

บทที่ 7

บทสรุป การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง “การบริหารสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ” ในบทที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้นำเสนอตามข้อเท็จจริงที่ได้จากการรวบรวมเอกสารและการสัมภาษณ์เจาะลึก ส่วนในบทนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อการนำเสนอออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 7.1 สรุปและอภิปรายผลด้านพัฒนาการของการรวมตัวและปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์

ส่วนที่ 7.2 สรุปและอภิปรายผลการบริหารจัดการองค์กรสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ที่เป็นพันธมิตร

ส่วนที่ 7.3 ความน่าจะเป็นของการบริหารสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจในอนาคตอันใกล้

ส่วนที่ 7.4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการศึกษาพันธมิตรทางธุรกิจในอนาคต

สำหรับการอภิปรายผลในส่วนที่ 7.1-7.3 นั้น ผู้วิจัยได้นำสรุปบทสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านวิชาชีพและนักวิชาการมาร่วมอภิปรายด้วย เพื่อเป็นมุมมองจากภายนอกองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 7.1

พัฒนาการของการรวมตัวและปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจ สื่อวิทยุ-โทรทัศน์

สรุปผลการศึกษา

พัฒนาการของการรวมตัวเป็นพันธมิตร

จากการศึกษาพัฒนาการในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ ตั้งแต่ปี 2540 - 2548 รวมระยะเวลา 9 ปีนั้น สรุปได้ว่าสื่อวิทยุเริ่มก่อตัวในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจก่อนสื่อโทรทัศน์ โดยจะมีความหนาแน่นของการเป็นพันธมิตรกระจุกตัวในช่วงของการเปลี่ยนแปลงและการต่ออายุสัมปทาน ส่วนสื่อโทรทัศน์มีการกระจายตัวตลอดทั้งปี

สำหรับปริมาณความสัมพันธ์ของพันธมิตรทางธุรกิจในสื่อโทรทัศน์มีจำนวนมากกว่าสื่อวิทยุ และพบว่าปริมาณการเพิ่ม-ลดของสื่อวิทยุมีความไม่สม่ำเสมอ แต่ในสื่อโทรทัศน์กลับมีความต่อเนื่องทางด้านปริมาณอย่างเห็นได้ชัดตั้งแต่ปี 2545-2548 และพบว่าพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์มีความสัมพันธ์แบบเซ็นสัญญา (Contractual Relation) มากที่สุด รองลงมา คือ พันธมิตรเฉพาะกิจ (Loose Market / Ad hoc Pool) และการร่วมทุน (Joint Venture) เหมือนกัน ทั้ง 2 สื่อ

นอกจากนี้ ไม่พบการเป็นพันธมิตรแบบการควบรวมกิจการ ส่วนการเข้าซื้อกิจการจะพบน้อยมากโดยเฉพาะสื่อวิทยุมีเพียง 2 กรณี คือ การจัดองค์การเป็นแบบบริษัทใหญ่ (Holding Company) ของบริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น จำกัด เพื่อจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เมื่อปี 2545 และกรณีการแลกหุ้นของทราฟฟิกฯ เติโอกับเวอร์จิน บีบีซี-เทโรฯ ในปี 2547 ซึ่งยังไม่มี การดำเนินงานตามแผนข้อตกลงร่วมกัน

ในด้านการเป็นพันธมิตรกับสื่ออื่นๆ จะเห็นว่าสื่อโทรทัศน์มีการร่วมมือกับสื่อสิ่งพิมพ์ และภาพยนตร์เป็นจำนวนมากกว่าสื่อวิทยุ และการเป็นพันธมิตรระหว่างสื่อโทรทัศน์กับสื่อวิทยุ ในช่วงหนึ่งจะร่วมมือกันก็ต่อเมื่อมีเจ้าของคนเดียวกัน แต่ต่อมากลับพบว่าความร่วมมือเริ่มขยายวงกว้างในลักษณะของการเพิ่มช่องทางการสื่อสาร ด้วยการนำรายการทางโทรทัศน์มาออกอากาศทางวิทยุ เป็นต้น

ปัจจัยผลักดันพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ

ด้านผลการศึกษาของธุรกิจวิทยุที่เป็นกรณีตัวอย่าง สามารถสรุปจุดเริ่มต้นหรือปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจได้ว่าเกิดจากสภาพการแข่งขันของธุรกิจวิทยุในปัจจุบัน ส่งผลให้การประกอบธุรกิจต้องมีการพัฒนา โดยนำจุดแข็ง (Strength) ที่แต่ละองค์กรมีมาเกื้อหนุนกัน ทำให้ช่วยเพิ่มศักยภาพ ได้ประสบการณ์การดำเนินงาน (Know How) และเป็นการเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในอนาคต

อีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเช่นกัน นั่นคือ ลักษณะ (Style) ของผู้บริหารในองค์กรที่เป็นพันธมิตร บวกกับการที่ผู้บริหารมีความสนิทสนมกัน หรือรู้จักกันมาก่อน และมีเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน ทำให้ต่างเห็นว่าการเป็นพันธมิตรจะทำให้บริษัทมีการขยายตัวได้เร็ว ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายตั้งแต่ระดับบนจนถึงกลุ่มเป้าหมายระดับล่าง อีกทั้งสามารถขยายความร่วมมือกันในธุรกิจใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นของกลุ่มพันธมิตร นอกจากนี้ ยังต้องแบ่งปันผลประโยชน์อย่างลงตัว (Win Win) อีกด้วย

ปัจจัยสุดท้าย คือ เงื่อนไขของการทำธุรกิจวิทยุ เนื่องจากอายุสัมปทานของธุรกิจวิทยุ มีระยะเวลาเพียง 1-2 ปี ดังนั้น ในการที่จะนำคลื่นใดคลื่นหนึ่งลงในตลาด ต้องใช้เวลาในการสร้างคลื่นอย่างน้อย 3 เดือน หรือโดยมาตรฐาน คือ 6 เดือน

ปัจจัยผลักดันพันธมิตรทางธุรกิจโทรทัศน์

ด้านภาพรวมของธุรกิจโทรทัศน์ที่เป็นกรณีศึกษา สามารถสรุปได้ว่า จุดเริ่มต้นหรือปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจนั้น คือ สายสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารในกลุ่มองค์กรพันธมิตร ผสมกับโอกาสในการเข้าไปเป็นพันธมิตร และจุดแข็งที่แต่ละองค์กรมีความสามารถประสานประโยชน์ซึ่งกันและกันได้ ทำให้เป็นการขยายธุรกิจบันเทิงที่ครบวงจรอย่างรวดเร็ว และประหยัดเวลา อีกทั้งยังเป็นการปรับตัวให้ทันกับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ที่แข่งขันเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นการเรียนรู้การประกอบธุรกิจในการโทรทัศน์ขององค์กรที่เพิ่งเริ่มดำเนินการอย่างบริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด อีกด้วย

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

ปัจจัยผลักดันพันธมิตรทางธุรกิจในการรายงานการเลือกตั้ง

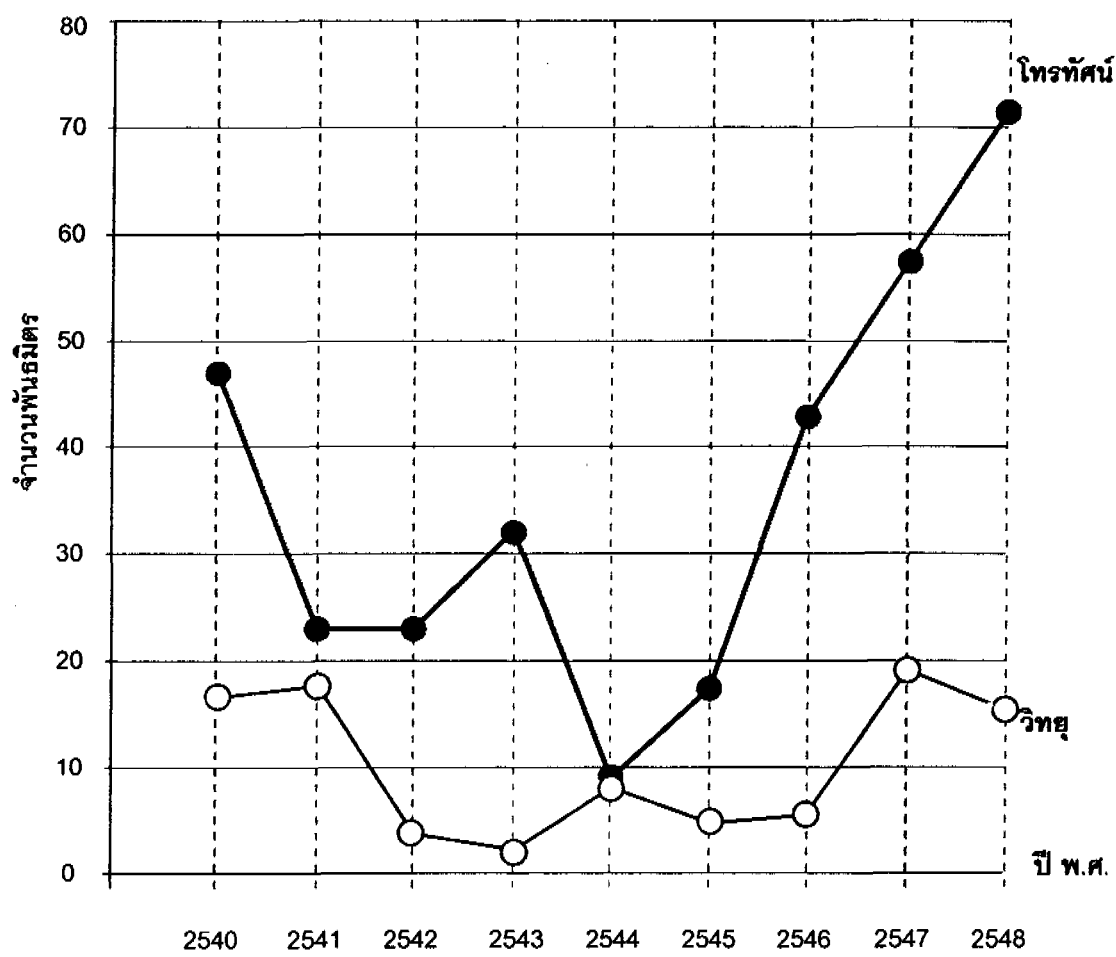
จากกรณีศึกษากลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในการรายงานการเลือกตั้งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (29 สิงหาคม 2547) และการเลือกตั้งทั่วไป (6 กุมภาพันธ์ 2548) พบว่ากลุ่มปัจจัยที่ผลักดันการเป็นพันธมิตรในการรายงานการเลือกตั้งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเกิดจากสายสัมพันธ์ทางธุรกิจ ความต้องการด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยจากผู้ให้บริการระบบโทรศัพท์มือถือ การประหยัดงบประมาณ และทรัพยากรบุคคลที่ต้องใช้จำนวนมาก นอกจากนี้ ยังช่วยในเรื่องของการสร้างความน่าเชื่อถือของคะแนนที่แต่ละสถานีนำเสนออีกด้วย

ส่วนปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรในการรายงานการเลือกตั้งทั่วไป กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเกิดจากความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตรในรายงานผลนับคะแนนการเลือกตั้งผู้ว่าฯ กทม. และเกิดจากแนวคิดของทีวีพูล

การอภิปรายผลการศึกษา

ในการอภิปรายผลผู้วิจัยได้นำตารางที่ 4.1 และ 4.2 ซึ่งแสดงจำนวนของพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์ ตั้งแต่ปี 2540 – 2548 ในบทที่ 4 (หน้า 127-128) มาทำการสรุปในรูปแบบของกราฟเส้น เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงพัฒนาการที่ชัดเจนมากขึ้นของทั้ง 2 สื่อ

แผนภูมิที่ 7.1
แสดงการเปรียบเทียบพัฒนาการพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์



จากแผนภูมิที่ 7.1 จะเห็นว่าในปี 2540 การร่วมเป็นพันธมิตรในสื่อวิทยุ-โทรทัศน์อยู่ในปริมาณที่สูง เมื่อเทียบกับปีอื่นๆ ที่ทำการศึกษา และพบว่าสื่อวิทยุมีปริมาณพันธมิตรลดลงอย่างมากตั้งแต่ปี 2542-2546 และมีปริมาณการเพิ่ม-ลดที่ไม่สม่ำเสมอ ส่วนสื่อโทรทัศน์นั้น พบว่ามีปริมาณลดลงและไม่มีความแน่นอนจนกระทั่งปี 2544 จากนั้นเริ่มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2545-2548 และจะเห็นได้ว่าปริมาณการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจสื่อโทรทัศน์สูงกว่าวิทยุในทุกๆ ปี ที่ทำการศึกษา

ในบทที่ 5 และบทที่ 6 ที่ได้นำเสนอไปแล้วนั้น สามารถแบ่งกลุ่มของกรณีศึกษาออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์ ซึ่งเป็นการร่วมมือกันอย่างชัดเจน และค่อนข้างเป็นทางการ อีกกลุ่มหนึ่งคือ พันธมิตรที่เกี่ยวข้องกับการเมือง โดยสะท้อนออกมาในกรณีของการรายงานการเลือกตั้งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (29 สิงหาคม 2547) และการเลือกตั้งทั่วไป (6 กุมภาพันธ์ 2548)

ดังนั้น เพื่อให้วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในการเกิดพันธมิตรทางธุรกิจสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ ผู้วิจัยจึงได้นำปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบในแต่ละปีมาทำการสรุปเปรียบเทียบตามช่วงเวลา โดยมีรายละเอียด ดังภาพประกอบที่ 7.1 – 7.4

จากนั้นผู้วิจัยจะใช้แนวคิดตามภาพประกอบที่ 2.1 แสดงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กรสื่อมวลชน และภาพประกอบที่ 2.2 แสดงปัจจัยแวดล้อมสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ ในบทที่ 2 (หน้า 16 และ 18) มาประยุกต์เป็นกรอบในการอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

- การควบคุมทางกฎหมายและการเมือง
- สัมปทาน
- แรงกดดันทางเศรษฐกิจ
- การแข่งขันในตลาด
- การบริหารและการจัดการ
- แหล่งผลิตรายการ
- ความสนใจ ความต้องการ และความพึงพอใจของผู้ดู ผู้ฟัง
- ความสนับสนุน
- การตรวจสอบทางสังคม
- เทคโนโลยีและการให้บริการ

ภาพประกอบที่ 7.1
แสดงปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์ ปี 2540 - 2542



ภาพประกอบที่ 7.2

แสดงปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์ ปี 2543 - 2544

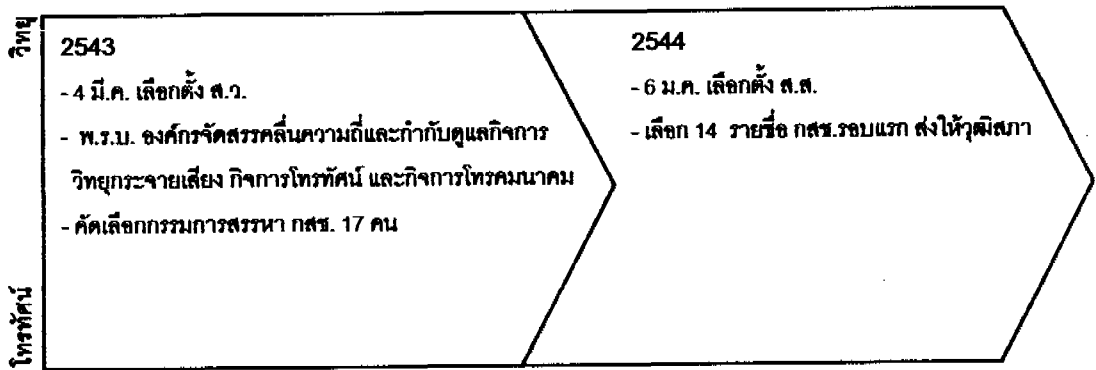
- จัดตั้งกลุ่มวิชาชีพข่าววิทยุและโทรทัศน์ เพื่อผลักดันกฎหมายคลื่นความถี่

- อ.ส.ม.ท. ยกเลิกการให้สัมปทานวิทยุภูมิภาค 20 สถานี โดยจะใช้วิธีผลิตเอง หรือจ้างผลิต และให้บริษัทตัวแทนโฆษณาทั้งปี

- การแข่งขันประมูลคลื่นเพิ่มสูงขึ้น

- ผู้ประกอบการวิทยุเริ่มจัดทำวิทยุออนไลน์ผ่านอินเทอร์เน็ต

- มีการคืนคลื่นวิทยุ / ผู้ให้สัมปทานบอกเลิกสัญญาเช่าจากการค้างค่าเช่า



- บมจ.ชิน คอร์ปอเรชั่น เข้าซื้อหุ้นเพิ่มทุนในไอทีวี 39%

- กรม. มีมติยินยอมให้ผู้ถือหุ้นแต่ละรายของไอทีวีสามารถถือหุ้นเพิ่มได้ไม่จำกัด

- ช่อง 9, กปส., ไอทีวี และยูบีซี ร่วมทดลองส่งสัญญาณโทรทัศน์ระบบดิจิตอล

- ผู้ผลิตรายการบางรายมีการหาผู้ร่วมทุนเพิ่มเติม
- บมจ.ชิน คอร์ปอเรชั่น เข้าซื้อหุ้นในไอทีวี เพิ่มขึ้นเป็น 77.48%

- จัดตั้งสมาคมวิชาชีพวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์

- ช่อง 3 และช่อง 7 มีนโยบายปรับขึ้นค่าโฆษณาต้นปี 45

ภาพประกอบที่ 7.3

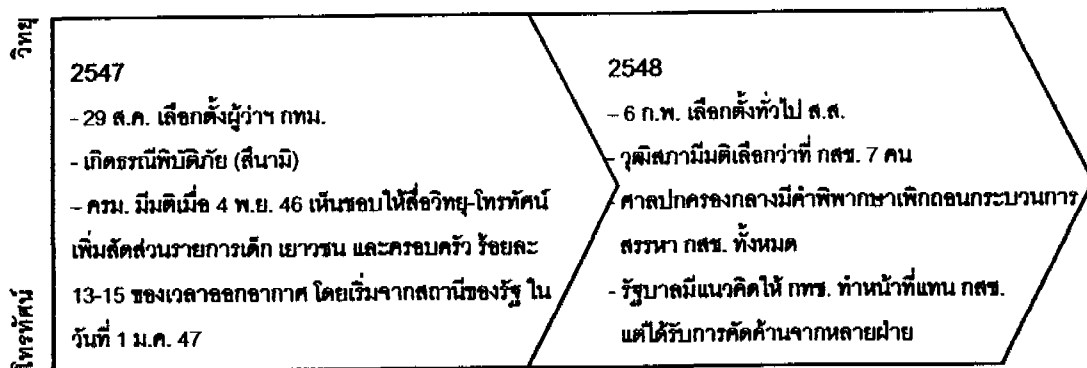
แสดงปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์ ปี 2545 - 2546

		- การแข่งขันประมูลคลื่นและต่อสัญญายังมีสูง - ผู้ประกอบการวิทยุนำคลื่นมาบริหารร่วมกัน - จ.ส.ม.ท. เตรียมนำสถานีวิทยุใน กทม. กลับมาบริหารเอง โดยเริ่มจาก FM 100.5 และ 107.0 MHz. - วิทยุอินเทอร์เน็ตแพร่หลายมากขึ้น - เกิดรูปแบบวิทยุในห้างสรรพสินค้า หรือ POP Media - รูปแบบการเปิดเพลงในรายการเปลี่ยนแปลงไป มีการแข่งขันทางการตลาด กิจกรรม และการส่งเสริมการขายอื่นๆ สูง จากการเปิดตัวของเวอรจิ้นา
วิทยุ	2545	- การแข่งขันประมูลคลื่นยังเพิ่มสูงขึ้น
		- คณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณาร่าง พ.ร.บ. ประกอบกิจการกระจายเสียงและโทรทัศน์ร่วมกับผู้ประกอบการ - ศาลปกครองกลางมีคำพิพากษาให้ว่าที่ กสท. ทั้ง 14 รายชื่อ เป็นโมฆะ
โทรทัศน์	2546	- ศาลปกครองสูงสุดมีคำพิพากษายืนตามมติศาลปกครองกลางให้ว่าที่ กสท. ทั้ง 14 รายชื่อ เป็นโมฆะ - กรรมการสรรหาเสียงข้างน้อยลาออก จึงคัดเลือกเพิ่มและทำการสรรหา กสท. ชุดใหม่ต่อไป - คม. มีมติเห็นชอบในการห้ามโฆษณาเครื่องดื่มแอลกอฮอล์และเครื่องดื่มที่กำลังทางสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ ตั้งแต่เวลา 05.00-22.00 น.
		- สถานีโทรทัศน์ร่วมกับผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์มือถือส่งข่าวโทรทัศน์ - ช่อง 9 จ.ส.ม.ท. เปลี่ยนรูปแบบใหม่เป็น Modernnine Television ส่งผลให้ธุรกิจโทรทัศน์มีการปรับตัวและแข่งขันสูงขึ้น - บจ.ทศภาคได้ลิขสิทธิ์บอลโลก และถ่ายทอดแบบไม่มีโฆษณาครั้งแรก
		- Modern 9 ปรับผังรายการอย่างต่อเนื่อง - ผู้ผลิตรายการซื้อลิขสิทธิ์รายการต่างประเทศมาผลิตรายการมากขึ้น - จ.ส.ม.ท. มีนโยบายปรับราคาค่าโฆษณาเพิ่มในปี 47 - บอว์นา และกันตนาฯ เป็นพันธมิตรกับไอทีวีและย้ายรายการจากช่อง 3, 5 และ 9 มาออกอากาศที่ไอทีวี - เริ่มมีรายการทีวีทางอินเทอร์เน็ต - กปส. ให้ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีที่ไม่มีใบอนุญาตใช้ใบอนุญาตร่วมกับบริษัทที่มีในแต่ละจังหวัด - แต่ละสถานีมีการเปลี่ยนนโยบายการปรับผังรายการใหม่ จากปีละครั้งเป็นทุกๆ 3 หรือ 6 เดือน - คณะกรรมการร่วมอุตสาหกรรมโฆษณา (JIC) เปิดประมูลบริษัทวิจัยทีวีเรตติ้งรายใหม่ โดยนิลเส้น มีเดีย รีเสิร์ช ได้รับเลือก

ภาพประกอบที่ 7.4

แสดงปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์ ปี 2547 - 2548

- เกิดวิทยุชุมชนจำนวนมาก
- การแข่งขันประมูลคลื่นและต่อสัญญาามีสูง
- ผู้ประกอบการรายใหญ่ในส่วนกลางขยายไปต่างจังหวัด และขึ้นค่าโฆษณา 20-30%
- ผู้ประกอบการนำคลื่นมาบริหารร่วมกันเพิ่มขึ้นจากปีก่อน
- เริ่มถ่ายทอดสดภาพการจัดรายการวิทยุผ่านอินเทอร์เน็ต
- สหภาพวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ (ABU) ร่วมกับ กปส. ทดลองส่งวิทยุกระจายเสียงระบบดิจิทัล DRM
- กองทัพบกมีนโยบายให้ประมูลคลื่นจากส่วนกลาง และเปลี่ยนเป็นสัญญาเช่า เพื่อร่วมผลิตรายการ
- อ.ส.ม.ท. ขอคืนคลื่น FM ใน กทม. คือ 95.0 , 96.5, 97.0 และ 99.0 MHz. กลับมาบริหารเอง
- การแข่งขันทางกิจกรรมการตลาดและส่งเสริมการขายสูง
- ผู้ประกอบการบางรายปรับขึ้นค่าโฆษณา 25%
- ผู้ประกอบการบางรายจ้างบริษัทที่ปรึกษาจากต่างประเทศ
- มีการจัดรายการวิทยุลูกทุ่งให้ชมทางโทรทัศน์ดาวเทียม
- ผู้ประกอบการร่วมกันในการบริหารคลื่นและรูปแบบรายการ
- จำนวนคลื่นวิทยุลดลง จากการขอคืนของ อ.ส.ม.ท.
- การเปลี่ยนแปลงผู้ได้รับสัมปทานคลื่นยังมีสูง
- ปรากฏวิทยุชุมชนเถื่อน
- การแข่งขันด้านกิจกรรมเน้นท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ



- สถานีโทรทัศน์และผู้ผลิตรายการมีแนวคิดพัฒนาสู่ผู้จัดหารายการ (Content Provider)
- แต่ละสถานีแข่งขันการนำเสนอข่าวเช้าและรายการคุยข่าว
- Modern 9 ปรับผังรายการเฟส 4, 5
- ช่อง 3 และ 5 ปรับผังรายการจากการย้ายของบอว์นา และกันตนาฯ
- ยูบีซีเริ่มนำรายการเรียลลิตีโชว์ AF และเริ่มทำบรอดแบนด์ทีวี ชมรายการผ่านคอมพิวเตอร์
- อ.ส.ม.ท. เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ
- สถานีโทรทัศน์มีการร่วมทุน และเข้าซื้อกิจการบริษัทผลิตรายการ รวมทั้งตั้งบริษัทในเครือเพิ่มขึ้น
- ช่อง 5 ปรับนโยบายร่วมทุนกับผู้ผลิตรายการ
- ช่อง 3 และ 7 ร่วมมือกันถ่ายทอดสดฟุตบอลครั้งแรก
- มีแนวคิดการนำระบบ SDU มาใช้กับช่อง 11
- กระแสการร่วมเป็นพันธมิตรเพิ่มมากขึ้น
- กระแสรายการเรียลลิตีโชว์ และเจเชียน ซีรี่ส์ เพิ่มสูงขึ้น
- เกิดแนวคิดการก่อตั้งสถานีกีฬา 24 ชั่วโมง
- จัดตั้งสถานีดาวเทียมเพลงลูกทุ่ง 24 ชั่วโมง
- ผู้ประกอบการสื่อมีแนวคิดการทำธุรกิจสื่อแบบครบวงจร
- Modern 9 และช่อง 5 ปรับผังรายการ
- ผู้ผลิตรายการมีแนวโน้มจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ มากขึ้น
- ทศภาค เริ่มมีบทบาทการถ่ายทอดสดรายการกีฬาแทนทีวีพูล
- เคเบิลท้องถิ่นและเนชั่นฯ ร่วมกันผลิตช่องข่าวทีแอลซี
- องค์กรสื่อมีการปรับโครงสร้างใหม่จากแยกตามสื่อเปลี่ยนเป็นจัดกลุ่มตามลักษณะเนื้อหา (Content)
- จัดตั้งสถานีโทรทัศน์ในมหาวิทยาลัย U Channel
- ช่อง 3 นำรายการไปออกอากาศซ้ำที่ช่องเคเบิลประเทศญี่ปุ่น
- ช่อง 3 และบริษัทผลิตรายการมีแนวคิดตั้งสถานีโทรทัศน์เพิ่ม
- กปส. เปิดสถานีโทรทัศน์ดาวเทียมช่อง NBT
- ไอทีวีร่วมกับบริษัทญี่ปุ่นผลิตเนื้อหาสื่อโฆษณานานมีอิทธิ

จากภาพประกอบที่ 7.1-7.4 ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเปรียบเทียบปัจจัยแวดล้อมของแต่ละ
สื่อเป็นรายปีที่ทำการศึกษาโดยแสดงในรูปแบบตาราง ดังนี้

ตารางที่ 7.1
สรุปปัจจัยแวดล้อมสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ในแต่ละปี

ปัจจัยแวดล้อม	ปี พ.ศ.								
	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547	2548
- การควบคุมทางกฎหมาย และการเมือง	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐
- สัมปทาน	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐
- แรงกดดันทางเศรษฐกิจ	☒ ☐	☒ ☐							
- การแข่งขันในตลาด						☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐
- การบริหารและการจัดการ	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐
- แหล่งผลิตรายการ	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐
- ความสนใจ ความต้องการ และความพึงพอใจของผู้ดู/ ผู้ฟัง	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐
- ความสนับสนุน	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☒ ☐
- การตรวจสอบทางสังคม							☒ ☐	☒ ☐	
- เทคโนโลยีและการ ให้บริการ			☒ ☐	☐ ☐	☒ ☐	☐ ☐	☒ ☐	☒ ☐	☐ ☐

จากตารางข้างต้นผู้วิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์
อย่างต่อเนื่อง คือ 1) การควบคุมทางกฎหมายและการเมือง 2) ด้านการบริหารงานและการ
จัดการ 3) ความสนใจ ความต้องการและความพึงพอใจของผู้ดู/ผู้ฟัง และ 4) ความสนับสนุน

สำหรับปัจจัยด้านสัมปทาน พบว่ามีอิทธิพลอย่างต่อเนื่องในการบริหารงานธุรกิจวิทยุ ส่วนสื่อโทรทัศน์จะเป็นปัจจัยด้านแหล่งผลิตรายการที่มีผลกระทบอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ในช่วงปี 2546-2548 ยังพบว่าปัจจัยด้านการแข่งขันในตลาด แหล่งผลิตรายการ และเทคโนโลยี มีความสำคัญต่อการพัฒนาการในการรวมตัวเป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์เพิ่มมากขึ้น

เมื่อนำแผนภูมิที่ 7.1 (หน้า 429) ซึ่งแสดงการเปรียบเทียบพัฒนาการของพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์มาวิเคราะห์กับตารางสรุปปัจจัยแวดล้อมในการบริหารงานวิทยุ-โทรทัศน์ ในแต่ละปีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จะทำให้มองเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาการในการรวมตัวเป็นพันธมิตรทางธุรกิจได้ โดยในปี 2540-2548 นั้น แผนภูมิแสดงให้เห็นว่าพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุมีความผันผวนไม่แน่นอน สังเกตได้จากการเป็นพันธมิตรที่เพิ่ม-ลดตลอดเวลาและถือว่าอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับสื่อโทรทัศน์ ส่วนทางด้านสื่อโทรทัศน์เองพบว่าหลังจากปี 2544 การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจได้เพิ่มปริมาณขึ้นอย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2548

เมื่อเริ่มวิเคราะห์จากปัจจัยด้านการควบคุมทางกฎหมายและการเมือง จะพบว่าในปี 2540 มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 โดยเฉพาะมาตรา 40 ที่ส่งผลโดยตรงต่อธุรกิจสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ ต่อมาในปี 2541 ได้เริ่มมีการร่างกฎหมายลูกของมาตรา 40 ที่ให้มีการจัดสรรคลื่นความถี่

ในปี 2542 ผลจากมาตรา 40 ทำให้ผู้ประกอบการวิชาชีพวิทยุได้รวมตัวกันตั้งสมาคม โดยแบ่งออกเป็น 2 สมาคม คือ สมาคมผู้ประกอบการวิทยุและสมาคมนักจัดรายการ ส่วนทางด้านผู้ประกอบการวิชาชีพโทรทัศน์ก็รวมตัวกันจัดตั้งสมาคมเช่นกัน เพื่อจะได้มีส่วนในการแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโทรทัศน์ โดยทางเจเอสแอล กันตนา แกรมมี่ และเวิร์คพอยท์ ได้รวมกันเป็น 1 สมาคม อีกสมาคมหนึ่ง คือ สมาคมนักแสดง

ระหว่างปี 2543-2544 ปัจจัยด้านการควบคุมทางกฎหมายและการเมือง ส่งผลให้การรวมตัวกันของสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ ออกมาในรูปของการจัดตั้งสมาคมอย่างต่อเนื่องและมีพัฒนาการขยายวงกว้างมากขึ้นจนกลายเป็นสมพันธ์สมาคมวิชาชีพวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์

จากนั้นในปี 2543 พระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการดูแลกิจการวิทยุกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมก็เกิดขึ้น รวมทั้งได้คัดเลือกกรรมการสรรหา กสช. 17 คน และในปี 2544 ได้ดำเนินการจนได้รายชื่อ กสช. ทั้ง 14 คนส่งให้วุฒิสภากำหนดเลือก แต่ยังไม่ทันที่วุฒิสภาจะได้ดำเนินการ นายพิทยา ว่องกุล หนึ่งในผู้สมัครที่ตกขอบแรก ยื่นเรื่องฟ้องขอความเป็นธรรมจากศาลปกครอง เพราะเห็นว่าผู้ที่ผ่านเข้ารอบส่วนหนึ่งมีส่วนได้ส่วนเสียกับคณะกรรมการสรรหา ต่อมาในช่วงกลางปี 2545 ศาลปกครองกลางมีคำพิพากษา

ให้ว่าที่ กสช. ทั้ง 14 รายชื่อเป็นโมฆะ เพราะความผิดตามกฎหมายวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง ที่คณะกรรมการสรรหามีสภาพความไม่เป็นกลางอย่างร้ายแรง และในปี 2546 ศาลปกครองสูงสุดได้มีคำพิพากษายืนตามมติศาลปกครองกลางให้ว่าที่ กสช. ทั้ง 14 รายชื่อเป็นโมฆะ จากนั้นกรรมการสรรหาเสียงข้างน้อยได้ลาออก จึงคัดเลือกเพิ่มและทำการสรรหา กสช. ชุดใหม่ต่อไป

ในปี 2548 จึงได้มีการเสนอชื่อว่่าที่ กสช. ทั้ง 14 รายชื่อใหม่อีกครั้ง โดยวุฒิสภามีมติเลือกว่่าที่ กสช. 7 คนเป็นที่เรียบร้อยแต่ยังไม่ได้แต่งตั้งเนื่องจากนายประมุข สุตะบุตร ได้ฟ้องต่อศาลปกครองและศาลปกครองกลางมีคำพิพากษาเพิกถอนกระบวนการสรรหา กสช. ทั้งหมด ทำให้กระบวนการต่างๆ ในการสรรหา กสช. ต้องหยุดชะงักและเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่ตั้งแต่นั้น

จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านข้อกฎหมายมีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการสรรหา กสช. ซึ่งมีผลต่อการกำกับดูแลกิจการวิทย์-โทรทัศน์ที่ยังมองไม่เห็นทิศทางที่แน่นอน

ไม่เพียงแต่ปัจจัยด้านข้อกฎหมายเท่านั้น ปัจจัยด้านการเมืองก็มีส่วนในการผลักดันให้เกิดพันธมิตรการรายงานผลนับคะแนนการเลือกตั้ง โดยผู้วิจัยพบว่า มีการร่วมมือกันระหว่างสถานีโทรทัศน์ครั้งแรก เมื่อปี 2539 ในการรายงานผลนับคะแนน กล่าวคือ สถานีไทยทีวีสีช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ร่วมกับบริษัท เดอะเนชั่น จำกัด และสถานีโทรทัศน์ไอทีวี รายงานการเลือกตั้งผู้ว่าฯ กทม. ส่วนสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆ นั้น ได้ร่วมมือกับพันธมิตรที่สนับสนุนการรายงานผล เช่น ธนาคาร และสถาบันการศึกษา เป็นต้น การร่วมมือข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าเกิดจากปัจจัยด้านอื่นประกอบด้วย เนื่องจากไอทีวีเพิ่งเริ่มทำการก่อตั้งสถานี และขณะเดียวกันผู้บริหารงานส่วนใหญ่ก็มาจากเดอะเนชั่นฯ

ภายหลังจากที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้ประกาศใช้แล้ว ทางคณะกรรมการการเลือกตั้ง หรือ กกต. ได้จัดการเลือกตั้งตามรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ขึ้นเป็นครั้งแรกในวันที่ 4 มีนาคม 2543 ซึ่งเป็นการเลือกตั้งสมาชิกวุฒิสภา (ส.ว.) จากนั้นในวันที่ 6 มกราคม พ.ศ. 2544 จึงมีการเลือกตั้งทั่วไป (ส.ส.) โดยมีทั้งแบบบัญชีรายชื่อและแบบแบ่งเขต ทำให้สถานีโทรทัศน์ทุกช่องต่างให้ความสำคัญ และดึงพันธมิตรอย่างหนังสือพิมพ์ สถาบันการศึกษา และธนาคาร เข้าร่วมในการรายงานการเลือกตั้งให้เกิดความรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำอีกเช่นเคย โดยพบว่าสถานีโทรทัศน์แต่ละช่องแยกกันดำเนินการรายงานผลนับคะแนน โดยอาศัยพันธมิตรจากกลุ่มเดิมที่เป็นส่วนสนับสนุน คือ ธนาคารจะรับผิดชอบด้านระบบประมวลผลข้อมูล สถาบันการศึกษาด้านผลการสำรวจความคิดเห็น (Poll) และหนังสือพิมพ์ด้านการวิเคราะห์ข่าว

ต่อมาในปี 2547 ได้เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ในการรายงานการเลือกตั้งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร จากที่เคยนับที่หน่วยเลือกตั้งเปลี่ยนเป็นการนับรวมที่เขตปกครองแล้ว นำผลแต่ละเขตมารวมที่ศาลาว่าการ กทม. เพื่อประกาศผลนับคะแนน ทำให้ต้องใช้งบประมาณที่ค่อนข้างสูง และต้องใช้ทรัพยากรบุคคลจำนวนมากในการรายงานผล เพื่อสร้างความเชื่อถือของคะแนนที่น่าเสนอ การร่วมเป็นพันธมิตรจึงเป็นคำตอบที่หลายๆ สถานีเลือกใช้ โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มช่อง 3, 5, 7, เนชั่น แชนแนลและเอไอเอส 2) กลุ่มช่อง 9 และดีแทค 3) กลุ่มกรมประชาสัมพันธ์ และ 4) กลุ่มไอทีวีและเอไอเอส

จากนั้นในปี 2548 พันธมิตรของสถานีโทรทัศน์ก็พัฒนาขึ้น เพราะการเลือกตั้งทั่วไป (ส.ส.) นั้น มีทั้งแบบบัญชีรายชื่อและแบบแบ่งเขตมากถึง 400 เขต นับว่าใหญ่กว่าการเลือกตั้งผู้ว่าฯ กทม. เป็นอย่างมาก ประกอบกับความสำเร็จในการรายงานการเลือกตั้งของกลุ่มช่อง 3, 5, 7, เนชั่น แชนแนลและเอไอเอส ทำให้สถานีโทรทัศน์แต่ละช่องจึงหันมารวมกลุ่มกัน โดยทีวีพูลเป็นคนกลางในการดำเนินงาน และรับข้อมูลจากแหล่งเดียวกัน ส่งผลให้รูปแบบการแข่งขันเปลี่ยนไปจากด้านความเร็วของผลคะแนนกลายเป็นการวิเคราะห์และการนำเสนอ จึงเป็นที่มาของความร่วมมืออย่างต่อเนื่องกับสื่อหนังสือพิมพ์และสถาบันการศึกษา

นอกจากปัจจัยด้านการควบคุมทางกฎหมายและการเมืองแล้ว ผู้วิจัยพบว่ายังมีปัจจัยอีกชุดหนึ่งที่มีความเชื่อมโยงกัน นั่นคือ การบริหารและการจัดการ ความสนใจความต้องการและความพึงพอใจของผู้ดู/ผู้ฟัง และตัวสุดท้าย คือ ความสนับสนุน เนื่องจากการบริหารและการจัดการของธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์จะขึ้นอยู่กับความนิยมของผู้ดู/ผู้ฟัง (Rating) เป็นสำคัญ เพราะเจ้าสิ่งนี้คือเกณฑ์วัดที่จะนำไปสู่ที่มาของแหล่งรายได้จากผู้สนับสนุนในรูปแบบของโฆษณา ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจของบริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency) นอกจากนี้ ปัจจัยทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมานั้น ยังได้รับอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อมด้านอื่นๆ อีกด้วย

โดยในปี 2540-2541 จะพบว่าแรงกดดันทางเศรษฐกิจมีผลต่อปัจจัยด้านการบริหารและการจัดการ กล่าวคือ ผู้ประกอบการธุรกิจวิทยุนำคลื่นมาบริหารงานร่วมกัน มีการรวมตัวขอลดค่าเช่า มีการตัดสินใจคืนคลื่นที่ขาดทุน โดยเฉพาะนโยบายของกรมประชาสัมพันธ์ที่ได้มีการลดค่าเช่าลงในปี 2541 เนื่องจากการรวมตัวกันขอลดค่าเช่าของผู้ประกอบการ และการค้างค่าเช่าจากผลขาดทุน ก็แสดงถึงการบริหารจัดการของเจ้าของสัมปทานได้เป็นอย่างดี

แต่ในปี 2542-2548 ปัจจัยด้านสัมปทาน และกสท. ส่งผลต่อการบริหารและการจัดการในธุรกิจวิทยุมากกว่าปัจจัยด้านแรงกดดันทางเศรษฐกิจ ดังจะเห็นได้จากการแข่งขันประมูลสัมปทานคลื่นที่สูงและเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละปี ด้วยความเข้าใจของผู้ประกอบการที่ว่า

ใครสามารถมีคลื่นและทำการบริหารได้ดี ทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้จะได้รับการพิจารณาในการขอคลื่นจาก กสท. นอกจากนี้ ยังมีการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารงานของเจ้าของสัมปทานรายต่างๆ ที่ตั้งคลื่นในสังกัดกลับมาบริหารเองอย่าง อ.ส.ม.ท. หรือเปลี่ยนนโยบายจากให้เช่าเป็นร่วมผลิตของกรมประชาสัมพันธ์และกองทัพ เนื่องจากเกรงว่าหาก กสท. จัดตั้งเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานของตนจะไม่ได้มีการพิจารณาให้ดำเนินการต่อ เพราะไม่ใช่ผู้ประกอบการที่แท้จริง เป็นแต่เพียงผู้ให้เช่าเท่านั้น

ในปี 2546-2548 กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจกลายเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ผู้ประกอบการวิทยุเลือกใช้อย่างเป็นทางการมากขึ้น เริ่มจากบริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของช่อง 3 ได้ร่วมทุนกับบริษัท เวอร์จิ้น เรดิโอ เอเชีย จำกัด ก่อตั้งบริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี-เทโร เรดิโอ เซอร์วิส เซส (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุในประเทศไทย โดยบีอีซี-เทโรฯ ถือหุ้น 51% และเวอร์จิ้น เรดิโอฯ ถือหุ้น 49% ด้านการบริหารงานนั้น ทางเวอร์จิ้น บีอีซี-เทโรฯ จะทำหน้าที่ในการขายโฆษณา ให้คำปรึกษาในด้านการบริหารงาน การตลาด และพัฒนาธุรกิจ ส่วนเรื่องการผลิตรายการและสัมปทานเป็นหน้าที่ของยูแอนดีโอฯ

หลังจากที่ยักษ์ใหญ่จากเกาะอังกฤษเข้ามาร่วมทุนในประเทศไทย ภายใต้ชื่อเวอร์จิ้น บีอีซี-เทโรฯ ก็เกิดปรากฏการณ์ที่ถือว่าพลิกมิติใหม่ของวงการวิทยุด้วยการเปิดตัวรูปแบบรายการใหม่ที่เน้นเปิดเพลงมากกว่าเน้นที่ตัว ดี.เจ. อย่างรายการเวอร์จิ้น ซอฟท์ พร้อมทั้งเน้นการส่งเสริมการขายที่ไม่เคยมีมาก่อนด้วยการแจกบ้านทางรายการวิทยุ สิ่งเหล่านี้ กลายเป็นชนวนที่จุดประกายให้วงการวิทยุมีการแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรง และหากมองด้านค่าใช้จ่ายก็ย่อมเพิ่มสูงขึ้นเป็นเงาตามตัว ทั้งค่าสัมปทานและการส่งเสริมการตลาด

จากการวิเคราะห์แผนภูมิที่ 7.1 (หน้า 429) ประกอบกับตารางที่ 7.1 (หน้า 435) จะพบว่าการเปิดตัวของเวอร์จิ้น บีอีซี-เทโรฯ เป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้ปัจจัยด้านการแข่งขันในสื่อวิทยุเพิ่มสูงขึ้น ตั้งแต่ปี 2546-2548 โดยมีปริมาณของการเป็นพันธมิตรเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปี 2547

การบริหารงานเชิงรุกของเวอร์จิ้น บีอีซี-เทโรฯ ไม่ได้หยุดเพียงแค่นั้น เพราะในเดือนกันยายน 2547 บริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) ได้ลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ในการดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุร่วมกับบริษัท บีอีซี – เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด และบริษัท เวอร์จิ้น เรดิโอ (เอเชีย) จำกัด โดยวิธีการแลกหุ้น แต่ยังไม่ทันได้ดำเนินการก็ต้องพักโครงการดังกล่าวไว้เนื่องจากพันธมิตรในกลุ่มต่างประสบกับสถานการณ์เสียคลื่นที่บริหารงานเช่นกัน ช่วงต้นปี 2548 ผู้ประกอบการแต่ละรายยังวิ่งหาคลื่นวิทยุมาบริหารงานเช่นเดิม รวมทั้งเวอร์จิ้นฯ และทราฟฟิกฯ เรดิโอด้วย ซึ่งมีผลมาจากปัจจัยด้านผู้ฟังและผู้สนับสนุน เนื่องจาก

รายการในคลื่นของทั้ง 2 บริษัทกำลังได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเวอรจิ้นซอฟต์แวร์หรือลูกทุ่ง เอฟ.เอ็ม. หากทั้งระยะเวลาปล่อยให้รายการหายไปจากหน้าปัดจะทำให้คู่แข่งสามารถแย่งชิงความนิยมไปได้เป็นเหตุให้พัฒนาการของพันธมิตรในกลุ่มนี้เริ่มต้นขึ้นอีกครั้ง จากกรณีที่เวอรจิ้น บีอีซี - เทโรฯ นำรายการเวอรจิ้นซอฟต์แวร์มาลงในคลื่นเอฟ.เอ็ม. 90 ซึ่งเป็นสัมปทานของบริษัท สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด บริษัทในเครือของอาร์.เอส.ฯ นอกจากนี้ เวอรจิ้น บีอีซี - เทโรฯ ยังได้สัมปทานในคลื่น เอฟ.เอ็ม. 103 เพิ่มอีกจากการคืนคลื่นของบริษัท จีเอ็มเอ็มมิเดีย จำกัด (มหาชน) โดยนำมาดำเนินงานร่วมกับทาง ทราฟฟิเคา เรดิโอ และบริษัท ลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. จำกัด ภายใต้รายการ "ลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม." ที่เคยอยู่ในคลื่น เอฟ.เอ็ม. 90 ซึ่งถูกสกาย-โฮฯ ประมูลได้

การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในกรณีข้างต้น ถือเป็นการสร้างพันธมิตรกับคู่แข่งขึ้นเนื่องจากรายการเวอรจิ้นซอฟต์แวร์ของเวอรจิ้น บีอีซี - เทโรฯ มีรูปแบบเดียวกับคู่ เอฟ.เอ็ม. ของสกาย-โฮฯ ส่วนลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. ที่เคยอยู่ในคลื่น เอฟ.เอ็ม. 90 ของทราฟฟิเคา ก็ถูกสกาย-โฮฯ ประมูลได้ นอกจากนี้ ทางสกาย-โฮฯ เองก็มีรายการเพลงลูกทุ่งเช่นกัน คือ รายการลูกทุ่งฮิต ฉะนั้น วัตถุประสงค์ในการเป็นพันธมิตรกับคู่แข่งของกลุ่มนี้ จึงเกิดขึ้นเพื่อลดแรงกดดันในการแข่งขันระหว่างกันเอง และสร้างความแข็งแกร่งมากขึ้น เพื่อให้พร้อมกับคู่แข่งในระดับที่ใหญ่กว่า รวมทั้งเพิ่มยอดขายหรือส่วนครองตลาดให้มากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการนำรายการที่ได้รับความนิยมมาออกอากาศแล้วทำการขายได้ทันทีอีกด้วย

อีกกรณีหนึ่ง เกิดขึ้นในเดือนพฤษภาคม 2546 โดยกลุ่มไอเอ็นเอ็น ร่วมทุนกับบริษัท เรดิโออาร์ม จำกัด ของนางวนิดา วรรณศิริกุล ภายหลังจากที่ลาออกจากบริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด จัดตั้งบริษัท วีอาร์ วัน จำกัด โดยมีสัดส่วนการถือหุ้น 50:50 ด้วยทุนจดทะเบียน 2 ล้านบาท และดำเนินการบริหารคลื่นในกรุงเทพฯ ถึง 3 คลื่น คือ FM 96.0 MHz. ร่วมด้วยช่วยกัน, FM 101.0 MHz. ไอเอ็นเอ็น นิวส์ แชนแนลและ FM 99.5 MHz. เอฟ.เอ็ม.วัน ในด้านการบริหารงาน นายสมชาย แสวงการ ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริหาร นายวาสนพงศ์ วิชัยยะ ลาออกจากตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการ บริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด มารับตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ส่วนนางวนิดา วรรณศิริกุล และนายสนธิญาณ หนูแก้ว เป็นที่ปรึกษาดูแลงานด้านสัมปทานคลื่น

เดือนกันยายน 2547 บริษัท เทอร์มินอล เอ็กซ์ตร้า กรุ๊ป จำกัด ผู้ถือหุ้นบริษัท วีอาร์ วัน จำกัด (บริษัทร่วมทุนระหว่างเรดิโอ อาร์มและไอเอ็นเอ็น) ร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด ด้วยการถือหุ้นในสัดส่วน 50% โดยจะเข้ามามีบทบาทในการบริหารคลื่นวิทยุทั้ง 3 คลื่นของคลิก เรดิโอ คือ Get 102.5 MHz., Big 103.5 MHz. และ Fat 104.5 MHz. ตั้งแต่วันที่ 2548

และในเดือนกันยายนปีเดียวกันบีเอ็นที เรดิโอฯ ได้สัมปทานคลื่น FM 99.5 MHz. ทำให้วี อาร์ วัน เรดิโอ ผู้ได้รับสัมปทานเดิมนำรายการเอฟ.เอ็ม. วัน ไปรวมกับรายการบิก 103.5 MHz. ของบริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด

นอกจากนี้ บริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด และบริษัท วีอาร์ วัน เรดิโอ จำกัด ได้จ้างกลุ่ม ESP (Entertainment, Strategy, Programming) บริษัทที่ปรึกษาทางด้านการผลิตและวิจัยการตลาดของธุรกิจวิทยุจากประเทศออสเตรเลีย เข้ามาเป็นที่ปรึกษามีระยะเวลา 3 ปี เพื่อวิจัยตลาดและวางกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจคลื่นวิทยุของบริษัทฯ ทั้งด้านการผลิตรายการ การทำตลาด การขายโฆษณา การเก็บข้อมูลและพัฒนารายการ

กรณีข้างต้นจะเห็นว่าบุคคลที่เชื่อมโยงให้เกิดการเป็นพันธมิตรกันนั้น คือ นางวนิดา วรรณศิริกุล การเป็นพันธมิตรในกลุ่มนี้ถือเป็นการขยายกิจการในระดับที่ใหญ่ขึ้น รวมทั้งเพิ่มยอดขายหรือส่วนครองตลาดให้มากขึ้นด้วย ดังจะเห็นได้จากรูปแบบรายการที่หลากหลายทั้ง คลื่นข่าว เพลงวัยรุ่น เพลงสากล และเพลงไทย โดยเฉพาะคลื่นเพลงไทยได้ตัดสินใจนำรูปแบบรายการที่ใกล้เคียงกันอย่างรายการเอฟ.เอ็ม. วัน ไปรวมกับรายการบิก คลื่น 103.5 MHz. ซึ่งเป็นการลดรายจ่ายเพิ่มรายได้ นอกจากนี้ ยังได้ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาจากต่างประเทศมาพัฒนาด้านการผลิตและการตลาด เพื่อเป็นการเพิ่มความแปลกใหม่ โดยเฉพาะการเพิ่มรายได้จากผู้สนับสนุน

เมื่อพิจารณาจากแผนภูมิที่ 7.1 (หน้า 429) พบว่าปริมาณการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุปี 2547 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าในปริมาณที่สูง และถือว่ามากที่สุดตลอดระยะ 9 ปีที่ทำการศึกษา โดยพบว่าปัจจัยด้านการแข่งขัน การบริหาร/การจัดการ และแหล่งผลิตรายการมีอิทธิพลต่อการเกิดพันธมิตรทางธุรกิจในสื่อวิทยุ

ด้านสื่อโทรทัศน์ก็จะพบพันธมิตรระหว่างสถานีและผู้ผลิตรายการที่ช่วยเหลือกัน อย่างเช่น การเปลี่ยนมาลงให้ระบบใหม่เครื่องในปี 2540 ของช่อง 5, 7 และ 9 ในบางรายการ และในปี 2542 ช่อง 11 และไอทีวี จึงเริ่มใช้ระบบใหม่เครื่องบ้าง นอกจากนี้ ยังมีการลดค่าเช่าเวลาสถานี และผ่อนผันการชำระหนี้อีกด้วย

จากการศึกษายังพบความร่วมมือกันระหว่างผู้ผลิตรายการอย่างเด่นชัด สำหรับธุรกิจวิทยุพบว่าหลังจากที่นำคลื่นมาบริหารร่วมกัน จะมีการขายโฆษณาร่วมกันเป็นแบบแพ็คเกจ และในปี 2542 ผู้ประกอบการที่บริหารคลื่นหลายรายการ ก็ใช้วิธีขายโฆษณาแบบแพ็คเกจเช่นกัน ด้านธุรกิจโทรทัศน์พบว่า มีการปรับรูปแบบรายการที่มีโฆษณาน้อย และร่วมมือกันเป็นพันธมิตรระหว่างผู้ผลิตรายการ เช่น บริษัท เจเอสแอล จำกัด ร่วมกับบริษัท กันตนา กรุ๊ป จำกัด และบริษัท

เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด ที่มีรายการทางช่อง 7 เพื่อขายแพ็คเกจโฆษณาร่วมกัน เป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือบริษัทตัวแทนโฆษณา

ส่วนธุรกิจเคเบิลทีวี สังเกตได้จากปี 2541 บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล บรอดคาสติง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือไอบีซี ได้เซ็นสัญญาร่วมมือในธุรกิจเคเบิลทีวีกับบริษัท ยูทีวี เคเบิล เน็ตเวิร์ค จำกัด (มหาชน) ซึ่งใช้ลักษณะการปรับโครงสร้างผู้ถือหุ้น หรือการแลกเปลี่ยนหุ้น (Swap) หลังจากเป็นพันธมิตรกันทั้งสองบริษัทยังดำเนินธุรกิจของตนเองต่อไป โดยการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจะเป็นการรวมโครงสร้างในส่วนของผู้บริหารเป็นทีมเดียว และซอฟต์แวร์ที่ซ้ำจะคัดเลือกไว้เพียงรายการเดียว ทำให้องค์กรสามารถประหยัดลงประมาณลงได้ หรือได้รับผลของการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) นอกจากนี้ ไอบีซีจะเป็นตัวหลักในการขายโครงข่ายต่างจังหวัดด้วยระบบแซทเทลไลท์ที่ใช้อยู่ ส่วนยูทีวีจะขายโครงข่ายระบบเคเบิลใยแก้ว ซึ่งเน้นพื้นที่ในกรุงเทพฯ ถือเป็นความประหยัดในขอบเขต (Economies of Scope) อีกด้วย

จะเห็นได้ว่าในช่วงปี 2540-2542 นั้น ธุรกิจโทรทัศน์ต่างบริหารงานเพื่อความอยู่รอดทั้งตนเองและผู้ผลิตรายการที่ได้รับผลจากแรงกดดันทางเศรษฐกิจเป็นสำคัญ และจากการศึกษายังพบว่าปัจจัยการบริหารงานในสื่อโทรทัศน์ที่แตกต่างจากสื่อวิทยุอย่างชัดเจน คือ แหล่งผลิตรายการ เนื่องจากธุรกิจวิทยุในส่วนกลางจะเป็นรูปแบบรายการเดียวหรือ Format Station และมีผู้ผลิตรายการเพียงรายเดียวทำให้ไม่ต้องพึ่งแหล่งผลิตรายการอื่น ดังนั้น ประเด็นการบริหารงานที่สำคัญของธุรกิจโทรทัศน์จึงอยู่ที่แหล่งผลิตรายการ โดยสะท้อนออกมาในรูปของการบริหารผังรายการ

จากการเปลี่ยนรูปแบบใหม่ของช่อง 9 อ.ส.ม.ท. เป็น Modernnine Television ในช่วงปลายปี 2545 ส่งผลให้ธุรกิจโทรทัศน์มีการปรับตัวและแข่งขันสูงขึ้น ตั้งแต่ปี 2546-2548 ด้วยการปรับผังรายการอย่างต่อเนื่องของสถานีโทรทัศน์ และที่สำคัญคือการเปลี่ยนระยะเวลาในการปรับผังรายการใหม่ของสถานีโทรทัศน์แต่ละช่องจากปีละครั้ง กลายเป็นทุกๆ 3 หรือ 6 เดือน ส่งผลต่อระบบพันธมิตรระหว่างสถานีและผู้ผลิตรายการที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อชิงความนิยมจากผู้ชมและเม็ดเงินในอุตสาหกรรมโฆษณา

อีกแนวคิดหนึ่งในการบริหารงานที่เกิดขึ้นในช่วงนี้คือ การใช้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจที่ผูกพันกันระหว่างสถานีและผู้ผลิตรายการ ทั้งในรูปของการร่วมทุน การเข้าซื้อกิจการบริษัทผลิตรายการ และการตั้งบริษัทในเครือเพิ่มขึ้น อย่างเช่น การเข้าซื้อหุ้นจากบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ของบริษัท กันตนา กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และนายไตรภพ ลิมปพัทธ์ ประธานกรรมการ บริษัท บอว์น แอสโซซิเอท จำกัด ในสัดส่วนการถือหุ้น 10% โดยนายไตรภพ ลิมปพัทธ์

จะเข้ารับตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการของไอทีวี ดูแลการจัดผังรายการทั้งหมด การหารายได้ รวมทั้งการประชาสัมพันธ์และดูแลภาพลักษณ์ของไอทีวี นี่คือนวัตกรรมหนึ่งของผู้ผลิตรายการที่เข้ามาเป็นพันธมิตรกับทางสถานี และสามารถเข้ามาบริหารผังรายการได้ ซึ่งสร้างความมั่นคงให้กับรายการในบริษัทของตน

กรณีต่อมาเป็นรูปแบบพันธมิตรระหว่างสถานีและผู้ผลิตรายการ คือ อ.ส.ม.ท. ได้เข้าร่วมทุนกับบริษัท พาโนรามา ดิอคคิวเมนทารี จำกัด จัดตั้งบริษัท พาโนรามา เวลต์ไวด์ จำกัด โดย อ.ส.ม.ท. ถือหุ้น 49% พนักงานของ อ.ส.ม.ท. 41% และพาโนรามาฯ ถือหุ้น 10% ถือเป็นการดึงผู้ผลิตรายการที่มีคุณภาพมาไว้กับทางสถานีแบบที่เป็นทางการมากขึ้น

อีกกรณีหนึ่งที่น่าสนใจไม่แพ้กัน คือ การเข้าซื้อกิจการของบริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 ด้วยการเข้าซื้อหุ้นของบริษัท มีเดีย ออฟ มีเดียส์ จำกัด (มหาชน) ถึงร้อยละ 56.60 เมื่อรวมกับบริษัทในเครือจะทำให้กลุ่มผู้ถือหุ้นเดิมอย่าง นายโฆสิต สุวินิจจิต และนางยุวดี บุญครอง เหลือหุ้นอยู่ร้อยละ 12

จากนั้นในช่วงปลายปี 2548 บริษัท มีเดีย ออฟ มีเดียส์ จำกัด (มหาชน) โดยนางชาลลอต โทณวนิก ได้ร่วมทุนกับ บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) จัดตั้งกิจการร่วมค้า “เวิร์ค มีเดีย” ในสัดส่วน 50:50 ในการผลิตรายการโทรทัศน์ร่วมกัน โดยเริ่มด้วยการนำรายการชิงร้อยชิงล้านกลับมาออกอากาศที่ช่อง 7 อีกครั้งหนึ่ง

นอกจากนี้ บริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด ที่มีกลุ่มบริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด ถือหุ้นอยู่ 100% ได้เข้าซื้อหุ้นเพิ่มทุนของบริษัท แมทชิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) ในสัดส่วนร้อยละ 27.80 ถือเป็นการผูกพันมิตรกันแบบถาวร

นโยบายในการบริหารงานจากสถานการณ์เหล่านี้ แสดงให้เห็นถึงการสร้างความมั่นคงของกันและกันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากสถานีต้องการผู้ผลิตรายการที่ดีสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และผู้ผลิตรายการก็ต้องการความมั่นคงในการดำเนินงาน การขายโฆษณา และเงินทุนในการขยายกิจการ ดังนั้น ต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ร่วมกันอย่างลงตัว

ปัจจัยด้านแหล่งผลิตรายการยังมีสิ่งที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง คือ การซื้อลิขสิทธิ์รายการจากต่างประเทศ ซึ่งมีทั้งที่ซื้อรูปแบบรายการมาผลิตเองและซื้อมาออกอากาศทั้งรายการเป็นต้น โดยพบว่าปีมีปริมาณมากขึ้นในปี 2546 และในปี 2547-2548 กระแสรายการเรียลิตี้โชว์ และเอเชียน ซีรียส์ก็เพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งได้รับความนิยมมากขึ้นด้วย เช่น ละครเกาหลีเรื่องแดจังกึม จอมมนางแห่งวังหลวง ทางช่อง 3 หรือละครรักที่ปักใจ (Full House) ทางช่อง 7 เป็นต้น

จากการพิจารณาแผนภูมิที่ 7.1 (หน้า 429) ประกอบกับข้อความข้างต้นพบว่าปริมาณของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจสื่อโทรทัศน์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในปี 2545-2548 จะพบปัจจัยด้านการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น ด้วยได้รับแรงสนับสนุนจากปัจจัยด้านการบริหารงาน และแหล่งผลิตรายการในการปรับผังรายการอย่างรุนแรงของสถานีโทรทัศน์ ซึ่งเริ่มต้นจาก อ.ส.ม.ท. หรือ Modernine TV และกรณีพันธมิตรของกลุ่มไอทีวี ที่บริษัท บอร์น แอนด์ แอสโซซิเอตส์ จำกัด ย้ายรายการโทรทัศน์จากช่อง 3 มาอยู่ไอทีวีทั้งหมด ส่วนทางบริษัท กันตนา กรุ๊ป จำกัด ก็ถอนรายการจากช่อง 5 และ ช่อง 9 ด้านช่อง 3 จึงแก้ไขผังรายการที่ว่างลงด้วยการดึงบริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) เข้ามาเป็นพันธมิตรในการผลิตรายการแทน

เมื่อนำสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมาประกอบกับงบประมาณในอุตสาหกรรมโฆษณาจะเห็นว่ามีความสัมพันธ์กันต่อการเพิ่มขึ้นของงบประมาณในแต่ละปีเช่นกัน

ตารางที่ 7.2

แสดงงบประมาณในอุตสาหกรรมโฆษณา ตั้งแต่ปี 2544-2548

ปี (พ.ศ.)	งบประมาณในอุตสาหกรรมโฆษณา (หน่วย : ล้านบาท)	
	สื่อวิทยุ	สื่อโทรทัศน์
2544	5,136	32,879
2545	6,170	37,339
2546	6,662	42,290
2547	6,850	47,173
2548	7,055	50,016

ที่มา: Nielson Media Research, <www.adasso thai.com>, 27 มีนาคม 2549.

ในส่วนของปัจจัยด้านความนิยมของผู้ดู ผู้ฟัง และความสนับสนุนนั้น ผู้วิจัยพบว่ามีการที่ส่งผลต่อปัจจัยข้างต้นเกิดขึ้น ในช่วงปี 2544-2547 โดยเริ่มต้นจากการอภิปรายพิเศษเกี่ยวกับทีวี เรตติ้งที่มีผลกระทบกับโฆษณา ซึ่งทำให้เกิดข้อสงสัยเกี่ยวกับวิธีการสำรวจเรตติ้งผู้ชมรายการโทรทัศน์ของนิลเสน มีเดีย ในเรื่องของกลุ่มครัวเรือนที่เป็นตัวแทนของคนทั้งประเทศเป็นใคร จำนวนครัวเรือน และความลำเอียงในการรายงานผล ฯลฯ ซึ่งเมื่อสอบถามเพื่อขอทราบรายละเอียดก็มักได้รับคำตอบกลับว่าไม่สามารถเปิดเผยได้ เพื่อไม่ให้เกิดการแทรกแซงจาก

เจ้าของสินค้า หลังจากนั้น คนในวงการโฆษณา โทรทัศน์ และผู้ผลิตรายการ จึงรวมตัวกันเป็น คณะกรรมการร่วมอุตสาหกรรมโฆษณา (Joint Industry Committee : JIC) เปิดประมูลบริษัท วิจัยทีวีเรตติ้งรายใหม่¹ โดยนิลเสน มีเดีย รีเสิร์ช ได้รับเลือกอีกครั้ง ภายใต้ชื่อใหม่

ส่วนปัจจัยด้านการตรวจสอบทางสังคมจะพบในปี 2546-2547 ซึ่งส่งผลเชื่อมโยงกับ ปัจจัยด้านการควบคุมทางกฎหมายและการเมือง ด้านความสนับสนุน และแหล่งผลิตรายการ กล่าวคือ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2546 ได้เห็นชอบกับการห้ามโฆษณา เครื่องดื่มแอลกอฮอล์และเครื่องดื่มชูกำลังทางสถานีวิทยุ-โทรทัศน์ ตั้งแต่วันที่ 05.00-22.00 น. โดยเริ่มมีผลบังคับใช้ในวันที่ 1 ตุลาคม 2546² โดยมตินี้ได้รับแรงสนับสนุนจากกลุ่มกิจกรรมทาง ศาสนา องค์การเอกชนที่เคลื่อนไหวด้านสุขภาพ รวมไปถึงสมาชิกวุฒิสภาบางส่วน ปัจจัยด้านนี้จึง ส่งผลต่อไปยังความสนับสนุนในรูปแบบของโฆษณา และรายได้ของแหล่งผลิตรายการที่ ออกอากาศก่อนช่วงเวลา 05.00-22.00 น. ทั้งสื่อวิทยุ-โทรทัศน์

ยังมีมติคณะรัฐมนตรีอีกกรณีหนึ่งที่เป็นแรงผลักดันจากปัจจัยด้านการตรวจสอบทาง สังคม นั่นคือ การเรียกร้องรายการเด็ก เยาวชน และครอบครัว โดยคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน 2546 ว่า³

- ได้กำหนดให้สื่อวิทยุ-โทรทัศน์ จัดสรรส่วนเวลาสำหรับรายการเด็ก เยาวชน และ ครอบครัว ร้อยละ 13-15 ของเวลาออกอากาศ โดยเริ่มจากสถานีวิทยุและโทรทัศน์ของกรม ประชาสัมพันธ์ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2547 เป็นต้นไป สำหรับรายการวิทยุ-โทรทัศน์ของสถานี อื่นให้ดำเนินการตามความพร้อมของแต่ละสถานี

- เวลาการออกอากาศจากเกณฑ์เดิมที่กำหนดให้มีระยะเวลาอย่างน้อยครึ่งชั่วโมง ระหว่างเวลา 16.00-16.30 น. นั้น ต้องเพิ่มเป็นอย่างน้อย 1.00-1.30 ชั่วโมง ในช่วงเวลา 18.00-22.00 น.

¹“ประมูลทีวีเรตติ้งผู้คนตลบ ใครได้ใครเสีย,” ฐานเศรษฐกิจ

(3 สิงหาคม 2546):17, 22.

²เรื่องรุ่ง หงษ์ไทย, “เจาะแผนตั้งรับ น้ำเมา-ชูกำลังไทย รับวิกฤติห้ามโฆษณา,”

ฐานเศรษฐกิจ (11 พฤษภาคม 2546):22.

³“เปิดมติ ครม. 4 พ.ย. 46 ไพรม์ไทม์เพื่อครอบครัว,” สยามธุรกิจ

(30 พฤศจิกายน 2546):1, 9.

- ให้มีการจัดประเภทรายการสำหรับเด็ก เยาวชน และครอบครัว โดยให้สถานีเป็นผู้ดำเนินการจัดสรร โดยให้มีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยองค์กรทางการศึกษา วัฒนธรรม องค์กรพัฒนาเอกชน นักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำหน้าที่ดูแลเนื้อหาและรูปแบบรายการ กำชับและประเมินคุณภาพรายการ

ทั้ง 3 ประการที่กล่าวมานี้ คือสิ่งที่ส่งผลกระทบไปถึงปัจจัยในการบริหารงาน และแหล่งผลิตรายการที่จะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบให้มีความสอดคล้อง ด้วยที่ผ่านมารายการเด็กมักจะไม่ได้รับความสนใจจากผู้ผลิตรายการ เพราะมีรายได้น้อยและเสี่ยงต่อการขาดทุน เนื่องจากราคาขายโฆษณารายการผู้ใหญ่อยู่ที่ละ 200,000 บาท แต่รายการเด็กราคาขายโฆษณาต่ออนาทีเพียง 50,000-60,000 บาทเท่านั้น⁴

อีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการวิทยุ-โทรทัศน์เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะสื่อวิทยุ คือ ระบบสัมปทาน เนื่องจากเป็นสื่อที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของชาติ ทำให้วิทยุ-โทรทัศน์ยังผูกติดอยู่กับระบบสัมปทานภายใต้การควบคุมของรัฐบาลทั้งหมด จากภาพประกอบที่ 7.1-7.4 ผู้วิจัยพบว่าตั้งแต่ปี 2540-2542 สถานการณ์ของสื่อวิทยุจะขึ้นอยู่กับการสัมปทานคลื่นเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นด้านราคาที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละปี การประสบภาวะขาดทุนจนต้องคืนคลื่น หรือแม้แต่การนำคลื่นมาบริหารร่วมกัน

ในช่วงปี 2541 ได้มีการเปลี่ยนแปลงอายุของสัญญาสัมปทานขึ้นถึง 2 กรณี เริ่มจากกรมประชาสัมพันธ์ได้ปรับนโยบายการให้สัมปทานเป็นแบบปีต่อปี ซึ่งแตกต่างจากที่ผ่านมาที่มีอายุ 3-5 ปี โดยให้เหตุผลว่าทางกรมประชาสัมพันธ์ต้องการเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการรายย่อยได้เข้าร่วมดำเนินการมากขึ้น ต้องการให้รูปแบบรายการมีความเป็นท้องถิ่นมากขึ้น และยังเป็น การปรับตัวให้เข้ากับการออกกฎหมายลูกของรัฐธรรมนูญใหม่ในมาตรา 40⁵

อีกกรณีหนึ่ง เกิดจากคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบตามที่คณะกรรมการประสานงาน ดำเนินการให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญในเรื่องการจัดสรรคลื่นความถี่วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และวิทยุโทรคมนาคม ที่หากมีการต่ออายุหรือขยายสัมปทานใหม่เกิน 2 ปีขึ้นไป จะต้อง

⁴ บงกชรัตน์ สร้อยทอง, "ปีทองของรายการสำหรับเด็ก," โพสต์ทูเดย์

(2 ตุลาคม 2547):C1.

⁵ "กรมประชาสัมพันธ์ ปรับนโยบายวิทยุ เปิดเช่าปีต่อปี ทั้งเอเอ็ม-เอฟเอ็ม," ผู้จัดการ

(3 พฤศจิกายน 2541):1, 10.

แจ้งให้คณะรัฐมนตรีทราบเป็นการล่วงหน้าก่อนมีการลงนาม⁶ จึงเป็นอีกข้อจำกัดหนึ่งที่ส่งผลให้อายุสัญญาสัมปทานในธุรกิจวิทยุสั้นลง

ปัจจัยด้านสัมปทานธุรกิจวิทยุเริ่มรุนแรงขึ้น ในปี 2544 เมื่อ อ.ส.ม.ท. หนึ่งในเจ้าของสัมปทานรายใหญ่กระโดดลงมาเล่นเอง ด้วยการยกเลิกให้สัมปทานวิทยุภูมิภาค 20 สถานี โดยจะหันมาใช้วิธีผลิตเอง หรือจ้างผลิต และให้บริษัทตัวแทนเหมาโฆษณาทั้งปี จึงส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ไปยังผู้ประกอบการรายอื่นๆ ถัดมาในปี 2546 อ.ส.ม.ท. เตรียมนำสถานีวิทยุใน กทม. กลับมาบริหารเอง โดยเริ่มจาก FM 100.5 และ 107.0 MHz. และในปี 2547 ได้ขอคืนคลื่น FM ในกรุงเทพฯ ทั้งหมด คือ 95.0, 96.5, 97.0 และ 99.0 MHz. ยกเว้นคลื่น FM 105.5 ที่เป็นสัมปทานคู่ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3

การเปลี่ยนบทบาทจากเจ้าของสัมปทานมาเป็นผู้ประกอบการได้สร้างการแข่งขันที่รุนแรงและผลักดันให้ราคาสัมปทานเพิ่มสูงขึ้น เมื่อผู้ประกอบการเดิมต้องหาคคลื่นวิทยุใหม่โดยมีผู้เล่นอื่นครอบครองอยู่ ส่วนข้อได้เปรียบของ อ.ส.ม.ท. ก็คือการไม่ต้องเสียค่าสัมปทาน ทำให้มีต้นทุนต่ำกว่าผู้ประกอบการรายอื่น สามารถนำงบประมาณมาสร้างกิจกรรมการส่งเสริมการขายได้มากขึ้น นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบว่าช่วงเวลาที่ธุรกิจวิทยุมีการเปลี่ยนแปลงในการเป็นพันธมิตรมากที่สุดจะเป็นช่วงของการต่ออายุสัมปทานใหม่ในแต่ละปี เช่น ในช่วงปลายปีจะเป็นสัมปทานของกองทัพ หรือช่วงเดือนกุมภาพันธ์ถึงมีนาคมจะเป็นสัมปทานของกรมประชาสัมพันธ์ เป็นต้น และเมื่อย้อนกลับไปพิจารณาถึงการเปิดตัวของเวอรจิ้น บีอีซี-เทโรฯ จะทำให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้นว่า อ.ส.ม.ท. และเวอรจิ้นฯ คือตัวแปรสำคัญของการผลักดันปัจจัยด้านการแข่งขันให้ทวีความรุนแรงมากขึ้น

สำหรับสัมปทานในธุรกิจสื่อโทรทัศน์นั้น มีเพียงกรณีเดียวที่เกิดขึ้นในปี 2541 คือ บริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด ผู้ได้รับสัมปทานสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 จากกองทัพบก ได้ทำการยกเลิกสัญญาเดิมที่จะหมดอายุในปี 2549 และทำการต่ออายุสัญญาฉบับใหม่ โดยได้รับสัมปทานต่อไปอีก 25 ปี จนถึงปี 2566 หลังจากนั้น ยังไม่พบผลที่เกิดขึ้นจากปัจจัยด้านสัมปทาน เนื่องจากธุรกิจโทรทัศน์เป็นสัมปทานในระยะยาว

กรณีข้างต้นหากบริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด ไม่ยกเลิกสัญญาเดิมที่จะหมดลงในปี 2549 แล้วสมมติว่า กสท. ที่วุฒิสภามีมติเลือกทั้ง 7 คนในวันที่ 23 พฤศจิกายน

⁶“ชวนสังล้อมคอกต่อสัญญาวิทยุ-ทีวีเกิน 2 ปีแจ้ง ครม.,” กรุงเทพธุรกิจ

2548 กลายเป็นโมฆะเสียก่อน สถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 จะกลายเป็นสถานีสถานีโทรทัศน์ช่องแรกที่ต้องคืนสัมปทานให้ กสท. ทำการจัดสรรใหม่ทันที

ดังนั้น ปัจจัยด้านสัมปทานจึงมีผลต่อการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษา เนื่องจากสัมปทานวิทยุมีระยะเวลาดั้งแบบปีต่อปีหรือไม่เกิน 2 ปี และยังได้รับอิทธิพลจากปัจจัยการควบคุมทางกฎหมายและการเมืองหรือ กสท. เป็นส่วนประกอบ ทำให้การดำเนินธุรกิจวิทยุยังลอยเคล้งกว้างท่ามกลางสุญญากาศต่อไป

ปัจจัยต่อมา คือ แรงกดดันทางเศรษฐกิจ จากนโยบายการปล่อยค่าเงินบาทลอยตัวได้ส่งผลทางเศรษฐกิจในช่วงปี 2540-2541 โดยผู้วิจัยพบว่าปัจจัยด้านแรงกดดันทางเศรษฐกิจมีผลต่อการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจอย่างชัดเจน กล่าวคือ ในช่วง 2 ปีนี้ ประเทศไทยประสบกับภาวะวิกฤตเศรษฐกิจตกต่ำ ซึ่งมีอัตราการหดตัวทางเศรษฐกิจถึงร้อยละ 0.4 และ 10.2 ตามลำดับ⁷ ผลที่เกิดขึ้นจากแรงกดดันทางเศรษฐกิจเห็นได้จากการเคลื่อนย้าย และคืนเวลาสถานีโทรทัศน์เนื่องจากประสบภาวะขาดทุน นอกจากนี้ ในสื่อวิทยุยังเกิดการแข่งขันแย่งชิงสัมปทานคลื่นที่มีราคาถูกลง

จนกระทั่งปี 2542 สภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยเริ่มฟื้นตัว ด้วยอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจร้อยละ 4.2 และมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทำให้ในช่วง 7 ปีหลังของการศึกษาไม่พบว่าปัจจัยด้านแรงกดดันทางเศรษฐกิจมีผลต่อการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์อย่างเด่นชัด อย่างไรก็ตาม สภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำมีผลต่อปัจจัยด้านความสนับสนุน ซึ่งเห็นได้จากการขึ้นราคาค่าโฆษณาของทั้ง 2 สื่อ

ปัจจัยสุดท้ายที่มีผลต่อการเป็นพันธมิตรเช่นกัน คือ เทคโนโลยีและการให้บริการ เนื่องจากผู้ประกอบการในธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์อาจไม่มีความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ ทำให้พบความร่วมมือที่เกิดขึ้นโดยมีความรู้และอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีเป็นตัวเชื่อม สำหรับเทคโนโลยีที่โดดเด่นที่สุดในสื่อวิทยุคือ อินเทอร์เน็ต ซึ่งเริ่มขึ้นในปี 2544 ในลักษณะการพึ่งรายการวิทยุออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ตแล้วพัฒนามาเป็นถ่ายทอดสดภาพการจัดรายการของ ดี.เจ.

⁷ ธนาคารแห่งประเทศไทย, "รายงานประจำปีธนาคารแห่งประเทศไทย,"

<http://www.bot.or.th/BOTWebSite/DataBank/Econcon/econreport/monthly/index_th_i.asp>, 27 มีนาคม 2549.

ส่วนเทคโนโลยีในธุรกิจโทรทัศน์เน้นที่การทดลองส่งสัญญาณและแบ่งช่องสัญญาณในระบบดิจิทัล การชมรายการทางอินเทอร์เน็ตบรอดแบนด์ เป็นการเพิ่มช่องทางรับสัญญาณ และการทำเนื้อหาบนโทรศัพท์มือถือ ซึ่งเป็นการต่อยอดรายการเพื่อเพิ่มรายได้ โดยเฉพาะรายการข่าว นอกจากนี้ ในการบริหารงานด้วยกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจของสถานีโทรทัศน์ช่องต่างๆ กับผู้ผลิตรายการก็เพื่อรองรับระบบโทรทัศน์ดิจิทัลที่หลายคนคาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น หลักจากที่ กสท. ทั้ง 7 ได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการศึกษาวិวัฒนาการของการเป็นพันธมิตรธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องของ Peter Lorange & Johan Rooks⁸ โดยได้แยกรูปแบบ (Archetypes) การพัฒนาของโครงสร้างพันธมิตรออกเป็น 4 แบบคือ Ad Hoc Pool Alliance, Consortium Strategic Alliances, Project-based Joint Ventures และ Full-blown Joint Ventures ซึ่งการพัฒนาจากรูปแบบหนึ่งไปยังอีกรูปแบบหนึ่งมักจะทำแบบค่อยเป็นค่อยไป จนถึงขั้นทำโครงการร่วมกัน และในที่สุดก็ร่วมทุนกันอย่างเต็มที่ กรณีนี้มีความแตกต่างจากพันธมิตรทางธุรกิจสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ที่ทำการศึกษากล่าวคือ จะพบการเป็นพันธมิตรแบบก้าวกระโดดระหว่างองค์กรที่เป็นพันธมิตรกัน มีความหลากหลาย มีพัฒนาการในช่วงสั้นๆ และยังพบการเป็นพันธมิตรที่เป็นทางการในปริมาณที่ค่อนข้างน้อย

ส่วนการศึกษางานวิจัยในประเทศนั้น โกศล สงเนียม⁹ ได้ทำวิจัยเรื่อง "การบริหารรายการโทรทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ศึกษาเฉพาะกรณี: สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 9 อ.ส.ม.ท." โดยผลการศึกษาพบว่าการบริหารรายการโทรทัศน์ที่สถานีทำการผลิตเอง สามารถตอบสนองนโยบายของ อ.ส.ม.ท. ได้ แต่มีต้นทุนในการผลิตสูงขายโฆษณาได้น้อยไม่อยู่ในระดับที่จะทำกำไร ส่วนรายการที่สถานีผลิตร่วมกับเอกชน สามารถสร้างความนิยมให้กับสถานี แต่ผลตอบแทนจากส่วนแบ่งโฆษณาตามเงื่อนไขสัญญาแบบ Time Sharing ไม่สามารถทำกำไรให้สถานีได้ เงื่อนไขสัญญาแบบ Revenue Sharing สถานีได้รับผลตอบแทนไม่สูงนัก และเงื่อนไขสัญญาจ้างผลิต

⁸Peter Lorange and Johan Rooks, Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution (Massachusetts: Blackwell, 1993), อ้างถึงใน อุทัย ต้นละมัย และ สุทธิมา ชำนาญเวช, "พันธมิตรทางกลยุทธ์ของธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมไทย," (รายงานการวิจัย สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2542), น. 1-4.

⁹โกศล สงเนียม, "การบริหารรายการโทรทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ศึกษาเฉพาะกรณี: สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 9 อ.ส.ม.ท.," (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), น. บทคัดย่อ.

และเหมาโฆษณา สถานีได้รับผลตอบแทนในระดับคุ้มทุน ด้านรายการที่ให้เช่าชื่อเวลาออกอากาศ สถานีมีรายได้แน่นอนและถือเป็นรายได้หลักของสถานี

จากผลการวิจัยข้างต้นจะเห็นได้ชัดเจนถึงลักษณะการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจระหว่าง สถานีโทรทัศน์และผู้ผลิตรายการ โดยรูปแบบที่ถือว่าเป็นผลประโยชน์ต่อสถานีคือ การให้เช่าชื่อเวลาออกอากาศ ซึ่งทำให้สถานีมีรายได้แน่นอนและถือเป็นรายได้หลัก ส่วนด้านผู้ผลิตรายการจะได้อะไรหรือไม่ นั่นก็ขึ้นอยู่กับการขายโฆษณา หรือปัจจัยด้านความสนับสนุนนั่นเอง

สำหรับผลการศึกษาด้านปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 9 อ.ส.ม.ท. คำนึงถึงมากที่สุด คือ ผู้ชมรายการโทรทัศน์ เนื่องจากการเพิ่มส่วนแบ่งรายได้จากงบโฆษณา ทำให้มีผลกำไรจากการประกอบการ รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการบริหาร ด้านกฎหมายจากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญมาตรา 40 ด้านเทคโนโลยี และคู่แข่งชั้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยในช่วง 3 ปีหลังที่ทำการศึกษาเช่นกัน

นอกจากนี้ ยังพบว่าปัจจัยด้านพันธมิตรเป็นตัวที่ช่วยเสริมให้การบริหารรายการโทรทัศน์มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งชั้น เป็นการสร้างจุดแข็งให้กับองค์กร สิ่งเหล่านี้มีส่วนช่วยในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารรายการโทรทัศน์ให้มีความแข็งแกร่งขึ้น ทั้งในด้านของความร่วมมือต่างๆ และการเลือกใช้จุดแข็งของพันธมิตรมาเสริมกัน

สำหรับการสำรวจงานวิจัยในธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรนั้น ส่วนใหญ่มุ่งศึกษาการเป็นพันธมิตรอย่างเป็นทางการ เช่น การร่วมทุน การควบรวมกิจการ และการเข้าซื้อหรือครอบงำกิจการ ในธุรกิจที่ไม่ใช่วิทยุ-โทรทัศน์ โดยจะพบปัจจัยทางด้านการตลาดอยู่ด้วยเสมอ รองลงมาคือ ความต้องการด้านเงินทุน และความต้องการด้านถ่ายทอดเทคโนโลยีและความรู้ โดยจะเห็นว่าปัจจัยที่ค้นพบในกรณีที่ทำการศึกษามีความคล้ายกันกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องบางส่วน เช่น ความต้องการประสบการณ์ในการดำเนินงาน (Know How) หรือความต้องการเทคโนโลยีในการรายงานการเลือกตั้ง เป็นต้น

ส่วนข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัดเจน คือ ปัจจัยของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจสื่อวิทยุ-โทรทัศน์จะเป็นปัจจัยเฉพาะ เช่น อายุสัญญาสัมปทาน หรือสายสัมพันธ์ของผู้บริหาร เป็นต้น

นอกจากการอภิปรายผลตามกรอบแนวคิดข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยได้สรุปความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติมอีกด้วย เพื่อให้เห็นแง่มุมที่หลากหลายมากขึ้นในการอภิปรายผลด้านปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์ โดยสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 7.3

แสดงการสรุปปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ	
- ความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อม - การเมือง เศรษฐกิจ และสังคม - ความต้องการหรืออุปสงค์ (Demand) ของผู้ใช้ ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้เกิดความต้องการที่จะให้บริการลูกค้า (Serve Customer) - การแข่งขันสูง - ต้องการลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน (ศ.ดร. อุทัย ตันละมัย)	- เพื่อแข่งขันกับคนอื่น - เพื่อให้มีกำไรมากขึ้น - การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี - การมีคู่แข่งใหม่ๆ จากต่างประเทศ - การขยายฐานลูกค้า - ประสบการณ์การเป็นพันธมิตรที่ผ่านมา (ยุดา รักไทย)
- ข้อจำกัดที่เพิ่มมากขึ้น - การแข่งขันสูงขึ้น - ต้องการองค์ความรู้ความเชี่ยวชาญ - ความต้องการของผู้ใช้เพิ่มขึ้น อยากได้ของดี เร็วและถูก (รศ. ดร. ผลีน ภูจุฑา)	- ผู้ให้สัมปทานนำคลื่นวิทยุไปดำเนินการเอง เกิดอุปทาน (Supply) น้อยลง ทำให้เกิดการแย่งคลื่น - สัมปทานวิทยุมีราคาสูง และระยะสัญญาเพียง 1 ปี - การเกิด กสท. - ต้องการให้บริการตัวแทนโฆษณา (Agency) ยอมรับในระยะเวลาที่รวดเร็ว - การแข่งขันสูงขึ้น - ต้องการรายได้ที่รวดเร็ว - โทรศัพท์ต้องการเนื้อหา (Content) ที่หลากหลาย - เตรียมพร้อมสำหรับโทรศัพท์ระบบดิจิตอล - เพื่อสร้างจุดแข็งหรือบุคลิกที่แตกต่างในการแข่งขัน (ไพเราะ เลิศวิราม)
- กฎหมายเป็นตัวผลักดัน โดยเฉพาะมาตรา 80 ของ พ.ร.บ. จัดสรรคลื่นความถี่ (เรื่อไทยธนา ศิวรักษ์)	- ค่าใช้จ่ายสูง - ต้องการหาจุดแข็งมาเสริมจุดอ่อน - ต้องการมีสื่อครบวงจร เพื่อเผยแพร่เนื้อหา (Content) (วันเพ็ญ แก้วสกุล)
- การแข่งขันสูงขึ้น - ต้องการลดคู่แข่ง - เสริมธุรกิจของตนให้ครอบคลุมมากขึ้น (สุทธาทิพย์ พิรทรัพย์)	- การเกิด กสท. - อนุญาตสัมปทานเพียง 1 ปี - เจ้าของสัมปทานนำคลื่นวิทยุมาดำเนินการเอง - ขอลาช่วงไพรม์ไทม์คืน - ผลประโยชน์ที่ได้สมกัน - ต้องการขยายธุรกิจจากธุรกิจเดิม (ธันยวัชร ไชยตระกูลชัย)

จากตารางที่ 7.3 แสดงการสรุปปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างจะพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการแข่งขัน ถัดมาคือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ที่ได้รับหรือผลกำไร ด้านกฎหมายและการเมือง และสัมปทาน

ข้อสังเกตของผู้วิจัย

1. จากการอภิปรายผลที่ได้นำเสนอมาทั้งหมดนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าการรวมตัวเป็นพันธมิตรในธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์เกิดขึ้นจากการสถานการณ์แวดล้อมในปัจจุบัน โดยเมื่อสังเกตดูจากพัฒนาการของการเป็นพันธมิตรในธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์ จะเริ่มต้นขึ้นจากสถานการณ์ปัจจุบันเป็นหลัก ตัวอย่างเช่น ในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำการเป็นพันธมิตรจะเกิดขึ้นเพื่อลดค่าใช้จ่ายและหาทางเพิ่มรายได้ หรือพันธมิตรในธุรกิจสื่อวิทยุจะสังเกตได้ว่ามีความหนาแน่นในช่วงที่มีการต่ออายุสัมปทาน และในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยนแปลงผังรายการของสถานีโทรทัศน์จะเห็นการเป็นพันธมิตรระหว่างสถานีและผู้ผลิตรายการเพิ่มสูงขึ้น เป็นต้น

2. ส่วนพัฒนาการที่มาจากการรวมตัวกันในอดีตหรือจากประสบการณ์ที่ผ่านมา พบในกรณีของการรายงานการเลือกตั้งทั่วไป ซึ่งพัฒนามาจากความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตรในการรายงานการเลือกตั้งผู้ว่าฯ กทม. แต่การเป็นพันธมิตรที่เกิดขึ้นก็ปฏิเสธไม่ได้ว่ามาจากสถานการณ์แวดล้อมในปัจจุบันเช่นกัน กล่าวคือ ในการการเลือกตั้งทั่วไปมีขนาดพื้นที่ใหญ่ถึง 400 เขต ทำให้ต้องใช้กำลังคนและงบประมาณจำนวนมาก ต่างจากการเลือกตั้งผู้ว่าฯ กทม. ที่มีพื้นที่ในเขตกรุงเทพฯ เพียง 50 เขตเท่านั้น

อีกกรณีหนึ่งคือ กลุ่มพันธมิตรระหว่างบริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 และสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 ได้ร่วมมือกันถ่ายทอดสดการแข่งขันฟุตบอลพรีเมียร์ลีก 2004-2005 เป็นครั้งแรก เมื่อประสบความสำเร็จจึงได้ร่วมมือกันอีกครั้งเป็นปีที่ 2 ในการถ่ายทอดสดการแข่งขันฟุตบอลพรีเมียร์ลีก 2005 – 2006

3. จะสังเกตได้ว่ามีลักษณะการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์ ดังต่อไปนี้

เจ้าของสัมปทาน	เป็นพันธมิตรกับ	ผู้ประกอบการ (สถานี)
ผู้ประกอบการ (สถานี)	เป็นพันธมิตรกับ	ผู้ประกอบการ (สถานี)
ผู้ประกอบการ (สถานี)	เป็นพันธมิตรกับ	แหล่งผลิตรายการ
ผู้ประกอบการ (สถานี)	เป็นพันธมิตรกับ	ผู้สนับสนุน
แหล่งผลิตรายการ	เป็นพันธมิตรกับ	แหล่งผลิตรายการ
แหล่งผลิตรายการ	เป็นพันธมิตรกับ	ผู้สนับสนุน

4. ปัจจัยแวดล้อมสื่อวิทยุ-โทรทัศน์มีส่วนผลักดันให้เกิดการรวมตัวเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่แตกต่างกัน ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้นๆ กล่าวคือ จะพบปัจจัยด้านการควบคุมทางกฎหมายและการเมือง การบริหารและการจัดการ ความสนใจ ความต้องการ และความพึงพอใจของผู้ดู/ผู้ฟัง และความสนับสนุน มีอิทธิพลอย่างมากตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษา โดยเฉพาะปัจจัยด้านสัมปทานจะมีผลต่อสื่อวิทยุอย่างต่อเนื่อง เพราะมีอายุสัมปทานสั้น ในทางกลับกันจะส่งผลในระยะยาวต่อสื่อโทรทัศน์ ส่วนปัจจัยด้านแหล่งผลิตรายการก็ส่งผลต่อธุรกิจโทรทัศน์อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาเช่นกัน

5. ปัจจัยด้านการแข่งขันและเทคโนโลยีเริ่มมีบทบาทและความสำคัญมากขึ้นในช่วง 3 ปีหลังที่ทำการศึกษา และมีที่ทำว่าจะส่งผลมากขึ้น จากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี อย่างเช่น อินเทอร์เน็ตบรอดแบนด์ ที่กำลังได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นจากกลุ่มคนในเมือง

6. ปัจจัยด้านการบริหารและการจัดการ ความสนใจความต้องการและความพึงพอใจของผู้ดู/ผู้ฟัง และความสนับสนุน ทั้ง 3 ตัวเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อกันและกัน กล่าวคือ ในด้านการบริหารธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์ต้องอาศัยความนิยมของผู้ดู/ผู้ฟังหรือเรตติ้งเป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นช่องทางในการดึงเม็ดเงินโฆษณาจากบริษัทตัวแทน (Agency) ซึ่งจะนำไปสู่ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารจัดการที่ผลิตออกออกมาในรูปแบบของกำไร โดยเฉพาะปัจจัยด้านการบริหารและการจัดการ คือ ปัจจัยที่ต้องมีเป็นลำดับแรกในการใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจ เนื่องด้วยกลยุทธ์นี้จำเป็นต้องอาศัยการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเท่านั้น

7. การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์มีสิ่งหนึ่งที่คล้ายกัน นั่นคือ สายสัมพันธ์ของผู้บริหาร เมื่อกลับไปดูในเรื่องการตัดสินใจกลยุทธ์นี้ยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าขององค์กร ประกอบกับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์ยังมีจำนวนน้อย โดยเฉพาะโทรทัศน์ที่ถือเป็นธุรกิจกึ่งผูกขาด เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนมหาศาล ทำให้ผู้ประกอบการมีความคุ้นเคยและรู้จักกันและกัน จนกลายเป็นปัจจัยหนึ่งที่ผลักดันให้เกิดกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ

โดยกรณีนี้ ศ. ดร.อุทัย ตันละมัย ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องว่า

ถ้าเราเข้าไปดูโครงสร้างแผนภูมิของวงศ์ตระกูล (Family Tree) จะเห็นเลยว่าเขาจะไม่มาแต่งงานกับคนที่ไม่รู้จักรัที่ไม่ได้อยู่ในสังคมเดียวกัน หนึ่งมันไม่มีโอกาสจะเจอกัน แต่สองมันเป็นเรื่องผลประโยชน์เกี่ยวข้อง ... ไม่ใช่ว่าเขาต้องการที่จะแต่งงาน

แต่ระบบสังคม (Social System) ทำให้เขารู้จักกันแค่นั้น ...ด้านสายสัมพันธ์ส่วนตัวมันต้องใช้การลงทุน (Investment) เหมือนกัน¹⁰

8. สรุปได้ว่าการเกิดพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์ที่ทำการศึกษาค้นคว้าจะต้องอาศัยปัจจัยแวดล้อมมากกว่า 1 ตัว เนื่องจากปัจจัยที่ทำการศึกษาค้นคว้าจะมีส่วนเชื่อมโยงกันอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือ ปัจจัยด้านกฎหมายและการเมืองจะผูกติดอยู่กับปัจจัยด้านสัมปทาน เพราะปัจจุบันยังไม่สามารถจัดตั้งองค์การอิสระหรือ กสทช. ได้สำเร็จ จึงทำให้ระบบสัมปทานขึ้นอยู่กับเจ้าของเดิม

9. สิ่งที่ผู้วิจัยพบเพิ่มเติมจากการศึกษาพัฒนาการและปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์ ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ปี 2540-2548 คือ

- ประเภทของพันธมิตรทางธุรกิจที่พบส่วนใหญ่จะเป็นแบบไม่ถาวร กล่าวคือ พบพันธมิตรทางธุรกิจที่มีพื้นฐานมาจากการทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกัน (Contractual Relationship) มากที่สุด รองลงมาคือ พันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดจากความร่วมมือกันทางด้านการตลาดอย่างหลวมๆ (Loose Market Relationship)

- พันธมิตรธุรกิจที่มีการจัดการด้านความเป็นเจ้าของกิจการและความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ (Formalised Ownership/Relationship) ในสื่อวิทยุจะพบน้อยกว่าสื่อโทรทัศน์

- พันธมิตรธุรกิจที่มีการรวมตัวกันอย่างเป็นทางการ (Formal Integration) จะพบเฉพาะการเข้าซื้อกิจการ (Acquisition) เท่านั้น โดยไม่พบการควบรวมกิจการ (Merger and Consolidation or Amalgamation) ทั้งสื่อวิทยุและโทรทัศน์ เนื่องจากผลทางกฎหมายเป็นสำคัญ

โดยเรือไทยทอนา ศิวรักษ์ ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า

การควบรวมกิจการตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ถือเป็นการควบบริษัท จำกัด ซึ่งใช้คำว่า การรวมกิจการ (Amalgamation) ...บริษัท A ควบบริษัท B มันจะกลายเป็นบริษัท C เกิดเป็นบริษัทขึ้นใหม่ และก็รับโอนสิทธิและหน้าที่ของบริษัท A และ B มา...ถ้าเกิดบริษัท A มีสิทธิการดำเนินงาน (License) อยู่แล้ว บริษัท B อยากได้สิทธิการดำเนินงาน (License) ในบริษัท A เขาจะไม่ใช้วิธีการรวมกิจการ (Amalgamation) เขาจะใช้วิธีซื้อหุ้นเพราะนิติบุคคลไม่เปลี่ยน¹¹

¹⁰ สัมภาษณ์ อุทัย ต้นละมัย, อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2 พฤษภาคม 2548.

¹¹ สัมภาษณ์ ยุทธนา ศิวรักษ์, นักกฎหมาย บริษัทที่ปรึกษากฎหมาย เบเคอร์ แอนด์ แมคแคนซี่, 18 พฤษภาคม 2548.

จะเห็นว่าการควบรวมกิจการในธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์จะมีความซับซ้อนและความยุ่งยากในทางกฎหมายและภาษีอากรมากกว่าการเข้าซื้อหุ้น จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่องค์กรวิทยุ-โทรทัศน์หลักเล็งที่จะใช้การควบรวมกิจการ

ส่วนที่ 7.2

การบริหารจัดการองค์กรสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ที่เป็นพันธมิตร

สรุปผลการศึกษา

พันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ

ด้านการบริหารงานขององค์กรที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุพบว่า หากเป็นพันธมิตรร่วมทุน (Joint Venture) นั้น จะใช้รูปแบบของคณะกรรมการบริษัท หรือ Board of Directors ในการบริหารงาน แต่ถ้าเป็นพันธมิตรทางธุรกิจประเภทที่มีพื้นฐานมาจากการทำสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกัน (Contractual Relationship) จะใช้การบริหารงานด้วยการตั้งคณะกรรมการร่วม (Committee) และแบ่งส่วนงานเป็น 3 ส่วน คือ การตลาดและการโฆษณา, การผลิตรายการ และดูแลสัมปทาน

ผลที่เกิดขึ้นจากการร่วมทุนในการจัดตั้งบริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด คือ รายการวิทยุทั้ง 4 คลื่นที่ทำการบริหารงานนั้นได้รับความนิยมติดอันดับ 1 ใน 10 และผลประกอบการมีกำไร

กรณีของการลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ระหว่างบริษัท ทราฟฟิกคอร์ปอเรชั่น โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) ในการดำเนินธุรกิจวิทยุกับบริษัท บีอีซี – เทโร เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด และบริษัท เวอร์จิ้น เรดิโอ (เอเชีย) จำกัด โดยวิธีการแลกหุ้นนั้น ไม่สามารถระบุผลที่เกิดขึ้นได้ เนื่องจากยังไม่ได้ดำเนินการตามแผน เพราะพันธมิตรในกลุ่มต่างประสบกับสถานการณ์เสียคลื่นที่บริหารงานเช่นกัน มีเพียงความร่วมมือในการขยายคลื่นวิทยุต่างจังหวัด 2 สถานี คือ “เวอร์จิ้น อีต เชียงใหม่” FM 105.75 MHz. ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ 6 จังหวัดภาคเหนือ และ “เวอร์จิ้น ซอฟท์ สมุย” FM 96.75 MHz. ออกอากาศครอบคลุมพื้นที่จังหวัดภูเก็ต เกาะพังัน นครศรีธรรมราช และ ชุมพร ซึ่งมีสัญญาบริหารคลื่นวิทยุต่างจังหวัดทั้ง 2 คลื่น เป็นเวลา 2 ปี

ส่วนผลจากการร่วมมือกันระหว่างบริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด กับบริษัท ทราฟฟิกคอร์ปอเรชั่น เรดิโอ จำกัด และบริษัท สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด ได้สิ้นสุดการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ในช่วงปลายปี 2548 เนื่องจากสกาย-โฮ ได้นำคลื่น FM 90 MHz. ที่

เคยบริหารงานร่วมกับเวอรจิ้น บีบีซี-เทโรฯ ในนามของ เวอรจิ้น ซอฟท์ กลับมาบริหารเอง ภายใต้ชื่อ Mix 90 ในรูปแบบเพลงไทย-สากล

ในขณะที่ทางเวอรจิ้น บีบีซี-เทโรฯ นำคลื่น FM 103 MHz. ที่เคยให้บริษัท ทราฟฟิก คอร์ปอเรชั่น เรดิโอ จำกัด และบริษัท ลูกทุ่ง เอฟ.เอ็ม. จำกัด บริหารงานในชื่อรายการ “ลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม.” กลับมาบริหารเอง ด้วยรายการเวอรจิ้น ซอฟท์

พันธมิตรทางธุรกิจโทรทัศน์

ในการบริหารงานของบริษัท แม็ตซิ่ง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) หลังจากที่มีร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัดแล้ว ทางคณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งนางชาลลอต โทณวนิก ดำรงตำแหน่งกรรมการบริหารในแม็ตซิ่งฯ แต่ทางบีบีทีวี จะให้ผู้บริหารแม็ตซิ่งฯ มีอำนาจด้านการบริหารงานต่อไป เพียงแต่เสนอแผนการดำเนินธุรกิจหลักๆ มาให้บีบีทีวี รับทราบ

ผลของการเป็นพันธมิตรของบริษัท แม็ตซิ่ง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) หลังจากที่มีร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัดนั้น ในแง่ของตัวเงินยังไม่สามารถระบุได้ เพราะระยะเวลาในการร่วมเป็นพันธมิตรน้อยเกินไป ต้องรอดูผลประกอบการปลายปี ส่วนผลต่อราคาหุ้นของทางแม็ตซิ่งฯ นั้น พบว่า ราคาหุ้นลดลงทันทีจากปริมาณหุ้นที่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากที่จำหน่ายให้กับบีบีทีวีฯ

ด้านการบริหารงานของกลุ่มกิจการร่วมค้าดีทีซี ในการจัดงานประกวดนางงามจักรวาลปี 2548 ได้แบ่งหน้าที่รับผิดชอบเป็น 4 ส่วน คือ บริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด ดูแลเรื่องการผลิตทั้งหมด, บริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด ดูแลเรื่องการอำนวยความสะดวก (Logistics), บริษัท แม็ตซิ่ง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) รับผิดชอบการหาสปอนเซอร์และโฆษณา และนายทอม เครือโสภณ ดูแลด้านการประสานงาน

ด้านผลที่เกิดขึ้นจากการร่วมเป็นพันธมิตรในกลุ่มกิจการร่วมค้าดีทีซี พบว่า ผลประกอบการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้กลุ่มพันธมิตรต้องรับส่วนแบ่งขาดทุน แต่หากมองในแง่ของการประชาสัมพันธ์ประเทศ และผลงานด้านการจัดกิจกรรมแล้วถือว่าประสบความสำเร็จ

พันธมิตรทางธุรกิจในการรายงานการเลือกตั้ง

สำหรับการบริหารงานในกลุ่มพันธมิตรนั้น พบว่าไม่แตกต่างกันทั้ง 2 กรณีศึกษา ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนแรกเป็นการรับข้อมูลที่ส่งมาประมวลผล และนำไปแพร่ภาพจะเป็นหน้าที่ของสถานีโทรทัศน์แต่ละช่อง

ส่วนที่สอง เป็นการรับ-ส่งข้อมูลที่ประมวลผลให้กับกลุ่มพันธมิตร ทางผู้ให้บริการโทรศัพท์มือถือเป็นผู้รับผิดชอบ และด้านทรัพยากรบุคคล/อาสาสมัครให้เนชั่น แชนแนลเป็นผู้รับผิดชอบ

สุดท้าย คือ กลุ่มพันธมิตรมีหน้าที่ในการสนับสนุนทั้งสองส่วนข้างต้น

ด้านผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในการรายงานการเลือกตั้งผู้ว่าฯ กทม. พบว่าผลคะแนนมีความน่าเชื่อถือ รวดเร็ว ประหยัดงบประมาณและกำลังคน ซึ่งไม่แตกต่างจากการเลือกตั้งทั่วไป

การอภิปรายผลการศึกษา

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้ขอความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญมาเป็นแนวทางในการการอภิปรายผล ร่วมกับแนวคิดในการจัดตั้งพันธมิตรและหลักสำคัญในการบริหารงาน ดังต่อไปนี้

แนวคิดในการจัดตั้งพันธมิตร

จุดเริ่มต้นของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจหลังจากที่ได้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์นี้ คงหนีไม่พ้นการมองหาคู่พันธมิตร โดย Richard D.¹² ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ คือ

1. สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) ได้ หรืออาจกล่าวได้ว่า คู่พันธมิตรจะต้องมีสิ่งที่เราไม่มี และเป็นประโยชน์ต่อเรา “โดยสิ่งแรกที่สมควรจะพิจารณาในการจับคู่พันธมิตรธุรกิจคือ ความสามารถของเขา”¹³

2. มีวิสัยทัศน์ หรือวัตถุประสงค์ไปในทิศทางเดียวกัน “...รวมไปถึงค่านิยมด้วย”¹⁴ เพราะหากมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างรุนแรงแล้ว การที่จะร่วมงานกันก็คงเป็นไปได้ยาก และสุดท้ายอาจเปลี่ยนจากคำว่ามิตรกลายเป็นศัตรู

¹² ยุดา รักไทย และ สุภาวดี วิริยะประพันธ์, กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ Business alliances strategy (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2545). น. 33-34.

¹³ สัมภาษณ์ ยุดา รักไทย, ผู้เขียน กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ: Business Alliances Strategy, 11 มีนาคม 2548.

¹⁴ เรื่องเดียวกัน.

3. คู่พันธมิตรที่ดีไม่ควรฉวยโอกาสแสวงหาผลประโยชน์จากพันธมิตรเพื่อตนเองแต่ฝ่ายเดียว แต่ต้องเป็นฝ่ายให้ตอบแทนกลับไปในส่วนที่เท่าเทียมกัน

นอกจากนี้ ยังมีความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยสุทธาทิพย์ พิรทรัพย์ กล่าวว่า

การพิจารณานั้นเขาคงน่าจะต้องดูก่อนว่าธุรกิจที่จะไปรวมมันจะเข้ามาเสริมอะไรให้กับธุรกิจเดิมของเขาได้... อย่างแรกอาจจะต่างกันไปแล้ว คือจับกลุ่มคนละตลาด พอมารวมกันทำให้ฐานลูกค้าของเขากว้างขึ้น อีกอันหนึ่งก็คือธุรกิจที่คล้ายกันอยู่แล้ว ...พอรวมกันฐานมันอาจจะไม่ได้ขยายชัดเจน เพราะว่ามันคล้ายกันอยู่แล้ว แต่ส่วนที่ติดอาจจะเป็นการเสริมธุรกิจของเขา เพราะว่าเป็นธุรกิจที่เหมือนกัน¹⁵

ไพเราะ เลิศวิราม ได้แสดงความคิดเห็นถึงหลักการในการพิจารณาคู่พันธมิตรว่า “มันแล้วแต่จังหวะและโอกาสแล้วก็ประโยชน์ของธุรกิจที่เขามองในช่วงเวลานั้น ...การที่เขาจะเลือกใครก็คือวัตถุประสงค์ทางธุรกิจมันตรงกัน ขณะเดียวกันมันก็มีเงื่อนไขทางธุรกิจ เรื่องข้อตกลงทางผลประโยชน์ด้วย มันต้องลงตัว”¹⁶

ด้านวันเพ็ญ แก้วสกุล ได้แสดงทัศนะในการเลือกคู่พันธมิตรว่า

มีลักษณะในการเลือกเป็น 2 ระดับ ร่วมกันในแง่ของการร่วมมือทางการตลาด (Co-marketing) หรือ การร่วมมือในตราสินค้า (Co-branding) ทำเป็น Job by Job กับหุ้นส่วน (Partnership) อีกแบบหนึ่งก็คือจะมีความสัมพันธ์เชิงลึกมากกว่า อาจมีการวางแผนการตลาดร่วมกันคือ อันแรกอาจจะต่างคนต่างมีแผนการตลาด ...แล้วไปจับคู่ อีกแบบหนึ่งที่จะเห็นมากขึ้นก็คือ มีแนวคิด (Idea) แล้วมารวมมือกันวางแผนการตลาดด้วยกัน...¹⁷

¹⁵สัมภาษณ์ สุทธาทิพย์ พิรทรัพย์, นักวิเคราะห์ บริษัทหลักทรัพย์ กิมเฮ็ง จำกัด (มหาชน), 7 เมษายน 2548.

¹⁶สัมภาษณ์ ไพเราะ เลิศวิราม, บรรณาธิการนิตยสาร Positioning และผลงานเรื่อง “Big TV. – The Era of Changing: เปิดเบื้องลึกบิ๊กทีวีไทย”, 14 มีนาคม 2548.

¹⁷สัมภาษณ์ วันเพ็ญ แก้วสกุล, บรรณาธิการธุรกิจการตลาด หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ Bizweek, 8 มีนาคม 2548.

หลังจากมองหาคู่พันธมิตรแล้วต้องทำการวิเคราะห์หรือประเมินคู่พันธมิตรด้วย โดย ศ.ดร. อุทัย ตันละมัย กล่าวว่า “ทางทฤษฎีเขาบอกว่ามันต้องมีความเข้ากันได้ (Compatibility) มีส่วนที่ส่งเสริมกัน (Complement) เมืองไทยอาจารย์ว่าไม่เป็น...เท่าที่ดูโครงสร้างของพันธมิตร (Alliance) ก็คือต่างคนต่างทำมากกว่า”¹⁸ ซึ่งเหมือนกับความคิดเห็นของ รศ. ดร. ผลิน ภู่อารุญ ที่ให้พิจารณาโดยดูว่ามีความเข้ากันได้ (Compatible) เช่น พิจารณาจากทัศนคติ วัตถุประสงค์ ธุรกิจ ปรัชญาในการทำงาน เหมือนกับการเลือกแฟนถูกใจ¹⁹

ในทางทฤษฎีควรทำการวิเคราะห์หรือประเมินคู่พันธมิตรอย่างน้อย 4 ประเด็น²⁰ คือ

1. ความสอดคล้องในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Fit) ทั้งวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ในระยะยาว และแผนกลยุทธ์
2. ความสอดคล้องในด้านทรัพยากร (Resource Fit) คู่พันธมิตรจะต้องมีความรู้ความสามารถ และทรัพยากรที่จะมาเสริมให้เกิดพลังผนึก ทำให้บรรลุสู่เป้าหมาย
3. ความสอดคล้องของวัฒนธรรม (Cultural Fit) เป็นเรื่องของ การรับรู้และเข้าใจในวัฒนธรรม ค่านิยมของแต่ละฝ่าย สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกันได้ เข้าใจในความคิดทางธุรกิจ (Business Logic) ที่เหมือนกัน ปัจจุบันด้านนี้จะมีความสำคัญอย่างมาก เมื่อเป็นคู่พันธมิตรต่างชาติ ต่างวัฒนธรรม (National Culture Difference)

โดยยูดา รักไทย ได้กล่าวถึงความสอดคล้องในด้านนี้ว่า

ปัญหาด้านวัฒนธรรมส่วนใหญ่มักจะเกิดกับพันธมิตรที่ต่างธุรกิจกันมากๆ ... แต่ในกรณีสื่อเหมือนกัน เขาก็จะมีวิธีการทำงานที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้นอาจจะไม่ค่อยมีปัญหาในเรื่องนี้ แต่ถ้าเป็นสื่อระหว่างประเทศไทยกับต่างประเทศอาจจะมีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมที่เป็นปัญหาได้²¹

¹⁸สัมภาษณ์ อุทัย ตันละมัย, อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2 พฤษภาคม 2548.

¹⁹สัมภาษณ์ ผลิน ภู่อารุญ, อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 8 เมษายน 2548.

²⁰สุพานี สฤทธวณิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด และทฤษฎี (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), น. 245.

²¹สัมภาษณ์ ยูดา รักไทย, ผู้เขียน กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ: Business Alliances Strategy, 11 มีนาคม 2548.

4. ความสอดคล้องขององค์กร (Organizational Fit) ทั้ง 2 ฝ่าย ควรต้องมีระบบการบริหารจัดการที่สำคัญ เช่น ในเรื่องระบบการตัดสินใจ และกลไกการควบคุมที่ดีที่จะสื่อสารกันให้เข้าใจได้ เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่ากิจกรรมที่จะดำเนินการร่วมกันนั้น มีโอกาสประสบความสำเร็จ

โครงสร้างและสิทธิในการบริหารงาน

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างและแนวคิดจากการค้นคว้าเอกสารต่างๆ ในรูปแบบตาราง ดังนี้

ตารางที่ 7.4

แสดงการบริหารงานในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละประเภท

ประเภทของพันธมิตร ในธุรกิจวิทยุ	บริหารงาน	
	สิทธิการบริหาร	โครงสร้าง
1. พันธมิตรเฉพาะกิจ	ไม่มีสิทธิในการออกเสียง (Voting Right)	ไม่เปลี่ยนแปลง ต่างคนต่างทำ
2. พันธมิตรแบบเซ็นสัญญา	ขึ้นอยู่กับข้อสัญญา	ตั้งคณะกรรมการร่วม (Committee) ตามข้อตกลง
3. พันธมิตรที่มีการจัดการด้านความเป็น เจ้าของและความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ	ตามจำนวนหุ้น	โครงสร้างใหม่
4. พันธมิตรทางธุรกิจที่มีการรวมตัวกัน อย่างเป็นทางการ - การควบรวมกิจการ - การซื้อกิจการ	ตามจำนวนหุ้น ตามจำนวนหุ้น	เปลี่ยนแปลง ไม่แน่นอน / อาจเปลี่ยนแปลง ในระดับบริหาร

นอกจากนี้ ยังมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่น่าสนใจของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับโครงสร้างในการบริหารงาน กล่าวคือ รศ. ดร. ผลิน ภู่วรรณ กล่าวว่า “หลังจากร่วมเป็นพันธมิตรกันแล้ว โครงสร้างขององค์กรก็ปรับให้ตรงกับความต้องการ ส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ... ยกเว้นในกรณีที่หน้าที่เหมือนกัน ก็ต้องคุยกันว่ายุบไหม ซึ่งสิ่งที่สำคัญคือ รวมแล้วอย่าลดคน”²²

ส่วนในด้านโครงสร้างการบริหารพันธมิตรแบบถาวร (M&A) นั้น
เรือไทยटना ศิวรักษ์ ให้ความเห็นว่า

การควบรวมกิจการต้องเปลี่ยนแน่ ตัวนี้ทำให้มันควบรวมไม่สำเร็จคือ อำนาจการบริหารจะอยู่ที่ใคร ... ควบรวมกิจการกันแล้วมันจะเหลือองค์กรเดียว ... แล้วหัวเรือหัวเดียว กรรมการผู้จัดการ (MD) จะเหลือคนเดียว ประธานกรรมการ (President) จะเหลือคนเดียว...²³

สำหรับสิทธิในการบริหารงานเรือไทยटना ศิวรักษ์ ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า

ในเรื่องของบริษัทถ้าจะมีสิทธิในการดูแลบริษัทเด็ดขาดต้องถือหุ้นถึง 75% เหตุผลคือ 75% ถือว่ามีเสียง 3 ใน 4 คือเขาเรียกว่ามติพิเศษ ถ้าผมจะเข้าไปถือหุ้นในบริษัทหนึ่ง แล้วผมถือเพียง 25% ผมไม่มีเสียงอะไรเลย อีกฝ่ายหนึ่งมีเสียง 75% เขาดำเนินธุรกิจได้หมดเลย ไม่ต้องการเสียงข้างน้อย แต่ถ้าเกิดข้อบังคับบริษัทนั้นเป็นข้อบังคับปกติ ตามประมวลกฎหมายแพ่งฯ ถ้าเกิดเขาจะถือเสียงข้างน้อย ควรถืออย่างต่ำ 26% คือจะเกิดการควบรวมกิจการไม่ได้ถ้าได้เสียงไม่ถึง 3 ใน 4 จะเปลี่ยนวัตถุประสงค์ เพิ่มทุน-ลดทุนไม่ได้ เพราะฉะนั้นลองนึกดูว่า ถ้าฝ่ายใดมีเสียง 3 ใน 4 อีกฝ่ายหนึ่งเหมือนลงเงินเฉยๆ ไม่มีสิทธิ์คัดค้าน

...ถามว่าจะทำอย่างไร ไม่ให้เกิดการควบคุมโดยเสียงข้างมาก (Majority Control) เพราะกรรมการที่มีสิทธิออกเสียง (Vote) ข้างมากก็ชนะอยู่ดี ในทางธุรกิจถ้าเขาต้องการพันธมิตรถึงแม้ว่าจะให้ถือหุ้นข้างน้อย เขาก็จะมีวิธีการเขียนข้อบังคับบริษัทเรียกว่าการควบคุมโดยเสียงข้างน้อย (Minority Control) ก็คือคนถือหุ้นข้างน้อยมีส่วนในการบริหาร เหตุผลก็คือว่าผมอาจจะบอกว่าผมถือหุ้น 25% ก็ได้ แต่ทุกครั้งที่คุณออกสิทธิ ออกเสียงต้องได้รับเสียงของผมอย่างน้อย 1

²²สัมภาษณ์ ผลิน ภู่วรรณ, อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 8 เมษายน 2548.

²³สัมภาษณ์ ยุทธนา ศิวรักษ์, นักกฎหมาย บริษัทที่ปรึกษากฎหมาย เบเคอร์ แอนด์ แมคแคนซี่, 18 พฤษภาคม 2548.

เสียง เห็นไหมว่ามันจะคานกันแล้ว ...พอมันคานอำนาจจากผู้ถือหุ้นแล้ว มันจะคานอำนาจตรงกรรมการด้วย เช่นผมได้อัตราส่วนกรรมการเพียง 2 คนก็จริง คุณได้ 8 คน แต่ทุกครั้งที่เข้าประชุมองค์ประชุมต้องมีกรรมการของผม 1 คน ไม่งั้นคุณจัดประชุมเองไม่ได้ถึงแม้ว่าในข้อบังคับจะบอกว่าประชุมกรรมการเกินกึ่งหนึ่งก็ครบองค์ประชุม...²⁴

หลักสำคัญในการบริหาร

หลักสำคัญในการบริหารงานด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจนั้น กลุ่มตัวอย่างได้ให้ทัศนะไว้คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ

รศ. ดร. ผลิน ภูจุฑาญ ให้ความเห็นว่า ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของเรา ไม่ใช่ของคุณหรือของผม เหมือนกับคนที่แต่งงานกัน ต้องมีการแก้ปัญหาอย่างปรองดอง มีการประนีประนอมที่สำคัญคือ มีความเป็นเรา โดยเฉพาะการเป็นพันธมิตรในสื่อมวลชน เนื่องจากสื่อมวลชนคือประชาชน ถ้ารวมกันมากไม่มีประสิทธิภาพ (Efficient) จะเป็นภัยมากกว่าดี ไม่ใช่เอาแต่ตัวเองควรจะรวมเพื่อผู้ให้บริการพอใจ...ปัญหาที่พบในบ้านเรา คือ การคิดว่าจะเป็นพันธมิตรกันในระยะสั้น²⁵

ยุดา รักไทย กล่าวถึงหลักสำคัญที่ใช้ในการบริหารองค์กรที่เป็นพันธมิตรกันว่า

“...ความไว้วางใจจะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น...การที่เราเลือกเขามาเป็นพันธมิตรก็เป็น การแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจอย่างหนึ่ง อีกอย่างก็คืออาจจะเปิดโอกาสให้พันธมิตรเข้ามา ร่วมงานในองค์กร เข้ามาฝึกอบรม...”²⁶

ส่วน รศ. ดร. ผลิน ภูจุฑาญ ให้ความเห็นในเรื่องการสร้าง ความไว้วางใจต่อกันว่า “...ทำได้โดยการใช้วิธีต่างคนต่างทำงาน มีวินัยของตนเอง ในลักษณะของมืออาชีพ มีความซื่อสัตย์ และความเป็นเพื่อน”²⁷

นอกจากนี้ ยุดา รักไทย ได้กล่าวถึงความเสี่ยงของกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจว่า

²⁴ เรื่องเดียวกัน.

²⁵ สัมภาษณ์ ผลิน ภูจุฑาญ, อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 8 เมษายน 2548.

²⁶ สัมภาษณ์ ยุดา รักไทย, ผู้เขียน กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ: Business Alliances Strategy, 11 มีนาคม 2548.

²⁷ สัมภาษณ์ ผลิน ภูจุฑาญ, อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 8 เมษายน 2548.

“...อาจจะต้องสูญเสียอำนาจการบริหารด้วยซ้ำถ้าเป็นการร่วมทุนที่มากเกินไป แล้วก็อาจจะเสียความลับสำคัญของบริษัท ถ้าการทำสัญญาพันธมิตรธุรกิจไม่ได้เขียนข้อตกลงให้ชัดเจนว่าสิ่งใดบ้างที่คู่พันธมิตรสามารถนำออกไปได้ อะไรบ้างที่ปกปิดได้ อันนั้นก็มีความเสี่ยง”²⁸

Hitt Ireland Hoskisson²⁹ ได้กล่าวถึงความเสี่ยงของกลยุทธ์ความร่วมมือที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดข้างต้นว่า ความเสี่ยงหนึ่งของกลยุทธ์ความร่วมมือคือการที่หุ้นส่วนปฏิบัติตัวฉวยโอกาส ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากตัวสัญญาที่ผิดพลาดในการปกป้องตนเอง หรือคู่พันธมิตรมีการรับรู้ที่ผิดเกี่ยวกับความไว้วางใจ

ประการต่อมาคือ การบิดเบือนความสามารถที่แท้จริงของตนเองต่อหุ้นส่วน อีกประการหนึ่ง คือ การไม่เต็มใจที่จะให้หุ้นส่วนใช้ทรัพยากรและความสามารถของตนตามข้อตกลง ประการสุดท้าย คือ บริษัทอาจทำการลงทุนเฉพาะเจาะจงขณะที่หุ้นส่วนไม่ได้มีการลงทุน

การประเมินผล

หลังจากที่ได้มีการบริหารงานร่วมกันจึงควรมีการประชุมเพื่อประเมินผล เพื่อหาแนวทางการแก้ไข ในกรณีที่ไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในการประเมินผลนั้นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นถึงตัวชี้วัดและระยะเวลาที่ใกล้เคียงกัน กล่าวคือ จะดูจากผลประกอบการ หรือผลการดำเนินงาน ส่วนระยะเวลาจะอยู่ที่ 6 เดือน หรือ 1 ปี

ยุดา รักไทย กล่าวว่า

ด้านระยะเวลาที่เหมาะสมในการประเมินผลของพันธมิตรขึ้นอยู่กับประเภทของพันธมิตร ถ้าเป็นการร่วมโครงการ (Project) เสร็จโครงการก็ต้องประเมินทันทีแต่ถ้าเป็นการร่วมทุนกัน ต้องมีการพัฒนาสินค้า ทำการตลาดร่วมกันก็อาจจะต้องประเมินเหมือนธุรกิจใหม่ คือ 3 เดือน 6 เดือน 12 เดือน ...โดยร่วมกันประเมินตามเป้าหมายของพันธมิตร...³⁰

²⁸ สัมภาษณ์ ยุดา รักไทย, ผู้เขียน กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ: Business Alliances Strategy, 11 มีนาคม 2548.

²⁹ ฮอสคิสสัน, อิทธิ ไอร์แลนด์, การจัดการเชิงกลยุทธ์, แปลโดย เอกชัย อภิศักดิ์กุล และ ทวรรณ นุญชวัญ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549), น. 225.

³⁰ สัมภาษณ์ ยุดา รักไทย, ผู้เขียน กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ: Business Alliances Strategy, 11 มีนาคม 2548.

สุทธาทิพย์ พิรทรัพย์ ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า “...อาจจะไม่ได้เห็นผลในทันที เหมือนกับว่ามารวมกันแล้วหนึ่งบวกหนึ่งเป็นสอง หนึ่งบวกหนึ่งรวมกันอาจจะหนึ่งจุดห้า แต่ผลมันน่าจะค่อยๆ เห็นได้ในระยะยาว”³¹

ทางด้าน ศ. ดร. อุทัย ดันละมัย ได้ให้ความเห็นที่แตกต่างออกไป กล่าวคือ

ส่วนตัววัดความสำเร็จของการทำพันธมิตรตามทฤษฎีแล้วแต่เราจะเอาตัวไหน อย่างทางบัญชีดูว่าการเงินมันเป็นอย่างไร แต่ตามที่เราค้นพบ (Finding) มันไม่ได้ลดต้นทุน มันไม่ได้ทำอะไรเพิ่มขึ้นหรือว่าเปลี่ยนไป ไม่มีผลต่อทางด้านการเงิน แต่สิ่งที่น่าสนใจ คือ ความมีชื่อเสียงของพันธมิตร มีผลต่อการเป็นพันธมิตร ยังมีชื่อเสียงมากคนก็อยากจะเป็นพันธมิตรด้วย³²

ยุดา รักไทย ยังได้ให้ความเห็นถึงผลหลังจากการเป็นพันธมิตรว่า

...ส่วนใหญ่แล้วตอนแรกที่เป็นพันธมิตรกัน ตอนหลังก็ถูกซื้อทุกที ไม่ค่อยมีที่เป็นพันธมิตรแล้วยั่งยืน ที่ยั่งยืนก็มักจะเป็นพันธมิตรแบบหลวมๆ ไม่ใช่การร่วมทุน (Joint Venture) ถ้าของไทยการร่วมทุน (Joint Venture) จะประสบผลสำเร็จยาก ส่วนใหญ่ก็ถูกควบรวม (Merge) หรือไม่ก็ล้ม³³

สำหรับผลที่ได้จากการใช้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจนั้น สุทธาทิพย์ พิรทรัพย์ กล่าวว่า “อย่างแรก คือขยายธุรกิจ ...ระยะต่อไปน่าจะเป็นเรื่องของค่าใช้จ่าย ...ต้องมีการประหยัดจากขนาด (Economy of Scale) ...จำนวนคู่แข่งในตลาดน้อยลง”³⁴

ทิศทางของผู้ประกอบการรายย่อย

ในกรณีที่ผู้ประกอบการรายใหญ่จับกับรายใหญ่นั้น ศ.ดร. อุทัย ดันละมัย ได้ให้ทัศนะถึงผู้ประกอบการที่เป็นรายย่อยไว้ว่า

³¹สัมภาษณ์ สุทธาทิพย์ พิรทรัพย์, นักวิเคราะห์ บริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง จำกัด (มหาชน), 7 เมษายน 2548.

³²สัมภาษณ์ อุทัย ดันละมัย, อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2 พฤษภาคม 2548.

³³สัมภาษณ์ ยุดา รักไทย, ผู้เขียน กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ: Business Alliances Strategy, 11 มีนาคม 2548.

³⁴สัมภาษณ์ สุทธาทิพย์ พิรทรัพย์, นักวิเคราะห์ บริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง จำกัด (มหาชน), 7 เมษายน 2548.

รายเล็กก็ไปรับจ้างเป็นหน่วยงานภายนอก (Outsource) รายใหญ่ก็คิดว่าแทนที่จะอ้วนปลั๊กก็ไปจ้างรายเล็กทำ ...เพราะผู้ประกอบการรายใหญ่รู้อยู่แล้วว่าถ้าทำเอง ค่าใช้จ่าย (Cost) เขาก็จะสูงแล้วเขาก็จะอ้วนอ้วน เพราะฉะนั้นสมัยนี้เขาก็จ้างหน่วยงานภายนอก (Outsource) ทั้งนั้น...มันเป็นธรรมชาติ (Nature) ของธุรกิจ...หน้าที่ขององค์กรก็คือไปดูว่ามีรายเล็ก ๆ นี้อยู่ไหม แล้วเจ้าไหนนิสัยดี ราคาถูก คุณภาพดี ก็มาขึ้นทะเบียนเอาไว้...³⁵

รศ. ดร. ผลิน ภูจุรณ กล่าวว่ “เล็กแล้วจ้วยู่ได้ โดยต้งม้ความเชี่ยวชาญพิเศษ ม้การพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและต้งม้ความแข็งแรง”³⁶ ซึ่งม้ความสอดคล้องกับแนวคิดของ สุทธาทิพย์ พิรทรัพย์ ที่กล่าวว่า “...ถ้าเกิดว่เขามีจุดเด่นหรือว่ความแตกต่างจากคนอื่นอยู่แล้ว ในแง่ของการแข่งขันก็น่าจะยังแข่งขันได้”³⁷

ไพเราะ เลิศวิราม ได้ให้ความเห็นว่ต้งสร้างจุดแข็งของตัวเองให้แตกต่าง มันเป็นจุดเดียวที่จ้จะทำให้เขาอยู่รอด เพราะรายใหญ่มีเงินทุน แต่รายย่อยก็มีโอกาสเกิดขึ้นอยู่กับสายป่านยาวแค่น้ไหน สร้างจุดต่างที่ต่างจากเขาได้แค่น้ไหน³⁸

³⁵สัมภาษณ์ อุทัย ดันละมัย, อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2 พฤษภาคม 2548.

³⁶สัมภาษณ์ ผลิน ภูจุรณ, อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 8 เมษายน 2548.

³⁷สัมภาษณ์ สุทธาทิพย์ พิรทรัพย์, นักวิเคราะห์ บริษัทหลักทรัพย์ กิมเฮ้ง จำกัด (มหาชน), 7 เมษายน 2548.

³⁸สัมภาษณ์ ไพเราะ เลิศวิราม, บรรณาธิการนิตยสาร Positioning และผลงานเรื่อง “Big TV. – The Era of Changing: เปิดเบื้องลึกบิ๊กทีวีไทย”, 14 มีนาคม 2548.

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่างานวิจัยของอุทัย ตันละมัย และสุทธิมา ชำนาญเวช³⁹ เรื่อง “พันธมิตรทางกลยุทธ์ของธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมไทย” และงานของขจรวุฒิ นาศิริกุล⁴⁰ ที่ได้ทำการศึกษาลักษณะทางพฤติกรรมที่มีผลต่อการดำเนินงานของกิจการร่วมทุน ระหว่างประเทศ มีความสอดคล้องกันกับผลการศึกษา

โดยพบว่าสิ่งสำคัญที่สุดที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของพันธมิตรใน ธุรกิจโทรคมนาคมไทยของกลุ่มตัวอย่าง คือ การมีความสามารถที่เสริมกันและไปกันได้ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตั้งมั่นอย่างจริงจังในความร่วมมือ และไม่มีผลประโยชน์ขัดกัน

ข้อสังเกตของผู้วิจัย

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ในการบริหารงานด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากกลยุทธ์นี้ต้องเริ่มต้นจากการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เท่านั้น ดังนั้น การบริหารจัดการจึงถือเป็นศิลปะของผู้บริหารแต่ละคน เพราะการเป็นพันธมิตรจะ ไม่มีรูปแบบที่ตายตัว ไม่มีความแน่นอน และจะขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายได้รับเป็นสำคัญ หรือ Win Win Situation นอกจากนี้ ยังพบว่าการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์ ที่ทำการศึกษาจะเริ่มต้นจากความสนิทสนมของผู้บริหารอีกด้วย

การวิเคราะห์หรือประเมินคู่พันธมิตรนั้น กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นว่าต้องดูที่ ความสอดคล้องกันของคู่พันธมิตรทั้งในวัตถุประสงค์ ทัศนคติ และแผนกลยุทธ์ควรจะต้องไปใน ทิศทางเดียวกัน ส่วนความสอดคล้องของทรัพยากรนั้น ต่างฝ่ายต้องเกื้อหนุนกันได้หรือมีสิ่งที่อีก ฝ่ายไม่มี ส่วนความสอดคล้องของวัฒนธรรมนั้น พบว่าหากเป็นพันธมิตรในธุรกิจสื่อเหมือนกันจะ ไม่มีความแตกต่างด้านนี้ เนื่องจากลักษณะงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นการเป็นพันธมิตรกับองค์กร ต่างประเทศ

ในกรณีของความสอดคล้องจะเห็นตัวอย่างได้จากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของเวอร์ จิ้นฯ กับสกาย-โฮย ที่เป็นพันธมิตรกับคู่แข่งกันระหว่างรายการเวอร์จิ้น โชฟท์ กับคูล เอฟ.เอ็ม. โดยทางสกาย-โฮย มีคลื่นที่พร้อมออกอากาศ แต่ต้องใช้เวลาในการทำตลาดประมาณ 6 เดือน

³⁹อุทัย ตันละมัย และ สุทธิมา ชำนาญเวช. รายงานการวิจัยพันธมิตรทางกลยุทธ์ของ ธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมไทย. (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2542), น. 1-4.

⁴⁰ขจรวุฒิ นาศิริกุล, “ลักษณะทางพฤติกรรมที่มีผลต่อการดำเนินงานของกิจการร่วม ทุนระหว่างประเทศ,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2543), น. บทคัดย่อ.

ส่วนเวอร์จินฯ มีรูปแบบรายการที่ได้รับความนิยมที่สามารถทำการขายโฆษณาได้ทันที ดังนั้นการเป็นพันธมิตรจึงเป็นตัวเชื่อมจุดอ่อนของแต่ละฝ่ายได้เป็นอย่างดี

วันเพ็ญ แก้วสกุล ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมที่น่าสนใจว่า

...ก็ถือเป็นการลัดระยะทาง (Short Cut) เพราะตัวเองไม่มีคลื่นเข้าไปบริหาร ขณะเดียวกันอาร์.เอส.ฯ อาจจะขาดบุคลากร หรือไม่ได้มองเวอร์จินฯ แค่นี้ อาจจะมองว่าเขามีอะไรสนับสนุน (Support) บางทีการจับมันไม่ได้มองแค่นี้ คือ ถ้าเราให้คนอื่นจับคนนี้ไปแล้วมาเปรียบเทียบดู เราอาจจะเสียโอกาสมากกว่า⁴¹

ด้านธันยวัชร ไชยตระกูลชัย ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า

เพราะคู่แข่งที่แท้จริงของอาร์.เอส.ฯ ก็คือแกรมมี่ ไม่ใช่คู่แข่งวิทยุ วิทยุเป็นแค่ส่วนหนึ่งของธุรกิจ ...คุณจับมือกับเวอร์จินฯ เพื่อไปบี๊แกรมมี่ฯ ดีกว่าให้แกรมมี่บี๊ตัวเอง ...เขาเรียกว่า Win Win ดีกว่าเวอร์จินฯ หายไป อันดับสองมันเป็นแกรมมี่ฯ ให้อันดับสองเป็นพวกตัวเองดีกว่าถึงแม้ว่าผลประโยชน์มันจะน้อยก็ตาม ดีกว่าเสียประโยชน์⁴²

ส่วนกรณีศึกษาพันธมิตรทางธุรกิจในการรายงานผลนับคะแนนการเลือกตั้ง สามารถอธิบายถึงการบริหารงานพันธมิตรเฉพาะกิจได้ว่าจะไม่มีสิทธิในการออกเสียง (Voting Right) เนื่องจากเป็นการทำงานแบบต่างคนต่างทำและมีเพียงการประชุมเพื่อหาแนวทางปฏิบัติงานร่วมกันเท่านั้น และด้วยความสัมพันธ์กันแบบหลวมๆ จึงไม่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร ต่างคนต่างรับผิดชอบในหน้าที่ที่ตกลงกัน เมื่อเสร็จสิ้นโครงการก็ทำการแยกย้ายกันไป

สำหรับพันธมิตรทางธุรกิจประเภทที่มีพื้นฐานมาจากการทำสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกัน (Contractual Relationship) จะใช้การบริหารงานด้วยการตั้งคณะกรรมการร่วม (Committee) ตามสัดส่วนที่ตกลงกันในสัญญาโดยไม่มีการจัดตั้งบริษัทใหม่ เช่น ในกรณีเวอร์จิน บีอีซี-เทโรฯ กับสกาย-โฮฯ

⁴¹สัมภาษณ์ วันเพ็ญ แก้วสกุล, บรรณาธิการธุรกิจการตลาด

หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ Bizweek, 8 มีนาคม 2548.

⁴²สัมภาษณ์ ธันยวัชร ไชยตระกูลชัย, บรรณาธิการอาวุโสเนติยสาร BrandAge และ บรรณาธิการบริหารเนติยสารไทคุน, 21 มีนาคม 2548.

ด้านการบริหารงานขององค์กรที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุที่เป็นกลุ่มตัวอย่างก็พบว่า หากเป็นพันธมิตรร่วมทุน (Joint Venture) จะให้รูปแบบของคณะกรรมการบริษัท (Board of Directors) ในการบริหารงานร่วมกัน โดยไม่ถือว่าการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร แต่ถือว่าเป็นการจัดตั้งโครงสร้างใหม่ เช่น การก่อตั้งบริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี - เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีข้อสังเกตว่าสิทธิการออกเสียงและการบริหารงานของเวิร์จิ้น บีอีซี - เทโรฯ

ทางบีอีซี-เทโรฯ ลงทุนในหุ้นสามัญ 51% ในขณะที่บริษัท เวิร์จิ้น เรดิโอ (เอเซีย) จำกัด ลงทุนในหุ้นบริมสิทธิ์ในสัดส่วน 49% ทำให้บีอีซี-เทโรฯ รับรู้ส่วนได้เสียและมีสิทธิ์ในการออกเสียงในอัตรา 49% ทั้งนี้ การบริหารงานส่วนใหญ่อยู่ภายใต้บริษัท เวิร์จิ้น เรดิโอ (เอเซีย) จำกัด เนื่องจากมีประสบการณ์ในธุรกิจนี้มากกว่า

กรณีข้างต้นเรื่อไทยยูธนา ศิวรักษ์ ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า...พระราชบัญญัติประกอบธุรกิจคนต่างด้าว ห้ามคนต่างด้าวทำกิจการประเภทนี้ ...มันเป็นเรื่องของความมั่นคง เพราะฉะนั้นการที่ต่างชาติจะเข้ามามันต้องดูกฎหมายตัวนี้ด้วย ...แต่คนไทยอยากได้เงิน อยากได้เทคโนโลยีเขามาร่วมด้วย ... วิธีการแก้ของเขาคือกลับมาใช้การบริหารงานโดยเสียงข้างน้อย (Minority Control) คุณถือหุ้น 51% ผมถือ 49% ได้ แต่ผมต้องมีส่วนบริหาร⁴³

อีกกรณีหนึ่ง คือ การบริหารงานของบริษัท แม็ทซิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) หลังจากที่ยุทธนา ศิวรักษ์ ร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด แล้ว ด้วยการขายหุ้นผู้ลงทุนแบบเฉพาะเจาะจงในอัตราร้อยละ 27.80 ทางคณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งนางชาลลอต โทณวนิก ดำรงตำแหน่งกรรมการบริหารในแม็ทซิงฯ แต่ทางบีบีทีวีฯ จะให้ผู้บริหารแม็ทซิงฯ เป็นผู้มีความชำนาญด้านการบริหารงานต่อไป เพียงแต่เสนอแผนการดำเนินธุรกิจหลักๆ มาให้บีบีทีวีฯ รับทราบ กรณีนี้มีข้อสังเกตที่ว่ามีการถือหุ้นมากกว่า 3 ใน 4 ทำให้นโยบายการควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือการเพิ่มทุน-ลดทุนจะกระทำไม่ได้ หากไม่ได้รับความยินยอมจากบีบีทีวีฯ เพราะมติเหล่านี้ถือเป็นมติพิเศษที่ต้องอาศัยสิทธิในการออกเสียงมากกว่า 3 ใน 4

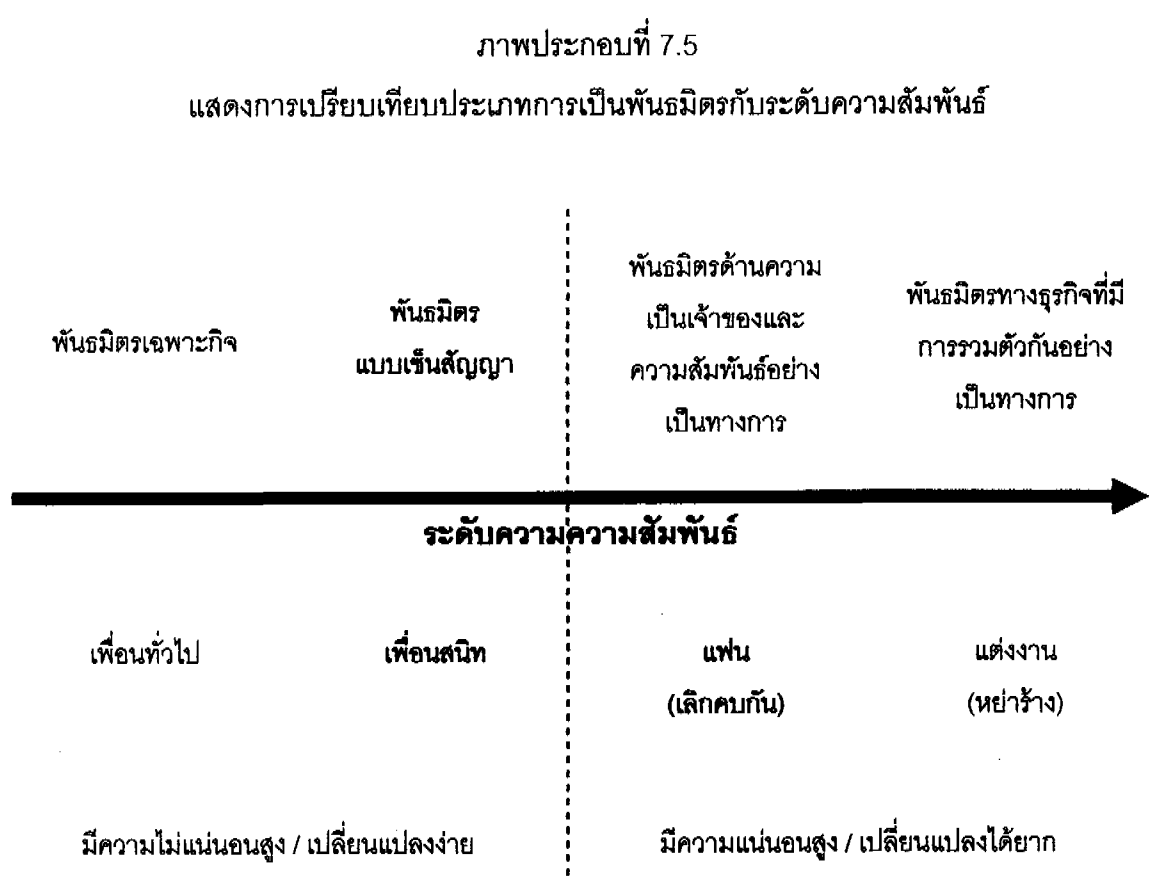
⁴³สัมภาษณ์ ยุทธนา ศิวรักษ์, นักกฎหมาย บริษัทที่ปรึกษากฎหมาย เบเคอร์ แอนด์ แมคแคนซี, 18 พฤษภาคม 2548.

ธัญวัชร ไชยตระกูลชัย ได้แสดงทัศนะต่อการใช้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจของช่อง 7 ว่าใช้วิธีที่เรียกว่าการกระจายการลงทุนในธุรกิจ (Diversification Model) ก็คือควรจะขยายธุรกิจไปในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม คือช่อง 7 เป็นเจ้าของเวลา เจ้าของสถานีอยู่แล้ว ก็ควรจะเข้าไปในธุรกิจทำซอฟต์แวร์บันเทิงหรือธุรกิจที่เกี่ยวข้อง⁴⁴

ข้อสังเกตหนึ่ง คือ การเป็นพันธมิตรในลักษณะของแต่ละหน่วยธุรกิจ (Business Unit) แยกออกจากกัน ไม่มีการเชื่อมโยงไปสู่หน่วยธุรกิจอื่นๆ ขององค์กรที่เป็นพันธมิตรกัน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่าหลายท่านมักจะเปรียบเทียบการเป็นพันธมิตรกับการคบเพื่อน และการแต่งงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำมาประมวลเป็นภาพประกอบที่ 7.5 เพื่อแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติตัวในแต่ละจุดที่องค์กรจะเลือกยื่น ดังต่อไปนี้

⁴⁴สัมภาษณ์ ธัญวัชร ไชยตระกูลชัย, บรรณาธิการอาวุโสนิตยสาร BrandAge และ บรรณาธิการบริหารนิตยสารไทคูน, 21 มีนาคม 2548.



เริ่มจากด้านซ้ายมือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดจากความร่วมมือกันทางด้านการตลาดอย่างหลวมๆ (Loose Market Relationship) เปรียบได้กับการคบเพื่อนทั่วไป ไม่มีเงื่อนไขในการเลือกคบมากมาย เช่น การรายงานการเลือกตั้งผู้ว่าฯ กทม. และการเลือกตั้งทั่วไป ที่มีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน

ถัดมาทางด้านขวามือหากเพิ่มความสัมพันธ์ที่มากขึ้นจนกลายเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มีพื้นฐานจากการทำสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกัน (Contractual Relationship) เปรียบได้กับการเป็นเพื่อนสนิทที่มีความไว้วางใจกันมากขึ้น เช่น ในกรณีของการเป็นพันธมิตรระหว่าง เวิร์จิ้น ปิอัสซี-เทโรฯ กับสกาย-โฮฯ ที่ร่วมกันบริหารคลื่น FM 90 MHz.

จะเห็นว่าเพื่อนทั้งสองแบบนี้จะเป็นพันธมิตรที่มีความไม่แน่นอนสูง เน้นความสัมพันธ์ทางใจ และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย เนื่องจากไม่มีการผูกพันด้านข้อสัญญา เมื่อเสร็จสิ้นงานแล้วก็แยกย้ายกันไป และอาจกลับมาร่วมงานกันใหม่ได้ง่ายตามสถานการณ์

ส่วนทางฝั่งขวามือนั้น จะเป็นพันธมิตรที่มีความสัมพันธ์ค่อนข้างแนบแน่นและเป็นทางการเพิ่มมากขึ้น มีความแน่นอนสูงและเปลี่ยนแปลงได้ยาก พันธมิตรด้านนี้จะได้รับความ

พิธีพินัยในการพิจารณาเป็นพิเศษ ต้องศึกษากันและกันมากกว่าด้านซ้ายมือ เพราะเมื่อสิ้นสุดความสัมพันธ์มักจะกลับมาร่วมงานกันอีกได้ยาก

พันธมิตรทางธุรกิจที่มีการจัดการด้านความเป็นเจ้าของกิจการและความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ (Formalised Ownership/Relationship) หรือการร่วมทุนเปรียบได้กับความสัมพันธ์แบบแฟน โดยจะเริ่มมีการลงทุนลงแรงร่วมกัน เพื่อก่อตั้งเป็นกิจการหรือครอบครัวใหม่ ความสัมพันธ์ประเภทนี้ มีโอกาสจะสิ้นสุดลงได้หากการบริหารงานและผลประโยชน์ที่ได้ไม่ประสบความสำเร็จ การเลิกคบกันจะมีทิศทางไปใน 2 ลักษณะ กล่าวคือ เมื่อเลิกคบกันเป็นแฟน อาจกลับมาเป็นเพื่อนกันได้อีกครั้งหนึ่ง กับอีกกรณีหนึ่งคือไม่สามารถร่วมงานกันได้อีกเลย

ประเภทสุดท้าย คือ พันธมิตรทางธุรกิจที่มีการรวมตัวกันอย่างเป็นทางการ (Formal Integration) หรือการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ (Merger & Acquisition) นั่นเอง ซึ่งเทียบได้กับการแต่งงาน พันธมิตรรูปแบบนี้มีหลายกรณี เริ่มต้นจากความเป็นแฟนหรือการร่วมทุน ต่อมาจึงตัดสินใจแต่งงานกันหรือถูกเข้าครอบงำกิจการในที่สุด ในการสิ้นสุดความสัมพันธ์นั้น จะกระทำได้อย่าง เหมือนกับการหย่าร้างจะมีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นตามมา เช่น การแบ่งทรัพย์สิน เป็นต้น

ดังนั้น ก่อนที่องค์กรจะใช้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจก็ควรพิจารณาก่อนว่าเราจะวางตัวเองอยู่ในตำแหน่งใด ระหว่างเพื่อน แฟน หรือคูชีวิต เพราะหลังจากนั้น เราต้องปฏิบัติตามสถานะที่ได้ตัดสินใจ

สำหรับระยะเวลาในการประเมินผลของการเป็นพันธมิตรจะขึ้นอยู่กับรูปแบบการเป็นพันธมิตร หากเป็นพันธมิตรที่มีระดับความสัมพันธ์ไม่ถาวร ใช้เวลาสั้นก็จะประเมินผลหลังโครงการเสร็จสิ้น แต่หากเป็นพันธมิตรที่มีระดับความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการมากขึ้น ระยะเวลาการประเมินผลจะไม่ตายตัว อาจจะเป็นทุก 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี โดยวัดจากการดำเนินงาน หรือ ผลประกอบการ

ในทางกลับกัน ศ.ดร.อุทัย ตันละมัย ได้กล่าวว่า “มันไม่ได้ลดต้นทุน มันไม่ได้ทำกำไร เพิ่มขึ้นหรือว่าเปลี่ยนไป ไม่เจอบว่ามีผลต่อทางด้านการเงิน”⁴⁵

⁴⁵ สัมภาษณ์ อุทัย ตันละมัย, อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2 พฤษภาคม 2548.

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุทธาทิพย์ พิรทรัพย์ ที่ว่า “ผลประกอบการมันอาจจะไม่ได้เห็นผลในทันที เหมือนกับว่ามารวมกันแล้วหนึ่งบวกหนึ่งเป็นสอง หนึ่งบวกหนึ่งรวมกัน อาจจะเป็นหนึ่งจุดห้า แต่ผลมันน่าจะค่อยๆ เห็นได้ในระยะยาว”⁴⁶

ผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ ผู้วิจัยไม่ได้เน้นหนัก หรือให้ความสำคัญกับผลประกอบการที่เป็นตัวเงิน เนื่องจากระยะเวลาในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจยังไม่มากนัก

กลุ่มที่ 1 พันธมิตรแบบไม่ถาวร

- พันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัท เวอร์จิน บีบีซี – เทโร रेดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด กับบริษัท สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด เนื่องจากได้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยสกาย-โฮฯ ได้นำคลื่น FM 90 MHz. ที่เคยบริหารงานร่วมกับเวอร์จิน บีบีซี-เทโรฯ ในนามของเวอร์จิน ซอฟท์ กลับมาบริหารเอง ภายใต้ชื่อ Mix 90 โดยให้เหตุผลว่ารายการเวอร์จิน ซอฟท์ ที่บริหารร่วมกันไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ส่งผลกระทบให้เวอร์จิน บีบีซี-เทโรฯ นำคลื่น FM 103 MHz. ที่เคยให้บริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น เรดิโอ จำกัด และบริษัท ลูกทุ่ง เอฟ.เอ็ม. จำกัด บริหารงานในชื่อรายการ “ลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม.” กลับมาบริหารเอง ด้วยรายการเวอร์จิน ซอฟท์

- พันธมิตรกลุ่มกิจการร่วมค้า “ดีทีซี” ได้ร่วมกันจัดงานประกวดนางงามจักรวาลปี 2005 ในประเทศไทย ซึ่งมีผลประกอบการขาดทุน แต่ได้ในแง่ของภาพลักษณ์และชื่อเสียงจากการจัดงาน

กรณีต่างๆ ข้างต้น จะเห็นว่าพันธมิตรแบบไม่ถาวรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนั้น จะไม่ประสบความสำเร็จในด้านผลประกอบการ แต่ในด้านอื่นๆ แล้วนับว่ายังมีผลที่สะท้อนกลับเป็นที่น่าพอใจในระดับหนึ่ง หากใช้เกณฑ์วัดตามวัตถุประสงค์ของการเป็นพันธมิตร โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอความคิดเห็นที่สามารถอธิบายได้ว่าการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจนั้นต้องหวังผลในระยะยาว เพียงแต่ปัญหาที่พบในบ้านเรา คือ การคิดว่าจะเป็พันธมิตรกันในระยะสั้นนั่นเอง

นอกจากนี้ ผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นพันธมิตรในการรายงานการเลือกตั้งผู้ว่าฯ กทม. และการเลือกตั้งทั่วไปพบว่าประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีทั้ง 2 ครั้ง โดยผลคะแนนมีความน่าเชื่อถือ รวดเร็ว ประหยัดงบประมาณและกำลังคน ดังนั้น เราจะเห็นได้ว่าการเป็นพันธมิตรไม่

⁴⁶สัมภาษณ์ สุทธาทิพย์ พิรทรัพย์, นักวิเคราะห์ บริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง จำกัด

จำเป็นต้องประสบความสำเร็จทางการเงินเสมอไป แต่สิ่งที่น่าสนใจก็คือผลที่ได้ตรงตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใดมากกว่า

กลุ่มที่ 2 พันธมิตรแบบถาวร

- การก่อตั้งบริษัท เวิร์จิ้น บียูซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด ถือเป็นพันธมิตรที่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการที่ประสบความสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นพันธมิตรร่วมทุนในการจัดตั้งบริษัท ทำให้สามารถสร้างกำไรและชื่อเสียง

- พันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัท เวิร์จิ้น บียูซี – เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด กับบริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชั่น เรดิโอ จำกัด ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการที่ทั้ง 2 บริษัท เสียสัมปทาน จึงทำให้พักโครงการดังกล่าวไว้อย่างไม่มีกำหนด

- บริษัท แมทชิง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) หลังจากที่เป็นพันธมิตรกับบริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด นั้น ในแง่ของตัวเงินยังไม่สามารถระบุได้ เพราะระยะเวลาในการร่วมเป็นพันธมิตรน้อยเกินไป ต้องรอดูผลประกอบการปลายปี แต่ในด้านภาพลักษณ์นั้นจะเห็นว่าประสบความสำเร็จอย่างสูง เนื่องจากการเข้าซื้อหุ้นครั้งนี้ ทำให้บริษัท บีบีทีวี โปรดักชั่นส์ จำกัด สามารถแจ้งเกิดในวงการได้อย่างรวดเร็ว

ส่วนที่ 7.3

ความน่าจะเป็นของการบริหารสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ ในอนาคตอันใกล้

ความน่าจะเป็นของการบริหารสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ในอนาคตอันใกล้

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้สรุปความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มวิชาชีพ รวมทั้งกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญมาเป็นแนวทางในการการอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7.5

แสดงการสรุปทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารในองค์กรสื่อวิทยุ-โทรทัศน์
ที่ทำการศึกษาด้านความน่าจะเป็นของการบริหารในอนาคตอันใกล้

ความน่าจะเป็นของการบริหารสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ในอนาคตอันใกล้	
- ด้านวิทยุขึ้นอยู่กับ กสช. - วางตัวเองเป็นผู้จัดหารายการ (Content Provider) - แข่งขันกันที่ความคิดมากกว่าขนาดขององค์กร (พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย)	- จำนวนช่องโทรทัศน์เพิ่มมากขึ้น - ค่าโฆษณาจะลดลง - คนในแวดวงโทรทัศน์ไม่ตงงาน - จะมีรายการที่มีคุณภาพมากขึ้น (สุรพงษ์ เอื้อชูชัย)
- วางวิสัยทัศน์ข้างหน้าไม่ได้ ต้องรอ กสช. - เตรียมความพร้อมตลอดเวลา - เป็นพันธมิตรได้ตลอดเวลา (เชษฐ มังคโลดม)	- โทรทัศน์จะมีการพัฒนาไปเรื่อยๆ - มีพันธมิตรเพิ่มมากขึ้น จากผลของโทรทัศน์ดิจิทัล - มีช่องโทรทัศน์แบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย (ธงชัย ชื่นเสวิกุล)
- เริ่มเข้าสู่วงจรในธุรกิจวิทยุ - สร้างมูลค่าเพิ่มจากสิ่งที่มีอยู่ในองค์กร โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากร - อาจไปเป็นพันธมิตรกับต่างประเทศมากขึ้น - เป็นพันธมิตรได้ตลอดเวลา - ด้านวิทยุขึ้นอยู่กับ กสช. (วินิจ เลิศรัตนชัย)	- จะเกิดลักษณะปลาใหญ่กินปลาเล็ก - หากเกิดโทรทัศน์ดิจิทัลการแข่งขันในฟรีทีวีจะน้อยลง - ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากร (ยุทธนา ฐะประดิษฐ์)
- ด้านวิทยุขึ้นอยู่กับ กสช. ไม่สามารถคาดการณ์ได้ (วรวิทย์ ศิริวัฒนวิมล)	- ฟรีทีวีจะถูกลดบทบาทลงในอีก 5 ปีข้างหน้า - จะมีโทรทัศน์รูปแบบอื่นเข้ามา เช่น อินเทอร์เน็ต บรอดแบนด์ โทรทัศน์ดาวเทียม - วางตัวเองเป็นผู้จัดหารายการ (Content Provider) (จักรชัย ตะวันธรงค์)
- มีการแข่งขันมากขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจ - เตรียมความพร้อมและพัฒนาตนเอง เพื่อรองรับ กสช. - เป็นพันธมิตรได้ตลอดเวลา (สุระชาติ ตั้งตระกูล)	- หากเกิดโทรทัศน์ดิจิทัลโทรทัศน์ช่องหลักจะไม่มีใครซื้อเวลา - ความต้องการของผู้บริโภคเป็นแบบเฉพาะ (Niche) โทรทัศน์จะเหมือนเคเบิล - วางตัวเองเป็นผู้จัดหารายการ (Content Provider) (อดิศักดิ์ ลิ้มปึงพัฒนกิจ)

ตารางที่ 7.6

แสดงการสรุปทัศนะของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ
ด้านความน่าจะเป็นของการบริหารในอนาคตอันใกล้

ความน่าจะเป็นของการบริหารสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ในอนาคตอันใกล้	
- การเป็นพันธมิตรขององค์กรไทยกับไทยจะน้อยลง เพราะต่างคนต่างใหญ่ - การเป็นพันธมิตรของไทยไปต่างประเทศจะยาก เพราะเราไม่ใหญ่พอ ต้องไปในประเทศที่เศรษฐกิจเราดีกว่า (ศ.ดร. จุฑิษ์ ตันละมัย)	- การไปเป็นพันธมิตรกับต่างประเทศด้านเนื้อหาจะยาก เพราะปัญหาด้านภาษา ยกเว้นเนื้อหาสถานการณ์เร่งด่วน - สื่อวิทยุน่าจะไม่ต่างประเทศง่ายกว่าโทรทัศน์ - ความน่าจะเป็นของการเป็นพันธมิตรเพิ่มขึ้น - ความน่าจะเป็นที่รายย่อยจะถูกรวมกับรายใหญ่มากขึ้น (ยุดา รักไทย)
- การเป็นพันธมิตรขององค์กรไทยกับไทยจะน้อยลง เพราะไม่เก่งทั้งคู่ หรือใหญ่ทั้งคู่ - การเป็นพันธมิตรของไทยไปต่างประเทศ 40 ส่วนต่างประเทศมาไทย 60 โดยมีปัจจัยภายในประเทศ คือ อยู่ไม่ได้ต้องหาองค์กรที่ใหญ่กว่ามาช่วย (รศ. ดร. ผลีน ภูจุฑา)	- โทรทัศน์จะวางตัวเองเป็นผู้จัดหารายการ (Content Provider) - ความน่าจะเป็นของพันธมิตรในประเทศจะมากกว่า เนื่องจากยังไม่ต้องการประสานงานในการดำเนินงาน และเงินทุนมากนัก - การเป็นพันธมิตรเพิ่มขึ้นจากการหาแนวคิดใหม่ๆ - การแข่งขันสูงขึ้น - เกิดผู้ประกอบการในธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์กลุ่มใหม่ - หากเป็นโทรทัศน์ดิจิทัลจะเพิ่มทางเลือกมากขึ้น และเกิดช่องรายการตามกลุ่มเป้าหมาย - โทรทัศน์จะเชื่อมโยงไปยังสื่ออื่นๆ เช่น อินเทอร์เน็ตบรอดแบนด์ และจะมีความเป็นอินเทอร์เน็ตฟ (ไพเราะ เลิศวิราม)
- พันธมิตรภายในประเทศจะเพิ่มขึ้น - ความน่าจะเป็นข้างหน้าต้องถูกกฎหมายว่าสนับสนุนหรือไม่ หากมองเป็นเรื่องความมั่นคงอยู่ ก็มีทางออกคือ วางตัวเองเป็นผู้จัดหารายการ (Content Provider) (เรื่อไทยธนา ศิวรักษ์)	- วางตัวเองเป็นผู้จัดหารายการ (Content Provider) - การเป็นพันธมิตรกับต่างประเทศจะเพิ่มขึ้น (วันเพ็ญ แก้วสกุล)
- การเป็นพันธมิตรน่าจะเพิ่มขึ้นทั้ง 2 สื่อ - การแข่งขันสูงขึ้น - แนวโน้มการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จะเพิ่มขึ้น (สุทธาทิพย์ พิรทรัพย์)	- วิทยุยังไม่สามารถระบุได้ ขึ้นอยู่กับ กสท. และสัมปทาน - ต้องใช้เงินลงทุนและส่วนประสมทางการตลาดสูง - โทรทัศน์มีการเพิ่มช่อง แต่ไม่มากเพราะกระทบความมั่นคง - เกิดโทรทัศน์ดาวเทียม - เคเบิลทีวีต่างจังหวัดจะเข้ามาในกรุงเทพฯ - ผู้ประกอบการเคเบิลจะเพิ่มขึ้น - โทรทัศน์ของธรรมชาติจะทำให้โทรทัศน์ดาวเทียม - ผู้บริโภคกลุ่ม A และ B จะมีทางเลือกมากขึ้น (ธัญวิทย์ ไชยตระกูลชัย)

นอกจากนี้ ยังมีความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยพงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย กล่าวว่า

...วิทยุจะล้างไฟเพราะสัมปทานมันสั้น ...เขาก็ต้องตั้งกติกาขึ้นมาว่าจะให้ใคร มันจะเปลี่ยนมือ ...กติกาที่เขาต้องคิดก็ต้องหาคนที่มีความสามารถในการทำ มีขนาดทุนพอที่จะไม่หยุดงานกลางคัน ผลงานในอดีตว่าดูแล้วคุณภาพรายการดี พอถึงเวลาคนที่มีความสามารถในการทำงาน (Track Record) ดีที่สุดก็จะได้เปรียบ⁴⁷

เชษฐ มังคโลดม ได้ให้ความเห็นว่า "...สัมปทานยาวขึ้น อาจจะแพงขึ้นด้วย ถ้าหากคนเดียวเราอาจรับไม่ไหวก็ไปหาพันธมิตรอยู่ดี มันต้องช่วยกันทำ ต่างคนต่างมีเงินไม่พอมันก็ต้องมาจับมือกันไปด้วยกัน ปันกำไรกัน ใครจะไปกินคนเดียวหมดถ้าทุนไม่พอ ...คุณก็ต้องไปหาพันธมิตร"⁴⁸

อดิศักดิ์ ลิ้มปฐมพัฒน์กิจ ได้แสดงความคิดเห็นว่า

คนที่ถือสัมปทานไม่ได้ตระหนักเรื่องนี้ ผมทายว่าไตรมาสสุดท้ายของปีนี้หรือครึ่งหลังปีนี้ จะมีคนคืนสัมปทานวิทยุเต็มไปหมด ไม่มีใครเอาแล้ว พออีกหน่อย กสช. ตั้งแล้วจะไม่มีใครเอา จะเห็นว่าต่างจากปีที่แล้วที่วงการวิทยุปั่นป่วนมาก ต้นทุนวิทยุสูงมาก ประมูลใหม่คิดว่าได้เข้าไปครอบครองก่อนจะได้สิทธิทำต่อ ซึ่งมันไม่ใช่กองทัพเขาให้ปีเดียว แต่พอไตรมาสแรกกลับกันไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนเลยว่าคนที่ประมูลได้คลื่นหลักแล้วจะคืน...⁴⁹

สำหรับทิศทางในอนาคตอันใกล้ของสื่อวิทยุ กลุ่มตัวอย่างวิชาชีพวิทยุทั้ง 5 ท่านให้ความเห็นว่าไม่สามารถที่จะระบุได้อย่างชัดเจน ถ้า กสช. ยังไม่จัดตั้งแล้วเสร็จ และยังไม่มีแผนแม่บทออกมาประกาศใช้ สิ่งที่ทำได้คือ คาดการณ์แนวทางที่น่าจะเป็นไปได้ เตรียมความพร้อมและหาประสบการณ์อยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังพบว่ากลุ่มตัวอย่างยังเปิดทางในการเป็นพันธมิตรโดยขึ้นอยู่กับโอกาสและผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย

ด้านสื่อโทรทัศน์นั้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความเห็นออกเป็น 2 ประเด็น กล่าวคือ

- ถ้า กสช. จัดตั้งเรียบร้อยแล้วอนุมัติให้ดำเนินการในระบบดิจิทัลได้ จะทำให้จำนวนช่องโทรทัศน์มีมากขึ้น ส่งผลให้รายการมีคุณภาพดี ค่าโฆษณาราคาถูกลง การแข่งขันด้าน

⁴⁷ สัมภาษณ์ พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย, 19 เมษายน 2548.

⁴⁸ สัมภาษณ์ เชษฐ มังคโลดม, 16 พฤษภาคม 2548.

⁴⁹ สัมภาษณ์ อดิศักดิ์ ลิ้มปฐมพัฒน์กิจ, บรรณาธิการเนชั่น แชนแนล,

ความคิดมีมากขึ้น ความต้องการด้านบุคลากรสูงแต่ค่าจ้างต่ำลงกว่าเดิม การเป็นพันธมิตรระหว่างสถานีและผู้ผลิตรายการจะมีมากขึ้น โดยเฉพาะสถานีจะวิ่งเข้าหาผู้ผลิตรายการ

- การนำองค์กรสู่การเป็นผู้จัดหารายการ (Content Provider) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรสื่อโทรทัศน์เริ่มให้ความสนใจมากขึ้น และทดลองปรับองค์กรเพื่อรองรับแล้ว เช่น บริษัท ทราฟฟิก คอร์ปอเรชั่น โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

ความน่าจะเป็นของการรายงานผลนับคะแนนการเลือกตั้งในอนาคตอันใกล้

สำหรับความน่าจะเป็นของการบริหารสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจในการรายงานการเลือกตั้งในอนาคตอันใกล้ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มตัวอย่าง 3 ท่าน จากทั้งหมด 9 ท่าน เห็นว่าไม่สามารถระบุนความร่วมมือในอนาคตได้อย่างชัดเจน เนื่องจากมีปัจจัยทางด้านผู้บริหารระดับสูง นโยบายขององค์กร และสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นตัวกำหนด

สุภาพชาย บุตรจันทร์ กล่าวถึงการร่วมเป็นพันธมิตรในการรายงานฯ ทั้งสองครั้งว่า

...ต้องดูเป็นช่วงๆ เพราะว่ามันอาจจะเปลี่ยนแปลงไปจากครั้งนี้ก็ได้ สถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการทำอะไรแต่ละอย่างในช่วงเวลา มันคาดการณ์อะไรล่วงหน้าไม่ได้ มันอาจจะเกิดขึ้นเร็วหรือช้า ...แต่เชื่อแน่ว่ามันจะต้องเปลี่ยนแปลงแน่นอน แต่ว่าเปลี่ยนแปลงอย่างไรมันต้องว่ากันอีกที⁵⁰

อีกความเห็นหนึ่งกล่าวว่า "...ขึ้นอยู่กับนโยบาย บางทีทางด้านการตลาดหรือถ้าทางผู้ใหญ่เขาดูแล้วว่าถ้าเราไม่ร่วมเป็นพันธมิตร เราจะได้เงินมากกว่าหรือรวดเร็วกว่า มันก็ต้องมาเปรียบเทียบดู ...ผลประโยชน์ถ้าแข่งขันกันแล้วไม่ได้อะไร เราก็จะลดค่าใช้จ่ายมาทำร่วมกัน ธุรกิจถ้าประหยัดทุนได้เราจะรวมกัน"⁵¹

⁵⁰สัมภาษณ์ สุภาพชาย บุตรจันทร์, ผู้ช่วยหัวหน้าบรรณาธิการข่าว สถานีวิทยุโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7, 26 มีนาคม 2548.

⁵¹สัมภาษณ์ สมชีพ พงศ์คุณ, หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการออกอากาศ สถานีโทรทัศน์โมเดิร์นไนน์ทีวี, 5 เมษายน 2548.

ส่วนอดีตที่ดี ลิมปัฐพัฒนกิจ มีความเห็นที่แยกออกเป็น 2 แนวทาง กล่าวคือ

สามารถคาดการณ์ได้เป็นบางกลุ่ม และบางกลุ่มไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า เนื่องจากการพัฒนาการเป็นพันธมิตร ผมไม่รู้ว่าช่องใหญ่ๆ คิดอย่างไร จะร่วมมือกันขนาดไหน แต่ผมคิดว่าอย่างน้อยสุดอันแรก 3, 5, 7 คงคิดใกล้เคียงกัน แต่ช่อง 9, ไอทีวี ผมไม่รู้ว่าเขาคิดอย่างไร ถ้าสมมติจะมีการเลือกตั้งใหม่ ครึ่งต่อไปจะร่วมกันอีกไหม อันนี้เราคาดการณ์ไม่ได้⁵²

2. กลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 ท่าน จากทั้งหมด 9 ท่าน เห็นว่าการร่วมเป็นพันธมิตรจากการรายงานฯ ในปัจจุบันนั้น ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี จึงน่าจะมีแนวโน้มของการร่วมมือกันต่อไปในครั้งหน้า และมีการพัฒนาในการร่วมมือด้านอื่นๆ เพิ่มขึ้น โดยกลุ่มตัวอย่าง 3 ท่าน ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีในอนาคต

ทองทศ มหามนตรี กล่าวว่า "...น่าจะมีการร่วมมือกันมากขึ้น ตอนนี้ร่วมมือในเรื่องคะแนน แต่ต่อไปอาจจะร่วมมือเรื่องอุปกรณ์ เช่น จุดนี้ช่อง 11 อยู่ OB ช่อง 5 ไม่ต้องไป..."⁵³

สุกัญญา ภูักังวาน ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกับคำกล่าวข้างต้นว่า "ในเรื่องเลือกตั้ง อันนี้มันพิสูจน์ (Proof) แล้วครั้งหน้าน่าจะร่วมกันอยู่ เพียงแต่ว่าเราจะหยิบเอาเทคโนโลยีอะไรมานำเสนอ"⁵⁴

วิวัฒน์ จันทสุวรรณโณ กล่าวว่า

ตอนนี้ยังมองไม่เห็นแนวทางใหม่...อาจจะเป็นโทรศัพท์ที่เราจะสร้างหรือเขียนโปรแกรมที่ทำได้เร็วกว่านี้ แย่นยำกว่านี้ ที่ผ่านมานี้ เราถือว่าง่ายที่สุดแล้ว ... เหลืออย่างเดียวคือ เทคโนโลยีในมือให้ง่ายขึ้น สำหรับพันธมิตรถ้าโทรศัพท์นั้นมีอยู่แค่นี้ มันคงแค่นี้⁵⁵

⁵² สัมภาษณ์ อดีตคดี ลิมปัฐพัฒนกิจ, บรรณาธิการเนชั่น แชนแนล, 22 เมษายน 2548.

⁵³ สัมภาษณ์ ทองทศ มหามนตรี, บรรณาธิการข่าว สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11, 18 มีนาคม 2548.

⁵⁴ สัมภาษณ์ สุกัญญา ภูักังวาน, ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด เนชั่น แชนแนล, 22 เมษายน 2548.

⁵⁵ สัมภาษณ์ วิวัฒน์ จันทสุวรรณโณ, รองหัวหน้าแผนกข่าวในประเทศ สถานีวิทยุโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 5, 28 มีนาคม 2548.

แนวคิดดังกล่าว สอดคล้องกับชุตินธรา วัฒนกุล ที่กล่าวว่า “4 ปีข้างหน้าคงแปรผันตามเทคโนโลยี เพราะอีก 4 ปี โทรศัพท์คงพัฒนาอีกระดับหนึ่งแล้ว ตอนนี้ถือว่าระบบที่เราใช้อยู่ไม่จำเป็นต้องพึ่งระบบธนาคารหรือคอมพิวเตอร์ที่วิ่งตามระบบเครือข่ายแล้ว”⁵⁶

ทางด้านเอไอเอสได้กล่าวถึงการทำงานในการรายงานฯ ที่เป็นพื้นฐานของเทคโนโลยีในครั้งต่อไปว่า

ผมว่าทิศทางของการร่วมกันทำนี้ดีแล้ว แต่ในเรื่องรูปแบบต่อไปอาจจะมีส่วนอะไรมากขึ้น เช่น จัปทจริตเลือกตั้ง ...ถ่ายเป็น MMS แล้วมาฟ้อง มันก็เป็นไปได้ ต่อยอดกันได้ ...ในอนาคตเทคโนโลยีจะมีผลต่อการใช้คนในการเลือกตั้ง ถ้าเกิดเทคโนโลยีสะดวกขึ้น รวดเร็วขึ้น ก็อาจจะทำให้เกิดการใช้คนน้อยลง แต่ผมว่าโดยทั่วๆ ไปแล้ว ด้วยการออกแบบ (Design) ที่เขาทำกันอยู่ก็ใช้คนน้อยที่สุดเท่าที่ผมเห็นแล้ว⁵⁷

สำหรับทิศทางในอนาคตอันใกล้ของพันธมิตรในการรายงานการเลือกตั้ง สรุปได้ว่ายังไม่สามารถระบุความร่วมมือในอนาคตได้อย่างชัดเจน เนื่องจากมีปัจจัยทางด้านผู้บริหารระดับสูง นโยบายขององค์กร และสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นตัวกำหนด นอกจากนี้ อีกกลุ่มหนึ่งเห็นว่าน่าจะมีแนวโน้มของการร่วมมือกันต่อไปในครั้งหน้า และมีการพัฒนาในการร่วมมือด้านอื่นๆ เพิ่มขึ้น โดย ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีในอนาคต

ข้อสังเกตของผู้วิจัย

จากผลการศึกษาเส้นเวลาของพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์ และการสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มตัวอย่าง ทำให้ผู้วิจัยสามารถมองเห็นทิศทางความน่าจะเป็นของพันธมิตรทางธุรกิจสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางด้านล่าง

⁵⁶สัมภาษณ์ ชุตินธรา วัฒนกุล, หัวหน้าโครงการรายงานการเลือกตั้งเครือข่าย, 25 มีนาคม 2548.

⁵⁷สัมภาษณ์ สุวิทย์ อารยวิสัยพงษ์, กรรมการผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจสื่อสารไร้สาย, 1 เมษายน 2548.

ตารางที่ 7.7

สรุปทิศทางการบริหารสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ด้วยกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจแต่ละประเภท
ในอนาคตอันใกล้

ประเภทของพันธมิตร ในธุรกิจวิทยุ	ความน่าจะเป็น	
	สื่อวิทยุ	สื่อโทรทัศน์
1. พันธมิตรเฉพาะกิจ	เพิ่มขึ้นเล็กน้อย	เพิ่มขึ้น
2. พันธมิตรแบบเซ็นสัญญา	เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น
3. พันธมิตรที่มีการจัดการด้านความเป็น เจ้าของและความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ	น้อยมาก	ปานกลาง
4. พันธมิตรทางธุรกิจที่มีการรวมตัวกันอย่าง เป็นทางการ		
- การควบรวมกิจการ	ไม่พบ	ไม่พบ
- การซื้อกิจการ	ไม่พบ	ปานกลาง

จากตารางข้างต้นมีความน่าจะเป็นที่ธุรกิจสื่อวิทยุจะเกิดพันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดจากความร่วมมือกันทางด้านการตลาดอย่างหลวมๆ (Loose Market Relationship) และพันธมิตรทางธุรกิจที่มีพื้นฐานมาจากการทำสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกัน (Contractual Relationship) เพิ่มปริมาณมากขึ้น โดยเฉพาะพันธมิตรแบบเซ็นสัญญา เนื่องจากศาลปกครองกลางมีคำพิพากษาเพิกถอนกระบวนการสรรหา กสช. ทั้งหมด ส่งผลให้การดำเนินการสรรหา กสช. ต้องถูกยืดระยะเวลาออกไปอีก

เมื่อย้อนไปพิจารณากรณีเทียบเคียงในปี 2546 ศาลปกครองสูงสุดได้มีคำพิพากษายืนตามมติศาลปกครองกลางให้ว่าที่ กสช. ทั้ง 14 รายชื่อ เป็นโมฆะ ส่งผลให้ในปี 2547 ปริมาณพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุเพิ่มขึ้นกว่าเท่าตัว ทำให้มีความน่าจะเป็นที่ในอนาคตอันใกล้นี้ ปริมาณการเป็นพันธมิตรจะเพิ่มขึ้นเช่นกัน แต่ในครั้งนี้อู๋วิจัยคาดว่าจะไม่มากเท่าครั้งก่อน เนื่องจากที่ผ่านมามีบริษัทใหญ่ๆ ในส่วนกลางได้ทำการใช้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจแล้วไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ส่งผลให้พันธมิตรทางธุรกิจที่มีการจัดการด้านความเป็นเจ้าของกิจการและความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ (Formalised Ownership/Relationship) ในสื่อวิทยุจะพบน้อยตามไปด้วย

นอกจากนี้ ในอนาคตอันใกล้ยังคาดว่าพันธมิตรทางธุรกิจที่มีการรวมตัวกันอย่างเป็นทางการ (Formal Integration) ในสื่อวิทยุจะไม่พบการควบรวมกิจการและเข้าซื้อกิจการ (Merger & Acquisition) ด้วยผลจากความยุ่งยากและความซับซ้อนของวิธีการ ข้อกฎหมาย ภาษีอากร และความไม่แน่นอนของอายุสัมปทานที่วนกลับเข้าสู่วงจรเดิม อีกทั้งในการเข้าซื้อกิจการที่ผ่านมาของสื่อวิทยุเกิดขึ้นเพียง 2 ครั้งเท่านั้น ครั้งแรก คือ การปรับองค์กรในรูปแบบบริษัทใหญ่ (Holding Company) ของบริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชัน โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) เพื่อจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ อีกกรณีหนึ่งคือ การแลกหุ้นระหว่างทราฟฟิคคอร์ปอเรชัน เวอร์จิ้น เรดิโอ เอเชียฯ และบีอีซี-เทโรฯ ซึ่งยังไม่ประสบความสำเร็จ

สำหรับพันธมิตรในสื่อโทรทัศน์จะพบพันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดจากความร่วมมือกันทางด้านการตลาดอย่างหลวมๆ (Loose Market Relationship) และพันธมิตรทางธุรกิจที่มีพื้นฐานมาจากการทำสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกัน (Contractual Relationship) เพิ่มปริมาณมากขึ้น โดยได้รับอิทธิพลจากการบริหารผังรายการที่มีการเปลี่ยนระยะเวลาในการปรับเร็วขึ้น และสิ่งที่น่าสนใจ คือ การเตรียมองค์กรสู่การเป็นผู้จัดหารายการ (Content Provider) เนื่องจากสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ต้องอาศัยใบอนุญาตในการประกอบการ ซึ่งในปัจจุบันเมื่อยังไม่สามารถจัดตั้ง กสท. ได้ทำให้ยังติดข้อกฎหมายมาตรา 80 ที่ไม่ให้หน่วยงานใดพิจารณาจัดสรรคลื่นความถี่ ออกใบอนุญาตประกอบกิจการ หรืออนุญาตให้ประกอบกิจการเพิ่มเติม จึงส่งผลให้องค์กรที่ไม่มีใบอนุญาตใช้วิธีการเป็นผู้จัดหารายการมาทดแทน

พันธมิตรทางธุรกิจที่มีการจัดการด้านความเป็นเจ้าของกิจการและความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ (Formalised Ownership/Relationship) รวมทั้งการซื้อกิจการในสื่อโทรทัศน์คาดว่าจะพบระดับปานกลาง โดยอาจเข้าในลักษณะของปลาใหญ่กินปลาเล็ก เพราะทิศทางไม่แน่นอนจากการล้มของ กสท. ครั้งที่ 2 เช่นกัน ส่วนด้านการควบรวมกิจการยังไม่น่าจะพบเช่นเดียวกับสื่อวิทยุ

อีกประเด็นหนึ่งที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสนใจ คือ โครงการโทรทัศน์ในระบบดิจิตอล ซึ่งสามารถคาดการณ์ได้ว่าจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในระยะเวลาอันใกล้ เนื่องจากการสรรหา กสท. ใหม่ทั้งหมดต้องใช้เวลาอย่างน้อย 2 ปี และเมื่อพิจารณาประกอบกับงานวิจัยจากสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) กล่าวว่า

การปรับเปลี่ยนไปสู่โทรทัศน์ดิจิตอลในแต่ละประเทศจะขึ้นอยู่กับโครงสร้างของระบบโทรทัศน์ในประเทศนั้น ซึ่งประเทศไทยจะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านผู้บริโภคและปัจจัยด้านผู้ประกอบการ โดยพบว่า การปรับเปลี่ยนไปสู่โทรทัศน์ระบบดิจิตอลน่าจะเกิดขึ้นได้ไม่มากนัก และ

การเข้าสู่ระบบดิจิทัลอย่างสมบูรณ์จะต้องใช้เวลาเกินกว่า 10 ปีขึ้นไป (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ในภาคผนวก ค) ดังนั้นในอนาคตอันใกล้จึงไม่น่าจะพบโทรทัศน์ในระบบดิจิทัลในประเทศไทยอย่างแน่นอน

ส่วนที่ 7.4

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการศึกษาในเรื่องของพันธมิตรทางธุรกิจในอนาคต

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจในสื่อวิทยุ-โทรทัศน์เป็นอย่างมาก ทั้งการศึกษาพัฒนาการ สถานการณ์ปัจจุบัน และความน่าจะเป็นของกลยุทธ์นี้ในอนาคตอันใกล้ อีกทั้งยังทำให้มองเห็นถึงการศึกษาในประเด็นอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. งานวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจสื่อมวลชนยังมีจำนวนน้อย ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาในสื่อแขนงอื่นทั้งสิ่งพิมพ์ หรือภาพยนตร์ เนื่องจากกลยุทธ์นี้กำลังได้รับการแพร่หลายในต่างประเทศ และในขณะเดียวกันความน่าจะเป็นของการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ขององค์กรสื่อก็น่าจะเพิ่มมากขึ้น การรู้เท่าทันและนำกลยุทธ์ต่างๆ มาปรับใช้น่าจะเป็นประโยชน์ได้อีกทางหนึ่ง

2. ควรมีการวิจัยที่เจาะลึก เพื่อต่อยอดเกี่ยวกับการศึกษากลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ได้แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการและภาพรวมเป็นสำคัญ ยังขาดแง่มุมในเชิงลึกของแต่ละองค์กร อีกทั้งกลยุทธ์นี้ มีความหลากหลายด้านรูปแบบที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารของผู้บริหารระดับสูงที่จะเลือกตัดสินใจ ดังนั้น การศึกษาถึงรูปแบบของการเป็นพันธมิตรจึงมีความน่าสนใจเช่นกัน

3. ทำการศึกษาถึงขั้นตอนในการนำองค์กรสู่การเป็นผู้จัดหารายการ (Content Provider) เนื่องจากความน่าจะเป็นที่สื่อต่างๆ จะปรับตัวเองให้พร้อมในด้านเนื้อหาจะเพิ่มสูงขึ้น เพื่อแปลงสิ่งที่ตนเองมีไปหาสื่ออื่นๆ ในลักษณะของการลงทุนที่เท่าเดิมหรือน้อยลง เป็นการเพิ่มรายได้ อีกทางหนึ่ง เช่นการนำเนื้อหาจากโทรทัศน์แปลงเป็นสิ่งพิมพ์ เป็นต้น

4. ศึกษาการบริหารงานในองค์กรที่มีธุรกิจสื่อครบวงจร ในข้อนี้จะมีส่วนที่เชื่อมโยงกับการเป็นผู้จัดหารายการ (Content Provider) เนื่องจากเนื้อหาที่มีสามารถแปลงไปสู่สื่ออื่นๆ ได้อีกหลายทาง โดยเฉพาะองค์กรสื่อที่มีเจ้าของคนเดียวกันจะมีการใช้ประโยชน์ร่วมกันของธุรกิจในการได้อย่างเห็นได้ชัด