



แผนพลิกฟื้นธุรกิจ บมจ.อสท ฉบับปรับปรุง ปี 2567 - 2571

For ITA – 24th Apr, 2024

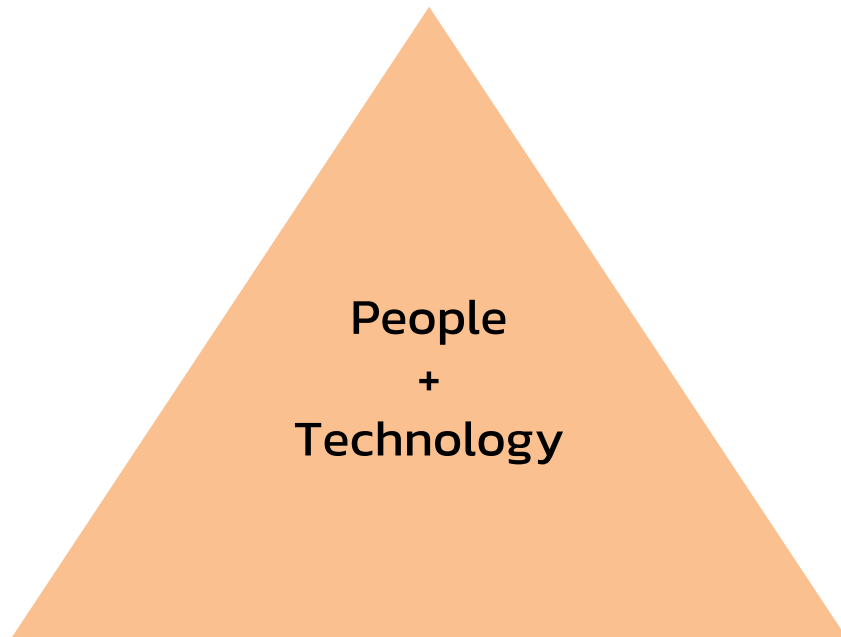
OBJECTIVE



Fully Integrated Media Company

MCOT Strategic Framework

Product / Service



Platform

Process

People
+
Technology

MCOT Core Competency

NOW

- มีความเชี่ยวชาญด้านโครงข่ายและการออกอากาศโทรทัศน์และวิทยุ
- มีหน่วยงานฝ่ายผลิตที่มีความสามารถและประสบการณ์ในการถ่ายทอดสด
- มีความสามารถในการบริหารและรองรับระบบสื่อสารมวลชนครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ
- Branding MCOT ขององค์กรมีชื่อเสียง และมีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ

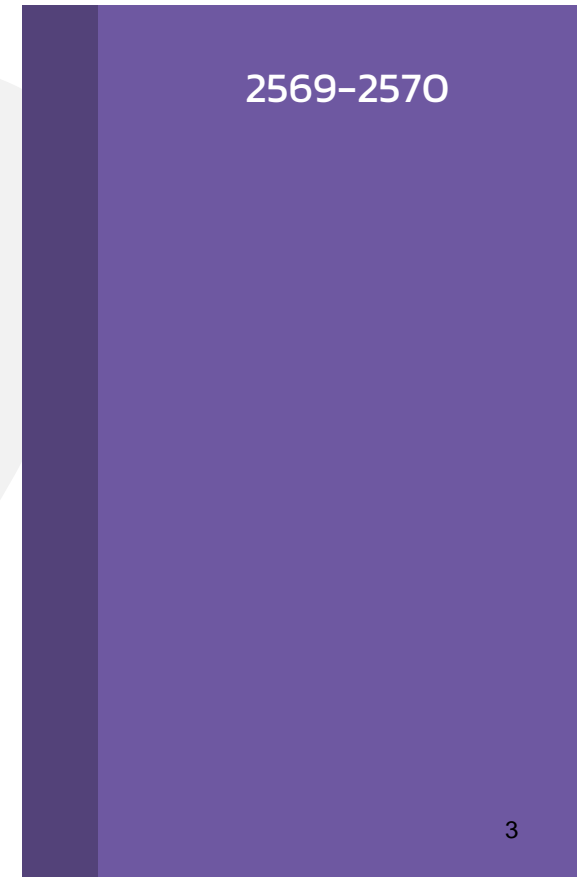
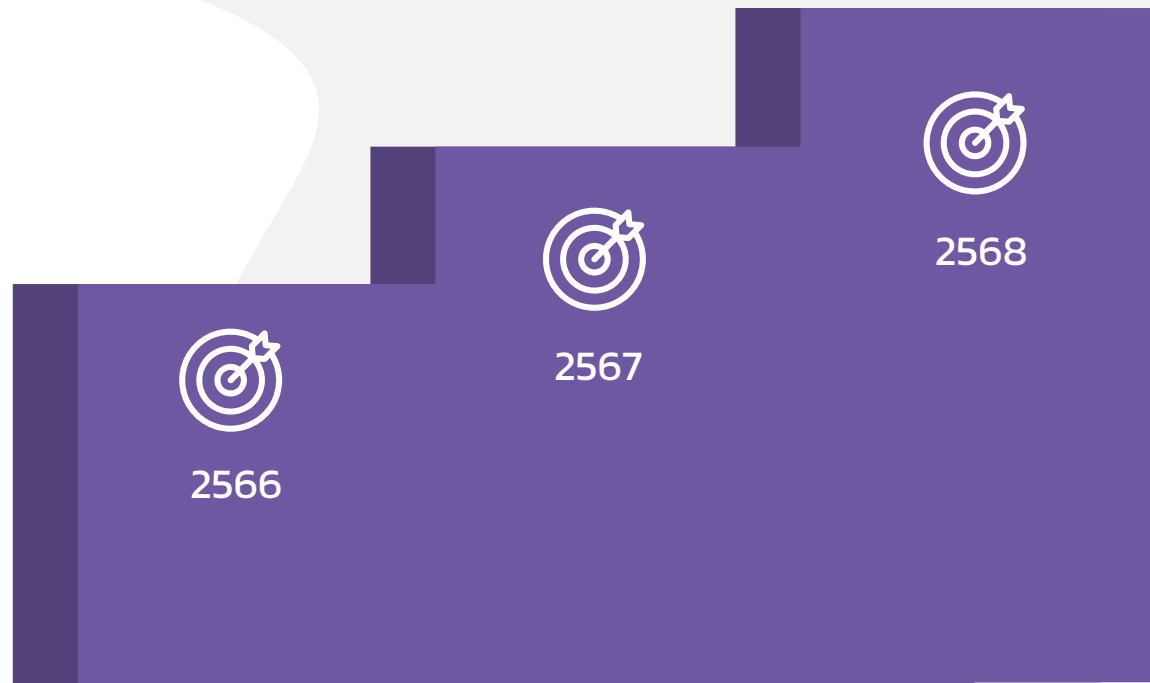
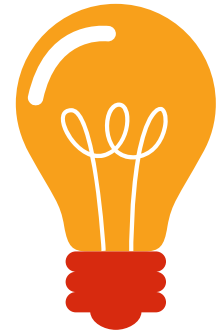
FUTURE

- การมี Business Mindset, Creative & Digital Skill, Entrepreneur
- ทักษะการเรียนรู้ และปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ๆ
- ทักษะความรู้ด้านดิจิทัลและการคิดเชิงวิเคราะห์
- ทักษะความคิดสร้างสรรค์และการคิดเชิงนวัตกรรม

แผนพลิกฟื้นธุรกิจ บมจ. อสมท ทบวทปี 2567 - 2570

Goals

1. มุ่งสู่การเป็น Integrated Media Company
2. สื่อที่นำเสนอเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ และเสริมสร้างสังคม (สังคมอุดมปัญญา)
3. Product/Service ของบมจ. อสมท สามารถเป็นส่วนหนึ่งในไลฟ์สไตล์ของคนในสังคม
4. ภาพลักษณ์ บมจ. อสมท มีความร่วมสมัย (กระฉับกระเฉง หนุ่ม-สาว) มากขึ้น
5. เป็น Data-Driven Organization



กรอบเป้าหมายของแผนพลิกฟื้นธุรกิจ บมจ. อสมท ทบทวนปี 2567 - 2570

5 Years Plan

ปี 2566 Sustainability Initiatives

การวางรากฐานสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

- เน้นย้ำความเป็น TRUSTED Content
- ปรับปรุงและสื่อสาร Branding ผลิตภัณฑ์และบริการของ บมจ.อสมท
- ปรับปรุงกฎ ระเบียบให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน
- กำหนดทิศทาง / เตรียมการจัดตั้ง บริษัทย่อย และการลงทุน ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ธุรกิจใหม่ระยะที่ 1 : พิจารณาการลงทุนในรูปแบบ Joint Venture / Co-Project
- สร้างรายได้จากการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (ที่ดิน 50 ไร่ / หนองแขม / บางไฟ)
- เตรียมความพร้อมการเป็น Data-Driven Organization
- ดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาด้านความยั่งยืน (เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม - ESG)

ปี 2567 Seeding the Future

การลงทุนเพื่ออนาคต

- พัฒนา MCOT Digital Platform เพื่อรองรับการสิ้นสุดอายุใบอนุญาต โทรทัศน์ / วิทยุ / โครงข่ายฯ และสิ่งอำนวยความสะดวก
- พัฒนาสู่การเป็น Content Creator
- ธุรกิจใหม่ระยะที่ 2 : พิจารณาการลงทุนในรูปแบบ Merger & Acquisition (M&A)
- การเป็น Thailand Fact-checker Representative
- Data-Driven Organization มุ่งเน้นด้านการตลาดและการขาย
- สร้างระบบนิเวศทางธุรกิจขององค์กร (Synergy for MCOT Ecosystem)
- การดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืน



2566



2567

ปี 2568 Accelerating Business Growth

การเร่งการเติบโตของธุรกิจ

- การเป็น content Creator ในทุก Platform
- พัฒนา MCOT Community ทุกผลิตภัณฑ์ เพื่อต่อยอดทางธุรกิจ
- สร้างผลกำไรจากธุรกิจดิจิทัลและธุรกิจใหม่ที่เริ่มดำเนินการในปีก่อนหน้า
- Data-Driven Organization

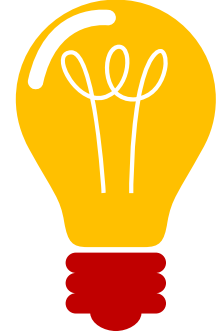
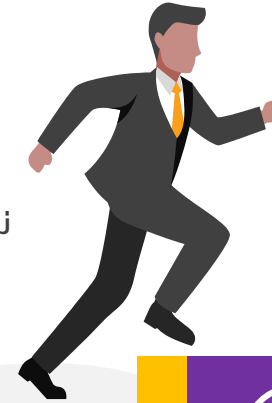


2568

1. Fully Integrated Media Company
2. นำเสนอเนื้อหาที่เป็นประโยชน์และเสริมสร้างสังคม
3. เป็นส่วนหนึ่งในไลฟ์สไตล์ของคนในสังคม ด้วยภาพลักษณ์มีความร่วมสมัย เข้าถึงง่าย
4. การเป็น Data-Driven Organization

ปี 2569 - 2570 Hunting New Opportunities

การแสวงหาโอกาสใหม่เพื่อการเติบโต



2569 - 2570

1. นำเสนอเนื้อหาที่เป็นประโยชน์และเสริมสร้างสังคม
2. บริหารจัดการ Portfolio ของผลิตภัณฑ์และบริการ
3. ขยายธุรกิจจากรูปแบบการลงทุนใหม่ๆ
4. พัฒนาแนวทางดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานภายในประเทศ และระดับสากล

4

ยุทธศาสตร์

EXPANDING NEW BUSINESS FOR GROWTH

การแสวงหาแหล่งรายได้ใหม่จาก New S-Curve เพื่อการเติบโต

ENHANCING COMPETITIVENESS

การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน

CREATING AND DISTRIBUTING HIGH-QUALITY CONTENTS

การสร้างสรรคเนื้อหาและสาระที่มีคุณภาพสูง เพื่อมุ่งสู่ MCOT Digital Content & Platform

ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION FOR SUSTAINABILITY

การบริหารจัดการต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานสู่การดำเนินงานที่ยั่งยืน

กรอบ กลยุทธ์องค์กร

1 สร้างแหล่งรายได้ใหม่
เพื่อการเติบโตทางธุรกิจ
Seeking new source
of revenue for
business growth

2 การบริหารจัดการ
ทรัพย์สิน Asset
Utilization

3 ปรับเปลี่ยนรูปแบบการหา
รายได้ของธุรกิจ
REVAMP Existing
Business Model

4 บริหารจัดการและสร้าง
ความสัมพันธ์อันดีกับ
ลูกค้า Engage and
Retain Clients (CRM)

5 วางแผนและบริหาร
จัดการผลิต Content ที่มี
คุณภาพ Content
Design and
Development

6 คัดสรรเนื้อหาให้ตรงกับ
ความต้องการของ
Platform Content
Distribution

7 บริหารโครงสร้าง
ค่าใช้จ่าย และรักษา
เสถียรภาพทางการเงิน
Manage Cost Structure
and Maintain Financial
Strength

8 การบริหารจัดการภายใน
เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กร
สมรรถนะสูง
Operational
Excellence

9 ขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความ
ยั่งยืน Driving Business
for Sustainability



ความเชื่อมโยง Strategy Map กับแผนพลิกฟื้นธุรกิจ
บมจ.อสทก ฉบับทบทวน ปี 2567-2571
และแผนปฏิบัติการปี 2567

วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำเสนอเนื้อหาที่น่าเชื่อถือ เทียบตรง และรวดเร็ว

<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 1</p> <p>Expanding New Business for Growth การแสวงหาแหล่งรายได้ใหม่จาก New S-Curve เพื่อการเติบโต</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 2</p> <p>Enhancing Competitiveness การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 3</p> <p>Creating and Distributing High-Quality Content การสร้างสรรคเนื้อหาและสาระที่มีคุณภาพสูง</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 4 4</p> <p>Organizational Transformation for Sustainability การบริหารจัดการต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน</p>
--	--	---	---

9 กลยุทธ์

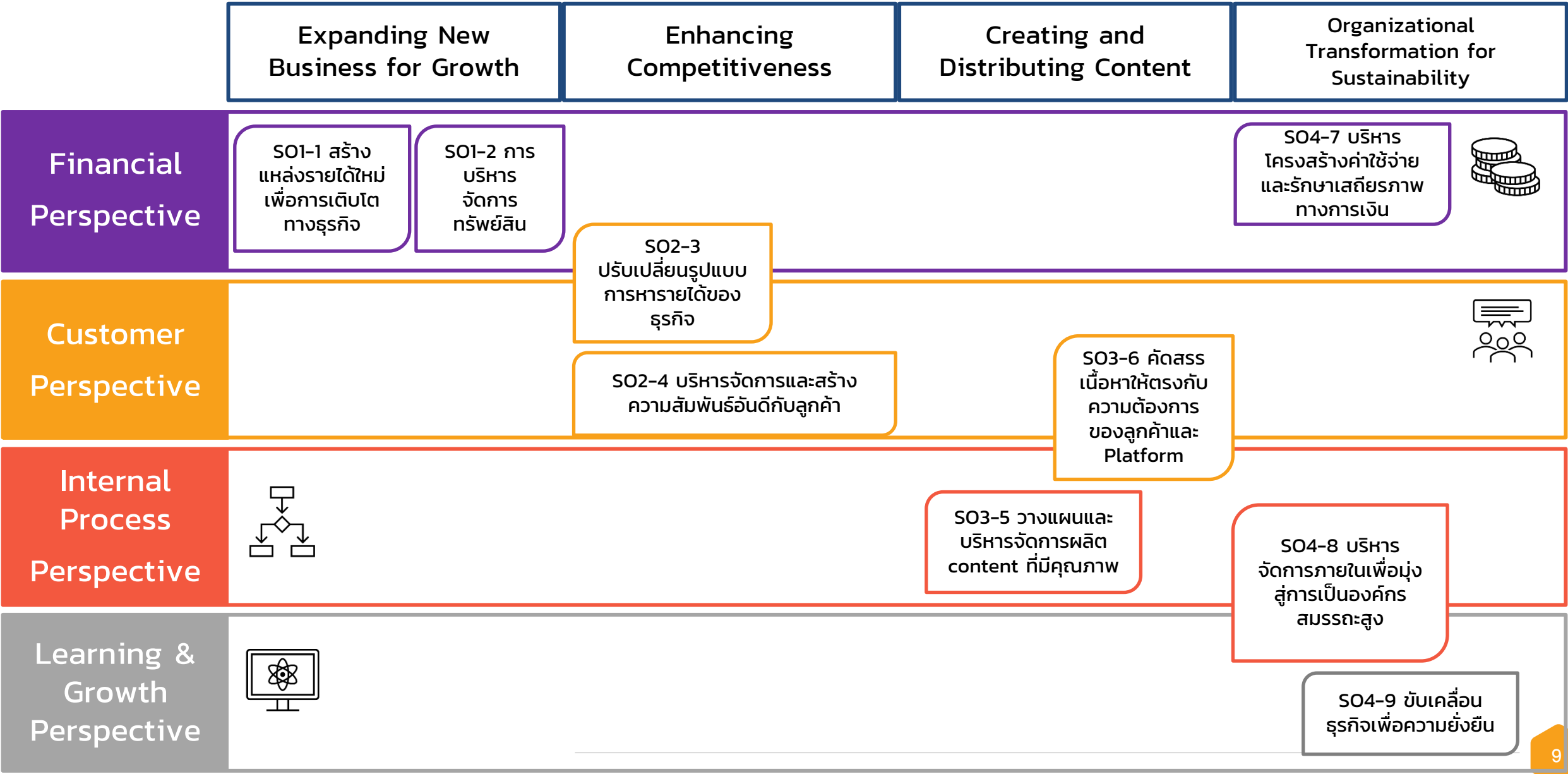
<p>1. สร้างแหล่งรายได้ใหม่เพื่อการเติบโตทางธุรกิจ (Seeking new source of revenue for business growth)</p> <p>2. การบริหารจัดการทรัพย์สิน (Asset Management)</p>	<p>3. ปรับเปลี่ยนรูปแบบการหารายได้ของธุรกิจ (REVAMP Existing Business Model)</p> <p>4. บริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า (Engage and Retain Clients)</p>	<p>5. วางแผนและบริหารจัดการผลิต Content ที่มีคุณภาพ (Content Design and Development)</p> <p>6. คัดสรรเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการของ Platform (Content Distribution)</p>	<p>7. บริหารโครงสร้างค่าใช้จ่าย และรักษาเสถียรภาพทางการเงิน (Manage Cost Structure and Maintain Financial Strength)</p> <p>8. บริหารจัดการภายในเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Operational Excellence)</p> <p>9. ขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน (Driving Business for Sustainability)</p>
---	---	---	--

7 แผนปฏิบัติการสำคัญ ประจำปี 2567

<p>1. แผนจัดหาและลงทุนในธุรกิจใหม่และนวัตกรรม</p> <p>2. แผนงานสร้างประโยชน์จากที่ดิน บมจ. อสมท</p>	<p>3. แผนงานปรับรูปแบบการหารายได้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน</p> <p>4. แผนงาน Data-Driven Marketing</p>	<p>5. MCOT Digital Content & Platform</p>	<p>6. แผน MCOT Transformation for Excellence</p> <p>7. แผนงานทบทวนสถานะองค์กร</p>
--	---	---	---

STRATEGY MAP

2024 : Fully Integrated Media Company



ถ่ายทอดจากกลยุทธ์ สู่แผนปฏิบัติการประจำปี 2567

เป้าหมายหลัก

- การเพิ่มรายได้ (Increase revenue)
- การบริหารต้นทุนค่าใช้จ่าย (Reduce expenses)
- การเพิ่มประสิทธิภาพ (Improve efficiency)
- การบริหารจัดการภายในองค์กร (Operation Excellent)

Strategic Positioning

“To be a leading provider of high-quality content and services across multiple platforms.”

มุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการชั้นนำด้านเนื้อหาและบริการ
คุณภาพสูงบนแพลตฟอร์มที่หลากหลาย

7 แผนปฏิบัติการประจำปี 2567

เป้าหมายหลัก	แผนปฏิบัติการ
การเพิ่มรายได้	1. แผนจัดหาและลงทุนในธุรกิจใหม่และนวัตกรรม (ธุรกิจใหม่) 2. แผนสร้างประโยชน์จากที่ดินของ บมจ. อสมท
การเพิ่มประสิทธิภาพ	3. แผนปรับรูปแบบการหารายได้ของธุรกิจหลักเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 4. แผนงาน Data-Driven Marketing 5. แผนงาน MCOT Digital Content & Platform
การบริหารต้นทุน ค่าใช้จ่าย และการบริหาร จัดการภายในองค์กร	6. แผน MCOT Transformation for Excellence 7. แผนทบทวนสถานะองค์กร

Outcome

- Become a leading provider of high-quality content and services across multiple platforms
- Become a trusted source of information and entertainment for the Thai people.

SO1 : Expanding New Business for Growth

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

- จำนวนแผนงานการร่วมมือหรือลงทุนในธุรกิจใหม่
- รายได้จากธุรกิจใหม่จากแนวทางลงทุน
- รายได้จาก Property Development

1 สร้างแหล่งรายได้ใหม่เพื่อการเติบโตทางธุรกิจ

Action Plan

ACT01 - แผนจัดหาและลงทุนในธุรกิจใหม่และนวัตกรรม

แนวทางดำเนินงาน

- ดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Partner)
- ดำเนินงานตามแนวทางการลงทุน Joint Venture หรือ M&A
- ดำเนินธุรกิจใหม่จากนวัตกรรมองค์กร

การหารายได้จากธุรกิจใหม่ และธุรกิจดิจิทัล

- กระจายความเสี่ยงด้านรายได้จากธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเติบโตในอนาคต
- ธุรกิจจาก Strategic Partner โดยกำหนด Prospective กลุ่มธุรกิจหรือพันธมิตรเป็นธุรกิจ Content/Production ธุรกิจด้านเทคโนโลยี/ดิจิทัล โดยดำเนินการในลักษณะ Partnership Joint Venture หรือตามแนวทาง M&A
- แผนธุรกิจในการสนับสนุนส่งเสริมและสร้างรายได้จากสินค้า Soft Power ตามนโยบายและการสนับสนุนจากภาครัฐ/กระทรวง

2 การบริหารจัดการสินทรัพย์

Action Plan

ACT02 - แผนสร้างประโยชน์จากที่ดินของ บมจ. อสมท

แนวทางดำเนินงาน

- โครงการพัฒนาที่ดิน ของ อสมท (50 ไร่/หนองแขม/บางไผ่)
- การบริหารจัดการสินทรัพย์ Asset Utilization

การหารายได้จากทรัพย์สิน (ที่ดิน อาคาร สถานที่)

- เร่งดำเนินการโครงการให้เช่าที่ดิน/อาคาร เพื่อการลงทุนระยะสั้น-ระยะยาว (ที่ดิน 3 แปลง และสำนักงานใหญ่) เพื่อให้รับรู้รายได้ภายในปี 2567
- สำรวจ และจำหน่ายสินทรัพย์ที่หมดความจำเป็น (สังหาและอสังหาริมทรัพย์)
- วางแผนการใช้งานทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ (อาคาร สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบ)

SO2 : Enhancing Competitiveness

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

- รายได้ดำเนินงาน (โทรทัศน์ วิทยุ วิศวกรรม ธุรกิจใหม่ที่ดำเนินการแล้ว)
- ค่าใช้จ่ายต่อรายได้ดำเนินงาน (Cost Income Ratio)
- Customer Portfolio และสัดส่วนรายได้จากลูกค้าแต่ละประเภท
- Rating / Ranking / Audience Share

3 ปรับเปลี่ยนรูปแบบการหารายได้ของธุรกิจ

Action Plan

ACT03 – แผนปรับรูปแบบการหารายได้ของธุรกิจหลักเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

แนวทางดำเนินงาน

- ปรับรูปแบบ และแนวทางหารายได้ของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม
- พิจารณาแนวทางดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร เช่น ด้านคอนเทนต์และด้านเทคโนโลยี

การหารายได้จากธุรกิจดั้งเดิม และต่อยอดจากธุรกิจหลัก

- ปรับ Business Model ในการหารายได้
- ต่อยอดการสร้างรายได้จากการจัดกิจกรรม
- การพัฒนา Content เพื่อมุ่งสู่ Digital Platform
- การพัฒนาเนื้อหา และการขาย (วิทยุ และโทรทัศน์)
- การหารายได้จากธุรกิจฝึกอบรม และธุรกิจ E-Commerce
- การสร้าง Community เพื่อต่อยอดสู่ Platform ใหม่

บริหารจัดการต้นทุนการผลิต

- บริหารจัดการต้นทุนการผลิตรายการโทรทัศน์และวิทยุ ในรูปแบบการดำเนินการแบบ Partnership หรือ Joint Venture
- ปรับรูปแบบการออกอากาศรายการสถานีวิทยุ เช่น Link สัญญาณจากส่วนกลาง การหารายได้จากการใช้เช่าเวลาสถานี เป็นต้น

4 บริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

Action Plan

ACT04 – แผนงาน Data-Driven Marketing

แนวทางดำเนินงาน

- แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการขาย
- แผนยุทธศาสตร์ด้านการตลาดและภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์
- การวิเคราะห์ข้อมูลผู้มีส่วนได้เสีย ลูกค้า และคู่แข่งในอุตสาหกรรม เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน
- ใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ลูกค้า การใช้จ่ายของลูกค้า เพื่อพัฒนากลยุทธ์การขายของแต่ละผลิตภัณฑ์ตามกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน

แผนบริหารจัดการลูกค้าและการตลาด

- สร้างกลไกในการวิเคราะห์และแสวงข้อมูลเพื่อวางกลยุทธ์การตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ
- การวิเคราะห์และใช้งานข้อมูลเพื่อกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Positioning) ของผลิตภัณฑ์และบริการที่ชัดเจน
- การบริหารจัดการลูกค้า และกำหนดกลยุทธ์การขายในแต่ละประเภท
- การสื่อสารการตลาด เพื่อสร้างการรับรู้และภาพลักษณ์ (Branding Management)
- การรับฟังเสียงของลูกค้า เพื่อประเมินสินค้าและบริการ และวางแผนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างทันท่วงที

S03 : Creating and Distributing High—Quality Content

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

- ความสำเร็จการจัดทำ MCOT Digital Platform
- รายได้จาก Digital Platform
- Social Stat ของ Content ในแพลตฟอร์ม (View/Engagement)

5 วางแผนและบริหารจัดการการผลิต Content ที่มีคุณภาพ

Action Plan

ACT05 - แผนงาน MCOT Digital Content & Platform

แนวทางดำเนินงาน

• ด้าน Digital Content

- กำหนดนโยบายการบริหารจัดการ Content จากสื่อโทรทัศน์ วิทยุ ที่มีอยู่เดิมสู่สื่อออนไลน์ (single content multi-platform)
- กำหนดรูปแบบและแนวทางการบริหาร Digital Content ที่เริ่มดำเนินการไปแล้ว 9Ent, Mellow, Sure & Share, Backbone etc
- พัฒนาการผลิต Digital Content ใหม่ โดยดำเนินการเอง หรือดำเนินการร่วมกับพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญ

6 คัดสรรเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการของ Platform

• ด้าน Digital Platform

- เฟส 1 ปรับปรุงและพัฒนา www.mcot.net สํารวจและรวบรวม Social Media Platform และ Application ในปัจจุบัน ลดการใช้งบประมาณซ้ำซ้อน และสร้างความสับสนให้กับผู้ใช้
- เฟส 2 วัตถุประสงค์และรูปแบบความต้องการ MCOT Digital Platform เพื่อดำเนินการพัฒนาแพลตฟอร์ม
- New Media Distribution Platform Management

• ด้าน Digital Content Marketing

- Data Analytics และ SEO
- บริหารจัดการการตลาดออนไลน์ Content Marketing Strategy

SO4 : Organizational Transformation of Sustainability

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

- สัดส่วนค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้ดำเนินงาน
- รายได้ต่อพนักงาน (Revenue per Employee)
- ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน Digital Master Plan
- ความสำเร็จในการกำหนดบทบาทและสถานะขององค์กร

7 **บริหารโครงสร้างค่าใช้จ่าย
และรักษาเสถียรภาพ
ทางการเงิน**

8 **บริหารจัดการภายในเพื่อ
มุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง**

9 **ขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความ
ยั่งยืน**

Action Plan

ACT06 - แผน MCOT Transformation for Excellence

- ด้านการบริหารต้นทุนค่าใช้จ่าย
 - การปรับโครงสร้างองค์กรและกรอบอัตรากำลัง
 - การบริหารสภาพคล่อง
- ด้านการบริหารจัดการองค์กร
 - การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Workflow) และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ลดขั้นตอน และความซ้ำซ้อน เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
 - การบริหารจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามเป้าหมายของแผนฯ โดยเฉพาะทางด้าน HR และ IT

Action Plan

ACT07 – แผนขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน

- แผนทบทวนสถานะองค์กร
 - วัตถุประสงค์ดำเนินการตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
 - รูปแบบดำเนินโครงการโดยมีบริษัทที่ปรึกษาในการศึกษาและทบทวน
 - กำหนดงบประมาณและ Timeline ในการดำเนินการที่ชัดเจน
 - นำข้อสรุปจากผลการศึกษา และความเห็นของฝ่ายบริหาร นำเสนอคณะกรรมการ บมจ. อสมท เพื่อพิจารณาแนวทางดำเนินการต่อไป
- แผนความยั่งยืนองค์กร



Thank You

ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร สำนักกลยุทธ์องค์กร
strategy@mcot.net