

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย



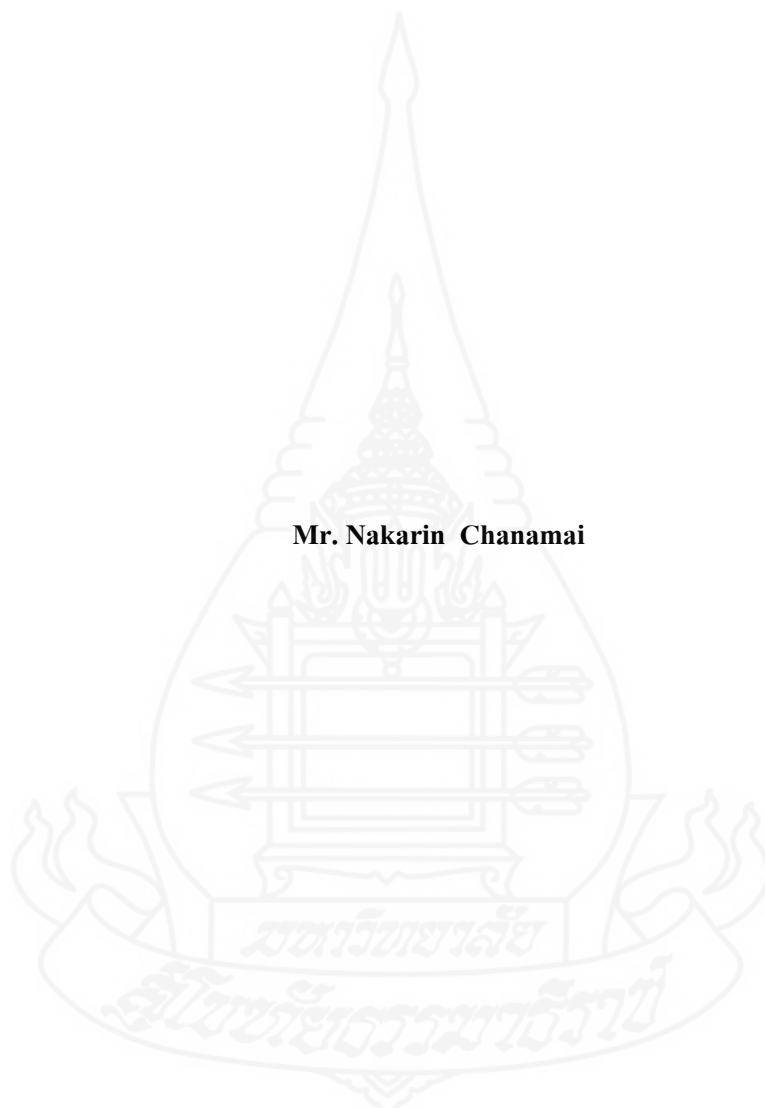
นายนครินทร์ ชานะมัย

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2560

Strategic Management of the Digital TV Stations in Thailand

Mr. Nakarin Chanamai



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Doctor of Philosophy in Communication Arts

School of Communication Arts

Sukhothai Thammathirat Open University

2017

หัวข้อคุษฎีนิพนธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย
ชื่อและนามสกุล นายนครินทร์ ชานะมัย
สาขาวิชา นิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธิตพัฒน์ เอี่ยมนิรันดร์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยฉัตร ล้อมชวการ
3. รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา โชคเหรียญสุขชัย

คุษฎีนิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาเอก เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2560

คณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธิตพัฒน์ เอี่ยมนิรันดร์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยฉัตร ล้อมชวการ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา โชคเหรียญสุขชัย)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พนา ทองมีอาคม)

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณา รุ่งโรจน์วัณชัย)

ชื่อคุณวุฒิพนธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย

ผู้วิจัย นายนครินทร์ ชานะมัย รหัสนักศึกษา 4561500119 **ปริญญา** ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต (นิเทศศาสตร์)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ธิดิพัฒน์ เอี่ยมนิรันดร์ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยฉัตร ล้อมชวการ

(3) รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา โสภะเหรียญสุขชัย **ปีการศึกษา** 2560

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหาร 2) กลยุทธ์การบริหาร 3) เสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย

การวิจัยนี้เป็นเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เอกสารสิ่งพิมพ์ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 12 คนแบ่งเป็น 4 กลุ่ม กลุ่มละ 3 คน คือ กลุ่ม 1) ผู้บริหารสถานีที่มีค่าเฉลี่ยความนิยมทั่วประเทศ ตลอดทั้งปี พ.ศ. 2559 สูงกว่า 0.50 กลุ่ม 2) ผู้บริหารสถานีที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50 โดยผ่านการจัดอันดับความนิยมของบริษัท เอ จี บี นีลสัน มีเดีย รีเสิร์ช ประเทศไทย กลุ่ม 3) ผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ระบบดิจิทัล และกลุ่ม 4) นักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณาวิเคราะห์

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมมีทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารมากที่สุดได้แก่ การพัฒนาของเทคโนโลยีทั้งในด้านการออกอากาศ การนำเสนอ และเครื่องมือในการรับชม มีการแข่งขันและใช้งบลงทุนสูงเทคโนโลยีมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความผันผวนทางเศรษฐกิจและอัตราแลกเปลี่ยนส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังการวางแผนการใช้งบลงทุนขององค์กร คู่แข่งสื่อออนไลน์ที่ใช้ต้นทุนต่ำ พฤติกรรมการเปิดรับสื่อของผู้บริโภค เนื่องจากมีทางเลือกที่มากกว่า ส่วนปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารมากที่สุดได้แก่ การตัดสินใจลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีการออกอากาศ การจัดการเนื้อหาที่น่าสนใจตามกระแส สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสรรหาบุคลากรความสามารถสูงเข้ามาทำงาน โครงสร้างและนโยบายขององค์กรที่ต้องปรับตัวให้รับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอก 2) กลยุทธ์การบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ใช้การสื่อสารการตลาดบูรณาการ โดยใช้กลยุทธ์วิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อตอบสนองความต้องการและเร่งสร้างความนิยมสูงสุดผ่านสื่อโทรทัศน์ ด้วยการแข่งขันผลิตเนื้อหาแปลกใหม่ให้ถูกใจผู้บริโภค โครงสร้างการบริหารเรียงลำดับชั้นตามสายงาน 3) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ใช้การบูรณาการกลยุทธ์หลักเพื่อแก้ปัญหาคอขวดด้วยการปรับโครงสร้างการบริหารเป็นแนวระนาบให้คล่องตัวและได้เปรียบในการแข่งขัน ปรับตำแหน่งทางการตลาดเป็นผู้ให้บริการเนื้อหา เพื่อหารายได้เพิ่มจากผู้บริโภคทุกกลุ่ม ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ เพื่อสร้างเนื้อหาที่แปลกใหม่ ลดค่าใช้จ่ายโดยใช้บุคลากรที่มีศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์สูง สร้างเนื้อหาที่มีมูลค่าเป็นเอกลักษณ์จดจำและสร้างกระแสได้ดี ใช้การสื่อสารการตลาดดิจิทัล เพื่อต่อยอดกับผู้บริโภคให้ครอบคลุมกว่าเดิม ทั้งในฐานการนำเสนอแบบออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อเพิ่มอัตราความนิยม ส่วนแบ่งทางการตลาดและรายได้ให้สูงขึ้น

คำสำคัญ การบริหารเชิงกลยุทธ์ โทรทัศน์ระบบดิจิทัล ประเทศไทย

Dissertation title: Strategic Management of the Digital TV Stations in Thailand
Researcher: Mr.Nakarin Chanamai; **ID:** 455150019;
Degree: Doctor of Philosophy (Communication Arts);
Dissertation advisors: (1) Dr.Titipat Iamnirun, Associate Professor;
(2) Dr.Piyachat Lomchavakarn, Associate Professor; (3) Dr. Kanchana Chokriensukchai,
Associate Professor; **Academic year:** 2017

Abstract

The objectives of this research were to study: 1) the environmental factors that influenced the management strategies of digital TV stations in Thailand; 2) the management strategies they used; and 3) recommendations for improving the strategic management of digital TV stations in Thailand.

This was a qualitative research based on document analysis of related print and electronic data and in-depth interviews with 12 key informants, chosen through purposive sampling. The key informants came from 4 groups (3 people from each group): 1) managers of the stations with average rating of over 0.50 throughout 2016; 2) managers of the stations with average rating of under 0.50 as assessed by AGB Neilson Media Research, Thailand company; 3) related persons in the digital TV field; and 4) academics in the field of mass media. The data collection tool was in in-depth interview form. Data were analyzed by descriptive analysis.

The result showed that 1) both external and internal environmental factors influenced the stations' strategic planning. The most important external factors were technological developments in broadcasting, production and reception devices; high investment costs; intense competition; rapid changes in technology; economic fluctuation; and changes in the currency exchange rate, which affected the investment budget. In addition, the stations were influenced by the external factors of competition behavior, because consumers had more choices. The internal factors that affected TV stations' management strategies were decision to invest in developing broadcasting technology, management of content following trends in consumer preference, efforts to respond to changes in consumer behaviors, recruitment of capable personnel, and the organizational structure and policies that had to be adjusted to the external environment. 2) The management strategies employed by the digital TV stations studied included use of integrated marketing communications, consumer behavior analysis to meet customer needs, efforts to build up rating and competition to produce interesting new content that would appeal to consumers. The stations had a vertical administrative structure. 3) Recommendation were that the TV stations should integrate their major management strategies and at the same time solve problems within organization by restructuring their administrative structure to be more vertical and decentralized, and that would in turn improve their competitiveness. Market positioning should be content service providers in order to gain more income from every consumer group. The stations should apply existing technology to create more interesting content and further reduce costs by hiring employees with high competency and creativity. The content should be created with unique memorable value and should strive to be trend setters. Digital marketing communications could also reinforce the stations' image and reach broader customers. Both online and offline communication strategies can help boost ratings, market share and income.

Keywords: Strategic Management, Digital TV, Thailand

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความเมตตากรุณาของผู้มีพระคุณที่ผลักดัน ส่งเสริมคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ให้ผ่านพ้นมาได้ด้วยดี ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ธิติพัฒน์ เอี่ยมนิรันดร์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่คอยสละเวลา มอบความเมตตาในการตรวจแก้ไข แนะนำแนวทางที่ถูกต้องทำให้งานคุษฎีนิพนธ์ชิ้นนี้มีความสมบูรณ์มากที่สุด ศาสตราจารย์ ดร.ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ ผู้ให้เกียรติเป็นประธาน และได้ให้คำแนะนำแนวทางการวิเคราะห์ตลอดจนคำชี้แนะที่เป็นกำลังใจอย่างดี ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พนา ทองมีอาคม, รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา โชคเหริยญสุขชัย และ รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยฉัตร ล้อมชวการ กรรมการผู้ตรวจสอบงานให้ทรงคุณค่าทางวิชาการมากยิ่งขึ้น รวมถึงท่านคณาจารย์ทุกท่าน สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มสธ. ทุกท่าน ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้ศึกษาเป็นอย่างดี

ขอบพระคุณผู้บริหารสถานประกอบการทุกหน่วยงาน และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน สำหรับข้อมูลอันเป็นประโยชน์ที่ให้งานคุษฎีนิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่เลขานุการ สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มสธ. ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ ตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาในรุ่น 5 ทุกท่าน ที่เป็นแรงผลักดันซึ่งกันและกัน

ขอบคุณผู้บังคับบัญชาบริษัท True Corporation ทุกท่าน คุณคณิต คุณวุฒิ ที่ปรึกษา ประธานบริษัท และคุณสมเกียรติ สุวัฒน์นนท์ ผู้อำนวยการฝ่าย Creative Production หน่วยงาน Content & Media หัวหน้าผู้มีความเมตตาและคุณธรรมสูง คอยสนับสนุนและส่งเสริมให้ได้เรียนและทำงานไปพร้อม ๆ กัน ได้อย่างดี ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ช่วยส่งแรงใจจนประสบความสำเร็จในการศึกษาในที่สุด

กราบขอบพระคุณบิดา มารดา และญาติพี่น้องทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจที่ทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในวันนี้

ท้ายที่สุดนี้ คุณความดีและกุศลที่พึงบังเกิดมีจากคุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ รวมถึงพระบารมีของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่เป็นที่พึงทางจิตใจของผู้วิจัยและชาว มสธ.ตลอดมา ผู้วิจัยขออุทิศประโยชน์ คุณความดีและกุศลเหล่านั้น เป็นเครื่องบูชาพระคุณของเหล่าคณาจารย์ ครอบครัว และกัลยาณมิตรทั้งหลายด้วยความเคารพยิ่ง

นครินทร์ ชานะมัย

กุมภาพันธ์ 2561

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	10
กรอบแนวคิดการวิจัย	11
ขอบเขตการวิจัย	11
นิยามศัพท์เฉพาะ	12
ประโยชน์ที่ได้รับ	15
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	16
การบริหารกิจการสถานีโทรทัศน์ (Television Business Management)	17
การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	41
การสื่อสาร (Communication)	46
พฤติกรรมการใช้สื่อดิจิทัลของผู้บริโภค (Consumer's Digital Media Behavior)	55
การบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory of Management)	59
การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมแบบพลิกผัน (Disruptive Innovation)	61
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	68
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	69
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	70
การเก็บรวบรวมข้อมูล	73
การวิเคราะห์ข้อมูล	75

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ ระบบดิจิทัลในประเทศไทย.....	76
กลยุทธ์การบริหารของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย.....	126
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยให้อยู่รอด.....	150
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	154
สรุปการวิจัย.....	155
อภิปรายผลการวิจัย.....	165
ข้อเสนอแนะ.....	189
บรรณานุกรม.....	192
ภาคผนวก.....	201
ก แบบสัมภาษณ์.....	202
ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	206
ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ.....	208
ง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	221
ประวัติผู้วิจัย.....	226

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการพัฒนาของเทคโนโลยีในปัจจุบัน..... 80
ตารางที่ 4.2	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านสถานการณ์ปัจจุบันในด้านเศรษฐกิจโดยรวมของธุรกิจการสื่อสาร และสถานีโทรทัศน์ ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก..... 84
ตารางที่ 4.3	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการดำเนินธุรกิจของกลุ่มแข่งขันทางตรง..... 89
ตารางที่ 4.4	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการดำเนินธุรกิจของกลุ่มแข่งขันทางอ้อม..... 93
ตารางที่ 4.5	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านปรากฏการณ์ทางสังคม ความนิยม กระแส และแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภค..... 97
ตารางที่ 4.6	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านสถานการณ์ด้านการเมือง กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องกับการสื่อสารและธุรกิจ สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล..... 101
ตารางที่ 4.7	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยโดยรวม..... 103
ตารางที่ 4.8	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต..... 107
ตารางที่ 4.9	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านการบริหารจัดการเนื้อหารายการ โทรทัศน์ และการจัดผังรายการ..... 112
ตารางที่ 4.10	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านการวางกลยุทธ์หลักของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล..... 115
ตารางที่ 4.11	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านการพัฒนาบุคลากร การบริหารงานบุคคล และทักษะความสามารถเฉพาะทาง..... 119

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า	
ตารางที่ 4.12	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านการวางโครงสร้างและรูปแบบในการบริหารงาน ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล.....	122
ตารางที่ 4.13	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยโดยรวม.....	123
ตารางที่ 4.14	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ในประเทศไทย ด้านการมีวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารงาน ที่สามารถคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ.....	131
ตารางที่ 4.15	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ในประเทศไทยด้านการบริหารจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และทักษะในการทำงาน.....	133
ตารางที่ 4.16	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ในประเทศไทยด้านการบริหารการผลิตและการจัดหารายการที่เหมาะสม และมีคุณภาพ ภายใต้งบประมาณ.....	135
ตารางที่ 4.17	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ในประเทศไทยด้านการบริหารการจัดผังรายการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด.....	137
ตารางที่ 4.18	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ในประเทศไทยด้านการบริหารงานด้านเทคนิคที่เน้น ให้เกิดการลดต้นทุนการผลิต.....	139
ตารางที่ 4.19	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ในประเทศไทยมีการบริหารการตลาดเพื่อหารายได้เข้าสู่สถานีโทรทัศน์ จากการขายโฆษณา.....	141
ตารางที่ 4.20	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ในประเทศไทย ด้านการวิจัยและพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้สถานีโทรทัศน์มีพัฒนาการในทุกเรื่องอย่างต่อเนื่อง.....	144

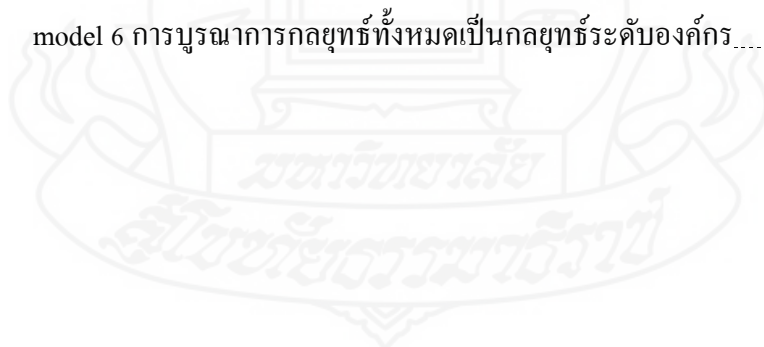
สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.21	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ในประเทศไทยเพื่อรับมือกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ด้านมีการประเมินผลเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบติดตามการดำเนินธุรกิจ ของสถานีโทรทัศน์ด้วยวิธีต่างๆ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทาง ในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไข.....	147
ตารางที่ 4.22	แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ ระบบดิจิทัลในประเทศไทยโดยรวม.....	148



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย..... 11
ภาพที่ 2.1	ภาพแสดงกิจกรรมขั้นพื้นฐานการบริหารเชิงกลยุทธ์..... 42
ภาพที่ 2.2	ข้อมูลการจัด TV Rating ของ Nielsen ตั้งแต่วันที่ 1-30 มิถุนายน พ.ศ. 2560..... 65
ภาพที่ 2.3	กรอบแนวคิดทางทฤษฎี..... 66
ภาพที่ 4.1	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์..... 103
ภาพที่ 4.2	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์..... 124
ภาพที่ 4.3	กลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย..... 149
ภาพที่ 5.1	model 5 Restructure & Repositioning Strategy..... 170
ภาพที่ 5.2	model 2 Technology development Strategy..... 172
ภาพที่ 5.3	การจัดอันดับความนิยมของผู้บริโภคผ่านช่องทางต่าง ๆ บนสื่อออนไลน์ของผู้บริโภค..... 175
ภาพที่ 5.4	model 3 Human Resource Management Strategy..... 177
ภาพที่ 5.5	model 4 Creative content Management Strategy..... 179
ภาพที่ 5.6	มูลค่าขบสื่อโฆษณาดิจิทัล ปี 2012-2017..... 181
ภาพที่ 5.7	model 5 Digital marketing communication Strategy..... 182
ภาพที่ 5.8	model 6 การบูรณาการกลยุทธ์ทั้งหมดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร..... 185



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานีโทรทัศน์ในประเทศไทยเป็นหัวใจหลักของการสื่อสารมวลชนในประเทศไทย ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ที่มีความสำคัญในการเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตประจำวันของประชาชนทั้งประเทศ ซึ่งได้มีพัฒนาการและความเป็นมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านเทคโนโลยีและการบริหารจัดการสื่อเพื่อการดำเนินธุรกิจสถานีโทรทัศน์เริ่มมีการขยายตัวและพยายามพัฒนาขีดความสามารถให้ทัดเทียมกับต่างประเทศ จนสามารถทำผลกำไรและมีผลประกอบการที่เลี้ยงตัวเองได้ โดยมีหน่วยงานของรัฐให้การกำกับดูแลและกำหนดกฎระเบียบเป็นมาตรฐานที่ใช้ร่วมกัน เพื่อความเป็นธรรมและไม่ขัดต่อจริยธรรมของสื่อ

หน้าที่หลักของสถานีโทรทัศน์ในประเทศไทย คือการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความบันเทิงสู่สังคมในวงกว้าง (Mass Communication) ตอบสนองความต้องการหลากหลายของผู้บริโภคด้วยการส่งสัญญาณออกอากาศผ่านสื่อโทรทัศน์ ที่มีการแบ่งออกเป็นสถานีโทรทัศน์ช่องต่าง ๆ สถานีโทรทัศน์แต่ละสถานีได้รับความนิยมจากผู้บริโภคทั่วประเทศแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสารและความน่าสนใจในการนำเสนอของแต่ละสถานี ที่เรียกว่าเนื้อหาสาระ (Content) ที่ได้ผลิตและนำเสนอสู่สายตาประชาชน เนื้อหาสาระดังกล่าวจะสามารถดึงดูดผู้รับชมผ่านหน้าจอโทรทัศน์ได้มากน้อยต่างกันตามความสนใจของผู้บริโภคที่มีความหลากหลายในทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับชนชั้น ทุกระดับการศึกษา รวมถึงความสนใจในเนื้อหาเฉพาะด้าน อีกด้วย

การประกอบสถานีโทรทัศน์ใช้งบประมาณในการลงทุนสูง เนื่องจากต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์การผลิต และเทคโนโลยีอันทันสมัย ใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้และความเหมาะสมในสาขาต่าง ๆ และยังคงมีปัจจัยอื่น ๆ ช่วยสนับสนุนในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูงสุดอีกด้วย ดังนั้น สถานีโทรทัศน์ในประเทศไทยจึงถือได้ว่าเป็นการประกอบธุรกิจในระดับอุตสาหกรรมหลักประเภทสื่อสารมวลชน ที่มีทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเป็นผู้ดำเนินกิจการ มีความสำคัญและสื่อสารกับผู้บริโภคได้จำนวนมากในระดับประเทศ

พัฒนาการและความเปลี่ยนแปลงของการประกอบสถานีโทรทัศน์ในประเทศไทยได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในยุคแรก ๆ ผู้บริโภคมีช่องทางในการรับชมที่เป็นตัวเลือกน้อย

สถานีโทรทัศน์ได้ดำเนินการออกอากาศเฉพาะในระบบอนาล็อก (Analog) ที่เป็นช่องทางรับชมหลักของผู้บริโภค จำนวน 6 ช่องสถานี (อยู่ให้ได้ไปให้ถึงยุคอนาล็อก, สืบค้น 20 กุมภาพันธ์ 2559) ทำให้การดำเนินธุรกิจโทรทัศน์ในยุคแรก ไม่สามารถแบ่งกลุ่มผู้บริโภค (Segmentation) ได้อย่างชัดเจนในการบริหารกิจการ เพื่อการเลือกสรรเนื้อหารายการ (Content) ให้เหมาะสมกับความสนใจในผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของผู้ประกอบการแต่ละราย จนกระทั่งในวันที่ 4 เมษายน พ.ศ. 2555 แผนแม่บทกิจการกระจายเสียงและสถานีโทรทัศน์แห่งชาติ พ.ศ. 2555 – 2559 มีผลบังคับใช้ โดยได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านไปสู่การรับส่งสัญญาณวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ในระบบดิจิทัล โดยมุ่งเปลี่ยนการรับส่งสัญญาณวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์จากแบบเดิมในระบบอนาล็อก ไปสู่การรับส่งสัญญาณในระบบดิจิทัล เพื่อให้การใช้คลื่นความถี่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามเจตนารมณ์ และภาคประชาชนได้ใช้คลื่นความถี่ในกิจการกระจายเสียงและสถานีโทรทัศน์ไม่น้อยกว่าร้อยละยี่สิบ ตามมาตรา 49 และมาตรา 85 แห่งพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม โดยการอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่เพื่อประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ในระบบดิจิทัล โดยมีหน่วยงานของรัฐเป็นผู้กำกับดูแล ดังนั้นจึงนับเป็นจุดเริ่มต้นของการประกอบสถานีโทรทัศน์ในประเทศไทยที่ได้เปลี่ยนแปลงเข้าสู่โทรทัศน์ระบบดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ได้มีแผนว่าหลังจากปี พ.ศ. 2563 ประเทศไทยจะยุติการส่งสัญญาณโทรทัศน์ 6 สถานีแบบดั้งเดิม ที่เป็นการออกอากาศภาคพื้นดินแบบอนาล็อกอย่างสมบูรณ์ (ภาสกร เรืองรอง และคณะ, 2557) โดยในวันที่ 26-27 ธันวาคม พ.ศ. 2556 คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง สถานีโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ได้จัดให้มีการประมูลคลื่นความถี่เพื่อให้บริการโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเภทธุรกิจ จำนวน 24 ช่องสถานี นอกเหนือจากช่องสถานีประเภทบริการสาธารณะ 12 ช่องสถานี และช่องสถานีประเภทบริการชุมชนอีก 12 ช่องสถานี ซึ่งนับเป็นการเพิ่มช่องทางในการรับชมให้ผู้บริโภคมากขึ้น และทำให้ระบบสัญญาณในการออกอากาศมีคุณภาพสัญญาณที่คมชัดกว่าระบบอนาล็อกแบบเดิม และมีอัตราการถูกคลื่นรบกวนน้อยกว่า โดยแบ่งเป็นระบบดิจิทัลที่มีความคมชัดปกติ (Standard Definition: SD) กับค่าความคมชัดสูง (High Definition: HD) โดย พ.อ. นที ศุกลรัตน์ รองประธานกรรมการกิจการกระจายเสียง สถานีโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) อธิบายว่า “โทรทัศน์ดิจิทัล คือการส่งเสียงและภาพสัญญาณดิจิทัลที่เป็นรหัสที่มีประสิทธิภาพสูง ทั้งความคมชัดของภาพและเสียงจะมีความสมจริงมากขึ้น โดยหลายประเทศทั่วโลกได้ทำการเปลี่ยนเป็นโทรทัศน์ระบบดิจิทัลมาหลายปีแล้ว ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลง

ตามเทคโนโลยีที่ได้พัฒนาขึ้นให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกับสากล อีกทั้งเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่าง ๆ ในระบบอนาล็อกจะมีผู้ผลิตน้อยลงและราคาสูงขึ้น” (นที สุภรัตน์, 2556, น. 1)

จากการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคโทรทัศน์ระบบดิจิทัลดังกล่าว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อแนวโน้มและทิศทางในการดำเนินธุรกิจสถานีโทรทัศน์ของประเทศไทย เนื่องด้วยการมีจำนวนช่องสถานีที่เป็นตัวเลือกให้กับผู้บริโภคมากขึ้น ในตลาดมีคู่แข่งชันเพิ่มมากขึ้น ฯลฯ ซึ่งได้ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจโทรทัศน์แต่ละรายจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารกิจการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอก จะเห็นได้จากข้อมูลของบริษัท PwC ประเทศไทย ในการสำรวจทิศทางอุตสาหกรรมสื่อและบันเทิงทั่วโลกระหว่างปี พ.ศ. 2558-2562 (Global Entertainment and Media Outlook 2015-2016) พบว่า แนวโน้มทางธุรกิจของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลในอนาคต และแนวโน้มของมูลค่าการใช้จ่ายด้านสื่อและบันเทิงของไทยในปี 2562 จะอยู่ที่ประมาณ 1.3 หมื่นล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 4.36 แสนล้านบาท โดยมีปัจจัยเกื้อหนุนการเติบโตคือ ธุรกิจโฆษณาออนไลน์ การเข้าถึงอินเทอร์เน็ต และค่าลิขสิทธิ์ (License Fees) ที่จะผลักดันยอดการใช้จ่ายในอนาคต โดยคาดการณ์ว่าในอีก 5 ปีข้างหน้า มูลค่าตลาดนี้จะมีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปีที่ 13.4% หรือมีมูลค่ารวมกว่า 4.5 หมื่นล้านบาท

สอดคล้องกับรายงานจากสำนักนโยบายวิชาการกระจายเสียงและโทรทัศน์ สำนักงาน กสทช. เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับเม็ดเงินโฆษณาที่ใช้ในกลุ่มทีวีดิจิทัล และฟรีทีวีเดิม ที่นิลเส็นสำรวจพบว่า ช่วงเดือน ม.ค.-ค.ค. 2560 สถานีโทรทัศน์ช่องต่าง ๆ ได้เม็ดเงินโฆษณาตามเรตการ์ด (อัตราค่าโฆษณาราคาเต็มก่อนหักส่วนลด) ไปทั้งหมด 51,997.10 ล้านบาท ขณะที่ปี 2559 ได้ 58,434.78 ล้านบาท หรือลดลง 6,437.68 ล้านบาท 10 เดือนแรกของปี 2560 กลุ่มฟรีทีวีเดิม คือช่อง 3 7 9 ที่ประมูลได้ใบอนุญาตช่องทีวีดิจิทัลด้วย และช่องสาธารณะคือช่อง 5 กับ 11 ได้เม็ดเงินโฆษณารวม 33,921.61 ล้านบาท น้อยกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อน 6,885.79 ล้านบาท โดยปีที่แล้วได้ 40,807.40 ล้านบาท ส่วนช่องทีวีดิจิทัลที่เหลือ 19 ช่อง ได้เม็ดเงิน 18,075.48 ล้านบาท มากกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนที่ได้ 17,627.38 ล้านบาท หรือมากกว่า 448.1 ล้านบาท สำหรับไทยพีบีเอสทีวีสาธารณะไม่ได้ขายเวลาโฆษณาเพราะได้รับงบจากรายได้ภาษีสรรพสามติในการบริหารช่อง ถ้าพิจารณาเป็นรายช่อง ช่องที่ได้เม็ดเงินมากที่สุดในช่วง 10 เดือนแรกของปีนี้ คือ ช่อง 3 มูลค่า 13,585.54 ล้านบาท อันดับสอง คือ ช่อง 7 ได้ 12,047.78 ล้านบาท ช่อง 9 เป็นอันดับสาม ได้ 4,559.78 ล้านบาท อันดับสี่ เป็นของเวิร์คพอยท์ 4,571.84 ล้านบาท และอันดับห้า เป็นของช่องวัน 2,946.76 ล้านบาท ซึ่ง 3 อันดับแรก คือ 3 7 และ 9 ได้เม็ดเงินลดลง ส่วนเวิร์คพอยท์และช่องวันได้เม็ดเงินเพิ่มขึ้นโดยรวมในจำนวนทั้งหมด 24 ช่อง มี 15 ช่องที่รายได้ลดลง มีเพียง 9 ช่องที่รายได้เพิ่มขึ้น

นอกจากช่องเวิร์คพอยท์และช่องวันแล้ว ยังมีช่องโมโน 29 ช่อง 8 ไทยรัฐทีวี ทู4ยู พีพีทีวี นาว 26 และช่องอมรินทร์ (อุตสาหกรรมทีวีดิจิทัล, สืบค้น 10 กุมภาพันธ์ 2561)

แม้การประกอบสถานีโทรทัศน์ในประเทศไทยจะมีทิศทางเติบโตที่ค่อนข้างสดใส มีโอกาสที่จะสามารถขยายตัวเพิ่มขึ้นและมีผลประกอบการในทิศทางบวก แต่ยังคงมีสภาพแวดล้อมภายนอกด้านต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคสำคัญที่ท้าทายความสามารถและท้าทายผลประกอบการทางธุรกิจ และความสามารถในการสร้างผลกำไรของผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ในประเทศไทยในระยะต่อไป เช่น การพัฒนาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ผู้บริโภคมีช่องทางการรับสื่อในรูปแบบอื่นเพิ่มมากขึ้น กฎข้อบังคับในฐานะเป็นผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ การละเมิดลิขสิทธิ์ รายได้ภาคครัวเรือนที่ลดลง สภาพสังคมยุคดิจิทัลและวิถีการดำรงชีวิต (Lifestyle) ที่เปลี่ยนแปลงไป การแข่งขันที่เข้มข้นขึ้นจากผู้ประกอบการโทรทัศน์รายใหม่ รวมทั้งนโยบายของเศรษฐกิจยุคดิจิทัล (Digital Economy) ที่เข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมสื่อและบันเทิงของประเทศไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ผลจากการเปลี่ยนแปลงของการเข้าสู่ยุคโทรทัศน์ระบบดิจิทัล จึงผลักดันให้ผู้ประกอบการโทรทัศน์ทุกรายต้องเร่งพัฒนาปรับปรุงหรือเสริมสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานีโทรทัศน์ โดยคิดหาวิธีการบริหารกิจการในรูปแบบใหม่ที่มีศักยภาพเพียงพอในการรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่กระทบการบริหารกิจการ ซึ่ง รองศาสตราจารย์ ดร.พนา ทองมีอาคม (2560) กล่าวว่า สิ่งที่เกิดขึ้นกับวงการทีวีวันนี้คือสิ่งที่เรียกกันว่า Disruptive Change เป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง หากที่ผู้ประกอบการจะรับมือได้ ปัญหาทุกวันนี้ไม่ได้เกิดเพราะ กสทช. Disruptive Technology ต่างหากที่ทำให้เกิดวิกฤติในอุตสาหกรรมสื่อ จะแก้ปัญหในอุตสาหกรรมทีวีได้ต้องมองให้เห็นถึงแก่นของปัญหา เช่น โฆษณาที่วิน้อยลง คนดูกระจัดกระจาย คุณภาพรายการไม่เหมือนเดิม ปัญหาของอุตสาหกรรมทีวีต้นตอมาจากอินเทอร์เน็ต และมีผลกระทบแบบ Disruptive Change กับสื่อต่างๆ ไปด้วยทั่วโลก ไม่ได้เกิดเฉพาะกับประเทศไทย ระดับความรุนแรงของปัญหาในประเทศต่างๆ ก็แล้วแต่โครงสร้างพื้นฐาน การปรับตัวของกิจการ เพราะ Disruptive Change ที่เกิดขึ้นไม่ได้หมายความว่าอุตสาหกรรมโทรทัศน์จะอยู่ไม่ได้ ประเด็นเป็นเรื่องของการปรับตัว อุตสาหกรรมต้องการเวลาปรับตัว แต่ไหลบ่ามาของเทคโนโลยีใหม่ สื่อใหม่และแอปพลิเคชันใหม่ๆ ทำให้คนทำโทรทัศน์ปรับตัวไม่ทัน โดยเฉพาะเมื่ออุตสาหกรรมเดิมติดอยู่กับการลงทุนที่ผูกพันไปแล้ว (Sunk Cost) จะถอนตัวหรือปรับตัวก็ทำได้ช้า การใช้เวลาปรับตัวจึงสำคัญ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโทรทัศนระบบดิจิทัลในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสนองต่อนโยบายหลักในการดำเนินธุรกิจคือการแสวงหาผลกำไร โดยนำเงินรายได้เหล่านั้นมาต่อยอดทางธุรกิจเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดและเพื่อดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในระยะยาว โดยผู้ประกอบการโทรทัศนทุกรายจำเป็นต้องยึดหลักการบริหารงานสถานีโอโทรทัศนที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ 8 ประการ เพื่อที่จะก่อให้เกิดผลกำไรและสามารถแข่งขันได้ คือ

- 1) การมีวิสัยทัศน์และวางนโยบาย วางกลยุทธ์การบริหารงานให้เหมาะสมและชัดเจน แก้ไขปัญหาได้ตรงจุดและสามารถแข่งขันได้
- 2) มีการบริหารการจัดผังรายการที่เหมาะสม
- 3) มีการบริหารการผลิตและจัดหารายการที่สามารถแข่งขันได้
- 4) มีการบริหารงานบุคคลที่ดี
- 5) มีความสามารถในการบริหารการตลาด รวมถึงสร้างสรรค์กลยุทธ์ใหม่ๆทางการตลาด
- 6) มีการบริหารงานด้านเทคนิคที่สอดคล้องกับยุคสมัยและความต้องการของผู้บริโภค
- 7) สนับสนุนให้มีการวิจัยและพัฒนาอยู่เสมอ
- 8) มีการประเมินผลเป็นระยะ ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลโครงการ ประเมินผลรายปี หรือประเมินผลความพึงพอใจ (ชิตณรงค์ คุณะกฤดาธิการ, 2556, น. 126-132) โดยหลักการบริหารงานสถานีโอโทรทัศนทั้ง 8 ประการนี้ สามารถนำไปปรับใช้ในการวางกลยุทธ์การบริหารกิจการภายในองค์การให้เหมาะสม โดยจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่จะเข้ามากระทบ เพื่อรับมือกับอุปสรรคและส่งเสริมการใช้ประโยชน์กับโอกาสที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้ผลประกอบการที่น่าพึงพอใจ มีความคุ้มค่าต่อการลงทุน และโทรทัศนระบบดิจิทัลในประเทศไทยสามารถอยู่รอดได้ โดยผู้วิจัยได้จัดกลุ่มและเรียกองค์ประกอบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเหล่านั้นไว้ ดังนี้

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External Administration Factors) เป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อกิจการ โดยมีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อทิศทางและการวางกลยุทธ์ในการบริหารสถานีโอโทรทัศน แบ่งออกได้เป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย

1.1 ด้านการพัฒนาของเทคโนโลยี (Technology Development) ที่มีความทันสมัยและตอบสนองความต้องการได้สะดวกสบายมากขึ้นและรวดเร็วขึ้น เช่น เทคโนโลยีในการผลิตและการออกอากาศที่มีคุณภาพสูงในตลาด เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ยังมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย ในประเด็นของกระบวนการทำงานและการพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี

1.2 ด้านสภาพเศรษฐกิจทั้งในระดับจุลภาคและมหัพภาค (Economic System) สภาพเศรษฐกิจการค้าโลก แนวโน้มในอุตสาหกรรมบันเทิง ความผันผวนในด้านอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และสภาวะความผันผวนทางการเงินภายในประเทศ รวมถึงค่าครองชีพที่มี

ผลกระทบต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ ทั้งในด้านการหาผลกำไรจากค่าโฆษณา (Air Time) ต้นทุนการบริหารกิจการ และการจัดซื้อรายการจากต่างประเทศ

1.3 ด้านคู่แข่งทางตรงในตลาดสถานีโทรทัศน์ (Direct Competitors) ที่ทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นในตลาดธุรกิจโทรทัศน์ ผู้ประกอบการทั้งรายเก่าและรายใหม่ในตลาดต่างช่วงชิงขยายฐานความนิยมของผู้บริโภคให้มากที่สุด การแข่งขันในการขายโฆษณาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเอื้ออำนวยให้สถานีอยู่รอดและมีผลกำไรจากการประกอบธุรกิจ โดยการแข่งขันที่สูงขึ้นเป็นการกระตุ้นทางเศรษฐกิจและเกิดการลงทุนภายในประเทศมากขึ้น เกิดการลดสภาพกึ่งผูกขาด เพื่อให้เกิดสนามแข่งที่เท่าเทียม (Level Playing Field)

1.4 ด้านคู่แข่งทางอ้อม และคู่แข่งที่มาทดแทนในตลาด (Indirect Competitors) และคู่แข่งที่มาทดแทนสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลในฐานะการนำเสนออื่น บริษัทมายด์แชร์ (Mindshare) หน่วยงานเครือข่ายด้านการตลาดและการสื่อสาร ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการรับชมเนื้อหาของผู้บริโภคว่า มีการรับชมเนื้อหาต่าง ๆ จากหลายช่องทางพร้อมกัน (Multi-tasking Multi-screener) ผู้บริโภคจะเข้าถึงเนื้อหาผ่านหน้าจอที่มีความหลากหลายมากขึ้นในเวลาพร้อม ๆ กัน โดยผ่านโทรทัศน์ เครื่องคอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต และโทรศัพท์สมาร์ทโฟนไปพร้อม ๆ กันในอัตราที่เพิ่มมากขึ้น (Mindshare เผยข้อมูลปี 2558, สืบค้น 26 กุมภาพันธ์ 2559.) จะเห็นได้ว่า ผู้บริโภคสามารถเลือกที่จะเข้าถึงเนื้อหาของคู่แข่งที่มีการให้บริการทดแทนสื่อโทรทัศน์ นอกจากนี้ คู่แข่งทางอ้อมสามารถผลิตรายการที่น่าสนใจ และกระจายออกตามสื่ออื่น ๆ ได้อย่างรวดเร็วได้อีกด้วย เช่น ผู้ผลิตเนื้อหาในระบบยูทูป (Youtube) เพื่อออกอากาศในระบบยูทูป สตรีมมิ่ง (Youtube Streaming) หรือจะเป็นแบบดูได้ตามใจ (On-Demand)

1.5 ด้านสังคม ประชากร และพฤติกรรมของผู้บริโภค (Social and Consumer Behavior) พฤติกรรมของผู้บริโภคและค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขต่าง ๆ ในสังคม ทำให้กิจการจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการใหม่ ๆ ของลูกค้าอยู่เสมอ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรก็มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการนำเสนอและกลยุทธ์ทางการตลาด (ชาม เชื้อสถาปนศิริ, 2556) นับเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญเพราะส่งผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องหลายกลุ่ม (ศุภศิลป์ กุลจิตต์เจือวงศ์, 2557) โดยพฤติกรรมการรับชมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปมีผลกระทบกับการวางแผนกลยุทธ์การบริหารกิจการ เพื่อให้เหมาะสมกับพฤติกรรมของสังคมและประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป และเกิดการแยกกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายของแต่ละรายการแต่ละช่องอย่างชัดเจน (Segmentation)

1.6 ด้านการเมือง กฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ (Politic and Regulation)

ของหน่วยงานที่ควบคุมดูแลสถานีโทรทัศน์ การเปลี่ยนแปลงนโยบายและกฎหมายมีผลให้สถานีโทรทัศน์ต้องปรับเปลี่ยนนโยบายให้สอดคล้องและปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ ต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงาน ระบบบริหารงาน ซึ่งต้องมีวิธีการเปลี่ยนแปลงให้รวดเร็วและเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด และต้องระมัดระวังในเรื่องงบประมาณ และการใช้จ่ายที่อาจเพิ่มขึ้นอีกด้วย

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Administration Factors) เป็นการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการวางแผนปรับเปลี่ยนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยให้สอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ทันที่และมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ที่รู้หลักการบริหารงานโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยจะสามารถวางแผนกลยุทธ์และบริหารสถานีโทรทัศน์ในด้านต่าง ๆ ของโทรทัศน์ระบบดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งออกได้เป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

2.1 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต (Technology Development) ในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ การปรับปรุงพัฒนาเครื่องมือในการผลิตให้ทันสมัย และตอบสนองความต้องการผู้บริโภคได้ดั่งนั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญในการอยู่รอดของสถานีโทรทัศน์ และเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

2.2 ด้านการบริหารจัดการเนื้อหาให้เหมาะสมและมีคุณภาพ (Content Management) เนื้อหารายการเป็นเป้าหมายหลักของผู้บริโภคที่ต้องการรับชมในสิ่งที่สนใจ ผู้บริโภคที่รับชมในช่วงเริ่มต้นจะทำให้เกิดการจดจำชื่อนั้นๆ ได้ดี เนื่องจากผู้บริโภคที่รับชมยังใหม่ต่อแต่ละช่องรายการและยังคงเลือกดูในการรับชม (เมื่อประเทศไทยเข้าสู่ยุคดิจิทัลโทรทัศน์, สืบค้น 25 กุมภาพันธ์ 2559) ในด้านความน่าสนใจของเนื้อหาที่น่าสนใจ (Content) โดยมีการแข่งขันบนมาตรฐานเดียวกัน และเอื้อประโยชน์ให้ผู้โฆษณาที่สามารถสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านเนื้อหา (มาลี กิตติพิงศ์ไพศาล และ นภาพร เจตะวัฒนะ, สืบค้น 22 กุมภาพันธ์ 2559) จะเห็นได้ว่า เนื้อหาและการบริหารจัดการเนื้อหารายการ เป็นสิ่งสำคัญในการดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค และเป็นการแสดงตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) ของแต่ละสถานีได้ ความสนใจของผู้รับชมจะเป็นสิ่งพิสูจน์ว่าเนื้อหาเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด (Content is the King)

2.3 ด้านกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ (Strategic Management) การวางแผนการบริหารกิจการ และนำกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดไปใช้ให้เกิดประโยชน์ กลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร เพื่อทำให้สถานีโทรทัศน์

เป็นที่นิยมของผู้บริโภค สามารถดำเนินการต่อไปได้ของโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย การวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อหารายได้จาก การโฆษณาหรือด้านอื่นๆ จะช่วยขับเคลื่อนในการดำเนินสถานีโทรทัศน์พัฒนามากขึ้น และองค์กรมีแนวโน้มผลประกอบการที่ดีขึ้น

2.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Management) เพื่อให้มีคุณภาพและมีทักษะในการทำงานและแก้ไขปัญหาได้ การพัฒนาเกิดจากการเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากร สับเปลี่ยน โอนย้ายแผนก การให้ข้อมูลข่าวสาร และการฝึกอบรม เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทำให้มีคุณภาพและมีทักษะในการทำงานมากขึ้น

2.5 ด้านโครงสร้างของกิจการ (Organizational Structure and Policy) นโยบายการทำงาน การบริหารเงินทุน การเพิ่มรายได้ ควบคุมค่าใช้จ่าย และการบริหารงบประมาณ ในโครงการต่างๆ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสถานีโทรทัศน์ส่งผลให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และมีวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการกระจายอำนาจ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในด้านต่าง ๆ การทำให้กิจการมีโครงสร้างแบนราบมากขึ้นกว่าเดิม และสร้างการทำงานเป็นทีม การลดต้นทุนด้วยการส่งสัญญาณ ในระบบดิจิทัลจะช่วยประหยัดพลังงานได้ถึงร้อยละ 90 เมื่อเปรียบเทียบกับระบบอนาล็อก ทำให้การบริหารเงินทุนมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ศุภจิตต์เจิววงศ์, 2557) อย่างไรก็ตาม ในการลงทุนซื้อเครื่องมืออุปกรณ์ในระบบดิจิทัลก็ยังคงมีราคาสูง และต้องใช้ผู้มีความชำนาญในการใช้เครื่องมืออีกด้วย

สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยเป็นการประกอบกิจการทางธุรกิจที่ใช้การระดมทุนมูลค่ามหาศาล มีเงินหมุนเวียนในตลาดสูง แต่เนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมากมายที่มีการเปลี่ยนแปลงไปไม่หยุดนิ่ง มีผลกระทบต่อการบริหารกิจการ การบริหารปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และกระทบต่อความมั่นคงของกิจการโดยตรง ผู้บริหารกิจการทุกรายไม่ว่าจะเป็นรายเก่าดั้งเดิมเจ้าของส่วนแบ่งการตลาดเดิม และสถานีโทรทัศน์รายใหม่ที่เพิ่งเข้ามาชิงพื้นที่ จำเป็นต้องปรับตัวและเปลี่ยนวิธีคิด เปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารองค์กร และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทุกด้านให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรสมัยใหม่ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือในการเข้าสู่สนามแข่งขันที่เข้มข้นดุเดือดมากขึ้น เพื่อรับมือกับอุปสรรคและโอกาสจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านต่างๆ ได้แก่ ตลาดแรงงาน เทคโนโลยีใหม่ แนวโน้มทางสังคม สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขันทางธุรกิจ ตลอดจนระบบการประกอบกิจการแบบใหม่

ตั้งแต่เกิดปรากฏการณ์การโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2557 ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ดังกล่าวทั้งในด้านบวกและด้านลบ ก่อให้เกิดทั้งแนวโน้มที่ดีและมีโอกาสทางธุรกิจของการบริหารสถานีโทรทัศน์ และในขณะเดียวกันก็ยังคงเกิด

ปัญหาอุปสรรคต่อการดำเนินสถานีวิสาหกิจด้วย โดยภาพรวมของตลาดวิสาหกิจที่ดำเนินในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ในด้านเนื้อหารายการมีทิศทางที่ดีขึ้น รวมถึงจำนวนผู้ชมที่เพิ่มขึ้น พฤติกรรมผู้ชมไม่สนใจว่าช่องใดก็ตาม แต่จะให้ความสนใจกับเรื่องของเนื้อหารายการมากกว่า เมื่อไรที่มีเนื้อหาที่ดีหรืออยู่ในกระแส ผู้ชมสามารถเปลี่ยนช่องได้ทันที (รัฐกร สืบสุข, 2559. สืบค้น 23 พฤษภาคม 2559) ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงปัจจัยภายนอกในด้านพฤติกรรมผู้บริโภค ที่พร้อมจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ทันทีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรสำคัญคือเนื้อหารายการที่ถูกใจมากระทบ ส่วนในด้านภาพรวมเม็ดเงินค่าโฆษณาในตลาดทีวีดิจิทัลที่ผ่านมา ปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้อุตสาหกรรมสื่อโดยรวมทั้งหมดยังไม่ดีเท่าที่ควร เกิดปัญหาแย่งเม็ดเงินโฆษณาในตลาดกันเอง

ดังนั้นหากผู้ประกอบการรายใดที่มีความพร้อมทั้งในด้านของเงิน บุคคลากร และสามารถรักษาฐานได้อย่างนี้ไปอีก 2-3 ปี ก็จะเป็นผู้ที่อยู่รอดได้ในตลาด ซึ่งสอดคล้องกับหลักในบริหารงานกิจการสื่อสารของผู้บริหาร ในด้านการมีวิสัยทัศน์และการบริหารการผลิตและจัดหารายการ รวมถึงการบริหารงานด้านเทคนิค และการวิจัยและพัฒนา (ชิตณรงค์ คุณะกฤดาธิการ, 2556, น. 126-132) จึงจะทำให้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน มีความแข็งแกร่งและพร้อมเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มากกระทบ องค์กรต้องเร่งปรับตัวเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจระบบดิจิทัล โดยเน้นที่การจัดการทรัพยากรและการใช้เทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (สุชาติ รังสินันท์, 2548, น.107-108) สถานการณ์ของสถานีวิสาหกิจระบบดิจิทัลในประเทศไทยในเวลานี้ จึงมีลักษณะใครปรับตัว สร้างสรรค์ จนหาฐานของผู้ชมได้เร็วตั้งมา โฆษณาเข้า ธุรกิจก็รอด

ในทางกลับกันบางรายไปไม่รอด แต่บางรายประเมินได้ว่าไม่ควรรอให้ถึงวันที่พัง และเร่งหาผู้ร่วมทุนหรือแหล่งเงินทุน ควรขายของที่มีอยู่ในเวลาที่สภาพยังดีมีคุณภาพพอ ทำให้ได้ราคาและสอดคล้องกับทิศทางอุตสาหกรรมสื่อและบันเทิงในยุคใหม่ จึงเป็นส่วนสำคัญที่จะนำไปสู่รูปแบบใหม่ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจระบบดิจิทัลในประเทศไทยที่สามารถดำเนินธุรกิจและประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ได้อย่างยั่งยืนในการบริหารวิสาหกิจระบบดิจิทัลในประเทศไทย

ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความรู้หลากหลายสาขา และเลือกใช้กลยุทธ์การบริหารของวิสาหกิจระบบดิจิทัลที่เหมาะสม เพื่อปรับปรุงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในให้สอดคล้องไปด้วยกันได้ พร้อมทั้งเรียนรู้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจระบบดิจิทัลในมิติต่าง ๆ เพื่อค้นหากลยุทธ์รูปแบบใหม่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ดังนั้น ในงานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การศึกษาแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโอโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยเพื่อความอยู่รอดของสถานีโอโทรทัศน์ระบบดิจิทัล และมุ่งเน้นศึกษาหาข้อมูลถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และพิจารณาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโอโทรทัศน์ระบบดิจิทัล เพื่อปรับปรุงการบริหารปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านต่าง ๆ ของกิจการ พร้อมนำเสนอการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโอโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ปัญหาการวิจัย

ปัจจัยสภาพแวดล้อมส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโอโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยให้อยู่รอดอย่างไร

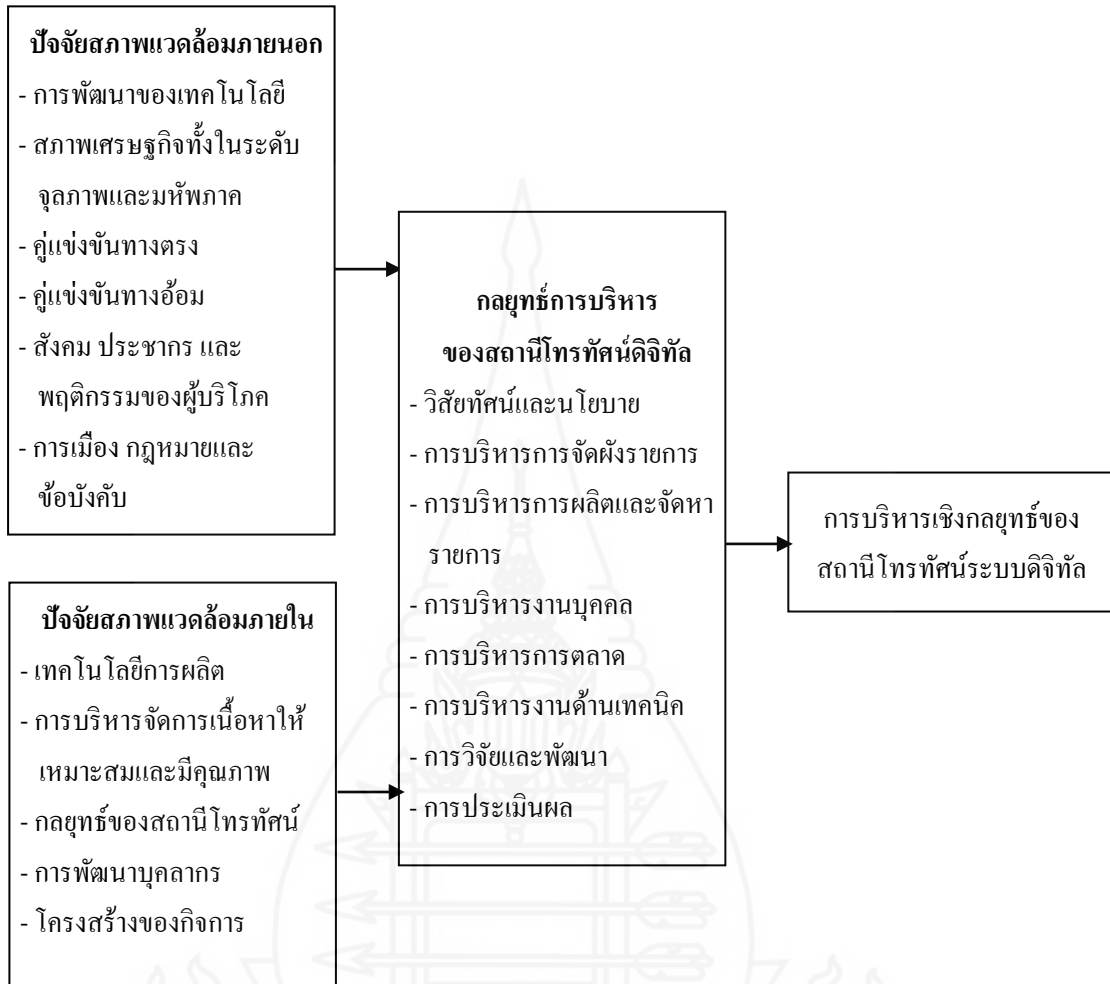
คำถามการวิจัย

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในส่งผลต่อการบริหารสถานีโอโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยอย่างไร
2. สถานีโอโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยใช้กลยุทธ์อย่างไร
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโอโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยอย่างไรให้อยู่รอด

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโอโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย
- 2.2 เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารของสถานีโอโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย
- 2.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโอโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยให้อยู่รอด

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย โดยทำการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่เป็นปัญหาต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล และศึกษาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย แก่ปัญหาเหล่านั้น

4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มคือ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสถานีโทรทัศน์ ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50 2) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสถานีโทรทัศน์ ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50 3) ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์และมีส่วนร่วมในการร่วมประกอบธุรกิจกับสถานีโทรทัศน์ 4) นักวิชาการด้านสื่อสารมวลชนที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์

4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการเก็บข้อมูลในช่วงเวลาตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2560 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2560 รวมระยะเวลา 4 เดือน และใช้ระยะเวลาในการประมวลผลการวิจัย วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาอีก 4 เดือน

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล หมายถึง สถานีโทรทัศน์ที่รองรับการออกอากาศในรูปแบบดิจิทัล ให้สัญญาณภาพและเสียง ที่มีคุณภาพดีกว่าแบบอนาล็อก และใช้คลื่นความถี่ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งในหนึ่งช่วงคลื่นความถี่จะสามารถนำมาส่งได้หลายรายการโทรทัศน์ จากเดิมที่เป็นระบบอนาล็อก 1 ช่องสามารถส่งได้ 1 รายการ แต่ในระบบดิจิทัล 1 ช่องจะสามารถส่งได้ถึง 4-6 รายการ ทางภาคพื้นดิน และ 8-10 รายการ ทางดาวเทียมและสัญญาณภาพและเสียงที่มีความละเอียดคมชัดมากยิ่งขึ้นกว่าระบบอนาล็อก

5.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การปฏิบัติการบริหารหรือการดำเนินงานบริหาร สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ในการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร

5.3 การบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล หมายถึง การจัดสรรทรัพยากรในด้านต่างๆ ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ทั้งทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน องค์กรความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้สถานีโทรทัศน์สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นั่นคือ การขยายฐานผู้ชมในช่องของตนเอง เพื่อดึงดูดผู้ผลิตสินค้าและบริการให้หันมาลงโฆษณาที่สถานีโทรทัศน์ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ และสร้างแรงจูงใจให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานกับสถานีโทรทัศน์ เพื่อให้สามารถผลิตรายการที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ได้แก่

5.3.1 การมีวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารงาน หมายถึง กรอบหรือจุดมุ่งหมาย ในการผลิตรายการของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเข้าถึง กลุ่มเป้าหมาย คือ นิวเจนเนอเรชัน (New Generation) หรือกลุ่มวัยรุ่น คนรุ่นใหม่ ที่มีแนวคิดมอง การไกลและทันสมัย สนใจเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม ตลอดจนในโลกออนไลน์ หรือกำลัง แสวงหาข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ความบันเทิงต่าง ๆ

5.3.2 การบริหารงานบุคคล หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่อยู่ ในองค์การสถานีโทรทัศน์ ที่แตกต่างกันในด้านหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความถนัด และทักษะ ในการทำงาน

5.3.3 การบริหารการผลิตและจัดหารายการ หมายถึง การเลือกเฟ้นหารายการ ที่เหมาะสมและมีคุณภาพ โดยมีคุณลักษณะพึงประสงค์ 3 ประการคือ สนุกน่าสนใจ มีสาระและ มีรสนิยม และสามารถทำกำไรได้

5.3.4 การบริหารการจัดผังรายการ หมายถึง การใช้กลไกการบริหารให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดในการสร้างจำนวนผู้ชมรายการ ความพึงพอใจ การสร้างโอกาสทางธุรกิจ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

5.3.5 การบริหารงานด้านเทคนิค หมายถึง การบริหารจัดการที่เน้นให้เกิดการลด ต้นทุนการผลิต การใช้เทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5.3.6 การบริหารการตลาด หมายถึง กระบวนการปฏิบัติตามแนวคิดในการสื่อสาร ทางการตลาดด้วยการเลือกใช้เครื่องมือและรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย

5.3.7 การวิจัยและพัฒนา หมายถึง การวิจัยด้านต่างๆที่จำเป็นเพื่อการพัฒนากิจการ ในภาพรวม

5.3.8 การประเมินผล หมายถึง การเก็บข้อมูลเพื่อการตรวจสอบติดตามการ ดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ด้วยวิธีการต่างๆ

5.4 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External Administration Factors) หมายถึง องค์ประกอบหรือสิ่งๆที่เข้ามามีผลกระทบต่อการบริหารรายการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลทั้งใน ทางบวกและลบต่อความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ ได้แก่

5.4.1 ด้านการพัฒนาของเทคโนโลยี (Technology Development) หมายถึง เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานีโทรทัศน์ ที่มีการพัฒนาให้ทันสมัยยิ่งขึ้น ที่ส่งผลต่อการ บริหารสถานีโทรทัศน์ในประเทศไทย

5.4.2 ด้านสภาพเศรษฐกิจ (Economics Situation) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเงินทุน หุ่น และความผันผวนทางเศรษฐกิจทั้งในระดับจุลภาคและมหัพภาคที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ในประเทศไทย

5.4.3 ด้านคู่แข่งขั้นทางตรง (Direct Competitors) หมายถึง ผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลรายอื่นๆในตลาด ที่มีสินค้าและบริการในด้านเนื้อหาสาระและความบันเทิงเหมือนกัน ที่เป็นคู่แข่งขั้นกันในตลาด

5.4.4 ด้านคู่แข่งขั้นทางอ้อม และคู่แข่งขั้นที่มาทดแทนสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลในฐานอื่น (Indirect Competitors and Substitutions) หมายถึง ผู้ประกอบการกิจการชนิดอื่น ที่มีสินค้าและบริการในด้านเนื้อหาสาระและความบันเทิงใกล้เคียงกัน ที่สามารถทดแทนกันได้และเป็นการแย่งส่วนแบ่งในตลาดเดียวกัน

5.4.5 ด้านสังคมและประชากร (Social and Consumer Behavior) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริโภค และค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขต่างๆในสังคม ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ในประเทศไทย

5.4.6 ด้านการเมือง กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ (Political and Regulation) หมายถึง กฎหมาย ข้อบังคับ และข้อตกลงตามสัญญาในเงื่อนไขต่างๆ ที่รัฐจัดทำขึ้นกับผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ เพื่อใช้ควบคุมการบริหารสถานีโทรทัศน์ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ในประเทศไทย

5.5 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Management Factors) หมายถึง องค์ประกอบหรือสิ่งที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารรายการโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ได้แก่

5.5.1 ด้านการพัฒนาของเทคโนโลยีการผลิต (Technology Development) หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่ใช้ในสถานีโทรทัศน์ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด และสามารถแข่งขันได้ ภายใต้งบประมาณที่เหมาะสมและคุ้มค่าต่อการลงทุน ของสถานีโทรทัศน์ในประเทศไทย

5.5.2 ด้านการบริหารจัดการเนื้อหา (Content Management) หมายถึง การเลือกซื้อรายการโทรทัศน์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการบริหารจัดการผังรายการต่างๆ ของสถานีโทรทัศน์ในประเทศไทย ให้เหมาะสมกับความต้องการและความสนใจของผู้บริโภค รวมไปถึงการพิจารณางบประมาณ และการผลิตรายการโทรทัศน์เองด้วย

5.5.3 ด้านกลยุทธ์ของสถานีวิจัย (Strategic Management) หมายถึง แนวทางหรือการวางแผนการบริหารงานด้านต่างๆที่สถานีวิจัยสมควรปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถของกิจการ

5.5.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Management) หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน การพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับงานด้านบริหารบุคคล ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5.5.5 ด้านโครงสร้างของกิจการ (Organizational Structure and Policy) หมายถึง นโยบายของกิจการที่ระบุถึงระบบความสัมพันธ์ของงาน ความรับผิดชอบต่อการรายงานและการใช้อำนาจในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ โครงสร้างของกิจการบอกรูปแบบในการบริหารงาน ซึ่งแสดงด้วยแผนภูมิของสถานีวิจัยและบ่งชี้ถึงหน้าที่ซึ่งเป็นกิจกรรมของกิจการ เพื่อให้การสั่งการและการประสานงานต่อการทำงานของพนักงานบรรลุเป้าหมายของสถานีวิจัย

6. ประโยชน์ที่ได้รับ

6.1 ได้ข้อค้นพบใหม่ทางวิชาการ และแนวทางในการพัฒนาความรู้ในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิจัยระบบดิจิทัลในประเทศไทย

6.2 กลยุทธ์ที่รับมือกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถานีวิจัยระบบดิจิทัลในประเทศไทย

6.3 ได้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิจัยระบบดิจิทัลในช่วงเวลาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลในประเทศไทย

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย” นั้น วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ศึกษากลยุทธ์การบริหารของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยให้อยู่รอด ผู้วิจัยจะใช้แนวคิด หลักการ ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นการศึกษา

1. การบริหารกิจการสถานีโทรทัศน์ (Television Business Management)
 - 1.1 การบริหารกิจการสื่อสาร (Communication Management)
 - 1.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
 - 1.3 การบริหารจัดการองค์การสื่อโทรทัศน์ (Television Management)
 - 1.4 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสมัยใหม่ (New Technology Management)
 - 1.5 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
 - 2.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)
 - 2.2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
 - 2.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)
 - 2.4 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)
3. การสื่อสาร (Communication)
 - 3.1 เทคโนโลยีสื่อสารเป็นตัวกำหนด (Communication Technology Theory)
 - 3.2 การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications)
4. พฤติกรรมการใช้สื่อดิจิทัลของผู้บริโภค (Consumer's Digital Media Behavior)
5. การบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory of Management)
6. การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมแบบพลิกผัน (Disruptive Innovation)

1. การบริหารกิจการสถานีโทรทัศน์ (Television Business Management)

1.1 การบริหารกิจการสื่อสาร (Communication Management)

“การบริหาร คือกระบวนการทำงานกับคน และโดยอาศัยคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง” (เสนาะ ตีเยาว์, 2543, น. 1)

อัลบารราน (Albarran, 2006, p. 79) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (Management) ไว้ว่า “เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันจากหลาย ๆ ฝ่ายในองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร”

พริงเกิ้ล และ สตาร์ (Pringle & Starr, 2006, p. 3) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการบริหาร (Management) ว่า “เป็นกระบวนการ ของการวางแผน การจัดการองค์กร การสั่งการ และการควบคุมเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการประสานงานระหว่างการใช้บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกัน”

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปความหมายของการบริหาร คือกระบวนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดการองค์กร การสั่งการ และการควบคุมที่ต้องอาศัยผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการ จัดการทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน เครื่องมือ อุปกรณ์ และการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

จากความหมายต่าง ๆ ข้างต้น การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ประเด็น สำคัญของการบริหารจัดการ (Management) มีดังนี้

1. การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้
2. เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือ การสร้างกำไร
3. การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) (วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด) และประสิทธิผล (Effectiveness) (บรรลุเป้าหมาย คือประโยชน์สูงสุด)
4. การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร

การบริหารองค์กร จะต้องอาศัยการจัดการซึ่งเป็นกระบวนการที่จะทำให้งานที่วางไว้สำเร็จ ซึ่งจะต้องอาศัยการผสมผสานการใช้ทรัพยากรที่สำคัญ 4 ประการ (4M's) คือ

1. ทรัพยากรมนุษย์ (Man) ผู้ปฏิบัติการต่าง ๆ ขององค์กรนั้น ๆ
2. เงิน (Money) หรืองบประมาณ (Budget) ใช้สำหรับเป็นค่าจ้าง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงาน หรือซื้อวัสดุสิ่งของต่าง ๆ
3. วัสดุ สิ่งของ (Materials) หมายถึง อุปกรณ์ เครื่องใช้ต่าง ๆ รวมทั้งอาคารสถานที่ในการปฏิบัติงาน
4. การจัดการ (Management) หรือความรู้เกี่ยวกับการจัดการ

นอกจากนี้ในบางองค์กรอาจจะเพิ่มชนิดของทรัพยากรอีก 3 ประการ คือ การบริหารงานขององค์กรจะมีสัดส่วนความจำเป็นของการใช้ทรัพยากรที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม และนโยบายของแต่ละองค์กร และที่สำคัญเรื่องการจัดการถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กรทั้งนี้หน้าที่ของการบริหารประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการ หรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอนดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539, น.19)

1. การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหารการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่า การจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคลากรเข้าทำงานและกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร การวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอกและทำให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุด โดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบันเพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผน ประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ (Mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคต และแนวโน้ม การกำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้ การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของตลาดและสามารถกำหนดเป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้องค์กรติดตามในลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (Reactive) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตขององค์กรมากกว่าที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจ (Decision Making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงของตลาดเศรษฐกิจ และคู่แข่งกันทั่วโลก จุดเริ่มต้นของ

ความสำเร็จที่ดีของธุรกิจคือการวางแผนที่เหมาะสมเห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ และทรงประสิทธิภาพ

2. การจัดการองค์กร (Organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์กรคือ การใช้ความพยายามทุกกรณี โดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กรหมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและผู้ที่จะทำรายงานมีตัวอย่างในประวัติศาสตร์ของธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์กร การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วยงานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating Authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของงาน (Job Specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน การกำหนดแผนกใน โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยต้องการการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้างองค์กรจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากรและวิธีการซึ่งวัตถุประสงค์มีการกำหนดขึ้นในธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากร และกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพทางภูมิศาสตร์จะแตกต่างจากโครงสร้างด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้า รูปแบบทั่วไปของการจัดแผนกคือ ตามหน้าที่ (Functional) ตามฝ่าย (Divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic business unit) และด้านเมทริกซ์ (Matrix)

3. การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจได้ยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้นหน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้ อาจไม่เกิดประสิทธิภาพ ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

4. การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร

ในด้านการบริหารกิจการสื่อสาร งานวิจัยนี้จะยึดหลักการองค์การตามทฤษฎีสมัยใหม่ (Modern Theory) ที่หมายถึงการจัดการที่อาศัยหลักการ และสามารถจำแนกได้ออกเป็น 3 กลุ่มทฤษฎีคือ ทฤษฎีสถานการณ์ ทฤษฎีระบบ และทฤษฎีวิทยาศาสตร์การจัดการ

ทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency Theory) งานวิจัยนี้จะยึดเอาทฤษฎีสถานการณ์เป็นหลักใหญ่ในการวิจัย ทฤษฎีสถานการณ์ไม่มีเงื่อนไขและข้อกำหนดที่ตายตัว เนื่องจากในแต่ละสถานการณ์ย่อมมีข้อจำกัดและปัจจัยส่งเสริมให้เกิดการการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการที่ต่างกันไปตามบริบทในประเทศไทยได้แตกต่างกันไปตามบริบทในขณะนั้น โดยมีการจำแนกบริษัทตามลักษณะของเทคโนโลยี และศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับองค์การประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างคน โดยสรุปได้ว่าโครงสร้างองค์การจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของเทคโนโลยีแต่ละชนิด ลักษณะของการประกอบการก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะจัดระเบียบโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม กิจกรรมที่มีสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและมีความไม่แน่นอนมาก ต้องใช้โครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต คือแต่ละหน่วยงานทำงานหลายหน้าที่ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีกฎระเบียบที่ยืดหยุ่น ใช้เศรษฐกิจและสังคมนำมาสร้างแรงจูงใจ บุคลากรมีความสัมพันธ์ในแนวราบ และมีผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยสูง โดยมีการสื่อสารในองค์การทั้งในแนวราบและแนวตั้งด้วย การแก้ไขปัญหาโดยการนำสูตรสำเร็จในอดีตมาใช้ในปัจจุบันไม่อาจจะประสบความสำเร็จได้ เพราะเงื่อนไขและสถานการณ์แตกต่างกัน แต่สามารถนำมาเทียบเคียงและนำมาใช้เป็นตัวอย่างเพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในขณะนั้น สำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์การบริหารในกิจการสื่อสาร

ในส่วนของทฤษฎีระบบ (System Theory) เน้นที่การพิจารณาความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ขององค์ประกอบ (Components) ต่างๆของระบบที่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน เนื่องจากการบริหารกิจการสื่อสารย่อมขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยหรือหลายตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การจัดการเชิงระบบเป็นการวิเคราะห์ปัญหาในเชิงองค์รวมที่แยกส่วนประกอบ และนำส่วนประกอบมาประสานสัมพันธ์เป็นหนึ่งเดียวโดยมีหลักการคือ ระบบทุกระบบประกอบไปด้วยระบบย่อย และส่วนต่าง ๆ จะมีความสัมพันธ์กัน มีการเน้นที่ผลลัพธ์ขององค์การมากกว่าเน้นแต่ละส่วน

ของระบบที่นำมาวมกัน มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยที่สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสภาพแวดล้อมของระบบได้ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปจะทำให้องค์การในฐานะระบบหนึ่งต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย และสามารถเปิดรับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา จึงแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาและทันต่อความต้องการของผู้บริโภค มีกลยุทธ์การบริหารจัดการโดยพิจารณาถึงระบบใหญ่และระบบย่อยไปพร้อมกัน

ทฤษฎีวิทยาศาสตร์การจัดการ (Management Science) ใช้การประยุกต์เอาศาสตร์เชิงปริมาณมาใช้ในการดำเนินงานและแก้ปัญหา โดยใช้การสังเกตอย่างเป็นระบบและการสร้างตัวแบบจำลองเพื่อประโยชน์ในการคาดการณ์ทำนายการเปลี่ยนแปลงและคาดการณ์แนวโน้มพฤติกรรมจากเงื่อนไขดังกล่าว พร้อมทั้งมีการทดสอบตัวแบบจำลองนั้นเพื่อดูว่ามีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปตามที่พยากรณ์ไว้หรือไม่ เช่น ตัวแบบความน่าจะเป็น (Probability) เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์การบริหารกิจการสื่อสาร และใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

ในงานวิจัยฉบับนี้ จะใช้ทฤษฎีสถานการณ์เป็นหลักใหญ่ในการวิจัย และใช้ทฤษฎีระบบและทฤษฎีวิทยาศาสตร์การจัดการ ช่วยเสริมในด้านการประยุกต์ใช้วิธีการแก้ปัญหาเชิงวิทยาศาสตร์ด้วยการบูรณาการหลายส่วนงานเข้าด้วยกัน โดยผสมผสานเรื่อง คน งาน และสภาพแวดล้อมให้มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน และใช้แนวคิดเชิงระบบเชิงสถานการณ์และศาสตร์การจัดการ โดยเน้นที่การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่มุ่งเน้นแนวคิดใหม่ ๆ ทางการบริหารองค์การ (เสนห์ จุ้ยโต, 2556, น. 78-82)

แนวคิดและทฤษฎีการจัดการการสื่อสารยุคศตวรรษที่ 21 ในงานวิจัยนี้ ยังใช้แนวคิดในด้านการจัดการการสื่อสารในศตวรรษที่ 21 มาช่วยเสริมอีกด้วย โดยมุ่งเน้นที่ตัวผู้บริหารกิจการในแนวความคิดทางด้านการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการกำหนดแนวทางการดำเนินการทั้งด้านวิสัยทัศน์ การกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันอย่างชัดเจน เพื่อให้ธุรกิจหรือกิจการการสื่อสารนั้นมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ส่วนกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันในกิจการโทรทัศน์อาจทำได้หลายแนวทาง เช่น ด้านคุณภาพการออกแบของค์การ ด้านการคัดสรรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารเนื้อหา และการปรับตัวของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. ผู้บริหารต้องยอมรับในกระแสโลกาภิวัตน์ ที่ต้องคำนึงถึงขอบเขตของการตลาดในมิติที่กว้างไปกว่าตลาดในประเทศ

2. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโทรทัศน์ระบบดิจิทัลดังกล่าวทำให้การสื่อสารรวดเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพด้วย

ต้นทุนที่ต่ำกว่าและทำให้เกิด ธุรกิจใหม่ๆ โดยการนำเอาประโยชน์จากเทคโนโลยีมาพัฒนาปรับใช้ให้เหมาะสมเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ในการทำธุรกิจ เพื่อตอบสนองผู้บริโภคในแง่ของการรับรู้คุณค่าที่เพิ่มขึ้นแต่ในราคาที่ลดลง

3. ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในกฎกติกาของประชาคมโลกและเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับแก้กฎหมายเพื่อเอื้อให้เกิดระบบการค้าเสรี และสามารถนำพาองค์กรไปอยู่ในสถานะแวดล้อมใหม่ที่เกิดขึ้นได้อย่างสอดคล้อง และเกิดประโยชน์สูงสุด

4. การปรับบทบาทของผู้นำและพนักงาน ทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่บุคลากรจะประกอบด้วยผู้ที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับกาลเวลาและสถานการณ์ขององค์กร มีโอกาสได้รับการพัฒนาและเรียนรู้เพื่อปรับปรุงผลงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และมีภาวะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และเน้นให้องค์กรปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างบังเกิดผลตลอดเวลาตามสถานการณ์ ด้วยการให้ภาวะผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นทีม และใช้การจูงใจแบบเน้นที่ผลงานมากกว่าเน้นที่ตำแหน่งงาน และเน้นการสร้างและพัฒนาให้เกิดเป็นวัฒนธรรมแบบเน้นการปรับตัวสู่ออนาคต (Proactive Culture)

นอกจากนี้แนวคิดทางด้านการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ด้านคุณภาพ ยังเน้นที่ใช้ประโยชน์ของการควบคุมคุณภาพโดยรวม โดยใช้หลักการในการรักษามาตรฐานในการทำงานด้านต่างๆ เช่น การตรวจสอบและใช้มาตรฐานคุณภาพ ISO (International Organization for Standardization) ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การรีโอปรับระบบ และการปรับบทบาทของผู้บริหารและพนักงานเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดทางด้านการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ด้านการออกแบบขององค์กร เน้นการใช้ประโยชน์จากแนวคิดขององค์กรเสมือนจริง องค์กรพีระมิดกลับหัวที่มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง ในด้านของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็จะเน้นการใช้ประโยชน์สูงสุดโดยการให้อำนาจตัดสินใจกับพนักงาน การจ่ายค่าจ้างตามผลงาน การมีส่วนร่วมในการรับผลกำไรและร่วมเป็นเจ้าขององค์กร แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโททสันระบบดิจิทัลในประเทศไทยนี้ เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมอย่างรวดเร็ว พลิกผัน และส่งผลกระทบต่อการบริหารกิจการให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นในยุคของเทคโนโลยีที่ทันสมัยนี้ กิจการการสื่อสารจึงมีความจำเป็นต้องเน้นที่การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอย่างครบถ้วน และเร่งกระตุ้นให้เกิดการสร้างและพัฒนาศักยภาพและความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรให้มากขึ้นอย่างเร่งด่วน (ธนชัย ยมจินดา, 2558, น. 1-57 – 1-58)

จากสาระสำคัญของแนวคิดในการบริหารกิจการสื่อสารในยุคใหม่นี้ มีการใช้ทฤษฎีสถานการณ์เป็นหลักใหญ่ เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีทฤษฎีระบบ และทฤษฎีวิทยาศาสตร์การจัดการ เป็นส่วนช่วยสนับสนุนในการแก้ปัญหาในส่วนของหลักการบริหารกิจการโทรทัศน์ และการจัดการกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน เนื่องจากทฤษฎีระบบ มีความเกี่ยวข้องกับ การแก้ปัญหาเชิงองค์รวม มีการบริหารจัดการเป็นระบบเปิดที่สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสภาพแวดล้อมของระบบได้ มีการพิจารณาถึงระบบใหญ่และระบบย่อยไปพร้อมกัน แต่เน้นที่ผลลัพธ์ขององค์การมากกว่าเน้นที่แต่ละส่วนของระบบ นอกจากนี้ทฤษฎีวิทยาศาสตร์การจัดการ ยังสามารถใช้ศาสตร์เชิงปริมาณมาใช้แก้ปัญหาโดยการสังเกตและการสร้างตัวแบบจำลองเพื่อการคาดการณ์ในอนาคต และคาดการณ์พฤติกรรมโดยใช้ตัวแบบความน่าจะเป็นในการบริหารกิจการสื่อสาร เพื่อให้ได้รูปแบบของการบริหารกิจการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และมีปัจจัยผลสำเร็จของการสื่อสารสูง

นอกจากนี้ยังนำแนวคิดและทฤษฎีการจัดการการสื่อสารยุคศตวรรษที่ 21 มาพิจารณาการปรับตัวในทุกส่วนของกิจการ รวมถึงหลักในการบริหารกิจการโทรทัศน์ เริ่มตั้งแต่โครงสร้างขององค์การ และทรัพยากรบุคคลที่ประกอบด้วยผู้บริหารผู้ควบคุมนโยบาย ไปจนถึงบุคลากรทั้งหมด ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้นและดำเนินกิจการอยู่ได้ โดยการปรับเปลี่ยนระบบวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น พิจารณาและให้ความสำคัญของหน่วยงานย่อยและมองเห็นความสำเร็จแบบองค์รวมเป็นภาพใหญ่ เร่งพัฒนาทักษะเฉพาะทางของบุคลากรในแต่ละหน่วยงานให้รอบรู้และชำนาญอย่างกว้างขวางและครอบคลุม สามารถทำงานทดแทนกันได้ในตำแหน่งที่ใกล้เคียงกัน เนื่องจากในตลาดมีแข่งขันสูง และมีความเสี่ยงต่อผลประกอบการที่อาจจะมีแนวโน้มขาดทุน การบริหารจัดการเทคโนโลยีทางการผลิตที่เหมาะสมกับกิจการจะทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ เพื่อตอบสนองลูกค้าในแง่คุณค่าที่เพิ่มขึ้นในส่วนการบริหารกิจการภายในองค์การ สายการบังคับบัญชาต้องไม่สูงมาก เพื่อความคล่องตัวและตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว มีการสร้างแรงกระตุ้นใจให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงภายในเวลาอันสั้น การพัฒนาบุคลากรในด้านคุณภาพในทุกส่วนงานจะช่วยทำให้ดำเนินกิจการสื่อสารในยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันได้

งานวิจัยคุษฎีนิพนธ์เรื่อง TV NEWS Digitalization in Taiwan: An Intra-Organizational Model Information Technology Adoption and Implement โดย Tsui-Chuan Lin (2007) สาขาวิชา Communication and Information Sciences มหาวิทยาลัย University of Ha Wait งานวิจัยนี้ศึกษาถึงช่วงยุคการเปลี่ยนผ่านจากเทคโนโลยีอนาล็อกมาเป็นดิจิทัล โดยศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

ขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการดำเนินกลยุทธ์และสำรวจกระบวนการยอมรับเทคโนโลยีใหม่แบบดิจิทัล จากสถานีข่าวของประเทศไต้หวัน 4 สถานี (FTV, EBC, TVBS, DA-AI) ที่เริ่มปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเป็นระบบดิจิทัลอย่างเต็มตัว โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพของแต่ละสถานีที่เน้นข้อมูลทางลึก โดยทำการศึกษาในแต่ละช่องสถานี ในประเด็นของการพัฒนารูปแบบการทำงาน และการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ขององค์กรในการอธิบายกระบวนการยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ในงานวิจัยนี้พบว่ามีการให้การยอมรับกระบวนการของระบบดิจิทัลในสถานีข่าวโทรทัศน์ โดยครอบคลุมขั้นตอนการเริ่มต้น และขั้นตอนการดำเนินการ สถานีประกอบการสถานีโทรทัศน์มีการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงทางหลักการภายในองค์กร องค์กรมีการเสริมแรงในแบบคู่ขนานด้วยการจัดตั้งนโยบายกล่าวถึงเทคโนโลยีใหม่ว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ และจากนั้นจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการยอมรับขององค์กร และพบว่าจำนวน 3 ช่องสถานีที่ใช้การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการแก้ปัญหากระบวนการออกอากาศ เกิดประสบการณ์ในกระบวนการยอมรับของพนักงานมากขึ้น ในขณะที่ช่องสถานีที่พัฒนาระบบบูรณาการที่มีความซับซ้อนมากขึ้น โดยมีกระบวนการพัฒนาแบบคู่ขนานพบว่า ปัจจัยด้านการรับรู้และการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจขององค์กรที่จะนำเทคโนโลยีนี้มากที่สุด ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจขององค์กรที่จะนำเทคโนโลยีใหม่นี้เข้ามาใช้มากที่สุดคือปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลมากขึ้นในการยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเพื่อการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมและการประเมินผลเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงไปใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้ประสบความสำเร็จ เทคโนโลยีดิจิทัลมีผลกระทบมากต่อกระบวนการผลิต ต่อบทบาทของเจ้าหน้าที่ผลิตและต่อการทำงานร่วมกัน และมีผลกระทบต่อยอมรับและการดำเนินงานของเทคโนโลยีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล

วิธีการและผลการวิจัยของงานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในขั้นตอนต่าง ๆ และการบริหารปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านเทคโนโลยี เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย และทำให้ทราบถึงกลยุทธ์การบริหารกิจการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์กรและการทำให้เกิดการยอมรับในนวัตกรรมใหม่ของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่ต้องค่อยเป็นค่อยไป รวมถึงการบริหารงานบุคคลและผู้บริหารที่ทำหน้าที่คอยช่วยชี้นำถึงประโยชน์ส่วนรวมที่จะได้รับ ถ้าทั้งองค์กรมีการปรับตัวได้ดีโดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำที่สามารถแสดงวิสัยทัศน์ไว้มั่นใจ และแสดงตัวอย่างของการรับเอาการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เข้าสู่กระบวนการทำงาน เมื่อมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ก็จะทำให้องค์กรต่อสู้กับคู่แข่งในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบการณ์ทางตรง

ของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญผู้บริหารต้องพยายามทำความเข้าใจและยอมให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพิ่มเติมตลอดเวลา เพื่อเกิดการรับรู้ที่ยั่งยืนและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ทำประโยชน์ได้

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานีวิทยโทรทัศนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนปี 2558 โดย วีระ สุภะ (2558) เป็นการวิจัยในรูปแบบผสมระหว่าง การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตามแบบแผนการวิจัยอนาคตเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการค้นหาคำตอบความรู้ในด้านการบริหารสื่อโทรทัศนที่ครอบคลุมทั้งในเชิงลึกและในเชิงกว้าง ในการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Interview) โดยมีผลการวิจัยดังนี้ สถานีวิทยโทรทัศนเป็นองค์กรสื่อสารมวลชนที่มีลักษณะพิเศษของสื่อคือ สถานีวิทยโทรทัศนต้องใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ยุ่งยาก ซับซ้อน ต้องมีความสามารถเฉพาะด้าน ต้องมีเงินทุนมากมายมหาศาล และดำเนินงานในการผลิตรายการโดยกลุ่มคนซึ่งเป็นเจ้าของเครื่องมือการผลิตและอุปกรณ์ในการออกอากาศ อาจกล่าวได้ว่า สถานีวิทยโทรทัศนเป็นกิจการที่ให้บริการแก่สังคม ให้บริการด้านข้อมูลข่าวสาร ความบันเทิง เป็นการดำเนินธุรกิจในรูปแบบหนึ่งที่ไม่ได้มีผลผลิตออกมาเป็นรูปธรรมทั้งหมดแต่มีลักษณะเป็นนามธรรมสูง

ในยุคเศรษฐกิจและสังคมแห่งภูมิปัญญาที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology) ได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรมากขึ้นทุกขณะ ผู้บริหารสถานีวิทยโทรทัศนจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการบริหารจัดการองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือ ในการจัดการทำการสื่อสาร (Communication Management) และการสื่อสารเพื่อการจัดการ (Management Communication) เช่น รูปแบบในการนำเสนอเนื้อหา ช่องทางในการสื่อสาร วิธีการถ่ายทอดเนื้อหา เป็นต้น โดยมีกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วยหลักการบริหารสถานีวิทยโทรทัศน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารสถานีวิทยโทรทัศน และสถานีวิทยโทรทัศนกับประชาคมอาเซียนปี 2558 กล่าวโดยสรุปคือ รูปแบบการบริหารสถานีวิทยโทรทัศนจำเป็นต้องใช้การสนับสนุนจากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนปี 2558 และเหมาะสมกับการนำไปใช้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรพงษ์ โสภนะเสถียร (2550) ที่พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารสถานีวิทยโทรทัศนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิธีการและผลการวิจัยของงานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาและสนับสนุนการบริหารกิจการ โดยปัจจัยสำคัญที่จะเป็นแรงกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อกิจการโทรทัศน์ได้คือผู้บริหารต้องจัดการจัดการทำงาน การสื่อสารที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อช่วยแก้ไขปัญหา ผลประกอบการลดต่ำลง และปรับปรุงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของกิจการเพื่อให้สอดคล้องกับ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยใช้การสื่อสารเพื่อการจัดการเพื่อทำความเข้าใจกับบุคคลากร และใช้หลักการบริหารสถานีโทรทัศน์ โดยเน้นที่การบริหารงานด้านเทคนิค พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและการจัดการเนื้อหาในการนำเสนอออกอากาศที่น่าสนใจ และกลยุทธ์การบริหารสถานีโทรทัศน์ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอเนื้อหาให้เหมาะสมและแข่งขันได้ สนับสนุนการบริหารการตลาดโดยเพิ่มช่องทางการสื่อสารการตลาด และพัฒนาวิธีการถ่ายทอดเนื้อหาให้มีความแปลกใหม่น่าสนใจอยู่เสมอ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานเพื่อสามารถแข่งขันได้ในยุคดิจิทัล

งานวิจัยเรื่อง การกำหนดจำนวนช่องรายการในโทรทัศน์ระบบดิจิทัลภาคพื้นดิน โดยศูนย์ศึกษานโยบายการสื่อสาร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2555 โดยเป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสื่อสาร การกำกับดูแลกิจการสื่อสาร ด้านเศรษฐศาสตร์ ด้านกฎหมาย นักวิชาชีพ และนักเทคนิคด้านวิศวกรรมศาสตร์และด้านโทรทัศน์ โดยมีผลการวิจัยที่น่าสนใจและสามารถนำมาใช้ประกอบการวิจัยครั้งนี้ดังนี้ ในเรื่องของปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาในการกำหนดสัดส่วนที่เหมาะสมของช่องรายการ ที่ประกอบด้วยสามปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี ซึ่งปัจจัยด้านเศรษฐกิจมี 2 ประเด็นหลักคือการส่งเสริมให้มีการแข่งขัน โดยเสรี และความคุ้มค่าในเชิงธุรกิจ ส่วนปัจจัยด้านสังคมนั้นให้ความสำคัญกับคุณภาพของเนื้อหารายการมากกว่าปริมาณหรือจำนวนช่องรายการ และเทคโนโลยียังเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดสัดส่วนที่เหมาะสมอีกด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับ กสทช. ในงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า เมื่อผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น โทรทัศน์ภาคพื้นดินอาจไม่เป็นที่นิยมมากในอนาคต เนื่องจากเทคโนโลยีการสื่อสารเจริญก้าวหน้าไปเรื่อยๆ อาจทำให้ผู้บริโภคพบช่องทางใหม่ๆ ที่ถูกใจและสะดวกกว่า อาจก่อให้เกิดปัญหาด้านความนิยมได้ และ กสทช. ควรให้ความสำคัญกับคุณภาพของเนื้อหารายการโทรทัศน์

ซึ่งเป็นหัวใจของธุรกิจ เนื่องจากการแข่งขันกันที่เนื้อหารายการ กสทช. ควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการผลิตเนื้อหารายการโทรทัศน์

ผลการวิจัยของงานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานีวิทยุโทรทัศน์ โดยมีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกสามประการที่สำคัญ และต้องคำนึงถึงการบริหารกิจการ และการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาปัจจัยภายในของการบริหารกิจการ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยหลักทั้งสามประการนั้น นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านคู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเน้นถึงช่องทางในการเปิดรับข้อมูลข่าวสารและความบันเทิงรูปแบบอื่น ๆ อาจเป็นอุปสรรคในการเพิ่มความนิยมของผู้บริโภค เนื่องจากโทรทัศน์ดิจิทัลอาจต้องพบกับคู่แข่งทางอ้อมที่ให้บริการสาระและบันเทิงในรูปแบบใหม่ ๆ ที่สะดวกและโดนใจผู้บริโภคมากกว่า การเพิ่มกระแสความนิยมในช่องการแข่งขันทางด้านเนื้อหาจึงเป็นหน้าที่หลักของการบริหารกิจการโทรทัศน์เพื่อรักษาฐานผู้ชมไว้ให้ได้ รวมถึงการบริหารกิจการโทรทัศน์ในด้านการบริหารการผลิตและจัดหารายการ การวางแผนจัดผังรายการให้มีเนื้อหาที่น่าสนใจเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจและมีการแข่งขันสูงมาก

ผกาพันธุ์ เสถียรกาล (2554) ศึกษากลยุทธ์การบริหารงานด้านการสื่อสารการตลาด บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า เพื่อให้เข้าถึงประชาชนให้ประชาชนทั่วไป รวมทั้งกลุ่มผู้ชมเป้าหมาย และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เน้นสร้างการรับรู้ถึงรายการใหม่และเก่า รับรู้และจดจำรายการต่าง ๆ ทุกรายการของบริษัทฯ ให้ได้มากที่สุด สร้างกระแสผู้ชมรายการในตลาด (Rating) โดยการสื่อสารต้องเน้นการสื่อให้เห็นความเป็น Workpoint ทำให้ประชาชนทั่วไป รวมทั้งกลุ่มผู้ชมเป้าหมาย และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เข้าใจไปในทิศทางเดียวกันว่า Workpoint เป็นบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ที่มีคุณภาพ เน้นความคิดสร้างสรรค์ ความแปลกใหม่ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวมากที่สุด ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารงานด้านการสื่อสารการตลาด คือ การจัดการด้านบุคลากร และคุณภาพของรายการ ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารงานด้านการสื่อสารการตลาด คือ พฤติกรรมผู้ชมรายการโทรทัศน์ สังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

ในการทบทวนวรรณกรรมด้านแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของการบริหารกิจการสื่อสาร สรุปได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องรับทราบปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อประเมินสถานการณ์ และปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารกิจการสื่อโทรทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยใช้การบริหารปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและหลักการบริหารกิจการสื่อสารเป็นหลัก

ในการปรับเปลี่ยนการบริหาร โดยมีทฤษฎีสถานการณ์ ทฤษฎีระบบ ทฤษฎีวิทยาศาสตร์การจัดการ และแนวคิดทฤษฎีการจัดการสื่อสารในยุคศตวรรษที่ 21 เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาด้านการบริหารกิจการ โดยมีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหลักที่จำเป็นต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อองค์กรก็คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ และผู้บริโภคเป้าหมายที่มีพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

1.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ในการเริ่มต้นกระบวนการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการระดับดิจิทัลในประเทศไทยนั้น ควรศึกษาให้ลึกซึ้งถึงแนวคิดขององค์กรในประเด็นของการเปลี่ยนแปลงว่า องค์กรได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและคาดการณ์ความสามารถของการทำธุรกิจในอนาคตไว้อย่างไร เพราะนั่นคือเป้าหมายสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้หน่วยงานนั้น ๆ ก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง ฐิตินัน บุญภาพ คอมมอน (2559: 2) การขยายตัวของธุรกิจโทรทัศนิจิทัลในประเทศไทยจะไม่เติบโตอย่างรวดเร็วตามที่คาดการณ์กันไว้ ด้วยอุปสรรคจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การประชาสัมพันธ์ข้อมูลไปยังผู้ชม ความพร้อมของผู้ผลิตและผู้ชมในการรับเทคโนโลยี รวมทั้งการบริหารจัดการขององค์กรสื่อ แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการองค์กรสื่อในยุคดิจิทัลหลอมรวมถือเป็นมิติในการบริหารจัดการที่ต้องใช้ทั้งความรู้ ความชำนาญด้านเทคโนโลยีและศิลปะในการสื่อสารและการบริหารจัดการแบบเฉพาะตัวที่แตกต่างจากการบริหารจัดการทั่วไป การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมต้องคำนึงถึงองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีและด้านที่ไม่ใช่เทคโนโลยี เช่น บุคคล การสื่อสาร ศิลปะและความคิดสร้างสรรค์ ประกอบกับการบริหารจัดการองค์กรสื่อที่มีมิติที่หลากหลายทั้งในระดับมหภาค (Macro Level) อันได้แก่การบริหารจัดการในภาพรวม ระดับจุลภาค (Micro Level) ในการบริหารงานบุคคล หรือแม้แต่วิธีและนโยบาย (Meso Level) ในการบริหารจัดการ

ในปัจจุบัน โลกเปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าสู่ยุคของดิจิทัล (Digital Transformation) การเข้าถึงสื่อสารสนเทศ (Information) สามารถเข้าถึงได้อย่างง่ายดาย ผู้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องการ ค้นหาได้ง่ายกว่าในอดีต ความได้เปรียบเสียเปรียบถูกกลดทอนด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ ดังนั้นจึงเป็นการง่ายและยากในเวลาเดียวกันที่จะก้าวไปเป็นผู้นำสื่อและผู้นำในตลาด มีปัจจัยและข้อมูลที่ทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจเลือกว่าจะบริโภคสินค้าและบริการใด ๆ มากขึ้น อาทิ การบอกปากต่อปาก (Word of Mouth) หรือข้อมูลในสังคมออนไลน์ (Social Media) จึงอาจกล่าวได้ว่าขณะนี้ผู้บริโภคสามารถหาข้อมูลจากผู้ผลิตได้มากขึ้น แต่ผู้ผลิตรู้จักกับผู้บริโภคน้อยลงและไม่ทั่วถึง แนวโน้มการดำเนินธุรกิจจึงต้องมีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายและการทำ

วิจัยการตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค และกระแสสังคมในปัจจุบัน

งานวิจัยในประเทศอังกฤษ ซึ่งวิจัยเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักของผู้รับชมโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล ในปี ค.ศ. 2008 พบว่า ประชาชนอังกฤษร้อยละ 89 ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล และส่วนใหญ่มีความตระหนักเกี่ยวกับการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนการรับส่งสัญญาณวิทยุโทรทัศน์จากระบบอะนาล็อก ไปสู่ระบบดิจิทัล รวมทั้งมกร้อยละ 68 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการรับส่งสัญญาณวิทยุโทรทัศน์จากระบบอะนาล็อกไปสู่ระบบดิจิทัล (Digital UK & Ofcom, 2008, p. 9)

เช่นเดียวกับงานวิจัยในประเทศออสเตรเลีย พบว่า คราวเรือนร้อยละ 95 มีความตระหนักในการเปลี่ยนการรับชมโทรทัศน์เป็นระบบดิจิทัล ร้อยละ 95 ยังมีความรู้ความเข้าใจถึงวิธีการเปลี่ยนการรับชมโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล และได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการรณรงค์ของรัฐบาลในการเปลี่ยนการรับสัญญาณโทรทัศน์จากระบบอะนาล็อกเป็นระบบดิจิทัล รวมถึงมีทัศนคติเป็นไปในทางบวกและเป็นกลางเกี่ยวกับโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล และร้อยละ 85 ยังมีความพึงพอใจในการรับชมโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล (The Department of Broadband, Communications and the Digital Economy, 2012, pp. i - iv) นอกจากนี้ จากการสำรวจความพึงพอใจของผู้ทดลองรับชมโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล ซึ่งเป็นผู้พิการทางสายตาด้วยการติดตั้ง Talking Set-top Box ในรัฐวิกตอเรีย ประเทศออสเตรเลีย พบว่า 2 ใน 3 มีความพึงพอใจในการรับชมโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลเพิ่มขึ้นหลังจากได้รับการติดตั้งกล่องรับสัญญาณ Set-top Box และไม่มีปัญหาในทางเทคนิคหรือปัญหาการใช้งาน Talking Set-top Box (The Department of Broadband, Communications and the Digital Economy, 2011, p. 4)

ดังนั้นไม่ว่าจะมีการวางแผนเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยไว้อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็คือการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน โดยพยายามพัฒนาทั้งในด้านทักษะเชิงความรู้ และพัฒนาทัศนคติที่ดีไปพร้อมกัน เนื่องจากทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรนั้น จะทำหน้าที่ผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปได้มากเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถและทัศนคติในเชิงบวกต่อนโยบายการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน การสร้างความรู้พร้อมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลให้เกิดขึ้นกับทรัพยากรบุคคลในทุกระดับ ให้มีความคิดเห็นตรงกันกับวิสัยทัศน์ขององค์กรธุรกิจ เพื่อมองเห็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเกิดความเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และ

ในด้านทัศนคติที่มุ่งมั่นต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิเทศน์ระบบดิจิทัลที่ดีขึ้นสอดคล้องกับวิสัยทัศน์

ในทำนองเดียวกัน การสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กรมีส่วนอย่างมากต่อความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิเทศน์ระบบดิจิทัล ผู้บริหารขององค์กรจะเกี่ยวข้องต่อการสร้างแนวทางใหม่ของการดำเนินธุรกิจ การวางกลยุทธ์ รวมถึงการสนับสนุนให้มีการปรับเปลี่ยนลักษณะการจัดการ (Management Styles) ในกรณีที่น่าจะเป็น ผู้บริหารที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) ถือว่าเป็นศูนย์กลางของความสำเร็จในงานบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทที่สำคัญคือ 1) เป็นผู้ที่ตั้งทิศทางในการเปลี่ยนแปลง (Setting Direction) 2) เป็นผู้แก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิเทศน์ระบบดิจิทัล 3) เป็นผู้ที่ทำให้การสนับสนุนต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิเทศน์ระบบดิจิทัล ด้วยเหตุนี้ทั้ง 3 ข้อนี้ ผู้บริหารต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการบริหารเชิงกลยุทธ์และเป็นผู้ดำเนินการจัดการกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา พร้อมทั้งให้การสนับสนุนต่อกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นทักษะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งสำหรับผู้นำองค์กร ที่สามารถวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิเทศน์ระบบดิจิทัลจากปัจจัยภายนอกและและการบริหารการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในทั้งหลายได้อย่างราบรื่น และสามารถแก้ไขปัญหาในการบริหารสถานีวิเทศน์ที่เกิดขึ้นได้

ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนการดำเนินการในด้านต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับพร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรับมือกับสิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วการวางแผนใหม่ที่เกิดขึ้นก็จะเกิดผลดีและได้ผลตามเป้าหมายที่วางแผนไว้ โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น เกิดจากปัจจัย 2 ประเภท คือ 1) ปัจจัยภายนอก (External Factors) เป็นสาเหตุการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสิ่งผลักดันจากภายนอกไม่ว่าจะเป็นนโยบายภาครัฐ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง สภาพสังคม นโยบายของรัฐบาล กฎหมาย เทคโนโลยี สภาพทางประชากร ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่งขันทางการค้า และผู้เข้าร่วมรายใหม่ เป็นต้น 2) ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ได้แก่ องค์ประกอบหลักที่สามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ นโยบายขององค์กรและกระบวนการการทำงาน (Policies and Business Processes) โดยเฉพาะกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) การนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้งาน (New Technology) กลยุทธ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่าง ๆ (ธนา ศิริวัลลภ, ชัยพงษ์ พงษ์พานิช, 2553)

ภาพิมล วิสาโรจน์ (2557) ทำการศึกษาเรื่อง การปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโอทโททศน์เนซัน จากททวดาทเทยมไปสู่ออทโททศน์ดจททล จากการศึกษาพบว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโอทโททศน์เนซันจากททวดาทเทยมไปสู่ออทโททศน์ดจททล สถานีโอทโททศน์เนซันได้ทำการปรับเปลี่ยนองค์กรบางส่วน โดยในด้านแนวทางการบริหารงานยังคงยึดตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรรวมถึงโครงสร้างองค์กรที่ยังมีลักษณะแบบเดิมคือคล้ายกับโครงสร้างการทำงานของหนังสือพิมพ์ที่แบ่งหน้าที่การทำงานเป็นโต๊ะข่าว ส่วนที่มีการปรับเปลี่ยนคือการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างบุคลากรรุ่นใหม่ การให้ความสำคัญกับทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากร การปรับเปลี่ยนในด้านการประสานการทำงานเป็นทีม พัฒนาภาพลักษณ์ของผู้ประกาศหรือพิธีกร นอกจากนี้ยังมีการปรับเปลี่ยนในการลงทุนสร้างสตูดิโอแห่งใหม่และการพัฒนาช่องทางของสื่อใหม่เพื่อรองรับกับเทคโนโลยีในปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลง

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโอทโททศน์ระบบดจททลดังกล่าวนี้ องค์กรไม่สามารถที่จะทำงานให้เกิดความสำเร็จได้หากปราศจากองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญ คือ ความพร้อมของคนและวัฒนธรรมขององค์กร (People and Culture) ดังนั้นปัจจัยภายในจึงเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายในการบริหารจัดการ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างผู้บริหาร สายการปฏิบัติงาน การปรับระบบการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ หรือการเปลี่ยนไปใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นต้น

เห็นได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโอทโททศน์ระบบดจททลจำเป็นต้องใช้ควบคู่กันไปกับการบริหารกิจการด้วย และในส่วนของการบริหารปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ เพื่อสอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เข้ามากระทบความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปให้ได้มากที่สุด นอกจากนี้ทุกคนในองค์กรควรมีความเชื่อมั่นในการบริหารงานของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ แม้ว่าขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้เวลาในการดำเนินการเป็นระยะเวลานาน และซับซ้อนทั้งทางด้านความคิดและในด้านการลงมือปฏิบัติ แต่เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นแล้ว ผลที่ได้รับจะทำให้องค์กรได้สร้างวัฒนธรรมใหม่อีกครั้ง และสามารถเห็นผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้อย่างชัดเจน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโอทโททศน์ระบบดจททลในประเทศไทยเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่นำไปเรื่อย ๆ ให้เกิดผลสำเร็จ โดยทำไปพร้อมกับการพัฒนาองค์กรให้เกิดเป็นขั้นตอนตามลำดับที่วางแผนไว้ เพื่อบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงในที่สุด การวางแผนเป็นลำดับขั้นตามทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการเริ่มต้นลงมือสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรจึงกลายเป็นเงื่อนไขสำคัญ ที่จะกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรว่าจะสามารถอยู่รอดหรือเติบโต จนกระทั่งมีผลประกอบการที่น่าพอใจสามารถเลี้ยงตัวเองและมีกำไรในการทำธุรกิจได้หรือไม่ องค์กรที่มีขั้นตอนและวางแผนระบบการ

บริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดีและลงมือปฏิบัติได้รวดเร็วทันต่อปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกที่กดดัน ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลานั้นอาจไม่ใช่อุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กรอีกต่อไป แต่นั่นคือโอกาสและความก้าวหน้าขององค์กร เมื่อสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดและกลุ่มลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่ง

1.3 การบริหารจัดการองค์การสื่อโทรทัศน์ (Television Management)

หลักการบริหารงานวิทยุโทรทัศน์และเคเบิลทีวี ประกอบด้วยหลักในการบริหาร ส่วนต่างๆ 8 ข้อดังนี้

1. ความมีวิสัยทัศน์และการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่นำไปสู่กระบวนการวางแผนและขยายผลเป็นกระบวนการบริหารและปฏิบัติงานทั้งหมดในองค์กร การมีวิสัยทัศน์และการกำหนดนโยบายที่ถูกต้องย่อมนำไปสู่ความสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และความสำเร็จของการบริหารงาน ดังนั้นวิสัยทัศน์และนโยบายจึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับนักบริหาร ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติในการมองการณ์ไกลหรือคาดการณ์ทิศทางได้อย่างแม่นยำ เพื่อสามารถกำหนดนโยบายขององค์กรได้ถูกต้อง

2. การบริหารการจัดผังรายการ คือการวางแผนบริหารเวลาของสถานีโทรทัศน์ เพื่อเสนอรายการให้กับผู้ชมกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งต้องใช้กลไกการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในด้านการสร้างจำนวนผู้ชมรายการ ความพึงพอใจ สร้างโอกาสทางธุรกิจ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง

3. การบริหารการผลิตและการจัดหารายการ รายการโทรทัศน์มีความแตกต่างกันไปตามประเภทและระยะเวลาสั้นยาวต่างกัน หลักการบริหารการผลิตและจัดหารายการจะต้องมุ่งเสนอรายการที่เหมาะสมและมีคุณภาพแก่ผู้ชมเป็นปัจจัยสำคัญ โดยมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 3 ประการคือ เป็นรายการที่สนุก มีสาระและรสนิยม และผู้ผลิตสามารถหารายได้และทำกำไร

4. การประเมินผลเป็นกระบวนการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานของกิจการ โดยเฉพาะการประเมินผลรายการนำเสนอต่อผู้ชม การประเมินผลมีหลายวิธี โดยแต่ละสถานีอาจเก็บข้อมูลเองเป็นการภายใน เช่น สังเกตจากจดหมาย โทรศัพท์ที่ผู้ชมแจ้งมา บทวิเคราะห์วิจารณ์จากหนังสือพิมพ์ หรืออาจประเมินผลโดยองค์การอิสระที่ทำการสำรวจความนิยมของผู้ชมโดยเฉพาะ

5. การบริหารงานบุคคลในกิจการโทรทัศน์มีความแตกต่างกันตามรูปแบบขององค์กร บุคลากรในกิจการนี้มีลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากกิจการอื่น กล่าวคือมีบุคลากรหลากหลายกลุ่มวิชาชีพ งานด้านข่าวและรายการบางประเภทได้รับความคุ้มครองตามรัฐธรรมนูญในอันที่จะไม่ถูกแทรกแซงโดยผู้บริหาร เป็นงานที่ต้องมีระบบที่เน้นจริยธรรมในวิชาชีพ

6. การบริหารการตลาด รายได้หลักของกิจการโทรทัศน์ก็คือโฆษณา จึงต้องแข่งขันกันหารายได้จากแหล่งธุรกิจหรือองค์กรที่ต้องการโฆษณาทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน การบริหารการตลาดแบ่งเป็น 3 รูปแบบคือ การผ่านบริษัทตัวแทนโฆษณา การที่หน่วยงานหรือเจ้าของกิจการเป็นผู้บริหารดูแลเอง และเจ้าของหน่วยงานใช้วิธีเช่าเวลาหรือผลิตรายการเองแล้วสอดแทรกธุรกิจในการขาย

7. การบริหารงานด้านเทคนิค เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการดำเนินการ การบริหารงานทางเทคนิคที่ดีประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญได้แก่ การวางแผนการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การศึกษาการใช้งานให้ได้เต็มประสิทธิภาพ และการมีแผนงานบริหารความเสี่ยงทางเทคนิค

8. การวิจัยและพัฒนา มีขอบเขตกว้างกว่าการสำรวจความนิยมของผู้ชมรายการ เป็นการวิจัยด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อการพัฒนากิจการในภาพรวม เช่น ด้านรายการ เทคโนโลยี ด้านการตลาด ซึ่งต้องทำการวิจัยโดยใช้กระบวนการทางวิชาการ เพื่อให้ได้ผลที่น่าเชื่อถือ อันเป็นข้อมูลนำไปพัฒนานำร่องหรือปรับปรุงการดำเนินงานในแต่ละด้าน (ชิตณรงค์ คุณะกฤดาการ, 2556, น. 126)

นอกจากนี้ ในการบริหารจัดการองค์การสื่อโทรทัศน์ Alan Wurtzel (1985) ได้อธิบายถึงโครงสร้างในการบริหารงานโทรทัศน์ว่า แบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ ฝ่าย Production Staff และฝ่าย Production Crew ซึ่งฝ่าย Production Staff ยังสามารถแบ่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดังนี้

1. Producer เป็นผู้รับผิดชอบรายการทั้งหมด มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจทุกขั้นตอน รวมถึงดูแลในเรื่องงบประมาณและรายจ่ายที่ใช้ในการผลิตหรือเนื้อหาที่จะนำเสนอในรายการด้วย

2. Director รับผิดชอบในการดูแลภาพรวมของเนื้อหาที่จะนำออกอากาศทั้งหมด โดยทำงานอย่างใกล้ชิดกับทีมงานทั้งด้านภาพ เสียง และเนื้อหา

3. Assistant Director มีหน้าที่ช่วยงานในความรับผิดชอบของผู้กำกับ ทั้งในส่วนของการวางแผนการผลิตและการผลิต

4. Production Assistant มีหน้าที่ช่วยงานในความรับผิดชอบของทั้งโปรดิวเซอร์และผู้กำกับ คอยประสานงานและตรวจสอบว่างานทุกอย่างดำเนินไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่

ในส่วนของ Production Crew แบ่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดังนี้

1. Technical Director (Switcher) มีหน้าที่ควบคุมการสวิตซ์ของกล้องวิดีโอที่ใช้ในการถ่ายทำ ตามปกติหากเป็นการถ่ายทำในสตูดิโอจะมีกล้องวิดีโอที่ใช้ในการบันทึกเทปมากกว่า 1 กล้อง จึงเป็นหน้าที่ของ Switcher ที่เลือกจะใช้ภาพจากมุมกล้องใด

2. Audio Engineer เป็นผู้ควบคุมเสียง รับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องเสียงที่จะออกอากาศทั้งหมด ทั้งในเรื่องของระดับความดังและเสียงที่ใช้ประกอบเนื้อหา

3. Lighting Director เป็นผู้ควบคุมการใช้แสงในการถ่ายทำ เป็นงานที่ต้องเตรียมการตั้งแต่ก่อนจะเริ่มบันทึกเทป ไม่ว่าจะเป็นการบันทึกเทปในสตูดิโอหรือนอกสถานที่

4. Scenic Designer หรือเรียกอีกชื่อว่า Art Director/Set Designer เป็นผู้ควบคุมองค์ประกอบของภาพที่จะถูกบันทึกเทปและนำออกอากาศ หากเป็นการรายงานข่าวสดจากสถานที่จริงในเวลาจริงอาจไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งนี้ ต่างจากการถ่ายทำรายการข่าวในสตูดิโอ

5. Floor Manager/Stage Manager มีหน้าที่ดูแลให้การถ่ายทำในสตูดิโอเป็นไปอย่างราบรื่น รับผิดชอบประสานงานระหว่างผู้รายงานข่าวและผู้กำกับ

6. Camera Operators หรือช่างภาพ รับผิดชอบในการเก็บภาพต่างๆ เพื่อนำมาใช้เป็นวัตถุดิบการผลิตเนื้อหาเพื่อเผยแพร่สู่ผู้ชม

7. Video Engineers รับผิดชอบในเรื่องคุณภาพของภาพที่ช่างภาพถ่ายมา อย่างเช่นการปรับระดับความสว่าง สี หรือคอนทราสต์ เป็นต้น เพื่อให้ภาพที่จะนำออกอากาศนั้นสื่อความหมายและได้อารมณ์ตามที่วางแผนไว้

นอกจากนี้ เวิร์ทเชลยังแบ่งขั้นตอนในการทำงานโทรทัศน์ออกเป็น 4 ขั้นตอนหลักๆ ได้แก่

1. Preproduction Planning เป็นขั้นตอนในการวางแผนก่อนถ่ายทำ ระยะเวลาที่ใช้ในขั้นตอนนี้จะขึ้นอยู่กับระดับความซับซ้อนของเนื้อหาหรือข่าวนั้นๆ หากเป็นการผลิตเนื้อหาเจาะลึกมักจะใช้เวลาวางแผนนานกว่าการผลิตเนื้อหาที่ไม่ต้องเจาะลึก

2. Setup and Rehearsal เป็นขั้นตอนในการเตรียมการก่อนถ่ายทำ ในกรณีที่เป็นรายการในสตูดิโอ ทีมงานจะต้องเตรียมทุกอย่างให้พร้อม ไม่ว่าจะเป็นฉากหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการถ่ายทำ หากเป็นการถ่ายทำนอกสถานที่หรือการถ่ายทดสอบอาจใช้เวลาในขั้นตอนนี้เพียงสั้นๆ

3. Production ในขั้นตอนนี้สามารถแบ่งย่อยตามลักษณะงานออกได้เป็น 2 ประเภท คือ (1) Live เป็นการถ่ายทดสอบจากสตูดิโอ หรือจากสถานที่จริงในเวลาจริงแล้วส่งสัญญาณภาพมายังสตูดิโอเพื่อนำออกอากาศ ณ เวลานั้น อย่างไรก็ตาม การผลิตงานประเภทนี้ยังอาจหมายถึงการรายงานหรือถ่ายทำจากสถานที่จริงแล้วบันทึกเทปไว้ ก่อนจะนำมาออกอากาศ

หลังจากนั้นในบางกรณีด้วย และ (2) Videotaping for Editing เป็นการถ่ายทำเนื้อหานั้นไว้เพื่อนำมาตัดต่อเรียบในสตูดิโอในขั้น Postproduction ซึ่งเป็นขั้นตอนต่อไป โดยทั่วไปการทำงานประเภทนี้มักจะใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมากกว่ารายการสด

4. Postproduction เป็นขั้นตอนสุดท้ายก่อนการนำออกอากาศ ในขั้นนี้จะนำเทปที่ได้ถ่ายไว้ทั้งหมดมาตัดต่อใหม่โดยช่างเทคนิคที่มีความชำนาญในการใช้โปรแกรมด้านนี้ การตัดต่อจะช่วยให้สามารถเลือกภาพที่ดีที่สุด และเรียบเรียงภาพที่ช่างภาพถ่ายมาให้เป็นไปตามโครงเรื่องที่วางแผนไว้ในขั้น Preproduction Planning ได้

Liz, Kelley & Maya Barton (2003) พบว่า จากเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตบนโทรศัพท์เคลื่อนที่ ความวิตกโดยรวมในการใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับลักษณะทางประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา เป็นต้น ดังนั้นการที่ยอมรับเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่การตลาดต่อไป ควรคำนึงถึงความต้องการทางด้านจิตวิทยาเกี่ยวกับเทคโนโลยี การออกแบบเทคโนโลยี และการพัฒนารูปแบบเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ

แนวคิดการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ที่จะนำมาใช้ศึกษาต้องมีความหลากหลาย ไม่สามารถใช้เพียงแนวคิดใดแนวคิดเดียว โดยข้อสรุปเดียวที่มีอยู่ขณะนี้คือ การตลาดระหว่างประเทศจะส่งผลกระทบต่อองค์กรและผลประกอบการขององค์กร ในขณะที่ Gershon (2000) กล่าวว่างานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการสื่อข้ามชาติมักกระจุกตัวอยู่ที่ประเด็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรและนโยบายขององค์กร ยังมีการศึกษาน้อยมากเกี่ยวกับบทบาทของการบริหาร หน้าที่ของการบริหาร เช่น การเงิน การบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรม ภาวะความเป็นผู้นำ การพัฒนารายการ การประสานงาน และแม้แต่ประเด็นการวิจัยเกี่ยวกับบุคลากร และการสื่อสารระหว่างบุคคล ในองค์กรก็ยังมีน้อย ขาดการศึกษาอย่างเจาะลึก เพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจในด้านการบริหารจัดการและความท้าทายในการบริหารจัดการองค์กรสื่อข้ามชาติ รวมทั้งจะส่งผลกระทบต่อพัฒนาตลาดโลกและเนื้อหาของสื่อ

จากแนวคิดในการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ ประกอบด้วยหลักในการบริหารที่เน้นที่ทักษะของผู้บริหารองค์กรเพื่อยึดเป็นหลักในการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ในการบรรลุวัตถุประสงค์ และต้องบริหารจัดการในส่วนงานต่างๆขององค์กรที่มีความสำคัญ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสื่อโทรทัศน์ไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถทำกำไรได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และโครงสร้างหลักใหญ่ๆที่ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาอย่างละเอียดและต้องมีหลักในการบริหารที่ชัดเจนเหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าว ประกอบด้วยตัวแปรด้านการบริหารกระบวนการผลิตที่ใช้ต้นทุนสูง เนื่องจากมีการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่มีความทันสมัยเข้ามาเป็นปัจจัยสำคัญเพื่อการผลิตที่สมบูรณ์และมีคุณภาพดี

ทันสมัยเหมาะสมและตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้เต็มที่ ตัวแปรในด้านการวางแผนทางการตลาดที่สามารถแข่งขันได้ ตัวแปรด้านการบริหารบุคคลเพื่อให้บุคลากรในตำแหน่งต่างๆมีทักษะเฉพาะทางเพื่อผลิตงานตามหน้าที่ ซึ่งตัวแปรการบริหารงานด้านเทคนิคที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง การบริหารการผลิต การบริหารการตลาดด้านความต้องการของผู้บริโภค และการบริหารบุคลากร จึงเป็นตัวแปรหลักที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์การสื่อโทรทัศน์ให้อยู่รอดได้

1.4 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสมัยใหม่ (New technology Management)

ทุกวันนี้เทคโนโลยีได้ก้าวล้ำไปข้างหน้าเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังพัฒนาไปในทิศทางที่สานสัมพันธ์กับสิ่งที่ไม่ใช่เทคโนโลยีในชีวิตของคนเราเพิ่มมากขึ้นด้วย อาทิเช่น การเมือง เศรษฐกิจและวัฒนธรรม การปรับปรุงเทคโนโลยีหรือการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ จึงนำไปสู่การพัฒนาความรู้ในด้านอื่น ๆ ได้

เราจะเห็นได้ว่าในโลกสมัยใหม่หรือโลกโลกาภิวัตน์นั้น มีความก้าวล้ำของเทคโนโลยีจะไม่ได้ก้าวล้ำไปแค่การพัฒนาตัวเทคโนโลยีให้มีความเป็นอัตโนมัติมากขึ้น หากแต่ยังจะต้องผนวกเทคโนโลยีเข้าไปกับ ข้อมูล ความรู้ และให้เทคโนโลยีเหล่านั้นสามารถเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายเพื่อที่จะให้ข้อมูลต่าง ๆ สามารถส่งผ่านกันได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัวอันจะนำไปสู่การใช้ข้อมูลความรู้เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องทันทั่วทั้งที่ สิ่งเหล่านี้จึงทำให้ความฉลาดของเทคโนโลยีสมัยใหม่ไม่เพียงแต่ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีเท่านั้น แต่จะต้องผสมผสานวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ลงไปเทคโนโลยีด้วยจึงจะเป็นเทคโนโลยีอันชาญฉลาดอย่างแท้จริง

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นแรงขับที่สำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมสื่อ การบริหารจัดการนวัตกรรมได้รับการระบุว่า เป็นสาขาที่สำคัญของการวิจัยในเรื่องการบริหารจัดการสื่อและเศรษฐกิจ โดย Mierzejewska และ Hollifield (2006) ได้ศึกษารวบรวมและพบว่า งานวิจัยด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมในองค์กรสื่อเริ่มมีการตีพิมพ์ขึ้นตั้งแต่ช่วงราว ค.ศ.2000

Jenkins (2007) ผู้ที่ศึกษาเรื่อง Media convergence culture และเรื่อง Transmedia อธิบายวงการสื่อและการเล่าเรื่องไว้ในคลิปลิขิต Youtube อธิบายว่า โลกของสื่อตอนนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเจ้าของธุรกิจสื่อรายใหญ่ๆ เพียงอย่างเดียวกับเมื่อก่อนแล้ว จากการก้าวหน้าไปของเทคโนโลยีทำให้สื่ออยู่ในมือของประชาชนทุกคนที่เป็นผู้สร้างเนื้อหาขึ้นได้เองเช่นกัน จากอดีตจนถึงปัจจุบันผลงานในสื่อเก่ามากมายที่ได้ถูกนำมาเล่าใหม่ผ่านช่องทางสื่อใหม่ ซึ่งมีคุณลักษณะโดดเด่นเป็นรูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way-communication) มีความสามารถเคลื่อนที่ได้สูง (Mobility) ทำให้สะดวกต่อการพกพาไปในที่ต่างๆ (Compactable) สามารถคัดแปลงเปลี่ยนแปลง

รูปได้ (Convertibility) เชื่อมต่อกันโดยง่าย (Connectivity) สามารถหาและใช้ประโยชน์ได้ในทุกที่ (Ubiquity) มีความรวดเร็วในการสื่อสาร (Speed of Communication) มีลักษณะไร้พรมแดน (Absence of Boundaries) เป็นการผ่านยุคสมัยมาตามพฤติกรรมของผู้ใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป เป็นการก้าวสู่ยุคที่เป็นสื่อแบบ “วัฒนธรรมหลอมรวม” (Convergence culture) การหลอมรวมสื่อ จะเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลข่าวสารที่ถูกผลิตขึ้นจากสื่อ ๆ หนึ่งถูกเผยแพร่ไปยังช่องทางต่าง ๆ อย่าง หลากหลาย เช่น การที่เราสามารถดูรายการโทรทัศน์ย้อนหลัง ดูหนัง ฟังเพลง ผ่านสมาร์ตโฟน และ คอมพิวเตอร์ได้ เจนกินส์สรุปเป็นข้อเสนอไว้ว่า “ภาวะการณ์หลอมรวม บรรจบกันของสื่อเป็นมากกว่า การขยับระดับทางเทคโนโลยี (Technological Shift) มันเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่าง เทคโนโลยี อุตสาหกรรม ตลาด ประเภทสื่อและผู้ชมที่มีอยู่เดิม”

Tsui-Chuan Lin (2007) วิจัยเรื่อง TV NEWS digitalization in Taiwan:

An Intraorganizational model information technology adoption and implement งานวิจัยนี้ศึกษา ถึงช่วงยุคการเปลี่ยนผ่านจากเทคโนโลยีอนาล็อกมาเป็นดิจิทัล โดยศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ ตัดสินใจขององค์กร ในงานวิจัยนี้พบว่ามีการให้การยอมรับกระบวนการของระบบดิจิทัลในสถานี ข่าวโทรทัศน์ โดยครอบคลุมขั้นตอนการเริ่มต้น และขั้นตอนการดำเนินการ สถานประกอบการ สถานีโทรทัศน์มีการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงทางหลักการภายในองค์กร องค์กรมีการ เสริมแรงในแบบคู่ขนานด้วยการจัดตั้งนโยบายกล่าวถึงเทคโนโลยีใหม่ว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการ ดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ และจากนั้นจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการยอมรับของ องค์กร และพบว่ามีจำนวน 3 ช่องสถานีที่ใช้การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการแก้ปัญหา ระบบ การออกอากาศ เกิดประสบการณ์ในกระบวนการยอมรับของพนักงานมากขึ้น ในขณะที่ช่องสถานี ที่พัฒนาระบบบูรณาการที่มีความซับซ้อนมากขึ้น โดยมีกระบวนการพัฒนาแบบคู่ขนานพบว่า ปัจจัยด้านการรับรู้และการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจขององค์กรที่จะนำ เทคโนโลยีนี้มากที่สุด ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจขององค์กรที่จะนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ มากที่สุดคือปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลมากขึ้นในการยอมรับ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเพื่อการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมและการประเมินผลเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับการเปลี่ยนแปลงไปใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้ประสบความสำเร็จ เทคโนโลยีดิจิทัล มีผลกระทบมากต่อกระบวนการผลิต ต่อบทบาทของเจ้าหน้าที่ผลิตและต่อการทำงานร่วมกัน และ มีผลกระทบต่อกรยอมรับและการดำเนินงานของเทคโนโลยีโทรทัศน์ดิจิทัล

วิธีการและผลการวิจัยของงานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาการ บริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยในขั้นตอนต่าง ๆ และการบริหาร ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านเทคโนโลยี เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการใช้เทคโนโลยีการผลิตที่

ทันสมัย และทำให้ทราบถึงกลยุทธ์การบริหารกิจการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์กรและการทำให้เกิดการยอมรับในนวัตกรรมใหม่ของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่ต้องค่อยเป็นค่อยไป รวมถึงการบริหารงานบุคคลและผู้บริหารที่ทำหน้าที่คอยช่วยชี้นำถึงประโยชน์ส่วนรวมที่จะได้รับ ถ้าทั้งองค์กรมีการปรับตัวได้ดีโดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำที่สามารถแสดงวิสัยทัศน์โน้มน้าว และแสดงตัวอย่างของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานี โทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยเข้าสู่กระบวนการทำงาน เมื่อมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ก็จะทำให้องค์กรต่อสู้กับคู่แข่งในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบการณ์ทางตรงของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญผู้บริหารต้องพยายามทำความเข้าใจและยอมให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มเติมตลอดเวลา เพื่อเกิดการรับรู้ที่ยั่งยืนและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ทำประโยชน์ได้

การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสื่อได้นำมาซึ่งความท้าทายอันใหญ่หลวงในทุกภาคส่วนของสื่อ ซึ่ง Kung (2007) ได้กล่าวว่า การวิจัยที่เน้นด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้สะท้อนข้อเท็จจริงที่ว่า สื่อเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมส่วนน้อยที่ต้องประสบกับปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “เทคโนโลยีก่อความ” (Disruptive Technologies) โดย Day และ Schoemaker (2000) ได้ให้ความหมายของคำว่า “เทคโนโลยีก่อความ” (Disruptive Technologies) นี้ไว้ว่า คือนวัตกรรมที่มีพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ (Science-based Innovation) และมีศักยภาพในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ หรือเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่เดิม ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเกี่ยวกับปรากฏการณ์นี้ คือ อินเทอร์เน็ต โทรทัศน์แบบสื่อสารสองทาง หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ เหล่านี้ถือเป็นตัวอย่างของเทคโนโลยีการสื่อสารที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วมีศักยภาพอย่างเห็นได้ชัดในการเปลี่ยนแปลงลักษณะเดิมของอุตสาหกรรมสื่อที่มีอยู่

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรมนี้จะช่วยนำไปสู่ความเข้าใจ การพัฒนา การปรับและประยุกต์ใช้เชิงเศรษฐกิจ สังคม และการกำหนดลักษณะเนื้อหาของอุตสาหกรรมสื่อ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดในธุรกิจสื่อ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสื่อ นักวิชาชีพ นักเศรษฐศาสตร์ นักลงทุน ผู้วางแผนกำหนดนโยบาย และผู้บริโภค ดังนั้นสิ่งที่ตามมาคือ มีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิจัยอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมในองค์กรสื่อ เพื่อช่วยสนับสนุนการพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมในการบริหารจัดการองค์กรสื่อ

1.5 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

แนวทางการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อภารกิจวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน หรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้อง

มีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน (วารสาร นภาพงส์. 2559, น.59) นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของความเสี่ยงไว้ดังนี้

วิลสันและทิงเกิล (Wilson and Tingle, 1999) กล่าวว่าการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
3. การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)
4. การประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

สมชาย ไตรรัตนภิรมย์ (2549, น.12) ได้แบ่งขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk management planning) ประกอบด้วย การตัดสินใจว่าจะวางแผนการบริหารกิจกรรมโครงการอย่างไร โดยการทบทวนขอบเขตของโครงการ การวางแผนการบริหารโครงการ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์กรและทรัพยากรองค์กร ซึ่งผู้ร่วมโครงการสามารถอธิบายและวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยง กิจกรรมในแต่ละโครงการ ผลผลิต หลักของการบริหารนี้คือ แผนการจัดการความเสี่ยง

2. การจำแนกความเสี่ยง (Risk identification) ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มีต่อผลกระทบ ของโครงการและลักษณะข้อมูลเอกสารแต่ละโครงการ ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้ คือการเริ่มต้น ด้วยการลงทะเบียนความเสี่ยง

3. การวิเคราะห์คุณภาพความเสี่ยง (Qualitative risk analysis) ประกอบด้วยการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งขึ้นอยู่กับความน่าจะเป็น และผลกระทบที่เกิดขึ้นภายหลังการจำแนกความเสี่ยงแล้ว ทีมความเสี่ยงสามารถใช้เครื่องมือ และเทคนิคต่างๆในการจัดลำดับความเสี่ยงและการจัดการข้อมูลการลงทะเบียนความเสี่ยงให้ทันสมัย ผลผลิตหลักในขั้นตอนนี้ก็คือ Update การลงทะเบียนข้อมูลความเสี่ยงให้ทันต่อเวลา

4. การวิเคราะห์ปริมาณความเสี่ยง (Quantitative risk Analysis) ประกอบด้วยการประเมินค่าผลกระทบของความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์ของโครงการออกมาเป็นจำนวนหรือตัวเลข ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้ เช่นเดียวกับการลงทะเบียนหลักเพื่อให้ทันต่อเวลา

5. การวางแผนเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นกับความเสี่ยง (Risk response Planning) ประกอบด้วย การนำขั้นตอนมาใช้ เพื่อเป็นการสร้างโอกาส ในความสำเร็จและเป็นการลดภาวะคุกคามที่จะพบ จากเป้าหมายโครงการ การใช้ผลผลิตต่างๆตามขั้นตอนที่ผ่านมา

6. การควบคุมและการติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring and Control) ประกอบด้วย การจำแนกการติดตามความเสี่ยง และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ การจำแนกความเสี่ยงใหม่ การจัดแยกแผนการเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นจากรisk และการประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การจัดการ ความเสี่ยงที่ใช้ตลอดโครงการ ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้คือ การให้คำแนะนำ/ การให้การรับรอง และการป้องกันสิ่งที่จะเกิดขึ้น ความต้องการการเปลี่ยนแปลงและการลงทะเบียนบนความเสี่ยงให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งการวางแผนการบริหารโครงการ และกระบวนการจัดการทรัพยากรของโครงการ

คำอธิบายความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย สามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ซึ่งแสดงได้ดังนี้ (วิหุคา ลิวานานนท์ชัย, 2551)

1. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน: ประกอบด้วย

1) Operational Risk ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เกิดจากขั้นตอน อุปกรณ์ หรือทรัพยากรมนุษย์เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน อุบัติเหตุ

2) Financial Risk ความเสี่ยงทางการเงิน เกิดจากปัญหาด้านการเงินและงบประมาณ เช่น ขาดแคลนเงินทุน คุ้มกันมากเกินไป ขาดสภาพคล่องความผิดพลาดหรือทุจริตของฝ่ายการเงินหรือฝ่ายบัญชี

3) Strategic Risk ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ เกิดจากความผิดพลาดในการกำหนดหรือดำเนินนโยบาย กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตลอดจนการทุจริตเชิงนโยบายของผู้บริหาร

4) Policy Risk ความเสี่ยงด้านนโยบาย เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ

2. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก:

1) Political Factors ความเสี่ยงด้านการเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ

2) Economic Factors ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ เช่น ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลง

3) Socio-cultural Factors ความเสี่ยงด้านสังคม และวัฒนธรรม

4) Technological Factors ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

5) International Factors ความเสี่ยงระหว่างประเทศ เช่น อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การเคลื่อนย้ายเงินลงทุน ฐานกำลังการผลิตของประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ

6) ภัยธรรมชาติ

7) ความเสี่ยงด้านภาวะการแข่งขัน

รัชทอง สุขสมบัติ (2552) ศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร สื่อสารมวลชนกรณีศึกษาบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาพบว่า บมจ. อสมท. มองการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ว่าเป็นกระบวนการที่พนักงานทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมสามารถยอมรับได้ โดยหวังว่าการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะทำให้ การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ มีการตัดสินใจโดยได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอ นำกลยุทธ์ขององค์กรไปดำเนินการในภาคปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ระบุและบริหารจัดการความเสี่ยงที่สำคัญได้ทันเวลา มีผลการดำเนินงานดีกว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวัง

จากคำจำกัดความที่ได้กล่าวมาข้างต้น การประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงกับองค์กรสื่อมวลชนนั้น จะมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ระดับการดำเนินการเป็นส่วนใหญ่ แนวคิด หลักการ และเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาใช้กับองค์กร โดยการนำหลักการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง โดยเน้นกลยุทธ์การสื่อสารในทฤษฎีด้านสื่อสารมวลชนเข้ามาปรับใช้ในการนำ จึงถือได้ว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ถูกนำมาแฝงให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร (Management Processes) อย่างแท้จริง

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหารเพื่อวางแผนการทำงานให้เป็นตามวัตถุประสงค์และบรรลุมิติทัศน์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานนั้นจำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปปรับองค์กรให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทั้งที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดอ่อน และจุดแข็งขององค์กรนั้น เพื่อกำหนดวิธีการทำงานหรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” พร้อมทั้งจัดทำแผนงานหรือโครงการให้สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด (ศูนย์อำนวยการสร้างอาวุธ, 2556)

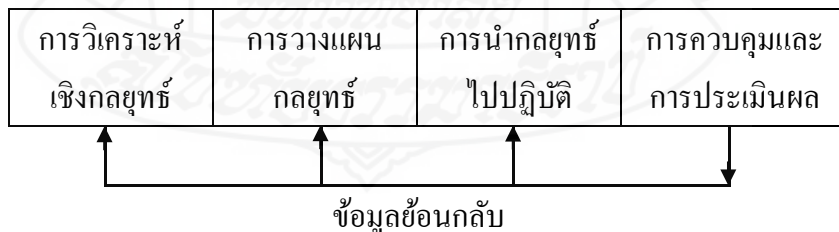
การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ทางธุรกิจของผู้นำองค์กร มุ่งเน้นให้มีการกำหนดทิศทางภารกิจและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน และเป็นขั้นตอนอย่างมีระบบเน้นการสร้างอนาคตในระยะยาว ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร พร้อมการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและการติดตามกำกับควบคุมและประเมินผลการทำงาน

เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539)

เบทแมน และ สเนล (Bateman and Snell, 1999, p. 131) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกฝ่ายขององค์กร ในการกำหนดและปฏิบัติตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการกำหนด (Formulating) การปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นแผนหลักเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่กำหนดเป็นการประสมประสานการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดการ (Management) เข้าด้วยกัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องที่ผู้จัดการทุกคนจะได้รับการกระตุ้นให้คิดอย่างมีกลยุทธ์โดยมุ่งผลในระยะยาว ตลอดจนประเด็นปัญหาเกี่ยวกับวิธีการจัดการดำเนินงานด้วยกระบวนการนี้ ผู้บริหารระดับสูงต้องพิจารณาสถานการณ์จากทัศนะในวงกว้างเพื่อวางแผนความสามารถและทรัพยากรภายในให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน

ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อช่วยให้องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ดียิ่งขึ้น ช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรได้ตระหนักถึงโอกาสภัยคุกคาม จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้บูรณาการความคิดในการจัดสรรสรรพกำลังและทรัพยากรในองค์กรให้เป็นไปในทิศทาง และลำดับความสำคัญที่ชัดเจน มีเหตุมีผลและมีความสอดคล้องกัน ในหน่วยงานส่วนย่อยโดยหากมีการปรับตัวหรือขยายตัวขององค์กรก็จะเป็นไปได้ด้วยกรอบทิศทางที่ชัดเจน

การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมที่เป็นองค์ประกอบขั้นพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ



ภาพที่ 2.1 ภาพแสดงกิจกรรมขั้นพื้นฐานการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นการกลั่นกรองและการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถานีโอทโททัศน์ (Certo and Certo., 2006) ซึ่งเป็นกระบวนการเริ่มแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) นโยบายองค์กร (Organization policy) ตามแต่ละองค์กรจะเลือกกำหนดใช้

2.2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร จะประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เนื่องจากองค์กรปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปเรียกว่า SWOT Analysis บทบาทสำคัญของการวิเคราะห์ SWOT นั่นก็คือ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ มาจัดแยกประเภทออกเป็นประเด็นปัญหาภายในองค์กร คือ จุดแข็ง จุดอ่อน (Strengths and Weakness) และประเด็นปัญหานอกองค์กร คือ โอกาส และอุปสรรค (Opportunity and Threat) เมื่อทำการวิเคราะห์แล้วก็จะทำให้พิจารณาได้ว่า มีข้อมูลอะไรบ้างที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ที่จะช่วยให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกันก็จะพิจารณาได้ว่ามีข้อมูลอะไรบ้างที่จะก่อให้เกิดอุปสรรค หรือข้อจำกัดที่จะต้องเอาชนะ หรือทำให้มีผลกระทบต่อบริษัทน้อยที่สุด โดยสามารถอธิบายรายละเอียดดังต่อไปนี้ (เสรี วงษ์มณฑา, 2542, น. 35-42)

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) สิ่งที่เป็นผลบวกขององค์กร โดยวิเคราะห์จากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร เช่น ประวัติขององค์กร ความก้าวหน้า ผลิตภัณฑ์และบริการสถานการณ์ของการแข่งขัน งบประมาณ เทคโนโลยี คน และการบริหารจัดการ

2. การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses) วิเคราะห์จากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กรเช่นเดียวกันกับการวิเคราะห์จุดแข็ง แต่มีความแตกต่างกันตรงที่ต้องพิจารณาสิ่งที่เป็นผลลบขององค์กร เพื่อแสดงให้เห็นภาพรวมทั้งหมดของปัญหาที่เกิดขึ้นจริงเกี่ยวกับองค์กร

3. การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) การวิเคราะห์สถานการณ์ที่จำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลที่เหนือการควบคุมขององค์กรและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หรือปัจจัยภายนอก เช่น สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย และการพิจารณาข้อดีของคู่แข่ง เพื่อหาข้อโอกาสให้กับการบริหาร การจัดองค์กร และการดำเนินงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) การวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหาและมีผลต่อการบริหารขององค์กร เช่น จุดแข็งของกลุ่มแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของสภาพแวดล้อม

Ramendra Thakur, John H. Summey และ Siva K. Balasubra Manian (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง CRM as strategy : Avoiding the pitfall of tactics ซึ่งกล่าวถึง กลยุทธ์บริหารงานลูกค้าสัมพันธ์หรือ CRM (Customer Relation Management) เป็นกิจกรรมทางการตลาดที่กระทำต่อลูกค้า ซึ่งอาจจะเป็นลูกค้าผู้บริโภค หรือคนกลางในช่องทางจัดจำหน่ายแต่ละรายอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยมุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ มีการรับรู้ที่ดีตลอดจนรู้สึกชอบบริษัทและสินค้าหรือบริการของบริษัท ซึ่งคุณค่าของ CRM นั้น ไม่เพียงจะรักษาลูกค้าปัจจุบันเท่านั้น CRM ยังสามารถดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาใช้สินค้าจากบริษัทอีก ด้านอนาคตของ CRM นั้น จะยิ่งแสดงศักยภาพออกมาในกลยุทธ์ของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ จากนั้น CRM ก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งที่ฝังรากลึกของธุรกิจ ที่ไม่ใช่เพียงเทคนิคทั่วไป และด้วยเทคโนโลยีที่พัฒนามากยิ่งขึ้น จะทำให้ CRM สามารถประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องตามแต่สถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งภาพลักษณ์ รูปแบบของกลยุทธ์ CRM นั้นอาจจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ตามวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร แต่สิ่งหนึ่งที่คงที่ คือ CRM เป็นการเดินทางที่จะเกี่ยวเนื่องเรื่องราวที่น่าประทับใจระหว่างบริษัทกับลูกค้า ซึ่งไม่ใช่เพียงจุดหมายปลายทางที่ตั้งไว้ (CRM is a journey, not a destination)

การพิจารณาถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย โดยใช้หลัก SWOT Analysis โดยละเอียดจะทำให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีความเข้าใจในการบริหารจัดการและการพัฒนามากขึ้น รวมถึงสามารถเล็งเห็นถึงโอกาสและแนวทางในการแก้ปัญหาได้มากที่สุด

อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ถึงสาเหตุต่าง ๆ ต้องเป็นไปอย่างรอบด้าน เป็นกลางปราศจากอคติเพื่อผู้บริหารจะได้แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและมีคุณภาพ ทำให้เกิดการพัฒนางานองค์กรต่อไปในอนาคต

2.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

เป็นกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้น ไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงออกเป็นแผนงานหรือโครงการที่จะต้องดำเนินการ ประกอบด้วย งานที่จะต้องทำ เวลาในการดำเนินการ ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบประมาณ ตัวชี้วัด โดยมีโครงสร้างขององค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ เพราะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ผู้จัดการจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำ สามารถทำงานเป็นทีม ได้ดีจึงจะทำให้แผนกลยุทธ์สำเร็จตามแผนที่วางไว้

จินต์เจษฎ์ จันทรเพ็ญ (2557) ทำการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารธุรกิจของบริษัทรับจ้างผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดย่อม (Content Provider) ในตลาดดิจิทัลทีวีของประเทศไทย” ผลวิจัยพบว่ากลุ่มสถานประกอบการบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ (Product) เน้นเรื่องของคุณภาพและความรวดเร็วในการบริการ ด้านราคา (Price) จะมีลักษณะการเสนอราคา หรือจัดเสนอราคาตามแบบแต่ละชิ้นงาน ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ด้วยการใช้กลยุทธ์แรงดันผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย (Push Channel Strategy) เช่น การโฆษณา และการใช้พนักงานขาย และด้านการส่งเสริมการตลาดที่มีความคล้ายคลึงกัน เช่น การขายโดยใช้พนักงานขาย

การจะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี (Well-managed Organization) และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ (Competent Personnel) ทั้งความสามารถหลักและสมรรถภาพทางการแข่งขันด้วยการเลือกคนที่สามารถเข้าทำงานในตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อจัดกระบวนการทำงานและกิจกรรมตามลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Activities) รวมถึงระบบการตัดสินใจที่มีคุณภาพเพื่อให้การจัดการงานตามกลยุทธ์นำไปสู่ความสำเร็จ

2.4 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

เป็นงานขั้นตอนสุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่า บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในระหว่างการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะต้องมีการควบคุม กำกับดูแล ติดตามความก้าวหน้า หากพบปัญหาหรืออุปสรรคจะได้แก้ไขอย่างทันที่ ทลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์การวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สุภารัตน์ ชนกุลพรรณ (2553) ศึกษาเรื่องสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย : แนวคิดปรัชญา กลยุทธ์และปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงแนวคิดและปรัชญาของสื่อสาธารณะที่นำมาสู่การจัดรูปแบบขององค์กรกลยุทธ์ในการบริหารงานองค์กรโทรทัศน์สาธารณะของทีวีไทย (TPBS) รวมถึงปัจจัยแวดล้อมปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการบริหารงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแวดล้อมมีผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย (TPBS) ในส่วนของปัจจัยภายในมาจากโครงสร้างการบริหารและบุคลากรเป็นส่วนสำคัญหลักในการบริหารงาน ส่วนปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบมากที่สุดคือนั้น คือ สังคมและความต้องการของผู้ชม รองลงมาคือ กฎหมายการเมืองและรัฐบาล

ดูมาไซค์ (Dumazedier, 1997) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “The Impact of Television Programs on Rural Audiences” เพื่อการศึกษาถึงอิทธิพลของโทรทัศน์ที่มีต่อประชาชนในชนบท โดยได้ทำการวิจัยใน 15 หมู่บ้าน เมื่อชมโทรทัศน์แล้วก็ได้ส่งแบบสอบถามไปให้ผู้ชมกรอก จากการวิจัยดังกล่าว สามารถจัดกลุ่มของความพึงพอใจที่ได้รับเป็น 7 กลุ่มใหญ่ ๆ คือผู้ที่ชมเพื่อ

1. ได้รับความบันเทิง
2. ชมเพราะเป็นนิสัย เป็นกิจวัตรอย่างหนึ่งในชีวิตประจำวัน
3. ดูเพราะอยู่ในช่วงเวลาที่สะดวกที่จะดู
4. ดูเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ทางสังคม ในการติดต่อกับคนอื่นรวมทั้งดูกับเพื่อนและการนำไปพูดกับเพื่อนและการนำไปพูดคุยกับเพื่อน
5. ดูเพื่อเป็นการพักผ่อนหรือหลีกเลี่ยงปัญหา หรือเพื่อความตึงเครียด
6. เพื่อหลีกเลี่ยงความเบื่อหน่าย ดูเพราะเบื่อหน่ายหรือไม่มีอะไรจะทำ หรือไม่มีรายการที่มีค่าพอจะดูในเวลาเดียวกันนั้น
7. ดูเพื่อสำรวจความเป็นจริงหรือเพื่อหาคำแนะนำ เพื่อช่วยแก้ปัญหาในชีวิตของคนดูหรือเป็นแหล่งอ้างอิงที่เป็นบุคคล ช่วยให้ผู้ใช้ดูเข้าใจชีวิตของตนเอง

จากความหมายการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่าการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นงานของผู้บริหารองค์กรที่จะใช้เป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด ซึ่งต้องอาศัยการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริง กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้ ตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติ ขณะที่นำแผนไปปฏิบัติ และหลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนแล้ว

3. การสื่อสาร (Communication)

3.1 เทคโนโลยีการสื่อสารเป็นตัวกำหนด (Communication Technology Theory)

เทคโนโลยีการสื่อสารเป็นตัวกำหนด เป็นทฤษฎีที่มองว่าเทคโนโลยีทางการสื่อสารเป็นตัวแปรต้นที่เข้าไปกำหนดการสื่อสารและประสบการณ์ของมนุษย์ เมื่อเทคโนโลยีทางการสื่อสารได้เปลี่ยนแปลงไป จะสร้างผลกระทบอะไรให้เกิดขึ้นในระดับสังคม สถาบัน และปัจเจกบุคคลบ้างซึ่งผู้ศึกษาใช้ทฤษฎีเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นตัวกำหนดเป็นแนวทางในการศึกษาคั้งนี้

นักทฤษฎีเทคโนโลยีเป็นตัวกำหนดมีหลายคนด้วยกัน การวิจัยครั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการจะศึกษาและสะท้อนไปถึงสภาพปัญหา ผู้ศึกษาได้คัดสรรจะสำคัญ บางส่วนที่นักคิดได้ให้แนวทางเกี่ยวข้องและสอดคล้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษาโดย ได้นำ

แนวความคิดของ Marshall McLuhan และการขยายความถึงปรากฏการณ์ของการเปลี่ยนแปลงของระบบสังคม และปัจเจกบุคคล เมื่อเทคโนโลยีมีความก้าวหน้ามากขึ้น กับแนวความคิดของ Dennis McQuail

โดยการนำเสนอแนวคิดถึงเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นตัวกำหนด จากการศึกษาในเรื่องดังกล่าว ของ Mc Luhan พบว่าการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทางการสื่อสารที่มีผลกระทบต่อสังคมและปัจเจกบุคคลในแง่ของเวลา (time) พื้นที่ (space) และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิตของมนุษย์ นอกจากนั้นแล้วเทคโนโลยีการสื่อสารยังช่วยขยายประสบการณ์ของมนุษย์ให้กว้างออกไปจากเดิม และเป็นการเชื่อมโยงมนุษย์จากทั่วทุกมุมโลก ในการติดต่อสื่อสารและเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร เชื่อมเข้าด้วยกัน เกิดเป็นสังคมใหม่ที่เรียกว่า “Global Village” แนวคิดพื้นฐานของ McLuhan ต่อเทคโนโลยีการสื่อสารที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ของมนุษย์ก็คือ สื่อทุกชนิด (Media) (กาญจนา แก้วเทพ, 2545, น. 158) คือ การขยายประสบการณ์ด้านผัสสะ (สัมผัสได้ถึง) ของมนุษย์ (Extension of experience) อาทิเช่น การเปิดรับข้อมูลข่าวสารของมนุษย์จากทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ทำให้ได้ทราบข่าวสาร ที่นอกเหนือไปจากสื่อหลักที่รายงานและให้ข้อมูลข่าวภายในประเทศเท่านั้น แต่ยังเป็นการขยายประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ และมุมมองแนวความคิดจากการนำเสนอข่าวจากต่างประเทศอีกด้วยซึ่งเรื่องดังกล่าวมนุษย์อาจจะไม่เคยมีประสบการณ์ในช่วงนั้น ๆ มาก่อนเลยก็เป็นได้

McLuhan กล่าวว่า โดยเฉพาะสื่ออิเล็กทรอนิกส์นั้นได้ขยายประสบการณ์ของมนุษย์ออกไปอย่างมากมาย จนราวกับว่าทำให้คนจำนวนมากจะไปรู้เรื่องที่ไหนก็ได้ (space) ภายในเวลารวดเร็วยิ่ง (time) การเกิดขึ้นของการถ่ายทอดสดผ่านดาวเทียม ทำให้คนที่อยู่ห่างจากเหตุการณ์นับหมื่น ๆ ไมล์ (space) ได้เห็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาจริง (real time) อย่างแทบไม่น่าเชื่อ พัฒนาการของเทคโนโลยีการสื่อสารในยุคปัจจุบัน ทำให้อุปสรรคด้านระยะทางและกาลเวลากลายเป็นเรื่องที่ไร้ความหมาย เพราะไม่อาจปิดกั้นประสบการณ์ของมนุษย์ได้อีกต่อไปแล้ว (กาญจนา แก้วเทพ, 2545, น.158)

การศึกษาในเรื่องดังกล่าวของ Mc Luhan สนใจในเรื่องสื่อกับประสบการณ์มนุษย์ แต่ไม่ได้สนใจว่า “คนเรามีประสบการณ์กับอะไร” (What We Experience) แต่กลับสนใจว่า “คนเรามีประสบการณ์อย่างไร” (How We Experience) หากพูดในภาษาการสื่อสารก็คือ Mc Luhan ไม่ได้สนใจ “เนื้อหาของข่าวสาร” (Content) หากแต่สนใจ “รูปแบบของสื่อ” (Form Media) ดังที่อยู่ในข้อสรุปสั้น ๆ ของเขาที่ว่า “เพียงแค่ตัวสื่อก็เป็นสารแล้ว” (Medium is the Message) เนื่องจากการคิดดังกล่าวนี้เพียงแต่การเปลี่ยนตัวสื่อเท่านั้น ก็จะสร้างผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับ

ประสบการณ์ของมนุษย์แล้ว ตัวอย่างเช่น ประสบการณ์ของมนุษย์ที่ต้องสัมผัสอยู่กับสื่อโทรทัศน์แล้ว จะเห็นได้ว่าประสบการณ์ของผู้รับสารที่สัมผัสกับสื่อโทรทัศน์จะมีลักษณะดังนี้

1. มีลักษณะจะเอาตัวเข้าผูกกับเรื่องราวในสื่อสูงมาก (Involving) ทั้ง ๆ ที่เป็นตัวสื่ออาจไม่ได้ให้ข้อมูลต่าง ๆ มากมายนัก ทั้งนี้เพราะสื่อโทรทัศน์เป็นสื่อที่ให้ทั้งภาพและเสียง ซึ่งเป็นรูปแบบสื่อที่ดึงดูดทั้งใจ (และคล้าย ๆ กับ) กายของผู้รับให้เข้าไปสังเกตในระยะเวลาใกล้ ๆ และกระชั้นชิดมากยิ่งขึ้นทุกที มุมกล้องและระยะห่างของกล้องสามารถจะดึงดูดเอาผู้ชมให้ “in” เข้าไปอย่างกับผู้ชมอาจจะไม่รู้ตัวก็ได้ นอกจากนี้ ช่วงเวลาของสื่อโทรทัศน์มักจะมีลักษณะต่อเนื่องและผู้ชมไม่ได้เป็นผู้ควบคุมการสื่อสาร (ต้องดูตามเวลาที่โทรทัศน์กำหนด) รวมทั้งไม่มีจังหวะให้หยุดคิดไตร่ตรองด้วย

2. จากคุณสมบัติต่าง ๆ ของสื่อโทรทัศน์ที่ได้กล่าวมา จะทำให้ประสบการณ์ของผู้ชมมีลักษณะใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล และไม่ค่อยมีเวลาคิดหน้าคิดหลัง (Less rational & Less calculated)

จากแนวคิดของ McLuhan เมื่อนำมาพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยเป็นเสมือนการเชื่อมประสบการณ์ใหม่ ให้มนุษย์สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและเลือกสืบค้นหาข้อมูลต่าง ๆ ที่สนใจ เลือกรับชมรายการที่ตรงกับความต้องการได้ เช่นเดียวกับที่ McLuhan ได้พูดถึงรูปแบบการสื่อสารจะช่วยขยายประสบการณ์ให้กับมนุษย์ได้อย่างกว้างขวางการเลือกรับข่าวสาร และรับชมรายการจากโทรทัศน์ดาวเทียมเป็นการขยายประสบการณ์ให้กับมนุษย์มากขึ้นกว่าที่ได้รับข้อมูลข่าวสาร สาระบันเชิงต่าง ๆ จากการรับชมรายการจากฟรีทีวีเท่านั้นข้อจำกัดที่ปิดกั้นในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เรื่องเวลาและสถานที่ก็ถูกกำจัดไปด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนั่นเอง

และนอกจากนั้นผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Dennis McQuail ที่กล่าวถึงปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ได้ส่งผลกระทบต่อทั้งระบบสังคมและตัวปัจเจกบุคคล โดยได้ประมวลคุณลักษณะเด่น ๆ ของแนวคิดของกลุ่มทฤษฎีนี้เอาไว้ว่า (กาญจนา แก้วเทพ, 2545, น. 159)

1. เทคโนโลยีการสื่อสารเป็นพื้นฐานของทุกสังคม
2. เทคโนโลยีแต่ละชนิดก็จะเหมาะสมกับรูปแบบโครงสร้างสังคมแต่ละอย่าง
3. ขั้นตอนของการผลิต และการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารจะเป็นตัวนำไปเกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคม
4. การปฏิบัติเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการสื่อสารในแต่ละครั้ง จะทำให้เกิดการปฏิบัติเปลี่ยนแปลงสังคมตามมาเสมอ

Jiyeon Kim และ Sandra Forsythe (2007) พบว่า การเปิดรับเทคโนโลยีของบุคคลใด ๆ นั้นมีผลส่งต่อพฤติกรรม กล่าวคือ ทักษะความวิตกกังวลโดยรวมของผู้ใช้บริการมีผลมาจากระดับของเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนในตัวและเทคโนโลยีความวิตกกังวลในการใช้บริการจะมีเพิ่มมากขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นตัวกำหนดพบว่าการเปลี่ยนแปลงในตัวเทคโนโลยีการสื่อสารทุกครั้งจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงทางสังคม และยังส่งผลกระทบต่อประสบการณ์ วิธีการดำเนินชีวิตของมนุษย์ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อ การสื่อสารด้วย กล่าวคือผู้ใช้สื่อไม่ใช่เป็นแต่เพียงผู้รับสาร แต่ยังเป็นผู้ส่งสารเองด้วย เป็นทั้งผู้ส่ง และผู้รับสาร ซึ่งทำให้องค์กรผู้ผลิตสื่อที่เป็นสื่อใหญ่อย่างสื่อสารมวลชนได้รับผลกระทบ ต้องปรับตัวทั้งในเรื่องรูปแบบวิธีการนำเสนอ และเนื้อหา นอกจากนี้ในส่วนของ การควบคุมการใช้สื่อพบว่า การควบคุมเป็นไปได้โดยยาก ทั้งในแง่การควบคุมทางกฎหมายและในทางปฏิบัติ

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีนี้มาใช้เพื่อไปสนับสนุนสิ่งที่ต้องการศึกษาถึง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย” เมื่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้ส่งผลกระทบต่อระบบสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสาร และตัวปัจเจกบุคคลที่มีพฤติกรรมรูปแบบการดำเนินชีวิต การเลือกรับข้อมูลข่าวสาร ที่แตกต่างไปจากเดิม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยต้องปรับตัวปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารงานให้สอดคล้องตามเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และเลือกที่จะใช้สื่อใหม่เป็นช่องทางในการแพร่กระจายข่าวสารต่าง ๆ โดยเฉพาะการสื่อสารการตลาดของสื่อต่าง ๆ กับกลุ่มผู้บริโภคผ่านช่องทางสื่อดิจิทัลที่ปัจจุบันมีกลุ่มคนจำนวนมากเลือกรับข้อมูลผ่านช่องทางนี้กันอย่างแพร่หลายและในสื่อหลาย ๆ แขนงต่างก็มองว่าเป็นสื่อทางเลือกใหม่ที่เหมาะสมกับการวางแผนการสื่อสารการตลาดที่เข้ากับกระแสของผู้บริโภคในปัจจุบัน

3.2 การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications)

Shimp (1989) ได้อธิบายความหมายของ “การสื่อสารการตลาด” ว่าหมายถึง กระบวนการสื่อสารเกี่ยวกับส่วนผสมทางการตลาดขององค์กร บริษัท ห้างร้าน ซึ่งก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนโดยการสร้างความหมายร่วมกันระหว่างองค์กรกับลูกค้า ซึ่งการสื่อสารการตลาดสามารถเกิดขึ้นทั้งในลักษณะที่ตั้งใจ อาทิ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ ฯลฯ หรือบางครั้งก็อาจเกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจก็ได้ เช่น ลักษณะของตัวสินค้า หีบห่อ หรือราคา และบางครั้งอาจเป็นสัญลักษณ์ที่บอกอะไรบางอย่างแก่ลูกค้าได้โดยที่นักสื่อสารการตลาดเองก็ไม่ได้ตั้งใจให้เกิดขึ้น

ทั้งนี้ Shimp ได้อธิบายต่อว่า ธุรกิจทั้งหลายทำหน้าที่สำคัญทางการสื่อสารทั้งสองด้านคือ เป็นผู้ส่งข่าว (Sender) และเป็นผู้รับข่าวสาร (receiver) ด้วยพร้อม ๆ กัน ในฐานะของผู้ส่งข่าวสารธุรกิจจะต้องพยายามชักจูงเชิญชวน ผู้บริโภคให้หันมาซื้อสินค้าของตน ซึ่งจะทำให้ธุรกิจนั้นได้ผลกำไรตามความมุ่งหมาย ส่วนในฐานะของผู้รับข่าวสาร ธุรกิจจำเป็นต้องปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมหรือทันต่อการเคลื่อนไหวในตลาดอยู่ตลอดเวลา จึงต้องแสวงหาข่าวสารจากผู้บริโภค ในลักษณะของข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจได้ทราบถึงลักษณะความต้องการของลูกค้าอันจะเป็นแนวทางในการพิจารณาตัดแปลง เพิ่มเติม หรือปรับปรุงสินค้าของธุรกิจให้มีลักษณะตรงตามความต้องการของลูกค้ามากขึ้นในอนาคตต่อไป

จากคำจำกัดความที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการสื่อสารการตลาดเป็นส่วนเชื่อมโยงธุรกิจกับลูกค้าของเขาซึ่งมีอยู่อย่างกระจัดกระจายทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และทราบถึงการเคลื่อนไหวของแต่ละฝ่ายได้ตามที่ต้องการ กระบวนการสื่อสารจะเริ่มต้นขึ้น เมื่อมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดมากระตุ้นผู้สื่อสารให้เกิดความต้องการ (Needs) ที่จะทำการสื่อสาร ซึ่งตัวกระตุ้นนั้นอาจจะเป็นตัวกระตุ้นภายใน (Internal stimuli) หรือตัวกระตุ้นภายนอก (External stimuli) หรืออาจเป็นทั้งสองชนิดประกอบกันก็ได้ ในที่นี้ตัวกระตุ้นภายนอกเกิดจากการที่ธุรกิจนั้นได้ตระหนักถึงโอกาสหรือช่องทางในตลาด ที่ธุรกิจนั้นจะสามารถแสวงหาหรือได้รับโดยการดำเนินกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมต่อไป หรือการได้รับข้อมูลข่าวสารจากตลาดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและสินค้าของเขาเช่น ความคิดเห็น คำติชมอย่างไรบ้าง ข้อมูลจากตลาดเหล่านี้เป็นข่าวสารป้อนกลับ (Feedback) ที่ย้อนจากผู้บริโภคในตลาดกลับเข้าสู่ธุรกิจนั้น และข่าวสารเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้ธุรกิจปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดต่อไป

สำหรับตัวกระตุ้นภายใน ในที่นี้ได้แก่การที่ผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ ภายในธุรกิจนั้นได้เสนอข้อคิดเห็นคำแนะนำแก่ธุรกิจเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจนั่นเอง และเกี่ยวกับสินค้าที่ธุรกิจนั้นผลิตและจัดจำหน่ายตลอดจนข้อมูลอื่น ๆ ซึ่งจะแสดงให้เห็นสถานภาพในปัจจุบัน (Present Position) ของธุรกิจนั้น และให้ธุรกิจสามารถนำมาเปรียบเทียบกับสถานภาพของธุรกิจตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ (Company Goals) เพื่อจะได้รู้ถึงความแตกต่างระหว่างสถานภาพตามเป้าหมายกับสถานภาพในปัจจุบันนั้นและช่วยให้ธุรกิจได้ตระหนักถึงการดำเนินงานของตนว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือได้ตลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายเพียงใดบ้าง ข่าวสารเหล่านี้จึงทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นให้ธุรกิจรีบเร่งตัดสินใจเพื่อแก้ไขสถานการณ์ต่อไป แนวทางการตัดสินใจของธุรกิจดังกล่าวได้แก่การวางแผนนโยบายเสียใหม่ การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ตลอดจนการกำหนดยุทธวิธีเพื่อจะได้บรรลุสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้นั้น

ธุรกิจนั้นยังต้องมีหน้าที่ตัดสินใจอีกประการหนึ่งคือ การกำหนดปฏิบัติการตอบสนองจากลูกค้าที่เป็นเป้าหมายทางการตลาด เอาไว้เป็นการล่วงหน้าเรียกว่า “Desired consumer response” เป็นการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจนั้นตามหลักการควบคุม และประเมินผลช่องทางการสื่อสาร ซึ่งจะสื่อข่าวสารทั้งหมดของธุรกิจนั้น ไปสู่ผู้รับข่าวสารในตลาดทั่วไป ช่องทางดังกล่าวมักจะมีลักษณะสลับซับซ้อนและมีได้หลายช่องทาง ทั้งนี้การเลือกช่องทางการสื่อสารก็ต้องพิจารณาไปตามกลุ่มเป้าหมายที่มีความหลากหลาย แยกย่อยลงไป อีกทั้งผู้บริโภคมีลักษณะในการรับข่าวสารที่แตกต่างกันไปในหลักการเดียวกันกับการสื่อสารทั่ว ๆ ไป ข่าวสารทางการตลาดที่ส่งผ่านช่องทางต่าง ๆ ไปยังผู้รับนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์นำสนใจจึงจะสามารถผ่านกระบวนการกลั่นกรองแยกแยะข่าวสาร (Selective filter) ของผู้รับข่าวสารและเรียกร้องให้ผู้รับข่าวสารมีความสนใจที่จะติดตามข่าวสารนั้นต่อไป ผู้รับข่าวสารจะมีความเข้าใจหรือรับรู้ข่าวสารได้มากน้อยเพียงใด ในลักษณะที่ถูกต้องตามความจริงหรือผิดพลาด คลาดเคลื่อนมากแค่ไหน ก็ย่อมจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญในตัวผู้รับข่าวสารคือ ความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร ทักษะคิด วิเคราะห์ในสังคม กลุ่มนั้นและอื่น ๆ ดังนั้นก่อนที่นักการตลาดจะเริ่มดำเนินการสื่อสาร เขาจะต้องกำหนดตัวผู้บริโภคที่เป็นเป้าหมายทางการตลาดของเขาให้แน่นอน และถูกต้องเสียก่อน เพื่อจะได้ศึกษาได้ว่าผู้บริโภคเหล่านั้นมีคุณลักษณะ (Characteristic) อย่างไรบ้าง มีความต้องการสินค้าที่มีลักษณะอย่างไร มีทัศนคติระดับการศึกษา มีความรอบรู้ ความเข้าใจในเรื่องราวของสินค้าเหล่านั้นน้อยประการใดเพื่อที่จะได้จัดเตรียมข่าวสารของเขาให้เหมาะสมกับระดับความสามารถของผู้บริโภคเหล่านั้นได้

สำหรับปฏิบัติการตอบสนองที่ผู้บริโภคแสดงออก หลังจากได้รับข่าวสารทางการตลาดไปบ้างแล้ว จะถูกรวบรวมเพื่อนำกลับไปยังผู้ส่งข่าวสารในฐานะข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งมีประโยชน์แก่การสื่อสารในการประเมินผลของการสื่อสารเพื่อให้ได้รู้ถึงความรู้สึกความต้องการของผู้บริโภคเพื่อให้รู้ถึงส่วนบกพร่องในการดำเนินการสื่อสารครั้งนั้น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารในคราวต่อไป

โดยการสื่อสารการตลาดในแนวคิดของ ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร (2547) ได้กล่าวไว้ว่าการสื่อสารการตลาด หมายถึง “กระบวนการเพื่อสื่อสารข้อมูลของสินค้า บริการ หรือความคิดสู่กลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ” การที่จะสื่อสารการตลาดให้มีประสิทธิภาพ จะต้องศึกษาเครื่องมือสื่อสารการตลาดต่าง ๆ ซึ่งประกอบไปด้วยการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การขายโดยใช้พนักงานขาย และการตลาดทางตรงว่ามีข้อดีอย่างไร และเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการสื่อสาร

การสื่อสารการตลาด จัดเป็นเครื่องมือทางการตลาด (Marketing Tool) ที่ใช้ร่วมกับเครื่องมือทางการตลาด อีก 3 ประเภท คือ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) และการกระจายสินค้า (Place) โดยมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค การสื่อสารการตลาด ทำหน้าที่ส่งข้อมูลสินค้า หรือบริการ เพื่อให้ผู้บริโภครู้จัก และสนใจซื้อสินค้า หรือบริการนั้น ในการจัดทำแผนงานด้านการตลาด (Marketing Plan) จะเริ่มจากการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยทางการตลาด กำหนดตลาดเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาด และการใช้เครื่องมือทางการตลาดทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการสื่อสารการตลาด เครื่องมือทางการตลาดแต่ละประเภท มีวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ย่อยของแต่ละเครื่องมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด

นอกจากนี้ เครื่องมือทางการตลาดแต่ละประเภท จะช่วยทำหน้าที่สื่อสารการตลาด ด้วย เช่น ผลิตภัณฑ์ช่วยบอกว่าสินค้าคืออะไร มีส่วนผสมอย่างไร วิธีการใช้ทำอะไร บรรจุภัณฑ์ช่วยสนับสนุนภาพพจน์ของสินค้า การจัดจำหน่ายช่วยทำให้ตัวผู้บริโภคพบเห็น และหาซื้อสินค้าได้สะดวกขึ้น สินค้าราคาแพงจะช่วยสนับสนุนภาพพจน์ และสื่อถึงระดับคุณภาพของสินค้า เป็นต้น ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าเครื่องมือการตลาดทุกประเภททำหน้าที่สื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างความรู้จัก และความสนใจให้แก่สินค้าของธุรกิจ (ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร, 2547, น. 55-56)

ส่วนสำคัญของการสื่อสารการตลาดเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินกิจกรรม และผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ฉะนั้นการวางแผนการสื่อสารการตลาดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย เครื่องมือที่สำคัญในการวางแผนการสื่อสารการตลาดก็คือ การผสมผสานใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาด (Integrated Marketing Communication: IMC) โดย การผสมผสานใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาด เป็นการใช้เครื่องมือสื่อสารหลายชนิดให้มีเอกภาพ เพื่อมุ่งจูงใจให้กลุ่มเป้าหมายสนใจผลิตภัณฑ์ นั่นคือ กลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยโดยแนวคิด IMC มีคุณสมบัติ ดังนี้

IMC เป็นการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดหลายประเภท: ในลักษณะเป็นการรวมพลัง (Synergy) โดยใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดหลายประเภท เพื่อทำหน้าที่สื่อสารร่วมกันอย่างมีเอกภาพ คือ มีแนวทางเดียวกันในการนำเสนอข้อมูล เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้รับข้อมูลอย่างต่อเนื่องในทิศทางเดียวกัน ในการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาด นักวางแผนการสื่อสารจำเป็นต้องเข้าใจถึงจุดเด่น จุดด้อยของเครื่องมือสื่อสารการตลาดประเภทต่าง ๆ เพื่อเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดที่เหมาะสม และใช้ในทิศทางเดียวกัน

1. IMC จะมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ: การใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดไม่ได้หมายความว่า จะต้องใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดทุกประเภท และ ไม่ได้หมายความว่าต้องใช้พร้อมกัน เช่น ในปัจจุบันผู้บริโภคมีพฤติกรรมเลือกรับข้อมูลข่าวสารผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต และนิยม

การใช้เครือข่ายทางสังคม (Social Network) ในการแลกเปลี่ยนทัศนคติพูดคุยในเรื่องต่าง ๆ รวมถึงการวิพากษ์วิจารณ์รายการต่าง ๆ ที่ได้รับชม ผ่านโทรทัศน์ยุคดิจิทัลอีกด้วย ฉะนั้นการเลือกเครื่องมือและช่องทางในการสื่อสารของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับการเลือกรับข่าวสารของกลุ่มผู้รับชมรายการที่มีพฤติกรรมเลือกรับข้อมูลผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจ ได้พิจารณาในการวางแผนการสื่อสารการตลาดให้เหมาะสมกับพฤติกรรมการรับข้อมูลของผู้รับชมรายการนั่นเอง

2. เป้าหมายของ IMC คือ การสื่อสารเพื่อจูงใจกลุ่มเป้าหมาย: โดยมุ่งให้เกิดพฤติกรรมเป็นหลักการวางแผน IMC จึงเป็นแผนงานระยะยาว และ ต้องอาศัยความต่อเนื่องของการสื่อสาร เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมาติดตามชมรายการ

3. เป็นการวางแผนโดยใช้ฐานเป็นศูนย์ (Zero-Based Planning): คือ ไม่กำหนดเครื่องมือสื่อสาร แต่เป็นการวางแผนโดยเริ่มต้นด้วยการศึกษาความคิด ค่านิยม และ พฤติกรรมผู้บริโภคว่าเป็นอย่างไร และผู้บริโภคมีการบริโภคสื่ออย่างไรก่อน จากนั้นจึงเลือกวิธีการสื่อสารและเครื่องมือสื่อสารการตลาดที่เหมาะสมกับพฤติกรรม และ การบริโภคสื่อของกลุ่มเป้าหมาย

4. เป็นกระบวนการที่กระทำในระยะยาวและต่อเนื่อง: มีการวางแผนใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพราะการให้ข้อมูลแก่กลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่องนี้จะค่อย ๆ เปลี่ยนความเชื่อ และ พฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายได้

งานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย พบว่า เป็นงานที่มีการศึกษาด้านการตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค และการสื่อสารการตลาด เสียเป็นส่วนใหญ่ โดยงานวิจัยระดับวิทยานิพนธ์ที่เน้นกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดของโทรทัศน์ดิจิทัลที่มีความเกี่ยวข้องอยู่บ้าง ได้แก่ “การสื่อสารการตลาดของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลเริ่มแรกในประเทศไทย” ของ ประกายกาวิล ศรีจินดา (2558) ที่ศึกษาในเชิงการตลาด วิเคราะห์การใช้งบประมาณการสื่อสารการตลาดของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทยพบว่า จำนวนงบประมาณที่องค์กรใช้ไปไม่ได้มีความสอดคล้องกับความนิยมที่ผู้ชมมีต่อสถานี การสื่อสารการตลาดต้องมีการสื่อสารภาพลักษณ์ที่ชัดเจนและสื่อสารตรงกับกลุ่มเป้าหมายของสถานี

วรวลัญช์ โกจิ้ว (2557) ทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารงานและกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดช่องดิจิทัลทีวีของบริษัทจีเอ็มเอ็มแกรมมี่ จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา ช่อง One และช่อง GMM Channel” ผลการศึกษาพบว่า การที่บริษัทจีเอ็มเอ็มแกรมมี่ จำกัด (มหาชน) สามารถนำประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจบันเทิงมาใช้ในการต่อยอดธุรกิจประกอบกับทรัพยากรที่สั่งสมไว้ไม่ว่าจะเป็นคอนเทนต์ บุคลากร และอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งที่สร้างความได้เปรียบให้กับบริษัท รวมถึงการเล็งเห็น โอกาสทางธุรกิจที่มาพร้อมเทคโนโลยี

ที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วเป็นผลทำให้บริษัทสามารถนำคอนเทนต์ที่มีคุณภาพไปออกอากาศในช่องทางที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ชมที่เลือกรับชมรายการโทรทัศน์แบบย้อนหลังในช่วงเวลาที่ต้องการ และด้วยความที่มีจุดเด่นในด้านการผลิตละครและเน้นผลิตผลงานที่มีคุณภาพเป็นเหตุให้ต้องใช้งบลงทุนค่อนข้างสูง บริษัทจึงต้องเผชิญความท้าทายในการบริหารด้านการเงิน รวมถึงอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อในด้านรายรับ แม้ภาพรวมของธุรกิจดิจิทัลที่จะมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่การใช้งบโฆษณายังคงกระจายตัวอยู่ในช่องฟรีทีวีเดิม เนื่องจากเป็นธุรกิจดิจิทัลที่ยังไม่มีระบบการจัดอันดับความนิยม (Rating) ที่น่าเชื่อถือ รวมทั้งการขยายโครงข่ายภาคพื้นดินยังไม่ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ผู้ซื้อโฆษณาจึงชะลอการใช้งบโฆษณาไปกับธุรกิจใหม่ เพื่อรอความชัดเจนทั้งกฎระเบียบของภาครัฐและมาตรฐานการจัดอันดับความนิยม (Rating)

ปัจจุบัน แนวคิดการผสมผสานใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาด ถูกประยุกต์นำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานของนักการตลาดและผู้ประกอบการในหลาย ๆ ธุรกิจ สำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยได้นำแนวคิดนี้เข้ามาผนวกใช้เป็นเครื่องมือและช่องทางการสื่อสารการตลาดให้กับทั้งองค์กร และรายการโทรทัศน์ เนื่องด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลประกอบไปด้วยการเลือกใช้สื่อและช่องทางมากกว่าหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้การสื่อสารเกิดประสิทธิผลสูงสุดกับทั้งองค์กรและตัวรายการโทรทัศน์เอง กล่าวคือการสื่อสารสามารถเข้าถึงและครอบคลุมประชาชน สามารถรับสารได้ถึงแม้ข้อจำกัดของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลคือช่องทางในการรับสารแต่เมื่อการผนวกรวมกันของเครื่องและช่องทางในการสื่อสารเพิ่ม โอกาสและทางเลือกให้ประชาชนสามารถเลือกรับสารได้ ไม่เกิดความยุ่งยากและสอดคล้องกับพฤติกรรมของประชาชน สุดท้ายวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับธุรกิจโทรทัศน์ระบบดิจิทัลกับการวางแผนการสื่อสารการตลาด โดยการเลือกใช้แนวคิดการผสมผสานใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาด นั่นเอง สำหรับข้อดีและจุดเด่นของแนวคิดดังกล่าวที่ช่วยให้การสื่อสารการตลาดของธุรกิจโทรทัศน์ระบบดิจิทัลประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดที่ ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร (2547, น. 63-65) ได้ให้ไว้มีดังนี้

- ให้ประสิทธิภาพสูงในการสื่อสาร (Efficiency)
- ต้นทุนต่ำกว่า (Low Cost Effective)
- ช่วยสร้างความภักดีของลูกค้า (Build Stronger Customer Loyalty)
- ช่วยสร้างผลกระทบต่อการใช้สื่อสาร (More Impact)

จากแนวคิดในเรื่องการสื่อสารการตลาดนี้ ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นศึกษา

ในด้านการวางแผนการสื่อสารการตลาดในการใช้การโฆษณาเพื่อการประชาสัมพันธ์ (Public Relations Advertising) เรื่องดังกล่าวทำให้ผู้ศึกษาได้รับทราบถึงแนวทางการสื่อสารการตลาดของธุรกิจ ตลอดจนการเลือกเครื่องมือและช่องทางการสื่อสารที่สอดคล้องประสานไปกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบ โดยเฉพาะความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้เกิดสื่อใหม่อย่างสื่ออินเทอร์เน็ต ธุรกิจสื่อสารมวลชนในทุก ๆ สื่อ ต่างก็ให้ความสำคัญในการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงาน การวางแผนการสื่อสาร ช่องทางในการสื่อสาร เพื่อให้เหมาะสมกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทั้งสิ้น เรื่องดังกล่าวทำให้ผู้ศึกษาได้เห็นถึงการดำเนินธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนให้ทันกับยุคสมัย และความต้องการของผู้บริโภคเสมอมา กล่าวคือ การบริหารงานโดยมีทิศทางไปตามกระแสของความก้าวหน้าของเทคโนโลยีไม่ใช่เป็นเรื่องใหม่ แต่เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นมาเป็นเวลาในช่วงหนึ่งแล้ว และการบริหารงานการสื่อสารในอนาคตก็มีแนวโน้มที่จะพัฒนาให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เพิ่มความสามารถและศักยภาพเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

4. พฤติกรรมการใช้สื่อดิจิทัลของผู้บริโภค (Consumer's Digital Media Behavior)

ในปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในยุคที่มีข้อมูลมากมายที่ล้นเหลือไปหาผู้บริโภคนั้น ระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูงมากขึ้น ส่งผลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้บริโภค ทั้งในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการชมรายการโทรทัศน์ การอ่านข่าวสารหรือบทความ การเล่นเกมส์ หรือแม้แต่การสั่งซื้อสินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ตก็มีการเติบโตขึ้นอย่างมาก (อริสรา ไวยเจริญ, 2558)

โดยที่ผู้บริโภคไม่จำเป็นต้องเดินทางออกนอกบ้าน ด้วยความสะดวกสบายที่ง่ายดายทำให้เกิดพฤติกรรมที่เรียกว่าการเสพสื่อหลายหน้าจอ (Multi-Screen) ในเวลาเดียวกัน ส่งผลให้ผู้บริโภคมีสมาธิหรือจดจ่อกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั้นสั้นลงเรื่อย ๆ ยิ่งถ้าเป็นการตลาดหรือโฆษณาแล้วนั้นยังมีความสนใจที่จะอยากรู้อยากดูนั้นสั้นลงไปอีก ซึ่งทำให้นักการตลาดนั้นต้องปรับตัวอย่างมากมาจนต้องหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อเข้าถึงผู้บริโภคในยุคนี้ได้ทั้งนี้เมื่อเวลามีค่ามากขึ้นทุก ๆ วินาทีต้องถูกใช้ให้เป็นประโยชน์ ทำให้ผู้บริโภคนั้นมีทางเลือกว่าจะเลือกหรือไม่เลือกที่จะบริโภคเนื้อหาอะไรมากขึ้นไปอีก ถ้ายังได้เจอเว็บไซต์หรือเนื้อหาที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อตัวเอง ก็จะมีความรู้สึกแหย่ต่อแบรนด์ดังกล่าวไปเลย หรือถ้าได้เจอเนื้อหาที่ยาวมากไปผู้บริโภคจะเลิกอ่านทันที เพราะต้องมีสิ่งอื่นให้ทำต่อไปในชีวิต

เสรี วงษ์มณฑา (2542, น. 30) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้บริโภคเป็นเรื่องการตอบสนองความต้องการ และความจำเป็น (Needs) ให้เกิดความพอใจ (Satisfaction) จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจลูกค้า เพราะถ้าไม่เข้าใจว่าลูกค้าคือใคร เขาต้องการอะไร ชอบสิ่งใดไม่ชอบสิ่งใด ก็ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้

ซึ่งผู้บริโภคในยุคนี้ต้องการที่จะหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อตัวเองมากกว่าการขี้เขียดหรือมีเนื้อหาทางการตลาดมากมายตามโฆษณา ทั้งนี้การทำให้เนื้อหาเพื่อรองรับความต้องการผู้บริโภค นั้นจึงมีความสำคัญขึ้นมากในอนาคต เนื่องจากผู้บริโภคสนใจอ่านเนื้อหาที่เน้นความสนุกบันเทิงก่อนอย่างอื่น ผู้บริโภคมากกว่าหนึ่งในสามให้ความสำคัญกับความสนุกมากกว่าความน่าเชื่อถือ และมากกว่าร้อยละ 40 ไม่ได้ตรวจสอบข่าวที่ได้รับก่อนที่จะแชร์ต่อไปให้คนอื่น ส่งผลให้ผู้บริโภคมีการตั้งข้อสงสัยเรื่องความน่าเชื่อถือของเนื้อหาเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 60 สงสัยว่าข่าวสารที่ได้มีความลำเอียงหรือไม่ ภาพที่เห็นมีการปรับเปลี่ยนหรือเปล่าหรือผู้เขียนถูกจ้างมาเขียนหรือได้รับผลประโยชน์จากการเขียนในเชิงบวกหรือไม่ จึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่นักการตลาดจะต้องคำนึงถึงอีกด้วย (นิวัฒน์ ชาติตะวิทากุล, 2559)

McLuhan และ Powers (1989) จากหนังสือ Understanding Media: The Extension of Man ที่กล่าวไว้ว่า “Medium is the Message” แปลความภายใต้บริบทแห่งการสื่อสารได้ว่า สื่อหรือช่องทางการสื่อสารเป็นตัวกำหนดรูปแบบการสื่อสารของมวลมนุษยชาติได้ จุดประกายให้กับนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชนทั่วโลก ให้เห็นถึงการสื่อสารในโลกไร้พรมแดน จวบจนปัจจุบันเราเริ่มประจักษ์ชัดถึง ความหมายของประโยคดังกล่าวได้อย่างลึกซึ้ง ถึงความเปลี่ยนแปลงทางการสื่อสารในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการสื่อสาร เราสัมผัสได้ถึงสังคมที่ข้อมูลข่าวสารมีบทบาทกับการดำรงชีวิตของมนุษย์ สอดคล้องกับคำว่า Information Society หรือสังคมข่าวสาร จากองค์ประกอบการสื่อสารแบบพื้นฐาน ได้แก่ ผู้ส่งสาร (Sender) สาร (Message) สื่อ (Channel) ผู้รับสาร (Receiver) จากปัจจัยด้านเทคโนโลยี “สื่อ” จะเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญไม่น้อยเมื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามารองรับการสื่อสาร ทำให้มนุษย์มีช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพหลากหลายและรวดเร็วมากขึ้น ข้ามผ่านอุปสรรคด้านพื้นที่และเวลาได้ (Spaceless & Timeless) สามารถติดต่อสื่อสารกัน เหมือนยืนอยู่ตรงหน้าภายในไม่กี่วินาที ทั้งที่อยู่ห่างไกลกันคนละทวีป เหล่านี้ถือเป็นปรากฏการณ์ทางการสื่อสาร ที่มีความสำคัญต่อมวลมนุษยชาติจากกล่าวได้ว่าเป็นนัยแห่งการเปลี่ยนแปลงทางการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสารใหม่ๆ ซึ่งมีคุณลักษณะที่แตกต่างและหลากหลาย เช่น โปรแกรมซอฟต์แวร์ เว็บไซต์ตลอดจนแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์เคลื่อนที่ เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มส่วนขยายทางการสื่อสาร เปิดโอกาสให้ มนุษย์สามารถนำเสนอเรื่องราว ความรู้สึกนึกคิดตลอดจนแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี บนพื้นที่ส่วนตัว หรือโลกเสมือนจริง (Virtual Reality)

และยังสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้คนบนพื้นที่เสมือนจริงได้ จนขยายเป็นเครือข่ายสังคมแบบออนไลน์ (Social Networking) สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ต่อกันได้หลากหลายรูปแบบ ทั้งการตอบกลับในเวลาต่อมา แม้กระทั่งการโต้ตอบแบบทันทีทันใด (Real-Time Interaction) หรือจะระบุตัวผู้รับสารก็ได้

บทความเรื่อง “การนำเสนอรายการโทรทัศน์ในยุคดิจิทัล” ของ สุภศิลป์ กุลจิตต์เจือวงศ์ (2558) ได้วิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ชมที่เปลี่ยนไป ทั้งช่องทางการเลือกชม วิธีการและเวลาเปิดรับชมที่ผู้ชมเลือกเอง รวมทั้งความคิดเห็นของผู้ชมที่มีความสำคัญต่อเนื้อหารายการโทรทัศน์ ซึ่งผู้ผลิตต้องมีการปรับตัวเพื่อช่วงชิงฐานผู้ชม ทั้งนี้บทความดังกล่าวไม่ได้ระบุวิธีการปรับตัวหรือแนวทางการบริหารจัดการเนื้อหารายการโทรทัศน์ว่าควรเป็นไปอย่างไร เพียงแต่วิเคราะห์ภาพกว้างพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงเท่านั้น

เหมือนตะวันตก สุทธิวิวัฒน์ (2559) ศึกษาเรื่องการเปิดรับ ความรู้ ทักษะคิดและพฤติกรรมของผู้ชมรายการต่อดิจิทัลทีวีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีพฤติกรรมโดยรวมในระดับต่ำมาก ในประเด็นการใช้รีโมทเพื่อกดเลื่อนช่องรายการดิจิทัลทีวีเพื่อเลือกช่องที่ต้องการมากที่สุด รองลงมาดูรายการเกมส์โชว์จากช่องดิจิทัลทีวีมากกว่าช่องฟรีทีวีเดิม (อะนาล็อก 3, 5, 7, 9) และดูรายการข่าวจากช่องดิจิทัลทีวีมากกว่าช่องฟรีทีวีเดิม (อะนาล็อก 3, 5, 7, 9) ตามลำดับ

เมื่อช่องทางการสื่อสารเกิดการเปลี่ยนแปลง อุปกรณ์การสื่อสารถือเป็นตัวแปรที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ในรูปแบบที่แตกต่าง เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการสื่อสารใหม่ที่มนุษย์ได้พัฒนาขึ้น ไม่ว่าจะเป็นโทรศัพท์เคลื่อนที่ ที่ได้รับการออกแบบให้ออกมาในรูปแบบของสมาร์ทโฟน (Smartphone) เต็มไปด้วยซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ ที่อำนวยความสะดวกให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างง่ายขึ้นและหลากหลายช่องทางมากขึ้น โทรศัพท์เคลื่อนที่ในปัจจุบันไม่เพียงแต่เป็นอุปกรณ์การสื่อสารที่ใช้ได้เพียงการโทรศัพท์พูดคุย หรือส่งข้อความได้เท่านั้น แต่ยังสามารถรับส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) สามารถเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต เพื่อเปิดช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ ที่มากกว่าการโทรศัพท์ เช่น การพูดคุยผ่านการสนทนาข้อความ (Chatting) การเข้าสู่เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Networking) หรือการพูดคุยกันโดยเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต (Free Call) ทำให้ไม่ต้องเสียค่าบริการโทรศัพท์ไปจนถึงการพูดคุยแบบเห็นหน้ากัน (Video Call) เป็นต้น ยังไม่นับรวมถึงคอมพิวเตอร์แบบพกพา (Tablet) ที่สามารถติดต่อสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต ด้วยโปรแกรมซอฟต์แวร์ต่าง ๆ ซึ่งในปัจจุบันมีการแข่งขันสูงมาก นอกเหนือจากอุปกรณ์การสื่อสารที่ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับรูปแบบการสื่อสารใหม่ ๆ แล้วนั้น เนื้อหาสาร ที่ได้รับการออกแบบให้อยู่ใน

รูปของดิจิทัล (Digital Content) นับเป็นปรากฏการณ์ทางการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ภายใต้บริบทด้านการสื่อสาร ที่ช่องทางการสื่อสาร (Channel) ได้รับการพัฒนาด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารรูปแบบใหม่ ๆ จนก่อให้เกิดสื่อหรืออุปกรณ์การสื่อสาร (Medium) ที่สอดคล้องไปกับเทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้นส่งผลให้เนื้อหาสาร (Message) เกิดการพัฒนาให้อยู่ในรูปแบบที่สอดคล้องไปกับสื่อหรือตัวกลางในการสื่อสารที่ได้รับการพัฒนา อย่างไรก็ตาม เมื่อองค์ประกอบสำคัญด้านการสื่อสารได้รับการพัฒนาโดยเทคโนโลยี องค์ประกอบที่เหลือ คือมนุษย์ผู้เป็นต้นทางและปลายทางของการสื่อสาร ย่อมได้รับผลกระทบจากการพัฒนาเช่นกัน ผลลัพธ์แห่งการเปลี่ยนแปลงอาจไม่ใช่เพียงแค่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงพฤติกรรมทางการสื่อสารของมนุษย์ที่ได้รับอิทธิพลจากการพัฒนารูปแบบการสื่อสารใหม่ ๆ

เสรี วงษ์มณฑา (2542) ได้อธิบายว่าการรับรู้ของผู้บริโภคเกิดจากการที่ผู้บริโภคเปิดรับข้อมูลที่ได้เลือกสรรและมีความตั้งใจรับข้อมูลที่ได้เลือกสรรนั้น ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริโภคมีความตั้งใจที่จะรับสิ่งกระตุ้นอย่างหนึ่งอย่างใด แล้วผู้บริโภคจึงมีความเข้าใจในข้อมูลที่ได้เลือกสรรที่สุดท้ายผู้บริโภคจะสามารถจดจำข้อมูลบางส่วนที่ได้เห็น ได้อย่าง ได้ยิน หลังจากเกิดการเปิดรับข้อมูลและเกิดความเข้าใจแล้ว จึงเห็นได้ว่าการรับรู้ของผู้บริโภค

การเปิดรับข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ เพื่อไปสู่การรับรู้สิ่งใหม่ ในการใช้สื่อ่นั้น ผู้รับสารจะใช้สื่อใดก็ตามจะมีการเลือกและการแสวงหาเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของตนได้ โดยมีทฤษฎีกระบวนการเลือกสรรข่าวสาร (Selective Exposure) ซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องกรองข่าวสารในการรับรู้สื่อของมนุษย์ ประกอบด้วยการกลั่นกรอง 3 ชั้น ดังนี้ (Klapper, 1960 อ้างใน สุกัญญา อัมพันแสง, 2546)

1. การเลือกเปิดรับ (Selective Exposure) หมายถึง แนวโน้มของคนเราที่จะเลือกสนใจหรือเปิดรับข่าวสารที่สอดคล้องกับความคิดเห็นและความสนใจที่มีอยู่เดิม รวมทั้งพยายามหลีกเลี่ยงไม่สื่อสารในสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับความรู้ ความเข้าใจของตน หรือทัศนคติที่มีอยู่เดิม

2. หลังจากทีบุคคลเลือกเปิดรับข่าวสารจากแหล่งใดแหล่งหนึ่งแล้ว บุคคลก็จะเลือกรับรู้หรือเลือกตีความหมายของสารนั้น ตามทัศนคติ ประสบการณ์ ความเชื่อ ความต้องการ ความคาดหวังสภาวะร่างกาย หรือสภาวะอารมณ์ในขณะนั้น ดังนั้นบุคคลมักจะบิดเบือนข่าวสารให้มีทิศทางเป็นที่พอใจของตน

3. การเลือกจดจำ (Selective Retention) เป็นแนวโน้มในการเลือกจดจำเนื้อหาของข่าวสารเฉพาะส่วนที่ตรงกับความสนใจ ความต้องการ ทัศนคติ ฯลฯ เข้าไว้เป็นประสบการณ์ของตนเอง เพื่อจะนำไปใช้ใน โอกาสต่อไปด้วย และมักจะลืมในส่วนที่ตนเองไม่สนใจ เรื่องที่ขัดแย้งหรือเรื่องที่ค้านกับความคิดของตนเอง ดังนั้นการเลือกจดจำเนื้อหา กล่าวคือ ความพร้อม

ที่จะจดจำสารของผู้รับสาร จึงมักเกิดขึ้นกับคนที่พร้อมจะเข้าใจ และพร้อมที่จะลืมสำหรับคนที่ไม่พร้อมจะเข้าใจ

พฤติกรรมผู้บริโภคในยุคโทรทัศน์ระบบดิจิทัล และการพัฒนาแนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ของสถานีโทรทัศน์ แนวคิดนี้นำมาใช้ในการศึกษาวิธีการที่ผู้บริโภคใช้สื่อและใช้ประโยชน์จากสื่อที่ตนเปิดรับ ถือเป็นเพียงแนวคิดมากกว่าเป็นทฤษฎี โดยเป็นแนวคิดที่ใช้อธิบายพฤติกรรมผู้บริโภคและคาดเดาพฤติกรรมผู้บริโภค Lacy และ Simon (อ้างถึงใน Mierzejewska, 2011) ระบุว่าผู้บริโภคสื่อมีพื้นฐานของการใช้ประโยชน์และความพึงพอใจอยู่ 5 ข้อคือ เพื่อตรวจสอบตราสภาพแวดล้อม เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อความบันเทิงผ่อนคลาย เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์กับสังคม และเพื่อให้เข้าใจตนเอง อย่างไรก็ตาม แม้ว่าแนวคิดนี้จะได้รับการนำมาใช้ศึกษาสื่อในขอบเขตต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง แต่กลับพบว่า การประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ในการเข้าใจการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เช่น รูปแบบเนื้อหารายการใหม่ของสื่อของผู้บริโภคยังมีอยู่น้อย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้บริโภค เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลแต่ละบุคคลในการค้นหา การเลือกซื้อ การใช้ การประเมินผล หรือจัดการกับสินค้าและบริการที่คาดว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้ โดยมีปัจจัยต่างๆ เป็นตัวกระตุ้นที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของผู้บริโภค

5. การบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory of Management)

ในปี ค.ศ. 1967 Fred E. Fiedler ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอุปติการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับสภาพข้อเท็จจริงนั้นๆ ด้วยแนวคิดที่ว่าทางเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหาร ถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะหยิบใช้วิธีการบริหารแบบใดในสถานการณ์นั้นๆ หลักคิดง่ายๆ ของการบริหารเชิงสถานการณ์นั้น ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ ในการเลือกรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด ขอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ มีผลกระทบซึ่งกันและกัน คือมุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้อง

คำนึงถึงหลักมนุษยและแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ

การบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างกันภายในองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อย ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ผู้บริหารจะปฏิบัติขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถือเป็นแนวคิดอีกทางเลือกหนึ่งของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้าง และระบบควบคุมขององค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นวิธีการศึกษาการบริหารสมัยปัจจุบันที่มุ่งเน้นการปรับปรุงพฤติกรรมทางการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ขององค์กร ซึ่งคำนึงถึงความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ หรือการออกแบบองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยชี้ให้เห็นว่า ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ย่อมจะต้องการความสัมพันธ์ภายในองค์กรแตกต่างกัน ไม่มีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียว ดังนั้นนักทฤษฎีตามสถานการณ์จะรวบรวมหลักการบริหารอะไรก็ตามที่เหมาะสมทุกอย่างที่ช่วยให้ผู้บริหารบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้การบริหารเชิงสถานการณ์นั้น ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวเหมือนการจัดการอื่นๆ โดยตั้งสมมติฐานว่า หลักการจัดการมีลักษณะเป็นสากลสามารถประยุกต์ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีไหวพริบ การตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ในระบบขององค์กร ทำให้ทราบถึงหลักการพิจารณาและการตัดสินใจของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจกับหลักวิชาการทางการบริหารอย่างดี ได้แก่ การบริหารบุคคล ระบบงาน เทคนิคการวางแผน การควบคุม เป็นต้น โดยต้องมีการปรับใช้ไปในทิศทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันได้ นอกจากนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง ว่าปัจจัยใดสำคัญ หรือมีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวขององค์กร ซึ่งจะต้องช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เหตุการณ์นั้น ๆ ได้

สมยศ นาวิการ (2545, น. 33) กล่าวว่า การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จึงต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับปัจจัย และข้อจำกัดทางด้านสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสนใจทั้งวิธีการศึกษาการบริหารสมัยเดิม และแบบสมัยใหม่ พร้อมทั้งมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์อยู่เสมอ เพื่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแก่องค์กรสูงสุด

สุพิชฌา ดวงคำสวัสดิ์ (2554) ศึกษาเรื่องการบริหารองค์กรสื่อทางเลือกใหม่ : ทิวดาวเทียมและเคเบิลทีวี กรณีศึกษา หน่วยธุรกิจ GMM Broadcasting เป็นวิทยานิพนธ์ที่ศึกษาปัจจัยในการจัดตั้งหน่วยธุรกิจ GMM Broadcasting นั้นเกิดจากทั้งปัจจัยในองค์กรเองที่มีคอนเทนต์

ที่หลากหลาย แต่ไม่มีช่องทางในการนำเสนอผลงานบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีที่ครบครันรวมถึงพันธมิตรที่คอยช่วยเหลือและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีบริษัทจีเอ็มเอ็มแกรมมีเป็นผู้สนับสนุน รวมถึงคู่แข่งที่เป็นแรงผลักดันให้ก้าวเข้าสู่ธุรกิจนี้และปัจจัยด้านสังคมการเมืองและเทคโนโลยีใหม่ขณะนั้นที่ถือว่าเป็นโอกาสในการลงทุน

สรุป การบริหารเชิงสถานการณ์นั้นเป็นทฤษฎีที่ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวเหมือนการจัดการอื่น ๆ ดังนั้น ผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีไหวพริบ การตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ในระบบขององค์กร ทำให้ทราบถึงหลักการพิจารณาและการตัดสินใจของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจกับหลักวิชาการทางการบริหารอย่างดี ได้แก่ การบริหารบุคคล ระบบงาน เทคนิคการวางแผน การควบคุม เป็นต้น เพื่อให้การตัดสินใจที่ดีที่สุด โดยเฉพาะในยุคที่สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบัน นับเป็นความท้าทายและโอกาสในการใช้การบริหารเชิงสถานการณ์ในมุมมองของผู้บริหารที่จะพลิกวิกฤติเป็นโอกาสให้ได้ เป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำท่านนั้นให้ประจักษ์ออกมาใช้ได้อย่างเต็มสมรรถภาพจริง ๆ ที่เขามีอยู่ เพราะสถานการณ์แต่ละอย่างแตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารเชิงสถานการณ์ น่าจะเป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์

6. การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมแบบพลิกผัน (Disruptive Innovation)

Clayton M. Christensen (2557) อธิบายว่าปัญหาหลักขององค์กรธุรกิจชั้นนำคือ การใช้แนวคิดของการบริหารจัดการที่ดีเยี่ยมและมีความต่อเนื่องสม่ำเสมอ แต่ต่อมาแนวคิดดังกล่าวกลายมาเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กรเอง เหตุเพราะการยึดติดในกลุ่มลูกค้าเดิมที่สร้างรายได้ให้กับบริษัท ความยึดติดเหล่านี้กลายเป็น โอกาสทางธุรกิจที่สำคัญสำหรับองค์กรเกิดใหม่ที่สามารถคิดค้นสินค้าและบริการที่มีนวัตกรรมแปลกใหม่ ซึ่งเรียกว่าการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมแบบพลิกผัน หรือ “Disruptive Innovation” เข้ามาแข่งขันกับผู้นำตลาดได้ Disruptive Innovation จึงเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การเติบโตขององค์กรธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยอาศัยการใช้นวัตกรรมและการสร้างความแตกต่างจากผู้นำตลาดทั้งทางด้านเทคโนโลยีและการตลาด

ทฤษฎี Disruptive Innovation นำเสนอวิธีการทำตลาดสินค้าหรือบริการใน 2 รูปแบบคือ

1. Low-end Disruption เป็นการเข้าไปแทรกในตลาดที่มีผู้ครอบครองตลาดอยู่แล้ว โดยอาจนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ใช้งานง่ายกว่าเดิม ในราคาที่ถูกลงกว่าเดิม รวมทั้งมีความสามารถหรือคุณภาพลดลง (Inferior Quality) เมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์เดิม แต่ย่อมมีกลุ่มลูกค้าบางกลุ่มที่ผู้นำตลาด

มองข้ามไปให้ความสนใจ เพราะไม่ใช่ลูกค้าหลักที่หารายได้ให้กับบริษัท (Mainstream Customers) เมื่อยึดฐานลูกค้ากลุ่มนี้ไว้ได้และทำให้ผลิตภัณฑ์ได้รับความนิยม จึงค่อยๆ พัฒนาสินค้าให้ดีขึ้น ควบคู่กับปรับราคาให้เพิ่มขึ้น จนส่วนแบ่งการตลาดในส่วนนี้เติบโตขึ้นเรื่อยๆ และในที่สุด บริษัทที่ใช้แนวคิดนี้ก็จะสามารถพัฒนาสินค้าให้เข้ากับความต้องการของลูกค้าระดับสูง จนสามารถขยายส่วนแบ่งทางการตลาดและกลายเป็นผู้นำในตลาดได้

Low-end Disruption จะเกิดขึ้นได้ เมื่อผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในตลาดต่างมีความสามารถ และคุณลักษณะเกินกว่าความต้องการของผู้ใช้บางกลุ่ม บริษัทอาจลดความสามารถของสินค้าที่เกินความต้องการออกไป และหาราคาให้ถูกลง ในลักษณะการลดคุณค่าของสินค้าบางอย่าง และเพิ่มคุณค่าบางอย่างให้กับกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่

2. New-market Disruption เป็นการนำเสนอเทคโนโลยีหรือผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าที่มีอยู่ในตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการที่ยังไม่มีคู่แข่งรายใดตอบสนอง หัวใจสำคัญของรูปแบบนี้คือการตั้งเป้าหมายไว้ที่กลุ่มลูกค้าที่ไม่ใช่ลูกค้าปัจจุบันของบริษัท (Targeting Non-customers)

Clayton M. Christensen, David Skok และ James Allworth (2557) กล่าวว่า ทฤษฎี Disruption อธิบายปรากฏการณ์ว่า ผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะลงแข่งขันในอุตสาหกรรมใดๆ จะพยายามยึดกุมตลาดในระดับล่างก่อน แล้วจึงค่อยๆ ขยายไปยังตลาดบนที่มีผู้ประกอบการรายเก่าจับจองส่วนแบ่งการตลาดไว้แล้ว ซึ่งเรียกว่า Low-end disruption ปรากฏการณ์นี้กลายเป็นรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่นิยมใช้อย่างกว้างขวางในหลายอุตสาหกรรม เช่น รถยนต์ สายการบิน

ในแวดวงธุรกิจสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลก็ใช้กลยุทธ์นี้เช่นกัน โดยการนำเสนอเนื้อหารายการที่เน้นความรวดเร็ว และมีลักษณะเฉพาะตัวมากขึ้น รวมทั้งการเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบการบริโภคแบบดั้งเดิม เช่น การอ่านข่าวจากหนังสือพิมพ์รายวันในตอนเช้า หรือการติดตามรายการจากสถานีโทรทัศน์ ผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลรายใหม่จึงไม่ถูกมองว่าเป็นคู่แข่งของสถานีโทรทัศน์ดั้งเดิม เนื่องจากการเกิดขึ้นของผู้ประกอบการรายใหม่ไม่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสถานีโทรทัศน์ดั้งเดิมมากนัก

กลยุทธ์แบบ Low-end disruption ที่ผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลใช้ยังรวมถึงการผลิตเนื้อหารายการด้วยต้นทุนที่ต่ำ มีลักษณะเฉพาะตรงตามความต้องการส่วนบุคคลของผู้บริโภค แล้วจึงค่อยๆ ให้บริการเนื้อหารายการแทนที่สถานีโทรทัศน์ดั้งเดิม และอาจกระเทือนต่อการดำเนินธุรกิจของสถานีโทรทัศน์ดั้งเดิมในที่สุด เมื่อเป็นเช่นนี้ สถานีโทรทัศน์ดั้งเดิมที่เคยครองส่วนแบ่งการตลาดจึงไม่สามารถอยู่เฉยต่อไปได้

Clayton และคณะ เสนอว่า ผู้ประกอบการเก่าและใหม่ ต้องพิจารณาเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย

1) การให้ความสำคัญกับผู้บริโภคก่อนเสมอ เนื่องจากพฤติกรรมกาเปิดรับข่าวสารของคนรุ่นใหม่ี่เปลี่ยนไป แทนที่จะเน้นเรื่องลักษณะทางประชากรศาสตร์ หรือช่องทางในการเผยแพร่ องค์กรควรหันไปเน้นว่าต้องทำงานให้สำเร็จ (job-to-be-done) ด้วยการนำเสนอในสิ่งทีผู้บริโภคต้องการอย่างแท้จริงมากกว่าแบบแผนการดำเนินธุรกิจที่เคยใช้มา

2) กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจไปตามสถานการณ์ องค์กรควรติดตามสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแสวงหาประโยชน์จากการสิ่งทีเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งรวมถึงการนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการหาเนื้อหารายการ การเผยแพร่ และจัดจำหน่าย ปัจจุบันช่องทางการสื่อสารทีเกิดขึ้นมากมาย โดยเฉพาะสมาร์โฟน แท็บเล็ต ทำให้การรูปแบบการเข้าถึงข่าวสารเปลี่ยนแปลง รวมทั้งยังเอื้อต่อกระบวนการหาเนื้อหารายการ และเผยแพร่ข่าวสารด้วย องค์กรจึงไม่ควรยึดติดกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการสื่อสารแบบเก่า

3) สร้างขีดความสามารถสำหรับภูมิทัศน์ใหม่ ในขณะที่ปรากฏการณ์ Disruption กำลังเกิดขึ้น การทดลองวิธีการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ และภูมิทัศน์ในการสื่อสาร รวมทั้งผู้บริโภคกำลังเปลี่ยนไป สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานเพื่อรองรับภูมิทัศน์ใหม่ โดยการพัฒนาขีดความสามารถนั้นควรเน้นทั้งเรื่องทรัพยากร กระบวนการทำงาน และการจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน





















































Kelley (2012) ทำการศึกษาเรื่อง “สื่อสังคมเพชบุ้คและสื่อสิ่งพิมพ์นิตยสาร: การศึกษาคุณประโยชน์ของแต่ละสื่อและการโฆษณาข้ามสื่อ” ผลการวิจัยพบว่าใน 67 เพชบุ้คเพจ ทีทำการศึกษา นักการตลาดไม่ได้ใช้คุณประโยชน์ของ Facebook ซึ่งมื่ออย่างเท่าเทียมและเต็มที่ทีจะนำมาใช้หากต้องการทำให้การตลาดบน Facebook ให้ประสบความสำเร็จ โดยส่วนมากนักการตลาดจะมุ่งเน้นการใช้ Facebook ด้านประโยชน์ในการทีจะสามารถทำงานร่วมกันกับการกระจายข้อมูลจำนวนมากและมีการเข้าถึงได้จากทั่วโลก และการใช้ประโยชน์จากการรวบรวมข้อมูลของผู้บริโภคจาก Facebook และเรื่องของขอบเขตการผสมผสานระหว่างสื่อโฆษณาสิ่งพิมพ์นิตยสารและหน้า Facebook ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าโฆษณาทีพิมพ์นิตยสารและหน้า Facebook ได้ จะมีการผสมผสานมากขึ้น 80% มีเพียง 20% ของโฆษณาสื่อสิ่งพิมพ์นิตยสารทีแสดงทีอยู่อ้างอิงหน้า Facebook ซึ่งเป็นจำนวนเงินทีค่อนข้างน้อย หากจะพิจารณาสร้างหน้า Facebook และสามารถส่งเสริมการเข้าถึง Facebook ภายในหน้าโฆษณาสื่อสิ่งพิมพ์ และทีน่าสนใจคือ ประมาณ 15% ของโฆษณาสิ่งพิมพ์มีการอ้างอิงหน้า Facebook ทีมี QR โค้ดไปยังเว็บไซต์เพิ่มเติม

ทฤษฎี Disruptive Innovation ช่วยอธิบายแนวทางการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจของสถานีโอทโททัศน์ดิจิทัลขนาดกลาง ซึ่งมีกลุ่มผู้บริโภคเฉพาะ เพื่อให้สามารถหากกลุ่มผู้บริโภคใหม่จากการพัฒนาช่องทาง การสื่อสารใหม่ได้ การศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโอทโททัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย จึงนำทฤษฎีนี้มาใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

นักวิชาการด้านสื่อที่ศึกษาบริบทการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสื่อ ได้แก่ งานของ Killebrew (2003) และงานของ Perez-Latre และ Sanchez-Taberner (2003) ซึ่งศึกษาการเปลี่ยนแปลงในการทำงานในห้องข่าวของนักข่าวพบว่า การเปลี่ยนแปลงมีอำนาจในการก่อให้เกิดความก่อกรวน (Change is disruptive) ซึ่งรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญต่อการบริหารความเปลี่ยนแปลงขององค์กร อย่างไรก็ตามนักวิชาการเหล่านี้ได้เสนอแนะแนวทางในการวิจัยเพิ่มเติมอันได้แก่ รูปแบบของความเป็นผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร และควรขยายขอบเขตการวิจัยไปยังธุรกิจสื่อในสายงานอื่น ๆ นอกเหนือจากธุรกิจด้านข่าว ซึ่งงานวิจัยเหล่านี้จะนำไปสู่ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยด้านมิติการสื่อสารของมนุษย์ เนื้อหาสื่อที่ผลิตและผลปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะได้นำเอาแนวคิดภาวะการเป็นผู้นำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโอทโททัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่ผู้บริหารสถานีโอทโททัศน์ระบบดิจิทัลใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสื่อโทรทัศน์ระบบดิจิทัลให้อยู่รอด

ถึงแม้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโอทโททัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยจะยังไม่เคยมีการศึกษามาก่อน แต่ผู้วิจัยสามารถเชื่อมโยงจากการสำรวจเอกสารโดยนำประเด็นการบริหารงานและกลยุทธ์ในการสื่อสารการตลาดขององค์กรผู้ผลิตสถานีโอทโททัศน์ฟรีทีวี รวมถึงธุรกิจโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมมาเป็นแนวทางในการศึกษาโดยใช้ทฤษฎีและแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นเป็นกรอบในการอ้างอิงเพื่อศึกษาถึงประเด็นที่ต้องการในเรื่องของ “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโอทโททัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย” ที่ในปัจจุบันนี้มีความตื่นตัวเป็นอย่างมาก และมีแนวโน้มที่จะแข่งขันกันสูงขึ้น การทำงานอย่างโดดเด่นขององค์กรนั้น จะประสบผลสำเร็จทำได้ยากลำบากมากขึ้น สถานีโอทโททัศน์จึงต้องมีการบริหารงานที่มีความระมัดระวัง มีการศึกษาและการวางแผนล่วงหน้า การบริหารงานขององค์กรจำเป็นต้องมีพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อช่วยลดต้นทุนในการบริหารงานทั้งการประชาสัมพันธ์ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันภายใต้ตลาดที่มีการแข่งขันสูง โดยผู้วิจัยจะนำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ซึ่งหากทราบปัจจัยทั้งภายในและภายนอก รวมถึงแนวทางการใช้กลยุทธ์ต่างๆแล้ว จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อทำให้สถานีโอทโททัศน์ประสบผลสำเร็จทางธุรกิจได้

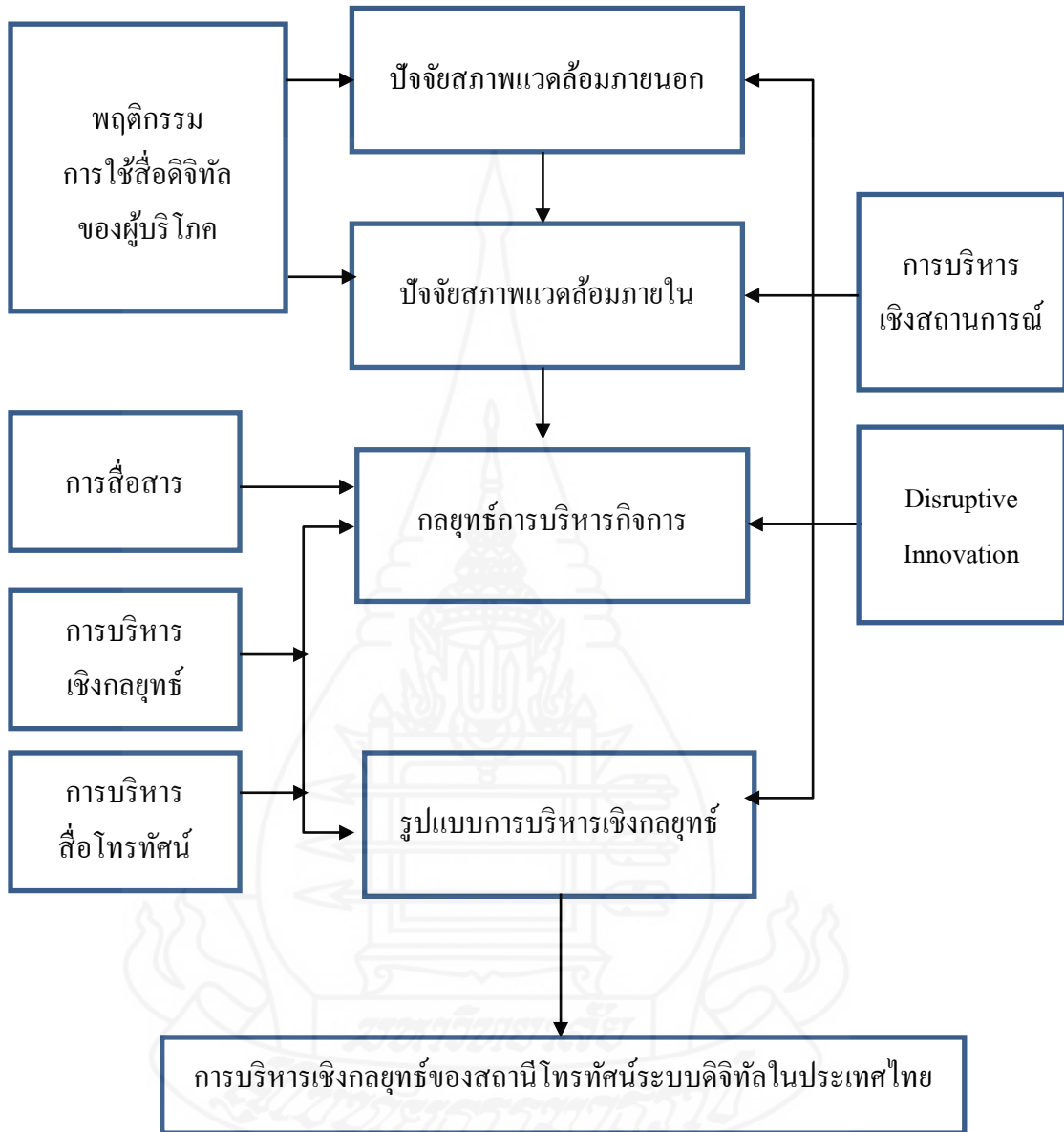
ข้อมูลการจัด TV Rating ของ Nielsen ตั้งแต่วันที่ 1-30 มิถุนายน พ.ศ. 2560 มีรายละเอียด ดังนี้

15+ Nationwide			Bangkok			Urban			Rural		
Rank	Channel	Rating	Rank	Channel	Rating	Rank	Channel	Rating	Rank	Channel	Rating
1		2.440	1		2.705	1		2.584	1		2.395
2		1.825	2		2.339	2		2.469	2		1.168
3		1.486	3		1.949	3		1.787	3		1.142
4		0.867	4		1.035	4		0.903	4		0.839
5		0.866	5		0.718	5		0.839	5		0.744
6		0.591	6		0.699	6		0.588	6		0.496
7		0.473	7		0.644	7		0.477	7		0.437
8		0.402	8		0.469	8		0.432	8		0.370
9		0.380	9		0.463	9		0.396	9		0.320
10		0.294	10		0.366	10		0.382	10		0.309
11		0.260	11		0.315	11		0.307	11		0.247
12		0.245	12		0.267	12		0.277	12		0.187
13		0.215	13		0.251	13		0.218	13		0.182

ภาพที่ 2.2 ข้อมูลการจัด TV Rating ของ Nielsen ตั้งแต่วันที่ 1-30 มิถุนายน พ.ศ. 2560

จากตารางแสดงข้อมูล พบว่า อัตราความนิยมในสถานีโทรทัศน์ช่องต่างๆ แทบไม่มีความแตกต่างกันทั้งกลุ่มตัวอย่างใน ภาพรวมทั้งประเทศ เฉพาะในกรุงเทพ หรือปริมณฑล หกอันดับแรกก็ยังคงสลับกันขึ้นมาเป็นผู้นำในด้านความนิยม นั้นหมายถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ไม่มีผลต่อความนิยม นั้นหมายถึง การนำเสนอตัวเนื้อหารายการและการสื่อสารการตลาดของแต่ละช่อง มีความแข็งแรงมากพอที่จะอยู่ในความนิยมหกอันดับต้นมาตลอดตั้งแต่ปี 2559

กรอบแนวคิดทางทฤษฎี



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดทางทฤษฎี

พฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริโภคไม่จำเป็นต้องเดินทางออกนอกบ้าน ด้วยความสะดวกสบายที่ง่ายดาย ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เรียกว่า การเสฟสื่อหลายหน้าจอ (Multi-Screen) ในเวลาเดียวกัน ทำให้ผู้บริโภคนั้นมีทางเลือกกว่าจะเลือกหรือไม่เลือกที่จะบริโภคเนื้อหาอะไรมากขึ้นไปอีก การทำให้เนื้อหาเพื่อรองรับความต้องการผู้บริโภค

นั่นจึงมีความสำคัญขึ้นมาในอนาคต เนื่องจากผู้บริหาร โภคสนใจอ่านเนื้อหาที่เน้นความสนุกบันเทิงก่อน
 อย่างอื่น ผู้บริโภคมากกว่าหนึ่งในสามให้ความสำคัญกับความสนุกมากกว่าความน่าเชื่อถือ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ สามารถปรับตัวให้
 สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ดียิ่งขึ้น ช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรได้ตระหนัก
 ถึงโอกาสภัยคุกคาม จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้บูรณาการความคิดใน
 การจัดสรรสรรพกำลังและทรัพยากรในองค์กรให้เป็นไปในทิศทาง และลำดับความสำคัญที่ชัดเจน
 มีเหตุมีผลและมีความสอดคล้องกันในหน่วยงานส่วนย่อยโดยหากมีการปรับตัวหรือขยายตัวของ
 องค์กรก็จะเป็นไปด้วยกรอบทิศทางที่ชัดเจน กลยุทธ์การบริหารกิจการ จะนำมาใช้เป็นกรอบในการ
 วิจัยเพื่อศึกษาแนวปฏิบัติด้านการบริหารและโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน รวมทั้ง
 ศึกษาหารูปแบบ โครงสร้างการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารเห็นว่าเหมาะสมในการ
 บริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีสื่อโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย นอกจากนี้ โครงสร้างการ
 บริหารงานและวัฒนธรรมองค์กรยังมีผลต่อแนวปฏิบัติ วิธีการบริหารงานบุคลากร

การบริหารสื่อโทรทัศน์ เป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดการองค์กร การตั้ง
 การ และการควบคุมเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการประสานงานระหว่างการใช้บุคลากร
 และทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกัน เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาทางด้านการบริหารกิจการ โดยมีปัจจัย
 สภาพแวดล้อมภายนอกหลักที่จำเป็นต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อองค์กรก็คือ ด้านเทคโนโลยี
 สภาพเศรษฐกิจ และผู้บริโภคเป้าหมายที่มีพฤติกรรมบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

การใช้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นท่ามกลาง
 การเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก มีการบริหารจัดการ
 เป็นระบบเปิดที่สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสภาพแวดล้อมของระบบได้ มีการพิจารณาถึงระบบ
 ใหญ่และระบบย่อยไปพร้อมกัน แต่เน้นที่ผลลัพธ์ขององค์การมากกว่าเน้นที่แต่ละส่วนของระบบ
 นอกจากนี้ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมแบบพลิกผัน (Disruptive Innovation) ช่วยอธิบายแนว
 ทางการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจของสถานีสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลเพื่อให้สามารถหากกลุ่มผู้บริโภคใหม่
 จากการพัฒนาช่องทางการสื่อสารใหม่ได้ การศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีสื่อโทรทัศน์
 ระบบดิจิทัลในประเทศไทย จึงนำทฤษฎีนี้มาใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย” ครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิเคราะห์จากเอกสาร (Documents Research) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล กลยุทธ์การบริหารของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยให้อยู่รอด โดยใช้ข้อมูล 2 ประเภทร่วมกัน คือ

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล กลยุทธ์การบริหารของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยให้อยู่รอด โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความ เอกสาร การประชุมสัมมนา เว็บไซต์ (Web-site) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา อันจะเป็นข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ในประเทศไทย ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับการศึกษา

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์จำนวน 4 กลุ่มด้วยกัน ได้แก่

1) กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์แบบดิจิทัลในประเทศไทย โดยเลือกจากผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศ (Nationwide Rating) ตลอดทั้งปี พ.ศ. 2559 เฉลี่ยสูงกว่า 0.50

2) กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์แบบดิจิทัลในประเทศไทย โดยเลือกจากผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศ (Nationwide Rating) ตลอดทั้งปี พ.ศ. 2559 เฉลี่ยต่ำกว่า 0.50

3) กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล โดยเลือกจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนและซื้อสื่อโฆษณา ผู้เช่าช่วงเวลา หรือผู้ผลิตรายการนำเสนอผ่านสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล

4) กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน เลือกจากนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชนที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ และมีความเชี่ยวชาญ

โดยผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งใช้เกณฑ์ประสบการณ์และความรู้ ความเชี่ยวชาญ ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1.1 กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์แบบดิจิทัลในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 3 คน ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เป็นผู้บริหารของผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลที่วางนโยบายหรือรับผิดชอบโดยตรงต่อกลยุทธ์บริหารธุรกิจขององค์กร โดยเลือกจากผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศ (Nationwide Rating) ตลอดทั้งปี พ.ศ. 2559 เฉลี่ยสูงกว่า 0.50 จากผู้ประกอบการทั้งหมด 24 ราย ผ่านการจัดอันดับความนิยมของบริษัท เอ จี บี นีลสัน มีเดีย รีเสิร์ช ประเทศไทย (AGB Neilson) ได้แก่ สถานีโทรทัศน์เวิร์คพอยท์ทีวี อันดับความนิยมทั่วประเทศเฉลี่ย 1.2320 สถานีโทรทัศน์ โมโน 29 อันดับความนิยมทั่วประเทศเฉลี่ย 0.7987 สถานีโทรทัศน์ CH8 อันดับความนิยมทั่วประเทศเฉลี่ย 0.5897 และสถานีโทรทัศน์ One โดยบริษัท แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) อันดับความนิยมทั่วประเทศเฉลี่ย 0.6798 โดยเป็นตัวแทนรายละเอียด 1 คน รวมทั้งหมด 3 คน ประกอบด้วย

- 1) นายปิติ จตุรภัทร์ ตำแหน่ง ผู้ช่วยประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่การตลาด สถานีโทรทัศน์ โมโน 29
- 2) ดร.องอาจ สิงห์ลำพอง ตำแหน่ง กรรมการผู้อำนวยการสายงานโทรทัศน์บริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน) สถานีโทรทัศน์ CH8
- 3) นายเด็ว วรตั้งตระกูล ตำแหน่ง รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายธุรกิจ สถานีโทรทัศน์ One

1.2 กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์แบบดิจิทัลในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 3 คน ได้แก่ ผู้บริหารวางนโยบายหรือรับผิดชอบโดยตรงต่อกลยุทธ์บริหารธุรกิจขององค์กร โดยเลือกจากผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศ (Nationwide Rating) ตลอดทั้งปี พ.ศ. 2559 เฉลี่ยต่ำกว่า 0.50 จากผู้ประกอบการทั้งหมด 24 ราย ผ่านการจัดอันดับความนิยมของบริษัท เอ จี บี นีลสัน มีเดีย รีเสิร์ช ประเทศไทย (AGB Neilson) ประกอบด้วย

- 1) นายปฏิวัติ วชิรชาติ ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการพิเศษ สถานีโทรทัศน์ ทีเอ็นเอ็น24

2) นายจักรวาล เชนยะวณิช ตำแหน่งผู้จัดการอาวุโสฝ่ายการตลาดกีฬา
สถานีโทรทัศน์ PPTV

3) นางเนตรชนก วิภาตะศิลป์ ตำแหน่ง Managing Director สถานีโทรทัศน์
ทรูפורยู

1.3 กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล จำนวนทั้งสิ้น 3 คน ได้แก่ ผู้บริหาร
ที่เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ และมีส่วนร่วมในการร่วมประกอบธุรกิจกับสถานีโทรทัศน์ โดยเลือก
จากผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนและซื้อสื่อโฆษณา ผู้เช่าช่วงเวลา หรือผู้ผลิตรายการนำเสนอผ่านสื่อ
โทรทัศน์ดิจิทัล รวมทั้งหมด 3 คน

1) นางรัชดา หฤทัยปรีดิ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายซื้อสื่อโฆษณา (Senior
Media Buying Director) บริษัทประภิต โฮลดิ้งส์ จำกัด มหาชน (Prakit Holdings Public Company
Limited)

2) นายสุชาติ สุทธิพัฒน์สมบุญ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา
(Planning Director) บริษัทสตาร์คอม มีเดีย จำกัด (Starcom Media)

3) นางคุณากรณ์ ฐปวงษ์ ตำแหน่ง ผู้จัดการการฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา (Planning
Director) บริษัท ทรูมีเดีย แอนด์ คอนเทนต์ ผู้ที่อยู่ในวงการสื่อ

1.4 กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน จำนวนทั้งสิ้น 3 คน ได้แก่ นักวิชาการ
ด้านสื่อสารมวลชนที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ และมีความเชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

1) ผศ. ดร.ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ ตำแหน่ง นักวิชาการการสื่อสารมวลชน และ
อาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

2) ผศ. ดร.จิตินันท์ คอมนอนส์ ตำแหน่ง นักวิชาการการสื่อสารมวลชน และอาจารย์
ประจำคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

3) อาจารย์สุภาพร โพธิ์แก้ว ตำแหน่ง นักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน และหัวหน้า
ภาควิชาการสื่อสารมวลชน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง
บุคลากรภายในและภายนอก มีการกำหนดโครงสร้างคำถามแบ่งการนำเสนอข้อมูลออกเป็น 2 ตอน
ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

1. ปัจจัยภายนอกด้านการพัฒนาของเทคโนโลยี (Technology Development) การพัฒนาของเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น เทคโนโลยีการออกอากาศ เครื่องมือการถ่ายทำ อุปกรณ์ทันสมัยต่างๆ ของวงการสื่อและของกลุ่มแข่งขัน ส่งผลให้การบริหารสถานีโทรทัศน์ในความรับผิดชอบของท่านเกิดผลดีหรือผลเสียอย่างไรบ้าง

2. ปัจจัยภายนอกด้านสภาพเศรษฐกิจ (Economics Situation) สภาพเศรษฐกิจโลก สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเงิน ตลาดหุ้น และค่าใช้จ่ายต่างๆ ทั้งในระดับจุลภาคและมหัพภาค ส่งผลให้การบริหารสถานีโทรทัศน์ในความรับผิดชอบของท่านเกิดผลดีหรือผลเสียอย่างไรบ้าง

3. ปัจจัยภายนอกด้านคู่แข่งทางตรง (Competitors) ผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์รายอื่นๆในประเทศไทย ที่มีสินค้าและบริการในด้านเนื้อหาสาระ และความบันเทิงเหมือนกัน ทั้งแบบมีค่าใช้จ่ายและไม่มีค่าใช้จ่าย ส่งผลให้การบริหารสถานีโทรทัศน์ในความรับผิดชอบของท่านเกิดผลดีหรือผลเสียอย่างไรบ้าง

4. ปัจจัยภายนอกด้านคู่แข่งทางอ้อม และคู่แข่งที่มาทดแทนสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลในฐานะอื่น (Indirect Competitors and Substitutions) ผู้ประกอบการกิจการชนิดอื่นที่มีสินค้าและบริการในด้านเนื้อหาสาระและความบันเทิงใกล้เคียงกันกับเนื้อหาที่ออกอากาศทางโทรทัศน์ ที่สามารถทดแทนกันได้ และเป็นการแย่งส่วนแบ่งในตลาด ส่งผลให้การบริหารสถานีโทรทัศน์ในความรับผิดชอบของท่านเกิดผลดีหรือผลเสียอย่างไรบ้าง

5. ปัจจัยภายนอกด้านสังคมและประชากร (Social and population) พฤติกรรมของผู้บริโภคในด้านการเลือกรับชม จริยธรรมและค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขต่างๆในสังคม กระแสความต้องการของตลาดในประเทศ ส่งผลให้การบริหารสถานีโทรทัศน์ในความรับผิดชอบของท่าน เกิดผลดีหรือผลเสียอย่างไรบ้าง

6. ปัจจัยภายนอกด้านการเมือง กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ (Political and Regulations) กฎ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ และข้อตกลงตามสัญญาในเงื่อนไขต่างๆ ที่รัฐจัดทำขึ้นกับผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ เพื่อใช้ควบคุมการบริหารสถานีโทรทัศน์ ส่งผลให้การบริหารสถานีโทรทัศน์ในความรับผิดชอบของท่านเกิดผลดีหรือผลเสียอย่างไรบ้าง

7. ท่านคิดว่ายังมีปัจจัยภายนอกในประเด็นอื่นๆ ที่มีความสำคัญและส่งผลให้การบริหารสถานีโทรทัศน์ในความรับผิดชอบของท่านเกิดผลดีหรือผลเสียอย่างไรบ้าง

ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

1. ปัจจัยภายในด้านการพัฒนาของเทคโนโลยี (Technology Development) เทคโนโลยีที่ใช้ในสถานีโทรทัศน์ในความรับผิดชอบของท่าน มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด และควรได้รับการบริหารการเปลี่ยนแปลงการทำงานให้สอดคล้องต่อปัจจัยภายนอกอย่างไรบ้าง

2. ปัจจัยภายในด้านการบริหารจัดการเนื้อหา (Content Management) การเลือกซื้อรายการโทรทัศน์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการบริหารจัดการผังรายการต่างๆ การพิจารณางบประมาณ และแนวทางการผลิตรายการโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ในความรับผิดชอบของท่าน มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด และได้รับการบริหารการเปลี่ยนแปลงการทำงานให้สอดคล้องต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างไรบ้าง

3. ปัจจัยภายในด้านกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ (Television Strategy) แนวทางหรือการวางแผนการบริหารงานด้านต่างๆ ที่สถานีโทรทัศน์ของท่านสมควรปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอกและขีดความสามารถของสถานีโทรทัศน์ในความรับผิดชอบของท่าน มีความสำคัญ มากน้อยเพียงใด

4. ปัจจัยภายในด้านการพัฒนาบุคลากร (Potential Development) ประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน งานด้านบริหารบุคคล และทัศนคติของบุคลากรของสถานีโทรทัศน์ในความรับผิดชอบของท่าน มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด และได้รับการบริหารการเปลี่ยนแปลงการทำงานให้สอดคล้องต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างไรบ้าง

5. ปัจจัยภายในด้านโครงสร้างของกิจการ (Organization Structure) ความรับผิดชอบและการใช้อำนาจในการปฏิบัติงาน โครงสร้างของกิจการรูปแบบในการบริหารงาน แผนภูมิของสถานีโทรทัศน์และหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆของสถานีโทรทัศน์ในความรับผิดชอบของท่าน มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด และได้รับการบริหารการเปลี่ยนแปลงการทำงานให้สอดคล้องต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างไรบ้าง

6. ท่านคิดว่ายังมีปัจจัยภายในประเด็นอื่นๆ ที่มีความสำคัญเพียงใด และได้รับการบริหารการเปลี่ยนแปลงการทำงานให้สอดคล้องต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างไรบ้าง

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านการบริหารเพื่อความอยู่รอดของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัล

1. ท่านคิดว่า ปัจจัยภายในข้อใดเป็นจุดแข็งที่สำคัญที่สุดของสถานีโทรทัศน์ในความรับผิดชอบของท่าน ที่จะสามารถช่วยให้กิจการอยู่รอดได้ในระยะยาว

2. ท่านคิดว่า สถานีโทรทัศน์ในความรับผิดชอบของท่านควรได้รับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการเร่งด่วนในด้านใดบ้าง เพื่อความอยู่รอดของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย

3. ท่านมีข้อเสนอแนะอื่นใด ในการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ในประเทศไทยเพื่อความอยู่รอด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 ขั้นที่ 1 ข้อมูลขั้นปฐมภูมิ คือ การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

3.1.1 ขั้นก่อนการสัมภาษณ์ ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1) ติดต่อประสานงานกับกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยตรงแบบเผชิญหน้าทางโทรศัพท์ และทางอีเมล หรือทางโทรสารตามที่อยู่ของผู้ให้สัมภาษณ์ พร้อมขอความอนุเคราะห์การตอบแบบสัมภาษณ์ หรือขอเข้าสัมภาษณ์

2) เตรียมจดหมาย พร้อมกับเอกสารแนวคำถามที่เป็นแบบสัมภาษณ์แนบไปกับจดหมาย เพื่อส่งให้กับผู้ให้ข้อมูลหลักตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด ทั้งนี้เนื้อหาภายในจดหมายจะมีการระบุถึงการขออนุญาตบันทึกข้อมูลจากการสนทนาด้วยเครื่องบันทึกเสียง โดยอธิบายให้ทราบถึงความจำเป็นดังกล่าวว่าต้องการนำข้อมูลไปใช้ในการศึกษาและเก็บรวบรวมเพื่อทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น โดยเมื่อได้ข้อมูลตามเจตนาแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาถอดความ สรุปประเด็น และผลที่ได้ไปนำเสนออภิปรายผลต่อไป ซึ่งการระบุเนื้อหาของจดหมายนี้ก็เพื่อช่วยลดความกังวลของผู้ให้สัมภาษณ์ สร้างโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความรู้สึกเป็นกันเองและวางใจในตัวผู้วิจัยมากขึ้น

3.1.2 ขั้นตอนการสัมภาษณ์ ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1) การแนะนำตัว ผู้วิจัยจะเริ่มแนะนำตัวกับผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งชื่อ-นามสกุล สถาบันศึกษา หัวข้อที่ทำการศึกษ วัตถุประสงค์ที่ทำการศึกษา พร้อมทั้งประโยชน์ที่จะได้รับจากผู้ให้สัมภาษณ์

2) การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะใช้ประเด็นคำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้าเป็นแนวทางสัมภาษณ์ และเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลหลักสอบถามได้อย่างเสรี โดยไม่มีการชี้นำคำตอบ ลักษณะการสัมภาษณ์จะเน้นการสนทนาเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุด ซึ่งระหว่างสัมภาษณ์ถ้ามีคำถามข้อใดที่ผู้วิจัยเข้าใจคำตอบไม่ชัดเจนจะรอจังหวะซักถามเพิ่ม เพื่อให้ได้คำตอบที่กระจ่างชัดมากที่สุด

3.1.3 **ขั้นปิดการสัมภาษณ์** ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1) ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลว่าผู้ให้ข้อมูลหลักให้ข้อมูลครบถ้วน ตอบครบทุกประเด็นคำถามหรือไม่ คำตอบที่ได้รับชัดเจนมากน้อยเพียงใด ตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ หากไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วนก็สามารถตั้งคำถามใหม่ให้ชัดเจนและครบถ้วนถูกต้องต่อไป

2) ขอบขอบคุณผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

3.2 ขั้นที่ 2 ข้อมูลขั้นทุติยภูมิ คือ การศึกษาข้อมูลอื่นๆ อาทิ การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ ตลอดจนการศึกษาข้อมูลจากเอกสารชั้นต้นฉบับ และจากเอกสารชั้นรองที่มีเก็บรวบรวมไว้ ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 **ขั้นก่อนเก็บข้อมูล**

1) ผู้วิจัยจัดลำดับข้อมูลที่ต้องการเก็บรวบรวม เพื่อนำมาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตัวเองสนใจ โดยเริ่มต้นจากการจดบันทึกหัวข้อเนื้อหาที่ต้องการด้วยวิธีการเขียนลงสมุดบันทึก คัดแยกหัวข้อ ประเด็น และข้อมูลแต่ละประเภทออกเป็นสัดส่วนหมวดหมู่อย่างชัดเจน หลังจากนั้นจึงเริ่มดำเนินการเก็บข้อมูลต่อไป

3.2.2 **ขั้นเก็บข้อมูล**

1) ระหว่างเก็บข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามลำดับหัวข้อ ประเด็น และข้อมูลตามประเภทที่มีการจดบันทึกไว้อย่างเป็นสัดส่วนและหมวดหมู่ โดยลักษณะข้อมูลที่ได้มีทั้งข้อมูลที่เป็นเอกสารต้นฉบับและเอกสารชั้นรองที่มีรูปแบบเป็นเล่มและแผ่นเอกสาร รวมทั้งไฟล์เอกสารจากฐานข้อมูลสารสนเทศ

2) การเก็บรักษาข้อมูล ถ้าข้อมูลมีลักษณะเป็นรูปแบบเล่มและแผ่นเอกสาร ผู้วิจัยจะเก็บรักษาโดยจะคัดแยกหมวดหมู่ของข้อมูลอย่างเป็นระเบียบ หลังจากนั้นจึงนำมาเข้าแฟ้มเก็บเอกสารต่อไป ส่วนสำหรับข้อมูลที่มีลักษณะเป็นไฟล์เอกสารจากฐานข้อมูลสารสนเทศ ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรักษาข้อมูลด้วยเครื่องเก็บรักษาข้อมูลแบบพกพาหรือทรัมโด้รฟ์ เพื่อสะดวกต่อการใช้งานและเก็บข้อมูลให้ได้มากที่สุด

3.2.3 **ขั้นศึกษาข้อมูล**

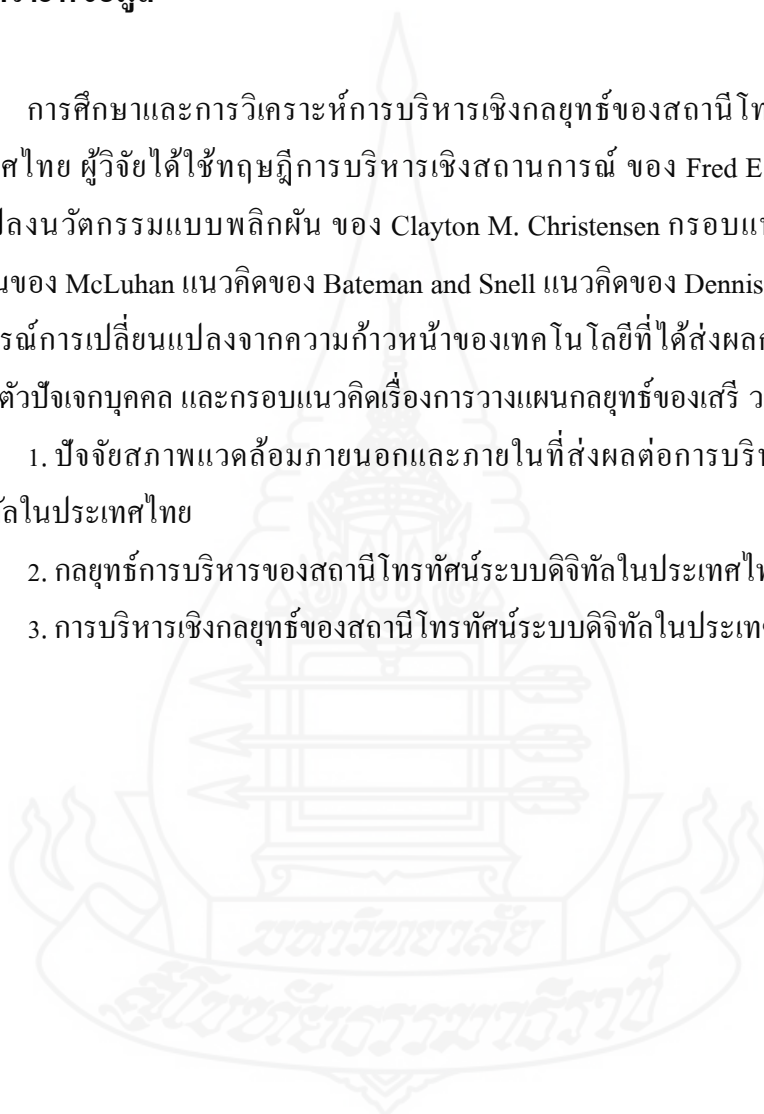
1) คัดแยกข้อมูล ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ทั้งข้อมูลเอกสารชั้นต้นฉบับและชั้นรองมาอ่าน เพื่อทำความเข้าใจและตีความเนื้อหาของข้อมูล หลังจากนั้นจึงดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของเนื้อหาข้อมูลที่ได้รับ เพื่อเตรียมนำมาสรุปผลการศึกษา

2) สรุปผลศึกษา หลังคัดแยกข้อมูลตามขั้นตอน ผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาถอดความ สรุปประเด็น และนำผลที่ได้ไปนำเสนออภิปรายอย่างเป็นแบบแผนและรูปธรรมสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในองค์กรได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาและการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ของ Fred E. Fiedler ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมแบบพลิกผัน ของ Clayton M. Christensen กรอบแนวคิดกระบวนการบริหารงานของ McLuhan แนวคิดของ Bateman and Snell แนวคิดของ Dennis McQuail ที่กล่าวถึงปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ได้ส่งผลกระทบต่อทั้งระบบสังคมและตัวปัจเจกบุคคล และกรอบแนวคิดเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ของเสรี วงษ์มณฑา ดังนี้

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย
2. กลยุทธ์การบริหารของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยให้อยู่รอด



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย และ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยให้อยู่รอด โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย
2. กลยุทธ์การบริหารของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย
3. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยให้อยู่รอด

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย

1.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกสภาพแวดล้อมการพัฒนาของเทคโนโลยีในปัจจุบันที่มีความทันสมัย และตอบสนองความต้องการได้สะดวกสบายมากขึ้นและรวดเร็วขึ้น

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50

“วันนี้ผู้บริโภคฉลาดมาก ๆ ชอบเลือก และพิจารณาเพื่อบริโภค การมีกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Segment) การมีตำแหน่งทางการตลาด (Position) เป็นเรื่องแรก ๆ ที่ควรทำกับทุกช่อง การเลือกตำแหน่งทางการตลาด (Position) การเลือกเนื้อหารายการ (Content) มีหลายประเภทที่คนดูรู้สึกว่าคุณดู อะไรที่เป็นกำไร เราต้องมีซีรีส์ของเรา รูปแบบ (Format) ใหญ่ ๆ Mono29 อยู่ในขบวนการทำงาน ซึ่งก็มีข้อดี ให้คนดู ดูกันฟรี เราก็เพิ่มการรับรู้ ปกติเป็นของที่มีคุณภาพสูง (Premium) ถ้างั้นลองฟุตบอลพรีเมียร์ลีก (Premier League) อาจจะเป็นอีกสูตรเนื้อหา รายการ (Content) แบบที่มีคุณภาพสูง (Premium) มันเปลี่ยนทุก ๆ อย่างเลย แล้วออกแบบช่องไป

ในทิศทางไหน พฤติกรรมผู้บริโภคจะเปลี่ยนไปเทคโนโลยีเราจะไม่ยอมล่าสมัย จริง ๆ แล้วทุกช่องต้องมีตำแหน่งทางการตลาด (Position)”

(ปิติ จตุรภัทร์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 มิถุนาคม 2560)

“เทคโนโลยีเป็นเรื่องของการลงทุน เทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปก็ติดกับสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลอยู่แล้ว แต่บางทีอุปกรณ์เครื่องมือที่จะก่อให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้เป็นเรื่องของการลงทุน นอกจากลงทุนเรื่องเนื้อหารายการ (Content) แล้ว ต้องมาลงทุนเรื่องอุปกรณ์ก็เป็นกลายเป็นลงทุนเพิ่ม แต่ในส่วนคิดมองว่าเทคโนโลยีที่ดีก็ทำให้การไปถึงผู้ชมที่ดี หรือคุณภาพที่ดีเป็นผลบวกกับสถานีอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าเป็นการเพิ่มต้นทุน (Cost) ยิ่งเทคโนโลยีเปลี่ยนเร็ว ระบบเปลี่ยนเร็ว การลงทุนก็ต้องวิ่งตาม น่าจะเป็นผลกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล”

(องอาจ สิงห์ลำพอง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2560)

“เทคโนโลยีทันสมัยมากขึ้น พัฒนาเร็วขึ้น ราคาถูกลงก็สามารทำให้เราเอามาพัฒนารูปแบบรายการให้ดีขึ้น แต่ขณะเดียวกันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเร็ว ต้นทุนที่เราลงทุน (Invest) ไป สำหรับเทคโนโลยีบางตัวมันก็ล่าสมัย (Obsolete) เร็ว ก็จะเป็นเรื่องของการจัดการ (Manage) ในการทำงานที่พูดถึงเทคโนโลยีออกอากาศในขั้นต่อไปในการวางแผน การดูทีวีเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว อุปกรณ์การสื่อสารใหม่ ๆ โดยเฉพาะโทรทัศน์ดิจิทัลอุปกรณ์การสื่อสาร เข้ามาแทนที่ก็มีผลสิ่งที่เราเคยลงทุน (Invest) ไปกับต้นทุนของกลุ่มใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ต้นทุนที่เราต้องไปอยู่ในบริบทของการประมูลในช่วงนั้น เป็นราคาสูงกว่าความเป็นจริงหลายเท่า โดยเฉพาะช่องความคมชัดสูง ซึ่งเทคโนโลยีของมาตรฐานความคมชัดสูง ในความเป็นจริงแล้วโทรทัศน์ความคมชัดสูง HDTV (High Definition Television) กับมาตรฐาน (Standard) สรุปลงแล้วในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ทำให้มีอุปกรณ์ใหม่ ๆ ที่เอามาใช้งานได้ ปัญหาอุปกรณ์ที่เราเคยลงทุนไปแล้วอาจจะยังไม่คุ้มทุน

(เด็ชา วรตั้งตระกูล, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2560)

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50

“ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยีของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลและเทคนิคการออกอากาศในช่องข่าวถูกกำหนด เขียนไว้อย่างชัดเจนผู้ที่มีเงินประมูลจะคิดว่าเป็นเจ้าของคลื่นความถี่ มันไม่ใช่แค่ใบอนุญาตแต่ภายใต้เงื่อนไขช่วงไพรม์ไทม์ต้องมีข่าว ความเสี่ยง

ด้านเทคโนโลยีไม่ใช่ถูก ๆ ซื่อรถถ่ายสดเคลื่อนที่ 2 คัน ตากน้ำฝนเล่นหลังคารั่ว เพราะเทคโนโลยีล้ำสมัยแล้ว ทุกวันนี้ ถ่ายทอดสดใช้แค่รถปิกอัพ เทคโนโลยีเปลี่ยนไปหมด การประมวลสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลสูงเกินจริง”

(ปฏิวัตร วลิตชาติ, สัมภาษณ์วันที่ 4 มิถุนายน 2560)

“เทคโนโลยีของช่อง PPTV ถือว่าดีที่สุดในแง่ของคือคุณ ประเสริฐท่านให้ความสำคัญของเทคโนโลยีมากที่สุด การออกอากาศของ PPTV เป็น HD การประมวลช่อง HD ช่องความคมชัดสูงจะแพงกว่า ถ้ารับช่อง PPTV ได้ ช่องอื่นก็ไม่มีปัญหา นี่คือความแรง เรื่องของสตูดิโอ เรื่องการออกหน้าจอ เราใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุด คุณงานและศึกษางานที่ออกฟอร์ด นำระบบสตูดิโอ ระบบการออกอากาศมาใช้ ก็ต้องใช้เงินทุนสูงที่สุดในการเซทอัพอุปกรณ์ไม่ต่ำกว่าใคร”

(จักรวาล เชนยะวณิช, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2560)

กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล

“เทคโนโลยีเป็นต้นทุน ตอนที่พัฒนาเป็นสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลมีการประมวล ต้องเสียเงินกันเท่าไร คนได้ประโยชน์ก็คือคนดู เพราะภาพการออกอากาศความคมชัดสูงขึ้น คนดูจะได้ประโยชน์ที่พัฒนาเป็นดิจิทัลขึ้นมา ตัวสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลก็เป็นต้นทุน เริ่มการเป็นดิจิทัลก็ต้องประมวลแล้ว ซอฟต์แวร์ที่เคยใช้เป็นอะนาล็อกก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีก็มีการปรับเปลี่ยน ต้องมีต้นทุนเพิ่มขึ้นแน่นอน”

(รัชดา หฤทัยปรีช, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2560)

“เทคโนโลยีที่เข้ามา ช่องทางการดูหลากหลายมากขึ้น ผู้บริโภคไม่จำเป็นต้องดูแต่โทรทัศน์ ทีวีออนไลน์ (YouTube) ดูเพลง ไม่มีปัญหาการรับสัญญาณไม่ได้ รับยาก ดูโทรทัศน์ต้องดูโฆษณา เปลี่ยนช่องไม่ได้ ถ้าดูออนไลน์กด skip ก็ข้ามโฆษณาไปเลย ตอบสนองสำคัญคือกลุ่มวัยรุ่น”

(สุชาติ สุทธิพัฒน์สมบุญ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2560)

“เทคโนโลยีของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลทุกช่องก็คงเหมือนกันหมด เพราะเทคโนโลยีต้องไปพร้อมกัน”

(คุณากรณ์ ฐูปวงษ์, สัมภาษณ์ 9 สิงหาคม 2560)

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน

“โทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยสถานการณ์การแข่งขันรุนแรง เทคโนโลยีมีผลแน่นอน พวกเราบอออนไลน์ ระบบของโลกไม่ว่าของอเมริกาเริ่มเปลี่ยน ช่องดิสคอสเวอรี่ ช่องนานาชาติ เขาต้องปรับตัวให้เป็นระบบออนไลน์ เทคโนโลยีสามารถค้นหาได้บนมือถือ ดูได้ทุกที่ตลอดเวลา ในขณะที่สื่อเก่าที่กลายเป็นของโชว์ในบ้าน ไม่ค่อยได้ถูกเปิด วงการธุรกิจเริ่มวิ่งเข้าสู่ระบบออนไลน์มากขึ้น อย่างเราตอนนี้โทรทัศน์ดิจิทัลพยายามวิ่งสู่ยูทูป ขอให้คนดูเยอะ ๆ เพื่อเก็บค่าโฆษณา แต่มีอีกทฤษฎีหนึ่งของเมืองนอก ของดีจะไม่ปล่อยไว้ตลาดมั่ว ๆ เพราะของถูกทำไว้ดีไม่เอาของดี ๆ ไปปนกับของเกรดล่าง ๆ อย่างยูทูปจะเป็นอะไรก็ได้ ของใครก็ไม่รู้ เขาจะหวังเรื่องลิขสิทธิ์มาก เขาจะเก็บรายการดี ๆ และพยายามเล่นกับลิขสิทธิ์ ไม่ให้ลิขสิทธิ์ไปที่อื่น ถ้าหลุดเมื่อไหร่ก็ฟ้อง เขาจะเก็บไว้อยู่ในช่องทางทีวี (Platform TV) เขาจะเก็บช่องทางการสื่อสาร (Platform) ไว้อยู่ในตัวสถานีจะไปทำอะไร ตัวสถานีจะเป็นตัวกำหนดการเผยแพร่ภาพการออกอากาศ หาวิธีการหาเงินยังไงกับมัน จะไม่ให้เนื้อหาหลุดไปอยู่ในระบบที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมายหรือไปสู่ระบบสาธารณะ ผมว่าเป็นคอนเซ็ปท์ที่ดี แต่วิธีป้องกันไม่ให้เนื้อหารายการ (Content) หลุดไปอันนี้ยาก ส่วนพวกเวริคพอยท์ ถ้าพูดถึงทีวีดิจิทัลสู้กันยังไง ช่อง 3 ช่อง 7 ตอนนี้เรตติ้งจากเดิม เพราะคู่แข่งมันเยอะขึ้น ตอนนี้ช่องหลัก ๆ เรตติ้งลง เพราะมันกระจายไป เหลือแค่ 22 ช่อง โดยตามหลักการก็ต้องลงอยู่แล้ว ในเมื่อแชร์ก็ต้องเกลี้ย เกลี้ยไปเกลี้ยมา โดยปรากฏการณ์ภาพรวมของช่องก็สู้ไม่ได้ ช่วงเวลาที่มีคนดูมากที่สุด (Prime Time) พวกรายการหน้ากานักกร้อง (The Mask Singer) หรือปรากฏการณ์ที่ทำให้เรตติ้งไปแข่งช่องยักษ์ใหญ่เริ่มผิดปกติ เพราะฉะนั้นเริ่มมองว่าสู้กันยังไง เลยค้นพบว่าเวลาผู้แต่ละช่องต้องสร้างจุดขายให้มันชัด”

(ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2560)

“ปัญหาสำคัญเทคโนโลยี ไม่ใช่ปัญหาของฮาร์ดแวร์ แต่เป็นปัญหาเรื่องความเข้าใจ จำนวนช่องเยอะมากขึ้น เพราะถ้าพูดโทรทัศน์ระบบดิจิทัลจะหมายถึงแค่ว่าคือโทรทัศน์ที่เปลี่ยนวิธีการออกอากาศจากอะนาล็อกเป็นระบบดิจิทัล ทีวีก็คือทีวี เพียงแต่เป็นเพียงวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) แต่ไปหลอมรวมกับ วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ซึ่งตรงนี้คำว่า วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) เราไม่เข้าใจ เราเข้าใจแต่คำว่า digital TV ซึ่งแปลว่าทีวีที่มีหลายช่อง จบเลย มันไม่พัฒนา เพราะมันก็เป็นทีวีเหมือนเดิม เพียงแต่ออกอากาศได้มากขึ้น แต่ถ้าเรามองทีวีใน วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) เราก็ต้องเข้าใจว่า วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ที่เราสามารถส่งและรับได้ในแบบหลายฐานการรับชม (Multi Platform) เป็นลักษณะของสื่อลูกผสม (Hybrid Media) ที่ผู้ใช้ไม่ใช่ผู้รับสาร (Audience) อย่างเดียว ที่เราบอกว่า user content

การที่ผู้ใช้สามารถผลิตสาร เราต้องเข้าใจคอนเซปต์ วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) แล้วเราเอาทีวีไปใส่ใน วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) เราถึงจะสามารถเอาเทคโนโลยีดิจิทัลไปใส่ในทีวีดิจิทัล เราถึงจะสามารถผลิตโปรแกรมหรือโปรเจกต์ที่ตอบสนองรสนิยมของคนในยุค วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ได้มากนั่นคือประเทศดิจิทัลเทคโนโลยี”

(ฐิตินัน บุญภาพ คอมมอน, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2560)

“ทุก ๆ ช่องของโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีค่อนข้างมาก อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงไร้สายมากขึ้น สิ่งเหล่านี้ทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปมาก ปัจจุบันมีการดูแบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive) เป็น Second Screen จอที่ 2 เข้ามา”

(สุภาพร โพธิ์แก้ว, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2560)

บทสัมภาษณ์ข้างต้นสรุปได้ว่าผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์เห็นจุดคิของนวัตกรรมสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปิดช่องทางใหม่ ๆ ในการทำธุรกิจโทรทัศน์และนำมาเป็นช่องทางในการบริหารนวัตกรรม ซึ่งเห็นได้จากการพัฒนาช่องทางออกอากาศ (Platform) ต่างๆ ทั้งระบบดิจิทัลภาคพื้นดิน อินเทอร์เน็ต และผ่านสื่อใหม่ที่สามารถรับชมได้ผ่านจอที่สอง (Second Screen) รวมทั้งยังนำช่องทางการนำเสนอผ่านนวัตกรรมสื่อใหม่มาสนับสนุนสื่อเก่า

จากข้อมูลข้างต้นสามารถแจกแจงความถี่ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการพัฒนาของเทคโนโลยีในปัจจุบัน

ด้านการพัฒนาของเทคโนโลยีในปัจจุบัน	คำสำคัญ	ความถี่ N = 12	รวม
การพัฒนาของเทคโนโลยีในปัจจุบันที่รวดเร็วและทันสมัย	การพัฒนาของเทคโนโลยี	//////////	12

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญการพัฒนาของเทคโนโลยีในปัจจุบันที่รวดเร็วและทันสมัย สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. เกิดปัญหาเรื่องความเข้าใจในเทคโนโลยีว่าจะเอามาใช้ประโยชน์อะไรได้บ้าง
2. เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็ว มีค่าใช้จ่ายในการลงทุนสูงกว่าจะคุ้มทุนใช้เวลาไม่นาน
3. เทคโนโลยีที่ตอบสนองคนกลุ่มใหญ่ได้ดีคือ Digital Platform ที่ผ่านการออนไลน์

1.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกสถานการณ์ปัจจุบันในด้านเศรษฐกิจโดยรวมของธุรกิจการสื่อสารและสถานีโทรทัศน์ ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50

“โทรทัศน์คือธุรกิจประเภทหนึ่ง ลูกค้าก็เป็นเรื่องสำคัญ วันนี้อยู่ ๆ มีโซเชียลมีเดียเพิ่ม เขาอยากซื้อในราคาที่ต่ำลง การเข้าถึงของผู้ชมก็เป็นข้ออ้าง ในการขอต่อราคา ขอลดราคา จะเป็นอุปสรรคในการทำธุรกิจ โดยปกติทุก ๆ ธุรกิจก่อนจะทำ ก่อนจะไปประมูล ถ้าคนทำธุรกิจพรั่งนี้เราอยากจะขาย โดยเราไม่รู้ว่าจะขายอะไร การมีกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Segment) การมีตำแหน่งทางการตลาด (Position) เป็นเรื่องแรก ๆ ที่ควรทำกับทุกช่อง แล้วออกแบบช่องไปในทิศทางไหน พฤติกรรมผู้บริโภคจะเปลี่ยนไป ทุกสถานีจึงต้องมีตำแหน่งทางการตลาด (Position)”

(ปิติ จตุรภัทร์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2560)

“ถ้าเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไม่ดี ผู้บริโภคก็ไม่มีเงินจับจ่ายใช้สอย ลูกค้าเอเจนซี่ (Agency) ลูกค้าสินค้าและบริการต่าง ๆ ก็รู้สึกว่าจะลงทุนเพื่อมาเป็นโฆษณา สุดท้ายก็ไม่สามารถที่จะทำได้ เพราะสุดท้ายคนที่ซื้อสินค้าหรือบริการต่าง ๆ ก็ไม่มีเงินที่จะใช้จ่าย ผลของเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศมีผลกับธุรกิจสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยค่อนข้างโดยตรง แต่สุดท้ายแล้วเรื่องเศรษฐกิจ ผู้บริโภคก็เป็นหลัก ที่เขาพร้อมหรือไม่พร้อมที่จะใช้จ่ายในเรื่องของเม็ดเงินของตัวเอง”

(องอาจ สิงห์ลำพอง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2560)

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50

“สถานการณ์โทรทัศน์ระบบดิจิทัลในเรื่ององค์ประกอบภายนอก เศรษฐกิจ การกำหนดโครงสร้างของ ฐานการเงิน ใบอนุญาต ที่เหลือตามมาความรู้ความเข้าใจในการจัดเตรียมรายการ กฎระเบียบของ กสทช. ที่ส่งผลกระทบต่อวอยซ์ ถูกปิด ต้องจ่ายเงินค่าประมูล ถ้าเรา

ไม่จ่ายก็ถูกปิด ฐู่ ๆ กสทช. ออกกฎระเบียบ อันดับแรก ข่าวกวในพระราชสำนักต้องขอขบรมรา
 ษานุญาติ ใครจะให้ กฎระเบียบ สุดท้ายมีคำสั่ง รับผิดชอบแล้วใครให้ ถ้าไม่ออกก็ต้องโดนปิด
 ช่อง โทรทัศน์รวมการเฉพาะกิจ ที่ให้ทุกช่องไปผลิตแล้วมาออกอากาศ รวมการเฉพาะกิจ ไปเขียน
 สัญญาว่าคุณจะรับจากช่องไหน ก็ไปรับจากช่อง 9 ไปได้สักพักก็ต้องแก้กฎหมาย บันทึกรูปภาพ
 ไม่เกิน 21 นาฬิกา กว่าจะเรคคอร์ดทบทวน ตอนไหนก็ได้ ปรากฏว่าช่องดิจิทัลไปออกสุดขอบเวลา
 เพราะเขาให้ออก 22 นาฬิกา จนมีเรื่อง ต้องออกอากาศ ถ้าไม่มีใครทำก็โดนลงโทษ ปรับวันละ
 ห้าล้าน องค์การกำหนดดูแล เป็นเงื่อนไขช่อง TNN24 จะต้องระมัดระวัง ในเรื่องของเนื้อหา กสทช
 ถือกฎหมายครอบครัว คิวิทัล โคนตรวจสอบ ช่อง TNN 24 ช่องข่าว โคนสอบ ภาพความรุนแรง
 ถ้า กสทช เขียนกฎหมาย เพื่อที่จะ ควบคุม จริยธรรม ช่องข่าว TNN 24 อย่าให้เกิดปัญหาตรงนี้
 โทษสูงสุดคือ ยึดใบอนุญาต”

(ปฏิวัตร วลีชาติ, สัมภาษณ์วันที่ 4 มิถุนายน 2560)

“ปัญหาเรื่องค่าเงิน เพราะรายการที่ PPTV หลัก ๆ เป็นรายการกีฬา ซึ่งเนื้อหา
 รายการ (Content) ต้องใช้ค่าเงินต่างประเทศ ค่าเงินปรับเปลี่ยน 1 ดอลลาร์ 30 บาท ถ้าถึงรายการ
 กีฬาต้องประมูล ต้องซื้อล่วงหน้า ต้องแข่งขันกับช่องอื่น เนื้อหารายการ (Content) ที่แพงสุดคือ
 ฟุตบอลพรีเมียร์ลีก (Premier League) ซื้อค่อนข้างแพงมากต้องซื้อเป็นเงินดอลลาร์ ต้องจ่าย ณ
 เวลานั้น เพราะบางช่องผลิตรายการในโทรทัศน์ของตัวเองเป็นค่าบาท แต่เวลาเราซื้อเนื้อหารายการ
 (Content) ต่างประเทศ กีฬาเราซื้อจากต่างประเทศ 90 เปอร์เซ็นต์ รายการที่เราผลิตเองน้อยมาก ก็ถือ
 ว่ากีฬาเป็น 90 เปอร์เซ็นต์ ลัดส่วนของช่องกีฬา 40 เปอร์เซ็นต์ ข่าวสารคดี 40 เปอร์เซ็นต์ ที่เหลือ
 เป็นวาไรตี้ เน้นหนักที่กีฬา กับสपोर्ट”

(จักรวาล เชนยะวนิช, สัมภาษณ์ 22 มิถุนายน 2560)

กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล

“ด้านเศรษฐกิจโดยรวมนอกจากต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ช่วงที่ประมูลเศรษฐกิจทั้งใน
 ประเทศ และนอกประเทศไม่ค่อยดี มีปัญหาทั้งภายนอกและภายใน จริง ๆ ตรงนี้แล้วหลาย ๆ คน
 ที่เป็นคนอยู่ในวงการและประเมินกันออกมา ด้วยว่าด้วยธุรกิจโฆษณาของบ้านเรา ด้วยเม็ดเงินที่ใช้
 อยู่ในการโฆษณาตรงนี้ในส่วนที่เป็นทีวี เม็ดเงินไม่สามารถจะสนับสนุนให้ทีวีที่มี 20 กว่าช่องอยู่
 ได้ มีการวิจัยกันออกมาด้วยเม็ดเงิน ที่จะไม่สามารถไปรอดได้ เศรษฐกิจไม่ดี ตอนนี้องค์ที่มีคนดูอยู่
 และมีเนื้อหารายการ (Content) ที่น่าสนใจมีอยู่ไม่กี่ช่อง ในขณะที่ช่องอื่น ๆ ถ้ามีการได้อ่านข่าว
 เขาก็จะมีปัญหาในเรื่องไม่ค่อยมียอดโฆษณา นี่คือปัจจัยที่เป็นแบบนี้ ก็ด้วยต้นทุน ด้วย

สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ ของเราเองจริง ๆ ไม่สามารถจะเอื้อให้ทุกช่องสามารถอยู่ได้ขนาดนั้น เม็ดเงินไม่ได้มีมากขนาดนั้น”

(รัชดา หลุทัยปรีดิ์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2560)

“เศรษฐกิจก็มีผลเพราะเศรษฐกิจไม่ดี ลูกค้าก็ไม่ยอมใช้เงิน”

(คุณากรณ์ ฐปวงษ์, สัมภาษณ์ 9 สิงหาคม 2560)

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน

“ต้องเข้าใจว่าสถานีโทรทัศน์ทุกสถานี เวลาตอนลงทุนครั้งแรกจะหนักมากเป็นการลงทุนที่ต้องรอจังหวะ เพิ่งผ่านมา 2-3 ปี ถามว่าขาดทุนก็ต้องขาดทุนอยู่แล้ว แต่ก็เกิดปรากฏการณ์ว่าเวิร์คพอยท์ทำไรเป็นร้อยล้าน กลายเป็นว่าต้องมาเริ่มคิดว่าต่างประเทศใช้เวลานาน เวิร์คพอยท์ใช้เวลาแค่ 2-3 ปี รวยเป็นร้อยล้าน ตกลงปัญหาอยู่ที่ด้านเศรษฐกิจหรือเปล่า หรือคนไม่ลงโฆษณาเพราะว่าเศรษฐกิจไม่ดีหรือเปล่า จะพูดเหมารวมก็ไม่ได้เพราะเป็นบางช่องทำไร อาจจะไม่ใช่ตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนที่บิบบันกิจการให้ทำไรหรือขาดทุนให้ดำเนินต่อไปได้ กลายเป็นว่าปัจจัยเศรษฐกิจอาจจะใช่แต่อาจจะไม่ใช่หลัก คือทำรายการตอบ โจทย์ดี บางช่องทำทำไรได้ กลายเป็นว่าตัวแปรที่สำคัญปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยเรื่องตอบสนองคนดูหรือเปล่า ตัวแปรที่ตอบ โจทย์คนดู อาจจะสำคัญมากกว่าตัวแปรเรื่องปัจจัยทางเศรษฐกิจ เอเจนซี่พูดตั้งแต่เวิร์คพอยท์ตอนนี้ ราคาสูงมาก เพราะสามารถต่อรองได้เพราะมีคนดู เข้าใจว่ามีกิจการอื่นที่สอดคล้อง เช่น รับจัดอีเวนท์ ทำอะไรที่เกี่ยวกับทีวี เกี่ยวกับบันเทิง (Entertainment)”

(ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2560)

“ปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจไม่ดี เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ทุกคนรู้อยู่แล้วว่าเศรษฐกิจโลกกระทบบ้านเรา ความไม่พร้อมของประเทศ ความไม่พร้อมของนโยบาย ความไม่พร้อมของผู้เข้าแข่งขันทางธุรกิจ (Player) ในบ้านเรา ความเร่งรีบในการประมูล มีความไม่พร้อมเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้อยู่กันไม่ได้”

(จิตินัน บุญภาพ คอมมอน, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2560)

“สภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อทุกธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย เพราะเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูง”

(สุภาพร โพธิ์แก้ว, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2560)

บทสัมภาษณ์ข้างต้น ด้านสถานการณ์ปัจจุบันในด้านเศรษฐกิจโดยรวมของธุรกิจ การสื่อสารและสถานีโทรทัศน์ ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก พบว่า ความผันผวนทาง เศรษฐกิจ ซึ่งถือเป็นตัวแปรที่ควบคุมไม่ได้ และทำให้การวัดผลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างกับผล ประกอบการยังไม่สามารถทำได้ อย่างไรก็ตาม การวิจัยประเด็นนี้ในอนาคตเป็นเรื่องที่สามารถทำ ได้ เมื่อธุรกิจสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทยเข้าสู่สภาวะที่สามารถปรับตัวได้แล้ว และไม่มี ความผันผวนจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกดังที่กล่าวมา

จากข้อมูลข้างต้นสามารถแจกแจงความถี่ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านสถานการณ์ ปัจจุบันในด้านเศรษฐกิจโดยรวมของธุรกิจการสื่อสารและสถานีโทรทัศน์ ทั้งใน ระดับประเทศและระดับโลก

สถานการณ์ปัจจุบันในด้านเศรษฐกิจโดยรวม	คำสำคัญ	ความถี่ N = 12	รวม
สถานการณ์ปัจจุบันในด้านเศรษฐกิจโดยรวมมี ผลต่อธุรกิจการสื่อสารและสถานีโทรทัศน์ ทั้งใน ระดับประเทศและระดับโลก	เศรษฐกิจโดยรวม ทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก	////////	11

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญ สถานการณ์ปัจจุบันในด้านเศรษฐกิจโดยรวมมีผลต่อธุรกิจการสื่อสารและสถานีโทรทัศน์ ทั้งใน ระดับประเทศและระดับโลก สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. เมื่อมีปัญหาเศรษฐกิจก็เกิด Domino Effect คือส่งผลกระทบต่อทุกอย่างให้ติดขัดเมื่อมี ปัญหาด้านสภาพคล่อง
2. เมื่อมีปัญหาเศรษฐกิจ สภาพคล่องของผู้บริโภคแยลง สินค้าก็ไม่อยากลงทุนซื้อ โฆษณาเพราะอย่างไร ผู้บริโภคก็ไม่มีกำลังซื้อ ไม่ยอมใช้เงิน
3. ความผันผวนของค่าเงิน อัตราแลกเปลี่ยน อาจมีต้นทุนเพิ่มมากขึ้น
4. เม็ดเงินโฆษณายังคงอยู่ แต่ต้องกระจายตัวออกไปหลายช่องมากขึ้น

5. เศรษฐกิจอาจไม่ใช่ปัญหาหลัก เนื่องจากในสภาพเศรษฐกิจแย่ บางบริษัทก็อยู่ได้ และขึ้นราคาอีกด้วย

1.3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกการดำเนินธุรกิจของกลุ่มแข่งขันทางตรงในรูปแบบต่างๆ

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50

“คนเริ่มเข้าไปประมูล คนอื่นอาจจะมิคู่แข่งทันที ในกลุ่มเล็กในทีมผู้บริหาร เราลงไปถ้ามัวแต่ไปแข่ง เราอาจจะลืมทำตัวเรา ในขั้นแรก ผมไม่แข่ง ผมทำให้พร้อมมากที่สุด แล้วใช้เวลา กว่าที่จะเข้าไปอยู่ในใจคน กว่าที่จะเข้าไปอยู่ในบ้านเขา มันต้องใช้เวลา อันนี้เป็นพื้นที่ช่วงชิง เราเป็นผู้บริโภคตื่นมาแล้วรับสารเท่าเดิม พื้นที่นี้มีจำกัด ทุกคนสื่อสารกับคนดูบนพื้นฐานเดิม ทำโฆษณาเพื่อโฆษณา ทำโฆษณาเพื่อจะบอกในช่องทางเดิม ทำทีวีเพื่อบอกบนทีวี พอทุกคนคิดว่าเป็นคู่แข่งกัน สื่อต้องเข้าถึงทุกระยะ อาจจะไม่ได้เกิดผล เราคิดว่ามันแพง อะไรที่คิดว่าจะคุ้มค่ามากที่สุด สิ่งที่เราจะบอกไปบอกคนดู เราต้องการคนดูประเภทไหน คนดูที่เป็นลูกค้า หรือคนดูที่เป็นคอนซูเมอร์ บิ๊กซี แมคโคร โลตัส โดโยต้า อันนี้ต่างหาก ถ้ามจริง ๆ คนที่เป็นแอกเคาน์ไคเรคเตอร์ (Account Director) บางที่อยู่สนามกอล์ฟมากกว่าอยู่จอทีวี ทำยังไงเอาชนะใจคนที่จะเลี้ยงดูช่องแบบที่ไม่ได้ดูโทรทัศน์ให้ได้ เป็นโจทย์ที่จะดีให้ขาดก่อนประมูลช่อง เป็นโมเดลของการหารายได้ เป็นโมเดลของการอยู่รอด”

(ปิติ จตุรภัทร์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2560)

“คู่แข่งกันเป็นข้อหลัก ๆ อยู่แล้ว ถ้าวินิจฉัยในมุมมองของคู่แข่งมีหลายมิติ อาจจะมองในเรื่องความเชื่อมั่นของลูกค้าเอเจนซี (Agency) ลูกค้าที่เป็นสินค้า (Product) ลูกค้าที่ขายบริการต่าง ๆ อะไรก็แล้วแต่ เพราะกลุ่มคนเหล่านั้นคือยึดใบเบิลเดียวกันคือในตัวเรตติ้ง (Rating) การแข่งขันในดิจิทัลทีวีค่อนข้างสูง ฉะนั้นเวลาที่ลูกค้าเหล่านี้ เอเจนซี (Agency) เหล่านี้ จะเลือกลงโฆษณากับสถานีสักสถานีหนึ่ง เขาจะยึดเขาก็ต้องมั่นใจว่าสินค้า (Product) ของเขา ชื่อของเขาต่าง ๆ จะไปถึงผู้บริโภคได้ยังไง ความคุ้มค่าง่าย ๆ กับการใช้จ่ายเงินในการโฆษณาแต่ละครั้ง มีผลกับตัวสินค้า (Product) เขาโดยตรง เขาจะมองว่าถ้าเกิดช่องที่มีศักยภาพเยอะ ๆ มีเรตติ้งที่ดี การคุ้มค่าในการลงทุนก็น่าจะคุ้มค่าง่าย ๆ มันก็เลยทำให้มีผลการแข่งขันในดิจิทัลทีวีมันมีผลกับคู่แข่งโดยตรง คู่แข่งเป็นส่วนที่คำนึงอยู่ตลอดเวลา มองในภาพใหญ่ด้วยเพราะในมหภาพเป็นลักษณะนี้ ถ้ามอง

ในดีเทลวิธีการทำงานก็ยังมีผลอีก ในมุมมองเราต้องมองจากตัวเรหตั้งแล้ว มองจากลำดับในนี้ลเส้น (Nielsen) แล้ว ก็ต้องมองกลยุทธ์ต่าง ๆ ในของแต่ละสถานี ที่เขาใช้อีก วิธีการวางผังรายการต่าง ๆ วิธีการวางเนื้อหารายการ (Content) รายการแต่ละรายการเป็นยังงั มันทำให้เราต้องทำงานเกี่ยวกับเรื่องแบบนี้ค่อนข้างเยอะ ก็ต้องมองหลาย ๆ มิติ มองตัวเอง มองเนื้อหารายการ (Content) คนรอบข้างด้วย”

(องอาจ สิงห์ลำพอง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2560)

“ถือว่าช่องทางดิจิทัล (Digital Platform) ตอนนีถือว่าอุปกรณ์การสื่อสาร (Platform) เป็นคู่แข่งทางตรง เป็นตัวที่แชร์โอบอลของเราของทีวี ซึ่งในวันนี้ผู้ผลิตรายการผู้ผลิตช่องทีวี เราไม่ได้แข่งเฉพาะตัวเอง แข่งกับคู่แข่งที่กาโอม เป็นมหาสมุทรเนื้อหารายการ (Content) ที่กาโอมเข้ามา เราต้องทำงานภายใต้การปรับตัวของกลยุทธ์ วันนี้คนดูพร้อมจะไม่ดูเรา เพราะเขามีทางเลือกเยอะ เป็นส่วนหนึ่งที่เราต้องเอาเนื้อหารายการ (Content) ไปใส่ในอุปกรณ์การสื่อสาร (Platform) ด้วยเรียกว่าเป็นการปรับตัวตามพฤติกรรมผู้บริโภค เราเป็นผู้ให้บริการด้านเนื้อหา รายการ (Content Provider) จริง ๆ แล้วเราไม่ใช่ดิจิทัลทีวี เผอิญว่าเรามีช่องทาง (Outlet) ของเราเอง เรามีห้างสรรพสินค้าของเราเอง เรามีสินค้าเป็นพระเอกในการขาย ฉะนั้นในวันนี้ถ้าหากคนดูของเราอยู่ที่ไหน เนื้อหารายการ (Content) ของเราก็ต้องไปทุกที่ การที่เราจะต้อง broadcast (Broadcast) ในระบบทางคู่ขนานทั้งออนแอร์และออนไลน์ด้วย เป็นเรื่องที่ต้องปรับตัวตามพฤติกรรมผู้บริโภค

(เด็ชา วรตั้งตระกูล, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2560)

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50

“การดำเนินธุรกิจของคู่แข่งชั้นทางตรง ไทยรัฐไม่ได้ประมูลช่องข่าว แต่ทำไมทำข่าว เวิร์คพอย เขาบังคับให้มีข่าว แต่ กสทช เล่นข่าว มีข่าวเกินกว่าช่องข่าว แล้วถามว่าช่อง TNN24 ถูกบังคับ ต้องมีข่าวร้อยเปอร์เซ็นต์ ต่อให้ CNN ก็ทำไม่ได้ เศรษฐศาสตร์จุฬาฯ บอกว่าช่องข่าว 75% ไปแก้สัมปทานเหลือร้อยละ 50 เนื้อหาห้ามไปขาย แข่งกับไทยรัฐ แล้ว ช่อง TNN24 จะอยู่ได้หรือเปล่า”

(ปฎิวัตร วลีชาติ, สัมภาษณ์วันที่ 4 มิถุนายน 2560)

“คู่แข่งทางตรงด้านกีฬา จริง ๆ แล้วในตลาดไม่มีเอากีฬาเป็นคีย์หลักในช่อง”

(จักรวาล ชาญะวณิช, สัมภาษณ์ 22 มิถุนายน 2560)

กลุ่มผู้เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล

“จริง ๆ แล้วแต่ละช่องเริ่มต้นพยายามที่เขาจะขายของตัวเอง ถามว่าคราคา กลไกคราคาไม่สูง เขาไม่ได้กคราคา กลไกของการซื้อ การซื้อมีเดียมีเรตติ้งมาวัด โดยปริยาย แต่ละช่องถ้าจะขายให้ได้ ก็ต้องสัมพันธ์กับเรตติ้งโดยปริยาย ช่องเองไม่ได้แข่งขัน แต่แข่งขันกับเรตติ้งตัวเอง เรตติ้งก็มีเปอร์เซ็นต์สูงหน่อย ถือว่ามีคนดูเยอะ”

(รัชดา หลุฑยปรีย์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2560)

“ตอนนี้ช่องมันเยอะมาก เมื่อก่อนจะเป็นฟรีทีวี เคเบิลทีวี ตอนนี้มีดิจิทัลทีวี คู่แข่งมีผลมาก เพราะช่องตอนนี้เยอะมาก ส่วนที่กำลังจะตายไปก็คือเคเบิล พอมีหลายช่อง ก็ก่อก้อนเดียวกัน ก็จะต้องถูกแบ่งไปทุก ๆ ช่อง ตอนนี้ 20 กว่าช่องต้องมาถูกกระจาย แต่ลูกค้ามีเงินอยู่แค่ก้อนเดียว ดังนั้น คู่แข่งที่ต้องแข่งกันที่เนื้อหารายการ (Content) และทุก ๆ ช่องก็ต้องหาเนื้อหา รายการ (Content) ที่เป็นจุดขาย อย่างของเวิร์คพอยท์ ก็เป็นเกมโชว์ อย่างช่อง 25 ก็จะเป็นละคร ทรู ฟอร์ยู เราก็เน้นเรื่องกีฬา เพราะมีเรื่องของ TPL ฟุตบอลที่จะต้องมีการครบทุกแมต ต้องหาเนื้อหา รายการ (Content) ปัญหาอย่างช่องไทยรัฐ ไม่ได้ถูกประมูลมาเป็นข่าว แต่ตอนนี้ก็เน้นข่าวมากกว่าบันเทิง ทำยอดขายน้อยลง เพราะเศรษฐกิจไม่ดี เนื่องจากเศรษฐกิจไม่ดี ไม่มีการเติบโตของลูกค้า ลูกค้าก็ไม่ค่อยใช้เงิน ถ้าลูกค้าเป็นผู้ชายเล่นกีฬา ก็จะลงช่องทรู โฟร์ยู (True4U) แต่ถ้าเป็นลูกค้าผู้หญิงก็จะไม่ลงช่องทรู โฟร์ยู (True4U) แต่ช่องทรู โฟร์ยู (True4U) ก็จะมีละครชุด (Periad) แต่เงินก็จะไม่ค่อยเยอะ เพราะทุก ๆ ช่องก็มีเหมือนกัน ซึ่งทำยังไงก็จะคุ้มทุนยาก เพราะช่องก็เยอะ เรตติ้งพวกช่อง 3 ช่อง 7 ตอนนี้ก็ลำบากเรตติ้งก็ตกลงเหมือนกัน”

(คุณากรณ์ ฐปวงษ์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2560)

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน

“ผมว่าในตระกูลช่องข่าว แบ่งเป็นช่องข่าว 7 SD7 HD7 ที่ไม่แข่งกับใครเลยคือช่องเด็กเหลืออยู่ 2 ในความคิดเห็นของผมเป็นการออกแบบของ กสทช. ต้องกลับไปนั่งคิดแล้วว่า มันพลาด มันกลายเป็นว่าการแบ่งตระกูลเป็นตระกูลข่าว ตระกูลเด็ก เด็กสมัยนี้ไม่ได้ดูช่องเด็ก มันมีสื่ออื่น ๆ ให้รับ การลงทุนในช่องตรงนั้น ก็ไม่ยอมลงทุนแล้ว ใน 1 ช่องต้องมีหลากหลาย ไม่ใช่เกาะกลุ่มเด็กอย่างเดียว อย่างข่าว ช่องข่าวตอนนี้ก็มีปัญหา ในบางสภาวะก็มีปัจจัยทางการเมืองเข้ามาแทรก ทำให้เรตติ้งข่าวเจ็บบาก ช่องข่าวล้วน ๆ เรตติ้งต่ำมาก ตอนนี้เนชั่นเองก็เปลี่ยนเขาก็รู้ว่าข่าวมี 6 ช่อง ใครจะดูทั้ง 6 ช่อง ข่าวก็เข้าไปเข้ามา ช่องบันเทิง ทั่วไปก็ถูกบังคับให้มีช่วงข่าวด้วย

คนดูบ้านเทิงแล้วเขาก็ดูข่าวต่อไปเลย เขาก็ไม่เปลี่ยนไปดูช่องข่าว ช่องข่าวเองก็เจอปัญหาว่าในเมื่อช่อง HD SD ก็มีข่าวให้เสพ แล้วทำไมจะต้องมาเสพบ้านเทิง คนที่ชอบเสพข่าวจริง ๆ ก็ไม่ชอบวาวไรตี้ ชอบดูข่าวทุกวันและดูข่าวยาว ๆ หรือติดตามข่าวอันนี้ได้ แต่จำนวนคนที่ชอบดูข่าว ลองคำนวณดูจำนวนคนที่ชอบ 24 ชั่วโมงคูณ 6 ช่อง จะมีคนประเภทนี้เยอะขนาดนั้นหรือ จะลำบากน่าจะกลุ่มนิดเดียว เนชั่นเลยจะผันตัวเองให้กลายเป็นช่องสารคดีไปด้วยกำลังมีแนวโน้มจะปรับให้เป็นข่าวสารคดี”

(ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2560)

“ความไม่พร้อมของนโยบาย ความไม่พร้อมของผู้เข้าแข่งขันทางธุรกิจ (Player) ในบ้านเรา ที่อยากจะมี อยากจะประมูล ความเร่งรีบในการประมูล มีความไม่พร้อม เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้อยู่กันไม่ได้ ฉะนั้น คู่แข่ง มองว่าไม่ต้องแข่งกันหรอก ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัญหาเรื่องเศรษฐกิจ การเมือง เป็นพิษทางอ้อม”

(ฐิตินัน บุญภาพ คอมมอน, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2560)

บทสัมภาษณ์ข้างต้น ผู้บริหารทุกคนเห็นตรงกันคือ การดำเนินธุรกิจของกลุ่มแข่งขันทางตรง การจะดำรงธุรกิจอยู่ได้ในยุคสื่อดิจิทัล คือการรักษามาตรฐานและคุณภาพในการผลิต ศิลปะคือหัวใจในการทำงานด้านสื่อโทรทัศน์ หน้าที่ประการสำคัญอันหนึ่งของผู้บริหาร คือการปลูกฝังมาตรฐานคุณภาพในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กร

จากข้อมูลข้างต้นสามารถแจกแจงความถี่ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการดำเนินธุรกิจของกลุ่มแข่งขันทางตรง

การดำเนินธุรกิจของกลุ่มแข่งขันทางตรง	คำสำคัญ	ความถี่ N = 12	รวม
การดำเนินธุรกิจของกลุ่มแข่งขันทางตรง	คู่แข่งชั้นทางตรง	///////	9

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิสาหกิจระบบดิจิทัลในประเทศไทยผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญการดำเนินธุรกิจของกลุ่มแข่งขันทางตรง สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. ไม่มี ไม่แข่ง แข่งกับตัวเอง แข่งกับเงินลงทุนที่ลงไปเยอะแล้วมากกว่า
2. คู่แข่งทางตรงคือความเชื่อมั่นของลูกค้า Agency ว่าพวกเขาเชื่อมั่นว่าในอนาคตองค์กรจะดีขึ้น
3. ไว้เพื่อเปรียบเทียบ Benchmark เป็นกรณีศึกษาว่าเขาทำอะไรถึงได้แบบนั้น แต่ไม่ได้มีไว้เพื่อตามให้ทัน
4. เมื่อวัดในบางมิติ คู่แข่งทางตรงที่ทำธุรกิจแบบเดียวกันอาจไม่มีเลย มีแต่คู่แข่งทางอ้อมที่มีผลกระทบรุนแรงกว่า
5. Rating คือคู่แข่งที่ต้องแข่งให้ได้ค่าความนิยมสูงๆไว้

1.4 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกการดำเนินธุรกิจของกลุ่มแข่งขันทางอ้อม

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีวิสาหกิจระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50

สมมติว่า เราจะเห็นลีด 12 ร้าน คนเห็นเทศกาลจะเห็นการจัดงานส่งเสริมการขาย (Event)การจัดงานส่งเสริมการขาย (Event)เดียว จัดแค่ 4-5 วัน ต้องใช้เงินเท่าไร เพื่อจะเข้าไปอยู่ในลีด ซึ่งอะไรถึงจะได้หลักนี้ จะเห็นตัวเลขประชากร ตัวเลขการท่องเที่ยว เรามองว่าเราเริ่มโพล์สจากการเข้าไปทำการจัดงานส่งเสริมการขาย (Event) ของชาติ เพราะจะมีคนเห็นเราจะสร้างความคุ้นเคยผ่านการจัดงานส่งเสริมการขาย (Event) ที่ใหญ่ที่สุด จะเป็นพาร์ทเนอร์สนับสนุนต่าง ๆ นานา

(ปิติ จตุรภัทร์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2560)

“ถ้าคู่แข่งทางอ้อม เช่น วิดีโอออนไลน์ (YouTube) สื่อออนไลน์ต่าง ๆ ที่ให้ความบันเทิงเหมือนกัน เหมือนดิจิทัลทีวี แย่งลูกค้า แย่งเรตติ้ง (Rating) แย่งส่วนแบ่งการตลาด กลุ่มคนที่มีพฤติกรรมดู online ทั้งหลาย หรือพฤติกรรมที่อยู่บนเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) ทั้งหลาย เขาโดยพฤติกรรมถ้าจะอะไรเหล่านั้น เขาจะไม่เสพอะไรบนหน้าจอ มันแยกกันค่อนข้างชัดเจน มันคนละกลุ่ม แต่สิ่งที่เราทำได้ก็คือทำให้คนทั้ง 2 กลุ่ม อยู่บนเนื้อหา รายการ (Content) เดียวกัน คือตอนนี้ทุกวันนี้เราทำสถานีโทรทัศน์ เราไม่ได้ทำสถานีโทรทัศน์ แต่เราทำเนื้อหา รายการ (Content) เป็นลักษณะการทำเนื้อหา รายการ (Content) ที่เอาเนื้อหา รายการ (Content) เข้าไปอยู่ในสถานี ๆ หนึ่ง ที่ทำให้คนสมัครเข้าไปดูได้ ฉะนั้นในมุมมองของการแข่งขันที่หลายคนรู้สึกว่าจะตรงนี้มาแชร์ตรงนี้ใหม่ แต่ผมมองว่ามันเป็นช่องทางตลาดใหม่ ๆ ที่เราสามารถเข้าไปทำธุรกิจได้มากกว่า เพียงแต่ว่าต้นทุนของการทำเนื้อหา รายการ (Content) เหล่านั้นมาจากสถานี สามารถต่อยอดที่จะไปทำธุรกิจกับสิ่งเหล่านั้นที่ทำให้สื่อใหม่ ๆ ที่มันเกิดขึ้น สื่อใหม่ ๆ เหล่านั้นผมไม่เคยมองว่าเป็นคู่แข่ง ไม่เช่นนั้นผมคงไม่เอาเนื้อหา รายการ (Content) ตัวเองไปลงอยู่ในวิดีโอออนไลน์ (YouTube) ไม่พยายามผลักดันตัวเองเข้าไปอยู่ใน line TV ไม่พยายามทำอะไรกับเฟซบุ๊ก (Facebook) ทั้งหมดจะว่าเป็นการหลอมรวม (Convergence) ก็ได้ แล้วแต่จะเรียก มองว่าเป็นหนทางในการทำธุรกิจ ในรูปแบบใหม่ ซึ่งคนที่ทำสถานีโทรทัศน์น่าจะต้องเรียนรู้กับมันแล้วใช้มันให้เป็นประโยชน์”

(องอาจ สิงห์คำพอง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2560)

“คู่แข่งทางอ้อมกลายเป็นคู่แข่งทางตรงคือดิจิทัลอุปกรณ์การสื่อสาร (Platform)”

(เด็ชา วรตั้งตระกูล, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2560)

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50

“พรบ. กสทช อนุญาตให้เก็บคลื่นคืนได้ ช่อง 3 ช่อง 9 มีแผนคืนคลื่นดิจิทัล การประมูลดิจิทัลสหภาพยุโรปกำหนดเงื่อนไขการประมูล การประกอบดิจิทัลเดิมประมูล 3 ปี ขยายไป 5 ปี แต่สิ่งที่จะทำก็คือเรียกเก็บคลื่นคืน ช่อง 3 เตรียมเก็บคลื่นคืน จะขยับตัวเองไปทำโอเวอร์เดอะท๊อป ระบบที่ 3 กสทช. กำลังทำ และไม่อยากยุ่งกับดิจิทัล ไปเล่นโอเวอร์เดอะท๊อป ช่อง 3 ไปจับมือกับ AIS พัฒนาโครงข่ายใหม่โอเวอร์เดอะท๊อป OTT ขึ้นมา OTT จะเป็นสื่อใหม่มาแทนทีวี ดิจิทัล ทั้งโลกทั้งดิจิทัลกันหมดแล้ว ณ เวลานี้ดิจิทัล ที่เหลือ 12 ปี แล้วทำยังไงให้มันรอด วิธีการให้รอดต้องไม่จมปลักกับใบอนุญาต เวิร์คพอย เจ้าของบันเทิง เนื้อหา รายการ (Content)

มีฐานข้อมูลการทำทีวีอยู่แล้วเพียงแต่เป็นคลื่นก็เลยอยู่ได้ แต่เป็นภาพลวงตาเหมือนเดิม ก็ยังอยู่ในกลุ่มเดิม ๆ แต่เม็ดเงินก็โตขึ้นเยอะ แต่ก็กระจายไปอยู่โอเวอร์เดอะท็อป”

(ปฏิวัตร วลีชาติ, สัมภาษณ์วันที่ 4 มิถุนายน 2560)

“ช่วงเวลาที่มีคนดูมากที่สุด (*Prime Time*) ชนกับช่อง *NOW* ช่อง 26 ของเนชั่นก็ชนเต็ม ๆ แต่ถือว่าเรามีคุณภาพที่ดีกว่า เพราะช่อง *NOW* ออกระบบสแตนด์บายด์ (*SD*) ภาพก็จะต่ำกว่า แต่เราก็อยากให้คุณเปลี่ยนความคิด ถ้าเราวางชนกัน แพลตฟอร์มทุกอย่างที่ซื้อ ค่าเนื้อหารายการ (*Content*) ที่ซื้อ แพงกว่ากันเท่าตัว”

(จักรวาล เชนยะวณิช, สัมภาษณ์ 22 มิถุนายน 2560)

กลุ่มผู้เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล

“ถ้าเริ่มต้นช่องเหล่านี้ประมวลกัน ไม่รู้ก็พันล้าน ขายอยู่ที่หลักหมื่น เวิร์คพอยก่อนข้างมาสูงสุด เขาก็เริ่มต้นขายนาทีละ 2 หมื่น จนมาถึงตอนนี้ขายนาทีละ 2 แสนในบางรายการไม่ได้ทุกรายการ ก็ถือว่าเป็นช่องที่ดีที่สุด ก็คิดว่าเขาน่าจะกินได้ในไม่ช้านี้ เพราะตอนนี้เขาเริ่มที่จะมองเห็นแล้วว่าจากนาทีละไม่ถึงหมื่น ตอนนี้เขาสามารถขายได้นาทีละเป็นแสน บางช่องขายได้นาทีละไม่ถึงหมื่นก็มีคือช่องเหล่านั้นเขาก็ต้องพยายามขาย เขาก็ขายตามตัวเลข เพราะตัวเลขของเขาเรตติ้งของเขาไม่ได้เยอะ มันก็สัมพันธ์กับเรตติ้ง เพราะในแง่ของมีเดีย ลูกค้าเองมีกลไกในการซื้อ ที่เราเรียก *CPRT* เป็นตัวกำหนดอยู่ เป็นตัวกำหนดคราก่อนที่แต่ละเจ้าจะแข่งกัน ซึ่งเป็นตัวกลางที่เปิดเผยในตลาดเขาจะมีอยู่ว่าสินค้าตัวไหนที่กำหนด *CPRT* จะซื้อได้ จะต้องมี *CPRT* เท่านั้น แต่ละช่องจะขายก็ต้องทำ *CPRT* ให้ได้ ก็สัมพันธ์กับราคา จริง ๆ แล้วเรามีข้อมูล โดยเราอิงความนิยม ณ ตอนนี้เป็นของเนชั่นเป็นหลัก ว่ารายการไหนคนดูมาก คนดูน้อย พอมีกระแสขึ้นมา ก็จะมีคนไปดู”

(รัชดา หลุทัยปรีดิ์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2560)

“ดิจิทัลทีวีตอนนี้ต้องทำมีเดีย 360 องศา เพราะเราจะไม่ดูที่จอทีวีอย่างเดียว เราสามารถรับชมผ่านแอปพลิเคชัน โมบาย หรือเว็บไซต์ต่าง ๆ ที่สามารถเข้าถึงเนื้อหารายการ (*Content*) เราได้ แต่ถามว่าดิจิทัลทีวี ช่องของเราก็มีเนื้อหารายการ (*Content*) อยู่ในวิดีโอออนไลน์ (*YouTube*) แล้วเราโฆษณาในวิดีโอออนไลน์ (*YouTube*) ไม่ได้ วิดีโอออนไลน์ (*YouTube*) ออกกฎว่าห้ามโฆษณา ห้ามมี *VTR* ห้ามมีโฆษณา ทำได้แค่ไทด์อิน (*Tide in*) ที่เป็นเนื้อหารายการ (*Content*) ที่ประสบความสำเร็จ นอกจากเราดังในประเทศไทยแล้ว เราก็ยังไปประเทศจีนด้วย ตอนนี้เจ้าของ

เนื้อหารายการ (Content) ไม่ได้อยู่ในประเทศ เราสามารถทำหนึ่งเนื้อหารายการ (Content) แล้วเอาไปขายต่างประเทศในแพลตฟอร์มอื่น”

(คุณากรณ์ ฐปวงษ์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2560)

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน

“ในงานวิจัยที่ผมอ่านเจอ เป็นแหล่งข้อมูลน่าเชื่อถือ ปริมาณคนดูรายการทีวีไม่ได้ลดลง แต่ปริมาณคนเสฟสื่อจากช่องทางทีวี (Platform TV) ลดลง ผ่านช่องทาง (Platform) หมายความว่าตัวหน้าจอทีวีคนไม่ได้ดู แต่ตัวเนื้อหารายการ (Content) รายการทีวีคนดูเพิ่มขึ้น ต้องแยกให้ออกว่าตัวสื่อตัวเนื้อหารายการ (Content) เพราะตอนนี้เนื้อหารายการ (Content) รายการทีวีไม่ได้อยู่ในทีวี แต่ไปอยู่ในอื่น ๆ พอไปคิดภาพรวม ไม่ว่าจะ เป็น วิดีโอออนไลน์ (YouTube) เป็นเว็บไซต์ (Website) ปริมาณการดูเยอะขึ้น เพียงแต่ตอนนี้วัดไม่ได้ ใช้วิธีคิดวัดเรตติ้งแต่จอทีวีอย่างเดียว และตอนนี้จะวัดเรตติ้งแบบรวมแล้ว ตอนนี้กำลังตกลงกันอยู่ พบว่ารายการทีวีคนดูเยอะขึ้น และดูซ้ำด้วย แต่ไม่ได้ดูหน้าจอทีวี สมมติง่าย ๆ อย่างรายการหน้ากากนักร้อง (The Mask Singer) สมัยก่อนเราดูทีวีเราดูครั้งเดียวแล้วก็จบ แต่ทุกวันนี้เรตติ้งในการดูพุ่งเลยประมาณ 1 ล้าน แต่ดูตรงนั้น 1 ล้านแล้วก็จบ แต่กลายเป็นว่าตอนนี้ถ้าเร้วัดจริง ๆ การออนไลน์นะตอนนั้น สามารถดูย้อนหลังได้ คนบางคนดูแล้วสนุกก็ขอดูซ้ำ อีกทางหนึ่งต่างประเทศก็ดู รายการหน้ากากนักร้อง (The Mask Singer) วิวกี่เพิ่มขึ้น อาจจะไม่ใช้คู่แข่งทางอ้อม ตอนนี้มี 2 คอนเซปต์ คอนเซปต์แรกคือผลิตเนื้อหารายการ (Content) แล้วให้ไปอยู่ในแพลตฟอร์ม (Platform) อะไรก็ได้เพื่อให้มันดังแล้วค่อยไปหาวิธีเก็บรายได้ อีกคอนเซปต์เราจะไม่ปล่อยของ เราจะเก็บไว้ แล้วให้ของตัวนี้มันอยู่ในอุ้งมือเรา เราจะให้การแพร่กระจายเราต้องคอนโทรลให้ได้ มันจะออกไปช่องทางไหนบ้าง เราจะไปเสนอเดลิมัน เราอาจจะไม่โครกลับยูทูป ไม่โครกับใครเลย มองยูทูปหรือสื่ออื่น ๆ ให้กลายเป็นคู่แข่ง เราจะไม่ปล่อยแพลตฟอร์ม (Platform) อีกแบบหนึ่งแบบอเมริกันเรายอมแชร์กัน สำหรับผมคิดว่าแชร์เพราะว่าคนไทยไม่ค่อยสนใจเรื่องลิขสิทธิ์เท่าไร และกฎหมายเราไม่เข้มแข็งพอ ในขณะที่ของอเมริกาเรื่องลิขสิทธิ์แข็งแรงมาก และระบบสื่อเขาเกิดมานานมาก มันเข้มแข็งมาก มีวิธีตรวจสอบ เช็ค หรือคอนเนกชันทางกฎหมายในการจัดการกับลิขสิทธิ์ ใช้กับประเทศไทยจะยากหน่อย ระบบเคเบิลสมัยก่อนมีปัญหาแบบเรามาก พวกสถานีแม่แล้วเจอสถานีบริษัทลูกขายเคเบิลทีวีเถื่อน แล้วจะจัดการยังไงกับมัน เขาผ่านเรื่องนี้มายาวนานมาก ของเราประสบการณ์เราน้อย กฎหมายของเราก็อ่อนด้วย”

(ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2560)

“เราเป็นทีวีชั้นในวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) เราถึงจะสามารถมอง คือ เราต้องมองโจทย์ให้ ออก มองออก มีสุนทรียะของมันอยู่ เกิดขึ้นมาพร้อมกับเนื้อหารายการ (Content) มา แต่แพลตฟอร์ม (Platform) มีช่องทาง (Channel) ก่อน แล้วค่อยคิดเนื้อหา รายการ (Content) ระหว่างที่คิด แล้วขอยืมเนื้อหา รายการ โทรทัศน์ (Content TV Platform) ไม่ใช่ทีวีดิจิทัล ตอบสนอง วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) จริตของคนในยุคดิจิทัลแล้ว ข้อ 5 พูดถึง UCG อันนี้ เป็นเรื่องสำคัญ การจะทำทีวี บริหารจัดการด้านเนื้อหา เราจะมองทีวีเป็นแค่โปรแกรมไม่ได้ เราต้อง มองทีวีเป็น โปรเจก คือ ไม่ใช่เหมือนเมื่อก่อน คือทำรายการ 1 รายการแล้วจบ คือนำเสนอ (Propose) วิธีการทำงานแบบเส้นตรง เราต้องมองโปรโมชัน ทำการขาย ไม่ใช่การคิดแบบ สายการผลิต โปรเจกจะสามารถขายได้ โดยใช้ วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) อันนี้สำคัญ มีสุนทรียะ ไม่ได้เกิดขึ้นจากเนื้อหา รายการ (Content) ก็เอาวิทยุ โทรทัศน์ ใช้ผสมผสาน ก็ผู้ด้วย เนื้อหา รายการ (Content) แต่เราต้องมองโจทย์ให้ถูก ไม่ใช่ TV digital จะผลิตรายการ จริตของคน ทำ 1 รายการ แล้วจบ ทำโปรโมชัน ทำการขายก่อน แล้วค่อยทำ Prepost เป็นการคิด ไม่ใช่ สายการผลิต Project ทำยังไงถึงจะขายได้ในแบบ Interaction”

(จิตินัน บุญภาพ คอมมอน, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2560)

บทสัมภาษณ์ข้างต้น สรุปได้ว่า สถานีโทรทัศน์ที่ผลิตเนื้อหา รายการ (Content) ซึ่งสถานีโทรทัศน์แห่งหนึ่งอาจมีคู่แข่งในการดำเนินงานได้หลายประเภท ซึ่งทำให้ผู้บริหารต้อง วิเคราะห์การดำเนินงานของกลุ่ม แล้ววางกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรที่จะช่วยให้ องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

จากข้อมูลข้างต้นสามารถแจกแจงความถี่ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการดำเนิน ธุรกิจของกลุ่มแข่งขันทางอ้อม

ด้านการดำเนินธุรกิจของกลุ่มแข่งขันทางอ้อม	คำสำคัญ	ความถี่	รวม
		N = 12	
การดำเนินธุรกิจของกลุ่มแข่งขันทางอ้อม	คู่แข่งชั้นทางอ้อม	//////////	12

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิเทศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญการดำเนินธุรกิจของกลุ่มแข่งขันทางอ้อม สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. กลุ่มแข่งขันทางอ้อมอาจเปลี่ยนไปเป็นคู่แข่งทางตรง เพราะได้รับความนิยมมาก เช่นการนำเสนอเนื้อหาผ่านทาง Digital Platform ต่างๆ
2. Over The Top เป็นคู่แข่งชั้นทางอ้อม และเป็นสื่อใหม่ มี Platform ใหม่ ๆ ที่มีเนื้อหาน่าสนใจ ดึงดูดความสนใจได้ง่าย

1.5 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกปรากฏการณ์ทางสังคม ความนิยม กระแส และแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคของประเทศไทยต่อการสื่อสารและสถานีวิเทศน์

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีวิเทศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50

“การจะให้ได้ใจคนซึ่งโดยไม่ต้องไปโฆษณา มันไม่ใช่ ที่วีอยู่ใกล้ชิด เอาเรื่องดี ๆ มาให้ดูพอเราบอกว่าเรามีคุณภาพสูง (Premium) ต้องเข้าไปแบบซึม คนซื้อของแพง บริโภคของแพง มันต้องค่อย ๆ สร้างความรู้สึก การจัดงานส่งเสริมการขาย (Event) ในประเทศ ทุกครั้งที่มีคุณภาพสูง (Premium) เนื้อหารายการ (Content) ต่าง ๆ นานา เห็นใหญ่ ๆ โด ๆ มันเห็นเราคอยซัพพอร์ต เคาน์ดาวน์ สมมติอย่างเทศกาลดนตรี ผมไม่ได้เป็น โจทก์กับใคร ศิลปินทุกค่ายอยู่ในนั้น คุณดูได้ทุกค่าย คุณเชื่อมได้ทุกช่องทาง คุณจะดูผ่านรูปแบบ (Format) อื่นที่ไม่ใช่ทีวีก็ได้ ดูผ่านมือถือ ดูผ่านเว็บไซต์ ออนไลน์ มันเป็นการแทรกเข้าไปหาเขาด้วยศักยภาพอื่นที่ทีวี พันธมิตรแบบที่วิวรอดแบรนด์ เว็บไซต์ ด้วยทีวีที่มีคนเสิร์ฟเนื้อหารายการ (Content) ทุกรูปแบบ (Format) การกำหนดรูปแบบ (Format) เราขายรูปแบบการดำเนินชีวิต (Lifestyle) ผ่านช่องทางทีวี”

(ปิติ จตุรภัทร์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2560)

“จริง ๆ เราทำสถานีทุกวันนี่ มันก็ตอบคนอยู่กลุ่มหนึ่ง ถ้าคนดูชอบคนดูรู้สึกดี สถานีก็มีหน้าที่แค่ทำบันเทิงให้คนดูชอบ มุมของลูกค้าเอเจนซี่ (Agency) ถ้าคนดูไม่ชอบเขาก็ไม่เลือกที่จะลงบนสถานีนั้นอยู่ดี ฉะนั้นผมมองว่าคนที่มียุทธพลและสำคัญที่สุดในมุมของเราคือคนผู้ชม เป็นปัจจัยที่เราต้องคำนึงมากที่สุด เพราะมันจะสะท้อนและเป็นตัวแรกที่จะสะท้อนทุก ๆ เรื่องออกมาให้เราเห็น เรทติ้งดีใหม่ ดีไม่ดีก็วัดจากคนดูลูกค้าชอบไม่ชอบเขาก็จะดูจากเรทติ้ง (Rating) เพราะเรทติ้งก็มาจากคนดู ตัวสถานีจะทำรายการ (Content) ให้ลูกค้าเอเจนซี่ (Agency) ชอบ เอเจนซี่ (Agency) ก็มาจากคนดู”

(องอาจ สิงห์คำพอง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2560)

“รายการหน้ากานักร้อง (The Mask Singer) เนื้อหารายการ (Content) ที่เป็น แสปเพนนิ่งเกิดขึ้น สิ่งที่เราเรียนรู้ก็คือในวันนี้ผู้ชมไม่ได้ยึดติด ไม่มีเรียลลิตี้ใด ๆ ทั้งสิ้น อะไรที่แปลก ใหม่ที่เกิดขึ้นเขาพร้อมที่จะไปทันที เนื้อหารายการ (Content) ที่ตอบสนองความต้องการเบื้องต้น ของผู้คน เป็นความอยากรู้อยากเห็น ฉะนั้นจะเห็นว่าในวันนี้รูปแบบของเรา นอกจากจะต้อง พยายามพัฒนารูปแบบให้แปลกใหม่ อะไรที่เราชนะ เราเก่งเรื่องซิทคอม อย่างเช่น เรามีซิทคอม 2 เรื่อง มีเป็นต่อ มีผู้กองเจ้าเสน่ห์ พอยุคสมัยเปลี่ยนก็ต้องมีซิทคอมเรื่องใหม่เข้ามา ก็ต้องมีการสร้าง ช่วงเวลา (Slot) ของละครตก เป็นสัญลักษณ์ (Landmark) ของเรา ที่เป็นจุดภาพจำ กลายเป็น แบนด์ดิ่งของช่องที่พูดถึงละครตก ที่พูดถึงเรื่องละครปีที่แล้วเรามีพิศวาสที่เป็น Talk of the town เราก็มายความว่าใน 1 ปี เราจะต้องมีละครเป็นปรากฏแบบนี้ สัก 2-3 เรื่อง ซึ่งก็จะทำให้สร้างความ สม่าเสมอของจุดแข็งของเราให้โดดเด่น เป็นเรื่องของเชิงรุก ค้นหาตัวเองให้เจอ ว่าเรานั้นทำอะไร ในแง่ของเชิงรับที่เรามองว่าอะไรที่อยู่ในกระแส ที่เราจะสร้างขึ้นมานั้นเป็นเรื่องของการลองหา วิธีการใหม่ ๆ หารูปแบบใหม่ไม่ว่าจะเป็นการซื้อรูปแบบ (Format) แล้วเอามาพัฒนาต่อ ลองดูซิว่า ในเรื่องของกลุ่มเป้าหมาย (Target) ของเราจริง ๆ แล้ว เขาสนใจอะไร เราอาจจะหาเนื้อหารายการ (Content) อื่น ๆ กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Segment) เราชัดเจน กลุ่มเป้าหมาย (Target) เราชัดเจนก็ สามารถเคลื่อนเนื้อหารายการ (Content) ให้โดดเด่น (Outstanding) ก็แค่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมานานแล้ว การหาจุด ก็กลายเป็นการพัฒนาเนื้อหารายการ (Content) คนดูละคร กลุ่มผู้หญิง เป้าหมายชัด เนื้อหา รายการ (Content) ของเรา เป็นรูปแบบของการแข่งขัน”

(เด็ชา วรตั้งตระกูล, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2560)

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความ นิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50

“ยุคนี้พฤติกรรมผู้บริโภค โลกเปลี่ยนเร็วมาก ผลสำรวจเรตติ้งแต่รายการถ่ายทอดสด คนก็ยังดู เพราะเป็นของที่ไม่มีอะไรทดแทนได้ แต่พฤติกรรมคนดูจากโทรทัศน์ดูจากแท็บเล็ต โลกปรับเปลี่ยน ทำให้โลกปรับเปลี่ยนจะเห็นว่าในช่องมีเดีย ช่องในยูทูป โลกในเครือข่ายสังคม ออนไลน์ (Social Network) ช่องในเฟซบุ๊ก เกิดขึ้นเป็นดอกเห็ด แต่เราก็ถือว่าเป็นผลกระทบที่ ค่อนข้างแรง เราไม่สามารถรู้ได้เลยว่าพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยน ไปยังไง การเปลี่ยนไปอาจจะส่งผล ต่อการทำธุรกิจ เพราะคนเปลี่ยนพฤติกรรม ต้องเห็นว่าคนรุ่นใหม่ การเปลี่ยนไป ช่องทีวี เนื้อหา รายการ (Content) พฤติกรรมของคนเปลี่ยน ไปแล้ว ไม่มีทีวีดิจิทัลเจ้าไหนกล้าเข้าไปซื้อ และ พฤติกรรมมีช่องทางที่ถูกกฎหมาย และผิดกฎหมายในการเลือกชม”

(จักรวาล เชนยะวานิช, สัมภาษณ์ 22 มิถุนายน 2560)

กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล

“ตอนนี้มีกระแสรายการหน้ากากนักร้อง (The Mask Singer) ของเวิร์คพอยท์ เขาก็ได้เรตติ้งสูงมาก ได้ 7 ได้ 8 เรตติ้งสูงกว่าละครในเวลาเดียวกัน ละครช่อง 3 ช่อง 7 ยังน้อยกว่า รายการหน้ากากนักร้อง (The Mask Singer) ตอนนี้เขามีกระแส เขามี Live บนเฟซบุ๊กด้วย สิ่งเหล่านี้พอมีคนพูดถึงก็จะมีเรตติ้งตามมา”

(รัชดา หลุทัยปรีดิ์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2560)

“อย่างช่องเวิร์คพอยท์ (Workpoint) ถ้าเป็นรายการหน้ากากนักร้อง (The Mask Singer) อันนั้นตอบ โจทย์ถือว่าสำเร็จ ดังนั้นผู้ผลิตหรือช่องก็ต้องการสำเร็จแบบนั้น คนไม่ได้ดูทีวีอย่างเดียว ในระหว่างที่ดูทีวี เราก็ดูไลฟ์ไปด้วย มันก็จะมีกระแสทั้งในเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) ทุกแพลตฟอร์มในหนึ่งเนื้อหารายการ (Content) กระแสก็มีส่วนผลักดัน เหมือนช่องทรูโฟร์ยู (True4U) ก็จะทำทรูไอดี เนื้อหารายการอะไรที่มีคุณภาพสูง (Premium) โดดเด่นเฉพาะตัวก็สามารถไปต่อยอดได้ในแพลตฟอร์มอื่น ๆ”

(คุณากรณ์ ชูปวงษ์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2560)

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน

“การบริโภคของคนเสพสื่อทุกวันนี้ แยกเป็นกลุ่มเฉพาะ ๆ เขาบอกว่ากลุ่มประชากรส่วนใหญ่ (Mass) จะตาย ซึ่ง mass media ประชากรส่วนใหญ่ (Mass) มีความหมายว่า 1 รายการ ในวิธีคิดแบบเดิม ต้องทำรายการต้องดี โจทย์ คือตีกลุ่มเป้าหมายให้กว้างที่สุดไว้ก่อน มีกลุ่มเฉพาะอยู่ แต่เราไม่ได้เน้นตลาดเล็ก ๆ เพราะฉะนั้นเวลาออกแบบรายการขึ้นมา ต้องออกแบบเฉพาะเล็ก จาก 3 เป็น 10 จะไม่คิดให้เล็ก แต่ถามว่า Mono29 เป็นกลุ่มเฉพาะหรือไม่ เคียวนี่ช่อง Mono29 ก็ไม่ใช่กลุ่มเฉพาะ ช่องที่ดัง ๆ มีเป้าหมายหลักชัดเจนบันเทิง (Entertainment) เกมส์โชว์ ช่อง Mono29 ก็เป็นซีรีส์ จับกลุ่มวัยรุ่นช่อง GMM เป็นเพลง เป็นฮอว์โมน แต่ก็ไม่ได้บอกว่าลักษณะของการที่เป็นประชากรส่วนใหญ่ (Mass) หรือจับกลุ่มเฉพาะ อันไหนจะชนะ ประชากรส่วนใหญ่ (Mass) ไม่ได้หายไปไหนในความคิดของผม ทางใครทางมัน ถ้าใครจะบริหาร โฟกัสของตัวเองได้ดีแค่ไหน เพราะฉะนั้นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเรื่องของพฤติกรรมผู้บริโภค ก็ต้องระวังแต่ละกิจการก็ ต้องคอยเช็คว่าคุณภาพของตัวเองอยู่ยังไง คนผลิตรายการชอบคิดว่ายังไงละครตอบ โจทย์คนไทยอยู่แล้ว แต่บางโอกาสรายการหน้ากากนักร้อง (The Mask Singer) แข่งละครขึ้นมา เพราะฉะนั้นพฤติกรรมคนดูมันก็เปลี่ยน แต่ที่ไม่เปลี่ยนเนื้อหารายการ (Content) ยังไงก็ชนะ”

(ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2560)

“เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร ผู้บริโภคได้รับข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายและสะท้อนให้เป็นความเป็นไปจากทั่วทุกมุมโลกก็ย่อมทำให้การบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยเหนื่อยน้อย”

(สุภาพร โพธิ์แก้ว, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2560)

บทสัมภาษณ์ข้างต้น สรุปได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านปรากฏการณ์ทางสังคม ความนิยม กระแส และแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภค พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปและเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงกลุ่มผู้ชมเฉพาะทางมากขึ้น ทำให้การบริหารจัดการด้านเนื้อหาต้องมีความชัดเจน ตรงกับความต้องการและรสนิยมของผู้ชม

จากข้อมูลข้างต้นสามารถแจกแจงความถี่ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.5 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านปรากฏการณ์ทางสังคม ความนิยม กระแส และแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภค

ด้านปรากฏการณ์ทางสังคม ความนิยม กระแส และแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภค	คำสำคัญ	ความถี่	รวม
		N = 12	
ปรากฏการณ์ทางสังคม ความนิยม กระแส และแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคของประเทศไทยต่อการสื่อสารและสถานีโทรทัศน์	ปรากฏการณ์ทางสังคม พฤติกรรมผู้บริโภค	//////////	12

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญปรากฏการณ์ทางสังคม ความนิยม กระแส และแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคของประเทศไทยต่อการสื่อสารและสถานีโทรทัศน์ สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. พฤติกรรมการรับชมเนื้อหาของผู้บริโภคมีความสำคัญที่สุด เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว แล้วแต่สิ่งกระตุ้น สนใจรายการสดมากกว่า และมีความอดทนน้อยลงกว่าเดิม เพราะมีตัวเลือกมากขึ้น ถ้าไม่น่าสนใจสามารถเปลี่ยนใจได้ภายใน 3-5 วินาที

2. พฤติกรรมผู้บริโภคชั้นนำทำให้เกิดความนิยม Rating สูง แสดงออกผ่านช่องทางต่างๆ ส่งผลให้ Agency สนใจเป็นพิเศษ เพราะมองเห็น โอกาสที่ผู้สนใจจะได้รับชมโฆษณาเป็นจำนวนที่มากกว่าช่องความนิยมน้อย
3. ปราบฏการณ์ทางสังคม กระแสความนิยมในเรื่องต่างๆ ในสังคม มีผลต่อความสนใจ พูดถึง แชร์ วิเคราะห์ออกสื่อออนไลน์ เกิดพฤติกรรมเลียนแบบ อุปทานหมู่ เกิดความสนใจในสิ่งที่คนอื่นสนใจตามไปด้วย
4. กระแสสังคมมีส่วนผลักดันให้เกิดการหมุนเวียนของข่าวสาร ผู้บริโภคเป็นส่วนขยายให้เกิด Traffic มากขึ้น มีคนรับรู้ คิดเห็น ส่งต่อ มากขึ้น

1.6 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกสถานการณ์ด้านการเมือง กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องกับการสื่อสารและธุรกิจโทรทัศน์

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50

“สถานการณ์ด้านการเมือง กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องกับการสื่อสารและธุรกิจโทรทัศน์แข็งก็มีอ่อน อ่อนก็มีแข็ง พื้นฐานก่อนซื้อ กำหนดเงื่อนไขบางอย่างขอจ่าย จ่ายในราคาที่ได้เปรียบที่สุด ลดราคาจากอัตราแลกเปลี่ยนคุณจะส่งของออกไปทำไม ขอให้ของถึงก็แล้วกัน ขึ้นอยู่ วิธีส่งออก เราก็ได้ส่วนลด ขึ้นอยู่กับว่ามองโอกาส แต่ขอให้มีช่องว่างบ้างมันที่ง่ายด้วย คงราคาถาวรกับธนาคารก็ได้ คงราคากับเราก็ได้ ยิ่งเราพยายามฉลาดเท่าไร บางทีเราอาจจะฉลาดไม่พอคงราคานี้ ชื่อของ 10 บาทก็คือ 10 บาท

(ปิติ จตุรภัทร์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2560)

“ถ้าเราเข้าใจบนคุณลักษณะ (Attribute) ของการเป็นผู้ประกอบการออกอากาศ (Broadcast) ผมไม่เคยคำนึงเลยว่าประเทศเราต้องมีคนควบคุมกำกับดูแล เพราะมันบอกคุณลักษณะสำคัญของมันอยู่แล้ว ฉะนั้นการที่อยู่ใน กสทช. มันไม่ได้ทำให้เราเดือดร้อนอะไร ถ้าเราอยู่บนการทำงานที่ถูกต้อง แล้วสุดท้ายสิ่งหนึ่งที่มันจะครอบอีกอันหนึ่งก็คือตัวจริยธรรมของการทำงานอยู่แล้ว จรรยาบรรณจริยธรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน ถ้าคุณสำนึกในเรื่องเหล่านี้ ความถูกต้องในการทำงานก็ไม่มีปัญหา กับ กสทช. บางมุมช่องมีปัญหา กับ กสทช. ไหม ก็ไม่เคยมีปัญหาอะไร แค่ว่าบางอันที่เราอาจจะไม่เข้าใจ บางที่เป็นเรื่องนามธรรมมากๆ เช่นมองว่าเป็นการละเมิดทางเพศ พอเราทำรายการ (Content) ไป ไม่รู้ว่าวัดกันด้วยอะไร มันไม่มีมากกว่า เช่น สมมติว่าดารานักแสดงสักคนนึงเปิดหน้าอก แค่นั้นถึงคิดว่าไม่เหมาะสม เปิดถึงแค่นั้นเราก็ไม่เข้าใจ แต่ถามว่าการที่มี

กสทช. เข้ามามากับคุณแล ทำให้เป็นปัจจัยที่ทำให้เรารู้สึกว่าทำงานลำบาก ไม่ใช่ ไม่ได้เกิดแอฟเฟคขนาดนั้น เพราะผมเข้าใจว่านี่คือคุณลักษณะของการทำ Broadcast ถามว่ามีอิทธิพลกับเราไหม ก็มีอิทธิพลในการกำกับดูแล ถามว่าเป็นภาระเป็นอะไรหรือวุ่นวายกับชีวิตเราไหมก็ไม่ใช่ เพราะมันเป็นกฎที่เราต้องอยู่ภายใต้กฎ”

(องอาจ สิงห์คำพอง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2560)

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50

“กฎข้อบังคับเป็นสิ่งที่ยึดตาม มีผลกระทบมากไม่ว่าเหตุการณ์ทางการเมือง หรือว่ากฎ กสทช. ต้องยึดตาม ไม่ว่าจะเป็ข่าวในพระราชสำนัก ต้องออกเวลานี้ ถ้าออกหลัง 5 ทุ่มไม่ได้ ออกหลัง 5 ทุ่มคุณต้องแจ้งเป็นกรณีพิเศษ เมื่อไหร่ที่มีเหตุการณ์ทางการเมือง ก็ต้องไปตามสถานภาพ อย่างเหตุการณ์ของในหลวง อย่างเดือนตุลาคมข้างหน้าจะมีงานพระราชพิธี เราจะต้องเตรียม เราจะไม่ใช่รายการอะไรเข้ามา ไม่มีรายการบันเทิง เราจะไม้ออกรายการบอลสด ควรจะเป็นเดือนที่ทุกคนนั่งพอสมควร”

(จักรวาลุช เชนยะวณิช, สัมภาษณ์ 22 มิถุนายน 2560)

กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล

“จริง ๆ แล้วเหล่านี้มีผลกับทางรายการทางสถานีโทรทัศน์มากกว่า ของเราจะมีผลในแง่กฎหมาย ลูกค้าอยากจะทำอะไรต่าง ๆ ทำไม่ได้ ลูกค้าก็ไม่อยากซื้อ เช่น เหล้า บุหรี่ ก็มีข้อจำกัด หรือแม้แต่ลักษณะการขายโฆษณาไม่ใช่สปอตอย่างเดียว ภาษาในมีเดียภาษาในวงการคือทายอิน เข้าไปแทรกอยู่ในรายการ พูดได้มากพูดได้น้อยยังง้างบ้าง แต่ละสถานีจะมีเซ็นเซอร์ ซึ่งมีข้อกำหนดอยู่เหมือนกัน ลูกค้าเองก็อยากที่จะซื้อแต่ก็อยากจะทำอะไรได้มาก แต่ก็มีการกฏเกณฑ์ตรงนี้มี กบว. ไม่สามารถพูดได้ พูดได้แค่นี้ อย่างเช่น ช่วงที่มีการถ่ายทอดสด ลูกเงินที่ตัดเข้ามา แล้วกินเวลาของเรา ก็จะเป็นปัญหาในแง่ที่ว่า ในวันนั้นโฆษณาก็จะถูกหายไป สถานีก็จะรับรายได้ตามที่โฆษณาเกิดขึ้น อยู่ดี ๆ ตัดถ่ายทอดขึ้นมา อย่างตอนที่แถลงในหลวงในวันที่ 13 ตุลาคม 2559 ทุกอย่างหยุด สถานีก็เงินเรา เราก็เงินลูกค้าต่ออีกทอดหนึ่ง ทุกอย่างเราซื้อกันเป็นรายการเมื่อรายการไม่ได้ออกอากาศ รายการไม่มี โฆษณาไม่ได้ออก ก็ต้องคืนเงิน คนที่รับผิดชอบ ผลพวงต่อมาก็คือเอเจนซี่ก็ขาดรายได้ ลูกค้าไม่สามารถลงได้ ฝ่ายลูกค้าได้เงินคืน เมื่อโฆษณาหยุดต้องกระทบกันเป็นทอดๆ ไป

(รัชดา หลุทัยปรีช, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2560)

“สถานการณ์ด้านการเมืองมีผลมากอย่างลูกค้ำที่เป็นระดับโลก (Global) พอเมื่อไหร่มีปัญหาเรื่องการเมือง ทางเมืองนอกก็จะสั่งมาทางลูกค้ำที่ประเทศไทย เขาจะไม่ใช้เงิน อย่างยูนิลีเวอร์ที่เป็นระดับโลก (Global) จะอ่อนไหวมาก จะไม่ลงเลยเพราะลงไปก็ไม่คุ้ม เพราะสถานการณ์การเมืองมันไม่ดี”

(คุณากรณ์ ฐูปวงษ์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2560)

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน

“การเมืองมีผลแน่นอน หน้าที่ของรัฐไม่ได้ถูกกำหนดไว้ว่าเป็นบทบาทหลัก ๆ ทำให้สื่อสามารถอยู่รอดได้ ถ้ารัฐไปยุ่งมารัฐก็เจ็บตัว แต่ถามว่าช่วยเหลือบ้างได้ไหม ช่วยเหลือได้บ้าง เช่น การผ่อนกฎ เช่นตอนนี้ก็ผ่อนกฎไปหลายจุด เช่น การคืนเงินสัมปทาน การเปลี่ยนมือ เขาผ่อนผันไปเยอะ ช่วยมากก็ไม่ได้เพราะว่าประมูลมาแล้ว ตั้งเรทราคาไว้แบบนี้จะไปลดราคาไม่ได้ เพราะมาจากระบบประมูล ถ้าไปลดราคาคคนที่ตกประมูลก็จะฟ้องกลับ เทคโนโลยีเปลี่ยน พฤติกรรมการเสพสื่อของคนก็เปลี่ยนตามที่ตัวแปรเปลี่ยนแบบบูรณาการ ต้องดูทั้งเทคโนโลยี ต้องดูทั้งพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปโดยส่วนใหญ่ต้องดูให้ครบ”

(ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2560)

“การเชื่อมต่อกับคน เป็นปรากฏการณ์ รายการ *The Mask Singer* มันเยอะมาก เอาเทคโนโลยีไปสนับสนุน เพราะมีเรื่องของอารมณ์ เรามองแค่ทำรายการ ทำให้ยังไปถึง การเชื่อมโยง เมื่อ เวิร์คพอยท์ (Workpoint) ดำรงไว้ คราวหน้าก็ต้องมาดูเค้าอีก”

(ฐิตินัน นฤภาพ คอมมอน, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2560)

“การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองส่งผลกระทบต่อ ทั้งการบริหารด้านการตลาดและการรับนโยบายของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลเพื่อมาปฏิบัติตาม”

(สุภาพร โปธิ์แก้ว, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2560)

บทสัมภาษณ์ข้างต้นบ่งชี้สภาพแวดล้อมภายนอกด้านสถานการณ์ด้านการเมือง กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องกับการสื่อสารและธุรกิจโทรทัศน์ พบว่าโทรทัศน์ในประเทศไทยถูกผูกขาดด้วยอำนาจทางการเมืองและสายสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มทุนธุรกิจสื่อกับขั้วอำนาจทางการเมือง เพื่อผูกขาดช่องทางการดำเนินธุรกิจ และยังกีดกันไม่ให้กลุ่มทุนอื่นๆ

เข้ามาเป็นเจ้าของธุรกิจ ทั้งนี้ เทคโนโลยีดิจิทัลนำมา ซึ่งช่องทางการออกอากาศเพิ่มเติมซึ่งถือเป็น การเปิดโอกาสให้กลุ่มทุนหน้าใหม่เข้าร่วมธุรกิจและทำลายการผูกขาดของกลุ่มทุนสื่อเดิม

จากข้อมูลข้างต้นสามารถแจกแจงความถี่ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านสถานการณ์ ด้านการเมือง กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร และธุรกิจสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล

ด้านสถานการณ์ ด้านการเมือง กฎหมายและ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องกับการสื่อสารและธุรกิจสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล	คำสำคัญ	ความถี่ N = 12	รวม
สถานการณ์ด้านการเมือง กฎหมายและข้อบังคับ ต่างๆ ที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร และธุรกิจโทรทัศน์	สถานการณ์ด้าน การเมือง กฎหมาย และข้อบังคับต่างๆ	///////	7

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหาร เจริญกลยุทธ์ของสถานี โทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญ สถานการณ์ด้านการเมือง กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร และธุรกิจโทรทัศน์ สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. เป็นเรื่องที่ดีที่มีกฎหมายกำกับดูแลการทำธุรกิจจะได้มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่าย และสามารถตรวจสอบได้อย่างโปร่งใส
2. มีความพอดีในกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ ไม่เข้มเกินไป ไม่อ่อนเกินไป
3. ปรากฏการณ์ทางการเมือง มีผลต่อการใช้จ่ายเงินของผู้บริโภค ไม่ซื้อสินค้า ฟุ่มเฟือย ระวังภัย ติดตามข่าวสารจากสื่อเพิ่มมากขึ้น

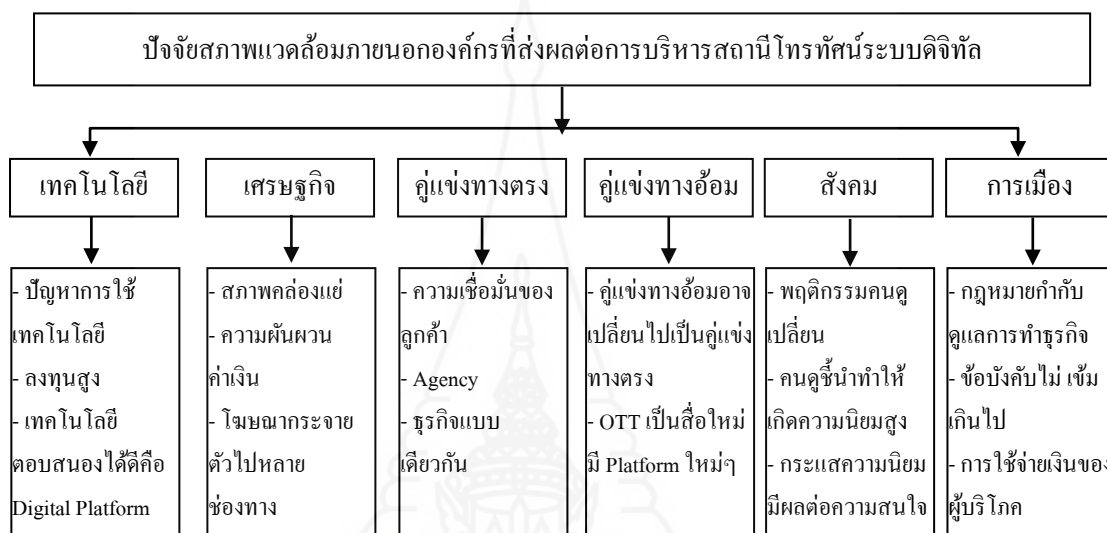
ตารางที่ 4.7 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยโดยรวม

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยโดยรวม	คำสำคัญ	ความถี่ N = 12	รวม
1. การพัฒนาของเทคโนโลยีในปัจจุบัน ที่มีความทันสมัย และตอบสนองความต้องการได้ สะดวกสบายมากขึ้นและรวดเร็วขึ้น	การพัฒนาของเทคโนโลยี	//////////	12
2. การดำเนินธุรกิจของกลุ่มแข่งขันทางอ้อม	คู่แข่งชั้นทางอ้อม	//////////	12
3. ปรากฏการณ์ทางสังคม ความนิยม กระแส และแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคของประเทศไทยต่อการสื่อสารและสถานีโทรทัศน์	ปรากฏการณ์ทางสังคม พฤติกรรมผู้บริโภค	//////////	12
4. สถานการณ์ปัจจุบันในด้านเศรษฐกิจโดยรวมของธุรกิจการสื่อสารและสถานีโทรทัศน์ ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก	เศรษฐกิจโดยรวม ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก	//////////	11
5. การดำเนินธุรกิจของกลุ่มแข่งขันทางตรงในรูปแบบต่างๆ	คู่แข่งชั้นทางตรง	////////	9
6. สถานการณ์ด้านการเมือง กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องกับ การสื่อสารและสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล และข้อบังคับต่างๆ	สถานการณ์ด้านการเมือง กฎหมาย และข้อบังคับต่างๆ	///////	7
รวมความถี่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย		63	63

จากตารางที่ 4.7 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยโดยรวม ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญอันดับแรกเรื่องการพัฒนาของเทคโนโลยีในปัจจุบัน ที่มีความทันสมัย และตอบสนองความต้องการได้สะดวกสบายมากขึ้นและรวดเร็วขึ้น ลำดับ 2 การดำเนินธุรกิจของกลุ่มแข่งขันทางอ้อม ลำดับ 3 ปรากฏการณ์ทางสังคม ความนิยม กระแส และแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคของประเทศไทยต่อการสื่อสารและสถานีโทรทัศน์ ลำดับ 4 สถานการณ์ปัจจุบันในด้านเศรษฐกิจโดยรวมของธุรกิจการสื่อสารและสถานีโทรทัศน์ ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก และลำดับสุดท้ายคือ สถานการณ์

ด้านการเมือง กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องกับ การสื่อสารและ สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก แสดงความคิดเห็นสรุปประเด็นดังภาพ 4.1



ภาพที่ 4.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากภาพที่ 4.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหาร สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญ ดังนี้

1. ด้านเทคโนโลยีเกิดปัญหาเรื่องความเข้าใจในเทคโนโลยีว่าจะเอามาใช้ประโยชน์อะไรได้บ้าง เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็ว มีค่าใช้จ่ายในการลงทุนสูงกว่าจะคุ้มทุนใช้เวลานาน และเทคโนโลยีที่ตอบสนองคนกลุ่มใหญ่ได้ดีคือ Digital Platform ที่ผ่านการออนไลน์

2. เมื่อมีปัญหาเศรษฐกิจ สภาพคล่องของผู้บริโภคแยลง สินค้าก็ไม่อยากลงทุนซื้อโฆษณาเพราะอย่างไร ผู้บริโภคก็ไม่มีกำลังซื้อ ไม่ยอมใช้เงิน ความผันผวนของค่าเงิน อัตราแลกเปลี่ยน อาจมีต้นทุนเพิ่มมากขึ้น เม็ดเงินโฆษณายังคงอยู่แต่ต้องกระจายตัวออกไปหลายช่องมากขึ้น และเศรษฐกิจอาจไม่ใช่ปัญหาหลัก เนื่องจากในสภาพเศรษฐกิจแย่ บางบริษัทก็อยู่ได้และขึ้นราคาอีกด้วย

3. ด้านคู่แข่งทางตรงคือความเชื่อมั่นของลูกค้า Agency ว่าพวกเขาเชื่อมั่นว่าในอนาคตองค์กรจะดีขึ้น คู่แข่งทางตรงที่ทำธุรกิจแบบเดียวกันอาจไม่มีเลย มีแต่คู่แข่งทางอ้อมที่มีผลกระทบรุนแรงกว่า

4. คู่แข่งขันทางอ้อมอาจเปลี่ยนไปเป็นคู่แข่งทางตรง เพราะได้รับความนิยมนมาก เช่นการนำเสนอเนื้อหาผ่านทาง Digital Platform ต่างๆ และ Over The Top เป็นคู่แข่งทางอ้อมและเป็นสื่อใหม่ มี Platform ใหม่ๆที่มีเนื้อหาน่าสนใจ ดึงดูดความสนใจได้ง่าย

5. ด้านสังคมพฤติกรรมกรรมการรับชมเนื้อหาของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วแล้วแต่สิ่งกระตุ้น พฤติกรรมผู้บริโภคชั้นนำทำให้เกิดความนิยมสูง และกระแสความนิยมในเรื่องต่างๆ ในสังคม มีผลต่อความสนใจ เกิดพฤติกรรมเลียนแบบ เกิดความสนใจในสิ่งที่คนอื่นสนใจตามไปด้วย

6. ด้านการเมืองเป็นเรื่องที่ดีที่มีกฎหมายกำกับดูแลการทำธุรกิจจะได้มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่าย และสามารถตรวจสอบได้อย่างโปร่งใส มีความพอดีในกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ ไม่เข้มเกินไป ไม่อ่อนเกินไป และปรากฏการณ์ทางการเมือง มีผลต่อการใช้จ่ายเงินของผู้บริโภค ไม่ซื้อสินค้าฟุ่มเฟือย ระวังภัย ติดตามข่าวสารจากสื่อเพิ่มมากขึ้น

1.7 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตในสถานีโอโทรทัศน์ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด สามารถแข่งขันได้ ภายใต้งบประมาณและคุ่มค่าต่อการลงทุน

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโอโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50 กล่าวถึงการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตในสถานีโอโทรทัศน์ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด สามารถแข่งขันได้ ภายใต้งบประมาณและคุ่มค่าต่อการลงทุน แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

ส่วนตัวผมให้ความสำคัญกับบุคลากรสำคัญที่สุด มันเหมือนเราโชคดี มันคือความไว้วางใจ เป็นภาพพจน์บริษัทเลย ด้วยความที่เราคิดไม่เหมือนคนทำทีวี ใครเคยทำมาเราก็ไม่ต้องให้เขาทำ เราดูโหวงเฮ้ง เลือคนที่เขา มีรสนิยมแบบเดียวกัน เป็นธุรกิจเชิงคิด ๆ ต้องชักชวนคนที่มีรสนิยมแบบเดียวกัน เห็นเป้าหมาย ไม่ได้มีอัตราเยอะ พอที่จะปิด มีการสร้างสรรค์ (Creative) เป็นเรื่องรองหมด ผมไม่ได้กลัวเทคนิคัล อยากรู้เป็นอะไรก็เรียนอันนั้น ความสามารถจำเจอกับมุมมองต่าง ๆ สอนเรียนกันไม่ได้ เกิดมาเก่งเลย เราไม่รู้ว่าเขาผ่านอะไรมา มันสะสมอยู่ในตัวเขา ถูกทำลายเยอะ เราเชื่อว่าโทรทัศน์ต้องมีปุ่มตลอด โชคดีที่คอนเซ็ปต์ผู้บริหาร ปีแรก ละคร เกมส์โชว์ ข่าว ร้องเพลง อาจจะต้องแบบนั้นเหมือนกัน

(ปิติ จตุรภัทร์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2560)

“ถ้าย้อนกลับไปดูเทคโนโลยีภายนอกเพราะมันสอดคล้องกัน พอกลับเข้ามาในองค์กรเรื่องการลงทุน เป็นปัจจัยในเรื่องของการลงทุนในอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อุปกรณ์บางเรื่องที่เราเผชิญ เรามีอุปกรณ์ที่เข้ามาเพื่อที่จะสนับสนุน (Support) ช่องอื่น ๆ ไปถึงตรงนี้ ๆ เขาทำเรื่องนี้ ๆ แล้วเทคโนโลยีมันเดินไปแล้ว กลายเป็นว่าต้องลงทุนในเรื่องตัวอุปกรณ์ ต้องเพิ่มคนด้วย นอกจากอุปกรณ์แล้ว บางอุปกรณ์เข้ามาต้องเพิ่มบุคลากร การอินเกรคเข้ามามีตัวต่าง ๆ ต้องใช้คน ต้องเพิ่มคน การทำอย่างนี้ต้องทำให้คนต้องมีการอบรมต้องเพิ่มเวลาทำงานเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องให้มันเกิดขึ้น ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกับตัวองค์กรพอสมควร”

(องอาจ สิงห์คำพอง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2560)

“ในเบื้องต้นเทคโนโลยีเรามีอยู่แล้วก็ต้องใช้ประโยชน์ให้เกิดสูงสุด ฉะนั้นแล้ว การที่จะพลิกแพลงอุปกรณ์ใหม่ ๆ เทคโนโลยีบางอย่าง ให้มันสามารถประยุกต์ใช้ให้ดีขึ้น การลงทุนอุปกรณ์ใหม่ ๆ อาจจะมองเป็นเรื่องของพาร์ทเนอร์ แทนที่เราจะซื้อ เราอาจจะจับมือกับพาร์ทเนอร์ที่มีความเชี่ยวชาญ ผู้มีความสามารถ (Talent) มากมาย อะไรที่เราสามารถแลกเปลี่ยนกันได้ ที่เราสามารถจะบริหารจัดการ เทคโนโลยีที่เป็นของใหม่ราคาถูก เป็นเรื่องของการลงทุน (Invest) เรื่องของกล้องในโทรศัพท์มือถือ สามารถออกอากาศความคมชัดสูงได้แล้ว เพราะฉะนั้นแล้ว จำเป็นใหม่ที่เราจะต้องซื้อกล้องตัวใหญ่ ๆ ช่องทางของคนดูเขาดูผ่านจอเล็ก เนื้อหารายการ (Content) เป็นการประเมินการลงทุนในเรื่องของเทคโนโลยีที่ค่อนข้างละเอียดมาก แต่สิ่งที่เราแก้ไม่ได้น่าจะเป็นเทคโนโลยีที่เกิดจากภาครัฐมากกว่า ในเรื่องของสัมปทาน ในเรื่องการใช้อุปกรณ์ผ่านกติกากฎของภาครัฐ อันนั้นต่างหากที่เราไม่สามารถคอนโทรลได้ มันก็อาจจะมีปัญหา เทคโนโลยีอย่างเรื่องซอฟต์แวร์ ในวันนี้อาจจะเห็นแค่กลยุทธ์ตัวใหม่ แต่เราอาจจะยังไม่ถูก service จากสิ่งที่เป็นคู่สัญญาของเรา

(เด็ชา วรตั้งตระกูล, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2560)

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50 แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“เป็นสิ่งที่เราต้องตามให้ทันก็ต้องดูตลอดว่าช่องคู่แข่งเรามีเทคโนโลยีตัวไหนเพิ่มอุปกรณ์ตัวไหน เป็นสิ่งที่เราต้องคำนึง”

(จักรวาล เชนยะวนิช, สัมภาษณ์ 22 มิถุนายน 2560)

กลุ่มผู้เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตในสถานีโทรทัศน์ให้เหมาะสม จริง ๆ ข้อตรงนั้นไม่มีอะไรเกี่ยวข้อง เขาก็ทำตามสเปคของเขา

(รัชดา หลุฑยปรีช, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2560)

“ การปรับตัวในแง่ของการโปรโมทรายการ (Content) การปรับตัว ช่องที่ทำได้ดี จะเห็นช่องเวิร์คพอยท์ (Workpoint) วิธีโปรโมทของเขา รายการ (Content) เขาแข็งแรง เขาพยายามโปรโมทให้เร็ว จับกระแส ยกตัวอย่างเช่น The Mass Singer เขาโปรโมท รายการ (Content) บน BTS เอา VDO ไปโปรโมท โปรโมทออนไลน์เยอะมาก ทำรายการ (Content) แบบเรียลไทม์เร็วแบบวันต่อวัน ตัดสกริป เขาตัดไม่ใช่เอาละครมาแปะทั้งตอนอย่างเดียว วันนี้ ตอนนี้ทั้งตอน เขาทำหลายแบบ เขาประสบความสำเร็จเขาทำให้หลากหลาย ถูกใจคนดู โปรโมททั้งบนเฟซบุ๊ก (Facebook) โปรโมทที่ BTS โปรโมทที่มีคนอยู่ เขาทำไลฟ์ (Live) การออกอากาศ (Broadcast) บนเฟซบุ๊ก (Facebook) ช่อง 3 ยังไม่ทำ แต่ช่องเวิร์คพอยท์ (Workpoint) ทำ เขายอมที่เขากล้าที่จะเปลี่ยน เห็นผลชัดเจน”

(สุชาติ สุทธิพัฒนสมบุญ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2560)

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“ในฐานะนักวิชาการหน้าที่ของสื่อคือสามารถที่จะผลิตเนื้อหารายการ (Content) สินค้าคือเนื้อหารายการ (Content) พอเนื้อหารายการ (Content) ขายได้เนื่องจากเป็นสินค้าบริการ สินค้าขายได้องค์กรก็อยู่รอด ต่อให้เป็น HD แบบไทยรัฐเป็นระบบความคมชัดสูง เนื้อหารายการ (Content) ไม่มีคนดู คนไม่ได้เสพเทคโนโลยีแต่ถ้ามีลูกเล่นสนุก เช่น สั่งอาหารบนจอทีวี สมมติมีฟังก์ชันใหม่ ๆ คนดูที่วีดูทำไม เขาก็ดูเนื้อหารายการ (Content) เพราะฉะนั้นการบริหารเนื้อหา รายการ (Content) สำคัญที่สุด ต่อมาทำยังไงจะให้เนื้อหารายการ (Content) มันน่าสนใจ”

(ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2560)

“ผู้บริหารที่ทำงานหนักในการบริหารยุคดิจิทัล เพราะผู้บริหารเกิดในยุคอะนาล็อก ซึ่งใช้ทักษะรอบด้าน (Multiskills) เช่น เทคโนโลยี เราจะไม่ทำบรอดคาสต์ สายการผลิตก็ต้องใช้ ความรู้ความสามารถในสาขาที่หลากหลาย สามารถทำได้ทุกอย่างหลากหลาย เขาอาจจะมียุทธศาสตร์ในระดับหนึ่ง เป็นผู้ใช้เป็น หรือการวางแผน การจัดการ (Manage) ต่างคนต่างขาด ถ้ามองในแง่ดี

เอามาเสริมกัน เทคโนโลยีที่ต่างกัน การมองก็จะไม่เหมือนกัน คนที่โตมาจากดิจิทัล นี่คือปัญหาหลัก ซึ่งตัวผู้บริหารจะต้องพัฒนา”

(ฐิตินัน นฤภาพ คอมมอน, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2560)

“สื่อใหม่หรือ Social Media เป็นอีกปัจจัยที่เข้ามามีผลกระทบต่อการทำงานของโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย เนื่องจากทุกวันนี้คนทั่วไปสามารถที่จะผลิตสื่อของตัวเองบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) ได้เอง ฉะนั้นทางสถานีโทรทัศน์ต้องปรับตัวค่อนข้างมากเพื่อรับกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป”

(สุภาพร โพธิ์แก้ว, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2560)

บทสัมภาษณ์ข้างต้น สรุปได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านการพัฒนาของเทคโนโลยีในปัจจุบัน ที่มีความทันสมัย ไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่ในการเข้าถึงเนื้อหาสื่อ (Content Everywhere) โดยผู้ชมสามารถเปิดรับเนื้อหาที่ตนต้องการ ได้หลายช่องทาง (Platform) ในเวลาที่ตนเองเป็นผู้กำหนด (My Time) รวมทั้งสามารถเปิดรับชมย้อนหลังได้ตามเวลาที่ต้องการ ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์และเทคนิควิธีในการนำเสนอเนื้อหา (Distribution) ให้เข้าถึงผู้ชมได้ทุกช่องทาง (Platform) ทั้งการรับชมแบบเฟิร์สสกรีน (First Screen) ผ่านเครื่องรับโทรทัศน์แบบเดิม และแบบจอที่สอง (Second Screen) ผ่านสื่อใหม่ อาทิ สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต คอมพิวเตอร์ รวมทั้งในการผลิตเนื้อหาเดียวเพื่อออกอากาศได้หลายช่องทางผลิตออกมาเหมาะสมกับช่องทางที่นำเสนอด้วย

จากข้อมูลข้างต้นสามารถแจกแจงความถี่ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต

การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต	คำสำคัญ	ความถี่ N = 12	รวม
การพัฒนาของเทคโนโลยีการผลิตในสถานี - โทรทัศน์	การพัฒนาเทคโนโลยี การผลิต	//////////	12

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญการพัฒนาของเทคโนโลยีการผลิตในสถานีโทรทัศน์ สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. การลงทุนด้านเทคโนโลยีถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าระยะยาว ควบคู่ไปกับอุปกรณ์สนับสนุน และบุคลากรที่ต้องมีการฝึกอบรมให้ใช้งานเป็น
2. บุคลากรต้องสามารถพลิกแพลงประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์รูปแบบใหม่ๆ
3. เปรียบเทียบเทคโนโลยีที่มีอยู่กับคู่แข่งอยู่เสมอ
4. ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆมาช่วยในการสื่อสารการตลาด ช่วยทำให้เนื้อหาดูน่าสนใจ น่าติดตามมากขึ้น
5. หาพันธมิตรคู่ค้าที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีมาร่วมทุน แลกเปลี่ยนความรู้ นำไปใช้หารายได้

1.8 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในการบริหารจัดการเนื้อหารายการโทรทัศน์ และการจัดผังรายการ

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50 แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“การบริหารจัดการเนื้อหารายการโทรทัศน์ และการจัดผังรายการ ถ้าเรามีของทั้งหมดแล้ว ก็จะเลือกตามทฤษฎี 2 แค่มิหรือไม่มี กวาดให้เกลี้ยง พอมันกวาด ถ้ามองเป็นหุ้นราคาก็จะอยู่ เหมือนเกษตร การกำหนด ก็กวาดของให้ได้ กำหนดพฤติกรรม ในซีรี่ส์ เดิมเพราะวุฒิภาวะคน เขาก็ต้องดูซีรี่ส์แบบนี้ หนึ่ง 7 พันล้าน ดูแค่จอร์จ กับซารา นี่คือ เกมปลดหนี้ ดูไม่รู้เรื่องก็ต้องไปหาคนเหล่านี้ ก็เป็นกลุ่มเป้าหมาย คนอาจจะบ่น เหมือนลุง กลุ่มผู้ใหญ่ กลุ่มนี้ มี ดูถูกทุ่งไปดูโรงหนังหมดแล้วเป็นกลุ่มนี้ ถือว่าเป็นกลุ่มใหญ่ เดิมตรงนี้เป็น 3 ส่วน แล้วใส่เข้าไปในเปอร์เซ็นต์ ไม่ให้กลุ่มแถว ๆ นี้ เบื่อ ที่ทำให้เป็นบล็อกมาสเตอร์ มีหรือไม่มี และโหยหา ใน 1 ปี ช่วงซัมเมอร์ นี่เราดูในโรง กลุ่มนี้ สมัยพีร์ลฮาร์เบอร์ หยิบแล้วแก่ เดิมสัดส่วน ของ ณ วันนี้ฉายชนอเมริกา อย่างเช่นแบล็กลิสต์ ต้องกลับมาวน อย่างที่เร็วจัด ในอเมริกา ของพวกนี้เราดูฟรีหมด แต่มันก็มีแพนกลุ่มหนึ่ง แต่กลุ่มนี้เขาก็ไม่ยอมให้ติดกล้องเน็ลสัน พยายามเอาน้ำดี เราก็ติดอยู่ใน Top 6 70 ล้านคน ภูมิใจยิ่งกว่า เราได้ข่าวขยะมา เดี่ยวข่มขืน ทำเพื่ออะไร เดี่ยวเราจะทำให้โลกมันพัฒนา 25 เปอร์เซ็นต์ นี่คือ เขาชอบสมยอม ก็ได้แต่ให้กำลังใจ เรื่องดี ๆ มิใช่เยอะ”

(ปิติ จตุรภัทร์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2560)

“การบริหารจัดการเนื้อหารายการโทรทัศน์ และการจัดผังรายการมีผลมาก อย่างเช่น ถ้าหากว่าภายในของเรา มันน่าจะหมายถึงเรื่องข้อจำกัดที่ทำให้กติกาในวิธีคิดที่มีอยู่ เราจะสามารถที่จะหนีจากกรอบเดิม ๆ ที่มีอยู่ ที่เราจะพยายามสร้างความแปลกใหม่ตรงนั้น ตลอดเวลา ข้อจำกัดภายในมีอยู่ไม่ก็อย่าง ก็คือเรื่องของปริมาณและคุณภาพ คนที่มีอยู่ ของคนที่ต้อง ประหยัดต้นทุน (Save Cost) ลดคน มีการจัดขบวนให้เหมาะสม ฟิตแอนด์สลิม เพื่อให้การดำเนินงานประมาทของเราให้เฮลตี้ (Healthy) ที่สุดจะส่งผล สร้างคุณภาพ (Quality) การบริหารจัดการอันนี้ เป็นการเชี่ยวชาญของทีมผลิตที่มีประสบการณ์ยาวนานกว่า 20 กว่าปี”

(เด็ว วรตั้งตระกูล, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2560)

“วิธีการจัดเนื้อหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานีส่วนใหญ่ มันสะท้อนเป็นร่มใหญ่ (Umbrella) ก็คือในมุมมองของตัวเลขคนดู พอเข้าไปดูได้ในนั้นคือจำนวนเรตติ้ง (Rating) พอเราเข้าไป ดูได้ในก็จะสามารถดูได้ว่าพฤติกรรมของคน แต่ละช่วงเวลาแตกต่างกันยังไง คนที่ดูในช่วงตอนเช้า มีผู้ชายก็เปอร์เซ็นต์ ผู้หญิงก็เปอร์เซ็นต์ แล้วกลุ่มคนทำงาน กลุ่มคนไม่ทำงาน แยกย่อยออกไป สิ่งเหล่านี้จะทำให้เรากลับมาทำงาน ว่าเราต้องวางผังยังไงกับเพื่อให้สอดคล้องกับค่าที่เรา มีข้อมูลทั้งหมดที่เรา มี พฤติกรรมคนเป็นยังไง แล้วก็ต้องกลับมาดู เราว่าคนดูเป็นยังไง แต่ก็มีปัจจัย บางเรื่องที่ชอบคอนเซ็ปต์ ในมุมมองของศักยภาพช่องเอง ถ้ามองว่าในองค์กรต้องคิดการวางผังสอดคล้อง กับภายนอกองค์กรด้วย จะคิดจากภายในอย่างเดียวก็ไม่ได้เวลาที่วางผัง เพียงแต่ว่าต้องดูศักยภาพ ภายในองค์กรบ้าง บางส่วนเราอาจจะไม่มีศักยภาพในการทำแบบนั้น ต้องคำนึงเหมือนกัน ต้องดูหลายสิ่งควบคู่กันไป ทั้งในมุมมองของการบริหารจัดการ”

(องอาจ สิงห์ลำพอง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2560)

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความ นิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50 แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“เราต้องนั่งดูช่วงเวลาที่มีคนดูมากที่สุด (Prime Time) แต่ละช่องเขาทำอะไร เช่น ช่อง NOW รายการเนื้อหา (Content) ไม่ได้ซื้อมาแพง ทำไมเขาทำเรตติ้งได้ 9 ถึง 10 ช่วงเวลาที่มีคน ดูมากที่สุด (Prime Time) เราลองเอาสารคดีของดี ๆ ระดับโลกคุณภาพระดับ HD มาออกชนกับเขา ว่า 3 เดือน เราทำวิจัยเราจะเห็นว่าผู้บริโภคมาดูเราใหม่ มีการเปลี่ยน อย่างเช่นรายการละครช่อง 3 เป็นจุดเด่นของเขา เขาก็หนีช่วงนี้ไปออกรายการอื่น ออกสารคดี ไปออกกีฬาฟุตบอล เราดูแล้ว ไม่น่าจะชนได้ เพราะเขาทำค่อนข้างแข็ง ถือว่าเป็นจุดแข็ง ต้องให้เวลาที่คนจะปรับตัว กลุ่มผู้ชม หลักจะเป็นคนเมือง ท้องถิ่นจะน้อยที่สุด บุคลิกของ PPTV จะเป็นคนเมือง ไม่ใช่แม่ค้า ถึงแม้จะเป็น

คนอายุ 25 ปกติ แต่คนที่ดูเยอะกลับเป็นคนอายุ 40 ที่ดูช่อง PPTV พฤติกรรมของคนอายุหลัง ๆ อายุ 20 กว่า จะดูทางโทรศัพท์ ดูทางแท็บเล็ต”

(จักรวาล เชนยะวิช, สัมภาษณ์ 22 มิถุนายน 2560)

กลุ่มผู้เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“มีส่วนจริง ๆ แล้วการบริหารภายในของเขาง่าย ๆ ก็คือต้องปรับเปลี่ยนรายการ ยังไงให้มีคนดูได้ ก็จะสามารถขายได้ ก็เป็นความสัมพันธ์ตามกันมา จริง ๆ แต่ละช่องก็พยายามทำ บางทีการบริหารภายในก็มีข้อจำกัด อย่างเช่น เริ่มต้นในการเป็นดิจิทัลสูง บางครั้งเรามองว่าทำไม ไม่ลดต้นทุน การลดต้นทุน การผลิตออกมาคุณภาพไม่ได้ เป็นผลระยะยาว”

(รัชดา หฤทัยปรีช, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2560)

“ก่อนอื่นต้องปรับตัวในแง่ของวิธีการโปรโมทรายการ (Content) หลัก ๆ 2-3 อย่าง ทำให้รายการ (Content) มันดัง เพราะเดี๋ยวนี้กระแสรายการ (Content) มาเร็วไปเร็ว ผู้บริโภค เปลี่ยนเยอะต้องทำให้มันเกิดให้ได้ ถ้าดูจากช่องที่เขาประสบความสำเร็จ ตอนนี้ปัจจุบันก็จะเห็นอยู่ 3-4 ช่อง ที่ OK นอกจากช่อง 3 ช่อง 7 มีเวิร์คพอยท์ (Workpoint) รองลงมา Mono29 ช่อง 8 ช่อง ONE ประมาณนี้ ที่ขายได้ประมาณ 4-5 ช่องนี้ คาแรคเตอร์จะชัดเจนต่างกัน ช่องเวิร์คพอยท์ (Workpoint) ก็จะบันเทิง (Entertainment) ช่อง Mono29 ซีรีส์อย่างเดียว ช่อง 8 ก็วาไรตี้ ช่อง 7 คล้าย ๆ กันละคร ช่อง ONE ก็จะคล้าย ๆ ช่อง 3 คาแรคเตอร์ก็จะเป็นคนเมือง แต่วิธีการโปรโมท ช่องที่ทำได้ดี จะเห็นช่องเวิร์คพอยท์ (Workpoint) วิธีโปรโมทของเขารายการ (Content) เขาแข็งแรง เขาพยายามโปรโมทให้เร็ว วิธีทำให้มันประสบความสำเร็จทำให้ รายการ (Content) มันเกิด ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ต้องทำรายการ (Content) เร็วใหม่”

(สุชาติ สุทธิพัฒน์สมบุญ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2560)

“เรตติ้งดููกค้าก็จะตามมาอัตโนมัติ ทำยังไงก็ได้ให้เรตติ้งมัน โคน แต่เรื่องการโปรโมทก็สำคัญ กระแสของคนไทยและเด็กไทยเดี๋ยวนี้เปลี่ยนเร็วมาก ในบางอย่างเนื้อหารายการ (Content) แต่ละวัยก็ชอบไม่เหมือนกัน เมื่อก่อนเน็ตไอคอลล เราเป็นผู้ใหญ่เราดูแล้วไม่ชอบเลย แต่กลุ่มเด็กเขามีแฟนคลับเขามีกลุ่มไปไว แต่ก็หายไปไว อย่างรายการหน้ากากนักร้อง (The Mask Singer) ซีซั่น 2 ก็เงียบ”

(คุณากรณ์ ฐูปวงษ์, สัมภาษณ์ 9 สิงหาคม 2560)

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“เราก็ต้องตอบอีกทีว่าเราต้องกำหนดจุดยืนของสถานีให้ชัด ๆ ว่าจะเป็นสถานีที่ผลิตเนื้อหารายการ (Content) แบบไหน จุดยืนเราเป็นยังไง” (ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2560)

“เราเป็นทีวีชั้นในวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) เราถึงจะสามารถมอง คือเราต้องมองโจทย์ให้ ออก มองออก มีสุนทรียะของมันอยู่ เกิดขึ้นมาพร้อมกับเนื้อหารายการ (Content) มา แต่แพลตฟอร์ม (Platform) มีช่องทาง (Platform) ก่อน แล้วค่อยคิดเนื้อหารายการ (Content) ระหว่างที่คิด แล้วขอยืมเนื้อหารายการโทรทัศน์ (Content TV Platform) ไม่ใช่ทีวีดิจิทัลตอบสนอง วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) จริตของคนในยุคดิจิทัลแล้ว ข้อ 5 พูดถึง UCG อันนี้เป็นเรื่องสำคัญ การจะทำทีวี บริหารจัดการด้านเนื้อหา เราจะมองทีวีเป็นแค่โปรแกรมไม่ได้ เราต้องมองทีวีเป็นโปรเจก คือ ไม่ใช่เหมือนเมื่อก่อน คือทำรายการ 1 รายการแล้วจบ คือนำเสนอ (Propose) วิธีการทำงานแบบเส้นตรง เราต้องมองโปรโมชัน ทำการขาย ไม่ใช่การคิดแบบสายการผลิต โปรเจกจะสามารถขายได้ โดยใช้ วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) อันนี้สำคัญ มีสุนทรียะ ไม่ได้เกิดขึ้นจากเนื้อหารายการ (Content) ก็เอาวิทยุ โทรทัศน์ ใช้ผสมผสาน ก็ผู้ช่วยเนื้อหารายการ (Content) แต่เราต้องมองโจทย์ให้ถูก ไม่ใช่ TV digital จะผลิตรายการ จริตของคนทำ 1 รายการ แล้วจบ ทำโปรโมชัน ทำการขายก่อน แล้วค่อยทำ Prepost เป็นการคิด ไม่ใช่สายการผลิต Project ทำยังไงถึงจะขายได้ในแบบ Interaction ”

(ฐิตินัน บุญภาพ คอมมอน, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2560)

“สื่อใหม่หรือ Social Media เป็นอีกปัจจัยที่เข้ามามีผลกระทบต่อการทำงานของโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย เนื่องจากทุกวันนี้คนทั่วไปสามารถที่จะผลิตสื่อของตัวเองบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) ได้เอง ฉะนั้นทางสถานีโทรทัศน์ต้องปรับตัวค่อนข้างมากเพื่อรับกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป”

(สุภาพร โพธิ์แก้ว, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2560)

บทสัมภาษณ์ข้างต้นจากการบริหารจัดการเนื้อหารายการโทรทัศน์ และการจัดผังรายการเป็นผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) โทรทัศน์ยุคดิจิทัลทำให้เห็นการแบ่งกลุ่มทางการตลาด (Market Segmentation) ชัดเจนมากขึ้น พฤติกรรมผู้ชมที่เปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ผลิตต้องปรับเนื้อหาตามไปด้วย

ตารางที่ 4.9 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหารจัดการเนื้อหารายการโทรทัศน์ และการจัดผังรายการ

การบริหารจัดการเนื้อหารายการโทรทัศน์ และการจัดผังรายการ	คำสำคัญ	ความถี่ N = 12	รวม
การบริหารจัดการเนื้อหารายการโทรทัศน์ และ การจัดผังรายการ	เนื้อหารายการและ ผังรายการ	//////////	12

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญการบริหารจัดการเนื้อหารายการโทรทัศน์ และการจัดผังรายการ สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. เนื้อหารายการคือสินค้าที่สำคัญที่สุด ที่ต้องขายได้ และต้องมีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อนำไปหารายได้
2. ต้องพยายามทำให้เนื้อหารายการ เป็นที่ถูกใจผู้บริโภค ให้น่าสนใจ
3. ต้องมีกลยุทธ์ในการเลือกเนื้อหารายการเพื่อนำเสนอให้เกิดความนิยม
4. เนื้อหารายการต้องดีทั้งคุณภาพ และปริมาณ และเหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของช่อง
5. เนื้อหารายการวัดความสำเร็จได้จากความนิยม (Rating)
6. การบริหารจัดการเนื้อหารายการที่ดี ต้องสามารถวางแผนให้เกิดการใช้งานต่อเนื่อง นำไปผลิตซ้ำหรือพัฒนาต่อได้ เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม

1.9 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในการวางกลยุทธ์หลักของสถานีโทรทัศน์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50 แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“การพยายามกำหนดเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายธุรกิจเพื่อหวังผลตอบแทนเราทำช่อง Mono29 เป็นรูปแบบการดำเนินชีวิต (Lifestyle) บันเทิงที่ไม่ไร้สาระมากนัก จริง ๆ ในหนังหยิบเรื่องไหนมาก็ได้ เรื่องที่ห่วยที่สุด ถ้าคุณอยู่ในชีวิ๊ยกกลางคืน เอาความรู้สึก เอามุมมอง แล้วมาจับพัฒนา แล้วคิด คุณอาจจะได้ หนังคือการจำลอง ผ่านกระบวนการคิด ภาษาโบราณมาก ดูหนัง ดูละคร แล้วย้อนดูตัวเอง พอจริง ๆ แล้ว แล้วเราตอบไม่ได้ในตอนวัยเด็ก พอมีโอกาสผ่านมา

ผมพอจะตอบได้ ฉะนั้น สำหรับผมจะประสบผลสำเร็จหรือเปล่า ผมไม่รู้ แล้วผมมีความสุข ไม่สร้างความทุกข์ให้ผู้ลงทุน ไม่สร้างความทุกข์ให้ผู้บริโภค มันก็จะทำให้เดินได้ จับมือเวิร์คพอยท์ (Workpoint) ได้ ผมก็อยู่กับอาร์เอสอย่างมีความสุข

(ปิติ จตุรภัทร์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 มิถุนาคม 2560)

“เลือกกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Segment) ให้ถูกต้องถูกเวลา เลือกเนื้อหาให้ดี โฆษณา ก็จะเข้ามา กลุ่มเป้าหมาย (Target) ของช่อง ONE ในการทำทีวีจะต้องจัดประชากรส่วนใหญ่ (Mass) ให้ได้ประชากรส่วนใหญ่ (Mass) ก็มีกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Segment) อยู่ในนั้น ถ้าหากว่าช่องเรา เป็นกลุ่ม อย่างช่อง 3 ช่อง 7 เวลาที่จับกลุ่มนี้ ในภาพความชัด จากหน้าจอบนรีโมทมีหลายหมายเลข วันนี้จะเห็นว่าความเป็น mass จะไม่ค่อยมีแล้ว ตอนนี้ชัด เมื่อคุณพูดถึงเวิร์คพอยท์ (Workpoint) คุณนึกถึงกลุ่มไหน นึกถึงช่อง 8 คุณเห็นกลุ่มไหน นึกถึงช่อง ONE คุณเห็นกลุ่มไหน เราจะเห็น การเรเคเตอร์ตัวนี้เป็นตัวกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Target) ตอบเนื้อหารายการ (Content) ของเราด้วย ซึ่งคนต่างเพศต่างไลฟ์สไตล์ ถ้ามีไลฟ์สไตล์เดียวกันก็ถือว่าเป็นกลุ่มเดียวกัน

(เด็ชา วรตั้งตระกูล, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2560)

“อันดับแรกมองเรตติ้ง (Rating) อันดับที 2 ลูกค้ำส่วนใหญ่จะมองความคุ้มค่า ลงทุน 100,000 บาท ได้คืนกลับมาเท่าไร คุ้มค่าไหม ฉะนั้นในมุมมองเราในปัจจุบันมีหลายกลยุทธ์ ไม่ว่าจะลดราคาของเวลา ขายพ่วง ขายแถมอะไรก็แล้วแต่ จะหลากหลายกลยุทธ์ที่จะดึงลูกค้ำเข้ามา ความเชื่อมั่นของเราที่จะสร้างให้ลูกค้ำเชื่อมั่น หรือบางอันเป็นลักษณะตรงกลุ่มเป้าหมาย (Target) ในช่วงเวลานั้นอาจจะไม่ใช่เรตติ้งที่สูงที่สุดในกลุ่มที่ดิจิทัลทีวีด้วยกัน เพียงแต่จะตรงกับ กลุ่มเป้าหมาย (Target) ของคุณ คือต้องการจุดแข็งของตัวเอง เพื่อจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้ำ บางทีลูกค้ำมองว่าการที่ช่องแต่ละช่องเวลาเดียวกันเรตติ้งสูง ๆ แต่อาจจะไม่มีกลุ่มลูกค้ำที่ตรงอยู่ในนั้นเลยก็อาจจะเป็นไปได้ กลับรายการบางรายการที่ไม่มีเรตติ้งสูง แต่ลูกค้ำอยู่ในกลุ่มนั้นเยอะ คุณยังเข้าไปก็โดนกลุ่มลูกค้ำโดยตรง มันมีวิธีการบริหารจัดการ”

(องอาจ สิงห์ลำพอง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2560)

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50 แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“ระหว่างผังรายการ พฤติกรรมผู้บริโภค ในไม่ช้าจะมีการวัดเรตติ้ง เน็ลสันของ ไทยเป็นที่ 2 ของโลก เน็ลสันต่อไปจะวัดผลได้ทางหน้าจอและออนไลน์ด้วย เน็ลสันจะวัดผลได้แล้ว ถ้าวัดได้จะมีผลดีมาก PPTV ชื่อสิทธิ์ใน โมบายไลฟ์ สามารถเอาสิทธิ์โมบายไปขายต่อได้ สิทธิ์ตัวนี้สำคัญมาก วิธีการทางธุรกิจก็เปลี่ยนไป”

(จักรารุช เชนยะวณิช, สัมภาษณ์ 22 มิถุนายน 2560)

กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“ทั้งนี้เป็นเรื่องของปัจจัยด้วยนะ ใช้เงินทั้งนั้น ถ้ารายการมันดีถ้ามีเงินเข้ามาก็ทำได้ถามว่าช่องอื่นเขาก็อยากทำ เขาก็อยากทำแต่ใช้เงินเยอะ ใช้บุคลากรเยอะ ทุกช่องพยายามไปหาคนดูบนโลกเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) บนเฟซบุ๊ก (Facebook) บนวิดีโอออนไลน์ (YouTube) ข่าวก็ต้องตัดข่าวชอยย่อยมาก เฟซบุ๊ก (Facebook) บนวิดีโอออนไลน์ (YouTube) แพลตฟอร์ม วิ่งหาคนดูจากที่อื่น อยู่ไม่ได้ถ้าเป็นทีวีอย่างเดียว”

(สุชาติ สุทธิพัฒน์สมบุญ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2560)

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“ต้องคัดสรรคนที่มันตรงกับการทำงานเนื้อหารายการ (Content) ให้ตอบโจทย์คนดู”

(ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2560)

“หาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลทางการตลาด ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตรายการโทรทัศน์ การขายโฆษณา การวางแผนและสื่อสารการตลาด เช่น ข้อมูลประชากร พฤติกรรมและแนวโน้มของผู้บริโภคสื่อโทรทัศน์ ข้อมูลการขาย พฤติกรรมการซื้อสื่อโฆษณาของลูกค้า เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนการตลาด และทำการสื่อสารการตลาดให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด”

(สุภาพร โพธิ์แก้ว, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2560)

บทสัมภาษณ์ข้างต้น สรุปได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านการวางกลยุทธ์หลักของสถานีโทรทัศน์ พบว่า ยอดชมเนื้อหาเดียวกันผ่านสื่อใหม่มีมากกว่าการเปิดรับชมผ่านเครื่องรับโทรทัศน์แบบเดิม สื่อดิจิทัลที่เข้ามาหลอมรวมจึงเข้ามามีบทบาทด้านเนื้อหาโดยผู้ผลิต

สามารถผลิตเนื้อหาที่เข้าถึงกลุ่มผู้ชมได้ในระดับสากล และผลิตเนื้อหาที่เจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่มที่ชอบและมีรสนิยมดูรายการประเภทเดียวกันแต่อาจอาศัยอยู่ในพื้นที่ต่างกันคนละประเทศ ดังนั้น ผู้บริหารต้องวางกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับรสนิยมของผู้ชมและการเจาะกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน

ตารางที่ 4.10 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านการวางกลยุทธ์หลักของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล

ด้านการวางกลยุทธ์หลักของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล	คำสำคัญ	ความถี่ N = 12	รวม
การวางกลยุทธ์หลักของสถานีโทรทัศน์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	กลยุทธ์หลักของสถานีโทรทัศน์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์	////////	9

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญการวางกลยุทธ์หลักของสถานีโทรทัศน์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มเป้าหมายทางธุรกิจให้ถูกต้อง ถูกเวลา
2. ให้ความสำคัญกับความนิยม (Rating) เพราะลูกค้า Agency จะมองถึงความคุ้มค่าในการเสียเงินค่าโฆษณา
3. ต้องใช้หลายวิธีการในการดึงดูดใจลูกค้า Agency ให้เข้ามาซื้อโฆษณา
4. ผังรายการกับพฤติกรรมผู้บริโภคต้องสอดคล้องกัน
5. ต้องขยายการรับชมเพิ่มไปทางออนไลน์ เพราะพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปแล้ว

1.10 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในการพัฒนาบุคลากร การบริหารงานบุคคลและทักษะความสามารถเฉพาะทางของบุคลากรในสถานีโทรทัศน์

การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานด้านการผลิตรายการของสถานีโทรทัศน์ ในส่วนของฝ่ายการผลิตรายการ โทรทัศน์จะเป็นหน้าที่ของบุคลากรของแต่ละรายการที่จะทำหน้าที่ดูแลซึ่งกันและกัน โดยจะเป็นการเริ่มต้นจากการให้ทำงานด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในลักษณะการทำงานและความเข้าใจในรูปแบบของแต่ละรายการที่แต่ละตำแหน่งทำ

หน้าที่รับผิดชอบ แต่การพัฒนาบุคลากรควรมีการส่งเสริมบุคลากรทางด้านเทคนิค หรือฝ่ายช่างให้สามารถก้าวทันทางด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ของวงการสื่อสารมวลชน และต้องให้ความเข้มข้นกับการพัฒนาบุคลากรทางด้านงานประชาสัมพันธ์ โดยต้องพัฒนาให้นักประชาสัมพันธ์ และเจ้าหน้าที่มีทักษะความสามารถด้านการสื่อสารมวลชนที่มีประสิทธิภาพ สามารถควบคุมเนื้อหาสื่อได้ ทั้งการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงานในต่างประเทศ โดยต้องมีโอกาสฝึกอบรมทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพของสถานีโทรทัศน์ที่เกี่ยวข้องอันเป็นหัวใจหลักของการทำงานของสถานีโทรทัศน์ เพื่อเตรียมพร้อมบุคลากรเข้าสู่โทรทัศน์สาธารณะระบบดิจิทัล พร้อมสำหรับการแข่งขันกับสถานีโทรทัศน์สาธารณะช่องอื่น

ดังเช่นข้อมูลสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 4 กลุ่ม ที่กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรการบริหารงานบุคคลและทักษะความสามารถเฉพาะทางของบุคลากรในสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ดังนี้

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50 แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“บุคลากรของเราเป็นผู้บริโภคคนแรกของเรา เราจะภูมิใจยังไง แต่คนในช่องไม่เปิดเลย ผมอยู่แอปเปิ้ลแต่ผมใช้ซัมซุง ทำไมญี่ปุ่นบริหารถูกบังคับให้ขับโตโยต้า ลิก ๆ ท่องอยู่ในหัวตลอดเวลาว่าของตัวเองสู้คนอื่นไม่ได้ แล้วจะไปทำยังไง แล้วบริษัทจะยิ่งใหญ่ได้ยังไง เจเนอเรชั่น อย่างน้อย ๆ น่าจะมีสองถึงสามร้อยเครื่องที่เปิดช่อง Mono29 คูชีรี่”

(ปิติ จตุรภัทร์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2560)

“การบริหารจัดการบุคลากรของเรา ส่วนใหญ่จะใช้วิธี KPI ในการวัดผลงาน (Performance) ของคน ซึ่งในมุมมององค์กรนี้จะค่อนข้างแปลกกว่าที่อื่นนิตินึง เราไม่รับบุคลากรที่มีความสามารถมาตรฐาน คนที่มีมาตรฐานอยู่ในองค์กรที่นี้ไม่ได้ แม้แต่ตัวเราเองก็ถูกวัดว่าตัวเราอยู่ในแบบใด แล้วก็จะมิตัวชี้วัด (Indicator) ผลงาน (Performance) ที่ชัดเจน มีดัชนีในการวัดผลงาน (Performance) อะไรคือมาตรฐาน พนักงานจะไม่ได้มีทักษะ (Skill) เดียว คนเดียวจะได้หลายทักษะ (Skill) เขาเรียกว่ามัลติสกีล มัลติสกีลจะทำให้คุณสามารถอยู่ในธุรกิจได้ แต่ไม่ได้บอกว่าคนที่ทักษะรอบด้าน (Multi skills) คือคนที่สูงกว่ามาตรฐาน คนทักษะรอบด้าน (Multi skills) ทำต่ำกว่ามาตรฐาน ก็มี ในเมื่อเทคโนโลยีทำให้เราสามารถทำงานต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้นแล้ว จริง ๆ คนในแต่ละองค์กร จะน้อยลง เพราะเราเกิดทักษะรอบด้าน (Multi skills) ขึ้น จึงไม่จำเป็นที่คนทำ 1 อย่างได้ อีกต่อไป มันไม่มีแล้วสมัยนี้ที่จจะรู้เรื่องทีวี่อย่างเดียวไม่จั้นก็สู้เขาไม่ได้”

(องอาจ สิงห์ลำพอง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2560)

“ด้วยความที่ธุรกิจนี้เป็นธุรกิจที่ต้องพึ่งพาความสามารถของบุคลากร ฉะนั้นบุคลากรจะเป็นสเปเชียลมาก ซึ่งการบริหารบุคลากรที่จะบาลานซ์สมอง 2 ซีกของคนกลุ่มนี้ มันจึงต้องเอาคนที่มีความรู้ ความรู้สึก (Emotional) ก่อน หมายความว่าโดยความชอบในความถนัดพิจารณา ทักษะ เขาสามารถทำงานช่าง ทำงานตามสั่ง ใครที่นอกจากทำงานในสายงาน สามารถพัฒนาบริหารจัดการ ค่อยดีเวลลอปขึ้นมา มัลติสกีล เป็นเรื่องสำคัญ คนที่มีมัลติสกีลมีความได้เปรียบ แต่แอกทีฟมาก ซึ่งจริง ๆ แล้วก็เป็นที่เรอคนใหม่ ต้องมัลติฟังก์ชันมาก ๆ จะเป็นส่วนหนึ่งก็ดี เพราะธุรกิจนี้เป็นธุรกิจสำหรับผู้มีความถนัดเฉพาะทาง (Specialist) ที่เราจะพิจารณาจัดวางเพื่อจะสร้างจากความสามารถของเขา”

(เด็ว วรตั้งตระกูล, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2560)

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50 แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“สำหรับทีวีประสบการณ์สำคัญมากกว่าทุกอย่าง เป็นข้อดีที่สุดกว่าการมีปริญาการทำงานเฉพาะด้านสำคัญกว่าเรื่องของตีกี บางส่วนก็ OK บางส่วนยังต้องปรับ เพราะที่ PPTV ยังไม่ได้อายุงานมาก การปรับเปลี่ยนคน บางหน่วยงานก็ยังไม่ค่อยตรง ก็ยังปรับเปลี่ยน โครงสร้างค่อนข้างเยอะ บางคนไม่ได้อยู่ในสายโทรทัศน์มาทำเป็นผู้บริหาร เพราะที่ PPTV เจ้าของก็มาจากบางกอกแอร์เวย์ คุณหมอบางทีก็ให้ผู้บริหารจากตรงนั้นมา จริง ๆ ก็จะเข้าใจตลาดเข้าใจธุรกิจบ้านเทิงมากกว่า”

(จักรวาล เชนชะวนิช, สัมภาษณ์ 22 มิถุนายน 2560)

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“การพัฒนาบุคลากร การบริหารงานบุคคลและทักษะความสามารถเฉพาะทางของบุคลากรในสถานีโทรทัศน์ก็เป็นเรื่องของการดึงคน บริหารคนให้ได้ เรื่องอื่น ๆ ก็เป็นเรื่องของการสนับสนุน (Support)”

(ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2560)

“คนที่ทำสื่อทีวีปัจจุบันต้องเป็นทักษะรอบด้าน (Multiskill) เพราะการทำงานจะต้องแบ่งตามความรับผิดชอบ การปรับวิธีการมอง เราสามารถที่จะทำงานเป็นโปรเจกต์ สายงานผลิตกับสายงานโปรโมชันจะต้องมีความเกี่ยวข้อง ฉะนั้นจะต้องปรับ จะต้องมัลติทักษะ ฉะนั้นจะต้องมีการปรับสายงาน”

(จิตินัน บุญภาพ คอมมอน, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2560)

“การพัฒนาทักษะการบริหารจัดการอาชีพ (Career Management) เช่น การหาทุน ระดมทุน ประสานแหล่งทุน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรในวงการสื่อสามารถนำไปใช้บริหารจัดการ การทำงานและการพัฒนาความก้าวหน้ามั่นคงในอาชีพของตนเองต่อไปได้”

(สุภาพร โพธิ์แก้ว, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2560)

บทสัมภาษณ์ข้างต้นคือการสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรที่มาจากธุรกิจโทรทัศน์ในระบบอะนาล็อกเดิมและกำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัลถือเป็นหน่วยงานที่กำลังเผชิญกับความท้าทายของช่องว่างทางเทคโนโลยีระหว่างบุคลากรต่างรุ่น ซึ่งแนวทางที่องค์กรเหล่านี้ใช้ในการบริหารจัดการปัญหาคือการจัดการอบรมด้านเทคโนโลยีแก่พนักงานเก่า และคัดสรรพนักงานใหม่ที่มีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีมาร่วมงาน บุคลากรด้านสายงานเทคนิคเป็นอีกหนึ่งกลุ่มที่ต้องมีการปรับตัวและพัฒนาทักษะ เพราะพบว่าในปัจจุบันบุคลากรสายงานเทคนิคได้รับมอบหมายให้ต้องทำงานที่มีความท้าทายต่อทักษะเดิมที่เรียนมาหรือได้รับการฝึกฝนมา งานที่เป็นเทคนิคเฉพาะตัวจะลดลง จากเดิมที่นักวิชาชีพสื่อสายเทคนิคจะมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อาทิ การตัดต่อภาพ การตัดต่อเสียง เป็นความเชี่ยวชาญแยกในรายบุคคล แต่ปัจจุบันบุคลากรด้านเทคนิคนี้ต้องมีทักษะที่หลากหลาย (Multiskill Profile) นอกจากนี้ยังพบทักษะหน้าที่ใหม่ๆ อาทิ ตำแหน่ง ผู้ดูแลระบบการจัดเนื้อหาดิจิทัล (Digital Archiving) รวมทั้งงานด้านหลังการผลิต (Post-production) ก็ยังขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะอยู่จำนวนมาก

ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ปิติ จตุรภัทร์ ผู้ช่วยประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่การตลาด สถานีโทรทัศน์ โมโน 29 ให้ความสำคัญกับการให้ความรู้พนักงานมากที่สุด โดยเห็นว่า การให้ความรู้ซึ่งกันและกัน และการแบ่งปันถือเป็นหัวใจในการพัฒนา ศักยภาพขององค์กรและทีมงาน รวมทั้งต้องจัดหาอุปกรณ์ให้เพียงพอในการทำงานและฝึกฝน ทักษะของบุคลากร ได้แก่ ทักษะด้านการผลิต (Production Skills) ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills) พฤติกรรมผู้บริโภคและโครงสร้างเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไปส่งผลต่อลักษณะการจ้างงานที่ เปลี่ยนไป ต้องสามารถใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายและผลิตงานได้สำหรับหลายแพลตฟอร์ม จึงจะสามารถอยู่รอดได้

จิตินัน คอมมอนส์ ซึ่งมีประสบการณ์ในฐานะนักวิชาการการสื่อสารมวลชน และ อาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตให้ความสำคัญกับเทคนิควิธีการคิดและการเรียนรู้ของบุคลากร โดยเห็นมุมมองวิธีการคิดที่แตกต่างกันของคนแต่ละรุ่น เทคโนโลยีที่มีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ จะส่งผลให้เกิดพลวัตของทีมงาน ขณะเดียวกันก็อาจก่อให้เกิดปัญหาเรื่องระดับขั้นในการทำงาน เพราะ

นักวิชาชีพรุ่นใหม่มีความรู้ทางเทคโนโลยีมากกว่านักวิชาชีพรุ่นเก่า จึงต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดี และมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาบูรณาการกับกลยุทธ์การบริหารจัดการ นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมจะช่วยระดมความรู้ที่หลากหลาย

ตารางที่ 4.11 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านการพัฒนาบุคลากร การบริหารงานบุคคลและทักษะความสามารถเฉพาะทาง

ด้านการพัฒนาบุคลากร การบริหารงานบุคคล และทักษะความสามารถเฉพาะทาง	คำสำคัญ	ความถี่ N = 12	รวม
การพัฒนาบุคลากร การบริหารงานบุคคลและทักษะความสามารถเฉพาะทางของบุคลากรในสถานีโทรทัศน์	การพัฒนาบุคลากร และทักษะความสามารถ	//////////	12

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญการพัฒนาบุคลากร การบริหารงานบุคคลและทักษะความสามารถเฉพาะทางของบุคลากรในสถานีโทรทัศน์สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. บุคลากรต้องมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และบริการขององค์กร ถือเป็นผู้บริหารคนแรกที่ได้เห็นเนื้อหารายการ
2. ต้องมีทักษะหลายด้าน (Multiskill) เพื่อสอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ทัน
3. บุคลากรแต่ละคนต้องมี KPI วัดผล บุคลากรต้องมีความสามารถสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป มีตัวชี้วัดชัดเจน
4. เป็นเรื่องที่องค์กรต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีความสามารถหลายด้าน และทำงานหลายอย่างได้พร้อมกัน เนื่องจากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจโทรทัศน์สูง ต้องการงานที่มีคุณภาพและมีความรวดเร็ว
5. องค์กรที่มีบุคลากรแบบทักษะหลายด้าน จะเป็นองค์กรที่ได้เปรียบในการแข่งขัน
6. ระดับการศึกษาไม่สำคัญเท่าประสบการณ์ในการทำงานและทักษะเฉพาะด้านที่ได้รับการฝึกฝนมา

1.11 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในการวางโครงสร้างและรูปแบบในการบริหารงานของกิจการ การจัดวางตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนต่างๆ

การบริหารสถานีโอทโทศนัรระบบคิจทลในประเทศไทยให้มึประสิทธภพและเป็นไปตวมวตุประสงค้ทองค้กรวางไว้ การปรบรโศรสร้างการบรหการให้เหมะสมกับการขยยตัวของธุรกิจใหม่เพือต้องการให้ทิศทางการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างชัดเจนขึ้นด้วยการให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจสถานีโอทโทศนัรระบบคิจทล พฤติกรรมของผูบรโศคที่มีต่อชองโทศนัรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและสามารถเข้าใจได้ว่ารายการใดเหมะสมกับลุ่มผู้ชมทุกเพศทุกวัน การวางนโยบายการบรหการเชิงกลยุทธ์ของสถานีโอทโทศนัรระบบคิจทลจึงพัฒนามากจากวิสัยทัศน์ขององค้กร โดยมีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวว่าจะเป็นสถานีโอทโทศนัรระบบคิจทลชั้นนำทางด้านสื่อและเป็นผู้สร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพด้วยกรอบการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างชัดเจน ด้วยเหตุนี้ผู้ทรงคุณวุฒิ จึงมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการวางโครงสร้างและรูปแบบในการบริหารงานของกิจการในส่วนต่าง ๆ ดังนี้

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโอทโทศนัรระบบคิจทลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทัวประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50 แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“ผังงาน (Flowchart) ของคนทำงานประเภทหนึ่ง ก็จะมีวิธีการประเภทหนึ่งมันใช้กันไม่ได้ อยากให้ตลาดเห็น ใช้ผังงาน (Flowchart) ต้นไม้ ผสมผ่านผังงาน (Flowchart) เพิ่งจะเป็นลูกน้อง แล้วไม่เข้าใจผังงาน (Flowchart) ซึ่พีก็ใช้ผังงาน (Flowchart) ต้นไม้ แต่มีคำโบราณผมไม่รู้นะผมผ่านผังงาน (Flowchart) มามาก มีบริษัทของตัวเอง เพิ่งจะเป็นลูกน้องก็ตอนอยู่ที่นี้แหละ แล้วไม่เข้าใจผังงาน (Flowchart) ถ้าคอมพิวเตอร์พัฒนาที่แค่นี้เดิมนะแต่ควรจะหาคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน”

(ปิติ จตุรภัทร์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2560)

“การพัฒนาสถานีโอทโทศนัรระบบคิจทลที่ดีที่สุดต้องไม่มีลำดับชั้น (Layer) เยอะ เพราะทุกวันนี้บริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน) ก็จะเป็นแบบนี้ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่เป็นลำดับชั้น (Layer) ลงมา มันไม่เหมะสมกับองค์กรแบบนี้ เพราะองค์กรแบบนี้ต้องการความรวดเร็ว วันนี้ผมคิดเปลี่ยนผัง พุ่งนี้ผมสามารถเปลี่ยนผังได้เลย ทุกวันนี้เป็นแบบนี้ถามว่าทำไมต้องทำทุกอย่างรวดเร็ว เพราะคนดูเปลี่ยนใจเร็ว คนดูไม่รออะไรอีกต่อไป เขาพร้อมจะกดรีโมตได้ทุกเมื่อ เพราะคนดูไว แล้วเราไม่ไวไม่เท่าคนดูนั่นอันตราย เพราะฉะนั้นสิ่งที่องค์กรต้องมีก็คือ 1. ต้องเปลี่ยนแปลงเร็ว แล้วสายการบังคับบัญชาต้องไม่เยิ่นเย้อ Level ต้องไม่เยอะ จะต้องชัดเจนถึงตรงนี้แล้ว เมื่อก่อนเป็นระบบ

ราชการ กว่าจะเซ็น 1 2 3 4 สมัยนี้สามารถคิดอยู่บนคอมพิวเตอร์ ตรวจสอบ (Approve) ก็เร็วแล้วก็ง่าย ลักษณะขององค์กรก็เป็นแบบนี้”

(องอาจ สิงห์ลำพอง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2560)

“การวางโครงสร้างและรูปแบบในการบริหารงานของกิจการ การจัดวางตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนต่างๆ ผสมผสานเรื่องของทีวีเป็นเรื่องของรสนิยม เนื้อหารายการ (Content) นี้ ไม่มีวิทยาศาสตร์ เป็นเรื่องของความชอบ การเซนต์ไลน์ ต้องที่บอยคนเดียวเลย ที่บอยเคาะว่าเอาหรือไม่เอา เราโฟกัสที่ช่วงเวลาที่มีคนดูมากที่สุด (Prime Time) ช่วงเวลานั้นจะเป็นช่วงเวลาสำคัญ ทุกสล็อตจะต้องผ่านการพิจารณาของคุณกมลเกียรติ แต่ก็เปิดโอกาสให้กับทุกสายงาน ตามลายมือที่ทุกคนถนัดกลับมาเพื่อสร้างความแตกต่าง ลายมือต่างแต่ภายใต้รสนิยมเดียวกัน มันคือวิสัยทัศน์คุณกมลเกียรติ ในงานบริหารอื่น ๆ ก็ค่อนข้างแบนราบ (Flat) ต้องผสมผสาน ไม่มีตายตัว ถ้าบริหารงานตายตัวหายนะมาเยือนแน่นอน”

(เด็ชว วรตั้งตระกูล, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2560)

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50 แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“ตำแหน่งอาจจะตั้งมาเป็นการตลาด บางทีก็เกิดความสับสน คนนี้รู้เรื่องการซื้อรายการ อาจจะต้องไปทำการตลาด ต้องไปทำโปรเจกต์ให้จบ มีการครอสกัน มีทั้งข้อดีและข้อเสีย แต่ข้อเสียก็เยอะเหมือนกัน บทบาทที่แท้จริงของคน ๆ นั้นคืออะไร พอถึงเวลาจริง ๆ ทำไป 8 อันตามปริมาณคน ก็ต้องพิจารณากันหลายด้านก็มีผลและซ้ำเหมือนกัน”

(จักรวาล เชนยะวนิช, สัมภาษณ์ 22 มิถุนายน 2560)

กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“การวางโครงสร้างและรูปแบบในการบริหารงานของกิจการ สิ่งเหล่านี้เป็นผลกับการบริหารในแง่ของต้นทุน ส่วนข้อที่จะประเด็น ข้อเขาไม่ได้เพราะอะไร เพราะรายการของเขาไม่มีคนดู ไม่มีเรตติ้ง กลับต้องไปปรับสิ่งเหล่านี้ แต่เรื่องการบริหารจัดการ ส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีปัญหา บ้างเรื่องกฎเกณฑ์การควบคุม บางครั้งแล้ว บางช่องมีกฎเกณฑ์ มีการยื่นหยุ่น แต่ละช่องเขาจะมีส่วนกลาง แต่ละช่องจะพิจารณาแต่บางช่อง สัมพันธ์กัน ช่องไหนที่ขายก็จะยืดหยุ่นสูง เขาก็ต้องคำนึงเขาก็ไม่มีรายได้ เขาก็จะเคร่งครัดในเนื้อหา คนดูจะ ยึดยึด บริหารกันเอง พิจารณากันอีกที (รัชดา หฤทัยปรีดิ์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2560)

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า
 “ต้องมีการวางโครงสร้างและรูปแบบในการบริหารงาน จัดวางตำแหน่งหน้าที่
 ความรับผิดชอบในส่วนต่างๆ เพื่อลดค่าใช้จ่าย”

(ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2560)

“การดำเนินธุรกิจจะต้องวางโครงสร้างและรูปแบบในการบริหารงานของ
 สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลภายใต้ความคิดและสร้างงานที่มีคุณค่าต่อสังคม รับผิดชอบต่อสังคม
 และผลงานต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงของการประกอบธุรกิจสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล”

(สุภาพร โพธิ์แก้ว, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2560)

บทสัมภาษณ์ข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า โครงสร้างองค์กรของแต่ละสถานีมีความ
 เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรแม่เป็นตัวกำหนด การหมุนเวียนของคน ต้นทุนพนักงานสูง ระบบ
 รับเข้าง่าย ให้ออกยาก จะพัฒนาคนอย่างไร ที่มาจากหลากหลายและต่างระดับ นี่คือการท้าทาย
 ของผู้บริหาร นอกจากนี้ ผู้บริหารของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลยังต้องปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสาร
 ภายในองค์กรให้มีความทันสมัยโดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาช่วยการจัดการบริหารให้เกิดความ
 รวดเร็วทั้งระดับบนลงล่างและล่างขึ้นบน โดยใช้แอปพลิเคชันไลน์ (Line) ในการสื่อสาร เพื่อให้
 ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลสามารถเห็นความคิดของบุคลากรได้ รวมทั้งใช้เทคโนโลยี
 การสื่อสารมาช่วยในการบริหารจัดการในการมอบหมายติดตามงาน เช่น การสรุปรายงานระหว่างฝ่าย
 ผลิตกับฝ่ายการตลาด สามารถเรียกข้อมูลมาดูได้ทางระบบคอมพิวเตอร์ เป็นลักษณะของสำนักงาน
 เคลื่อนที่ (Remote Office) ที่ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลสามารถติดตามความคืบหน้าและ
 คุณภาพมาตรฐานของงาน ได้ตลอดเวลาและไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่

ตารางที่ 4.12 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านการวาง
 โครงสร้างและรูปแบบในการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล

ด้านการวางโครงสร้างและรูปแบบในการ บริหารงานของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล	คำสำคัญ	ความถี่	รวม
		N = 12	
การวางโครงสร้างและรูปแบบในการบริหารงาน ของกิจการ การจัดวางตำแหน่งหน้าที่ความ รับผิดชอบในส่วนต่างๆ	โครงสร้างและ รูปแบบในการ บริหารงาน	//////	7

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโอทโททัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญการวางโครงสร้างและรูปแบบในการบริหารงานของกิจการ การจัดวางตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนต่างๆ สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. ควรเป็น Flat Layer ให้มากที่สุด เนื่องจากโครงสร้างลำดับชั้นเยอะๆ ไม่เหมาะกับลักษณะงานโอทโททัศน์
2. การบริหารงานต้องรวดเร็ว ตัดสินใจได้เลย เพราะพฤติกรรมผู้บริโภคยุคนี้ก็เร็วเช่นกัน ต้องตามให้ทัน
3. มีการบริหารงานแบบยืดหยุ่นได้ ไม่ยึดติด เป็นการทำงานแบบใช้ศิลปะ
4. วางโครงสร้างการทำงานให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น เพื่อลดค่าใช้จ่าย
5. ควรคำนึงถึงต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการบริหารงานด้วย นอกจากการซื้อการผลิต ควรนึกถึงการสื่อสารการตลาดที่มีต้นทุนสูง เพื่อให้รายการเกิดความนิยมมากขึ้น

ตารางที่ 4.13 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโอทโททัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยโดยรวม

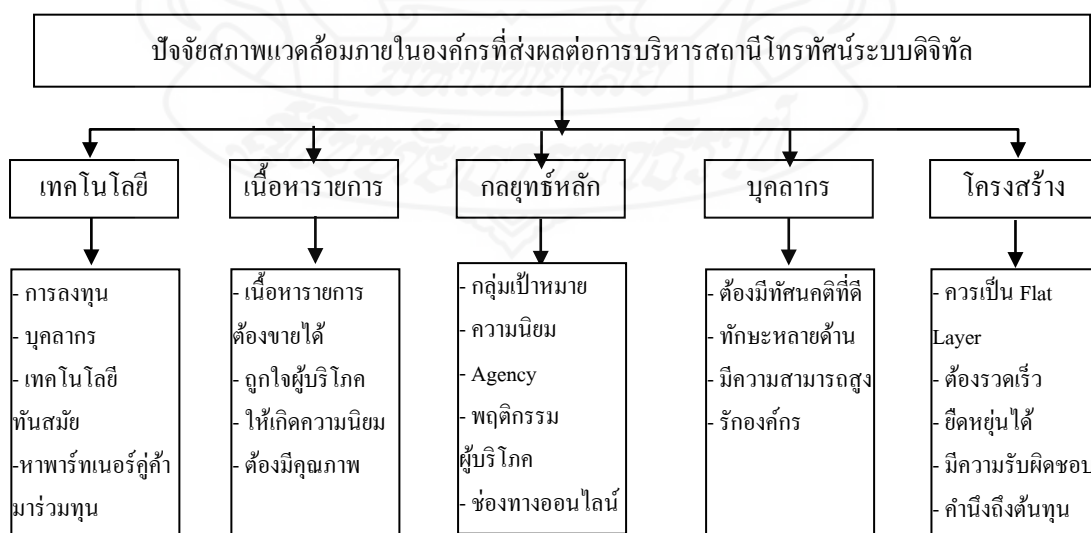
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโอทโททัศน์ ระบบดิจิทัลในประเทศไทยโดยรวม	คำสำคัญ	ความถี่	รวม
		N = 12	
1. การพัฒนาของเทคโนโลยีการผลิตใน สถานีโอทโททัศน์ให้เหมาะสม	การพัฒนาของ เทคโนโลยีการผลิต	//////////	12
2. การบริหารจัดการเนื้อหารายการโอทโททัศน์ และการจัดผังรายการ	เนื้อหารายการและ ผังรายการ	//////////	12
3. การพัฒนาบุคลากร การบริหารงานบุคคลและ ทักษะความสามารถเฉพาะทางของบุคลากร ในสถานีโอทโททัศน์	การพัฒนาบุคลากร และทักษะ ความสามารถ	//////////	12
4. การวางกลยุทธ์หลักของสถานีโอทโททัศน์ เพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	กลยุทธ์หลักของ สถานีโอทโททัศน์ เพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์	//////////	9

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ ระบบดิจิทัลในประเทศไทยโดยรวม	คำสำคัญ	ความถี่ N = 12	รวม
5. การวางโครงสร้างและรูปแบบในการ บริหารงานของกิจการ การจัดวางตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนต่างๆ	โครงสร้างและ รูปแบบในการ บริหารงาน	//////	7
รวมความถี่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการบริหาร สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย		52	52

จากตารางที่ 4.13 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานี-
โทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยโดยรวม พบว่า ลำดับแรกการพัฒนาของเทคโนโลยีการผลิต
ในสถานีโทรทัศน์ปัจจุบัน ลำดับที่ 2 การบริหารจัดการเนื้อหารายการโทรทัศน์ และการจัดผัง
รายการ ลำดับที่ 3 การพัฒนาบุคลากร การบริหารงานบุคคลและทักษะความสามารถเฉพาะทางของ
บุคลากรในสถานีโทรทัศน์ และลำดับสุดท้ายการวางโครงสร้างและรูปแบบในการบริหารงานของ
กิจการ การจัดวางตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนต่างๆ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก แสดงความคิดเห็นสรุปประเด็นดังภาพ 4.2



ภาพที่ 4.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากภาพที่ 4.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารสถานี-โทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญ ดังนี้

1. ด้านเทคโนโลยีเกิดปัญหาเรื่องความเข้าใจในเทคโนโลยีว่าจะเอามาใช้ประโยชน์อะไรได้บ้าง เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็ว มีค่าใช้จ่ายในการลงทุนสูงกว่าจะคุ้มทุนใช้เวลานาน และเทคโนโลยีที่ตอบสนองคนกลุ่มใหญ่ได้ดีคือ Digital Platform ที่ผ่านการออนไลน์
2. เทคโนโลยี การลงทุนที่คุ้มค่าระยะยาว ควบคู่ไปกับอุปกรณ์สนับสนุน และบุคลากรที่ต้องมีการฝึกอบรมให้ใช้งานเป็น ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการสื่อสารการตลาด ช่วยทำให้เนื้อหาที่น่าสนใจ และหาพาร์ทเนอร์คู่ค้าที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีมาร่วมทุน แลกเปลี่ยนความรู้ นำไปใช้หารายได้
3. เนื้อหารายการคือสินค้าที่สำคัญที่สุด ที่ต้องขายได้ ทำให้เนื้อหารายการ เป็นที่ถูกใจผู้บริโภค เลือกเนื้อหารายการเพื่อนำเสนอให้เกิดความนิยม เนื้อหารายการต้องดีทั้งคุณภาพและปริมาณ
4. เนื้อหารายการวัดความสำเร็จได้จากความนิยม (Rating)
5. การบริหารจัดการเนื้อหารายการที่ดี ต้องสามารถวางแผนให้เกิดการใช้งานต่อเนื่อง นำไปผลิตซ้ำหรือพัฒนาต่อได้ เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม
6. กลยุทธ์หลักกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางธุรกิจให้ถูกต้อง ให้ความสำคัญกับความนิยม (Rating) เพราะลูกค้า Agency จะมองถึงความคุ้มค่าในการเสียเงินค่าโฆษณา พังรายการกับพฤติกรรมผู้บริโภคต้องสอดคล้องกัน ขยายการรับชมเพิ่มไปทางออนไลน์
7. บุคลากรต้องมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทักษะหลายด้าน (Multiskill) เพื่อสอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ทัน มีความสามารถสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป และรักองค์กร
8. โครงสร้างและรูปแบบในการบริหารงานของกิจการ ควรเป็น Flat Layer ให้มากที่สุด เนื่องจากโครงสร้างลำดับชั้นเยอะๆ ไม่เหมาะกับลักษณะงานโทรทัศน์ การบริหารงานต้องรวดเร็ว ตัดสินใจได้เลย มีการบริหารงานแบบยืดหยุ่นได้ ไม่ยึดติด เป็นการทำงานแบบใช้ศิลปะวางโครงสร้างการทำงานให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น เพื่อลดค่าใช้จ่าย และควรคำนึงถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆในการบริหารงานด้วย

2. กลยุทธ์การบริหารของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย

นโยบายการบริหารของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ส่วนการนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับรองลงมา การกำหนดนโยบายการบริหารของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลที่ดีและถูกต้องจะต้องเป็นการทำงานร่วมกันของทั้งผู้บริหารระดับสูงและผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 4 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสถานีโทรทัศน์ ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50 2) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสถานีโทรทัศน์ ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50 3) ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์และมีส่วนในการร่วมประกอบธุรกิจกับสถานีโทรทัศน์ 4) นักวิชาการด้านสื่อสารมวลชนที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับวงการสื่อโทรทัศน์ ดังนี้

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50 แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“ตัวเลขผลกำไร สถานีโทรทัศน์ประสบความสำเร็จในเรื่องชื่อเสียงได้รางวัลมีเรคคอร์ด นั่นก็คือรูปธรรมชัดเจน ต้องออกมาเป็นรูปธรรม ทุกอย่างที่จะบ่งบอกผลสำเร็จต้องออกมาเป็นวัดผล ได้ชัดเจน เราไม่ได้มองว่าเราทำสถานีช่อง 8 เราทำเนื้อหารายการ (Content) เราทำหลักการที่ให้คนดู คนเราไม่ได้ทำอะไรทุกช่องอีกต่อไปแล้ว พฤติกรรมของคนดูถ้าอยากดูรายการหน้ากากนักร้อง (The Mask Singer) กดไปช่องเวิร์คพอยท์ (Workpoint) อยากดูละครนาทิกก็กดไปช่อง 3 คนดูไม่ได้มีความจงรักภักดีกับสถานีโทรทัศน์อีกต่อไป คนดูมีความรู้ลึกซึ้งขอเนื้อหารายการ (Content) คนดูถึงจะเลือกสถานีโทรทัศน์เป็นอันดับต่อไป ฉะนั้นในมุมมองการทำรายการให้คนจดจำได้หรือมีความชื่นชอบได้นั้นสำคัญกว่า การทำสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลเป็นส่วนทำให้พื้นที่ของเราเข้าไปอยู่ในนั้น”

(องอาจ สิงห์ลำพอง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2560)

“ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง ทำอย่างไรสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลถึงจะโดดเด่นและแตกต่าง ถ้าบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลจะโดดเด่นคุณจะต้องบริหารให้แตกต่างก่อน วันนี้คนดูพร้อมจะไม่ดูเรา ถ้าหากเราต้องทำให้เขาสนใจก่อน ด้วยเนื้อเรื่อง ด้วยนักแสดง สุดท้ายต้องแตกต่าง และสิ่งสำคัญสปีดต้องดีมาก ความไวของสถานีการณ การปรับตัวคือการมีสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลของเราเอง เราจะทำอะไรก็ได้สามารถจัดการได้เลย ต้องรีบพูด

รับคุย สังคมต้องการความจริง แต่สิ่งสำคัญช่วงที่เหมาะสมที่สุด เป็นการปรับผังทันที หรือ มีเหตุการณ์สำคัญอะไรก็แล้วแต่ เนื้อหารายการ (Content) ต้องมาอันดับแรก”

(เด็ชา วรตั้งตระกูล, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2560)

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50 แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“สัดส่วนของ PPTV คือกีฬามากที่สุด ข่าวและสารคดีรวมกัน ทีวีดีต่างๆ เราอยากให้คนมองกีฬาเป็นภาพใหญ่ มีหนังด้วยมากขึ้น กีฬา 30 ข่าว 25 สารคดี 25 ที่เหลือก็เกลี่ยกันไปเป็นบันเทิง ซีรีส์หนัง โปรมโหมก เพราะคนมีช่องทางดู เรื่องสัญญาณก็ต้องทำงานไปพร้อมกัน ถ้าสัญญาณอ่อนกว่าเราก็จะรับได้ จ่ายค่าประมูล รัฐบาลไม่มีการโปรมท อะนาล็อกจะต้องดับส่วนมากก็จะเป็นกลุ่มท้องถิ่น จะดูทีวีแบบเดิมอยู่ ใช้งานของทรูวิชั่น เวลา जानเล็กเกิดภาพลักษณะที่ไม่ดี ส่งกระทบต่อหลายที สัญญาณออกเป็นสแตนด์บาย (SD) ถ้าเป็น जानเล็ก जानเล็กก็มีผลกระทบต่อฝน อุปสรรคเยอะ มันแก้ด้วยตัวเองไม่ได้ ต้องอยู่ที่ภาครัฐ”

(จักรวาล เชนยะวนิช, สัมภาษณ์ 22 มิถุนายน 2560)

กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“ปัจจุบันผู้บริโภคเปลี่ยน พฤติกรรมเปลี่ยน ดูทีวีลดลงมีทางเลือกให้ชมเยอะขึ้น จากเดิมมี 4 ช่อง ปัจจุบันมี 24 ช่อง แล้วเริ่มจะลดลงเหลือ 22 ช่อง เพราะขาดทุนมาก อย่างแรกที่มองคือคนเปลี่ยนเพราะคนเล่นมือถือเยอะ หรือคนที่ดูทีวีดูแล้วไม่ได้ตั้งใจเต็มที่ ดูไปเล่นมือถือไป เล่นคอมไป โทรทัศน์ต้องดูตามเวลา ตามรายการ ตามรอบ ถ้าเป็นยุคกลุ่มวัยรุ่น เขาโตมากับพฤติกรรมที่มันรวดเร็ว พฤติกรรมการดูคนเปลี่ยนหมดเนื้อหารายการ (Content) หลากหลายมาก เปลี่ยนไปเยอะมาก ช่องทางเฟซบุ๊ก (Facebook) เอง ก็ไลฟ์ (Live) ได้ ยูทูบ ไลฟ์ (Youtube Live) ถ้าสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลไม่ปรับตัวก็ยากที่จะตามทัน ดูไปดูมาเหมือนกันหมด เนื้อหารายการ (Content) ที่ให้มีคนดูแล้วอยู่รอดได้ ขายได้”

(สุชาติ สุทธิพัฒนสมบุญ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2560)

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“ปัญหาสำคัญเทคโนโลยี ไม่ใช่ปัญหาของฮาร์ดแวร์ คำว่าดิจิทัลเทคโนโลยี ซึ่งบ้านเรายังไม่เข้าใจกัน เป็นเรื่อง Digital TV จำนวนช่องเยอะมากขึ้น แค่นั้นเอง เพราะถ้าพูดดิจิทัลที่จะหมายถึงทีวีที่เปลี่ยนวิธีการออกอากาศจากอะนาล็อกเป็นดิจิทัล ทีวีก็คือทีวี แต่ไปหลอม

ร่วมกับวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) เราสามารถส่งและรับได้หลายช่องทางผ่านช่องทาง (Platform) โทรทัศน์เป็นสื่อที่ขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยี รูปแบบเนื้อหาในการนำเสนอรายการโทรทัศน์ต้องปรับเปลี่ยนไปตามรสนิยมและแบบแผนพฤติกรรมผู้บริโภคของผู้ชมที่เปลี่ยนแปลงไปตามช่องทางการเผยแพร่ เช่นเดียวกันกับการทำงานของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลที่ต้องมีการปรับตัวคน มุมมอง และวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล การบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในยุคปัจจุบันต้องรู้จักทั้งวิธีการทำงาน (Know How) และรู้จักการเลือกคน (Know Who) มาร่วมงาน รวมทั้งสามารถนำเอาเนื้อหาต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วมากมายจากสื่อต่าง ๆ มาผสมผสาน (Remix) ใหม่ให้เกิดความน่าสนใจ ซึ่งเป็นแนวโน้มใหม่ของการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล”

(ฐิตินัน นฤภาพ คอมมอน, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2560)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีของการบริหารสถานีโทรทัศน์เป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมให้สถานีโทรทัศน์แบบดิจิทัล สามารถแข่งขันกับสถานีอื่นได้ดียิ่งขึ้น จากการที่ทางสถานีมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีทั้งการผลิตรายการ การนำเสนอรายการไปสู่ผู้บริโภค ช่องทางการเข้าถึงรายการของผู้บริโภค และตอบสนองต่อนโยบายหลักในการดำเนินธุรกิจคือการแสวงหาผลกำไร รวมไปถึงการบริหารงานสถานีโทรทัศน์ที่มีการแข่งขันสูงกว่าเดิม นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) อย่างถ่องแท้เพื่อสามารถผลิตรายการที่ตอบสนองผู้บริโภคในยุคใหม่ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีพฤติกรรมผู้บริโภค รายการบันเทิงผ่านสื่อที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยอาศัยหลักหลักการบริหารงานสถานีโทรทัศน์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ 8 ข้อดังต่อไปนี้

2.1 การบริหารสถานีโทรทัศน์ด้านการมีวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารงานที่สามารถคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ

การมีวิสัยทัศน์และนโยบายของสถานีโทรทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่ผู้ผลิตรายการต้องมีหน้าที่ปฏิบัติตามเงื่อนไขของนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งนโยบายที่ทางสถานีโทรทัศน์นำมาใช้กับผู้ผลิตรายการมีส่วนต่อการกำหนดแนวทางของรูปแบบรายการที่จะนำเสนอ ซึ่งส่งผลต่อการทำงานของผู้ผลิตรายการ โทรทัศน์รวมทั้งผลประโยชน์ทางธุรกิจระหว่างสถานีโทรทัศน์และผู้ผลิตรายการโทรทัศน์

ดังเช่นข้อมูลสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 4 กลุ่ม ที่กล่าวถึงการมีวิสัยทัศน์และนโยบายของสถานีโทรทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่ผู้ผลิตรายการต้องมีหน้าที่ปฏิบัติตามเงื่อนไขของนโยบายที่กำหนดไว้ที่ว่า

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50

“ สิ่งที่เราจะทำ เราจะค่อย ๆ เข้าไปด้วยวิธีไหนได้บ้าง ถ้าเขาปรับสารได้ แล้วเป็นสากลพอ มันเหมือนโปรดักส์ ที่ออกแบบมาแล้วเข้าถึงทุกกลุ่มคน ทุกประเภท แม้กระทั่งคนอ่านหนังสือไม่ออก แม้แต่คนมองไม่เห็น ก็ดูเรื่อง คนที่ไม่ได้ยินก็ดูได้ ลืออะไรที่เนื้อหารายการ (Content) เข้าไปถึงคนขนาดนั้น แต่ไม่ได้หวังว่าจะชนะทุกคน อะไรที่เราดูแล้วมีประโยชน์มาก ๆ ก็เอามาโชว์กัน มีเพื่อนสนับสนุนเรา เอเจนซี่ไม่เอาเปรียบ ทำยุดก็คือมีเป้าหมาย บริหารสถานีโทรทัศน์ให้ดี ให้คนดูยอมรับ ต้องขอบคุณคนดูที่ทำให้เรารั้ง (Rating) ดี”

(ปิติ จตุรภัทร์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2560)

“เป้าหมายในระยะสั้น ระยะยาวก็ยังคงมีอยู่ สมมติเป้าหมาย (Gold) ของช่อง 8 คือเป็น 1 ใน 3 ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลที่อยู่ในใจของคนดู ในมุมของอันดับ (Ranking) อาจจะไม่ได้อยู่ในที่ 3 ก็ได้ แต่เมื่อ Top of Mind ของคน 1 คน เขาารู้สึกว่าเขานึกถึงเรา เป้าหมายระยะยาวที่ช่องของเราต้องการแบบนั้น ไม่ได้บอกว่าจะต้องเป็นที่ 1 ในระหว่างทางก็จะมีกลยุทธ์เพื่อจะพามันไปที่ตรงนั้น เป้าหมายระยะสั้น ลำดับแรกต้องการเป็นที่เท่าไร? มันก็จะมีเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ วัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญที่สุด คนในองค์กรหรือตัวองค์กรพร้อมจะเปลี่ยนแปลงไปกับทุก ๆ อย่างที่เกิดขึ้น”

(องอาจ สิงห์คำพอง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2560)

“คาดการณ์และวันต่อวัน โปรดเจคนึก 3 เดือน แต่วันหนึ่งอย่างหน้าากททุเรียน สิ่งที่เกิดขึ้น อันนั้นอาจจะใช้ไม่ได้แล้ว แต่ถูกปรับเปลี่ยนภายใต้การคาดการณ์ ประสบความสำเร็จ วันนี้ กับวันพรุ่งนี้ อาจจะไม่เหมือนกันแล้ว แต่วันนี้อะไรก็ได้ ถ้ารายการคุณแข็งแรงพอ ความนิยมแสดงว่ารายการเพลงไม่จำเป็นต้องมา 5 โมงมา 2 ทุ่มก็ได้ รายการมวย ไม่เคยมา 2 ทุ่มเลย เป็นไปได้ไหม คนไม่อยากจะดูละคร 2 ทุ่ม ก็ไม่แน่ MONO หนังสืออีกชั้นคนก็ดูเยอะ ประสบการณ์การทำงานบวกกับการวิเคราะห์ตลาด สุดท้ายออกมาไม่มีใครรู้ มันไม่มี 100% ต้องตัดสินใจ ณ วันนั้น”

(เด็ชา วรตั้งตระกูล, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2560)

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50

“ช่อง 8 คิดเหมือนทั่ว ๆ ไป พอรู้ว่าเนื้อหารายการ (Content) ถ้าผลิตข่าวก็จะได้ลดหย่อน ข้อบังคับไม่ได้ทำร้ายเขาเอาจุดอ่อนเรื่องเสียฝั่งไป 25% โดยทำฝั่งเช่น ข่าวเด่นวันนี้ แทบจะอยู่กันไม่ได้ สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลไม่สามารถบริหารงานได้ทำให้รู้ว่าโครงสร้างภายในบนทอนตัวเอง ถ้ากฎหมายมาควบคุม แล้วจู่ ๆ การที่คุณเอาสัญญา โทรทัศน์ในกิจการกระจายเสียง โทรทัศน์ไปออกถือว่าผิดระเบียบ ขึ้นทะเบียนกับบอร์ดใหญ่ ๆ ถ้าไม่มีใบอนุญาตก็เป็นเดือนต้องเปลี่ยนตำแหน่ง ตัวองค์กรก็จะรับผิดชอบ เป็นเรื่องที่ซับซ้อน”

(ปฏิวัตร วลีชาติ, สัมภาษณ์วันที่ 4 มิถุนายน 2560)

กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล

“ทุกส่วนต้องมีวิสัยทัศน์อยู่แล้ว ทำยังไง บริหารคนให้เหมาะสม เพราะเป็นหลักการสำคัญที่จะทำให้บริหารได้ประสบความสำเร็จ ทุกข้อสำคัญหมดทั้งรายการ (Content) พวกรายการก็จะมีทั้งฝ่ายผลิต และฝ่ายขาย”

(สุชาติ สุทธิพัฒนาสมบุญ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2560)

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน

“โลกเปลี่ยนไปเร็วมาก วิสัยทัศน์เอาเข้าจริง ๆ มองได้แค่ 3 เดือน 4 เดือน 6 เดือน องค์ประกอบภายนอกมันเปลี่ยนเร็วมาก โลกทุกวันนี้เปลี่ยนตามสถานการณ์ ทุกแห่งพลิกเราก็คต้องพลิก เพราะปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมันก็ส่งผลกระทบต่อการทำงานของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ถึงเราจะบริหารดี เซตคนไว้อย่างดี คู่แข่งเปลี่ยน กระแสเปลี่ยนเกิดทีวีตัวใหม่ ที่เราคิดไว้อาจจะต้องขอปรับใหม่ก็เลยต้องเปลี่ยน เพราะฉะนั้นเลยไม่มองว่าวิสัยทัศน์สำคัญสุด ไหม ก็สำคัญ แต่ปัญหาของมันก็มีอยู่ในตัว ปัจจุบันคาดการณ์ได้ยาก”

(ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2560)

“วิสัยทัศน์ที่เราตั้งเอาไว้ คือที่ผ่านมากำว่าวิสัยทัศน์ดูแล้วกล่าวลอย ๆ จับต้องไม่ได้ แล้วทำยังไงที่จะทำให้ไปถึงวิสัยทัศน์ มองเห็นได้ จับต้องได้ แล้วรู้ว่าจะไปถึงตรงนั้นได้อย่างไร ไม่ใช่วิสัยทัศน์ลอย ๆ นี่เป็นสิ่งที่สำคัญ”

(จิตินัน บุญภาพ คอมมอน, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2560)

บทสัมภาษณ์ข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า กลยุทธ์ของสถานีวิจัยระบบดิจิทัลในประเทศไทย ด้านการมีวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารงานที่สามารถคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ ก็ต้องอิงกับรูปแบบโครงสร้างหลักของวัฒนธรรมองค์กรแม้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ตารางที่ 4.14 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นกลยุทธ์ของสถานีวิจัยระบบดิจิทัล ในประเทศไทย ด้านการมีวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารงานที่สามารถคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ

การมีวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารที่สามารถ คาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ	คำสำคัญ	ความถี่ N = 12	รวม
การมีวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารงานที่ สามารถคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ	มีวิสัยทัศน์และ นโยบาย บริหารงาน	//////////	12

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลยุทธ์ของสถานีวิจัยระบบดิจิทัลในประเทศไทย ด้านการมีวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารงานที่สามารถคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ สรุปประเด็นได้ ดังนี้

1. มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว เพื่อพยายามไปให้ถึงให้ได้
2. โลกเปลี่ยนไปเร็ว มีความเปลี่ยนแปลงได้ตลอด อาจไม่สามารถคาดการณ์อะไรระยะยาวได้อีกต่อไป ต้องดูกันวันต่อวัน อาทิตย์ต่ออาทิตย์ พร้อมปรับเปลี่ยนได้เสมอ
3. ต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารคนด้วย
4. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลกระทบต่อการทำงานของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในตลอดเวลา จึงไม่มองว่า วิสัยทัศน์สำคัญที่สุด เพราะแต่ละสถานการณ์ก็มีปัญหาของมันที่ต้องแก้ไขเสมอ

2.2 การบริหารสถานีโทรทัศน์ด้านการบริหารจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และทักษะในการทำงาน

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50

“การบริหารจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และทักษะในการทำงาน น่าจะยังอยู่ในเรื่องการบริหารจัดการบุคคล”

(องอาจ สิงห์ลำพอง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2560)

“การบริหารจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ก็ต้องบวกเรื่องทักษะเข้าไปด้วย อันใหม่จะต้องมีทักษะรอบด้านจะต้องทำหลาย ๆ เรื่อง การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และทักษะในการทำงาน”

(เด็ชา วรตั้งตระกูล, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2560)

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน

“โลกปัจจุบันเป็นมัลติพาร์ต (Multipart) จะแบ่งงานกันยังไง คนเดียวจะต้องมีหลายทักษะ ถ้าบริหารจัดการแบบคนสมัยเก่า ๆ ก็จะลำบาก แต่ถามว่าการบริหารจัดการคนให้เหมาะสมกับงานยังใช้อยู่ไหมก็ตอบว่าใช่ แต่ถ้าแบ่งงานเป็นฝ่ายเป็นแผนกเริ่มจะไม่ได้ ทักษะการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับยุคสมัยใหม่ก็เริ่มจะเห็นด้วย”

(ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2560)

“คนที่ทำสื่อทีวีปัจจุบันต้องเป็นทักษะรอบด้าน (Multiskills) แพลตดิชั่นเนอร์ เพราะการทำงานจะต้องแบ่งตามความรับผิดชอบ การปรับวิธีการมอง เราสามารถที่จะทำงานเป็นโปรเจกต์ สายงานผลิตกับสายงาน โปรโมชันจะต้องมีความเกี่ยวข้อง ฉะนั้นจะต้องปรับ จะต้องมีความหลายทักษะ ฉะนั้นจะต้องมีการปรับสายงาน”

(ฐิตินัน บุญภาพ คอมมอน, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2560)

บทสัมภาษณ์ข้างต้นคือการสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และทักษะในการทำงาน ช่องว่างทางเทคโนโลยีระหว่างบุคลากรต่างรุ่น ซึ่งแนวทางที่องค์กรเหล่านี้ใช้ในการบริหารจัดการปัญหาคือการจัดการอบรมด้านเทคโนโลยีแก่พนักงานเก่า และคัดสรรพนักงานใหม่ที่มีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีมาร่วมงาน

ตารางที่ 4.15 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นกลยุทธ์ของสถานีวิเทศน์ระบบดิจิทัล
ในประเทศไทยด้านมีการบริหารจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน
และทักษะในการทำงาน

จัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและ ทักษะในการทำงาน	คำสำคัญ	ความถี่ N = 12	รวม
มีการบริหารจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และทักษะในการทำงาน	บริหารจัดการ บุคลากร	//////////	12

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลยุทธ์ของสถานีวิเทศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย
ด้านมีการบริหารจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และทักษะในการทำงาน สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. บุคลากรต้องมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และบริการขององค์กร ถือเป็นผู้บริโภคคนแรกที่ได้เห็นเนื้อหารายการ
2. ต้องมีทักษะหลายด้าน (Multiskill) เพื่อสอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ทัน
3. บุคลากรแต่ละคนต้องมี KPI วัดผล บุคลากรต้องมีความสามารถสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป มีตัวชี้วัดชัดเจน
4. เป็นเรื่องที่องค์กรต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีความสามารถหลายด้าน และทำงานหลายอย่างได้พร้อมกัน เนื่องจากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจโทรทัศน์สูง ต้องการงานที่มีคุณภาพและมีความรวดเร็ว
5. องค์กรที่มีบุคลากรแบบทักษะหลายด้าน จะเป็นองค์กรที่ได้เปรียบในการแข่งขัน
6. ระดับการศึกษาไม่สำคัญเท่าประสบการณ์ในการทำงานและทักษะเฉพาะด้านที่ได้รับการศึกษา

3. การบริหารสถานีโทรทัศน์ด้านการบริหารการผลิตและการจัดหารายการที่เหมาะสมและมีคุณภาพ ภายใต้งบประมาณ และเป็นรายการที่สามารถกระตุ้นให้เกิดความนิยมได้

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50

“ก็มีหลาย ๆ รูปแบบในการบริหาร การที่มีรายการ (Content) อยู่ในช่อง มองทั้งเราสามารถผลิตเองได้ ชื่อรายการ (Content) เข้ามา เพราะ 1. เพลิดเพลินเป็นรูปแบบวาไรตี้ที่จะขึ้นอยู่กับความหลากหลาย บางรายการ (Content) เราก็จำเป็นต้องผลิตเอง ถ้าเรามีศักยภาพการผลิต บางรายการ (Content) ต้องชื่อเข้ามา อย่างเช่น ซีรีส์เกาหลี เราไม่มีทางที่จะผลิตซีรีส์เกาหลีได้ ก็จำเป็นต้องชื่อเข้ามา ขึ้นอยู่กับ Format ของตัวสถานีว่าสถานีเป็นรูปแบบไหน แล้วทำยังไงให้รายการ (Content) เหมาะสมกับที่เราต้องการก็จะอยู่ได้”

(องอาจ สิงห์คำพอง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2560)

“การบริหารการผลิตและการจัดหารายการที่เหมาะสมและมีคุณภาพ ช่อง ONE ภายใต้งบประมาณ และเป็นรายการที่สามารถกระตุ้นให้เกิดความนิยมได้”

(เด็ชา วรตั้งตระกูล, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2560)

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน

“ก็สำคัญเป็นการควบคุมกำไรข้างใน ไม่ได้สำคัญว่าแข่งกับคนข้างนอกที่มีคุณภาพภายใต้งบประมาณ อันนี้สำคัญแต่ที่วิดิทัศน์มันมีปัญหาอยู่ คนคุ้นกับการกรีโมทช่องเดิมๆ อยู่ เพราะมีช่องที่ตกระแสบอยู่ก่อนข้างเยอะไปเคยเปิดไปเจอ เพราะฉะนั้นแกรดไอโฟนนิ่งเอารายการให้ลงทุนหนัก ๆ เพื่อให้คนหันมาดู แต่พฤติกรรมของคนไม่ชิน ฉะนั้นลงทุน 10 ล้านหายไปในพริบตา เช่น สมมติจะทำละคร ลงทุนละครคุณภาพอย่างดี มันก็จริง แต่พฤติกรรมคนไม่เปลี่ยนช่อง เพราะฉะนั้นตรงนี้ถามว่าสำคัญไหม ถ้าจะลงทุนจะทำอะไรตรงนี้ก็ดูดี ๆ ว่าจะต้องค่อย ๆ กระแซะ หรือถ้าดูคนเดียวดั่งก็ดี แต่ถ้าดูคนเดียวไม่ดั่งก็เจ็บตัวหนัก”

(ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2560)

“ต้องย้อนกลับที่ผู้ชม ควรที่จะมีการวิจัยผู้บริโภคด้วย อย่างเช่นรายการเด็ก ก็เป็นรายการเดิม ๆ แต่จริง ๆ พฤติกรรมเด็กเปลี่ยนไป เด็กเดี๋ยวนี้จะดูไอแพด เด็กดาวน์โหลดกัน แต่เรากลับคิดถึงรายการทีวีตอน 5 โมงเย็น ตอนเด็กกลับมาจากโรงเรียน ตอนเช้าโลกการ์ตูน ช่อง 9 เด็ขวัยนั้นไม่ใช่แล้ว”

(ฐิตินันท์ บุญภาพ คอมมอน, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2560)

บทสัมภาษณ์ข้างต้น สรุปได้ว่า กลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยด้านมีการบริหารการผลิตและการจัดหารายการที่เหมาะสมและมีคุณภาพ ภายใต้งบประมาณ กลยุทธ์สำคัญที่ผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ต้องนำมาเป็นแนวทางปฏิบัติคือ “การนำเสนอเนื้อหาที่ตรงกับรสนิยมกลุ่มผู้ชม ในช่องทางที่ตรงกับพฤติกรรมการรับชม และในช่วงเวลาที่เหมาะสม”

(Get the right content to the right consumer at the right time.)

ตารางที่ 4.16 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ในประเทศไทยด้านมีการบริหารการผลิตและการจัดหารายการที่เหมาะสม และมีคุณภาพ ภายใต้งบประมาณ

การผลิตและการจัดหารายการที่เหมาะสม และมีคุณภาพภายใต้งบประมาณ	คำสำคัญ	ความถี่	รวม
		N = 12	
มีการบริหารการผลิตและการจัดหารายการที่เหมาะสมและมีคุณภาพ ภายใต้งบประมาณ	บริหารการผลิตที่เหมาะสม	//////////	12

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยด้านมีการบริหารการผลิตและการจัดหารายการที่เหมาะสมและมีคุณภาพ ภายใต้งบประมาณ สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. มีการบริหารการผลิตหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับศักยภาพของช่อง และที่มาของเนื้อหารายการว่า ผลิตเอง ซื้อมา ซื้อมาผลิตเอง แต่ละอย่างก็มีวิธีการบริหารแตกต่างกันให้เกิดความนิยม
2. ต้องคำนึงถึงงบประมาณ และความน่าสนใจที่ลงทุนไปแล้วจะกระตุ้นให้เกิดความนิยม (Rating) ได้
3. รายการที่ลงทุนสูง แต่ทำการสื่อสารการตลาดได้ไม่ตรงกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ก็อาจจะไม่เกิดความสนใจและไม่มีความนิยม เนื่องจากมีช่องสถานีให้ผู้บริโภคเลือกชมมากมาย และเกิดการสื่อสารไม่ตรงกลุ่ม
4. ต้องวิเคราะห์ผู้บริโภคให้ได้ เพราะพฤติกรรมเปลี่ยนไปมาก เนื่องจากมีเครื่องมือในการรับชมความบันเทิงได้มากกว่าโทรทัศน์ และยั้่นำเครื่องมือเหล่านั้นติดตัวไปได้ตลอดเวลา

4. กลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ด้านการบริหารการจัดผังรายการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการสร้างจำนวนผู้ชมรายการ ความพึงพอใจ การสร้างโอกาสทางธุรกิจ และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50

“จัดผังรายการให้ตรงกับพฤติกรรมผู้บริโภค ดูในมุมของคู่แข่งด้วย”

(องอาจ สิงห์ลำพอง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2560)

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน

“จัดผังตอนนี้ตกระแสมาก ต้องมองคนเป็น 2 ส่วน คนในยุคเก่ากับยุคใหม่ คนในยุคเก่ายังรอติดตามผังอยู่ พวกวัยรุ่นก็ไม่ดูตามผัง ว่างเมื่อไหร่ก็เปิดดูยูทูป ผมมองว่าเทรนด์รายการตอนนี้ใช้ได้อยู่ แต่อีก 10 ปี ปัจจัยตัวนี้มันจะมีความสำคัญน้อยลง ณ ปัจจุบันนี้ยังมองว่า 50 50 ยังมองว่าสำคัญอยู่”

(ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2560)

“วิชาผังรายการต้องปรับหลักสูตร หรือว่าแผนกผังรายการจะยังอยู่อีกนานไหม หรืออีกหน่อยจะไม่มีผังรายการแล้ว ในอนาคตคนจะไม่ดูตามผังรายการ แต่ดูตาม My Time แต่ก็ยังมีอยู่ตราบใดที่คนดูยังมีพฤติกรรมเฝ้าดู เรียกว่า Couch Potato ที่ยังมีอยู่ แต่ก็ต้องดูตามพฤติกรรมที่แตกต่างกันด้วย ไม่ใช่การบริหาร ช่องทางการรับชม อย่างเช่น ตอนนี้เรามี AIS Play ดูทางโมบาย”

(ฐิตินัน บุญภาพ คอมมอน, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2560)

บทสัมภาษณ์ข้างต้น สรุปได้ว่า กลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ด้านการบริหารการจัดผังรายการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการวิเคราะห์ความเหมาะสมของเนื้อหารายการ การจัดทำแผนการผลิตรายการต่างๆ อย่างมีระบบไว้ล่วงหน้า

ตารางที่ 4.17 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นกลยุทธ์ของสถานีโอทอประบบดิจิทัล
ในประเทศไทยด้านมีการบริหารการจัดผังรายการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การจัดผังรายการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	คำสำคัญ	ความถี่ N = 12	รวม
มีการบริหารการจัดผังรายการเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด	การจัดผังรายการ	////////	10

จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลยุทธ์ของสถานีโอทอประบบดิจิทัลในประเทศไทย
ผู้ให้ข้อมูลหลักมีการบริหารการจัดผังรายการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สรุปประเด็นได้ดังนี้

- จัดผังให้ตรงกับพฤติกรรมผู้บริโภค และตรวจสอบคู่แข่งด้วยว่าจะสามารถ
ดึงความนิยมมาได้หรือไม่
- การจัดผังอาจต้องคำนึงถึงคนรุ่นเก่า และรุ่นใหม่ ที่มีพฤติกรรมการรับชม
แตกต่างกันมาก
- สำหรับผู้บริโภคยุคใหม่ ในอนาคตอาจไม่ต้องมีผังรายการใน Platform อื่น
มีแต่รายชื่อที่ให้เลือกชมได้ตามใจและทุกเวลาในแบบออนไลน์ ตามความต้องการ (On Demand)
แต่ในช่องโทรทัศน์ดิจิทัลยังคงมีความสำคัญสำหรับลูกค้าอีกกลุ่มหนึ่งอยู่

5. การบริหารสถานีโอทอปด้านมีการบริหารงานด้านเทคนิคที่เน้นให้เกิดการลด
ต้นทุนการผลิตและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโอทอประบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยม
ทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50

“มีอุปกรณ์เยอะ เราอาจจะต้องลงทุนในเรื่องเหล่านี้เราก็ต้องลงทุน แต่อุปกรณ์ก็ต้อง
ตอบสนองในเรื่องของเทคโนโลยีที่เอาไปก็ต้องใช้ได้จริง แล้วก็เกิดศักยภาพจริง แต่เมื่อเกิดสิ่ง
เหล่านั้นทำให้คนหลาย ๆ คน ในเมื่อตอบสนองเรื่องหนึ่งก็ต้องลดเงินบางส่วน ใช้เทคโนโลยีแทน
คน แต่ปัจจุบันในเมื่อเทคโนโลยีสะดวกสบายขึ้น คนก็จะน้อยลง คนก็จะมีหน้าที่ที่มอนิเตอร์ หรือ
manage มันมากกว่าที่จะลงมือไปทำเหมือนเมื่อก่อนต้องทำ การบริหารก็จะควบคู่กันไป ทั้งเทคนิค
บุคลากร การบริหารต้นทุนต่างๆ”

(องอาจ สิงห์ลำพอง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2560)

“พูดไปแล้วเรื่องการบริหารงานด้านเทคนิคที่เน้นให้เกิดการลดต้นทุนการผลิตและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด”

(เด็ชา วรตั้งตระกูล, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2560)

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50

“การบริหารงานด้านเทคนิค PPTV ก็พยายามมากในการลดต้นทุนการผลิตและต้องการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด”

(จักรวาล เชนยะวณิช, สัมภาษณ์ 22 มิถุนายน 2560)

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน

“เทคนิคสำคัญ ผมว่าตอนนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่รอดหรือไม่รอด สำหรับทีวีดิจิทัลที่กำลังขาดทุนหนัก ๆ ต้องมองเรื่องการลงทุนทางด้านรายการ ก็การลงทุนทางด้านเทคนิค การลงทุนการบริหาร เพราะค่าใช้จ่ายส่วนนี้ การลงทุนต้นทุนสูงมาก ในแต่ละเดือนจ่ายค่าโครงข่าย ค่าภาพสัญญาณ ค่าคนงาน ต้นทุนสูงมาก ถ้าบริหารจัดการไม่ดีจะขาดทุนได้ง่าย เราจะเจอค่อนข้างเยอะ ถ้ามองปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในเรื่องความอยู่รอด สำหรับองค์กรที่กำลังจะไม่ไหวแล้ว แต่ถ้าเจริญรุ่งเรือง ทำให้ตัวเองรวยขึ้นกว่าเดิม กำไรมากขึ้นกว่าเดิม ผมมองว่าการวิจัยสำคัญ วิสัยทัศน์สำคัญ การบริหารการตลาดสำคัญ การเก็บข้อมูลสำคัญ”

(ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2560)

“อุปกรณ์ก็พัฒนาขึ้นทุกวัน ต้นทุนการผลิตก็จะลดลง คือ 1. แมนพาวเวอร์ 2. ต้นทุน (Cost) 3. เทคโนโลยีพาวเวอร์ การที่จะลดต้นทุน (Cost) โปรคิวเซอร์เท่าไร ถ้าเอาโคม่าตังงานให้ คำถามคือจะคุ้มไหม การที่คนจะลงทุน (Invest) แพงกว่าแมนพาวเวอร์ ที่ผู้บริหารจะต้องตามให้ทัน แต่ปรากฏว่าเงินค่าอุปกรณ์มันแพง แล้วก็ยังไม่คุ้ม ขณะที่เอาคนมานั่งตัดแบบเดิม ๆ ต้นทุน (Cost) ยิ่งถูกกว่าเอาเงินไปซื้ออุปกรณ์ใหม่ ๆ อันนี้เป็นเรื่องการติดตามข่าวสารเทคโนโลยี ซึ่งยังไม่ถึง ยังพัฒนาตลอด คืออาจจะมาถึงจุดหนึ่งที่ลดต้นทุนการผลิต คนก็ยังไม่ได้เอาความซัสกิล ก็เลยเป็นช่วงลูกผีลูกคน แต่วันหนึ่งถ้ามันถึง ไม่ต้องใช้ตากล้องแล้ว โครนก็สามารถถ่ายให้ได้ อุปกรณ์สามารถโปรแกรมแล้วถ่ายได้เลย ใช้แทนตากล้องได้ เดียวนี้มีอุปกรณ์ถ่ายทำแบบแม็กทิกควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ กล้อง 100 ตัว ไม่ต้องใช้ตากล้อง 100 คน ในการทำงาน คุมด้วยคอมพิวเตอร์ แต่ถามว่าต้องใช้เวลานานแค่ไหน คัดให้เราเสร็จเรียบร้อยเลย แล้ววันหนึ่งจะไปถึงตรงนั้นเอง

เราคิดว่าลดต้นทุน (Cost) คน เอาเงินไปทุ่มเทคโนโลยี แต่ก็ไม่ได้ อาจจะต้องทำเป็น Pilot คู่ก่อน ไม่ใช่เปลี่ยนหมดเลย อาจทำเป็น Pilot โปรเจกก่อน อาจจะเป็นที่ฝ่ายข่าวก่อน ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จนระบบ System จะต้องค่อย ๆ เปลี่ยน อาจจะมีข้อผิดพลาด (Error) บ้าง”

(ฐิตินัน บุญภาพ คอมมอน, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2560)

บทสัมภาษณ์ข้างต้น สรุปได้ว่า กลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ด้านมีการบริหารงานด้านเทคนิคที่เน้นให้เกิดการลดต้นทุนการผลิตมีการจัดสรรงบประมาณการผลิตโดยดูแลงบประมาณให้เหมาะสมเพียงพอต่อการผลิตแต่ละรายการ มีการคัดเลือกเนื้อหาอย่างเป็นระบบให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

ตารางที่ 4.18 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ในประเทศไทยด้านมีการบริหารงานด้านเทคนิคที่เน้นให้เกิดการลดต้นทุนการผลิต

ด้านเทคนิคที่เน้นให้เกิดการลดต้นทุนการผลิต	คำสำคัญ	ความถี่ N = 12	รวม
มีการบริหารงานด้านเทคนิคที่เน้นให้เกิดการลดต้นทุนการผลิต	งานด้านเทคนิคเน้นลดต้นทุนการผลิต	////////	9

จากตารางที่ 4.18 พบว่า กลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ด้านมีการบริหารงานด้านเทคนิคที่เน้นให้เกิดการลดต้นทุนการผลิต สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. ใช้เทคโนโลยีแทนคนมากขึ้น ลดจำนวนบุคลากร มีหน้าที่แค่คอยตรวจสอบการทำงาน (Monitor)
2. ลงทุนกับเทคโนโลยีและอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยมากขึ้น
3. ทุกองค์กรก็พยายามลดต้นทุนโดยไม่ให้คุณภาพของเนื้อหารายการลดลง และค่าใช้จ่ายหลักๆก็ยังคงใช้จ่ายอยู่ เช่น ค่าสัญญาณภาพ ค่าเช่ารถส่งสัญญาณออกสถานที่ จึงต้องใช้เวลา นานกว่าจะคุ้มทุน
4. เมื่อเครื่องมือทันสมัยมากขึ้น กำลังคน จะลดลง ต้นทุนด้านกำลังคนก็ลดลง มาชดเชยด้วยต้นทุนทางเทคโนโลยีแทน การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆมาแทนคน อาจมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าเดิม

6. กลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยด้านการบริหารการตลาด เพื่อหารายได้เข้าสู่สถานีโทรทัศน์จากการขายโฆษณาและจากส่วนอื่นๆ

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50

“บริหารการตลาดในองค์กรธุรกิจใหญ่ ๆ อาจไม่จำเป็น แต่ในธุรกิจเล็ก ๆ ถือเป็นทักษะสำคัญ ต้องมีทักษะการคิด การขาย การสร้าง Value-based ของ Brand ลงไปในเนื้อหาที่ทำ บางครั้งการตลาดต้องคิดมาก่อนแล้วเนื้อหาตามมาทีหลัง”

(องอาจ สิงห์ลำพอง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2560)

“การตลาดวันนี้ก็หารายได้จากโฆษณา เป็นรายได้หลัก จากอุปกรณ์การสื่อสาร (Platform) ออนไลน์การขายเนื้อหารายการ (Content) เรทติ้งจากหน้าจออย่างเดียว เคลมเรื่องวิว เรื่องออนไลน์ มาอัปราคาจากสิ่งที่คนเห็น โปรคักส์ วางอยู่ในรายการ รวมทั้งการสร้างโมเดลใหม่ ๆ อดีตออกจะบอกว่าเป็นเฟลิสวัน เป็นแอดคูชีฟ โมเดลอาจจะเปลี่ยน ฉะนั้นอุปกรณ์การสื่อสาร (Platform) แอดคูชีฟไปรันเฟลิสวันจะต้องซื้อเนื้อหารายการ (Content) ไปวางก่อนหรือสร้างเวอร์ชันในการออนแอร์โดยเฉพาะ เนื้อหารายการ (Content) ของเราเป็นออนไลน์ ขายอีกวินโดวส์หนึ่ง หารายได้เข้ามาวินโดวส์ที่ 3 ขายต่างประเทศ ขายละครกับจีนซึ่งเป็นตลาดที่ใหญ่มาก ยังไม่รวมอีเวนท์ (เดี่ยว วรตังตระกูล, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2560)

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50

“เนื้อหารายการ (Content) ของ PPTV ก่อนข้างชัด และเนื้อหารายการ (Content) ก่อนข้างมีคุณภาพ จะไม่ปล่อยไปอย่างไม่มีคุณภาพ เราทำทุกทางเป็นแผนการตลาด ช่วงเวลาที่มีคนดูมากที่สุด (Prime Time) เป็นสารคดีนอกจากสารคดี”

(จักรวาล เชนยะวณิช, สัมภาษณ์ 22 มิถุนายน 2560)

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน

“ส่วนใหญ่รายได้ของทีวีดิจิทัลคือการขายโฆษณา ถ้าจะถามปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในอันไหนสำคัญกว่ากัน ถ้าดิจิทัลทีวีที่ยังไม่รุ่งและต้นทุนกำลังประสบปัญหาเรื่องการจ่ายค่าต้นทุนต่าง ๆ อยู่ดี ๆ บุคลากรเราใช้คนเยอะ ไปใหม่ ด้านเทคโนโลยีพอไปลงส่วนอื่น ๆ ต้องเล่นกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ต้องจ้างคนมา ต้องลงทุนหนัก ผลตอบรับไม่เยอะ ถ้ากำไรไม่ได้ มองดูบางส่วน”

(ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2560)

“การมองรายได้จากการขายโฆษณา เป็นการมองแบบโบราณ วิธีการนี้ใช้ไม่ได้แล้ว สื่อใหม่เป็นตัวแย่งโฆษณา จะต้องมียาได้จากส่วนอื่น ๆ เข้ามาอีก อย่างรายการ *The Mass Singer* ใช้จากการโหวต จาก SMS หรือรายได้อื่น ๆ ทำรายการที่ดี ๆ ไม่ใช่ดูแล้วจบ แต่สามารถขายเป็นแพลตฟอร์มอื่น ๆ เช่น เอาไปดาวน์โหลด แล้วเสียเงิน ขายในต่างประเทศ DVD ก็จะมีลักษณะแบบนั้น หรือทำเป็นโปรเจกต์ ทำไมคิสนีย์ยังถึงเป็นอันดับหนึ่ง เพราะวิธีการหาเงิน เขามีแพลตฟอร์ม เขามีคิสนีย์รีสอร์ท รายได้จะมาจากช่องทางต่าง ๆ เช่น โทมัส ที่เป็นรถไฟ อนิเมชัน ไม่ใช่ความรักของเด็ก พ่อแม่ชอบ แล้วมันแพงมาก รถตัวเล็ก ๆ แพงเป็นพัน เสื้อแจ็กเกต แค่ไปนั่งรถ ก็ต้องมาจาก Content ที่ดี ไม่ใช่ทำแล้วจบ ถ้าสามารถพัฒนาอย่างยั่งยืน รายได้เราก็มากขึ้น”

(ฐิตินันท์ บุญภาพ คอมมอน, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2560)

บทสัมภาษณ์ข้างต้น สรุปได้ว่า กลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยมีการบริหารการตลาดเพื่อหารายได้เข้าสู่สถานีโทรทัศน์จากการขายโฆษณา ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความกังวลเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่าสื่อดิจิทัลสมัยใหม่จะเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจโทรทัศน์ แต่เมื่อเวลาผ่านไปพบว่าผู้บริหารปรับตัวได้และสามารถนำสื่อดิจิทัลสมัยใหม่มาผสมผสานสร้างมูลค่าให้กับเนื้อหารายการผ่านช่องทางการเผยแพร่ในสื่อใหม่ เพิ่มรายได้จากโฆษณาในการดูผ่านจอที่สอง (Second Screen) เช่น แท็บเล็ต สมาร์ทโฟนเพิ่มมากขึ้นแต่ยังไม่มากเท่าใดนัก

ตารางที่ 4.19 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยมีการบริหารการตลาดเพื่อหารายได้เข้าสู่สถานีโทรทัศน์จากการขายโฆษณา

การบริหารการตลาดเพื่อหารายได้เข้าสู่สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย	คำสำคัญ	ความถี่	รวม
		N = 12	
มีการบริหารการตลาดเพื่อหารายได้เข้าสู่สถานีโทรทัศน์จากการขายโฆษณา	บริหารการตลาดเพื่อหารายได้	////////	10

จากตารางที่ 4.19 พบว่า กลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยด้านการบริหารการตลาดเพื่อหารายได้เข้าสู่สถานีโทรทัศน์จากการขายโฆษณา สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. หารายได้จากการขายโฆษณาในช่องเป็นหลัก

2. ใช้การรับชมแบบออนไลน์เป็นตัวเสริมแรง แต่เนื่องจากยังวัดได้ไม่ชัดเจน การวัดความนิยม (Rating) จึงเป็นตัววัดเดียวที่จะชี้ความนิยมและทำให้เกิดการขายโฆษณาได้
3. ควรให้ความสนใจกับสื่อใหม่ด้วย เนื่องจากเป็นตัวแย่งบโฆษณาไปจากหน้าจอโทรทัศน์
4. ควรหารายได้จากช่องทางอื่นๆด้วย เช่นการโหวตด้วย SMS หรือสามารถขายรายการให้ไปออก Platform อื่นๆได้ด้วย
5. ควรทำงานเป็นโปรเจก และหารายได้หลายช่องทาง ไม่ใช่ทำทีละเรื่องทีละรายการ ควรมองไปถึงช่องทางหารายได้ด้วยวิธีต่างๆ ในระยะเวลาที่ยาวนานขึ้น
6. เนื้อหารายการที่ดี ต้องมีการวางแผนการตลาดที่ดีแบบ 360 องศา ใช้การสื่อสารรอบด้านทุกช่องทาง เพื่อให้คุ้มค่าการลงทุน
7. การบริหารสถานีโทรทัศน์ด้านการวิจัยและพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้สถานีโทรทัศน์มีพัฒนาการในทุกเรื่องอย่างต่อเนื่อง

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50

“เวลาที่เราจะทำรีแบรนด์ เราก็ต้องใช้การวิจัยค้นคว้า (Research) ใช้เวลาลงพื้นที่ (On Ground) ออกทำกิจกรรมพิเศษ (Event) เราก็ยังใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เข้ามาสอบถามเพื่อที่จะได้ feedback ของกลุ่มผู้ชม อยากูรู้เรื่องอะไร ก็จะสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) ขึ้นมาให้เขา feedback กลับเราว่าเป็นยังไง ก็ยังมีงานวิจัยเกี่ยวข้องอยู่ ก็เชื่อในระดับหนึ่ง เพียงแต่ว่าจะเอามาในมุมเราแค่เราจะโฟกัสชัดเจนว่าจะเอาไปทำอะไร คือมีการวิจัยที่คุณเป็นวิชาการจริงๆ ก็มี แต่สุดท้ายบางครั้งก็ไม่ตอบโจทย์ บางสิ่งรู้อยู่แล้วตั้งสมมติฐานไปก็รู้อยู่แล้วว่าคำตอบจะเป็นอะไร หลัง ๆ เราก็ชัดเจน เป้าหมายของเราต้องการอะไร แล้วถึงจะสอบถามแบบสอบถาม (Questionnaire) ต่าง ๆ ให้สอดคล้อง กับสิ่งที่เราต้องการจะไม่ทำแบบกว้าง ๆ ที่จะได้อะไรกลับมา สะท้อนอะไรกลับมามันเสียเวลา ทำอะไรค่อนข้างตรง ก็ยังใช้เรื่องของการทำงานวิจัยอยู่”

(องอาจ สิงห์ลำพอง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2560)

“ช่อง ONE มีการวิจัยและพัฒนาเป็นสเตตต่าง ๆ นาที่ต่อนาที่ คนดูแล้วไม่ชอบเรา ต้องตริ้งเขาให้ได้ภายใน 7 วินาที ถ้าไม่สามารถตริ้งได้ภายใน 7 วินาทีเขาไปทันที พิศواسเปิดฉาก มาตัดคอ แต่ ณ วินาทีนี้ต้องตริ้งคนให้อยู่กับเราให้ได้ ที่เราต้องการรู้ว่าพฤติกรรมผู้บริโภค เราก็อวิจัยไปด้วย เวลาเราออกไปต่างจังหวัด คนดูพูดถึงคู่แข่ง ทำไมเขาถึงดู พฤติกรรมเขาเป็นยังไง ทำสื่อก่อนขึ้นรายการ ถ้าเป็นรูปแบบนี้ชอบไหม ก็จะเป็นข้อมูลที่ทำให้เราวิเคราะห์ อาจจะไม่ว่ารายการอย่างเรื่องที่เราเชื่อว่าชาญฉลาดอย่างละคร พอจะเคาบริบทมันออก ถ้ามีโครงคินเรื่องแบบนี้จะช่วยทำให้เรื่องเคลื่อนไปได้ มีแคทติ่งลิตจะทำให้คนสนใจ”

(เด็ว วรตั่งตระกูล, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2560)

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50

“ที่ PPTV ให้ความสำคัญเรื่องการวิจัยมาก”

(จักรวาล เชนยะวณิช, สัมภาษณ์ 22 มิถุนายน 2560)

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน

“ถ้าองค์กรกำลังรุ่ง ก็ต้องเน้นดูเรื่องการตลาด ดูเรื่องการวิจัยพัฒนาในด้านต่าง ๆ ”
(ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2560)

“การทำรายการต้องมาจากการวิจัยพัฒนา แต่ไม่ใช่การทำวิจัยเป็นเล่มๆ แต่เป็นการไปหาข้อมูล หาความรู้ จับต้องได้ มีหลักฐาน เช่น เราไปเดินตามท้องถนน แล้วถามว่าชอบรายการเราไหม อยากได้รายการอะไร นั่นก็เป็นการวิจัยแล้ว หรือเราต้องการเทคโนโลยีใหม่ๆ ขบวนการผลิตใหม่ ๆ สมมติทีมของทรูวิชั่น มีทีมโปรดิวเซอร์ เราอาจจะขอทีมนี้ ทำวิธีนี้ ทำงานน้อยลงแต่ได้งานมากขึ้น ถ้ามัน OK นี่ก็เรียกว่าเป็นการวิจัย”

(ฐิตินัน บุญภาพ คอมมอน, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2560)

ตารางที่ 4.20 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นกลยุทธ์ของสถานีโอทอประบบดิจิทัลในประเทศไทย ด้านการวิจัยและพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้สถานีโอทอปมีพัฒนาการในทุกเรื่องอย่างต่อเนื่อง

ด้านการวิจัยและพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้สถานีโอทอปมีพัฒนาการในทุกเรื่องอย่างต่อเนื่อง	คำสำคัญ	ความถี่ N = 12	รวม
การวิจัยและพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้สถานีโอทอปมีพัฒนาการในทุกเรื่องอย่างต่อเนื่อง	วิจัยและพัฒนา ด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมกิจการ	////	5

จากตารางที่ 4.20 พบว่า กลยุทธ์ของสถานีโอทอประบบดิจิทัลในประเทศไทยด้านการวิจัยและพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้สถานีโอทอปมีพัฒนาการในทุกเรื่องอย่างต่อเนื่อง สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. มีการเก็บข้อมูลจากผู้บริโภคเสมอเมื่อต้องการความคิดเห็น แต่ไม่ทำในวงกว้าง ทำเฉพาะบางเรื่องที่สำคัญ และต้องหาคำตอบที่อยากรู้ได้จริงๆ
2. เนื้อหารายการเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องถูกวิจัยพัฒนาให้เหมาะสมกับผู้บริโภคของแต่ละช่อง และต้องตรงคนดูให้ได้ภายใน 7 วินาที ก่อนที่จะเปลี่ยนไปยังช่องอื่นๆต่อไป
3. ถ้าองค์กรกำลังเจริญเติบโต ก็ต้องเน้นที่การวิจัยพัฒนาให้มากขึ้น แต่ไม่ใช่เป็นงานค้นคว้าวิจัย น่าจะเป็นการทดลอง ทดสอบ ลองผิดลองถูกในการทำงาน เพื่อตรวจสอบว่าจะได้ผลดีกว่าเดิมหรือไม่

8. กลยุทธ์ของสถานีโอทอประบบดิจิทัลในประเทศไทยด้านการประเมินผลเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบติดตามการดำเนินธุรกิจของสถานีโอทอปด้วยวิธีต่างๆ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไข

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโอทอประบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยสูงกว่า 0.50

“ข้อจำกัดของกลุ่มตัวอย่าง มันยังไม่ทำให้เราเชื่อได้ 100% เราเชื่อมั่นเรื่องแบบนี้ 50-50 เชื่อบนตัวเองด้วย เชื่อในสิ่งที่เราทำ ผมเอาสถิติ มาเป็นส่วนประกอบ ถ้ามันตรงกับเรา สร้างความมั่นใจให้กับเรา สิ่งที่เราคิดน่าจะถูก บางอันถ้าค้านกับความเชื่อ เราต้องลึกลงไปอีกในการที่จะเก็บข้อมูลเพิ่มเติมที่มีส่วนประการแรก ที่ตัวเราเองก็พยายาม ถ้ามันสำเร็จ ปัจจัยที่ทำให้ช่องประสบ

ความสำเร็จจริง ๆ มีเยอะมากมาย ทุกวันนี้เอนก ล็อก คนต่างจังหวัดก็ยังคงช่อง 7 เพราะรับแบบนั้นได้ อยู่ และเข้าถึง ความเชื่อ ความเคยชินของคนดู คนเก่า ๆ สิ่งหนึ่งที่ช่อง 8 ทำคือ เราคิดเสมอว่าคนดูอยากดูอะไร เพราะฉะนั้นในสิ่งที่เราพยายาม ก็คือต้องรู้ว่าผู้บริ โภคแบบนี้ คนเขาดูของเรา ในช่วงเวลาแบบนี้ พฤติกรรมแบบนี้ ๆ เขาอยากดูอะไร แล้วเชื่อว่าถ้าเราทำ แล้วทำได้ดีตอบสนองพวกเขาจริง ๆ มันก็ไม่เหตุผลที่เขาจะไม่ดู ในมุมมองของผมมีอยู่ข้อเดียวต้องทำรายการ (Content) ต้องทำทุก ๆ ทำรายการทุก ๆ อย่างให้ตอบสนองสิ่งที่ผู้บริ โภคต้องการ ทุกคนเปลี่ยนไปตามสิ่งแวดล้อม สื่อที่เขา ครอบครองแล้ว ความสำเร็จของอดีต ไม่ใช่การันตีความสำเร็จของปัจจุบันเลย”

(องอาจ สิงห์คำพอง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2560)

“มีการประเมินผลเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบติดตามการดำเนินธุรกิจของ สถานีโทรทัศน์ด้วยวิธีต่างๆ ไปด้วย เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไข”

(เด็ชา วรตั้งตระกูล, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2560)

กลุ่มผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยม ทั่วประเทศตลอดทั้งปีเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50

“จริง ๆ เรามีเป้าอีกอย่างอยากเปลี่ยนผู้บริ โภคจากผู้ชายเป็นผู้หญิงมากขึ้น เพราะ เมื่อไหร่ที่ผู้บริ โภคผู้หญิงมากขึ้น สินค้าประเภทของผู้หญิงก็มากขึ้น เนื้อหารายการ (Content) ของผู้ชายมีค่อนข้างจำกัด สปอนเซอร์ของผู้ชายเช่น เครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์ของชาย ถ้าเราสามารถเปลี่ยน ผู้บริ โภค รายการ PPTV ก็มีรายการผู้หญิง ที่ผู้หญิงดู เพราะวิจัยบอกว่าช่อง PPTV คนดูเป็นผู้ชาย ค่อนข้างสูงมาก เราจะพยายามเปลี่ยนความคิด ทำยังไงให้มีผู้ชมเป็นผู้หญิงมาเพิ่มมาดูรายการของ เรา สินค้ากลุ่มของผู้หญิงมาสนับสนุนช่อง ก็เลยใช้สารคดี สารคดีเป็นโปรเจกต์ก่อนที่จะมาดึงเป็น เรื่องของผู้หญิง ตัวสารคดี เราอยากเปลี่ยนมีสารคดีที่ดี ๆ และไต่รมาต่อมา เราเพิ่มรายการ แผลงปอมอนิ่ง เราพยายามเพิ่มรายการที่คิดว่าเริ่มจะมีผู้หญิงเข้ามาดูมากขึ้น ค่อย ๆ เปลี่ยน พฤติกรรมผู้บริ โภค (จักรวาล วัฒนวิษ, สัมภาษณ์ 22 มิถุนายน 2560)

กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล

“เวิร์คพอยท์มีละคร เป็นความแข็งแรงของเขา มีรายการคนเมือง กลุ่มเทคเทิง ช่อง ONE ก็มาจากซีทคอม ตอนนี้เขาก็ชัดเจนอยู่ด้วยละคร ซีทคอมของเขา ฝ่าย MONO มาด้วยหนึ่ง เขา ก็ไม่อยากจะแข่งเกมสโว์ ส่วนช่อง 8 ยังอยู่ใน จัปละคร ไม่ค่อยได้รับความนิยม คาราไม่ได้รับความนิยม มีฐานชัดเจน เป็นกลุ่มคนกว้าง ดึงช่องขึ้นมา พยายามจะปรับละครของตัวเองขึ้นมา มวยมีหลายรายการ เขาก็จะไปกลุ่มแมส แต่ละช่องจะอยู่ได้ ต้องหาตัวเองให้เจอ”

(รัชดา หฤทัยปรีดิ์, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2560)

“ถ้า ณ ปัจจุบันเนื้อหารายการ (Content) เป็นหลัก เพราะเมื่อไหร่ถ้าเนื้อหารายการ (Content) เด่น เนื้อหารายการ (Content) ดัง คนก็จะตามไปดู ยกตัวอย่างของเวิร์คพอยท์เห็นชัดสุด พูดในส่วนของออนไลน์ ทำให้รายการหน้ากากนักร้อง (The Mask Singer) ในราคาเท่ากับช่อง 7 หรือมากกว่าช่อง 3 เป็นปรากฏการณ์ที่ช่อง 3 และช่อง 7 ก็กลัว เพราะตอนนี้ตัวเวิร์คพอยท์นำขึ้น เป็นอันดับที่ 2 ลูกค้ายังต้องใช้เรตติ้งเป็นตัววัด ดังนั้น เรตติ้งมีผลต่อการขายโฆษณา อย่างช่อง 25 เนื้อหารายการ (Content) ได้กลุ่มคนเมือง แต่เรตติ้งเขาไม่ขึ้น เขาก็ใช้ตัววิวเป็นตัวเคลม ตอนนี้ น่าจะเป็นเนลสัน คือเฟซบุ๊ก เพราะคนไทยเล่นเฟซบุ๊กมากที่สุด ตอนนี้ลูกค้าดูทั้งเนลสัน และกันตา อย่าง เวิร์คพอยท์ซื้อทั้ง 2 อัน ถ้าสมมติเรตติ้งที่สูง ลูกค้าจะคำนวณ จะเอาเรตติ้งตั้ง อย่างโปรคักซ์นี้ เพราะค่าเฉลี่ยไม่เกิน 20,000 เรตติ้งมีผลมาก”

(คุณากรณ์ รูปวงษ์, สัมภาษณ์ 9 สิงหาคม 2560)

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน

“หลังจากที่องค์กร ได้วิจัยพัฒนาแล้วก็ต้องมีการประเมินผลเก็บข้อมูล เพื่อตรวจสอบติดตามการดำเนินงานธุรกิจของสถานีโทรทัศน์ด้วยวิธีต่างๆ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไข”

(ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2560)

“ต้องมีการประเมินผลของการเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบติดตามการดำเนินงานธุรกิจ”

(จิตินัน บุญภาพ คอมมอน, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2560)

ตารางที่ 4.21 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นกลยุทธ์ของสถานีโอทโททัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยเพื่อรับมือกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ด้านมีการประเมินผลเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบติดตามการดำเนินธุรกิจของสถานีโอทโททัศน์ด้วยวิธีต่างๆ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไข

ด้านการประเมินผลเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบติดตามการดำเนินธุรกิจของสถานีโอทโททัศน์	คำสำคัญ	ความถี่ N = 12	รวม
มีการประเมินผลเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบติดตามการดำเนินธุรกิจของสถานีโอทโททัศน์ด้วยวิธีต่างๆ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไข	ประเมินผลเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบติดตามการดำเนินธุรกิจ	//////	6

จากตารางที่ 4.21 พบว่า กลยุทธ์ของสถานีโอทโททัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยเพื่อรับมือกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน มีการประเมินผลเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบติดตามการดำเนินธุรกิจของสถานีโอทโททัศน์ด้วยวิธีต่างๆ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไข สรุปประเด็นได้ดังนี้

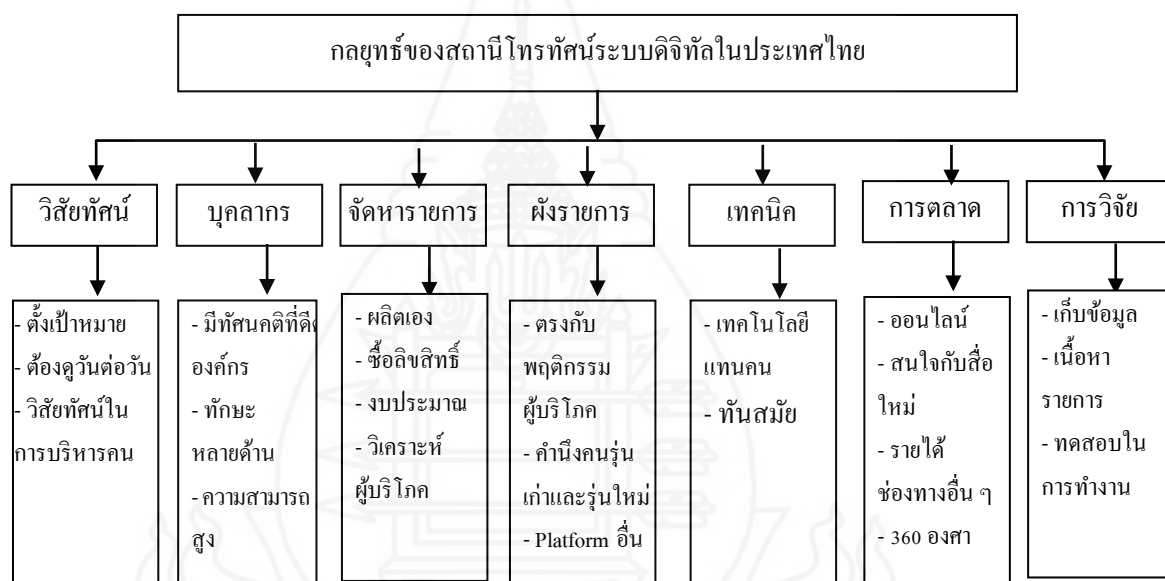
1. มีการประเมิน แต่ไม่ได้เชื่อผลการประเมินทั้งร้อยเปอร์เซ็นต์ ใช้สถิติเหล่านั้นเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจเท่านั้น
2. การตรวจสอบการดำเนินธุรกิจเพื่อค้นหาปัญหา สามารถใช้ความนิยมในช่วงเวลาต่างๆมาวิเคราะห์ และนำไปประกอบกับการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาได้
3. ความสำเร็จในอดีต ไม่ได้ยืนยันว่าในวันนี้มันจะประสบความสำเร็จเหมือนเดิม จึงต้องมีการประเมินผลเสมอๆ เพื่อหาทางแก้ไข
4. แต่ละช่องจะอยู่ได้ ต้องหาตัวเองให้เจอ โดยดูจากความนิยม หากกลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการให้เจอ แล้วปรับตัวอย่างรวดเร็ว

ตารางที่ 4.22 แสดงการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล
ในประเทศไทยโดยรวม

กลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ในประเทศไทย	คำสำคัญ	ความถี่ N = 12	รวม
1. การมีวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารงานที่สามารถคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ	มีวิสัยทัศน์และนโยบาย การบริหารงาน	//////////	12
2. มีการบริหารจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และทักษะในการทำงาน	บริหารจัดการบุคลากร	//////////	12
3. มีการบริหารการผลิตและการจัดหารายการที่เหมาะสมและมีคุณภาพ ภายใต้งบประมาณ	บริหารการผลิตที่ เหมาะสม	//////////	12
4. มีการบริหารการจัดผังรายการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	การจัดผังรายการ	//////////	10
5. มีการบริหารการตลาดเพื่อหารายได้เข้าสู่สถานีโทรทัศน์จากการขายโฆษณา	บริหารการตลาดเพื่อ หารายได้	//////////	10
6. มีการบริหารงานด้านเทคนิคที่เน้นให้เกิดการลดต้นทุนการผลิต	งานด้านเทคนิคเน้นลด ต้นทุนการผลิต	//////////	9
7. มีการประเมินผลเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบติดตามการดำเนินธุรกิจของสถานีโทรทัศน์ด้วยวิธีต่างๆ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไข	ประเมินผลเก็บข้อมูล เพื่อตรวจสอบติดตาม การดำเนินธุรกิจ	/////	6
8. การวิจัยและพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้สถานีโทรทัศน์มีพัฒนาการในทุกเรื่องอย่างต่อเนื่อง	วิจัยและพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมกิจการ	////	5
รวมความถี่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย เพื่อรับมือกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน		76	76

จากตารางที่ 4.22 พบว่า การมีวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารงานที่สามารถคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ มีการบริหารจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และทักษะในการทำงาน และมีการบริหารการผลิตและการจัดหารายการที่เหมาะสมและมีคุณภาพ ภายใต้งบประมาณเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ มีการบริหารการจัดผังรายการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีการบริหารการตลาดเพื่อหารายได้เข้าสู่สถานีโทรทัศน์จากการขายโฆษณา ลำดับสุดท้ายคือ การวิจัยและพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้สถานีโทรทัศน์มีพัฒนาการในทุกเรื่องอย่างต่อเนื่อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก แสดงความคิดเห็นสรุปประเด็นดังภาพ 4.3



ภาพที่ 4.3 กลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย

1. วิสัยทัศน์มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ต้องดูกันวันต่อวัน อาทิตย์ต่ออาทิตย์ พร้อมปรับเปลี่ยนได้เสมอ ต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารคนด้วย
2. บุคลากรต้องมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ต้องมีทักษะหลายด้าน (Multiskill) มีความสามารถสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป
3. จัดหารายการขึ้นอยู่กับศักยภาพของช่อง ผลิตเอง ซื้อมา ซื่อสัตย์มาผลิตเอง ต้องคำนึงถึงงบประมาณ ต้องวิเคราะห์ผู้บริโภครให้ได้ เพราะพฤติกรรมเปลี่ยนไปมาก

4. ผังรายการจัดผังให้ตรงกับพฤติกรรมผู้บริโภคต้องคำนึงถึงคนรุ่นเก่า และรุ่นใหม่ ที่มีพฤติกรรมการรับชมแตกต่างกันมาก ในอนาคตอาจไม่ต้องมีผังรายการใน Platform อื่น มีแต่รายชื่อที่ให้เลือกชมได้ตามใจและทุกเวลาในแบบออนไลน์ ตามความต้องการ (On Demand)

5. เทคนิคใช้เทคโนโลยีแทนคนมากขึ้น ลงทุนกับเทคโนโลยีและอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยมากขึ้น

6. การตลาดเพื่อหารายได้ ใช้การรับชมแบบออนไลน์เป็นตัวเสริมแรง ควรให้ความสนใจกับสื่อใหม่ด้วย เนื่องจากเป็นตัวแย่งงบประมาณไปจากหน้าจอโทรทัศน์ ทำสื่อในรูปแบบ 360 องศา

7. การวิจัยมีการเก็บข้อมูลจากผู้บริโภคเสมอเมื่อต้องการความคิดเห็น เนื้อหารายการเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องถูกวิจัยพัฒนาให้เหมาะสม ทดสอบ ลองผิดลองถูกในการทำงาน เพื่อตรวจสอบว่าจะได้ผลดีกว่าเดิมหรือไม่

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยให้อยู่รอด

ยุคนี้ถือได้ว่าเป็นยุคของดิจิทัล จากการที่รัฐบาลพยายามวางโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้ครอบคลุมทุกหมู่บ้าน หากนับการลงทุนในกิจการสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลตลอดอายุใบอนุญาต มีมูลค่าเกินกว่าหลักหมื่นล้านบาท เมื่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาของ เทคโนโลยีเข้ามาทำลายการทำงานในรูปแบบเดิมๆ แม้กระทั่งองค์กรใหญ่ ๆ ยังต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับยุคดิจิทัลที่กำลังเข้ามาครอบงำในทุกภาคส่วน ภายใต้การแข่งขันทุกวันนี้การบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลจึงไม่สามารถทำแบบเดิม คิดแบบเดิมได้อีกต่อไปในเมื่อมีการพัฒนาล้ำหน้าของเทคโนโลยีเป็นตัวตั้ง การบริหารบุคคล ก็ไม่ควรไม่จำกัดว่าจะต้องจบจากสถาบันไหนแค่เป็นคนรุ่นใหม่ คิดใหม่ทำงานทันสมัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้ เนื่องจากพฤติกรรมการเปิดรับสื่อและไลฟ์สไตล์ของผู้ชมเปลี่ยนแปลงไป มีการดูโทรทัศน์น้อยลง มีเทคโนโลยีอยู่ในมือหลากหลายฐานการรับสื่อ (Multi Platform) ดังนั้น สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลจำเป็นต้องเพิ่มฐานผู้ชมให้ได้ เนื่องจากมีการแข่งขันที่สูงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในด้านต่างๆ เพื่อรักษา และขยายส่วนแบ่งทางการตลาด ด้วยการสร้างความนิยม (Rating) ให้มากขึ้นเป็นหลัก

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 กลุ่ม ต่างก็ให้ความสำคัญกับเนื้อหา (Content) และการผลิตเนื้อหาที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละสถานี กลยุทธ์การพัฒนาเนื้อหารายการที่นำเสนอให้ผู้บริโภคให้แปลกใหม่อยู่เสมอ รวมไปถึง ฝ่ายการตลาดในด้านกลยุทธ์การบริหารงานด้านสื่อสาร

การตลาด โดยเฉพาะในสถานะที่ตลาดยังไม่มี ความเข้าใจในธุรกิจใหม่นี้ดีนัก การนำเสนอเนื้อหา รายการผ่านการสื่อสารการตลาดที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ จึงเป็นส่วนช่วยสร้างความรับรู้ และเข้าใจไปถึงกลุ่มเป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้เกิดความสนใจในเนื้อหา รายการ และดึงกลุ่มเป้าหมาย ให้มาเป็นลูกค้าให้ได้ในที่สุด

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 กลุ่ม ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมด้านการวางกลยุทธ์ว่า ในการบริหาร สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ควรมุ่งเน้นไปที่การวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการส่วนต่างๆภายใน องค์กร โดยเฉพาะด้านการจัดการรายการ และกลยุทธ์การวางผังรายการเพื่อต่อสู้ได้ในเวลา สำคัญต่างๆภายในสถานี เพื่อให้รับมือกับสถานการณ์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งหลายที่กำลัง เปลี่ยนแปลงไป และมีแรงกดดันก่อให้เกิดผลในทางลบต่อสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลในด้านต่างๆ มากมาย

กลยุทธ์ส่วนสำคัญที่สถานีโทรทัศน์มุ่งเน้นก็คือการตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่ เปลี่ยนไปให้ได้มากที่สุด จึงต้องใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) และกลยุทธ์การ พัฒนาผลิตภัณฑ์(Product Development Strategy) ที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการเรียกร้อง ความสนใจและความนิยมของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุดอย่างต่อเนื่อง ด้วยความน่าสนใจของเนื้อหา รายการ (Content) ที่เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญอย่างยิ่ง ในการแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาด เพิ่มความนิยม (Rating) และต่อเนื่องมาถึงในส่วนของการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้ได้ตรงจุด การสร้างกระแสด้วยกลยุทธ์ทางการตลาด การสื่อสารการตลาดบูรณาการ (Integrated Marketing Communication) การบริหารลูกค้าเชิงประสบการณ์ (Product Development Strategy) และกลยุทธ์ การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาช่วยในการสื่อสาร จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ต่อยอดทำให้เป้าหมายของ สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย บรรลุผลสำเร็จ

จากการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย จึงสามารถ สรุปกลยุทธ์หลักที่สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยใช้เพื่อให้อยู่รอดในธุรกิจในปัจจุบัน ที่แบ่งออกเป็นด้านต่างๆได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านการสร้างความนิยม (Rating) การบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล เน้นในด้านการกระตุ้นความสนใจ การสร้างความแปลกใหม่ในวงการ เพื่อการบอกต่อและเกิด กระแสในเนื้อหา รายการที่น่าสนใจ (Creative Content) ต่อกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นผู้ชมรายการเป็นอย่างมาก เนื่องจากจำนวนผู้ชมรายการเป็นผู้สนับสนุนตัวรายการ และสนับสนุนทางด้านความนิยม (Rating) ของรายการ การสร้างความแตกต่างและการใช้ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่าง มากในตลาดนี้ เนื่องจากรายการที่แปลกแตกต่างและน่าสนใจจะสามารถดึงดูดผู้ชมได้มากกว่า รายการที่เหมือนกับรายการอื่น ๆ ทั่วไปในตลาด

2. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) การสร้างสรรค์รายการที่มีความแตกต่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด สร้างรายได้ และสร้างผลกำไร ซึ่งปัจจุบันผู้บริหารได้ยึดถือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อผลิตรายการโทรทัศน์ที่แตกต่างจากคู่แข่งในตลาด และสามารถจับกลุ่มลูกค้าหรือผู้ชมที่กว้างขวางทุกเพศทุกวัย (Differentiation) เพิ่มมากขึ้นแต่อย่างไรก็ตาม จากจำนวนช่องที่มีมากขึ้น และรายการต่างๆ ที่แต่ละช่องผลิตออกมานำเสนอ ก็ยังไม่เห็นความแตกต่างอย่างเด่นชัดมากนัก มีเพียงไม่กี่รายการที่สามารถใช้กลยุทธ์นี้ดึงดูดความสนใจ (rating) และสามารถสร้างกระแสได้ในวงกว้าง

3. กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) เนื่องจากสินค้าของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลว่าสินค้าหรือรายการนั้นดีหรือไม่ วัดได้จากจำนวนผู้ชมที่ดูรายการ พัฒนารายการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ณ ปัจจุบัน การพัฒนาการผลิตรายการที่แต่เดิมจะผลิตรายการเพื่อเน้นคนดูทุกกลุ่มเป้าหมาย (Mass market) ผลิตรายการที่เจาะกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน (Segment market) และต้องพิจารณาถึงการพัฒนารายการ โดยเป็นเจ้าของเนื้อหาหรือนำเสนอ หรือเป็นการจัดซื้อรายการ หนหรือซื้อลิขสิทธิ์มาผลิตเองเพื่อให้เหมาะสมกับตลาดในประเทศ

4. กลยุทธ์การบริหารลูกค้าเชิงประสบการณ์ (Customer Experience Management : CEM) การสร้างประสบการณ์ที่ดี เพื่อนำไปสู่ความภักดีกับตราสินค้าหรือสถานีโทรทัศน์นั้น ๆ (Brand Loyalty) ในระยะยาว ซึ่งมีความจำเป็นมากในการตลาดยุคปัจจุบันเพื่อทำการสื่อสารการตลาดกับกลุ่มเป้าหมาย เน้นย้ำภาพลักษณ์สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลผ่านกิจกรรมทางการตลาดรูปแบบต่างๆ กิจกรรมเพื่อช่วยเหลือสังคม (CSR) การสื่อสารการตลาดที่เลือกใช้ให้เหมาะสมสำหรับสินค้าประเภทรายการโทรทัศน์ และเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์สำหรับกลุ่มผู้ชมรายการ คือ สร้างความรู้ถึงรายการทั้งใหม่และเก่า สร้างกระแสผู้ชมรายการในตลาด (Rating) รวมถึงสร้างตราสินค้าให้กับประชาชนทั่วไปรับรู้ โดยเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่เลือกใช้นั้น คือ การโฆษณา (Advertising) ในการโปรโมทรายการเก่า และรายการใหม่ให้เป็นที่รู้จัก ทำการโฆษณาผ่านทางรายการ ทุกช่วงเวลา และการโปรโมทรายการ ต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทั่วไปได้รับรู้ และจดจำรายการต่าง ๆ โดยใช้เครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เช่น ประชาสัมพันธ์ผ่านทางรายการของสถานีฯ กิจกรรมทางการตลาด (Events) เช่น การแถลงข่าว สามารถกระจายข่าวสารที่สำคัญ สำหรับรายการโทรทัศน์ให้ประชาชนทั่วไปในประเทศได้รับทราบ ซึ่งการแถลงข่าวต้องสร้างกิจกรรมเพื่อทำให้ภาพลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลโดดเด่นทางด้านความคิดสร้างสรรค์และความบันเทิง

5. กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดบูรณาการ (Integrated Marketing Communication) ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานด้านสื่อสารการตลาด ตามวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ เพิ่มจำนวนผู้ชมรายการให้สูงขึ้น นั่นหมายถึงจำนวนผู้ชมที่รับชมโฆษณาจะสูงขึ้นตามไปด้วย การวางแผนกลยุทธ์ในการใช้เครื่องมือหลากหลายในการสื่อสารการตลาดให้เหมาะสมกับจังหวะเวลา และอยู่ในงบประมาณที่ตั้งไว้ รวมไปถึงความน่าสนใจในเนื้อหาของสารที่นำเสนอ จะทำให้เกิดการบูรณาการกัน และสื่อสารไปถึงกลุ่มเป้าหมายได้ชัดเจนและมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น กลยุทธ์นี้จะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและได้พัฒนาศักยภาพของการดำเนินงาน และส่งผลถึงลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่รับชมรายการทางสถานีโทรทัศน์ และลูกค้าที่สนับสนุนรายการลงโฆษณาประชาสัมพันธ์ หรือทำการตลาดกับรายการในรูปแบบต่างๆ เกิดความเชื่อมั่นมากขึ้น และทำธุรกิจร่วมกับสถานีโทรทัศน์ในระยะยาว เพื่อเป็นการรักษารายได้ของสถานีและสอดคล้องกับนโยบาย จึงใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่ใช้เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย 2) กลยุทธ์การบริหารของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย และ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยให้อยู่รอดเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

กลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัย โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้วิจัยจำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย โดยเลือกจากผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศ (Nationwide Rating) ตลอดทั้งปี พ.ศ. 2559 เฉลี่ยสูงกว่า 0.50 จำนวน 3 คน

2. กลุ่มผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย โดยเลือกจากผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศ (Nationwide Rating) ตลอดทั้งปี พ.ศ. 2559 เฉลี่ยต่ำกว่า 0.50 จำนวน 3 คน

3. กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ระบบดิจิทัล จำนวน 3 คน

4. กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 14 คน

เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยจะใช้ประเด็นคำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้าเป็นแนวทางสัมภาษณ์ และเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลหลักตอบคำถามได้อย่างเสรี โดยไม่มีการชี้นำคำตอบ ลักษณะการสัมภาษณ์จะเน้นการสนทนาเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุด ซึ่งระหว่างสัมภาษณ์ถ้ามีคำถามข้อใดที่ผู้วิจัยเข้าใจคำตอบไม่ชัดเจนจะรอจังหวะซักถามเพิ่ม เพื่อให้ได้คำตอบที่กระจ่างชัดมากที่สุด

ผลการวิจัยสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

จากงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพของผู้วิจัย ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีสื่อมวลชนระบบดิจิทัลในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 กลุ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ผสมเข้ากับเอกสารและงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทฤษฎีด้านต่าง ๆ ตลอดจนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีสื่อมวลชนระบบดิจิทัลในประเทศไทย ผู้วิจัยค้นพบคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีสื่อมวลชนระบบดิจิทัลในประเทศไทย

ผู้วิจัยต้องการทราบประเด็นปัญหาปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีสื่อมวลชนระบบดิจิทัลในประเทศไทยอย่างไร จากการวิเคราะห์ ทำให้ทราบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญหลายปัจจัย เกี่ยวโยงและมีผลกระทบต่อเนื่องซึ่งกันและกัน และส่งผลต่อการบริหารสถานีสื่อมวลชนระบบดิจิทัลในประเทศไทย ดังนี้

1. การพัฒนาของเทคโนโลยี สถานีสื่อมวลชนระบบดิจิทัลให้ความสำคัญเรื่องของการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่พัฒนาขึ้นรองรับความต้องการของผู้บริโภคตลอดเวลา และผู้บริโภค ให้ความสำคัญกับอุปกรณ์เครื่องมือทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เพิ่มประสิทธิภาพในการรับชมเนื้อหา (Content) ในช่องทางใหม่ที่รวดเร็ว คมชัด และใช้งานง่ายขึ้น

ข้อสังเกตพบว่า สถานีสื่อมวลชนระบบดิจิทัลเป็นธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีทันสมัย การพัฒนาด้านอุปกรณ์การผลิตและเทคโนโลยีการรับส่งสัญญาณใหม่ๆ ที่ผู้บริโภคเริ่มหันไปสนใจในสื่อออนไลน์ใหม่ๆ และเริ่มเป็นที่นิยมมากขึ้นหลายคน เทคโนโลยีใหม่ก็อาจทำลายช่องทางสื่อเดิมๆที่เคยประสบความสำเร็จมาก่อน โดยเฉพาะโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ด้วยความสามารถในการดูได้ทุกที่ทุกช่วงเวลา สามารถดูซ้ำ ดูย้อนหลัง ได้อีกหลายครั้งตามต้องการ เทคโนโลยีช่องทางการรับชมที่พัฒนามากขึ้น จึงเป็นโอกาสในการเพิ่มยอดผู้ชม เพิ่มความนิยม เพิ่มช่องทางในการเข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าโทรทัศน์จะหมดความหมายสิ่งสำคัญ ถ้ามีเนื้อหา (Content) ที่ดีและเหมาะสม ผู้ชมก็พร้อมจะสนใจและติดตาม ไม่ว่าจะในช่องทางใด สถานีสื่อมวลชนต้องคิดหาทางใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในช่องทางโทรทัศน์ดิจิทัลเอง และช่องทางอื่นๆ ที่จะช่วยสนับสนุนเพิ่มความนิยมเนื้อหา (Content) ของสถานีสื่อมวลชนให้มากที่สุด และรองรับอุปกรณ์เครื่องมือในการรับชมใหม่ๆของผู้บริโภคได้

2. ความสำคัญของปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ มีผลกับธุรกิจเกี่ยวกับสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ในมุมมองของผู้บริโภคนั้น สภาพคล่องทางการใช้จ่ายของครัวเรือนมีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าที่โฆษณาอยู่ในโทรทัศน์ระบบดิจิทัล และในมุมมองของสถานีโทรทัศน์เองการกำหนดโครงสร้างของฐานการเงินขององค์กรก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางเศรษฐกิจในขณะนั้นเช่นกัน ทั้งต้นทุนของสถานีโทรทัศน์เอง และสภาพเศรษฐกิจของประเทศ รวมไปถึงความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินต่างประเทศด้วย ดังนั้นปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจเหล่านี้ไม่สามารถจะเอื้อให้สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลทุกช่องสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างไร้ปัญหา เนื่องจากภาพรวมเศรษฐกิจไม่ดีลูกค้าเอเจนซี (Agency) ที่เป็นเจ้าของสินค้าก็ไม่ยอมใช้จ่ายเงินลงไปกับสถานีโทรทัศน์ทุกสถานี เพราะถือเป็นลงทุนที่ต้องรอจังหวะ และต้องขาดทุนอยู่แล้วในช่วงเปิดดำเนินการแรกๆ แต่ในขณะที่เดียวกันสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลบางช่องก็ยังคงทำอะไรได้ ดังนั้นการชี้เหมารวมเรื่องปัญหาเศรษฐกิจจะเป็นผลกระทบรุนแรงต่อสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลก็อาจกล่าวได้ว่าไม่เกิดขึ้นเสมอไป ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านสภาพเศรษฐกิจอาจจะไม่ใช่ตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนนัก ถึงแม้ว่าปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจโลกกระทบไปในทุกภาคส่วนก็อาจเป็นแค่ส่วนหนึ่งที่ทำให้การดำเนินธุรกิจสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลเกิดปัญหาขึ้นได้

ข้อสังเกตพบว่า ปีนี้มูลค่าโฆษณายังติดลบเพราะปัจจัยเรื่องเศรษฐกิจ สิ่งที่เปลี่ยนแปลงตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันคือการลงทุนที่ต้องการผลตอบแทนเต็มที่ ผู้บริโภคอยู่ตรงไหน สินค้า (Product) และการตลาดก็ต้องตามไปให้ทัน และลูกค้าเอเจนซี (Agency) ก็มีหน้าที่พาสินค้า (Product) ไปหาให้ได้ การซื้อสื่อทำโฆษณาแต่เพียงแค่นั้นคงทำไม่ได้แล้ว จึงควรต้องเป็นแผนการผลิตสื่อโฆษณาแบบครบวงจรทั้งหมดให้คุ้มค่าการลงทุน ตั้งแต่ต้นจนจบงาน รวมถึงวางแผนเรื่องสื่อตั้งแต่ออฟไลน์ไปถึงออนไลน์ และวางแผนปัญหาต่างๆ ให้เป็นระบบตั้งแต่แรก สภาพเศรษฐกิจที่มีปัญหา ก็จะมีผลกระทบรุนแรงต่อการบริหารน้อยลง เมื่อมีการวางแผนการใช้จ่าย และใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสม

3. ในเรื่องของคู่แข่งสามารถวิเคราะห์ได้หลายมิติ ในมิติเรื่องความเชื่อมั่นของลูกค้าเอเจนซี (Agency) ลูกค้าที่เป็นสินค้า (Product) ลูกค้าที่ขายบริการต่าง ๆ ยึดความนิยม (Rating) การแข่งขันในสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลค่อนข้างสูง เอเจนซี (Agency) จะเลือกลงโฆษณาต้องมั่นใจว่าสินค้า (Product) ของเขา ชื่อของเขาต่าง ๆ จะไปถึงผู้บริโภค ความคุ้มค่ากับการใช้จ่ายเงินในการโฆษณาแต่ละครั้ง มีผลกับตัวสินค้า (Product) ถ้าช่องที่มีศักยภาพมีความนิยม (Rating) ที่ดี การคุ้มค่าในการลงทุนก็น่าจะคุ้มค่ากว่า ถ้าลูกค้าหมดความเชื่อมั่นนั้นหมายความว่าไม่มีการซื้อสื่อโฆษณาในสถานี หรือไปซื้อในสถานีโทรทัศน์อื่นที่น่าเชื่อถือ มีความนิยม (Rating) สูงกว่า คู่แข่งก็จะมีผลอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ เมื่อขาดรายได้ไป

นอกจากนี้คู่แข่งในด้านอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้เป็นฐานการสื่อสาร (Platform) ตัวผู้ผลิตรายการหรือ เจ้าของสถานีโทรทัศน์ไม่ได้แข่งในด้านเทคโนโลยีที่การผลิตเท่านั้น แต่ต้องนำเอาเนื้อหารายการ (Content) ไปใส่ในอุปกรณ์การสื่อสาร (Platform) ได้สะดวกด้วย สามารถนำเสนอออกอากาศ (Broadcast) ในระบบทางคู่ขนานทั้งออนแอร์และออนไลน์ด้วย ดังนั้นคู่แข่งชั้นทางอ้อมอาจจะกลายเป็นทางตรงได้ และทุกสถานีก็จะต้องหาเนื้อหารายการ (Content) เป็นจุดขาย ซึ่งอย่างไรก็ตามการไปถึงจุดคุ้มทุนค่อนข้างยาก เพราะคู่แข่งชั้นมีจำนวนมาก อัตราความนิยม (Rating) ก็น้อยลง เกิดการกระจายตัวและเฉลี่ยไปตามช่องต่างๆ การแข่งขันกันในด้านเครื่องมือการสื่อสารที่สะดวกสบาย ใช้ง่าย คมชัด ช่องทางการสื่อสารใหม่ ๆ ทางออนไลน์จึงเป็นคู่แข่งทางอ้อมแข็งแกร่งและขยายตัวเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

ข้อสังเกตเรื่องของคู่แข่งชั้น พบว่า สถานีโทรทัศน์ช่องต่างๆ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับคู่แข่งที่เป็นสถานีโทรทัศน์เหมือนกัน แต่กลับไปสนใจในเนื้อหา หรือบทความบนสื่อออนไลน์มากขึ้น และถือว่าเป็นคู่แข่งสำคัญ สินค้าบางชนิดจึงระงับการลงทุนกับสื่อโทรทัศน์ลง และหันไปทุ่มงบกับสื่อออนไลน์แทน ซึ่งอาจแข่งขันได้ไม่ดีเท่าสื่อโทรทัศน์ในด้านของพฤติกรรมเดิม ๆ ของผู้บริโภครุ่นเก่า แต่สามารถเข้าถึงกลุ่มคนอีกกลุ่มที่ไม่ดูโทรทัศน์ได้ และเป็นสื่อที่ทำให้ผู้บริโภคมีส่วนร่วมได้มากกว่าและสร้างแรงจูงใจได้ดี นับได้ว่าช่องทางการสื่อสารและเนื้อหาจากเครื่องมือการรับชมต่างๆ เป็นคู่แข่งที่น่ากลัวของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในขณะนี้

และข้อสังเกตเรื่องของคู่แข่งชั้นยังพบอีกว่า ผู้บริโภคมีการรับสื่อต่าง ๆ มากมายในแต่ละวัน หากแต่ว่าการสร้างความจดจำในการสื่อสารของสินค้าต่าง ๆ ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลกลับลดลง เพราะความสนใจของผู้บริโภคถูกแบ่งแยกออกไป โดยมีคู่แข่งชั้นทั้งทางตรงและทางอ้อมมากมาย คู่แข่งชั้นในฐานการรับชม (Platform) ที่แข็งแกร่งกว่า จึงมีผลให้เกิดปัญหาในการบริหารการตลาด ของสถานีโทรทัศน์

4. ผู้ที่มีอิทธิพลและสำคัญที่สุดของลูกค้าเอเจนซี (Agency) คือ ผู้บริโภคที่เป็นผู้รับชมรายการ โดยวัดจากพฤติกรรมกรับชมเนื้อหารายการ (Content) ที่เกิดขึ้น กระแสอะไรที่แปลกใหม่ที่เกิดขึ้นผู้บริโภคพร้อมที่จะไปทันที ฉะนั้นการผลิตรายการต้องพยายามพัฒนารูปแบบให้แปลกใหม่ สร้างกระแสขึ้นมาด้วยการหารูปแบบใหม่ไม่ว่าจะเป็นการซื้อลิขสิทธิ์ แล้วเอามาพัฒนาต่อหรือจะคิดค้นขึ้นมาเองให้เหมาะกับผู้บริโภคก็ตาม ถ้าพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปเร็วถือว่าเป็นผลกระทบที่ค่อนข้างแรง จากกระแสการรับชมสื่อชนิดใหม่อาจจะส่งผลต่อราคา ปริมาณ และระยะเวลาในการซื้อเวลาโฆษณาของลูกค้าเอเจนซี (Agency) สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลก็ต้องปรับตามให้ทันกระแสสังคมที่นิยมเพื่อสร้างรายได้ให้มากขึ้น ต้องคอยตรวจสอบว่ากลุ่มเป้าหมายของตัวเองอยู่ที่ไหน และลูกค้าเอเจนซี (Agency) จะใช้ประโยชน์ในการทำกำไรจากความนิยมนี้ได้

อย่างไรบ้าง ผู้บริโภคไม่ได้ดูโทรทัศน์อย่างเดียว ในระหว่างที่ดูก็ใช้สื่ออื่นควบคู่กันด้วย จึงจะมี กระแสในทุกฐานการรับชม (Platform) และลูกค้าเอเจนซี (Agency) สามารถนำไปต่อยอดพิจารณา การซื้อสื่อในฐานการรับชม (Platform) อื่น ๆ ได้

ข้อสังเกตพบว่า สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลไม่สามารถใช้สูตรสำเร็จเดิม ๆ ที่เคยได้ผล นำมาใช้เพื่อเรียกความนิยมได้อีกต่อไป ทุกอย่างต้องเกิดจากการวิเคราะห์และตัดสินใจ รวดเร็ว ในสถานการณ์เฉพาะหน้าเรื่องนั้นๆ เช่น ในขณะที่กระแสละครเริ่มลดความนิยมลง กระแส รายการเกมโชว์และมิวสิกโชว์ กลับเรียกความนิยมได้สูงกว่า วิธีการแสวงหาผลกำไรจากกระแส ความนิยมนี้ ลูกค้าเอเจนซี (Agency) จึงต้องมองความน่าจะเป็นในอนาคต และวางแผนกลยุทธ์ การใช้สื่อให้ตรงเป้าหมายอย่างรวดเร็ว และวางแผนการใช้สื่อตามกระแสให้ทัน และ สถานีโทรทัศน์อาจต้องเป็นคนจัดตั้งกระแสขึ้นมาเองให้เกิดความนิยมในเนื้อหารายการ เพื่อให้ ลูกค้าเอเจนซี (Agency) มองเห็นถึงโอกาสในด้านต่างๆ เพื่อรักษาความนิยมจากผู้บริโภคและเพิ่ม รายได้ของสถานีโทรทัศน์

5. กฎ กสทช. และข้อบังคับต่างๆ เป็นสิ่งที่สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยต้องดำเนินธุรกิจตามข้อบังคับต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด การละเมิดข้อตกลงหรือกฎข้อบังคับต่าง ๆ อาจเกิดผลกระทบในวงกว้างต่อการดำเนินธุรกิจ และมีผลต่อรายได้และค่าใช้จ่ายของสถานี โทรทัศน์ กฎข้อบังคับของ กสทช. ที่เกี่ยวกับเนื้อหาการนำเสนอต่อผู้บริโภคเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานี ต้องพึงระวังและมีการตรวจสอบ ปรับปรุงเนื้อหา (Content) อย่างสม่ำเสมอ แต่ละสถานีโทรทัศน์ จะมีเซ็นเซอร์ และมีข้อกำหนดปลีกย่อยต่างๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอก เช่น สถานการณ์ทาง การเมืองก็อาจทำให้สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลต้องระมัดระวังในการเผยแพร่ข้อมูล และอาจมี ผลกระทบต่อทั้งลูกค้าที่เป็นผู้บริโภค (End User) และลูกค้าเอเจนซี (Agency) ได้ หน้าที่ของ กฎข้อบังคับเหล่านี้ มีไว้เพื่อรักษาผลประโยชน์ผู้บริโภคและความเท่าเทียมกันในหน้าที่ของสื่อ รัฐไม่ได้กำหนดไว้ว่าเป็นบทบาทหลัก ๆ ทำให้สื่อสามารถอยู่รอดได้ แต่หน้าที่ของรัฐก็อาจช่วยได้ โดยการผ่อนผันกฎระเบียบต่างๆ การคืนเงินสัมปทาน การเปลี่ยนมือ ในขณะที่ทุกสถานีโทรทัศน์ ยังคงมีปัญหาเรื่องรายได้

ข้อสังเกตพบว่า ในปัจจุบันอุตสาหกรรมบันเทิงผ่านสื่อรูปแบบต่างๆ มีจำนวนผู้ เล่นมากขึ้น หลังจากเข้าสู่ยุคสื่อดิจิทัล ผู้ประกอบการรายย่อยมีจำนวนมากขึ้น โดยเฉพาะการนำเสนอ เนื้อหา(Content) ผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ต่างๆ โต้ขึ้นอย่างก้าวกระโดด แต่กฎหมายที่ ควบคุมสื่อออนไลน์กลับปรับตัวตามไม่ทัน การพิจารณาเสนอเปลี่ยนกฎข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อควบคุมสื่อออนไลน์ให้รัดกุม ยังช้ากว่าในประเทศอื่น และยังไม่มีการขอบเขตชัดเจน แม้ กสทช. จะอ้างว่าได้กำหนดประเภทช่องทีวีดิจิทัลเป็นสามประเภท เพื่อให้เกิดความหลากหลาย

เป็นช่องข่าวสารและสาระประโยชน์ ช่องรายการเด็กและเยาวชน และช่องรายการทั่วไป หรือวาไรตี้ (มีทั้งความคมชัดสูงและความคมชัดปกติ) แต่ถ้าดูตามการจัดอันดับความนิยมของช่อง โทรทัศน์ดิจิทัลตามเรตติ้งคนดูก็จะเห็นว่า ช่องที่อยู่ใน 5-6 อันดับแรกเป็นช่องวาไรตี้ทั้งสิ้น เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภค ไรทติ้ง และแนวโน้มในการดูโทรทัศน์ของผู้บริโภคคนไทยยังเน้นเรื่องบันเทิงเป็นหลัก การมีทางเลือกด้านเนื้อหาในแนวทางใหม่เพิ่มเข้ามายังไม่สามารถสร้าง ส่วนแบ่งของตลาดได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทที่ผู้บริโภคสื่อมีทางเลือกของเนื้อหาผ่าน ช่องทางสื่อใหม่อื่น ๆ อีกจำนวนมาก

6. การร่วมมือกับหน่วยงานอื่นหรือมีผู้ร่วมทุนเพิ่ม เป็นการผนึกกำลังกับกลุ่มนักลงทุน หรือกลุ่มธุรกิจอื่นที่มีความเชี่ยวชาญ มีเทคโนโลยีใหม่ๆ มีความรู้และมีบุคลากรที่มีความสามารถที่อาจนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการบริหารสถานีโทรทัศน์ให้มีศักยภาพมากขึ้น ทั้งในแง่ของตัวด้านด้านเงินทุนสนับสนุน นวัตกรรมใหม่ๆ และเครือข่ายการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น การนำเอาแนวคิดวิธีการจัดการ โครงสร้างการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันมาปรับใช้ ทำให้ผู้บริหารและพนักงานในสถานีโทรทัศน์ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น ลดขั้นตอนซ้ำซ้อนที่ล่าช้า จัดวางการบริหารจัดการตามสายงานใหม่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เกิดผลสำเร็จได้เร็วขึ้น การรับเอาเทคโนโลยีใหม่จะเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการปรับใช้ให้เหมาะสม ความรู้ทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปรวดเร็วจะมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก เจ้าหน้าที่ทุกสายงานก็ต้องแบ่งปันความรู้ความสามารถในสาขาที่หลากหลาย ซึ่งตัวผู้บริหารจะต้องรู้จักวิธีการแก้ไขสถานการณ์ และใช้ข้อได้เปรียบจากการผนึกกำลังดังกล่าว ทำให้โครงสร้างสถานีโทรทัศน์เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด

ข้อสังเกตพบว่าการผนึกกำลังหรือการเพิ่มผู้ร่วมทุน ถ้ามีการจัดสรรให้ดีจะช่วยให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น จากการรวมเอาข้อดีของส่วนงานต่างๆ มาพัฒนากลยุทธ์การบริหารให้เหมาะสม อย่างไรก็ตามการร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ยังต้องใช้เวลา และสร้างความเข้าใจร่วมกันของทุกคน เพื่อขับเคลื่อนสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลให้เป็นไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ในด้านต่างๆ นำไปสู่การปรับ โครงสร้างของกิจการ (Organization Structure) ให้เหมาะสมกับต้นทุนทางการผลิตในด้านต่างๆ ที่มีอยู่และที่จะนำเข้ามาเสริม โครงสร้างการบริหารงานสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยที่ดีที่สุดต้องเป็นแนวระนาบให้มากที่สุด ไม่สูงมากเกินไป ต้องไม่มีจำนวนลำดับชั้นมากเกินไป (Layer) ผู้บริหารสามารถสั่งการได้รวดเร็ว ครอบคลุม ลงมือปฏิบัติได้ทันที เป็นองค์กรที่ไม่อึดอัด และปรับเปลี่ยนได้เสมอตามวิสัยทัศน์และการตัดสินใจของผู้บริหารในสถานการณ์นั้นๆ จึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การบริหารรอบด้านและการตัดสินใจที่แน่วแน่ ผ่านการวิเคราะห์สถานการณ์และการทำความเข้าใจ มองอนาคตได้อย่างชัดเจนแล้ว

7. การบริหารจัดการเนื้อหารายการต่าง ๆ ผู้บริหารต้องดูหลายปัจจัยควบคู่กันไป การบริหารจัดการช่วงเวลาที่ผู้รับชมมากที่สุด (Prime Time) ของแต่ละช่อง ควรต้องเข้าไปศึกษาว่าแต่ละช่องทำอะไรกันบ้าง และมีการบริหารจัดการอย่างไรให้เข้าถึงผู้บริโภคได้มากที่สุด ก่อนอื่นต้องปรับตัวในแง่ของวิธีการสื่อสารการตลาดเพื่อแนะนำเนื้อหารายการ (Content) ผู้บริโภคเปลี่ยนไปกลุ่มที่ซื้อเวลาเพื่อลงโฆษณาต้องทำให้ได้ เมื่อมีความนิยมสูง (Rating) ลูกค้ำก็จะตามมา ดังนั้นนอกจากการบริหารเนื้อหารายการแล้ว การบริหารการตลาดเพื่อโฆษณาเนื้อหานั้นๆ ก็มีส่วนสำคัญที่จะจูงใจกลุ่มผู้บริโภค ต้องกำหนดจุดยืนของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลให้ชัด ๆ ว่าจะผลิตเนื้อหา (Content) แบบไหน การบริหารจัดการด้านเนื้อหาต้องมองให้เป็นโครงการ (Project) โดยใช้วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ต่อสู้กันด้วยเนื้อหา (Content) และการทำการสื่อสารการตลาด (Promotion)

ข้อสังเกตในเรื่องนี้การบริหารจัดการเนื้อหาของผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ต้องให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้บริโภคที่ชมรายการ เนื่องจากจำนวนผู้ชมรายการเป็นผู้สนับสนุนตัวรายการชมโฆษณาคั่นรายการหรือในรายการ และช่วยสนับสนุนทางด้านความนิยม (Rating) ของรายการ ซึ่งในการแข่งขันในธุรกิจสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลจำเป็นต้องสร้างความแตกต่างและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ให้เกิดความนิยมสูง (Rating) เป็นสิ่งที่จำเป็นมาก ในการดำเนินธุรกิจสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย

ในส่วนของการวางกลยุทธ์ผลิตเนื้อหาตามรูปแบบการดำเนินชีวิต (Lifestyle) ของผู้บริโภค จำเป็นต้องเลือกกลุ่มให้ถูกต้องตามความสนใจและถูกเวลา เลือกเนื้อหาให้ดี เมื่อลูกค้ำเอเจนซี (Agency) มองเห็นโอกาส โฆษณาก็จะเข้ามาเอง เป็นการวางกลยุทธ์เน้นที่เนื้อหา (Content) ต้องขึ้นอยู่กับผังรายการว่าสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างไร ในไม่ช้าจะมีการวัดความนิยมแบบใหม่เนื่องจากจะได้รับทราบค่าความนิยมผ่านฐานการรับชมออนไลน์เพิ่มขึ้น และอาจช่วยให้การขายเวลาช่วงโฆษณา หรือการตลาดผ่านฐานการรับชมออนไลน์ขยายตัวมากขึ้น ทำให้วิธีการทางธุรกิจเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นด้วย ทุกสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลต้องพยายามไปหาผู้บริโภคกลุ่มใหม่บนโลกสังคมออนไลน์ (Social Media) ตัวอย่างเช่นการนำเสนอข่าวจำเป็นต้องตัดต่อข่าวออกมาผลิตซ้ำ แต่ส่งไปนำเสนอยังฐานการรับชมอื่นๆ เช่น บนเฟซบุ๊ก (Facebook) บนยูทูบ (Youtube) คือใช้กลยุทธ์การวิ่งหาผู้บริโภคจากที่อื่น ถ้ายังคงเป็นช่องทางเก่าแบบเดิม ๆ อย่างเดียว เหมือนเดิมก็อาจจะดำเนินธุรกิจสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลต่อไปไม่ได้ ต้องคัดสรรคนที่ตรงกับการทำเนื้อหา (Content) ให้ตอบโจทย์คนดู

ข้อสังเกตอย่างหนึ่งคือ รสนิยมในการบริโภคเนื้อหารายการของผู้บริโภคเป็นความเคยชินในระดับวัฒนธรรม ต้องให้ความสนใจกับพฤติกรรมผู้บริโภคแล้วบริหารการผลิตเนื้อหารายการให้สอดคล้องกันเสมอ คนดูโทรทัศน์โดยทั่วไปมักจะเปิดช่องที่ดูเป็นประจำค้างไว้ ถ้าชอบช่องไหนก็จะติดตามดูเนื้อหารายการของช่องนั้นเป็นประจำ มากกว่าจะเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ แม้ผู้บริโภคเนื้อหารายการโทรทัศน์ผ่านสื่อใหม่อย่างสมาร์ทโฟน ผู้บริโภคก็ยังคงมีการตั้งค่าคัดเลือกให้เข้าถึงเฉพาะรายการหรือช่องที่ต้องการไว้ พูดอกอย่างก็คือ ตลาดของสื่อโทรทัศน์มีการกระจุกตัวของการบริโภคสูง และการปรับเปลี่ยนรสนิยมหรือรูปแบบการบริโภคใช้เวลาาน แต่พฤติกรรมผู้บริโภคในยุคใหม่นี้ มีการแบ่งกลุ่มออกไปมากมาย ความสนใจของแต่ละกลุ่มเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องวิเคราะห์เพื่อจัดหาเนื้อหาให้เหมาะสม และเข้าถึงให้ได้ในทุกช่องทางการรับชม

8. การพัฒนาบุคลากรของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการวัด KPI ในการวัดผลงาน (Performance) และมีตัวชี้วัด (Indicator) ในประเด็นต่างๆ ของผลงาน (Performance) พนักงานจะไม่ได้มีทักษะ (Skill) เดียว แต่ผู้ที่มีทักษะรอบด้าน (Multi Skill) จะเป็นผู้ที่มีความได้เปรียบ และมีประโยชน์ต่อสถานีโทรทัศน์มากกว่า ซึ่งจริง ๆ แล้วก็เป็นแนวโน้ม (Trend) ใหม่ของการสรรหาคูคลากร ที่ต้องทำงานได้หลายหน้าที่ (Multi Function) และรับผิดชอบงานหลาย ๆ ชนิดพร้อมกันได้ (Multi Tasking) เพราะธุรกิจสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลเป็นธุรกิจของกลุ่มคนที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะทาง (Specialists) คนที่ทำงานสื่อโทรทัศน์ในปัจจุบันต้องมีทักษะรอบด้าน (Multi skill) เพราะการทำงานจะต้องแบ่งตามความรับผิดชอบ การปรับวิธีการมองเราสามารถที่จะทำงานเป็นโครงการใหญ่ๆ ได้ โดยใช้กำลังคนน้อยลง เนื่องจากสามารถทำได้หลายหน้าที่ ก็จะทำให้ค่าใช้จ่ายน้อยลงด้วย

ข้อสังเกตพบว่า ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในวงการโทรทัศน์ระบบดิจิทัลของประเทศไทย มีการโยกย้ายเปลี่ยนช่อง และบางช่องยอมลงทุนซื้อตัวข้ามช่อง ยอมจ่ายค่าลิขสิทธิ์ เนื่องจากเห็นว่าตัวพนักงานคนนั้นอาจมีมูลค่าสูงเมื่อได้มาร่วมทำงานด้วย และการวางกลยุทธ์ทางหน้าจอที่ต่างกันของแต่ละสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ถือเป็นกรมองภาพในอนาคต และวางแผนปรับพฤติกรรมผู้บริโภคด้วยแรงดึงดูดต่างๆ ทั้งหน้าจอ และเบื้องหลังการผลิต ถึงแม้การจ้างบุคลากรที่มีความสามารถจะใช้ต้นทุนสูงมาก แต่ก็คุ้มกับการลงทุนในระยะยาว ที่ได้มีอาชีพที่มีทักษะรอบด้าน (Multi skill) มาช่วยปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล

9. ท้ายที่สุดแล้ว ผู้บริโภคเป็นกลุ่มที่สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลต้องคำนึงถึงตลอดเวลาไม่ว่าจะตัดสินใจในกลยุทธ์เรื่องใด เนื่องจากความสนใจของผู้บริโภคเป็นตัวกำหนดความนิยม (Rating) ซึ่งในปัจจุบัน ลูกค้าเอเจนซี (Agency) ใช้อัตราความนิยมของรายการ ของสถานีในการเลือกลงโฆษณากับสถานีโทรทัศน์ นั่นหมายถึงรายได้ที่จะได้รับจากการลงซื้อสื่อโฆษณา

การมัดใจผู้บริโภคด้วยกลยุทธ์ทางการตลาด การบริหารเนื้อหาที่น่าสนใจ เทคโนโลยีใหม่ๆ ล้วนแต่มุ่งเน้นไปที่ความพึงพอใจของผู้บริโภคที่สถานีโทรทัศน์ต้องการจะยึดครองและต้องการให้อยู่ในใจพวกเขาให้นานที่สุด

ข้อสังเกตพบว่าผู้บริโภคในยุคนี้ถูกแวดล้อมด้วยสื่อหลากหลายประเภท และสื่อดั้งเดิมอย่างโทรทัศน์กลายเป็นเพียงทางเลือกหนึ่งเท่านั้น มากกว่าจะเป็นทางเลือกหลักของเนื้อหาอย่างที่เคยเป็นมาในอดีต เป็นเพราะผู้บริโภคมีรูปแบบการบริโภคที่ค่อนข้างเฉพาะตัว (Customized) มากขึ้นเรื่อยๆ ไม่เพียงเฉพาะเด็กยุคใหม่เท่านั้นที่นิยมบริโภคสื่อออนไลน์ ที่มีเนื้อหาที่จัดวางและเลือกได้เอง อย่างการจัดทำเพลย์ลิสต์ (Playlist) ของเพลง คุราายการโทรทัศน์ย้อนหลังผ่านยูทูป (Youtube) หรือการเข้าดูเฉพาะเนื้อหาที่กลุ่มเพื่อนแชร์มา แต่ผู้ใหญ่ที่ใช้สื่อใหม่เป็นก็มีมักจะบริโภคเนื้อหาที่แบ่งปันกันมาในเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่เป็นสมาชิกเช่นเดียวกัน ซึ่งทำให้เนื้อหาของสื่อสารมวลชนแบบดั้งเดิมไม่สามารถแพร่กระจายสู่กลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัลนี้การเข้าถึงผู้บริโภคและการสร้างความจงรักภักดีให้มีต่อสถานี ต่อสินค้าในระยะยาวเป็นไปได้ยากมากขึ้น พฤติกรรมหลัก วิธีการดำเนินชีวิต สภาพเศรษฐกิจ ความสนใจ และตัวเลือกต่างๆ มากมายในปัจจุบัน ทำให้สถานีโทรทัศน์ไม่สามารถเข้าถึงและยึดครองผู้บริโภคในระดับจำนวนมาก (Mass) ได้อย่างง่ายดายอีกต่อไป อัตราความนิยมของแต่ละสถานีจึงลดน้อยลง (Rating) การวางแผนกลยุทธ์การตลาดแบบดิจิทัล และกลยุทธ์ด้านเนื้อหาให้ดึงดูดความสนใจและการสร้างกระแส ต้องถูกนำมาใช้กับผู้บริโภคยุคดิจิทัลให้เหมาะสมมากขึ้น

2. กลยุทธ์การบริหารของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย

ผู้วิจัยต้องการทราบประเด็นปัญหาสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ใช้กลยุทธ์อย่างไร จากการวิเคราะห์ทำให้ทราบว่าสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยใช้กลยุทธ์หลักในการบริหารสถานีโทรทัศน์ ดังนี้

1. ผู้บริหารได้นำกลยุทธ์การบริหารมาใช้ขับเคลื่อนสถานีโทรทัศน์ เพื่อตอบสนองกับกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นผู้ชมรายการ เนื่องจากเสียงตอบรับจากผู้ชมรายการเป็นแรงสนับสนุนสำคัญที่บ่งชี้ความนิยม (Rating) ของรายการได้ ซึ่งการแข่งขันกันในการสร้างความแตกต่างและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากในการจัดซื้อหรือผลิตเนื้อหารายการ (Content) เนื่องจากรายการที่แปลกแตกต่างและน่าสนใจ จะสามารถดึงดูดผู้ชมได้มากกว่ารายการที่เหมือนกับรายการอื่น ๆ ทั่วไปในธุรกิจสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล

ข้อสังเกตพบว่า สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลหลายช่อง โดยเฉพาะช่องบันเทิงพยายามทำเพื่อต่อสู้แข่งชิงเรตติ้งก็คือ การสร้างความโดดเด่นด้านเนื้อหารายการให้ปรากฏเป็นเอกลักษณ์ที่รับรู้ได้ในผู้บริโภคเป้าหมาย เช่น ช่องเวิร์คพอยท์สร้างความโดดเด่นในฐานะ

ช่องแห่งเกมโชว์ ช่อง One เน้นเนื้อหาบันเทิงหลากหลายรูปแบบที่ค่อนข้างท้าทายเพื่อตอบสนองวัยรุ่น และคนรุ่นใหม่ ส่วนช่องเนชั่นทีวีเน้นข่าวสาร สารคดี และการวิเคราะห์สถานการณ์ ขณะที่ไทยรัฐ ทีวีก็มุ่งเป้าไปที่คนดูที่เป็นผู้ใหญ่ด้วยเนื้อหาที่ผสมผสานทั้งข่าวสารและบันเทิงที่ไม่ใช่ละคร เพราะ ยังมีเจ้าเก่าที่ครองความนิยมในเนื้อหารายการประเภทนี้อย่างเหนียวแน่นคือ ช่อง 3 HD และช่อง 7

2. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) ปัจจุบันผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลใช้กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (Differentiation) เพื่อผลิตรายการโทรทัศน์ที่แตกต่างจาก คู่แข่งในตลาด และสามารถจับกลุ่มผู้บริโภคที่กว้างขวางทุกเพศทุกวัย (Differentiation) เพิ่มมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามจากจำนวนช่องสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลที่มีมากขึ้น และรายการต่าง ๆ ที่แต่ละ ช่องผลิตออกมานำเสนอ ก็ยังไม่เห็นความแตกต่างอย่างเด่นชัดมากนัก มีเพียงไม่กี่รายการที่สามารถ ใช้กลยุทธ์นี้ดึงดูดความสนใจ (rating) และสามารถสร้างกระแสได้ในวงกว้าง

ข้อสังเกตพบว่า ธุรกิจสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลไม่ได้เหมือนกับธุรกิจอื่น ๆ ต้นทุนแรกของการผลิตเนื้อหารายการคือต้นทุนสำคัญก็จริง แต่การบริหารของผู้ชมรายการไม่ได้ ทำให้สินค้าหมดไป เนื่องจากผู้ประกอบการสามารถนำมาเผยแพร่ซ้ำผ่านช่องทางอื่น ๆ หรือในรูปแบบอื่น ๆ ได้อีกในอนาคต ยิ่งไปกว่านั้นผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลรู้กันดี สินค้าหลักของสื่อโทรทัศน์ไม่ใช่เนื้อหาแต่คือผู้ชมที่ถูกจัดไว้ในรูปของเรตติ้งหรือจำนวนคนดูรายการใด รายการหนึ่งหรือช่องรายการใดช่องหนึ่ง ณ เวลานั้นหรือในภาพรวมต่างหาก ส่วนเนื้อหารายการ เป็นเพียงสิ่งที่สร้างขึ้นเพื่อเพื่อดึงดูดคนดูให้ได้มากที่สุด เพื่อทางสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลจะได้ สามารถขายโฆษณาตามอัตราของเรตติ้งให้กับเจ้าของสินค้าและบริการได้

3. ผู้บริหารใช้กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) ร่วมด้วย เนื่องจากสินค้าของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลวัดว่าสินค้าหรือรายการนั้นดีหรือไม่จากจำนวนผู้ชม ที่ดูรายการ ทางสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลได้พัฒนาเนื้อหารายการเพื่อตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า ณ ปัจจุบัน การพัฒนาการผลิตเนื้อหารายการที่แต่เดิมจะผลิตรายการเพื่อเน้นคนดูทุก กลุ่มเป้าหมาย (Mass market) ก็หันมาเจาะกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน (Segment market)

ข้อสังเกตพบว่าความต้องการของผู้ชมสำคัญเป็นอันดับแรก ดังนั้นการสร้างสรรครายการจึงมีการใช้กลยุทธ์การนำเสนอเนื้อหารายการและข้อมูลที่รวดเร็ว เพื่อตรงตาม ความสนใจและความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

4. ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารลูกค้าเชิงประสบการณ์ (Customer Experience Management : CEM) เพื่อนำไปสู่ความภักดีกับตราสินค้าหรือสถานีโทรทัศน์นั้น ๆ (Brand Loyalty) ในระยะยาว ซึ่งมีความจำเป็นมากในการตลาดยุคปัจจุบัน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นเพื่อทำการสื่อสาร การตลาดกับกลุ่มเป้าหมายเป็นการเน้นย้ำภาพลักษณ์ที่เป็นสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลที่

สร้างความสุขและความบันเทิงแก่ประชาชนผ่านกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือสังคม (CSR) เป็นการสร้างกระแสผู้ชมรายการในตลาด (Rating) รวมถึงสร้างตราสินค้าให้กับประชาชนทั่วไปรับรู้ การโฆษณา (Advertising) โปรมโทยาการเก่า และรายการใหม่ให้เป็นที่รู้จักผ่านทางรายการ ทุกช่วงเวลาของสถานีฯ การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) เพื่อสร้างภาพลักษณ์และโปรมโทยาการผ่านทางรายการของสถานีฯ กิจกรรมทางการตลาด (Events) เช่น การแถลงข่าวสามารถกระจายข่าวสารที่สำคัญต้องสร้างกิจกรรมเพื่อทำให้ภาพลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์โดดเด่นทางด้านความคิดสร้างสรรค์และความบันเทิง นอกจากนี้ ยังมีการจัดกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เพื่อเป็นการเน้นย้ำ ภาพลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์

ข้อสังเกตพบว่าเป็นบรรลุมิติวัตถุประสงค์สำหรับผู้บริโภค รายการ ผู้บริหาร สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลมุ่งเน้นการขยายช่วงเวลาในการโฆษณาสินค้าระหว่างการนำเสนอรายการที่สถานีโทรทัศน์ทุกช่วงเวลาเพื่อหารายได้หลักหล่อเลี้ยงกิจการ และการส่งเสริมการติดตามรายการประจำของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล โดยใช้เครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เช่น ประชาสัมพันธ์ผ่านทางรายการของสถานีฯ กิจกรรมทางการตลาด (Events) เป็นการเน้นย้ำ ภาพลักษณ์ที่ค้ำค้ำคิดตามของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในสายตาผู้บริโภค

5. ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดนั้นหมายถึงจำนวนผู้ชมที่รับชมโฆษณาย่อมสูงขึ้นตามไปด้วย ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและได้พัฒนาศักยภาพของการดำเนินงาน และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าผู้สนับสนุนรายการในระยะยาว สามารถรักษารายได้และสอดคล้องกับนโยบายของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลจึงใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ข้อสังเกตพบว่ามีสถานะที่สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลมีการบริหารที่ต้องรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์ทางการตลาดยิ่งสำคัญมากขึ้นนอกจากทำการตลาดแข่งกับคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน กลยุทธ์ทางการตลาดจึงถูกใช้อย่างผสมผสานเพื่อจะเสริมภาพลักษณ์ที่มีความชัดเจนตรงกันและเกิดผลไปยังผู้บริโภครายการเป้าหมาย และกลุ่มผู้สนับสนุนรายการเป้าหมาย อันนำไปสู่การรับรู้ข่าวสาร (Attention) ความสนใจ (Interest) ความต้องการผลิตภัณฑ์ (Desire) และพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค (Action) ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารเริ่มใช้ช่องทางการตลาดออนไลน์เป็นช่องทางการสื่อสารสู่ผู้บริโภค เพื่อกระตุ้นตอบรับและชักจูงให้ข้อมูลข่าวสารของเนื้อหารายการทำ สถานีโทรทัศน์ และช่องทางการสื่อสารออนไลน์ของแต่ละสถานีกำลังขยายตัวมากขึ้น เนื่องจากใช้ต้นทุนต่ำ ประสิทธิภาพสูงสู่ผู้บริโภคได้ในวงกว้าง สามารถปรุงแต่งเนื้อหาให้หลากหลายน่าสนใจ อยู่นอกเหนือจากข้อบังคับที่เคร่งครัด และเป็นการเพิ่มรายได้ค่าโฆษณาอีกช่องทางหนึ่ง แต่ในขณะเดียวกันการทำ

การตลาดออนไลน์ของสถานีโทรทัศน์ด้วยการเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการรับชมเนื้อหา (Content) ก็อาจเป็นผลเสียต่อความนิยม (Rating) ของสถานีโทรทัศน์มากขึ้นไปอีก เนื่องจากไม่จำเป็นต้องรอมชมรายการตามผังรายการอีกต่อไป ผู้บริหารควรหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวความนิยมต่ำ และขยายช่องทางออนไลน์เพื่อเพิ่มรายได้ให้มากขึ้น โดยไม่กระทบกระเทือนต่อ สถานีช่องทางหลัก

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยให้อยู่รอด

ผู้วิจัยต้องการทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยอย่างไรให้อยู่รอด ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ของ Fred E. Fiedler ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมแบบพลิกผัน ของ Clayton M. Christensen กระบวนการบริหารงานของ McLuhan แนวคิดของ Bateman and Snell แนวคิดของ Dennis McQuail ที่กล่าวถึงปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ได้ส่งผลกระทบต่อทั้งระบบสังคมและตัวปัจเจกบุคคล และการวางแผนกลยุทธ์ของเสรี วงษ์มณฑา นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ค้นพบกลยุทธ์ในการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยให้อยู่รอดผ่านกลยุทธ์ย่อยทั้ง 6 กลยุทธ์ ได้แก่

1. กลยุทธ์ปรับโครงสร้าง และการวางตำแหน่งองค์กร (Re-structuring & Re-positioning Strategy)
2. กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยี (Technological development strategy)
3. กลยุทธ์การบริหารบุคลากร (Human Resource Management Strategy)
4. กลยุทธ์การบริหารจัดการเนื้อหาแบบสร้างสรรค์ (Creative Content management strategy)
5. กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing Communication Strategy)
6. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย (Strategic Management of the Digital Television Stations in Thailand)

2. อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง “ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ” กลยุทธ์เพื่อใช้แก้ปัญหาด้านการบริหารสถานีวิโทรทัศน์ในด้านต่างๆ นั้นอาจจะไม่มีสูตรสำเร็จที่สามารถรับมือกับอุปสรรคทั้งหลายและทำให้ได้ผลประกอบการที่น่าพึงพอใจได้ในทันที แต่การใช้กลยุทธ์ช่วยแก้ไขปัญหาคriticalที่เกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ให้ถูกจุด จะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็น โอกาส และสามารถวางแผนกลยุทธ์ขั้นต่อไปในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับสถานีวิโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยได้ นำไปสู่การเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และประเมินความคุ้มค่าในการตัดสินใจในการบริหารด้านต่างๆ ได้ชัดเจนมากขึ้น ทำให้สถานีวิโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยสามารถอยู่รอดได้ในอุตสาหกรรมสีเขียวใหม่ จากผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีวิโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย

การพัฒนาด้านอุปกรณ์การผลิตและเทคโนโลยีการรับส่งสัญญาณใหม่ๆ เป็นโอกาสในการเพิ่มยอดขาย เพิ่มความนิยม เพิ่มช่องทางการเข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น แม้กสทช. จะกำหนดประเภทช่องโทรทัศน์ดิจิทัลให้เกิดความหลากหลาย การดูแลโทรทัศน์ของผู้บริโภคคนไทยยังเน้นเรื่องบันเทิงเป็นหลัก การมีทางเลือกด้านเนื้อหาในแนวทางใหม่เพิ่มเข้ามายังไม่สามารถสร้างส่วนแบ่งของตลาดได้อย่างยั่งยืน การฉีกกำลังหรือการเพิ่มผู้ร่วมทุนจะช่วยให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น นำไปสู่การปรับโครงสร้างของกิจการ (Organization Structure) ให้เหมาะสมกับการหารายได้ และต้นทุนทางการผลิตในด้านต่างๆ ที่มีอยู่ โครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมที่สุดควรอยู่ในแนวระนาบให้มากที่สุด สายการบังคับบัญชาไม่สูงมากเกินไปไม่มีจำนวนลำดับชั้นมากเกินไป (Layer) เพื่อการรับคำสั่งที่ชัดเจนคล่องตัว ผู้บริหารสามารถสั่งการได้รวดเร็ว ข้อมูลครบถ้วน ลงมือปฏิบัติได้ทันที และสามารถปรับเปลี่ยนได้เสมอเมื่อปัจจัยสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป จากการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจของผู้บริหารในสถานการณ์นั้นๆ การบริหารจัดการเนื้อหารายการต้องให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้บริโภคที่ชมรายการ เนื่องจากจำนวนผู้ชมรายการเป็นผู้สนับสนุนตัวรายการโฆษณาแก่นรายการหรือในรายการ ผู้บริโภคที่มีความสนใจในเนื้อหารายการเป็นตัวกำหนดความนิยม (Rating) เพราะผู้บริโภคมีรูปแบบการบริโภคสื่อที่ค่อนข้างเฉพาะตัว (Customized) ผู้บริหารต้องวางแผนปรับพฤติกรรมผู้บริโภคด้วยกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงดึงดูดผู้บริโภคให้สนใจให้ได้ จากการใช้กลยุทธ์ความน่าสนใจของเนื้อหารายการ

กลยุทธ์การผลิตที่มีคุณภาพสูงแต่ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การจัดฝั่ง และกลยุทธ์การสื่อสารการตลาด ดิจิทัล ถึงแม้การใช้กลยุทธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความสามารถ และมีต้นทุนสูงกว่าปกติ ก็ตาม แต่รับว่าคุ้มค่ากับการลงทุนในระยะยาว ที่ได้มีอาชีพที่มีทักษะรอบด้าน (Multi skill) มาช่วย ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล

จากแนวคิดของ McLuhan และ Powers (1989) การสื่อสารในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามา มีบทบาทในการสื่อสาร เมื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามารองรับการสื่อสาร ทำให้มนุษย์มีช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพหลากหลายและรวดเร็วมากขึ้น ข้ามผ่านอุปสรรคด้านพื้นที่และเวลาได้ (Spaceless & Timeless) และยังสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้คนบนพื้นที่เสมือนจริงได้ จนขยาย เป็นเครือข่ายสังคมแบบออนไลน์ (Social Networking) สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ต่อกันได้หลากหลาย รูปแบบ ทั้งการตอบกลับในเวลาต่อมา แม้กระทั่งการโต้ตอบแบบทันทีทันใด (Real-Time Interaction) หรือจะระบุตัวผู้รับสารก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมแบบพลิกผัน (Disruptive Innovation) Clayton M. Christensen, David Skok และ James Allwort (2557) กล่าวว่า ผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะลงแข่งขันในอุตสาหกรรมใดๆ จะพยายามยึดกุมตลาดในระดับล่างก่อน แล้วจึงค่อยๆ ขยายไปยังตลาดบนที่มีผู้ประกอบการรายเก่าจับจองส่วนแบ่งการตลาดไว้แล้ว ซึ่งเรียกว่า Low-end disruption โดยการนำเสนอเนื้อหารายการที่เน้นความรวดเร็ว และมีลักษณะเฉพาะตัวมากขึ้น

นักวิชาการด้านสื่อที่ศึกษาบริบทการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสื่อ ได้แก่ งานของ Killebrew (2003) และงานของ Perez-Latre และ Sanchez-Tabemero (2003) ซึ่งศึกษาการเปลี่ยนแปลง ในการทำงานในห้องข่าวของนักข่าวพบว่า การเปลี่ยนแปลงมีอำนาจในการก่อให้เกิดความก่อกรวน (Change is disruptive) รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญต่อการบริหาร ความเปลี่ยนแปลงขององค์กร และ Kelley (2012) ทำการศึกษาเรื่อง “สื่อสังคมเฟซบุ๊กและสื่อสิ่งพิมพ์ นิติศาสตร์: การศึกษาคุณประโยชน์ของแต่ละสื่อและการโฆษณาข้ามสื่อ” ผลการวิจัยพบว่าในหน้าเฟซบุ๊ก (Facebook) ที่ทำการศึกษานักการตลาดไม่ได้ใช้คุณประโยชน์ของเฟซบุ๊ก (Facebook) ซึ่งมีอย่าง เท่าเทียมและเต็มที่จะนำมาใช้ หากต้องการทำให้การตลาดบนเฟซบุ๊ก (Facebook) ให้ประสบความสำเร็จ และที่น่าสนใจคือ ประมาณ 15% ของโฆษณาสิ่งพิมพ์มีการอ้างอิงหน้าเฟซบุ๊ก (Facebook) ที่มี QR โค้ดไปยังเว็บไซต์เพิ่มเติม

2. กลยุทธ์การบริหารของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย

การบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลไม่ได้เหมือนกับการบริหารธุรกิจอื่นๆ ทั่วไป เนื่องจากสินค้าหลักไม่สามารถจับต้องได้ แต่เป็นความรู้สึกพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับชมรับฟัง สินค้าในรูปแบบต่างๆ ที่สร้างสรรค์ขึ้นมา สินค้าหลักของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย คือเนื้อหารายการ (Content) แต่ความสำคัญอยู่ที่ปริมาณของผู้ที่ติดตามชมเนื้อหาเหล่านั้น ที่ถูกจัด

ไว้ในรูปของอัตราความนิยม (Rating) คิดจากอัตราจำนวนคนที่สนใจดูรายการทั้งประเทศออกมาในระบบตัวเลขสองทศนิยมเพื่อสะดวกในการทำความเข้าใจ ดังนั้นการสร้างสรรครายการจึงมีการใช้กลยุทธ์การนำเสนอเนื้อหารายการและข้อมูลที่รวดเร็ว เพื่อให้เกิดความนิยมสูงสุดตรงตามความสนใจและความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์มุ่งเน้นการขายช่วงเวลาในการโฆษณาสินค้าให้กับลูกค้าเอเจนซี (Agency) ระหว่างการนำเสนอรายการสู่ลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคที่บ้านทุกช่วงเวลา เพื่อหารายได้หลักหล่อเลี้ยงกิจการและการส่งเสริมการตลาดตามรายการประจำของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล โดยใช้เครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ผ่านทางรายการของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล นอกจากการใช้สื่อแบบ Above The Line แล้ว สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลยังใช้กิจกรรมทางการตลาด (Events) รูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นการเน้นย้ำภาพลักษณ์ที่ค้ำหน้าติดตามในสายตาผู้บริโภค จะเห็นได้ว่าหลากหลายกลยุทธ์ทางการตลาดถูกใช้อย่างผสมผสานสู่ผู้บริโภค เพื่อจะส่งเสริมการขายและเสริมภาพลักษณ์ที่มีความชัดเจนตรงกัน และเกิดผลไปยังลูกค้าผู้บริโภคและกลุ่มลูกค้าเอเจนซี (Agency) ผู้สนับสนุนรายการเป้าหมาย

นอกจากนี้ผู้บริหารเริ่มใช้ช่องทางการตลาดออนไลน์เป็นช่องทางเสริมในการสื่อสารสู่ผู้บริโภค เนื่องจากใช้ต้นทุนต่ำ ประสิทธิภาพสูงสู่ผู้บริโภคได้ในวงกว้าง สามารถปรุงแต่งเนื้อหาให้หลากหลายน่าสนใจอยู่นอกเหนือกฎข้อบังคับที่เคร่งครัด และเป็นการเพิ่มรายได้ค่าโฆษณาอีกช่องทางหนึ่ง แต่ในขณะเดียวกันการทำการตลาดออนไลน์ของสถานีโทรทัศน์ด้วยการเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการรับชมเนื้อหา (Content) ก็อาจเป็นผลเสียต่อความนิยม (Rating) ของสถานี โทรทัศน์มากขึ้นไปอีก เนื่องจากไม่จำเป็นต้องรอชมรายการตามผังรายการอีกต่อไป ผู้บริหารควรหาทางแก้ไขปัญหาด้านอัตราความนิยมต่ำ และขยายช่องทางออนไลน์เพื่อเพิ่มรายได้ให้มากขึ้น โดยไม่กระทบกระเทือนต่อสถานีช่องทางหลัก

ดังที่ Shimp (1989) ได้อธิบายว่า การสื่อสารการตลาดสามารถเกิดขึ้นทั้งในลักษณะที่ตั้งใจ อาทิ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ ฯลฯ ธุรกิจจำเป็นต้องปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมหรือทันต่อการเคลื่อนไหวในตลาดอยู่ตลอดเวลา จึงต้องแสวงหาข่าวสารจากผู้บริโภคในลักษณะของข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจได้ทราบถึงลักษณะความต้องการของลูกค้าอันจะเป็นแนวทางในการพิจารณาตัดแปลงเพิ่มเติม สอดคล้องกับที่ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร (2547) ได้กล่าวว่าการที่จะสื่อสารการตลาดให้มีประสิทธิภาพ จะต้องศึกษาเครื่องมือสื่อสารการตลาดต่าง ๆ ซึ่งประกอบไปด้วยการโฆษณา การประชาสัมพันธ์

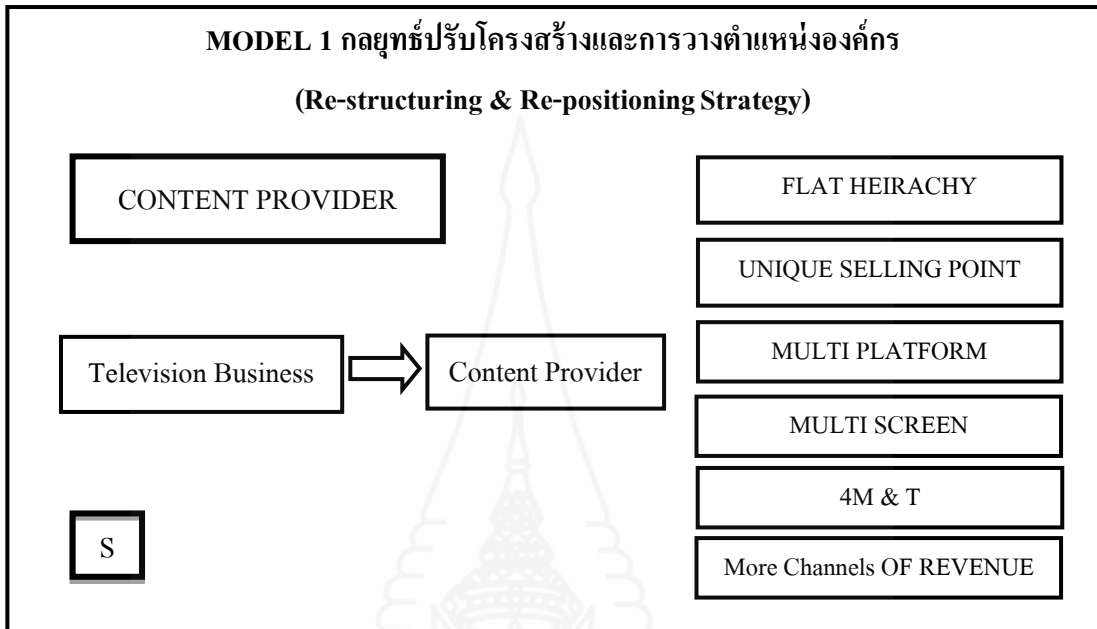
งานวิจัยฐิตินัน บุญภาพ คอมมอน (2559: 2) กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์กรสื่อในยุคดิจิทัลหลอมรวมถือเป็นมิติในการบริหารจัดการที่ต้องใช้ทั้งความรู้ความชำนาญด้านเทคโนโลยีและศิลปะในการสื่อสารและการบริหารจัดการแบบเฉพาะตัวที่แตกต่างจากการบริหารจัดการทั่วไป ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีและด้านที่ไม่ใช่เทคโนโลยี เช่น บุคคล การสื่อสาร ศิลปะและความคิดสร้างสรรค์ และสอดคล้องกับจินตเจษฎ์ จันทรเพ็ญ (2557) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารธุรกิจของบริษัทรับจ้างผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดย่อม (Content Provider) ในตลาดดิจิทัลทีวีของประเทศไทย ส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ (Product) เน้นเรื่องของคุณภาพและความรวดเร็วในการบริการ ด้านราคา (Price) จะมีลักษณะการเสนอราคา หรือจัดเสนอราคาตามแบบแต่ละชิ้นงาน ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ด้วยการใช้กลยุทธ์แรงดันผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย (Push Channel Strategy) เช่น การ โฆษณา

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยให้อยู่รอด

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ผู้วิจัยนำแนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) ของ Fred E.Fiedler (1967) มาสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับในเชิงสภาพข้อเท็จจริง แนวคิดการเลือกทางออกเพื่อแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใดในสภาวะการณ์เช่นนั้น และผู้บริหารต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน

ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ควรแบ่งออกเป็นแต่ละส่วนในการบริหารกิจการภายในองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาในแต่ละด้านที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ และต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดและกระบวนการทำงานในองค์กรให้สอดคล้องและรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่กำลังเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบเพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนี้

1. กลยุทธ์ปรับโครงสร้างและการวางตำแหน่งองค์กร (Re-structuring & Re-positioning Strategy)



ภาพที่ 5.1 model 5 Restructure & Repositioning Strategy

Fred E. Fiedler (1967) ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) ผู้บริหารต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยชี้ให้เห็นว่าในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันย่อมจะต้องการความสัมพันธ์ภายในองค์กรแตกต่างกัน ไม่มีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียว นอกจากนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องว่าปัจจัยใดสำคัญ หรือมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงปรับตัวขององค์กร ซึ่งจะต้องช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เหตุการณ์นั้น ๆ ได้

การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และสามารถแข่งขันได้เป็นส่วนที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบและสามารถลดต้นทุนได้ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่สูงมากอยู่ในระนาบแนวนอน (Flat Hierachy) ที่ทุกฝ่ายสามารถช่วยเหลือกันให้ทำงานได้อย่างคล่องตัว และมีการรับคำสั่งโดยตรงจากหัวหน้างาน และสามารถตัดสินใจและลงมือปฏิบัติ

ได้รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันที ย่อมจะทำให้ทิศทางการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลคล่องตัวและไม่เกิดความเสียหายจากความล่าช้า

การบริหารจัดการองค์การสื่อโทรทัศน์ (Television Management) และใช้หลักการบริหารองค์การแบบ 4M 1T คือ มุ่งเน้นที่ Man การบริหารบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด Money การบริหารเงินทุน จะจัดสรรอย่างไรให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุดและให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด Materials การบริหารวัตถุดิบในการดำเนินงานว่าจะทำอย่างไรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด หรือเกิดประโยชน์สูงสุด Management คือกระบวนการจัดการบริหารควบคุมเพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ การบริหารกิจการสื่อสาร (Communication Management) ควรเพิ่มเติมด้วยอีก 1T คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology) เข้ามาช่วยในการบริหารทั้ง 4 M ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value Added) มากขึ้นกว่าเดิม

นอกจากนี้ การผนึกกำลังร่วมกัน (Synergy) เป็นการร่วมมือกันทำงานระหว่างบริษัทคู่ค้าหรือการเข้ามาร่วมลงทุนเข้ามาถือหุ้น เพื่อร่วมกันบริหารกิจการ (Joint Venture) ผลประโยชน์หลักที่ผู้ประกอบการธุรกิจสื่อจะได้จากการผนึกกำลัง (Synergy) ไม่ว่าจะในลักษณะใดก็ตามก็จะทำให้สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลมีเงินลงทุนมากขึ้น มีศักยภาพในการทำงานมากขึ้นตามความถนัดของแต่ละภาคส่วนที่มาร่วมมือกัน

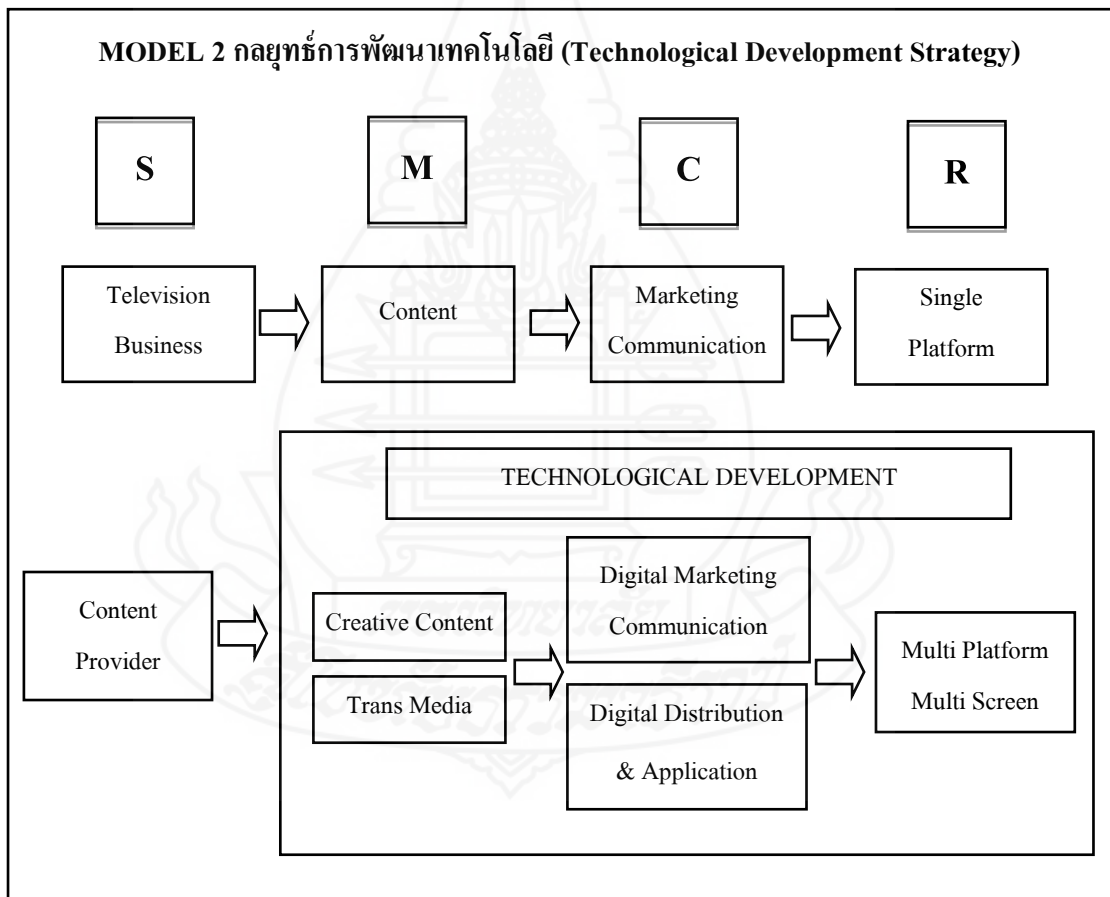
เนื่องจากในยุคที่ธุรกิจสื่อสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลอยู่ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล จึงเกิดความท้าทายครั้งใหญ่ต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ อีกทั้งพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อเปลี่ยนแปลงไป การแข่งขันรุนแรงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด คู่แข่งทางตรงและทางอ้อมเกิดขึ้นใหม่มากมาย กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรที่สำคัญที่สุดคือ การวางตำแหน่งองค์กรใหม่ (Re-positioning) เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยปรับจากสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลนำเสนอรายการที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย (Single Screen) ผ่านหน้าจอโทรทัศน์แต่เพียงอย่างเดียวและหวังพึ่งรายได้จากการขายโฆษณาเป็นหลัก เปลี่ยนเป็นผู้ให้บริการด้านเนื้อหา (Content Provider) ที่มีจุดยืนชัดเจน และสามารถนำเสนอเนื้อหาที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ได้ครบถ้วนผ่านช่องทางดั้งเดิมและช่องทางใหม่ (Multi Platform & Multi Screen) การรับสารของผู้บริโภคในฐานการรับชมต่างๆ ได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มยอดความนิยมของสถานีโทรทัศน์และสามารถหารายได้ในช่องทางอื่นๆ ได้มากขึ้น

ดังนั้น การบริหารกิจการให้อยู่รอดได้ และเติบโตในอนาคตอย่างมั่นคง ต่อยอดธุรกิจได้อย่างแข็งแกร่ง จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการปรับโครงสร้างและตำแหน่งทางการตลาดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีคู่ค้าที่ช่วยเหลือสนับสนุนกันในเชิงธุรกิจได้ และมีเงินทุนสนับสนุน

เพื่อหมุนเวียนใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อการพัฒนาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรส่วนต่างๆ ที่สำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจต่อไปได้

นอกจากนี้องค์กรควรให้ความสำคัญ และเน้นในด้านการสื่อสารการตลาดดิจิทัล สื่อสารไปยังฐานการรับชมอื่นๆ (Multi Platform) ให้ครบทุกช่องทางที่เข้าถึงผู้บริโภคได้มากที่สุด การปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิตและการออกอากาศให้ทันสมัย ด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมีทักษะหลายด้าน และนำไปพัฒนาการสื่อสารการตลาดในรูปแบบและช่องทางต่างๆ ซึ่งการสร้างตราสินค้าของสถานีโทรทัศน์ยังคงเป็นสิ่งที่ต้องทำต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริโภคจดจำ ควบคู่ไปกับการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ด้วยการนำเสนอเนื้อหาที่น่าสนใจต่าง ๆ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นจากการสื่อสาร

2. กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยี (Technological development strategy)



ภาพที่ 5.2 model 2 Technology development Strategy

สถานีโทรทัศน์แต่ละช่องควรมีกลยุทธ์การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มศักยภาพของสถานีโทรทัศน์ยุคดิจิทัลให้ดูทันสมัย และรองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ ทั้งใน

ด้านการผลิตเนื้อหารายการ (Content) ให้มีความทันสมัยน่าสนใจมากขึ้น การสื่อสารการตลาดในช่องทางใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีมาช่วยทำให้สามารถเข้าถึง (Reach) ผู้บริโภคกลุ่มต่างๆ ได้ครอบคลุมกว่าและมีความถี่ (Frequency) มากขึ้น โดยร่วมมือกับผู้ประกอบการด้านซอฟต์แวร์ นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้กับแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ (Smart Phones) และแท็บเล็ต เพื่อให้การเข้าถึงสถานีโทรทัศน์ผ่านอุปกรณ์ต่างๆ สะดวกขึ้น มีประโยชน์มากขึ้น และใช้งานง่ายกว่าเดิม เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภคแบบทันที (Real Time Response) ในการโต้ตอบ ให้ข้อมูล ตลอดจนแนะนำรายการอื่นๆ ที่อยู่ในความสนใจส่วนบุคคลของผู้ใช้คน (Audience Targeting) ระหว่างรับชม ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ชมรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหารายการแล้ว ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจในการรับชมรายการอื่นๆ อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ Kung (2007) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีและนวัตกรรมได้สะท้อนข้อเท็จจริงที่ว่าสื่อเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมส่วนน้อยที่ต้องประสบกับปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “เทคโนโลยีก่อกวน” (Disruptive Technologies) เนื้อหารายการ (Content) ของยุคต่อไปจะไม่พึ่งพาเฉพาะออกอากาศบนหน้าจอโทรทัศน์อย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องนำฐานการรับชมแบบออนไลน์เข้ามาผสมผสานให้ลงตัวอีกด้วย

การบริหารจัดการเทคโนโลยีสมัยใหม่ (New technology Management) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Liz, Kelley & Maya Barton (2003) พบว่า จากเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตบนโทรศัพท์เคลื่อนที่ ความวิตกโดยรวมในการใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับลักษณะ

ทางประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา เป็นต้น ดังนั้นการยอมรับเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่การตลาดต่อไปควรคำนึงถึงความต้องการทางด้านจิตวิทยาเกี่ยวกับเทคโนโลยี การออกแบบเทคโนโลยี และการพัฒนารูปแบบเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ

การนำสื่อใหม่ (New Media) เข้ามาใช้ในการเชื่อมต่อเพื่อเข้าถึงคนในสังคมจึงเป็นเรื่องนิยมกันมากในปัจจุบันนอกเหนือจากสื่อเดิม เนื่องจากสามารถเอื้อให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารทำหน้าที่ส่งสารและรับสารได้พร้อมกันเป็นการสื่อสารสองทาง และยังทำหน้าที่ส่งสารได้หลายอย่างรวมกัน คือ ภาพ เสียง และข้อความไปพร้อมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพรจิต สมบัติพานิช (2547, น. 4) ว่าเป็นการรวมเอาระบบเทคโนโลยีของสื่อดั้งเดิมเข้ากับความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีแบบปฏิสัมพันธ์ ทำให้สามารถสื่อสารได้สองทางผ่านระบบเครือข่าย และมีศักยภาพเป็นสื่อแบบประสม (Multimedia) ปัจจุบัน สื่อใหม่พัฒนาขึ้นหลากหลายเป็นที่รู้จักและนิยมกันมากคือ สื่ออินเทอร์เน็ต สื่อโทรศัพท์มือถือ นอกจากนี้อนาคตสื่อใหม่พัฒนายิ่งขึ้น โดยนำเอาสื่อดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสื่อโทรทัศน์มาใช้ช่องทางผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้หลายช่องทาง (Multi Platform & Multi Screen) ทั้งในเนื้อหาเดิมหรือนำมาผลิตใหม่เป็นเนื้อหาที่เหมาะสมในช่องทางใหม่เรียกว่าการเล่าเรื่องข้ามสื่อ (Trans Media) เพื่อเข้าถึงกับเครื่องมือที่ผู้บริโภครับชม

ในขณะนั้นหรือช่วงเวลานั้นๆ ได้อย่างสะดวกที่สุด ทำให้เกิดการเชื่อมต่อ (Engagement) ระหว่างรายการกับผู้ชมได้ตลอดเวลา

ดังนั้น ถ้ามีเนื้อหารายการ (Content) ที่อยู่ในกระแสและมีผู้คนพูดถึงจะทำให้ขายโฆษณาได้การตอบรับที่ดีจากบรรดาผู้ซื้อเวลาเพื่อการโฆษณา เนื่องจากมีความนิยม (Rating) สูง และข้อดีของการเล่าเรื่องข้ามสื่อ (Trans Media) คือเกิดการกล่าวถึงเนื้อหาหรือนั้นๆ ณ ขณะที่รับชมและตอบโต้ได้ทันที (Real Time Response) ไม่ว่าจะเป็นในแอปพลิเคชันพูดคุยในสังคมออนไลน์ต่างๆ รวมทั้งเนื้อหา (Content) ถูกนำไปผลิตซ้ำโดยการแบ่งปัน (Share) การกดถูกใจ (Like) การนำไปเป็นประเด็นพูดถึงบนเว็บไซต์ที่เป็นกลุ่มชุมชนในสังคม (Community) ขนาดใหญ่อย่างในเว็บไซต์พันทิพย์ (Pantip.com) ทำให้กระแสความสนใจขยายไปเป็นวงกว้าง และผู้ชมรู้สึกสนุกกับการร่วมแสดงความคิดเห็น

ดังตัวอย่างในรายการหน้ากากนักร้อง (The Mask Singer) ทางสถานีโทรทัศน์ช่องเวิร์คพอยท์ ซึ่งเป็นรายการประเภทวาไรตี้เกมโชว์ ที่ใช้ระยะเวลาออกอากาศ 3 เดือน ได้รับการตอบรับจากผู้ชมซึ่งเป็นผู้บริโภคชั้นเป็นอันดับ 1 ทุกช่องทาง เนื่องมาจากการนำเอาเทคโนโลยีการเล่าเรื่องข้ามสื่อ (Trans Media) นำเสนอเนื้อหาหรือนั้นๆ ที่น่าสนใจ มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Content) สื่อสารไปถึงผู้บริโภคแต่ละกลุ่ม ที่มีการรับสารด้วยเครื่องมือ (Device) ที่แตกต่างกันไป หลายฐานการรับชม (Multi Platform & Multi Screen) และหลายช่วงเวลา เช่น รับชมผ่านการออนไลน์ทางโทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต สามารถรับชมย้อนหลังจากยูทูป (Youtube) จากเครื่องคอมพิวเตอร์ หรือรับชมโดยตรงจากสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลก็ได้

นอกจากนี้พฤติกรรมผู้บริโภคนิยมดูรายการโทรทัศน์บนยูทูป (Youtube) รวมถึงแพลตฟอร์มอื่นๆ ทางออนไลน์ และนี่คือสิ่งที่คนทำโทรทัศน์อาจกำลังกลัวว่าจะนำพาธุรกิจที่ครั้งหนึ่งนำพาความยิ่งใหญ่มาให้กำลังจะถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป ถ้ามองในแง่บวก ยูทูป (Youtube) ไม่ได้มาแข่งกับสถานีโทรทัศน์ แต่คือการเข้ามาช่วยเพิ่มยอดผู้ชมทางโทรทัศน์และยูทูป (Youtube) อาจทำให้เนื้อหาต้นทุนสูงกลายเป็นเนื้อหาราคาถูก ตัวอย่างความนิยมของผู้บริโภคผ่านช่องทางต่าง ๆ บนสื่อออนไลน์ของผู้บริโภค ดังภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 การจัดอันดับความนิยมของผู้บริโภคผ่านช่องทางต่าง ๆ บนสื่อออนไลน์ของผู้บริโภค

ที่มา : <http://www.brandbuffet.in.th/2017/02/workpoint-the-mask-singer-phenomenon/>

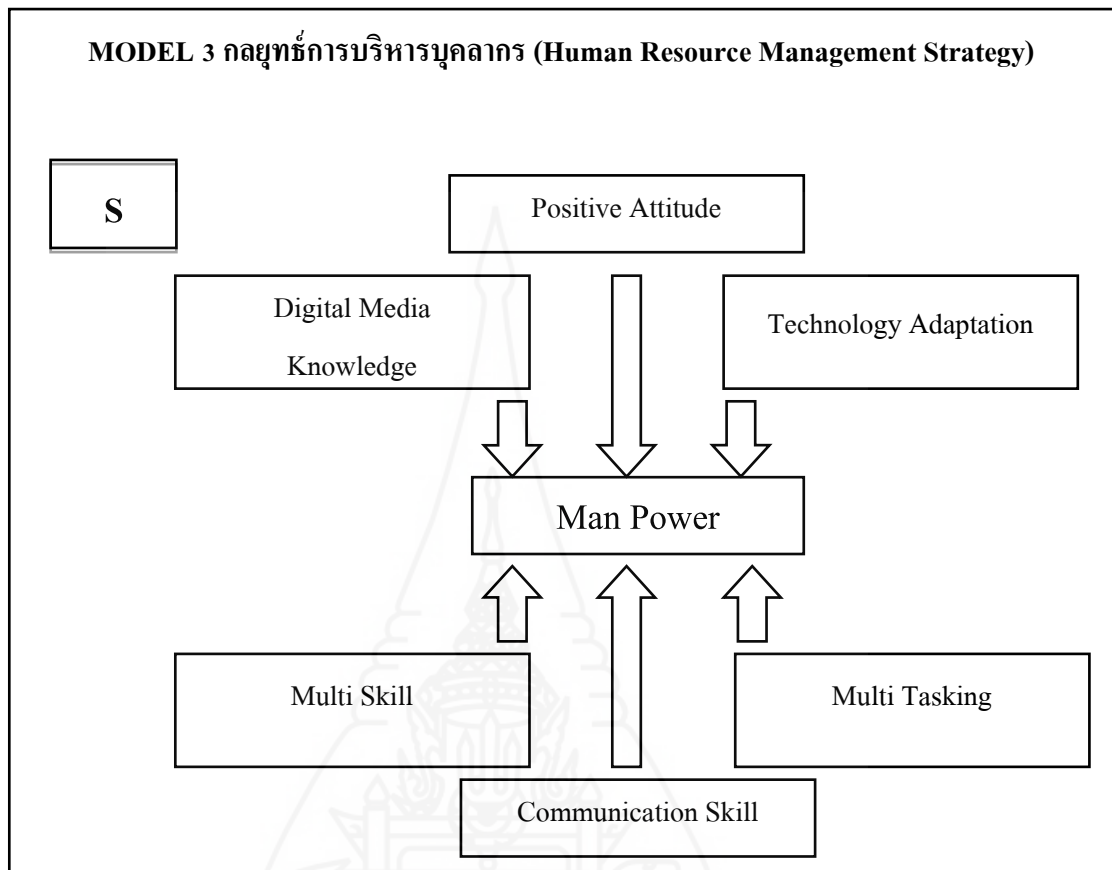
สอดคล้องกับเฮนรี เจนกินส์ (Henry Jenkins, 2007, p.2) ผู้ที่ศึกษาเรื่อง Media convergence culture และเรื่อง Transmedia อธิบายว่า โลกของสื่อตอนนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเจ้าของธุรกิจสื่อรายใหญ่ๆ เพียงอย่างเดียวเหมือนก่อนแล้ว จากการก้าวหน้าไปของเทคโนโลยีทำให้สื่ออยู่ในมือของประชาชนทุกคนที่เป็นผู้สร้างเนื้อหาขึ้นได้เองเช่นกัน จากอดีตจนถึงปัจจุบันผลงานในสื่อเก่ามากมายที่ได้ถูกนำมาเล่าใหม่ผ่านช่องทางสื่อใหม่ ซึ่งมีคุณลักษณะโดดเด่นเป็นรูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way-communication) มีความสามารถเคลื่อนที่ได้สูง (Mobility) ทำให้สะดวกต่อการพกพาไปในที่ต่างๆ (Compactable) สามารถคิดแปลงเปลี่ยนรูปได้ (Convertibility) เชื่อมต่อกันโดยง่าย (Connectivity) สามารถหาและใช้ประโยชน์ได้ในทุกที่ (Ubiquity) มีความรวดเร็วในการสื่อสาร (Speed of Communication) มีลักษณะไร้พรมแดน (Absence of Boundaries) เป็นการผ่านยุคสมัยมาตามพฤติกรรมของผู้ใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป เป็นการก้าวสู่ยุคที่เป็นสื่อแบบ “วัฒนธรรมหลอมรวม” (Convergence culture) การหลอมรวมสื่อจะเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลข่าวสารที่ถูกผลิตขึ้นจากสื่อ ๆ หนึ่งถูกเผยแพร่ไปยังช่องทางต่าง ๆ อย่างหลากหลาย เช่น การที่เราสามารถดูรายการโทรทัศน์ย้อนหลัง ดูหนังฟังเพลงผ่านสมาร์ตโฟน และคอมพิวเตอร์ได้ เจนกินส์สรุปเป็นข้อเสนอไว้ว่า “ภาวะการณ์หลอมรวมบรรจบกันของสื่อเป็นมากกว่าการขยับระดับทางเทคโนโลยี (Technological Shift) มันเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่าง เทคโนโลยี อุตสาหกรรม ตลาด ประเภทสื่อและผู้ชมที่มีอยู่เดิม”

ด้วยเหตุนี้การส่งเสริมและพัฒนาเนื้อหารายการ (Content) ให้สามารถนำไปออกอากาศในช่องทางที่หลากหลาย (Multi Platform) และเป็นการเล่าเรื่องข้ามสื่อ (Trans Media) นั้น ถือเป็นส่วนหนึ่งของโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับกิจการสถานีโทรทัศน์ยุคดิจิทัล ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นปัจจัยหลัก สอดคล้องกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมแบบพลิกผัน ของ Clayton M. Christensen (2557) เสนอว่า ผู้ประกอบการเก่าและใหม่ ต้องพิจารณาเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล ต้องให้ความสำคัญกับผู้บริโภคก่อนเสมอ เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภครับข่าวสารของคนรุ่นใหม่ที่เปลี่ยนไป ด้วยการนำเสนอในสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการอย่างแท้จริงมากกว่าแบบแผนการดำเนินธุรกิจที่เคยใช้มา และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ไปตามสถานการณ์ ซึ่งรวมถึงการนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการหาเนื้อหา รายการ การเผยแพร่ และจัดจำหน่าย ปัจจุบันช่องทางการสื่อสารที่เกิดขึ้นมากมาย โดยเฉพาะสมาร์ทโฟน แท็บเล็ต ทำให้การรูปแบบการเข้าถึงข่าวสารเปลี่ยนแปลง รวมทั้งยังเอื้อต่อกระบวนการหาเนื้อหา รายการ และเผยแพร่ข่าวสารด้วย และต้องพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานเพื่อรองรับภูมิทัศน์ใหม่ โดยการพัฒนาขีดความสามารถนั้นควรเน้นทั้งเรื่องทรัพยากร กระบวนการทำงาน และการจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน

การศึกษางานวิจัยของ Ramendra Thakur, John H. Summey และ Siva K. Balasubra Manian (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง CRM as strategy : Avoiding the pitfall of tactics กล่าวถึง กลยุทธ์บริหารงานลูกค้าสัมพันธ์หรือ CRM (Customer Relation Management) เป็นกิจกรรมทางการตลาดที่กระทำต่อลูกค้า ซึ่งอาจจะเป็นลูกค้าผู้บริโภค หรือคนกลางในช่องทางจัดจำหน่ายแต่ละรายอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยมุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ มีการรับรู้ที่ดีตลอดจนรู้สึกชอบบริษัทและสินค้าหรือบริการของบริษัท

ซึ่งคุณค่าของ CRM นั้น ไม่เพียงจะรักษาลูกค้าปัจจุบันเท่านั้น CRM ยังสามารถดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาใช้สินค้าจากบริษัทอีก ด้านอนาคตของ CRM นั้น จะยิ่งแสดงศักยภาพออกมาในกลยุทธ์ของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ จากนั้น CRM ก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งที่ฝังรากลึกของธุรกิจ ที่ไม่ใช่เพียงเทคนิคทั่วไป และด้วยเทคโนโลยีที่พัฒนามากยิ่งขึ้น จะทำให้ CRM สามารถประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องตามแต่สถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งภาพลักษณ์ รูปแบบของกลยุทธ์ CRM นั้นอาจจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ตามวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร แต่สิ่งหนึ่งที่คงที่ คือ CRM เป็นการเดินทางที่จะเก็บเกี่ยวเรื่องราวที่น่าประทับใจระหว่างบริษัทกับลูกค้า ซึ่งไม่ใช่เพียงจุดหมายปลายทางที่ตั้งไว้ (CRM is a journey, not a destination)

3. กลยุทธ์การบริหารบุคลากร (Human Resource Management Strategy)



ภาพที่ 5.4 model 3 Human Resource Management Strategy

สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลควรมีบุคลากรคุณภาพดีเข้าร่วมงาน ตั้งแต่ระดับบริหารไปจนถึงระดับปฏิบัติการ บุคลากรที่เหมาะสมควรมีทัศนคติเชิงบวก (Positive Attitude) อยู่ในแนวทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทุกคนควรเข้าใจธรรมชาติของธุรกิจและมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมีทักษะและรอบรู้ในกระบวนการสื่อสาร

เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการทำงานด้านสื่อโทรทัศน์ มุ่งเน้นที่การวางแผนการสื่อสารให้ประสบความสำเร็จ สามารถวางแผนการสื่อสารได้ มีความเข้าใจช่องทางการสื่อสารในรูปแบบใหม่ ตั้งแต่เรื่องการพัฒนาเนื้อหารายการที่น่าสนใจ (Creative Content) ตลอดจนการนำสิ่งที่มีอยู่ ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลอย่างเต็มที่ (Utilized Resource) รวมถึงความเข้าใจในสื่อดิจิทัล (Digital Media) และสามารถคาดเดาแนวโน้มของพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัลได้อย่างแม่นยำ

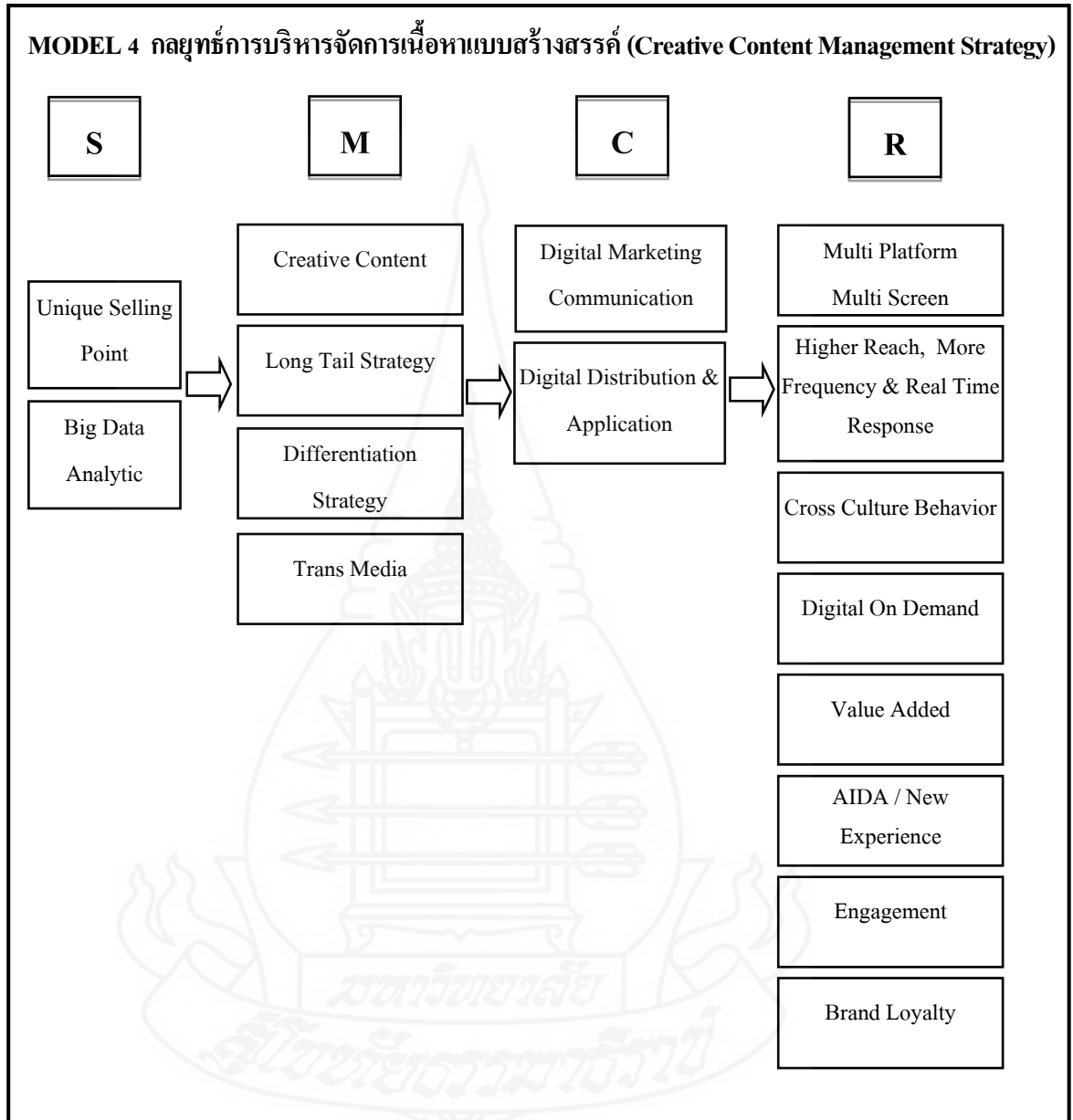
ดังนั้นบุคลากรจึงต้องมีคุณสมบัติสำคัญคือ มีความสามารถรอบด้าน (Multi Skills) เพื่อทำงานได้หลายหน้าที่ และลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และสามารถบริหารเวลาในการทำงานหลายประเภทได้ในเวลาเดียวกัน (Multi Tasking) เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากการผลิตงานโทรทัศน์จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน ร่วมมือกันสร้างสรรค์ผลงาน ควรมีจำนวนบุคลากรไม่มากเกินไป แต่มีความสามารถหลายด้าน และมีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย ในขณะที่เวลาและต้นทุนจำกัด

บุคลากรที่มีคุณภาพเป็นกุญแจสำคัญให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูง เกิดกระบวนการคิดสร้างสรรค์ และการผลิตเสร็จสมบูรณ์ได้โดยใช้ต้นทุนต่ำแต่มีงานคุณภาพสูง ทั้งนี้ควรคำนึงถึงอัตราเงินเดือนและผลประโยชน์ที่องค์กรตอบแทนต่อบุคลากรให้เหมาะสมและสามารถจูงใจให้ไม่เกิดการเปลี่ยนงานบ่อย เนื่องจากทักษะเฉพาะทางมีต้นทุนสูงในการสร้างบุคลากร

แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ของเสรี วงษ์มณฑา (2542, น.35-42) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงออกเป็นแผนงานหรือโครงการที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ เพราะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี (Well-managed Organization) และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ (Competent Personnel) ทั้งความสามารถหลักและสมรรถภาพทางการแข่งขัน ด้วยการเลือกคนที่สามารถเข้าทำงานในตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อจัดกระบวนการในการทำงานและกิจกรรมตามลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Activities) รวมถึงระบบการตัดสินใจที่มีคุณภาพ เพื่อให้การจัดการงานตามกลยุทธ์นำไปสู่ความสำเร็จ

สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภารัตน์ ธนกุลพรรณ (2553) ศึกษาเรื่องสถานีโทรทัศน์ทีวีไทย : แนวคิดปรัชญากลยุทธ์และปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในมาจากโครงสร้างการบริหารและบุคลากรเป็นส่วนสำคัญหลักในการบริหารงาน

4. กลยุทธ์การบริหารจัดการเนื้อหาแบบสร้างสรรค์ (Creative Content Management Strategy)



ภาพที่ 5.5 model 4 Creative content Management Strategy

ในส่วนของแนวทางกลยุทธ์การบริหารจัดการเนื้อหาให้เหมาะสม แต่ละสถานีควรมีตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) และลักษณะเด่นหรือจุดขาย (Unique Selling Point) ของช่องที่ชัดเจน เป็นที่จดจำได้ เนื้อหารายการโดยภาพรวมต้องมีความโดดเด่นและมีความแตกต่าง (Differentiation strategy) จากคู่แข่งอื่น แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารรายการโทรทัศน์และ

การจัดผังรายการ (Television Management & T.V. Program Schedules) ซึ่งสอดคล้องกับเบทแมน และ สเนล (Bateman and Snell, 1999, p. 131) ได้กล่าวว่า แผนหลักเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่กำหนดเป็นการประสมประสานการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดการ (Management) เข้าด้วยกัน

นอกจากนี้ ต้องเปลี่ยนวิธีคิดในการนำเสนอเนื้อหาแบบใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Content) เพื่อตอบสนองวิถีการใช้ชีวิตของผู้คนที่เปลี่ยนไป จึงต้องมีการวางกลยุทธ์การนำเสนอ แบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytic) มาใช้วิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคโทรทัศน์ของผู้ชมในยุคปัจจุบัน เพื่อผลิตเนื้อหาใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้บริโภค หรือสามารถจูงใจเรียกร้องความสนใจจากผู้บริโภคได้ ด้วยความแปลกใหม่ สร้างความตื่นตาตื่นใจ เป็นกระแสสังคมได้ในช่วงเวลาหนึ่ง และต้องมีความสามารถในการตัดสินใจและปรับตัวได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์

เนื่องจากพฤติกรรมการเลือกรับชมเนื้อหา (Content) ส่วนใหญ่ของผู้บริโภคยังเป็นการรับชมรายการผ่านสื่อใหม่ โดยรับชมรายการโทรทัศน์ย้อนหลัง 80% ที่เหลือ 20% เป็นการรับชมแบบเลือกเวลาได้ตามความต้องการ (On Demand) เช่น คุภาพยนตร์ คุซีรีส์ คุการ์ตูน ส่วนในด้านการจัดซื้อรายการจากต่างประเทศ ควรจัดซื้อลิขสิทธิ์รายการต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับจริตของผู้บริโภคคนไทย กระแสความนิยมในขณะนั้น เพื่อให้เรียกร้องความสนใจและตรงตามรูปแบบการใช้ชีวิตและการเสพสื่อบันเทิงของผู้บริโภคชาวไทย

แต่อาจจะต้องคิดถึงต้นทุนและความคุ้มค่าในการนำมาพัฒนาต่อด้วย เพื่อให้อยู่ในงบประมาณที่เหมาะสมและทำกำไรต่อไปได้ เพื่อเพิ่มอัตราความนิยมให้สูงขึ้น หรือเลือกซื้อรายการจากประเทศที่มีผู้บริโภคมิรสนิยมใกล้เคียงผู้บริโภครคนไทย เช่น ในประเทศแถบเอเชียด้วยกัน ที่เกิดจากพฤติกรรมการเลือกรับชมมีความคล้ายคลึงกัน (Cross Culture Behavior) แม้ว่าจะคนละประเทศ ก็คาดเดาแนวโน้มได้ว่าน่าจะสร้างความนิยมในประเทศไทยได้เช่นกัน

นอกจากนี้การพัฒนาเนื้อหาให้มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น โดยการใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุน ให้เหมาะสม เพิ่มความสนุกสนานตรงใจผู้บริโภค เพิ่มมากขึ้น ในมุมอื่นๆ (Long Tail Strategy) เสนอรูปแบบใหม่ที่สามารถหารายได้จากเนื้อหาเหล่านั้นได้อีกครั้งอย่างเต็มที่ในทุกมิติ (Utilize Resource) ได้แก่ การจัดกิจกรรม จัดคอนเสิร์ต การขายของที่ระลึก (Merchandise) การตั้งแฟนเพจ (Fan Page) การโหวตหรือแสดงความคิดเห็น การประกวดต่างๆ หรือขยายเนื้อหาในเรื่องที่กำลังอยู่ในกระแสให้น่าสนใจต่อไปเรื่อยๆ ทั้งในสื่อดั้งเดิมและสื่อใหม่ที่เข้าถึงได้ง่ายกว่า เพื่อตอกย้ำความนิยม และรักษฐานลูกค้าเดิมไว้ด้วยเนื้อหาใหม่ๆ ที่อยู่ในความสนใจเดิมอยู่แล้ว

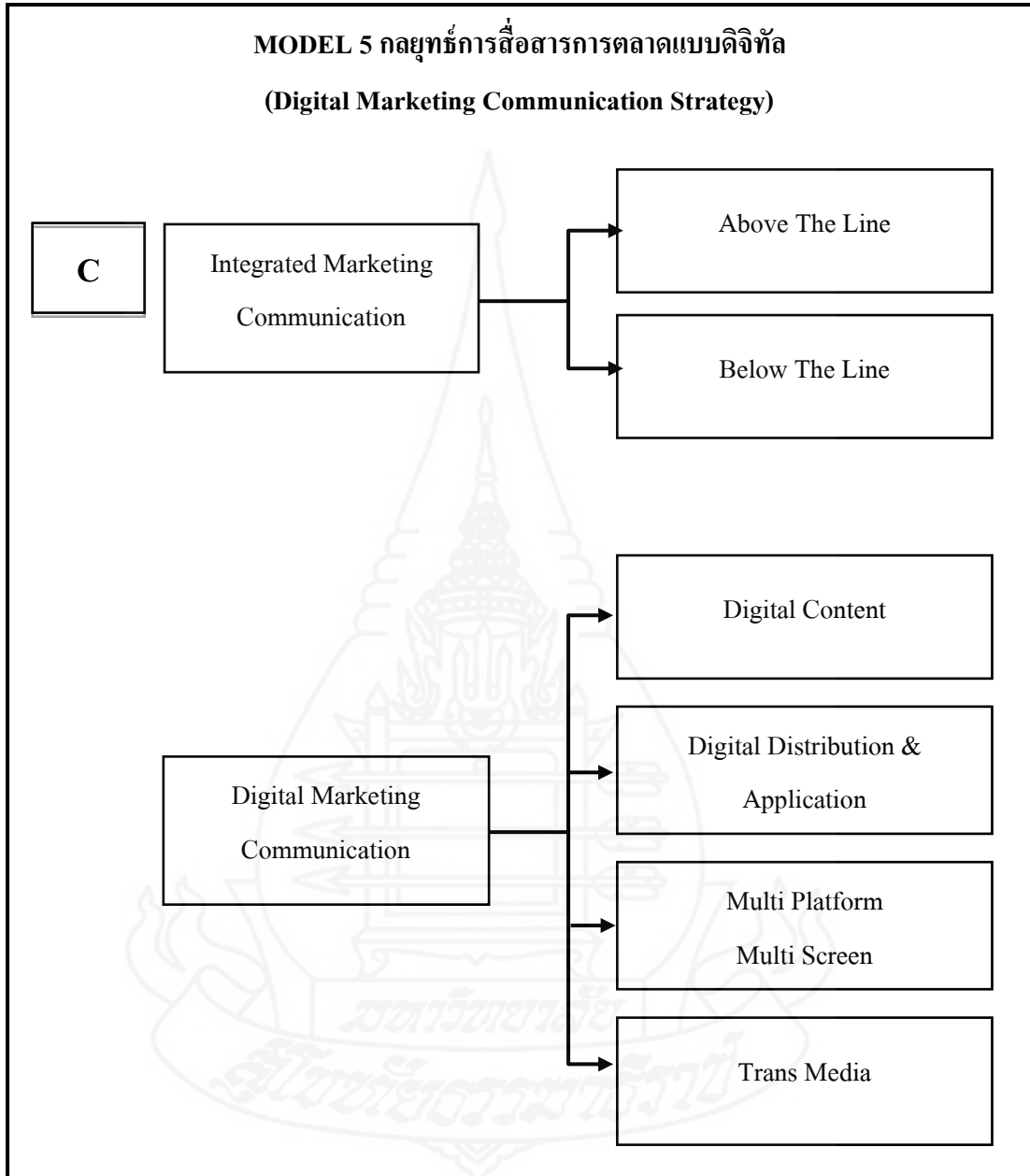
การพัฒนาเนื้อหาที่น่าสนใจและมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นนั้น ทำให้แนวโน้มความนิยมของรายการเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเป็ข้อดีในการขายเวลาโฆษณาในสถานี ทำให้เกิดรายได้สูงขึ้นและทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว สิ่งที่ผู้บริโภคจะได้รับนอกเหนือจากเนื้อหารายการที่ชื่นชอบ ผ่านช่องทางการรับสื่อทุกรูปแบบแล้ว การรับรู้ถึงมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ของเนื้อหารายการที่น่าสนใจและได้พบกับประสบการณ์แปลกใหม่ในการรับชม (New Experience) และยังสามารถเชื่อมต่อความสัมพันธ์ (Engagement) ระหว่างรายการ ช่องสถานี และผู้บริโภคได้อีกด้วย

เมื่อระยะเวลาผ่านไป ความสัมพันธ์ที่ฝังลึกและเกิดความผูกพันกับเนื้อหารายการ (Content) ที่ถูกใจ จนกระทั่งเกิดความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อรายการนั้นๆ เช่น การชื่นชอบพิธีกร คารานักแสดง รูปแบบรายการ ทำให้มูลค่าบสื่อโฆษณาที่เข้าถึงผู้บริโภคได้ในช่องทางที่เหมาะสม มีมูลค่ามากขึ้นทุกปี เนื่องจากมีประสิทธิภาพการเข้าถึงสูง



ภาพที่ 5.6 มูลค่าบสื่อโฆษณาดิจิทัล ปี 2012-2017

5. กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดแบบดิจิทัล (Digital Marketing Communication Strategy)



ภาพที่ 5.7 model 5 Digital marketing communication Strategy

จากการสำรวจของ Millward Brown บริษัทวิจัยตลาดชั้นนำ พบว่า คนไทยกว่า 70% รับชมโทรทัศน์ควบคู่ไปกับการใช้โทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต และคอมพิวเตอร์ สะท้อนให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ มีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับการดูโทรทัศน์ ลดน้อยลงกว่าในอดีต

ดังนั้นการวางกลยุทธ์ในการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของเนื้อหารายการ การโฆษณา หรือการปฏิสัมพันธ์ของสถานีโทรทัศน์กับผู้บริโภค ควรใช้กลยุทธ์การสื่อสารการตลาด ดิจิทัล (Digital Marketing Communication) ที่ได้ประโยชน์ทั้งในด้านเนื้อหา (Digital Content) และ ช่องทางในสื่อดิจิทัลต่างๆ (Digital Distribution) ด้วยการขยายฐานการนำเสนอ (Multi Platform & Multi Screen) และกระจายเนื้อหาให้เหมาะสมกับสื่อที่ใช้รูปแบบต่างๆหรือใช้วิธีการเล่าเรื่องข้าม สื่อ (Trans Media) เป็นหลัก ที่ทำให้อาหารรายการเกิดการแพร่กระจายไปยังฐานการรับชมแบบใหม่ๆ เช่น โทรศัพท์สมาร์ตโฟน แท็บเล็ตโดยมุ่งเน้นไปที่การกระจายเนื้อหาไปยังผู้บริโภคได้มากขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับ Mierzejewska (2011) ระบุว่าผู้บริโภคสื่อมีพื้นฐานของการใช้ ประโยชน์เพื่อตรวจตราสภาพแวดล้อม ใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อความบันเทิงผ่อนคลาย สร้าง ปฏิสัมพันธ์กับสังคม และเพื่อให้เข้าใจตนเอง อย่างไรก็ตาม แม้ว่าแนวคิดนี้จะได้รับการนำมาใช้ ศึกษาสื่อในขอบเขตต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง แต่กลับพบว่า การประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ในการเข้าใจการ ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เช่น รูปแบบเนื้อหารายการใหม่ของสื่อของ ผู้บริโภคยังมีอยู่น้อย

ตัวสถานีโทรทัศน์เองต้องพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการ รับชมโทรทัศน์ และดึงดูดให้ผู้บริโภคกลุ่มที่ยังคงสนใจรับชมโทรทัศน์ ได้รับรู้ข้อมูลและติดตาม ชมรายการได้ตลอดเวลา การใช้การสื่อสารการตลาดแบบดิจิทัล จะสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ดี มีความถี่ในการนำเสนอสูง และสามารถนำเสนอในรูปแบบต่างๆที่น่าสนใจหลากหลายรูปแบบ ง่าย ต่อการกดติดตาม (Follow) การแบ่งปัน (Share) หรือการแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ และ สามารถนำเสนอตัวอย่างเนื้อหารายการในรูปแบบใหม่ๆ สามารถเก็บข้อมูลลูกค้าที่เข้ามามีส่วนร่วม ปฏิสัมพันธ์ต่อการสื่อสารการตลาดแบบดิจิทัลขององค์กร ไว้เพื่อเป็นประโยชน์ทางการตลาดต่อไป ในอนาคตได้ เช่นการเก็บข้อมูลความสนใจในการเลือกรับชมเนื้อหา ระยะเวลาในการใช้งานสื่อ ออนไลน์ และข้อมูลทางสถิติต่างๆ รวมถึงการเข้าถึงข้อมูลส่วนตัวที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ พฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อแสวงหาแนวทางการตอบสนองความต้องการให้ตรงใจผู้บริโภคที่สุดด้วย

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารการตลาดแบบดิจิทัล เป็นเพียงเครื่องมือที่จะนำสารส่ง ต่อไปยังผู้บริโภคในช่องทางใหม่ๆที่น่าสนใจ และมีความสะดวกรวดเร็ว และเข้าถึงผู้บริโภคได้ มากกว่า เร็วกว่า มีความถี่มากกว่าสื่อดั้งเดิม เนื้อหา (Content) ของสารที่ส่งผ่านสื่อดิจิทัลจำเป็นต้อง ได้รับการออกแบบให้เหมาะสมและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมาย และสามารถ เรียกร้องความสนใจและผู้ใช้บริโภคที่ได้รับสารเกิดพฤติกรรมตามต้องการได้ ซึ่งสอดคล้องกับ อริสรา ไวยเจริญ (2558) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในยุคที่มีข้อมูลมากมายที่หลั่งไหลไปหาผู้บริโภคนั้น ระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่มี

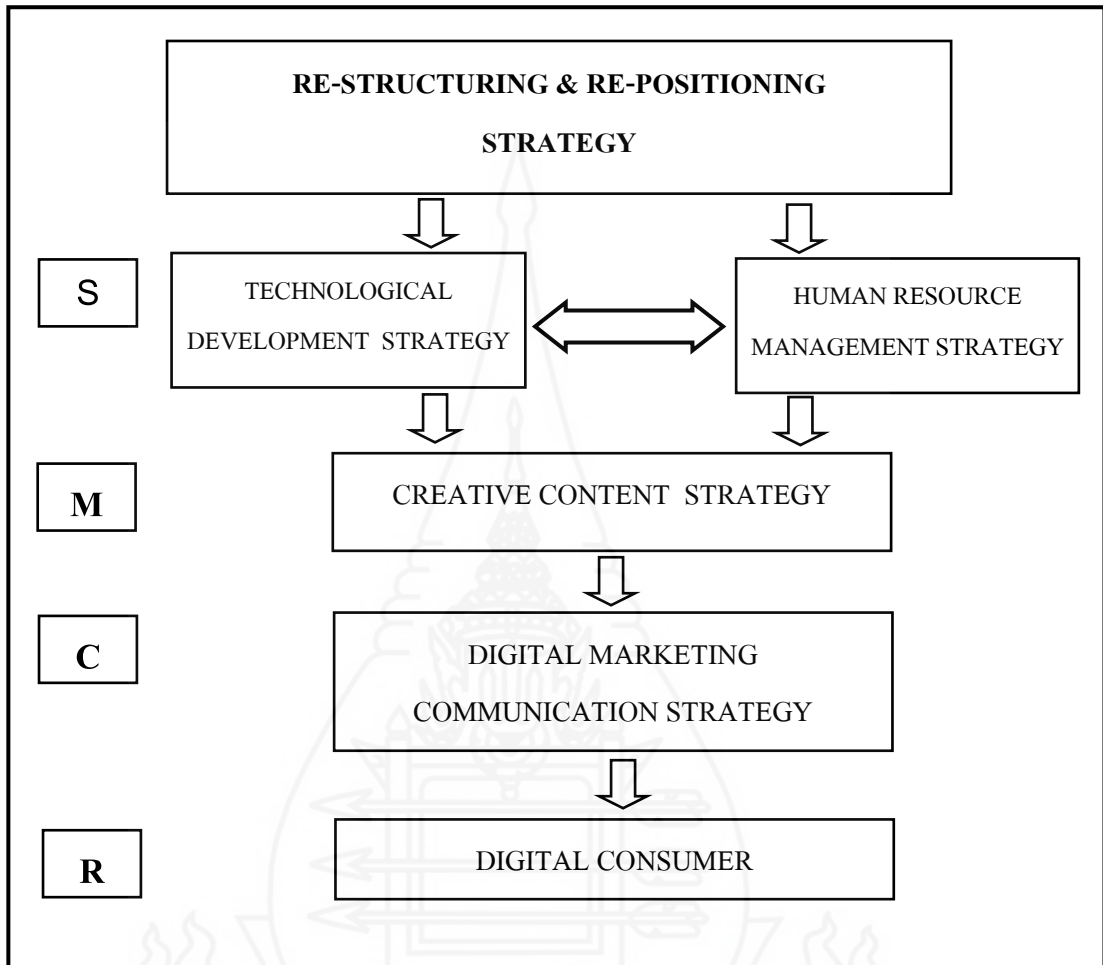
ความเร็วสูงมากขึ้น ส่งผลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้บริโภค ทั้งในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการชมรายการโทรทัศน์ การอ่านข่าวสารหรือบทความ การเล่นเกมส์ หรือแม้แต่การสั่งซื้อสินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ตก็มีการเติบโตขึ้นอย่างมาก

แต่ในขณะเดียวกัน การใช้การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communication) ก็ยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ควบคู่กันไปด้วย เนื่องจากยังมีกลุ่มผู้บริโภคที่ยังไม่เข้าถึงสื่อดิจิทัล หรือยังคงใช้สื่อดั้งเดิมในชีวิตประจำวันอยู่ ซึ่งกลุ่มผู้บริโภคกลุ่มนี้มีขนาดใหญ่และมีความสำคัญต่อการเพิ่มความนิยม (Rating) ขององค์กรเช่นกัน ถึงแม้ว่าองค์กรจะมุ่งเน้นไปที่การสื่อสารการตลาดดิจิทัล เนื้อหา (Content) แบบเดียวกันก็อาจนำมาปรับแต่งให้เหมาะสมกับสื่อดั้งเดิมได้ ทั้งแบบการทำโฆษณาผ่านสื่อหลักต่างๆ (Above the Line)

การสื่อสารสองทางกับผู้บริโภค (Below the Line) ในรูปแบบของการจัดกิจกรรมการตลาด เพื่อเข้าถึงผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม เฉพาะพื้นที่ที่มีจำนวนและขนาดจำกัด อาทิ การจัดกิจกรรมพิเศษทางการตลาด การส่งเสริมการขาย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM: Customer Relationship Management) ก็ยังคงเป็นการสื่อสารที่ทรงพลัง และยังใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ การสื่อสารการตลาดบูรณาการ (Integrated Marketing Communications หรือ IMC) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชนชัย ชมจินดา (2558) กล่าวว่า ยุคของเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีความจำเป็นต้องเน้นที่การปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอย่างครบถ้วน และเร่งกระตุ้นให้เกิดการสร้างและพัฒนาศักยภาพและความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรให้มากขึ้นอย่างเร่งด่วน

กล่าวโดยสรุปคือ ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ที่ต้องการประสบความสำเร็จในอนาคตจะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร อีกทั้งต้องคำนึงถึงโอกาสและภัยคุกคามในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ระบบดิจิทัล เพื่อค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นต้องใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหภายในองค์กร ให้แข็งแกร่งพอที่จะรับมือกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ การบริหารธุรกิจมีความสลับซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการสื่อสารที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจำเป็นต้องจะต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยมุ่งเน้นที่กลยุทธ์หลักที่เป็นการบริหารปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ที่จะส่งผลต่อความนิยมและรายได้หลักของสถานีโทรทัศน์มากที่สุด นั่นคือการบูรณาการกลยุทธ์ทั้ง 5 ข้อ เพื่อให้องค์กรมีความแข็งแกร่งในการบริหารกิจการภายใน และพร้อมที่จะต่อสู้กับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้น อีกทั้งเป็นทิศทางในการเดินไปข้างหน้าของธุรกิจ และเพิ่มช่องทางในการหารายได้ เพื่อให้การบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยอยู่ได้

6. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย (Strategic Management of the Digital Television Stations in Thailand)



ภาพที่ 5.8 model 6 การบูรณาการกลยุทธ์ทั้งหมดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร

ในปัจจุบัน ผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลที่มีปัญหาอัตราความนิยมไม่สูง และผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลที่อัตราความนิยมในระดับต้น ยังต้องทำงานหนักในการบริหารสถานีให้เติบโตให้ได้ เพื่อไม่อยู่รอดในอุตสาหกรรมนี้ จากข้อมูลบริษัท นิลเส็น (ประเทศไทย) จำกัด ระบุว่า ในปี 2558 เม็ดเงินโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์ ซึ่งมีบิลถึงรวมกว่า 8 หมื่นล้านบาท แบ่งเป็นสื่อทีวีอนาล็อก 5.75 หมื่นล้านบาท โทรทัศน์ระบบดิจิทัล 2.09 หมื่นล้านบาท และเคเบิลทีวี/ทีวีดาวเทียม 6.05 พันล้านบาท สะท้อนการเติบโตแบบก้าวกระโดดของโทรทัศน์ระบบดิจิทัลจากปีก่อนหน้าที่มีรายได้โฆษณาราว 8.58 พันล้านบาท และส่งสัญญาณให้เห็นว่าอนาคตจะทำเงินได้มหาศาล (จากหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ ปีที่ 36 ฉบับที่ 3, 134 วันที่ 25 - 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559)

โดยเฉพาะเมื่อผู้ประกอบการโทรทัศน์ระบบดิจิทัลเริ่มค้นพบช่องทางใหม่ๆ ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ชมได้อย่างทั่วถึงมากกว่าเดิม รวมทั้งการก้าวเข้าสู่ปีที่ 3 ถือเป็นสนามการแข่งขันที่น่าจับตามอง เพราะผู้ที่ปรับตัวเร็วและวางกลยุทธ์การตลาดได้อย่างแหลมคม จึงจะสามารถครองความนิยมได้ดี เห็นได้จากในช่วงก้าวเข้าสู่ปี 2559 ที่ผู้ประกอบการทีวีดิจิทัลต่างลุกขึ้นมาขยับและปรับแผนกลยุทธ์การบริหารในด้านต่างๆ อย่างเต็มรูปแบบ

ในภาวะที่ธุรกิจทีวีดิจิทัลมีการแข่งขันสูง ทำให้บริษัทต้องปรับกลยุทธ์การบริหารและโครงสร้างองค์กรใหม่ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน การก้าวขึ้นเป็นหนึ่งในผู้นำของผู้ผลิตสื่อยุคใหม่ภายใต้แนวคิด Cross Platform Content Provider โทรทัศน์สื่อสารครบทุกช่องทาง ที่ต้องการผลิตเนื้อหารายการทีวีคุณภาพสูง และส่งตรงถึงผู้รับสื่อยุคใหม่ครบทุกช่องทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรับชมผ่านสื่อออนไลน์ ที่เป็นอนาคตของการสื่อสารเพื่อเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มอื่นๆ ให้มากขึ้น และเสริมการสื่อสารให้ครบทุกช่องทาง

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Dennis McQuail ที่กล่าวถึงปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ได้ส่งผลกระทบต่อทั้งระบบสังคมและตัวปัจเจกบุคคล โดยได้ประมวลคุณลักษณะเด่น ๆ ของแนวคิดของกลุ่มทฤษฎีนี้เอาไว้ว่า (กาญจนา แก้วเทพ, 2545, น. 159) เนื่องจากเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นพื้นฐานของทุกสังคม เทคโนโลยีแต่ละชนิดก็จะเหมาะสมกับรูปแบบโครงสร้างสังคมแต่ละอย่าง ขั้นตอนของการผลิต และการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารจะเป็นตัวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคม และการปฏิบัติเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการสื่อสารในแต่ละครั้ง จะทำให้เกิดการปฏิบัติเปลี่ยนแปลงสังคมตามมาเสมอ

สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลหลายรายเคลื่อนไหวปรับองค์กรให้กระชับ โดยการปรับลดพนักงานต่อเนื่อง โดยให้เหตุผลว่าเป็นการปรับโครงสร้างองค์กรภายใน เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายในการดำเนินธุรกิจ บางรายก็เพิ่มผู้ถือหุ้นร่วมทุนรายใหม่ เพื่อให้เกิดสภาพคล่องในการดำเนินงานมากขึ้น บางรายก็ปรับลดอัตราค่าโฆษณาให้ถูกลงและมีแรงจูงใจกระตุ้นลูกค้าเอเจนซี (Agency) ให้ซื้อเวลาเพื่อลงโฆษณา ปรากฏการณ์ต่างๆ เหล่านี้สะท้อนถึงปัญหาในการประกอบธุรกิจสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีการแข่งขันสูง คู่แข่งขันในตลาดมีจำนวนมาก และสถานีโทรทัศน์จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ทุกวิถีทาง เพื่อสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

อย่างไรก็ตาม การปรับตัวตามรูปแบบของการบริหารเชิงกลยุทธ์นี้ จำเป็นต้องดำเนินการให้ครบในทุกส่วนงาน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางใหม่พร้อมๆ กันในทุกด้าน ทั้งในด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติจริง ผู้บริหารต้องวิเคราะห์องค์กรให้ชัดเจนแม่นยำ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน นำไปใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์การบริหารและการตลาด ผู้บริหารต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้รอบด้าน เพื่อค้นหาโอกาส และภัยคุกคาม เพื่อวางแผนกลยุทธ์

ในด้านต่างๆ เพื่อรับมือกับปัญหา และช่วงชิงโอกาสมาใช้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุด การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ปรับตัวแบบของค์รวมทั้งองค์กรไปพร้อมกันตามแผนภาพ 5.7 นี้ จะทำให้สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล มีความคล่องตัวในการดำเนินงานมากขึ้น มีจุดยืนและเป้าหมายการทำธุรกิจที่ชัดเจน แก้ปัญหาได้ฉับไวตามสถานการณ์ ลดค่าใช้จ่าย ลดปัญหาในการสื่อสารและสามารถสร้างสรรค์เนื้อหารายการ (Content) ที่แปลกใหม่ถูกใจกลุ่มเป้าหมาย ได้ครอบคลุมมากกว่าเดิม เพิ่มโอกาสในการเติบโตและมีส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น และมีอัตราความนิยมสูงขึ้น

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่ใช้การบูรณาการกลยุทธ์ทั้งหมดที่ได้อภิปรายมาข้างต้น นำมาใช้เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ผู้บริหารต้องนำไปปรับใช้แบบของค์รวม เพื่อแก้ไขปัญหาและใช้เป็นแนวทางให้โทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมรูปแบบต่างๆ เริ่มจากการใช้กลยุทธ์ปรับโครงสร้างองค์กร ปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาด (Re-positioning)

จากการเป็นสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลที่นำเสนอรายการที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และหวังพึ่งรายได้จากการขายโฆษณาเป็นหลัก เปลี่ยนมาเป็น ผู้ให้บริการด้านเนื้อหา (Content Provider) ที่มีจุดยืนชัดเจน และสามารถนำเสนอเนื้อหาที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ได้ครบถ้วน ผ่านช่องทางดั้งเดิมและช่องทางใหม่ โดยเป็นผู้นำทางด้านเนื้อหา พร้อมตอบสนองความต้องการผู้บริโภคที่มีต่อเนื้อหาในด้านต่างๆ ไม่จำเป็นต้องผ่านหน้าจอโทรทัศน์แต่เพียงอย่างเดียว นอกจากนี้มีการปรับให้โครงสร้างองค์กรดำเนินงานในแนวระนาบ (Flat Hierarchy) เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ได้คล่องตัวมากขึ้น สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างฉับไวทันที

การปรับโครงสร้างและปรับตำแหน่งทางการตลาดนี้ ใช้การผนึกรวมกำลัง (Synergy) กับผู้ร่วมทุนหรือคู่ค้า เพื่อเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน ร่วมกันสร้างสรรค์เนื้อหารายการ (Creative Content) และเพื่อเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนของกิจการ ในการนำไปพัฒนาส่วนต่างๆ ที่สำคัญ ในการดำเนินกิจการของสถานีโทรทัศน์ต่อไปในอนาคต ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างและสนับสนุนการทำงานแบบ 4M 1T ที่เพิ่มเทคโนโลยี (Technology) ให้มีบทบาทมากขึ้นในทุกส่วนงานของสถานี

จากแนวคิดเทคโนโลยีสื่อสารเป็นตัวกำหนด (Communication Technology Determinism) การคัดเลือกหาบุคลากรที่เหมาะสม (Man) เป็นส่วนสำคัญ เพราะบุคลากรจะมีความสามารถเฉพาะทางที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุดในทุกมิติ เมื่อโครงสร้างและการวางตำแหน่งทางธุรกิจคงที่แล้ว จำเป็นต้องลงทุนในการทำเอาเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ในการทำธุรกิจ โดยใช้กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาใช้ในด้านต่าง ๆ ร่วมกับ

การใช้กลยุทธ์การบริหารบุคลากร ที่จำเป็นต้องเลือกเฟ้นบุคลากรที่มีศักยภาพสูง สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพและต่อองค์กร สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นมืออาชีพที่มองเห็นโอกาสและช่องทางในการพัฒนาตัวเอง และงานในหน้าที่อยู่เสมอ มีความสามารถและทักษะหลายด้าน (Multi Skill) ที่จะบริหารจัดการงานหลายๆอย่างได้พร้อมกัน (Multi Tasking) และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ ในงานได้

เมื่อกำลังคน (Man Power) และ เทคโนโลยี (Technology) สอดประสานกัน ได้เป็นอย่างดี สามารถทำงานร่วมกัน ก็จะสามารสรสร้างเนื้อหารายการที่มีความคิดสร้างสรรค์ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology) เข้ามาช่วยให้มีความน่าสนใจมากขึ้น ทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการเนื้อหา แต่ละองค์กรควรมีจุดยืน (Positioning) และลักษณะเด่น (Unique Selling Point) ของช่อง ที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับได้ ไม่ซ้ำใคร โดยเนื้อหา (Content) เหล่านั้นต้องถูกใจ และสร้างความประหลาดใจให้กับผู้บริโภคอยู่เสมอ เพื่อกระตุ้นอัตราความนิยมให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เมื่อใช้กลยุทธ์การสร้างสรรคเนื้อหา ผ่านบุคลากรที่มีคุณภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเนื้อหา ที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Content) มีความน่าสนใจมากพอที่จะดึงดูดผู้บริโภคได้ จึงใช้กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดแบบดิจิทัล (Digital Marketing Communication) นำเสนอเนื้อหาเหล่านั้น ไปสู่ผู้บริโภคผ่านเครื่องมือเทคโนโลยีรูปแบบต่างๆ ที่ผู้บริโภคใช้งานอยู่ และขยายเนื้อหาเหล่านั้นออกไปยังฐานการรับชมอื่นๆ (Multi Platform & Multi Screen) เพื่อเพิ่มจำนวนผู้ชมในตลาดส่วนต่างๆ และต่อขยายเนื้อหาไปยังเครื่องมือการรับชม (Device) ให้เหมาะสมกับการใช้งานเครื่องมือเหล่านั้น (Trans Media)

ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์แนวโน้มการพัฒนาบริการโทรทัศน์ (Trend of Television Movement) รวมถึงการบริหารจัดการเนื้อหา ให้รวดเร็วทันเหตุการณ์ โดยใช้การสื่อสารการตลาดแบบดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการสื่อสารที่เข้าถึง (Reach) กลุ่มผู้บริโภคได้ง่ายกว่าด้วยความถี่ (Frequency) ที่มากกว่าสื่อโทรทัศน์จะสามารถทำได้ เพื่อสร้างการรับรู้และสร้างความสัมพันธ์เชื่อม ต่อ (Engagement) ระหว่างเนื้อหากับผู้บริโภคให้มากที่สุด สอดคล้องกับเสรีวงษ์มณฑา (2542) ได้อธิบายว่าการรับรู้ของผู้บริโภคเกิดจากการที่ผู้บริโภคเปิดรับข้อมูลที่ได้เลือกสรรและมีความตั้งใจรับข้อมูลที่ได้เลือกสรรนั้น ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริโภคมีความตั้งใจที่จะรับสิ่งกระตุ้นอย่างหนึ่งอย่างใด แล้วผู้บริโภคจึงมีความเข้าใจในข้อมูลที่ได้เลือก สูดท้ายผู้บริโภคจะสามารถจดจำข้อมูลบางส่วนที่ได้เห็น ได้อย่าง ได้ยิน หลังจากเกิดการเปิดรับข้อมูลและเกิดความเข้าใจแล้ว จึงเห็นได้ว่าการรับรู้ของผู้บริโภค

รวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อต่อยอดในรูปแบบต่างๆ เทคโนโลยีและสื่อดิจิทัลรูปแบบต่างๆ จะช่วยให้เกิดการสื่อสารแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้สื่อดิจิทัลของผู้บริโภค (Consumer's Digital Media Behavior)

กลยุทธ์ทั้ง 5 ข้อนี้ เมื่อนำมาบูรณาการกันเป็นกลยุทธ์หลัก เพื่อใช้เป็นรูปแบบในการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ และเป็นแนวทางการบริหารงานภายในหน่วยงานต่างๆ ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ภายใต้บริบทของข้อจำกัดและลักษณะเฉพาะในแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันไป ในบางกลยุทธ์อาจต้องมีการปรับลดหรือเพิ่มเติมให้เหมาะสมตามสถานการณ์ เพื่อผลที่เกิดขึ้นจะได้เป็นไปตามเป้าหมายของกลยุทธ์แต่ละส่วนที่วางไว้ คือการแก้ปัญหาอัตราความนิยมของผู้บริโภค

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการกลยุทธ์ทั้ง 5 ข้อนี้ จะช่วยผลักดันให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการผลิตเนื้อหาที่สร้างสรรค์ การนำเสนอเนื้อหาโดยใช้การสื่อสารในทุกช่องทางทั้งแบบออนไลน์ และแบบออฟไลน์ เพื่อสร้างการรับรู้และเกิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างเนื้อหารายการและผู้บริโภค นำไปสู่อัตราความนิยมที่เพิ่มสูงขึ้น เพิ่มช่องทางการนำเสนอเนื้อหาและสามารถสร้างรายได้ให้กับสถานีโทรทัศน์มากขึ้น

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

3.1.1 จากการวิจัยพบว่า การสื่อสารเพื่อสร้างกระแสเพื่อให้เกิดความนิยมเป็นวงกว้างนั้นเป็นสิ่งที่สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลควรให้ความสำคัญ และแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการสื่อสารเพื่อสร้างความประทับใจให้กับผู้บริโภค เนื่องจากกลุ่มผู้บริโภคในประเทศไทยนิยมความบันเทิงหลายรูปแบบ และการสื่อสารในรูปแบบการผลิตซ้ำหรือใกล้เคียงความสำเร็จเดิมอาจไม่ประสบความสำเร็จอีกต่อไป เนื้อหารายการ (Content) ที่มีความคิดสร้างสรรค์ และตรงกับความสนใจของผู้บริโภค จึงเป็นตัวแปรสำคัญในการสื่อสารเพื่อสร้างกระแส ทั้งนี้ต้องเหมาะสมทั้งในช่วงเวลา ช่องทางและโอกาส อีกทั้งการสื่อสารเพื่อการนำเสนอเนื้อหารายการ (Content) นั้นต้องสามารถสร้างการรับรู้และเกิดการกล่าวถึงในวงกว้างได้อย่างรวดเร็วด้วย

3.1.2 จากการวิจัยพบว่า การขยายตัวของช่องทางการรับชมออนไลน์ และความสนใจของผู้บริโภคเนื้อหารายการ (Content) ผ่านออนไลน์เพิ่มมากขึ้น สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ควรสื่อสารและนำเสนอเนื้อหารายการ (Content) ผ่านทั้งสองช่องทางคู่ขนานกันไป เพื่อครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากขึ้น และสามารถขยายโอกาสในการหารายได้ผ่าน

ช่องทางออนไลน์มากขึ้น เนื่องจากกฎข้อบังคับในการนำเสนอเนื้อหารายการ (Content) ผ่านออนไลน์มีไม่มากเท่าการนำเสนอผ่านสื่อโทรทัศน์แบบดั้งเดิม

3.1.3 จากการวิจัยพบว่า สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยที่เริ่มทำการสื่อสารไปยังผู้บริโภคก่อนคู่แข่งรายอื่นๆ ในการนำเสนอเนื้อหารายการ (Content) ที่แปลกใหม่ผ่านช่องทางสื่อโทรทัศน์ เป็นการสร้างการรับรู้และจดจำได้ดี และต่อยอดด้วยการสื่อสารผ่านออนไลน์ด้วยการผลิตซ้ำ หรือนำมาผลิตใหม่ให้เหมาะสมกับพฤติกรรมผู้บริโภคออนไลน์ เนื้อหารายการ (Content) เหล่านั้นจะมีอัตราความนิยมสูงมากขึ้นจนเกิดเป็นกระแสความนิยมที่ถุกกล่าวถึงและส่งต่อ เกิดการกระจายของเนื้อหารายการ (Content) ในอัตราสูงมากสู่ผู้บริโภค เนื่องจากใช้เทคโนโลยีช่วยในการสื่อสารออนไลน์ ซึ่งกระบวนการสื่อสารในสองช่องทางหลักนี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารการตลาดยุคใหม่ ที่จะสื่อสารได้ครอบคลุมและทำให้

3.2 ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.2.1 ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ควรมีนโยบายให้ความสำคัญอันดับต้นๆ กับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน และบุคลากรที่มีความสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีนั้นให้เกิดประโยชน์ต่อสถานีโทรทัศน์ ทั้งในด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านเทคนิคในการผลิตเนื้อหาให้เกิดผลสำเร็จ เนื่องจากเทคโนโลยีการผลิต และการรับชมของผู้บริโภคผ่านเทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นตัวแปรอันดับต้นในงานวิจัย ที่จะทำให้สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลอยู่รอด

3.2.2 ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ควรมีนโยบายเข้มข้นในการคัดเลือก การพัฒนา การให้ผลตอบแทน และส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ ให้กับบุคลากรที่มีความสามารถรอบด้านในทุกหน่วยงาน เพื่อสร้างงานที่มีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับกับสถานีโทรทัศน์ เนื่องจากบุคลากรในสายงานโทรทัศน์ที่มีความรู้ความสามารถโดดเด่น เป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างเนื้อหาที่มีความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่าง สร้างการจดจำและความนิยมให้เพิ่มมากขึ้น

3.2.3 ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย ควรมีความรอบรู้กลยุทธ์การบริหารการตลาดและการบริหารเนื้อหารายการ (Content) ทั้งออฟไลน์และออนไลน์ เพื่อแสวงหาโอกาสในการสื่อสารไปยังผู้บริโภคกลุ่มต่างๆ ให้ตรงตามเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและสัมฤทธิ์ผล เนื่องจากตัวแปรเทคโนโลยีที่พัฒนาอยู่ตลอดเวลา และกลุ่มเป้าหมายที่มีหลากหลายความสนใจ ต่างใช้ช่องทางในการสื่อสารทั้งออฟไลน์และออนไลน์ควบคู่กันไปตามแต่ลักษณะการใช้ชีวิตของแต่ละกลุ่ม

3.2.4 ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศ ควรประยุกต์ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในทุกด้านไปพร้อมๆ กัน เท่าที่จะสามารถเป็นไปได้ เพื่อแก้ไขปัญหาในส่วนงานต่างๆ ของสถานีโทรทัศน์ ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคล่องตัว ใช้จุดแข็งของสถานีโทรทัศน์ของตนให้เกิดประโยชน์และได้เปรียบสูงสุด นอกจากนี้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ และปรับเปลี่ยนการบริหารเชิงกลยุทธ์สถานีโทรทัศน์ด้วยความรอบคอบรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ และคาดการณ์ปรากฏการณ์ต่างๆ ในอุตสาหกรรมได้อย่างถูกต้องแม่นยำ เพื่อสร้างความนิยมและหารายได้ให้กับสถานีโทรทัศน์





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กาญจนา แก้วเทพ. (2545). เมื่อสื่อส่องและสร้างวัฒนธรรม. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ : ศาลาแดง.
- _____. (2556). “หน่วยที่4 ปัจจัยที่มีผลต่อผู้รับสารในการสื่อสาร” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและพฤติกรรมกรสื่อสาร*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช.
- การให้บริการ. (ออนไลน์). สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/492001>
- การตลาดเชิงกิจกรรม. (ออนไลน์). สืบค้นจาก http://www.saradd.com/index.php?option=com_content&view=article&id=77:event-marketing&catid=25:the-project&Itemid=72
- การบริหารลูกค้าสัมพันธ์. (ออนไลน์). สืบค้นจาก <http://www.e-bizthailand.com>
- เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม. (2551). กิจกรรมพิเศษ (Event Marketing). สืบค้นจาก dhttp://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/64/Customer1.pdf
- คุณากรณ์ รูปวงษ์, ผู้จัดการฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา (9 สิงหาคม 2560). สัมภาษณ์.
- คอตเลอร์, 필ลิป. (2546). *การจัดการการตลาด* (แปลจาก Marketing Management โดย ธนวรรณ แสงสุวรรณ, อติลดา พงศ์ยี่หล้า, อุไรวรรณ เข้มนิยม, ยุทธนา ธรรมเจริญ, และยงยุทธ พงษ์ศิริพันธ์). กรุงเทพฯ : เอช.เอ็น. กรุ๊ป.
- ค า ด ง บ โ ม ข ณะ ใน ปี 2559 จะ เติ บ โต เล็ ก น้ อ ย . (ออนไลน์). สืบค้นจาก <http://www.dailynews.co.th/it/352764>
- จินต์เจษฎ์ จันทร์เพ็ญ. (2557). *กลยุทธ์การบริหารธุรกิจของบริษัทรับจ้างผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็กยอม (Content Provider) ในตลาดดิจิทัลทีวีของประเทศไทย*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ) ไม่ได้ตีพิมพ์) คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- จักรวาล เชนยะวณิช, ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายการตลาดกีฬา สถานีโทรทัศน์ PPTV (22 มิถุนายน 2560). สัมภาษณ์.
- ชาญชัย สะอึ้งทอง. (2553). “การบริหารจัดการช่องโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมมีเดียแซนแนล”. คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน สาขาการบริหารสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิตณรงค์ คุณะกฤดาธิการ. (2556). “หน่วยที่ 10 การบริหารกิจการวิทยุโทรทัศน์และเคเบิลทีวี” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารกิจการสื่อสาร*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- ฐิตินัน บ. คอมมอน. (2559). การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม,วารสารสุทธิ
ปริทัศน์ ปี ที่ 30 ฉบับที่ 95, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ฐิตินัน บุญภาพ คอมมอน, นักวิชาการด้านสื่อสารมวลชนและหัวหน้าภาควิชาการสื่อสารมวลชน
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2 มีนาคม 2560). สัมภาษณ์.
- เด็ยว วรตั้งตระกูล, รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายธุรกิจ สถานีโทรทัศน์ CH8 (4 เมษายน 2560).
สัมภาษณ์.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี
ทฤษฎีจากกลุ่มพฤติกรรม. (ออนไลน์). สืบค้นจาก
<https://sites.google.com/site/jinymayong/thvsti/thvsti-kar-reiyn-ru>
- ชนชัย ชมจินดา. (2558). *เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 21). นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธนา ศิริวัลลภ, ชัยพงษ์ พงษ์พานิช. (2553). การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 4).
กรุงเทพฯ : ศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษา สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชทอง สุขสมบัติ. (2552). “การบริหารความเสี่ยงขององค์กรสื่อสารมวลชนกรณีศึกษาบริษัท
อสมท จำกัด (มหาชน)”. คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาวิชาการบริหาร
สื่อสารมวลชน. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธิดิพัฒน์ เอี่ยมนิรันดร์. (2555). *แนวคิดการสื่อสารการตลาด: เอกสารการสอนชุดวิชาการสื่อสาร
การตลาด*. (หน่วยที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- นที ศุกลรัตน์. (2556: 1). *ทีวี Digital จุดเปลี่ยนทีวีไทย*. สืบค้นเมื่อ 19 เมษายน 2557. จากศูนย์
สารสนเทศ
- นิวัฒน์ ชาตะวิทยากุล. (2559). *แนะนำวิธีเลือกใช้ Social Media ให้เหมาะกับกลยุทธ์การตลาด
พ.ศ.นี้*. สืบค้นจาก <http://www.digithun.com/social-media-strategy/>.
- เนตรชนก วิชาตะศิลป์ Managing Director สถานีโทรทัศน์ ทูฟอรัยู (9 ตุลาคม 2560). สัมภาษณ์.
บทบาทของการตลาดในปัจจุบัน. (ออนไลน์). สืบค้นจาก
<http://www.stou.ac.th/stouonline/lom/data/sms/market/Unit1/Subm1/U111-1.htm>
- ประกายกาวีล ศรีจินดา. (2558). กลยุทธ์การสื่อสารตราผลิตภัณฑ์และการรับรู้อัตลักษณ์ของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา วิทยาเขตอุดรธานี (รายงานการวิจัย). มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสวนสุนันทา.

- ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร. (2547). *การสร้างแบรนด์และการสื่อสารการตลาด*. (ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: แพ็ค อินเทอร์เน็ตกรุ๊ป.
- ปฏิวัตร วลีภชาติ, ผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการพิเศษ สถานีโทรทัศน์ ทีเอ็นเอ็น24 (4 มิถุนายน 2560). สัมภาษณ์.
- ปิติ จตุรภัทร์, ผู้ช่วยประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่การตลาด สถานีโทรทัศน์ โมโน29 (30 มิถุนายน 2560). สัมภาษณ์.
- ปิยนัตร์ ล้อมชวการ. (2556). “หน่วยที่ 15 การประยุกต์ใช้การสื่อสารเชิงพาณิชย์” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ผกาพันธุ์ เสถียรกาล. (2554). “กลยุทธ์การบริหารงานด้านการสื่อสารการตลาด บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)”. สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภัทรศศิริ พรประภา. (2555). *โมเดลการสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการเพื่อสร้างความจงรักภักดีต่อตราสินค้าสำหรับรถยนต์ยุโรปในประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, ปทุมธานี.
- ภาพิมล วิสาโรจน์. (2557). “การปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโทรทัศน์เนชั่น จากทีวีดาวเทียมไปสู่โทรทัศน์ดิจิทัล”. สาขาวิชาการจัดการการสื่อสารองค์กร คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภาสกร เรืองรองและคณะ. (2557). เทคโนโลยีการศึกษากับครูไทยในศตวรรษที่ 21. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5(พ.ค.), 195-205.
- รัชดา หฤทัยปรีดิ์, ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายซื้อสื่อโฆษณา บริษัท ประกิต โฮลดิ้งส์ จำกัด มหาชน (8 มีนาคม 2560). สัมภาษณ์.
- รัฐกร สืบสุข. (2559). *ทีวีดิจิทัลเปิดศึกคอนเทนต์ชิงบโฆษณาพื้น*. สืบค้นจาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/739598>
- รวรวัลย์ โภจิว. (2557). “การบริหารงานและกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดช่องดิจิทัลทีวีของบริษัท จีเอ็มเอ็มแกรมมี จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาช่อง One และช่อง GMM Channel”. สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- วรางคณา นภาพงศ์. (2559). “การบริหารความเสี่ยงอินเทอร์เน็ตทีวีในประเทศไทย”. สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิชา ลิวานานนท์ชัย, (2551). “การบริหารความเสี่ยง”. ใน *การอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, กองแผนงานสำนักงานอธิการบดี.
- วิไลพร ทวีลาภพันทอง. (2557). *คาดสื่อและบันเทิงของไทยทะลุ 4.3 แสนล้านบาทในปี 2561. Positioning Magazine*. ฉบับเดือนมิถุนายน น.25.
- วีระ สุภะ. (2558). “รายงานวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานีวิทยูโทรทัศน์โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนปี 2558”. มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ, นักวิชาการการสื่อสารมวลชนและอาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน (16 มีนาคม 2560). สัมภาษณ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2539). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ชรรณสาร.
- ศิวพร ศรีโรจน์นพคุณ. (2552). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความภักดีในตราสินค้าที่มีต่อสินค้า iPod ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ศุภศิลป์ กุลจิตต์เจือวงศ์. (2558). การนำเสนอรายการโทรทัศน์ในยุคดิจิทัล. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 7, 245.
- สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์. (2549). *การบริหารความเสี่ยง*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สมยศ นาวิการ. (2545). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ :บรรณกิจ.
- สิทธิ์ ชีรสรณ์. (2552). *การสื่อสารทางการตลาด*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สื่อสังคมออนไลน์. (ออนไลน์). สืบค้นจาก <http://smforedu.blogspot.com/2014/02/blog-post.html>
- สุกัญญา อัมพันธ์แสง. (2546). การเปิดรับความพึงพอใจและการใช้ประโยชน์จากการรับฟังรายการ *ข่าวสาร ความรู้ทางกระจายข่าวในเขตตำบลหนองตาด จังหวัดบุรีรัมย์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สุชาดา รังสินันท์. (2548). “การบริหารการเปลี่ยนแปลง”. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- สุชาติ สุทธิพัฒน์สมบุญ, ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา บริษัท สตาร์คอม มีเดีย จำกัด (8 มีนาคม 2560). สัมภาษณ์.
- สุพิชฌาย์ ดวงคำสวัสดิ์. (2554). “การบริหารองค์กรสื่อทางเลือกใหม่ : ทีวีดาวเทียมและเคเบิลทีวี กรณีศึกษา หน่วยธุรกิจ GMM Broadcasting”. สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภารัตน์ ชนกุลพรรณ. (2553). “สถานีโทรทัศน์ทีวีไทย : แนวคิดปรัชญากลยุทธ์และปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงาน”. สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาพร โพธิ์แก้ว, นักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน และหัวหน้าภาควิชาการสื่อสารมวลชน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (11 พฤษภาคม 2560). สัมภาษณ์.
- สุรัชดา สุบรรณ ณ อยุธยา. *ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารผ่านวิทยุโทรทัศน์*. สืบค้นจาก <http://stouonline.stou.ac.th/courseware/courses/broadcast/content/modules/module1.pdf>
- สุรพงษ์ โสชนะเสถียร. (2550). *การบริหารงานสื่อสารมวลชน*. กรุงเทพฯ : ประติบัติภัณฑ์แอนด์พริ้นติ้ง.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2556). *องค์การทริปเปิ้ลเอช: ตัวแบบใหม่การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ*. โครงการส่งเสริมการแต่งตำรา สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช.
- เสนาะ ดิยาวี. (2543). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2542). *กลยุทธ์การตลาดการวางแผนการตลาด*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- หมะหมุด หะยีหมัด, ก่อพงษ์ พลโยธา. (2555). “ความภักดีต่อตราสินค้าในมิติเชิงทัศนคติและมิติเชิงพฤติกรรม”. วารสารคณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 8(1), น.22-28.
- เหมือนตะวัน สุทธิวิจิตร. (2559). “การเปิดรับ ความรู้ ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ชมรายการต่อดิจิทัลทีวีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล”. สาขาวิชาการบริหารสื่อสาร-มวลชน คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อริสรา ไวยเจริญ. (2558). *รายงานการวิจัยรูปแบบการโฆษณาบนโทรศัพท์มือถือที่มีผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร*. คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- องอาจ สิงห์ลำพอง, กรรมการผู้อำนวยการสายงานโทรทัศน์ บริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน) (17 มีนาคม 2560). สัมภาษณ์.

- Clayton M. Christensen, เข้าถึงเมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2558. Disruptive Innovation.
 URL: <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>.
- Wurtzel, Alan. (1985). การผลิตรายการโทรทัศน์ (ฉบับที่ 2) สิงคโปร์: McGraw-Hill Book Company.
- Albarran, A.B. (2006). Management of electronic media. Belmont, Calif., U.S.A.: Thomson/Wassworth Bateman and Snell, 1999.
- Blythe, Jim. (2013). *Consumer Behavior*. 2nd ed, p. 21. London: SAGE Publication Ltd.
- Certo, Samuel C. and Certo, S. Trevis. (2006). Modern management. (10th ed.). Princeton, NJ : Pearson Prentice Hall.
- David Gilbert, Liz Lee-Kelley and Maya Barton. (2003) .*Technophobia, gender influences and consumer decision-making for technology-related products European*. Journal of Innovation Management. 6(4), 253-263.
- Dumazedier. (1997). The Impact of Television Programs on Rural Audiences.
 from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23808985.1997.11678938>
- Fiedler, Fred E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill and Mahar, L.
- Freeland, John G. (2002). The ultimate CRM handbook: strategies & concepts for building enduring Customer loyalty & profitability. New York: The McGraw-Hill books.
- Gershon, R.A. (2000). The transnational media corporation: Environmental scanning and strategy formulation. *Journal of Media Economics*, 13(2), 81-101.
- Henry Jenkins. (2007, 22 March). Transmedia Storytelling 101. Retrieved from http://henryjenkins.org/2007/03/transmedia_storytelling_101.html
- How to use communication to build trust and inspire loyalty, as well as lead effectively.
<http://www.slideshare.net/kingkongzaa/consumers-decision-making-ch-11>
<https://dawteay.wordpress.com/2014/06/04/womm-E0%B8%AB%E0%B8%A3%E0%B8%B7%E0%B8%AD-word-of-mouth-marketing>
- Jenkins, Henry. (2006). Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. New York: New York University Press.

- Kelley, A. B. (2012). Facebook and print magazines: A study on the benefits of single and cross-media advertising. Master's thesis, Science, University of Communication & Media Technologies.
- Killebrew, K.C. (2003). Culture, creativity and convergence: Managing journalist in a changing information workplace. *International Journal on Media Management*, 5(1), 39-46.
- Klapper, J. T. (1960). *The effects of mass communication*. New York: The Free Press.
- Kotler, Philip. (1997). *Marketing Management : analysis, planning, implementation, and control*. 9th ed. New Jersey: A Simon & Schuster company.
- Kung, L. (2007). Does media management matter? Establishing the scope, rationale, and future research agenda for the discipline. *Journal of Media Business Studies*, 4(1), 21-39.
- Larry, Percy. (2008). *Strategic Integrated Marketing Communication, Theory and practice*. Linacre House, Oxford: Jordan Hill.
- McLuhan, M., & Powers, B. R. (1989). *The global village: Transformations in world life and media in the 21st century*. New York: Oxford University Press.
- McQuail, D. (2005). *McQuail's Mass Communication Theory: An Introduction*. London: Sage.
- Mierzejewska, B. (2011). Media management in theory and practice. In M. Deuze. *Managing media work*. London: Sage.
- Mierzejewska, B. and Hollifield C.A.(2006). Theoretical approaches in media management research. In A. Albarran, S. Chan-Olmsted and M.O. Wirth (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. 37-65). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Office of Communications. (2008). Media literacy audit: Report on UK's youth media literacy. Retrieved August 1, 2012 from <http://stakeholders.ofcom.org.uk/market-data-research/media-literacy/>.
- Perez-Latre, F. J. and Sanchez-Tabernero, A. (2003). Leadership, an essential requirement for effecting change in media companies: An analysis of the Spanish market. *International Journal of Media Management*, 5(3), 198-208.
- Personality, reputation, and brand identity on brand loyalty. (Unpublished Master thesis). University of South Carolina, USA.
- Pickton, David and Broderick, Amanda. (2005). *Integrated Marketing Communications*. 2nd ed. England: Pearson education Limited.

Peter K. Pringle, Michael F. Starr. (2006). *Electronic Media Management*. Focal Press.

Ramendra Thakur, John H. Summey and Siva K. Balasubra Manian. (2549). CRM as strategy :
Avoiding the pitfall of tactics

Retrieved from <http://www.amanet.org/training/articles/How-to-Use-Communication-to-Build-Trust-and-Inspire-Loyalty-as-Well-as-Lead-Effectively.aspx>.

Shoemaker, Stowe. (2000). ,Segmentation the Market: 10 Years Later, *Journal of Travel Research*, Vol. 39 (1), p. 11-26.

Shrimp, T.A. & Delozier M.W. (1986). *Promotion Management and Marketing Communications*.
New York: The Dryden Press.

The Science of customer satisfaction. Retrieved from <http://www.theacsi.org/about-qacsi/the-science-of-customer-satisfaction>

Tsui-Chuan Lin (2007) TV NEWS Digitalization in Taiwan: An Intra-Organizational Model
Information Technology Adoption and Implement. from
<https://taiwantoday.tw/news.php?unit=6&post=10751>

Wilson, J. & Tingle, J. (1999). *Clinical Risk Modification*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Word of mouth, Retrieved from <https://www.getambassador.com/>





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบราชสันตติวงศ์

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโอทโททัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์สำหรับการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (นิเทศศาสตร์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโอทโททัศน์ระบบดิจิทัล กลยุทธ์การบริหารของสถานีโอทโททัศน์ระบบดิจิทัล และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโอทโททัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยให้อยู่รอด

ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น ไม่มีผลเสียใด ๆ ต่อตัวท่านหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กรุณาตอบแบบสัมภาษณ์ให้ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ด้วยความขอบคุณอย่างยิ่ง

นายนครินทร์ ชานะมัย

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (นิเทศศาสตร์)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย

สัมภาษณ์

ชื่อ นามสกุล

ตำแหน่ง ที่ทำงาน

วันที่ เวลา

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย

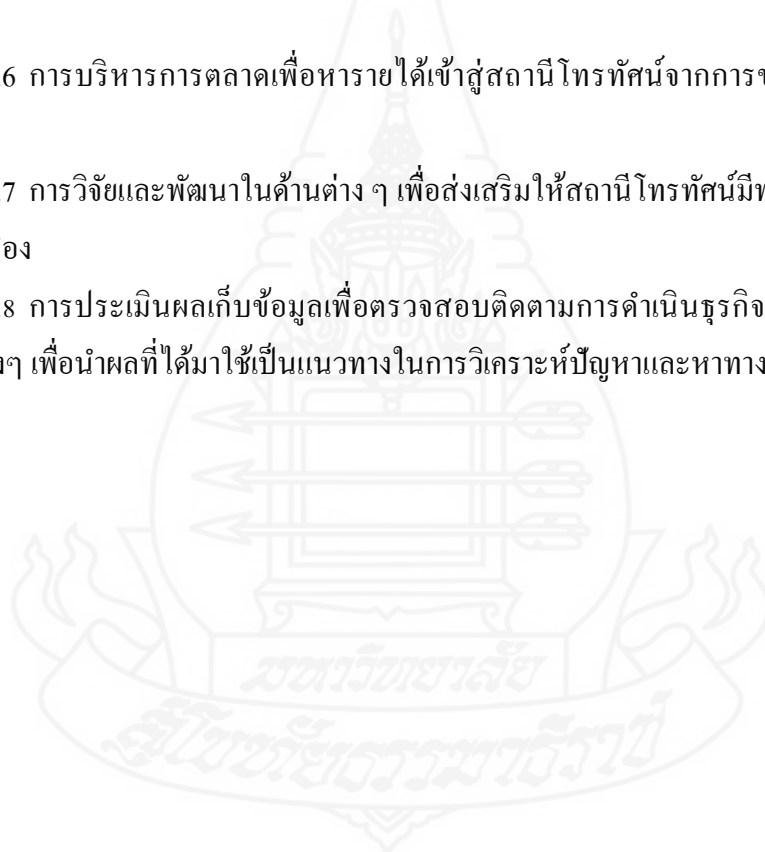
- 1) สภาพแวดล้อมการพัฒนาของเทคโนโลยีในปัจจุบัน ที่มีความทันสมัย และตอบสนองความต้องการได้สะดวกสบายมากขึ้นและรวดเร็วขึ้น
- 2) สถานการณ์ปัจจุบันในด้านเศรษฐกิจโดยรวมของธุรกิจการสื่อสารและสถานีโทรทัศน์ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก
- 3) การดำเนินธุรกิจของกลุ่มแข่งขันทางตรงในรูปแบบต่างๆ
- 4) การดำเนินธุรกิจของกลุ่มแข่งขันทางอ้อม
- 5) ปรากฏการณ์ทางสังคม ความนิยม กระแส และแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคของประเทศไทยต่อการสื่อสารและสถานีโทรทัศน์
- 6) สถานการณ์ด้านการเมือง กฎหมายและข้อบังคับต่างๆที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องกับการสื่อสารและธุรกิจโทรทัศน์

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย

- 1) การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตในสถานีโทรทัศน์ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด สามารถแข่งขันได้ ภายใต้งบประมาณและค้ำค่าต่อการลงทุน
- 2) การบริหารจัดการเนื้อหารายการโทรทัศน์ และการจัดผังรายการ
- 3) การวางกลยุทธ์หลักของสถานีโทรทัศน์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ
- 4) การพัฒนาบุคลากร การบริหารงานบุคคลและทักษะความสามารถเฉพาะทางของบุคลากรในสถานีโทรทัศน์
- 5) การวางโครงสร้างและรูปแบบในการบริหารงานของกิจการ การจัดวางตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนต่างๆ

3. กลยุทธ์การบริหารของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย

- 2.1 การมีวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารงานที่สามารถคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ
- 2.2 การบริหารจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และทักษะในการทำงาน
- 2.3 การผลิตและการจัดหารายการที่เหมาะสมและมีคุณภาพ ภายใต้งบประมาณ และเป็นรายการที่สามารถกระตุ้นให้เกิดความนิยมได้
- 2.4 การบริหารการจัดผังรายการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการสร้างจำนวนผู้ชมรายการ ความพึงพอใจ การสร้างโอกาสทางธุรกิจ และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน
- 2.5 การบริหารงานด้านเทคนิคที่เน้นให้เกิดการลดต้นทุนการผลิตและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 2.6 การบริหารการตลาดเพื่อหารายได้เข้าสู่สถานีโทรทัศน์จากการขายโฆษณาและจากส่วนอื่นๆ
- 2.7 การวิจัยและพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้สถานีโทรทัศน์มีพัฒนาการในทุกเรื่องอย่างต่อเนื่อง
- 2.8 การประเมินผลเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบติดตามการดำเนินธุรกิจของสถานีโทรทัศน์ด้วยวิธีต่างๆ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไข



ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการโทรทัศนิจิทัล

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	สถานประกอบการ
กลุ่มผู้ประกอบการกิจการโทรทัศนแบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศเฉลี่ยสูงกว่า 0.50		
คุณปิติ จตุรภัทร์	ผู้ช่วยประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่การตลาด	สถานีโทรทัศน์ โมโน 29
ดร.รองอาจ สิงห์คำพอง	กรรมการผู้อำนวยการสายงานโทรทัศน์ บริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน)	สถานีโทรทัศน์ CH8
คุณเดิยว วรตั้งตระกูล	รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายธุรกิจ	สถานีโทรทัศน์ One
กลุ่มผู้ประกอบการกิจการโทรทัศนแบบดิจิทัลในประเทศไทย ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศเฉลี่ยต่ำกว่า 0.50		
คุณปฎิวดี วสิทชาติ	ผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการพิเศษ	สถานีโทรทัศน์ ทีเอ็นเอ็น24
คุณจักรวาล เชนยะวณิช	ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายการตลาดกีฬา	สถานีโทรทัศน์ PPTV
ดร.เนตรชนก วิภาตะศิลป์	Managing Director	สถานีโทรทัศน์ ทรูฟอรัยู
กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศนิจิทัล		
คุณรัชดา หฤทัยปรีย์	ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายซื้อสื่อโฆษณา	บ.ประกิต โฮลดิ้งส์ จำกัด มหาชน
คุณสุชาติ สุทธิพัฒน์สมบุญ	ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา	บ.สตาร์คอม มีเดีย จำกัด
คุณคุณาภรณ์ ฐูปวงษ์	ผู้จัดการการฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา	บ.ทงมีเดีย แอนด์ คอนเทนต์
กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน		
ผศ. ดร.ศิริมิตร ประพันธ์ธุรกิจ	นักวิชาการการสื่อสารมวลชน และอาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ผศ. ดร.จิตินัน บุญภาพ คอมมอน	นักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน และหัวหน้าภาควิชาการสื่อสารมวลชน	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
อาจารย์สุภาพร โพธิ์แก้ว	นักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน และหัวหน้าภาควิชาการสื่อสารมวลชน	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ค

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ



ที่ ศธ.0522.24/749



สาขาวิชานิเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษามีความชำนาญเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับคุณผู้นิพนธ์

เรียน คุณปิติ จตุรภัทร์

ผู้ช่วยประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่การตลาด สถานีโทรทัศน์ โมโน 29

ด้วย นายณัฏฐวิทย์ ชานะมณี นักศึกษาหลักสูตรปริญญาคุณผู้นิพนธ์ สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำคุณผู้นิพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย”

ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นจะต้องเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการวิจัย สาขาวิชานิเทศศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการให้สัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยของนักศึกษาต่อไป

สาขาวิชานิเทศศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยนักศึกษาก็ได้ประสานงานในรายละเอียดกับท่านต่อไป สาขาวิชานิเทศศาสตร์ หวังว่าคงได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคณา ฒ ไก่กาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทนต์ ทองวรินทร์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชานิเทศศาสตร์

สาขาวิชานิเทศศาสตร์

โทรศัพท์/ โทรสาร 0-2504-8400, 0-2503-3580

หมายเลขโทรศัพท์ของ ณัฏฐวิทย์ ชานะมณี 080-9495225



ที่ ศธ.0522.24/749

สาขาวิชานิติศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลนางพุด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษามีความรอบรู้เกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับคุณวุฒิพิเศษ

เรียน ดร.องอาจ สิงห์คำทอง

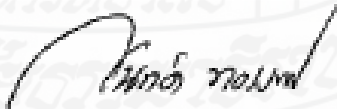
กรรมการผู้อำนวยการสายงานโทรทัศน์บริษัท อีเอส จำกัด (มหาชน) สถานีโทรทัศน์ CH8

ด้วย นายณัฏฐวิทย์ ชานะมณี นักศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยคุณวุฒิพิเศษ สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำคุณวุฒิพิเศษเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย”

ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นจะต้องเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการวิจัย สาขาวิชานิติศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการให้สัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยของนักศึกษาต่อไป

สาขาวิชานิติศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยนักศึกษามะจะได้รับประทานงาน ในรายละเอียดกับท่านต่อไป สาขาวิชานิติศาสตร์ หวังว่าคงได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันต์ ทอกรินทร์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชานิติศาสตร์

สาขาวิชานิติศาสตร์

โทรศัพท์/ โทรสาร 0-2504-8400, 0-2503-3580

หมายเลขโทรศัพท์ของ น.ค.วิ.ช.ช. 080-9495225



ที่ ศษ.0522.24/749

สาขาวิชานิเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สำนักงานชุด อำนวยการภาค
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 มิถุนายน 2560

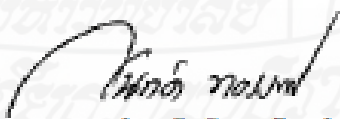
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษามีวิทยุออกเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณฐิติพนธ์
เขียน คุณเสียว วรศักดิ์
รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายธุรกิจ สถานีโทรทัศน์ One

ด้วย นายณวัฒน์ ขานะมณี นักศึกษาหลักสูตรปริญญาคุณฐิติพนธ์ สาขาวิชานิเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำคุณฐิติพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์
ระบบดิจิทัลในประเทศไทย”

ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นจะต้องเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการวิจัย สาขาวิชานิเทศศาสตร์ จึงขอ
ความอนุเคราะห์ท่านในการให้สัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยของนักศึกษาต่อไป

สาขาวิชานิเทศศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษา
ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยนักศึกษามจะได้รับประทานงานในรายละเอียดกับท่านต่อไป สาขาวิชานิเทศ
ศาสตร์ หวังว่าคงได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินัด ทองวินทร์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชานิเทศศาสตร์

สาขาวิชานิเทศศาสตร์

โทรศัพท์/ โทรสาร 0-2504-8400, 0-2503-3580

หมายเลขโทรศัพท์ของ นลวินทร์ ขานะมณี 080-9495225



ที่ ศธ.0522.24/749

สาขาวิชานิติศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ค่ายอมาตย์ ตำบลปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาวินิจฉัยนอกชั้นข้อมูลเกี่ยวกับคุณฐิติพนธ์

เดือน คุณปฎิวัติ วชิรชาติ

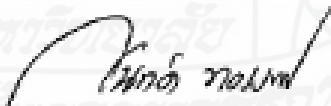
ผู้สื่อข่าวด้านกิจการพิเศษ สถานีโทรทัศน์ TNN 24

ด้วย นายณชรินทร์ ชานะมณี นักศึกษาหลักสูตรปริญญาคุณฐิติพนธ์ สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำคุณฐิติพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย”

ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นจะต้องเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการวิจัย สาขาวิชานิติศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการให้สัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยของนักศึกษาต่อไป

สาขาวิชานิติศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยนักศึกษาก็ได้ประสานงานในรายละเอียดกับท่านต่อไป สาขาวิชานิติศาสตร์ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินีต ทองวินทร์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชานิติศาสตร์

สาขาวิชานิติศาสตร์

โทรศัพท์/ โทรสาร 0-2504-8400, 0-2503-3580

หมายเลขโทรศัพท์ของ น.ช.ณชรินทร์ ชานะมณี 080-9495225



ที่ สธ.0522.24/749

สาขาวิชานิเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาเอกเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณฐิติพันธ์
เวียง คุณจักรวาล เชนชะวณิช
ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายการตลาดกีฬา สถานีโทรทัศน์ PPTV

ด้วย นายณรินทร์ ชานะมี นักศึกษาหลักสูตรปริญญาคุณฐิติพันธ์ สาขาวิชานิเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำคุณฐิติพันธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์
ระบบดิจิทัลในประเทศไทย”

ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นจะต้องเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการวิจัย สาขาวิชานิเทศศาสตร์ จึงขอ
ความอนุเคราะห์ท่านในการให้สัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยของนักศึกษาต่อไป

สาขาวิชานิเทศศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษา
ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยนักศึกษาก็ได้ประสานงานในรายละเอียดกับท่านต่อไป สาขาวิชานิเทศ
ศาสตร์ หวังว่าคงได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธุ์ ทองรินทร์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชานิเทศศาสตร์

สาขาวิชานิเทศศาสตร์

โทรศัพท์/ โทรสาร 0-2504-8400, 0-2503-3580

หมายเลขโทรศัพท์ของ น.ช.ณรินทร์ ชานะมี 080-9495225



ที่ ศธ.0522.24/749

สาขาวิชานิเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางมูล อำเภอลำปางเหนือ
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาเอกเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณฐิติพนธ์
เขียน คุณณนครชนก วิชาละคิดปิ่น
Managing Director สถานีโทรทัศน์ ทูฟออร์ยู

ด้วย นายณครินทร์ ชานะมัย นักศึกษาหลักสูตรปริญญาคุณฐิติพนธ์คิด สาขาวิชานิเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ยื่นขอญาติให้ทำคุณฐิติพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์
ระบบดิจิทัลในประเทศไทย”

ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นจะต้องเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการวิจัย สาขาวิชานิเทศศาสตร์ จึงขอ
ความอนุเคราะห์ท่านในการให้สัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยของนักศึกษาต่อไป

สาขาวิชานิเทศศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษา
ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยนักศึกษานี้จะได้ประสานงาน ในรายละเอียดกับท่านต่อไป สาขาวิชานิเทศ
ศาสตร์ หวังว่าคงได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิ้นซิด ทองรินทร์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชานิเทศศาสตร์

สาขาวิชานิเทศศาสตร์

โทรศัพท์/ โทรสาร 0-2504-8400, 0-2503-3580

หมายเลขโทรศัพท์ของ ณครินทร์ ชานะมัย 080-9495225



ที่ ศธ.0522.24/749

สาขาวิชานิเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์
ตำบลบางพลี อำเภอบางบาล
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาเอกเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณฐิณีพันธ์
เวียง คุณวิชา หฤทัยวีรย์
ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายชื่อเสียงมา บริษัทประทีป โสภคังส์ จำกัด มหาชน

ด้วย นายณวัฒน์ ขานะเมือ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาเอกคุณฐิณีพันธ์ สาขาวิชานิเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำคุณฐิณีพันธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์
ระบบดิจิทัลในประเทศไทย”

ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นจะต้องเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการวิจัย สาขาวิชานิเทศศาสตร์ จึงขอ
ความอนุเคราะห์ท่านในการให้สัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยของนักศึกษาต่อไป

สาขาวิชานิเทศศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษา
ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยนักศึกษาจะได้ประสานงานในรายละเอียดกับท่านต่อไป สาขาวิชานิเทศ
ศาสตร์ หวังว่าคงได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิตต์ ทองวินทร์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชานิเทศศาสตร์

สาขาวิชานิเทศศาสตร์

โทรศัพท์/ โทรสาร 0-2504-8400, 0-2503-3580

หมายเลขโทรศัพท์ของ ณวัฒน์ ขานะเมือ 080-0495225



ที่ ศธ.0522.24/749

สาขาวิชานิเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาเอกเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณฐิณีพนธ์

เรียน คุณสุชาติ ตูทธิพัฒน์สมบุญ

ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนสื่อ โฆษณา บริษัทสตาร์คอม มีเดีย จำกัด (Starcom Media)

ด้วย นายณรินทร์ ขานะมัย นักศึกษาหลักสูตรปริญญาคุณฐิณีพนธ์ สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำคุณฐิณีพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย”

ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นจะต้องเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการวิจัย สาขาวิชานิเทศศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการให้สัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยของนักศึกษาต่อไป

สาขาวิชานิเทศศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยนักศึกษามะ ให้ประสานงานในรายละเอียดกับท่านต่อไป สาขาวิชานิเทศศาสตร์ หวังว่าคงได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินีต ทองรินทร์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชานิเทศศาสตร์

สาขาวิชานิเทศศาสตร์

โทรศัพท์/ โทรสาร 0-2504-8400, 0-2503-3580

หมายเลขโทรศัพท์ของ นค.ณรินทร์ ขานะมัย 080-9495225



ที่ ศธ.0522.24/749

สาขาวิชานิเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์
สำนักงานเขต อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอลาขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาเอกเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณภูมิพนธ์
เขียน คุณคุณากรณ์ ชูปวงษ์
ผู้จัดการการสื่อสารวางแผนสื่อโฆษณา บริษัท ทูมมีเดีย แอนด์ คอนเทนต์

ด้วย นายณสรินทร์ ชานะเมธ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาคุณภูมิพนธ์ สาขาวิชานิเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์ ได้เรียนอนุมัติให้ทำคุณภูมิพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์
ระบบดิจิทัลในประเทศไทย”

ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นจะต้องเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการวิจัย สาขาวิชานิเทศศาสตร์ จึงขอ
ความอนุเคราะห์ท่านในการให้สัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยของนักศึกษาต่อไป

สาขาวิชานิเทศศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษา
ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยนักศึกษาคาดหวังจะได้ประสานงานในรายละเอียดกับท่านต่อไป สาขาวิชานิเทศ
ศาสตร์ หวังว่าคงได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคณาจารย์ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินิต ทองวินทร์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชานิเทศศาสตร์

สาขาวิชานิเทศศาสตร์

โทรศัพท์ โทรสาร 0-2504-8400, 0-2503-3580

หมายเลขโทรศัพท์ของ ณสรินทร์ ชานะเมธ 080-9495225

ที่ ศธ.0522.24/749



สาขาวิชานิติศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์
ตำบลบางพลี อำเภอบางบาล
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษามีวิทยุยานยนต์กับข้อมูลเกี่ยวกับคุณฐิติพันธ์

เขียน ศส.ดร.ศิรินิลกร ประพันธ์จุงกิจ

อาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ด้วย นายณครินทร์ ชานะมณี นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำคุณฐิติพันธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย”

ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นจะต้องเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการวิจัย สาขาวิชานิติศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการให้สัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยของนักศึกษาต่อไป

สาขาวิชานิติศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยนักศึกษาคาดหวังจะได้ประสานงานในรายละเอียดกับท่านต่อไป สาขาวิชานิติศาสตร์ หวังว่าคงได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินีล ทองวินทร์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชานิติศาสตร์

สาขาวิชานิติศาสตร์

โทรศัพท์/ โทรสาร 0-2504-8400, 0-2503-3580

หมายเลขโทรศัพท์ของ ณครินทร์ ชานะมณี 080-9495225



ที่ ศษ.0522.24/749

สาขาวิชานิติศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สำนักงานเขต อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาเอกเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณฐิติพนธ์

เวียงน พศ. ดร.ฐิติพนธ์ บุญภาพ คอมมอนส์

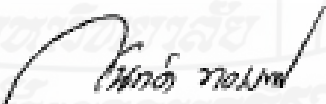
นักวิชาการการสื่อสารมวลชน และอาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ด้วย นายณครินทร์ ชานะมณี นักศึกษาหลักสูตรปริญญาคุณฐิติพนธ์ สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำคุณฐิติพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย”

ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นจะต้องเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการวิจัย สาขาวิชานิติศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการให้สัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยของนักศึกษาต่อไป

สาขาวิชานิติศาสตร์ จึงเวียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยนักศึกษาจะได้ประสานงานในรายละเอียดกับท่านต่อไป สาขาวิชานิติศาสตร์ หวังว่าคงได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินีล ทองวินทร์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชานิติศาสตร์

สาขาวิชานิติศาสตร์

โทรศัพท์/ โทรสาร 0-2504-8400, 0-2503-3580

หมายเลขโทรศัพท์ของ ณครินทร์ ชานะมณี 080-9495225

ที่ ศธ.0522.24/749



สาขาวิชานิติศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์
ค่านอนางตุค อ่ามอปปากแก้ว
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาวินิจฉัยเอกสารเกี่ยวกับคุณสมบัติ

เรียน คุณสุภาพร โพธิ์แก้ว

นักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน และหัวหน้าภาควิชาการสื่อสารมวลชน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ด้วย นายณครินทร์ ชานะมณี นักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์ ได้ยื่นอุทธรณ์ขอให้ทำคุณสมบัติเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย”

ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นจะต้องเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการวิจัย สาขาวิชานิติศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการ ให้สัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยของนักศึกษาต่อไป

สาขาวิชานิติศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยนักศึกษาคาดจะได้ประสานงานในรายละเอียดกับท่านต่อไป สาขาวิชานิติศาสตร์ หวังว่าคงได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันชิต ทองรินทร์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชานิติศาสตร์

สาขาวิชานิติศาสตร์

โทรศัพท์/ โทรสาร 0-2504-8400, 0-2503-3580

หมายเลขโทรศัพท์ของ นครินทร์ ชานะมณี 080-9495225

ภาคผนวก ง

สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ



กลุ่มผู้ประกอบการกิจการโทรทัศน์แบบดิจิทัลในประเทศไทย
ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศ เฉลี่ยสูงกว่า 0.50



คุณปิติ จตุรภัทร์

ผู้ช่วยประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่
การตลาด สถานีโทรทัศน์ช่อง โมโน 29

ดร.องอาจ สิงห์ลำพอง

กรรมการผู้อำนวยการสายงานโทรทัศน์
บริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน)
สถานีโทรทัศน์ช่อง CH8



คุณเด็ย วรตั้งตระกูล

รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายธุรกิจ
สถานีโทรทัศน์ช่อง One

กลุ่มผู้ประกอบการกิจการโทรทัศน์แบบดิจิทัลในประเทศไทย
ที่มีอันดับความนิยมทั่วประเทศ เฉลี่ยต่ำกว่า 0.50



คุณปฎิวัติ วลิกชาติ
ผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการพิเศษ
สถานีโทรทัศน์ช่อง ทีเอ็นเอ็น24

คุณจักรวาล เชนยะวนิช
ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายการตลาดกีฬา
สถานีโทรทัศน์ช่อง PPTV



ดร.เนตรชนก วิภาตะศิลป์
ตำแหน่ง Managing Director
สถานีโทรทัศน์ช่อง ทูฟอรัยู

กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล



คุณรัชดา หฤทัยปรีย์
ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายซื้อสื่อโฆษณา
บริษัท ประกิต โฮลดิ้งส์ จำกัด มหาชน



คุณสุชาติ สุทธิพัฒนสมบุญ
ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา
บริษัท สตาร์คอม มีเดีย จำกัด



คุณคุณากรณ์ ฐปวงษ์
ผู้จัดการฝ่ายวางแผนสื่อโฆษณา (Planning Director)
บริษัท ทูมมีเดีย แอนด์ คอนเทนต์

กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน



ผศ. ดร.ศิริมิตร ประพันธ์รุรกิจ
นักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน และอาจารย์
ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



ผศ. ดร.จิตินัน บุญภาพ คอมมอน
นักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน และ
อาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์



อาจารย์สุภาพร โพธิ์แก้ว
นักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน และอาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายนครินทร์ ชานะมัย
วันเดือนปีเกิด	9 มีนาคม 2509
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี คณะครุศาสตร์ สาขาวิชาศิลปศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ปริญญาโท เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง สาขาวิชาสื่อสารมวลชน สถาบันเทคโนโลยีแห่งนิวยอร์ก (NYIT) นิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา - คณะบริหารธุรกิจ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ (NIDA) กรุงเทพมหานคร ประกาศนียบัตร: - Certificate in Advertising Design, Parson School of Design, New York, USA. - Certificate in Computer Graphics, New York University, New York, USA. - Mini Master in Management (MIM), คณะบริหารธุรกิจ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ (NIDA) กรุงเทพมหานคร
สถานที่ทำงาน	118/1 อาคารทิปโก้ ชั้น 10 ถนนพระรามหก สามเสนใน พญาไท กรุงเทพฯ
ตำแหน่ง	Creative & Synergy Manager, Creative Production Department, Content & Media division, True Corporation.

