

บทที่ 5

ผลการศึกษาปัจจัยหลักด้านการเกิดพันธมิตรและการบริหารจัดการ พันธมิตรทางธุรกิจสื่อวิทยุ-โทรทัศน์

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งการสำรวจเอกสาร และการสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารในองค์กรที่ทำการศึกษ เพื่อได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เกี่ยวกับปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจของสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ รวมทั้งการบริหารจัดการและผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ โดยผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลจากการวิจัยดังต่อไปนี้

ด้านภาพรวมของธุรกิจวิทยุที่เป็นกรณีศึกษา สามารถสรุปจุดเริ่มต้นหรือปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจ ดังนี้

- ลักษณะ (Style) ของผู้บริหารในองค์กรที่เป็นพันธมิตร บวกกับการที่ผู้บริหารมีความสนิทสนมกัน หรือรู้จักกันมาก่อน และมีเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน
- จากสภาพการแข่งขันของธุรกิจวิทยุในปัจจุบัน ส่งผลให้การประกอบธุรกิจต้องมีการพัฒนา เพื่อให้มีผลประกอบการที่ดีขึ้น และสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร
- ด้านจุดแข็ง (Strength) ของแต่ละองค์กรสามารถเกื้อหนุนกันได้ ทำให้ช่วยเพิ่มศักยภาพของการขยายตลาด การจัดกิจกรรม และรองรับความต้องการของลูกค้าได้อย่างครอบคลุม
- เตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในอนาคต ทำให้องค์กรในกลุ่มพันธมิตรได้เปรียบและแข็งแกร่งพอที่จะรองรับการเปิดเสรีได้
- ทำให้บริษัทมีการขยายตัวได้เร็ว ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายตั้งแต่ระดับบน จนถึงกลุ่มเป้าหมายระดับล่าง หรือเพื่อการเป็นผู้นำตลาดในแต่ละกลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย (Segment)
- สามารถขยายความร่วมมือกันในธุรกิจใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นของกลุ่มพันธมิตร
- เงื่อนไขของการทำธุรกิจวิทยุ เนื่องจากอายุสัมปทานของธุรกิจวิทยุที่มีระยะเวลาเพียง 1-2 ปี ดังนั้น ในการที่จะนำคลื่นโคเคชั่นหนึ่งลงในตลาด ต้องใช้เวลาในการสร้างคลื่นอย่างน้อย 3 เดือน หรือโดยมาตรฐาน (Standard) คือ 6 เดือน
- มีแนวคิดว่าได้ประสบการณ์การดำเนินงาน (Know How) และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และสินค้าขององค์กรในกลุ่มพันธมิตร นอกจากนี้ ยังต้องแบ่งปันผลประโยชน์อย่างลงตัว (Win Win) อีกด้วย

ส่วนด้านการบริหารงานขององค์กรที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุพบว่า หากเป็นพันธมิตรร่วมทุน (Joint Venture) นั้น จะใช้รูปแบบของคณะกรรมการบริษัท หรือ Board of Directors ในการบริหารงาน แต่ถ้าเป็นพันธมิตรทางธุรกิจประเภทที่มีพื้นฐานมาจากการทำสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกัน (Contractual Relationship) จะใช้การบริหารงานด้วยการตั้งคณะกรรมการร่วม (Committee) และมีการแบ่งส่วนงานออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ๆ คือ การตลาด และการโฆษณา, การผลิตรายการ และดูแลสัมปทาน

สำหรับผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นพันธมิตรร่วมทุนในการจัดตั้งบริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี – เทโรเรดิโอ เซอร์วิส เซส (ประเทศไทย) จำกัด ถือว่าประสบความสำเร็จเนื่องจากรายการวิทยุทั้ง 4 คลื่น ที่ทำการบริหารงานนั้นได้รับความนิยมติดอันดับ 1 ใน 10 และผลประกอบการมีกำไร ส่วนผลจากการร่วมมือกันระหว่างบริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี – เทโรเรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด กับบริษัท ทราฟฟิก คอร์ปอเรชั่นเรดิโอ จำกัด และบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด ยังไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจน โดยกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า ในแง่ของตัวเงินนั้นไม่สามารถระบุได้ เพราะระยะเวลาในการร่วมเป็นพันธมิตรกันน้อยเกินไป แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ได้รับก็คือประสบการณ์การดำเนินงาน (Know How) และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

ด้านภาพรวมของธุรกิจโทรทัศน์ที่เป็นกรณีศึกษา สามารถสรุปได้ว่า จุดเริ่มต้นหรือปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจนั้น คือ สายสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารในกลุ่มองค์กรพันธมิตร ผสมกับโอกาสในการเข้าไปเป็นพันธมิตร และจุดแข็งที่แต่ละองค์กรมีสามารถประสานประโยชน์ซึ่งกันและกันได้ ทำให้เป็นการขยายธุรกิจบันเทิงที่ครบวงจรอย่างรวดเร็ว และประหยัดเวลา อีกทั้งยังเป็นการปรับตัวให้ทันกับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ที่แข่งขันเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นการเรียนรู้การประกอบธุรกิจในวงการโทรทัศน์ของบริษัทที่เพิ่งเริ่มดำเนินการอย่างบริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด อีกด้วย

ในการบริหารงานของบริษัท แมทชิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) หลังจากที่ยังร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด แล้ว ทางคณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งนางชาลลอต โทณวณิก ดำรงตำแหน่งกรรมการบริหารในแมทชิงฯ แต่ทางบีบีทีวีฯ จะให้ผู้บริหารแมทชิงฯ เป็นผู้มีความชำนาญด้านการบริหารงานต่อไป เพียงแต่เสนอแผนการดำเนินธุรกิจหลักๆ มาให้บีบีทีวีฯ รับทราบ

ผลของการเป็นพันธมิตรนั้น ในแง่ของตัวเงินยังไม่สามารถระบุได้ เพราะระยะเวลาในการร่วมเป็นพันธมิตรน้อยเกินไป ต้องรอดูผลประกอบการปลายปี ส่วนผลต่อราคาหุ้นของทาง

แม้ทซิงฯ นั้น พบว่า ราคาหุ้นลดลงทันทีจากปริมาณหุ้นที่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากที่จำหน่ายให้กับ บีบีทีวี และผลด้านอื่นๆ มีความสอดคล้องกับปัจจัยข้างต้น

ส่วนการจัดตั้งกลุ่มกิจการร่วมค้าดีทีซีของ บริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด, บริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด และบริษัท แมทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) นั้น พบว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ Miss Universe L.P., LLLP. ในการจัดงานประกวดนางงามจักรวาลประจำปี พ.ศ. 2548 ในประเทศไทย

ด้านการบริหารงานของกลุ่มกิจการร่วมค้าดีทีซี ได้แบ่งหน้าที่รับผิดชอบ ออกเป็น 4 ส่วน คือ บริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด ดูแลเรื่องการผลิตทั้งหมด, บริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด ดูแลเรื่องการอำนวยความสะดวก (Logistics), บริษัท แมทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) รับผิดชอบการหาสปอนเซอร์และโฆษณา และนายทอม เครือโสภณ ดูแลด้านการประสานงาน

ด้านผลที่เกิดขึ้นจากการร่วมเป็นพันธมิตรในกลุ่มกิจการร่วมค้าดีทีซี พบว่า ผลประกอบการที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้กลุ่มพันธมิตรต้องรับส่วนแบ่งขาดทุน แต่หากมองในแง่ของการประชาสัมพันธ์ประเทศ และผลงานด้านการจัดกิจกรรมแล้วถือว่าประสบความสำเร็จ

จากข้อสรุปข้างต้น ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลของการวิจัยจากการสัมภาษณ์ เจาะลึกและสำรวจเอกสาร ออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 5.1 พันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ ซึ่งจะนำเสนอผลการศึกษากฎการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัท เวอร์จิน บียูซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นแกนหลัก โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ

5.1.1 พันธมิตรทางธุรกิจในการก่อตั้งบริษัท เวอร์จิน บียูซี – เทโร เรดิโอ เซอร์วิสเขต (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีกิจการในกลุ่มพันธมิตร ดังนี้

- บริษัท เวอร์จิน บียูซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท เวอร์จิน เรดิโอ (เอเชีย) จำกัด
- บริษัท บียูซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
- บริษัท ยูแอนดีไอ คอร์ปอเรชั่น จำกัด
- บริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด

5.1.2 พันธมิตรทางธุรกิจสื่อวิทยุระหว่างบริษัท เวอร์จิน บียูซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด ร่วมกับบริษัท ทราฟฟิกคอร์เนอร์ เรดิโอ จำกัด ในปี 2547 ซึ่งมีกิจการในกลุ่มพันธมิตร ดังนี้

- บริษัท เวอร์จิน บียูตี้ – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท บียูตี้-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
- บริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)
- บริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น เรดิโอ จำกัด
- บริษัท ลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. จำกัด

5.1.3 พันธมิตรทางธุรกิจสื่อวิทยุระหว่างบริษัท เวอร์จิน บียูตี้ – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด ร่วมกับบริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น เรดิโอ จำกัด และบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด ในปี 2548 ซึ่งมีกิจการในกลุ่มพันธมิตร คือ

- บริษัท เวอร์จิน บียูตี้ – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท บียูตี้-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
- บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด
- บริษัท อาร์.เอส. โปรโมชัน จำกัด (มหาชน)
- บริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)
- บริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น เรดิโอ จำกัด
- บริษัท ลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. จำกัด

ส่วนที่ 5.2 พันธมิตรทางธุรกิจโทรทัศน์ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการศึกษากออกเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงแรก นำเสนอพันธมิตรของบริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด ร่วมกับบริษัท แมทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) และช่วงที่สอง คือ การศึกษาพันธมิตรกลุ่มกิจการร่วมค้า “ดีทีซี” ซึ่งมีองค์กรที่เกี่ยวข้องในกลุ่มพันธมิตรทั้ง 2 ช่วง ดังนี้

- บริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด (สถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7)
- บริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด
- บริษัท แมทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 5.3 พัฒนาการของเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่ทำการศึกษา ซึ่งในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอข้อมูลที่เชื่อมโยงองค์กรในส่วนที่ 5.1 และ 5.2 กับองค์กรอื่นๆ เพื่อเป็นการแสดงภาพรวมของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์ที่เกิดขึ้น

ส่วนที่ 5.1

ผลการศึกษาพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ

5.1.1 พันธมิตรทางธุรกิจในการก่อตั้งบริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี – เทโร रेดิโอ เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด

ภูมิหลังของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

บริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ในเครือบริษัท บีอีซี เวิลด์ จำกัด (มหาชน) ได้เริ่มเจรจาร่วมทุนกับบริษัท เวิร์จิ้น रेดิโอ (เอเซีย) จำกัด ตั้งแต่ปลายปี 2544 และวางระบบบริหารงานในเดือนมิถุนายน 2545 จากนั้น เดือนกรกฎาคม 2545 จึงก่อตั้งบริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี – เทโร रेดิโอ เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่างบริษัท เวิร์จิ้น रेดิโอ (เอเซีย) จำกัด และบริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ในสัดส่วน 49:51 โดยบริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี – เทโร रेดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ทำสัญญาดำเนินธุรกิจ เป็นผู้โฆษณาและบริหารสถานีวิทยุ ให้กับบริษัท ยู แอนด์ ไอ คอร์ปอเรชั่น จำกัด และบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ในเครือบริษัท บีอีซี เวิลด์ จำกัด (มหาชน)

ในระยะแรกนั้น ได้ดำเนินรายการ 95.5 เวิร์จิ้น ฮิตส์, เวิร์จิ้น สมูท 105 และ อีซี เอฟ.เอ็ม. 105.5 ต่อมาได้นำคลื่น 89.0 MHz. ที่เคยให้เอ-โทมัส มีเดียบริหารงานกลับมาบริหารเอง ในชื่อ เวิร์จิ้นซอฟท์ เอฟ.เอ็ม. 89¹ ทำให้เวิร์จิ้น บีอีซี – เทโรฯ ดูแลคลื่นวิทยุทั้งหมด 4 รายการ

จุดเริ่มต้นหรือปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจ

ในการจัดตั้งพันธมิตรระหว่างบริษัท เวิร์จิ้น रेดิโอ (เอเซีย) จำกัด และบริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด นั้น พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ได้อธิบายว่า

¹ “หน้าปัดวิทยุร้อนฉ่ำ สงครามชิงคลื่น...กังวาน ทุนไม่หนาจริงหมดสิทธิ์,”

...โดยนิสัยของคุณไปรออันอยู่แล้ว ที่มีเพื่อนเยอะนิยมคบเพื่อนเยอะ เพราะฉะนั้นก็จะสร้างพันธมิตรไปหมด ตลอดระยะเวลาที่ทำมา 7 ปี คือ...ดูประวัติกลับไปก็ตลอดเวลาที่เห็นใครเก่ง ถ้าชวนมาทำงานด้วยได้ก็ชวนเข้ามาทำงาน ถ้าเป็นบริษัทก็ชวนมาทำธุรกิจด้วยกัน นั่นคือ โดยลักษณะ (Style) ของผู้บริหารเป็นแบบนั้น²

เชษฐ มังคโลดม กรรมการผู้จัดการ บริษัท เวิร์จิน บิอิตี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด ยังได้กล่าวถึงขั้นตอนเริ่มต้นและปัจจัยเพิ่มเติมของการเป็นพันธมิตรกับบริษัท เวิร์จิน เรดิโอ (เอเชีย) จำกัดว่า

ผมคิดว่าไม่ได้อยู่ที่บิอิตีฯ หรือเวิร์จินฯ คนเดียว ทั้ง 2 ต้องมองว่าหุ้นส่วน (Partner) ที่จะมาหลับนอนด้วยกันมีศักยภาพมากน้อยแค่ไหน แล้วมันเป็นการศึกษานอกกรอบ ก่อนจะมีการพูดคุยกันด้วยซ้ำ...ซึ่งมันเกิดขึ้นก่อนที่ผมจะมา แต่ผมก็เข้าใจว่าที่มาที่ไปเขาเป็นอย่างไร ซึ่งมันอยู่ที่แนวคิดมากกว่า ยูแอนดีโอฯ ซึ่งเป็นบริษัทถูกทำธุรกิจด้านวิทยุมาหลายปี ทั้งเพลงไทยและเพลงสากล แล้วก็มาถึงยุคที่การพัฒนาอาจจะต้องการเลื่อนขั้น เพิ่มความเข้มข้นขึ้นไป โดยที่ว่าจะทำอย่างไรให้บริษัทนี้ ซึ่งอยู่ในเครือของช่อง 3 มีผลประโยชน์ที่ดีขึ้น มีชื่อเสียงที่โด่งดังมากกว่า ยูแอนดีโอฯ สมัยก่อน³

โดยแนวคิดดังกล่าว มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในช่วงนั้นของบริษัท ยูแอนดีโอ คอร์ปอเรชั่น จำกัด คือ จากเดิมคลื่นวิทยุในเครือบิอิตี เวิลด์ ที่บริหารงานโดย ยูแอนดีโอฯ ได้แก่ เอฟ.เอ็ม. 95.5, 105.0 และ 105.5 เมกะเฮิรตซ์ มีผลขาดทุนราว 200 ล้านบาท⁴

นอกจากนี้ เชษฐ มังคโลดม ยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า

มีปัจจัยอื่นๆ อีกหลายประการ กล่าวคือ ในแง่ของความคิด เราได้ประสบการณ์ได้ชื่อเสียงของเวิร์จิน จากสิ่งที่เวิร์จินเคยทำวิทยุสำเร็จอย่างมากในอังกฤษ ในยุโรป แล้วเราเอาความเชี่ยวชาญตรงนั้นมาประยุกต์ เข้ามาในธุรกิจเมืองไทย ทาง

² สัมภาษณ์ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย, ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ บริษัท บิอิตี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, 19 เมษายน 2548.

³ สัมภาษณ์ เชษฐ มังคโลดม, กรรมการผู้จัดการ บริษัท เวิร์จิน บิอิตี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด, 16 พฤษภาคม 2548.

⁴ “วิทยุอังกฤษ เวิร์จิน เรดิโอ ร่วมทุน บิอิตีฯ บุคเอเชีย,” กรุงเทพธุรกิจ (21 ธันวาคม 2544):33.

ปีอีซี-เทโรฯ เข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นร่วม เพราะปีอีซี-เทโรฯ ก็ลูกของช่อง 3 มีชื่อเสียงในเรื่องของการเป็นผู้นำด้านบันเทิง (Entertainment King) ทั้งคอนเสิร์ต ทั้งกิจกรรม รายการทีวี ภาพยนตร์ และอีกหลายๆ อย่าง ที่แข็งแกร่งมากในเรื่องความเชี่ยวชาญของการทำธุรกิจบันเทิงในเมืองไทย ผสมกับความเชี่ยวชาญด้านวิทยุจากต่างประเทศเข้ามาผสมกันกลายเป็นจุดแข็ง (Strength) ของบริษัท นั่นคือจุดเริ่มต้นว่าทำไม 2 บริษัทนี้จึงกลายมาเป็นกลยุทธ์การร่วมมือ (Strategic Partner) แล้วสร้างบริษัทร่วมกัน⁵

แนวคิดข้างต้นมีความสอดคล้องกับพงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย ที่กล่าวว่า

เราลงทุนเพราะว่าจุดแข็ง (Strength) ที่เวอร์จินมีในเรื่องการตลาดของธุรกิจวิทยุดีกว่า การทำรูปแบบรายการ (Format) สถานีก็เชี่ยวชาญกว่า แปรนัยเขาแข็งแกร่ง จึงดึงเข้ามาลงทุนด้วย เลยใช้วิธีตั้งบริษัทร่วมทุนครึ่งครึ่งขึ้นมาระหว่างเทโรฯ กับเวอร์จิน⁶

ในส่วนของเวอร์จินนั้น นายแอนดรูว์ เครสชาติ หัวหน้าฝ่ายธุรกิจในเอเชียของเวอร์จิน กล่าวว่า เวอร์จินต้องการรุกเข้ามาทำธุรกิจวิทยุในเอเชีย รวมทั้งต้องการใช้สถานีวิทยุเหล่านี้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และสินค้าของเวอร์จิน ให้ผู้บริโภคในท้องถิ่นได้รับทราบ ทั้งนี้ เวอร์จินยังมีแผนจะขยายเครือข่ายสถานีวิทยุไปยังประเทศอื่นอีกอย่างน้อย 5 ประเทศ คือ จีน, ฮองกง, ไต้หวัน, อินเดีย และสิงคโปร์⁷

โดยคำกล่าวของปีเตอร์ แกเบรียล นักร้องชื่อดังของโลก สามารถสนับสนุนแนวคิดของแอนดรูว์ เครสชาติได้เป็นอย่างดี นั่นคือ

เวอร์จินกำลังกลายเป็นทุกสิ่งทุกอย่าง...ตื่นนอนตอนเช้าฟัง Virgin Radio หยิบกางเกง Virgin Jeans มาใส่ แวะซื้อของที่ Virgin Mega Store คอแห้งก็ดื่ม Virgin Cola ขึ้นเครื่องบินไปอเมริกาด้วย Virgin Atlantic ในไม่ช้าคุณจะถูกเสนอ

⁵สัมภาษณ์ เศรษฐ มังคโลดม, กรรมการผู้จัดการ บริษัท เวอร์จิน ปีอีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด, 16 พฤษภาคม 2548.

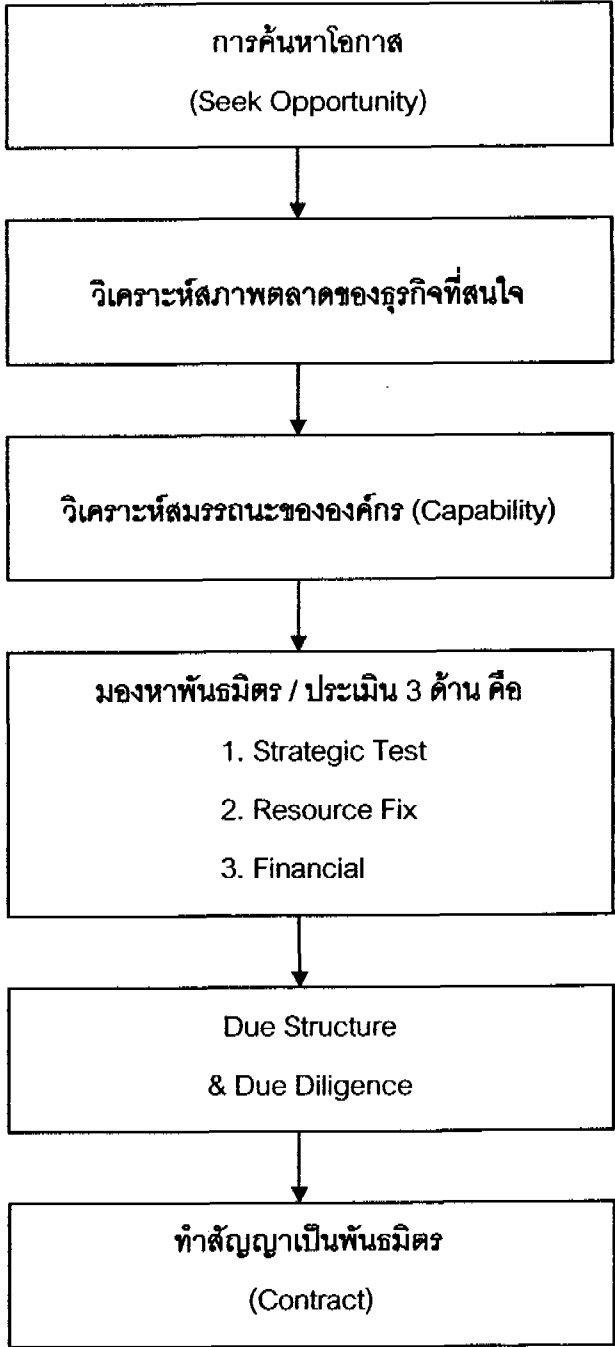
⁶สัมภาษณ์ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย, ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ บริษัท ปีอีซี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, 19 เมษายน 2548.

⁷"วิทยุอังกฤษ เวอร์จิน เรดิโอ ร่วมทุน ปีอีซีฯ บุกเอเชีย," กรุงเทพธุรกิจ (21 ธันวาคม 2544):33.

บริการตั้งแต่เกิด แต่งงาน และตายด้วย Virgin Births, Virgin Marriages, Virgin Funeral... เวอร์จินกำลังเข้ามามีบทบาทกับชีวิตคนตั้งแต่ต้นจนจบ⁸
 ซึ่งริชาร์ด แบรนสัน ผู้ก่อตั้งและผู้ถือหุ้นใหญ่ของเวอร์จินกรุ๊ปก็เห็นด้วย
 จากปัจจัยต่างๆ ข้างต้นที่เป็นแรงผลักดันให้ก่อตั้งบริษัท เวอร์จิน บียูซี – เทโร เรดิโอ
 (ประเทศไทย) จำกัด สามารถสรุปขั้นตอนในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจได้ดังภาพประกอบที่ 5.1

⁸อาทิตย์ โกวิทวรางกูร, "Virgin Model Virgin Everywhere," ไทคูน

ภาพประกอบที่ 5.1
แสดงขั้นตอนในการดำเนินกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ
บริษัท บีอีซี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด⁹



- เราเริ่มต้นจากการค้นหาโอกาส (Seek Opportunity) ก่อน เอาโอกาสเข้ามาประเมิน แล้ววิเคราะห์ตลาดก่อนว่า มันน่าสนใจ (Attractive) แะไหน มีส่วนของกลุ่มเป้าหมาย (Segment) ไหนน่าสนใจที่สุดแล้วกลับมาดูประสิทธิภาพ (Capability) ปัจจุบันของเรามีอะไรบ้าง ถ้ามันเข้า (Match) กันพอดีเราก็ทำเอง ถ้าไม่ลงตัว แต่โอกาส (Opportunity) มันดีมากๆ มันน่าสนใจมาก ก็ดูว่าหาพันธมิตรได้หรือไม่

- ถ้าพันธมิตรได้ก็จะไปคุยกับพันธมิตร พอได้ดีลมาก็จะประเมิน 3 ด้าน คือ ด้าน Strategic Test ดูในเทรนด์กลยุทธ์ว่ามันอินไลน์ (Inline) กับกลยุทธ์โดยรวมของธุรกิจเราหรือไม่ อันที่สองประเมินในเชิงของ Resource Fix หรือทรัพยากรที่เราถืออยู่มันเป็นประโยชน์เอื้อกันหรือไม่ อันที่สามประเมินในเชิงของการเงิน (Financial) ว่ามันอยู่รอดด้วยตัวของมันเอง ผลกำไรออกมาคุ้มค่ากับการลงทุนของเราหรือไม่

- ถ้าผ่านหมดก็เริ่มดูต่อมีการทำ Due Structure ทำ Due Diligence กับคนร่วมทุน ทำสัญญา (Contract) ร่วมกัน ตกลงแนวคิด (Concept) ถึงจะเริ่มร่วมทุน แล้วก็ควบคุม (Control) ดูต่อไป มันก็จะมีกรอบการทำงาน (Framework) ของเราว่าจะดูอย่างไร

⁹สัมภาษณ์ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย, ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์
บริษัท บีอีซี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, 19 เมษายน 2548.

การบริหารจัดการในองค์กรที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

การดำเนินงานของบริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี – เทโร रेดิโอ (ประเทศไทย) เริ่มต้นจากทำการศึกษาตลาดทั้งหมด จุดแข็ง จุดยืนของแต่ละคนมีอะไรบ้าง ตลาดทั้งหมดยังมีช่องว่างตรงไหนที่จะเข้ามาทำได้ในเรื่องของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย (Segment) เราทำการศึกษาอย่างเป็นทางการ โดยจ้างบริษัทวิจัยเชิงสำรวจ (Research Survey) เข้ามาทำไม่ทำเอง เพราะฉะนั้นความเป็นกลางมีเยอะ ทำให้อ่านข้อมูลที่แท้จริงของตลาดไม่ใช่ไปสร้างข้อมูลหลอกขึ้นมาดูว่าตัวเองเป็นหนึ่งในตลาด...ซึ่งยุคนั้นวิทยุไม่ได้ทำการแข่งขันกัน แต่เป็นต่างคนต่างอยู่ แต่ละกลุ่มเป้าหมายใครแต่ละกลุ่มเป้าหมายมัน หลังจากที่เวิร์จิ้นเข้ามาเราก็สร้างรูปแบบรายการ (Format) ขึ้นมาเป็นตัวที่ไปชนกับคนอื่น...และพอได้ข้อมูลจริง ก็เริ่มวางว่าจะสร้างรูปแบบรายการ เรดิโอ (Format Radio) แบบไหน ก็เกิดมาเป็นเวิร์จิ้นซอฟท์ ต้นปี 2003 ภายใน 4 เดือนขึ้นมาเป็นอันดับหนึ่ง เพราะว่ารูปแบบรายการนั้นไม่มีใครทำ เป็นรูปแบบรายการที่เราสร้างขึ้น มา ดี.เจ.พูดน้อยเปิดเพลงเยอะ เปิดเพลงฟังสบายๆ (Easy Listening) ที่นิยมเป็นรูปแบบรายการที่สมบูรณ์ (Clean Format) คนชอบใจฟังกันทั้งเมือง แคมสร้างการส่งเสริม (Promotion) ใหญ่ ๆ แจกบ้านเป็นหลัง ที่นี่ยิ่งไปใหญ่เรตติ้ง (Rating) ขึ้นมาทะลักเลย ยอดขายล้น คือ พอทำถูกใจ ทุกคนเทชื่อโฆษณาามาหมดเวิร์จิ้น ซอฟท์ไปได้สวยจนสิ้นปี 2004 เลย

ส่วนเวิร์จิ้นอีเธอร์ก็เปลี่ยนรูปแบบรายการ ตั้งแต่ปี 2003 รูปแบบรายการนี้ทำยากใช้เวลากว่า 8 เดือนกว่าจึงจะติดตลาด พอติดตลาดนี้ก็มาอีก ทั้งโปรโมชัน ทั้งรูปแบบรายการ และ ดี.เจ.มีการพัฒนามาตลอด พอติดตลาดยอดขายก็ตามมา...ด้านสมูทตอนนี่เปลี่ยนแล้ว และอีซีเอฟ.เอ็ม. มีการเปลี่ยนแปลงบ้างเรื่องของตัวเพลง แต่ว่ารูปแบบรายการคล้ายเดิม¹⁰

ทั้งนี้ ในส่วนของการวิจัยนั้น เวิร์จิ้นฯ ได้แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ การวิเคราะห์ว่าตลาดเมืองไทยเป็นตลาดที่นำลงทุนหรือไม่ และวิเคราะห์รสนิยมการฟังเพลงของคนไทยเป็นอย่างไร ต้องการฟังเพลงแนวไหน¹¹

¹⁰สัมภาษณ์ เชษฐ มังคโลดม, กรรมการผู้จัดการ บริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี – เทโร रेดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด, 16 พฤษภาคม 2548.

¹¹“เวิร์จิ้น रेดิโอ ตัวแปรใหม่คลื่นวิทยุไทย,” ประชาชาติธุรกิจ (27 กุมภาพันธ์ 2546):24.

ตารางที่ 5.1

แสดงลักษณะการดำเนินงานของบริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด และกลุ่มพันธมิตรในเครือ

องค์กรในกลุ่มพันธมิตร	ลักษณะการดำเนินงาน
บ. เวิร์จิ้น บีอีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด	- ดูแลด้านการตลาด การขายโฆษณา และการบริหารงาน
บ. ยูแอนดีโอ คอร์ปอเรชั่น จำกัด	- สัมปทานคลื่น FM 105 และ 95.5 MHz. - ดูแลด้านการผลิตรายการ
บ. บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด	- สัมปทานคลื่น FM 105.5 MHz.

เชษฐ มังคโลดม ได้อธิบายถึงลักษณะการดำเนินงานว่า

จริง ๆ แล้ว เวิร์จิ้นฯ กับ บีอีซี-เทโรฯ มาทำด้านการตลาด ยูแอนดีโอฯ ยังดูแลเรื่องการผลิต (Production Studio) เพียงแต่ว่าการตลาดมันกว้างกว่าการซื้อขายธรรมดา จึงใส่ (Input) การเปลี่ยนแปลงไปที่ยูแอนดีโอฯ แล้วให้ยูแอนดีโอฯ สร้างผลิตภัณฑ์ (Product) ที่เราคิดว่าเหมาะสมด้านการทำตลาดในปัจจุบัน¹²

ส่วนพงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย ได้กล่าวถึงลักษณะการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน คือ เนื่องจากยูแอนดีโอฯ ทำวิทยุได้ระดับหนึ่งมันไม่ใหญ่โตมโหฬาร ก็เลยใช้วิธีด้านการขายจะให้เวิร์จิ้น บีอีซี – เทโรฯ รับหน้าที่ในการบริหารสถานี และบริหารการขายโฆษณาทั้งหมดให้ แต่เพื่อป้องกันความเสี่ยงของกสท. ในเชิงของการผลิตก็เป็นยูแอนดีโอฯ ทำ เพราะฉะนั้นพนักงานทั้งหมดจะอยู่สังกัดยูแอนดีโอฯ เพียงแต่ว่าแบรนด์ที่เราใช้ในการโฆษณาทั้งหมดจะเป็นเวิร์จิ้น เพื่อให้ไปทางเดียวกัน¹³

¹²สัมภาษณ์ เชษฐ มังคโลดม, กรรมการผู้จัดการ บริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด, 16 พฤษภาคม 2548.

¹³สัมภาษณ์ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย, ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ บริษัท บีอีซี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด, 19 เมษายน 2548.

ในส่วนของการถือครองและการบริหารงานของเวอร์จิน บีอีซี – เทโร นั้น ทาง บีอีซี-เทโร ลงทุนในหุ้นสามัญ 51% ในขณะที่ผู้ถือหุ้นอีกรายคือ บริษัท เวอร์จิน เรดิโอ (เอเชีย) จำกัด ลงทุนในหุ้นบริมสิทธิ์ในสัดส่วน 49% ทำให้บีอีซี-เทโร รับผิดชอบได้เสียและมีสิทธิ์ในการออกเสียงในอัตรา 49% ทั้งนี้ การบริหารงานส่วนใหญ่อยู่ภายใต้บริษัท เวอร์จิน เรดิโอ (เอเชีย) จำกัด เนื่องจากมีประสบการณ์ในธุรกิจนี้มากกว่า บีอีซี-เทโร¹⁴ นอกจากนี้ ในข้อสัญญาที่ทำร่วมกันนั้น เวอร์จินฯ ต้องเติบโตควบคู่ไปกับยูแอนดีไอฯ เพราะเมื่อไรที่ยูแอนดีไอฯ มีคลื่นเพิ่ม เวอร์จินฯ ก็จะต้องเติบโตไปด้วย ด้วยเหตุผลที่ว่าเวอร์จินฯ ไม่มีนโยบายเป็นเจ้าของสัมปทานคลื่นเอง¹⁵

สัดส่วนการถือหุ้นดังกล่าว มีความสอดคล้องกับแนวคิดของเวอร์จินที่ตระหนักในมูลค่าของแบรนด์ตนเองเป็นอย่างดี จึงได้วาง Branded Venture Capital Strategy เป็นยุทธศาสตร์การขยายตัว โดยเวอร์จินจะหาพันธมิตรที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมนั้นๆ เพื่อร่วมลงทุนพร้อมกับผูกแบรนด์เวอร์จินเข้าไป แล้วให้พันธมิตรดูแลด้านการปฏิบัติการ แต่เวอร์จินต้องมีอำนาจในการควบคุมธุรกิจนั้นได้ ซึ่งสะท้อนหลักคิดของริชาร์ด แบรนสัน ที่กล่าวว่า “We were sensitive about giving away the brand without control.”¹⁶

ทางด้านการบริหารงานจะมีกรรมการผู้จัดการ (MD: Managing Director) ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล โดยจะมีการประชุมกรรมการ (Board) ทุกเดือน แล้วก็ให้ข้อมูลใหม่ (Update) ทั้งสถานการณ์ทางการตลาด (Market Situation) รายงานทางการเงิน (Financial Statement) ความนิยม (Rating) แล้วก็สิ่งที่จะทำทุกเดือนและทุกเรื่อง ซึ่งมันจะเป็นมืออาชีพ (Professional) มากกว่าดูเรื่องใดเรื่องหนึ่ง¹⁷

¹⁴ บริษัท บีอีซี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, “Investor Relations,” <http://www.bectero.com/investor/faq_th.php>, 21 พฤษภาคม 2548.

¹⁵ “เวอร์จิน เรดิโอ ตัวแปรใหม่คลื่นวิทยุไทย,” ประชาชาติธุรกิจ (27 กุมภาพันธ์ 2546):24.

¹⁶ อาทิตย์ โกวิทวรางกูร, “Virgin Model Virgin Everywhere,” ไทคอน 7 (สิงหาคม 2547):109.

¹⁷ สัมภาษณ์ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย, ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ บริษัท บีอีซี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, 19 เมษายน 2548.

แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน เซซซู มังคโลดม กล่าวว่า

ในหลักการทำงานทั่วโลกเหมือนกันหมด จุดมุ่งหมาย จุดประสงค์ วิธีการทำงาน การระดมความคิด (Brainstorms) หรือการทำความเข้าใจ การประชุมผู้บริหาร (Board Meeting) มันมีหลักการทั้งนั้น บริษัทจะเดินไปทางไหนกรรมการ (Director) ต้องตกลงกันก่อนว่า บริษัทจะเดินไปในแนวไหน...ทุกคนแบ่ง (Share)

ปัญหาเดียวกันในบอร์ด ทุกอย่างอยู่ในบอร์ด¹⁸

ผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

ในการวัดผลของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของเวอร์จิน บียูซี – เทโร เรดิโอฯ นั้น เซซซู มังคโลดม กล่าวว่า “ใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จจากผลการสำรวจของแทปสแกน (TAPSCAN) หรือเอซีนิลสัน ซึ่งเป็นการวัดว่าตัวเองอยู่ที่ไหนในเรื่องเรตติ้ง”¹⁹

โดยในปี 2546 บียูซี-เทโรฯ มีส่วนแบ่งขาดทุนในเวอร์จินฯ รวม 19 ล้านบาท เนื่องจากเวอร์จินฯ เริ่มดำเนินธุรกิจมาเพียงปีกว่า และอยู่ระหว่างสร้างความนิยม อย่างไรก็ตาม เวอร์จินฯ เริ่มมีกำไรในไตรมาสที่ 2 ปี 2546 และในปี 2547 จากการสำรวจความนิยมของแทปสแกน สถานีวิทยุกระจายเสียงของเวอร์จินฯ ทั้ง 4 สถานี คือ FM 89, FM 95.5, FM 105.5 และ FM 105 MHz. ได้รับความนิยมอันดับ 1, 2, 7 และ 11 ตามลำดับ และมีจำนวนผู้ฟังรวมทั้งสิ้นมากกว่า 1.7 ล้านคน²⁰

นอกจากนี้ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย ได้กล่าวถึงผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของบียูซี-เทโรฯ ว่า “ที่เห็นผลแล้วก็มีเวอร์จินฯ ที่ถือว่าซัคเซส (Success) ถ้าเป็นยูแอนดีโอฯ ไม่มีทางได้ขนาดนี้”²¹

¹⁸สัมภาษณ์ เซซซู มังคโลดม, กรรมการผู้จัดการ บริษัท เวอร์จิน บียูซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด, 16 พฤษภาคม 2548.

¹⁹เรื่องเดียวกัน.

²⁰“บริษัท บียูซี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด, “Investor Relations,” <http://www.bectero.com/investor/faq_th.php>, 21 พฤษภาคม 2548.

²¹สัมภาษณ์ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย, ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ บริษัท บียูซี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด, 19 เมษายน 2548.

5.1.2 พันธมิตรทางธุรกิจสื่อวิทยุระหว่างบริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี – เทโร रेडिओ (ประเทศไทย) จำกัด ร่วมกับบริษัท ทราฟฟิคคอร์นเนอร์ रेडिओ จำกัด ในปี 2547

ภูมิหลังของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

เมื่อวันที่ 3 กันยายน 2547 บริษัท ทราฟฟิคคอร์นเนอร์ โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) ได้ลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุร่วมกับบริษัท บีอีซี – เทโร เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด และบริษัท เวอร์จิ้น रेडिओ (เอเซีย) จำกัด โดยบริษัท ทราฟฟิคคอร์นเนอร์ रेडिओ จำกัด จะออกหุ้นสามัญเพิ่มทุนใหม่เสนอขายให้กับบีอีซี – เทโรฯ และเวอร์จิ้น रेडิओฯ จำนวนหนึ่ง ซึ่งสัดส่วนการถือหุ้นจะมีการกำหนดภายหลังจากการเข้าตรวจสอบฐานะสินทรัพย์ หลังจากนั้น ทราฟฟิคคอร์นเนอร์ रेडิओฯ จะเข้าไปถือหุ้นในบริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี – เทโร रेडิओ เซอร์วิสเซล (ประเทศไทย) จำกัด²² จากบีอีซี – เทโรฯ จำนวน 2,547,993 หุ้น และจากบริษัท เวอร์จิ้น रेडิओ (เอเซีย) จำนวน 2,448,080 หุ้น รวมทั้งหมด 99.99 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนหุ้นทั้งหมด

ต่อมาในช่วงปลายปี 2547 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการต่อสัมปทานคลื่นวิทยุของทั้ง เวอร์จิ้น บีอีซี – เทโรฯ และ ทราฟฟิคฯ रेडिओ โดยกลุ่มทราฟฟิคฯ रेडिओ เสียสัมปทานจากคลื่น FM 90 MHz. (ลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม.) AM 999 KHz. และไม่ได้รับการต่อสัญญาเป็นผู้บริหารโฆษณาช่วงข่าวต้นชั่วโมงของสถานีวิทยุกองทัพบก 126 สถานี ทางด้านเวอร์จิ้น บีอีซี – เทโรฯ นั้น เสียคลื่น FM 89 MHz. โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2548

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ยังเป็นกรณีศึกษาที่จะเชื่อมโยงไปสู่การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของสื่อวิทยุในปี 2548 ได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจะขอเสนอในข้อ 5.1.3 ต่อไป ส่วนรายละเอียดของการเป็นพันธมิตรในส่วนนี้ จะได้แสดงดังต่อไปนี้

จุดเริ่มต้นหรือปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจ

ปัจจัยที่สนับสนุนให้ใช้กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจของบีอีซี – เทโรฯ ในฐานะเป็นบริษัทร่วมทุนในเวอร์จิ้น บีอีซี – เทโร रेडिओฯ นั้น พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย ได้เล่าว่า

คุณโบรอันเคยบอกว่าธุรกิจนี้มันเป็นธุรกิจที่ไม่ฆ่ากัน คือ ตลาดมันโตไปเรื่อยๆ ไปด้วยกัน โตด้วยกันจะดีที่สุด ในเรื่องบันเทิง มันก็โตขึ้นไป ตลาดมันไม่ได้ฟิกซ์ว่าตอนนี้มันหยุดแล้วนะ มันก็ขยายขึ้นไป วิทยุเองตอนนี้คนฟังก็หลักแสนถ้าในกรุงเทพฯ แต่จริงๆ มันก็สามารถโตไปได้อีก คือ มันไม่ได้หยุดแค่นี้ ...ถ้าสื่ออื่นๆ

²² เดิมจดทะเบียนชื่อ “บริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี – เทโร रेडिओ เซอร์วิสเซล (ประเทศไทย) จำกัด” ต่อมาเปลี่ยนเป็น “บริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี – เทโร रेडिओ (ประเทศไทย) จำกัด”

ต่อไปมันจะมีสื่อใหม่ๆ อย่างอินเทอร์เน็ต ลูกค้าก็จะไม่ใช่แค่นี้ มันก็จะมีเพิ่มเข้ามา ยิ่งช่วยกันทำธุรกิจมันก็ได้ด้วยกันทั้งคู่ มันก็ Win Win ด้วยกันทั้งคู่ ท่านเชื่ออย่างนั้น เป็นนโยบายของท่านว่า ทำธุรกิจต้อง Win Win²³

ส่วนจุดเริ่มต้นในการมองหาพันธมิตรในครั้งนี้ เศรษฐ มังคโลดม กรรมการผู้จัดการ บริษัท เวิร์จิน บิซิเนส – เทโร เรดิโอฯ กล่าวว่าเกิดจากการเอาสภาพ (Status) ของบริษัทในปัจจุบัน มาบวกกัน ซึ่งเป็นลักษณะของการรวมบริษัท คือ ต้องมองลักษณะมูลค่าของบริษัท (Valued Company) ณ จุดนั้นว่า แต่ละบริษัทมีศักยภาพในการทำธุรกิจมากน้อยแค่ไหน เพราะเป็นการรวมบริษัทในลักษณะแลกหุ้นกัน²⁴

นอกจากนี้ เศรษฐ มังคโลดม ยังกล่าวถึงปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจในครั้งนี้ว่า การรวมกิจการวิทยุกับกราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น จะช่วยเพิ่มศักยภาพของการขยายตลาดในต่างจังหวัดให้กับคลื่นวิทยุของเวิร์จินฯ โดยปัจจุบันกราฟฟิค คอร์ปอเรชั่น มีการส่งสัญญาณผ่านดาวเทียมออกอากาศในต่างจังหวัดอยู่แล้ว ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพทางด้านการตลาด การจัดกิจกรรมใหญ่ๆ จะทำให้มีสีสันมากขึ้น รองรับความต้องการของลูกค้าได้อย่างครอบคลุม²⁵ และการปรับตัวของธุรกิจสื่อวิทยุครั้งนี้ เป็นการเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในอนาคต หากมีการจัดตั้งคณะกรรมการกิจการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) เสร็จเรียบร้อยจะทำให้กลุ่มได้เปรียบและแข็งแกร่งพอที่จะรองรับการเปิดเสรีได้²⁶

ด้านนายประสาร มาสินนท์ ประธานกรรมการ บริษัท บิซิเนส-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด กล่าวว่า การรวมตัวกันครั้งนี้ จะทำให้ธุรกิจวิทยุของกลุ่มสามารถขยายฐานกลุ่มเป้าหมายให้ครอบคลุมได้ทั่วประเทศ เนื่องจากวิทยุแต่ละคลื่นของทั้งสองค่าย ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายตั้งแต่ระดับบน เช่น เวิร์จิน สมูธ เอฟ.เอ็ม. 105.0 คลื่นเพลงสากล จนถึงกลุ่มเป้าหมายระดับ

²³สัมภาษณ์ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย, ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ บริษัท บิซิเนส-เทโรเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, 19 เมษายน 2548

²⁴สัมภาษณ์ เศรษฐ มังคโลดม, กรรมการผู้จัดการ บริษัท เวิร์จิน บิซิเนส – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด, 16 พฤษภาคม 2548.

²⁵“กราฟฟิค-เวิร์จิน จับมือบุกธุรกิจวิทยุ ผงาดคลุม 6 คลื่นดัง,” กรุงเทพธุรกิจ (4 กันยายน 2547):1, 4.

²⁶“กราฟฟิค-เวิร์จิน จับมือรับศึก กสช.,” มติชน (21 กันยายน 2547):7.

ล่าง จากคลื่นลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. เป็นการเพิ่มศักยภาพในการสร้างรายได้ และสร้างความแข็งแกร่งให้กับบริษัท รองรับการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจวิทยุในอนาคต²⁷

ไบรอัน แอล.มาร์กเกอร์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด กล่าวว่า การรวมกิจการระหว่างทั้งสองกลุ่ม จะสามารถทำให้ขยายความร่วมมือกันต่อไปในธุรกิจใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น เช่น ต่อไปบีอีซี-เทโรฯ อาจจะมีการจัดคอนเสิร์ตลูกทุ่งขึ้นได้ โดยอาศัยศักยภาพของลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. เป็นการขยายตลาดไปยังต่างจังหวัดได้มากขึ้น หรือในอนาคต อาจจะมีการร่วมมือกันในธุรกิจอื่นๆ เพิ่มขึ้นก็ได้²⁸

ในส่วนของปัจจัยที่ถือเป็นจุดเริ่มต้นกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจของบริษัท ทราฟฟิก คอร์ปอเรชั่น โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) นั้น วิจิตร เลิศรัตนชัย รองประธานเจ้าหน้าที่การตลาดองค์กร ได้อธิบายว่า

หลักการของทราฟฟิกฯ เราพยายามไม่ทำงานคนเดียว เราจะหาผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญในแต่ละส่วน ...จะเห็นได้ชัดว่าปรัชญาของเราคือ เรามีพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ แน่นอนเราไม่ได้เข้าใจในเรื่องใดเรื่องเดียว เราจำเป็นต้องหาคนที่มีความชำนาญเฉพาะทางด้วย ...แวดวงมันก็ไม่ได้กว้างมากนัก ในอดีตดูเหมือนต่างคนต่างแข่งขันในธุรกิจ ไปประมูลคลื่นแข่งกัน ทับซ้อนกัน อันนั้นคือ ธุรกิจที่ดำเนินไป ...แต่เราก็ไม่ได้พยายามจะบอกว่าเราไม่แข่งกับใคร เพียงแต่ถ้าเลือกพันธมิตรที่มาร่วมกันกับงานที่จะขยายโตขึ้นและใช้ความเชี่ยวชาญในแต่ละส่วนมาประกอบกัน เราจะเลือกใช้วิธีนี้มากกว่า...เราก็เลยเริ่มต้นจากตรงนี้ เวิร์จิ้น เรดิโอ ที่มีความใกล้ชิดกับไบรอัน มาร์กเกอร์ ผู้บริหารระดับสูงของบีอีซี เทโรฯ ...ทำให้มีผลต่อเนื่องมาเป็นการร่วมมือกันทางธุรกิจ²⁹

สุรพงษ์ เจริญชาญชัย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ทราฟฟิกคอร์ปอเรชั่น โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) กล่าวเสริมว่าในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมากิจการวิทยุมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว การรวมตัวกันจะเป็นการสร้างเสริมความแข็งแกร่ง โดยเฉพาะต่อไปเนื้อหาจะเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจวิทยุมากกว่าคลื่นความถี่ เพราะความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่สามารถนำเนื้อหารายการ

²⁷“ทราฟฟิก-เวิร์จิ้น จับมือบุกธุรกิจวิทยุ ผงาดคลุม 6 คลื่นดัง,” กรุงเทพธุรกิจ (4 กันยายน 2547):1, 4.

²⁸เรื่องเดียวกัน.

²⁹สัมภาษณ์ วิจิตร เลิศรัตนชัย, รองประธานเจ้าหน้าที่การตลาดองค์กร บริษัท ทราฟฟิกคอร์ปอเรชั่น โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน), 8 มีนาคม 2548.

ไปเผยแพร่ได้หลายช่องทาง ดังนั้น การรวมกันของทั้งสองค่ายจะเป็นการสร้างความเข้มแข็ง ทางด้านเนื้อหารายการวิทยุที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทุกเช็กแม้นท์ทั้งระดับบนจนถึงล่างสุด ตอบสนองกลุ่มผู้ฟังทุกระดับชั้น ซึ่งภายหลังจากมีการตั้งคณะกรรมการกิจการวิทยุกระจายเสียง และวิทยุโทรทัศน์แห่งชาติ (กสท.) จะทำให้ภาพการดำเนินธุรกิจวิทยุมีความชัดเจนขึ้น และทำให้ บริษัทมีการขยายตัวได้เร็ว ก้าวขึ้นเป็นผู้นำในธุรกิจวิทยุในประเทศไทย³⁰

นอกจากนี้ วรวิทย์ ศิริวัฒนนิมิต ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น เรดิโอ จำกัด ยังมีความคิดเห็นที่มีความสอดคล้องกับปัจจัยข้างต้น กล่าวคือ เป้าหมายของการ ร่วมกันในครั้งนี้ เพื่อการเป็นผู้นำตลาดในทุกเช็กแม้นท์ ซึ่งมีที่มาที่ไปก็คือ ในส่วนของลูกทุ่ง เอฟ. เอ็ม. ตลาดวิทยุในเช็กแม้นท์ลูกทุ่ง ลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม.เป็นเจ้าตลาด เวอร์จินเขาก็เริ่มเติบโตขึ้นมา เขา สามารถสร้างจนกระทั่งในตลาดเพลงไทยสตริง เขาเป็นที่หนึ่ง เวอร์จินซอฟต์แวร์แห่งชาติ เอไอเอ็ม กรีน เวฟ ฮอตเวฟ คลิก อาร์.เอส. ซึ่งตรงนั้นเราเคยทำแล้วเราทำไม่ได้ แต่เขาทำได้ เขาทำตัวเขาเองไม่ เกี่ยวกับเรา เพราะฉะนั้นในเพลงไทยเวอร์จินซอฟต์แวร์ขึ้นมาเป็นอันดับหนึ่ง ในเพลงฝรั่งเขามีสมูธ เอฟ.เอ็ม. กับอีชีส์ เอฟ.เอ็ม. เขาก็ขึ้นเป็นอันดับหนึ่งในกลุ่มเพลงฝรั่ง ตรงนั้นเราก็เคยทำในสมัย หม่อมจุ³¹ แต่เราทำไม่ได้ เพราะฉะนั้นเราต้องยอมรับว่าจุดด้อยของเรา เราทำสองตลาดนี้ไม่เป็น แต่ในตลาดลูกทุ่งของเราเขาก็ทำไม่เป็น ถ้าสถานการณ์เป็นอย่างนี้ เราเป็นที่หนึ่งลูกทุ่ง เขาเป็นที่ หนึ่งไทยสตริง เป็นที่หนึ่งเพลงฝรั่ง ถ้ามองในตลาดโดยรวมทั้งหมด เราเป็นที่หนึ่งไหม ไม่ เอไอเอ็มฯ คลิก ใหญ่กว่า ขณะเดียวกันเขาเองก็ไม่ได้ใหญ่ที่สุด แต่ถ้าเรากับเขามารวมกันละ โอเคเขามี จุดเด่นจุดด้อย เราเองก็มี ถ้าเราสองคนมารวมกัน แค่คิดเล่นๆ ตลาดบนคนฟังวิทยุเพลงฝรั่ง เรามี อีชีส์ เอฟ.เอ็ม. สมูธเอฟ.เอ็ม. ในระดับกลางคนฟังเพลงไทยสตริง เราก็เป็นอันดับหนึ่ง มีเวอร์จิน อีดีอาร์ เวอร์จิน ซอฟท์ ตลาดล่างคนก็เยอะเรามีลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. นี่ถ้ารวมกันทั้งหมดคนฟังเป็นของ เราคนเดียวเลยนะ มันต้องเห็นภาพประมิต นี่คือนี่ที่เราคิด...อีกประการหนึ่ง คือ

³⁰“ทราฟฟิค-เวอร์จิน จับมือบุกธุรกิจวิทยุ ผงาดคลุม 6 คลื่นดัง,” กรุงเทพธุรกิจ (4 กันยายน 2547):1, 4.

³¹ม.ร.ว.จุฑายาภา อาภากร เคยร่วมกับบริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น เรดิโอ จำกัด ทำ คลื่นเพลงสากล รายการ Datz 90

ผู้บริหารก็สนิทกัน เริ่มคุยกัน มันน่าจะดี ก็เริ่มเป็นรูปธรรมขึ้นเรื่อยๆ ...แต่มันต้องมีเป้าหมายร่วมกันก่อน เพราะถ้าเป้าหมายร่วมกันไม่ใช่ ความสนิทสนมก็เป็นแค่เพื่อนกัน แต่ถ้าเป้าหมายร่วมกันใช่ มันก็โอเค ...นี่คือที่มาของการเกิดกลยุทธ์การร่วมมือ (Strategic Partner) ระหว่างทราฟฟิกคอร์เนอร์ เรดิโอฯ กับทางเวอร์จิน เรดิโอฯ³²

อย่างไรก็ตาม การร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างทราฟฟิกคอร์เนอร์ฯ และบีบีซี-เทโรฯ ยังไม่ได้หมายถึงการรวมธุรกิจเข้าด้วยกัน โดยสุรพงษ์ เจริญชาชัย ชี้แจงชัดเจนว่า การเซ็นสัญญาครั้งนี้ เป็นเพียงการรวมตัวกันเพื่อขยายและเสริมความแข็งแกร่งของธุรกิจวิทยุเท่านั้น ส่วนธุรกิจอื่นๆ ที่ทั้งบีบีซี-เทโรฯ และทราฟฟิก คอร์เนอร์ฯ มีศักยภาพอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของธุรกิจคอนเสิร์ต ค่ายเพลง การจัดซื้อโปรแกรมกีฬาจากต่างประเทศ ยังไม่เอาเข้ามาเกี่ยวข้องกันในขณะนี้ แต่หากถามถึงแนวโน้มในอนาคตยืนยันว่ามีความเป็นไปได้แน่นอน³³

คำกล่าวข้างต้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ วินิจ เลิศรัตนชัย ที่ว่า

ด้วยความบริสุทธิ์ใจ คือว่าเราไม่ได้วาดหวังอะไรที่เกินไปจากตรงนั้น แน่แน่นอนว่าแต่ละคนก็มีกลุ่มผู้ถือหุ้นที่แตกต่างกันไป ก่อนจะบรรลุข้อตกลงตอนนั้นทั้งสองฝ่ายก็ต้องพิจารณาแล้วว่ามันจะเกิดผลดีมากกว่า ความร่วมมือแรกเราร่วมมือกันด้านวิทยุ แต่ถ้าความร่วมมือต่อไปกับผู้ถือหุ้นอื่นๆ ที่เรามีโครงข่ายอื่นต่อไปได้อีก และมันสร้างมูลค่าเพิ่ม มันก็ไม่มีเหตุผลอะไรที่จะปฏิเสธ แต่เราก็ไม่ได้มองว่า เราเริ่มตรงนี้และวาระซ่อนเร้น (Hidden Agenda) ว่าเราจะได้ตรงนั้น เราไม่ได้มองตรงนั้นเพราะมันเป็นมารยาทเหมือนกัน มันต้องแยกเป็นส่วนๆ เป็นแต่ละโครงการ (Project by Project)³⁴

³² สัมภาษณ์ วรวิทย์ ศิริวัฒนวิมล, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ทราฟฟิกคอร์เนอร์ เรดิโอ จำกัด, 29 มีนาคม 2548.

³³ “ถึงที่ธุรกิจวิทยุผนึกกำลังปิดจุดด้อยเสริมจุดเด่น,” ฐานเศรษฐกิจ (9 กันยายน 2547):22.

³⁴ สัมภาษณ์ วินิจ เลิศรัตนชัย, รองประธานเจ้าหน้าที่การตลาดองค์กร บริษัท ทราฟฟิกคอร์เนอร์ โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน), 8 มีนาคม 2548.

ตารางที่ 5.2

แสดงการประกอบธุรกิจวิทยุของบริษัท เวอร์จิน บีบีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด

และบริษัท ทราฟฟิกคอร์นเนอร์ เรดิโอ จำกัด ในปี 2547

เวอร์จิน บีบีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย)	ทราฟฟิกคอร์นเนอร์ เรดิโอ
1. Easy FM 105.5	1. ลูกทุ่ง เอฟ.เอ็ม. ทางคลื่น FM 90.0 และ“ลูกทุ่ง เอฟ. เอ็ม. เน็ทเวิร์ค” ทางสถานีวิทยุต่างจังหวัด ระบบ FM รวม 17 สถานี
2. Virgin Soft FM 89	2. ทันหุ้น ทางคลื่น AM. 999
3. Virgin Smooth FM 105	3. เวอร์จินฮิตซ์ เชียงใหม่ ทางคลื่นวิทยุเสียงสามยอด สำนักงานตำรวจจราจร FM 105.75 ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ 6 จังหวัดภาคเหนือ คือ เชียงใหม่ เชียงราย ลำปาง ลำพูน ตาก และแม่ฮ่องสอน (สัญญา 2 ปี)
4. Virgin Hitz FM 95.5	4. เวอร์จิน ซอฟท์ สมุย ทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) FM 96.75 ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ จังหวัดภูเก็ต เกาะพังัน นครศรีธรรมราช และชุมพร (สัญญา 2 ปี)
	5. ขาโยโฆษณาชาวต้นข้าวโมงวิทยุของทัพบก 126 สถานี

ที่มา: รวบรวมจากรายงานประจำปี 2547 บริษัท ทราฟฟิกคอร์นเนอร์ โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) และหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ วันที่ 21 ตุลาคม 2547 หน้า 1, 5 และวันที่ 11 ธันวาคม 2547 หน้า 1, 4

อีกแนวความคิดหนึ่งของสมชาย แสงการ จาก ไอ.เอ็น.เอ็น ซึ่งถือเป็นมุมมองจากภายนอกองค์กรที่ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ได้แสดงความคิดเห็นว่า การรวมตัวของทราฟฟิกคอร์เนอร์ฯ และบีบีซี-เทโรฯ มีลักษณะคล้ายคลึงกับไอ.เอ็น.เอ็น และเรดิโออาร์มที่ออกมารวมตัวกันถือหุ้นในวัวร์ วัน เพื่อบริหารคลื่นของทั้ง 2 บริษัทให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ซึ่งแนวทางนี้ถือเป็นแนวทางของผู้ประกอบการวิทยุที่เป็นค่ายเล็ก การรวมตัวในลักษณะนี้จะช่วยให้บริษัทที่เป็นพันธมิตรกันต่างนำข้อดีมาลบข้อด้อยที่มีอยู่ และเสริมความแกร่งให้สามารถอยู่รอดในวงการสื่อวิทยุ และยังสามารถต่อสู้กับบริษัทยักษ์ใหญ่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ผ่านมา หลังการ

รวมตัวกันระหว่างไอ.เอ็น.เอ็น และเรดิโออาร์ม สามารถทำให้รายได้ของบริษัทเติบโตขึ้นได้กว่า 100% เลย์ที่เดียว³⁵

ทางด้านวรวิทย์ ศิริวัฒนวิมล ก็มีแนวคิดที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ

โดยส่วนผสมแล้ว ก็คิดว่าถ้าเราจะไปร่วมเป็นพันธมิตรหรือร่วมทุน (Joint Venture) หรืออะไรก็แล้วแต่กับเอโทมัส จะเป็นไปได้ไหม เราอยากจะร่วมกับเขา แต่เขาอาจจะไม่อยากจะร่วมกับเรา เขาใหญ่เกินกว่าที่อยากจะร่วมกับเราแล้ว เราก็ต้องดูใจว่าตรงนี้มีใครบ้าง ถ้าเป็นอาร์.เอส.ฯ เขาอยากร่วมกับเราหรือเปล่าไม่รู้ แต่เราอยากร่วมกับเขาหรือเปล่า แล้วถ้าร่วมกันไปจะได้อะไร เพราะอาร์.เอส.ฯ เขาก็ไม่โดดเด่นเรื่องตลาดวิทยุ เราจะไปร่วมกับบีเอ็นที หรือ คลิก หรืออะไรก็ไม่มี ความโดดเด่นอะไร มันคนละแบบกันนะ มันก็เลยมาลงที่เวอร์จินฯ เพราะพอมารวมกันแล้วมันครองตลาดหมดเลย แล้วเราสามารถแข่งกับเอโทมัส ได้”³⁶

การบริหารจัดการในองค์กรที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

แนวคิดด้านโครงสร้างการบริหารงานภายหลังจากการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัท เวอร์จิน บีอีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ทราฟฟิกคอร์นเนอร์ เรดิโอ จำกัดนั้น ผู้บริหารของทั้ง 3 ฝ่ายจะนั่งเป็นผู้บริหารกิจการวิทยุร่วมกัน³⁷ กล่าวคือ เวอร์จิน เรดิโอ (เอเชีย), บีอีซี – เทโรฯ และทราฟฟิกคอร์นเนอร์ เรดิโอฯ

เนื่องจากบริษัท เวอร์จิน บีอีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นการร่วมทุนระหว่างเวอร์จิน เรดิโอ (เอเชีย) และ บีอีซี – เทโรฯ ดังนั้น การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรของทราฟฟิกคอร์นเนอร์ เรดิโอฯ ทางวรวิทย์ ศิริวัฒนวิมล ได้อธิบายว่า “มันเป็นเรื่องภายในของแต่ละฝ่าย ทางโน้นเขาก็ไปจัดสรรว่า เขาจะไปยับยั้งอย่างไร ถ้ารวมกันแล้วจะเป็นอย่างไร ในส่วนของแต่ละคนจะเป็นอย่างไร เขาก็ไปทำของเขา สมมติว่าอย่างเดิม เวอร์จิน 40 บีอีซี-เทโรฯ 60 รวมกันเป็น 100 แต่ต่อไปไม่ใช่สองฝ่าย มันต้องเป็นสาม สามมันต้องรวมเป็นร้อย แต่เดิมของเรา 100

³⁵“ถึงที่ธุรกิจวิทยุหนึ่งกำลังปิดจุดด้อยเสริมจุดเด่น,” ฐานเศรษฐกิจ

(9 กันยายน 2547):22.

³⁶สัมภาษณ์ วรวิทย์ ศิริวัฒนวิมล, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

บริษัท ทราฟฟิกคอร์นเนอร์ เรดิโอ จำกัด, 29 มีนาคม 2548.

³⁷“ทราฟฟิก-เวอร์จิน จับมือบุกธุรกิจวิทยุ ผงาดคลุม 6 คลื่นดัง,” กรุงเทพธุรกิจ

(4 กันยายน 2547):1, 4.

ของเขา 100 มันเป็น 200 ก็ต้องมารวมกันเป็น 100 ต้องมาว่ากันว่าตรงนี้จะเหลือเท่าไร คุยกัน ด้วยเหตุผลอะไร เพราะอะไร ตกลงกันได้ก็รวมกัน ตกลงกันไม่ได้ก็ไม่รวมกัน”³⁸

วินิจ เลิศรัตนชัย ได้อธิบายว่า

เราพยายามไม่เปลี่ยนแปลง เราจะคุยกันตั้งแต่ต้น เราไม่เปลี่ยนเขา เขาไม่เปลี่ยน เรา ทำอะไรอยู่ก็ทำไป เดิมศักยภาพที่ในแต่ละคนมีมากกว่า เช่น เวอร์จินเข้าใจ เนื้อหา (Content) มีบุคลากร มีการบริหาร (Management) เรื่องการทำซอฟต์แวร์ที่ดี เราก็ไม่ไปแตะการบริหารของเขา ส่วนเราก็เข้าใจเรื่องการตลาด ก็เอาเนื้อหา (Content) ที่ดีอยู่แล้วมาใส่มูลค่าเพิ่มเข้าไป เอาสี่ของแต่ละคนที่เป็นพันธมิตรกันที่มีอยู่แล้วให้มีมูลค่าเพิ่มในแต่ละโปรเจกต์ที่เกิดขึ้น³⁹

แนวคิดข้างต้นสอดคล้องกับคำกล่าวของ วิทยา ศุภพรโสภาส ที่ว่า

การรวมกันครั้งนี้ เป็นการร่วมทุนในการทำธุรกิจปกติ ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างบริหาร หมายความว่า เม็ดเงินจากผลประกอบการเป็นอย่างไรเอามาของรวมกันมากกว่า แต่จะไม่มีการเปลี่ยนระบบ เรารวมกันเพื่อคุยกันเรื่องนโยบาย เพราะต่างคนต่างเป็นหนึ่งในอยู่แล้ว การเอากลุ่มคนฟังระดับสูงกับระดับรากหญ้ามารวมกันก็ทำให้ครอบคลุมกลุ่มคนฟังทุกระดับเป็นผลดีต่อผู้ประกอบการและผู้บริโภค...ต่อไปเราจะมีรูปแบบใหม่ๆ และการขยายเครือข่ายมากขึ้นแน่นอนปีหน้าคอยดู แม้เรื่องการจัดกิจกรรมเราก็จะร่วมกัน ซึ่งยังไม่เคยมีใครทำมาก่อน⁴⁰

การแบ่งส่วนงานภายหลังจากมารวมเป็นพันธมิตรกันแล้ว วรวิทย์ ศิริวัฒนวิมล ได้ อธิบายถึงแนวคิดนี้ว่า

³⁸สัมภาษณ์ วรวิทย์ ศิริวัฒนวิมล, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น จำกัด, 29 มีนาคม 2548.

³⁹สัมภาษณ์ วินิจ เลิศรัตนชัย, รองประธานเจ้าหน้าที่การตลาดองค์กร บริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน), 8 มีนาคม 2548.

⁴⁰“ลูกทุ่งเอฟเอ็มเสริมแกร่ง จับมือบีอีซี-เทโรลุยวิทยุ,” คม ชัด ลึก (6 กันยายน 2547):28.

โดยหลักๆ ก็คือวางนโยบายร่วมกัน แล้วก็ลงไปแยกกันปฏิบัติ หมายถึงว่า คลื่นเพลงสากลก็มีกลุ่มหนึ่งดูแล คลื่นไทยสากลก็มีกลุ่มหนึ่งดูแล คลื่นลูกทุ่งก็มีกลุ่มหนึ่งดูแล เหมือนมหาวิทยาลัยมีคณะ แยกกันบริหาร แต่ทั้งหมดอยู่ภายใต้ชื่อมหาวิทยาลัยเดียวกัน⁴¹

ในแง่ของการตลาดหลังร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจครั้งนี้ สุระชาติ ตั้งตระกูล ได้คาดการณ์ว่า ผลกระทบต่อการทำตลาดจะมีการแข่งขันด้านกลยุทธ์ราคาในธุรกิจวิทยุรุนแรงขึ้น เนื่องจากการขายเวลาโฆษณาเป็นแพ็คเกจจะทำให้อำนาจในการต่อรองเพิ่มมากขึ้น⁴²

ส่วนทาง พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย ได้อธิบายขัดแย้งกับแนวความคิดข้างต้นว่า

ยาก เพราะทำให้เราเสียประโยชน์ พูดตรงๆ เพราะเวลาแพ็กกันไป แปลว่าลูกค้าต่อได้เยอะใช่ไหม พอแพ็กแล้วไปเสนอขาย ลูกค้าก็บอกว่าแพ็กกันก็ต้องขายถูกลงสิแล้วจะแพ็กทำไมแยกกันขายสิ เราคุยตั้งแต่ตอนที่จจะร่วมลงทุนกับทราฟฟิกันที่อาจจะลงทุนด้วยกัน...หนนั้นเคยคุยว่าเราไม่เอา ไม่มีพลังร่วม (Synergy) ในการแพ็กของลูกค้า เราก็เลยแยกทีมขายออกมาเหมือนเดิม เราจะมีพลังร่วม (Synergy) ด้านอื่น เช่น อาจมีกิจกรรม (Event) มากขึ้น อาจจะเจอลูกทุ่งเผอิญกับป๊อปปี้ เป็นคอนเสิร์ตใหญ่ขึ้นมา เพราะว่าของลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. เขาก็มีคอนเสิร์ตใหญ่หนึ่งครั้ง เวอร์จิ้น ฮิตส์เองจะมีสปิน (Spin) ดี.เจ. ทุกคนก็จะมีกิจกรรม (Event) ที่ส่งเสริมการตลาดของตัวเองอยู่แล้ว ก็อาจจะร่วมกันแล้วทำให้คนที่เข้ามาในกิจกรรม (Event) เยอะขึ้นไปอีก อันนี้เป็นไปได้ แต่ถ้าบอกว่ามาแพ็กกันแล้วขายให้ลดราคาลงนี้ไม่ทำหรอก เวอร์จิ้นฯ เอง 4 คลื่นนี้ก็ไม่ได้ขายรวมกัน แยกขายหมดเลย⁴³

ภายหลังจากการลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ในการดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุร่วมกันทางเวอรจิ้น ปิอีซี – เทโรฯ ได้ดำเนินงานร่วมกับทราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น เรดิโอฯ เป็นครั้งแรก ด้วยการขยายคลื่นวิทยุในต่างจังหวัดถึง 2 สถานี กล่าวคือ “เวอรจิ้นฮิตส์ เชียงใหม่” ออกอากาศทางคลื่นวิทยุเสียงสามยอด สำนักงานตำรวจจราจร FM 105.75 MHz. ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ 6 จังหวัด

⁴¹สัมภาษณ์ วรวิทย์ ศิริวัฒนวิมล, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น เรดิโอ จำกัด, 29 มีนาคม 2548.

⁴²“เดือนเจ้าของวิทยุพร้อมรับศึกหั่นราคา,” โพสต์ทูเดย์ (9 กันยายน 2547):B1.

⁴³สัมภาษณ์ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย, ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ บริษัท ปิอีซี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, 19 เมษายน 2548.

ภาคเหนือ คือ เชียงใหม่ เชียงราย ลำปาง ลำพูน ตาก และแม่ฮ่องสอน และอีกสถานี คือ “เวอรจิ้น ซอฟท์ สมุย” ทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) FM 96.75 MHz. ออกอากาศครอบคลุมพื้นที่จังหวัดภูเก็ต เกาะพังัน นครศรีธรรมราช และชุมพร ซึ่งมีสัญญาบริหารคลื่นวิทยุต่างจังหวัดทั้ง 2 คลื่น เป็นเวลา 2 ปี โดยเริ่มออกอากาศตั้งแต่เดือนตุลาคม 2547 – 30 กันยายน 2549⁴⁴

เชษฐ มังคโลดม กล่าวถึงรูปแบบการบริหารคลื่นวิทยุในต่างจังหวัดว่า โดยรูปแบบจะใช้ระบบการส่งสัญญาณผ่านดาวเทียม (Satellite) ที่มีอยู่เป็นตัวส่งสัญญาณ เนื้อหา (Content) ที่มีอยู่แล้วในส่วนของเพลงและดี.เจ.ผู้จัด โดยใช้รูปแบบและแนวเพลงเช่นเดียวกับสถานีในกรุงเทพฯ ขณะเดียวกันสิ่งที่ต้องสร้างขึ้นใหม่ คือ สารและข่าวที่จะต้องเป็นของจังหวัดหรือภาคนั้นๆ ส่วนเรื่องของกิจกรรมการเล่นเกมในรายการ ทุกจังหวัดจะร่วมเล่นได้เช่นเดียวกับผู้ฟังในกรุงเทพฯ เช่น คลื่นเอฟ.เอ็ม. 105.75 เชียงใหม่ จะนำรูปแบบรายการเวอรจิ้นฮิตซ์ ที่ออกอากาศทางคลื่นเอฟ.เอ็ม. 95.5 ในกรุงเทพฯ ส่งสัญญาณผ่านดาวเทียม (Satellite) ไปที่เชียงใหม่ ออกอากาศทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งเป็นคลื่นวิทยุแรกในต่างจังหวัดที่มีรายการเดียว ออกอากาศ 24 ชั่วโมง⁴⁵

ทางด้าน วรวิทย์ ศิริวัฒนวิมล ได้กล่าวเสริมว่า การลงทุนขยายคลื่นในต่างจังหวัดใช้เงินประมาณทีละ 1 ล้านบาท ในส่วนของจังหวัดเชียงใหม่ FM 105.75 เวอรจิ้นฮิตซ์ ได้เพิ่มเงินอีก 2 ล้านบาท เพื่อทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ โดยแบ่งเป็นการจัดคอนเสิร์ต 1 ล้านบาท และอีก 1 ล้านบาทใช้ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ และตั้งเป้าขึ้นเป็นคลื่นวิทยุผู้นำในจังหวัดภายใน 3-6 เดือน ซึ่งปัจจุบันคลื่นวิทยุที่เป็นผู้นำ คือ อีเอฟ.เอ็ม. จากค่ายแกรมมี่⁴⁶

พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงการขยายคลื่นในต่างจังหวัดว่า

คล้ายๆ กับเป็นการทดลองตลาด ตลาดต่างจังหวัดมันไม่ใหญ่อยู่แล้ว มันเล็กๆ ก็แค่ลองดูว่าเวิร์คหรือเปล่า เพราะตอนที่ทราฟฟิก ทำที่สมุย เขาก็ทำเพลงสากล แล้วก็ไม่ประสบความสำเร็จ (Success) เพราะฝรั่งไม่ฟังวิทยุ แล้วโฆษณาก็ไม่ค่อยเข้าด้วย เขาก็ทำเป็นคลื่นลูกทุ่งหมด สุดท้ายก็ลองเอาเวอรจิ้น ซอฟท์ เข้าไปดูไหมล่ะ ก็ลองดู เพราะเวอรจิ้น ซอฟท์ คือ คนชนชั้นกลาง เราตีโจทย์ใหม่ว่า สมุยคนฟัง

⁴⁴“ทราฟฟิก สยายปีกวิทยุสมุย-เชียงใหม่ รายย่อยไว้อีเอ็ม,” กรุงเทพธุรกิจ (21 ตุลาคม 2547):1, 5.

⁴⁵“เวอรจิ้นฯ บุกภูธรขึ้นค่าสปอต 20%,” ผู้จัดการรายวัน (21 ตุลาคม 2547):17,18.

⁴⁶เรื่องเดียวกัน.

น่าจะเป็นชนชั้นกลาง แล้วเป็นคนฟังที่เป็นคนฟังประจำไม่ใช่นักท่องเที่ยว เป็น
ผู้ประกอบการก็น่าจะเป็นคนฟังกลุ่มเวอร์จิน ซอฟท์ ก็แค่อูทิลิตี้ (Utilize) สิ่งที่เรา
มีในเวอร์จิน ซอฟท์ ส่งไปออกอากาศที่สมุย เราไม่ได้ตั้งอะไรที่สมุย เราแค่ส่ง
สัญญาณไป...ส่วนที่เชียงใหม่ก็ตีโจทย์ว่าเป็นเมืองที่วัยรุ่นเยอะ น่าจะปล่อยเวอร์จิน
ฮิตซ์ ไปดู ก็ลองเอารูปแบบรายการ (Format) ไปดู ก็ประเมินอยู่ว่าเวิร์คหรือเปล่า
...ส่วนการบริหารงานนั้นเวอร์จินทำทั้งหมด ซึ่งทราฟฟิกฯ ได้ถือสัมปทานเฉยๆ
พอได้ตั้งก็แบ่งกัน สัมปทานมีค่าที่สุด⁴⁷

หลังจากความร่วมมือข้างต้น ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการต่อสัมปทานคลื่นวิทยุของ
ทั้งเวอร์จิน บีอีซี – เทโร ฯ และ ทราฟฟิกฯ เรดิโอ ซึ่งเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2548 โดยกลุ่ม
ทราฟฟิกฯ เรดิโอ เสียสัมปทานจากคลื่น FM 90 MHz. (ลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม.) และ AM 999 KHz. ให้
สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค ในเครืออาร์.เอส.โปรโมชั่น และไม่ได้รับการต่อสัญญาเป็นผู้บริหารโฆษณา
ช่วงข่าวต้นชั่วโมงของสถานีวิทยุกองทัพบก 126 สถานี ซึ่งบริษัท จีจีนิวส์ เนทเวิร์ค จำกัด ได้รับ
สัมปทานในส่วนนี้ไป⁴⁸ ด้านเวอร์จิน บีอีซี – เทโร ฯ นั้น เสียคลื่น FM 89 MHz. ให้บริษัท จีเอ็มเอ็ม
มีเดีย จำกัด (มหาชน) โดยสามารถสรุปการต่อสัญญาสัมปทานวิทยุของเวอร์จิน บีอีซี – เทโร ฯ
และ ทราฟฟิกฯ เรดิโอ ได้ดังตารางด้านล่าง

ตารางที่ 5.3

แสดงการประกอบธุรกิจวิทยุของบริษัท เวอร์จิน บีอีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด
และบริษัท ทราฟฟิกคอร์เนอร์ เรดิโอ จำกัด ตั้งแต่ 1 มกราคม 2548

เวอร์จิน บีอีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย)	ทราฟฟิกคอร์เนอร์ เรดิโอ
1 .Easy FM 105.5	1. ลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. เน็ตเวิร์ค ทางสถานีวิทยุ ต่างจังหวัด ระบบ FM รวม 17 สถานี
2. Virgin Smooth FM 105	2. เวอร์จินฮิตซ์ เชียงใหม่ FM 105.75
3. Virgin Hitz FM 95.5	3. เวอร์จิน ซอฟท์ สมุย FM 96.75

⁴⁷สัมภาษณ์ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย, ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์
บริษัท บีอีซี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, 19 เมษายน 2548.

⁴⁸“ทราฟฟิกหลุดผังทบ. ขบ กปส. ลุ้น 100 คลื่น,” กรุงเทพธุรกิจ
(11 ธันวาคม 2547):1, 4.

จากเหตุการณ์ดังกล่าว วรวิทย์ ศิริวัฒนวิมล ได้อธิบายว่า

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมันเป็นความไม่แน่นอนของทั้งสองฝ่าย เมื่อมีความไม่แน่นอนของทั้งสองฝ่าย สิ่งที่เกิดตกลงกันได้ก็หยุดกันไว้ก่อน ทั้งหมดเป็นข้อตกลงกันอยู่ เหมือนคนที่ตกลงกันไว้ว่าจะแต่งงานกัน แล้วก็หมั้นกันไว้ก่อน แต่เกิดเหตุขัดข้อง (Accident) อะไรก็แล้วแต่ อาจจะเรือนหอไม่เสร็จ ยังไม่พร้อม พ่อแม่ทั้งสองฝ่ายยังไม่ลงตัว ตัวเองยังไม่ลงตัวก็แล้วแต่ ก็เลื่อนการแต่งงานกันไปก่อนแต่ยังหมั้นกันอยู่ เรามีการเซ็น MOU กันไว้แล้ว ข้อตกลงทุกอย่างมีแล้ว แต่มันเกิดอาการสะดุด เหมือนจะแต่งงานแต่มีปัญหา ฝ่ายชายรายได้น้อยลงหรือฝ่ายหญิงรายได้ลดลง ความพร้อมในการใช้ชีวิตร่วมกันก็ต้องรอไปอีกนิดหนึ่ง⁴⁹

วินิจ เลิศรัตนชัย ได้กล่าวเสริมว่า

ในการบันทึกข้อตกลงการร่วมมือกัน นั่นถือเป็นสัญญาทางใจ แต่เรื่องที่มันเกิดขึ้นในอนาคตโดยเฉพาะในธุรกิจวิทยุ มันเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตราบใดที่เรื่องราวมันยังไม่เสร็จสิ้นในการจัดสรรคลื่นความถี่ ซึ่งทุกคนก็รู้กันอยู่ เราก็ไม่รู้ว่าอะไรเกิดขึ้น เขาก็ไม่รู้เหมือนกัน ...ก่อนหน้านี้ที่เรากับเวอร์จินจะมาทำงานร่วมกันก็มีคนมาฆ่าตัดตอนไปว่าอย่างนั้น ...แน่นอนว่า ตลาดนอก คนข้างนอกมองว่าสองอันนี้มารวมกันแล้วมันจะไปกันใหญ่ มันจะมีกลยุทธ์ทางการตลาดหรือวิธีการอื่นๆ ซึ่งวิธีการอะไรก็ได้ให้ได้มาซึ่งความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเราก็ไม่ว่ากัน เพราะมันเป็นเรื่องทางธุรกิจ⁵⁰

เชษฐ มังคโลดม ได้ชี้แจงถึงแนวทางแก้ปัญหาร่วมกันในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่า

ไม่จำเป็น เพราะว่าการรวมบริษัทมันอยู่ที่ ณ เวลานั้นๆ บริษัทคุณมีมูลค่าเท่าไร เวิร์คหรือไม่ มันอยู่ที่คน 2 คน คุยกัน นั่นมันคือธรรมชาติเลย คือถ้าหากว่ารวมบริษัทแล้วคลื่นคุณหาย คลื่นเราหาย ตัดสินใจไม่ต้องรวม ก็ต่างคนต่างอยู่ไป คือมันไม่จบไม่มีบทสรุป ต่างคนต่างเดินทางทำธุรกิจตัวเองต่อไป⁵¹

⁴⁹สัมภาษณ์ วรวิทย์ ศิริวัฒนวิมล, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

บริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น จำกัด, 29 มีนาคม 2548.

⁵⁰สัมภาษณ์ วินิจ เลิศรัตนชัย, รองประธานเจ้าหน้าที่การตลาดองค์กร

บริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน), 8 มีนาคม 2548.

⁵¹สัมภาษณ์ เชษฐ มังคโลดม, กรรมการผู้จัดการ บริษัท เวอร์จิน บียูซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด, 16 พฤษภาคม 2548.

นอกจากนี้ วรวิทย์ ศิริวัฒนวิมล ได้แสดงความเห็นสำหรับความร่วมมือในอนาคตว่า ช่วงนี้ก็ต้องดูผลงานว่าต่างฝ่ายต่างฟื้นขึ้นแค่ไหน เพราะเงื่อนไขต่างๆ ก็เปลี่ยนไป เยอะ เหมือนกับการแต่งงาน ...ยกตัวอย่างง่ายๆ ต่างฝ่ายต่างแต่งงานทั้งคู่ โครงการแต่งงานชะลอไว้ก่อน ต่อมาฝ่ายชายได้งานใหม่ ฝ่ายหญิงได้งานใหม่ ก็ต้องดูว่างานใหม่เป็นอย่างไร พร้อมหรือยังที่จะร่วมหลงโรง ช่วงนี้ก็อยู่ในช่วงดูสถานการณ์⁵²

แนวคิดดังกล่าวมีความต่อเนื่องกับ เชษฐ มังคโลดม ที่อธิบายว่า มันเป็นเรื่องเปิดโอกาสให้ตัวเองมากกว่าเรื่องจะรวมกับใคร จะเข้าไปผูกพันมิตรกับใคร ผมอาจรวมกับแกรมมี่ กับอาร์.เอส.ฯ ถ้าเกิดมีการตกลงกันแล้ว ผลประโยชน์ตรงนั้นลงตัว มันไม่จำเป็นต้องไปล็อกกับ ทราฟฟิคคอร์เนอร์ สัญญาไม่ใช่สัญญาซื้อขาย อยู่ที่ความพอใจของผู้ถือหุ้นทั้ง 2 ฝ่าย⁵³

ผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

สุรพงษ์ เจริญชาชัย ได้กล่าวว่า การร่วมมือกันครั้งนี้ จะทำให้กลายเป็นกลุ่มธุรกิจที่ใหญ่ที่สุดในตลาด เพราะขณะนี้แต่ละบริษัทจะเป็นผู้นำแต่ละด้านอยู่แล้ว เช่น ทราฟฟิคคอร์เนอร์ เรดิโอ เป็นผู้นำในกลุ่มแนวลูกทุ่งระดับล่างถึงระดับกลาง และ เวอร์จิน บีบีซี – เทโรฯ จะมีกลุ่มผู้ฟังระดับกลางและบน ดังนั้น การรวมกิจการจะทำให้ครอบคลุมผู้ฟังทุกระดับและมีฐานผู้ฟังวิทยุมากกว่า 50% ในพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล และเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับภาวะแข่งขันที่จะรุนแรงขึ้นในอนาคต นอกจากนั้น ยังทำให้ประหยัดต้นทุนในการพัฒนาธุรกิจ เป็นการแบ่งปันทรัพยากรในแต่ละบริษัทที่ถนัด เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้น ซึ่งผลการดำเนินงานงวด 6 เดือนแรกของปีนี้ (ปี 2547) เวอร์จินฯ มียอดขาย 237 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 146% และกำไรสุทธิ 39 ล้านบาท ขณะที่ทราฟฟิคคอร์เนอร์ เรดิโอ มีรายได้ 90 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 23% และมีกำไรสุทธิ 3 ล้านบาท⁵⁴

⁵²สัมภาษณ์ วรวิทย์ ศิริวัฒนวิมล, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ทราฟฟิคคอร์เนอร์ เรดิโอ จำกัด, 29 มีนาคม 2548.

⁵³สัมภาษณ์ เชษฐ มังคโลดม, กรรมการผู้จัดการ บริษัท เวอร์จิน บีบีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด, 16 พฤษภาคม 2548.

⁵⁴"ทราฟฟิค-เวอร์จิน จับมือรับศึก กสท.", มติชน (4 กันยายน 2547):7.

ส่วนผลประโยชน์ที่คาดว่า เวอร์จิ้น บีอีซี – เทโรฯ และทราฟฟิกฯ เรดิโอ จะได้รับจากการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงในการต่อสัญญาสัมปทานในปี 2548⁵⁵

1. เป็นบริษัทสื่อวิทยุที่ครอบคลุมผู้ฟังทุกกลุ่มอายุ อาชีพ และทุกประเภทของเพลงมากที่สุด โดยกลุ่มผู้ฟังของทราฟฟิกฯ เรดิโอ เป็นกลุ่มผู้ฟังเพลงแนวลูกทุ่งที่มีฐานผู้ฟังที่ใหญ่ และกลุ่มผู้ฟังของเวอร์จิ้น บีอีซี – เทโรฯ เป็นกลุ่มที่นิยมฟังเพลงฮิตสมัยใหม่ และเพลงภาษาต่างประเทศ ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ฟังระดับกลางและบน

2. ได้ประโยชน์จากการนำสื่ออื่นๆ ของกลุ่มทราฟฟิกคอร์ปอเรชั่น และบีอีซี-เทโรฯ ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำในวงการสื่อและบันเทิงของไทย เข้ามาร่วมสนับสนุนธุรกิจด้านวิทยุและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสนับสนุนด้านสายสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ซื้อสื่อประเภทต่างๆ ที่กลุ่มผู้ถือหุ้นมีอยู่

3. ได้รับประโยชน์จากความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของผู้บริหารทั้งสองฝ่าย ในการทำการตลาดและการพัฒนาเนื้อหา และรูปแบบของรายการให้เป็นที่น่าสนใจแตกต่างจากคู่แข่งและมีเรตติ้งที่ดี รวมทั้งได้ความรู้และความเชี่ยวชาญ ในการดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุจากเวอร์จิ้น เรดิโอ เอเซียด้วย

4. สามารถร่วมกันทำโฆษณาและแผนส่งเสริมการขายในกิจกรรมทางการตลาด (Market Event) เพื่อให้เป็นกิจกรรมที่ยิ่งใหญ่ และน่าสนใจต่อความต้องการของลูกค้ามากขึ้น

5. นำเนื้อหาที่มีอยู่ของทั้งสองบริษัทมาพัฒนาเพื่อสร้างกิจกรรมใหม่ๆ ในอนาคต

6. คาดว่าทราฟฟิกฯ เรดิโอ และเวอร์จิ้น บีอีซี – เทโรฯ จะมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการทำกิจกรรม การขาย และการตลาดร่วมกัน โดยใช้ประโยชน์จากฐานผู้ฟังของทั้งสองบริษัท

7. ทั้งทราฟฟิกฯ เรดิโอ และเวอร์จิ้น บีอีซี – เทโรฯ จะมีโครงสร้างรายได้จากกลุ่มธุรกิจของลูกค้าที่ลงโฆษณาหลากหลายมากขึ้น ลดความเสี่ยงจากการพึ่งพิงรายได้โฆษณาจากธุรกิจประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ

8. ลูกค้าโฆษณาจะสามารถเลือกกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายได้หลากหลาย จากฐานลูกค้าของทราฟฟิกฯ เรดิโอ และเวอร์จิ้น บีอีซี – เทโรฯ เป็นการเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้า

9. ทราฟฟิกฯ เรดิโอ และเวอร์จิ้น บีอีซี – เทโรฯ จะมีกิจกรรมที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เสนอให้แก่ลูกค้าโฆษณา

10. ผู้ฟังของทราฟฟิกฯ เรดิโอ และเวอร์จิ้น บีอีซี – เทโรฯ สามารถเข้าร่วมกิจกรรมที่หลากหลายมากขึ้น

⁵⁵“ถึงที่ธุรกิจวิทยุผนึกกำลังปิดจุดด้อยเสริมจุดเด่น,” ฐานเศรษฐกิจ

5.1.3 พันธมิตรทางธุรกิจสื่อวิทยุระหว่างบริษัท เวอร์จิน บีบีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด ร่วมกับบริษัท ทราฟฟิกคอร์เนอร์ เรดิโอ จำกัด และ บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด ในปี 2548

ภูมิหลังของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

นับจากวันที่ 1 มกราคม 2548 บริษัท เวอร์จิน บีบีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด ได้เสียคลื่น เอฟ.เอ็ม. 89 เวอร์จินซอพท์ ให้กับ บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ไปดำเนินการรายการ “บานาน่าเอฟ.เอ็ม.” ส่วนบริษัท ทราฟฟิกคอร์เนอร์ เรดิโอ จำกัด ก็มีความเปลี่ยนแปลงในการต่อสัญญาสัมปทานคลื่น 90 ลูกทุ่ง เอฟ.เอ็ม. โดยผู้ได้รับสัมปทานใหม่ คือ บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด ซึ่งนำมาดำเนินรายการ “ลูกทุ่งฮิต”

ต่อมาในวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2548 บริษัท อาร์.เอส. โปรโมชัน จำกัด (มหาชน) ได้แถลงข่าวการร่วมมือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุกับบริษัท เวอร์จิน บีบีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด ในการนำรายการเวอร์จินซอพท์ มาลงในคลื่นเอฟ.เอ็ม. 90 ซึ่งเป็นสัมปทานของ บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด บริษัทในเครือของอาร์.เอส.⁵⁶ โดยจะเริ่มวันที่ 1 มีนาคม 2548

จากนั้น บริษัท เวอร์จิน บีบีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด ได้สัมปทานในคลื่น เอฟ.เอ็ม. 103 เพิ่มอีก จากบริษัท จีเอ็มเอ็มมีเดีย จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้แจ้งแก่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยว่าได้ตัดสินใจคืนสถานีวิทยุเอฟ.เอ็ม. 103 ให้กรมทหารสื่อสารวิทยุ เจ้าของสถานีไปตั้งแต่วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2548 หลังจากจีเอ็มเอ็มมีเดียฯ โยกย้ายรายการ เอฟ.เอ็ม.เอ็ม จากคลื่น 94.5 มายังคลื่น 103 ในเดือนมกราคม 2548 แต่กลับติดปัญหาเรื่องเวลาออกอากาศที่ได้มา ไม่เอื้ออำนวยให้บริษัทสร้างรายการให้เป็นที่ยอมรับในกลุ่มฐานผู้ฟังได้ เนื่องจากกรมทหารสื่อสารวิทยุเจ้าของคลื่นเอฟ.เอ็ม.103 ได้สงวนเวลาในช่วงไพรม์ไทม์อีก 4 ชั่วโมงต่อวัน เพื่อออกอากาศของกองทัพบก นอกเหนือจากเวลาการออกอากาศข่าวจากกองทัพบกโดยทั่วไป ซึ่งเป็นต้นแบบข้อจำกัดของสัญญาที่เกิดขึ้นใหม่ในปีของกรมทหารสื่อสารวิทยุ⁵⁷

⁵⁶“อาร์.เอส.ฯ - เวอร์จินฯ บูมคลื่นเอฟเอ็ม 90 โยกลูกทุ่งควบที่ทีวี,” กรุงเทพธุรกิจ (25 กุมภาพันธ์ 2548):3.

⁵⁷“อาร์.เอส.ฯ จับมือค่ายเวอร์จินฯ เปลี่ยนคลื่น 90 จากลูกทุ่งสู่วัยรุ่น
แพร่เสียง 1 มี.ค. นี้,” โพสต์ทูเดย์ (22 กุมภาพันธ์ 2548):B2.

สำหรับคลื่นเอฟ.เอ็ม. 103 ที่ทางเวอรจิ้นฯ ได้มานั้น จะดำเนินการร่วมกับทราฟฟิกฯ เติโอ และบริษัท ลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. จำกัด ภายใต้รายการ “ลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม.” ที่เคยอยู่ใน เอฟ.เอ็ม. 90 ซึ่งถูกบริษัท สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค จำกัดประมูลสถานีได้เมื่อต้นปี 2548

ตารางที่ 5.4

แสดงการเปลี่ยนแปลงรายการวิทยุที่ดำเนินงานในสถานีเอฟ.เอ็ม. 89, 90 และ 103 MHz.

คลื่น / สถานี	ผู้ดำเนินรายการ		
	สิ้นปี 2547	เริ่ม 1 มกราคม 2548	หลังภูมิภาพันธ์ 2548
FM 89	เวอรจิ้น ซอฟท์ (เวอรจิ้น บีอีซี – เทโรฯ)	บานาน่าเอฟ.เอ็ม. (จีเอ็มเอ็ม มีเดีย)	บานาน่าเอฟ.เอ็ม. (จีเอ็มเอ็ม มีเดีย)
FM 90	ลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. (ทราฟฟิกคอร์นเนอร์ฯ)	ลูกทุ่งฮิต (สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค)	เวอรจิ้น ซอฟท์ (สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค / เวอรจิ้น บีอีซี – เทโรฯ)
FM 103	ลูกทุ่งเวทีไท (มีเดีย ออฟ มีเดียส์)	เอฟ.เอ็ม.เอ็ม (จีเอ็มเอ็ม มีเดีย)	ลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. (เวอรจิ้น บีอีซี – เทโรฯ / ทราฟฟิกคอร์นเนอร์ฯ)

จุดเริ่มต้นหรือปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจ

การเริ่มต้นเป็นพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างเวอรจิ้น บีอีซี – เทโรฯ และสกาย-โฮฯ นั้น พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย ได้เล่าว่า

คุณไพบรพันธ์ก็ไปเจอว่า เรามีเวอรจิ้น ซอฟท์ เป็นคลื่นที่มีคนฟังสูงสุดในกรุงเทพฯ อาจจะตกเป็น 2 บ้างบางช่วง ปีที่แล้วจะแข่งกันระหว่าง 3 คลื่น จะมีเวอรจิ้น ซอฟท์ ครองมาปีกว่า มีเวอรจิ้น ฮิตขึ้นมามาก แล้วก็มียูทู เอฟ.เอ็ม. ของทาง อาร์.เอส.ฯ เองก็จะสลับกันเป็นเบอร์หนึ่ง ปีที่แล้วจะสลับกันทุกเดือน แต่เวอรจิ้น ซอฟท์แรงมากเบียดกรีนเวฟทิ้งห่างมาก ขนาดเวอรจิ้นซอฟท์ไม่มีสถานี เราก็ ออกอากาศทางอินเทอร์เน็ตก็มีคนฟัง เพราะฉะนั้นก็ไม่ต้องสร้างแบรนด์ใหม่ เอา

คลื่นมาบริหารแล้วก็แบ่งกำไรกัน เขาก็โอเค 1 มีนาคม ก็เริ่มเลยเวอร์จิ้น ซอฟท์ พอเวอร์จิ้น ซอฟท์ลงมาก็มีแคมเปญตามรูปแบบเวอร์จิ้นฯ ที่ทำอยู่แล้ว⁵⁸

ทางด้านคู่พันธมิตรอย่างสกาย-ไฮฯ นั้น สุระชาติ ตั้งตระกูล กล่าวว่า

เวอร์จิ้นฯ เดินเข้ามาคุยกับเราว่า...เวอร์จิ้นฯ มีปัญหาเรื่องช่องทาง(Channel) เรื่องของสถานี เวอร์จิ้นฯ หลุดสัมปทานไป ในขณะที่เดียวกับเราก็มีสัมปทานในคลื่น 90 อยู่ และเราก็มีพันธมิตรอีก 1 เจ้า เข้ามาคือ TTV ซึ่ง TTV ก็มีสัมปทานของวิทยุ ซึ่งเป็นวิทยุที่ได้มาพร้อมกับสัมปทานของทีวี (TV) เราก็เลยมองเห็นว่าเราจะร่วมเป็นพันธมิตรกับ TTV โดยการสร้างเป็นผู้จัดหารายการ (Content Provider) ก็คือการเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องของการทำรูปแบบรายการวิทยุให้กับ TTV ในขณะเดียวกันที่เวอร์จิ้นฯ เข้ามา เวอร์จิ้นฯ มีเนื้อหา (Content) อยู่แล้ว และเป็นรูปแบบที่ได้รับการยอมรับในตลาด ซึ่งมันประกอบกับเงื่อนไขของการทำธุรกิจวิทยุ เนื่องจากอายุสัมปทานมันสั้น ในการที่จะเริ่มปฏิบัติการ (Launch) คลื่นใดคลื่นหนึ่งลงในตลาด ต้องใช้เวลาในการสร้างคลื่นอย่างน้อย 3 เดือน โดยมาตรฐาน (Standard) ก็คือ 6 เดือน ถ้าหากว่ามีเนื้อหาที่แข็งแรงอยู่แล้วจะตัดวงจรในการสร้างคลื่น ก็จะเหลือระยะเวลาในการทำการตลาด (Marketing) เพื่อการรับรู้ (Awareness) ให้เกิดในตลาดอย่างน้อยก็คือ 3 เดือน ก็คิดว่าน่าจะเข้าสู่จุดที่ทำกำไรกับมันได้ แล้วก็จะไปสอดคล้องกับเวลาที่เหลือในสัมปทานอีก เราก็เลยมองว่าอันนี้น่าสนใจ ในขณะเดียวกันแล้วเนื้อหาที่เรามีอยู่ และเนื้อหาใหม่ที่เราสร้างกับคลื่น 90 คอคลื่นลูกทุ่งฮิต มันเป็นเนื้อหาใหม่ที่เราต้องเข้าสู่วงจรในการสร้างผลิตภัณฑ์อยู่ดี อย่างน้อย 6 เดือน ในขณะเดียวกันเราก็มีช่องทาง (Channel) กับ TTV ซึ่งเป็นของใหม่เหมือนกัน ถ้าหากว่าเราสร้างลูกทุ่งฮิตกับ 90 ก็ใช้เวลา 6 เดือน ถ้าสร้าง TTV ก็ต้องเพิ่มอีก 6 เดือน เราก็เลยดึงของใหม่กับของใหม่มาอยู่ด้วยกันคือลูกทุ่งฮิตกับ TTV มาอยู่ด้วยกัน แล้วก็เปิดช่องให้กับ FM 90 เอาเนื้อหาที่แข็งแรงมาลง ก็น่าจะเป็นผลดีกับการทำธุรกิจของเรา⁵⁹

⁵⁸สัมภาษณ์ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย, ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์

บริษัท บีอีซี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, 19 เมษายน 2548.

⁵⁹สัมภาษณ์ สุระชาติ ตั้งตระกูล, กรรมการผู้จัดการ

บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด, 22 เมษายน 2548.

เชษฐ มังคโลดม ได้แสดงความคิดเห็นถึงจุดเริ่มต้นของพันธมิตรทางธุรกิจว่า

ผู้ใหญ่ ในวงการนี้เขารู้จักกันหมด...อยู่ที่โอกาส บางที สมมติว่าผมจะไปทำธุรกิจกับบริษัท ก. แต่บริษัท ก. ไม่เปิดโอกาสให้กับผม คุณดันวิ่งเข้าไปอย่างไรก็ได้ มันเป็นโอกาสที่คน 2 คนเปิดประตูมาคุยกันแล้วเห็นว่าแบ่ง (Share) ผลประโยชน์กัน แล้วผลประโยชน์ต้องลงตัวด้วย ถ้าไม่ลงตัวมันก็ไม่เกิดการเป็นหุ้นส่วน (Partnership) นั่นคือ หลักการเบื้องต้นของการเป็นหุ้นส่วนอยู่แล้ว กลับมาที่หลักการของผู้บริหารของแต่ละบริษัท ใจกว้างพอหรือเปล่าที่จะเปิดช่องตรงนี้ เปิดให้โอกาสตรงนี้เกิดขึ้น เหมือนจีนแดงสมัยโบราณที่ปิดประตู ปิดประเทศแล้วไม่คุยกับใครเลย ถ้ามองว่าเขาพัฒนาได้ไหม ได้ แต่พัฒนาภายในแวดวง ล้อมกรอบไว้ หรือจะเปิดประตูคิดแล้วมาผูกพันธมิตรกับคนที่แข่งขันกับคุณทุกวันนี้ คือ Cool FM มันอยู่ที่วัฒนธรรม (Culture) อยู่ที่แนวคิดของผู้บริหารว่าคุณจะเปิดตัวมากน้อยแค่ไหน แล้วผลประโยชน์อยู่ตรงไหน⁶⁰

ส่วนปัจจัยที่ส่งเสริมให้วิทยุเป็นพันธมิตรกันนั้น พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย กล่าวว่า

สกาย-ไฮฯ เขาได้สัมปทานมาปีเดียว เขาก็คิดทำอะไรก็ไม่คุ้ม คือ คลื่น 90 ที่อาร์.เอส.ฯ ตั้งเมื่อมกราคม เขาได้มาเขาก็ทำลูกทุ่งแต่รูปแบบรายการ (Format) ลูกทุ่งเขาต้องชนกับของ อ.ส.ม.ท. ซึ่งยึดไปจากทราฟฟิกคอร์นเนอร์ฯ แล้วทราฟฟิกคอร์นเนอร์ฯ คลื่นหลุดก็เลยต้องไปเปิดวิทยุชุมชน คงรูปแบบรายการของลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม.เอาไว้ ถ้าอาร์.เอส.ฯ จะเล่นรูปแบบรายการลูกทุ่งก็ต้องชนกับอีกสามเจ้า ซึ่งแบรนด์แข็งๆ ทั้งนั้น อ.ส.ม.ท. ได้เปรียบเพราะแบรนด์จากลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. มันยังทิ้งไว้อยู่ ลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม.เขาก็มีคนตามฟังคุณวิทยาไปถึงคลื่นวิทยุชุมชน ถ้าเขา (อาร์.เอส.ฯ) ทำก็มีสัมปทานหนึ่งปีแค่ค่าลงทุนโฆษณาก็ไม่คุ้มทำแล้วก็ขายได้ไม่เยอะ เขาก็รู้สึกที่ไม่คุ้ม⁶¹

ความคิดเห็นข้างต้นสอดคล้องกับ เชษฐ มังคโลดม ที่กล่าวว่า

จริงๆ แล้วมีหลายปัจจัย เรื่องของสัมปทาน 12 เดือนเอง ซึ่งมันสั้นมาก ยิ่งคุณมีศัตรูมาก ยิ่งเป็นไปไม่ได้ที่จะทำให้คุณมีผลกำไรได้ในระยะเวลาอันสั้น

⁶⁰สัมภาษณ์ เชษฐ มังคโลดม, กรรมการผู้จัดการ บริษัท เวิร์ดจิ้น บีอีซี – เทโร रेডিโอ (ประเทศไทย) จำกัด, 16 พฤษภาคม 2548.

⁶¹สัมภาษณ์ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย, ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ บริษัท บีอีซี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด, 19 เมษายน 2548.

เพราะฉะนั้นแทนที่จะมาฆ่าฟันกัน ทำร้ายกัน เพื่อจะครองความเป็นหนึ่ง เหมือน
เค้ก 1 ก้อน มาแบ่งกันกินดีกว่าที่ไปแย่งกันกิน แล้วคนหนึ่งก็ได้กินเยอะ อีกคนได้
กินน้อย เฉลอะๆ แย่งไปแย่งมา หมาเอาไปกินซะ...เราต้องการอะไร เขาต้องการ
อะไร คน 2 คนมานั่งคุยกัน เราบอกว่าเรามีคลื่นที่พร้อมที่จะเริ่มปฏิบัติการ (Launch)
ทุกนาทีถ้าบอกกล่าวล่วงหน้า เพราะมันเคลื่อนไหว (Active) ตลอดเวลา มี ดี.เจ.
ตลอดเวลา เราไม่เคยให้พนักงานออกเลย ในขณะเดียวกัน สกาย-โฮฯ ก็มีคลื่นอยู่
แล้วทำลูกทุ่งอยู่ เขาก็ต้องมาชิงน้ำหนักดูว่าทำลูกทุ่งแล้ว มาทำอย่างนี้อันไหน
ดีกว่ากัน ในที่สุดแล้วเขาก็ตกลงว่าคลื่นนี้มาทำเป็นเวอร์จินซอฟท์แล้วเอาลูกทุ่งที่
อื่น⁶²

ทางสกาย-โฮฯ ก็มีความเห็นไปทางเดียวกัน โดยมองว่า

ในสภาพการแข่งขันที่มั่นคง แข็งแรง ช่องทางไหนที่จะสามารถต่อยอดทางธุรกิจเราได้
ดีกว่า ถ้าหากว่าเราวางตัวเป็นคู่แข่ง แน่นอนว่าต่างคนก็ต่างแบ่ง (Share) เม็ดเงิน
ในตลาด แล้วเม็ดเงินที่ได้มาไปไหนก็ไม่รู้ แต่ถ้าหากว่าเรารวมกัน เพื่อสร้าง
ศักยภาพความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเอาสิ่งที่ต่างคนต่างมีจุดแข็งมารวมกัน
มันจะเป็นแนวทางที่น่าจะเกิดผลดี และข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้มากกว่า ก็
เลยมองว่าทางเวอร์จินฯ มีความแข็งแกร่งในเรื่องของเนื้อหา (Content) ในขณะ
เดียวกันสกาย-โฮฯ ที่มีความแข็งแกร่งในเรื่องของสายความสัมพันธ์ (Connection)
แล้วก็สื่อและการตลาด เวอร์จินฯ การตลาดก็แข็งแรงเหมือนกัน แล้ว 2 ส่วนมารวมกัน
ก็คือ ทำอย่างไรให้ 1 มันมากกว่า 2 เราก็คิดว่านอกจากพันธมิตร 2 ส่วนที่มา
รวมกันจะทำให้เกิดความได้เปรียบแล้ว มันยังสามารถปิดทางคู่ต่อสู้ในด้านการ
แข่งขัน และต่างคนต่างแลกเปลี่ยนการดำเนินงาน (Know How) ซึ่งกันและ
กัน ตรงนั้นเรามองว่าเป็นผลพลอยได้⁶³

นอกจากนี้ พันธมิตรทางธุรกิจระหว่างเวอร์จินฯ และสกาย-โฮฯ นั้น เป็นลักษณะของ
การเป็นมิตรกับคู่แข่ง เนื่องจาก Virgin Soft กับ Cool FM มีรูปแบบรายการเหมือนกัน โดยเชษฐ
มงคลโตม ได้อธิบายว่า

⁶²สัมภาษณ์ เชษฐ มงคลโตม, กรรมการผู้จัดการ บริษัท เวอร์จิน บีบีซี – เทโร เรดิโอ
(ประเทศไทย) จำกัด, 16 พฤษภาคม 2548.

⁶³สัมภาษณ์ สุระชาติ ตั้งตระกูล, กรรมการผู้จัดการ
บริษัท สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด, 22 เมษายน 2548.

ถ้าคลื่นลูกทุ่งเขาทำเงินแบบเดือนหนึ่งเป็นสิบๆ ล้าน เขาจะเอามาให้เราไหม เขาต้องคำนวณแล้วว่าเขาเอาให้ซอฟท์ (Virgin Soft) ทำ เขาได้ผลกำไรมากกว่าที่เขาไปทำเองในลูกทุ่ง มันเป็นแค่นั้นเอง ผมไม่ได้มองว่า ณ จุดนั้นคูล (Cool FM) เป็นคู่แข่งกับซอฟท์ (Virgin Soft) แข่งกับกรีนเวฟ แข่งกับไม่ว่าอะไรก็ตาม (Whatever) แต่ผมมองว่าหน่วยธุรกิจหนึ่งปียู (BU หรือ Business Unit) คือคลื่น 90 นี่ทำอะไร แล้วผลสุดท้ายผมได้กำไร ในที่สุดคนทำธุรกิจมันก็อยู่ที่กำไร (Profit)⁶⁴

หลังจากที่เวอร์จิน บีบีซี-เทโร ได้ร่วมมือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับสกาย-โฮส แล้ว ยังร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับทราฟฟิก เรดิโอ อีกด้วย โดยร่วมกันผลิตรายการวิทยุลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. 103 ที่ได้รับสัมปทานเป็นเวลา 10 เดือน ด้านเชษฐ มังคโลดม ได้กล่าวถึงปัจจัยในการเป็นพันธมิตรครั้งนี้ว่า

ปัจจุบันการแข่งขันทางด้านธุรกิจวิทยุมีความเปลี่ยนแปลงสูง และผันผวนตลอดเวลา ในฐานะที่เราเพิ่งได้รับสัมปทานวิทยุคลื่นเอฟ.เอ็ม. 103 ซึ่งเหลือเวลาในการบริหารคลื่นดังกล่าวอีกเพียง 10 เดือน ทำให้ต้องหาพันธมิตรทางธุรกิจที่แข็งแกร่งและเป็นมืออาชีพด้านรายการวิทยุ เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์รายการให้ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว และสามารถอยู่ได้ทางธุรกิจในระยะเวลานานขึ้น จึงได้ร่วมกับบริษัท ทราฟฟิกคอร์เนอร์ เรดิโอ จำกัด นำรายการวิทยุ “ลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม.” มาออกอากาศทางคลื่นเอฟ.เอ็ม. 103 โดยเริ่มออกอากาศตั้งแต่ต้นเดือนมีนาคม 2548⁶⁵

การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างเวอร์จิน บีบีซี-เทโร กับสกาย-โฮส ข้างต้นนั้น มีส่วนที่ขัดแย้งกันกับการเป็นพันธมิตรกับทราฟฟิก เรดิโอ เนื่องจากสกาย-โฮส ได้สัมปทานคลื่น FM 90 MHz. แทนทราฟฟิก เรดิโอ ซึ่ง วรวิทย์ ศิริวัฒนวิมล ได้ชี้แจงกรณีนี้ว่า

ตรงนี้นั้นต่างกรรมต่างวาระ จริงๆ กรณี (Case) ของ 90 เกิดขึ้นก่อน 103 ก็คือว่า ย้อนหลังกลับไปต่างคนต่างคลื่นหายอาร์.เอส.ฯ มาทำคลื่นลูกทุ่งฮิตแล้วไปไม่รอด

⁶⁴สัมภาษณ์ เชษฐ มังคโลดม, กรรมการผู้จัดการ บริษัท เวอร์จิน บีบีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด, 16 พฤษภาคม 2548.

⁶⁵“เอกสารประกอบการแถลงข่าวการร่วมดำเนินธุรกิจวิทยุ บริษัท เวอร์จิน บีบีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ทราฟฟิกคอร์เนอร์ เรดิโอ จำกัด และบริษัท ลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. จำกัด,” (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เวอร์จิน บีบีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด, 2548), (อัดสำเนา)

เขาก็คุยกับเวอร์จินฯ ก็คือไปกลยุทธ์การร่วมมือ (Strategic Partner) กัน ทางเวอร์จินฯ เองก็อยากจะให้เวอร์จิน ซอฟท์ มีที่ออกเพราะมันเพิ่งหายไปเมื่อมกราคมนี้เอง ทางอาร์.เอส.ฯ เองมีคลื่นแต่ไม่มีรายการ ทางเวอร์จินฯ มีรายการแต่ไม่มีคลื่น อันนี้ไม่เกี่ยวกับทราฟฟิก เวอร์จินกับอาร์.เอส.เขาก็ไปแต่งงานกัน เพราะฉะนั้นคลื่น 90 ก็เปลี่ยนเป็นเวอร์จิน ซอฟท์ จบไปไม่เกี่ยวกับทราฟฟิก⁶⁶

สำหรับการร่วมลงนามในบันทึกความเข้าใจ (MOU) ระหว่างทางทราฟฟิกฯ เรดิโอกับทางเวอร์จินฯ นั้น ได้รับการอธิบายเพิ่มเติมว่า

เหมือนคนหมั่นกันแล้วอยู่ๆ คุณไปมีแฟน แต่งงานใหม่ ถือว่ายังไม่ผิดนะ แค่นั้นกัน เหมือนกันถ้าเทียบกันก็เหมือนเซ็นเอ็มโอยูกันแต่ยังไม่รวมกันเลย แล้วสถานการณ์มันก็เหมาะสม ทางโน้นมีคลื่น ไม่มีซอฟต์แวร์ ทางเวอร์จินฯ มีซอฟต์แวร์แต่ไม่มีคลื่น ไปแม่ทกันตกลงกันได้ก็โอเค หลังจากนั้นจึงเกิดเหตุการณ์ 103 คือ 103 นี่จริงๆ เวอร์จินฯ ได้คลื่นมา แต่ไม่มีซอฟต์แวร์ อยากได้ซอฟต์แวร์เรา ก็เลยเอาลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม.ไป เพราะเป็นพันธมิตรกันอยู่แล้ว แต่ยังไม่ได้ทำอะไร ถึงบอกว่ามันต่างกรรมต่างวาระ⁶⁷

การบริหารจัดการในองค์กรที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย กล่าวถึงการบริหารงานในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจว่า

อย่างกรณีของสกาย-ไฮฯ กับทราฟฟิกคอร์นเนอร์ฯ เป็นกรณีใหม่ที่เพิ่งเริ่มปีนี้ วิธีการก็จัดตั้งคณะกรรมการ (Committee) ขึ้นมาอันหนึ่ง เนื่องจากไม่ได้เป็นบริษัทร่วมทุน...คือมันเป็นสัญญาอยู่แล้ว เวลาทำก็ทำตามสัญญา ก็จะใช้วิธีคล้ายๆ บอร์ดเหมือนกันแต่เรียกว่าคณะกรรมการ แล้วก็เจอกันทุกเดือน อัปเดตตัวเลขคล้ายๆ กัน ในปีที่ผ่านมาเรตติ้งเป็นอย่างไร ยอดขายเป็นอย่างไร ค่าใช้จ่ายเป็นอย่างไร⁶⁸

⁶⁶สัมภาษณ์ วรวิทย์ ศิริวัฒนวิมล, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

บริษัท ทราฟฟิกคอร์นเนอร์ เรดิโอ จำกัด, 29 มีนาคม 2548.

⁶⁷เรื่องเดียวกัน.

⁶⁸สัมภาษณ์ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย, ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์

บริษัท บีอีซี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, 19 เมษายน 2548.

ด้านสกาย-ไฮฯ สุระชาติ ดังตระกูล ได้กล่าวถึงแนวทางการบริหารที่สอดคล้องกันว่า “เรามีบอร์ดขึ้นมาเป็นคณะกรรมการที่เฉพาะกิจมาบริหารเวอร์จิ้นกับสกายไฮท์โดยเฉพาะ”⁶⁹

ทางเชษฐ มังคโลดม ได้อธิบายถึงหลักในการบริหารงานที่มาเป็นพันธมิตรกันหลาย ส่วนว่า

เป็นเพื่อนกันหมด ไม่มีศัตรูเวอร์จิ้นฯ เป็นกลาง ไม่อิงแกรมมี่ฯ ไม่อิงอาร์.เอส.ฯ ไม่อิงลูกทุ่ง ไม่อิงใครทั้งสิ้น เป็นพันธมิตรกับทุกคนได้หมด จุดยืนชัดเจนไม่อิงค่าย... ที่สำคัญคือ การเปิดใจ มีอะไรต้องพูด พันธมิตรคือเพื่อน ถ้าคุณมีเพื่อนแล้วคุณไปหักหลังเพื่อน หรือไปพูดรับหลังเพื่อน หรือเอาเพื่อนไปขาย มันไม่ใช่พันธมิตร ในที่สุดคุณก็ทะเลาะกับเพื่อน แล้วก็ต่อยกัน เพราะฉะนั้นการทำงานต้องพูดคุยกัน แบบเปิดอกไม่ใช่พยายามที่จะหาผลประโยชน์ ถ้าเราได้ผลประโยชน์แล้วเขาเสียผลประโยชน์ไม่มีทางเป็นเพื่อนกันได้ หรือเป็นหุ้นส่วน (Partnership) กันได้ เพราะฉะนั้นต้องยุติธรรม (Fair Due) มีอะไรต้องพูดคุยกันในฐานะหนึ่งบริษัท (Company) ด้วยกัน ไม่ใช่ฉันเป็นผู้ถือหุ้น (Share Holder) จากบริษัทหนึ่ง ตรงนี้สำคัญ เพราะพันธมิตรมีหลายบริษัทเหมือนวงดนตรีที่ดังมาด้วยกัน เริ่มแตกไปเซ็นสัญญา (Contract) คนเดียวแล้วก็ทิ้งเพื่อน มันก็เป็นแบบนี้แหละ...และการสร้างความไว้วางใจก็เป็นด้วย คือทุกคนที่ขึ้นเป็นผู้บริหาร ทุกคนมีความรู้ มีสายความสัมพันธ์ (Connection) กันหมด ที่นี้แต่ละคนจะมีจุดแข็ง จุดอ่อนไม่เหมือนกัน คุณต้องรู้จักจุดแข็งจุดอ่อนของเราและพาร์ทเนอร์ แล้วแบ่งงานกันทำ⁷⁰

นอกจากนี้ เชษฐ มังคโลดม ได้ชี้แจงเพิ่มเติมถึงกรอบในการทำงานของเวอร์จิ้นฯ ว่า ในเมื่อเราดูแลเรื่องการตลาด (Marketing) แน่นนอนเราต้องมีความตั้งใจในการทำตลาด (Concentrations Marketing) ว่ามันต้องเริ่มจากจุดไหน ถ้ามันมีดีอยู่แล้ว ก็ทิ้งรูปแบบรายการเดียว (Format Alone) แล้วหากิจกรรมทางการตลาด (Marketing Activity) มาเสริม แล้วงานขาย งานด้านการตลาด (Marketing) มันไปด้วยกัน

⁶⁹สัมภาษณ์ สุระชาติ ดังตระกูล, กรรมการผู้จัดการ บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด, 22 เมษายน 2548.

⁷⁰สัมภาษณ์ เชษฐ มังคโลดม, กรรมการผู้จัดการ บริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี – เทโร रेดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด, 16 พฤษภาคม 2548.

ปีต่อไปจะไปให้เอเจนซี่มาซื้อทั้งปีก็คงยาก ต้องสร้างเรตติ้งที่ดี ผลงานที่เด่นชัดพอดีแล้วยอดขายมันตามมาอย่างอื่นก็จะตามมา”⁷¹

ส่วนการร่วมเป็นพันธมิตรกับสกาย-ไฮฯ นั้น เซซฐ มังคโลดม กล่าวว่า

มีการพูดคุยกัน...แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องมาแบ่ง (Share) ข้อมูล คูล เอฟ.เอ็ม. เขาก็อยู่ในกลุ่มเป้าหมาย (Segment) นี้ เวิร์จิ้น ซอฟท์ก็อยู่ในกลุ่มเป้าหมาย (Segment) นี้ แต่ถามว่าทั้ง 2 คลื่นทุกวันนี้เปิดเพลงเดียวกันหรือเปล่า ก็ใช่ แต่วิธีการขายไม่เหมือนกัน วิธีการทำการตลาด (Marketing) ก็ไม่เหมือนกัน ในเมื่อคลื่น 90 เวิร์จิ้น ซอฟท์เป็นหุ้นส่วน (Partnership) กับสกาย-ไฮฯ ตรงนี้ต้องพูดคุยกันมองให้แตก เพราะไม่ได้มามองว่าคุณเป็นศัตรู คุณเป็นคู่แข่งผม...ก็มีการประชุมหารือกันทุกเดือน ประชุมกันว่าจะทำอะไรให้มีผู้ฟังมากขึ้น ขายได้ดีขึ้น⁷²

ด้านการบริหารงานระหว่างเวิร์จิ้น บีอีซี-เทโรฯ และทรูฟฟิฯ เรวดีโอ นั้น พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย กล่าวว่า “ได้ใช้แนวทางในการบริหารงานเหมือนกับเวิร์จิ้นฯ เป็นยูแอนดีโอ”⁷³ ซึ่งเซซฐ มังคโลดม ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า

ทางทรูฟฟิฯ เขามีหน้าที่ผลิต มีดี.เจ. มีค่าใช้จ่าย เราก็ต้องตอบกลับ (Reverse) ในส่วนค่าใช้จ่ายของเขาไป แต่เขาผลิตให้ ส่วนเวิร์จิ้นฯ มีชื่อเสียงทางด้านงานขาย การสร้างรายการส่งเสริม (Promotion) เด็ดๆ ไปเพิ่มศักยภาพ คุณสมบัติของลูกทุ่ง เอฟ.เอ็ม. ซึ่งสร้างชื่อเสียงมา 7 ปีเป็นแชมป์มา แต่ว่าหลุดไป 2 เดือน เขากลับมาผลิต ดี.เจ.เหมือนเดิม เพลงควบคุมทุกอย่างจากทีมงานเดิม พิธีกรอยู่เจนภพอยู่นั้น หัวกะทิทั้งนั้นอยู่ที่นั่น ในการผลิตในการเลือกเพลงเขาทำหมด เพราะเขาเก่งที่สุดแล้ว ก็มามองว่าคุณทำธุรกิจกับใคร จุดแข็ง (Strength) ของคุณคืออะไร ของเขาคืออะไร เราใช้คำว่าจุดแข็งมาเสริม เราจุดแข็งเรื่องการส่งเสริมการตลาด (Promotion Marketing) เราทำโปรโมชั่นงวดแรกลูกทุ่งติดปีก แจกตัวเครื่องบิน มีลูกทุ่งลุยเมืองที่กำลังทำอยู่ มีลูกทุ่งเศรษฐกิจดาวรุ่งกับลูกทุ่ง เอฟ.เอ็ม. ...แล้วก็มียุทธศาสตร์โปรโมชั่นที่กำลังจะออกไป ออกมาจากเราหมด จาก

⁷¹ เรื่องเดียวกัน.

⁷² เรื่องเดียวกัน.

⁷³ สัมภาษณ์ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย, ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์

เวอร์จิ้นฯ หมด ไปเสริมกำลังให้รูปแบบรายการที่ลูกทุ่ง 103 แข็งยิ่งขึ้น เพื่อที่จะไปแข่งกับ 95 กับ 98⁷⁴

ทางด้านทราฟฟิกฯ เรดิโอ วรวิทย์ ศิริวัฒนวิมล ได้ชี้แจงว่า

การร่วมดำเนินการดังกล่าว ถือว่าเป็นการบริหารงานร่วมกันระหว่าง 2 บริษัท ทั้งในเรื่องการลงทุน การแบ่ง (Share) ค่าใช้จ่ายต่างๆ และสัดส่วนการปันผลกำไร ซึ่งทั้งหมดจะได้บริหารร่วมกันอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างการเติบโตให้เกิดขึ้นภายในระยะเวลาอันจำกัด⁷⁵...ตอนนี้จะเห็นว่า เราดูแลเรื่องการผลิตรายการเป็นหลัก ทางเวอร์จิ้นฯ ดูแลเรื่องการขายเป็นหลัก เรื่องนโยบายกำหนดร่วมกัน เรื่องการตลาดต้องช่วยกัน เราเคยมีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถก็นำเข้ามาเป็นนโยบาย เขาก็เคยประสบความสำเร็จเรื่องเพลงไทย เพลงฝรั่งก็มาคุยกัน นำมาเป็นนโยบาย สรุปคือทำการตลาดร่วมกัน เราผลิต เขาขาย⁷⁶

นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานที่สำคัญในการร่วมมือเป็นพันธมิตรกับองค์กรอื่นๆ ว่า

การทำงานก็จะยากขึ้นเพราะต่างฝ่ายต่างก็มีอาชีพ ถ้าไม่ใช่เป็นพันธมิตรกันเราอยากจะทำอะไรเราก็ทำ บ้านรก เราทนได้เราก็ไม่ทำ มันรกก็ห้องเรา เราทนได้ก็อยู่ได้ ไม่เดือดร้อน แต่ถ้าห้องนี้อยู่สองคน รก ผมทนได้คุณทนไม่ได้ ผมก็ต้องผินใจเก็บ ต้องจัด แต่ถ้ารก ผมทนได้ คุณทนได้ มันก็รกต่อไป อย่างที่บอกจุดดีผม จุดดีคุณ ถ้ามันเป็นจุดเดียวกันไม่มีประโยชน์ จุดเสียผมจุดเสียคุณ มันก็ไม่มีประโยชน์ แต่ถ้าจุดดีผมจุดเสียคุณ มันมาแก้กันมันก็เกิดประโยชน์ ...ในการ

⁷⁴สัมภาษณ์ เชษฐ มังคโลดม, กรรมการผู้จัดการ บริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด, 16 พฤษภาคม 2548.

⁷⁵“เอกสารประกอบการแถลงข่าวการร่วมดำเนินธุรกิจวิทยุ บริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ทราฟฟิกคอร์เนอร์ เรดิโอ จำกัด และบริษัท ลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. จำกัด,” (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด, 2548), (อัดสำเนา)

⁷⁶สัมภาษณ์ วรวิทย์ ศิริวัฒนวิมล, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ทราฟฟิกคอร์เนอร์ เรดิโอ จำกัด, 29 มีนาคม 2548.

ทำงานมันก็จะยากขึ้น ต่างคนต่างโตแล้วไม่ใช่เด็กๆ แต่ทั้งหมดก็เพื่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลที่รวดเร็ว โตเร็ว ก็เหมือนเลี้ยงไก่ ต้องฉีดยา⁷⁷

ในแง่ของการทำงานกับเวอร์จิ้นฯ วินิจ เลิศรัตนชัย อธิบายเพิ่มเติมว่า

มีการแลกเปลี่ยนแค่ระดับบริหาร ประชุมด้วยกัน กำหนดนโยบายว่าจะเป็นอย่างไบบ้าง...ลักษณะของงาน (Job Description) ก็คล้ายคลึงกันนอกจากเนื้อหา (Content) ไหน อย่างเช่น 103 เราเอามาทำลูกทุ่ง เวอร์จิ้นฯ ก็ต้องหลักให้เรา เพราะเราชำนาญตรงนี้มากกว่า เวอร์จิ้นฯ เป็นเรื่องของ Soft Easy Listening เรา ก็สึกทางให้เขาไป เห็นไหมว่ามันจะแบ่งงานกันชัดเจนไม่ได้ทับซ้อน⁷⁸

นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงสิ่งที่สำคัญในการเป็นพันธมิตรว่า

เรื่องของเงินไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุด อันดับแรกเราต้องรู้ว่า ผู้ร่วมทุนใหม่สิ่งที่มีอยู่ของ เขากับของเราจะทำให้เกิดประโยชน์ร่วมกันได้อย่างไร เราไม่ได้ดูเรื่องเงินอย่างเดียว แต่ถ้าเรามีทุนด้วย มีประสบการณ์การดำเนินงาน (Know How) ด้วย มีสิ่งที่จะสร้างประโยชน์ทางธุรกิจร่วมกันด้วยไปในทิศทางเดียวกัน ก็คือเราใช้งานเป็นหลักมากกว่า⁷⁹

ในส่วนของการบริหารงานทางด้านเวอร์จิ้น เรดิโอ จะทำการดูแลในส่วนของการขายโฆษณา การตลาด และโปรโมชั่นต่างๆ โดยวางเป้าหมายไว้ว่า จะมีรายได้ขึ้นต่ำจากการขายโฆษณา 6 ล้านบาทต่อเดือน โดยทางทราฟฟิคคอร์ปเนอร์ฯ จะเป็นผู้ดูแลเรื่องการส่งสัญญาณ การผลิตรายการ รวมถึงโปรแกรมการออกอากาศตลอด 24 ชั่วโมง สำหรับรูปแบบรายการจะมีสัดส่วนในการเปิดเพลงที่ 70:30 คือ จะเน้นเปิดเพลงลูกทุ่งที่ทันสมัยขึ้น แต่ยังคงเพลงลูกทุ่งคลาสสิกไว้ด้วย⁸⁰

⁷⁷ เรื่องเดียวกัน.

⁷⁸ สัมภาษณ์ วินิจ เลิศรัตนชัย, รองประธานเจ้าหน้าที่การตลาดองค์กร บริษัท ทราฟฟิคคอร์ปเนอร์ โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน), 8 มีนาคม 2548.

⁷⁹ เรื่องเดียวกัน.

⁸⁰ "เอกสารประกอบการแถลงข่าวการร่วมดำเนินธุรกิจวิทยุ บริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ทราฟฟิคคอร์ปเนอร์ เรดิโอ จำกัด และบริษัท ลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. จำกัด," (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด, 2548), (อัดสำเนา)

สำหรับปัญหาในการบริหารงานร่วมกับพันธมิตร พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย กล่าวว่า มันก็ลองผิดลองถูก เจอปัญหาไม่ค่อยซ้ำกัน...ส่วนใหญ่ก็เป็นเรื่องข้อมูล (Information) มันมาซ้ำ เวลามันไม่ได้อยู่ในบริษัทเรามันก็มาซ้ำ ก็ต้องกระตุ้นกัน ให้ทำรีพอร์ตให้ตรงเวลา...และมันมีประชุมคณะกรรมการ (Committee) ประชุมบอร์ดอยู่แล้ว พอประชุมบอร์ดทุกเดือนก็แสดงว่าคุณต้องทำให้เสร็จก่อนถึงจะส่ง เข้ามาก็บังคับ (Force) กันด้วยวิธีนั้น⁸¹

ทางด้านสกาย-ไฮฯ สุระชาติ ตั้งตระกูล ได้แสดงความคิดเห็นว่า

เรามองเห็นปัญหาและอุปสรรคก่อนหน้านี้ แล้วก็ได้มีการคุยกัน แล้ววางแผน ป้องกันล่วงหน้า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนแบ่ง การแบ่งงานกันทำว่าจะแบ่งงานกันอย่างไร ทั้งแนวราบ แนวนอน แนวตั้ง อะไรก็แล้วแต่เรามองปัญหารอบด้าน แล้วก็มานั่งถกเถียง (Discuss) กัน คือเราเถียงกันเยอะมาก เราคุยกันเยอะมาก ก่อนสรุปว่ามันมีความเป็นไปได้ที่เราจะรวมกันแล้วมันวินวินทั้งคู่ เมื่อตอบในกลยุทธ์ Win Win Strategy แล้วทุกอย่างก็จบ ส่วนทางด้านวัฒนธรรมในการทำงาน เราเห็นข้อนี้ตั้งแต่แรกแล้ว เพราะฉะนั้นวิธีการทำงานของเรา เราจะระบุกันชัดเจนว่า เวอร์จิ้นฯ ก็ดูแลเรื่องของโปรแกรมไป โดยที่ผ่านบอร์ด เราจะดูแลเรื่องของสัญญาของของเราไป ส่วนแผนการตลาดก็มาทำงานร่วมกัน และวิธีการทำงาน เมื่อมีการแบ่งงานกันชัดเจนแล้วเรื่องของวัฒนธรรมที่ต่างกัน (Catch Culture) ก็จะไม่ค่อยเจอ แต่ในขณะเดียวกันเราเชื่อมั่นว่า เมื่อทุกอย่างเป็นโครงสร้างที่ชัดเจน (Clear-cut) กันแล้ว หากเกิดมีปัญหาก็ผ่านบอร์ดอย่างเดียว⁸²

ผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

ส่วนผลในภาพรวมของการเป็นพันธมิตรระหว่างเวอร์จิ้น บิอิตี-เทโรฯ, สกาย-ไฮฯ และ ทราฟฟิกา นั้น ได้รับการชี้แจงจากพงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย ว่า

จริงๆ ก็ตื่นเต้น มาทำกันได้ยังไง ทำให้มีการจับขั้ว เพราะว่าอย่างปลายปีที่แล้ว แกรมมีก็มีการประกาศว่าใครเปิดเพลงแกรมมี เขาจะเก็บค่าลิขสิทธิ์ 7% ของ ยอดขาย โหดมาก ก็ประเมินดูว่าเขาเพลงแกรมมีไปเปิดก็เปอร์เซ็นต์ของรายการ

⁸¹สัมภาษณ์ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย, ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ บริษัท บิอิตี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, 19 เมษายน 2548.

⁸²สัมภาษณ์ สุระชาติ ตั้งตระกูล, กรรมการผู้จัดการ บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด, 22 เมษายน 2548.

แล้วเขาก็คิดมาเลย สมมติรายได้เรา 50 ล้าน เปิดเพลงของเขา 80% ก็ 40 ล้าน
คุณ 7% เขาก็พินเข้าไปสองล้านแปด อะไรอย่างนี้ เพราะฉะนั้นก็ส่งสัญญาณให้
เขารู้ว่าก็มีอาร์.เอส.ฯ อยู่... คือถ้าวิทยุส่วนใหญ่เป็นค่ายของเขา...เขาก็คงไม่กลัว⁸³

เชษฐ มังคโลดม ได้กล่าวถึงสิ่งที่ได้รับจากการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุกับ
สกาย-ไฮฯ ว่า

ตอนนี้หุ้นส่วนกัน (Partnership) ซึ่งเวอร์จินฯ ก็ได้โอกาสเอาเวอร์จิน ซอฟท์
กลับมาอีกครั้ง เพราะทางหุ้นส่วนเห็นว่าเวอร์จิน ซอฟท์มีโอกาสมากกว่าการทำ
ลูกทุ่งก็เอาเวอร์จิน ซอฟท์ เข้ามา ก็ได้ยอดขายตั้งแต่วันแรกที่เข้ามา มันมีมูลค่า มี
ความน่าเชื่อถือ (Credit) ในตัวเองอยู่แล้ว ไม่ต้องไปสร้างรูปแบบรายการใหม่เป็น
ลูกทุ่ง...ทางสกาย-ไฮฯ ก็เป็นโอกาสที่จะทำให้คลื่น 90 ประสบความสำเร็จ ...เขาก็
คำนวณซ้ำแล้วเขาออกไปซอฟต์แวร์ เขาคงสบายใจกว่าในเรื่องของการทำงาน
(Operation) เขาก็มาตกลงกับเรา เขาเพียงแค่นำมาให้เราทำ ...ส่วนแนวทางใน
การวัดผลของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจนั้น ใช้การวัดที่ผลประกอบการ ซึ่งได้ทำ
การบริหารร่วมกันมาตั้งแต่แรก ไม่ใช่ไปโทษคนใดคนหนึ่ง นั่งบริหารมาด้วยกัน
มีปัญหาอะไรก็ปรึกษากันอยู่แล้ว จะโทษใคร⁸⁴

ทางด้านสกาย-ไฮฯ สุระชาติ ตั้งตระกูล ได้อธิบายถึงผลที่ได้รับจากการเป็นพันธมิตร
ควบคู่ไปกับกรอบในการพิจารณาการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุครั้งนี้ว่า

การทำธุรกิจเราคงมองเรื่องของผลลัพธ์ทางธุรกิจไว้เป็นเฟรมใหญ่อยู่แล้ว แต่ว่า
เราตีกรอบย่อยลงไป ...รวมเวอร์จินฯ เราได้อะไร แน่นอนในเรื่องของผลประโยชน์
ทางธุรกิจแล้ว ทางเรื่องประสบการณ์การดำเนินงาน (Know How) ที่เราไม่ต้องไป
ลงทุนกับที่ไหน เราทำงานร่วมกัน มันเป็นการแลกเปลี่ยนอยู่แล้ว เราได้ในแง่
ภาพลักษณ์องค์กร (Image Corporate) ซึ่งไม่ต้องเสียเวลาลงทุนสร้างมาใหม่
เพียงบอกว่าเรารวมกับเวอร์จินฯ มันก็มีนัยสำคัญแล้วว่าแบรนด์ ระดับโลกอย่าง
เวอร์จินฯ ทำไมมารวมกับสกาย-ไฮฯ เราต้องมีศักยภาพอะไรซักอย่าง สามารถ

⁸³สัมภาษณ์ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย, ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์

บริษัท บีอีซี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, 19 เมษายน 2548.

⁸⁴สัมภาษณ์ เชษฐ มังคโลดม, กรรมการผู้จัดการ บริษัท เวอร์จิน บีอีซี – เทโร เอดิโอ
(ประเทศไทย) จำกัด, 16 พฤษภาคม 2548.

สร้างการยอมรับซึ่งกันและกัน อันนี้ถือเป็นเฟรมเวิร์คง่าย ๆ ที่มันเป็นกรอบใหญ่ในการพิจารณาในการตัดสินใจ⁸⁵

นอกจากนี้ ผลที่เกิดขึ้นจากการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุระหว่างสกาย-ไฮฯ และเวอร์จินฯ ในแง่ของตัวคลื่นของสกาย-ไฮฯ ได้รับการอธิบายว่า

ต้องยอมรับว่าสกาย-ไฮฯ ก็คือ เป็นแนวหน้าอยู่แล้ว โดยรูปแบบรายการหลักทั้ง 3 รายการของเราไม่ว่าจะเป็น Cool FM, Life FM และ FM Max. ก็เป็นคลื่นที่ได้รับความนิยมสูงแล้วเมื่อเราเคลื่อนตัวอย่างนี้ หมายถึงว่า กลยุทธ์ของสกาย-ไฮฯ เราต้องการที่จะเป็นผู้นำ (Leader) ในแง่ของผู้ผลิตรายการวิทยุ ในการทำงานในสิ่งที่คุณคนอื่นไม่คิดฝันว่ามันจะเป็นไปได้กับวงการวิทยุที่ฟาดฟันกันสูงมาก ในภาพบริษัท (Corporate) ของสกาย-ไฮฯ เรามองว่าเราได้ในแง่ของตัวคลื่นของเรา ซึ่งอาจจะไม่มีผลโดยตรงสักเท่าไร แต่ในแง่ของการวางแผนธุรกิจ (Business Plan) ของเราในอนาคต มันมีผลแน่ๆ ในแง่ของการที่จะสร้างเนื้อหา (Content) ใหม่ๆ ในการที่จะไปใช้จุดแข็งของเรามาร่วมกันให้เกิดความแข็งแกร่งเหนือกว่าคู่แข่ง และวิ่งนำคู่แข่งไป และสิ่งสำคัญก็คือเราเชื่อว่าประสบการณ์การดำเนินงาน (Know How) จากการที่เราาร่วมกันในครั้งนี้ เทคนิคหลายๆ อย่าง กลยุทธ์หลายๆ อย่าง เราสามารถเรียนรู้โดยวิธีลัดได้ด้วยการล่นระยะเวลา⁸⁶

ส่วนในแง่ของผลที่เกิดขึ้นในภาพรวมของธุรกิจวิทยุ นั้น เราก็เชื่อว่า ในการเป็นพันธมิตรนั้นก็ส่งผลกระทบ ถ้าหากเรามองว่าการรวมกันไม่เกิดผลใด ๆ ขึ้นเราคงไม่รวม แต่ถ้ารวมแล้วเราทำให้เม็ดเงินในตลาดยังอยู่กับเรา ไม่อยู่กับเราก็คืออยู่กับพันธมิตร แทนที่จะอยู่กับคู่แข่ง เราก็มองว่าเราลดคู่แข่งลง 1 รายแน่ๆ ก็คือเวอร์จินฯ เมื่อก่อนเป็นคู่แข่งเราตอนนี้ก็เป็นพันธมิตรกับเราแล้ว มีกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกันในการสร้างแพ็คเกจ (Package) หรือว่าสร้างกลยุทธ์ทางการตลาด ก็น่าที่จะสามารถโค (Co) กันได้เป็นอย่างดี⁸⁷

⁸⁵ สัมภาษณ์ สุระชาติ ตั้งตระกูล, กรรมการผู้จัดการ บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด, 22 เมษายน 2548.

⁸⁶ เรื่องเดียวกัน.

⁸⁷ เรื่องเดียวกัน.

ด้านตัววัดความสำเร็จในการร่วมเป็นพันธมิตรครั้งนี้ สุระชาติ ตั้งตระกูล ได้อธิบายว่า มันคงจะยังบอกไม่ได้ เพราะว่ามันใช้เวลาเพียงแค่ 2 เดือนเท่านั้นเอง แต่ในแง่ของเรา อย่างน้อยก็คือ ในเรื่องการพัฒนากลยุทธ์ในการทำงาน เวอร์จินฯ เป็นบริษัทข้ามชาติ เราก็มองว่า ก็มี เทคโนโลยี มีประสบการณ์การดำเนินงาน (Know How) ที่ดีมากมาที่สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานในสไตล์ โลคอล (Local) ของเราได้เลย ซึ่งอันนั้นถือเป็นข้อดีที่เราได้จากการรวมกันในครั้งนี้⁸⁸

ทางด้านทราฟฟิก เติโอ วรวิทย์ ศิริวัฒนวิมล ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลจากการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุว่า

ถ้าเป็นการร่วมกันระหว่างสองฝ่ายที่มีข้อดี ข้อเสีย ที่ไม่ตรงกัน มันก็จะมาเกื้อกัน หมดตัวอย่างหนึ่ง คุณตัวอย่างหนึ่งซึ่งไม่ตรงกับผม ผมเสียอย่างหนึ่ง คุณเสียอย่างหนึ่งซึ่งไม่ตรงกัน พอมารวมกันมันก็ลงตัว แต่ถ้าส่วนที่ผมดีคุณก็ดี ส่วนที่ผมเสีย คุณก็เสีย รวมไม่รวมก็ค่าเท่ากัน⁸⁹

จากการสำรวจความนิยม (Rating) สถานีวิทยุกระจายเสียงในเขตกรุงเทพมหานคร ของ Nielson Media Research ในเดือนกันยายน 2548 ช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 15-44 ปี พบว่า สถานีวิทยุกระจายเสียงที่ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของเวอร์จิน บีอีซี-เทโรฯ ทั้ง 2 สถานี คือ FM 90 MHz. เวอร์จิน ซอฟท์ และ FM 103 MHz. ลูกทุ่ง เอฟ.เอ็ม. ได้รับความนิยมอันดับที่ 11 และ 12 ตามลำดับ

ในช่วงปลายปี 2548 จนถึงต้นปี 2549 ผลของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจสื่อวิทยุระหว่างบริษัท เวอร์จิน บีอีซี – เทโร เติโอ (ประเทศไทย) จำกัด ร่วมกับบริษัท ทราฟฟิกคอร์ปอเรชั่น เติโอ จำกัด และบริษัท สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด ได้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยเริ่มจากการเปิดเผยของนายสุระชาติ ตั้งตระกูล กรรมการผู้จัดการ บริษัท สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด ที่กล่าวว่า ได้นำคลื่น FM 90 MHz. ที่เคยบริหารงานร่วมกับ บริษัท เวอร์จิน บีอีซี-เทโร เติโอ (ประเทศไทย) จำกัด ในนามของ เวอร์จิน ซอฟท์ กลับมาบริหารเอง ภายใต้ชื่อ Mix 90 ในรูปแบบเพลงไทย-สากล เนื่องจากที่ผ่านมารายการเวอร์จิน ซอฟท์ ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร⁹⁰

⁸⁸ เรื่องเดียวกัน.

⁸⁹ สัมภาษณ์ วรวิทย์ ศิริวัฒนวิมล, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ทราฟฟิกคอร์ปอเรชั่น เติโอ จำกัด, 29 มีนาคม 2548.

⁹⁰ “ทุนวิทยุคืนรอบใหม่รับปี 49 อาร์.เอส. คว่ำผลิตข่าวป้อนวิทยุ ทบ. 126 สถานี,” กรุงเทพฯธุรกิจ (22 ธันวาคม 2548):36.

นอกจากนี้ บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด ยังได้รับสัมปทานในการบริหารข่าวต้นชั่วโมงของสถานีวิทยุในเครือกองทัพบก จำนวน 126 สถานี ทั่วประเทศ โดยจะได้เวลาบริหารทั้งหมด 14 นาทีต่อวัน แบ่งเป็น 14 ช่วง เนื้อข่าว 5 นาที และโฆษณา 1 นาที⁹¹

ในระยะเวลาใกล้เคียงกันนั้น ทางเวอรจิ้น บีอีซี-เทโรฯ ไม่ต่อสัญญาสัมปทานคลื่น FM 105 MHz. Smooth FM กับกรมประชาสัมพันธ์ โดยเชษฐ มงคลเดิม ได้ชี้แจงว่าบริษัทฯ ตัดสินใจไม่ต่อสัมปทานคลื่นดังกล่าวเอง ไม่ใช่การบีบบังคับจากกรมประชาสัมพันธ์แต่อย่างใด ซึ่งสาเหตุการไม่ต่อสัญญาสัมปทานนั้น เนื่องจากบริษัทฯ ประสบภาวะขาดทุนต่อเนื่อง ในการบริหารคลื่นมากกว่า 13 ปี แม้ในระยะ 3 ปีหลัง บริษัทฯ มีการทุ่มงบประมาณเพื่อปรับรูปแบบรายการ รวมถึงการทำตลาดและเพิ่มโปรโมชันอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่สามารถสร้างกำไรได้ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะคลื่น Smooth FM มีกลุ่มผู้ฟังเฉพาะ ซึ่งเป็นกลุ่มชาวต่างชาติที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย และมีต้นทุนในการผลิตสูงที่สุด เช่น ค่าจ้างดี.เจ.ต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งสวนทางกับเม็ดเงินโฆษณาที่เข้ามาซื้อเวลาในอัตราต่ำ⁹²

สถานการณ์ข้างต้นส่งผลให้ทาง เวอรจิ้น บีอีซี-เทโรฯ นำคลื่น FM 103 MHz. ที่เคยให้บริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น เรดิโอ จำกัด และบริษัท ลูกทุ่ง เอฟ.เอ็ม. จำกัด บริหารงานในชื่อรายการ “ลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม.” กลับมาบริหารเอง ด้วยรายการเวอรจิ้น ซอฟท์

เชษฐ มงคลเดิม ได้อธิบายว่า จากการเปลี่ยนแปลงคลื่น FM 90 MHz. มาเป็น FM 103 MHz. ทำให้เวอรจิ้น บีอีซี-เทโรฯ เสียโอกาสไปเล็กน้อย เพราะคลื่น 103 FM จะมีช่วงเวลาข่าว 2 ชั่วโมงต่อวัน โดยในปีนี้ (ปี 2549) เวอรจิ้น บีอีซี-เทโรฯ จะทุ่มงบประมาณสัมพันธิตั้งแต่เริ่มต้น คือ 3 เดือนแรกใช้งบประมาณ 10 ล้านบาท เริ่มจากการโฆษณาประชาสัมพันธ์การย้ายคลื่นผ่านสื่อ นอกจากนี้ จะมีแคมเปญที่ทำร่วมกันระหว่างคลื่น 105.5 อีซี เอฟ.เอ็ม. และเวอรจิ้น ซอฟท์อีกด้วย⁹³

⁹¹ “สกาย-ไฮ คิดการใหญ่หวังโต 131% วิ่งหารธุรกิจใหม่ต่อยอดวิทยุทำเงิน,” ผู้จัดการรายวัน (23 ธันวาคม 2548):31.

⁹² “ทุนวิทยุคืนรอบใหม่รับปี 49 อาร์.เอส. คว่ำผลิตข่าวป้อนวิทยุ ทบ. 126 สถานี,” กรุงเทพธุรกิจ (22 ธันวาคม 2548):36.

⁹³ “เวอรจิ้นทุ่ม 30 ล. ฟันแบรนด์ อัปเดตแคมเปญแจกรถดึงคนฟัง,” ฐานเศรษฐกิจ (15 มกราคม 2549):17-18.

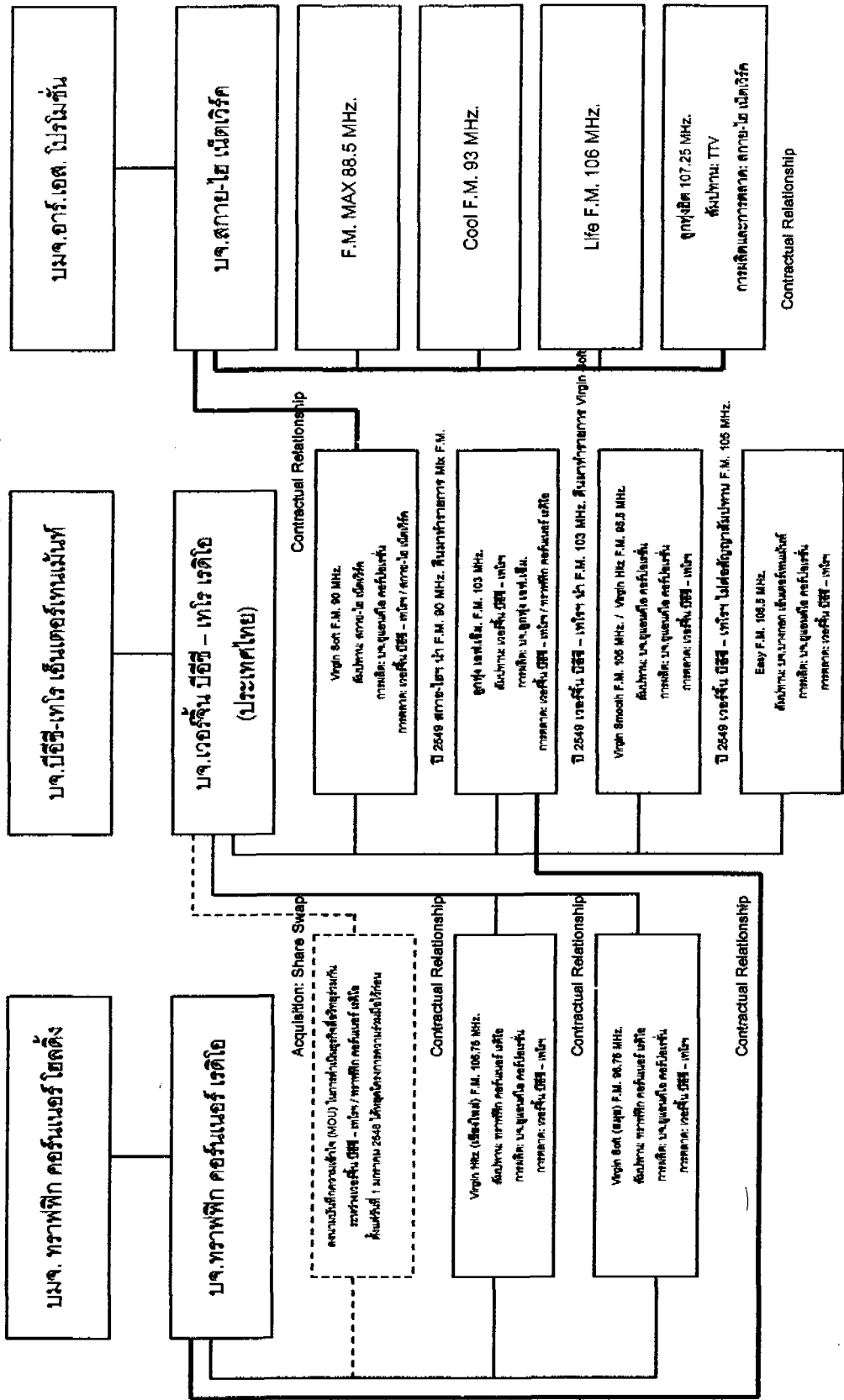
ข้อมูลข้างต้นที่ผู้วิจัยได้นำเสนอมาทั้งหมด คือ การร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทย์ที่ผู้วิจัยเลือกเป็นกรณีศึกษา ซึ่งสามารถนำมาสรุปจุดเริ่มต้นหรือปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจ รวมทั้งการบริหารจัดการและผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ตั้งไว้ ดังข้อมูลที่ได้แสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.5
สรุปจุดเริ่มต้นหรือปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ

พันธมิตรทางธุรกิจในการก่อตั้งเวอร์จิน บีสส์ - เทโร เติโออา	พันธมิตรทางธุรกิจระหว่างเวอร์จิน บีสส์ - เทโร เติโออา ร่วมกับพิก คอร์ปเนอส์ เติโออา ในปี 2547	พันธมิตรทางธุรกิจระหว่างเวอร์จิน บีสส์ - เทโร เติโออา ร่วมกับพิก คอร์ปเนอส์ เติโออา และ สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค ในปี 2548
- ลักษณะหรือสไตล์ของผู้บริหารในองค์กรที่เป็นพันธมิตร - ถึงยุคที่การพัฒนาต้องมีการเลื่อนชั้น เพิ่มความเข้มข้นไปโดยจะก่ออย่างไรให้บริษัทมีผลประโยชน์ได้ข้อเสียของเวอร์จินฯ - ในแง่ของแนวคิด ทำให้ได้ประสบการณ์ได้ข้อเสียของเวอร์จินฯ - จุดแข็ง (Strength) ที่แต่ละองค์กรมีสามารถเกื้อหนุนกันได้ โดยเวอร์จินฯ มีในเรื่องการตลาด การทำรูปแบบ (Format) และมีแบรนด์ที่แข็งแกร่ง - ทำให้สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และสินค้าของเวอร์จิน	- ลักษณะหรือสไตล์ของผู้บริหารในองค์กรที่เป็นพันธมิตร - มีแนวคิดเกี่ยวกับตลาดของวิทยุที่เติบโตไปเรื่อย ๆ การไปด้วยกันโดยด้วยกันจะดีที่สุด โดยเฉพาะในเรื่องบ่มเตัง - เป็นนโยบายของผู้บริหารว่า ทำธุรกิจต้องวินวิน (Win Win) - ความใกล้ชิด สนับสนุนของผู้บริหารและการมีเป้าหมายร่วมกัน - เกิดจากการเอกลาภ (Syabus) ของบริษัทในปัจจุบันมาบอกกันคือ ต้องมองลักษณะมูลค่าของบริษัท ณ จุดนั้น - เพิ่มศักยภาพทางการขยายตลาด การจัดกิจกรรมใหญ่ๆ ทำให้มีสีสันมากขึ้น รองรับความต้องการของลูกค้าได้อย่างครอบคลุม - เตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในอนาคต - ธุรกิจวิทยุของกลุ่มมีการขยายตัวได้เร็ว ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายตั้งแต่ระดับบน เช่น เวอร์จิน สมูธ เอฟ.เอ็ม. 105.0 คลื่นเพลงสากล จนถึงกลุ่มเป้าหมายระดับล่าง จากคลื่นสูงทั้งเอฟ.เอ็ม. และเป็นผู้นำตลาดในทุกเจกมันท์ ทำให้เพิ่มศักยภาพในการสร้างรายได้ - ทำให้ขยายความร่วมมือกับเครือข่ายวิทยุใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น - จุดแข็ง (Strength) ที่แต่ละองค์กรมีสามารถเกื้อหนุนกันได้	- ลักษณะหรือสไตล์ของผู้บริหารในองค์กรที่เป็นพันธมิตร - ความใกล้ชิด สนับสนุนของผู้บริหาร - หลักการของผู้บริหารของแต่ละบริษัทว่าใจกว้างพอหรือไม่ในการร่วมมือกันพันธมิตร - ไม่ต้องสร้างแบรนด์ใหม่ เพียงแต่คอนเท้นท์ (Content) ที่แข็งแกร่งมาลง แล้วบริหารร่วมกัน แบ่งผลกำไรกัน - เงื่อนไขของการทำธุรกิจวิทยุ เนื่องจากอายุสัมปทานมันสั้น ในการที่จะนำคอนเท้นท์ออกสู่ตลาด (Launch) ต้องใช้เวลาในการสร้างคอนเท้นท์อย่างน้อย 3 เดือน โดยมาตรฐาน (Standard) คือ 6 เดือน - แนวคิดของผู้บริหาร และโอกาสในการเข้าไปเป็นพันธมิตร - เห็นว่าแฟรนไชส์ประโยชน์กัน แล้วผลประโยชน์ลงตัว - สภาพการแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะคู่แข่งในกลุ่มสูงทั้งคู่มีหลายราย - นำจะเกิดผลดี และข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้มากกว่า - ทำให้ได้ประสบการณ์ ได้ข้อเสีย และโน้มน้าว

ภาพประกอบที่ 5.2

สรุปความสัมพันธ์ในองค์กรกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุกระจายเสียง



ด้านการบริหารงานขององค์กรกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุพบว่า ในกรณีของพันธมิตรทางธุรกิจในการก่อตั้งเวอรจิ้น บีอีซี – เทโร रेडिओ เป็นพันธมิตรร่วมทุน (Joint Venture) ซึ่งใช้รูปแบบของคณะกรรมการบริษัท หรือ Board of Directors ในการบริหารงาน

ส่วนพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างเวอรจิ้น บีอีซี – เทโร रेडिओ ร่วมกับทราฟฟิคคอร์เนอร์ रेडिओ และ สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค ในปี 2548 เป็นพันธมิตรทางธุรกิจประเภทที่มีพื้นฐานมาจากการทำสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกัน (Contractual Relationship) โดยให้การบริหารงานด้วยการตั้งคณะกรรมการร่วมกัน (Committee) และจะมีการแบ่งส่วนงานออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ๆ คือ ผู้รับสัมปทาน, การผลิตรายการ และการตลาด ดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 5.6

สรุปความสัมพันธ์ด้านการบริหารงานในองค์กรกลุ่มตัวอย่าง
ที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุกระจายเสียง

คลื่นความถี่	ผู้รับสัมปทาน	ดูแลการผลิต	ดูแลด้านการตลาด
Easy FM FM 105.5 MHz.	บางกอก เอ็นเตอร์เทนเมนต์	ยูแอนดีโอ	เวอรจิ้น บีอีซี – เทโร
Virgin Soft FM 90 MHz.	สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค	ยูแอนดีโอ	เวอรจิ้น บีอีซี – เทโร และสกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค
Virgin Smooth FM 105 MHz.	ยูแอนดีโอ	ยูแอนดีโอ	เวอรจิ้น บีอีซี – เทโร
Virgin Hitz FM 95.5 MHz.	ยูแอนดีโอ	ยูแอนดีโอ	เวอรจิ้น บีอีซี – เทโร
ลูกทุ่ง เอฟ.เอ็ม. FM 103 MHz.	เวอรจิ้น บีอีซี – เทโร	ลูกทุ่ง เอฟ.เอ็ม. และทราฟฟิก रेडिओ	เวอรจิ้น บีอีซี – เทโร และทราฟฟิก रेडिओ
Virgin Hitz (เชียงใหม่)	ทราฟฟิก रेडिओ	ยูแอนดีโอ	เวอรจิ้น บีอีซี – เทโร
Virgin Soft (เกาะสมุย)	ทราฟฟิก रेडिओ	ยูแอนดีโอ	เวอรจิ้น บีอีซี – เทโร

แสดงผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ

พันธมิตรทางธุรกิจ ในการก่อตั้งเวอรัน บีซีที – เทโอะ เรดิโอฯ	พันธมิตรทางธุรกิจระหว่างเวอรัน บีซีที – เทโอะ เรดิโอฯ ร่วมกับสหภาพฟิสิก คอรัมนเนอร์ เรดิโอฯ ในปี 2547	พันธมิตรทางธุรกิจระหว่างเวอรัน บีซีที – เทโอะ เรดิโอฯ ร่วมกับสหภาพฟิสิก คอรัมนเนอร์ เรดิโอฯ และ สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค ในปี 2548
- ใช้ตัววัดความถี่จากผลการสำรวจของแท็ปสแกน (TAPSCAN) หรือเอซี นิลสัน ซึ่งเป็นการวัดว่าตัวเองอยู่ที่ไหนในเรื่องเรดดิ้ง - ในปี 2546 บีซีที-เทโอะ มีส่วนแบ่งขาดทุนในเวอรัน บีซีที 19 ล้านบาท เนื่องจากเวอรัน บีซีที เริ่มดำเนินธุรกิจเพียงปีกว่า และอยู่ระหว่างสร้างความนิยม - เริ่มมีกำไรในไตรมาสที่ 2 ปี 2546 - ในปี 2547 ธุรกิจประสบความสำเร็จ โดยจากการสำรวจของแท็ปสแกน สถานีวิทยุกระจายเสียงของเวอรัน บีซีที ทั้ง 4 สถานี คือ F.M. 89, F.M. 95.5, F.M. 105.5 และ F.M. 105 MHz. ได้รับความนิยมอันดับ 1, 2, 7 และ 11 ตามลำดับ และมีจำนวนผู้ฟังรวมทั้งสิ้นมากกว่า 1.7 ล้านคน	- ขยายคลื่นวิทยุในต่างจังหวัดร่วมกัน 2 สถานี กล่าวคือ "เวอรัน จันอิต เสียงใหม่" F.M. 105.75 MHz. และ "เวอรัน บีซีที" F.M. 96.75 MHz. ซึ่งมีสัญญาณบริหารคลื่นวิทยุทั้ง 2 คลื่น เป็นเวลา 2 ปี โดยเริ่มออกอากาศตั้งแต่เดือนตุลาคม 2547 – 30 กันยายน 2549 - หมายเหตุ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2548 เกิดการเปลี่ยนแปลงในการต่อสัมปทานคลื่นวิทยุของทั้งเวอรัน บีซีที – เทโอะ ฯ และสหภาพฟิสิก เรดิโอ ทำให้ต้องหยุดโครงการความร่วมมือไว้ก่อน	- ให้การวัดที่สมบูรณ์ประกอบการ แต่ยังไม่ได้ เพราะยังใช้เวลาเพียงแค่ 2 เดือนเท่านั้น - สร้างอำนาจในการต่อรองให้กับกลุ่มพันธมิตร - ได้ผลประโยชน์ทางธุรกิจ และโนว์ฮาว (Know How) - ได้ในแง่ของอิมเมจ คอรัปอเรท (Image Corporate) - ทำให้มีเงินในตลาดอยู่ร่วมกับพันธมิตร แทนที่จะอยู่กับคู่แข่ง - ลดคู่แข่งลง 1 ราย - ได้ในแง่การพัฒนาบุคลากรในกรทำงาน - สถานีวิทยุกระจายเสียงที่ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของเวอรัน บีซีที-เทโอะ ทั้ง 2 สถานี คือ F.M. 90 MHz. Virgin Soft และ F.M. 103 MHz. ลูกทุ่ง เอฟ.เอ็ม. ได้รับความนิยมอันดับที่ 11 และ 12 ตามลำดับ - หมายเหตุ ในปี 2549 สกาย-โฮฯ นำ F.M. 90 MHz. ที่เคยบริหารร่วมกลับมามีรายการ Mix F.M. และเวอรัน บีซีที – เทโอะ นำ F.M. 103 MHz. จากสหภาพฟิสิก คอรัมนเนอร์ฯ คืนมาทำรายการ Virgin Soft

ส่วนที่ 5.2

ผลการศึกษาพันธมิตรทางธุรกิจโทรทัศน์

5.2.1 การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด ร่วมกับบริษัท แม็ทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน)

ภูมิหลังของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ⁹⁴

บริษัท แม็ทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2535 โดยนาย สมชาย ชีวสุทธานนท์ และนายฐนิสสพงศ์ ศคินมานพ เพื่อประกอบธุรกิจผลิตภาพยนตร์โฆษณา (Production House) และให้คำปรึกษาในการสร้างสรรค์งานโฆษณา ในปี 2546 บริษัท ได้มีการระดมทุนจากประชาชนทั่วไปและได้นำหลักทรัพย์เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลาดหลักทรัพย์ใหม่) พร้อมกับขยายธุรกิจของกลุ่มแม็ทซิงให้ครอบคลุมการบริการทางด้านบันเทิงและสันทนาการ

ต่อมาในวันที่ 24 สิงหาคม 2547 ที่ประชุมผู้ถือหุ้นสามัญครั้งที่ 1/2547 ได้มีมติให้ออกและเสนอขายหุ้นสามัญจำนวน 57,745,000 หุ้น ในราคาหุ้นละ 6.80 บาท และเสนอขายใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญจำนวน 46,196,000 หน่วยในราคาหน่วยละ 0.95 บาท แก่ผู้ลงทุนแบบเฉพาะเจาะจง คือ บริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด ที่มีบริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 ถือหุ้นอยู่ 100% เพื่อเป็นการรองรับการขยายตัวทางธุรกิจ การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มแม็ทซิงและการเพิ่มศักยภาพในการครองส่วนแบ่งตลาด ปัจจุบันบริษัทมีทุนจดทะเบียนและชำระแล้ว 207.74 ล้านบาท เป็นหุ้นสามัญจำนวน 207.74 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1.00 บาทต่อหุ้น

บริษัท แม็ทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) ดำเนินการภายใต้การบริหารงานโดย นายสมชาย ชีวสุทธานนท์ ซึ่งเป็นกรรมการและกรรมการผู้จัดการ และนายฐนิสสพงศ์ ศคินมานพ ซึ่งดำรงตำแหน่งกรรมการและรองกรรมการผู้จัดการฝ่ายการผลิต และมีผู้ถือหุ้นหลักจำนวน 3 กลุ่ม คือ บริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด, กลุ่มตระกูลชีวสุทธานนท์ และกลุ่มตระกูลศคินมานพ ซึ่งปัจจุบันมีสัดส่วนการลงทุนในอัตราร้อยละ 27.80, 24.11 และ 19.30 ตามลำดับ

⁹⁴บริษัท แม็ทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน), “รายงานประจำปี บริษัท แม็ทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน),” <<http://www.set.or.th>>, 30 เมษายน 2548.

จุดเริ่มต้นหรือปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจ

จุดเริ่มต้นในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด และ บริษัท แมทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) ค่อยๆ เกิดขึ้นมาจากสายสัมพันธ์ที่สร้างสมมาเนิ่นนานของ ชาลลอต โทณวนิก กับสมชาย ชีวสุทธานนท์ เมื่อทั้งสองฝ่ายมาเจอกันในช่วงของการผลิตหนังสือพิมพ์ให้แบงก์กรุงศรีอยุธยา โดยชาลลอต โทณวนิก ประธานกรรมการบริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด กล่าวไว้ในหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ว่า

เรามีโอกาสเจอกันเพราะโฆษณาจริงๆ ภราดรเป็นพ่อสื่อ เขา (สมชาย ชีวสุทธานนท์) ดังมากในวงการแต่ไม่เคยรู้จักกันเลย เจอกันวันแรกก็ไปนั่งดูถ่ายโฆษณา 3 เรื่อง เห็นการโปรดัคชั่นเป็นยังไง ทำให้ได้คลุกคลีรู้จักกันมากขึ้นและบังเอิญว่าหนึ่งได้รับรางวัล 2 เรื่อง ในแง่ของการสร้างสรรค์สังคม หลังจากนั้นก็มีโอกาสได้เห็นข่าวดี (สมชาย ชีวสุทธานนท์) มาตลอด คิดว่าคนนี้ได้แล้วก็ไม่ธรรมดา⁹⁵

ด้านสมชาย ชีวสุทธานนท์ ได้เล่าถึงการรู้จักกับชาลลอต โทณวนิก ไว้คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ

ผมจำได้ว่ายังเซอร์ไพรส์ ตอนนั้นที่แบงก์กรุงศรีฯ จับภราดรมาโฆษณา แล้วมันก็สร้างสมให้ภาพของแบงก์กรุงศรีฯ ไปในแง่ของอินเทอร์เน็ต อันนี้คือ มุมมองของพี่ชาลลอต และเป็นสิ่งที่ผมคิดว่า การที่ผมจะซินเนอจี (Synergy) กับใคร ผมก็ต้องดูเหมือนกัน เขาเองเป็นมุมมองของแบงก์เกอร์ที่มีความเป็นครีเอทีฟ พยายามจับแมส⁹⁶

สำหรับปัจจัยที่ผลักดันให้ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัท แมทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) ชาลลอต โทณวนิก กล่าวว่าเป้าหมายการซื้อหุ้นแมทซิงฯ ครั้งนี้ก็เพื่อขยายธุรกิจบันเทิงอย่างครบวงจร ทั้งการผลิตรายการทีวีป้อนให้กับสถานีโทรทัศน์ช่อง 7, การจัดกิจกรรม (Event) รวมทั้งเข้าลงทุนในโครงการมูฟวี่ทาวน์ด้วย เป็นการปรับตัวให้ทันกับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ที่แข่งขันเพิ่มมากขึ้น โดยเรายังมีแผนที่จะเข้าไปทำธุรกิจต่างประเทศด้วย⁹⁷

ช่อง 7 มีอาร์คแวร์ คือ สื่อโทรทัศน์ มีเครือข่าย มีทุน ส่วนแมทซิงฯ มีซอฟต์แวร์ มีไอเดีย อุปกรณ์ และเราไม่ได้มองแค่การผลิตรายการให้กับช่อง 7 เท่านั้น เพราะแมทซิงฯ มีธุรกิจบันเทิงที่

⁹⁵“เบื้องหลัง!! บีบีทีวี เข้าร่วมทุนแมทซิงฯ,” ผู้จัดการรายสัปดาห์

(12-18 กรกฎาคม 2547):A 15.

⁹⁶เรื่องเดียวกัน.

⁹⁷“ช่อง 7 ทุ่ม 400 ล.ซื้อหุ้นแมทซิงฯ,” มติชน (30 มิถุนายน 2547):17.

ครบวงจร ทั้งการจัดกิจกรรม (Event) การทำโปรดัคชันโฆษณา การทำรายการ การผลิตหนัง ให้เช่าอุปกรณ์ สื่อโฆษณากลางแจ้ง และอื่นๆ อีกหลายอย่าง เช่น โครงการมูฟวี่ทาวน์ ซึ่งทั้งหมดนี้จะเป็นการต่อยอดธุรกิจให้กับบีบีทีวี ได้อย่างดี ตอนนี้มีโอกาสขยายงานส่วนอื่น ไม่ใช่แค่รายการทีวีอย่างเดียว แทนที่เราจะโตด้วยตัวเองซึ่งต้องใช้เวลา เราคิดว่าเราหาพันธมิตรที่เขามีความพร้อมแล้วดีกว่า⁹⁸ โดยชาลอต โทณวนิก ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า “บีบีทีวี จะขยายออกไปแต่ไม่ใช่ว่าจากหนูจะกลายเป็นช้าง เราจะไปในศักยภาพที่เราไปได้ ต้องเรียนรู้ด้วยเพราะเราไม่ได้อยู่ในวงการนี้มาก่อน ถ้าจะเป็นพันธมิตรกับใครก็ต้องเป็นคนที่มีความรู้ความชำนาญในธุรกิจนี้อยู่แล้ว”⁹⁹

ธงชัย ชื่นเสวิกุล กรรมการผู้จัดการ บริษัท บีบีทีวี โปรดัคชั่น จำกัด ได้กล่าวถึงที่มาของการเป็นพันธมิตรว่า

เรามองว่าบริษัทเราจำเป็น ไม่จำเป็น ทำเองหรือไม่ทำเอง ทำเองก็คือไม่ร่วมกับใคร ไม่เป็นพันธมิตรกับใคร มันยากเราเป็นบริษัทใหม่ อย่างที่คุณชาลอตเคยให้สัมภาษณ์ เราเป็นน้องใหม่ การที่จะเข้าไปเรียนรู้ก็ต้องเข้าไปเรียนรู้กับมืออาชีพ (Professional) ที่เขาทำอยู่แล้ว ที่นี้เป็นพันธมิตรกับเขา ไปร่วมกับเขา ก็คือเขาให้เกียรติในการที่เราขอเข้าไป อันแรกของเราก็คือได้เข้าไปเรียนรู้ที่จะครบวงจรอย่างแรกแน่นอนก็คือเรียนรู้จากแม่ของเรา ก็คือทำอะไรที่ป้อนช่อง 7 รายการต่างๆ อันนี้ได้รับความกรุณาจากสถานีโทรทัศน์ที่ให้เวลามาหรือจ้างเราผลิต เพื่อมีโอกาสได้แสดงฝีมือหรือว่าทำงาน ไม่ว่าจะเป็นสารคดี ละคร รายการหรือว่าเอานั่งมาให้ช่อง เพื่อจะขอเวลาทำใหม่แข่งกัน อันนั้นก็คือตัวแม่ล้วนๆ คือช่อง 7 กับเรา ขณะเดียวกันเราก็คิดว่ามีเอ็นเตอร์เทนเมนต์อื่นๆ บันเทิงธุรกิจอื่น ที่เราคิดว่าเราอยากจะเข้าไปเรียนรู้หรือว่าศึกษา อยู่ดีๆ เราจะเข้าไปทำอะไรคงไม่ได้ วิธีเดียวก็คือเข้าไปเป็นพันธมิตรกับเขา ถามว่ามีจุดเริ่มต้นอย่างไร ก็ต้องมีจุดเริ่มต้นจากการที่เรารู้จักคนในวงการละ การจะเข้าไปก็ต้องรู้จักบ้างว่าใครเป็นใคร ศึกษาเขาก่อนว่าเขาเป็นใคร เขาก็ศึกษาเราพอสมควรว่าเราเป็นใคร การที่จะมาร่วมกันได้นี้ก็ต้องยินยอมพร้อมใจ แล้วก็เห็นดีเห็นงามว่าจะร่วมกัน ถามว่ามีบรรทัดฐาน

⁹⁸ “ช่อง 7 บุกดื้อหุ้นแม่พซิงต่อยอดธุรกิจสู้คู่แข่ง,” ผู้จัดการรายวัน

(30 มิถุนายน 2547):1, 2.

⁹⁹ “บีบีทีวี ก้าวรุกธุรกิจ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ของช่อง 7,” ฐานเศรษฐกิจ

(26 กันยายน 2547):17, 22.

(Criterion) ในการเลือกใหม่ก็ต้องมี จะแต่งงานกันทั้งที่ก็ต้องขอดูหน้าเจ้าบ่าว เจ้าสาว เพราะมันก็ต้องอยู่ด้วยกัน ทำงานด้วยกันหรือลงทุนด้วยกัน เพราะฉะนั้น ก็ต้องศึกษาเขาว่าเป็นใคร อันแรกก็ต้องศึกษาดูว่าเป็นคนที่เก่งที่สุด ดีที่สุด เชี่ยวชาญที่สุด เป็นมืออาชีพที่สุด ถ้าเขาให้โอกาสเราก็คงต้องขอบคุณเขาที่เขาให้ โอกาสเราเข้าไปเรียนรู้ เข้าไปเป็นพันธมิตร¹⁰⁰

นอกจากนี้ ธงชัย ชั่นเสวิกุล ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า

ถ้าเราจะเป็นพันธมิตรกับใครก็ตาม คือ ต้องมีจุดยืนของแต่ละคน เพียงแต่ว่าจะ เลือกทำกับใครมันก็อีกแบบหนึ่ง เช่นว่าดูแล้วสองสิ่งที่ไม่กินกัน เคี้ยวกันไปหรือ เปล่า คือถ้ามาพูดเรื่องเงินเรื่องทองกับเราก่อน เราคงจะไม่ หรือว่าถ้าเราไปพูด เรื่องเงินเรื่องทองกับเขาก่อน เขาก็คงไม่เอาเรา หลายๆ ที่เขาไม่จำเป็นต้องเอาเงิน เรานะ การที่เราไปลงทุนเขาไม่จำเป็นต้องเอาเงินเรา เพียงแต่เขาคิดแต่ว่าเขาก็มี ความสนใจในการเป็นพันธมิตร เขาก็คิดว่าในธุรกิจบ้านเชิงอีกไม่นานอาจจะอยู่คนเดียวไม่ได้ เพราะทุกคนไม่ได้เก่งกันหมด คุณเก่งเรื่องการผลิต แต่ไม่เก่งเรื่อง การตลาด คุณไม่เก่งเรื่องสื่อ คุณไม่เก่งเรื่องสารพัดจะทำ คุณไม่มีสาย ความสัมพันธ์กับช่อง กับมีเดีย กับสปอนเซอร์ คุณอาจจะเก่งคือทำหนังเก่ง แต่ก็ ไม่ใช่เรื่องผิคนะ เพราะฉะนั้นนี่คือจุดเริ่มต้นของการหาพันธมิตรว่าถ้าเราเก่งอย่าง เดียว เราก็ต้องหาคนเก่งอย่างอื่นมาช่วยเรา ถ้าจะให้พูดจริงๆ บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ ตอนนี้ก็ ถามว่าเก่งไหม เราอาจจะเก่งเรื่องสปอนเซอร์ เรื่องการตลาด เพราะคุณ ชาลอตเขาเป็นเจ้าของการตลาด หรือเราก็มีเงินทุนพอสมควรที่จะไปลงทุนด้วย เราก็มี จุดดีหลายๆ จุดที่คู่ของเราอยากจะมาจับ¹⁰¹

สำหรับเหตุผลที่ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัท แม็ทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) นั้น ธงชัย ชั่นเสวิกุล กล่าวว่

...จากกรณีการเข้าถือหุ้นใน บมจ.แม็ทซิง สตูดิโอ ซึ่งบริษัทมองว่า มีศักยภาพใน การขยายงานหลายด้าน แต่ติดขัดเรื่องงบประมาณก้อนใหญ่ให้เพียงพอ กับ โปรเจกต์ยักษ์หลายๆ งาน อาจจะทำให้เดินค่อนข้างช้า บริษัทจึงเข้าไปเติม ช่องว่างด้านเงินทุนให้ บมจ.แม็ทซิงฯ เริ่มวิ่ง และท้ายที่สุดก็จะส่งผลดีมาที่บริษัท

¹⁰⁰สัมภาษณ์ ธงชัย ชั่นเสวิกุล, กรรมการผู้จัดการ บริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด,

¹⁰¹เรื่องเดียวกัน.

ในฐานะผู้ถือหุ้น เป็นความร่วมมือแบบ วิน-วิน ชิงทุเอชั่น ส่งผลให้ทั้ง 2 ฝ่าย
สำหรับทิศทางความร่วมมือในพันธมิตรรายต่อไปนั้น ขึ้นอยู่กับดีมานต์ในตลาดว่า
มีความต้องการด้านใด จากนั้น จึงมองหาพันธมิตรที่มีศักยภาพเพียบพร้อมมาต่อ
ยอด เพื่อตอบสนองความต้องการในตลาด¹⁰²

ด้านแม่ทิงฯ นั้น สมชาย ชิวสุทธานนท์ กรรมการผู้จัดการบริษัท แม่ทิง สตูดิโอ
จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวสอดคล้องกับแนวคิดข้างต้นว่า “การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรครั้งนี้ จะทำให้
เอื้อธุรกิจซึ่งกันและกัน โดยเครือข่ายที่เข้มแข็งของช่อง 7 จะช่วยขยายธุรกิจไปต่างประเทศได้”¹⁰³

นอกจากนี้ ยุทธนา ภูวประดิษฐ์ ผู้จัดการทั่วไป บริษัท แม่ทิง บรอดคาสติ้ง จำกัด
ได้เล่าถึงที่มาของการใช้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจว่า

จริงๆ แล้ว แม่ทิงทำธุรกิจโฆษณาอย่างเดียว อย่างที่รู้กัน จากนั้นคนทำงาน
นึกสนุกที่จะทำงานในรูปแบบอื่นๆ บ้างเพิ่มเติม ประกอบกับมีพื้นฐานทางธุรกิจ
อื่นอยู่บ้าง เราจึงแตกเหมือนเป็นบริษัทลูกออกไปรับผิดชอบในส่วนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น
เป็นรายการทีวีก็จะเป็นแม่ทิง บรอดคาสต์ ทำธุรกิจนำเข้าโชว์ หรือกิจกรรม
(Event) เป็นแม่ทิง เอ็นเตอร์เทนเมนต์ ทำหนังเป็นแม่ทิง โมชั่น พิคเจอร์ ส่วน
หนังสือก็เป็นบุ๊ค แมคเกอร์ (Book Maker) เพราะฉะนั้น ในแต่ละบริษัทหลักเล็ง
ไม่ได้ที่จะต้องเข้าไปเป็นส่วนพันธมิตรหรือจับมือร่วมกับเจ้าของพื้นที่เดิมๆ ที่เรามี
อยู่แล้ว แต่ที่นี้คำว่าพันธมิตรมันไม่ได้หมายความว่า เราต้องเข้าไปร่วมถือหุ้นหรือ
เอาหุ้นของเราให้เขามาแบ่ง (Share) บางครั้งเป็นแค่ข้อตกลงทางวาจาในร้านอาหาร
ที่ประชุมอะไรก็ตามแต่ ว่าเราโอเคเป็นพันธมิตรกัน เราจะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
ในทางใดทางหนึ่งอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ก็ไม่ได้ประกาศออกสู่สาธารณะชนว่าสอง
บริษัทนี้เป็นพันธมิตรกัน นอกจากว่าใครจะติดตามงานอย่างใกล้ชิด

ส่วนอีกแบบหนึ่งคือ เป็นพันธมิตรทั้งวาจาและพันธะสัญญา อย่างเช่น แม่ทิง
บรอดคาสต์กับบีบีทีวี โปรดักชั่นส์ ที่เล็งเห็นศักยภาพของเราว่า แม่ทิงฯ เองมี
ศักยภาพในการทำงานหลายรูปแบบ ส่วนบีบีทีวี ซึ่งเป็นบริษัทลูกของช่อง 7 เขา
ก็ต้องการขยายงานในรูปแบบอื่นๆ ที่นอกเหนือจากรายการทีวี ส่วนเมนหลักของ
เขาคือ การทำรายการทีวีให้แข็งแรง ซึ่งเราต้องไปสนับสนุน รองลงมาเขาต้องการ

¹⁰²“บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ ผนึกตัวสำคัญ บนเกมรุกของช่อง 7,” โพสต์ทูเดย์

(23 กรกฎาคม 2547):B4.

¹⁰³“ช่อง 7 ทุ่ม 400 ล.ซื้อหุ้นแม่ทิงฯ,” มติชน (30 มิถุนายน 2547):17.

เข้ามามีส่วนในงานกิจกรรม (Event) หรืองานภาพยนตร์ พูดว่าทุกอย่างที่อยู่ในมือ
แม่ทิงฯ บีบีทีวี เขาสนใจ เพราะฉะนั้น บีบีทีวี ก็เข้ามาแบ่ง (Share) สัดส่วน
การถือหุ้นของทางแม่ทิงฯ¹⁰⁴

ในส่วนของหลักเกณฑ์การพิจารณาพันธมิตรทางธุรกิจนั้น ธงชัย ชั่นเสวิกุล ได้อธิบาย
ว่า

จริงๆ ไม่มีเกณฑ์เลย คือ เข้ามาคุยกับเราแล้วก็พิจารณาร่วมกัน เราก็ต้องบอกว่า
ขอศึกษาว่าคุณมาในรูปแบบไหน คุณเป็นใคร มาจากไหน คุณกำลังจะทำอะไร คุณ
อยากจะทำอะไร ต้องการอะไรจากเรา มาบอกจุดยืนของคุณให้ฟัง ตลอดเวลา
เปิดมาแล้ว 1 ปี ก็มีคนเข้ามาหาเราตลอด นิดๆ เค้าโครงการมาเสนอ แรกๆ ก็
เค้าโครงการมาเสนอเพื่อจะทำอะไรร่วมกันเพื่อไปเสนอให้ช่อง 7 แต่พอดีเราก็มี
โครงการที่จะขยายมากกว่าทำโทรทัศน์ เขาก็เลยเข้ามาคุยกับเราไม่ว่าจะเป็นเรื่อง
ทำหนังสือ หนังสือ คอนเสิร์ต เพราะเราก็เปิดกว้าง¹⁰⁵

ยุทธนา ธูระประดิษฐ์ ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงปัจจัยที่มีส่วนในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ
ของแม่ทิงฯ กับบีบีทีวี โปรดักชั่นส์ ว่า

โดยส่วนตัวรู้จักกันมาก่อน อย่างที่บอกธุรกิจคำว่าพันธมิตรส่วนใหญ่เกิดบนโต๊ะ
อาหารมากกว่าจะเล็งเห็นประโยชน์จริงๆ แล้วจึงเดินเข้ามาใส่กันเลยในเรื่อง
ตัวเลขจะน้อย ส่วนใหญ่มาจากการรู้จักเป็นการส่วนตัว เราก็คิดว่าแต่ละคนถืออะไร
อยู่ในมือ แล้วก็จะประสานประโยชน์ซึ่งกันและกันได้หรือเปล่า¹⁰⁶

ส่วนจุดที่ทำให้แม่ทิงฯ และบีบีทีวี โปรดักชั่นส์ มาร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกันได้
นั้น ยุทธนา ธูระประดิษฐ์ กล่าวว่า

¹⁰⁴สัมภาษณ์ ยุทธนา ธูระประดิษฐ์, ผู้จัดการทั่วไป บริษัท แม่ทิง บรอดคาสต์
จำกัด, 28 มีนาคม 2548.

¹⁰⁵สัมภาษณ์ ธงชัย ชั่นเสวิกุล, กรรมการผู้จัดการ บริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด,
25 เมษายน 2548.

¹⁰⁶สัมภาษณ์ ยุทธนา ธูระประดิษฐ์, ผู้จัดการทั่วไป บริษัท แม่ทิง บรอดคาสต์
จำกัด, 28 มีนาคม 2548.

เราเล็งเห็นประโยชน์ซึ่งกันและกันวินวิน (Win Win) ทั้งคู่ ทางบีบีทีวี เองก็เห็นว่าทางแม่ทิงฯ มีศักยภาพทางกำลังคน ความคิด ส่วนบีบีทีวี ก็มีมีเดียคือ ช่อง 7 เพราะฉะนั้นมันจึงลงตัว ฝ่ายหนึ่งมีมีเดียและเงินทุน อีกฝ่ายมีโปรดักชั่นซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ ที่พร้อมจะขับเคลื่อนทุกอย่าง มันก็เป็นส่วนผสมที่ลงตัว¹⁰⁷

นอกจากนี้ ยุทธนา ฐะประดิษฐ์ ยังได้อธิบายถึงการเจรจาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างแม่ทิงฯ กับบีบีทีวี โปรดักชั่นส์ฯ ว่า

ต่างฝ่ายต่างเริ่มต้นพร้อมๆ กัน เนื่องจากรู้จักกันมาก่อน เหมือนเป็นเพื่อนกันมาก่อน ณ วันหนึ่งเรารู้สึกว่าน่าจะทำอะไรร่วมกัน ไม่มีใครชวนใคร...ส่วนคนตัดสินใจหลักๆ จะมีสองคนคือ ทางบีบีทีวี โปรดักชั่นส์ฯ คือ คุณชาลอต โทณวนิก ส่วนแม่ทิงฯ คือ พี่ตี๋คุยกันและตกลงกัน ใช้เวลาสั้นมากๆ ในการร่วมเป็นพันธมิตรกัน...ไม่เกิน 2 เดือนก็คุยกันจบ ซึ่งปกติคนอื่นเขาจะคุยกันนาน¹⁰⁸

การบริหารจัดการในองค์กรที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

ภายหลังจากที่บริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด และบริษัท แม่ทิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกันแล้ว ต่อมาในวันที่ 12 พฤศจิกายน 2547 บริษัท แม่ทิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) ได้มีการประชุมคณะกรรมการบริษัท ซึ่งที่ประชุมมีมติให้แต่งตั้งนางชาลอต โทณวนิก ดำรงตำแหน่งกรรมการบริหารแทน นายวิโรจน์ บุญศิริรุ่งเรือง โดยคณะกรรมการบริหารจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย นายสมชาย ชีวะสุทธานนท์, นายสุนิสสพงษ์ ศคินมานพ, นางชาลอต โทณวนิก, นางศิริเพ็ญ ศคินมานพ และนายสมบุญ ชีวะสุทธานนท์¹⁰⁹

ในส่วนการบริหารจัดการร่วมกันกับแม่ทิงฯ นั้น ธงชัย ชั่นเสวกุล กล่าวว่า

...กับแม่ทิงฯ ก็อย่างที่บอก คือเหนียวแน่น เพราะเราไปซื้อหุ้นเขา อันนั้นมันไม่ใช่พันธมิตรแล้วละ มันก็พันธมิตรเหมือนกัน กึ่งๆ ... จริงๆ เขาเป็นลูกเราแล้ว คือช่อง 7 เป็นย่า เราเป็นแม่ เขาเป็นลูก...ทุกอย่างให้เกียรติกันและกันเสมอ เพียงแต่ว่าตามกฎหมาย ก็คือบีบีทีวี โปรดักชั่นส์ฯ ก็จะมีกรรมการไปนั่งในแม่ทิงฯ เวลาเขาประชุมสามัญ วิสามัญ ...หรือว่าการประชุมระดับผู้บริหาร (Management Meeting) ก็จะมีการไปประชุมเพื่อจะวางแผนนโยบายว่าเราทำอะไรกันอยู่เน ในฐานะที่เราถือหุ้นเขาหนึ่งในสี่ ประมาณ 27% เขาก็ให้เกียรติเราเข้าประชุม มีคุณ

¹⁰⁷ เรื่องเดียวกัน.

¹⁰⁸ เรื่องเดียวกัน.

¹⁰⁹ “ชาลอต นั่งกรรมการแม่ทิงฯ,” กรุงเทพธุรกิจ (16 พฤศจิกายน 2547):22.

ชาลอต มีกรรมการบางคนเข้าไปนั่งประชุม เป็นกรรมการบอร์ดของเม็ทชิงไป อันนั้นถือว่าเข้าไปรับรู้ แต่คงไม่ไปยุ่งไปวุ่นวายกับเขาถ้าไม่ออกนอกกลุ่มนอกทาง เพราะว่ามันเป็นเงินเราแล้วเราไปลงทุนแล้ว เพราะฉะนั้นบางอย่างมันก็ต้องให้เกียรติเราในฐานะที่เราเป็นผู้ลงทุนว่าอันนี้เราไม่เห็นด้วยนะ แต่คุณจะทำไม่ทำแล้วแต่คุณ เพราะมันอาจจะมีการทำไรขาดทุนซึ่งมันก็ส่งผลมาที่บริษัทที่ไปลงทุน¹¹⁰

ในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของเม็ทชิงฯ นั้น ชาลอต โทณวนิก กล่าวว่า ส่วนการขยายธุรกิจของเม็ทชิงฯ แม้ว่าบริษัทจะเป็นหนึ่งในผู้ถือหุ้น แต่จะปล่อยให้ผู้บริหารเม็ทชิงฯ เป็นผู้มีความชำนาญด้านการบริหารงานต่อไป เพียงแต่เสนอแผนการดำเนินธุรกิจหลักๆ มาให้บีบีทีวี รับทราบเท่านั้น เพื่อดูความเหมาะสมในการลงทุนว่าเสี่ยงหรือไม่¹¹¹ ...ต่อไปถ้าเม็ทชิงฯ มีโครงการเพิ่มเติมก็นำมาเสนอ ถ้าเราสนใจก็ไปร่วมลงทุนเพิ่ม หรือว่าถ้าบีบีทีวี จะทำรายการทีวี หากเราต้องการโปรดัคชั่นเฮาส์ก็อยากจะใช้เม็ทชิงฯ พยายามจะเอื้อกัน ปกติถึงแม้ไม่ใช่บริษัทลูกหรือบริษัทที่เราไปถือหุ้นก็พยายามสร้างพันธมิตรอยู่แล้ว เพราะเรายังใหม่ในวงการ ประธานก็มาจากธุรกิจแบงค์ กรรมการผู้จัดการก็มาจากธุรกิจโฆษณา ฉะนั้น อะไรที่เกาะกับพันธมิตรได้ก็จะเอื้อประโยชน์กัน¹¹²

โดยธงชัย ชื่นเสวิกุล ได้อธิบายอย่างสอดคล้องกันกับแนวคิดข้างต้นถึงการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของเม็ทชิงฯ ว่า

หลักๆ ก็เป็นเขา แต่เราอาจจะไปวางนโยบายมากกว่าว่าสมมติคุณมีโครงการอะไรมาเยอะๆ ถ้ามองในแง่ผลประโยชน์ อาจจะพูดถึงด้านนี้ว่าอันไหนเวิร์ค ไม่เวิร์ค อันไหนมีอนาคต (Future) ...อันไหนมีความเป็นไปได้ (Potential) จะดันทุรังทำต่อไปหรือเปล่า อันนี้คือ สิ่งที่ก่อนที่เราจะเข้าไป แต่หลังจากที่เราเข้าไปแล้ว เราก็ต้องไปรีไทร์ดูว่า อันนี้ อันนี้ อันนี้ มันได้ผลไม่ได้ผล อาจจะเก็บไว้เกิดหรือไม่

¹¹⁰สัมภาษณ์ ธงชัย ชื่นเสวิกุล, กรรมการผู้จัดการ บริษัท บีบีทีวี โปรดัคชั่น จำกัด, 25 เมษายน 2548.

¹¹¹“บีบีทีวีฯ สวมบทผู้ผลิตเต็มสูบ เล็งรุกเกมโชว์-สร้างภาพยนตร์,” กรุงเทพธุรกิจ (17 สิงหาคม 2547):38.

¹¹²“บีบีทีวีฯ ก้าวรุกธุรกิจ เอ็นเตอร์เทนเมนท์ของช่อง 7,” ฐานเศรษฐกิจ (26 กันยายน 2547):17, 22.

เก็บไว้ ทำไว้ ไม่ทำไว้ มันก็มีการรายงานกัน แต่วิธีจริงๆ ก็คือ เขาก็ทำของเขาไป เพราะเราก็ให้สิทธิขาด ให้อิสระเขาอะ อย่างเช่น เราไม่ทำรายการให้ช่องอื่น อันนี้เป็นที่รู้กัน บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ฯ ไม่ผลิตรายการให้ช่องอื่น แต่แม้ทีชิ่งอาจจะผลิตรายการให้ช่องอื่นได้ ไม่จำเป็นต้องผูกขาดกับช่อง 7...เพราะว่าไม่ใช่ช่อง 7 ไปซื้อเขาอะ เราไปซื้อเขา เพราะฉะนั้นช่อง 7 ไม่เกี่ยว เขาก็ฟรีที่จะไปลงกับช่อง 3, 5, 7, 9 หรือไอทีวี ก็แล้วแต่เขา อันนี้เป็นสิ่งที่คุยกัน แล้วก็พูดกันชัดเจน”¹¹³

นอกจากนี้ ชาลลอต โทณวนิก ได้ยืนยันว่า แม้บีบีทีวีฯ จะถือหุ้นในแม่ทีชิ่งฯ ก็ตาม แต่ไม่ได้หมายความว่า ทุกรายการของแม่ทีชิ่งฯ จะเข้าผังรายการของช่อง 7 ทั้งหมด เพราะทุกอย่างขึ้นอยู่กับคุณภาพและการพิจารณา ซึ่งแม่ทีชิ่งฯ ก็ยังคงเหมือนกับผู้จัดการรายการหนึ่ง เหมือนรายการอื่นที่ต้องมีการแข่งขันกัน¹¹⁴

ด้านแม่ทีชิ่งฯ นั้น สมชาย ชีวสุทธานนท์ กล่าวว่า

เราไม่ได้หวังทำแค่ช่อง 7 เท่านั้น บีบีทีวีฯ เลือกเราผลิตรายการหรือละครหรือไม่ อยู่ที่ตัวผมเองว่าทำซอฟต์แวร์ออกมามีคุณภาพหรือไม่ เราต้องผ่านการกลั่นกรอง เหมือนกับรายอื่น ส่วนรายการเดิมถ้าเรตติ้งดีก็ทำต่อ ถ้าไม่ดีก็ถูกถอดออกเป็นเรื่องธรรมดา¹¹⁵

ส่วนการเกือหนุนกันในการปฏิบัติงานของพันธมิตรทั้งสองฝ่ายนั้น ธงชัย ชั่นเสวิกุล กล่าวว่า

เราเป็นซอฟต์แวร์ เรายังเป็นองค์กรตรงนี้อยู่ เราไม่มีเครื่องไม้เครื่องมือ แม่ทีชิ่งมีเครื่องไม้เครื่องมือ มีกล้องเอเย มีไฟเอเย มีครนเอเย มีสารพัดทุกอย่างที่เขาจะมี เพราะฉะนั้นการที่เราจะทำอะไร เช่นวันหนึ่งเราจะทำหนังไทยใหม่ เราอาจจะมีส่วนร่วมกับเขา มีคนเอาสคริปต์มาให้เรา แต่เราอาจจะให้แม่ทีชิ่งทำโปรดักชั่นนะ หรืออะไรแบบนี้ หรือเราจะทำรายการโทรทัศน์ เราอาจจะจ้างแม่ทีชิ่งมาเพื่อช่วยในเรื่องโปรดักชั่นให้มันเป็นไปได้ ในเมื่อเราซื้อเขามาแล้วก็ต้องเกือหนุนเขาหน่อย

¹¹³สัมภาษณ์ ธงชัย ชั่นเสวิกุล, กรรมการผู้จัดการ บริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่น จำกัด, 25 เมษายน 2548.

¹¹⁴“บีบีทีวีฯ สวมบทผู้ผลิตเต็มสูบ เล็งรุกเกมโชว์-สร้างภาพยนตร์,” กรุงเทพธุรกิจ (17 สิงหาคม 2547):38.

¹¹⁵“ช่อง 7 บุกรื้อหุ้นแม่ทีชิ่งต่อยอดธุรกิจผู้คู่แข่ง,” ผู้จัดการรายวัน (30 มิถุนายน 2547):1, 2.

ทำไมเราจะไปซื้อไฟ หรือว่าไปเช่าไฟ เช่ากล้อง ตากล้อง ตัดต่อที่อื่น ในเมื่อเขาก็มี
ของเขาครบวงจร แต่ก็เป็นกรณีไป (Case by case) ไม่ใช่ว่าต้องหรือว่าเป็นเอกสิทธิ์
(Monopoly) ...ทุกอย่างก็ต้องแล้วแต่ความสะดวกสบายของทั้งสองฝั่ง แม้ทีชิงฯ
อาจจะปฏิเสธมาว่าช่วงนี้ไม่ว่าง กล้องไม่ว่าง ตากล้องไม่ว่าง ห้องตัดต่อไม่ว่าง
เราก็บอกไม่เป็นไร เราก็ไปใช้เจ้าอื่น ไม่จำเป็นว่าต้อง ต้อง ต้อง 100%...เพียงแค่
ว่าให้มันได้ผลประโยชน์มากที่สุด ซื้อกันแล้วก็ต้องเกื้อหนุนเขาหน่อย แล้วเขาก็ถูก
ซื้อแล้ว เขาก็ต้องเอางานมาเสนอเรามากหน่อย¹¹⁶

ในแง่ของวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร และการปรับตัวเข้าหากันนั้น ธงชัย ชั่นเสวิกุล
กล่าวว่า

วัฒนธรรมของเรา ไม่มีหรอก เพราะเราเพิ่งเปิดมาปีเดียว อย่าเพิ่งเรียกวัฒนธรรม
ดีกว่า อาจจะเรียกว่าวิธีการ จริงๆ ตัวพีก็มาจากวงการโฆษณามาก่อน
เพราะฉะนั้นจะถามว่า แม้ทีชิงฯเป็นเรื่องแปลกปลอมใหม่ ไม่แปลกปลอมเลย
สำหรับพี ไม่สักอย่างเดียว เพราะเรารู้จักเขามาตลอดชีวิตการทำงานโฆษณา
ของเรา ถามว่าคุณชาลอตใหม่ ก็ไม่ เพราะคุณชาลอตเขาก็ใช้บริษัทโฆษณา ใช้
โปรดักชั่น เฮาส์ มาพอสมควร เพราะฉะนั้น ถามว่าวัฒนธรรมเขาแปลกปลอมใหม่
มันก็ไม่แปลกปลอม ถามว่าประหลาดเกินไปไหม มันก็ไม่ประหลาด เพราะเราก็
เห็นประหลาดมาเยอะแล้ว ไม่ใช่สิ่งที่เห็นแล้วอ้าปากค้าง แล้วบอกว่ารับไม่ได้
เพราะก่อนที่จะไปซื้อเขาเราก็ต้องศึกษาเขาแล้ว รับไม่ได้ซื้อมาทำไม เราถือว่า
เราเป็นซอฟต์แวร์ เพราะเราเป็นคน เขาเป็นฮาร์ดแวร์ให้เรานะ เรามีโปรดักชั่น¹¹⁷

ในส่วนของการบริหารงานและการจัดการภายในของแม้ทีชิงหลังจากร่วมเป็น
พันธมิตรกับบีบีทีวี นั้น ยุทธนา ชูระประดิษฐ์ ได้อธิบายว่า

แน่นอนที่สุดว่า เราได้บีบีทีวี เป็นพันธมิตรแล้ว เราได้รายการทีวีมากขึ้น
ขณะเดียวกัน บีบีทีวี ก็ได้ปันผล เพราะเป็นหนึ่งในผู้ถือหุ้นของแม้ทีชิงฯ เหมือน
เขาผลิตรายการเองแต่ใช้ชื่อเราผลิต ส่วนแบ่งก็แบ่งตามสัดส่วนผู้ถือหุ้นในแม้ทีชิง
สตูดิโอ คำนวณเท่ากันไม่ว่าบีบีทีวี ผลิต หรือว่าแม้ทีชิงฯ ผลิต ก็ล้วนแล้วแต่เป็น
เงินที่ทั้งสองบริษัทได้รับตามอัตราส่วนที่ตั้งเอาไว้ ...คือแม้ทีชิงฯ มีครบหมด ... ทั้ง

¹¹⁶ สัมภาษณ์ ธงชัย ชั่นเสวิกุล, กรรมการผู้จัดการ บริษัท บีบีทีวี โปรดักส์ชั่น จำกัด,

25 เมษายน 2548.

¹¹⁷ เรื่องเดียวกัน.

การตลาด ทั้งโปรดักชั่น มีทุกอย่างจบในตัวเอง ทำเอง ขายเอง เก็บเงินเข้ากระเป๋าตัวเอง ถึงเวลาบริษัทแม่อรับเงินไป สิ้นปีเอาเงินไป เราจบในตัวเอง เหมือนเราเป็นเมืองขึ้น สิ้นปีก็ส่งส่วยที่¹¹⁸

ด้านปัญหาในการทำงานร่วมกันระหว่างแมทซิงๆ และ บีบีทีวี โปรดักชั่นนั้น ธงชัย ชั่นเสวิกุล กล่าวว่

...เขาก็ทำของเขาอยู่ เพียงแต่ว่าอาจจะเดือนละสองครั้งที่คุณขาดตกกับกรรมการของเราไปประชุมกับเขา เป็นกรรมการเขาคคนที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการบอร์ดแล้วนะ เพราะฉะนั้นตลอดเวลาเท่าที่ไปซื้อเขามายังไม่ถึงเดือน ก็แค่ดูผลประกอบการเขาเท่านั้นแล้วก็ช่วยเขาดูนโยบาย เรื่องปัญหามันยังไม่มี¹¹⁹

ในส่วนของการดำเนินงานร่วมกันกับพันธมิตรนั้น ธงชัย ชั่นเสวิกุล อธิบายว่า “ในกรณีที่ไ้รายการมาจากช่อง สมมติว่า เจ็ดรายการ เราอาจจะทำเองสามรายการ สี่รายการให้แมทซิงๆ ไป หรือเราทำสอง คุณทำสอง ตรงสามรายการที่เหลือมาทำร่วมกันใหม่ ทำร่วมกันในแบบลงทุนร่วมกันใหม่”¹²⁰

สำหรับการพิจารณาว่าฝ่ายไหนทำอะไร หรือดำเนินการอย่างไรมัน ได้รับการชี้แจงเพิ่มเติมว่า

แล้วแต่ความพร้อม ความถนัด เช่นบางอย่างเราไม่ถนัดเราก็บอกเราไม่ทำนะ รายการหลังเที่ยงคืน อย่างเช่น Girl Meet Boy Meet ถ้าอะไรที่เราไม่ถนัด เราไม่ทำเราก็ทำ เช่นเราไม่ถนัดรายการเด็ก เราก็บอกเราถนัดเพราะทีมงานเราถนัด รายการเด็กมีพื้นฐาน (Background) มา มีพันธมิตรที่มา เช่น รายการแอนิเมชัน เรารู้จักกับวิฑิตา ก็ถามเขาสนใจไหมมาเป็นพันธมิตรกันว่าเราได้เวลามานะ ทำการ์ตูนด้วยกันใหม่ แมทซิงๆ อาจจะบอกไม่ทำผมไม่ชอบเรื่องเด็ก ผมไม่ชอบการ์ตูน ผมไม่รู้จัก ผมยังไม่สนใจเรื่องแอนิเมชัน ผมไม่มีจิตแพทย์เรื่องเด็ก พอที่เรารู้จักเราก็บอกทำรายการเด็กด้วยกันใหม่ หรือเขาไปทำรายการช่วงเช้า เราบอกเรายังไม่เก่งเรื่องข่าว ยังไม่เชี่ยวชาญพอ เขาก็เอาไปทำ แต่บางอันที่มันเอ๊ะ

¹¹⁸สัมภาษณ์ ยุทธนา ฐะประดิษฐ์, ผู้จัดการทั่วไป บริษัท แมทซิง บรอดคาสติ้ง จำกัด, 28 มีนาคม 2548.

¹¹⁹สัมภาษณ์ ธงชัย ชั่นเสวิกุล, กรรมการผู้จัดการ บริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่น จำกัด, 25 เมษายน 2548.

¹²⁰เรื่องเดียวกัน.

อาจจะเสี่ยงเล็กๆ น้อยๆ เราบอกมาทำด้วยกันไหม เสี่ยงด้วยกัน เช่น Reality Show เราก็อยากทำ เขาก็อยากทำ ก็ทำด้วยกัน¹²¹

ทางด้านปัญหาในการปฏิบัติงาน เมื่อเป็นพันธมิตรกันนั้น ยุทธนา ฐะประดิษฐ์ กล่าวว่

ปัญหาเดียวที่จะมีคือ ระบบการสั่งงาน จากเดิมเราเคยตัดสินใจได้ด้วยตนเอง แต่มาวันหนึ่งเมื่อมีพันธมิตรเข้ามา เราจะตัดสินใจเองไม่ได้แล้ว ต้องถามหรือขอคำปรึกษา ความคล่องตัวจะหายไปเป็นอันดับแรก แต่จะได้ความมั่นคงเข้ามา ... และเนื่องจากผังองค์กรเดิมเราไม่ได้ปรับ ถึงแม้จะมีผู้ถือหุ้นรายใหม่เข้ามา เรายังใช้ผังเดิม แต่ที่ต้องปรับคือ บุคลากรที่ขับเคลื่อนในองค์กร ต้องมีการปรับตัว จากเดิมที่เคยมีนายคนเดียว วันนี้เรามีนายสองคน เขาต้องปรับตัวเองให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร แคนั้นเองที่เขาต้องทำสำหรับคนทำงานจริงๆ ส่วนผังองค์กรยังคงปกติเหมือนเดิมเพราะบีบีทีวี ไม่ได้เข้ามาก้าวก้าวยการปฏิบัติงาน เขาอยู่ในส่วนการบริหารงาน เพราะฉะนั้นพนักงานในระดับต่ำกว่าบริหาร (Management) จะไม่รู้สึ ทำงานเป็นปกติ แต่พนักงานระดับบริหาร ต้องรู้ว่าตัวเองต้องวางตัวในตำแหน่ง (Position) ไหน จะต้องทำอะไร แผนงาน (Plan) ที่จะต้องทำในอีก 3-5 ปี ต้องเปลี่ยน โดยจากเดิมที่ต้องเดินคนเดียว พอมีเพื่อนเข้ามาก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปอีกแบบหนึ่ง¹²²

ด้านความรู้สึกต่อวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงจากเดิมนั้น ยุทธนา ฐะประดิษฐ์ กล่าวว่

ตัวผมเองรู้สึกเฉยๆ อาจจะเหนื่อยขึ้นหน่อย แทนที่จะนำเสนอ (Present) คนเดียวจบ มันไม่จบเราต้องนำเสนอถึงสองคน แต่ถ้าวันหนึ่งสองคนนั้นมีความเห็นไม่ตรงกัน สุดท้ายคนตัดสินใจกลายเป็นเรา คือกลายเป็นว่าอำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่มาอยู่ที่เรา มันก็มีข้อดีของมัน คือเมื่อก่อนทำอะไรก็บอกพี่คนเดียว ตอนนี้ต้องบอกพี่ที่ พี่ชาลอต ขณะเดียวกันพี่ทั้งสองคนอยากทำอะไรเกี่ยวกับทีวีเขาก็จะมาบอกพี่ เช่น พี่ที่จะทำรายการขึ้นมาก็จะถามว่าเวิร์คไหม เราจะให้คำปรึกษาหรือทำงานมาให้ดู เมื่อก่อนมีแค่คนเดียว ตอนนี้ต้องมีพี่ชาลอตอีกคน ในการให้

¹²¹ เรื่องเดียวกัน.

¹²² สัมภาษณ์ ยุทธนา ฐะประดิษฐ์, ผู้จัดการทั่วไป บริษัท แมทซิ่ง บรอดคาสติ้ง

คำปรึกษาด้านโปรดักชั่นให้บีบีทีวีฯ ด้วย ไม่ใช่แค่แม่ทิงฯ อย่างเดียว มันกลายเป็นของบีบีทีวีฯ ด้วยที่เราต้องให้คำปรึกษาเหมือนสองต่อ¹²³

ในการบริหารจัดการด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้น ธงชัย ชื่นเสวิกุล กล่าวว่า “มันอยู่ที่ว่า เราช่วยเต็มที่ในสิ่งที่เราช่วยได้ แล้วเราก็พยายามช่วยทุกอย่างให้เขาประสบผลสำเร็จ ได้ ไม่ได้ อันแรกถ้าเราจะแต่งงานกับใครนี่ เราก็ต้องดูแล้วว่าเจ้าบ่าวหรือเจ้าสาวของเราเขาแน่นแค่ไหน เขาเก่งแค่ไหน เขาพูดจริงทำจริงหรือเขามีประวัติอย่างไร”

ส่วนหลักสำคัญในการบริหารพันธมิตรธงชัยกล่าวเพิ่มเติมว่า “จริงใจ ตรงไปตรงมา อย่าอ้อมๆ แอ้มๆ หรือเกรงใจ เขาเกรงใจเรา เราเกรงใจเขา นี่ เจิง ต้องจริงใจ เขาอยากได้อะไรจากเรา เราอยากได้อะไรจากเขา บอกมาเลย อ้าปากก็เห็นลิ้นไก่ ...เราก็เป็นผู้ใหญ่นะ เขาก็เป็นผู้ใหญ่ ถ้ามาเกรงใจกันเนี่ย เจิง สุดท้ายก็ทะเลาะกันแล้วก็เลิกคบกัน”¹²⁴

ผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

ในแง่ของตัวชี้วัดการประเมินผลหลังจากที่ร่วมเป็นพันธมิตร ยุทธนา ชูวะประดิษฐ์ ได้แสดงความคิดเห็นว่า “เนื่องจากรวมตัวกันได้ไม่นาน ตอนนี้ไม่มีมาตรวัดขึ้นมามันดี ไม่ดี คงต้องอีกซักกระยะหนึ่ง ประมาณหนึ่งปี รอเห็นผลประกอบการ รอเห็นสิ่งที่เราเคยให้คำมั่นสัญญากันไว้ ต้องรอดูระยะยาวๆ ว่า แต่ละคนทำที่ตัวเองพูดหรือเปล่า”¹²⁵

ผลต่อโครงสร้างของแต่ละบริษัทนั้น ยุทธนา ชูวะประดิษฐ์ ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า

แต่เดิมบีบีทีวีฯ ก็มีการวางแผนองค์กรเอาไว้ มีพนักงานในส่วนการผลิต (Line Production) เยอะๆ แต่พอได้แม่ทิงซึ่งเป็นพันธมิตรก็ไม่จำเป็นต้องมีโครงสร้างในไลน์ตรงนี้ เนื่องจากแม่ทิงฯสามารถเข้าไปตัวแทน (Sub) เขาในส่วนนี้ได้ ส่วนแม่ทิงเองมันไม่ใช่เชิงโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลง แต่เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ ที่แต่ก่อนต้องลำบากในการวิ่งเข้าหาช่อง 7 แต่เดี๋ยวนี้ง่ายขึ้นเพราะบีบีทีวีฯ เป็นคนจัดการให้ มันก็เอื้อซึ่งกันและกัน... มีทั้งดีและร้าย ดีคือง่ายในการเข้าช่อง 7 ได้เวลามากขึ้น ร้ายคือ จากเดิมเราเป็นบริษัทอิสระ ทำอะไรให้ช่องไหนก็ได้ แต่วันนี้เรากลายเป็นคนมีเจ้าของ มันก็เป็นทุกขลาภ เพราะบางครั้งรายการนี้เราคิดว่าไม่

¹²³ เรื่องเดียวกัน.

¹²⁴ สัมภาษณ์ ธงชัย ชื่นเสวิกุล, กรรมการผู้จัดการ บริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่น จำกัด,

25 เมษายน 2548.

¹²⁵ สัมภาษณ์ ยุทธนา ชูวะประดิษฐ์, ผู้จัดการทั่วไป บริษัท แม่ทิง บรอดคาสติ้ง

จำกัด, 28 มีนาคม 2548.

เหมาะกับช่อง 7 แต่เราก็ไปช่องไหนไม่ได้ เนื่องจากบีบีทีวีฯ เป็นผู้ถือหุ้นอยู่ ถ้าไป
เขาก็จะถามว่า ทำไมไม่ให้บริษัทแม่ มันก็เป็นข้อขัดแย้ง (Conflict)¹²⁶

ผลต่อองค์กรในการใช้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ สำหรับบีบีทีวีฯ ธงชัย ชั่นเสวิกุล

กล่าวว่า

เป็นผลบวกนะ ให้รู้ที่เราไม่ซ้าย ไม่ชวฯ ไม่ใช่ไม่มีจุดยืนนะ คือเราเปิดกว้าง เรา
อยากเข้ามาเรียนรู้ เราเป็นน้องใหม่ที่ต้องการเข้ามาเรียนรู้ เราไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด เรา
พร้อมที่จะเปิดโอกาส ถ้าคนที่คิดว่า เขาารู้สึกว่าเราเป็นผู้ใหญ่ เราก็ให้เขารู้สึกว่า
เราให้โอกาสใครก็ได้ที่เข้ามาหาเรา แต่ถ้าคนที่เขาเป็นผู้ใหญ่กว่าเรา อย่างแกรมมี่
หรืออะไรอย่างนี้ เราก็รู้สึกว่าเป็นเกียรติที่เขาให้โอกาสเรา จะเห็นได้ว่าเราประกาศ
ให้คนรู้เลยว่า เราไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดนะ เราคุยกับอาร์.เอส.ฯ ก็ได้นะ คุยกับแกรมมี่ก็
ได้นะ แล้วก็โปรเจกต์บายโปรเจกต์นะ เพราะว่าเราไม่ได้ไปถือหุ้นเขา เขาไม่ได้มาถือ
หุ้นเรา เราทำโปรเจกต์ร่วมกัน เช่น ทำหนังสือร่วมกันเฉพาะบางเรื่อง ไม่ใช่ทุกเรื่อง
เราก็ไม่เคยเซ็นสัญญาทำกับเขาทุกเรื่อง เราก็ไม่ได้ไปถือหุ้นแกรมมี่ หรือจีทีเอช
(GTH) เพราะฉะนั้น เราก็มีสิทธิ์ไปทำหนังสือกับอาร์.เอส.ฯ สมมตินะ อันนั้นอาจเป็น
จุดใหญ่ ถามว่ามีผลอะไรไหม ก็คือมีผลดี ทำให้คนรู้จักเราเร็วขึ้น ถ้าทำไปแล้ว
ได้ผล เขาก็เห็นศักยภาพของเราว่าทำได้ ช่วยเขาได้¹²⁷

ส่วนผลในภาพรวมของการใช้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ ธงชัย ชั่นเสวิกุล กล่าวว่า

ผมว่ามันก็มีแต่ผลดีทั้งนั้น ไม่มีผลเสีย เราเอาคนเก่งมารวมกันมากเท่าไร มันก็ยิ่ง
ดีเท่านั้น สำหรับเนื้อหา (Content) นั้น สำหรับช่องมาจ้างเรา บางที่เขาอาจจะไม่
บังคับเรา เราอาจจะไปร่วมทีมกับใครก็ได้ เขาอาจจะบอกให้สร้างละคร เราก็เขียน
สคริปต์เองไม่เป็น เราก็ต้องเริ่มหาพันธมิตรแล้ว คือหาคนเขียนบท เราก็ถือเป็น
พันธมิตรเราเหมือนกัน เพียงแต่ว่าเราจะเป็นคนวางเราเองว่าอยากได้ละครสไตล์
ไหน แล้วเราก็ต้องไปหาคนเขียนบทสไตล์นั้นที่มันเหมาะกับละครที่เราจะสร้าง
เสร็จแล้วเราก็ต้องไปหาทีมสร้าง ผู้กำกับ อาจจะเป็นทีมเล็กก็ได้นะ อาจจะเป็นผู้
กำกับอิสระ แล้วเราก็ไปหาทีมเขามาเป็นทีมทำงานอิสระ (Freelance) หมดเลยก็
ได้ อันนี้เราก็ถือเป็นพันธมิตรของเราเหมือนกัน ไปเอาทีมนั้น ทีมนี้มา เพราะพวกนี้

¹²⁶ เรื่องเดียวกัน.

¹²⁷ สัมภาษณ์ ธงชัย ชั่นเสวิกุล, กรรมการผู้จัดการ บริษัท บีบีทีวี โปรดักส์ จำกัด,

เขาก็ไม่ฝึกฝายใดเหมือนกัน ไม่จั้นเขาก็อยู่ไม่ได้ ถือว่าเราสามารถไปเก็บเกี่ยว ไปดึงคนที่ดีที่สุดมาทำงานให้เราได้ มาเป็นพันธมิตรของเรา เพื่อทำงานให้ช่องได้ ณ ตอนนี้ เพราะเรายังไม่ยอมเป็นเจ้าของ เช่น สมมติเราไม่ยอมเป็นดาราวิดีโอ ผลิตละคร แล้วก็จะมีผลิตละคร 10, 20, 30 คนเป็นร้อย เรายังไม่ถึงจุดนั้น เรายังไม่ถึงจุดที่ทำละครเองด้วยพนักงานของเราเองตั้งแต่หัวจดท้าย เรายังไม่ต้องการมีผู้กำกับของเราเอง ไม่ต้องการมีกล้องเอง คนเขียนบทเอง ผู้ติดต่อ ช่างทำผม ช่างแต่งหน้า ห้องส่ง ฉาก ณ ตอนนี้เรายังไม่คิดจะมี เพราะฉะนั้นจุดที่เราต้องการตอนนี้ก็คือหาพันธมิตร ...การที่เราไม่ได้จ้างใครตายตัวนี้มันทำให้เราประหยัดได้ในระยะสั้น (Short term) นะ แต่ในระยะยาว (Long term) เราคิดว่าถ้าเราได้เวลาจากช่องมากขึ้น มันแล้วแต่ ใกล้เคียงไปอย่างนี้ อย่างนี้ ถ้าช่องไม่บอกให้เวลา เราสร้างไว้ทำไม เราไปลงทุนไว้ทำไม แต่ถ้าเราทำงานให้ช่องไปอีกสักพักหนึ่ง ส่งงานให้เขาเห็นแล้วเขาเห็นว่าหนังของเราหรือว่าละครของเรามีคุณภาพ รายการของเรามีคุณภาพมากขึ้น เขาก็เริ่มส่งสัญญาณมาว่าเขาไว้ใจแล้วว่าบีบีทีวี ทำได้ เพราะฉะนั้นให้เวลามากขึ้น บอกมาเลยว่าอีกสี่เดือนมีคน কিনเวลา มา บีบีทีวี สนใจไหม เราก็ต้องมาดูว่าเวลาที่เขาคืนเวลาอะไร รายการเด็ก หรือว่า เขาอยากให้เราละครเย็น ก็ถ้าเกิดมองแล้วมันมีภาพหรือว่ามีผลให้เห็นว่า จำเป็นต้องลงทุนแล้วละ เพราะว่าการไปจ้างนี้มันไม่คุ้มแล้ว จุดคุ้มทุน จุดที่ต้องจัดจ้างเองมีของตัวเองมันอาจจะคุ้มกว่าก็ได้ แต่ตอนนี้ยังไม่ใช่¹²⁸

เนื่องจากบริษัท แมทชิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่มีการซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด จึงส่งผลกระทบต่อราคาหุ้นของแมทชิงฯ ด้วย ซึ่งนักวิเคราะห์ได้ทำการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นว่า¹²⁹ นับตั้งแต่ตลาดหลักทรัพย์ฯ อนุญาตให้หุ้นของบริษัท แมทชิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) (MATCH) ซื้อขายได้ตามปกติ หลังจากที่ได้ให้รายละเอียดถึงหุ้นเพิ่มทุนและพันธมิตรที่เข้ามาร่วมถือหุ้น ราคาหุ้น MATCH กลับปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่องจากระดับ 10.10 บาท ในวันก่อนประกาศเพิ่มทุนลงมาเคลื่อนไหวที่ระดับ 9.05 บาท ก่อนที่จะติดตัวกลับไป 9.25 บาท เมื่อ 7 กรกฎาคม 2547

¹²⁸ เรื่องเดียวกัน.

¹²⁹ “เพิ่มทุน ‘MATCH’ ทำรายย่อยจุก กระทบราคาหุ้น-ภาพธุรกิจยังไม่ชัด,”

ขณะที่ใบแสดงสิทธิของบริษัท (MATCH-W1) กลับสวนทางกับราคาหุ้นสามัญที่ราคาเริ่มปรับลดลง

นักวิเคราะห์หลักทรัพย์กล่าวว่า หุ้นเพิ่มทุนที่เสนอขายให้กับนักลงทุนเฉพาะเจาะจงเพียงอย่างเดียวถึง 27.8% และมอบใบแสดงสิทธิให้อีกด้วย ซึ่งทางบีบีทีวีฯ มีสิทธิแปลงเป็นหุ้นสามัญได้ จะทำให้สัดส่วนการถือหุ้นในแม็ตซิงฯ เพิ่มขึ้นเกือบ 50% โดยการเพิ่มทุนในครั้งนี้ไม่ได้เปิดให้กับรายย่อยได้ซื้อหุ้นเพื่อรักษาสัดส่วน ทำให้ราคาหุ้นปรับลดลงตามสัดส่วนของจำนวนหุ้นและจำนวนใบสำคัญแสดงสิทธิที่เพิ่มขึ้น โดยหลักการแล้วราคาหุ้น MATCH และ MATCH-W1 ย่อมต้องปรับลดลงเท่ากับสัดส่วนที่เปิดให้นักลงทุนรายใหญ่เข้ามาถือหุ้น ดังนั้น ราคาหุ้นของแม็ตซิงฯ ควรอยู่ที่ประมาณ 8-9 บาท ถือว่าเต็มมูลค่าแล้ว

โดยหลักการแล้วการเพิ่มทุนในลักษณะนี้ สามารถทำได้ซึ่งบริษัทที่ต้องการหาพันธมิตรใหม่มักจะใช้วิธีการเช่นนี้และไม่เปิดโอกาสให้นักลงทุนรายย่อย แต่ในทางปฏิบัติแล้วผู้ถือหุ้นรายย่อยของ MATCH จะเป็นฝ่ายที่เสียเปรียบ เพราะราคาหุ้นจะลดลงทันทีจากปริมาณหุ้นที่เพิ่มขึ้นจำนวนมาก

5.2.2 การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในกลุ่มกิจการร่วมค้า “ดีทีซี”

ภูมิหลังของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

ความเป็นมาของกลุ่มกิจการร่วมค้าดีทีซี ก่อนที่จะจัดการประกวดมิสยูนิเวิร์ส ปี 2005 ในประเทศไทยนั้น ได้เริ่มต้นจากการที่บริษัท โซว์เคส ประเทศไทย 2005 โพรเจกต์ จำกัด หรือบริษัท โครงการเจ้าภาพจัดประกวดนางงามจักรวาล 2005 จำกัด ได้ยื่นประมูลและได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้ได้รับสิทธิจัดงานประกวดในประเทศไทย โดยโซว์เคสฯ เป็นคู่สัญญากับบริษัท มิสยูนิเวิร์ส ออร์แกนไนเซชัน ประเทศสหรัฐอเมริกา และทางโซว์เคสฯ ได้จัดหาบริษัทพันธมิตร 3 แห่ง ให้เป็นผู้ร่วมลงทุนและสนับสนุนในการจัดงานประกวดครั้งนี้ ประกอบด้วย บริษัท ซี.เอ็ม. ออร์กาไนเซอร์ จำกัด จะเป็นผู้ร่วมลงทุน ผู้ร่วมบริหารและจัดการโครงการ, บริษัท แม็ตซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) จะเป็นผู้บริหารการจัดหาสปอนเซอร์และจัดงาน และรายสุดท้าย คือ บริษัท ฮาวคัม เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด จะเป็นผู้บริหารการจัดหาสปอนเซอร์ งานภาพทั้งหมดและการจัดงานด้วย¹³⁰

¹³⁰“สำนักงานฯ ตีกลับ ททท. ขอเงิน 260 ล้านบาท,” มติชน (6 ตุลาคม 2547):18.

ต่อมาทางโซว์เคสฯ มีปัญหาเรื่องการวางเงินค่า Host size fee เป็นจำนวน 6.5 ล้านเหรียญสหรัฐ หรือ 260 ล้านบาท จึงไม่สามารถเซ็นสัญญาได้ และรัฐบาลได้เสนอทางออกด้วยการให้การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) เป็นคู่สัญญาแทน เพื่อให้การสนับสนุนด้านการเงินต่อมา ททท. ได้รับแจ้งจากทางโซว์เคสฯ ว่า บริษัท มิสยูนิเวิร์สฯ ไม่ยอมให้เปลี่ยนคู่สัญญา ทำให้การเซ็นสัญญามีความล่าช้า จากนั้น ทางบริษัท มิสยูนิเวิร์สฯ ได้เดินทางมาประเทศไทย เพื่อรับทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และภายหลังได้แจ้งว่าจะใช้ประเทศไทยเป็นสถานที่จัดงานประกวดพร้อมกับตัดสินใจคัดเลือกบริษัท แมทชิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) เป็นคู่สัญญาในการจัดการประกวด¹³¹ และยังได้รับสิทธิจัดการประกวดมิสไทยแลนด์ยูนิเวิร์สปี 2548 ควบด้วย ซึ่งสิทธิดังกล่าวเคยเป็นของโรงเรียนสอนตัดเสื้อกาลวิน (โซว์เคสฯ) โดยแมทชิงฯ ให้เหตุผลว่า การจัดงานมิสยูนิเวิร์สมีเวลาค่อนข้างกระชั้นชิด คือ มีเวลาเตรียมงานไม่ถึง 5 เดือน ทำให้การหาสปอนเซอร์หรือผู้สนับสนุนด้านการเงินค่อนข้างลำบากและอาจไม่คุ้มทุน ดังนั้น หากได้สิทธิการจัดงานมิสไทยแลนด์ยูนิเวิร์สด้วยก็จะเป็นการเสริมรายได้¹³²

ในวันที่ 4 มกราคม 2548 บริษัท แมทชิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) และบริษัท กรุงเทพมหานครโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด หรือสถานีโทรทัศน์สีช่อง 7 ได้เซ็นสัญญากับบริษัท มิสยูนิเวิร์ส ออร์แกนไนเซชัน ในการเป็นเจ้าภาพจัดประกวดมิสยูนิเวิร์ส ปี 2005 โดยค่าใช้จ่ายที่ทางแมทชิงฯ ต้องจ่ายให้กับทางกองประกวดมิสยูนิเวิร์สนั้น แบ่งเป็น 4 ส่วน¹³³ คือ

1. ค่าใช้จ่ายของทีมงานมิสยูนิเวิร์ส ในการถ่ายทำวีทีอาร์และอื่นๆ จำนวน 5 ล้านเหรียญ/ 200 ล้านบาท
2. ค่าธรรมเนียมในการเป็นเจ้าภาพ จำนวน 6.5 ล้านเหรียญ/ 260 ล้านบาท ซึ่งจะได้รับการสนับสนุนจาก ททท.
3. ค่าโปรดักชั่นและดำเนินการภายในประเทศ จำนวน 5 ล้านเหรียญ/ 200 ล้านบาท
4. ค่าเงินประกัน จำนวน 5 ล้านเหรียญ/ 200 ล้านบาท ซึ่งจะได้รับคืนหลังจากงานประกวดเสร็จสิ้น

¹³¹“ศึกเจ้าภาพมิสยูนิเวิร์สพลิก ‘แมทชิง’ ตีท้ายครัวกาลวิน,” ฐานเศรษฐกิจ (9 ธันวาคม 2547):19.

¹³²“แมทชิงถูกหวยสองแดงได้ลิขสิทธิ์จัดงานงามจักรวาล-มิสไทยแลนด์ยูนิเวิร์ส,” มติชน (21 ธันวาคม 2547):17.

¹³³“ททท. ชง ครม. หนุนงบ 260 ล้าน ให้แมทชิง-ช่อง 7 จัดมิสยูนิเวิร์ส,” ฐานเศรษฐกิจ (23 มกราคม 2548):27.

หลังจากนั้น บริษัท แม็ทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน), บริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด และ บริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด ได้ร่วมกันลงทุนจัดตั้งกิจการร่วมค้า “ดีทีซี” เพื่อจัดการประกวดมิสยูนิเวิร์ส ปี 2005 และยังได้ร่วมมือกับพันธมิตรอีก 2 รายในการจัดงาน ประกอบด้วย บริษัท ซี.เอ็ม. ออร์กาไนเซอร์ จำกัด และบริษัท ฮาวคัม เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ซึ่งเป็นกลุ่มพันธมิตรตั้งแต่ครั้งแรกที่โซว์เคสฯ ได้รับสิทธิ์เป็นคู่สัญญา

จุดเริ่มต้นหรือปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจ

จากหนังสือเรื่อง การลงทุนในกิจการร่วมค้า ดีทีซี ที่บริษัท แม็ทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) แจ้งต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ระบุถึงวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งว่า เพื่อเป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่ Miss Universe L.P., LLLP. ในการจัดงานประกวดนางงามจักรวาลประจำปี พ.ศ. 2548 ในประเทศไทย¹³⁴

ธงชัย ชื่นเสวิกุล ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งว่า

เรากับช่อง 7 กับแม็ทซิงฯ ที่ทำประกวดนางงามจักรวาล นี่คือนักธุรกิจ จับมือร่วมกันเป็นหนึ่งองค์กร เป็นหนึ่งกิจการร่วมค้า เพื่อไปทำอะไรที่บรรลุเป้าหมาย ก็คือเป็นบริษัทเอกชนที่รับมาจากภาครัฐบาล ภาคเอกชนเพื่อผลักดันต่อ (Carry on) คือทำการประกวดนางงามจักรวาลในประเทศไทย...ดีทีซี นี่คือนักธุรกิจร่วมค้า เปิดขึ้นมาเพื่อจะทำอย่างเช่น มิสยูนิเวิร์ส พอเสร็จแล้วก็อาจจะปิดกลุ่มไป แต่ว่ายังเป็นชื่อของเรานะ เพียงแต่ว่าอาจจะปิดกิจการกลุ่มนี้ไป เพราะมันเป็นลักษณะนี้ ถ้าเกิดต่อไปสมมติว่ามีกิจกรรม (Event) มีอะไร เราอยากทำอีกก็ต้องไปประมูลแข่ง สมมติเราอาจจะกลับมาจับมือกันใหม่แล้วก็เปิดกิจการร่วมค้า ดีทีซี แล้วก็ไปทำอีกที่ เช่น กีฬามหาวิทยาลัยโลก โอลิมปิกเกมส์ หรือคราวหน้าจะให้จัดเอเปค (APEC) หรืออะไรก็ว่ามาดีทีซีก็จะไปทำใหม่¹³⁵

การบริหารจัดการในองค์กรที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

ในการจัดตั้งกิจการร่วมค้า “ดีทีซี” นั้น บริษัท แม็ทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน), บริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด และ บริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด มีสัดส่วนในการร่วมลงทุนและการจัดสรรแบ่งกำไรและขาดทุนฝ่ายละ 1 ใน 3 ของเงินลงทุนทั้งหมดในการดำเนินงาน โดย

¹³⁴ บริษัท แม็ทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน), “การลงทุนในกิจการร่วมค้า ดีทีซี,”

<<http://www.set.or.th/set/companynews>>, 11 กุมภาพันธ์ 2548.

¹³⁵ สัมภาษณ์ ธงชัย ชื่นเสวิกุล, กรรมการผู้จัดการ บริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด,

25 เมษายน 2548.

เงินทุนที่ใช้จัดตั้งกิจการร่วมค้าฯ คือ 100,000,000 บาท ซึ่งแต่ละบริษัทร่วมลงทุนในกิจการร่วมค้าฯ จำนวน 33,333,333.33 บาท ประกอบด้วยคณะกรรมการ 3 ท่าน จาก 3 บริษัท คือ นางสาวศุรางค์ เปรมปรีดิ์ จากบริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด, นางสาวลลิตา โทณวนิก จากบริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด และนายสมชาย ชีวสุทธานนท์ จากบริษัท แม็ทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) ส่วนผู้มีอำนาจลงนามผูกพันกิจการร่วมค้าฯ คือ กรรมการสองคนลงลายมือชื่อร่วมกัน ดังนี้ นางสาวศุรางค์ เปรมปรีดิ์ และนางสาวลลิตา โทณวนิก หรือนางสาวศุรางค์ เปรมปรีดิ์ และนายสมชาย ชีวสุทธานนท์¹³⁶

ในการแบ่งงานของกลุ่มกิจการร่วมค้าฯ ดีทีซี นั้น นายทอม เครือโสภณ ผู้ประสานงานกลุ่มดีทีซี กล่าวว่า กลุ่มนี้ตั้งขึ้นมาเป็นกลุ่มเฉพาะกิจ เพื่องานประกวดมิสยูนิเวิร์สโดยเฉพาะ โดยแบ่งหน้าที่หลักกันดังนี้ นางสาวศุรางค์ เปรมปรีดิ์ จากบริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด ดูแลเรื่องการผลิตทั้งหมด นางสาวลลิตา โทณวนิก จากบริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด ดูแลเรื่องลอจิสติกส์ นายสมชาย ชีวสุทธานนท์ จากบริษัท แม็ทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) รับผิดชอบการหาสปอนเซอร์ และโฆษณา ส่วนนายทอม เครือโสภณ ดูแลด้านการประสานงาน¹³⁷

ด้านธงชัย ชื่นเสวิกุล ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า

ทางบีบีทีวี จะดูแลด้านอำนวยความสะดวก (Logistic) เกี่ยวกับการกินอยู่หลับนอน เช่น เรื่องตัวเครื่องบิน ดูแลนางงามของฝั่งทางนางงามจักรวาล เรื่องที่พัก เรียกว่าดูแลทุกอย่าง ตั้งแต่ต้นจนจบ ...เพราะมาถึงเราก็รับเขาไป แล้วก็บอกว่า 15 วันต่อจากนี้มีตารางอะไรบ้าง เข้าทำอะไร ลงมากินข้าวเข้าก็ไม่ง เพราะเราต้องดูแลเรื่องอาหารด้วย เสร็จแล้วมีการถ่ายรูปที่ไหน ต้องบอกเขาด้วยจะได้แต่งตัว ถูกแล้วก็ลงมาเจอที่หน้าขึ้นรถพาไปส่ง เราจบแล้ว เพราะเดี๋ยวจะมีกิจกรรมพิเศษ (Special Event) หรือทีมรีโมทซึ่งจะเป็นของทางช่อง 7 กับแม็ทซิงฯ ร่วมกันทำ เช่นว่า วันนี้นางงามมีคิวอะไรบ้าง ต้องไปเจอสปอนเซอร์ ต้องไปเจอปลัด กทม. คณะรัฐมนตรี ต้องไปไหว้โน่นไหว้นี้ เทียวโน่นเทียวนี้ ต้องไปถ่ายทำวีทีอาร์นอกสถานที่ ต้องไปภูเก็ต โปรโมทอันดามัน ต้องไปเชียงใหม่ ไปถ่ายรีโมทเพื่อจะเป็น 9 นาทีประเทศไทย อะไรอย่างนี้ก็ไม่ใช่นั่นที่เรา หน้าทีกิจกรรมพิเศษ (Special

¹³⁶ บริษัท แม็ทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน), “การลงทุนในกิจการร่วมค้า ดีทีซี,”

<<http://www.set.or.th/set/companynews>>, 11 กุมภาพันธ์ 2548.

¹³⁷ “ททท. รุ่หาเอกชนร่วมจ่าย ‘มิสยูนิเวิร์ส’ เตรียมเสนอปรับมติ ครม.

เพื่อผ่อนปรน,” ฐานเศรษฐกิจ (3 มีนาคม 2548):3.

Event) กำหนดมา แต่เราต้องมีหน้าที่ดูแลนางงามไปรับไปส่ง ถ้าเป็นกิจกรรมพิเศษ (Special Event) อาจจะไม่เกี่ยว ก็คือส่งแล้วก็ดูแลนางงามเรานะหาที่กินที่อยู่ แต่ถ้าเป็นที่อยู่เราก็ต้องโทรติดต่อโรงแรมให้เขาว่า นางงามต้องไปผัดหน้าแต่งผม เพราะฉะนั้นที่ภูเก็ตเราก็ต้องติดต่อดูสถานที่ในราคานี้หรือว่าได้ฟรี ขอเขาไป...นอกจากนี้ ช่อง 7 ก็รับอีกหน้าที่หนึ่งคือ ประสานงานเรื่องการถ่ายทอดสดทั่วประเทศไทยหรือส่งไปยังอเมริกาเพื่อจะถ่ายทอดไปทั่วโลก รายการเกี่ยวกับเรื่องดาวเทียม ...ที่เหลือช่อง 7 ก็ดูแลเกือบหมด ไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์ เขาต้องการไฟก็ดวง ไฟเมืองไทยไม่พอ ต้องไปขนมาจากไหน หลักๆ ก็เป็นอย่างนี้”¹³⁸

สำหรับปัญหาในการทำงานร่วมกันของกลุ่มกิจการร่วมค้าดีทีซี ธงชัย ชั่นเสวิกุล

กล่าวว่า

มีทุกวัน ทุกนาที่ ทุกวินาที มีปัญหาหมด การที่เราไปดูแลที่ทีมงาน 300 คน นางงามอีกกว่า 80 คน รวมแล้วมันไม่ใช่เรื่องง่ายคนทั้งหมด 400 คน ความต้องการไม่เหมือนกัน นางงามมาไม่พร้อมกันกลับไม่พร้อมกัน อาจจะกลับพร้อมๆ กัน แต่ทีมงาน 300 คนนี้มาไม่พร้อมกัน อยู่ก็อยู่คนละที่ เช่น นางงามห้ามอยู่กับการกรรมการ สองโรงแรมแล้ว ทีมงานก็อยู่อีกที่หนึ่ง สามโรงแรมแล้ว ระดับตัวโดนัลด์ ทรัมป์¹³⁹ อาจจะอยู่อีกที่หนึ่งก็เป็นสี่แล้ว การรักษาความปลอดภัย (Security) การรับการส่งนางงามแต่ละคน 80 กว่าคนก็กินอยู่ไม่เหมือนกัน อิสลามไม่กินหมู ไม่กินไก่ ไม่กินปลา ไม่กินเนื้อ แล้วก็ทีมงานอีกละ เพราะฉะนั้นมันยาก แต่มันต้องทำก็ต้องทำ...ปัญหาก็คงจะเป็นเรื่องประสานงานแล้วก็ทีมงานว่าเชี่ยวชาญแค่ไหน คุณเอาใครมา แต่เราคิดว่าถ้าดูแล้วไม่มีกิจการร่วมค้าไหนที่จะสมบูรณ์ (Perfect) แต่เท่าที่ดูแล้วนะ ช่อง 7 เจ้าของสถานี แม่ทิงๆ เจ้าของโปรดักชั่น การตลาดบีบีทีวี โปรดักชั่นส์ ครบเลย คุณชาลอตเขาดูได้ตลอดทั้งเรื่องเอ็นเตอร์เทนเมนต์และการเงิน แล้วในแวดวงธุรกิจก็เป็นหนึ่ง เรื่องหาสปอนเซอร์ใครจะหาสปอนเซอร์ได้เท่าเรา บีบีทีวี แม่ทิงๆ แล้วก็ช่อง 7 เราอยู่แล้ว เราก็เป็นหนึ่งในตองอูนี่ ทุกๆ พื้นที่ (Area) เพราะฉะนั้น พอเราทำอะไรไปความน่าเชื่อถือมันมี เราไม่ใช่ใครที่ไหนลุกขึ้นมาทำ ไม่งั้นรัฐบาลเขาก็ไม่ให้เราทำ เพราะมันเป็นหน้าตา

¹³⁸สัมภาษณ์ ธงชัย ชั่นเสวิกุล, กรรมการผู้จัดการ บริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่น จำกัด,

25 เมษายน 2548.

¹³⁹เจ้าของบริษัทผู้จัดประกวดมิสยูนิเวิร์ส ซึ่งจัดร่วมกับสถานีโทรทัศน์เอ็นบีซี

ทำแล้วมันเจ๊ง ทำแล้วนางงามมีปัญหา ทีมงานเขามีปัญหา แล้วมันขึ้นหน้าหนึ่ง หนังสือพิมพ์ทั่วโลก¹⁴⁰

ในส่วนของวิธีจัดการกับปัญหาได้รับการชี้แจงเพิ่มเติมว่า

คือแน่นอน เราแบ่งงานกันอย่างชัดเจนว่าใครทำอะไร แล้วเราก็มีการตั้งคนประสานงานขึ้นมาอีกคนหนึ่งเพื่อรับประสานงาน เราจะมีหน่วยของคุณทอม เครือโสภณ เราก็จ้างเขามาเพื่อให้เป็นเลี้ยวของค์ ...คือหน้าที่ประสานงาน ไม่ว่าจะประสานงานกับทีมสามทีมนี้ ไหนจะต้องประสานงานกับทีมเมืองนอกด้วย ซึ่งเป็นงานหนักเหมือนกัน เรามีอะไรก็ต้องเสนอเขาแล้วเขาก็ตอบกลับมา แล้วเขาก็เสนอมา คือให้รู้ไว้เลยว่าต่างคนต่างทำงาน แล้วก็มีการแบ่งแยกชัดเจนว่าใครทำอะไร ก็มีการอัปเดตกันตลอดแล้วก็ประสานงานกันตลอด เพราะทุกอย่างมันมาเป็นวงจร ฝรั่งมาหนึ่งคน หรือว่าผิวดิหนึ่งคนนี่มันไปหมดเลย ตั้งแต่จองตั๋วเครื่องบิน จองโรงแรม เราจองไว้แล้ว ล็อคไว้แล้ว ถ้าบอกไม่มา มาไม่ได้ ตั๋วเครื่องบินต้องทำใหม่ ต้องขอใหม่เพราะเราได้สปอนเซอร์มาจากการบินไทย ทำบาร์เตอร์ตั๋วเครื่องบินมา ทุกอย่างทำใหม่ เพราะฉะนั้นปัญหามีทุกวัน คน 300 คน นี่เข้าออกทุกวัน¹⁴¹

ผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

บริษัท แมทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) ได้ชี้แจงผลประกอบการรอบระยะเวลา 6 เดือนสิ้นสุด 30 มิถุนายน 2548 ต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งใจความตอนหนึ่งได้กล่าวถึงผลประกอบการในกิจการร่วมค้าที่ดีที่ชี้ว่า “บริษัทได้มีการร่วมลงทุนในกิจการร่วมค้าที่ดีที่ชี้จัดงานประกวด นางงามจักรวาล ปี 2548 ซึ่งผลประกอบการที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้บริษัทต้องรับส่วนแบ่งผลขาดทุนจำนวน 61.78 ล้านบาท”¹⁴²

¹⁴⁰สัมภาษณ์ ธงชัย ชั่นเสวกุล, กรรมการผู้จัดการ บริษัท บีบีทีวี โปรดักส์ จำกัด, 25 เมษายน 2548.

¹⁴¹เรื่องเดียวกัน.

¹⁴²บริษัท แมทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน), “ชี้แจงผลประกอบการรอบระยะเวลา 6 เดือนสิ้นสุด 30 มิถุนายน 2548,” <<http://www.set.or.th/set/companynews>>, 11 สิงหาคม 2548.

ด้านสมศักดิ์ เทพสุทิน รมว.การท่องเที่ยวและกีฬา ได้กล่าวว่า กลุ่มดีทีซีที่จัดการประกวดครั้งนี้ ต้องขาดทุนไปกว่า 100 ล้านบาท เนื่องจากการเตรียมตัวจัดน้อย ทำให้มีเวลาขอสปอนเซอร์ไม่ทัน...อย่างไรก็ตาม หากมองในแง่ของการประชาสัมพันธ์ประเทศ และผลงานด้านการจัดกิจกรรมแล้วถือว่าประสบความสำเร็จและคุ้มค่าอย่างมาก¹⁴³

คำกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ที่สมชาย ชีวสุทธานนท์ ได้กล่าวไว้ว่า สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การยกระดับภาพลักษณ์ของประเทศให้เป็นที่รู้จักไปทั่วโลก และไทยมีความพร้อมในการต้อนรับนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก โดยเฉพาะในเขตพื้นที่ 6 จังหวัดอันดามันที่ได้รับผลกระทบจากสึนามิ ซึ่งเชื่อว่าหลังจากมีข่าวการจัดประกวดออกไปแล้ว จะช่วยให้นักท่องเที่ยวมีความเข้าใจประเทศไทยมากขึ้น นอกจากนี้ ยังได้รับการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อทีวีในประเทศสหรัฐฯ ซึ่งหากไทยจะซื้อเวลาในการโฆษณาของสหรัฐฯ จะเสียค่าใช้จ่าย 300,000 ดอลลาร์สหรัฐต่อนาที หรือ 12 ล้านบาท แต่การโฆษณาฟรีจากการจัดงานประกวดในครั้งนี้ จะมีมูลค่ารวมกว่า 5.4 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือ 216 ล้านบาท และยังได้รับการถ่ายทอดสดไปยัง 171 ประเทศทั่วโลก หากคิดเป็นมูลค่าแล้วจะสูงถึง 80 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือ 3.2 พันล้านบาท โดยจะออกข่าวผ่านสื่อต่างๆ ทั่วโลก ทั้งซีเอ็นเอ็น, ซีเอ็นบีซี, อี เอ็นเตอร์เทนเมนต์, ซีซีทีวี และบีบีซี เป็นต้น คิดเป็นมูลค่าสูงถึง 25 ล้านเหรียญสหรัฐ หรือ 1 พันล้านบาท ทั้งยังมีการโฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ทั่วโลก เช่น หนังสือพิมพ์ Asahi Shimbun, นิวยอร์ก ไทม์, ไทม์ แม็กกาซีน, วอลล์สตรีท เจอร์นัล เป็นต้น และคาดว่าจะมีผู้เข้าชมชมเว็บไซต์ของบริษัท มิสยูนิเวิร์สฯ มากกว่า 200 ล้านครั้ง¹⁴⁴

ส่วนธงชัย ชื่นเดვიกุล ได้กล่าวถึงผลที่ได้จากกลุ่มกิจการร่วมค้าดีทีซีในครั้งนี้ ว่า

อันแรกที่เราคิดว่าได้ดีที่สุดก็คือได้ประสบการณ์ เราคิดว่าจัดงานนี้มันเกี่ยวข้องกับเกี่ยวเนื่องกับหลายๆ องค์การ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐบาล เพราะงานนี้จะไม่สำเร็จถ้ารัฐบาลไม่สนับสนุน แต่แรกก็คือได้เงินจากรัฐบาลมาซื้อลิขสิทธิ์ 6.5 ล้านเหรียญ แล้วเราก็เอามาทำต่อ เพราะฉะนั้นก็ต้องมีภาครัฐบาลเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก ไม่ว่าจะเป็นกรมตำรวจแห่งชาติ การท่า ตรวจคนเข้าเมือง ...รัฐบาลต้องเข้ามาช่วยตรงนี้ มันก็เหมือนกับเราได้เรียนรู้จากตรงนั้น ได้มีการติดต่อ ได้มีการเสนอตัว ได้มีการทำให้เขารู้สึกว่าเราทำอะไรได้ เราเป็นใครมาจากไหน อันนั้น

¹⁴³“คนจัดมิสยูนิเวิร์สระดม แจกและ 100 ล.,” เดลินิวส์ (4 มิถุนายน 2548):18.

¹⁴⁴“ดี แมทซิง เปิดพันธมิตร การันตีพร้อมจัดมิสยูนิเวิร์ส,” ฐานเศรษฐกิจ

คือตัวเราจะทำอะไร แล้วจากภาคเอกชนเราก็ได้ อย่างน้อยเราก็รู้แล้วว่าช่อง 7 ทำงานอย่างไร แม้จริงๆ ทำงานอย่างไร มารวมตัวกันแล้วทำงานอย่างไร แล้วก็ได้ว่าพวกคนที่มาช่วยเหลือเรา พวกสปอนเซอร์หรือพันธมิตรที่เราให้เขามาช่วยจัดกิจกรรม (Event) ...เจ้าโน้นเจ้านี้ อันนี้คือสิ่งที่ พอทำงานนี้เสร็จเราเหมือนจบมหาวิทยาลัย แต่ถ้าถามว่าภาพใหญ่ก็คือประเทศชาติได้ มันจะเป็นการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) ระดับชาติ ระดับโลกเลยงานนี้มาจัดที่เมืองไทย คือ กองประกวดเขาบอกเลยว่าการประกวดมิสยูนิเวิร์สนี้เป็นท็อปห้ากิจกรรม (Event) ของโลก อันแรกอาจจะเป็นโอลิมปิก อันที่สองอาจจะเป็นฟุตบอลโลก เขาบอกอันที่สามอาจจะเป็นมิสยูนิเวิร์สนะที่เป็นกิจกรรม (Event) ระดับชาติที่ทุกคนให้ความสนใจ เพราะฉะนั้น เราถือว่านี่คือประเทศไทยได้เต็มๆ ในการที่จะบอกว่าประเทศไทยเป็นใครมาจากไหน สวยงามขนาดไหน การท่องเที่ยวต้องได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ ประเทศไทยจะเป็นเจ้าภาพงานระดับนี้ แน่แน่นอนว่าต่อไปใครจะมาจัดอะไรที่เมืองไทย ทุกคนต้องกล่าวถึง (Refer) ว่าประเทศไทยที่เคยจัดประกวดนางงามจักรวาล ...นางงาม 80 กว่าคนถือเป็นทูตของทุกประเทศที่มา เพราะฉะนั้นเขาจะเป็นไซไนน์และเขาไม่ได้ รักษาความปลอดภัยต้องชั้นหนึ่ง เขาโดนชวนนิดเดียว ...แน่นอนใครจะลงข่าวดี ...บีบีซี ซีเอ็นเอ็น เอ็นบีซี ทุกตามันมาจ้างประเทศไทย เกิดภาพนี้ตลอด เพราะฉะนั้น อันนี้เป็นผลบวกให้ประเทศร้อยเปอร์เซ็นต์¹⁴⁵

ข้อมูลข้างต้นในการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจโทรทัศน์ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอมาทั้งหมดสามารถนำมาสรุปจุดเริ่มต้นหรือปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจ รวมทั้งการบริหารจัดการ และผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ตั้งไว้ ดังข้อมูลที่ได้แสดงต่อไปนี้

¹⁴⁵สัมภาษณ์ ธงชัย ชื่นเสวิกุล, กรรมการผู้จัดการ บริษัท บีบีทีวี โปรดักส์ จำกัด,

ตารางที่ 5.8

สรุปจุดเริ่มต้นหรือปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจโทรทัศน์ระหว่าง

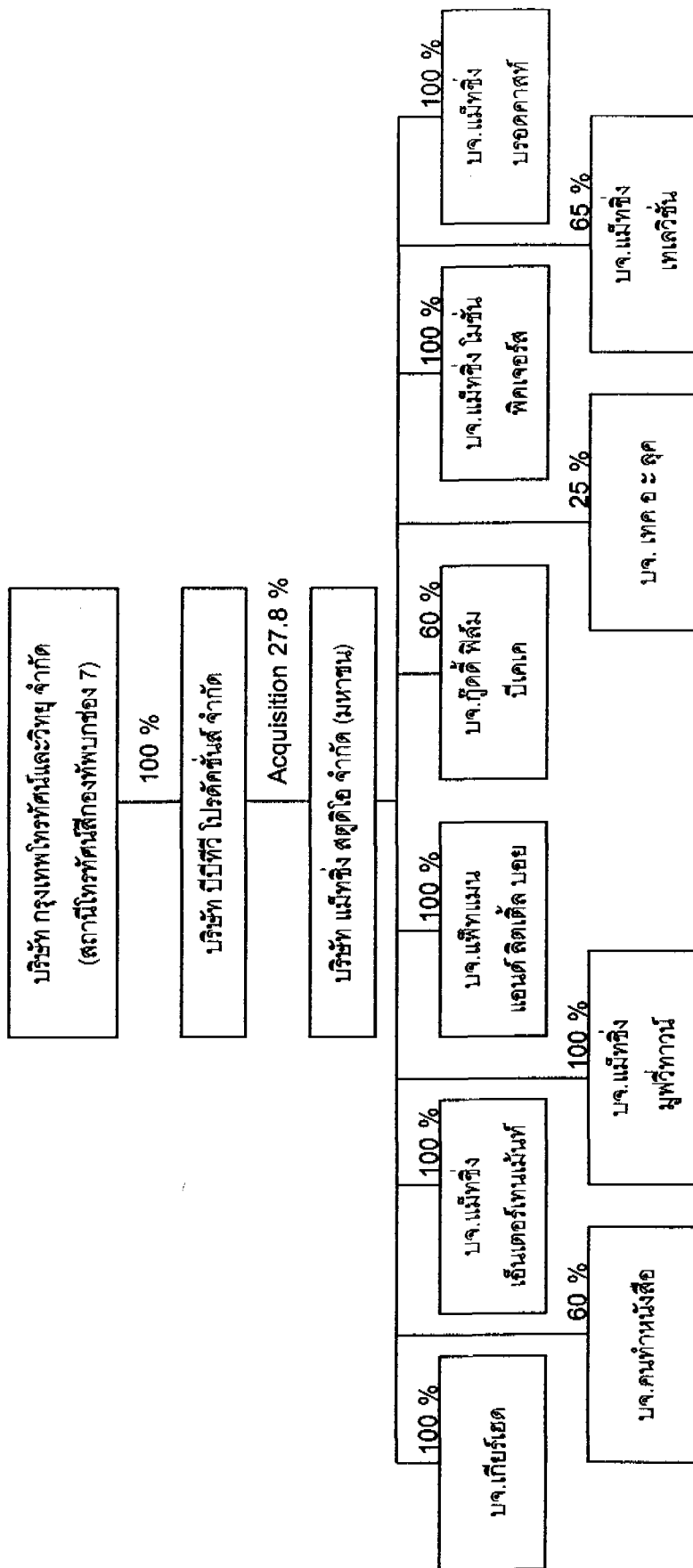
บจ.บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ กับ บมจ. แมทชิง สตูดิโอ

และกลุ่มกิจการร่วมค้าดีทีซี

พันธมิตรทางธุรกิจระหว่าง บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ กับ แมทชิงฯ	พันธมิตรทางธุรกิจ ในกลุ่มกิจการร่วมค้า "ดีทีซี"
- จากสายสัมพันธ์และความสนิทของผู้บริหาร - เพื่อขยายธุรกิจบันเทิงอย่างครบวงจร - ประหยัดเวลา ในการขยายธุรกิจด้วยตนเอง - ต้องการเรียนรู้ เนื่องจากทางบีบีทีวีฯ ไม่ได้อยู่ในธุรกิจนี้มาก่อน - โอกาสในการเข้าไปเป็นพันธมิตร - มีแนวคิดที่ว่าในธุรกิจบันเทิงอีกไม่นานจะอยู่คนเดียวไม่ได้ เพราะทุกคนไม่ได้เก่งกันหมด - มองว่าแมทชิงฯ มีศักยภาพในการขยายงานหลายด้าน แต่ติดเรื่องงบประมาณที่เพียงพอ - เพื่อตอบสนองความต้องการในตลาด - ทำให้ประสานประโยชน์ซึ่งกันและกันในการดำเนินธุรกิจ - เป็นการปรับตัวให้ทันกับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ที่แข่งขันเพิ่มมากขึ้น	- เพื่อเป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่ Miss Universe L.P., LLLP. ในการจัดงานประกวดนางงามจักรวาลประจำปี พ.ศ. 2548 ในประเทศไทย

ภาพประกอบที่ 5.3

สรุปความสัมพันธ์ในองค์กรกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจโทรทัศน์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2547



ในการบริหารงานของบริษัท แม็ทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) หลังจากที่เป็นพันธมิตรกับบริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัดแล้ว คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งนางชาลลอต โทณวนิก ดำรงตำแหน่งกรรมการบริหารในแม็ทซิงฯ แต่ทางบีบีทีวี จะให้ผู้บริหารแม็ทซิงฯ เป็นผู้มีอำนาจด้านการบริหารงานต่อไป เพียงแต่เสนอแผนการดำเนินธุรกิจหลักๆ มาให้บีบีทีวี รับทราบ ส่วนด้านผังองค์กรยังใช้ผังเดิม พนักงานในส่วนปฏิบัติการจะไม่มีเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ แม็ทซิงฯ ก็ยังคงเหมือนกับผู้จัดการรายอื่นๆ ที่ต้องมีการแข่งขันกันทุกรายการของแม็ทซิงฯ ที่จะเข้าผังรายการของช่อง 7 ทั้งหมด จะขึ้นอยู่กับคุณภาพและการพิจารณา

ผลของการเป็นพันธมิตรในแง่ของตัวเงินยังไม่สามารถระบุได้ เพราะระยะเวลาในการร่วมเป็นพันธมิตรน้อยเกินไป ต้องรอดูผลประกอบการปลายปี ส่วนผลด้านอื่นๆ สรุปได้ดังนี้

- แต่เดิมบีบีทีวี มีการวางผังองค์กรที่มีพนักงานในไลน์โปรดักชั่นส์จำนวนมากๆ แต่พอได้แม็ทซิงฯ เป็นพันธมิตรจึงไม่จำเป็นต้องมีโครงสร้างตรงนี้

- เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ ที่แต่ก่อนแม็ทซิงฯ ต้องลำบากในการวิ่งเข้าหาช่อง 7 แต่ตอนนี้ง่ายขึ้นเพราะบีบีทีวี เป็นคนจัดการให้

- จากเดิมแม็ทซิงฯ เป็นบริษัทอิสระ สามารถผลิตรายการให้ช่องต่างๆ ได้ แต่ภายหลังจากที่บีบีทีวี เข้ามาถือหุ้น ทำให้ไม่สามารถขายรายการไปสถานีช่องอื่นๆ ได้ เนื่องจากบีบีทีวี เป็นผู้ถือหุ้นอยู่

- ทำให้คนรู้จักบีบีทีวี เร็วขึ้น

- ราคาหุ้นของแม็ทซิงฯ ในตลาดหลักทรัพย์ฯ ลดลงทันที จากปริมาณหุ้นที่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากในการจำหน่ายให้กับบีบีทีวี แบบเฉพาะเจาะจง

ด้านการบริหารงานของกลุ่มกิจการร่วมค้าดีทีซี ที่ก่อตั้งโดยบริษัท แม็ทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน), บริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด และ บริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด มีสัดส่วนในการร่วมลงทุนและการจัดสรรแบ่งกำไรและขาดทุนฝ่ายละ 1 ใน 3 หรือร้อยละ 33.33 ประกอบด้วยคณะกรรมการ 3 ท่าน จากทั้ง 3 บริษัท ซึ่งได้แบ่งหน้าที่รับผิดชอบ ออกเป็น 4 ส่วน คือ บริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด ดูแลเรื่องการผลิตทั้งหมด, บริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด ดูแลเรื่องลอจิสติกส์, บริษัท แม็ทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) รับผิดชอบการหาสปอนเซอร์ และโฆษณา และนายทอม เครือโสภณ ดูแลด้านการประสานงาน

สำหรับผลที่เกิดขึ้นจากการร่วมเป็นพันธมิตรในกลุ่มกิจการร่วมค้าดีทีซี พบว่า ผลประกอบการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้ต้องรับส่วนแบ่งขาดทุนฝ่ายละ 61.78 ล้านบาท แต่ในแง่ของการประชาสัมพันธ์ประเทศ และผลงานด้านการจัดกิจกรรมแล้วถือว่าประสบความสำเร็จ

ส่วนที่ 5.3

พัฒนาการของเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่ทำการศึกษา

จากผลการศึกษาในบทที่ 4 และจากการนำเสนอในส่วนที่ 5.1 และ 5.2 ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไปแล้วนั้น สามารถนำมาสรุปเป็นกรณีศึกษาเพิ่มเติม เพื่อให้การมองภาพรวมของพัฒนาการทางด้านเครือข่ายของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่ทำการศึกษาดังกล่าวมากขึ้น โดยจะได้นำเสนอทั้งหมด 4 กรณี ดังต่อไปนี้

5.3.1 พันธมิตรทางธุรกิจโทรทัศน์ของบริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด¹⁴⁶

บริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2537 โดยมีชื่อเดิมว่า บริษัท เวิลด์ มีเดีย ชัพพลายส์ จำกัด ต่อมาในวันที่ 27 มีนาคม 2541 เปลี่ยนชื่อมาเป็นบริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด และเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นเป็นการร่วมทุนกันระหว่างบริษัท บีอีซี เวิลด์ จำกัด (มหาชน) และไบรอัน แอล มาร์กเกอร์ ปัจจุบันมีสัดส่วนการถือหุ้นอยู่ที่ร้อยละ 60 และร้อยละ 36.25 ตามลำดับ ที่เหลืออีกร้อยละ 3.75 เป็นผู้ถือหุ้นอื่นๆ¹⁴⁷

ด้านธุรกิจโทรทัศน์บีอีซี-เทโรฯ เป็นผู้ดำเนินการและรับผิดชอบผลิตรายการโทรทัศน์ประเภทต่างๆ เพื่อออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ซึ่งแต่ละรายการจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป โดยมีทีมงานผลิต 3 แผนก คือ บางกอกดราม่า (Bangkok Drama), บางกอกคอมมีดี้ (Bangkok Comedy) และบางกอกทีวี (Bangkok TV) ทำการผลิตรายการต่างๆ เช่น รายการบันเทิง ประกอบด้วยละครหลังข่าว วาไรตี้ เกมโชว์ รายการเพลง รายการข่าวในช่วงเช้า รายการเพื่อการศึกษาและสอนภาษาอังกฤษ นอกจากนี้ ยังมีรายการพิเศษต่างๆ เช่น รายการเพื่อโปรโมทคอนเสิร์ต หรือรายการถ่ายทอดการแข่งขันฟุตบอล

¹⁴⁶บริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, <<http://www.bectero.com>>, 21 พฤษภาคม 2548.

¹⁴⁷บริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, "Investor Relations," <http://www.bectero.com/investor/faq_th.php>, 21 พฤษภาคม 2548.

ในส่วนของการสร้างการแบ่งรายได้ระหว่างบีอีซี-เทโรฯ และช่อง 3 นั้น สำหรับบีอีซี-เทโรฯ อยู่ระหว่าง 50-70% และสำหรับช่อง 3 อยู่ระหว่าง 30-50% ยกเว้นละคร บีอีซี-เทโรฯ จะได้รับในรูปแบบค่าจ้างผลิต¹⁴⁸

ต่อมาปลายปี 2547 บีอีซี – เทโรฯ ได้จัดตั้งบริษัทร่วมทุนกับซอนย่า คูลลิง (Sonia Couling) ภายใต้ชื่อ บริษัท สอว์ล ครีเอชั่น จำกัด เพื่อรองรับงานผลิตรายการโทรทัศน์ และจัดกิจกรรมบันเทิงทุกรูปแบบ โดยเน้นงานแฟชั่น การเดินแบบ และความสวยงาม ทั้งในไทยและต่างประเทศ ซึ่งผลงานทุกชิ้นสามารถออกอากาศได้ทางสถานีโทรทัศน์ทุกสถานีทั่วประเทศไทย

โดย บีอีซี-เทโรฯ ถือหุ้นร้อยละ 60 และซอนย่า คูลลิง ถือหุ้นร้อยละ 40 ด้วยเงินลงทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท ซึ่งมีรายนามคณะกรรมการ ดังนี้ นายประสาร มาสินนท์, นายไพบรอัน แอล. มาร์การี, นายสุพล วิเชียรฉาย, ซอนย่า คูลลิง และนายนิพนธ์ ชัยศิริกุล

ส่วนคณะผู้บริหาร คือ ซอนย่า คูลลิง ดำรงตำแหน่งเอ็กゼคิวทีฟ โปรดิวเซอร์ (Executive Producer) นิพนธ์ ชัยศิริกุล ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ (Managing Director) ทอนนี่ ไวท์ ดำรงตำแหน่งเอ็กゼคิวทีฟ โปรดิวเซอร์ (Executive Producer) และปีเตอร์ คูลลิง ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาฝ่ายสร้างสรรค์ (Creative Consultant)

สุรพงษ์ เอื้อชูชัย Head of TV. Production ได้อธิบายถึงพันธมิตรในธุรกิจโทรทัศน์ของบีอีซี-เทโรฯ ว่า

ปัจจุบันธุรกิจโทรทัศน์ของเรามีพันธมิตรอยู่ 2 รูปแบบ คือ พันธมิตรในลักษณะของผู้ร่วมผลิตรายการ โดยเราคัดเลือกจากการให้แต่ละบริษัทเป็นผู้เสนอรายการให้พิจารณา ในเรื่องของพันธมิตรนั้นมันค่อนข้างซับซ้อน เนื่องจากในช่วงเวลานี้ที่เขาได้เวลาไป เขาก็เป็นพันธมิตรกับเรา แต่ในขณะเดียวกัน ช่วงเวลาเดียวกัน หรือช่วงเวลาอื่นๆ เขาก็เป็นคู่แข่งของเราทั้งในช่องเดียวกัน หรือในอีกช่องอื่นก็ได้...

ทางบีอีซี-เทโรฯ เองจึงอยากบริหารเวลาของช่องทั้งหมด เพื่อการบริหารจัดการจะได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่อีกมุมมองหนึ่งก็คือช่วงไพรม์ ไทม์ (Prime Time) มี 20% ทำแล้วได้กำไรมาก แต่อีก 80% ทำแล้วขาดทุน เมื่อนำมาเฉลี่ยกันก็ได้กำไรน้อย

อีกประการหนึ่ง คือ การที่ผู้ผลิตทำรายการให้กับหลายๆ ช่องนั้นก็จะได้วางใจกันได้ยาก เพราะเราไม่แน่ใจว่ารายการที่เสนอให้เราเป็นรายการที่ช่องอื่นไม่เอาหรือเปล่า จึงนำมาสู่อีกรูปแบบหนึ่งก็คือ การร่วมทุน กับคุณซอนย่าเป็นบริษัท

¹⁴⁸ เรื่องเดียวกัน.

ใหม่ เป็นการสร้างพลัง เพราะเขาเป็นนางแบบในระดับโลก รู้ขั้นตอนในการคัดเลือก การผลิตดีกว่าเรา ซึ่งบีอีซี-เทโรฯ เองมีความรู้ด้านนี้น้อยมาก¹⁴⁹

ส่วนพันธมิตรในการผลิตรายการโทรทัศน์ของบีอีซี-เทโรฯ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ ได้กล่าวสอดคล้องกับความคิดเห็นข้างต้น คือ

เราเองยังงี้ก็ต้องจ้างตัวแทนการผลิต (Sub production) บ้างอยู่แล้ว บริษัทที่เป็นพันธมิตรมันเยอะ มันมีหลายระดับด้วย ระดับที่แค่มาทำธุรกิจด้วยกันเช่น รายการนี้เราจ้างบริษัทนี้มาผลิตละครให้เป็นตอนๆ สักพักหนึ่งเรารู้สึกว่า เราทำเองได้เราก็ผลิตเอง หรือความสัมพันธ์เพิ่มขึ้นมาจากแค่จ้าง เราก็จะมาเป็นร่วมทุน ในโทรทัศน์ถ้าผมจำไม่ผิดน่าจะมีคุณชนอย่าเป็นกรณีแรกที่ร่วมทุน ที่ผ่านมาก็ใช้วิธีว่าจ้างกันมาหรือเป็นพันธมิตรกัน อาจจะดีสินะเสร็จถูกใจก็จ้างดีลอื่นต่อ¹⁵⁰

นอกจากนี้ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย ได้อธิบายที่มาการร่วมทุนกับชนอย่า คุณลิ่งว่า กับคุณชนอย่าก็จะเป็นเรียลิตีโชว์ (Reality show) ซึ่งเป็นเทรนด์ของทุกประเทศในย่านนี้ คนก็ชอบดู เราก็สนใจ American Next Top Model ก็ติดต่อเจ้าของสิทธิในการดำเนินงาน (License) ได้มาในเมืองไทยก็ต้องดูว่าโปรดักชั่นจะทำอย่างไรให้เวิร์ค คราวนี้มันต่อยอดเป็นเรื่องของนางแบบ หานางแบบก็ต้องดึงนางแบบเข้ามาที่วิธีดึงนางแบบเข้ามาก็มีหลายวิธี อย่างแรกก็คือ จ้างเขาเป็นฟรีเซนเตอร์ เป็นพิธีกร ซึ่งก็คือการจ่ายเงินเหมือนกับจ้างเขามาทำงาน แต่คุณไพบรอันมองโจทย์ว่า มันทำต่อได้อีกแทนที่จะจ่ายเงินครั้งแรกทีเดียว ก็ไม่ต้องจ่ายขวนมาทำธุรกิจด้วยกัน แล้วก็เปิดบริษัทด้วยกัน คุณชนอย่าก็ทุ่มเทเต็มที่ให้กับงานนี้ เพราะว่าถ้ารายการนี้มันประสบความสำเร็จ (Success) เขาก็ได้ด้วย¹⁵¹

¹⁴⁹ สัมภาษณ์ สุรพงษ์ เชื้ออุทัย, Head of TV. Production

บริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, 21 เมษายน 2548.

¹⁵⁰ สัมภาษณ์ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย, ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์

บริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, 19 เมษายน 2548.

¹⁵¹ เรื่องเดียวกัน.

ทางด้านไบรอัน แอล. มาร์การ์ กรรมการผู้จัดการ บีอีซี-เทโรฯ เปิดเผยถึงการร่วมมือทางธุรกิจว่า

...ถึงเวลาที่เรา ต้องการคนที่มีฝีมือรุ่นใหม่ฯ มาร่วมเสริมศักยภาพและสร้างความหลากหลายในการเป็นมืออาชีพด้านธุรกิจบันเทิง แล้วเรตัดสินใจเลือก ขอนย่า มาสร้างสีสันแปลกใหม่ในอีกรูปแบบที่ประชาชนชาวไทยยังไม่เคยเห็นมาก่อน นั่นก็คือ การเป็นนักธุรกิจเต็มตัว และการเป็นเอ็กเซคิวทีฟโปรดิวเซอร์ ควบคุมดูแลการผลิตรายการโทรทัศน์ รวมทั้งกิจกรรมบันเทิง นอกจากรูปแบบงานที่เจ้าตัวถนัด นั่นก็คือเรื่องของการแฟชั่น การเดินแบบ ความสวยความงาม...ยังมีทีมงานคุณภาพที่แข็งแกร่งรองรับกิจกรรมบันเทิงในทุกรูปแบบ โดยไม่จำกัดค่ายเลย... ขอนย่าเป็นคนที่มีความรู้สูงทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ ผลงานที่ผ่านมาพิสูจน์ได้ดี ทั้งบทบาทบนเวทีแคทวอล์ค การแสดงละครโทรทัศน์ การเป็นพิธีกร...เพราะฉะนั้นอดใจรอกันอีกนิด รับรองว่าเร็วๆ นี้ จะต้องมีอะไรดีๆ ออกมาให้คนไทยทั้งประเทศได้เซอร์ไพรส์แน่นอน¹⁵²

สำหรับการบริหารจัดการระหว่างบีอีซี-เทโรฯ และฮอรัสฯ นั้น สุรพงษ์ เชื้อชูชัย กล่าว

แบ่งงานกันโดยฮอรัสฯ รับผิดชอบ เราเป็นผู้ดูแลด้านการตลาดให้ แล้วฮอรัสฯ ก็ต้องเสนอรูปแบบรายการเหมือนกับบริษัทอื่นๆ ในแบบแรก จบโครงการ (Project) เพื่อมาขอเวลาใหม่ แต่ไม่ใช่ว่าเสนออะไรมาเราต้องรับหมด ราคาเหมาะสมไหม โปรดักชันสมราคาหรือเปล่า เพราะฮอรัสฯ เป็นบริษัทร่วมทุนที่แยกออกมาจึงเหมือนกับบริษัททั่วไปที่ต้องสามารถเลี้ยงตัวเองได้ และในการเสนอรายการก็ต้องเสนอให้เราก่อนตามความเหมาะสม แล้วถ้าต้องการจะเสนอช่องอื่นๆ ก็ได้เช่นกัน¹⁵³

¹⁵² บริษัท บีอีซี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, "Investor Relations,"

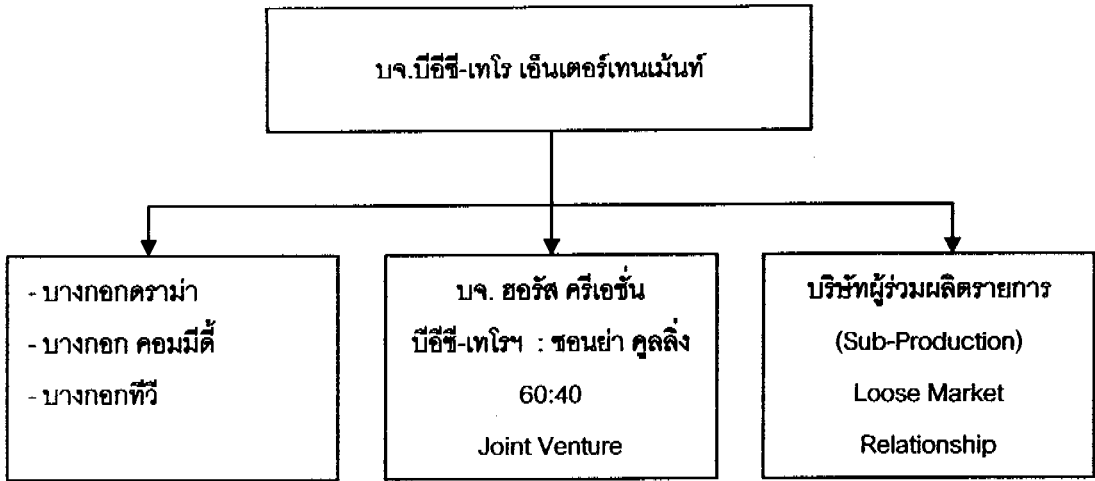
< <http://www.bectero.com/horus/14dec04.php>>, 21 พฤษภาคม 2548.

¹⁵³ สัมภาษณ์ สุรพงษ์ เชื้อชูชัย, Head of TV. Production

บริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, 21 เมษายน 2548.

ภาพประกอบที่ 5.4

สรุปความสัมพันธ์พันธมิตรทางธุรกิจโทรทัศนบริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด



ส่วนผลที่เกิดขึ้นจากการร่วมทุนครั้งนี้ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย กล่าวว่า

ในส่วนคุณขอนแก่นก็ได้ธุรกิจของตัวเองเพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งธุรกิจ ส่วนของบีอีซี-เทโรฯ เราก็ลดความเสี่ยงด้วย แทนที่เราจะจ่ายเงินก้อนใหญ่ให้กับนางแบบชื่อดังตอนแรก เราก็ยังไม่จ่ายทำให้ลดค่าการผลิต (Production Cost) แต่เรายอมแบ่ง (Share) กำไร ถ้าเกิดมีกำไรมากเราก็แบ่ง (Share) กำไรกับคุณขอนแก่นด้วย¹⁵⁴

ส่วนการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ที่ค่อนข้างสูงมากขึ้นเรื่อยๆ บีอีซี-เทโรฯ ได้วางกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยพยายามนำเสนอรายการรูปแบบใหม่ที่มีสาระและมีคุณค่าต่อผู้ชม ซึ่งผสมผสานไปด้วยความบันเทิงอยู่ตลอดเวลาและบีอีซี-เทโรฯ ยังสามารถผลิตรายการโทรทัศน์ได้หลายประเภทเพื่อครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม นอกจากนี้ ยังสามารถควบคุมต้นทุนการผลิตเป็นอย่างดี ด้วยทีมงานที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งบีอีซี-เทโรฯ ยังได้เปรียบจากการเป็นบริษัทย่อยของบีอีซี เวิลด์ ทำให้การบริหารงานได้รับความสนใจและมีความใกล้ชิด สามารถพิจารณาตัดสินใจได้รวดเร็วทันการณ์...

¹⁵⁴สัมภาษณ์ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย, ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ บริษัท บีอีซี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, 19 เมษายน 2548.

นอกจากนี้ บีอีซี-เทโรฯ ยังมีนโยบายในการขยายธุรกิจโทรทัศน์ด้วยการผลิตรายการที่มีสาระ มีคุณค่าต่อผู้ชม และมีการพัฒนารูปแบบรายการอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้ชมที่ชัดเจน เพื่อเพิ่มเรตติ้งและเพื่อให้ได้เวลาออกอากาศที่ดีจากช่อง 3¹⁵⁵

5.3.2 พันธมิตรทางธุรกิจในการถ่ายทอดสดการแข่งขันฟุตบอล

พันธมิตรทางธุรกิจโทรทัศน์อีกกรณีหนึ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัท ทราฟฟิกคอร์ปอเรชั่น โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด คือ พันธมิตรในการถ่ายทอดสดการแข่งขันฟุตบอลต่างประเทศ โดยเฉพาะฟุตบอลพรีเมียร์ลีก, เอฟเอ คัพ และ บุนเดสลีกา

สำหรับฟุตบอลพรีเมียร์ลีกนั้น เดิมทางยูบีซีและช่อง 7 ได้ลิขสิทธิ์ถ่ายทอดสดร่วมกันมาตลอด แต่ในปี 2541 ลิขสิทธิ์การถ่ายทอดสดฟุตบอลดังกล่าวกลับเปลี่ยนมือเป็นของช่อง 9 อ.ส.ม.ท. และช่อง 9 ได้ติดต่อให้บริษัท ทีวีฟอรัม จำกัด บริษัทลูกของบริษัท ทราฟฟิกคอร์ปอเรชั่น จำกัด¹⁵⁶ เข้ามาทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการตลาด

จากนั้นในปี 2542 ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ยังได้ลิขสิทธิ์ถ่ายทอดสดฟุตบอลพรีเมียร์ลีกเป็นปีที่ 2 โดยตกลงซื้อลิขสิทธิ์ของฟรีทีวีกับทางยูบีซี และยูบีซียังให้ลิขสิทธิ์ฟุตบอลบุนเดสลีกา ประเทศเยอรมัน ที่เคยนำรายการบางส่วนไปแพร่ภาพทางช่อง 3 มาทำการถ่ายทอดสดสลับกับพรีเมียร์ลีกอีกด้วย

ต่อมาในปี 2547 ช่อง 9 มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบใหม่เป็นโมเดิร์นไนน์ทีวี และยังคงร่วมกับบริษัท ทีวี ฟอรัม จำกัด ถ่ายทอดสดการแข่งขันฟุตบอล พรีเมียร์ลีกและบุนเดสลีกา ซึ่งนับเป็นปีที่ 6 ติดต่อกัน ทางรายการ “Be on a Hot Kick” ทุกคืนวันเสาร์ แต่ในปีเดียวกันนี้ โมเดิร์นไนน์ทีวีมีการเปลี่ยนผังรายการใหม่อีกครั้ง ทำให้รายการถ่ายทอดสดการแข่งขันฟุตบอลต่างประเทศถูกถอดออกจากผังรายการ

เนื่องจากทางบริษัท ทราฟฟิกคอร์ปอเรชั่น โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) ยังเป็นผู้ได้รับลิขสิทธิ์ถ่ายทอดสดการแข่งขันฟุตบอลเอฟเอ คัพ ประเทศอังกฤษ จากเครือข่ายของ ESPN

¹⁵⁵ บริษัท บีอีซี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, “Investor Relations,”

<http://www.bectero.com/investor/faq_th.php>, 21 พฤษภาคม 2548.

¹⁵⁶ ขณะนั้นยังไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ประจำฤดูกาล 2004-2005 แต่เพียงผู้เดียวในประเทศไทย จึงได้เข้าร่วมมือกับบริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ทำการถ่ายทอดสดผ่านไทยทีวีสีช่อง 3¹⁵⁷

ส่วนลิขสิทธิ์ถ่ายทอดสดการแข่งขันฟุตบอลพรีเมียร์ลีก 2004-2005 ทั้งหมด 17 นัด เฉพาะคู่ที่แข่งขันในช่วงวันเสาร์-อาทิตย์ ทางทรูฟ็อกคอร์นเนอร์ฯ จะดำเนินการถ่ายทอดสดทางช่อง 3 เป็นหลัก และถ้ามีการแข่งขันพร้อมกันในเวลาเดียวกันก็จะออกอากาศทางช่อง 7 เพิ่มอีกช่องหนึ่ง ซึ่งเป็นพันธมิตรเดิมที่ถ่ายทอดสดฟุตบอลยูโร 2004¹⁵⁸

จากความร่วมมือข้างต้นบริษัท ทรูฟ็อกคอร์นเนอร์ โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน), สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 และสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 ยังได้ร่วมมือกันอีกครั้งเป็นปีที่ 2 ในการถ่ายทอดสดการแข่งขันฟุตบอลพรีเมียร์ลีก อังกฤษ 2005 - 2006 ไม่ต่ำกว่า 45 นัด แบ่งเป็นฟุตบอลคอมมูนิตี ชิลด์ 1 นัด พรีเมียร์ลีก 17 นัด เอฟเอ คัพ ไม่ต่ำกว่า 24 นัด และฟุตบอลโลกรอบคัดเลือกของทีมชาติอังกฤษอีก 3 นัด เริ่มตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2548 - พฤษภาคม 2549¹⁵⁹

สำหรับลิขสิทธิ์การถ่ายทอดสดการแข่งขันฟุตบอลบุนเดสลีกา จากประเทศเยอรมัน ทางบริษัท ทรูฟ็อกคอร์นเนอร์ โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) ได้ร่วมมือกับสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 ถ่ายทอดสดการแข่งขันฟุตบอลบุนเดสลีกา เป็นเวลา 2 ปี ออกอากาศทุกวันเสาร์ รวม 30 นัด

นายเมธิญ ขำโพธิ์ ผู้อำนวยการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 กล่าวว่า การถ่ายทอดสดฟุตบอลบุนเดสลีกาทางช่อง 11 ถือเป็นรายการหนึ่งที่สนองนโยบายในการพัฒนาไปสู่การเป็นสถานีแห่งกีฬาในอนาคต¹⁶⁰

¹⁵⁷“ทรูฟ็อกฯ ไล่ซื้อลิขสิทธิ์บอล หุ้ม 200 ล้าน คว่าเอฟเอ คัพ ถ่ายสดทางช่อง 3 พร้อมลุ้นพรีเมียร์ลีก,” ฐานเศรษฐกิจ (25 กรกฎาคม 2547):12, 18.

¹⁵⁸เรื่องเดียวกัน.

¹⁵⁹“3 ค่าย จับมือถ่ายทอดบอลอังกฤษ ช่อง 7 สี กลั่นใจยกละครเปิดทาง,” ผู้จัดการรายวัน (4 สิงหาคม 2548):37.

¹⁶⁰“ช่อง 11 ปรับผังข่าว ต.ค.-ต้นกุมภาพันธ์ ผนึกทรูฟ็อกถ่ายทอดบุนเดสลีกา,” ผู้จัดการรายวัน (9 กันยายน 2547):31.

ด้านปิ๊ซี-เทโรฯ นั้น พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย ได้เล่าถึงที่มาของการเป็นพันธมิตรในการถ่ายทอดสดฟุตบอลต่างประเทศว่า

สำหรับทราฟฟิกฯ ถ้าเป็นรายการโทรทัศน์ทั้งกลุ่ม ไม่ได้พูดถึงบริษัททราฟฟิกคอร์ปเนอรัฯ เขาก็มีจุดแข็ง (Strength) ของเขาคือ เขามีสายความสัมพันธ์ (Connection) เยอะนะ เขาก็รู้จักประสานงานติดต่อได้เก่ง อย่างฟุตบอลพรีเมียร์ลีก เขาก็สามารถเป็นล็อบบิสต์ (Lobbyist) คนหนึ่ง เป็นคีย์คนหนึ่งที่ไปหาเราได้ เราก็ไปร่วมกันมา ถือว่าถ้าได้กำไรก็มาแบ่ง (Share) กัน คือถ้าเป็นการลงทุนแบบรุ่นก่อนๆ จะเป็นลักษณะว่าได้รายการมา เราก็ซื้อขายขาดกัน วิธีการนี้มันก็มีความเสี่ยงว่าเราอาจจะซื้อแพงไปหรือคนที่ขายให้เราอาจจะขายถูกไปแล้วอาจจะทะเลาะกันวันหลัง สมมติรายการเราซื้อมาถูก แล้วรายการเราได้รับความนิยมมาก ขายโฆษณาได้มาก คนที่ขายให้เราไม่ได้ส่วนแบ่งแล้ว เขาได้เงินเขาก็อาจจะไม่พอใจ ก็อาจจะต้องมาจัดส่วนแบ่งกันใหม่ หรือเราซื้อรายการมาแพง แต่เราขายไม่ได้เลย เราก็รู้สึกหงุดหงิดว่าทำไมดูพลาด ดูไม่ใช่ แต่ถ้าเราลงทุนกันหรือว่าเป็น Profit sharing ก็วินวิน (Win Win) ด้วยกัน คือถ้ารายการคุณดี เราก็ช่วยผลักดันให้คุณได้ดี เราก็แบ่งกำไรซึ่งกันและกันสัดส่วนก็ตามเงินลงทุนที่เอามาลง ก็ตีมูลค่าว่าใครเอามาลงด้วยอะไร¹⁶¹

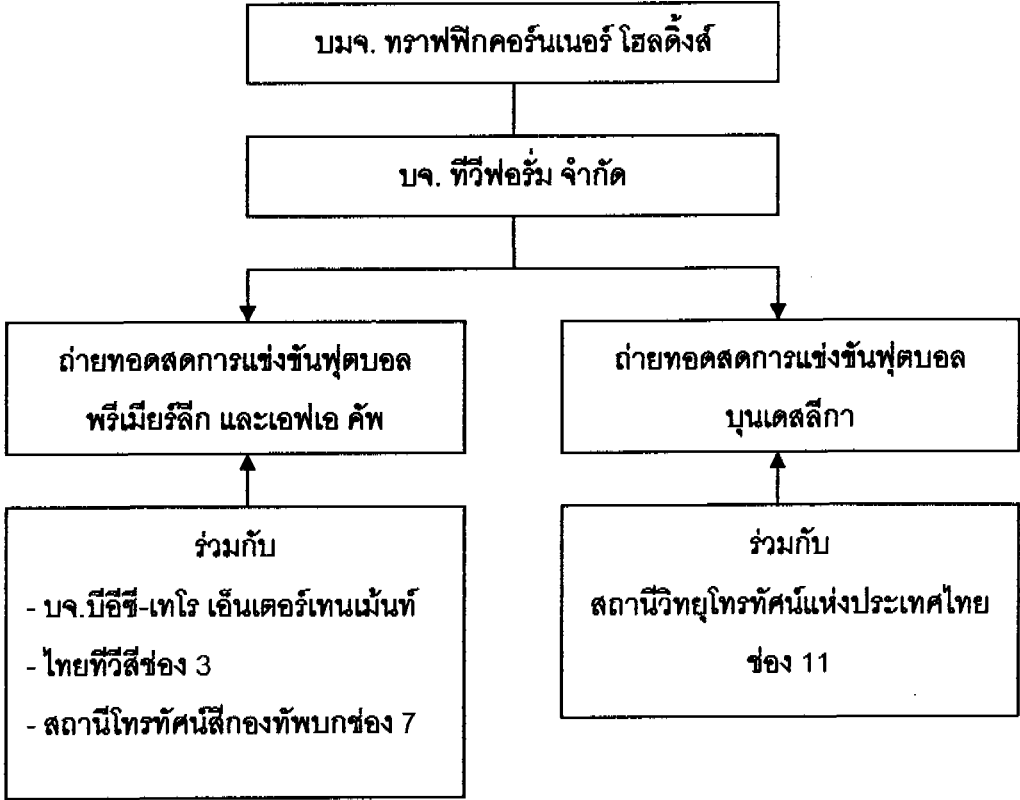
วินิจ เลิศรัตนชัย กล่าวว่า “ทางด้านโทรทัศน์ทราฟฟิกฯ มีบริษัทลูกคือ ทีวีฟอรั่ม ก็มีโอกาสร่วมทำงานกับช่อง 3 ช่อง 7 ในการถ่ายทอดสดรายการกีฬาฟุตบอลพรีเมียร์ลีกและเอฟเอคัพ เป็นการถือลิขสิทธิ์ด้วยกัน เป็นปาร์ตีกันโดยเริ่มฤดูกาลนี้เป็นฤดูกาลแรก เราได้ลิขสิทธิ์สามปี”¹⁶²

¹⁶¹ สัมภาษณ์ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย, ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ บริษัท ปิ๊ซี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด, 19 เมษายน 2548.

¹⁶² สัมภาษณ์ วินิจ เลิศรัตนชัย, รองประธานเจ้าหน้าที่การตลาดองค์กร บริษัท ทราฟฟิกคอร์ปเนอรั โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน), 8 มีนาคม 2548.

ภาพประกอบที่ 5.5

สรุปความสัมพันธ์พันธมิตรทางธุรกิจในการถ่ายทอดสดการแข่งขันฟุตบอล
พรีเมียร์ลีก, เอฟเอ คัพ และบุนเดสลีกา



สำหรับปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความร่วมมือในการถ่ายทอดสดฟุตบอลต่างประเทศ
นั้น พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย กล่าวว่า

มันแพง แนวคิดแรกคือ ค่าลิขสิทธิ์ถ่ายทอดสดมันแพงมาก เราแบ่งกันไม่ไหว ก็
ต้องหาพันธมิตรที่ตัวใหญ่ๆ ที่พอจะไปแบ่ง (Share) ต้นทุนกันได้ แล้วก็ช่วยได้
อย่างเอฟเอคัพก็สลับกันถ่าย มันเป็นไพรม์ไทม์ทั้งคู่ เมื่อก่อนทั้งสองช่องก็โดนด่า
กันมากกว่าช่วง 2 หุ่่ม 3 หุ่่ม ไม่เคยปล่อยให้ถ่ายทอดสดฟุตบอลเลยจะต้องรอให้
ละครจบก่อน แล้วค่อยมาถ่ายเทปครึ่งชั่วโมง ตอนนั้นก็ไม่ได้แทรกเวลาไพรม์ไทม์
ทุกครั้งถือว่าแบ่งกันไป ครั้งนี้เป็นช่อง 3 ถ่ายเราก็เสียเวลาไพรม์ไทม์ละครไป
หน่อยแล้วก็ถ่ายกีฬาแทน อีกวันหนึ่งช่อง 7 ก็แบ่งกันไป ก็แบ่ง (Share) กันหลาย

อย่าง ตั้งแต่ต้นทุน ชื่อสิทธิการดำเนินงาน (License) มา แล้วก็ครึ่งๆ กันลดความ
เสี่ยงลงหน่อย ระหว่างทางเราก็แบ่ง (Share) กำไรกันไป¹⁶³

5.3.3 พันธมิตรทางธุรกิจวิทยุระหว่างบริษัท ทราฟฟิกคอร์นเนอร์ เรดิโอ จำกัด และ บริษัท บีเอ็นที เรดิโอ จำกัด

ทางด้านพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุกระจายเสียงนั้น บริษัท ทราฟฟิกคอร์นเนอร์ เรดิโอ
จำกัด ในเครือ บริษัท ทราฟฟิกคอร์นเนอร์ โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) ได้ร่วมลงนามในบันทึก
ข้อตกลงสัญญาความร่วมมือ (MOU) และตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สิน (Due Diligence) กับ
บริษัท บีเอ็นที เรดิโอ จำกัด บริษัทย่อยของ บริษัท บีเอ็นที เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) ใน
สัดส่วน 47% ด้านบีเอ็นทีฯ ถือหุ้น 50.5% ส่วนอีก 2.5% เป็นของผู้ถือหุ้นเดิม¹⁶⁴

นอกจากนี้ ยังมีเงื่อนไขว่าบีเอ็นที เรดิโอ ต้องมีคลื่นวิทยุอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 3 คลื่น¹⁶⁵
จากเดิมนั้น บีเอ็นที เรดิโอ ทำการบริหารสถานีวิทยุอยู่ 2 คลื่น คือ 94.5 Love FM และ 98 ลูกทุ่ง
รักไท และในเดือนตุลาคม ได้รับสัมปทานคลื่นวิทยุเพิ่มอีก 2 คลื่น คือ¹⁶⁶

- บางกอกทูเดย์ เอฟ.เอ็ม. 99.5 MHz. สัมปทานจากหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา
ภายใต้แนวคิด “ถึงรศ...ถึงเครื่อง...ทุกเรื่องราว” นอกจากนี้ ยังมีการถ่ายทอดสดรายการผู้หญิงถึง
ผู้หญิง, จากช่อง 3 และรายการทันหุ้น และไอทีวีสอท นิวส์ จากไอทีวี โดยคลื่น FM 99.5 MHz.
เดิม บริษัท วี อาร์ วัน เรดิโอ จำกัด เป็นผู้ได้รับสัมปทาน และได้นำรายการเอฟ.เอ็ม. วัน จากคลื่น
FM 99.5 MHz. ไปรวมกับรายการบิก คลื่น FM 103.5 MHz. ของ บริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด ที่ทำ
การบริหารร่วมกัน

¹⁶³ สัมภาษณ์ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย, ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์
บริษัท บีอีซี-เทโรเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, 19 เมษายน 2548.

¹⁶⁴ “TRAF ให้บ.ย่อยลงทุนกับ BNT ควัก 47 ล้านบาท เข้าถือหุ้น 47%,”
ผู้จัดการรายวัน (13 กันยายน 2548):21.

¹⁶⁵ “BNT+TRAF คว่ำวิทยุเบอร์ 1,” โพสต์ทูเดย์ (13 กันยายน 2548):B7.

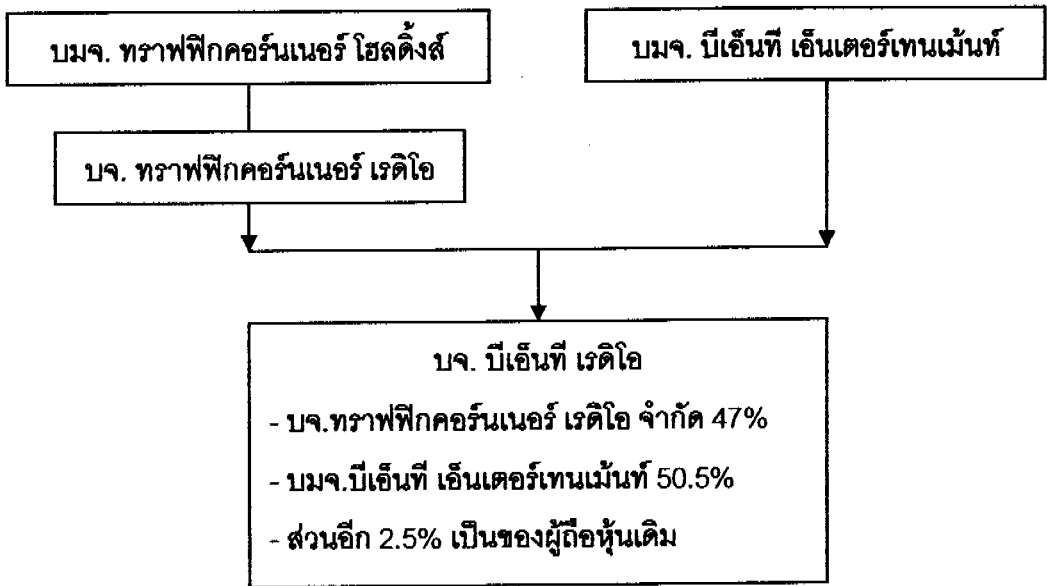
¹⁶⁶ “บีเอ็นที เรดิโอ ผุด 2 คลื่น ชู ‘F3’ หวังลดต้นทุน,” กรุงเทพธุรกิจ
(3 ตุลาคม 2548):24.

- Channel [v] FM 107.5 MHz. สัมปทานจากกระทรวงมหาดไทย เจาะกลุ่มวัยรุ่น ด้วยการนำวีเจมาร่วมจัดรายการ และทำการตลาดร่วมกันระหว่างโทรทัศน์และวิทยุ

ต่อมาได้มีการสลับเปลี่ยนคลื่น 99.5 MHz. เป็น Channel [v] FM และคลื่น 107.5 MHz. เป็นบางกอกทูเดย์ เอฟ.เอ็ม. ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2548

ภาพประกอบที่ 5.6

สรุปความสัมพันธ์พันธมิตรทางธุรกิจวิทยุระหว่างบริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น จำกัด และบริษัท บีเอ็นที เรดิโอ จำกัด



นายสุรพงษ์ เจริญชาญชัย กล่าวถึงที่มาของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุว่า การเจรจาร่วมทุนครั้งนี้ เกิดขึ้นเมื่อ 2-3 เดือนที่แล้ว ซึ่งผมและคุณปิติพัฒน์ เพียรเลิศ (กรรมการ บริษัท บีเอ็นที เอ็นเตอร์เทนเมนท์ฯ) วุ่นกันหลายงาน ในการประมูลคลื่นวิทยุ เมื่อเห็นว่าการทำธุรกิจคลื่นวิทยุต้องมีพันธมิตร และคิดว่าสามารถทำธุรกิจที่จะเติบโตด้วยกันได้ หรือรวมกันแล้วใหญ่ได้ จึงเกิดความร่วมมือขึ้น และอนาคตต่อไปอาจมีการรวมกับผู้ประกอบการรายอื่นอีก¹⁶⁷

นายจเรรัฐ ปิงคลาศัย กรรมการ บริษัท บีเอ็นที เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) กล่าวว่าความร่วมมือกับกลุ่มทราฟฟิกฯ จะเกิดผลดีทำให้ยอดขายได้ธุรกิจวิทยุเพิ่มขึ้น เนื่องจากกลุ่มทราฟฟิกฯ เป็นนักการตลาดที่แข็งแกร่ง และทำให้มีความหลากหลายของกลุ่มเป้าหมาย ที่

¹⁶⁷“BNT+TRAF คว่ำวิทยุเบอร์ 1,” โพสต์ทูเดย์ (13 กันยายน 2548):B7.

สำคัญเมื่อร่วมมือกันแล้วทำให้เป็นผู้นำตลาดวิทยุ มีรูปแบบรายการที่หลากหลาย และลดการแข่งขัน¹⁶⁸

นอกจากนี้ นายสุรพงษ์ เจริญชาญชัย ได้กล่าวเสริมว่า “ผมเชื่อว่าการลงทุนในบริษัท บีเอ็นที เรดิโอ จะไม่ขาดทุน แต่เร็วเกินไปที่จะตอบว่าจะได้กำไรจากการลงทุนเท่าไร และตราบไค ที่ กสท. ยังไม่เกิด ผมก็จะไม่นำธุรกิจวิทยุจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์...”¹⁶⁹

จากผลการตรวจสอบสถานะ (Due Diligence) ระหว่างบริษัท ทราฟฟิกคอร์ปอเรชั่น เรดิโอ จำกัด กับบริษัท บีเอ็นที เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด (มหาชน) นั้น ปรากฏว่าทางทราฟฟิกคอร์ปอเรชั่น เรดิโอฯ ไม่สามารถตกลงเงื่อนไขที่เป็นสาระสำคัญต่อการร่วมลงทุนกับบีเอ็นทีฯ ได้ เนื่องจากจำนวนคลื่นวิทยุที่บีเอ็นที เรดิโอฯ ได้มาไม่แน่นอนและด้วยข้อกำหนดด้านระยะเวลาการเจรจาที่ระบุว่าจะจบลงภายในวันที่ 30 ธันวาคม 2548 ดังนั้น ในเดือนธันวาคม ทางบริษัท ทราฟฟิกคอร์ปอเรชั่น เรดิโอ จำกัด ได้ยกเลิกการร่วมลงทุนใน บริษัท บีเอ็นที เรดิโอ จำกัด¹⁷⁰

นายสุรพงษ์ เจริญชาญชัย ได้กล่าวว่า ในช่วงปลายปีที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงคลื่นวิทยุมากและไม่เป็นไปตามแผนที่ตกลงกันไว้ว่าบีเอ็นที เรดิโอฯ จะมีจำนวนทั้งหมด 5 คลื่น เพราะคาดว่าจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการกิจการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์แห่งชาติ (กสท.) เสร็จ ทำให้ทุกคนพยายามให้มีคลื่นมากที่สุด แต่ปรากฏว่าต้องสรรหา กสท. ใหม่ ซึ่งคาดว่าจะใช้เวลา 2 ปี ทำให้สัญญาคลื่นวิทยุช่วงนี้ เป็นสัญญาปีต่อปี ถือว่าเป็นระยะสั้น แต่ละคนจึงต้องระมัดระวังมากขึ้น เพราะหากไม่สามารถคืนทุนใน 1 ปีจะอยู่ไม่ได้¹⁷¹

¹⁶⁸ เรื่องเดียวกัน.

¹⁶⁹ เรื่องเดียวกัน.

¹⁷⁰ “ทราฟฟิก ล้มคิล บีเอ็นที คลื่นวิทยุไม่ได้ตามเป้า,” มติชน (4 มกราคม 2549):18.

¹⁷¹ เรื่องเดียวกัน.

5.3.4 พันธมิตรทางธุรกิจโทรทัศน์ระหว่างบริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด, บริษัท มีเดีย ออฟ มีเดียส์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)

การร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจโทรทัศน์ของกลุ่มนี้ เริ่มต้นในวันที่ 21 เมษายน 2546 โดยบริษัท มีเดีย ออฟ มีเดียส์ จำกัด (มหาชน) ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 764 ล้านบาท ให้แก่ผู้ลงทุนแบบเฉพาะเจาะจง คือ กลุ่มบริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7

นายโฆสิต สุวินิจจิต ประธานกรรมการบริหาร บริษัท มีเดีย ออฟ มีเดียส์ จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า ตามกฎหมายฟื้นฟูกิจการ บริษัทฯ ต้องหาผู้ร่วมทุนมาเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทเองก็มองหาพันธมิตรมาโดยตลอด มีการติดต่อกับกลุ่มทุนหลายแห่งทั้งในและต่างประเทศ แต่เป้าหมายของบริษัทฯ ผู้ร่วมทุนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจโทรทัศน์ด้วย เพื่อจะได้ร่วมบริหารงานกันได้คล่องตัว¹⁷²

ส่วนปัจจัยที่ร่วมเป็นพันธมิตรกับทางช่อง 7 นั้น ได้ชี้แจงเพิ่มเติมว่า การเลือกช่อง 7 จะทำให้บริษัทฯ มีความมั่นคงมากยิ่งขึ้น เนื่องจากโดยปกติของธุรกิจโทรทัศน์นั้นมักจะทำสัญญากันปีต่อปี แต่นับจากนี้ไปบริษัทไม่ต้องรอลุ้นว่าสิ้นปีสถานีจะมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายอย่างไร และมีการปรับผังอย่างไร เพราะช่อง 7 จะเป็นผู้สนับสนุนด้านเวลาให้บริษัทฯ ผลิตรายการอย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญลูกค้าที่ซื้อโฆษณา ก็มองเห็นถึงความมั่นคง และมีความมั่นใจเกิดขึ้น¹⁷³

สำหรับงานด้านการบริหารนั้น นางยุวดี บุญครอง กล่าวว่าทางช่อง 7 ยังเชื่อมั่นในทีมบริหารของมีเดียส์ฯ เพราะพิสูจน์ให้เห็นแล้วว่า ทีมบริหารชุดนี้มีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากสามารถฝ่าฟันวิกฤติมาจนสามารถทำให้บริษัทฯ มีกำไรขึ้นมาได้¹⁷⁴

¹⁷²“เกมซุบซิบิต มีเดีย ออฟ มีเดียส์ ‘โฆสิต’ ดิล ผ่าน สมพงษ์ อมรวิวัฒน์,” กรุงเทพธุรกิจ (22 เมษายน 2546):31-32.

¹⁷³“ปริศนา ‘คุณแดง’ โดดผู้มีเดียฯ จับตา แบกคอร์ด ส่งช่อง 7 เข้าตลาด,” ประชาชาติธุรกิจ (24 เมษายน 2546):21-22.

¹⁷⁴“เกมซุบซิบิต มีเดีย ออฟ มีเดียส์ ‘โฆสิต’ ดิล ผ่าน สมพงษ์ อมรวิวัฒน์,” กรุงเทพธุรกิจ (22 เมษายน 2546):31-32.

ต่อมาในเดือนพฤษภาคม 2546 นายโฆสิต สุวินิจจิต ได้ลาออกจากตำแหน่งประธานกรรมการบริษัท หลังจากรับตำแหน่งที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีนาย กฤตย์ รัตนรักษ์ เข้ามารับตำแหน่งแทน นอกจากนี้ ในการบริหารงานยังประกอบด้วย กรรมการจากช่อง 7 จำนวน 3 คน คือ นายปรีชา ทิวะหุต นายชะลอ นาคอ่อน และนายเชิดศักดิ์ ดันสกุล กรรมการผู้จัดการสาย 2 รับผิดชอบการบริหารธุรกิจใหม่ เช่น การสร้างมีเดีย สตูดิโอ ซีดี ที่เขาเขียว คันทรี่คลับ มีกรรมการอิสระ 3 คน คือ นายเชษฐ รัตตะกนิษฐ นายยงยุทธ วิทยาวงศรุจิ และนายเจษฎา พรหมจาด ด้านนางยุวดี บุญครอง จะดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการสาย 1 ดูแลธุรกิจการผลิตสื่อ¹⁷⁵ หลังจากนั้น นายโฆสิต สุวินิจจิต ได้กลับเข้ามาทำงานในบริษัท อีกครั้งในตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

ในเดือนธันวาคม 2548 ได้มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารในบริษัท มีเดีย ออฟ มีเดียส์ จำกัด (มหาชน) จากการลาออกของนายโฆสิต สุวินิจจิต ในตำแหน่งกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และนางยุวดี บุญครอง ในตำแหน่งกรรมการและกรรมการผู้จัดการของบริษัทฯ โดยทางบริษัทฯ ได้แต่งตั้งนางชาลลิต โทณวนิก เข้ารับตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท มีเดีย ออฟ มีเดียส์ จำกัด (มหาชน) อย่างเป็นทางการ พร้อมกับนายธงชัย ชั่นเสวกุล เข้ารับตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2549¹⁷⁶ โดยได้ลาออกจากบริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด ส่วนกลุ่มนายโฆสิต สุวินิจจิต และนางยุวดี บุญครอง ยังถือหุ้นร้อยละ 12 เช่นเดิม

ด้านนางยุวดี บุญครอง ได้มีการจัดตั้งบริษัท เอเชีย เทเลวิชั่น มีเดีย จำกัด (เอทีเอ็ม) ขึ้นมารองรับการผลิตรายการโทรทัศน์ไว้ล่วงหน้า และคาดว่าจะจะเป็นบริษัทฯ ที่เข้าไปทำสัญญาผลิตรายการให้กับช่อง 5 ในการปรับผังรายการใหม่ ซึ่งก่อนหน้านี้ได้ยื่นผลิตรายการในนามของมีเดีย ออฟ มีเดียส์ฯ 2 รายการ คือ บ้านเลขที่ 5 และเวทีไท¹⁷⁷

ปัจจุบันผู้ถือหุ้นหลักในบริษัท มีเดีย ออฟ มีเดียส์ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยบริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด 56.60%, บริษัท บีบีทีวี แอสเซตแมนเนจเม้นท์ จำกัด 9.00%, บริษัท บีบีทีวี แชนแนลวิชั่น จำกัด 6%, นางยุวดี บุญครอง 4.84%, ต.ญ.ณัฐนรี สุวินิจจิต 4.84%,

¹⁷⁵“โฆสิต ลา มีเดียฯ สูเส้นทางการเมือง,” ผู้จัดการรายวัน (30 พฤษภาคม 2546):

1-3.

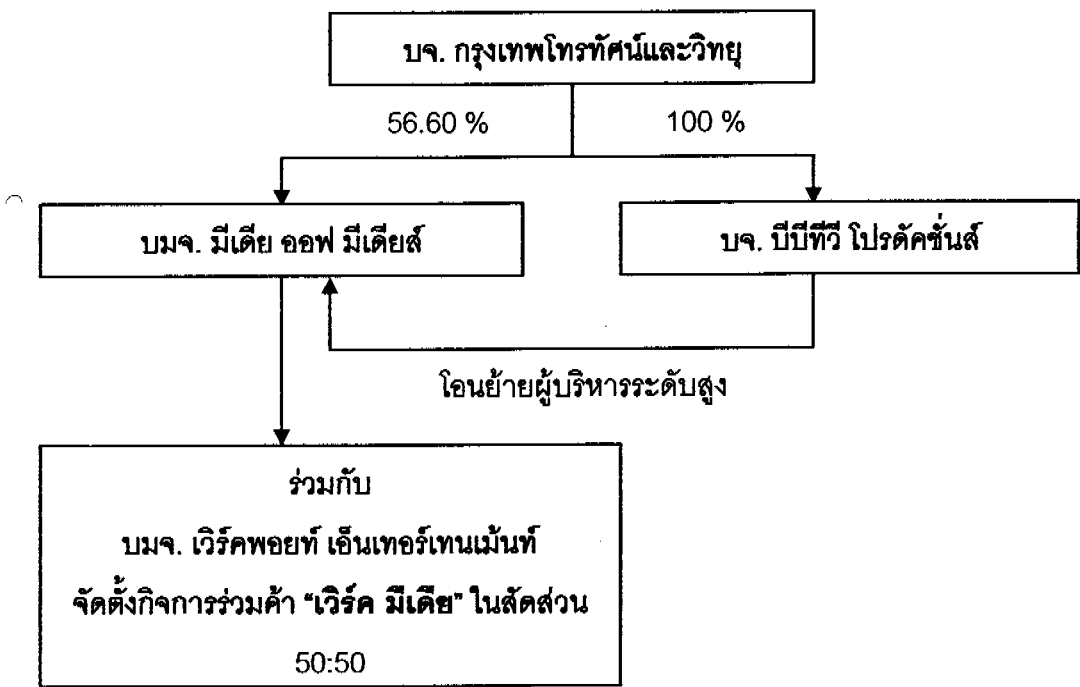
¹⁷⁶บริษัท มีเดีย ออฟ มีเดียส์ จำกัด (มหาชน), “แจ้งการแต่งตั้งกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร,” <<http://www.set.or.th/set/companynews>>, 19 ธันวาคม 2548.

¹⁷⁷เรื่องเดียวกัน.

นางอรุณี เกตุอ่ำ 2.04%, นายณภัทร วิเศษสมบัติ 2.04%, น.ส.ยุวดี บุญครอง 1.54%, นางชวนชมศร กฤตยโสภณ 1.39%, บริษัท มีเดีย สตูดิโอ จำกัด 1.25%, บริษัท กสม จำกัด 1%, นายโมลิต สุวินิจจิต 0.63%, BANK OF TOKYO - MITSUBISHI (LUXEMBOURG) 0.61%, นางยุวดี บุญครอง 0.5% และนายเจษฎา เลิศนันทปัญญา 0.5%¹⁷⁸

ภาพประกอบที่ 5.7

สรุปความสัมพันธ์พันธมิตรทางธุรกิจโทรทัศน์ระหว่างบจ. กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ
บมจ. มีเดีย ออฟ มีเดียส์ และ บมจ. เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์



จากนั้นในช่วงปลายปี 2548 บริษัท มีเดีย ออฟ มีเดียส์ จำกัด (มหาชน) โดยนางชาลอต โทณวนิก ได้ร่วมทุนกับ บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) จัดตั้งกิจการร่วมค้า “เวิร์ค มีเดีย” ในสัดส่วน 50:50 โดยเริ่มจากการย้ายรายการชิงร้อยชิงล้าน จากช่อง 5 มาออกอากาศทางช่อง 7 ตั้งแต่วันที่ 11 มกราคม 2549 เป็นต้นไป ซึ่งจะมาแทนรายการคืนแห่งดาว ของมีเดียฯ ส่วนรายการชั่วโมงพิเศษ จะหมดสัญญา กับช่อง 7 สิ้นปี 2549 แต่ทางมีเดียฯ

¹⁷⁸“ช่อง 7 ปลด ยุวดี พันมีเดียส์ ดัน ชาลอต นั่งบริหารแทน,” กรุงเทพธุรกิจ (15 ธันวาคม 2548):5.

ได้ให้ช่วงเวลาพร้อมกับซื้อรายการแก่ บริษัท เอเซีย เทเลวิชั่น มีเดีย จำกัด (ATM) ของนางยุวดี บุญครอง ไปดำเนินงานต่ออีก 1 ปี จากนั้น จะนำกลับมาบริหารเอง¹⁷⁹

สำหรับสาเหตุที่ย้ายรายการชิงร้อยชิงล้านมาออกอากาศที่ช่อง 7 เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการปรับผังรายการใหม่ของช่อง 5 (ปี 2549) ทำให้ถูกตัดรายการออกเหลือ 1 ชั่วโมง 30 นาที จากเดิม 2 ชั่วโมง ขณะที่รายการดังกล่าวต้องใช้เวลาออกอากาศถึง 2 ชั่วโมง จึงมีการพูดคุยกับทางมีเดีย ออฟ มีเดียส์ และผู้บริหารช่อง 7 ก่อนจะมาลงตัวเป็นพันธมิตรในลักษณะกิจการร่วมค้าเฉพาะกิจ ซึ่งถือเป็นบทสรุปที่แต่ละฝ่ายได้ผลประโยชน์แบบ Win Win¹⁸⁰

ในการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจโทรทัศน์ระหว่างมีเดีย ออฟ มีเดียส์ จำกัด (มหาชน) กับบริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) นั้น นางชาลอต โทณวนิก ได้กล่าวถึงที่มาว่า เดิมทีมีเดียฯ เรามีปัญหาในการผลิตรายการคืนแห่งดาวที่ออนแอร์ทุกคืนวันพุธอยู่ก่อน ซึ่งมีเดียฯ ผลิตรายการนี้ขาดทุนอยู่ตลอด จะขาดทุนมากน้อยขนาดไหนนั้น เราไม่ชอบบอก แต่เราสามารถเห็นได้อย่างชัดเจน คือ ผลจากโฆษณา แต่เมื่อล่าสุดคุณปัญญาได้เข้ามาปรึกษาเราเรื่องรายการชิงร้อยชิงล้าน ที่ทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 5 ได้มีการลดเวลาลง ซึ่งทั้งนี้ทั้งนั้น คุณปัญญาได้ชี้แจงว่า รายการนี้เป็นรายการที่ต้องใช้เวลาออกอากาศถึง 2 ชั่วโมงเพื่อเป็นประโยชน์ของผู้บริโภค อีกทั้งเมื่อเสียเวลาไป ทางบริษัทเวิร์คพอยท์ฯ เองก็มีผลกระทบกระเทือน เมื่อคุณปัญญาเข้ามาคุยกับเรา เราก็ได้นำเรื่องนี้ไปปรึกษาคุณแดง (นางสุรางค์ เปรมปรีดิ์) ผลปรากฏว่าเราเห็นร่วมกันที่จะนำรายการชิงร้อยชิงล้าน ที่เดิมเคยอยู่ช่อง 7 แต่ด้วยเหตุผลในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจจึงทำให้มีการปรับผังรายการ แต่ล่าสุดกำลังจะกลับมาอยู่ช่อง 7 อีกครั้ง และมาแทนรายการคืนแห่งดาวไปเลย สำหรับการลงทุน เราได้ลงทุนกับทางเวิร์คพอยท์ฯ ในสัดส่วน 50:50 แต่ทางคุณปัญญาจะต้องรับผิดชอบเยอะหน่อย คือผลิตรายการทั้งหมด¹⁸¹

ด้านปัญญา นิรันดร์กุล ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า รายการชิงร้อยชิงล้าน ออกอากาศครั้งแรกกับช่อง 7 ตั้งแต่ปี 2532 และหยุดดำเนินการไปช่วงวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 หากรวมระยะเวลาดำเนินงานถึงปัจจุบัน 16 ปี

¹⁷⁹“เวิร์คพอยท์มีเดียฯ โยก ‘ชิงร้อยฯ’ ขบช่อง 7,” ผู้จัดการรายวัน

(28 ธันวาคม 2548):17-18.

¹⁸⁰“ปัญญาส่งซิกข่าวใหญ่ WORK ควบ MEDIAS,” ข่าวหุ้น (28 ธันวาคม 2548):

1, 28.

¹⁸¹“มีเดียฯ ร่วมพันธมิตร เวิร์คพอยท์จับชิงร้อยชิงล้าน รีเทิร์นช่อง 7,” สยามรัฐ

(1 มกราคม 2549):14.

ซึ่งบริษัทฯ มองว่า การปรับเปลี่ยนเวลามาที่ช่อง 7 ครั้งนี้ จะส่งผลให้บริษัทฯ มีรายได้และเรตติ้งเพิ่มขึ้น และคาดการณ์ว่า ในปีหน้าภายใต้การดำเนินงานของกิจการร่วมค้า "เวิร์ค มีเดีย" จะผลิตรายการออกอากาศทางช่อง 7 เพิ่มอีก 1 รายการ¹⁸²

นางชาลลิต โทณวนิก ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท มีเดีย ออฟ มีเดียส์ จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า ทิศทางการดำเนินงานจากนี้ บริษัทฯ มีรายการที่บริหาร คือ ชิงร้อยชิงล้าน และสถานีโทรทัศน์ดาวเทียม ที-แซนแนล และคาดว่าจะถึงสิ้นปีบริษัทฯ จะมีผลประกอบการเป็นบวก ขณะที่รายได้ต่อจากนี้ จะมาจาก 3 ทางหลัก คือ การผลิตรายการ การขายโฆษณาให้กับช่อง 7 ในช่วงเวลาข่าว และรายได้จากสนามกอล์ฟ เขาเขียว¹⁸³

สำหรับการปรับรายการคืนแห่งดาว ซึ่งเป็นรายการที่มีผลประกอบการขาดทุนออกไป แล้วนำรายการชิงร้อยชิงล้าน ที่มีเรตติ้งดีเข้ามาแทน จะส่งผลให้บริษัทมีรายรับของช่วงเวลานี้เป็นบวก ขณะเดียวกันทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 7 จะมีรายการวาไรตี้-เกมโชว์เข้ามาเติมเต็มผังรายการให้มีศักยภาพมากขึ้น สอดคล้องกับนโยบายการปรับผังรายการของช่อง 7 ในปี 2549 ที่จะเน้นปรับปรุงรายการในช่วงนอน-ไพรม์ไทม์ คือ หลังข่าวเข้าถึงช่วงละครเย็น และช่วงหลังละครภาคค่ำ¹⁸⁴

นอกจากนี้ ด้านทิศทางการทำงานของรายการที่ผลิตโดยบีบีทีวี บริษัทลูกของช่อง 7 ที่บริษัทฯ เห็นว่าจะสร้างรายได้จะนำมาให้ทางมีเดียฯ บริหาร โดยบีบีทีวี จะปรับไปเป็นบริษัททดลองเสมือนห้อง เพราะมีเดียฯ ซึ่งอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ จะต้องทำธุรกิจมุ่งหวังกำไรให้กับผู้ถือหุ้น ขณะที่บีบีทีวี ยังไม่ต้องมุ่งหวังกำไรมากนัก¹⁸⁵

หลังจากที่บริษัท มีเดีย ออฟ มีเดียส์ จำกัด (มหาชน) แถลงข่าวเป็นพันธมิตรในการผลิตรายการโทรทัศน์ร่วมกับบริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2548 นั้น ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงของราคาหุ้น คือ ในช่วงเช้าของการซื้อขายราคาหุ้นมีเดีย ออฟ มีเดียส์ บวก 22.15% โดยเปิดตลาดที่ 7.60 บาท ราคาปรับตัวขึ้นสูงสุดของวันที่ 9.60 บาท เพิ่มขึ้นจากราคาปิดวันก่อนหน้า 2.15 บาท หรือ 28% ซึ่งเป็นราคาที่สูงสุดในรอบ 10 เดือน ขณะที่หุ้นเวิร์คพอยท์ฯ บวก 1.08% โดยเปิดตลาดที่ 18.50 บาท ราคาปรับตัวขึ้นสูงสุดที่ 19.50 บาท อย่างไรก็ตาม ราคาหุ้นมีเดีย ออฟ มีเดียส์ ปิดตลาดที่ 9 บาท เพิ่มขึ้น 1.55 บาท หรือ

¹⁸²“เวิร์คพอยท์ คัมแบ็คจูบปากช่อง 7,” มติชน (28 ธันวาคม 2548):18.

¹⁸³เรื่องเดียวกัน.

¹⁸⁴เรื่องเดียวกัน.

¹⁸⁵เรื่องเดียวกัน.

20.81% มูลค่าการซื้อขาย 59 ล้านบาท ส่วนเวิร์คพอยท์ ปิดที่ 19 บาท เพิ่มขึ้น 0.5 บาท หรือ 2.70% มูลค่าการซื้อขาย 29 ล้านบาท¹⁸⁶

ด้านนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ บล.ซิกโก้ ได้เปิดเผยว่า ราคาหุ้นมีเดีย ออฟ มีเดียส์ และ เวิร์คพอยท์ เทรดกันคึกคัก ราคาปรับตัวสูงขึ้น เนื่องจากนักลงทุนเข้ามาเล่นเก็งกำไรกัน ในประเด็นความร่วมมือของช่อง 7 กับเวิร์คพอยท์ และมีเดีย ออฟ มีเดียส์ โดยมองว่าจะส่งผลดี กับทั้ง 2 บริษัทมากขึ้น เนื่องจากเวิร์คพอยท์ จะได้ช่วงเวลาเพิ่มขึ้น ซึ่งช่วงเวลาของช่อง 7 เป็น ช่วงเวลาที่ดีและฐานอัตราค่าโฆษณาสูงกว่าช่องอื่นๆ จะทำให้มูลค่าเฉลี่ย (Average Value) ของ เวิร์คพอยท์ สูงขึ้น ขณะเดียวกันก็ได้ช่วงเวลาเพิ่มขึ้นด้วย นอกจากนี้ ยังได้ให้ราคาเป้าหมายหุ้น เวิร์คพอยท์ ไว้ที่หุ้นละ 25 บาท ส่วนมีเดีย ออฟ มีเดียส์ น่าจะมีการปรับตัวดีขึ้น หลังจากได้นางชาลอต โทณวนิก เข้ามาบริหารงาน เพราะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับช่อง 7 ในฐานะที่ธนาคาร กรุงศรีอยุธยาเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เป็นการมองในแง่ของสายสัมพันธ์ที่ดี¹⁸⁷

ส่วนฝ่ายวิเคราะห์หลักทรัพย์จาก บล.กิมเฮ็ง ได้กล่าวว่าหากทางเวิร์คพอยท์ ได้เวลา ออกอากาศใหม่ทางช่อง 7 จะส่งผลบวกต่อบริษัทฯ เนื่องจากช่อง 7 เป็นสถานีที่มีส่วนแบ่งตลาด ผู้ชมและเม็ดเงินโฆษณาสูงที่สุด ทำให้มีโอกาสขายเวลาโฆษณาได้มากและมีอัตราโฆษณาค่อนข้างสูง จากปัจจุบันที่เวิร์คพอยท์ ไม่มีรายการทางช่อง 7 เลย¹⁸⁸

จากกรณีศึกษาเพิ่มเติมทั้ง 4 กรณีข้างต้นนั้น เป็นการนำเสนอภาพรวมเครือข่ายการ เป็นพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่ทำการศึกษ ในบทถัดไปจะเป็นการนำเสนอผลการศึกษากลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในการรายงานการเลือกตั้งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (29 สิงหาคม 2547) และการเลือกตั้งทั่วไปสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (6 กุมภาพันธ์ 2548) ซึ่งเป็นกรณีศึกษาในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดจากความร่วมมือกันทางด้านการตลาดอย่างหลวมๆ (Loose Market Relationship) หรือพันธมิตรเฉพาะกิจ (Ad Hoc Pool)

¹⁸⁶“มีเดียส์ พุ่งทำสถิติ 10 เดือน รับพันธมิตรใหม่เวิร์คพอยท์,” กรุงเทพธุรกิจ (28 ธันวาคม 2548):17, 27.

¹⁸⁷เรื่องเดียวกัน.

¹⁸⁸เรื่องเดียวกัน.