

ภูมิหลังผู้ประกอบการกับความสำเร็จของทีวีดิจิทัล¹

อริสรา กำธรเจริญ²

บทคัดย่อ

บทความเรื่อง “ภูมิหลังผู้ประกอบการกับความสำเร็จของทีวีดิจิทัล” เป็นบทความสำรวจสภาพการณ์ของสื่อโทรทัศน์ปัจจุบัน จัดทำขึ้นจากการตั้งข้อสังเกตของผู้เขียนต่อสภาพการณ์ดังกล่าวในช่วงเปลี่ยนผ่านของอุตสาหกรรมโทรทัศน์เพื่อเข้าสู่ทีวีดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ภูมิหลังของผู้ประกอบการที่ได้รับใบอนุญาตให้ดำเนินกิจการทีวีดิจิทัลว่ามีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจหรือไม่ อย่างไร โดยแบ่งกลุ่มผู้ประกอบการออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์การดำเนินธุรกิจสถานีโทรทัศน์มาก่อน และกลุ่มผู้ประกอบการรายใหม่ที่เพิ่งเข้าสู่อุตสาหกรรมโทรทัศน์ ซึ่งพบว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจทีวีดิจิทัลล้วนแล้วแต่เป็นผู้ประกอบการที่เคยประกอบกิจการสถานีโทรทัศน์มาก่อน ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์การดำเนินงานสถานีโทรทัศน์ฟรีทีวี เช่น กรณีช่อง 3 และช่อง 7 หรือกลุ่มผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์การดำเนินงานสถานีโทรทัศน์ดาวเทียม เช่น กรณีช่องเวิร์คพอยท์ ช่อง 8 และช่อง MONO 29 ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นผู้มีประสบการณ์ทางธุรกิจโทรทัศน์ ทำให้ผู้ประกอบการกลุ่มนี้ทราบว่าจะต้องผลิตรายการรูปแบบใดและอย่างไร เพื่อให้เป็นที่ชื่นชอบของผู้ชม อีกทั้งยังทราบว่าต้องวางแผนการใช้งบประมาณ และจัดผังการออกอากาศรายการอย่างไร เพื่อให้แข่งขันได้ในทางธุรกิจ รวมทั้งจะทําอย่างไรเพื่อให้สถานีโดดเด่น แตกต่างจากสถานีคู่แข่งอื่นๆ และที่สำคัญคือ ผู้ประกอบการกลุ่มนี้มีฐานผู้ชมเดิมที่ติดตามมาชมรายการที่ช่องทีวีดิจิทัล ทำให้ประสบความสำเร็จได้ไม่ยากนักเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการที่ไม่มีประสบการณ์การดำเนินงานสถานีโทรทัศน์

Abstract

This article explores the current situation of Thai television industry observed by the author during the transition of the television industry to

¹ สกัดตามราชบัณฑิตยสถาน ขณะที่คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) สกัด “ทีวีดิจิทัล”.

² อาจารย์ ดร. ประจักษ์วิภาบริหารการสื่อสาร คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

access the digital television. The objective of this article is to analyze the background of entrepreneurs who are granted digital television's license. It is to study whether or not their backgrounds relevant to their success. The article categorizes the entrepreneurs into 2 groups: (1) those who have experiences in running the television station business, and (2) those who are newcomers in the television industry. The study found that successful entrepreneurs are the ones who used to operate television stations; for example, Channel 3 and Channel 7 which run free TV stations, or Workpoint TV channel, Channel 8 and MONO 29 channel which own satellite channels. Their experiences have equipped them with the know-how management to make successful programs. Moreover, their experiences in budget planning and broadcast scheduling that enable them to achieve in the business. They also know how to differentiate themselves from the rest. More importantly, they have audiences who follow them from their previous channels to their digital television channels. As mentioned, these are key to success in comparison with inexperience television business entrepreneurs.

อุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทยเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญเมื่อคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) เปิดประมูลทีวีดิจิทัลเมื่อปลายเดือนธันวาคม 2556³ การเปิดประมูลครั้งนี้นับเป็นครั้งแรกที่ภาคเอกชนได้เป็นเจ้าของกิจการโทรทัศน์ในลักษณะการได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการ ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของ กสทช. และยังทำให้ผู้รับชมรายการโทรทัศน์มีทางเลือกในการรับชมเพิ่มมากขึ้น

เดิมกิจการโทรทัศน์ของไทยถูกผูกขาดโดยภาครัฐ ซึ่งมีรูปแบบหลักๆ อยู่ 2 ประเภท ประเภทแรก คือ ภาครัฐเป็นเจ้าของและดำเนินการเอง อันได้แก่ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ดำเนินการโดยกองทัพบก และสถานีโทรทัศน์เอ็นบีที ดำเนินการโดยกรมประชาสัมพันธ์ ประเภทที่สอง คือ สถานีโทรทัศน์ที่ภาครัฐเป็นเจ้าของแต่ให้สัมปทานบริษัทเอกชนดำเนินการ ได้แก่ กรณีสถานี

³ คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ได้เปิดประมูลทีวีดิจิทัล เมื่อวันที่ 26 และ 27 ธันวาคม 2556 โดยวันที่ 26 ธันวาคม 2556 เป็นการเปิดประมูลช่องทั่วไป ความคมชัดสูง (HD) จำนวน 7 ใบอนุญาต และช่องทั่วไปความคมชัดปกติ (SD) จำนวน 7 ใบอนุญาต ส่วนวันที่ 27 ธันวาคม 2556 เปิดประมูลช่องข่าวสารและสาระ จำนวน 7 ใบอนุญาต และช่องเด็ก ครอบครัว และเยาวชน จำนวน 3 ใบอนุญาต.

โทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ดำเนินการโดยบริษัทบางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด และสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 ดำเนินการโดยบริษัทกรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด ส่วนสถานีโทรทัศน์โมเดิร์นไนน์ทีวี แม้ปัจจุบันจะแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนแล้ว แต่ภาครัฐโดยองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยก็ยังเป็นเจ้าของคลื่น ขณะที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส สถานีโทรทัศน์สาธารณะแห่งแรกของไทยที่ไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งเพิ่งเกิดขึ้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2551 ตามพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 ก็มีภาครัฐเป็นเจ้าของคลื่นเช่นเดียวกัน ซึ่งสถานีโทรทัศน์ทั้ง 6 สถานีนี้ถือออกอากาศในระบบแอนะล็อก หรือที่เรียกว่าฟรีทีวีเดิม

ในการเปิดประมูลทีวีดิจิทัลครั้งประวัติศาสตร์ของไทย หากพิจารณาภูมิหลังของผู้ชนะการประมูลใบอนุญาตทีวีดิจิทัลประเภทธุรกิจทั้ง 24 ใบอนุญาต จะพบว่า มี 2 กลุ่มหลักๆ คือ กลุ่มที่ 1 เป็นผู้ประกอบการที่เคยประกอบกิจการสถานีโทรทัศน์มาก่อน และกลุ่มที่ 2 ผู้ประกอบการรายใหม่ที่เพิ่งเข้าสู่อุตสาหกรรมนี้ ซึ่งในจำนวนผู้ที่เคยประกอบกิจการสถานีโทรทัศน์มาก่อนนั้นยังสามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มย่อย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์การดำเนินงานสถานีโทรทัศน์ฟรีทีวีเดิม อันได้แก่ ช่อง 3 ช่อง 7 และช่อง 9 ต่างก็ร่วมประมูลทีวีดิจิทัล โดยประมูลได้จำนวนใบอนุญาตอย่างน้อยแตกต่างกันไป กล่าวคือ บริษัท บีอีซี มัลติมีเดีย จำกัด (ช่อง 3) ประมูลได้ใบอนุญาตมากที่สุดจำนวน 3 ใบ คือ ช่องทั่วไปความคมชัดสูง (HD) ช่องทั่วไปความคมชัดปกติ (SD) และช่องเด็ก ครอบครัว และเยาวชน รองลงมา คือ บริษัท อสมท. จำกัด (มหาชน) (ช่อง 9) ได้ใบอนุญาต 2 ใบ คือ ช่องทั่วไปความคมชัดสูง (HD) และช่องเด็ก ครอบครัว และเยาวชน ขณะที่บริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด (ช่อง 7) ได้ใบอนุญาต 1 ใบ คือ ช่องทั่วไปความคมชัดสูง (HD)

กลุ่มที่ 2 ผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์การดำเนินงานสถานีโทรทัศน์ดาวเทียม ซึ่งผู้ชนะการประมูลทีวีดิจิทัลจะอยู่ในกลุ่มนี้มากที่สุด ประกอบด้วย

กลุ่มแรกมี ชนะการประมูล 2 ช่อง คือ ช่องความคมชัดสูง (HD) ประมูลโดยบริษัท จีเอ็มเอ็ม เอชดี ดิจิทัล ทีวี จำกัด และช่องความคมชัดปกติ (SD) ประมูลโดยบริษัท จีเอ็มเอ็ม เอสดี ดิจิทัล ทีวี จำกัด

กลุ่มทรู ชนะการประมูล 2 ช่อง คือ ช่องความคมชัดปกติ (SD) ประมูลโดยบริษัท ทรู ดิจิทัล จำกัด และช่องข่าวสารและสาระ ประมูลโดยบริษัท ไทย นิวส์ เน็ตเวิร์ค จำกัด (ทีเอ็นเอ็น)

กลุ่มเนชั่น ชนะการประมูล 2 ช่อง คือ ช่องความคมชัดปกติ (SD) ประมูล

โดยบริษัท แบนคอก บิสซิเนส บรอดแคสต์ติ้ง จำกัด และช่องข่าวสารและสาระ
ประมุขโดยบริษัท เอ็นบีซี เน็กซ์ วิชั่น จำกัด

กลุ่มทีวีพูล คณะกรรมการประมุข 2 ช่อง คือ ช่องข่าวสารและสาระ และช่องเด็ก
ครอบครัว และเยาวชน ประมุขโดยบริษัท ไทยทีวี จำกัด

ส่วนเวิร์คพอยท์ อาร์เอส และโมโน ประมุขได้บริษัทละ 1 ช่อง คือ ช่องทั่วไป
ความคมชัดปกติ (SD) ประมุขโดยบริษัท ไทย บรอดคาสติ้ง จำกัด บริษัท อาร์.
เอส.เทลวิชั่น จำกัด และบริษัท โมโน บรอดคาสท์ จำกัด ตามลำดับ

ขณะที่ผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์การดำเนินงานสถานีข่าวออกอากาศใน
ระบบทีวีดาวเทียม ไม่ว่าจะเป็นสปริงนิวส์ เดลินิวส์ และวอยซ์ทีวี ต่างก็ชนะการ
ประมูลช่องข่าวสารและสาระ ประมุขโดยบริษัท สปริงนิวส์ เทเลวิชั่น จำกัด
(สปริงนิวส์) บริษัท ดีเอ็น บรอดคาสท์ จำกัด (เดลินิวส์) และบริษัท วอยซ์ ทีวี
จำกัด (วอยซ์) ตามลำดับ

สำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ที่เพิ่งเข้าสู่อุตสาหกรรมโทรทัศน์มีจำนวนไม่
มากนัก สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 ผู้ประกอบการรายใหม่ที่มาจากธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจสื่อสารมวลชน
มีเพียงบริษัทเดียว คือ บริษัท บางกอก มีเดีย แอนด์ บรอดคาสติ้ง จำกัด (กลุ่ม
ปราสาททองโอสถ) ซึ่งเดิมทำธุรกิจโรงพยาบาลและสายการบิน แม้ก่อนหน้า
การประมูลใบอนุญาตทีวีดิจิทัล บริษัทจะเริ่มทดลองออกอากาศทีวีดาวเทียมมาบ้าง
แต่ก็ไม่ได้ดำเนินการเต็มรูปแบบอย่างผู้ชนะการประมูลในกลุ่มที่มีประสบการณ์
การออกอากาศทีวีดาวเทียม จึงนับเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ในธุรกิจนี้ ประมุขได้
ใบอนุญาต 1 ใบ ช่องทั่วไปความคมชัดสูง (HD) ดำเนินการในนามบริษัท PPTV

กลุ่มที่ 2 ผู้ประกอบการรายใหม่ที่มาจากธุรกิจสื่อสารมวลชนอื่นๆ มี 3 บริษัท
ประกอบด้วย บริษัท ทริปเปิล วี บรอดคาสท์ จำกัด (เครือไทยรัฐ) เดิมทำธุรกิจ
หนังสือพิมพ์ *ไทยรัฐ* และบริษัทอมรินทร์ เทเลวิชั่น จำกัด เดิมทำธุรกิจสิ่งพิมพ์
ชนะการประมูลในช่องทั่วไปความคมชัดสูง (HD) แม้ทั้งไทยรัฐและอมรินทร์จะเคย
ทำทีวีดาวเทียมมาบ้าง⁴ แต่ก็ยังเป็นเพียงการเตรียมความพร้อมก่อนการประมูล
ทีวีดิจิทัล ไม่ได้ทำในเชิงธุรกิจอย่างผู้ชนะการประมูลในกลุ่มที่มีประสบการณ์การ
ออกอากาศทีวีดาวเทียม จึงนับเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ ขณะที่บริษัท 3เอ
มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ชนะการประมูลช่องข่าวสารและสาระ แม้จะเคยทำรายการข่าว
ให้สถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 แต่ก็ไม่มีประสบการณ์การดำเนินงานสถานี
โทรทัศน์

⁴ไทยรัฐ ดำเนินงานช่องไทยรัฐทีวี บนแพลตฟอร์มเคเบิล CTH ส่วนอมรินทร์ ดำเนินงานช่อง Amarin Activ TV.

จากภูมิหลังที่แตกต่างกันของผู้ชนะการประมูลทีวีดิจิทัลดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนสนใจวิเคราะห์ว่า ภูมิหลังที่แตกต่างกันนั้นจะมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจทีวีดิจิทัลหรือไม่ อย่างไร ซึ่งบทความนี้เป็นบทความตรวจสอบสภาพการณ์ของสื่อโทรทัศน์ปัจจุบัน และจัดทำขึ้นจากการตั้งข้อสังเกตของผู้เขียนต่อสภาพการณ์ดังกล่าวในช่วงเปลี่ยนผ่านของอุตสาหกรรมโทรทัศน์เพื่อเข้าสู่ทีวีดิจิทัล

กรอบความคิดของการวิเคราะห์

Gillian Doyle (2002) กล่าวถึงการเป็นเจ้าของกิจการสื่อสารมวลชนโดยให้ความสำคัญกับจำนวนสื่อที่เจ้าของกิจการครอบครอง ซึ่งจะส่งผลต่อความหลากหลายของเนื้อหาที่สื่อมวลชนผลิตขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือเจ้าของกิจการสื่อสารมวลชนที่เป็นเจ้าของสื่อเพียงสื่อเดียว เช่น เป็นเจ้าของหนังสือพิมพ์ หรือเป็นเจ้าของสื่อโทรทัศน์ หรือเป็นเจ้าของสื่อวิทยุ และกลุ่มที่สองคือ เจ้าของกิจการสื่อสารมวลชนที่เป็นเจ้าของสื่อหลายสื่อ เช่น เป็นเจ้าของหนังสือพิมพ์และสถานีโทรทัศน์ หรือเป็นเจ้าของสถานีวิทยุและสถานีโทรทัศน์ ซึ่ง Doyle มองว่า เมื่อเจ้าของกิจการสื่อสารมวลชนเป็นเจ้าของสื่อหลายสื่อ จะทำให้สินค้าที่สื่อมวลชนผลิตขึ้นไม่มีความหลากหลาย เพราะผลิตจากผู้ผลิตเพียงไม่กี่คน นอกจากนี้ยังทำให้อำนาจของสื่อมีมาก การนำเสนอเนื้อหาจากสื่อมวลชนอาจเป็นไปได้ในลักษณะการครอบงำผู้รับสาร ตรงกันข้าม หากเจ้าของกิจการสื่อสารมวลชนเป็นเจ้าของสื่อเพียงสื่อเดียว จะทำให้มีผู้ผลิตเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้สินค้าที่ผลิตขึ้นมีความหลากหลายทั้งในด้านเนื้อหาและรูปแบบ อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ถูกโต้แย้งโดยกลุ่มที่มีความเห็นต่างออกไป ซึ่งกลุ่มที่เห็นต่างกลับมองว่าธุรกิจสื่อสารมวลชนที่มีเจ้าของเพียงไม่กี่ราย มีผู้ผลิตน้อยราย มีการแข่งขันน้อย ย่อมสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถสร้างเนื้อหาที่มีความหลากหลายได้อย่างมีคุณภาพ กล่าวคือ เมื่อมีผู้ผลิตน้อยราย เจ้าของกิจการมักจะเป็นบริษัทใหญ่ มีงบประมาณมาก จึงมีศักยภาพในการลงทุนผลิตสินค้าใหม่ๆ ที่มีความแตกต่างจากสินค้าเดิมได้มากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับกรณีที่มีผู้ผลิตจำนวนมาก แต่บรรดาผู้ผลิตเหล่านั้นล้วนแต่เป็นเจ้าของกิจการรายเล็กๆ (Doyle, 2002)

ทั้งนี้ สินค้าที่ผู้ผลิตสื่อสร้างขึ้น เป็นสินค้าที่ให้ประสบการณ์ เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ เป็นผลงานทรัพย์สินทางปัญญาที่ต้องใช้องค์ความรู้และแรงบันดาลใจในการผลิต โดยนำเสนอในรูปแบบเนื้อหาสารหรือเรื่องราว ซึ่งสามารถสร้างการรับรู้ ประสบการณ์ และส่งผลต่ออารมณ์ของผู้รับสาร มีทั้งรูปแบบที่จับต้องได้เหมือนสินค้าทั่วไป เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร และรูปแบบที่จับต้องไม่ได้ อย่างสินค้าชนิดอื่นๆ เช่น แนวความคิดหลักของละครหรือรายการโทรทัศน์ ซึ่งโดยทั่วไป

แล้วผู้ผลิตจะมีเป้าหมายคือ ผลิตเนื้อหาเพื่อดึงดูดใจผู้รับสารให้ได้จำนวนมากที่สุด เปรียบเสมือนการสร้างกลุ่มผู้ชม และขายกลุ่มผู้ชมเหล่านี้ให้กับผู้สนับสนุนโฆษณา นำมาซึ่งรายได้ทางธุรกิจ (Kung, 2008) อย่างไรก็ตาม ในทางการตลาด มีนักการตลาดจำนวนไม่น้อยที่มองว่าโอกาสที่สินค้าจะตอบสนองความต้องการของคนทุกกลุ่ม ย่อมเป็นไปได้ยาก จึงเกิดแนวคิดการแบ่งส่วนตลาด (market segmentation) แนวคิดนี้ได้แบ่งตลาดออกเป็นส่วนย่อยๆ ซึ่งมีกลุ่มลูกค้าที่มีคุณลักษณะและความต้องการคล้ายคลึงกัน เพื่อจะได้ผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่มีความคล้ายคลึงกัน โดยมีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน กล่าวคือ ขั้นตอนแรก ระบุสิ่งที่ตลาดเป้าหมายของเรามีเหมือนกันซึ่งแตกต่างไปจากตลาดเป้าหมายอื่น ขั้นตอนต่อมา ระบุคุณลักษณะสำคัญของตลาดเป้าหมาย และขั้นตอนสุดท้ายคือ ระบุขนาดและศักยภาพของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งควรเป็นตลาดที่มีขนาดและศักยภาพในการสร้างความเติบโตให้กับธุรกิจ (Walker and Mullins, 2014)

ในประเด็นสินค้าที่ผู้ผลิตสื่อสร้างขึ้น หากพิจารณาในภาพใหญ่โดยมองช่องทีวีดิจิทัลเป็นสินค้าที่ผู้ได้รับใบอนุญาตสร้างขึ้น การจะทำให้ทีวีดิจิทัลแต่ละช่องจะประสบความสำเร็จ เป็นสินค้าที่ได้รับความนิยมจากผู้ชมนั้น Kati Forster (2011) ระบุว่า สถานีโทรทัศน์แต่ละสถานีจะต้องสร้างอัตลักษณ์ของสถานีให้ได้ (brand identity) เริ่มจากการวางตำแหน่งของสถานี (brand positioning) ในใจผู้ชม โดยพิจารณาว่าสถานีของเรามีสิ่งใดที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้ชมเป้าหมาย สถานีคู่แข่งของเราเป็นอย่างไรในกลุ่มผู้ชมเป้าหมายเดียวกัน สถานีของเรามีสิ่งใดที่เหมือนและแตกต่างไปจากสถานีคู่แข่ง ซึ่งคุณสมบัติที่โดดเด่นของสถานีจะนำไปกำหนดเป็นคุณค่าของสถานี (brand promise) ในรูปแบบพันธกิจของสถานี (mission) หรือคำขวัญของสถานี (slogan) นอกจากนี้ Forster ยังได้กล่าวถึงการสร้างสรรค์เนื้อหาและรูปแบบรายการให้โดดเด่นชัดเจน ซึ่งถือเป็นภารกิจสำคัญของธุรกิจสื่อสารมวลชน รายการที่ผลิตขึ้นควรสะท้อนคุณค่าของสถานี รวมไปถึงควรมีเนื้อหาที่เจาะลึก เป็นเนื้อหาเฉพาะที่รับชมได้ทางสถานีของเราเพียงแห่งเดียว ซึ่งจะนับปัจจัยสำคัญที่สร้างให้สถานีเรามีความแตกต่างจากสถานีคู่แข่ง ทั้งนี้ในบรรดารูปแบบรายการต่างๆ รายการข่าวสะท้อนความน่าเชื่อถือ ความสามารถ และการยอมรับจากผู้ชมที่มีต่อสถานีได้เป็นอย่างดี (Forster, 2011) โดยประเด็นความแตกต่างนี้มีความหมายอย่างมากต่อการแข่งขันทางธุรกิจ สินค้าที่จะครองใจผู้บริโภคได้ดีต้องเป็นสินค้ามีคุณลักษณะตรงกับความต้องการของผู้บริโภคและแตกต่างไปจากสินค้าของคู่แข่ง อันนับเป็นหน้าที่ของเจ้าของสินค้าที่จะต้องสื่อคุณลักษณะที่แตกต่างนี้ไปยังผู้บริโภคให้ได้ ซึ่งการโฆษณาสามารถช่วยทำหน้าที่ในการสื่อสารนี้ได้ (Colin et al., 2004)

อนึ่ง สำหรับพฤติกรรมของผู้ชมในการรับชมรายการโทรทัศน์นั้น จากการศึกษาวิธีการและเหตุผลในการรับชมรายการโทรทัศน์ของ Barbara Lee and Robert Lee (1995) พบว่า ผู้ชมมีระดับความตั้งใจในการชมรายการโทรทัศน์แตกต่างกันไปตามเนื้อหาที่รับชม ช่วงเวลาที่รับชม กิจกรรมอื่นที่ทำการระหว่างการรับชม แรงจูงใจในการรับชม ตลอดจนบุคคลที่รับชมโทรทัศน์ด้วย โดยผู้ชมมักเปิดโทรทัศน์ไว้ทั้งวัน เหมือนเปิดไฟในบ้านทิ้งไว้ และทำกิจกรรมอื่นๆ ในระหว่างการชมโทรทัศน์ เช่น รับประทานอาหาร รับประทานอาหาร อ่านหนังสือ พุดคุยกัน และทำงานบ้าน เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมในการรับชมรายการโทรทัศน์นี้ เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำ โดยผู้ชมมักจะเปิดชมรายการเดิมที่ทราบว่าจะออกอากาศในช่วงเวลานั้นมากกว่าจะกดรีโมตคอนโทรลไปช่องอื่นๆ เพื่อดูว่าช่วงเวลานั้นมีรายการใดบ้างออกอากาศ ทางด้านเหตุผลในการรับชมโทรทัศน์ พบว่า ผู้ชมรับชมรายการโทรทัศน์ด้วยเหตุผลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นตั้งใจรับชม เปิดโทรทัศน์เป็นเพื่อนเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว ทำให้อารมณ์ดี มีเรื่องไปพุดคุยกับคนอื่น ช่วยผ่อนคลายความเครียด หลีกหนีจากความกังวลในชีวิตประจำวัน ได้เข้าไปอยู่ในอีกโลกหนึ่งในสถานที่ เวลา สถานการณ์ ที่ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นในชีวิตจริง การรับชมรายการโทรทัศน์เป็นเหมือนยานอนหลับ ที่ทำให้ผู้ชมลืมปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ ซึ่งการผ่อนคลายลักษณะนี้จะไม่เกิดขึ้นกับการทำกิจกรรมอื่นที่ต้องใช้พลังกำลัง หรือความตั้งใจมากๆ นอกจากนี้ Lee and Lee ยังพบว่า ผู้ชมรับชมโทรทัศน์เพราะต้องการข้อมูลข่าวสาร เป็นการเรียนรู้ เพื่อให้ทันสถานการณ์ ได้ข้อมูลใหม่ที่น่าสนใจ เป็นอาหารสมอง และมีผู้ชมจำนวนไม่น้อยที่ใช้รายการโทรทัศน์เป็นแนวทางเพื่อสำรวจตัวเอง และเป็นแนวทางในการจัดการกับปัญหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวเอง

สำหรับผู้ที่มีสนใจจะลงทุนในธุรกิจที่น่าเสนอได้ทั้งภาพและเสียงอย่างกิจการโทรทัศน์นั้น สิ่งสำคัญคือ ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ โดยเจ้าของธุรกิจต้องสามารถสร้างความสมดุลระหว่างความคิดสร้างสรรค์และงบประมาณที่ใช้ในการลงทุน สามารถแปลงจากแนวความคิดให้เกิดเป็นสินค้าสื่อมวลชน (Block, 2001) ตัวอย่างเช่น ในการผลิตรายการโทรทัศน์ ผู้สร้างสรรค์รายการย่อมนำเสนอความคิดว่าต้องการทำรายการรูปแบบใด มีเนื้อหา ผู้ดำเนินรายการ การถ่ายทำ สถานที่ถ่ายทำเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำอย่างไรให้แนวความคิดนั้นถูกถ่ายทอดออกมาเป็นรายการโทรทัศน์ให้ผู้ชมได้ชมและคุ้มค่ากับการลงทุนเป็นหน้าที่ของเจ้าของธุรกิจ นอกจากนี้ เจ้าของธุรกิจต้องมีความเชี่ยวชาญ โดยสามารถเชื่อมโยงความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ปรากฏ ประเด็นที่ต้องพิจารณา ตลอดจนประสบการณ์ เพื่อหาทางออกที่เหมาะสมให้กับปัญหานั้นๆ ซึ่งความเชี่ยวชาญนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับประสบการณ์ ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ผู้ลงทุนรายใหม่ที่ไม่มีประสบการณ์มักไม่สามารถ

หาทางออกที่เหมาะสมให้กับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาได้ ไม่เพียงเท่านั้น เจ้าของธุรกิจก็จะต้องมีความสามารถในการสร้างทีมที่ยอดเยี่ยม มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการจูงใจทีมงาน เข้าใจสนิยามและความต้องการของผู้บริโภค สื่อถึงเห็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี ตลอดจนมองเห็นโอกาสทางธุรกิจท่ามกลางสภาพการณ์การแข่งขันทางธุรกิจ (Kung, 2008)

ความสำเร็จของทีวีดิจิทัล

ก่อนเริ่มการประมูลทีวีดิจิทัล อันดับความนิยมในการรับชมรายการโทรทัศน์ของช่องฟรีทีวีจากผู้ชมทั่วประเทศ อันดับ 1 คือ ช่อง 3 รองลงมา คือ ช่อง 7 ช่อง 9 ช่อง 5 ช่องไทยพีบีเอส และช่องเอ็นบีที ตามลำดับ โดยช่อง 3 มีส่วนแบ่งผู้ชม 40.8% ช่อง 7 มี 37.6% ช่อง 9 มี 8.6% ช่อง 5 มี 6.9% ช่องไทยพีบีเอสมี 4.9% และน้อยที่สุด คือ ช่องเอ็นบีที มี 1.2% ถ้าพิจารณาเฉพาะพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ช่อง 3 มีส่วนแบ่งผู้ชม 30.4% ช่อง 7 มี 21.8% ช่อง 9 มี 4.9% ช่อง 5 มี 4.5% ช่องไทยพีบีเอสมี 1.2% และอันดับสุดท้าย ช่องเอ็นบีที มีส่วนแบ่งผู้ชมเพียง 1%⁵

หลังการประมูลใบอนุญาตประกอบกิจการทีวีดิจิทัล มีผู้ประกอบการ 1 รายที่ต้องปรับแผนธุรกิจ คือ บริษัท บีอีซี มัลติมีเดีย จำกัด (ช่อง 3) ซึ่งประมูลได้ใบอนุญาต 3 ช่อง คือ ช่องทั่วไปความคมชัดสูง (HD) ช่องทั่วไปความคมชัดปกติ (SD) และช่องเด็ก ครอบครัว และเยาวชน แต่ศาลปกครองกลางได้ไต่ถามไต่สวนให้บริษัท บีอีซี มัลติมีเดีย จำกัด ร่วมกับบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด นำรายการช่อง 3 ระบบแอนะล็อกไปออกอากาศแบบคู่ขนานในช่อง 33 HD ทำให้บริษัท บีอีซี มัลติมีเดีย จำกัด ต้องปรับแผนธุรกิจเพราะช่องทีวีดิจิทัลลดลงจาก 3 ช่อง เหลือ 2 ช่อง นอกจากนี้ ยังมีผู้ประกอบการอีก 1 ราย คือ บริษัท ไทยทีวี จำกัด ที่ประสบภาวะขาดทุนจนไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ โดยปฏิเสธการชำระค่าประมูลใบอนุญาตทีวีดิจิทัล งวดที่ 2 และขอยุติการออกอากาศ ขณะที่ผู้ประกอบการรายอื่นๆ ยังคงแข่งขันอย่างหนักเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งผู้ชมรายการ ซึ่งผลสำรวจความนิยมการรับชมทีวีดิจิทัลทั่วประเทศเดือนมิถุนายน-สิงหาคม 2558 เป็นดังนี้⁶

⁵ “ทีวีดิจิทัล: สงครามแย่งชิงคนดู”, สืบค้นจาก <http://www.positioningmag.com/content>.

⁶ ข้อมูลจาก AC Nielson.

ตารางที่ 1: ผลสำรวจความนิยมการรับชมทีวีดิจิทัลทั่วประเทศ เดือนมิถุนายน-สิงหาคม 2558

อันดับ	1-30 มิถุนายน		1-30 กรกฎาคม		1-16 สิงหาคม	
	ช่อง	Rating	ช่อง	Rating	ช่อง	Rating
1	ช่อง 7	3.379	ช่อง 7	3.334	ช่อง 7	3.573
2	ช่อง 3	2.938	ช่อง 3	2.936	ช่อง 3	2.579
3	เวิร์คพอยท์	0.838	เวิร์คพอยท์	0.884	เวิร์คพอยท์	1.016
4	ช่อง 8	0.465	ช่อง 8	0.527	ช่อง 8	0.619
5	MONO 29	0.403	MONO 29	0.439	MONO 29	0.452
6	ช่อง 9	0.384	ONE	0.332	ช่อง 3 SD	0.308
7	ONE	0.258	ช่อง 9	0.297	ช่อง ONE	0.293
8	ช่อง 3 SD	0.231	ช่อง 3 SD	0.264	ช่อง 9	0.287
9	ช่อง 5	0.230	ช่อง 5	0.158	True4U	0.189
10	ช่องไทยรัฐ	0.202	ช่องไทยรัฐ	0.155	ช่อง 5	0.150
11	ไทยพีบีเอส	0.150	ไทยพีบีเอส	0.142	ช่องไทยรัฐ	0.149
12	True4U	0.108	3 Family	0.108	ไทยพีบีเอส	0.131
13	3 Family	0.107	True4U	0.124	3 Family	0.121
14	PPTV	0.09	PPTV	0.114	PPTV	0.115
15	GMM25	0.075	GMM25	0.090	GMM25	0.096
16	new)tv	0.073	new)tv	0.082	new)tv	0.094
17	AMARIN	0.071	AMARIN	0.072	Spring News	0.075
18	Thai TV	0.070	TNN24	0.070	TNN24	0.073
19	TNN24	0.069	Thai TV	0.064	AMARIN	0.068
20	Nation	0.067	Nation	0.059	Nation	0.067
21	Spring News	0.056	Spring News	0.056	Thai TV	0.064
22	MCOT Family	0.042	MCOT Family	0.044	MCOT Family	0.050
23	Bright TV	0.032	Bright TV	0.032	NOW	0.035
24	LOCA	0.026	NOW	0.031	Bright TV	0.034

อันดับ	1-30 มิถุนายน		1-30 กรกฎาคม		1-16 สิงหาคม	
	ช่อง	Rating	ช่อง	Rating	ช่อง	Rating
25	NOW	0.024	LOCA	0.027	LOCA	0.029
26	Voice TV	0.021	Voice TV	0.021	Voice TV	0.026

หากพิจารณาเฉพาะพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลสำรวจความนิยมการรับชมทีวีดิจิทัล ระหว่างวันที่ 1-16 สิงหาคม 2558 เป็นดังนี้

ตารางที่ 2: ผลสำรวจความนิยมการรับชมทีวีดิจิทัล ระหว่างวันที่ 1-16 สิงหาคม 2558

อันดับ	1-16 สิงหาคม	
	ช่อง	Rating
1	ช่อง 3	4.254
2	ช่อง 7	2.955
3	เวิร์คพอยท์	1.021
4	MONO 29	0.540
5	ช่อง 8	0.392
6	ช่อง 9	0.390
7	ช่อง ONE	0.325
8	ช่อง 3 SD	0.292
9	ช่อง 5	0.277
10	True4U	0.250
11	3 Family	0.195
12	ไทยพีบีเอส	0.164
13	PPTV	0.148
14	ช่องไทยรัฐ	0.144
15	TNN24	0.138
16	new)tv	0.111
17	Spring News	0.110
18	Nation	0.099

อันดับ	1-16 สิงหาคม	
	ช่อง	Rating
18	Nation	0.099
18	GMM 25	0.099
20	AMARIN	0.059
21	LOCA	0.050
22	NOW	0.045
23	Thai TV	0.044
24	MCOT Family	0.043
25	Voice TV	0.039
26	Bright TV	0.024

จากผลสำรวจความนิยมในการรับชมทีวีดิจิทัลของผู้ชมทั่วประเทศข้างต้นจะเห็นว่า ช่องทีวีดิจิทัลที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 1 และอันดับ 2 ยังเป็นช่อง 7 และช่อง 3 เจ้าของช่องฟรีทีวีเดิม และหากพิจารณาเฉพาะพื้นที่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ผลสำรวจวันที่ 1-16 สิงหาคม 2558 พบว่า ช่อง 3 ได้รับความนิยมมากกว่าช่อง 7 โดยช่อง 3 มี rating 4.254 เป็นอันดับที่ 1 ตามด้วยช่อง 7 rating 2.955 เป็นอันดับที่ 2 แม้จำนวนผู้ชมของทั้ง 2 ช่องจะลดลง เนื่องจากมีทีวีดิจิทัลช่องอื่นๆ มาแบ่งจำนวนผู้ชมไป แต่ก็ยังคงรักษาตำแหน่งผู้นำในอุตสาหกรรมนี้ไว้ได้ ซึ่งการเป็นผู้ประกอบการเดิมที่เคยดำเนินงานฟรีทีวีมาก่อนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันอยู่หลายประการ ประการแรกคือ ประสบการณ์การดำเนินงานที่สั่งสมมาอย่างยาวนานหลายสิบปี ทำให้ทั้งช่อง 7 และช่อง 3 ตระหนักว่า กลุ่มผู้ชมเป้าหมายของตนเป็นกลุ่มใดและรายการรูปแบบใดที่ผู้ชมชื่นชอบ โดยช่อง 7 สามารถดึงดูดใจผู้ชมในต่างจังหวัดได้เป็นอย่างดี ขณะที่ผู้ชมของช่อง 3 อยู่ในเมืองเป็นหลัก การที่ผู้บริหารของช่อง 7 และช่อง 3 ทราบกลุ่มผู้ชมเป้าหมายนี้ สอดคล้องกับแนวคิดทางการตลาดเรื่องตลาดเป้าหมาย (target market) ที่กล่าวว่า เจ้าของธุรกิจทุกประเภทไม่จำกัดเฉพาะธุรกิจสื่อสารมวลชน จะต้องหาให้เจอว่าลูกค้าของเราเป็นใคร เพื่อจะได้สร้างสินค้าให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย โดยกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของเราควรเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการสร้างความเติบโตให้ธุรกิจด้วย เช่นเดียวกับธุรกิจทีวีดิจิทัลในกรณีของช่อง 7 และช่อง 3 ที่กลุ่มผู้ชมเป้าหมายทั้งต่างจังหวัดและในเมือง ต่างก็เป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพ

ในการรับชมและซื้อสินค้า ซึ่งส่งผลต่อยอดการซื้อโฆษณาของบริษัทเอเจนซีโฆษณา กล่าวคือ แม้กลุ่มผู้ชมในเมืองจะมีจำนวนไม่มากเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มผู้ชมในต่างจังหวัด แต่ก็ยังเป็นกลุ่มผู้ชมที่มีกำลังซื้อสูง ขณะที่กลุ่มผู้ชมในต่างจังหวัดแม้อกำลังซื้อไม่มากเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มผู้ชมในเมือง แต่ก็มีจำนวนมาก ส่งผลให้เจ้าของผลิตภัณฑ์มองเห็นความคุ้มค่าในการซื้อสื่อโฆษณาในช่อง 7 และช่อง 3

ข้อได้เปรียบประการต่อมาคือ ฐานผู้ชมเดิม ก่อนการประมูลทีวีดิจิทัลทั้งช่อง 3 และช่อง 7 มีส่วนแบ่งผู้ชมรวมกันมากกว่า 70% จากจำนวนผู้ชมทั่วประเทศ ขณะที่ทีวีช่องอื่นๆ มีสัดส่วนผู้ชมรวมกันไม่ถึง 30% จากฐานผู้ชมเดิมที่มีเป็นจำนวนมากส่งผลให้ทั้งช่อง 3 และช่อง 7 ยังคงได้รับความนิยมจากผู้ชมเป็นอันดับ 1 และ 2 ประกอบกับพฤติกรรมการเปิดรับชมรายการโทรทัศน์ที่ผู้ชมมักจะเปิดชมรายการเดิมๆ ช่องเดิมๆ ที่ทราบว่าจะออกอากาศในช่วงเวลานั้น มากกว่าจะกดรีโมตคอนโทรลไปช่องอื่นๆ เพื่อดูว่าช่วงเวลานั้นมีรายการใดบ้างออกอากาศ (Lee and Lee, 1995) ด้วยเหตุนี้ จึงยังเป็นโอกาสให้ฐานผู้ชมเดิมยังคงชมรายการจากช่อง 3 และช่อง 7 อย่างไรก็ตาม หากมีผู้ชมจำนวนไม่น้อยเปิดรับชมทีวีด้วยความคุ้นเคยแล้วเพราะเหตุใดช่อง 5 ช่อง 9 และช่องไทยพีบีเอส ซึ่งเป็นช่องฟรีทีวีเดิมที่ผู้ชมคุ้นเคยในการรับชม จึงไม่ได้รับความนิยมเป็นอันดับรองๆ ลงมาจากช่อง 3 และช่อง 7 แต่กลับถูกทีวีดิจิทัลช่องใหม่อย่างช่องเวิร์คพอยท์ ช่อง 8 ช่อง MONO 29 ช่อง 3SD ช่อง 28 ช่อง ONE ช่อง True4U และช่องไทยรัฐ ดึงผู้ชมไป และมีอันดับความนิยมในการรับชมที่ดีกว่า เหตุผลประการสำคัญเป็นเพราะฐานผู้ชมเดิมของทั้งช่อง 5 ช่อง 9 และช่องไทยพีบีเอส มีสัดส่วนไม่มากนัก ทั้ง 3 ช่องมีสัดส่วนผู้ชมทั่วประเทศรวมกันประมาณ 20% อีกทั้งเจ้าของช่องทีวีดิจิทัลรายใหม่ได้นำรายการเดิมที่ผู้ชมชื่นชอบที่เคยออกอากาศทางช่องฟรีทีวีเดิมไปออกอากาศทางช่องดิจิทัลที่ประมูลได้ ยกตัวอย่างเช่น บริษัทเอ็กแซ็กที่ได้นำละครที่เคยผลิตให้ช่อง 5 ไปออกอากาศทางช่อง ONE จากฐานผู้ชมที่มีจำนวนไม่มากนัก ประกอบกับไม่มีรายการเดิมที่มีผู้ชมชื่นชอบ จึงทำให้ได้รับความนิยมลดลง

นอกจากนี้ จากความเข้าใจเรื่องฐานผู้ชมที่มีผู้ชมจำนวนมากยังนิยมรับชมรายการจากฟรีทีวีช่องเดิม ประกอบกับประสบการณ์ในการทำธุรกิจโทรทัศน์ ยังทำให้ผู้บริหารช่อง 3 ตัดสินใจไม่ออกอากาศช่องทีวีดิจิทัล ช่อง 3 SD ช่อง 28 และช่อง 3 Family ช่อง 13 ตลอด 24 ชั่วโมง โดยเริ่มต้นออกอากาศช่อง 3SD ช่อง 28 เพียง 6 ชั่วโมง คือ 16.00-22.00 น. ในเดือนแรกเมษายน 2557 และเริ่มออกอากาศตั้งแต่เวลา 06.00-00.30 น. ในเดือนมิถุนายน 2558 จนถึงปัจจุบัน ขณะที่ช่อง 3 Family ช่อง 13 ออกอากาศเวลา 06.00-24.00 น. ตั้งแต่เปิดสถานีจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากมองว่าผู้ชมยังไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปชมช่องทีวีดิจิทัล

โครงการในการออกอากาศยังไม่มีความพร้อม เจ้าของสินค้าและเอเจนซีโฆษณายังไม่พร้อมที่จะมาซื้อโฆษณาในทีวีดิจิทัล การลงทุนผลิตรายการหรือซื้อรายการมาออกอากาศให้เต็มเวลา 24 ชั่วโมง จึงไม่คุ้มค่ากับการดำเนินธุรกิจ ตรงกันข้ามกับเจ้าของช่องทีวีดิจิทัลบางช่องที่ไม่มีประสบการณ์และตัดสินใจลงทุนมากตั้งแต่ช่วงแรกของการออกอากาศ โดยจ้างบริษัทผู้ผลิตรายการด้วยงบประมาณสูงและลงทุนซื้อรายการจากต่างประเทศ ทำให้ต้องปรับลดงบประมาณการผลิตรายการหรือยุติการผลิตรายการในภายหลัง สิ่งที่เกิดขึ้นนี้ยิ่งย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นผู้ประกอบการรายเดิมที่มีประสบการณ์ ซึ่งส่งผลดีต่อการวางแผนธุรกิจ

อย่างไรก็ตาม น่าคิดว่าแม้ผู้บริหารช่อง 3 จะมีประสบการณ์จากฟรีทีวีเดิมและยังคงรักษาฐานผู้ชมในช่องแอนะล็อกที่ออกอากาศคู่ขนานกับช่อง HD ไว้ได้ แต่ช่องดิจิทัลอีก 2 ช่องที่ประมูลได้อย่างช่อง 3 SD ช่อง 28 และช่อง 3 Family ช่อง 13 ในช่วงปีแรกของการแข่งขันยังไม่ได้รับความนิยมมากนัก สำหรับช่อง 3 SD ช่อง 28 ไม่เคยติดอยู่ใน 10 อันดับแรกของการจัดอันดับความนิยมการรับชมรายการโทรทัศน์ในช่วงปีแรกของการออกอากาศ ทั้งนี้เหตุผลประการหนึ่งอาจเป็นเพราะในช่วงแรกมีผู้ชมจำนวนไม่น้อยที่มีความเข้าใจว่า ช่อง 3 SD ช่อง 28 และช่อง 3 Family ช่อง 13 ไม่ได้มีความแตกต่างไปจากช่อง 3 HD จะรับชมรายการจากช่องใดก็เหมือนกัน⁷ สะท้อนให้เห็นว่า ในช่วงแรกบริษัท บีอีซี มัลติมีเดีย จำกัด (ช่อง 3) ไม่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับแต่ละช่องที่ประมูลได้ จึงมีผู้ชมที่เข้าใจว่า ทั้ง 3 ช่อง คือ ช่องเดียวกัน สิ่งที่เกิดขึ้นนี้ยังอธิบายได้ด้วยการประยุกต์แนวคิดเรื่องการเป็นเจ้าของสื่อหลายสื่อของ Gillian Doyle (2002) แม้ในกรณีของบริษัท บีอีซี มัลติมีเดีย จำกัด (ช่อง 3) จะไม่ได้เป็นเจ้าของสื่อข้ามสื่อ แต่การประมูลทีวีดิจิทัลได้หลายช่อง ก็ทำให้ผู้ชมจำนวนไม่น้อยเข้าใจว่า เนื้อหาที่นำเสนอในแต่ละช่องคงมีความคล้ายคลึงกันเพราะผลิตจากเจ้าของเดียวกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ส่งผลให้ผู้บริหารได้มอบนโยบายให้ทีมงานสร้างความแตกต่างของทั้ง 3 ช่องให้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายการข่าว เนื่องจากในกระบวนการผลิตรายการข่าวโดยทั่วไปแล้วจะมีเนื้อหาข่าว เสียงบุคคลในข่าว และภาพข่าว เป็นอย่างเดียวกัน ยกเว้นข่าวเจาะลึก (exclusive) ที่จัดทำเพื่อออกอากาศเฉพาะรายการใดรายการหนึ่ง อีกทั้งผู้ดำเนินรายการข่าวบางคนยังดำเนินรายการหลายช่อง หลายรายการ จะทำอย่างไรให้รายการข่าวที่ออกอากาศในแต่ละช่องมีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีการปรับกลยุทธ์ด้วยการนำละครเก่าที่ประสบความสำเร็จมาออกอากาศซ้ำ เริ่มจากละครชุด 4 หัวใจแห่งขุนเขา ตามด้วยละครชุด สุภาพบุรุษ

⁷ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแบบไม่เป็นทางการ เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2557.

จุฬาเทพ และที่ได้รับความนิยมจากผู้ชมเป็นอย่างมาก คือ ละครเรื่อง *สุดแค้นแสนรัก* ซึ่งนับเป็นละครที่ถูกนำมาออกอากาศซ้ำเร็วที่สุดในธุรกิจละครโทรทัศน์ไทย ส่งผลให้การจัดอันดับความนิยมการรับชมที่วัดดิจิทัลเดือนมิถุนายน 2558 ช่อง 3 SD ช่อง 28 ขยับขึ้นมาอยู่ที่อันดับที่ 8 นำช่อง ONE และช่องไทยรัฐ และจากกระแสความนิยมในการชมละคร ทำให้ผู้บริหารมีนโยบายผลิตละครใหม่เพื่อออกอากาศทางช่อง 3 SD ช่อง 28 โดยเฉพาะ เพื่อเตรียมออกอากาศในปี 2559 ซึ่งผู้จัดละครได้เริ่มเปิดกล้องถ่ายทำแล้วตั้งแต่ปี 2558 โดยเริ่มจากผู้จัดที่มีความพร้อมมากที่สุดคือ วราวุธ มิลินจินดา เนื่องจากมีบริษัทในเครือหลายบริษัท ทำให้สามารถจัดสรรทรัพยากรการผลิตที่มีอยู่เพื่อสร้างงานละครได้หลากหลาย ซึ่งอธิบายได้โดยประยุกต์จากแนวคิดของนักวิชาการที่เห็นว่าแม่เจ้าของสื่อจะเป็นเจ้าของสื่อหลายสื่อ แต่ก็สามารถผลิตเนื้อหาที่มีความหลากหลายได้ แม้วราวุธจะมีบริษัทในเครือหลายบริษัท แต่ผู้บริหารก็เล็งเห็นถึงศักยภาพในการผลิตละครโทรทัศน์ที่แตกต่างจากช่อง 3 HD จึงมอบหมายให้รับผิดชอบผลิตละครโทรทัศน์เพื่อออกอากาศทางช่อง 3 SD ช่อง 28

จากความสำเร็จของช่อง 3 SD ช่อง 28 ที่นำละครมาออกอากาศ สะท้อนให้เห็นว่า มีผู้ชมที่วัดดิจิทัลจำนวนไม่น้อยที่ชื่นชอบละครโทรทัศน์ปรากฏการณ์นี้ยังตรงกับผลสำรวจความนิยมของผู้ชมที่วัดดิจิทัลที่พบว่า รูปแบบรายการที่ได้รับความนิยมสูงสุด คือ ละครโทรทัศน์⁸ จากกระแสความนิยมดังกล่าวจึงไม่น่าแปลกใจที่ผู้ประกอบการที่วัดดิจิทัลอีกหลายรายมีนโยบายเพิ่มสัดส่วนการออกอากาศละครไม่ว่าจะเป็นช่อง MONO 29 ที่ต้องการขยายฐานผู้ชมในต่างจังหวัดด้วยการนำเสนอละครที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในสังคมไทย โดยเลือกนำเสนอละครที่แตกต่างจากช่อง 3 และช่อง 7 ซึ่งผู้บริหารของช่อง MONO 29 มองว่าช่อง 3 และช่อง 7 นิยมนำเสนอละครรัก โรแมนติก ดังนั้นช่อง MONO 29 จะนำเสนอละครแนวต่อสู้ แอ็กชั่น⁹ หรือช่อง PPTV ที่ช่วงแรกของการออกอากาศเน้นนำเสนอรายการวาไรตี้ ยังไม่มีละครโทรทัศน์ แต่มีแผนที่จะทำละครโทรทัศน์เนื่องจากผู้บริหารสถานีมองว่า ละครโทรทัศน์เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในสังคมไทย ทำให้ในปีที่ 2 ของการออกอากาศ จึงเริ่มมีละครโทรทัศน์ เช่น เรื่อง *ปริศนา เจ้าสาว*

⁸ อันดับที่ 2 คือ ภาพยนตร์เรื่องยาว ทั้งภาพยนตร์ไทยและภาพยนตร์ต่างประเทศ อันดับที่ 3 คือ รายการบันเทิงประเภท วาไรตี้ เกมโชว์ ละครซีทีคอม อันดับที่ 4 คือ ละครสั้นที่จบในตอน อันดับที่ 5 คือ รายการกีฬา และอันดับที่ 6 คือ รายการข่าว (ข้อมูลจาก AC Nielson ในงานสัมมนาทิศทางการแข่งขันในธุรกิจทีวีดิจิทัล เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2558).

⁹ “สื่ปีที่ 2 ทีวีดิจิทัล เปิดศึก “ละคร” ชิงคนดู”, สืบค้นจาก http://www.prachachat.net/news_detail.Php?newsid=1428550609.

ของอานนท์ รัตนาวดี ธิดาผ้าจีน¹⁰ เป็นต้น หรือช่อง True4U ที่อยู่ระหว่างการเตรียมงานละครซีรีส์ชุด *เจ้าเวหา* ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ *ฝั่งน้ำจรดฝั่งฟ้า* *พิชิตแดนใจ* และ *ผู้ครองฟ้า* มีการวางงบประมาณสูงถึง 150 ล้านบาท เป็นต้น

ช่องทีวีดิจิทัลที่ได้รับความนิยมจากผู้ชมเป็นอันดับที่ 3 คือ ช่องเวิร์คพอยท์ ซึ่งนับเป็นช่องทีวีดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จสูงสุดในบรรดากลุ่มผู้ประกอบการที่ไม่มีประสบการณ์การดำเนินงานสถานีโทรทัศน์ฟรีทีวีเดิม อย่างไรก็ตาม แม้จะไม่เคยบริหารงานสถานีโทรทัศน์ฟรีทีวีมาก่อน แต่ผู้บริหารช่องเวิร์คพอยท์ก็เคยดำเนินงานสถานีโทรทัศน์ดาวเทียม อีกทั้งยังมีประสบการณ์ในการผลิตรายการให้กับช่องฟรีทีวีมาอย่างยาวนาน สอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของชลากรณ์ ปัญญาโณม ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายงานดิจิทัลทีวี บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) ที่ระบุว่า เหตุผลสำคัญประการแรกที่ทำให้ช่องเวิร์คพอยท์ เติบโตที่สุดในช่องทีวีดิจิทัล คือ เวิร์คพอยท์เป็นผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้มานาน ผู้ชมรู้จัก มีฐานความเชื่อมั่นจากคนดูในระดับหนึ่ง¹¹ สิ่งที่เกิดขึ้นนี้สะท้อนให้เห็นว่า เจ้าของช่องทีวีดิจิทัลที่มีประสบการณ์ในธุรกิจโทรทัศน์มาก่อน มีความได้เปรียบเจ้าของสถานีที่ไม่มีประสบการณ์ ทั้งในแง่มุมมองความเชี่ยวชาญในการผลิตรายการโทรทัศน์ และในแง่มุมมองการมีฐานผู้ชมเดิม ซึ่งส่งผลต่อความนิยมในการรับชมโทรทัศน์ กล่าวคือ ผู้บริหารช่องเวิร์คพอยท์ทราบดีว่าจะต้องผลิตรายการอะไร มีวิธีการผลิตอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ คุ่มค่ามากที่สุด ควบคุมต้นทุนการผลิตอย่างไร และที่สำคัญคือ มีกลุ่มผู้ชมเดิมที่ชื่นชอบผลงานของบริษัทและคอยติดตามรับชม ส่งผลให้ลูกค้าหรือเอเจนซีโฆษณาสนับสนุนโฆษณา โดยรายการที่มีความเชี่ยวชาญและนับเป็นจุดแข็งของบริษัท คือ รายการ*วไรตี้* ซึ่งเป็นรูปแบบรายการที่ผู้ชมโทรทัศน์ชื่นชอบเป็นลำดับต้นๆ อย่างไรก็ตาม ยังมีผู้ชนะการประมูลทีวีดิจิทัลอีกหลายบริษัทที่มีประสบการณ์ผลิตรายการโทรทัศน์มาก่อน แต่เพราะเหตุใดจึงไม่ได้รับความนิยมและเติบโตเช่นเดียวกับบริษัทเวิร์คพอยท์ ดังตัวอย่างกรณีของบริษัท 3เอ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ที่ชนะการประมูลช่องข่าวสารและสาระ ดำเนินกิจการในชื่อช่อง Bright TV ก็มีประสบการณ์การทำรายการข่าวให้กับสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 หรือกรณีผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์การดำเนินงานสถานี

¹⁰ “ศัพท์ทีวี” เปิดตัว “ปริศนา เดอะซีรีส์” 3 เรื่องรวดในบรรยากาศย้อนยุค 2 ศิลปินนำร่องดัง “นรินทร์-ปิ่น” โชว์เพลงประกอบละคร”, สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th/Drama/ViewNews.aspx?NewsID=9580000052740>.

¹¹ เปิดใจ “ช่อง1 เวิร์คพอยท์” กับ คำถาม โอกาสแข่งช่อง 3 HD กับช่อง 7 HD?, สืบค้นจาก http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1442732748.

ข่าวออกอากาศในระบบทีวีดาวเทียม ไม่ว่าจะเป็นเนชั่นทีวี สปริงนิวส์ เดลินิวส์ และ วอยซ์ทีวี เหตุผลประการสำคัญเป็นเพราะความชำนาญในรูปแบบรายการที่ผลิตนั้น แตกต่างหาก หากชำนาญในการผลิตรายการที่ผู้ชมชื่นชอบย่อมได้รับความนิยมและเติบโตได้ไม่ยากนัก ซึ่งจากการสำรวจความนิยมในการรับชมรายการโทรทัศน์¹² พบว่า รายการบันเทิง เป็นรูปแบบรายการที่ผู้ชมรายการโทรทัศน์ชื่นชอบในอันดับต้นๆ ด้วยเหตุนี้ รายการที่เป็นจุดแข็งของบริษัทเวิร์คพอยท์ อย่างรายการวาไรตี้ เช่น *ชิงร้อยชิงล้านมิดเดย์* *ชิงร้อยชิงล้านคลาสสิก* หรือรายการเกมโชว์อย่าง *ไม้ค้ทองคำ* *ปริศนาสายฟ้าแลบ* ตลอดจนละครซีทีคอม จึงตอบสนองความต้องการของผู้ชมได้เป็นอย่างดี ขณะที่รายการข่าว เป็นรูปแบบรายการที่ได้รับความนิยมในอันดับที่น้อยกว่า ความนิยมในการรับชมที่วัดจិតัลช่องข่าวจึงไม่สูงมากนัก กระจายอยู่ตั้งแต่ อันดับที่ 16 ลงไปจนถึงอันดับที่ 26¹³ ประกอบด้วยช่อง new)tv, Spring News, TNN24, Nation, Thai TV, Bright TV และ Voice TV โดยมี rating อยู่ระหว่าง 0.021-0.094 ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นนี้ยังสะท้อนให้เห็นว่า ช่องทีวีดิจิตัลที่เป็นช่องข่าว ไม่ใช่คู่แข่งที่น่ากลัวในสนามการแข่งขันทีวีดิจิตัล

ช่องทีวีดิจิตัลที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับที่ 4 คือ ช่อง 8 ซึ่งหากพิจารณา ภูมิหลังของบริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน) เจ้าของสถานี จะพบว่า แม้จะไม่มี ประสบการณ์เป็นเจ้าของสถานีโทรทัศน์ฟรีทีวีมาก่อน แต่ก็เป็นผู้ที่เคยดำเนินงาน สถานีโทรทัศน์ดาวเทียมและมีประสบการณ์ในธุรกิจโทรทัศน์มาอย่างยาวนาน มีภูมิหลังเหมือนกับกรณีของบริษัทเวิร์คพอยท์ การอยู่ในธุรกิจโทรทัศน์มานาน เป็น บริษัทผู้ผลิตรายการให้กับช่องฟรีทีวีต่างๆ ทำให้บริษัทอาร์เอสเข้าใจดีว่า จะต้อง ผลิตรายการรูปแบบใด อย่างไร จึงจะตอบสนองความต้องการของผู้ชม ประกอบ กับภูมิหลังของธุรกิจเดิมอย่างค่ายเพลง อาร์เอส ที่มีแฟนเพลงกระจายอยู่ทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะป็นวัยรุ่นในเมือง แฟนเพลงต่างจังหวัด แฟนเพลงวัยกลางคน ทำให้มีฐาน ผู้ชมตามมาชมรายการที่ช่อง 8 นอกจากนี้ ด้วยประสบการณ์ของผู้บริหารที่วาง ยุทธศาสตร์ให้รายการต่างๆ สื่อสารง่าย เข้าใจง่าย อาทิ รายการ *คุยข่าวช่อง 8* ที่เน้นให้ผู้ดำเนินรายการเล่าข่าวโดยใช้ภาษาง่ายๆ ยังตรงกับความต้องการของผู้ชม อีกทั้งยังสร้างจุดเด่นให้กับละครของช่องด้วยการนำเสนอละครที่มีเนื้อหา ที่ชาวบ้านชื่นชอบ อย่างเรื่องในครอบครัว สามเณรกรรยา โดยมีเนื้อหาเข้มข้น การ ถ่ายทำสมจริง อาทิ หากมีฉากที่พระเอกต้องจุ่มพิตที่ริมฝีปากนางเอก นักแสดง ก็แสดงจริง ไม่ใช่ซูมกล้องช่วยหลบ ทำให้ละครของช่อง 8 แตกต่างไปจากละคร

¹² อ่างแล้ว ข้อมูลจาก AC Nielson ในงานสัมมนาทิศทางการแข่งขันในธุรกิจทีวีดิจิตัลวันที่ 20 กันยายน 2558.

¹³ จากตารางการจัดอันดับความนิยมในการรับชมทีวีดิจิตัลจากผู้ชมทั่วประเทศ วันที่ 1-16 สิงหาคม 2558.

ของช่อง 3 และช่อง 7 ซึ่งเป็นไปตามหลักการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้า ตลอดจนระบบการเซ็นเซอร์ของช่องทีวีดิจิทัลยังมีความยืดหยุ่น ไม่เข้มงวดเหมือนกับช่องฟรีทีวีเดิม ทำให้สามารถนำเสนอภาพละครในฉากต่างๆ ได้สมจริง ส่งผลให้ละครของช่อง 8 ได้รับความนิยมจากผู้ชมเป็นอย่างมาก และทำให้ภาพรวมช่อง 8 ได้รับความนิยมเป็นอันดับต้นๆ

ช่อง MONO 29 เป็นช่องทีวีดิจิทัลที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับที่ 5 ช่องนี้มีความน่าสนใจเนื่องจากการวางตำแหน่งของสถานีที่ชัดและแตกต่างจากทีวีดิจิทัลช่องอื่นๆ โดยผู้บริหารวางตำแหน่งให้เป็นการนำเสนอภาพยนตร์และซีรีส์มากที่สุดจากทั่วทุกมุมโลก ดังคำขวัญของสถานีที่ว่า “ฟรีทีวีที่มีหนังดี ซีรีส์ดังมากที่สุด” ขณะที่ยังไม่มีทีวีดิจิทัลช่องใดวางตำแหน่งว่าจะเป็นช่องภาพยนตร์และซีรีส์ ซึ่งการวางตำแหน่งช่องจนประสบความสำเร็จนี้ก็มาจากภูมิหลังเดิมของผู้บริหารที่มีประสบการณ์การดำเนินกิจการสถานีโทรทัศน์ดาวเทียมช่อง ซ่าส์ เน็ตเวิร์ค (Zaa Network) ทำให้ทราบดีว่าผู้ชมชื่นชอบรายการรูปแบบใด จึงนำเสนอจุดเด่นของสถานีได้แตกต่างและตรงใจผู้ชม โดยผู้บริหารได้โฆษณาและประชาสัมพันธ์จุดเด่นนี้ไปยังผู้ชมผ่านสื่อที่หลากหลาย ทั้งสื่อหนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุ บิลบอร์ด โฆษณابนจอ LED บนสถานีรถไฟฟ้า อนึ่ง การมีตำแหน่งของสถานีที่แตกต่างจากคู่แข่งอย่างชัดเจนนี้สอดคล้องกับแนวคิดทางการตลาดของ Kati Forster (2011) ที่ระบุว่า สถานีโทรทัศน์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องสร้างเอกลักษณ์ของสถานีให้ได้ ซึ่งเอกลักษณ์นี้จะปรากฏในคำขวัญของสถานี และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Hoskins Colin et al. (2004) ที่ระบุว่า ผู้บริหารต้องสื่อสารให้ผู้บริโภครับรู้ถึงเอกลักษณ์นี้ให้ได้

สำหรับช่อง ONE ขณะการประมูลโดยกลุ่มแกรมมี บริหารงานโดยบริษัทจีเอ็มเอ็ม วัน ทีวี จำกัด เป็นช่องที่มีภูมิหลังใกล้เคียงกับเวิร์คพอยท์และอาร์เอส คือมีประสบการณ์การดำเนินงานสถานีโทรทัศน์ดาวเทียมและอยู่ในธุรกิจโทรทัศน์มานาน เป็นผู้ผลิตรายการให้กับฟรีทีวีช่องเดิม ทั้งรายการแข่งขันแสดงความสามารถ รายการวาไรตี้ ละคร ซิทคอม ดำเนินธุรกิจค่ายเพลงเหมือนบริษัทอาร์เอส แต่อันดับความนิยมเป็นรองช่องเวิร์คพอยท์ และช่อง 8 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะช่อง ONE ออกอากาศรายการเต็มรูปแบบเมื่อเดือนตุลาคม 2557 ซ้ำกว่าช่องอื่นๆ ที่ออกอากาศเมื่อเดือนเมษายน 2557 การเปิดตัวซ้ำทำให้ทีวีดิจิทัลช่องอื่นๆ ดึงผู้ชมไป และเมื่อผู้ชมชื่นชอบรายการของช่องอื่นไปแล้ว เป็นการยากที่ผู้ชมจะเปลี่ยนพฤติกรรมมารับชม ซึ่งเป็นไปตามการศึกษาของ Barbara Lee and Robert Lee (1995) ที่พบว่า ผู้ชมจะชมรายการจากช่องทีวีที่คุ้นเคย ในกรณีนี้มีข้อสังเกตว่า รายการที่เป็นจุดแข็งของช่อง ONE คือ ละครโทรทัศน์ ซึ่งเป็น

รูปแบบรายการที่ผู้ชมชื่นชอบมากที่สุด และได้รับความนิยมในวงกว้าง น่าจะทำให้ช่อง ONE ได้รับความนิยมอยู่ใน 5 อันดับแรก แต่ทำไมจึงไม่เป็นเช่นนั้น นอกจากการออกอากาศเต็มรูปแบบช้ากว่าช่องอื่นแล้ว ช่อง ONE ยังสื่อสารจุดแข็งของสถานีไปยังผู้ชมได้ไม่ชัดเจนนัก โดยช่อง ONE มีคำขวัญว่า “ดูทุกที ดีทุกวัน” เป็นคำขวัญในภาพรวมของช่อง ไม่ได้สะท้อนถึงละครที่เป็นจุดเด่นของช่อง ขณะที่ช่องเวิร์คพอยท์ ที่มีจุดแข็งที่รายการวาไรตี้ ชมแล้วผู้ชมจะมีรอยยิ้ม เสียงหัวเราะ สื่อสารความชำนาญได้ชัดเจนกว่าผ่านคำขวัญ “สร้างสรรค์ รอบรู้ ดูสนุก” อีกทั้งจุดขายของละครช่อง ONE ยังไม่ชัดเจน ไม่เหมือนกับละครช่อง 8 ที่มีจุดขายชัดเจนว่าเป็นละครที่แรง ทั้งเนื้อหาและการแสดง ประกอบกับการนำละครและรายการโทรทัศน์ที่เคยผลิตให้กับช่องฟรีทีวี มาออกอากาศทางช่อง ONE อาจดำเนินการเข้าไป ยกตัวอย่างเช่น ละครซิทคอม *เฮง เฮง เฮง* ออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 มานานนับ 10 ปี เพิ่งจะย้ายมาช่อง ONE เมื่อเดือนกันยายน 2558 ทั้งๆ ที่ช่อง ONE เริ่มออกอากาศตั้งแต่เดือนตุลาคม 2557 นอกจากนี้ ในอีกแง่มุมหนึ่ง แม้ละครโทรทัศน์จะเป็นรูปแบบรายการโทรทัศน์ที่ผู้ชมชื่นชอบในวงกว้าง แต่ก็ยังเป็นรูปแบบรายการที่มีต้นทุนการผลิตสูงที่สุดในบรรดารางวัลโทรทัศน์ทั้งหมด การใช้งบประมาณจำนวนเดียวกันอาจผลิตละครได้เพียงเรื่องเดียว ออกอากาศเพียง 4-6 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ แต่งบประมาณจำนวนนั้นสามารถผลิตรายการวาไรตี้คุณภาพดีได้หลายรายการ มีจำนวนชั่วโมงออกอากาศต่อสัปดาห์มากกว่า ย่อมดึงดูดใจผู้ชมให้ชมรายการของสถานีได้นานกว่าการชมละครเพียงไม่กี่ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ช่องเวิร์คพอยท์และช่อง 8 ได้รับความนิยมจากผู้ชมมากกว่า

ทางช่อง PPTV มีภูมิหลังที่แตกต่างไปจากผู้ประกอบการรายอื่นๆ เนื่องจากเป็นผู้ประกอบการรายเดียวที่มาจากธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจสื่อสารมวลชน ไม่เคยดำเนินงานสถานีโทรทัศน์หรือผลิตรายการโทรทัศน์ โดยมาจากธุรกิจสายการบินและโรงพยาบาล ซึ่งเมื่อมาแข่งขันในธุรกิจทีวีดิจิทัล ปรากฏว่าไม่ได้รับความนิยมมากนัก ไม่ติดอยู่ใน 10 อันดับแรก สาเหตุสำคัญเป็นเพราะช่อง PPTV ไม่สามารถสร้างความโดดเด่นที่แตกต่างไปจากสถานีคู่แข่งรายอื่นๆ ได้ ไม่สามารถทำให้ผู้ชมจดจำได้ว่าหากนึกถึงช่อง PPTV จะนึกถึงรายการประเภทใด หรือมีเหตุผลใดจึงต้องชมรายการของช่อง PPTV ตำแหน่งของสถานีไม่ชัดเจน โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับช่อง MONO 29 ซึ่งวางตำแหน่งของช่องได้ชัดเจนและแตกต่างไปจากทีวีดิจิทัลช่องอื่นๆ ในช่วงแรกที่ช่อง PPTV เปิดสถานี ได้นำซีรีส์เกาหลีมาออกอากาศ แต่เรื่องที่น่าเสนาไม่ตรงกับรสนิยมของผู้ชม ทำให้ไม่ได้รับความนิยมเท่าใดนัก หรือรายการวาไรตี้และรายการข่าวที่ออกอากาศก็ยังไม่ดึงดูดใจผู้ชมมากนัก แม้ในระยะหลังช่อง PPTV จะเพิ่มรายการกีฬาที่ซื้อลิขสิทธิ์มาจากต่างประเทศ เช่น

การถ่ายทอดสดการแข่งขันฟุตบอลพรีเมียร์ลีกอังกฤษ ฟุตบอลบุนเดสลีกาเยอรมัน ซึ่งรายการกีฬาที่ซื้อลิขสิทธิ์จากต่างประเทศหรือรายการกีฬาที่ช่องใดช่องหนึ่งได้ ลิขสิทธิ์ในการถ่ายทอดสดนี้ สามารถสร้างจุดเด่นและความแตกต่างให้กับสถานีได้ เป็นอย่างดี เนื่องจากหากช่องใดได้เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ ผู้ชมจะต้องรับชมจากทีวี ช่องนั้นเพียงช่องเดียว แต่กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่ทีวีดิจิทัลช่องอื่นๆ ใช้กันอย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็นช่อง 8 ที่ได้ลิขสิทธิ์ถ่ายทอดสดการแข่งขันฟุตบอลโลก 2014 ช่อง 7 ถ่ายทอดสดมวยคู่เมย์เวทเธอร์ชกกับแมนนี่ ปาเกียว การแข่งขันวอลเลย์บอล World Grand Prix ฟุตบอล FA CUP Season 2015/2016 ช่องเวิร์คพอยท์ถ่ายทอด สดมวยคู่บัวขาว บัญชาเมฆ กับอีหลิง มวยรายการคุณหลุนไฟต์ ช่อง MONO 29 ถ่ายทอดสดมวยรายการ TOPKING ช่องไทยรัฐ ถ่ายทอดสดการแข่งขันฟุตบอล ชิงถ้วยพระราชทานครั้งที่ 43 KING'S CUP ช่อง True4U ถ่ายทอดสดการแข่งขัน ฟุตบอลยูฟ่า แชมป์เปียนลีก ฤดูกาล 2014/2015 ฟุตบอลโตโยต้า ไทยพรีเมียร์ลีก ช่อง 3 SD ช่อง 28 ถ่ายทอดสดการแข่งขันตะกร้อชิงถ้วยพระราชทาน KING'S CUP การแข่งขันฟุตบอลหญิงชิงแชมป์โลก 2015 การแข่งขันวอลเลย์บอลหญิง ชุดอายุไม่เกิน 23 ปี การแข่งขันบิงปองชิงแชมป์เอเชีย เป็นต้น ดังนั้น แม้การเพิ่ม การถ่ายทอดสดกีฬาของช่อง PPTV จะสร้างกลุ่มผู้ชมกีฬาเพิ่มได้จำนวนหนึ่ง แต่ อาจยังไม่มากพอที่จะทำให้ภาพรวมของทั้งช่องได้รับความนิยมเป็นลำดับต้นๆ เนื่องจากผู้ชมกีฬากลุ่มดังกล่าวจะไปติดตามการถ่ายทอดสดกีฬาประเภทต่างๆ จากทีวีดิจิทัลช่องอื่นด้วย ซึ่งก็เป็นการเพิ่มความนิยมในการรับชมให้กับช่องเหล่านั้นไปโดยปริยาย นอกจากนี้ การเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ของช่อง PPTV ยังมีความเสียเปรียบในแง่ที่ไม่มีฐานผู้ชม ส่งผลให้อันดับความนิยมของช่องอยู่ในอันดับ ที่ 14 จากทั้งหมด 26 อันดับ

ส่วนกรณีช่องไทยรัฐทีวี AMARIN และ Bright TV ซึ่งเป็นผู้ประกอบการ รายใหม่ในอุตสาหกรรมทีวีดิจิทัล แม้จะมีประสบการณ์การดำเนินกิจการสื่อสาร มวลชนประเภทอื่นมาบ้าง แต่ก็ยังติดอยู่ใน 5 อันดับแรก ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงการ วางตำแหน่งสถานีของทั้ง 3 ช่อง จะเห็นว่าไม่ได้มีความแตกต่างและโดดเด่น เท่าใดนัก โดยช่องไทยรัฐทีวี วางเป้าหมายเปลี่ยนคนอ่านให้เป็นคนดู ภายใต้คำขวัญ “คิดต่างอย่างเข้าใจ” ขณะที่ AMARIN มีคำขวัญว่า “เติมความคิด เติมจินตนาการ” ทั้งสองช่องนำเสนอรายการที่หลากหลาย อาทิ รายการข่าว รายการบันเทิง รายการ สารบันเทิง รายการวาไรตี้ ไม่ได้เจาะกลุ่มเป้าหมายชัดเจน ส่วน Bright TV เป็น ช่องข่าว ซึ่งเป็นรูปแบบรายการที่ได้รับความนิยมน้อยกว่ารายการบันเทิง นอกจากนี้ ทั้งไทยรัฐทีวี และ AMARIN ยังมีภูมิหลังที่เหมือนกันในแง่มุมมองที่มาจากธุรกิจสื่อ สิ่งพิมพ์ โดยไทยรัฐทีวีประสบความสำเร็จอย่างมากจากธุรกิจหนังสือพิมพ์ *ไทยรัฐ*

ขณะที่ AMARIN ประสบความสำเร็จจากนิตยสาร หนังสือเล่ม และให้บริการงานพิมพ์ แต่เมื่อมาแข่งขันในสนามทีวีดิจิทัลกลับทำผลงานได้ไม่โดดเด่นนัก ไม่เหมือนกับผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์ในธุรกิจโทรทัศน์โดยตรง ถึงแม้ช่องไทยรัฐทีวีจะมีความได้เปรียบจากประสบการณ์การนำเสนอข่าวหนังสือพิมพ์ ทำให้มีแหล่งข่าวซึ่งเอื้อต่อการผลิตรายการข่าว และช่อง AMARIN จะมีรายการที่มีเนื้อหาและชื่อรายการมาจากนิตยสารที่ประสบความสำเร็จอย่าง *แพรว บ้านและสวน* เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำ แต่อันดับความนิยมจากผู้ชมก็ไม่มากนัก ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นนี้สะท้อนให้เห็นว่า การเปลี่ยนวิธีการนำเสนอจากสื่อสิ่งพิมพ์มาเป็นสื่อโทรทัศน์ น่าจะต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ตลอดจนรสนิยมของผู้อ่านและผู้ชมรายการ น่าจะมีความแตกต่างกันอยู่ไม่น้อย

ในบรรดาช่องข่าวด้วยกันน่าสนใจวิเคราะห์ว่า ทำไมช่อง new)tv ซึ่งประมูลโดยบริษัท ดีเอ็น บรอดคาสท์ จำกัด (เดลินิวส์) จึงได้รับความนิยมสูงสุด ทั้งๆ ที่เมื่อเปรียบเทียบประสบการณ์การดำเนินการสถานีข่าวผ่านดาวเทียมของเดลินิวส์กับผู้ประกอบการช่องข่าวรายอื่นๆ จะพบว่า ผู้ประกอบการช่อง new)tv มีประสบการณ์น้อยกว่า โดยมีประสบการณ์เพียง 2 ปี ขณะที่ผู้ประกอบการรายอื่นอย่างช่อง Nation มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี สาเหตุสำคัญประการหนึ่งเป็นเพราะช่อง new)tv มีผู้ดำเนินรายการข่าวที่ผู้ชมกลุ่มหนึ่งชื่นชอบอย่างอัญชลี ไพรีรักซ์ ที่เคยจัดรายการทางช่อง ASTV ทำให้แม้ช่อง new)tv จะเพิ่งออกอากาศ แต่ก็มีฐานผู้ชมเดิมจากช่อง ASTV ตามมาชมรายการ ประกอบกับมีการนำเสนอข่าวต้นชั่วโมงที่สั้น กระชับ สอดรับกับพฤติกรรมการเสพข่าวของผู้ชมปัจจุบันที่ต้องการทราบว่ามีเหตุการณ์สำคัญใดเกิดขึ้นบ้างในเวลาอันสั้น ช่อง new)tv จึงได้รับความนิยมมากกว่าช่องข่าวอื่นๆ ส่วนช่อง Spring News ที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 2 ในบรรดาช่องข่าวด้วยกันมีจุดเด่น คือ การนำเสนอข่าวที่รวดเร็วทันสถานการณ์ โดยหากมีเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้นอย่างกรณีเหตุระเบิดที่แยกราชประสงค์เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2558 หรือมีการพิพากษาคดีความสำคัญ ช่อง Spring News เป็นช่องที่พร้อมจะปรับเปลี่ยนผังการออกอากาศรายการเพื่อรายงานสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างทันทั่วทั้งที่ จนที่ทีมงานข่าวต่างเรียกการงดออกอากาศรายการอื่นๆ เพื่อรายงานสดสถานการณ์นี้ว่า “ล้มผัง” พร้อมทั้งเชิญนักวิชาการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ด้วยจุดเด่นนี้จึงทำให้ช่อง Spring News ได้รับความนิยมเป็นอันดับต้นๆ ในกลุ่มช่องข่าวด้วยกัน สำหรับช่อง TNN24 มีข้อได้เปรียบที่มีเวลาออกอากาศรายการข่าวตลอด 24 ชั่วโมง สามารถนำเสนอข่าวได้ทุกประเภทและมีเวลามากพอที่จะให้รายละเอียดของข่าวอย่างรอบด้าน แต่อาจเป็นเพราะเดิมก่อนการประมูลทีวีดิจิทัล ช่อง TNN24 เป็นช่องข่าวที่รับชม

ได้ผ่านการสมัครเป็นสมาชิก True Visions เจาะกลุ่มเป้าหมายคนชั้นกลางในเมือง
ฐานผู้ชมเดิมมีจำนวนไม่มากนักเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนผู้ชมทั่วประเทศ เมื่อ
เข้าสู่การแข่งขันในสนามทีวีดิจิทัล อันดับความนิยมจึงอยู่ที่อันดับ 3 ส่วนช่อง
Nation แม้จะมีประสิทธิภาพการทำสถานีข่าวมานาน แต่ไม่สามารถขึ้นเป็นอันดับ
1 ในกลุ่มช่องข่าวได้ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งเป็นเพราะช่อง Nation ประสบปัญหา
สมองไหล ทีมงานข่าวที่มีประสิทธิภาพจำนวนไม่น้อยย้ายไปทำทีวีดิจิทัลช่องอื่น
ทั้งทีมงานเบื้องหน้าและเบื้องหลัง ส่งผลให้ปัจจุบันรายการข่าวผลิตและดำเนิน
รายการโดยทีมงานรุ่นใหม่ ซึ่งผู้ชมบางกลุ่มมองว่ามีความน่าเชื่อถือน้อย นอกจากนี้
ช่อง Nation ยังมีผู้ดำเนินรายการข่าวที่ผู้ชมชื่นชอบไม่กี่คน ใช้ผู้ดำเนินรายการ
ซ้ำในหลายรายการ อีกทั้งมีผู้ชมจำนวนหนึ่งที่มีความเห็นว่า รูปแบบการนำเสนอ
ข่าวไม่น่าสนใจ ให้ความรู้สึกเหมือนชมรายการทางทีวีดาวเทียม

สำหรับกรณีของช่อง Thai TV ซึ่งดำเนินงานโดยทีวีพูล แม้ที่ผ่านมาทีวีพูลจะ
ประสบความสำเร็จจากการทำนิตยสารบันเทิง ทีวีพูล และผลิตรายการบันเทิงให้
สถานีโทรทัศน์ฟรีทีวีอย่างช่อง 5 แต่เมื่อต้องมาแข่งขันในสนามช่องข่าว ซึ่งไม่ได้มี
เฉพาะข่าวบันเทิง ยังมีข่าวประเภทอื่นๆ อาทิเช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม
อาชญากรรม พยากรณ์อากาศ ตลอดจนการวิเคราะห์ข่าว การทำสื่ूपข่าว การทำ
ข่าวเชิงสืบสวนสอบสวน ทำให้ช่อง Thai TV เสียเปรียบสถานีข่าวช่องอื่นๆ และ
แม้ผู้ประกอบการช่อง new)tv และ Thai TV จะมีภูมิหลังที่เหมือนกัน กล่าวคือ
มาจากผู้ประกอบการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ โดย new)tv มาจากหนังสือพิมพ์ เดลินิวส์
ขณะที่ Thai TV มาจากนิตยสารบันเทิง แต่ภูมิหลังของผู้ประกอบการ new)tv
เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจช่องข่าวมากกว่า เพราะประสบการณ์จากการทำหนังสือพิมพ์
เดลินิวส์ที่นำเสนอข่าวทุกประเภท ทำให้ new)tv มีแหล่งข่าว เข้าใจประเด็นข่าว
สามารถวางยุทธศาสตร์การแข่งขันด้านข่าวได้ดีกว่า Thai TV ที่เชี่ยวชาญเฉพาะ
ข่าวบันเทิง ทางด้าน Bright TV ซึ่งบริหารงานโดยบริษัท 3เอ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด
แม้จะมีประสิทธิภาพผลิตรายการข่าวให้กับสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 แต่
เมื่อมาแข่งขันในช่องดิจิทัลกลับได้รับความนิยมไม่มากนัก ทั้งนี้มาจากหลายปัจจัย
ไม่ว่าจะเป็นทีมงานผลิตข่าว ซึ่งใช้กองบรรณาธิการเดียวกับที่ผลิตรายการ ข่าว 5
หน้า 1 ให้แก่สถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ทำให้บางครั้งใช้เนื้อหาข่าว สื่ूपข่าว
เรื่องเดียวกันออกอากาศทั้ง 2 ช่อง นอกจากนี้ การใช้กองบรรณาธิการกองเดียวกัน
ยังทำให้ทีมงานไม่มีเวลาสร้างสรรค์ความแตกต่างหรือความน่าสนใจให้รายการข่าว
ของช่อง Bright TV ประกอบกับฐานผู้ชมเดิมที่ช่อง 5 ไม่ได้ตามมาดูทางช่องใหม่
 อีกทั้งอาจมีข้อจำกัดเรื่องทุน ทำให้ไม่สามารถเปิดตัวสถานีได้ยิ่งใหญ่พอที่จะสร้าง
การจดจำ และไม่สามารถลงทุนผลิตรายการเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ชมได้

ส่วนช่อง Voice TV ที่ได้รับความนิยมเป็นลำดับสุดท้ายในกลุ่มช่องข่าวและเป็นลำดับสุดท้ายของช่องทีวีดิจิทัลทั้งหมด เหตุผลสำคัญประการหนึ่งเป็นเพราะเป็นที่ทราบกันว่าผู้บริหารของช่องนี้เป็นกลุ่มการเมือง ทำให้มีข้อจำกัดคือมีฐานผู้ชมเฉพาะกลุ่ม การนำเสนอข่าวที่เอื้อต่อกลุ่มการเมืองพรรคพวกเดียวกัน ไม่ตอบสนองต่อพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารของผู้ชมที่ต้องการความเป็นกลางและรับรู้ข่าวสาร 2 ด้าน หากต้องการเพิ่มฐานผู้ชม ผู้บริหารต้องพยายามสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้กับสถานี ไม่ให้ผู้ชมเข้าใจว่าเป็นสถานีที่นำเสนอข่าวเพื่อกลุ่มการเมืองเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง¹⁴

สรุป

จากการวิเคราะห์ภูมิหลังผู้ประกอบการกับความสำเร็จของทีวีดิจิทัล จะเห็นว่าผู้ประกอบการที่เคยประกอบกิจการสถานีโทรทัศน์มาก่อน มีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจทีวีดิจิทัลมากกว่าผู้ประกอบการรายใหม่ที่เพิ่งเข้าสู่อุตสาหกรรมนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการที่เคยดำเนินกิจการฟรีทีวีมาก่อน อย่างกรณีช่อง 3 และช่อง 7 เนื่องจากรู้จักกลุ่มผู้ชมเป้าหมายเป็นอย่างดี เข้าใจว่าผู้ชมต้องการชมรายการรูปแบบใด มีฐานผู้ชมเดิม อีกทั้งจากประสบการณ์การประกอบธุรกิจมานาน ยังทำให้มีข้อได้เปรียบเรื่องการวางแผนการออกอากาศรายการและการใช้งบประมาณในการลงทุน อย่างไรก็ตาม แม้จะเป็นผู้ประกอบการที่เคยดำเนินกิจการฟรีทีวีมาก่อน แต่หากมีฐานผู้ชมเดิมไม่มากนักอย่างกรณีของช่อง 5 ช่อง 9 และช่องไทยพีบีเอส เมื่อเข้าสู่สนามการแข่งขันทีวีดิจิทัลอาจไม่ประสบความสำเร็จเท่าใดนัก สำหรับกลุ่มผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์การดำเนินงานสถานีโทรทัศน์ดาวเทียมก็มีโอกาสประสบความสำเร็จสูง ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์การผลิตรายการโทรทัศน์ให้กับฟรีทีวีเดิม และรูปแบบรายการเป็นที่ชื่นชอบของผู้ชม อย่างกรณีของช่องเวิร์คพอยท์ และช่อง 8 หรือผู้ประกอบการที่สามารถวางตำแหน่งของสถานีได้โดดเด่น แตกต่างไปจากสถานีคู่แข่งอื่นๆ อย่างกรณีของช่อง MONO 29 แต่หากเป็นกลุ่มผู้ประกอบการช่องข่าว จะไม่ประสบความสำเร็จด้านความนิยมในการรับชมเนื่องจากผู้ชมรายการข่าวยังเป็นผู้ชมเฉพาะกลุ่ม ไม่กว้างขวางอย่างรายการวาไรตี้

¹⁴ สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างระดับบรรณาธิการข่าวและผู้ช่วยบรรณาธิการข่าว แบบไม่เป็นทางการ, เดือนตุลาคม 2558.

บรรณานุกรม

หนังสือ

- Block, P. (2001), *Managing in the Media*, Oxford: Free Press.
- Blumenthal, H. and Goodenough, O. (2006), *This Business of Television*, New York: Billboard Books.
- Doyle, G. (2002), *Media Ownership: The Economics and Politics of Convergence and Concentration in the UK and European Media*, London: Sage.
- Gorton, K. (2009), *Media Audiences: Television, Meaning and Emotion*, Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Hoskins, C. et al. (2004), *Media Economics: Applying Economics to New and Traditional Media*, Thousand Oaks: Sage.
- Kung, L. (2008), *Strategic Management in the Media: From Theory to Practice*, London: Sage.
- Tulloch, J. (2000), *Watching Television Audiences: Cultural Theories and Methods*, London: Arnold.
- Walker, Jr., O. and Mullins, J. (2014), *Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach*, Singapore: McGraw-Hill.

วารสาร

- Chang, P. (2014), "Media Cross-Ownership and Threat to Diversity: A Discourse Analysis of News Coverage on the Permission for Cross-Ownership between Broadcasters and Newspaper in South Korea", *International Journal of Media & Cultural Politics*, Vol.10 No.1, pp.43-60.
- Forster, K. (2011), "Key Success Factors of TV Brand Management: An International Case Study Analysis", *Journal of Media Business Studies*, Vol.8 Issue 4, pp.1-22.
- Lee, B. and Lee, R. (1995), "How and Why People Watch TV: Implications for the Future of Interactive Television", *Journal of Advertising Research*, November/December.

สื่อออนไลน์

- คนแข็งแรงเท่านั้นที่รอด?สำรวจอุตสาหกรรมทีวีดิจิทัลล่าสุด GMM-MONO-AMARIN ขาดทุน "ตัวแดง" พรึบ!, สืบค้นจาก <http://t.co/spPL7yyJAT>
- จับตาระลอกฟอร์มใหญ่ในยุคทีวีดิจิทัล, สืบค้นจาก <http://t.co/3mPe6K1HII> <http://t.co/KlaIAEojj>
- จากวิเคราะห์ สนง.กสทช. ก.ค.58 ทีวีดิจิทัลมีผู้ชมสูงขึ้น ช่องที่มีความนิยมสูงสุด 7 อันดับ มี 4 ช่องที่เป็นช่องดิจิทัล, สืบค้นจาก <https://t.co/kLdZkGpeQu>

"ดิจิทัลทีวี" ไครรอด-ไครร่วง ช่อง SD แข่งคู่-แค่ทุนหนาไม่พอ, สืบค้นจาก http://m.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1428553726

ทีวีดิจิทัล: สงครามแย่งชิงคนดู, สืบค้นจาก <http://www.positioningmag.com/content>

ทีวีดิจิทัลไทย 14 ล้านคน ช่องอนาล็อกเรทติ้งสูง, สืบค้นจาก <http://www.bangkokbiznews.com/mobile/view/news/633143>

"ไทยรัฐทีวี" อัดฉีดบลูยกีฬา, สืบค้นจาก <http://t.co/5pcYCrL7ZC>

บทวิเคราะห์ผลการประมูลทีวีดิจิทัล 2556 แนวโน้มช่องไหนรุ่ง-ร่วง, สืบค้นจาก <http://www.siamintelligence.com/thailand-digital-tv-auction-analysis>

เปิดใจ "ช่อง 1 เวิร์คพอยท์" กับ คำถาม โอกาสแข่งช่อง 3 HD กับช่อง 7 HD?, สืบค้นจาก http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1442732748

"พีพีทีวี" ทุ่ม 2 พันล้านลุย ดัมป์โฆษณา 50% ผู้ดิจิทัลทีวี, สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9570000033817>

"พีพีทีวี" เปิดตัว "ปริศนา เดอะซีรีส์" 3 เรื่องรวดในบรรยากาศย้อนยุค 2 ศิลปินนักร้องดัง "บุรินทร์-ปิ่น" โชว์เพลงประกอบละคร, สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th/Drama/ViewNews.aspx?NewsID=9580000052740>

รอดมั๊ย? เวิร์คพอยท์-แกรมมี่ โยกรายการกลับช่อง เรตติ้งเพิ่มแต่โฆษณาร่วง, สืบค้นจาก <http://t.co/5sH5omPE9e> <http://t.co/12Surs6Lk7>

เรตติ้งทีวีดิจิทัล ผลการจัดอันดับช่องในแต่ละเดือน, สืบค้นจาก <http://savingintrend.com>

เรตติ้งทีวีดิจิทัล ก.ย.58 ฟุตบอลดันเรตติ้งช่องไทยรัฐ ฟุ่งเบียดช่อง 7, สืบค้นจาก <http://www.positioningmag.com/content/61492>

ละครท่วมจอ คึกใหม่ในโลกใบเก่าของ "ดิจิทัลทีวี", สืบค้นจาก <http://www.positioningmag.com/content/59874>

สัมภาษณ์เปิดใจ "เวิร์คพอยท์" กับ โอกาสแข่งช่อง3HD กับช่อง7HD?, สืบค้นจาก <http://t.co/MSIjyHqWMF> <http://t.co/1QPPTMIJOO>

สัปดาห์ที่ 2 ทีวีดิจิทัล เปิดศึก "ละคร" ชิงคนดู, สืบค้นจาก http://www.prachachat.net/news_detail.php?Newsid=1428550609

<https://th-th.facebook.com/DigitalTelevisionThailand>

<http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/643494>

<http://www.manager.co.th/Entertainment/ViewNews.aspx?NewsID=9570000081028>

<http://www.manager.co.th/Drama/ViewNews.aspx?NewsID=9570000072253>