

การบริหารจัดการการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ข้ามชาติ กรณีศึกษา  
บริษัท เวิร์คพอยท์เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)

สหพร ยี่ตันลี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต  
คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ.2561

**International TV Format Management and Trading : The Case Study of  
Workpoint Entertainment Public Company Limited**

**Sahapon yeetunsee**



**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master Communication Arts  
Department of Communication Arts  
Faculty of Communication Arts, Dhurakijpundit University  
2018**



## ใบรับรองวิทยานิพนธ์

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต

หัวข้อวิทยานิพนธ์      การบริหารจัดการการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ข้ามชาติ  
กรณีศึกษา บริษัทเวิร์คพอยท์เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)  
เสนอโดย                      นายสหพร ยี่ตันสี  
สาขาวิชา                      นิเทศศาสตร์              กลุ่มวิชา การสื่อสารการตลาดและแบรนด์  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์      ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ศักดิ์ ทิศากาศย์  
ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

  
.....ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร.มนต์ ขอเจริญ)

  
.....กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ศักดิ์ ทิศากาศย์)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิไลวรรณ จงวิไลเกษม)

คณะนิเทศศาสตร์รับรองแล้ว

  
.....คณบดีคณะนิเทศศาสตร์  
(อาจารย์ กอบกิจ ประดิษฐผลพานิช)

วันที่ ..20.. เดือน ..กรกฎาคม.. พ.ศ. 2561.....

|                   |  |
|-------------------|--|
| หัวข้อวิทยานิพนธ์ | การบริหารจัดการการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ข้ามชาติ กรณีศึกษา บริษัท เวิร์คพอยท์เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) |
| ชื่อผู้เขียน      | สหพร ยี่ตันสี  |
| อาจารย์ที่ปรึกษา  | ผศ.ดร.พิทักษ์ศักดิ์ ทิศภาภักย์   |
| สาขาวิชา          | นิเทศศาสตร์  |
| ปีการศึกษา        | 2560   |

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ที่มีต่อการซื้อขายรายการโทรทัศน์ และ ศึกษาพลวัตของอุตสาหกรรมรายการโทรทัศน์ไทยที่เกิดจากการซื้อ และขายรายการโทรทัศน์ระหว่างกัน โดยแนวคิดที่นำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษา ได้แก่ แนวคิดการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ แนวคิดการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ และแนวคิดโทรทัศน์ข้ามชาติ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการซื้อและขายรายการโทรทัศน์ของบริษัทเวิร์คพอยท์ เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) เป็นกรณีศึกษารวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารของบริษัท และเก็บข้อมูลกับลูกค้าชาวต่างชาติของบริษัทผ่านข้อคำถามที่ส่งทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์

ผลการศึกษาพบว่ากลยุทธ์ที่สำคัญในซื้อรายการโทรทัศน์ คือ การวางแผนและการวัดความสำเร็จของรายการโทรทัศน์ก่อนการตัดสินใจซื้อ อีกทั้งยังต้องให้ความสนใจกับการนำรายการดังกล่าวมาปรับให้เข้ากับประเพณีและวัฒนธรรมของประเทศปลายทางที่จะนำรายการไปเผยแพร่ต่อ ที่สำคัญรายการนั้นยังต้องสามารถหารายได้สนับสนุนจากลูกค้าโฆษณาในประเทศได้ อีกด้วย ในด้าน กลยุทธ์การขายรายการโทรทัศน์ คือ ชื่อเสียงสั่งสมของบริษัทผู้ผลิตรายการที่สะท้อนผ่านผลงาน รางวัล และกระแสความคิดเห็นของผู้ชมที่สะท้อนผ่านสื่อมวลชนและสื่อสังคมต่าง ๆ นอกจากนี้ ข้อค้นพบที่น่าสนใจ คือ ความคิดสร้างสรรค์ของรายการ และความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการผลิตรายการ รวมไปถึงการเปิดตัว หรือการออกบูทในงานแสดงสินค้า (ในที่นี่คือรายการโทรทัศน์) ในเวทีต่างชาติเพื่อนำเสนอรายการให้เป็นที่รู้จัก

ในเรื่องของพลวัตที่เกิดขึ้นจากการซื้อและขายรายการโทรทัศน์นั้น ผลการวิจัยพบว่ารายการโทรทัศน์ของไทยที่ขายแก่ต่างชาติได้นั้น ก่อให้เกิดเป็นมูลค่าเพิ่มทางความคิดสร้างสรรค์ที่สะท้อนผ่านโอกาสในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจและร่วมกันผลิตรายการ ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ของไทยจะได้เรียนรู้มาตรฐานการทำงานในระดับสากลซึ่งอำนวยความสะดวกให้การผลิตรายการโทรทัศน์ไทย

มีคุณภาพมากขึ้น จนเกิดเป็นภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของกลุ่มค้าต่างประเทศที่มีต่ออุตสาหกรรม  
โทรศัพท์มือถือไทย และนำไปสู่การขายรายการโทรศัพท์มือถือได้เพิ่มมากขึ้น

DDP



|                |   |
|----------------|---|
| Thesis Title   | International TV Format Management and Trading : The Case Study of Workpoint Entertainment management PCL |
| Author         | Sahapon yeetunsee   |
| Thesis Advisor | Asst. Prof. Dr.Phithaksak Thisaphak   |
| Department     | Communication Arts  |
| Academic Year  | 2017  |

### ABSTRACT

This research aims to study the management strategies of television production. Related to Selling copyright, television programs and The dynamics of the Thai television industry, resulting from the sale of television programs. The method of collecting data from studying the documents related to trading Intellectual property rights. and In-depth interviews with Chief executives officer of Workpoint Entertainment Public Company Limited. The data was collected via email from International buyers who bought TV Format program. This study shows that Commercial knowledge of digital TV stations related to the field of communication trade. International copyright sale is considered to be an advancement in the Thai Television industry.

The results show that the television industry has grown up, resulting in changing role from a work for hire to work for our own TV station. That is why we have to create a lot of contents serving our 24 hours TV station and it is lead to purchase of copyright. TV shows from abroad. Strategic management, planning and measurement to achieve.The success of the purchase of such copyright when the purchase of more copyright. The manufacturers see the business development. The sale of copyright television programs to foreign countries. The success of the sale of copyright is the principle of business administration. Human resources management, technology management, education, marketing and image management. The copyright trade, this has affected the dynamics of the television industry. Business Development This has resulted in a new image for the Thai entertainment industry. Sharing knowledge about production processes from overseas producers, which is considered as a new and interesting knowledge, can be further developed to benefit the business of the television industry.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นความตั้งใจอย่างยิ่งของข้าพเจ้าในการศึกษาและจัดทำขึ้นจนสำเร็จ ตลอดอย่างราบรื่น ซึ่งได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผศ.ดร.พิทักษ์ศักดิ์ ทิศาทาคย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ที่สำคัญความสำเร็จที่เกิดขึ้นในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการ ดร.มนต์ ขอเจริญ ผู้อำนวยการมหาวิทยาลัย สาขาวิชา นิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ และ ผศ.ดร. วิไลวรรณ จงวิไลเกษม ที่ให้ความกรุณา ให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือในการแก้ไขที่มีประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งทำให้งานวิจัยครั้งนี้มีคุณค่าอย่างยิ่งรวมไปถึงต้องขอขอบคุณมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ที่ส่งเสริมสนับสนุนทุนการศึกษาส่งผลให้ข้าพเจ้าได้โอกาสในการเรียนและศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

ที่สำคัญข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่ คุณยาย และ ญาติพี่น้อง ที่ให้การสนับสนุนและเชื่อในตัวข้าพเจ้าเสมอมาจนส่งผลให้ข้าพเจ้าได้รับเกรด 4.00 ครั้งแรกในชีวิต ตลอดจน พี่ ๆ น้องในบริษัท เวิร์คพอยท์ฯ ที่ให้ความช่วยเหลือโดยเฉพาะ พี่อ้วน คุณพระ ที่คอยสนับสนุน และ ให้คำปรึกษา ผู้บริหาร และ หัวหน้างานอย่าง พี่แก้ว ชยันต์ จันทวงศาทร ที่ให้โอกาสในการมาเรียนปริญญาโทในครั้งนี้ รวมไปถึงผู้บริหารทุกคนที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ มัลลค์ แผนกพัฒนาธุรกิจผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ น้องเอม น้องน้ำ โม เตย ผู้ช่วยเหลือด้านภาษา พี่กุง ประสานงานหลักสูตร ผู้ให้ความช่วยเหลืออย่างดีเยี่ยมตั้งแต่วันแรกของการศึกษา จนถึงปัจจุบัน เพื่อนสนิทอย่าง ดร.ชัย ปรีชา ตั้งสุชัยศิริ ที่ให้คำปรึกษาในการทำวิจัย พี่จิ (จิน่า) ที่ให้คำปรึกษาก่อนเข้าเรียน และ เพื่อน รหัส 59 แพร เน ยุง โบกี้ ปุ้ย ชมพู่ ลูกน้ำ มะม่วง แป้ง ไข่มุก เอฟ กวาง แยม จินจุ นัท จิมมี ตุง เดียร์ พี่เกล แวกี มูมู่ ที่ร่วมเรียนมาด้วยกันและผ่านทุกข์สุขในการศึกษาครั้งนี้ และผู้เกี่ยวข้องที่ไม่ได้เอ่ยรายนามข้าพเจ้าขอขอบพระคุณจากใจจริง

คุณค่าและประโยชน์ ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดามารดาที่ให้กำเนิดและเลี้ยงดูให้การศึกษา ตลอดจนครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการวางรากฐานการศึกษาให้แก่ข้าพเจ้าด้วยหัวใจที่เคารพยิ่ง

สหพร ยี่ตันสี

## สารบัญ

|  |    |
|--|----|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....  | ฅ  |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....   | จ  |
| กิตติกรรมประกาศ .....  | ช  |
| สารบัญตาราง .....  | ฅ  |
| สารบัญภาพ .....  | ญ  |
| บทที่ .....  |    |
| 1 บทนำ .....   | 1  |
| 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....  | 1  |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย .....  | 16 |
| 1.3 ปัญหานำงานวิจัย .....  | 16 |
| 1.4 นิยามศัพท์ .....   | 17 |
| 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....  | 18 |
| 2. แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....   | 19 |
| 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ .....   | 19 |
| 2.2 แนวเกี่ยวกับลิขสิทธิ์ การซื้อขาย และ แพนโซนีสื่อ .....   | 42 |
| 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับรายการ โทรทัศน์ข้ามชาติ .....   | 50 |
| 2.4 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....   | 56 |
| 2.5 กรอบแนวคิดงานวิจัย .....   | 58 |
| 3. ระเบียบวิธีวิจัย .....  | 59 |
| 3.1 การศึกษาเอกสาร .....   | 59 |
| 3.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก .....   | 60 |
| 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์อีเมล .....   | 62 |
| 4. ผลการศึกษา .....  | 65 |
| 4.1 กลยุทธ์ของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในประเทศไทย<br>ในการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์จากต่างประเทศ .....                | 65 |
| 4.2 กลยุทธ์บริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในประเทศไทยที่ส่งผลให้<br>ผู้ผลิตในต่างประเทศซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของไทย ..... | 77 |



## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่   | หน้า |
|---|------|
| 4.3 พลวัตของการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ข้ามประเทศ<br>ต่ออุตสาหกรรมรายการโทรทัศน์ของไทย..... | 90   |
| 5 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....  | 95   |
| 5.1 สรุปผลการศึกษา .....  | 95   |
| 5.2 อภิปรายผลการศึกษา .....   | 104  |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ .....  | 117  |
| บรรณานุกรม .....  | 120  |
| ประวัติผู้วิจัย .....   | 124  |



## สารบัญตาราง

| ตารางที่  | หน้า |
|---|------|
| 1.1 ตารางแสดงรายการค่าใช้จ่ายของการโฆษณาในสื่อต่าง ๆ<br>ตลอดปี 2016 (พ.ศ. 2559).....                  | 1    |
| 1.2 ตารางแสดง อันดับตัวเลขชี้วัดความนิยมของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัล<br>ในช่วงต้นปี 2560 .....             | 5    |
| 1.3 ตารางแสดง รายชื่อรายการลิขสิทธิ์ต่างประเทศของสถานีโทรทัศน์<br>ที่ได้รับความนิยมเรียงตามลำดับ..... | 8    |
| 1.4 ตารางแสดงรายการการซื้อเนื้อหารายการลิขสิทธิ์ ของสถานีเวิร์คพอยท์<br>หมายเลข 23 .....              | 12   |
| 1.5 ตารางแสดง การสรุปการขายลิขสิทธิ์ เนื้อหารายการของบริษัทเวิร์คพอยท์<br>ปี 2559 และ 2560 .....      | 15   |
| 5.1 ตารางเปรียบเทียบสาเหตุของการตัดสินใจซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์<br>ระหว่างไทยกับต่างประเทศ .....  | 96   |

สารบัญภาพ

| ภาพที่  | หน้า |
|---|------|
| 1.1 แผนภูมิ แสดงร้อยละส่วนแบ่งตลาดของผู้ให้บริการใน<br>ตลาดการให้บริการ โทรทัศน์ ภาคพื้นดิน ในระบบดิจิทัล<br>ประเภทธุรกิจ ระดับชาติ ..... | 4    |
| 2.1 แสดงการบริหารจัดการ สื่อโทรทัศน์ ภายใต้แรงกดดันทางสังคม.....  | 26   |
| 2.2 การดำเนินการธุรกิจโทรทัศน์ .....  | 27   |
| 2.3 รูปภาพแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย .....  | 58   |
| 4.1 แสดงการแนะนำรายการ Survivor.....  | 71   |
| 4.2 ภาพแสดงการแนะนำรายการ I Can See Your Voice.....   | 72   |
| 4.3 ภาพแสดงข่าวสารของรายการ I Can See Your Voice ผ่านสื่อมวลชน<br>(www.soompi.com).....   | 73   |
| 4.4 แสดงการแนะนำรายการ The king of Mask Singer.....   | 74   |
| 4.5 แสดงตัวเลขความนิยมของสถานีในรูปแบบรายปี.....  | 79   |
| 4.6 ภาพแสดงความสำเร็จและความนิยมของ เวิร์คพอยท์ฯ ในทุกแพลตฟอร์ม.....  | 80   |
| 4.7 ภาพแสดง ความสำเร็จของผู้บริหารองค์กร.....   | 81   |
| 4.8 รูปภาพเอกสารแสดงตัวอย่างและรายละเอียดราย โลโก้รายการ.....   | 83   |
| 4.9 รูปภาพเอกสารแสดงตัวอย่างและรายละเอียดราย.....   | 84   |
| 4.10 รูปภาพเอกสารแสดงตัวอย่างและรายละเอียดราย แนวคิดรายการ.....   | 84   |
| 5.1 รูปภาพแสดงข้อค้นพบจากงานวิจัย.....  | 95   |

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันหากกล่าวถึงคำว่า “โทรทัศน์” ในยุคที่วงการการสื่อสารได้ก้าวเข้าสู่ยุคที่เรียกว่า “ยุคดิจิทัล” เมื่อมองผ่านมุมมองของประชาชนทั่วไปทุกคนคงจะนึกถึงรายการโทรทัศน์ประเภทต่าง ๆ ที่ให้ทั้งเรื่องข้อมูลข่าวสาร และความบันเทิงกับผู้ชม ถึงแม้ว่าในขณะนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารจะก่อให้เกิดสื่อใหม่เพิ่มขึ้นอีกหลายช่องทาง ที่สร้างความบันเทิง และเป็นพื้นที่สำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร แต่โทรทัศน์ยังมีผลอย่างยิ่งต่อการดำเนินชีวิตเกือบทุก บริบทของมนุษย์ในสังคม ตลอดจนเป็นปัจจัยพื้นฐานในด้านการนำเสนอความคิด การแสดงทัศนคติ ค่านิยม การเรียนรู้ จนไปถึงเรื่องพฤติกรรม โดยผ่านการรับสารจากโทรทัศน์ แต่ด้วยธุรกิจและสถานีโทรทัศน์นั้นส่วนหนึ่งถือเป็นการดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์ และแสวงหากำไรเพื่อความอยู่รอด ธุรกิจโทรทัศน์จึงมีมูลค่าเศรษฐกิจสูงเป็นอันดับต้น ๆ ในบรรดาธุรกิจสื่อมวลชนทั้งหมด ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 1.1 ซึ่งแสดงรายรับจากค่าโฆษณาตลอดปี 2016 (พ.ศ.2559) ซึ่งสื่อโทรทัศน์มีรายได้มากกว่าสื่ออื่น ๆ เกือบทั้งหมดทุกสื่อรวมกัน

ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงรายการค่าใช้จ่ายของการโฆษณาในสื่อต่าง ๆ ตลอดปี 2016 (พ.ศ. 2559)

| Media           | 2016 ( Jan.-Dec.) |       |
|-----------------|-------------------|-------|
|                 | Million Baht      | %     |
| Total TV        | 70,530.1          | 65.7  |
| Analog TV       | 4,6916.1          | 43.7  |
| Digital TV      | 20,276.3          | 18.91 |
| Cable/Satellite | 3,337.7           | 3.1   |
| Radio           | 5,254.4           | 4.9   |
| Newspaper       | 9,841.4           | 9.2   |
| Magazine        | 2,926.9           | 2.7   |

### ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

| Media       | 2016 ( Jan.-Dec.) |     |
|-------------|-------------------|-----|
|             | Million Baht      | %   |
| Cinema      | 5,445.1           | 5.1 |
| Outdoor     | 5,664.8           | 5.3 |
| Transit     | 5,306.7           | 4.9 |
| In-store    | 699.5             | 0.7 |
| Internet    | 1,730.4           | 1.6 |
| Grand Total | 107,399.2         | 100 |

ที่มา: “มายด์แชร์” เอเจนซีการจัดลำดับเม็ดเงินโฆษณาสื่อในประเทศไทยปี 2559

เมื่อศึกษาจากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่า สื่อโทรทัศน์ของไทยมีเม็ดเงินสนับสนุนจากค่า โฆษณาหลายหมื่นล้านบาทต่อปี ซึ่งเมื่อศึกษาลงไปในรายละเอียดดังกล่าวจึงสามารถคาดการณ์ได้ว่า ปัจจุบันมีการแข่งขันในธุรกิจโทรทัศน์สูงมาก หลังจากที่มีการประมูลสถานีดิจิทัลไปอย่างเป็น ทางการ ในวันที่ 26-27 ธันวาคม 2556 ณ อาคาร CAT Tower บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ก่อให้เกิดสถานีทีวีดิจิทัลทั้งหมด 4 หมวดยุค ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นผู้ประกอบการที่ต้องการเข้าสู่ระบบการแข่งขันเสรีตามกลไกของตลาดในยุคเปลี่ยนผ่านอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทยแบบแอนะล็อกไปสู่ระบบดิจิทัล จากเดิม 6 ช่องรายการเป็น 24 ช่อง จึงทำให้แต่ละสถานีต้องเริ่มสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยน และหากลยุทธ์ในการนำเสนอผังรายการต่าง ๆ ของตน อีกทั้งยังต้องใช้เนื้อหารายการที่เป็นเอกลักษณ์ในการครองใจกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ชมในแง่มุมของทั้งสาระและบันเทิง เพื่อทำให้เกิดความแตกต่างของตัวเลขชี้วัดความนิยมหรือเรตติ้ง จนเกิดการแข่งขันช่วงชิงพื้นที่ในการสร้างฐานความนิยม เพื่อเอาใจกลุ่มเป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับเนื้อหาของบทความฉบับนี้ จรธุรกิจสื่อไทย โดยถอดคำพูดของ สุภาพ คลีงาย นายกสมาคมทีวีดิจิทัลแห่งประเทศไทย (2560) ว่า ในส่วนของภาวะการแข่งขันของทีวีดิจิทัล จะมีการแข่งขันกันอย่างดุเดือดทุกช่องจะทุ่มสุดกำลังเพื่อแย่งเรตติ้งจากกันเนื่องจากแนวโน้มมูลค่ารวมในตลาดโฆษณาจะเพิ่มขึ้นจากเดิมซึ่งสนับสนุนกับสิ่งที่ผู้วิจัยกล่าวไว้ข้างต้น

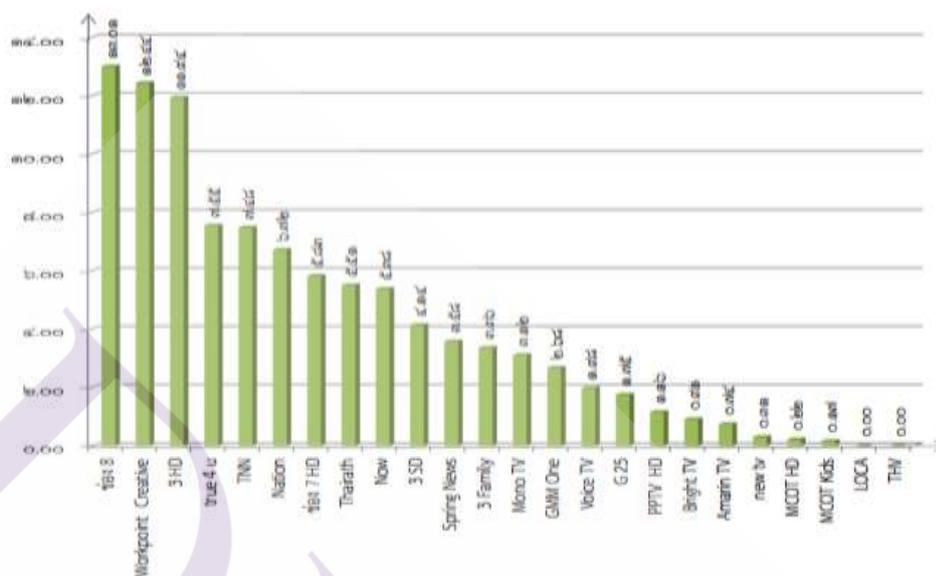
ดังนั้นเพื่อการอยู่รอดของสถานีดิจิทัลในยุคนี้การสร้างฐานความนิยมเพื่อก่อให้เกิดฐานตัวเลข ความนิยมหรือเรตติ้งเกิดขึ้น ทุกสถานีจึงต้องสร้างเนื้อหาต่าง ๆ ที่แตกต่าง มีความโดดเด่น

แปลก ใหม่ไม่ซ้ำใคร น่าติดตาม และสามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ชมได้ ซึ่งตรงกับที่ Bill Gates (2543) กล่าวไว้ว่า “Content is the King” หรือเนื้อหาคือหัวใจหลักที่จะดึงดูดความสนใจ นั่นคือสิ่งที่คนเหล่านั้นจะได้จากผู้ผลิต

เมื่อเนื้อหามีความสำคัญ ความโดดเด่นและแตกต่างจึงส่งผลต่อการเลือกรับชม เมื่อหลาย ช่องดิจิทัลที่เกิดขึ้นใหม่ต้องแย่งชิงคนดูเพื่อเป็นหลักประกันความอยู่รอดทางธุรกิจ การบริหารจัดการและการวางแผนการผลิตของสถานีก็ถือเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ นลินทิพย์ ภักศริกุลกำจร (2556) ที่กล่าวว่า ความน่าสนใจของสถานีโทรทัศน์ยุคดิจิทัล คือ “เนื้อหาเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด” และเมื่อต้องต่อสู้กับสถานีต่าง ๆ และสื่อทางเลือกใหม่ในยุคปัจจุบัน (เช่นการออกอากาศ ในระบบเฟชบุ๊กสตรีมมิง) หรือจะเป็น TV On Demand (สะดวกดูเมื่อไหร่ก็ได้ตามใจผู้ชม) ในระบบโทรทัศน์ดิจิทัล ความสำคัญในการบริหารจัดการในการเพิ่ม “คลังรายการ” จึงสำคัญมากกว่า “ผังรายการ” ยกตัวอย่างเช่นในกลุ่มช่องทีวีดิจิทัลประเภท “วาไรตี้” ที่จะต้องสร้างอัตลักษณ์ เพื่อเป็นจุดเด่นให้ตัวเองแตกต่างและมีความพิเศษกว่าช่องอื่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับ สาวิตรี รินวงษ์ (2557) กล่าวว่า การสะกดสายตาคนดูในช่องทีวีดิจิทัลไม่ใช่เรื่องง่าย อย่างช่อง 8 ของบริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน) ที่จุดเด่นในเรื่องละคร เจาะกลุ่มฐานผู้ชมที่เป็นกลุ่มชาวบ้าน ส่วนช่อง PPTV ของบริษัท บางกอก มีเดีย แอนด์ บรอดคาสติ้ง จำกัด (BMB) จะเน้นหนักเนื้อหาไปที่กีฬา การถ่ายทอดสดกีฬา ขณะที่ช่อง ONE บริษัท จีเอ็มเอ็ม วัน ทวี จำกัด ที่เน้นในเรื่องของละคร ซิตคอมที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มคนเมือง และช่อง GMM Channel บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) เน้นเนื้อหาที่หลากหลายเจาะฐานกลุ่มผู้ชมวัยรุ่น นี่คือตัวอย่างของการสร้างสรรค์เนื้อหารายการที่มีเอกลักษณ์

จากการศึกษาผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ความสำคัญในการสร้างสรรค์รายการโทรทัศน์ที่มีความริเริ่มสร้างสรรค์แปลกใหม่และแตกต่าง ถือเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ชมอยากชมรายการของสถานีอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงมีการบริหารจัดการให้เกิดการผลิตเนื้อหารายการที่สร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง แต่ถ้าวิธีการดังกล่าวไม่ทันต่อเวลาออกอากาศ การบริหารจัดการ การซื้อลิขสิทธิ์รายการน่าจะเป็นทางเลือกที่ดีในปัจจุบัน เพราะการสร้างเนื้อหาที่แปลก โดดเด่น และเป็นที่ยึดจำนั้นไม่ใช่เพียงเพื่อการดึงดูดสายตาผู้ชมให้ติดตามช่องของตัวเอง แต่สิ่งสำคัญก็คือทำเพื่อการอยู่รอดทางธุรกิจ จึงทำให้การแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดมีมากขึ้นอย่างทวีคูณ แต่ผลจากช่องที่มากขึ้นมันสวนทางกับฐานผู้ชมเท่าเดิม ประกอบกับเป็นจังหวะที่สื่อดิจิทัลทางเลือกประเภทอื่นเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของผู้ชมมากขึ้นเรื่อย ๆ ยิ่งส่งผลทำให้เกิดสงครามแย่งผู้ชมด้วยกันเองระหว่างสถานีต่าง ๆ และสื่อดิจิทัลทางเลือกอื่น ส่งผลให้ทุกสถานีจำเป็นต้องสร้างสรรค์เนื้อหารายการ เพื่อเอาใจกลุ่มผู้ชมให้มากที่สุด และเพื่อเป็นการแลกกับความนิยม ความน่าเชื่อถือ

ทั้งจากกลุ่มผู้ชมและกลุ่มลูกค้าที่จะเข้ามาสนับสนุนธุรกิจ ดังจะเห็นจาก แผนภูมิที่แสดงส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจโทรทัศน์ในปัจจุบัน



ภาพที่ 1.1 แผนภูมิ แสดงร้อยละส่วนแบ่งตลาดของผู้ให้บริการในตลาดการให้บริการโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล ประเภทธุรกิจ ระดับชาติร้อยละส่วนแบ่งตลาด

ที่มา: รายงานสภาพการตลาดกิจการโทรทัศน์ <https://broadcast.nbt.go.th>

จากแผนภูมิข้างต้นจะเห็นได้ว่า มีการกระจายส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม เป็นสามเท่า เมื่อธุรกิจโทรทัศน์ยุคดิจิทัลกลายเป็นทั้งวิกฤต และ โอกาสของคนทำสื่อ เพราะในปัจจุบันอัตราการย้ายไปชมโทรทัศน์ดิจิทัลก็มีสัดส่วนสูงขึ้นด้วยซึ่งสอดคล้องกับ นายสุภากร ตันฑลสิทธิ์ เลขาธิการคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์และกิจการโทร-คมนาคมแห่งชาติ (2560) กล่าวว่า ผลการจัดลำดับความนิยมในรายการประเภทต่าง ๆ ในช่วงต้นปี 2560 พบว่า ค่าความนิยมของช่องรายการ โทรทัศน์ภาคพื้นดินในเดือนกุมภาพันธ์ 2560 พบช่องรายการที่มีผู้ชมสูงสุด 10 อันดับแรก

ตารางที่ 1.2 ตารางแสดง อันดับตัวเลขชี้วัดความนิยมของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัล ในช่วงต้นปี 2560

| อันดับ | สถานี               | ตัวเลขชี้วัดทั่วประเทศ (เรตติ้ง) |
|--------|---------------------|----------------------------------|
| 1      | ช่อง 7              | 2.204                            |
| 2      | ช่อง 3              | 1.388                            |
| 3      | ช่องเวิร์คพอยท์ทีวี | 1.094                            |
| 4      | ช่องโมโน 29         | 0.648                            |
| 5      | ช่อง ONE            | 0.561                            |
| 6      | ช่อง 8              | 0.509                            |
| 7      | ช่อง 3SD            | 0.264                            |
| 8      | ช่องไทยรัฐทีวี      | 0.228                            |
| 9      | ช่องอมรินทร์ทีวี    | 0.2                              |
| 10     | ช่อง NOW            | 0.176                            |

ที่มา: ข้อมูลจาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/749886>

ข้อมูลจากตารางข้างต้นจะเห็นจำนวนค่าความแตกต่างที่ไม่แตกต่างกันมากนัก จึงทำให้ สถานีต่าง ๆ ใช้เนื้อหาหลากหลายรูปแบบในการดึงดูดใจกับช่องของตนให้มากที่สุด ดังนั้น การเข้าใจถึงพฤติกรรมของคนดูที่เปลี่ยนไป ทั้งเรื่องการรับรู้และความต้องการในการรับชม จึงเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจจากเดิมที่ผู้ชมต้องรอชมเนื้อหารายการตามผังที่สถานีกำหนด และตาม เวลาออกอากาศ แต่ปัจจุบันกลับไม่ใช่แบบเดิมอีกแล้ว เพราะการรับชมเปลี่ยนไปยังสื่อทางเลือกใหม่เพิ่มมากขึ้น

ทั้งนี้จากประสบการณ์ทำงานกว่า 10 ปี ในฐานะผู้สร้างสรรค์รายการของบริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ลักซ์ 666 จำกัด ของผู้วิจัย พบว่าเนื้อหาและรูปแบบรายการที่ออกอากาศในสถานีโทรทัศน์ช่องต่าง ๆ มีการทำซ้ำไปมาจนเกิดความไม่น่าสนใจ อาจเป็นเพราะเทคโนโลยีที่พัฒนาเร็วจนทำให้ผู้ชมส่วนใหญ่รอบรู้ จึงเกิดการเบื่อหน่ายความซ้ำซากจำเจ รวมไปถึงผู้ชมมีความต้องการในการเปิดรับมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับบทความเรื่องเมืองไทยกับทีวีสาธารณะ ของ อัสวิน เนตรโพธิ์แก้ว (2551) ที่วิเคราะห์ว่า “สรรพสิ่งในสังคมสมัยนี้ ได้เดินหน้าไปไกลเกินกว่า “รูปแบบ” และ “เนื้อหา” เดิม ๆ ของวงการโทรทัศน์กระแสหลักเพราะสาเหตุจากแรงผลักดันทางเทคโนโลยีควบคู่ไปกับการตื่นตัวของผู้ชมที่อยากได้สิ่งแปลกใหม่และ



รูปแบบรายการของต่างประเทศและของผู้รับสาร ก็หันกลับมาเป็นฝ่ายรุกผู้ส่งสาร โดยที่ไม่ได้สนใจ สิ่งที่เหมาะสมและซ้ำซาก หรือการนำกลับมาทำใหม่ แม้จะในยุคในสมัยที่เปลี่ยนไป”

จากมุมมองที่ได้ศึกษาเรื่องดังกล่าว ผู้วิจัยพบว่า การบริหารจัดการที่เหมาะสมของ สถานี โทรทัศน์ดิจิทัลนั้นเกิดจากความต้องการของผู้ชมที่ผู้ผลิตสถานีรับมาเพื่อปรับปรุง และหา ความแตกต่างเพื่อเปลี่ยนความเบื่อหน่ายให้กลายเป็นความชื่นชอบ และเพิ่มความจงรักภักดีของ ผู้ชมจนกลายเป็นการพยายามแข่งขันพื้นที่ครองใจคนดูของแต่ละสถานี ดังนั้นสิ่งที่ผู้ผลิตองค์กรและ สถานีคิดว่าเป็นตัวช่วยที่ดีที่สุดในยุคนี้คงหนีไม่พ้นการเลือกซื้อ "ลิขสิทธิ์" รายการโทรทัศน์จาก ต่างประเทศนั่นเอง

เมื่อมาถึงจุดเปลี่ยนของการพัฒนาเนื้อหาผ่านการซื้อลิขสิทธิ์ ผู้วิจัยจึงขออธิบาย ความหมาย ของลิขสิทธิ์ที่จะเกิดขึ้นในงานวิจัยนี้ว่า คำว่า "ลิขสิทธิ์" (copyright) ที่ พิชัย นิลทองคำ รวบรวมไว้ในหนังสือกฎหมายทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศ (2544, น. 67) กล่าวว่า ลิขสิทธิ์ หรืองานอันมีลิขสิทธิ์ ได้แก่ งานสร้างสรรค์ประเภทวรรณกรรม นาฏกรรม ศิลปกรรม ดนตรีกรรม โสตทัศนวัสดุ ภาพยนตร์ งานแพร่เสียง แพร่ภาพ ของผู้สร้างสรรค์ไม่ว่า งานดังกล่าวจะแสดงออกมาโดยวิธีใดหรือรูปแบบใด เจ้าของผู้ผลิตย่อมมีสิทธิ์แต่เพียงผู้เดียว

เมื่อลิขสิทธิ์ถูกควบรวมกับธุรกิจโทรทัศน์จนกลายเป็นธุรกิจการซื้อขายลิขสิทธิ์ รายการ ธุรกิจนี้จึงถือเป็นธุรกิจที่ใหญ่มากในแต่ละปีประเทศใหญ่ในโลกมักจะจัดเทศกาลเพื่อ แลกเปลี่ยน ความคิดและซื้อขายรูปแบบรายการ สมสุข หินวิมาน (2558) กล่าวว่า ธุรกิจซื้อขาย ลิขสิทธิ์เป็นธุรกิจที่ใหญ่และน่าสนใจ ในแต่ละปีตลาดต่างประเทศจะจัดเทศกาลจนกลายเป็น “ตลาดรายการโทรทัศน์ระหว่างประเทศ” (International Syndication) เช่น งาน MIP-TV เมืองคานส์ ประเทศฝรั่งเศส และงาน NATPE ที่สหรัฐอเมริกา ซึ่งฝ่ายจัดซื้อรายการและบริษัทผู้ผลิตรายการ จากนานาประเทศ จะมาเจรจาธุรกิจเพื่อซื้อขายแลกเปลี่ยนรายการกัน

การซื้อขายลิขสิทธิ์ในปัจจุบันที่ผู้วิจัยพบเห็นมักจะเป็นการซื้อขายทั้งในรูปแบบของ

**Format Programs** คือ รายการที่ซื้อเพื่อนำไปผลิตตามโครงสร้าง และรูปแบบของ ต้นฉบับ แต่จะมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมกับผู้ชมที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

**Finished Programs** คือ รายการที่ซื้อมาแบบขงรูปแบบสำเร็จของต้นฉบับมาทั้งหมด แล้วนำมาพากย์เสียงหรือใส่คำบรรยายเพื่อออกอากาศ อีกทั้งยังเป็นการติดต่อเพื่อซื้อมาพัฒนา เนื้อหารายการของสถานีนั้น โดยการแลกเปลี่ยนหรือซื้อขายตามสัญญาเป็นรายปีหรืออื่น ๆ ซึ่ง สอดคล้องกับ ปรียานุช ขุนเณร (2554, น.67) กล่าวว่า การซื้อขายลิขสิทธิ์นั้นเป็นการแลกเปลี่ยน (Barter Syndication) หรือวิธีการจ่ายเงิน (Cash Syndication) ก็ต้องขึ้นอยู่กับข้อตกลง ทว่าส่วนใหญ่

มักจะเป็นการจ่ายเงินให้เจ้าของลิขสิทธิ์เพื่อนำไปออกอากาศ หรือสร้างสรรค์ใหม่ตามระยะเวลา หรือจำนวนครั้งที่กำหนดในระยะสัญญา

เรื่องของลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์จึงถือเป็นเรื่องสำคัญในปัจจุบัน การเลือกเนื้อหา รายการ โทรทัศน์จากต่างชาติที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาฉายหรือผลิตใหม่นั้นเป็นเพราะ ต้องการหา ความแปลกใหม่และสร้างกระแส ผนวกกับรูปแบบรายการที่น่าสนใจ ซึ่งแน่นอนว่าการ ซื้อลิขสิทธิ์ รายการจากต่างประเทศนั้นถือเป็นการลดต้นทุนทางความคิดและเชื่อใจได้ว่า เนื้อหา รายการที่เลือกมานั้นจะได้รับความนิยมนั่นเอง สืบเนื่องมาจากกระแสนิยมจากต้นตอของรายการ เดิมที่ได้มีการออกอากาศมาแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับ ชยันต์ จันทวงศาทร ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) (2556) ในบทความยุคทีวีนำเข้าเพราะ กล่าวว่า “มองว่าที่รายการจากต่างประเทศเป็นที่นิยมนั้นน่าจะมาจากนิสัยคนไทยที่ลึก ๆ จะขย่องและ เียดชูกคนต่างชาติเป็นทุนเดิม อีกทั้งยังมักเชื่อในกระแส ภาพรวมว่า อะไรก็ตามที่คนชอบเขย่งนั่นคือ สิ่งดี เมื่อนำรูปแบบรายการต่างประเทศที่ดังไกลไปทั่วโลกเหล่านี้มาทำออกอากาศในบ้านเรา ปรับเปลี่ยนเล็กน้อย จนได้รับความนิยมนั่นเอง”

จึงทำให้สถานีโทรทัศน์ในปัจจุบันของประเทศไทยเองก็ถือว่าเกือบจะทุกช่องในผัง รายการ จะต้องบริหารจัดการเพื่อเพิ่มความพิเศษที่น่าสนใจด้วยรายการลิขสิทธิ์ที่ซื้อจาก ต่างประเทศด้วยกันทั้งนั้น ซึ่งตรงกับ นพทร ทองมัน (2557) ที่กล่าวว่า "ประเทศไทยเป็นประเทศ ที่คิด 1 ใน 4 ในเรื่องการซื้อลิขสิทธิ์รูปแบบรายการจากต่างประเทศของกลุ่มอาเซียน รองจาก อินโดนีเซีย เวียดนาม และฟิลิปปินส์ โดยรูปแบบรายการประเภทบันเทิงถือเป็นรูปแบบรายการที่ ได้รับความนิยมนสูงสุด” ด้วยเหตุผลที่กล่าวมา อาจจะสรุปได้ว่า ปัจจุบันเนื้อหารายการที่คิดโดยคน ไทย และถูกกับจริตของคนไทยอาจจะไม่เพียงพอ เมื่อทุกช่องต้องการสร้างความแตกต่างและเป็น ที่หนึ่งในใจของผู้ชม ดังนั้นการซื้อลิขสิทธิ์รายการ จึงอาจจะเป็นทางแก้ในยุคที่เนื้อหารายการไม่ เพียงพอ ก็ เป็นได้

จากการที่ผู้วิจัยต้องทำงานและศึกษาผังรายการของสถานีต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวม รายชื่อ รายการของแต่ละสถานี ได้ซื้อลิขสิทธิ์เพื่อนำมาถ่ายทอด หรือจะเป็นรูปแบบรายการที่ใช้ โครงสร้าง แบบต้นฉบับที่ผู้ได้สิทธิ์สามารถนำไปปรับปรุงใหม่ ซึ่งหลายปีที่ผ่านมาเกือบทุกสถานี ได้มีการซื้อ ลิขสิทธิ์รายการจากหลายประเทศ ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จในการสร้างเอกลักษณ์ จนได้รับความสนใจจากผู้ชม และก่อให้เกิดชื่อเสียงและความนิยมให้กับตัวสถานีเป็นอย่างมาก โดยสามารถสังเกตได้จากข้อมูลรายการลิขสิทธิ์ที่ถูกซื้อมาเพื่อออกอากาศและสร้างใหม่โดยได้รับความ นิยมและสร้างชื่อเสียงให้กับสถานี โดยข้อมูลในตารางข้างล่างนี้ผู้วิจัยขอเรียงลำดับจากสถานี ที่ได้รับ ความนิยมของเรตติ้งสูงสุดตามลำดับดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1.3 ตารางแสดง รายชื่อรายการลิขสิทธิ์ต่างประเทศของสถานีโทรทัศน์ ที่ได้รับความนิยมเรียงตามลำดับ

| สถานี                      | ชื่อรายการ  | ประเทศ/หน่วยงานผู้ผลิต               |
|----------------------------|---|--------------------------------------|
| ช่อง 7<br>(หมายเลขช่อง 35) | Full House<br>วุ่นรักเต็มบ้าน                           | เกาหลี / KBS2                        |
|                            | Princess Hours<br>เจ้าหญิงวุ่นวายกับเจ้าชายเย็นชา       | เกาหลี/MBC                           |
|                            | Coffee Prince<br>รักวุ่นวายของเจ้าชายกาแฟ               | เกาหลี/MBC                           |
|                            | Descendants of the Sun<br>ชีวิตเพื่อชาติ รักนี้เพื่อเธอ | เกาหลี/ KBS2                         |
|                            | ยั่วตัวร้ายกับนายต่างดาว<br>You Who Came From the Stars | เกาหลี/SBS                           |
|                            | เชฟกระทะเหล็ก ประเทศไทย<br>Iron Chef Thailand           | ญี่ปุ่น / ฟุจิ ครีเอทีฟ คอร์ปอเรชั่น |
|                            | มาสเตอร์เชฟ<br>Master Chef                              | อังกฤษ / BBC                         |
|                            | เปลี่ยนหน้าทำใจ<br>Sing Your Face Off                   | สหรัฐอเมริกา /Endemol USA            |

## ตารางที่ 1.3 (ต่อ)

| สถานี                             | ชื่อรายการ   | ประเทศ/หน่วยงานผู้ผลิต                     |
|-----------------------------------|--|--|
| ไทยทีวีช่อง 3<br>(หมายเลขช่อง 33) | เปาบุ้นจิ้น  | ไต้หวัน/TV หัวซื่อ                         |
|                                   | F4 (รักใส ๆ หัวใจสีดวง)                            | ไต้หวัน / CTH                              |
|                                   | แดจังกึม <b>대장금</b><br>จอมนางแห่งวังหลวง           | เกาหลี/ MBC                                |
|                                   | เกมเศรษฐี<br>Who Wants to Be a Millionaire?        | สหรัฐอเมริกา / Sony pictures               |
|                                   | กำจัดจุดอ่อน Weakest Link                          | อังกฤษ / บีบีซี เอนเทอร์เทนเมนท์           |
|                                   | ไทยแลนด์ก็อตทาเลนต์<br>Thailand's Got Talent       | อังกฤษ / FremantleMedia                    |
|                                   | เดอะวอยซ์ไทยแลนด์<br>The Voice (of Holland)        | เนเธอร์แลนด์ / John de Mol                 |
|                                   | เดอะเฟซ The Face                                   | สหรัฐอเมริกา / Shine America               |
| ช่อง Mono<br>(หมายเลขช่อง 29)     | CSI  | สหรัฐอเมริกา / CBS                         |
|                                   | Chicago Med<br>รวมพลทีมแพทย์เฉพาะกิจ               | สหรัฐอเมริกา /Chicago franchise<br>NBC     |
|                                   | รวมพลคนเหนือมนุษย์<br>DC'S LEGENDS OF TOMORROW     | สหรัฐอเมริกา / The CW                      |
|                                   | Gotham<br>อัศวินรัตติกาล เปิดตำนานเมือง<br>ค้างคาว | สหรัฐอเมริกา / Fox                         |
|                                   | Super Girl   | สหรัฐอเมริกา / CBS                         |
|                                   | The Flash  | สหรัฐอเมริกา / เดอะซีดับเบิลยู, TV<br>Puls |
|                                   | The Choice Thailand                                | สหรัฐอเมริกา/ฟ็อกซ์บรอดแคสติง              |

ตารางที่ 1.3 (ต่อ)

| สถานี                           | ชื่อรายการ                                 | ประเทศ/หน่วยงานผู้ผลิต          |
|---------------------------------|--|---------------------------------|
| ช่อง ONE<br>(หมายเลขช่อง<br>31) | Reply (วันวาน) 1988                        | เกาหลี / CJ E&M                 |
|                                 | To Tell the Truth<br>(สาบานว่าพูดจริง)     | สหรัฐอเมริกา / Mark Goodson     |
|                                 | 4 ต่อ4 แฟมิลี่เกม<br>(4 ต่อ 4 FAMILY GAME) | อังกฤษ / FremantleMedia         |
|                                 | The Bachelor                               | สหรัฐอเมริกา/Next entertainment |
| GMM 25<br>(หมายเลขช่อง<br>25)   | ลิปซิงค์แบทเทิล<br>Lip Sync Battle         | สหรัฐอเมริกา / LL Cool J        |
| ช่อง 8<br>(หมายเลขช่อง<br>27)   | Drinking solo<br>รินรักหมดใจ               | เกาหลี / CJ E&M                 |
|                                 | Doctors<br>ตรวจใจเธอให้เจอรัก              | เกาหลี SBS                      |
|                                 | Uncontrollably Found<br>หยุดหัวใจไว้สู้รัก | เกาหลี / KBS2                   |
|                                 | UFC Fight                                  | สหรัฐอเมริกา / WME-IMG          |
|                                 | หนุมาน (สงครามมหาเทพ)                      | อินเดีย /Contiloe Entertainment |

ที่มา: ข้อมูล จากเว็บไซต์ของสถานีโทรทัศน์ ได้แก่ ช่อง 7, 3, Mono, One, GMM, 8

จากข้อมูลจากผู้วิจัยรวบรวมมา เมื่อศึกษาแล้วจึงวิเคราะห์ได้ว่า การซื้อลิขสิทธิ์รายการต่าง ๆ จากผู้ผลิตรายการต่างประเทศมาออกอากาศนั้น ถือเป็นวิธีการที่เป็นสิ่งที่พบเห็นได้อย่างแพร่หลาย ในยุคดิจิทัล อีกทั้งแต่ละสถานีก็จะเลือกในส่วนหนึ่งของเนื้อหารายการลิขสิทธิ์ ที่เข้ากับกลุ่มเป้าหมาย ของช่องนั้น ๆ ยกตัวอย่างเช่น ช่อง 3 ก็จะเลือกรายการรูปแบบเนื้อหารายการฟอร์มยักษ์ที่ประสบ-ความสำเร็จมาต่อยอด ช่องโมโนก็จะเลือกหนังชุด (ซีรีส์) ที่มีชื่อเสียงจากทุกมุมโลก เพื่อเป็นการ เติมเต็มและสร้างความแตกต่างในธุรกิจโทรทัศน์ เป็นต้น

การซื้อลิขสิทธิ์จึงถือเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนรูปแบบและเนื้อหารายการในยุคปัจจุบัน เนื่องจากสามารถเห็นรูปแบบและเนื้อหาทั้งหมดก่อนตัดสินใจนำมาสร้างหรือออกอากาศ อีกทั้งยังได้เห็นกระแสหรือผลตอบรับจากผู้ชมรายการนั้นมาก่อนแล้ว ทั้งหมดที่กล่าวมาถือเป็น การต่อสู้ทางธุรกิจโทรทัศน์ที่ต้องการสร้างความแตกต่างแปลกใหม่เพื่อก่อให้เกิดความพิเศษที่ ส่งผลให้เกิดความน่าสนใจแก่ผู้ชมและเอเจนซีโฆษณา ซึ่งตรงกับแนวคิดเรื่องการแข่งขันทางธุรกิจ สื่อของ ชล อุคตพานิช (2555, น. 78) ที่ว่า “ประเทศไทยมีองค์กรเอกชนที่ผลิตสื่อรายการโทรทัศน์ มากมาย เพื่อการแข่งขันหาผู้สนับสนุนรายการ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โทรทัศน์ในปัจจุบัน”

เมื่อมีการแข่งขันก็ย่อมมีคู่แข่งและผู้ที่ได้รับการยอมรับ และสามารถประสบความสำเร็จ ใน ธุรกิจโทรทัศน์ผ่านการซื้อรูปแบบรายการจากต่างประเทศ เพื่อนำมาฉายหรือนำมาผลิตเพื่อฉาย ใน รูปแบบที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างประสบความสำเร็จ เหมือนกับ บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็น เทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) ที่สามารถก้าวเข้ามาในยุคของทีวีดิจิทัลอย่างน่าสนใจด้วยความ สำเร็จที่ผ่านมารวมไปถึงความพร้อมในเรื่องของฝ่ายผลิตที่แข็งแกร่ง และความทันสมัยของผู้บริหาร ในด้านความคิดและการวางแผน รวมไปถึงการบริหารจัดการที่ส่งผลให้เกิดความน่าเชื่อถือ ในอุตสาหกรรมโทรทัศน์อย่างมากในปัจจุบัน

ปัจจุบันบริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) ได้ก่อตั้งสถานีโทรทัศน์ ระบบดิจิทัล สถานีโทรทัศน์เวิร์คพอยท์ โดยใช้ชื่อว่า ช่อง เวิร์คพอยท์ (หมายเลข 23)

เมื่อพูดถึงเป้าหมายที่น่าสนใจของ บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) นอกจากการผลิตรายการเพื่อทำธุรกิจและสร้างผลงานที่มีคุณค่าที่สำคัญแล้ว ยังเป็นเรื่อง ของการ สร้างเรตติ้ง ซึ่งตรงกับที่ ชลากรณ์ ปัญญาโฉม (2560) กล่าวไว้ในบทความ เกาะสูตรเวิร์ค พอยท์ ในเว็บไซต์ประชาชาติธุรกิจที่ว่า “เป้าหมายคือการบริหารจัดการเพื่อรักษาการเติบโตของเร ตติ้ง เราจึงต้องวางแผนรายการแบบเดือนต่อเดือนในส่วนของรสนิยมผู้ชมยังคงชอบเนื้อหารายการ ตลก ครามา เพียงแต่วิธีการนำเสนอต้องเปลี่ยนไป การค้นหาเนื้อหารายการใหม่ ๆ จากทุกมุมโลก ก็ ถือเป็นวิธีที่น่าสนใจ สำหรับคนดูในบ้านเรา”

นี่เองที่เป็นหัวใจที่ว่าทำไมบริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) ถึง ต้อง ซื้อลิขสิทธิ์รายการจากต่างประเทศเพื่อมาเสริมความน่าสนใจให้กับผังรายการของสถานีจาก จุดเริ่มต้นตามข้อมูลข้างต้น จึงทำให้เริ่มมีการซื้อลิขสิทธิ์รายการต่างประเทศ ทั้งรูปแบบซื้อมา ถ่ายทอด หรือซื้อลิขสิทธิ์เพื่อมาผลิตใหม่ จากการมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานและการศึกษา หาข้อมูลของผู้วิจัย จึงรวบรวมรายการที่บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) ได้

ชื่อลิขสิทธิ์มาออกอากาศและผลิตใหม่จนได้รับชื่อเสียง และส่งผลดีต่อสถานีดังต่อไปนี้ โดยแบ่งประเภท ประเทศ และชื่อบริษัทผู้ผลิต

ตารางที่ 1.4 ตารางแสดงรายการการซื้อเนื้อหารายการลิขสิทธิ์ ของสถานีเวิร์คพอยท์ หมายเลข 23

| ประเภท  | ชื่อรายการ  | ประเทศชื่อบริษัทผู้ผลิต          |
|---|---|----------------------------------|
| ซีรีส์  | หยุดหัวใจนายไฮโซ The heirs                        | เกาหลี / SBS                     |
|   | Reply 1994 (คิดถึงเธอ)                            | เกาหลี / KST                     |
|   | พระพุทธเจ้า มหาศาสดาโลก                           | อินเดีย/ บี เค โมดี              |
| เกมโชว์   | ใคร คือ ใคร<br>Identity Thailand                  | สหรัฐอเมริกา/ H.T. OWENS         |
|   | My man can (แฟนฉันเก่ง)<br>Mein Mann kann         | เยอรมนี /Red Arrow International |
|   | ประกวด  | X-factor (Thailand)              |
| นักร้องซ่อนแอบ<br>I Can See Your Voice                |   | เกาหลี /CJ E&M                   |
| The mask singer หน้ากากนักร้อง<br>King of mask singer |   | เกาหลี / MBC                     |
| เด็กร้องก้องโลก (We kid)                              |   | เกาหลี / CJ E&M                  |
| วาไรตี้   | Let me in (Thailand)<br>ศัลยกรรมพลิกชีวิต         | เกาหลี / CJ Entertainment        |
|   | Battle Tv สถานีแข่งไลฟ์<br>(My little Television) | เกาหลี / MBC, KakaoTV            |

ที่มา: ข้อมูลจากเว็บไซต์ของ บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)

ข้อมูลดังกล่าว ที่ได้รวบรวมรายชื่อรายการลิขสิทธิ์ซึ่งได้ออกอากาศและทำซ้ำในผังรายการ

ของสถานีเวิร์คพอยท์ หมายเลข 23 พบว่าเพื่อการสร้างเอกลักษณ์และความนิยมของสถานี เวิร์คพอยท์เองก็มีการซื้อลิขสิทธิ์จากต่างประเทศหลากหลายรูปแบบ เพื่อเรียกความสนใจจากกลุ่มผู้ชม และถือเป็นสถานีที่สามารถใช้ลิขสิทธิ์รายการจากหลายประเทศได้อย่างเหมาะสมกับเอกลักษณ์ของสถานี ซึ่ง วิษณุ ศรีสวัสดิ์ (2558) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายงานการตลาด บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) กล่าวไว้ในบทความ เวิร์คพอยท์ ชูเกมโชว์ว่าไรตี้ ย้าผู้นำเรตติ้งว่า

“เวิร์คพอยท์ทีวี” วางแนวคิดการบริหารจัดการเป็นสถานีโทรทัศน์ที่มีการสร้างจุดเด่นเป็นคอนเทนต์เกมโชว์รายการวาไรตี้ ดังนั้น เพื่อการพัฒนาคอนเทนต์กลุ่มเกมโชว์และวาไรตี้เพิ่มเติม จึงมีการพัฒนารายการแบบทั้งที่ผลิตเองและซื้อลิขสิทธิ์เพื่อออกอากาศบนช่องทางทีวีดิจิทัล ซึ่งนี่เองน่าจะเป็นเหตุผลที่ผังรายการของเวิร์คพอยท์จะมีรายการลิขสิทธิ์ต่างประเทศเป็นตัวละครที่น่าสนใจ อาทิ ซีรีส์ พระพุทธเจ้ามหาศาสดาโลก เป็นเรื่องราวพุทธประวัติ ของพระพุทธเจ้าที่สร้างขึ้นจากแรงศรัทธาในพระพุทธศาสนาของ Dr. B.K. Modi ที่ต้องการถ่ายทอดเรื่องราวอันทรงคุณค่า และการค้นพบความลับของจักรวาล รวมถึงความวิริยอุตสาหะของพระพุทธองค์จนถึงการตรัสรู้ซึ่งถือว่าได้รับความสนใจจากกลุ่มผู้ชมและสื่อมวลชนจนทำให้กลายเป็นประโยชน์ด้านพระพุทธ ศาสนา และได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก

หรือจะเป็นรายการที่ซื้อมาแล้วสร้างสรรค์ใหม่ อย่างรายการ Let Me In Thailand ที่สร้าง ปราบฎการณ์การพลิกชีวิตด้วยศัลยกรรมที่นำเสนออีกมุมมองของการทำศัลยกรรมความงามเป็นการผ่าตัดใบหน้าและอื่น ๆ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องผิดปกติ (Deformity) ที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต (Quality of Life) จนเป็นที่พูดถึงในทวิตเตอร์ รวมไปถึงรายการ I Can See Your Voice ดึงคนดูมีส่วนร่วมอย่างน่าสนใจ โดยเวิร์คพอยท์ได้ซื้อรูปแบบรายการของประเทศเกาหลีใต้ ซึ่งรายการดังกล่าวถือได้ว่าเป็นรูปแบบรายการวาไรตี้แบบใหม่ที่สร้างความบันเทิงและความสนุกสนานให้แก่ผู้ชมทุกเพศและทุกวัย โดยให้นักร้องที่เป็น Super Star ต้องค้นหาผู้ร้องเพลง (นักร้องปริศนา) ซึ่งเป็นผู้สมัครจากทางบ้าน โดยนักร้อง Super Star ไม่อาจล่วงรู้ได้เลยว่าใครจะเป็นผู้ร้องเพลงได้เพราะหรือร้องเพลงเพี้ยน และรายการที่ได้รับกระแสตอบรับท่วมท้นอีกรายการที่เป็นที่พูดถึงและเป็นปรากฏการณ์ของรายการโทรทัศน์ อย่าง The Mask Singer รายการวาไรตี้แบบ Talent Contest ของช่องเวิร์คพอยท์ ที่นำความต้องการของคนดูมาเปลี่ยนเป็นแรงผลักดันให้สถานีพยายามสร้างสรรค์รูปแบบรายการบันเทิงใหม่ ๆ เพื่อเข้าถึงฐานผู้ชมทั่วประเทศมากยิ่งขึ้นจนได้กลายเป็นรายการที่เวิร์คพอยท์นำมาออกอากาศเพื่อเรียกกระแสจากผู้ชม ซึ่ง สกฤศรี ศรีสารคาม (2560) กล่าวเชิงสนับสนุนในเรื่องของความสำเร็จของรายการว่า “วิธีการสร้างกระแสรายการ The Mask Singer ในบทความ ปังเปรี้ยว The Mask Singer ถือเป็นการทำรายการมุ่งเป้าไปที่คนดูว่าตอนนี้เรื่องไหนที่คนสนใจ คนดูทอยอะไรเลือกใครมากกว่ากันแล้วหยิบยกมาใส่ในรายการเพื่อ



เป็นสีสันให้ดูว่าความคิดเห็นของคนดูสำคัญ การอยากรู้อยากเห็นของคน คือ องค์ประกอบหลักที่รายการ The Mask Singer ใช้เป็นตัวเคลื่อนกระแสนั่นเอง”

ดังนั้นสิ่งที่จะโน้มน้าวผู้ชมให้กรีโมตเพื่อรับชมเนื้อหาของสถานีอย่างต่อเนื่องก็คือ ความโดดเด่นด้านเนื้อหา และการใช้รายการที่เป็นลิขสิทธิ์จากต่างประเทศ ในการเติมเต็มผังรายการ สถานีจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อสร้างกลุ่มเป้าหมายและตรึงคนดูให้อยู่กับสถานี จึงอาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งอาจจะเกิดจากความน่าสนใจที่มีต่อรายการลิขสิทธิ์ที่ได้ซื้อเข้ามา เพื่อเติมเต็มผังสถานีก็เป็นได้

เมื่อมีการซื้อลิขสิทธิ์รายการจากต่างประเทศมาสร้างสรรค์ และการนำเสนอเพื่อตอบสนองผู้ชมที่เป็นคนดูได้แล้วนั้น จากความสำเร็จดังกล่าวจึงทำให้เวิร์คพอยท์ เริ่มถูกกล่าวถึงในเรื่องของความน่าสนใจและโดดเด่นของรายการที่ผลิตในผังปัจจุบัน และเปลี่ยนตัวเองจากผู้ซื้อลิขสิทธิ์รายการกลายเป็นผู้ที่สามารถขายลิขสิทธิ์รายการได้ในปัจจุบัน

เมื่อเวิร์คพอยท์สามารถสร้างสรรค์รายการจนมีชื่อเสียงในประเทศ แน่ใจว่าชื่อเสียงดัง กล่าวจึงส่งผลให้ความน่าสนใจของรายการขยายไปยังต่างประเทศ ลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของเวิร์คพอยท์ จึงสามารถนำไปขายต่างชาติผ่านการออกบูทตามงานผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ เช่น Asia TV Forum & Market ที่สิงคโปร์ และ MIPCOM ที่ฝรั่งเศส ช่วง 3 ปีที่ผ่านมาซึ่งถือว่าเป็น บริษัทแรกในประเทศไทยซึ่งสอดคล้องกับ ธนศักดิ์ หุ่นอาร์กซ์ (2560) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สายงานพัฒนาธุรกิจ บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) กล่าวไว้ในบทความ มติชนออนไลน์ “บริษัทเริ่มขายลิขสิทธิ์รายการไปยังต่างประเทศตั้งแต่ปี 2542 รายการแรกคือ เกมจารชน โดยขายให้กับประเทศอินโดนีเซียและถึงตอนนี้เวิร์คพอยท์ได้ขายลิขสิทธิ์ไปแล้วหลายรายการโดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลการขายออกมาเป็นตารางสรุปผลการขายลิขสิทธิ์รายการของเวิร์คพอยท์ ในปี 2559 และปี 2560 โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยตรงจากแผนกพัฒนาธุรกิจ บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 1.5 ตารางแสดง การสรุปการขายลิขสิทธิ์ เนื้อหารายการของบริษัทเวิร์คพอยท์ ปี 2559 และ 2560

| ชื่อรายการ                    | ประเทศที่ซื้อ   |
|-------------------------------|-----------------|
| ปริศนาฟ้าแลบ                  | สหรัฐอเมริกา    |
| ราชรถมาเกย                    | สหรัฐอเมริกา    |
| ตลกหกฉาก                      | กัมพูชา/ญี่ปุ่น |
| ชิงร้อยชิงล้าน ว้าว ว้าว ว้าว | เวียดนาม        |
| แก๊งนมกล่อม                   | เวียดนาม        |
| หลานปู่ก๊อู้                  | เวียดนาม        |
| สายลับจับแคะ                  | อิตาลี          |
| ซูเปอร์มวยไทย                 | ฝรั่งเศส        |

ที่มา: แผนกพัฒนาธุรกิจ บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาข้อมูลดังกล่าว จะเห็นถึงการขยายของการขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ ซึ่งเป็นโอกาสที่น่าสนใจมาก สำหรับธุรกิจโทรทัศน์ ในประเทศไทย ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาว่า เพราะเหตุใดเวิร์คพอยท์ถึงสามารถขายลิขสิทธิ์ให้กับผู้ผลิต และสถานีโทรทัศน์ของต่างประเทศได้ อาจจะด้วยความน่าสนใจและความสร้างสรรค์ที่เป็นความถนัดของเวิร์คพอยท์ที่แสดงออกผ่านรายการต่าง ๆ เช่น ชิงร้อยชิงล้าน เวทีทอง ตลกหกฉาก ฯลฯ จึงทำให้ต่างชาติพากันสนใจ และซื้อลิขสิทธิ์รายการดังกล่าว และในขณะเดียวกันด้วยกลยุทธ์ทางการตลาดขององค์กรที่ได้บุกตลาดโดยการออกบูธตามงานผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในหลายประเทศของฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ก็ถือเป็นอีกแรงเสริมหนึ่งที่ทำให้ลิขสิทธิ์รายการของเวิร์คพอยท์ขายได้ในต่างประเทศ ซึ่งตรงกับที่ สิทธิกร ตั้งศิริ (2560) กล่าวไว้ใน บทความต่างชาติยอมรับ Creative ไทยบริษัท เวิร์คพอยท์ เดินหน้ารุกตลาดต่างประเทศสร้างช่องทางรายได้ใหม่ ซึ่งกล่าวไว้ว่า “การที่สถานีโทรทัศน์ต่างประเทศซื้อรายการของไทยไปออกอากาศนั้นเพราะมีเนื้อหาตรงใจกลุ่มผู้ชม โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้าน และในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา Workpoint ยักษ์ใหญ่ในอุตสาหกรรม Content โทรทัศน์ของไทย ได้เล่นเกมทำตลาดต่างประเทศ ผ่านการออก Roadshow ตามงานโทรทัศน์ต่าง ๆ จนสามารถขายลิขสิทธิ์ (License) ไปได้กว่า 10 ประเทศทั่วโลก ผ่าน 23 รายการ ทั้งรายการวาไรตี้แน่นอนว่านี่อาจจะเป็นก้าวใหม่ที่จะสร้างรายได้ให้กับพลวัตของธุรกิจโทรทัศน์ในอนาคตก็เป็นได้

จากบริบทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นผ่านการบริหารจัดการสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลที่ส่งผลให้เกิด การซื้อ หรือการขายลิขสิทธิ์รายการ ทั้งหมดที่กล่าวมา ส่งผลให้ผู้วิจัยมีความประสงค์ในการศึกษา ปรากฏการณ์เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวทั้งในเรื่องของการบริหารจัดการการซื้อลิขสิทธิ์รายการจากต่าง ประเทศเพื่อนำกลับมาสร้างในประเทศ จากปัญหาที่เนื้อหารายการที่ถูกสร้างเข้าไปเข้ามาในบ้านเรา จนก่อให้เกิดเนื้อหาที่น่าสนใจหมดไป หรือการขายลิขสิทธิ์รายการให้กับต่างประเทศว่าเหตุผล ประการใดกันแน่ที่ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจซื้อลิขสิทธิ์

อย่างไรก็ตามองค์ความรู้ดังกล่าวที่ผู้วิจัยพยายามศึกษา ยังไม่ได้มีการศึกษาและบันทึก ลงในแหล่งความรู้ใดเลย ด้วยข้อมูลที่ยังไม่เพียงพอสำหรับคนไทย จึงทำให้ยังไม่มีการศึกษา วิจัยว่าทำไม เหตุใด และการบริหารจัดการส่งผลอย่างไร เราจึงต้องซื้อและขายลิขสิทธิ์ รายการโทรทัศน์ อาจเพราะด้วยเรื่องของการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการในบ้านเรายังมีให้เห็นน้อยจึงทำให้ ยังไม่มีการบันทึกหรือกล่าวถึง แต่ด้วยผู้วิจัยถือเป็นบุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานดังกล่าวโดยตรง จึงสามารถหาและเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้จริง อีกทั้งยังสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกทั้งจาก ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้งานวิจัยชิ้นนี้ได้คำตอบที่เกิด ประโยชน์และการศึกษาวิจัยในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับลิขสิทธิ์นั้นถือเป็นการศึกษาที่ว่าด้วยความรู้เชิง พาณิชยศาสตร์ของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลในปัจจุบัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับวงการนิเทศศาสตร์ ในรูปแบบ ของการค้าขายลิขสิทธิ์ระหว่างประเทศ จึงเป็นเรื่องที่ถือว่าเป็นคุณประโยชน์ และก่อให้เกิด ความก้าวหน้าในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทยที่ผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการทำงานอยู่ ซึ่งในอนาคต ลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของไทยอาจจะเป็นสิ่งที่สามารถสร้างรายได้และความน่าเชื่อถือภายใน ประเทศ และต่างประเทศได้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการของผู้ผลิตรายการ โทรทัศน์ที่มีต่อการซื้อและขาย ลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์
- 2) เพื่อศึกษาพลวัตของอุตสาหกรรมรายการ โทรทัศน์ไทยที่เกิดจากการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ระหว่างกัน

## 1.3 ปัญหาวิจัย

- 1) เพราะเหตุใดบริษัทผู้ผลิตรายการ โทรทัศน์ในประเทศไทยจึงซื้อลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ ของต่างประเทศ

2) เพราะเหตุใดบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ของต่างประเทศจึงซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของไทย

3) การซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ข้ามประเทศเช่นนี้ก่อให้เกิดผลัวตัวอย่างไรในอุตสาหกรรมรายการโทรทัศน์ของไทย

#### 1.4 นิยามศัพท์

ลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ หมายถึง ทรัพย์สินทางปัญญาหรือสิทธิแต่ผู้เดียวที่กฎหมายรับรองให้ผู้สร้างสรรค์รายการโทรทัศน์ที่ตนหรือบริษัทได้ทำขึ้น อันได้แก่ สิทธิที่จะทำซ้ำ ดัดแปลง หรือนำออกโฆษณาไม่ว่าในรูปลักษณะอย่างไรหรือวิธีใด รวมทั้งอนุญาตให้ผู้อื่นนางานนั้นไปทำ เช่นว่านั้นด้วยการซื้อขาย เป็นต้น ซึ่งในวิจัยนี้จะพูดถึงรายการโทรทัศน์ที่ได้จดทะเบียนและได้มีการเผยแพร่แล้ว

การซื้อลิขสิทธิ์ หมายถึง การตกลงขอซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์โดยการทำสัญญาแบบมีข้อตกลง เช่น ระยะเวลาในการออกอากาศ จำนวนตอน ฯลฯ ซึ่งรายการนั้น ๆ จะต้องมีการเผยแพร่ออกสู่สายตาประชาชนจากประเทศเจ้าของลิขสิทธิ์แล้ว

การขายลิขสิทธิ์ หมายถึง การตกลงขายลิขสิทธิ์ ที่เป็นรูปแบบรายการโทรทัศน์ ที่เจ้าของบริษัท หรือสถานี ได้สร้างขึ้น ซึ่งรายการนั้น ๆ จะต้องมีการเผยแพร่ออกสู่สายตาประชาชนและออกอากาศในประเทศไทยแล้ว โดยการทำสัญญาแบบมีข้อตกลง

รายการโทรทัศน์ข้ามชาติ หมายถึง รายการโทรทัศน์ที่ผู้ผลิตและผู้ทำสัญญาดกลงซื้ออยู่คนละประเทศกัน เมื่อตกลงซื้อขายแลกเปลี่ยนแล้วมีการนำไปฉายหรือทำซ้ำจนกลายเป็นรายการที่ไม่ใช่ของประเทศใดประเทศหนึ่งแต่มีเจ้าของลิขสิทธิ์ตั้งต้นที่ชัดเจน

การบริหารจัดการ หมายถึง การทำงานและประสานงานร่วมกันระหว่างคนในองค์กร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยการบริหาร ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ ดิบ (Material) เครื่องจักร (Machine) วิธีการ (Method) และการบริหาร (Management) ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้หมายถึงการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์เท่านั้น

ผลัวต หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง มีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา เช่น สังคมผลัวต การเมืองผลัวตซึ่งผลัวตจะทำให้เกิดการพัฒนาหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับแรงผลักดัน หรือแรงขับอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้เป็นเรื่องผลัวตของอุตสาหกรรมรายการโทรทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของการประกอบกิจการโทรทัศน์ทั้งในเรื่องของผลกำไร อัตราความนิยมในรายการ การผลิตและสร้างสรรค์รายการ

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าข้อมูลความรู้ในลักษณะของนิเทศศาสตร์เชิงธุรกิจ โดยนำองค์ความรู้จากสาขานิเทศศาสตร์ การบริหาร การสื่อสารมวลชน การผลิตรายการโทรทัศน์ และ การสื่อสารมาประกอบการอภิปรายปรากฏการณ์ และสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ของผู้วิจัย โดยประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ได้แก่

#### ประโยชน์ด้านวิชาการ

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัยในครั้งนี้ พบว่าองค์ความรู้ในเรื่องการบริหาร จัดการที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ยังไม่มีกรรวบรวมและทำการศึกษาหรือบันทึกไว้เป็นองค์ความรู้อย่างจริงจัง อีกทั้งองค์ความรู้ในเรื่องดังกล่าวยังมีลักษณะกระจัดกระจายซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผลวิจัยที่ได้รับจะเป็นองค์ความรู้หลักที่มีการรวบรวมเรียบเรียงไว้อย่างเป็นระเบียบผ่านการทำวิจัย อีกทั้งยังเป็นการนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยในเรื่องการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ไว้สำหรับผู้สนใจศึกษา ค้นคว้าต่อไป

#### ประโยชน์ด้านวิชาชีพ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะสามารถนำมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์สำหรับผู้ที่ทำธุรกิจในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ นอกจากนี้ผลวิจัยที่ได้รับยังจะเป็นองค์ความรู้ที่สามารถอธิบายและเป็นตัวช่วยให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรธุรกิจโทรทัศน์ได้เข้าใจองค์ประกอบในเรื่องของการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ที่มีต่อการบริหารจัดการ และการจัดหาและจัดจำหน่ายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งของผลสำเร็จด้านการประกอบกิจการโทรทัศน์

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมแนวคิดทฤษฎีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจาก แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาและสร้างเครื่องมือวิจัย โดยจะนำเสนอเรียงลำดับดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับ การบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับ ลิขสิทธิ์ และการซื้อขายลิขสิทธิ์ และแฟรนไชส์สื่อ
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับ รายการโทรทัศน์ข้ามชาติ
- 2.4 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับ “การบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์”

การประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตรายการโทรทัศน์ ของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลนั้น สิ่งสำคัญในปัจจุบันขององค์กร โทรทัศน์เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จทุกด้านก็คือการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์เพื่อเป็นการสร้างผลประโยชน์จากการทำธุรกิจโทรทัศน์ การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ ทั้งด้านการตลาดและด้านเนื้อหาที่เป็นหัวใจหลักของการสร้างความแตกต่าง และทำให้เกิดความน่าสนใจในกลุ่มผู้ชมและกลุ่มผู้สนับสนุน (Sponsor) รายการ การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์จึงถือเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความน่าสนใจและความอยู่รอดของธุรกิจโทรทัศน์ในยุคปัจจุบัน การบริหารจัดการจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่องค์กรสื่อโทรทัศน์กำลังขยายอุตสาหกรรม คำศัพท์ที่ใช้ในความหมายของการบริหาร มีอยู่สองคำคือ "การบริหาร" (Administration) และ "การจัดการ" (management) การบริหารมักจะใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะหรือการบริหารราชการ ส่วนคำว่าจัดการใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนเราจึงเรียกผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในหน่วยงานราชการว่า "ผู้บริหาร" ในขณะที่บริษัทห้างร้านใช้เรียกตำแหน่งเป็น "ผู้จัดการ" เนื่องจาก การศึกษานี้เป็นกิจการที่มุ่งเน้นเรื่องการบริหารจัดการ ที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายลิขสิทธิ์ รายการ ขององค์กรสถานีโทรทัศน์ดิจิทัล

คณานุกรณ์ และ กัญช์ อินทรโกเศศ (2546) และจิตินัน บุญภาพ คอมมอน (2559) ได้ให้ คำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์สอดคล้องกันว่า หมายถึงการวิเคราะห์วางแผน

แผนการนำแผนไปปฏิบัติและควบคุมการผลิต การสร้างสรรค์รายการโทรทัศน์ เพื่อก่อให้เกิดการรักษาไว้เพื่อการแลกเปลี่ยนกับกลุ่มผู้สนับสนุนและกลุ่มเป้าหมาย และความพึงพอใจของผู้ชมตามที่กำหนดไว้ในเป้าหมายของสถานี ซึ่ง Aris และ Bughim (2005, น.2-6) อ้างถึงใน ดวงทิพย์ วรรณพันธ์ (2548, น.4-6) และศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550). ได้อธิบายคุณลักษณะ ที่สำคัญของการบริหารองค์กรสื่อว่า เป็นหนึ่งในธุรกิจอุตสาหกรรมที่ต้องทำความเข้าใจถึงคุณแจสำคัญทั้ง 6 ดอกนั้นก็คือ

1. การบริหารงานอย่างรวดเร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน
2. การประเมินรายได้การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่สามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดเพื่อ

ความอยู่รอด ทางธุรกิจ

3. การกำหนดเนื้อหารายการที่เป็นคุณค่าและตรงตามอัตลักษณ์ของช่อง
4. จุดยืนในห้วงโซ่คุณค่า
5. มุ่งเป็นผู้ดูแลลูกค้าโดยใช้จรรยาบรรณและความรับผิดชอบของสื่อ
6. กำหนดรูปแบบรายได้โดยการบริหารจัดการ

รวมไปถึงการใช้หลักการบริหารธุรกิจมาร่วมด้วยเพื่อความสำเร็จในการทำธุรกิจในอุตสาหกรรม โทรทัศน์ ตามที่ สมคิด บางโม (2556) กล่าวว่า การบริหารกิจการเพื่อความสำเร็จนั้น ต้องใช้ หลักบริหาร 4M ซึ่งหลักบริหาร 4M ประกอบด้วย **Man, Money, Materials, Management**

1. Man หรือ คน = การบริหารกำลังคน จะใช้คนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ก้มงานให้มากที่สุด
2. Money หรือ เงิน = การบริหารเงิน จะจัดสรรเงินอย่างไรให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุด และให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
3. Materials หรือ วัสดุคิป = การบริหารวัสดุในการดำเนินงานว่าจะทำอย่างไรให้สิ้นเปลือง น้อยที่สุด หรือเกิดประโยชน์สูงสุด
4. Management หรือ การจัดการ = การจัดการ คือกระบวนการจัดการบริหารควบคุมเพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่

เมื่อศึกษาในเรื่องดังกล่าวข้างต้นพบว่า สิ่งที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ เพื่อไปให้ถึงเป้าประสงค์ที่วางไว้ การเข้าใจในเรื่องของหลักการการบริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เพราะถือว่าเป็นหัวใจในการเริ่มต้นของการบริหาร ผู้วิจัยจึงรวบรวม และศึกษาเรื่องของหลักการการบริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ไว้ดังนี้

### 2.1.1 หลักการ การบริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์

ผู้บริหารทุกคนย่อมต้องรับผิดชอบในการจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นสิ่งของและบุคคลในองค์กร ให้สามารถดำเนินการไปจนบรรลุวัตถุประสงค์ในฐานะผู้บริหารที่เป็นผู้นำขององค์กรหรือกลุ่มงานย่อมต้องมีความรับผิดชอบสูงสุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลุ่มหรือองค์กรของตน

ธงชัย สันติวงษ์ ( 2539 / น.79-86) ได้กล่าวถึงหลักการการบริหารองค์กร ว่า มีความสำคัญ คือ การวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต้องมีหลักการ 5 ข้อดังต่อไปนี้

#### 1. การวางแผน

คือการกำหนดวิธีที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งทำให้เกิดผลสำเร็จตาม ความประสงค์ที่วางไว้ของผู้บริหาร

#### 2. การจัดการองค์กร

คือการคำนึงถึงภาระหน้าที่ในการกำหนดจัดเตรียมและจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน

เป็นเรื่องของภาระหน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารงานต่าง ๆ และการบรรจุเข้าทำงาน เพื่อให้มีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์กร

#### 4. การสั่งการ

ว่าด้วยเรื่องของความพยายามที่จะให้การกระทำต่าง ๆ ของทุกฝ่ายในองค์กร เป็นไปในทางที่ส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

#### 5. การควบคุม

การบังคับหรือกำกับให้ทำงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนหรือตามรูปทางที่วางไว้ เพื่อให้เกิดความสำเร็จที่ดีที่สุดในการทำงาน

ในงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นว่า สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในหัวข้อวิจัยนี้คือเรื่องของการวางแผน จึงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์อันจะนำไปสู่การ ตัดสินใจ การเลือกซื้อ และการคิดสรรลชสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ รวมไปถึงการวางแผนที่จะก่อให้เกิดการขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ไปยังต่างประเทศนั่นเอง จากการค้นคว้าและการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยได้เข้าใจถึงเรื่องของการวางแผนและรวบรวมไว้เป็นองค์ความรู้ดังนี้

#### การวางแผนงานองค์กรสื่อโทรทัศน์

สื่อมวลชนถือว่ามีอิทธิพลและเป็นพลังสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จึงมีความจำเป็น ต้องอาศัยการวางแผนไปสู่การปฏิบัติ ผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารขององค์กรสื่อโทรทัศน์จึง ต้องมีแนวทางการวางแผนและการบริหารจัดการทางธุรกิจสำหรับองค์กรสื่อโทรทัศน์



ดวงทิพย์ วรพันธุ์ (2548) และ กุลทิพย์ ศาสตรระรุจิ (2556) กล่าวถึงการวางแผนการบริหาร จัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ไว้อย่างสอดคล้องว่า การวางแผนคือการพิจารณาขอบเขตธุรกิจที่เป็นอยู่ ในปัจจุบันไปสู่จุดมุ่งหมายที่องค์กรต้องการจะไปถึง การวางแผนจึงเป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาวัตถุประสงค์ที่ต้องการขององค์กร โดยมีการคาดคะเนปัญหาต่าง ๆ สภาพแวดล้อม ที่อาจเกิดขึ้นและการทำการพัฒนาเพื่อหาวิธีการแก้ไขเอาไว้ล่วงหน้าทั้งนี้จะต้องมีการคิดพิจารณา รายละเอียดสิ่งที่ต้องการทำว่าต้องทำอะไรเมื่อไหร่ พร้อมกับระบุผลสำเร็จของงานต่าง ๆ ที่ต้องการนำกิจการหนึ่งไปสู่วัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งไว้ โดยสามารถสรุป ความหมายของการวางแผนได้เป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้คือ

1. เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับงานที่จะทำในอนาคต
2. เป็นการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจให้ได้สิ่งที่ดีที่สุดก่อนลงมือทำ
3. เป็นการมุ่งป้องกันปัญหาล่วงหน้ามากกว่าการคอยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
4. เป็นวิธีการมุ่งอนาคตและมุ่งผลสำเร็จอย่างระมัดระวัง

จากลักษณะของการวางแผนตามที่กล่าวมานี้ให้คำจำกัดความการวางแผนได้ว่าการวางแผนคือการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจกำหนดแผนงานหรือวิธีการทำงานไว้ล่วงหน้า เพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการคิดพิจารณา วิเคราะห์ให้ทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันของงานที่ทำอยู่ว่าเป็นอย่างไรจากนั้นคาดการณ์ไปยังอนาคตว่า ผลงานในอนาคตขององค์กรควรเป็นอย่างไร และสิ่งที่กำหนดออกมาก็คือแผนงานต่าง ๆ ที่พึงต้องดำเนินการเพื่อที่จะให้บรรลุผลสำเร็จที่ได้วางเป้าหมายไว้ ซึ่งถือว่ามี ความสอดคล้อง กับงานวิจัยที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาเนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ที่ส่งผลให้เกิดการซื้อ และการขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลเป็นอย่างมาก

#### **ความสำคัญของการวางแผนงานองค์กรสื่อโทรทัศน์**

กุลทิพย์ ศาสตรระรุจิ (2556) กล่าวว่า ความสำคัญของการวางแผนงานในองค์กร สื่อโทรทัศน์นั้นนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารจัดการเพื่อการตั้งเป้าหมายขององค์กรสื่อที่ดี นั่นถือเป็นการวางแผนที่จะช่วยให้ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการธุรกิจสื่อโทรทัศน์สามารถทำงานตรงตามกำหนดเวลาและโอกาสต่าง ๆ ที่สำคัญยังสามารถศึกษาข้อมูลข่าวสารวิเคราะห์ปัจจัย สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อการวางแผนและใช้เป็นพื้นฐานในการ กำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลข่าวสารเป็นองค์ประกอบหลัก นอกจากนี้ การวางแผนงานยังจะทำให้ สามารถป้องกันการเสี่ยงภัยต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้งยังสามารถจัดการสิ่งเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ ในการลงทุน เพื่อผลิตที่อาจเกิดขึ้น ได้ตลอดเวลา รวมไปถึงยังเป็นการวางแผน เพื่อให้เกิดความแม่นยำในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ชม เพื่อสามารถสร้างแรงจูงใจและ ความนิยมให้อยู่กับสถานี

ของตนแบบยั่งยืน รวมไปถึงส่งผลต่อภาพลักษณ์ของสถานที่ สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับกลุ่มผู้สนับสนุนเพื่อก่อให้เกิดรายได้และสร้างความอยู่รอด ให้กับองค์กรสื่อโทรทัศน์ในยุคปัจจุบันที่มีการ แข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างสูงในธุรกิจโทรทัศน์

การดำเนินงานกิจการองค์กรสื่อโทรทัศน์ก็ไม่ต่างจากสถาบันอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชนองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญต่อสภาวะเศรษฐกิจ และการแข่งขันทางธุรกิจ ความเสี่ยงความอยู่รอด ดังนั้นถ้าจะสรุปให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนงานขององค์กรสื่อโทรทัศน์แล้วสามารถสรุปความสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จหรือสร้างผลงานที่ต้องการออกมาได้อย่างชัดเจน
2. สามารถระบุผลงานที่วัดด้วยเกรดต่าง ๆ ซึ่งกำหนดขึ้นมาพร้อม กับแผนงานและเวลาการทำงานตามแผนนั่นเอง
3. สามารถเป็นตัวช่วยให้ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับทราบถึงสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จลุล่วง ที่เป็นทั้งผลงานรวมขององค์กรและผลงานย่อยของแผนกต่าง ๆ
4. การวางแผนนั้นสามารถทำให้เห็นถึงเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นผลกำไรหรือรายได้จากการโฆษณาที่เพิ่มขึ้นเพื่อระบุข้อชี้วัดในการทำงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตนั่นเอง
5. การวางแผนจะช่วยให้เกิดการประสานสัมพันธ์ภายในองค์กร ทำให้การปฏิบัติเป็นไป ด้วยความราบรื่นและสามารถตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายได้

#### ประเภทของการวางแผน

สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2540, น.48) กล่าวว่า การจำแนกประเภทของการวางแผนขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานที่นำมาใช้ในการจำแนกและจัดแบ่งประเภทเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และสอดคล้องกับความต้องการใช้งานประเภทของการวางแผนเหล่านั้น ได้แก่นโยบายธุรกิจดังนั้น การจำแนกประเภทของการวางแผนตามระดับของการบริหารงานองค์กรการวางแผนประเภทนี้จะสามารถจำแนกได้เป็น3ประเภทได้แก่

- 1.การวางแผนกลยุทธ์(Strategic Planning) เป็นการวางแผนที่ถูกจัดทำขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กรแล้วประสาน ไปยังผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่างทำให้การวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะการบริหารแบบลงล่าง (Top Dow Planning) ที่ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่สุด การวางแผนกลยุทธ์จะกล่าวถึง ขอบเขตกว้าง ๆ ของการจัดกิจกรรมขององค์กร ซึ่งต้องครอบคลุม ทรัพยากรทั้งหมดที่องค์กร มีอยู่ตลอดจน การพยากรณ์ภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป้าหมายของการวางแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะมุ่งเน้นให้

องค์กรเจริญเติบโตและดำรงอยู่ได้ในอนาคตกับการช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร

2.การวางแผนยุทธวิธี(Tactical Planning) เป็นการวางแผนที่เกิดจากการกระทำร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางเพื่อให้องค์กรธุรกิจก้าวไปสู่ผลสำเร็จที่วางไว้ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายยุทธวิธีและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธีจะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงและเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำโดยหน่วยงานย่อย ซึ่งอยู่ภายใน องค์กร การวางแผนยุทธวิธีต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตกำหนดของแผนกลยุทธ์แต่แผนยุทธวิธีจะทำหน้าที่ ในการผสมผสานสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์ซึ่งถูกสร้างขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูงกับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนระดับล่างและมักเป็นแผนระยะสั้นเข้าด้วยกัน โดยเน้นให้ครอบคลุมในสิ่งที่มีความ สำคัญทั้งหมด เช่น เช่น ค่าใช้จ่าย รายได้ เวลาและเครื่องมือเครื่องใช้

3.การวางแผนปฏิบัติการ(Operational Plans) ใช้อธิบายเป้าหมายในการปฏิบัติงาน องค์กรในลักษณะที่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยงานหรือมี ลักษณะที่เป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำวันต่อวัน การวางแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับ ล่างที่จะต้องกระทำตามเป้าหมายปฏิบัติการและให้สอดคล้องกับแผนยุทธวิธีและแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนยุทธวิธีและแผนกลยุทธ์แผนปฏิบัติการจึงมีลักษณะการวางแผนระยะสั้นซึ่งมักเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้

#### ลักษณะของการวางแผนที่ดี

1. มีความคล่องตัว (Flexibility) ลักษณะของแผนที่ดีต้องมีความคล่องตัวสูง สามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อม ตลอดจนโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้

2. มีความครอบคลุม (Comprehensiveness) ลักษณะของแผนมีทั้งที่เฉพาะเจาะจง และแผนรวมกิจกรรมทั้งหมดในองค์กร ดังนั้นแผนหลักหรือแผนระยะยาวควร เป็นที่รวมของ กิจกรรมย่อย ๆ ทั้งหลายในองค์กรหรือแผนระยะสั้นทั้งหมดเข้าไว้ โดยมุ่งให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

3. ระยะเวลาแผน (Time Span) แผนที่ดีควรมีกำหนดระยะเวลาการเริ่มต้น และการสิ้นสุดของแผนไว้อย่างชัดเจนว่า จะทำอะไร เมื่อไร และจะสิ้นสุดกิจกรรมนั้นเมื่อไร

4. มีความคุ้มค่า (Cost Effectiveness) แผนที่ดีควรมีต้นทุนต่ำกว่าผลที่จะ ได้รับความจากการใช้แผนนั้น โดยยึดหลักการประหยัด และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5. มีความชัดเจน (Celerity or Specificity) แผนที่ดีต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ ทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร และทำเพื่ออะไรอย่างละเอียด เพื่อให้การนำแผนไปใช้ปฏิบัติสามารถกระทำได้ประสานสอดคล้องอย่างต่อเนื่อง

6. เป็นรูปแบบตามพิธีการ (Formality) แผนที่ดีต้องจัดวางขึ้น โดย ผ่านขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ อย่างครบถ้วน ซึ่งจะทำให้เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร
7. มีเหตุผล (Rationality) แผนที่ดีจะต้องถูกกำหนดขึ้นอย่างมีเหตุผลเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในองค์กร และสามารถปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้จริง
8. มีความสอดคล้อง (Relevance) แผนที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบของวัตถุประสงค์ และนโยบายที่กำหนดไว้
9. มีลักษณะปกปิด (Confidentiality) แผนที่ดีจะต้องเปิดเผยรายละเอียด เฉพาะผู้ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติ และผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น เพื่อป้องกันคู่แข่งทางธุรกิจ
10. มีลักษณะเน้นอนาคต (Future Oriented) เพราะว่าการวางแผนคือกระบวนการต่าง ๆ ในการตัดสินใจในปัจจุบัน เพื่อการปฏิบัติการในอนาคต ดังนั้นแผนที่ดีจึงต้องมุ่งเน้น การตอบสนองการปฏิบัติภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ
11. มีความต่อเนื่อง (Continuous Process) แผนที่ดีต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตลอดจนการต่อเนื่องของแผน และการบริหาร เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเรื่องดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การวางแผนช่วยในการกำหนดและระบุหน่วยงาน ที่ต้องรับผิดชอบและต้องดำเนินการ โดยแบ่งแยกให้เห็นชัดเจนว่า ใครที่รับผิดชอบต้องทำหน้าที่ อะไรด้วยเหตุผลอะไร และต้องทำเมื่อไหร่ ซึ่งจะช่วยให้สามารถเชื่อมโยงและรวบรวมกิจกรรมต่าง ๆ ที่กระทำโดยหลากหลายฝ่ายให้เข้ากันได้ อีกทั้งในเวลาเดียวกันก็สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาการทำงาน ซ้ำซ้อนหรือการเกะงานการ ให้หมดสิ้นเปลืองไปถึงช่วย ให้มีการคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า สามารถป้องกันหรือแก้ไขก่อนที่จะเกิดความเสียหายได้ และยังช่วยให้สามารถระดม ประสานทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งทางด้านบุคลากร เครื่องจักรอุปกรณ์ และวัตถุดิบให้มีพร้อมเพื่อเตรียมไว้รับกับปัญหาในอนาคต รวมทั้งยังสามารถมอบหมายให้มีการดำเนินการให้เสร็จตามเวลาที่กำหนดด้วย นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารองค์กรสื่อ โทรทัศน์สามารถใช้เป็นวิธีที่ควบคุมงานให้มี ความคล่องตัวและเหมาะสม โดยสามารถใช้วิธีการควบคุมแต่น้อยเท่าที่จำเป็นจะช่วยให้งานสำเร็จ และลุล่วง ไปด้วยดี ทั้งนี้ต้องอาศัยแผนงานต่าง ๆ คือวัตถุประสงค์ นโยบายและแผนงาน เป็นเครื่องมือกำกับ ซึ่งจะสอดคล้องกับพฤติกรรมของบุคคล ที่ต้องการจะให้ควบคุม ในเป้าหมายและหลักการที่แต่ละองค์กรได้วางไว้

ทั้งนี้การบริหารจัดการสื่อ โทรทัศน์ยังมีความสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความต้องการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าเพื่อให้สอดคล้องกับการผลิตรายการ โทรทัศน์ ที่ส่งผลต่อความพึงใจของผู้ชม อีกทั้งยังเป็นการบริหารจัดการด้านการผลิตผ่านกลยุทธ์ นโยบายที่กำหนดผ่านวิสัยทัศน์และแนวทางที่ชัดเจนขององค์กร โดยเน้นย้ำไปที่การจัดการด้านการ

ผลิตเนื้อหาที่จะสื่อสารผ่านรายการโทรทัศน์เพื่อความแปลกใหม่ที่ถูกใจผู้ชม ส่งผลต่อความนิยมของรายการ และความน่าเชื่อถือต่อผู้สนับสนุน เพื่อเป้าหมายสำคัญคือความอยู่รอดทางธุรกิจนั่นเอง แต่การบริหารจัดการสื่อ นั้นถือเป็นการบริหารท่ามกลางแรงผลักดันทั้งจากภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ซึ่งถือว่ามีผลอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กรสื่อ

Denis McQuail (1987) ได้ให้ความสำคัญกับแรงกดดันที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับการบริหารองค์กรสื่อ ดังแสดงได้ตามแผนภูมิดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ ภายใต้แรงกดดันทางสังคม

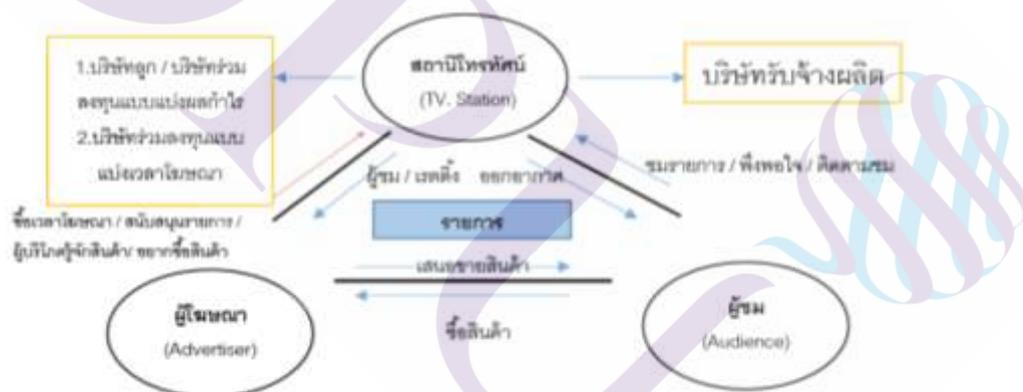
ที่มา: Denis McQuail, Mass Communication Theory, 2nd ed. 1987

จากภาพข้างต้นเมื่อศึกษาแล้วช่วยให้เข้าใจได้ว่า การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์นั้น มักจะอยู่ภายใต้แรงกดดันจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรตามที่ (McQuail) บอกไว้ เนื่องจากแรงผลักดันภายในองค์กรที่มีกระบวนการของการจัดการเทคโนโลยีและความเป็นวิชาชีพของสื่อซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำองค์กรสื่อต่าง ๆ ควบคุมและจัดการได้ รวมไปถึงแรงกดดันที่มาจากภายนอก เช่น แรงกดดันทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ที่เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้แต่มี

ผลอย่างมากต่อการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลต่าง ๆ วัฒนธรรม กฎหมาย และการเมืองคู่แข่งหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นปัจจัยแวดล้อมหลักในการบริหารงานของสื่อทั้งสิ้น

เมื่อการประกอบกิจการโทรทัศน์เป็นการประกอบธุรกิจจึงต้องเกี่ยวข้องกับเม็ดเงินโฆษณาของกลุ่มลูกค้าเอเจนซี เจ้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ดังจะเห็นได้ว่า การใช้บโฆษณาในสื่อต่าง ๆ และพฤติกรรมผู้บริโภคที่ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในรูปแบบสื่อดิจิทัล เช่น สมาร์ทโฟนและอินเทอร์เน็ตเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการโทรทัศน์ดิจิทัลจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการศึกษาตรวจสอบและปรับปรุงกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ในการบริหารธุรกิจสถานีโทรทัศน์นั้น รายการโทรทัศน์ถือครองความสำคัญ โดยสอดคล้องกับ ชวัล เกษมเนตร (2557, น.14) และ ญัฐวิวัฒน์ สุทธิโยชิน (2556, น.6-21) อ้างถึงใน

องอาจ สิงห์ลำพอง (2560, น.5) ได้กล่าวถึงความสำคัญของรายการโทรทัศน์ที่ถือเป็นเนื้อหา (Content) ที่สำคัญคู่กับสื่อโทรทัศน์ และอธิบายถึงการบริหารจัดการการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรม โทรทัศน์นั้น เนื้อหารายการโทรทัศน์เป็นศูนย์กลางสำคัญของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ ดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 การดำเนินการธุรกิจโทรทัศน์

ที่มา: องอาจ สิงห์ลำพอง. (2560). การบริหารจัดการรายการโทรทัศน์ในยุคไทยแลนด์ 4.0. วารสารนิติศาสตร์ธุรกิจบัณฑิตปีที่ 11 ฉบับที่ 2. หน้า 209-246.

จากการศึกษารูปภาพข้างต้น สามารถอธิบายได้ว่า การบริหารองค์กรสถานีโทรทัศน์ผ่านการผลิตรายการโทรทัศน์จากบริษัทลูก บริษัทร่วมลงทุน หรือบริษัทรับจ้างผลิตแล้วออกอากาศรายการโทรทัศน์ไปสู่ผู้ชม เมื่อผู้ชมได้รับชมรายการโทรทัศน์เกิดความพึงพอใจ ติดตามชมจนเกิด

ผลความนิยมที่ดี ผู้สนับสนุนรายการสนใจรายการโทรทัศน์เหล่านั้น จึงเสนอขายสินค้าหรือ บริการผ่าน รายการโทรทัศน์จนเกิดการขายได้จนมีรายได้ไปสนับสนุนสถานีโทรทัศน์ให้มีรายได้ เพื่อนำไปผลิตรายการโทรทัศน์ต่อไป

นอกจากนี้ การขยายตัวของสื่อโทรทัศน์ที่มีความซับซ้อน และส่งผลโดยตรงกับผู้ชมที่เป็น กลุ่มเป้าหมาย นอกจากก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของวงการโทรทัศน์อย่างสูงสุดแล้ว ในส่วนของการปรับตัวตามกระแสโลกที่เปลี่ยนจากการถ่ายทอดระบบเดิมกลายเป็นดิจิทัลก็ถือเป็นสิ่ง ที่สำคัญ และมองข้ามไม่ได้

Marjoribanks (2011) ยังอธิบายการเปลี่ยนแปลงของสื่อไว้ในสามระดับ คือ โดยมีสิ่งที่สื่อ ความหมายตรงกับเรื่องที่ศึกษาไว้ดังต่อไปนี้ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงระดับมหภาค คือการที่สื่อปรับเปลี่ยน โครงสร้างอุตสาหกรรมตามกฎและข้อบังคับซึ่งเกิดจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยน ไปของสื่อระดับมหภาคในปัจจุบัน สืบเนื่อง มาจากการพัฒนาของเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจและจากการแข่งขันนั่นเอง ส่งผลให้เกิดการหาหนทางเพื่อแย่งชิงคนดูและตัวเลขชี้วัดความนิยมอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2. การเปลี่ยนแปลงในระดับเทคนิควิธีและนโยบาย ถือเป็นการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในแง่มุมมองของนโยบาย และกลยุทธ์สถานีที่เป็นตัวกำหนดทิศทางในการผลิตและการสร้างเนื้อหารายการโทรทัศน์ หรือแม้แต่การเลือกและวางแผนการออกอากาศ ซึ่งเนื้อหายังคงเป็นสิ่งสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ สำหรับการบริหารระดับดังกล่าวนี้ ต้องอาศัยทั้งทักษะความรู้และความเข้าใจในด้านการบริหารและการผลิตอย่างสูง เพื่อให้เนื้อหาดังกล่าวสามารถเข้าถึงและได้รับความนิยมนจากผู้ชมในยุคปัจจุบัน

3. การเปลี่ยนแปลงในระดับจุลภาคเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เห็น ได้จากการบริหารความสัมพันธ์ของสื่อโทรทัศน์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร โดยผู้ผลิตสื่ออย่างสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลในยุคปัจจุบันเปรียบเสมือนผู้ที่นำเนื้อหารายการต่าง ๆ ที่มีอยู่มาเรียงร้อยและทำให้เกิดความสนุกน่าสนใจ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในส่วนนี้ต้องใช้ทั้งความรู้และความรู้จักทั้งตัวเองในฐานะผู้ผลิตและผู้ชม เพื่อจะอยู่รอดและประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ในยุคปัจจุบัน

ดังนั้นการบริหารสื่อโทรทัศน์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการบริหารสื่อโทรทัศน์ไม่ใช่เพียงเพื่อเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือของสถานีแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็น การเพิ่มคุณค่าและความน่าสนใจให้กับสื่อโทรทัศน์ ไม่ว่าจะในแง่มุมมองของกลุ่มผู้ชม ผู้สนับสนุน โฆษณา หรือแม้แต่กลุ่มบุคลากรที่เป็นผู้ผลิตรายการเพื่อช่วงชิงความสำเร็จ ในการดำเนินธุรกิจให้องค์กรอยู่รอดและอยู่ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วของระบบนิเวศสื่อในปัจจุบัน

**2.1.2. การบริหารสื่อแบบโครงสร้าง** การบริหารสื่อแบบโครงสร้างนั้นมีพื้นฐานมาจากแนวคิดเศรษฐศาสตร์ ที่เน้นการศึกษาว่าด้วยเรื่อง โครงสร้างขององค์กรกับผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน ซึ่ง Donaldson (1996) ได้อธิบายความหมายไว้ว่า องค์กรจะประยุกต์เอาโครงสร้างที่เพิ่มเติมประสิทธิภาพผลผลิตสูงสุดก่อให้เกิดความสำเร็จ และรายได้ขององค์กรสื่อภายใต้บริบทการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดของสื่อในยุคปัจจุบัน ดังนั้นจึงไม่มีโครงสร้างใดที่เป็นสูตรตายตัว แต่จะมีการปรับโครงสร้างเพื่อการอยู่รอดในเชิงธุรกิจของสื่อ เนื่องด้วยแต่ละองค์กรสื่อ มีความแตกต่างกันมีนโยบายและวัตถุประสงค์ ในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน

แม้แนวคิดเรื่องดังกล่าวจะมีการศึกษาและใช้ในงานวิจัยด้านการบริหารจัดการสื่อ น้อยมาก แต่การบริหารเชิงโครงสร้างนี้ถือว่าเป็นแนวคิดที่น่าสนใจในการบริหารสื่อในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง แบบในปัจจุบัน ด้วยโครงสร้างองค์กรสื่อสมัยใหม่นอกจากจะมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแล้วยังมีการปรับเปลี่ยนตามกลยุทธ์ที่หลากหลายซับซ้อน การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรและการสร้างรายได้เพื่ออยู่รอดทางธุรกิจจึงถือว่ามีส่วนสำคัญ ซึ่ง จูตินัน บุญภาพคอมมอน ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดดังกล่าวไว้ว่า ในยุคแรก ๆ ที่เริ่มมีการใช้การบริหาร แบบมีโครงสร้างนั้นเริ่มขึ้นในช่วงทศวรรษ 1970 โดยมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างการบริหารของเจ้าของสื่อ (Media Ownership Structure) กับเนื้อหาของสื่อ (Content) ที่ส่งผลต่อรายได้ในธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งเป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์แบบ เครื่องข่ายธุรกิจ และหนังสือพิมพ์แบบอิสระพบว่า เนื้อหาข่าวมีความแตกต่างกับเนื้อหาของ หนังสือพิมพ์แบบเครื่องข่ายธุรกิจ จะได้รับอิทธิพลแรงจูงใจจากนักการเมือง ผู้ทรงอิทธิพลซึ่งส่งผล ต่อด้านเนื้อหาและกระบวนการข่าวและการทำงานของบรรณาธิการโดยตรง ทำให้สรุปได้ว่า ความเป็นเจ้าของสื่อ โดยการครอบงำของรัฐบาล นายทุน หรือเพื่อหารายได้ในการอยู่รอดนั้นมีความสัมพันธ์กันกับการกำหนดเนื้อหาของสื่อ การศึกษาวิจัยดังกล่าวยังส่งผลให้ผู้วิจัยเข้าใจกระบวนการกำหนดเนื้อหาของสื่อ โทรทัศน์ในยุคปัจจุบันได้ว่า เมื่อสื่อโทรทัศน์ต้องการอยู่รอดการสร้างสรรค์เนื้อหารายการ เพื่อสร้างแรงจูงใจของคนดูนั้นส่วนหนึ่งถูกกำหนดตามโครงสร้าง นโยบายขององค์กร แต่อีกส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยนายทุนผู้สนับสนุนเรื่องงบประมาณในการ โฆษณานั้นเอง

### 2.1.3 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นการกลั่นกรองและการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ Certo and Certo (2006) กล่าวว่า การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่จะมีส่วนต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตของบริษัทฯ ซึ่งเรียกว่า



“การวิเคราะห์ SWOT” นั่นเอง จะทำให้ทราบถึงความสามารถที่บริษัทฯ มีอยู่ การตระหนักถึงความสำคัญและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ย่อมก่อให้เกิดโอกาสที่จะวางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้ในอนาคต ในทางตรงกันข้าม หากละเลยเพิกเฉยต่อสภาพแวดล้อมย่อมก่อให้เกิดความเสี่ยงและความล้มเหลวในการดำเนินงานได้

**การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)** กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรตลอดจนปฏิริยาระหว่างบริษัทฯ กับตลาดลูกค้าคู่แข่ง และปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น ๆ วรรณพร ธรรมเลิศมงคล (2553) กล่าวไว้อย่างสัมพันธ์กันว่า จากการวิเคราะห์บริบทโดยรวมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนระยะยาว และโอกาส อุปสรรค จุดอ่อนจุดแข็งของนโยบายที่กำหนดจากคณะผู้บริหาร ถือเป็นสิ่งที่ถึงพร้อมที่จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำธุรกิจขององค์กรคือ ผู้บริหารนอกจากจะเป็นผู้กำหนดแนวทางแล้วยังจะต้องหาคำตอบที่ดีที่สุดที่จะไปถึงเป้าประสงค์ที่กำหนดทิศทางความสำเร็จ ซึ่งต้องคำนึงถึงความแตกต่างทางกลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่มีจุดมุ่งหมายคือการกำหนดหรือปรับปรุงธุรกิจและผลิตภัณฑ์ของบริษัท เพื่อให้สามารถสร้างกำไรและการเจริญเติบโตที่น่าพึงพอใจ โดยจะครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันของบริษัทฯ ว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยของบริษัทฯ อย่างไร ตัวอย่างเครื่องมือที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร

**กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)** เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในทีละความละเอียดและลงลึก จะมุ่งปรับปรุงการแข่งขันของธุรกิจแบบเจาะจง วิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันภายในหน่วยงานธุรกิจเชิงกลยุทธ์เดียวกัน แผนการระดับธุรกิจ มุ่งเน้นการขายตลาดและผลตอบแทนแต่ต้องคำนึงถึงการผลิตรถยนต์แต่สร้างผลต่างเป็นกำไรอย่างยั่งยืน

ตามความชำนาญเฉพาะด้าน การแบ่งแผนกงาน การประสานงานและการติดต่อสื่อสารภายในบริษัท

**การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)** หมายถึงการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท โดยเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการปฏิบัติการแก้ไขการควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุงเพื่อให้แน่ใจว่า กลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน และในการติดตามควบคุม และ

ประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ อีกทั้งจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา

#### 2.1.4. การจัดผังรายการโทรทัศน์

เมื่อก้าวถึงการบริหารสื่อโทรทัศน์อีกสิ่งหนึ่งที่ถือเป็นสิ่งสำคัญในการจะบริหารจัดการ ความสำเร็จของสื่อโทรทัศน์ คือการจัดผังรายการโทรทัศน์เพื่อให้สถานีนั้น ได้รับความนิยมสูงสุด ในส่วนนี้ถึงต้องมีการพิจารณาในทุก ๆ ด้าน และทำให้เนื้อหาที่น่าสนใจไปนั้นตรงกับอัตลักษณ์ของสถานี และเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย Sydney W. Head, Lewis Klein (1987) Susan Tyler Eastman (1989) รัฐติพงษ์ ชูนาท (2545) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดผังรายการสามารถอธิบายได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการนำรายการต่าง ๆ มาเรียงเรียงจัดลำดับในตารางเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มผู้ชมที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และทำให้กลุ่มเป้าหมายจดจำโดยใช้เวลาเป็นตัวกำหนด และส่วนใหญ่จะมาจากการกำหนดทิศทางของผู้บริหารในรูปแบบนโยบายของสถานี

การจัดผังรายการโทรทัศน์นั้น ต้องใช้ทั้งความรู้ และความสามารถในการพิจารณาเนื้อหา เพื่อผู้ชมโทรทัศน์ จึงต้องใช้วิธีการต่าง ๆ ของสถานี เพื่อให้ผู้ชมสามารถรับรู้ได้อย่างง่าย ๆ และ เข้าถึงอย่างกว้างขวาง ทางสถานีจึงต้องมีองค์ประกอบอื่นเพื่อเพิ่มเติมอย่างเช่น รายการตลก ข่าวสาร ข้อมูลที่เกิดทั้งประโยชน์และความบันเทิง

การจัดผังรายการถือว่าเป็นปัจจัยแวดล้อมหลักที่สำคัญของสื่อโทรทัศน์ เพราะถือว่าเป็นสิ่งที่เกิดจากสถานีโดยตรงและเป็นการสื่อสารกับผู้ชม ดังนั้นความสำคัญในการจัดผังรายการที่ Carroll และ Davis (1993) ได้ให้ความสำคัญของการจัดผังรายการโทรทัศน์ของสถานีไว้โดยละเอียดดังต่อไปนี้

#### นโยบายหลักหรือวัตถุประสงค์หลักของสถานีโทรทัศน์

นโยบายหลักนี้จะมีส่วนสำคัญในการวางแผนจัดผังรายการของสถานี ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันกับความต้องการของคนในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สถานีได้รับความนิยม ซึ่งหมายถึงมีจำนวนผู้ชมรายการสูงที่สุด (สนับสนุนรายการสนใจทำให้เป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของรายการโทรทัศน์) และยังสร้างแรงดึงดูดใจผู้ผลิตรายการในการที่จะนำรายการที่ผลิตมาออกอากาศทางสถานีอีกด้วย การแข่งขันในความเป็นผู้นำสื่อของสถานีโทรทัศน์ในประเทศไทยจะมีการแข่งขันอย่างมากในช่วงเวลาตั้งแต่ 19.00 น. จนถึงเวลา 23.00 น. หรือที่เรียกกันติดปากว่า "ช่วงเวลาข่าว" และ "ช่วงเวลาหลังข่าว" ซึ่งในช่วงนี้เป็นช่วงที่มีจำนวนผู้ชมรายการโทรทัศน์มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงเวลาหลังการเสนอข่าวรายการที่ออกอากาศจะเป็นรายการในรูปแบบบันเทิงทั้งสั้นและมีรูปแบบเดียวกัน คือ "ละคร" จนทำให้เวลาในช่วงนี้ มีชื่อเรียกใหม่คือ "ช่วงละครหลังข่าว" ส่วนรายการในช่วงอื่น ๆ ยังมีการแข่งขันกันน้อยอยู่

### ลักษณะของสถานีและสภาพแวดล้อม

หมายถึงความกว้างไกลในการกระจายคลื่นซึ่งมีส่วนสำคัญในการจัดช่วงเวลา ในการแพร่ ภาพออกอากาศรายการต่าง ๆ เพื่อความเหมาะสมระหว่างรายการกับผู้ชมรายการเพราะการพิจารณาจัดรูปแบบผังรายการของสถานีโทรทัศน์ มีปัจจัยสำคัญเป็นสภาพแวดล้อมของสถานีที่จะต้องพิจารณาควบคู่กันไปหลายประการ

### เพื่อเข้าถึงผู้ชม

ส่วนนี้เป็นส่วนสำคัญที่จะต้องพิจารณาเพราะรายการที่ออกอากาศทางสถานีต่าง ๆ จะเป็น ที่นิยมหรือมีผู้ติดตามชมหรือไม่ต้องขึ้นอยู่กับรายการนั้นสามารถตอบสนองได้ตรงกับความต้องการของผู้ชมในขณะนั้นหรือไม่ ถ้าตอบสนองได้ตรงมีผู้ชมติดตามชมมากก็จะเป็นสถานีที่ได้รับความนิยมสูง แต่ถ้าตอบสนองได้ไม่ตรงกับความต้องการของผู้ชมก็จะมีผู้ชมติดตามชมน้อย นอกจากนี้ในส่วนที่เกี่ยวกับผู้ชม ผู้บริหารแต่ละสถานียังต้องพิจารณาถึงส่วนแบ่ง ผู้ชมที่มีอยู่ในแต่ละรายการ ผู้ชมจึงมีโอกาสเลือกชมรายการที่ตนเองชอบซึ่งอาจจะชอบชมรายการของสถานีหนึ่งมากกว่าสถานีอื่น ส่วนแบ่งผู้ชมก็จะมีในสถานีนั้นสูงกว่าการพิจารณาในลักษณะนี้ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดผังรายการต้องพิจารณาว่าจะมีวิธีการใดบ้างที่จะทำให้รายการของสถานีของตนได้รับความนิยมมากกว่า และมีวิธีใดบ้างที่สามารถดึงกลุ่มผู้ชมให้มาสนใจรายการของสถานีของตนบ้าง

### สร้างคุณภาพให้รายการ

รายการต่าง ๆ ที่ออกอากาศไปยังผู้ชมนอกจากจะตรงกับความต้องการของผู้ชมแล้วยังต้อง เป็นรายการที่ทำให้เนื้อหาสาระที่เป็นประโยชน์ ดึงดูดความสนใจผู้ชมด้วย ซึ่งอาจจะพิจารณาจากรายการประเภทเดียวกัน หรือรายการที่ออกอากาศในช่วงเวลาเดียวกัน เพื่อหาสัดส่วนและความแตกต่างของผู้ชมได้ เพราะรายการประเภทเดียวกันแต่ออกอากาศในช่วงเวลาที่ต่างกัน สัดส่วนของผู้ชมอาจจะไม่เท่ากัน เนื่องมาจากอิทธิพลของคุณภาพของรายการข้างเคียง คุณภาพรายการก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถดึงผู้ชมให้มาติดตามสถานีได้เพราะในปัจจุบันนี้ผู้ชมมีโอกาสเลือกได้อย่างอิสระเต็มที่ รายการที่ออกอากาศในทุกวันนี้จึงมักจะผสมผสานความคิดสร้างสรรค์ของผู้ผลิตกับหน้าที่ของสื่อมวลชนเพื่อให้รายการที่มีคุณภาพ และตอบสนองความต้องการของผู้ชมได้เป็นอย่างดี

### สร้างภาพลักษณ์ และค่านิยมของสถานี

หมายถึงความได้เปรียบและความเสียเปรียบของแต่ละสถานีทั้งทางด้านการปฏิบัติงาน ความชำนาญ ความทันสมัยของเครื่องมืออุปกรณ์ กำลังคน ภาพลักษณ์ รวมถึงความนิยมและการยอมรับของผู้ชม ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้สามารถรักษาผู้ชมได้เป็นอย่างดี สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้สถานีมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### เพื่อประสิทธิภาพของสถานี

ภาพลักษณ์ของสถานีเป็นส่วนที่สร้างสรรคทาให้เกิดขึ้นกับกลุ่มผู้ชมได้ และยอมรับว่าเป็นสถานีที่เชื่อถือได้ ซึ่งเกิดจากการมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เช่น มีเอกลักษณ์ของบุคคล ผู้ประกาศข่าว ผู้รายงานข่าว ผู้พากย์ เอกลักษณ์ของรายการ รูปแบบการนำเสนอข่าว ความแปลกของรายการ และเทคโนโลยี ซึ่งเอกลักษณ์เหล่านี้ต้องใช้เวลาสร้างก่อนข้างนานจึงจะเกิดการยอมรับจากผู้ชมได้

เมื่อเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดผังรายการ สถานีโทรทัศน์แต่ละสถานีจึงมีความจำเป็นที่จะต้องคิดค้นนโยบายที่กลายเป็นกลยุทธ์ในการจัดผังรายการเพื่อให้เกิดความแตกต่างและสามารถสร้างความน่าสนใจให้กับสถานีของตน โดยใช้กลยุทธ์การจัดผังรายการ กลยุทธ์การวางผังรายการโทรทัศน์นั้น มีหลากหลายวิธี โดยผู้วิจัยรวบรวมจากกลยุทธ์ต่าง ๆ ตามที่ Blum and Lindheim, 1987 ; Carroll and Davis, (1993) ; Eastman, (1993) รัฐติพงษ์ ชูนาท, (2545) กล่าวว่า มีกลยุทธ์ในการจัดผังรายการโทรทัศน์ที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

#### กลยุทธ์การจัดผังรายการโทรทัศน์

1. **การจัดผังเพื่อก่อให้เกิดการถ่ายเทผู้ชม (Audience Flow)** หมายถึง การถ่ายเทผู้ชมจาก รายการหนึ่งไปยังรายการถัดไป ซึ่งโดยทั่วไปแล้วผู้ชมมักจะติดตามชมรายการถัดไปโดยธรรมชาติ หากรายการที่นำเสนอต่อเนืองนั้นมีความคล้ายคลึงกับรายการที่อยู่ก่อนหน้า ดังนั้นรายการที่มีรูปแบบและจุดดึงดูดผู้ชมคล้าย ๆ กันก็มีแนวโน้มว่านักวางผังจะนำมาจัดวางไว้ติดกันในผังรายการ

2. **การจัดผังรายการโดยนำเสนอรายการเป็นกลุ่ม (Blocking)** หมายถึง การนำรายการที่มีความคล้ายคลึงกันมาวางไว้ต่อกันเป็นกลุ่ม 2-4 รายการ โดยอาจใช้เวลาออกอากาศ 1-2 ชั่วโมง หรือ บางครั้งอาจกินเวลา 3 ชั่วโมงติดต่อกัน เช่น การนำละครมาวางไว้ติดต่อกัน 2 เรื่อง หรือการนำการ์ตูนมาวางไว้ติดกัน 3-4 เรื่อง เป็นต้น กลยุทธ์นี้เหมาะกับสถานีที่มีรายการสะสมอยู่จำนวนมาก และสถานีโทรทัศน์แน่ใจว่าตนเองมีลูกค้าประจำอยู่อย่างแน่นอน

3. **การจัดผังชน (Counter – programming)** หมายถึง การนำเสนอรายการประเภทเดียว กับสถานีอื่นเพื่อช่วงชิงกลุ่มผู้ชม ซึ่งสถานีโทรทัศน์ที่จะใช้กลยุทธ์นี้มักเป็นสถานีที่มั่นใจว่าตนเอง มีรายการที่มีคุณภาพดีหรือดีกว่าสถานีโทรทัศน์คู่แข่ง

4. **การจัดผังรายการแบบเกือหนุน (Hammocking)** หมายถึง การวางผังรายการโดยนำรายการที่มีแนวโน้มว่าจะสู้รายการอื่นไม่ได้มาวางกันไว้ระหว่างรายการยอดนิยม 2 รายการ ทั้งนี้เพื่อให้รายการดังกล่าวมีผู้ชมบ้าง เพราะอาจมีความเป็นไปได้ว่า เมื่อชมรายการที่ 1 ด้วยความประทับใจแล้ว รายการที่ 2 จะพลอยได้รับความสนใจไปด้วย และเพิ่มความเป็นไปได้ นักวางผัง

รายการจะนำรายการที่ 3 ซึ่งมีความนิยมพอ ๆ กันหรือมากกว่ารายการที่ 1 มาวางต่อเนื่องไว้เพื่อที่ว่า ผู้ชมอาจจะรู้สึกว่าการชมรายการที่ 2 ไม่น่าเบื่อจนเกินไปนัก เพราะมีความหวังอยู่ที่รายการต่อไป คือรายการที่ 3

5. **การจัดผังเลี้ยงสถานีโทรทัศน์อื่นที่กำลังแข่งขันกัน (Blunting)** หมายถึง การออกอากาศ รายการที่แตกต่างไปจากสถานีโทรทัศน์แห่งอื่นที่กำลังแข่งขันกัน โดยมากแล้ว สถานีโทรทัศน์ที่ใช้ กลยุทธ์นี้มักเป็นสถานีโทรทัศน์ที่ทราบสถานะของตนเองว่าเป็นรองหากจะเข้าไปร่วมแข่งขันเป็นสถานีโทรทัศน์ที่ 3 จะเป็นฝ่ายเสียเปรียบ จึงหาวิธีดึงกลุ่มผู้ชมลำดับ 2 ซึ่งเป็นกลุ่มที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ

6. **การจัดผังรายการโดยการนำเสนอรายการพิเศษ (Stunting)** หมายถึงการวางผังรายการ โดยการนำเสนอรายการในวาระพิเศษเพื่อดึงดูดผู้ชมจากสถานีโทรทัศน์คู่แข่ง การวางผังเช่นนี้มักจะประสบความสำเร็จเพราะผู้ชมมักยอมตามด้วยความรู้สึกที่ว่า รายการที่ชมอยู่ทุกวันจะชมเมื่อใดก็ได้แต่โอกาสที่จะได้ชมรายการพิเศษมีน้อยหรืออาจไม่มีอีกเป็นครั้งที่ 2 กลยุทธ์นี้จะถูกใช้ 3 กรณี คือ

6.1 เมื่อรายการของสถานีโทรทัศน์แม่ข่ายอยู่ในภาวะตกต่ำ จนเรียกคนดูไม่ได้

6.2 เมื่อสถานีโทรทัศน์คู่แข่งเข้มแข็งมากจนเห็นว่าจะต้องหาทางดึงดูดผู้ชมกลับมาบ้าง แม้จะเพียงช่วงเวลาสั้น ๆ

6.3 เมื่ออยู่ในภาวะที่ต้องทำสำรวจจำนวนผู้ชมซึ่งแต่ละสถานีต้องทำตัวเลขผู้ชมให้สูงเข้าไปไว้หากสถานีได้รับความนิยมสูงมาก งบประมาณก็จะเข้ามามาก

7. **การจัดผังโดยนำเสนอรายการเดิมต่อเนื่องทุกวัน (Stripping)** หมายถึง การวางผังรายการ โดยนำเสนอรายการเดิมต่อเนื่องในเวลาเดียวกันทุกวัน เช่น รายการข่าว ละคร การ์ตูน เป็นต้น สถานีโทรทัศน์บางแห่งอาจใช้กลยุทธ์นี้ ในลักษณะ 5 วันต่อสัปดาห์ คือวันจันทร์ถึงศุกร์ และเปลี่ยนเป็นรายการอื่นในวันเสาร์และอาทิตย์ วิธีนี้มักได้ผลเพราะผู้ชมจดจำได้ แต่ปัญหาอาจอยู่ที่ว่า นักวางผังรายการจะต้องเสาะหารายการที่ความยาวมากพอที่จะออกอากาศทุกวันและมีคุณภาพดีพอที่จะดึงดูดผู้ชมได้จริง ๆ

8. **การจัดผังโดยนำเสนอรายการประเภทเดียวกันแต่หลากรายการ (Checkerboarding)** เป็นกลยุทธ์ที่ตรงกันข้ามกันกับการจัดผัง โดยนำเสนอรายการเดิมต่อเนื่องทุกวัน คือ แทนที่จะ นำเสนอรายการเดิมทุกวัน ก็จะเปลี่ยนเป็นการนำเสนอรายการที่แตกต่างกัน แต่ยังคงอยู่ในประเภท รายการเดียวกัน การวางผังรายการเช่นนี้อิงกับแนวทางที่ว่า ผู้ชมมีความชอบในประเภทรายการ ดังกล่าวอยู่แล้ว แต่ต้องการที่จะชมเนื้อหารายการที่แตกต่างกันไปในแต่ละวันด้วย

**9. การจัดผังรายการโดยนำเสนอรายการเด่นหลังรายการด้อย (Tentpoling)** เป็นกลยุทธ์ที่ตรงกันข้ามกับการจัดผังรายการแบบเกือหนุน ที่นำรายการใหม่หรือรายการที่ไม่ค่อยได้รับความนิยมนำมาวางก่อนไว้ระหว่างรายการที่ได้ตัวเลขวัดระดับความนิยมในรายการสูง เพื่อหวังให้ผู้ชมผลอชมรายการนั้น ๆ สำหรับกลยุทธ์การวางผังรายการโดยนำเสนอรายการเด่นหลังรายการด้อยนี้เป็นกลยุทธ์ที่นำเอารายการที่แข็ง ซึ่งได้รับความนิยมสูงมากมาวางไว้ต่อจากรายการใหม่หรือรายการที่ได้ค่าตัวเลขวัดระดับความนิยมในรายการไม่สูงนัก โดยหวังว่าความนิยมในรายการหลังจะทำให้ผู้ชมตัดสินใจเลื่อนช่องมารอชมก่อนเวลาเพื่อไม่ให้พลาดตอนแรกหรือผลอลิ้มชม ด้วยวิธีดังกล่าว รายการที่อ่อนแอกว่าจะมีโอกาสได้ตัวเลขวัดระดับความนิยมในรายการสูงขึ้น เพราะคนดูต่าง เปลี่ยนช่องมารอชมรายการถัดไป

**10. การจัดผังรายการโดยนำเสนอรายการขนาดยาวเริ่มก่อนรายการอื่นแต่จบช้ากว่า (Front – Ending หรือ Bridging)** คือ การออนแอร์รายการที่ยาวกว่ารายการของสถานีโทรทัศน์คู่แข่งมาวางไว้ ก่อนที่รายการของคู่แข่งจะเริ่มต้น วิธีการนี้ถูกนำมาใช้ด้วยความเชื่อที่ว่าโดยธรรมชาติแล้วผู้ชมมักจะติดนิสัยติดตามชมรายการใดรายการหนึ่งจนจบ ดังนั้น เมื่อรายการที่ติดตามชมจบลง รายการของคู่แข่งก็จบไปก่อนแล้วเช่นกัน เพราะเริ่มต้นที่หลังและตัวรายการสั้นกว่า

**11. การจัดผังรายการโดยนำเสนอรายการซ้ำ (Re-running)** คือการนำเอารายการเก่ามาออกอากาศซ้ำ วิธีการนี้ช่วยลดค่าใช้จ่ายให้แก่สถานีโทรทัศน์โดยเฉพาะการนำรายการเก่ามาออกอากาศซ้ำในช่วงที่ไม่คุ้มเวลาและไม่คุ้มค่าการลงทุนผลิตหรือจัดซื้อรายการ กลยุทธ์นี้มีข้อเสียอยู่บ้างว่า ผู้ชมอาจเกิดความเบื่อหน่ายหม่นหนึ่ไปสถานีโทรทัศน์อื่น ดังนั้นหากนักวางผังรายการจะเลือกใช้กลยุทธ์นี้ จะต้องมั่นใจว่าตนเองทราบว่ารายการใดเด่นพอที่จะนำออกอากาศซ้ำและออกอากาศในช่วงเวลาใดจึงจะเหมาะสมและเสี่ยงน้อยที่สุดต่อการสูญเสียผู้ชมไป

นอกจากนี้ กลยุทธ์ในการจัดผังรายการ (Scheduling Strategies) ก็มีส่วนที่ทำให้ผู้ชมติดตามชมรายการที่สถานีของตน ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวนี้มีลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

### 1. Fill the Show to the Available Audience

เป็นการจัดรายการโทรทัศน์ให้เหมาะสมกับผู้ชม อย่างเช่น หนังสื้ ผจญภัย สำหรับผู้ชาย รายการเพลง สำหรับวัยรุ่นหรือรายการทอล์กโชว์ และเกมโชว์สำหรับผู้ช้ญสูงอายุ

### 2. Dayparting

เป็นการจัดรายการให้เหมาะสมกับผู้ชมที่มีความต้องการและอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้ชมในแต่ละช่วงเวลาในแต่ละวันเพื่อพิจารณา ว่าควรจะเสนออะไรและอย่างไรในช่วงเวลาที่แตกต่างกันอย่างเช่นในตอนเช้าที่คนอื่นตื่นขึ้นก็ต้องการข่าวสาร เพื่อการ

วางแผนการทำงานในแต่ละวัน อย่างเช่นข่าวสารเกี่ยวกับอุณหภูมิการจราจร ส่วนในช่วง Mid-afternoon ก็เป็นรายการสำหรับเด็กที่เพิ่งกลับจาก โรงเรียน ส่วนในช่วงตอนเย็น (Evening) ก็ควรเป็นรายการที่ดูแล้วผ่อนคลายความ ตึงเครียด

### 3. Lunching the Show. The First Strategy

รายการที่จะประสบความสำเร็จอย่างแรกจะต้องสุมถึงผู้ชมเพื่อที่จะทำให้ผู้ชมทราบถึงรายการก่อน ซึ่งถ้าหากว่าผู้ชมไม่ทราบก็จะทำให้รายการไม่เป็นที่รู้จักและมีจำนวนผู้ชมน้อย แต่ถ้าเป็นรายการที่ผู้ชมรู้จักก็จะทำให้รายการสามารถมีผู้ชมติดตามสูงได้

### 4. Hammocking

เป็นกลยุทธ์โดยการใช้รายการที่ดีที่สามารถดึงดูดใจผู้ชมให้ติดตามชมรายการ 2 รายการติดต่อกัน เพื่อเป็นการดึงดูดให้ผู้ชมติดตามชมรายการของสถานีนั้นอย่างต่อเนื่อง

### 5. Counterprogramming

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ช่วงเวลาที่ไม่มีการที่น่าสนใจออกอากาศหรือช่วงเวลาที่ผู้ชมในช่วงนี้ถูกละเลย โดยสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้ชมในช่วงนี้ ซึ่งผู้ชมกลุ่มนี้จะกลายเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ดีในการแข่งขันกันเสนอรายการ โดยใช้กลยุทธ์ในการเสนอ รายการที่มีแรงดึงดูดใจไม่เหมือนกับรายการในช่วงอื่น

### 6. Stacking

ผู้จัดผังรายการพยายามที่จะจัดรายการที่น่าสนใจคล้ายคลึงกันไว้ต่อ ๆ กันรวมไว้เป็นกลุ่ม เพื่อที่จะทำให้ผู้ชมติดตามชมรายการของสถานีโดยตลอด

### 7. Crossprogramming

เป็นการจัดผังรายการที่ต่อเนื่องกัน 2 รายการ ซึ่งทั้ง 2 รายการมีประโยชน์ซึ่งกัน และกัน คือเรื่องราวจะเริ่มในรายการแรกและจะไปจบสมบูรณ์ในอีกรายการหนึ่ง

### 8. Theming

เป็นการจัดผังรายการที่ให้ประสิทธิผลอย่างมาก โดยการจัดรายการตามแก่นของรายการหรือตามนโยบายของสถานีที่กำหนดไว้ในแต่ละสัปดาห์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้ชมติดตามชมรายการอย่างต่อเนื่องตลอดสัปดาห์

### 9. Stripping

เป็นการเสนอรายการแบบเดียวกันในเวลาเดียวกันตลอดทุกวัน (วันธรรมดา) ซึ่งอาจจะเสนอเรื่องราวเป็นตอน ๆ อย่างเช่นรายการผู้หญิงวันนี้ เดอะแมกกาซีน, รายการบ้านเลขที่ 5 หรือรายการครบเครื่องเรื่องผู้หญิง

## 10. Rerunning

เป็นเรื่องจำเป็นในทางการเงินมากกว่ากลยุทธ์ในการจัดผังรายการ เพราะเป็นการลดต้นทุนในการผลิตอย่างมาก แต่อย่างไรก็ตามจะต้องจัดตารางเวลาเสนอรายการใน ช่วงเวลาที่ถูกต้องเหมาะสม และต้องอยู่ในกลยุทธ์ด้วย

## 11. Boosting the Audience in Sweep Periods

ผู้จัดผังรายการจะตกอยู่ภายใต้ความกดดันอย่างหนึ่งก็คือการสร้างจำนวนผู้ชมให้สูงที่สุดในแต่ละช่วงเวลา

นอกจากนี้ กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กล่าวมาล้วนมีความสำคัญต่อทุกช่วงเวลาทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็น ช่วงเวลาปกติหรือแม้แต่ช่วงเวลาไพรม์ไทม์ การศึกษาเรื่อง Prime-time Network Television Programming. ของ William J. Adams, Susan Tyler Eastman และ Robert F. Lewine. (1989) ได้กล่าวตรงกับ (รัฐดิพงศ์ ชูนาท, 2545) การจัดผังรายการโทรทัศน์ในช่วง Prime-time ถือได้ว่ามีความเสี่ยงสูง เงินที่มีจำนวนมาก ชื่อเสียง ศักดิ์ศรี และต้องให้เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ ล้วนเป็นสิ่งที่ต้องเดิมพันลงไปจำเป็นต้องมีการศึกษา ทดสอบ การทำวิจัย ประชุม ต้องประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญและมีความชำนาญรวมถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อความหวังว่า รายการนั้นจะเข้าถึงผู้ชมในทางกลับกันการที่มีความนิยมต่ำของรายการบางรายการก็แสดงได้ว่า รายการนั้นไม่ได้รับการตอบรับจากผู้ชม ดังนั้นการจัดตารางเวลาตามหลักพื้นฐานก็คือต้องสามารถเข้าถึงผู้ชมได้เป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้ชมเกิดความพึงพอใจ ซึ่งเป็นกุญแจหลักที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับนักจัดผังรายการเพื่อกำหนดว่ารายการใดควรออกอากาศเวลาใด และยังจำเป็นต้องทราบศักยภาพของรายการที่ตนมีอยู่ว่าสามารถที่จะแข่งกับสถานีอื่นได้หรือไม่ ดังนั้นการนำมาซึ่งรายการจึงเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญสำหรับการจัดผังรายการ ดังนั้นสิ่งที่สำคัญและถือเป็นอีกสิ่งที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับสถานีโทรทัศน์ได้ก็คือการจัดผังรายการ โทรทัศน์ เพื่อให้สถานีนั้นได้รับความนิยมสูงสุด ในส่วนนี้ถึงต้องมีการพิจารณาในทุก ๆ ด้านเพื่อให้เนื้อหาที่น่าเสนอไปนั้นตรงกับอัตลักษณ์ของสถานีและเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย Sydney W. Head, Lewis Klein (1987) รัฐดิพงศ์ ชูนาท (2545) ได้ให้ความหมายอย่างสัมพันธ์กัน การจัดผังรายการโทรทัศน์นั้น ต้องใช้ทั้งความรู้ และความสามารถในการพิจารณาเนื้อหาเพื่อผู้ชมโทรทัศน์ จึงต้องใช้วิธีการต่าง ๆ ของสถานี เพื่อทำให้ผู้ชมสามารถรับรู้ได้อย่างง่าย ๆ และเข้าถึงอย่างกว้างขวาง ทางสถานีจึงต้องมีองค์ประกอบอื่นเพื่อเติมเต็ม อย่างเช่น รายการตลก ข่าวสาร ข้อมูล ที่เกิดทั้งประโยชน์ และความบันเทิงอย่างสูงสุด ด้วยการนำเสนอรายการโทรทัศน์ เพื่อความนิยม ก่อให้เกิดปัจจัยที่ทำให้เกิดการติดตามชมรายการในยุคปัจจุบัน ก็ถือเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จได้อย่างชัดเจน



### 2.2.5 การนำเสนอรายการโทรทัศน์เพื่อความนิยมของผู้ชม

สิ่งที่ผู้ชมจะได้ประโยชน์จากโทรทัศน์ดิจิทัลในยุคปัจจุบันมีหลายประการที่สามารถทำให้ผู้ชมมีทางเลือกรับข้อมูลข่าวสารตามความชื่นชอบ และมีเสรีภาพในทางเลือกมากขึ้น เกิดการ “Interactive TVs” ซึ่งหมายถึงโทรทัศน์ดิจิทัลสามารถสร้างประสบการณ์การรับชม สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ชมและผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ได้มากขึ้นกว่าระบบแอนะล็อกแบบเดิม โดยสิ่งที่ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ควรคำนึงถึงนั้น ชัยยศ พรหมวงศ์ (2547) และปริยพันธ์ ชนะศักดิ์ (2556) ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างความนิยมของผู้ชมผ่านรายการโทรทัศน์ไว้ดังนี้

1) คำนึงถึงความสะดวกของผู้ชมเป็นหลัก การออกอากาศในระบบเดิม คือ การออกอากาศแบบตามเส้นเวลา (Linear Program) ตามผังการออกอากาศของสถานีแต่เพียงอย่างเดียว แต่การออกอากาศในระบบดิจิทัลนั้นสามารถออกอากาศตามเวลาและผสมการออกอากาศแบบคู่ขนานในหลายช่องทางตามความสะดวกของผู้ชม ระบบการดูโทรทัศน์แบบนี้คือการดูตามความต้องการ (On-demand) ผู้ชมจะมีความกระตือรือร้นมากกว่าในการดูโทรทัศน์แบบเดิม

2) เพิ่มเนื้อหาพิเศษในรายการ โทรทัศน์ดิจิทัลสามารถออกอากาศรายการ โทรทัศน์ตามความต้องการรับชมได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงเวลาอันจำกัดของผู้ชม เพื่อให้ผู้ชมรับชมรายการจนอิ่มใจ และก็มีตัวอย่างเบื้องหลังรายการ การถ่ายทำ ฉากหลุด ๆ หรือแอบตามดูกองถ่าย ซึ่งเป็นเนื้อหาอีกแบบที่สามารถเพิ่มความน่าสนใจในรายการได้ หรือการหาเนื้อหาใหม่ ๆ ที่น่าสนใจจากต่างประเทศก็เป็นอีกสิ่งที่ทำได้เช่นกัน

3) นูรณาการผู้ชม การปฏิสัมพันธ์กับผู้ชมเป็นสิ่งที่ควรทำสำหรับปัจจุบัน เพราะสถานีจะไม่ใช้ผู้ส่งสารทางเดียวที่คิดว่าผลิตรายการอะไรออกไปก็ได้โดยไม่สนใจเสียงสะท้อน หรือปฏิกิริยาย้อนกลับจากผู้ชม แต่เนื้อหารายการควรจะนุรณาการเข้ากับบริบทต่าง ๆ ของผู้ชมให้ได้มากที่สุด เช่น เมื่อเขาดูรายการข่าวจากสถานีก็ควรทำให้ผู้ชมอยากดูรายการสารคดีของสถานีที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นด้วย ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้ผู้ชมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่สามารถนำไปสู่การสร้าง หรือได้แง่มุม เนื้อหา การผลิตที่มาจากข้อมูลของผู้ชม

4) สร้างประสบการณ์รับชมใหม่ ๆ ประสบการณ์ในการรับชมจะยังเป็น สิ่งที่ผู้ชมต้องการมากขึ้น และเป็นสิ่งที่โทรทัศน์ดิจิทัลทำได้ การถ่ายทอดในระบบภาพ เสียง สี ที่คมชัด สมจริงหรือการออกอากาศในระบบ 3D ที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีการแสดงผลที่มีความละเอียดสูงเสมือนดูในโรงภาพยนตร์ หรือในระบบ HD ในปัจจุบัน

5) ความเห็นผู้ชมระบบโทรทัศน์แอนะล็อกแบบเดิม การวัดความสำเร็จนั้นใช้เพียงตัวเลขเรตติ้ง (สัดส่วนปริมาณผู้ชม) ที่มีข้อสงสัยเรื่องความถูกต้อง ครบถ้วน แม่นยำ ที่สะท้อน

พฤติกรรมการรับชมที่แท้จริงของผู้ชมทั่วประเทศ แต่ระบบดิจิทัลผู้ผลิตสามารถทำระบบประเมินคุณภาพรายการโทรทัศน์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ชมได้ว่าชอบไม่ชอบรายการนั้น ๆ

ดังนั้นการนำเสนอรายการโทรทัศน์ในปัจจุบันนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย นอกจากจะต้องคิดสร้างสรรค์เนื้อหาให้โดนใจผู้ชมแล้ว ยังต้องคิดเรื่องการนำเสนอเนื้อหาอื่น ๆ ที่ต่อยอดเพิ่มเติมให้ผู้ชมด้วย เพื่อที่จะให้ผู้ชมรู้สึกว่าการเปิดรับโทรทัศน์ มีความดึงดูดใจให้เปลี่ยนแปลงมารับชมความคุ้มค่าของสื่อโทรทัศน์ไม่ใช่เฉพาะเรื่องการจัดการทรัพยากรคลื่นความถี่ หรือการส่งแพร่ภาพเสียงที่มีความคมชัดเท่านั้น แต่ยังสามารถสร้างให้สื่อที่โทรทัศน์นั้นคือการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ชม

ดังนั้นผู้ผลิตรายการจึงต้องคิดว่า อะไรคือปฏิสัมพันธ์ที่ต้องการในการผลิตรายการโทรทัศน์ที่เสริมสร้างประโยชน์ หรือความคุ้มค่าในการลงทุนผลิตรายการให้เป็นที่ยอมรับ และอยู่ในใจผู้ชมตลอดไป

#### ปัจจัยที่ทำให้เกิดการติดตามชมรายการ

นอกจากส่วนที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาจัดผังรายการแล้ว ตัวรายการก็เป็นส่วนประกอบสำคัญในการจัดผังรายการที่จะทำให้ผังรายการประสบผลสำเร็จและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะถ้ารายการที่มีคุณภาพและน่าสนใจมาจัดลงในผังรายการก็จะทำให้ผู้ชมติดตามชมรายการมากกว่ารายการที่ไม่น่าสนใจ ดังนั้นตัวรายการเองก็ต้องมีเสน่ห์หรือมีลักษณะพิเศษในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ชมอยากติดตามชมรายการ และติดอยู่ในสถานะนั้น ซึ่ง Sydney W. Head (1989) และ (จอมพล สุภาพ, 2539) ได้กล่าวถึงหลักในการสร้างแรงจูงใจ โดยแบ่งเป็นแรงจูงใจในขั้นต้น (Primary Appeals) และแรงจูงใจในขั้นทุติยภูมิ (Secondary Appeals) คือ

#### 2.2.6 การสร้างแรงจูงใจในขั้นต้น (Primary Appeals) มี 5 ประการคือ

##### 1) ความขัดแย้ง (Conflict)

รายการเพลงโดยส่วนมากที่ออกอากาศในรายการภาคหลังเที่ยงคืนจะนำมิวสิกวิดีโอมาออกอากาศเป็นส่วนใหญ่ของรายการ และส่วนมากก็จะเป็นมิวสิกวิดีโอที่เสนอถึงความผิดหวัง ประเภทอกหัก สูญเสีย ความขัดแย้งในหมู่เพื่อนหรือคนรัก เป็นต้น

##### 2) สุขนาฏกรรม (Comedy)

เป็นรายการที่ใช้ความตลกขบขันเป็นแกนในการจัดรายการ เพราะคนทั่วไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งคนไทยชอบความสนุกสนาน และรายการโทรทัศน์ในภาคหลังเที่ยงคืนเป็นรายการที่อยู่ในช่วงเวลาที่ไม่ค่อยได้รับความสนใจจากผู้ชม รายการจึงต้องเป็นในรูปแบบบันเทิง โดยนำเอาความตลกขบขันเข้ามามีส่วนในรายการ

##### 3) เรื่องเกี่ยวกับเพศ (Sex)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรักทั้งสมหวังและผิดหวังดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ส่วนใหญ่เนื้อหาของมิวสิกวิดีโอจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรักที่ผิดหวังอกหัก ซึ่งสร้างตามเนื้อหาของเพลงที่มีแต่ความผิดหวังเป็นส่วนมาก ทั้งเพลงไทยสากลและเพลงลูกทุ่ง เพราะเรื่องเกี่ยวกับความรักมักจะได้รับ ความสนใจจากผู้ชมเป็นส่วนมากตราบดีที่มนุษย์ยังผูกพันอยู่กับความรัก

#### 4) เรื่องเกี่ยวกับข่าวสารความรู้ (Information)

เป็นความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ เทคโนโลยีสมัยใหม่ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข่าวคราวความเคลื่อนไหวทางด้านบันเทิงซึ่งเป็นที่สนใจของคนทุกกลุ่มเพื่อสนองตอบความอยากรู้อยากเห็นของมนุษย์

#### 5) เกี่ยวกับบุคคลที่น่าสนใจ (Human Interest)

เป็นเรื่องที่สนองตอบความอยากรู้อยากเห็นของคนที่มีความสนใจเกี่ยวกับตัวบุคคลที่มีชื่อเสียงหรือที่ตนเองชื่นชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันบุคคลทางด้านบันเทิงจะได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก รายการต่าง ๆ ก็นำเอาจุดนี้มาเป็นจุดดึงดูดผู้ชม ดังจะเห็นได้ว่ามีการนำเอาบุคคลสำคัญในวงการบันเทิงมาเป็นส่วนประกอบหรือมาร่วมในรายการอยู่เสมอ

#### การสร้างแรงจูงใจขั้นที่สอง (Secondary Appeals) มี 6 ประการคือ

##### 1. การสร้างลักษณะที่เหมือนกัน (Identification)

เป็นการสร้างความรู้สึกให้ผู้ชมได้มีส่วนร่วมในรายการ โดยการสร้างความเหมือนกัน เช่น กลุ่มคนที่ชอบรายการกีฬาประเภทต่าง ๆ กลุ่มคนที่ชอบชมคอนเสิร์ต กลุ่มคนที่ชอบภาพยนตร์ หรือกลุ่มคนที่ชอบชมมิวสิกวิดีโอของศิลปินที่ชื่นชอบ ซึ่งการสร้างมิวสิกวิดีโอก็สร้างให้ผู้ชมมีส่วนร่วมในความรู้สึก อย่างเช่นความผิดหวัง อกหัก หรือความสนุกสนาน

##### 2. ความเห็นอกเห็นใจ (Sympathy)

เรื่องนี้จะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในมิวสิกวิดีโอทั้งเพลงไทยสากลและเพลงลูกทุ่ง โดย สร้างเรื่องให้สอดคล้องกับมิวสิกวิดีโอ และบางเรื่องก็จะให้ศิลปินเจ้าของเพลงแสดงในเรื่องเอง ซึ่ง ก็จะสร้างความน่าสงสารทำให้ผู้ชมเห็นใจศิลปินคนนั้นหรือตัวเอกในเรื่อง หรือถ้าเหตุการณ์ในเรื่องตรงกับความรู้สึกของผู้ชมก็จะยิ่งน่าสนใจ นอกจากนี้ยังเห็นได้จากรายการละครที่ออกอากาศโดยแสดงให้เห็นอกเห็นใจตัวเอกของละครและรู้สึกสงสารก็ทำให้มีอารมณ์ร่วมในละครนั้น ๆ ด้วย

### 3. การย้ำเตือนถึงเหตุการณ์เก่า ๆ (Nostalgia)

บางรายการก็ทำอย่างโดยตรงเลยที่เดียวอย่างเช่นมีการย้อนระลึกถึงเพลงเก่าในอดีต หรือภาพคอนเสิร์ตที่สร้างความประทับใจในอดีตที่ผ่านมาทั้งที่เพิ่งผ่านและผ่านมานานเพื่อเป็นการระลึกถึงเหตุการณ์หรือรายการกีฬา (ยกเว้นรายการถ่ายทอดสด) ก็เป็นการนำเอาภาพการแข่งขันที่ผ่านไปแล้วมานำเสนอให้ผู้ชมที่ไม่มีโอกาสได้ดูในช่วงเวลาถ่ายทอดสดหรือที่ไม่มีโอกาสออกอากาศทางโทรทัศน์

### 4. การครอบครองสิทธิ์การได้กำไร (Acquisitiveness)

เป็นการแสดงถึงโอกาสในการได้กำไรของผู้ที่ติดตามชมรายการ ไม่ว่าจะเป็นการใช้ผู้ดำเนินรายการที่มี Sex Appeal มาเป็นผู้ดำเนินรายการ หรือเป็นส่วนประกอบในรายการ รวมถึงการแต่งตัวแวบ ๆ แวม ๆ ด้วยสิ่งที่จะสังเกตได้จากผู้ดำเนินรายการส่วนใหญ่จะเป็นผู้หญิง ซึ่งอาจจะแต่งตัวเปิดไหล่บ้าง สวมกระโปรงสั้นบ้าง หรือการใช้เทคนิคคอมพิวเตอร์กราฟิก การจัดฉาก นอกจากนี้การเล่นเกมนักกีฬาก็ยังมีส่วนในการดึงดูดใจให้ติดตามชมรายการ โดยมีของรางวัลจากบริษัท หรือจากศิลปินเป็นของที่ระลึก โดยเกมที่เล่นส่วนใหญ่ก็จะมาจากมิวสิกวิดีโอ นั่นเอง ซึ่งก็ทำให้เป็นการบังคับผู้ชม ให้ติดตามชมในทางอ้อมด้วย ซึ่งเทคนิคนี้มีอยู่แทบทุกรายการ

### 5. ความน่าเชื่อถือ (Credibility)

แต่ละรายการต่างก็พยายามที่จะสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นในใจของผู้ชม ไม่ว่าจะ เป็นความน่าเชื่อถือของตัวผู้ดำเนินรายการ ข้อมูลข่าวสารที่นำเสนออย่างเป็นจริงตรงไปตรงมาอย่าง เช่นรายการเพลงในปัจจุบัน เริ่มมีการนำดีเจจากรายการวิทยุมาเป็นผู้ดำเนินรายการ ซึ่งสร้างความน่าเชื่อถือในแง่ที่ว่าเป็นผู้ที่รู้เรื่องเกี่ยวกับในวงการเพลงเป็นอย่างดี

### 6. ความสวยงาม (Beauty)

ในปัจจุบันเทคนิคสร้างความสดใสสวยงามดูแล้วแปลกตาและลงทุนในการตกแต่งฉากไม่สูงก็คือการนำเอาเทคนิคของกราฟิกดีไซน์มาประกอบในรายการ ดังที่เห็นได้จากรายการวาไรตี้ทั่วไป

#### 2.2.7 การวัดผลความสำเร็จของรายการโทรทัศน์

นับเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ รวมไปถึงสถานีโทรทัศน์ในยุคปัจจุบัน ซึ่งปัจจุบันเน้นการประเมินผลความสำเร็จของรายการในปัจจุบันใช้หลักการทางวิชาการของการสื่อสาร คือการวัดความนิยมในการรับชมรายการ หรือ (Rating) วจนะ ภูผานี (2555) เปรียบเทียบ คือ ตัวเลขในทางสถิติ ที่ผ่านการวิเคราะห์ ประเมินจำนวนผู้ชมที่ชมรายการละคร เวลาใดเวลาหนึ่ง โดยใช้เกณฑ์การวัดจากผู้ชมในประเทศเพื่อใช้ในการบริหารงานด้าน โฆษณาของแต่ละสถานี

ทั้งนี้การวัดค่าประสิทธิภาพของสื่อโทรทัศน์นั้น แบ่งออกเป็น

1. ค่าความนิยมในรายการ (Rating หรือ Rating Point)
2. ผลรวมของค่าความนิยม ในรายการทั้งหมด (Gross Rating Point)
3. ค่าจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เปิดรับชมในรายการ (Impression หรือ Goss Impression)
4. ค่านิยมในรายการเฉลี่ย (Rating per spot)

#### วิธีการวัดเรตติ้งรายการโทรทัศน์

ลินุ้ เกตวาร์ตัน (2559) กล่าวว่า เรตติ้งรายการของประเทศไทยนั้น จัดทำโดย บริษัท วิจัย ACNielsen (Thailand) โดยบริษัทจะกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งมีราว 1,000 ครัวเรือน แล้วนำกล่องบันทึกข้อมูล (TV Meter) ไปติดตั้งกับโทรทัศน์ของบ้านกลุ่มเป้าหมายพร้อมกับกำหนดรหัสของสมาชิกภายในบ้านไว้ ซึ่งพวกเขา (ไม่ว่าพ่อ แม่ หรือลูก หรือญาติกาอื่น ๆ) จะเปิดดูโทรทัศน์รายการใดเครื่องจะบันทึกรายละเอียดในการชมเอาไว้ ในส่วนของบริษัทเองก็จะบันทึกรายการที่ออกอากาศทุกช่องตลอด 24 ชั่วโมง เมื่อถึงกำหนดบริษัทผู้จัดทำเรตติ้งจะเก็บข้อมูลในกล่องไปประมวลผลเทียบกับเทปบันทึกของรายการโทรทัศน์ว่าในแต่ละนาทีมีผู้ชมรายการหรือละครหนึ่ง ๆ เท่าไร แล้วคำนวณออกมาเป็นตัวเลขเรตติ้งซึ่งก็คือเปอร์เซ็นต์ของผู้ชมรายการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายนั่นเอง ผลของเรตติ้งจะบอกเป็นตัวเลขตั้งแต่ 0 ขึ้นไป นับตั้งแต่มีการจัดทำเรตติ้งกันมา ตัวเลขเรตติ้งสูงสุด คือ 30 จากละครเรื่อง "คู่กรรม" ที่เบิร์ด ธงไชย แมคอินไตย์ แสดงนำที่ออกอากาศทางช่อง 7 การวัดเรตติ้งจะวัดที่โทรทัศน์ เครื่องจะติดตั้งเข้ากับโทรทัศน์ซึ่งก็ขึ้นกับรุ่นของเครื่องวัดว่าจะวัดจากสัญญาณภาพ, วัดจากคลื่น, วัดจากสัญญาณภาพและเสียง, วัดจาก AV In-Out หรือวัดจากช่อง Antenna เพื่อสามารถตรวจจับว่ามีการเปิดโทรทัศน์ช่องใดและเวลาใด

จากการศึกษาองค์ความรู้ผ่านแนวคิดดังกล่าวข้างต้น งานวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ จากแนวคิดดังกล่าวจึงกล่าวได้ว่า มีความเชื่อมโยงกับงานวิจัยในเรื่องของการเข้าถึงการตลาดของธุรกิจโทรทัศน์ เพราะการทำธุรกิจในการอุตสาหกรรมโทรทัศน์ก็เพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ ซึ่งวัดผลจากความนิยม ผ่านตัวเลขชี้วัด ความนิยม (เรตติ้ง) การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสื่อโทรทัศน์ก็เพื่อเข้าใจทิศทางการบริหารที่ส่งผล ให้เกิดการขยายของธุรกิจและการมัดใจผู้ชมผ่านการวางผังรายการที่ส่งผลไปยังความนิยมของผู้ชม นั่นเอง

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับ “ลิขสิทธิ์ การซื้อขายลิขสิทธิ์ และแฟรนไชส์สื่อ”

จากการศึกษาวิจัยในเรื่องของการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ ผู้วิจัยจึงเข้าใจใน ส่วนของการทำธุรกิจโทรทัศน์เพื่อการอยู่รอด เมื่อมีการแข่งขันทางธุรกิจโทรทัศน์และการสร้างความประทับใจของผู้ชมเป็นเป้าหมายหลักในการอยู่รอดของการทำธุรกิจโทรทัศน์ แน่แน่นอนว่าเมื่อ

เกิด ปรากฏการณ์ที่เนื้อหารายการของไทยเริ่มเกิดการทำซ้ำจนเกิดความซ้ำซากและจำเจ การมองหา เนื้อหารายการลิขสิทธิ์จากต่างชาติที่สดใหม่ และได้รับความนิยมเป็นตัวกระตุ้นจากคนทั่วโลก คง เป็นทางออกที่ดีที่สุดของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทย ดังนั้นการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์จึงเริ่มมี บทบาทในยุคปัจจุบันที่สื่อโทรทัศน์พัฒนากลายเป็นระบบดิจิทัล

ชล อุดมพานิช (2555) และ ภูมิชนะ หนูชูแก้ว (2558) ได้กล่าวถึง ความหมายของ ลิขสิทธิ์(License หรือ Copyright) ไว้ว่า คือสิทธิแต่ผู้เดียวที่กฎหมายรับรองให้ผู้สร้างสรรค์ สามารถ ทำงานใด ๆ เกี่ยวกับงานที่ตนทำขึ้น อันได้แก่ สิทธิที่จะทำซ้ำ ดัดแปลง หรือนำออก เผยแพร่และ โฆษณาไม่ว่าจะในรูปแบบหรือวิธีการใด รวมถึงการอนุญาตให้ทำงานนั้นไปใช้ด้วยเช่นกัน ดังนั้น ลิขสิทธิ์จะเกิดขึ้นทันทีเมื่อมีการสร้างสรรค์งานและถูกเผยแพร่ขึ้น ใครคือผู้ผลิตสร้างขึ้นก่อนย่อม ถือเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ หากผู้ใดจะกระทำการเผยแพร่หรือทำซ้ำจึงต้องได้รับการอนุญาตจากเจ้าของ ผู้ถือความเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์เท่านั้น

ทั้งนี้จะสังเกตได้ว่า ชาติตะวันตก อังกฤษ ฝรั่งเศส ต่างมีงานวรรณกรรมหลากหลาย ประเทศจึงเจริญพัฒนาอย่างรวดเร็ว และเป็นที่น่าเกรงขามในสายตาของชาติอื่นด้วย งาน วรรณกรรมของหลายประเทศน่ายกย่องได้เข้าประเทศสูงมาก ถือเป็นงานส่งออกชิ้นเอก เช่น หนังสือ แฮร์รี่ พอตเตอร์ การ์ตูนและนิยายรักดังที่เราเห็นกันในปัจจุบัน รายได้จากลิขสิทธิ์งานของตนอาจ เปลี่ยนแปลงชีวิตไปอีกรูปแบบหนึ่งได้ ตัวอย่างเช่นสตีฟ จอบส์ ที่สามารถสร้างปรากฏการณ์การใช้ ไอโฟนของคนทั่วโลก

ดังนั้นการผลิตงานอันมีลิขสิทธิ์ถือเป็นการเปลี่ยนที่ก่อให้เกิดชื่อเสียง และผลตอบแทน กับประเทศชาติได้ ซึ่งความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ก็มักจะถูกทำลายผ่านการปลอมแปลง ดัดแปลง และการลอกเลียนแบบลิขสิทธิ์นั่นเอง

ขอบเขตการคุ้มครองงานสร้างสรรค์นั้น เมื่อสร้างสรรค์งานแล้วได้รับความคุ้มครอง จากกฎหมายลิขสิทธิ์ จึงต้องรับรู้สิทธิของผู้เป็นเจ้าของว่ามีขอบเขตคุ้มครองกว้างขวางมากเพียงใด โดยกฎหมายกำหนดสิทธิไว้ดังต่อไปนี้

1. ทำซ้ำหรือดัดแปลง
2. เผยแพร่ต่อสาธารณชน
3. ให้เช่าต้นฉบับหรือสำเนางานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โสตทัศนวัสดุ ภาพยนตร์ และ สิ่งบันทึกเสียง
4. ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น
5. อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิดังกล่าวข้างต้นโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือไม่กี่ ได้ แต่เงื่อนไขดังกล่าวจะกำหนดในลักษณะที่เป็นการจำกัดการแข่งขันโดยไม่เป็นธรรม

ไม่ได้เจ้าของงานอันมีลิขสิทธิ์แต่ผู้เดียวมีอำนาจกระทำทั้ง 5 ข้อนี้ ผู้ใดที่ทำละเมิดสิทธิของเจ้าของงาน ซึ่งกฎหมายคุ้มครองไว้จะต้องรับโทษอาญา และจ่ายค่าเสียหายทางแพ่งแก่กรรมการคุ้มครองสิทธิ ในงานอันมีลิขสิทธิ์ช่วยส่งเสริมให้คนไทยมีกำลังใจในการสร้างสรรค์งานใหม่ มิใช่การคัดลอก

คัดแปลงงานของผู้อื่น กฎหมายจึงกำหนดบทลงโทษหนักและค่าปรับที่สูงมาก ซึ่งไม่คุ้มกับการเสียเวลาคัดลอกงานแล้วอ้างเป็นฝีมือของตน นอกจากนั้นยังเสียโอกาสในการแสดงผลงานสร้างสรรค์งานของตัวเองไป

เมื่อศึกษาความหมายเกี่ยวกับลิขสิทธิ์ทำให้ผู้วิจัยพบว่า องค์ความรู้ดังกล่าวนี้เกี่ยวข้องกับงานวิจัยชิ้นนี้โดยตรง ด้วยงานวิจัยชิ้นนี้ศึกษาเกี่ยวกับการซื้อขายลิขสิทธิ์ที่มีการแลกเปลี่ยนทั้งในแง่มุมมองของการเผยแพร่ ทำซ้ำ และการผลิตชิ้นใหม่ภายใต้รูปแบบเดิมของต้นฉบับ การศึกษาองค์ความรู้ในงานวิจัยชิ้นนี้จึงศึกษากระบวนการบันทึกระบบลิขสิทธิ์ของประเทศไทย เพื่อความเข้าใจในกระบวนการซื้อขายลิขสิทธิ์ตามระบบลิขสิทธิ์ไทย

การคุ้มครองลิขสิทธิ์ตามกฎหมายไทยจะกำหนดให้มีอายุการคุ้มครอง 50 ปี นับตั้งแต่ผู้สร้างสรรค์ผลงานเสียชีวิต กรณีเจ้าของนิติบุคคลจะเริ่มนับอายุตั้งแต่ผลงานถูกสร้างมานับไปอีก 50 ปี หรือเริ่มนับเมื่อมีการ โฆษณาเป็นครั้งแรก แล้วแต่ว่าอย่างไรเกิดก่อนเกิดหลัง แต่การโฆษณา ครั้งแรกนั้นต้องเกิดขึ้นภายใน 50 ปี ไปแล้ว โดยที่ยังไม่ได้มีการโฆษณาถือว่าลิขสิทธิ์หมดอายุ โดยที่การโฆษณาในภายหลังจะไม่มีผลต่ออายุลิขสิทธิ์อีก การโฆษณานี้จะต้องเป็นโฆษณาโดยความยินยอมของเจ้าของลิขสิทธิ์จึงจะนับเป็นการโฆษณาครั้งแรกเริ่มที่ให้นับอายุของ ลิขสิทธิ์ได้ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ.2537 ของประเทศไทย จะมีข้อยกเว้นในงานบางประเภทที่จะมีอายุการคุ้มครองลิขสิทธิ์แตกต่างออกไปเช่นเดียวกับกรณีนิติบุคคล คือ สามารถเริ่มตั้งแต่ได้มีการสร้างสรรค์งานขึ้นหรือตั้งแต่โฆษณาครั้งแรก งานเหล่านี้ได้แก่ภาพถ่าย โสตทัศนวัสดุภาพยนตร์ สิ่งที่เกิดจากการบันทึกเสียง หรืองานเผยแพร่เสียงและภาพงาน ที่ได้สร้างสรรค์ขึ้นโดยการจ้างหรือตามคำสั่ง รวมถึงงานศิลปะประยุกต์ งานที่ได้สร้างสรรค์ขึ้นโดยผู้สร้างสรรค์ใช้ นามแฝงหรือไม่ปรากฏชื่อผู้สร้างสรรค์และที่สำคัญ ไม่รู้ตัวผู้สร้างสรรค์ก็ให้นับอายุลิขสิทธิ์ในลักษณะเดียวกันกับนิติบุคคล

ทั้งนี้รูปแบบของรายการโทรทัศน์ก็จะถูกคุ้มครองอยู่ในพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 รวมไปถึงได้รับการคุ้มครองสิทธิจากสากล จากสนธิสัญญากรุงเบิร์นเป็นเวลา 50 ปี นับจากมีการออกอากาศครั้งแรกเช่นเดียวกับงานสร้างสรรค์อื่น ๆ อย่างโฆษณา เป็นต้น

### 2.2.1 การซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์จากต่างประเทศ

กระบวนการเลือกซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์จากต่างประเทศนั้นก็เพื่อทดแทนเนื้อหา รายการที่เกิดการผลิตซ้ำ จนกลายเป็นรูปแบบรายการเดิม ๆ อย่างที่เห็นกันในปัจจุบัน ชล อุดมพานิช (2555) และ ภูมิชนะ หนูชูแก้ว (2558) ได้ชี้ให้เห็นถึงระบบและขั้นตอนของการซื้อขาย ลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ จากกระบวนการเจรจาแลกเปลี่ยนเนื้อหากันในระดับสากล โดยมี กระบวนการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ดังต่อไปนี้

2.2.1.1. มีความสนใจในรูปแบบรายการแล้วพิจารณาอย่างถี่ถ้วนว่าเหมาะสม ขั้นตอนแรกคือการมองหา รูปแบบรายการที่น่าสนใจ ซึ่งอาจทำได้หลายทางไม่ว่าจะเป็นการหาช่อง ทาง รับชมด้วยตนเอง หรือผ่านทางตลาดโทรทัศน์นานาชาติ (International Television Market) เช่นงาน Asia Television Forum ที่สิงคโปร์ หรืองาน MIPCOM ที่เมืองคานส์ ประเทศฝรั่งเศส ซึ่งมีการจัดงานอย่างต่อเนื่องทุกปี และงานอื่น ๆ ทั่วโลก เช่นเดียวกันกับเทศกาล ad ภาพยนตร์ต่าง ๆ ที่มี รูปแบบรายการโทรทัศน์มาจำหน่ายเช่นเดียวกัน โดยความสนใจในรูปแบบรายการนั้นอาจจะเกิด จากปัจจัยหลายอย่าง อาทิ

1) องค์ประกอบของรูปแบบรายการที่มีคุณภาพ ทั้งแนวความคิดของรายการมีความ แข็งแรง เนื้อหาของรายการน่าสนใจ ลูกเล่นของรายการมีเอกลักษณ์ชวนติดตาม และในทาง การตลาด สามารถขายโฆษณาให้ผู้สนับสนุนได้

2) รูปแบบรายการนั้นเหมาะสมถูกกับรสนิยมของคนไทยหรือไม่ หรือหากยังไม่ เหมาะสม แล้วสามารถคิดแปลงให้ถูกกับรสนิยมของคนไทยอย่างไร

3) ความสำเร็จของตัวรายการในเวอร์ชันต่าง ๆ ทั่วโลกทั้งในด้านของเสียง วิพากษ์วิจารณ์ ความนิยมและกระแสของผู้ชม จากนั้นจะต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ว่าสามารถ ผลิตรายการนี้ได้จริงหรือไม่ จากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโทรทัศน์ เช่น

4) ทีมงานของผู้ผลิตมีศักยภาพเพียงพอหรือไม่

5) รั้งงบประมาณในการผลิตรายการได้หรือไม่

6) แนวโน้มของตลาดวงการโทรทัศน์ไทยในขณะนั้นเป็นอย่างไร ผังรายการใน ขณะนั้นมีช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะเข้าไปแทนที่รายการใดรายการหนึ่งหรือไม่

7) ในขณะนี้สถานีโทรทัศน์น่าจะต้องการอะไร รายการรูปแบบนั้นจะได้เวลาจาก สถานีโทรทัศน์หรือไม่

2.2.1.2. ติดต่อเจ้าของลิขสิทธิ์ของรูปแบบรายการโทรทัศน์และนำเสนอรูปแบบ รายการกับสถานีโทรทัศน์ที่ซื้อลิขสิทธิ์รายการ ขั้นตอนนี้คือการติดต่อเจรจากับเจ้าของลิขสิทธิ์เพื่อ สอบถามถึงความเป็นไปได้ในการติดต่อซื้อขายแลกเปลี่ยนลิขสิทธิ์ รวมไปถึงเงื่อนไขและ



รายละเอียดต่าง ๆ ซึ่งโดยทั่วไปผู้ผลิตจะต้องส่งรายละเอียดและประวัติโดยย่อของบริษัทผู้ผลิต เพื่อเป็นการแนะนำตัว และวางแผน โครงร่างการทำงานให้แก่เจ้าของลิขสิทธิ์เพื่อให้เจ้าของลิขสิทธิ์พิจารณาว่า ผู้ผลิตรายนี้มีศักยภาพเพียงพอที่จะผลิตรายการแฟรนไชส์ของเขาหรือไม่ หลังจากที่บริษัท ผู้ผลิตหรือเจ้าของลิขสิทธิ์ ตอบกลับตกลงว่าอนุญาต ให้ผู้ผลิตสามารถนำรูปแบบรายการนั้น ๆ เพื่อการทำซ้ำ ปรับปรุง หรือเผยแพร่รูปแบบรายการนั้นได้แล้วก็จะเข้าสู่การวางแผนงานโดยละเอียดในการสร้างสรรค์รายการภายใต้การบริหารของแต่ละสถานี เพื่อพร้อมต่อการออกอากาศ และสอดคล้องต่อนโยบายการบริหารของสถานีดิจิทัลในปัจจุบัน รวมไปถึงผู้สนับสนุนรายการและเอเจนซีโฆษณา เพื่อให้เกิดการลงทุนอย่างต่อเนื่อง

2.2.1.3 เจรจาทางธุรกิจกับเจ้าของลิขสิทธิ์ เมื่อมีช่วงเวลาและการวางแผนงานที่แน่นอนในเรื่องของการผลิตและการออกอากาศ รวมไปถึงการ วางแผนสื่อของผู้สนับสนุนแล้ว ในส่วนต่อมาของขั้นตอนในการเจรจารายละเอียดในเรื่องต่อมาก็คือ เรื่องของค่าใช้จ่ายในการซื้อลิขสิทธิ์ ระยะเวลาของสัญญา เงื่อนไขเกี่ยวกับข้อกำหนดต่าง ๆ จวบจนไปถึงการเจรจันัดหมายการเซ็นสัญญา หรือการส่งเอกสารการเซ็นสัญญาระหว่างประเทศ

2.2.1.4 การตกลงว่าด้วยเรื่องการทำงานและความช่วยเหลือในทุก ๆ ด้านจากเจ้าของลิขสิทธิ์ ขั้นตอนที่ดีว่าเป็นอีกหนึ่งขั้นตอนที่สำคัญของการติดต่อซื้อขายลิขสิทธิ์ก็คือการตกลงระหว่างสถานีผู้ผลิตและเจ้าของลิขสิทธิ์ในเรื่องของการส่งมอบโปรเจกต์กราฟิกดนตรีที่ใช้ในรายการ จากการทำงานในรายการที่ซื้อลิขสิทธิ์จากต่างประเทศอย่างรายการไทยแลนด์ก็อตทาแลนด์ พบว่า การซื้อขายรายการรูปแบบนี้ทางเจ้าของลิขสิทธิ์จะดูแลตั้งแต่กลยุทธ์วิธีการทำงาน การวางแผนงานที่เป็นระบบของรูปแบบรายการเดิม ข้อบังคับที่ต้องเป็นไปตามรูปแบบรายการเดิมของต้นฉบับเพื่อให้คุณภาพและการสื่อสารของเนื้อหารายการไม่ผิดเพี้ยน ตรงตามมาตรฐานของรายการอย่างที่ตกลงกันในสัญญา หรือบางรายการนั้นอาจจะถือเป็นกฎข้อบังคับจากทางเจ้าของลิขสิทธิ์

2.2.1.5 ทดลองผลิตรายการ (Pilot Program) ขั้นตอนต่อมา นั้น เป็นขั้นตอนในการผลิตรูปแบบรายการเพื่อทดลองความเหมาะสมเพื่อปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกลุ่มเป้าหมาย หรือตรงตามความต้องการของลูกค้า ผู้สนับสนุน ซึ่งมีประโยชน์ต่อผู้ผลิตดังต่อไปนี้

- 1) ช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นภาพอย่างเป็นรูปธรรมเท่ากันในเรื่องของโครงสร้าง รูปแบบรายการ และรายละเอียดระหว่างผู้ผลิตที่ซื้อลิขสิทธิ์และเจ้าของลิขสิทธิ์
- 2) สามารถใช้รายการทดลองที่ถ่ายทำแล้วนั้น เป็นตัวที่สามารถทดสอบ หรือคัดเลือกพิธีกร และแขกรับเชิญหรือเพื่อเป็นการทดสอบความพร้อมของรายการต่อความนิยมหรือความต้องการของผู้ชมในประเทศท้องถิ่น

3) สามารถนำรายการดังกล่าวไปนำเสนอแก่ผู้สนับสนุนรายการ หรือใช้สร้างกระแส เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์รายการไปในตัว อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดความมั่นใจจากผู้ผลิตและผู้สนับสนุน รายการ

2.2.1.6 การประชาสัมพันธ์รายการและรูปแบบรายการนั้น ถือเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างสรรค์รายการในยุคปัจจุบัน ยิ่งถ้ารายการมีการลงทุนซื้อลิขสิทธิ์มาแล้วจัดการจัดแถลงข่าวเปิดตัวรายการใหม่ ภายใต้การเซ็นสัญญาซื้อขายลิขสิทธิ์ก็สามารถสร้างการประชาสัมพันธ์ให้กับสื่อมวลชนและกลุ่มเป้าหมายที่สนใจ ได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังสามารถใช้โอกาสในการอธิบายรูปแบบรายการหรือความแปลกใหม่ของรายการในแง่มุมต่าง ๆ ได้อีกด้วย

2.2.1.7 การผลิตรายการจริงและออกอากาศ การผลิตรายการจริงนั้น ถือว่าเป็นการผลิตที่ต้องลงทุน และทำงานตามรูปแบบการทำงานจริงของการผลิตรายการทุกขั้นตอน แต่อาจจะต้องมีการส่งตัวแทนที่ปรึกษา จากเจ้าของลิขสิทธิ์ มาดูแล และควบคุมการผลิต แทบจะทุกประการ เมื่อขั้นตอนการผลิตครบถ้วน สมบูรณ์ ก็จะเป็นขั้นตอนของการออกอากาศ ซึ่งต้องได้รับการตรวจสอบขั้นสุดท้ายเพื่อยืนยันความถูกต้องของรูปแบบ และความเหมาะสมจากเจ้าของลิขสิทธิ์หลังจากออกอากาศไปแล้วก็จะมีการประมวลผลความนิยมทั้งจากตัวเลขชี้วัดความนิยม กระแสข่าว และการวิพากษ์วิจารณ์ของผู้ชม รวมไปถึงผู้เกี่ยวข้องในทุกวงการ

## 2.2.2 การซื้อลิขสิทธิ์

ชล อุดมพานิช (2555) และ ภูมิชนะ หนูชูแก้ว (2558) ได้ให้ความหมายสอดคล้องกันว่า การซื้อลิขสิทธิ์หมายถึงการซื้อสิทธิ์ของงานสร้างสรรค์เพื่อให้เจ้าของสิทธิ์ทำการ โอนสิทธิ์ที่มีให้แก่ผู้ซื้อลิขสิทธิ์ เพื่อให้สามารถใช้ลิขสิทธิ์ในการลอกเลียน ดัดแปลง ทำซ้ำหรืออย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยถูกต้องตามกฎหมาย

ความหมายสำหรับการซื้อลิขสิทธิ์ที่เกี่ยวข้องกับ โทรทัศน์และรายการโทรทัศน์มีอยู่ด้วยกัน 3 ประเภทหลัก ๆ คือ

### 2.2.2.1. การซื้อลิขสิทธิ์การรับชมช่องโทรทัศน์

โดยผู้ที่ซื้อลิขสิทธิ์ประเภทนี้คือ ผู้ชมที่มีเครื่องรับโทรทัศน์ และจะต้องจ่ายเงินสำหรับ การรับชมช่องโทรทัศน์สาธารณะบางช่อง โดยกฎหมายในประเทศนั้น ๆ อาจมีการสนับสนุนและกำหนดให้ผู้ที่มีเครื่องรับโทรทัศน์ทุกเครื่องจะต้องจ่ายเงินเป็นรายปี เช่น สถานีโทรทัศน์บีบีซี ของสหราชอาณาจักร หรือสถานีโทรทัศน์เอ็นเอชเค ของประเทศญี่ปุ่น

2.2.2.2. การซื้อลิขสิทธิ์ของรายการโทรทัศน์ต้นฉบับโดยสถานีโทรทัศน์หรือบริษัทผู้ซื้อลิขสิทธิ์มักได้รับสิทธิ์สำหรับนำรายการต้นฉบับมาออกอากาศเผยแพร่ในประเทศของตนในช่องทางที่กำหนด ตามจำนวนครั้งและระยะเวลาที่กำหนดเอาไว้ โดยมากมักจะเป็นรายการประเภท

สารคดี ละคร และเกมโชว์ เนื่องจากมีรูปแบบเนื้อหาที่ค่อนข้างสากลและมีเทคนิคลักษณะการผลิตรายการที่ไม่สามารถทำได้ในหลายประเทศ ด้วยเหตุผลทางด้านงบประมาณ

2.2.2.3. การซื้อลิขสิทธิ์รูปแบบรายการ โทรทัศน์ซึ่งบริษัทผู้ซื้อลิขสิทธิ์จะได้รับสิทธิ์เพื่อที่จะนำมาลอกเลียนหรือดัดแปลงตามความเหมาะสมของประเทศนั้น ๆ ออกอากาศในประเทศตามเงื่อนไขที่ลิขสิทธิ์กำหนดไว้

### 2.2.3 การขายลิขสิทธิ์

การขายลิขสิทธิ์ คือ การให้อนุญาตนำผลงานไปเผยแพร่ในประเทศผู้ซื้อ หรือประเทศอื่น ๆ แล้วแต่จะตกลง การขายประเภทนี้จะมีเงินล่วงหน้า เปอร์เซ็นต์ของการจำหน่าย ค่าฟิล์ม เป็นหลักสำคัญ ความหมายภายใต้กฎหมายลิขสิทธิ์ Jordan Hatcher (2012) กล่าวไว้ใน “Open Licenses vs Public Licenses” ถึงการขายลิขสิทธิ์ว่า หมายถึง การขายหรืออนุญาตของเจ้าของผลงานที่มีลิขสิทธิ์ สามารถขายผลงานนั้นได้ เช่น ถ้าคุณซื้อดีวีดีภาพยนตร์ คุณสามารถขายดีวีดีแผ่นนั้นได้ การคุ้มครองลิขสิทธิ์ป้องกันคุณไม่ให้ไปก๊อปปี้ดีวีดีภาพยนตร์ แล้วนำแผ่นที่ก๊อปปี้ไปขายต่อ ถ้าคุณได้ซื้อใบอนุญาตสิทธิในการใช้สินค้าที่มีลิขสิทธิ์ คุณควรตรวจสอบใบอนุญาต และปรึกษาทนายของคุณเพื่อดูว่าคุณสามารถขายได้หรือไม่ รวมถึงการคุ้มครองข้อมูลการบริหารสิทธิเพื่อส่งเสริมการเผยแพร่ งานอันมีลิขสิทธิ์และคุ้มครองสิทธิในข้อมูลที่เจ้าของลิขสิทธิ์ที่ใช้บริหารจัดการสิทธิของตน ไม่ให้คนอื่นมาลบหรือเปลี่ยนแปลงโดยไม่ชอบ เช่น การลบข้อมูลเกี่ยวกับชื่อเจ้าของลิขสิทธิ์ ชื่อผู้สร้างสรรค์ ชื่อนักแสดง เป็นต้น โดยหากบุคคลใด ลบหรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลดังกล่าว ถือว่ามีความผิดฐานละเมิดข้อมูลการบริหารสิทธิ สิทธิในการเปิดเผยต่อสาธารณะ ในทำนองเดียวกัน การใส่หน้าของใครบางคน รูป ชื่อ หรือลายเซ็นลงในสินค้าที่ขายนั้น เป็นสิ่งต้องห้ามโดยกฎหมาย “Right of Publicity ของรัฐแคลิฟอร์เนีย” และกฎหมายที่เกี่ยวกับความเป็นส่วนตัวบางอย่าง

ดังนั้นการใช้ภาพของคนดังเพื่อการค้าอาจเป็นการละเมิดสิทธิของคนดังคนนั้น ถึงแม้ว่า ภาพนั้นถ่ายโดยผู้ขายและผู้ขายเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ก็ตาม

จากการศึกษาเรื่องดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสามารถเข้าใจได้ว่า การขายลิขสิทธิ์นั้นเปรียบได้กับ กลยุทธ์ข้อเสนอสำหรับการตลาดโทรทัศน์ โดยมีองค์ประกอบเป็นผลิตภัณฑ์สื่อกลางระบบการจัดจำหน่ายและการสร้างสรรค์ที่ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจซื้อ อย่างในประเทศไทยนั้นที่เราเห็นได้เด่นชัด ว่ามีการสร้างสรรค์ผลงานจนส่งผลให้เกิดการซื้อขายรายการ โทรทัศน์ได้จริง เช่น รายการ ชิงร้อยชิงล้าน หรือรายการปริศนาฟ้าแลบของทางเวิร์คพอยท์นั่นเอง

## 2.2.4 “แฟรนไชส์สื่อ” (Media Franchises)

พีระพงษ์ กิติเวช โภคาวัฒน์ (2554) อธิบายว่า แฟรนไชส์สื่อ (Media Franchises) คือ ลักษณะของทรัพย์สินทางปัญญาประเภทหนึ่งที่ถูกคุ้มครองในทุกสัดส่วนของการผลิต ไม่ว่าจะป็นเนื้อหา เรื่องราว รูปแบบ หรือเครื่องหมายการค้า ของงานที่เป็นการผลิตสื่อที่เป็นต้นฉบับมักจะเป็นงานสร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่ ส่วนมากพบเห็นในรูปแบบของสื่อบันเทิงและจะต้องมีการผลิตออกมาอย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น

- 1) ภาพยนตร์ อาทิ สตาร์ วอร์ส, เจมส์ บอนด์, จูราสสิก เวิลด์
- 2) นวนิยาย อาทิ แฮร์รี่ พอตเตอร์, เซอร์ลોકโฮมส์
- 3) การ์ตูน อาทิ ก้านคัม , อัศวินเซเลอร์มูน, มิกกี้เมาส์
- 4) รายการโทรทัศน์ อาทิ บิ๊กบราเธอร์, เดอะวอยซ์, อคาเดมี่แฟนเทเชีย

Lemke, Jay (2004) และ Aarseth, Espen (2006). ได้ให้ความคิดเห็นของแฟรนไชส์สื่อในแง่มุมมองของการเล่าเรื่องข้ามสื่อของแฟรนไชส์สื่อ Transmediafranchise แฟรนไชส์สื่อมักประกอบด้วยการตลาดแบบจับคู่ (Cross-Marketing) ในสื่อมากกว่าหนึ่งสื่อสำหรับเจ้าของลิขสิทธิ์นั้น เป้าหมายของการเพิ่มผลกำไรผ่านความหลากหลายที่สามารถขยายการทำกำไรในเชิงพาณิชย์ของแฟรนไชส์สื่อ และสามารถสร้างความนิยมให้กับผู้บริโภคแบบทั่วโลก

แฟรนไชส์สื่อมักพัฒนาผ่านทางตัวละครหรือโลกสมมติกลายเป็นที่นิยมในสื่อหนึ่งแล้วขยายไปยังผู้อื่นผ่านข้อตกลงการให้สัญญาอนุญาตเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา ผู้ผลิตหรือเจ้าของลิขสิทธิ์ ที่สามารถสร้างแฟรนไชส์สื่อได้ ก็จะทำให้ผลงานของตนมีคุณค่าและมีราคาแพงมากขึ้นทำให้เกิดข้อได้เปรียบที่เห็นได้ชัดในการพัฒนาผลงานในอนาคต

การพัฒนาของแฟรนไชส์สื่อ Henry Jenkins, (2006) กล่าวว่า แฟรนไชส์สื่อภาพยนตร์ที่ใช้กันมายาวนาน มีการบันทึกว่า Hollywood Studios มีนักแสดงและผู้กำกับภายใต้สัญญาระยะยาว ตัวอย่าง เช่น Andy Hardy, Ma and Pa Kettle, Bulldog Drummond, Superman, Tarzan และ Batman แฟรนไชส์ภาพยนตร์ที่มีความยาวที่สุด และยังมีอยู่ถึงปัจจุบัน ได้แก่ James Bond, Godzilla, Friday 13th, Nightmare on Elm Street และ StarTrek เมื่อได้รับความนิยมจากผู้ชมแฟรนไชส์สื่อ ภาพยนตร์ก็มีการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับยุคสมัยเพื่อเข้าถึงกลุ่มคน กลายเป็นจากภาพยนตร์ก็เริ่มสร้างเป็นซีรีส์มีการอิงจากภาพยนตร์นั่นเอง ตลอดจนฮีโร่ในหนังสือการ์ตูนยอดนิยมก็กลายมาเป็นซีรีส์โทรทัศน์และภาพยนตร์แฟรนไชส์มักถูกขยายออกไปในสื่อประเภทต่าง ๆ ในทำนองเดียวกัน ภาพยนตร์แฟนตาซีนิยายวิทยาศาสตร์ และรายการโทรทัศน์มักดัดแปลงเป็นซีรีส์โทรทัศน์แอ็กชัน วิดีโอเกมหรือทั้งสองอย่าง แฟรนไชส์สื่อไม่จำเป็นต้องมีลักษณะของเนื้อหา และวิธีการสื่อสารในรูปแบบเดียวกันเนื่องจากเอกลักษณ์ของแฟรนไชส์ที่ชัดเจนจะส่งผลต่อการรับรู้ของผู้ชมอยู่แล้ว

เมื่อเข้าใจถึงเรื่องของแฟรนไชส์สื่อ ทำให้ผู้วิจัยพบว่า การพัฒนาจากการผลิตรายการของผู้ผลิตเพื่อตอบสนองความนิยมของผู้ชม และความน่าเชื่อถือจากกลุ่มผู้สนับสนุน และเอเจนซีโฆษณา แล้วนั้น การพัฒนาตนเองจนกลายเป็นแฟรนไชส์สื่อถือว่าเป็นแต้มต่อทางธุรกิจที่ส่งผลทั้งทางด้าน ชื่อเสียง ความอยู่รอดทางธุรกิจ และการสร้างคุณค่าให้กับตัวลิขสิทธิ์รายการอย่างสูงสุด

### 2.3. แนวคิดเกี่ยวกับ “รายการโทรทัศน์ข้ามชาติ”

ตั้งแต่สื่อมวลชนเกิดขึ้นในคริสต์ศตวรรษที่ 15 (เมื่อโยฮันส์ กูเตินเบิร์ก ได้คิดค้นแทนพิมพ์ขึ้นครั้งแรกในโลก) และสื่อชนิดอื่น ๆ เริ่มขยายตัวตามมา หลังจากนั้น โดยเฉพาะสื่อในประเทศต่าง ๆ ก็ไม่ได้ถูกจำกัดพื้นที่ แต่มักถูกใช้เป็นเครื่องมือในการขยายขอบเขตออกไปในต่างประเทศอย่างไม่หยุดนิ่ง ทั้งการไปสร้างองค์กรสื่อลูกข่าย และการร่วมทุนระหว่างประเทศด้านสื่อ

การขยายตัวดังกล่าวก่อให้เกิดสื่อข้ามชาติตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งปัจจุบันแปรสภาพ กลายเป็นรายการโทรทัศน์ หรือที่เรียกว่ารายการโทรทัศน์ข้ามชาติ อารดา ครุจิต และ สมสุข หินวิมาน (2558, น.553-555)

รายการโทรทัศน์ข้ามชาติเกิดจากแนวคิดของการขยายตัวของลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์แบบแฟรนไชส์สื่อ โดยจุดเริ่มต้นมาจากการนำเอาเนื้อหา รูปแบบรายการลิขสิทธิ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ดั้งเดิมของผู้ผลิตจากประเทศใดประเทศหนึ่งผ่านการซื้อ ขาย ลิขสิทธิ์ ในทางธุรกิจจะเรียกว่าเป็นการขายแบบขยายสาขา แต่ในทางการผลิตรายการโทรทัศน์ ผ่านการซื้อขายลิขสิทธิ์นั้นจะเรียกว่าการสร้างสรรค์รูปแบบรายการผสมผสาน ความชอบ ความนิยม และวัฒนธรรมของประเทศผู้ผลิตจนกลายเป็นรายการโทรทัศน์ข้ามชาติ

Knox Simone (2012) และ Michele Hilmes (2014) กล่าวถึงการเกิดการข้ามชาติของรายการโทรทัศน์ ว่าเป็นการแพร่พันธุ์ทางโทรทัศน์ ระหว่างประเทศ ระหว่างสหรัฐอเมริกา และสหราชอาณาจักรและพันธมิตรทั่วโลก เพราะทั้งสองประเทศถือว่าเป็นผู้ผลิตที่ใหญ่ที่สุดสองรายของโลก รายการโทรทัศน์ที่เคยทำมาจากความพยายามของบุคคลหรือบริษัทผู้ผลิตเมื่อประสบความสำเร็จจนเกิดความนิยมข้ามโลก ซึ่งบริษัทผู้ผลิตทั่วโลกที่เป็นพันธมิตรจากการซื้อขายลิขสิทธิ์มีส่วนทำให้เกิดความสำเร็จและได้รับการยอมรับในต่างชาตินอกจากการครอบครองพื้นที่แห่งชาติเดียวกันจนกลายเป็น "coproduction ระหว่างประเทศ" ในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ประเทศ ส่วนใหญ่ได้รับสิทธิ์ในการผลิตรายการในรูปแบบการเป็นคู่ค้าเชิงพาณิชย์ โดยการเซ็นสัญญาซื้อขาย โดยมีเอกสารเกี่ยวกับการผลิตในประเทศ (หรือที่เรียกว่าการซื้อขายลิขสิทธิ์) นั่นเอง

ในประเทศไทยนั้นเห็นได้เด่นชัดก็อย่างเช่น การได้รับสิทธิ์ในการสร้างสรรค์รายการของ สถานีโทรทัศน์ดิจิทัล ช่องเวิร์คพอยท์ จากการซื้อลิขสิทธิ์รายการ The X factor ในการผลิตและออกอากาศในสถานี

Tim Westcott (2013) ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า สหรัฐอเมริกาและสหราชอาณาจักรกลายเป็นไม่เพียงแต่เป็นผู้ส่งออกรายการโทรทัศน์รายใหญ่ที่สุดสองรายของโลกเท่านั้น แต่ยังเป็นลูกค้ารายใหญ่ที่สุดของกันและกัน และเป็นคู่ค้ารายใหญ่ที่สุดอีกด้วย ความสัมพันธ์ดังกล่าวก่อให้เกิดรูปแบบของโครงการที่เป็นรูปธรรมขึ้นใหม่ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มชาติพันธุ์ข้ามชาติกลุ่มใหม่ที่มีส่วนร่วมทางวัฒนธรรมและแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาอุตสาหกรรมโทรทัศน์และการเรียนรู้รูปแบบของโทรทัศน์ข้ามชาติ

การศึกษาแนวคิดดังกล่าวที่กล่าวมาข้างต้นเพื่อนำมาเชื่อมโยงให้เกิดความสมบูรณ์ขององค์ความรู้ในเรื่องการซื้อและสามารถเข้าใจถึงการสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องของรายการโทรทัศน์ข้ามชาติผู้วิจัยจึงศึกษาในส่วนของ การสื่อสารการตลาดระดับ โลกเพื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการสื่อสารในระดับโลก

#### การสื่อสารการตลาดระดับโลก

โลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารผ่านเทคโนโลยีของมนุษย์ง่ายขึ้น สามารถเชื่อมโยงโลกทั้งโลกเข้าด้วยกันทำให้โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งผลนั้นเกิดขึ้นจากระบบของ อินเทอร์เน็ตที่ช่วยให้โลกแคบและสามารถติดต่อได้อย่างไร้พรมแดน ด้วยความสะดวกและรวดเร็ว ซึ่งทำให้เกิดทั้งแง่ลบและแง่บวกต่อการทำการตลาดในปัจจุบัน จนก่อให้เกิดการสื่อสารการตลาด แบบในระดับโลก การสื่อสารการตลาดระดับโลกนั้นถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างและการรับข้อมูลข่าวสารซึ่งถือเป็นการสื่อสารการตลาดระดับสากล

กิจการด้านสื่อโทรทัศน์ถือเป็นกิจการประเภทหนึ่งที่มีการลงทุนสูง ต้องการทรัพยากรในการผลิตมาก และมีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีของกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงจำเป็น ต้องมีการร่วมทุนหรือลงทุนในการสร้างเครือข่ายในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นเนื้อหา ของรายการเพื่อการดำเนินธุรกิจและการอยู่รอดของการทำธุรกิจจนก่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจร่วมทุนแบบสื่อข้ามชาติคือการขยายและการแสวงหาปัจจัยเสริมความแข็งแกร่งให้กับ ธุรกิจโทรทัศน์ อย่างที่เห็นในปัจจุบัน อารดา ครุจิต (2558, น.554) กล่าวว่า ในปัจจุบันเรามักจะเห็นหนังสือหรือนิตยสารหัวต่างประเทศ ภาพยนตร์จากฮอลลีวูด รายการโทรทัศน์ที่มีรูปแบบสำเร็จรูปจากบริษัทแม่ ในต่างประเทศที่ได้รับความนิยมไปทั่วโลกหรือที่เรียกกันว่ารายการแฟรนไชส์ เช่น Got Talent, The Voice, Take Me Out, Next Top model, Amazing Race, The X Factor ฯลฯ

เหตุผลที่รูปแบบรายการต่าง ๆ เหล่านี้สามารถสร้างกระแสนิยมได้อย่างรวดเร็ว และประสบความสำเร็จทางธุรกิจและการนำจะเกิดขึ้นจากเนื้อหารายการเหล่านั้น ได้รับการ ออกแบบ และทดสอบตลาดหลักองค์กรขนาดใหญ่ในระดับโลกที่มีความพร้อมทั้งทางทรัพยากรทุกด้าน เช่น การลงทุนด้านเทคโนโลยี กำลังคนในการสร้างสรรค์ผลงาน รวมถึงการมีเครือข่าย ในการส่งออก เนื้อหารายการอย่างเข้มแข็งเป็นระบบทั่วโลก รวมไปถึงเหตุผลที่สำคัญ ที่สุดอีกหนึ่งประการก็คือ ศักยภาพในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่สูงมากนั่นเอง Roth (1982) Quoted in De Moiji (1991) ได้กล่าวว่า การสื่อสารการตลาดระดับ โลกเป็น การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดในรูปแบบต่าง ๆ ทั้ง ในทางการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการขาย

มากกว่า 1 ประเทศขึ้นไป จนกลายเป็นการสื่อสารระดับโลก (Global Marketing Communication) ซึ่งสามารถอธิบายองค์ประกอบดังกล่าว

ได้ว่า กระบวนการสื่อสารระดับโลกนั้น เริ่มต้นจาก ผู้ส่งสาร ที่เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ ที่เริ่มการใช้การ สื่อสารมวลชนเพื่อส่งเสริมให้เกิด ความรู้จักในวงกว้างเพื่อขยายแฟรนไชส์สื่อ ซึ่งในการสื่อสารนั้น อาจจะทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองระหว่างผู้ผลิต กลุ่มเป้าหมาย และผู้สนับสนุนได้ อีกทั้งปัจจัยที่ อาจจะทำให้เกิดการสื่อสารไปยังตลาดต่างประเทศในระดับสากล ได้แก่ ความแตกต่างด้านภาษา วัฒนธรรม สังคม กฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไปในแต่ละ ท้องถิ่นที่สามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนเพื่อความพึงพอใจของผู้ชมในแต่ละพื้นที่

ข้อมูลวิถีชีวิตและวัฒนธรรมที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในแต่ละประเทศ การศึกษาเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดระดับโลกรวมถึงการศึกษาวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของ คนในต่างประเทศถือว่าเป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนการทำงานของธุรกิจ โทรทัศน์ที่ต้องมีความสอดคล้องกับพฤติกรรมและวัฒนธรรมของประชาชนจากแต่ละประเทศมีวิถี ชีวิตและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน กฤษติกา คงสมพงษ์ (2552, น. 112-115) กล่าวว่าไว้ว่า แต่ละ ประเทศมีรูปแบบการใช้ชีวิตและพฤติกรรมการรับรู้แตกต่างกัน โดยใน งานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยขอ ยกตัวอย่างแต่เพียงประเทศ ที่ได้มีการติดต่อทำธุรกิจ ใน ลักษณะของการติดต่อซื้อ ขายลิขสิทธิ์ รายการโทรทัศน์ของบริษัทเวิร์คพอยท์ ซึ่งเป็น ประเทศคู่ค้าที่มีการติดต่อซื้อขาย ทั้งแบบที่กำลัง เจริญติดต่อ และได้ทำสัญญา ซื้อขายเรียบร้อยแล้ว

1. ประเทศสหรัฐอเมริกา ถือเป็นประเทศที่ประชาชนส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นต่อ อนาคต ไม่เกรงกลัวต่อการท้าทายและการแข่งขัน มีพฤติกรรม ที่เป็นประโยชน์ต่อการ ขยายตลาด และการ ติดต่อเพื่อทำธุรกิจ คือมีความตั้งมั่นและไม่เปลี่ยนใจง่าย ชอบเสี่ยง มักจะทำอะไรด้วยความ ชัดเจน มองโลกในแง่ดีและมักสร้าง โอกาสทางธุรกิจด้วย ความรวดเร็ว

2. ประเทศอังกฤษ ชาวอังกฤษมีหลักการและใช้ชีวิตอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม มักเลือกกระทำในสิ่งที่ ส่งผลมาจากความเหมาะสมเหตุและผล โดย ใช้ความประนีประนอม ด้วย พื้นฐานวัฒนธรรมของชนชั้นสูง จึงส่งผลให้มี พฤติกรรมไม่เปลี่ยนแปลงอะไรง่าย ๆ ใช้ชีวิตแบบ ดั้งเดิม ไม่ค่อย เปลี่ยนวิถีชีวิตของตน สามารถเข้ากับชนชาติอื่น ๆ ได้ง่าย เนื่องจากภาษาที่ใช้เป็น ภาษา อังกฤษที่มีความ ครอบคลุมไปทั่วโลก เป็นประเทศที่มีความคิดและเชื่อในเรื่องของชนชั้น ค่อนข้างมาก จากการทำธุรกิจหรือการติดต่อจะไม่ค่อยเปิดเผยกับฝ่ายตรงข้ามหากมีความ คิดเห็นที่ ไม่ตรงกัน ชอบมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานและไม่ฉาบฉวย

3. ประเทศออสเตรเลีย ประชาชนในประเทศออสเตรเลียนั้น ไม่ชอบให้ยกยอตนเอง เพราะ ถือว่าการยกยอนั้นมีนัยแอบแฝงเหมือนการหลอกลวง จึงเป็นประเทศที่มีวิถีชีวิต และ วัฒนธรรมแตกต่างจาก ชาตินอื่น ๆ โดยเฉพาะเรื่องของการไม่แบ่งชนชั้นใน สังคมเพราะมักคิดว่าอีก ฝ่ายนั้นถือเป็นมิตรภาพหรือเป็นเพื่อนของตน มีความมองโลกในแง่ดีมากเป็นพิเศษ และให้เกียรติ ผู้คนด้วยความเสมอภาค

4. ประเทศนิวซีแลนด์ เป็นประเทศที่ประชากรมีพฤติกรรมการใช้ชีวิตด้วยความสงบ เรียบง่าย มีลักษณะวิถีชีวิต โอนเอียงไปทางกลุ่มอนุรักษ์นิยม ประชากรส่วนใหญ่ใช้ภาษาอังกฤษ เนื่องจากประเทศต่าง ๆ เป็นประเทศที่กลุ่มชนชั้นกลาง ของประเทศอังกฤษ อพยพและย้ายเข้ามาอยู่ อาศัย ซึ่ง ประชากรกลุ่มนี้ถือเป็นประชากรที่ มีการศึกษาและยังใช้ชีวิตโดยรับอิทธิพลจากประเทศ อังกฤษเป็นส่วนมาก

5. ประเทศฟินแลนด์ คนในประเทศนี้ยังถือว่าใช้ชีวิตค่อนข้างเชื่องช้า วิถีชีวิตขึ้นตรง กับความ ซื่อสัตย์และมีความน่าเชื่อถือ ประชากรส่วนใหญ่จะมีบุคลิกเงียบขรึมแข็งกระด้าง ชีวิต ความเป็นอยู่ค่อนข้างธรรมดาเนื่องจากประเทศมีสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยป่าไม้ ทะเลสาบและ หิมะ ประชาชนใช้ชีวิตอย่างอิสระ คนในประเทศส่วนใหญ่ นับถือศาสนา คริสต์ และใช้ภาษา ฟินแลนด์ เพราะคนในประเทศนี้ไม่ค่อยมี ทักษะด้านภาษาอื่นและ ไม่คุ้นเคยกับชาวต่างชาติ คน ฟินแลนด์จึงมีจุดอ่อนเรื่องการสื่อสาร

6. ประเทศฝรั่งเศส ประเทศฝรั่งเศสนั้นถือเป็นประเทศที่มีชื่อเสียงด้านแฟชั่น และถือ ว่าเป็น ประเทศที่มีภาษาสำเนียงไพเราะที่สุดในโลก ชาวฝรั่งเศสจะมีความอิสระในการใช้ชีวิต รัก ความยุติธรรมหาก จะติดต่อทำการค้า หรือติดต่อทางธุรกิจควรจะต้อง ศึกษาภาษาฝรั่งเศส ประเทศ ฝรั่งเศส นั้น มีวัฒนธรรมที่เชื่อว่าตนเองมีเอกลักษณ์ ที่แตกต่างไปจากคนอื่น มีสติปัญญาที่เหนือกว่า ชนชาติอื่น อีกทั้งยังให้ความสำคัญเรื่อง ความเท่าเทียมกันในสังคม

7. ประเทศเยอรมนี ประเทศเยอรมนีนั้นให้ความสำคัญกับเรื่องของการตรงต่อเวลา วางเป้าหมายในชีวิตเน้นไปในเรื่องของการทำงานให้ลุล่วงสำเร็จ มีความเชื่อว่าตนเองมีศักยภาพ



มากกว่าคนอื่น มีความซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา และใช้ชีวิตอยู่บนพื้นฐานของความยึดมั่นในกฎหมาย ชาวเยอรมันมักให้ความสำคัญกับเรื่องสินค้า คุณภาพของสินค้าที่สมน้ำสมเนื้อกับราคา หากสินค้าหรือสิ่งที่ได้มีการติดต่อค้าขายทางธุรกิจไม่เป็นไปตามที่ตกลงผู้ขายจะต้องออกมาแสดงความรับผิดชอบเพราะชาวเยอรมันเชื่อว่า เมื่อได้รับคำกล่าว ขอโทษถือเป็นการยอมรับและแก้ไขในสิ่งที่ผิดแล้ว

8. ประเทศอิตาลี คนในประเทศนี้ถือว่าเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์น่าหลงใหลแต่คนในประเทศจะไม่ลุ่มหลงชาติตัวเอง ชาวอิตาลีนั้นมักมีความเป็นมิตรช่างเจรจา มีนิสัยที่ตรงไปตรงมา มีการใช้ชีวิตอย่างเป็น ระบบแบบแผน ทำงานตามแผนงาน ที่มีโครงสร้างอย่างปลอดภัยแต่ มีความยืดหยุ่นทาง ธุรกิจค่อนข้างสูง และชาวอิตาลี มักจะให้ความสำคัญ ในเวลาพักผ่อนของคุณ คุณได้จากการเปิดร้านค้าที่มีเวลาเปิดปิดในแต่ละวันอย่างชัดเจน

9. ประเทศญี่ปุ่น เป็นประเทศที่มีความใกล้เคียงในเรื่องของวัฒนธรรมการใช้ชีวิตกับประเทศไทยแต่ประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวสูง มั่นใจในเรื่องของวัฒนธรรม ประจำชาติของตนเนื่องจากมีประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมที่ถูกสืบทอดรักษาไว้อย่างโดดเด่น ประเทศญี่ปุ่นถือเป็นประเทศที่มีเครือข่ายโยงใยกันในทุกชนชั้นหากจะทำการ ติดต่อประสานงานด้านธุรกิจกับประเทศนี้จำเป็นจะต้องเข้าใจวัฒนธรรมวิถีชีวิตของชาว ญี่ปุ่นที่มีความเป็นระเบียบระบบ ซึ่งเกิดจากการวางแผนและการทดลองแผนการดังกล่าว อย่างดีเยี่ยม ชาวญี่ปุ่นเมื่อมีการติดต่อทางธุรกิจมักจะนิยม แลกเปลี่ยนนามบัตรซึ่งถือเป็นวิธปฏิบัติตามวัฒนธรรม หากจะติดต่อสื่อสารกับประเทศญี่ปุ่น ควรจะศึกษาวัฒนธรรมและ ภาษาของประเทศญี่ปุ่น

10. ประเทศจีน เป็นประเทศที่มีกลุ่มเป้าหมายเยอะที่สุดในโลก ชาวจีนนั้นมีจำนวนมากและที่สำคัญมาก จะมีความเชื่อในเรื่องของศาสตร์ฮวงจุ้ย ชาวจีนมักจะนำความรู้เรื่องดังกล่าวมาปรับใช้ใน การติดต่อเจรจาเรื่องธุรกิจ บางครั้งชาวตะวันตกอาจจะคิดว่าเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องล้าสมัย แต่ประเทศจีนนั้นถือเป็นวัฒนธรรมดั้งเดิมที่มีความน่าเชื่อถือและจำเป็นต้องทำอย่าง ซำนานทความเชื่อดังกล่าวมักจะส่งผลต่อวัฒนธรรมการติดต่อสื่อสารทางธุรกิจ ชาวจีนนั้นมีนิสัยอดทน รอบคอบและมัธยัสถ์ แม้ว่าประเทศจีนจะเป็น ประเทศขนาดใหญ่แต่ก็ถูก ปกครองโดยรัฐบาลผู้มีอำนาจจึงมีความ เบ็ดเสร็จในการกำหนดทิศทางธุรกิจของ ประเทศตน

11. ประเทศเกาหลีใต้ เป็นประเทศที่กำลังสร้างการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้โลกรู้จักประเทศของตน ผ่านการสื่อสารวัฒนธรรมที่แฝงมาในรูปแบบ ของไอคอลลหรือซีรีส์ที่สามารถสร้างความสนใจให้กับชาวโลก จนทำให้ช่วงหลัง ประเทศเกาหลีใต้กลายเป็นประเทศที่มีสถานะเศรษฐกิจที่เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การติดต่อสื่อสารหรือการทำธุรกิจกับประเทศเกาหลีใต้นั้นจะ ต้องศึกษาในเรื่อง ของวัฒนธรรมประเพณีที่ถือว่าเป็นการผสมผสานระหว่างเอเชียและตะวันออก ไว้

อย่างชัดเจน คนเกาหลีมีความตรงไปตรงมาและน่าเชื่อถือ รวมไปถึงประเทศเกาหลีใต้เชื่อว่าการทำธุรกิจนั้นถือว่าเป็นการติดต่อเพื่อเปิดโลกใหม่และทำให้คนรู้จักประเทศของตนมากขึ้น

จากการศึกษาเรื่องดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยพบว่า แต่ละประเทศนั้นมี วัฒนธรรมประเพณี และการติดต่อสื่อสารในรูปแบบที่ต่างกันเพื่อเป็นการเข้าใจถึงวิธีการติดต่อสื่อสารในแต่ละภูมิภาค หรือในแต่ละประเทศ การศึกษา เรื่องข้อมูล วิถีชีวิตและ วัฒนธรรมจึงมีความสำคัญในการบริหารจัดการเพื่อติดต่อซื้อและขายลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ผ่านการสื่อสารอย่างมีระบบแบบข้ามชาติ เพื่อให้การทำ ธุรกิจดำเนินไปอย่างราบรื่น

สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2559) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การสื่อสารการตลาดระดับโลก ทั้งหมด 4 วิธีคือ

1. กลยุทธ์ระหว่างประเทศ (International Strategy) คือกลยุทธ์ในการจัดการทางด้านธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการขายบริการ การขายสินค้า ผลิตภัณฑ์ จากบริษัทในประเทศแม่ไปยัง บริษัทต่าง ๆ ที่มีสาขาซึ่งตั้งในประเทศอื่น ซึ่งนโยบายหลักยังคงเป็นบริษัทในประเทศแม่เป็นผู้ ดูแลอยู่ แต่ในบางกรณีอาจให้บริษัทตัวแทนที่อยู่ในประเทศอื่นสามารถทำการบางอย่างได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อตกลงที่ตกลงร่วมกัน เช่น บริษัท McDonald, บริษัท P&G เป็นต้น

2. กลยุทธ์ข้ามชาติ (Multidomestic Strategy) คือกลยุทธ์ที่มีการกระจายอำนาจ กระจายการตัดสินใจให้บริษัทตัวแทนในต่างประเทศเป็นผู้ดูแลมากขึ้น เช่น การปรับเปลี่ยนราคา การปรับเปลี่ยนสินค้าและบริการ เพื่อให้เข้าถึงความต้องการของคนในประเทศนั้น ๆ มากขึ้น และมีความง่ายและรวดเร็วในการแข่งขัน

3. กลยุทธ์ระดับโลก (Global Strategy) คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้น การสร้างมาตรฐานเดียวกันทั่วโลกซึ่งบริษัทสินค้าผลิตภัณฑ์การบริการ จะต้องเป็น ที่ยอมรับของคนทั่วโลก โดยบริษัทจะใช้รีเซนเตอร์ในการนำเสนอคนเดียวกันที่ เป็นที่ยอมรับของคนทั่วโลก ซึ่งกลยุทธ์ระดับโลกนี้ ผู้ใช้สินค้าหรือผู้บริโภค จะต้องเป็นผู้ที่ปรับ ตัวให้เข้ากับตัวของสินค้า ตัวผลิตภัณฑ์และบริการเอง เช่น น้ำหอมยี่ห้อดังระดับโลก

4) กลยุทธ์ส่งผ่านข้ามชาติ (Transnational Strategy) คือกลยุทธ์ที่ต้องการ ลดต้นทุนในการผลิตเนื่องมาจากต้นทุนในการผลิตมีต้นทุนที่สูงขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ ต้องมีการปรับเปลี่ยนสินค้า ผลิตภัณฑ์ บริการ ให้สนองตอบความต้องการ ของคนในประเทศนั้น ๆ ด้วย

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า เนื้อหาในเรื่องของการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์จนก่อให้เกิดการเป็นรายการ โทรทัศน์ข้ามชาติ แนวคิดดังกล่าวจะเน้นศึกษาในเรื่องของการติดต่อสื่อสารทางการตลาดในระดับโลก การศึกษาเรื่องของวัฒนธรรมรูปแบบการสื่อสารในการติดต่อเพื่อทำธุรกิจกับประเทศต่าง ๆ ที่มุ่งให้เกิดการจับมือกันกับคู่ค้าทางธุรกิจเพื่อ

ลงทุน ซึ่งสามารถนำมาใช้อธิบายปรากฏการณ์ของการซื้อขายลิขสิทธิ์ที่ผู้วิจัยกำลังทำการศึกษา และสามารถทำให้ผู้วิจัยเข้าใจถึงการบริหารจัดการ ที่ส่งผลถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึง การนำแนวคิดดังกล่าวมาสร้างเครื่องมือ คำถามในงานวิจัยในบทที่ 3 ได้

#### 2.4 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาทั้งบทความ และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า มีงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องของ ชล อุดมพานิช (2555) ได้ศึกษาเรื่อง “การเลือกซื้อลิขสิทธิ์รายการจากต่างประเทศ เพื่อมาผลิตในประเทศไทย” แต่การศึกษาเรื่องดังกล่าวก็มุ่งเน้นศึกษาปัจจัยด้านรูปแบบของรายการ โทรทัศน์ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกซื้อรายการลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์จากต่างประเทศ และปัจจัย ด้านธุรกิจที่มีผลต่อการเลือกซื้อรายการจากต่างประเทศ ซึ่งผลของการวิจัยนั้นได้ทำให้เข้าใจถึง กระบวนการการเลือกซื้อรายการ ซึ่งมีปัจจัยหลักมาจากวัฒนธรรมองค์กรและวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ส่วนที่สองคือ แนวความคิดของรายการ เนื้อหา ลูกเล่น และการตลาด ที่ส่งผลให้ผู้ผลิตแต่ละรายมีความคิดเห็นในการเลือกซื้อแตกต่างกัน อีกทั้งปัจจัยด้านธุรกิจโทรทัศน์นั้น มีอิทธิพลต่อการเลือกซื้ออย่างมาก ทั้งเรื่องต้นทุนการผลิต ซึ่งมีผลตรงกับทั้งรายจ่ายและผลกำไร และถือว่าเป็น ส่วนสำคัญในการเลือกซื้อลิขสิทธิ์รายการเป็นอย่างมาก แต่ก็ยังขาดในเรื่องของปัจจัยที่ทำให้เกิดการขยายตลาดผ่านการขายลิขสิทธิ์ รายการ โทรทัศน์ของไทย

ส่วนงานวิจัยของ สุธีรา อินทรวงค์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง “กระบวนการผลิตซ้ำข้าม วัฒนธรรมของรายการที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศของสถานีโทรทัศน์ยูบีซี” ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นในเรื่องของการศึกษาการผลิตซ้ำรูปแบบรายการแบบข้ามวัฒนธรรมจากรายการต่างประเทศ ที่ได้ซื้อลิขสิทธิ์อย่างถูกต้องตลอดจนการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบและเนื้อหา ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายในประเทศเพื่อให้ได้รับทั้งความนิยมและการสนับสนุนจากสปอนเซอร์ ผู้สนับสนุนรายการ

แม้ผลการวิจัยจะพบว่า การผลิตรายการที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศนั้นแบ่งได้สอง รูปแบบคือ คงรูปแบบและรักษาเนื้อหา ความหมายดั้งเดิมของรายการเอาไว้ทั้งหมด แบบที่สองคือ คัดแปลงรูปแบบแต่ยังคงเนื้อหารายการเดิมไว้ ในส่วนของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบ และการสร้างสรรค์นั้น เกิดจากปัจจัยภายในองค์กรคือ การทำสัญญา รูปแบบของรายการ นวัตกรรม และค่าใช้จ่าย ในส่วนของภายนอกองค์กรคือ กลุ่มเป้าหมาย ความต้องการของผู้รับสาร และ วัฒนธรรมที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบและเนื้อหาของรายการ ถึงอย่างนั้นข้อมูลดังกล่าวก็ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เข้าใจกระบวนการผลิตหรือการสร้างสรรค์รายการให้เข้ากับผู้ชมในประเทศจากการ

ซื้อขายลิขสิทธิ์ เพราะการวิจัยดังกล่าวมุ่งเน้นในเรื่องของการผลิต และการสร้างสรรค์ ไม่ได้ศึกษาองค์ความรู้เรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดการซื้อขายแต่อย่างใด

เมื่อก้าวถึงการขยายตลาดธุรกิจรายการโทรทัศน์ผ่านการขายลิขสิทธิ์ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษา งานวิจัยของ ไอราต ศรีสุชาติ (2546) ที่ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบริษัทผลิตสารคดีไทยเพื่อความอยู่รอด” ซึ่งเป็นการศึกษาถึงสภาพการณ์ของรายการประเภทสารคดีไทยในช่วงปี พ.ศ. 2545 โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการศึกษาการบริหารงานของบริษัทผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์และผู้นำเข้ารายการสารคดีโทรทัศน์ การศึกษาในครั้งนี้กล่าวถึงทางรอดของบริษัทผู้ผลิตรายการ สารคดี คือการผลิตรายการสู่ตลาดต่างประเทศเนื่องจากแนวโน้มรายการโทรทัศน์ประเภทสารคดี ในต่างประเทศนั้นมีการขยายตัวสูง และสถานีโทรทัศน์ต่าง ๆ มีความต้องการสารคดีที่สร้างจากผู้ผลิตหน้าใหม่ จึงเป็นแนวทางหนึ่งในการทำการตลาดต่างประเทศ แต่ทั้งหมดก็ยังคงเป็นการศึกษาที่เป็นรูปแบบของการสร้างสรรค์ของการทำรายการสารคดีที่ยังไม่ได้มุ่งเน้นให้เกิดการเป็นลิขสิทธิ์ หรือ แพรนไชส์สื่อ

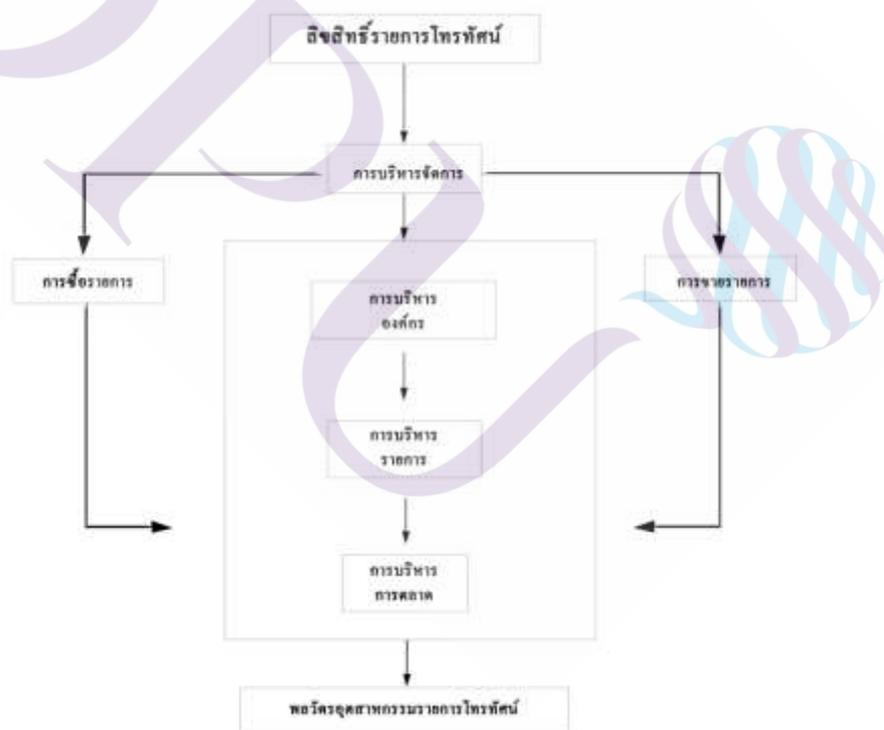
แม้ว่า สุชาติพิทย์ ทิพย์บำรุง (2552) ได้ศึกษาเรื่อง “การปรับกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อขยายโอกาสทางธุรกิจของผู้ผลิตสารคดีโทรทัศน์ กรณีศึกษา บริษัท พาโนรามา เวิลด์ไวด์ จำกัด และบริษัททีวีบูรพา จำกัด” งานวิจัยดังกล่าวได้ศึกษาถึง การผลิตรายการโทรทัศน์ (ประเภทสารคดี) ในแง่มุมของธุรกิจว่า การผลิตรายการสารคดีนั้นเป็นรายการที่มีผู้ชมเฉพาะกลุ่มเป็นผลให้ไม่ได้รับการสนับสนุนจากเอเจนซีโฆษณา หรือกลุ่มบริษัทผู้ออกทุนในการโฆษณาการขยายฐานผู้ชมเป็นอีกหนึ่งทางรอดของธุรกิจ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอ และปรับกลยุทธ์การสื่อสารผ่านตัวรายการสารคดีอาจจะเป็นตัวช่วยให้เกิดความน่าสนใจไปยังตลาดสารคดีต่างชาติจากการสื่อสารผ่านภาพลักษณ์ขององค์กรจนสามารถสร้างคุณค่าให้เกิดในใจผู้ชม การศึกษาครั้งนี้ยังเน้นย้ำถึงจุดยืนขององค์กรผู้ผลิตในส่วนของคุณภาพและสาระประโยชน์ที่ให้ต่อสังคม ทำให้เกิดความศรัทธาต่อองค์กร จนกลายเป็นฐานสำคัญในการขยายโอกาสทางธุรกิจของผู้ผลิตรายการในอนาคต แต่งานวิจัยดังกล่าวจะยังไม่ได้ให้รายละเอียดในส่วนของการศึกษาการปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการซื้อขายลิขสิทธิ์อย่างชัดเจน

สรุปได้ว่า จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมายังเป็นองค์ความรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องและกระจัดกระจาย ที่สำคัญยังไม่เห็นถึงพลวัตของการบริหารจัดการที่ส่งผลให้เกิดการซื้อขายลิขสิทธิ์ ที่มีต่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ที่ชัดเจน ข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยนี้จึงมีความสำคัญในการขยายองค์ความรู้ในเรื่องของปัจจัยที่มีผลต่อการซื้อขายลิขสิทธิ์ในปัจจุบัน

## 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในงานวิจัยหัวข้อนี้เป็นการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ ที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จทั้งการซื้อและการขาย ดังนั้น เพื่อให้มีแนวทางในการศึกษาที่ชัดเจน ผู้วิจัยได้วางกรอบแนวคิด โดยมีปัจจัยในการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ผ่านการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการซื้อและการขายลิขสิทธิ์รายการ โดยมีปัจจัยหลักสามปัจจัย ได้แก่

- 1) การบริหารองค์กรที่เป็นเรื่องของการวางแผนในการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ การวางแผนเพื่อการทำธุรกิจโทรทัศน์ ในปัจจุบัน
- 2) การบริหารรายการที่เป็นการบริหารจัดการให้เกิดความสำเร็จในเรื่องของเนื้อหา รายการ จนส่งผลให้เกิดการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการ
- 3) การบริหารธุรกิจในเรื่องของการบริหารที่ส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารในการทำธุรกิจ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรสถานีโทรทัศน์ ในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ที่ จะส่งผลต่อผล วัตถุประสงค์อุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทยดังกรอบแนวคิดด้านล่างนี้



ภาพที่ 2.3 รูปภาพแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อคำตอบว่าเหตุใดสถานีโทรทัศน์ไทยจึงซื้อ ลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์มาผลิต และเหตุใดผู้ผลิตต่างชาติจึงซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของไทย โดยมีรายละเอียดแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

#### 3.1 การศึกษาเอกสาร (Documentary Analysis)

การศึกษาเอกสารในงานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขาย ลิขสิทธิ์ โดยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีดังกล่าว เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุเบื้องต้นที่ทำให้เกิดการซื้อ ลิขสิทธิ์ รายการของไทย และขายรายการลิขสิทธิ์ให้กับผู้ผลิตต่างชาติ ทั้งนี้เพื่อหามิติทางในการ เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ ในช่วงที่ บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งเป็นสถานีดิจิทัลแล้ว (ตั้งแต่ปี 2555-ปัจจุบัน) โดยการประสานงาน เพื่อขอเอกสารจากหัวหน้าฝ่ายลิขสิทธิ์รายการของบริษัทฯ

##### 3.1.1 ประเภทของเอกสาร

ประเภทเอกสารที่ผู้วิจัยติดต่อขอความอนุเคราะห์เพื่อใช้ในการศึกษาค้นคว้าได้แก่

- 1) สัญญาซื้อลิขสิทธิ์รายการจากต่างประเทศ
- 2) สัญญาขายลิขสิทธิ์รายการให้กับต่างประเทศ

นอกจากนี้ยังมีเอกสารส่วนอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยสามารถศึกษาได้เป็นส่วนประกอบ เช่น แผ่นพับแผ่นโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ใช้เผยแพร่ในการไปออกบูทในงานต่าง ๆ

##### 3.1.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง โดยผู้วิจัยได้ทำจดหมายขอความอนุเคราะห์ ข้อมูลเอกสาร ซึ่งได้รับการอนุมัติจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ เพื่อติดต่อขออนุญาต กับฝ่าย ลิขสิทธิ์รายการ แผนกพัฒนาธุรกิจของ บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) หลังจากได้รับการอนุญาต ผู้วิจัยจะดำเนินการขอรับเอกสาร โดยเจาะจงเลือกเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ รายการลิขสิทธิ์ที่ซื้อมาจากต่างประเทศ แล้วนำมาตัดแปลงเพื่อออกอากาศในประเทศไทย รวมไปถึง เอกสารการขายลิขสิทธิ์รายการที่มีคู่ค้าทางธุรกิจ ซื้อรายการโทรทัศน์จากบริษัทไปเมื่อรวบรวม เอกสารได้ครบทั้งหมดก็จัดการแยกเอกสารตามหมวดหมู่เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ให้ตรงตาม วัตถุประสงค์ และคำถามวิจัยในบทที่ 1

### 3.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลทั้งหมดจากการรวบรวมเอกสารของแผนกพัฒนาธุรกิจแล้ว ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 : นำมาจัดเป็นหมวดหมู่ตามประเภทและความสำคัญ แบ่งเป็นเอกสารเกี่ยวกับการซื้อ เอกสารเกี่ยวกับการขาย เอกสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ และโฆษณา

ขั้นตอนที่ 2 : นำเอกสารที่ได้จากการจัดหมวดหมู่มาอ่านทำความเข้าใจรายละเอียด เมื่อพบข้อมูลที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับงานวิจัยก็จะเน้นข้อความพร้อมจดบันทึก ประเด็นสำคัญที่พบ

ขั้นตอนที่ 3: นำเอกสารที่ได้จากการจดบันทึกในขั้นตอนที่สองนั้นนำมาวิเคราะห์ และสรุปข้อมูลโดยการเขียนพรรณนาความเพื่ออธิบายข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์และคำถามนำวิจัยที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้

## 3.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview)

การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) ถือเป็นอีกวิธีการที่ทำให้ทราบถึงเหตุผลในการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์เพื่อนำมาผลิตในประเทศไทย และเหตุผลที่คู่ค้าทางธุรกิจต่างชาติซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของไทย รวมไปถึงเข้าใจถึงพลวัตที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทยจากการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการที่มีความเกี่ยวข้องกับการซื้อขายลิขสิทธิ์ เนื่องจากผู้บริหารของบริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) นั้น ถือเป็นผู้บริหารที่ลงมือทำงานจริงในทุกขั้นตอน เพราะฉะนั้นชุดข้อมูลที่ได้จึงมีความครอบคลุมทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ โดยมีขั้น ตอนดังต่อไปนี้

### 3.2.1 ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธี การคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการขึ้นไปในสายงานที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายลิขสิทธิ์ทั้งหมด รวม 4 ท่าน ดังต่อไปนี้

3.2.1.1 คุณธนศักดิ์ หุ่นอารักษ์ (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายงานพัฒนา ธุรกิจ) ถือเป็นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการซื้อขายลิขสิทธิ์ เนื่องจากสายงานดังกล่าวถือเป็นสายงานที่สำคัญในองค์กร เพราะดำเนินงานในส่วนของการพัฒนาธุรกิจรายการโทรทัศน์ให้ขยายตลาดจากการผลิตเพื่อออกอากาศ ให้กลายเป็นสินค้าที่เป็นรายการลิขสิทธิ์ออกขายสู่ตลาดโลก

3.2.1.2 คุณชยันต์ จันทวงศาทร (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการผลิต) บุคคลสำคัญในการดูแลการผลิตรายการตั้งแต่เริ่มต้น สามารถพัฒนากลายเป็นรูปแบบรายการที่คน สนใจและ

ได้รับความนิยมนอกจากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ชมทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ ฝ่ายผลิตนี้ถือเป็นฝ่ายที่เริ่มต้นงานสร้างสรรค์การกำหนดรูปแบบการจัดการและการบริหารการผลิตรายการ ของสถานี

### 3.2.1.3 คุณวิชณี ศรีสวัสดิ์ (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายงานการตลาด)

สายงานการตลาดนี้ถือเป็นสายงานสำคัญที่ดูแลทั้งภาพลักษณ์ของรายการและกำหนดรูปแบบที่สามารถสร้างความน่าสนใจให้กับเหล่าผู้สนับสนุนและเอเจนซีโฆษณา อีกทั้งยังเป็นผู้มีส่วนในการตัดสินใจซื้อรายการเพื่อให้สอดคล้องกับทั้งนโยบายสถานี และผู้สนับสนุนสถานี

### 3.2.1.4 คุณชลารักษ์ ปัญญาโณม (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายงานดิจิทัลทีวี) ผู้บริหาร

สถานีที่เป็นแกนนำหลักในการกำหนดรูปแบบโครงสร้างผังรายการ อัตลักษณ์ และนโยบายที่สื่อสารจากบอร์ดบริหาร อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารการซื้อขายลิขสิทธิ์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์และสร้างความน่าสนใจให้กับสถานี

## 3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ แบบสัมภาษณ์ ที่กำหนดข้อคำถามไว้แบบกึ่งมีโครงสร้าง หมายถึง ข้อคำถามที่ผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถามสำคัญไว้บางส่วนล่วงหน้า และจะมีการเสริมเพิ่มเติมประเด็นคำถามในระหว่างการสัมภาษณ์จริง ในขณะที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูล ทั้งนี้คำถามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้เบื้องต้นสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 4 ท่านมีดังต่อไปนี้

1. ทำไมบริษัทเวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) ถึงต้องซื้อรายการลิขสิทธิ์ของต่างประเทศ
2. ท่านมีการวางแผน โดยเฉพาะในด้านการซื้อและขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ในองค์กรของท่านอย่างไร
3. เพราะเหตุใดคู่ค้าทางธุรกิจจึงสนใจซื้อลิขสิทธิ์รายการของบริษัทของท่านและของไทยในภาพรวม
4. ปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมให้เกิดการตกลงซื้อลิขสิทธิ์รายการของบริษัทของท่านและของไทยในภาพรวม
5. ท่านคิดว่าท่านมีการจัดการอย่างไรที่ส่งผลให้มีการซื้อและขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ระหว่างกันกับต่างประเทศ
6. จากการซื้อและขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ระหว่างกันกับต่างประเทศส่งผลอย่างไร กับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทยในภาพรวม



### 3.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลทั้งหมดจากการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 : นำมาถอดเทปสัมภาษณ์และพิมพ์รายละเอียดเป็นข้อความลงเอกสารแยกเป็นหมวดหมู่ตามฝ่ายของผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 2 : นำเอกสารที่ได้จากการจัดหมวดหมู่มาอ่านทำความเข้าใจรายละเอียด เมื่อพบข้อมูลที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับงานวิจัยก็จะเน้นข้อความพร้อมจดบันทึก ประเด็นสำคัญที่พบ หลังจากนั้นจะเน้นข้อความที่สำคัญและเป็นหัวใจหลักของคำตอบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และคำถามงานวิจัย โดยทำแบบนี้ทุกข้อและเปรียบเทียบจากมุมมองของแต่ละคน ในคำตอบนั้น ๆ หลังจากนั้นสรุปข้อมูลวิเคราะห์ในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 : นำเอกสารที่ได้จากการจดบันทึกและเปรียบเทียบคำตอบแต่ละข้อในขั้นตอนที่ 2 นั้นนำมาวิเคราะห์และสรุปข้อมูลโดยการเขียนพรรณนาความเพื่ออธิบายข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์และคำถามนำวิจัยที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (อีเมล E-mail)

วิธีการนี้กำหนดขึ้นเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลหลักชาวต่างชาติ ซึ่งเป็นผู้ซื้อ ลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของบริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลผ่านการเสนอข้อความและรวบรวมคำตอบจากการติดต่อทางอีเมลกับลูกค้าทางธุรกิจที่เป็นชาวต่างชาติ ทั้งนี้วิธีการดังกล่าวถือว่าเป็นวิธีการที่สะดวกที่สุดเนื่องจากผู้วิจัยไม่สามารถเดินทางไปสัมภาษณ์ได้ด้วยตนเอง

#### 3.3.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักในงานวิจัยนี้ ประกอบไปด้วยบริษัทลูกค้าทางธุรกิจทั้งหมดที่เคยซื้อ ลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของบริษัทเวิร์คพอยท์ ซึ่งจากการประสานงานของผู้วิจัยในเบื้องต้นกับฝ่ายลิขสิทธิ์แผนกพัฒนาธุรกิจพบว่า บริษัทดังกล่าวนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 15 บริษัท ซึ่งเคยซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ในช่วงระหว่างปี 2555-2560 โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. Indosiar Television ประเทศอินโดนีเซีย
2. Televisi Transformasi TRANS Indonesia ประเทศอินโดนีเซีย
3. Metro TV ประเทศอินโดนีเซีย
4. Emtex Company ประเทศอินโดนีเซีย
5. Dang Tay Promotion ประเทศเวียดนาม

6. Vietnam Satellite Digital Television Company Limited ประเทศเวียดนาม
7. Saigontourist Cable Television Company Limited ประเทศเวียดนาม
8. Vietnam Television **Đài Truyền hình Việt Nam** ประเทศเวียดนาม
9. Malimar TV ประเทศลาว
10. Latina Televisión ประเทศเปรู
11. TV4 ประเทศสวีเดน
12. Sky-1 ประเทศอังกฤษ
13. IEP Indonesian Entertainmen Produksi ประเทศอินโดนีเซีย
14. CBS Studios International ประเทศสิงคโปร์
15. MIP Cancun ประเทศเม็กซิโก

ผู้วิจัยขอความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ในฝ่ายลิขสิทธิ์แผนกพัฒนาธุรกิจซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ ทางภาษาอังกฤษเป็นผู้ดำเนินการติดต่อประสานงานไปยังบริษัทคู่ค้าทางธุรกิจ 15 แห่งข้างต้น โดยผู้วิจัยได้นำจดหมายขอความอนุเคราะห์ซึ่งชี้แจงถึงวัตถุประสงค์และความสำคัญของการศึกษาวิจัยส่งทางอีเมลไปยังบริษัทข้างต้น

ผู้วิจัยรอเวลาการตอบตกลงในการให้ข้อมูลเป็นเวลา 1 สัปดาห์ จากนั้นบริษัทใดที่ยังไม่มีการติดต่อกลับผู้วิจัยจะส่งอีเมลติดตามผลไปอีก 1 รอบ และใช้เวลารอคำตอบ อีก 1 สัปดาห์ท้ายที่สุดมีบริษัทที่ยินดีตอบรับการให้ข้อมูลวิจัยดังต่อไปนี้

- 1) Indosiar Television ประเทศอินโดนีเซีย

ที่ตั้ง Centre Building, Jalan Damai 11, Daan Mogot, West Jakarta  
Telephone (62-21) 567-2222, 568-8888 Faximili (62-21) 565-5756  
www.indosiar.com

ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ Miss Lily Shuardiman (ผู้จัดการฝ่ายผลิตรายการ)

ผู้ซื้อลิขสิทธิ์รายการไม่ทั้งหมดนี้, แก๊งนรก ล่อง และตลกหกฉาก

- 2) Dang Tay Promotion ประเทศเวียดนาม

ที่ตั้ง 200 Pasteur, District 3, Ho Chi Minh City, VietNam

Tel: (+84) 8 3824 1919 Fax: (+84) 8 3829 0507

<http://www.dongtay.com/>

Email: [info@dongtay.com.vn](mailto:info@dongtay.com.vn)

ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ Mr. Dang Phuoc Thanh (ผู้บริหารฝ่ายต่างประเทศ)

ผู้ซื้อลิขสิทธิ์รายการชิงร้อยชิงล้าน

### 3) Latinno Televisión ประเทศเปรู

ที่ตั้ง Latinno Av. San Felipe 968 - María Teléfono: 219 1000

ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ Jasús Zomoro, Head TV Director

ผู้ซื้อลิขสิทธิ์รายการ The Band

#### 3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ ข้อคำถามแบบที่กำหนดคำถามไว้แบบมีโครงสร้าง จำนวนทั้งสิ้น 6 ข้อดังต่อไปนี้

1. เพราะเหตุใดองค์กรของท่านจึงตัดสินใจซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์จากประเทศไทย
2. ท่านมีวิธีการวัดผลอย่างไรกับรายการลิขสิทธิ์ที่ท่านซื้อไปผลิต
3. บริษัทของท่านได้ประโยชน์อะไรจากการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของประเทศไทย
4. นอกจากรายการโทรทัศน์ของเมืองไทยแล้วท่านยังซื้อรายการโทรทัศน์ของประเทศ

ได้อีกบ้าง

5. โปรดยกตัวอย่างพร้อมอธิบายเหตุผล
6. โดยรวมแล้วบริษัทของท่านมีการบริหารจัดการและการวางแผนอย่างไรเพื่อให้

ลิขสิทธิ์รายการที่ซื้อมาประสบความสำเร็จสูงสุด

#### 3.3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

เจ้าหน้าที่แผนกลิขสิทธิ์จะเป็นผู้ดำเนินการส่งข้อคำถามที่แปลเป็นภาษาอังกฤษแล้วส่งไปยังอีเมลของผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งเป็นบริษัทคู่ค้าทางธุรกิจ โดยขอความอนุเคราะห์ส่งคำตอบกลับมาภายใน 1 สัปดาห์

#### 3.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับอีเมลที่ตอบกลับจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยจะนำคำตอบที่ได้จากอีเมลมาแปลเป็น ภาษาไทย หลังจากนั้นนำมาเรียงเป็นหมวดหมู่ตามบริษัทและประเทศเพื่อให้เป็นระเบียบในการนำไปศึกษาข้อมูล จากนั้นนำเอกสารที่ได้จากการจัดหมวดหมู่มาอ่านทำความเข้าใจรายละเอียด เมื่อพบข้อมูลที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับงานวิจัย ก็จะเน้นข้อความพร้อมจดบันทึกประเด็นสำคัญของคำตอบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และคำถามงานวิจัย สุดท้ายผู้วิจัยจะนำเอกสารที่ได้จากการจดบันทึกมาวิเคราะห์ผล ประมวลสรุปข้อมูลและเขียนพรรณนาความเพื่ออธิบายข้อค้นพบ ตามวัตถุประสงค์และคำถามนำวิจัยที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ข้ามชาติ กรณีศึกษา บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยจะขอนำเสนอข้อค้นพบจากการศึกษาตามปัญหาคำวิจัยดังต่อไปนี้

โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งในบทนี้จะแบ่งการนำเสนอผลวิจัยตามปัญหาคำวิจัยซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

#### 4.1 กลยุทธ์ของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในประเทศไทยในการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์จากต่างประเทศ

ข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทำให้ผู้วิจัยพบว่า ปัจจุบันผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในประเทศไทยมีการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์จากต่างประเทศเป็นจำนวนมาก เนื่องจากอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทยมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว และด้วยธุรกิจดังกล่าวนั้นถือเป็นการดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์แสวงหากำไรเพื่อความอยู่รอด หลังจากมีการเปลี่ยนผ่านอุตสาหกรรมโทรทัศน์แบบแอนะล็อกไปสู่ระบบดิจิทัล จากเดิม 6 ช่องรายการเป็น 24 ช่อง จึงทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมโทรทัศน์มีการขยายตัวบริษัทผู้ผลิต มีการเปลี่ยนแปลงจากผู้ผลิตกลายเป็นสถานี (ซึ่งในที่นี้คือ บริษัท เวิร์คพอยท์ฯ) ที่แต่ก่อนเคยเป็นบริษัท ผู้รับจ้างผลิตรายการให้กับสถานีโทรทัศน์ แล้วนำไปเสนอออกอากาศตามสถานีโทรทัศน์ต่าง ๆ กลายเป็นสถานีโทรทัศน์ที่ต้องมีการออกอากาศเนื้อหารายการตลอด 24 ชั่วโมง จึงมีความต้องการเพิ่มเนื้อหา ให้เพียงพอต่อการออกอากาศของสถานี รวมไปถึงปัจจุบันเนื้อหา (Content) รายการมีความซ้ำซากจำเจ ผลิตซ้ำวนไปมาอย่างต่อเนื่อง ผู้ผลิตรวมไปถึงสถานีต่าง ๆ จึงสนใจที่จะค้นหารูปแบบ รายการโทรทัศน์จากต่างประเทศเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับกลุ่มคนดู การซื้อลิขสิทธิ์จึงถือเป็นการแก้ปัญหาดังกล่าวนั่นเอง

ทั้งนี้ผู้วิจัยพบสาเหตุที่ทำให้ผู้ผลิตในประเทศไทย ซื้อ ลิขสิทธิ์รายการจากต่างประเทศ มีสาเหตุแบ่งออกเป็น 3 ประการ กล่าวคือ

### 1. การเติบโตของธุรกิจจากบริษัทผู้ผลิตกลายเป็นสถานี

ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุของการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์จากต่างประเทศนั้น ผู้วิจัยพบว่า สาเหตุหลักประการหนึ่งที่ผู้บริหารบริษัทเวิร์คพอยท์ฯ ให้คำตอบตรงกันก็คือ ปัจจุบัน บริษัท เวิร์คพอยท์ฯ ไม่ได้เป็นเพียงบริษัทผู้รับจ้างผลิตรายการให้กับสถานีโทรทัศน์ในรูปแบบ Production House หรือบริษัทรับจ้างผลิตรายการที่ผลิตรายการขึ้นมาแล้วนำไปเสนอออกอากาศตามสถานีโทรทัศน์ต่าง ๆ เหมือนแต่ก่อนที่มีการประมูลสถานีโทรทัศน์ดิจิทัล แต่ตอนนี้บริษัท เวิร์คพอยท์ฯ มีการเติบโตของธุรกิจจากบริษัทรับจ้างผลิตกลายเป็นสถานีโทรทัศน์ที่ต้องมีการออกอากาศเนื้อหารายการตลอด 24 ชั่วโมง ดังนั้นบริษัทจึงมีความต้องการเพิ่มเนื้อหาให้เพียงพอต่อการ ออกอากาศของสถานีในปัจจุบัน

“สมัยก่อนเราเป็นแค่ผู้ผลิต Content provider แต่วันนี้เรามีสถานีเป็นของตัวเองแล้ว Airtime ก็เยอะมากขึ้น ประกอบกับสถานีต้องเริ่มหารายการ Format หรือรูปแบบอะไรใหม่ ๆ ซึ่งเรามีอยู่ 2 วิธีคือ 1. คิดเอง 2. ซื้อ Format ที่คิดเองก็คิดตลอดเวลาเพียงแต่ว่า มันไม่ทันกับเวลาที่ออกอากาศ 7 วันตลอด 24 ชั่วโมง เราจึงต้องซื้อ Format รายการจากต่างประเทศ” (ชยันต์ จันทวงศาทร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 เมษายน 2561)

“จากการเป็นผู้รับจ้างผลิต Content กลายมาเป็นสถานีนั้นที่เห็นมาหลายมิติแต่อย่างหนึ่งเลยคือมันมีเรื่องของธุรกิจที่เติบโตขึ้นกลายเป็นสถานีโทรทัศน์เพื่อการขยายฐานในอนาคต เราจึงต้องมี Content ที่หลากหลายและเพียงพอต่อช่อง” (ชลกรณัฏ์ ปัญญาโณม, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 เมษายน 2561)

### 2. การแลกเปลี่ยนความรู้เรื่องกระบวนการผลิต

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารบางส่วนยังได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า สาเหตุของการซื้อลิขสิทธิ์ รายการโทรทัศน์จากต่างประเทศนั้น นอกจากจะเป็นการสร้างเนื้อหารายการเพิ่มให้กับสถานี ยังถือว่าเป็นการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางความคิด และกระบวนการผลิตรายการ โทรทัศน์ในระดับสากลที่ไม่สามารถหาจากที่ไหนได้ อีกทั้งยังสามารถนำมาพัฒนาที่ทีมงานผู้ผลิต ในองค์กรได้

“การซื้อลิขสิทธิ์จากต่างประเทศนั้น เหตุผลที่นอกเหนือจากการสร้างเนื้อหารายการให้กับสถานีแล้วนั้นยังสามารถมองเห็น ได้ถึงเรื่องของ Knowhow ในการทำรายการของต่างชาติด้วย” (วิชนี ศรีสวัสดิ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 เมษายน 2561)

### 3. ความซ้ำซากของเนื้อหารายการ

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารบางท่านให้เหตุผลในแง่มุมมองของการทำธุรกิจโทรทัศน์ที่

ขึ้นอยู่กับความนิยมของคนดู ที่ปัจจุบันคนดูมีความต้องการสูง ผู้ผลิตก็มีความต้องการสร้างค่านิยมในกลุ่มคนดู แต่ด้วยการผลิตของเนื้อหารายการที่มีความซ้ำซากตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันทำให้นเนื้อหารายการขาดความแปลกใหม่ จึงทำให้ผู้ผลิตรวมไปถึงสถานีต่าง ๆ สนใจที่จะค้นหารูปแบบรายการจากต่างประเทศ เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับกลุ่มคนดู

“มันคือการทำธุรกิจที่ขึ้นอยู่กับความนิยม ความถูกใจ ประทับใจ ของคนดู เราต้องโดดเด่น แตกต่าง แปลกใหม่อย่างสร้างสรรค์ และไม่ซ้ำใคร เพราะตอนนี้ Content มันซ้ำกันจนไม่มีอะไรพอจะทำให้ตื่นเต้น การซื้อลิขสิทธิ์จึงเกิดขึ้น” ( ธนศักดิ์ หุ่นอาร์กซ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล , 2 เมษายน 2561)

ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยยังได้มีการเก็บข้อมูลทางฝั่งคู่ค้าในต่างประเทศซึ่งสามารถอธิบายสาเหตุของการตัดสินใจซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์จากต่างประเทศจาก ข้อมูลที่ได้ผ่านอีเมล ผู้วิจัยพบว่า คู่ค้าทางธุรกิจแม้ว่าจะอยู่คนละประเทศแต่ให้ข้อมูลคำตอบความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ซึ่งสามารถแบ่งเป็นประเด็นหลัก ๆ ได้ดังนี้

#### 1. Content เนื้อหารายการที่แปลกใหม่ และน่าสนใจ

จากการศึกษาในประเด็นดังกล่าวผู้วิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการหา Content หรือเนื้อหารายการเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับการผลิตรายการในประเทศ อีกทั้งยังเป็นการหาความแปลกใหม่ในเรื่องของเนื้อหาและรูปแบบรายการที่น่าสนใจ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ชมในประเทศ

“ในการทำธุรกิจโทรทัศน์นั้น การสร้างความน่าสนใจหรือแย่งชิงความสนใจของคนดูเป็นสิ่งสำคัญในการทำธุรกิจโทรทัศน์ การหาเนื้อหา Content ใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่าง และสามารถทำให้มีคนดูเพิ่มขึ้น ได้ถือเป็นสิ่งสำคัญ” (Lily Shuardiman , การสื่อสารระหว่างบุคคล, 13 เมษายน 2561)

“เรามองหา Content ทั่วโลกเพื่อทำให้การทำงานที่เด่นชัดเราจึงมองหาการเล่าเรื่องที่ต่างออกไปในพื้นที่ฐานที่เหมือนกัน คือ Format รายการโทรทัศน์” เราต้องสืบค้นศึกษาและ เข้าถึงคอนเทนต์ให้ได้ทั่วโลก เพราะเราต้องการความแปลกใหม่ ที่ตอบโจทย์คนดู” (Jasús Zomoro, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 เมษายน 2561)

“เมื่อเราทำธุรกิจเราต้องสร้างรายได้และพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เราจึงต้องสังเกตติดตามคู่แข่ง ดูเทรนด์ สังเกตความต้องการของผู้ชม ที่ก่อให้เกิดการพัฒนา เมื่อเราเริ่มซื้อลิขสิทธิ์หรือเนื้อหารายการ สิ่งหนึ่งที่ได้คือความแปลกใหม่ที่นำเสนอที่เพิ่ม ขึ้นกับงานที่เราพยายามผลิต” (Dang Phuoc Thanh , การสื่อสารระหว่างบุคคล, 19 เมษายน 2561)

## 2. การเรียนรู้กระบวนการทำงาน

จากการศึกษาข้อมูลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยค้นพบข้อมูลที่น่าสนใจจากคู่ค้าทางธุรกิจในต่าง ประเทศโดย *Dang Phuoc Thanh* กล่าวว่า คือเรื่องของการศึกษากระบวนการทำงาน และรูปแบบของการผลิตรายการไม่ใช่แค่เพียงการซื้อเนื้อหาหรือรูปแบบรายการ แต่ยังเป็นการได้เรียนรู้ร่วมกัน ในเรื่องของกระบวนการด้านความคิดและการผลิตรายการอีกด้วย

“นอกจากความแปลกใหม่ที่ได้รับจากการซื้อลิขสิทธิ์แล้ว อีกสิ่งที่ได้คือยังได้เรียนรู้ไอดีการทำงานของคนอื่น และได้ทดลองอะไรใหม่ๆ กับคนดูในบ้านเรา”(Dang Phuoc Thanh , การสื่อสารระหว่างบุคคล, 19 เมษายน 2561)

“การบริหารจัดการตรงนี้คือ การใส่ใจกับคนที่เป็นคนทำงานในทุกตำแหน่ง ตั้งแต่โปรดิวเซอร์ ครีเอทีฟ ไป จนถึง ทีมงาน พิธีกร การสื่อสารต้องเป็นเรื่องเดียวกัน ทุกอย่างถึงจะออกมา สำเร็จ” (Lily Shuardiman , การสื่อสารระหว่างบุคคล, 13 เมษายน 2561)

จากข้อค้นพบดังกล่าวจะเห็นได้ว่าทั้งผู้ผลิตในประเทศไทย และ ผู้ผลิตในต่างประเทศนั้นมีความต้องการเนื้อหารายการโทรทัศน์เป็นอย่างมาก จึงก่อให้เกิดการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์จากต่างประเทศโดยมีสาเหตุที่คล้ายคลึงกัน

แต่อย่างไรก็ตามจากสาเหตุดังกล่าวที่ศึกษาข้างต้นทำให้เห็นว่า เมื่อมีการ “ซื้อ” ลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ระหว่างกันไม่ว่าจะเป็นไทยซื้อต่างประเทศหรือต่างประเทศซื้อไทย สิ่งที่มาคือ การวางแผนเพื่อให้เกิดความสำเร็จสูงสุด ซึ่งถือเป็นเรื่องของกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการซื้อลิขสิทธิ์ รายการโทรทัศน์ ทั้งของไทยและต่างประเทศ

ทั้งนี้ข้อค้นพบในเรื่องของกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ ทั้งของไทยและของต่างประเทศ จึงสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

### กลยุทธ์ที่สำคัญในการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ระหว่างกัน

ข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาในเรื่องของกลยุทธ์ในการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ระหว่างกันนี้คือ เป็นกลยุทธ์ที่ได้จากข้อมูลการศึกษา ทั้งฝั่งไทยและต่างประเทศ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

#### 1. การวางแผนเพื่อซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ก่อนที่บริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในไทยจะมีการตัดสินใจซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์จากต่างประเทศนั้น ต้องมีกลยุทธ์การวางแผนเพื่อศึกษารายการในเรื่องของชื่อเสียง ความสำเร็จ และความนิยมของรายการในประเทศผู้ผลิตหรือประเทศ

เจ้าของ ลิขสิทธิ์ เพื่อเป็นการยืนยันความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้เป็นที่ประจักษ์ก่อนการนำมาผลิตในประเทศ

“เมื่อเราเจอ Content ที่เป็น ไอเดียที่น่าสนใจเราก็ต้องมาศึกษาว่า เขาประสบความสำเร็จ และมีชื่อเสียงอย่างน้อยแค่ไหนในประเทศของเขา” (ชลากรณ์ ปัญญา โคม การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 เมษายน 2561)

“ก่อนที่จะซื้อลิขสิทธ์รายการ โทรทัศน์จากต่างประเทศนั้นเราควรเริ่มต้นศึกษาจากความ นิยมของต้นฉบับที่ทำว่ามีกระแส และหลังจากนั้นค่อยศึกษาต่อจากความนิยมแบบข้ามโลก เพราะ ปัจจุบัน เราอยู่ในยุค โลกาภิวัตน์” (ชนศักดิ์ หุ่นอารักษ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 เมษายน 2561)

“ต่อจากความสำเร็จที่เราควรมองจากความสำเร็จของรายการ ความสำเร็จที่เป็น ที่ประจักษ์มันหมายความว่า เมื่อเราซื้อรายการหรือลิขสิทธ์จากต่างประเทศ ถ้ามันประสบความสำเร็จมาก่อนแล้วระดับหนึ่ง ถ้าเราจะทำอะไรต่อไปในบ้านเรานั้นก็ง่าย” (วิชนี ศรีสวัสดิ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 เมษายน 2561)

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ยังมีข้อค้นพบที่น่าสนใจ ในเรื่องของการวางแผนซื้อลิขสิทธ์ รายการโทรทัศน์จากต่างประเทศนั้น ผู้บริหารบางท่านยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมอีกว่า นอกจากจะต้องดู ที่ความสำเร็จของต้นฉบับแล้ว ต้องมีการวางแผนและประเมินผลจากรูปแบบรายการที่จะซื้อ มาผลิตเมื่อผลิตแล้วรูปแบบรายการนั้น ๆ จะสามารถพัฒนาให้เข้ากับค่านิยม ประเพณี และวัฒนธรรมของคนในประเทศได้หรือไม่

“ฝ่ายผลิตมีหน้าที่วางแผนและประเมินโดยใช้มาตรวัดจากประสบการณ์ที่ทำมาว่าแต่ละ รายการเป็นอย่างไร เข้ากับคนดูบ้านเราไหม ยกตัวอย่างเช่น *I can see your voice* กับ *The mask* สองรายการนี้ซื้อมาพร้อมกัน ครั้งแรกเรารู้เลยว่า *The mask* น่าสนใจด้วยความชัดเจนของเนื้อหา และรูปแบบรายการ ผสมผสานเข้ากับความอยากรู้อยากเห็นของคนไทยได้แน่นอน นิสัยคนไทยต้องอยากรู้อยากเห็น *The mask* จึงมีความชัดเจนในเรื่องของเนื้อหาที่สามารถเข้ากับคนไทยได้ และมีแนวโน้มว่าจะประสบความสำเร็จ” (ชยันต์ จันทวงศาทร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 เมษายน 2561)

“สิ่งที่สำคัญในการบริหารจัดการคือ การจัดการ กับ Content ที่ต้องศึกษาให้เข้าใจ และนำมาพัฒนาต่อให้เข้ากับคนดูบ้านเรา ให้เข้ากับวิธีการผลิตที่เราถนัดและถนัดกรองให้ออกมาในสไตล์ของเรา”(Lily Shuardiman , การสื่อสารระหว่างบุคคล, 13 เมษายน 2561)

จากข้อค้นพบเรื่องการวางแผนเพื่อการซื้อลิขสิทธ์รายการ โทรทัศน์ดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่ผู้ผลิตในประเทศไทยได้รับจากคู่ค้าในต่างประเทศ



หลังจากติดต่อขอซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบในการวางแผนก่อนตัดสินใจซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ เอกสารที่ส่งมานั้นมีรายละเอียดจัดเป็น 2 กลุ่มย่อย ได้ดังต่อไปนี้

### เอกสารจากประเทศสหรัฐอเมริกา

1. เอกสารแนะนำองค์กร เอกสารแนะนำองค์กรนี้มีข้อความที่สั้นและกระชับ ซึ่งสิ่งนี้ที่ผู้วิจัยพบนี้มาจากการที่ ผู้วิจัยศึกษาเอกสารจากบริษัทคู่ค้าในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ส่งเอกสารมายังบริษัท เวิร์คพอยท์ฯ จำนวน 5 บริษัท แต่สิ่งที่มีความเหมือนกันในทุกบริษัทก็คือวิธีการเขียนแนะนำบริษัทนั้น จะใช้ข้อความที่สั้นและกระชับประมาณ 5-6 บรรทัด ซึ่งจะ อธิบายประวัติความเป็นมาโดยย่อของบริษัท และความถนัดที่ชัดเจนรวมไปถึง ผลงานสร้างชื่อที่ประสบความสำเร็จ และมีชื่อเสียงไปจนถึงผลงานปัจจุบันที่น่าสนใจ

2. เอกสารแนะนำพนักงานขาย และผู้ติดต่อประสานงาน เอกสารในส่วนนี้จะเป็นเอกสารที่แนบมาพร้อมกับเอกสารแนะนำองค์กรและผลงาน ของผู้ผลิตหรือเจ้าของลิขสิทธิ์รายการ ในส่วนนี้จะเป็นการแนะนำพนักงานขายและผู้ ติดต่อประสานงานโดยละเอียด พร้อมแสดงรูปถ่าย และช่องทางการติดต่อพนักงาน และผู้ประสานงานเหล่านั้นอย่างชัดเจน รวมไปถึงหมายเลข โทรศัพท์ และอีเมล

3. เอกสารแนะนำผลิตภัณฑ์ เอกสารดังกล่าวเป็นเอกสารที่จะอธิบายถึงผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตหรือเจ้าของลิขสิทธิ์ รายการในต่างประเทศ ซึ่งในงานวิจัยนี้ก็คือ รายการโทรทัศน์ทั้งหมดที่บริษัทนั้นผลิต ขึ้น ซึ่งต่อไปนี้ผู้วิจัยจะขอเรียกว่า “ผลิตภัณฑ์” โดยเอกสารดังกล่าวจะมีรูปแบบน่าสนใจ มีสีสันดูฉลาดและมีการเรียงรูปเล่ม โดยการนำเอารายการที่มีชื่อเสียงโด่งดัง ทั่วโลกของบริษัทผู้ผลิตนั้น ๆ ไว้ในตอนต้นของรูปเล่มเอกสาร และจะมีการอธิบายแนวคิดของแต่ละรายการ อย่างกระชับ รวมไปถึงความสำเร็จของรายการ ทั้งอัตราความนิยมในประเทศ รางวัลที่ได้รับ ตลอดจนชื่อประเทศคู่ค้า ที่ได้ซื้อลิขสิทธิ์รายการนั้น ๆ ไปแล้ว ทั้งนี้ภาพประกอบในตัวเอกสารจะใช้ภาพประกอบที่มาจากรายการจริง ดังรูปภาพ ตัวอย่างข้างล่างนี้



#### Key Information

|             |                                 |
|-------------|---------------------------------|
| Runtime     | 60' Format                      |
| Producer    | Castaway Television Productions |
| Broadcaster | SVT                             |
| Genres      | Formats > Adventure Reality     |

#### Language versions

|          |         |
|----------|---------|
| Original | English |
|----------|---------|

#### Synopsis

##### The original and best reality gameshow

Survivor is a show that tests the spirit of 16 ordinary, and yet extraordinary, people. Marooned on an uninhabited tropical island, with little more than the clothes on their backs and their own animal cunning, every second of their adventures as castaways will be recorded over a period of two months.

As they catch their own food, build their own shelter and order their own society, our castaways must compete in increasingly difficult tests of strategy, guile and ruthlessness.

With an unforgettable twist: Every episode climaxes with the tense drama of the Tribal Council. The castaways gather to vote one of their group off the island. The vote is by secret ballot, and the castaways may have different motives for casting their vote (resentment, jealousy or even a personality clash) but the result of the Tribal Council is final and one castaway must be eliminated in each episode.

#### Additional Information

- One of the most-watched and loved formats around the world
- Produced in more than 40 countries
- Newly launched in Australia, New Zealand, Czech Republic, Slovenia
- After multiple seasons still airing in France, Sweden, Denmark, The Netherlands, Israel, Italy, Spain, Greece, Turkey
- 35 seasons in the US – more than 10m viewers this year

## ภาพที่ 4.1 แสดงการแนะนำรายการ Survivor

ที่มา:แผนกพัฒนาธุรกิจบริษัทเวิร์คพอยท์ฯ

### เอกสารจากประเทศเกาหลีใต้

เอกสารจากประเทศเกาหลีใต้นั้นเป็นเอกสารจากผู้ผลิตและเจ้าของลิขสิทธิ์ที่ส่งมาในรูปแบบของดิจิทัลไฟล์ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มย่อยดังต่อไปนี้

#### 1. เอกสารแนะนำองค์กร และผลงาน

เอกสารแนะนำองค์กรดังกล่าวเป็นเอกสารที่ส่งมาในรูปแบบดิจิทัลไฟล์ ประกอบด้วยข้อความ แอนิเมชันกราฟิก เพลง และใช้รูปบุคคลที่โดดเด่นในรายการมานำเสนอเป็นหลักและเนื้อหาในเอกสารจะบอกเล่าความเป็นมาประวัติขององค์กรแบบย่อ ๆ เน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์

ขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ โดยใช้รูปภาพจริงที่มาจากรายการ พร้อมกับกราฟิกที่สอดคล้องกับเนื้อหารายการ ดังรูปภาพด้านล่างนี้



ภาพที่ 4.2 ภาพแสดงการแนะนำรายการ I Can See Your Voice

ที่มา: แผนกพัฒนารูขีงบริษัทเวิร์คพอยท์

## 2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับข่าวคราวและความเคลื่อนไหวของรายการ

เอกสารในส่วนนี้จะเป็นเอกสารที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับข่าวสาร ความนิยม ความสำเร็จที่เป็นความเคลื่อนไหวของรายการต่าง ๆ ที่ได้มีการเผยแพร่ผ่านสื่อมวลชน ซึ่งเนื้อหาที่มีความเกี่ยวข้องกัขผลิคภณัฑ์ของบริษัฑ์ผู้ผลิต โดยส่งแนบมาในลักษณะของเว็บไซค์และคลิปปิงข่าวในรูปแบบอบอิเล็คทรอนิกส์ไฟล์ ดังรูปภาพตัวอย่างที่แสดงด้านล่าง

News Forums Viki TV Chat Login Join

soompi QUIZ BREAKING CELEB TV MUSIC FORUMS APPS SUBMIT TIP COMMUNITY

## Super Junior's Leeteuk and Yoo Se Yoon Trick Viewers in "I Can See Your Voice" Teaser

C. Kim | February 25, 2015

2월 25일 (목) 밤 9시 40분 첫방송

elmu Corp. Mnet

337 337

**Super Junior's Leeteuk and Yoo Se Yoon** masterfully tricked viewers in the teaser for "I Can See Your Voice" with their exceptional lip-sync and acting skills.

**See Also:** [Super Junior Members Have Deep Heart-To-Heart Conversations On "Super TV"](#)

On February 25, the producers for "I Can See Your Voice," a new Mnet mystery music show, released a clip of Leeteuk and Yoo Se Yoon recording Noel's "Your Voice." This clip had already been the center of attention after Yoo Se Yoon posted it on his Instagram due to their impeccable singing skills.

However, to many viewers' surprise, the producers revealed that this was a video of Yoo Se Yoon and Leeteuk lip-synching to the voices of the show participants.

Meanwhile, "I Can See Your Voice" is a new music show with very special standards. It's the only show where you can be first place even if you may be tone deaf.

Each episode, an invited singer will have to pick the real vocalist out of a group of tone-deaf people without listening to them sing. After three rounds of hints, if the last person left in the group is a tone-deaf person, he or she will win 5,000,000 KRW (approx. \$4,554 USD). On the other hand, if the last person is a skilled vocalist, he or she will have the opportunity to release a single. The invited singer will have to perform a duet with their last choice, whether he or she is a good singer or not.

The first episode of "I Can See Your Voice" will be aired on February 26 on Mnet and tvN, as well as Naver tvcast.

RECOMMENDED FOR YOU!

- "It's Dangerous Beyond The Blankets" Announces Premiere Date And New Cast Member
- WJSN's Bona In Talks For Lead Role In New KBS Drama
- YoonA And Lee Hyori Have Heart-To-Heart Conversation About Life On "Hyori's Homestay 2"
- Lee Seung Gi Talks About Viewers' Reaction To His Bedroom Scene In "Hwayugi"
- Kim Sun Ah's Memorable Lines In "Should We Kiss First" That Tugged Our Heartstrings
- Jin Se Yoon And Yoon Shi Yoon Reaffirm Their Love With A Sweet Kiss In "Grand Prince"
- Yoon Shi Yoon And Jin Se Yoon Confess Their Feelings On "Grand Prince"
- Watch: Yoo In Na's Upcoming Love-Themed Variety Show Unveils New Teaser
- Lee Soon Jae Relays Thoughts And Message To Victims Of Sexual Harassment

ตรวจสุขภาพที่โรงพยาบาล

ภาพที่ 4.3 ภาพแสดงข่าวสารของรายการ I Can See Your Voice ผ่านสื่อมวลชน (www.soompi.com)

ที่มา: <https://www.soompi.com/2015/02/25/super-juniors-leeteuk-and-yoo-se-yoon-trick-viewers-in-i-can-see-your-voice-teaser/>

### 3. เอกสารแนะนำผลิตภัณฑ์

เอกสารในส่วนนี้ของประเทศเกาหลีได้นั้นจะเป็นการแนะนำผลิตภัณฑ์ในรูปแบบและแนวคิดรายการแบบสั้น ๆ พร้อมกับจุดเด่นสำคัญของรายการ โดยเน้นที่การเล่าเรื่องผ่านรูปภาพ และใช้กราฟิกที่มีการเคลื่อนไหวสีสันที่ดูสะดุดตา แต่ เป็นสื่อที่มีความกลมกลืนกับตัว โลโก้รายการ ดังรูปภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 4.4 แสดงการแนะนำรายการ The king of Mask Singer

ที่มา: แผนกพัฒนาธุรกิจบริษัทเวิร์คพอยท์ฯ

อย่างไรก็ตาม นอกจากจะต้องดูที่ความสำเร็จของต้นฉบับแล้ว ต้องมีการวางแผน และ ประเมินผลรูปแบบรายการที่จะซื้อมาผลิตว่า หากนำรูปแบบรายการ โทรทัศน์ดังกล่าวมาผลิตแล้ว รูปแบบรายการนั้น ๆ จะสามารถพัฒนาให้เข้ากับค่านิยม ประเพณี และวัฒนธรรมของคนใน ประเทศได้หรือไม่ นี่เป็นสิ่งสำคัญ

การวัดผลความสำเร็จของรายการที่ซื้อลิขสิทธิ์มาจากต่างประเทศ

จากการศึกษายังพบอีกว่า กลยุทธ์ที่มีสำคัญอีกสิ่งหนึ่งคือ การวัดผลความสำเร็จของ ลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการติดต่อซื้อลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ โดยผู้บริหารบริษัทเวิร์คพอยท์ฯ ส่วนใหญ่ให้คำตอบเรื่องของการวัดผลความสำเร็จ ของลิขสิทธิ์ รายการโทรทัศน์ ที่ต้องการซื้อว่า ในปัจจุบันนั้นสามารถวัดผลได้ ก่อนตัดสินใจซื้อด้วยความสำเร็จ ในการสร้างที่ผ่านมาของผู้ผลิตในต่างประเทศ โดยการศึกษาจากโซเซียลมีเดีย

“การวัดผลก็มองง่าย ๆ เลย เราจะเลือกรายการที่ประสบความสำเร็จมาก่อนแล้วเดี๋ยวนี้ แค่คลิกดู เสรีชาหาในอินเทอร์เน็ตก็พอจะทำให้เราได้ว่า รายการที่เราสนใจได้รับความ นิยมมากน้อย เพียงใด คนให้ความสนใจหรือเปล่า Content ที่เป็นทั้ง World Wide Content ที่มัน Success มาตั้งแต่

บ้านเขา หรือบาง Content Success ในหลายทวีปทั่วโลก มันหมายถึงเรา เมาใจได้เลยว่า สิ่งที่เรา กำลังทำมีคนรอคุณ มีแฟนของเขายู่แล้ว” (ชยันต์ จันทวงศาทร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 เมษายน 2561)

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยยังพบประเด็นที่น่าสนใจอีกหนึ่งประเด็นจากการให้ข้อมูลของผู้บริหารบริษัท เวิร์คพอยท์ฯ ที่ว่าก่อนการตัดสินใจซื้อสามารถวัดผลจากการสำรวจ และศึกษาสถิติ ความนิยม ของผู้ชมโทรทัศน์ในประเทศ เพื่อศึกษาความต้องการที่แท้จริง สิ่งที่คุณกำลังอยากดูสำรวจความพึงพอใจในรูปแบบรายการที่มีการผลิตแล้วในต่างประเทศก่อนซื้อลิขสิทธิ์รายการมาผลิต

“การวางแผนเพื่อวัดผลความสำเร็จนั้น ต้องวัดจากสถิติความชอบ ของคนดู และต้องดูว่า เนื้อหา หรือ Content ที่เราสนใจนั้น มันเข้ากับคนดูในเมืองไทยได้หรือไม่เป็นหลัก” (ชลกรรณ์ ปัญญาโณม, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 เมษายน 2561)

ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวนี้มีความใกล้เคียงกับการวัดผลรายการลิขสิทธิ์ที่ซื้อไปผลิตในประเทศคู่ค้าจากการศึกษาข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยพบว่า การวัดผลของคู่ค้าทางธุรกิจที่ซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์นั้นจะเริ่มจากศึกษาเรื่องความนิยมและชื่อเสียงของรายการนั้น ๆ ว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด อีกทั้งยังต้องนำมาวิเคราะห์ให้เข้ากับกลุ่มเป้าหมาย ที่เป็นคนดูในประเทศคู่ค้าที่สำคัญ ต้องปรับเข้ากับวัฒนธรรมและความพึงพอใจ ของกลุ่มเป้าหมายทั้งคนดูรวมไปถึงผู้สนับสนุน ในประเทศ โดยข้อค้นพบดังกล่าวมีประเด็นดังต่อไปนี้

#### 1. ชื่อเสียงของรายการ

จากการศึกษาผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความสำคัญเรื่องการวัดผลที่ดูจากความสำเร็จของรายการเป็นหลัก ทั้งในเรื่องของรางวัลและชื่อเสียงความนิยมในประเทศผู้ผลิตเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากการผลิตรายการในประเทศของคู่ค้า

“เราจะดูจากความนิยมที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จในชื่อเสียงของรายการ การถูกนำไปผลิตซ้ำในหลายประเทศ” (Lily Shuardiman , การสื่อสารระหว่างบุคคล, 13 เมษายน 2561)

“การเลือกลิขสิทธิ์รายการที่มีความนิยมและเป็นรายการที่คนทั่วโลกให้ความสนใจคือ สิ่งสำคัญในการชีวิตความสำเร็จได้เบื่องต้น” (Dang Phuoc Thanh , การสื่อสารระหว่างบุคคล, 19 เมษายน 2561)

#### 2. เนื้อหาที่เข้ากับประเพณีและวัฒนธรรม

จากข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมดังกล่าว ผู้วิจัยยังพบอีกว่า มี ข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลตอบไว้ตรงกันในเรื่องของการวัดผลความนิยมผ่านความชอบ และ ความต้องการของผู้ชมในประเทศ เพื่อตัดสินใจในการซื้อลิขสิทธิ์

“ที่สำคัญต้องรู้ว่า ตอนนี้ในบ้านเราชอบอะไร นิยมอะไร โดยใช้ประสบการณ์ในการทำงานของเราเป็นตัวชี้วัด” (Lily Shuardiman, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 13 เมษายน 2561)

“อันดับแรก เราต้องดูว่ามันเข้ากับวัฒนธรรม และวิถีความชอบของคนดูหรือไม่ เพราะทุกรายการใช้ว่าสร้างแล้วผลิตแล้วคนดูจะชอบ” (Jasús Zomoro, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 เมษายน 2561)

### 3. ความน่าสนใจต่อผู้สนับสนุน

ผู้ให้ข้อมูลบางท่านยังให้ความสำคัญกับการวัดผลที่สอดคล้องกับความต้องการ และความสนใจของผู้สนับสนุนในประเทศ รวมไปถึงการสร้างคุณค่าให้กับบริษัทผู้ผลิต และสร้างรายได้ จนก่อให้เกิดความสำเร็จทางการตลาด

“ต้องดูด้วยว่าสามารถทำให้เกิดคุณค่าจนสามารถสร้างรายได้และประสบความสำเร็จทางการตลาดผ่านการวางแผน และใช้ประสบการณ์ในการเปรียบเทียบ ก่อนจะซื้อ จะต้องดูทั้งหมด” (Jasús Zomoro, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 เมษายน 2561)

“แต่สิ่งที่สำคัญในการเลือก คือ มันตรงกับความต้องการของคนดูหรือไม่ และสามารถต่อยอดในการผลิตของเราได้อย่างคุ้มค่าไหม” (Dang Phuoc Thanh, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 19 เมษายน 2561)

จากการศึกษาในเรื่องดังกล่าว ผู้วิจัยยังพบข้อค้นพบในเรื่อง กลยุทธ์ที่ส่งเสริมให้ลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของประเทศไทยสามารถ “ขาย” ให้กับคู่ค้าในต่างประเทศได้ อีกทั้งยังประสบความสำเร็จ ในตลาดเนื้อหา (Content) ระดับสากล ซึ่งถือเป็นสัญญาณที่ดีของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทย ที่สามารถ สร้างรูปแบบรายการโทรทัศน์ที่มีมาตรฐานและเป็นที่ต้องการในตลาดโลก

ข้อสังเกตที่มีความน่าสนใจอย่างยิ่งจากการศึกษาในเรื่องดังกล่าว นั่นก็คือ ข้อค้นพบเกี่ยวกับ กลยุทธ์ของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในประเทศไทย ที่สามารถส่งเสริมการพัฒนาต่อยอดให้เกิดการขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดในหัวข้อต่อไป

#### 4.2 กลยุทธ์บริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในประเทศไทยที่ส่งผลให้ผู้ผลิตในต่างประเทศซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของไทย

จากการศึกษาทำให้ผู้วิจัยพบข้อค้นพบที่น่าสนใจถึงเหตุผลที่ทำให้ลิขสิทธิ์รายการของบริษัท เวิร์คพอยท์ ฯ เป็นที่ต้องการของตลาดโลก และประสบความสำเร็จในฐานะผู้ผลิต ไทยเข้า

แรกที่สามารถขายลิขสิทธิ์รายการไปยังต่างประเทศได้ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นดังกล่าว ไว้ดังต่อไปนี้

### 1. ความสำเร็จขององค์กร

ข้อสรุปที่ได้จากการศึกษานั้น คำตอบที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็น ก็คือเรื่องของความสำเร็จ และชื่อเสียงขององค์กรที่มีต่อสาธารณชน ผ่านการได้รับรางวัลจากนานาชาติ ในแขนงต่าง ๆ จนทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดูมีความน่าเชื่อถือส่งผลดีให้กับผลิตภัณฑ์ที่ นำไปขายในตลาดต่างประเทศ

“รูปแบบรายการของเราได้รับมาตรฐานระดับโลก ซึ่งพิสูจน์ได้ด้วยรางวัลระดับอินเตอร์ เนชั่นแนลหลายรางวัลที่เราได้รับมา นี่เองน่าจะเป็นประเด็นหลักที่ทำให้องค์กรของเรา น่าเชื่อถือ จึงทำให้ลิขสิทธิ์รายการที่เราสร้างขึ้นเองมีความน่าสนใจต่อผู้ผลิตจากนานาชาติ” (ชนศักดิ์ หุ่นอารักษ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 เมษายน 2561)

“ชื่อเสียงของบริษัท เวิร์คพอยท์ฯ เมื่อก้าวเข้าสู่ตลาดโลกที่ขาย Content หรือซื้อ Content เขาจะรู้จักช่องเวิร์คพอยท์ฯ เข้ารู้จักตั้งแต่ตอนที่เรายังเป็น Production House ที่ทำรายการ บั๊นช่องต่าง ๆ โดยชื่อเสียงดังกล่าวมันมาจากรางวัลที่เราได้รับทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในวงการนี้เขาจะรู้ข้อมูลซึ่งกันและกัน มันจึงทำให้เราน่าเชื่อถือและน่าสนใจ” (วิชนี ศรีสวัสดิ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 เมษายน 2561)

“หัวใจหลักเลยคือผลงานที่ผ่านมาหรือความสำเร็จในทุกแง่มุมของบริษัท ที่ถูกการันตี ด้วยรางวัล ซึ่งมันคือด่านสำคัญที่ทำให้คนมองเราว่าเรามีอาชีพ และพอเขาเห็นผลงานมันยิ่งทำให้เขาเชื่อถือได้เลยเพราะ Creative Idea ที่มีความน่าสนใจของคน ไทย มันเข้าใจง่าย” (ชยันต์ จันทวงศาทร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 เมษายน 2561)

จากการศึกษาผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นคู่ค้าในต่างประเทศให้ความสำคัญเรื่องรางวัลที่ดูจากความสำเร็จของรายการเป็นหลัก ทั้งในเรื่องของรางวัลและชื่อเสียงความนิยมในประเทศผู้ผลิตเพื่อเป็นการสร้างความ มั่นใจในความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากการผลิตรายการในประเทศของคู่ค้า

“การเลือกลิขสิทธิ์รายการที่มีความนิยมและเป็นรายการที่คนทั่วโลกให้ความสนใจคือ สิ่งสำคัญในการชีวิตความสำเร็จได้เบื้องต้น” (Dang Phuoc Thanh , การสื่อสารระหว่างบุคคล, 19 เมษายน 2561)

### 2. เนื้อหาที่เข้ากับประเพณีและวัฒนธรรม



ข้อมูลที่ได้จากคู่ค้าในต่างประเทศ ผู้วิจัยยังพบอีกว่า มีข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลตอบไว้ตรงกันในเรื่องของการวัดผลความนิยมผ่านความชอบ และ ความต้องการของผู้ชมในประเทศ เพื่อตัดสินใจในการซื้อลิขสิทธิ์

“อันดับแรก เราต้องดูว่ามันเข้ากับวัฒนธรรม และวิถีความชอบของคนดูหรือไม่ เพราะทุกรายการใช้ว่าสร้างแล้ว ผลิตแล้วคนดูจะชอบ” (Jasús Zomoro, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 เมษายน 2561)

อย่างไรก็ตามจากการศึกษา ผู้วิจัยยังพบข้อค้นพบที่สอดคล้องกับเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการขายลิขสิทธิ์ที่ผู้ผลิตในประเทศไทยซึ่งเอกสารในส่วนนี้คือเอกสารที่บ่งบอกถึงตัวเลขชี้วัดความนิยมที่แสดงตัวเลขชี้วัดที่เป็น เกรดดีงของสถานีแบบภาพรวม โดยไม่เน้นเฉพาะรายการใดรายการหนึ่งของสถานี ซึ่งเอกสารดังกล่าวจะแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการของบริษัทเวิร์คพอยท์ฯ ผ่านกราฟเพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จที่เพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4.5 แสดงตัวเลขความนิยมของสถานีในรูปแบบรายปี

ที่มา: แผนกพัฒนาธุรกิจบริษัทเวิร์คพอยท์ฯ

รวมไปถึงเอกสารตัวเลขความนิยมของสถานีซึ่งเอกสารส่วนนี้จะมีเนื้อหาที่แสดงถึงความนิยมโดยภาพรวมของสถานีผ่านทุกช่องทาง ไม่ว่าจะเป็น ช่อง 23 โซเชียลมีเดีย และ แอปพลิเคชัน โดยใช้การนำเสนอผ่าน ตัวเลขความนิยมที่เป็นเรตติ้ง อันดับความนิยม ยอดผู้ติดตาม จำนวนผู้เข้าชม เทรนด์ทวิตเตอร์ ฯลฯ ดังรูปภาพด้านล่างนี้

**WORKPOINT 3A** **TV BUSINESS : WORKPOINT TV**  
 AGB Nielsen : TV Rating : Nationwide (15+) (6-24.00) July 2016

| Ranking | Channel | AVR. Rating | Ranking | Channel | AVR. Rating |
|---------|---------|-------------|---------|---------|-------------|
| 1       |         | 3.28        | 14      |         | 0.15        |
| 2       |         | 2.14        | 15      |         | 0.13        |
| 3       |         | 1.19        | 16      |         | 0.11        |
| 4       |         | 0.78        | 17      |         | 0.10        |
| 5       |         | 0.64        | 18      |         | 0.08        |
| 6       |         | 0.62        | 19      |         | 0.08        |
| 7       |         | 0.37        | 20      |         | 0.08        |
| 8       |         | 0.35        | 21      |         | 0.05        |
| 9       |         | 0.27        | 22      |         | 0.05        |
| 10      |         | 0.25        | 23      |         | 0.04        |
| 11      |         | 0.21        | 24      |         | 0.04        |
| 12      |         | 0.18        | 25      |         | 0.02        |
| 13      |         | 0.17        |         |         |             |



ภาพที่ 4.6 ภาพแสดงความสำเร็จและความนิยมของ เวิร์คพอยท์ฯ ในทุกแพลตฟอร์ม

ที่มา: เอกสารแนะนำผลงานเพื่อใช้ในการติดต่อขอซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์กับลูกค้าต่างประเทศของ แผนกพัฒนาธุรกิจ เวิร์คพอยท์

จากการศึกษาข้างค้นพบข้อค้นพบที่น่าสนใจที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของชื่อเสียงองค์กรผู้ผลิตที่มีเป็นกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการขายลิขสิทธิ์คือเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้บริหารซึ่งเอกสารในส่วนนี้จากการศึกษาพบว่า เป็นเอกสารที่บอกเล่าถึงประวัติของคุณปัญญา นรินทร์กุล ในฐานะผู้บริหารองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ รวมไปถึงผลงานของคุณปัญญา ในแขนงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นพิธีกร นักแสดง ฯลฯ ดังตัวอย่างด้านล่างนี้



ภาพที่ 4.7 ภาพแสดง ความสำเร็จของผู้บริหารองค์กร

ที่มา: เอกสารแนะนำผลงานเพื่อใช้ในการติดต่อขอซื้อลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์กับคู่ค้าต่างประเทศ ของ แผนกพัฒนาธุรกิจ เวิร์คพอยท์ฯ

เมื่อผู้วิจัยศึกษาเอกสารแล้วยังพบว่า เอกสารแนะนำตัวดังกล่าวมีความแตกต่างในการนำเสนอแม้ว่าจะเป็นภาษาอังกฤษทั้งหมด แต่รูปแบบการนำเสนอการเรียงลำดับความสำคัญจะมีความแตกต่างไปตามโซนทวีป ในโซนทวีปยุโรปและอเมริกา การนำเสนอเอกสาร แนะนำองค์กรนั้น จะเน้นไปในเรื่องของผลงานที่เป็นรายการโทรทัศน์ของบริษัท และรางวัลที่ได้รับรวมถึงความนิยมของสถานีเป็นหลัก ในขณะที่เอกสารที่ส่งให้กับคู่ค้าในโซนทวีปเอเชียจะเริ่มด้วยการใช้รูปของคุณปัญญา นิรันดร์กุล ที่สะอาดตาและเด่นชัด พร้อมกับความสำเร็จของท่านในการเริ่มต้นเอกสาร แล้วค่อยตามด้วยผลงานของสถานีและ ผลงานที่เป็นเนื้อหารายการโทรทัศน์

## 2.ความคิดสร้างสรรค์

จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ข้อสรุปสำคัญที่ผู้บริหารส่วนใหญ่กล่าวว่าเป็นหัวใจ ของ การ ผลิตรายการจนกลายเป็นลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ที่ส่งออกไปขายในต่างประเทศก็คือเรื่อง ความคิด สร้างสรรค์ที่สื่อสารผ่านรูปแบบรายการที่บริษัทเวิร์คพอยท์ฯ เป็นผู้ผลิต ซึ่งถือเป็นไอเดีย ใหม่ไม่ซ้ำใคร มีความแตกต่าง และโดดเด่นในส่วนของความคิดริเริ่มที่มีความแปลกแต่ยังสามารถ สื่อสารให้ เข้าใจง่าย และเนื้อหาของรายการมีความหลากหลาย สามารถรับชมได้ทุกเพศทุกวัย คือ หัวใจหลักที่ทำให้เกิดความสนใจของคู่ค้าในต่างประเทศ

“Creative Idea ในแต่ละรายการมันจะมี Gimmick และลูกเล่นของมัน สิ่งนี้ทำให้ Content และรูปแบบรายการของ เวิร์คพอยท์ฯ น่าสนใจ สิ่งเหล่านี้ถูกถ่ายทอดออกมาจากวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารเลย จะมีผู้บริหารสักกี่บริษัทกันที่เข้าของจริง ๆ ลงมาคลุกคลี ลงมาติดตามผลงานใน ทุกขั้นตอน ลงมือสอนงาน เล่าเรื่องตัดต่อหรือแม้แต่แลกเปลี่ยนความคิดกับน้อง ๆ ทุกสิ่งที่เราทำ ออก มามันจึงมีความพรีเมียมและแตกต่างในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์” (ชยันต์ จันทวงศาพร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 เมษายน 2561)

“เรามี Concept Format รูปแบบรายการที่แข็งแรงเรื่องความคิดสร้างสรรค์ แม้จะเริ่มต้น จากการสร้างเพื่อตอบสนองกลุ่มคนในประเทศก่อน แต่ด้วยรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ของเรามัน ถูกจริตกับคนทั่วไปใครดูก็ชอบ มันจึงเป็นรูปแบบ รายการที่สามารถใช้ไปได้ทั่วโลก ส่งผลให้เกิด การติดต่อซื้อลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ที่มีเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ” (ชนศักดิ์ หนูนารักษ์, การสื่อสารระหว่าง บุคคล , 2 เมษายน 2561)

“สิ่งสำคัญที่สุด คือ การผลิตที่ประณีตมากของเวิร์คพอยท์ฯ และความ Creative ที่ ค่อนข้างชัดเจนมันจึงทำให้คนที่ซื้อเชื่อมั่นในผลงาน และลิขสิทธิ์รายการของเราในเมืองไทย รายการที่เราผลิตไม่ว่าจะในเรื่องของ Production ความคิด การผลิต มันครบรูป ครบวงจร และ แน่นนอนเป็นที่ยอมรับ มันจึงส่งต่อไปในตอนที่เราขายไปขายในต่างประเทศ (วิชนี ศรีสวัสดิ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 เมษายน 2561)

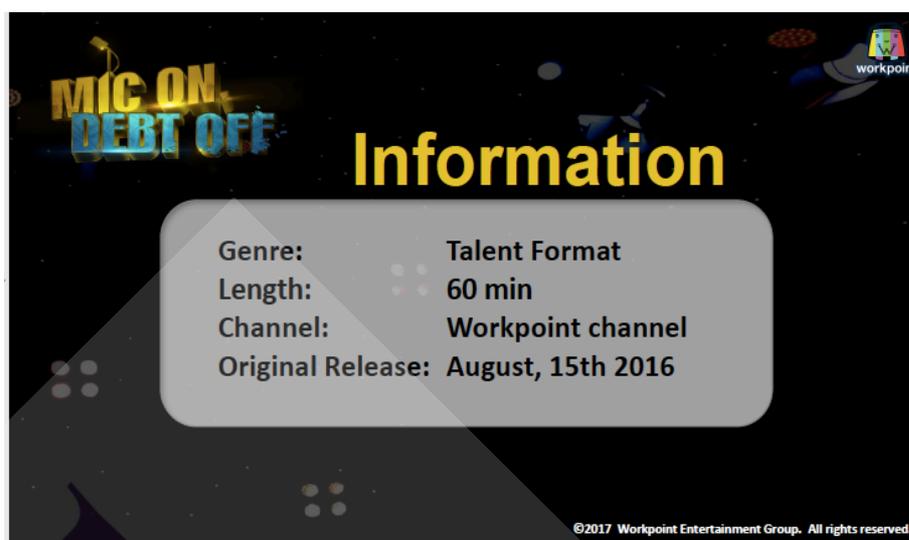
“เรามองหา Content ทั่วโลกเพื่อทำให้การทำงานที่เด่นชัดเราจึงมองหาการเล่าเรื่องที่ต่างออกไปในพื้นที่ฐานที่เหมือนกัน คือ Format รายการโทรทัศน์” เราต้องสืบค้นศึกษา และ เข้าถึงคอนเทนต์ให้ได้ทั่วโลก เพราะเราต้องการความแปลกใหม่ ที่ตอบโจทย์คนดู” (Jasús Zomoro, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 เมษายน 2561)

“เมื่อเราทำธุรกิจเราต้องสร้างรายได้ และพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เราจึงต้องสังเกตติดตามคู่แข่ง ดูเทรนด์ สังเกตความต้องการของผู้ชม ที่ก่อให้เกิดการพัฒนา เมื่อเราเริ่มซื้อลิขสิทธิ์หรือเนื้อหารายการ สิ่งหนึ่งที่ได้ก็คือความแปลกใหม่ที่น่าสนใจที่เพิ่ม ขึ้นกับงานที่เราพยายามผลิต” (Dang Phuoc Thanh , การสื่อสารระหว่างบุคคล, 19 เมษายน 2561)

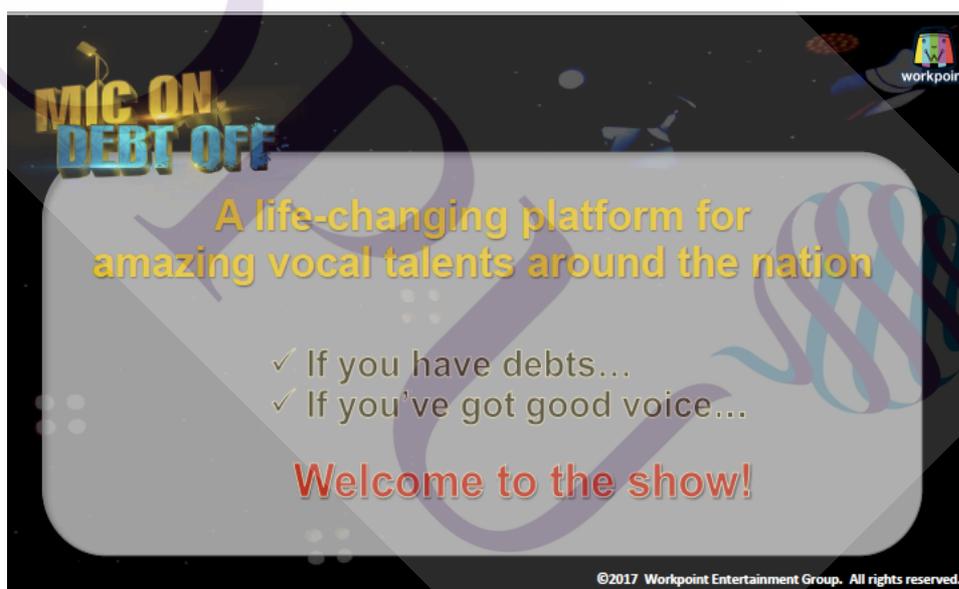
จากการศึกษาเอกสารยังพบอีกว่ามีเอกสารที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนเรื่องดังกล่าวนั้นก็คือ เอกสารแนะนำผลิตภัณฑ์เอกสารในส่วนนี้คือเอกสารแนะนำผลิตภัณฑ์ในฐานะผู้ผลิตและเจ้าของลิขสิทธิ์ซึ่งจะเป็น เอกสารทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับรายการที่จะเสนอขาย ซึ่งเอกสารที่จัดส่งไปเพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์ รายการแต่ละรายการ โดยชัดเจน และเอกสารที่ส่งไปทำขึ้นเพื่อนำเสนอรายการที่คู่ค้าทาง ธุรกิจสนใจเท่านั้น โดยจะใส่รายละเอียดตั้งแต่ชื่อรายการ แนวคิด กลุ่มเป้าหมาย รูปแบบรายการ โดยย่อ รวมไปถึง Rating ความนิยมในประเทศไทยด้วย สามารถดูตัวอย่างได้จากรูปภาพดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4.8 รูปภาพเอกสารแสดงตัวอย่างและรายละเอียดราย โลโก้รายการ



ภาพที่ 4.9 รูปภาพเอกสารแสดงตัวอย่างและรายละเอียดคราย



ภาพที่ 4.10 รูปภาพเอกสารแสดงตัวอย่างและรายละเอียดคราย แนวคิดรายการ

### 3.การออกบูทผู้ตลาดต่างประเทศเพื่อซื้อและขายลิขสิทธิ์รายการ

ข้อค้นพบที่สำคัญอีกหนึ่งประการในส่วนของเหตุผลที่ทำให้ลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ของ บริษัท เวิร์คพอยท์ ฯ เป็นที่ยอมรับในตลาดนานาชาติ คือการออกไปเปิดตลาดในลักษณะ ของ การเปิดบูทแสดงนิทรรศการสินค้า (Exhibition) ในระดับนานาชาติ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่มี ความสำคัญต่อ

การทำธุรกิจเกี่ยวกับการซื้อขาย ลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ เนื่องจากการแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของผู้ผลิต และเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า รวมไปถึงการได้นำเสนอรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นรายการโทรทัศน์ของไทย ในที่นี้คือรายการโทรทัศน์ที่ผลิตโดยบริษัทเวิร์คพอยท์ฯ ให้กับลูกค้าได้โดยตรง

“ในการขายลิขสิทธิ์นั้น สมัยก่อนที่เราเริ่มต้นธุรกิจนี้ บริษัทของเราจะใช้การฝากขายในรูปแบบของการขายผ่านเอเจนซี เมื่อเอเจนซีเห็นผลงานก็จะตอบรับและขายผลงานให้เรา ซึ่งวิธีการก็จะอยู่ที่ว่าเอเจนซีนั้นมีฐานลูกค้าในมือแบบไหน ดังนั้นการคุยผ่านเอเจนซีถึงมีความน่าเชื่อถือและตรงเปี่ยมมากที่สุด แต่ปัจจุบันมันจะต่างออกไป เมื่อธุรกิจที่เราทำอยู่เติบโต ขึ้นกลายเป็นสถานีเราจึงต้องนำพาตัวเองไปในงานที่เป็นตลาดการซื้อขาย Content จริงแบบงาน เทคงานแฟร์ ต่าง ๆ เช่นใน ฝรั่งเศส หรือ ลิงค โปร์ เพราะจะทำให้เราเจอลูกค้าที่หลากหลายและสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าได้ด้วยตัวเอง การออกบูทจึงสำคัญ” (ชนศักดิ์ หุ่นอาร์กซ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 เมษายน 2561)

“การที่เราเริ่มเปิดตัวเอง ด้วยการออกบูท และเดินทางไปขายลิขสิทธิ์ของเราเองในต่างประเทศ เมื่อก่อนเราต้องเดินทางไปกับหน่วยงานรัฐบาล แต่ปัจจุบันเราไปเอง มีบูทของเราเอง สิ่งนี้ยังทำให้คนที่เข้ามาติดต่อและเชื่อใจแน่นอน เมื่อมีบูทมันยิ่งดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาเพื่อสอบถามและรู้จักผลงานของเราเพิ่มขึ้น ต่อยอดมาจากชื่อเสียงของเรา (ชลากรณ์ ปัญญาโหม, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 เมษายน 2561)

#### 4. อิทธิพลของเทคโนโลยีการสื่อสาร

จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า ผู้บริหารบางส่วนให้ความสำคัญในเรื่องของสื่อสังคม (Social media) ที่การติดต่อสื่อสารนั้นไม่ใช่แค่ภายในประเทศแต่กลายเป็นการสื่อสารแบบข้ามประเทศ สามารถเชื่อมโยงกันทั่วโลกทั้งการเผยแพร่ และการแสดงความคิดเห็นจึงรวดเร็วแบบทำให้รับรู้ ข่าวสารของกันและกันได้ทันที ซึ่งถือเป็นผลดีต่อการเผยแพร่ผลงานในปัจจุบัน ดังนั้นการที่ใน ต่างประเทศจะรับรู้ถึงความน่าสนใจของเนื้อหารายการที่ประเทศไทยผลิต จึงมีความรวดเร็วทำให้เกิดการตัดสินใจซื้อลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ของประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น

“ในสมัยก่อนเราอาจจะชื่นชมผลงานกันเองแค่เพียงในประเทศแต่ปัจจุบันมันถูกเผยแพร่ไปอย่างรวดเร็วอย่างไม่มีที่สิ้นสุดในยุคโลกาภิวัตน์ สิ่งที่ถูกส่งไปมันเหมือนน้ำจิ้มให้คนเริ่มค้นคว้า เมื่อมีคนสนใจคนก็อยากซื้อ” (ชยันต์ จันทวงศาทร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 เมษายน 2561)

“เนื้อหาและรูปแบบรายการที่ประสบความสำเร็จในบ้านเรา ที่ทำไปขายในช่วงแรก ๆ อาจจะขายได้ในส่วนของประเทศเพื่อนบ้าน แต่ในปัจจุบัน โลกเรามีการใช้สื่อโซเชียล จนทำให้คนสามารถเชื่อมโยงกันได้ทั่วโลก ทั้งคนดู ผู้ผลิต จนเกิดความสนใจใน Content ของกันและกันแบบข้ามประเทศ นี่คงทำให้พอเห็นภาพว่าทำไมคนถึงเริ่มสนใจ Content ของเรา” (ชลากรณ์ ปัญญาโณม , การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 เมษายน 2561)

#### 5.เนื้อหาที่เข้ากับประเพณีและวัฒนธรรม

อีกหนึ่งสาเหตุที่ก่อให้เกิดการขายลิขสิทธิ์รายการในต่างประเทศนั้นผู้วิจัย พบว่า เรื่องของการยอมรับ และสามารถเข้ากับวัฒนธรรมของประเทศผู้ซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ก็ถือเป็นสิ่งที่สำคัญ ด้วยในแต่ละประเทศต่างก็มีความนิยม ความชื่นชอบที่แตกต่างกันซึ่ง เรื่องดังกล่าว อาจจะส่งผลมาจาก ประเพณีวัฒนธรรมที่สั่งสมกันมาอย่างยาวนาน

“เรามี Concept Format รูปแบบรายการที่แข็งแรงเรื่องความคิดสร้างสรรค์ แม้จะเริ่มต้นจากการสร้างเพื่อตอบสนองกลุ่มคนในประเทศก่อน แต่ด้วยรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ของเรามันถูกจริตกับคนทั่วไปใครดูก็ชอบ มันจึงเป็นรูปแบบ รายการที่สามารถใช้ไปได้ทั่วโลก เข้ากับได้ทุกวัฒนธรรม ส่งผลให้เกิดการติดต่อซื้อลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ที่มีเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ”(ชนศักดิ์ หุ่นอาร์กซ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล , 2 เมษายน 2561)

จากข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมดังกล่าว ผู้วิจัยยังพบอีกว่า มี ข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลตอบ ไว้ตรงกันในเรื่องของการวัดผลความนิยมผ่านความชอบ และ ความต้องการของผู้ชมในประเทศ เพื่อตัดสินใจในการซื้อลิขสิทธิ์

“อันดับแรก เราต้องดูว่ามันเข้ากับวัฒนธรรม และวิถีความชอบของคนดูหรือไม่ เพราะทุกรายการใช้ว่าสร้างแล้ว ผลิตแล้วคนดูจะชอบ”(Jasús Zomoro, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 เมษายน 2561)

จากการศึกษาพบว่า มุมมองของผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ข้อมูลในเรื่องของการบริหารจัดการ ว่าสิ่งสำคัญคือหลักการบริหารธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Management) รวมไปถึงการศึกษาตลาดเพื่อเข้าใจความต้องการก่อนการผลิต เพื่อตรงเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ และ ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดรวม ไปถึงกลุ่มเป้าหมาย ที่เป็นผู้ชม ที่สำคัญต้องพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นหัวใจหลักในการทำงาน เพื่อความสำเร็จ และส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการซื้อขาย และลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. หลักการบริหารธุรกิจ



ปัจจัยในการบริหารธุรกิจอันประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Management) ซึ่งมีความสำคัญในระดับที่เท่า ๆ กัน โดยถ้าขาดปัจจัยในข้อใดข้อหนึ่ง อาจจะไม่สามารถดำเนินงานไปให้ถึงในระดับที่ตั้งเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ได้ รวมไปถึงการบริหารจัดการมนุษย์ ที่มุ่งเน้นในเรื่องของ ศักยภาพความสามารถ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการทำงาน ที่บรรลุเป้าประสงค์

“สิ่งที่เป็น Key success และเป็นตัว Drive ที่สำคัญจะหนีไม่พ้นการบริหารหลัก ในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์เพราะเราใช้คนทำงานจริง ๆ ดังนั้นการบริหารจัดการในส่วน นี้เป็นกระบวนการที่สำคัญเป็นอันดับแรกเลยสำหรับองค์กรนั่นคือฝ่ายผลิต การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี สำหรับคนทำงาน มวลอารมณ์ การเคารพกัน และการไว้ใจกัน สิ่งนี้สำคัญสำหรับความสำเร็จในการผลิตขั้นแรกเพราะเราใช้คนทำงาน เงิน มันเป็นเรื่องจริงที่ทำงานแล้วต้องได้รับค่าตอบแทนเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้กับองค์กร รวมไปถึงการบริหารจัดการในเรื่องของงบประมาณต่าง ๆ ที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการที่จะประสบความสำเร็จใน มุมมองของการบริหาร อีกสิ่งที่สำคัญคือ อุปกรณ์ แล้วก็สิ่งต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงานสำหรับการ ทำงานต้องพร้อมและละเอียดกับมันในทุกมิติ เพราะคนพร้อมของไม่พร้อมมันก็เหมือนมีอะไรมาดึงรั้งกันไว้ สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะในองค์กรทำงาน ที่มีหลายภาคส่วนก็คือ การจัดการ ทั้งประสบการณ์ความรู้แล้วก็การลอง ผิดลองถูกผ่านชีวิตการทำงานของผู้บริหาร เพื่อที่จะมาบอก เล่าสอนคนทำงานแล้วก็ ควบคุมทั้งหมดขยับขึ้นได้ เนี่ยแหละคือสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการเพื่อ ก่อให้เกิดความสำเร็จทั้งหมดในการจะส่งผลิตภัณฑ์ไปขายให้กับลูกค้าในต่างประเทศ” (ชยันต์ จันทวงศาทร, การสื่อสารระหว่างบุคคล , 2 เมษายน 2561)

## 2. การศึกษาตลาด

ข้อค้นพบในเรื่องดังกล่าวสะท้อนความคิดเห็นของผู้บริหารบางท่านซึ่งเป็นคำตอบที่น่าสนใจ เรื่องของการบริหารในส่วนของการลงพื้นที่ศึกษาตลาดธุรกิจ ว่าปัจจุบันผู้ผลิตในต่างประเทศมีความ ต้องการเนื้อหา และรูปแบบรายการประเภทใด รวมไปถึงความแตกต่างของผู้ชมที่อยู่ในประเทศนั้น ๆ ว่ามีความชอบในเรื่องใด ยกตัวอย่างในประเทศเปรูที่ Music Content จะมีความเป็นที่ต้องการสูง เนื่องจากประเทศเปรูให้ความสำคัญกับเรื่องของดนตรี เป็นต้น หลังจากที่ได้เก็บข้อมูลเหล่านั้น เรียบร้อยก็นำข้อมูลดังกล่าวมาศึกษาเพื่อพัฒนาผลงานและผลิตภัณฑ์ของบริษัทต่อไป

“มันอาจจะเกิดจากการเดินทางไปดู ไปศึกษาตลาด Content อย่างสม่ำเสมอ จนเข้าใจความต้องการของคนอื่น ประเทศอื่น และผู้ผลิตประเทศอื่น พอเราทำหลาย ๆ ปีเข้า ก็สามารถนำมา

ศึกษา เปรียบเทียบ และนำมาพัฒนาการผลิตของเรา” (ชลากรณ์ ปัญญาโถม, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 เมษายน 2561)

### 3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารบางท่านยังให้ความสำคัญเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเรื่องของการฝึกฝน และพัฒนาความรู้ความสามารถ ให้ทันกับยุคสมัย เทคโนโลยี ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่บุคลากรในองค์กรรับผิดชอบ รวมไปถึงการวางแผนการทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง และสิ่งที่สำคัญคือต้องสร้างโอกาสให้กับคนเหล่านั้นได้แสดงศักยภาพ เพื่อเป็นการฝึกฝนและได้ทำงานในการทำธุรกิจจริง ๆ

“เราต้องหา Opportunity ในการที่จะให้คนทำงาน ได้พัฒนา ฝึกฝนจนชำนาญ การบริหารจัดการตรงนี้สำคัญ เพราะคนที่ทำงานตรงนี้เป็นด่านแรกที่จะต้องสัมผัสกับลูกค้า เราจึงต้องฝึกฝนให้เขาพร้อม เข้าใจสินค้าของเรา เข้าใจเป้าหมายที่วางไว้นี้แหละสำคัญ” (ชนศักดิ์ หุ่นอารักษ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 เมษายน 2561)

“การบริหารจัดการส่วนนี้ ต้องเกิดจากการวางแผน ควบคุม ไปกับการจัดการทรัพยากรบุคคล ที่จะต้องเข้าใจและใช้คนให้ถูกตำแหน่งในการทำงาน มันถึงจะได้งานที่มี Quality จนส่งผลให้เกิดความนิยมน้อยที่เราต้องการ” (วิชณี ศรีสวัสดิ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 เมษายน 2561)

จากการศึกษาทำให้ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบที่สำคัญในเรื่องของหลักการบริหารจัดการที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงาน ในสายงานนิเทศศาสตร์และสื่อมวลชน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งผลคือให้เกิดการขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ แต่ข้อค้นพบที่สำคัญอีกสิ่งก็คือเป็นองค์ความรู้ที่น่าสนใจคือ การจัดการของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ไทย

#### การจัดการที่สำคัญต่อความสำเร็จในการซื้อและขายลิขสิทธิ์

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารแต่ละท่านมีความคิดเห็น ที่ค่อนข้างแตกต่างกันในการให้ข้อคิด ในเรื่องดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจัดการในด้านผลิต ที่เป็นจุดเริ่มต้นการ จัดการ เพื่อพัฒนาคนหรือทีมงานให้ทันสมัยและรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล รวมไปถึงจัดการด้านการลงทุน พัฒนาธุรกิจ ตั้งเป้าประสงค์ของการทำงานที่ชัดเจน ทำความเข้าใจกับสิ่งที่ทำ โดยผู้วิจัยขออธิบายตาม ข้อค้นพบดังต่อไปนี้

##### 1. การจัดการการผลิต

การจัดการการผลิตนั้นจากการศึกษาผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า การจัดการการผลิตคือการดูแลทั้งหมด 3 ส่วน ได้แก่ Pre-production Production และ Post-production ซึ่งถือเป็นการทำงานทั้งหมดของฝ่ายผลิต เมื่อทั้ง 3 สิ่งทีกล่าวมาสามารถเชื่อมต่อกันได้ ทุกอย่างจะสามารถขับเคลื่อน ไปถึงเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการคัดเลือกคนทำงานและ

บรรยากาศในการทำงานที่จะต้องรักษาไว้ เพราะทุกอย่างที่กล่าวมาถูกขับเคลื่อนโดยมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักรหรือโรงงาน เพื่อความราบรื่นในการทำงานสิ่งสำคัญจึงต้องเอาใจใส่ต่อทั้งกระบวนการทำงานและบรรยากาศในการทำงาน

“การบริหารจัดการที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จนั้น มันคือการเข้าไปจัดการในทุกเรื่อง ทุกขั้นตอนของกระบวนการทำรายการโทรทัศน์ ซึ่งมีอยู่ทั้งหมด 3 โลกด้วยกัน คือ Pre-production การคิดที่เราคิดการอย่างดี Production ความพร้อมของการผลิตทั้งคนทั้งอุปกรณ์ สถานที่ และ Post-production ที่เรามีทุกอย่างสนับสนุนอย่างดีเมื่อสามารถรวมสามโลกนี้เข้าด้วยกันทุกอย่างก็ง่าย อีกอย่างที่สำคัญที่สุด คือการรักษาบรรยากาศของคนทำงาน เพราะกระบวนการทั้งสามโลกต้องเจอ คนเป็นร้อย เพราะฉะนั้นการรักษาบรรยากาศคือสิ่งสำคัญ” (ชยันต์ จันทวงศาพร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 เมษายน 2561)

## 2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารบางท่านให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก เนื่องจากมนุษย์ หรือคน คือพลังขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน การจัดการในส่วนดังกล่าวจึงต้องเริ่มต้นตั้งแต่การเลือกคน พัฒนาคน ให้มีศักยภาพพร้อมต่อการทำงาน ให้เข้าใจเป้าประสงค์ความสำเร็จของธุรกิจ มองเห็น และเข้าใจทุกอย่างเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เพื่อความสำเร็จที่แท้จริง

“เราต้องฝึกฝนคนของเราให้พร้อม เพราะปัจจุบันเราต้องทำงานเชิงรุกขายคอนเทนต์ ต่างประเทศ ต้องเร็ว เข้าใจลูกค้า สื่อสารได้อย่างคล่องแคล่ว ยังต้องไปขายงานในต่างประเทศแล้ว มันไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้น คนของเราต้องเข้าใจทุกกระบวนการอย่างละเอียด การจัดการเรื่องนี้สำคัญ” (ชนศักดิ์ หุ่นอารักษ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 เมษายน 2561)

### การจัดการภาพลักษณ์

ในเรื่องของการจัดการภาพลักษณ์นั้น จากการศึกษพบว่า ผู้บริหารบางส่วนเน้นย้ำเป็นอย่างยิ่งว่าเรื่องดังกล่าวมีความสำคัญ และถือเป็นอีกส่วนที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการซื้อขายลิขสิทธิ์ เนื่องจากภาพลักษณ์ที่ดีนั้น ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการเจรจาทำธุรกิจ มันคือความน่าเชื่อถือที่ทำให้คู่ค้าเชื่อใจ และไว้ใจที่จะเลือกผลิตภัณฑ์ของเรา จึงจำเป็นต้องจัดการให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรควบคู่ไปกับการผลิตรายการตั้งแต่เริ่ม

“การสร้างความน่าเชื่อถือความน่าสนใจในตัวสินค้ามันคือการสร้างแบรนด์และภาพลักษณ์ขององค์กรให้เกิดความแตกต่าง ถ้าจะทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ การจัดการส่วนนี้สำคัญนี้ต้องวางแผนควบคู่กันไปกับการทำงาน การสร้างหรือคิด Content ตั้งแต่ต้น” (วิชนี ศรีสวัสดิ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 เมษายน 2561)

#### 4. การจัดการเทคโนโลยี

ข้อค้นพบสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารบางท่าน ให้ข้อมูลในประเด็นนี้คือเมื่อเทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่สำคัญคือการพัฒนาคนให้เท่าทันเทคโนโลยีจนสามารถจัดการกับเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ คนทำงานต้องเข้าใจและสามารถใช้เทคโนโลยี ได้อย่างถูกต้อง และมีความชำนาญ จึงจะสามารถตามทันคู่ค้าทางธุรกิจ และคู่แข่งได้ เพราะเรื่องเทคโนโลยีถือเป็นเรื่องสากลที่คนทั่วโลกยอมรับ

“สิ่งที่เด่นชัดคือเราต้องพัฒนาคนควบคู่ไปกับเทคโนโลยี ต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลง และ ตามให้ทัน เราจึงต้องศึกษาเพื่อจัดการกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปทุกวัน เพราะรูปแบบการเจรจาธุรกิจที่เปลี่ยนไป ถ้าเรายังช้าเราจะล่าหลัง”( ชลากรณ์ ปัญญาโช, การสื่อสารระหว่างบุคคล , 9 เมษายน 2561)

#### 4.3 พลวัตของการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ข้ามประเทศต่ออุตสาหกรรมรายการโทรทัศน์ของไทย

จากการศึกษาเรื่องดังกล่าวผู้วิจัยพบข้อค้นพบที่ว่า การขายลิขสิทธิ์ระหว่างกัน ทำให้อุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทยนั้นได้ มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีหลายด้าน ทั้งในเรื่องของการสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ (ในที่นี้คือรายการโทรทัศน์) ที่เป็นความคิดสร้างสรรค์ของคนไทย ความน่าเชื่อถือในฐานะผู้ผลิต รายการโทรทัศน์ไทยในตลาดโลก การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมผ่าน การซื้อ และขาย ลิขสิทธิ์ รายการโทรทัศน์ รวมไปถึงการต่อยอดทางธุรกิจที่มีแนวโน้มการลงทุนร่วมในทั้งแง่มุมของการซื้อ ขายและการลงทุนทำผลิตรายการร่วม จนสามารถยกระดับกลายเป็น เนื้อหารายการระดับโลก และที่สำคัญยังเป็นการเริ่มต้นสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้กับอุตสาหกรรมโทรทัศน์และอุตสาหกรรม บันเทิงของไทยเพิ่มขึ้นอีกด้วย ดังข้อค้นพบต่อไปนี้

##### 1. การสร้างมูลค่าให้กับความคิดสร้างสรรค์คนไทย

ในข้อสรุปดังกล่าวจากการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์นั้น นอกจากรายได้มูลค่ามหาศาลแล้วสิ่งสำคัญที่เกิดขึ้นคือ การสร้างมูลค่าให้กับความคิด สร้างสรรค์ของคนไทย ทั้งในแง่ของความคิดสร้างสรรค์ในการคิด กระบวนการผลิตที่มี เอกลักษณ์จนกลายเป็นที่ยอมรับในตลาดการซื้อขายรายการระดับโลก

“สิ่งที่เกิดขึ้น โดยตรงกับบ้านเรานั้นคือการสร้าง Value ให้กับความคิดของคนไทยที่มี ทั้ง ความ креีเอทีฟ ความแปลกใหม่ อีกอย่างหนึ่งคือมันเหมือนกับทำให้โลกนี้รู้ว่าคนไทยก็ทำได้ นอกจากเราจะประสบความสำเร็จทางธุรกิจขายได้สร้างรายได้ มันถือว่าเป็นการประชาสัมพันธ์ให้

คนทั่วโลกรู้ว่าเรามีศักยภาพในด้านของความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นด้วย”(ชยันต์ จันทวงศาทร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 เมษายน 2561)

“เราได้รับการผลักดันให้ไปเปิดบูทในต่างประเทศเมื่อเราเริ่มขายได้ มีคนเริ่มสนใจเราซื้อ และได้ศึกษางานของเรา เขาก็จะเจองานของเรามีคุณภาพ สิ่งที่ได้เห็นชัดต่อมาจากความคิดสร้างสรรค์ของไอเดียคือภาพลักษณ์ที่เป็นมวบรวมของการประชาสัมพันธ์ประเทศและยกระดับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทย”(วิชณี ศรีสวัสดิ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล , 2 เมษายน 2561)

## 2. การพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ

จากการศึกษาพบข้อค้นพบเรื่องดังกล่าวถือเป็นสิ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารบางส่วน ได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่าจากการเปิดตลาดการ ขายในระดับโลก ส่งผลให้เกิดการต่อยอดธุรกิจในแง่มุมมองการสร้างรายได้จากการขายลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์จนพัฒนากลายเป็นการร่วมลงทุน ผลิตรายการในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจ เรียกว่าเป็นการ Co-Production เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค เนื้อหาระดับสากล

“จากการไปเปิดตลาดต่างประเทศมันทำให้เรากลายเป็นที่รู้จัก และน่าเชื่อถือ ไม่ใช่แค่ในฐานะบริษัท เวิร์คพอยท์ ๆ แต่มันคือภาพรวมของทั้งประเทศ มันทำให้เห็นว่า ไอเดียของคนไทย น่าสนใจและเป็นที่ต้องการ ในขณะที่เป้าหมายต่อไป คือ การโค โปรตักชัน ร่วมกับพันธมิตรในต่างประเทศ เพราะตอนนี้ต่างประเทศก็เริ่มมีติดต่อเข้ามาให้ผลิตคอนเทนต์ร่วม กันบ้างและอยู่ระหว่างเจรจาเพื่อร่วมลงทุน ดังนั้นในก้าวต่อไปมันจะยังทำให้ ไอเดียของคน ไทยแข็งแรงและยั่งยืน” (ชนศักดิ์ หุ่นอารักษ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล , 2 เมษายน 2561)

## 3. การสร้างภาพลักษณ์ ให้กับอุตสาหกรรมบันเทิงไทย

จากการศึกษาผู้บริหารบางท่านทำให้ได้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า ปัจจุบันการออกสู่ตลาด การ ขายลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ในตลาดโลก คือ การเพิ่มมูลค่าของลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ของไทย และวงการอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทยโดยรวม แต่อีกสิ่งที่สำคัญที่จะสนับสนุนให้อุตสาหกรรม โทรทัศน์ไทยเป็นที่น่าสนใจของตลาดโลกคือ การสร้างภาพลักษณ์ของอุตสาหกรรมบันเทิงให้ แข็งแรงและเป็นที่ยอมรับอย่างจริงจังเพื่อต่อยอดและเกิดความได้เปรียบในการเจรจา ขายลิขสิทธิ์ และพัฒนาธุรกิจด้านนี้ต่อไป

“ในขณะที่อุตสาหกรรมบันเทิงของเรากำลังพยายามก้าวเข้าสู่ตลาดโลก อย่างการ ไปขาย ลิขสิทธิ์รายการ ทั้งในยุโรป และอเมริกา ที่เราเพิ่งเริ่มบุกตลาดกัน สิ่งหนึ่งที่เป็นเรื่องจริงเลยคือ ประเทศของเรายัง ไม่ได้สร้าง Brand ของอุตสาหกรรมบันเทิงอย่างจริงจัง เมื่อเทียบกับเกาหลี จีน และญี่ปุ่นจึงถือว่าการเริ่มต้นที่เหนื่อย ดังนั้นเราต้องพยายามผลักดันกำลังเพื่อให้เกิดความแข็งแรง

ของ Brand อุตสาหกรรมบันเทิงไทยก่อน” (ชลากรณ์ ปัญญาโณม, การสื่อสารระหว่างบุคคล , 9 เมษายน 2561)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการซื้อและขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ทั้งหมด 4 ท่านของบริษัทเวิร์คพอยท์ฯ ทำให้ผู้วิจัยพบข้อค้นพบในเรื่องของสาเหตุการซื้อลิขสิทธิ์ รายการโทรทัศน์จากต่างประเทศว่าปัจจุบันนั้น อุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทย มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ในยุคดิจิทัล จึงทำให้ผู้ผลิตรายการเปลี่ยนจาก การรับจ้างผลิตรายการโทรทัศน์ส่งไป ออกอากาศใน สถานีโทรทัศน์กลายเป็นสถานีโทรทัศน์ (หลังจากการประมูลสถานีโทรทัศน์ดิจิทัล) จึงต้องผลิต เนื้อหารายการเพื่อออกอากาศในสถานีตลอด 24 ชั่วโมง จึงก่อให้เกิดความซ้ำซากและ ขาดแคลน เนื้อหารายการ จึงส่งผลให้สถานีต่าง ๆ ต้องหาทางออกโดยการ ซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ จากต่างประเทศ ซึ่งถือเป็นช่องทางให้เกิดการพัฒนาต่อยอดทางธุรกิจ จากการซื้อลิขสิทธิ์ เพื่อนำมาผลิตออกอากาศ จึงเห็นช่องทางที่สามารถส่งลิขสิทธิ์รายการ ของประเทศไทยที่เราผลิตเอง ไปขายยังต่างประเทศได้ ซึ่งจากการส่งออกตลาดขายลิขสิทธิ์ รายการโทรทัศน์ในตลาด Content โลกนี้เองที่ส่งผลให้เกิด การเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจไม่ว่าจะ ในเรื่องของการเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ ที่เป็นรายการโทรทัศน์ รวมไปถึงสร้างภาพลักษณ์ของ ผู้ผลิตรายการในประเทศไทยว่ามีมาตรฐาน และความสร้างสรรค์ ของรายการโทรทัศน์ไทย ที่เทียบเท่าระดับสากล ซึ่งส่งผลให้เกิด การพัฒนาต่อยอดทางธุรกิจใน รูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการซื้อลิขสิทธิ์รายการ และเป็นพันธมิตร ร่วมลงทุนผลิตในรูปแบบ ของการ Co-Production ซึ่งทั้งหมดเกิดจากการบริหารจัดการของ ผู้บริหารที่เข้าใจ มุมมองของการพัฒนา ธุรกิจจนประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาข้อมูลที่ได้จากการ ศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการซื้อและขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ทั้งหมด 4 ท่านของบริษัทเวิร์คพอยท์ฯ รวมไปถึงผู้ให้ข้อมูลที่เป็นคู่ค้าในต่างประเทศทำให้ผู้วิจัยพบข้อค้นพบในเรื่องของสาเหตุการซื้อลิขสิทธิ์ รายการโทรทัศน์ จากต่างประเทศว่าปัจจุบันนั้น อุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทย มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ในยุคดิจิทัล จึงทำให้ผู้ผลิตรายการเปลี่ยนจาก การรับจ้างผลิตรายการโทรทัศน์ส่งไป ออกอากาศใน สถานีโทรทัศน์กลายเป็นสถานีโทรทัศน์ (หลังจากการประมูลสถานีโทรทัศน์ดิจิทัล) จึงต้องผลิต เนื้อหารายการเพื่อออกอากาศในสถานีตลอด 24 ชั่วโมง จึงก่อให้เกิดความซ้ำซากและ ขาดแคลน เนื้อหารายการ จึงส่งผลให้สถานีต่าง ๆ ต้องหาทางออกโดยการ ซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ จาก ต่างประเทศ ซึ่งถือเป็นช่องทางให้เกิดการพัฒนาต่อยอดทางธุรกิจ จากการซื้อลิขสิทธิ์เพื่อนำมาผลิต ออกอากาศ จึงเห็นช่องทางที่สามารถส่งลิขสิทธิ์รายการ ของประเทศไทยที่เราผลิตเอง ไปขายยัง ต่างประเทศได้ ซึ่งจากการส่งออกตลาดขายลิขสิทธิ์ รายการโทรทัศน์ในตลาด Content โลกนี้เองที่ ส่งผลให้เกิด การเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจไม่ว่าจะ ในเรื่องของการเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ ที่เป็น

รายการโทรทัศน์ รวมไปถึงสร้างภาพลักษณ์ของผู้ผลิตรายการในประเทศไทยว่ามีมาตรฐาน และ ความสร้างสรรค์ ของรายการโทรทัศน์ไทย ที่เทียบเท่าระดับสากล ซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาต่อ ยอดทางธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการซื้อลิขสิทธิ์รายการ และเป็นพันธมิตรร่วมลงทุน ผลิตในรูปแบบ ของการ Co-Production ซึ่งทั้งหมดเกิดจากการบริหารจัดการของผู้บริหารที่เข้าใจ มุมมองของการพัฒนา ธุรกิจจนประสบความสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม หลังจากที่ผู้วิจัยได้ศึกษา และรวบรวมข้อค้นพบที่น่าสนใจไว้เป็น หมวดหมู่ จึงทำให้ผู้วิจัยได้เห็นข้อค้นพบที่มีความเหมือนกันหลายส่วน แม้ว่าผู้ให้ข้อมูลจะทำงาน คนละแผนกต่างสายงาน และ มีความหลากหลายในประเทศที่อาศัยแต่ก็มีข้อคิดเห็นที่คล้ายกัน ซึ่ง ถือเป็นข้อมูลที่จะนำมาเปลี่ยนเป็นองค์ความรู้ได้อย่างน่าสนใจ ซึ่งผู้วิจัยจะนำมาสรุปและ อภิปราย ผลในบทต่อไป



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

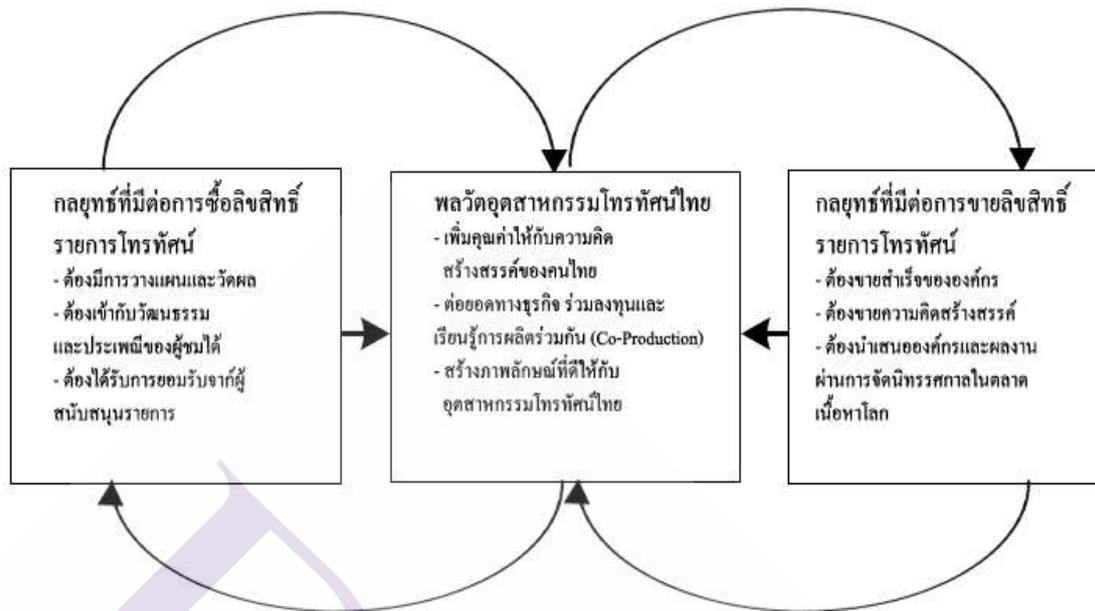
การศึกษาเรื่องการบริหารจัดการการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ข้ามชาติ กรณีศึกษา บริษัท เวิร์คพอยท์เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ที่มีต่อการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ และ ศึกษาพลวัตของอุตสาหกรรมรายการโทรทัศน์ไทยที่เกิดจากการซื้อ ขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ระหว่างกัน โดยใช้แนวคิดเรื่อง การบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ แนวคิดเรื่องการซื้อขายลิขสิทธิ์ และแฟรนไชส์สื่อ และ แนวคิดเรื่องรายการโทรทัศน์ข้ามชาติ เป็นกรอบในการศึกษา

ทั้งนี้วิธีการเก็บข้อมูลคือการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการซื้อ ขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ การสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการขึ้นไปของบริษัทเวิร์คพอยท์เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) และ เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลหลักชาวต่างชาติซึ่ง เป็นผู้ซื้อลิขสิทธิ์รายการของบริษัทเวิร์คพอยท์ ฯ โดยการถามคำถามผ่านทางอีเมล โดยมีปัญหาคำวิจัยที่กำหนดไว้ 3 ประเด็น ได้แก่ (1)บริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในประเทศไทยมีกลยุทธ์อย่างไรในการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของต่างประเทศ (2) บริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในประเทศไทยมีกลยุทธ์อย่างไรที่ส่งผลให้ผู้ผลิตในต่างประเทศซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของไทย (3)การซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ข้ามประเทศเช่นนี้ก่อให้เกิดพลวัตอย่างไรใน อุตสาหกรรมรายการโทรทัศน์ของไทยโดยมีข้อสรุปของผลการศึกษาดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องดังกล่าว ผู้วิจัยขอสรุปผลการศึกษาคตามปัญหาคำวิจัย ที่กำหนดไว้ในบทที่ 1 ทั้งหมด 3 ประเด็นเพื่อความเข้าใจง่าย ผู้วิจัยจึงขอสรุปข้อค้นพบดังกล่าวให้เห็นเป็นรูปภาพตามภาพดังต่อไปนี้





ภาพที่ 5.1 รูปภาพแสดงข้อค้นพบจากงานวิจัย

จากรูปภาพข้างต้น จะเห็นได้ว่าข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยมีความสัมพันธ์กัน อย่างเป็นพลวัต ไม่ว่าจะเป็น กลยุทธ์ในการซื้อ และ กลยุทธ์ในการขาย ลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ ซึ่งจากการศึกษาเรื่องดังกล่าว ผู้วิจัยขอสรุปผลการศึกษาดำเนินการวิจัย 3 ประเด็นดังต่อไปนี้

### 5.1.1 กลยุทธ์การบริหารจัดการของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ที่มีต่อการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์

จากข้อค้นพบในการสัมภาษณ์ผู้บริหารทำให้ผู้วิจัยพบว่า ปัจจุบันผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ ในประเทศไทยมีการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์จากต่างประเทศเป็นจำนวนมาก เนื่องจากอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทยมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว และด้วยธุรกิจดังกล่าวนี้ถือเป็นการดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์แสวงหากำไรเพื่อความอยู่รอด หลังจากมีการเปลี่ยนผ่านอุตสาหกรรมโทรทัศน์แบบแอนะล็อกไปสู่ระบบดิจิทัล จากเดิม 6 ช่องรายการเป็น 24 ช่อง จึงทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมโทรทัศน์มีการขยายตัวบริษัทผู้ผลิต มีการเปลี่ยนแปลงจากผู้ผลิตกลายเป็นสถานี (ซึ่งในที่นี้คือ บริษัท เวิร์คพอยท์ ฯ) ที่แต่ก่อนเคยเป็นบริษัท ผู้รับจ้างผลิตรายการให้กับสถานีโทรทัศน์แล้วนำไปเสนอออกอากาศตามสถานีโทรทัศน์ต่าง ๆ กลายเป็นสถานีโทรทัศน์ของตัวเองที่ต้องมีการออกอากาศเนื้อหารายการตลอด 24 ชั่วโมง จึงมีความต้องการเพิ่มเนื้อหาให้เพียงพอต่อการออกอากาศของสถานี รวมไปถึงปัจจุบันเนื้อหา (Content) รายการมีความซ้ำซากจำเจ

ผู้ผลิตรวมไปถึงสถานีต่าง ๆ จึงต้องการหารูปแบบ รายการโทรทัศน์จากต่างประเทศดั่งนั้น การซื้อลิขสิทธิ์จึงถือเป็นการแก้ปัญหาดังกล่าวนั้นเอง

อย่างไรก็ตามผลวิจัยยังอีกพบว่า สาเหตุของการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์นั้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลทั้งผู้ผลิตในประเทศไทยและผู้ผลิตในต่างประเทศ ให้ข้อมูลที่มีทั้งความเหมือนและแตกต่างในเรื่องของสาเหตุที่ทำให้เกิดการซื้อขายลิขสิทธิ์ระหว่างกัน ซึ่งจากข้อสรุปดังกล่าวสามารถอธิบายความเหมือนและแตกต่าง ของสาเหตุดังกล่าวระหว่างไทยกับต่างประเทศเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1 ตารางเปรียบเทียบสาเหตุของการตัดสินใจซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ ระหว่างไทยกับต่างประเทศ

| สาเหตุที่เหมือนกัน  | สาเหตุที่ต่างกัน  |
|---|---|
| ความซ้ำซากของเนื้อหาจนต้องการความแปลกใหม่ของเนื้อหารายการ             | การเติบโตของธุรกิจจากบริษัทกลายเป็นสถานี  |
| ความสำเร็จ และความน่าเชื่อถือขององค์กร ผู้ผลิตลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ | ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของผู้ผลิตไปในทิศทางที่ดีหลังจากการซื้อลิขสิทธิ์ |
| สามารถเข้ากับประเพณีและวัฒนธรรม ของประเทศที่ซื้อไปผลิต                |   |
| ความต้องการของผู้สนับสนุนที่เข้ากันได้กับรายการโทรทัศน์ที่ซื้อ        |   |

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ความเหมือนและความแตกต่างในการตัดสินใจซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ทั้งของไทยและคู่ค้าในต่างประเทศที่มีความเหมือนกัน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ความซ้ำซากของเนื้อหาจนต้องการความแปลกใหม่ของเนื้อหารายการ

เนื้อหารายการที่มีความซ้ำซากจากการผลิตตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันทำให้เนื้อหารายการขาดความแปลกใหม่ จึงทำให้ผู้ผลิตรวมไปถึงสถานีต่าง ๆ สนใจที่จะค้นหาหารูปแบบรายการจากต่างประเทศ เพื่อสร้าง ความแตกต่างให้กับกลุ่มคนดู

## 2) ความสำเร็จ และความน่าเชื่อถือขององค์กรผู้ผลิตลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์

ถือเป็นสิ่งที่เป็นสาเหตุในการประกอบการตัดสินใจซื้อ ซึ่งดูจากความสำเร็จของรายการ เป็นหลักทั้งในเรื่องของรางวัลและชื่อเสียงความนิยมในประเทศผู้ผลิต เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจใน ความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากการผลิตรายการต่อไป

## 3) สามารถเข้ากับประเพณีและวัฒนธรรมของประเทศที่ซื้อไปผลิต

จากการศึกษาพบข้อสรุปที่ว่า เมื่อผู้ผลิตพบรูปแบบหรือลิขสิทธิ์รายการที่น่าสนใจ สิ่งที่จะ ตามมาคือการศึกษาเพื่อนำรายการดังกล่าวมาวิเคราะห์ว่าจะสามารถนำมาผลิตและปรับปรุงให้เข้ากับ ประเพณีและวัฒนธรรมของประเทศตนได้หรือไม่

## 4) เข้ากับความต้องการของผู้สนับสนุน

การซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์นั้นจะต้องคำนึงถึงเรื่องของเนื้อหารายการที่ซื้อ มาจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้สนับสนุนในประเทศ รวมไปถึงการสร้างคุณค่า และสร้าง รายได้จนก่อให้เกิดความสำเร็จทางการตลาดอีกด้วย

จากการศึกษาผู้วิจัยยังพบข้อสรุปที่แตกต่างก็ซึ่งจะมีอยู่ด้วยกัน 2 ประเด็น คือ

### (1) การเติบโตของธุรกิจจากบริษัทกลายเป็นสถานี

ซึ่งถือเป็นสาเหตุที่ทำให้บริษัทผู้ผลิตในประเทศไทยมีการเริ่มซื้อลิขสิทธิ์รายการเพิ่ม มาก ขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการเจริญเติบโตของธุรกิจโทรทัศน์ในประเทศ

### (2) การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรผู้ผลิต

ข้อสรุปดังกล่าวเป็นข้อมูลในมุมมองของผู้ผลิตในต่างประเทศที่ให้ความสำคัญกับการซื้อ ลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ว่าเมื่อการซื้อลิขสิทธิ์มาผลิตในประเทศของคู่ค้าถือเป็นการสร้าง ภาพ ลักษณ์ให้กับบริษัท เนื่องจากแสดงให้เห็นถึงความพร้อมในด้านการลงทุนที่สามารถ คัดสรร เนื้อหารายการต่าง ๆ จากประเทศที่น่าสนใจ และที่สำคัญสามารถนำกลับมาผลิตในประเทศของตน

จะเห็นได้ว่าจากการศึกษาข้างต้นทำให้เห็นสาเหตุของการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ ที่มีความเหมือนและต่างที่ชัดเจน ซึ่งถือเป็นองค์ความรู้ที่น่าสนใจแม้จะเป็นข้อค้นพบที่ได้จาก ผู้ผลิต รายการโทรทัศน์คนละประเทศกันก็ตาม

แต่อย่างไรก็ตามจากสาเหตุดังกล่าวที่ศึกษาข้างต้นทำให้เห็นว่า เมื่อมีการ “ซื้อ” ลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ระหว่างกันไม่ว่าจะเป็นไทยซื้อต่างประเทศหรือต่างประเทศซื้อไทย สิ่ง ที่ตามมาคือการ วางแผนเพื่อให้เกิดความสำเร็จสูงสุด ซึ่งถือเป็นเรื่องของกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิด ความสำเร็จในการซื้อลิขสิทธิ์ รายการโทรทัศน์ ทั้งของไทยและต่างประเทศ

ทั้งนี้ข้อค้นพบในเรื่องของกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการซื้อลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ ทั้งของไทยและของต่างประเทศ จึงสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

### 1) กลยุทธ์ที่สำคัญในการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ระหว่างกัน

ข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาในเรื่องของกลยุทธ์ในการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ระหว่างกันนี้ถือ เป็นกลยุทธ์ที่ได้จากข้อมูลการศึกษา ทั้งฝั่งไทยและต่างประเทศ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

#### 1.1) การวางแผนเพื่อซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ก่อนที่บริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในไทย จะมีการตัดสินใจซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์จากต่างประเทศนั้น ต้องมีกลยุทธ์การวางแผนเพื่อศึกษารายการใน เรื่องของชื่อเสียง ความสำเร็จ และความนิยมของรายการในประเทศผู้ผลิตหรือประเทศเจ้าของ ลิขสิทธิ์ เพื่อเป็นการยืนยันความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้เป็นที่ประจักษ์ก่อนการนำมาผลิตในประเทศ

อย่างไรก็ตาม นอกจากจะต้องดูที่ความสำเร็จของต้นฉบับแล้ว ต้องมีการวางแผน และ ประเมินผลรูปแบบรายการที่จะซื้อมาผลิตว่า หากนำรูปแบบรายการโทรทัศน์ดังกล่าวมาผลิตแล้ว รูปแบบรายการนั้น ๆ จะสามารถพัฒนาให้เข้ากับค่านิยม ประเพณี และวัฒนธรรมของคนในประเทศได้หรือไม่ นี่เป็นสิ่งสำคัญ

#### 1.2) การวัดผลความสำเร็จของรายการที่ซื้อลิขสิทธิ์มาจากต่างประเทศ

เรื่องของการวัดผลความสำเร็จของลิขสิทธิ์นั้นสามารถสรุปได้ว่า ทั้งผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ ในประเทศไทย และต่างประเทศ เมื่อพบรายการโทรทัศน์ที่ต้องการซื้อแล้วนั้น จะต้องวางแผน เพื่อวัดผลความสำเร็จเบื้องต้นของรายการดังกล่าว เนื่องจากว่าในปัจจุบันนี้ สามารถวัดผลความนิยม ของรายการดังกล่าวได้ก่อนตัดสินใจซื้อ ด้วยการศึกษาค้นข่าวสารต่าง ๆ การผลิตในประเทศ ที่เคยซื้อลิขสิทธิ์รายการนั้น ๆ ไปผลิต ซึ่งปัจจุบันสามารถศึกษาจากโซเชียลมีเดีย ว่ารายการ ดังกล่าวได้รับความนิยมมากน้อยเพียงใด รวมถึงการผลิตและรายการประสบความสำเร็จหรือไม่

จากการศึกษายังพบว่าข้อสรุปเรื่องดังกล่าวผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในต่างประเทศยังมีกลยุทธ์ในการ วัดผลที่เพิ่มเติมจากผู้ผลิตไทย โดยผู้ผลิตรายการ โทรทัศน์ในต่างประเทศจะเริ่มจาก ศึกษาเรื่องความ นิยมและชื่อเสียงของรายการนั้น ๆ ที่จะซื้อว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด อีกทั้งยังต้องนำมา วิเคราะห์ให้เข้ากับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนดูในประเทศคู่ค้า ที่สำคัญต้องปรับเข้ากับวัฒนธรรม และความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งคนดูรวมไปถึงผู้สนับสนุนในประเทศ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

### 1.3) ชื่อเสียงของรายการ

จากการศึกษาพบข้อสรุปว่า เรื่องการวัดผลนั้นต้องดูจากความสำเร็จของรายการเป็นหลักทั้งใน เรื่องของรางวัลและชื่อเสียงความนิยมในประเทศผู้ผลิต เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจใน ความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากการผลิตรายการในประเทศของคู่ค้า

### 1.4) เนื้อหาที่เข้ากับประเพณีและวัฒนธรรม

จากข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมดังกล่าว ผู้วิจัยยังได้ข้อสรุปอีกว่ามีข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลตอบไว้ตรงกัน ในเรื่องของการวัดผลความนิยมผ่านความชอบ และความต้องการของผู้ชมในประเทศ และเรื่องของการ ปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมความชื่นชอบ ประเพณีนิยมของประเทศผู้เชื่อว่าสามารถเข้ากับ ความชอบของ ผู้ชมในประเทศได้หรือไม่ เพื่อตัดสินใจในการซื้อลิขสิทธิ์

### 1.5) ความน่าสนใจต่อผู้สนับสนุน

จากการศึกษายังพบข้อสรุปที่มีความสำคัญในเรื่องการวัดผลที่สอดคล้องกับ ความต้องการ และ ความสนใจของผู้สนับสนุนในประเทศ รวมไปถึงการสร้างคุณค่าให้กับ บริษัทผู้ผลิต และสร้างรายได้จน ก่อให้เกิดความสำเร็จทางการตลาด

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ทั้งผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ไทยและต่างประเทศมีกลยุทธ์การบริหาร จัดการที่มีต่อการซื้อลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์คล้ายคลึงกัน ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวถือเป็นสิ่งที่สำคัญ ในการวางแผนก่อนการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์เพื่อนำกลับไปผลิตในประเทศของตน

จากการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยยังพบข้อสรุปในเรื่องของปัจจัยที่ทำให้ลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ของประเทศไทยสามารถ “ขาย” ให้กับต่างประเทศได้ อีกทั้งยังประสบความสำเร็จ ในตลาดเนื้อหา (Content) ระดับสากล ซึ่งสามารถสรุปข้อค้นพบดังกล่าวได้ดังต่อไปนี้

## 5.1.2 กลยุทธ์การบริหารจัดการของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ที่มีต่อการขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์

### 1.) ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของประเทศไทย

#### 1.1) ความสำเร็จขององค์กร

สาเหตุที่ทำให้ลิขสิทธิ์รายการของประเทศไทยขายได้ในต่างประเทศนั้น สิ่งสำคัญก็คือเรื่องของความสำเร็จ และชื่อเสียงขององค์กร ที่มีต่อสาธารณชนผ่านการได้รับรางวัลจากนานาชาติ ในแขนงต่าง ๆ จนทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดูมีความน่าเชื่อถือ ส่งผลดีให้กับผลิตภัณฑ์ที่นำไป ขายในตลาดต่างประเทศ รวมไปถึงในเรื่องของสื่อสังคม (Social Media) เนื่องจากปัจจุบันการติดต่อ สื่อสารนั้นขยายตัวกว้างมากขึ้นไม่ใช่แค่ภายในประเทศ แต่กลายเป็น การสื่อสารแบบข้ามประเทศ สามารถเชื่อมโยงกันทั่วโลกทั้งการเผยแพร่และการแสดงความคิดเห็น

จึงมีความรวดเร็วและทำให้รับรู้ข่าวสารของกันและกันได้ทันที ซึ่งถือเป็นผลดีต่อการเผยแพร่ผลงานของผู้ผลิตในปัจจุบัน

### 1.2) ความคิดสร้างสรรค์

ข้อสรุปสำคัญที่ทำให้รูปแบบรายการโทรทัศน์ของ บริษัท เวิร์คพอยท์ฯ กลายเป็นลิขสิทธิ์ รายการโทรทัศน์ที่สามารถส่งออกไปขายในต่างประเทศก็คือเรื่องความคิดสร้างสรรค์ของรายการที่ บริษัทเวิร์คพอยท์ฯ เป็นผู้ผลิต ซึ่งถือเป็นแนวความคิดใหม่ที่ไม่ซ้ำใครโดดเด่นในส่วนของความคิด ริเริ่มที่มีความแปลก และยังสามารถสื่อสารให้เข้าใจง่าย อีกทั้งเนื้อหาของรายการมีความหลากหลาย สามารถรับชมได้ทุกเพศทุกวัย จึงทำให้ได้รับความสนใจจากลูกค้าทางธุรกิจในประเทศ

### 1.3) การออกบูทสู่ตลาดต่างประเทศเพื่อซื้อและขายลิขสิทธิ์รายการ

อย่างไรก็ตามเหตุผลสำคัญที่ทำให้ลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ ของ บริษัท เวิร์คพอยท์ฯ เป็นที่ยอมรับในตลาดนานาชาติคือการออกไปเปิดตลาดในลักษณะของการเปิดบูทแสดงนิทรรศการสินค้า (Exhibition) ในระดับนานาชาติ ซึ่งถือว่ามีความสำคัญต่อการทำธุรกิจเกี่ยวกับการซื้อขาย ลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์อย่างมาก เนื่องจากการแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของผู้ผลิต และ เป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า รวมไปถึงได้นำเสนอรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นรายการโทรทัศน์ ของไทยในที่นี้คือรายการโทรทัศน์ที่ผลิตโดย บริษัทเวิร์คพอยท์ฯ ให้กับลูกค้าได้โดยตรง

### 1.4) ความน่าสนใจต่อผู้สนับสนุนที่เป็นสปอนเซอร์

อีกสิ่งที่เป็นข้อสรุปสำคัญที่ผู้วิจัยได้ค้นพบก็คือ การเลือกเนื้อหาหรือลิขสิทธิ์ รายการ โทรทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการความสนใจของผู้สนับสนุนในประเทศ รวมไปถึงการสร้างคุณค่าให้กับบริษัทผู้ผลิต ตลอดจนสามารถสร้างรายได้จนก่อให้เกิดความสำเร็จทางการตลาดและธุรกิจ รายการโทรทัศน์ของประเทศลูกค้า

จะเห็นได้ว่า จากการศึกษาเรื่องดังกล่าวทำให้ได้ข้อสรุปที่น่าสนใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความสำเร็จในการขายลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ของบริษัทเวิร์คพอยท์ฯ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่สามารถ นำไปปรับใช้ในการผลิตรายการของบริษัทผู้ผลิตรายการ โทรทัศน์ในอนาคตต่อไป

เมื่อศึกษาลงไปในเรื่องของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการขายลิขสิทธิ์ รายการ โทรทัศน์ในต่างประเทศ ผู้วิจัยยังพบอีกว่า การบริหารจัดการของผู้ผลิตรายการ โทรทัศน์ในประเทศไทย (ในที่นี้คือบริษัทเวิร์คพอยท์ฯ) นั้นมีกลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีความน่าสนใจเป็นอย่างมาก ซึ่งสามารถอธิบายข้อสรุปได้ดังต่อไปนี้

## (1) หลักการบริหารธุรกิจ

ข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยในการบริหารธุรกิจ ถือเป็นสิ่งสำคัญอันประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Management) ซึ่งมีความสำคัญในระดับที่เท่า ๆ กัน โดยถ้าขาดปัจจัยในข้อใดข้อหนึ่งอาจจะไม่สามารถดำเนินงานไปได้ถึงในระดับที่ตั้งเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์องค์รวมได้ รวมไปถึงการบริหารจัดการมนุษย์ที่มุ่งเน้นในเรื่องของศักยภาพความสามารถ และ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่บรรลุเป้าประสงค์

## (2) การศึกษาตลาด

ข้อสรุปในเรื่องดังกล่าวสะท้อนความคิดเห็นของผู้บริหารบางท่านซึ่งเป็นคำตอบที่น่าสนใจเรื่อง ของการบริหารในส่วนของ การลงพื้นที่ศึกษาตลาดธุรกิจว่าปัจจุบันผู้ผลิตในต่างประเทศมีความ ต้องการเนื้อหา และรูปแบบรายการประเภทใดรวมไปถึงความแตกต่างของผู้ชมที่อยู่ในประเทศนั้น ๆ ว่ามีความชอบในเรื่องใด ยกตัวอย่างในประเทศเปรูที่ Music Content จะมีความเป็น ที่ ต้องการสูงเนื่องจากประเทศเปรูให้ความสำคัญกับเรื่องของดนตรี เป็นต้น

## (3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารบางท่านยังให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเรื่องของการฝึกฝน และพัฒนาความรู้ความสามารถ ให้ทันกับยุคสมัย เทคโนโลยี ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน ที่บุคลากรในองค์กรรับผิดชอบ รวมไปถึงการวางแผนการทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง และ สิ่งที่สำคัญคือต้องสร้างโอกาสให้กับคนเหล่านั้นได้แสดงศักยภาพ เพื่อเป็นการฝึกฝน และได้ทำงานในการทำธุรกิจจริง ๆ

## (4) การศึกษาตลาด

การจัดการการผลิตนั้นจากการศึกษาผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า การจัดการ การผลิต คือการดูแลทั้งหมด 3 ส่วน ได้แก่ Pre-production Production และ Post-production ซึ่งถือเป็นการทำงานทั้งหมดของฝ่ายผลิต เมื่อทั้ง 3 สิ่งดังกล่าวมาสามารถเชื่อมต่อกันได้ ทุกอย่างจะสามารถขับเคลื่อนไปถึงเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการคัดเลือกคนทำงานและบรรยากาศในการทำงานที่จะต้องรักษาไว้ เพราะทุกอย่างที่กล่าวมาถูกขับเคลื่อนโดยมนุษย์ ไม่ใช่เครื่องจักรหรือโรงงาน เพื่อความราบรื่นในการทำงาน สิ่งสำคัญจึงต้องเอาใจใส่ต่อทั้งกระบวนการทำงานและบรรยากาศในการทำงาน

## (5) การจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารบางท่านให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก เนื่องจากมนุษย์ หรือคนคือพลังขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการ

ทำงาน การจัดการในส่วนดังกล่าวจึงต้องเริ่มต้นตั้งแต่การเลือกคน พัฒนาคคน ให้มีศักยภาพพร้อมต่อการทำงาน ให้เข้าใจเป้าประสงค์ความสำเร็จของธุรกิจ มองเห็นและเข้าใจทุกอย่างเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เพื่อความสำเร็จที่แท้จริง

#### (6) การจัดการภาพลักษณ์

ในเรื่องของการจัดการภาพลักษณ์นั้น จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารบางส่วนเน้นย้ำเป็นอย่างยิ่งว่าเรื่องดังกล่าวมีความสำคัญ และถือเป็นอีกส่วนที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการซื้อขายลิขสิทธิ์ เนื่องจากภาพลักษณ์ที่ดีนั้น ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการเจรจาทำธุรกิจ มันคือความน่าเชื่อถือที่ทำให้คู่ค้าเชื่อใจ และ ไว้วางใจที่จะเลือกผลิตภัณฑ์ของเราจึงจำเป็นต้องจัดการให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรควบคู่ไปกับการผลิตรายการตั้งแต่เริ่ม

#### (7) การจัดการเทคโนโลยี

ข้อค้นพบสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารบางท่าน ให้ข้อมูลในประเด็นนี้คือเมื่อเทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่สำคัญคือการพัฒนาคคนให้เท่าทันเทคโนโลยี จนสามารถจัดการกับเทคโนโลยี ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ คนทำงานต้องเข้าใจ และสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง และ มีความชำนาญจึงจะสามารถตามทัน คู่ค้าทางธุรกิจ และคู่แข่งได้ เพราะเรื่องเทคโนโลยีถือเป็นเรื่องสากลที่คนทั่วโลกยอมรับ

จากการศึกษาจึงสามารถสรุปได้ว่า ปัจจุบันลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของประเทศไทย นั้น มีความน่าสนใจ และเป็นที่ต้องการของคู่ค้าในต่างประเทศโดยมีสาเหตุหลัก คือ มีความคิดสร้างสรรค์ และ เข้าใจง่ายสามารถนำไปผลิตและปรับให้เข้ากับประเพณีและวัฒนธรรมในแต่ละประเทศคู่ค้าได้ รวมไปถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ส่งผลให้เกิดการยอมรับ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำธุรกิจอุตสาหกรรมโทรทัศน์ของประเทศไทย ดังข้อค้นพบข้างต้นซึ่งทั้งหมดที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลอย่างไรกับพลวัตของอุตสาหกรรมรายการโทรทัศน์ประเทศไทยผู้วิจัยจะอธิบายในหัวข้อต่อไป

### 5.1.3 พลวัตของอุตสาหกรรมรายการโทรทัศน์ไทยที่เกิดขึ้นจากการซื้อและขายลิขสิทธิ์โทรทัศน์ระหว่างกัน

จากการศึกษาได้ข้อมูลว่า การขายลิขสิทธิ์ระหว่างกัน สำหรับอุตสาหกรรมโทรทัศน์นั้น ได้มีการ เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีหลายด้าน ทั้งในเรื่องของการสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ (ในที่นี้คือรายการโทรทัศน์) ที่เป็นความคิดสร้างสรรค์ของคนไทย ความน่าเชื่อถือในฐานะผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ไทยในตลาดโลก การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมผ่านการซื้อและขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ รวมไปถึงการต่อยอดทางธุรกิจที่มีแนวโน้มการลงทุนรวมทั้งในแง่ของการซื้อขายและการลงทุนผลิตรายการร่วมจนสามารถยกระดับกลายเป็นเนื้อหารายการระดับโลก และที่สำคัญยัง



เป็นการเริ่มต้นสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้กับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ และอุตสาหกรรมบันเทิงของไทยเพิ่มขึ้นอีกด้วย ซึ่งสามารถอธิบายข้อค้นพบในเรื่องพลวัตของอุตสาหกรรมรายการโทรทัศน์ไทยได้ดังต่อไปนี้

1) การสร้างมูลค่าให้กับความคิดสร้างสรรค์ของคนไทย

จากการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์นั้นนอกจากรายได้มูลค่ามหาศาลแล้วสิ่งสำคัญที่เกิดขึ้น คือ การสร้างมูลค่าให้กับความคิดสร้างสรรค์ของคนไทยทั้งในแง่มุมมองของความคิดสร้างสรรค์ ในการคิดกระบวนการผลิตที่มีเอกลักษณ์จนกลายเป็นที่ยอมรับในตลาดการซื้อขายรายการระดับสากล

2) การพัฒนาต่อยอดทางธุรกิจ

การเปิดตลาดการซื้อขายในระดับโลกส่งผลให้เกิดการต่อยอดธุรกิจในแง่มุมมองการสร้างรายได้จากการขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์จนพัฒนาจนกลายเป็นการร่วมลงทุนผลิตรายการในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจ เรียกว่าเป็นการ Co-Production เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์เนื้อหาระดับสากล

3) การสร้างภาพลักษณ์ให้กับอุตสาหกรรมบันเทิงของไทย

การออกสู่ตลาดการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ในตลาดโลกคือการเพิ่มมูลค่าของลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของไทย และวงการอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทยโดยรวม แต่อีกสิ่งสำคัญที่จะสนับสนุนให้อุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทยเป็นที่น่าสนใจของตลาดโลกคือการสร้างภาพลักษณ์ของอุตสาหกรรมบันเทิงให้แข็งแรง และเป็นที่ยอมรับอย่างจริงจังเพื่อต่อยอด และเกิดความได้เปรียบในการเจรจาซื้อขายลิขสิทธิ์ และพัฒนาธุรกิจด้านนี้ต่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทยให้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

4) การแลกเปลี่ยนความรู้เรื่องกระบวนการผลิต

การซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์จากต่างประเทศนั้นนอกจากจะเป็นการสร้างเนื้อหารายการเพิ่มให้กับสถานียังถือว่าการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางความคิด และกระบวนการผลิตรายการโทรทัศน์ในระดับสากลที่ไม่สามารถหาจากที่ไหนได้ อีกทั้งยังสามารถนำมาพัฒนาทีมงานผู้ผลิตในองค์กรได้อีกด้วย

จากการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยได้ข้อสรุปที่มีความน่าสนใจ ในเรื่องของสาเหตุที่ส่งผลให้เกิดการซื้อขาย และ การขาย ลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ ของประเทศไทยซึ่งจากการออกตลาดขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ในตลาด Content โลกนี้เอง ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจไม่ว่าจะในเรื่องของการเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ที่เป็นรายการโทรทัศน์รวมถึงสร้างภาพลักษณ์ของผู้ผลิตรายการในประเทศไทยว่ามีมาตรฐาน และความ สร้างสรรค์ของรายการ

โทรทัศน์ไทยที่เทียบเท่าระดับสากล ซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาต่อยอดทาง ธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการซื้อลิขสิทธิ์รายการ และเป็นพันธมิตรร่วมลงทุนผลิต ในรูปแบบ ของการ Co-Production ซึ่งทั้งหมดเกิดจากการบริหารจัดการของผู้บริหารที่เข้าใจมุมมองของการพัฒนา ธุรกิจจนประสบความสำเร็จ

ทั้งในงานวิจัยชิ้นนี้จะได้ข้อสรุปจากทั้งในแง่มุมมองของผู้ผลิตไทยและต่างชาติซึ่งถือว่าเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่น่าสนใจ ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาให้เกิดประโยชน์ในการทำธุรกิจในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ ซึ่งจะได้นำข้อสรุปดังกล่าวมาอภิปรายในหัวข้อต่อไป

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ค้นพบประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นจากการซื้อและขายลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ระหว่างประเทศ และสิ่งที่เกิดขึ้นกับพลวัตของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทยหลังจากการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ระหว่างกัน เพื่อนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพื่อการศึกษาดังต่อไปนี้

### 5.2.1 กลยุทธ์การบริหารจัดการของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ที่มีต่อการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์

ปัจจุบันประเทศไทยมีการเปลี่ยนผ่านอุตสาหกรรมโทรทัศน์จากเดิม คือระบบแอนะล็อกไปสู่ระบบดิจิทัลจึงทำให้ปัจจุบันมีสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลเพิ่มมากขึ้นหลังจากที่มีการประมูลสถานีดิจิทัลอย่างเป็นทางการ ในวันที่ 26-27 ธันวาคม 2556 ณ อาคาร CAT Tower บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ก่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัล จากเดิม 6 ช่องรายการ เป็น 24 ช่อง ส่งผลให้ธุรกิจอุตสาหกรรมโทรทัศน์เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าในการศึกษารุ่นนี้ผู้วิจัยจะมีกรณีศึกษาเป็นบริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) เท่านั้น แต่ข้อค้นพบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าความต้องการเนื้อหารายการโทรทัศน์มีเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากแต่ก่อนบริษัทผู้ผลิตส่วนใหญ่จะทำธุรกิจในฐานะผู้รับจ้างผลิต รายการแล้วนำไปเสนอเพื่อออกอากาศตามสถานีโทรทัศน์ต่าง ๆ ปัจจุบันกลายเป็นช่องทีวีดิจิทัล ที่ต้องมีการออกอากาศเนื้อหา รายการตลอด 24 ชั่วโมงทำให้ทุกสถานีมีความต้องการเพิ่ม เนื้อหาให้เพียงพอต่อการออกอากาศปรากฏการณ์นี้ชี้ให้เห็นภาพรวมอุตสาหกรรมโทรทัศน์ ในเมืองไทยว่ารูปแบบรายการโทรทัศน์เป็นสิ่งที่สถานีโทรทัศน์ต่าง ๆ ต้องการในปริมาณที่มากขึ้น เนื่องจากเกิดการเติบโตของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ของประเทศไทยนั่นเอง

จากประสบการณ์ทำงานกว่า 10 ปีของผู้วิจัยในฐานะผู้สร้างสรรค์รายการของบริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ลักซ์ 666 จำกัด พบว่า เนื้อหาและ

รูปแบบรายการที่ออกอากาศในสถานีโทรทัศน์ช่องต่าง ๆ นั้นปัจจุบันด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยี โดยเฉพาะสื่อสังคมที่มีการพัฒนาให้สามารถใช้ง่าย และเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น อาทิ Facebook Youtube Twitter Google จึงทำให้ผู้รับสารสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้รับสารที่เป็นผู้ชมมีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น ก่อให้เกิดการเบียดเบียนในการรับชมอะไรที่ซ้ำซากจำเจ ซึ่งสอดคล้องกับบทความเรื่องเมืองไทยทีวีสาธารณะ ของ อัสวิน เนตรโพธิ์แก้ว (2551) ที่วิเคราะห์ว่า “สรรพสิ่งในสังคมสมัยนี้ ได้เดินหน้าไปไกล เกินกว่า “รูปแบบ” และ “เนื้อหา” เดิม ๆ ของวงการโทรทัศน์กระแสหลัก เพราะสาเหตุจากแรงผลักดันทางเทคโนโลยี ควบคู่ไปกับการตื่นตัวของผู้ชมที่อยากได้สิ่งแปลกใหม่ จึงมองหารูปแบบรายการของต่างประเทศ และของผู้รับสารก็หันกลับมาเป็นฝ่ายรุกผู้ส่งสาร โดยที่ไม่ได้สนใจสิ่งๆ ที่เหมือนเดิมและซ้ำซากหรือการนำกลับมาทำ ใหม่ แม้จะในยุคในสมัยที่เปลี่ยนไป”

จากคำกล่าวของ อัสวิน เนตรโพธิ์แก้ว ที่กล่าวไว้ข้างต้นว่า “จากแรงผลักดันทางเทคโนโลยี ควบคู่ไปกับการตื่นตัวของผู้ชมที่อยากได้สิ่งแปลกใหม่” ทำให้ผู้วิจัยเข้าใจได้ว่า เนื้อหารายการโทรทัศน์ในปัจจุบันกลายเป็นที่ต้องการอย่างมากในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ เนื่องจากการเพิ่มจำนวนของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัล ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในการทำธุรกิจทั้งการสร้างคอนเทนต์ที่ตรงใจกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ชม และการเข้าถึงความต้องการของผู้สนับสนุนรายการด้วยการใช้เนื้อหารายการที่สามารถขยายเวลาโฆษณาได้ จึงทำให้ทุกสถานีรวมไปถึงบริษัทผู้ผลิตรายการมีการตื่นตัวและต่างพยายามคิดและสร้างสรรค์เนื้อหารายการที่มีความแปลกใหม่และน่าสนใจ เพื่อสร้างความนิยมหรือเรตติ้งให้กับสถานี ซึ่งเรื่องดังกล่าวถือเป็นการทำธุรกิจเพื่อการอยู่รอดของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทยในปัจจุบัน โดยมีตัวเลขเรตติ้ง และความนิยมของผู้ชมเป็นตัวกำหนด ซึ่งในเรื่องของการสร้างฐานความนิยมเพื่อเอาใจกลุ่มเป้าหมายนั้นจึงสอดคล้องกับแนวคิด ของ Bill Gates (2543) ที่กล่าวว่า “Content is the King หรือเนื้อหาคือหัวใจหลักที่จะดึงดูดความสนใจของคนดู นั่นคือสิ่งที่คนเหล่านั้นจะได้จากผู้ผลิต” อย่างไรก็ตาม นลินทิพย์ ภักศริกุลกำธร (2556) และ งามอง อองอาจ สิงห์ลำพอง (2560) ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า “ความน่าสนใจของสถานีโทรทัศน์ยุคดิจิทัลคือ เนื้อหา (Content) เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ในยุคปัจจุบัน” ซึ่งจากการศึกษา พบว่า เนื้อหา หรือ Content ของรายการโทรทัศน์นั้นถือเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งตรงกับ นลินทิพย์ ภักศริกุลกำธร และ งามอง อองอาจ สิงห์ลำพอง ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น เพราะแต่ละสถานีต่างมีความต้องการเนื้อหารายการโทรทัศน์ที่มีความสร้างสรรค์แตกต่าง เพื่อสร้างฐานความนิยมและการติดตามจากกลุ่มคนดูเพื่อประสบความสำเร็จในธุรกิจในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตามข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยชิ้นนี้สิ่งที่น่าสนใจก็คือทั้งผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ ในประเทศไทยและในต่างประเทศได้ให้ข้อมูลตรงกันในเรื่องของสาเหตุที่ทำให้เกิดการ

ซื้อลิขสิทธิ์ รายการโทรทัศน์ โดยผู้ผลิตในไทยกล่าวว่า สาเหตุหลัก ๆ ของการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์นั้น คือความซ้ำซากของเนื้อหารายการโทรทัศน์ที่มีอยู่ ด้วยความไม่หลากหลายของรายการจึงทำให้ ผู้ผลิตรวมไปถึงสถานีต่าง ๆ สนใจรูปแบบรายการแปลกใหม่จากต่างประเทศเพื่อสร้างความ แตกต่างของสถานี ให้กับกลุ่มคนดู อีกหนึ่งสาเหตุที่มีความสำคัญเช่นกันก็คือความสำเร็จ และความน่าเชื่อถือขององค์กรผู้ผลิตรายการถือเป็นสาเหตุหลักประกอบการตัดสินใจซื้อรายการโทรทัศน์ซึ่งเรื่องดังกล่าวนี้จะสะท้อนผ่านรางวัล หรือชื่อเสียงความนิยมในประเทศผู้ผลิต เพราะอาจจะส่งผลดีในการผลิตรายการหลังจากซื้อไปผลิตในประเทศคู่ค้า อีกทั้งรายการโทรทัศน์ที่จะซื้อนั้นต้องเข้ากับ ประเพณี และวัฒนธรรมของประเทศคู่ค้าที่ซื้อไป ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากต่อทั้งผู้ชมในประเทศนั้น ๆ ตลอดจนผลดีต่อการขายโฆษณาอีกด้วย

ยิ่งไปกว่านั้นรายการที่ซื้อไปต้องสามารถเข้ากับความต้องการ ของผู้สนับสนุนรายการในประเทศคู่ค้าด้วย เนื่องจากเนื้อหาของรายการที่ซื้อมานั้นมีความน่าสนใจและสามารถปรับให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้สนับสนุนรายการ และมีแนวโน้มในการสร้างคุณค่า (Value) จนก่อให้เกิดความสำเร็จทางการตลาดจนสามารถเรียกเรตติ้งให้กับสถานี หรือรายการที่ซื้อกลับไปผลิต ในประเทศคู่ค้า ซึ่งตรงกับที่ สุภาพ คลีจาย นายกสมาคมทีวีสจิติลแห่งประเทศไทย (2560) กล่าวว่า “ในส่วนของภาวะการแข่งขันของสถานีทีวีสจิติลจะมีการแข่งขันกันอย่างดุเดือด ทุกช่องจะทุ่มสุดกำลังเพื่อแย่งเรตติ้งจากคนดู เนื่องจากแนวโน้มมูลค่ารวมในตลาดโฆษณาจะเพิ่มขึ้นจากเดิมเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของ สถานีโทรทัศน์”

นอกจากนี้ ข้อค้นพบดังกล่าวในประเด็นสาเหตุของการซื้อรายการโทรทัศน์ ผู้วิจัยพบกลยุทธ์การบริหารจัดการในการคัดสรรเนื้อหารายการโทรทัศน์จากต่างประเทศ ซึ่งก่อให้เกิดกลยุทธ์ที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ระหว่างกัน ไม่ว่าจะเป็นไทยซื้อต่างประเทศหรือต่างประเทศซื้อไทย สิ่งที่มีควบคู่กันไปก็คือ การวางแผน และการบริหารจัดการโดยมีประเด็น อภิปรายดังต่อไปนี้

ในประเด็นการวางแผนเพื่อซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ จากการศึกษาสามารถอภิปราย ข้อค้นพบได้ว่า ก่อนที่บริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ทั้งไทย และต่างประเทศจะมีการตัดสินใจซื้อ ลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์จากต่างประเทศนั้นจะต้องมีกลยุทธ์การวางแผนเพื่อศึกษา ลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ที่จะซื้อในเรื่องของชื่อเสียงความสำเร็จของรายการโทรทัศน์ในทุกแง่มุม ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ของรางวัลการประกันผลงานที่ได้รับจากเวทีต่าง ๆ รวมไปถึงชื่อเสียงสั่งสมขององค์กรหรือบริษัทผู้ผลิต อีกทั้งยังต้องวางแผนศึกษาเรื่องขอความนิยมรายการในประเทศผู้ผลิต หรือ ประเทศเจ้าของลิขสิทธิ์รายการนั้น ๆ ทั้งกระแสความนิยมหรือตัวเลขเรตติ้งที่เกิดในประเทศ เจ้าของลิขสิทธิ์ และกระแสตอบรับที่เกิดขึ้นในสื่อสังคม (Social Media) เพื่อเป็นการยืนยัน

ในความสำเร็จเบื้องต้นที่อาจจะเกิดขึ้นก่อนการนำมาผลิตในประเทศผู้ซื้อ ซึ่งตรงกับที่ สมบัติ ช่าง รัชวงศ์ (2540) ที่กล่าวว่า ลักษณะการวางแผนที่ ก่อให้เกิดความสำเร็จนั้นจะต้องครอบคลุม (Comprehensiveness) มีความเฉพาะเจาะจงในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เป็นเหตุ เช่นมองจากความสำเร็จ หรือวิธีการแก้ไขปัญหารวมไปถึงการสามารถคาดคะเนความสำเร็จได้จากการวางแผน เพราะว่า การวางแผนคือกระบวนการการตัดสินใจในปัจจุบันเพื่อการปฏิบัติการในอนาคต

ดังนั้นการวางแผนในการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์นั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดคือควร พิจารณาได้ตรงต่อและศึกษาในแง่มุมต่าง ๆ ให้ครบถ้วนโดยต้องใช้การวางแผนที่เกี่ยวข้องกับ การศึกษาความสำเร็จผ่านข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง ก่อนตัดสินใจตกลงซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ เพื่อการตอบสนองการผลิตรายการโทรทัศน์ในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเพิ่มขีด ความสำเร็จในการผลิตรายการในธุรกิจอุตสาหกรรมโทรทัศน์ให้ครอบคลุมเพื่อเป็นการบริหาร จัดการลิขสิทธิ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จ และรายได้ของบริษัทผู้ผลิต ภายใต้อิทธิพลการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจอุตสาหกรรมโทรทัศน์ในยุคปัจจุบัน ดังนั้นการ วางแผนจึงเป็นขั้นตอนหนึ่งในการบริหารธุรกิจโทรทัศน์ที่จำเป็น

นอกจากนี้ ข้อค้นพบที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาเรื่องดังกล่าวก็คือ กลยุทธ์การวัดผล และ ประเมินผลรายการโทรทัศน์ ที่จะซื้อมาผลิตว่ารูปแบบรายการโทรทัศน์ดังกล่าวหากนำมาผลิตแล้ว จะสามารถเข้ากับประเพณีและวัฒนธรรมของคนในประเทศได้หรือไม่ จากข้อค้นพบเรื่องการ วัดผลความสำเร็จของรายการโทรทัศน์ สามารถอภิปรายได้ว่าผู้ผลิตรายการทั้งในประเทศไทย และ ต่างประเทศเมื่อพบรายการโทรทัศน์ที่ต้องการซื้อแล้วนั้นจะต้องประเมินผลความสำเร็จเบื้องต้น ของรายการดังกล่าวก่อนตัดสินใจซื้อ ซึ่งปัจจุบันสามารถศึกษาจากสื่อสังคม (Social Media) ว่า รายการโทรทัศน์ที่กำลังจะตัดสินใจซื้อนั้นได้รับความนิยมและมีกระแสตอบรับมากน้อยเพียงใดใน การผลิต ที่ผ่านมาในประเทศเจ้าของลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ ซึ่งตรงกับงานเขียนของ วรรณพร ธรรมเลิศมงคล(2553) ที่พูดถึงการวัดผล การประเมินผล ว่าเป็นการดำเนินกลยุทธ์โดยใช้การ เปรียบเทียบวัดผลความสำเร็จจากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงที่ผ่านมาเพื่อใช้เป็นการตัดสินใจใน การกำหนดทิศทางการทำงาน หรือการทำธุรกิจ

ดังนั้นการวัดผลก่อนการตัดสินใจซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ จึงเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความสำเร็จในกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการโทรทัศน์ เนื่องจากการวัดผลเป็นสิ่งสำคัญในการ ทำธุรกิจที่จะต้องมีการติดต่อซื้อขาย เพราะการวัดผลมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาความจริงที่เกิดขึ้นมาแล้ว ผ่านการศึกษาเปรียบเทียบซึ่งในที่นี้ คือสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้วในการผลิตรายการโทรทัศน์ที่ผ่านมาของ บริษัทผู้เป็นเจ้าของเพื่อเป็นการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต ว่าต่อไปจะเป็นอย่างไรเพื่อ ชี้ให้เห็นแนวทางที่ชัดเจนก่อนตัดสินใจซื้อและ นำไปผลิตนั่นเอง

จะเห็นได้ว่า ทั้งผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ไทย และต่างประเทศต่างก็มีกลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีต่อการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์คล้ายคลึงกัน ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวถือเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนก่อนการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์เพื่อนำกลับไปผลิตในประเทศของตน จึงกล่าวได้ว่าการวางแผนเพื่อซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ และการวัดผลเพื่อประเมินคุณค่าความสำเร็จในอนาคตก่อนซื้อลิขสิทธิ์รายการถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในประเด็นการซื้อลิขสิทธิ์ รายการโทรทัศน์ ทั้งของผู้ผลิตไทย และต่างประเทศ

### 5.2.2 กลยุทธ์การบริหารจัดการของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ที่มีต่อการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์

ในงานวิจัยนี้ยังพบอีกว่า ปัจจัยที่ทำให้รายการโทรทัศน์ของประเทศไทยสามารถขายให้กับต่างประเทศได้สำเร็จรวมไปถึงได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในแถบประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคเดียวกันนั้นก็คือชื่อเสียงสิ่งสมหรือผลงานในอดีตขององค์กรเนื่องจากปัจจัยดังกล่าวเป็น สิ่งที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กรผ่านการได้รับรางวัลจากนานาชาติในแขนงต่าง ๆ ส่งผลดีให้กับผลิตภัณฑ์ (รายการโทรทัศน์) ที่นำไปขายในตลาด (Content) ต่างประเทศ ดังนั้นสิ่งที่เห็นได้ชัดคือความน่าเชื่อถือนั้นเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการขายลิขสิทธิ์ รายการโทรทัศน์ ซึ่งต้องเป็นการสะสมรางวัลและความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ ที่พิสูจน์ได้ต่อคู่ค้าทางธุรกิจ จนประสบความสำเร็จในการติดต่อทางธุรกิจ

และข้อค้นพบที่ถือเป็นสาเหตุหลักที่น่าสนใจอย่างยิ่งนั้นก็คือเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ หรือที่เรียกว่า Creative Thinking ที่อยู่ในรูปแบบรายการต่าง ๆ ของผู้ผลิตในประเทศไทยซึ่งข้อค้นพบเรื่องความคิดสร้างสรรค์ที่มีส่วนในการที่ทำให้ลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของประเทศไทย ขายได้นั้น ข้อมูลจากคุณ ธนศักดิ์ หุ่นอาร์กซ์ ที่ว่าสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการขายได้ของลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ คือความคิดสร้างสรรค์ของเนื้อหา (Content) รวมไปถึงไอเดียเรื่องราวการนำเสนอรูปแบบรายการและการผลิตที่มีจุดเด่นมีความน่าสนใจ ตรงกับความต้องการของตลาดในประเทศที่นั่น ๆ และมีความเป็นสากลไม่มุ่งเน้นประเพณีและวัฒนธรรมของผู้ผลิตมากเกินไป

ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงมีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการผลิตรายการโทรทัศน์ในทุกขั้นตอน ด้วยเหตุนี้เองความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นหัวใจในการสร้างความแตกต่างและน่าสนใจ ในตลาด Content โลก เพราะจากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าต่างประเทศนั้นให้ความสำคัญกับเนื้อหา รายการที่มีความริเริ่มสร้างสรรค์ และที่สำคัญต้องเข้าใจง่าย จากการศึกษา ทั้งในฝั่งผู้ผลิตไทย และผู้ผลิตต่างประเทศ ก็ให้ข้อมูลตรงกันว่าสาเหตุที่ซื้อลิขสิทธิ์รายการนั้น ความแปลกใหม่ และสร้างสรรค์ ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจซื้อ จึงกล่าวได้ว่า หากผู้ผลิตต้องการที่จะผลิตรูปแบบรายการโทรทัศน์ ให้ประสบความสำเร็จในแง่มุมมองของการขายลิขสิทธิ์ จะต้องมีการพัฒนาในส่วนของ

รูปแบบรายการให้มีความคิดสร้างสรรค์นั่นเองนอกจากนี้ความคิดสร้างสรรค์ยังมีบทบาทสำคัญในการรักษาความ สมดุลระหว่างความต้องการทางการตลาดกับศิลปะในการผลิตรายการโทรทัศน์ดังจะเห็นได้จาก ความสร้างสรรค์ และริเริ่ม ในการสร้างรูปแบบรายการที่มีความแปลกใหม่ไม่ซ้ำใคร เพราะรูปแบบ รายการโทรทัศน์ของผู้ผลิตในประเทศไทย (ในที่นี้คือ บริษัทเวิร์คพอยท์ ฯ) ที่กลายเป็นลิขสิทธิ์ รายการโทรทัศน์จนสามารถส่งออกไปขายในต่างประเทศ สิ่งที่เป็นจุดสนใจหลักคือ ความคิด สร้างสรรค์ของรายการและยังสามารถสื่อสารให้เข้าใจง่าย อีกทั้งเนื้อหาของรายการมีความหลากหลาย อย่างเช่น รายการ ปริศนาฟ้าแลบ แพนพังก์แท้ เลขอวดกรรม ที่ปัจจุบันมีหลายประเทศซื้อไปผลิต อีกทั้งการรุกตลาดต่างประเทศด้วยการออกบูทสู่ตลาดต่างประเทศเพื่อซื้อและขายลิขสิทธิ์รายการ หรือ ที่เรียกว่า การออกไปเปิดตลาดในลักษณะของการเปิดบูทแสดงนิทรรศการสินค้า (Exhibition) ในระดับนานาชาติซึ่งถือว่ามีผลสำคัญต่อการทำธุรกิจเกี่ยวกับการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์อย่างมาก เนื่องจากการแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของผู้ผลิต และเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า ทั้งในระดับภูมิภาค และระดับโลก เพราะเป็นงานพบปะระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายลิขสิทธิ์คอนเทนต์จากประเทศต่าง ๆ และเป็นโอกาสแสดงศักยภาพ ความน่าสนใจของคอนเทนต์ของประเทศไทย รวมถึงเป็นการได้นำเสนอรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นรายการโทรทัศน์ของไทย ในที่นี้คือรายการโทรทัศน์ที่ผลิตโดยบริษัทเวิร์คพอยท์ ฯ ให้กับลูกค้าได้โดยตรง อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันคอนเทนต์ไทยพัฒนาไปมาก ดังนั้นการผลักดันรายการไทยไปอยู่ในตลาดโลกก็มีโอกาสสูงขึ้น จากสิ่งที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการซื้อลิขสิทธิ์จากผู้ผลิตในประเทศไทยนั้น เรื่องของการออกไปเปิดตลาดเชิงรุกด้วยการเปิดบูทแสดงนิทรรศการสินค้า (Exhibition) อาจจะเป็นสิ่งที่ยืนยันได้ว่า เป็นการสร้างความเข้าใจและสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากต่อการขายลิขสิทธิ์รายการของผู้ผลิตในประเทศไทย ซึ่งตรงกับที่ ลิทธิกร ตั้งศิริ ที่ว่าการเดินทางรุกตลาดต่างประเทศเพื่อสร้างช่องทางรายได้ใหม่จากการขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์นั้นนอกเหนือจากรายได้แล้ว การที่สถานีโทรทัศน์ต่างประเทศซื้อรายการของไทยไปออกอากาศนั้นเพราะมีเนื้อหาตรงใจกลุ่มผู้ชม โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้าน ปัจจุบันผู้ผลิตโทรทัศน์ของไทยรุกตลาดต่างประเทศ ผ่านการออก Roadshow ตามงาน โทรทัศน์ต่าง ๆ จนสามารถประสบความสำเร็จในการขายลิขสิทธิ์ (License) รายการได้อย่างที่เห็นในปัจจุบัน

ดังนั้นผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในประเทศไทยควรให้ความสนใจ และต้องมีการบริหารจัดการอย่างจริงจังในการเปิดตลาดเชิงรุก ผ่านการเปิดบูทแสดงนิทรรศการสินค้า (Exhibition) ในตลาดซื้อขายคอนเทนต์ระดับสากล ซึ่งตรงกับข้อค้นพบในงานวิจัยชิ้นนี้ว่า เรื่องดังกล่าวถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าในต่างประเทศได้เห็นผลงาน และผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตรายการในประเทศ

ไทยโดยตรง จนเกิดความสำเร็จในการตกลงซื้อลิขสิทธิ์รายการของไทย ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ประเด็นดังกล่าวนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องรีบพัฒนาทั้งในส่วนของภาครัฐที่ต้องให้การสนับสนุน การเดินทางไปออกบูทและการเผยแพร่เนื้อหารายการโทรทัศน์ของผู้ผลิตไทยในต่างประเทศ และตลาด Content ในระดับนานาชาติ รวมไปถึงภาคเอกชนในฐานะผู้ผลิตที่ต้องพัฒนามาตรฐานการผลิตรายการ และศึกษาความต้องการของตลาดให้มากขึ้น ส่งเสริมให้เกิดรูปแบบรายการโทรทัศน์ที่มีความน่าสนใจเทียบเท่าระดับสากล ก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างรวดเร็วในอนาคต รวมไปถึง การศึกษาตลาดในต่างประเทศ การพัฒนาพนักงานที่จะต้องมีส่วนร่วมในการเปิดบูทแสดง นิทรรศการสินค้า (Exhibition) ในต่างประเทศ ซึ่งถือเป็นความท้าทายของผู้ผลิตฝั่งไทยเป็นอย่างมากที่ต้องต่อสู้กับประเทศผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ที่มีทั้งชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือ อย่าง สหรัฐอเมริกา และอังกฤษ รวมไปถึงผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ยักษ์ใหญ่ในเอเชีย อย่าง ญี่ปุ่น และ เกาหลี ดังนั้นการพัฒนาในเรื่องดังกล่าวจึงถือเป็นสิ่งที่ผู้ผลิตในประเทศไทยต้องเริ่มใส่ใจอย่างจริงจัง โดยเฉพาะมุมมองของผู้บริหารในองค์กรผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ ที่จะต้องบริหารจัดการด้วยความเข้าใจ เพื่อสามารถเข้าใจถึงความต้องการของตลาด และปรับกลยุทธ์ให้ทันกับกระแสต่าง ๆ ในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ระหว่างประเทศ ผู้วิจัยยังพบว่า ปัจจัยดังกล่าวยังมีเรื่องของกลยุทธ์การบริหารจัดการซึ่งสามารถอภิปรายตามข้อค้นพบจากงานวิจัยได้ดังต่อไปนี้

จากข้อค้นพบในการศึกษาของผู้วิจัย สิ่งที่สำคัญในกระบวนการซื้อขายลิขสิทธิ์นั้น คือ เรื่องของการบริหารจัดการ ด้วยหลักการบริหารธุรกิจหรือ 4M ซึ่งเดิมที่ผู้วิจัยไม่ได้คาดคิดมาก่อนว่า ปัจจัยในการบริหารธุรกิจ หรือ 4M จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในธุรกิจอุตสาหกรรมโทรทัศน์ รวมไปถึงเกี่ยวข้องกับการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ แต่เรื่องดังกล่าวกลับเป็นแนวคิดที่สำคัญในการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในประเทศไทย ซึ่งหลักการบริหารธุรกิจหรือ 4M นั้น สมคิด บางโม (2556) กล่าวว่า การบริหารกิจการเพื่อความสำเร็งนั้นต้องใช้หลักบริหาร 4M ซึ่งหลักบริหาร 4M ประกอบด้วย Man หรือการบริหารกำลังคน จะใช้คนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด Money หรือการบริหารเงิน จะจัดสรรเงินอย่างไรให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุด และให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล Materials หรือวัตถุดิบ การบริหารวัสดุในการดำเนินงานว่าจะทำอย่างไรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุดหรือเกิดประโยชน์สูงสุด สุดท้ายคือ Management หรือการจัดการ คือกระบวนการจัดการบริหารควบคุมเพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่



ดังนั้นผู้วิจัยจึงค้นพบว่า หลักการบริหารนั้น แม้ว่าจะเข้ามาอยู่ในสายของสื่อสารมวลชนก็ตาม แนวคิดด้านการบริหารธุรกิจ หรือ 4M ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมโทรทัศน์ได้ ซึ่งหลักการบริหารธุรกิจจึงเป็นเรื่องของประสบการณ์ความรู้ การลองผิดลองถูกผ่านการทำงานของผู้บริหารที่ถือเป็นประสบการณ์สำคัญที่จะมาบอกเล่าสอนคนทำงานในระดับผู้ปฏิบัติการให้เข้าใจและสามารถสร้างประสบการณ์ร่วมในการทำงานทำให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในประเทศไทยควรมีความตระหนัก และเข้าใจในเรื่อง 4M ที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ เนื่องจากในบริบทของการทำธุรกิจโทรทัศน์นั้น โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล ที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง หลักการบริหารธุรกิจจึงถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเนื่องจากหลักการดังกล่าวครอบคลุมการบริหารจัดการทั้งในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ เพราะการบริหารเงิน การบริหารวัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ ที่จะเป็นตัวส่งเสริมให้เกิดความแข็งแกร่งต่อการทำธุรกิจในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตามทั้งนี้สิ่งที่สำคัญสำหรับผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในประเทศไทย จากการศึกษาผู้วิจัยคิดว่าเป็น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความพร้อมทั้งในเรื่องของสภาพกายและจิตใจ รวมไปถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถให้เท่าทันการเจริญเติบโตของเทคโนโลยีในปัจจุบันเพื่อสามารถเข้าถึงความต้องการและการติดต่อสื่อสารเข้าประเทศอย่างรวดเร็ว รวมไปถึงฝึกฝนทางด้านภาษาเพื่อให้เกิดการเจรจาต่อรองที่มีความแม่นยำไม่ผิดพลาด เพราะด้วยปัจจุบันคู่ค้าทางธุรกิจส่วนใหญ่จะใช้ภาษาที่เป็นสากลอย่างภาษาอังกฤษในการติดต่อประสานงาน และทำการตกลงทางการค้าในระดับสากล รวมไปถึงการส่งเสริมวิชาชีพที่สนับสนุนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบรรยากาศการทำงาน สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของรูปแบบรายการ ส่งผลให้เกิดการได้รับความนิยมและรางวัลในสาขาต่าง ๆ ที่ถือเป็นสิ่งสำคัญ รวมไปถึงการสนับสนุนในเรื่องของอุปกรณ์การทำงานที่มีความทันสมัย ทันต่อเทคโนโลยี และเพียงพอต่อการใช้งานของบุคลากร เพื่อให้ทุกส่วนที่กล่าวมานั้นกลายเป็นส่วนขับเคลื่อนที่สำคัญในการสร้างมูลค่าของรายการโทรทัศน์ในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ต่อไป

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษายังมีข้อค้นพบที่สำคัญอีกสิ่งหนึ่งคือ การศึกษาตลาด เพราะถือเป็นอีกกลยุทธ์การบริหารจัดการที่สำคัญ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ เนื่องจากถ้าผู้ผลิตในประเทศไทยจะขายลิขสิทธิ์ ก็จำเป็นต้องศึกษาต่างประเทศว่ามีความต้องการเนื้อหาและรูปแบบรายการประเภทใด รวมไปถึงความสนใจของผู้ชมในประเทศที่ผู้ติดต่อขายลิขสิทธิ์ แต่ในทางกลับกันหากผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในประเทศไทยต้องการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์จากต่างประเทศก็จำเป็นต้องศึกษาความต้องการของผู้ชมในประเทศที่มีความขึ้น

ขอบข่ายการโทรทัศน์แบบใด และความต้องการของผู้สนับสนุน เพื่อก่อให้เกิดการขายโฆษณาในประเทศ ถือว่าเป็นการรู้เขารู้เราซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการทำธุรกิจ

ดังนั้นการศึกษาตลาดจึงถือว่ามีความสำคัญในแง่มุมมองของการค้นคว้าหาข้อมูลและการศึกษาดตลาดก่อนลงทุนทำธุรกิจเกี่ยวกับการขายลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ จึงมีความสำคัญเนื่องจากเรื่องดังกล่าวเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจ ในปัจจุบันการศึกษาดตลาดนั้นจะเน้นที่กลุ่มเป้าหมาย (Target Marketing) หรือประเทศที่เป็นคู่ค้าอันมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ในการขายลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ให้ประสบความสำเร็จ เพราะการที่จะขายลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ได้นั้น จากการศึกษา ทั้งจากผู้ผลิตในประเทศไทยและคู่ค้าซึ่งเป็นผู้ซื้อลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ในต่างประเทศ ให้ข้อมูลตรงกันว่า เนื้อหารายการต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการและประเพณีวัฒนธรรมของประเทศผู้ซื้อไปผลิต ดังนั้นการที่จะสามารถเข้าใจเรื่องดังกล่าวจึงจำเป็นต้องศึกษาดตลาดให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ สิ่งนี้เองจึงถือเป็นหัวใจหลักที่สำคัญที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จในอนาคต William J. Stanton (1987) กล่าวว่า การตลาด คือ กิจกรรมของธุรกิจทั้งหมด ที่ส่งผลถึงกันได้ เช่น การกำหนดราคาสินค้าหรือบริการ การส่งเสริมการตลาด เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการให้กับลูกค้า ทั้งในปัจจุบันและลูกค้าในอนาคต รวมไปถึง Philip Kotler (2000) นักการตลาดชื่อดังของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้นิยามความหมายของการตลาดว่า การตลาด คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้กระทำขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความจำเป็นและความต้องการให้เป็นที่พอใจระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย โดยผ่านกระบวนการการแลกเปลี่ยนและการศึกษาซึ่งกันและกัน หรืออาจสรุปโดยรวมได้ว่า การศึกษาดตลาด คือ การทำความเข้าใจสถานที่ที่ผู้ขายและผู้ซื้อได้ทำการตกลงเพื่อซื้อขายลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ร่วมกัน ทั้งยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิทธิ์ในความเป็นเจ้าของร่วมกันตามมา ดังนั้นผู้ผลิตรายการ โทรทัศน์ในประเทศไทย จึงต้องตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารจัดการเพื่อศึกษาดตลาดก่อนการนำลิขสิทธิ์ รายการที่ตนเป็นผู้ผลิต ไปขายแก่คู่ค้าในต่างประเทศ เพื่อความเข้าใจและสามารถเจรจาต่อรองในการทำธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการขายลิขสิทธิ์ตลาดการซื้อขาย Content รายการ โทรทัศน์ในตลาดสากล ต่อไปในอนาคต

เมื่อเป็นเช่นนั้นการศึกษาดตลาดจึงมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการธุรกิจโทรทัศน์เป็นอย่างมาก เพราะสามารถเป็นตัวชี้วัดและบอกถึงอนาคตของธุรกิจการตลาดของลิขสิทธิ์รายการ โทรทัศน์ ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารและจัดการที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง และมีความสำคัญมากต่อการทำธุรกิจอุตสาหกรรมโทรทัศน์ ผู้ผลิตรายการ โทรทัศน์ในประเทศไทยจะต้องคำนึงถึงและศึกษาดตลาดให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ก่อนการทำธุรกิจดังกล่าว เพราะหากไม่เข้าใจตลาดก็จะไม่

สามารถหาคู่ค้าที่ดีมารองรับได้อย่างเหมาะสมกับลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของตน ก็จะส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการทำธุรกิจดังกล่าวได้อย่างยั่งยืนและยาวนาน

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า การจัดการที่มีส่วนในการส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการขายลิขสิทธิ์ที่น่าสนใจอีกหนึ่งกลยุทธ์ คือ การจัดการผลิตนั้น ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากการจัดการการผลิต คือ การดูแลทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ Pre-production Production และ Post-production ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า เมื่อการผลิตทั้ง 3 ส่วนแข็งแกร่งมีประสิทธิภาพก็จะส่งผลให้รายการโทรทัศน์ที่ผลิตออกมามีคุณภาพ ก่อให้เกิดความน่าสนใจในตลาดเนื้อหา (Content) โลก จนประสบความสำเร็จในการขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ต่อคู่ค้าในต่างประเทศ

ดังนั้นการจัดการการผลิตที่กล่าวมานั้นจึงเป็นอาวุธสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จ ในการขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ในต่างประเทศเป็นอย่างมาก ด้วยการผลิตนั้นถือเป็นจุดกำเนิดของรูปแบบรายการโทรทัศน์ เนื่องจากการผลิตทั้ง 3 ส่วนนั้น หากมองให้ลึกลงไปจะพบว่าการจัดการการผลิตดังกล่าวมีส่วนเกี่ยวข้องกับหลักการบริหารธุรกิจหรือ 4M เนื่องจากในการผลิตทั้ง 3 ส่วนนั้น สิ่งสำคัญที่เกี่ยวข้องมากที่สุดคือ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชี่ยวชาญเป็นแรงขับเคลื่อนหลักในการผลิต รวมไปถึงเรื่องของงบประมาณที่เป็นสิ่งสนับสนุน ก่อให้เกิดความยิ่งใหญ่ และมีความน่าเชื่อถือในการผลิตที่จะส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ที่เป็นรายการโทรทัศน์นั้นมีความน่าสนใจและแตกต่าง รวมไปถึงเรื่องของอุปกรณ์ที่สนับสนุนในการทำงานที่ต้องมีความทันสมัย ตามทันเทคโนโลยี เพื่อเอื้อให้กับบุคลากรที่ทำงานในทุกภาคส่วน สุดท้ายก็คือ วิสัยทัศน์การบริหารของผู้บริหารที่ต้องวางแผนการจัดการให้เหมาะสมส่งผลให้การผลิตประสบความสำเร็จสูงสุด ดังนั้นเมื่อนำหลักการบริหารธุรกิจ 4M มาผนวกกับการบริการการผลิต ผลิตภัณฑ์ ที่ผลิตออกมาก็จะเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ จนสามารถรันตีความสำเร็จที่มีโอกาสจะขายได้ในตลาดซื้อขาย Content ในระดับสากล

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของผู้ผลิตไทยในตลาด Content ในระดับสากล ก็คือ กลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีความสำคัญต่อการทำธุรกิจโทรทัศน์ อันประกอบไปด้วย การบริหารจัดการธุรกิจ การศึกษาตลาด และการบริหารการผลิต อีกทั้งกลยุทธ์การบริหารจัดการ ยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จ จนสามารถขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ ในตลาด Content โลกได้อย่างในปัจจุบัน ซึ่งต่อไปผู้วิจัยจะขอเสนอการอภิปรายในประเด็นตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ได้ตั้งไว้ คือ เรื่องพลวัตของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ที่เกิดขึ้นจากการซื้อขายลิขสิทธิ์ต่อไป

### 5.2.3 พลวัตของอุตสาหกรรมรายการโทรทัศน์ไทยหลังจกมีการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ระหว่างกัน

จากการศึกษา ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์ผู้ผลิตรายการในประเทศไทยที่ว่า หลังจากที่มีผู้ผลิตในประเทศไทยมีการซื้อและขายลิขสิทธิ์ระหว่างคู่ค้าในต่างประเทศนั้น ก่อให้เกิดหลายสิ่งกับพลวัตอุตสาหกรรมโทรทัศน์ซึ่งถือเป็นการส่งผลดีหลายด้านทั้งในเรื่องของการสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ (ในที่นี้คือรายการโทรทัศน์) รวมไปถึงการรับรู้ของคู่ค้าในต่างประเทศที่มีต่อเนื้อหารายการโทรทัศน์ (Content) ของผู้ผลิตในประเทศไทยว่า มีความคิดสร้างสรรค์ และ มีความน่าเชื่อถือในฐานะผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ที่มีคุณภาพระดับโลก รวมไปถึงการต่อยอดทางธุรกิจที่มีแนวโน้มการลงทุนร่วมในทั้งแง่มุมของการซื้อขายและการลงทุนผลิตรายการร่วมจนสามารถยกระดับกลายเป็นเนื้อหารายการระดับนานาชาติ และที่สำคัญยังเป็นการเริ่มต้นสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ และอุตสาหกรรมบันเทิงประเทศไทยในภาพรวมอีกด้วย ซึ่งผู้วิจัยจะขออภิปรายในแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

จากการศึกษาของผู้วิจัยทำให้เห็นข้อค้นพบว่า พลวัตที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทยหลังจกมีการขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ให้กับคู่ค้าในต่างประเทศนั้น คือการสร้างมูลค่า (Value) ให้กับความคิดสร้างสรรค์ของคนไทย เพราะหลังจากที่มีการขายลิขสิทธิ์ให้กับคู่ค้าในต่างประเทศได้สำเร็จ จึงทำให้การรับรู้ในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ของคนไทยในสายตาชาวต่างประเทศเปลี่ยนไป ส่งผลให้เกิดการยอมรับจากคู่ค้าในต่างประเทศในฐานะผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ ที่มีศักยภาพและมีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากลจนสามารถเปิดตลาดและการขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ระดับโลกได้

จากข้อค้นพบข้างต้น จึงกล่าวได้ว่า ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในประเทศไทยนั้นจะต้องเน้นในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ในรายการโทรทัศน์ ทั้งการผลิต รูปแบบรายการ การพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ และรูปแบบรายการให้แปลกใหม่ อีกทั้งยังต้องเพิ่มเติมความคิดสร้างสรรค์ในรายการจากเดิมที่เป็นอยู่ให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ ในตลาดนานาชาติ เพราะปรากฏการณ์ดังกล่าวนั้นจะเห็นได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ในรายการโทรทัศน์ไทยนั้นกำลังได้รับการยอมรับเป็นอย่างมาก สังเกตได้จากในปัจจุบันการติดต่อขอซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ของผู้ผลิตไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จากข้อมูลการสัมภาษณ์ คุณชนศักดิ์ หุ่นอารักษ์ ที่กล่าวถึงการเพิ่มขึ้นของการติดต่อขอซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ในช่วงปีที่ผ่านมาไม่ว่าจะเป็นการซื้อลิขสิทธิ์รายการสำเร็จ (Finished Program) หรือการซื้อลิขสิทธิ์รูปแบบรายการ (Format program) แม้ว่าเรื่องของ “ราคา” ก็เป็นปัจจัยหนึ่งของการตัดสินใจซื้อ แต่ข้อค้นพบของงานวิจัยนี้ความคิดสร้างสรรค์ในรายการที่ขายถือเป็นตัวแปร

สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ ในการขายลิขสิทธิ์รายการ ดังนั้นผู้ผลิตในประเทศไทยควรต้องตระหนักและให้ความสำคัญ เพื่อความเติบโตของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทย

นอกจากนี้ ประเด็นข้อค้นพบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในประเทศไทย พบว่า ปัจจุบันคู่ค้าที่เป็นผู้ผลิตในต่างประเทศนั้นต่างเริ่มเข้ามาติดต่อเจรจาเพื่อร่วมผลิตรายการ เนื่องจากการผลิตเนื้อหารายการในต่างประเทศนั้นก็มีความซ้ำซากจำเจจนไม่สามารถหาทางสร้างสรรค์รูปแบบรายการใหม่ ๆ ได้ อีกทั้งการร่วมผลิตรายการในประเทศไทยนั้นก็มีความเสี่ยงสูงในการผลิตที่น้อย จึงนำไปสู่ข้อค้นพบประเด็นที่ 2 ของงานวิจัยคือการร่วมผลิต หรือการร่วมลงทุนผลิตรายการในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจ (Co-Production) ซึ่งเป็นการร่วมลงทุนในฐานะผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ระหว่างผู้ผลิตไทย และผู้ผลิตต่างประเทศ ก่อให้เกิดการสร้างสรรคเนื้อหาระดับสากล อีกทั้งเป็นการสร้างรายได้ให้กับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทย

อย่างไรก็ตามการร่วมผลิต (Co-Production) ไม่ใช่เพียงเป็นการจับมือกันเพื่อลงทุนร่วมในทางธุรกิจเท่านั้น แต่สิ่งที่เกิดขึ้นจากการ Co-Production ก็เป็นโอกาสที่ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ของไทยจะได้เรียนรู้วิธีการผลิตรายการโทรทัศน์ร่วมกับผู้ผลิตในต่างประเทศ ซึ่งถือเป็นการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่สำคัญซึ่งถือเป็นการเรียนรู้การผลิตที่มีมาตรฐานโลก และเป็นกลยุทธ์ เทคนิคการผลิตรายการโทรทัศน์จากต่างชาติที่ทีมงานผู้ผลิตไทยไม่คุ้นเคย ดังนั้นการเรียนรู้เรื่องดังกล่าวก็จะส่งผลให้เกิดการพัฒนามาตรฐานการทำงานและเมื่อผนวกเข้าไปกับความละเอียดประณีตในการทำงานตามแบบฉบับของคนไทยก็จะทำให้รายการโทรทัศน์ของไทยมีโอกาสเติบโตขายได้ในระดับนานาชาติ และเนื่องจากปัจจุบัน โลกของเราก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสาร สามารถเชื่อมต่อสื่อสารกันได้ทั่วโลก ตามที่ ชล อุดมพานิช (2555) กล่าวว่า โลกาภิวัตน์นี้มีส่วนที่ก่อให้เกิดการศึกษาซึ่งกันและกันแบบข้ามโลก สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นเรื่องการเรียนรู้ร่วมกันในระดับนานาชาติในลักษณะของการรู้เขารู้เรา จึงมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ไทยหลังจากร่วมผลิตรายการโทรทัศน์ ดังนั้นผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ของไทยก็จะไม่ใช่แค่ผลิตรายการโทรทัศน์เพื่อผู้ชมในประเทศเท่านั้น เพราะหลังจากที่ลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ขายได้ในระดับโลกแล้วนั้นสิ่งที่ตามมาคือการยกระดับฐานะของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ไทยสู่ความเป็นระดับนานาชาติมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามในเรื่องของพลวัตอุตสาหกรรมรายการโทรทัศน์ไทยหลังจากมีการซื้อและขายลิขสิทธิ์รายการระหว่างกันที่ผู้วิจัยจะอภิปรายนั้นคือเรื่องภาพลักษณ์ เพราะหลังจากที่ผู้ผลิตในประเทศไทยประสบความสำเร็จในการขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ให้แก่ต่างประเทศได้ สิ่งก็ตามมาก็คือภาพลักษณ์ที่ดีของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทยในวงกว้าง อันหมายถึงภาพลักษณ์ที่ดีในสายตานักธุรกิจ และบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ต่างชาติที่มีต่อไทย ซึ่งจะนำมาสู่การให้

ความสำคัญและให้ความสนใจในรายการโทรทัศน์ที่ผลิตโดยคนไทย เกิดการติดต่อเจรจา กระทั่งขอซื้อลิขสิทธิ์รายการเพื่อนำไปผลิตหรือเผยแพร่ต่อ ทั้งหลายทั้งปวงที่ผู้วิจัยได้กล่าวนี้ จะเป็นวงจรการเคลื่อนไหวให้อุตสาหกรรมการผลิตรายการโทรทัศน์ของไทยเจริญเติบโตก้าวหน้าต่อไป จนเป็นส่วนหนึ่งของรายได้และเศรษฐกิจที่ดีของประเทศ

ประเด็นสุดท้ายในเรื่องของพลวัต ที่ผู้วิจัยได้ค้นพบคือ การกลืนกลายวัฒนธรรมที่ผ่าน มาในรูปแบบของรายการโทรทัศน์จากการศึกษาเรื่องดังกล่าว สามารถตั้งข้อสงสัยเรื่อง การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่เกิดจากการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ข้ามชาติในปัจจุบันอาจจะก่อให้เกิด การผสมกลมกลืนทางวัฒนธรรม ซึ่งมาจากการซื้อลิขสิทธิ์รายการจากต่างประเทศมาผลิต และการ ขยายลิขสิทธิ์รายการของไทยที่ขายออกไปยังต่างประเทศซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมของ การเป็นผู้ชมในแต่ละประเทศ เมื่อมีการส่งต่อรายการโทรทัศน์จากประเทศหนึ่งสู่ประเทศหนึ่ง จึง เกิดการทำซ้ำ ดัดแปลง ปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้เข้ากับผู้ชมในแต่ละประเทศ อาทิ การนำรูปแบบ รายการแบบสำเร็จรูปมาพากย์เสียง หรือ ใส่คำบรรยาย การดัดแปลงรูปแบบรายการให้เข้ากับผู้ชม ซึ่งก่อให้เกิดการแพร่กระจายทางวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการกลายกลายทางวัฒนธรรม ก่อให้เกิดความคุ้นชิน และ ทำตาม เช่น วัฒนธรรมการแต่งกายที่แฝงมาในรูปแบบรายการโทรทัศน์ ก่อให้เกิดการแต่งตาม เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของคนไทยที่ต้องใส่เสื้อผ้ามีดซิดกลายเป็นโชว์ สักส่วนอย่างที่เราเห็นในปัจจุบัน ซึ่งวัฒนธรรมบางอย่างนั้นในแต่ละประเทศอาจจะยังไม่ถูกยอมรับ แต่เมื่อมีการนำเสนอรายการที่มีวัฒนธรรมแตกต่างหรือไม่ถูกยอมรับสักระยะ วัฒนธรรมดังกล่าว อาจจะกลายเป็นสิ่งที่เกิดการยอมรับนั้นประเทศนั้นโดยปริยาย แม้จะมีความแตกต่างของชาติพันธุ์ แต่เมื่อเกิดการดกลืนกลายทางวัฒนธรรมการจนยอมรับความแตกต่าง ก็กลายเป็นวัฒนธรรมของ ประเทศคนแบบไม่รู้ตัว เนื่องจากการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมนั้น สามารถลดความแตกต่างทาง วัฒนธรรมรวมถึงการลดช่องว่างระหว่างอำนาจ เนื่องมาจากธรรมชาติของสื่อโทรทัศน์ที่มีสามารถ สื่อสารก่อให้เกิดการรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้รวมถึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมใหม่ในสังคม ซึ่งตรงกับ Knox Simone (2012) และ Michele Hilmes (2014) กล่าวว่า “การเกิดการข้ามชาติของ รายการโทรทัศน์ ว่าเป็นการแพร่พันธุ์ทางโทรทัศน์ ระหว่างประเทศ ระหว่างสหรัฐอเมริกา และ สหราชอาณาจักรและพันธมิตรทั่วโลก” เพราะทั้งสองประเทศถือว่าเป็นผู้ผลิตที่ใหญ่ที่สุดสองราย ของโลก รายการโทรทัศน์ที่เคยทำมาจากความพยายามของบุคคลหรือบริษัทผู้ผลิตเมื่อประสบ ความสำเร็จจนเกิดความนิยมข้ามโลก ในประเทศไทยนั้นเห็นได้เด่นชัดก็อย่างเช่น การได้รับสิทธิ์ ในการสร้างสรรค์รายการของ สถานีโทรทัศน์ดิจิทัล ช่องเวิร์คพอยท์ จากการซื้อลิขสิทธิ์รายการ The X factor ในการผลิต และออกอากาศในสถานี อย่างไรก็ตาม Tim Westcott (2013) ได้กล่าว เพิ่มเติมอีกว่า สหรัฐอเมริกา และ สหราชอาณาจักร ไม่เพียงแต่เป็นผู้ส่งออกรายการโทรทัศน์ราย

ใหญ่ที่สุดสองรายของโลกเท่านั้น แต่ยังเป็นลูกค้ารายใหญ่ที่สุดของกันและกัน และเป็นคู่ค้ารายใหญ่ที่สุดอีกด้วย ความสัมพันธ์ดังกล่าวก่อให้เกิดรูปแบบของโครงการที่เป็นรูปธรรมขึ้นมาใหม่ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มชาติพันธุ์ข้ามชาติกลุ่มใหม่ที่มีส่วนร่วมทางวัฒนธรรมและแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาอุตสาหกรรมโทรทัศน์และการเรียนรู้รูปแบบของโทรทัศน์ข้ามชาติ จนกลายเป็นการกลืนกลายวัฒนธรรม ที่หลอมรวมระหว่างวัฒนธรรมต้นแบบ และ วัฒนธรรมของผู้ชมในประเทศผู้ซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ไปผลิตในประเทศของตน

ส่วนสุดท้ายของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังต่อไปนี้

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้นำมาสู่ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยจะขอแนะนำดังต่อไปนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในประเทศไทย

จากผลการศึกษาในประเด็นเรื่องของกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เกิดจากการซื้อขายลิขสิทธิ์ระหว่างกัน ผู้วิจัยขอแนะนำว่า ในแง่มุมมองของผู้ผลิตรายการนั้น จะต้องให้ความสำคัญ ความคิดสร้างสรรค์ เพราะความคิดสร้างสรรค์นั้นเป็นสิ่งที่ผู้ผลิตรายการในประเทศไทยนั้นต้องเร่งพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างมากในบริษัทของตนเอง โดยความคิดสร้างสรรค์ดังกล่าวนี้ต้องมีการสะท้อนผ่านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางโทรทัศน์อย่างเป็นระบบ และทุกภาคส่วนปรับเปลี่ยนวิธีการคิดว่าการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์นั้นเป็นเรื่องยากที่จะปลูกฝังเพราะเป็นเรื่องของความสามารถเฉพาะคน แต่กลับทำให้เรื่องดังกล่าวนี้เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกภาคส่วนที่มีความเกี่ยวข้องสร้างและพัฒนาร่วมกัน

การพัฒนาดังกล่าวนี้ต้องให้ความสำคัญกับการคัดสรรพนักงาน โดยต้องเลือกเฟ้นบุคคล ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นพื้นฐานมาอยู่แล้ว เพื่อพร้อมในการปฏิบัติงานจริง และประการสำคัญในการก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรกล้าแสดงความคิด ไม่กลัวที่จะคิดพัฒนาผลงานด้วยความคิดที่แตกต่าง และในวิธีการที่ไม่คุ้นเคย ลองค้นหาสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในการผลิตรายการโทรทัศน์ และไม่กลัวต่อการผิดพลาด เพราะสิ่งดังกล่าวถือเป็นการลองเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่อาจจะสามารถใช้ได้จริงในการผลิตรายการโทรทัศน์ของบริษัท และควรพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ตั้งแต่การเริ่มผลิตให้เปลี่ยนจากการผลิตเพื่อเผยแพร่แค่ในระดับประเทศ แต่ต้องคิดวางแผนและสร้างสรรค์รายการโทรทัศน์ให้สามารถส่งออกสู่ตลาดโลกได้

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับรัฐบาลไทย

ตามที่ได้ทราบชัดเจนจากผลงานวิจัยแล้วว่า การเปิดบูทแสดงนิทรรศการสินค้า (Exhibition) ในระดับนานาชาติ เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ (ในที่นี้คือรายการโทรทัศน์) ของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ไทยในต่างประเทศนั้น เป็นเรื่องสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากธุรกิจการซื้อขยลิขสิทธิ์รายการนี้ มีส่วนในการสร้างรายได้ และชื่อเสียงให้กับประเทศ ทั้งนี้การดูแลและรับผิดชอบในกิจการดังกล่าวนี้ ปฏิเสธไม่ได้ว่าส่วนหนึ่งก็เป็นภาระหน้าที่ของรัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐที่ต้องเข้ามาสนับสนุน ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางปฏิบัติดังนี้

#### 1) ให้การสนับสนุนงบประมาณ

งบประมาณในที่นี้ประกอบไปด้วย ค่าเครื่องบิน ค่าที่พัก ค่าลงทะเบียนเข้าร่วมงานและค่าจัดนิทรรศการในการออกไปเปิดบูทแสดงนิทรรศการสินค้า (รายการโทรทัศน์) ที่ต่างประเทศ ซึ่งถ้าหากบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ทั้งรายใหญ่และรายย่อยได้เข้าร่วมงานมากขึ้นก็จะส่งผลให้เป็นที่รู้จักในสายตาของต่างชาติ อันจะนำมาซึ่งโอกาสในการขายรายการได้

#### 2) ประสานความร่วมมือ กับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

ความร่วมมือในที่นี้ก็หมายถึง ความร่วมมือของหน่วยงานรัฐบาลในหน่วยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กรมทรัพย์สินทางปัญญา กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม สมาพันธ์สมาคมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทย และความร่วมมือที่มาจากภาคธุรกิจเอกชนในการจัดนิทรรศการแสดงสินค้า (รายการโทรทัศน์) ระดับนานาชาติ ให้เกิดขึ้นในประเทศไทย เพื่อการสร้างชื่อเสียง เผยแพร่ความคิดสร้างสรรค์ของรายการโทรทัศน์ไทย ส่งเสริมให้คู่ค้าและผู้ผลิตในต่างประเทศได้เข้ามาร่วมงานเพื่อมีการเจรจาทางธุรกิจกับผู้ผลิตในประเทศไทยได้โดยตรง

#### 3) สนับสนุนให้เกิดการทำบัญชีรายชื่อผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในประเทศไทย

บัญชีรายชื่อดังกล่าวหมายถึง การรวบรวมผลงานและรายชื่อผู้ประกอบการผู้อยู่ในวงการหรือเกี่ยวข้องในธุรกิจบันเทิง (โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมโทรทัศน์) รวมไปถึงช่องทางการติดต่อ และหลักฐานการจดทะเบียนการค้าที่ถูกต้อง สำหรับคู่ค้าหรือนักธุรกิจ ในอุตสาหกรรมโทรทัศน์จากต่างประเทศ เพื่อใช้ประโยชน์ในการเป็นฐานข้อมูลทางการและนำเชื่อถือที่จัดทำโดยรัฐบาลและเผยแพร่ในรูปแบบภาษาอังกฤษในช่องทางออนไลน์ที่ง่ายต่อการค้นหา ตลอดจนต้องมีการปรับข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งบัญชีรายชื่อนี้จะช่วยอำนวยความสะดวกแก่คู่ค้าทั้งสองฝ่ายในการติดต่อเจรจาทางธุรกิจ



### 5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ข้ามชาติ กรณีศึกษาบริษัท เวิร์คพอยท์เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยมีข้อเสนอสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

1) จากการศึกษาของผู้วิจัยพบว่า ในงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยได้เลือกกรณีศึกษา เป็นบริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งถือเป็นองค์กรผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ของไทยแต่เพียงฝ่ายเดียว ดังนั้นจึงควรศึกษาวิจัยในเชิงเปรียบเทียบเรื่องรูปแบบรายการลิขสิทธิ์ที่ประสบความสำเร็จของไทย กับต่างชาติที่ประสบความสำเร็จ เช่น ของสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ญี่ปุ่น เกาหลี ว่ารูปแบบรายการลิขสิทธิ์เหล่านั้นเหตุใดจึงสามารถขายได้ในตลาดโลก

2) จากการศึกษายังพบอีกว่า ในงานวิจัยชิ้นนี้ ได้กำหนดให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านอีเมลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นคู่ค้าทางธุรกิจในประเทศ ซึ่งถือว่าได้รับข้อมูลแค่บางส่วน ดังนั้นจึงควรมีการสัมภาษณ์คู่ค้าในประเทศเพิ่มเติมมากขึ้น ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก แบบ Face to face (หรือการติดต่อเพื่อขอสัมภาษณ์โดยตรง) เพื่อให้เกิดข้อค้นพบที่มีรายละเอียดที่เพิ่มขึ้นมากกว่านี้

สุดท้ายจากการศึกษาในงานวิจัยชิ้นนี้ยังเป็นการศึกษาผู้บริหารบริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) เท่านั้น หากแต่ในการวิจัยครั้งต่อไปควรใช้การสัมภาษณ์กับผู้บริหารองค์กรอื่น ๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านข้อคำถาม เพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลในการศึกษาทัศนคติที่มีต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทยในภาพรวม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการขายลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ต่อไป



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- คณานุกรณ์ และ กัญช์ อินทรโกเศศ. (2546).*การตลาด การโฆษณา 101*. กรุงเทพฯ:ทิปปิ้ง พอยท์.
- ชล อุดมพานิช (2555)*การเลือกซื้อผลิตภัณฑ์รายการจากต่างประเทศเพื่อมาผลิตในประเทศไทย*. สารนิพนธ์ , มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ .กรุงเทพฯ
- ชยันต์ จันทร์ทงศาทร.(2556).*บทความที่วิ้นำเข้า เพราะเรา...*,มติชนonline. สืบค้น 1 กันยายน 2560 จาก. <http://m.matichon.co.th/readnews.php?newsid=1358140562&gripid=03&catid=08>
- ชลากรณ์ ปัญญาโณม. (2560).*เกาะสูตรเวิร์คพอยท์*, 8 กันยายน 2560 [https://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1489387059](https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1489387059)
- นลินทิพย์ ภัคศรีกุลกำธร (2556) *จับชีพจรธุรกิจสื่อไทย เอาตัวรอดอย่างไรในยุค4.0*, สืบค้น 1 กันยายน 2560 ,จาก .Nfoquest. <http://blog.infoquest.co.th/iqmedialink/digital-transformation-jccu/>
- ฐากร ตัณฑสิทธิ์.(2560).*รายงานสภาพตลาดดิจิทัลทีวี*, สืบค้น 29 สิงหาคม 2560. จาก [goo.gl/mcsuPJ](http://goo.gl/mcsuPJ)
- ฐิตินัน บุญภาพ คอมมอน. (2559). *การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม*. (รายงานวิจัย) กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ชนศักดิ์ หุ่นอารักษ์. (2560). *อเมริกาซื้อ ปริศนาฟ้าแลบ*, มติชนออนไลน์. สืบค้น 11 กันยายน 2560. จาก <https://www.matichon.co.th/news/237657> สืบค้น วันที่
- นลินทิพย์ ภัคศรีกุลกำธร. (2556).*สงครามแย่งชิงคนดู*, สืบค้น 25 สิงหาคม 2560. จาก <http://positioningmag.com/56014>
- นพพร ทองมัน. (2557). *เครือข่ายโปรดักชั่นเฮาส์อินเตอร์*, สืบค้น 1 กันยายน 2560. จาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/649106>
- ปริญญช ชุนณธร. (2554).*แนวทางการขยายตลาดรายการสารคดีสู่ตลาดต่างประเทศ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท) , กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ไพลิน จากชุม.( 2017 ).*สังคมยุคโลกาภิวัตน์*, สืบค้น 16 พฤศจิกายน 2560 จาก <https://sites.google.com/site/xaseiynniyukhlokaphiwathn/system/app/pages/recentChanges>
- มายด์แซร์ (2559) *เอเจนซี่การจัดลำดับเม็ดเงินโฆษณาสื่อในประเทศไทยปี 2559*, มายด์แซร์.สืบค้น 20 สิงหาคม 2560. จาก [goo.gl/X4uMmN](http://goo.gl/X4uMmN)

รัฐติพงษ์ ชูนาค.(2545).*การบริหารการจัดการรายการของกิจการ โทรทัศน์ แบบฟรีทีวีเพื่อผลเชิงพาณิชย์*  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

พิชัย นิลทองคำ.(2544). *กฎหมายทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศ*. กรุงเทพฯ :  
ทศยา มิเลินเนียม, บจก.

วรรณพร ธรรมเลิศมงคล. (2553).*การจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์การตลาด เพื่อความสามารถ ใน*  
*การแข่งขันของธุรกิจ จำหน่ายรถจักรยานยนต์กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วน จำกัด เจ อาร์ วาย.*  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

วิชนี ศรีสวัสดิ์. (2558).*เวิร์คพอยท์ ซูเกมโชว์ว่าไรดี ย้ำผู้นำเรตติ้งว่า “เวิร์คพอยท์ทีวี”*, สืบค้น 8  
กันยายน 2560, จาก <http://www.workpoint.co.th/news/executiveinterview/>

สุภาพ คลีจาย.(2560).*บทความจับชีพจรธุรกิจสื่อไทย*, มติชนออนไลน์. สืบค้น 28 สิงหาคม 2560.  
จาก [https://www.matichon.co.th/economy/news\\_422188](https://www.matichon.co.th/economy/news_422188)

สมสุข หินวิมาน. (2558). *ธุรกิจสื่อมวลชน* กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
สาวิตรี รินวงษ์. (2557). *เช็ก "ชีพจร" ที่วัดจิตต์ ใคร โคม่ากว่าใคร..* กรุงเทพฯธุรกิจ. สืบค้น 1  
กันยายน 2560 จาก [goo.gl/rP74wv](http://goo.gl/rP74wv)

สาวิตรี รินวงษ์. (2557) .*สรุป 10 ทิศทางดิจิทัลทีวี*, สืบค้น 25 สิงหาคม 2560, จาก  
<https://positioningmag.com/62618>

สกลุศรี ศรีสารคาม. (2560). *บทความ ปังเปรี้ยว The mask singer*, สืบค้น 8 กันยายน 2560,  
จาก <https://www.thairath.co.th/content/908481>

อัศวิน เนตรโพธิ์แก้ว. (2551). *เมืองไทยกับทีวีสาธารณะ*, 10 กันยายน 2560. TBIA.  
<http://www.thaibja.org/?p=1715>

อัลวิน ทอฟฟเลอร์.(1980) .*The Third Wave*, สืบค้น 6 ตุลาคม 2560. จาก  
<https://www.weforum.org/reports/global-risks-2010>

### ภาษาต่างประเทศ

Albrow, Martin and Elizabeth King (1990) *Globalization, Knowledge and Society* London

Bill Gates .(1996).*Content is King*, 28 สิงหาคม 2560, [www.cookiecoffee.com](http://www.cookiecoffee.com). [goo.gl/rEu2q3](http://goo.gl/rEu2q3)

Certo, S.C. and Certo, S.T. (2006) *Modern Management*. 10th Edition, Pearson Education Inc.,  
Upper Saddle River.

Donaldson, L. (1996). The normal science of structural contingency theory. In S.R. Clegg, C.

- Hismanoglu, M. (2012). *The impact of globalization and information technology on language education policy in Turkey*. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 31(2012) 629 – 633.
- Hardy, and W.R. Nord (Eds.), (2000) *The Sage handbook of organization studies* London: Sage.
- Jenkins, Henry (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. NYU Press. p. 61.
- Jordan Hatcher. (2012) *Open Licenses vs Public Licenses '20 September 2017*.  
<https://blog.okfn.org/2010/10/15/open-licenses-vs-public-licenses/>
- Lemke, Jay (2004). *"Critical Analysis across Media: Games, Franchises, and the New Cultural Order"* (PDF). First International Conference on CDA. Retrieved 16 September 2013.
- Little, A. W. & Green, A. (2009). *Successful globalisation, education and sustainable development*. *International Journal of Educational Development*, 29(2), 166–174.
- Nissanke, M. & Thorbecke, E. (2006). *Channels and policy debate in the globalization–inequality–poverty nexus*. *World Development*, 34( 8), 1338–1360.
- Philip Kotler. (2000). *Marketing Management. The Millennium edition*. New Jersey: Prentic - Hall.
- Raskin, P., T. Banuri, G. Gallopín, P. Gutman, A. Hammond, R. Kates, R. Schwartz and Malkit Paji and Kaka dhaliwal Singh mook, 2002. *The Great Transition: The Promise and the Lure of the Times Ahead*
- Sachs, Jeffrey (2005). *The End of Poverty*. New York, New York: The Penguin Press.
- William J. Stanton (1987). *Fundamentals of Marketing*. 8th ed. New York: McGraw – Hill Book.

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล

สหพร ชีตันสี

ประวัติการศึกษา

นิเทศศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ.2547

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

คิดสรรและพัฒนาศิลปิน อาวุโส บริษัท เวิร์คพอยท์เอ็น  
เทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)