

# การบริหารงานเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการ ธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่นในยุคดิจิทัล ศึกษาเฉพาะจังหวัดชลบุรี

## Management for the Survival of Local Cable TV Business in the Digital Era: A Case Study of Chon Buri Province

กมลทิพย์ หิรัญประเสริฐสุข (Kamonthip Hiranprasertsuk)\*

กิตติมา สุรสนธิ (Kittima Surasondhi)\*\*

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง "การบริหารงานเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่นในยุคดิจิทัล ศึกษาเฉพาะจังหวัดชลบุรี" นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงาน รวมถึงปัจจัยภายในและภายนอก แนวโน้มและทิศทางการบริหารงานเพื่อความอยู่รอดหลังการเข้าสู่ยุคดิจิทัล โดยผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการศึกษาจากเอกสาร (Documents Research) และใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีที่มีสมาชิกตั้งแต่ 5,000-15,000 ราย มีการบริหารแบบเป็นองค์กร ส่วนผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีที่มีสมาชิกน้อยกว่า 1,000 รายนั้นเป็นธุรกิจขนาดเล็ก มีการบริหารงานแบบไม่เป็นองค์กร ทั้งนี้พบว่า ผู้ประกอบการเคเบิลขนาดกลางมีเงินทุนเพียงพอที่จะลงทุนในการปรับระบบส่งสัญญาณ จากอนาล็อกเป็นระบบดิจิทัล

\* นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

\*\* สาขาวิชาสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังได้รับผลกระทบจากการเสียดำเนินการให้กับ กสทช. ขณะเดียวกันแนวโน้มสมาชิกของเคเบิลทีวีท้องถิ่นเริ่มลดลง ผนวกกับพฤติกรรมผู้บริโภคมีการปรับเปลี่ยนและหันมาใช้อินเทอร์เน็ตมากขึ้น ซึ่งแนวโน้มและทิศทางการบริหารงานในอนาคต คือ 1.การให้บริการอินเทอร์เน็ตผ่านโครงข่าย หรือหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อให้บริการอินเทอร์เน็ต โดยยังคงให้บริการเคเบิลทีวีควบคู่ไปด้วย กลยุทธ์ที่สำคัญ คือ ราคา การให้บริการ และความใกล้ชิดท้องถิ่น 2. ในอนาคตผู้ประกอบการเคเบิลทีวีขนาดเล็กในจังหวัดชลบุรีมีแนวโน้มที่จะรวมตัวกันเป็นบริษัทเดียวเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ

**คำสำคัญ:** เคเบิลทีวีท้องถิ่น, บริหารงาน, ยุทธศาสตร์, ผู้ประกอบการ, ความอยู่รอด

#### ABSTRACT

The research on Management for the Survival of Local Cable TV Business in the Digital Era: A case study of Chon Buri Province is to examine management, both internal and external factors that influence on the survival of local cable TV business. And, it is to study tendency and direction to the survival of this local cable TV business. This qualitative study bases on document research and in-depth interview.

The research finds that the local cable TV providers in Chon Buri Province, who have 5,000 to 15,000 subscribers, manage their business in organization pattern. There are structure of administration and human resource management. Meanwhile, the small local cable TV providers, who have less than 1,000 subscribers, manage their business in non-organization pattern/ informal pattern. In addition, the research finds that to survive the digital era, the major local cable TV providers have enough funds to invest in transformation of analogue to digital signal whereas the small local cable TV providers cannot afford. Also, operation fee and network license fee from NBTC are other factors that influence on managing the local cable TV. Finally, this research projects that the local cable TV providers

in Chon Buri Province tend to run their business and further provide internet network service or find partnership in accordance with three main strategies; price, service and its familiarity with local. Furthermore, the small local cable TV providers tend to merge their business into a single company to strengthen their business.

**Keywords:** Local Cable TV Business, Management, Digital Era, Entrepreneur, Survival

## ที่มาและความสำคัญของปัญหา

เคเบิลทีวีท้องถิ่นถือเป็นทางเลือกในการรับชมโทรทัศน์ช่องทางหนึ่งที่อยู่คู่กับประเทศไทยมายาวนาน แม้ว่าก่อนหน้านี้จะเป็นการดำเนินธุรกิจที่ไม่มีกฎหมายเข้ามาควบคุมทำให้เกิดเคเบิลทีวีตามต่างจังหวัดเป็นจำนวนมาก เนื่องจากการส่งสัญญาณโทรทัศน์ในระบบภาคพื้นดินยังมีข้อจำกัด การเกิดขึ้นของธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่นจึงสามารถตอบสนองความต้องการของคนในท้องถิ่นได้ดี โดยพัฒนาการของธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่นมีการเติบโตขึ้นตามกาลเวลาและการพัฒนาของเทคโนโลยี

อย่างไรก็ตามการที่ประเทศไทยกำลังเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ โดยรัฐบาลที่นำโดย พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้มีการผลักดันนโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) ซึ่งเป็นนโยบายที่สำคัญเกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม โดยเป้าหมายหลัก คือ การมีโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล มีขนาดเพียงพอและมีค่าบริการไม่สูงกว่าประเทศอื่นในภูมิภาค ส่วนที่สองคือ การยกระดับคุณภาพชีวิตและการเข้าถึงบริการสาธารณะของประชาชนทุกคน ทุกกลุ่ม ทุกท้องถิ่น อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม ส่วนที่สาม เน้นสร้างผู้ประกอบการและธุรกิจดิจิทัลและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ สร้างความมั่นใจให้กับผู้ใช้และผู้ทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2558)

ขณะเดียวกันนโยบายของคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ได้มีการผลักดันให้มีการรับส่งสัญญาณวิทยุกระจายเสียง และวิทยุโทรทัศน์ภาคพื้นดิน ภายในอาณาเขตประเทศไทยด้วย

ระบบดิจิทัล (Digital) จากเดิมที่ออกอากาศในระบบอนาล็อก(Analog) ส่งผลให้ปัจจุบันประเทศไทยมีช่องทีวีดิจิทัลชมถึง 28 ช่อง (ณ วันที่ 22 กรกฎาคม 2558) และในอนาคตจะมีช่องทีวีดิจิทัลประเภทบริการชุมชนอีก 12 ช่อง (คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2558) ในสถานการณ์เหล่านี้ ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่เร่งให้ผู้ประกอบการธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่นต้องปรับธุรกิจของตนเองจากระบบอนาล็อกไปสู่ระบบดิจิทัล อย่างไรก็ตามธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่นส่วนใหญ่ถือเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก มีข้อจำกัดหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดสรรเงินทุนที่จะเข้ามาบริหารจัดการหรือการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ ส่งผลให้ธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่นขนาดเล็กทยอยปิดกิจการลง ขณะเดียวกันคู่แข่งของธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่น เช่น ทีวีดาวเทียมที่ไม่มีการเรียกเก็บค่าบริการสมาชิก ก็ยังเป็นคู่แข่งที่สำคัญ

สถานการณ์การเข้าสู่ยุคดิจิทัล นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่นทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเคเบิลทีวีท้องถิ่นถือเป็นสื่อมวลชนแขนงหนึ่งที่มีความใกล้ชิดชุมชน เมื่อมองไปในอนาคตข้างหน้าธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่นจะมีแนวโน้มเป็นเช่นไร และมีโอกาสรับใช้สังคมและชุมชนต่อได้หรือไม่ ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะศึกษาการบริหารงานของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นว่า จะมีการบริหารงานในลักษณะใดเพื่อให้ธุรกิจนั้นสามารถอยู่รอดและดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัล โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาในจังหวัดชลบุรีเพียงแห่งเดียว เนื่องจากจังหวัดชลบุรีมีความหลากหลายทางมิติวัฒนธรรม มิติการดำรงชีวิต และมิติด้านเศรษฐกิจ ขณะเดียวกันจังหวัดชลบุรีเป็นจังหวัดที่มีเมืองอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว และเกษตรกรรม ภายในจังหวัดเดียว รวมถึงยังมีเขตปกครองพิเศษเช่นเมืองพัทยาอีกด้วย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2556)

ทั้งนี้ในส่วนของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรี มีทั้งสิ้น 20 บริษัท ดังนี้ 1. บริษัท เคเบิลทีวี (ชลบุรี) จำกัด 2. บริษัท แสนสุขวิชั่น จำกัด 3. บริษัท พีทีวีชลบุรี จำกัด 4. บริษัท พีทีวีแหลมฉบัง จำกัด 5. บริษัท พีทีวี โทรทัศน์ทางสาย (ศรีราชา) จำกัด 6. บริษัท บางละมุงเคเบิลทีวี จำกัด 7. บริษัท บ้านอำเภอยอมเทียนเคเบิลทีวี เอ็กซ์เพรส จำกัด 8. บริษัท ไสภณ เคเบิลทีวี และสื่อสารพญา จำกัด 9. บริษัท ทิพย์มณีมีเดียเน็ตเวิร์ค จำกัด 10. บริษัท พี. เคเบิลทีวี (สัตหีบ) จำกัด

11. ห้างหุ้นส่วน แสมสาร เคเบิลทีวี จำกัด 12. บริษัท พานทอง เคเบิล ทีวี เอ็กซ์เพรส จำกัด 13. บริษัท บ่อวินมหานคร เคเบิลทีวี จำกัด 14. บริษัท เอ็มเอสเอส เคเบิลทีวี จำกัด 15. บริษัท พันธนิคมเคเบิลทีวี จำกัด 16. บริษัท บางเสร่เคเบิลทีวี จำกัด 17. บริษัท พลิตเน็ต เวอร์ค จำกัด 18. บริษัท ดวงรักเคเบิลทีวี จำกัด 19. บริษัท พีทีวี เคเบิลสีซังเคเบิลทีวี จำกัด และ 20. บริษัท บี.พี.ที.วี. โทรทัศน์ทางสาย (บางพระ) จำกัด (สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัดชลบุรี, 2558)

โดยผู้วิจัยพบว่า มี 2 บริษัทที่ได้ปิดกิจการไปก่อนหน้านี้ ได้แก่ บริษัท เกาะโพธิ์ เคเบิลทีวี จำกัด และบริษัท บ่อทองเคเบิลทีวี จำกัด นอกจากนี้ยังมีบริษัทที่เป็นเจ้าของกิจการคนเดียวกันและเป็นเครือญาติกันให้บริการเคเบิลทีวีต่างพื้นที่กัน ดังนี้ 1. บริษัท พีทีวี โทรทัศน์ทางสาย (ศรีราชา) จำกัด และบริษัท พีทีวีเคเบิลสีซังเคเบิลทีวี จำกัด มีเจ้าของคนเดียวกัน 2. บริษัท พีทีวีชลบุรี จำกัด และบริษัท พีทีวีแหลมฉบัง จำกัด เกี่ยวข้องเป็นเครือญาติกัน

จากเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงศึกษาถึงความอยู่รอดของธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่นที่เคียงคู่อยู่กับชุมชนในยุคดิจิทัล รวมไปถึงการคาดการณ์ของแนวโน้มและอนาคตของอุตสาหกรรมธุรกิจเคเบิลท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีในอนาคตอันใกล้นี้ ซึ่งผู้ประกอบการเคเบิลทีวีสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ ไปปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่นในอนาคตได้ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเคเบิลท้องถิ่น รวมไปถึงผู้กำกับดูแลสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปปรับใช้ เพื่อหาแนวทางกำหนดนโยบายกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคตได้

## ปัญหานำวิจัย

1. ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีมีการบริหารงานเพื่อความอยู่รอดอย่างไรหลังการเข้าสู่ยุคดิจิทัล
2. ปัจจัยใดที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีหลังการเข้าสู่ยุคดิจิทัล
3. แนวโน้มการบริหารงานของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีในอนาคตจะมีทิศทางอย่างไร

## วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาการบริหารงานของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรี หลังการเข้าสู่ยุคดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อการบริหารจัดการของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีหลังการเข้าสู่ยุคดิจิทัล
3. เพื่อศึกษาแนวโน้มและทิศทางการบริหารงานของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีในอนาคต

## วิธีการวิจัย

การศึกษาเรื่อง "การบริหารงานเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่นในยุคดิจิทัล ศึกษาเฉพาะจังหวัดชลบุรี" ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีข้อมูล 2 ประเภทด้วยกัน คือ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ใช้วิธีการศึกษาจากเอกสาร (Documents Research) และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) ทั้งนี้การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งใช้จำนวนสมาชิกเป็นเกณฑ์ในการวัดขนาดของผู้ประกอบการ ตามการแบ่งขนาดของ นายวิจิต เตื้ออารีวรกุล อุปนายกสมาคมเคเบิลทีวีแห่งประเทศไทย โดยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

1. ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีต้องประกอบกิจการเคเบิลทีวีมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี
2. ผู้แทนจากสมาคมเคเบิลทีวีต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเทคโนโลยี และการบริหารจัดการในธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่นเป็นอย่างดี และต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในการประกอบธุรกิจในกิจการโทรทัศน์ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ
3. ผู้กำกับดูแลกิจการเคเบิลทีวีท้องถิ่นต้องเป็นหนึ่งในคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ สายนงานกิจการกระจายเสียงและโทรทัศน์ สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ที่มีความรู้ความเข้าใจในกิจการโทรทัศน์

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้คัดเลือกมีดังต่อไปนี้

1. กลุ่มผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรี

- 1.1 นางรัชนี หลิมสุวรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัท เคเบิลทีวี (ชลบุรี) จำกัด
- 1.2 นายอรรถสิทธิ์ เชื้อชูชาติ กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไสภณ เคเบิลทีวี และสื่อสารพัทธา จำกัด
- 1.3 นายพงศ์ศักดิ์ นันทวนิช กรรมการผู้จัดการ บริษัท แสนสุขวิชั่น จำกัด
- 1.4 นางบังอร วงศ์ประยูรต์ เจ้าของบริษัท พนัสนิคม เคเบิลทีวี จำกัด
- 1.5 นางสาววรรณ โภคะอินทร์ เจ้าของบริษัท พานทอง เคเบิล ทีวี เอ็กซ์เพรส จำกัด
- 1.6 นายสุทัศน์ ตันติสราภรณ์ เจ้าของห้างหุ้นส่วน บางเสร่ เคเบิล ทีวี จำกัด

2. กลุ่มสมาคมเคเบิลและกลุ่มสมาคมผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรี

- 2.1 นายบวร ชัยวัฒน์ กรรมการฝ่ายปฏิคม สมาคมเคเบิลทีวีแห่งประเทศไทย
- 2.2 ดร.นิพนธ์ นาคสมภพ สถาปปฏิรูปแห่งชาติ (สปช.) ด้านสื่อสารมวลชน และที่ปรึกษาสมาคมการค้าและผู้ประกอบการเคเบิลทีวี

3. ผู้กำกับดูแลเคเบิลทีวีท้องถิ่น

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธวัชชัย จิตรภาชนะนันท์ กรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ สายนงานกิจการกระจายเสียงและโทรทัศน์ สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

## ขอบเขตและการศึกษา

ผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นที่ให้บริการในจังหวัดชลบุรีเพียงแห่งเดียว ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้จำนวนสมาชิกเป็นเกณฑ์ในการวัดขนาดของผู้ประกอบการ ได้แก่ ผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยมีการปรับจำนวนสมาชิกให้เข้ากับกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

กลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลาง มีฐานสมาชิก 5,000-15,000 ราย ได้แก่

1. บริษัท เคเบิล (ชลบุรี) จำกัด มีสมาชิกจำนวน 15,000 ราย
2. บริษัท ไสภณ เคเบิลทีวี และสื่อสารพัทธา จำกัด มีสมาชิกจำนวน 15,000 ราย

3. บริษัท แสตนสตูวี่ซัน จำกัด มีสมาชิกจำนวน 5,000 ราย

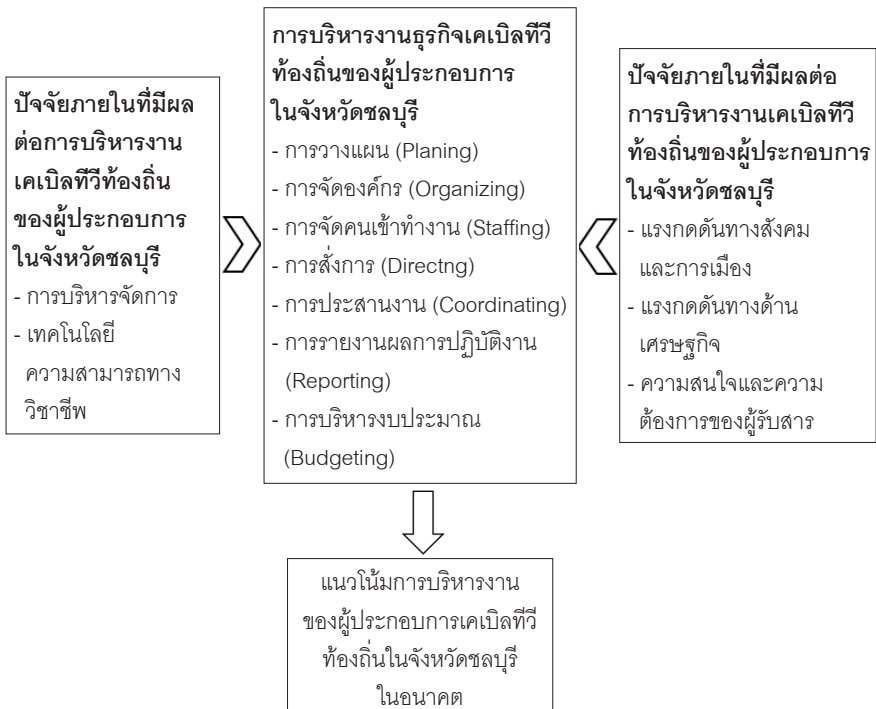
กลุ่มผู้ประกอบการรายเล็ก มีฐานสมาชิกน้อยกว่า 1,000 ราย ได้แก่

1. บริษัท พนสนิคม เคเบิลทีวี จำกัด มีสมาชิกจำนวน 400 ราย
2. บริษัท ฟานทอง เคเบิล ทีวี เอ็กซ์เพรส จำกัด มีจำนวนสมาชิก 500 ราย
3. ห้างหุ้นส่วน บางเสร่ เคเบิล ทีวี จำกัด มีจำนวนสมาชิก 800 ราย

โดยใช้ระยะเวลาในการศึกษาเฉพาะเดือนมีนาคม 2558 - เดือนกรกฎาคม 2558

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดกระบวนการบริหารงาน POSDCORB ของ ลูเธอร์ กูลิค (Luther Gulick) และลินดัล เออร์วิค (LyndallUrwick) แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานขององค์กรสื่อสารมวลชนของ เดนิส แมคเคเวล และกรอบแนวคิดเรื่องการสื่อสารชุมชน โดยผู้วิจัยจะนำมาอธิบายในส่วการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจเคเบิลทีวีในยุคดิจิทัลทีวี และการบริหารงานเพื่อความอยู่รอดในอนาคต

### กรอบแนวคิดการวิจัย





## ผลการวิจัย

1. การบริหารงานของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีหลังการเข้าสู่ยุคดิจิทัล

จากการศึกษากระบวนการบริหารงานด้วยรูปแบบ POSDCORB ของ ฐเธอร์ กุลิคร่วมกับลินดัล เฮอร์วูด (Luther Gulick, Lyndall Urwick, 1937 อ้างถึงใน ประจวบ เพิ่มสุวรรณ, 2551, หน้า 31) มีรายละเอียดดังนี้

1.1 กระบวนการวางแผนของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรี จากการศึกษาพบว่า การบริหารงานของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นที่มีจำนวนสมาชิก 5,000-15,000 ราย มีแผนการบริหารงานที่ชัดเจน มีการกำหนดนโยบายและมีเป้าหมายการบริหารงาน มีการตรวจสอบกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงาน และอยู่ในช่วงปรับการส่งสัญญาณอนาล็อกเป็นดิจิทัล มีแผนให้บริการอินเทอร์เน็ตผ่านสายเคเบิล หรือไฟเบอร์ออฟติกในอนาคต สำหรับแผนการบริหารงานของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีที่มีจำนวนสมาชิกน้อยกว่า 1,000 ราย มีแผนที่จะขายกิจการหรือมีการควบรวมกับบริษัทเคเบิลทีวีท้องถิ่นขนาดกลาง และบางรายมีแผนที่จะให้บริการอินเทอร์เน็ตในอนาคต

1.2 กระบวนการจัดองค์กรของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรี จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นที่มีจำนวนสมาชิก 5,000-15,000 ราย มีการจัดการองค์กรในรูปแบบบริษัทเจ้าของกิจการมีกรว่าจ้างทีมผู้บริหาร และใช้การสื่อสารภายในองค์กรอย่างเป็นทางการ สำหรับผู้ประกอบการเคเบิลทีวีที่มีจำนวนสมาชิกน้อยกว่า 1,000 รายเป็นธุรกิจขนาดเล็ก มีเจ้าของกิจการเป็นผู้จัดการและสั่งการบริหารแต่เพียงผู้เดียว และส่วนใหญ่จะใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการภายในองค์กร

1.3 กระบวนการบริหารบุคลากรของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรี ทั้งขนาดกลางและขนาดเล็กมีการบริหารจัดการบุคลากรตามแผนงาน ตามหน้าที่ (Departmentation by Function)

1.4 กระบวนการอำนาจการของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรี จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นที่มีจำนวนสมาชิก 5,000-15,000 ราย มีการอำนาจการตามโครงสร้างและหน้าที่ของแต่ละแผนก สำหรับ

ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีที่มีจำนวนสมาชิกน้อยกว่า 1,000 ราย นั้นจะมีเจ้าของกิจการเป็นผู้ดำเนินการและบริหารงานเพียงผู้เดียว

1.5 กระบวนการประสานงานของของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีพบว่า ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นที่มีจำนวนสมาชิก 5,000-15,000 ราย มีผู้จัดการบริษัทเป็นผู้ประสานงานเองทั้งในองค์กรและนอกองค์กร และผู้ประกอบการเคเบิลทีวีที่มีจำนวนสมาชิกน้อยกว่า 1,000 ราย นั้นเจ้าของกิจการจะเป็นผู้ประสานงานเองทั้งในองค์กรและนอกองค์กร

1.6 กระบวนการรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรี พบว่า ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นที่มีจำนวนสมาชิก 5,000-15,000 ราย นั้นมีการจัดทำแผนการรายงานการบริหารงานให้กับเจ้าของกิจการ และผู้ประกอบการเคเบิลทีวีที่มีจำนวนสมาชิกน้อยกว่า 1,000 ราย นั้นพบว่าไม่มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน

1.7 กระบวนการบริหารงบประมาณของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรี พบว่า ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นที่มีจำนวนสมาชิก 5,000-15,000 ราย มีรายได้ส่วนใหญ่มาจากค่าสมาชิกเดือนละ 350-450 บาท ค่าโฆษณาและค่าเช่าช่วงเวลา สำหรับรายจ่ายอื่น ๆ นั้นจะแบ่งเป็นค่าบริหารจัดการ ค่าลิขสิทธิ์เนื้อหา (Content) ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตโครงข่าย ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตประกอบกิจการ และค่าพาดสายเคเบิลทีวีผ่านเสาไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ส่วนผู้ประกอบการเคเบิลทีวีที่มีจำนวนสมาชิกน้อยกว่า 1,000 ราย นั้นมีรายได้จากค่าสมาชิกตั้งแต่ 250-300 บาท และเจ้าของบริษัทจะมีกิจการส่วนตัวอื่น ๆ รวมด้วยสำหรับรายจ่ายอื่น ๆ นั้นจะแบ่งเป็นค่าบริหารจัดการ ค่าลิขสิทธิ์เนื้อหา ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตประกอบกิจการ และค่าพาดสายไฟเบอร์ออฟติกผ่านเสาไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีหลังการเข้าสู่ยุคดิจิทัล

จากการศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานขององค์กร สื่อสารมวลชนของ เดนิส แมคควอล (McQuail Denis, 1994, pp. 190-191) ผู้วิจัยศึกษาพบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ในการบริหารงานของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่น

ที่มีสมาชิกราย 5,000-15,000 ราย อยู่ที่มีการบริหารจัดการต้นทุนของบุคลากร ต้นทุนในการค่าลิขสิทธิ์ เนื่องจากผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นที่มีสมาชิกราย 5,000-15,000 ราย เป็นองค์กรจัดตั้งเป็นบริษัท ซึ่งต้องมีสวัสดิการที่ดีให้กับพนักงาน เช่น โบนัส ประกันสังคม เป็นต้น ในขณะที่ต้นทุนในด้านลิขสิทธิ์เนื้อหา (Content) ที่นำมาออกอากาศก็มีอยู่สูง เฉลี่ยเดือนละ 50,000-200,000 บาทต่อเดือน โดยผู้ประกอบการมักจะเลือกซื้อลิขสิทธิ์จากบริษัท ทูวี่ซัน จำกัด บริษัท แอสซุชเนตเวิร์ค จำกัด และบริษัท ทริปเปิล ที เน็ตเวิร์ค จำกัด

ในส่วนของปัจจัยเทคโนโลยีนั้น ผู้วิจัยพบว่า ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นที่มีสมาชิกราย 5,000-15,000 ราย มีความเข้าใจในการบริหารงานท่ามกลางการเข้าสู่ยุคดิจิทัลเป็นอย่างดี ซึ่งส่วนใหญ่มีแผนที่จะปรับการให้บริการจากเดิมที่ให้บริการเคเบิลทีวีเพียงอย่างเดียว โดยจะเพิ่มการให้บริการอินเทอร์เน็ตบนโครงข่ายเคเบิลทีวีที่มีอยู่ โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่กำลังอยู่ในขั้นตอนการศึกษารูปแบบการลงทุนที่เหมาะสม และมองหาบริษัทที่มีความชำนาญในการวางระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาลงทุน

สำหรับความสามารถทางวิชาชีพนั้น ผู้วิจัยพบว่า ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นที่มีสมาชิกราย 5,000-15,000 ราย และผู้บริหาร รวมไปถึงพนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานเป็นอย่างดี

ในส่วนผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นที่มีสมาชิกรายต่ำกว่า 1,000 ราย ผู้วิจัยพบว่า ผู้ประกอบการมีแผนที่จะขยายกิจการในอนาคต ในขณะที่ผู้ประกอบการบางแห่งมีข้อจำกัดในด้านการบริหารธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่น นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นที่มีสมาชิกรายต่ำกว่า 1,000 ราย มีกิจการส่วนตัวอื่น ๆ นอกเหนือจากธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่น นอกจากนี้ผู้ประกอบการขนาดเล็กบางแห่งมีแผนที่จะพัฒนาธุรกิจในการให้บริการอินเทอร์เน็ต พร้อมรับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีมาร่วมงานในอนาคต ทั้งนี้ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นที่มีสมาชิกรายต่ำกว่า 1,000 ราย มีต้นทุนที่แบกรับ ได้แก่ ค่าลิขสิทธิ์เนื้อหา (Content) ที่นำมาออกอากาศ เฉลี่ยเดือนละ 20,000-40,000 บาท โดยผู้ประกอบการมักจะเลือกซื้อลิขสิทธิ์จากบริษัท ทูวี่ซัน จำกัด และ บริษัท ทริปเปิล ที เน็ตเวิร์ค จำกัด

สำหรับปัจจัยภายนอกในประเด็นแรงกดดันทางสังคมและการเมืองของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีหลังการเข้าสู่ยุคดิจิทัล ผู้วิจัยพบว่าประเด็นการเก็บค่าธรรมเนียมจาก กสทช. นั้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ค่าธรรมเนียมที่เรียกเก็บนั้นกระทบต่อรายได้ของผู้ประกอบการค่อนข้างมาก โดยอัตราค่าธรรมเนียมรายปีกิจการโทรทัศน์ที่มีโครงข่ายแต่ไม่ใช่คลื่นความถี่ ที่มีรายได้ตั้งแต่ 0-5 ล้านบาท จะจัดเก็บค่าธรรมเนียมร้อยละ 1.5 ต่อปี แต่หากมีรายได้ 5 ล้านบาทขึ้นไป จะจัดเก็บค่าธรรมเนียมร้อยละ 2% ต่อปี (สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2556) ขณะที่การจัดเรียงช่องหลักเกณฑ์รายการโทรทัศน์สำคัญที่ให้เผยแพร่ได้เฉพาะในบริการโทรทัศน์ที่เป็นการทั่วไป พ.ศ. 2555 หรือ Must-carry rule ก็เป็นอีกหนึ่งประเด็นที่กระทบกับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก เนื่องจาก กสทช. บังคับให้เคเบิลทีวีท้องถิ่นนำช่องดิจิทัลมาออกอากาศ ทำให้ช่องเคเบิลทีวีที่ส่วนใหญ่ยังออกอากาศในระบบอนาล็อกได้รับผลกระทบ โดยเฉพาะการลงทุนในโครงข่าย และการทำห้องส่งสัญญาณใหม่

อย่างไรก็ตามในปีวิจัยจากแรงกดดันทางสังคมและการเมืองในแง่ของสมาคมเคเบิลทีวีแห่งประเทศไทย โดยบวร ชัยวัฒน์ กรรมการฝ่ายปฏิคม (สัมภาษณ์, 6 กรกฎาคม 2558) มองว่า กสทช. ควรสร้างความสมดุลให้กับธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่นให้มากขึ้น เพราะในวงการทีวีประกอบไปด้วยหลายส่วน โดยผู้ประกอบการกิจการโทรทัศน์จะมีทั้ง ทีวีดิจิทัล เคเบิลทีวี และทีวีดาวเทียม ในแต่ละธุรกิจก็มีปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน ก็อยากให้ กสทช. ให้ความสมดุลกัน ไม่ใช่ให้ความสำคัญกับทีวีดิจิทัลเพียงอย่างเดียว โดยธุรกิจอื่นก็มีผู้ประกอบการ มีผู้บริโภค อยู่รวมในนั้น ซึ่งก็มีจำนวนมาก

ดร.นิพนธ์ นาคสมภพ สภาปฏิรูปแห่งชาติ (สปช.) ด้านสื่อสารมวลชน และที่ปรึกษาสมาคมการค้าและผู้ประกอบการเคเบิลทีวี (สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2558) มองว่า หลักเกณฑ์ของการออกกฎหมายของ กสทช. อ้างอิงรัฐธรรมนูญปี 2550 เป็นหลัก ซึ่งเป็นการตีความได้หลายแง่มุม อย่างไรก็ตามการตีความเหล่านั้น ก็ต้องมองถึงการแข่งขันที่เป็นธรรมและเท่าเทียมให้เป็นไปตามกลไกตลาดที่แท้จริง

สำหรับแง่มุมของผู้กำกับดูแลของ กสทช. โดยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัชชัย จิตรภาชนะนนท์ กรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ (สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2558) อธิบายว่า ในแง่การกำกับดูแลนั้น กสทช. เองก็เข้าใจในข้อกฎหมาย โดยเฉพาะพระราชบัญญัติการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ พ.ศ. 2551 ในประเด็นการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมที่ออกมานั้น ไม่ได้มีการเรียกเก็บเป็นรายธุรกิจ เช่น ทิวดาวเทียม เคเบิลทีวี และทีวีดิจิทัลภาคพื้นดิน แต่เป็นการเรียกเก็บในอัตราเท่ากัน ส่งผลให้ธุรกิจได้รับผลกระทบ โดยส่วนตัวมองว่าควรจะมีการออกข้อบังคับหรือกฎหมายที่ดูแลกิจการโทรทัศน์ที่แยกประเภทกัน ซึ่งคณะกรรมการในส่วนกิจการโทรทัศน์ก็มีการพูดคุยกันในส่วนนี้อยู่ แต่ทุกอย่างก็ขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการ และคณะกรรมการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สำหรับ Must-carry นั้นทาง กสทช. ก็มีการให้ชะลอข้อบังคับนี้ออกไปก่อน เนื่องจากยังมีผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นกว่า 90% ยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนจากระบบอนาล็อกเป็นดิจิทัลได้ ซึ่งทาง กสทช. ก็เข้าใจดีว่าธุรกิจขนาดเล็กอาจจะไม่มีทุนเข้ามาจัดการตอนนี้ กสทช. ก็ให้เวลาผู้ประกอบการได้ปรับตัว

นอกจากนี้สภาพเศรษฐกิจก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่กระทบต่อรายได้เคเบิลทีวีท้องถิ่น โดยเฉพาะการค้าขายระหว่างค่าสมาชิก ซึ่งพบว่าหากช่วงใดเศรษฐกิจไม่ดี หรือสมาชิกมีรายจ่ายเป็นจำนวนมาก สมาชิกส่วนใหญ่จะเลือกจ่ายค่าบริการของเคเบิลทีวีไว้หลังสุด เนื่องจากเคเบิลทีวีมีความยืดหยุ่นในการชำระค่าบริการ (ขณะนี้ หลิมสุวรรณ, สัมภาษณ์, 16 กรกฎาคม 2558) โดยปัจจัยดังกล่าวผู้ประกอบการเคเบิลทีวีส่วนใหญ่เลือกทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาด โดยให้สมาชิกเคเบิลทีวีเลือกจ่ายค่าบริการเป็นราย 3 เดือน ราย 6 เดือน และ 1 ปี โดยจะมีการให้ส่วนลดหรือให้ชมฟรี 2 เดือน เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงจากการค้างค่าสมาชิก และเป็นการดึงดูดฐานลูกค้าให้ใช้บริการเคเบิลทีวีต่อไป

สำหรับความสนใจและความต้องการของผู้รับสารที่มีต่อผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นนั้น ผู้วิจัยพบว่า สมาชิกเคเบิลทีวีมีพฤติกรรมการรับชมเคเบิลทีวีปรับเปลี่ยนไป เนื่องจากการเข้ามาของเทคโนโลยี โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตที่สามารถเชื่อมต่อได้ทั้งโทรศัพท์มือถือ (สมาร์ตโฟน) แท็บเล็ต และคอมพิวเตอร์ ด้วยความรวดเร็วของอินเทอร์เน็ต ประกอบกับการมีเว็บไซต์ที่สนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภค

ส่งผลให้การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตผ่านอุปกรณ์เหล่านี้ได้รับความนิยมมากขึ้น โดยผู้ประกอบการเคเบิลทีวีมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ทรานสโคดอินเทอร์เน็ตมีราคาถูกลงและมีความเสถียรมากขึ้น ธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่นจะได้รับผลกระทบอย่างแน่นอน เนื่องจากคนจะหนีไปดูทีวีออนไลน์ผ่านอินเทอร์เน็ตแทน (อรรถสิทธิ์ เชื้อชูชาติ, สัมภาษณ์, 2 มิถุนายน 2558) ขณะเดียวกันแม้ว่าฐานสมาชิกของเคเบิลทีวีท้องถิ่นจะมีทุกวัย แต่จอหลักก็ยังเป็นทีวีอยู่ เช่น คนอายุ 40 ขึ้นไป แต่ถ้าอายุน้อยกว่า 40 ปี แต่ไม่ถึง 30 ปี ก็ยังผสมกันระหว่างทีวีและโทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ตหรือคอมพิวเตอร์ แต่ถ้าอายุน้อยกว่า 30 ลงไป ก็ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นหลักผ่านโทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ตหรือคอมพิวเตอร์ สำหรับเนื้อหารายการที่สมาชิกเคเบิลทีวีในจังหวัดชลบุรีนิยม ได้แก่ ภาพยนตร์ ข่าวสารในท้องถิ่น กีฬา รายการสาระบันเทิงและสารคดี (พงศักดิ์ นันทวนิช, สัมภาษณ์, 4 กรกฎาคม 2558)

### 3. แนวโน้มการบริหารงานของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นของจังหวัดชลบุรี ในอนาคต

จากการศึกษาผู้วิจัยค้นพบว่า การบริหารงานเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นขนาดกลางในจังหวัดชลบุรี ในอนาคตมีแผนใช้โครงข่ายที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์โดยเฉพาะการเป็นผู้ให้บริการทางอินเทอร์เน็ต โดยลักษณะการเป็นผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตนั้น จะเป็นรูปแบบการร่วมทุนกับบริษัทที่เป็นผู้ชำนาญในการวางระบบอินเทอร์เน็ต หรือจะเป็นในลักษณะที่ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นลงทุนเองทั้งหมด ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับงบประมาณ และความคุ้มค่าในการลงทุน ส่วนการให้บริการเคเบิลทีวีนั้นก็ยังให้บริการตามปกติ แต่อาจจะมีการปรับราคาค่าสมาชิกเคเบิลทีวีลงและเพิ่มการให้บริการอินเทอร์เน็ตพ่วงไป โดยคิดค่าบริการอินเทอร์เน็ตในราคาที่ถูกกว่าบริษัทอื่น ๆ ที่เป็นผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตเพียงอย่างเดียว

ในส่วนผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นขนาดเล็กในจังหวัดชลบุรี มีแนวโน้มที่จะขายกิจการ (บังอร วงศ์ประยูคต์, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2558) หรือจะเข้าร่วมทุนกับบริษัทเคเบิลทีวีท้องถิ่นขนาดกลางเนื่องจากไม่มีทุนในการพัฒนาระบบ และในอนาคตมีโอกาสที่ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นขนาดเล็กจะควบรวมกันประกอบธุรกิจ (สัณห์วรรณ โภกะอินทร์, สัมภาษณ์, 2 มิถุนายน 2558) ในขณะที่ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นขนาดเล็กบางรายยังมองเห็นความอยู่รอดของธุรกิจ

โดยมองการให้บริการอินเทอร์เน็ตจะช่วยรักษาสถานสมาชิกและเพิ่มสมาชิกรุ่นใหม่ให้กับธุรกิจได้อีกด้วย (สุทัศน์ ตันติสราภรณ์, สัมภาษณ์, 6 กรกฎาคม 2558)

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยพบว่า ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีในจังหวัดชลบุรี 19 บริษัท ก่อตั้งบริษัท เคเบิล ชลบุรี เนท์เวิร์ค จำกัด หรือ ซีซีเอ็น เมื่อปี พ.ศ. 2553 โดยผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรี เห็นว่าลิขสิทธิ์เนื้อหาที่นำมาออกอากาศในธุรกิจเคเบิลทีวีในจังหวัดชลบุรีไม่มีความสามารถต่างคนต่างซื้อได้เหมือนแต่ก่อน เนื่องจากลิขสิทธิ์มีราคาแพง ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรี เห็นว่าการลงทุนในเทคโนโลยีก็ไม่สามารถต่างคนต่างลงทุน โดยเฉพาะผู้ประกอบการรายเล็ก ๆ และการต่อรองในด้านต่าง ๆ ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นไม่สามารถทำได้เพียงลำพัง ทั้งนี้ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีส่วนใหญ่ในจังหวัดชลบุรีมีมองว่า ผู้ประกอบการที่เป็นหุ้นส่วนบริษัท เคเบิล ชลบุรี เนท์เวิร์ค จำกัด ต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและให้ความสำคัญต่อบริษัท ซึ่งจะช่วยเหลือเสริมให้บริษัท เคเบิล ชลบุรี เนท์เวิร์ค จำกัด ต้องมีความแข็งแกร่งมากขึ้น และถือเป็นต้นแบบธุรกิจที่ดีหากจะต้องมีการรวมตัวกันในการประกอบกิจการในอนาคต

## อภิปรายผล

การวางแผนการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นจังหวัดชลบุรีที่มีจำนวนสมาชิก 5,000-15,000 รายที่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่นเป็นอย่างดี โดยปัจจัยหลักที่มีผลต่อการบริหารงานของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นจังหวัดชลบุรีที่มีจำนวนสมาชิก 5,000-15,000 ราย คือการควบคุมค่าใช้จ่ายในด้านบุคลากร การเพิ่มกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อรักษาสถานลูกค้า และแผนการให้บริการอินเทอร์เน็ตควบคู่กับเคเบิลทีวี ซึ่งเป็นการใช้โครงข่ายที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ โดยในอนาคตจะมีการผลักดันการให้บริการอินเทอร์เน็ตเป็นธุรกิจหลัก และธุรกิจเคเบิลทีวีเป็นธุรกิจรอง ซึ่งการวางแผนงานผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นจังหวัดชลบุรีที่มีจำนวนสมาชิก 5,000-15,000 ราย นั้นสอดคล้องกับการวางแผนการบริหารงานตามแนวคิดของ ลูเธอร์ กูลิค และ ลินดัล เออร์วิค ซึ่งการกำหนดแผนงานหรือแนวทางต่าง ๆ ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม ที่จะช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ก็จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้อง

รู้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร (What) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อ (When) หากแผนงานหรือแนวทางการปฏิบัติออกมาดี ก็จะทำให้องค์กรสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Luther Gulick, Lyndall Urwick อ้างถึงใน ประจวบ เพิ่มสุวรรณ, 2551, หน้า 31)

สำหรับผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีที่มีจำนวนสมาชิกน้อยกว่า 1,000 ราย มีข้อจำกัดในการบริหารงาน หากผู้ประกอบการรายเล็กเพิ่มกลยุทธ์การตลาดให้ตรงกับเป้าหมายจะช่วยเพิ่มจำนวนสมาชิก และเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทท่ามกลางการแข่งขันของทีวีดาวเทียมและดิจิทัลทีวี นอกจากนี้หัวใจสำคัญของการทำธุรกิจเคเบิล คือ ความรวดเร็วในการให้บริการ และแก้ไขปัญหาในด้านเทคนิค ซึ่งทุกบริษัทมีช่างเทคนิคประจำการ หากให้บริการด้วยความรวดเร็วจะช่วยเพิ่มความมั่นใจให้กับสมาชิกได้ ในประเด็นการบริหารงานในส่วนนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล ปันโต (2555) ที่พบว่า ผู้ประกอบการเคเบิลทีวียังไม่มีกรวางแผนกลยุทธ์การบริหารการตลาดอย่างเป็นระบบ มีการสื่อสารการตลาดไปยังกลุ่มเป้าหมายน้อย ไม่มีกระบวนการสำรวจกลุ่มเป้าหมายเชิงรุก เน้นการลดราคาค่าสมาชิก และมุ่งใช้กลยุทธ์ชุมชนสัมพันธ์เป็นหลัก ขณะเดียวกันผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ภีรกาญจน์ ไคนุ่นนา (2554) พบว่า การแข่งขันกับธุรกิจดาวเทียมที่มีมากขึ้น จ่ายถูก จ่ายเพียงครั้งเดียว ไม่เสียรายเดือน ธุรกิจเคเบิลระดับชาติมีการรุกด้านการตลาดมากขึ้น ทำโปรโมชั่นลดแลกแจกแถมและผูกกับโทรศัพท์มือถือ กฎหมายยังขาดความชัดเจนในการส่งเสริมการประกอบธุรกิจ และประชาชนมีทางเลือกในการบริโภคสื่อมากขึ้น

ขณะเดียวกันผู้วิจัยพบว่า ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีกำลังประสบปัญหาอยู่ในภาวะขาดลง เนื่องจากจำนวนสมาชิกเริ่มลดลง โดยพบว่าช่วง 1 ปีที่ผ่านมา (2557-2558) มีประชาชนเข้ามาขอรับบริการเคเบิลทีวีท้องถิ่นน้อยกว่าจำนวนที่ขอยกเลิกการเป็นสมาชิก ทำให้อัตราการเข้าออกของสมาชิกไม่สัมพันธ์กัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนา อินทรแก้ว (2543) ที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารมีความเห็นว่าสภาพของธุรกิจเคเบิลทีวีภูมิภาค ได้รับผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้ยอดสมาชิกลดลงและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเพิ่มสูงขึ้น โดยผู้บริหารส่วนใหญ่แก้ปัญหาด้วยการวางแผนขยายพื้นที่ให้บริการและจัดส่วนลดให้แก่สมาชิก



นอกจากนี้การมีอินเทอร์เน็ตเชื่อมต่ออุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต และคอมพิวเตอร์ ซึ่งในอนาคตมีแนวโน้มว่า การใช้อินเทอร์เน็ตจะเพิ่มมากขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่นสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ Aditya Pisharody (2013) ที่พบว่า การเกิดขึ้นของอินเทอร์เน็ตและนวัตกรรมทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะปฏิวัติวิถีชีวิตของผู้คนขนานใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิถีในการบริโภคสื่อ ทั้งนี้อุตสาหกรรมทีวีครั้งหนึ่งเคยเป็นโมเดลของความมีเสถียรภาพและประสบความสำเร็จตั้งแต่ทศวรรษ 1950 แต่กำลังอยู่ภายใต้ความกดดันอย่างหนักในการรักษารายได้ของตัวเอง ท่ามกลางการแข่งขันในระบบอินเทอร์เน็ตขณะที่อินเทอร์เน็ตเติบโตมากยิ่งขึ้น มีความเป็นไปได้ว่า เครือข่ายทีวีและบริการเคเบิล ในสหรัฐอเมริกา จะยังคงอยู่ต่อไป โดยอุปกรณ์ทีวีและกล่องเคเบิลจะยังคงอยู่ต่อไป แต่วัตถุประสงค์ในการใช้จะแตกต่างออกไป ผู้บริโภคจะชมทีวีทางอินเทอร์เน็ตมากขึ้น จึงเป็นความท้าทายอย่างมากสำหรับโครงข่ายเคเบิลในการรักษาและดึงดูดโฆษณา

ในส่วนของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีที่มีทุนและมีฐานสมาชิกเป็นจำนวนมาก พร้อมทั้งจะลงทุนปรับเทคโนโลยีจากระบบอนาล็อกเป็นระบบดิจิทัล และเริ่มศึกษารองทุนและการทำตลาด ตลอดจนการบริหารงานในการให้บริการอินเทอร์เน็ตในอนาคตอันใกล้นี้ เนื่องจากโครงข่ายที่มีอยู่ ไม่ว่าจะอยู่ในระบบไฟเบอร์ออปติก (FIBER OPTIC) หรือ ระบบ EOC (Ethernet over Coaxial Cable) สามารถให้บริการอินเทอร์เน็ตและเคเบิลทีวีไปพร้อม ๆ กัน อย่างไรก็ตามเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีมีข้อได้เปรียบในเรื่องของโครงข่ายที่ครอบคลุมในเขตพื้นที่ให้บริการมากกว่าโครงข่ายของบริษัทใหญ่ เช่น บริษัท ทูวี่ชั่น จำกัด และบริษัท ซีทีเอส จำกัด (มหาชน) รวมไปถึงบริษัทที่ให้บริการอินเทอร์เน็ต เนื่องจากบริษัทเหล่านี้จะไม่มีการลงทุนในบางแห่งที่มีการลงทุนสูง

ผู้วิจัยพบว่า เคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีมีการเผยแพร่ความเป็นชุมชนและความเป็นท้องถิ่นภายในจังหวัด ไม่ว่าจะเผยแพร่ข่าวสารของคนในชุมชน รายการสารคดีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับคนในพื้นที่และผู้คนในจังหวัด ทั้งนี้หากผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีให้ความสำคัญกับความเป็นชุมชนในแง่ของการเปิดพื้นที่ให้คนในชุมชนได้เข้ามาร่วมแสดงความคิดเห็น หรือช่วยกำหนดเนื้อหา รายการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนได้มากขึ้น ก็จะทำให้เกิดความใกล้ชิดชุมชน

มากขึ้น และจะช่วยให้ธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีมีความแตกต่างจากกิจการโทรทัศน์ประเภทอื่น ๆ ได้ สอดคล้องกับแนวคิดการสื่อสารชุมชนของ เบริแกน (Berrigan F.J., 1979, อ้างถึงใน กาญจนา แก้วเทพ และคณะ, 2543, หน้า 51) ที่ได้อธิบายถึงลักษณะการสื่อสารชุมชนไว้ โดยเฉพาะสื่อชุมชนเน้นการปรับปรุงสื่อให้เหมาะสมสำหรับประโยชน์ของการใช้งานของชุมชน และสื่อชุมชนต้องเป็นสื่อที่ชุมชนต้องเข้ามามีส่วนร่วม (Participates) ในหลาย ๆ บทบาท ไม่ว่าจะเป็นผู้วางแผน ผู้ผลิต ฯลฯ และที่สำคัญสื่อชุมชนต้องเป็นเวทีแลกเปลี่ยนข่าวสารและทัศนะของทุกคน

โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าความอยู่รอดของธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรี คือ 1. การให้บริการอินเทอร์เน็ตผ่านโครงข่าย หรือการหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อให้บริการอินเทอร์เน็ต โดยยังคงให้บริการเคเบิลทีวีควบคู่ไปด้วย ซึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญคือ ราคา การให้บริการ และความใกล้ชิดท้องถิ่น และ 2. ในอนาคตผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นขนาดเล็กในจังหวัดชลบุรีมีแนวโน้มที่จะรวมตัวกันเป็นบริษัทเดียวเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ

## ข้อเสนอแนะจากการทำวิจัย

จากการการศึกษากิจการบริการงานเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่นในยุคดิจิทัลศึกษาเฉพาะจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยจัดทำข้อเสนอแนะที่ได้จากการทำการวิจัยไว้ดังนี้

1. ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรี ควรนำความชำนาญและความเข้าใจในท้องถิ่นมาเป็นกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจ โดยความเป็นท้องถิ่นและให้ความใกล้ชิดกับชุมชน จะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจอยู่เคียงคู่กับท้องถิ่นต่อไปได้

2. ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรีควรให้ความสำคัญกับบริษัท เคเบิล ชลบุรี เน็ตเวิร์ค จำกัด หรือ ซีซีเอ็น เพิ่มขึ้น โดยบริษัทดังกล่าวจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการต่อรองในประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการไม่สามารถทำได้เพียงลำพัง นอกจากนี้การรวมตัวกันของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีเช่นนี้ จะมีประโยชน์กับธุรกิจเคเบิลทีวีในอนาคตหากต้องมีการควรวรรวมและรวมตัวกันเพื่อประกอบธุรกิจ

### เคเบิลทีวีท้องถิ่นในอนาคต

3. ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นขนาดเล็กในจังหวัดชลบุรี ต้องเร่งปรับธุรกิจให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล โดยมองหาการร่วมทุน หรือแหล่งลงทุนอื่น ๆ มาปรับระบบ เนื่องจากเคเบิลทีวีมีจุดเด่นในเรื่องของโครงข่ายและส่วนใหญ่ผู้ประกอบการมีการขยายพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากกว่าคู่แข่งขนาดใหญ่ ซึ่งในอนาคตหากมีการปรับระบบและมีการส่งสัญญาณอินเทอร์เน็ตได้จะช่วยเพิ่มรายได้ให้กับผู้ประกอบการอีกทางหนึ่ง

4. คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ควรมีการกำหนดข้อกำหนดและข้อบังคับเกี่ยวกับกิจการโทรทัศน์ที่แยกเป็นกิจการแต่ละประเภทไม่ว่าจะเป็น ดิจิทัลทีวี เคเบิลทีวี ทีวีดาวเทียม และ IPTV (Internet Protocol Television) หรือ การรับชมโทรทัศน์ผ่านอินเทอร์เน็ต เนื่องจากกิจการโทรทัศน์ในแต่ละประเภทมีลักษณะการให้บริการที่แตกต่างกัน หากใช้กฎหมายและข้อบังคับที่เหมือนกันนั้น อาจส่งผลกระทบต่อกิจการโทรทัศน์บางประเภทได้

5. ในอนาคตมีความเป็นไปได้ที่ผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นจะมีการรวมตัวกันเพื่อประกอบกิจการ ซึ่งทางคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ควรมีแนวทางในการควบคุมและดูแลกิจการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในอนาคต

6. สมาคมเคเบิลทีวีท้องถิ่นแห่งประเทศไทยควรมีการจัดอบรมให้กับสมาชิก โดยเฉพาะแนวทางการบริหารงานสมัยใหม่ให้กับผู้ประกอบการเคเบิลทีวี เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ในการบริหารงานให้กับผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่น นอกจากนี้ควรมีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ในเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับโครงข่ายของเคเบิลทีวีท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการมีทักษะด้านเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น และเป็น การเสริมศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจได้ในอนาคต

## ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยความเป็นไปได้ในการรวบรวมกิจการของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในอนาคต
2. ควรศึกษาวิจัยความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อเคเบิลทีวีท้องถิ่น
3. ควรศึกษาวิจัยในประเด็นการบริหารงานเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการเคเบิลทีวีท้องถิ่นในระดับภูมิภาค และระดับประเทศ

มหาวิทยาลัยบูรพา  
Burapha University

## บรรณานุกรม

- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2558). *นโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy)*. วันที่ค้นข้อมูล 15 มีนาคม 2558, จาก <http://www.mict.go.th>
- กาญจนา แก้วเทพ. (2542). *การวิเคราะห์สื่อ แนวคิดและเทคนิค*. กรุงเทพฯ: เอดิชั่นเพรสโปรดักส์.
- กาญจนา แก้วเทพ และคณะ. (2543). *สื่อชุมชน: การประมวลองค์ความรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนวิจัย.
- ประจวบ เพิ่มสุวรรณ, อภิชา บุญภัทรกานต์, พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, รพีพรรณ วงศ์ประเสริฐ, ประภัสสร วรรณสถิต, จรินทร์ อาสาทรงธรรม และสุรพล เสวตสมบุรณ์. (2551). *การจัดการ Management*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ประชาสัมพันธ์จังหวัดชลบุรี. (2556). *ทำเนียบเคเบิลทีวีท้องถิ่น*. วันที่ค้นข้อมูล 20 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.thailandchonburi.com>
- ธวัชชัย จิตรภาชนะนนท์. (2558, 15 กรกฎาคม). *กรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ*. สัมภาษณ์.
- นฤมล ปิ่นโต. (2555). *ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการขยายตัวของเคเบิลทีวีท้องถิ่นใน 6 จังหวัดภาคกลางตอนบนของประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- นิพนธ์ นาคสมภพ. (2558, 15 กรกฎาคม). *สภาปฏิรูปแห่งชาติด้านสื่อสารมวลชน และที่ปรึกษาสมาคมการค้าและผู้ประกอบการเคเบิลทีวี*. สัมภาษณ์.
- บังอร วงศ์ประยูทธ์. (2558, 30 มิถุนายน). *เจ้าของบริษัท พันธ์นิคมเคเบิลทีวี จำกัด*. สัมภาษณ์.
- บวร ชัยวัฒน์. (2558, 6 กรกฎาคม). *กรรมการฝ่ายปฏิคม สมาคมเคเบิลทีวีแห่งประเทศไทย*. สัมภาษณ์.
- พงษ์ศักดิ์ นันทวนิช. (2558, 4 กรกฎาคม). *ผู้จัดการบริษัท แสตนสุขวิช่น จำกัด และกรรมการผู้จัดการบริษัท เคเบิล ชลบุรี เน็ทเวิร์ค จำกัด*. สัมภาษณ์.

- ภริกาญจน์ ไคนุ่นนา. (2554). *สถานภาพและบทบาท สถานีโทรทัศน์ระบบ บอกรับสมาชิก (เคเบิลทีวี) ใน 5 จังหวัดภาคใต้ตอนล่าง (สงขลา สตูล ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส)*. ชูดงานวิจัยที่ดำเนินการโดยคณาจารย์คณะวิทยาการสื่อสาร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ภายใต้การสนับสนุนโดยโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งและการมีส่วนร่วมในภาคใต้ของประเทศไทยของโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) คณะวิทยาการสื่อสาร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- รัตนา อินทรแก้ว.(2543). *การศึกษาความเห็นเกี่ยวกับกับเคเบิลทีวีของผู้ประกอบการและสมาชิกเคเบิลทีวี จังหวัดชลบุรี*. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุทัศน์ ตันติสราภรณ์. (2558, 6 กรกฎาคม). *เจ้าของห้างหุ้นส่วนจำกัด บางเสวเคเบิลทีวี*. สัมภาษณ์.
- สัณหวรรณ โทกะอินทร์. (2558, 2 มิถุนายน). *เจ้าของบริษัท พานทองเคเบิลทีวี เอ็กซ์เพรส จำกัด*. สัมภาษณ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2556). *โครงสร้างทางเศรษฐกิจของจังหวัดชลบุรี*. วันที่ค้นข้อมูล 20 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.nesdb.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ. *ระเบียบ กสทช. ว่าด้วยเรื่องการลดหย่อนหรือยกเว้นค่าธรรมเนียมใบอนุญาตประกอบกิจการกระจายเสียงหรือกิจการโทรทัศน์ พ.ศ. 2556*. วันที่ค้นข้อมูล 18 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.nbtc.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ. (2558). *แผนแม่บทกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ ฉบับที่ 1 ปี พ.ศ. 2555-2559*. วันที่สืบค้นข้อมูล 22 กรกฎาคม 2558, จาก <https://www.nbtc.go.th>
- อรรถสิทธิ์ เชื้อชูชาติ. (2558, 2 มิถุนายน). *ผู้จัดการทั่วไป บริษัท โสภณเคเบิลทีวี พัทยา จำกัด*. สัมภาษณ์.

- Pisharody, A. (2013) .*The Future of Television: Will broadcast and cable television networks survive the emergence of online streaming?*. University of New York. Retrieved from <http://www.stern.nyu.edu/>
- McQuail, D. (1994). *Mass Communication Theory: An Introduction*. (3rd ed.). London: Sage Publication.

มหาวิทยาลัยบูรพา  
Burapha University