

**กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรสื่อยุคดิจิทัล:  
กรณีศึกษา บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)  
Strategy for Managing Digital Media Organizations:  
A Case Study of Siam Sport Syndicate Public Company Limited**

วันเพ็ญ มนศิลป์\*

**บทคัดย่อ**

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา กลยุทธ์การบริหารจัดการทางการตลาด และกองบรรณาธิการของ บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ที่ใช้ในการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสยามสปอร์ต และการวิเคราะห์เอกสารข่าวแจกของบริษัท และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามแนวทางกรอบแนวคิดทฤษฎีของการบริหารจัดการองค์กรสื่อสารมวลชน ผลการศึกษา บริษัทให้ความสำคัญกับธุรกิจสื่อด้านสิ่งพิมพ์มากกว่าสื่อดิจิทัล โดยมีกลยุทธ์การบริหารจัดการทางการตลาด คือ 1) สร้างสายสัมพันธ์ในวงการกีฬา 2) สร้างกระแสความนิยมในกีฬา 3) สร้างพันธมิตรร่วมลงทุน 4) สร้างธุรกิจต่อยอดด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการกองบรรณาธิการ ให้ความสำคัญต่อการมีอุดมการณ์และความน่าเชื่อถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการผลิตและนำเสนอข่าว โดยวางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเพื่อเพิ่มมูลค่าของข่าว

**คำสำคัญ:** สื่อดิจิทัล, กลยุทธ์การบริหารจัดการ, บริษัทสยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)

**Abstracts**

This research examines the strategy for managing the marketing and the editorial staff of Siam Sport Syndicate Public Company Limited, as it attempts to cope with the changes in the digital era. The researcher

has interviewed the managers of Siam Sport and analyzed press release documents and other documents in accordance with the framework of the theory of managing mass media organizations.

The findings are as follows. The company puts more emphasis on the print media business than on digital media. As for the strategy for managing the marketing, the company has (1) established relationships in the sports world, (2) increased the popularity of sports, (3) created partnerships in investment, and (4) expanded the business. As for the strategy for managing the editorial staff, the company places the most importance on ideology and reliability in the production and presentation of news, in this way differentiating themselves and enhancing the value of the news.

**Keywords:** Digital Media, Strategy for Managing, Siam Sport Syndicate Public Company Limited

**บทนำ**

ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารและโทรคมนาคม ในปัจจุบันที่ได้รับการขนานนามเรียกชื่อต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ยุคโลกไร้พรมแดน ยุคดิจิทัล ซึ่งไม่ว่าจะชื่อไหนเรียกอย่างไรล้วนแต่ส่งผลกระทบ

\* นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารพัฒนาการ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

โดยตรงต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ในหลายด้านด้วยกัน นับตั้งแต่ตื่นนอน ทำกิจกรรมระหว่างวัน กระทั่งเข้านอน (ณัฐพันธ์ เขจรันท์, 2551, หน้า 12)

ความเจริญก้าวหน้าดังกล่าว เป็นหนึ่งในแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนข้อมูลของผู้คนที่สามารถสื่อสารเชื่อมต่อกันได้สะดวก รวดเร็ว และมีคุณภาพดีขึ้น ไร้ซึ่งคำวาระยะทางกับการเวลาที่เกี่ยวข้อง จากเดิมที่ติดตามข่าวสารจากสื่อหลักช่องทางเดิมๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุโทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียง แต่ปัจจุบันผู้บริโภคสามารถเป็นผู้เลือกและกำหนดเวลา ช่องทาง วิธีการ ในการเปิดรับข่าวสารได้ตามความสนใจ ผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ๆ อย่างคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต เป็นต้น (อศินา พรพดิน และสกุลศรี ศรีสารคาม, 2555, หน้า 59-60)

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค กัดดันให้องค์กรธุรกิจต่างพยายามสรรหารบบที่จะตอบสนองเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งพยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ เพื่อรองรับความต้องการหรือพฤติกรรมของผู้บริโภคในอนาคต ที่เริ่มหันมาบริโภคข่าวสารผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น ไม่ว่าจะผ่านคอมพิวเตอร์ หรือสมาร์ตโฟน (องค์กรยุคใหม่ ทำงานอย่างไร ให้ฉลาดขึ้น, 2552)

การปรับตัวรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคไม่ได้มีเฉพาะองค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่ยังรวมถึงธุรกิจด้านสื่อสารมวลชน ที่จำเป็นอย่างยิ่งต้องเร่งปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และชาญฉลาด อีกทั้งยังต้องมีความรู้เรื่องการตลาด ผู้บริโภค และการเปลี่ยนแปลงของสภาพธุรกิจได้มากกว่าคู่แข่ง มิฉะนั้นจะไม่สามารถแข่งขันได้ ด้วยวิธีการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงให้รอบด้าน ไม่ว่าจะ

เป็นการเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมสอดคล้องกับกระแสของสังคมได้ ตลอดจนสามารถดำรงอยู่และมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง (ณัฐพันธ์ เขจรันท์, 2551, หน้า 13; สุชาติร์ณี ดิษยวรรณ และจันทรา วัฒนากุล, 2555, หน้า 13-22)

ปัจจุบันองค์กรสื่อไทยหลายองค์กรกำลังทยอยปรับตัว ขยับสู่ความเป็นดิจิทัล ด้วยอัตราเร็วไม่เท่ากัน และกระบวนการที่แตกต่างกัน เพื่อตั้งรับและรุกกับความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะมาถึง (อศินา พรพดิน และสกุลศรี ศรีสารคาม, 2555, หน้า 15)

ในขณะที่ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ อุปกรณ์สื่อสาร หรือแม้กระทั่งผู้ให้บริการโครงข่ายการสื่อสารก็พยายามปรับแผนและกลยุทธ์ เพื่อพร้อมบริการแก่ผู้บริโภคและการแข่งขันในอนาคต เพื่อตอบสนองความต้องการใช้งานระบบสื่อสารไร้สายส่วนบุคคลในลักษณะไร้พรมแดน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้บริการสามารถนำเครื่องลูกข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ไปใช้งานในที่ใดๆ ก็ได้ทั่วโลกที่มีการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ซึ่งประสบความสำเร็จในการสร้างมูลค่าทางธุรกิจสื่อสารไร้สายอย่างมหาศาลนับตั้งแต่ปี 2537 เป็นต้นมา และคาดว่าจะพัฒนาให้เจตยอดไปเรื่อยๆ อย่างไม่สิ้นสุด (เทคโนโลยีการสื่อสารในยุคที่ 3 (3G หรือ Third Generation), 2555)

ท่ามกลางสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรง และหนักหน่วง รวมทั้งกระแสของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรยุคดิจิทัล ของค่ายสื่อวิทยุกระจายเสียงอย่างสยามสปอร์ต ภายใต้การบริหารจัดการของ บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) มีแนวทางการบริหารจัดการ พร้อมแผนในการตั้งรับและรุกขยายตลาดอย่างไร

เนื่องจากสยามสปอร์ตเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสื่อในมือแบบครบวงจร ครอบคลุมทั้งธุรกิจสื่อ

สิ่งพิมพ์ ซึ่งปัจจุบันมีหนังสือพิมพ์รายวันในมือมากถึง 7 ฉบับ คือ สยามกีฬา สยามดารา สตาร์ชอคเกอร์ สปอร์ตพูล สปอร์ตแมน ตลาดลูกหนัง มวยสยาม และเจาะเกมส์ ราย 3-4 วัน ไม่นับรวมนิตยสารรายสัปดาห์ รายเดือน รายพิเศษ รวมถึงธุรกิจด้านกระจายภาพและเสียง และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่นๆ จนได้รับการยกย่องว่าเป็นเตี้ยมมือหนึ่งที่ทรงอิทธิพลในแวดวงสื่อทางด้านกีฬา อีกทั้งยังมีบุคลากรคนเป็นจำนวนมากที่ฝากชะตากรรมไว้กับองค์กร รวมทั้งธุรกิจที่เกี่ยวข้องอีกมากมายที่อาจต้องได้รับผลกระทบแบบโดมิโน มีส่วนครองตลาดถึงร้อยละ 90 โดยมียอดพิมพ์ และมียอดจำหน่ายรวมเป็นอันดับ 3 ของประเทศ

การให้ความสนใจศึกษาถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการ และการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคหลอมรวมสื่อและยุคที่ทุกอย่างกลายเป็นดิจิทัลของสยามสปอร์ต โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนและกระบวนการทำงาน ทั้งในส่วนของกองบรรณาธิการ การตลาด จึงมีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากถือเป็นส่วนสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเตรียมความพร้อมในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในเชิงรุกอย่างสร้างสรรค์ เพื่อการเติบโตและพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร ดังที่ ฌ็อง-ฌัก กูว์ซันท์ (2551, หน้า 16-19) ได้อธิบายไว้ว่าพื้นฐานของความสำเร็จในการปรับตัวนั้นย่อมต้องเริ่มจากบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญ นอกเหนือจากการเน้นเฉพาะผลลัพธ์ทางธุรกิจ

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการทางการตลาดและกองบรรณาธิการของ บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ที่ใช้ในการปรับตัวรองรับการ

เปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล ได้อาศัยกระบวนการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกตามแนวทางกรอบแนวคิดทฤษฎีของการบริหารจัดการองค์กรสื่อสารมวลชน ประกอบกับการวิเคราะห์เอกสารข่าวแจกของบริษัท และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วทำการวิเคราะห์สรุปและประมวลผลข้อมูลกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยแนวคำถามการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ โดยมุ่งไปที่กลยุทธ์การบริหารจัดการและการปรับตัวในยุคดิจิทัลของ บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) โดยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารของสยามสปอร์ตที่ดูแลรับผิดชอบงานในส่วนนี้ ประกอบด้วย

1. นายสรายุทธ์ มหวิริรัตน์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท สยามสปอร์ต มีเดียแอนด์เอ็นจิ้นนิ่ง จำกัด ผู้ดูแลด้านการตลาดจัดหาโฆษณา ของสื่อต่างๆ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อรายการโทรทัศน์ และสื่ออินเทอร์เน็ตของกลุ่มบริษัทสยามสปอร์ตทั้งหมด รวมถึงเป็นผู้รับจ้างดำเนินการจัดกิจกรรมพิเศษต่างๆ และจัดการแข่งขันกีฬาทุกประเภท ทั้งภายในประเทศ (สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2556)

ประเด็นคำถามได้แก่ 1.กลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัทในปัจจุบันเป็นอย่างไร 2.กระบวนการขายโฆษณาของฝ่ายการตลาดเป็นอย่างไร 3.ฝ่ายการตลาดมีการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมของผู้บริโภคอย่างไร 4.ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของฝ่ายการตลาดคืออะไรและมีแนวทางแก้ปัญหาปัญหาและอุปสรรคนั้นๆ อย่างไร 5.การบริหารจัดการในส่วนของทีมงานฝ่ายขายโฆษณาเป็นอย่างไร 6.บริษัทมีสิ่งจูงใจพนักงานฝ่ายขายโฆษณาหรือไม่ อย่างไร

2. นายโอฬาร เชื้อบาง ผู้อำนวยการกองบรรณาธิการ บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) (สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2556)

ประเด็นคำถามได้แก่ 1.กลยุทธ์ หรือจุดเด่น ของสำนักข่าวสยามสปอร์ตเป็นอย่างไร 2.กองบรรณาธิการมีการปรับตัวเพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมของผู้บริโภคอย่างไร 3.ปัญหา และอุปสรรค ในการบริหารงานของกองบรรณาธิการคืออะไร และมีแนวทางแก้ปัญหาปัญหา และอุปสรรคนั้นๆ อย่างไร 4.การบริหารจัดการในส่วนของกองบรรณาธิการเป็นอย่างไร 5.กองบรรณาธิการมีสิ่งจูงใจนักข่าวและพนักงานหรือไม่ อย่างไร

## ผลการวิจัย

### กลยุทธ์การบริหารจัดการทางการตลาด

ปัจจุบันการตลาดของบริษัทยังให้น้ำหนักกับสื่อสิ่งพิมพ์ แต่ก็ได้หันมาให้ความสนใจกับสื่อสิ่งพิมพ์มากขึ้นมาแข่งหน้าการอ่านหนังสือพิมพ์ กลยุทธ์การตลาดจึงจะเปลี่ยนตามสามารถวิเคราะห์ได้เป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. สร้างสายสัมพันธ์กับสมาคมกีฬาต่างๆ ด้วยการเข้าไปให้ความช่วยเหลือสนับสนุนสมาคมกีฬาต่างๆ ไม่ว่าจะกีฬานิตนั้นจะได้รับความนิยมในขณะนั้นหรือไม่ก็ตาม แต่หากเล็งเห็นว่ากีฬานิตนั้นมีโอกาสเติบโตได้สูงและมีแนวโน้มได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น สยามสปอร์ตจะเข้าไปให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น ด้านการประชาสัมพันธ์ข่าวสารการแข่งขัน โดยการนำเสนอข่าวผ่านทางทุกๆ สื่อ ในเครือข่ายครบวงจร และการร่วมดำเนินจัดการแข่งขัน เป็นต้น นอกจากนี้ การจัดงานประกาศผลและมอบรางวัลให้กับคนทั้งในแวดวงกีฬา และวงการบันเทิง เช่น งานสยามกีฬาวอร์ดส์ ฟุตบอลสยามโกลเด้นบอล และสยามดาราออร์ดส์ ยังถือเป็นอีกหนึ่งในกลยุทธ์การสร้างสายสัมพันธ์กับคนทั้งในแวดวงกีฬา และวงการบันเทิงให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น จนได้รับความนิยมไว้วางใจให้รับสิทธิ์เป็นผู้ดูแลและบริหารจัดการสิทธิประโยชน์ให้กับสมาคมกีฬาต่างๆ ครอบคลุมดูแลทั้งลิขสิทธิ์การถ่ายทอดสดการแข่งขัน และการจัดหาผู้สนับสนุนการแข่งขัน

2. สร้างกระแสความนิยมในกีฬาชนิดต่างๆ ให้เพิ่มมากขึ้น เป็นการจุดประกายให้ประชาชนคนไทยตื่นตัวหันมาให้ความสำคัญสนใจกีฬาอีกทางหนึ่ง เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้วงการกีฬาในประเทศไทยมีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ด้วยการประชาสัมพันธ์การแข่งขันรายการต่างๆ ผ่านทางช่องทางสื่อในเครือข่ายครบวงจร ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ รายการโทรทัศน์ เคเบิลทีวี วิทยุ อินเทอร์เน็ต ฯลฯ รวมถึงการขึ้นผลสดทางเว็บไซต์ [www.siamsport.co.th](http://www.siamsport.co.th) และทาง SMS รายงานผลสดและแจ้งเตือนทุกผลการแข่งขัน นอกจากนี้หากกีฬานิตไหนมาแรง กระแสดี ได้รับการตอบรับจากประชาชนเป็นจำนวนมาก สยามสปอร์ต จะสร้างกระแสนิยมการแข่งขันให้เพิ่มขึ้น ด้วยการถ่ายทอดสด รวมถึงการบันทึกเทป และออกอากาศทางช่องทีวีของสยามสปอร์ต ซึ่งปัจจุบันมีอยู่ในมือ 3 ช่อง ประกอบด้วย สยามกีฬาทีวี ทูวี่ซันส์ 69 สตาร์ช็อคเกอร์ทีวี ทูวี่ซันส์ 75 และฟุตบอลสยามทีวี ทูวี่ซันส์ 74

3. สร้างพันธมิตรร่วมลงทุน เพื่อเติมเต็มช่องว่างและต่อยอดธุรกิจ ทั้งพันธมิตรที่เป็นแหล่งเงินทุน และพันธมิตรร่วมในการดำเนินการ ดังเช่น 1) ร่วมกับบริษัท ไอ-โมบาย อินเทอร์เน็ต เซ็นแนล จำกัด บริษัทในเครือ บริษัทสามารถ ไอ-โมบาย จำกัด (มหาชน) จัดตั้งบริษัทไอ-สปอร์ต จำกัด ให้บริการข้อมูล สารและความบันเทิงผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่และให้บริการสื่อ Interactive Multimedia เต็มรูปแบบทั้งในประเทศและต่างประเทศ 2) ร่วมกับ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือเอไอเอส ผู้ให้บริการโทรศัพท์มือถือด้วยการสร้างระบบเครือข่าย เปิดบริการใหม่ AIS Sport Arena ที่ปรับปรุงและพัฒนาขึ้นมาตอบสนองกลุ่มผู้บริโภคที่สนใจติดตามในกีฬาต่างๆ โดยเฉพาะเกมส์กีฬาทุกหน เป็นแฟนฟุตบอลทั้งลีกในประเทศ และต่างประเทศ ประกอบด้วย 3 บริการคือ 2.1) Sport Arena Application : แอปพลิเคชันใหม่สำหรับ ผู้ใช้ iphone Android และ BlackBerry ด้วยบริการข้อมูลผลสดวิเคราะห์ข่าว

ฟุตบอลทั้งในและต่างประเทศ และกีฬาทั่วโลก จากหนังสือพิมพ์สยามกีฬา สตาร์ชอคเกอร์ และสปอร์ตพูล ที่รายงานผลการแข่งขันฟุตบอลกว่า 200 รายการทั่วโลก สดตลอด 24 ชั่วโมง ทั้งฤดูกาล พร้อมอัปเดตข่าวด่วนทุกประเภทกีฬา ทั้งฟุตบอล กอล์ฟ บาสเกตบอล เทนนิส ฟอรั่มล่าวัน 2.2) Sport e-books: บริการร้านหนังสือออนไลน์ ให้แฟนกีฬาได้อ่านหนังสือเครือข่ายสยามสปอร์ตในรูปแบบ e-book โดยผ่าน AIS Bookstore โดยจะมีทั้ง หนังสือพิมพ์เจาะเกมส์ (ทุกวันอังคาร และศุกร์) นิตยสารสตาร์ชอคเกอร์ วีคลี่ สัปดาห์ละ 1 ฉบับ นิตยสารแฟนผีโปรเจกต์ หรือ ลิเวอร์พูล เดือนละ 1 ฉบับ 2.3) บริการ SMS รายงานสรุปผลฟุตบอลที่ครอบคลุม ตอบรับความต้องการของคอบอล ให้อัปเดตผลการแข่งขันได้รวดเร็วทันใจมากที่สุด เพียงบริการเดียวที่รู้ผลสกอร์แบบนาทีต่อนาที ของ 5 ลีกดัง พรีเมียร์ลีก อังกฤษ กัลโช เซเรียอา อิตาลี บุนเดสลีกา เยอรมัน ลาลีกา สเปน และลีกเอิง ฝรั่งเศส เปิดให้บริการแฟนบอล ตั้งแต่เปิดฤดูกาลแข่งขันของลีกต่างๆ จนจบฤดูกาล ซึ่งข้อมูลทั้งหมดได้รับการซัพพอร์ตจากไอ-สปอร์ต บริษัทร่วมทุนของสยามสปอร์ต กับสามาร 3) ร่วมกับธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เป็นพาร์ทเนอร์พัฒนาด้านธุรกิจดำเนินโครงการศูนย์กีฬาคอมเพล็กซ์ในเมืองทองธานี

4. สร้างธุรกิจต่อยอด ด้วยความพร้อมและประสบการณ์ที่ยาวนานของสยามสปอร์ต บวกกับบุคลากรที่มากด้วยความสามารถในด้านกีฬา ทั้งการทำข่าว และการบริหารจัดการ ทำให้สยามสปอร์ตฯ ต่อยอดพัฒนาธุรกิจรองรับธุรกิจเดิมที่มีอยู่เดิมให้ครบวงจรยิ่งขึ้น พร้อมทั้งขยายธุรกิจออกไปอีกมาก ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจด้านหนังสือพิมพ์และเว็บไซต์ ธุรกิจด้านรายการทีวี ธุรกิจด้านนิตยสารและพ็อกเก็ตบุ๊คส์ ธุรกิจด้านการจัดอีเวนต์ ธุรกิจด้านบริหารสื่อ ธุรกิจให้บริการคอนเสิร์ต ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่ออินเตอร์แอคทีฟมัลติมีเดียต่างๆ ซึ่งแต่ละธุรกิจครอบคลุมทั้งกีฬา บันเทิง ยานยนต์ และอื่นๆ

อีกมาก รวมถึงการเป็นเจ้าของทีมสโมสรฟุตบอลเมืองทอง ยูไนเต็ด และดำเนินโครงการศูนย์กีฬาคอมเพล็กซ์ครบวงจรแห่งใหม่บนพื้นที่กว่า 50 ไร่ ในเมืองทองธานี หลังยามาฮา สเตเดียม สนามเหย้าของทีมเมืองทอง ยูไนเต็ด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาให้เป็นศูนย์กีฬาสปอร์ตคอมเพล็กซ์ในระดับแนวหน้าของเอเชีย แหล่งรวมกีฬามากมายหลากหลายชนิด เช่น ฟุตบอล ฟุตซอล แบดมินตัน วอลเลย์บอล ฯลฯ

การบริหารจัดการทีมงานฝ่ายขายโฆษณา ใช้วิธีการจัดลำดับความสำคัญจากยอดจำหน่ายและความนิยม โดยแยกทีมงานโฆษณาตามสื่อที่มี ออกขายงานลูกค้าตามกลุ่มเป้าหมายของแต่ละสื่อ โดยวางกลยุทธ์แบบรอบด้าน เช่น ซื้อสื่อแถมพวงกิจกรรมอีเวนต์ หรือกระทั่งซื้อสื่อนี้ แถมอีกสื่อ ในราคาและจำนวนครั้งแตกต่างกันออกไป โดยอิงกับยอดพิมพ์ ความนิยม ของสื่อ นั้นๆ เป็นหลัก พร้อมๆ กับดูทิศทางของตลาดว่าไปทางไหน แล้วต้องเพิ่มเสริมในจุดไหนก่อน

หลักการบริหารมีสายบังคับบัญชา มีลำดับชั้นในการทำงาน มีกรอบนโยบายและระเบียบของบริษัท ให้พนักงานปฏิบัติตาม แต่เปิดโอกาสในการประสานงานติดต่อหรือแสดงความคิดเห็น หรือมีโอกาสในการเสนองานต่างๆ ขึ้นมา

ความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นลักษณะพี่น้อง แต่มีลำดับชั้นในการตัดสินใจ และจูงใจพนักงานฝ่ายขายด้วยค่าคอมมิชชั่น โดยจ่ายตามผลงานและเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนพนักงานฝ่ายอื่นๆ มีในรูปแบบของการแบ่งปันหุ้นให้ตามกรอบนโยบายที่บริษัทตั้งไว้สร้างความมั่นคงจ่ายเงินเดือนให้ตรงเวลา มีสวัสดิการบางประเภท สร้างบรรยากาศการทำงานแบบสนุกสนานมีความสุข

#### กลยุทธ์การบริหารจัดการกองบรรณาธิการ

กองบรรณาธิการให้ความสำคัญต่อการมีอุดมการณ์และความน่าเชื่อถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการผลิตและนำเสนอข่าวสาร พยายามให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้รับสาร

โดยการวางกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างและเพิ่มมูลค่าของข้าว สามารถวิเคราะห์ได้เป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ส่งทีมนักข้าวไปประจำการถึงสนามการแข่งขันกีฬาต่างๆ ตั้งแต่ระดับเยาวชนรากหญ้าในต่างจังหวัด ไปจนถึงมหกรรมกีฬาระดับโลกอย่างโอลิมปิกเกมส์เลยทีเดียว หรือกระทั่งการส่งนักข้าวไปประจำที่ต่างประเทศเพื่อทำข้าวฟุตบอลจาก 5 ลีกดัง ไม่ว่าจะเป็น พรีเมียร์ลีก อังกฤษ, กัลโช เซเรียอา อิตาลี, บุนเดสลีกา เยอรมัน, ลาลีกา สเปน และลีกเอิงฝรั่งเศส ตามติดทุกความเคลื่อนไหว สถานการณ์ข่าวสารกีฬาแบบละเอียด รายงานข่าวมายังศูนย์ข่าวสยามสปอร์ตในประเทศไทย และการวิเคราะห์เกมการแข่งขันจากคอลัมน์นิสต์ชั้นนำของสยามสปอร์ต

2. เพิ่มคอลัมน์พิเศษ และคอลัมน์เกาต์ดาวนำก่อนการแข่งขันในมหกรรมกีฬาระดับชาติหรือระหว่างประเทศ เกาะติดความเคลื่อนไหวทุกด้าน ย้อนรอยการแข่งขันครั้งก่อนๆ ข้อมูลเบื้องหลังเกร็ดความรู้ แมตซ์ไฮไลท์เด่นๆ รวมถึงสถิติที่น่าสนใจของกีฬาต่างๆ เจาะเบื้องลึก เบื้องหลังเส้นทางสู่การแข่งขันรายการนั้นๆ ของทัพนักกีฬาไทย

3. ปรับโฉมสื่อต้อนรับความยิ่งใหญ่ของแต่ละมหกรรมกีฬาของสื่อในเครือ อีกทั้งในช่วงการแข่งขัน มีการนำเสนออัปเดตเกาะติดทุกความเคลื่อนไหวทุกชนิดกีฬาแบบละเอียดขยับโดยเฉพาะในสยามกีฬา ที่ยกพื้นที่ข่าวร้อยละ 80-90 ให้กับมหกรรมกีฬานั้นๆ

การบริหารงานของกองบรรณาธิการจำเป็นต้องก้าวให้ทันความเปลี่ยนแปลงของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และคนทำงานข่าวจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญหลายด้านด้วยเช่นกัน เพราะองค์กรอื่นที่เป็นคู่แข่งต่างปรับตัวให้ก้าวทันโลกเพื่อไม่ให้ตกกระแส โดยบริษัทจะสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัยให้นักข่าวเพื่อใช้ในการทำงานโดยเฉพาะเวลาส่งไปทำข่าวสำคัญๆ ใหญ่ๆ

ความสัมพันธ์ในกองบรรณาธิการเป็นลักษณะพี่น้อง แต่มีลำดับชั้นในการตัดสินใจ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ โดยนอกเวลางานจะมีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสนิทสนมในองค์กร และจูงใจบุคลากรในกองบรรณาธิการ ด้วยการพิจารณาผลงานคัดเลือกให้ไปทำข่าวในต่างประเทศ หรือรางวัลอื่นๆ ตามความเหมาะสม

## สรุปและวิจารณ์ผล

ข้อค้นพบจากการศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการทางการตลาดและกองบรรณาธิการของบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ที่ใช้ในการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล ประการแรก คือ กลยุทธ์การตลาดแบบ 2 ทิศทาง มุ่งเน้นไปที่กลุ่มผู้บริโภคและกลุ่มลูกค้าผู้ลงโฆษณา โดยอาศัยหลักการบริหารทางการตลาดและการส่งเสริมการขายเข้ามาเสริม เพื่อให้ระบบการขายพื้นที่โฆษณามีประสิทธิภาพ จัดลำดับความสำคัญจากยอดจำหน่าย และความนิยม โดยแยกทีมงานโฆษณาตามสื่อที่มี ออกขายงานลูกค้าตามกลุ่มเป้าหมายของแต่ละสื่อ โดยวางกลยุทธ์แบบรอบด้าน เช่น ซื้อสื่อแถมพวงกิจกรรมอีเว้นท์ หรือกระทั่งซื้อสื่อนี้ แถมอีกสื่อในราคาและจำนวนครั้งแตกต่างกันออกไป โดยอิงกับยอดพิมพ์ ความนิยมของสื่อต่างๆ เป็นหลัก พร้อมๆ กับดูทิศทางของตลาดว่าไปทางไหน แล้วต้องเพิ่มเสริมในจุดไหนก่อน

สอดคล้องกับการศึกษาของ ณัฏติณาสุวัฒน์วิทยากร (2545) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานแผนกโฆษณาย่อยในธุรกิจหนังสือพิมพ์ ศึกษากรณี บริษัท เนชั่น มัลติมีเดียกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่แบ่งทีมงานออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายขายโฆษณารับสมัครงาน และฝ่ายขายโฆษณาสินค้าและบริการ โดยทั้งสองฝั่งมีการจัดระบบการบริหารงานภายในแผนกไปตาม ลำดับขั้นกำหนดกลยุทธ์ในการขายโฆษณาอาศัยหลักการบริหารทางการตลาดและการส่งเสริมการขายเข้ามาเสริม เพื่อให้ระบบการขายพื้นที่โฆษณามี

ประสิทธิภาพ และได้รับการตอบรับจากกลุ่มผู้ลงโฆษณาและผู้บริโภคมากที่สุด

ประการที่สอง คือ การให้นำหน้าความสำคัญกับสื่อสิ่งพิมพ์มากกว่าสื่อดิจิทัล โดยใช้วิธีทำควบคู่กันไปจนกว่าอัตราการเติบโตและปริมาณการใช้สื่อดิจิทัลจะขึ้นมาแข่งหน้าการอ่านหนังสือพิมพ์ กลยุทธ์การตลาดจึงจะเปลี่ยนตามเพราะจำนวนผู้ใช้เครือข่ายสังคม มือถือ สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต ส่วนใหญ่เป็นผู้คนที่อาศัยอยู่ในเมือง และเป็นคนรุ่นใหม่

สอดคล้องกับการศึกษาของวาริภาณู เข้มทอง (2555) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มในการตัดสินใจซื้อโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ 3G ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร การศึกษาระดับปริญญาตรี และเป็นพนักงานในธุรกิจเอกชน ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะตัดสินใจซื้อโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ 3G ในอนาคต เมื่อนำจำนวนผู้ใช้สื่อดิจิทัลมาเปรียบเทียบกับคนส่วนใหญ่อายุประมาณ 30 ปีขึ้นไป ที่ยังคงเคยชินกับการอ่านกระดาษ ในอนาคตธุรกิจกระดาษอาจจะค่อยๆ ลดลง แต่อาจจะไม่ลดลงฮวบฮาบในทันที พฤติกรรมการบริโภคสื่อก็แตกต่างกัน โดยในสื่อดิจิทัล คนดูข่าวสั้นๆ ที่ต้องการความสะดวกรวดเร็ว ใช้เวลาอยู่บนหน้าจอไม่นาน ซึ่งต่างจากหนังสือพิมพ์ซึ่งคนจะมีความรู้สึกที่จะอ่านหนังสือพิมพ์จากคอลัมน์ใดอยู่ยาวนานๆ

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของโรเจอร์ส (อ้างถึงใน กาญจนา แก้วเทพ และ สมสุข หินวิมาน, 2553, หน้า 153-156) ว่าล้าพังเพียงตัวแปรด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่อาจมีอำนาจต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมากขนาดนั้น จำเป็นต้องพิจารณาควบคู่กับปัจจัยอื่นในสังคมด้วย

ประการที่สาม คือ การทำให้คนหันมาสนใจกีฬาและเกิดธุรกิจกีฬาขึ้นในประเทศไทย เพราะรายได้ของสยามสปอร์ตคือรายได้จากหนังสือพิมพ์ หนังสือพิมพ์ชายดีก็มีโฆษณาเข้า

มาบริษัทก็มีรายได้เข้ามาสนับสนุน และกลยุทธ์การตลาดในแต่ละขั้นตอนล้วนแต่เกื้อกูลธุรกิจในเรื่องของสยามสปอร์ต คือ การสร้างสายสัมพันธ์กับบุคคลในแวดวงสมาคมกีฬาต่างๆ ด้วยการเข้าไปให้ความช่วยเหลือสนับสนุนสมาคมกีฬาในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะกีฬาชนิดนั้นจะได้รับความนิยมในขณะนั้นหรือไม่ก็ตาม แต่หากเล็งเห็นว่ากีฬาชนิดนั้นมีโอกาสเติบโตได้สูงและมีแนวโน้มได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น สยามสปอร์ตจะเข้าไปให้การสนับสนุน เพื่อสร้างกระแสความนิยมในกีฬาชนิดต่างๆ ให้เพิ่มมากขึ้น กระตุ้นให้ประชาชนตื่นตัวหันมาให้ความสำคัญสนใจกีฬาเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้วงการกีฬาในประเทศ มีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ขณะเดียวกันก็เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อธุรกิจในเรื่องของสยามสปอร์ตเช่นกัน ซึ่งรวมถึงการสร้างพันธมิตรร่วมลงทุน ทั้งพันธมิตรที่เป็นแหล่งเงินทุน และพันธมิตรร่วมในการดำเนินการ เพื่อเติมเต็มช่องว่างและต่อยอดพัฒนาธุรกิจรองรับธุรกิจเดิมที่มีอยู่เดิมให้ครบวงจรยิ่งขึ้น พร้อมทั้งขยายธุรกิจออกไปอีก

ประการที่สี่ การบริหารงานของกองบรรณาธิการมีความคล่องตัวค่อนข้างสูง สามารถปรับเปลี่ยนโฉมหน้าของสื่อในเครือ จะลดหรือเพิ่มคอลัมน์พิเศษ รายงานข่าวใดก็เป็นไปด้วยความรวดเร็ว โดยวางกลยุทธ์สร้างความแตกต่างและเพิ่มมูลค่าของข่าว ด้วยการส่งทีมข่าวไปประจำการถึงสนามการแข่งขันกีฬาต่างๆ ตั้งแต่ระดับเยาวชนรากหญ้าในต่างจังหวัด ไปจนถึงมหกรรมกีฬาระดับโลก กระทั่งการส่งนักข่าวไปประจำยังศูนย์ข่าวสยามสปอร์ตยังประเทศเจ้าของการแข่งขันฟุตบอลจาก 5 ลีกดัง ตลอดฤดูกาลแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็น พรีเมียร์ลีก อังกฤษ, กัลโช เซเรียอา อิตาลี, บุนเดสลีกา เยอรมัน, ลาลีกา สเปน และลีกเอิง ฝรั่งเศส เพื่อส่งข่าวมายังศูนย์ข่าวสยามสปอร์ตในประเทศไทย และการวิเคราะห์เกมการแข่งขันจากคอลัมน์นิสต์ชั้นนำของสยามสปอร์ต

## ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากกลยุทธ์การสร้างสายสัมพันธ์กับสมาคมกีฬาต่างๆ และการเป็นบริษัทผู้ผลิตสื่อที่หลากหลาย คร่ำหวอดในแวดวงกีฬาไทยมานาน จนก่อให้เกิดสายสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งแน่นแฟ้นกับผู้สื่อข่าวกีฬาสำนักต่างๆ บุคลากร และสมาคมกีฬาในประเทศ ตลอดจนการเป็นบริษัทสื่อแบบครบวงจร ทำให้มีธุรกิจต่อยอดมากมาย ทำให้บริษัทและสื่อในเครือ บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) อาจเสี่ยงต่อข้อครหาในเรื่องของผลประโยชน์ทับซ้อนกับสมาคมกีฬาต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลให้ภาพลักษณ์ของบริษัท และสื่อในเครือเป็นไปในด้านลบ ขาดความน่าเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นการบริหารจัดการของกองบรรณาธิการจึงควรมีอิสระแยกออกจากฝ่ายบริหารและฝ่ายการตลาดให้เด็ดขาดชัดเจนยิ่งขึ้น และควรมีความระมัดระวังในการนำเสนอข่าวด้วยความเที่ยงตรง ตามกรอบจริยธรรมสื่อ เพื่อรักษา

ภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทและสื่อในเครือ

2. บริษัทควรพัฒนาองค์กรอยู่เสมอ เพื่อสร้างความได้เปรียบให้กับบริษัท และสื่อต่างๆ ในเครือ เพราะแม้ว่าบริษัทจะอยู่ในตำแหน่งผู้ผูกขาดสื่ออันเกี่ยวข้องกับกีฬาอย่างเด่นชัด แต่ช่องว่างในธุรกิจที่กำลังมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นทุกขณะ ก็ทำให้มีองค์กรธุรกิจด้านสื่อมวลชนหลายรายพยายามจะแทรกตัวเข้ามาขอส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะค่ายยักษ์ใหญ่ที่มีทีวีดาวเทียมอย่าง GMM, True, RS และ CTH บริษัทจึงต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อรักษาจุดแข็งที่มีอยู่เอาไว้ให้ได้ และยังคงพัฒนาคุณภาพสื่อในเครือให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและผู้บริโภคอยู่ตลอดเวลา

## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาการบริหารงานในสื่ออื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อเป็นการต่อยอดองค์ความรู้ เพื่อให้เห็นความเหมือนและความแตกต่างของการบริหารจัดการองค์กรสื่อ



## เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา แก้วเทพ และสมสุข หินวิมาน. (2553). **สายธารแห่งนักคิดทฤษฎี เศรษฐศาสตร์การเมืองกับการสื่อสารศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัตตินา สุวัฒน์วิทยากร. (2545). **การบริหารงานแผนกโฆษณาย่อยในธุรกิจหนังสือพิมพ์ ศึกษากรณีบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วารีย์กาญจน์ เข้มทอง. (2555). **ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มในการตัดสินใจซื้อโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ 3G ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุदारัตน์ ดิษยวรรณะ และจันทรา วัฒนากุล. (2555). **สู่ยุคหลอมรวมสื่อ**. ใน จักรกฤษ เพิ่มพูล (บรรณาธิการ), 15 ปี สภาการหนังสือพิมพ์ฯ ยุคหลอมรวมสื่อ (หน้า 13-22). กรุงเทพมหานคร: สภาการหนังสือพิมพ์แห่งชาติ.
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน). (2555). **เทคโนโลยีการสื่อสารในยุคที่ 3 (3G หรือ Third Generation), 2555**. (6 พฤศจิกายน 2555). ค้นเมื่อ 20 มกราคม 2556, จาก [http://www.etda.or.th/etda\\_website/mains/display/1383](http://www.etda.or.th/etda_website/mains/display/1383).
- องค์กรยุคใหม่ทำงานอย่างไรให้ฉลาดขึ้น. (2009). สยามธุรกิจ. ค้นเมื่อ 20 มกราคม 2556, จาก [http://www.siamturakij.com/home/news/display\\_news.php?news\\_id=413339772](http://www.siamturakij.com/home/news/display_news.php?news_id=413339772).
- อศินา พรพดิน และสกุลศรี ศรีสารคาม. (2555). **ยุทธศาสตร์การปรับตัวองค์กรสื่อสู่ Convergence Media กรณีศึกษา เครือเนชั่น เดลินิวส์ และเครือผู้จัดการ**. ใน จักรกฤษ เพิ่มพูล (บรรณาธิการ), 15 ปี สภาการหนังสือพิมพ์ฯ ยุคหลอมรวมสื่อ (หน้า 59-60). กรุงเทพมหานคร: สภาการหนังสือพิมพ์แห่งชาติ.