



การบริหารการจัดรายการของกิจการโทรทัศน์ แบบฟรีทีวีเพื่อผลเชิงพาณิชย์ Programming Management for a Commercial Free-to-air Television

อภรณ์ กุพงษ์ศักดิ์
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

บทคัดย่อ

การบริหารการจัดรายการของกิจการโทรทัศน์แบบฟรีทีวีเพื่อผลเชิงพาณิชย์ เป็นกระบวนการที่กระทำต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ โดยนำเสนอรายการที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ชมและเกิดพฤติกรรมติดตามชมรายการของทางสถานีอย่างต่อเนื่องด้วยความพึงพอใจ ทำให้เกิดความนิยมในตัวรายการและสถานี สามารถสร้างรายได้หลักจากการโฆษณา ทั้งนี้ในการที่จะบรรลุเป้าหมายการบริหารการจัดรายการโทรทัศน์เพื่อผลเชิงพาณิชย์ต้องสามารถควบคุมการไหลของผู้รับสารให้ได้ โดยเน้นให้เกิดการไหลของผู้รับสารในแบบไหลเข้าและไหลผ่าน หลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดการไหลออก ซึ่งสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์การจัดผังรายการโทรทัศน์เพื่อให้เกิดการไหลเข้า ประกอบด้วย การจัดผังรายการแบบ Blunting, Counterprogramming, Front - Ending (Bridging) และ Stunting และกลยุทธ์การจัดผังรายการโทรทัศน์เพื่อให้เกิดการไหลผ่าน ได้แก่ Hammocking และ Tentpolling นอกจากนี้ต้องให้ความสำคัญกับแหล่งที่มาของรายการที่ก่อให้เกิดรายได้และผลกำไรมาสู่สถานี คือ รายการที่สถานีผลิตเอง ซึ่งส่วนใหญ่จะนำเสนอในช่วง Prime time ที่มีอัตราค่าโฆษณาส่งสุด ทั้งนี้ผู้ประกอบการโทรทัศน์ฟรีทีวีควรให้ความสำคัญกับจรรยาบรรณสื่อโทรทัศน์และการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมหรือ Social Entrepreneur ควบคู่ไปกับผลในเชิงพาณิชย์

Abstract

Programming management for a commercial free-to-air television is a systematic and continuous process which provides programs that well respond to consumer' need. It draws follow-up exposure behavior which boosts a television program's rating and generates income from commercials to the channel. To be successful, the board of executives needs an effective control over flow of audiences by focusing on inflow and flow through while avoiding outflow. Blunting, Counterprogramming, Front-Ending (Bridging) and Stunting strategies are required to create an inflow environment. Hammocking and Tentpolling strategies are suggested to implicate for a flowthrough one. Importantly, sources of program should be considered thoroughly by the executive as well. Airing an in-house production program during prime time will turn in a bigger amount of income. Also, the station should maintain its high professional standard and keep an image as a Social Entrepreneur.

บทนำ

การประกอบกิจการโทรทัศน์แบบฟรีทีวีเพื่อผลเชิงพาณิชย์ หรือ เรียกอีกประการหนึ่งว่าเป็นกิจการสถานีโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ที่ไม่ต้องขอรับสมาชิก (Commercial Free-to-air Television) มีลักษณะที่แตกต่างจากสื่อโทรทัศน์แบบอื่น ๆ เช่น สื่อโทรทัศน์สาธารณะ โดยสื่อเชิงพาณิชย์มีเป้าหมายที่ชัดเจนทางการค้า คือ มีรายได้หลักจากการโฆษณา สอดคล้องกับหลักการของสมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ (2546: 1-2) ที่กล่าวว่า การดำเนินกิจการวิทยุและโทรทัศน์ในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นการดำเนินงานในเชิงพาณิชย์ สถานีและผู้ผลิตรายการต่างต้องพึ่งพาโฆษณาเป็นแหล่งรายได้หลัก จากหลักการที่กล่าวมาข้างต้นเห็นได้อย่างชัดเจนว่า หากสถานีใดที่สามารถแข่งขัน





แย่งชิงผู้ชมรายการ (Audience) ได้มากกว่าคู่แข่ง ย่อมได้เปรียบ สถานีอื่นในการที่นักโฆษณา (Advertiser) จะให้ความสนใจซื้อ เวลา เพื่อสื่อสารข่าวสารเกี่ยวกับตัวสินค้าหรือบริการผ่านโฆษณา กับทางสถานี นำไปสู่ผลกำไรและรายได้ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนกิจการโทรทัศน์นั้นให้อยู่รอดและสร้างความได้เปรียบในเชิง การแข่งขันเหนือคู่แข่ง

การบริหารการจัดรายการจึงเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้ประกอบการกิจการเชิงพาณิชย์ต้องให้ความสนใจ แต่ทั้งนี้ก็มีผู้สงสัยว่าเป็น หลักการเดียวกับการบริหารการผลิตรายการ ซึ่งในความเป็นจริง มีความแตกต่างกัน โดยการบริหารจัดการเป็นงานที่มีลักษณะ ที่เป็นกระบวนการ กระทำอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินสภาพการ แข่งขันด้านรายการ วิจัยคู่แข่งและวิจัยผู้ชมรายการ นำข้อมูลจาก การวิจัยที่ได้มาจัดหารายการโทรทัศน์ที่มีคุณภาพทั้งในด้านเนื้อหา และเทคนิคการผลิต แล้วนำมาบรรจุจัดผังรายการออกอากาศ เพื่อ ดึงดูดความสนใจและรักษาสถานผู้ชมให้เปิดรับชมสถานีอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังต้องมีการประเมินผลการจัดรายการอย่างเป็น ระบบ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการนำเสนอรายการ ส่วนใน ด้านการบริหารการผลิตรายการจะเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการ จัดรายการมาผลิตออกมาเป็นชิ้นงานรายการเพื่อนำไปออกอากาศ

บทความนี้นำเสนอการบริหารจัดการรายการของกิจการ โทรทัศน์แบบพรีทีวี โดยเน้น 3 ประเด็นหลักซึ่งมีความสัมพันธ์และ สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อผลเชิงพาณิชย์ ได้แก่ เป้าหมายการ บริหารจัดการรายการโทรทัศน์เพื่อผลเชิงพาณิชย์ แหล่งที่มาของ รายการโทรทัศน์และกลยุทธ์การจัดผังรายการโทรทัศน์เพื่อผลใน เชิงพาณิชย์ โดยจะหยิบยกปรากฏการณ์ด้านรายการโทรทัศน์ใน บริบทปัจจุบันมาประกอบการอธิบาย เพื่อสร้างความเข้าใจที่ ชัดเจนมากขึ้น

เป้าหมายการบริหารจัดการรายการโทรทัศน์เพื่อผลเชิงพาณิชย์

การพิจารณาเป้าหมายในเชิงบริหารด้านการจัดการรายการใน เชิงพาณิชย์ มีความเกี่ยวข้องกับผลด้านตลาด โดยมุ่งหวัง ให้การนำเสนอรายการสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ชม และเกิดพฤติกรรมติดตามชมรายการของทางสถานีอย่างต่อเนื่อง ด้วยความพึงพอใจ ผลที่ได้รับในเชิงการตลาดที่ตามมาอย่าง เป็นรูปธรรมคือ การมีรายได้จากการโฆษณา ซึ่งเป็นรายได้หลักใน การประกอบกิจการโทรทัศน์เชิงพาณิชย์

สถานีโทรทัศน์แบบพรีทีวีในประเทศไทยที่มีทั้งหมด 6 สถานี มีกิจการที่สามารถหารายได้จากโฆษณาได้ จำนวน 5 สถานี ซึ่งสามารถจำแนกเป็น 3 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกจะมีลักษณะ ความชัดเจนมากที่สุดในการประกอบกิจการเพื่อผลเชิงพาณิชย์

จำนวน 2 สถานี คือ สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 และสถานี โทรทัศน์สีทองทัพบกช่อง 7 โดยทั้ง 2 สถานีเป็นการประกอบกิจการ โทรทัศน์ให้เอกชนดำเนินการในลักษณะการสัมปทานจากรัฐซึ่งเป็น เจ้าของคลื่นความถี่ สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 มีบริษัท บางกอกเอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด เป็นคู่สัญญากับองค์การสื่อสาร มวลชนแห่งประเทศไทย หรือ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ใน ปัจจุบัน ส่วนสถานีโทรทัศน์สีทองทัพบกช่อง 7 มีบริษัทกรุงเทพ โทรทัศน์และวิทยุ จำกัด เป็นคู่สัญญากับกองทัพบก กระทรวง กลาโหม แนวทางที่มุ่งผลเชิงพาณิชย์ของทั้ง 2 สถานีอย่างเห็นได้ ชัดเจน คือ มีรูปแบบการบริหารจัดการรายการและมีการแสวงหา รายได้จากโฆษณา โดยเน้นให้สอดคล้องและเป็นไปตาม นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ในกลุ่มที่ 2 จะเป็นสถานีโทรทัศน์ที่กำกับดูแลโดยรัฐหรือ รัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีการหารายได้จากโฆษณาในระดับต่ำกว่ากลุ่ม แรก จำนวน 2 สถานี คือ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 และสถานี Modernine TV สังกัดองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย หรือ อ.ส.ม.ท. ซึ่งปัจจุบัน อ.ส.ม.ท. ได้แปลงสภาพ จากรัฐวิสาหกิจมาเป็นรูปแบบของบริษัทมหาชนในชื่อ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) กลุ่มที่ 2 นี้มีรายได้จากการโฆษณาใน ระดับที่รองจากกลุ่มแรก จึงมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเพิ่ม ความคล่องตัวในการแข่งขันด้านรายการและการตลาดมากขึ้น เช่น การตั้งบริษัทดูแลงานด้านการตลาดเพิ่มเติมในกรณีของช่อง 5 และการเข้าตลาดหลักทรัพย์ของ Modernine TV เป็นต้น ส่วน กลุ่มสุดท้ายเป็นกลุ่มที่มีรายได้จากโฆษณาน้อยที่สุด คือ สถานี วิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย (National Broadcasting Services of Thailand - NBT) หรือสถานีโทรทัศน์ NBT มีหน้าที่สำคัญในการ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของทางราชการสู่ประชาชนและเสริมสร้าง ความเข้าใจอันดีระหว่างรัฐบาลกับประชาชน ดังนั้นการหารายได้จาก การโฆษณาจึงเป็นภารกิจเสริม เช่นเดียวกับสถานีทีวีไทย ซึ่ง ทำหน้าที่เป็นสื่อสาธารณะ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการ พัฒนาสังคมให้มีคุณภาพและคุณธรรมผ่านข่าวสารที่เที่ยงตรง เพื่อ ผลิตรายการข่าวสารที่มีสารประโยชน์ทางการศึกษาและสาระ บันเทิงในสัดส่วนที่เหมาะสม ทั้งนี้ โดยปราศจากอคติทางการเมือง และผลประโยชน์เชิงพาณิชย์ และโดยยึดถือประโยชน์สาธารณะ เป็นหลัก

อย่างไรก็ตามอุปสรรคสำคัญของเป้าหมายการบริหารการ จัดรายการเพื่อผลเชิงพาณิชย์ที่ทุกสถานีประสบอยู่ คือ พฤติกรรม ของผู้ชมรายการโทรทัศน์ที่มีอิสระและความสะดวกในการที่จะ เลือกเปิดรับสารตามความต้องการของตนเองผ่านอุปกรณ์ควบคุม ระยะไกล หรือ Remote Control ทำให้เกิดไหลของผู้รับสาร



(Audience Flow) ซึ่งพงษ์ วิเศษสังข์ (2552: 108) ได้กล่าวว่า การไหลของผู้รับสารมักเกิดขึ้นในช่วงที่รายการหนึ่งจบลงและอีก รายการหนึ่งกำลังจะเริ่มขึ้น ซึ่งการไหลนี้ก็จะมีทั้งไหลผ่าน (Flowthrough) จากรายการหนึ่งไปรายการต่อไปในสถานีเดิม ไหล เข้า (Inflow) จากสถานีคู่แข่งและควบคุมไม่ให้ไหลออก (Outflow) จากสถานีเดิมไปสถานีคู่แข่ง

จากแนวทางข้างต้นจะเห็นได้ชัดเจนว่า การบริหารจัดการ รายการที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถบรรลุเป้าหมายในการควบคุม การไหลของผู้รับสารให้ได้ โดยเน้นให้เกิดการไหลของผู้รับสารใน แบบไหลผ่าน (Flowthrough) และไหลเข้า (Inflow) ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดการไหลออก (Outflow) หรือ ในอีกความหมายหนึ่ง ก็คือ การควบคุมพฤติกรรมการใช้ Remote Control ทำให้ผู้ชมติดตามชมรายการอย่างเป็นประจำต่อเนื่องด้วยความพึงพอใจ ซึ่งทั้งนี้ในบริบทการแข่งขันด้านรายการโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ที่มีการแข่งขันด้านรายการอย่างเข้มข้นเพื่อแย่งชิงกลุ่ม ผู้ชมในปัจจุบัน ผู้ประกอบกิจการโทรทัศน์เชิงพาณิชย์มีความ จำเป็นต้องปรับตัวโดยศึกษาการจัดรายการของคู่แข่งตลอดเวลา แนวทางสำคัญที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้าน รายการกับสถานีคู่แข่ง คือ ต้องเข้าใจและคำนึงถึงองค์ประกอบ สำคัญ 2 ประการ คือ แหล่งที่มาของรายการและกลยุทธ์การจัด ผังรายการโทรทัศน์ กล่าวคือ ในประการแรกสถานีต้องมีแหล่งที่มา ของรายการที่ดีและมีคุณภาพ นั่นหมายถึง การมีปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ดี นอกจากนั้นยังต้องจัดรายการที่มีอยู่นั้นลงในช่วงเวลา ของการออกอากาศ (Air time) ที่เหมาะสม ตรงตามลักษณะและ พฤติกรรมการรับชมของผู้ชมที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย นั่นก็คือ มี กลยุทธ์การจัดผังรายการที่แย่งชิงผู้ชมจากคู่แข่งในเวลาเดียวกันที่ ออกอากาศ ถือเป็นลักษณะของกระบวนการ (Process) ที่มี ประสิทธิภาพนั่นเอง ทั้งนี้ผู้เขียนจะได้นำเสนอหลักการของทั้ง 2 ส่วน โดยขยายความให้เห็นถึงความสัมพันธ์เพื่อนำไปสู่การบรรลุ เป้าหมายหรือผลลัพธ์ (Output) เชิงบวกต่อการบริหารการจัด รายการในการประกอบกิจการโทรทัศน์เพื่อผลในเชิงพาณิชย์

แหล่งที่มาของรายการโทรทัศน์

รายการวิทยุโทรทัศน์เปรียบเสมือนเป็นสินค้าหรือบริการที่ ผู้จัดรายการนำเสนอขายให้กับผู้ชมรายการ ผู้จัดการด้านรายการ จะต้องแสวงหาและเลือกสรรรายการวิทยุโทรทัศน์ที่ดีและมี คุณภาพเหมาะสมกับรสนิยมและความต้องการของผู้ชมรายการ ส่วนใหญ่ (ชัยยงค์ พรหมวงศ์, นิคม ทาแดง และไพบูรณ์ คะเชน ทรพวรรค์, 2547: 159) การบริหารการจัดรายการโทรทัศน์เพื่อผล ในเชิงพาณิชย์ เพื่อหวังผลกำไรรายได้จากค่าโฆษณา จึงหลีกเลี่ยงไม่

ได้ที่ผู้ประกอบการกิจการโทรทัศน์ต้องทราบถึงแหล่งที่มาของ รายการ เพื่อจัดหาและนำมาเสนอออกอากาศ สามารถจำแนก แหล่งที่มาของรายการโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ประเทศไทยได้ 7 ลักษณะ (สุรพงษ์ โสภนะเสถียร และอิทธิศักดิ์ พลอยศิริชล, 2551: 87)

1. รายการที่สถานีผลิตเอง เช่น รายการข่าว ซึ่งเป็น รายการที่ทุกสถานีจะต้องผลิตเองและถือเป็นงานสำคัญที่เป็น หน้าตาของสถานีโทรทัศน์แต่ละแห่ง เพราะคุณภาพของข่าวแสดง ให้เห็นถึงคุณภาพของสถานีที่สามารถบ่งบอกถึงความมีอิสระ ความน่าเชื่อถือและอุดมการณ์ในการทำหน้าที่สื่อสารมวลชน และ รวมถึง รายการละคร รายการสารคดี รายการเด็ก รายการเพื่อ สังคม ฯลฯ

2. รายการที่สถานีจัดซื้อหามา เป็นรายการที่สถานีจัดซื้อ มาจากต่างประเทศจากผู้ผลิตรายใหญ่ของโลกที่มีผลงานเป็นที่ ยอมรับ เช่น รายการภาพยนตร์จากบริษัทยูนิเวอร์แซล บริษัท พาราเมาท์ หรือบริษัทดิสนีย์ รวมถึงรายการภาพยนตร์สั้น ภาพยนตร์ซีรีส์ รายการสารคดีต่างๆ ซึ่งประเทศในเอเชียด้วยกัน คนไทยก็นิยมดูภาพยนตร์จีนฮ่องกง แต่ในปัจจุบันก็นิยมไปดู ภาพยนตร์หรือละครของประเทศเกาหลีและญี่ปุ่นเพิ่มมากขึ้น

3. รายการที่ให้เช่าเวลา คือ รายการที่สถานีเปิดให้ผู้จัด หรือผู้เช่าเวลามาซื้อเวลาเพื่อนำไปผลิตและหาโฆษณาเอง ซึ่งสถานี ก็จะมีรายได้จากการให้เช่าเวลา

4. รายการถ่ายทอดสดนอกสถานี เป็นรายการพิเศษ ที่ทางสถานีจัดขึ้นเอง หรือรายการสำคัญ เหตุการณ์สำคัญ เช่น งานพระราชพิธี และวันสำคัญต่างๆ ของชาติ

5. รายการที่ให้เวลาโดยไม่คิดค่าเช่า รายการที่ทางสถานี ให้ออกอากาศโดยไม่คิดค่าเช่าเวลา เช่น รายการของทางราชการ รายการดนตรีการกุศลต่างๆ หรือรายการของโทรทัศน์รวมการ เฉพาะกิจฯ

6. รายการแลกเปลี่ยน เป็นรายการที่ทางสถานีแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์กับผู้ผลิตรายการซึ่งจะมีสองลักษณะคือ การแบ่งผล ประโยชน์ค่าโฆษณาตามสัดส่วน (Time Sharing) คือ รูปแบบ ที่สถานีแบ่งสัดส่วนการโฆษณากัน เป็นการร่วมลงทุนระหว่างสถานี กับผู้จัดข้างนอก โดยทางสถานีลงทุนในเรื่องค่าเวลาออกอากาศ ในช่วงเวลานั้น และผู้จัดลงทุนในเรื่องค่าใช้จ่ายในการผลิตรายการ ทั้งหมด เวลาโฆษณาที่มีทั้งหมดจากรายการก็จะแบ่งสัดส่วนกัน ไปขายเป็นแบบ 70/30 (ผู้จัดได้ 70 - สถานีได้ 30) หรือ 60/40 (ผู้ จัดได้ 60 - สถานีได้ 40) สัดส่วนการแบ่งนี้ขึ้นอยู่กับตกลงกัน

ลักษณะที่สองคือ การแบ่งรายได้ (Revenue Sharing) เป็น ลักษณะของการแลกเปลี่ยนแบบการแบ่งรายได้กัน หมายถึงการที่

สถานีให้โอกาสกับผู้จัดข้างนอกที่จะมานำเสนอรายการที่น่าสนใจ โดยให้จ่ายเพียงราคาขั้นต่ำของค่าเวลาออกอากาศเป็นราคาประกัน อย่างเช่น รายการการ์ตูนที่ฉายช่วงเช้าวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ บางสถานีอาจจะคิดเพียงค่าเช่าเวลาขั้นต่ำของช่วงเวลานั้น แต่หากรายการนั้นสามารถทำกำไรได้มากกว่าส่วนเกินที่เป็นค่าเช่าเวลาที่จ่ายขั้นต่ำให้กับสถานีแล้ว ก็จะต้องแบ่งรายได้ส่วนเกินนั้นให้กับสถานี แบบ 60/40

7. รายการที่ร่วมผลิต เป็นลักษณะที่ สทท. 11 (ปัจจุบันคือสถานีโทรทัศน์ NBT) ใช้อ้อย เนื่องจากช่อง 11 ไม่มีงบประมาณในการผลิตรายการ จึงทำให้เกิดรูปแบบของการร่วมผลิตรายการออกมา ลักษณะแรกคือการให้บุคลากรของส่วนผลิตรายการเข้าไปติดต่อกับหน่วยงานกระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ ที่มีสายสัมพันธ์ในหน่วยงานและดึงมาร่วมผลิต โดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันในการประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานนั้น ลักษณะที่สองคือการร่วมผลิตโดยหน่วยงานนั้นอาจมีพิธีกรและมีเนื้อหาเป็นต้นทุนการผลิต และเชิญมาร่วมผลิตรายการกับช่อง 11 โดยทางช่องลงทุนในเรื่องผู้ปฏิบัติงาน อุปกรณ์การผลิตและเวลาการออกอากาศ แต่ค่าตอบแทนจะไม่มีให้ เพราะถือว่าเป็นการร่วมผลิต

จากแนวทางข้างต้น สามารถตีความในเชิงการประกอบกิจการโทรทัศน์เพื่อผลในเชิงพาณิชย์ โดยพิจารณาแหล่งที่มาของรายการที่ก่อให้เกิดรายได้และผลกำไรมาสู่สถานีพบว่า แหล่งที่มาของรายการที่สามารถสร้างรายได้หลักจากการโฆษณา คือ รายการที่สถานีผลิตเอง โดยเฉพาะรายการข่าว รายการละครหลังข่าว (บางสถานีว่าจ้างผู้ผลิตรายการภายนอกทำการผลิตให้ แต่ทางสถานีมีอำนาจในการกำกับดูแลการผลิตละครทั้งหมดโดยตรง) เพราะมีการกำหนดอัตราค่าโฆษณาของรายการประเภทนี้ไว้ในอัตราค่าโฆษณาสูงสุด และบรรจุรายการลงในช่วงเวลาที่มีผู้ชมติดตามชมมากที่สุด หรือช่วง Prime time นั้นเอง ดังที่นำเสนอให้เห็นในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 : แสดงอัตราค่าโฆษณาของรายการข่าวและรายการละครหลังข่าวของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 และสถานีโทรทัศน์สีกองทัพช่อง 7 ประจำเดือนกรกฎาคม 2553

| รายการ | สถานี | เวลาที่เริ่มออกอากาศ | อัตราค่าโฆษณาต่อนาที |
|--|--------|----------------------|----------------------|
| รายการข่าวภาคค่ำ (ช่วงที่ 2)/เส้นทางบันเทิง (ทุกวัน) | ช่อง 7 | 19.45 น. | 330,000 บาท |
| รายการข่าวในพระราชสำนัก/เก็บตก (ทุกวัน) | ช่อง 3 | 20.00 น. | 360,000 บาท |
| ละครด้วยแรงอธิษฐาน (จันทร์-อังคาร) | ช่อง 7 | 20.30 น. | 450,000 บาท |
| ละครเงาหัวใจ (พุธ-พฤหัสบดี) | | | |
| ละครรักในม่านเมฆ (ศุกร์-อาทิตย์) | ช่อง 3 | 20.30 น. | 450,000 บาท |
| ละครสวยเร็ดเชิดไสด (จันทร์-อังคาร) | | | |
| ละครกุหลาบไร้หนาม (พุธ-พฤหัสบดี) | | | |
| ละครเพียงใจที่ผูกพัน (ศุกร์-อาทิตย์) | | | |

ที่มา: เอกสารเผยแพร่ของฝ่ายการตลาดสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 และสถานีโทรทัศน์สีกองทัพช่อง 7

ดังนั้นการสร้างสรรครายการข่าวและรายการละคร จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ทางสถานีต้องลงทุนอย่างมากในการผลิตรายการเพื่อให้มีคุณภาพสูงสุด สามารถดึงดูดความสนใจในการรับชมของผู้ชมมากที่สุด เพื่อเป็นจุดขายหลักของสถานี ส่วนในด้านแหล่งที่มาของรายการที่เกิดผลเชิงบวกสร้างรายได้จากการโฆษณาในระดับรองลงมา ก็คือ รายการที่สถานีจัดซื้อหามา รายการแลกเปลี่ยนลักษณะการแบ่งผลประโยชน์ค่าโฆษณากันตามสัดส่วน (Time Sharing) ซึ่งผู้ริเริ่มใช้คือ สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 เป็นวิธีการประสานความร่วมมือกันในการผลิตและขายโฆษณาเพื่อลดความเสี่ยงในการหาผู้สนับสนุนรายการ (Sponsor) วิธีนี้ส่งผลดีทางรายได้ทั้งต่อทางสถานีเองและผู้จัดรายการจากภายนอกอีกด้วย ส่วนแหล่งที่มาอื่นๆ มีผลต่อการประกอบกิจการโทรทัศน์เพื่อผลเชิงพาณิชย์ไม่มากนัก เช่น รายการถ่ายทอดสดนอกสถานี รายการที่ให้เวลาโดยไม่คิดค่าเช่า แต่จะส่งผลดีในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรสื่อโทรทัศน์ที่รับผิดชอบต่อสังคม

กลยุทธ์การจัดผังรายการโทรทัศน์เพื่อผลในเชิงพาณิชย์

ก่อนที่ผู้เขียนจะได้นำเสนอกลยุทธ์การจัดผังรายการโทรทัศน์เพื่อผลในเชิงพาณิชย์ ผู้เขียนจะขอกล่าวถึงหลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการทำความเข้าใจผลที่คาดหวังจากการจัดผังรายการ โดยลินินาฏ ดิลกวนิช (2548: 55) ได้อธิบายถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยจะต้องมีการทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางที่เหมาะสมที่สุด จากหลักการที่กล่าวมาข้างต้นเมื่อนำมาวิเคราะห์ตีความเข้ากับการจัดผังรายการเพื่อผลเชิงพาณิชย์มีความสอดคล้องในกระบวนการของการบริหารจัดการ เพราะการจัดผังรายการเป็นงานเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยแวดล้อมทางการบริหารการจัดการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มีการเปลี่ยนแปลงผันผวนอยู่เสมอ อาจนำไปสู่การเกิดได้ทั้งโอกาสและข้อจำกัดขององค์กร (Opportunities and Treats) ผู้ประกอบกิจการโทรทัศน์เชิงพาณิชย์จึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยภายในองค์กร เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อน (Strengths and Weaknesses) นำไปใช้ในการหลีกเลี่ยงข้อจำกัดและเกิดประโยชน์อย่างเต็มที่กับโอกาสที่มีอยู่นั้นเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ด้านรายการเหนือสถานีคู่แข่งขึ้น

จากแนวทางที่กล่าวมาผู้เขียนจะได้ประยุกต์การสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันกับกลยุทธ์การจัดผังรายการโทรทัศน์เพื่อผลในเชิงพาณิชย์ ภายใต้บริบทของสถานีโทรทัศน์ในประเทศไทย การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันย่อมหมายถึงสถานีเราสามารถบรรลุเป้าหมายในการควบคุมการไหลของผู้รับสาร (Audience Flow) ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง โดยหวังผลให้เกิดการไหลเข้า (Inflow) และไหลผ่าน (Flowthrough) มากที่สุด สอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดผังรายการที่นำเสนอรายการในช่วงเวลาที่ตรงตามความต้องการและรสนิยมของผู้ชมได้มากกว่าคู่แข่ง ซึ่งทั้งนี้กลยุทธ์การจัดผังรายการโทรทัศน์เพื่อผลในเชิงพาณิชย์ ผู้เขียนได้เรียบเรียงข้อมูลจากหนังสือการบริหารงานวิทยุโทรทัศน์ของสุรพงษ์ โสณะเสถียร และอิทธิศักดิ์ พลอยศิริ ชล (2551: 88-89) หนังสือ Programming for TV, radio and cable ของ Edwin T. Vane และ Lynne S. Gross (1994 : 167-184) และหนังสือ Broadcast/cable / Web programming: strategies and practices ของ Susan Tyler Eastman และ Douglas A. Ferguson (2002: 133-135) พร้อมทั้งผสมผสานหลักการและแนวคิดจากงานวิจัยของชาลิสลา มากแผ่นทอง (2544:

31-35) และรัฐติพงษ์ ชูขนาด (2545) โดยจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม กล่าวคือ

1. กลยุทธ์การจัดผังรายการที่มุ่งหวังผลให้เกิดการไหลของผู้รับสารในแบบไหลเข้า (Inflow)

1.1 Blunting

เป็นกลยุทธ์การนำเสนอรายการประเภทเดียวกับสถานีอื่น เพื่อช่วงชิงกลุ่มผู้ชม ซึ่งสถานีโทรทัศน์ที่จะใช้กลยุทธ์นี้มักเป็นสถานีที่มั่นใจว่ารายการของตนเองมีคุณภาพหรือดีกว่าสถานีคู่แข่ง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในการจัดผังตามกลยุทธ์นี้ คือ การแข่งขันของรายการละครหลังข่าวระหว่างช่อง 3 และช่อง 7 มีการนำเสนอรายการละครเริ่มต้นเวลาเดียวกันและนำเสนอ 3 เรื่องใน 1 สัปดาห์เหมือนกัน โดยข้อมูลจากผังรายการประจำเดือนกรกฎาคม 2553 ละครหลังข่าวในช่วงเวลา 20.30 น. จะนำเสนอในวันจันทร์และอังคาร และเปลี่ยนเรื่องในวันพุธและพฤหัสบดี ส่วนในวันศุกร์ เสาร์ และอาทิตย์จะเป็นละครเรื่องที่ 3 ที่ทางสถานีทั้ง 2 ช่อง คาดหวังสูงว่าเป็นรายการที่ดีกว่าคู่แข่ง สามารถแย่งชิงผู้ชมให้การไหลเข้า (Inflow) มาสู่สถานี เหตุผลสำคัญในการใช้ผัง Blunting เพื่อแย่งชิงผู้ชมเพราะเป็นช่วงเวลาที่มีการกำหนดอัตราค่าโฆษณาไว้สูงสุด ดังนั้นหากสามารถได้เปรียบเหนือคู่แข่งขึ้นก็จะเกิดผลในเชิงรายได้ของสถานีที่เป็นรูปธรรมมากที่สุด

1.2 Counterprogramming

เป็นกลยุทธ์การนำเสนอรายการที่แตกต่างไปจากสถานีโทรทัศน์แห่งอื่นที่กำลังแข่งขันกัน โดยมากแล้วสถานีโทรทัศน์ที่ใช้กลยุทธ์นี้มักเป็นสถานีโทรทัศน์ที่ทราบสถานะของตนเองว่าเป็นรอง หากจะเข้าไปร่วมแข่งขันเป็นสถานีโทรทัศน์ที่ 3 จะเป็นฝ่ายเสียเปรียบ จึงหาวิธีดึงกลุ่มผู้ชมลำดับ 2 ซึ่งเป็นกลุ่มที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองของความต้องการ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดจากผังรายการช่วงหลังข่าวของสถานีโมเดิร์นไนน์ทีวีที่ไม่สามารถแข่งขันกับช่อง 3 และช่อง 7 ได้ในรายการประเภทละครหลังข่าวซึ่งมีความเข้มข้นอย่างมากในด้านความนิยมรายการ ดังนั้นสถานีคาดหมายว่าจะมีกลุ่มคนที่เบื่อการดูละครมีความสนใจสาระหรือข่าวสารมากกว่าบันเทิงที่ได้รับจากละคร ซึ่งถือเป็นกลุ่มเป้าหมายลำดับที่ 2 จึงนำเสนอรายการเชิงข่าวหรือเชิงสาระแทน เช่น รายการข่าวข้นคนข่าว รายการคนค้นคน มานำเสนอในเวลาเดียวกัน เพื่อมุ่งให้เกิดการไหลเข้า (Inflow) ของคนกลุ่มนี้ มาสู่สถานี ซึ่งในช่วงแรกกลุ่มผู้ชมเหล่านี้�าจยังมีจำนวนไม่มากนัก แต่หากรายการมีความเข้มข้นในด้านคุณภาพการผลิตและคุณภาพเนื้อหา กลุ่มผู้ชมกลุ่มนี้ก็สามารถขยายเพิ่มจำนวนมากขึ้นได้ในอนาคต



1.3 Front- Ending หรือ Bridging

เป็นกลยุทธ์การนำเสนอรายการที่ยาวกว่ารายการของสถานีโทรทัศน์คู่แข่งมาวางไว้ก่อนที่รายการของคู่แข่งจะเริ่มต้น วิธีการนี้ถูกนำมาใช้ด้วยความเชื่อที่ว่าโดยธรรมชาติแล้วผู้ชมมักจะติดตามสัปดาห์ตามชมรายการใดรายการหนึ่งจนจบ ดังนั้น เมื่อรายการที่ติดตามชมจบลง รายการของคู่แข่งก็จบไปก่อนแล้วเช่นกัน เพราะเริ่มต้นภายหลังและตัวรายการสั้นกว่า รายการที่นิยมใช้ในกลยุทธ์นี้ คือ รายการภาพยนตร์เรื่องยาว เมื่อผู้ชมเริ่มชมภาพยนตร์แล้วย่อมอยากที่จะชมอย่างต่อเนื่องจนจบเรื่อง ปัจจุบันพบได้ในการจัดผังของช่อง 7 ที่มีหนังรอบเช้า นำเสนอทุกวันจันทร์ถึงศุกร์ เวลา 8.30-10.30 น เพื่อแข่งชิงผู้ชมที่ติดตามรายการช่วงสั้นๆ หลายรายการที่นำมาเรียงต่อกันเริ่มตั้งแต่ ผู้หญิงถึงผู้หญิง รายการแจ๋ว รายการหลวงพี่มาแล้ว รายการมาสเตอร์คีย์คู่หูเพลง เป็นต้น

1.4 Stunting

เป็นกลยุทธ์การนำเสนอรายการในวาระพิเศษเพื่อดึงดูดผู้ชมจากสถานีโทรทัศน์คู่แข่ง การวางผังเช่นนี้มักจะประสบความสำเร็จ เพราะผู้ชมจะเกิดความรู้สึกว่าการชมรายการที่ชมอยู่ทุกวันจะชมเมื่อใดก็ได้ แต่โอกาสที่จะได้ชมรายการพิเศษมีน้อยหรืออาจไม่มีอีกเป็นครั้งที่ 2 เช่น การถ่ายทอดสดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ อาทิ ฟุตบอลโลก โอลิมปิกเกมส์ หรือการประกวดที่สำคัญ เช่น การประกวดนางงามจักรวาล เป็นต้น

2. กลยุทธ์การจัดผังรายการที่มุ่งหวังผลให้เกิดการไหลของผู้รับสารในแบบไหลผ่าน (Flowthrough)

2.1 Hammocking

เป็นกลยุทธ์การนำเสนอโดยนำรายการที่มีแนวโน้มว่ารายการอื่นไม่ได้หรือรายการใหม่มาวางคั่นระหว่างรายการที่ยอดนิยม 2 รายการทั้งนี้เพื่อให้รายการดังกล่าวมีผู้ชม เพราะอาจมีความเป็นไปได้ว่าเมื่อผู้ชมชมรายการที่ 1 ด้วยความประทับใจแล้วส่งผลให้รายการที่ 2 ได้รับความสนใจติดตามชมไปด้วย และเพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ ผู้จัดผังรายการควรจะนำรายการที่ 3 ซึ่งมีความนิยมพอๆ กัน หรือมากกว่ารายการที่ 1 มาวางต่อเนื่องไว้เพื่อที่ว่าผู้ชมอาจรู้สึกว่าการชมรายการที่ 2 ไม่น่าเบื่อจนเกินไปนัก เพราะมีความหวังการรับชมอยู่ที่รายการที่ 3 เพื่อให้เกิดการไหลของผู้รับสารในแบบไหลผ่าน (Flowthrough) ป้องกันไม่ให้เกิดการไหลออก (Outflow) เมื่อจบรายการที่ 1

2.2 Tentpoling

เป็นกลยุทธ์ที่ตรงกันข้ามกับการจัดผังรายการแบบ Hammocking โดยกลยุทธ์นี้จะนำรายการที่เด่นเป็นที่นิยมสูงไว้

ระหว่างรายการที่ไม่เป็นที่นิยม 2 รายการ โดยหวังว่าจะทำให้ผู้ชมตัดสินใจเปลี่ยนช่องมารอชมก่อนเวลาเพื่อไม่ให้พลาดตอนแรกหรือผลอลิมขมรายการเด่น ด้วยวิธีดังกล่าวนี้ทำให้รายการที่ไม่เป็นที่นิยมจะมีโอกาสได้ตัวเลขวัดระดับความนิยมในรายการสูงขึ้น เพราะคนดูต่างเปลี่ยนช่องมารอชมรายการที่เด่นเป็นที่นิยมสูงที่อยู่ถัดไป และเกิดการไหลของผู้รับสารในแบบไหลผ่าน (Flowthrough) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากกลยุทธ์การจัดผังรายการที่มุ่งหวังผลให้เกิดการไหลของผู้รับสารในแบบไหลเข้า (Inflow) และแบบไหลผ่าน (Flowthrough) ถือเป็นหลักการที่สำคัญเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในด้านรายการ ส่งผลต่อเนื่องให้เกิดความนิยมต่อรายการ ความนิยมต่อสถานี และมีรายได้จากการโฆษณาที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจในการประกอบกิจการโทรทัศน์เพื่อผลในเชิงพาณิชย์

ข้อเสนอแนะ

1. การดำเนินกิจการโทรทัศน์เพื่อผลเชิงพาณิชย์ เพื่อสร้างความนิยมรายการและสร้างรายได้ขององค์กรจากการโฆษณา ในบางโอกาสอาจมีผลกระทบในเชิงลบก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อจริยธรรมและจรรยาบรรณในฐานะสื่อมวลชนโทรทัศน์ เห็นได้ชัดเจนจากการนำเสนอรายการละครหลังข่าว ที่สร้างรายได้อย่างมากมายแก่สถานีโทรทัศน์ โดยเป็นรายการที่สถานีผลิตเองในช่วง Prime time ซึ่งมีอัตราค่าโฆษณาสูงสุด ซึ่งสถานีที่เป็นคู่แข่งกันมักจะเลือกใช้กลยุทธ์การจัดผังรายการแบบ Blunting เพื่อเน้นการไหลเข้า (Inflow) สร้างความนิยมรายการและดึงดูดการรับชมเป็นหลัก ทำให้ผู้ผลิตรายการละครนิยมนำเสนอเนื้อหาที่เร้าอารมณ์ผู้ชม บางเรื่องมีการนำเสนอภาพที่ล่อแหลมทางเพศ ตลอดจนการเสนอโฆษณาแฝงในเนื้อหา นำไปสู่สร้างพฤติกรรมการบริโภคนิยมเกินความจำเป็นแก่ผู้ชม นับได้ว่าเป็นผลเชิงลบของการบริหารการจัดผังรายการโทรทัศน์เพื่อผลเชิงพาณิชย์ เพราะเน้นที่ผลกำไร การประกอบกิจการมากกว่าจะคำนึงถึงกลุ่มผู้ชมผู้รับสาร ดังนั้นแนวทางที่เหมาะสมสำหรับผู้รับผิดชอบการบริหารการจัดรายการ ผู้เขียนขอเสนอให้ควรตระหนักและพิจารณาปัจจัยแวดล้อมของการจัดรายการ อาทิ เนื้อหารายการ ช่วงเวลาที่ออกอากาศ และกลยุทธ์การจัดผังรายการ ควบคู่ไปกับจริยธรรมและจรรยาบรรณในการเป็นสื่อโทรทัศน์ โดยเฉพาะรายการที่สุ่มเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความบกพร่องทางจรรยาบรรณและจริยธรรมที่ตีงาม โดยค่านึงว่าสื่อโทรทัศน์เป็นสถาบันทางสังคมที่ส่งผลกระทบอย่างมากต่อความคิดและทัศนคติของคนในสังคม ดังนั้นบทสรุปที่เป็นรูปธรรมของเป้าหมายของการประกอบกิจการโทรทัศน์เพื่อผลเชิงพาณิชย์ที่ดี ควรต้อง

ผสมผสานการเป็นสื่อที่มีความสำเร็จในเชิงธุรกิจและเป็นสื่อที่มีจรรยาบรรณทางวิชาชีพได้อย่างเหมาะสมลงตัวและมีประสิทธิภาพ

2. แนวทางการประกอบกิจการโทรทัศน์ฟรีทีวีเพื่อผลในเชิงพาณิชย์ที่มุ่งให้เกิดรายได้หลักจากการโฆษณา เป็นมุมมองในเชิงธุรกิจ แต่ในอีกมิติหนึ่งของกิจการโทรทัศน์จำเป็นต้องคำนึงถึงที่ผู้ประกอบการควรพิจารณาบทบาทอื่น เช่น บทบาทสื่อโทรทัศน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาสังคม พัฒนาประเทศ โดยพิจารณาการประกอบกิจการในลักษณะที่เป็น “ผู้ประกอบการเพื่อสังคม” หรือ Social Entrepreneur ซึ่งมีความหมายและความสำคัญมากกว่าผลเชิงธุรกิจ เป็นการผสมผสานการดำเนินธุรกิจสร้างรายได้เพื่อให้องค์กรอยู่รอดผนวกกับความรับผิดชอบต่อตอบแทนประโยชน์คืนสู่ต่อสังคม ซึ่งนำไปสู่การเป็นกิจการโทรทัศน์ที่มีความยั่งยืนอยู่รอดในเชิงธุรกิจและเป็นที่ยอมรับของสังคม

บรรณานุกรม

- ชัยยงค์ พรหมวงศ์, นิคม ทาแดง และไพบูรณ์ คณะนทรพรรค. (2547). *ประมวลสาระชุดวิชาเทคโนโลยีการจัดการการสื่อสาร หน่วยที่ 1-7*. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พงษ์ วิเศษสังข์. (2552). *ความรู้พื้นฐานทางวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- รัฐติพงษ์ ชูนาถ. (2545). *พัฒนาการของการจัดผังรายการของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท.* วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขาลิสมา มากแผ่นทอง. (2544). *การวางผังรายการโทรทัศน์: กรณีศึกษาสถานีโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ในประเทศไทย*. ปัตตานี: โครงการจัดตั้งคณะวิทยาการสื่อสาร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์. (2546). *โครงสร้างตลาดสื่อวิทยุและโทรทัศน์*. รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- สินีนานู ดิลกวนิช. (2548). *แนวคิดการปรับองค์กรที่สะท้อนผ่านการจัดผังรายการของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท.* วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรพงษ์ โสณะเสถียร และอิทธิศักดิ์ พลอยศิริขล. (2551). *โครงการหลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร: มิติทั้งสามในด้านการสื่อสารเพื่อจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน ระยะที่ 3 การบริหารงานสื่อวิทยุโทรทัศน์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ประสิทธิ์ภัณฑ์ แอนด์พริ้นติ้ง.
- Eastman, Susan T. & Ferguson, Douglas A. (2002). *Broadcast/cable/Web programming: strategies and practices*. 6th edition .Australia: Wadsworth/Thomson Learning.
- Vane, Edwin T. & Gross, Lynne S. (1994). *Programming for TV, radio and cable*. Boston: Focal Press.

