

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปแบบการปรับภาพลักษณ์ (Rebranding) ของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 มีวัตถุประสงค์ เพื่อดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ในสภาพแวดล้อมการแข่งขันของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ยุคดิจิทัล และเพื่อเสนอแนะรูปแบบการปรับภาพลักษณ์ (Rebranding) ของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานีโทรทัศน์ภาคพื้นดิน การเปลี่ยนระบบอนาล็อกมาเป็นระบบดิจิทัล และบริบทของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5

ตอนที่ 2 การศึกษาการปรับภาพลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์ Thai PBS, BBC, NHK และ KBS

ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีภาพลักษณ์ตราสินค้า (Brand Image)

ตอนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีการปรับภาพลักษณ์ (Rebranding)

ตอนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

ตอนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานีโทรทัศน์ภาคพื้นดินและการเปลี่ยนระบบเป็นดิจิทัล

1. ประวัติความเป็นมาของสถานีโทรทัศน์ภาคพื้นดินในประเทศไทย

ความพยายามในการก่อตั้งโทรทัศน์ขึ้นในประเทศไทย เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2475 โดยพระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมพระกำแพงเพชรอัครโยธิน เสด็จมาทรงทอดส่องโทรทัศน์ แต่ยังไม่ทันดำเนินการก็เกิดการปฏิวัติขึ้น และหลังจากนั้นได้เกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 ขึ้นเมื่อสงครามสิ้นสุดลง จึงได้มีความพยายามในการก่อตั้งโทรทัศน์ขึ้นในประเทศไทยอีกครั้ง โดยมีเหตุการณ์สำคัญที่สามารถแบ่งได้ตามทศวรรษต่างๆ ดังนี้ ทศวรรษ 2490 ยุคบุกเบิกโทรทัศน์ไทย (พ.ศ. 2491-2499) พ.ศ. 2492 สรรพศิริวิริยศิริ เจ้าหน้าที่ข่าวต่างประเทศของกรมโฆษณาการได้รับฟังข่าวต่างประเทศเกี่ยวกับปรากฏการณ์การประดิษฐ์โทรทัศน์ในยุโรปและอเมริกา จึงมีความสนใจและเขียนบทความเรื่องวิทยุภาพแจกในงานทอดกฐิน ใน พ.ศ. 2493 จอมพล ป.พิบูลสงคราม ได้อ่านบทความนั้นและมีความคิดในการจัดตั้งโทรทัศน์ขึ้นในประเทศไทย จึงมีจดหมายถึงอธิบดีกรมโฆษณา การปรารถนาคิดที่จะจัดตั้งโทรทัศน์ในประเทศไทยขึ้น พ.ศ. 2495 คณะผู้เริ่มจัดตั้ง 7 ท่าน ได้จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทไทยโทรทัศน์ จำกัด โดยมีทุนจดทะเบียน 20 ล้านบาท ในขณะนั้นมีเสียงคัดค้านจากประชาชนส่วนใหญ่และฝ่ายค้าน เนื่องจากประเทศยังประสบปัญหาเศรษฐกิจ จึงเห็นว่าไม่พร้อมที่จะลงทุนด้านโทรทัศน์

ทางด้านกรมหมื่นนราธิปพงษ์ประพันธ์ มีการเตรียมความพร้อมโดยการส่งเจ้าหน้าที่ไปดูงานและฝึกอบรมที่บริษัท RCA ของอเมริกา มีการประกวดราคาเครื่องรับส่งโทรทัศน์และเตรียมงานด้านเทคนิคโทรทัศน์และต่อมา วันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2498 จอมพล ป.พิบูลสงคราม เปิดสถานีวิทยุโทรทัศน์ไทยทีวี ช่อง 4 อย่างเป็นทางการ เพื่อเป็นของขวัญวันชาติแก่ชาวไทย และมีคุณจำนง รังสิกุล เป็นหัวหน้าสถานีในทศวรรษ 2500 โทรทัศน์ในฐานะเครื่องมือทางการเมือง (พ.ศ.2500-2509) ในวันที่ 25 มกราคม 2501 มีการก่อตั้งสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 7 (ระบบขาวดำ) ขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ทางการทหาร โดย จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ มีการขยายการส่งรัศมีสัญญาณไปยังภูมิภาค และจัดตั้งสถานีโทรทัศน์ส่วนภูมิภาคขึ้น การช่วงชิงสื่อโทรทัศน์ในช่วงนั้น ระหว่างจอมพล ป. และจอมพล สฤษดิ์ ถือเป็นการใช้โทรทัศน์เป็นเครื่องมือต่อสู้ทางการเมืองทศวรรษ 2510 ยุคแห่งการเติบโตและการก้าวสู่ยุคโทรทัศน์สี (พ.ศ.2510-2519) วันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2510 สถานีโทรทัศน์สีกองทัพ บกช่อง 7 เริ่มแพร่ภาพในระบบสีเป็นสถานีแรก โดยบริษัทกรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด ได้รับสัมปทานจากกองทัพบก โดยออกอากาศการถ่ายทอดการประกวดนางสาวไทยเป็นรายการแรกวันที่ 20 ธันวาคม พ.ศ. 2511 มีการก่อตั้ง ทีวีพูล หรือโทรทัศน์รวมการเฉพาะกิจแห่งประเทศไทย (ทรท.) ขึ้นอย่างเป็นทางการและวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2513 สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ออกอากาศอย่าง เป็นทางการในระบบสี พ.ศ. 2517 เป็นปีแห่งโทรทัศน์ระบบสี เนื่องจากสถานีโทรทัศน์ขาวดำ 2 ช่อง เดิมได้เปลี่ยนระบบออกอากาศจากขาวดำมาเป็นระบบสี ซึ่งได้แก่สถานีโทรทัศน์ช่อง 4 ขาวดำเปลี่ยน เป็นสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสี ช่อง 9 ออกอากาศในระบบสี และสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 7 ขาวดำ เปลี่ยนเป็นสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 5 โดยออกอากาศในระบบสี ทำให้สิ้นสุดทศวรรษ นี้ประเทศไทยมีโทรทัศน์ระบบสี 4 สถานีด้วยกัน ทศวรรษ พ.ศ. 2520 การพัฒนาทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (พ.ศ. 2520-2521) เป็นยุคแห่งการพัฒนาด้านธุรกิจของสถานีโทรทัศน์ทุกช่องที่มีอยู่ และมีการปรับปรุงพัฒนาด้านคุณภาพของระบบสี วันที่ 25 มีนาคม พ.ศ. 2520 มีการก่อตั้ง อสมท. แทนที่ บริษัทไทยโทรทัศน์จำกัดที่ยุบไปเพราะเกิดปัญหาภายในทศวรรษ 2530 ยุคทองของโทรทัศน์ไทย (พ.ศ. 2530-2539) เพราะเป็นยุคที่ประเทศไทยมีครบทั้งโทรทัศน์แบบฟรีทีวี, ทีวีเสรี และแบบบอกรับ เป็นสมาชิก นอกจากนี้ในช่วงเศรษฐกิจขาขึ้น ทำให้อุตสาหกรรมโทรทัศน์เติบโตอย่างมาก วันที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ. 2531 สมเด็จพระเทพฯ ทรงเปิดสถานีโทรทัศน์ช่อง 11 อย่างเป็นทางการ และวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2531 มีการทดลองออกอากาศสถานีโทรทัศน์ช่อง 11 ในปีพ.ศ.2537 สถานีโทรทัศน์ไอทีวี เริ่มดำเนินการออกอากาศสถานีโทรทัศน์เสรี โดยบริษัทสยามเอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด เป็นผู้ดำเนินการ และทศวรรษ 2540 การแข่งขันอย่างเข้มข้นทางธุรกิจ (พ.ศ. 2540-2549) วันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2540 ททบ. 5 จัดตั้งโครงการ Thai TV Global Network แพร่ภาพออกอากาศโทรทัศน์ไทยผ่านดาวเทียมไปต่างประเทศทั่วโลก และมีถุนายน พ.ศ. 2548 อสมท. ได้ทำการแปรรูปรัฐวิสาหกิจและกลายมาเป็นบริษัท อสมท. จำกัดมหาชน

2. การเปลี่ยนระบบอนาล็อกมาเป็นระบบดิจิทัลของสถานีโทรทัศน์ภาคพื้นดินในประเทศไทย

กิจการโทรทัศน์นั้นถือได้ว่าเป็นกิจการที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมของประเทศเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นสื่อที่มีอิทธิพลต่อประชาชนในหลายด้าน อาทิ ความคิด ความเชื่อ พฤติกรรม และการใช้ชีวิตการเปลี่ยนไปสู่โทรทัศน์ระบบดิจิทัล จึงส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนจากความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่หลายหลายมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาทางด้านความเป็นอยู่ ความคิด ความเข้าใจต่อสังคมภายนอก และมีโอกาสที่จะเลือกในสิ่งที่ตรงกับความต้องการของตนเองมากยิ่งขึ้น

จากเดิมจนถึงปัจจุบันประเทศไทยมีการส่งสัญญาณโทรทัศน์แบบภาคพื้นดิน หรือ Terrestrial Broadcasting ระบบอนาล็อก (Analog) โดยส่งคลื่นความถี่ผ่านอากาศไปยังเสาหนวดกุ้ง หรือก้างปลาตามที่อยู่อาศัยของประชาชนในกิจการโทรทัศน์ภาคพื้นดินนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 3 ยุค (Generation) คือ ยุคที่ 1 ยุคโทรทัศน์ขาว-ดำ (พ.ศ. 2490 – 2510) ยุคที่ 2 ยุคโทรทัศน์สี (พ.ศ.2510 – 2555) และยุคที่ 3 คือ ยุคโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ซึ่งในยุคกิจการโทรทัศน์ระบบดิจิทัล หรือยุคที่ 3 นี้ได้มีการเปลี่ยนโครงสร้างการประกอบกิจการกระจายเสียงและโทรทัศน์ โดยจะมีการประกอบกิจการที่แยกออกจากกันระหว่างผู้ผลิตรายการ ผู้ให้บริการโทรทัศน์ (ช่องรายการ) ผู้ให้บริการโครงข่าย ผู้ให้บริการลูกค้า และสิ่งอำนวยความสะดวกแตกต่างจากยุคที่ 1 และ 2 ซึ่งมีเพียงผู้ผลิตรายการและผู้แพร่เสียงแพร่ภาพไปยังผู้ชมผ่านทางสถานีโทรทัศน์ เท่านั้น



ภาพประกอบที่ 5 การส่งสัญญาณโทรทัศน์แบบภาคพื้นดินระบบอนาล็อกและระบบดิจิทัล

การส่งสัญญาณโทรทัศน์แบบภาคพื้นดิน ระบบอนาล็อก ของไทยทุกวันนี้มีการออกอากาศอยู่เพียง 6 ช่องรายการ ได้แก่ สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3, สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5, สถานีโทรทัศน์สีกองทัพบก ช่อง 7, สถานีโทรทัศน์โมเดิร์นไนน์, สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย (สทท./ NBT) และสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส (TPBS) เนื่องจากการส่งสัญญาณโทรทัศน์หนึ่งช่อง ต้องใช้ช่วงคลื่นกว้าง แต่หากใช้เทคโนโลยีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลนั้น จะมีการบีบอัดสัญญาณ (Digital Compression) ทำให้ใน 1 ช่องความถี่ (8 MHz) ตามแบบอนาล็อกเดิม จะใช้ออกอากาศได้

ถึง 10 -15 ช่อง ในระบบดิจิตอลในความคมชัดปกติ นับว่าเป็นการใช้คลื่นความถี่วิทยุอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นมาก เมื่อเทียบกับระบบอนาล็อก อีกทั้งโทรทัศน์ระบบดิจิตอลยังมีคุณภาพของสัญญาณที่ดีขึ้น ภาพจะคมชัดเสมอ อัตราการถูกรบกวนน้อย ไม่มีคลื่นแทรกหรือการสะท้อน รวมไปถึงการรับชมที่ชัดเจน แม้จะอยู่ในพาหนะเคลื่อนที่ก็ตาม แต่กรณีที่เป็นจุดอับสัญญาณจะไม่สามารถรับภาพใดๆ ได้เลย ซึ่งแตกต่างจากระบบอนาล็อกที่จะเกิดภาพหิมะตกหรือภาพทับซ้อนในจุดที่สัญญาณอ่อน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของโครงข่ายในกิจการโทรทัศน์ระบบดิจิตอล ดังนั้น สำนักงาน กสทช. จึงได้ผลักดันให้มีการขยายโครงข่ายให้ครอบคลุมเพียงพอ สำหรับการให้บริการเพื่อจัดปัญหาการมีจุดอับสัญญาณดังกล่าว

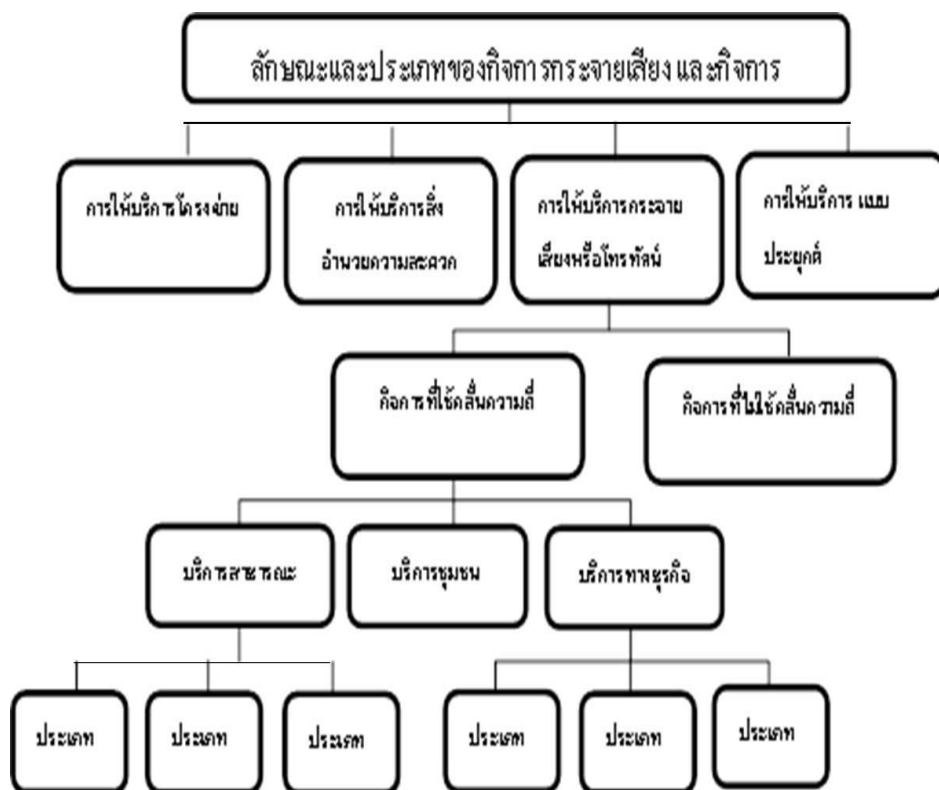
หนึ่งในประเด็นสำคัญของการเปลี่ยนผ่านระบบโทรทัศน์จากอนาล็อกสู่ระบบดิจิตอล คือ การเลือกใช้มาตรฐานเทคโนโลยี ที่ปัจจุบันในโลกมีมาตรฐานเทคโนโลยีโทรทัศน์หลักถึง 4 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานต่างมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันไป ดังนั้นการพิจารณาเลือกมาตรฐานเทคโนโลยีโทรทัศน์ระบบดิจิตอลของไทยในครั้งนี้ จึงเป็นประเด็นที่ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบและถี่ถ้วน ทั้งประเด็นเชิงประสิทธิภาพทางเทคโนโลยีเชิงประสิทธิภาพทางเศรษฐศาสตร์และที่สำคัญที่สุดคือ ความสอดคล้องกับประเทศต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียน ทั้งนี้จากการพิจารณาและคัดเลือกโดย กสทช. มาตรฐานกิจการโทรทัศน์ระบบดิจิตอลของประเทศไทยที่ได้รับการเลือกใช้ คือ มาตรฐาน DVB-T2 (Second Generation Digital Terrestrial Television Broadcasting System) โดยคัดเลือกจากการพิจารณาใน 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. ประสิทธิภาพเชิงเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งมาตรฐาน DVB-T2 ได้รับการพัฒนาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมจากทวีปยุโรป ดังนั้นมาตรฐาน DVB-T2 จึงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ว่าเป็นมาตรฐานที่จะมีประสิทธิภาพสูงสุดในอนาคตอีกยาวนานและทำให้ทรัพยากรคลื่นความถี่ที่มีอยู่จำกัดสามารถที่จะรองรับจำนวนผู้ประกอบการได้มากขึ้น จากที่คลื่นความถี่วิทยุเดิมสามารถส่งได้เพียงหนึ่งช่องรายการเท่านั้นสามารถนำมาใช้ส่งได้มากถึง 10-15 ช่องรายการด้วยคุณภาพที่ดีขึ้นอีกด้วย

2. ประสิทธิภาพทางเศรษฐศาสตร์ หากประชาชนจำเป็นที่จะต้องรับภาระในการจัดหาอุปกรณ์ภาครับโทรทัศน์ระบบดิจิตอล ในฐานะภาครัฐที่มีอำนาจในการเลือกมาตรฐาน จึงควรเลือกมาตรฐานที่ประชาชนมีภาระน้อยที่สุด ดังนั้นการเลือกมาตรฐานที่ประชากรส่วนใหญ่ของโลกเลือกใช้จะส่งผลให้เกิดการผลิตอุปกรณ์เป็นจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้เกิดความประหยัดเชิงขนาด (Economy of Scale) และทำให้ราคาอุปกรณ์ของมาตรฐานนั้นๆ มีราคาลดลงซึ่งจากการพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องพบว่า มาตรฐาน DVB-T2 เป็นมาตรฐานที่จำนวนประเทศประกาศรับรองมากที่สุด อาทิ ประเทศอินโดนีเซีย ประเทศอินเดีย และประเทศรัสเซีย เป็นต้น

3. ความสอดคล้องกับประเทศต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียนเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไป ว่าการเปลี่ยนผ่านกิจการโทรทัศน์ไปสู่ระบบดิจิตอล เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น ประเทศต่างๆ

ในภูมิภาคอาเซียนต่างมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนผ่านเช่นกัน และประเทศต่างๆ เหล่านี้ต่างก็มีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาเลือกมาตรฐานโทรทัศน์ เช่นเดียวกับประเทศไทย ดังนั้น รัฐบาลของประเทศต่างๆ จึงมีแนวคิดที่ร่วมกันพิจารณาให้ประเทศต่างๆ ภายในภูมิภาคอาเซียนเลือกใช้มาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทางเศรษฐศาสตร์ ตามที่กล่าวมาในข้างต้น นอกจากนั้นแล้วยังเป็นการสนับสนุนการค้าภายในภูมิภาคอีกด้วย ดังนั้น ที่ประชุมรัฐมนตรีสารสนเทศอาเซียน (ASEAN Ministers Responsible for Information : AMRI) ในปี 2555 มีความเห็นร่วมกันให้ใช้มาตรฐาน DVB-T2 เป็นมาตรฐานโทรทัศน์ระบบดิจิทัลของภูมิภาคอาเซียน ร่วมกันมาตรฐานโทรทัศน์ระบบดิจิทัลดังกล่าว ได้ถูกเสนอต่อคณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2555 รับทราบมติคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ (กสท.) ในการประชุมครั้งที่ 16/2555 เมื่อวันที่ 30 เมษายน 2555 เกี่ยวกับการรับรองมาตรฐาน DVB-T2 เป็นมาตรฐานโทรทัศน์ระบบดิจิทัลภาคพื้นดินของไทย ระยะเวลาการเริ่มโทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย คณะกรรมการ กสทช. ได้กำหนดลักษณะของการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์เป็น 4 ลักษณะได้แก่ การให้บริการโครงข่าย การให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวก การให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ และการให้บริการแบบประยุกต์แสดงได้ดังแผนภาพ



ภาพประกอบที่ 6 ลักษณะและประเภทของกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์

ในปี พ.ศ. 2558 คณะกรรมการ กสทช. จะเริ่มพิจารณาจัดทำแผนการยุติการรับส่งสัญญาณวิทยุโทรทัศน์ในระบบอนาล็อก (Analogue Switch-Off : ASO) จะคำนึงถึงความพร้อมของประชาชนผู้ประกอบการและประเทศโดยรวม รวมถึงกรอบระยะเวลาในการยุติของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนที่ได้กำหนดช่วงเวลายุติการออกอากาศโทรทัศน์ในระบบอนาล็อก อยู่ภายในช่วงระหว่างปี 2558-2563 และกำหนดวิธีการพิจารณาอนุญาต และสิทธิหน้าที่ของผู้รับใบอนุญาตให้บริการโครงข่าย โทรทัศน์ประเภทที่ใช้คลื่นความถี่ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล โดยต้องขยายโครงข่ายให้สามารถครอบคลุมครัวเรือนทั่วประเทศนับจากวันที่ได้รับใบอนุญาตอย่างน้อยดังนี้

ตารางที่ 3 โครงข่ายให้บริการครอบคลุมครัวเรือน

ครอบคลุมครัวเรือน (ร้อยละ)	ภายในระยะเวลา (ปี)
50	1
80	2
90	3
95	4

3. บริบทของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5

สังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงมากมายหลายครั้งที่ส่งผลต่อประชาชนโดยรวม ในแวดวงสื่อสารมวลชนก็เช่นเดียวกัน ปรากฏการณ์สำคัญที่ถือเป็นก้าวแรกของวงการโทรทัศน์ไทยคือ การเปิดสำนักงานและเปิดทำการสถานีวิทยุโทรทัศน์ไทยทีวีช่อง 4 ในรูปบริษัทไทยโทรทัศน์ จำกัด เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2493 โดยมี ฯพณฯ จอมพล แปลก พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรีในขณะนั้นเป็นประธานในพิธีเปิด ด้วยเครื่องส่งโทรทัศน์ที่มีกำลังออกอากาศ 10 กิโลวัตต์ สัญญาณ 525 เส้นภาพขาวดำ นับเป็นสถานีโทรทัศน์แห่งแรก ไม่เฉพาะสำหรับประเทศไทย แต่เป็นสถานีแรกในเอเชียอาคเนย์ เมื่อมีการออกอากาศรายการต่างๆ ทางสถานีวิทยุโทรทัศน์ไประยะหนึ่ง ทำให้เกิดความนิยมแพร่ขยายไปอย่างรวดเร็วในหมู่ประชาชน ด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ฯพณฯ จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ ผู้บัญชาการทหารบกในขณะนั้น ได้ลงนามในคำสั่ง ทบ. (เฉพาะ) ที่ 107 ลงวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2500 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินกิจการวิทยุโทรทัศน์ของกองทัพบก ประกอบด้วย พลเอก ไสว ไสวแสนยากร เป็นประธานกรรมการ พันเอกการุณ เก่งระดมยิง เป็นเลขานุการ มีหน้าที่วางโครงการจัดตั้งสถานีวิทยุโทรทัศน์ของกองทัพบก กับวางแผนอำนวยการและควบคุมการดำเนินงานทั้งปวงเกี่ยวกับกิจการด้านวิทยุโทรทัศน์ และมีอำนาจแต่งตั้งอนุกรรมการขึ้นปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารงานได้ผลตามความมุ่งหมายของทางราชการ ต่อมาในวันที่ 24 มิถุนายน 2500 เป็นวันที่เริ่มวางศิลาฤกษ์อาคารสถานีโทรทัศน์ในบริเวณกองพลทหารม้า ถนนพหลโยธิน สนามเป้า พญาไท

กรุงเทพมหานคร โดยกองทัพบกให้ยืมเงินในการก่อสร้างและจัดหาอุปกรณ์ จำนวน 10,101,212 บาท ภายใต้ความมุ่งหมายแรกเริ่ม 3 ประการ คือ (1) เพื่อประโยชน์ในการศึกษาของเจ้าหน้าที่ทหาร ให้มีความรู้ความชำนาญ สามารถติดตามความก้าวหน้าของวิทยาการด้านวิทยุโทรทัศนได้ (2) เพื่อบริการความรู้ความบันเทิงให้แก่ทหารและประชาชน (3) เพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างกิจการทหารของชาติกับประชาชน

3.1 ช่วงเวลาแห่งการสร้างรากฐาน (พ.ศ. 2501 - พ.ศ. 2520)

ปฐมฤกษ์ ณ วันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2501 สถานีโทรทัศน์กองทัพบกออกอากาศครั้งแรกจากอาคารสวนอัมพรในระบบ F.C.C (Federal Communication Committee) สัญญาณ 525 เส้น ภาพขาวดำ ใช้ชื่อสถานีว่า “สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 7” กำลังออกอากาศของเครื่องส่ง 5 กิโลวัตต์ และเพิ่ม 12 เท่า ที่สายอากาศบนเสาสูง 300 ฟุต เป็นกำลังออกอากาศ 60 กิโลวัตต์ ชื่อสากลของสถานีคือ “HSATV” และชื่อย่อว่า “ททบ.” เป็นสถานีโทรทัศน์แห่งที่สองในประเทศไทย เมื่ออาคารสถานีฯ ก่อสร้างแล้วเสร็จ จึงได้เริ่มออกอากาศครั้งแรกทุกวันพุธ แล้วเพิ่มเป็นสัปดาห์ละ 3 วัน ในวันจันทร์ พุธ ศุกร์ รายการส่วนใหญ่เป็นภาพยนตร์ต่างประเทศและสารคดี โดยมีเหตุการณ์สำคัญ คือ

(1) ขยายรัศมีการส่งสัญญาณด้วยเครื่องถ่ายทอดสัญญาณ “ทรานสเลเตอร์” ที่เขาวงพระจันทร์ อำเภอโคกสำโรง จังหวัดลพบุรี เพื่อถ่ายทอด “การฝึกชนะรัชต์” ให้ประชาชนได้เห็นการฝึกของทหารในยามปกติ และริเริ่มการจัดรายการภาคกลางวัน (พ.ศ.2506)

(2) พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ พร้อมด้วยสมเด็จพระเจ้าลูกเธอทุกพระองค์ เสด็จพระราชดำเนินไปทรงเยือนสถานีโทรทัศน์กองทัพบก เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2508 เพื่อทอดพระเนตรกิจการของสถานีฯ และในปีนั้น ได้มีการจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียง F.M. 94.0 เมกกะเฮิรตซ์ ถ่ายทอดเสียงภาษาอังกฤษจากฟิล์มภาพยนตร์ที่ออกอากาศทาง ททบ.

(3) เกิดการก่อตั้งโทรทัศน์รวมการเฉพาะกิจแห่งประเทศไทย (ทรท.) เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2511 เพื่ออำนวยความสะดวกปฏิบัติงานของสถานีโทรทัศน์ทุกช่องในประเทศไทย และเริ่มโครงการถ่ายทอดสัญญาณจากสถานีส่งสนามเป้าไปยังจังหวัดนครสวรรค์และจังหวัดนครราชสีมา โดยระบบไมโครเวฟแทนเครื่องสเลเตอร์ (พ.ศ.2515) ในปี พ.ศ.2517 ได้มีการเปลี่ยนชื่อจากสถานีโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 7 เป็น “สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5” นอกจากนี้ยังปรับปรุงอุปกรณ์เครื่องส่งโทรทัศน์จากระบบ 525 เส้น ขาวดำ ช่อง 7 เป็น ระบบ 625 เส้น ช่อง 5 เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2517 และในอีกเพียง 2 เดือนต่อมาได้ถ่ายทอดพิธีสวนสนามหน่วยทหารมหาดเล็กรักษาพระองค์ ออกอากาศเป็นภาพสีในระบบ PAL (Phase Alternation Line) เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2517

3.2 ช่วงเวลาแห่งการเข้าสู่ยุควิวัฒนาการ (พ.ศ.2521 – พ.ศ.2540)

ททบ. 5 ใช้บริการดาวเทียมพาลาปา (PARAPA) ร่วมกับสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบก ช่อง 7 พร้อมกับเริ่มก่อสร้างสถานีถ่ายทอดสัญญาณผ่านดาวเทียมเพิ่มขึ้นทั่วประเทศ และมีการเปิดสถานีถ่ายทอดในภาคเหนือที่จังหวัดเชียงใหม่ ภาคใต้ที่จังหวัดสงขลา และภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จังหวัดอุบลราชธานี นอกจากนี้จะขยายสถานีเครือข่ายให้ครอบคลุมเพิ่มอีก ในจังหวัดระนอง ตรัง ชุมพร นครศรีธรรมราช น่าน พิชณุโลก ขอนแก่น นุรีรัมย์ สกลนคร และหนองคาย แล้ว ททบ. 5 ได้เป็นผู้ริเริ่มในวงการสื่อโทรทัศน์อีกหลายประการ ได้แก่ (1) เข้าสู่ระบบอินเทอร์เน็ต ทวี ชื่อเว็บไซต์ www.tv5.co.th (2) เป็นสถานีแรกที่ออกอากาศตลอด 24 ชั่วโมง (วันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2540) (3) ใช้ระบบดิจิทัลในการผลิตและควบคุมการออกอากาศ (พ.ศ.2539) (4) นำเฮลิคอปเตอร์ติดกล้องและรถถ่ายทอดข่าวผ่านดาวเทียมเคลื่อนที่ Digital Satellite News Gathering (D-SNG) มาเป็นเครื่องมือเข้าถึงในการถ่ายทอดรายงานข่าวและสถานการณ์เร่งด่วนในทุกจุดของประเทศ นำเสนอต่อผู้ชมได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์เป็นแห่งแรกในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (พ.ศ.2538) (ปัจจุบันงดใช้การ)

3.3 ช่วงเวลาแห่งการก้าวล้ำสู่สากล (พ.ศ. 2541 - ปัจจุบัน)

เมื่อประเทศไทยต้องประสบปัญหาทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงในปี พ.ศ. 2540 ทุกภาคส่วนภายในประเทศต้องรับผลกระทบดังกล่าวด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้แต่ ททบ. 5 ใดๆก็ตามท่ามกลางความผันผวนทางเศรษฐกิจในระยเวลานั้น ททบ. 5 ได้พยายามพัฒนาตนเอง ใช้นโยบายการบริหารจัดการอย่างประหยัดสูงสุด จนสามารถพัฒนาตนเองให้ก้าวพ้นความยากลำบากในห้วงเวลานั้นมาได้ และสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างอาคารสำนักงาน 10 ชั้น และห้องส่งที่ทันสมัยจำนวน 4 ห้องในปี 2540 และเพื่อให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการของคนไทย ทั้งในประเทศ และที่อาศัยอยู่ห่างไกลในต่างประเทศทุกทวีป ททบ. 5 ได้เริ่มต้นการออกอากาศสัญญาณโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมระบบดิจิทัล สู่คนไทยทั่วโลกตามโครงการ Thai TV Global Network หรือที่รู้จักกันในชื่อย่อว่า TGN เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2541 ซึ่งปัจจุบันสามารถรับชมได้ 177 ประเทศทั่วโลก

การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้ ททบ. 5 ต้องปรับตัวตามอย่างต่อเนื่อง ณ เวลาปัจจุบัน ททบ. 5 ได้ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน พัฒนาระบบบริหารจัดการ และระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่มีให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่การออกอากาศระบบดิจิทัล เมื่อปี 2553 ททบ. 5 จึงได้เริ่มการก่อสร้างอาคารอเนกประสงค์ใหม่ เพื่อเป็นทั้งสำนักงาน โรงถ่าย ที่จอครด และพื้นที่จัดการฝึก อบรม และการสนทนาการ เพื่อเพิ่มพื้นที่ปฏิบัติงานสำหรับการออกอากาศระบบดิจิทัลซึ่งต้องทำงานควบคู่กับการออกอากาศระบบอนาล็อกเดิมไปอีกอย่างน้อย 5 ปี การก่อสร้างอาคารดำเนินเสร็จสมบูรณ์พร้อมใช้งานในปี 2557

จากบริบทของกิจการโทรทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไปตาม พระราชบัญญัติ การประกอบกิจการกิจการกระจายเสียง กิจการ โทรทัศน์ และ กิจการ โทรคมนาคม พ.ศ. 2551 ภายใต้การกำกับดูแลของ

คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (สำนักงาน กสทช.) นับเป็นอีกช่วงเวลาหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้ ททบ. 5 ต้องปรับตัวเองในการให้บริการสถานี โทรทัศน์เข้าสู่การเป็นสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง โดยบูรณาการความร่วมมือ กับ กสทช. ด้วยการจัดทำแผนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความ มั่นคง เพิ่มรายการประเภทสาระความรู้มากขึ้น เน้นการผลิตรายการด้วยตนเอง และใช้ศักยภาพของ เครื่องมือที่มีช่วยการแจ้ง เตือนภัย ร่วมกับส่วนราชการผู้รับผิดชอบ เมื่อเกิดภัยพิบัติที่มีผลต่อสังคม ส่วนรวม สร้างความมั่นคงปลอดภัยให้ประชาชน ตลอดระยะเวลา 56 ปี ททบ. 5 มีความมุ่งมั่นใน การเผยแพร่ข่าวสาร สาระ และความบันเทิง สู่ประชาชน ตามคำขวัญที่ว่า “ททบ. 5 นำคุณค่าสู่สังคม ไทย” และเมื่อมีการเปลี่ยนผ่านจากระบบอนาล็อก เป็นระบบดิจิทัล ททบ. 5 ประกาศความพร้อม ในการเป็นผู้นำในการให้บริการ ช่องข่ายทีวีดิจิทัลที่ใหญ่ที่สุด 2 ช่องข่าย รวม 14 ช่อง ได้แก่ ช่องข่ายหมายเลข 2 และ ช่องข่ายหมายเลข 5 ด้วยงบประมาณกว่า 2 พันล้านบาท พร้อมติดตั้งสถานี หลัก 39 สถานี และสถานีเสริม 116 สถานี ในเวลาเพียง 2 ปี ก่อนกำหนดของคณะกรรมการ กสทช. โดยครอบคลุมพื้นที่ให้บริการกว่า ร้อยละ 97 ทั่วประเทศ เมื่อ 17 มิถุนายน 2556 ที่ผ่านมา กสท. อนุญาตให้กองทัพบกโดยสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก สามารถออกอากาศทีวีแบบคู่ขนาน (Simulcast) ทั้งในระบบอนาล็อก และระบบดิจิทัลความคมชัดสูง (High Definition) และได้รับใบอนุญาตให้ บริการ ช่องข่ายโทรทัศน์ ประเภทที่ใช้คลื่นความถี่ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล หรือ Multiplex หรือ MUX เป็นระยะเวลา 15 ปี โดย ททบ. 5 ออกอากาศระบบดิจิทัล (DVB T2) ช่องหมายเลข 1 ซึ่ง เป็นช่องดิจิทัลความคมชัดสูง (High Definition) และได้รับใบอนุญาตทีวีบริการสาธารณะประเภท ที่ 2 ที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อความมั่นคงของรัฐหรือความปลอดภัยสาธารณะและสามารถ “หารายได้ จากการโฆษณาได้เท่าที่เพียงพอต่อการประกอบกิจการโดยไม่เน้นการแสวงหากำไร” ซึ่งประเด็นนี้ จะส่งผลกระทบต่อรายได้ของ ททบ. 5 ในส่วนของผังรายการททบ. 5 ปรับผังรายการรองรับ การเป็นทีวีสาธารณะเพื่อความมั่นคง โดยมีสัดส่วนรายการประเภทข่าวสารและสาระความรู้ 70 เปอร์เซ็นต์ และรายการบันเทิงเพียง 30 เปอร์เซ็นต์โดยมีการปรับเพิ่มเนื้อหาสาระความรู้เพื่อความ มั่นคง ปีละ 10 เปอร์เซ็นต์ เป็นระยะเวลา 4 ปี ดังนี้ระยะที่ 1 ปี 2557 “สื่อสร้างสรรค์ สาระบนความ บันเทิง” มุ่งเน้นจัดผังรายการเพื่อการบริหารและยึดถือผลประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ระยะที่ 2 ปี 2558 “ความเข้มแข็งแห่งปัญญา” มุ่งเน้นจัดผังรายการที่มีจุดเด่นมีคุณภาพ สาระ ความรู้ส่งเสริม และให้บริการทางการศึกษา ระยะที่ 3 ปี 2559 “ที่สุดของความเชื่อมั่น” มุ่งเน้นจัดผังรายการให้เกิด ภาพลักษณ์ของการเป็นสถานีเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารด้านความมั่นคงในทุกมิติและคงความเป็นอัตลักษณ์ ของสถานี ระยะที่ 4 ปี 2560 “โทรทัศน์แห่งความมั่นคง” มุ่งเน้นจัดผังรายการ ตอบสนองต่อบทบาท ด้านความมั่นคงของกองทัพและของรัฐในทุกมิติ

สิ่งสำคัญในสังคมยุคปัจจุบัน คือ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ CSR ซึ่ง ททบ. 5 ได้ดำเนินการ CSR ทั้งภายใน คือการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร และภายนอก

คือการจัดกิจกรรมพิเศษ ช่วยเหลือสังคม โดยความร่วมมือของกองทัพบก ททบ. 5 และเครือข่ายองค์กรพันธมิตร ได้แก่ โครงการสุขาสะอาดเพื่ออนาคตของชาติ จำนวน 30 แห่งทั่วประเทศ โครงการศูนย์การเรียนรู้ชุมชนและหมู่บ้าน ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง โครงการส่งความรักสู่รั้วของชาติ รวมทั้ง โครงการกองทัพบกโดยททบ. 5 ช่วยภัยน้ำท่วมและภัยแล้ง และนี่คือความภูมิใจของททบ. 5 สื่อสร้างสรรค์ในเครือข่ายกองทัพบกเพื่อ ชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน

3.4 กฎหมาย และ พ.ร.บ.๗ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ททบ. 5

ก. รัฐธรรมนูญปี 50 “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย”

มาตรา 45 รับรองเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น การพูด การเขียน การพิมพ์ การโฆษณา และสื่อความหมายโดยวิธีอื่น มาตรา 46 ให้การรองรับสิทธิของพนักงาน ลูกจ้างในกิจการสื่อสารมวลชนของรัฐและเอกชนในการนำเสนอข่าวและความคิดเห็นได้โดยอิสระ มาตรา 47 คลื่นความถี่ที่ใช้ในการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และโทรคมนาคม เป็นทรัพยากรสื่อสารของชาติเพื่อประโยชน์สาธารณะให้มืองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระองค์กรหนึ่งทำหน้าที่จัดสรรคลื่นความถี่วรรคหนึ่ง และกำกับ การประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม การดำเนินการตามวรรคสองต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของประชาชนในระดับชาติและระดับท้องถิ่น ทั้งในด้านการศึกษา วัฒนธรรม ความมั่นคงของรัฐ และประโยชน์สาธารณะอื่น รวมทั้งการแข่งขัน โดยเสรีอย่างเป็นธรรม รวมทั้งต้องจัดให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการสื่อสารมวลชนสาธารณะ

ข. พ.ร.บ. การประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ พ.ศ. 2551

มาตรา 1 พระราชบัญญัตินี้ เรียกว่า “พระราชบัญญัติการประกอบกิจการกระจายเสียง และกิจการโทรทัศน์ พ.ศ. 2551” มาตรา 7 ผู้ใดประกอบกิจการกระจายเสียงหรือกิจการโทรทัศน์ ต้องได้รับใบอนุญาตจากคณะกรรมการ มาตรา 9 ใบอนุญาตประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์เป็นสิทธิเฉพาะตัวของผู้ได้รับใบอนุญาตจะโอนแก่กันมิได้ ผู้รับใบอนุญาตประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์จะต้องประกอบกิจการด้วยตนเอง การแบ่งเวลาให้ผู้อื่นดำเนินรายการให้กระทำได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการตามพระราชบัญญัตินี้กำหนด มาตรา 10 ใบอนุญาตมี 3 ประเภท

ใบอนุญาตประกอบกิจการสาธารณะ (เพื่อการบริการสาธารณะเป็นหลัก) มี 3 ประเภทย่อย ก. ประเภทที่ 1 เพื่อสร้างความรู้ การศึกษา ข. ประเภทที่ 2 เพื่อความมั่นคงของรัฐ หรือความปลอดภัยสาธารณะ ค. ประเภทที่ 3 เพื่อการกระจายข้อมูลข่าวสาร 2. ใบอนุญาตประกอบกิจการบริการชุมชน มีลักษณะเช่นเดียวกับประเภทบริการสาธารณะ แต่ต้องเป็นเพื่อประโยชน์ตามต้องการของชุมชนที่รับบริการ 3. ใบอนุญาตประกอบกิจการทางธุรกิจ : (เพื่อแสวงหาผลกำไรทางธุรกิจ) ประกอบด้วย 3 ประเภทย่อย ก. กิจการทางธุรกิจระดับชาติ : ครอบคลุมทั้งประเทศ ข. กิจการทางธุรกิจระดับภูมิภาค : ครอบคลุมกลุ่มจังหวัด ค. กิจการทางธุรกิจระดับท้องถิ่น : ให้บริการในจังหวัด มาตรา 11 ผู้ขอรับใบอนุญาตประกอบกิจการบริการสาธารณะ ต้องเป็นกระทรวง ทบวง กรม หรือหน่วยงานของรัฐ ที่

มิใช่รัฐวิสาหกิจ สมาคมมูลนิธิ หรือนิติบุคคล ที่มีความประสงค์ดำเนินการกิจการ โดยไม่แสวงหากำไรในทางธุรกิจ สถาบันอุดมศึกษา : เพื่อประโยชน์ด้านการเรียนการสอน มาตรา 16 การยื่นคำขอรับใบอนุญาต การอนุญาตต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไข ตามที่คณะกรรมการกำหนด ผู้ขอรับใบอนุญาตต้องระบุสถานะ ระบบ และวิธีการที่จะส่งการกระจายเสียงหรือวิทยุโทรทัศน์ รวมทั้งต้องเสนอแผนบริการกิจการฯ ให้คณะกรรมการพิจารณาด้วย มาตรา 17 การอนุญาตให้คณะกรรมการออกใบอนุญาตประกอบกิจการตามสัดส่วนการจัดสรรคลื่นความถี่ ดังนี้

1. ใบอนุญาตประเภทบริการสาธารณะ ให้คำนึงถึงหน้าที่ตามกฎหมาย โดยการใช้คลื่นความถี่ที่จัดสรรไว้สำหรับภาครัฐ

2. ใบอนุญาตประเภทบริการชุมชน: ให้คำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายและประโยชน์ของชุมชน โดยใช้คลื่นความถี่ที่จัดสรรไว้สำหรับภาคประชาชน

3. ใบอนุญาตประเภทประกอบกิจการทางธุรกิจ: ให้คำนึงถึงการส่งเสริมการแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรม ด้วยการใช้คลื่นความถี่ที่จัดสรรไว้สำหรับภาคเอกชน มาตรา 18 อายุใบอนุญาตรับอนุญาตกิจการกระจายเสียงมีอายุไม่เกิน 7 ปี รับอนุญาตประกอบกิจการโทรทัศน์มีอายุไม่เกิน 15 ปี มาตรา 19 ค่าธรรมเนียม ผู้ได้รับใบอนุญาตต้องชำระค่าธรรมเนียมเป็นรายปีตามอัตราที่คณะกรรมการกำหนด คณะกรรมการอาจลดหย่อนหรือยกเว้นค่าธรรมเนียม หากผู้ประกอบการดำเนินรายการที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชนอย่างแท้จริง มาตรา 20 การหารายได้ทางการประกอบกิจการประเภทสาธารณะ ผู้ได้รับใบอนุญาตประเภท 1 และ 3 จะหารายได้จากค่าธรรมเนียมไม่ได้ เว้นแต่เป็นการหารายได้โดยการโฆษณา เพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสารของรัฐ ผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการประเภทสาธารณะ ประเภทที่ 2 ให้หารายได้จากค่าธรรมเนียมได้เท่าที่เพียงพอต่อการประกอบกิจการ โดยไม่เน้นการแสวงหากำไร มาตรา 33 การจัดผังรายการให้มีสัดส่วนของรายการ ดังนี้

1. ประเภทสาธารณะ ต้องกำหนดให้มีรายการที่เป็นข่าวสาร หรือสาระที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะในสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

2. ประเภทบริการชุมชน ต้องกำหนดให้มีรายการที่เป็นข่าวสาร หรือสาระที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะในสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

3. ประเภทบริการทางธุรกิจ ต้องกำหนดให้มีรายการที่เป็นข่าวสาร หรือสาระที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะในสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 25

รายการที่เป็นข่าวสารหรือสาระที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ หมายถึง รายการข่าวสาร รายการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในการปกครองในระบอบประชาธิปไตย รายการส่งเสริมการศึกษา จริยธรรม ศิลปวัฒนธรรม การให้ความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคม คุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อม

ค. พ.ร.บ. องค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553

มาตรา 9 ให้สมาคม สถาบัน หรือองค์กร ที่มีลักษณะตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ขอขึ้นทะเบียนต่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (สมาคมวิชาชีพ, สถาบันอุดมศึกษา, องค์กรเอกชน) กำหนดขึ้นทะเบียนเพื่อมีสิทธิเสนอชื่อผู้สมควรเป็น กสทช. ต่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามาตรา 7 ข. (12) ระบุถึงลักษณะต้องห้ามของ กสทช. ว่า “ไม่เป็นหรือเคยเป็นกรรมการ ผู้จัดการ ผู้บริหาร ที่ปรึกษา พนักงาน ผู้ถือหุ้น หรือหุ้นส่วนในบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนหรือนิติบุคคลอื่นใดบรรดาที่ประกอบธุรกิจด้านกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ หรือกิจการโทรคมนาคม ในระยะเวลา 1 ปี ก่อนได้รับการเสนอชื่อ มาตรา 14 ระบุว่า “ให้มีคณะกรรมการสรรหา กสทช. คณะหนึ่งมีจำนวน 15 คน ทำหน้าที่คัดเลือก ผู้สมควรได้รับเลือกเป็น กสทช. ” ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ ปลัดกระทรวงกลาโหม มาตรา 27 กำหนดอำนาจหน้าที่ของ กสทช. จัดทำแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ ตารางกำหนดคลื่นความถี่แห่งชาติ แผนแม่บทกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ แผนแม่บทกิจการโทรคมนาคม แผนความถี่วิทยุ และแผนเลขหมายโทรคมนาคม กำหนดการจัดสรรคลื่นความถี่ระหว่างคลื่นความถี่ที่ใช้ในกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ กิจการวิทยุคมนาคม และกิจการโทรคมนาคม กำหนดลักษณะและประเภทของกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พิจารณาอนุญาตและกำกับดูแลการใช้คลื่นความถี่และเครื่องวิทยุคมนาคมในการประกอบกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม มาตรา 31 เพื่อประโยชน์ในการคุ้มครองผู้บริโภคมิให้ถูกเอาเปรียบจากผู้ประกอบกิจการ กระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม ให้ กสทช. มีหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินการของผู้ประกอบกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม มาตรา 41 ผู้ใดประสงค์จะใช้คลื่นความถี่เพื่อกิจการกระจายเสียงหรือกิจการโทรทัศน์ ต้องได้รับใบอนุญาตตามพระราชบัญญัตินี้ การยื่นคำขออนุญาต และการอนุญาต ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ กสทช. ประกาศกำหนด มาตรา 42 ให้ กสทช. มีอำนาจกำหนดอัตราค่าธรรมเนียมใบอนุญาตตามมาตรา 41 โดยแยกเป็นค่าธรรมเนียมใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่ และค่าธรรมเนียมใบอนุญาตประกอบกิจการ ซึ่งต้องชำระเมื่อได้รับใบอนุญาตและต้องชำระเป็นรายปีในอัตราที่เหมาะสมกับประเภทของใบอนุญาตตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ มาตรา 43 ใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่เพื่อกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์เป็นสิทธิเฉพาะตัวของผู้ได้รับใบอนุญาต จะโอนแก่กันมิได้ผู้ได้รับใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่เพื่อกิจการกระจายเสียงหรือกิจการโทรทัศน์ต้องประกอบกิจการด้วยตนเอง จะมอบการบริหารจัดการทั้งหมดหรือบางส่วนหรือยินยอมให้บุคคลอื่นเป็นผู้มีอำนาจประกอบกิจการแทนมิได้ แต่การให้บุคคลอื่นเช่าเวลาดำเนินรายการบางช่วงเวลาอาจกระทำได้ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการ กสทช. กำหนด

3.5 นโยบายของผู้บังคับบัญชา ปรัชญา วิสัยทัศน์ ภารกิจ พันธกิจ และวัตถุประสงค์

องค์กรที่ดี ต้อง “มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน มุ่งมั่นก้าวไปข้างหน้าพร้อมกัน” สิ่งที่คือต้อง “รวดเร็ว ถูกต้อง ทันเวลา และเป็นกลาง” ปรัชญา “ททบ. 5 นำคุณค่าสู่สังคมไทย” วิสัยทัศน์ “สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก เป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการ กระบวนการผลิต ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อพิทักษ์รักษา เสริมสร้างพลังอำนาจแห่งชาติ พัฒนาสร้างสรรค์สังคมไทย และผลประโยชน์ของชาติ ดำรงไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ตามข้อกำหนดใน พ.ร.บ. ประกอบกิจการโทรทัศน์ฯ พ.ศ. 2551 ทำให้ ททบ. 5 ต้องเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการประกอบกิจการ โดยเป็นการประกอบกิจการบริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงของรัฐ หรือความปลอดภัยสาธารณะ โดย ททบ. 5 จะต้องสามารถเป็นผู้ผลิตและนำเสนอรายการทั้งประเภท ข่าวสาร สารความรู้ และบันเทิง ที่มีประโยชน์และน่าสนใจ ภายใต้วัตถุประสงค์ด้านความมั่นคง อย่างมีคุณภาพ ททบ. 5 จำเป็นต้องปรับรูปแบบและระบบการบริหารงานภายในให้มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานสากล เพื่อรองรับการตรวจสอบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดย ททบ. 5 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ “เป็นสถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ สาธารณะเพื่อความมั่นคงของรัฐ ที่มีประสิทธิภาพ ในด้านการผลิตและการนำเสนอข่าวสาร สาร บันเทิง ด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ บนพื้นฐานของระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล”

ภารกิจ ดำเนินการส่งสัญญาณวิทยุโทรทัศน์ และวิทยุกระจายเสียง เป็นสื่อกลางสาธารณะ ในการให้ข่าวสาร ความรู้ บันเทิง และจัดรายการอันมีประโยชน์ต่อประชาชนทั้งในและต่างประเทศ จัดทำรายการเผยแพร่ข่าวสารและจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมต่อการบริการสังคม เพื่อความปลอดภัยสาธารณะและปลูกจิตสำนึกของประชาชน ในการรักษาไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ พัฒนาองค์กรให้มี สมรรถนะ และขีดความสามารถทางด้านเทคโนโลยี ให้มีความทันสมัยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งด้านการบริหารจัดการองค์กร และทรัพยากร โดยมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานสากล

พันธกิจ เกิดทุนสถาบันพระมหากษัตริย์และพระราชวงศ์ นำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง รวดเร็ว เป็นกลาง สร้างสรรค์ สู่ประชาชน นำเสนอรายการที่มีประโยชน์ทั้งสาระและบันเทิง เป็นสื่อกลางในการใช้สื่อเพื่อระดมความช่วยเหลือแก่ประชาชนในสถานการณ์ไม่ปกติ ทั้งจากภัยธรรมชาติและภัยที่เกิดจากมนุษย์ ผลิตรายการ/ ข่าว เพื่อตอบสนองภารกิจของ ททบ. ในงานด้านความมั่นคง ส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข พัฒนาขีดความสามารถในการส่งสัญญาณภาพและเสียงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและได้มาตรฐานสากล บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกได้กำหนดแนวทางในการให้บริการกิจการกระจายเสียง และกิจการโทรทัศน์ โดยให้มีความสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อกฎหมายที่ระบุ ททบ. 5 จึงมุ่งมั่น ดำเนินงานภายใต้วัตถุประสงค์ ดังนี้ เพื่อเป็นสื่อกลางในการเสริมสร้างความเข้าใจ

อันติระหว่างกิจการ ทหารกับประชาชน เพื่อตอบสนองต่อภารกิจด้านความมั่นคงของประเทศ เพื่อ บริการข่าวสาร สาระความรู้ และความบันเทิงให้แก่ข้าราชการทหารและประชาชนเป็นส่วนรวม เพื่อ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ถูกต้อง ทันเวลา เป็นกลางและสร้างสรรค์ เพื่อเสริมสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศไทย เพื่อส่งเสริมและพัฒนา สร้างจิตสำนึก ปกป้องผองคณาการรักษชาติ ให้แก่ประชาชนด้วยการใช้สื่อที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพบก มี แนวทางในการพัฒนาในส่วนกิจการ โทรทัศน์ เพื่อประโยชน์ในการฝึกศึกษาของข้าราชการทหาร เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ สามารถติดตามความก้าวหน้าของวิทยาการด้านวิทยุโทรทัศน์

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการปรับภาพลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนสถานีโทรทัศน์ของภาครัฐที่มีการปรับภาพลักษณ์และนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ เช่น Thai PBS, BBC, NHK และ KBS ทั้งนี้สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การปรับภาพลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์ Thai PBS

กลยุทธ์ในการปรับตัวของไทยพีบีเอส ในยุคดิจิทัลที่สำคัญคือการกำหนดจุดยืนขององค์กร ในฐานะสื่อสาธารณะให้มีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถนำมาวางแผนในเชิงการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ การสร้างอัตลักษณ์ที่ชัดเจนของสถานี นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์เชิงนโยบายสู่การปฏิบัติ เหมือนกับ ที่สื่อสาธารณะในต่างประเทศกำหนดกลยุทธ์ในการปรับตัวและนำไปสู่แผนการปฏิบัติ

ประเด็นแรกของกลยุทธ์ในการปรับตัวของ ไทยพีบีเอส คือการกำหนดจุดยืนความเป็นสื่อ สาธารณะ (Public Service Values) ที่มีอัตลักษณ์ของช่องที่เฉพาะและชัดเจน สามารถสื่อสารกับ สังคมได้ และการปฏิบัติงานในทุกกระบวนการต้องสามารถนำไปสู่การต่อยอดอัตลักษณ์ (Identity) ที่ ชัดเจน Gregory Ferrell Lowe & Jo Bardoel. (2007) ได้กล่าวว่า จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการสัมภาษณ์ เิงลึก พบว่า จุดยืนและเป้าหมายในการเป็นที่พึ่งและเคียงข้างผู้ชมนั้นก็เป็นเรื่องที่เหมาะสม เพียงแต่ ภาพจำหรือความเข้าใจต่อจุดยืนนี้เป็นนามธรรมที่อาจนำไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับได้ไม่ชัดเจน จากการศึกษารอบความคิดเรื่อง Public Values ในยุคดิจิทัลของ Collins (2006) ให้คำนิยาม 5 คุณค่า หลักว่า ประกอบด้วย การให้คุณค่ากับเรื่องประชาธิปไตย วัฒนธรรมและความคิดสร้างสรรค์ การ ศึกษา สังคมและชุมชน และความเข้าใจเกี่ยวกับโลก จากกรอบนี้เมื่อนำมาพิจารณาจากความคาดหวัง และบริบทความต้องการของการเป็นที่พึ่งในเรื่องข้อมูลข่าวสารของคนไทย สิ่งที่สอดคล้องกับข้อมูล จากการสัมภาษณ์พบว่าเรื่องของการขับเคลื่อนสังคมด้วยภาคประชาชนเป็นจุดแข็งที่ ไทยพีบีเอส สามารถทำให้แตกต่างจากสื่อโทรทัศน์รายอื่นที่ต้องเผชิญแรงกดดันจากตลาดจนเป็นอุปสรรคในการ ทำงานเพื่อประโยชน์ของสาธารณะ ทั้งนี้อัตลักษณ์ที่ควรดึงขึ้นมาให้โดดเด่น คือ เรื่องของ “Active Citizenship” การทำให้พลเมืองในสังคมร่วมขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงเรื่องราวในสังคม ภายใต้แนวคิด “ThaiPBS : The Public Space for Active Citizenship” โดยกลุ่มเนื้อหาที่เหมาะสมและสอดคล้อง กับความจำเป็นของบริบทสังคมในประเทศไทย ได้แก่ เรื่อง

(1) วัฒนธรรมไทยและการสร้างอัตลักษณ์ของคนไทย (Culture & Identity) เป็นการนำเสนอเรื่องราวของไทยในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างอัตลักษณ์ภาพจำของ “คนไทย” ให้ชัดเจน ให้คนสังคมร่วมกันสร้างผ่านกระบวนการของรายการและกิจกรรมที่คนในสังคมมีส่วนร่วม การระดมรวบรวมความคิดต่อ “ความเป็นไทย” นำมาสะท้อนในมุมมองที่หลากหลาย เพื่อสร้างและถ่ายทอด คำว่า “อัตลักษณ์ไทย” ให้ชัดทั้งในสังคมและการส่งออกความเป็นไทยนี้สู่สากล

(2) ประเด็นปัญหาในสังคมและทางแก้ไข (Social Problem & Solution) จากข้อมูลสัมภาษณ์สะท้อนความต้องการของสังคมในเรื่องการเป็นที่พึ่งของไทยพีบีเอสต่อสังคมในการนำเสนอประเด็นปัญหาและการหาทางออก ซึ่งเป็นความคาดหวังของสังคมต่อสื่อสาธารณะ ไทยพีบีเอส ก็มีความพยายามในการทำหน้าที่ดังกล่าวแล้ว เพียงแต่เสียงสะท้อนมองว่าความรอบด้านและการนำไปสู่การแก้ปัญหา หรือผลักดันให้เกิดความเข้าใจ หรือความเปลี่ยนแปลงยังไม่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ดังนั้น หากไทยพีบีเอส สามารถกำหนดนโยบายของการผลิตเนื้อหารายการให้ครอบคลุมการนำเสนอประเด็นปัญหาที่รอบด้าน ผ่านทั้งรายการและกิจกรรมส่งเสริมต่างๆ ใช้พลังขับเคลื่อนภาคประชาชนมามีส่วนร่วมกับการแก้ไขปัญหาให้เกิดขึ้นเหมือนที่รายการพิเศษเฉพาะเรื่องของ บีบีซี และ Channel 4 สามารถขับเคลื่อนให้เกิดการรับรู้และเปลี่ยนแปลงในสังคมบ้างทั้งจุดเล็กและจุดใหญ่ สิ่งนี้จะเป็นตัววัดความสำเร็จและความคุ้มค่าในการทำงานของไทยพีบีเอส เป้าหมาย “การเป็นที่พึ่งและยื่นเคียงข้างประชาชนได้”

(3) คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของคนในสังคม (Quality of Life & Well-Beings) การนำเสนอในเรื่องนี้ เป็นเรื่องของการเชื่อมโยงมิติชีวิตของคนจากสังคมทุกสังคมที่แตกต่างกัน ทำอย่างไรให้เกิดความเท่าเทียม และการพัฒนาประเทศ ถูกนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคมได้จริง

(4) การเมืองและเศรษฐกิจที่เกี่ยวกับคนในสังคม (People Politics and Economy) เรื่องการเมืองและเศรษฐกิจเป็นเรื่องหลักในสังคมที่ทุกคนจำเป็นต้องรู้และเข้าใจ ในภาวะที่สังคมอยู่ในการเปลี่ยนแปลงผ่าน ทั้งต้องข้ามผ่านเรื่องความขัดแย้ง การพัฒนาระบบการเมืองการพัฒนาเรื่องการเมืองมีส่วนร่วม การแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ และเตรียมพร้อมเศรษฐกิจสู่อาเซียน ประเด็นเหล่านี้ ถูกนำเสนอแล้วผ่านข่าวและรายการต่างๆ โดยมีมุมมองที่อธิบายเรื่องราวได้ระดับหนึ่ง แต่สิ่งที่จะทำให้การนำเสนอประเด็นในเรื่องนี้แตกต่าง คือ “ต้องเป็นเรื่องของคน” ทำอย่างไรให้การเมืองและเศรษฐกิจเป็นเรื่องที่กลุ่มผู้ชมมองว่าเป็นเรื่องของเขา ต้องการมีส่วนร่วม และมีพลังในการตั้งคำถาม เสนอความคิด และผลักดันมุมมองที่เป็นเรื่องของคนในสังคมมากกว่าแค่เป็นเรื่องของกลุ่มผู้นำในระบบ หรือผู้นำความคิดเพียงบางกลุ่ม

(5) สิทธิในการสื่อสารของคนในสังคม (Rights to Communicate) ส่วนนี้ คือ พื้นที่ในการดึงคนในสังคมมามีส่วนร่วม การเปิดพื้นที่ให้เป็นที่สะท้อนมุมมองของคนในสังคมอย่างแท้จริง ไทยพีบีเอส ทำได้ดีในแง่ของการจัดสรรพื้นที่ของช่องให้กับรายการ และเนื้อหาที่เปิดพื้นที่แสดงออก แสดงความเห็นของคน รวมถึงพื้นที่ให้กับคนกลุ่มเล็กๆ ในสังคม แต่คำถามที่สะท้อนมาจากบุคคลภายนอก

มองกลับมาที่ ไทยพีบีเอส คือ พื้นที่ที่เปิดแล้วเหล่านั้ เข้าถึงกลุ่มคนนั้น ในการรับชมได้มากขึ้น เพียงใด และสิ่งที่คนกลุ่มนั้นๆ ได้สะท้อนผ่านพื้นที่ มีโอกาสไปถึงคนส่วนใหญ่หรือกลุ่มอื่นๆ ในสังคมได้จริงหรือไม่ และทำให้เกิดประโยชน์อย่างไร ในมิติของการเชื่อมโยงทุกภาคส่วนในสังคมเข้าหากัน จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำให้ตอบโจทย์ดังกล่าวได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

(6) การศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Education & Life-Long Learning) เป็นกลุ่มของชุดข้อมูลที่ครอบคลุมประเด็นได้ทุกเรื่องที่เป็นการทำงานให้คนในสังคมฉลาดขึ้น มีมุมมองมากขึ้น เข้าใจเรียนรู้ และสามารถนำไปใช้ได้

จะเห็นได้ว่าประเด็นการสื่อสารเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการเป็น Public Space for Active Citizenship นั้น เป็นกรอบกำหนดการแบ่งกลุ่มของรูปแบบ เนื้อหา กิจกรรม และกลุ่มงาน ที่ควรสอดคล้องกับประเด็นเหล่านี้ เป็นการให้หลักการเดียวกับสื่อสารสาธารณะในต่างประเทศ โดยเฉพาะผู้ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด คือ บีบีซี ในการใช้รูปแบบการจัดการองค์กร จัดการ โครงสร้าง และจัดการเนื้อหาการผลิตตามรูปแบบ Genre-Based Management การบริการจัดการในลักษณะนี้ จะทำให้องค์กรได้เป้าหมายที่เฉพาะในการปฏิบัติงาน ในแต่ละกลุ่มเรื่องจะมีหน่วยงานของตัวเองในการสร้างสรรค์และพัฒนาเนื้อหาและกิจกรรมให้ตอบสนองเป้าหมายที่วางไว้ได้ ประเด็นทั้ง 6 สามารถนำมาเจาะกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันได้หลายกลุ่มตามแต่วิธีการสื่อสารที่แตกต่างกันไป

Inho Park, Hyun Soon Park. (2014) ได้กล่าวว่า 6 เรื่องที่จะนำมาเป็นกรอบในการบริหารจัดการองค์กรและเนื้อหาที่จะผลิตนั้น ควรเป็นการทำในรูปแบบของกลยุทธ์ภาพรวมที่นำไปใช้กับทุกภาคส่วนขององค์กร เพื่อให้้องค์กรมีเป้าหมายที่เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน 6 เรื่องนี้ ควรผ่านกระบวนการในการระดมสมอง ระดมความคิดของคนในภาคปฏิบัติสะท้อนสิ่งที่ทำได้ ควรทำ และต้องการทำ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน และกรอบนั้นเมื่อมีการปฏิบัติร่วมกันอย่างจริงจังต่อเนื่อง จะพัฒนากลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร และเป็นคุณค่าที่นิยามสื่อสารสาธารณะในแบบฉบับเฉพาะของไทยพีบีเอส ที่ชัดเจนมากขึ้นได้ วิธีการให้คนจากภาคปฏิบัติมีส่วนร่วมกับการพัฒนากรอบนี้เป็นกลยุทธ์ที่ใกล้เคียงกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ของ บีบีซี ภายใต้การรณรงค์ Make it Happen ซึ่งสุดท้ายแล้วคนใน บีบีซี มีความเห็นที่ตรงกันต่อจุดยืน และแนวทางการทำงานของ บีบีซี เพื่อให้คุณค่าความเป็นสื่อสารสาธารณะของ บีบีซี มั่นคง โดดเด่น และนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันและการสร้างสรรค์งานที่สังคมยอมรับได้ผ่านหัวใจของภาคปฏิบัติและแก่นหลักขององค์กร

ข้อเสนอในเรื่องแนวปฏิบัติที่ ไทยพีบีเอส ที่ผู้วิจัยวิเคราะห์และออกแบบจากการศึกษาแนวทางการปฏิบัติของสื่อในต่างประเทศและจากข้อมูลภายในขององค์กร ไทยพีบีเอส ได้ข้อเสนอว่า ในทุกระบวนการทำงานเพื่อการผลิตรายการและบริการ รวมถึงกิจกรรมต่างๆ ของไทยพีบีเอส ควรยึดหลัก 4 D ประกอบด้วย Define, Deconstruct, Describe และ Direct

Define (นิยาม) คือการวิเคราะห์และบอกปัญหา ความจำเป็นที่ต้องนำเรื่องนั้นมาสื่อสารผ่านเครื่องมือและช่องทางต่างๆ ของไทยพีบีเอส เช่น ถ้าจะมีการนำเสนอประเด็นเรื่องความเข้าใจต่อศาสนาพุทธเพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปและบูรณะศาสนาพุทธในสังคมไทย ก็ต้องมีการวิเคราะห์ นิยามถึงปัญหาของเรื่องดังกล่าว เพื่อให้รู้ว่าไทยพีบีเอส จะต้องเป็นผู้ให้หรือหาทางออกต่อปัญหาในเรื่องใดบ้าง

Deconstruct (ชำแหละให้รู้ชัด) คือการวิเคราะห์ส่วนต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องต่อประเด็นเรื่องรายนั้นๆ เพื่อให้เข้าใจ 1.กลุ่มคนและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง 2.ความเชื่อมโยงในมิติของสังคมในบริบทที่แตกต่างกัน 3.ข้อมูลข้อเท็จจริงและประเด็นที่ต้องการการนำมาสื่อสาร 4.เพื่อนำไปสู่การคิดว่าจะสื่อสารเรื่องนั้นด้วยวิธีใด ผ่านช่องทางหรือกิจกรรมใด

Describe (การอธิบายบอกเล่า) ไทยพีบีเอส ต้องใช้พื้นที่ทุกส่วนของเนื้อหาและบริการที่เหมาะสมกับการเล่าเรื่อง ขยายความ ให้บริบท เชิงลึกที่รอบด้านมากที่สุดต่อเรื่องนั้น และหาวิธีในการบอกเล่าอธิบายเรื่องรายนั้นให้ไปถึงกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วน จะเห็นว่า การบอก 1 เรื่องไม่สามารถทำได้เพียง 1 รายการ หรือ เพียง 1 ชั่วโมงของการสัมภาษณ์ แต่ต้องมาจากการรวมกันของจำนวนชิ้นงานที่เหมาะสม ผ่านช่องทางสื่อที่กลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มอยู่อย่างตรงกลุ่มเป้าหมาย รูปแบบในการเข้าถึง ประเด็นที่จะนำเสนอก็ต้องแตกต่างกันไปตามกลุ่มเป้าหมาย การอธิบายบอกเล่าที่ดีต้อง “Personalization” ได้ คือผู้รับสารเลือกรับ ได้ตามความสนใจ การนำเสนอประเด็นที่ใกล้ชิดเกี่ยวเนื่องกับความสนใจเขา แต่เป็นเรื่องของสังคมที่เขาจำเป็นต้องรู้ จะเป็นการเพิ่มโอกาสให้เรื่อง 1 ประเด็น แยกหลายเรื่อง หลายวิธีเล่า เข้าถึงคนได้หลากหลายมากขึ้น และอีกหัวใจของการบอกเล่าและอธิบายคือ “การทำให้คนมีส่วนร่วม” กับเรื่องราวที่นำเสนอ

Direct (ชี้นำสังคม) การกำหนดเป้าหมายที่สำคัญที่สุดของกระบวนการนี้คือ ทุกกิจกรรมและทุกเนื้อหาที่ไทยพีบีเอส จะสื่อสารออกไปนั้นจะชี้นำสังคมโดยผ่านการทำงานร่วมกันพลเมืองหรือส่งต่อให้พลเมืองได้นำไปขับเคลื่อนสังคมต่อไปได้อย่างไร

ทั้งนี้พบว่า มีข้อเสนอที่น่าสนใจต่อการนำเสนอประเด็นทางสังคมจากฝั่งผู้ผลิตรายการที่สะท้อนผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกว่าไทยพีบีเอส มีโอกาสในการไม่ต้องดิ้นรน การอยู่รอดเชิงรายได้ และมีความเป็นอิสระจากแรงกดดันทางการตลาดทุน และภาครัฐ อาจกำหนดประเด็นกลยุทธ์ในการนำเสนอเนื้อหาประเด็นเรื่องและเป้าหมายที่จะขับเคลื่อนสังคมจากรายการนั้นเป็นสำคัญ และนำไปสู่การพัฒนารายการ และกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายนั้น โดยเป้าหมายนี้สามารถกำหนดได้ทั้งในรูปแบบระยะสั้นและระยะยาวได้

John, Tamara Cherisse;. (2011) ได้กล่าวว่า ในมุมมองของกลุ่มผู้รับสาร ข้อสรุปจากการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรภายใน ยังมีความกังวลในเรื่องของเรตติ้ง ซึ่งหากเป็นเรื่องความกังวลว่าต้องแข่งขันเรตติ้งกับช่องเชิงพาณิชย์นั้น ไม่ใช่สิ่งที่ไทยพีบีเอส ต้องนำมากังวล แต่การให้ความสำคัญกับการเพิ่ม จำนวนผู้ชม ควรเป็นเป้าหมายของการทำอย่างไรให้เนื้อหาที่ต้องการสื่อสารนั้นไปถึงยังกลุ่มคน

เป้าหมายได้ครอบคลุมมากขึ้น ทำอย่างไรให้อายุของการรับชม (Life Cycle) ของเนื้อหาที่มีระยะเวลาที่มากกว่า ณ เวลาออกอากาศที่หน้าจอโทรทัศน์ และทำอย่างไรให้เกิดเนื้อหาที่น่าสนใจกระตุ้นให้เกิดผลกระทบบางอย่างต่อสังคม เป้าหมายการเพิ่มกลุ่มคนดูลักษณะนี้จะทำให้กลยุทธ์ในการสื่อสาร รูปแบบ และลักษณะของเนื้อหาของไทยพีบีเอส มีจุดยืนที่แตกต่างและฉีกตัวออกจากสื่อโทรทัศน์เชิงพาณิชย์อื่นๆ และนั่นคือ การสร้างความสามารถในการแข่งขันตามรูปแบบของสื่อสาธารณะในยุคดิจิทัล หัวใจอย่างหนึ่งของการสร้างคนดู คือ “ความคิดสร้างสรรค์”

สกุลศรี ศรีสารคาม และ ดร.มานะ ตริรยาภิวัฒน์. (2558) ได้กล่าวว่า ในมิติของการสื่อสารประเด็นเรื่องดังกล่าวสู่สังคม กลยุทธ์ในการใช้สื่อแบบข้ามสื่อ (Cross-media) เป็นสิ่งที่สื่อสาธารณะในหลายประเทศใช้เป็นกลยุทธ์หลักในการพัฒนาการให้บริการเนื้อหาเพื่อเข้าถึงกลุ่มคนดูเป้าหมายและคนในสังคม การผลิตแบบข้ามสื่อ (Cross-media Production) คือการนำเสนอเรื่องราว 1 เรื่องบนแพลตฟอร์มสื่อมากกว่า 1 ช่องทาง โดยไม่ใช่เพียงการโคลนนิ่งชิ้นงานเดียวกันไปไว้บนทุกแพลตฟอร์ม แต่ต้องมีการสร้างสรรค์ คิดนวัตกรรมในการสื่อสารที่เหมาะสมกับการสื่อสารบนแต่ละแพลตฟอร์ม ให้สามารถ (1) เข้าถึงผู้รับสารกลุ่มที่อยู่บนแพลตฟอร์มนั้นได้จริง (2) อธิบายเรื่องให้ข้อมูล และเชื่อมโยงกับข้อมูลบนแพลตฟอร์มอื่นๆ ได้ (3) เกิดการสร้างปฏิสัมพันธ์ ดึงดูดคนดู การมีส่วนร่วม และสร้าง Active Citizen

อีกประเด็นที่สำคัญ คือ ไทยพีบีเอส ความมองผู้ชมของช่องเป็น ‘Citizen Prosumer’ (Pro+ Consumer) คือผู้ชมที่มีส่วนในการตัดสินใจกับเนื้อหา มีส่วนร่วมในเนื้อหา ร่วมผลิตเนื้อหา และมีส่วนในการนำสิ่งที่ได้จากเนื้อหาไปผลักดันขับเคลื่อนสังคมได้จริง โดยมีไทยพีบีเอส เป็นเพียงสำคัญในการเชื่อมโยงเรื่องราวให้รอบด้าน และเปิดพื้นที่การมีส่วนร่วมในรูปแบบต่างๆ สำหรับการจัดกลุ่มของผู้ชมนั้น เนื่องจาก ไทยพีบีเอส จะมีการให้บริการสองช่อง ในช่องเดิมที่ออกอากาศอยู่แล้ว นั้น กลุ่มเป้าหมายคือ ‘Matured Audience’ หรือ ผู้ชมที่มีวุฒิภาวะ กลุ่มคนนี้มีจำนวนมากในสังคม และเป็นกลุ่มคนที่ต้องการและพร้อมรับเนื้อหาที่มีสาระ ประโยชน์ แต่ต้องให้มุมมองที่เข้าถึง ตอบสนองความต้องการ และเป็นสิ่งที่มากกว่าที่หาได้ตามสื่ออื่น แนวทางนี้เป็นแนวทางที่แตกต่างจากสื่อสาธารณะในต่างประเทศที่พยายามเข้าถึงกลุ่มวัยรุ่น เพราะในบริบทประเทศไทย สื่อเชิงพาณิชย์มีมาก่อนและครองตลาดผู้ชมอยู่ มีสื่อเชิงพาณิชย์ที่มีความเชี่ยวชาญมาก ในการตอบสนองความต้องการของวัยรุ่น ดังนั้น การนำช่องหลักของไทยพีบีเอส ไปสู่เพื่อให้ได้กลุ่มเป้าหมายเดียวกันนั้น เป็นเรื่องที่กำลังยากในสถานการณ์ภูมิทัศน์สื่อในปัจจุบัน ดังนั้นในช่องหลักที่ออกอากาศอยู่ กลุ่มเป้าหมายเป็นคนทั่วไปที่มีวุฒิภาวะในการรับข้อมูลข่าวสารและต้องการข้อมูลจากรายการ เพื่อนำไปต่อยอดในชีวิตหรือทำให้เข้าใจความเป็นไปในสังคมได้มากขึ้น ส่วนการขยายสู่การให้บริการอีกช่องของไทยพีบีเอสนั้น เนื่องจากเป็นช่องเพื่อครอบครัวและเยาวชน ในการทำช่องใหม่ แม้กลุ่มเป้าหมายจะต่าง แต่กรอบของเป้าหมาย และกรอบเรื่องที่น่าสนใจก็ยังคงเป็นทิศทางเดียวกัน แต่สร้างสรรค์รูปแบบ ประเด็น การเล่าเรื่อง ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมมารับชมของวัยที่แตกต่างไป

จากกลยุทธ์ข้างต้น นำไปสู่การพิจารณาว่าไทยพีบีเอส ในฐานะสื่อสาธารณะจะสามารถทำงานให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างไร สิ่งหนึ่งที่สำคัญ คือ การปรับโครงสร้างและจัดการบริหารองค์กรและการทำงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ให้สอดคล้องกับภาวะของสื่อยุคดิจิทัล

สิ่งแรกที่จะเป็น ในการปรับโครงสร้างการบริหารและจัดการองค์กร คือ การทำโครงสร้างให้แบนลง มีความยืดหยุ่นในโครงสร้างที่จะปรับเปลี่ยนการทำงานได้ตามสถานการณ์ของอุตสาหกรรมและตามพฤติกรรมผู้บริโภคของผู้ชมที่กระจายกระจายตามช่องทางสื่อที่หลากหลาย และตลาดสื่อที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว บางเรื่องในการบริหารจำเป็นต้องรวมศูนย์กลับมาที่ผู้บริหาร ลดลำดับขั้นในการทำงานและขั้นตอนการตัดสินใจ บางส่วนโดยเฉพาะส่วนของการผลิตควรมีลักษณะของการกระจายอำนาจให้ฝ่ายผลิตมีความเป็นอิสระในการดำเนินการ ในกระบวนการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำและปลายน้ำให้มีความคล่องตัว การจัดการของส่วนฝ่ายการผลิตลดความซับซ้อนของกระบวนการเปลี่ยนจากเดิมที่ทำงานแบบระบบ “สายพานการผลิต” (Assembly Line) ที่แต่ละคนทำแต่หน้าที่ตัวเอง ไม่มีการร่วมมือข้ามหน้าที่หรือข้ามฝ่ายกัน มาเป็นระบบ “เวิร์คช็อป” (Workshop) เพื่อให้คนทำงานในสายผลิตทำงานต้นน้ำถึงปลายน้ำอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันเสร็จสิ้นภายในหน่วยงาน ลักษณะนี้ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการปรับการทำงาน

ในมุมมองของการบริหารจัดการจะต้องมีการปรับเปลี่ยนการทำงานที่เคร่งขรึม ควบคุม รัศกุ่ม ไปสู่การบริหารแบบกำหนดเป้าหมายร่วมกัน โดยใช้หลักการเป็นผู้นำที่ค้ำนำ กระจายอำนาจของการบริหารออกไปในส่วนที่สามารถบริการจัดการและตัดสินใจเองได้ และให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศให้เกิดการสร้างนวัตกรรมจากภายในองค์กรและสร้างเครือข่ายกับแหล่งผลิตภายนอก

จากแนวคิดเหล่านี้ โครงสร้างที่สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ของไทยพีบีเอส อาจอยู่ในรูปแบบของการแบ่งหน่วยงานตามแบบประเภทเนื้อหา (Content Based หรือ Genre Based) คือจาก 6 ประเด็นของคุณค่าข้างต้น จับกลุ่มการผลิตแบ่งเป็นตามลักษณะของกลุ่มเนื้อหา ภายในกลุ่มเนื้อหาที่มีผลิตของตัวเองที่สามารถผลิตสื่อได้ทุกแพลตฟอร์ม เพื่อให้การพัฒนาเนื้อหาที่มีความชำนาญเฉพาะและสามารถทำเนื้อหา 1 เรื่องต่อยอดอย่างเชื่อมโยงได้ในทุกช่องทางสื่อ ขณะเดียวกัน การเปิดรับเนื้อหาจากผู้ชมที่มีลักษณะเป็น Prosumer (Producer+Consumer) ต้องทำให้มีความชัดเจน อาจทำในรูปแบบของการมีส่วนร่วมในการผลิต การพัฒนารายการที่มีจากความร่วมมือ การดึงข้อมูลจากผู้รับชม (User-generated Content) มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนารายการและบริการ

ดังนั้น แนวทางของไทยพีบีเอส จะต้องชัดเจนในจุดยืนของการเป็นสื่อสาธารณะและไม่ต้องการที่จะลงไปแข่งขันกับสื่อเชิงพาณิชย์ นำจุดเด่นที่สามารถทำรายการที่ตอบสนองประโยชน์สาธารณะได้ให้เป็นความแตกต่างที่เป็นจุดเด่นที่ชัดเจน การสร้างเนื้อหาที่มีเป้าหมายต่อสาธารณะนำเสนอด้วยความคิดสร้างสรรค์ที่เข้าถึงกลุ่มคนดูได้ จะนำมาซึ่งความเข้มแข็งของการเป็นสื่อสาธารณะที่สังคมสนับสนุนการมีอยู่ ส่วนการปรับตัวเพื่อให้สามารถเปลี่ยนผ่านที่สำคัญ คือ การปรับโครงสร้างองค์กรและปรับการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของ

สื่อยุคดิจิทัล ซึ่งจะสามารถทำให้พัฒนาเนื้อหาและบริการที่ตอบสนองความต้องการของคนได้ ใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและช่วยกัน ไทยพีบีเอส เป็นสถานีที่สามารถบรรลุเป้าหมายพันธกิจการเป็นสื่อสาธารณะที่มีบทบาทต่อการขับเคลื่อนสังคมได้อย่างสมบูรณ์

2. การปรับภาพลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์ในต่างประเทศ The British Broadcasting Corporation (BBC)

ประเทศสหราชอาณาจักร ซึ่งมี บีบีซี เป็นสื่อสาธารณะที่มีความเข้มแข็งและเป็นต้นแบบสื่อสาธารณะสำหรับหลายประเทศทั่วโลก ก็ต้องพบกับปัญหาของการแข่งขัน การขยายตัวเองสื่อโดยภาพรวมของ UK Media Landscape นั้นเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะผู้บริโภคมีช่องทางเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น และคอนเวอร์เจนซ์ที่เปลี่ยนวิธีการให้บริการให้บริการด้านสื่อสารมวลชนและบริโภคเนื้อหาสื่อ อย่างไรก็ตามในสหราชอาณาจักร โทรทัศน์ยังเป็นสื่อที่คนเข้าถึงมากที่สุดและนิยมที่สุด โดยคนอังกฤษดูโทรทัศน์เฉลี่ยวันละ 4 ชั่วโมง การที่มีช่องทางและเครื่องมือในการรับสื่อที่มากขึ้น เป็นผลบวกสำหรับอุตสาหกรรมสื่อในอังกฤษ โดยเฉพาะการผลักดันให้ต้องมีการแข่งขันในแง่ของการพัฒนาเนื้อหา

อังกฤษมีช่องโทรทัศน์ใหม่ๆ เพิ่มขึ้นจำนวนมาก อย่างไรก็ตามคนดูส่วนใหญ่ยังคงดูสื่อสาธารณะหลัก ได้แก่ BBC1, BBC2 ITV Channel 4 และ Channel 5 ในส่วนของ PayTV นั้นก็เริ่มเติบโตขึ้นแต่ถือว่ายังไม่มาก แต่ก็มีคนเป็นสมาชิกเพิ่มขึ้น ผู้เล่นที่สำคัญในส่วนของ PayTV คือ Sky โดยคนจะเลือกเสียเงินสำหรับ PayTV จากการพิจารณาสองเรื่องคือ มีกีฬาและภาพยนตร์ดีๆ ให้ดูหรือไม่ นอกจากนี้นักวิเคราะห์ยังสรุปด้วยว่า "เนื้อหา" ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันของธุรกิจโทรทัศน์ในอังกฤษ นอกจากนี้ ธุรกิจโทรทัศน์แบบ Hybrid คือ การรวมการให้บริการโทรทัศน์และอินเทอร์เน็ตเข้าด้วยกัน ในอังกฤษก็เติบโตเช่นกัน ตัวอย่างเช่น BT Vision เป็นการให้บริการไฮบริดระหว่างโทรทัศน์ดิจิทัลภาคพื้นดินกับ IPTV ซึ่งเป็น Video on Demand/ Virgin Media ให้บริการผ่าน Set-top box ให้บริการ On-demand Content ซึ่งให้ผู้ชมเลือกบันทึก หยุด เล่นซ้ำ เนื้อหาได้ตามความต้องการ และมีการเชื่อมโยงกับ Facebook และ Twitter ด้วย / Sky anytime+ ให้บริการภาพยนตร์และรายการโทรทัศน์แบบ On-demand สำหรับสมาชิก Sky ผ่าน Sky+ HD Box และบอร์ดแบนด์ โดยภาพรวม อังกฤษมีการพัฒนาระบบ TV On-demand หลายเจ้า เพื่อตอบสนองลักษณะการรับสารที่ต้องการเลือกเวลา สถานที่ และเฉพาะเนื้อหาที่สนใจได้เอง ในอังกฤษก้าวเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัลทีวี เริ่มต้นในปี 1999 โดยประกาศว่าภายในปี 2010 ต้องเปลี่ยนเป็นดิจิทัลทีวี และสื่อสาธารณะยังต้องทำหน้าที่หลักของตัวเอง โดยปัจจัยที่มาเสริมให้แผนนี้ ต้องเร่งทำให้เกิดขึ้นคือ 1.ตลาดที่แบ่งออกเป็นส่วนย่อยๆ ที่แข่งขันกัน คือ โทรทัศน์ดิจิทัลภาคพื้นดิน (DTT) โทรทัศน์ดิจิทัลระบบเคเบิล (DCab) และโทรทัศน์ดาวเทียม (DSat) นอกจากนี้ยังมีระบบโทรทัศน์แบบจ่ายเงินในระบบโทรทัศน์ดิจิทัลด้วย ทำให้สมาคมผู้ชมเรียกร้องให้มีการผลิตเนื้อหาที่น่าสนใจให้บริการแบบ Free-to-Air เพื่อดึงคนดูเข้าสู่ทีวีดิจิทัล และมอบหมายให้เป็นภาระสำคัญอย่างหนึ่งของสื่อสาธารณะ

ในช่วงเวลาที่สื่อสาธารณะแบบเชิงพาณิชย์กำลังปรับตัวเข้าสู่ระบบทีวีดิจิทัล กลับต้องเจอปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ การแข่งขันที่รุนแรง และงบประมาณที่ลดลง ในการขยายตัว ให้บริการแบบ Multi-channel ทำให้ต้องมีการปรับโครงสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อหารายได้จากหลายช่องทาง ในขณะที่ Channel 4 ซึ่งเป็นสื่อสาธารณะที่อยู่ในรูปแบบของการหารายได้ผ่านโฆษณา และต้องพยายามช่วงชิงคนดูจากสื่อสาธารณะและสื่อเชิงพาณิชย์

การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบทีวีดิจิทัล สำหรับ บีบีซี ซึ่งมีเงินสนับสนุนหลักจากภาษีเครื่องรับนั้น ในช่วงปี 2005 งบประมาณที่ บีบีซี ได้รับความกว่า 3 พันล้านปอนด์ ทำให้มีเงินลงทุนในการติดตั้งขยาย และพัฒนาการให้บริการในระบบดิจิทัลได้เร็วกว่า Terrestrial Broadcaster รายอื่น โดยในปัจจุบัน มีช่องอยู่ 8 ช่องคือ BBC One และ BBC Two เป็นช่องที่เปลี่ยนผ่านจากอนาล็อกมาเป็นดิจิทัล BBC Three เจาะกลุ่มเป้าหมายวัยรุ่นคนรุ่นใหม่ BBC Four ช่องศิลปะวัฒนธรรม CBBC และ Cbeebies เป็นสองช่องสำหรับเด็ก BBC News 24 ช่องข่าว 24 ชั่วโมง และ BBC Parliament เป็นช่องรัฐสภา และจากการที่ช่อง Channel 4 (ทำงานภายใต้กรอบการไม่หาผลกำไร) ITV และช่อง Five เป็นอีก 3 ช่องที่ให้บริการบนแพลตฟอร์มภาคพื้นดิน ก็เริ่มก่อตั้งช่องที่ให้ความบันเทิง 2-4 ช่อง ซึ่งการให้บริการช่องดิจิทัลภาคพื้นดินทั้ง 3 รายก็ให้บริการในลักษณะฟรีในระบบดาวเทียมและเคเบิลด้วยตามนโยบายของรัฐบาลในการสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล จากการปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลและการทำสื่อหลากหลายแพลตฟอร์ม สัดส่วนผู้ชมของบีบีซี ที่เคยครองตลาดในสัดส่วนที่สูงลดลงอย่างชัดเจน

ในยุโรป Council of Europe รายงานสถานการณ์ของสื่อสาธารณะในยุโรปไว้เมื่อปี 2009 ว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสื่อสาธารณะมีปัจจัยที่สำคัญ คือการแปลงเป็นดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค แรงกดดันจากเศรษฐกิจการเมือง และ การแข่งขันเชิงพาณิชย์ในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ ส่วนรายงานของ Open Society Institute เมื่อปี 2011 เสนอการเปลี่ยนแปลงของสื่อสาธารณะและวิกฤตของบางรายในยุโรป เป็นผลมาจาก

1. สื่อสาธารณะมีโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานแบบดั้งเดิม ซึ่งบางรูปแบบมีความเป็นราชการและไม่ยืดหยุ่น
2. การแข่งขันจากสื่อภาคเอกชนมีเพิ่มขึ้น ในขณะที่ความยินยอมของผู้ชมในการจ่ายเงิน เพื่อรักษาความเป็นสื่อสาธารณะและเพื่อเนื้อหาของสื่อสาธารณะลดลง
3. รัฐบาลในบางประเทศต้องการควบคุมการดำเนินงานของสื่อกระจายเสียงสาธารณะมากกว่า การให้อิสระในการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์กรกับสภาวะของสื่อใหม่

จากข้อจำกัดและแรงกดดันข้างต้น ทำให้สื่อสาธารณะในยุโรปต้องหาวิธีในการปรับตัวที่เหมาะสมกับบริบทของการดำเนินการในแต่ละประเภท โดยภาพรวมหลักของสื่อสาธารณะในยุโรป ยกเว้น ในอังกฤษที่ได้มีการกล่าวถึงไปแล้วก่อนหน้านี้ ประเด็นสำคัญในการปรับตัวแบ่งเป็น 4 มิติ

คือ คนดู ช่องทางสื่อ รูปแบบเนื้อหาและบริการ และสร้างกิจกรรมและธุรกิจเชิงพาณิชย์ ผ่านการปรับโครงสร้าง ลงทุนระบบพื้นฐาน และสร้างสรรค์รูปแบบธุรกิจ และการหารายได้ของสื่อสาธารณะ

โครงสร้างและการบริหารจัดการ (Structure & Management) บีบีซี ของอังกฤษเป็นองค์กรสื่อสาธารณะที่มีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง โดยหลักที่สำคัญในการปรับตัวคือการทำให้ผู้รับสารของ บีบีซี สามารถรับเนื้อหาได้จากทุกช่องทางที่เกิดขึ้น โดยยังคงความเป็นสื่อสาธารณะผ่านเนื้อหาที่ผลิตยึดหลักเดิม คือ การให้ข้อมูลและความบันเทิงที่จำเป็นต่อพลเมืองของสหราชอาณาจักร หลักการการเป็นสื่อสาธารณะของ บีบีซี ยังพบได้ชัดเจนในการผลิตเนื้อหาสำหรับกลุ่มคนดูทุกประเภท และการสะท้อนความจริงของสังคมในเนื้อหาที่ผลิต ซึ่งรายการเหล่านี้ช่วยในเรื่องการประสานสังคม (Social Cohesion) ด้วยการเผยแพร่ข้อมูลที่สนับสนุนบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยในสังคมด้วย การปรับตัวของ บีบีซี ในช่วงทศวรรษ 1990 เป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในแง่ของการสร้างความน่าเชื่อถือและคุณภาพของการทำงาน เนื่องด้วยทวิวิจารย์ว่าการทำงานในฐานะสื่อสาธารณะมีคุณภาพที่ลดลง โดยปัญหาของการมีโครงสร้างการบริหารที่มีความเป็นระบบราชการมากเกินไป ทำให้มีต้นทุนที่สูง แต่ได้ผลไม่เท่ากับความคาดหวัง การปรับตัวในยุคนี้เป็นการปรับปรุงการทำงานให้เกิดความโปร่งใสและน่าเชื่อถือมากขึ้น โดยมีกระบวนการ 4 เรื่องสำคัญ คือ (Aris, A., & Bughin, J. (2005)

1. ทีมผู้ผลิตของ บีบีซี ต้องเข้าใจต้นทุนของการให้บริการทั้งภายนอกและภายใน
2. มีการแบ่งแยกย่อยหน่วยงานและจัดคนไปตามหน่วยงานให้เหมาะสมเพื่อลดการถูกออกจางานและทำงานได้มีประสิทธิภาพตามหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น
3. ปรับลำดับชั้น โครงสร้างองค์กรให้แบนลง และให้ผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ มีตัวแทนอยู่ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง
4. กระบวนการในการผลิตมีความเป็นอิสระมากขึ้นในการบริหารทรัพยากรทั้งการเลือกจาก BBC Supplier และจากแหล่งภายนอกตามความเหมาะสมของการผลิต

การปรับโครงสร้างลักษณะนี้ของ บีบีซี คือการสร้าง Internal Marketplace ขึ้นภายในองค์กร ซึ่งทำให้หน่วยงานต่างๆ สามารถสร้างสรรค์งานได้อย่างอิสระและตอบ โจทย์สิ่งที่แต่ละหน่วยงานต้องทำได้มากขึ้น ผลของการดำเนินการหลังการปรับโครงสร้างการทำงานช่วยให้ บีบีซี ลดต้นทุนขององค์กรได้ร้อยละ 40 ในเวลา 10 ปี จุดเปลี่ยนที่สำคัญคือการเปลี่ยนองค์กรจากการเป็นบริษัทผูกขาด เป็นบริษัทที่ขับเคลื่อนด้วยปัจจัยทางตลาด ซึ่งต้องมีการเปลี่ยนทั้งโครงสร้างขององค์กรการบริหารและสร้างวัฒนธรรมในการทำงานใหม่ แม้จะมีความพยายามในการปรับโครงสร้างองค์กรและทำให้ต้นทุนของการบริหารจัดการลดลงได้ แต่ปัญหาที่ บีบีซี พบก็คือ “ความเบื่อหน่าย” ภายในองค์กร ซึ่งเป็นผลทำให้งานที่ออกมาของบีบีซี ไม่สร้างสรรค์มากนัก ในปี 2002 Greg Dyke, Director General มองว่า

การเติบโตของสื่อดิจิทัล การลดลงของโฆษณา และความหลากหลายของผู้ชมที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้การแข่งขันของโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ มีความลำบากในการพัฒนาเนื้อหา และบริการบางประเภทที่เคยทำได้ (Dyke, 2002) จึงเป็น โอกาสของ บีบีซี ที่จะระดมทรัพยากรกำลังที่มีในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เพื่องานที่มีคุณภาพและทำในสิ่งที่สื่อเชิงพาณิชย์ให้บริการไม่ได้ และนั่นจะทำให้ BBC เป็นที่ต้องการของสังคมมากขึ้นไม่ใช่ลดลงในยุคดิจิทัล

จากเป้าหมายใหม่ในปี 2002 บีบีซี ตั้งเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัลไว้ 3 บทบาทคือ

1. บทบาทระดับนานาชาติ (International Role) ในการสร้างความน่าเชื่อถือของสื่ออังกฤษ โดยเน้นคุณค่าควรเป็นบีบีซี (BBC Value) คือความเป็นอิสระ การเปิดกว้าง ความสมดุล และการให้โอกาสความเห็นที่แตกต่าง จะเป็นสิ่งที่ทำให้ทั่วโลกหันมาหาข้อมูลข่าวสารจากบีบีซี

2. บทบาทระดับชาติ (National Role) ท่ามกลางสื่อดิจิทัลที่หลากหลาย ทำให้มีการกระจายตัวของสื่อและข้อมูลจำนวนมาก คนมีความแตกต่างและหลากหลายมากขึ้น บีบีซี ต้องทำหน้าที่ในการเป็นสะพานเชื่อมทุกส่วนในสังคมเข้าหากัน

3. บทบาทในการเป็นผู้ให้บริการแบบครอบคลุมทุกเรื่อง ทุกพื้นที่ และทุกช่องทางสื่อ โดยมองว่าการลงทุนในบางเรื่องเชิงพาณิชย์ทำไม่ได้ แต่บีบีซี ซึ่งมีรายได้จากการอุดหนุนของประชาชนผ่านระบบ License Fee สามารถทำได้และต้องทำให้เต็มที่ เพื่อให้ บีบีซี เป็นที่ต้องการและตอบโจทย์สังคมได้ บีบีซี ได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีโครงสร้างที่แบนลงเพื่อลดลำดับชั้นและจัดกลุ่มงานที่ชัดเจนสร้างเน้นคุณค่าควรเป็นบีบีซี ที่มาจากผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันในการพัฒนาเปลี่ยนแปลง บีบีซี ให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันผ่าน “ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของเนื้อหา” ในขณะที่เดียวกันการให้ความสำคัญกับคนดูทั้งการเข้าใจและการเพิ่มช่องทางในการตอบสนองความต้องการตามลักษณะของคนดูที่เฉพาะเจาะจงและเปลี่ยนแปลงไปเป็นเรื่องที่ บีบีซี ให้ความสำคัญ และนำไปสู่การกำหนดทิศทางในการผลิตแบบข้ามสื่อเพื่อเข้าถึงคนดูให้มากที่สุด

Fortgang, J. (2013) ได้กล่าวว่า นอกจากการปรับโครงสร้างการทำงาน ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (เมษายน 2007- เมษายน 2014) BBC Group (รวมทั้ง BBC World Wide ด้วย) ลดจำนวนพนักงานไปร้อยละ 10 (จาก 23,037 คนเป็น 20,736) และนำเงินไปลงทุนกับเทคโนโลยีและการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้พนักงาน แต่ผลผลิตในการให้บริการออนไลน์ (BBC, 2014) ขาวและการผลิตรายการโทรทัศน์เพิ่มขึ้น ในขณะที่กำลังคนกำลังสนับสนุนลดลงและควบคุมค่าใช้จ่ายมากขึ้น การปรับโครงสร้างจำนวนบุคลากรแตกต่างกันไปตามแต่ละฝ่าย เช่น หน่วยงานที่วี ทีพี และเด็กเปลี่ยน โมเดลของทีมงาน เพิ่มความยืดหยุ่นและทักษะดิจิทัล ในขณะที่ส่วนของข่าวและ English Regions เพิ่มจำนวนทีมงานเพื่อให้ทำงานได้แบบข้ามสื่อ (Across Multiple Platform) ทั้งนี้ สัดส่วนของพนักงานล่าสุดจากรายงานประจำปี 2013 พบว่า ทีมงานสายสนับสนุนมี ร้อยละ 12 (BBC, 2014) และทีมงานฝ่ายสร้างสรรค์ ผลิตเนื้อหาและการเผยแพร่เนื้อหาคิดเป็นร้อยละ 88 ของทีมงานทั้งหมด ในขณะเดียวกัน

ในระดับบริหารก็มีการปรับเปลี่ยนให้มีความเฉพาะเจาะจง จากเดิมที่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจะดูแลภาพรวมทั้งหมดทุกเรื่อง แต่เมื่อการทำงานเป็นแบบข้ามสื่อ และดิจิทัล ทำให้ต้องการมีคนเฉพาะที่มีทักษะเฉพาะมากขึ้น

Trappel, J. (2014) กล่าวว่า การหารายได้และที่มาของเงินลงทุน (Funding) ในประเด็นที่มาของรายได้และการอุดหนุนในเรื่องเงินลงทุนเพื่อพัฒนาองค์กรและเนื้อหาให้เป็นไปตามเป้าหมายและความคาดหวังจากสังคมในฐานะสื่อสาธารณะบีบีซี ต้องเผชิญหน้ากับการต้องหารายได้ที่นอกเหนือจากงบประมาณที่มาจากภาษีเครื่องรับโทรทัศน์ (License fee) เพราะรัฐบาลบอกว่า บีบีซี ต้องพยายามทำให้อัตรากาสิโนเครื่องรับโทรทัศน์ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และการหารายได้เพิ่มเติมของ บีบีซี ต้องแยกออกจากกิจกรรมและงานที่เป็นส่วนของสื่อสาธารณะ โดยสิ้นเชิง ดังนั้น สิ่งที่บีบีซี ทำก็คือสร้างกลุ่มธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่อุดหนุนเงินลงทุนจากงบประมาณของ BBC 2 หน่วยงานคือ BBC Worldwide และ BBC Resource

Production Thompson, M. (2007) กล่าวว่า BBC Commercial มี 3 หน่วยงาน คือ BBC Worldwide, BBC Global News Ltd และ Studios & Post Production (S&PP) ซึ่งรายได้จาก 3 หน่วยงานนี้นำกลับมาให้ บีบีซี ใช้ในการทำงานสื่อสาธารณะให้เต็มประสิทธิภาพมากขึ้น ในภาวะที่อัตรากาสิโนเครื่องรับโทรทัศน์ถูกตรึงไว้ไม่ให้ปรับขึ้น ซึ่งในแต่ละปีรายได้จากส่วนนี้ก็มีจำนวนไม่น้อย ทำให้ บีบีซี สามารถนำเงิน ไปพัฒนาในส่วนต่างๆ เพิ่มเติมได้

BBC Worldwide เป็นบริษัทจัดจำหน่ายรายการโทรทัศน์ที่ใหญ่ที่สุดในยุโรป และเป็นผู้ส่งออกรายการทีวีรายใหญ่ที่สุดของสหราชอาณาจักร โดยทำตลาดด้วยการสร้างแบรนด์ของบีบีซี และขายรายการของบีบีซี บนทุกๆ แพลตฟอร์มสื่อ นอกจากนั้นยังเป็นบริษัทผู้พิมพ์นิตยสารรายใหญ่ที่สุดในสหราชอาณาจักร นอกจากนั้นยังมีการร่วมทุนกับบริษัทผลิตสื่อเชิงพาณิชย์รายอื่นเพื่อทำช่องและรายการทีวี เช่น การร่วมทุนกับ Flextech ทำช่อง UKTV ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงมากของอุตสาหกรรมสื่อที่เป็นดิจิทัลเต็มตัว BBC Worldwide ยังคงหารายได้เพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินการหลักของบีบีซี ได้อย่างต่อเนื่องด้วยการหาช่องทางประโยชน์จากการทำรายการที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดด้วยเนื้อหาที่มีความโดดเด่น ซึ่งการทำแบรนด์ออกไปในต่างประเทศที่เข้มแข็ง การตลาด และจำนวนช่องโทรทัศน์จำนวนมากทั่วโลกที่ต้องการรายการดีๆ ทำให้เป็นโอกาสของ BBC Worldwide ที่จะยังทำรายได้ได้อย่างต่อเนื่อง คือนั้นเรื่องเนื้อหา (Content) ซึ่งมาจาก บีบีซี และผู้ผลิตอิสระในสหราชอาณาจักร รวมถึงการดึงดูดการลงทุนร่วมจากแหล่งทุนในต่างประเทศขายเนื้อหาสำหรับทุกแพลตฟอร์ม สร้าง Global brand ในเรื่องมัลติมีเดีย รายการโทรทัศน์คุณภาพดีจะลงขายในช่องทางต่างๆ ทั่วโลก และเพิ่มช่องทางการ Engagement ผ่านเว็บไซต์ Applications และโซเชียลมีเดีย คือ 1.การจ้างให้ผลิต (BBC Commissions) ให้กับทีมผลิตในบีบีซี หรือ ผู้ผลิตอิสระในสหราชอาณาจักร 2. ฝ่ายผลิตของ BBC Worldwide ซึ่งจะผลิตเนื้อหาในรูปแบบนานาชาติ ให้เงินผลิตสำหรับช่องที่เป็นแบรนด์ของบีบีซี 3. ผู้ผลิตอื่นๆ เช่น นักเขียน ศิลปิน นักแสดง บริษัทผู้ผลิต

เมื่อได้เนื้อหากจากการลงทุนมา การนำไปทำเชิงพาณิชย์ทำได้โดย 1.ขายรายการ 2.ทำรายการให้กับช่องที่เป็นแบรนด์ของบีบีซี 3.ให้บริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ เช่น สินค้าให้ผู้บริโภค จัดถ่ายทอดสดผ่านเว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย และ Applications 4. ผลิตรายการในรูปแบบสำหรับนานาชาติ โดยมีการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าของ BBC Worldwide ด้วยการมี ตัวแทน โดยตรง (Consumer Insights) ความรู้ท้องถิ่น เฉพาะถิ่น การบริหารจัดการแบรนด์ การใช้เทคโนโลยี และการร่วมลงทุนระหว่างประเทศ ซึ่งรายได้และกำไร ก็จะกลับไปบีบีซี ซึ่งจะให้เงินมาลงทุนต่อ และรายได้ให้กับเจ้าของลิขสิทธิ์ผลงาน ก่อนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในปี 2013 BBC Worldwide แบ่งออกเป็น 5 แผนก ตามลักษณะงาน ได้แก่

1. ฝ่ายช่องรายการ (Channels) ดูแลช่องโทรทัศน์ที่นำออกสู่ต่างประเทศกว่า 34 ประเทศทั่วโลก ดูแลช่องที่เป็นแบรนด์ของ บีบีซี และ Pilot Project สำหรับ Global BBC IPlayer และช่องอีกกว่า 10 ช่องที่มาจากความร่วมมือลงทุนกับบริษัทสื่ออื่นๆ

2. ฝ่ายขายและจัดจำหน่าย (Sales & Distribution) ขายรายการไปทั่วโลกให้กับผู้ผลิตสื่อโทรทัศน์กว่า 700 ราย และ Digital Platform

3. ผลิตภัณฑ์บริโภค (Consumer Products) ขายสินค้าเพื่อการรับชม เช่น DVD Blu-ray และ Download-To-Own (DTO) ลิขสิทธิ์ในตัวผลิตภัณฑ์ ดนตรี หนังสือ และการขายของที่เกี่ยวข้องกับบีบีซี ผ่านเว็บ bbcshop.com

4. ตราสินค้าระดับโลก (Global Brand) สร้างกิจกรรมกับผู้บริโภค สร้างธุรกิจใหม่ๆ เช่น Live Entertainment, Digital Entertainment & Game

5. ทีมผลิตเนื้อหา (Content and Production) เป็นหน่วยงานในการพัฒนา ให้เงินทุนในการผลิต และหาเนื้อหาต่างๆ ให้กับธุรกิจของ BBC Worldwide มีทั้งสตูดิโอผลิตรายการและการบริหารจัดการเนื้อหาที่ได้มา ลงทุนร่วมมือกับผู้ผลิตอิสระและบีบีซี

Steeemers, J. (2009) ได้กล่าวว่า ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานของ BBC Worldwide มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมษายน 2013 ได้มีการประกาศปรับโครงสร้างองค์กรจากการแบ่งหน่วยงานตามประเภทงาน 5 ฝ่าย เป็นแบ่งตามลักษณะพื้นที่การทำธุรกิจ และมีหน่วยงานเป็นฝ่ายผลิตและการตลาดโดยเน้นความเฉพาะในแต่ละพื้นที่ธุรกิจ คือ อเมริกา สหราชอาณาจักร EMEA (ยุโรป ตะวันออกกลาง อินเดีย แอฟริกา) และ เอเชียแปซิฟิก ทีมผลิตก็แบ่งเป็นทีมในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อความชัดเจนและการตอบสนองที่ตรงประเด็นมากขึ้น นอกจากการปรับโครงสร้างองค์กรแล้วยังมีกลยุทธ์ใหม่ในการสร้างแบรนด์ BBC ให้เติบโตในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ทั่วโลก เพื่อการทำกำไรที่เพิ่มมากขึ้น โดยให้หัวใจหลัก 3 เรื่อง คือ สร้างมูลค่าให้กับเนื้อหามากยิ่งขึ้น พัฒนาและให้ความสำคัญกับ Global BBC Genrebrands และการรวมบริการด้านดิจิทัลให้เป็นหนึ่งเดียว BBC Worldwide ลงทุนการพัฒนาเนื้อหาในประเภท ละคร (Drama) ธรรมชาติวิทยา (Natural History) และรายการสารบันเทิง (Factual Entertainment) รวมถึงการเปิดตัว Global Genre brands ใหม่ เพิ่มอีก 3 ช่อง คือ

BBC First (เน้นเรื่องละคร), BBC Earth (รายการสาระ) และ BBC Brit (สารบันเทิง) นอกจากนี้ยังมีการขยายธุรกิจนานาชาติ การเปิดช่องโทรทัศน์ในตลาดต่างประเทศ อาทิ BBC Knowledge ในเวียดนาม ในส่วนของธุรกิจดิจิทัล BBC Worldwide จะเป็น BBC Store ในปีหน้า และมีแผนจะลงทุน bbc.com เพิ่ม เพื่อให้ได้ยอดคนเข้าเว็บไซต์จากทั่วโลก 500 ล้านต่อสัปดาห์ภายในปี 2022 รวมถึงการลงนามความร่วมมือในการพัฒนารายการในกลุ่มธรรมชาติวิทยา (Natural History) กับ CCTV ในจีน ในส่วนของ BBC Global News เป็นหน่วยงานที่ให้บริการข่าวนานาชาติ คือ BBC World News และ bbc.com ซึ่งมีผู้ใช้บริการจำนวนมากผ่านทางสื่อดิจิทัลโดยเพิ่มขึ้นร้อยละ 25 bbc.com สร้างสถิติมีผู้เข้าชมเว็บไซต์ 1.3 ล้านล้านวิว มีนาคม 2013 ในขณะที่ผู้รับชมข่าวบีบีซี ทางโทรทัศน์เพิ่มขึ้นเป็น 388 ล้านครัวเรือน

Spindler, Susan; Van den brul, Caroline. (2007) ได้กล่าวว่า โครงสร้างการดำเนินงานของกิจกรรมเชิงพาณิชย์ คือ บีบีซี จะไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการเองโดยตรง ทุกกิจกรรมในการบริหารระดับสูงเป็นอยู่ภายใต้บริษัท ซึ่งบีบีซี เป็นเจ้าของ ซึ่งบีบีซี ใหญ่จะมาเป็นเพียงดูแลในเรื่องกลยุทธ์ ด้วยวิธีการบริหารแบบนี้ทำให้บีบีซี สามารถควบคุมการบรรณาธิการเนื้อหาและการตัดสินใจเชิงพาณิชย์ของ BBC Brand เปิดทางให้มีการตัดสินใจระยะยาวต่อกลยุทธ์ที่จะสร้างผลตอบแทนที่มีคุณค่าให้กับบีบีซี เป็นการกระตุ้นว่าการทำงานของกิจกรรมเชิงพาณิชย์จะยังไปในทิศทางเดียวกับความเป็นสื่อสาธารณะของบีบีซี ยังเป็นการปกป้องประโยชน์จากกำไรว่าจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับผู้จ่ายภาษีเครื่องรับด้วย การสร้างธุรกิจเชิงพาณิชย์ภายใต้ร่มของบีบีซี เพื่อนำเอาเนื้อหาและทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการหาความร่วมมือกับต่างประเทศ เป็นแนวทางที่ทำให้บีบีซีสามารถหารายได้ได้เพิ่มขึ้น ซึ่งแม้งบประมาณหลักในการดำเนินงานของบีบีซี จะมาจากภาษีเครื่องรับโทรทัศน์กว่าร้อยละ 75 แต่รายได้ส่วนที่เหลือที่มาเสริมให้กับบีบีซี นั้นก็มาจากการทำธุรกิจเชิงพาณิชย์นี้ นอกจากนี้จะทำให้บีบีซี อีกรอดจากการที่อัตราภาษีเครื่องรับถูกตรึงไม่ให้ปรับขึ้นแล้วยังสามารถมีเม็ดเงินมาลงทุนเพื่อแข่งขันกับสื่ออื่นๆ ในการลงทุนพัฒนาความสร้างสรรค์และการก้าวสู่การเป็นธุรกิจดิจิทัลที่สมบูรณ์ด้วย

3. การปรับภาพลักษณ์ขอสถานีโทรทัศน์ในต่างประเทศ ได้แก่ Nippon Hoso Kyokai (NHK)

Kaori, H. (2014) กล่าวว่า ในฝั่งของเอเชีย สื่อสาธารณะเอ็นเอชเค ของญี่ปุ่นประสบปัญหาสำคัญในการเข้าสู่ยุคดิจิทัล คือ จำนวนผู้ชมลดลงอย่างรวดเร็ว โดยมี 3 เหตุผลหลัก คือ

1. เรื่องอื้อฉาวและปัญหาการไม่จ่ายเงินค่าเครื่องรับโทรทัศน์ วิกฤตนี้คือเรื่องอื้อฉาวด้านการเมืองและสังคม สารคดีที่ เอ็นเอชเค ทำมีปัญหาเรื่องการเปลี่ยนเนื้อหาเนื่องจากมีพรรคการเมืองเข้ามาแทรกแซง นอกจากนี้ ยังมีปัญหาเรื่องการขยอกเงินอีกด้วย ทำให้การจ่ายเงินภาษีเครื่องรับโทรทัศน์ลดลงจาก 79% ในปี 2001 เหลือ 69% ในปี 2005 ผู้ชมต่อต้านเรื่องอื้อฉาวนี้ ด้วยการจ่ายภาษีเครื่องรับโทรทัศน์ลดลง (Hayashi 2010: 190-191) นอกจากนี้ ความเชื่อมั่นของผู้ชมต่อการปฏิบัติหน้าที่สื่อสาธารณะของ เอ็นเอชเค ลดลง

2. การเปลี่ยนแปลงของสื่อสิ่งแวดล้อม (Media Environment) ในญี่ปุ่นการใช้อินเทอร์เน็ตเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงปี 2000 จำนวนคนใช้อินเทอร์เน็ตต่อประชากรอยู่ที่ 79 ต่อ 100 คน โดยเฉพาะสื่อสังคมออนไลน์กำลังเพิ่มสูงขึ้น ระบบใหม่ที่ทำให้มีช่องทีวีมากขึ้นได้ถูกพัฒนาในช่วงที่ดิจิทัลกำลังพัฒนา ในปี 2012 มี 300 ช่องในระบบ Communication Satellite และ 31 ช่องในระบบ Broadcasting Satellite การพัฒนาขึ้นของมัลติมีเดียและช่องทีวีเปลี่ยนพฤติกรรมและการรับชมของผู้ชม สิ่งนี้ทำลายจุดมุ่งหมายของ เอ็นเอชเค ที่ต้องการเป็นสื่อกระจายเสียง ที่ต้องการนำเสนอบริการในหลายรูปแบบให้ครอบคลุมทั้งญี่ปุ่น

3. ชาวชนสนใจ เอ็นเอชเค น้อยลง จากผลสำรวจของ เอ็นเอชเค ค่าเฉลี่ยของการรับชมในญี่ปุ่นอยู่ที่ 226 นาที ในปี 2011 โดยที่ดู เอ็นเอชเค 59 นาที ส่วนในปี 2001 ระยะเวลาการชมในญี่ปุ่นอยู่ที่ 231 นาที และชม เอ็นเอชเค 66 นาที (Hirata, Tsukamoto and Nishi 2001: 76) ระยะเวลาในการดูลดลงในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ในส่วนของ เอ็นเอชเค นั้น ผู้ชมที่เป็นผู้สูงวัยมีสูงขึ้นแต่เยาวชนนั้นชม เอ็นเอชเค น้อยลง

Shuzo, Y. (2013) ได้กล่าวว่า จากผลสำรวจในปี 2011 แสดงให้เห็นว่าคนอายุช่วง 60 ปี ชม เอ็นเอชเค 86% คนอายุช่วง 70 ปี ชม 92% แต่คนในช่วงอายุ 20 ปี ชมเพียง 55% โดยเฉพาะในรายการข่าว เช่น ข่าวเวลา 19 นาฬิกา มีคนในช่วงอายุ 20 ปี เพียงแค่ 2% (Hirata, Tsukamoto and Nishi 2011: 79-80) โทรทัศน์ดิจิทัลภาคพื้นดินในญี่ปุ่นเริ่มออกอากาศเมื่อธันวาคม ค.ศ.2003 ส่วนปลายปี ค.ศ. 2006 มีการขยายความครอบคลุมในการเข้าถึงบริการกว่าร้อยละ 84 ของครัวเรือนทั้งหมด ส่วน Digital BS (โทรทัศน์ระบบดาวเทียม) เริ่มให้บริการเมื่อธันวาคม ปี 2000 และมีผู้เข้าถึงบริการได้ถึง 20 ล้านครัวเรือน ภายในปี 2006 การให้บริการโทรทัศน์ดิจิทัลภาคพื้นดินของญี่ปุ่นเน้นเรื่องการออกอากาศในระบบ HDTV เช่นกัน จากการสำรวจสถานการณ์การรับชมสื่อโทรทัศน์ของเอ็นเอชเค เมื่อปี 2013-2014 พบว่า คนญี่ปุ่นใช้เวลาต่อวันในการดูโทรทัศน์เฉลี่ย 3.46 ชั่วโมง รับชมเอ็นเอชเค 1.1 ชั่วโมง และ 2.46 ชั่วโมง สำหรับการชมโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ สำหรับบรรยากาศการแข่งขันในเรื่องผู้ชมระหว่าง เอ็นเอชเค กับสื่อเชิงพาณิชย์นั้น ยังเป็นเหมือนยุคของระบบอนาล็อก แต่สิ่งที่เพิ่มขึ้นคือ ผู้ให้บริการสื่อโทรทัศน์ทุกรายมุ่งหน้าพัฒนาการให้บริการใหม่ที่เชื่อมโยงกับระบบดิจิทัลและสื่อออนไลน์ อาทิ Video-on-Demand ในส่วนของภูมิภาคเอเชีย เอ็นเอชเค คือสื่อสาธารณะที่มีรากฐานยาวนานในสังคมญี่ปุ่น เอ็นเอชเค ได้นำเสนอไอเดียที่ชื่อว่า "The Audience-first Policy" นโยบายนี้บอกถึงความสำคัญของผู้ชม ทำให้ เอ็นเอชเค ได้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และทำการวิจัยถึงพฤติกรรมและความสนใจของผู้ชมที่มีต่อสื่อ รวมถึงการที่ เอ็นเอชเค ได้ส่งเสริมนโยบายที่ทำให้เข้าถึงผู้ชมที่หลากหลายให้มากที่สุด หนึ่งในนโยบายก็คือการผลิตรายการที่หลากหลาย และอีกอย่างหนึ่งก็คือการพัฒนาสื่อในหลายประเภท ทำให้ เอ็นเอชเค เปลี่ยนตัวเองโดยเรียกว่า "The Public Service Media" และคำนึงว่าผู้ชมเป็นผู้บริโภคในอุตสาหกรรมสื่อ อย่างไรก็ตามปรากฏว่า เอ็นเอชเค ให้สนใจในสื่อใหม่ (New Media) มากเกินไป และการพัฒนาด้านเทคโนโลยี และยังมีมองข้ามการเปลี่ยนแปลง

ในวัฒนธรรมทางการเมืองและความสนใจในเรื่องหน้าที่พลเมืองในสิ่งแวดล้อมของสื่อใหม่ ทำให้เอ็นเอชเค สอบตกในการค้นหาความจริงที่ซ่อนอยู่ในสังคมญี่ปุ่นที่แตกต่างกัน หรือจะบอกว่าการกำหนดความหมายของ Public Service Media และผู้ชมไม่ได้ตรงกับความจริงของสังคม ในขณะที่ประเทศญี่ปุ่นมีความเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเมืองและคุณค่าทางสังคมอย่างมาก เอ็นเอชเค จึงต้องมีแนวคิดใหม่ๆ เพื่อสาธารณะ จึงต้องมีการศึกษาความเป็นสาธารณะของ เอ็นเอชเค และผู้ชม เพื่อสร้างจุดยืนในการตอบสนองผู้ชมจากจุดแข็งของ เอ็นเอชเค โดยมีการทำวิจัยผู้ชมและวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของสื่อสาธารณะทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง ในปี 2012 เอ็นเอชเค มีวิทยุ 3 ช่องและช่อง International และทีวี 2 ช่องภาคพื้นดินและช่องดาวเทียม ญี่ปุ่นมีบริษัทผลิตสื่อ 13 แห่ง แบ่งเป็น บริษัทหนังสือพิมพ์ 5 บริษัท, สำนักข่าว 2 แห่ง, สถานีโทรทัศน์เอกชน 5 แห่ง และเอ็นเอชเค โดยที่ระบบการรวบรวมข่าวของ เอ็นเอชเค นั้นดีที่สุดในปี 2012 โดยจากการสำรวจของ Japan Press Research Institute ได้ผลว่า เอ็นเอชเค เป็นสำนักข่าวที่น่าเชื่อถือที่สุด (71%) อันดับสองคือหนังสือพิมพ์ (63%) และอันดับ 3 คือโทรทัศน์เอกชน (35%) เอ็นเอชเค มีรายการหลายรูปแบบ เช่น ข่าว, ละคร, ความรู้ด้านการศึกษา, กีฬา, และวัฒนธรรมประเพณีของญี่ปุ่น รายการข่าวค่ำของเอ็นเอชเค ในช่วง 19 และ 21 นาฬิกา มีคนดูสูงมาก รวมถึงสารคดีของ เอ็นเอชเค ที่สะท้อนปัญหาในสังคมได้เป็นอย่างดี ในปี 2012 เอ็นเอชเค มีวิทยุ 3 ช่องและช่อง International และทีวี 2 ช่องภาคพื้นดินและช่องดาวเทียม ญี่ปุ่นมีบริษัทผลิตสื่อ 13 แห่ง แบ่งเป็น บริษัทหนังสือพิมพ์ 5 บริษัท, สำนักข่าว 2 แห่ง, สถานีโทรทัศน์เอกชน 5 แห่ง และ เอ็นเอชเค โดยที่ระบบการรวบรวมข่าวของเอ็นเอชเคนั้นดีที่สุดใน

Kazuma, H. (2005) ได้กล่าวว่า จากการสำรวจของ Japan Press Research Institute ได้ผลว่า เอ็นเอชเค เป็นสำนักข่าวที่น่าเชื่อถือที่สุด (71%) อันดับสองคือหนังสือพิมพ์ (63%) และอันดับ 3 คือโทรทัศน์เอกชน (35%) เอ็นเอชเค มีรายการหลายรูปแบบ เช่น ข่าว, ละคร, ความรู้ด้านการศึกษา, กีฬา, และวัฒนธรรมประเพณีของญี่ปุ่น รายการข่าวค่ำของเอ็นเอชเค ในช่วง 19 และ 21 นาฬิกา มีคนดูสูงมาก รวมถึงสารคดีของเอ็นเอชเค ที่สะท้อนปัญหาในสังคมได้เป็นอย่างดี

Robert Kenny, Robin Foster, Tim Suter. (2014) กล่าวไปข้างต้นในเรื่องปัจจัยของการปรับตัว เอ็นเอชเค ประสบปัญหาความไม่เชื่อมั่นต่อการเป็นสื่อสาธารณะ และคนรุ่นใหม่ก็ไม่สนใจสื่อสาธารณะ ดังนั้น การปรับวิธีคิดคนในองค์กร ประกอบกับสร้างการรับรู้ต่อคุณค่าการเป็นสื่อสาธารณะจึงสำคัญ โดยเอ็นเอชเค มีแผนการปฏิรูปของเอ็นเอชเค ตั้งแต่ปี 2005 เอ็นเอชเค ได้ทำเรื่องการปฏิรูปโดยได้กล่าวว่า "สิ่งที่ เอ็นเอชเค ต้องพิจารณาอีกครั้ง คือ ความหมายของคำว่า สื่อสาธารณะ และแสดงคำตอบนี้กับผู้ชม (Broadcasting Culture Research Institute 2006: 7) เอ็นเอชเค เริ่มทำ "แผนการปรับโครงสร้าง เอ็นเอชเค" กันยายน พ.ศ.2005 เพื่อที่จะสร้างความไว้วางใจให้กลับคืนมาอีกครั้ง โดยในแผนประกอบด้วย 1. แผนในการปรับลดขนาดองค์กรและการทำงาน 2. ปรับภาวเครื่องรับโทรทัศน์ให้มีความยุติธรรมยิ่งขึ้น 3. "Audience-First Policy" หรือ นโยบายผู้ชมต้องมาก่อน เพื่อที่จะสร้างความสนใจให้มากขึ้นและแสดงถึงหลักการใหม่ของการเป็นสื่อสาธารณะ

Picard, Robert G; Siciliani, Paolo. (2013) ได้กล่าวว่า เอ็นเอชเค ปรับโครงสร้างด้วยแนวคิดของคำว่าสาธารณชนในคำว่า "Audience-First Policy" ซึ่งความหมายว่า เอ็นเอชเค ที่เกิดมาจากภาวียเครื่องรับโทรทัศน์ของประชาชนต้องสะท้อนความสนใจของผู้ชมและออกอากาศรายการอย่างไม่น่าเบื่อ เอ็นเอชเค ต้องพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้เข้าถึงความหลากหลายของวิถีชีวิตและความคิดที่แตกต่าง และสร้างความสดใหม่ในการออกอากาศรายการในรูปแบบต่างๆ เช่น ข่าว, การศึกษา, และความบันเทิง รวมถึงสร้างความเป็นประชาธิปไตยที่เข้มแข็งด้วยการสร้างความตระหนักรู้ให้กับสาธารณชน ความสำคัญอย่างแรก คือ เอ็นเอชเค นิยามเป้าหมายของการเป็นสื่อสาธารณะ ด้วยการนำเสนอรายการและข้อมูลที่สร้างความพอใจให้กับผู้ชมที่มีความสนใจและตัวตนที่หลากหลาย นอกจากนี้ เอ็นเอชเค ยังบอกว่าจะมีความพยายามเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและฟังความเห็นของผู้ชมในแต่ละพื้นที่ ในแต่ละช่วงวัย และในแต่ละความคิดเห็น (Advisory Council for the NHK in the Digital Age 2006:1) ความสำคัญอย่างที่สอง คือ เอ็นเอชเค ได้พูดคุยถึงหน้าที่ของสื่อสาธารณะในสื่อสิ่งแวดล้อม (Media Environment) ใหม่ ด้วยการกำหนดนโยบาย Audience-first Policy และเพื่อให้นโยบายประสบความสำเร็จ ในปี 2005 แผนการปรับโครงสร้างที่ต้องพัฒนาสื่อสาธารณะให้มีประโยชน์กับผู้ชมทุกคน ด้วยการเพิ่มเนื้อหา การผลิตรายการและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นประโยชน์ เอ็นเอชเค ใช้ "Audience-first Policy" ความจำเป็นนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ชมที่หลากหลายและให้เห็นภาพของข้อมูลพฤติกรรมของผู้ชม การปรับใช้นโยบายนี้ก็เพื่อสร้างภาพใหม่ๆ ให้กับ เอ็นเอชเค เพื่อให้เป็นภาพของสื่อสาธารณะที่ชัดเจนยิ่งขึ้น การปรับโครงสร้างแสดงให้เห็นถึงผู้ชมของสื่อสาธารณะที่เป็นเหมือน "ผู้บริโภค" หรือ "ลูกค้า" เอ็นเอชเค ได้นำเอาระบบใหม่มาใช้ เพื่อที่จะได้รับฟังเสียงสะท้อนจากผู้ชมและความต้องการเกี่ยวกับการผลิตรายการ รวมถึงระบบการทำงานอีกด้วย ระบบนี้จะทำให้ผู้ชมมั่นใจว่าการทำงานจะมีทั้งคุณภาพและปริมาณที่ดี การวิเคราะห์นี้ เอ็นเอชเค จะค้นหาเวลาในการรับชม สัดส่วนของผู้ที่รับชม เอ็นเอชเค อันดับความพึงพอใจ ที่เรียกว่า "Contingent Valuation Method" การสำรวจนี้เป็นวิธีที่เปลี่ยนค่าที่ยากจะให้คะแนนให้สามารถตีออกมาเป็นคะแนนได้ (NHK Broadcasting Culture Research Institute 2006: 9) หรือในอีกคำหนึ่งคือ มันเป็นการวัดคุณค่าของ เอ็นเอชเค ด้วยการถามผู้ชมว่าพวกเขาจะจ่ายเงินเท่าใดให้กับรายการของ เอ็นเอชเค นอกจากนี้ เอ็นเอชเค ยังตั้ง "Action for Customer's Satisfactory Progress" ในปี 2005 และยังมีการนัดพบกันในชื่อ "Meeting with Audience" เพื่อที่จะสามารถพูดคุยกับทีมงานโดยตรง (Hayashi 2010: 192) สิ่งนี้ทำให้เห็นว่า เอ็นเอชเค มองผู้ชมว่าเป็น "ลูกค้า" หรืออาจกล่าวได้ว่า การวัดจากนโยบาย "Audience-first Policy" คือการสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้ชมเหมือนกับเป็น "ลูกค้า" การสำรวจผู้ชมในกลุ่มวัยรุ่น การปรับโครงสร้างของ เอ็นเอชเค อีกอย่าง คือ การสร้างภาพลักษณ์ให้กับผู้ชม โดยเน้นไปที่การตระหนักรู้ของผู้ชม และข้อมูลด้านพฤติกรรมโดยแบ่งตามประเภทของผู้ชม โดย เอ็นเอชเค ได้มีการทำงานวิจัยหลายชิ้น โดยจากรายงานทำให้เห็นว่าผู้ชมกลุ่มวัยรุ่นนั้นสามารถแบ่งได้ทั้งเรื่องของ อายุ เพศ รวมไปถึง ระดับความสนใจใน

การรับชม ปริมาณการรับสื่อ และการตระหนักรู้ในชีวิตและสังคม โดยที่ เอ็นเอชเค พยายามที่จะผลิตรายการที่สร้างความพอใจให้กับวัยรุ่นที่มีความสนใจที่หลากหลาย

Kumabe, N. (2012) ได้กล่าวว่าจะเห็นว่าการปรับโครงสร้างจากการเป็นเพียงสื่อกระจายเสียงสาธารณะเป็นสื่อที่ให้บริการทุกช่องทาง แพลตฟอร์มการสื่อสารในรูปแบบของ สื่อสาธารณะ (Public Media) เป็นกลยุทธ์สำคัญในการจัดการองค์กรของ เอ็นเอชเค โดยการใช้ประโยชน์จากสื่อดิจิทัลในการ 1.เพิ่มช่องทางการนำเสนอเนื้อหา 2.รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ผ่านระบบ Interactive และ 3.การให้บริการตามความต้องการในรูปแบบ Video-on-Demand การใช้เทคโนโลยีในรูปแบบนี้ช่วยให้เกิดการสื่อสารหลากหลายรูปแบบบนสื่ออินเทอร์เน็ต ซึ่งใช้เป็นช่องทางในการเชื่อมคนหาคนคู่คี่คู่คนคู่ได้มากขึ้นและมีโอกาสเจาะตลาดคนคู่กลุ่มใหม่

ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่ทีวีดิจิทัลยังเป็นอีกปัจจัยในการรักษาผู้ชมและครองตลาดคนคู่ของ เอ็นเอชเค โดยการเปลี่ยนเป็นทีวีดิจิทัลในญี่ปุ่นเริ่มขึ้นในปี 2003 และตั้งเป้าว่าจะเปลี่ยนให้เสร็จภายในวันที่ 24 กรกฎาคม 2011 แต่จากเหตุการณ์แผ่นดินไหวและสึนามิ ทำให้การเปลี่ยนเป็นทีวีดิจิทัลในสามจังหวัดที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าวจึงทำให้การเปลี่ยนเป็นทีวีดิจิทัลเสร็จสิ้นในวันที่ 31 มีนาคม 2012 ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีภูมิประเทศแบบภูเขาเป็นส่วนใหญ่ โดยมีเสาส่งอากาศราว 15,000 แห่ง ทำให้มีความยากในการเปลี่ยนผ่าน อย่างไรก็ตามกระทรวงกิจการภายในและการสื่อสาร (Ministry of Internal Affairs and Communications) ได้ขอความร่วมมือจากพันธมิตรในอุตสาหกรรมต่างๆ ขณะที่ผู้ผลิตสื่อวิทยุและโทรทัศน์ของทีวีระบบอะนาล็อกได้ลงทุนในระบบดิจิทัลเป็นอย่างมาก ทำให้ราคาของกล่องรับสัญญาณโทรทัศน์สูงมากในช่วงแรก แต่รัฐบาลก็ได้ช่วยในการ โพรโมตและในเรื่องราคาทำให้ราคาลดลงอย่างรวดเร็ว การส่งสัญญาณผ่านจานดาวเทียมแบบอะนาล็อกเริ่มครั้งแรกในญี่ปุ่นในปี 1989 ส่วนการส่งแบบดิจิทัลเริ่มในปี 2000 และเสร็จสมบูรณ์ในปี 2011 ในส่วนของการส่งผ่านเคเบิลก็เปลี่ยนเป็นระบบดิจิทัลเช่นกัน แต่ก็ยังมีช่องแบบอะนาล็อกอยู่โดยเปลี่ยนจากช่องดิจิทัล โดยใช้ในพื้นที่ที่สัญญาณในระบบทีวีดิจิทัลยังไม่ได้มากนัก ดังนั้นแล้ว ทีวีในญี่ปุ่นมีระบบโครงสร้างพื้นฐานแบบดิจิทัลสมบูรณ์แล้ว

1. โครงสร้างพื้นฐานของ HDTV ภาคพื้นดินและจำนวนช่องที่ไม่เพิ่มขึ้น

การเปลี่ยนสู่ทีวีดิจิทัลในญี่ปุ่นเริ่มขึ้น 5 ปี หลังจากประเทศสหราชอาณาจักรและสหรัฐอเมริกา โดยทำภายใต้คำขวัญที่ว่า "จะไม่ก้าวช้าไปกว่าเทรนด์ดิจิทัลของโลก" ดังนั้นกระทรวงกิจการภายในและการสื่อสารได้ปรึกษากับคณะกรรมการกิจการวิทยุ และได้ตัดสินใจที่จะมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนช่องทีวีระบบอะนาล็อกที่มีอยู่ไปสู่ทีวีดิจิทัลเท่านั้นและไม่รับช่องใหม่ นอกจากนี้ทางกระทรวงฯ ยังเน้นไปที่การออกอากาศแบบ HDTV ที่ใช้คลื่นความถี่มากกว่าระบบปกติ หรือ SDTV ทำให้จำนวนช่องของทีวีภาคพื้นดินไม่ได้เพิ่มขึ้น ซึ่งแตกต่างจากทีวีดิจิทัลในสหราชอาณาจักรอย่างมาก แต่กล่องรับสัญญาณโทรทัศน์ในญี่ปุ่นสามารถรับสัญญาณระบบ HDTV และ

โครงสร้างพื้นฐานระบบดิจิทัลเพื่อรองรับภาพความคมชัดสูงและระบบเสียงแบบที่ใช้ในสหรัฐอเมริกาได้ถูกนำมาใช้ในญี่ปุ่นด้วย

2. การเปิดตัวโมบายทีวี

ระบบทีวีดิจิทัลในญี่ปุ่นใช้ ISDB-T ถูกออกแบบให้ออกอากาศแบบ HDTV และแบบโมบายทีวีไปพร้อมกัน ระบบนี้แบ่ง 5 MHz แบนวิดท์ของทีวีดิจิทัลเป็น 13 ส่วน ซึ่ง 12 ส่วนใช้ออกอากาศ HDTV ได้ 1 ช่อง (หรือช่อง SDTV ได้ 2 ช่อง) และอีก 1 ส่วนที่เหลือนำไปใช้สำหรับการบริการแบบโมบายทีวี ดังนั้นช่องทีวีระบบอนาล็อกได้เปลี่ยนไปสู่ระบบดิจิทัลทั้ง HDTV (หรือ 2 ช่อง SDTV) และบริการ 1 เซกเมนต์ จากใบอนุญาตระบบทีวีดิจิทัล

Olaf Steenfadt, S. (2011) กล่าวว่า การให้บริการ โมบายทีวีระบบอนาล็อกเริ่มใช้ในเกาหลีใต้ในปี 2005 แต่เกาหลีใต้ใช้แบนวิดท์และเครื่องส่งสัญญาณของทีวีดิจิทัลที่แตกต่างกัน บริการแบบ 1 เซกเมนต์ (One-Seg Services) เริ่มในเมษายน พ.ศ 2006 และส่งสัญญาณผ่านรายการระบบทีวีดิจิทัลพร้อมๆ กัน ถึงแม้ว่าต่อว่าได้มีการเพิ่มเนื้อหาแบบดั้งเดิมเข้าไป ตอนนี้โทรศัพท์มือถือที่ขายในญี่ปุ่นพร้อม มีรายงานว่าบริการนั้น สามารถดูผ่านโทรศัพท์มือถือได้ในช่วงที่เกิดแผ่นดินไหวใหญ่ในปี 2011 แต่โทรศัพท์ปกติไม่สามารถดูได้ มันทำให้เห็นถึงความสำคัญของการให้ข้อมูลข่าวสารในพื้นที่ที่ประสบภัยพิบัติโดยบริการผ่านโทรศัพท์มือถือ แต่การให้บริการแบบ 1 เซกเมนต์ ก็ยังไม่ครอบคลุม เช่น พื้นที่รถไฟฟ้าใต้ดินในเมืองใหญ่ ซึ่งนี่คือการก้าวสู่ยุคต่อไปของทีวีก็คือ "ทุกที่ ทุกเวลา"

ระบบ ISDB-T ถูกใช้ครั้งแรกในญี่ปุ่นประเทศเดียว แต่ต่อมาให้ถูกนำไปใช้ใน 12 ประเทศ ส่วนมากในอเมริกาใต้และบางประเทศในเอเชีย

3. การขยายตัวของการเผยแพร่ข้อมูลและคู่มือ โครงการอิเล็กทรอนิกส์ Electronic Programme Guide (EPG) การกระจายข้อมูล (Data Broadcasts) ถูกส่งออกไปไม่ใช่แค่ทีวีระบบอนาล็อก ทีวีดิจิทัลยังเพิ่มขึ้นไม่แค่ระดับชาติ แต่ยังในระดับท้องถิ่น, ข่าวที่หลากหลาย ภูมิอากาศ และวิถีชีวิตประจำวัน ส่วนทีวีดาวเทียม (Satellite TV) ก็ได้ขยายในส่วนของกระจายข้อมูลด้วยเช่นกัน ระบบ EPG ก็มีมาก ซึ่งทำให้ผู้ชมสามารถลงเวลาในการบันทึกรายการจากทีวี เป็นผลให้มีคนชมรายการแบบเลื่อนเวลามากยิ่งขึ้น

4. เนื้อหาในการออกอากาศเปลี่ยนไปหลังจากเปลี่ยนผ่านสู่ทีวีระบบดิจิทัล

Mierzejewska, B. I. (2011) ได้กล่าวว่าสิ่งที่เปลี่ยนไปอย่างมากหลังการเปลี่ยนผ่านสู่ทีวีดิจิทัลคือ Interactivity Mind หรือ แนวคิดของการแลกเปลี่ยนและตอบโต้กัน ทีวีนั้นมักถูกเรียกว่าเป็นสื่อที่มีการสื่อสารทางเดียวในยุคแรก แต่ในยุคทีวีอนาล็อกก็พยายามที่จะสร้างการสื่อสารสองทางมากขึ้น โดยผ่านทางโทรศัพท์, จดหมาย และอินเทอร์เน็ต การสื่อสารสองทางมีแนวโน้มสูงมากขึ้นในยุคทีวีดิจิทัล จึงมีการตอบโต้กันมากขึ้น รวมถึงการแสดงผ่านจอทีวีด้วย

ในอีกทางหนึ่ง ธรรมชาติของข่าว, ข้อมูล, กีฬา, ความบันเทิง, การศึกษา, และรายการด้านวัฒนธรรม ไม่ได้เปลี่ยนไปมาก ดังนั้น ผู้ชมอาจหาข้อดีของการเปลี่ยนผ่านสู่ทีวีดิจิทัลที่มีทั้งโมบาย

เซอร์วิส และคุณภาพของภาพและเสียงของ HDTV ขณะที่คนทั่วไปยังคงคุ้นเคยกับระบบอะนาล็อกของ HDTV

Lee, H.-K. (2015) กล่าวว่านอกจากนั้น เอ็นเอชเค ยังใช้ประโยชน์จากการกระจายของการออกอากาศและบรอดแบนด์ สามารถใช้ได้เกือบ 100 เปอร์เซนต์ในญี่ปุ่น หลายบริษัทโทรคมนาคมได้ออกอากาศผ่าน IPTV ผ่านทางบรอดแบนด์ ตั้งแต่ปี 2003 โดยมีบริการทั้งการดูทีวีในหลากหลายช่อง และวิดีโอออนดีมานด์ (Video-On-Demand) ในช่วงแรกสถานีโทรทัศน์ต่อต้านที่จะร่วมมือกับบริษัทบรอดแบนด์และพวกเขายังขอให้ ยูทูป วิดีโอ ที่ไม่ได้รับการอนุญาตออกจาก ยูทูป อย่างไรก็ตาม สถานีโทรทัศน์เปลี่ยนนโยบายและเริ่มใช้ ยูทูป เพื่อนำเสนอรายการของตน รวมถึงการตั้งช่องของตนเองทาง ยูทูป อีกด้วย สถานีโทรทัศน์ยังเริ่มให้บริการวิดีโอออนดีมานด์ (VOD) เพื่อบริการรายการของตนเองรวมถึงรายการย้อนหลัง แต่บริการนี้ก็ให้บริการที่ต้องจ่ายเงินเพื่อดู ซึ่งมีปัญหาในการสร้างกำไร บริษัทเคสได้ร่วมมือกับสถานีโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ในโตเกียว 5 ช่อง เปิดบริการที่เรียกว่า Motto TV (หมายถึง More TV) ที่เป็นจุดบริการจุดเดียวของบริการ VOD ของทั้ง 5 ช่อง ในอีกทางหนึ่ง การอ่านหนังสือหรือแมกกาซีนออนไลน์มีเพิ่มสูงขึ้นทาง NOTTV ซึ่งเป็นสื่อโทรทัศน์โมบายล์ที่มีเดียเริ่มให้บริการหนังสือการ์ตูนออนไลน์แล้ว สถานีโทรทัศน์เริ่มเห็นความสำคัญของการบริการด้านดิจิทัลมีเดียมากขึ้นเรื่อยๆ และพยายามที่จะหาหุ้นส่วนเพื่อที่จะดึงดูดผู้ชมให้มากขึ้น เหตุแผ่นดินไหวในปี 2011 มีคนกว่า 19,000 คน ที่เสียชีวิตและหายสาบสูญ และบ้านกว่า 38,000 หลังที่ถูกทำลาย คนกว่า 340,000 ต้องอพยพจากบ้านของตน สถานีโทรทัศน์ออกอากาศข่าวในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบกันเป็นจำนวนมากทั้งข่าว, ข้อมูล, สารคดี, และรายการบันเทิง เพื่อให้กำลังใจคนที่พื้นที่ วิดีโอถูกเผยแพร่ออกไปทั่วโลก แต่การออกอากาศนี้ไม่สามารถช่วยชีวิตคนได้ มีคำถามว่าสื่อจะมีประโยชน์กับคนที่รับผลกระทบได้อย่างไร สื่อควรจะรายงานที่เจาะลึกกว่านี้ถึงความปลอดภัยของโรงไฟฟ้านิวเคลียร์ สิ่งนี้เป็นสิ่งที่คนทำสื่อถูกวิจารณ์สิ่งที่ออกอากาศและการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญยังไม่ถึงพื้นที่ที่ประสบภัยพิบัติที่ไม่มีไฟฟ้าใช้ ทีวีไม่สามารถดูได้ วิทยุและโทรศัพท์มือถือจึงเป็นเครื่องมือที่น่าจะมีประโยชน์มากเมื่อเกิดเหตุพิบัติภัยขึ้น การออกอากาศในช่วงเกิดภัยพิบัติจึงมีการพูดถึงกันอย่างมากถึงวิธีการในการจัดการว่าควรเป็นอย่างไร สิ่งที่สำคัญที่สุดของสื่อก็คือการป้องกันหรือทำให้ภัยพิบัติเสียหายน้อยที่สุด ดังนั้นสิ่งที่ เอ็นเอชเค ได้ใช้คำในการสื่อสารด้วยภาษาที่เป็นคำสั่งมากขึ้นเช่น "Evacuate Immediately" และ "Remember the Great East Japan Earthquake" นี้อาจจะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเปลี่ยนผ่านของทีวีดิจิทัล แต่สื่อโทรทัศน์จะต้องไม่ลืมหลักการที่สำคัญของการออกอากาศถึงแม้ว่าจะมีสื่อดิจิทัลออกมามากมายแล้วก็ตาม มีการวิพากษ์วิจารณ์ว่าสถานีโทรทัศน์และวิทยุไม่ได้ออกอากาศข้อมูลถึงท้องถิ่นที่จะช่วยให้ความเสียหายลดลง และวิธีการใช้ชีวิตของคนที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อยู่ในพื้นที่ วิทยุชุมชนและสถานีวิทยุ FM ที่ตั้งขึ้นมาโดยเฉพาะสามารถให้ข้อมูลที่มีรายละเอียดมากกว่า ทำให้สถานีวิทยุและโทรทัศน์ในระดับภูมิภาคได้เริ่มมีข้อตกลงกับวิทยุชุมชนในการแลกเปลี่ยนข่าวและข้อมูลเพื่อนำไปใช้กับสื่อ

ของตนมากขึ้น ในส่วนของเครื่องมือ สื่อโทรทัศน์จะต้องทำให้อุปกรณ์ของตนเองมีความทนทาน เมื่อต้องประสบกับภัยพิบัติ ซึ่งทาง เอ็นเอชเค มีแผนที่จะสร้างศูนย์ออกอากาศแห่งชาติ (National Broadcasting Centre) แห่งที่สอง หากมีการความเสียหายเกิดขึ้นในสถานีย่อยออกอากาศในกรุงโตเกียว หน่วยงานท้องถิ่นเริ่มพิจารณาที่จะออกอากาศข้อมูลเพื่อป้องกันการเกิดภัยพิบัติและการใช้ชีวิตผ่าน วิทยุชุมชน และสื่อท้องถิ่นอื่นๆ ดังนั้น บริการผ่านระบบโมบายจะถูกนำมาใช้มากขึ้นเพื่อป้องกัน ภัยพิบัติมากขึ้นเอ็นเอชเค ได้พัฒนาคุณภาพภาพที่เรียกว่า "Super Hivision" ที่มีความคมชัดกว่า HDTV ถึง 16 เท่า ซึ่งในงาน Open House ของเอ็นเอชเค ในเดือนพฤษภาคม 2012 นอกจากนี้ยังมีการจัดแสดงถึงกล้องในแบบ Super Hivision และจอทีวีพลาสมาขนาด 145 นิ้วอีกด้วย Super Hivision ถูกนำไปใช้เพื่องานสาธารณะอยู่ โดยใช้ใน London Olympic Games และมีแผนที่จะออกอากาศใน แบบ Super Hivision ในญี่ปุ่น ในปี 2020 นอกจากนี้ยังมีการจัดแสดงระบบ Hybridcast ที่ทำให้สามารถ แสดงรายการทีวีดิจิทัลและภาพผ่านทางเครื่องมือต่างๆ และใช้ภาพรวมถึงข้อมูลที่ออกอากาศเพื่อ การบริการที่ดีขึ้น โดยสมาร์ทีวีในปัจจุบันนี้ก็สามารถเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้แล้ว สื่อโทรทัศน์จึง ต้องพัฒนาเพื่อเข้าสู่ยุคคอนเวอร์เจนซ์มากขึ้น

4. การปรับภาพลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์ในต่างประเทศ Korean Broadcasting System (KBS)

ในช่วงปลายปี 2001 เกาหลีใต้เป็นประเทศแรกในเอเชียที่เริ่มการเปลี่ยนผ่านโทรทัศน์ระบบดิจิทัล ภาคพื้นดิน โทรทัศน์ผ่านดาวเทียมระบบดิจิทัลภายใต้ชื่อ Sky Life เริ่มในปี 2002 และมีระบบเคเบิล ดิจิตอลในปี 2005 เคเบิลทีวีมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องอยู่แล้วในช่วงที่ยังเป็นโทรทัศน์ระบบอนาล็อก สถานีโทรทัศน์ในระบบภาคพื้นดินมีอยู่ 5 ราย มีสื่อเชิงพาณิชย์ 1 ช่องคือ SBS (Seoul Broadcasting System) และอีก 4 ช่องเป็นสื่อสาธารณะ โดยมีสองช่องหลักจาก เคบีเอส ได้แก่ KBS1 เป็นช่องข่าว และรายการการศึกษา ช่อง KBS2 เป็นเรื่องวัฒนธรรมและบันเทิง สำหรับครอบครัว ทั้งสองช่องมี ระบบรายได้จากภาษีเครื่องรับและโฆษณา แต่โฆษณาจะมีการออกอากาศเพียงแค่นช่อง KBS2 เท่านั้น อีก 2 ช่องคือ EBS (Broadcasting System) และ MBC (The Munhwa Broadcasting Corporation) สำหรับระบบดิจิทัลภาคพื้นดินเน้นการให้บริการระบบ HDTV ทั้งนี้ ในกลุ่มของโทรทัศน์ดิจิทัล ภาคพื้นดิน KBS1 และ KBS2 มีอัตราส่วนผู้ชมที่สูงที่สุดคิดเป็นสัดส่วนกว่าร้อยละ 47 ในปี 2000 ในช่วงปี 2004 คนเกาหลีได้กว่า 63.5 ครั้วเรือน เข้าถึงการให้บริการโทรทัศน์จำนวนมาก รวมทั้ง ระบบเคเบิลและดาวเทียมด้วย แต่อัตราส่วนการรับชมลดลงเรื่อยๆ เช่นเดียวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในสหราชอาณาจักรเพราะคนไปรับสื่อออนไลน์มากขึ้น เคบีเอส เองก็ต้องปรับตัวจากเข้าสู่การให้ บริการออนไลน์ ทั้งการให้ชมรายการสด และชมย้อนหลังบนเว็บไซต์ และให้บริการ Pay-Per-View ด้วยเคบีเอส ของเกาหลีใต้ เป็นสื่อสาธารณะที่มีความโดดเด่นในเรื่องรายการบันเทิงและเป็นผู้นำใน การส่งออกวัฒนธรรม ถ่ายทอดความเป็นเกาหลีไปสู่ประเทศอื่นๆ ปัญหาสำคัญที่ทำให้ต้องปรับตัว คือ ไม่มีเอกลักษณ์ ของความเป็น PBS เพราะว่าจะเลยการทำหน้าที่ คนไม่สนใจ การได้เงินสนับสนุน อดหนุนก็เริ่มจะมีปัญหา ขอเพิ่มไม่ได้ คนในองค์กรไม่รู้ถึงความเป็น PBS และสับสนระหว่างการ

ทำหน้าที่สื่อสารณะกับการเป็น เชิงพาณิชย์ และ Rating รายการ ค่าสมัคร (License Fee) หรือ Subscription Fee เก็บได้น้อยมาก และอยู่คงที่มา 20 กว่าปี ไม่มีการปรับขึ้น ไม่สอดคล้องกับการลงทุนที่เพิ่มขึ้น ทำให้ต้องมีการหารายได้ จากโฆษณา และการ Export รายการ นอกจากนั้นจากการสำรวจ Willingness to Pay for the Subscription Fee of Public Broadcasting System (Park, 2014) สะท้อนว่า ผู้ชมไม่คิดว่า เคบีเอส เป็นสื่อสาธารณะแต่เป็นสื่อโทรทัศน์อื่นๆ ที่อยู่รอดด้วยเม็ดเงินโฆษณา แต่ถ้าสื่อสาธารณะสามารถทำบทบาทให้ชัดเจน และตอบโจทย์ความคาดหวังต่อสังคม ผู้ตอบแบบสำรวจก็เห็นว่าการขึ้นอัตราภาษีเครื่องรับก็เป็นเรื่องที่ต้องทำ

ทั้งนี้ นอกจากปัจจัยเฉพาะในบริบทการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลของแต่ละสื่อแล้ว จากการศึกษาสภาพอุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์ในประเทศสหราชอาณาจักร ญี่ปุ่น ยุโรป และเกาหลีใต้พบประเด็นที่เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้สื่อสาธารณะต้องการปรับตัวในเชิงโครงสร้างการบริหารและการพัฒนารูปแบบช่องทางในการให้บริการใน 5 เรื่องหลัก ดังนี้

1. ความไม่มั่นคงต่อคุณค่าของความเป็นสื่อสาธารณะในความรู้สึกนึกคิดของคนในสังคม (Fail in Public Service Values)

2. การแบ่งตลาดย่อย โดยมีช่องทางของโทรทัศน์ที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งระบบภาคพื้นดิน ระบบดิจิทัล ระบบดาวเทียม เคเบิล บริการ Internet TV บริการ PAY TV บริการ Video on Demand รวมถึงช่องทางสื่อออนไลน์และสื่อดิจิทัลรูปแบบต่างๆ ทำให้ตัวเลือกในการรับชมมีมาก ตลาดมีการแข่งขันในการให้บริการสูง

3. ปัจจัยเรื่องแหล่งที่มาของรายได้ สื่อสาธารณะบางแห่งที่ที่มาของรายได้หลักมาจากภาษีเครื่องรับ พบปัญหาแรงต่อต้านการเก็บภาษีเครื่องรับ การไม่สนับสนุนให้มีการเก็บอัตราภาษีเพิ่มขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจ รวมถึงการลดปริมาณการสนับสนุนจากรัฐ ในส่วนของสื่อสาธารณะที่มีแหล่งรายได้จากโฆษณาก็ต้องเผชิญหน้ากับภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ และโฆษณาที่ลดลง

4. คนดูกระจายไปอยู่ตามสื่อต่างๆ ทำให้สื่อสาธารณะต้องพยายามเพิ่มช่องทางในการให้บริการเนื้อหา โดยแต่ละที่จะมีรูปแบบในการเป็น Multi-Platform ที่แตกต่างกัน มีปัญหาที่พบคือ เงินลงทุนจากแหล่งเงินสนับสนุนหลักไม่พอ และปัญหาการพัฒนารูปแบบการนำเสนอเนื้อหาที่เหมาะสมและได้ประโยชน์สูงสุดจากการเป็น Multi-Platform ในขณะที่กลุ่มคนรุ่นใหม่ไม่สนใจรับชมสื่อสาธารณะ รวมถึงไม่สนใจดูโทรทัศน์และฟังวิทยุแต่เลือกรับข้อมูลข่าวสารและความบันเทิงผ่านโลกออนไลน์ ความหลากหลายและความสามารถในการเลือกก็มีความต้องการที่เฉพาะส่วนบุคคลมากขึ้น (Personalization Demand)

5. ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งสิ่งที่พบเหมือนกันในสื่อสาธารณะที่เป็นกรณีศึกษาในที่นี้คือ โครงสร้างเป็นแบบราชการไม่ยืดหยุ่น การบริหารจัดการคนและทรัพยากรไม่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมบริการ วัฒนธรรมองค์กรไม่ขับเคลื่อน

การพัฒนา คนทำงานไม่กระตือรือร้น ไม่เข้าใจความเป็นสื่อสาธารณะ ซึ่งสะท้อนนโยบายกับภาคปฏิบัติที่ขาดความเข้าใจในจุดร่วมของความเป็นสื่อสาธารณะและการนำแนวนโยบายไปใช้จริง

Moe, H. (2006) ได้กล่าวว่า ทั้งนี้ นอกจากปัจจัยที่มีความเหมือนร่วมกันข้างต้น บริบททางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ยังทำให้สื่อสาธารณะที่เป็นกรณีศึกษาในงานวิจัยนี้มีแรงผลักดันในการต้องปรับเปลี่ยนองค์กรในหลายประเด็นที่แตกต่างกันตามบริบทของแต่ละประเทศ โดยมีประเด็นหลัก 4 เรื่อง คือ โครงสร้างและการบริหารจัดการ คุณค่าความเป็นสื่อสาธารณะ ผู้ชมและการตลาด และการหารายได้ในช่วงฤดูร้อนของปี 2003 ประธาน โร มู ฮุน ได้กล่าวในพิธีเปิดพร้อมกับ หอย และเพื่อนๆ ในเวทีสาธารณะที่มีตัวแทนจาก เคบีเอส เข้าร่วม โดยได้แนะนำถึงการเพิ่มค่าบริการรายเดือน โดยได้บอกว่า "ถึงแม้ว่าจะมีเสียงต่อต้านจากคนทั่วไปถึงการขอขึ้นค่าสมาชิก ถ้าเราเห็นถึงพัฒนาการในการจัดการของเคบีเอส และความพยายามของพนักงานของเราที่จะเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับสื่อสาธารณะที่ตั้งอยู่บนจิตวิญญาณของสถานี สิ่งนี้ทำให้เราทำสิ่งที่ดีที่สุดที่จะโน้มน้าวสาธารณะชนได้"

ซุง ไค จิน กรรมการบริหารของ เคบีเอส ให้สัมภาษณ์ว่า

1. งบประมาณของ เคบีเอส ปีนี้อยู่ที่ 1.37 พันล้านบาท เราต้องเพิ่มวงเงินงบประมาณ เพื่อสนับสนุนงานด้านดิจิทัล แต่การที่ค่าสมาชิกเรายิ่งสูงที่ เราจึงต้องไปพึ่งเงินที่มาจากโฆษณา

2. ปี 1981 เป็นปีแรกที่เงินจากการโฆษณาถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรก และค่าสมาชิกรั้งตั้งไว้ที่ 2,500 บาท ค่าอัตราส่วนระหว่างค่าสมาชิกกับเงินโฆษณาอยู่ที่ 62 : 28 อย่างไรก็ตามอัตราส่วนดังกล่าวเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็น 42 : 58 ในปี 2003 ทำให้ เคบีเอส ไปอยู่สื่อเชิงพาณิชย์เห็นได้จากเงินที่มาจากค่าสมาชิกที่มีเพียง 30% และมากกว่า 50% มาจากโฆษณา

Masatsugu Tsuji, Yoshiharu Ichikawa. (2014) ได้กล่าวว่า ช่วงปลายปี 2001 สื่อสถานีภาคพื้นดิน รวมถึงช่อง KBS เริ่มออกอากาศแบบดิจิทัลทีวีเป็นประเทศแรกในเอเชีย โดยที่การเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัลนั้น สถานีแต่ละแห่งต้องเป็นคนจ่ายแทน รวมไปถึง เคบีเอส ด้วย "จุดมุ่งหมายแรกของการขึ้นค่าสมาชิกคือการเปลี่ยนโครงสร้างรายได้ แต่อีกสิ่งที่สำคัญก็คือจุดมุ่งหมายที่จะหาทุนเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่ทีวีดิจิทัล" ความหวังของการจัดการของ เคบีเอส ในการทำให้โครงสร้างรายได้จากการโฆษณาถูกต้องมากขึ้นนั้นมาจากการปฏิรูปองค์กร ในวันที่ 9 สิงหาคม 2004 เคบีเอส ได้เริ่มการปฏิรูปองค์กรจากโครงสร้างภายในโดยการเปลี่ยนจากแผนกแบบเก่า โดยมีการปรับหัวหน้าแผนกออกกว่า 300 ตำแหน่ง การปฏิรูปนี้ทำให้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งระดับผู้จัดการขึ้นไปลดลงจาก 1,120 เหลือ 184 ตำแหน่ง เครื่องข่ายท้องถิ่น 7 แห่งที่ผลิตรายการได้น้อยถูกปิด ทำให้เหลือสถานีเครือข่ายระดับภูมิภาค 9 แห่ง และระดับท้องถิ่น 7 แห่ง ประธานของ เคบีเอส อ้างว่าการปฏิรูปนี้สะท้อนจากเสียงวิจารณ์ในเรื่องความหละหลวมในการจัดการ การใช้อำนาจนิยม และระบบข้าราชการมากเกินไป การปรับตัวของ เคบีเอส เริ่มจากการปรับโครงสร้างองค์กร โดยมีการปรับองค์กรถึง 4 ครั้ง ครั้งแรกในปี 1998 เป็นเพียงการจัดกลุ่มหน่วยงานใหม่เพื่อลดความซับซ้อนในการทำงาน จากสำนักงานใหญ่ (Headquarters) 8 แห่งลดเหลือ 5 แห่ง จากฝ่าย 60 ฝ่ายเหลือ 45 ฝ่าย และหน่วยงานจาก 153 หน่วยเหลือ 112 ที่สำคัญ

คือการตั้งหน่วยงานที่เรียกว่า นโยบายหลัก (Broadcasting Policy) ให้ดูแลเรื่องรายการและนโยบาย โดยจากเดิมที่การผลิตแยกระหว่างวิทยุกับโทรทัศน์ให้กลายเป็นหน่วยงานสำหรับการผลิตหน่วย เดียวทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีแผนกที่เรียกว่า วัฒนธรรมทางองค์กร (Cultural Enterprise) ทำหน้าที่ในการส่งออกรายการเพื่อทำรายได้

จากนั้นในปี 2000 ก็มีการปรับองค์กรอีกครั้ง แต่เป็นการปรับในเชิงการบริหาร มีสองเรื่อง สำคัญ คือ

1. ใช้ระบบ 2 รองประธาน (Vice President) เพื่อช่วยประธานที่ไม่มีประสบการณ์ แต่กลายเป็นการทำงานซ้อนกันระหว่างสองคน คนทำงานสับสน ไม่รู้ว่า ใครจะการตัดสินใจครั้งสุดท้าย

2. เปลี่ยนการแบ่งโครงสร้างฝ่ายผลิต เป็นการแบ่งตาม “ประเภทรายการ” เพื่อให้เกิดความสามารถพิเศษ (Specialize) ในการทำงานพัฒนาเนื้อหาปรับระเบียบสำนักงาน (Office Regulation) และ เพิ่มตำแหน่งงานใหม่ เพื่อลดลำดับชั้นการบริหาร เน้นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization)

Nakamura Yoshiko and Yonekura Ritsu. (2008) ได้กล่าวว่า ปี 2001 มีการปรับเพิ่มอีกครั้ง คือโดยเพิ่มหน่วยงานและหน้าที่ในการบริหารจัดการ โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Digital Infrastructure) ให้มีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าการปรับตัวด้านโครงสร้างของ เคบีเอส แตกต่างจากการปรับโครงสร้างของบีบีซี การปรับของบีบีซีเป็นการปรับจากรากฐานขององค์กร ยกระบบกันใหม่ทั้งโครงสร้าง และทำที่เดียวทั้งหมด ส่วนของเคบีเอส จะเป็นลักษณะของการค่อยปรับตามสถานการณ์ แต่นักวิเคราะห์ที่ทำการศึกษาทั้งสองสื่อแสดงความเห็นว่า การปรับของบีบีซีได้ผลต่อการเปลี่ยนวัฒนธรรม ทั้งองค์กร แต่การปรับของเคบีเอส เป็นการปรับตามสถานการณ์ซึ่งทำให้การเปลี่ยนองค์กรต้องกิน เวลาในความสำเร็จนาน ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแก่นขององค์กรยังไม่เข้มแข็งชัดเจน เห็นได้จากการที่ความเป็นสื่อสาธารณะยังไม่ชัดเจนมากนัก ในส่วนของการสร้างอัตลักษณ์ความเป็นสื่อ สาธารณะของ เคบีเอส ที่มีปัญหาว่าคนในก็เข้าใจต่างกันในเรื่องของสื่อสาธารณะ และคนนอก จำนวนไม่น้อยเข้าใจผิดว่า เคบีเอส เป็นหนึ่งในสื่อเชิงพาณิชย์อื่นๆ จึงพยายามใช้เนื้อหารายการบาง ประเภท โดยเฉพาะเรื่องของสารคดีมาสร้างความเข้มแข็งในบทบาทการเป็นสื่อสาธารณะ โดยพัฒนา รายการสารคดีที่เป็นรายการเพื่อสาธารณะประโยชน์ เพื่อยกระดับสังคมเกาหลีได้ ทั้งนี้รายการประเภท นี้ของเคบีเอส ถือว่าทำได้ดีในระดับหนึ่ง และสามารถได้รับรางวัลการ์ตูนดีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

Lunt, Peter and Livingstone, Sonia and Brevini, Benedetta.(2012) ได้กล่าวว่า คุณค่าสื่อ สาธารณะ (PBS Values) ประเด็นในหัวข้อนี้ คือ การปรับวัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ในการทำให้ คุณค่าความเป็นสื่อสาธารณะชัดเจนขึ้น หนักแน่น และคนในองค์กรเข้าใจและปฏิบัติให้สอดคล้อง กับคุณค่านั้นไปในทิศทางเดียวกัน ประโยชน์ของการต่อยอดคุณค่าของสื่อสาธารณะก็เพื่อ 1. ความ ชอบธรรมในการได้รับเงินสนับสนุนซึ่งมาจากประชาชน 2. การทำให้สื่อสาธารณะแตกต่างจากสื่อ เชิงพาณิชย์ 3. แบรรณที่ชัดเจนและทิศทางในการปฏิบัติงานของคนทั้งองค์กรร่วมกัน

ตารางที่ 4 สรุปเปรียบเทียบการปรับตัวของสื่อสาธารณะในต่างประเทศ

องค์กร/ ประเด็น	นโยบายการปรับตัว	โครงสร้างองค์กรและ การบริหาร	รายได้	กลยุทธ์ด้าน ผลิตภัณฑ์สื่อ และบริการ
BBC	1990s ทำองค์กรให้มี การบริหารจัดการ โครงสร้างที่ “ลด ต้นทุน” 2000s เป็นองค์กรที่มี ความสร้างสรรค์ ที่สุดในโลก โดยเน้น ปรับตัววัฒนธรรมองค์กร	-แบนลง ผู้บริหาร ระดับหน่วยงานมีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ -ลดหน่วยงาน รวม หน่วยงาน จัดคนตาม Specialise เพื่อให้ลด ต้นทุน ใช้ทรัพยากร ให้คุ้ม -หน่วยงานที่เป็นการ ผลิตไม่แยกสื่อแต่ทำ ให้ได้ทุกแพลตฟอร์ม มีความยืดหยุ่นในการ บริหารจัดการเอง -แบ่งกลุ่มงานตาม Genre based -ให้ความสำคัญกับ BBC Online	ใช้ระบบผู้สนับสนุนทางตลาด (Sponsorship) ขายลิขสิทธิ์ กิจกรรมเชิง พาณิชย์ ขยาย ช่องทางร่วมทุน ไปยังประเทศต่างๆ “ขายนวัตกรรม เนื้อหา” ผ่านการ สร้างแบรนด์ที่ แข็งแกร่งของบีบีซี	นโยบาย Creative Future: 1.ศึกษา Audience Insight ในการ ผลิตรายการ 2.ผลิตเนื้อหา สื่อใหม่อย่าง จริงจัง เป็น Online Content Providor 3.สร้าง Creative Network ทำให้ คนในองค์กร สร้างสรรค์งาน ได้เต็มที่ 4.พัฒนาเนื้อหา ตามโจทย์ทุก แพลตฟอร์ม 5.พัฒนาความ เป็น Global BBC Genre brand

ตารางที่ 4 (ต่อ)

องค์กร/ ประเด็น	นโยบายการปรับตัว	โครงสร้างองค์กรและ การบริหาร	รายได้	กลยุทธ์ด้าน ผลิตภัณฑ์สื่อ และบริการ
	ลงทุนทำวิจัยผู้ชมเพื่อ การผลิต ลงทุนด้าน เทคโนโลยีเพื่อให้ เข้าถึงผู้ชม	ทำงานศึกษาและสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้ชม		ให้ตอบความ คาดหวังของสื่อ สาธารณะ การตอบสนอง เรื่องของภัย พิบัติ
KBS	Cross-media และ ส่งออกความเป็น เกาหลีสู่สากล	-ปรับโครงสร้าง 4 ครั้ง ปรับทั้งการจัด โครงสร้างฝ่ายทำงาน ให้น้อยลง ยุบรวมฝ่าย ที่ทำงานซ้ำกัน ตั้งฝ่าย ใหม่เฉพาะให้ทำงาน ได้อิสระขึ้น -มีระบบการบริหาร แบบ 2 Vice President แต่เกิดความซ้ำซ้อน ในการตัดสินใจ -เปลี่ยนโครงสร้างฝ่าย ผลิตเป็นแบ่งตาม “ประเภทรายการ”	ช่อง KBS2 คือช่อง ที่หารายได้จาก โฆษณา รายการที่ Entertainment ชิง เรตติ้งและการขาย รายการไป ต่างประเทศ	ขยายการ ให้บริการบน สื่อใหม่ พัฒนา นวัตกรรมใน การรับชม ผลิต สารคดีที่ตอบ โจทย์ความเป็น สื่อสาธารณะ ช่อง KBS2 ทำ สื่อบันเทิงที่ สร้างรายได้

ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีภาพลักษณ์ตราสินค้า (Brand Image)

1. ความหมายภาพลักษณ์ตราสินค้า

Aaker. (1996) ได้นำเสนอว่า ภาพลักษณ์ตราสินค้า คือ ภาพของตราสินค้าที่อยู่ในใจหรืออยู่ในความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภค ซึ่งภาพลักษณ์ตราสินค้ามีความเกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึกของผู้บริโภคในขณะที่ซื้อหรือใช้สินค้า เช่น ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ นอกจากนี้ภาพลักษณ์ตราสินค้ายังสามารถบ่งบอกถึงตัวตนของผู้ใช้หรือลักษณะที่ผู้ใช้ชื้ออยากให้ผู้อื่นมองว่าเป็นอย่างไร ทั้งนี้พบว่า มีความสอดคล้องกับ Kotler (2000) ได้ให้คำนิยามของ ภาพลักษณ์ตราสินค้า คือ ภาพที่เกิดขึ้นในใจของประชาชนที่มีต่อสินค้าใดตราสินค้าหนึ่ง (Brand) หรือเครื่องหมายการค้าใดเครื่องหมายการค้าหนึ่ง (Trademark) และได้อธิบายเพิ่มเติมว่า วิธีการโฆษณาและการส่งเสริมการขาย สามารถบ่งบอกถึงบุคลิกลักษณะเฉพาะของ แม้ว่าสินค้าหลายตราสินค้าจะมาจากบริษัทเดียวกัน แต่ไม่จำเป็นต้องมีภาพลักษณ์เหมือนกัน เนื่องจากภาพลักษณ์ของตราสินค้าถือว่าเป็นสิ่งเฉพาะตัวที่กำหนดให้สินค้ามีความแตกต่างกัน (Differentiation) จากตราสินค้าอื่นๆ นอกจากนี้ Keven Lane Keller (1998) ยังได้กล่าวถึง หลักการเชื่อมโยงภาพลักษณ์ตราสินค้า (Brand Image Association) เพื่ออธิบายถึงความหมายของ ภาพลักษณ์ตราสินค้า (Brand Image) ว่าเป็นผลจากการเชื่อมโยงกับความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภค ทั้งในด้านการใช้งาน (Functional Association) ซึ่งเกิดจากการได้สัมผัสกับคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ การเชื่อมโยงด้านสัญลักษณ์ (Symbolic Association) ที่บ่งบอกถึงความเป็นตัวตนของตนเอง รวมถึงการยอมรับทางสังคม และการเชื่อมโยงด้านประสบการณ์ (Experience Association) ที่เป็นความรู้สึกภายหลังการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ โดยจากแนวคิดของ Keven Lane Keller (1998) สามารถแบ่งคุณประโยชน์ของตราสินค้าออกเป็น 3 ประการหลักๆ ได้แก่

(1) คุณประโยชน์ด้านหน้าที่ (Functional Benefit) คือ คุณประโยชน์ที่เกิดจากคุณสมบัติโดยตรงของผลิตภัณฑ์ เช่น โทรศัพท์มือถือ ใช้ติดต่อพูดคุยสื่อสาร เพื่อให้เกิดความสะดวกในทุกที่ที่มีสัญญาณ

(2) คุณประโยชน์ด้านสัญลักษณ์ (Symbolic Benefit) โดยส่วนใหญ่มักจะสอดคล้องกับภาพลักษณ์ของผู้บริโภค หรือเป็นการบ่งบอกถึงภาพลักษณ์ของผู้บริโภคในสายตาผู้อื่น ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับสินค้า โดยเฉพาะคุณสมบัติด้านภาพลักษณ์ของผู้ใช้สินค้า เช่น ผู้ใช้รถ Benz, ผู้ที่ใช้กระเป๋า Louis Vuitton, ใส่เสื้อผ้า Armani เป็นต้น

(3) คุณประโยชน์ด้านประสบการณ์ในการใช้สินค้า (Experiential Benefit) คือ คุณประโยชน์ที่ผู้บริโภครู้สึกภายหลังจากการได้ทดลองใช้สินค้า หรือบริการนั้นๆ ซึ่งเกิดขึ้นได้จากคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับสินค้าโดยตรงและไม่เกี่ยวกับสินค้าโดยตรง

Marcus K. Crayton. (2013). ได้ให้นิยามของตราสินค้า (Brand) คือ ชื่อสัญลักษณ์ซึ่งประกอบด้วยโลโก้ เครื่องหมายการค้า และรูปแบบของบรรจุภัณฑ์ที่มีความแตกต่างกันในแต่ละตราสินค้าตราสินค้า ทำขึ้นมาเพื่อมุ่งแสดงถึงสินค้าและบริการแก่ผู้บริโภค อีกทั้งสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง

Ezgi Erkmen. (2013). กล่าวว่า แบรินด์ คือ สัญลักษณ์ (Symbol) ที่ซับซ้อน เป็นการรวบรวมความรู้สึกที่มีต่อรูปร่างหน้าตาของสินค้า ต่อชื่อ ต่อบรรจุภัณฑ์ ต่อราคา ต่อประวัติความเป็นมา ชื่อเสียงที่สั่งสมเรื่อยมา และวิถีทางที่โฆษณา แบรินด์เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นด้วยความรู้สึกของผู้บริโภคที่เป็นผู้ใช้แบรินด์นั้น และมีประสบการณ์หลากหลายกับแบรินด์นั้น

Chung S. Chan. (2014). ให้นิยามความหมายของตราผลิตภัณฑ์ว่า คือ ชื่อ ตรา เครื่องหมาย สัญลักษณ์ หรือคุณสมบัติอื่นๆ เพื่อแสดงตัวตนของผลิตภัณฑ์ หรือ บริการของผู้ค้าหนึ่งๆ ที่มีความแตกต่างไปจากผู้ค้ารายอื่นๆ

Jami N. Lobpries. (2014). กล่าวว่า การให้นิยามของตราผลิตภัณฑ์จากทั้ง Aaker และ AMA แสดงให้เห็นถึงแนวคิดของทฤษฎีตราผลิตภัณฑ์ ที่จำกัดอยู่เพียงองค์ประกอบตราผลิตภัณฑ์ (Brand Element) ในขณะที่รูปแบบแนวคิดของตราผลิตภัณฑ์ ในยุคใหม่ จะแสดงปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภค

และ Heather M. Johnson. (2014). กล่าวว่า ตราผลิตภัณฑ์เป็นจุดศูนย์กลางของความประทับใจทั้งด้านบวก และด้านลบของผู้ซื้อผ่านทางผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจำหน่าย บุคลากรและการสื่อสารของตราผลิตภัณฑ์นั้นๆ

Lina Xiong. (2014) กล่าวว่า ตราสินค้าเป็น ชื่อ เงื่อนไข เครื่องหมาย สัญลักษณ์หรือการรวมตัวของสิ่งเหล่านี้ เพื่อแยกแยะสินค้าหรือบริการของผู้ขายรายหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง และเพื่อสร้างความแตกต่างออกจากคู่แข่ง นอกจากรถราสินค้ายังเป็นคำสัญญาของผู้ขายหรือผู้ผลิตที่จะจัดส่งสินค้า ผลประโยชน์และบริการให้แก่ผู้ซื้ออย่างแน่นอน

Bo Liao. (2014). ได้ให้นิยามของการสร้างตราสินค้า (Branding) คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตราสินค้ากับผู้บริโภค ตราสินค้าจึงเป็นความสัมพันธ์ร่วมที่ประกอบกัน ในใจของผู้บริโภค โดยเกิดจากองค์ประกอบแรก คือ เจ้าของสินค้า ซึ่งเป็นผู้ผลิต ออกแบบ ตั้งชื่อ และ กำหนดรูปแบบการจัดจำหน่าย องค์ประกอบที่สอง คือ ตัวสินค้า ประกอบด้วยคุณภาพของสินค้า ตำแหน่งสินค้า ภาพและเสียงที่สื่อสารผ่านการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย พนักงานขาย และการตลาดทางตรง องค์ประกอบที่สาม คือ ผู้บริโภคในการเปิดรับสื่อ การตีความ ข้อมูลจากสื่อการรับรู้ทัศนคติและประสบการณ์จากการใช้สินค้า

Michelle L. Childs. (2014). ได้กล่าวว่า แบรินด์ หมายถึง คำเรียก เครื่องหมายสัญลักษณ์ การออกแบบทั้งหมดรวมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อบ่งบอกความเป็นสินค้าหรือการบริการของผู้ขายหรือกลุ่มผู้ขาย และเพื่อให้แตกต่างจากคู่แข่ง

Kelly M. Wilder. (2015). ยังได้ให้คำจำกัดความของตราสินค้าเพิ่มอีกว่า คือ เป็นองค์รวมของตัวแปรทุกอย่างที่ประกอบกัน เพื่อสร้างความหมายแก่สินค้า และเป็นความหมายที่อยู่ในใจและความรู้สึกของผู้บริโภค ซึ่งการสร้างความหมายให้กับสินค้าด้วยตราสินค้านั้นผู้ผลิตต้องให้ความสำคัญกับจุดเชื่อมต่อ (Contact Points) ระหว่างผู้บริโภคกับสินค้าและตราสินค้า

Jihyeong Son. (2015). กล่าวว่า “การสร้างผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันนั้น เป็นการทำงานในเชิงระบบที่มีการนำเข้า (Input) และผลผลิต (Output) ในแต่ละขั้นของ กระบวนการ ตั้งแต่ปัจจัยการผลิต ไปจนถึงผลิตภัณฑ์และแบรนด์ที่ผู้บริโภคซื้อ จะมีการส่งมูลค่าต่อๆ กัน มูลค่าที่ส่งต่อถือเป็นมูลค่าเพิ่มที่ผู้บริโภคได้รับจากผลิตภัณฑ์ และในความหมายนี้ แบรนด์จึงครอบคลุมมากกว่าสินค้า แต่จะรวมถึง บริการ การให้คำปรึกษา บรรจุภัณฑ์ การสื่อสาร การตลาด และอื่นๆ”

จากความหมายและคำจำกัดความของคำว่า ภาพลักษณ์ตราสินค้า ระหว่างปี ค.ศ.1996-2015 นักวิชาการได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกัน ซึ่งผู้วิจัยพอจะสรุปได้ดังนี้ ภาพลักษณ์ตราสินค้า หมายถึง การรับรู้ตราสินค้าเกิดจากการรับรู้โดยอัตโนมัติของผู้บริโภค เมื่อก้าวถึงสินค้านั้น ขณะที่ความนิยมในตราสินค้าเป็นผลที่เกิดมาจากการที่ผู้บริโภครู้สึกว่ตราสินค้านี้เป็นที่นิยมและมีผู้คนใช้อย่างแพร่หลาย จึงเกิดความคุ้นเคยกับตราสินค้า จนก่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับองค์กร ซึ่งถ้าหากองค์กรสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้บริโภคได้ ก็จะส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดความยึดมั่นต่อภาพลักษณ์ของตราสินค้า เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตราสินค้า และทำให้เกิดภาพลักษณ์ตราสินค้าในเชิงบวก

2. องค์ประกอบตราสินค้า (Brand)

Kotler. (1991) ได้ให้ความหมายของคำว่า ตราสินค้า คือ ชื่อ สัญลักษณ์ โลโก้ของอะไรอย่างหนึ่งที่จะบอกว่าเป็นสินค้าหรือบริการอย่างหนึ่งๆ เป็นของใคร และแตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร ถ้าเป็นตราสินค้าจะต้องสามารถจำแนกออกเป็น 4 อย่างด้วยกัน ได้แก่ Attribute หมายถึง คุณลักษณะ Benefit หมายถึง สิ่งที่ยังบอกคุณประโยชน์ที่จะได้รับ Value หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นหลังจากที่ใช้บริการ Personality หมายถึง ลักษณะบุคลิกภาพ สิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกเสริมสร้างภาพลักษณ์

Alison K. Murray. (2012). อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาพลักษณ์ตราสินค้า โดยได้จำแนกประเภทของการสร้างความเชื่อมโยงกับตราสินค้า โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ การสร้างความเชื่อมโยงตามคุณลักษณะของสินค้า (Attribute) การสร้างความเชื่อมโยงตามคุณประโยชน์ของสินค้า (Benefit) และการสร้างเชื่อมโยงตามทัศนคติต่อตราสินค้า (Attitude)

การสร้างความเชื่อมโยงตามคุณลักษณะ (Attribute) ของสินค้าหรือ ซึ่งคุณสมบัติของสินค้าและบริการที่นำมาใช้ สามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณสมบัติที่เกี่ยวกับตัวสินค้า (Product Related) เป็นคุณสมบัติที่อยู่ในตัวสินค้า รวมถึงมีความสัมพันธ์กับการทำงานของสินค้า หรือบริการนั้นๆ โดยไม่สามารถแยกจากกันได้ เช่น ส่วนผสมของมอยส์เจอร์ไรเซอร์ในครีมอาบน้ำ หรือกลิ่นต่างๆ ที่ต้องผสมลงไป และคุณสมบัติพิเศษของสินค้าประการที่สอง คือ คุณสมบัติที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้า (Non-Product-Related) เป็นคุณสมบัติภายนอกของสินค้า ซึ่งไม่มีผลโดยตรง ต่อลักษณะของสินค้า หรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับการซื้อ การใช้สินค้า หรือบริการนั้นๆ เช่น ราคา บรรจุภัณฑ์ ความรู้สึก รวมถึงบุคลิกของสินค้า ฯลฯ

Hagai Gringarten. (2013). ให้ความหมายเกี่ยวกับตราสินค้าว่า ความหมาย ชื่อ สัญลักษณ์ โลโก้ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่บอกว่าเป็นสินค้าบริการสิ่งนั้นเป็นของใคร แตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร ต่อมาได้ขยาย

ขอบเขตว่า ตราสินค้าต้องสามารถจำแนกได้ 4 อย่าง คือ 1. รูปร่างหน้าตาภายนอกที่จะทำให้เกิดการจดจำ (Attribute) 2. บอกรคุณประโยชน์ (Benefit) 3. ทำให้รู้สึกที่ใช้แบรนด์นี้แล้วภาคภูมิใจ (Value) 4. มีบุคลิกภาพ (Personality)

Hagai Gringarten. (2013). ได้กล่าวถึงการสื่อความหมายภาพลักษณ์ตราสินค้า โดยสรุปจาก Keller (1998) ว่า ตราสินค้าสามารถสื่อความหมายได้ แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะ (Attribute) ซึ่งหมายถึง รูปร่างหน้าตาภายนอกของสินค้า ที่ทำให้เกิดการจดจำได้ของผู้บริโภค 2) คุณประโยชน์ (Benefit) และคุณค่า (Value) ซึ่งสร้างคุณค่าให้ผู้บริโภครู้สึกที่ใช้สินค้า แล้วรู้สึกภาคภูมิใจและไว้วางใจในสินค้า และ 3) บุคลิกภาพของตราสินค้า (Personality) ซึ่งหมายถึง ลักษณะด้านจิตวิทยาที่แตกต่างกันของตราสินค้าเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคล ตามลำดับ

Mohammed. A.H. Faitaihi. (2014). ได้กล่าวไว้ว่า ตราสินค้าเป็นสัญลักษณ์ที่มีความสลับซับซ้อน สามารถสื่อความหมายได้ 6 ด้าน ดังนี้

1. คุณสมบัติ (Attributes) ตราสินค้าทำให้นึกถึง คุณสมบัติ หรือคุณลักษณะที่ชัดเจน ของผลิตภัณฑ์ เช่น Mercedes ทำให้นึกถึงรถยนต์ราคาแพง การผลิตยอดเยี่ยม ทนทาน และเกียรติภูมิศักดิ์ศรีสูง

2. คุณประโยชน์ (Benefits) คุณสมบัติ ต้องให้ความหมายออกมา เป็นคุณประโยชน์ตามหน้าที่และคุณประโยชน์ทางอารมณ์ เช่น ความทนทาน แสดงให้เห็นคุณประโยชน์ตามหน้าที่การใช้งาน หรือคุณสมบัติราคาแพง แสดงให้เห็นคุณประโยชน์ทางอารมณ์

3. คุณค่า (Value) ตราสินค้าบ่งบอกบางสิ่งบางอย่างเกี่ยวกับคุณค่าของผู้ผลิต เช่น Mercedes บ่งบอกถึงสมรรถนะการทำงาน ความปลอดภัย ความรู้สึกทางจิตใจ ความผูกพัน และ เกียรติภูมิสูง

4. วัฒนธรรม (Culture) ตราสินค้าอาจเป็นตัวแทนของวัฒนธรรม เช่น Mercedes เป็นตัวแทนของวัฒนธรรมเยอรมันที่มีระเบียบ ประสิทธิภาพ และคุณภาพสูง

5. บุคลิกภาพ (Personality) ตราสินค้า บ่งชี้ถึงบุคลิกภาพของสินค้า ว่าตราสินค้าของเรามีบุคลิกอย่างไร เช่น กระฉับกระเฉง หูหრა ราคาแพง ใช้งานสะดวก และผ่อนคลาย

6. ผู้ใช้ (User) ตราสินค้าชี้ให้เห็นถึงประเภทของผู้บริโภคที่ซื้อหรือใช้ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้ในแง่ของประสิทธิภาพ (Performance) และยังคงครอบคลุมไปถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) อีกชั้นหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็น ความน่าเชื่อถือ (Trust/Reliability) ความมั่นใจ (Confidence) ความคุ้นเคย (Familiarity) ประสบการณ์ที่ได้สะสมมา (Shared Experiences) ความสัมพันธ์และความผูกพัน (Relationship) สถานภาพ (Status) บุคลิกภาพ (Personality)

Kyoung Nam Ha. (2012) กล่าวว่า ตราสินค้า สามารถสื่อความหมาย ได้ 6 ประการ ได้แก่

1. คุณสมบัติ (Attributes) 2. คุณประโยชน์ (Benefits) 3. คุณค่า (Values) 4. วัฒนธรรม (Culture) 5. บุคลิกภาพ (Personality) 6. ผู้ใช้ (User) ตราสินค้า/ องค์ประกอบของตราสินค้า

Sally S. Baalbaki. (2012) ให้ความหมายเกี่ยวกับ Brand ว่าหมายถึง ชื่อ สัญลักษณ์ โลโก้ ของอะไรอย่างหนึ่งที่จะบอกว่าคุณค่าหรือบริการอย่างหนึ่งๆ เป็นของใคร และแตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร ต่อมา ในปี 1991 Kotler ได้ขยายความเพิ่มเติมว่า ถ้าเป็น Brand ต้องสามารถจำแนกได้ 4 อย่างด้วยกัน ได้แก่ (1) Attribute รูปร่างหน้าตาภายนอกที่จะทำให้เกิดความจดจำ (2) Benefit คุณประโยชน์ (3) Value ทำให้รู้สึกใช้แล้วภาคภูมิใจ ไว้วางใจ และ (4) Personality มีบุคลิกภาพ เช่น ใช้แล้วเป็นวัยรุ่น ใช้แล้วเป็นคนทันสมัย เป็นต้น

ซึ่งสอดคล้องกับนักวิจัยทั้งในและต่างประเทศ โดยได้มีการอธิบายเพิ่มเติมว่า

(1) คุณลักษณะหรือรูปร่างหน้าตาภายนอกของผลิตภัณฑ์ (Attributes) เช่น โลโก้ ชื่อ สี สัน รูปร่างของบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น

(2) คุณประโยชน์ (Benefits) ที่จับต้องได้ เช่น กินแล้วเมา ใช้แล้วคุมกำเนิดได้ สระแล้วไม่มีรังแคแถมผมยังเงางาม เป็นต้น

(3) คุณค่า (Values) เป็นเรื่องของอะไรที่จับต้องไม่ได้โดยตรง เช่น ใส่ Levi's แล้วเท่มากๆ จนต้องออกไปโซ้ววินมอเตอร์ไซด์หน้าปากซอย ไปกินไอศกรีมแล้วยังกะเพิ่งกลับมาจากกินข้าวที่ญี่ปุ่น ใช้ Happy DTAC แล้วคุยกับพวกเด็กแนวรู้เรื่อง โดยสรุปแล้ว คุณค่าในที่นี้ ทางบริษัทต้องเป็นผู้สร้างผ่านทาง การสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) เช่น โฆษณาทีวี วิทยุ แม็กกาซีน เป็นต้น

(4) บุคลิกภาพ (Personality) เป็นเรื่องบุคลิกของแบรนด์ที่ให้กับผู้บริโภค เช่น นางสาวอร ขับซอนดำ ชื่ออาวี แล้วคุณกระฉับกระเฉง ภูมิฐาน ดูดี มีสกุล แต่ต่อมานางสาวอร เปลี่ยนมาขับซอนดำ แจ๊ส คนอื่นๆ ที่เห็นก็อาจจะมองว่า นางสาวอรดูเปรี้ยวเหมือนกับ พอลล่า ดังนั้น หลายๆ ท่านเวลาซื้อผลิตภัณฑ์เค้าจึงต้องเลือกว่า อะไรคือบุคลิกที่เราอยากให้คนอื่นมอง ซึ่งบุคลิกภาพของแบรนด์นี้ ก็มาจากการสื่อสารการตลาด (Marketing Communication)

ทั้งนี้ Jame T. Cole. (2012). อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาพลักษณ์ตราสินค้าไว้ได้อย่างน่าสนใจ โดยได้ทำการจำแนกประเภทของการสร้างความเชื่อมโยงกับตราสินค้า โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ การสร้างความเชื่อมโยงตามคุณลักษณะของสินค้า (Attribute) การสร้างความเชื่อมโยงตามคุณประโยชน์ของสินค้า (Benefit) และการสร้างเชื่อมโยงตามทัศนคติต่อตราสินค้า (Attitude) Kyoung Nam Ha. (2012). ได้กล่าวถึงการสื่อความหมายภาพลักษณ์ตราสินค้า โดยสรุปจาก Keller (1998) ว่าตราสินค้าสามารถสื่อความหมายได้แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะ (Attribute) ซึ่งหมายถึงรูปร่างหน้าตาภายนอกของสินค้า ที่ทำให้เกิดการจดจำได้ของผู้บริโภค 2) คุณประโยชน์ (Benefit) และคุณค่า (Value) ซึ่งสร้างคุณค่าให้ผู้บริโภครู้สึกว่าใช้สินค้า แล้วรู้สึกภาคภูมิใจและไว้วางใจในสินค้า และ 3) บุคลิกภาพของตราสินค้า (Personality) ซึ่งหมายถึง ลักษณะด้านจิตวิทยาที่แตกต่างกันของตราสินค้า เมื่อเปรียบเทียบกับบุคคล นอกจากนี้ Pravathi Padmanabhan. (2012). กล่าวถึงตราสินค้าว่าเป็นสัญลักษณ์ที่ซับซ้อน เป็นการรวบรวมความรู้สึกที่มีต่อรูปร่างหน้าตา

ของสินค้า ต่อชื่อ ต่อบรรจุภัณฑ์ ต่อราคา ต่อความเป็นมา ชื่อเสียง วิธีทางโฆษณา ทั้งนี้ตราสินค้านี้จะเป็นสิ่งที่กำหนดด้วยความรู้สึกของผู้บริโภคที่เป็นผู้ใช้ตราสินค้านั้น และมีประสบการณ์กับตราสินค้านั้น

ยกตัวอย่างงานวิจัยที่วัดภาพลักษณ์ตราสินค้าโดยแยกศึกษาตามองค์ประกอบของ ภาพลักษณ์ตราสินค้าของ Aleksandra L. Palchuk. (2012). และ Lina Xiong. (2014). เช่น งานวิจัยของ Regina Virvilaitė (2007). ได้มีการศึกษาการวัดภาพลักษณ์ตราสินค้าของเครื่องดื่มยี่ห้อ Fizz ซึ่งเป็นเครื่องดื่มลักษณะหนึ่งที่มีส่วนผสมของน้ำผลไม้ ผสมโซดา น้ำอัดลม แยมเปปเปอร์ หรือไวน์คูลเลอร์ มีการเจาะกลุ่มเป้าหมายที่ผู้หญิงอายุ 21-25 ที่ชอบดื่มเครื่องดื่ม Fizz อีก ทั้งทำการเก็บข้อมูล ณ สถานที่วางจำหน่ายเครื่องดื่ม Fizz โดยมีวิธีการวิจัย 2 ส่วน คือ การทำการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) และการวิจัยเชิงปริมาณโดยการเก็บแบบสอบถามผ่านการสัมภาษณ์ตัวต่อตัว สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ และการสอบถามผ่านทางไปรษณีย์ โดยข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์และออกแบบสอบถามอิงมาจากแบบจำลอง ภาพลักษณ์ตราสินค้าของ Keller และปรมาจารย์ทางการตลาดหลายๆ ท่าน สรุปเป็นกรอบ ทฤษฎีซึ่งมีองค์ประกอบของภาพลักษณ์ตราสินค้า 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ คุณลักษณะของสินค้า (Attribute), คุณประโยชน์ของสินค้า (Benefit) และทัศนคติที่มีต่อตราสินค้า (Attitude) ซึ่งผลที่ได้ จากการสัมภาษณ์กลุ่มและเก็บแบบสอบถาม จะนำมาพัฒนาองค์ประกอบภาพลักษณ์ตราสินค้าของ ยี่ห้อ Fizz จากทฤษฎีของ (Keller. 1998) 3 องค์ประกอบเพิ่มเติมเป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเชื่อมโยงตราสินค้า (Brand Association) 2) รูปลักษณ์ภายนอก (Physical Appearance) เช่น ตรา สัญลักษณ์ ความเหมาะสมของชื่อสินค้าต่อผลิตภัณฑ์ 3) ปฏิภานของผู้บริโภคต่อตราสินค้าน้ำดื่มผลไม้ Fizz (Consumer Reflection) 4) ความสัมพันธ์ระหว่างตราสินค้าน้ำดื่มผลไม้ Fizz กับลูกค้า (Relationship Between Customer) ซึ่งประกอบด้วย การสื่อสารทางตรงผ่านตราสินค้า (Direct Communication with Brand) และการสื่อสารทางการตลาด (Marketing Communication) 5) วัฒนธรรมของตราสินค้า (Brand Culture) โดยนอกจากเป้าหมายด้านการขายแล้วน้ำดื่มผลไม้ Fizz ยังมีการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรผู้จำหน่ายและผู้บริโภค 6) บุคลิกภาพของตราสินค้า (Brand Personality) 7) ภาพลักษณ์ของผู้บริโภคเมื่อใช้สินค้า (Consumer's Self-image of Fizz Brand) หลังจากนั้นทำการสรุปผลที่ได้จากการศึกษาอีกครั้งว่าตราสินค้าน้ำดื่มผลไม้ Fizz มีประเด็นใดที่สอดคล้องกับกรอบทฤษฎีบ้าง และประเด็นที่นอกเหนือจากแบบจำลองตามทฤษฎีเพื่อมาสรุปเป็นองค์รวมภาพลักษณ์ตราสินค้าของเครื่องดื่มน้ำดื่มผลไม้ Fizz

ตารางที่ 5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างตราสินค้า (Brand)

(ชื่อผู้วิจัย/ ปีค.ศ.)	Attibute	Benefit	Value	Culture	Personality	User
Alice M. Tybout and Tim Calkins. (2003)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kotler, 2003	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Regina Virvilaitė (2007)	✓	✓	✓	-	✓	-
Sally S. Baalbaki. (2012)	✓	✓	✓	-	✓	-
Jame T. Cole. (2012).	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kyoung Nam Ha. (2012).	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pravathi Padmanabhan. (2012).	✓	✓	✓	-	✓	-
Aleksandra L. Palchuk. (2012).	✓	✓	✓	-	✓	-
Alison K. Murray. (2012).	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Hagai Gringarten. (2013).	✓	✓	✓	-	✓	-
Mohammed.A.H. Faitaihi. (2014)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lina Xiong. (2014)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ดังนั้นการสร้างภาพลักษณ์ของตราสินค้าจึงมีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้ และความรู้สึกของลูกค้าทั้งจากภายในและจากลูกค้าภายนอก เป็นความพอใจ ความภาคภูมิใจ ความสุขใจ ความมั่นใจ และความผูกพันที่มีต่อองค์กร บุคคล สถานที่ ผลิตภัณฑ์นั้นๆ เพราะความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากกลุ่มลูกค้าเหล่านี้จะเป็นพลังขับเคลื่อนให้พวกเขามีความจงรักภักดี และความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วม ปรารถนาที่จะใช้ ปรารถนาที่จะบอกต่อให้คนอื่นเกิดความรู้สึกเช่นนี้เหมือนกันกับตนบ้าง กลุ่มลูกค้าถือได้ว่าเป็นหัวใจ หรือเป้าหมายสูงสุดขององค์กรที่ต้องการแสวงหา และรักษาไว้ ถึงขนาดมีคำกล่าวที่ว่า Customer is a King ลูกค้าจะนำพารายได้ กำไร ส่วนแบ่งการตลาด และเป้ายอดขายที่เพิ่มสูงขึ้น

ซึ่งทุกหน่วยงานมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์จากกลุ่มลูกค้าทั้งภายในและภายนอกไว้ด้วย ไม่เพียงเฉพาะเป็นหน้าที่งานของฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด หรือฝ่ายประชาสัมพันธ์เท่านั้น โดยมีองค์ประกอบหลักที่ผู้สร้างแบรนด์ควรให้ความสำคัญทั้งหมด 4 ด้าน คือ 1.รูปร่างหน้าตาภายนอกที่จะทำให้เกิดการจดจำ (Attribute) 2.บอกคุณประโยชน์ (Benefit) 3.ทำให้รู้สึกว่าจะใช้แบรนด์นี้แล้วภาคภูมิใจ (Value) 4. มีบุคลิกภาพ (Personality) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีการปรับภาพลักษณ์ (Rebranding)

1. ความสำคัญของการปรับภาพลักษณ์ตราสินค้า (Rebranding)

การ Rebranding เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างภาพลักษณ์ให้ให้กับธุรกิจ เหมาะสำหรับธุรกิจที่ดำเนินกิจการมานาน นำมาใช้ในการปรับภาพลักษณ์ของธุรกิจ เพื่อสร้างการรับรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นกับธุรกิจของตนเอง ทำให้สินค้าและบริการดูมีคุณค่า คุ่มราคามากกว่าเดิม โดยธุรกิจสามารถที่จะยกระดับคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงขึ้นกว่าเดิมได้

แม้ว่าการปรับภาพลักษณ์ของธุรกิจจะเป็นส่วนสำคัญต่อการตลาดอย่างแท้จริง แต่จำเป็นต้องอาศัยทักษะและกลยุทธ์ เพื่อสร้างความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะในปัจจุบันผู้บริโภคในปัจจุบันมีช่องทางการรับรู้ข้อมูลข่าวสารมากกว่าในอดีต ธุรกิจจะดำเนินการปรับภาพลักษณ์ หรือตราสินค้าเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจโดยไม่มี การปรับปรุงคุณภาพอย่างแท้จริงนั้น จะไม่สามารถเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคได้ โดยผู้บริโภคมีความคาดหวังต่อการใช้บริการต่างๆ ของทางธุรกิจกว้างไกลกว่า "ชื่อธุรกิจ" หรือ "โลโก้" แต่ยังคงรวมถึงเรื่องราวทั้งหมดที่ผู้บริโภคเกิดการรับรู้เกี่ยวกับธุรกิจเป็นระยะเวลายาวนาน จนก่อให้เกิดความเชื่อถือและไว้วางใจ ในการสร้างหรือปรับภาพลักษณ์ของธุรกิจจะต้องทำให้ลูกค้าเข้าใจในรูปลักษณ์ใหม่ของธุรกิจเหมือนกับที่ธุรกิจต้องการสื่อสารให้มากที่สุด ซึ่งมีวิธีการบอกโดยการสร้างหรือปรับตราสัญลักษณ์และสี (Corporate Identity) ที่ใช้ของธุรกิจให้เข้าใจได้ง่าย ไม่สับสนกับองค์กรอื่น ได้แก่ สัญลักษณ์ขององค์กร รูปแบบสีที่ใช้ สำหรับองค์กรที่ก่อตั้งมานานยังมีความจำเป็นจะต้องปรับภาพลักษณ์ให้ดูทันสมัย ในการสร้างหรือปรับภาพลักษณ์นั้น จำเป็น จะต้องทำในวาระเดียวทั้งระบบ แทนการออกแบบ อย่างต่างกรรม ต่างวาระ ซึ่งจะส่งผลให้ไปกันคนละทิศละทาง ขากแก่การสื่อสารให้ลูกค้าเข้าใจ โดยสามารถจะทยอยเปลี่ยนได้ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการต้องแก้ไขจากที่มีอยู่เดิมทั้งหมดในคราวเดียว

สามารถกล่าวได้ว่า กลยุทธ์การปรับภาพลักษณ์ของธุรกิจ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารได้อย่างดีขององค์กรในการครองใจลูกค้าผู้ใช้บริการ เมื่อธุรกิจมีการให้บริการที่แตกต่าง สามารถสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นกับบริการขององค์กรได้ ผลตอบรับที่ตามมาก็คือ ธุรกิจจะสามารถสร้างการเติบโตที่ยั่งยืน เพราะลูกค้าให้การยอมรับ และยินดีที่จะใช้บริการ หากบริการที่ธุรกิจจัดให้ นั้น เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจ

ในการปรับภาพลักษณ์ หรือ ตราสินค้า (Rebranding) Kotler (1984; 1991) นำเสนอไว้ว่า เมื่อกาลเวลาผ่านไป เกิดคู่แข่งขึ้นจำนวนมาก การแข่งขันที่รุนแรงทำให้ตราสินค้าบางองค์กรเข้าสู่ขั้นวิกฤต หรือที่เรียกว่าตราสินค้าตาย หรือกำลังเสื่อมถอยลดความนิยม การสร้างตราสินค้าจะเข้าสู่การปรับภาพลักษณ์ หรือปรับตราสินค้า (Rebranding) สำหรับการปรับภาพลักษณ์ หรือปรับตราสินค้า (Rebranding) สามารถทำได้ทั้งการสร้างชื่อใหม่ เปลี่ยนแปลงคำศัพท์ สัญลักษณ์ การออกแบบตราสินค้าใหม่ หรือการผสมผสานสิ่งต่างๆ เพื่อสร้างตราสินค้าใหม่ ที่ได้ดำเนินการพัฒนากำหนดจุดยืนใหม่ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งทำได้ทั้งการเปลี่ยนแปลงทีละส่วนหรือเล็กน้อยไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่เปลี่ยนแปลงทั้งหมดขององค์กร ซึ่งอาจทำให้เกิดการกำเนิดใหม่ของตราสินค้า การเปลี่ยนแปลงของการปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้า (Rebranding) อาจเป็นการเปลี่ยนตราหรือภาพลักษณ์อย่างเฉียบพลัน ผ่านการโฆษณาหรือกลยุทธ์การตลาด เพื่อให้เกิดการตระหนักรู้ในภาพลักษณ์ใหม่ ขณะเดียวกันเป็นการยกระดับตราสินค้าเพื่อเข้าสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ๆ โดยการสื่อสารเนื้อหาสาระแบบใหม่ที่เกิดขึ้นจากการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายใหม่หรือเป้าหมายใหม่ขององค์กร บางองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการ หรือทีมงานใหม่เพื่อล้างภาพลักษณ์แบบเดิมไปสู่การกำเนิดแนวทางใหม่ Tsai (2013) ได้นำเสนอความหมายที่สอดคล้องกับ Kotler โดยนำเสนอว่าในธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้า (Rebranding) เพื่อความอยู่รอดขององค์กรในการแข่งขันภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้า (Rebranding) เป็นการวางหรือกำหนดแนวทางการดำเนินกลยุทธ์การตลาด หรือการสื่อสารการตลาดแบบใหม่ขององค์กร ที่แตกต่างจากเดิมภายใต้การวางแผนกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะคู่แข่ง สร้างกลุ่มหรือฐานลูกค้าใหม่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ Ing (2012) นำเสนอว่าการปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้าอาจกระทำได้เพียงแค่การเปลี่ยนชื่อตราสินค้า ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงส่วนอื่นๆ ให้สอดคล้องแต่ที่แน่ชัดคือทำให้ผู้บริโภคหรือกลุ่มลูกค้าเกิดการรับรู้ชื่อใหม่ และลืมเลือนชื่อเดิม หรือภาพลักษณ์แบบเก่า ทั้งนี้ Muzellec and Lambkin (2005) และ Adusei (2012) ได้นำเสนอให้เห็นอย่างชัดเจนสำหรับการปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้า (Rebranding) จะเกี่ยวข้องกับการปรับกลยุทธ์การตลาดและการปรับเปลี่ยนตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning)

จากความหมายและคำจำกัดความของคำว่า การปรับภาพลักษณ์ ระหว่างปี ค.ศ.1984-2013 นักวิชาการได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกัน ซึ่งผู้วิจัยจะสรุปได้ดังนี้ การปรับภาพลักษณ์ หมายถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับชื่อองค์กร สัญลักษณ์ ตลอดจนการออกแบบตราสินค้าใหม่ การผสมผสานการดำเนินงานเพื่อสร้างและพัฒนาจุดยืนหรือแนวทางใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและอนาคต

2. องค์ประกอบของการปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้า (Rebranding)

การปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้า จะต้องพิจารณาถึงภาพลักษณ์หรือตราสินค้าในปัจจุบัน ทั้งคุณลักษณะของตราสินค้า (Attribute) ที่นำไปสู่การทำให้เกิดการจดจำ คุณประโยชน์ (Benefit) คุณค่า (Value) ที่ทำให้เกิดความภูมิใจ ไว้วางใจ และบุคลิกภาพของตราสินค้า (Personality) คือตราสินค้าที่ทำให้ผู้ใช้เกิดบุคลิกภาพสอดคล้องไปกับตราสินค้า กับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ที่จำเป็นหรือผลักดันให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับองค์กร เช่นเดียวกันกับสถานีวิทยุโทรทัศน์ กองทัพบก ช่อง 5 ที่อุตสาหกรรมโทรทัศน์เข้าสู่ยุคดิจิทัล คู่แข่งขันเกิดขึ้นจำนวนมากส่งผลให้ผู้ชมมีทางเลือกที่หลากหลาย สภาพแวดล้อมลักษณะนี้ได้ผลักดันให้ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้า

Kotler (1984; 1991) ได้นำเสนอให้เห็นองค์ประกอบที่ทำให้การปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้า (Rebranding) ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ สำคัญและสอดคล้องกับงานวิจัยในปัจจุบัน ได้แก่

1. การวิเคราะห์ภาพลักษณ์หรือตราสินค้า (Brand Analyze) องค์กรจะต้องทำการศึกษาสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในปัจจุบันที่กระทบต่อการดำเนินงาน ภาพลักษณ์และตราสินค้าขององค์กร โดยควรศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร (Ali, 2012) และศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดข้อมูลที่ชัดเจนและนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพในการวางแผนกลยุทธ์ของการปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้าขององค์กร (Rebranding) (Guercini & Ranfagni, 2013) เช่น การทราบถึงความต้องการของผู้ชมในอนาคตที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปในทิศทางที่พึงพอใจ และพิจารณาถึงจุดเด่นหรือจุดแข็งที่สำคัญของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 และพัฒนาไปยังเป้าหมายที่กลุ่มผู้ชมในปัจจุบันของตนเองหรือกลุ่มเป้าหมายใหม่มีความต้องการโดยรักษาจุดแข็งขององค์กรไว้และแก้ไขจุดอ่อนที่มีอย่างเหมาะสม เป็นต้น (Peckham, 2015)

2. แผนการปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้า (Brand Arrange) การปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้า สิ่งที่สำคัญไม่แพ้สิ่งอื่นใด คือการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เหตุผลของการปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้า ต้องระลึกและจดจำเสมอว่าการปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้าทำไปเพราะเหตุใด (Tudor, 2014) ปรับเพื่อใคร ดังนั้น สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ต้องมีความชัดเจนถึงการปรับภาพลักษณ์ หรือตราสินค้า ว่าทำไปเพื่อเหตุผลใด (Hanh Le, 2014) เป็นการป้องกันการแข่งขันที่รุนแรง ป้องกันตำแหน่งทางการตลาด หรือภาพลักษณ์กำลังถดถอย ผู้ชมมองภาพลักษณ์เป็นเชิงลบ หรือมีการเปลี่ยนกลุ่มผู้ชมเป้าหมายใหม่ที่องค์กรต้องการ หรือเป็นความต้องการเพื่อสร้างกระแสใหม่ทางสังคม (Uche, 2012) หรือให้เกิดการพัฒนาคุณค่าและจุดเด่นที่ชัดเจน หรือปรับเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ และใกล้ชิดกับกลุ่มผู้ชมเป้าหมายขององค์กร

3. การลงมือปฏิบัติ (Brand Action) การลงมือปฏิบัติต้องกำหนดให้ชัดเจน โดยแบ่งเป็นการปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้าภายใน (Internal Rebranding) และการปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้า

ภายนอก (External Rebranding) สำหรับการปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้าภายใน (External Rebranding) เช่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ชื่อของตราสินค้า สโลแกน ฉลาก หรือบรรจุภัณฑ์ ตลอดจน ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Pu, 2012) ภาพลักษณ์ รูปแบบการสื่อสารหรือบุคลิกภาพของภาพลักษณ์หรือตราสินค้า สำหรับการปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้าภายใน (External Rebranding) จะเป็นการปรับนอกเหนือตราสินค้า เช่น การปรับองค์กร บริษัท การเปลี่ยนผู้บริหาร ทรัพยากรบุคคลกร วัฒนธรรม ทัศนคติ (Tsai, 2013) ระบบการทำงาน การบริการเทคโนโลยี รูปแบบการลงทุน งบประมาณการลงทุน เป็นต้น

4. การประเมินผล (Brand Assess) การประเมินผลของภาพลักษณ์หรือตราสินค้า เป็นสิ่งที่สำคัญที่องค์กรจะต้องออกแบบการประเมินที่ชัดเจนและมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงวัตถุประสงค์ของการปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้าขององค์กร (Ing, 2012) รวมไปถึง KPIs ขององค์กร ซึ่งสามารถวัดได้ทั้งแบบที่เป็นตัวเลขทางการเงินชัดเจน เช่น ยอดขาย หรือการเติบโตของจำนวนลูกค้า (Tevi & Otubanjo, 2013) รายได้ที่เพิ่มขึ้น หรือแบบที่ไม่สามารถประเมินเป็นตัวเลขได้ชัดเจน เช่น ภาพลักษณ์ที่ดีในสังคม การเป็นกระแสสังคม เป็นต้น

ตารางที่ 6 องค์ประกอบของการปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้า (Rebranding)

ชื่อผู้วิจัย/ปี(ค.ศ.)	การวิเคราะห์ภาพลักษณ์หรือตราสินค้า	แผนการปรับภาพลักษณ์หรือตราสินค้า	การลงมือปฏิบัติ	การประเมินผล
Kotler (1984; 1991)	✓	✓	✓	✓
Ing (2012)	✓	✓	✓	✓
Pu (2012)	✓	✓	✓	✓
Uche (2012)	✓	✓		✓
Ali (2012)	✓	✓	✓	✓
Guercini & Ranfagni (2013)	✓	✓	✓	✓
Tsai (2013)	✓	✓	✓	✓
Eve C. NG (2013)	✓	✓	✓	✓
Tevi (2013)	✓	✓	✓	✓
Tevi & Otubanjo (2013)	✓	✓	✓	✓
Tudor (2014)	✓	✓		✓
Hanh Le (2014)	✓	✓	✓	✓
Peckham (2015)	✓		✓	✓

ตอนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

1. ความเป็นมาและความหมายของวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความเป็นไปขององค์กร ตลอดจนการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดหรือวางไว้ (Schein, 1983; 1985) ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบของการแลกเปลี่ยนฐานคติของสมาชิกภายในองค์กรที่ได้มีการเรียนรู้ร่วมกันและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาภายในองค์กรและทำให้เกิดการดำเนินงานอย่างเหมาะสม เป็นแบบอย่างของต่อสมาชิกองค์กรเพื่อสร้างการรับรู้ การรู้สึกร่วมกับวัฒนธรรมองค์กร ความหมายของ Schein (1983; 1985) ได้มีการพัฒนาความหมายอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2010 และได้รับการพัฒนาความหมายให้เหมาะสมต่อมาโดย Sackman (2011) ที่นำเสนอว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมร่วมแห่งการยึดเหนี่ยวสมาชิกขององค์กรไว้ด้วยกันโดยการถ่ายทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ ทั้งการผ่านคำขวัญ สุภาษิต คำานาน นิทาน เรื่องเล่า เป็นต้น หรือในอีกทัศนะโดยAshkanasy et al. (2011) ได้นำเสนอว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยม ความรู้ ศิลธรรมจรรยา ประเพณีที่กำหนดขึ้นมา เพื่อเป็นการสร้างค่านิยมร่วมกันและแสดงออกเป็นสื่อสัญลักษณ์ต่างๆ ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นเอกลักษณ์ที่สำคัญที่มีความเฉพาะในแต่ละกลุ่ม วัฒนธรรมองค์กรเป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ซึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา จนกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประพฤติดิปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่างๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบแบบแผน ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสิ่งการ จริยธรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญ ที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้า และส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์กรทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์กรอย่างถูกวิธี เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร ซึ่งมีผู้ที่กล่าวไว้ ดังนี้ Plakoyiannaki et al. (2008) การปฏิบัติจัดการสัมพันธ์กับลูกค้าจะประสบความสำเร็จต้องมุ่งเน้นพนักงานที่แข็งแกร่งในองค์กรและสร้างแรงจูงใจให้รางวัลแก่ผลงานของพนักงานที่บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ของผู้หน้าที่เก่งในการจัดการสัมพันธ์กับลูกค้ามีความโดดเด่นในวัฒนธรรมองค์กรในการทำความเข้าใจกับลูกค้าและไม่เพียงแต่ความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ในการทำงานและความร่วมมือของพนักงาน Singh. (2010) วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงการผสมผสานของสัญลักษณ์ ภาษา อุดมการณ์ ความเชื่อ พิธีกรรม และตำนาน ซึ่งไม่ซ้ำกันทุกองค์กรวัฒนธรรมองค์กรยังเป็นกฎของกลุ่ม เป็นการดำเนินงานโดยผู้บริหารระดับสูงวัฒนธรรมขององค์กรมีอิทธิพลต่อทุกด้านของชีวิตและพฤติกรรมขององค์กรการสื่อสารความร่วมมือความมุ่งมั่นในการตัดสินใจและการดำเนินงานของสมาชิกมีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กรสามารถจัดการได้โดยผู้บริหารเพื่อให้มีค่านิยมร่วมกันและมีความเชื่อในความสำเร็จขององค์กรวัฒนธรรมองค์กร ชี้ให้เห็นว่าสามารถที่จะ

ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมองค์กรในการดำเนินงานและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา ที่จะเปลี่ยนเพื่อการเรียนรู้ซึ่งเป็นกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตในเศรษฐกิจโลกวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำและพนักงานทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น Moreno & Melendez. (2011) นอกจากนี้มนุษย์เป็นสิ่งสำคัญแล้ว ในการดำเนินการองค์กรยังมีกระบวนการและเทคโนโลยีที่เป็นบทบาทปัจจัยสำคัญในการวางกลยุทธ์ ทำให้มีการจัดการสัมพันธ์ระหว่างคน และยิ่งไปกว่านั้น วัฒนธรรมองค์กรจะมีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ ทัศนคติขององค์กร โครงสร้างและเป็นปัจจัยโดยตรงของการส่งผ่านความรู้ภายในบริษัท ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ Iriana. (2013) สํารวจผู้ตอบแบบสอบถาม 99 คน จากลูกค้าขององค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จเป็นตัวชี้วัดที่แข็งแกร่งทางการเงินที่โดดเด่นที่สุด และวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวชี้วัดการแข่งขันที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ และมีแนวโน้มที่จะทำกำไรให้กับองค์กร Gaile. (2013) วัฒนธรรมองค์กรโดยทั่วไปเป็นกระบวนการขับเคลื่อนภายในและมีผลกระทบจากการรับรู้ของสภาพแวดล้อมภายนอก และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอก อาจนำไปสู่การล่มสลายขององค์กร เนื่องมาจากความเข้มแข็งของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกที่แตกต่างกัน การเรียนรู้ขององค์กร จึงเป็นส่วนสำคัญก่อให้เกิดความมั่นคงและประสบความสำเร็จขององค์กรในวันนี้จากการเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กร

จากความหมายและคำจำกัดความของคำว่า วัฒนธรรมองค์กร ตั้งแต่ปี ค.ศ.1983 -2013 นักวิชาการได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกัน ซึ่งผู้วิจัยพอจะสรุปได้ดังนี้ วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะวัฒนธรรมคือ สิ่งทีนำไปสู่การกำหนดพฤติกรรม การดำเนินงาน หรือการแสดงออกต่างๆ ขององค์กรทั้งในรูปเชิงสัญลักษณ์ การประพุดิ หรือความคิด วัฒนธรรมมีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศแห่งการทำงานที่ดี และสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปยังเป้าหมายที่กำหนดไว้ วัฒนธรรมองค์กรที่มีความเหมาะสมจะสร้างให้เกิดความคิด ความเชื่อ ค่านิยมไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสนับสนุนให้เกิดการทำงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

Fey & Denison (2003) ได้พัฒนาองค์ประกอบแห่งวัฒนธรรมร่วมกัน โดยได้พยายามคัดสรรองค์ประกอบที่สามารถวัดและอธิบายวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม ที่จะทำให้เกิดการสนับสนุน วัฒนธรรมไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีองค์ประกอบทั้งสิ้น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

(1) พันธกิจองค์กร (Organization Mission) พันธกิจองค์กร เปรียบเสมือนสิ่งที่องค์กรตั้งไว้ว่าจะต้องดำเนินการหรือปฏิบัติตามพันธกิจที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นวิธีการปฏิบัติขององค์กรที่ผ่านการคิดอย่างถี่ถ้วน ตลอดจนความเชื่อของสมาชิกในองค์กร ตลอดจนผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น พันธกิจองค์กร

จะประกอบไปด้วยกลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งถูกนำมาผสมผสานอย่างลงตัวและกำหนดเป็นพันธกิจที่ต้องปฏิบัติ พันธกิจขององค์กรที่จะต้องเข้าใจง่ายและปฏิบัติได้จริง

(2) ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (Organizational Adaptability) วัฒนธรรมองค์กรที่ดีต้องมีความสามารถในการสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก กล่าวคือ มีความยืดหยุ่นเพียงพอต่อการปรับเปลี่ยนเมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมต้องปรับเปลี่ยนได้เสมอเมื่อต้องการและการปรับเปลี่ยนต้องทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ วัฒนธรรมองค์กรที่ดีต้องเป็นโครงสร้างที่นำไปสู่การประพฤติกรรม ปฏิบัติและการคิดของสมาชิกในองค์กร เมื่อมีการปรับเปลี่ยนสมาชิกทั้งหมดต้องสามารถปรับได้อย่างเหมาะสมเช่นกัน จึงถือว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัว เช่น การเปลี่ยนภาพลักษณ์องค์กร สมาชิกทั้งองค์กรต้องสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามภาพลักษณ์ใหม่ และเป็นสื่อสัญลักษณ์ที่แสดงออกให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยน

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและองค์กร (Involvement) บุคลากรที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อองค์กร หรือมีความคิด ความรักและศรัทธาต่อองค์กรรู้สึกการมีอยู่ของตนเองจะก่อให้เกิดการทำงานที่มุ่งมั่นและปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

(4) ความสอดคล้องของการมีคุณค่าร่วมกัน (Consistency) เมื่อองค์กรและบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กรมีคุณค่าร่วมกันอย่างสอดคล้อง ทั้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานจะทำให้เกิดการมุ่งมั่นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร การมีคุณค่าร่วมกันอย่างสอดคล้องนั้นจะทำให้องค์กรและสมาชิกมีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนกันอย่างต่อเนื่องในทุกๆ วันของการทำงานซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาค่านิยมและขีดความสามารถส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ตารางที่ 7 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

ชื่อผู้วิจัย/ ปีค.ศ.)	พันธกิจ	ความสามารถในการปรับตัว	ความเกี่ยวข้องของบุคลากรกับองค์กร	ความสอดคล้อง
Fey & Denison (2003)	✓	✓	✓	✓
Trowbridge (2013)	✓	✓	✓	✓
Andresen (2013)	✓	✓	✓	✓
Thomson (2013)	✓	✓	✓	✓
Ragland (2013)	✓	✓	✓	✓
Widmann (2013)	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 7 (ต่อ)

(ชื่อผู้วิจัย/ ปีค.ศ.)	พันธกิจ	ความสามารถในการปรับตัว	ความเกี่ยวข้องของบุคลากรกับองค์กร	ความสอดคล้อง
Harrison (2013)	✓	✓	✓	✓
Pavese-Kaplan (2013)	✓	✓	✓	✓
Mann (2014)	✓	✓	✓	✓
Canida (2014)	✓	✓	✓	✓
McCord & Franetovic (2014)	✓	✓	✓	✓

ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

1. ความหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Olga Zatepilina. (2010). ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับแนวคิดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า เป็นกลุ่มหรือบุคคลที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กรและสามารถส่งผลกระทบต่อหรือได้รับผลกระทบจากความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร

Amer Afaq. (2011). คำว่า “Stakeholder” ถูกริเริ่มและนำมาใช้ในการบริหารธุรกิจ ตั้งแต่ปี ค.ศ.1708 โดยมีความหมายว่า “ผู้เดิมพัน” (Bisset, 1998 อ้างอิงโดย Catherine Pliess, 2011) ต่อมา Freeman (1984) ได้ให้ คำจำกัดความที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่า “Stakeholder” คือ ผู้ที่สามารถดำเนินการ หรือสามารถได้รับผลกระทบจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ ซึ่งในปัจจุบันมีการนำคำว่า “Stakeholder” มาใช้อย่างกว้างขวางไม่เฉพาะในงานด้านการบริหารธุรกิจ โดยมักจะใช้คำจำกัดความตาม Freeman (1984) หรือนำมาดัดแปลงและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับกรณีศึกษา ซึ่งสามารถอ้างอิงรายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก Rebecca Kaplan. (2013), Tainxing Cai. (2014) และ Oyibo H. Afoaku. (2015). นอกจากนี้ยังมีการนำคำศัพท์อื่นที่มีความหมายใกล้เคียงกันมาใช้อีกด้วย เช่น “Interest group” (กลุ่มเป้าหมาย) “Actor” (ผู้ดำเนินการ/ ผู้กระทำ) “User” (ผู้ใช้งาน) “Party” (ผู้เข้าร่วมดำเนินการ) เป็นต้น

Bertin B. Akoa. (2011). ได้ระบุว่า “Stakeholder” หมายถึง บุคคล กลุ่มคน หรือหน่วยงานที่มีความสนใจในประเด็นที่เฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากร ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งผู้ที่มีอิทธิพลในการควบคุมการใช้ทรัพยากรและผู้ที่ไม่มียุทธิพลแต่สามารถได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง (ของทรัพยากรนั้น) โดยตรง

Dominique S. McMahon. (2011). บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทโดยทางตรงหรือทางอ้อม หรือมีผลประโยชน์ใดๆ กับการดำเนินธุรกิจของบริษัท

หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลใดที่อาจทำให้เกิดผลกระทบ กับการดำเนินธุรกิจของบริษัท เช่น ลูกค้านักงาน ชุมชน ผู้ถือหุ้น ผู้มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจ หน่วยงานของรัฐ ผู้นำทางความคิด ฯลฯ

Ah Young Kim. (2011). บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถสร้างผลกระทบ หรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจในด้านต่างๆ การแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียโดยทั่วไปแบ่งตามระดับความสัมพันธ์ในเชิงผลกระทบระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกับธุรกิจ

องค์การมูลนิธิที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) ได้มีการให้ความหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบไปด้วย บุคคล ชุมชน หรือองค์กรที่ให้ความสนใจต่อผลการดำเนินการและกิจกรรมขององค์กรหรือแผนงาน ซึ่งผลการดำเนินงานขององค์กรและแผนงานนั้นสามารถส่งผลกระทบและผลตอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรธุรกิจทั่วไป พบว่า ประกอบไปด้วย ลูกค้านักงาน ผู้ส่งมอบ ผู้ถือหุ้น ผู้แทนจำหน่าย ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ตัวแทนผู้บริโภค สื่อสารมวลชน ทั้งนี้ทางองค์การมูลนิธิที่ไม่แสวงหาผลกำไร

Darren G. Ripley. (2015). ได้เสริมว่า “Stakeholder” ควรครอบคลุมถึง ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกับการดำเนินการ และสามารถได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโดยอ้อมด้วย ในกระบวนการประเมินสิ่งแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ว่า หมายถึง บุคคล หรือกลุ่มคนในลักษณะการรวมกลุ่มแบบใดก็ได้ที่มีความสนใจ อย่างชัดเจนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในเชิงนโยบาย

ทั้งนี้จากความหมายของ “Stakeholder” ดังที่กล่าวไปแล้วไม่ได้ หมายถึง เพียงผู้ที่ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมหรือโครงการ (ผู้มีส่วนได้) หรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินการในเชิงลบ (ผู้มีส่วนเสีย) เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงผู้ที่มีความสนใจในประเด็นปัญหา หรือผู้ที่มีอำนาจ อิทธิพลในเชิงนโยบาย รวมทั้งผู้ที่สามารถได้รับประโยชน์หรือเสียประโยชน์โดยอ้อม จากกิจกรรมหรือโครงการที่จะเกิดขึ้น ในที่นี้ทางผู้วิจัยจึงขอลดความกำกวม คำว่า “Stakeholders” เป็นภาษาไทยว่า “ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง” โดยมีความหมายโดยสรุป หมายถึง “บุคคลเพียงคนเดียว กลุ่มคน หรือหน่วยงานที่ไม่จำกัดจำนวน ไม่จำกัดบทบาท และไม่จำกัดระดับในสังคม ที่ใช้ทรัพยากรในการดำรงชีวิต และ/หรือได้รับผลกระทบจากกิจกรรม/โครงการที่ดำเนินการ รวมทั้งมีความสนใจ หรือมีอำนาจ/อิทธิพลในเชิงนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในระบบ/ ประเด็นที่สนใจ ทั้งในทางตรงและทางอ้อม”

2. ประเภทผู้มีส่วนได้เสีย

(NGOs) ได้มีการจัดกลุ่มและแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

(1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key Stakeholders) คือ ผู้ซึ่งสามารถมีอิทธิพลที่สำคัญ หรือมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรม เช่น ลูกค้า ผู้ส่งมอบ มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญต่อการผลิต และ/หรือการบริการตลอดจนการปรับปรุง

(2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นพื้นฐาน (Primary Stakeholders) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ผู้ซึ่งได้รับผลกระทบจากกิจกรรม ซึ่งอาจจะได้รับผลกระทบทางบวกหรือทางลบได้ โดยทั่วไปจะเป็นองค์กร

ที่เป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เช่น ผู้บริโภค (Consumer) ตัวแทนทางการค้า (Dealer) ผู้ผลิตในขั้นต้น (Primary Production) จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงราคาขาย การปรับเปลี่ยนนโยบายทางการค้าทั้งการจัดซื้อและการขาย เป็นต้น

(3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชั้นรอง (Secondary Stakeholders) คือ ทุกหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องจากการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งไม่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อองค์กรโดยตรง เช่น กิจกรรมบางประเภทที่เป็นที่เฝ้าติดตามจากหน่วยงานภายนอก เช่น กิจกรรมโรงพยาบาล องค์กรสื่อสารมวลชน จะให้ความสนใจต่อคุณภาพการรักษาพยาบาล การบริการตามระบบที่เป็นมาตรฐาน การป้องกันความเสี่ยง เป็นต้น หรือกิจกรรมการค้าสินค้าโภคภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ เช่น อาหาร น้ำมัน ยารักษาโรค องค์กรภายนอกยอมให้ความสนใจต่อการกำกับดูแลกิจกรรมขององค์กร เช่น การโฆษณาเกินจริง คุณภาพและความปลอดภัยของการใช้ผลิตภัณฑ์ การควบคุมด้านกลไกราคาที่เป็นธรรมต่อผู้บริโภค กิจกรรมขององค์กรเหล่านี้ จึงจำเป็นต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)

จริยา อินทา. (2556). ได้กล่าวถึงประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง (Primary Stakeholders) คือ กลุ่มผู้ได้รับผลจากโครงการโดยตรงตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการ ไม่ว่าจะเป็ผลทางบวกหรือผลประโยชน์ (Beneficiaries) หรือผลทางลบหรือเสียผลประโยชน์ โครงการส่วนใหญ่ มักมีการแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงตามเพศ ชั้นทางสังคม รายได้ อาชีพ หรือกลุ่มผู้ใช้บริการ

2) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง (Secondary Stakeholders) คือ กลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากระบวนการดำเนินการ ซึ่งอาจรวมถึงหน่วยงานรัฐบาล องค์กรและสถาบันต่างๆ ซึ่งบ่อยครั้ง กลุ่มเหล่านี้ไม่ได้คิดว่าตนเองเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่คิดว่าเป็นเจ้าของโครงการและเป็นผู้ดำเนินการเท่านั้น ได้แก่ คน กลุ่มคน สถาบัน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการและได้รับผลประโยชน์หรือผลเสียโดยอ้อมจากโครงการ

3) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key Stakeholders) ถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดของหน่วยงาน/โครงการ และมีอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ อาจจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดใน 2 กลุ่มแรกก็ได้

จากความหมายและคำจำกัดความของคำว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งแต่ปี ค.ศ.1984 -2015 นักวิชาการได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกัน ซึ่งผู้วิจัยจะสรุปได้ ดังนี้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง จากการทบทวนแนวคิดต่างๆ พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ในทุกๆ ส่วนงาน เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เช่น ความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอาจกระทบต่อแผนงาน หรือกิจกรรมขององค์กรได้หากแผนงานหรือกิจกรรมดังกล่าวไปกระทบต่อสิทธิหรือความรู้สึกหรือค่านิยมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสี่ยงของการมองภาพลักษณ์ขององค์กรหรือตราสินค้าในเชิงลบและทำให้เกิดการต่อต้านโดยกระแส

สังคม ดังเช่นองค์กรจำนวนมากในปัจจุบันที่ดำเนินการหรือทำกิจกรรมที่ไม่ใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้เกิดผลกระทบที่ร้ายแรงตามมา การใส่ใจหรือให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและการนำความคิดเห็นต่างๆ ไปใช้ในการสร้างความสำเร็จให้กับแผนงานหรือกิจกรรม เพราะหากดำเนินงานแผนงานตามที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ให้ข้อเสนอแนะไว้หรือมีส่วนร่วมในการคิด การวางแผน จะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมและการสนับสนุนองค์กรให้ดำเนินงานตามแผนงานหรือกิจกรรมที่วางไว้ นอกจากนี้การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะทำให้สามารถลดจุดอ่อนของแผนงานหรือกิจกรรมที่จะไปกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม

3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานีวิจัยโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5

สถานีวิจัยโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานีวิจัยโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ที่ชัดเจน เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ เพื่อนำข้อมูลกลับมาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ของการวิจัยครั้งนี้ โดยพบว่า สามารถแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ 5 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ผู้ชม หมายถึง กลุ่มผู้ชม ทุกเพศ ทุกวัย ที่เป็นผู้ชมสถานีวิจัยโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ซึ่งมีความหลากหลายทางเพศ อาชีพ อายุ และรายได้ เนื่องจากการนำเสนอรายการของสถานีวิจัยโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ในปัจจุบันมีรายการที่หลากหลายมากยิ่งขึ้นโดยเน้นไปที่สาระความรู้

กลุ่มที่ 2 บุคลากร หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการ ของสถานีวิจัยโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ทุกๆ ส่วนงานที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานบริหารจัดการของสถานีวิจัยโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5

กลุ่มที่ 3 ผู้ผลิตรายการ หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มที่เข้ามาทำเกี่ยวข้องกับสถานีวิจัยโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 โดยมีบทบาทสำคัญในการผลิตรายการตามผังรายการหรือแผนงานที่วางไว้ตามเป้าหมายขององค์กร

กลุ่มที่ 4 ผู้บริหาร เป็นกลุ่มที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากเป็นผู้ที่จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์และวางนโยบายที่สอดคล้องกับนโยบายหลักของภาครัฐและกองทัพ เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานของสถานีวิจัยโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5

กลุ่มที่ 5 ผู้สนับสนุนรายการเป็นกลุ่มที่มีบทบาทอย่างมากในการที่จะทำให้ผลประกอบการของสถานีวิจัยโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 มีกำไรหรือขาดทุนและสามารถประกอบกิจการได้อย่างยั่งยืนหรือไม่



ภาพประกอบที่ 7 โครงสร้างของสถาบันวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5

สายงานเทคนิค ประกอบด้วย ฝ่ายเทคนิคและออกอากาศ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายวิทยุกระจายเสียงและฝ่ายโครงข่าย

สายงานบริหาร ประกอบด้วย ฝ่ายเลขานุการ ททบ. ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายสนับสนุน

สายงานปฏิบัติการ ประกอบด้วย ฝ่ายข่าว ฝ่ายรายการ ฝ่ายผลิตรายการ ฝ่ายโทรทัศน์ดาวเทียม และฝ่ายพัฒนารายได้

ตารางที่ 8 สถานภาพ เจ้าหน้าที่ ททบ.5 บรรจุงจริง ณ วันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2558

ลำดับ	หน่วย	อัตราเต็ม	บรรจุงจริง	วิสามัญ		สามัญ	
				ชาย	หญิง	ชาย	หญิง
1	สำนักงานผู้บริหาร	15	14	13	1	-	-
2	ตส.ททบ.	17	13	6	2	1	4
3	ลก.ททบ.	44	41	13	8	3	15
4	บค.ททบ.	43	37	15	9	3	8
5	นผ.ททบ.	43	39	16	6	4	12
6	กง.ททบ.	33	27	5	6	4	12
7	สน.ททบ.	145	112	51	12	24	24
8	ขว.ททบ.	445	333	99	14	119	96
9	รค.ททบ.	201	149	65	1	48	30
10	ทค.ททบ.	91	79	20	8	24	26
11	ผรค.ททบ.	140	102	14	8	42	36
12	พร.ททบ.	32	22	9	1	3	8
13	ทน.ททบ.	264	210	129	4	65	12
14	ทส.ททบ.	32	26	13	-	5	8
15	วส.ททบ.	36	29	18	-	4	7
16	คข.ททบ.	340	272	84	4	174	7
รวมทั้งสิ้น		1,921	1,250	570	87	523	306

ตารางที่ 9 ผู้ผลิตรายการของ ททบ. 5 พ.ศ. 2558

ลำดับ	รายการ	บริษัท
1	ส่องโลกเกษตร	ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธรรมพล โปรดัคชั่น
2	ลูกของพ่อต้องพอเพียง	บริษัท อาร์. ซี. ลัค จำกัด
3	สวยสุดสยาม	บริษัท อาร์. ซี. ลัค จำกัด
4	คนไทยหัวใจเดียวกัน	บริษัท อาร์. ซี. ลัค จำกัด
5	ไฮ วิค เอ็น บาย กบ	บริษัท เค.เอ.เอ็น.เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด
6	นาที่ถูกลิ้น	บริษัท กันตนา กรุ๊ป จำกัด(มหาชน)

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	บริษัท
7	ต่อธรรมชาติ	บริษัท กำไรดี ศรีเอชัน จำกัด
8	รู้เรื่องเมืองไทย	บริษัท เกรท วันเดอร์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด
9	ก๊าดเคย์	บริษัท เกรท วันเดอร์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด
10	ความรู้คู่แฟชั่น	บริษัท เอลดี เค จำกัด
11	ชัทคอม	บริษัท มั่นดี โปรดักชั่น จำกัด
12	รู้รอบโลก	บริษัท สมองใส แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด
13	เมืองไทย...ใช่เลย	บริษัท ชัมบายส์ เอฟเวอร์เคย์ จำกัด
14	เร็ด 5	บริษัท ซอฟต์ ทีวี จำกัด
15	ซ้อตเด็คกีพามันส์	บริษัท ซักเซส เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด
16	สำรวจธรรมชาติออนเดอะเวิลด์	บริษัท ซี แอร์ แลนด์ โปรดักชั่น จำกัด
17	จุดประกายความสุข	บริษัท ซี.เอ.อิน โฟ มีเดีย จำกัด
18	แรงบันดาลใจ	บริษัท ซี.เอ.อิน โฟ มีเดีย จำกัด
19	ไทยแลนด์ วิคตี	บริษัท ซี.เอ.อิน โฟ มีเดีย จำกัด
20	ก๊าด มอร์นิ่ง	บริษัท ซี.เอ.อิน โฟ มีเดีย จำกัด
21	เอ็กซ์ตรีม คลับ	บริษัท ซี.เอ.อิน โฟ มีเดีย จำกัด
22	เฮส ทีวี	บริษัท วีอาร์เฮส จำกัด
23	ผู้หญิงนะกะ	บริษัท โซลิต เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด
24	คลับมันตรา	บริษัท โซลิต เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด
25	ครัวอินดี	บริษัท อาร์ค คอมมิวนิเคชั่น จำกัด
26	5 เข้า ข่าวกวใหญ่	บริษัท ครีมทิม เน็ตเวิร์ค จำกัด
27	ข่าวปริศนาท้าหลอน	บริษัท ครีมทิม เน็ตเวิร์ค จำกัด
28	หมายจับกับบรรจง	บริษัท ครีมทิม เน็ตเวิร์ค จำกัด
29	รอยหุ่น	บริษัท ดอกเตอร์ วาไรตี้ จำกัด
30	ดอกเตอร์ วาไรตี้	บริษัท ดอกเตอร์ วาไรตี้ จำกัด
31	มืออาชีพ	บริษัท ดับเบิ้ล มีเดียส์ จำกัด
32	มีดีไทยแลนด์	บริษัท ดับเบิ้ล มีเดียส์ จำกัด
33	ร้อยใจไทย	บริษัท ดี.เอ็ม.อินเทอร์เน็ตคอมมิวนิเคชั่น จำกัด
34	เฮลท์มี	บริษัท ดี.เอ็ม.อินเทอร์เน็ตคอมมิวนิเคชั่น จำกัด

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	บริษัท
35	ดีอ้วนชวนทิว	บริษัท คูดี เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด
36	ยอดเซฟไทย	บริษัท เดนเวอร์เอ็นเตอร์เทนเมนท์ทีวี จำกัด
37	ถึงพริกถึงขิง	บริษัท เดนเวอร์เอ็นเตอร์เทนเมนท์ทีวี จำกัด
38	อร่อยช่อง 5	บริษัท เดนเวอร์เอ็นเตอร์เทนเมนท์ทีวี จำกัด
39	เซฟมือทอง	บริษัท เดนเวอร์เอ็นเตอร์เทนเมนท์ทีวี จำกัด
40	108 ลิฟวิ่ง	บริษัท เดนเวอร์เอ็นเตอร์เทนเมนท์ทีวี จำกัด
41	เดอะเฟิร์ส	บริษัท เดอะ ลูคราทีฟ จำกัด
42	สี่กมวยไทยลุมพินีเกริกไกร	สนามมวยเวทีลุมพินี
43	กล้าคิดกล้าทำ	บริษัท ตะวันฉาน จำกัด
44	เที่ยวไทยสไตล์ลูกทุ่ง	บริษัท ไตรเจริญ จำกัด
45	แฮปปี้ โซโซดี	บริษัท ทริซิสเตอร์ เฮ้าส์ จำกัด
46	สเตรชั่นไฟว์	บริษัท ทรินิตี้พลัส จำกัด
47	บ้านเราเถ่าจริง	บริษัท ทองอยู่ โปรดักชั่น 2555 จำกัด
48	การ์ ออน ทีวี	บริษัท ทองอยู่ โปรดักชั่น 2555 จำกัด
49	กฎหมายสบาย สไตล์ธนา	บริษัท ที ไทม์ วิชั่น จำกัด
50	แฟมิลี่ ไฟท์ติ้ง เกมซ่าท้ายกบ้าน	บริษัท ทีวี ชันเดอร์ จำกัด (มหาชน)
51	ฟู้ด มอร์นิง	บริษัท ทูทาวน์เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
52	ฮ็อตไลน์ไทยแลนด์	บริษัท ทูเอสทูพี เอ็นเตอร์ เทนเมนท์ จำกัด
53	สุโขทัย เจแปน	บริษัท เทเลคาสต์ จำกัด
54	ทำไป ธรรม มา	บริษัท บุญชบา จำกัด
55	ปิ่นฝัน ปิ่นยิ้ม	บริษัท ปิ่นฝัน 2013 จำกัด
56	เปิดเกมส์	บริษัท เด่นที่ สปอร์ต จำกัด
57	อาหารกายอาหารใจ	บริษัท โปรอิมเมจ จำกัด
58	คิดส์เข้าครัว	บริษัท พัทยา เอ็นเตอร์เทนเมนท์ รีพับลิค จำกัด
59	เด็กฝรั่งช่างเที่ยว	บริษัท พัทยา เอ็นเตอร์เทนเมนท์ รีพับลิค จำกัด
60	ผู้หญิงคอตคอม แอทไฟว์	บริษัท พับลิค วิชั่น จำกัด
61	แฮปปี้ ลิฟวิ่ง	บริษัท พับลิค วิชั่น จำกัด
62	ผจญภัยไร่พรมแดน	บริษัท พาโนราม่า ดิสคัฟเวอร์รี่ จำกัด

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	บริษัท
63	มอเตอร์ไซค์ไฟฟ้า	บริษัท พิกามาอินเตอร์ จำกัด
64	ช่วยเพื่อน...ครู	บริษัท พิกามาอินเตอร์ จำกัด
65	อโต้ไลค์ ทีวี	บริษัท พีดี อิมเมจ จำกัด
66	โลก 360 องศา	บริษัท แพลตินั่ม ครีเอชั่น จำกัด
67	ละครซีรีส์ศิลป์ 5 คนกล้าท้าอธรรม	บริษัท โพลีพลัส เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด
68	ตลาดสดสนามเป้า	บริษัท โพลีพลัส เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด
69	วิลโก	บริษัท โปสซิทีฟ ครีเอชั่น จำกัด
70	วิลแชร์	บริษัท โปสซิทีฟ ครีเอชั่น จำกัด
71	ธรรมะ คู่บุญ	บริษัท บ้านคู่บุญ ครีเอชั่น จำกัด
72	แฮปปี้ มอร์นิ่ง	บริษัท ไพร้ม เอ็ดดูชั่น จำกัด
73	ดาวอาสา	บริษัท ไพร้ม เอ็ดดูชั่น จำกัด
74	เดอะ บิ๊ก	บริษัท ชัมบายส์ เอฟเวอร์เดีย จำกัด
75	เนค สเตชัน แอท ไฟล์	บริษัท แบงก์ค็อก พลัส จำกัด
76	บันทึกเมืองไทย	บริษัท ไฟแรง จำกัด
77	ทำงานทำเงิน	บริษัท มรดกไทยมีเดีย จำกัด
78	อยากรู้อยากเห็น	บริษัท มรดกไทยมีเดีย จำกัด
79	พุดจาประสาลูกทุ่ง	บริษัท มรดกไทยมีเดีย จำกัด
80	มิติประเทศไทย	บริษัท มรดกไทยมีเดีย จำกัด
81	จากใจไทยลูกทุ่ง	บริษัท มรดกไทยมีเดีย จำกัด
82	ท่องเที่ยวไทย 1 ในโลก	บริษัท หนึ่งในโลก จำกัด
83	หมุนตามโลก	บริษัท เมอริทซ์ พับบลิชิตี้ จำกัด
84	วาไรตี้แชร์	บริษัท ยูซีไอ มีเดีย จำกัด
85	หนูอยากรู้ แฟมิลี่	บริษัท ยูซีไอ มีเดีย จำกัด
86	ปนัดดากำลังสอง	บริษัท ยูซีไอ มีเดีย จำกัด
87	เปิดโลกชีวิตใหม่	บริษัท ยูซีไอ มีเดีย จำกัด
88	โพลีเพลย์วันเสาร์	บริษัท ยูซีไอ มีเดีย จำกัด
89	ชุมทรัพย์ใต้แผ่นดิน	บริษัท ออลเวิร์ค จำกัด
90	โมเดิร์นम्म	บริษัท รักลูกกรุ๊ป จำกัด

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	บริษัท
91	อีซี เวนสเคย์	บริษัท วิน แอด จำกัด
92	สุข สุด สุด ประเทศไทย	บริษัท วิน แอด จำกัด
93	ภาษาอังกฤษติดล้อ	บริษัท เอส แอนด์ เอส มีเดีย จำกัด
94	ชิมเปิ้ล ทริป บาย อีซูซุ	บริษัท สตาร์ทติ้ง จำกัด
95	เข้านี้ที่ช่อง 5	บริษัท วูดบิลลี่ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด
96	เอสเคป	บริษัท โปรอิมเมจ จำกัด
97	ฮัลโหล โฟร์เอส	บริษัท โฟร์ เอส(ไทยแลนด์) จำกัด
98	เดอะ เทอร์มินอล	บริษัท ไวส์ วิสคอม จำกัด
99	มอเตอร์ ชาแนล	บริษัท สลาพิน เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
100	อาสาหาเรื่อง..นำรู้	บริษัท สลาพิน เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด
101	สปอร์ตเอ็กซ์ตรีม	บริษัท สปอร์ตวอยส์ จำกัด
102	สเปเชียลดิงส์	บริษัท สเปเชียลดิงส์ จำกัด
103	ไลท์เฮาส์ แฟมิลี่	บริษัท สแพลช อินเตอร์แอ็คทีฟ จำกัด
104	รักษกับดักทัวร์ซีรีส์	บริษัท สมองใส แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด
105	ออดี เวิลด์	บริษัท สมองใส แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด
106	สมุดโคจร	บริษัท สานฟ้า กรุ๊ป จำกัด
107	คนไทยไม่ใช่แค่จรวด	บริษัท สิทธิณี ศรีเอชัน จำกัด
108	คนเปลี่ยนโลก	บริษัท สื่อสายรุ้ง จำกัด
109	คุยยกบ้าน	บริษัท สื่อสายรุ้ง จำกัด
110	ครอบครัววาล	ห้างหุ้นส่วนจำกัด ถนัดศรี
111	ครบเครื่องหญิง	บริษัท หัวดี จำกัด
112	สรรค์สาระนำรู้	บริษัท พี อิมเมจ แกรนด์ ศรีเอชัน จำกัด
113	ทริปไฟค์เดอร์ หาเรื่องเที่ยว	บริษัท อคาเดย์ โปรดักชั่น จำกัด
114	มุสลิมใหม่	บริษัท อมานะห์ อินเทอร์เน็ต แอนด์ ทราเวล จำกัด
115	มองรอบด้าน	บริษัท อฟเปอร์ พลัส จำกัด
116	เกษตรปลดหนี้ ชีชีงรวย	บริษัท อาร์ทีเอ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด (มหาชน)
117	รุ่นใหญ่หัวใจเพชร	บริษัท อาร์ทีเอ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด (มหาชน)
118	ธุรกิจติดดาว	บริษัท อาร์ทีเอ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	บริษัท
119	เกษตรท่องเที่ยวแดนธรรม	บริษัท อาร์ทีเอ เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)
120	บีบี แมกกาซีน	บริษัท อาร์ทีเอ เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)
121	ดินเปลี่ยนชีวิต	บริษัท อาร์แอนด์อาร์ โปรดักชั่น จำกัด
122	ครัวคิดเล่น	บริษัท อินดิฟินิตี คอมมิวนิเคชั่น เน็ทเวอร์ค จำกัด
123	ฟอลโลว์มี	บริษัท อินดิฟินิตี คอมมิวนิเคชั่น เน็ทเวอร์ค จำกัด
124	อินเทอร์เน็ต	บริษัท อินดิฟินิตี คอมมิวนิเคชั่น เน็ทเวอร์ค จำกัด
125	ละครรีรัน	บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด
126	ละครเซนส์รักสื่อวิญญาณ	บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด
127	ไทยแอทไฟว์	บริษัท เอ็น.โอ.พี.ครีเอชั่น จำกัด
128	เป็นไปได้	บริษัท เอ็น.โอ.พี.ครีเอชั่น จำกัด
129	คิดไปข้างหน้า	บริษัท เอ็น.โอ.พี.ครีเอชั่น จำกัด
130	อิเล็กทรอนิกส์ ชีวิต มีไฟ	บริษัท เอ็นจิเนียริง โซลูชั่น โปรวายเดอร์ จำกัด
131	สมาร์ตเซฟ	บริษัท เอ็น.ที.อาร์. มีเดีย แอนด์ คอนซัลแทนท์ จำกัด
132	สยามคุษชิน	บริษัท เอ็ม ไคเร็กซ์ จำกัด
133	คุยข่าวสิบโมง	บริษัท เอ็ม ไคเร็กซ์ จำกัด
134	ลูกทุ่งอินเตอร์ออนทัวร์	บริษัท เอ็ม.เอส.คอมมิเนชั่น จำกัด
135	ตัวโน้ตออกเดิน	บริษัท เอ็ม.เอส.คอมมิเนชั่น จำกัด
136	เวทีคนเก่ง	บริษัท เอส แอนด์ เอส มีเดีย จำกัด
137	สายตรวจภาษา	บริษัท สมองใส แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด
138	ไซเบอร์ซิติ	บริษัท เออาร์ไอพี จำกัด(มหาชน)
139	ไฮไลท์ไทยแลนด์	บริษัท เอเอสวี โปรโมชัน จำกัด
140	สโมสรรสขาว	บริษัท เอเอสวี โปรโมชัน จำกัด
141	โกลด์ไลน์	บริษัท เอเอสวี โปรโมชัน จำกัด
142	ที่เด็ดเมืองไทย	บริษัท เอเอสวี โปรโมชัน จำกัด
143	บันทึกท่องเที่ยว	บริษัท แอด ไอคอา จำกัด
144	ทริปพลิกชะตา	บริษัท แอ็บโซลูท วิชั่น จำกัด
145	เลิฟ แอนด์ แกร์	บริษัท ไอ.ดี.ครีเอท จำกัด
146	คนไทยหัวใจไม่ท้อ	บริษัท ฮันนี่ แอนด์ เฟรนด์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	บริษัท
147	เรโทรคลับ เดอะ แบทเทิล	บริษัท ไอ.พี.สตีกเกอร์ แอนด์ เรซิน จำกัด
148	คิดไม่ออก บอกหลวงพ่่าน้ำฝน	มูลนิธิหลวงพ่อบุญ
149	วิถีธรรม วิถีไทย	มูลนิธิธรรมอิสระ
150	ตามรอยพระอรหันต์	มูลนิธิรักษณ์แผ่นดินไทย
151	ภารกิจรักโลก	บริษัท เดอะ ไนน์ ไอ เดียว จำกัด
152	สปอร์ต โซไซตี้	บริษัท สปอร์ต โซไซตี้ จำกัด
153	ถิ่นคุณแผ่นดิน	บริษัท ไนซ์ไฟน์เวิร์ค จำกัด
154	มยุราครบสูตร	บริษัท ไทรเซปส์ จำกัด
155	ครัวเงินครัวทอง	บริษัท นานานาย จำกัด
156	แซด ทีวี	บริษัท เนฟเวอร์แลนด์ ครีเอชั่น จำกัด
157	สนามเป่า เม้าท์ซ่า	บริษัท เอ็มเอส.เซอร์วิส อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต จำกัด
158	แอทไทยแลนด์	บริษัท กำไรดี ครีเอชั่น จำกัด
159	ถิ่นคุณแผ่นดิน	บริษัท เทเลคาสต์ จำกัด
160	ตามรอยลือ	บริษัท แฟร์ โอเปอร์เรชั่น จำกัด
161	ชลรัสมิ่ กับ วีไอพี	บริษัท งานวิสุข จำกัด
162	ฮ็อตไลน์ สอติเคย์	บริษัท ทูเอสทูพี เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด
163	อร่อยช่อง 5 สเปเชียล	บริษัท เก้าลัค โปรดักชั่น จำกัด
164	เที่ยวเต็มถัง	บริษัท แฟร์ โอเปอร์เรชั่น จำกัด
165	ไลฟ์ แอนด์ ไลฟ์	บริษัท นานานาย จำกัด
166	อันซีน อาเซียน	บริษัท เอเอสวี โปรโมชัน จำกัด
167	มอเตอร์สปอร์ต สปีด ทู วิน	บริษัท มีไอเดีย แอนด์ ครีเอทีฟ จำกัด
168	ไฮไฟว์ เอ็มไอที	บริษัท ดิเอสท์ ครีเอชั่น จำกัด
169	72 ชั่วโมง บาย เรย์ แมค	บริษัท ฤดูหนาว เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด
170	รวมรส วันสบาย	บริษัท อาร์ แอนด์ อาร์ โปรดักชั่น จำกัด
171	เที่ยวครึ่งแรง	บริษัท หวีอหาว จำกัด
172	ลีลาสอติเคย์	บริษัท ไพรม์ เอ็ดดิชั่น จำกัด
173	ดาวทาวน์ แฟมิลี่	บริษัท สตาร์ทติ้ง จำกัด
174	โลกยานยนต์	บริษัท วิว ทัช เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	บริษัท
175	สุดขั้วทั่วไทย	บริษัท เอส แอนด์ เอส มีเดีย จำกัด
176	เพลินพรมแดน	บริษัท มาจอยกัน จำกัด
177	แฟ็บทีวี	บริษัท แฟ็บ ครีเอชั่น จำกัด
178	ออดีสมาร์ท	บริษัท เอ็น.โอ.พี.ครีเอชั่น จำกัด
179	เปิดโลกสดใส	บริษัท สิทธิณี ครีเอชั่น จำกัด
180	ก๊วค มอร์นิง	บริษัท ซี.เอ.อินโฟ มีเดีย จำกัด
181	ร้อยแปดพันเก้ากับธนาคารออมสิน	บริษัท จินณะ จำกัด
182	สุขแบบไทยใจพอเพียง	บริษัท เพ็ญประภรณ์ จำกัด
183	อินโนเวชั่น	บริษัท ทีวี ไคเร็ค จำกัด (มหาชน)
184	อินโนเวชั่น	บริษัท ทีวี ไคเร็ค จำกัด (มหาชน)
185	แอทไนท์ วาไรตี้	บริษัท ทีวี ชันเดอร์ จำกัด (มหาชน)
186	ชุมทางหนังไทย	บริษัท เอ.ที.อี. เทเลคอม คอนสตรัคชั่น จำกัด
187	ค.คนรักรถ	บริษัท อมร วิชั่น (บางกอก) จำกัด
188	ส่องศิลป์ แผ่นดินไทย	มูลนิธิรักษณ์แผ่นดินไทย
189	ธรรมะดี	มูลนิธิรักษณ์แผ่นดินไทย
190	สายลับฉบับกระเป๋	บริษัท ไนซ์ไฟน์เวิร์ค จำกัด
191	ยอดมนุษย์ เอส เอ็ม อี	บริษัท ที.วี.อาลาการ์ด จำกัด
192	เดอะ คลัสเตอร์	บริษัท ยูนิค มีเดีย จำกัด
193	ช่วยโลกช่วยเรา	บริษัท เดอะ ไนน์ ไอ เดีย จำกัด
194	แฮปปี้เนส แฮปเพิน	บริษัท เดอะ ไนน์ ไอ เดีย จำกัด
195	ชัน โวซ่า...บ้าพลัง	บริษัท ไนซ์ไฟน์เวิร์ค จำกัด
196	เที่ยวทั่วไทย	บริษัท แอด ไอคาอิจ จำกัด
197	สนามเป้าพาคีลียร์	บริษัท เอ็ม.เอส.เซอร์วิส อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต จำกัด
198	เกตเวย์ ทู อาเซียน	บริษัท ซี.เอ.อินโฟ มีเดีย จำกัด
199	รู้ไว้ใช่ว่า ประชาคมอาเซียน	บริษัท สีสายรุ้ง จำกัด
200	โสป ประกายแสงแห่งความหวัง	บริษัท พ้อยท์ ทู ซัคเซส จำกัด
201	เจ้าฟ้าของแผ่นดิน	บริษัท เฟิร์สสปิริทครีเอทีฟ จำกัด
202	เรื่องเล่า ชาวบ้าน	บริษัท ครีมทิม เน็ตเวิร์ค จำกัด

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	บริษัท
203	ชุมชนช่างคิด	บริษัท วูดบิวตี้ มีเดีย จำกัด
204	เที่ยวกันมัย	บริษัท ปุณฺโญ สตูดิโอ จำกัด
205	ธรรมะดีดี	บริษัท ทองอยู่ โปรดักชั่น 2555 จำกัด
206	สงขัยเบญจธาตุ	นาย สุรัฐพงษ์ สุวรรณรัตน์
207	ทีน คลับ	นาง ณภัทร โกรฟส์
208	ข่าว 5 จี	บริษัท फिल्म 96 จำกัด
209	รวมภูอนใหม่	บริษัท อมานะห์ อินเตอร์เทรด แอนด์ ทราเวล จำกัด
210	สุขแบบไทยใจพอเพียง	บริษัท เพ็ญประภรณ์ จำกัด
211	แฮปปี้ ซิชั่น	บริษัท บ้านกุ่มบุญ ตรีเอช จำกัด
212	มี...วาไรตี้	บริษัท มรดกไทยมีเดีย จำกัด
213	มี ซ้อปปีง	บริษัท มรดกไทยมีเดีย จำกัด
214	ติดตลาด	บริษัท มรดกไทยมีเดีย จำกัด
215	สวยสั่งได้ หล่อเลือกได้	บริษัท ถ่ายสะดวก จำกัด
216	คดีรัก โปรเจ็ค เลิฟ	บริษัท ดริมทีม เน็ตเวิร์ค จำกัด
217	บิวตี้ เอ็กซ์เพิร์ท	บริษัท เอ็ม เอฟ เซอร์เจอรี่ เซ็นเตอร์ จำกัด
218	กูรูสปอต	ห้างหุ้นส่วนจำกัด ปิยะพร แพลน มีเดีย
219	มายเชคเกิน โสมวิชเดเนี่ยล	นางสาว พรทิพย์ ศรีไสว
220	เปอร์สเปคทีฟ	บริษัท เจ เอส แอล โกลบอล มีเดีย จำกัด

ตารางที่ 10 โครงสร้างรายได้ของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5

พ.ศ.	รายได้รวม	กำไรสุทธิ
2551	1,694,336,299.09 บาท	707,846,361.94 บาท
2552	1,846,990,113.54 บาท	749,008,106.26 บาท
2553	1,476,277,334.55 บาท	625,199,131.77 บาท
2554	2,324,823,463.77 บาท	1,219,646,260.81 บาท
2555	2,397,182,794.59 บาท	1,248,366,530.87 บาท

ตารางที่ 10 (ต่อ)

พ.ศ.	รายได้รวม	กำไรสุทธิ
2556	2,420,156,287.45 บาท	1,305,421,253.45 บาท
2557	1,450,236,294.36 บาท	825,531,624.89 บาท
2558	1,250,126,426.65 บาท	612,351,264.56 บาท

สามารถแบ่งเป็น 9 ประเภท โดยมีรายละเอียดดังนี้ ค่าโฆษณาร่วมผลิตรายการ ค่าโฆษณา
ค่าใช้บริการในห้องส่ง ค่าโฆษณาในข่าว ค่าโฆษณาในข่าวเช้า ค่าโฆษณาในข่าวเที่ยง ค่าโฆษณาใน
โครงการ TGN ค่าโฆษณาข่าวต้นชั่วโมง รายได้อื่นๆ

* หมายเหตุ ปี พ.ศ. 2557 เริ่มโครงการโทรทัศน์ระบบดิจิทัล มีคู่แข่งเกิดขึ้น 48 ช่องรายการ ทำให้
รายได้ลดลง

เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการ
โทรทัศน์ พ.ศ. 2551 พระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุ
กระจายเสียงวิทยุโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553 ประกาศคณะกรรมการกิจการกระจาย
เสียงกิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการอนุญาตให้บริการ
โครงข่ายกระจายเสียง หรือโทรทัศน์ พ.ศ. 2555 และประกาศคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการ
โทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการอนุญาตเพิ่มเติมในส่วนการ
ให้บริการโครงข่ายโทรทัศน์ประเภทที่ใช้คลื่นความถี่ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล พ.ศ. 2556 จึงเห็น
ควรออกใบอนุญาตประกอบกิจการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ ใบอนุญาตให้แก่กองทัพบก ตั้งอยู่
เลขที่ 210 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400 เพื่อให้บริการ
โครงข่ายโทรทัศน์ที่ใช้คลื่นความถี่ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล ระดับชาติ โดยการอนุญาตประกอบ
กิจการให้แก่ผู้รับใบอนุญาตรวมทั้งเงื่อนไขและหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง
กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติกำหนดในการอนุญาตตามลักษณะและประเภท
กิจการนั้นเป็นสิทธิเฉพาะตัวของผู้รับอนุญาต ผู้รับใบอนุญาตมีหน้าที่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ
องค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงวิทยุโทรทัศน์และกิจการ
โทรคมนาคมออกใบอนุญาตให้แก่กองทัพบก เพื่อแสดงว่าเป็นผู้ได้รับอนุญาตประกอบกิจการกระจาย
เสียงหรือโทรทัศน์เพื่อให้บริการโครงข่ายโทรทัศน์ที่ใช้คลื่นความถี่ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลระดับ
ชาติ ซึ่งจากการเปลี่ยนผ่านไปสู่โทรทัศน์ดิจิทัลของคณะกรรมการ กสทช. นั้นกำหนดให้มีโทรทัศน์
ระบบดิจิทัล จำนวน 48 ช่องรายการ ผ่านผู้ให้บริการโครงข่าย จำนวน 6 โครงข่าย (โครงข่ายละ 8 ช่อง
รายการ ประกอบด้วย HD 2 และ SD 6) ได้แก่ บริษัท อสมท. จำกัด (มหาชน) กรมประชาสัมพันธ์
ThaiPBS และ ททบ. 5 ซึ่งททบ. 5 ทำการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นสถานีโทรทัศน์สาธารณะประเภท 2

เพื่อความมั่นคงของรัฐ และได้รับใบอนุญาตให้บริการโครงข่ายโทรทัศนประเภทที่ใช้คลื่นความถี่ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล จำนวน 2 โครงข่าย ดังนี้ โครงข่ายที่ 1 เลขที่ B1-N20001-0001-56 เป็นระยะเวลา 15 ปี ตั้งแต่วันที่ 17 มิ.ย. 2556-16 มิ.ย. 2571 ซึ่งมีผู้เช่าโครงข่ายระบบ HD 2 ช่อง ดังนี้ สถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7, วันเอชดี (บริษัท จีเอ็มเอ็ม เอชดี ดิจิตอล ทวี จำกัด เครื่องมือ), สถานีวิทยุและโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 และโครงข่ายระบบ SD 6 ช่อง ดังนี้ 24 (บริษัท ไทย นิวส์ เน็ตเวิร์ก จำกัด เครื่องมือ), เวิร์คพอยท์ทีวี (บริษัท ไทย บรอดคาสติ้ง จำกัด เครื่องมือ), ทูโฟร์ยู (บริษัท ทู ดีทีที จำกัด เครื่องมือ) และโครงข่ายที่ 2 เลขที่ B1-N20001-0005-56 เป็นระยะเวลา 15 ปี ตั้งแต่วันที่ 30 ก.ย. 2556-29 ก.ย. 2571 ซึ่งมีผู้เช่าโครงข่ายระบบ HD 2 ช่อง ดังนี้ พีพีทีวี (บริษัท บางกอก มีเดีย แอนด์ บรอดคาสติ้ง จำกัด เครื่องมือ), อมรินทร์ทีวี (บริษัท อมรินทร์ เทเลวิชั่น จำกัด เครื่องมือ) และโครงข่ายระบบ SD 6 ช่อง ดังนี้ นาว 26 (บริษัท แบลค อปติค บรอดคาสติ้ง จำกัด เครื่องมือ), โมโน 29 (บริษัท โมโน บรอดคาสต์ จำกัด เครื่องมือ), เนชั่นทีวี (บริษัท เนชั่น ทีวี จำกัด เครื่องมือ), จีเอ็มเอ็มแซนด์ (บริษัท จีเอ็มเอ็ม เอชดี ดิจิตอล ทวี จำกัด เครื่องมือ), ไบรท์ทีวี (บริษัท ไบรท์ ทีวี จำกัด), นิวทีวี (บริษัท ดีเอ็น บรอดคาสต์ จำกัด เครื่องมือ)

เขตพื้นที่การให้บริการผู้รับใบอนุญาต สามารถให้บริการโครงข่ายโทรทัศนแก่ผู้รับใบอนุญาตประกอบกิจการโทรทัศนประเภทที่ใช้คลื่นความถี่ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล จากคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศนและกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติระดับชาติ โดยต้องจัดให้มีการขยายโครงข่ายให้ครอบคลุมทั่วประเทศ ภายใน 4 ปี ทั้งนี้โครงข่ายโทรทัศนจะต้องประกอบด้วยสถานีวิทยุคมนาคม 3 ประเภท ดังนี้

1. สถานีหลัก (Main Station) จะต้องเป็นสถานีวิทยุคมนาคม ซึ่งเป็นสถานีหลักของเขตบริการแต่ละเขต ตามประกาศคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ว่าด้วยแผนความถี่วิทยุสำหรับกิจการโทรทัศนภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล ซึ่งกำหนดให้มีจำนวน 39 เขตบริการ

2. สถานีเสริม (Additional Station) จะต้องเป็นสถานีวิทยุคมนาคม ที่มีพื้นที่การให้บริการซึ่งเสริมหรือเพิ่มเติมจากสถานีหลัก

3. สถานีเสริมสำหรับการรับสัญญาณแบบพกพาภายในอาคาร (Portable Indoor (PI) Gap Filler) จะต้องเป็นสถานีวิทยุคมนาคมที่มีพื้นที่การให้บริการสำหรับการรับสัญญาณแบบพกพาภายในอาคารซึ่งเสริมหรือเพิ่มเติมจากสถานีหลักหรือสถานีเสริม ทั้งนี้ มีรายละเอียดแผนการขยายโครงข่ายโทรทัศน ดังนี้

ตารางที่ 11 แผนการติดตั้งสถานีหลัก ปีที่ 1 ครอบคลุมจำนวนครัวเรือนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50

ลำดับ	แผนการติดตั้งสถานี (สถานีหลัก)	กำหนดการให้บริการ
1.	กรุงเทพมหานคร	1 เม.ย. 2557
2.	นครราชสีมา	
3.	เชียงใหม่	
4.	สงขลา	
5.	อุบลราชธานี	1 พ.ค. 2557
6.	สุราษฎร์ธานี	
7.	ระยอง	
8.	สิงห์บุรี	1 มิ.ย. 2557
9.	สุโขทัย	
10.	ขอนแก่น	
11.	อุดรธานี	

ตารางที่ 12 แผนการติดตั้งสถานีเสริม ปีที่ 1 ครอบคลุมจำนวนครัวเรือนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50

ลำดับ	แผนการติดตั้งสถานี (สถานีเสริม)	กำหนดการให้บริการ
1.	หัวหิน	1 มิ.ย. 2557

ตารางที่ 13 แผนการติดตั้งสถานีหลัก ปีที่ 2 ครอบคลุมจำนวนครัวเรือนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80

ลำดับ	แผนการติดตั้งสถานี (สถานีหลัก)	กำหนดการให้บริการ
1.	ร้อยเอ็ด	1 ส.ค. 2557
2.	เขียงราย	
3.	สระแก้ว	
4.	นครสวรรค์	

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลำดับ	แผนการติดตั้งสถานี (สถานีหลัก)	กำหนดการให้บริการ
5.	นครศรีธรรมราช	1 ต.ค. 2557
6.	ภูเก็ต	
7.	ตรัง	
8.	สุรินทร์	
9.	สกลนคร	1 ธ.ค. 2557
10.	ลำปาง	
11.	น่าน	1 ธ.ค. 2557
12.	เพชรบูรณ์	
13.	ประจวบคีรีขันธ์	
14.	กาญจนบุรี	1 ก.พ. 2558
15.	ชุมพร	
16.	ตราด	
17.	มุกดาหาร	
18.	ตาก	
19.	แม่ฮ่องสอน	1 เม.ย. 2558
20.	ระนอง	
21.	เลย	
22.	ชัยภูมิ	
23.	แพร่	
24.	สตูล	1 มิ.ย. 2558
25.	อุตรดิตถ์	
26.	บึงกาฬ	
27.	ศรีสะเกษ	
28.	ยะลา	

ตารางที่ 14 แผนการติดตั้งสถานีเสริม ปีที่ 2 ครอบคลุมจำนวนครัวเรือนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80

ลำดับ	แผนการติดตั้งสถานี (สถานีเสริม)	กำหนดการให้บริการ
1.	ชุมพวง	15 มิ.ย. 2558
2.	เขายายเที่ยง	
3.	บุรีรัมย์	
4.	ชุมแพ	
5.	พะเยา (เมือง)	
6.	ทุ่งสง (เขาดาว)	
7.	วังคัน (ด่านช้าง2)	

ตารางที่ 15 แผนการติดตั้งสถานีเสริมปีที่ 3 ครอบคลุมจำนวนครัวเรือนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90

ลำดับ	แผนการติดตั้งสถานี (สถานีเสริม)	กำหนดการให้บริการ
1.	สระบุรี (ศูนย์การทหารม้า)	1 ก.ย. 2558
2.	ปราจีนบุรี (ค่ายพรหมโยธี)	
3.	ทับสะแก	
4.	ภูสิงห์ กापสินธุ์	
5.	ไชยปราการ	
6.	เขียงดาว (เขาห้วยหินฝน)	
7.	เถิง	
8.	วิเชียรบุรี	
9.	เขาป้อม เกาะสมุย	
10.	พัทลุง	1 ธ.ค. 2558
11.	เขาดลาง	
12.	มวกเหล็ก	
13.	เพชรบุรี	
14.	พล	
15.	ป่า	

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ลำดับ	แผนการติดตั้งสถานี (สถานีเสริม)	กำหนดการให้บริการ
16.	เชียงใหม่ (ดอยหินแก้ว)/ป่า	1 ธ.ค. 2558
17.	กำแพงเพชร	
18.	หลังสวน	
19.	ตะกั่วป่า	
20.	เบตง	
21.	สุโขทัย	
22.	อำนาจเจริญ	1 มี.ค. 2558
23.	ยโสธร	
24.	หนองบัวลำภู	
25.	แม่สอด	
26.	กระบี่	
27.	พังงา	
28.	สุพรรณบุรี	1 มิ.ย. 2558
29.	หนองบัวแดง	
30.	ภูหินขัน (มุกดาหาร)	
31.	นครพนม	
32.	แม่ฮ่องสอน (หัวนางปู้)	
33.	แม่สะเรียง	
34.	พะเยา (บ้านไร่คนเดียว)	
35.	พิจิตร	
36.	ท่าแซะ	
37.	นราธิวาส	

ปีที่ 4 ให้ครอบคลุมจำนวนครัวเรือน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 ทั้งนี้แผนการขยายโครงข่าย
โทรทัศน์ให้เป็นไปตามที่กรรมการกำหนด

ฐานะการเงินใน 5 ปี (พ.ศ.2556-2560) ประกอบด้วย ข้อมูลรายได้แบ่งตามประเภทการให้บริการ ค่าบริการ โครงข่ายสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก มีผู้รับบริการจำนวน 8 ราย หลังจากติดตั้งเต็มระบบแล้วมีรายได้ต่อปีละ 690,102,576 บาท รวม 5 ปี มีรายได้ประมาณ 2,760,410,304 บาท

ตารางที่ 16 ฐานะการเงินในอนาคต 5 ปี (พ.ศ. 2556 - 2560) จากผู้เช่าบริการ โครงข่าย 8 รายต่อปี

รายได้	จำนวนช่อง	ปีที่ 1-30%	ปีที่ 2-70%	ปีที่ 3-100%	ปีที่ 4-100%	ปีที่ 5
ค่าเช่าบริการ โครงข่าย						
แบบ SD	6	103,515,386	241,535,901	345,051,288	345,051,288	345,051,288
แบบ HD	2	103,515,386	241,535,901	345,051,288	345,051,288	345,051,288
	รวม/ปี	207,030,772	483,071,803	609,102,576	609,102,576	609,102,576

หมายเหตุ โดยคิดจาก จำนวนเสาส่งสัญญาณ และกำลังส่ง ERP เป็นราคา ต่อ 1 โครงข่าย

ปีที่ 1 คิดที่ 30% จากราคาเต็ม ปีที่ 2 คิดที่ 70% จากราคาเต็ม ปีที่ 3 ถึง ปีที่ 5 คิดราคาเต็ม ราคานี้ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม ทั้งนี้ราคาเช่าบริการอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามห้วงเวลา, อัตราเงินเฟ้อ และจำนวนสถานีที่เพิ่มขึ้น ข้อมูลประมาณการอัตราค่าบริการต่อหน่วยในแต่ละประเภทบริการอันเป็นแหล่งที่มาของรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการกระจายเสียงหรือกิจการโทรทัศน์ แบบความคมชัดปกติ (SD) 4,792,379 บาท/ ช่องรายการ/ เดือน แบบความคมชัดสูง (HD) 14,377,137 บาท/ ช่องรายการ/ เดือน ข้อมูลประมาณการจำนวนหน่วยที่ให้บริการในแต่ละประเภทบริการอันเป็นแหล่งที่มาของรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการกระจายเสียงหรือกิจการโทรทัศน์ แบบความคมชัดปกติ (SD) จำนวน 6 ราย แบบความคมชัดสูง (HD) จำนวน 2 ราย รวมผู้รับบริการ จำนวน 8 ราย

ตารางที่ 17 รายได้ของสถานีวิจัยโทรทัศนีกองทัพบกช่อง 5 ตั้งแต่ ปีพ.ศ. 2551 เป็นต้นไป

พ.ศ.	รายได้รวม	กำไรสุทธิ	รายได้จากโครงข่าย
2551	1,694,336,299.09 บาท	707,846,361.94 บาท	
2552	1,846,990,113.54 บาท	749,008,106.26 บาท	
2553	1,476,277,334.55 บาท	625,199,131.77 บาท	
2554	2,324,823,463.77 บาท	1,219,646,260.81 บาท	
2555	2,397,182,794.59 บาท	1,248,366,530.87 บาท	
2556	2,420,156,287.45 บาท	1,305,421,253.45 บาท	
2557	1,450,236,294.36 บาท	825,531,624.89 บาท	207,030,772
2558	1,250,126,426.65 บาท	612,351,264.56 บาท	483,071,803
2559			609,102,576
2560			609,102,576
2561			609,102,576

ตอนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

1. ความหมายของการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

Alexandra Khachartyan. (2010). การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในทางกลับกัน อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้ จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

Monika Bumbalova. (2010). ได้ศึกษาทฤษฎีของ SWOT อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) โดยอธิบายว่าสำหรับหลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึง เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อมชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร

ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ที่มีต่อองค์กรธุรกิจและจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

Holly Gibson. (2010). ได้ศึกษาทฤษฎีของ SWOT อัลเบิร์ต ฮัมฟรี โดยอธิบายว่า การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทาง หรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อม หรือลดจุดอ่อนขององค์กร ให้มีน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

Catherine Mangum. (2012). การวิเคราะห์ SWOT เป็นวิธีการหรือเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนกลยุทธ์ที่รู้จัก และใช้กันอยู่อย่างแพร่หลายในกิจการและลักษณะงานต่างๆ ได้แก่ งานพัฒนาชุมชนชนบท เช่น การใช้ SWOT วางแผนกลยุทธ์ของกลุ่มเครดิตยูเนียน การวางแผนการพัฒนาเศรษฐกิจในอเมริกา ซึ่งช่วยให้ผู้นำชนบทเข้าใจศักยภาพทางเศรษฐกิจของชนบท และตัดสินใจดึงเงินทุนจากภายนอก เพื่อการลงทุนได้อย่างถูกต้อง การวางแผนกลยุทธ์ที่ใช้ได้กับธุรกิจขนาดเล็ก รวมทั้งธุรกิจขนาดเล็กที่ทำอยู่กับบ้าน ตลอดจนการวางแผนอาชีพส่วนบุคคล นอกจากนี้การวิเคราะห์ SWOT ยังใช้เป็นเครื่องมือการตรวจสอบงาน ตรวจสอบเรื่องต่างๆ ขององค์กร การเสนอรายงานในการตรวจสอบการตัดสินใจ ดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น ขณะเดียวกัน การวิเคราะห์ SWOT ยังใช้เป็นเครื่องมือปรับปรุงการทำงานเป็นทีม การศึกษาตนเองของเยาวชนในโครงการเยาวชน หรือกระทั่งใช้ในการดำเนินชีวิตในครอบครัว เช่น การวางแผนการพัฒนาด้านต่างๆ ของบุตร เป็นต้น

Gwendoline Na-Ah Nyambi. (2012). การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดระยะเวลาหรือช่วงเวลาในการดำเนินการ เพื่อนำมาวิเคราะห์สถานการณ์โดยดูจากจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรและดูจากโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกองค์กร แล้วนำมาวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์และกำหนดเวลาในการดำเนินงาน รวมทั้งใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำความสำเร็จสู่กิจการหรือธุรกิจขององค์กร

Caroline Hegstrom. (2012). การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (Situational Audit หรือ SWOT Analysis) เพื่อให้ทราบสถานะต่างๆ ขององค์กร จึงสามารถลดความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นจากสภาพการณ์ภายในองค์กรเอง (Internal Risks) และทราบถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทำให้สามารถปรับตัวและรับมือกับเหตุการณ์ และความเสี่ยงต่างๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้ (External Risks)

Yeosang Yoon. (2013). สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อการพิจารณาถึงโอกาสและอุปสรรคของบริษัท และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อการพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัททั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเรียกว่า การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)

องค์ประกอบหรือประเด็นสำคัญของเทคนิค SWOT Analysis

อรรถไกร พันธุ์ศักดิ์ (2554: ระบบออนไลน์) กล่าวถึงองค์ประกอบหรือประเด็นที่สำคัญของเทคนิค SWOT Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลต่อหน่วยงานว่าประกอบด้วย

1. “S” มาจากคำว่า “Strength” หมายถึง “จุดแข็ง” หรือจุดเด่นที่เสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้น หรือความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงาน เช่น สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 มีความสัมพันธ์อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกองทัพบก ส่งผลให้สามารถนำเสนอข่าวได้อย่างเที่ยงตรงเป็นกลาง ไม่ต้องมีผลประโยชน์กับกลุ่มธุรกิจแอบแฝง ทำให้ได้รับความเชื่อถือจากกลุ่มผู้ชมเป็นจำนวนมาก เป็นต้น

2. “W” มาจากคำว่า “Weakness” หมายถึง “จุดอ่อน” ของหน่วยงาน อาการป่วยของหน่วยงาน หรือหมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ อาจจะมีบางส่วนบางองค์ประกอบที่กระทบต่อหน่วยงาน แล้วหน่วยงานยังคงอนุรักษ์ หรือยืนยงไม่เปลี่ยนแปลงเท่าที่ เช่น ทัศนคติขององค์กรที่เป็นสถานีโทรทัศน์ของภาครัฐ อยู่ในการกำกับดูแลของกองทัพบกซึ่งต้องทำทุกอย่าง อย่างเป็นขั้นตอนและมีกฎข้อบังคับทำให้สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน และการนำเสนอข้อมูล ในขณะที่ปัจจุบันมีการแข่งขันของสถานีโทรทัศน์เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ความนิยมในช่องสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 น้อยลง

3. “O” มาจากคำว่า “Opportunity” หมายถึง “โอกาส” ที่หน่วยงานจะได้รับการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง หรือปัจจัยและสถานการณ์ภายนอก ที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งนี้ อาจจะเป็นความพร้อมและศักยภาพของบุคลากร บุคลากรที่ดี มีความรู้ มีคุณภาพ มีความสามารถ และมีการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เป็นโอกาสที่จะสร้างงานและพัฒนาร่วมกันขององค์กรชุมชนให้เข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

4. “T” มาจากคำว่า “Threat” หมายถึง “อุปสรรค” หรือข้อจำกัด แรงกดดัน ที่บั่นทอนความเจริญก้าวหน้าขององค์กร หรือปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การแข่งขันของช่องทางการนำเสนอข้อมูลถึงผู้ชมทั้งทางตรง คือการที่สถานีโทรทัศน์มีจำนวนมากขึ้น ทั้งฟรีทีวี และทีวีดิจิทัล และทางอ้อม คือช่องทางอินเทอร์เน็ต และโทรศัพท์มือถือ จึงทำให้ผู้ชมมีอำนาจในการต่อรองและเลือกที่จะเสพหรือไม่เสพ Content ที่ทางสถานีนำเสนอได้อย่างไม่ยากเย็น

Kotler & Keller (2012) ได้นำเสนอเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินสถานการณ์ขององค์กรหรือธุรกิจ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน และ โอกาส อุปสรรค จากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีรายละเอียดดังนี้

จุดแข็ง (Strengths: S) หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่เป็นคุณประโยชน์ต่อการดำเนินงานที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดแข็งคือข้อดีที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น สภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการผลิต บุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งองค์กรต้องนำจุดแข็งที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม

จุดอ่อน (Weakness: W) หมายถึง การด้อยความสามารถ หรือผลเชิงลบที่เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ภายในองค์กร ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน หรือสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้จุดอ่อนที่องค์กรมี จะต้องเร่งพิจารณาและดำเนินการแก้ไขจุดอ่อนต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานทางธุรกิจ เช่น สภาพคล่องของกิจการ ความผิดพลาดในการทำงาน เป็นต้น

โอกาส (Opportunities: O) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานขององค์กร ไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กล่าวคือเป็นสถานการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการดำเนินงาน เมื่อเกิดโอกาสขึ้นองค์กรจะต้องใช้ความสามารถหรือจุดแข็งที่มีอยู่ผสมกับโอกาสอย่างเหมาะสม จะทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อุปสรรค (Threats: T) เป็นสถานการณ์ภายนอกที่ไม่เป็นผลดีต่อองค์กร เป็นผลร้ายหรือผลกระทบที่จะเกิดกับการทำงานหรือดำเนินงานขององค์กรให้เกิดความไม่คล่องตัวหรือความยากลำบากในการแข่งขันทางธุรกิจ การพิจารณาอุปสรรค ต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วน เนื่องจากอุปสรรคอาจมีโอกาซซ่อนอยู่ ดังนั้น การพิจารณาอุปสรรคต้องจัดลำดับอย่างชัดเจนว่าเป็นอุปสรรคหรือไม่ และต้องให้ความสำคัญอย่างไร ทั้งนี้ การพัฒนาจุดแข็งให้เหมาะสมและลดจุดอ่อนจะช่วยให้สามารถรับมือกับอุปสรรคได้มีประสิทธิภาพที่มากขึ้น

จากความหมายและคำจำกัดความของ คำว่า การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2010 -2013 นักวิชาการได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกัน ซึ่งผู้วิจัยพอจะสรุปได้ดังนี้ การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก เพื่อให้รู้จักตนเองและรู้จักสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจ ในการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมนั้นๆ ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งที่เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตรวมถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อธุรกิจของตน ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ

กลยุทธ์และแผนการดำเนินการต่างๆ ที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ของผู้วิจัยได้นำการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) มาใช้เช่นกัน เพื่อนำข้อมูลจุดแข็งและโอกาสที่เกิดขึ้นไปใช้ในการปรับภาพลักษณ์ของสถานีวิทย์โทรทัศนีกองทัพบกช่อง 5

2. องค์ประกอบของการวิเคราะห์สถานการณ์ SWOT Analysis.

สำหรับในขั้นตอนการวิเคราะห์ SWOT Analysis จะมีขั้นตอนการวิเคราะห์โดยจะแบ่งเป็นปัจจัยในด้านของภายในองค์กรสำหรับการวิเคราะห์ประเด็นในด้านของจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ในที่นี้ทางผู้วิจัยจะใช้ในส่วนของตัวเอง McKinsey 7S Model ในการพิจารณาปัจจัยต่างๆ เพื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร ในขณะที่การวิเคราะห์ในด้านโอกาส (O) และอุปสรรค (T) จะอาศัยการวิเคราะห์เกี่ยวกับด้านของการวิเคราะห์ปัจจัยสภาวะแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis: PEST Analysis) ซึ่งได้แก่ ทางการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal), (ทางเศรษฐกิจ) Economic, ทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture) และทางเทคโนโลยี (Technology) โดยสามารถแยกเป็นปัจจัยได้ ดังต่อไปนี้

มีการนำ McKinsey 7S Model มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ หรือการดำเนินงานขององค์กร และธุรกิจจำนวนมาก เช่น Naipinit et al. (2014) ได้ทำการศึกษา และค้นพบว่า มีการนำ McKinsey 7S Model ทั้ง 7 องค์ประกอบ ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) ทักษะ (Skills) บุคลากร (Staff) สไตล์ (Style) ค่านิยมร่วม (Share Value) มาใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจ ซึ่งมีผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับการศึกษาของ Spaho (2014) ที่ได้ทำการศึกษา และค้นพบว่า ธุรกิจจำนวนมากได้มีการประยุกต์ใช้ McKinsey 7S Model ในการนำมาใช้เพื่อการจัดการที่จะส่งผลให้การบริหารโครงการประสบความสำเร็จ เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ Dixon (2014) ซึ่งค้นพบว่า McKinsey 7S Model เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ประเมินสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรจำแนกตามปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรอย่างครอบคลุม นำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ เพื่อดำเนินการและจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ส่งผลให้เกิดความสำเร็จขององค์กร และ Stefanovska (2014) ได้กล่าวถึง แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นความท้าทายของผู้จัดการและทีมงาน การใช้เครื่องมือมาตรฐานในกระบวนการกำหนดแนวทางกลยุทธ์ จึงต้องมีการประยุกต์ให้ตรงกับบริบทของการดำเนินงานองค์กร และพอเพียงต่อความซับซ้อนของปัญหา ในการกำหนดแนวทางกลยุทธ์ ควรใช้ McKinsey 7S Model ที่มีองค์ประกอบ ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) ทักษะ (Skills) บุคลากร (Staff) สไตล์ (Style) ค่านิยมร่วม (Share Value) และในการศึกษาของ Srivastava (2014) ได้ค้นพบว่า องค์กรในอินเดียที่มีการนำ McKinsey 7S Model มาใช้พบว่า มีผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้นทั้งด้านการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและต้นทุน นอกจากนี้การศึกษาของ Gallego-Toledo (2014) ได้นำเสนอว่านอกเหนือจากปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ยังมีปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะ McKinsey 7S Model อีกทั้งสนามกอล์ฟในประเทศมาเลเซีย

จำนวน 68 สนาม ได้มีส่วนร่วมในการศึกษา ด้านสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานสนามกอล์ฟ (Human Kinetics, Inc. P.143-158, 2012) เพื่อสร้างให้เกิดมาตรฐานในการบริการที่ดีสำหรับงานวิจัย ที่มีการศึกษา หรือกล่าวถึง McKinsey 7S model มีดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 18 องค์ประกอบปัจจัยภายในองค์กร ของ McKinsey 7S Model

(ชื่อผู้วิจัย/ปีค.ศ.)	กลยุทธ์	โครงสร้าง	ระบบ	ทักษะ	บุคลากร	สไตล์	ค่านิยมร่วม
Peters & Waterman (1980)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pascale & Athos (1981)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Waterman, 1982)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dixon (2014)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Naipinit et al.(2014)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ndoda&Chaneta (2014)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Rhodes et al. (2014)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Spaho (2014)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Stefanovska (2014)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Srivastava (2014)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Van Weele & Van Raaij (2014)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

โชติรส จอมศรีกระยอม (2555) กล่าวถึงเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) แนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับ วิชยา คชสังข์สีห์ (2556) เห็นว่าควรต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 7 ประการ ของธุรกิจว่ามีลักษณะและมีสถานภาพอย่างไร 1.กลยุทธ์ (Strategy) 2. โครงสร้าง (Structure) 3.ระบบ (System) 4.รูปแบบ (Style) 5.การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staff) 6.ทักษะ (Skill) 7.ค่านิยมร่วม (Shared Value) โดยสามารถอธิบายให้เข้าใจได้ดังตารางที่ 19 ต่อไปนี้

ตารางที่ 19 ตัวอย่างปัจจัยในการวิเคราะห์ McKinsey 7S Model

ปัจจัย	ตัวแปรที่ก่อให้เกิด จุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W)
1. โครงสร้าง (Structure)	เป็น โครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของ ผู้บริหารการแบ่ง โครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม อาจพิจารณาจาก โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นมากน้อยเพียงไร ถ้าไม่ยืดหยุ่นหรือมีความยืดหยุ่นน้อย โอกาสความสำเร็จก็มีน้อย
2. กลยุทธ์ (strategy)	การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ของกิจการ และอาจพิจารณาจากองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนหรือไม่
3. ระบบ (System)	กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบ ที่ต่อเนื่อง สอดคล้องประสานกันทุกระดับ
4. รูปแบบ (Style)	การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร
5. การจัดการบุคลากร เข้าทำงาน (Staff)	การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
6. ทักษะ (Skill)	ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขายการให้บริการ
7. ค่านิยมร่วม (Share Value)	ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กรความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน

มีการนำ PEST Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสนามกอล์ฟ เช่น England Golf (2014) นำเสนอถึงความสำคัญของการวิเคราะห์ PEST ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องพิจารณาปัจจัยภายนอก ซึ่งมีอิทธิพลต่อสนามกอล์ฟและการดำเนินงานทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับ Aberdour Golf Club (2014) ซึ่งได้มีการพิจารณา PEST Analysis ในการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีโอกาสกระทบต่อการดำเนินธุรกิจสนามกอล์ฟ และ Nottingham Golf Club (2014) ได้นำเสนอ PEST Analysis ซึ่งได้กล่าวว่า เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร องค์กรจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์และการดำเนินงานที่สอดคล้อง โดยต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น สอดคล้องกับ Douglas Park Golf Club (2013) ได้วางแผนการดำเนินงานและกลยุทธ์ตลอดปี 2013 – 2018 โดยพิจารณาใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ PEST เพื่อระบุปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผล

กระทบต่อการบริหารจัดการสนามกอล์ฟ (Dunning Golf Club, 2014) ทั้งนี้ สามารถจำแนกองค์ประกอบ ทั้ง 4 ของ PEST Analysis ที่มีการนำไปใช้ได้ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 องค์ประกอบปัจจัยภายนอกองค์กร

(ชื่อผู้วิจัย/ปีค.ศ.)	กฎหมาย และ นโยบาย การเมือง	เศรษฐกิจ	สังคม	เทคโนโลยี
Castro (2013)	✓	✓	✓	✓
Josic (2013)		✓		
Sopon, Ilies&Petean (2013)		✓	✓	✓
Tabur (2013)	✓	✓		
Sirca (2013)	✓	✓	✓	✓
Bialowolski&Bialowolska (2014)	✓	✓	✓	✓
Dragnic (2014)	✓	✓	✓	✓
Golichenko and Svetlana Samovoleva (2014)		✓		✓
Shahateet, Al-Habashneh&Al-Majali (2014)	✓	✓		

โชติรส จอมศรีกระยอม (2555) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment Analysis: PEST Analysis) การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และ เทคโนโลยีที่ ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดขององค์กร ซึ่งมีผลต่อการแข่งขัน การกำหนดกลยุทธ์ การตัดสินใจและการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์และประเมินการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั่วไป

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis: PEST Analysis)

ปัจจัย	ตัวแปรที่ก่อให้เกิด โอกาส (O) และ อุปสรรค (T)
การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)	- กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในด้านต่างๆ ของรัฐบาล ความมั่นคง และ เสถียรภาพทางการเมือง นโยบายการเก็บภาษีของรัฐบาล
เศรษฐกิจ (Economic)	- สภาพเศรษฐกิจของประเทศ อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ - อัตราดอกเบี้ยระยะสั้นและระยะยาว - การเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ เช่น ลดค่าเงินทำให้ราคาสินค้าส่งออกของไทยมีมูลค่าลดลง ความต้องการสินค้าไทยในตลาดต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีการขยายตัวในการผลิตและการจ้างงานสูงขึ้น
สังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural)	- วิถีทางในการดำเนินชีวิตของประชาชน รวมทั้งทัศนคติ - การเปลี่ยนแปลงทางสังคม อาทิเช่น อัตราการเพิ่มของประชากร ลักษณะของครอบครัว ระดับการศึกษา - การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ซื้อสินค้าและบริการก่อให้เกิดวิธีการนำเสนอและวิธีการใช้สินค้าและบริการรูปแบบใหม่ๆ เช่น การให้สินเชื่อ การซ่อมบำรุง บริการเสริมอื่น ๆ
เทคโนโลยี (Technological)	จำนวนเงินลงทุนในด้านการวิจัย และพัฒนาทางเทคโนโลยี - การเกิดนวัตกรรมของสินค้าและบริการใหม่ๆ - การพัฒนาและการถ่ายทอดเทคโนโลยี

3. ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

(1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในบริษัท

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในบริษัทจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในบริษัทในทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูล เพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้าน โครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิถีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากรในการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของบริษัท เพื่อให้เข้าใจสถานการณ์และผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้านี้ ด้วยจุดแข็งของบริษัท คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในบริษัทนั่นเอง ว่าปัจจัยใดที่เป็นข้อได้เปรียบหรือเป็นจุดเด่นที่นำมาพัฒนาได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของบริษัท

ส่วนจุดอ่อนของบริษัทนั้นเป็นปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในบริษัท ว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสียเปรียบ ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไป

(2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัท

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัทนั้น จะทำให้สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจทั้งในและระหว่างประเทศ เช่น ด้านเศรษฐกิจ (เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบายการเงิน งบประมาณ) ด้านสังคม (เช่น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี) ด้านการเมือง (เช่น พระราชบัญญัติ มติคณะรัฐมนตรี นโยบายทางการเมือง) ด้านเทคโนโลยี (เช่น นวัตกรรมการผลิตพัฒนาการด้านเครื่องมือและอุปกรณ์) เป็นต้น โอกาสจากสภาพแวดล้อมจะเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกปัจจัยใด ที่สามารถส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินธุรกิจและสามารถนำข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้บริษัทเข้มแข็งขึ้น สำหรับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมจะเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบและก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพบริษัทให้มีความแข็งแกร่งและมีความพร้อมที่จะเผชิญกับผลกระทบดังกล่าว



ภาพประกอบที่ 8 กรอบแนวคิดการวิจัยและตัวแปร