

กลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท

จำกัด (มหาชน) ในยุคเทคโนโลยีพลิกผัน

Strategies for Management of the Siam Sport

Syndicate Public Company Limited in the Disruptive

Technology Era

วันที่ได้รับบทความ 17 พฤษภาคม 2566 วันที่แก้ไขเสร็จ 14 มิถุนายน 2566

วันที่ตอบรับการเผยแพร่ 27 มิถุนายน 2566

ปิยะพงษ์ โพธิ์นาค*

Piyapong Potinark*

มานิช ชุ่มเมืองปัก**

Manoch Chummuangpak**

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ
สื่อในยุคเทคโนโลยีพลิกผันของบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) และ
(2) ศึกษาการปรับตัวในกระบวนการทำงานของผู้ผลิตสื่อของบริษัท สยามสปอร์ต
ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ในยุคเทคโนโลยีพลิกผัน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการ

*นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

อีเมล golf_fordnegative@hotmail.com

*Master' degree student, Faculty of Communication Arts, Dhurakij Pundit University

e-mail: golf_fordnegative@hotmail.com

**หัวหน้าหลักสูตรภาพยนตร์และสื่อดิจิทัล มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต อีเมล manoch.chk@dpu.ac.th

**Head of Film and Digital Media Program, Dhurakij Pundit University

e-mail: manoch.chk@dpu.ac.th

สัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้บริหาร และบุคลากรฝ่ายปฏิบัติงาน รวม 7 คน ประกอบกับการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2559 ถึงปีพ.ศ. 2564

ผลการศึกษาพบว่า บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ที่เคยเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคก่อนการขยายตัวของอินเทอร์เน็ตและสื่อออนไลน์ มีบทบาทสำคัญให้องค์กรสื่อเกิดการปรับตัวในยุคเทคโนโลยีพลิกผันที่นำมาสู่ธุรกิจดิจิทัลคอนเทนต์มากขึ้น สอดคล้องกับภาพรวมอุตสาหกรรมสื่อทั่วโลกที่มีการเติบโตของสื่อออนไลน์ ในแง่กลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ได้ใช้กลยุทธ์ 5 รูปแบบได้แก่ (1) การลดค่าใช้จ่าย (2) ขยายงานด้านการขนส่ง (3) เพิ่มรายได้ทางธุรกิจการพิมพ์ (4) เน้นการทำธุรกิจด้านกิจกรรมพิเศษ และ (5) มุ่งธุรกิจดิจิทัลคอนเทนต์ ทั้งนี้จากผลการศึกษา ยังพบอีกว่า บุคลากรผู้ผลิตสื่อที่อายุและประสบการณ์การทำงานต่างกัน จะมีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานและมีการปรับตัวที่แตกต่างกัน

คำสำคัญ: เทคโนโลยีพลิกผัน, การปรับตัวของผู้ผลิตสื่อ, กลยุทธ์การบริหาร

Abstract

This qualitative research aims to (1) Strategies for business of the Siam Sport Syndicate Public Company Limited and (2) Adaptation in the work process of media producers of the Siam Sport Syndicate Public Company Limited in the Disruptive Technology Era In-depth Interviews Definition and how to conduct them and operational personnel total 7 persons together with the study of documents related to the operation of the Siam Sport Syndicate Public from the year 2016-2021

The study found that Siam Sport Syndicate Public used to be a specialist in print media in the era before the spread of the Internet and social media. Has transformed into a media organization that creates digital content in the Disruptive Technology Era This is in line with the overall picture of the global media industry with the growth of online media. Regarding the management strategy of Siam Sport Syndicate Public Company Limited, 5 strategies have been used: (1) cost reduction (2) expansion of logistics (3) adding printing lines (4) focusing on event business and (5) focusing on digital content business The study also found that Media production personnel of different ages and working experience faced different workflow changes and adjustments.

Keyword: Disruptive Technology Era, Media producer adaptation, Strategies for Management

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

เทคโนโลยีในประเทศไทยได้ก้าวล้ำทันสมัยมากขึ้น จนเข้าสู่ยุคดิจิทัล ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสื่อและพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อ การเกิดขึ้นของอินเทอร์เน็ตก่อให้เกิดสื่อออนไลน์ขึ้นมา เพื่อการติดต่อสื่อสารในรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไป กลายเป็นโลกแห่งสังคมออนไลน์ทุกช่องทางในทุกวันนี้ และส่งผลต่อธุรกิจและอุตสาหกรรมสื่อในวงกว้าง (รณพัชร เลิศเดชะ, 2558) ซึ่งความก้าวหน้าที่ดังกล่าวนี้อาจบางครั้งจะถูกเรียกว่าเป็นยุคแห่งเทคโนโลยีพลิกผัน (Disruptive Technology)

การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมสื่อเกิดขึ้นจากเทคโนโลยีที่พลิกผัน ส่งผลกระทบต่อสื่อเก่าอย่างสื่อสิ่งพิมพ์มากที่สุด โดยเฉพาะหนังสือพิมพ์ ในรอบทศวรรษที่ผ่านมาพบว่า หนังสือพิมพ์หลายฉบับทยอยปิดตัวแล้วมุ่งสู่การนำเสนอเนื้อหาผ่านช่องทางออนไลน์แทน (ปรับจาก “Media Disruption ‘สื่อไทย’ ยุค Disrupt ถึงจุดสูงสุดแล้วหรือยัง”, 2562)

บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) หรือที่รู้จักกันในชื่อทางการค้าว่า สยามกีฬารายวัน เป็นผู้ดำเนินธุรกิจสื่อกีฬาและสันทนาการ (Sports & Recreation) ก่อตั้งขึ้นโดยนายระวี โหลทอง ในปีพ.ศ.2528 โดยมีนิตยสาร “กีฬาสยาม” เป็นสิ่งพิมพ์ฉบับแรก จากนั้นมีการเพิ่มหัวนิตยสารมากขึ้น และฉบับที่สร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักคือ “นิตยสารสตาร์ชોકเกอร์” จากนั้นได้มีวิวัฒนาการพิมพ์เป็นหนังสือพิมพ์กีฬารายวันฉบับแรกของเมืองไทยคือ “หนังสือพิมพ์สยามกีฬารายวัน” (รายงานประจำปี 2564 บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)) ปัจจุบันบริษัทมีหนังสือพิมพ์รายวันรวม 8 ฉบับ ได้แก่ หนังสือพิมพ์สยามกีฬารายวัน มวยสยามรายวัน สตาร์ชોકเกอร์รายวัน สปอร์ตพูลรายวัน สปอร์ตแมนรายวัน ตลาดลูกหนังรายวัน ฟุตบอลสยามรายวัน และสยามดารา นอกเหนือจากงานด้านสิ่งพิมพ์ บริษัทยังได้มีการขยายการดำเนินธุรกิจไปยังสื่อประเภทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกีฬา

จนกระทั่งปีพ.ศ. 2561 เป็นต้นมา บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) เผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคสื่อ ผู้อ่านจำนวนมากเริ่มหันมาสู่การเปิดรับสื่อออนไลน์มากขึ้น เกิดกลุ่มยูทูบเบอร์ (YouTuber) และผู้มีอิทธิพลในสื่อออนไลน์ (Online Media Influencer) ที่สามารถรายงานผลการแข่งขันกีฬาได้รวดเร็วกว่าสิ่งพิมพ์ จุดเปลี่ยนสำคัญคือ ธุรกิจและแบรนด์สินค้าได้หันไปซื้อโฆษณาจากกลุ่มคนทำคอนเทนต์เหล่านี้มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ส่งผลให้บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ไม่สามารถบริหารองค์กรในรูปแบบเดิมที่เคยประสบความสำเร็จได้

จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ต้องมีกลยุทธ์การบริหารงานที่จะช่วยประคับประคองให้องค์กรอยู่รอดให้ได้ในยุคเทคโนโลยีพลิกผัน เนื่องจากเป็นองค์กรที่เคยรุ่งเรืองในยุคสื่อสิ่งพิมพ์ เป็นธุรกิจที่มีความเก่าแก่ ยาวนาน และเป็นผู้นำตลาดของธุรกิจสื่อกีฬาในประเทศไทย แต่ยังคงอยู่รอดได้จนถึงปัจจุบัน และเป็นสื่อกีฬาสื่อเดียวที่ยังวางจำหน่ายอยู่ ซึ่งถือเป็นองค์กรสื่อกีฬาที่น่าสนใจในการศึกษาประเด็นต่าง ๆ อีกทั้งโครงสร้างองค์กรของบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ที่มีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน ยังอาจเป็นโมเดลให้กับองค์กรสื่อต่าง ๆ ได้ศึกษาอีกด้วย

ดังนั้นการปรับเปลี่ยนการบริหารงานของบริษัทสยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) จึงเป็นประเด็นที่มีความน่าสนใจ โดยผู้วิจัยมุ่งศึกษาทำความเข้าใจกลยุทธ์การบริหารงานองค์กร และการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานของบุคลากรสื่อ ซึ่งผลวิจัยที่ได้จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรสื่อในยุคเทคโนโลยีพลิกผัน รวมทั้งยังเป็นการสร้างองค์ความรู้ในด้านธุรกิจสื่อ เพื่อเป็นประโยชน์ในแวดวงการศึกษาด้านนิเทศศาสตร์ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- (1) เพื่อศึกษากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจสื่อในยุคเทคโนโลยีพลิกผันของบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)
- (2) เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานของผู้ผลิตสื่อของบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ในยุคเทคโนโลยีพลิกผัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- (1) เพื่อทราบถึงกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจสื่อในยุคเทคโนโลยีพลิกผันของบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)

(2) เพื่อทราบถึงการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานของผู้ผลิตสื่อของบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ในยุคเทคโนโลยีพลิกผัน

(3) เพื่อเป็นองค์ความรู้ในด้านกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กรสื่อสารมวลชนในยุคเทคโนโลยีพลิกผัน สำหรับนักวิชาชีพและนักวิชาการที่จะใช้ค้นคว้าต่อยอดในอนาคต

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเทคโนโลยีพลิกผัน

แนวคิดเทคโนโลยีพลิกผัน (Disruptive Technology) หมายถึง นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่สร้างตลาดและมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยี และส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง (Disrupt) ต่อตลาดของผลิตภัณฑ์เดิม รวมทั้งอาจจะทำให้ธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีแบบเดิม ๆ ล้มหายตายจากไป ซึ่งต่างจากนวัตกรรมทั่วไปที่อาจจะเพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มคุณภาพของสินค้า หรือลดต้นทุนกระบวนการผลิตแบบเดิม ซึ่งเทคโนโลยีใหม่นี้จะไม่ใช่นวัตกรรมใหม่ล่าสุด โดยอาจจะเป็นสิ่งที่มีอยู่แล้วแต่มีการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบของตลาดบางอย่าง บางคนเรียกกระบวนการนี้ว่า การทำลายอย่างสร้างสรรค์ (Creative Destruction) ที่จะทำให้โลกมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ฐิตินัน บัญญา คอมมอน, 2559: หน้า 98)

ในยุคเทคโนโลยีพลิกผันสิ่งที่เกิดขึ้นต่อวงการสื่อสารมวลชนแบบเป็นรูปธรรมคือ การพัฒนาการอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารส่งผลกระทบต่อวงการสื่อสารมวลชนและกลุ่มธุรกิจสื่อ ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้ทำให้ขอบเขตระหว่างการใช้บริการโทรคมนาคม (Telecommunication) การแพร่ภาพกระจายเสียง (Broadcasting) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) เลื่อนรางลงจนไม่สามารถแบ่งแยกได้ชัดเจน ปรากฏการณ์ดังกล่าวมักถูกเรียกว่า “การหลอมรวมสื่อ” (พิชญานี ภูตระกูล, 2549)

การหลอมรวมของเทคโนโลยีสื่อสารมวลชนอย่างเช่น วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์ กับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต ก่อให้เกิดสื่อใหม่ (New Media) ที่สามารถสื่อสารได้สองทาง (Two way Communication) ผ่านอุปกรณ์การสื่อสารโดยไม่มีข้อจำกัด ซึ่งในอดีตสื่อมวลชนคือผู้ที่ควบคุมการสื่อสารทำหน้าที่กำหนดวาระข่าวสาร (Agenda Setting) และเป็นตัวกลางในการคัดเลือกเสนอข้อมูลข่าวสารในสังคม (Gate Keeper) แต่การหลอมรวมการสื่อสารก่อให้เกิดทางเลือกในการเข้าถึงข่าวสารหลากหลาย สิ่งเหล่านี้กลายเป็นทั้งอุปสรรคและโอกาสของผู้ประกอบการธุรกิจสื่อในยุคปัจจุบัน

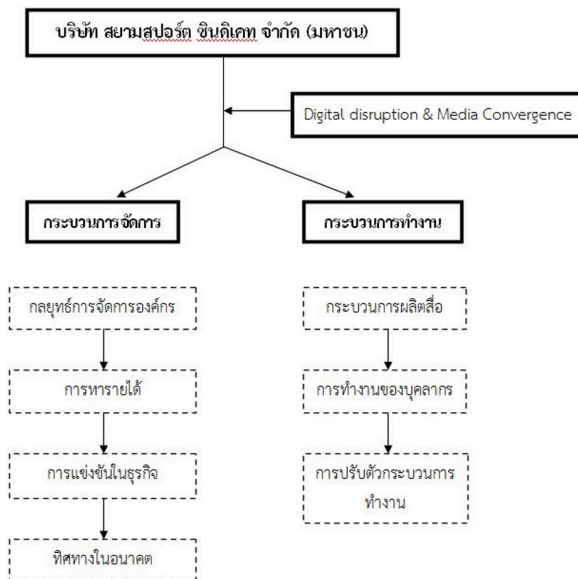
2. แนวคิดเรื่องธุรกิจสื่อในยุคดิจิทัล

การเติบโตอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้ทางเลือกของผู้บริโภคในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์กรสื่อส่วนใหญ่ต้องย้อนกลับมาพิจารณาเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี โดยเฉพาะการขยายช่องทางการนำเสนอข่าวสารให้มากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล นอกจากนี้องค์กรสื่อต้องมีแนวทางการบริหารงานเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกนกรัตน์ ศศิโรจน์ (2564) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรสื่อในยุคดิจิทัลต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ (1) เป้าหมายและกลยุทธ์ (2) เทคโนโลยี (3) การออกแบบงานใหม่ (4) โครงสร้าง (5) กระบวนการ และ (6) บุคลากร ซึ่งทั้งหมดนี้ถือเป็นปัจจัยความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรธุรกิจสื่อ โดยสามารถนำไปบริหารให้สอดคล้องกับปัจจัยและองค์ประกอบแวดล้อมท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล

เมื่อเจาะจงไปที่ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ การเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลกระทบในแง่รายได้ของสื่อสิ่งพิมพ์อย่างเห็นได้ชัด โดยอ้างอิงข้อมูลจากเรื่อง “ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ไทยในวันลมหายใจวาวริน” เขียนลงเว็บไซต์โดยกองบรรณาธิการผู้จัดการออนไลน์ ที่ระบุผลสำรวจของบริษัท เดอะนิลเส็นคอมปะนี (ประเทศไทย) จำกัด

ในปีพ.ศ. 2559 พบว่า รายได้จากค่าโฆษณาที่เคยเป็นแหล่งรายได้สำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ให้สามารถก้าวเดินไปข้างหน้า หดหายไปจากระบบมากกว่าร้อยละ 30 อีกด้านหนึ่งต้องยอมรับว่าสื่อสิ่งพิมพ์ถูกสื่อในรูปแบบออนไลน์และช่องทางอื่นๆ ขยับตัวขึ้นมาท้าทาย กลายเป็นคู่แข่งชั้นในการดึงดูดเม็ดเงินค่าโฆษณาอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับแนวโน้มธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในอนาคตของประเทศไทย สำนักส่งเสริมธุรกิจบริการและโลจิสติกส์การค้า (2557) อธิบายว่า การพิมพ์ในกระดาษจะมีแนวโน้มลดลง และสื่อสิ่งพิมพ์ต้องปรับตัวด้วยการผลิตคอนเทนต์เผยแพร่ข้อมูลไปในทุกแพลตฟอร์มออนไลน์ สำหรับธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์คอนเทนต์ถือเป็นหัวใจสำคัญหลักของธุรกิจนี้ ถ้าคอนเทนต์ดีมีคุณภาพก็จะสามารถอยู่ได้บนทุกแพลตฟอร์ม และสามารถดึงดูดกลุ่มผู้รับสารเป้าหมายได้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำมาสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) อาศัยวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 7 คน โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มผู้บริหาร 4 คน และบุคลากรฝ่ายปฏิบัติงาน 3 คน จาก 3 รุ่น ได้แก่ อายุ 30 ปีขึ้นไป, อายุ 40 ปีขึ้นไป, อายุ 50 ปีขึ้นไป ซึ่งทั้งหมดเป็นกลุ่มที่ปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่า 5 ปี เห็นการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีตั้งแต่สื่อสิ่งพิมพ์ก่อนถูกเทคโนโลยีพลิกผันมาเป็นสื่อออนไลน์ มีการปรับตัวกระบวนการทำงานรวมถึงมีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน ประกอบกับการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยการศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ภายในบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) จากเอกสารรายงานประจำปี ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2558 ถึงปีพ.ศ. 2564 เพื่อหาโครงสร้างองค์กร ธุรกิจต่าง ๆ ขององค์กร รายได้แต่ละปี แนวคิดของผู้บริหารบางส่วนที่ถูกนำเสนอผ่านเอกสารรายงานประจำปี นอกจากนั้นผู้วิจัยยังเก็บข้อมูลจากสื่อต่างๆของบริษัท ได้แก่ หนังสือพิมพ์, เว็บไซต์, เฟซบุ๊ก, ยูทูบ เป็นต้น เพื่อนำมาสนับสนุนช่วยในการวิเคราะห์งานวิจัยเรื่องของการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารจัดการในองค์กร รวมทั้งการปรับตัวของบุคลากร ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2561 เป็นต้นมา

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จแล้ว นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และข้อมูลจากเอกสารนำมาตอบตามวัตถุประสงค์ในข้อ 1 บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) มีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตสื่อในยุคเทคโนโลยีพลิกผันอย่างไร โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเริ่มต้นจากการถอดเทปทุกตัวอักษรออกมา หลังจากนั้นจึงนำตัวเนื้อหาจากเทปที่ถอดแล้วมาอ่านทบทวนเพื่อวิเคราะห์ประเด็นตามคำถามวิจัย และการนำเอกสารรายงานประจำปี

ของบริษัทเพื่อหาโครงสร้างองค์กร และรายได้จากธุรกิจต่างๆขององค์กร มาช่วยสนับสนุน

ส่วนข้อ 2 นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกของบุคลากรผู้ผลิตสื่อ จาก 3 รุ่น นำมาตอบตามวัตถุประสงค์ในข้อ 2 ผู้ผลิตสื่อของบริษัท สยามสปอร์ต ชินดิเคท จำกัด (มหาชน) มีการปรับตัวในกระบวนการทำงานในยุคเทคโนโลยี พลิกผันอย่างไร โดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีการเรียบเรียง อธิบายตั้งแต่วิถีชีวิตก่อนเข้าทำงานที่บริษัท สยามสปอร์ต ชินดิเคท จำกัด (มหาชน) จนมาเริ่มงานที่บริษัท สยามสปอร์ต ชินดิเคท จำกัด (มหาชน) มีความเปลี่ยนแปลง อย่างไร และมีวิธีปรับตัวรวมถึงกระบวนการทำงานเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้างในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ก่อนจะสรุปผลการศึกษาเปรียบเทียบบุคลากรของแต่ละกลุ่ม อายุที่ให้สัมภาษณ์มาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานของบริษัท สยามสปอร์ต ชินดิเคท จำกัด (มหาชน) ในยุคเทคโนโลยีพลิกผัน แบ่งการนำเสนอเป็น 2 ตอนตาม วัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

1. กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจสื่อในยุคเทคโนโลยีพลิกผัน

บริษัท สยามสปอร์ต ชินดิเคท จำกัด (มหาชน) มีลักษณะธุรกิจเกี่ยวกับสื่อ กีฬาและสันทนาการ และมีลักษณะดำเนินธุรกิจแบบกึ่งครบวงจรเนื่องจากมีการ สืบทอดอำนาจการบริหารภายใต้ตระกูล “โหลทอง” ปัจจุบันแบ่งบริษัทในเครือเป็น 5 บริษัทย่อย ได้แก่ (1) บริษัท สยามสปอร์ต ดิจิตอล มีเดีย จำกัด ดำเนินธุรกิจดิจิทัล คอนเทนต์ มีเดียกีฬา และบันเทิง (2) บริษัท คอร์โน แอนด์ เนช จำกัด ดำเนินธุรกิจ การจัดการด้านกิจกรรมพิเศษ (3) บริษัท สยามพรีนซ์ จำกัด ดำเนินธุรกิจรับจ้างผลิต สิ่งพิมพ์ โดยมีโรงพิมพ์ในลักษณะครบวงจร (4) บริษัท ดิจิทัล แชนแนล จำกัด ดำเนิน

ธุรกิจระบบจำหน่ายบัตรงานแสดงต่าง ๆ และ (5) บริษัท ไอ-สปอร์ต ดำเนินธุรกิจโทรทัศน์ที่แบ่งเป็น 3 ลักษณะทั้ง ผลิตรายการพิเศษ ผลิตสัญญาณถ่ายทอดสด และรับจ้างผลิตรายการ

การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสื่อในยุคดิจิทัลส่งผลอย่างมากต่อองค์กร โดยเฉพาะการแข่งขันของสื่อออนไลน์ และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เมื่อเกิดสิ่งเหล่านี้ขึ้น บริษัทต้องมีการเปลี่ยนกลยุทธ์ของการบริหารใหม่เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ดังที่วิไลลักษณ์ โหลทอง (2564) ประธานกรรมการบริหารบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) อธิบายว่า บริษัทเล็งเห็นว่าธุรกิจดิจิทัลจะเติบโตมากขึ้นในอนาคต จึงได้มีการวางแผนในการปรับโครงสร้างการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับผลกระทบที่จะได้รับจากเทคโนโลยี โดยมีแนวทางการแก้ปัญหาทั้งเพื่อลดรายจ่ายและเพิ่มรายได้ขององค์กรโดยอาศัยปัจจัยโครงสร้างธุรกิจเดิม และการขยายธุรกิจไปยังช่องทางอื่น ๆ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญและฐานเดิมที่มีอยู่ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อย่อยดังต่อไปนี้

1.1 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจยุคใหม่

จากการศึกษาวิจัย พบว่า กลยุทธ์การบริหารงานในยุคเทคโนโลยีพลิกผันของบริษัท แบ่งได้เป็น 5 รูปแบบ ได้แก่

(1) การลดค่าใช้จ่ายมีการปิด-ยุบรวมหนังสือบางเล่มที่ไม่ทำกำไร ยุบรวมรวมกับหนังสือพิมพ์สยามกีฬา เพื่อเป็นการลดต้นทุนกระดาษ แผ่นพิมพ์ และลดบุคลากรบางส่วน ตลอดจนลดต้นทุนจากกระบวนการทำงาน เช่น ลดการใช้ไฟฟ้าที่ไม่จำเป็น

(2) ขยายงานด้านการขนส่ง เนื่องจากบริษัทมีรถจัดจำหน่ายส่งหนังสือพิมพ์วิ่งออกไปทั่วประเทศทุกวัน รวมทั้งรถมอเตอร์ไซด์ที่ไปส่งยังร้านสะดวกซื้อในเขตกรุงเทพมหานคร การขยายงานด้านนี้ เช่น เพิ่มการเปิดรับขนส่งสินค้าไปกับริดส่งหนังสือพิมพ์ ทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้น

(3) เพิ่มรายได้จากธุรกิจการพิมพ์ เนื่องจากการปิดตัวไปของโรงพิมพ์ที่เคยเป็นคู่แข่งในตลาด กลายเป็นโอกาสที่บริษัทจะหาลูกค้าได้มากขึ้น โดยบริษัทมุ่งหาลูกค้าที่ยังคงมีความต้องการในการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แม้จะไม่เกี่ยวข้องกับการธุรกิจสื่อโดยตรง เช่น บริษัทค้ารถยนต์ต่าง ๆ ที่เป็นตลาดใหญ่ในการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบสิ่งพิมพ์

(4) เพิ่มกิจกรรมพิเศษมากขึ้นโดยเชื่อมโยงกับฐานลูกค้าเดิม เช่น การจัดกิจกรรมพาคนไปชมฟุตบอลถึงขอบสนามทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการขยายงานรับจัดกิจกรรมให้กับหน่วยงานราชการและเอกชนที่มีความเชื่อมั่นในความเชี่ยวชาญด้านกีฬาและสันทนาการของบริษัท

(5) มุ่งสู่ธุรกิจดิจิทัลคอนเทนต์อย่างเต็มรูปแบบ จากเดิมที่บริษัทผลิตคอนเทนต์บนเว็บไซต์อย่างเดียวเป็นหลัก ในปัจจุบันได้ขยายคอนเทนต์มาอยู่บนแพลตฟอร์มที่หลากหลายตามพฤติกรรมการใช้งานของผู้บริโภคยุคใหม่ เช่น เพชบุ๊ก, ยูทูบ, อินสตราแกรม และทวิตเตอร์ เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีการปรับตัวหันมาเน้นธุรกิจดิจิทัลคอนเทนต์อย่างเต็มรูปแบบ แต่บริษัทยังคงผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ควบคู่กันไปกับสื่อออนไลน์ เนื่องจากหนังสือพิมพ์ยังสามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรอยู่ แม้รายได้จะไม่เพียงพอเหมือนกับยุคก่อนการแพร่กระจายของอินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์ก็ตาม โดยผู้บริหารได้คาดการณ์ว่า ถึงอย่างไรธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ก็จะยังคงอยู่ได้อีกนาน เนื่องจากยังมีผู้รับสารเฉพาะกลุ่มที่ยังคงอ่านหนังสือพิมพ์กีฬาอยู่ เช่น กลุ่มคนรุ่นเก่าที่คุ้นเคยกับสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อติดตามข่าวกีฬา หรือผู้มีอาชีพรับจ้างที่รูปแบบการทำงานไม่สามารถเข้าถึงสื่อออนไลน์หรืออินเทอร์เน็ตได้ตลอดเวลา นอกจากนั้น บริษัทยังผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ฉบับดิจิทัลเพื่อวางจำหน่ายบนช่องทางสื่อออนไลน์ เพื่อเป็นแหล่งรายได้อีกหนึ่งช่องทาง รวมถึงเพื่อขยายฐานกลุ่มผู้รับสาร โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่ไม่ได้อ่านหนังสือพิมพ์แล้ว แต่สามารถที่จะเข้ามาอ่าน

สื่อสิ่งพิมพ์ฉบับดิจิทัลบนช่องทางออนไลน์ของบริษัท สยามสปอร์ต ชินดิเคท จำกัด (มหาชน) เพิ่มเติม

เมื่อพิจารณาตัวเลขรายได้ในช่วงก่อนปีพ.ศ. 2561 ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ถือเป็นรายได้หลักของบริษัทสยามสปอร์ต แต่หลังจากปีพ.ศ. 2561 เป็นต้นมา รายได้ของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ลดลงไปมาก สวนทางกับธุรกิจดิจิทัลที่ค่อย ๆ เริ่มเติบโตมากขึ้นตามลำดับ แต่อย่างไรก็ดีลำพังธุรกิจสื่อออนไลน์อย่างเดียวก็ยังไม่สามารถเป็นเสาหลักของบริษัทได้ และสื่อสิ่งพิมพ์โดยเฉพาะยอดขายยังคงเป็นส่วนรายได้สูงสุดในบรรดาผลิตภัณฑ์ของบริษัท สำหรับรายได้ของการผลิตสื่อนั้นมาจากสองทางคือ ยอดขายหนังสือพิมพ์ และยอดขายโฆษณา ดังแสดงในตารางที่ 1 และตารางที่ 2

ตารางที่ 1: รายได้จากสินค้าและบริการของบริษัท สยามสปอร์ต ชินดิเคท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปีพ.ศ. 2559 ถึงปีพ.ศ. 2564 (หน่วย : ล้านบาท)

ปี	2559	2560	2561	2562	2563	2564
หนังสือพิมพ์	525.07	463.15	321.61	235.13	120.66	121.11
นิตยสาร	94.11	51.97	70.19	72.82	57.65	51.48
อีเว้นท์	-	-	231.23	201.09	40.78	33.27
สื่อออนไลน์	-	-	25.02	42.47	26.32	-
รับจ้างพิมพ์	-	8.02	317.74	271.95	198.42	179.75
รวม	619.18	523.14	972.13	853.79	451.70	407.84

ที่มา : รายงานประจำปี 2561 และรายงานประจำปี 2564 บริษัท สยามสปอร์ต ชินดิเคท จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 2: รายได้ค่าโฆษณาของบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)
ระหว่างปีพ.ศ. 2559 ถึงปีพ.ศ. 2564 (หน่วย : ล้านบาท)

ปี	2559	2560	2561	2562	2563	2564
หนังสือพิมพ์	173.64	187.73	99.04	41.10	36.48	27.11
นิตยสาร	8.06	5.06	5.18	2.06	-	-
อีเว้นท์	168.73	259.85	33.6	17.15	9.04	-
สื่อออนไลน์	58.26	46.70	68.40	40.29	48.71	44.43
รับจ้างพิมพ์	-	-	-	-	-	-
รวม	408.69	499.34	206.28	100.60	94.23	71.54

ที่มา : รายงานประจำปี 2561 และรายงานประจำปี 2564 บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)

จากตารางพบว่าในช่วงปีพ.ศ. 2562 เป็นต้นมา ธุรกิจสื่อดิจิทัลมีลักษณะผันผวน (Sideway) และไม่ได้มีลักษณะขยับแข็งหน้าธุรกิจหนังสือพิมพ์โดยตรง แต่เป็นเพราะธุรกิจหนังสือพิมพ์มีรายได้ลดลง ด้วยเหตุผลของกลุ่มลูกค้าที่ตัดสินใจหันมาลงโฆษณาบนแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์มากขึ้น ปัจจัยที่ทำให้กลุ่มลูกค้าหันมาลงโฆษณาในช่องทางสื่อออนไลน์ขององค์กรคือ การที่สื่อออนไลน์สามารถเข้าถึงข้อมูลของผู้รับสารที่เป็นตัวเลขอย่างชัดเจน ทั้งจำนวนคนอ่านหรือคนดูและจำนวนคนติดตาม ทำให้มีความน่าเชื่อถือที่สามารถใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินใจได้แตกต่างจากสื่อสิ่งพิมพ์ที่มียอดตัวเลขไม่ชัดเจน ไม่สามารถคาดคะเนได้ว่าผู้รับสารเข้าถึงเนื้อหาข้อมูลจำนวนกี่คน

1.2 แนวทางการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสื่อในยุคสื่อออนไลน์

ในด้านหนึ่ง แม้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจะทำให้บริษัทต้องมีการปรับตัว ไม่ว่าจะเป็นการลดขนาดองค์กร และการปรับกลยุทธ์การบริหารงานหลายอย่าง

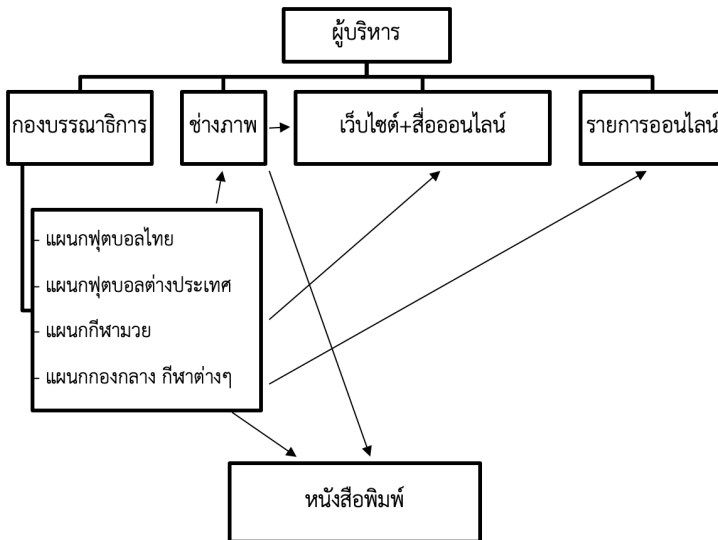
แต่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีก็ได้นำไปสู่ข้อดีในเรื่องของการลดคู่แข่งในตลาด โดยในยุคก่อนหน้านี้ได้มีสื่อสิ่งพิมพ์ซึ่งเป็นคู่แข่งของบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) อยู่มากกว่า 5 ฉบับ แต่ปัจจุบันหนังสือพิมพ์ก็หาเหลือเพียงบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ผลิตเพียงเจ้าเดียวในตลาดเท่านั้น เนื่องจากบริษัทอื่นไม่สามารถแบกรับต้นทุนในการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ได้อีกต่อไป โดยเหตุผลสำคัญประการหนึ่งคือการที่บริษัทเป็นเจ้าของธุรกิจโรงพิมพ์เอง ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตได้

แม้ว่าคู่แข่งที่อยู่ในธุรกิจหนังสือพิมพ์เดิมจะเลิกกิจการไป แต่ในยุคสื่อออนไลน์ได้มีคู่แข่งบนสื่อออนไลน์ใหม่ ๆ โดยตรงเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ยังคงรักษาความเป็นผู้นำในตลาดสื่อดิจิทัลคอนเทนต์ด้านกีฬาได้ เนื่องจากเป็นแบรนด์ที่แข็งแกร่งและได้รับความน่าเชื่อถือจากผู้รับสาร พร้อมกับเป็นธุรกิจสื่อกีฬาแบบครบวงจรมากที่สุดเมื่อเทียบกับคู่แข่งด้านสื่อออนไลน์ เพราะบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) มีทั้งรูปแบบของสื่อสิ่งพิมพ์ที่วางขายรายวัน ผลิตคอนเทนต์ลงในแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ทุกช่องทาง นอกจากนั้นยังมีนักเขียนหรือคอลัมนิสต์ที่มีฐานแฟนคลับซึ่งเป็นที่รู้จักติดตามอยู่แล้ว และมีความครบถ้วนในเชิงข้อมูลข่าวสารด้านกีฬา รวมทั้งการที่บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ได้ก้าวเข้ามาสู่ธุรกิจสื่อออนไลน์ค่อนข้างรวดเร็ว ทำให้สามารถแข่งขันกับสื่อกีฬาที่เป็นคู่แข่งหน้าใหม่ในตลาดได้อย่างไม่เสียเปรียบนัก

บริษัทได้มีการวางเป้าหมายในอนาคตคือการเข้าสู่โลกของเมตาเวิร์ส ซึ่งทางบริษัทกำลังอยู่ในช่วงระหว่างศึกษา รวมไปถึงการพัฒนาเรื่องของเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาธุรกิจให้เติบโตขึ้น โดยเฉพาะการวางทิศทางการนำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เข้าไปอยู่กั่วงการ อี-สปอร์ต (E-sports) หรือการแข่งขันกีฬาอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นธุรกิจที่กำลังเป็นที่นิยมอย่างมากในปัจจุบันในกลุ่มคนรุ่นใหม่

2. การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงาน

เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรขึ้นดังที่กล่าวในหัวข้อที่ 1 กระบวนการทำงานหรือรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรของบริษัทจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน สำหรับในส่วนของผู้ผลิตสื่อ นั้น จากการศึกษาพบว่า กองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ยังคงเป็นหัวใจหลักของงานผลิตสื่อของบริษัทอยู่เช่นเดิม แต่สิ่งที่เปลี่ยนไปคือการต้องปรับเปลี่ยนเนื้อหาจากสิ่งพิมพ์ไปอยู่ในสื่อออนไลน์แต่ละแพลตฟอร์มให้ได้ด้วย ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบงานเขียนหรือวิดีโอทัศน์ โดยการประสานงานกับแผนกเว็บไซต์และสื่อออนไลน์ของบริษัท (แผนภาพที่ 2) ทำให้ในแง่ทักษะของการทำงาน บุคลากรในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องสามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่มากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับวิธีการทำงานในยุคสื่อออนไลน์



แผนภาพที่ 2 กระบวนการทำงานของผู้ผลิตสื่อ
บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)

จากการสัมภาษณ์บุคลากรของบริษัท พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน และมีอายุที่แตกต่างกัน มีวิธีการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1 กลุ่มคนรุ่นใหม่

โดยบุคลากรกลุ่มนี้มีความคุ้นเคยกับการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลมาตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน หรือมีโอกาสเริ่มใช้เทคโนโลยีในการผลิตสื่อออนไลน์ตั้งแต่สมัยเรียนในระดับมหาวิทยาลัย ไม่เกิดผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในด้านสื่อออนไลน์มากนัก โดยมักมีความเข้าใจและพยายามปรับตัวเรื่องการทำงานที่เกี่ยวข้องกับสื่อออนไลน์เพื่อให้ทันต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลตลอดเวลา

2.2 กลุ่มคนช่วงวัยคาบเกี่ยวยุคสื่อดั้งเดิมและสื่อออนไลน์

บุคลากรกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มคนช่วงวัยคาบเกี่ยวที่ผ่านการปฏิบัติงานตั้งแต่ยุคสื่อดั้งเดิมและสื่อออนไลน์ บุคลากรกลุ่มนี้มีความพยายามศึกษาและเรียนรู้ด้านสื่อออนไลน์เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ขณะที่ยังนำทักษะและประสบการณ์ทำงานต่าง ๆ จากยุคสื่อดั้งเดิมมาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานบนแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มนี้จะมีวิธีคิดและวิธีทำงานค่อนข้างละเอียดกับงานดิจิทัลคอนเทนต์ในสื่อออนไลน์ เช่น การค้นคว้าหาข้อมูลที่ต้องมีที่ไปที่มา เชื่อถือได้ ไม่ใช่ข้อมูลฉาบฉวยทั่วไป หรือเรื่องของการพิสูจน์อักษรอย่างถี่ถ้วนถูกต้องตามหลักราชบัณฑิตยสถาน เนื่องจากกลุ่มนี้ถูกปลูกฝังในเรื่องความละเอียด ความรอบคอบ และต้องยึดหลักจรรยาบรรณในสาขาอาชีพสื่อมวลชนอย่างเคร่งครัด ความที่บุคลากรที่คาบเกี่ยวระหว่าง 2 ยุค ทำให้เกิดความกดดันในการทำงานพอควรเนื่องจากความพยายามที่จะทำให้มีการทำงานที่ได้ประสิทธิภาพทั้งในแง่ความถูกต้องและความรวดเร็วควบคู่กันไป

2.3 กลุ่มคนที่ทำงานมาอย่างยาวนาน

บุคลากรที่ทำงานมาอย่างยาวนานตั้งแต่ยุคที่สื่อออนไลน์ยังไม่เกิดขึ้น เป็นกลุ่มที่ต้องยอมรับว่าอาจก้าวตามวิวัฒนาการของเทคโนโลยีได้ช้ากว่าคนอายุน้อยกว่า เช่น ความเข้าใจและวิธีการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ ทั้ง เฟซบุ๊ก, ยูทูบ, ทวิตเตอร์ เป็นต้น การทำงานของกลุ่มนี้จะอยู่ในส่วนของการผลิตคอนเทนต์ลงสื่อดั้งเดิมอย่าง หนังสือพิมพ์เป็นหลักอยู่ เพราะบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ยังคงดำเนินธุรกิจทั้งสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์ควบคู่กันไป จึงทำให้ไม่ส่งผลกระทบในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเท่าไรนัก แต่เนื่องจากแนวโน้มของบริษัทที่เน้นสื่อออนไลน์มากขึ้นเรื่อย ๆ ก็ต้องเริ่มมีการเรียนรู้ทำงานในสิ่งที่ตัวเองอาจไม่คุ้นเคย ควบคู่ไปกับงานหลักเดิม เช่น เป็นพิธีกรหรือผู้ดำเนินรายการในช่องยูทูบ, เฟซบุ๊ก หรือบนแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์อย่าง ดิกด็อก เป็นต้น อย่างไรก็ตามกลุ่มบุคลากรที่เติบโตมาจากยุคสื่อหนังสือพิมพ์ และไม่คุ้นเคยกับกลไกสื่อออนไลน์มักไม่ต้องการเกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบกับงานข้อมูลหลังบ้านมากนัก แต่ด้วยประสบการณ์สูงจากการทำงานและคลุกคลีอยู่ในแวดวงกีฬาอย่างยาวนาน จึงทำให้บุคลากรกลุ่มนี้สามารถที่จะผลิตคอนเทนต์ที่สามารถตอบสนองความสนใจของผู้รับสารในสื่อออนไลน์ได้ดี และมีความน่าเชื่อถือจากข้อมูลและความชำนาญในการวิเคราะห์

สิ่งที่น่าสนใจคือ ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นบุคลากรที่อยู่กับองค์กรมาอย่างยาวนานกล่าวว่าไม่ได้กดดันในการทำงานยุคดิจิทัลเท่าไรนัก เหตุผลหนึ่งก็คือการใกล้ที่จะเกษียณอายุงาน จึงเตรียมวางแผนที่จะหยุดทำงานอยู่แล้ว ขณะที่บริษัทเองก็มีลักษณะของบริษัทแบบครอบครัวเป็นพื้นฐาน จึงให้กลุ่มคนที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไปอยู่กับบริษัทต่อไปเรื่อย ๆ โดยที่ไม่ได้คาดหวังว่าจะต้องทำงานในรูปแบบใหม่อย่างเต็มรูปแบบเหมือนดังที่บุคลากรรุ่นใหม่ต้องทำ และยิ่งบุคลากรที่อยู่กับองค์กรมาอย่างยาวนานจะมีความผูกพันกับผู้บริหารค่อนข้างมาก จึงส่งผลให้ไม่ได้มีความกดดันในการปรับตัวเพื่อเข้าสู่ยุคของสื่อออนไลน์เท่าใดนัก

ดังนั้นแล้ว ในแง่ของการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการทำงาน ผู้ผลิตสื่อกล่าวว่าในยุคอินเทอร์เน็ตและสื่อออนไลน์ ประโยชน์ที่ชัดเจนก็คือการหาข้อมูลที่รวดเร็วขึ้น การติดต่อสื่อสารที่สะดวกและรวดเร็ว รวมทั้งเครื่องมือต่าง ๆ โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์ ที่ทำให้การปฏิบัติงานหลักในชีวิตประจำวันมีความสะดวกสบายมากขึ้นเรื่อย ๆ แต่สิ่งเหล่านี้ก็ต้องแลกกับความเป็นส่วนตัวในชีวิตประจำวันที่อาจน้อยลงไปกว่าเดิม ด้วยเครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัย ติดต่อกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังสามารถติดตามเพื่อติดต่องานได้ทุกช่วงเวลาอีกด้วย

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารของบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. กลยุทธ์เพื่อการคงอยู่ขององค์กรธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์

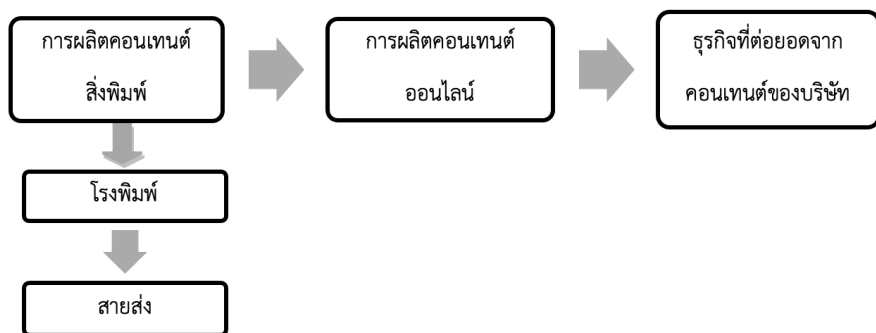
ในยุคก่อนการแพร่กระจายของอินเทอร์เน็ตและโซเชียลมีเดีย องค์กรของสื่อมีเส้นแบ่งระหว่างสื่ออย่างชัดเจน เช่น สื่อสิ่งพิมพ์, สื่อนิตยสาร, สื่อโทรทัศน์, สื่อวิทยุ เป็นต้น แต่ในปัจจุบันเมื่อเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ที่เคยเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านสื่อสิ่งพิมพ์ จำเป็นต้องปรับตัวจากที่เคยผลิตสื่อชนิดใดชนิดหนึ่ง เปลี่ยนแปลงมาเป็นองค์กรที่สร้างดิจิทัลคอนเทนต์ และนำคอนเทนต์ที่ผลิตไปอยู่บนแพลตฟอร์มที่หลากหลาย ลักษณะเช่นนี้สอดคล้องกับภาพรวมอุตสาหกรรมสื่อทั่วโลกที่มีการเติบโตของสื่อออนไลน์ ทำให้องค์กรผู้ผลิตสื่อต้องหันมาให้ความสนใจอย่างจริงจัง ปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมถึงคัดสรรเทคโนโลยีที่สามารถรองรับการผลิตเผยแพร่ให้เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

สิ่งที่ทำให้บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ยังคงอยู่ได้ในอุตสาหกรรมสื่อ เนื่องจากสามารถรักษาจุดแข็งในด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญสื่อกีฬา

และสันหนนาการ หรืออาจเรียกว่าเป็นองค์กรที่มีแบรนด์ที่แข็งแกร่ง ผ่านสิ่งที่ผู้บริโภค
รับรู้คือการมีบุคลากรที่มีประสบการณ์ด้านกีฬาและเป็นสื่อมืออาชีพ ในแง่ความ
แข็งแรงของแบรนด์บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) นี้สอดคล้อง
กับแนวคิดเรื่องการสร้างแบรนด์และกลยุทธ์ของแบรนด์ (Branding and Brand
Strategy) (กฤษณะ อิสระ, 2556) ที่จะส่งผลต่อการติดตามหรือการที่ทำให้ธุรกิจ
อยู่ได้ในระยะยาวมากกว่าการมุ่งแค่ตัวสินค้าหรือบริการ รวมถึงผลิตภัณฑ์เท่านั้น
อย่างในกรณีของสยามสปอร์ต เมื่อลูกค้ามีการรับรู้แบรนด์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญทาง
ด้านสื่อกีฬา จึงทำให้แม้ว่าบริษัทจะเปลี่ยนแปลงไปหรือหากในอนาคตบริษัทไม่ผลิต
หนังสือพิมพ์อีกต่อไปแล้ว แต่การผลิตคอนเทนต์ที่กลุ่มลูกค้ารับรู้ว่าเป็นคอนเทนต์ที่มี
ความน่าเชื่อถือด้านกีฬาจึงยังสามารถไปต่อยอดเพื่อทำรายได้ต่อไปได้ สอดคล้องกับ
งานวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล
ที่ศึกษาโดยกนกรัตน์ ศรีโรจน์ (2564) พบว่า องค์กรสื่อสิ่งพิมพ์มีลักษณะการปรับตัว
ในทิศทางเดียวกัน เช่น ไทยรัฐ มีการบริหารและพัฒนาองค์กรโดยการนำเทคโนโลยี
มาเป็นกลยุทธ์หนึ่งของธุรกิจที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ขยายจากสื่อสิ่งพิมพ์สู่
สื่อออนไลน์ และมีการบริหารงานข่าวในแต่ละส่วนแยกกันชัดเจน รักษาจุดแข็งด้าน
เนื้อหาเพื่อรักษาสถานะของผู้อ่านเป็นที่ยอมรับมาอย่างยาวนาน รวมทั้งในกรณีของเดลินิวส์
ที่มีการปรับองค์กรเพื่อความคงอยู่ของสื่อต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทาง
เทคโนโลยี ซึ่งเดลินิวส์ได้อาศัยความได้เปรียบที่มีเครือข่ายนักข่าวมืออาชีพที่แข็งแกร่ง
มีการสร้างทีมนักข่าวที่มีความชำนาญ รวมถึงการวางแผนเป้าหมายสร้างความผูกพันและ
มีความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับผู้รับสารโดยเฉพาะด้านเนื้อหา นอกจากนี้มีแนวทางปรับ
ลดกำลังการผลิตหนังสือพิมพ์ แล้วผลักดันในรูปแบบช่องทางสื่อออนไลน์มากขึ้น
เพื่อเพิ่มยอดขายให้กับธุรกิจดิจิทัล ซึ่งเป็นการปรับตัวให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของ
ผู้เสพสื่อในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล

2. ปัจจัยเรื่องของโครงสร้างธุรกิจกับข้อได้เปรียบที่นำไปสู่การอยู่รอด

ผู้วิจัยเห็นว่าปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กรสยามสปอร์ตก็คือโครงสร้างธุรกิจแบบที่มีการควบรวมทั้งแนวดิ่งและแนวนอน โดยเมื่อพิจารณาจากแนวคิดเกี่ยวข้องกับการควบรวมกิจการ (กัญญาภัทร สังขรชัย, 2561) จะพบว่าบริษัทมีลักษณะการควบรวมธุรกิจสื่อทั้งในแบบแนวดิ่ง (Vertical Merger) และแนวนอน (Horizontal Merger) ซึ่งส่งผลให้ได้เปรียบในธุรกิจและยังคงรักษาลำไรรวมของบริษัทเอาไว้ได้โดยเฉพาะในยุคเทคโนโลยีพลิกผัน (แผนภาพที่ 3)



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างธุรกิจแบบควบรวมแนวดิ่งและแนวนอน
ของบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)

ธุรกิจที่มีลักษณะการควบรวมแบบแนวดิ่งของสยามสปอร์ต ได้แก่ (1) บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) และ (2) บริษัท สยามพรีนซ์ จำกัด โดยเป็นการรวมกันระหว่างกิจการที่ประกอบธุรกิจในสายธุรกิจเดียวกันหรือการรวมกันของธุรกิจได้อย่างครบวงจรตั้งแต่ต้นน้ำ (Upstream) จนถึงปลายน้ำ (Downstream) การควบรวมแบบนี้ สิ่งที่เกิดขึ้นคือต้นทุนในการพิมพ์ที่สามารถควบคุมได้โดยเฉพาะเมื่อจำนวนพิมพ์ต้องลดลงตามยอดขาย ขณะที่องค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ที่ไม่มีโรงพิมพ์

ของตัวเองมักพบปัญหาไม่สามารถแบกรับต้นทุนที่เพิ่มขึ้นสวนทางกับยอดขายที่ลดลงเรื่อย ๆ ได้

ธุรกิจที่มีลักษณะการควบรวมกิจการในแบบแนวนอน (Horizontal Merger) ของบริษัท ได้แก่ (1) บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) (2) บริษัท สยามสปอร์ต ดิจิตอล มีเดีย จำกัด (3) บริษัท คอร์โน แอนด์ เนซ จำกัด และ (4) บริษัท ดิจิทัล แชนัวร์ จำกัด โดยเป็นการรวมกันระหว่างกิจการที่ประกอบธุรกิจเหมือนกันหรืออยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ในที่นี้คือ ธุรกิจผู้ผลิตคอนเทนต์หรือเนื้อหากีฬาและสันทนาการ การควบรวมลักษณะนี้ทำให้บริษัทสามารถหารายได้จากช่องทางที่หลากหลายมากขึ้น ขณะที่ต้นทุนของการผลิตสื่อไม่แตกต่างจากเดิมมากนัก ดังที่ได้กล่าวถึงในผลการศึกษาเรื่องของรูปแบบการทำงานในปัจจุบันของบริษัทที่กองบรรณาธิการต้องผลิตเนื้อหาทั้งสำหรับสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์ควบคู่กันไป

3. คนทำสื่อต้องเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลง: องค์กรสื่อควรทำอย่างไร?

การเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์กร ทำให้บุคลากรของบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ที่มีหลายกลุ่มอายุจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้นเพื่อความอยู่รอด โดยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทำให้เห็นว่าคนทำงานสื่อในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการปรับตัวทั้งในแง่กระบวนการทำงานและการพัฒนาทักษะในเรื่องของการใช้สื่อออนไลน์ รวมทั้งต้องสามารถทำงานได้หลากหลายไม่แยกความรับผิดชอบ เนื่องจากองค์กรสื่อในยุคปัจจุบันมักไม่ได้แบ่งหน้าที่ของบุคลากรแบบแยกขาดจากกัน สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การปรับตัวของสื่อมวลชนท้องถิ่นจังหวัดภูเก็ตในยุคหลอมรวมสื่อ ที่ศึกษาโดย อุษณีย์ ศิริสุนทรไพบูลย์ (2563) พบว่า ในยุคหลอมรวมสื่อไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิตสื่อใดก็ตามต้องมีคุณลักษณะร่วมกันคือ ต้องสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายทั้ง เขียนข่าว

ถ่ายภาพ ถ่ายวิดีโอ และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ต้องสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีได้ รวมถึงพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และปรับตัวไปตามยุคสมัยอยู่เสมอ

นอกจากนี้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ยังแสดงให้เห็นความแตกต่างในการปรับตัวของบุคลากรที่มีอายุและประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันอีกด้วย สอดคล้องกับสมอุษา วิไลพันธุ์ (2561) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิรูปกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เกิดจากบุคลากรขาดการรับรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมองว่าการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้มีความยุ่งยากและเป็นการเพิ่มภาระงาน ประกอบกับช่วงวัยที่แตกต่างกันส่งผลต่อการรับรู้เทคโนโลยี ดังนั้น สิ่งที่ต้องครุ่นคิดควรมองข้ามในยุคเทคโนโลยีพลิกผัน นอกจากเรื่องการปรับกลยุทธ์องค์กรและการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ก็คือเรื่องของการส่งเสริมทักษะและการช่วยเหลือสนับสนุนบุคลากรในช่วงเปลี่ยนผ่าน เช่น การจัดอบรมเพื่อเรียนรู้การใช้เครื่องมือของสื่อออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ต้องไม่ลืมว่าหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของธุรกิจสื่อคือเรื่องคุณภาพของบุคลากร ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถหยัดยืนอย่างยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

1. แนวคิดของบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ที่มีความพยายามผลักดันองค์กรสื่อเพื่อความอยู่รอด จากเดิมที่ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์อย่างเดียวหันไปมุ่งหน้าสู่การผลิตคอนเทนต์บนสื่อออนไลน์เต็มตัว สามารถนำไปเป็นแนวทางให้กับองค์กรธุรกิจสื่อต่างๆ เพื่อพัฒนาและต่อยอดในการประยุกต์ใช้กับยุคเทคโนโลยีดิจิทัล

2. ผู้บริหารองค์กรสื่อควรคำนึงถึงบุคลากรสื่อที่ต้องการการสนับสนุนในการนำองค์ความรู้ที่ได้ด้านเทคโนโลยีมาพัฒนาทักษะ และเพิ่มประสบการณ์การทำงานในยุคเทคโนโลยีพลิกผันได้อย่างเป็นเลิศ

3. โมเดลธุรกิจสื่อของบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) องค์กรสื่ออื่น ๆ สามารถนำไปต่อยอดเพื่อประยุกต์ใช้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในยุคเทคโนโลยีพลิกผัน

ข้อเสนอแนะในด้านวิชาการ

1. สำหรับผู้วิจัยที่สนใจศึกษางานวิจัยในลักษณะนี้ ควรมีการศึกษาเรื่องพฤติกรรม的开รับสื่อของบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) หรือการเข้าถึงสื่อของผู้ชมเพื่อหาตัวชี้วัดความสนใจของผู้บริโภค หรือสามารถศึกษาการวิเคราะห์ในเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้านสื่อกีฬาต่าง ๆ ในประเทศไทย
2. ด้วยความที่บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) มุ่งหน้าสู่การผลิตคอนเทนต์บนสื่อออนไลน์เต็มตัว ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในช่วงตั้งแต่ปีพ.ศ. 2565 เป็นต้นไป เพื่อศึกษาการผลักดันองค์กรสื่อจากยุคสื่อสิ่งพิมพ์มาสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัลในแง่ของการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านกีฬา

บรรณานุกรม

- กนกรัตน์ ศศิโรจน์. (2564). *แนวทางการบริหารองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กฤษณะ อัสระ. (2566). *การวิเคราะห์การสื่อสารแบรนด์บุคคลของนักออกแบบกราฟิกผ่านสื่อสังคม*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กองบรรณาธิการผู้จัดการออนไลน์. (2569, 20 กุมภาพันธ์). *ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ไทย ในวันลมหายใจรวน*, สืบค้นเมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2566, จาก <https://mgronline.com/daily/detail/9590000018407>

- กัญญาภัทร สังขรชัย. (2561). *กรณีศึกษาการควบรวมกิจการระหว่างธนาคาร
สัญชาติญี่ปุ่นกับธนาคารสัญชาติไทย (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).*
นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ฐิตินัน บัญภาพ คอมมอน. (2559). *การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัล
หลอมรวม (ทุนอุดหนุนจากศูนย์วิจัย).* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พิชญานี ภูตระกูล. (2549). *การใช้ประโยชน์จากการหลอมรวมสื่อและเครือข่าย
บนเวปไซด์เว็บในรายการอะคาเดมี่ แฟนเทเชีย (วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต).* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รณพัชร เลิศเดชะ. (2558). *การปรับตัวของนิตยสารในทศวรรษที่ 2010 - 2020
(วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รายงานประจำปี 2561 บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน), สืบค้นเมื่อ
วันที่ 3 มกราคม 2566, จาก [https://market.sec.or.th/public/idisc/th/
FinancialReport/ALL-0000001386](https://market.sec.or.th/public/idisc/th/FinancialReport/ALL-0000001386)
- วิลักษณ์ โหลทอง. (2564). *รายงานประจำปี 2564 บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท
จำกัด (มหาชน), สืบค้นเมื่อวันที่ 4 มกราคม 2566, จาก [https://market.
sec.or.th/public/idisc/th/FinancialReport/ALL-0000001386](https://market.sec.or.th/public/idisc/th/FinancialReport/ALL-0000001386)*
- ศูนย์ข้อมูลและข่าวสืบสวนเพื่อสิทธิพลเมือง (TCIJ). (2562, 3 พฤศจิกายน).
“Media Disruption ‘สื่อไทย’ ยุค Disrupt ถึงจุดดิ่งสุดแล้วหรือยัง”,
สืบค้นวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2566, จาก [https://www.tcijthai.com/
news/2019/03/scoop/9541](https://www.tcijthai.com/news/2019/03/scoop/9541)
- สมอุษา วิไลพันธุ์. (2561). *การปฏิรูปกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
(บทความวิชาการ).* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- สำนักส่งเสริมธุรกิจบริการและโลจิสติกส์การค้า. (2557). *ธุรกิจสิ่งพิมพ์ไทย*, สืบค้นเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2566, จาก https://oldweb.ditp.go.th/contents_attach/85965/85965.pdf
- อุษณีย์ ศิริสุนทรไพบูลย์. (2563). *การปรับตัวของสื่อมวลชนท้องถิ่นจังหวัดภูเก็ตในยุคหลอมรวมสื่อ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ภูเก็ต: มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.