

บทปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดของโทรทัศน์ภาคพื้นดิน ในระบบดิจิทัล 5G*

ANTECEDENTS AFFECTING THE SURVIVAL OF THE DIGITAL TELEVISION TERRESTRIAL, 5G

เกศรา บรรพต

Kesara Banpot

ทวี แจ่มจำรัส

Tawee Jamjumrus

วิทธิลักษณ์ จันทน์ธนสมบัติ

Withilak Chantanasombat

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand

E-mail: ket1695@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับของความอยู่รอดของโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล ภาวะผู้นำผู้บริหาร ปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยภายในองค์กร และการพัฒนาการบริหาร 2) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำผู้บริหาร ปัจจัยภายนอก - ในองค์กร และการพัฒนาการบริหารที่มีต่อความอยู่รอดของโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร และเจ้าหน้าที่รัฐ ที่เกี่ยวข้องกับโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลของประเทศไทย โดยใช้เกณฑ์ 21 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 420 คนที่เกี่ยวข้องกับโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลในประเทศไทย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง เชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความอยู่รอดของโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล ภาวะผู้นำผู้บริหาร ปัจจัยภายนอกองค์กร การพัฒนาการบริหาร อยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยภายในองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ปัจจัยภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดของโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลมากที่สุด รองลงมา คือ ปัจจัยภายนอกองค์กร การพัฒนาการบริหาร และภาวะผู้นำผู้บริหาร ตามลำดับ ค้นพบรูปแบบการบริหารที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล 5G มีลักษณะเป็นแผนภูมิสี่เหลี่ยม ประกอบด้วย ปัจจัยภายในองค์กรเป็นฐาน มีปัจจัยภายนอก และ

* Received 9 April 2021; Revised 27 April 2021; Accepted 30 April 2021



การพัฒนาการบริหารอยู่ตรงกลางเป็นตัวแปรส่งผ่าน มีภาวะผู้นำ ผู้บริหารคอยส่งเสริมให้โทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลอยู่รอดได้ ซึ่งทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันอย่างกลมกลืน นอกจากนั้นการที่โทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลอยู่รอดได้ต้องมีการลดค่าใช้จ่าย ขยายไปสู่แพลตฟอร์มที่หลากหลาย มีการกระจายความเสี่ยง และมีการประเมินผลและควบคุมอย่างเข้มงวดด้วย

คำสำคัญ: บุพปัจจัย, ความอยู่รอด, โทรทัศน์ภาคพื้นดิน, ระบบดิจิทัล 5G

Abstract

The Objectives of this research article were to: 1) study the levels of the survival of digital terrestrial television, executive leadership, external organizational factors, internal organizational factors, and development and administration; 2) examine the influences of executive leadership, external- internal organizational factors, and development and administration on the survival of digital terrestrial television; This research employed a mixed research methodology. the research sample consisted of 420 respondents including executives Related to digital terrestrial television in Thailand, personnel and government officials involved in Thailand's digital terrestrial television. The sample size was determined based on the criterion of 20 times. They were selected via multi-stage sampling. Data were collected with the use of a questionnaire and analyzed with a structural equation model. As for the qualitative research component, in-depth interviews were conducted with 15 key informants. The findings showed that: 1) the survival of digital terrestrial television, executive leadership, external organizational factors, and development and administration were all rated at a high level whereas internal organizational factors was rated at the highest level; 2) internal organizational factors had the highest influence on the survival of digital terrestrial television, followed by external organizational factors, development and administration, and executive leadership, respectively; and the development model leading to the survival of the 5G digital terrestrial television had a shape of a square chart consisting of internal organizational factors at the base, external organizational factors and development and administration in the middle serving as transmission variables, and leadership and the executives serving as the supporting factors of the survival of digital terrestrial television. All of these factors were interrelated. In addition, the survival of the digital terrestrial television also



depended on cost reduction, its expansion on various platforms, risk distribution, and strict assessment and monitoring.

Keywords: Antecedents, The Survival, Terrestrial Television, 5G Digital System

บทนำ

การดำเนินการเปลี่ยนผ่านจากทีวีอนาล็อกไปสู่โทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลนั้น คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ได้คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ โดยทรัพยากรสื่อสารของชาติจะได้รับการจัดสรรอย่างโปร่งใส เป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังคำนึงถึงการแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรม และให้มีการกระจายการใช้ประโยชน์โดยทั่วถึงในกิจการด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านการศึกษา วัฒนธรรม ความมั่นคงของรัฐ ประโยชน์สาธารณะอื่น อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทั้งผู้ประกอบการ ประชาชน และภาคส่วนต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาในกิจการโทรทัศน์ของประเทศเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถสื่อสารและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่หลากหลาย มีคุณภาพ อย่างเท่าเทียมและรู้เท่าทันมากยิ่งขึ้น (คณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2555)

ตลอดระยะเวลาของการออกอากาศเต็มรูปแบบในระบบดิจิทัล ภายใต้พระราชบัญญัติองค์การจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม (ฉบับที่ 3) ผู้ประกอบการเกือบทั้งหมดต้องประสบกับสภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่อง เรตติ้งการรับชมไม่น่าพอใจ ส่วนรายได้จากค่าโฆษณาเกือบร้อยละ 71 ก็ไปกระจุกตัวอยู่ที่ช่อง 3 และช่อง 7 ขณะที่พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปก็เป็นหนึ่งในสาเหตุที่โทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลถูก Disrupt หลังศาลปกครองมีคำสั่งให้ กสทช. คืนเงิน 1,500 ล้านบาท ให้กับบริษัทไทยทีวี จำกัด เพราะชี้ว่า กสทช. ทำผิดสัญญาที่ให้ไว้ก่อนการประมูล ความเป็นไปได้ที่ผู้ประกอบการโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลเจ้าอื่น ๆ อาจจะคืนใบอนุญาตประกอบการให้กับ กสทช. เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายมหาศาลที่ต้องแบกรับเช่นเดียวกัน (ปณชัย อารีเพิ่มพร, 2560) อย่างไรก็ตามสื่อโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลยังคงทำหน้าที่ได้ดีในการสื่อสารถึงกลุ่มเป้าหมายในวงกว้างเพื่อสร้างการรับรู้ (Awareness) ในการสื่อสาร แม้สัดส่วนของสื่อที่รวมจะลดลงจากร้อยละ 59.1 ในปี 2561 เหลือร้อยละ 58.7 ในปีเดียวกันนี้ เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมรวม แต่ไม่ได้ทำให้สื่อโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลทรงพลังน้อยลง เพราะในวันนี้สื่อดิจิทัลมีสัดส่วนในตลาดโฆษณารวมถึงร้อยละ 27 เพิ่มขึ้นจากปี 2018 ที่มีเพียงร้อยละ 24.8 และการเติบโตของสัดส่วนนี้ยังมาพร้อมกับรายได้ที่เติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 14.2 จาก 29,325.7 ล้านบาท ในปีที่ผ่านมา การเติบโตนี้มาจากการเติบโตของความนิยมของผู้ชมที่มีการเติบโตเพิ่มขึ้นทุกปีและสุดท้ายคือสื่อออนไลน์ ในปี 2563 นี้ยังคงเติบโต



ร้อยละ 9.8 ในสื่อนอกสถานีและเดิโตร้อยละ 5.2 ในสื่อเคลื่อนที่ (Transit) โดยการเติบโตนี้ ส่วนหนึ่งมาจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพิ่มมูลค่าให้กับป้ายบิลบอร์ดที่มาพร้อมลูกเล่นในการสื่อสารผ่านป้ายโฆษณาในรูปแบบ “ใหม่ ๆ” ถึงแม้ว่าโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลจะยังคงเป็นสื่อที่ได้รับความนิยมอยู่ในปัจจุบันก็ตาม แต่ในอนาคตสื่ออื่น ๆ อาจเข้ามาแทนที่ การตลาดก็ได้โดยเฉพาะสื่อออนไลน์หรืออินเทอร์เน็ตซึ่งตามคาดการณ์ระบุว่าในระยะเวลาอย่างน้อยอีก 3 ปี สื่อดิจิทัลอาจจะไต่บันไดขึ้นมาอยู่ในสัดส่วนร้อยละ 40 ใกล้เคียงกับสื่อทีวี ดังนั้นสื่อทีวีเองก็ต้องปรับตัวเพื่อให้สื่อยังคงเป็นสื่อหลักของการบริโภคอยู่ เนื่องจากว่าคนไทยยังนิยมการดูทีวี และดูโฆษณาจากทีวีในปริมาณที่สูงอยู่เมื่อเทียบกับโฆษณาในสื่ออื่น ๆ (Marketeer, 2562)

ส่วนการขาดทุนของผู้ประกอบการนั้นเมื่อ พ.ศ. 2556 มีการเปิดประมูลใบอนุญาตในราคาสูงมากเป็นหลักร้อยล้านพันล้านบาท ผู้ประกอบการที่ประมูลได้ใบอนุญาตแล้ว มีผลประกอบการไม่ได้กำไรตามคาดหมายเช่น บริษัทไทยทีวี จำกัด ซึ่งมีทั้งช่องข่าวสารและช่องสำหรับเด็กและเยาวชน เดิมมีรายได้ 800 – 900 ล้านบาทต่อเดือนลดลงเหลือเพียง 100 - 200 ล้านบาทต่อเดือน เพราะไม่มีโฆษณามาเข้ารายการ ประกอบกับความนิยมของผู้รับชมเปลี่ยนไป และภาระต้นทุนใบอนุญาตที่ผู้ประกอบการแต่ละรายได้ทุ่มสุดตัวประมูลมาสูงสูดนับพันล้านบาทได้ฟ้องร้องคดีต่อศาลปกครอง ต่อมาเมื่อ 13 มีนาคม 2561 ศาลปกครองไม่รับอุทธรณ์ของ กสทช. จึงทำให้บริษัทชนะคดี ทำให้เจ้าของบริษัทไทยทีวี จำกัด บอกลีกสัญญาได้เนื่องจาก กสทช. ไม่ได้ปฏิบัติตามประกาศร่างขอบเขตของงาน (TOR) เกี่ยวกับการขยายโครงข่ายให้ กสทช. คืนหนังสือค้ำประกันเป็นมูลค่า 1.5 พันล้านบาท และบริษัทฟ้องเรียกค่าเสียหายจาก กสทช. อีก 700 ล้านบาท เป็นช่องทางให้ผู้ประกอบการรายอื่น ๆ บอกลีกสัญญาตามมาอีกหลายรายที่ผลประกอบการไม่มีผลกำไรตามคาดหมายและประสบภาวะขาดทุน

จากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเรื่อง “บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดของโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล 5G” เพื่อให้เห็นว่าสภาพปัจจุบันของโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลในประเทศไทยเป็นอย่างไร และปัจจัยของการอยู่รอดในการประกอบธุรกิจโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล ของประเทศไทยคืออะไร นอกจากนั้นแนวทางการอยู่รอดของโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลในประเทศไทยเป็นอย่างไร ซึ่งผลจากการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจสื่อโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการพัฒนาเพื่อให้ตอบโจทย์ของการทำธุรกิจที่เหมาะสมและส่งผลดีต่อธุรกิจต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความอยู่รอดของโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล ภาวะผู้นำผู้บริหาร ปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยภายในองค์กร และการพัฒนาการบริหาร



2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของภาวะผู้นำผู้บริหาร ปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยภายในองค์กร และการพัฒนาการบริหารที่มีต่อความอยู่รอดของโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) มีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีการศึกษาทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับความอยู่รอดของโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำผู้บริหาร” ปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยภายในองค์กร การพัฒนาการบริหาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร และเจ้าหน้าที่รัฐที่เกี่ยวข้องกับโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลในประเทศไทย หาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ (Richard H. Lindeman et al, 1980) และ (Weiss, R, 1974) ที่กำหนดขนาดตัวอย่างตามกฎอัตราส่วน ระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวน พารามิเตอร์หรือตัวแปร ไว้เป็น 1 พารามิเตอร์ ใช้ตัวอย่าง 10–20 ตัวอย่าง จากกรอบแนวคิด การวิจัยพบว่ามีตัวแปรเชิงประจักษ์ทั้งหมด 21 ตัวแปร ใช้ตัวแปรละ 20 ตัวอย่างเท่ากับ $21 \times 20 = 420$ ตัวอย่าง 2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งหมด 15 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลประเทศไทย และผู้บริหาร กสทช. เกี่ยวข้องโดยตรงกับโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลในประเทศไทย

เครื่องมือที่ใช้การวิจัย ในการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือแบ่งเป็น 6 ส่วน ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยภายในองค์กร การพัฒนาการบริหาร ภาวะผู้นำผู้บริหาร และความอยู่รอดของโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล โดยมีการตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจ จากนั้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ความชัดเจนของภาษา ความครอบคลุมของโครงสร้างและความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยทดสอบเครื่องมือโดยการหาค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน เพื่อกำหนดค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .988 (Cronbach, L. J., 1990) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างซึ่งผลการตรวจเครื่องมือพบว่าครอบคลุมและสอดคล้องกับ ตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย



การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร บุคลากร และเจ้าหน้าที่รัฐที่เกี่ยวข้องกับโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลในประเทศไทยจำนวน 420 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลประเทศไทย และผู้บริหาร กสทช. โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเองทั้งส่วนตัวและเรียนเชิญสนทนาแบบกลุ่มย่อยโดยมีหนังสือแนบเพื่อขอสัมภาษณ์ ซึ่งข้อคำถามได้มาจากข้อสรุปในการวิจัยเชิงปริมาณ และบันทึกข้อมูลในแบบสัมภาษณ์และเครื่องบันทึกเสียง

การวิเคราะห์ข้อมูล การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยการสรุปข้อมูลใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบเชิงพรรณนาส่วนการวิจัยเชิงปริมาณวิเคราะห์และนำเสนอโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งการศึกษาด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อยืนยันผลการศึกษาเชิงปริมาณจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผลการวิจัย

1. ระดับความอยู่รอดของโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลในภาพ รวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .594 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้านคือ การกระจายความเสี่ยง และการประเมินผลและควบคุม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 สำหรับการขยายสู่แพลตฟอร์มที่หลากหลาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และการลดค่าใช้จ่าย มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.16 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ภาวะผู้นำผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .606 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้านได้แก่ การพัฒนาทีมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 รองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และอยู่ในระดับมาก 2 ด้านได้แก่ การจัดการดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 การมีมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ตามลำดับ ดังตารางที่ 1 และ 2

ตารางที่ 1 ความอยู่รอดของโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ความอยู่รอดของโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
การกระจายความเสี่ยง และการประเมินผลและควบคุม	4.21	.594
สำหรับการขยายสู่แพลตฟอร์มที่หลากหลาย	4.19	.705
และการลดค่าใช้จ่าย	4.16	.567
เฉลี่ยรวม	4.19	.594



ตารางที่ 2 แสดงภาวะผู้นำผู้บริหาร ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ภาวะผู้นำผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
การพัฒนาทีมงาน	4.24	.803
การมีวิสัยทัศน์	4.23	.675
การจัดการดี	4.17	.652
การมีมนุษยสัมพันธ์	4.09	.608
เฉลี่ยรวม	4.19	.606

ปัจจัยภายนอกองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .554 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้รับสื่อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 รองลงมาคือ ด้านผู้ถือหุ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ด้านหน่วยงานภาครัฐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 อยู่ใน ระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเมือง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 และด้านเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 แสดงปัจจัยภายในองค์กรค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ปัจจัยภายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ด้านผู้รับสื่อ	4.26	.683
ด้านผู้ถือหุ้น	4.22	.525
ด้านหน่วยงานภาครัฐ	4.21	.541
ด้านการเมือง	4.12	.520
ด้านเศรษฐกิจ	3.94	.543
เฉลี่ยรวม	4.15	.554

ปัจจัยภายนอกองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .605 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน คือ พฤติกรรมการรับชมทีวีที่ซื้อ ลิขสิทธิ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 รองลงมาคือ การปฏิสัมพันธ์กับผู้รับชม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 การสร้างเนื้อหา เพื่อตอบโจทย์ผู้รับชม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ นโยบายการตลาด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.11 ตามลำดับ การพัฒนาการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .622 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้านคือ โครงสร้างอำนาจหน้าที่ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.22 และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 กระบวนการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4 และ 5



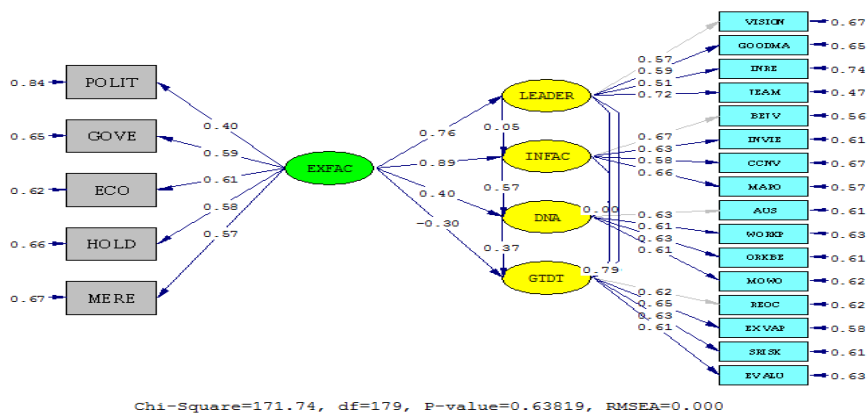
ตารางที่ 4 แสดงปัจจัยภายนอกองค์กรค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ปัจจัยภายนอกองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
พฤติกรรมกรรมการรับชมทีวีที่ซื้อ ลิขสิทธิ์	4.27	.683
การปฏิสัมพันธ์กับผู้รับชม	4.25	.587
การสร้างเนื้อหา เพื่อตอบโต้กับผู้รับชม	4.21	.569
นโยบายการตลาด	4.11	.560
เฉลี่ยรวม	4.21	.605

ตารางที่ 5 แสดงการพัฒนาการบริหารค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การพัฒนาการบริหาร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
โครงสร้างอำนาจหน้าที่	4.22	.603
แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน	4.20	.585
กระบวนการทำงาน	4.17	.651
พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน	4.08	.590
เฉลี่ยรวม	4.17	.622

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์และอิทธิพลของภาวะผู้นำผู้บริหาร ปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยภายในองค์กร และการพัฒนาการบริหารที่มีต่อความอยู่รอดของโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบ ดิจิทัลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิง ประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัยตามแผนภาพที่ 1แสดงความสัมพันธ์และอิทธิพลของภาวะผู้นำผู้บริหาร ปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยภายในองค์กร และการพัฒนาการบริหารที่มีต่อความอยู่รอดของโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์และอิทธิพลของภาวะผู้นำผู้บริหาร ปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยภายในองค์กร และการพัฒนาการบริหารที่มีต่อความอยู่รอดของโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล



และสรุปความสัมพันธ์ได้ตามตารางที่ 6 ดังนี้
ตารางที่ 6 ผลรวมอิทธิพล ทางอ้อม ทางตรง

ตัวแปร ผล	LEADER			INFAC			DNA			GTDT		
	TE	I	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
	E											
EXFAC	0.76*	-	0.76*	0.92*	0.03	0.89*	0.93*	0.53	0.40	0.84*	1.14*	-0.30
	*		*	*	(0.09	*	*	*	(0.30)	*	*	(0.40)
	(0.09)		(0.09)	(0.08)	)		(0.08)	(0.28		(0.08)	(0.40)	
	)											
LEADER	-	-	-	0.05	-	0.05	0.03	0.03	0.00	0.14	0.05	0.09
R				(0.12)	-	(0.12)	(0.13)	(0.07	(0.10)	(0.13)	(0.13)	(0.11)
	)											
INFAC	-	-	-	-	-	-	0.57*	-	0.57*	1.00*	0.21	0.79*
							*		*	*	(0.22)	*
							(0.28)		(0.28)	(0.37)		(0.44)
DNA	-	-	-	-	-	-				0.37		0.37
										(0.45)		(0.45)

ค่าสถิติ Chi-Square - 171.74, df= 179, GFI - 0.96, AGFI - 0.95, RMSEA = 0.000

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน, **p < .01 *p < .05

TE = ผลรวมอิทธิพล IE - อิทธิพลทางอ้อม DE - อิทธิพลทางตรง

จากตารางที่ 6 ได้ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อความอยู่รอดของโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลเรียงลำดับดังนี้ 1) ปัจจัยภายในองค์กร (1.00) 2) ปัจจัยภายนอกองค์กร (0.84) 3) การพัฒนาการบริหาร (0.37) และภาวะผู้นำผู้บริหาร (0.14) โดยพบว่า ปัจจัยภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดของโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลทางตรง = 0.79, ทางอ้อม 0.21 ปัจจัยภายนอกองค์กรมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดของโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลทางตรง = -0.03, ทางอ้อม 1.14 การพัฒนาการบริหารมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดของโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลทางตรง = 0.37, ทางอ้อม ไม่มีภาวะผู้นำผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดของโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลทางตรง = 0.09, ทางอ้อม 0.05

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดของโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.79 สูงสุดเป็นอันดับ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าปัจจัยภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดของโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลถึงร้อยละ 79 โดยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้



1. พฤติกรรมการรับชมทีวีที่ซื้อลิขสิทธิ์มีอิทธิพลโดยตรงต่อความอยู่รอดของโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลมีค่าเท่ากับ 0.67 กล่าวคือ พฤติกรรมการรับชมทีวีจากต่างประเทศเป็นตัวกำหนดแนวทางการรับชมส่วนหนึ่งของผู้รับสื่อ เพราะผู้รับสื่อในปัจจุบันจะเลือกใช้วิธีการเปรียบเทียบเนื้อหาการรับชมจากหลายแหล่ง และค้นหาคำแนะนำการชมจากหลายความเห็น ดังนั้นทีวีดิจิทัลควรซื้อลิขสิทธิ์รายการที่ได้รับความนิยมมาเพิ่มในรายการทีวีตนเอง ผู้เกี่ยวข้องต้องติดตามแนวโน้มการรับชมรายการทีวีเริ่มเปลี่ยนไปในทิศทางใด ต้องติดตามเพื่อรับรู้ถึงพฤติกรรมการรับชมทีวีในต่างประเทศ สอดคล้องกับ BrandInside ได้วิเคราะห์ทางรอดของสื่อทีวีท่ามกลางสงครามชิงเรตติ้งกับผลกระทบจากสื่อดิจิทัลในอนาคต พบว่าแนวโน้มการรับชมรายการทีวีเริ่มเปลี่ยนไปเช่นกัน ยกตัวอย่างในฝรั่งเศส รายการที่สร้างสีสันและคว่าใจผู้ชมคนดูได้สูงสุดในปี 2016 เป็นรายการคอนเสิร์ต Les Enfoirés และรายการตลกเสียดสีอย่าง C'est Canteloup แข่งหน้าละครที่เคยได้รับความนิยมในอดีต หรือในสหรัฐฯ รายการประกวดความสามารถ เช่น The Voice และ America's Got Talent ก็สามารถก้าวขึ้นมาเป็น 1 ใน 20 รายการที่ได้รับความนิยมสูงสุดในปี 2016 เช่นกัน อีกทั้งยังมีเรตติ้งเหนือซีรีส์ชื่อดังอย่าง Criminal Minds หรือ NCIS อีกด้วย (BrandInside admin, 2560) และสอดคล้องกับ สุตถนอม รอดสว่าง ได้วิเคราะห์การค้ารายการโทรทัศน์ข้ามชาติในไทยยุคเทคโนโลยีก่อวน (Disruptive Technology) ได้นำเสนอข้อมูลของศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ (Economic Intelligence Center: EIC) ที่วิเคราะห์ว่า รายการโทรทัศน์แบบเดิม เช่น ละครหลังข่าว เริ่มเสื่อมความนิยม โดยตั้งแต่ช่วงต้นปี 2560 ละครมียอดคนดูน้อยลงอย่างเห็นได้ชัด แม้จะได้ดาราแนวหน้ามาแสดงก็ตาม ซึ่งให้เห็นว่าสถานีโทรทัศน์ไม่สามารถใช้สูตรสำเร็จแบบเดิม ๆ เพื่อมัดใจคนดูได้อีกต่อไป ในขณะที่รายการที่ซื้อลิขสิทธิ์จากต่างประเทศอย่างเดอะแมสค์ซิงเกอร์ (The Mask Singer) ทางช่องเวิร์คพอยท์ ออกอากาศช่วงเวลาที่ผู้ชมโทรทัศน์มากที่สุด (Prime Time: 20.00 - 22.00 น.) กลับเรียกรเรตติ้งได้อย่างท่วมท้นถึง 10.93 (เรตติ้ง ณ วันที่ 16 มีนาคม 2559) จนกลายเป็นกระแสปากต่อปากบนโลกออนไลน์และเรียกความสนใจจากผู้ชมทุกเพศทุกวัย (สุตถนอม รอดสว่าง, 2561)

2. นโยบายการตลาดมีอิทธิพลโดยตรงต่อความอยู่รอดของโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลมีค่าเท่ากับ 0.66 กล่าวคือ นโยบายการตลาดมีความสำคัญต่อความอยู่รอดของโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล โดยทีวีดิจิทัลจะต้องกำหนดตำแหน่งวางของช่องตัวเองให้ชัดเจน กำหนดกลุ่มเป้าหมาย กำหนดกลุ่มลูกค้าที่จะรับชมให้ชัดเจนเพื่อนำมาสู่การกำหนดเนื้อหาให้ตรงจริตกับความต้องการของลูกค้าที่ตัวเองเลือก ใช้การติดต่อสื่อสารโดยเครื่องมือที่ทันสมัยและหลากหลาย ทำการตลาดที่ชัดเจนเพื่อสร้างการรับรู้และจดจำ ติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างช่องทีวีกับผู้รับชมเพื่อสร้างทัศนคติที่ดี สอดคล้องกับนครินทร์ ชานะมัย ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางบูรณาการกลยุทธ์บริหารงานสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย 4.0 ผลการศึกษาพบว่า แนวทางบูรณาการกลยุทธ์การบริหารกิจการ



สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย 4.0 มีบทบาทสำคัญที่ทำให้สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ควรวางแผนกลยุทธ์การบริหารกิจการในส่วนต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและดำเนินการไปพร้อมกันแบบบูรณาการโดยเน้นผลลัพธ์คือการพัฒนาเนื้อหารายการให้น่าสนใจตรงกลุ่มเป้าหมายมีความคิดสร้างสรรค์ดึงดูดความสนใจได้เพื่อเพิ่มความนิยมของรายการมากขึ้นซึ่งจะเป็นข้อดีในการขายเวลาโฆษณาในสถานีและเพิ่มช่องทางการหารายได้ในด้านอื่น ๆ ด้วยเมื่อรายได้สูงกลุ่มเป้าหมายเพิ่มมากขึ้นไปพร้อมกับอัตราความนิยมที่สูงขึ้นทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ในระยะยาวกลุ่มเป้าหมายได้รับรู้ถึงมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ของเนื้อหารายการและสถานีโทรทัศน์ผ่านช่องทางการรับสื่อทุกรูปแบบและได้พบกับประสบการณ์ใหม่ในการรับชม (New Experience) และสามารถเชื่อมต่อความสัมพันธ์ (Engagement) ระหว่างรายการสถานีและกลุ่มเป้าหมายได้อีกด้วย (นครินทร์ ชานะมัย, 2561) อย่างไรก็ตามตามมาว่า อุตสาหกรรมทีวีดิจิทัลจะมีแนวโน้มดีขึ้นหรือไม่หลังจากรัฐได้ให้ความช่วยเหลือแล้ว พ.อ.นที ศุกลรัตน์ ให้ความเห็นว่า “มาตรการดังกล่าวเป็นมาตรการที่เหมาะสมและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย เพราะสามารถให้ผู้ประกอบการเลือกได้ว่าจะใช้สิทธิ์หรือไม่ ซึ่งผู้ใช้สิทธิ์จะต้องรับภาระดอกเบี้ยตามอัตรา MLR ของ ธปท. แต่เหนือสิ่งอื่นใด การใช้มาตรา 44 ครั้งนี้ลดสถานการณ์ความตึงเครียดของสถานะทางการเงินของผู้ประกอบการออกไปได้มาก จะทำให้ผู้ประกอบการมีสภาพคล่องทางการเงินมากขึ้น สามารถนำเงินที่เหลือไปลงทุนด้านเนื้อหาเพื่อเสนอรายการที่ดีมีคุณภาพและพัฒนาบุคลากรซึ่งท้ายสุดประชาชนจะเป็นผู้ได้รับประโยชน์สูงสุดจากมาตรการช่วยเหลือนี้” (มติชนสุดสัปดาห์, 2560) เจ้าของธุรกิจจึงต้องดำเนินธุรกิจอย่างรอบคอบ มีแผนกลยุทธ์ที่ดีที่จะสามารถดึงดูดผู้ชมให้มาสนใจในรายการของตน เพื่อให้ธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัลคงอยู่ได้เจ้าของธุรกิจ จึงควรพิจารณาปัจจัยสำคัญ 5 ประการในการประกอบกิจการโทรทัศน์ดิจิทัล ได้แก่ เงินทุน เนื้อหา พันธมิตรทางธุรกิจ พฤติกรรมผู้ชมและเทคโนโลยี (ศุภศิลป์ กุลจิตต์เจือวงศ์, 2558)

3. การปฏิสัมพันธ์กับผู้รับชมมีอิทธิพลโดยตรงต่อความอยู่รอดของโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลมีค่าเท่ากับ 0.63 กล่าวคือ การปฏิสัมพันธ์กับผู้รับชมมีความสำคัญในยุคปัจจุบันเพราะผู้รับสื่อไม่ได้อยู่เพียงแค่การเป็นผู้รับสารอีกต่อไปแล้วแต่เป็นผู้ส่งสารควบคู่กันไปในเวลาเดียวกัน ดังนั้นช่องทีวีดิจิทัลมีความจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการรับชมทีวี สร้างรายการเพื่อดึงดูดให้คนดูติดตามชมรายการตลอดเวลา มีรายการสดและรายการย้อนหลังให้รับชมเหมือนแอปดูทีวีทั่วไป สอดคล้องกับ BrandInside ได้วิเคราะห์ทางรอดของสื่อทีวีท่ามกลางสงครามชิงเรตติ้งกับผลกระทบจากสื่อดิจิทัลในอนาคต พบว่าการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้รับชมในยุคสมาร์ตโฟนและแท็บเล็ตครองเมือง ก็เป็นอีกหนึ่งความท้าทายที่ช่องทีวีกำลังเผชิญ จากการสำรวจของ Millward Brown บริษัทวิจัยตลาดชั้นนำ พบว่าคนไทยกว่า 70% รับชมทีวีควบคู่ไปกับการใช้สมาร์ตโฟน แท็บเล็ต และคอมพิวเตอร์ สะท้อนให้เห็นว่าคนดูยุคใหม่มีแนวโน้มจดจ่อกับการดูทีวีน้อยลงกว่าในอดีต ส่งผลให้ช่องทีวีมี



ความจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการรับชมทีวี และดึงดูดให้คนดูติดตามชมรายการตลอดเวลา (BrandInside admin, 2560) นอกจากนี้เพื่อความอยู่รอดผู้ประกอบการต้องหาจุดเด่นที่แตกต่างชัดเจน เนื่องจากพฤติกรรมการเสพสื่อของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ต้องสร้างลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เน้นเนื้อหารายการที่มีคุณภาพ หลากหลาย ตรงตามความต้องการของผู้ชมเพื่อดึงดูดผู้ชมรายการนำรายการออกอากาศในช่วงเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งสร้างการรับรู้จดจำในช่องรายการให้มากที่สุดเพื่อเพิ่มระดับความนิยม ซึ่งจะส่งผลให้รายได้ของสถานีโทรทัศน์เพิ่มขึ้น (สุนนมาศ คำทอง, 2560)

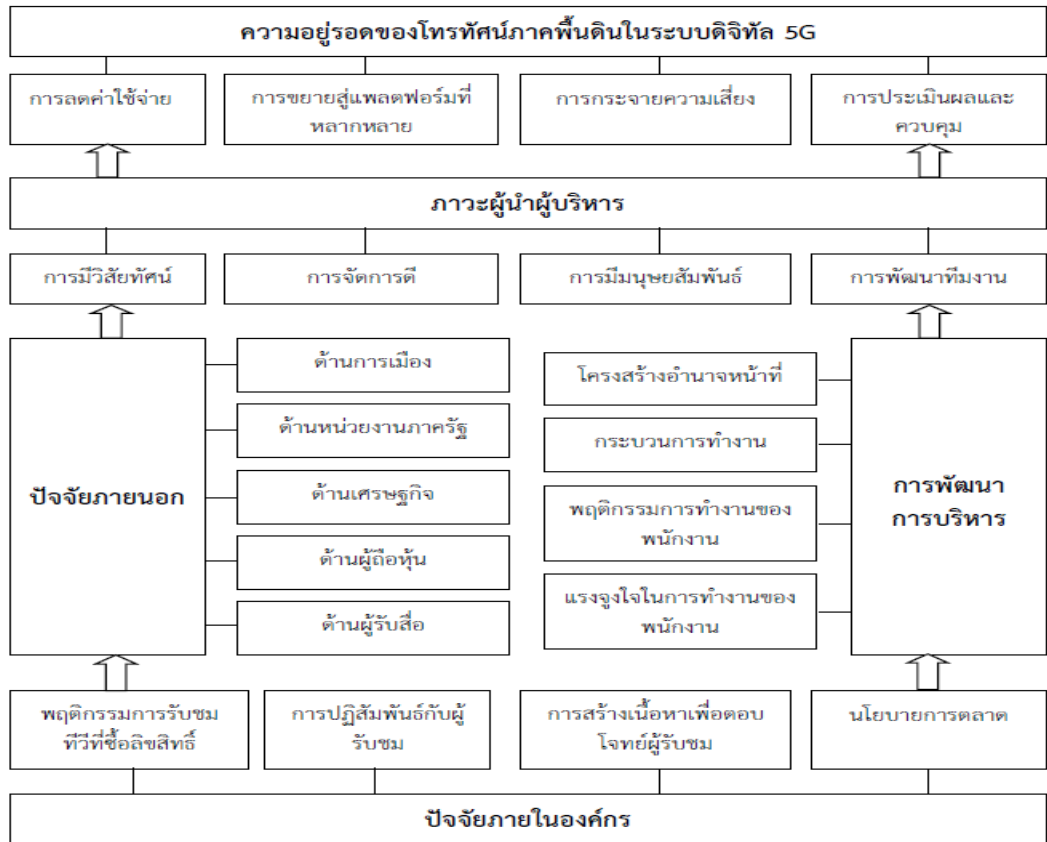
4. การสร้างเนื้อหา (คอนเทนต์) เพื่อตอบโจทย์ผู้รับชมมีอิทธิพลโดยตรงต่อความอยู่รอดของโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลมีค่าเท่ากับ 0.58 กล่าวคือ แต่ละช่องก็ต้องมีกลุ่มผู้ชมของตัวเองจะต้องรักษากลุ่มคนดูเก่าและเพิ่มคนดูใหม่ โดยการสร้างเนื้อหา (คอนเทนต์) ที่ตรงใจกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด นำเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้วิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการรับชมทีวีของผู้ชม แสวงหาจุดเด่นที่แตกต่างอย่างชัดเจนจากช่องอื่นทำให้คนดูจดจำได้ว่าช่องนี้มีอะไร สอดคล้องกับโสภิตา ค่าย่อย ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การแข่งขันของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องพีพีทีวี และสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวัน ภายใต้พันธมิตรธุรกิจไลน์ทีวี (โสภิตา ค่าย่อย, 2559) ผลการศึกษาพบว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องพีพีทีวี มีความโดดเด่นในเรื่องของการกำหนดเนื้อหารายการสำคัญของสถานี เป็นรายการกีฬา โดยเฉพาะฟุตบอลต่างประเทศที่มีชื่อเสียง ส่วนสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวันได้กำหนดให้รายการละครเป็นรายการสำคัญของสถานี โดยเนื้อหารายการสำคัญของทั้งสองสถานีได้สร้างความแตกต่างจากช่องโทรทัศน์ดิจิทัลคู่แข่ง เพื่อมุ่งตอบสนองกลุ่มผู้ชมเป้าหมายในตลาดขนาดใหญ่ แต่ด้วยกระบวนการเปลี่ยนผ่านระบบโทรทัศน์จากอนาล็อกไปเป็นระบบดิจิทัลยังไม่สมบูรณ์ ประกอบกับพฤติกรรมผู้ชมที่เปลี่ยนแปลง หันไปรับชมรายการโทรทัศน์ผ่านทางสื่อออนไลน์มากขึ้น จึงส่งผลให้สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องพีพีทีวีและสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวันต้องปรับกลยุทธ์การแข่งขันและกลยุทธ์การตลาด ด้วยการเป็นพันธมิตรลงนามในสัญญาความร่วมมือกับผู้ประกอบการไลน์ทีวี เพื่อนำรายการละคร ชิทคอม และรายการวาไรตี้ ไปเผยแพร่ซ้ำในไลน์ทีวีทันทีที่ออกอากาศจบ เป็นแห่งแรกและแห่งเดียวในระยะเวลา 30 วัน ก่อนนำไปเผยแพร่ในช่องทางอื่น ถือเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้เข้าถึงผู้ชมกลุ่มใหม่ และเพิ่มการประชาสัมพันธ์ในส่วน of กลยุทธ์การตลาดของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องพีพีทีวีและสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวันอีกด้วย และสอดคล้องกับผลการสำรวจสถานภาพและมูลค่าตลาดซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ (Software) และตลาดดิจิทัลคอนเทนต์ (Digital Content) ประจำปี 2559 และคาดการณ์ 2560 - 2561 ภายใต้ภารกิจส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ในปี 2560 สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลดำเนินการสำรวจสถานภาพและมูลค่าตลาดซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ (Software) และตลาดดิจิทัลคอนเทนต์ (Digital Content) ประจำปี 2559 คาดการณ์ 2560 - 2561 เพื่อแสดงข้อมูลเชิงปริมาณ อาทิ มูลค่าตลาด มูลค่าการผลิต



มูลค่าการนำเข้า – ส่งออก โดยนำเสนอทั้งในมุมที่เป็นสินค้าและบริการ รวมไปถึงมุมมองทางการตลาด เพื่อเป็นฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรม และผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำไปใช้วางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ส่งผลให้เกิดการเติบโตและเข้มแข็งของอุตสาหกรรมเหล่านี้ ในประเทศไทย โดยปัจจุบัน ซอฟต์แวร์และดิจิทัลคอนเทนต์เป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทอย่างสูงต่อองค์กรธุรกิจในการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรยุคดิจิทัลในทุก ๆ สาขา เช่น ภาคอุตสาหกรรมการผลิต การเงิน การค้า การตลาด บันเทิง สุขภาพ การศึกษา ฯลฯ ที่องค์กรล้วนแล้วแต่จะต้องใช้ซอฟต์แวร์ และดิจิทัลคอนเทนต์ในการลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เพิ่มช่องทางการบริการ ไปจนถึงการสร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการต่าง ๆ ดังนั้นจึงถือได้ว่า ซอฟต์แวร์และดิจิทัลคอนเทนต์เป็นอุตสาหกรรมดิจิทัลสองสาขาหลักที่สามารถนำมาประยุกต์และต่อยอดในธุรกิจด้านต่าง ๆ ได้อย่างไม่จำกัดและยังถือเป็นการผนวกรวมแนวคิดเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) เข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกประเทศล้วนให้ความสำคัญมากเป็นอันดับต้น ๆ

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของภาวะผู้นำผู้บริหาร ปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยภายในองค์กร และการพัฒนาการบริหารที่มีต่อความอยู่รอดของโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล สามารถนำมาสร้างเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารที่มีต่อความอยู่รอดของโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล 5G ดังแผนภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบความสำเร็จของความอยู่รอดของโครงข่ายภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล 5G

จากรูปแบบสามารถสรุปเป็นองค์ความรู้ได้ดังนี้

1. ความอยู่รอดของโครงข่ายภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดรายจ่ายจุกจิก หาวีธีปรับลดจำนวนพนักงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ขยายสู่แพลตฟอร์มที่หลากหลาย การสร้างแพลตฟอร์มของตัวเองให้บริการกับลูกค้า หามาตรการจูงใจให้ลูกค้าหันมาใช้ระบบคลาวด์ของสถานเป็นหลัก การลงทุนด้านไอทีของโครงข่ายภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลไปสู่ระบบคลาวด์คอมพิวเตอร์ ขยายการลงทุนสู่ระบบบิ๊กดาต้า (Big Data) นำเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย กำหนดนโยบาย นำเสนอผลการประเมินเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไปขององค์กร ควบคุมด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ ด้านค่าใช้จ่ายและด้านเวลา กำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรด้วย

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อความอยู่รอดของโครงข่ายภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลเรียงลำดับความสำคัญได้แก่ ปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กร การพัฒนาการบริหาร และภาวะผู้นำผู้บริหาร



3. รูปแบบการพัฒนาการบริหารที่มีต่อความอยู่รอดของโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล 5G มีลักษณะเป็นแผนภูมิสี่เหลี่ยม ประกอบด้วย ปัจจัยภายในองค์กรเป็นฐาน มีปัจจัยภายนอก และการพัฒนาการบริหารอยู่ตรงกลางเป็นตัวแปรส่งผ่าน มีภาวะผู้นำผู้บริหารคอยส่งเสริมให้โทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลอยู่รอดได้ ซึ่งทั้งหมดสัมพันธ์กันอย่างกลมกลืน ผลการวิจัยนี้มีประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐโดยเฉพาะ กสทช. ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อสถานีโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลจะได้นำผลการวิจัยไปกำหนดกลยุทธ์ ในการพัฒนาโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลในประเทศไทยให้สามารถเป็นสื่อที่มีคุณภาพและคู่กับสังคมไทยอย่างยั่งยืนตลอดไป

สรุป/ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาการบริหารที่มีต่อความอยู่รอดของโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล 5G สรุปได้ว่า 1) ระดับความอยู่รอดของโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลในภาพรวม และสำหรับการขยายสู่แพลตฟอร์มที่หลากหลาย อยู่ในระดับมาก ตามลำดับภาวะผู้นำผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้านได้แก่ การพัฒนาทีมงาน รองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์ และอยู่ในระดับมาก 2 ด้านได้แก่ การจัดการด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก ระดับมากที่สุดมี 2 ด้านคือ การกระจายความเสี่ยง และการประเมินผลและควบคุมปัจจัยภายนอกองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้านได้แก่ ด้านผู้รับสื่อ รองลงมาคือ ด้านผู้ถือหุ้น ด้านหน่วยงานภาครัฐ ระดับมาก 2 ด้านได้แก่ ด้านการเมือง และด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยภายในองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้านคือ พฤติกรรมการรับชมทีวีที่ซื้อ ลิขสิทธิ์ รองลงมาคือ การปฏิสัมพันธ์กับผู้รับชม การสร้างเนื้อหา เพื่อตอบโจทย์ผู้รับชมอยู่ในระดับมาก 1 ด้านได้แก่ นโยบายการตลาดตามลำดับ การพัฒนาการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้านคือ โครงสร้างอำนาจหน้าที่อยู่ในระดับมาก 3 ด้านได้แก่ แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กระบวนการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อความอยู่รอดของโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลเรียงลำดับดังนี้ 1) ปัจจัยภายในองค์กร 2) ปัจจัยภายนอกองค์กร 3) การพัฒนาการบริหาร และภาวะผู้นำผู้บริหาร (โดยพบว่า ปัจจัยภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดของโทรศัพท์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลรายละเอียดปรากฏตามผลวิจัย ข้อเสนอแนะจากการวิจัย 1) ทีวีดิจิทัลควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการติดตามพฤติกรรมการรับชมทีวีในต่างประเทศ และการซื้อลิขสิทธิ์รายการที่ได้รับความนิยม พัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการรับชมทีวี ดึงดูดให้ คนดูติดตามชมรายการตลอดเวลา สร้างเนื้อหาเพื่อตอบโจทย์ผู้รับชม สร้างกลุ่มผู้ชมของตัวเองและจะต้องรักษากลุ่มคนดูเก่าและเพิ่มคนดูใหม่ ทำการตลาดที่ชัดเจน



และกำหนดนโยบายการตลาดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ 2) กสทช. เองควรศึกษาการออกใบอนุญาตที่เป็นธรรมแก่ผู้ประกอบการเพื่อไม่ให้ถูกฟ้องร้องคืนใบอนุญาต ควรกำหนดจำนวนช่องไม่ให้มีมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น และควรกำหนดวงเงินประมูลคลื่นความถี่ไม่ให้สูงมากเกินไปจนความจำเป็น 3) โลกของการสื่อสารในปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนอย่างมาก ภาวะผู้นำผู้บริหารมีผลต่อความอยู่รอดของทีวีดิจิทัล ผู้นำองค์กรต้องเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทุกส่วนขององค์กรให้เดินไปข้างหน้า จะต้องมีความวิสัยทัศน์ มีแผนธุรกิจและกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน เข้าใจและทันเหตุการณ์ เข้าใจตลาด เข้าใจการแข่งขัน เข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ และเห็นโอกาสในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย 4) ทีวีดิจิทัลควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทีมงานให้มีศักยภาพ มีคุณภาพ มีทักษะในการทำงาน จัดสรรงบประมาณ เพิ่มเครื่องมืออุปกรณ์ และความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีให้มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งธรรมาภิบาล

เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ. (2555). ประกาศคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่สำหรับกิจการโทรคมนาคมเคลื่อนที่สากล (International Mobile Telecommunications - IMT) ย่าน 2.1 GHz. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน กสทช.
- นครินทร์ ชานะมัย. (2561). แนวทางบูรณาการกลยุทธ์บริหารงานสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย 4.0. ใน การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิชาการระดับชาติ UTCC Academic Day ครั้งที่ 2. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ปณชัย อารีเพิ่มพร. (2560). ทีวีดิจิทัลไทยจะเป็นอย่างไรต่อไป ใครจะคืนใบตามเจ็ทเอ็ม. เรียกใช้เมื่อ 20 พฤศจิกายน 2562 จาก <https://thestandard.co/thai-digital-tv-future/>
- มติชนสุดสัปดาห์. (2560). ตรวจแถว TV ดิจิตอล ล่องนาวาฝ่ากระแสคลื่นลมท่ามกลางการแข่งขันที่ดุเดือด จะรอดก็ร้าย. เรียกใช้เมื่อ 19 พฤศจิกายน 2563 จาก https://www.matichon weekly.com/column/article_21383
- ศุภศิลาป์ กุลจิตต์เจือวงศ์. (2558). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัล. วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 32 (1), หน้า 47-62.
- สุดถนอม รอดสว่าง. (2561). การค้ารายการโทรทัศน์ข้ามชาติในไทยยุคเทคโนโลยีก่อกวน (Disruptive Technology). เรียกใช้เมื่อ 20 ธันวาคม 2562 จาก <https://www.isranews.org/isranews-article/64564-tv.html>
- สุนนมาศ คำทอง. (2560). การวิเคราะห์ความอยู่รอดของอุตสาหกรรมทีวีดิจิทัล. วารสารวิชาการ กสทช., 2(2017),136-157.



- โสภิตา ค่าย่อย. (2559). กลยุทธ์การแข่งขันของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องพีพีทีวี และ สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวัน ภายใต้พันธกิจธุรกิจไลน์ทีวี. ใน วิทยานิพนธ์วารสาร ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารมวลชน. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- BrandInside admin. (2560). วิเคราะห์ทางรอดของสื่อทีวีท่ามกลางสงครามชิงเรตติ้งกับ ผลกระทบจากสื่อดิจิทัลในอนาคต. เรียกใช้เมื่อ 20 ธันวาคม 2562 จาก <https://brandinside.asia/analysis-media-tv-rating-digital/>
- Cronbach, L. J. (1990). Essentials of psychological testing. New York: Harper Collins Publishers.
- Marketeer. (2562). โฆษณา 2019 สื่อไหนเติบโตสุด. เรียกใช้เมื่อ 20 ธันวาคม 2562 จาก <https://marketeeronline.co/archives/91900>
- Richard H. Lindeman et al. (1980). Introduction to Bivariate and Multivariate Analysis. Illinois: Scott Foresman & Company.
- Weiss, R. (1974). The Provisions of Social Relationships. Prentice Hall: Englewood Cliffs.