยมฟุตบอลอาชีพในปัจจุบันได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจนในหลายด้าน ทั้งทางด้าน การถ่ายทอดสดฟุตบอล การรายงานผลฟุตบอลอย่างละเอียด สิ่งเหล่านี้เองทำให้ผู้เขียนมีความเชื่อที่ว่าเป็นปัจจุบันเป็นโอกาสอันดีที่จะได้สนับสนุนให้เกิดฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ซึ่งหากประสบผลสำเร็จแล้ว จะก่อให้เกิดการจ้างงานและการพัฒนาทางเศรษฐกิจได้อย่างมหาศาล

สำหรับแนวทางที่ทางภาครัฐและเอกชนได้ดำเนินการมาแล้วในระยะเวลาหนึ่ง ผู้เขียนเห็นว่าเป็นแนวทางที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมให้เกิดทีมฟุตบอลอาชีพประจำจังหวัด เนื่องจากสิ่งที่เราจะต้องพยายามสร้างให้เกิดขึ้นให้ได้คือ

ความผูกพันที่มีต่อทีมฟุตบอล ความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ ซึ่งเรื่องนี้เคยได้รับการพิสูจน์มาแล้วในประเทศไทยนี้เอง เมื่อหลายปีก่อนที่การแข่งขันยามาฮา ไทยแลนด์ คัพ ได้มีความนิยมพุ่งถึงขีดสุด ได้มีแฟนฟุตบอลจากจังหวัดสตูล เหมารถหลายคัน มาเชียร์ทีมจังหวัดสตูลที่สนามศุภชลาศัยในกรุงเทพฯ อย่างไม่น่าเชื่อ นอกจากนี้แม้กระทั่งชื่อทีมฟุตบอลก็อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้ผู้เข้าชมรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของของทีมนั้น เราจะต้องทำการแยกแยะระหว่างผู้สนับสนุนทีมกับชื่อทีมฟุตบอลให้เด่นชัด ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าผู้สนับสนุนทีมไม่มีสิทธิในการมีทีมฟุตบอลเป็นของตนเองหากแต่ถ้าเราต้องการให้ผู้ชมมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของของทีมนั้น ชื่อทีมจึงไม่ควรมีชื่อของผู้สนับสนุนเข้ามาเกี่ยวข้อง ยกตัวอย่างเช่น คนเมืองแมนเชสเตอร์ในอังกฤษ คงที่จะพอใจที่จะสนับสนุนทีม “แมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด” มากกว่าทีม “โวด้าโฟน ยูไนเต็ด” (โวด้าโฟนเป็นผู้สนับสนุนหลักของทีมแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด) ดังนั้นผู้เขียนจึงมีความคิดเห็นว่าการที่เรามีทีมประจำจังหวัด มีชื่อที่เกี่ยวข้องกับจังหวัดนั้นๆ นับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี และทีมในจังหวัดนั้นๆ ก็ยังคงสามารถที่จะมีผู้สนับสนุนหลักที่อาจมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านเสื้อทีมหรือป้ายต่างๆ ดังที่เราได้พบเห็นกันเป็นประจำในทีมฟุตบอลที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ

สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งเป็นที่ทราบโดยทั่วไปว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการที่จะสร้างให้ฟุตบอลอาชีพได้เกิดขึ้นอย่างเต็มตัวในประเทศไทย คือการจูงใจให้ประชาชนรู้สึกอยากที่จะเข้ามาชมฟุตบอล ความพยายามต่างๆ ที่ผ่านมาเป็นความพยายามที่ดีในการชักจูงให้คนเข้ามาชมฟุตบอล แต่อาจเป็นความพยายามที่ไม่ตรงจุด ยกตัวอย่างเช่นการนำรถหรือนักร้องมาแสดงในเวลาพักครึ่ง หากผู้ชมเข้ามาชมเนื่องจากต้องการดูรถหรือนักร้องแล้วผู้ชมเหล่านั้นก็ไม่ใช่แฟนบอลที่แท้จริง การเข้ามาชมฟุตบอลก็ไม่ได้เข้ามาเพื่อชมฟุตบอลแต่เป็นการเข้ามาชมการแสดงระหว่างพักครึ่งมากกว่า ดังนั้นผู้ชมเหล่านี้ก็จะไม่ได้ให้ความสนใจกับฟุตบอลหรือมีความผูกพันกับทีมฟุตบอลดังที่เราคาดหวังฟุตบอลก็เปรียบเสมือนการแสดงคันเวลาของการแสดงตลกหรือร้องเพลงมากกว่า ดังนั้นวิธีในการจูงใจจึงจำเป็นต้องเน้นให้เป็นการจูงใจให้เข้ามาชมฟุตบอลมากกว่าการเข้าชมสิ่งอื่น



มีผู้รู้หลายท่านได้ให้ความเห็นว่าเหตุผลประการหนึ่งที่ทำให้ผู้ชมไม่เข้าชมฟุตบอลไทยเนื่องจากนักฟุตบอลไทยไม่มีคุณภาพดีพอ ข้อสันนิษฐานนี้อาจมีความเป็นจริงบ้างเป็นบางส่วนเท่านั้น สิ่งที่สำคัญมากกว่าคุณภาพของนักฟุตบอลคือความผูกพันกับทีมฟุตบอลมากกว่า ผู้เขียนเคยมีโอกาสเข้าไปชมฟุตบอลในระดับโรงเรียนมัธยมที่มีผู้ชมเป็นหลักหมื่น มีเสียงเชียร์ที่ตั้งและเร้าใจมากกว่าฟุตบอลลีกอาชีพของไทยหลายเท่าตัว ทั้งๆ ที่ฝีมือของนักฟุตบอลเหล่านั้นไม่มีทางเทียบกับนักฟุตบอลทีมชาติที่เล่นลีกอาชีพได้เลย ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องสร้างขึ้นคือความผูกพันที่มีต่อทีมและต้องสร้างแรงกระตุ้นในระยะเริ่มแรกให้ผู้ชมเข้าสู่สนามฟุตบอลเพื่อดูฟุตบอล

จากการติดตามข่าวสารการพัฒนากีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยทั้งสองรูปแบบ ทำให้ผู้เขียนพบว่างบประมาณในการจัดการแข่งขันและการประชาสัมพันธ์ที่ภาครัฐสนับสนุนมีไม่ใช่น้อย โดยในการจัดการแข่งขันฟุตบอลโปรลีกมีงบประมาณรวมทั้งสิ้นประมาณ 49 ล้านบาท (ยังไม่รวมค่าใช้จ่ายด้านการประชาสัมพันธ์และกิจกรรมการสร้างกระแสความตื่นตัวการแข่งขันอีกประมาณ 40 ล้านบาท) ในขณะที่งบในการจัดการแข่งขันไทยลีกก็มีประมาณ 49 ล้านบาท อย่างไรก็ตามงบประมาณเหล่านี้ หลายครั้งได้ถูกนำไปใช้ไม่ถูกต้องดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ทำให้เกิดการสูญเสียงบประมาณเป็นจำนวนมหาศาล

การใช้หลักการบริหารการผลิตและปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินงานฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

หากลองเทียบงบประมาณต่อหัวของผู้เข้าชมฟุตบอลแล้ว อาจพบว่า เราอาจต้องทุ่มเงินประมาณร้อยล้านบาทเพื่อให้ผู้เข้าชมฟุตบอลทั้งหมดประมาณ 720,000 คนต่อฤดูกาล (สมมติให้มีจำนวนทีมทั้งหมด 16 ทีมเตะกันแบบเหย้าเยือน จะมีจำนวนนัดทั้งหมด 240 นัด ให้มีคนดูเฉลี่ยประมาณนัดละ 3,000 คน) หรือมีต้นทุนเฉลี่ยต่อผู้เข้าชมเท่ากับ 139 บาทต่อคนต่อนัด

หากเราใช้เงินจำนวนนี้ไปในการจูงใจให้ผู้ชมเข้าชมฟุตบอลโดยตรง ยกตัวอย่างเช่น อาจมีการขายบัตรเข้าชมใบละ 30 บาท หากทีมเจ้าบ้านชนะสามารถนำบัตรเข้าชมที่ซื้อมาแลกเงินคืนได้ 100 บาท หากเสมอแลกเงินคืนได้ 30 บาท และ

หากแพ้ไม่สามารถนำมาแลกเงินคืนได้ หากทำเช่นนั้นอาจสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนอยากเข้าชมฟุตบอลมากยิ่งขึ้น และผู้ชมก็จะมีส่วนร่วมกับเกมการแข่งขันมากขึ้น เนื่องจากเขาจะมีส่วนได้เสีย (ซึ่งไม่ใช่การพนันเงินเป็นจำนวนมาก ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาทางสังคมได้) ดังนั้นหากมีการจัดการแข่งขันที่จังหวัดใดจังหวัดหนึ่งในวันหยุดสุดสัปดาห์ที่ประชาชนไม่ได้ทำงาน ประชาชนต่างๆ เหล่านั้นก็อาจใช้เวลาว่างนี้เข้าชมฟุตบอลเพื่อดูฟุตบอลและอาจมีรายได้เพิ่มเติมอีกด้วย

สำหรับงบประมาณที่จะนำมาสนับสนุนนั้น สามารถแสดงการคำนวณได้ดังต่อไปนี้

กรณีฐาน (Base Case) ให้โอกาสที่ทีมเจ้าบ้านจะชนะ เสมอ และแพ้เท่ากัน

กรณี	โอกาส	ค่าใช้จ่ายคืนให้ผู้ชมของภาครัฐ หลังหักรายรับค่าผ่านประตู
ทีมเจ้าบ้านชนะ	33.33%	100 - 30 = 70 บาทต่อคนต่อนัด
ทีมเจ้าบ้านเสมอ	33.33%	30 - 30 = 0 บาทต่อคนต่อนัด
ทีมเจ้าบ้านแพ้	33.33%	0 - 30 = -30 บาทต่อคนต่อนัด
ค่าใช้จ่ายเฉลี่ย = $0.33 \times 70 + 0.33 \times 0 + 0.33 \times -30 = 13.33$ บาทต่อคนต่อนัด		

ตารางที่ 1 การคำนวณงบประมาณต่อผู้เข้าชมต่อนัดในกรณีฐาน

กรณีแย่มากที่สุด (เสี่ยงงบประมาณมากที่สุด) (Worst Case) ให้โอกาสที่ทีมเจ้าบ้านจะชนะ 100%

กรณี	โอกาส	ค่าใช้จ่ายคืนให้ผู้ชมของภาครัฐ หลังหักรายรับค่าผ่านประตู
ทีมเจ้าบ้านชนะ	100%	100 - 30 = 70 บาทต่อคนต่อนัด
ทีมเจ้าบ้านเสมอ	0%	30 - 30 = 0 บาทต่อคนต่อนัด
ทีมเจ้าบ้านแพ้	0%	0 - 30 = -30 บาทต่อคนต่อนัด
ค่าใช้จ่ายเฉลี่ย = $1 \times 70 + 0 \times 0 + 0 \times -30 = 70$ บาทต่อคนต่อนัด		

ตารางที่ 2 การคำนวณงบประมาณต่อผู้เข้าชมต่อนัดในกรณีแย่มากที่สุด

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในกรณีฐานนั้น หากมีการแข่งขัน 16 ทีม มีการแข่งขันแบบเหย้าเยือน จำนวนทั้งหมด 240 นัด และมีคนดู 3,000 คน ตามข้อสมมุติฐานดั้งเดิมนั้น รัฐบาลจะใช้งบประมาณทั้งสิ้นเพียง $240 \times 3,000 \times 13.33 = 9,600,000$ บาทเท่านั้น เทียบกับจำนวนเงินเกือบ 100 ล้านบาทที่รัฐต้องใช้ในกรณีที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบัน หรือหากเทียบเป็นต่อจำนวนผู้เข้าชมแล้ว ต้นทุนจะลดลงจาก 139 บาทต่อคนต่อนัด เหลือเพียงแค่ 13.33 บาทต่อคนต่อนัดเท่านั้น และหากพิจารณาว่าการเปลี่ยนระบบมาใช้วิธีนี้อาจกระตุ้นให้คนเข้าชมเพิ่มขึ้นเป็น 10,000 คนต่อนัด งบประมาณที่จะต้องใช้งบทั้งสิ้นคือ $240 \times 10,000 \times 13.33 = 32$ ล้านบาทก็ยังต่ำกว่างบที่ตั้งไว้ อยู่ค่อนข้างมาก

กรณีที่ดีที่สุด (เสี่ยงประมาณน้อยที่สุด) (Best Case) ให้โอกาสที่ทีมเจ้าบ้านจะแพ้ 100%

กรณี	โอกาส	ค่าใช้จ่ายคืนให้ผู้ชมของภาครัฐ หลังหักรายรับค่าผ่านประตู
ทีมเจ้าบ้านชนะ	0%	$100 - 30 = 70$ บาทต่อคนต่อนัด
ทีมเจ้าบ้านเสมอ	0%	$30 - 30 = 0$ บาทต่อคนต่อนัด
ทีมเจ้าบ้านแพ้	100%	$0 - 30 = -30$ บาทต่อคนต่อนัด
ค่าใช้จ่ายเฉลี่ย = $0 \times 70 + 0 \times 0 + 1 \times -30 = -30$ บาทต่อคนต่อนัด (รัฐบาลได้รับเงิน)		



ตารางที่ 3 การคำนวณงบประมาณต่อผู้เข้าชมต่อนัดในกรณีที่ดีที่สุด

หากพิจารณาในกรณีที่แย่ที่สุดคือเสี่ยงประมาณมากที่สุดแล้ว (คือสมมติให้ทีมเจ้าบ้านชนะหมดทุกคู่ทั้ง 240 นัด ซึ่งแทบจะเป็นไปไม่ได้เลย) งบประมาณที่ใช้ทั้งสิ้นหากมีผู้ชม 3,000 คนต่อนัดคือ $240 \times 3,000 \times 70 = 50.4$ ล้านบาท ในกรณีฐาน ซึ่งก็ยังคงน้อยกว่างบประมาณที่ตั้งไว้จำนวน 100 ล้านบาท อยู่เป็นจำนวนมาก

สำหรับเงินในส่วนที่เหลือ (งบที่ตั้งไว้ 100 ล้านบาทหักจากงบประมาณที่ใช้ในรูปแบบที่นำเสนอนี้ เช่น 32 ล้านบาทในกรณีที่มีคนดู 10,000 คนต่อนัด ในกรณีฐาน เหลืออีก 68 ล้านบาท) ก็สามารถนำมาใช้ในการสนับสนุนทีมฟุตบอลอาชีพ หรือเพิ่มเงินรางวัลให้กับทีมเพื่อเป็นแรงจูงใจให้ทีมมีการพัฒนา อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาศักยภาพของทีมและความสนุกสนานในการแข่งขัน หรืออาจนำมาใช้เป็นโบนัสให้กับทีมเวลาที่ทีมได้รับชัยชนะในแต่ละนัดเพื่อเป็นแรงจูงใจอีกประการหนึ่งก็ได้

อย่างไรก็ตามข้อเสนอดังกล่าวนี้นั้นเป็นเพียงแนวทางหนึ่งในความพยายามที่จะให้ผู้ชมเข้าสนามเพื่อชมฟุตบอล ซึ่งจะต้องมีการศึกษาในรายละเอียดถึงกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องก่อนที่จะนำไปใช้ปฏิบัติจริงต่อไป กล่าวโดยสรุปแล้ว หากเรานำวิธีการจัดการสมัยใหม่ ซึ่งรวมถึงการบริหารการผลิตและปฏิบัติการ รวมทั้งแนวทางต่างๆ ที่นำเสนอในบทความนี้เข้ามาใช้กับการ

พัฒนาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยแล้ว ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้กิจการฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยสามารถประสบความสำเร็จได้ต่อไปในอนาคต อย่างไรก็ตามในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งหมดให้ได้ผลจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการแก้ปัญหาในทุกๆ ด้าน เช่น ปัญหาด้านความสับสนในองค์กร ปัญหาด้านการตลาดเพื่อกระตุ้นความสนใจของประชาชน และปัญหาทางด้านการเงินเพื่อให้มีการใช้เงินทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด บทความนี้จึงมุ่งหวังที่จะเป็นจุดเริ่มต้นให้เราได้ทำการศึกษาในหัวข้อต่างๆ เหล่านี้ในรายละเอียดเพื่อจะได้มีส่วนช่วยให้วงการฟุตบอลในประเทศไทยได้ประสบความสำเร็จต่อไป



บรรณานุกรม

Fitzsimmons, J. M. and Fitzsimmons, M. J. (1998), “**Service Management: 2nd Edition**”, Boston, Massachusetts: McGraw-Hill.

Heizer, J. and Render, B. (2004), “**Operations Management: 7th Edition**”, New Jersey: Prentice Hall.

Knod, E. M. and Schonberger, R. J. (2001), “**Operations Management: 7th Edition**”, Boston, Massachusetts: McGraw-Hill.

Krajewski, L. J. and Ritzman, L. P. (2002), “**Operations Management: 6th Edition**”, New Jersey: Prentice Hall.

Russell, R. S. and Taylor III, B. W. (2003), “**Operations Management: 4th Edition**”, New Jersey: Prentice Hall.