

บทที่ 6

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารรายการโทรทัศน์ระบบบอกรับเป็นสมาชิก ของ บริษัทอินเตอร์เนชั่นแนล บรอดคาสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจถึง โครงสร้าง และระบบงานการบริหารรายการของโทรทัศน์ระบบบอกรับเป็นสมาชิก และเพื่อทราบถึงกลยุทธ์การบริหารรายการเพื่อทำการออกอากาศของโทรทัศน์ระบบบอกรับเป็นสมาชิก

ระเบียบวิธีศึกษาวิจัยที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม การเก็บข้อมูลจากเอกสาร และการปฏิบัติงานโดยตรง โดยการใช้ออบแนวคิดในการศึกษาวิจัยที่สำคัญได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารรายการ แนวคิดเกี่ยวกับแหล่งที่มาของรายการ แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารรายการ แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารรายการ และแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การวางแผนรายการ

• สำหรับแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่

แหล่งข้อมูลจากเอกสาร ประกอบด้วย หนังสือพิมพ์ สิ่งพิมพ์ หนังสือ-แสดงรายการ และรายงานประจำปี

แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล ประกอบด้วย พนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านรายการ พนักงานที่ปฏิบัติงานในระดับผู้จัดการแผนก ผู้จัดการฝ่ายที่ปฏิบัติงานด้านรายการ

แหล่งข้อมูลจากการร่วมปฏิบัติงานโดยตรง การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและ
ไม่มีส่วนร่วมของผู้ทำการศึกษาวิจัย

จากการศึกษาและการวิเคราะห์ที่ผ่านมา สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

1. โครงสร้างและระบบงานการบริหารรายการของบริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล บรอดคาสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (ไอบีซี)

บริษัทอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล บรอดคาสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (ไอบีซี) ซึ่งเป็นบริษัทหนึ่งใน กลุ่มบริษัทชินวัตร คอมพิวเตอร์ แอนด์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด ดำเนินการงานทางด้านรายการสำหรับการออกอากาศทางโทรทัศน์ระบบบอกรับเป็นสมาชิก โดยมีบริษัท ไอบีซี ซิมโฟนี จำกัดเป็นบริษัทที่ดูแลรับผิดชอบ มีผู้จัดการทั่วไปเป็นผู้บริหารสูงสุดของบริษัทฯ โดยมีสายการบังคับบัญชาทางการบริหารขึ้นตรงตามลำดับต่อ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ และกรรมการผู้อำนวยการ บริษัทอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล บรอดคาสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด

จากการศึกษาวิจัยพบว่า การจัดโครงสร้างองค์การของบริษัทไอบีซี ซิมโฟนี จำกัด มีการแบ่งออกเป็นฝ่ายและแผนกตามลักษณะงาน มีผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนกเป็นผู้รับผิดชอบงาน โดยมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้จัดการทั่วไปของบริษัทฯ การจัดโครงสร้างลักษณะแบนราบและมีสายการบังคับบัญชาสั้น ทำให้มีความคล่องตัวในการวินิจฉัยสั่งการในเชิงธุรกิจและพบว่าผู้จัดการแผนกและพนักงานบางคนที่มีความรู้ความชำนาญจะมีบทบาท และอิทธิพลในการทำงานค่อนข้างมากในทางตรงกันข้าม พบว่ามีผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนกบางคนมีบทบาทในการทำงานไม่มากเท่าที่ควรจะเป็นและบ่อยครั้งที่ทำงานแบบลองผิดลองถูก นอกจากนี้ยังพบว่า ความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการมีบทบาทค่อนข้างมากในการทำงานด้านรายการ และในกรณีที่ทีมงานเร่งด่วนหรืองานนโยบายที่ต้องการ ความรวดเร็ว ฝ่ายบริหารมักใช้การสั่งการตรงถึงผู้ปฏิบัติเฉพาะตัว

ส่วนการวางแผนงานนั้นพบว่า แม้จะมีการระดมสมองจัดทำแผนงานประจำปีร่วมกันแล้วก็ตาม แต่การปรับเปลี่ยนในรายละเอียดของแผนงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ทั้งนี้ด้วยเหตุผลจากการพัฒนาทางด้านเทคนิคและการแข่งขันในเชิงธุรกิจที่มีสูงขึ้น

สำหรับการประสานงานและการควบคุมงาน การดำเนินงานด้านรายการจะมีการแบ่งหน่วยงานเป็นฝ่ายและแผนกอย่างชัดเจน การประสานงานและการควบคุมงานในภาพรวมจะเป็นไปตามระบบงานและสายการบังคับบัญชาที่กำหนดไว้ จากการศึกษาวิจัยพบว่าการประสานงานภายในส่วนงานและระหว่างแผนกมักจะมีปัญหาอยู่บ่อยครั้ง สาเหตุสำคัญของปัญหาสืบเนื่องจากความล่าช้าในการทำงาน เครื่องมืออุปกรณ์ชำรุด ความรู้ความรับผิดชอบต้องงานไม่เพียงพอ ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน แม้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้ร่วมหารือ เพื่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ แต่ปัญหาด้านการประสานงานก็ยังไม่หมดไป ดังนั้นการกล่าวโทษ จึงเป็นข้อแก้ตัวที่ยังใช้ได้อยู่กับทุกฝ่ายและทุกแผนกที่เกี่ยวข้อง

การงบประมาณ จากการศึกษาพบว่า จะมีการจัดทำแผนงบประมาณด้านรายการเป็นประจำทุกปี และเมื่อผ่านพ้นไปหกเดือน จะมีการประชุมชี้แจงและทบทวนแผนงบประมาณของทุกฝ่ายเพื่อทบทวนและตรวจสอบความเป็นจริง รวมทั้งปรับแผนงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงานที่มีการปรับเปลี่ยนไป และพบว่า การตั้งงบประมาณของแต่ละช่องจะแยกเป็นอิสระต่อกัน มีลักษณะเป็นงบประมาณเฉพาะช่อง ส่วนการเบิกจ่ายงบประมาณแต่ละครั้ง จะต้องแนบรายละเอียดพร้อมงบประมาณที่จะขออนุมัติ รวมทั้งแนบงบประมาณคงเหลือให้ผู้มีอำนาจอนุมัติพิจารณาด้วย ซึ่งนับเป็นการควบคุมการทำงาน โดยใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือดำเนินการ

การจัดคนเข้าทำงาน พบว่ามีการเปิดรับสมัครและคัดเลือกอยู่ตลอดทั้งปี มีการสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์และทดลองปฏิบัติหน้าที่ เมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งแล้วก็จะมีการปฐมนิเทศและจะมีการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถเป็นระยะ ๆ จากการ



ศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานที่เข้าทำงานทางด้านรายการมักจะจบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางด้านสังคมศาสตร์เป็นส่วนใหญ่ โดยผู้สมัครเหล่านี้มักจะเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษามานานประมาณ 1- 5 ปี และมีพนักงานบางส่วนที่เคยผ่านงานและมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับรายการมาแล้ว และพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ เมื่อปฏิบัติงานมานานพอสมควรและมีตำแหน่งงานว่าง ก็สามารถได้เต้าขึ้นเป็นผู้บริหารระดับต่างๆของบริษัทฯ ได้ ส่วนตำแหน่งงานว่าง มักจะมาจากหน่วยงานในกลุ่มบริษัทชินวัตร

2. กลยุทธ์การบริหารรายการของบริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล บรอดคาสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (ไอบีซี)

จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การบริหารรายการของไอบีซี ซึ่งเป็นแนวทางหรือวิธีดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการรายการจากแหล่งต่างๆรวมทั้งการวางผังรายการ เพื่อนำออกอากาศสู่สายตาของผู้ชมทางช่อง ไอบีซี 1 ถึงช่อง ไอบีซี 8 โดยแบ่งเป็นกลยุทธ์การจัดการรายการและกลยุทธ์การวางผังรายการ มีดังนี้

ช่อง ไอบีซี 1 หรือ News-CNN Channel เป็นช่องที่นำเสนอข่าวสารจากต่างประเทศ หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาและวางรายการคือ ฝ่ายข่าวและกีฬา โดยมีกลยุทธ์ในการจัดการรายการ คือ 1. จัดให้มีการเสนอข่าวที่รวดเร็วและกว้างไกลซึ่งทำให้มีการจัดซื้อรายการจาก CNN เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงเห็นว่า เป็นช่องรายการที่มีชื่อเสียงดีในการนำเสนอข่าวจากทั่วโลก 2. เป็นศูนย์รวมแหล่งข่าวจากทุกทวีป ทำให้ช่อง ไอบีซี 1 มีแหล่งข่าวถึง 3 ทวีป ได้แก่ ทวีปอเมริกา ทวีปยุโรป และทวีปเอเชีย 3. รายการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ทำให้ไอบีซีไม่จัดซื้อรายการที่คู่แข่งนำใช้และถือเป็นหลักการที่ถือปฏิบัติกันในเวลาต่อมาอย่างเคร่งครัด

ส่วนกลยุทธ์ในการจัดการรายการของช่อง ไอบีซี 1 ประกอบด้วย 1. การขายความสดของรายการ กลยุทธ์นี้ทำให้มีการนำเสนอข่าวสดจาก CNN ถึง 80 % ของรายการที่ CNN นำส่งผ่านสัญญาณดาวเทียมมา 2. การวางรายการดีในเวลาดีในเวลา

ที่มีการรับชมสูง หมายถึง การนำข่าวจากแหล่งข่าวที่มีชื่อเสียงกว่าไปจัดวางไว้ในเวลาที่มีคนรับชมสูงกว่า 3. การเน้นความหลากหลายในวันหยุด ทำให้มีการนำรายการจากแหล่งข่าวจำนวนมากกว่าวันธรรมดาเสนอแก่ผู้ชม 4. การวางรายการไว้ในเวลาเดิมของทุกวัน เพื่อสร้างพฤติกรรมการรับชมของผู้ชม

ช่องไอพีซี 2 หรือ Variety-English Channel เป็นช่องที่นำเสนอรายการบันเทิงในเสียงภาษาอังกฤษ หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาและวางผังรายการคือ ฝ่ายจัดหารายการ กลยุทธ์ในการจัดหารายการของช่องไอพีซี 2 ประกอบด้วย 1. แหล่งรวมรายการสำหรับคนยุคใหม่ ทำให้ไอพีซีต้องเสาะหาแหล่งข้อมูลด้านรายการจำนวนมาก ซึ่งสามารถจัดหาได้จากหนังสือ และนิตยสารในวงการโทรทัศน์และภาพยนตร์ของต่างประเทศ การเข้าร่วมงานมหกรรมจำหน่ายรายการ และการหาข้อมูลข่าวสารจากผู้จำหน่ายรายการ 2. รายการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ทำให้ไอพีซีสร้างสัมพันธ์และจัดทำสัญญาผูกมัดเพื่อจัดซื้อรายการจากผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายรายใหญ่ของสหรัฐอเมริกา เนื่องจากมีรายการที่มีคุณภาพดีและหาจากที่อื่นไม่ได้ 3. รายการที่ได้รับความนิยมที่ผ่านมาจากไอพีซี เชื่อว่ารายการที่เคยนำมายทางไอพีซีและได้รับความนิยม จะประสบความสำเร็จสำหรับการออกอากาศในชุดต่อ ๆ ไปได้ง่าย 4. รายการที่แปลกใหม่ เป็นไปเพื่อสนองความต้องการให้แก่ผู้ชมที่เบื่อหน่ายความจำเจทางหน้าจอ

สำหรับกลยุทธ์ในการวางผังรายการของไอพีซี 2 มีดังนี้ 1. การวางรายการใหม่ในเวลาที่มีคนรับชมสูง เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้รายการ 2. การสร้างความสะดวกในการเลือกชม โดยมีการออกอากาศซ้ำใน 6 ช่วงเวลาที่มีความแตกต่างกัน 3. การเรียงลำดับรายการที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน เพื่อการดึงดูดให้ติดตามชมอย่างต่อเนื่อง 4. การวางรายการเฉพาะกลุ่มไว้ในเวลาตึก เป็นไปเพื่อนำใช้เวลาให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายซึ่งมีจำนวนไม่มาก 5. การสับหลักระหว่างช่อง เพื่อหลีกเลี่ยงการแย่งลูกค้ากลุ่มเดียวกับช่อง ไอพีซีอื่น ๆ 6. การวางรายการในเวลาเดิมของทุกวันเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการรับชมของลูกค้า

ช่องไอพีซี 3 หรือ Variety-Thai Channel เป็นช่องสารบันเทิงใน
 เสียงภาษาไทย หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาและวางผังรายการคือ ฝ่ายจัดหารายการ
 มีการใช้กลยุทธ์ในการจัดหารายการดังนี้ 1. รายการที่ทั่วโลกยอมรับและมีความเหมาะสม
 กับคนไทย โดยมีการเข้าหาแหล่งข้อมูลทางด้านรายการเช่นเดียวกับช่องไอพีซี 2 2.
 รายการที่แตกต่างจากไอพีซี 2 เป็นไปเพื่อแยกให้ช่อง ไอพีซี 2 และช่อง ไอพีซี 3 ให้มีความ
 แตกต่างกันอย่างชัดเจน 3. รายการที่ได้รับความนิยมในเวลาที่ผ่านมา 4. แหล่งรวมการ
 ถ่ายทอดสดการมอบรางวัลระดับโลก เพื่อให้ไอพีซีเป็นสื่อที่รวมรายการประเภทนี้จำนวนมาก
 ที่สุดเป็นแห่งแรกในไทย 5. รายการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

สำหรับการวางผังรายการ ช่องไอพีซี 3 มีกลยุทธ์ดังนี้ 1. การวาง
 รายการใหม่ในเวลาที่มีการรับชมสูง เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้รายการ 2. การสร้าง
 ความสะดวกในการรับชม โดยมีการหมุนเวียนรายการไปตาม 6 ช่วงเวลาที่แตกต่าง 3.
 การแข่งขันด้วยรายการกับสถานีคู่แข่ง โดยการใส่รายการที่มีจุดดึงดูดแตกต่างจากรายการ
 ของคู่แข่ง 4. การวางรายการในเวลาเดิมของทุกวัน เพื่อสร้างพฤติกรรมการรับชมของผู้ชม
 5. การแบ่งแนวรายการตามสภาพอารมณ์ของผู้ชมในแต่ละวัน เป็นกลยุทธ์ที่นำไปใช้กับรายการ
 ประเภทภาพยนตร์ฝรั่งเรื่องยาว 6. การสับหลีกระหว่างช่อง เพื่อหลบเลี่ยงการแย่งลูกค้า
 กลุ่มเดียวกันของช่อง ไอพีซี 7. การขายความสดของรายการ ได้แก่การถ่ายทอดพิธีมอบ-
 รางวัลระดับโลกที่ถูกนำมาวางในช่อง ไอพีซี 3 เพื่อประโยชน์ในการรับชมสูงสุด

ช่องไอพีซี 4 หรือ Sports-ESPN Channel เป็นช่องที่นำเสนอกีฬา
 หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาและวางผังรายการคือ ฝ่ายข่าวและกีฬา โดยมีกลยุทธ์
 ในการจัดหารายการดังนี้ 1. ช่องกีฬาที่ดีที่สุดในประเทศ ทำให้ไอพีซีจัดซื้อรายการในลักษณะ
 ของการซื้อทั้งรายการและการวางผังรายการจาก ESPN ซึ่งเป็นช่องกีฬาที่มีชื่อเสียง 2.
 แหล่งรวมกีฬาหลากหลายประเภท โดยไอพีซีได้จัดหารายการกีฬาจากหลายประเทศ เพื่อ
 เสริมรายการกีฬาที่ ESPN ไม่มีหรือมีแต่ไม่มากนัก 3. เน้นกีฬาต่างประเทศ เนื่องจากยัง
 ขาดความพร้อมและประสบการณ์ในการจัดหารายการ

ส่วนกลยุทธ์ในการวางผังรายการมีดังนี้ 1. การขายความสดของรายการ เนื่องจากการรับชมกีฬาในลักษณะของการถ่ายทอดสดสามารถสร้างความตื่นเต้นเร้าใจได้ดีกว่าเกมกีฬาที่ดูบนทึ่ภาพมา 2. การวางรายการใหม่ไว้ในเวลาที่มีการรับชมสูง เพื่อความคุ้มค่าในการใช้รายการ 3. การสร้างความสะดวกในการเลือกชม โดยมีการนำรายการมาออกอากาศซ้ำโดยมีการวางช่วงเวลาในการเสนออย่างมีแบบแผน 4. การลงรายการตามเทศกาลการแข่งขัน เพื่อให้ตรงกับความสนใจของผู้ชมในช่วงนั้นๆ 5. การวางรายการในเวลาเดิมของทุกวัน เพื่อสร้างพฤติกรรมการรับชม

ช่องไอพีซี 5 หรือ Movie-HBO Channel เป็นช่องที่นำเสนอภาพยนตร์ฝรั่ง เรื่องยาวเป็นหลักโดยไอพีซีจัดซื้อจาก HBO Asia ทั้งตัวรายการและการวางผังรายการ โดยมีฝ่ายจัดการรายการเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสานงานและตรวจสอบรายการให้เป็นไปตามสัญญา จากการศึกษาวิจัยพบว่าช่องไอพีซี 5 มีกลยุทธ์ในการจัดการรายการ ดังนี้ 1. แหล่งรวมภาพยนตร์ที่มีชื่อเสียง โดยทาง HBO Asia ได้จัดทำสัญญากับบริษัทผู้จัดจำหน่ายระดับใหญ่ของสหรัฐอเมริกาหลายแห่ง ทำให้มีรายการที่มีชื่อเสียงมาออกอากาศเป็นประจำ 2. รายการที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดย HBO มีการผลิตรายการที่เป็นลิขสิทธิ์เฉพาะของตน

ส่วนกลยุทธ์ในการวางผังรายการของช่องไอพีซี 5 มีดังนี้ 1. มีความสมดุลย์ในทุกแนวภาพยนตร์ โดยการมีภาพยนตร์ครบทุกแนวเพื่อให้ผู้ชมทุกกลุ่มได้รับชมรายการที่ถูกต้องใจ 2. การวางรายการใหม่ในเวลาที่มีการรับชมสูง เพื่อให้มีการรับชมสูงสุด คุ้มค่าในการออกอากาศครั้งแรก 3. การวางแกนของรายการที่มีเนื้อหาเหมือนกัน เพื่อช่วยให้มีการติดตามชมรายการที่ถูกจัดอยู่ในกลุ่มอย่างต่อเนื่อง 4. การสร้างความสะดวกในการเลือกชม โดยจะมีการฉายประมาณ 6 ครั้งต่อเดือน โดยหมุนเวียนรายการไปในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

ช่องไอพีซี 6 หรือ Extra Variety Channel เป็นช่องที่นำเสนอรายการสาระและบันเทิงที่ผลิตในประเทศ หน่วยงานที่มีหน้าที่วางผังรายการคือ ฝ่ายจัดการรายการ ในขณะที่หน่วยงานที่จัดการรายการประกอบไปด้วย ฝ่ายจัดการรายการ ฝ่ายผลิต

รายการ และฝ่ายข่าว ทั้งนี้โดยมีกลยุทธ์ในการจัดหารายการดังนี้ 1. การจัดหารายการให้ทันกับความต้องการในการเปิดช่องสถานีใหม่ เนื่องจากมีเวลาจำกัด ขาดประสบการณ์ในการจัดหารายการในประเทศ และไม่มีความพร้อมในการผลิต ดังนั้นจึงจัดหารายการโดยการย้ายรายการมาจากช่องไอบีซีอื่น การจัดซื้อรายการที่เคยได้รับความนิยมจากโทรทัศน์ปกติ การว่าจ้างบริษัทภายนอกผลิตรายการ และการผลิตรายการที่จัดทำได้อย่างง่าย ๆ และรวดเร็ว 2. การจัดหารายการโดยมีรายจ่ายน้อยที่สุด โดยการขยเวลาออกอากาศให้แก่บริษัทภายนอกการให้เวลาออกอากาศฟรี และการจัดหารายการที่ได้จากหน่วยงานต่าง ๆ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย 3. รายการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

สำหรับกลยุทธ์ในการวางแผนรายการของช่องไอบีซี 6 ประกอบด้วย 1. การแบ่งช่วงเวลาต่าง ๆ ให้แต่ละกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสะดวกในการรับชมรายการของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย 2. ความพร้อมในการปรับผังรายการตามเหตุการณ์ ซึ่งในบางกรณีเป็นการปรับเปลี่ยนอย่างกะทันหัน 3. การแบ่งช่วงเวลาสำหรับรายการที่ต้องการทดสอบความสนใจของลูกค้า โดยการจัดหาเวลาไว้วางรายการประเภทใหม่ ๆ หากได้รับความสนใจ อาจนำไปพัฒนาให้เกิดเป็นช่องใหม่ในอนาคตได้ 4. การวางรายการในเวลาเดิมของทุกวัน 5. การสร้างความสะดวกในการเลือกชม โดยมีการออกอากาศซ้ำในช่วงดึกเพื่อให้ผู้ที่พลาดการออกอากาศครั้งแรก สามารถติดตามรับชมได้อีก

ช่องไอบีซี 7 หรือ Cartoon Channel นำเสนอรายการการ์ตูนและภาพยนตร์คลาสสิก หน่วยงานที่มีหน้าที่จัดหาและวางแผนรายการในการเปิดช่องสถานีใหม่ โดยมีกลยุทธ์ในการจัดหารายการ ดังนี้ 1. การจัดหารายการให้ทันกับความต้องการ เนื่องจากมีเวลาจำกัดในการจัดตั้งช่องสถานี จึงจำเป็นต้องนำใช้การ์ตูนและภาพยนตร์ที่เคยออกอากาศในช่องไอบีซี 2 และช่องไอบีซี 3 มาแล้วไปก่อน 2. เป็นแหล่งรวมการ์ตูนทุกแนว โดยทางไอบีซีได้สร้างสัมพันธภาพกับแหล่งการ์ตูนทั้งระดับใหญ่และทั่วไปไว้เป็นอย่างดี

ส่วนกลยุทธ์ในการวางผังรายการของช่องไอพีซี 7 ประกอบด้วย 1. การวางผังในลักษณะเดียวกันกับช่องการ์ตูนของสหรัฐอเมริกา เนื่องจากอาจมีการปรับเปลี่ยนจากการจัดหาและวางผังรายการเอง มาเป็นการจัดซื้อทั้งช่องจากช่องการ์ตูนของต่างประเทศ

2. การวางรายการใหม่ในเวลาตีในเวลาที่มีการรับชมสูงเพื่อการนำใช้รายการอย่างคุ้มค่า

3. การสร้างความสะดวกในการเลือกชม โดยมีการออกอากาศซ้ำในช่วงเวลา 00.00-19.00 น. 4. การวางแกนของรายการที่มีเนื้อหาเหมือนกัน เพื่อให้มีการติดตามรายการที่ตรงกับความสนใจได้ง่าย 5. การวางรายการเดียวกันในเวลาเดิมทุกวัน เพื่อจูงใจให้มีการรับชมอย่างต่อเนื่อง

ช่องไอพีซี 8 หรือ The Discovery Channel เป็นช่องที่นำเสนอสารคดี โดยจัดซื้อในลักษณะทั้งช่องจาก Discovery Channel ซึ่งเป็นทั้งผู้จัดหาและจัดวางผังรายการ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสานงานคือ ฝ่ายข่าวและกีฬา สำหรับกลยุทธ์ในการจัดหารายการ มีการนำใช้คือ 1. แหล่งรวมสารคดีจากทั่วโลก โดยการกว้านซื้อจากบริษัททั่วโลก 2. รายการที่แตกต่างจากคู่แข่งกล่าวคือ The Discovery Channel มีการผลิตรายการของตนเอง โดยยึดหลักการให้เป็นรายการที่ไม่ต้องลงทุนมากนัก

สำหรับกลยุทธ์ในการวางผังรายการของช่องไอพีซี 8 มีดังนี้ 1. มีความสมดุลย์ในทุกแนวของรายการ เพื่อสนองความสนใจของผู้รับชมที่มีความสนใจแตกต่างกัน

2. การวางรายการไว้ในเวลาตีในเวลาที่มีการรับชมสูง เพื่อสร้างความคุ้มค่าในการใช้รายการ 3. การสร้างความสะดวกในการเลือกชม โดยมีการออกอากาศซ้ำ เพื่อให้ผู้ที่พลาดรายการในการออกอากาศครั้งแรกมีโอกาสรับชม

จากการศึกษาวิจัยถึงกลยุทธ์ในการจัดหารายการ และการวางผังรายการของไอพีซี 8 ช่องสถานี พบว่า ไอพีซีมีกลยุทธ์ในการจัดหารายการที่เน้นหนักไปในการเป็นผู้นำทางด้านรายการจากต่างประเทศ โดยไม่ให้ความสำคัญต่อการจัดหารายการที่ผลิต

ในประเทศและการผลิตรายการเอง แต่ก็ยังให้ความสนใจต่อลูกค้า โดยพยายามสร้างช่อง
สถานีที่มีรูปแบบรายการแตกต่างกัน และจัดซื้อรายการที่อยู่ในความสนใจของลูกค้า

สำหรับกลยุทธ์ในการวางผังรายการ พบว่า ไอบีซีนิยมใช้การวางรายการ
ใหม่หรือรายการดีในเวลาดีในเวลาที่มีการรับชมสูง การสร้างความสะดวกในการเลือกชม
และการวางรายการในเวลาเดิมของทุกวัน สำหรับกลยุทธ์อื่นที่มีการนำใช้เฉพาะบางช่อง-
สถานี ได้แก่ การขายความสดของรายการถูกนำไปใช้ในช่อง ไอบีซี 1 ช่อง ไอบีซี 3 และช่อง
ไอบีซี 4 การจัดให้มีความสมดุลง่ายในทุกแนวของรายการ นำใช้ทางช่อง ไอบีซี 5 และ ไอบีซี 8
ในขณะที่ ไอบีซี 5 และ ไอบีซี 7 นำใช้กลยุทธ์การวางแกนของรายการที่มีเนื้อหาเหมือนกัน
(Theming)

นอกจากนั้น แล้วยังพบว่า มีกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้เฉพาะช่อง ดังนี้ ช่อง ไอบีซี 1
มีการเน้นความหลากหลายของแหล่งข่าวในวันหยุด ส่วนช่อง ไอบีซี 2 นำใช้การเรียงลำดับ
รายการที่มีเนื้อหาเหมือนกัน และการวางรายการเฉพาะกลุ่มไว้ในเวลาดีก ในขณะทำการ
แข่งขันด้วยรายการกับสถานีคู่แข่งและการแบ่งแนวรายการตามสภาพอารมณ์ของผู้ชมในแต่ละวัน
เป็นกลยุทธ์ของ ไอบีซี 3 การลงรายการตามเทศกาลการแข่งขันถูกนำไปใช้ทาง ไอบีซี 4 ความ
พร้อมในการปรับผังตามเหตุการณ์ต่าง ๆ และการแบ่งช่วงเวลา สำหรับรายการที่ต้องการ
ทดสอบความสนใจของลูกค้า เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ทางช่อง ไอบีซี 6 และมีกลยุทธ์เฉพาะตัวของ
ช่อง ไอบีซี 7 คือ การวางผังลักษณะเดียวกับช่องการ์ตูนในสหรัฐอเมริกา

และจากการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์
การบริหารรายการของ ไอบีซี ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยที่สำคัญ เนื่องจากมีอำนาจสั่งการใน
การทำงานทุกระดับโดยเป็นผู้สร้างนโยบาย วางทิศทางด้านการบริหารรายการของบริษัท
2. คู่แข่ง ไอบีซีให้ความสนใจกับความเป็นไปของคู่แข่ง ทำให้จัด

สร้างกลยุทธ์หลายประการเพื่อการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดไว้ให้มากที่สุด

3. เทคโนโลยี เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ไอบีซีสามารถนำใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านรายการประเภทต่างๆได้ เนื่องจากทำให้เกิดการแยกจาก 3 ช่องสถานี เป็น 8 ช่องสถานี เกิดความชัดเจนในรูปแบบของช่อง

4. งบประมาณ เป็นปัจจัยโดยตรงที่มีผลต่อทั้งปริมาณและคุณภาพของรายการ รวมทั้งยังปัจจัยทางอ้อมที่ทำให้ไอบีซีมีการออกอากาศรายการซ้ำอีกด้วย

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง "การบริหารรายการโทรทัศน์ระบบบอกรับเป็นสมาชิก" จะเห็นได้ว่า ไอบีซีมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว สามารถพัฒนาให้มีถึง 8 ช่องสถานีได้ภายในเวลาเพียง 5 ปีเศษ และกลายเป็นผู้นำรายการจากต่างประเทศรายสำคัญ กล่าวคือสามารถจัดซื้อช่องรายการที่มีชื่อเสียงจากสหรัฐอเมริกาได้ถึง 4 ช่องสถานี ได้แก่ CNN HBO ESPN และ The Discovery Channel สามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้จัดจำหน่ายระดับใหญ่ได้หลายราย ไม่ว่าจะเป็นเพาราเมท์ เอ็มจีเอ็ม ยูเอ ยูนิเวอร์แซล โคลัมเบีย และวอร์เนอร์บราเธอร์ส รวมทั้งเป็นที่รู้จักและเชื่อถือของผู้จำหน่ายรายการทั่วโลกเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามพบว่า ไอบีซีเองไม่ได้ใช้ศักยภาพที่ดีอย่างเต็มที่ เนื่องจากรายการจากหลายแหล่งทั่วโลกมีจำนวนมากมายมหาศาล หากทุกวันนี้ไอบีซีก็ยังไม่ทำหน้าที่คัดเลือกเองทั้งหมด ซึ่งเป็นเรื่องที่ใช้เวลาและผู้เชี่ยวชาญ จึงจะได้รายการที่ดีจริง ซึ่งในส่วนนี้น่าจะเป็นไปในลักษณะที่ให้ผู้จำหน่ายรายการรวบรวมคุณลักษณะที่สำคัญเกี่ยวกับรายการที่ต้องการในแต่ละช่อง และนำเสนอรายการที่ดีที่สุดมาให้บริษัทฯ พิจารณาคัดเลือกอีกครั้งหนึ่ง เป็นการลดภาระงาน ทำให้ได้รายการที่ดีในเวลาอันรวดเร็วขึ้น รวมทั้งประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนที่จะต้องให้พนักงานหลายคนเดินทางไปต่างประเทศ เพื่อช่วยกันคัดเลือกรายการในมหรรรณการจำหน่ายรายการได้อีกด้วย



ในทางตรงข้ามขณะที่ไอบีซีให้ความสำคัญกับรายการจากต่างประเทศ ไอบีซีกลับไม่ให้ความสนใจที่จะสร้างความเป็นผู้นำสำหรับรายการภายในประเทศ และการผลิตรายการของตนเอง ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนที่ไอบีซีควรจะหันกลับมาทบทวน เนื่องจากแนวโน้มการแข่งขันในธุรกิจจะทวีความรุนแรงขึ้น การเป็นผู้นำทั้งรายการจากต่างประเทศและในประเทศจะช่วยสร้างความสมบูรณ์ในการแข่งขันที่จะมีมาได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้การจัดการรายการภายในประเทศ และการผลิตรายการที่เป็นของตัวเองนั้น สามารถจัดทำได้หลายทาง เช่น สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ผลิตภายในประเทศ ทำการผลิตร่วมกับบริษัทผู้ผลิตระดับใหญ่ ว่าจ้างผู้ผลิตอิสระ และพัฒนาทีมงานผลิตของบริษัทฯ ให้เป็นทีมงานระดับมืออาชีพ เป็นต้น

ถึงแม้ไอบีซีจะมีการวางแผน โดยการระดมสมองจากพนักงานระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไปเป็นประจำทุกปี โดยมีการจัดทำแผนงาน เพื่อให้ฝ่ายและแผนกต่าง ๆ เตรียมงานในหน้าที่ความรับผิดชอบก็ตาม แต่จากการศึกษาวิจัยพบว่า การวางแผนงานมักจะมีการปรับเปลี่ยนบ่อยครั้ง มีสาเหตุจากการพัฒนาทางเทคนิคและการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนแผนงานเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตาม ได้ศึกษาพบว่าหลายครั้งที่มีการปรับเปลี่ยนซึ่งมักเป็นไปอย่างกระทันหัน ฝ่ายและแผนกต่าง ๆ ต้องปฏิบัติงานรองรับคำสั่งดังกล่าว มีเวลาไม่มากในการเตรียมความพร้อม ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการจัดหาสินค้า กำลังคน เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยี ด้วยสาเหตุดังกล่าวนี้จึงทำให้เกิดความสับสนในการประสานงาน รวมทั้งงานที่ออกมาที่ขาดความสมบูรณ์ ได้รับคำตำหนิจากผู้รับบริการ ซึ่งเป็นผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ขององค์การในระยะยาวได้ ดังนั้นผู้บริหารของไอบีซีจึงควรให้ความสำคัญกับการวางแผน อย่างมีระบบให้มากขึ้น ก่อนตัดสินใจควรมีข้อมูลสนับสนุนว่าสามารถปฏิบัติได้จริง เพื่อให้การทำงานในส่วนรองรับมีความชัดเจน และที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งคือ การทำงานหากขาดระบบงานที่ดีแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อสร้างความเสียหายโดยไม่ทราบถึงต้นเหตุของปัญหาที่แท้จริง ซึ่งหากเกิดบ่อยครั้ง อาจทำให้องค์กรต้องประสบปัญหาได้

ในขณะที่ไอบีซีให้ความสำคัญกับการเป็นแหล่งรายการที่ดีที่สุด ไอบีซีกลับขาดข้อมูลที่ เป็นหัวใจสำคัญ นั่นคือ ข้อมูลของลูกค้าซึ่งเป็นผู้ที่จะตัดสินใจการอยู่รอดของไอบีซี การวาง กลุ่มเป้าหมายเป็นการคาดคะเนจากประสบการณ์เดิมของพนักงานเป็นส่วนมาก ทำให้การ สมองความต้องการของลูกค้าเป็นไปได้ยาก อีกทั้งไอบีซียังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดหา ข้อมูลในทางลึกของกลุ่ม เพื่อศึกษาในเชิงเปรียบเทียบจุดอ่อน จุดแข็งในการดำเนินงาน วางผังรายการ

ข้อเสนอแนะการบริหารรายการของ ไอบีซี

1. ไอบีซีควรให้ความสนใจในการผลิตรายการมากขึ้น เนื่องจากรายการที่ผลิต เองย่อมเป็นสินค้าที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างแท้จริง อีกทั้งยังเป็นการช่วยส่งเสริมให้ วงการสื่อมวลชนไทยได้มีโอกาสในการพัฒนาการผลิตรายการอีกด้วย
2. ไอบีซีควรปรับระบบในองค์กร ให้มีการประสานงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานไป ในทิศทางเดียวกันรวมทั้งลดความขัดแย้งซึ่งทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานอยู่เสมอ
3. ไอบีซีควรจัดหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์ในงานบริหาร รายการมาร่วมงานเพิ่มขึ้น
4. ไอบีซีควรมีการจัดทำการวิจัยความต้องการของลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และติดตามศึกษาข้อมูลความเคลื่อนไหวของกลุ่มให้มากขึ้น
5. ไอบีซีควรให้พนักงานมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในส่วนที่เป็นภาระหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานในระดับบริหารควรได้รับการอบรมให้มีความรู้และวิสัยทัศน์ของ การเป็นนักบริหาร การจัดรายการที่ดี เพื่อให้สามารถคิดวิเคราะห์รวมทั้งวางระบบงาน ได้ดียิ่งขึ้น

ข้อจำกัดของงานวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารรายการโทรทัศน์ระบบบอกรับเป็นสมาชิก ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทางธุรกิจโดยตรง ทำให้ผู้วิจัยต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมากในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล รวมทั้งไม่สามารถเปิดเผยแหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคลในบางส่วน ทั้งนี้เพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจมีต่อหน้าที่ของผู้ให้ข้อมูลและการขาดข้อเท็จจริงในการวิจัย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับสาร (ผู้ชมรายการ) ของบริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล บรอดคาสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด ที่มีต่อสารที่ได้รับชม เพื่อนำผลจากการศึกษาวิจัยดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารรายการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ศึกษาการบริหารรายการโทรทัศน์ระบบบอกรับเป็นสมาชิกในเชิงเปรียบเทียบระหว่างบริษัทว่ามีวิธีการเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรบ้าง
3. ศึกษาการบริหารรายการขององค์กรสื่อสารมวลชนประเภทอื่นๆ เช่น รายการของโทรทัศน์ รายการของวิทยุ ว่ามีวิธีการบริหารรายการเป็นอย่างไร