

แนวคิดการปรับองค์กร ที่สะท้อนผ่านการจัดผังรายการของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท.



นางสินีนาฏ คิลกวนิช

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต

สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน ภาควิชาการสื่อสารมวลชน

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2548

ISBN 974-17-3802-1

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ORGANIZATION CHANGES CONCEPT OF CHANNEL 9 M.C.O.T REFLECTED
IN TELEVISION PROGRAMMING

Mrs . Sineenart Dilokwanich

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts Program in Mass Communication

Department of Mass Communication

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2005

ISBN 974-17-3802-1

หัวข้อวิทยานิพนธ์

แนวคิดการปรับองค์กรที่สะท้อนผ่านการจัดผังรายการของ
สถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท.

โดย

นางสินีนากู คิลกวนิช


สาขาวิชา

การสื่อสารมวลชน

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ จุมพล รอดคำดี

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิตศึกษา

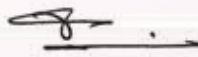


..... คณบดีคณะนิเทศศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. พีระ จิร โสภณ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ขวัญเรือน กิติวัฒน์)



..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ จุมพล รอดคำดี)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. กาญจนา แก้วเทพ)



..... กรรมการ
(อาจารย์ สุภาพร โพธิ์แก้ว)

สินีนาง คิลกวนิช : แนวคิดการปรับองค์กรที่สะท้อนผ่านการจัดผังรายการของ สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. (ORGANIZATION CHANGES CONCEPT OF CHANNEL 9 M.C.O.T REFLECTED IN TELEVISION PROGRAMMING) อ. ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ จุมพล รอดคำดี, 236 หน้า. ISBN 974-17-3802-1.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงกระบวนการนำเสนอการปรับเปลี่ยนองค์กร ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. แนวคิดในการปรับองค์กร และ ทิศทางขององค์กรในการทำหน้าที่สื่อมวลชนที่สะท้อน ผ่านการจัดผังรายการ ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2545 ถึง เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2547

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เกี่ยวข้อง โดยมีผลการวิจัยดังนี้

1. สถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ได้ทำการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นระยะ โดยเป็นผลมาจาก พรบ. องค์กรจัดสรรคลื่นความถี่ฯ พ.ศ. 2543 จนกระทั่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเด่นชัด หลังจากการ กัดเลือกบุคคลซึ่งเป็นนักการตลาดและนักประชาสัมพันธ์เข้ามาบริหาร อ.ส.ม.ท. ในปี พ.ศ. 2545 โดยมีการใช้นโยบายเชิงธุรกิจในการบริหารองค์กร จนกระทั่งประสบความสำเร็จในการแปลง สภาพองค์กรจากรัฐวิสาหกิจ เป็นบริษัทมหาชนที่มีการซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ในปี พ.ศ. 2547 โดยรัฐยังคงเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัท

2. สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. มีการใช้แนวคิดด้านการตลาดเป็นตัวดำเนินการสร้าง ภาพลักษณ์ให้กับสถานี คือ การสร้างตราสินค้าใหม่ การวางตำแหน่งของสินค้า การสร้างความ แตกต่าง การจับกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน และ การหาพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งนำไปสู่การปรับผัง รายการโทรทัศน์ผังรายการโทรทัศน์ ซึ่งเปรียบเสมือน ตัวบอกบุคลิก และสินค้าขององค์กร ให้มี ภาพลักษณ์ชัดเจน และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยไม่ยึดติดกับแนวทางเดิม สามารถสร้างรายได้ อย่าง สูงให้กับสถานี อย่างไรก็ตาม จากการวิจัย พบว่าสถานียังคงได้รับความนิยมนที่ไม่เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมมากนัก

ภาควิชา การสื่อสารมวลชน
สาขาวิชา การสื่อสารมวลชน
ปีการศึกษา 2548

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

S.T.P.

4685125528 : MAJOR MASS COMMUNICATION

KEY WORD: ORGANIZATION / CONCEPT / CHANNEL 9 M.C.O.T / PROGRAMMING

SINEENART DILOKWANICH : ORGANIZATION CHANGES CONCEPT OF CHANNEL 9 M.C.O.T REFLECTED IN TELEVISION PROGRAMMING. THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. JOOMPOL RODCUMDEE, 236 pp. ISBN 974-17-3802-1.

The objective of this research is to study the Channel 9 M.C.O.T organization transformation, the concept behind the transformation and the direction of M.C.O.T as the media that reflected on its programming during its major changes from the end of 2002 until October 2004.

The methodology of this research were researching through documents analysis and in depth interview with related key persons ,and the findings revealed as follows;


1. There were different phases of Channel 9 M.C.O.T organization changes which resulted from Frequency Allocation Act 2003. The significant change was from recruiting the key person who is keen on marketing and public relation to supervise the channel in 2002. The new executive used aggressive strategies to run M.C.O.T until it could corporatize from state enterprise to publicly listed company in the Stock Exchange of Thailand in 2004 while the government is still the majority shareholder.

2. Marketing policies were the reason behind the Channel 9 M.C.O.T identity; which were rebranding, positioning, differentiation along with niche market and new business partners that brought along the programming restructuring. Eventhough the channel is having its own characteristic and more flexibility where it could generate higher revenue, however, the finding from the research was the popularity of the channel remain unchanged.

Department Mass Communication

Field of study Mass Communication

Academic year 2005

Student's signature 

Advisor's signature 

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงด้วยดี เนื่องจากได้รับความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ จุมพล รอดคำดี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้กรุณาให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็นอันมีคุณค่ายิ่งต่องานวิจัยมาโดยตลอด อีกทั้งยังสละเวลาเพื่อทำการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในงานวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ขวัญเรือน กิติวัฒน์ ประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ดร. กาญจนา แก้วเทพ กรรมการ และ อาจารย์ สุภาพร โพธิ์แก้ว กรรมการ สำหรับคำแนะนำและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยฉบับนี้

พร้อมกันนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ และผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่ให้ความเอื้อเฟื้อ และสละเวลาในการให้สัมภาษณ์ข้อมูลต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
สารบัญแผนภูมิ	ฏ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาคำถามการวิจัย.....	13
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	13
ขอบเขตของการวิจัย	13
ข้อสันนิษฐาน	14
นิยามศัพท์.....	14
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	15
2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
1 แนวคิดเกี่ยวกับ โครงสร้างและการบริหารจัดการองค์กรสื่อมวลชน	16
2 แนวคิดทฤษฎีความรับผิดชอบของสื่อต่อสังคม	25
3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดผังรายการ โทรทัศน์	29
3.1 แนวความคิดเกี่ยวกับผู้จัดผังรายการ โทรทัศน์	29
3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจวางผังรายการ	31
3.3 ที่มาของรายการที่ใช้ในการจัดผังรายการ	44
3.4 การจัดผังรายการ โทรทัศน์เพื่อการตลาด	47
4 แนวความคิดทฤษฎีการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์	51
5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	58
3. ระเบียบวิธีวิจัย	60
แหล่งข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล	60

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	62
การตรวจสอบข้อมูล	63
การวิเคราะห์ข้อมูล	63
การนำเสนอข้อมูล	63
4. กระบวนการความเปลี่ยนแปลงของแนวคิดการปรับเปลี่ยนองค์กร ของสถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท	66
1 การประกอบธุรกิจวิทยุโทรทัศน์ขององค์การสื่อสารมวลชน แห่งประเทศไทย.....	66
2 กระบวนการแปลงสภาพขององค์กร อ.ส.ม.ท. จากรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นบริษัทมหาชน.....	67
2.1 พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ	67
3 กระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ในการแข่งขันของ องค์กร อ.ส.ม.ท.	84
4 การปรับเปลี่ยนด้านโครงสร้างขององค์กร	89
5 การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการจัดผังรายการของสถานีโทรทัศน์ ช่อง 9	94
6 การเปลี่ยนแปลงด้านผังรายการ โทรทัศน์ ตั้งแต่ พฤศจิกายน 2545 ถึง ตุลาคม 2547	96
6.1 ระยะเวลาที่ 1 โทรทัศน์แห่งความทันสมัย	96
6.2 ระยะเวลาที่ 2 บนความหลากหลาย	100
6.3 ระยะเวลาที่ 3 บนความแตกต่าง	108
6.4 ระยะเวลาที่ 4 ความบันเทิงบนสาระ.....	117
6.5 ระยะเวลาที่ 5 สังคมอุดมปัญญา	126
5. แนวคิดการปรับองค์กรที่เสนอผ่านผังรายการ โทรทัศน์ของสถานี โทรทัศน์ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท.	137
1 แนวคิดแนวความคิดสร้างตราสินค้าใหม่ ด้านการตลาด สร้างสินค้าใหม่ ที่แตกต่าง วางจุดขายใหม่ สร้างตำแหน่ง โทรทัศน์แห่งความทันสมัย	138

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
2 แนวคิดการสร้างจุดเด่น เพื่อให้คนรู้สึกถึงความสำคัญ และจดจำภาพลักษณ์ของสถานีรวมถึงผังรายการโทรทัศน์ ได้	144
3 แนวความคิด มองโทรทัศน์เป็นสินค้า จับกลุ่มเป้าหมาย Niche Market	150
4 แนวคิดผสานมาตรา 40 เข้ากับ การดำรงอยู่เชิงธุรกิจ	156
5 แนวคิด ขยายกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเพิ่มอัตราส่วนผู้ชมโทรทัศน์ จากภาพรวมที่ทันสมัยโดยการแข่งขันกับตนเอง	171
6 แนวความคิดในการปรับผังรายการ โทรทัศน์ที่มีความยืดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกับ กระแสความต้องการของผู้ชม และสถานการณ์ต่าง ๆ	181
7 แนวคิดหาพันธมิตรเพื่อความแข็งแกร่ง และกำหนดท่าทีเกี่ยวกับพันธมิตร.....	183
8 แนวความคิดการทำ ไทม์ แชร่ิ่ง เพื่อเป็นหนทางในการเพิ่มรายได้และ กำหนดทิศทางของภาพลักษณ์โดยรวมของทางสถานี.....	189
9 แนวคิดการเป็นบริษัทมหาชน แต่ถือหุ้นใหญ่โดยกระทรวงการคลัง ทำให้สามารถทำ การตลาดในกรอบของความเป็นรัฐวิสาหกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ	196
6. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	206
1 สรุปผลการวิจัย	206
1.1 ทิศทางการดำเนินกิจการของสถานีโทรทัศน์ ช่อง 9.....	206
1.2 ทิศทางการทำหน้าที่สื่อมวลชนซึ่งแสดงออกทางผังรายการโทรทัศน์ ของช่อง 9	209
2 อภิปรายผล	211
3 ข้อเสนอแนะ	214
รายการอ้างอิง	215
ภาคผนวก	218
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	223

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 1 : แสดงผลการดำเนินงานของ อ.ส.ม.ท. หรือ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ในชื่อใหม่ 9 เดือนแรกของปี 2547	83
ตารางที่ 2 : เปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงของผังรายการในช่วงเวลาไพรม์ไทม์ วันจันทร์-ศุกร์ ของช่อง 9 อ.ส.ม.ท.	113
ตารางที่ 3 : สัดส่วนรายการโทรทัศน์ประเภทต่าง ๆ ตั้งแต่ ระยะเวลาที่ 1 ถึงเปิดตัวสถานีหุ้น	118
ตารางที่ 4 : สรุปความพึงพอใจของผู้ชมที่มีต่อรายการของสถานีโทรทัศน์โมเดิร์นไนน์	119
ตารางที่ 5 : รายการช่วงไพรม์ไทม์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในการปรับผังรายการ เฟส 4	124
ตารางที่ 6 : แสดงปรับเปลี่ยนเวลารายการข่าว และความยาวการออกอากาศ รายการข่าว วันจันทร์ – วันศุกร์.....	134
ตารางที่ 7 : แสดงปรับเปลี่ยนเวลารายการข่าว และความยาวการออกอากาศ รายการข่าว วันเสาร์-อาทิตย์.....	134
ตารางที่ 8 : ประเภทรายการโทรทัศน์ช่วงไพรม์ไทม์ (18.00-22.30 น.) ในช่วงเดือน ตุลาคม 2547 ของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 เมื่อเทียบกับ ตุลาคม 2546	143
ตารางที่ 9 : มูลค่าการจับจ่ายโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ	151
ตารางที่ 10 : รายได้โฆษณาของสถานีโทรทัศน์แต่ละช่อง ปี 2544-2546	152
ตารางที่ 11 : เวลาออกอากาศรายการเพื่อการศึกษา ศาสนา รายการเพื่อศิลปวัฒนธรรม และรายการด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม	163
ตารางที่ 12 : ผลการวัดระดับการสำรวจพฤติกรรมการรับชมโทรทัศน์โดยรวม	172
ตารางที่ 13 : ระดับความนิยมรายการชั้นนำของช่อง 9	175
ตารางที่ 14 : ระดับความนิยมรายการเกี่ยวกับหุ้นและเศรษฐกิจช่วงกลางวันของช่อง 9	176
ตารางที่ 15 : ผลการวัดระดับความนิยมผู้ชมโทรทัศน์ 6 เดือนแรก ปี 2547.....	177
ตารางที่ 16 : บริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ที่เข้าร่วมผลิตรายการในการปรับผังรายการ เฟสที่ 2	184
ตารางที่ 17 : พันธมิตรหลักที่เข้าร่วมผลิตรายการในลักษณะการแบ่งเวลา.....	190
ตารางที่ 18 : พันธมิตรหลักที่เข้าร่วมผลิตในลักษณะการแบ่งรายได้	192

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 19 : สักส่วนของรายการประเภทต่าง ๆ โดยพิจารณาตามรูปแบบของการผลิต และจัดหาโดยบริษัท	192
ตารางที่ 20 : รายการประเภทรายงานข่าวที่ผลิตโดยสถานี ในการปรับผังรายการ เฟสที่ 5....	194
ตารางที่ 21 : รายการประเภทข่าวสารและสาระที่ผลิตโดยสถานีในการปรับผังรายการโทรทัศน์ เฟสที่ 5	195



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
ภาพที่ 1 : สถาบันสื่อมวลชนท่ามกลางสามปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อสื่อ ตามแนวความคิดของ Denis McQuail (2000)	18
ภาพที่ 2 : ปัจจัยที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสื่อมวลชนตามแนวความคิด ของ Denis McQuail	19
ภาพที่ 3 : ผลกระทบจากโครงสร้างต่อเนื้อหาสื่อ	20
ภาพที่ 4 : รูปแบบขององค์กรสื่อ ตามแนวความคิดของ Buster (1988) and Scherer (1980)	23
ภาพที่ 5 : แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง สังคม สถาบันสื่อมวลชน องค์กรสื่อมวลชน และบทบาทของสื่อมวลชน ตามแนวความคิดของ Denis McQuail (1987)	26
ภาพที่ 6 : หน้าที่ของผู้จัดผังรายการ เมื่อจะต้องทำการเลือกและประเมินเนื้อหารายการ (Craft , Leigh ,Godfrey 2001)	30
ภาพที่ 7 : สัญลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท.	140

สารบัญแผนภูมิ

บทที่	หน้า
แผนภูมิที่ 1 : โครงสร้างการบริหาร ของ บริษัท อสมท จำกัด มหาชน.....	92
แผนภูมิที่ 2 : รายได้จากการประกอบกิจการสถานีโทรทัศน์ของ อ.ส.ม.ท. ตั้งแต่ ปี 2544-2548	179



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การจัดผังรายการโทรทัศน์ ย่อมมีความสำคัญต่อกระบวนการดำเนินกิจการแพร่ภาพ และกระจายเสียงของสถานีโทรทัศน์ในการทำหน้าที่สื่อมวลชน ด้วยเหตุที่ การจัดผังรายการโทรทัศน์ นั้น มีบทบาทดังนี้

1. ผังรายการโทรทัศน์ เป็น ผลิตภัณฑ์ (Product) จากการผลิตของสถานีโทรทัศน์ John E.Craft ,Frederic A Leigh และ Donald G .Godfrey กล่าวใน Electronic Media (2001 หน้า 149) ว่า “ในการประกอบกิจการวิทยุโทรทัศน์เชิงพาณิชย์นั้น มีลักษณะที่เหมือนกับการประกอบธุรกิจ ซึ่งมีการลงทุนและแสวงหากำไร จากการขายสินค้าให้กับผู้ลูกค้า ซึ่งแสดงถึงความต้องการในสินค้านั้น และนำมาสู่รายได้ที่คุ้มค่าต่อต้นทุนการผลิตและกระจายสินค้า ในการแพร่ภาพกระจายเสียงนั้น สินค้า ที่ถูกจำหน่ายออกไป ก็คือ ความบันเทิงต่างๆ ที่ส่งตรงถึงลูกค้าในรูปแบบของ ผังรายการโทรทัศน์นั่นเอง และลูกค้า นั้น มีอยู่สองประเภทคือ กลุ่มผู้ชม ซึ่งเป็นกลุ่มที่สำคัญที่สุด เป็นผู้ซึ่งบริโภครายการโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายโดยตรง แต่เป็นผู้เลือกบริโภคสินค้า และ ลูกค้า ที่เป็นนักโฆษณา ซึ่งจ่ายเงินในการสนับสนุนรายการ ในนามผลิตภัณฑ์ เป็นผู้ได้รับประโยชน์จากการบริโภคสินค้า ของลูกค้ากลุ่มแรก”

2. ผังรายการโทรทัศน์ เป็นแหล่งที่มารายได้ของสถานีโทรทัศน์ หากมีการบริหารผังรายได้การได้อย่างมีคุณภาพ ก็จะก่อประโยชน์ทั้งต่อสถานี และต่อผู้ลงมาลงทุน ดังนั้นสถานีจึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ชมติดตามรายการของสถานีของตน เป็น การใช้กลยุทธ์การจัดการตารางรายการ หรือ โครงสร้างผังรายการเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ชม

3. ผังรายการโทรทัศน์ เป็นเครื่องมือแสดงคุณภาพของสถานีโทรทัศน์ โดยที่ เดนิส แม็คควอล (Denis McQuail) (1992) นักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน ยังให้ความสำคัญกับผังรายการโทรทัศน์ในด้านการแสดงออกถึงคุณภาพสื่ออีกว่า “แต่เดิมนั้น คุณภาพของสื่อที่แสดงออกมามีสามารถรับประกันได้ด้วยความเชื่อมั่นจากสาธารณะ แต่ปัจจุบันนี้ ในขณะที่ระบบสื่อเก่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก และมีความหวาดเกรงว่าสื่ออยู่ในระบบการพาณิชย์ ดังที่รับรู้กันโดยผู้

กำหนดนโยบาย ผู้ควบคุมดูแลทางกฎหมาย และบรรดานักวิจัย จึงได้มีการพัฒนากรอบการทำงานในการพิจารณาคุณภาพได้เป็นสามระดับ ได้แก่ ระบบของสื่อทั้งหมด ช่องสถานี และผังรายการ ที่จะแสดงถึงเนื้อหาหรือการทำหน้าที่ของสื่อ นั้นับว่าผังรายการ คือ หนึ่งในสามของสิ่งที่จะแสดงถึงระดับคุณภาพของสื่อได้ และมีมุมมองต่อการแสดงออกของสื่อสี่ระดับ คือ ระดับรัฐสังคม ผู้รับชมรับฟัง และนักการสื่อสาร”

ผู้วิจัยในฐานะผู้รับชมรับฟัง และนักการสื่อสาร เห็นว่า สถานีโทรทัศน์ต่าง ๆ ของประเทศไทย มีความเคลื่อนไหวอย่างมากในเรื่องของการปรับผังรายการโทรทัศน์ของตน ตามสภาวะการแข่งขัน โดยมีวัตถุประสงค์ต่าง ๆ กันตามแนวทางของแต่ละสถานี โดยเฉพาะสถานีที่มีเป้าหมายแน่นอนเชิงธุรกิจ ยกตัวอย่างเช่น

ชาลิสา มากแผ่นทอง กล่าวไว้ใน การวางผังรายการโทรทัศน์ กรณีศึกษาสถานีโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ในประเทศไทย (2544) ว่า ไทยทีวีสีช่อง 3 มีการระบุในผลดำเนินงานไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2547 อย่างชัดเจนว่า “ ในส่วนของแนวโน้มของธุรกิจของกลุ่ม บีอีซี เวิลด์ แม้ว่ารายการใหม่ของไอทีวี ที่ปรับผังเพิ่มรายการ บันเทิงมากขึ้นในช่วงเวลาไพรม์ไทม์ได้เริ่มมาแล้วตั้งแต่ต้นเดือนเมษายน แต่ นิลสัน มิเดีย รีเสิร์ทฯ ยังคงรายงานว่าคนดูยังคงกระจุกตัวอยู่ในช่องหลักคือช่อง3 และช่อง7 เช่นเคย ไอทีวีและช่องอื่น ๆ ยังไม่สามารถ แย่งคนดูไปได้อย่างเป็นสาระสำคัญ อีกทั้งปัจจุบันจำนวนคนดูช่อง 3 ได้กระเตื้องเพิ่มขึ้นดีกว่าช่วงท้ายของปี อย่างเห็นได้ชัด และก็ไม่ได้ลดลงหลังการเปลี่ยนแปลงใหญ่ของช่องอื่นๆ”

อย่างไรก็ตามอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจปรับผังรายการ หรือปรับเปลี่ยนนโยบายรายการใดๆ ในสถานี อยู่ที่ นายประวิทย์ มาลีนนท์ ผู้บริหารสูงสุดของบริษัททางออกเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้สถานีคู่แข่งก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

ส่วนสถานีโทรทัศน์ที่มีเป้าหมายเพื่อสาธารณะ อย่างสถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 กรมประชาสัมพันธ์ ก็เกิดความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับผังรายการ ดังที่ สุพัชรินทร์ โพธิ์ทองนาค (2544) ได้วิเคราะห์แนวโน้มความเคลื่อนไหวของผังรายการที่ยังคงเป็นความจริงได้ว่า “เมื่อมีกระแสอำนาจทางธุรกิจการค้าเข้ามาเป็นแรงผลักดัน ทำให้รัฐมีนโยบายให้ สทท.11 เปลี่ยนแปลงโครงสร้างการดำเนินงาน มีแนวโน้มของธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้อง ส่งผลให้เนื้อหารายการกลายเป็นเหมือนสินค้าที่เกิดจากการลงทุนต้องการขายให้แก่ผู้บริโภค โดยมุ่งจะตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขวางขึ้น ด้วยเพราะความจำเป็นที่ทำให้การดำเนินการมีทิศทางแนวโน้มแปรเปลี่ยนไปในเชิงธุรกิจยิ่งขึ้น ถือเป็นวงจรที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

แต่ตราบดีก็ตามที่ สทท. 11 ยังคงเป็นสื่อโทรทัศน์ของรัฐ โครงสร้างขององค์กรก็จะถูกปรับเปลี่ยนไปตามนโยบายควบคุมของรัฐในแต่ละยุคสมัย” ซึ่งสะท้อนออกมาในผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 11 ที่ยังคงแสดงถึงการรับใช้นโยบายของรัฐ ดำเนินการผลิตรายการที่อยากจะทำกำไร ประเภทรายการเพื่อการศึกษาหรือรายการด้านศาสนา เป็นรายการที่ดึงดูดใจผู้ชมได้น้อย

ซึ่งจะเห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อผังรายการโทรทัศน์ ได้แก่ นโยบาย การจัดการ ซึ่งแตกต่างกันไปตามลักษณะของแต่ละองค์กรสื่อโทรทัศน์ ตามที่ W.Phillips Davison, James Boylan ,and Frederick T.C.Yu กล่าวไว้ใน Mass Media : System – Effects (1982) ว่า “การตัดสินใจที่สำคัญที่สุดมาจากการบริหารจัดการ รวมทั้งจากเจ้าของและผู้สนับสนุนทางการเงิน ซึ่งเป็นที่มาของลักษณะและทิศทางขององค์กร การตัดสินใจทั้งในประเด็นการขายสินค้าและการดำเนินกิจการองค์กรสื่อ นั้น มีความสำคัญใกล้เคียงกัน ส่วนการตัดสินใจในเรื่องอื่น ๆ อันจะส่งผลกระทบต่อเนื้อหาของสื่อ อาจเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล โครงสร้างองค์กร การบริหารเงินทุน และแนวนโยบายของรัฐ ประกอบเข้าด้วยกัน”

สำหรับสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ซึ่งเป็นองค์กรสื่อของรัฐในรูปแบบรัฐวิสาหกิจ ประเภทสาธารณูปการ เป็นองค์กรหนึ่งที่มีการปรับเปลี่ยนที่ชัดเจน โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและลักษณะการดำเนินกิจการขององค์กร ซึ่งดำเนินการไปด้วยความรวดเร็วในระยะเวลาเพียงสองปี และสะท้อนแนวคิดออกมาในผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 เช่นกัน การปรับเปลี่ยนองค์กรของช่อง 9 นั้น ได้เคยเกิดขึ้นมาแล้วโดยการผ่านเหตุการณ์ต่าง ๆ นับตั้งแต่ก่อตั้งสถานีโทรทัศน์โดยลำดับได้ดังนี้

ยุคที่ 1 แรกก่อตั้ง เป็น บริษัท ไทยโทรทัศน์ จำกัด (พ.ศ. 2498 – พ.ศ. 2520)

ในช่วงรอยต่อของระบบการเมืองแบบรัฐสภา และอำนาจเผด็จการทหาร จอมพล ป.พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรีในขณะนั้นได้เล็งเห็นถึงความสำคัญที่ต้องจัดให้มีบริการออกอากาศวิทยุและโทรทัศน์ขึ้นในประเทศไทย เพื่อแสดงความทันสมัยในเชิงวิทยาศาสตร์ และเป็นเครื่องมือในการต่อสู้กับเสียงวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อหนังสือพิมพ์ จึงกำหนดให้มีการจัดตั้งบริษัท ไทยโทรทัศน์ จำกัด ขึ้น เมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2495 ซึ่งมีการดำเนินกิจการในรูปแบบบริษัท รัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีหน่วยงานต่าง ๆ ของราชการร่วมเป็นผู้ถือหุ้น เช่น กรมประชาสัมพันธ์ โรงงานยาสูบ เหล่าทัพต่าง ๆ เป็นต้น และรัฐบาลในขณะนั้น ได้ทำการมอบหมายให้ พล.ต.อ. เผ่า ศรียานนท์ อธิบดีกรมตำรวจ เป็นประธานกรรมการ ต่อมาเมื่อรัฐสภาผ่านร่างพระราชบัญญัติวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ พ.ศ. 2498 และรัฐบาลได้ออกกฎกระทรวง ให้กระทรวง ทบวง กรม และนิติบุคคลตาม

มาตรา 4(4) ในพระราชบัญญัติวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ พ.ศ. 2498 หมายถึง 1. กระทรวงศึกษาธิการ 2. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร 3. กรมตำรวจ 4. สำนักราชวัง และ 5. บริษัท ไทยโทรทัศน์ จำกัด ส่งผลให้ บริษัทไทยโทรทัศน์ จำกัด เป็นนิติบุคคลแห่งแรกและแห่งเดียวของรัฐที่สามารถดำเนินงานทั้งในด้านวิทยุกระจายเสียง และวิทยุโทรทัศน์ได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย โดยเป็นหน่วยงานที่ผลิตรายการ และผูกขาดการจำหน่ายเครื่องรับและการเก็บภาษีเครื่องรับด้วย และได้ดำเนินกิจการแพร่ภาพในนามสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีช่อง 4 บางขุนพรหม ตั้งแต่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2498

ในด้านการบริหารจัดการนั้น นายประสงค์ หงสนันท์ รองอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการบริษัท โดยมติดคณะรัฐมนตรีให้ยืมตัวข้าราชการกรมประชาสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องไปช่วยงาน เป็นพนักงานของบริษัท เช่น เจ้าหน้าที่จากแผนกวิทยุโทรภาพ เป็นต้น

โดยในช่วง 2 ปีแรกตั้งแต่เริ่มแพร่ภาพออกอากาศ รายการที่แพร่ภาพส่วนใหญ่ (50%) เป็นรายการบันเทิง นอกจากนั้นเป็นรายการเพื่อการศึกษา (20%) ข่าวสาร (10-18%) และโฆษณา โดยรายการบันเทิงนั้นประกอบไปด้วย รายการภาพยนตร์เรื่องยาว และภาพยนตร์ชุดจากต่างประเทศ ละครหุ่นกระบอก การ์ตูน และดนตรี รายการการศึกษาประกอบด้วยรายการอภิปราย สนทนาโต้เถียง ในเรื่องสุขภาพ ศิลปวัฒนธรรม รายการทนายปัญหา รายการไต่สวน เป็นต้น (สินีทธิ์ สิทธิรักษ์, 2535 น.108-109)

ต่อมา สถานีโทรทัศน์ช่อง 4 บางขุนพรหม ได้ดำเนินกิจการแพร่ภาพและเสียงเป็นรายแรกของประเทศไทย โดยเริ่มมีคู่แข่งขันในเชิงธุรกิจมากขึ้นตามลำดับ กล่าวคือ

- สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 7 (ขาว-ดำ) เริ่มออกอากาศใน ปี พ.ศ. 2501
- สถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 ดำเนินกิจการโดยบริษัทกรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ ออกอากาศในปี พ.ศ. 2510
- สถานีวิทยุโทรทัศน์ไทยทีวีสี ช่อง 3 ดำเนินกิจการโดยบริษัทบางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด เป็นการทำสัญญาร่วมดำเนินกิจการส่งโทรทัศน์กับ สถานีโทรทัศน์ช่อง 4เริ่มออกอากาศ ในปี พ.ศ. 2513

จากนั้นสถานีโทรทัศน์ช่อง 4 บางขุนพรหม ได้ทำการยกเลิกระบบ ขาว-ดำ แล้วออกอากาศด้วยระบบสี 625 เส้น อย่างสมบูรณ์ โดยใช้ชื่อว่า สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสี ช่อง 9 ตั้งแต่ เดือน มิถุนายน ปี พ.ศ. 2517 เป็นต้นมา

อย่างไรก็ตาม การดำเนินกิจการของสถานีวิทยุโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 9 ในระยะหลังจากการมีคู่แข่งทางธุรกิจมากขึ้น และได้มีการปรับเปลี่ยนคณะผู้บริหารหลายชุดนั้น เริ่มประสบปัญหาทางการเงินมากขึ้นเป็นลำดับ ซึ่งแต่ละสถานีต่างพยายามแข่งขันกันด้วยรายการประเภทบันเทิงเพื่อดึงดูดจำนวนผู้ชมรายการให้มากที่สุด

ยุคที่ 2 ปรับองค์กรเป็น ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. (พ.ศ.2520-พ.ศ. 2545)

จากกรณีเกิดเหตุการณ์รัฐประหารวันที่ 6 ตุลาคม พ.ศ. 2519 พลเรือเอก สงัด ชลออยู่ หัวหน้าคณะปฏิรูปการปกครองแผ่นดิน ได้มีคำสั่งคณะปฏิรูปการปกครองแผ่นดิน ฉบับที่ 17 (9 ตุลาคม 2519) ควบคุมเนื้อหารายการของสื่อโทรทัศน์ทุกสถานีทั้งของทางราชการและเอกชนทั่วราชอาณาจักร เป็นเหตุให้ รัฐบาลซึ่งมีนายธานินทร์ กรัยวิเชียร เป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีมติคณะรัฐมนตรีให้ยุบบริษัท ไทยโทรทัศน์จำกัด และให้โอนกิจการของสถานีวิทยุโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 9 สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 และสถานีวิทยุ ท.ท.ท. ทั้งหมดคืนในกรุงเทพมหานครให้แก่ ” องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย ” (อ.ส.ม.ท.) ซึ่งจัดตั้งขึ้นใหม่เมื่อวันที่ 9 เมษายน พ.ศ. 2520 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.) โดยมีเหตุผลในการจัดกิจการสื่อสารมวลชนของรัฐบาล ให้เกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพถูกต้องและรวดเร็ว และเป็นที่น่าเชื่อถือแก่สาธารณชน (อุบลรัตน์, 2544 น.170-171) โดยมีวัตถุประสงค์การจัดตั้ง อ.ส.ม.ท. ดังนี้

1. ประกอบกิจการสื่อสารมวลชนทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร
2. นำเข้าและส่งออกไปนอกราชอาณาจักรเพื่อจำหน่ายสิ่งของที่เกี่ยวกับกิจการสื่อสารมวลชน
3. ประกอบกิจการอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือ ต่อเนื่อง หรือ ใกล้เคียงกับกิจการสื่อสารมวลชน

การบริหารขององค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย หรือ อ.ส.ม.ท. อยู่ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วยรัฐมนตรีซึ่งนายกรัฐมนตรีมอบหมาย ให้เป็นประธานกรรมการและ กรรมการอื่น ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งอีกไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่เกิน 9 คน โดยมีผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการ ดังนั้น อ.ส.ม.ท. จึงมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ควบคุมดูแลกิจการด้านการบริหารของ อ.ส.ม.ท. ดังนั้น อ.ส.ม.ท. จึงเป็นหน่วยงานของรัฐที่บริหารงานแบบรัฐวิสาหกิจ เมื่อดำเนินงานแล้ว อ.ส.ม.ท. จะต้องส่งรายได้เข้ารัฐร้อยละ 40 ทุกปี (วิทยุโทรทัศน์กับการพัฒนาสังคม , คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , 2541)

สำหรับช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ซึ่งเป็นสถานีโทรทัศน์ ขององค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย ที่จัดว่ามีลักษณะเป็นองค์กรสื่อที่มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปการ มีนโยบายหลักคือ

1. จะส่งเสริมและสนองนโยบายด้านการประชาสัมพันธ์ของรัฐ นโยบายของรัฐบาลและการเสนอข่าวสารเพื่อสาธารณประโยชน์
2. จะส่งเสริมขยายขอบข่ายงานและเผยแพร่ข่าวสารทั้งทางด้านวิทยุโทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียง และสิ่งพิมพ์วัสดุ เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบข่าวสาร ความรู้ ความบันเทิง และสิ่งที่เป็นสาระต่อการดำรงชีวิตอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ทันเหตุการณ์ ที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยทั้งความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่
3. จะปรับปรุงคุณภาพด้านเทคนิค ขยายขอบข่ายปฏิบัติการ ทั้งทางด้านวิทยุโทรทัศน์และการข่าว รวมทั้งปรับปรุงส่งเสริมคุณภาพของรายการเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประชาชน ให้เป็นพลเมืองดี และมีคุณภาพ
4. จะปรับปรุงแก้ไข ส่งเสริม และพัฒนางานด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้ และที่จะลงทุนขยายงานต่อไปในอนาคต

ในความคิดเห็นของ อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์ ซึ่งได้วิเคราะห์ไว้ใน ระบบวิทยุและโทรทัศน์ ไทย โครงสร้างทางเศรษฐกิจการเมืองและผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพ (2544) ว่า องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยจัดตั้งขึ้น ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.) พ.ศ.2520 ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์ให้ อ.ส.ม.ท. “ประกอบกิจการสื่อสารมวลชนทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร และดำเนินธุรกิจอันเกี่ยวกับกิจการสื่อสารมวลชน และธุรกิจอื่นที่ต่อเนื่องหรือใกล้เคียงกัน หรือซึ่งเป็นประโยชน์แก่กิจการสื่อสารมวลชน” ส่วนวัตถุประสงค์ในการเป็นสื่อของรัฐเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจกับประชาชน และการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนจัดเป็นวัตถุประสงค์รอง จึงเป็นการวางทิศทางของรัฐวิสาหกิจด้านสื่อของรัฐเสียใหม่ให้เป็นแหล่งรายได้แก่รัฐแทนการเน้นงานด้านเผยแพร่อุดมการณ์เศรษฐกิจการเมืองแต่เพียงอย่างเดียวเช่นในอดีต ซึ่งสามารถตีความ จากนโยบายหลักของช่อง 9 และ วัตถุประสงค์หลักของอ.ส.ม.ท. ได้ว่า นอกจากช่อง 9 จะเป็นสื่อเพื่อสนองนโยบายของรัฐ แล้ว ยังมีเป้าหมายสำคัญในการดำเนินธุรกิจเพื่อหารายได้ให้แก่ภาครัฐอีกทางหนึ่ง

ความเห็นข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัย พัฒนาการของการจัดผังรายการของ สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ของ รัฐติพงษ์ ชูนาถ (2545) ซึ่งสรุปว่า ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์กรมา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520 จนกระทั่งมาถึงปี พ.ศ. 2544 รายการที่มีสัดส่วนการนำเสนอสูงสุด คือรายการ

ประเภทบันเทิง โดยมีการนำเสนอไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 45 ของรายการทั้งหมด ส่วนรายการประเภทข่าวและสาระความรู้จะมีสัดส่วนที่น้อยลงอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสัดส่วนดังกล่าวได้สะท้อนให้เห็นได้ว่าการทำหน้าที่ของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. เริ่มไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวัตถุประสงค์ในแรกเริ่มก่อตั้ง จึงอาจกล่าวได้ว่าการแข่งขันทางธุรกิจหรือด้านเศรษฐกิจมีความสำคัญที่ทำให้สถานีเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งกลับไปสอดคล้องกับแนวความคิดในเรื่องสถานีโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ ของ Yves Achille และ Bernard Miege ที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง The limited to the Adaptation of European Public Service Television (1994) เกี่ยวกับการจัดผังรายการโทรทัศน์ว่า “ระหว่างสถานีโทรทัศน์เพื่อบริการสาธารณะกับสถานีโทรทัศน์เชิงธุรกิจการค่านั้น มีข้อแตกต่างสำคัญที่เห็นได้ชัด ก็คือ ลำดับความสำคัญของสัดส่วนรายการ อันเป็นหน้าที่หลัก 3 ประการในการให้การศึกษา ข่าวสาร และความบันเทิง ถึงแม้ว่า โดยธรรมชาติจะเป็นไปในลักษณะผสมผสานก็ตาม แต่โทรทัศน์ในเชิงธุรกิจการค้ำก็จะให้ความสำคัญกับการให้ความบันเทิงมากกว่าการให้ข้อมูล ข่าวสารและการศึกษา ส่วนโทรทัศน์เพื่อบริการสาธารณะนั้น มีหน้าที่ให้ความสำคัญกับการศึกษา มากกว่าการให้ข้อมูลข่าวสารและความบันเทิงซึ่งเป็นส่วนที่เหลือ” ซึ่งทั้งนี้ รัฐติพงษ์ ทำการวิเคราะห์ว่า สาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งมาจากแรงกดดันทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศ (พ.ศ.2540-2544)

ความเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญขององค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.) และช่อง 9 อ.ส.ม.ท. เริ่มต้นเกิดขึ้นอย่างเป็นระยะ นับตั้งแต่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มีบทบัญญัติมาตรา 39,40 และ 41 รับรองสิทธิเสรีภาพการสื่อสารของสื่อมวลชนและประชาชน โดยเฉพาะ มาตรา 40 ดังนี้

“คลื่นความถี่ที่ใช้ในการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และวิทยุโทรคมนาคม เป็นทรัพยากรของชาติ เพื่อประโยชน์สาธารณะ ให้มีองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ ทำหน้าที่จัดสรรคลื่นความถี่ตามวรรคหนึ่ง และกำกับดูแลการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ การดำเนินการตามวรรคสอง ต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของประชาชนในระดับชาติและระดับท้องถิ่น ทั้งในด้านการศึกษา วัฒนธรรม ความมั่นคงของรัฐ และประโยชน์สาธารณะอื่น รวมทั้งการแข่งขันเสรีอย่างเป็นธรรม”

ซึ่งเปิดช่องให้มีการปฏิรูประบบสื่อของรัฐใหม่ทั้งหมด ด้วยการกำหนดสาระสำคัญ คือ

- คลื่นความถี่วิทยุโทรทัศน์เป็นทรัพยากรของชาติ
- ต้องใช้คลื่นความถี่ดังกล่าวเพื่อประโยชน์สาธารณะ

- ให้มีองค์กรอิสระจัดสรรคลื่นความถี่เพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน และมีการแข่งขันเสรีอย่างเป็นธรรม

ดังนั้น สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติซึ่งได้ทำการยกร่างแผนแม่บทพัฒนาสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ และโทรคมนาคมเพื่อพัฒนาคนและสังคม (พ.ศ. 2542 -2552) ขึ้น เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางการปฏิรูปให้ปฏิบัติตามมาตรา 40 โดยยึดเอาความต้องการให้การพัฒนาคนและสังคมเป็นที่ตั้ง และมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนทุกกลุ่มอย่างทั่วถึงเสมอภาคและมีคุณภาพ ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ ให้มีการให้ประโยชน์และการกระจายการสื่อสารมวลชน ในด้านการศึกษา การพัฒนา การมีส่วนร่วมทางสังคมและการเมือง และศึกษาศิลปวัฒนธรรมเป็นทิศทางใหญ่ (อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์, 2541)

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดในการปฏิรูประบบราชการที่ส่งผลให้แนวคิดในการปฏิรูปองค์กรสื่อของรัฐมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น เมื่อคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการได้ผลักดันให้ราชพระราชบัญญัติองค์กรมหาชนเข้าสู่รัฐสภาจนกระทั่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 24 กุมภาพันธ์ 2542 ซึ่งพระราชบัญญัติฉบับนี้มีเป้าหมายในการวางระบบให้กับหน่วยงานของรัฐออกนอกระบบราชการ เพื่อให้มีความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารงานของตน สามารถเลี้ยงตัวเองได้ แต่ต้องไม่แสวงหาผลกำไร

ที่ผ่านมาช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ประเภทสาธารณูปการ ที่ประกอบกิจการด้านสื่อสารมวลชน นั้น ก็ประสบปัญหาในการดำเนินกิจการ จากการอยู่ในระบบราชการหลายประการ คือ

1. การปฏิบัติงานที่เป็นระบบราชการ ส่งผลให้เกิดความล่าช้า
2. การผลิตรายการเองไม่ได้รับความนิยมเนื่องจากรูปแบบรายการที่ล้าสมัย ไม่ดึงดูดใจ โดยเฉพาะรายการเพื่อการศึกษา
3. มีปัญหาด้านบุคลากร ทั้งในประเด็นความขัดแย้ง และขาดความรู้ในการปฏิบัติงาน
4. ขาดการประสานงานระหว่างฝ่าย ระบบการทำงานล้าสมัย

ต่อมาองค์กรก็ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพียงเล็กน้อย เป็นระยะ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 จนกระทั่งถึง ปีพ.ศ. 2544 ซึ่งตามผังโครงสร้าง แสดงให้เห็นว่า ผู้อำนวยการองค์กรสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (ผอ.อ.ส.ม.ท.) ยังคงมีหน้าที่ในการดูแลหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งสถานีโทรทัศน์ก็เป็นส่วนหนึ่งเช่นกัน ดังนั้นนโยบายใด ๆ จึงเกิดจาก ผู้อำนวยการ อ.ส.ม.ท. มิได้เกิดจากผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ (รัฐดิพงษ์ ชูนาถ, อ้างแล้ว)

ทั้งนี้ นายสรจักร เกษมสุวรรณ อดีตผู้อำนวยการ อ.ส.ม.ท.(พ.ศ.2542-2545) ได้ระบุไว้ในหนังสือลาออก ต่อปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2545 ว่า “ที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร อ.ส.ม.ท. ได้มีมติให้ความเห็นชอบในมาตรการต่าง ๆ หลายมาตรการตลอดช่วง ปี พ.ศ. 2543 และ 2544 เพื่อเตรียมปรับ อ.ส.ม.ท. ให้มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น หลังจากมีองค์กรอิสระกำกับดูแลคลื่นความถี่ หรือ กสช.” จึงเห็นได้ว่า องค์กรได้ดำเนินการรองรับการเปลี่ยนแปลงอันจะเกิดขึ้นในอนาคตมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว

จากการสังเกต เห็นได้ว่า ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. พยายามปรับปรุงองค์กร แสดงผ่านทางผังรายการโทรทัศน์ โดยการนำเสนอในส่วนของข่าวและสาระความรู้ให้มากขึ้น ซึ่งจากการสังเกตของรัฐวิสาหกิจ (2545) พบว่า รายการที่นำเสนอตั้งแต่ช่วงปี 2543 เป็นต้นมา จะเน้นรายการประเภทสาระความรู้มากขึ้น แต่มีลักษณะความบันเทิงสอดแทรกมาด้วย

ยุคที่ 3 แปรรูปองค์กรเป็นบริษัทมหาชน เข้าทำการซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ (พ.ศ. 2545 – ตุลาคม พ.ศ. 2547)

ภายหลังการลาออกของนายสรจักร เกษมสุวรรณ คณะกรรมการได้ดำเนินการสรรหาผู้อำนวยการ อ.ส.ม.ท. คนใหม่ โดยการเปิดรับสมัครบุคคล โดยมีการคัดเลือก จากการแสดงวิสัยทัศน์ สุดท้ายผู้ที่ได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการองค์กรสื่อสารมวลชน คนที่ 9 คือ นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์ บริษัท โตโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเข้ารับตำแหน่งเมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2545 และเริ่มต้นการทำงานด้วยการปรับปรุง การดำเนินกิจการของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. เป็นภารกิจแรก ในฐานะที่ช่อง 9 เป็นที่มาของรายได้ส่วนใหญ่ของ องค์กรสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย

ในช่วงเวลาประมาณสองปีภายหลังจากการรับตำแหน่งของนายมิ่งขวัญ เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. หลายประการ โดยนายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ผอ. อ.ส.ม.ท. ในขณะนั้นประกาศต่อสื่อมวลชน ปรากฏในหนังสือพิมพ์บ้านเมือง วันที่ 26 ตุลาคม 2545 ว่า “การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดของอ.ส.ม.ท. ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในรอบ 47 ปี ตั้งแต่มีทีวีถือกำเนิดมาในประเทศไทย เป็นทีวีช่อง 4 บางขุนพรหม แล้วมาถึงช่อง 9 ปัจจุบัน และยังถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในรอบ 25 ปี นับตั้งแต่มีการถือกำเนิด อ.ส.ม.ท. ขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เรียกได้ว่า เปลี่ยนทั้งหมด โดยขอให้ประชาชนติดตามชมกัน” ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินการสืบเนื่องมาตลอด ดังนี้

พฤศจิกายน 2545 - เริ่มดำเนินการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์และการบริหารจัดการองค์กรภายใต้แนวคิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ (Totally Change) โดยเริ่มต้นจากการเปลี่ยนชื่อสถานีโทรทัศน์จากเดิม “ช่อง 9 อ.ส.ม.ท.) เป็น “สถานีโทรทัศน์แห่งความทันสมัย หรือ โมเดิร์นไนน์ทีวี (Modernine TV)” และปรับเปลี่ยนตราสัญลักษณ์ (Logo) เป็นตราสัญลักษณ์ใหม่ พร้อมเปิดตัวสถานีโทรทัศน์โมเดิร์นไนน์ระยะที่ 1 (Phase 1) ภายใต้แนวคิด “โทรทัศน์แห่งความทันสมัย” โดยปรับปรุงและสร้างบุคลิกใหม่ของสถานี ให้เป็นสถานีข่าวและสาระ ด้วยความร่วมมือระหว่างสถานีโทรทัศน์โมเดิร์นไนน์และสำนักข่าวไทย รวมทั้งเพิ่มเวลาออกอากาศ จาก 19 ชั่วโมง เป็นออกอากาศตลอด 24 ชั่วโมง

เมษายน 2546 - เปิดตัว สถานีโมเดิร์นไนน์ ระยะที่ 2 ภายใต้แนวความคิด “ความทันสมัยบนความหลากหลาย” โดยมีความร่วมมือกับผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ พร้อมทั้งลดสัดส่วนประเภทรายการเช้าเวลาลง และผลิตรายการเองมากขึ้น เช่น รายการ ถึงลูกถึงคน เป็นต้น

กันยายน 2546 - เปิดตัว สถานีโมเดิร์นไนน์ ระยะที่ 3 ภายใต้แนวความคิด “ความทันสมัยบนความแตกต่าง” เพื่อให้เป็นสถานีข่าวและสาระเต็มรูปแบบ เน้นการปรับเวลาในช่วงหลังข่าวภาคค่ำ(Prime Time) โดยรายการที่เปิดตัว ได้แก่ รายการคนค้นคน และ รายการเดอะ สตาร์ ค้นฟ้าคว้าดาว เป็นต้น

ทั้งนี้ ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2546 คณะกรรมการฯ ได้มีมติให้ อ.ส.ม.ท. พิจารณาดำเนินการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารกิจการวิทยุโทรทัศน์ทั้งหมด ทั้งนี้ เพื่อให้มีการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และในเดือน กุมภาพันธ์ 2547 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ ตามที่คณะกรรมการนโยบายทุนรัฐวิสาหกิจเสนอ โดยเห็นชอบแนวทางการแปลงสภาพองค์กรการสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยทั้งองค์กร เป็นบริษัทมหาชน จำกัด ด้วยการดำเนินการตามขั้นตอนของ พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542

เมษายน 2547 - เปิดตัว สถานีโมเดิร์นไนน์ ระยะที่ 4 ภายใต้แนวความคิด “ความบันเทิงบนสาระ” โดยเน้นการปรับปรุงรายการในวันเสาร์-อาทิตย์ ซึ่งรายการใหม่ที่เปิดตัวในระบายนี้นี้ได้แก่ รายการคุยคุ้ยข่าว รายการจอโลก รายการสรุปข่าวเด่นรอบสัปดาห์ เป็นต้น

เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2547 คณะกรรมการนโยบายทุนรัฐวิสาหกิจได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรเสนอให้คณะรัฐมนตรีอนุมัติให้แปลงทุนขององค์กรสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยเป็นหุ้น ก่อนนำหุ้นเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ต่อไป โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2547 เห็นชอบการแปลงทุนของ อ.ส.ม.ท. เป็นหุ้นเรือนหุ้นดังกล่าว โดยมีมติ

เห็นชอบตามที่คณะกรรมการนโยบายทุนรัฐวิสาหกิจและคณะกรรมการเตรียมการจัดตั้งบริษัทได้
เสนอ กล่าวคือ

- ให้ดำเนินการแปลงทุนขององค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยเป็นหุ้น และ
- ให้จัดตั้ง บมจ.อสมท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ ให้รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) ซึ่งปฏิบัติราชการแทนนายกรัฐมนตรี เป็นผู้กำกับดูแลในด้านนโยบายของ บมจ. อสมท

ในที่สุด บมจ. อสมท ได้จดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทมหาชน จำกัด เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2547

ตุลาคม 2547 - เปิดตัว สถานีโมเดิร์นไนน์ ระยะที่ 5 ภายใต้แนวความคิด “สังคมอุดมปัญญา (Knowledge-based Society)” โดยเน้นการเป็นสถานีโทรทัศน์ที่ให้โอกาสในการเรียนรู้และการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

ภายหลังจากนั้น มีการเปิดจองหุ้นแก่นักลงทุนรายย่อย จำนวน 48.4 ล้านหุ้น ในวันที่ 4 พฤศจิกายน 2547 ปรากฏว่ามีผู้สนใจเข้ายื่นใบจองมากถึง 626.5 ล้านหุ้น คิดเป็น 13 เท่า ของหุ้นที่เสนอขาย โดยจัดให้มีการสุ่มเพื่อจัดสรรหุ้น (random) ในวันที่ 8 พฤศจิกายน แก่นักลงทุนรายย่อย ภายหลังจากนั้นได้เข้าสู่การซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2547

ในยุคที่ 3 นี้ จะเห็นว่า อ.ส.ม.ท. และช่อง 9 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างสมบูรณ์จากการอยู่ในสถานะรัฐวิสาหกิจ ในกำกับของรัฐ มาสู่การเป็นบริษัทมหาชน ซึ่งมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่และมีนักลงทุนรายย่อยซึ่งเป็นประชาชน เข้าร่วมเป็นเจ้าของ โดยการถือหุ้น ซึ่งในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น ได้มีการปรับเปลี่ยนผังรายการอย่างเป็นขั้นตอนเข้าประกอบด้วย โดยนายมีงขวัญ แสงสุวรรณ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ยังคงต้องคำนึงถึง และยอมรับในข้อขัดแย้งของเป้าหมายสำคัญขององค์กร ตั้งแต่เริ่มเข้ามารับตำแหน่ง ดังที่กล่าวในการปาฐกถา “การบริหารสู่กับการสร้างสังคมการเรียนรู้” วันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2547 กรุงเทพฯ 2547 มีความว่า

- ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ยังมีภาระในการแบ่งส่วนรายได้เข้ารัฐถึง ร้อยละ 60 ทำให้ รายได้เข้าสู่องค์กรไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย และยังมีโครงการในการพัฒนาคุณภาพ ทำการขยายองค์กรและเทคโนโลยี จึงจำเป็นที่จะต้องหารายได้ในจำนวนที่มากขึ้น

- ช่อง 9 จะต้องทำหน้าที่ของสื่อมวลชน ภายหลังจากปฏิรูปสื่อ ตามมาตรา 40 แห่งรัฐธรรมนูญ ที่จะต้องทำหน้าที่รับใช้สังคม จึงไม่สามารถ เน้นความบันเทิง ซึ่งเป็นหนทางที่จะหารายได้จำนวนมหาศาลได้ ซึ่งการทำหน้าที่นี้ยังเป็นเจตนารมณ์เมื่อแรกตั้งองค์กร ตามแผนวิสาหกิจอีกด้วย

ดังนั้นจึงทำให้เกิดประเด็นขัดแย้งขึ้น โดยที่ตัวผู้บริหารเองต้องตอบคำถามว่า จะทำอย่างไร จึงจะหารายได้ให้เพิ่มมากขึ้น โดยที่ การหารายได้นั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของการทำหน้าที่สื่อมวลชนเพื่อสาธารณประโยชน์ ตามรัฐธรรมนูญ มาตรา 40 แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540

ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ระหว่างปี พ.ศ. 2545 –พ.ศ. 2547 ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงตนเองครั้งใหญ่ และมีทิศทางที่ชัดเจนในการ เข้าเป็นบริษัทมหาชน สืบเนื่องมาจากแนวคิดการปรับเปลี่ยนองค์กรที่ดำเนินมาก่อนหน้าเพื่อแก้ปัญหาการบริหารงานภายใน และเพื่อปรับตัวรองรับการเกิดขึ้นขององค์กรอิสระ คือ คณะกรรมการกิจการกระจายเสียงวิทยุและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ หรือ กสช. ที่จะเข้ามาดำเนินการในการปฏิรูปสื่อของประเทศ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ปี พ.ศ. 2540

ดังนั้น ฝ่ายรายการโทรทัศน์ อัน เปรียบเหมือน การแสดงออกของทิศทางองค์กร หรือ ผลิตภัณฑ์ (Product) ขององค์กรที่ได้รับอิทธิพลจากนโยบายการบริหารจัดการ ซึ่งเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ รวมทั้งสิ้น ถึง 5 ระยะ มีการให้แนวทาง และคำอธิบายลักษณะผังรายการ ที่แตกต่างกันไปในแต่ละระยะ (Phase) ดังที่กล่าวมาแล้ว เช่น โทรทัศน์แห่งความทันสมัย , ความบันเทิงบนสาระ , และ สังคมอุดมปัญญา เป็นต้น

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า ผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 โมเดิร์นไนน์ จึงเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะสะท้อนแนวคิดในการปรับเปลี่ยนตนเอง ของช่อง 9 อ.ส.ม.ท. จากความเป็นสื่อในกำกับของรัฐ ไปสู่การเป็นบริษัทมหาชน ที่ยังคงมีหน่วยงานของรัฐเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ และ แสดงถึงหนทางในการแสวงหาความพอดี ระหว่างเรื่องของการแสวงหาผลกำไรหรือความสำเร็จทางด้านเศรษฐกิจหารายได้ และการทำหน้าที่สื่อมวลชนเพื่อบริการสาธารณะอันเป็นการดำเนินการตามรัฐธรรมนูญ ในแนวทางการปฏิรูปสื่อ โดยแสดงออกมาในการวางผังรายการ ไม่ว่าจะเป็นประเด็นของ สักส่วนรายการ ลักษณะรายการ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงลักษณะองค์กร จากรัฐวิสาหกิจในกำกับของรัฐ ไปสู่การเป็นบริษัทมหาชน อันมีรัฐถือหุ้นส่วนใหญ่ เช่นนี้ ท่ามกลางการแข่งขันกับสถานีโทรทัศน์เชิง

พาณิชย์อื่น ๆ และ สถานีโทรทัศน์เคเบิลทีวี ซึ่งเป็นช่วงเวลาสำคัญอย่างยิ่งที่ นักสื่อสารมวลชน จะติดตามศึกษาว่า ในที่สุด เมื่อเกิดการแปรรูปเช่นนี้แล้ว องค์กรจะมีทิศทางเช่นไร ในการวางแผน รายการ เพื่อนำเสนอสิ่งที่เป็นประโยชน์สาธารณะ รักษาบทบาทหน้าที่ของสื่อมวลชน หรือเลือกที่จะยึดแนวทางเพื่อความสำเร็จในด้านเศรษฐกิจ โดยการเลือกรายการและจัดผังรายการ เพื่อตอบสนองความต้องการของนักโฆษณา อันนำไปสู่ความสำเร็จเชิงธุรกิจที่หวังผลตอบแทนสูงสุดในเชิงพาณิชย์ หรือจะสามารถหาวิถีทางประสานทั้งเรื่องของการทำหน้าที่สื่อมวลชนและความสำเร็จทางธุรกิจเข้าไว้ด้วยกันได้ ซึ่งถือเป็นนิมิตหมายที่ดีของการสื่อสารมวลชนไทย

ปัญหาการวิจัย

1. ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. มีกระบวนการการนำเสนอการเปลี่ยนแปลงตนเองโดยผ่านการเปลี่ยนแปลงผังรายการ เพื่อนำไปสู่การเป็นบริษัทมหาชนอย่างไร
2. มีการใช้แนวคิดอย่างไร ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นช่วงสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร
3. จากผังรายการโทรทัศน์ แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กรในการทำหน้าที่สื่อมวลชนหรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษา กระบวนการการนำเสนอการปรับเปลี่ยนองค์กร ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ที่สะท้อนผ่านการจัดผังรายการ ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ตั้งแต่ปลายปี พ.ศ.2545 ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2547
2. เพื่อศึกษา แนวคิดการปรับเปลี่ยนองค์กรของ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ซึ่งถูกนำเสนอผ่านผังรายการที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ
3. เพื่อศึกษาทิศทางขององค์กร ในการทำหน้าที่สื่อมวลชน ที่แสดงออกทางผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 อ.ส.ม.ท.

ขอบเขตของงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งที่จะศึกษา กระบวนการ นำเสนอการปรับเปลี่ยนตนเอง และแนวคิดการปรับเปลี่ยนองค์กรที่สะท้อนผ่านการจัดผังรายการโทรทัศน์ ของสถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. หรือ ในชื่อใหม่ โมเดิร์นไนน์ทีวี ที่มีลักษณะเวลาออกอากาศ สักส่วนรายการ และการนำเสนอ ที่

เปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมเป็นระยะๆ รวมทั้งทิศทางขององค์กร โดยศึกษาจากการปรับผังรายการที่เกิดขึ้น ตั้งแต่ปลายปี พ.ศ.2545 จนถึงเวลาที่องค์กร อ.ส.ม.ท. แปลงสภาพเป็น บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ ในปี พ.ศ. 2547 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่มีความโดดเด่นด้านการเปลี่ยนแปลงผังรายการ โทรทัศน์

ข้อสันนิษฐาน

เมื่อองค์กรช่อง 9 อ.ส.ม.ท. มีการปรับเปลี่ยนนโยบายและแนวคิดหลักขององค์กร สื่อมวลชนของประเทศ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร จากองค์กรรัฐวิสาหกิจ เป็นบริษัทมหาชน ทำให้ผังรายการ ซึ่งเป็นผลของการดำเนินการ เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผลสะท้อนของการดำเนินนโยบายขององค์กรสื่อ และยังมีการใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ อีกด้วย

นิยามศัพท์

ผังรายการ หมายถึง ตารางการออกอากาศ ของช่อง 9 โมเดิร์นไนน์ ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งแสดงถึง เวลาออกอากาศ สัดส่วนรายการ และ อัตราค่าโฆษณา

การปรับผังรายการ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงผังรายการ ซึ่ง อาจเกิดจากการถอดรายการเก่าออก แล้ววางรายการใหม่ลงไปในผังรายการ หรือ การเปลี่ยนแปลงเวลาที่ออกอากาศ หรือปรับเปลี่ยน ระยะเวลาออกอากาศของรายการ เพื่อความเหมาะสมในการดึงดูดใจผู้ชมรายการ

การปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงลักษณะการดำเนินกิจการ การเป็นเจ้าของ นำไปสู่การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กร ทิศทางเป้าหมายขององค์กร สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. และ ปรับเปลี่ยนรูปแบบผลผลิตขององค์กร ซึ่งก็คือ ผังรายการ โทรทัศน์

ทิศทางขององค์กร หมายถึง ลักษณะ เป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร ซึ่งจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นการทำหน้าที่สื่อมวลชนที่มีความรับผิดชอบ หรือการเป็นองค์กรสื่อเพื่อการพาณิชย์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถเห็นถึงกระบวนการการนำเสนอการปรับเปลี่ยนองค์กร ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ที่สะท้อนผ่านการจัดผังรายการ ในช่วงเวลา ตั้งแต่ พฤศจิกายน 2545 – ตุลาคม 2547
2. สามารถเห็นถึงแนวคิดการปรับเปลี่ยนองค์กรของ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ซึ่งถูกนำเสนอผ่านผังรายการที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆ
3. เห็นแนวโน้มว่า สถานีโทรทัศน์ของไทยที่เคยมีเป้าหมายหลัก เพื่อ ส่งเสริมและสนองนโยบายด้านการประชาสัมพันธ์ของรัฐ นโยบายของรัฐบาลและการเสนอข่าวสารเพื่อสาธารณประโยชน์ มีความเปลี่ยนแปลงไปมากขึ้นเพื่อเข้าสู่การเป็นองค์กรมหาชน เมื่อพิจารณาจากผังรายการ โทรทัศน์ที่ปรากฏสู่สายตาประชาชน



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “แนวคิดหลักในการปรับผังรายการของช่อง 9 โมเดิร์นไนน์ ทีวี ตั้งแต่ พฤศจิกายน 2545 – ตุลาคม 2547” ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด ทฤษฎีและ มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับ โครงสร้างและการบริหารจัดการขององค์กรสื่อมวลชน
2. ทฤษฎีความรับผิดชอบต่อสังคม
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดผังรายการ โทรทัศน์
4. แนวคิดทฤษฎีการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างและการบริหารจัดการ ขององค์กรสื่อมวลชน

องค์กรสื่อสารมวลชน เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นโดยเฉพาะเพื่อผลิตงานด้านสื่อสารมวลชน จึงมีระบบการจัดการด้วยตนเองอยู่ไม่มากนัก ยิ่ง ดังนั้น งานของผู้ปฏิบัติงานสื่อมวลชนในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง จะอยู่ภายใต้สถาบันขนาดใหญ่ และผู้ที่ทำงานดังกล่าวก็จะมีบทบาททางอาชีพเกิดขึ้น เหล่านี้ส่วนใหญ่จึงเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานสื่อมวลชน ในเรื่องบทบาทที่ถูกปั้นแต่งขึ้น และถูกจำกัดโดยสถาบันสื่อมวลชน

สื่อมวลชน เป็นผู้ชี้นำทางอุดมการณ์ที่ถูกกำหนดมาจากสถาบันอื่นในสังคม แต่สื่อมวลชนได้เป็นผู้ชี้นำและผู้แก้ไขด้วยตัวของสื่อมวลชนเอง ภายใต้กฎเกณฑ์บางประการที่กำหนดคอกออกมาจากสถาบันที่ควบคุมตัวสื่อมวลชน (ศิริชัย สิริกาชะ และกาญจนา แก้วเทพ ,2533)

Denis McQuail (1998) กล่าวถึงโครงสร้างองค์กรสื่อมวลชนว่า โครงสร้างขององค์กร (Institutional Structures) มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลงานที่ออกมาเช่นเดียวกัน โดยที่องค์กรสื่อจะต้องประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. การจัดการองค์กร (Management) งานสื่อมวลชนเป็นงานที่ไม่สามารถทำคนเดียวได้ จะต้องมีผู้ร่วมงานจำนวนมากภายในองค์กร และผู้ร่วมงานแต่ละคนก็มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะ เป็น ระดับการศึกษา อายุ เพศ ฯลฯ องค์กรจึงต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดี

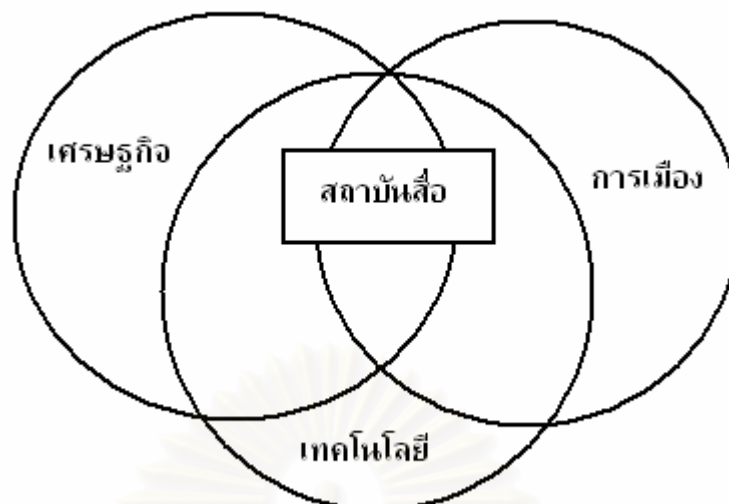
2. ด้านเทคนิค (Technical) เกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือ และเทคโนโลยีในการผลิตในการกระจายข้อมูลข่าวสาร

3. ความเป็นมืออาชีพ (Media Professional) จะต้องมีการฝึกหัดและต้องมีวิชาความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารมวลชน นอกจากนั้นจะต้องมีมาตรฐานจรรยาบรรณ และกฎเกณฑ์เกี่ยวกับวิชาชีพประกอบด้วย

ทั้งนี้จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรสื่อกับองค์กรอื่น ๆ และสังคมอีกด้วย เนื่องจากองค์กรด้านสื่อสารมวลชนยังคงอยู่ภายใต้แรงผลักดันต่าง ๆ ดังที่ McQuail ได้กล่าวไว้ว่า การที่องค์กรผู้ผลิตสื่อมวลชนถูกควบคุมระดับต่างๆ ทำให้องค์กรผู้ผลิตสื่อมวลชนไม่สามารถปฏิบัติงานได้โดยอิสระ แต่จะต้องดำเนินงานอยู่ท่ามกลางแรงกดดันจากตัวแปรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติในการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติงานขององค์กร

สถาบันสื่อมวลชน เคยถูกจัดให้เป็นสถาบันทางสังคม มากกว่าจะเป็นสถาบันการผลิตเชิงอุตสาหกรรม แต่ทุกวันนี้กลับเป็นที่ยอมรับและเข้าใจว่า การกิจเบื้องต้นของสถาบันสื่อมวลชน และความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของสื่อ ล้วนเป็นไปเพื่อ ด้านเศรษฐกิจ การเมือง และ ด้านสังคม วัฒนธรรม ถึงแม้ว่าสื่อยังคงมีความรับผิดชอบต่อความต้องการของประชาชน และชุมชน ในด้านสังคม และวัฒนธรรมก็ตาม แต่ความจริงแล้ว กลับมีการดำเนินการในฐานะองค์กรด้านธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแนวโน้มในลักษณะนี้ได้ปรากฏขึ้นในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ด้วยสาเหตุหลายประการ โดยเฉพาะ เมื่อข้อมูลและการสื่อสารทวีความสำคัญต่อระบบอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจยิ่งขึ้น และยังเกิดการแผ่ขยายของการแปรรูปองค์กรด้านการสื่อสารมวลชนจากในอำนาจของรัฐไปสู่เอกชนมากขึ้น ซึ่งทำให้ สื่อต้องคงอยู่ภายใต้ความจำเป็นด้านการเงิน และเกิดสภาพการแข่งขันที่รุนแรงตามมา

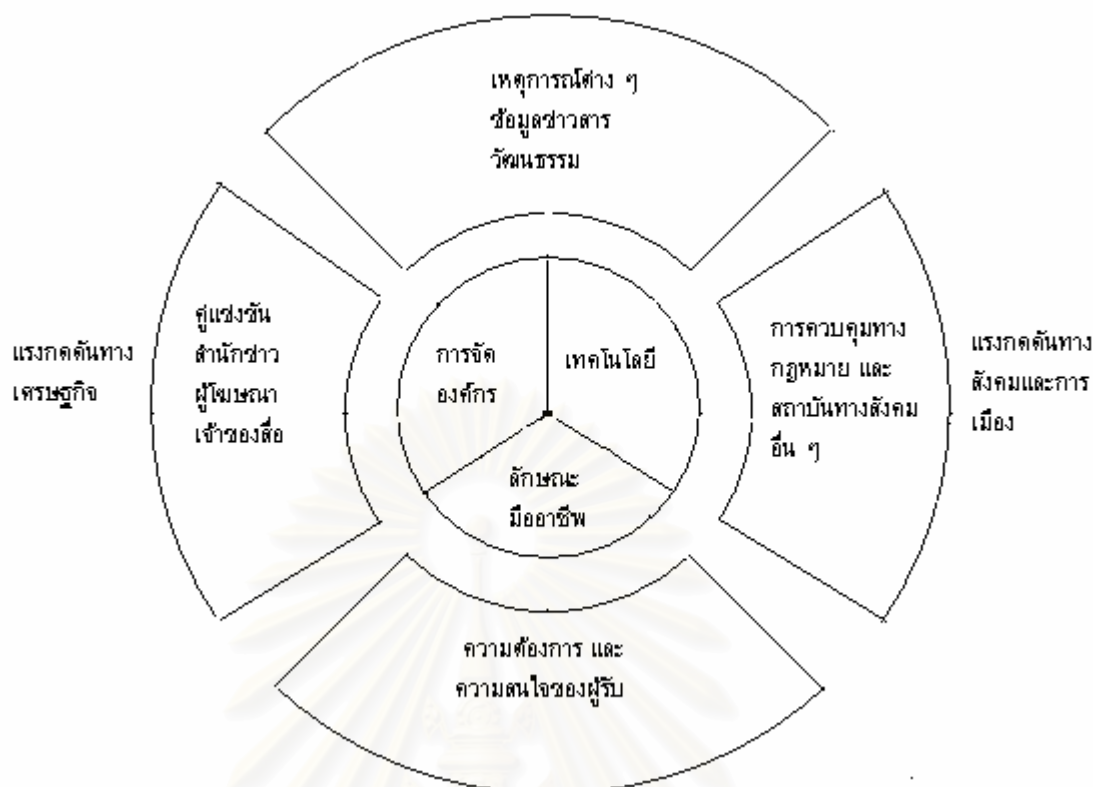
แต่อย่างไรก็ตาม Denis McQuail กล่าวถึงสถาบันสื่อมวลชน ใน McQuail's Mass Communication Theory 4th edition (2000) ว่า “สื่อ มิใช่เป็นเพียงธุรกิจที่ตอบสนองต่ออำนาจทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังคงมีรากฐานเป็นสถาบันทางสังคมและวัฒนธรรม” ซึ่งเราสามารถนำเสนอตำแหน่งของสื่ออันเป็นศูนย์กลางของสามแรงผลักดันหลักในสังคมได้ดังนี้



ภาพที่ 1 สถาบันสื่อมวลชนท่ามกลางสามปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อสื่อ ตามแนวความคิดของ Denis McQuail (2000)

ทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่ของสื่อมวลชน เป็นแนวทางหนึ่งที่ใช้ในการศึกษาสื่อมวลชนตามแนวทางสังคมวิทยา ซึ่งอธิบายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นซ้ำๆ และกิจกรรมเหล่านี้ถูกรวบรวมขึ้นจนอยู่ในรูปความเป็นสถาบัน ด้วยมี “ความจำเป็นต่อสังคม” (Merton 1957) ในฐานะที่สื่อมวลชนเป็นส่วนหนึ่งของระบบย่อยในสังคม ที่ช่วยกับผดุงรักษาระบบใหญ่ สื่อมวลชนได้ทำหน้าที่ตัวเชื่อมเพื่อให้แต่ละส่วนของสังคมรวมตัวกันเป็นอันหนึ่งอันเดียว สื่อมวลชนพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของสมาชิกในสังคมทั้งรายบุคคลและกลุ่ม ซึ่งมีผลให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมในฐานะที่สามารถรวมสมาชิกทั้งหมดเข้าไว้เป็นหนึ่งเดียว โดยที่สื่อมวลชนสามารถเป็นทั้ง ผู้ชี้นำ และผู้แก้ไข ภายใต้กฎเกณฑ์บางประการที่ถูกกำหนดโดยสถาบันที่ควบคุมสื่อมวลชนอยู่

McQuail ยังได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่และวัตถุประสงค์ของการสื่อสารมวลชนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงโดยขึ้นอยู่กับทัศนะ ความคิดเห็น ที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากความต้องการและผลประโยชน์ ของกลุ่มต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคม เช่น การควบคุมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสังคม หรือของประเทศชาติ ผลกำไรและสถานภาพของเจ้าของสื่อ วิธีการควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงกลุ่มย่อยในสังคม แหล่งข่าว วัฒนธรรม และการใช้สื่อของผู้รับสาร การเข้าถึงเสียงของสังคม การทำงานและความพึงพอใจของผู้ทำการสื่อสาร อำนาจของกลุ่มอิทธิพล สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อบทบาทหน้าที่ของสื่อสารมวลชนทั้งสิ้น นอกจากนี้องค์การสื่อสารมวลชนยังคงอยู่ท่ามกลางแรงผลักดัน ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจขององค์กร ดังแผนภูมิต่อไปนี้

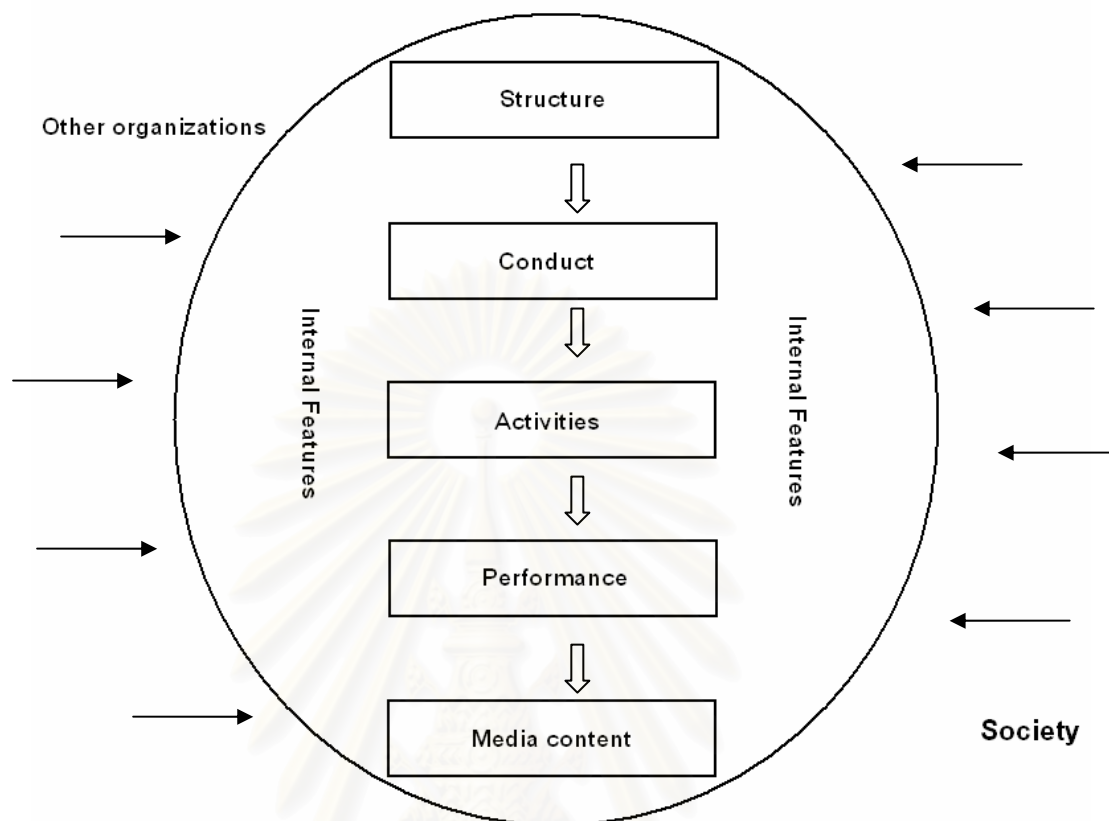


ภาพที่ 2 ปัจจัยที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสื่อมวลชนตามแนวความคิดของ Denis McQuail

ทั้งนี้ Denis McQuail ได้กล่าวถึงการที่องค์กรผู้ผลิตสื่อมวลชนถูกควบคุมในระดับต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ความต้องการและความสนใจของผู้รับสาร ทำให้ องค์กรผู้ผลิตสื่อมวลชน จึงไม่สามารถปฏิบัติงานได้โดยอิสระด้วยตนเอง แต่จะต้องดำเนินงานอยู่ท่ามกลางแรงกดดันจากตัวแปรต่าง ๆ ทางสังคม ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกองค์กร ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการทำงานและหลักการในการปฏิบัติงานขององค์กร (สุพัชรินทร์ , อ่างแล้ว)

McQuail ได้กล่าวถึงการศึกษาขององค์กรสื่อใน McQuail 's Mass Communication Theory 4th edition (2000) ว่า ในการเริ่มต้นการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรสื่อ นั้น สามารถอธิบายกรอบแนวคิดได้ว่า โครงสร้าง (Structure)สามารถส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินการ บริหารจัดการ (Conduct) ขององค์กรสื่อ นั้น และการบริหารจัดการนั้น จะขับเคลื่อนกิจกรรม(Activities) ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อการแสดงออกของสื่อ (Performance) ซึ่งจะส่งผลสืบเนื่องถึงประเภทและความสัมพันธ์ ในเนื้อหาสื่อ(Media Content) ซึ่งถูกผลิตขึ้นมาและนำเสนอสู่ผู้รับชมรับฟัง ซึ่งผู้ศึกษาควร

พิจารณาทั้งส่วนประกอบภายใน รวมถึงความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ๆ และ สังคม อีกด้วย ดังสามารถเขียนเป็นรูปแบบได้ดังนี้



ภาพที่ 3 ผลกระทบจากโครงสร้างต่อเนื้อหาสื่อ

จากงานวิจัยและทฤษฎีต่าง ๆ มักมองว่า สื่อเป็นศูนย์กลาง(Media - centric) ซึ่งประมาณการกันว่า องค์กรมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อเนื้อหาสื่อ แต่ในมุมมองที่เห็นว่า สังคมเป็นศูนย์กลาง (Society-centric) มองว่าการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรสื่อ นั้น ล้วนเป็นผลจากแรงผลักดันทางสังคมภายนอกองค์กร และความต้องการของผู้รับสื่อ ซึ่งต่อมาได้มีการพัฒนา งานวิจัยซึ่งผสมผสานกันทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ ในมุมมองซึ่งเป็นกลาง (Neutral Perspective) มีการมุ่งทั้งการวิเคราะห์สามประเด็นที่มีความเกี่ยวพันกัน คือ เชิงโครงสร้าง เชิงพฤติกรรม และ เชิงวัฒนธรรม ในที่สุดการสำรวจวิจัยในลักษณะใหม่ สามารถ เพิ่มเติมประเด็น ข้อมูลที่จำเป็นอื่น ๆ อีกด้วย เช่น เรื่องของ บทบาทในงานอาชีพ และ ตำแหน่งทางสังคม เป็นต้น

โดยทั่วไปแล้ว ทฤษฎีที่ถูกสร้างขึ้นจากพื้นฐานการวิจัยขององค์กรสื่อขณะที่จำแนกเป็นส่วน จะค่อนข้างเป็นไปตามแบบแผนเดิม คือ นำเสนอมุมมองว่าเนื้อหานั้น ได้รับอิทธิพลจากองค์การปฏิบัติ และเป้าหมายขององค์กร อย่างเป็นระบบ และ ชัดเจน มากกว่าที่จะได้รับอิทธิพลจาก

บุคคลใดบุคคลหนึ่ง อย่างไรก็ตามต่อมาได้มีการตีความในอีกลักษณะหนึ่งว่า กรรมสิทธิ์การเป็นเจ้าของ และการควบคุม หรือ การวางมาตรฐานใด ๆ หรือกระบวนการผลิตนั้น มีอิทธิพลต่อเนื้อหาสื่อ

กรรมสิทธิ์,ความเป็นเจ้าของสื่อสารมวลชนและการควบคุม (Ownership and control)

ปัจจัยขั้นพื้นฐานที่จะทำความเข้าใจกับโครงสร้างของสื่อ คือ เรื่องของกรรมสิทธิ์ และสื่อ นั้นมีการแสดงถึงอำนาจแห่งสิทธิความเป็นเจ้าของสื่ออย่างไร ความเชื่อในเรื่องกรรมสิทธิ์ของสื่อ ไม่ได้เกิดเฉพาะทฤษฎีมาร์กซิส (Marxist Theory) เท่านั้น แต่สามารถเห็นได้จากแนวความคิด ของ Altschull (1984) ที่ปรากฏใน “Second Law of Journalism” ซึ่งกล่าวว่า เนื้อหาของสื่อ นั้น มักเป็น ตัวสะท้อนถึงผลประโยชน์ของผู้สนับสนุนทางการเงินของสื่อ นั้น กรรมสิทธิความเป็นเจ้าของสื่อ แต่ละประเภทนั้นมีหลายลักษณะด้วยกัน ดังนั้น การแสดงอำนาจแห่งสิทธิ นั้นจึงมีหลายวิธีการ

Altschull (1984)กล่าวอีกว่า นอกจากเจ้าของสื่อแล้ว สื่อยังมีผู้สนับสนุนทางการเงินในการผลิตสื่ออีกด้วย เพราะถึงแม้ว่า เจ้าของสื่อจะมีอิทธิพลต่อการแสดงออกซึ่งเนื้อหาสื่อ แต่วัตถุประสงค์สำคัญของเจ้าของสื่อ คือการหวังผลกำไร ซึ่งสื่อทุกสื่อ นั้น ต่างก็มีแหล่งที่มาของรายได้หลากหลายกันไป ยกตัวอย่างเช่น นักลงทุน นักโฆษณา ผู้บริโภคสินค้า องค์กรอิสระ หรือ องค์กรสาธารณะ และ ภาครัฐ เป็นต้น ลักษณะการเป็นเจ้าของเช่นนี้ ก่อให้เกิดผลต่อเนื้อหาสื่อในทางอ้อม และมีความซับซ้อน เนื่องจากสื่อมิได้รับอิทธิพลจากทางใดทางหนึ่งเท่านั้น อย่างไรก็ตาม สามารถจำแนกความเป็นเจ้าของสื่อได้ 3 ประเภทใหญ่ด้วยกัน คือ

1. สื่อเป็นเจ้าของโดยบริษัทเอกชนเพื่อการพาณิชย์ (Commercial Companies)
2. สื่อเป็นเจ้าของโดยองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร (Private non-profit bodies)
3. สื่อเป็นเจ้าของโดยภาคมหาชน (Public Sector)

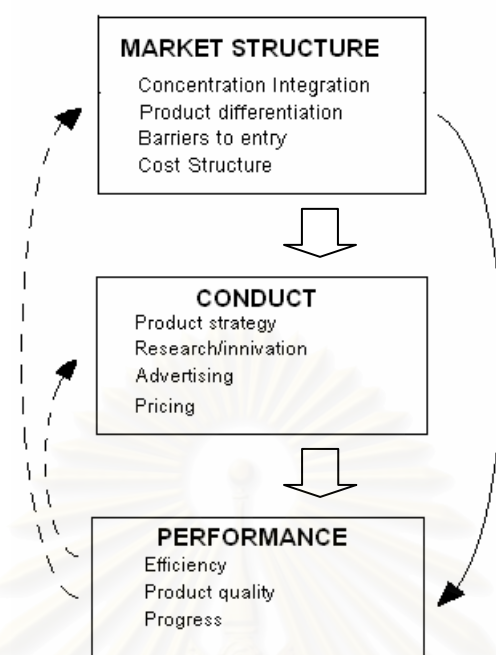
ความเป็นเจ้าของทั้งสามลักษณะ มีลักษณะสำคัญที่แตกต่างกัน คือ ไม่ว่าสื่อ นั้นจะมีเจ้าของเป็นบริษัท องค์กร หรือภาคสาธารณะ เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีหลายหุ้นส่วน หรือเพียงบริษัทเดียว ต่างมีนโยบายในการหวังผลกำไรทั้งสิ้น ดังนั้น สื่อที่ไม่หวังผลกำไร จะเป็นทางสายกลางที่ถูกออกแบบมาเพื่อรักษาความเป็นอิสระของสื่อ จากองค์กรทางสังคมอื่น ๆ โดยเฉพาะพรรคการเมือง ส่วนสื่อที่มีภาคมหาชนเป็นเจ้าของนั้น มีการสั่งการโดยตรงจากอำนาจการบริหารในหลายลักษณะ และเป็นสื่อที่มีความเป็นอิสระสูงสุดในการตัดสินใจในเนื้อหาสื่อ

ผลแห่งกรรมสิทธิ์ในสื่อ (The effect of ownership)

สำหรับทฤษฎีการสื่อสารมวลชน การตัดสินใจเบื้องต้นในการแสดงออกสู่สาธารณะเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ในขณะที่ทฤษฎีเสรีนิยมอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ความเป็นเจ้าของสื่อ นั้น แยกออกจากเรื่องการควบคุม ตัดสินใจด้านบรรณาธิการอย่างชัดเจน เนื่องจาก เจ้าของสื่อ หรือ คณะกรรมการ จะคอยตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับ ทรัพยากร กลยุทธ์ทางธุรกิจ เป็นต้น ส่วนกองบรรณาธิการและ ผู้มีอำนาจตัดสินใจในฝ่ายต่างๆ ที่มีลักษณะเป็นมืออาชีพ จะได้รับเสรีภาพในการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนงานของตน โดยเฉพาะเรื่องของเนื้อหา ซึ่งถือว่าเป็นทักษะเฉพาะ แต่ในบางสถานการณ์ หรือในบางประเทศ อาจมีสถาบันพิเศษ เพื่อ จัดการ ดูแลความมั่นคงของชาติโดยผ่านการควบคุมนโยบายด้านบรรณาธิการ และอิสรภาพของสื่อ ซึ่งในลักษณะเช่นนั้น ความเป็นมืออาชีพ แนวคิดการบริหารจัดการสื่อ ความเป็นสาธารณะ และสามัญสำนึกเกี่ยวกับธุรกิจ มักจะถูกจับตาดูแลอย่างใกล้ชิด โดยเจ้าของจะมีอิทธิพลต่อเนื้อหาสื่อมากเป็นพิเศษ ในกรณีเช่นนี้ การดำเนินการของสื่อ อาจไม่สามารถทำการตรวจสอบและสมดุล (check and balance) ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ได้

อย่างไรก็ตามสื่อที่ดำเนินธุรกิจเพื่อการพาณิชย์ต้องการหารายได้และกำไร เพื่อเลี้ยงตนเอง ในลักษณะเช่นนี้ การตัดสินใจจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับและส่งผลกระทบต่อเนื้อหาสื่อ เช่น การลดต้นทุน การยุบแผนก หรือรวมแผนก เป็นต้น องค์กรสื่อที่เป็นมหาชน ก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัจจัยเกี่ยวกับเศรษฐกิจเช่นนี้ได้เช่นกัน นอกจากนี้ สื่อเอกชนทุกสื่อ มักมีผลประโยชน์ในระบบการค้ำทุนนิยม จึงมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนพรรคการเมืองที่สามารถปกป้องผลประโยชน์สื่อของตนได้ ดังเช่น สื่อหนังสือพิมพ์ในสหรัฐอเมริกาบางฉบับทำการสนับสนุนพรรครีพับลิกันอย่างชัดเจน เช่นเดียวกับสื่อในประเทศยุโรปบางประเทศ

นอกจากนี้สื่อยังได้รับแรงกดดันจากธุรกิจโฆษณาอีกด้วย สื่อที่มีมหาชนเป็นเจ้าของมักถูกคาดหวัง ี่มีความเป็นกลาง และ มีความสมดุลท่ามกลางแรงกดดันต่าง ๆ โดยดำเนินการตามแนวทางการบรรณาธิการอย่างชัดเจน ซึ่ง แนวคิดเสรีนิยมเชื่อว่า เป็นแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาที่เคยมักเกิดกับสื่อเอกชนทั้งหลาย โดยมีแข่งขันกับระหว่างองค์กรสื่อขนาดย่อมด้วยกันเพื่อประโยชน์แห่งสาธารณะ มีการนำเสนอ มุมมองความคิดที่กว้างขวาง ข้อมูลข่าวสาร และวัฒนธรรมต่าง ๆ ซึ่งการแสดงอำนาจ ความเป็นเจ้าของสื่อ จะไม่ก่อผลเสียแก่ตัวสื่อ แต่ เกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการใช้สื่ออย่างไม่เป็นธรรม โดยแนวทางนี้จะสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่าง เกณฑ์ด้านการตลาดเกี่ยวกับผลกำไรและขนาด และ เกณฑ์ด้านสังคมและวัฒนธรรมซึ่งเกี่ยวกับคุณภาพและอำนาจในการขับเคลื่อนสังคมได้



ภาพที่ 4 รูปแบบองค์กรสื่อ ตามแนวความคิดของ Buser (1988) and Scherer (1980)

จาก Media Performance :Mass Communication and The Public Interest โดย Denis McQuail (1992) แสดงถึงความสัมพันธ์ และ ส่วนประกอบขององค์กรสื่อ ดังนี้

Market Structure โครงสร้างการตลาด เป็นส่วนสำคัญขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การบริหาร ความเคลื่อนไหวของตลาด และข้อจำกัด ซึ่งสามารถอธิบายส่วนประกอบย่อย โดยสรุป ดังนี้

- Concentration หมายถึง ระดับสภาพผูกขาดที่ส่งผลต่อองค์กรสื่อ ซึ่งทำให้เกิดนโยบายและรูปแบบการบริหาร
- Integration หมายถึง ลักษณะการเป็นเจ้าของธุรกิจ หรือกิจการ ซึ่ง อาจเป็นการดำเนินธุรกิจแนวตั้ง (vertical) ที่สื่อทำธุรกิจในด้านใดด้านหนึ่งและพัฒนาให้ครบวงจรการผลิต หรือ การดำเนินธุรกิจในแนวนราบ (horizontal) ที่สื่อขยายธุรกิจจากสื่อหนึ่งไปยังอีกสื่อหนึ่ง(multimedia)
- Product differentiation การสร้างความแตกต่างให้ผลิตภัณฑ์ เพื่อนำเสนอแก่ตลาดเพื่อตอบสนองความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค
- Barrier to entry หมายถึง ความเป็นไปได้ที่บริษัทใหม่ ๆ จะเข้าสู่ตลาด สำหรับระบบสื่อสารมวลชนสมัยใหม่ การที่ผู้ประกอบการใด จะเข้าสู่ตลาด จะพบข้อกีดขวาง

จากเรื่องของกฎหมาย และการใช้เงินทุนจำนวนมหาศาล รวมทั้งสภาพการแข่งขันที่รุนแรง เป็นต้น

- Cost structure โครงสร้างของต้นทุน ซึ่งมีทั้งต้นทุนที่คงที่ (fixed cost) เช่น เงินเดือนพนักงาน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสถานที่ดำเนินกิจการ และต้นทุนที่ผันแปร (variable cost) ที่แฝงอยู่ในสินค้าแต่ละหน่วย เช่น ค่ากระจายสินค้า การโฆษณาสินค้า เป็นต้น

Media organization conduct การบริหารจัดการองค์กรสื่อ ซึ่งประกอบไปด้วย การวางกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ซึ่ง นำไปสู่ การวิจัยและการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ สำหรับธุรกิจอื่น ๆ ไດ จะต้องคำนึงถึงผู้บริโภคเป็นสำคัญ แต่สำหรับธุรกิจสื่อ จะต้องคำนึงถึงนักโฆษณา ซึ่งอยู่ในฐานะผู้สนับสนุนอีกด้วย โดยทั่วไปแล้ว การวางกลยุทธ์ ยังมีความเกี่ยวข้องกับการดึงความสนใจของผู้รับชมรับฟัง มากกว่าการจัดการกับปัญหาในผลิตภัณฑ์ ดังนั้น กลยุทธ์เพื่อประสิทธิผลสูงสุดมักจะขัดแย้งกับเป้าหมายด้านความคิดสร้างสรรค์คือและคุณภาพของข้อมูลข่าวสาร ส่วนในเรื่องของการตั้งราคาของธุรกิจสื่อ นั้นแตกต่างจากอุตสาหกรรมการผลิตอื่น ๆ เนื่องจาก ขึ้นอยู่กับรายได้จากการโฆษณา โดยเฉพาะในสื่อที่กระทำเพื่อการพาณิชย์อย่างแท้จริง ซึ่งเรามักจะเห็นภาพองค์กรธุรกิจที่ครอบครองสื่อหลายประเภท เพื่อส่งเสริมการ โฆษณา ในสื่อหลัก ๆ (main product)

Media organization performance จากการที่ผลิตภัณฑ์ขององค์กรด้านสื่อ นั้น มีความเป็นสาธารณะมากกว่าความเป็นสินค้าส่วนตัว มีความหลากหลาย มีความรับผิดชอบและมีการประเมินค่า คุณภาพของสื่อ จะต้องถูกจับตาและระแวดระวังเนื่องมาจาก สื่อมีเกณฑ์ที่หลากหลายมากกว่าสินค้าเพื่อผู้บริโภคทั่วไป อย่างไรก็ตาม สื่อเพื่อการพาณิชย์จะต้องมีการบริหารทรัพยากรและการเงินอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการตอบแทนที่เหมาะสมเช่นเดียวกับธุรกิจอื่น ๆ การแสดงออกของสื่อ มักตกอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ทางธุรกิจ และมาตรฐานความสำเร็จขององค์กร ซึ่งทำให้ตระหนักว่าย่อมเกิดความขัดแย้งระหว่างประเด็นสังคมและธุรกิจสื่อ ซึ่งทั้งนี้อาจทำให้ประโยชน์สาธารณะ ไม่สำคัญเท่าผลประโยชน์ขององค์กรในลักษณะของธุรกิจ

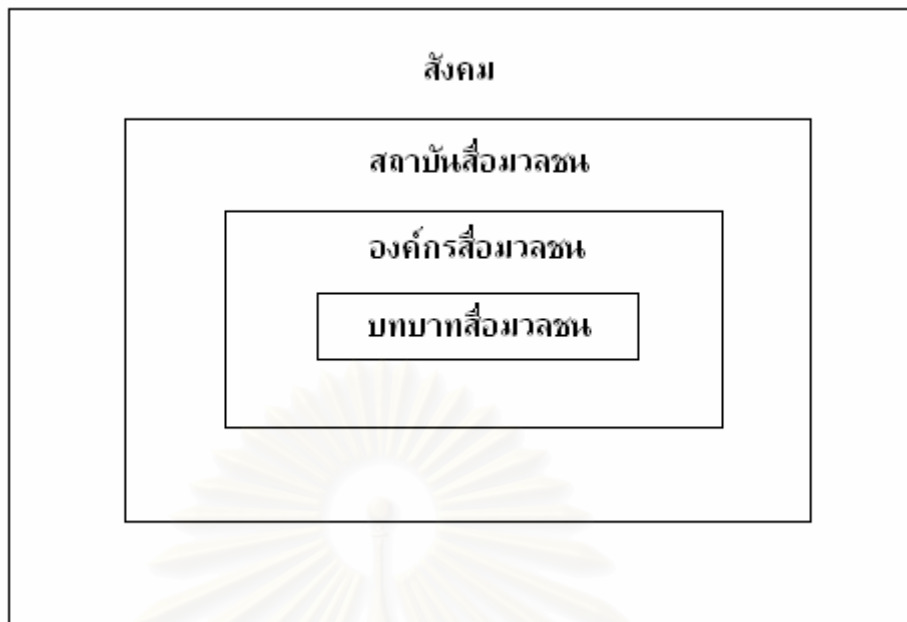
การบริหารองค์กรสื่อมวลชนแต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายหลัก ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่และผลงานที่แสดงออกสู่สายตาของสาธารณชนและสำหรับสื่อโทรทัศน์ พังรายการคือผลงานที่จะนำเสนอสิ่งต่าง ๆ ซึ่งแต่ละส่วนนั้นย่อมมีความสัมพันธ์กัน โดยเป้าหมายขององค์กร สรุปลงได้ดังต่อไปนี้



ซึ่งแต่เดิมนั้น ผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 ได้ดำเนินตามปรัชญา “ ทำหน้าที่สื่อสารมวลชน เพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชน” ซึ่งอยู่ในลักษณะของสื่อเพื่อสาธารณะ มุ่งที่จะสร้างประโยชน์ต่อสังคม (รัฐติพงษ์ , อ่างแล้ว) แต่ขณะนี้ ผังรายการของ ช่อง 9 โมเดิร์นไนน์ทีวี จะเป็น ผลงาน (Output) ที่สามารถสะท้อนนโยบายขององค์กร(Policy) และ แนวความคิดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นขององค์กรสื่อสารมวลชน ในช่วงเวลาสำคัญอย่างยิ่ง ถือเป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อ ที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ทั้งหมด รวมเฉพาะเรื่องของความเป็นเจ้าของ และอำนาจตัดสินใจ จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำมาศึกษา แนวความคิด กระบวนการ ดังกล่าว

2. แนวคิดทฤษฎีความรับผิดชอบของสื่อต่อสังคม

สมควร กวียะ (2545) ได้กล่าวถึง ความรับผิดชอบของสื่อต่อสังคม ไว้ใน การสื่อสารมวลชน บทบาทหน้าที่ สิทธิ เสรีภาพ และความรับผิดชอบ ว่า นักนิเทศศาสตร์เห็นว่า สื่อมวลชนจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะสื่อมวลชนมีสัมพันธภาพเป็นอันเดียวกัน หรืออย่างน้อยก็ใกล้ชิดสนิทแน่นกับสังคม โดยมีแนวศึกษาที่สำคัญอย่างหนึ่งของสาขานิเทศศาสตร์ก็คือ แนวศึกษาเชิงบริบทสังคม (Social Context Approach of Communication Theories) เป็นแนวศึกษาที่อธิบายกระบวนการสื่อสารว่า เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายใต้อิทธิพลของปัจจัยทางสังคม สถานการณ์ทางสังคมทุกอย่างที่เกิดขึ้นจะสร้างบรรยากาศที่มีอิทธิพลควบคุมกระแสข่าวสารและพฤติกรรมระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยที่ควบคุมแหล่งสาร การไหลของกระแสข่าวสาร และผลของข่าวสาร ในทางตรงกันข้าม การสื่อสารที่ส่งผลต่อสังคม ดังจะเห็นได้ว่ามีทฤษฎีการสื่อสารหลายทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นผลของการสื่อสารต่อการเมือง โดยการฉายภาพให้สังคมเห็นสภาพความเป็นจริงทางการเมือง และ การสื่อสารยังก่อให้เกิดผลทางเศรษฐกิจและวัฒนธรรมของสังคมตามทฤษฎีนิเทศศาสตร์พัฒนาการอีกด้วย



ภาพที่ 5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง สังคม สถาบันสื่อมวลชน องค์กรสื่อมวลชน และบทบาทของสื่อมวลชน ตามแนวความคิดของ Denis McQuail (1987)

ทฤษฎีความรับผิดชอบต่อสังคมของสื่อมวลชน (The Social Responsibility Theory) นั้น ปรากฏเป็นแนวความคิด ราวต้นศตวรรษที่ 20 เมื่อโจเซฟ พูลิตเซอร์ (Joseph Pulitzer) นักหนังสือพิมพ์ผู้ก่อตั้งคณะกรรมการศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัยโคลัมเบียได้เขียนในวารสาร North America Review ว่า “ไม่มีอะไรจะช่วยให้วงการหนังสือพิมพ์หลุดพ้นจากการจําานต่อผลประโยชน์ธุรกิจที่เห็นแก่ตัวและขัดแย้งต่อสวัสดิการของประชาชนได้ นอกจากความยึดมั่นในอุดมคติสูงสุด และความตั้งใจแรงกล้าที่จะกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ความรู้ที่ถูกต้องในปัญหาที่เผชิญ และความรู้ที่จริงจังต่อความรับผิดชอบต่อคุณธรรม”

ต่อมา ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ทฤษฎีนี้ได้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของระบอบการเมืองการปกครองของสังคมโลก เมื่อโลกได้แบ่งเป็นสองค่าย เกิดรูปแบบใหม่ของระบบอำนาจนิยมในประเทศคอมมิวนิสต์ และรูปแบบใหม่ของระบบเสรีนิยม เมื่อมีการวิพากษ์วิจารณ์ถึงความรับผิดชอบต่อสื่อหนังสือพิมพ์อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะเรื่องของสื่อที่เร้าความรู้สึก การกระทำเพื่อการค้า ความเอนเอียงด้านการเมือง และการผูกขาดสื่อ ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีการก่อตั้ง คณะกรรมการเสรีภาพสื่อ (The Commission on Freedom of the Press) โดยมี โรเบิร์ต เอ็ม ฮัทชินส์ (Robert M. Hutchins) เป็นประธาน หรือ ที่เรียกกันในช่วงการสื่อมวลชนว่า คณะกรรมการฮัทชินส์ ซึ่งมีความเห็นว่า ภารกิจที่สำคัญของการสื่อมวลชน คือ การทำให้ความขัดแย้งในสังคมเปลี่ยนจากการใช้ความรุนแรงมาเป็นการใช้การ

โต้แย้งแสดงเหตุผลกัน โดยได้ให้ข้อเสนอแนะการปฏิบัติหน้าที่ของสื่อมวลชนเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ดังนี้ (ประมะ สตะเวทิน, การสื่อสารมวลชน: กระบวนการและทฤษฎี 2541 หน้า 153)

1. สื่อมวลชนต้องเสนอ “รายงานที่เป็นจริง เข้าใจได้ และเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับเหตุการณ์ประจำวันในลักษณะที่มีความหมายเป็นที่เข้าใจของประชาชน”
2. สื่อมวลชนควรจะทำหน้าที่เป็น “เวทีของการแลกเปลี่ยนการวิพากษ์วิจารณ์”
3. สื่อมวลชนควรจะให้ “ภาพที่เป็นตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ ที่ประกอบกันเป็นสังคม”
4. สื่อมวลชนควรจะช่วยในการ “นำเสนอและทำให้เป้าหมายและค่านิยมของสังคมชัดเจน”
5. สื่อมวลชนควรจะให้ “ทำให้ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงเรื่องราวที่เกิดขึ้นในแต่ละวันได้เต็มที่”

นอกจากนี้ ทฤษฎีความรับผิดชอบต่อสังคม ของ Denis McQuail จาก McQuail ‘s Mass Communication Theory 4th edition (2000) ระบุว่า

1. สื่อจะต้องมีหน้าที่ที่พึงกระทำเพื่อสังคมและ ความเชื่อถือจากสาธารณะ
2. สื่อด้านข่าวสารจะต้องนำเสนอด้วยความเป็นจริง ถูกต้อง ยุติธรรม ชัดเจนและเป็นกลาง
3. สื่อจะต้องมีความเป็นอิสระแต่ขณะเดียวกันต้องควบคุมดูแลตนเอง (self-regulated)
4. สื่อจะต้องยึดหลักจรรยาวิชาชีพ (Codes of ethics and professional Conduct)
5. ในบางสถานการณ์ รัฐอาจจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับสื่อเพื่อปกป้องประโยชน์สาธารณะ

ทั้งนี้ จาก Mass Communication Theory Foundations, Ferment ,and Future โดย Stanley J. Baren และ Denis K. Davis (2001) ระบุว่า McQuail มีหลักการดำเนินงานของสื่อ ตามทฤษฎีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยสรุปว่า

- สื่อจะต้องยอมรับและเสริมบทบาทการทำหน้าที่เพื่อสังคม
- การปฏิบัติหน้าที่นั้นต้อง สอดคล้องกับมาตรฐานแห่งวิชาชีพในการให้ข้อมูลข่าวสาร มีความเป็นจริง ความถูกต้อง เป็นภววิสัย โดยแยกแยะระหว่างข่าวและความคิดเห็น และเป็นกลาง

- ในการยอมรับและปฏิบัติตามหน้าที่จริยธรรมนั้น สื่อควรควบคุมตนเองภายใต้กรอบของกฎหมายและเจตนารมณ์ในการก่อตั้งองค์กร
- สื่อพึงละเว้นสิ่งใดๆ ที่นำไปสู่ปัญหาอาชญากรรม ความรุนแรง หรือการกระด้างกระเดื่องต่อรัฐ หรือ เอื้อประโยชน์แก่คนส่วนน้อย
- สื่อมวลชนควรจะมีหลากหลายและสะท้อนถึงความแตกต่างของแต่ละส่วนสังคม ให้โอกาส หรือเป็นเวทีของการนำเสนอทัศนะ และให้สิทธิในการตอบโต้
- สังคมและสาธารณะมีสิทธิในการคาดหวังถึง การแสดงออกที่มีมาตรฐานสูงของสื่อ และการเข้าไปเกี่ยวข้องสามารถกระทำได้เพื่อพิทักษ์สาธารณะประโยชน์
- นักวารสารศาสตร์และผู้ประกอบวิชาชีพสื่อ พึงให้ความเคารพต่อสังคม เช่นเดียวกับการเคารพต่อนายจ้างและตลาด

ประเด็นสำคัญอีกประเด็นหนึ่งตามที่ ประมะ สตะเวทิน (2541 ,อ้างแล้ว) กล่าวถึง ก็คือ “อย่างไรก็ตาม กิจการสื่อสารมวลชนมีลักษณะ 2 ลักษณะในตัวเอง คือ เป็นทั้งองค์กรธุรกิจที่แสวงหากำไรให้เจ้าของ และเป็นทั้งองค์กรการบริการสาธารณะเพื่อประชาชน แต่เนื่องจากสื่อมวลชนได้รับการคุ้มครองในเรื่องเสรีภาพ ตลอดจนได้รับสิทธิพิเศษต่าง ๆ แตกต่างไปจากธุรกิจอื่น ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อผลประโยชน์ของประชาชนและสังคม จึงเป็นความรับผิดชอบของสื่อมวลชนที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนและสังคมมากกว่าจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของนายทุน”

นอกจากนี้ วิภา อุตมฉันท์ ยังกล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของสื่อไว้ใน การปฏิรูปสื่อเพื่อสังคม หลักคิดและบทเรียนจากนานาชาติ (2544) ว่า สื่อมีหน้าที่ทำงานเพื่อสังคม เป็นหลักการที่ยอมรับกันในอดีต แต่ในยุคข้างหน้า สื่อทำงานเพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจ และปูทางไปสู่อำนาจทางการเมืองของนายทุน เป็นหลักการใหม่ที่เปิดเผยและกำลังได้รับความเป็นธรรมจากสังคม สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเช่นนี้ สังคมจึงตระหนักชัดว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมืองค์กรการกระจายเสียงบางส่วนที่เป็นอิสระจากพรรคการเมือง ปลอดภัยจากผลประโยชน์ทางธุรกิจ และยึดมั่นในสัจธรรมความเป็นกลางอย่างแท้จริง

ดังนั้น เมื่อช่อง 9 โมเดิร์นไนน์ ยังคงยืนยันที่จะดำเนินกิจการตามแนวทางแห่ง รัฐธรรมนูญ มาตราที่ 40 ซึ่งมุ่งเน้นการรักษาผลประโยชน์แห่งสาธารณะ ซึ่งหมายถึงการทำหน้าที่องค์กรสื่อมวลชนที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมคนหมู่มาก ผู้วิจัยจึงเห็นว่าทฤษฎีแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสื่อต่อสังคมสามารถเป็นบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบให้เห็นทิศทางที่แท้จริงในการดำเนินการขององค์กรได้

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดผังรายการโทรทัศน์

การพิจารณาการจัดผังรายการโทรทัศน์เพื่อให้เป็นสถานีที่ได้รับความนิยมจากผู้ชม เป็นเรื่องสำคัญที่มีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยการพิจารณาส่วนประกอบย่อยรอบด้าน อย่างรอบคอบ เพื่อให้รายการที่ออกอากาศมีความเหมาะสมกับผู้ชมหรือกลุ่มเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลา

จากการศึกษาของ Sydney W. Head , Susan Tyler Eastman และ Lewis Klein จากหนังสือ A Framework for Programming Strategies(1989) ระบุว่า การจัดผังรายการเป็นกลยุทธ์ในการนำรายการต่าง ๆ มาเรียงเรียงจัดลำดับในตารางการออกอากาศ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มผู้ชมที่เป็นเป้าหมาย โดยนักจัดผังรายการจะต้องเป็นผู้มีความรู้และความสามารถในการพิจารณาผู้ชมโทรทัศน์แล้วทำการเลือกรายการต่าง ๆ เพื่อให้เข้าถึงผู้ชมเหล่านั้นมากที่สุด ถือได้ว่าเป็นงานที่ยุ่งยากและสลับซับซ้อนมากสำหรับนักจัดผังรายการโทรทัศน์ ในการที่จะต้องเลือกกลวิธีต่าง ๆ เพื่อให้รายการสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ชมได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งอาจจะต้องนำองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความดึงดูดใจผู้ชม มาเสริม เช่น แรงดึงดูดทางเพศ (Sex appeal) เรื่องตลกขบขัน(Comedy) และเรื่องที่อยู่ในความสนใจของประชาชน (Human Interest) เป็นต้น ดังนั้นในการจัดผังรายการจึงต้องมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการตัดสินใจและดำเนินการอย่างรอบคอบ

3.1 แนวความคิดเกี่ยวกับผู้จัดผังรายการโทรทัศน์

3.1.1 ภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบ ของผู้จัดผังรายการโทรทัศน์

จาก Electronic Media โดย John E. Craft , Frederic A. Leigh ,Donald G. Godfrey (2001) กล่าวว่า ผู้จัดผังรายการและคณะจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูงในการเลือกและจัดผังรายการของสถานี ซึ่งจะต้องมีความระมัดระวังอย่างยิ่ง เพราะกระบวนการผลิตรายการต้องใช้เงินจำนวนมากน้อย แม้แต่ในระดับท้องถิ่นก็ตาม การตัดสินใจดังกล่าวจึงสัมพันธ์กับความสำเร็จและความล้มเหลวของทั้งสถานีทีเดียว จึงจะต้องใช้ความรอบคอบในการพิจารณา ทั้งในเรื่อง ทรัพยากรที่มีอยู่ ข้อมูลระดับความนิยม สภาพการแข่งขันในตลาด และ พฤติกรรมผู้รับชมรายการ ตามหน้าที่ดังนี้

1. ทำการวิจัยตลาด กลุ่มผู้ชมรายการ และสภาพการแข่งขัน
2. เลือกรายการเพื่อจัดลงในผังรายการ
3. จัดผังรายการเพื่อดึงดูดความสนใจและรักษากลุ่มผู้ชม
4. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับระดับความนิยม (Rating) เพื่อสำรวจปฏิกิริยาของผู้ชมซึ่งเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดผังรายการ

ดังแสดงได้ตามภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 6 หน้าที่ของผู้จัดผังรายการ เมื่อจะต้องทำการเลือกและประเมินเนื้อหารายการ (Craft , Leigh ,Godfrey 2001)

3.1.2 จริยธรรม: ความรับผิดชอบของผู้จัดผังรายการ (Ethic : The programmer 's responsibility)

นอกจากนี้ Baren และ Davis (1993) ยังเห็นว่า เป็นการสำคัญที่ผู้จัดผังรายการจะต้องมี จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตน เนื่องจากเขาเห็นว่าทุกวันนี้ คนจำนวนมาก อยู่บน สองมาตรฐาน (double standard) และสื่อกระจายเสียงก็ไม่อยู่ในข้อยกเว้นเช่นกัน ยกตัวอย่างกรณี ที่ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์เพื่อการพาณิชย์ยอมให้มีการแพร่ภาพการแข่งขันมวย ปล้ำและรายการรุนแรงอื่น ๆ ที่แม้แต่ตนเองยังไม่เคยดูด้วยซ้ำ แล้วยังมีคำเตือนห้ามเด็กชมรายการ ประกอบด้วย เพราะว่ารายการที่มีผู้ติดตามชมจำนวนมากเหล่านี้จะนำรายได้มาสู่สถานี เป็นต้น ผู้จัดผังรายการทุกคนจึงจะต้องพิจารณาอย่างเข้มงวดว่า รายการใดจะส่งผลกระทบต่อผู้รับชมรายการหากแพร่ภาพออกอากาศไป

การตัดสินใจเหล่านี้เกิดขึ้นเมื่อมีการคัดเลือกรายการ เพื่อวางลงในผังรายการ ที่ต้องเลือกระหว่างผลกำไรสูงสุดและ รักษาคุณภาพ จริยธรรม ความความซื่อสัตย์ต่อสังคม ผู้จัดผังรายการ โทรทัศน์บางคน จะต้องศึกษาเนื้อหาของแต่ละรายการอย่างละเอียด ว่า จะได้รับความนิยมอย่างสูง หรือผู้ชมอาจได้รับผลเสียจากการรับชมรายการนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม ผู้ที่ทำหน้าที่ผู้จัดผังรายการ โทรทัศน์นั้น จะต้องมิจริยธรรม และความรับผิดชอบสูง เพื่อที่จะพิจารณาอย่างระมัดระวัง ในการคัดเลือกรายการ และพร้อมที่จะยุติการออกอากาศ หรือปรับผังรายการ ที่ไม่ส่งผลดีต่อผู้รับชม ซึ่งไม่ถือว่าเป็นการกระทำที่แข็งกร้าว แต่เพื่อเป็นการรักษามาตรฐาน ที่คงไว้เพื่อความเชื่อมั่นในสื่อของผู้รับชมรายการ

แต่ในท้ายสุดแล้ว นักวิจารณ์เห็นว่า การตัดสินใจของผู้จัดผังรายการโทรทัศน์ ในการเลือกรายการ หรือถอดรายการออก มักอยู่บนพื้นฐานของประสิทธิภาพในการดึงดูดใจผู้ชมของรายการนั้น โดยไม่พิจารณาถึงคุณภาพของรายการในมาตรฐานของนักวิจารณ์ ผู้จัดผังรายการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม จะปฏิบัติตามมาตรฐานนั้น แทนที่จะคำนึงถึงการดึงดูดใจผู้ชม และ ส่งต่อจำนวนผู้ชมสู่นักโฆษณา อย่างไรก็ตาม การบริการสาธารณะและรักษาคุณภาพก็เป็นหนทางที่จะเสริมภาพพจน์ที่ดีของสถานี ซึ่งมีผู้ติดตามชมรายการ และ นักโฆษณา จะสนับสนุนรายการนั้นในระยะยาวได้

3.2. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจวางผังรายการ

3.2.1 ตามแนวความคิดของ Stanley J.Baren , และ Denis K.Davis (1993) เห็นว่าผู้จัดผังรายการควรจะต้องพิจารณาในประเด็นดังต่อไปนี้

- นโยบายการจัดการ (Management Policy)

นโยบายของสถานี หรือเจ้าของสถานี มีผลมากต่อการตัดสินใจวางผังรายการ บางสถานีอาจมีนโยบายมุ่งเน้นนำเสนอข่าวสาร และประโยชน์สาธารณะ เนื่องจาก ผู้บริหารต้องการสร้างภาพลักษณ์การเป็นผู้นำด้านข่าวสาร แต่ผู้บริหารของอีกสถานี ไม่ต้องการดำเนินการเช่นนั้น เพราะมีค่าใช้จ่ายสูง ส่วนผู้บริหารคนอื่น ๆ อาจจะรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่จะนำเสนอเรื่องราวที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชน หรือ รายการประเภทวัฒนธรรม เพื่อบริการสังคม เป็นต้น นโยบายหลักของสถานี อาจต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้มีความทันสมัย ตรงกับความต้องการของคนในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สถานีได้รับความนิยม ซึ่งหมายถึงขนาดจำนวนผู้ชมรายการจำนวนมากที่สุด (Audience Size) และยังสามารถสร้างแรงดึงดูดใจให้ผู้ผลิตรายการที่มีคุณภาพ นำเสนอรายการเพื่อออกอากาศทางสถานีอีกด้วย

นอกจากนี้ยังมีนโยบายของรัฐ ที่อาจมีผลกระทบต่อการจัดผังรายการโทรทัศน์ อีกด้วย เช่น นโยบาย ของคณะรัฐมนตรี วันที่ 4 พฤศจิกายน 2546 ในการกำหนดช่วงเวลาในการออกอากาศ รายการสำหรับเด็กเยาวชน และครอบครัว ในช่วงเวลาระหว่าง 18.00 น. – 22.00 น. หรือ นโยบาย อนุญาตให้สถานีโทรทัศน์ออกอากาศ 24 ชั่วโมง ในปี พ.ศ. 2535 เป็นต้น

- ความสามารถในการขาย (Salability)

ถึงแม้ว่าการจัดผังรายการ จะเป็นไปเพื่อดึงดูดผู้ชมและรักษาจำนวนผู้ชมรายการเอาไว้ แต่ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจัดผังรายการ ก็คือ นำผู้ชมไปสู่ข้อความโฆษณา ที่จัดเตรียมเอาไว้ ดังนั้น จึงต้องพิจารณาถึง จุดที่เรียกว่า “รายการขายได้หรือไม่ ” ซึ่งหมายถึง มีจำนวนผู้ชมมากพอ และลักษณะผู้ชมรายการ นั้น ต้องตรงกับความต้องการของนักโฆษณาหรือไม่

- ลักษณะที่แท้จริงของธุรกิจสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การส่งต่อผู้รับ (The real business of electronic media : delivering audience)

แม้ว่าสื่อวิทยุโทรทัศน์ เป็นธุรกิจความบันเทิงและสาระ แต่ความจริงแล้ว วัตถุประสงค์ สำคัญของการจัดผังรายการ คือการดึงดูดใจของผู้ชม และ จำนวนผู้ชม จะถูกส่งผ่านไปยังนัก โฆษณา ยิ่งดึงดูดผู้ชมได้มากเท่าไร ยิ่งหมายถึงจำนวนเงินที่หมุนเวียน ทำกำไรให้ธุรกิจอย่าง มหาศาล ดังนั้น ปัจจัยนี้ จึงผลักดันให้ ผู้จัดผังรายการโทรทัศน์ พยายาม หาผู้ชมรายการจำนวน มากๆ และมีลักษณะที่แน่นอนให้กับนักโฆษณา เพื่อจัดวางโฆษณาสินค้าที่เหมาะสมกับผู้ชม เพื่อหวังผลในทางการค้า

- ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)

เครื่องวัดความมีประสิทธิภาพในการจัดผังรายการ โทรทัศน์ คือ จำนวนของผู้รับชมรายการก็ จริง แต่ทั้งนี้ ไม่ได้หมายความว่า การที่มีคนดูจำนวนมากจะทำให้เกิดกำไรเสมอไป บางรายการ มีผู้ชมไม่มากนัก แต่ผู้ชมล้วนสนใจในข้อความโฆษณา มากกว่ารายการที่มีปริมาณคนดูสูงเสียอีก ทำให้นักโฆษณาพอใจในรายการที่มีความสามารถในการทำกำไรเช่นนี้

- สภาพการแข่งขัน(Competition)

ทุกวันนี้ผู้ชมรายการ มีทางเลือกในการรับชมรายการมากขึ้น จากจำนวนสถานีที่เพิ่มขึ้น และยังมีสื่อประเภททีวีบอกรับสมาชิก (Cable TV) เข้ามาให้เลือกเพิ่มเติม ทำให้เกิดการแข่งขัน อย่างมาก แต่ละสถานีจึงพยายามทุกวิถีทาง ที่จะรักษาจำนวนผู้ชมของตนเอาไว้ และแย่งชิงโฆษณา มาจากสถานีอื่น ๆ โดยการจัดผังรายการให้มีประสิทธิภาพที่สุด

- แนวโน้มความนิยม (Trend)

ในธุรกิจการกระจายเสียง รายการต่าง ๆ สามารถล้าสมัยได้ เพื่อสภาพการณ์ทางสังคม เปลี่ยนไป รายการประเภทหนึ่ง ที่เคยได้รับความนิยม ก็สามารถมีคนดูน้อยลงได้ หรือบางประเภท รายการที่เคยล้าสมัย หลังจากมีการปรับปรุงเล็กน้อย ก็สามารถกลับมาได้รับความนิยมใหม่ได้ เช่นกัน ผู้จัดผังรายการจึงควรติดตามความเคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลงของความต้องการผู้ชม รายการอยู่เสมอ

- อุปกรณ์ของทางสถานี (Station Facilities)

ความสามารถของการส่งสัญญาณของทางสถานีผู้ชมรายการ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ ผังรายการนั้นประสบความสำเร็จ สถานีที่รับส่งสัญญาณด้วยดาวเทียม นั้น มักครอบคลุมมากกว่า การส่งสัญญาณด้วยเคเบิล และสภาพที่สัญญาณไม่ถูกรบกวน สามารถรับชมได้อย่างชัดเจน ย่อมเป็นที่ปรารถนาของผู้ชม และส่งผลดีต่อจำนวนผู้ชมรายการของสถานี

- การควบคุมสื่อ (Regulation)

การควบคุมสื่อ เป็นเรื่องของนโยบายรัฐต่อสื่อ ซึ่งเป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่ส่งสัญญาณผ่าน คลื่นไฟฟ้าในอากาศ ในบางสังคม จึงมีการควบคุมเรื่องเนื้อหาอย่างเข้มงวด แต่ทุกวันนี้ การควบคุมเริ่มผ่อนคลายลงในหลายประเทศ เพื่อให้สื่อได้ควบคุมตนเองตามหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้จัดผังรายการควรนำมาพิจารณา

- กลุ่มพลเมือง (Citizen Group)

องค์กรของประชาชน ย่อมมีส่วนร่วม และความเกี่ยวพันกับเนื้อหาที่ออกอากาศ เช่นใน ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ สิทธิ สิทธิสตรี หรือเรียกร้อง เรื่องจริยธรรมของสื่อ ซึ่งหลายองค์กร มีการจับตามองสื่อโดยเฉพาะ ในเรื่องของคุณภาพของโทรทัศน์ที่ส่งผลต่อเยาวชน ในหลายประเทศ องค์กรประชาชนสามารถร้องเรียนการกระทำที่เห็นว่าไม่เหมาะสมของสื่อได้ และอาจนำไปสู่การต่อต้านรายการ หรือโฆษณาที่สนับสนุนรายการ ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อการดำเนินธุรกิจการกระจายเสียง ผู้จัดผังรายการจึงต้องระมัดระวังและให้ความสำคัญกับเสียงของกลุ่มประชาชนเหล่านี้

3.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจวางผังรายการ ตามแนวความคิดของ John E.Craft , Ferderic A.Leigh และ Donald G.Godfrey (2001) ในเชิงเทคนิคการจัดผังรายการ มีข้อพิจารณา ดังนี้

การจัดสรรช่วงเวลา (daypart)

ในการจัดผังรายการนั้น ผู้จัดผังรายการต้องคำนึงด้วยว่า ในวันหนึ่ง ๆ นั้น ผู้ชมมีกิจกรรมใดบ้างในช่วงเวลาต่าง ๆ และแน่ใจว่า รายการที่จัดวางลงไปมีความเหมาะสมกับกิจกรรม และพฤติกรรมการรับชมโทรทัศน์ของผู้ชม ดังนั้น ผังรายการโทรทัศน์จึงถูกจัดแบ่งเป็นช่วงเวลาต่าง ๆ (daypart) ที่ประมาณการว่าเหมาะสมกับการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้ชม (ในสหรัฐอเมริกา) ดังนี้

early morning เวลาประมาณ 6.00-9.00 น. เป็นช่วงเวลาก่อนที่คนจะออกจากบ้าน ซึ่งอาจต้องการรับข้อมูลข่าวสารที่จะนำไปพูดคุยที่ทำงาน ผลึกิพา และสภาพอากาศ ในขณะเดียวกันก็ยังคงต้องการความบันเทิงไปด้วย ดังนั้น บางช่องสถานีจึงมีการนำเสนอรายการที่ผสมผสานระหว่างข้อมูลข่าวสารกับความบันเทิงเข้าด้วยกัน แล้วนำมาออกอากาศในช่วงเวลานี้ แต่ผู้จัดผังรายการโทรทัศน์บางสถานีอาจแยกย่อยช่วงเวลาเป็นช่วงเช้าตรู่ (early-early morning) ในช่วง 6.00-7.00 น. อีกได้

daytime 9.00- 15.00 น. ช่วงกลางวันระหว่างทำงาน ซึ่งอาจจะมีคนกลุ่มหนึ่งที่ทำงานอยู่กับบ้าน (home viewer) ซึ่งถึงแม้ว่าทุกวันนี้ผู้หญิงจำนวนมากออกไปทำงานนอกบ้าน แต่ผู้ชมที่อยู่บ้านส่วนใหญ่อีกยังคงเป็นผู้หญิง ดังนั้น ผู้จัดผังรายการจึงพยายามจัดหารายการที่เหมาะสมสำหรับผู้หญิงในช่วงเวลานี้ เช่น ละคร ทอล์กโชว์ รายการอาหาร เป็นต้น

early fringe ช่วงหลังเวลาทำงาน ระหว่าง 15.00-19.00น. เมื่อเด็ก ๆ เริ่มกลับจากโรงเรียน และผู้ใหญ่ทยอยเลิกจากงาน ดังนั้น รายการในช่วงเวลานี้จะมีความหลากหลาย เพื่อให้เหมาะกับผู้ชม เช่นรายการเพื่อเยาวชน หรือรายการละครผจญภัยสำหรับผู้ใหญ่ และช่วงเวลา 30 นาทีสุดท้ายก่อนถึง prime time ถูกเรียกว่า access ถือว่าเป็นช่วงปูพื้นฐานไปสู่ช่วงเวลาดีถัดไป

prime time คือช่วงเวลา 19.00- 23.00 น. นับว่าเป็นช่วงเวลาที่มีความสำคัญมาก ก่อนหน้านี้ผู้จัดผังรายการของแต่ละสถานีต้องพยายามวางรายการในช่วง access เพื่อดึงผู้ชมให้รอดชมรายการช่วง prime time ให้มากที่สุด เนื่องจากช่วงเวลานี้เป็นช่วงที่มีปริมาณผู้ชมสูงสุด เนื่องจากคนส่วนใหญ่กลับมาถึงบ้าน และพร้อมที่จะรับชมรายการโทรทัศน์แล้ว ผู้จัดผังรายการโทรทัศน์จึงต้องดึงดูดผู้ชมด้วยรายการที่ยอดนิยมสูงสุด

late fringe เป็นช่วงเวลาต่อจาก prime time ซึ่งจะมีการจัดวางรายการไว้หลากหลาย สำหรับผู้ชมอนดิค ไม่ว่าจะเป็นรายการประเภทสนทนาข่าว(News Talk) ละครซิตคอม เรื่องต่อสู้อัจฉริยะ (action-adventure) เป็นต้น

overnight ก็ยังเป็นรายการที่ต่อเนื่องจากช่วง late fringe แต่ผู้ชมโดยมากจะปิดโทรทัศน์หยุดการรับชมหลังเที่ยงคืนเป็นต้นไป

จากการที่มีผู้ชมหลายประเภทชมโทรทัศน์ในแต่ละช่วงเวลา ดังนั้นผู้จัดผังรายการโทรทัศน์จึงต้องคัดเลือกรายการที่มีแรงดึงดูดใจ (Appeals) ต่อผู้ชมที่หลากหลายเหล่านั้นให้ได้มากที่สุด

ลักษณะรายการที่ดึงดูดใจ (Programming Appeals)

มีผลการวิจัยของ Harrison Summers ศาสตราจารย์จาก Ohio State University ประเทศสหรัฐอเมริกา เกี่ยวกับเหตุผลที่กลุ่มประชากรซึ่งเป็นผู้รับชมรายการโทรทัศน์เลือกชมรายการประเภทต่าง ๆ ซึ่งต่อมา Lawrence Lichty และ Joseph Ripley ได้อธิบายใน American Broadcasting : Introduction and Analysis ว่าเป็น “แรงดึงดูดผู้ชมส่วนใหญ่” (Major audience appeals) ซึ่งก็คือแรงจูงใจต่าง ๆ ที่ผลักดันให้บุคคลเลือกชมรายการประเภทต่าง ๆ ได้แก่

1. ความขัดแย้งและการแข่งขัน (Conflict/competition)

ผู้ชมมีความสนใจในความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสองฝ่าย ซึ่งผู้ชมสามารถเลือกข้างที่ตนพอใจและทำการสนับสนุน หรือรู้สึกเจ็บร้อนแทนได้ ทุกวันนี้เราเห็นเรื่องความขัดแย้งปรากฏชัดเจนอยู่ในละครชีวิต มีด้านของความดี/ความชั่ว ถูก / ผิด และบางครั้ง อาจเห็นได้ว่า การใช้ความรุนแรงกลายเป็นวิธีการที่ชอบธรรมในการเอาชนะความชั่ว บางรายการจึงมีการดึงดูดใจผู้ชมด้วยความรุนแรง เช่น การแข่งขันชกมวย เป็นต้น กลุ่มที่จับตามองสื่อ เห็นว่า ความรุนแรงที่ปรากฏอยู่ในรายการโทรทัศน์ อาจส่งผลเสียต่อผู้ชมที่ยังเป็นเด็กได้

อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งมิได้หมายความว่าเฉพาะความรุนแรง หรือมาตรการเท่านั้น แต่อาจจะปรากฏอยู่ในพลังแห่งธรรมชาติ เช่น สารคดี เนชั่นแนล จีโอกราฟฟิก (National Geographic) ที่แสดงให้เห็น เรื่องของเหยื่อผู้ถูกล่าและผู้ล่า ตามธรรมชาติ

นอกจากนี้ยังมีเรื่องของความขัดแย้งภายในตนเองของผู้หญิงและผู้ชาย ซึ่งแสดงถึงการต่อสู้ทางจิต ในเรื่อง ค่านิยม ความเชื่อ จริยธรรม เป็นต้น บางรายการจึงอาจจะมีภาระแนะแนวทางที่จะกระทำในสิ่งที่ถูกต้องให้กับผู้ชม อีกด้วย

2. เรื่องบันเทิงใจ,สุขนาฏกรรม (Comedy)

การที่ได้หัวเราะเป็นประสบการณ์ที่บันเทิงใจและมีค่ายิ่งในการดำรงชีวิต ท่ามกลางสภาพสังคมที่ทวีความตึงเครียดในแต่ละวัน ดังนั้นโทรทัศน์จึงเป็นอีกหนทางหนึ่งที่ผู้คนจะหันเข้าหาเพื่อพักผ่อน หลบหนีจากสภาพตึงเครียดดังกล่าว ดังนั้นรายการตลกขบขัน เป็นหนทางที่ดีสำหรับคนที่ต้องการผ่อนคลายก่อนเข้านอน

การได้เห็นข้อบกพร่องของผู้อื่นในรายการตลก หรือละคร ก็สร้างความขบขันให้แก่ผู้ชม โทรทัศน์ได้เช่นเดียวกัน

3. แรงดึงดูดทางเพศ และบุคลิกภาพ (Sex appeal/personality)

ถึงแม้ว่าปัจจุบันนี้ เรื่องความเย้ายวนทางเพศบนหน้าจอก็จะมีมากกว่าอดีต แต่ยังคงเป็นเรื่องยากที่จะนำเสนอแรงดึงดูดทางเพศอย่างชัดแจ้งทางโทรทัศน์ ดังนั้น บางรายการจึงมีการเสนอเพื่อดึงดูดใจแบบทางอ้อม เช่น เรื่องนางฟ้าซาลิ (Charlie's Angels) ที่เป็นเรื่องของสามสาวในชุดเสื้อฟ้ารัดรูป น้อยชิ้น ปราบเหล่าร้าย ตามชายหาด หรือสถานที่ตากอากาศ ซึ่งความจริงแล้ว แรงดึงดูดทางเพศนั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องเพศ แต่เป็นเรื่องของความสวยความงาม ก็ได้

อีกด้านหนึ่งของ แรงดึงดูดทางเพศ คือ บุคลิกภาพ ผู้ชมจะเลือกชมรายการ เพราะความชอบในบุคลิกภาพ เช่น ตัวละคร ในละครประเภท ชิท-คอม ล้วนแล้วแต่ถูกสร้างบุคลิกภาพมาให้มีความดึงดูดใจ ผู้ชมจึงคอยติดตามชมว่า ตัวละครเหล่านั้น จะจัดการกับผู้อื่น หรือพยายามแก้ไขสถานการณ์ที่ผ่านเข้ามาอย่างไร

4. เรื่องที่อยู่ในความสนใจ (Human interest)

ผู้ชมจำนวนมากมีความอยากรู้อยากเห็นในชีวิตของผู้อื่น และโทรทัศน์ก็สามารถตอบสนองความอยากรู้อยากเห็นนั้นได้ ยกตัวอย่าง กรณีเหตุการณ์เจ้าหน้าที่ตำรวจไล่ล่า โอ เจ ซิมป์สัน อดีตนักบาสเก็ตบอลชื่อดัง ของสหรัฐอเมริกา ในข้อหาฆ่าคนตาย โทรทัศน์หลายช่อง ใช้เฮลิคอปเตอร์ในการติดตามเหตุการณ์อย่างใกล้ชิด นาทีต่อนาที และ ยังมีการนำเสนอรายการข่าวเจาะ และ รายการประเภททอล์ก(สนทนา) ประกอบ เพื่อดึงดูดผู้ชมให้ได้

และความอยากรู้อยากเห็น ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ รายการประเภท เชื่อมบ้านคารา เจาะชีวิตคนดัง หรือ แวดวงไฮโซ ยังคงสามารถออกอากาศอยู่ได้ เนื่องจากมีผู้ชมจำนวนไม่น้อยสนใจติดตามชม

5. ข้อมูลข่าวสาร (Information)

ในบางโอกาส รายการโทรทัศน์ ทำหน้าที่แจ้งให้ผู้ชมรับทราบได้ว่าจะสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่กำลังจะเผชิญได้อย่างไร อาจจะเป็นเรื่องธรรมดา เช่น สูตรอาหาร หรือ เรื่องที่สำคัญ และมีผลกระทบต่อการดำรงชีวิต เช่น แจ้งข่าวสาร ภัยพิบัติ สภาพเศรษฐกิจ เช่น รายการ Good Morning America ของสถานีโทรทัศน์ ABC พยายามที่จะรวบรวมประเด็นข้อมูลเหล่านี้ให้ครอบคลุม จึงประกอบไปด้วย เรื่องสูตรอาหาร ข่าวประจำวัน สภาพอากาศ การช้อปปิ้ง เป็นต้น

ในบางรายการ เช่นรายการแสดงชีวิตจริง (Reality Show) เช่น รายการ Survivor ของสถานีโทรทัศน์ CBS เป็นรายการที่ทำการรวบรวมความดึงดูดใจต่อผู้ชมทั้งหมดให้รวมอยู่ในรายการเดียว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความขัดแย้ง แรงดึงดูดทางเพศ ความบันเทิง เรื่องคนอยากรู้อยากเห็น แสดงข้อมูลต่าง ๆ เอาไว้ในรายการเดียว ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

Lichty และ Ripley ยังระบุว่า โดยทั่วไปแล้วรายการหนึ่ง ๆ สามารถประกอบขึ้นมาจากแรงดึงดูดใจหลายประการได้ ยกตัวอย่างเช่น ละครชีวิตที่ประกอบไปด้วยความขัดแย้งมากมาย ก็มักจะมียุคผ่อนคลาย (comic relief) อยู่ด้วย ซึ่งผู้ควบคุมการผลิตจะใช้แรงดึงดูดที่หลากหลาย ขยายกลุ่มผู้ชมรายการให้กว้างยิ่งขึ้น รายการตลก นั้นถูกเรียกว่า เป็น “แรงดึงดูดสากล” ที่เดียว และละครซิตคอม เป็นอีกประเภทรายการหนึ่ง ที่มีผู้ชมที่มีลักษณะหลากหลาย เช่นกัน โดยพิจารณาได้จากลักษณะรายการประเภทต่าง ๆ ดังนี้

ประเภทของรายการ (Television Program Genre)

John E.Craft , Ferderic A.Leigh และ Donald G.Godfrey (2001) ยังกล่าวอีกว่า รายการต่างๆ คือพาหนะที่ถูกใช้โดยสถานีต่าง ๆ เพื่อดึงดูดผู้ชมและขายผู้ชมนั้นให้กับนักโฆษณาต่อไป ในลักษณะที่เหมือนกับสินค้าสี่ส้นสดใส่ที่วางแสดงอยู่บนชั้นวางสินค้า ซึ่งก็คือ สถานีโทรทัศน์ ที่จะต้องทำหน้าที่จัดวางสินค้าเหล่านั้นให้น่าดึงดูดใจมากที่สุด ผู้จัดผังรายการจึงมักจะตีค่ารายการเหล่านั้น เป็นสินค้า ที่ขายโดยสถานีโทรทัศน์ให้กับลูกค้า ซึ่งก็คือผู้ชมนั่นเอง

จากแนวความคิดของ Carroll และ Davis (1993) กล่าวว่า รายการบางประเภท ได้รับความสำเร็จเป็นอย่างดีเมื่อถูกนำมาวางคู่กับรายการต่างประเภทกัน แต่บางรายการก็เหมาะสมที่จะอยู่โดดเดี่ยว ไม่เหมาะที่จะนำไปรวมเป็นกลุ่มกับรายการใด ๆ ถึงแม้ว่ารายการโทรทัศน์ต่าง ๆ จะเป็นส่วนหนึ่งของผังรายการ ที่ถูกจัดโดยผู้จัดผังรายการ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสม แต่ประเภทรายการก็ยังคงอยู่ดังเดิมต่อไป โดยรายการแต่ละประเภทจะประกอบไปด้วยลักษณะความดึงดูดใจต่าง ๆ (Appeals) ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

ละครซิต-คอม (Situation Comedies)

นับเป็นประเภทรายการที่โดดเด่นที่สุดที่สามารถอยู่รอดมาได้ทุกยุคทุกสมัย ในละคร ซิต-คอม ผู้ชมจะได้พบกับสภาพการดำเนินชีวิตจริง ๆ ในสังคม ตั้งแต่ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัวไปจนถึงความตาย และการถ่ายพยาธิ ดังนั้นผู้ชมจึงรู้สึกคุ้นเคยกับเรื่องราวที่เกิดขึ้นในละครซิต-คอมได้โดยง่าย

รายการประเภทซิต-คอม ซึ่งมีลักษณะสนุก ขบขัน สามารถจัดลงผังรายการรวมกลุ่มได้กับรายการหลากหลายประเภท โดยทั่วไปแล้ว โดยความยาว ประมาณ 30 นาที – 1 ชั่วโมง จะมีความยืดหยุ่น ในผังรายการ ยิ่งไปกว่านั้น ละครซิต-คอม ยังมีกลุ่มคนดูที่ค่อนข้างกว้าง ซึ่งมีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการจัดผังรายการ ยกตัวอย่างเช่น ทั้งวัยรุ่น สนใจละครบางรักซอย 9 ของโมเดิร์นไนน์ เพราะรู้สึกเป็น คนกลุ่มเดียวกับ “ป๊าก” ที่รักดนตรี เรียนไม่เก่งนัก มีเพื่อนฝูงเยอะ เจ้าเล่ห์ แต่น่ารัก ส่วน ผู้ใหญ่อาจจะชอบตัวละคร “นายชัดเจน” เจ้าของสำนวนคำหวานแบบละครน้ำเน่า แต่เป็นคนเอางานเอาการ เก็บความรู้สึก และฉลาดหลักแหลม เป็นต้น

ละครโทรทัศน์แนวต่อสู้-ผจญภัย (Action/adventure)

จะเห็นได้จากเรื่องที่มีการขั้บรถไล่ล่า ใช้อาวุธปืน และมีเนื้อเรื่อง(plot) เกี่ยวกับ ฝ่ายธรรมะและฝ่ายอธรรม บางเรื่องก็อาจแฝงด้วยแรงดึงดูดทางเพศอีกด้วย เป็นที่คาดเอาได้ว่าในที่สุดแล้ว ธรรมะย่อมชนะอธรรม อาชญากรต้องถูกกวาดล้าง สำหรับละครต่อสู้ ยกตัวอย่างเช่น ละคร “ล่าพระกาฬ” และ “ลึบสองราศี” เป็นต้น

ละครชีวิต (Drama)

ละครชีวิตมุ่งไปที่ความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวละครต่าง ๆ มากกว่าละครบู๊ ละครชีวิต ประเภทหนึ่งก็คือ ละครที่เรียกว่า soap opera ซึ่งก่อกำเนิดจากละครวิทยุ จนกระทั่งก้าว

เข้าสู่การเป็นละครโทรทัศน์ที่ได้รับความนิยมจนต้องจัดวางผังลงในช่วงเวลา prime time ของหลายสถานี เช่น ละคร “เทพบุตรในฝัน” “บ้านทรายทอง” เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีละครชีวิต ประเภทที่นำเสนอเรื่องสะท้อนชีวิตที่สามารถเกิดขึ้นได้จริงในสังคม ยกตัวอย่างเช่น “คม” “เรือนไม้สีเบจ” เป็นต้น ละครบางเรื่อง อาจสร้างต่อเนื่องได้หลายภาค เช่นกัน เช่น จบจากบ้านทรายทอง ต่อด้วยเรื่อง พงมาน สว่างวงศ์ เป็นต้น

รายการเรื่องจริง(Reality)

รายการเรื่องจริง แสดงถึงเหตุการณ์จริงและบุคคลจริง มิใช่การแสดงแต่อย่างใด เช่น รายการ คน คั้น คน ทางโมเดิร์นไนน์ หรือ เรื่องจริงผ่านจอ ทางช่อง 7 เหตุผลหนึ่งที่รายการประเภทนี้ถูกผลิตอย่างต่อเนื่องและเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน คือ เป็นรายการที่ต้นทุนไม่สูงนัก มีผู้ติดตามชม มากเพียงพอที่จะทำกำไรให้กับผู้ผลิตได้

รายการประเภทเรื่องจริง มีลักษณะพิเศษอยู่อย่างหนึ่งคือ ก่อนข้าง หันเหความสนใจของผู้ชมจากรายการก่อนหน้าไปได้โดยง่าย ดังนั้น รายการประเภทนี้จะสามารถถูกจัดวางต่อจากรายการได้หลากหลายประเภท บางสถานีจัดวางไว้หลังข่าว บางสถานีก็จัดวางไว้หลังรายการบันเทิง อย่างไรก็ตาม รายการเรื่องจริงเหล่านี้จะส่งผลดีต่อการรับชมเมื่อถูกจัดวางไว้ก่อนหรือหลังรายการละครซิตคอม เกมโชว์ และ รายการประเภท คดีความ (Court show)

สารคดี (Documentaries)

รายการสารคดียังคงยึดถือหลัก การนำเสนอข้อมูลสาระ บนพื้นฐานของภาพการถ่ายทำเรื่องจริง สามารถนำเสนอได้หลากหลายรูปแบบ บ้างก็เป็นสารคดีเพื่อมุ่งให้ความรู้แก่ผู้ชมในแง่มุมต่าง ๆ โดยปราศจากความคิดเห็นใดๆ สอดแทรก แต่บางสารคดี มุ่งเน้นไปยังประเด็นที่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตในสังคม โดยนำเสนอความคิดเห็นและพยายามหาหลักฐานข้อมูลต่าง ๆ มาเพื่อประกอบและสนับสนุนความคิดเห็นนั้น ๆ

ไม่ว่าสารคดีจะถูกนำเสนอออกมาอย่างไร สารคดีกลุ่มนี้ก็มักจะมีกลุ่มผู้ชมที่ไม่มากนัก บางครั้งจึงไม่ค่อยได้รับความสนใจจากผู้จัดผังรายการ ในสหรัฐอเมริกา บางสถานีที่เคยมุ่งผลิตสารคดีมาโดยตลอด ถึงกับต้องลดการผลิตลงอย่างฮวบฮาบในปี ค.ศ. 1970-1980

สารคดีเกี่ยวกับธรรมชาติ เป็นสิ่งที่ได้รับความนิยมมากกว่าในแต่ละครวีรอน เช่น Discovery Channel ที่นำเสนอเรื่องราวของสัตว์และธรรมชาติ , สารคดีประวัติศาสตร์ เป็นต้น สถานีโทรทัศน์เพื่อสาธารณะอย่าง PBS นั้น มีการนำเสนอสารคดีโทรทัศน์อย่างมาก โดยมี

การออกอากาศเป็นสารคดีชุดขนาดยาว เช่น สารคดีเกี่ยวกับสงครามเวียดนาม ประวัติศาสตร์โทรทัศน์ และ สารคดีสงครามกลางเมืองของสหรัฐ (Civil War) เป็นต้น

การที่จะผลิตสารคดีได้นั้น ผู้ผลิตจะต้องคำนึงถึง เงินทุนสนับสนุน ที่จะป็นต้นทุนการผลิตสารคดี ซึ่งเป็นเงินจำนวนมาก โดยจะต้องมีการวางแผน โครงการผลิตอย่างรอบคอบเพื่อให้โครงการสารคดีแต่ละชิ้นสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์

ละครชุด (Miniseries)

ละครชุดเป็นละครเรื่องยาวต่อเนื่องกันหลายชั่วโมง ถ่ายทอดเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นผ่านกาลเวลาต่าง ๆ ละครชุดเรื่องแรก ๆ ที่เป็นที่รู้จักกันดีทั่วโลก คือ เรื่อง Roots ซึ่งเนื้อเรื่องเกี่ยวกับชีวิตคนแอฟริกันที่ถูกลักพาตัวมาเป็นทาสในไร่ฝ้ายในโลกใหม่ คือสหรัฐอเมริกา ซึ่งต้องผ่านชีวิตที่ลำบากยากแค้น ถูกเหยียดหยาม และต้องมีการต่อสู้ ตั้งแต่ต้นตระกูลจนถึงชั้นลูกหลาน เพื่อให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้ในสังคมในที่สุด สำหรับละครชุดเรื่องนี้ ทางสถานี ABC ไม่ได้คาดหวังผลกำไรมากนัก ผู้จัดผังรายการจึงวางผังรายการให้อยู่ช่วงบ่ายวันธรรมดา เพื่อลดความเสี่ยงหากละครเรื่องนี้ไม่ได้รับความนิยม แต่แล้วเมื่อละครเรื่องนี้ออกอากาศได้ไม่นาน ผู้ชมที่รู้จักละครเรื่องนี้จากการบอกเล่าของเพื่อนที่สามารถรับชมละครในช่วงกลางวันได้ ก็พากันเรียกร้องให้สถานีออกอากาศละครเรื่องนี้ในช่วงภาคค่ำ ในที่สุด ละครชุดเรื่องนี้ก็คิดทำเนียบละครที่ได้รับความนิยมสูงสุดในประวัติศาสตร์โทรทัศน์ จากจำนวนผู้ชมถึง 100 ล้านคน

อย่างไรก็ตามละครชุดจำนวนมากไม่ได้ประสบความสำเร็จเหมือนเรื่อง Roots แต่ละครชุดบางเรื่องก็สามารถออกอากาศซ้ำได้และยังได้รับความนิยมในร้านเช่าวิดีโอเทปอีกด้วย

รายการละครชีวิตจริง (Docudrama)

เป็นการผสมผสานกันระหว่างละครกับ เรื่องราวในชีวิตของบุคคลจริง โดยส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องราวของบุคคลในประวัติศาสตร์ ที่ไม่สามารถหาภาพจริง นำมาถ่ายทอดเรื่องราวได้ จึงสร้างเป็นละครขึ้นโดยอาศัยหลักฐานทางประวัติศาสตร์ หรือบางกรณี หากนำเรื่องราวในประวัติศาสตร์จริง มาถ่ายทอดทั้งหมดในเชิงสารคดี อาจส่งผลกระทบต่อผู้อื่น จึงมีการสร้างเป็นละครที่อยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง เพื่อให้รายการมีความน่าสนใจขึ้น แต่นักวิจารณ์ และนักประวัติศาสตร์บางท่านอาจเห็นว่า รายการละครชีวิตจริงเช่นนี้อาจเป็นการบิดเบือนประวัติศาสตร์ที่นำเสนอแก่สาธารณชน

ภาพยนตร์ (Movies)

ภาพยนตร์เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของรายการโทรทัศน์ มาเป็นระยะเวลานานแล้ว จากการที่ภาพยนตร์บางเรื่องประสบความสำเร็จเมื่อออกฉาย และมีคำเรียกร้องจากผู้ชมที่ต้องการจะรับชมภาพยนตร์เรื่องนี้ซ้ำอีกครั้ง โทรทัศน์จึงเป็นช่องทางหนึ่งที่จะตอบสนองความพอใจของทุกฝ่าย ยิ่งไปกว่านั้น การนำภาพยนตร์มาฉายทางโทรทัศน์ คือการดึงผู้ชมให้ติดกับสถานีช่องนั้นเป็นเวลานานถึง 1.30 -2 ชั่วโมงเลยทีเดียว จึงทำให้หลายสถานีโทรทัศน์ต้องจัดหาภาพยนตร์มาวางลงในผังรายการเพื่อแข่งขันกัน

ปรากฏการณ์ใหม่สำหรับการนำภาพยนตร์มาฉายในโทรทัศน์ มีอยู่ 2 ลักษณะคือ

1. การผลิตภาพยนตร์เพื่อการฉายทางโทรทัศน์ (made-for) เช่น ภาพยนตร์เกี่ยวกับชีวิตทหารในสงครามโลกครั้งที่ 2 เรื่อง Band of Brothers ที่ผลิตออกมาเป็นภาพยนตร์ แต่ฉายเป็นตอนในสถานี HBO เท่านั้น ซึ่งได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง
2. การนำเอาภาพยนตร์มาเป็นต้นแบบ(pilot program) แล้วผลิตต่อเป็นละครชุด(miniseries) ทางโทรทัศน์ จากการที่ภาพยนตร์เรื่องใดเรื่องหนึ่งได้รับความนิยมนอย่างสูง จึงมีการนำมาผลิตเพื่อออกอากาศทางโทรทัศน์ ซึ่งจะมีเวลาในการให้รายละเอียด มากไปกว่าภาพยนตร์ที่มีความยาวเพียง 2 ชั่วโมง เช่น ภาพยนตร์เรื่อง Robocop เป็นต้น

รายการสำหรับเด็ก (Children's television)

รายการเด็กเหมาะสมกับช่วงเวลาการออกอากาศที่จำกัด หรือจะต้องมีเวลาเฉพาะในการออกอากาศ เช่น เด็กๆ มักเปิดโทรทัศน์ในช่วงเช้าและบ่ายวันเสาร์ แต่ละสถานีจึงต้องจัดสรรเวลาที่เหมาะสมเพื่อรายการเด็ก สำหรับประเทศไทย ภาครัฐได้ขอความร่วมมือไปยังสถานีโทรทัศน์ต่างๆ เพื่อออกอากาศรายการที่มีเนื้อหาเหมาะสมแก่เยาวชนในช่วงเย็น ประมาณ 17.00-19.00 น. เพื่อให้สะดวกแก่การรับชมโทรทัศน์ของเด็ก ซึ่งแต่ละสถานีต่างก็มีการปรับผังรายการในช่วงเวลาดังกล่าวเพื่อสนองนโยบายต่อไป

รายการปพลิเคชัน (Variety programs)

รายการปพลิเคชัน หรือ รายการวาไรตี้ มีลักษณะเป็นรายการที่รวบรวมเอาความบันเทิงต่างๆ ตั้งแต่ นักร้อง นักเต้น ไปจนถึง การแสดงพูดตลกคนเดียว (stand-up comedian) ซึ่งเป็นที่นิยมมากในต่างประเทศ มาผสมผสานกันในรายการ โดยมีผู้ดำเนินรายการหลักประจำรายการ เช่น

รายการ ทีวี รายการทไวไลท์โชว์ เป็นต้น ในสหรัฐอเมริกา บางครั้งรายการประเภทนี้ก็ได้รับความนิยมนอย่างสูง จนถึงช่วงเวลาหนึ่งก็หมดความนิยมลงไป

รายการแนวตะวันตก (Western)

เป็นลักษณะรายการที่มีในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเคยได้รับความนิยมอย่างสูงในยุคแรก ๆ แล้วเสื่อมความนิยมลงไป อย่างไรก็ตาม รายการประเภทนี้ มักเป็นเรื่องของคาวบอย(cowboy) ที่มีการใช้ปืน ฆี่ม้า ในการต่อสู้ระหว่างฝ่ายคนดี และคนชั่ว เป็นต้นแบบของรายการละครทีวี ผจญภัย ที่ใช้ลักษณะการดำเนินเรื่องเดียวกัน แสดงถึง เรื่องของการต่อสู้ระหว่างธรรมะและอธรรมยังคงอยู่ในขณะที่ยังคงรูปแบบ(form) ได้มีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงไป

รายการเกมโชว์ (Game shows)

เป็นรายการที่เกิดขึ้นเพื่อ การออกอากาศทางโทรทัศน์ เป็นการจัดสถานการณ์ให้ผู้เข้าร่วมรายการมาแข่งขันกัน ซึ่งอาจใช้ความสามารถ ใช้ความเร็ว หรือใช้โชค หรือโอกาส ในการเป็นผู้ชนะ เพื่อชิงรางวัลจากทางรายการ รายการประเภทนี้บางรายการประสบความสำเร็จ ได้รับความนิยมนจากผู้ชมรายการที่ชอบดูเรื่องการแข่งขัน และได้รับการสนับสนุนจากผู้อุปถัมภ์รายการ (sponsor) อย่างมาก

เนื่องจากรายการเกมโชว์สามารถผนวกลักษณะของการแข่งขันเข้ากับรายการอื่น ๆ ได้ เช่น รายการเกมที่เกี่ยวข้องกับกีฬา เกมที่เกี่ยวข้องกับข่าว หรือเกมที่เกี่ยวข้องกับศิลปวัฒนธรรม ทำให้มีผู้ติดตามชมที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของตนเอง จากลักษณะของรายการนั้น และยังมี การเปิดโอกาสให้ผู้ชมเข้ามีส่วนร่วมในรายการ เช่น ส่งชิ้นส่วนเข้าชิงโชค ร่วมเข้าแข่งขัน หรือทายผลแพ้ชนะ อีกด้วย ความสนุกสนาน ความตื่นเต้นระทึกใจ ในการแข่งขัน บุคลิกลักษณะของผู้ดำเนินรายการ และ การดำเนินเกมโชว์ ก็มีมีส่วนให้เกิดความสำเร็จในรายการประเภทนี้

รายการแข่งขันตอบปัญหา (Quiz show)

รายการแข่งขันตอบปัญหา เป็นรายการที่มีขอบเขตเนื้อหาได้หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการตอบปัญหาเชิงวิชาการ สำหรับเยาวชน การตอบปัญหาความรู้รอบตัว ตอบปัญหาเกี่ยวกับดาราศาสตร์หรือเป็นการตอบปัญหาในเรื่องความรู้ด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้เข้าร่วมการแข่งขันจะได้รับรางวัลตามความสามารถ รายการประเภทนี้ เช่น เกมเศรษฐี แฟนพันธ์แท้ ไอทีจีเนียส เป็นต้น

รายการกีฬา (Sport program)

เป็นรายการที่นำเสนอเนื้อหา ข้อมูลข่าวสารในวงการกีฬาโดยเฉพาะ เช่น การวิเคราะห์ เกมกีฬา การแนะนำการเล่นกีฬาแต่ละประเภทอย่างถูกวิธี หรือ แนะนำ กฎกติกา มารยาท กลเม็ดเคล็ดลับในการแข่งขันกีฬา เช่น รายการ สปอร์ตแฟน สปอร์ตทริก ซอตเด็ดกีฬาดัง เป็นต้น

รายการสาระ/ ถกประเด็น (Forum/discussion)

รายการประเภทนี้จะตั้งประเด็นที่จะนำมาเป็นหัวข้อในการสนทนาเอาไว้ แล้วเชิญวิทยากร หรือผู้เข้าร่วมรายการ เข้ามาให้ข้อมูล หรือถกประเด็น รับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ในประเด็นที่ตั้งไว้ ซึ่งอาจเป็นประเด็นจากข่าว หรือเป็นการเปิดประเด็นใหม่ ๆ เพื่อ สร้างความน่าสนใจให้กับรายการ และสร้างความเป็นผู้จุดประเด็นขึ้นมาให้สาธารณะได้รับทราบ เช่น รายการถึงลูกถึงคน (โมเดิร์นไนน์) คมชัดลึก (เนชั่นแซนแนล) ฮอทนิวส์ (ไอทีวี) เป็นต้น

ข่าว (News)

ข่าวเป็นประเภทรายการที่นำเสนอ เรื่องราว ข่าวสาร ที่เกิดขึ้น โดยมีคุณสมบัติของความเป็นข่าว เช่น เป็นสถานการณ์ที่มีความถูกต้อง สดใหม่ มีผลกระทบต่อคนในสังคม อยู่ในกระดิกติดตามของประชาชน เป็นต้น มีผู้ชมจำนวนมากที่คอยติดตามข่าวสารต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวัน หรือเป็นหัวข้อในการสนทนากับผู้อื่น

โดยทั่วไปแล้ว เมื่อรายการประเภทใดได้รับความนิยมสูง ก็จะเกิดการลอกเลียนแบบ และทำตามแนวโน้มความนิยมนั้น รายการบางประเภทที่ไม่ได้รับความนิยมก็จะสูญหายไป อย่างไรก็ตาม ทุกวันนี้ รายการบางประเภทที่เคยเสื่อมความนิยม กลับถูกนำมาดัดแปลง ผสมผสาน แล้วนำมาเสนอผู้สายตาของผู้ชมได้ใหม่ อย่างเช่นรายการแนวตะวันตก ที่ถือได้ว่าเป็นการกลับมาเกิดใหม่ในรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไป และรายการบางประเภทก็ไม่เคยห่างหายไปจากโทรทัศน์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เช่น ข่าว เกมโชว์ ละครชีวิต เป็นต้น

3.3 ที่มาของรายการที่ใช้ในการจัดผังรายการ

สำหรับการจัดผังรายการโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ นอกจากจะพิจารณาช่วงเวลาออกอากาศที่เหมาะสมกับ เนื้อหา ลักษณะรายการ ตามนโยบายของทางสถานีแล้ว ยังต้องพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีก โดยเฉพาะที่มาของรายการซึ่งมีหลากหลายด้วยกัน Vane และ Gross (1994) ได้กล่าวถึงที่มาของรายการที่จะนำมาใช้ในการจัดผังรายการ คือ

3.3.1 บริษัทผลิตรายการหลัก (Major Production Companies)

ซึ่งเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่ผลิตรายการป้อนให้กับสถานีโทรทัศน์เพื่อทำการแพร่ภาพออกอากาศเป็นประจำ นับว่ามีส่วนสำคัญต่อการจัดผังรายการของสถานีโทรทัศน์ ด้วยความที่บริษัทเหล่านี้ มีความพร้อมและมีความมั่นคงในหลายด้านด้วยกัน กล่าวคือ

- สถาบันการเงิน โดยบริษัทที่ดำเนินธุรกิจรายการโทรทัศน์ขนาดใหญ่จะมีความมั่นคงในด้านการเงิน ซึ่ง จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการผลิตรายการโทรทัศน์ซึ่งมีต้นทุนสูง สถาบันการเงินจึงมีส่วนสำคัญในการผลิตรายการที่มีคุณภาพได้ โดยการเข้าสนับสนุนในองค์ประกอบการผลิตต่าง ๆ
- เครื่องมืออุปกรณ์ การที่จะผลิตรายการโทรทัศน์ให้มีคุณภาพ และมีความน่าสนใจนั้น จะต้องอาศัยเทคนิคการผลิตรายการอย่างมาก ซึ่งมาจากอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทำ การตัดต่อ การบันทึกเสียง ตลอดจนเทคนิคพิเศษที่ แปลกใหม่ ช่วยสร้างความน่าสนใจ ในองค์ประกอบของภาพ เสียง ตลอดจน ใช้ในการอธิบายเนื้อหา ให้ผู้ชมรายการเกิดความเข้าใจง่ายขึ้น ในระยะเวลาการออกอากาศที่จำกัด ซึ่งการใช้เทคนิคเหล่านี้ จะต้องอาศัยอุปกรณ์ที่ราคาสูง จึงต้องมีเงินทุนในการสนับสนุน ทำให้บริษัทผลิตรายการขนาดใหญ่ ที่สามารถจัดหาอุปกรณ์ได้อย่างครบครันได้เปรียบบริษัทขนาดเล็กที่มีศักยภาพด้านการเงินด้อยกว่า
- กำลังคน กระบวนการผลิตรายการโทรทัศน์นั้น ไม่สามารถดำเนินการได้ด้วยอุปกรณ์ เพียงอย่างเดียว แต่มีขั้นตอนที่ซับซ้อน ใช้กำลังคนที่เหมาะสม บริษัทที่มีความมั่นคงทางการเงิน มีสถาบันการเงินรองรับเพียงพอ จึงจะสามารถดำเนินการผลิตรายการโทรทัศน์ที่มีคุณภาพ โดยไม่ประสบปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในขั้นตอนการผลิตรายการ

- บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เมื่อองค์การผลิตนั้น ประกอบไปด้วยเครื่องมืออุปกรณ์ และกำลังคนแล้ว จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีความรู้ความสามารถ และมีความชำนาญในการใช้เครื่องมือการผลิตอย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งต้องใช้เจ้าหน้าที่ที่มีทักษะเป็นพิเศษ ทางด้านเทคนิค และยังต้องใช้ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อผลิตรายการโทรทัศน์ที่สามารถดึงดูดใจผู้ชมได้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการผลิตรายการ ทั้งนี้ การว่าจ้างบุคคลที่มีความชำนาญและความสามารถสูง จะต้องให้ค่าตอบแทนการทำงานที่สูงเช่นกัน บริษัทขนาดใหญ่ที่ให้ค่าตอบแทนดึงดูดใจมากกว่า จึงสามารถมีบุคลากรเหล่านี้ ร่วมงานกับบริษัท เพื่อร่วมกันผลิตรายการที่น่าสนใจ และสร้างความสำเร็จด้านรายได้ให้กับบริษัทได้

3.3.2 บริษัทเอกชนผลิตรายการทั่วไป (Independent Production Companies)

หมายรวมถึงบริษัทขนาดกลางและบริษัทขนาดเล็ก ทั่วไปที่ดำเนินกิจการการผลิตรายการโทรทัศน์ แต่มีศักยภาพในการผลิตที่ต่ำกว่า เช่น มีอุปกรณ์ที่น้อยและล้าสมัยกว่า มีบุคลากรและกำลังคนน้อยกว่า หรือดำเนินกิจการเฉพาะอย่าง เช่น ดำเนินกิจการในการสร้างสรรค์รายการเท่านั้น แต่ต้องอาศัยบริษัทที่มีเครื่องมืออุปกรณ์พร้อมกว่าในด้านการผลิต เข้ามารับจ้างผลิตรายการ

3.3.3 หน่วยงานที่มีความชำนาญพิเศษในการผลิต (Specialized Production Houses)

หน่วยงานประเภทนี้อาจไม่ดำเนินกิจการผลิตรายการโทรทัศน์ด้วยตนเอง แต่จะรับทำงานในบางกระบวนการผลิตเท่านั้น เช่น บริษัทรับตัดต่อ บริษัทรับบันทึกเสียง บริษัทสร้างสรรค์รายการโทรทัศน์ เป็นต้น ซึ่งบริษัทที่มีความชำนาญเฉพาะทางเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมผลิตรายการที่มีคุณภาพได้

3.3.4 ผู้ผลิตต่างประเทศ (Foreign Production Sources)

รายการที่ถูกผลิตจากผู้ผลิตต่างประเทศเหล่านี้ จะถูกซื้อลิขสิทธิ์ เพื่อนำมาออกอากาศภายในประเทศ โดยผู้จัดซื้อรายการ ที่ประเมินว่ารายการเหล่านี้จะสามารถดึงดูดใจผู้ชมและมีแนวโน้มว่าจะได้รับความนิยม ซึ่งสถานีโทรทัศน์อาจเป็นผู้ซื้อเอง หรือ มีบริษัทตัวกลางเป็นผู้ซื้อ แล้วนำมาเสนอให้สถานีออกอากาศ เช่น รายการสารคดี เกมโชว์ ภาพยนตร์ หรือละครชุด เป็นต้น

3.3.5 รายการที่สถานีเป็นผู้ผลิต (In-House Production Unit)

เป็นรายการที่ผลิตโดยหน่วยงานการผลิตรายการของทางสถานีเอง ใช้ทรัพยากรการผลิตของทางสถานี ในกระบวนการการผลิต ถูกสถานีนำไปออกอากาศ และสร้างรายได้ให้กับสถานีโดยตรง เช่น รายการข่าว เป็นต้น

3.3.6 รายการที่ผู้ผลิตว่าจ้างให้สถานีผลิตรายการ (The Buyers Themselves)

โดยผู้ผลิตรายการจะเป็นผู้ว่าจ้างให้สถานีดำเนินการขั้นตอนการผลิตรายการ โดยใช้อุปกรณ์การผลิตของทางสถานี เช่น กล้องโทรทัศน์ ห้องถ่ายทำ (studio) เครื่องมือตัดต่อ และบุคลากรของทางสถานี และชำระค่าตอบแทนในสถานีตามอัตราที่กำหนดไว้ เพื่อนำรายการนั้นมาออกอากาศ ทางสถานีต่อไป

3.3.7 อิทธิพลของสถานี (Station Influence)

อิทธิพลของสถานีส่งผลต่อการจัดผังรายการโดยตรง หากสถานีสามารถวางนโยบายการจัดผังรายการที่มีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลในการนำเอารายการที่มีคุณภาพมาออกอากาศ มีอำนาจในการคัดเลือกรายการ จะทำให้สามารถนำเสนอผังรายการที่ดึงดูดความสนใจ และได้รับความนิยม

3.3.8 กำลังในการขาย (The Sale Force)

สถานีที่มีกำลังในการขายเวลาในการออกอากาศ โดยเฉพาะการขายเวลาในช่วงของรายการที่ได้รับความนิยมสูง มีราคาค่าโฆษณาสูง จะสามารถทำรายได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยให้กับสถานี ซึ่งสถานีจะสามารถนำเอารายได้เหล่านั้นไปพัฒนารายการ และผังรายการ ให้มีประสิทธิภาพ ดึงดูดใจมากขึ้น และสร้างรายได้และชื่อเสียงให้กับสถานีต่อเนื่องกันไป

3.3.9 ผู้อุปถัมภ์รายการ (Sponsor)

ผู้อุปถัมภ์รายการ หรือสปอนเซอร์ คือแหล่งที่มาของรายได้ของรายการ และการที่สปอนเซอร์จะเข้ามาสนับสนุนโดยการลงโฆษณาสินค้า จะต้องพิจารณาจากความนิยมและกลุ่มเป้าหมายของรายการดังกล่าว ดังนั้นทางสถานีจึงพยายามคัดเลือกรายการที่ได้รับความนิยม

และได้รับการตอบรับจากกลุ่มเป้าหมายจำนวนมากที่สุด มาออกอากาศในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ประสบความสำเร็จทางด้านรายได้

3.4 การจัดผังรายการโทรทัศน์เพื่อการตลาด

Vane และ Gross (1994) ยังกล่าวไว้ในหนังสือ Programming for TV, Radio and Cable ว่า การทำงานโทรทัศน์ให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้จัดผังรายการโทรทัศน์จำเป็นต้องทราบว่า ใครคือผู้ซื้อ พวกเขามีวิธีการซื้ออย่างไร และพวกเขาอยู่ที่ไหน อะไรทำให้พวกเขาตัดสินใจซื้อหรือตัดสินใจไม่ซื้อ และอะไรทำให้พวกเขาตัดสินใจเลือกหรือไม่เลือก ซึ่งอาจสรุปได้ว่า “ผู้จัดผังรายการต้องรู้จักตลาดของตนเอง”

นอกจากนี้ในหนังสือ Electronic Media โดย John E. Craft , Frederic A. Leigh , Donald G. (2001) ระบุว่า เนื่องจากธุรกิจการกระจายเสียงนั้น เป็นธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะตัว (Unique) ซึ่งสามารถลงทุนเพื่อหวังผลกำไรจากการขายสินค้าสู่ลูกค้าได้ โดยที่ลูกค้านั้นยินยอมที่จะจ่ายเงินเพิ่มเพื่อผลิตภัณฑ์(Product) ที่ตนต้องการ มากกว่าจะมองไปที่การผลิตและการจัดจำหน่าย ซึ่งผลิตภัณฑ์นั้นก็คือ ข้อมูลข่าวสาร และความบันเทิง ที่ส่งถึงผู้รับชมซึ่งเป็นลูกค้าในรูปของ การจัดผังรายการโทรทัศน์

สามารถกล่าวได้ว่า ลูกค้าของสำหรับสถานีโทรทัศน์เพื่อการพาณิชย์นั้น สามารถแบ่งได้เป็นสองประเภท คือ

1. ผู้ชมรายการ (audience) ซึ่งถือว่า มีความสำคัญที่สุด สินค้าถูกส่งให้ลูกค้ากลุ่มนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ซึ่งโดยทั่วไป อาจจะเข้าใจได้ว่า คงยากที่จะทำกำไรกับธุรกิจการกระจายเสียงได้ แต่ ผู้ทำธุรกิจสามารถทำกำไรอย่างเป็นกอบเป็นกำได้จากลูกค้ากลุ่มที่สอง คือ

2. นักโฆษณา (advertiser) ผู้ซึ่งได้เตรียมที่จะส่งข้อความเพื่อการค้าของตนสู่ ลูกค้ากลุ่มที่ 1 ซึ่งก็คือ ผู้ชมรายการ เพื่อให้เกิดการบริโภคสินค้า หรือบริการของตน โดยนักโฆษณาพร้อมที่จะจ่ายเงินเพื่อสนับสนุนรายการต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก เมื่อเห็นว่า การจัดผังรายการนั้นสามารถตอบสนองความต้องการทางธุรกิจของตนได้

ดังนั้น การจัดผังรายการ ที่จะขายให้กับนักโฆษณา จึงจะต้องกระทำการบนพื้นฐานของปัจจัยหลายประการ คือ

1. ขนาดของตลาด

ในสายตาของนักโฆษณา ยิ่งช่วงเวลานั้นมีผู้ชม กำลังชมมากเท่าไร ช่วงเวลานั้นยิ่งมีค่าสูง ดังนั้น ทางสถานีจึงต้องพยายามที่จะหาฐานผู้ชมให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้เวลานั้นมีค่า มีราคาสูง ดังนั้น ในพื้นที่ที่มีประชากรซึ่งเป็นผู้ชมรายการอาศัยอยู่มาก ๆ เช่นในเมืองใหญ่ที่ประชากรหนาแน่น ค่าโฆษณา ย่อมสูงกว่าพื้นที่ที่มีประชากรเบา

2. พื้นที่ครอบคลุม

ยกตัวอย่างเช่น โทรทัศน์ที่ออกอากาศด้วยกำลังส่งเต็มที่ในระบบ VHF จะครอบคลุมพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ มากกว่าโทรทัศน์ที่ออกอากาศด้วยกำลังส่งเต็มที่ ในระบบ UHF แต่โดยทั่วไปแล้ว ก็ต้องคำนึงถึงจำนวนสถานีส่งสัญญาณ หรือ ระดับความสูงของดาวเทียมด้วย

3. สภาพการแข่งขัน

สภาพการแข่งขันนั้นมีบทบาทสำคัญสำหรับธุรกิจกระจายเสียง หากมีช่องสถานีให้เลือกมาก จำนวนผู้ชมก็จะต้องแตกแยกย่อย (Fragmentation) กันออกไป ผู้ชมที่มีลักษณะความสนใจต่าง ๆ กัน ก็จะเลือกชมรายการที่หลากหลาย จากช่องสถานีต่าง ๆ ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อแย่งชิงจำนวนผู้ชมรายการสูง

ทั้งนี้ เรื่องของ ขนาดของตลาด พื้นที่ครอบคลุม และ สภาพการแข่งขันของสื่อ อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้ประกอบการกระจายเสียง แต่เรื่องของขนาดของผู้ชมรายการ สามารถผลักดันได้จากประเภทของรายการ โทรทัศน์ที่นำมาจัดเป็นผังรายการ

4. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ชมรายการ

เพื่อที่จะดึงดูดความสนใจของผู้ชมรายการโทรทัศน์ ผู้ประกอบการจะต้องทำการวิจัยตลาด เพื่อที่จะศึกษาว่า ใคร คือผู้ชมรายการ และ รายการประเภทใด ที่ผู้ชมนั้นต้องการรับชม รายการลักษณะต่าง ๆ ก็จะดึงดูดใจผู้ชมรายการลักษณะแตกต่างกันเช่นกัน นักโฆษณาไม่เพียงแต่จะต้องการผู้ชมจำนวนมากเท่านั้น เขายังต้องการที่จะแน่ใจว่า ผู้ชมที่ชมรายการนั้น มีความสามารถที่จะซื้อสินค้า หรือบริการของตนอีกด้วย ดังนั้น ผู้ประกอบการกระจายเสียงจึงต้องออกแบบผัง

รายการให้ดึงดูดใจของผู้ชม ที่นักโฆษณาปรารถนาที่จะจับ (reach) เอาไว้ให้ได้ นอกจากนั้น ผังรายการจะต้องถูกออกแบบให้ดึงดูดผู้ชมลักษณะต่างๆกัน ในแต่ละช่วงเวลา

ส่วนการจัดผังรายการเพื่อผู้ชมรายการนั้น มีปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง เป็นแนวทางในการดำเนินการเพื่อ ดึงดูดใจผู้ชมรับฟังรายการ ซึ่งสถานีมองว่าเป็น ลูกค้า (customer) หลายปัจจัยด้วยกัน คือ

1. ลักษณะความสนใจของประชาชนในแต่ละชุมชนที่หลากหลาย ดังนั้น จึงต้องมีการทำการวิจัยเพื่อทราบลักษณะเฉพาะนั้น ๆ เช่น บางชุมชน อาจมุ่งความสนใจไปในกิจกรรมกีฬา บางชุมชนสนใจเรื่องการเมือง หรือ การพยากรณ์อากาศ เป็นสิ่งที่จำเป็นของบางชุมชน เป็นต้น จากลักษณะเฉพาะดังกล่าวเหล่านี้ การสำรวจความนิยม หรือ Rating อาจไม่เพียงพอในการตอบคำถามเกี่ยวกับความต้องการที่จะรับชมรายการนั้นได้ อาจจะต้องอาศัยวิธีวิจัย อื่น ๆ มาประกอบ
2. สถานีไม่เพียงแต่เลือกรายการที่ให้ประโยชน์แก่ชุมชนเท่านั้น สถานีจะต้องไม่นำเสนอรายการที่ชุมชนส่วนใหญ่ไม่ปรารถนา ยกตัวอย่างเช่น ถึงแม้ว่า คนกลุ่มหนึ่งอาจชอบรายการที่มีเรื่องเพศหรือความรุนแรง แต่คนกลุ่มใหญ่ไม่พอใจในรายการเหล่านั้น ทำให้เกิดการบอกต่อกันไปในชุมชน ไม่ให้รับชมรายการนั้น หรืออาจถึงขั้นร้องเรียนต่อหน่วยงานที่ดูแลการกระจายเสียง ก็เป็นไปได้
3. ลักษณะที่หลากหลายในแต่ละชุมชน จะต้องถูกนำมาพิจารณาในการจัดผังรายการโทรทัศน์ เนื่องจากผู้ชมอาจจะมี ความแตกต่างกัน ในด้าน ความสนใจทั่วไป ลักษณะที่สืบทอดมา ความปรารถนาและความจำเป็น (common interest ,heritage ,desires ,and needs) การศึกษาด้านประชากรศาสตร์จะสามารถให้ความมั่นใจกับเราในเรื่องของ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ ซึ่งส่งผลต่อการเลือกรับชมรับฟังสื่อ
4. ผู้รับชมจะต้องไม่เพียงแต่ได้รับชมรายการที่ตัวเองอยากชมในผังรายการเท่านั้น แต่จะต้องได้รับชมในข้อมูล สาระ ในฐานะพลเมือง ดังนั้น ทุกสถานีจึงต้องนำเสนอเรื่องของข้อมูลสาระ และข่าวสาร เช่นเดียวกับการนำเสนอความบันเทิง เป็นจุดที่ฟังต้องตระหนักว่า ข้อมูลข่าวสาร การศึกษา กีฬา การรายงานสภาพอากาศ หรือ ข่าว ที่จะต้องมีการนำเสนออย่างเป็นจริง และชัดเจนเป็นส่วนสำคัญของธุรกิจที่เดียว เพราะประชาชนพร้อมที่จะสูญเสียความเชื่อถือนั่นทันที ที่พบว่า สื่อได้ให้ข้อมูลข่าวสารอันเป็นเท็จ หรือผิดพลาด แม้จะเป็นการพลาดเพียงส่วนเดียว ทั้งสถานีก็ปราศจากความน่าเชื่อถือได้

ยังมีแนวความคิดด้านการตลาดที่ถูกนำมาปรับใช้กับสื่อโทรทัศน์อย่างกว้างขวาง โดยตั้งอยู่บนฐานความคิดที่ว่า “การวางแผนรายการโทรทัศน์ คือการสร้างสรรค์ความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของผู้ชม อันเป็นหลักการเดียวกับกลยุทธ์การตลาดทั่วไป ดังนั้น งานของผู้จัดผังรายการโทรทัศน์จึงมีความคล้ายคลึงกับงานหลักของนักการตลาด ซึ่งมีอยู่ 5 ประการ คือ

- 1) ค้นหาความต้องการของผู้ชม
- 2) ค้นหาวิธีการสร้างรายการที่ผู้ชมต้องการและออกอากาศรายการดังกล่าวที่ตรงตามความต้องการของผู้ชม
- 3) จัดการผลประโยชน์จากรายการดังกล่าวอย่างรอบคอบ เช่น การนำเอารายการที่ได้รับความนิยมไปออกอากาศซ้ำในช่วงเวลาอื่น ๆ เป็นต้น
- 4) ทำการวางแผนระยะยาวที่จะทำให้รายการอยู่รอดได้ในปัจจุบันและอนาคต
- 5) หาหนทางตอบสนองความต้องการของผู้ชมและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ชมอย่างต่อเนื่อง

มีแนวความคิดด้านการตลาดที่มักถูกนำมาปรับใช้ในการจัดผังรายการโทรทัศน์ กล่าวคือ

1. การนำเสนอในสิ่งที่แตกต่าง (Product Differentiation) สำหรับแนวความคิดด้านการตลาดนั้น การนำเสนอสินค้าที่มีความแตกต่างไปจากคู่แข่ง เป็นการเปิดโอกาสให้สินค้าของตนถูกเลือกซื้อ ในทางตรงข้าม การเข้าแข่งขันในสินค้าประเภทเดียวกับคู่แข่งที่แข็งแกร่งจะไม่เป็นผลดีต่อผู้ผลิตนัก เช่นเดียวกับการจัดผังรายการโทรทัศน์ หากรายการมีความแตกต่างในรูปแบบ วิธีการนำเสนอ เนื้อหาสาระ แรงดึงดูดใจ จะทำให้มีจุดแข็งที่ดึงดูดความสนใจของผู้ชม ทำให้เกิดการติดตาม หากความแตกต่างที่เกิดขึ้นนั้น สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ชมได้ยิ่งกว่ารายการของกลุ่มคู่แข่ง โดยมีการมองตลาดอย่างกว้าง ๆ เช่น ในขณะที่ช่อง 3 และช่อง 7 แข่งขันกันด้วยละครช่วงค่ำ ตั้งแต่ 18.30-19.00 น. ช่อง 9 จะนำเสนอข่าวและสารคดี เพื่อสร้างความแตกต่างและดึงดูดกลุ่มผู้ชมที่ไม่สนใจติดตามละคร เป็นต้น

2. การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) ซึ่งวิธีการนี้ จะทำการแบ่งส่วนตลาดออกเป็นสัดส่วนอย่างชัดเจน โดยศึกษาว่า ตลาดที่มีอยู่นั้นสามารถแบ่งออกได้เป็นกี่ส่วน เช่น การแบ่งตลาดตามกลุ่มเป้าหมาย ตลาดวัยรุ่น ตลาดเด็ก ตลาดของผู้ใหญ่ เป็นต้น ผู้จัดผังรายการ

โทรทัศน์ต้องพิจารณาว่า ตลาดส่วนใดยังมีที่ว่าง หรือ เป็นตลาดที่สถานีมีศักยภาพในการแข่งขัน ในวิธีการนี้ สถานีโทรทัศน์ที่เป็นคู่แข่งกัน ต่างพยายามนำเสนอรายการของตนที่ตอบสนอง กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ความแตกต่างอาจอยู่ที่เนื้อหาและวิธีการนำเสนอ แม้ว่า รูปแบบหรือประเภท รายการจะเป็นแบบเดียวกันก็ตาม เช่น รายการเพื่อครอบครัวและเยาวชนในช่วงเย็น ช่อง 3 อาจ นำเสนอในรูปแบบของละคร “ธรรมะติดปีก” แต่ ช่อง 7 นำเสนอในรูปแบบของการ์ตูนแอนิเมชัน (animation) “หนุมานชาญสมร” เป็นต้น

ทั้งนี้ การเลือกใช้วิธีการทางการตลาดแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละสถานี แต่ โดยทั่วไปแล้ว สถานีส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีการทางการตลาดทั้งสองรูปแบบผสมผสานกัน เพื่อ ผลประโยชน์สูงสุด (Carol and Davis,1993:27-30)

4. แนวคิดทฤษฎีการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากแนวคิดของ William J.Stanton ,Micheal J.Etzel , และ Bruce J.Walker ที่ปรากฏใน Fundamentals of Marketing,9th edition(1991) ปรัชญาของแนวความคิดด้านการตลาด(marketing) นั้น มีความแตกต่างจากการขาย(selling) ใจความว่า การขายนั้นมุ่งเน้นไปที่สินค้า ในขณะที่ การตลาดมุ่งเน้นไปที่ความต้องการของลูกค้า สำหรับการขายนั้น บริษัทต้องผลิตสินค้าออกมาก่อน และจึงหาทางที่จะขายสินค้านั้น ส่วนการตลาด บริษัทจะต้องศึกษาความต้องการของลูกค้าแล้วจึง คิดผลิตสินค้าและวิธีการส่งสินค้าให้ต้องประสงค์ของลูกค้า ด้านการจัดการนั้นการขายวัดกันที่ ยอดขาย และการตลาดวัดกันที่กำไร การขายจะมีการวางแผนงานในระยะสั้นสำหรับตลาดวันนี้ เท่านั้น แต่แผนการตลาดเป็นแผนระยะยาว สำหรับตลาดพรุ่งนี้และการเจริญเติบโตของตลาดในอนาคต การขายจึงจำเป็นต้องมีผู้ขาย แต่ การตลาดนั้น ต้องการผู้ซื้อ (อ้างโดย Carroll และ Davis,1993)

ดังนั้น การทำการตลาดจึงมีรายละเอียดที่สามารถนำมาศึกษาเพื่อประกอบงานวิจัยได้ หลาย ประเด็น คือ

1. ขั้นตอนการวางแผนการตลาด (Step in marketing planning)

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร (Information Analysis) การตลาดในยุคปัจจุบัน บริษัท ทั้งหลายควรมีระบบข้อมูลการตลาด (Marketing Information System-MIS) ต้องใช้หลักว่า ทุกสิ่ง ทุกอย่างต้องวัดออกมาได้ (Accountable) ซึ่งการประเมินออกมาเป็นตัวเลขที่วัดได้นั้น บริษัท

จะต้องมีระบบข้อมูลการตลาด การวิเคราะห์ข้อมูลภายในและภายนอกจะทำให้ได้บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive summary) ซึ่งหมายถึง การอธิบายให้ผู้บริหารทราบสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทที่อยู่ในสนามแข่งขัน โดยข้อมูลภายใน คือข้อมูลอันเป็นส่วนของบริษัท เช่น โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรต่าง ๆ และภาพพจน์ของบริษัท ส่วนข้อมูลภายนอก คือ ข้อมูลใด ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท เช่น ข้อมูลด้านการเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี วัฒนธรรม และข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

ขั้นที่ 3 การวางแผนเป้าหมายทางการตลาด (Marketing Objectives)

ขั้นที่ 4 การวางกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategies)

ขั้นที่ 5 การกำหนดงบประมาณ (Budgeting)

ขั้นที่ 6 การพยากรณ์ยอดขาย กำไรและขาดทุน (Sales , profit and loss projection)

ขั้นที่ 7 การควบคุม (Control)

2. การวิเคราะห์ จุดแข็ง - จุดอ่อน - โอกาส - อุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) ต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรหรือธุรกิจ ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของการวางแผนด้านการตลาด (marketing planning) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อผลประกอบการหรือผลการดำเนินงานของธุรกิจหรือองค์กร และสามารถให้ผลสรุปว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำไปใช้ในการการจัดสร้างปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (vision) ภารกิจ (mission) เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ของธุรกิจหรือองค์กรได้ นอกจากนี้ยังใช้เป็นปัจจัยพื้นฐานในการนำไปใช้จัดสร้าง เทคนิคการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategies Management Techniques)

จุดแข็ง (Strength) คือ คุณลักษณะภายในที่องค์กรสามารถใช้เพื่อบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และทำให้องค์กรหรือธุรกิจมีความได้เปรียบแข่งขันทางกลยุทธ์ (Strategic Competitiveness)

จุดอ่อน (Weaknesses) คือ คุณลักษณะภายในที่อาจจำกัด หรือขัดขวางการปฏิบัติงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร และทำให้องค์กรหรือธุรกิจ เสียเปรียบแข่งขันทางกลยุทธ์ หรือไม่สามารถบรรลุความได้เปรียบแข่งขันทางกลยุทธ์

โอกาส (Opportunities) คือ ปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจช่วยให้องค์กรหรือธุรกิจ บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และทำให้องค์กรหรือธุรกิจมีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

อุปสรรค (Treats) คือ ปัจจัยต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจสกัด ขัดขวาง มิให้องค์กรหรือธุรกิจ บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และอาจทำให้ความพยายามในการบรรลุความได้เปรียบเชิงแข่งขันทางกลยุทธ์ต้องเสียเปล่า

3. กระบวนการบริหารจัดการและการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหาร ถือได้ว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติที่เป็นสากลในการบริหารงานทุกอย่างในทุกองค์การ ผู้บริหารทุกคนต้องมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ จนถึงขั้นตอนปรับเปลี่ยนจุดมุ่งหมายนั้น ไปสู่การปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ซึ่งกระบวนการนี้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวิถีทางหรือแผนงาน เพื่อการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จสมดังวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้วางเป้าหมายไว้เป็นการล่วงหน้า ขั้นตอนดังกล่าวนี้ ถือได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญสุดของกระบวนการบริหาร เนื่องจากเป็นตัวกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานในอนาคตขององค์การ และวิธีการของการจัดสรรทรัพยากรรวมทั้งกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการเผชิญความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งประโยชน์ของการวางแผนที่ดีและรอบคอบจะช่วยให้เกิดการป้องกันปัญหามากกว่าที่จะต้องคอยติดตามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะแม้ว่าจะมีการคิดหาหนทาง วางแผนเป็นอย่างดีแล้วก็ตาม บ่อยครั้งที่อาจเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและผลจากความไม่แน่นอน ตลอดจนข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของธุรกิจ

2) การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การสร้างโครงสร้างจัดเตรียมและกำหนดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การให้ชัดเจน เพื่อประสานงานกันได้อย่างสอดคล้องและราบรื่น โดยผู้บริหารจะต้องจัดสรรและแบ่งงานพร้อมกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคคลและกลุ่มงานต่าง ๆ ให้พอเหมาะที่จะสามารถดำเนินงานได้ สิ่งที่สำคัญก็คือ การกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์ของทุกฝ่ายจะต้องชัดเจนไม่ซ้ำซ้อนกัน

3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ การคัดเลือกและบรรจุบุคคลเข้าทำงานและ ฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่กำหนดไว้ในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลและเป็นขั้นตอนที่ ต่อเนื่องจากการวางแผนและจัดการองค์การ การที่องค์การสามารถที่จะเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ องค์กรจำเป็นต้องได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม

4) การสั่งการ (Directing) คือ การที่ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาหรือ กระตุ้นใจให้ทุกฝ่ายในองค์กรร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผล สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นศิลปะในการบังคับบัญชาและทักษะในด้านการ คิดต่อสื่อสารของผู้บริหาร จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ตลอดจนลด ข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร

5) การควบคุม (Controlling) หมายถึง การบังคับหรือกำกับเพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ขั้นตอนนี้จึงต้องมีกระบวนการวัดผลงานที่เกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถ้าหากความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้น จะต้อง ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข องค์กรจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่สามารถรายงานข้อมูลเพื่อให้ฝ่าย บริหารสามารถสังเกตได้ว่า กำลังมีบางสิ่งบางอย่างแตกต่างไปจากแผนการที่ได้วางไว้ อันจะทำให้ สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนการ หรือแม้แต่วัตถุประสงค์ที่เคยตั้งไว้เดิมได้ทันท่วงที สิ่ง ที่ผู้บริหารควรตระหนัก และไม่ควรถะเลยมองข้ามปัญหาของการควบคุมก็คือ ทำอย่างไรจึงจะ ควบคุมการทำงานของบุคคลให้มีคุณภาพ ซึ่งอาจต้องใช้นโยบายจูงใจทั้งทางบวกและลบเข้า เกี่ยวข้องด้วย

กระบวนการจัดการทั้ง 5 ขั้นตอนนี้ ล้วนเกี่ยวพันกันทั้งสิ้น และเป็นภาระหน้าที่ของ ผู้บริหารที่จะต้องสามารถเป็นผู้นำที่เข้าใจพฤติกรรมของคนและใช้ศิลปะวิธีการในการรวบรวม บุคคลให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันภายในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุถึง จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

“การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนด ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของ กิจกรรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงได้วางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กร สามารถดำเนินงานตามภารกิจ(mission)และบรรลุถึงวัตถุประสงค์(target) และเป้าหมาย (goal)ที่ได้

ตั้งไว้ นอกจากนี้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงอาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดแก่องค์กร (Opportunities and Treats) ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพภายในขององค์กรเพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อน(Strengths and Weaknesses) เพื่อที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากข้อจำกัดและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่”

ความสำคัญและลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากการที่สภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้เกิดขึ้นกับการประกอบธุรกิจปัจจุบัน รวมทั้งองค์กรเองก็มีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเกิดเงื่อนไขในการแข่งขันใหม่ ๆ ขึ้น ทำให้ปัจจัยหรือสาเหตุแห่งความสำเร็จขององค์กรธุรกิจที่เคยมีมาในอดีตจึงมีความเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรธุรกิจเอง จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพราะแนวความคิดหรือวิธีการบริหารแบบเดิม ๆ ย่อมไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต ผู้บริหารในโลกยุคใหม่จะต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ จากสาเหตุดังกล่าว ทำให้การศึกษาในด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อผู้บริหารยุคใหม่ โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่กำหนดเอาไว้แล้วไม่ได้มีลักษณะคงที่เสมอไป แต่จะเปลี่ยนแปลงตามสภาวะแวดล้อม ดังนั้น วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็น การกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยจะต้องมีการทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางที่เหมาะสมที่สุด
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมถึง การนำเอาวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้คิดค้นขึ้น มาประยุกต์ใช้ และปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. การวางแผนและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์สำหรับธุรกิจ เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่า “กลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี”
5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีผลเกี่ยวข้องกัน หรือมีผลต่อทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร
6. การจัดการและการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ
7. การตัดสินใจทางกลยุทธ์อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ขององค์กร
8. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กร โดยการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ นั้น จะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร และความสามารถในการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุสำคัญของความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร
9. กลยุทธ์ขององค์กร ไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสถานะแวดล้อมภายนอก และปัจจัยภายในขององค์กรเท่านั้น แต่ ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวัง ของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (stakeholder) ยังมีผลต่อกลยุทธ์ ซึ่งบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง สังคม รัฐบาล พนักงาน เป็นต้น

4. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทุกระดับองค์กร จะประกอบไปด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การจัดสร้างกลยุทธ์ (strategic formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementing) และการตรวจสอบและการประเมินกลยุทธ์ (strategic monitoring and evaluating)

4.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย การประเมินสถานภาพและความมีประสิทธิผลขององค์กร โดยการทำการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์

(vision)ภารกิจ(mission) วัตถุประสงค์(target) และเป้าหมาย (goal) และทำการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อให้รู้ปัจจัยภายใน (จุดอ่อน/จุดแข็ง) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาส/อุปสรรค) เป็นการรู้เขารู้เรา โดยเฉพาะเรื่องของคู่แข่ง การวิเคราะห์และประเมินดังกล่าว เพื่อให้องค์กรหรือบริษัทสามารถทราบได้ว่า ควรจะทำการเปลี่ยนแปลงแก้ไข หรือคงเดิม หรือจัดสร้างวิสัยทัศน์ (vision)ภารกิจ(mission) วัตถุประสงค์(target) และเป้าหมาย (goal) ขึ้นใหม่

4.2 การจัดสร้างกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

ทันทีที่การวางแผนกลยุทธ์กระทำเสร็จสิ้นลง องค์กรหรือบริษัทสามารถที่จะจัดสร้างกลยุทธ์ขึ้นได้ ทั้งในระดับองค์กร(corporate level strategy) ระดับธุรกิจ(business level strategy) และในระดับหน้าที่ (functional level strategy)

4.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementing)

เมื่อกลยุทธ์ถูกจัดสร้างขึ้นมาแล้ว จะต้องได้รับการนำไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยหน้าที่การบริหารที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การนำ (leading) วัฒนธรรมองค์กร(corporate culture) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) โครงสร้างองค์กร (organization structure) เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology)และนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง(innovation and change)

4.4 การตรวจสอบและการประเมินกลยุทธ์ (Strategic Monitoring and Evaluating)

เมื่อกลยุทธ์ได้รับการนำไปปฏิบัติ ผู้จัดการกลยุทธ์ จะต้องทำการตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์ และทำการส่งผลลัพธ์นั้นกลับไปสู่ขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (feedback)เพื่อให้กระบวนการครั้งต่อไปสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ในขั้นนี้มีเกณฑ์(criteria) ที่จะใช้ประเมินหลายประการ ที่สำคัญๆ ได้แก่ การตรวจสอบและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction) คุณภาพ(quality) และผลประกอบการ (performance)ความพึงพอใจของสังคม เป็นต้น

เหตุที่นำเอาแนวความคิดทฤษฎีด้านการตลาด การบริหารจัดการ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ มาใช้ในงานวิจัยชิ้นนี้ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงของผังรายการและกระบวนการนำเสนอ ผังรายการใหม่ ๆ ของช่อง 9 อ.ส.ม.ท. หรือ โมเดิร์นไนน์ ทีวี ซึ่งมีลักษณะ

เป็นไปในเชิงการตลาด โดยใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์เข้ามาเกี่ยวข้อง โดยที่ นายมีงษ์ขวัญ แสงสุวรรณ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ยืนยันเสมอว่า ตนเองนั้น เป็น นักวางแผนกลยุทธ์ (Strategies Planner) ผู้มีประสบการณ์ และประสบความสำเร็จในธุรกิจมาโดยตลอด

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จอมพล สุภาพ (2539) จากวิทยานิพนธ์ การประเมินการจัดทำผังรายการโทรทัศน์ภาคหลังเที่ยงคืน พ.ศ. 2537 (มกราคม 2535 ถึง มีนาคม 2537) ได้ระบุถึงความจริงสังขรณ์ในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ว่า จากการที่รายการโทรทัศน์ในปัจจุบัน นอกจากจะผลิตรายการออกมาตามความคิดสร้างสรรค์ของผู้ผลิตแล้ว ยังต้องคำนึงถึงส่วนประกอบอย่างอื่น ที่จะทำให้รายการนั้นอยู่ได้ และสามารถออกอากาศได้อย่างต่อเนื่อง นั่นก็คือ “รายได้” ซึ่งถือว่าเป็นกำลังสำคัญในการผลิตรายการ และรายการใดก็ตามที่จะสามารถมีรายได้เพียงพอ หรือสามารถทำ “กำไร” ที่มหาศาลแก่ผู้ผลิตได้ รายการนั้น จะต้องเป็นรายการที่ได้รับความนิยมจากผู้ชมเป็นจำนวนมาก หมายความว่า มีแรงดึงดูดใจให้กับบริษัทเอเจนซี หรือผู้อุปถัมภ์รายการ สนใจที่จะลงโฆษณาในรายการ จึงเห็นว่าแนวความคิดในส่วนของการตลาดเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดในการผลิตรายการโทรทัศน์ในปัจจุบัน

ชาลิตา มากแผ่นทอง (2544) จากงานวิจัย การวางผังรายการโทรทัศน์ : กรณีศึกษาสถานีโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ในประเทศไทย พบว่า การจัดผังรายการโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. (ในช่วงระยะทำการวิจัย) ต้องยึดนโยบายของรัฐและนโยบายองค์กร สื่อสารมวลชนเป็นหลัก ทำให้การวางผังรายการไม่สามารถตั้งอยู่บนฐานการแข่งขันทางการตลาดที่สมบูรณ์ได้ เพราะถูกจำกัดด้วยนโยบาย โดยเฉพาะนโยบายการเป็นสถานีด้านสาระ ความรู้ ไม่มุ่งด้านบันเทิง ซึ่งไม่ปรากฏวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนด้านการตลาดว่า กลุ่มผู้ชมรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 เป็นใคร มีลักษณะอย่างไร มีปริมาณมากน้อยเพียงไร รายการต่าง ๆ ถูกคัดเลือกตามกรอบนโยบายมากกว่าความต้องการของผู้ชม งานวางผังรายการจึงมีความยุ่งยาก และส่งผลให้งานด้านการตลาดยุ่งยากตามไปด้วย ขาดอิสระในการดำเนินการ ซึ่งแตกต่างจากสถานีอื่น ๆ ที่ยึดผู้ชมเป็นหลัก แต่สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ยึดตัวรายการที่เป็นผลมาจากนโยบาย มาเป็นตัวกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้นงานด้านการตลาดและงานด้านการวางผังรายการของทางสถานีจึงไม่สามารถแข่งขันกับทางสถานีอื่น ๆ ได้

ด้วยพันธกิจการเป็นสื่อด้านสาระทำให้สถานีโทรทัศน์แห่งนี้เลือกที่จะไม่จัดวางผังรายการตามความต้องการของตลาด แต่มุ่งวางผังรายการตามนโยบาย กล่าวคือ เป็นสถานีโทรทัศน์ทางเลือก ดังนั้น จะเห็นว่า รายการต่าง ๆ ที่ถูกวางลงในผังของช่อง 9 แทบจะไม่ปรากฏรายการประเภท ละคร เกมโชว์ วาไรตี้ ซึ่งเป็นรายการประเภทบันเทิง

รัฐติพงษ์ ชูนาท (2545) ศึกษา พัฒนาการการของการจัดผังรายการของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. นับตั้งแต่ก่อตั้งสถานีมาจนถึงช่วงเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงสู่ โมเดิร์นไนน์ ทวี ได้ตั้งข้อสังเกตว่า เมื่อ นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ผอ. อ.ส.ม.ท. ในขณะนั้น (ปัจจุบัน ดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บลจ. อสมท.จำกัด (มหาชน)) ทำการปรับผังรายการครั้งแรก จะเริ่มแผ่ความบันเทิงเข้ามาในช่วงข่าว (แม้กาศินออนทีวี) และเห็นได้เด่นชัดในการปรับผังรายการครั้งที่สอง และคาดคะเนแนวโน้มว่า นโยบายของนายมิ่งขวัญเริ่มมีแนวโน้มที่จะเน้นรายการบันเทิงเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ขอบเขตการศึกษาวิจัยเชิงประวัติศาสตร์ของรัฐติพงษ์ เริ่มตั้งแต่ก่อตั้ง อ.ส.ม.ท. ในปี พ.ศ. 2520 จนถึง ปี พ.ศ. 2544 ไม่รวมถึงผังรายการนับตั้งแต่ ปลายปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา แต่ได้แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนเริ่มต้นของการเริ่มปรับองค์กรบางส่วน นอกจากนี้ยังเสนอไว้ว่า การศึกษาถึงการปรับผังรายการหลังจากที่ทำการปรับองค์กร เป็นสิ่งที่มีประโยชน์มาก และจัดเป็นการศึกษาที่ทันกับยุคสมัยเช่นกัน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว เป็นแนวทางการเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับระบบผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 อ.ส.ม.ท.ทั้งในด้านแนวคิด และผลที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ดังที่ปรากฏกับผังรายการใหม่ of ช่อง 9 นอกจากนี้ในช่วงที่ผ่านมายังมีองค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับผังรายการโทรทัศน์ ที่ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นการปรับความรู้ให้ทันสมัยยิ่งขึ้น และทำให้สามารถอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้ค่อนข้างชัดเจนยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องแนวความคิดเกี่ยวกับผู้จัดผังรายการ และการใช้การตลาดในการจัดผังรายการโทรทัศน์ โดยเฉพาะปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรองค์กรสื่อสารมวลชนระดับประเทศ ที่มีความสำคัญต่อระบบสังคมไทย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวคิดการปรับองค์กรที่สะท้อนผ่านการจัดผังรายการของ สถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท.” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งศึกษาถึง แนวคิดการปรับเปลี่ยนองค์กร จากการศึกษาการจัดผังรายการโทรทัศน์ของ ช่อง 9 ซึ่งสามารถ สะท้อนนโยบายและแนวคิดที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร ที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้ เกิดขึ้นแก่การดำเนินการด้านต่างๆ ขององค์กรสื่อโทรทัศน์ได้ นอกจากนี้ผังรายการยังแสดง ทิศทาง แนวโน้มของการทำหน้าที่องค์กรสื่อได้อีกด้วย โดยรวบรวมเอกสารข้อมูล จากผังรายการ ต่าง ๆ การสัมภาษณ์บุคคล เอกสาร ข้อมูลที่เผยแพร่ทางสื่อมวลชน และจดบันทึกจากการ สังเกตการณ์

แหล่งข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แหล่งข้อมูลบุคคล

1.1 บุคลากรของ โมเดิร์นไนน์ทีวี

- นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บลจ. อสมท. จำกัด (มหาชน) ถือ ว่าเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก หรือ Key performant คนหนึ่งของงานวิจัยครั้งนี้ เนื่องจาก นายมิ่งขวัญเป็น เจ้าของแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Policy maker) รวมทั้งกำหนดแนวทางผังรายการ โทรทัศน์ของโมเดิร์นไนน์ ซึ่งนอกจาก จะใช้การสัมภาษณ์ในเชิงลึก (In-Dept Interview) แล้ว ยัง ประกอบด้วยข้อมูลที่นายมิ่งขวัญเคยให้สัมภาษณ์ต่อสื่อต่าง ๆ และการปรากฏตัวของนายมิ่งขวัญใน โอกาสต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้ติดตามมาโดยตลอดอีกด้วย

- นายเรวัต นำเฉลิม อดีตอัยการสูงสุด ประธานคณะกรรมการบริหารองค์การ สื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.) ซึ่งดำรงตำแหน่งในระหว่างช่วงเวลาที่มีการ เปลี่ยนแปลงองค์กร อ.ส.ม.ท. โดยปัจจุบันดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการบริหาร บริษัท อส มท จำกัด (มหาชน)

- นายสุระ เกนทะนาศิล ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 ซึ่งอยู่ในคณะผู้บริหาร ที่ ดำเนินการต่อเนื่องจากแนวความคิดของ นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ เป็นหนึ่งในคณะกรรมการ

พิจารณาผังรายการ ลำดับดำรงตำแหน่ง รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บมจ. อสมท ดูแลดำเนินงาน โทรทัศน์

- นางศันสนีย์ วัฒนานุกูล หัวหน้าฝ่ายผลิตรายการ ซึ่งมีส่วนสำคัญเรื่องการจัดหารายการต่างๆ มาจัดลงในผังรายการช่อง 9 มาเป็นระยะเวลานาน เป็นหนึ่งในคณะกรรมการพิจารณาผังรายการ

- นางสาวรัญญา จันทระคุปต์ พนักงานธุรกิจ ระดับ 7 ฝ่ายขายโฆษณา สำนักการตลาด ของช่อง 9 โมเดิร์นไนน์ เป็นฝ่ายปฏิบัติ ในการดำเนินธุรกิจ หารายได้ และรับข้อมูลจากลูกค้ามาสู่องค์กร ร่วมงานกับช่อง 9 มาเป็นระยะเวลากว่าสิบปี

1.2 บุคคลภายนอกองค์กร โมเดิร์นไนน์ ทวี

- ตัวแทนองค์กรธุรกิจซึ่งเข้าร่วมทำธุรกิจในฐานะผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ ในผังรายการ ระยะเวลาต่าง ๆ ของ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ได้แก่ นางอรพรรณ วัชรพล กรรมการผู้จัดการบริษัท โพลีพลัส จำกัด นายสุทธิพงษ์ ธรรมวุฒิ กรรมการผู้จัดการบริษัท ทีวีบูรพา จำกัด

- บุคคลหรือ องค์กร ที่ได้รับผลประโยชน์ หรือ เสียผลประโยชน์จากการปรับผังของ โมเดิร์นไนน์ ทวี เพื่อขอข้อมูล ความคิดเห็น เกี่ยวกับการปรับผังรายการของ โมเดิร์นไนน์ในแต่ละครั้ง นายสรยุทธ สุทัศนะจินดา กรรมการผู้จัดการบริษัท ไร่ส้ม จำกัด และนายรัฐพล เจียมเพิ่มพูน Brand Manager บริษัท เนกซ์ สเตป จำกัด

การใช้ข้อมูลจากบุคคลภายนอกองค์กรนั้น เพื่อเป็นการ ตรวจสอบและถ่วงน้ำหนักข้อมูล (Check and Balance) ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจมีการเอนเอียงเข้าข้างองค์กรของตนเอง และเพื่อ พิจารณามุมมองที่หลากหลายยิ่งขึ้น

2. แหล่งข้อมูลที่เป็นสื่อทัศนูปกรณ์

ได้แก่การบันทึกเทปสัมภาษณ์ต่าง ๆ และการบันทึกวีดิโอเทป เพื่อเก็บข้อมูล ใช้ในการ สังเกตการณ์ และศึกษารายการต่าง ๆ ที่ถูกนำมาออกอากาศในช่วงเวลาต่าง ๆ โดยละเอียด

3. แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร

จากการที่ หน่วยงาน องค์กรสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (เดิม) หรือ บลจ.อสมท. จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบัน มีประกาศชัดเจนในการเผยแพร่เอกสารข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร ดังนี้

...รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 58 ได้กำหนดไว้ว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิได้รับทราบข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะในครอบครองของหน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่น เว้นแต่การเปิดเผยข้อมูลนั้นจะกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ ความปลอดภัยของประชาชนหรือส่วนได้เสียอันพึงได้รับความคุ้มครองของบุคคลอื่น ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ” ซึ่งกฎหมายที่เกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ออกใช้บังคับ คือพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 โดยมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2540 เมื่อกฎหมายมีผลใช้บังคับ อ.ส.ม.ท. ได้ถือเป็นนโยบายสำคัญ นอกจากการทำหน้าที่สื่อมวลชนเพื่อที่จะเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนได้รับรู้ทั้งทางสื่อวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ หนังสือข่าว และทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน คือ www.mcot.or.th อยู่แล้ว

จึงทำให้สามารถค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรบางส่วน เช่น ผังรายการโทรทัศน์ อัตราค่าโฆษณา ผลการดำเนินงาน ประกาศต่างๆ ขององค์กรได้ ณ ศูนย์ข้อมูลของ บมจ. อสมท. จำกัด (มหาชน)

นอกจากนี้ยังต้องรวบรวมเอกสารข่าวของโมเดิร์นไนน์ จากสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่ตีพิมพ์ข่าวความเคลื่อนไหว, คำให้สัมภาษณ์ของ นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และมุมมองจากสื่อมวลชนที่มีต่อ นายมิ่งขวัญ และ โมเดิร์นไนน์ ทีวี หนังสือเรียบเรียงข้อมูลของผู้ผลิตซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับช่อง 9 ได้ แก่ หนังสือ กรรมกรข่าว โดยนายสรยุทธ สุทัศนะจินดา และหนังสือ เลียดดา เศรษฐียอดคดัญญา ให้ข้อมูลการทำงานร่วมกับช่อง 9 ของนายปัญญา นิรันดร์กุล ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัทเวิร์คพอยต์ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ และเอกสาร ข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพธุรกิจการแข่งขันของสถานีโทรทัศน์ต่าง ๆ ที่ปรากฏ

ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

ในส่วน of ข้อมูลเอกสารต่าง ๆ นั้น ผู้วิจัยได้เริ่มทำการรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2546 ถึง เดือนมกราคม 2549 (แถลงข่าว เฟส 7) ซึ่งประกอบไปด้วยผังรายการโทรทัศน์ในเฟสต่าง ๆ ของ ช่อง 9 โมเดิร์นไนน์ และ ข้อมูลที่ปรากฏเป็นข่าวสู่สาธารณะ ในข่าวขององค์กรและข่าวการให้สัมภาษณ์ของบุคคล โดยเฉพาะ นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ในฐานะ ผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งสื่อต่าง ๆ ให้ความสนใจความเคลื่อนไหวในการบริหารงานอยู่เสมอ

การตรวจสอบข้อมูล

เนื่องจากผู้วิจัยเป็นผู้ประกอบอาชีพในวงการโทรทัศน์มาเป็นระยะเวลานานพอสมควร และเป็นผู้ติดตามความเคลื่อนไหวของข้อมูล ความเปลี่ยนแปลงในวงการโทรทัศน์อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงเข้าใจธรรมชาติของการให้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ในวงการสื่อมวลชน ว่า จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตรวจสอบข้อมูล และพิจารณาเปรียบเทียบ สภาพความเป็นจริงของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้สัมภาษณ์ และข้อมูลเอกสาร ตลอดจนการสังเกตการณ์ของผู้วิจัย ว่ามีความสอดคล้อง เป็นเหตุเป็นผลต่อกันเพียงไร เพื่อเป็นการตรวจสอบความเป็นจริงของข้อมูลที่ได้รับมา

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อตอบคำถามจากปัญหาคำถามการวิจัยที่มุ่งศึกษาความเปลี่ยนแปลง และแนวความคิดที่อยู่เบื้องหลังการเปลี่ยนแปลง อันนำไปสู่ทิศทางใหม่ขององค์กร ซึ่งข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวิเคราะห์นี้ ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ การสังเกตบันทึกข้อมูล โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดผังรายการ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการตลาดและการบริหารกลยุทธ์ โดยพิจารณาวิเคราะห์ร่วมกับแนวความคิดทฤษฎีหน้าที่และความรับผิดชอบของสื่อ นอกจากนี้ยังจำเป็นที่จะต้อง วิเคราะห์ตัวบท (Textual Analysis) ของผังรายการ ที่ถูกปรับเปลี่ยนไป ในแต่ละครั้ง เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน

การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลการวิจัยเรื่อง “แนวคิดการปรับเปลี่ยนองค์กรที่สะท้อนผ่านการจัดผังรายการของสถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท.” จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. นำเสนอเหตุการณ์ กระบวนการ และความเปลี่ยนแปลงของแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สะท้อนผ่านการจัดผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 อ.ส.ม.ท. นับตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ ปลายปี พ.ศ. 2545 จวบจนกระทั่ง แปรรูปองค์กรเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ ในนามของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
2. นำเสนอการวิเคราะห์การจัดผังรายการครั้งสำคัญทั้ง 5 ครั้งของโมเดิร์นไนน์ ในการสะท้อนแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่า ผังรายการมีการถูกปรับเปลี่ยนอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดองค์กร ในกรอบแนวคิดดังนี้

- แนวคิดทฤษฎีโครงสร้างและการบริหารจัดการขององค์กรสื่อมวลชน
 - แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดผังรายการโทรทัศน์
 - แนวความคิดทฤษฎีการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์
3. นำเสนอข้อมูลสรุปผลการวิจัย และอภิปรายผล เพื่อพิจารณา ทิศทางการทำหน้าที่ขององค์กรภายหลังจากการเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์และกระจายหุ้นแก่ประชาชน รวมทั้งความเปลี่ยนแปลงด้านผังรายการโทรทัศน์ที่เกิดขึ้นภายหลัง



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

กระบวนการความเปลี่ยนแปลงของแนวคิดการปรับเปลี่ยนองค์กร ของสถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท

องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยหรือ อ.ส.ม.ท. มีสถานภาพเป็นรัฐวิสาหกิจ อยู่ในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งองค์การดังนี้

1. ประกอบกิจการสื่อสารมวลชนทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร
2. ดำเนินธุรกิจอันเกี่ยวกับกิจการสื่อสารมวลชนและธุรกิจอื่นที่ต่อเนื่องหรือใกล้เคียงกัน หรือซึ่งเป็นประโยชน์แก่กิจการสื่อสารมวลชน
3. ใช้กิจการสื่อสารมวลชนเป็นสื่อในการเผยแพร่ความรู้และสร้างความเข้าใจ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากร ส่งเสริมคุณภาพและจริยธรรมของคนในชาติ และรักษาความมั่นคงของรัฐ โดยคำนึงถึงความถูกต้อง เที่ยงธรรมและประโยชน์ของรัฐในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข
4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนมีโอกาสในการรับรู้ข่าวสารที่ถูกต้องและรวดเร็ว ตลอดจนจนสาระความรู้และสาระบันเทิงที่มีประโยชน์ และไม่ขัดต่อความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน
5. ส่งเสริมการศึกษาและการวิจัยทางนิเทศศาสตร์และเทคโนโลยี อันเกี่ยวกับการสื่อสารมวลชน
6. สนับสนุนด้านการเงิน บุคลากร อุปกรณ์และการถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่หน่วยราชการที่มีวัตถุประสงค์ในการประกอบกิจการสื่อสารมวลชน

องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยได้จัดโครงสร้างองค์การ โดยถืองานที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ 3 สาขา คือ

1. กิจการวิทยุโทรทัศน์หรือสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. มีหน้าที่ดำเนินงานด้านผลิตรายการโทรทัศน์ การนำออกอากาศรายการโทรทัศน์ ตลอดจนงานการควบคุมการออกอากาศ โดยมีหน่วยงานรับผิดชอบ 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายผลิตรายการโทรทัศน์และฝ่ายออกอากาศโทรทัศน์ สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. แพร่ภาพออกอากาศตลอด 24 ชั่วโมง จากกรุงเทพมหานครไปยังเครือข่ายในส่วนภูมิภาค

2. กิจการวิทยุกระจายเสียงหรือสถานีวิทยุ อ.ส.ม.ท. มีกิจการในการถ่ายทอดเสียงทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยมีหน่วยงานรับผิดชอบ 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายผลิตรายการวิทยุและฝ่ายออกอากาศวิทยุ สำหรับการถ่ายทอดเสียงในส่วนกลาง ส่งกระจายเสียงด้วยความถี่ระบบเอ.เอ็ม. 2 ความถี่ เอฟ.เอ็ม. 7 ความถี่ มีขอบเขตการให้บริการครอบคลุมพื้นที่ในกรุงเทพมหานครและจังหวัดใกล้เคียง ส่วนในภูมิภาค ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงระบบเอ.เอ็ม. ทั่วประเทศ 52 สถานี และมีโครงการจัดตั้งสถานีวิทยุเพิ่มเติมอีก 18 สถานี รวมเป็น 70 สถานี เพื่อขยายขอบเขตการให้บริการ ซึ่งจะสามารถให้บริการครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 83.6 โดยมีเป้าหมายเพื่อเผยแพร่ข่าวสาร ความรู้และให้ความบันเทิงแก่ประชาชน รวมทั้งเพื่อประโยชน์ของการส่งเสริมการท่องเที่ยวในท้องถิ่นและเพื่อความมั่นคงของรัฐ

3. กิจการสำนักข่าวไทย มีบทบาทและเป้าหมายเพื่อเป็นศูนย์กลางในการผลิต รวบรวม จัดเก็บและเผยแพร่ข่าวสารที่ถูกต้องและเป็นกลางในระดับชาติ เป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ของรัฐ สร้างความเข้าใจระหว่างรัฐกับประชาชน รวมทั้งให้บริการข้อมูลข่าวสารทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในรูปแบบต่างๆผ่านทางสื่อของ อ.ส.ม.ท. สำนักข่าวไทยได้พัฒนาด้านการผลิตและเผยแพร่ข่าว ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง เที่ยงธรรม เชื่อถือได้และรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และยังมีบทบาทสำคัญในการให้ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างสมาชิกในแถบภูมิภาคอาเซียน และองค์การสำนักข่าวภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก ซึ่งมีสมาชิก 30 สำนักข่าว จาก 23 ประเทศทั่วโลก รวมทั้งโครงการแลกเปลี่ยนข่าววิทยุกับสำนักข่าว BBC , VOA และ NHK

1. การประกอบธุรกิจวิทยุโทรทัศน์ ของ องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.)

องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย หรือ อ.ส.ม.ท. ซึ่งมีสถานภาพเดิมเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ด้านสาธารณูปการ ได้ทำหน้าที่องค์กรสื่อสารมวลชน อันมีการดำเนินธุรกิจสื่อในหลายลักษณะ ในปัจจุบัน คือ

1. สถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท.
2. สถานีวิทยุ อ.ส.ม.ท. ส่งกระจายเสียงทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ในระบบ เอฟเอ็ม และระบบเอเอ็ม จำนวนรวม 62 สถานี
3. สำนักข่าวไทย ซึ่งเป็นศูนย์กลางในการผลิต รวบรวม จัดเก็บ วิเคราะห์ และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร
4. ร่วมดำเนินกิจการกับสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสี ช่อง 3 อ.ส.ม.ท.
5. ร่วมกิจการโทรทัศน์บอกรับเป็นสมาชิกที่ได้ดำเนินการร่วมกับกลุ่มบริษัท ยูไนเต็ด บรอดคาสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ กลุ่มยูบีซี

6. ร่วมถือหุ้นในบริษัทผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์ พาโนรามา เวิลด์ไวด์

การดำเนินกิจการสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 เป็นกิจการหนึ่งที่ต้องมีการสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.) ได้เป็นผู้ดำเนินกิจการเอง นอกจากการธุรกิจวิทยุกระจายเสียงทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และสำนักข่าวไทย โดยกิจการสถานีโทรทัศน์ ได้พัฒนาการสืบเนื่องมาจากไทยทีวี ช่อง 4 ของบริษัทไทยโทรทัศน์ จำกัด ซึ่งถือเป็นสถานีโทรทัศน์แห่งแรกของประเทศไทย ที่ให้บริการแพร่ภาพออกอากาศในระบบขาว-ดำ เป็นครั้งแรก เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2498 ซึ่งถือเป็นแห่งแรกในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และเป็นแห่งที่สองในภูมิภาคเอเชีย รองจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งต่อมาในเดือน มิถุนายน 2517 ได้ยกเลิกการออกอากาศระบบขาว-ดำ เพื่อออกอากาศในระบบสี 625 เส้น โดยใช้ชื่อว่า สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 9

จนกระทั่ง ปี พ.ศ. 2520 ได้มีพระราชกฤษฎีกา จัดตั้งองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยให้ดำเนินกิจการต่อเนื่องจากบริษัทไทยโทรทัศน์ ซึ่งถูกยุบเลิกโดยคณะรัฐมนตรี

ปัจจุบันสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 แพร่ภาพออกอากาศตลอด 24 ชั่วโมง จากสถานีแม่ข่ายในกรุงเทพมหานคร ไปยังสถานีเครือข่ายหลักในส่วนภูมิภาค จำนวน 36 สถานี สามารถให้บริการครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศได้ประมาณ ร้อยละ 87.0 มีประชากรในเขตบริการ ประมาณ ร้อยละ 88.5

2. กระบวนการแปลงสภาพขององค์กร อ.ส.ม.ท. จากรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นบริษัทมหาชน

2.1 พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542

พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจฯ ถึงแม้จะถูกจัดอยู่ในกฎหมายฟื้นฟูเศรษฐกิจฉบับหนึ่งในจำนวน 11 ฉบับก็ตาม แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจฯ เป็นเพียงกฎหมายที่เป็นเครื่องมือช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่รัฐวิสาหกิจ ที่ยังไม่มีสถานะเป็นบริษัทให้แปลงเป็นบริษัท (corporatisation) ได้ โดยรวดเร็ว และเป็นไปตามขั้นตอนที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

กฎหมายฉบับนี้มิได้มีเนื้อหาสาระที่ก้าวล่วงไปถึงการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatisation) แต่อย่างใด ถึงแม้รัฐวิสาหกิจจะแปลงเป็นบริษัทแล้ว บริษัทนั้นก็ยังคงมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจอยู่เช่นเดิม สำหรับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ โดยการจำหน่ายหุ้นให้กับเอกชนรวมทั้งประชาชนทั่วไป และพนักงานนั้น เป็นขั้นตอนต่อไปที่อยู่นอกเหนือจากขั้นตอนต่างๆ ที่พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจฯ กำหนดไว้

นโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจนั้นจะพิจารณาโดยคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (กนร.) การนำนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไปสู่การปฏิบัตินั้น จะต้องพิจารณาถึงความพร้อมและเหมาะสม โครงสร้างองค์กรและโครงสร้างตลาดสินค้าบริการที่ของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค สาธารณูปการ ก่อนที่จะให้เอกชนมาร่วมกิจการ รัฐบาลมีนโยบายที่ชัดเจนกำหนดให้จะต้องจัดตั้งองค์กรกำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่สำคัญในการกำหนดราคา กำหนดคุณภาพและมาตรฐานขั้นต่ำของบริการ ให้มีความเป็นธรรมต่อผู้บริโภคและผู้ลงทุน และรวมถึงการคุ้มครองผู้บริโภคด้วย ทั้งนี้ เพื่อแยกอำนาจการกำกับดูแลออกจากอำนาจให้บริการของรัฐวิสาหกิจ

อย่างไรก็ดี ในพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจฯ ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่ง ซึ่งมีอำนาจในการวางหลักเกณฑ์และเงื่อนไข เพื่อให้การดำเนินการของบริษัทมีคุณภาพ และอัตราค่าบริการหรือราคาที่เป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ทั้งผู้ประกอบการธุรกิจ และผู้บริโภค ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวเปรียบได้กับองค์กรกำกับดูแลรายสาขาฯ จัดตั้งภายใต้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจฯ ก่อนจะเป็นองค์กรกำกับดูแลซึ่งมีกฎหมายจัดตั้งต่อไป

ความเป็นมาและวัตถุประสงค์

ความเป็นมา

พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจฯ ได้เริ่มมีการพิจารณามากกว่า 10 ปี ที่แล้ว ทั้งนี้เนื่องจากภาครัฐต้องการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนในรัฐวิสาหกิจ โดยการให้เอกชนเข้ามาถือหุ้นในกิจการบางส่วน หรือขายหุ้นแก่ประชาชน โดยผ่านตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อระดมทุนมาใช้ในกิจการของรัฐ โดยการให้บริการของรัฐวิสาหกิจนั้น ยังคงดำเนินการอยู่ต่อไปอย่างต่อเนื่อง และพนักงานยังคงมีงานทำอยู่ต่อไป แต่ในขณะนั้นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายเฉพาะ คือพระราชบัญญัติและพระราชกฤษฎีกา หรือตั้งขึ้นโดยมติคณะรัฐมนตรี ยังมีทุนเป็นก้อน ทำให้ไม่สามารถเพิ่มบทบาทภาคเอกชน โดยการให้เอกชนเข้ามาถือหุ้นได้ หากรัฐประสงค์จะเพิ่มบทบาทภาคเอกชนโดยวิธีดังกล่าว จะต้องแก้ไขกฎหมายจัดตั้งที่ล้าสมัย ซึ่งต้องใช้เวลาพอสมควร คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแห่งชาติในขณะนั้น จึงได้มีดำริให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ร่างกฎหมายกลางขึ้นมาฉบับหนึ่ง เพื่อให้รัฐวิสาหกิจที่มีทุนเป็นก้อนสามารถแปลงเป็นหุ้นในรูปแบบบริษัทได้ และได้มีการนำเสนอรัฐบาลในขณะนั้น แต่เนื่องจากปัญหาการยอมรับเรื่องการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ และปัญหาความเข้าใจของพนักงานและประชาชน รัฐบาลจึงได้ขอถอนร่างกฎหมายดังกล่าว มาพิจารณาเพื่อความรอบคอบอีกครั้งหนึ่ง

ต่อมาเมื่อได้มีการประชาสัมพันธ์ และทำความเข้าใจกับพนักงานรัฐวิสาหกิจ และประชาชนเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ มากยิ่งขึ้นพอสมควรในระดับหนึ่งแล้ว กระทรวงการคลัง จึงได้ดำเนินการปรับปรุง ร่างพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจฯ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ แนวนโยบาย การให้เอกชนร่วมถือหุ้นในรัฐวิสาหกิจเรื่อยมาเป็นลำดับจนถึงฉบับปัจจุบัน และได้ นำเสนอคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ ซึ่งขณะนี้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจฯ ได้ ผ่านการพิจารณาของรัฐสภาเรียบร้อยแล้ว

เหตุผลความจำเป็น

(1) รัฐวิสาหกิจถือเป็นกิจการที่ราชการกึ่งเอกชน ที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับการให้บริการพื้นฐาน เช่น ไฟฟ้า โทรศัพท์ น้ำประปา เป็นต้น แก่ประชาชน และถือเป็นภาคสำคัญอีกภาคหนึ่งที่มีบทบาท สำคัญ ต่อการสนับสนุนฟื้นฟูเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ ให้พ้นจากวิกฤติโดยเร็ว นอกจากนี้ การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจโดยเฉพาะกิจการโทรคมนาคม และการขนส่งยังเกี่ยวข้องกับ เศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศ ดังนั้น รัฐวิสาหกิจจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับนโยบาย และโครงสร้างในการบริหารงาน และการลงทุนให้ทันสมัยและมีศักยภาพในการแข่งขันด้วย

(2) อย่างไรก็ตาม โครงสร้างและการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจในปัจจุบันที่กว่าร้อยละ 80 จัดตั้งขึ้นโดย กฎหมายเฉพาะอยู่ในรูปองค์การของรัฐ มิได้อยู่ในรูปบริษัท ทำให้การปรับโครงสร้างให้มี ประสิทธิภาพ ทนต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทำได้อย่างไม่คล่องตัว เพราะต้องเสนอขอแก้ไข กฎหมายจากรัฐสภา ซึ่งมีหลายขั้นตอนและใช้เวลานาน แต่ขณะเดียวกันการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะกิจการสาธารณูปโภค สาธารณูปการ จำเป็นต้องใช้เงินทุนเพื่อขยายงานสูงมาก ในขณะที่ งบประมาณที่จะใช้ขยายงานถูกจำกัด ทั้งด้านการลงทุนด้วยรายได้ของตนเอง การกู้เงินจาก ต่างประเทศ หรือการขอเงินงบประมาณอุดหนุนจากภาครัฐ

(3) จากความจำเป็นและข้อจำกัดดังกล่าว รัฐวิสาหกิจที่อยู่ในรูปองค์การของรัฐในปัจจุบัน จึงหา ทางออกด้วยการจัดตั้งบริษัทลูกขึ้น แล้วโอนอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการผ่านบริษัทลูก ซึ่งทำให้ บริษัทลูกเหล่านี้มีความคล่องตัว ในการบริหารงานเช่นเดียวกับเอกชน รวมทั้งสามารถที่จะระดม ทุนขยายงานด้วยตนเองไม่ต้องพึ่งภาครัฐ โดยการร่วมทุนกับภาคเอกชน หรือกระจายหุ้น ผ่านตลาด หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตัวอย่าง คือ บริษัทจัดการทรัพยากรน้ำภาคตะวันออก จำกัด (มหาชน) (บริษัทลูกของการประปาส่วนภูมิภาค) บริษัท ปตท. ส.พ. จำกัด (มหาชน) (บริษัทลูกของ ปตท.) สำหรับรัฐวิสาหกิจที่เป็นองค์กรของรัฐบางแห่ง ต้องการดำเนินการเช่นนี้บ้างก็ไม่อาจดำเนินการ ได้ เพราะกฎหมายจัดตั้งมิได้เปิดโอกาสให้รัฐวิสาหกิจเหล่านั้นจัดตั้งบริษัทลูกได้ ทำให้รัฐวิสาหกิจ

ต้องเสนอขอแก้ไขกฎหมายจัดตั้งต่อรัฐสภา เป็นรายแห่ง เพื่อขอเปลี่ยนเป็นบริษัทหรือตั้งบริษัทลูกได้ ซึ่งต้องใช้เวลาในการเสนอกฎหมายนาน ทำให้กว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงก็ไม่ทันต่อสถานการณ์

วัตถุประสงค์

พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือของรัฐ เมื่อมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนสถานะของรัฐวิสาหกิจ จากรูปแบบเดิมที่เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทองค์การของรัฐ ตามที่มีกฎหมายจัดตั้งขึ้นให้เป็นรูปแบบบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด แต่ยังคงมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทหนึ่ง (เช่นเดียวกับบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) หรือบริษัท ขนส่ง จำกัด) โดยมีการเปลี่ยน “ทุน” จากรัฐวิสาหกิจเดิม เป็น “ทุนเรือนหุ้น” ของบริษัทที่รัฐถือหุ้นทั้งหมด และยังคงให้มีอำนาจหน้าที่เช่นเดิม รวมทั้งให้พนักงานมีฐานะเป็นเช่นเดียวกับที่เคยเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจเดิม ทั้งนี้ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นในการปรับโครงสร้างองค์กรของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินกิจการ และเพื่อเปิดโอกาสให้การระดมทุนจากตลาดทุนกระทำได้โดยสะดวก ภายหลังจากที่ได้มีการเตรียมการปรับโครงสร้างการบริหาร ภายในรัฐวิสาหกิจ ความพร้อมของรัฐวิสาหกิจ และโครงสร้างด้านการตลาดของกิจการรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพ และมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับภาคเอกชนเรียบร้อยแล้ว

สาระสำคัญของพระราชบัญญัติทุนของรัฐวิสาหกิจฯ

1. รัฐวิสาหกิจที่อยู่ในข่ายจะใช้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจฯ

รัฐวิสาหกิจที่อยู่ในข่ายสามารถใช้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจฯ ได้ คือ รัฐวิสาหกิจประเภทองค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีสถานะภาพเป็นบริษัทอยู่แล้วไม่ต้องใช้กฎหมายนี้ เพราะมีรูปแบบเป็นบริษัทอยู่แล้ว

“รัฐวิสาหกิจ” ตามคำจำกัดความที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ

ประเภทองค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ รัฐวิสาหกิจประเภทนี้เป็นรัฐวิสาหกิจ ที่จัดตั้งโดยมีกฎหมายเฉพาะของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง ไม่ว่าจะเป็นพระราชบัญญัติพระราชกฤษฎีกาหรือพระราชกำหนดก็ตาม เช่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ฯลฯ รวมทั้งรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งตามระเบียบ ซึ่งไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เช่น โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง โรงงานไฟ โรงงานสุรา กรมสรรพสามิต โรงพิมพ์ตำรวจ กรมตำรวจ สำนักงานขนานุเคราะห์ กรมประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

ประเภทบริษัท ซึ่งจัดตั้งขึ้นภายใต้ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์หรือกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัด โดยรัฐหรือรัฐวิสาหกิจถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 50 เช่น บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทขนส่ง จำกัด บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ฯลฯ

พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจฯ มิได้เป็นกฎหมายในลักษณะบังคับให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้องแปลงสภาพเป็นบริษัท แต่เป็นกฎหมายในลักษณะเครื่องมือที่นำมาใช้ เมื่อรัฐวิสาหกิจใดที่อยู่ในประเภทองค์การของรัฐบาล หรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของจะแปลงเป็นบริษัท ซึ่งเมื่อรัฐวิสาหกิจเหล่านั้นแปลงเป็นบริษัทแล้ว บริษัทดังกล่าวก็ยังคงมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจอยู่เช่นเดิม เนื่องจากกระทรวงการคลังถือหุ้นทั้งหมด ทั้งนี้เป็นไปตามที่พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจฯ กำหนดไว้ในมาตรา 22 และบริษัทยังคงมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจอยู่ ตราบใดที่รัฐยังคงถือหุ้นในบริษัทนั้นมากกว่าร้อยละ 50 แต่เมื่อรัฐจำหน่ายหุ้นในบริษัทจนถือหุ้นต่ำกว่าร้อยละ 50 แล้วบริษัทก็จะกลายเป็นบริษัทของเอกชนเต็มรูปแบบ

2. ขอบเขตการแปลงเป็นบริษัท

พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจฯ ได้กำหนดขอบเขตการแปลงเป็นบริษัทไว้อย่างยืดหยุ่น ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ในทางปฏิบัติได้หลายวิธี โดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมสำหรับรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง ดังนี้

1. รัฐวิสาหกิจหนึ่งจะเปลี่ยนทุนเป็นทุนเรือนหุ้น และจัดตั้งเป็นบริษัทเพียงบริษัทเดียวทั้งหมดก็ได้
2. รัฐวิสาหกิจหนึ่งจะเปลี่ยนทุนเป็นหุ้นและจัดตั้งเป็นบริษัทหลายบริษัทก็ได้ และจะกระทำในคราวเดียวกันหรือไม่ก็ได้
3. รวมกิจการทั้งหมดหรือบางส่วนของหลายรัฐวิสาหกิจ มาจัดตั้งเป็นบริษัทเดียวหรือหลายบริษัทก็ได้

3. การโอนสินทรัพย์และการกำหนดมูลค่าหุ้นและจำนวนหุ้น

ณ วันที่มีการจดทะเบียนบริษัท ให้บรรดากิจการ สิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบ และสินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจโอนไปเป็นของบริษัท โดยการโอนสินทรัพย์นั้น จะโอนไปตามราคาในบัญชี จึงไม่จำเป็นต้องมีการประเมินราคาสินทรัพย์ใหม่ การประเมินราคาสินทรัพย์ใหม่จะกระทำต่อเมื่อมีการจำหน่ายหุ้นเดิมหรือหุ้นเพิ่มทุนออกไป

สำหรับการกำหนดจำนวนหุ้นและมูลค่าหุ้น สามารถกระทำได้โดยการนำทุนประเดิม ซึ่งอาจจะมาจากงบประมาณแผ่นดินมาจดทะเบียนเป็นทุนจดทะเบียน ในส่วนของรายการอื่นๆ ที่เป็น ส่วนของผู้ถือหุ้น เช่น ส่วนเกินทุนกำไรสะสม ก็ยังคงอยู่อย่างเดิมในบัญชีทุนของบุคคลของบริษัท นั้น

4. พนักงาน

พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจฯ กำหนดว่า ในวันจดทะเบียนบริษัท ให้พนักงานของบริษัทดังกล่าวที่เป็นรัฐวิสาหกิจได้รับเงินเดือน ค่าจ้าง และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ไม่น้อยกว่าที่เคยได้รับอยู่เดิม และให้นับอายุงานต่อเนื่องโดยไม่มีกรเลิกจ้าง โดยให้ถือว่าเวลาการทำงานของพนักงานในรัฐวิสาหกิจเดิมเป็นเวลาการทำงานในบริษัท

และโดยที่สถานภาพของบริษัทนั้น ยังคงมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจเช่นเดิม พนักงานที่โอนมาเป็นพนักงานของบริษัท ยังคงมีฐานะเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ภายใต้กฎหมายว่าด้วยพนักงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์เหมือนเดิม

5. การค้ำประกันเงินกู้ และสิทธิการใช้ที่ราชพัสดุหรือที่สาธารณสมบัติของแผ่นดิน

พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจฯ กำหนดไว้ว่า ในวันจดทะเบียนบริษัท หนี้ของรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังค้ำประกันอยู่แล้ว ก็ให้กระทรวงการคลังค้ำประกันต่อไป ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามภาระผูกพันในสัญญาที่มีอยู่เดิมอันจะทำให้กิจการดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจหลายแห่งกู้ยืมเงินมาจากสถาบันการเงินต่างประเทศ ถ้ารัฐไม่ค้ำประกันต่อไป อาจทำให้เจ้าหนี้เรียกชำระหนี้คืนเงินกู้ทั้งหมด ซึ่งเป็นจำนวนที่สูงมาก โดยรัฐไม่สามารถชำระคืนเงินกู้ดังกล่าวทั้งหมดในคราวเดียวกันได้ ดังนั้น รัฐโดยกระทรวงการคลัง จึงยังจำเป็นต้องค้ำประกันหนี้ นั้นต่อไป อย่างไรก็ดี กฎหมายได้บัญญัติให้ภาระการค้ำประกันนั้นอาจถูกเรียกเก็บค่าธรรมเนียมได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการปฏิบัติตามหลักของธุรกิจทั่วไปมากยิ่งขึ้น

ส่วนสิทธิการใช้ที่ราชพัสดุหรือที่สาธารณสมบัติ ของแผ่นดินที่รัฐวิสาหกิจเคยมีอยู่ ตามกฎหมายที่ราชพัสดุหรือกฎหมายอื่นให้บริษัทมีสิทธิในการใช้ที่นั้นต่อไปตามเงื่อนไขเดิม แต่ต้องจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายได้แผ่นดินตามที่กระทรวงการคลังกำหนด เพื่อให้การดำเนินกิจการของบริษัท สอดคล้องกับความเป็นจริงมากขึ้น ในแง่ของการสะท้อนถึงต้นทุนการดำเนินงาน

6. การโอนอำนาจ สิทธิ หรือประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจไปยังบริษัท

ในกรณีที่ กฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจที่มีการเปลี่ยนทุน เป็นทุนเรือนหุ้นหรือกฎหมายอื่นมีบทบัญญัติให้อำนาจรัฐวิสาหกิจดำเนินการใด ๆ ต่อบุคคล ทรัพย์สิน หรือสิทธิของบุคคล หรือมีบทบัญญัติให้การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจนั้น ได้รับยกเว้นไม่อยู่ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยการใด หรือได้รับการยกเว้นการปฏิบัติตามกฎหมายในเรื่องใด หรือมีบทบัญญัติให้สิทธิพิเศษแก่รัฐวิสาหกิจนั้นเป็นกรณีเฉพาะ หรือมีบทบัญญัติคุ้มครองกิจการพนักงาน หรือลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจ ให้ถือว่าบทบัญญัตินั้นยังคงมีผลใช้บังคับต่อไป อย่างไรก็ตาม อำนาจสิทธิ หรือประโยชน์ที่ว่านั้น อาจจำกัดหรืองดได้

การกำหนดให้บริษัท (ที่เป็นรัฐวิสาหกิจ) คงมีอำนาจ สิทธิ หรือประโยชน์ดังกล่าวข้างต้นให้ดำเนินการโดยออกเป็นพระราชกฤษฎีกาตามมาตรา 26 โดยถือหลักว่าบริษัทจะมีอำนาจสิทธิ หรือประโยชน์ เพียงเท่าที่จำเป็นต่อการดำเนินงานที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม และอาจกำหนดให้อำนาจนั้นเป็นของคณะกรรมการคณะหนึ่งคณะใดก็ได้

คณะกรรมการดังกล่าว มีอำนาจวางหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการใช้อำนาจต่างๆ และวางหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเพื่อให้การดำเนินการของบริษัท มีคุณภาพและมีอัตราค่าบริการ หรือราคาที่เป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายทั้งผู้ประกอบการและผู้บริโภค ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้ เปรียบเหมือนกับคณะกรรมการ ที่ทำหน้าที่เป็นองค์กรผู้กำกับรายสาขา ก่อนที่จะมีกฎหมายว่าด้วยการกำกับรายสาขาต่อไป

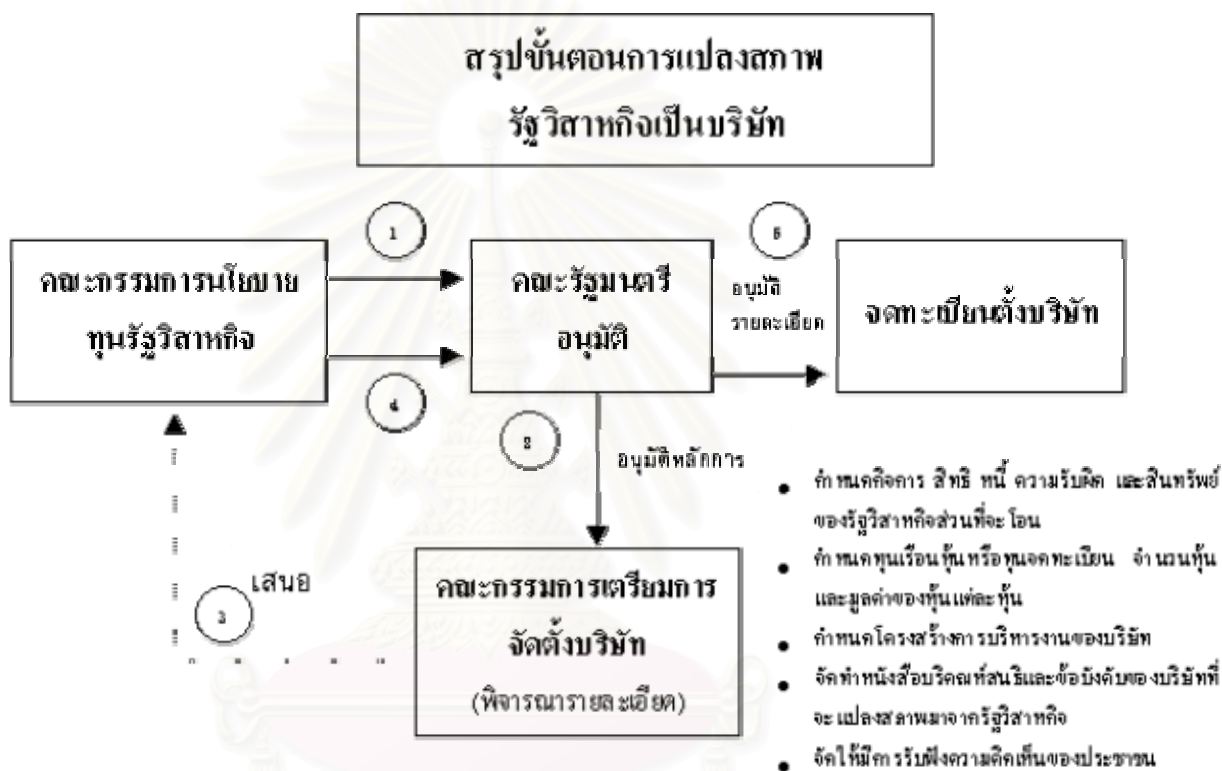
อำนาจ สิทธิ หรือประโยชน์ ตามพระราชกฤษฎีกาตามมาตรา 26 ลื่นสุดลงเมื่อมีการตรากฎหมายว่าด้วยการดำเนินกิจการ (องค์กรกำกับรายสาขา) หรือเมื่อบริษัทนั้นสิ้นสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจ

7. การยุบเลิกรัฐวิสาหกิจ

เมื่อได้เปลี่ยน “ทุน” ของรัฐวิสาหกิจใดเป็น “ทุนเรือนหุ้น” และจัดตั้งเป็นบริษัททั้งองค์กรแล้ว กฎหมายนี้ได้กำหนดให้ยกเลิกกฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจนั้น ตามเงื่อนไขที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาตามมาตรา 28 เพื่อลดภาระที่จะต้องตรากฎหมายยกเลิกกฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจเป็นรายฉบับในภายหลัง แต่ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจเดิมมีอำนาจ สิทธิหรือประโยชน์ ตามกฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจอยู่อย่างใด และมีการออกพระราชกฤษฎีกากำหนดให้บริษัทมีอำนาจสิทธิ หรือประโยชน์ดังกล่าว ก็ให้ถือว่าบทบัญญัติของกฎหมายที่ยกเลิกนั้น ยังคงใช้บังคับได้ต่อไปตามระยะเวลาที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาตามมาตรา 26 (ซึ่งเป็นพระราชกฤษฎีกาที่กำหนดอำนาจสิทธิและประโยชน์ของบริษัทฯ (ที่เป็นรัฐวิสาหกิจ))

ขั้นตอนการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจฯ

รัฐวิสาหกิจใดที่มีความประสงค์จะเปลี่ยนทุนทั้งหมด หรือบางส่วนเป็นทุนเรือนหุ้นในรูปแบบบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด จะทำเรื่องเสนอต่อกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจให้ ความเห็นชอบก่อน แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการนโยบายทุนรัฐวิสาหกิจ และดำเนินการตาม ขั้นตอนของพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจฯ



(1) คณะกรรมการนโยบายทุนรัฐวิสาหกิจเสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาอนุมัติในหลักการ และแนวทางให้ดำเนินการนำทุนบางส่วนหรือทั้งหมด มาแปลงเป็นทุนเรือนหุ้นในรูปแบบของบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด

(2) เมื่อคณะรัฐมนตรีอนุมัติหลักการตามข้อ (1) แล้ว คณะกรรมการเตรียมการจัดตั้งบริษัท (ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงตามรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง) จะพิจารณารายละเอียดในการแปลงทุนเป็นทุนเรือนหุ้นให้เหมาะสมกับรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง เช่น

- กำหนดกิจการ สิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบ และสินทรัพย์ส่วนที่จะโอนไปให้แก่บริษัทที่จะจัดตั้งขึ้น

- กำหนดทุนเรือนหุ้นหรือทุนจดทะเบียนสำหรับการจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท จำนวนหุ้นและมูลค่าของหุ้นแต่ละหุ้น ตลอดจนรายการต่างๆ ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น
- กำหนดพนักงานที่จะให้เป็นลูกจ้างของบริษัท
- จัดทำหนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับของบริษัท
- จัดทำร่างพระราชกฤษฎีกาเกี่ยวกับการกำหนด จำกัด หรืองดอำนาจ สิทธิ หรือประโยชน์ต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้ง หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจนั้นๆ
- จัดทำร่างพระราชกฤษฎีกาเพื่อกำหนดเงื่อนไขเวลาขุบเลิกรัฐวิสาหกิจในกรณีมีการโอน กิจการไปทั้งหมด
- จัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน

(3) เมื่อคณะกรรมการเตรียมการจัดตั้งบริษัท พิจารณารายละเอียดต่างๆ แล้ว ก็นำเสนอคณะกรรมการนโยบายทุนรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาต่อไป

(4) คณะกรรมการนโยบายทุนรัฐวิสาหกิจพิจารณารายละเอียดในการจัดตั้งบริษัทตาม ข้อ 2 และเสนอคณะรัฐมนตรี

(5) เมื่อคณะรัฐมนตรีอนุมัติรายละเอียดในการเปลี่ยนทุน ขององค์การใดเป็นทุนเรือนหุ้นแล้ว ก็ให้นายทะเบียนหุ้นส่วนบริษัทตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ หรือนายทะเบียนตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัดแล้วแต่กรณี จดทะเบียนบริษัทตามกฎหมายนั้น โดยในขั้นแรกให้กระทรวงการคลัง เป็นผู้ถือหุ้นแทนรัฐบาลทั้งหมด ซึ่งบริษัทดังกล่าวยังคงมีสถานภาพเป็นรัฐวิสาหกิจอยู่

ประโยชน์ที่ได้รับ

(1) ทำให้องค์การที่มีทุนเป็นก้อน แปลงเป็นทุนเรือนหุ้นในรูปแบบบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด ไม่ต้องดำเนินการจัดตั้งบริษัทตามขั้นตอนปกติ (ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัด) ดังนั้น การแปลงเป็นบริษัททำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และเมื่อมีการจัดตั้งบริษัทแล้ว ก็ไม่ต้องออกกฎหมายยกเลิกกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจ แต่ละฉบับ แต่ได้กำหนดให้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจฯ เป็นกฎหมายที่มีผลให้ยกเลิกกฎหมายจัดตั้งด้วย

(2) เมื่อแปลงองค์การเป็นบริษัทแล้ว บริษัทนั้นๆ สามารถระดมทุนจากตลาดทุนมาใช้ในการขยายงานของรัฐวิสาหกิจได้ โดยไม่เป็นภาระต่อรัฐบาล

(3) การแปลงเป็นบริษัททำให้การบริหารงานมีความคล่องตัวขึ้น และการกำกับดูแลการบริหารงานของบริษัท เป็นไปด้วยความโปร่งใยิ่งขึ้น

(4) พนักงานและลูกจ้างรัฐวิสาหกิจ ยังได้หลักประกันการทำงาน โดยเฉพาะด้านค่าตอบแทนต่างๆ ที่จะได้ไม่น้อยไปกว่าเดิม และสามารถนับอายุการทำงานต่อเนื่องได้ โดยไม่ถือว่าเป็นการเลิกจ้าง

สรุปความเป็นมาของพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542

รัฐบาล	ปี พ.ศ.	การดำเนินการ
พลเอกเปรม ติณสูลานนท์	ปี 2530	คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแห่งชาติ (กรช.) ได้มีมติให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา พิจารณาร่างกฎหมายเปลี่ยนแปลงสถานะภาพของรัฐวิสาหกิจ ที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมายให้เป็น “บริษัทจำกัด” ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ได้พิจารณาข่ากร่างขึ้นตามมติกรช. โดยใช้ชื่อว่า “ร่าง พ.ร.บ. การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. . . .” แต่ในขณะนั้น มีการต่อต้านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ จากกลุ่มสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ ทำให้รัฐบาลต้องพักการดำเนินการในเรื่องนี้
นายอานันท์ ปันยารชุน	ปี 2534	กระทรวงการคลังโดย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง (นายสุธี สิงห์เสน่ห์) ได้เสนอร่างกฎหมายนี้อีกครั้ง โดยเปลี่ยนชื่อจากเดิมเป็น “ร่าง พ.ร.บ. ทุนของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. . . .” และรวมการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัทจำกัด กับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เข้าด้วยกัน ซึ่งกระทรวงการคลังได้เสนอร่าง พ.ร.บ. ทุนดังกล่าว ต่อเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2534 แต่ได้ขอถอนเรื่องมาพิจารณาใหม่ให้รอบคอบอีกครั้ง
นายชวน หลีกภัย	ปี 2536	1. กระทรวงการคลัง ได้รับความช่วยเหลือทางวิชาการ จากธนาคารโลกในการศึกษาปรับปรุงการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และแนวทางที่เหมาะสมในการเพิ่มบทบาท

		ภาคเอกชนในรัฐวิสาหกิจ ซึ่งคณะผู้เชี่ยวชาญ ได้เสนอแนวทางการปรับปรุงกฎหมายทุน ของรัฐวิสาหกิจด้วย
	ปี 2538	2. กระทรวงการคลังได้ดำเนินการปรับปรุงร่างกฎหมายนี้ใหม่ โดยได้แต่งตั้งคณะทำงานขึ้นเพื่อพิจารณา โดยมีอธิบดีกรมบัญชีกลางเป็นประธาน มีผู้แทนจากสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานอัยการสูงสุด กระทรวงคมนาคม และคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ร่วมเป็นคณะทำงาน
นายบรรหาร ศิลปอาชา	ปี 2539	คณะทำงานของกระทรวงการคลังได้พิจารณาประเด็นปัญหาต่างๆ ตลอดจนศึกษากฎหมายที่คล้ายคลึงกันในประเทศต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขร่างกฎหมายให้สมบูรณ์ และปรับปรุงร่างกฎหมายใหม่ และในวันที่ 17 กันยายน 2539 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง (นายบดินทร์ จุณยานนท์) ได้เสนอร่าง พ.ร.บ. ทุนรัฐวิสาหกิจที่คณะทำงานได้ร่างขึ้น ให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ ซึ่งสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ได้ขอให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี
พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ	ปี 2539	1. ปลายเดือนกันยายน 2539 ได้มีการยุบสภา และมีการเลือกตั้งใหม่ เป็นรัฐบาลพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง (นายอานวย วีรวรรณ) ได้ยื่นข้อเสนอร่าง พ.ร.บ. ทุนของรัฐวิสาหกิจฯ ต่อคณะรัฐมนตรี แต่ปรากฏว่าส่วนราชการเสนอความเห็นที่แตกต่างกันไป สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจึงแจ้งว่าร่างกฎหมายนี้ มีความขัดแย้ง จึงควรมีการหารือเพื่อให้ได้ข้อยุติก่อน จึงนำเสนอ คณะรัฐมนตรีให้พิจารณาต่อไป
	ปี 2540	2. เนื่องจากไม่สามารถหาข้อยุติในเรื่องร่างกฎหมายดังกล่าวได้ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี จึงส่งเรื่องให้กระทรวงการคลัง ทบทวนปรับปรุงให้สมบูรณ์ แล้วเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาอีกครั้งโดยด่วน
	ปี 2540	3. เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2540 รัฐบาลได้ทำข้อตกลงในหนังสือแสดงเจตจำนงขอรับความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการ จากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ฉบับที่ 1 โดยใน

		หนังสือระบุว่า รัฐบาลจะดำเนินการปรับปรุงกฎระเบียบต่างๆ รวมถึงเสนอกฎหมายทุนรัฐวิสาหกิจ (Corporatization Law) ในปีงบประมาณ 2541
	ปี 2540	4. คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (กนร.) ที่มี พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร เป็นประธาน ได้จัดทำ “วิสัยทัศน์ : การพัฒนารัฐวิสาหกิจไทย” เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงาน ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติต่อไป ซึ่งในวิสัยทัศน์ที่จัดทำโดย พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร นี้ได้ระบุว่ารัฐบาลจะเร่งดำเนินการเสนอกฎหมายทุนของรัฐวิสาหกิจให้แล้วเสร็จ เป็นกฎหมายบังคับใช้โดยเร็ว
	ปี 2540	5. กระทรวงการคลังในฐานะเลขานุการ กนร. ได้เสนอร่าง พ.ร.บ. ทุนของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. . . . ให้ กนร. พิจารณา ซึ่งคณะกรรมการ กำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ ในคราวประชุม ครั้งที่ 2/2540 ได้มีมติรับหลักการร่าง พ.ร.บ. ทุนของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. . . . เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2540 และได้เสนอร่างกฎหมายนี้ ให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณา เมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2540 โดยในหนังสือดังกล่าวได้ระบุว่าเพื่อให้ พ.ร.บ. ดังกล่าวเอื้ออำนวยให้การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
นายชวน หลีกภัย	ปี 2541	1. เมื่อมีการเปลี่ยนรัฐบาลเป็นรัฐบาลนายชวน หลีกภัย คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (กนร.) ที่มีรองนายกรัฐมนตรี (นายสุภชัย พานิชภักดิ์) เป็นประธาน ได้มีการประชุมครั้งที่ 1/2541 และมีมติรับหลักการ ของร่างกฎหมายทุนรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีสาระสำคัญ เช่นเดียวกับร่างกฎหมาย ที่เสนอโดยรัฐบาลพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2541
	ปี 2541	2. ภายหลังที่ กนร. มีมติรับหลักการกระทรวงการคลังได้เสนอร่างพระราชบัญญัติทุนฯ ต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง โดยคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในหลักการ เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2541 และสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ได้ตรวจร่างพระราชบัญญัติทุนฯ และเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาโดยคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2541 เห็นชอบร่างพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว และเสนอสภา

		ผู้แทนราษฎรพิจารณาต่อไป โดยร่างที่คณะรัฐมนตรีเสนอมิทั้งหมด 21 มาตรา
ปี 2541- ต้น มกราคม 2542	3.	สภาผู้แทนราษฎรได้พิจารณาร่างพระราชบัญญัติฯ และได้รับหลักการเมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2541 และตั้งคณะกรรมการวิสามัญพิจารณา โดยมีการประชุม 10 ครั้ง คณะกรรมการฯ พิจารณาแก้ไข 16 มาตรา ไม่มีการแก้ไข 5 มาตรา และเพิ่มเติม 8 มาตรา สภาผู้แทนราษฎรได้พิจารณาและลงมติเห็นชอบกับร่างที่คณะกรรมการฯ แก้ไข เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2542 (มีทั้งสิ้น 29 มาตรา) และเสนอวุฒิสภา เพื่อพิจารณาต่อไป
ปี 2542	4.	วุฒิสภาได้พิจารณารับหลักการเมื่อวันที่ 22 มกราคม 2542 และตั้งคณะกรรมการวิสามัญพิจารณา โดยมีการประชุม 8 ครั้ง คณะกรรมการฯ พิจารณาโดยแก้ไข 16 มาตรา ไม่มีการแก้ไข 11 มาตรา เพิ่มเติม 4 มาตรา ตัดออก 2 มาตรา (รวมทั้งสิ้น 31 มาตรา) และวุฒิสภาได้พิจารณา และลงมติเห็นชอบ กับร่างที่คณะกรรมการฯ แก้ไข เมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2542
ปี 2542	5.	สภาผู้แทนราษฎรมีมติรับร่างกฎหมายที่แก้ไขโดยวุฒิสภา เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2542

องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยหรือ อ.ส.ม.ท. นั้น มีรายชื่อถือว่าอยู่ในบัญชีที่ 2 ของรัฐวิสาหกิจ โดยมีลักษณะเป็น รัฐวิสาหกิจที่รัฐถือหุ้นร้อยละ 75 ขึ้นไป เป็นกิจการที่ควรให้เอกชนเข้ามาร่วมจัดการและถือหุ้นเพียงบางส่วน เพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐและจัดเป็นองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ แต่อย่างไรก็ดี กรณีที่มีความจำเป็นฉุกเฉินรีบด่วนเพื่อเอกราชความมั่นคงอธิปไตยของรัฐ และประกันชีวิตความเป็นอยู่ขั้นพื้นฐานของประชาชน รัฐยังคงสามารถที่จะตัดสินใจเพื่อการดังกล่าว

ตั้งแต่ ปีพ.ศ. 2542 เป็นต้นมา เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร อ.ส.ม.ท. ที่ชัดเจนโดยได้มีการเปลี่ยนรูปแบบของการบริหาร ในส่วนของผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้อำนวยการองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (ผอ.อ.ส.ม.ท) แทนที่จะมีการแต่งตั้งโดยเลือกจากพนักงานภายในขึ้นมา ก็เริ่มเปลี่ยนเข้าสู่ยุคใหม่ โดยที่หลังจากหมดช่วงของคุณอรสา คุณวัฒน์ ก็ได้เริ่มระบบการว่าจ้าง คัดสรร เริ่มคนแรกที่ดร.สรจักร เกษมสุวรรณ เป็นการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงเป็นระบบ CEO

“สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นเพราะกระทรวงการคลังเขามีนโยบายให้กระทำเช่นนี้ ก่อนหน้านี้ก็มีรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ เข้าสู่ระบบนี้มาแล้ว โดย อ.ส.ม.ท เริ่มต้นเมื่อปี 42 เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรครั้งใหญ่ เพราะเมื่อเข้าสู่ระบบสัญญาการว่าจ้างแล้ว ต้องมีการวัด ประเมินผลงาน ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงเรื่องบุคลากรทำงานบ้าง แต่การเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังทั้งองค์กร คือ หลังจากที่ ดร.สรจักร ได้ลาออกไป คุณมิ่งขวัญก็เข้ามารับตำแหน่งนี้ เป็นผู้บริหารตามสัญญาจ้างคนที่สอง”

(เรวัต นำเฉลิม ,สัมภาษณ์ ,วันที่ 25 มกราคม 2548)

“บอร์ดได้สะท้อนวิสัยทัศน์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง อ.ส.ม.ท. ผ่านทางการเลือก คุณมิ่งขวัญเข้ามา ไม่ได้มีคำสั่งมาเพื่อรับใช้ใคร ถ้าถูกส่งมารับใช้ รายได้จะไม่พุ่งกระฉูดแบบนี้ รายได้พิสูจน์ได้ เพราะถ้ามีการสั่งเพื่อเข้ามาคุณ คนจะไม่ดู คนจะต่อต้าน แล้วโฆษณาที่จะไม่มี”

(เรวัต นำเฉลิม ,สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

ดังนั้นการคัดเลือกนายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ซึ่งเป็นนักการตลาด และนักประชาสัมพันธ์ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ เข้ามาเป็นผู้บริหารคนต่อมา ในปี พ.ศ. 2545 เป็นการสะท้อนความต้องการปรับเปลี่ยนองค์กรโดยความเห็นของคณะผู้บริหาร อย่างไรก็ตามการแปลงสภาพองค์กรจากรัฐวิสาหกิจ เป็นบริษัทมหาชน ตาม พรบ. ทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 ยังไม่สามารถกระทำได้ เนื่องจากผลประกอบการยังไม่ดีนัก แต่เมื่อผลประกอบการดีขึ้น จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้องค์กรเข้าสู่กระบวนการการแปลงสภาพ

“ตอนคุณมิ่งขวัญเข้ามาเราก็ยังไม่คิดที่จะเป็นบริษัทมหาชน เราไม่ได้มีนโยบายตรงนี้จะไรทั้งสิ้น แต่หลังจากเมื่อบริหารไปสักพัก รายได้มันขึ้นกระฉูด รายได้ขึ้นสูงมาก ซึ่งเราเองก็ตกใจแล้วเราก็มาคิดกันว่าตอนนี้เราสามารถเป็นบริษัทมหาชนได้แล้ว จะได้มีการแบ่งสรรปันกำไรด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม คนที่ทำงานมากก็ควรได้ ประกอบกับรัฐบาลมีนโยบายด้วยว่า ให้ลองเอารัฐวิสาหกิจที่ประกอบการดี ๆ เข้าตลาด เพื่อเป็นมหาชน ก็มีการให้นโยบายมา เราก็สนองตอบ ซึ่งเราทำได้ในระยะเวลาเพียงไม่กี่เดือน”

(เรวัต นำเฉลิม ,สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

ภายหลังจากการปรับผังรายการโทรทัศน์ถึง 3 ระยะ ตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน 2545 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2546 สามารถสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างเด่นชัด ดังนั้นจากการประชุมคณะกรรมการบริหารองค์กรสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2546 ทางคณะกรรมการ

กรรมการได้มีมติให้ อ.ส.ม.ท. พิจารณาดำเนินการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารกิจการวิทยุโทรทัศน์ทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อให้มีการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

และในที่ประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2547 ได้เห็นชอบให้ องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย หรือ อ.ส.ม.ท. แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน ตาม พ.ร.บ. ทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 โดยให้ อ.ส.ม.ท. เสนอขายหุ้นให้กับประชาชน และ เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ให้แล้วเสร็จภายในไตรมาสที่ 3 ของ ปีงบประมาณ 2547 หรือเดือนมิถุนายน สำหรับที่มาของการพิจารณาในที่ประชุมคณะรัฐมนตรี ผู้บริหารของ อ.ส.ม.ท. ได้ชี้แจงเหตุผลความจำเป็นและรายได้ที่คาดว่าจะการแปรรูปองค์กรจะช่วยยกระดับให้อ.ส.ม.ท. เป็นศูนย์กลางด้านการข่าวของภูมิภาค อันเนื่องมาจากแผนการพัฒนาระบบดิจิทัล มาใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งการจัดทำโครงการลงทุน โกลเบิล เทเลวิชั่น เน็ตเวิร์ค ให้แล้วเสร็จภายในปี 2550

“ทางคณะกรรมการบอร์ดเองเห็นว่า องค์กรมหาชนจะดีกว่าสภาพเดิม คือ 1) เป็นการทำให้ประเทศชาติ (กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของ อ.ส.ม.ท.) มีมูลค่าเพิ่มในสินทรัพย์ มากขึ้น 2) เป็นการทำให้ประชาชนทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ อ.ส.ม.ท. จะได้มีความภาคภูมิใจ เพราะมันเป็นสมบัติของชาติ ซึ่งจริงทุกอย่าง”

(เรวัต นำเฉลิม ,สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

นอกจากนี้ ผู้บริหาร อ.ส.ม.ท. ยังเห็นว่า ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจมีความรุนแรงทั้งภายในและต่างประเทศ เช่น การมีทีวีเสรี และระบบเคเบิลทีวี การเปิดเสรีทางการค้า และการเปิดเสรีทางโทรคมนาคม รวมถึงการมีกติกาและข้อจำกัดที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานในเชิงธุรกิจ อีกทั้งในรัฐธรรมนูญ มาตรา 40 ยังได้มีกำหนดกฎหมายห้ามไม่ให้กิจการวิทยุโทรทัศน์ให้สัมปทานกับหน่วยงานอื่น ดังนั้น อ.ส.ม.ท. จึงจำเป็นต้องมีการแปรรูป เพื่อพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันได้ เพราะหากพิจารณาจากจุดเด่น ที่มีสื่อหลากหลายชนิด ทั้ง โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือ ข่าว และสื่ออินเทอร์เน็ต อีกทั้งผลการดำเนินงานหลังจากปลายปี 2545 มีกำไรมาโดยตลอด ทั้งในรูปแบบตัวเงินและกำไรเชิงสังคม ทำให้มีโอกาสในการพัฒนาสินค้าใหม่ เพื่อเพิ่มช่องทางหารายได้ และเป็นสื่อของรัฐในการประชาสัมพันธ์ สร้างภาพลักษณ์ของประเทศสู่ประชาชน และประชาคมโลก

ตั้งแต่ช่วงปลายปี พ.ศ. 2545 สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน ด้วยการปรับผังรายการและสร้างบุคลิกใหม่ที่แตกต่างให้กับสถานี ภายใต้แนวคิด “สถานีโทรทัศน์แห่งความทันสมัย หรือ โมเดิร์นไนน์ทีวี (Modernine TV) ” และได้

ดำเนินการปรับเปลี่ยนผังรายการ ประกอบกับนำเสนอกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้ภาพลักษณ์ใหม่มาเป็นระยะ ตั้งแต่การปรับผังรายการระยะที่ 1 ถึงระยะที่ 3 ซึ่งสร้างรายได้ให้กับองค์กรอย่างเห็นได้ชัด ภายหลังจากวันที่ 20 มกราคม 2547 คณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน ตาม พ.ร.บ. ทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 โดยให้ อ.ส.ม.ท. เสนอขายหุ้นให้กับประชาชน และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ให้แล้วเสร็จภายในไตรมาสที่ 3 ของปีงบประมาณ 2547 ทั้งนี้ ทาง อ.ส.ม.ท. คาดว่าจะได้เงินจากการระดมทุนประมาณ 7,000 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม รัฐบาลจะเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในสัดส่วนมากกว่า ร้อยละ 50 ในบริษัทแห่งใหม่นี้ และเมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2547 องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย หรือ อ.ส.ม.ท. ได้รับอนุมัติให้ปรับเปลี่ยนเป็นบริษัทมหาชน (บมจ.) ในนามของ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) โดยความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี และได้ทำการกระจายหุ้นแก่ประชาชนทั่วไปในตลาดหลักทรัพย์ โดยสถานีโทรทัศน์โมเดิร์นไนน์ หรือ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. นั้น ถือเป็นหน่วยธุรกิจที่สำคัญของบริษัท เนื่องจากเป็นที่มาของรายได้ส่วนใหญ่ขององค์กร คิดเป็นประมาณ ร้อยละ 60 ของรายได้ทั้งหมด

ช่วงเวลารอต่อระหว่างการเปลี่ยนแปลงผังรายการโทรทัศน์ระยะที่ 4 และระยะที่ 5 ได้มีการแปลงทุนขององค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย หรือ อ.ส.ม.ท. เป็นหุ้น และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ โดยจัดตั้งเป็น บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ในวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ.2547 โดยมีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 3,835 ล้านบาท ประกอบด้วยหุ้นสามัญจำนวน 767 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 5 บาท โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นดังนี้

กระทรวงการคลัง ถือหุ้นจำนวน 600 ล้านหุ้น คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 78.22

พนักงานและผู้บริหารสูงสุดของบริษัท ถือหุ้นไม่เกิน 17.1 ล้านหุ้น คิดเป็นร้อยละ 2.22

เสนอขายหุ้นแก่ประชาชนและนักลงทุนทั่วไปทั้งในและต่างประเทศ จำนวนไม่เกิน 121 ล้านหุ้น คิดเป็นร้อยละ 15.77 ในราคาที่เสนอขายหุ้นละ 17-22 บาท

ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานของ อ.ส.ม.ท. หรือ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ในชื่อใหม่ 9 เดือนแรกของปี 2547 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงผลการดำเนินงานของ อ.ส.ม.ท. หรือ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ในชื่อใหม่ 9 เดือนแรกของปี 2547

รายการ	กันยายน 46-มิถุนายน 47 (9 เดือน)	กันยายน 45-กันยายน46 (12 เดือน)
รายได้		
-โทรทัศน์	889.4	741.6
-วิทยุ	280.2	276.3
-สำนักข่าวไทย	352.5	293.8
-ค่าตอบแทน/ บริการ	432.7	483.6
-รายได้อื่น	21.9	135.0
รวมรายได้	1,976	1,930.3
รวมรายจ่าย	971.5	1,218.5
กำไรสุทธิ	1,005.1	711.9
ทรัพย์สิน	5,553.3	5,024.1
หนี้สิน	296.0	335.9
ทุน	5,257.3	4,688.2

ที่มา: บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) , มติชนสุดสัปดาห์ 30 กรกฎาคม พ.ศ. 2547

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า อ.ส.ม.ท. ซึ่งมีรายได้ส่วนใหญ่จากการประกอบกิจการโทรทัศน์ช่อง 9 มีรายได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ทางคณะกรรมการบริหาร เห็นว่า ความสำเร็จด้านการหารายได้มาจากความสามารถของ ผอ. อ.ส.ม.ท.

“เราทุกคนในบอร์ดว่า เราจะสร้างบุคลิกประจำของเราขึ้นมา เราจะป็นช่องข้อมูลข่าวสาร ไม่ป็นช่องบันเทิง เพราะฉะนั้นจะไม่เน้นละคร ที่แรกก็คิดกันว่า จะอยู่รอดหรือไม่รอด แต่สรุปแล้วถือว่าเราทำถูก ตรงนี้ก็ต้องยกให้เป็นเครดิตของ ผอ.มิ่งขวัญ”

(เรวัต นำเฉลิม ,สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

3. กระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ในการแข่งขันของ องค์กร อ.ส.ม.ท.

เมื่อ นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ เข้ามารับตำแหน่งผู้อำนวยการ อ.ส.ม.ท. ในวันที่ 17 กรกฎาคม 2545 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหาร อ.ส.ม.ท. ด้วยการนำสื่อของ อ.ส.ม.ท. ไม่ว่าจะเป็น สถานีโทรทัศน์ สถานีวิทยุกระจายเสียง และสำนักข่าวไทย มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ ประเทศชาติ และประชาชนในระดับชาติและท้องถิ่น โดยการบูรณาการสื่อ หรือ Integrated Media หรือ Integrated Channel of Communication หรือช่องทางการสื่อสาร ฉะนั้นบทบาทที่สำคัญของ อ.ส.ม.ท. คือ

1. การเป็นสื่อกลางของการสื่อสารความเข้าใจทั้งประชาชนไทยและประชาคมโลก
2. การเป็นสื่อกลางในการสื่อสารภาพลักษณ์ของประเทศไทยที่สงบ ร่มเย็น มีความสุข ปลอดภัย เอื้อต่อการลงทุน ท่องเที่ยวและค้าขาย สู่ประชาคมโลก
3. การสื่อสารให้ได้ประสิทธิผลสูงสุดไปยังประชาชนไทยทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ

ซึ่งจะเห็นได้จากการเปิดตัวของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ในนาม Modernine TV ที่มุ่งเน้นไปที่การเป็นสถานีข่าวและสาระ เพื่อนำเสนอข่าวสาร ความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ในประเทศ และนานาชาติ ด้วยบทบาทของการเป็นผู้นำข่าวสารจากต่างประเทศ และส่งออกข่าวสารจากในประเทศไปสู่นานาชาติ มีการเผยแพร่งานเฉลิมฉลอง “สวัสดิปีใหม่พี่น้องคนไทย สวัสดิปีใหม่ข้ามโลก” เมื่อขึ้นปีใหม่ พ.ศ. 2546 ซึ่ง อ.ส.ม.ท. ได้จับมือกับสำนักข่าวนานาชาติ เผยแพร่ข่าวนี้ออกไปทั่วโลก ผ่านสถานีโทรทัศน์ในเครือ CNN BBC NHK CCTV CNBC สำนักข่าว AP และ REUTERS ดังจะเห็นได้จากการพัฒนาสินค้าหลักของ อ.ส.ม.ท. เริ่มต้นจากการเปิดตัวสถานีโทรทัศน์แห่งความทันสมัย หรือ Modern Television ด้วยการผนึกความแข็งแกร่งของสถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 และสำนักข่าวไทย โดยเปิดแถลงข่าวการเปิดตัว Modernine Television เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2545 โดยมียุทธศาสตร์ในการแข่งขันของ อ.ส.ม.ท. ดังนี้

1. การวางตำแหน่งที่แตกต่างในธุรกิจโทรทัศน์และวิทยุ

การเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ภายใต้อำนาจของ “โมเดิร์นไนน์ทีวี” (Modernine TV) เป็นความพยายามที่จะแสดงให้เห็นถึงการวางตำแหน่งสถานีโทรทัศน์ (Positioning) ให้แตกต่างไปจากผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์อื่น ๆ (Differentiation) โดยตั้งเป้าหมายที่จะวางตำแหน่งของ โมเดิร์นไนน์ทีวี ให้เป็น “สถานีโทรทัศน์แห่งความทันสมัย”

ที่จะนำเสนอรายการที่มีคุณภาพซึ่งสร้างสรรค์ขึ้นเพื่อผู้ชมที่รับชมรายการในช่วงเวลาต่าง ๆ กัน โดยมีการสอดแทรกสาระความรู้ เข้ากับสาระบันเทิง รวมถึงมีการนำเสนอข่าวที่แตกต่างจากรายการข่าวทั่วไป โดยเริ่มมีการปรับเปลี่ยนที่นำเสนอผู้สาธิตอย่างชัดเจนเกิดขึ้นทั้งสิ้น 5 ระยะ ในช่วงเวลา 2 ปี ตั้งแต่ พฤศจิกายน 2545 ถึง ตุลาคม 2547

นอกเหนือจากการสร้างบุคลิกของสถานีโทรทัศน์แล้ว ยังได้มีการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงสถานีวิทยุ อ.ส.ม.ท. ในส่วนกลางด้วย ภายใต้แนวคิด “โมเดิร์นเรดิโอ (Modern Radio)” ซึ่งบริษัทได้กำหนดนโยบายที่จะเข้าไปดำเนินการบริหารกิจการวิทยุด้วยตนเองทั้งหมด ด้วยการกำหนดให้แต่ละสถานีวิทยุ อ.ส.ม.ท. มีบุคลิกและกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อวางตำแหน่งของสถานีวิทยุของบริษัทให้แตกต่างไปจากคู่แข่ง

ทั้งนี้ ได้เริ่มจาก สถานีวิทยุ อ.ส.ม.ท. เอฟเอ็ม 107.0 MHz เป็นสถานีนำร่อง โดย บริษัทได้เข้าดำเนินการบริหารงานในสถานีวิทยุนี้เองทั้งหมด และเปลี่ยนชื่อเป็น “คลื่น เมโทรโพลิส (Metropolis)” ซึ่งมีลักษณะการออกอากาศกระจายเสียงเป็นภาษาอังกฤษ มีทั้งเนื้อหา สารข่าวสาร และบันเทิง โดยให้นำหนักกับข่าวจากสำนักข่าวต่างประเทศที่มีข้อตกลงร่วมกัน อาทิ ABC,BBC,CNN,NHK และ VOA เป็นต้น สลับกับการเปิดเพลงภาษาอังกฤษที่ได้รับความนิยมในยุคปี 60's-80's โดยจับกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายที่มีอายุ 35 ปีขึ้นไป กลุ่มนักบริหาร กลุ่มเยาวชนรุ่นใหม่ที่สนใจภาษาอังกฤษ และชาวต่างชาติที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย

สำหรับสถานีวิทยุ อ.ส.ม.ท. ในส่วนภูมิภาค ได้มีโครงการเน้นพัฒนาให้เป็นแหล่งความรู้เพื่อมวลชนท้องถิ่น โดยการเน้นการออกอากาศรายการที่เป็นไปเพื่อสาธารณะประโยชน์ในระดับท้องถิ่นเป็นหลัก แต่ยังคงมีรายการข่าว และสาระประโยชน์ระดับชาติที่ออกอากาศในลักษณะของรายการเครือข่ายจากสถานีวิทยุแม่ข่ายที่อยู่ในส่วนกลาง

2. การดำเนินนโยบายการตลาดเชิงรุก และเน้นการทำการตลาดแบบบูรณาการ

การดำเนินการนโยบายการตลาดเชิงรุก เป็นไปเพื่อเพิ่มศักยภาพในการหารายได้ ให้มีความสอดคล้องกับความนิยมในสถานีโทรทัศน์และเครือข่ายวิทยุที่เพิ่มขึ้น โดยดำเนินงานดังนี้

มีการวางแผนร่วมกันระหว่าง สำนักการตลาด ฝ่ายสถานีโทรทัศน์ ฝ่ายสถานีวิทยุ เพื่อให้มีการกำหนดการจัดวางผังรายการให้เป็นที่นิยมของผู้ชม และวางรูปแบบของสถานีวิทยุให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย

กำหนดให้มีหน่วยงานเดียว คือ สำนักการตลาด เป็นผู้รับผิดชอบการขายโฆษณาของทุกสื่อที่บริษัทมี เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความคล่องตัว และการใช้ประโยชน์ร่วมกัน (Synergy) อย่างเต็มที่ ซึ่งจะสามารถดึงดูดเจ้าของสินค้าและเอเจนซี่โฆษณาให้ตัดสินใจซื้อเวลาโฆษณาในสื่อของบริษัทเพิ่มขึ้นได้

บริษัทยังหาทางสร้างรายได้จากหน่วยงานหรือองค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ด้วยวิธีการบูรณาการสื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน (Integrated Media)

บริษัทมุ่งเน้นที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อลูกค้ารายนั้นๆ โดยเฉพาะ (Tailor Made) เพื่อให้สามารถนำเสนอบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างดีที่สุด

พยายามเข้าถึงเอเจนซี่โฆษณาโดยตรงเพื่อเพิ่มโอกาสในการขายเวลาโฆษณาสำหรับสื่อต่าง ๆ ของบริษัทไปพร้อมกันในลักษณะของความเชื่อมโยงการขาย (Cross Selling)

ผลักดันให้มีการเพิ่มความถี่ในการ โฆษณาผ่านสื่อของบริษัท

มุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับเจ้าของสินค้าและเอเจนซี่โฆษณาเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจร่วมกันได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว

3. การเพิ่มสัดส่วนรายการที่บริษัทผลิตเองหรือร่วมผลิตรายการ แทนการให้เช่าเวลาแก่ผู้ประกอบการภายนอก

จากลักษณะนโยบายการดำเนินกิจการโทรทัศน์แบบเดิมที่มีการให้เช่าเวลาแก่ผู้ผลิต ทางสถานีโทรทัศน์ได้มีการปรับเปลี่ยนข้อตกลงทางธุรกิจกับผู้เช่าเวลาที่มีอยู่เดิมให้เป็นความร่วมมือกันในลักษณะ พันธมิตรทางธุรกิจ กับบริษัทมากขึ้น ด้วยการเพิ่มอัตราส่วนของรายการที่บริษัทผลิตเอง หรือ ร่วมผลิตแทนการให้เช่าเวลา แก่ผู้ประกอบการภายนอก เนื่องจากทางบริษัทเชื่อว่าการออกอากาศรายการที่บริษัทเป็นผู้ผลิตเอง หรือร่วมผลิต จะสามารถสร้างรายได้และอัตราผลกำไรที่ดีกว่าการให้เอกชนเช่าเวลา อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาศักยภาพในการผลิตรายการของบริษัทในระยะยาวอีกด้วย

ในส่วน of สถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 บริษัทได้ทำการปรับลดสัดส่วนการให้เช่าเวลาออกอากาศ จากที่มีอยู่กว่าร้อยละ 54.1 ของเวลาออกอากาศในปี 2545 เหลือเพียง ร้อยละ 37.9 ในเดือน ตุลาคม

2547 โดยการใช่วิธีการ เจริญปรับเปลี่ยนข้อตกลงทางธุรกิจกับผู้เช่าเวลาเดิมให้เป็นไปในรูปแบบของความร่วมมือในลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจ

4. การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ การเพิ่มความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

จากการที่ลักษณะการดำเนินงานเดิมของ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. นั้น มีสถานภาพเป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกา จึงทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร ต้องตกอยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี ต่าง ๆ ที่มีผลใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจทั้งหลายเป็นการทั่วไป ซึ่งมีผลให้การบริหารจัดการขององค์กรในอดีตไม่มีความคล่องตัวเท่าที่ควร แต่เมื่อแปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัดแล้ว บริษัทได้รับการยกเว้นจากการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีต่าง ๆ ที่มีผลใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจ ทำให้บริษัทสามารถลดอุปสรรคต่าง ๆ ในการบริหารจัดการที่มีอยู่เดิมได้ ดังนั้น จึงได้ดำเนินการปรับปรุงกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ และยังทำการปรับปรุงพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ ให้มีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการบริหารจัดการให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทให้ดียิ่งขึ้นด้วย

5. การพัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร

จากการที่องค์กรเห็นว่า ทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้การประกอบธุรกิจเจริญก้าวหน้า และประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต ดังนั้น จึงมีการกำหนดนโยบายในอันที่จะมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรภายใน โดยการให้การฝึกอบรม และการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการจัดให้มีโครงการความร่วมมือกับสำนักข่าว สถานีโทรทัศน์ และสถานีวิทยุต่างประเทศ ที่เป็นที่รู้จัก เพื่อส่งพนักงานขององค์กรไปทำการฝึกอบรมและเรียนรู้ประสบการณ์จริงจากการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรเหล่านั้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร และยังพยายามดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจากภายนอกเข้ามาร่วมงาน

6. การเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร และพัฒนาชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของบริษัท

เมื่อองค์กรเข้าสู่สถานภาพการเป็นบริษัทมหาชน ในนาม บมจ. อสมท จำกัด (มหาชน) จึงมีนโยบายในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ ให้เป็นองค์กรด้านสื่อมวลชนที่มีสื่อให้บริการหลากหลายและทันสมัย โดยนอกจากจะมีความเป็นกลางในฐานะสื่อแล้ว ยังมีส่วนช่วยในการเผยแพร่ข่าวสาร ความรู้และสร้างความบันเทิงให้แก่ผู้ชมผู้ฟัง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และมี

ส่วนช่วยส่งเสริมอุตสาหกรรมสื่อสารมวลชนของประเทศ โดยการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายที่จะพัฒนาชื่อเสียงของ สถานีโทรทัศน์โมเดิร์นไนน์ และเครือข่ายสถานีวิทยุ อ.ส.ม.ท รวมทั้งสำนักข่าวไทย ให้เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

7. การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ

ในปัจจุบัน ขณะที่เทคโนโลยีด้านการสื่อสารมีการพัฒนาก้าวหน้า เอื้ออำนวยให้บริษัทสามารถขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และเป็นโอกาสในการเพิ่มรายได้และสร้างผลกำไรให้กับบริษัท ในโครงการต่าง ๆ ดังนี้

- แผนการลงทุน MCOT TV เป็นโครงการที่บริษัทจะผลิตและออกอากาศรายการโทรทัศน์ เป็นภาคภาษาอังกฤษภายใต้แนวความคิด “หน้าต่างของโลกตะวันออก (Window to the Oriental World)” เพื่อนำเสนอไปยังผู้ชมทั่วโลก โดยมีกลุ่มประเทศเป้าหมายหลัก จำนวนประมาณ 20 ประเทศ ซึ่งขณะนี้อยู่ในระหว่างการศึกษารายละเอียดของโครงการ โดยคาดว่า โครงการนี้ นอกจากจะช่วยสร้างชื่อเสียงและยกระดับบริษัทให้เป็นบริษัทสื่อสารมวลชนระดับนานาชาติแล้ว ยังเป็นการเปิดโอกาสให้บริษัทขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจให้มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น
- แสวงหาโอกาสในการลงทุนธุรกิจสื่อประเภทอื่น ๆ นอกเหนือจากสื่อที่มีอยู่ เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อนอกสถานที่ หรือสื่อกลางแจ้ง (Outdoor Advertising) เป็นต้น
- บริษัทมีแผนที่จะหารายได้เพิ่มด้วยการนำเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์มากขึ้น ผ่านการให้บริการรูปแบบใหม่ ๆ อาทิ การจัดตั้งเป็นศูนย์ข่าวนานาชาติ สำหรับการประชุมขนาดใหญ่ การให้บริการส่งข่าวกลับแก่นักข่าวต่างประเทศที่เข้ามาทำข่าวในประเทศไทย ซึ่งการนี้จะเป็นปัจจัยเสริม ให้มีการพัฒนาไปสู่การจัดตั้งศูนย์กลางข่าวประจำภูมิภาคเอเชีย (Asia Regional Hub of Communication)
- แสวงหาแนวทางในการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ด้วยการนำฐานข้อมูล (Database) ทางด้านเนื้อหารายการต่าง ๆ ที่มีอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข่าว ของสำนักข่าวไทย มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การนำข้อมูลข่าวในอดีตมารวบรวมจัดหมวดหมู่และแปลงเข้าฐานข้อมูลในระบบดิจิทัล (Digital Library Archive) เพื่อนำไปเสนอขายเป็นข้อมูลข่าวต่อไป
- แสวงหาโอกาสในการขยายไปสู่การให้บริการภาคสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการใหม่ ๆ ของผู้บริโภคที่จะมีการพัฒนาไปตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี
- เพิ่มช่องทางในการขายข่าวและรายการต่าง ๆ ที่มี ผ่านสื่อในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น เว็บไซต์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ร่วมกับผู้ประกอบการผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ การให้บริการแบบ

Business to Business ซึ่งเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองต่อผู้ใช้บริการเฉพาะราย (Tailor Made) เป็นต้น

4. การปรับเปลี่ยนด้านโครงสร้างขององค์กร

การปรับโครงสร้างของ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. เริ่มต้นตั้งแต่การเข้ารับตำแหน่งของนายมีงขวัญ แสงสุวรรณ โดยการเริ่มต้นเสริมบุคลากรด้านข่าว โดยมีการรับนักข่าวเพิ่มขึ้นอีก 20 คน ช่วงภาพโทรทัศน์ 23 คน นอกจากนี้ยังมีการรวมนักข่าวบุคลากรเดิม ทั้งในส่วนของสำนักข่าวไทยซึ่งเคยรับผิดชอบเฉพาะวิทยุและสิ่งพิมพ์ เข้ากับนักข่าวในสังกัดสถานีโทรทัศน์ เข้ามาเป็นหนึ่งเดียวกัน ในนาม “สำนักข่าวไทย” ทั้งนี้ หน้าที่ในการทำงาน นักข่าวหนึ่งคนต้องพร้อมที่จะรายงานทั้งวิทยุและโทรทัศน์ เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรเดิมให้มีประสิทธิภาพ และเต็มศักยภาพยิ่งขึ้น โดยประเด็นที่มักถูกยกขึ้นมาเพื่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กร และพัฒนาคุณภาพการทำงาน คือ ผลของความอยู่รอด ของ อ.ส.ม.ท. ด้วย รัฐธรรมนูญ มาตรา 40 ที่ระบุชัดเจนว่า สื่อของรัฐที่ครอบครองอยู่นั้น ต้องถ่ายโอนให้กับองค์กรอิสระ ซึ่งก็คือ คณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ หรือ กสช.

“สิ่งที่ผมพูดกับพนักงานไม่ใช่ สวัสดิ์ แต่จะบอกว่า อ.ส.ม.ท. ถึงเวลาเปลี่ยนแปลงแล้วนะ จากมาตรา 40 ถ้าทุกคนยังไม่ปรับปรุงตัวเอง เมื่อถึงเวลาที่ กสช.เข้ามา เขาจะเอาคลื่นคืนไปหมด ถึงวันนั้นถ้าไม่ทำอะไรเลย อาจจะต้อง lay off และอาจจะถึง 650 คน จาก 1,068 คน ถ้ารักองค์กร ต้องช่วยกันทำงานกับผม”

(มีงขวัญ แสงสุวรรณ, นิตยสารThink Big, ธันวาคม 2547)

นอกจากการเรียกร้องให้พนักงานเดิมมีการปรับตัว โดยอ้างถึงความเสี่ยงขององค์กรหลังการเกิด กสช. แล้ว หน่วยงานด้านข่าวได้มีการเปิดรับสมัครผู้ประกาศข่าวหน้าใหม่ถึง 20 คน ทำให้มีผู้มาสมัครมากถึง 1,300 คน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรด้านข่าวที่เพิ่มมากขึ้น จึงเป็นไปเพื่อรองรับการผลิตรายการด้านข่าว ที่เพิ่มการออกอากาศมากขึ้นของสถานี ดังที่ปรากฏในเฟสแรก “โทรทัศน์แห่งความทันสมัย” โดยสถานีสามารถออกอากาศรายการประเภทข่าวได้ตลอด 24 ชั่วโมง และนำเอาความเป็น “โทรทัศน์แห่งข่าวสารและสาระ” มาเป็นจุดขายใหม่ของสถานีได้

“บทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงของโมเดิร์นไนน์ ในครั้งนี้ คือ เมื่อก่อนเขาอยู่เฉยๆ กัน เมื่อผมเข้ามา ผมก็บอกให้” ตื่นเถอะ เราต้องเปลี่ยน” พอเขาถามว่า “เปลี่ยนอะไร” เราก็บอกว่าเปลี่ยนตรง

นั่นตรงนี้ แล้วเขาก็ช่วยกัน ถือได้ว่าผมเป็นผู้จุดประกาย ผู้ทำ ผู้คิด ส่วนเจ้าหน้าที่ อสมท. เป็นผู้ให้ความร่วมมือ ถ้าคิดแล้ว เขาไม่ให้ความร่วมมือ หรือมีการต่อต้าน ก็ไม่มีทางเปลี่ยนแปลงได้ ช่วงขอความร่วมมือ 3 เดือนแรก เราก็ชี้ให้ดูผลประกอบการ แล้วก็ออกมาเป็นแนวความคิด โทรทัศน์แห่งความทันสมัย – *Modernine TV* ไม่ได้ซ้ำ ไม่ได้รอ หรือร่าบึกโรงอะไรเลย”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ, สัมภาษณ์, อ้างแล้ว)

“ในส่วนของพนักงาน เราเคยอยู่อย่างสบายมานานมาก โดยที่ไม่ต้องคิดทำอะไร มันก็จะมีเงินจากค่าเช่าเวลาของสถานี ค่าสัมปทานช่อง 3 กับยูบีซี วิทยู คนก็ไม่กระตือรือร้น ผอ.มิ่งขวัญเข้ามา ระบบการทำงานมันก็เปลี่ยน ทุกคนก็ตื่นตัว ตอนแรก ๆ ก็อยู่ภาวะที่หวาดหวั่นกันว่า ฉันททำอะไรไม่เป็น ฉันทจะอยู่ได้ไหม” จนกระทั่ง ผอ.ให้คำมั่นว่า “อยู่ได้ แต่ต้องทำงาน “ ก็ต้องลุกขึ้นมาปรับตัว จากที่เดินเอื่อย ๆ อาจจะต้องวิ่งเหยาะ ต้องตามให้ทัน มันก็ค่อยเป็นค่อยไป สำหรับพนักงานเก่า ๆ แต่พนักงานใหม่ ๆ ที่เข้ามา ก็จะมีประสบการณ์กันทั้งนั้น”

(สันสนีย์ วัฒนานุกูล, สัมภาษณ์, อ้างแล้ว)

ในช่วงรอยต่อ ระหว่างการปรับผังรายการโทรทัศน์ เฟส 2 และ เฟส 3 ,มีการประกาศใช้โครงสร้างใหม่ ของ อ.ส.ม.ท. แต่กระบวนการขั้นตอนการปรับโครงสร้างมีความล่าช้า ทำให้ นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ดำเนินการสับเปลี่ยนโยกย้ายผู้บริหารตั้งแต่ระดับ 9 จนถึงรองผู้อำนวยการ โดยให้เหตุผลว่า ต้องการทำให้งานของบุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพ ที่สำคัญได้มีการยกฐานะฝ่ายการตลาด ขึ้นเป็น สำนักการตลาด ซึ่งมี นางดวงใจ หล่อเลิศวิทย์ อดีตประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการของบริษัทเนชั่น บรอดแคสติ้ง จำกัด ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โดยมีเป้าหมายสร้างกำไรเกือบพันล้านบาท เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการหารายได้ให้กับทางสถานี

“ในช่วงแรกที่ผอ.ใหม่เข้ามา เมื่อปี 2545 เรายังคงอยู่ในสถานะรัฐวิสาหกิจก็จริง แต่เกิดการปรับปรุงใหญ่ที่ฝ่ายการตลาดก่อน เพราะ ฝ่ายการตลาดเป็นฝ่ายที่ต้องมีการตัดสินใจที่รวดเร็ว ในการเจรจาตกลงธุรกิจกับลูกค้า เราปรับที่เรื่องความคล่องตัว ทำให้การขออนุมัติขั้นตอนต่าง ๆ เร็วขึ้น เกิดเป็นสำนักการตลาดที่มีอำนาจในการตัดสินใจซึ่งอยู่ในกรอบที่ ผอ.มิ่งขวัญให้มาก ยกตัวอย่าง เมื่อก่อน หากลูกค้าขอเงื่อนไขพิเศษมากๆ พนักงานขายต้องขอไปที่แผนก แผนกส่งต่อไปที่ส่วน ส่วนส่งไปที่ฝ่าย ฝ่ายขึ้นไปที่รองผอ.ที่ดูแลด้านการตลาด รองผอ.อาจต้องขึ้นไปถึง ผอ. บางกรณีถ้ายากต่อการตัดสินใจ อาจต้องขึ้นไปถึงคณะกรรมการบริหาร อ.ส.ม.ท. ก็ต้องรอบอร์ดประชุมเดือนละครั้ง ซึ่งใช้เวลารอนานมาก บางเรื่องเป็นเดือน ๆ ปัจจุบันจึงมีความรวดเร็ว

มาก สองสามวันเรื่องก็ได้แล้ว แต่ก่อนจะขอใบแจ้งหนี้ ขอสัญญา ก็ต้องรอเป็นเดือน เดียวนี้ถ้า ลูกค้าตัดสินใจลงโฆษณา วันนี้ วันพรุ่งนี้ก็ได้สัญญาแล้ว ระบบทุกอย่างเร็วขึ้น มีความคล่องตัว”

(เจริญญา จันทรคุปต์ , สัมภาษณ์ , อ่างแล้ว)

หลังจากที่มีการปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานที่มีความสำคัญในการหารายได้ให้กับ องค์กร คือ สำนักข่าวไทยและ สำนักการตลาด ทำให้องค์กรสามารถสร้างรายได้ได้มากขึ้น กล่าวคือ สิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 องค์กรสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย มีรายได้จากผลประกอบการสูงถึง 1,800 ล้านบาท สูงจากปีที่ผ่านมาถึง ร้อยละ 20 คิดเป็นกำไรประมาณ 800 ล้านบาท ทำให้สามารถจ่ายโบนัสให้แก่พนักงานได้ 3 เดือน นับว่าเป็นอัตราที่สูงที่สุดในประวัติศาสตร์ของ องค์กรสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย นับตั้งแต่ก่อตั้งมา

ต่อมาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะองค์กรให้อยู่ในรูปบริษัทมหาชน นำหุ้นออกขายให้กับ บุคคลทั่วไป บุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร โดยเฉพาะสภาพแรงงาน จึงไม่มีความ เคลื่อนไหวต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

“การปรับเปลี่ยน เป็นรูปบริษัท เป็นจุดเริ่มต้น คิดว่า ในลักษณะนี้จะทำให้มีคนมาร่วมงาน กับเรามากขึ้น คนมีความสามารถจะมามากขึ้น ระบบราชการที่เป็นขั้นตอน Hierachy จะหมดไป เป็นลำดับขั้นที่แบนลง เป็น Flat Management ”

(สุระ เกนทะนะสิล , สัมภาษณ์ , อ่างแล้ว)

“มีความโปร่งใสระหว่างบอร์ดกับพนักงาน รัฐบาลเองก็ไว้เนื้อเชื่อใจเราเป็นอย่างมาก เราจึงค่อย ๆ ดำเนินการทีละขั้น ซึ่งรัฐบาลก็ให้การสนับสนุน สำหรับพนักงาน ในช่วงแรกก็ไม่ มั่นใจ กังวลว่า ถ้าแปรรูปแล้ว จะได้ จะเสียอะไร เราก็ชี้แจงว่า พนักงานจะไม่มีวันเสียเด็ดขาด มี แต่จะได้ ก็แสดงความจริงใจต่อเขา ในเรื่องความมั่นคง เขาจะไม่มีผลกระทบอะไรทั้งสิ้น มีแต่ละ ได้ เพราะจะมีสิทธิในการซื้อหุ้น มีปันผล ทุกอย่างต้องให้ความมั่นใจกับพนักงาน ซึ่งขณะนี้ทุกคน ก็มีความสุขมาก เพราะเขาถือหุ้นกันคนละตั้งเยอะแยะ 8 เท่าของเงินเดือน ก่อนที่จะเข้าตลาดก็มี การขึ้นเงินเดือนกันเสียก่อนแล้ว ตอนนี้อยู่รับปันผลกันสบายไป”

(เรวัต นำเฉลิม , สัมภาษณ์ , อ่างแล้ว)

3. เป็นการเตรียมโครงสร้างรองรับองค์กรรองรับการเติบโตของธุรกิจในอนาคต เพื่อให้สามารถแข่งขันได้
4. มีการลดความซับซ้อนของตำแหน่งงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและกระจายอำนาจ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งนายมีงขวัญ แสงสุวรรณ จะมีบทบาทหน้าที่ในการคิดเชิงบริหาร หานนวัตกรรมใหม่ เพื่อแข่งขันในตลาด

นายมีงขวัญ แสงสุวรรณ กรรมการผู้จัดการใหญ่ บมจ. อสมท กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรใหม่จะลดขั้นตอนการบังคับบัญชา จาก 7-10 ชั้น เหลือเพียง 3 ชั้น เท่านั้น เพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงานให้เร็วขึ้น ได้แก่

- ระดับผู้อำนวยการสำนัก
- รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่
- กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

“หน้าที่เราตอนนี้ในการสร้างรายได้ นอกจากการขาย ก็ต้องคิด จัดวางกลยุทธ์ ประสานงาน กับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ เพราะตอนนี้เราไม่สามารถอยู่กับที่ได้ ต้องดูความเคลื่อนไหวของของตนเอง ติดตามข่าวสารทั่วไป ข่าวสารขององค์กร และต้องศึกษา งานของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อที่จะประสานงานกับเขา และทำการแนะนำกับลูกค้าได้ ต้องดูช่องอื่น ๆ ด้วย ว่าเขามีอะไรใหม่ๆ หน้าที่พวกนี้เราต้องเรียนรู้โดยอัตโนมัติ เพื่อเป็นการแก้ไขโจทย์ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น เมื่อปรับเปลี่ยนฝั่งแต่ละครั้ง”

(เจริญญา จันทรคุปต์ , สัมภาษณ์ , อังแล้ว)

นอกจากที่พนักงานจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับ การบริหารในรูปแบบบริษัทแล้ว บริษัทเองยังมีความประสงค์ที่จะพัฒนาด้านบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเต็มที่ ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงมีการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม ภายในเพื่อการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน และยังมีการจัดส่ง พนักงานไปรับการฝึกอบรมจากองค์กรภายนอกที่มีคุณภาพทั้งในและต่างประเทศ โดยยกตัวอย่าง เช่น ได้มีโครงการความร่วมมือกับสำนักข่าว บีบีซี ของอังกฤษ ในการส่งพนักงานของบริษัทไป อบรมที่ประเทศอังกฤษ และ การให้ความช่วยเหลือด้านการฝึกอบรมและด้านเทคนิค จาก สถานีโทรทัศน์ เอ็นเอชเค ของประเทศญี่ปุ่น ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานของบริษัทมีประสบการณ์ของ

การทำงานร่วมกันกับพนักงานขององค์กรต่างประเทศ และเรียนรู้วิธีการทำงานขององค์กรด้านสื่อสารมวลชนระดับชาติ

5. การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการจัดผังรายการของสถานีโทรทัศน์ ช่อง 9

การกำหนดผังรายการของ ช่อง 9 ได้มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม ซึ่งรัฐพงษ์ ชูนาค(2545) ได้กล่าวถึงกระบวนการดำเนินการด้านผังรายการในช่วงก่อนหน้าการเปลี่ยนแปลงว่า มีกระบวนการตั้งคณะกรรมการ และประชุมร่วมกันระหว่างหลายฝ่าย เพื่อระดมความคิดว่าต้องการแนวโน้มนำรายการอย่างไร มีเรตติ้งอย่างไร เมื่อได้บทสรุปแล้ว จึงออกคำสั่งมายังฝ่ายต่าง ๆ โดยฝ่ายหลักคือ ฝ่ายผลิต และฝ่ายการตลาด โดยอำนาจตัดสินใจอยู่ที่ ผู้อำนวยการ บางครั้งอาจมีอนุกรรมการพัฒนารายการมาคอยตรวจดู และแนะนำให้ปรับปรุงบางรายการให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น โดยปัจจัยพื้นฐานในการจัดผังรายการคือ ผังรายการจะต้องประกอบไปด้วย

1. นโยบายขององค์กร หรือ นโยบายของผู้บริหาร
2. ความเป็นไปได้ด้านการตลาด
3. ศักยภาพในการผลิตรายการ ซึ่งรวมไปถึงความสามารถของบุคคลในองค์กร

และมีเกณฑ์ในการคัดเลือกรายการที่จะนำมาใส่ในผังรายการโดยอาศัยแนวทางพิจารณา

โดย คำนึงถึง

1. รายการที่มีคนดูมาก เรตติ้งสูง
2. รายการที่มีคุณภาพ
3. ต้องเป็นรายการ ที่สามารถทำรายได้ หรือทำให้สามารถประกอบธุรกิจอยู่รอดได้

โดยการพิจารณาผังรายการลักษณะใหม่ คือ มีการเปลี่ยนแปลงเป็นการจัดตั้งคณะกรรมการผู้ร่วมทำหน้าที่กำหนดผังรายการ โทรทัศน์ในการออกอากาศ และกำหนดรูปแบบและการดำเนินการเกี่ยวกับรายการของช่อง 9 มีจำนวนทั้งหมด 7 คน ประกอบด้วย

- กรรมการผู้อำนวยการใหญ่
- รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (ที่ดูแลรับผิดชอบด้านสถานีโทรทัศน์)
- ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์
- หัวหน้าฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมรายการ
- หัวหน้าส่วนพัฒนารายการ
- หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพรายการ
- หัวหน้าแผนกวางแผนและส่งเสริมรายการโทรทัศน์

โดยมีปัจจัยหลักที่ใช้ในการพิจารณาเพื่อกำหนดผังรายการ ดังนี้

1. นโยบายของบริษัทในเรื่องของสัดส่วนและบุคลิกของรายการ โดยคณะกรรมการดำเนินงานสถานีโทรทัศน์จะพิจารณาจัดวางรายการให้ออกอากาศตามความเหมาะสมของผู้ชมในแต่ละช่วงเวลา ภายใต้กรอบของสัดส่วนรายการตามนโยบายบริษัท
2. คณะกรรมการดำเนินงานสถานีโทรทัศน์จะนำผังรายการของสถานีโทรทัศน์ช่องอื่น ๆ และผลการศึกษาและข้อมูลทางสถิติที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและจำนวนของผู้รับชมรายการในแต่ละช่วงเวลาที่ยุบรวมและจัดทำโดยหน่วยงานต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณากำหนดผังรายการของสถานีเพื่อจัดให้มีรายการที่มีบุคลิกที่อยู่ในความสนใจและเหมาะสมกับกลุ่มผู้ชมเป้าหมายในช่วงเวลานั้น ๆ ให้ได้มากที่สุด

ภายหลังจากการกำหนดผังรายการ คณะกรรมการดำเนินงานสถานีโทรทัศน์ จะทำการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการออกอากาศตามผังรายการทุก ๆ 3 เดือน และจะมีการพิจารณาปรับผังรายการทุก ๆ 6 เดือน ทั้งนี้บริษัทต้องยื่นผังรายการดังกล่าวต่อกรมประชาสัมพันธ์ ทุกเดือนล่วงหน้า ก่อนจะเริ่มจัดให้มีการออกอากาศ ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงรายการใด ๆ จะต้องแจ้งให้กรมประชาสัมพันธ์ทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 24 ชั่วโมง

“จากการที่เรามีคณะกรรมการฯ 7 คน การวางตัวคณะกรรมการเราก็มีเทคนิค จะเห็นว่าทั่ว ๆ ไป เป็นการผูกขาด *Monopoly* ขึ้นอยู่กับคน ๆ เดียว บางช่อง มีเจ้าพ่อ บางช่องมีเจ้าแม่ บางช่องลีเจียว บางช่องก็ถอครหัสเราอยู่ แต่ ยังไม่เหมือน เพราะมีความคิดที่แตกต่าง ทั้งนี้เป็นเพราะลักษณะของคณะกรรมการ”

(สุระ เกนทะนะศิล, สัมภาษณ์ 19 มกราคม 2548)

“เมื่อมีคณะกรรมการผัง 7 คน มันต่างจากแต่ก่อนมาก แต่ก่อนที่ไม่มีคณะกรรมการ ความเห็นจะมาจากหลาย ๆ ทาง แล้วมันจะมาจากเบื้องบนลงมาว่า “ท่านต้องการรายการนี้ละ” พอเรา ไล่ลงไปในผัง ก็เกิดรายการตามนั้นเยอะมาก และเป็นรายการที่ไม่สามารถเอาออกได้ ทำกำไรแบบพอค่าเช่าเวลา แต่มันก็เทียบกับทุกวันนี้ไม่ได้”

(ศันสนีย์ วัฒนานุกูล, สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2548)

“ในกระบวนการแบบใหม่จะลดอุปสรรค ข้อจำกัดแบบเก่าหมด เพราะคณะกรรมการจะเป็นฝ่ายตัดสินใจในส่วน Content ก่อน แล้วการตลาดจะมาทีหลัง เพราะถ้าเป็นแบบช่องอื่น เขาการตลาดมาคิดด้วย มีทั้งเรื่องรายจ่าย รายรับ หรือความเป็นไปได้ในการขาย มีการเอา AC Nielsen มาวัด แต่เราไม่เอา เราตัดออกหมด สรุปหรือ Rating ไม่เอา รายจ่ายไม่คิด ขายได้เท่าไร ไม่รู้ เราทำ Position ก่อน หาเงินทีหลัง”

(สุระ เกนทะนะศิล, อ้างแล้ว)

การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการจัดผังรายการ และปัจจัยที่นำมาใช้ในการพิจารณาคัดเลือกรายการ มีผลให้ผังรายการมีลักษณะเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยเฉพาะเรื่องของภาพลักษณ์ และตำแหน่ง (Position) ของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ถูกนำมาให้พิจารณาในการกำหนดลักษณะผังรายการโดยรวมในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ และการคัดเลือกรายการสำหรับผังรายการนั้น

6. การเปลี่ยนแปลงด้านผังรายการโทรทัศน์ ตั้งแต่ พฤศจิกายน 2545 ถึง ตุลาคม 2547

6.1 ระยะเวลาที่ 1 โทรทัศน์แห่งความทันสมัย เริ่มต้นเมื่อ 6 พฤศจิกายน 2545

ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2545 เป็นต้นมา องค์กร อ.ส.ม.ท. ได้ทำการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 เป็น “โมเดิร์นไนน์ทีวี” มาจากคำว่า Modernization ที่หมายความว่า การทำให้ทันสมัย นำมารวมกับคำว่า Channel Nine หรือ ช่อง 9 ซึ่งนายมีงขวัญ แสงสุวรรณ ผู้อำนวยการ องค์กรสื่อสารมวลชน ได้ให้สัมภาษณ์แก่หนังสือพิมพ์ ฐานเศรษฐกิจ ฉบับประจำวัน ที่ 20 ตุลาคม 2545 ว่า

“วัตถุประสงค์หลักของการปรับเปลี่ยนครั้งนี้ เพื่อ การก้าวขึ้นเป็นสถานีโทรทัศน์อันดับหนึ่ง การเป็นสื่อกลางความเข้าใจระหว่าง รัฐ รัฐบาล ประชาชนชาวไทย และประชาคมโลก ตลอดจนเป็นการผสมผสานระหว่างมาตรา 40 ตามรัฐธรรมนูญ กับการดำรงอยู่ในเชิงธุรกิจ โดยรูปแบบใหม่ของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 จะเผยโฉมในวันที่ 6 พฤศจิกายน นี้”

การเปิดตัว ช่อง 9 ในภาพลักษณ์ สัญลักษณ์ และชื่อใหม่ คือ โมเดิร์นไนน์ ทีวี ได้มีการดำเนินการอย่างยิ่งใหญ่ ในรูปของงาน “ก้าวใหม่ อ.ส.ม.ท.” ซึ่งจัดขึ้น ณ ห้องบางกอกคอนเวนชันฮอลล์ เซ็นทรัล ลาดพร้าว ในวันที่ 6 พฤศจิกายน 2545 ซึ่งเนื้อหางาน ประกอบไปด้วยการย้อน

เวลาถอยหลัง นับตั้งแต่วันที่ 24 มิถุนายน 2494 ซึ่งเป็นวันถือกำเนิดโทรทัศน์ช่องแรกขึ้นในประเทศไทย และในเอเชียอาคเนย์ คือ ไทยทีวีช่อง 4 บางขุนพรหม โดยสำนักข่าวไทยได้ทำการรวบรวม 10 ข่าวเด่นของโลก และ 10 ข่าวเด่นของไทยในรอบ 47 ปี มานำเสนอ ซึ่งจุดเด่นของงานอยู่ที่ สุนทรพจน์ของ นายกรัฐมนตรี ผ่านทั้งสื่อสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 และสถานีวิทยุเครือข่าย อ.ส.ม.ท. ทั่วประเทศ และวินาที ที่ ดร. ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี เป็นผู้ทำการเปิดตราสัญลักษณ์ใหม่ของ โมเดิร์นไนน์ ทีวี เพื่อก้าวเข้าสู่ความเป็นสากล

ความเปลี่ยนแปลงของช่อง 9 ที่ถูกนำเสนอในวันที่ 6 พฤศจิกายน 2545 ได้แก่

1. การเปลี่ยนสัญลักษณ์โทรทัศน์ช่อง 9 อย่างสิ้นเชิงจากรูปแบบเดิม ซึ่งเป็นเลข 9 บนพื้น สีแดง เขียว น้ำเงินในกรอบในทรงโทรทัศน์สี่เหลี่ยม และกรอบนอกสี่เหลี่ยมสีขาว “เป็น สัญลักษณ์ โครงลูกโลกเส้นตารางสีเทาเงิน สื่อถึงโลกดิจิทัล (Digital) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา มีเลข 9 สีม่วงเข้ม (Deep Purple) ด้านบนมีเส้นโค้งสีเทาเงินพาดผ่านเป็นเส้นขอบตา คล้ายดวงดาววางซ้อนอยู่บนโลก แสดงถึงดวงตาที่มีประกายแจ่มใส ตื่นตัว เปรียบเสมือนสายตาที่เปิดกว้าง เปิดมุมมอง เปิดการรับรู้ และความคิดใหม่ ๆ คู่สายตาผู้ชมโทรทัศน์ตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อให้คนไทยก้าวทันโลกทุกวินาทีและมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล ส่วนตัวอักษร MCOT สีส้มแดงที่รองรับด้านล่างของสัญลักษณ์ใหม่ แสดงถึงศักยภาพขององค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย ที่เต็มเปี่ยมด้วยพลังในการสื่อสาร เป็นสถานีโทรทัศน์แห่งความทันสมัยที่มุ่งมั่นนำประโยชน์มาส่วนประเทศไทยและคนไทย”
2. เปลี่ยนแปลงดนตรีประกอบของสถานี จาก เพลงที่มีเครื่องดนตรีไทยเป็นส่วนประกอบ เป็นดนตรีที่มีความเป็นสากลมีการชูความเป็นสถานีข่าวซึ่งออกอากาศ 24 ชั่วโมง
3. มีการแถบข่าว (News Bar) ด้านล่างของจอภาพ เพื่อนำเสนอข่าวภายในประเทศและต่างประเทศ
4. มีการรายงานข่าวต้นชั่วโมง ความยาวประมาณ 5 นาที
5. นำเสนอช่วงข่าวด่วน Breaking News เมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญ
6. มีการเปลี่ยนแปลงการนำเสนอข่าว ได้แก่ ฉากอ่านข่าว โต้ะอ่านข่าว จิงเกิ้ล (Jingle) ดนตรีประกอบ รูปแบบ (Style) การแต่งกายของผู้ประกาศข่าว
7. มีผู้ประกาศข่าวหน้าใหม่ ซึ่งมีรูปร่างหน้าตาดี เป็นที่รู้จักพอสมควร แต่ไม่มีประสบการณ์ด้านงานข่าวมาก่อนมาร่วมอ่านข่าวกับ ผู้ประกาศข่าวซึ่งเป็นบุคลากรเดิมของช่อง 9
8. ผลิตรายการข่าวประเภทบันเทิงเอง ในชื่อ ไนน์ เอ็นเตอร์เทน (Nine Entertain)

9. เพิ่มช่วงรายการ แม็กกาซีน ออน ทีวี (Magazine On TV) ในช่วงข่าวภาคค่ำ เพื่อนำเสนอข่าวประเภทศิลปะ และวัฒนธรรม รวมถึง ข่าวบันเทิง แฟชั่น และ เรื่องราวแปลกๆ ในรายการ “ข่าวอย่างนี้ก็มีด้วย”
10. การเปลี่ยนแปลงผังรายการ โทรทัศน์ ระยะเวลาที่ 1

โดยในส่วนของผังรายการโทรทัศน์นั้น ได้กำหนดให้อยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดระยะที่ 1 (เฟส 1) ซึ่งมีชื่อว่า “โทรทัศน์แห่งความทันสมัย” โดยให้ความหมายว่า เป็นการมุ่งเน้นการนำเสนอรายการคุณภาพซึ่งสร้างสรรค์ขึ้นเพื่อผู้ชมแต่ละกลุ่มที่รับชมรายการของทางสถานีในช่วงเวลาต่าง ๆ กัน และได้นำเสนอรายการใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านรูปแบบและเนื้อหาของรายการให้มีความทันสมัยยิ่งขึ้น โดยมีการให้ผู้ผลิตรายการมืออาชีพเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตรายการ และประเด็นสำคัญคือ มีการปรับเปลี่ยนนโยบายเรื่องสัดส่วนของประเภทรายการต่าง ๆ โดยเพิ่มสัดส่วนของรายการประเภทข่าวและวิเคราะห์ข่าว ข่าวต้นชั่วโมง จากเดิมประมาณร้อยละ 23.7 (ก่อนทำการปรับเปลี่ยนเป็น โมเดิร์นไนน์ทีวี) เป็น ประมาณ ร้อยละ 44.2 ของเวลาออกอากาศทั้งหมด (ไม่รวมเวลาสำหรับโฆษณาและบริการธุรกิจ) ซึ่งนับได้ว่า เป็นการปรับสัดส่วนรายการประเภทข่าวและวิเคราะห์ข่าว มากขึ้นเกือบเท่าตัว

ผู้อำนวยการ อ.ส.ม.ท. กล่าวต่อสำนักข่าวไทย ว่า “ ในการเปลี่ยนครั้งนี้ หน้าที่ของการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่ การเปลี่ยนแปลงบุคลิกให้เป็นสถานีแห่งข่าวและสาระ ดังนั้น จึงมีการเน้นในการขยายระยะเวลาของการนำเสนอข่าว แต่ในอีก 8 สัปดาห์โดยประมาณ ในกลางเดือน มกราคม 2546 โมเดิร์นไนน์ ทีวี จะมีการปรับตัวครั้งใหญ่เป็นขั้นตอนที่ 2 เพื่อการก้าวเข้าสู่ความทันสมัย และในขั้นตอนที่ 3 จะปรับเปลี่ยนเต็มรูปแบบภายในเดือนมิถุนายน ปี 2546 ”

อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนผังรายการในระยะที่ 1 นั้น คิดเป็นการเปลี่ยนแปลงผังรายการเพียง ร้อยละ 12 ของเวลาออกอากาศทั้งหมด เท่านั้น ซึ่งสามารถเห็นได้จากผังรายการโทรทัศน์ ระยะที่ 1 เดือน พฤศจิกายน 2545 ที่มีความเปลี่ยนแปลงเฉพาะในส่วนของการออกอากาศข่าวต้นชั่วโมง ส่วนความเด่นชัดอยู่ที่การนำเสนอ ภาพลักษณ์ใหม่ ผ่านตราสัญลักษณ์ใหม่ ผู้ประกาศใหม่ คนตรีประกอบใหม่เท่านั้น ดังจะเห็นจากผังรายการ เฟส 1 ดังนี้

ฟรีทีวี 1, 2, 3, 4
7 ช่อง

ผังรายการเดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2545 (เริ่ม 6 พ.ย. 45)***

จันทร์	อังคาร	พุธ	พฤหัสบดี	ศุกร์
05.30	โครงการปารีส		เพื่อชาติภาคพิเศษ 1,3,5 พุทธธรรมปาปียุชา 2,4	เช้าวันศุกร์
06.00	ข่าวภาคเช้า			
07.00	ละครเช้าวัน			
07.30	ไททันส์ซูล์			
08.00	ละครกระซิบ	แม่บ้านดาวเด่น	รักใส 1,3,5 บ้านพอเอรา 2 เรขกรรม 4	วาไรตี้หลักหินทุกภาพ เจ้าแม่กับคาราว โลกมุทกิม
09.00	รักใส 1,3,5 บ้านพอเอรา 2 เรขกรรม 4	น้ำใจจากสายธาร	ฮีโร่ 2000	ธรรมะส่องโลก ส่องไทยส่องโลก
09.30	สำรวจโลก			
10.00	ที่นี้มาแทน			
10.30	ข่าวโลก	น้ำใจ น่านู๋ น่านู๋ น่านู๋	ศึกวังทองแดง	วัฒนธรรมที่จริง กรรมมาเล่า
11.00	มุมที่ 9	ดุ๊กตุงหัวเหิง	ดุ๊กตุงมันเหิง	ห้องอิตาน ไฮโดร ไทยแลนด์
12.00	มาทพรวิไทยแลนด์		ท่ามอารมณ์มัน ดุ๊กตุงอูตรน	กิดปะกิดป็นบนถิ่นไทย คอมแพนแฟนทิน โกศศุภศิลป์ เรทิวไรตี้
13.00	ข่าวภาคกลางวัน			
14.00	ข่าวนี มีค่าคือ			
14.30	โมกค์คิก	จอชน	กับคุณที่ห้อง 9 มันเหิงขาวตุง	ดุ๊กตุงทีวี 9 ห้องถิ่น 9 ดุ๊กตุงรักบ้านเกิด
15.00	ดุ๊กตุงไทย			
15.30	มันตอี่สเปอร์	กีฬาหัวใจ	รายการพิเศษ	ดนตรีวัยรุ่น องศา 9
16.00	ทรวงเมเบือน	ห้องครัวมันเหิง	แม่บ้าน	ดุ๊กตุงที่ห้อง 9 อาหารหาไป
16.30	ไม่ตองไม่มี	เบ็ดพิงกับกรมพรไทย	ดูใจผู้บ้านศักดิ์	ปลัดรักเมืองไทย เกมครคิดดาว
17.00	ข่าวภาคค่ำ 17.00 N			
17.25	บันเทิงน้อย	เพื่อนแก้ว	ผจญภัยสุดสนุก	กิดชน
17.50	โลกการ์ตูนมหสนุก			ไอทีจีเมิต
18.30	ไฮสคูล (1) ทีวีเทมเบียน ฟิวส์ (2)			
19.00	ข่าวภาคค่ำ			
21.00	ข่าวภาคค่ำ			
21.45	ศึกศึก บ๊ว-เลกซ์ไทย พลีพร (3)			
22.30	เมืองไทยรายวัน			
23.00	ช่อง 9: ข่าวภาคค่ำ			
23.30	มันตอี่อินท์	สเปอร์ส ฟอ์ ฟัน	สเปอร์สไฟต์	กีฬาที่ห้อง 9
00.00	สเปอร์สแอ็กชัน	เว็ทส์กร์คัปรีซ์	รถ 2002	กีฬาที่วันมัน
01.00	ผู้พิทักษ์	แบง แบง รุก คดกับ	กามมัน...มัน ศกรไฟต์	หนังจอ วันมันมันจู้แก็
01.30	ฮอทไลน์ 3	ดูจวไรตี้	ฟ้านเอียงดุ๊กตุง	เวทีดูดาว กดินมันเหิง 2000
02.00	โน้ตมิวสิก	ซูเปอร์สตาร์วไรตี้		
02.30	ดุ๊กตุงมันเหิงไทย	ควอนตัมทะเลวิจัน		
03.00	สารคดี			
03.30	สารคดี			
04.30	ทีวีรวมจอ			
05.00	ทีวีรวมจอ			
05.30	ทีวีรวมจอ			

เสาร์	อาทิตย์
05.30	05.30
อยู่เย็นเป็นสุข	คำตอบชีวิต / แสงธรรม
06.00	06.00
พุทธธรรมปาปาย	ประเพณีต่อหน้า / โศกโศกา
06.30	06.30
รักใส 1,3,5 ปลัดรักที่หนา 2,4	อาทิตย์มัน
07.00	07.00
ก.อ.ซาบี ทีวี 3 ซาบูไร	เจ้าขานคำภาษาไทย
07.30	07.30
ก.ล.จีเอ็ม 02 (ทีวี)	
08.00	08.00
ไฮโดรการ์ตูน 9	
08.30	08.30
ช่อง 9 การ์ตูน	
10.30	10.30
ซูเปอร์ฮีโร่	เมืองไทยเมืองยิ้ม
11.00	11.00
	ที่ออฟเพิน
11.30	11.30
กาม โจรี่	ด้วยทอดตค มวย
12.30	12.30
เกมสงครามเขมและเซอ	ศึกอภินิหาร
13.30	13.30
เกมคนล่ากับเอตจี.	ครอบครัวเรา สิงหน ไทร์
14.30	14.30
มายาทีวี	ก๊วนชวนก๊าก
15.30	15.30
ลับตมอง	ตะกิดดาว
16.30	16.30
บุตงมันมัน ยกถ้ง 9	ด้วยทอดตค กอนนักรักริตเทวร์
17.30	17.30
พีเมกา	ข้านันทิด
18.00	18.00
ด้วยทอดตคเวที	ซูเปอร์ฮิด
19.30	19.30
ละครซีรีส์ ซีไรท์ ใจปด (4)	
20.00	20.00
ข่าวภาคค่ำ	
21.00	21.00
1 ในพระราชาวี	ปัญญาชีวิตและสุขภาพ 1,2,3,5 ทอชุนกรรม 4
21.30	21.30
ด้วยทอดตคฟุตบอล	ก่อนจะถึงวันมัน
22.00	22.00
บุตคตลิกันและฟุตบอล	
23.00	23.00
พรีเมียร์ลีก 2002-2003	เบ็ดโลกกตโต
23.30	23.30
เปิดบูเบ็ดคา	ด้วยทอดตคการแข่งจัน ฟุตบอลบุตคตลิกัน 2002-2003
00.00	00.00
กอดส์ฟุตบอลกิด	
00.15	00.15
มิคโมกค์กักร์	
01.30	01.30
ควอนตัมทะเลวิจัน	
02.00	02.00
สารคดี	
03.00	03.00
ทีวีรวมจอ	
05.30	05.30



หมายเหตุ : ทุกวันเวลา 05.30 - 05.50 น. ทีวีรวมจอ (เริ่ม 3 พ.ย. - 5 พ.ย. 45)
 1. วันพฤหัสบดี ทีวีรวมจอที่ 4 ช่องเดือน 18:45 - 22.30 น. รายการวันจันทร์วันศุกร์
 2. วันจันทร์ - อังคาร 18:30 - 22.00 น. รายการวันจันทร์วันศุกร์ (วัน 23 พ.ย. 45)

ภายหลังจากการออกอากาศ 6 พฤศจิกายน 2545 สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ได้รับคำวิพากษ์วิจารณ์ โดยเฉพาะในเรื่องของการนำเสนอข่าว ซึ่ง หนังสือพิมพ์มติชน ฉบับประจำวันที 6 ธันวาคม หน้าที 6 ในหัวเรื่อง “Modernine TV ช่องว่างทางการสื่อสารบนความทันสมัย” โดย ดร. กุลทิพย์ ศาสตรระรุจิ กล่าวว่ “ การนำเสนอข่าวของโมเดิร์นไนน์ กลับเป็นการนำเสนอข่าวในรูปแบบเดิม กล่าวคือ เป็นการเน้นที่รูปแบบการนำเสนอข่าวเพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้รายการดูทันสมัย แต่เปลือก การเปลี่ยนลีลาการนำเสนอของผู้ประกาศข่าว โดยเน้นการ Acting สร้างบุคลิกให้ดูทันสมัย โดยมีได้คำนึงถึงเนื้อหา(Content) ที่เป็นหัวใจของรายการ ในทางกลับกันจึงทำให้ลดประเด็นความน่าเชื่อถือของข่าวที่รายงานไปโดยปริยาย”

ด้าน นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ผอ. อ.ส.ม.ท. กล่าวต่อ นิตยสารไทคูน (Tycoon) ฉบับเดือนมิถุนายน 2547 ว่า “ขั้นตอนที่หนึ่งก็มีคนปากไวเยอะเหมือนกัน ภาษาโบราณว่า ฟังไม่ได้ศัพท์จับไปกระเดียด ทั่วๆ ที่เรารอกว่ อย่างน้อยที่สุดในรอบ 1 ปี เราจะเปลี่ยนสามขั้นตอน ขั้นแรกเราจะเปลี่ยนแค่ 12% แต่เขาคิดว่ 6 พฤศจิกายน 2545 ต้องเปลี่ยนโทรทัศน์ ‘ทั้งช่อง’ พอเปลี่ยนออกมาอ้าว มิวสิควิดีโอถูกท่งยังอยู่ รายการเดิม ๆ ก็ยังอยู่ทุกอย่ง แล้วมวบอกว่เปลี่ยน เปลี่ยนแค่ผู้ประกาศข่าว เปลี่ยนแค่ฉากหลัง”

นายมิ่งขวัญยังกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลง สถานีโทรทัศน์จากช่อง 9 เป็น โมเดิร์นไนน์ ในสัมมนา “ยุทธศาสตร์การบริหารและการจัดการสื่อสารมวลชนยุคการแข่งขัน” เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน พ.ศ. 2547 ซึ่งจัดโดยคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่

“การเปลี่ยนแปลงโทรทัศน์ ไม่สามารถกระทำแบบทันทีทันใดได้ จึงได้มีการแบ่งเป็นระยะ เรียกเป็น เฟส 1-2-3-4-5 โดยในช่วงเวลา 2 เดือนแรก จึงดำเนินการเปลี่ยนโลโก้ เป็นที่มาของคำว่ *Totally Change* สาเหตุที่เลือกใช้สีม่วงเพราะเป็นสีของสื่อสารมวลชน และ สีม่วงแบบ *Deep Purple* เป็นสีที่กำลังอินเทรนด์ (*In trend-อยู่ในความนิยม*) ”

6.2 ระยะที่ 2 “บนความหลากหลาย”

การเปลี่ยนแปลงผังรายการ ระยะที่ 2 เริ่มขึ้นเมื่อวันที่ 4 เมษายน พ.ศ. 2546 หลังจากการปรับผังระยะแรก 4 เดือน มีชื่อว่ เฟส 2 “บนความหลากหลาย” โดยมีสโลแกน (Slogan)ว่ “ได้เวลา โมเดิร์นไนน์ ที่สุดของสุดยอด *best of the best*” เป็นการให้ความสำคัญกับการปรับผัง

รายการโทรทัศน์ในช่วง เวลาข่าวและไพรม์ไทม์ (Primetime) ปรับเปลี่ยน 80 % หลังจากที่ผู้ผลิตรายการมาขึ้นเสนอ ถึง 200 รายการ

โดยมีการให้คำจำกัดความว่า “ที่สุดของสุดยอด” (Best of the Best) นั่นคือ การรวบรวมบุคลากร หน่วยงานมืออาชีพและเป็นที่สุดของประเทศมารวมตัวกัน เพื่อผลิตและนำเสนอรายการออกสู่สายตาประชาชน นับเป็นประวัติศาสตร์หน้าสำคัญอีกหน้าหนึ่งของวงการโทรทัศน์ไทย ซึ่งได้แถลงข่าวเปิดตัวรายการใหม่เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2546 และ อ.ส.ม.ท. ได้จัดงานเปิดตัวเข้าสู่โทรทัศน์แห่งความทันสมัยอย่างเต็มรูปแบบ ในคืนวันที่ 31 มีนาคม 2546 ที่ อิมแพคท์ อารีน่า เมืองทองธานี เพื่อ เปิดตัวผังรายการใหม่อย่างยิ่งใหญ่ ในรูปแบบงาน Red Carpet Party เป็นงานปาร์ตี้ที่บูมรมแดนต้อนรับ มีนักแสดงชั้นนำมาร่วมงานมากมาย พร้อมการแสดง แฟชั่น เครื่องเพชร และรถยนต์ราคาแพง ก่อนที่จะเริ่มออกอากาศในวันที่ 1 เมษายน 2546 พร้อมกับการเฉลิมฉลองการก่อตั้งองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยครบ 26 ปี และครบรอบ 48 ปี ของการกำเนิดโทรทัศน์ในประเทศไทยด้วย โดยได้เชิญสมาชิก พันธมิตรของ อ.ส.ม.ท. ทั้ง สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสี ช่อง 3 และ UBC ร่วมจัดงานในครั้งนี้

รายการใหม่ที่ถูกนำมาจัดวางลงผังรายการโทรทัศน์ ของ ช่อง 9 มีความน่าสนใจตรงที่ล้วนแล้วแต่ผลิตโดยบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ชั้นนำของประเทศ ซึ่งเป็นเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่เป็นที่รู้จักกว้างขวาง เช่น

บริษัทเวิร์คพอยท์ เอ็นเตอร์เทนเมนท์ ผลิตรายการ เกมทศกัณฐ์ และ รายการเจ้าแก้มใหญ่
บริษัทโพลีพลัส ผลิตรายการ โหด หวิด สยอง
บริษัท แกรมมี่ ผลิตรายการ คาราโอเกะ
บริษัท เอกแซกต์ ผลิตละคร บางรักซอย 9 และ พ่อไก่แจ้ แม่พูนหัว
บริษัท อาร์เอส โปรโมชัน ผลิตรายการ ไนน์ แอท ไนน์ วาไรตี้ (Nine @nine Variety)
บริษัท ทีวีบูรพา ในเครือบริษัท เจเอสแอล ผลิตรายการ คน คั้น คน
บริษัท ไลฟ์ (ประเทศไทย) ในเครือผู้จัดการ ผลิตรายการ เมืองไทยรายสัปดาห์
บริษัท กันตนา ผลิตรายการเกมโชว์ต่างประเทศ เซอร์ไวเวอร์ (Survivor) เป็นต้น

ทั้งนี้ นายมิ่งขวัญได้ให้เหตุผลในการเลือกรายการที่ผลิตโดยผู้ผลิตรายการรายใหญ่เหล่านี้ ต่อหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายสัปดาห์ ฉบับประจำวันที่ 31 มีนาคม 2546 ว่า

“ ถ้าพูดความจริง วันนี้ช่อง 9 ยังไม่แข็งแกร่งมากนัก เราอยู่ระหว่างการทะยานขึ้น เราต้องการมวลรวมของการขับเคลื่อนแข็งแกร่งที่สุด ไม่ใช่การมานั่งลองผิดลองถูก มีหรือไม่มีเงินทุน

หรือยังไม่มีประสบการณ์ เราต้องเอาคนที่แข็งแรงที่สุดก่อน ถ้าเราแข็งแรงที่สุดแล้ว มีภาพพจน์ที่ดี มีคนดูเยอะ เมื่อนั้น ผู้ผลิตกลุ่มนั้นจะทยอยเข้ามา”

“ในช่วงแรก เฟส 1-2 มีรายการเข้ามามากถึง 200-300 รายการ แต่พอจริง ๆ แล้ว เฟส 2 ไม่ได้เลือกจากรายการที่ส่งมา ทั้งหมดนั้นเลย เพราะเรามาบังคับแล้ว มันเป็นรายการที่ไม่มีอะไรแปลกใหม่ เราต้องการความแปลกใหม่สำหรับเฟส 2 เราต้องการดีเทล เพราะฉะนั้น รายการมันต้องไม่เหมือนใคร จึงต้องเชิญผู้จัดรายใหญ่ที่มีศักยภาพ สามารถทนสภาวะการขาดทุน 3 เดือนแรกกับช่อง 9 ได้ สายป่านยาว พอที่จะไม่ถอดใจแล้วทิ้งไปก่อน หรือทำรายการคุณภาพด้อยลงมือเงินหมด เราต้องเอาอย่างนี้เข้ามาก่อน”

(ศันสนีย์ วัฒนานุกูล,สัมภาษณ์, อ้างแล้ว)

นอกจากนี้รายการที่มีความโดดเด่น เป็นที่น่าจับตาซึ่งปรากฏในผังรายการของช่อง 9 ในระยะที่ 2 “บนความหลากหลาย” คือ รายการสารคดีชีวิต “คน คั้น คน” ซึ่งผลิตโดย บริษัท ทีวีบูรพา บริษัทผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็กที่มีบริษัท ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดใหญ่คือ บริษัท เจเอสแอล ร่วมถือหุ้น ควบคุมการผลิตรายการ และดำเนินรายการโดย นายสุทธิพงษ์ ธรรมวุฒิ อดีตผู้ควบคุมการผลิตรายการโทรทัศน์ เจาะใจ ซึ่งออกอากาศทางช่อง 5 และรายการ สู้แล้วรวย ออกอากาศ ทางไอทีวี ซึ่งทั้งสองรายการได้รับรางวัลจากหลายหน่วยงาน

“ เมื่อผลิตรายการคนคั้นคน ออกมาได้ เราก็ส่งเทปไปให้แทบทุกช่องพิจารณา เป็นความร่วมมือกันระหว่างเรากับ JSL เช่น ช่อง 5 กับช่อง 7 คุณจันรรจ์ เจ้าของบริษัท เจเอสแอล ก็ถือเทปเข้าไปคุยกับผู้บริการด้วยตนเอง ส่วน ไอทีวี กับช่อง 3 ผมไปเสนอเทปเอง สำหรับช่อง 9 เป็นช่องเดียวที่เราส่งไปเฉพาะเทปรายการ ช่วงนั้น ช่อง 9 เริ่มเปลี่ยนแปลงเฟส 1 แล้ว แต่ยังไม่เข้าสู่เฟส 2 (หลังเดือน พฤศจิกายน 2545) ซึ่งหลังจากส่งเทปเข้าไปแล้ว ไม่ได้มีโอกาสในการพูดคุยกับคณะกรรมการผัง แต่อย่างใด การตอบรับรายการคนคั้นคน จากช่อง อื่น ๆ บางช่องก็ปฏิเสธตรงๆ บางช่องก็ขอให้เปลี่ยนแปลงในจุดต่าง ๆ ซึ่งต่างก็เป็นเหตุผลที่เกี่ยวกับแนวคิดของแต่ละสถานี ส่วนตัวเราคาดหวังกับช่อง 9 บ้าง แต่ก็ไม่ได้ตั้งความหวังไว้สูง จนกระทั่งทำรายการได้ไปสิบกว่าตอนแล้ว จึงทราบผลว่าพอมีหวังว่าจะได้เวลา โดยทาง JSL โทรไปแจ้งระหว่างการทำรายการที่ต่างจังหวัด มีความคาดหวังบ้างในเรื่องของเวลาออกอากาศ อยากให้รายการได้ออกอากาศในช่วงเวลาประมาณ 4 ทุ่ม เพราะคิดว่าน่าจะเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมกับผู้รับชมรายการ”

(สุทธิพงษ์ ธรรมวุฒิ กรรมการผู้จัดการบริษัททีวีบูรพา ,สัมภาษณ์ 24 กุมภาพันธ์ 2548)

ซึ่งคณะกรรมการผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 ได้ให้เหตุผลในการเลือกรายการ คนค้นคน มาลงผังรายการเฟสที่ 2 ของช่อง 9 ว่า

“ในช่วงหลังข่าว 2 ทุ่มครึ่ง ก็ร้องฝิ่ง ก็เลยถามว่าจะเอาอะไรลง เพราะตอนนั้นเป็นละคร เราดูละครเขาไม่ได้ เราดูอยู่แล้ว ตอนนั้นบังเอิญ ที่วิบูลพา คุณสุทธิพงษ์ ธรรมวุฒิ มาเสนอรายการ คน ค้น คน เอาตัวอย่างมาให้ดู มันโดนใจมาก ๆ เลย ถูกใจกรรมการทุกคน ว่า “นี่คือสิ่งที่เราอยากจะได้” มันเป็น Reality ที่ทำออกมาได้เข้าถึงอารมณ์ของคนดู ในแต่ละเรื่องคนดูเสียน้ำตา ให้กับตัวละครตัวนั้น ซึ่งไม่ใช่ตัวละครที่เป็นคารา แต่เป็นชีวิตจริง ๆ ของเขา นั่นเป็นสิ่งที่เราอยากได้ คุณสุทธิพงษ์ก็มาเกิดกับรายการ คน ค้น คน ลักษณะรายการที่เราเอามาใส่ผัง จะเป็นลักษณะความบันเทิงด้วยความรู้ด้วย (Edutainment)”

(ศันสนีย์ วัฒนานุกูล ,สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

นอกจากนี้ยังได้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผังรายการ ภายหลังการประกาศผังรายการระยะที่ 2 ไปแล้ว ดังที่ นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ผอ. อ.ส.ม.ท. ในขณะนั้น เรียกว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบ After Shock ขึ้น 3 กรณี ก่อนที่โมเดิร์นไนน์จะเข้าสู่ การเปลี่ยนแปลงระยะที่ 3 คือ

1. ภายหลังการประกาศ ปรับเปลี่ยนผังรายการในระยะที่ 2 ช่อง 9 ได้ทำการยกเลิกสัญญา กับบริษัท เนกซ์ สเตป ที่เคยร่วมงานกับช่อง 9 มาตั้งแต่ในสมัยที่ นายสรจักร เกษมสุวรรณ ดำรงตำแหน่ง ผอ. อ.ส.ม.ท. ผู้ผลิตรายการเนชั่นแนล จีโอกราฟฟิก บีบีซี ไรต์ไลฟ์ แอนนิมอล แพลเน็ต และ ดิสคัฟเวอรี ซึ่งเป็นสารคดีต่างประเทศ ที่มีรายชื่ออยู่ในผังรายการโทรทัศน์ เฟส 2 ในช่วงเวลา 18.30-19.00 น.วันจันทร์ถึงวันศุกร์ ด้วยสาเหตุมาจากกรณีที่ บริษัท เนกซ์ สเตป ได้ไปทำสัญญากับช่อง 5 เพื่อนำรายการสำรวจโลกไปออกอากาศทาง ททบ. 5 ก่อนหน้าการเริ่มต้นผังรายการ โมเดิร์นไนน์ เฟส 2 เพียงหนึ่งสัปดาห์ โดยนายมิ่งขวัญอธิบายว่า แทบทุกสถานีโทรทัศน์ ออกอากาศสารคดีต่างประเทศ ประเภทชีวิตสัตว์ ในลักษณะคล้ายคลึงกันอยู่แล้ว จึงทำการยกเลิกสัญญากับบริษัท เนกซ์ สเตป แต่อย่างไรก็ตาม ช่อง 9 ยังคงมีแผนที่จะออกอากาศรายการ ประเภทสารคดีในช่วงเวลาดังกล่าว ซึ่งเป็นเวลาสำหรับเยาวชนและครอบครัว จึงได้เตรียมรายการ สารคดีต่างประเทศมาลงในช่วงเวลาดังกล่าว ได้แก่รายการ “แดนสนธยา” ซึ่งเป็นรายการที่ทาง สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ทำการคัดเลือกเรื่องที่จะนำเสนอ จากรายการสารคดีต่างประเทศเอง โดยมีแนวคิดรายการ ว่า เป็นสารคดีรูปแบบใหม่ในเชิงให้ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ สิ่งเร้นลับที่ยังไม่มีผู้ค้นพบ ซึ่งเป็นที่มาของดินแดนแห่งคำถาม – แดนสนธยา โดยบริษัท จินตภา เป็นผู้ผลิตรายการ เริ่มออกอากาศ เมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2546

“ที่มาของรายการแดนสนธยา คือ ในขณะนั้นเมื่อเรามีรายการสำรวจโลกอยู่ ซึ่งก็อยู่มาตั้งแต่เฟสที่ 1 จนถึง เฟสที่ 2 ก็ยังคงอยู่ในผังรายการ แต่จะปรับเปลี่ยนมาอยู่ที่เวลา 18.30 น. ซึ่งทางผู้ผลิตคือ บริษัท เนกซ์ สเตป ก็ไม่ค่อยพอใจเท่าไร เพราะแต่ก่อนเคยอยู่ที่เวลา 20.30 น. แต่เขาก็ไม่ได้ตอบปฏิเสธ ตอนประกาศผังออกไปเขาก็มาร่วมด้วย ไม่ได้ทำการคัดค้านอะไร ก่อนออกอากาศสักอาทิตย์หนึ่ง เขาก็โทรมาบอกผอ. มิ่งขวัญ ว่า ได้เวลาที่ช่อง 5 แล้ว แต่ก็ทำให้ช่อง 9 ด้วย ซึ่ง ผอ. ก็เห็นว่าอย่างนี้ไม่ถูกต้อง ให้ทำไปเลยที่ ช่อง 5 เราก็ไม่เอารายการสำรวจโลก ซึ่งตอนนั้นเราก็ค้างอยู่ ไม่รู้ว่าเอาอะไรใส่ในผังรายการ บังเอิญว่าช่วงนั้นเกิดสงครามที่อิรักขึ้นมา เราก็ถือโอกาสหยุดสำรวจโลกไว้ก่อน แล้วทำรายการพิเศษ สงครามอิรัก โดยมีคุณจักรภพ เพ็ญแข เป็นพิธีกร ซึ่งประสบความสำเร็จพอสมควร และออกอากาศอยู่ระยะหนึ่ง

หลังจากนั้น บริษัท จินตภา ก็เข้ามา เราก็ถามเข่ว่า ถ้าสมมุติเราจะให้เวลาตรงนี้ ในการทำสารคดีต่างประเทศ เขาถนัดหรือไม่ เขาก็บอกว่าไม่ค่อยถนัด ทางเรา และน้องๆ ในฝ่ายรายการอีกสองคน จึงพาเขาไปรู้จักกับตัวแทนจำหน่ายของ BBC ก็ไปนั่งดูหนังด้วยกัน เขาก็บอกว่า เราอยากได้สารคดีแนวนี้ เราเลือกให้ดูก่อนว่า อยากได้เรื่องไหน ซึ่งในช่วงแรกๆ ก็ถือได้ว่าสถานีเป็นผู้เลือกสารคดี แดนสนธยา แล้วเขาก็เอาไปผลิต ก็ปรากฏว่า ดี ได้รับการตอบรับมาอย่างดี เมื่อบริษัทผู้ผลิตรู้แนวทาง แนวความคิดที่ทางเราต้องการ เขาก็จะไปทำการสรรหาสารคดี ไม่ว่าจะเป็นผู้ปั้น ของอินเดีย มาให้เราดูว่า เราเอาแบบไหน เขาก็บอกว่า อย่างนั้นใช่ อย่างนี้ไม่ใช่ หลังๆ เขาก็บินได้เอง ตอนนั้นเขาบินแข็งมากเลย”

(ศันสนีย์ วัฒนานุกุล, สัมภาษณ์, อ้างแล้ว)

“ เหตุที่ในเฟส 2 ไม่มีรายการของเนกซ์ สเตป ในผังรายการ ทั้งรายการสำรวจโลก และรายการ บี เอ็ม ไซค์ เนื่องจากตอนแรก ทางช่อง 9 ก็ชี้แจงมาว่า จะย้ายรายการสำรวจโลกมาอยู่ช่วงประมาณ 18.00 น. ถึง 18.30 น. แต่อาจจะไม่ใช่ช่วงไพรม์ไทม์ 21.00 น. เหมือนเดิม แต่เนกซ์ สเตป เอง ได้เคยเข้าไปเสนองานกับ ททบ. 5 เกี่ยวกับงานตัวอื่น ซึ่งทาง ททบ. 5 ก็พอใจอยากได้รายการสารคดีในแนวสำรวจโลกมาไว้ที่ช่อง 5 โดยเสนอเวลาให้เราอยู่ที่ 20.00 น.-20.30 น. เราเองก็มีการขังใจว่า จะทำอย่างไรดี สำหรับช่อง 5 ก็ถือว่าเป็นเวลาไพรม์ไทม์ยิ่งกว่า เขาก็เลยตัดสินใจไปอยู่ตรงนั้น ทางช่อง 5 เองก็อยากให้เราเอา Brand มาด้วย แล้วอยู่ที่นั่นไปเลย เขาก็ตัดสินใจว่า โอเค แล้วก็ไปอยู่กับช่อง 5 ”

(รัฐพล เจียมเพิ่มพูน , สัมภาษณ์ , 5 กุมภาพันธ์ 2548)

2. มีการลงนามสัญญาความร่วมมือ กับ 3 บริษัทใหญ่ทางด้านกีฬา คือ ทราฟฟิค คอร์ปเนอร์ , สยามสปอร์ต ซินดิเคต และทศภาค ในการที่จะทำให้โมเดิร์นไนน์ทีวี ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้เสนอข่าวกีฬาที่เหนือคู่แข่ง เพราะมีให้เลือกชมทั้งแบบสด และ เทป ตลอดการแข่งขัน (Tournament) ซึ่งเป็นการสอดคล้องกับแนวทางที่ อ.ส.ม.ท. วางไว้ คือ การนำเสนอด้าน ข้อมูล ข่าวสาร สาระ บันเทิง และกีฬา

3. ในช่วงเวลาภาคดึก 23.00-23.30 น.วันจันทร์ –พฤหัสบดี ซึ่งในผังรายการ โมเดิร์นไนน์ ระยะเวลาที่ 2 เป็นรายการที่ผลิตเองของช่อง 9 ได้แก่ รายการ “คืนละคน” ที่เป็นรายการประเภท สันทนาการเหตุการณ์ข่าวประจำวัน นำผู้ที่เป็นกระแส เป็นประเด็นข่าวมาคุย ดำเนินรายการโดย นายพรชัย วิระณรงค์ รายการ “ข่าวภาคดึก” ที่นำเสนอสรุปข่าวในรอบวัน ความยาวรายการละ 15 นาที ส่วนหลังจากนั้นในเวลา 23.30 – 24.00 น. จะเป็นรายการกีฬาจากผู้ผลิตต่าง ๆ เช่น

วันจันทร์ เสนอรายการ มั่นเคย์ไนท์

วันอังคาร เสนอรายการ กีฬาดีที่ช่อง 9

วันพุธ เสนอรายการ สपोर्टโฟกัส

วันพฤหัสบดี เสนอรายการ เวิร์ลด์ช็อกเกอร์แอนด์สปอร์ต

และในวันศุกร์ตั้งแต่ 22.00-24.00 น. จะเป็นการนำเสนอ สูดยออดภาพยนตร์ดังจากฮอลลีวู้ด

รายการทั้งหมด ดังที่กล่าวมา ได้ออกอากาศเพียงช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น โดย ในเดือน พฤษภาคม 2546 ได้มีการแถลงข่าวเปิดตัว รายการ “ถึงลูกถึงคน” ซึ่งจะออกอากาศเป็นช่วง “อาฟเตอร์ช็อก” ในรูปแบบของรายการสนทนาข่าว ในประเด็นที่สำคัญในวันนั้น หรือเปิดประเด็นที่น่าสนใจ ดำเนินรายการโดย นาย สรยุทธ สุทัศนจินดา ผู้ดำเนินรายการวิเคราะห์ข่าวชื่อดัง จากสถานีโทรทัศน์ เนชั่น แชนแนล โดยรายการมีความยาว 1 ชั่วโมง ออกอากาศ ตั้งแต่ 23.00-24.00 น. วันจันทร์ถึงวันศุกร์ ผลิตรายการโดยฝ่ายรายการช่อง 9 เป็นการแทนที่รายการเดิม ที่บ้างถูกถอดออกจากผังรายการ บ้างถูกย้ายเวลาการออกอากาศ ในช่วงเวลาดังกล่าว

“เริ่มแรกเราก็คุยกันว่า หลังข่าวไปก็จะมีรายการดี ๆ จากผู้ผลิตรายใหญ่ ๆ มาลง พอดีก็ไปมันไม่มี ก็จะเป็นรายการสัพเพเหระ เราก็คิดว่า มันน่าจะมีรายการอะไรสำหรับคนชอบนอนดึก ๆ ให้เขาดู ก็พอดี คุณสรยุทธออกมาจากเนชั่น เราก็คิดกับ ผอ.มิ่งขวัญ ก็บอก ผอ.ไปตามสิ ไปตามคุณสรยุทธมา คุณสรยุทธก็มาคุยกับเรา เราก็บอก อยากให้คุณมาทำรายการแบบคม ชัด ลึก แต่มาอยู่ช่อง 9 ซึ่งเราจะไม่เอาแบบของเขามาทั้งหมด เพราะว่า ทาง คุณสุระ เกนทะนะสีล ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ ก็ชำนาญเกี่ยวกับเรื่องไม้เครื่องมือ รวมทั้งคุณชิตณรงค์ รองผู้อำนวยการ อ.ส.ม.ท. ซึ่งท่านดูแลเรื่องคอมพิวเตอร์ ก็บอกว่า ตอนนี่ SMS กำลังเข้ามา ดังนั้น เราก็เอาตรงนี้มาเคลือบ

รายการถึงลูกถึงคน โดยวิธีให้คนเข้ามาร่วมคุยกัน ร่วมแสดงความคิดเห็น เลยกลายเป็นกระแสขึ้นมาว่า เวลาอีก 5 ทุ่ม ก็ยังมีคนดู แล้วก็เป็นคนดูในกลุ่มที่เราคาดไม่ถึง คือ กลุ่มวัยรุ่น ดังระเบิดมาก ในบางเรื่อง วัยรุ่นส่ง SMS มากระหน่ำ ถึงได้รู้ว่า นี่เป็นกลุ่มที่เราคิดไม่ถึงว่าเขาจะดู แต่ปรากฏว่าเป็นกลุ่มที่เหนียวแน่นมาก รายการนี้จึงประสบความสำเร็จในช่วงศึก รายการถึงลูกถึงคน เป็นของสถานีจริง ๆ ทั้งการผลิต การขายโฆษณา เราได้เต็มร้อย ”

(ศันสนีย์ วัฒนานุกูล , อ่างแล้ว)

สรยุทธ สุทัศนะจินดา (2547) ได้กล่าวถึงการเข้าไปร่วมงานกับช่อง 9 ในขณะนั้นว่า “ ผอ. (มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ) บอกว่า เวลาห้าทุ่มวันจันทร์ถึงศุกร์ ฝรั่งเศสถือว่าดี คนดูนิ่งแล้ว ผอ. ไม่รู้ว่าได้แค่นั้นผมก็ดีใจมากจนแทบจะเดินลงบันไดไม่ถูกแล้ว เพราะเดิมคิดแค่ขอให้ทีวีให้ยื่น ถึงจะดีไปหน่อย แต่ถ้าได้เวลาที่คนเขาแย่งกันมาก ๆ ตอนสามสี่ทุ่มแค่สองสามวันหรือไม่ต่อเนื่อง มันก็ไม่สอดคล้องกับรูปแบบรายการที่ผมคิดไว้

ผมเสนอคอนเซ็ปต์รายการไปว่า จะนำเสนอเรื่องราวที่สังคมหรือประชาชนสนใจ หรือหยิบประเด็นปัญหาขึ้นมาให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นสไตล์ที่ผมถนัด เหมือนตอนทำ คม ชัด ลึก ผอ.เสนอว่า ประชาชนคนดู ควรได้แสดงความคิดเห็นผ่านการส่งข้อความรวมทั้งโหวตคะแนนด้วย

ผอ.ขอผมสองอย่าง คือ ให้ปิดเป็นความลับและขอให้มีการแถลงข่าวด้วย ชีวิตผมไม่เคยคิดว่าจะต้องไปนั่งแถลงข่าว แต่ด้วยความเป็นโมเดิร์นไนน์ ความเป็นผอ.มิ่งขวัญก็ต้องทำ”

ดังนั้น ผังรายการโทรทัศน์ เฟสที่ 2 “บนความหลากหลาย” มีความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและโดดเด่นมากขึ้น จากการมีรายการที่ผลิตโดยบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดใหญ่ ออกอากาศในช่วงเวลาไพรม์ไทม์ ของทางสถานี ซึ่งบางรายการนอกจากจะสร้างความสนใจให้กับผู้ชมแล้ว ยังทำให้ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ได้รับการกล่าวถึงในด้านของการเป็นสถานีข่าวสารและสาระรวมทั้งยังเป็นรายการที่มีประโยชน์ต่อผู้ชม อีกด้วย เช่น รายการ คน ค้น คน รายการถึงลูกถึงคน และรายการเกมทศกัณฐ์ เป็นต้น ดังปรากฏในผังรายการโทรทัศน์ เฟส 2 เดือน พฤษภาคม 2546

ผังรายการประจำเดือน พฤษภาคม 2546

วันจันทร์	อังคาร	พุธ	พฤหัสบดี	ศุกร์	เสาร์	อาทิตย์
00.00	มินิคอนเสิร์ต	มอเชอว์นทริก	ทศ 2003	เด็กชองภรณ์ระเด่นประไพ	คอนเสิร์ตภาคกลาง	00.00
00.30	สารคดี	ผู้จัดพิมพ์	สมหมายเบญจาทวี	คนเมือง	๒๑ ๒๑	00.15
01.00	ค่ายลูกทุ่งไทย	ผู้จัดพิมพ์	สมหมายเบญจาทวี	ศรารีโพธิ์	คอนกรีตไม่ถล่ม	01.00
01.30	ห้องอีสาน	ฮอตันท์ D 3	รูปเปอร์คาวาไรตี้	ทำเนียบลูกทุ่ง	โน้ตมิวสิค	01.30
02.00	ลูกทุ่งก้าวหน้าความเครียด	ลูกทุ่งบันเทิงไทย	สารคดี	ทำเนียบลูกทุ่ง	สารคดี	02.00
02.30	ละคร (ฟรี)	ละคร(ฟรี)	ละคร(ฟรี)	ละคร(ฟรี)	ละคร(ฟรี)	02.30
03.00	ละคร (ฟรี)	ละคร(ฟรี)	ละคร(ฟรี)	ละคร(ฟรี)	ละคร(ฟรี)	03.00
03.30	สารคดี	สารคดี	สารคดี	สารคดี	สารคดี	03.30
04.00	คอนเสิร์ต เทเลวิชั่น	คอนเสิร์ต เทเลวิชั่น	คอนเสิร์ต เทเลวิชั่น	คอนเสิร์ต เทเลวิชั่น	คอนเสิร์ต เทเลวิชั่น	04.00
04.30	รัฐมนตรีว่าชาติ	มุขลิมโนลิมโน	รัฐมนตรีว่าชาติ	เสียงประชาชนกว่า 1.3.3 พุทธธรรมนำปัญญา 2.4	เจ้าวันศุกร์	04.30
05.00	คู่กีฬารอง 9	ไฮไลต์ไทยแลนด์	ธงชาติไทย	เวทีธรรม	โลกมุสลิม	05.00
05.30	เมืองไทยรายวัน					05.30
06.00	ข่าวภาคเช้า					06.00
07.00	โมเดิร์นโลกโซลิด					07.00
07.30	ไทยแลนด์ทูเดย์					07.30
08.00	ข่าวภาคเช้า	ข่าวภาคเช้า	ข่าวภาคเช้า	ข่าวภาคเช้า	ข่าวภาคเช้า	08.00
08.30	ข่าวภาคเช้า	ข่าวภาคเช้า	ข่าวภาคเช้า	ข่าวภาคเช้า	ข่าวภาคเช้า	08.30
09.00	ข่าวภาคเช้า 1.2.3	ข่าวภาคเช้า 4.5	ข่าวภาคเช้า	ข่าวภาคเช้า	ข่าวภาคเช้า	09.00
09.30	ข่าวภาคเช้า					09.30
09.45	ข่าวภาคเช้า					09.45
10.00	ข่าวภาคเช้า					10.00
10.30	โน้ตมิวสิค	นักคิดกับเพลงลูกทุ่งไทย	คอนเสิร์ตมอเชอว์นทริก	คอนเสิร์ตมอเชอว์นทริก	คอนเสิร์ตมอเชอว์นทริก	10.30
11.00	นักคิดกับเพลงลูกทุ่งไทย					11.00
11.30	นักคิดกับเพลงลูกทุ่งไทย					11.30
12.00	ข่าวภาคค่ำ					12.00
13.00	ข่าวภาคค่ำ					13.00
14.00	โน้ตมิวสิค	จรรยา	คืนคุณที่รอง 9	ลูกทุ่งทีวี 9	ชมรมปวยทรวง	14.00
14.30	ข่าวภาคค่ำ					14.30
15.00	ลูกทุ่งไทย					15.00
15.30	ลูกทุ่งบันเทิง	สีสัน 1009	รายการพิเศษ	ลูกทุ่งบันเทิง	ศิลปินลูกทุ่งไทย	15.30
16.00	มินิคอนเสิร์ต	กีฬาทำใจ	ชีวิตไทยบ้าน	คอนเสิร์ตมอเชอว์นทริก	ศิลปินลูกทุ่งไทย	16.00
16.30	โน้ตมิวสิค	เพลงรักเมืองไทย	ผู้จัดพิมพ์	น.ส. โทนี่เมืองไทย	เกษตรศึกษา	16.30
17.00	ข่าวภาคค่ำ 17.00 น.					17.00
17.25	บันเทิงน้อย	เพื่อนข่าว	มาอยู่กับลูกทุ่ง	โลกการ์ตูน	โลกการ์ตูน	17.25
17.50	โลกการ์ตูน					17.50
18.15	โลกการ์ตูน					18.15
18.30	โลกการ์ตูน					18.30
19.00	ข่าวภาคค่ำ					19.00
19.30	ข่าวภาคค่ำ					19.30
20.00	ข่าวภาคค่ำ					20.00
20.30	ข่าวภาคค่ำ					20.30
21.00	โลก หรือ สงคราม	สารคดี	โน้ตมิวสิค	นักคิดกับเพลง	เมืองไทยรายสัปดาห์	21.00
22.00	เพลงลูกทุ่ง	คอนเสิร์ต	คอนเสิร์ต	คอนเสิร์ต	คอนเสิร์ต	22.00
23.00	คอนเสิร์ต					23.00
23.15	ข่าวภาคค่ำ					23.15
23.30	โลก หรือ สงคราม	คอนเสิร์ต	คอนเสิร์ต	คอนเสิร์ต	คอนเสิร์ต	23.30
24.00	คอนเสิร์ต					24.00

☐ ข่าวสั้นกว่า 5 นาที
☐ ข่าวภาคค่ำ

AK

6.3 ระยะเวลาที่ 3 “บนความแตกต่าง”

การปรับเปลี่ยนผังรายการระยะที่ 3 ล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้เดิมในเดือนกรกฎาคม 2546 มาเป็นเดือน กันยายน 2546 โดยนายมังกรวิญญู แสงสุวรรณ ผอ. อ.ส.ม.ท. มีการแถลงข่าวต่อสื่อมวลชน ที่ช่อง 9 เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2546 ถึง ผังรายการเฟส 3 “บนความแตกต่าง” หลังจากการปรับผังรายการเฟสที่ 2 เป็นเวลา 5 เดือน โดยมีการนำเสนอภาพลักษณ์สถานีข่าว และแนะนำรายการต่าง ๆ ที่ออกอากาศในช่วง 6.00-14.00 น. ออกอากาศเป็นสปอต (Spot) โทรทัศน์ เผยแพร่ทางสถานีตลอดวัน โดยมีเนื้อหาดังนี้

เนื้อความ นำเสนอ เฟส 3 ภาพรวมของความเป็นสถานีข่าว

... พัฒนาการล่าสุดของความทันสมัยบนความแตกต่าง
โมเดิร์นนิวส์ แปะชั่วโมงต่อวัน 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
กับช่วงเวลาใหม่ 6 นาฬิกา ถึง 14 นาฬิกา จันทร์ถึงศุกร์
พบกับกรายงานข่าวเข้มข้น ทั้งในและต่างประเทศ
โดยสำนักข่าวไทย ร่วมกับ 19 สำนักข่าวชั้นนำทั่วโลก
พร้อมแถบอักษรข่าว และข่าว 5 นาทีทุกต้นชั่วโมง ทุกวัน
เคลื่อนไหวไปกับโลกที่ไม่หยุดนิ่ง ทันสมัยทุกสถานการณ์
พบ โมเดิร์นนิวส์ ที่ โมเดิร์นไนน์ หมายเลข 9

เนื้อความ นำเสนอเฟส 3 แนะนำรายการต่าง ๆ และผู้ดำเนินรายการ

..... คนตรี.....

(บรรยาย)... ด้วยความเป็นสถานีข่าวและสาระ ความรู้ ความบันเทิง ที่ให้คุณ ทันโลก ทันเหตุการณ์ รู้สึกไปกับการวิเคราะห์ทุกแง่มุม ทั้งในและทั่วโลก

พบกับข่าว ก้าววันใหม่... เกาะติดข่าวทุกสถานการณ์ ทั้งในและต่างประเทศ

(รุ่งนภา) ดิฉัน รุ่งนภา กมลนรนาถ คุณจะไม่พลาดทุกข่าวที่เกิดขึ้นบนโลกใบนี้ ในข่าว ก้าววันใหม่

(บรรยาย)... เวลาโลก รู้สึกกับการวิเคราะห์ข่าวต่างประเทศที่คุณพลาดไม่ได้

(จักรภพ) ผม จักรภพ เพ็ญแข จะพาคุณเจาะลึกทุกแง่มุม ทุกประเด็นที่น่าสนใจใน เวลาโลก

(บรรยาย)... ภาษาเศรษฐกิจ วิเคราะห์การเงิน การคลัง เศรษฐกิจ และแนวโน้มตลาดหุ้น

(บัญชา) ผม บัญชา ชุมชัยเวทย์ รอบรู้ ทุกเรื่อง ทุกมุมมองในโลกเศรษฐกิจ

(เนาวรัตน์) ดิฉัน เนาวรัตน์ เจริญประพิณ มองลึกถึงการเงินไทย การเงินโลก ใน ภาษา เศรษฐกิจ

(บรรยาย)...มองไทย มองโลก ติดตามประเด็นข่าวเรื่องราว สถานการณ์รอบตัว รอบโลก

(วิศาล) ผม วิศาล ดิลกวิช ให้คุณมองลึกถึงทุกข่าว ทุกเหตุการณ์สำคัญ

(สโรชา) ดิฉัน สโรชา พรอุดมศักดิ์ มองไกล ครอบคลุมทุกประเด็นข่าว ทั้งในประเทศ และ รอบโลก ใน มองไทย มองโลก

(บรรยาย)... เคลื่อนไหวไปกับโลกที่ไม่หยุดนิ่ง 6 โมงเช้า ถึงบ่ายสอง 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ทันสมัยทุกสถานการณ์ ทุกวัน ที่ โมเดิร์นไนน์ หมายเลข 9

การปรับผังรายการระยะที่ 3 มีความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ในส่วนของรายการภาคเช้า (06.00 น.-14.00 น.) ซึ่งชูความเป็น “สถานีข่าว” และเวลาดี (Prime Time) เวลา 21.00 น. – 24.00 น. ในวันจันทร์ ถึง วันศุกร์ ดังนี้

- รายการภาคเช้า

ในช่วงเวลา 6.00 น. -14.00 น. จะเป็นช่วงเวลาที่ อ.ส.ม.ท. ขอเวลาคืนจากผู้ผลิตเดิม ทั้งหมด ซึ่งเคยเป็นช่วงเวลาสำหรับรายการสำหรับแม่บ้าน รายการพาเที่ยวสถานที่ต่าง ๆ กลับมา เพื่อดำเนินการผลิตรายการด้วยตนเอง โดยมุ่งเน้นเป็นรายการประเภทข่าวสาร ข้อมูล สารระ กิดเป็น เวลาทั้งหมด 8 ชั่วโมง 5 วันรวม 40 ชั่วโมง

06.00-08.00 น. *รายการข่าวภาคเช้า* เป็นรายการสรุปข่าวของวันที่ผ่านมา เน้น ความเป็นข้อมูลข่าว สถานการณ์ ข่าวกีฬาและข่าวศิลปวัฒนธรรม

08.00-08.30 น. *รายการเวลาโลก* เป็นรายการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างประเทศ ดำเนิน รายการประจำโดย จักรภพ เพ็ญแข

08.30-09.00 น. *รายการภาษาเศรษฐกิจ* ซึ่งเน้นด้านตลาดเงิน ตลาดทุน หุ่นต่างประเทศ มี การสัมภาษณ์ บุคคลในข่าวโดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการลงทุนหลักทรัพย์ และความ เคลื่อนไหวด้านเศรษฐกิจของประเทศ ดำเนินรายการ โดย บัญชา ชุมชัยเวทย์ และ เนาวรัตน์ เจริญประพิณ

09.00-09.30 น. *รายการ รายงานประเทศไทย* นำเสนอข่าวดีของประเทศไทย โดยเฉพาะ โครงการของรัฐ มากมายและเรื่องเบาๆ ข่าว Soft News เน้นความรู้สึกเล่าเรื่องสบายๆ เป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส ดำเนินรายการโดย ศรีนทรา นิตยวรรณะ และบดินทร์ โกลศพิศิษฐ์

09.30-09.45 น. *รายการโมเดิร์นบิซ* แนะนำธุรกิจการลงทุนในลักษณะต่าง ๆ ที่มีความทันสมัย

09.45-10.00 น. *รายการ เปิดประตูหุ้น* รายการความเคลื่อนไหวของหุ้นเมื่อเปิดการซื้อขายในภาคเช้า

10.00-10.30 น. *รายการ ก้าวทันตลาดทุน* ผลิตรายการโดย บริษัท แฟมิลีโนฮาว (Family Know How Co.Ltd) ในเครือของตลาดหลักทรัพย์ นำเสนอข่าวสารการลงทุน และความเคลื่อนไหวในตลาดหลักทรัพย์ รวมไปถึงข่าวกองทุนต่าง ๆ

10.30-11.00 น. *รายการ มองไทย มองโลก* เป็นรายการวิเคราะห์ข่าว สถานการณ์ปัจจุบันของประเทศไทย และ เหตุการณ์สำคัญของต่างประเทศที่อาจส่งผลกระทบต่อประเทศไทย โดยใช้แหล่งข่าวจากสำนักข่าวไทย หนังสือพิมพ์ไทย และสำนักข่าวต่างประเทศที่มีข้อตกลงร่วมกันกับ อ.ส.ม.ท. ดำเนินรายการ โดย วิศาล ดิลกวิช และ สโรชา พรอุดมศักดิ์

11.00 – 11.30 น. *รายการสารคดี แคนสนธยา* (รีรัน-Rerun) เป็นการนำสารคดี แคนสนธยา ที่ออกอากาศไปแล้ว มาออกอากาศซ้ำในภาคเช้า

11.30-12.00 น. *รายการ ไลน์ เอนเตอร์เทน* เป็นการรายงานข่าวในแวดวงบันเทิง ทั้งไทยและนานาชาติ ผลิตรายการโดยฝ่ายข่าวของช่อง 9 ดำเนินรายการ โดย พัชรวิ บุญประเสริฐ

12.00- 13.00 น. *ข่าวภาคเที่ยง* จากทางสถานี

13.00 – 14.00 น. *รายการบ่ายนี้มีคำตอบ* เป็นรายการสนทนาสด โดยมีแขกรับเชิญเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ของราชการ และสถานศึกษา เพื่อเป็นช่องทางในการรับเรื่องราว ให้คำแนะนำ ไขข้อข้องใจและปัญหาของประชาชน รวมทั้งตรวจสอบความคืบหน้าของโครงการต่าง ๆ ของภาครัฐ และ สร้างความเข้าใจอันดี มีผลต่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานราชการกับภาคประชาชน ดำเนินรายการโดย วิศาล ดิลกวิช และ สุนทรี อรรถสุข โดยรายการบ่ายนี้มีคำตอบ เป็นรายการที่ผลิตโดยฝ่ายผลิตรายการของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ที่ดำเนินการออกอากาศต่อเนื่องมาตั้งแต่ สมัยที่ นางอรสา คุณวัฒน์ ดำรงตำแหน่ง ผอ. อ.ส.ม.ท. ระหว่างปี พ.ศ. 2539-2542

ในช่วงรายการภาคบ่ายมีการปรับเปลี่ยนรายการเล็กน้อย โดย 14.00-14.30 น. จะเป็นรายการ โมเดิร์นไลฟ์สไตล์ และ 14.30-15.00 น. เป็นรายการไทยแลนด์ทูเดย์ ซึ่งเป็นรายการประเภทไลฟ์สไตล์ (Life Style) และ ยังคงมีรายการประเภทมิวสิควีดีโอเพลงลูกทุ่ง รายการกีฬา รายการท่องเที่ยว และรายการประเภทเกมตอบปัญหาสำหรับเยาวชนเช่นเดิม

- รายการช่วงไพรม์ไทม์

ในช่วงเวลาออกอากาศ ตั้งแต่ 18.30 น.-24.00น. จะมีการเปลี่ยนแปลงผังรายการถึง 70 % โดยส่วนใหญ่จะยังคงเป็นของผู้ผลิตรายเดิม ซึ่งเป็นผู้ผลิตรายการรายใหญ่ที่ร่วมงานมาตั้งแต่ การเปลี่ยนแปลงระยะที่ 2 โดยนายมีงขวัญ ให้เหตุผลว่า การปรับเปลี่ยนรายการใหม่จะต้องสอดคล้องกับภาพลักษณ์ ความหลากหลายของสาระความบันเทิง และแตกต่างจากช่องอื่น ซึ่งถือว่าเป็นจุดสำคัญของความเป็นโมเดิร์นไนน์ทีวี โดยมีการเปลี่ยนแปลงผังรายการเฟสที่ 3 ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงของผังรายการในช่วงเวลาไพรม์ไทม์ 21.00-24.00 น.วันจันทร์-ศุกร์ ของช่อง 9 อ.ส.ม.ท.

วัน	เวลา ออกอากาศ	เฟส 2	เฟส 3	ความเปลี่ยนแปลง
จันทร์	21.00-22.00	โหด หวิด สยอง (บ.โพลีพลัส)	โหด หวิด สยอง (บ.โพลีพลัส)	ไม่เปลี่ยนแปลง
	22.00-23.00	เซอร์ไวเวอร์ (บ.กันตนา)	เซอร์ไวเวอร์ (บ.กันตนา)	ไม่เปลี่ยนแปลง
อังคาร	21.00-22.00	คาราโอเกม (บ.เอ็กแซกต์)	เดอะสตาร์..คั่นฟ้า คว่าดาว (บ.เอ็กแซกต์)	เปลี่ยนแปลงรายการเป็น เรียลลิตี้ โชว์ (Reality Show) โดยผู้ผลิตรายเดิม
	22.00-23.00	คน คั่น คน (บ.ทีวีบูรพา)	คน คั่น คน (บ.ทีวีบูรพา)	ไม่เปลี่ยนแปลง
พุธ	21.00-22.00	ไนน์ แอท ไนน์ วา ไรตี้ (บ.ชาโดว์เอนเตอร์ เทนเมนท์)	ที-ซ่า (Tee-za) (บ.ชาโดว์เอน เตอร์เทนเมนท์)	เปลี่ยนแปลงจากรายการ วาไรตี้บันเทิง เป็น รายการวาไรตี้สำหรับ วัยรุ่น โดยผู้ผลิตเดิม
	22.00-23.00	แฮปปี้แฟมิลี่เกม (บ.เจเอสแอล)	วันสุดท้าย (บ.เจเอสแอล)	ย้ายรายการเกมโชว์ สำหรับครอบครัวไป ออกอากาศ 17.00-18.00 น. ในวันอาทิตย์ เปลี่ยนเป็นรายการ สนทนา โดยมีหัวข้อ วัน สุดท้ายของชีวิต โดย ผู้ผลิตเดิม
พฤหัสบดี	21.00-22.00	เก้าเก้าใหญ่ (บ.เวิร์คพอยต์ เอน เตอร์เทนเมนท์)	บันทึกโลก (บมจ.มีเดียออฟมี เดียส์)	เปลี่ยนแปลงรายการ โดย ยังคงเป็นของผู้ผลิต รายการสองรายเดิม แต่มี
	22.00-23.00	จิ้นซี่ฮ้องเด๋ (บมจ.มีเดีย ออฟ มีเดียส์)	ชัยบดินทร์โชว์ (บ.เวิร์คพอยต์เอน เตอร์เทนเมนท์)	การสลับเวลาการ ออกอากาศ ส่วนภาพยนตร์จีนชุด

				จีนซีฮ่องเต้ ย้ายไป ออกอากาศวันเสาร์- อาทิตย์ เวลา 14.30- 15.30 น.
ศุกร์	21.00-22.00	เมืองไทยรายสัปดาห์ (บ.ไลฟ์ ประเทศไทย จำกัด)	เมืองไทยราย สัปดาห์ (บ.ไลฟ์ ประเทศไทย จำกัด)	ไม่เปลี่ยนแปลง
	22.00-23.00	สารคดีจากทาง สถานี	เรื่องเล่าจากความ มืด (บ.โพลีพลัส)	
** หมายเหตุ 23.00-24.00 น วันจันทร์ – ศุกร์ เป็นรายการสด “ถึงลูกถึงคน” ซึ่งเพิ่มเติมมาในผังในช่วง อาฟเตอร์ซ็อก ของ เฟส 2 ทำให้ ช่วง 22.00-23.00 น. ของวันศุกร์ ต้องมีรายการที่ผลิตโดยสถานีคืนเวลาชั่วคราว เช่น รายการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ก่อนที่ เฟส 3 จะมีรายการ “เรื่องเล่าจากความมืด” ซึ่งเป็นเรื่องราว ละครของขวัญจบในตอน ผลิตโดย บ.โพลีพลัส มาบรรจุในผังรายการ				

- ผังรายการโทรทัศน์ในวันเสาร์ และอาทิตย์

ได้รับผลกระทบจากการปรับผังในวันจันทร์ถึงวันศุกร์ ซึ่งทั้งนี้ถือว่าเป็นการปรับเพียงเล็กน้อย ดังนี้

1. ปรับรายการออกบางรายการ ได้แก่ การ์ตูน โปเกมอน (รีรัน) เดิมออกอากาศ เวลา 7.30-8.00 น. วันเสาร์-อาทิตย์ , รายการเกมโชว์ ยุทธจักรนักจำ เดิมออกอากาศวันเสาร์ เวลา 14.00-15.00 น. และรายการเกมโชว์ กรุสมบัติ เดิมออกอากาศวันอาทิตย์ เวลา 14.30-15.30 น.
2. เปลี่ยนเวลาออกอากาศ ซึ่งบางรายการเป็นผลมาจากการปรับผังรายการของวันจันทร์ถึงศุกร์ หลายรายการด้วยกัน ได้แก่
 - เปลี่ยนเวลาออกอากาศ ช่อง 9 การ์ตูน ให้เร็วขึ้น 30 นาที จากเดิม 8.30 -10.30 น. เป็น 8.00-10.00 น.

- เปลี่ยนเวลาออกอากาศ รายการเด็ก ซุปเปอร์จิว จาก 10.30 น. เป็น 10.00 น. วันเสาร์ – อาทิตย์
- เปลี่ยนเวลาออกอากาศ รายการเกมโชว์ต่างประเทศ ทีวีแชมเปียน จากเดิม ออกอากาศวันเสาร์เวลา 11.30 -12.30น. และวันอาทิตย์ 10.30-11.30 น. เป็น ออกอากาศเสาร์-อาทิตย์ เวลา 10.30-11.30 น.
- เปลี่ยนเวลาออกอากาศ รายการตอกไข่ใส่จ้อ เดิมออกอากาศวันเสาร์ 15.00-15.30 น. เป็น 14.00-14.30 น.
- เปลี่ยนเวลาออกอากาศ รายการแสดงดนตรีสด เวทีไท จากเดิมออกอากาศวันเสาร์ เวลา 15.30-17.00 น. เป็นเวลา 16.30-18.00 น. วันเสาร์
- เปลี่ยนเวลาออกอากาศ ภาพยนตร์อินเดีย จากวันเสาร์-อาทิตย์ 17.00-18.00 น. เป็น 15.30-16.30 น.
- เปลี่ยนเวลาออกอากาศ รายการ ไลน์โชว์ซีดี จากเดิมออกอากาศวันอาทิตย์ เวลา 15.30-16.30 น. เป็น วันเสาร์ เวลา 11.30-12.30 น.
- เปลี่ยนเวลาออกอากาศ ภาพยนตร์จีนชุด จินซีฮ่องเต้ จากเดิมออกอากาศ ในคืนวัน ศุกร์ 22.00-23.00 น. เป็น วันเสาร์-อาทิตย์ 14.30-15.30 น.
- เปลี่ยนเวลาออกอากาศ รายการแฮปปี้แฟมิลี่เกม จากเดิมในคืนวันพุธ 22.00-23.00 น.เป็นวันอาทิตย์ เวลา 17.00-18.00 น.

3. เพิ่มเวลาออกอากาศ 2 รายการด้วยกันคือ

- รายการเด็ก ซุปเปอร์จิว จากเดิมออกอากาศ สัปดาห์ละ 1 ชั่วโมง ในวันเสาร์ เป็น ออกอากาศทั้งเสาร์และอาทิตย์ วันละ 1 ชั่วโมง รวมเวลา 2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
- รายการภาพยนตร์จีนชุด จินซีฮ่องเต้ จากเดิมออกอากาศสัปดาห์ละ 1 ชั่วโมงในคืนวัน ศุกร์ เพิ่มเป็นสัปดาห์ละ 2 ชั่วโมงในช่วง 14.30-15.30 น. วันเสาร์-อาทิตย์

4. รายการที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- รายการ ไฮไลท์ การ์ตูน 9 ออกอากาศ เสาร์-อาทิตย์ 7.30-8.00 น.
- รายการถ่ายทอดสดมวยศึกอัศวินดำ ออกอากาศทุกวันอาทิตย์ เวลา 11.30-13.30 น.
- รายการเกมโชว์ ออกอากาศทุกวันเสาร์ เวลา 12.30-13.00 น.
- รายการวาไรตี้สี่งสัย ออกอากาศ ทุกวันเสาร์ 13.30-14.00 น.
- รายการคิทเช่นโชว์ ไร่ล่า ออกอากาศทุกวันอาทิตย์ เวลา 13.30-14.30 น.
- รายการทำบ้านทึก ออกอากาศทุกวันอาทิตย์ เวลา 16.30-17.00 น.

- ละครออกอากาศเย็นวันเสาร์ เวลา 18.00 -19.00 น. เรื่องบางรักซอย 9 ผลิต โดย บริษัทเอ็กแซกต์ จำกัด ซึ่งเป็นละครทดลองออกอากาศ ที่ได้รับความนิยมอย่างมาก ตั้งแต่เฟส 2 เป็นต้นมา ส่วนละครที่ออกอากาศในวันอาทิตย์ เรื่อง พ่อไก่แจ้ แม่ทูนหัว ซึ่งผลิตโดยบริษัทเดียวกัน แต่ไม่ได้รับความนิยมเท่าบางรักซอย 9 เมื่อจบตอนลง จึง เปลี่ยนเป็น ละคร เรื่อง ขอมอนโบราณที่เธอฝันยามหนุน

นายมีงขวัญ แสงสุวรรณ ผอ. อ.ส.ม.ท. ให้สัมภาษณ์กับสำนักข่าวไทยว่า “การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ไม่ได้หมายความว่า รายการที่ถูกปรับออกไปจะไม่ได้รับความนิยม แต่ปรับ เพื่อ สร้างความแตกต่าง และส่วนใหญ่รายการใหม่ที่มาแทนก็ดำเนินการโดยผู้จัดรายเก่า โดย รายการ *The Star* *คืนฟ้าคว้าดาว* (ออกอากาศวันอังคาร 21.00-22.00 น.) เป็นความร่วมมือของ บริษัทเอ็กแซกต์ บริษัทจีเอ็มเอ็มแกรมมี่ และโมเดิร์นไนน์ เช่นเดียวกับรายการ *ที-ซ่า* (ออกอากาศวันพุธ 21.00-22.00 น.)เป็นความร่วมมือระหว่าง บริษัทซาโดว์ เอนเตอร์เทนเมนท์ (ในเครืออาร์เอสโปรโมชั่น) และโมเดิร์นไนน์ ซึ่งเป็นรายการที่มีการสื่อสารสองทางกับผู้ชมรายการ *รายการบันทึกโลก* จะนำสารคดีประวัติศาสตร์ของโลกที่ผ่านมาเสนอ *รายการวันสุดท้าย* เน้น นำเสนอชีวิตจริง ๆ *รายการเรื่องเล่าจากความมืด* จะนำเสนอเรื่องบาปบุญคุณโทษ ศีลธรรม จริยธรรมที่ดีของสังคม ดึงให้กลุ่มวัยรุ่นรู้ว่าอะไรถูกผิด ส่วน *รายการเมืองไทยรายสัปดาห์* ซึ่ง ออกอากาศมาตั้งแต่ต้น เป็นรายการวิเคราะห์ประเด็นข่าวทั้งในและต่างประเทศ”

- ผังรายการโทรทัศน์หลังเที่ยงคืน (00.00-04.30 น.) ในระยะที่ 3 ของช่อง 9 จึงปรากฏ รายการเพลงลูกทุ่ง รายการขายสินค้า และรายการกีฬา ดังนี้

รายการเพลงลูกทุ่ง และเพลงอื่น ๆ มนต์เดย์ไนท์ ลูกทุ่งปาร์ตี้ สายรุ้งลูกทุ่งไทย ฮอทไนท์ ซุปเปอร์สตาร์วไรตี้ สตาร์ไฟก๊อส ดิกดิกยั้งคิกอยู่ ทำเนียบลูกทุ่ง ไนต์มิวสิก ลูกทุ่งกำจัด ความเครียด เฮงเฮง ลูกทุ่งบันเทิงไทย ดาวจรัสแสง แสงแสงแคชชี ซีซอร์ซิน วยมันพันธุ์คาราโอ เกะ มิดไนท์สตาร์ คลื่นบันเทิง เวทีวไรตี้ บันเทิงจี๊ดจ๊าด รักษ์ลูกทุ่ง ตะวันรุ่งลูกทุ่งไทย รวม เวลาออกอากาศต่อสัปดาห์ โดยประมาณ 13 ชั่วโมง

รายการกีฬา รายการมอเตอร์แทรค รถ 2003 เวิลด์ชอคเกอร์แอนด์สปอต คนมันมัน กอล์ฟพลาสติก รวมเวลาออกอากาศต่อสัปดาห์ โดยประมาณ 2 ชั่วโมง 30 นาที (ความยาวรายการ ละ 30 นาที)

รายการขายสินค้า_ วันจันทร์ ถึง อาทิตย์ เรสพ็อนท์ทีวี (02.30-03.00 น.) รายการ ไคเร็กทูลู (04.00-04.30 น.) และ วันจันทร์-ศุกร์ ทีวีบีวดี (03.00-03.30 น.) รวมเวลาออกอากาศต่อสัปดาห์ โดยประมาณ 9 ชั่วโมง 30 นาที (ความยาวรายการละ 30 นาที)

- ฟังรายการในช่วงเช้าตรู่ (04.30-06.00 น.) ฟังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 ยังคงรักษาลักษณะเดิมตั้งแต่เริ่มออกอากาศระยะที่ 2 เอาไว้ กล่าวคือ มีรายการประเภท เพื่อศาสนา รายการปกิณกะยามเช้า

ในการปรับผังรายการระยะที่ 3 นี้ นายสุระ เกนทะนะสิล ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ หนึ่งในคณะกรรมการผังรายการโทรทัศน์ กล่าวต่อ หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ ฉบับประจำวันที 21 สิงหาคม 2546 ว่า “มีประมาณ 30 รายการได้หลุดจากผังเดิม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตรายย่อย อย่งไรก็ตามสิ่งที่ทำหายคือรายการในช่วงไพรม์ไทม์ ที่จะเป็นตัวสร้างรายได้ให้กับสถานีเพื่อมาชดเชยกับรายการที่อยู่ในช่วงเช้า ที่เชื่อว่าเม็ดเงินคงเข้ามาไม่มากนัก โดยจะมีการเสริมที่มงานด้านการตลาดให้ได้ประมาณ 20 อัตรา”

ผังรายการโทรทัศน์ระยะที่ 3 ของ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ซึ่งพยายามจะสร้างความแตกต่างจาก สถานีโทรทัศน์อื่น ๆ ในช่วงภาคกลางวันเป็นหลัก ด้วยการเปลี่ยนจากรายการสำหรับแม่บ้าน และ คนตรีลูกทุ่ง เป็นรายการประเภทข่าวสาร เศรษฐกิจ และการลงทุน แม้จะไม่ประสบความสำเร็จทั้ง ในด้านความนิยมและรายได้ แต่เป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อต่อยอดความแตกต่างจากคู่แข่ง และสนองต่อเจตนารมณ์ของ กสช. ในการทำหน้าที่สื่อมวลชน อย่งไรก็ตามยังคงมีรายการประเภทคนตรี ลูกทุ่ง โดยผู้ผลิตเดิมอยู่ในผังรายการ แต่ย้ายเวลาออกอากาศไปอยู่ในช่วงหลังเที่ยงคืน ในขณะที่ รายการช่วงไพรม์ไทม์ที่ผลิตโดยบริษัทพันธมิตร มีการปรับเปลี่ยนบางรายการที่ยังไม่ได้รับความนิยมเท่าที่ควร โดยผู้ผลิตเดิมที่เข้ามาในเฟสที่ 2 ซึ่งมีศักยภาพในการผลิตรายการสูง และมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ

6.4 ระยะที่ 4 “ความบันเทิงบนสาระ”

ภายหลังจากการปรับผังรายการช่อง 9 มาทั้งสิ้น 3 ระยะ องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย ได้ทำการสรุปความเปลี่ยนแปลงของสัดส่วนรายการประเภทต่าง ๆ ในผังรายการโทรทัศน์ แต่ละระยะ เอาไว้ดังนี้

ตารางที่ 3 สัดส่วนรายการโทรทัศน์ประเภทต่าง ๆ ตั้งแต่ ระยะเวลาที่ 1 ถึงเปิดตัวสถานีหุ้น

ประเภทรายการ	ช่วงก่อน เปิดตัวโมเดิร์น ไนน์ (ค.ศ. 45) (ร้อยละ)	ระยะที่ 1(พ.ย. 45) (ร้อยละ)	ระยะที่ 2 (เม.ย. 46) (ร้อยละ)	ระยะที่ 3 (ก.ย. 46) (ร้อยละ)	ช่วง เปิดตัว สถานีหุ้น (ม.ค. 47)
1.ประเภทข่าวและวิเคราะห์ข่าว	23.7	25.9	25.9	37.4	39.7
2.ประเภทความรู้ การศึกษา ศาสนา และ ศิลปวัฒนธรรม	34.5	39.1	33.0	27.4	24.6
3. ประเภทสารบันเทิง	30.4	25.8	31.1	28.7	29.2
4. ประเภทกีฬา	9.5	7.3	6.6	5.4	5.1
5.ประเภทส่งเสริมรายการและบริการ สาธารณประโยชน์	2.0	1.8	3.4	1.2	1.4

ที่มา: องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย

จากตารางที่ 3 หลังจากการเปิดตัวโมเดิร์นไนน์ จนกระทั่งถึง การปรับผังระยะที่ 3 จะเห็นได้ว่ามีสัดส่วนของรายการประเภทข่าวและวิเคราะห์ข่าว ที่เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่ง อ.ส.ม.ท. เห็นว่าการเพิ่มสัดส่วนดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินงาน เนื่องจากการนำเอาเนื้อหาและรายการข่าวที่สำนักข่าวไทยเป็นผู้ผลิตเอง หรือร่วมผลิตกับบริษัทผู้ผลิตรายการมากขึ้น และลดการให้เช่าเวลาลง ส่วนรายการประเภทความรู้ การศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม กลับมีอัตราส่วนที่น้อยลง และรายการประเภทสารบันเทิงมีความเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก ทั้งนี้ องค์การได้จัดให้มีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยสถาบันวิจัย ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต หรือ สวนดุสิตโพล เพื่อสำรวจความพึงพอใจของผู้ชมที่มีต่อรายการโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ โมเดิร์นไนน์ ในปี 2545-2546 ด้วยการสำรวจทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยการสำรวจเชิงปริมาณได้ทำการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ชมโทรทัศน์ ซึ่งเป็นผู้ให้บริการจำนวน 3,500 ราย ด้วยการแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามจังหวัดที่เป็นตัวแทนภูมิภาค สุ่มตามพื้นที่ และตามอำเภอที่พิกอาศัย โดยใช้วิธีการหลักสถิติจากกลุ่มประชาชนที่กำหนด ส่วน การสำรวจวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) จากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้บริหารและพนักงานของบริษัท ผู้ผลิตรายการ ผู้สนับสนุนรายการ เป็นต้น ซึ่งมีจำนวน 73 ราย โดยการสำรวจความพึงพอใจนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัท เพื่อใช้เป็น

แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการให้บริการให้มีคุณภาพตามที่ผู้ชมต้องการ และเพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของรายการเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม ปรากฏผลการวิจัย เป็นดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 สรุปความพึงพอใจของผู้ชมที่มีต่อรายการของสถานีโทรทัศน์โมเดิร์นไนน์

ประเด็นความพอใจที่มีต่อรายการหลัก	คะแนนปี 2545 *	คะแนนปี 2546 *	เพิ่มขึ้น (ร้อยละ)
รายการประเภทสารคดี ความรู้ การศึกษา	7.9	8.0	2.2
รายการประเภทข่าวทั่วไปและเศรษฐกิจ	8.3	8.6	4.4
รายการประเภทวิเคราะห์ข่าว สันทนาการ	8.0	8.5	5.9
รายการประเภทละคร	8.4	8.8	4.8
รายการประเภทกีฬา	8.1	8.5	3.9
รายการสำหรับเด็กและเยาวชน	8.2	8.5	4.7
รายการประเภทเกมโชว์ เพลง มิวสิควิดีโอ	8.2	8.4	0.7
รายการพิเศษที่มีประโยชน์ต่อสังคม	8.5	8.8	3.9
ภาพรวมของคะแนนความพึงพอใจในรายการของสถานีโทรทัศน์โมเดิร์นไนน์	8.1	8.3	2.6

* คะแนนเต็ม 10 คะแนน

ที่มา : สถาบันวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ซึ่งคะแนนจากการสำรวจวิจัย โดย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เปรียบเทียบให้เห็นว่าคะแนนความพึงพอใจของผู้ชมรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 เพิ่มขึ้นในรายการทุกประเภท โดยรายการประเภทละคร และรายการพิเศษที่มีประโยชน์ต่อสังคม มีคะแนนความพอใจสูงสุด สำหรับรายการที่มีอัตราเพิ่มของคะแนนความพอใจสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ รายการประเภทวิเคราะห์ สันทนาการ รายการประเภทละคร และรายการสำหรับเด็กและเยาวชน

ดังนั้น จากการเปลี่ยนแปลงนโยบายสำคัญของรายการประเภทต่าง ๆ การพัฒนาคุณภาพของรายการ และการจัดวางผังรายการโทรทัศน์ ภายใต้นโยบาย “สถานีโทรทัศน์แห่งความทันสมัย หรือ โมเดิร์นไนน์ทีวี” รวมทั้งเพิ่มความร่วมมือในการผลิตรายการกับผู้ผลิตรายการมืออาชีพมากขึ้น พบว่ามีการตอบรับของผู้ชมต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นผลให้ มีรายได้เข้าสู่องค์กรมากขึ้น โดยรายได้ของ อ.ส.ม.ท. ในรอบ 4 เดือนของปีงบประมาณ คือ ตุลาคม 2546 - มกราคม 2547 มีรายได้ทั้งสิ้น 853 ล้านบาท เพิ่มจากระยะเวลาเดียวกันของปีก่อนที่มีรายได้ 657 ล้านบาท

บาท ถึง ร้อยละ 30 ขณะที่คิดเป็นกำไรสุทธิ ของ อ.ส.ม.ท. 442 ล้านบาท เพิ่มขึ้น กว่าร้อยละ 61 จากระยะเดียวกันของปีก่อน

เป็นผลให้ในการปรับรูปแบบของสถานีโทรทัศน์ โมเดิร์นไนน์ ในระยะที่ 4 ซึ่งเริ่มเปลี่ยนแปลงเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2547 เป็นการปรับผังรายการ ให้เป็นไปตามบุคลิกของสถานี โดยเน้นถึง “ความบันเทิงบนสาระ” มากขึ้น โดยเฉพาะ รายการที่ออกอากาศในช่วงวันเสาร์-อาทิตย์ ที่ปรับให้มีรายการประเภทบันเทิงบนสาระมากขึ้น รวมถึง รายการประเภทข่าวและวิเคราะห์ข่าว โดยมีรายละเอียดดังที่นายมังกรขวัญ แสงสุวรรณ ผู้อำนวยการ อ.ส.ม.ท. แถลงข่าวปรับผังรายการโทรทัศน์ เฟส 4 เมื่อวันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2547 ว่า

“ผังใหม่ที่ปรับครั้งนี้ เน้นปรับวันเสาร์-อาทิตย์เกือบทั้งหมด คงไว้เพียงไม่กี่รายการ คือ ช่วงเช้า เป็นช่อง 9 การ์ตูน และรายการเก่า ซึ่งเป็นรายการคลาสสิกของโมเดิร์นไนน์ ทีวี ได้แก่ รายการ ปัญหาชีวิตและสุขภาพ ร่วมทั้งการถ่ายทอดสดกีฬา เช่น มวยศึกอัศวินดำ และฟุตบอลพรีเมียร์ลีก บุนเดสลีกา ซึ่งยังคงอยู่ในเวลาเดิม”

รายการใหม่ซึ่งออกอากาศวันสุดสัปดาห์ ตั้งแต่เดือน เมษายน พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป ได้แก่

1. รายการสารคดี “จอโลก” เป็นสารคดีที่โมเดิร์นไนน์ร่วมกับบีบีซี ประเทศอังกฤษ นำเสนอ โดยการผลิตของ บริษัทจินตกา ผู้ผลิตรายการสารคดี “นเคนสนทนา” ออกอากาศ 10.05 น.- 11.00 น. ซึ่งเดิมเป็นรายการเกมโชว์สำหรับเด็ก “ซูเปอร์จิว”

2. รายการ “ไซเบอร์โซน” เป็นรายการที่นำเสนอทั้งด้านดีและด้านมืดของเทคโนโลยีไซเบอร์ (Cyber) เพื่อให้ผู้ปกครองสามารถติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ไปพร้อมกับการติดตามปัญหาเยาวชนกับเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตในยุคปัจจุบันได้ ดำเนินรายการโดย ธีรภัทร ลัจจกุล ออกอากาศเวลา 11.00-11.30 น. เดิมเป็นเวลาของรายการ “ทีวีแชมเปียน ไทยแลนด์”

3. รายการ “สรุปข่าวเด่นรอบสัปดาห์” ผลิตรายการโดยฝ่ายข่าวของโมเดิร์นไนน์ ดำเนินรายการโดย เมษณี สดาวรินทร์ ออกอากาศเวลา 11.30-12.00 น. โดยมีวัตถุประสงค์ให้ผู้ชมที่รับชมข่าวสำคัญไม่ครบถ้วนในรอบสัปดาห์ สามารถติดตามข่าวสารได้ทัน ทั้งข่าวในประเทศและข่าวต่างประเทศ

4. รายการใหม่ที่สถานีคาดว่าจะได้รับความนิยมสูง คือ รายการ “คุย คู่ย์ ข้าว” ดำเนินรายการโดย สรยุทธ สุทัศนะจินดา และกนก รัตน์วงศ์สกุล ผลิตรายการโดย บริษัท ไร่ส้ม จำกัด ออกอากาศ เวลา 12.00-13.00 น. เป็นเวลา 60 นาที เป็นการนำข้าวเด่นในรอบสัปดาห์มาคุย

“สำหรับการเข้ามาในรูปแบบบริษัทไร่ส้ม เราก็เข้ามาด้วยรายการ คุย คู่ย์ ข้าวที่ออกอากาศตอนวันเสาร์-อาทิตย์ ตอนนั้นจะเกิดเฟสใหม่ ผอ.กิติ ก็ถามว่ามีอะไรเสนอหรือเปล่า ผมก็บอกว่า ในฐานะคนคู่ข้าว ผมไม่มีรายการอะไรคู่วันเสาร์อาทิตย์ ซึ่งแต่ละช่องที่มีข้าว ก็ทำข้าวเที่ยงเหมือนกัน นักข่าวหยุดงานครั้งหนึ่ง ทั้งหนังสือพิมพ์และโทรทัศน์ เราก็รู้สึกว้าวเสาร์-อาทิตย์ ข้าวมันคู่แห่ง ๆ ทั้ง ๆ ที่ข้าวไม่มีวันหยุด มีคนคู่ข้าวแต่กลับไม่มีข้าวจริง ๆ จัง ๆ ก็เลยเสนอให้มีข้าววันเสาร์-อาทิตย์ ผอ.ก็บอกว่า ตั้งแต่เช้าหรือ ผมก็บอกว่าไม่เหมาะเพราะวันหยุดคนตื่นสาย ผมก็ตื่นสาย ก็เลยเกิดเป็นรายการคุยคู่ย์ข้าว เที่ยงวันเสาร์อาทิตย์”

(สรยุทธ สุทัศนะจินดา , สัมภาษณ์ , 28 เมษายน พ.ศ. 2548)

5. ละคร “ศิลังกาทำฝัน” ผลิตรายการ โดยบริษัทเวิร์คพอยท์ เอ็นเตอร์เทนเมนท์ ซึ่งเป็นละครสำหรับเยาวชนส่งเสริมกีฬาตะกร้อ นำแสดงโดยนักแสดงหน้าใหม่ทั้งหมด ออกอากาศ 15.00-16.00 น.วันเสาร์

6. วันอาทิตย์ เวลา 15.00-16.00 น. เป็นรายการ “คุณพระช่วย” ผลิตรายการโดยเวิร์คพอยท์ เอ็นเตอร์เทนเมนท์เช่นเดียวกัน เนื้อหารายการจะเกี่ยวข้องกับทุกอย่างที่เป็นไทย ดำเนินรายการโดย ธงชัย ประสงค์สันติ ทอศค์ ทองดี และ เท่ง เถิงเทิง

7. รายการ “ดีไซน์” เป็นรายการเกี่ยวข้องกับการออกแบบในทุกรูปแบบ ดำเนินรายการโดย ม้า อรณภา กฤษฎี และ โจ นินนาท สินิกฎโย ออกอากาศวันเสาร์ เวลา 16.00-17.00 น.

8. วันอาทิตย์ เวลา 16.00-17.00 น. เป็นรายการ “เพชร” ผลิตรายการโดย บริษัท อาร์ เอส โปรโมชั่น เป็นรายการที่มีการแข่งขันเพื่อหาเยาวชนไทยที่มีความสามารถโดดเด่นในด้านต่าง ๆ

9. รายการ “เกมทศกัณฐ์เด็ก” เป็นเกมโชว์สำหรับเด็ก ซึ่งผู้แข่งขันต้องมีค่าน้ำหนักชื่อเป็นเด็กหญิง หรือ เด็กชาย เท่านั้น ซึ่งผลิตรายการโดย บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเตอร์เทนเมนท์ โดยทางรายการมีการผลิตตามแนวความคิด “Edutainment” มีวัตถุประสงค์ให้เด็กไทยมีการอ่านหนังสือมากขึ้น ลักษณะรายการดัดแปลงมาจากเกมโชว์ “เกมทศกัณฐ์” โดยภาพที่จะนำมาใช้แข่งขันเป็นภาพในหนังสือเรียนหรือภาพบุคคลในข่าวที่เด็กๆควรจะต้องรู้จัก

10. รายการ “พยานปากเอก” (The Client) เป็นรายการที่ให้ความรู้ด้านนิติวิทยาศาสตร์ที่ได้รับความนิยมมากในต่างประเทศ มีการสืบสวนสอบสวนจากศพผู้เสียชีวิตที่เป็นเสมือนพยานปากเอกในการบอกเล่าเรื่องราวคดีความ อาชญากรรมต่าง ๆ

นอกจากนี้ยังมีการปรับผังในช่วงเวลาดี (Prime Time) 21.00 – 22.00 น. ช่วงเวลาหลังข่าววันจันทร์ถึงวันศุกร์ จัดผังรายการในลักษณะแนวนอน (Strip) เป็นรายการเดียวกันในเวลาเดียวกันทุกวัน โดยมีรายการใหม่ซึ่งผลิตโดยผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ชั้นนำของประเทศดังนี้

1. เวลา 21.00-21.15 รายการ “ทำให้อาย” ผลิตโดยบริษัท เจ เอส แอล เป็นรายการเด็กที่จะบอกใบ้เพื่อสื่อสารให้ผู้ใหญ่ทราบว่า สิ่งที่เกิดต้องการบอกคือสิ่งใด ดำเนินรายการ โดย สุริวิภา กุลดังวัฒนา

2. เวลา 21.15-21.45 น. รายการ “คำพิพากษา” ผลิตรายการโดย บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ เป็นรายการที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่ต้องการเงินกู้เพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ ใ้ขอรับขยในความเป็นและแผนงานที่จะนำเงินดังกล่าวไปใช้ให้คณะลูกขุนเห็นด้วยและอนุมัติวงเงินที่เหมาะสมให้ โดยรายการนี้มีวงเงินสูงถึง 10 ล้านบาท ดำเนินรายการ โดย ธงชัย ประสงค์สันติ

3. เวลา 21.45-22.00 น. รายการ “ดาวกระจาย” ผลิตรายการโดย บริษัท โพลีพลัส จำกัด เป็นรายการที่รายงานความเคลื่อนไหวของวงการบันเทิง

“รายการดาวกระจาย ซึ่งเราได้เวลาออกอากาศเพิ่มเข้ามาตั้งแต่เฟส 4 นั้น เป็นรายการที่ทางเราเสนอ ผอ.มิ่งขวัญ คือ เมื่อเจอ ผอ. ก็เล่าให้ฟังว่า อยากทำรายการข่าวบันเทิงที่ไม่ใช่ของค่ายใดค่ายหนึ่ง หรือของสถานีใด สถานีหนึ่ง แต่เป็นของบริษัท อย่างเช่น รายการที่เราไปดูมาจากต่างประเทศ คือ E-entertainment Now ซึ่งเราเคยคิดว่า ในเมืองไทยทำไม่ได้ คังนั้นเราจึงถาม ผอ.มิ่งขวัญว่า ช่อง 9 ทำได้หรือไม่ ที่สำคัญคือ ช่อง 9 ยังไม่มีรายการบันเทิงประเภทนี้ ซึ่งอาจจะมีการข่าวบันเทิง ไซวี่ไทม์ แต่ของเราจะทำเป็นรายการ เราต้องการความหลากหลาย ผอ. บอกว่ารายการน่าสนใจ จนกระทั่งก่อนเริ่มเฟส 4 ผอ.มิ่งขวัญจึงโทรมาถามว่า รายการข่าวบันเทิงที่เคยเล่าให้ฟังวันนั้น ขอให้ทำเป็นเอกสารมาเสนอรายการได้หรือไม่ เราจึง คิดชื่อรายการ หาพิธีกร เป็น นาเดีย นิมิตรวานิช วางรูปแบบรายการ เนื้อหา แล้วเสนอเข้าไป”

(อรพรรณ วัชรพล ,สัมภาษณ์ , 8 มีนาคม พ.ศ. 2548)

4. บริษัท โพลีพลัส จำกัด ยังได้ผลิตรายการใหม่ แทนรายการ “โหด หวิด สยอง” คือ รายการ “หัวใจเสรีเมยเหล็ก” ออกอากาศในช่วงเวลา 22.00-23.00 น. วันจันทร์ โดยรูปแบบของรายการ บอกเล่าเรื่องของความรัก ดำเนินรายการโดย สันติสุข พรหมศิริ อาภาพร นครสวรรค์ และชาคริต แย้มนาม

“การตอบรับของผู้ชม ต่อรายการ โหด หวิด สยอง ก็ถือว่าเป็นที่น่าพอใจ ได้เรตติ้งประมาณ 3 ในขณะที่รายการต้องชนกับละครในช่องอื่น ๆ ซึ่งก็เป็นที่น่าพอใจ แต่การที่ต้องเปลี่ยนเป็นรายการ หัวใจเสรีเมยเหล็ก ในเฟส 4 เพราะช่วงนั้นต้องขยับเวลารายการไปอยู่ตี 22.00 น. ซึ่งเป็นช่วงเวลา ที่ละครจบแล้ว รู้สึกว่าตอนนั้น กำลังต้องการอะไรที่มีความเป็นแมส จับกลุ่มผู้ชมจำนวนมาก เป็น ภาพรวมของเฟสนั้น (ความบันเทิงบนสาระ) เหมือนต้องการขยายกลุ่มผู้ชมที่ได้เอาไว้แล้ว ทางเรา เห็นเช่นนั้นจึงคิดว่า น่าจะลองเป็นบันเทิง”

(อรพรรณ วัชรพล ,อ้างแล้ว)

5. รายการ “คาราโอเกะ” ผลิตรายการโดย บริษัท เอ็กแซกต์ เป็นรายการแข่งขันทายเพลง และ ร้องเพลงคาราโอเกะ ออกอากาศวันพุธ เวลา 22.00-23.00 น. เป็นรายการเดิมที่เคยออกอากาศใน โมเดิร์นไนน์ เฟส 2 แต่ในช่วงเฟส 3 ทางบริษัทได้ผลิตรายการ “เดอะ สตาร์ ค้นฟ้าคว้าดาว” มา แทน เมื่อจบโครงการ รายการ “คาราโอเกะ” จึงกลับมาออกอากาศในเฟส 4 ต่อไป

สำหรับรายการเดิมที่ออกอากาศในช่วงเวลาดี (Prime Time) 21.00 – 23.00 น. ช่วงเวลาหลัง ข้าว วันจันทร์ถึงวันศุกร์ จากเฟส 3 ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงในเฟส 4 มีดังต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 รายการช่วงไพรม์ไทม์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในการปรับผังรายการ เฟส 4

รายการ	ผลิตโดย	ออกอากาศ	ความเปลี่ยนแปลง
โหด หวิด สยอง	บริษัท โพลีพลัส จำกัด	วันจันทร์ 21.00-22.00 น.	หลุดจากผังรายการ
เซอร์ไวเวอร์	บริษัท กันตนา	วันจันทร์ 22.00-23.00 น.	หลุดจากผังรายการ
เดอะ สตาร์ฯ	บริษัท เอ็กแซกต์	วันอังคาร 21.00-22.00 น.	จบโครงการ
ที ซ่า	บริษัทอาร์เอส โปรโมชัน	วันพุธ 21.00-22.00 น.	หลุดจากผังรายการ
วันสุดท้าย	บริษัท เจ เอส แอล	วันพุธ 22.00-23.00 น.	ย้ายไปออกอากาศวัน อาทิตย์ 21.30-22.30น.
บันทึกโลก	บริษัท มีเดีย ออฟมีเดีย	วันพฤหัสบดี 21.00-22.00 น.	ย้ายไปออกอากาศ วัน อาทิตย์ 13.00-14.00น.
เมืองไทยราย สัปดาห์	บริษัท ไลฟ์ (ไทย แลนด์) จำกัด	วันศุกร์ 21.00-22.00 น.	ย้ายเวลาออกอากาศ เป็น 22.00-23.00 น.
เรื่องเล่าจากความ มืด	บริษัท โพลีพลัส จำกัด	วันศุกร์ 22.00-23.00 น.	หลุดจากผังรายการ

จากการเปลี่ยนแปลงผังรายการอย่างมากในเฟสที่ 4 ของ ช่อง 9 โมเดิร์นไนน์ในครั้งนี้นาย มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ผู้อำนวยการ อ.ส.ม.ท. ได้ให้เหตุผลว่า “เป็นการสร้างความแตกต่างให้กับ สถานีโดยไม่ได้นำถึงคู่แข่ง แต่ต้องการเสนอเป็นทางเลือกให้กับผู้ชม การดีไซน์ช่วงเวลาจะ พิจารณาถึงการดูของผู้บริโภคเป็นหลัก ว่าช่วงเวลาใดกลุ่มไหนดูมากที่สุด ซึ่งเรามั่นใจเพราะมีผล สะท้อนมาจากสถานีหุ้น”

ผังรายการโทรทัศน์ เฟสที่ 4 ซึ่งเริ่มออกอากาศในเดือนเมษายน 2547 ในช่วงไพรม์ไทม์ วัน จันทร์-ศุกร์ ยังมีรายการเดิม แต่เปลี่ยนแปลงเวลาการออกอากาศให้ผังรายการมีลักษณะเป็นแถบ (Strip) มากขึ้นเพื่อต่อการติดตามรายการของผู้ชม โดยที่สถานีเน้นความสำคัญของรายการ ใหม่ที่ออกอากาศในวันเสาร์-อาทิตย์ 10 รายการ ซึ่งนำมาเป็นจุดเด่นของ “ความบันเทิงบนสาระ” ปรากฏเป็นผังรายการ ระยะที่ 4 ดังนี้

6.5 ระยะเวลาที่ 5 “สังคมอุดมปัญญา”

การเปลี่ยนแปลงระยะที่ 5 ของ สถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 เริ่มต้นเมื่อวันที่ 6 ตุลาคม พ.ศ.2547 ภายหลังจากการปรับผังรายการครั้งที่ 4 เป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 6 เดือน ซึ่งนายมังกรชัย แสงสุวรรณ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ได้ให้สัมภาษณ์กับ หนังสือพิมพ์ กรุงเทพธุรกิจ ฉบับประจำวันที 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2547 ว่า

“โทรทัศน์ช่อง 9 โมเดิร์นไนน์ ทีวี ในอีกสองเดือนจะเข้าสู่การปรับผังรายการในเฟสที่ 5 โดยมีคอนเซ็ปต์ (concept) สังคมของการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นทิศทางที่ทำให้ภาพของโมเดิร์นไนน์ ชัดเจนยิ่งขึ้น ในการเป็นโทรทัศน์แห่งความทันสมัยและแตกต่าง และจะมีการปรับผังทุก 6 เดือน เพื่อให้ก้าวทันการแข่งขันของธุรกิจทีวี”

(มังกรชัย แสงสุวรรณ , กรุงเทพธุรกิจ , 27 กรกฎาคม 2547)

ในเดือนกันยายน 2547 ก่อนการปรับผังระยะที่ 5 ได้มีการปรับผังพิเศษ โดยมีความเปลี่ยนแปลงจากผังรายการโทรทัศน์ของเดือนสิงหาคมเล็กน้อย ทั้งนี้เป็นไปเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ภายหลังจากเลือกตั้งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ที่ทำให้รายการพิเศษต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเลือกตั้งหมดลงไป คือ รายการ “ตามหาผู้ว่าเมืองหลวง” ออกอากาศวันจันทร์-วันศุกร์ เวลา 20.45-21.00 น. ในช่วงเวลาของข่าวภาคค่ำ และวันเสาร์ เวลา 21.00-23.00 น. และรายการ ถึงลูกถึงคน ภาคพิเศษ ตามหาผู้ว่าเมืองหลวง ออกอากาศ วันศุกร์ เวลา 22.00 น. ถึง 00.30 น. วันเสาร์

ดังนั้นเมื่อหมดช่วงเวลารายการเฉพาะการณดังกล่าว ทำให้ผังรายการบางส่วนมีการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- งดออกอากาศรายการแดนสนธยา เวลา 18.30-19.00 น. ตั้งแต่วันที่ 30 สิงหาคม ถึงวันที่ 24 กันยายน และจะเริ่มออกอากาศรายการใหม่ในวันที่ 27 กันยายน 2547
- เลื่อนและเพิ่มเวลาข่าวภาคค่ำ ช่วงที่ 1 จากเดิม 19.00-19.30 น. มาเป็นเวลา 18.30-19.30 น.แทนที่เวลารายการแดนสนธยา
- ลดเวลาข่าวภาคค่ำ ช่วงที่ 2 จาก 20.00-21.00 น. มาเป็นเวลา 20.00-20.30 น. ทั้งนี้ความยาวเวลารวมออกอากาศข่าวภาคค่ำ ยังคงเดิมคือประมาณ 1 ชั่วโมง 30 นาที

- ช่วงเวลาหลังข่าว วันจันทร์-วันศุกร์ 20.30-21.00 น. เป็นรายการ เดอะ สตาร์ เดลี่ คั่นฟ้าคว่ำดาว โครงการ 2 ผลิตรายการโดยบริษัท เอ็กแซกต์ ซึ่งเป็นรายการ Reality Show เพื่อค้นหาผู้จะเข้ามาเป็นนักร้องหน้าใหม่ คนที่สอง หลังจากโครงการแรกผ่านไปแล้ว ถือว่าเป็นการสานต่อรายการเดิมอีกครั้งของผู้ผลิตเดิม
- วันเสาร์ เวลา 21.00-23.00 น. ยังเป็นรายการ เดอะ สตาร์ ที่ออกอากาศให้ผู้ชมรับชมอย่างเต็มอิ่มสองชั่วโมงเต็ม ในสถานการณ์แข่งขันร้องเพลงและทำการประกาศผลโหวตผู้เข้าแข่งขันออกประจำสัปดาห์
- วันอาทิตย์ เวลา 20.30-21.30 น. เป็นรายการเดอะ สตาร์ ส่วนที่เสนอเหตุการณ์โดยสรุปของสัปดาห์ที่ผ่านมาทั้งหมด ในความยาวออกอากาศ 1 ชั่วโมง
- ถอดรายการ พยานปากเอก (The Client) ซึ่งออกอากาศวันอาทิตย์ 22.30-23.30 น. ซึ่งมีความยาว 1 ชั่วโมง
- เลื่อนเวลาออกอากาศรายการ ปัญหาชีวิตและสุขภาพจากเดิม 20.30-21.30 น. เป็น 21.30-22.30 น.
- เลื่อนเวลาออกอากาศ รายการ วันสุดท้าย จากเดิม 21.30-22.30 น.เป็น 22.30-23.30 น.

การปรับผังรายการโทรทัศน์ระยะที่ 5 ของ สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 จึงมีการเปิดตัวภายใต้แนวคิด “สังคมอุดมปัญญา” (Knowledge-based Society) โดยเน้นการให้สาระความรู้แก่ประชาชนอย่างหลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เด็กและเยาวชนทั้งในเมืองและในชนบทห่างไกล ซึ่งเป็นอนาคตของชาติ จะได้รับชมรายการที่เหมาะสมกับเด็ก

“เราเห็นว่า สังคมน่าจะต้องมีการเรียนรู้ ควรจะต้องมีความเจริญ ประเทศต่าง ๆ ควรจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการศึกษา ซึ่งไม่เฉพาะการเรียนในห้องเรียน นอกห้องเรียนก็สามารถเรียนรู้ได้ เรากำหนดแนวความคิดไว้ว่า “ถ้าคุณอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ แต่ถ้าคุณฟังภาษาไทยรู้เรื่อง และมีโทรทัศน์ดู คุณสถานีนี้ แล้วคุณต้องฉลาดขึ้น” นี่คือนโยบายที่เราที่กำหนดเอาไว้ “สังคมอุดมปัญญา” เป็นภาพใหญ่ หรือ Total Picture เป็น Overall Corporate แต่ว่ามันยังไม่หมด เรายังคงมีอะไรที่ต้องเปลี่ยนอีก ต่อไปจะเป็นเฟส 6 ซึ่งยังคงอยู่ในเชิงสังคมอุดมปัญญาเหมือนเดิม เพราะนี่เป็นบุคลิกโดยรวม เป็น Corporate Image เราถือว่า เมื่อถึงเฟส 5 สังคมอุดมปัญญา องค์กรได้ชี้ให้ประชาชนได้เห็นภาพลักษณ์ที่ชัดเจนขององค์กรแล้ว”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ , สัมภาษณ์ , อ่างแล้ว)

“ขณะนี้ในเฟสที่ 5 เห็นเป็นภาพลักษณ์ที่ชัดเจน เพราะเราเปลี่ยนไปเกือบหมดทั้งฝั่งแล้ว ดูจากฝั่งจะเห็นความเปลี่ยนแปลงว่าเราเปลี่ยนมาแล้วอย่างไร เราค่อย ๆ เปลี่ยน ไม่ได้เปลี่ยน ในทันที อย่างไรก็ตาม 2 ปีก็ถือว่าเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วมากแล้ว สาเหตุอาจเป็นไปได้ว่า สถานีมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนอยู่แล้ว และ ความสัมพันธ์ระหว่างเรากับผู้จัดอยู่ในระดับที่ดีมาก ๆ ผู้จัดที่ทำงานร่วมกับช่อง 9 แล้วเขาสบายใจ เพราะว่า 1. เราไม่เรียกใต้โต๊ะ 2. เราตรงไปตรงมา 3. ถ้าคุณสามารถเปลี่ยนแปลงตามแนวนโยบายของเราก็อยู่กันได้ ผู้จัดรายใหญ่ คงจะอยู่ด้วยกันได้อีกนาน ถ้าเขาไม่คิดตึกจาก เราไม่ให้เขาไปไหน”

(ศันสนีย์ วัฒนานุกูล , สัมภาษณ์ , อ่างแล้ว)

สำหรับรายการใหม่ที่เพิ่มเข้ามาในผังรายการโทรทัศน์ เฟส 5 มีดังนี้

รายการภาคกลางวัน จันทร์-ศุกร์ ซึ่งมีรายการใหม่ 2 รายการ คือ

- รายการ อีไลฟ์ อีบิสซิเนส เป็นรายการ ธุรกิจ และ เทคโนโลยีในชีวิตประจำวันที่มีความทันสมัย ผลิตรายการโดย เนชั่น เทเลวิชั่น ออกอากาศ วันจันทร์-ศุกร์ เวลา 10.30-11.00 น. แทนที่รายการ “ข่าวดีประเทศไทย” ที่ผลิตโดยฝ่ายข่าวของช่อง 9 เอง
- รายการสมัคร – คณิต คิดตามวัน ผลิตโดยช่อง 9 เป็นรายการสนทนาข่าวประจำวัน โดย นายสมัคร สุนทรเวช และ นายคณิต ศิริวรรณ ออกอากาศ เวลา 11.00-11.30 น. วันจันทร์-ศุกร์ แทนรายการ แคนสนธยา (รีรัน) เริ่มออกอากาศเมื่อ 18 ตุลาคม พ.ศ. 2547

รายการช่วงเย็นวันจันทร์-วันศุกร์ ซึ่งเป็นรายการสำหรับเด็ก และเยาวชน

- รายการ เปิดโลกวัยชน (Kidcovery) ออกอากาศวันจันทร์-วันศุกร์ เวลา 17.05-17.30 น. ผลิตรายการโดยบริษัท มีเดีย ออฟ มีเดีย จำกัด (มหาชน) เป็นรายการจากต่างประเทศที่ได้รับความนิยม เน้นการศึกษาหาความรู้ด้วยการค้นคว้า ทดลอง ที่สร้างความสนุกแก่เด็ก
- รายการแคนสนธยา ซึ่งถูกถอดจากผังรายการไปชั่วคราวในเดือนสิงหาคม- กันยายน ได้กลับมาออกอากาศอีกครั้งในเวลา 18.15-18.45 น. วันจันทร์-วันศุกร์
- รายการเกมปริศนา ออกอากาศวันจันทร์-วันศุกร์ เวลา 18.00-18.15 น. ผลิตรายการโดยบริษัทเจเอสแอลจำกัด เป็นเกมโชว์ ผสมละครสั้น ชวนคำใบ้เพื่อให้ทายสถานที่ต่าง ๆ ซึ่งรางวัลหนึ่งล้านบาท

รายการภาคศึก วันจันทร์ – วันศุกร์ ซึ่งเป็นรายการประเภทสาระ ความรู้ ที่นำเสนอในรูปแบบต่าง ๆ

- รายการวีไอพี ออกอากาศวันจันทร์ เวลา 20.30-21.30 น. เป็นรายการทอล์กโชว์ พูดถึงเรื่องราว และสัมภาษณ์บุคคลที่น่าสนใจในประเด็นต่าง ๆ เช่น เรื่องมนุษย์ต่างดาว หรือสัมภาษณ์นักวิทยาศาสตร์ระดับประเทศ เป็นต้น ผลิตรายการโดย บริษัท โพลีพลัส จำกัด ดำเนินรายการโดย ญาณี จงวิสุทธิ์ และ ภัทรพล ศิลปาจารย์

“รายการวีไอพี ซึ่งเริ่มออกอากาศในเฟส 5 ตั้งคมอุคม์ปัญญา ก็จะเป็นรายการที่มีกลิ่นอายของ โหด หวิด สยอง เพียงแต่เราทำให้รายการมีสีสัน คูสบาย ๆ มากกว่า ซึ่งตอนนี้เรายังคิดถึงรายการโหด หวิด สยอง อยู่ ส่วนหนึ่งที่ต้องมีการปรับเปลี่ยน คิดว่า เป็นเพราะชื่อ อาจจะดูหมิ่นน่ากลัว แต่ชื่อรายการก็ติดปากคน เวลาคนจะพูดถึงสิ่งที่น่ากลัว บางคนจะไม่พูดแค่ โหด หรือ สยอง แต่ต้องพูดว่า โหด หวิด สยอง”

(อรพรรณ วัชรพล ,อ้างแล้ว)

- รายการ เล่านอกกรอบ เป็นการจับประเด็นข่าว มาขยายรายละเอียด ออกอากาศวันอังคาร เวลา 20.30-21.30 น. ผลิตรายการโดยบริษัท ชินริโอ จำกัด
- รายการ กบนอกกะลา ออกอากาศวันศุกร์ เวลา 20.30-21.30 น. เป็นรายการสารคดี ที่นำเสนอเรื่องใกล้ตัวที่คนอาจไม่รู้ ทำให้ต้องออกไปสืบหาข้อมูล เรียนรู้จากสถานที่จริง ผลิตรายการโดย บริษัท ทีวีบูรพา จำกัด

“เหตุผลที่มีรายการกบนอกกะลา ก็เพื่อเป็นการตอบย้ำความมั่นใจว่า คนจะตอบรับรายการประเภทสารคดีในแนวนี้ เราจึงต้องหยั่งรากฝ่ากใบด้วยสารคดีในแนวเดียวกัน เพื่อให้คนคิดได้ว่า มันไม่ใช่เรื่องความบังเอิญ ทุกสิ่งทุกอย่างมันสามารถกระตุ้นซึ่งกันและกันได้ แค่ว่ารายการคนค้นคน รายการเดียวอาจจะไม่สามารถทำให้สังคมหันมาสนใจได้ จึงต้องมีรายการกบนอกกะลาเข้ามาในลักษณะเดียวกันคือ เป็น *Pure Documentary* ที่ไม่มี *Drama* แต่ปรับรูปแบบวิธีนำเสนอ ถ้ารายการกบนอกกะลาเป็นที่ยอมรับ เรื่องของการนำเสนอรายการสารคดีจะง่ายขึ้น ซึ่งมันก็ได้ถูกพิสูจน์แล้วจากการยอมรับของผู้ชม”

(สุทธิพงษ์ ธรรมวุฒิ ,สัมภาษณ์ , อ้างแล้ว)

- รายการคุย คู่ย์ ข่าว เป็นรายการคุยกันเรื่องข่าวสำคัญที่เกิดขึ้นแต่ละวันของผู้ดำเนินรายการสองคน คือ สรยุทธ สุทัศนจินดา และ กนก รัตน์วงศ์สกุล ออกอากาศวันจันทร์ – วันศุกร์ เวลา 21.30- 22.00 น. ผลิตรายการโดย บริษัท ไร้มียม จำกัด ผู้ผลิตรายการคุย คู่ย์ ข่าว สุดสัปดาห์ ซึ่งออกอากาศตั้งแต่เฟส 3 เป็นต้นมา

“ตอนนั้นก่อน เฟส 5 สังคมอุดมปัญญา จากการทำรายการมีกระแสตอบรับดี พอถึงเฟส 5 เราก็ได้ขยายเวลา เพิ่มวันจันทร์-ศุกร์เวลา 21.30 น.ถึง22.00 น. ตอนแรกเข้าใจว่า จะได้เพิ่มเวลาออกอากาศในวันเสาร์-อาทิตย์ แต่คุยไปคุยมากลายมาเป็นเพิ่มวันได้ยังไง ผมก็จำไม่ได้”

(สรยุทธ สุทัศนจินดา ,สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

รายการใหม่ที่ออกอากาศวันเสาร์ – อาทิตย์ มีดังนี้

- รายการฮอลลีวู้ด ออกอากาศวันเสาร์-อาทิตย์ เวลา 11.30-12.00 น. เป็นรายการต่างประเทศ นำเสนอความเคลื่อนไหว เรื่องบันเทิงในฮอลลีวู้ด เบื้องหลังภาพยนตร์เรื่องใหญ่
- รายการ ไฮ คิว ไลฟ์ เป็นรายการเสนอข้อมูลสาระ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี ออกอากาศวันเสาร์ เวลา 13.30-14.00 น. ผลิตรายการโดย บริษัท อีฟนิ่ง สตาร์
- รายการโอเพ่นไอน์ เป็นรายการสาระบันเทิง เสนอเรื่องต่าง ๆ ที่น่าสนใจสำหรับเยาวชน ออกอากาศวันเสาร์ เวลา 14.00-15.00 น.
- รายการ สัมผัสเล่น เป็นรายการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไป สัมผัสเข้ามาแสดงความสามารถพิเศษที่น่าสนใจ แปลกประหลาด ออกอากาศเวลา 16.00-17.00 น.วันอาทิตย์ ผลิตรายการโดย บริษัท อาร์ เอส โปรโมชัน จำกัด ผู้เคยผลิตรายการ เพชรในเฟส 4 ที่ผ่านมา
- รายการชิงช้าสวรรค์ เป็นรายการประกวดขับร้องเพลงลูกทุ่งของเยาวชน และยังนำเสนอเรื่องราวความเป็นพื้นบ้านที่น่าสนใจในบรรยากาศงานวัด ออกอากาศเวลา 17.00-18.00 น.วันเสาร์ ผลิตรายการโดย เวิร์คพอยด์ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ ดำเนินรายการโดย สิริเรียม ภักดีดำรงฤทธิ์ โน้ต เชิญยิ้ม และ สัมผัส สามช่า (ในผังรายการเฟส 5 ประจำเดือนตุลาคม 2547 เขียนเป็นรายการคำพิพากษา)
- รายการโมโชว์ (Mo Show) ดำเนินรายการ โดยสุริวิภา กุลตังวัฒนา และ บดินทร์ โกลศพิศิษฐ์ ซึ่งเป็นผู้ดำเนินรายการ “วันสุดท้าย” ร่วมกัน โดยรายการ โมโชว์ จะ

เสนอเรื่องราวปกิณกะบันเทิง ที่มีความทันสมัย (Modern) ออกอากาศในวันอาทิตย์ เวลา 21.30-23.00 น. ผลิตรายการโดย บริษัท เจ เอส แอล จำกัด

รวมรายการใหม่ในเฟส 5 สังคมอุดมปัญญา มากถึง 11 รายการ ซึ่งผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ยืนยันว่าเป็นรายการที่ได้รับการคัดสรรมาอย่างดี

“หากคุณพูดภาษาไทยได้ ฟังภาษาไทยเข้าใจ ดูโทรทัศน์ช่องนี้แล้วจะได้ประโยชน์ นอกจากนี้ เด็กและเยาวชนซึ่งจะเติบโตเป็นอนาคตของชาติจะได้ดูสิ่งที่ดี วันนี้จึงตัดสินใจใช้เวลาหลายช่วงเวลาให้เป็นรายการเด็ก ที่ไม่ว่าจะเป็นลูกของผู้ลากมากดี หรือเป็นเด็กยากจนในชนบท ไกลโพ้น ก็มีสิทธิเท่าเทียมกันหมดในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้เหล่านี้เปรียบเหมือนยาที่มีรสขม แต่เราจะเคลือบแคปซูลให้มีความหวาน เพื่อให้เด็กได้รับประโยชน์จากยานั้น”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ , สัมภาษณ์ , อังแล้ว)

อย่างไรก็ตาม มีรายการจำนวนมากได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงผังรายการระยะที่ 5 ในหลายลักษณะ คือ

1. รายการซึ่งหลุดจากผังรายการระยะที่ 5 ได้แก่
 - รายการเปิดเกมรุก ออกอากาศวัน จันทร์-ศุกร์ เวลา 15.30-16.00 น.
 - รายการเมืองไทยเสน่ห์แม่บ้าน ออกอากาศวันพฤหัสบดี เวลา 16.30-17.00 น.
 - รายการผจญภัยสุดสนุก ออกอากาศวันพุธ เวลา 17.25-17.50 น.
 - รายการมหัศจรรย์แห่งป่า ออกอากาศวันพฤหัสบดี เวลา 17.25-17.50 น.
 - รายการ เดอะ สตาร์ เดลี่ ออกอากาศวัน จันทร์-ศุกร์ เวลา 20.30-21.00 น.
 - รายการทำให้ท่าย ออกอากาศวัน จันทร์-ศุกร์ เวลา 21.00-21.15 น.
 - รายการคำพิพากษา ออกอากาศวัน จันทร์-ศุกร์ เวลา 21.15-21.45 น.
 - รายการหัวใจเสริมใยเหล็ก ออกอากาศวันจันทร์ เวลา 22.00-23.00 น.
 - รายการวาไรตี้สี่งสี่ ออกอากาศวันเสาร์ เวลา 14.00-15.00 น.
 - รายการเพชร ออกอากาศ วันอาทิตย์ เวลา 16.00-17.00 น.
 - รายการเวทีไท ออกอากาศวันเสาร์ เวลา 17.00-18.00 น.
 - รายการข่าวดีประเทศไทย ออกอากาศ วันจันทร์-ศุกร์ เวลา 10.30-11.00 น.

2. รายการที่เลื่อนเวลาออกอากาศ

จากการที่ รายการ “เปิดเกมรุก” ซึ่งเป็นรายการนำเสนอกลยุทธ์การทำธุรกิจ ที่ออกอากาศมาตั้งแต่ การปรับผังรายการเฟส 3 หลุดจากผังรายการใน เฟส 5 วัน จันทร์-ศุกร์ เวลา 15.30-16.00 น. ทำให้รายการช่วงบ่าย เลื่อนออกอากาศเร็วขึ้น 30 นาที ได้แก่

- รายการกีฬาที่ออกอากาศในช่วงเวลา 16.00-16.30 น. เลื่อนเป็น 15.30-16.00 น. ได้แก่ รายการ มั่นเคย์สปอร์ต กีฬาทำใจ สपोर्टโฟกัส สपोर्टชาเลนจ์ และสปอร์ตไนน์
- รายการที่ออกอากาศในช่วงเวลา 16.30-17.00 น. เลื่อนเป็น 16.00-16.30 น. ได้แก่ รายการ แชมป์เยาวชน พ่อครัวบันเทิง ผู้ใหญ่บ้านคำดี ของดี ตจว.
- รายการสำหรับเด็กและเยาวชนที่ออกอากาศเวลา 17.25-17.50 น. เลื่อนออกอากาศเป็น 16.40-17.05 น. ได้แก่ บัณฑิตน้อย เพื่อนแก้ว
- รายการสดจากห้องค้า ซึ่งรายงานความเคลื่อนไหวของตลาดหลักทรัพย์ เดิมออกอากาศวันจันทร์-ศุกร์ เวลา 17.00-17.10 น. เลื่อนเป็นออกอากาศ 16.30-16.40น.

3. ย้ายวัน , เวลาออกอากาศ

โดยเฉพาะรายการสำหรับเด็กและเยาวชนในช่วงเย็นบางรายการ และภาคค่ำ ที่มีการปรับเปลี่ยน โยกย้ายเพื่อให้สอดคล้องกับการเพิ่มรายการใหม่คือ รายการ เปิดโลกวัยชน ในภาคเย็น และรายการ คุย คุ้ย ข่าว ในผังรายการภาคค่ำหลังข่าว ช่วงไพรม์ไทม์ ได้แก่

- รายการเมืองไทยเมืองยิ้ม เลื่อนจากออกอากาศวันศุกร์ เวลา 16.00-16.30 น. เป็น วันพฤหัสบดี เวลา 16.00-16.30 น.
- รายการ โลกการ์ตูนมหาสนุก เลื่อนเวลาจาก วันจันทร์- พุธ เวลา 17.50-18.30 น. เป็น วันพุธ-วันศุกร์ เวลา 16.40-17.05 น.
- รายการ ดาวกระจาย เลื่อนจากเวลา 21.45-22.00 น. เป็นเวลาหลังข่าว 20.15-20.30 น. ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายการอย่างเห็นได้ชัด

“ในช่วงแรก รายการออกอากาศช่วงดึก ประมาณ 4 ทุ่ม ตอนนั้นเหมือนกับอยู่ผิดที่ผิดทาง คนจะหารายการไม่เจอ เพราะคนจะดูละครถึง 4 ทุ่มครึ่ง ดังนั้น รายการจะเป็นที่รู้จักในระดับหนึ่ง แต่พอเฟส 5 รายการเปลี่ยนเวลามาออกอากาศหลังข่าว ก็ถือว่าได้เวลาที่เหมาะสม ดีขึ้นอย่างไม่น่าเชื่อ ก็ต้องขอบคุณสถานี เพราะตอนออกอากาศเวลาเดิม เราก็เหงาใจ กลัวว่าจะไม่มีคนดู ใหม่ๆ ที่เราเห็นว่า รายการก็สนุกดีนะ แต่เมื่อได้ปรับเวลาจึงรู้ว่า แจ็คพ็อด เป็นที่ง่ายการจำเพราะเป็น strip ช่วงหลังข่าว จันทร์ถึงศุกร์”

(อรพรรณ วัชรพล , สัมภาษณ์ , อังแล้ว)

- รายการจอโลกใบโอกราฟฟี ย้ายมาจากการออกอากาศวันอาทิตย์ 10.00-11.00 น. เป็นการออกอากาศภาคค่ำหลังรายการดาวกระจาย เวลา 20.30-21.30 น. วันพุธ
- รายการบันทึกโลก ย้ายมาจากการออกอากาศในวันเสาร์ 13.00-14.00 น. เป็นการออกอากาศภาคค่ำเช่นกันในวันพฤหัสบดีเวลา20.30-21.30น.
- รายการคุณพระช่วย ก่อนหน้านี้ ออกอากาศในวันอาทิตย์ 15.00-16.00 น. เปลี่ยนมาออกอากาศในภาคค่ำ วันจันทร์ เวลา 22.00-23.00 น.
- รายการไอทีจีเนียส ย้ายจากการออกอากาศในช่วงเย็น วันพฤหัสบดี เวลา 17.50-18.30 น.มาออกอากาศภาคเช้าวันเสาร์เวลา10.00-10.30น.
- รายการเกมคนเก่งกับแอลจี ย้ายจากออกอากาศ วันศุกร์ เวลา 17.25-18.30 น. เป็นการออกอากาศวันอาทิตย์เวลา 10.00-11.00 น.
- รายการปัญหาชีวิตและสุขภาพ ย้ายจากการออกอากาศภาคค่ำเวลา 21.30-22.30 น. วันอาทิตย์มาเป็นภาคกลางวันเวลา 14.30-15.00 น.วันอาทิตย์ และถูกลดเวลาจาก 1 ชั่วโมงเป็น 30 นาที
- ละคร ตีลังกาทำฝัน เลื่อนเวลาจาก 15.00-16.00 น. เป็น 16.00-17.00 น. วันเสาร์
- รายการ เดอะ สตาร์ ค้นฟ้าคว้าดาว ซึ่งจะจบโครงการ 2 ในปลายเดือนตุลาคม เลื่อนออกอากาศ จาก วันเสาร์ 21.00-23.00 น. เป็น 20.30-22.30 น. ความยาวรายการ 1 ชั่วโมงเท่าเดิม

มีรายการมากกว่า 30 รายการได้รับผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนผังรายการในเฟส 5 สังกมอุคมปัญญา ในครั้งนี้ นอกจากนี้รายการข่าวซึ่งทางสถานีเป็นผู้ผลิต ยังได้รับผลกระทบเปลี่ยนแปลงเวลาการออกอากาศเช่นเดียวกับขณะที่ทางสถานีมีการปรับผังรายการพิเศษก่อนหน้า การประกาศเฟส 5ในผังรายการเดือนกันยายนที่ผ่านมา

4. ปรับเปลี่ยนเวลารายการข่าว และความยาวการออกอากาศ
รายการข่าววันจันทร์ – วันศุกร์ มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงปรับเปลี่ยนเวลารายการข่าว และความยาวการออกอากาศ รายการข่าววันจันทร์ – วันศุกร์

รายการ	กันยายน 2547	ความยาว	ตุลาคม 2547	ความยาว
ข่าวภาคเย็น	17.10-17.25 น.	15 นาที	17.30-18.00 น.	30 นาที
ข่าวภาคค่ำ ช่วงที่ 1	18.30-19.30 น.	1 ชั่วโมง	18.45-19.30 น.	45 นาที
ข่าวภาคค่ำ ช่วงที่ 2	20.00-20.30 น.	30 นาที	20.00-20.15 น.	15 นาที
	รวม	1.45 ชั่วโมง		1.30 ชั่วโมง

ส่วนรายการวันเสาร์- อาทิตย์ มีการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน คือ

ตารางที่ 7 แสดงปรับเปลี่ยนเวลารายการข่าว และความยาวการออกอากาศ รายการข่าววันเสาร์- อาทิตย์

รายการ	กันยายน 2547	ความยาว	ตุลาคม 2547	ความยาว
สรุปข่าวสุด สัปดาห์	เสาร์-อาทิตย์ 11.30-12.00 น.	30 นาที	เสาร์ 11.00-11.30 น.	30 นาที
	รวม	1 ชั่วโมง		30 นาที

ถึงแม้ว่าเวลารวมการออกอากาศข่าวที่ผลิตโดยสถานี จะลดลงสัปดาห์ละ 2.15 ชั่วโมง แต่สถานีมีรายการประเภทคุยข่าว (News Talk) คือรายการ คุย คู้ย ข่าว วัน จันทร์ – ศุกร์ เพิ่มขึ้น วันละ 30 นาที คิดเป็น สัปดาห์ละ 2.30 ชั่วโมง เป็นการทดแทน

“ในเวลาสองปีที่ผ่านมา ทุกวันนี้คนดูคุณภาพเดิมของช่อง 9 หดเลย กลายเป็นภาพใหม่ พอใจมากกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่วนการเปลี่ยนแปลงเฟส 6 เราก็จะมีชื่อใหม่ แต่ก็ยังคงยึดหลัก สังคมอุดมปัญญาเหมือนเฟส 5 แต่ก็จะไปอีกชื่อหนึ่งแล้ว”

(สุระ เกนทนะศิริ , สัมภาษณ์ , อ่างแล้ว)

นายมีงขวัญ แสงสุวรรณ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) กล่าวกับหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน ฉบับวันที่ 12 พฤศจิกายน 2547 ว่า ธุรกิจทีวีในปี 2548 จะมีการแข่งขันสูงมากยิ่งขึ้น ทุกช่องจะต้องมีการปรับตัวตลอดเวลาที่มากกว่าปีนี้ และจะต้องพยายามสร้างบุคลิกเฉพาะตัวให้มีความแตกต่างจากช่องอื่น ซึ่งเป็นไปได้ว่าอาจจะมีบางช่องที่บุคลิกคล้ายกันโดยโมเดิร์นไนน์ยังคงยึดคอนเซ็ปต์สังคมอุคมปัญญาซึ่งเนื้อหารายการกว่า 80% เป็นข้อมูลข่าวสารและสาระ

นอกจากนั้น สัดส่วนของรูปแบบการผลิตรายการของโมเดิร์นไนน์จะเปลี่ยนไป ซึ่งเมื่อปี 2545 รายการประเภทให้เช้าเวลาจะมีสัดส่วนมากที่สุด 54% รายการที่โมเดิร์นไนน์ผลิตเอง 34% และรายการที่โมเดิร์นไนน์ร่วมผลิตกับผู้จัดรายการ 12% แต่ในปี 2547 สัดส่วนได้เปลี่ยนไปเป็นผลิตรายการเอง 44% ให้เช้าเวลา 38% และร่วมผลิต 18% ซึ่งอนาคตมีแนวโน้มที่โมเดิร์นไนน์จะผลิตรายการเองมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้โมเดิร์นไนน์มีอัตราการเติบโตได้อีก ทั้งจากพื้นที่การขยายโฆษณาและราคาค่าโฆษณาที่ยังมีโอกาสเพิ่มขึ้นได้อีก

ทั้งนี้ อุตสาหกรรมโฆษณาปี พ.ศ. 2546 มีการใช้จ่ายผ่านสื่อทุกประเภทมูลค่า 72,000 ล้านบาท แต่ใช้โฆษณาผ่านทีวีมากถึง 42,000 ล้านบาท หรือคิดเป็น 60% มีอัตราเติบโตโดยเฉลี่ย 10% แต่ปี 2547 เม็ดเงินโฆษณาผ่านอุตสาหกรรมทีวีหกเดือนแรกโต 16%

ส่วนผลประกอบการของโมเดิร์นไนน์ ช่วง 9 เดือนแรกของปี 2547 มีรายได้รวม 2,015 ล้านบาท เติบโต 46% จากช่วงเดียวกันของปี 2546 ที่ทำได้ 1,381 ล้านบาท กำไรเติบโตขึ้น 82% จาก 453 ล้านบาทเป็น 823 ล้านบาท โดยธุรกิจทีวี มีรายได้ 1,253 ล้านบาท เพิ่มจาก 699 ล้านบาท หรือโต 79% ส่วนธุรกิจวิทยุ ปีก่อนหน้านี้มีรายได้ 241 ล้านบาท ปี 2547 มีรายได้ 309 ล้านบาท

การปรับผังรายการโทรทัศน์ระยะที่ 5 ได้รับการตั้งชื่อให้เป็นภาพรวมบุคลิกของสถานี คือ “สังคมอุคมปัญญา” เมื่อเปรียบเทียบกับผังพีเอส 5 กับผังรายการพีเอส 1 แล้วจะเห็นได้ว่าผังรายการของช่อง 9 มีความเปลี่ยนแปลงในลักษณะแถบ (Strip) ที่ง่ายต่อการจดจำและติดตามรายการมากขึ้น มีรายการประเภทสารคดี ข่าวสารและสาระ ความรู้ ซึ่งผลิตโดยผู้ผลิตรายใหญ่ตลอดสัปดาห์ เป็นการสร้างรายได้ให้กับสถานีมากขึ้น โดยมีการให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับพันธมิตร จากการเอื้อให้มีการผลิตรายการใหม่เพิ่มเติม และ กำหนดเวลาออกอากาศที่เป็นผลดีทางธุรกิจให้กับบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์รายใหญ่ ดังเห็นได้ในผังรายการระยะที่ 5

ผังรายการ ประจำเดือน ตุลาคม 2547 (1 - 14 ตุลาคม 2547)

เวลา	จันทร์ 4.11.19.25	อังคาร 5.12.19.25	พุธ 6.13.20.27	พฤหัสบดี 7.14.21.28	ศุกร์ 18.15.22.29	เสาร์ 2.8.16.23.30	อาทิตย์ 3.9.17.24.31
00.00	ถึงลูกถึงคน (สอ)					ถึงลูกถึงคน (สอ)	ถึงลูกถึงคน (สอ)
00.30	เมืองไทยใจเด็ด	มันเคยโน้ต	มอนเตอร์เทร็ค	รถ 2004	เว็ลคัมทอกริซเซนด์สเปอร์ค	วงเงาเงา	วงเงาเงา
01.00	สายรุ้งลูกทุ่งไทย	ฮอต เซค	ผ้าในศอกคู่	คนรักฉัน	เฮง เฮง	นิคโมริสตาร์	นิคโมริสตาร์
01.30	ห้องอีตาน			ตลกร้าย	ตลกขบขัน	บันเทิงใจสด	บันเทิงใจสด
02.00	ลูกทุ่งนำใจความเครียด	บันเทิงคนบันเทิง	ซูเปอร์สตาร์วาไรตี้	ทำเนียบลูกทุ่ง	โน้ตนิวสิค	ลูกทุ่งนำใจความเครียด	ลูกทุ่งนำใจความเครียด
02.30	แรม ดอนเนอร์	ลูกทุ่งบันเทิงไทย	ดาวรุ่งแสง		ดาวรุ่งแสง	เรตคอนเสิร์ต	เรตคอนเสิร์ต
03.00	เรตคอนเสิร์ต						
03.30	ลูกทุ่งวาไรตี้	พระจันทร์ นอนเม็ก	คณิศรบันเทิง	ลาภคดี			
04.00							
04.30	ธรรมนำชีวิต	ธรรมดีถาวร	ธรรมนำชีวิต	ชีวิตธรรม	เจ้าวันศุกร์	อุปลักษณ์เป็นสุข	9 เดือนเกษตรไทย
05.00	อุปลักษณ์เป็นสุข	นำรู้ นำดู นำอยู่ นำกิน	ทุกพิธีกรรมนำทาง	บทธรรม	โลกมุสลิม	รักไทย	คำสอนชีวิตคนธรรม
05.30	สุรภาพกาย สุรภาพใจ					นำใจจากสายธาร	บ้านของเรา
06.00	ข่าวสำนักข่าวไทย					ที่นิมมานนคร	ประทีปส่องทางใจเราใจเรา
06.30	เวลาโลก					ก. Honey ศึกษานิวส์เอ็นเค	มอติกรรมใหม่
07.00	ข่าวภาคเช้า					ไอโลโก้ คัด คัด	รูปเอเซีย
07.30	ข่าวภาคเช้า					โมเดิร์นไนน์ การ์ตูน	
08.00	ข่าวภาคเช้า						
08.30	ข่าวภาคเช้า						
09.00	ข่าวภาคเช้า						
09.30	ข่าวภาคเช้า						
09.45	ข่าวภาคเช้า						
10.00	ข่าวภาคเช้า					ไอที 5 โมงเย็น	ชมคนเก่งกับ LG
10.30	ข่าวภาคเช้า					จ. โลก Words & Best	สรุปข่าวเด่นรอบค่ำไปดาว
11.00	ข่าวภาคเช้า						ฮอตฮิต
11.30	ข่าวภาคเช้า						
12.00	ข่าวสำนักข่าวไทย						
12.30	ข่าวภาคบ่าย						
13.00	ข่าวภาคบ่าย						
13.30	ข่าวภาคบ่าย						
14.00	ข่าวภาคบ่าย						
14.15	ข่าวภาคบ่าย						
14.30	ข่าวภาคบ่าย						
15.00	ข่าวภาคบ่าย						
15.30	มันเคยโน้ต	กีฬาทำใจ	สปอร์ตไฟท์	สปอร์ตชานส์	สปอร์ตไนท์		
16.00	แรมปายวาม	พ่อครัวมันถึง	ผู้ใหญ่บ้านคำดี	เมืองไทยเมืองยิ้ม	ของดี ลจว.		
16.30	บันเทิงน้อย	เทิดอภิว	สงขลานครินทร์				
16.40	โลกการ์ตูน						
17.05	เปิดโลก วิชน						
17.30	ข่าวสำนักข่าวไทย						
18.00	ข่าวภาคค่ำ						
18.15	ข่าวภาคค่ำ						
18.45	ข่าวภาคค่ำ						
19.30	ข่าวภาคค่ำ						
20.00	ข่าวภาคค่ำ						
20.15	ข่าวภาคค่ำ						
20.30	วี ไอ ที	ตำนานครอบครัว	จ. โลก Biography	บันเทิงโลก	ถนนเอกฉลา		
21.30	คุยกับข่าว						
22.00	คุณพระช่วย	คนดีคน	เดอะสตาร์	ซันเดย์ไนท์ ทีวี	เมืองไทยรายสัปดาห์		
23.00	ถึงลูกถึงคน						
24.00	ถึงลูกถึงคน						

ข่าวต้นชั่วโมง

ข่าวภาคต่าง

บทที่ 5

แนวคิดการปรับองค์กรที่เสนอผ่านผังรายการโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์

ช่อง 9 อ.ส.ม.ท.

จากการนำเสนอกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์กร และเปลี่ยนแปลงด้านผังรายการโทรทัศน์ ตั้งแต่ พฤศจิกายน 2545 ถึง ตุลาคม 2547 ในบทที่ 4 ซึ่งแสดงถึงลักษณะความเปลี่ยนแปลง เหตุการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับผังรายการโทรทัศน์ ตลอดช่วงเวลาที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรช่อง 9 ในระยะต่าง ๆ กัน คือ

- ระยะที่ 1 “โทรทัศน์แห่งความทันสมัย” พฤศจิกายน 2545
- ระยะที่ 2 “บนความหลากหลาย” เมษายน พ.ศ. 2546
- ระยะที่ 3 “บนความแตกต่าง” กันยายน พ.ศ. 2546
- ระยะที่ 4 “ความบันเทิงบนสาระ” เมษายน พ.ศ. 2547
- ระยะที่ 5 “สังคมอุดมปัญญา” ตุลาคม พ.ศ.2547

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อองค์กร และแนวคิดในการปรับองค์กรจากรูปแบบเดิมไปสู่ ลักษณะที่เปลี่ยนไป ได้สะท้อนให้เห็นปรากฏในผังรายการโทรทัศน์ระยะต่างๆ ซึ่งสามารถ วิเคราะห์โดยอาศัย แนวคิดทฤษฎีประกอบ ได้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างและการบริหารจัดการขององค์กรสื่อมวลชนซึ่งสะท้อนในผัง รายการโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท.
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดผังรายการโทรทัศน์ที่ถูกนำมาใช้ในการวางผังรายการ โทรทัศน์ของช่อง 9 อ.ส.ม.ท.
3. แนวคิดทฤษฎีการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์

โดยผู้วิจัยสามารถทำการวิเคราะห์แนวคิดการปรับองค์กร ที่ถูกนำเสนอผ่านผังรายการ โทรทัศน์ของช่อง 9 โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว พบการใช้แนวคิดต่างๆ ในการปรับองค์กร ดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดสร้างตราสินค้าใหม่(Rebranding) ด้านการตลาด สร้างสินค้าใหม่ที่แตกต่างกัน วางจุดขายใหม่ สร้างตำแหน่ง (Positioning)โทรทัศน์แห่งความทันสมัย

นายมีงขวัญ แสงสุวรรณ กล่าวในงานสัมมนา “การบริหารสื่อกับการสร้างสังคมการเรียนรู้ (Knowledge Based Society)” เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ว่า ตนเป็นนักวางแผนกลยุทธ์ (Strategist) ดังนั้นในช่วงเวลา 3 เดือนแรกในการเข้ารับตำแหน่ง ผอ.อ.ส.ม.ท. ได้เริ่มต้นจากการใช้กลยุทธ์ทางการบริหารธุรกิจมาใช้ในเชิงภาคสังคมศาสตร์ ดังนี้

1. ทำ Balance Sheet โดยทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ดังนี้

1.1 *เปรียบเทียบกับ ช่อง 11 กรมประชาสัมพันธ์* ในฐานะ ที่เป็นองค์กรสื่อของรัฐเหมือนกัน สรุปผลได้ว่า

- ช่อง 11 ในฐานะองค์กรสื่อภาครัฐเต็มตัว ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล จึงสามารถดำเนินการโดยไม่จำเป็นต้องหารายได้จากการทำโฆษณาธุรกิจ ในขณะที่ช่อง 9 นั้น ไม่ได้รับเงินสนับสนุนการดำเนินกิจการจากภาครัฐแต่อย่างใด ต้องมีภาระในการหารายได้เลี้ยงองค์กรของตนเอง ทั้งในแง่การพัฒนาวัสดุอุปกรณ์ และ ค่าตอบแทนพนักงาน จึงทำให้ต้องหารายได้จากโฆษณา ซึ่งการที่จะให้ได้มาซึ่งเงินส่วนนั้น ต้องสร้างความนิยมให้เกิดขึ้นในการรับชมรายการต่างๆ ของสถานี เพื่อสามารถแข่งขันกับสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นได้

- ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ยังมีภาระในการแบ่งส่วนรายได้เข้ารัฐถึง ร้อยละ60 ทำให้ รายได้หลงเหลือมาสู่องค์กรไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย โดยมีกำไรต่อปี ประมาณ 350 ล้านบาท

- ช่อง 9 จะต้องทำหน้าที่ของสื่อมวลชน ภายหลังจากปฏิรูปสื่อ ตามมาตรา 40 แห่งรัฐธรรมนูญ ที่จะต้องทำหน้าที่รับใช้สังคม จึงไม่สามารถ เน้นความบันเทิง ซึ่งเป็นหนทางที่จะหารายได้ จำนวนมหาศาลได้ จึงทำให้เกิด “ผลประโยชน์ทับซ้อน” (Conflict of Interest) ขึ้น ต้องตอบคำถามที่ว่า จะทำอย่างไร จึงจะหารายได้ให้เพิ่มมากขึ้น โดยที่ การหารายได้นั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของการทำหน้าที่สื่อมวลชนตามรัฐธรรมนูญ มาตรา 40

1.2 *เปรียบเทียบกับ ช่อง 3* ในฐานะที่เป็นผู้ถือสัมปทานของ องค์กรสื่อสารมวลชน แต่กลับมีรายได้มากกว่า ช่อง 9 อย่างมหาศาล (หลังหักค่าใช้จ่ายแล้ว เหลือ ปีละประมาณ 6-7 พันล้าน

บาท) ในขณะที่สถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 ทำได้เพียง 350 ล้านบาท (ตกเดือนละประมาณ 30 ล้านบาท) ซึ่งสะท้อนถึงความแตกต่างของความสามารถในการหารายได้อย่างยิ่ง

2. ศึกษาแผนวิสาหกิจ เพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งหมด โดยไม่กระทบกระเทือน เป้าหมายหลักขององค์กรสื่อสารมวลชน โดยยื่นคำขาดต่อพนักงานว่า “ถ้าไม่เปลี่ยน อ.ส.ม.ท.ต้องโดนยุบ” โดยยกตัวอย่างของกรณี ช่อง 4 บางขุนพรหม

3. ศึกษาการรับรู้ของสาธารณะต่อช่อง 9 อ.ส.ม.ท. (Perception of Public / Public Awareness) ซึ่งได้รับการขนานนามว่า “แดนสนธยา” ผ่านการวัดความนิยม (Rating) โดย บริษัท วัดระดับความนิยม (Rating) เอซี นิลสัน ผลปรากฏว่า ระดับความนิยมของช่อง 9 นั้น เหนือกว่า ช่อง 11 แต่ก็อยู่ในระดับน้อยจนไม่สามารถวัดได้ (Star - *) สิ่งที่ประชาชนรู้จักช่อง 9 ดีที่สุด คือ ช่อง 9 การ์ตูน

โดยข้อมูลที่ได้มาจาก Balance Sheet ในครั้งนี้ นำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงทุกอย่างของช่อง 9 อ.ส.ม.ท. (Totally Change) โดยใช้ การ Reengineering ตามแนวความคิดของตะวันตก ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงภายใต้การบริหารสื่อโดยใช้กลยุทธ์เชิงธุรกิจ เพื่อให้ได้มาซึ่งรายได้และความนิยมนั้น ต้องอยู่บนพื้นฐานของการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Base Society)

“ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ ต้องมีแนวคิดว่าจะทำอย่างนั้นอย่างนี้ นั่นเป็นที่มาของการเปลี่ยนเป็น โมเดิร์นไนน์ทีวี ในส่วนของการตอบโต้ภัยการตลาดของเรา ถ้าเขย ล้าสมัย ไม่มีคนดู เป็นการ์ตูนเท่านั้น เป็นแดนสนธยา เพราะฉะนั้น เราจะทำให้มันตอบโต้ภัย ง่ายๆ ก็คือ ทันสมัย ถ้าคุณบอกว่าเขย ล้าสมัย .เราก็ทำให้ทันสมัย”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ, บทความ, นิตยสารไทกูน, ฉบับประจำเดือนมิถุนายน 2547)

แนวความคิดตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2545 ช่อง 9 เริ่มดำเนินการเปลี่ยนภาพลักษณ์ และการบริหารจัดการองค์กร ภายใต้แนวคิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ (Totally Change) โดยเริ่มต้นจากการเปลี่ยนชื่อสถานีโทรทัศน์ จากเดิม คือ “ช่อง 9” อ.ส.ม.ท. เป็น “สถานีโทรทัศน์ แห่งความทันสมัย” หรือ “โมเดิร์นไนน์ทีวี” (Modernine TV) และเปลี่ยนตราสัญลักษณ์ใหม่ของ สถานีโทรทัศน์

(Phase) ต่าง ๆ ซึ่งตั้งชื่อโดย นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ที่คิดว่าแต่ละชื่อจะตอบคำถามลักษณะผังรายการแต่ละช่วงได้ ดังนี้

เฟสที่ 1 โทรทัศน์แห่งความทันสมัย Modernine TV

- เปลี่ยนสัญลักษณ์ คนตรีประกอบ อินเทอร์เน็ต จิงเกิ้ล ทั้งหมด
- เป็นสถานีข่าวและสาระ 24 ชั่วโมง (ไม่ใช่สถานีข่าว 24 ชั่วโมง)
- เป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงร้อยละ 10-12 เท่านั้น

เฟสที่ 2 บนความหลากหลาย ดึงเอาบริษัทผู้ผลิตรายการที่มีชื่อเสียงมาร่วมงาน มีรายการใหม่ มาทดแทนรายการเดิมในช่วงเวลาไพรม์ไทม์

เฟสที่ 3 บนความแตกต่าง ทำสถานีหุ้นในช่วงกลางวัน จันทร์-ศุกร์

เฟสที่ 4 ความบันเทิงบนสาระ เน้นการปรับผังรายการวันเสาร์-อาทิตย์

เฟสที่ 5 สังคมอุดมปัญญา เป็นบุคลิกภาพรวมของทางสถานี

ซึ่งในคณะกรรมการพิจารณาผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 ทุกท่าน ได้มีการรับทราบบุคลิกภาพหลักของสถานี เป็นแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกและจัดวางรายการโทรทัศน์

“เราจะมี *Guideline Policy* อยู่แล้ว คือ เรามีทิศทางที่จะไปยังจุด “สังคมอุดมปัญญา” ประเด็นคือว่า เมื่อเรารู้ว่า เราจะมุ่งไปยังจุดนั้น เราก็จะไม่ไปตลาดน้ำเน่า เพราะถ้าเราคิดว่าเราจะทำที่มันเป็นตลาด เป็นละคร เราก็มุ่งไปทางนั้น ยกตัวอย่างจะเห็นว่า ลักษณะละครของช่อง 3 กับช่อง 7 จะมีความแตกต่างกัน ช่อง 7 มุ่งเน้นละครชาวบ้าน เขาก็มุ่งไปทางนั้น ตลาดนั้น วิธีคิดตรงนี้ของเราต่าง เราไม่มีที่ปรึกษาเรื่องผังรายการอะไรเลย”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ, สัมภาษณ์, อ่างแล้ว)

“เรตติ้ง ไม่ใช่ปัจจัยแรกที่น่ามาพิจารณาในการวางผัง อันแรกที่เรามองคือ ทำอย่างไรจะให้ภาพลักษณ์ของช่อง 9 ที่มันตกต่ำไม่ว่าจะเป็น ข่าว รายการ ให้มันกระเตื้องขึ้นมา ให้มีคนกลับมาดู ให้ช่อง 9 เป็นทางออกของคนที่เขาไม่มีอะไรจะดู เพราะบางคนไม่ชอบดูละคร แต่จำใจดู เพราะไม่มีอะไรให้ดู นี่คือ สิ่งที่เรารับฟังมา แล้วนำมาคุยกันในที่ประชุม เพราะฉะนั้น สิ่งที่เขาดู แน่นนอนทุกคนชอบบันเทิง เพราะสภาพเศรษฐกิจอาจจะแย่ กลับบ้านมาจะให้มาเจออะไรเครียด ๆ ก็ไม่มีใครดู เราจึงคิดเป็น *Edutainment* ขึ้นมา”

(ศันสนีย์ วัฒนานุกูล, สัมภาษณ์, อ่างแล้ว)

จะเห็นได้ว่า บริษัทมีเป้าหมายที่จะวางตำแหน่งของสถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 ให้แตกต่างจากผู้ประกอบกิจการโทรทัศน์รายอื่น ๆ โดยมีการเน้นการให้สาระความรู้ ควบคู่กับความบันเทิง ทั้งนี้เพื่อให้สถานีโทรทัศน์ของบริษัทเป็นทางเลือกที่แตกต่างสำหรับผู้ชมรายการโทรทัศน์ นอกจากนี้จากการที่บริษัทกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีลักษณะชัดเจน ยังสามารถช่วยให้เจ้าของสินค้าและเอเจนซี่โฆษณา ตัดสินใจซื้อเวลาโฆษณาได้ง่ายยิ่งขึ้น

แนวคิดสื่อเสนอสาระและความบันเทิงหรือ 'เ็ดดูเทนเมนต์' หรือ Edutainment ได้กลายเป็นแนวคิดสำคัญในทิศทางการพัฒนาวงการสื่อสารมวลชนอย่างสื่อโทรทัศน์อย่างชัดเจนในรอบปีพ.ศ.2547 พร้อมๆ กับการแข่งขันที่ดุเดือดของกลุ่มฟรีทีวี นำขบวนโดยช่อง 9 โมเดิร์นไนน์ทีวี ที่ออกตัวเป็นสถานีข่าวสาระและบันเทิง

คำว่า เ็ดดูเทนเมนต์ เป็นศัพท์ภาษาอังกฤษร่วมสมัย เกิดจากการรวมคำศัพท์ 2 คำได้แก่ education ซึ่งหมายถึง สาระความรู้หรือการศึกษาเล่าเรียน กับคำว่า entertainment ซึ่งหมายถึงความบันเทิงในรูปแบบต่างๆ เมื่อรวมกันแล้วเป็นศัพท์ใหม่ที่อาจแปลเป็นภาษาไทยได้ว่า 'สาระบันเทิง' โดยผนวกคำว่า 'สาระความรู้' กับคำว่า 'ความบันเทิง' ไว้ด้วยกัน

(ปาริชาติ สถาปิตานนท์ สโรบล, 2543 . เ็ดดูเทนเมนต์: สื่อสาระบันเทิงเพื่อการเปลี่ยนแปลงสังคม.มองสื่อใหม่มองสังคมใหม่,นิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หน้า 280.)

และในความหมายทางวิชาการ เ็ดดูเทนเมนต์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่มีเจตนาผสมผสานข้อมูลข่าวสารและสาระความรู้ ในด้านต่างๆ เข้ากับความบันเทิง โดยมีเป้าหมายให้บุคคลได้คิด คำนึง รับรู้ และมีการประพฤติปฏิบัติตนในแนวทางที่พึงประสงค์ของสังคม

(เล่มเดิม. หน้า 281)

ทางช่อง 9 โมเดิร์นไนน์ ได้แปลงหลักการนี้มาใช้ปรับโฉมใหม่ในเฟส 4 ของโมเดิร์นไนน์ ซึ่งเป็นการปรับตัวเพื่อปรับบุคลิกของสถานีให้มีบุคลิก

"...ชัดเจนขึ้น คือนำหนักไปอยู่ตรงข่าว สาระความรู้ วิชาการเยอะขึ้น แต่เรื่องบันเทิงเราก็ทำอยู่ในระดับหนึ่ง แต่ว่าเปอร์เซ็นต์หรือวิธีคิดจะน้อยลง เสาร์อาทิตย์รายการเกมโชว์ รายการอาหาร รายการบันเทิงที่น้ำหนักเบาอาจจะหายไปหมด"

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ, ข่าวสด, วันที่ 15 มีนาคม 2547)

จากผังรายการโทรทัศน์ ระยะที่ 4 “ความบันเทิงบนสาระ” เริ่มออกอากาศจากวันที่ 1 เมษายน เป็นต้นมา ช่อง 9 เพิ่มสัดส่วนรายการประเภทสาระบันเทิงจาก 40.28% ในเฟส 3 มาเป็น 50% ในเฟส 4 ในทางปฏิบัติ ปรากฏผลเป็นรายการอย่าง 'คุยคุ้ยข่าว' ที่แตกหน่อมาจากความสำเร็จอย่างล้มหลามของรายการ 'ถึงลูกถึงคน' รายการสนทนาแบบทันสมัยสถานการณ์ข่าวสารบ้านเมืองจากช่วง อาฟเตอร์ซ็อก ก่อนเฟส 3 เป็นรายการประเภทข่าวและสาระที่มีความโดดเด่นเป็นที่รู้จักและได้รับความนิยมในช่วงวันหยุด จนกระทั่ง การปรับผังรายการ เฟสที่ 5 สังคมอุดมปัญญา ผังรายการได้ให้ความสำคัญกับรายการประเภทข่าวสาร การวิเคราะห์ข่าว ดังนี้

ตารางที่ 8 ประเภทรายการโทรทัศน์ช่วงไพรม์ไทม์ (18.00-22.30 น.) ในช่วงเดือน ตุลาคม 2547 (เฟสที่ 5 สังคมอุดมปัญญา) เมื่อเทียบกับ ตุลาคม 2546 (เฟสที่ 3 บนความแตกต่าง)

รายการ	ตุลาคม 2546 (%)	ตุลาคม 2547(%)
ข่าว-วิเคราะห์ข่าว	34.2	31.7
ละคร-ภาพยนตร์ไทย	5.3	11.1
บันเทิง-วาไรตี้	7.9	27.0
เกมโชว์	15.8	12.7
การศึกษา	21.1	14.3
รายการเด็ก-การ์ตูน	-	-
ภาพยนตร์ต่างประเทศ	2.6	-
ทอล์กโชว์	5.3	1.6
กีฬา	2.6	-
อื่น ๆ	5.3	1.6
รวม	100	100

ที่มา : วิดีโอ รีเสิร์ช อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย)

จากตารางที่ 8 จะเห็นว่า ในการปรับผังเฟสที่ 5 ช่อง 9 ยังคงให้ความสำคัญกับรายการประเภทข่าวและวิเคราะห์ข่าว โดยมีรายการ คุยคุ้ยข่าว และ รายการถึงลูกถึงคน เป็นรายการสำคัญที่ออกอากาศในช่วงเวลาไพรม์ไทม์ อย่างไรก็ตามในเฟสที่ 5 อัตราส่วนของรายการประเภทบันเทิง- วาไรตี้ เพิ่มขึ้นมากเมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนหน้า แต่รายการเพื่อการศึกษาซึ่งออกอากาศในช่วงเวลาไพรม์ไทม์ มีอัตราส่วนที่น้อยลงไป

จากแนวคิดด้านการตลาด โดยสร้างตราสินค้าใหม่ (Rebranding) และวางตำแหน่งของสถานี(Positioning) ของทางสถานีทำให้เกิดการเปิดตัวโทรทัศน์แห่งความทันสมัย โมเดิร์นไนน์ทีวี โดยในช่วงแรก เปลี่ยนแปลงเฉพาะสัญลักษณ์ และการนำเสนอ ในลักษณะ Cosmetic Marketing ด้านการตลาด ให้ผู้ชมเกิดความรับรู้ ความสนใจ และจดจำ ภาพลักษณ์ของสถานี โดยที่ผังรายการ ซึ่งเป็นเนื้อหายังคงเดิมและเพิ่มความเปลี่ยนแปลงให้เพิ่มขึ้นในระยะหลัง โดยให้ความสำคัญกับรายการประเภทข้อมูล ข่าวสาร และสาระบันเทิง (Edutainment)

2. แนวคิดการสร้างจุดเด่น เพื่อให้คนรู้สึกถึงความสำคัญ และจดจำภาพลักษณ์ของสถานี รวมถึงผังรายการโทรทัศน์ได้

ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. เคยประสบปัญหาอย่างมากในเรื่องภาพลักษณ์และการรับรู้ของประชาชน ซึ่งถูกมองว่าเป็น “แดนสนธยา” เนื่องจากประสบปัญหา การบริหารงานที่ล่าช้า รูปแบบรายการ และการออกอากาศที่ล่าสมัย ไม่ได้รับความนิยม ขาดจุดเด่นที่จะแข่งขันกับสถานีโทรทัศน์อื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านบันเทิง หรือ ความเป็นสถานีข่าว เป็นที่รู้จักเฉพาะรายการประเภทการ์ตูน เมื่อได้มีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรดังที่กล่าวมา ไม่ว่าจะเป็น การสร้างตราสินค้าใหม่ (Rebranding) หรือ การวางตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือการ สร้างการรับรู้ (Perception) ต่อผู้ชม ในสิ่งที่องค์กรทำการสื่อสารออกไป ไม่ว่าจะเป็น กิจกรรมต่าง ๆ ของทางสถานี การตอกย้ำภาพลักษณ์ความเป็น “โมเดิร์นไนน์ทีวี” และ การกำหนดชื่อผังรายการโทรทัศน์ระยะต่าง ๆ ตามลำดับ ก่อนที่จะเป็น “สังคมอุดมปัญญา” ซึ่งถือเป็น ภาพลักษณ์โดยรวม (Corporate Image) ของทางสถานี

ซึ่งในการสร้างการรับรู้ต่อผู้ชมรายการโทรทัศน์ ได้มีการชูประเด็นต่าง ๆ ซึ่งเป็นจุดเด่นของ ความเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะให้กับผู้ชมรายการโทรทัศน์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นในผังรายการโทรทัศน์ที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- การนำเสนอภาพลักษณ์ที่ทันสมัย

ก่อนการเปิดตัวสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ในเดือนพฤศจิกายน ทางสถานีได้ทำการออกอากาศสปอต(Spot) โฆษณาสถานี โดยใช้ดนตรีจังหวะฮิปฮอป(Hip-Hop) ซึ่งเป็นดนตรีวัยรุ่น ขับร้องโดย ดาจิมี ศิลปินนักร้องชื่อดัง ประกอบกับภาพ คัลเลอร์บาร์ (Color Bar) ที่เคลื่อนไหวได้ โดยมีเนื้อร้อง ดังนี้

“ก้าวก่อนก้าวล้ำกว่าใคร ช่องก้าวล้ำนำสมัย เมืองไทยก้าวหน้ายิ่งใหญ่ คูโมเดิร์นไนน์ทีวี คูโมเดิร์นไนน์ทีวี โมเดิร์นไนน์ คูโมเดิร์นไนน์ทีวี”

สปอตดังกล่าวได้ออกอากาศต่อกัน ผู้ชมรายการโทรทัศน์ ตลอดวัน ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2545 เป็นการนำเสนอคำว่า “โมเดิร์นไนน์ทีวี” ที่เชื่อมโยงหมายเลข 9 ซึ่งพ้องเสียงกับ คำว่า “ก้าวหน้า” ซึ่งทั้งนี้ มีทีมงานจากภายนอกเข้ามามีบทบาทในการปรับองค์กร

“เรามีทีมเอเจนซีจาก เคนท์สู ยัง แอนด์ รูบิแคม และ สปา แอดเวอร์ไทซิ่ง มาช่วยคิด และ เอรสนิยมบางอย่างใส่เข้ามา”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ, ผู้จัดการรายวัน ,ฉบับวันที่ 24 ตุลาคม พ.ศ. 2545)

- การเปิดตัวช่อง 9 โคมใหม่ การเข้าสู่การเป็น”สถานีข่าวสารและสาระ”

การเปลี่ยนแปลงใหญ่ คือการเปลี่ยนแปลงสัญลักษณ์ และภาพลักษณ์ของ สถานีโทรทัศน์ รวมทั้งรูปแบบการนำเสนอรายการข่าวโดยใช้ฉากใหม่ คนตรีประกอบใหม่ และผู้ประกาศหน้าใหม่ แต่ในส่วนของผังรายการโทรทัศน์ครั้งที่ 1 “โทรทัศน์แห่งความทันสมัย” ผังรายการโดยรวมมีการเปลี่ยนแปลงเพียง 12% ของเวลาออกอากาศทั้งหมดเท่านั้น ผังรายการส่วนใหญ่ยังคงไม่มีการปรับเปลี่ยนใด ๆ นอกจาก เพิ่มสัดส่วนของรายการประเภทข่าวและวิเคราะห์ข่าว ข่าวต้นชั่วโมง จากเดิมประมาณร้อยละ 23.7 (ก่อนทำการปรับเปลี่ยนเป็นโมเดิร์นไนน์ทีวี) เป็น ประมาณ ร้อยละ 44.2 ของเวลาออกอากาศทั้งหมด (ไม่รวมเวลาสำหรับโฆษณาและบริการธุรกิจ) ซึ่งนับได้ว่า เป็นการปรับสัดส่วนรายการประเภทข่าวและวิเคราะห์ข่าว มากขึ้นเกือบเท่าตัว ซึ่งได้แก่ การออกอากาศข่าว ข่าวต้นชั่วโมง(ข่าวสั้นทันโลก) เป็นระยะตลอดวัน โดยเวลาออกอากาศข่าว ดังนี้

ข่าวภาคเช้า จันทร์-ศุกร์ เวลา 6.00-7.00 น. วันละ 1.00 ชั่วโมง

ข่าวภาคกลางวัน จันทร์-ศุกร์ เวลา 12.00-13.00 น. วันละ 1.00 ชั่วโมง

ข่าวภาคเย็น จันทร์-ศุกร์ เวลา เวลา 17.00-17.25 น. วันละ 25 นาที

ข่าวภาคค่ำ จันทร์-ศุกร์ เวลา 19.00-21.00 น. วันละ 2.00 ชั่วโมง

ข่าวภาคดึก จันทร์-ศุกร์ เวลา 22.00-23.00 น. วันละ 1.00 ชั่วโมง

ข่าวสั้นทันโลก ความยาว 5 นาที จำนวน 13 ครั้ง/วัน จันทร์-ศุกร์

ข่าวสั้นทันโลก ความยาว 5 นาที จำนวน 2 ครั้ง/วัน เสาร์-อาทิตย์

และยังมีการเพิ่มตัวอักษรข่าว (News Bar) เพื่อสรุป รายงานความเคลื่อนไหวของข่าว แม้ความเปลี่ยนแปลงในผังรายการจะมีไม่มากนัก แต่ สถานีได้อาศัยความเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยดังกล่าว ให้ความสำคัญเป็นสถานีข่าวสารและสาระขึ้นมา

- เน้นความหลากหลายของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์รายใหญ่ ที่เข้ามาเป็นพันธมิตร ร่วมผลิตรายการให้ช่อง 9 โดยนำเสนอเป็น การปรับผังเฟสที่ 2 “บนความหลากหลาย”

“หลากหลายจริงๆ มากันทั้ง แกรมมี่ อาร์เอส มีเดีย ออฟ มีเดีย เจเอสแอล เวิร์คพอยต์ โพลีพลัส กันตนา อยู่กันเต็มไปหมดเลย และนั่นแหละคือความหลากหลาย อาร์เอสอยู่บนเวทีเดียวกับ แกรมมี่”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ , นิตยสารไททูน , อังแล้ว)

โดยผู้ผลิตรายการรายใหญ่เหล่านี้ ได้ ผลิตรายการเพื่อออกอากาศในช่วงเวลา ไพรม์ไทม์ (Prime Time) หลังข่าวภาคค่ำ ในแต่ละวัน ดังนั้นรายการที่เข้ามาใหม่ และได้รับความสนใจ เป็นที่จับตามองรวดเร็วได้แก่ รายการเกมทศกัณฐ์ รายการคน ค้น คน รายการโหดหวีดสยอง รายการเมืองไทยรายสัปดาห์ ละครบางรักซอย 9 เป็นต้น

- กำหนดเป็นช่วงเวลาพิเศษ สำหรับการเปลี่ยนแปลงรายการ นอกเหนือจากช่วงเวลาการปรับผังปกติ โดยการสร้างความสนใจให้กับผู้ชม

จากการคณะกรรมการพิจารณาผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 ได้กำหนดว่า จะมีการปรับผังรายการโทรทัศน์ทุก 6 เดือน แต่ภายหลังจากการปรับผังรายการโทรทัศน์ระยะที่ 2 ได้เพียงหนึ่งเดือน สถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 มีการออกสปอตรายการโทรทัศน์ใหม่ 2 รายการ โดยไม่ได้ให้รายละเอียดใดๆ ของรายการโทรทัศน์ดังกล่าว เพื่อสร้างความอยากรู้อยากเห็น อยากติดตามรายการแก่ผู้ชมรายการโทรทัศน์ ได้แก่ รายการ แดนสนธยา ซึ่งเป็นรายการสารคดี และ รายการสนทนาสด ถึงลูกถึงคน

นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ได้กล่าวถึงรายการ “แดนสนธยา” ปรากฏใน หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน ฉบับวันที่ 27 พฤษภาคม 2546 หัวข้อ “ผ่ายุทธศาสตร์ มิ่งขวัญ จากแดนสนธยา สู่มอเตอร์ไซด์ทีวี” ว่า

“ การเปิดตัวรายการสารคดี แคนสนธยา ด้วย ทีเซอร์ แอด (Teaser Ad) คำว่า แคนสนธยา ทางทีวี ได้สร้างความฉงนแก่ผู้ชมเป็นอย่างมาก โดยส่วนใหญ่จะคิดไปถึงความขัดแย้งในองค์กร ที่เคยเกิดขึ้นในสมัยดั้งเดิม แต่ตอนนี้ต้องขอยืนยันว่า อ.ส.ท. ไม่ใช่ดินแดนที่เร้นลับอีกต่อไป จนสามารถนำคำว่า แคนสนธยา มาเล่น ได้ โดยไม่กระทบกระเทือนถึงความรู้สึกคนภายในองค์กร อ.ส.ท. อีกต่อไป”

ส่วนรายการถึงลูกถึงคนก็มีการเปิดตัวลักษณะเดียวกัน

“ช่วงที่เข้ามา หลังจากเฟส 2 เขาประกาศตัวไปแล้ว ผมนึกว่ารายการต้องรอเฟส 3 ก่อน แต่พอ.มิ่งขวัญบอกว่าต้องเร็วที่สุด จึงกลายเป็นช่วง After Shock หลังเฟส 2 มีการแถลงข่าว พอ.มิ่งขวัญเป็นคนมองเรื่องภาพลักษณ์ ตอนแรกก็ถามผมว่าประกาศพร้อมกับแคนสนธยาหรือไม่ ผมบอกว่่าก็แล้วแต่ ทำไปทำไม กลายเป็น ปลั่งจากประกาศตัวแคนสนธยา แล้วจึงมี Gimmick รายการ ซึ่งคนก็ไม่รู้ว่ารายการอะไร ใครจัด แม้แต่คนที่ช่อง 9 ที่เตรียมรายการกันก็ไม่รู้ว่าเป็นผมมาจัดรายการ”

(สรยุทธ สุทัศนะจินดา .สัมภาษณ์,อ้างแล้ว)

หลังจากนั้นจึงมีการแถลงข่าวเปิดตัวสองรายการอย่างเป็นทางการ ซึ่ง นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ เรียกช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงเฉพาะกิจครั้งนี้ว่า “ช่วงอาฟเตอร์ช็อก” (Aftershock) ซึ่งเหตุผลจริง ๆ แล้ว เป็นการแก้ไขปัญหา การปรับรายการสารคดีของบริษัทเน็กซ์สเตป ออกจากผังดังที่กล่าวรายละเอียดไว้ในบทที่ 4 และเป็นการแย่งชิงโอกาสในทางธุรกิจ เพื่อออกอากาศรายการที่ดำเนินรายการโดย สรยุทธ สุทัศนะจินดา ซึ่งคาดว่าจะได้รับความนิยมสูง ให้เร็วที่สุด โดยไม่สามารถรอการปรับผังระยะที่ 3 ได้

- สร้างความแตกต่างให้กับรายการภาคกลางวันของทางสถานี และปรับเป็นสถานีหุ้น โดยการปรับผังรายการโทรทัศน์ระยะที่ 3 “บทความแตกต่าง”

ซึ่งแต่เดิมนั้น รายการภาคกลางวันของสถานี ตั้งแต่ 08.00 น.-12.00 น. และ 14.00-16.00 น. เป็นรายการประเภทแม่บ้าน เช่น เคาะกระทะ เสน่ห์แม่บ้าน วูแมนวิกิตี วูแมนคลับ นำร่องนำคุณนำอยู่น่ากิน และ รายการประเภทเพลงลูกทุ่ง เช่น ไมค์ติดปีก จอชน ลูกทุ่งทีวี9 แชมป์เขาวชน เป็นต้น

โดยนายมังกรขวัญ ได้ชี้แจงที่มาของ แนวความคิดทำสถานีหุ่นไว้ดังนี้

“ถ้ามองเผิน ๆ เป็นการตอบรับกระแสหุ่น แต่ความจริงคือ รัฐบาลชุดนี้เขาศึกษาศาสตร์เอา เศรษฐกิจมาเป็นตัวแกน พาประเทศให้เจริญ เศรษฐกิจก็จะมีตั้งแต่การเงิน การคลัง อุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์ พอเศรษฐกิจมันบูม น้ำหนักเศรษฐกิจก็จะขึ้น มันไม่ใช่เรื่องการเมืองหรืออะไรอย่างเดิม แล้วเศรษฐกิจก็มาโยงกับตลาดเงิน ตลาดทุน ตลาดหุ้น”

(มังกรขวัญ แสงสุวรรณ, นิตยสารไททัน, อังแล้ว)

โดยช่อง 9 ได้ชูการนำเสนอรายการใหม่ ที่จัดอยู่ในประเภทข่าวสารและสาระ ได้แก่ รายการ ข่าวภาคเช้า รายการเวลาโลก รายการภาษาเศรษฐกิจ รายการ รายงานประเทศไทย รายการ โมเดิร์นบิซ รายการ เปิดประตูหุ่น และ รายการ ก้าวทันตลาดทุน

การปรับผังรายการระยะที่ 3 ทำให้มีรายการช่วงกลางวัน ต้องหลุดจากผังรายการของช่อง 9 ไปเป็นจำนวนมาก นายสุระ เกนทะนะสิล ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ หนึ่งในคณะกรรมการผังรายการโทรทัศน์ กล่าวต่อ หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ ฉบับประจำวันที่ 21 สิงหาคม 2546 ว่า “มีประมาณ 30 รายการได้หลุดจากผังเดิม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตรายย่อย อย่างไรก็ตามสิ่งที่ทำทายเป็นรายการในช่วงไพรม์ไทม์ ที่จะเป็นตัวสร้างรายได้ให้กับสถานีเพื่อมาชดเชยกับรายการที่อยู่ในช่วงเช้าที่เชื่อว่าเม็ดเงินคงเข้ามาไม่มากนัก”

“การที่ อ.ส.ม.ท. ค้างเวลาทั้งหมดกลับคืนมา ไม่ได้มีเจตนาไปทำปู้ยี่ปู้ยำ และไม่มีผลประโยชน์อื่นใดเคลือบแฝง แต่ตัดสินใจอีกความแตกต่างจากทุกคน ถ้าจำกันได้ เฟส 1 จะเน้นข่าวและสาระ เฟส 2 เน้นความหลากหลาย ส่วนเฟส 3 เอาทุกอย่างมาผสมผสานกัน แต่น้ำหนักจะมากที่ข่าวและสาระ คิดเป็น 40 ชั่วโมง ตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันศุกร์ เรียกได้ว่าเป็นสถานีข่าวก็ได้ อยากให้คนไทยได้รับรู้ข้อมูล ซึ่งเป็นจุดยืนเป้าหมายของเรามาตั้งแต่แรก”

“แต่เดิมในช่วงเวลาตอนสาย ๆ ไปถึงบ่าย ก็จะเป็นรายการประเภท มิวสิควีดีโอเพลงลูกทุ่ง เราก็บอกเขาไปว่า เราจะเอาเวลามาทำรายการเศรษฐกิจ เรื่องหุ่น แล้วข่าวเองก็จะขยายเวลาออกมาทีแรกเขาตั้งท่าจะเดินขบวน เราก็บอกว่า อันนี้เพื่อสังคมจริง ๆ เราก็บอกว่า ถ้าไม่รังเกียจ เราจะขยายเวลาออกอากาศเป็น 24 ชั่วโมง คุณเอาเพลงลูกทุ่งไปไว้หลังเที่ยงคืนดีหรือไม่ เพราะหลังเที่ยงคืน จะมีคนดูอีกกลุ่มหนึ่ง คือพวกทำงานกะดึก ก็จะเปิดทีวีไปเป็นเพื่อ พวกนี้เขาจะดู ก็เลยยอม ทุกวันนี้ รายการเพลงลูกทุ่งก็ยังคงอยู่ แต่อยู่หลังเที่ยงคืน ซึ่งไม่มีปัญหา ตอนแรกก็เหมือนจะมี

เพราะมีการไปฟ้องผู้ใหญ่ว่า ช่อง 9 ตัดเพลงลูกทุ่งออกจากผัง ไม่สนับสนุน เขาจะอ้างในเรื่องวัฒนธรรมไทย จริงๆแล้ว เพลงลูกทุ่งมีปัญหากับเรามาโดยตลอด ที่มากที่สุดคือ เรื่องการแต่งตัว ผู้เต้นประกอบแต่งตัวโป๊มาก ซึ่งไม่ควรมาออกอากาศในตอนกลางวัน คุณไปอยู่หลังเที่ยงคืนดีแล้ว อีกประเด็นหนึ่งคือ มิวสิควีดีโอมันมีอะไรที่ไม่น่าดู ถูกเซ็นเซอร์อยู่เรื่อง พบกันครึ่งทาง คือ คุณไปอยู่หลังเที่ยงคืน ซึ่งเขาก็ตกลง”

(ศันสนีย์ วัฒนานุกุล ,อ้างแล้ว)

ถึงแม้ว่าสถานีจะได้มีการคาดการณ์อยู่ก่อนแล้วว่า การปรับผังรายการเป็น “สถานีหุ่น” จะไม่ส่งผลสำเร็จด้านรายได้ แต่รายการประเภทดังกล่าวยังคงปรากฏอยู่ในผังของช่อง 9 มาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งทำให้ผังรายการ โทรทัศน์ของช่อง 9 มีความชัดเจนและแตกต่างจากสถานีอื่น ๆ แม้ว่ารายการต่าง ๆ จะมีผู้ชมจำนวนน้อย และไม่ได้รับความนิยมมากนัก

- มีการยกเลิกขณะเด่นของรายการที่เข้ามาใหม่ในผังรายการโทรทัศน์ มาทำการสร้างความสำคัญให้เป็นภาพรวมของผังรายการทั้งหมด

ซึ่งปรากฏชัดเจน ในการปรับผังรายการโทรทัศน์ ระยะเวลาที่ 4 “ความบันเทิงบนสาระ” และ ผังรายการระยะเวลาที่ 5 “สังคมอุดมปัญญา”

โดยในผังรายการระยะเวลาที่ 4 ที่มีการเน้นการปรับผังรายการช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์ มีรายการใหม่ ประเภท สารบันเทิง ได้แก่ สารคดีจอโลก รายการไซเบอร์โซน คู่คุยข่าวสุดสัปดาห์ คุณพระช่วย และเกมทศกัณฐ์เด็ก

ส่วนในผังรายการระยะเวลาที่ 5 มีรายการใหม่ เพื่อการศึกษา สำหรับเด็กและเยาวชน ได้แก่รายการ เปิดโลกวัยชน กบนอกกะลา และรายการข่าวสารและสาระ คือ รายการคุยข่าวรายวัน

ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ให้กับ สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 มีความเห็นว่า เนื้อหารายการหลายรายการที่ได้รับการคัดเลือกให้ออกอากาศในผังรายการโทรทัศน์ ของช่อง 9 มีบทบาทสำคัญต่อการวางบุคลิกภาพที่ชัดเจนของทางสถานี

“ผมเชื่อว่า ถ้าทางสถานีไม่มีรายการ คนค้นคน และรายการกบนอกกะลา อาจจะเป็นไปได้ที่สถานีจะไม่ได้วางภาพลักษณ์บางประการในลักษณะนี้ มันอาจจะไปทางข้อมูลข่าวสาร ซึ่งอาจมีตัวเด่น ๆ คือ คุณสรยุทธ ก็เป็นไปได้ แต่ด้วยการที่สถานีมีรายการสองรายการ ผนวกกับการที่เขามี

รายการสารคดีต่างประเทศ อย่างจอโลก หรือ แคนสนธยา มันก็ทำให้เกิด Position สังกมอดม ปัญญาขึ้น”

(สุทธิพงษ์ ธรรมวุฒิ , สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

ในแต่ละครั้งของการชูจุดเด่นต่าง ๆ ของทางสถานี จะมีการทำโปรโมท บางรายการเป็นพิเศษ เพื่อ สร้างความโดดเด่นชัดเจน ให้เกิดการจดจำของผู้ชมรายการโทรทัศน์ ถึงภาพลักษณ์ของสถานี ที่ถูกสื่อไปยังผู้ชม และ ยังเสริมความสำเร็จในการตลาดอีกด้วย

“นอกจากนี้สถานียังมีการ Promote ด้วยตนเองอยู่แล้ว ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าสถานีไม่มีการ โปรโมทรายการให้ประชาชน ให้ลูกค้า ได้เห็น มันจะไม่มีเสียงตอบรับ (Feedback) กลับมาว่า รายการนั้นเป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้ชมและลูกค้าจริงหรือไม่ เพราะเขาไม่รู้ว่ารายการของเราหน้าตาเป็นอย่างไร การที่เริ่มทำโปรโมท ทำให้สถานีเรามีคนดูมากขึ้น ทั้งกลุ่มวัยรุ่น นักศึกษา คนทำงาน ส่วนลูกค้า ก็ตัดสินใจได้ง่ายขึ้นว่าจะมาลงโฆษณาในรายการนี้ดีหรือไม่ หรือรายการนี้น่าจะประสบความสำเร็จ ได้รับความนิยมนิยมเพียงใด”

(จัญญา จันทระคุปต์ , สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

การชูจุดเด่น หรือ จุดขาย (Selling Point) เป็นกลยุทธ์ด้านการตลาด ที่ผู้บริหารนำมาใช้กับการปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้เกิดความสนใจ และจดจำตัวสินค้า ซึ่งในที่นี้คือ ผังรายการโทรทัศน์ และรายการต่าง ๆ ได้ ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงของผังจะเกิดขึ้นไม่มากนัก แต่เมื่อมีการเชื่อมโยงจุดเด่นของผังรายการ เข้ากับชื่อผังรายการระยะต่างๆ และทำการโปรโมทต่อกัน ในลักษณะการโฆษณา จะสามารถนำไปสู่การบริโภคสินค้า หรือ การรับชมรายการได้ในที่สุด

3. แนวความคิด มองโทรทัศน์เป็นสินค้า จับกลุ่มเป้าหมาย Niche Market เพื่อหา โฆษณา สินค้าที่จะมาสนับสนุนรายการบางประเภท

จากการที่ประเทศไทยมีสถานีโทรทัศน์ในระบบไม่เรียกเก็บค่าบริการการรับชม หรือ Free TV จำนวนทั้งสิ้น 6 สถานี คือ

ช่อง 3 ดำเนินกิจการโดย บริษัท บางกอกเอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด

ช่อง 5 ดำเนินกิจการโดย สถานีวิทยุกองทัพบกช่อง 5

ช่อง 7 ดำเนินกิจการโดย บริษัทกรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด

ช่อง 9 ดำเนินกิจการโดย บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

ช่อง 11 ดำเนินกิจการโดย กรมประชาสัมพันธ์

ไอทีวี ดำเนินกิจการโดย บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน)

แต่ละสถานีจะมีรายได้หลักมาจากการเป็นช่องทางในการโฆษณาสินค้าและบริการต่าง ๆ ยกเว้นเพียงช่อง 11 เท่านั้นที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร เนื่องจากเป็นสื่อของรัฐ และได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล ในขณะที่ผู้ประกอบการโทรทัศน์ 5 รายที่เหลือนั้น ส่วนใหญ่มีรายได้หลักจากการขายโฆษณา ซึ่งจะแปรผันตามภาวะเศรษฐกิจ และกำลังซื้อของผู้บริโภค ล่าสุด เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2548 บริษัท วิจัย เอซีนิลเส็น มีเดีย รีเสิร์ช ได้ทำการวิจัยมูลค่าการจับจ่ายโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ตารางที่ 9 มูลค่าการจับจ่ายโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ

สื่อ	เม.ย. 48 (ล้านบาท)	เทียบกับ เม.ย.47 (%)	ม.ค.-เม.ย. 48 (ล้านบาท)	เทียบกับ ม.ค.- เม.ย. 47 (%)
โทรทัศน์	4,330	9.34	16,079	4.8
วิทยุ	478	-22.65	1,835	-15.36
หนังสือพิมพ์	1,286	-6.74	5,233	-6.85
นิตยสาร	474	-4.44	1,815	1.74
โรงภาพยนตร์	95	-17.39	371	0.00
สื่อกลางแจ้ง	380	25.00	1,491	25.82
จุดขนส่งมวลชน	70	75.00	261	43.41
อินสโตร์	13	44.44	41	36.67
รวม	7,126	3.04	27,125	1.66

ที่มา: เอซีนิลเส็น มีเดีย รีเสิร์ช , ไทยโพสต์ , 28 พฤษภาคม 2548

จากการวิจัย จะเห็นได้ว่า ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาที่ใช้ผ่านสื่อโทรทัศน์ยังคงมีสัดส่วนสูงที่สุดในบรรดาสื่อโฆษณาทั้งหมด เนื่องจากสามารถเข้าถึงและได้รับความนิยมนจากผู้รับสื่อกว่าสื่อโฆษณาประเภทอื่น ๆ โดยมีลักษณะที่ผู้ชมสามารถรับชมทั้งภาพและเสียงในเวลาเดียวกัน

ในปัจจุบันภาวะการแข่งขันระหว่างสถานีโทรทัศน์แต่ละช่องได้ทวีความรุนแรงมากขึ้น จะเห็นจากการที่แต่ละช่องมีการปรับผังรายการโทรทัศน์ โดยอาศัยกลยุทธ์แนวคิดต่าง ๆ รวมทั้งมีการปรับรูปแบบในการนำเสนอรายการ เพื่อสร้างความนิยมในตัวสถานี เนื่องจาก ความนิยม (Rating) นั้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เจ้าของสินค้าและตัวแทนซื้อโฆษณาหรือเอเจนซี่ จะนำมาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจซื้อในชื่อเวลาของสถานีโทรทัศน์ช่องต่าง ๆ และการกำหนดอัตราค่าโฆษณาของสถานีโทรทัศน์ที่มีโอกาสปรับตัวสูงขึ้น อันนำมาสู่รายได้หลักของสถานี

ซึ่งที่ผ่านมาสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 เป็นสถานีที่ได้รับส่วนแบ่งรายได้จากค่าโฆษณาอยู่ในลำดับที่น้อยกว่าสถานีชั้นนำอื่น ๆ มาโดยตลอด โดยพิจารณาได้ดังนี้

ตารางที่ 10 รายได้โฆษณาของสถานีโทรทัศน์แต่ละช่อง ปี 2544-2546

สถานี	รายได้ (ล้านบาท)		
	2544	2545	ม.ค.-ก.ค.2546
ช่อง 7	9,528	12,967	8,052
ช่อง 3	9,355	10,663	7,028
ช่อง 5	7,050	7,706	4,550
ช่องไอทีวี	3,379	5,065	3,400
ช่อง 9	4,790	5,046	2,851
ช่อง 11	12	148	490

ที่มา: บริษัทเอ็มดีอาร์ แปะซิฟิค จำกัด

จากตารางที่ 10 รายได้จากการโฆษณาของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ช่วงปี 2544-2546 ยังน้อยกว่าสถานีโทรทัศน์ที่มีเป้าหมายการหารายได้จากการโฆษณาสถานีอื่น ๆ โดยเฉพาะสถานีที่มีจุดแข็งด้านรายการบันเทิงและละคร อย่างเห็นได้ชัด

สำหรับสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 โมเดิร์นไนน์ จึงได้มีการปรับตัวเองเพื่อการแข่งขันในธุรกิจโทรทัศน์ โดยดำเนินธุรกิจโฆษณาในเชิงรุก

“แรกๆ ที่เข้ามา ก็พบว่า อ.ส.ท. มีกำไรทุกปี แต่เมื่อมองไปลึก ๆ แล้ว ยิ่งพบว่า ที่นี้ นอกจากมีสถานีโทรทัศน์ 1 ช่อง แล้ว ยังมีวิทยุอีก 62 คลื่นกระจายทั่วประเทศไทย ถ้าเข้ามาแล้วไม่ทำกำไรมหาศาล แสดงว่าคุณบริหารงานล้มเหลวโดยสิ้นเชิง เพราะคุณเอารายการมาออกอากาศ

คุณก็ได้เงิน มีแต่ได้ ไม่มีเสีย สำหรับ อ.ส.ม.ท. รายได้มากกว่า 50% มาจากสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ถือว่าเป็นเส้นเลือดที่หล่อเลี้ยง อ.ส.ม.ท. แต่ถูกปล่อยปละละเลยมานาน นำเวลาส่วนใหญ่ให้ เอกชนเช่า ไม่ได้ผลิตรายการเอง ทำให้ช่อง 9 ขาดบุคลิกที่ชัดเจน ไม่อยู่ในสภาพที่จะแข่งขันกับ สถานีอื่นๆ”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ, นิตยสาร Think Big, ฉบับวันที่ 19 ธันวาคม พ.ศ. 2547)

“วันแรกที่เข้ามา ผมดู *profit and loss* เพราะคุณรู้หรือไม่ว่าช่อง 9 มีรายได้เมื่อเทียบกับ ช่องอื่นแล้วเป็นเท่าไร เราหาได้เพียง 18 บาท ขณะที่คนอื่นหาได้ 100 บาท ซึ่งน้อยมาก ในการทำ มาหากิน มันอยู่ไม่ได้ จึงต้องปรับตัว”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ, ผู้จัดการรายสัปดาห์ 31 มีนาคม 2546)

นายมิ่งขวัญ มิ้มมองความสำคัญของผังรายการโทรทัศน์ โดยนำมาเป็นองค์ประกอบ สำคัญในการสร้างรายได้ให้กับช่อง 9 ดังนี้

“ผังรายการ เป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะเป็น (1.) **ตัวบอกบุคลิก** ตัวตนของสถานีนั้น ๆ ถึงแม้ว่า ตนเองจะมาจากธุรกิจอื่น ๆ แต่จริง ๆ แล้ว มาจากสายการตลาด เป็นนักการตลาด ทำให้ มีความสามารถที่จะขายสินค้าใด ๆ ก็ได้ ไม่ว่า จะเป็น รถยนต์ ยาสีฟัน สบู่ หรือ ขายโทรทัศน์ ก็ขาย ได้เพราะถือเป็น (2.) **ตัวสินค้า** อีกประการหนึ่งก็คือ โดยพื้นฐานงานที่ทำมาแต่เดิมคือ ทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ มานับสิบปี เหนือสิ่งอื่นใด ตนเป็น ผู้วางยุทธศาสตร์ – *Strategist* ทางด้านการค้า ให้กับ โตโยต้า ดังนั้น จึงมีความคุ้นเคยกับสื่อโทรทัศน์มาก การวางยุทธศาสตร์ต้องศึกษาว่า โทรทัศน์แบบนี้คนชอบดู โทรทัศน์แบบใดคนไม่ชอบดู บังเอิญ เราเอาสองตัวนี้ คือ การตลาด โฆษณาประชาสัมพันธ์ และการวางแผนกลยุทธ์ มาเป็นตัวจุดประกาย แล้วเอา ความคิดสร้างสรรค์ – *Creativity* และรสนิยม *Taste* ใส่เข้าไป

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ,สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 จึงมีลักษณะการปรับตัวเอง โดยใช้นโยบาย และกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งสามารถพิจารณาได้ผ่านผังรายการโทรทัศน์ระยะต่าง ๆ ของ ทางสถานี

“การปรับผังรายการซึ่งถือว่าเป็น *Product* ในการออกสู่สายตาประชาชน ก็เป็นการปรับตาม *Positioning* โดยมีวัตถุประสงค์ (*Objective*) แล้วธุรกิจจะตามมาเอง เมื่อเราต่างไปจากสินค้าเดิม ๆ ที่มีในตลาด หรือเมื่อเทียบกับช่องอื่น ๆ เราแตกต่าง เราจะไม่มีหน้าซ้ำ ๆ จากช่องอื่น ๆ มา เราจะไม่มีรายการที่มาจากช่องอื่น เราคิดแตกต่างไปหมด”

(สุระ เกนทะนะศิล ,สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

จะเห็นได้ว่า บริษัทมีเป้าหมายที่จะวางตำแหน่งของสถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 ให้แตกต่างจากผู้ประกอบการโทรทัศน์รายอื่น ๆ โดยมีภาระเน้นการให้สาระความรู้ ควบคู่กับความบันเทิง ทั้งนี้ เพื่อให้สถานีโทรทัศน์ของบริษัทเป็นทางเลือกที่แตกต่างสำหรับผู้ชมรายการโทรทัศน์ นอกจากนี้ จากการที่บริษัทกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะ (*Niche Market*) ยังสามารถช่วยให้เจ้าของสินค้าและเอเจนซี่โฆษณา ตัดสินใจซื้อเวลาโฆษณาได้ง่ายยิ่งขึ้น

“ที่จริงตลาดของเราเป็นคนกลุ่มกว้างอยู่แล้ว แต่มันเป็นตลาดอีกกลุ่มหนึ่งที่ต่างจากละคร ช่อง 9 มีกลุ่มคนที่ชอบดูข่าว เพราะเราเป็นสำนักข่าวไทย แล้วเราจะไม่ทำข่าวหรือ เราเป็นองค์กรสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย เป้าหมายหลักของเราคือ สร้างความเข้าใจระหว่างรัฐกับประชาชนไทยและประชาชนโลก มันต้องเดินมาทางนี้ และเราเลือกที่จะเดิน ในตอนนี้ เมื่อเรามีทีมงาน มีทุกอย่างที่เกี่ยวกับข่าวแล้วเราจะไม่ใช่ได้อย่างไร”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ,ผู้จัดการรายวัน, 24 ตุลาคม 2545)

นางสาวอรวิดี เรืองศรี ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการบริษัทสตาร์คอม ซึ่งประกอบกิจการตัวแทนซื้อโฆษณาจากสื่อ หรือมีเดีย เอเจนซี่ ให้สัมภาษณ์กับ หนังสือพิมพ์ ฐานเศรษฐกิจ วันที่ 29 เมษายน 2547 ว่า “ภายหลังจากการปรับผังใหม่ของสถานีโทรทัศน์ทุกช่อง ส่วนของช่อง 9 และไอทีวี มีเจ้าของสินค้าสนใจซื้อโฆษณามากขึ้น เนื่องจากเรตติ้งภาพรวมดีขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะคนในวงการมีเดีย เอเจนซี่ ส่วนใหญ่จะพูดถึงรายการช่อง 9 ว่า น่าสนใจกว่ารายการของไอทีวี”

ซึ่งภาพรวมของสถานีที่ถูกกำหนดให้เป็น สังคมอุดมปัญญา และ รายการลักษณะใหม่ ๆ ส่งผลให้การประกอบธุรกิจเพื่อหารายได้ของบริษัทเป็นไปในทิศทางที่ได้ผลประโยชน์มากขึ้น

ในการนี้ได้ส่งผลต่อการขายโฆษณาของทางสถานี ที่มีเป้าหมายในการหาลูกค้า ซึ่งเป็นสินค้าประเภทที่มีความเหมาะสม กับ ภาพลักษณ์ของรายการ และลักษณะผู้ชมของรายการนั้นๆ อีกด้วย

“จะเห็นว่าวิธีการเข้าหาลูกค้าของเราเปลี่ยนไป เพราะมุมมองที่ลูกค้ามีต่อเราก็เปลี่ยนไป จากเดิม เราต้องพรีเซนต์เยอะ ก็ไม่ต้องแล้ว ทุกวันนี้ไปคนเดียวพร้อมคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กอีกตัวไปเล่าให้ลูกค้าฟังว่า ฟังเก่าเป็นอย่างไร ฟังใหม่จะเป็นอย่างไร แล้วเอารูปแบบรายการแต่ละรายการมาฉายให้ดูว่า รายการนี้มีลักษณะอย่างไร ผู้ดำเนินรายการเป็นใคร ซึ่งก็มีผลต่อการตัดสินใจลงโฆษณาของเจ้าของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด เช่น ถ้าผู้ดำเนินรายการเป็นสมัคร-คู่สิด สินค้าที่จะมาลงโฆษณาจะเป็นประเภท สินค้าอุปโภคบริโภค สำหรับแม่บ้าน เพราะคนดูรายการเป็นพวกผู้ใหญ่ที่อยู่บ้านตอนกลางวัน”

(จรัญญา จันทรคุปต์ ,สัมภาษณ์, อ่างแล้ว)

นอกจากการวางบุคลิกภาพให้ชัดเจนโดยมองกลุ่มผู้ชมเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะ ของทางสถานี จะส่งผลดีต่อการทำธุรกิจแล้ว ยังมีผลต่อผู้ผลิตรายการบางราย ที่เข้ามาร่วมงานกับทางสถานีอีกด้วย

“ผมถือว่า เรื่องของบุคลิกของช่อง เรื่องเดียวเลย เนื่องจากผมอยู่ทั้งสองช่อง คือ ช่อง 3 ด้วย ถ้ามีเหตุการณ์อะไร ช่อง 3 เขาจะรู้เลยว่า ผมจะอยู่ช่อง 9 นอกจากในส่วนของรายการเรื่องเล่า เช้านี้ เท่านั้นเอง เพราะช่อง 9 มีบุคลิกแบบที่ผมต้องการนำเสนอ คือช่อง 3 เขายังคงเป็นบันทึง ถ้าคุณทำ คุณจะมั่นใจอย่างไรว่า เขาจะทิ้งรายการทั้งหมดเพื่อให้คุณทำเลือกตั้ง จะมั่นใจได้อย่างไรว่าเขาจะทิ้งรายการอื่นเพื่อให้คุณทำรายการใหญ่ แต่ช่อง 9 มีบุคลิกลักษณะที่เป็นสาระ สำหรับผม ช่อง 9 ยังคงเดิมมาตลอดในแง่ที่เขาให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ใหญ่ แต่ว่าตอนนี้เขาทันสมัยขึ้น ผมก็ประกาศเปิดเผย เขาก็รู้ เพราะผมก็บอกเขาว่า หากมีเหตุการณ์ผมก็มาช่องนี้”

(สรยุทธ สุทัศนะจินดา ,สัมภาษณ์, อ่างแล้ว)

ทางสถานียังมีการกำหนดทิศทางการผลิตรายการให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของสถานี เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้ผลิตรายการ ใช้ในการสร้างสรรค์หรือปรับรูปแบบรายการให้เป็นไปในทางเดียวกัน

“สถานีจะเป็นผู้ให้โจทย์เรามา เช่น เป็นสังคมอุดมปัญญา หรือ ให้สัดส่วน เช่น สาระ 70 บันทึกลง 30 เราก็ทำตามโจทย์ ถ้าวันไหนเปลี่ยนโจทย์เป็น สาระ 60 บันทึกลง 40 เราก็ต้องเปลี่ยน ขึ้นอยู่กับโจทย์ที่สถานีให้มามากกว่า เชื่อว่าผู้ผลิตทุกคน จะได้โจทย์ไปในทิศทางเดียวกัน จึงไม่น่าจะเกิดการ “จับฉ่าย” เพราะเห็นว่า ถึงแม้จะเป็นรายการเกมโชว์ ก็จะเป็นรายการเกมโชว์ที่มีกลิ่นของสาระ ผู้ผลิตอย่างเราสามารถปรับตนเองตามโจทย์ได้”

(อรพรรณ วัชรพล ,สัมภาษณ์ , อ่างแล้ว)

ดังนั้น เมื่อสถานีมองว่าผู้ชมโทรทัศน์ในลักษณะ Niche Market คือเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีลักษณะเฉพาะ และมีกำลังซื้อสูง ทำให้สามารถจัดวางรายการให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายของสถานีได้ ทั้งลักษณะรายการ เวลาออกอากาศ และการหารายได้ผู้สนับสนุนรายการ (Sponsor) ที่มีกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน ดังปรากฏในผังรายการโทรทัศน์ตั้งแต่เฟส 3 เป็นต้นมา ที่มีการวางผังเป็นลักษณะแถบ(Strip) ซึ่งทำให้ผู้ชมสามารถจดจำ และติดตามรายการต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น

4. แนวคิดผืนนามาตรา 40 เข้ากับ การดำรงอยู่เชิงธุรกิจ ปรับผังรายการโดยเน้นข่าวสารให้มากยิ่งขึ้น เป็นยุทธศาสตร์ ที่ทำให้คนนึกถึงสถานีข่าวและสาระ

โดยผลของบทบัญญัติ มาตรา 40 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย จึงได้มีการตรา พรบ.องค์การจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2543 ซึ่งกำหนดให้มีการจัดตั้งองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของสถานี คือ

- คณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.)

มีอำนาจหน้าที่ต่างๆ ตามที่บัญญัติไว้ใน พรบ. องค์การจัดสรรคลื่นความถี่ฯ รวมทั้งการกำหนดนโยบายและจัดทำแผนแม่บทกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ และพิจารณาอนุญาตและกำกับดูแลการใช้คลื่นความถี่เพื่อกิจการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ โดยมาตรา 23 ให้ กสช. มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) กำหนดนโยบายและจัดทำแผนแม่บทกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ และแผนความถี่วิทยุให้สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ แผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ และตารางกำหนดคลื่นความถี่แห่งชาติ

- (2) กำหนดลักษณะและประเภทของกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์
- (3) พิจารณาอนุญาตและกำกับดูแลการใช้คลื่นความถี่เพื่อกิจการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์
- (4) พิจารณาอนุญาตและกำกับดูแลการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์
- (5) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการอนุญาต เงื่อนไข หรือค่าธรรมเนียมการอนุญาตตาม (3) และ (4) รวมทั้งการกำกับดูแลการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์
- (6) ติดตามตรวจสอบและให้คำปรึกษาแนะนำการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์
- (7) กำหนดมาตรฐานและลักษณะพึงประสงค์ทางด้านเทคนิคของอุปกรณ์ที่ใช้ในการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์
- (8) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการเชื่อมต่อโครงข่ายในการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์
- (9) กำหนดโครงสร้างอัตราค่าธรรมเนียมและอัตราค่าบริการในกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ รวมทั้งอัตราค่าธรรมเนียมการเชื่อมต่อโครงข่ายในการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ให้เป็นธรรมต่อผู้ให้บริการและผู้ให้บริการ โดยคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ
- (10) กำกับดูแลการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์เพื่อให้ผู้ให้บริการได้รับบริการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ รวมถึงการกำหนดหลักเกณฑ์การรับคำร้องเรียนและพิจารณาคำร้องเรียนของผู้ใช้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้องและเป็นธรรม
- (11) กำหนดมาตรการเพื่อคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนโดยคำนึงถึงเกียรติยศชื่อเสียง สิทธิในครอบครัวหรือความเป็นอยู่ส่วนตัวของบุคคล ความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของประชาชน อันเนื่องมาจากการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์
- (12) กำหนดมาตรการเพื่อคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่โดยชอบของบุคลากรในกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์
- (13) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการคุ้มครองและการกำหนดสิทธิในการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์
- (14) ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนากิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์อย่างต่อเนื่อง
- (15) ออกระเบียบเกี่ยวกับการจัดตั้งองค์กร การบริหารงานบุคคล การงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน และการดำเนินงานอื่นของสำนักงาน กสทช.

(16) อนุมัติงบประมาณรายจ่ายของสำนักงาน กสช. รวมทั้งเงินที่จะจัดสรรเข้ากองทุน ตามมาตรา ๒๗

(17) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของ กสช. เสนอต่อคณะรัฐมนตรี สภาผู้แทนราษฎร และวุฒิสภา อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งและให้เผยแพร่ต่อสาธารณชนด้วย

(18) เสนอความเห็นหรือให้คำแนะนำต่อคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับกิจการกระจายเสียง และกิจการโทรทัศน์ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ รวมทั้งการให้มีกฎหมายหรือแก้ไขปรับปรุงหรือยกเลิกกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์

(19) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นซึ่งกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ กสช.

เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ตามวรรคหนึ่ง ให้ กสช. มีอำนาจออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หรือข้อกำหนด บรรดาระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หรือข้อกำหนดใด ๆ ที่ใช้บังคับเป็นการทั่วไป เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้

- คณะกรรมการร่วม

คณะกรรมการร่วมซึ่งประกอบด้วย กรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ และกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กทช.) มีหน้าที่บริหารคลื่นความถี่ มีอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ตามที่บัญญัติไว้ใน พรบ.องค์กรจัดสรรคลื่นความถี่ฯ รวมทั้งการกำหนด จัดสรรคลื่นความถี่ระหว่างคลื่นความถี่ที่ใช้ในกิจการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ และกิจการวิทยุโทรคมนาคม

ซึ่งการสรรหา คัดเลือก คณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) ยังอยู่ในระหว่างการดำเนินการ ในขณะที่ กรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กทช.) ได้มีการสรรหาเรียบร้อยแล้ว ดังนั้นเมื่อมีการจัดตั้ง กสช. แล้วเสร็จ บริษัทย่อมต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายหรือ กสช. กำหนด ตามความใน พรบ.องค์กรจัดสรรคลื่นความถี่แห่งชาติ ภายใต้มาตรา 40 แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ที่กำหนดให้คลื่นความถี่ที่ใช้ในการส่งวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ทั้งหมดเป็นทรัพย์สินสาธารณะของชาติ ดังนั้นคณะกรรมการร่วมเป็นผู้บริหารและกำหนดการจัดสรรคลื่นความถี่ ตารางกำหนดคลื่นความถี่แห่งชาติ และการจัดสรรคลื่นความถี่ระหว่างคลื่นความถี่ที่ใช้ในกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม ซึ่ง ไม่อาจเป็นที่รับรองได้ว่า เมื่อมีการจัดตั้ง กสช. และกรรมการร่วมขึ้นมาแล้วนั้นทาง กสช. หรือคณะกรรมการร่วมจะไม่ดำเนินการใด ๆ อันเกี่ยวกับการจัดสรรและอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของ ช่อง 9 ซึ่ง นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ได้

ตระหนักในความสำคัญ และนำมาเป็นประเด็นในการเรียกร้องให้มีการปรับเปลี่ยนองค์กร ตั้งแต่เริ่มเข้ารับตำแหน่ง

นอกจากนี้ พรบ.องค์กรจัดสรรคลื่นความถี่ฯ ยังมีกฎหมายบางมาตราที่ส่งผลกระทบต่อ แนวคิดการปรับองค์กร โดยสะท้อนในผังรายการโทรทัศน์ระยะต่าง ๆ ของช่อง 9 ดังนี้

มาตรา 25 การอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่เพื่อกิจการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ ต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของประชาชนในระดับชาติและระดับท้องถิ่น ในด้านการศึกษา วัฒนธรรม ความมั่นคงของรัฐ และประโยชน์สาธารณะอื่น รวมทั้งการแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรม และต้องดำเนินการในลักษณะที่มีการกระจายการใช้ประโยชน์โดยทั่วถึงในกิจการด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมแก่การเป็นทรัพยากรสื่อสารของชาติเพื่อประโยชน์สาธารณะ

ผังรายการโทรทัศน์ ในระยะต่าง ๆ ตั้งแต่ระยะที่ 1 ถึงระยะที่ 5 มีทิศทางความเป็น สถานีเพื่อข้อมูลข่าวสาร และการสร้างสังคมอุดมปัญญา ที่มีภาพลักษณ์ชัดเจน เป็นการรองรับการมี กสช. และเป็นหลักประกันความมั่นคงของการดำเนินกิจการโดย บมจ. อสมท ที่มีความสำคัญต่อ สถานภาพการเป็นบริษัทมหาชน ซึ่ง นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่เห็นว่าการปรับตัวขององค์กรสอดคล้องกับแนวทางของ กสช. มากกว่าแนวทางการดำเนินกิจการของ สถานีโทรทัศน์คู่แข่ง

“วันนี้ เรามีสื่อโทรทัศน์ สื่อวิทยุ เมื่อเกิด กสช.ขึ้นมา กสช. อยากรู้ได้อะไร ก็ต้องอยากทำ สถานีโทรทัศน์ วิทยุ ที่ทำประโยชน์ให้แก่ชาติ ประชาชน อ.ส.ม.ท. ปรับเป็น โมเดิร์นไนน์ เป็น สถานีข้อมูลข่าวสาร ออกอากาศมากถึง 80% ถ้า กสช. จะเอาคลื่นคืนหมดนะ ผมเชื่อว่า คลื่นนี้จะเป็นคลื่นสุดท้าย ถ้าเราหันไปดูโทรทัศน์ทุกช่อง”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ,บรรยายสรุปข้อมูลบริษัทฯ , อ่างแล้ว)

“แม้ว่าขณะนี้เราจะเป็นองค์กรมหาชน มีผู้ถือหุ้น ซึ่งเราต้องฟังเสียง แต่เราก็มองว่า ผู้ถือหุ้นพอใจในบุคลิกที่เป็นอยู่ของเรา ซึ่งมีความชัดเจน อยู่แล้ว เขาจึงมาซื้อหุ้น ถ้าผู้ถือหุ้นมาบอกให้ทำละครน้ำเน่า เราก็จะไม่ทำ เพราะบุคลิกเราชัดเจน เป็นสังคมอุดมปัญญา เรามีการ Monitoring ตนเอง อยู่การรับรู้จากสาธารณะต่อองค์กรเรา (Public Perception) แล้วเราก็จะปรับปรุงต่อไป ซึ่งทั้งนี้เรามีจุดยืนว่าเราจะไปทางไหน”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ,สัมภาษณ์ ,อ่างแล้ว)

มาตรา 26 ในการจัดทำแผนแม่บทกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ และการอนุญาตให้ประกอบกิจการดังกล่าวเพื่อประโยชน์สาธารณะระดับชาติ อย่างน้อยต้องครอบคลุมองค์ประกอบของเนื้อหาสาระดังต่อไปนี้

- 1) การศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
- 2) วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม
- 3) ความมั่นคงของรัฐ
- 4) การกระจายข้อมูลข่าวสารเพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างรัฐบาลกับประชาชน
- 5) การกระจายข้อมูลข่าวสารของรัฐสภาเพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างรัฐสภากับประชาชน

ในการจัดทำแผนแม่บทกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ และการอนุญาตให้ประกอบกิจการดังกล่าวเพื่อประโยชน์สาธารณะระดับท้องถิ่น อย่างน้อยจะต้องให้มีสถานีวิทยุกระจายเสียงประจำจังหวัดและสถานีวิทยุโทรทัศน์สำหรับการกระจายข้อมูลข่าวสารของประชาชนเพื่อการพัฒนาในด้านต่าง ๆ และส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างประชาชนในท้องถิ่นอย่างทั่วถึงและเพียงพอ

ให้ กสช. สนับสนุนให้ตัวแทนประชาชนสาขาอาชีพต่าง ๆ ในจังหวัดมีการรวมกลุ่มกันเพื่อเสนอแนะความเห็นแก่ กสช. ในการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของ กสช.

การจัดทำแผนแม่บทกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ และการอนุญาตให้ประกอบกิจการดังกล่าว ต้องคำนึงถึงสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างผู้ประกอบการภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยจะต้องจัดให้ภาคประชาชนได้ใช้คลื่นความถี่ไม่น้อยกว่าร้อยละยี่สิบ ในกรณีที่ภาคประชาชนยังไม่มีความพร้อม ให้ กสช. ให้การสนับสนุน เพื่อให้ภาคประชาชนมีโอกาสใช้คลื่นความถี่ในสัดส่วนตามที่กำหนด

เพื่อประโยชน์ในการจัดสรรคลื่นความถี่ให้ภาคประชาชนได้ใช้และการสนับสนุนการใช้คลื่นความถี่ของภาคประชาชน ให้ กสช. กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับลักษณะของภาคประชาชนที่พึงได้รับการจัดสรรและสนับสนุนให้ใช้คลื่นความถี่ รวมทั้งลักษณะการใช้คลื่นความถี่ที่ได้รับการจัดสรร โดยอย่างน้อยภาคประชาชนนั้นต้องดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์สาธารณะและไม่แสวงหากำไรในทางธุรกิจ

โดยผังรายการโทรทัศน์ของ ช่อง 9 ระยะเวลาต่าง ๆ ได้แสดงถึงการปฏิบัติตามตัวบทกฎหมาย มาตรา 26 ในส่วนขององค์ประกอบด้านเนื้อหาสาระลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

- ด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีเนื้อหาเหล่านี้ สอดแทรกอยู่ในรายการเพื่อการศึกษา

เฟสที่ 1 “โทรทัศน์แห่งความทันสมัย” นอกจากการปรับภาพลักษณ์ และเพิ่มเวลาการออกอากาศของข่าวจากทางสถานีแล้ว ผังรายการต่าง ๆ ยังคงเดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก จากช่วงก่อนปรับเป็น โมเดิร์นไนน์ โดยเฉพาะรายการเพื่อการศึกษา และศาสนา ส่วนรายการเพื่อศิลปะ และวัฒนธรรมบางรายการ มีการแทรกด้วยมิวสิควิดีโอเพลงลูกทุ่ง เป็นการหารายได้ให้กับผู้ผลิตรายการ ซึ่งรายการที่มีปัญหาดังกล่าวได้หลุดจากผังรายการเฟสที่ 2 ในระยะต่อมา

เฟสที่ 2 “บนความหลากหลาย” รายการที่มีลักษณะเพื่อ การศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ลดน้อยลงจากเดิม โดยเฉพาะรายการเพื่อการศึกษา เนื่องจาก มีการถอดรายการ “สำรวจโลก” ซึ่งถูกย้ายเวลาดั้งแต่การปรับผัง เฟส 1 ต้องหลุดจากผังเฟสนี้ไป เนื่องด้วยเหตุผลทางธุรกิจ

เฟสที่ 3 “บนความแตกต่าง” เป็นการปรับผัง เพื่อจัดระเบียบรายการภาคกลางวันใน แนวนอน ทำให้รายการเพื่อศาสนาหลายรายการต้องหลุดจากผัง แต่มีรายการใหม่ที่ให้ความรู้หลาย รายการเข้าสู่ผัง คือ รายการสารคดี แคนสนธยา และรายการบันทึกโลก ซึ่งทำให้เวลารวมออกอากาศใน 1 สัปดาห์ของรายการประเภทเพื่อการศึกษา และเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็น ได้ชัด ส่วนรายการเพื่อศิลปวัฒนธรรม เหลือ รายการ เมืองไทยเมืองยิ้ม และ ของดีตจว.

เฟสที่ 4 “ความบันเทิงบนสาระ” เน้นรายการเพื่อการศึกษาแบบ “Edutainment” มีรายการใหม่ในผังรายการคือ ไซเบอร์โซน และจอโลก ซึ่งออกอากาศในวันสุดสัปดาห์ เวลารวมออกอากาศรายการเพื่อการศึกษา จึงเพิ่มสูงขึ้น ตามแนวความคิดของสถานี ส่วนรายการเพื่อศาสนา มีรายการ “ชีวิตธรรม” ออกอากาศเป็นรายการใหม่หนึ่งรายการ

เฟสที่ 5 “สังคมอุดมปัญญา” ถึงแม้จำนวนรายการเพื่อการศึกษาจะน้อยลง เนื่องจาก รายการ “ไซเบอร์โซน” หลุดจากผังรายการ แต่เวลาออกอากาศโดยรวมเพิ่มขึ้นจากเดิมเล็กน้อย เนื่องจากรายการ “เปิดโลกวัยชน” ออกอากาศเป็นประจำ วันจันทร์ – สุกร์ วันละ 30 นาที

อย่างไรก็ตามในช่วงเฟส 1 ถึง เฟส 2 รายการเพื่อศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ซึ่งผลิตโดยผู้ผลิตรายย่อย เป็นรายการที่ไม่ส่งผลต่อรายได้ของสถานีมากนัก แต่การปรับผังในเฟส 3 ถึง เฟส 5 จะมีรายการซึ่งผลิตโดยผู้ผลิตรายการรายใหญ่ เข้ามาในช่วงไพรม์ไทม์ ทำให้รายการประเภทดังกล่าว เริ่มมีความสำคัญด้านรายได้ต่อสถานีมากขึ้น

โดยสามารถพิจารณาจากจำนวนเวลาออกอากาศรายการเพื่อการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม รายการเพื่อ
ศิลปวัฒนธรรม และรายการด้านด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ซึ่งออกอากาศในผัง
รายการโทรทัศน์แต่ละระยะของช่อง9ได้ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 เวลาออกอากาศรายการเพื่อการศึกษา ศาสนา รายการเพื่อศิลปวัฒนธรรม และรายการด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่การปรับผังรายการเฟส 1-5

- ด้านการศึกษา ศาสนา และศิลปะวัฒนธรรม

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3	ระยะที่ 4	ระยะที่ 5
- ด้านการศึกษา				
บันเทิงน้อย (30)	บันเทิงน้อย (30)	บันเทิงน้อย (30)	บันเทิงน้อย (30)	บันเทิงน้อย (30)
เพื่อนแก้ว (30)	เพื่อนแก้ว (30)	เพื่อนแก้ว (30)	เพื่อนแก้ว (30)	เพื่อนแก้ว (30)
คิดชน(30)	ไอทีจีเนียส (30)	ไอทีจีเนียส (30)	ไอทีจีเนียส (30)	ไอทีจีเนียส (30)
ไอทีจีเนียส (30)	ฟุดฟิดฟอไฟ (3)	ฟุดฟิดฟอไฟ (3)	ฟุดฟิดฟอไฟ (3)	ฟุดฟิดฟอไฟ (3)
ฟุดฟิดฟอไฟ (3)	ผจญภัยสุดสนุก(30)	ผจญภัยสุดสนุก(30)	ผจญภัยสุดสนุก(30)	เกมคนเก่งกับแอลจี(60)
ผจญภัยสุดสนุก(30)	เกมคนเก่งกับแอลจี (60)	เกมคนเก่งกับแอลจี (60)	เกมคนเก่งกับแอลจี (60)	เปิดโลกวัยชน(30)/5
เกมคนเก่งกับแอลจี (60)	หนึ่งในพระราชดำริ(30)	หนึ่งในพระราชดำริ(30)	หนึ่งในพระราชดำริ(30)	แดนสนธยา(30)/5
หนึ่งในพระราชดำริ(30)		แดนสนธยา(30)/5	มหัศจรรย์แห่งป่า(30)	จอโลก(60)/2
สำรวจโลก(30)/3		บันทึกโลก(60)	แดนสนธยา(30)/5	บันทึกโลก(60)
			ไซเบอร์โซน(30)	
			จอโลก(60)/2	
			บันทึกโลก(60)	
สัปดาห์ละ 333 นาที	สัปดาห์ละ 213 นาที	สัปดาห์ละ 423 นาที	สัปดาห์ละ 603 นาที	สัปดาห์ละ 633 นาที

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3	ระยะที่ 4	ระยะที่ 5
- ด้านศาสนา				
รู้ธรรมนำชีวิต (30)/3	รู้ธรรมนำชีวิต (30)/2	รู้ธรรมนำชีวิต (30)/2	รู้ธรรมนำชีวิต (30)/2	รู้ธรรมนำชีวิต(30)/2
เพื่อชาติศาสน์กษัตริย์(30)	เพื่อชาติศาสน์กษัตริย์(30)	เวทีธรรม(30)	ชีวิตธรรม(30)	ธรรมสังฆจร(30)
พุทธธรรมนำปัญญา(30)	พุทธธรรมนำปัญญา(30)	โลกมุสลิม(30)	โลกมุสลิม(30)	ชีวิตธรรม(30)
เวทีธรรม(60)	เวทีธรรม(30)	คำตอบชีวิต(15)	พุทธธรรมนำทาง(30)	โลกมุสลิม(30)
โลกมุสลิม(30)	โลกมุสลิม(30)	แสงธรรม(15)	ประทีปส่องทาง(15)	พุทธธรรมนำทาง(30)
ธรรมะส่องโลก(30)	อยู่เย็นเป็นสุข(30)	พุทธธรรมนำทาง(30)	ใจเขาใจเรา(15)	ประทีปส่องทาง(15)
อยู่เย็นเป็นสุข(30)	มุสลิมโมเดิร์นไนน์(30)	ประทีปส่องทาง (15)	อยู่เย็นเป็นสุข(30)	ใจเขาใจเรา(15)
พุทธธรรมนำทาง(30)	พุทธธรรมนำทาง(30)	ใจเขาใจเรา(15)	เวทีธรรม(30)	อยู่เย็นเป็นสุข(30)
คำตอบชีวิต(15)	คำตอบชีวิต(15)	อยู่เย็นเป็นสุข(30)	คำตอบชีวิต(15)	เวทีธรรม(30)
แสงธรรม(15)	แสงธรรม(15)		แสงธรรม(15)	คำตอบชีวิต(15)
ประทีปส่องทาง(15)	ประทีปส่องทาง(15)			แสงธรรม(15)
ใจเขาใจเรา (15)	ใจเขาใจเรา (15)			
	ธรรมะกับเยาวชน(30)			
สัปดาห์ละ 450 นาที	สัปดาห์ละ 360 นาที	สัปดาห์ละ 240 นาที	สัปดาห์ละ 270 นาที	สัปดาห์ละ 300 นาที

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3	ระยะที่ 4	ระยะที่ 5
- ด้านศิลปะ-วัฒนธรรม				
อยู่อย่างไทย(30)	วัฒนธรรมสัญจร(30)	เมืองไทยเมืองยิ้ม(30)	เมืองไทยเมืองยิ้ม(30)	เมืองไทยเมืองยิ้ม(30)
วัฒนธรรมสัญจร(30)	ศิลปะศิลปินบนถิ่นไทย(30)	ของดีตจว.(30)	ของดีตจว.(30)	ของดีตจว.(30)
ศิลปะศิลปินบนถิ่นไทย(30)	เมืองไทยเมืองยิ้ม(30)			
เล่าขานตำนานไทย(30)				
สัปดาห์ละ 120 นาที	สัปดาห์ละ 90 นาที	สัปดาห์ละ 60 นาที	สัปดาห์ละ 60 นาที	สัปดาห์ละ 60 นาที

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- รายการเพื่อความมั่นคงของรัฐ ผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 จะมีลักษณะนำเสนอรายการเพื่อความมั่นคงของชาติ ไม่ชัดเจน เท่า สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 เมื่อพิจารณาจากผังรายการโทรทัศน์ จะมีรายการเพื่อความมั่นคงของชาติ “เพื่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์” เพียง 1 รายการ โดยเป็นรายการดั้งเดิมก่อนการปรับผังรายการระยะที่ 1 ของสถานี มีเวลาออกอากาศดังนี้

เฟสที่ 1 ออกอากาศวันพฤหัสบดี ที่ 1,3,5 ของเดือน เวลา 5.30-6.00 น.

เฟสที่ 2 ออกอากาศวันพฤหัสบดี ที่ 1,3,5 ของเดือน เวลา 4.30-5.00 น.

หลังจากนั้นรายการได้ถูกยกเลิกการออกอากาศ โดยไม่ปรากฏในผังรายการตั้งแต่ การปรับผังเฟสที่ 3 เดือนกันยายน 2546 เป็นต้นมา และหลังจากนั้นผังรายการเฟสต่าง ๆ ไม่มีรายการเพื่อความมั่นคงของชาติปรากฏเป็นสำคัญ

แต่ในเชิงการปฏิบัติโดยการ ขยายสัญญาณการออกอากาศ เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ทางคณะกรรมการเห็นว่า เป็นไปด้วยสาเหตุความมั่นคงของชาติเป็นหลัก

“เราไม่ได้ทำเพื่อการค้าอย่างเดียว บางอย่างเราบริการแล้วเราเสียรายได้ด้วยซ้ำ แต่เราก็ต้องทำ เช่นการขยายสัญญาณไปยังพื้นที่ชายแดนที่คนดูน้อย หรือไม่มีคนดูก็ต้องทำ มันเป็นเรื่องความมั่นคงของประเทศ รักษาท้องที่ และรักษาทรัพยากรของชาติ ต้องการให้ประชาชนพลเมืองมีความเข้าใจประเทศไทยดีขึ้น รู้จักภาษาไทยมากขึ้น ก็ต้องมีการเอาเครื่องมือดี ๆ ไปใช้ในท้องที่นั้น ถ้าเพื่อนบ้านเราดูโทรทัศน์ไทย รู้ภาษาไทย เราก็กำไร”

(เรวัต นำเฉลิม, สัมภาษณ์, อ้างแล้ว)

-รายการเพื่อกระจายข้อมูลข่าวสารเพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างรัฐบาลกับประชาชน

รายการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อกระจายข้อมูลข่าวสารเพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างรัฐบาลกับประชาชน ตามนโยบายของสถานี คือรายการสนทนาสด “บ่ายนี้มีคำตอบ” ผลิตรายการโดยทางสถานี ได้ดำเนินมาตั้งแต่ นางอรสา คุณวัฒน์ เป็นผู้อำนวยการองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2539-2542 โดยออกอากาศตั้งแต่วันจันทร์ – วันศุกร์ เวลา 13.00 น. – 14.00 น. สืบเนื่องมาจนถึงปี 2549 มีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในเรื่องของ ผู้ดำเนินรายการ และเวลาออกอากาศ แต่เป้าหมายรายการยังคงเป็นการทำหน้าที่สื่อกลางระหว่างภาครัฐและประชาชนคงเดิม ปัจจุบัน ดำเนินรายการ โดย นายวิศาล ดิลกวณิช และ นางสาวสุนทรี อรรถสุข ควบคุมการผลิตโดย นายชัย เมฆราตรี

โดยรายการ “บ่ายนี้มีคำตอบ” มีวัตถุประสงค์รายการดังนี้

1. เพื่อสนองนโยบายของรัฐบาลในการปรับปรุงให้การบริการของภาคราชการดีขึ้น โดยเฉพาะการตรวจสอบผลงานของหน่วยงานราชการที่มีกำหนดระยะเวลาและเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจน
2. เพื่อให้ประชาชนรับรู้ถึงการบริการใหม่ๆ จากภาคราชการสู่ประชาชน
3. เพื่อให้ปัญหาของประชาชนได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วและถูกต้องตามนโยบายรัฐบาล
4. เพื่อเป็นช่องทางให้ประชาชนร้องทุกข์
5. เพื่อให้ภาคการศึกษามีโอกาสนำเสนอผลงานที่ทำให้กับประชาชน
6. เพื่อสร้างความสัมพันธ์และภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานราชการกับภาคประชาชน

รายการ “บ่ายนี้มีคำตอบ” เป็นรายการหนึ่งซึ่ง สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 รวมอยู่ในรายการประเภทข่าวและสาระ ซึ่งได้รับการโฆษณาร่วมกันเป็นชุดในการปรับผังรายการระยะที่ 3 แต่เมื่อมีการปรับผังรายการระยะที่ 4 ได้มีการเปลี่ยนแปลงและลดเวลาออกอากาศ เป็น 14.15-15.00 น. วันจันทร์ – วันศุกร์ ซึ่งสร้างรายได้ให้กับสถานีมากขึ้นกว่าระยะแรกของการออกอากาศ

“รายการ บ่ายนี้มีคำตอบ เมื่อก่อนขายไม่ได้ เพราะตั้งขึ้นมาให้หน่วยงานมาใช้ฟรี ไม่มีเงินค่าใช้จ่าย ตอนหลังเรามาคิดว่า เราก็มีค่าใช้จ่าย ตอนแรกก็คิดนิดเดียว ครั้งหนึ่งของค่าเช่าเวลา แล้วก็เริ่มมีคนเข้ามา คนที่เข้ามาใช้เวลาก็เห็นเรื่องโทรศัพท์ที่โทรเข้ารายการเป็นเรื่องสำคัญ เขาเห็นว่าสามารถเป็นสื่อกลาง สมมุติว่า กทม.มาออกรายการ ก็จะมีโทรศัพท์เข้ามาเยอะ แฉงความเดือนร้อน ท่อตัน ถึงกันโดยตรง โดยที่เราเป็นตัวกลางให้เขา”

(ศันสนีย์ วัฒนานุกูล , สัมภาษณ์, อ่างแล้ว)

รายการนี้นับเป็นรายการดั้งเดิมจากทางสถานี ซึ่งได้รับผลกระทบจากการปรับผังรายการระยะต่าง ๆ ไม่มากนัก ตลอดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงองค์กร กล่าวคือ ในการเปลี่ยนแปลงผังรายการ เฟสที่ 5 เลื่อนเวลาออกอากาศจาก 13.00 น.-14.00 น. มาเป็น 14.15-15.00น. และลดเวลาออกอากาศจาก 1 ชั่วโมงเหลือ 45 นาที โดยที่รายการยังคงแนวความคิดหลักดั้งเดิม เนื่องจากสถานียังคงต้องรักษาบทบาทและการทำหน้าที่ส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างรัฐบาลกับประชาชนเอาไว้

มาตรา 28 ใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่และใบอนุญาตประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์เป็นสิทธิเฉพาะตัวของผู้ได้รับใบอนุญาตจะโอนแก่กันมิได้

ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่สำหรับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุ

โทรทัศน์จะต้องประกอบกิจการด้วยตนเอง การแบ่งเวลาให้ผู้อื่นดำเนินรายการให้กระทำได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ กสช. กำหนด

ที่ผ่านมารายการส่วนใหญ่ที่ถูกนำมาบรรจุในผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 จะเป็นรายการประเภท สถานีให้เวลาออกอากาศ แต่ในการปรับตนเอง เพื่อให้สถานีสามารถสร้างบุคลิกที่ชัดเจนของช่อง 9 โมเดิร์นไนน์ และสามารถควบคุมคุณภาพของรายการได้อย่างใกล้ชิด บริษัทจึงมีนโยบายที่จะเพิ่มสัดส่วนของรายการที่บริษัทผลิตเอง หรือร่วมผลิตกับผู้ผลิตรายการที่มีชื่อเสียงหรือมีศักยภาพและลดสัดส่วนของรายการที่เป็นของผู้ประกอบการเอกชนซึ่งเข้ามาเช่าเวลาลง ทำให้บริษัทมีเวลาสำหรับการขายโฆษณาด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น และทำให้เจ้าของสินค้าและผลิตภัณฑ์มีทางเลือกในการคัดสรรช่วงเวลารายการที่มีกลุ่มผู้ชมเป้าหมายตรงกับความต้องการสูงสุด

โดยเฉพาะจากการปรับผังรายการใน เฟส 3 โดยนายมีงขวัญ แสงสุวรรณ ผอ. อ.ส.ม.ท. เปิดเผยในงานแถลงข่าว โมเดิร์นไนน์ เฟส 3 ว่า สถานีมีนโยบายปรับเนื้อหาข่าวให้เข้มข้นและแตกต่างจากสถานีอื่น โดยเพิ่มปริมาณข่าวเป็น ร้อยละ 40.28 การปรับโฉมเน้นความเป็นข่าวและสาระ เนื่องจากต้องการให้สอดคล้องรับกับมาตรา 40 ของรัฐธรรมนูญ ว่าด้วยเรื่องการใช้สื่อ เสนอสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน อีกทั้งนโยบายของ อ.ส.ม.ท. ต้องการเป็นสื่อที่ให้รัฐบาลสร้างความเข้าใจอันดีกับประชาชนโดยให้ความสำคัญกับข่าวสารและสาระเป็นสำคัญ จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่จะดึงเวลาส่วนใหญ่กลับมาดำเนินการเอง

ทั้งนี้ นโยบายดังกล่าวนอกจากจะเป็นการเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับบริษัทแล้ว ยังเป็นอีกหนทางหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการผลิตรายการของบริษัท ให้เพิ่มความสามารถได้ยิ่งขึ้นอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดและความต้องการของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย ที่ต้องการให้ นายมีงขวัญดำเนินการ พัฒนาบุคลากรด้านการผลิตรายการโทรทัศน์และวิทยุเพื่อรองรับกฎหมายมาตราดังกล่าว ที่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่สำหรับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์จะต้องประกอบกิจการด้วยตนเอง ซึ่งที่ผ่านมา ทางสหภาพเห็นว่า ผู้อำนวยการ อ.ส.ม.ท. คนที่ผ่านมาไม่ได้มีการพัฒนาในจุดนี้ ทำให้องค์กรขาดบุคลากรในระดับปฏิบัติการอย่างหนัก

ช่อง 9 ยังคงต้อง มีภารกิจในเชิงสาธารณประโยชน์ ตามรัฐธรรมนูญ มาตรา 40 ดังนั้น จากกรณีที่นโยบายของสถานีนับจากการปรับรูปแบบการนำเสนอรายการ ภายใต้ชื่อ โมเดิร์นไนน์ทีวี ที่มุ่งเน้นการเป็นสถานีข่าวและสาระ รวมทั้งการมีสำนักข่าวไทยเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบาย จึงได้มีการพัฒนาในส่วนของสำนักข่าวไทยให้เพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อเป็นแกน

หลักในการผลิตและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเป็นกลางเพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ภายในองค์กรของบริษัทในส่วนของกิจการด้านวิทยุและโทรทัศน์ รวมถึงการให้บริการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ และเป็นสื่อกลางในการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างรัฐ กับประชาชน และภาคเอกชน รวมถึงงานให้บริการที่เป็นประโยชน์สาธารณะ แก่สาธารณชนทั่วไป นอกจากนี้สำนักข่าวไทยยังทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล และให้บริการข้อมูลข่าวสาร แก่บุคคล สื่อมวลชน หน่วยงานของรัฐและหน่วยงานเอกชนอีกด้วย

การผลิตข่าวเพื่อนำเสนอเป็นรายการข่าวโทรทัศน์ให้กับทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 เป็นการให้ความสำคัญกับความรวดเร็ว ทันเหตุการณ์ และการเสนอความเที่ยงตรงให้กับผู้ชม รวมไปถึงการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

เมื่อมีเหตุการณ์ด้านข่าว และสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งเป็นข่าวด่วนที่มีผลกระทบและมีความสำคัญ ทางสถานีจึงมีนโยบายในการดำเนินการรายงานข่าวเพื่อให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ความเป็นสถานีข่าวสารและสาระ โดยการมี “ข่าวทันสถานการณ์” (Breaking News) เพื่อนำเสนอให้ทันต่อเหตุการณ์ หรือรายงานความคืบหน้าของเหตุการณ์ดังกล่าวเป็นระยะ เช่น กรณี ภัยธรรมชาติ สถานการณ์ชายแดนภาคใต้ อุบัติเหตุ ยุบสภา เป็นต้น

ในส่วนของผังรายการโทรทัศน์ ที่สะท้อนการให้ความสำคัญด้านข่าวสารและสถานการณ์ภายนอก สามารถยกตัวอย่าง สถานการณ์ วิกฤตการณ์ไข้หวัดนก ในระหว่างเดือนมกราคม 2547 ถึง กุมภาพันธ์ 2547 ได้ดังนี้

ในสถานการณ์เลือกตั้งประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา ช่อง 9 ได้ทำการผลิตรายการข่าวจากทางสถานี และทำการถ่ายทอดสดหลายครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับ เหตุการณ์สำคัญระดับโลกที่เกิดที่สหรัฐอเมริกา ยกตัวอย่าง เช่น

วันที่ 1 ตุลาคม 2547 07.50 น. ถ่ายทอดสด Essay for Presidential Vote ดำเนินรายการโดยจักรภพ เพ็ญแข ดร.ประทุมพร วัชรเสถียร และ ดร.ชัยวัฒน์ คำชู จากคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันที่ 6 ตุลาคม 2547 07.50 น. -10.00 น. ถ่ายทอดการโต้วาที ระหว่าง รองประธานาธิบดี Dick Cheney และ นาย John Edward ผู้ทำชิงตำแหน่งรองประธานาธิบดีจากพรรค Democrat ดำเนินรายการ

โดย จักรภพ เพ็ญแข ดร.ประทุมพร วัชรเสถียร ดร.ชัยวัฒน์ คำชู ในขณะที่ช่อง 3 ,5,7,11 และ ไอทีวี ไม่ทำการถ่ายทอดโดยตลอดเท่าช่อง 9

วันที่ 9 ตุลาคม 2547 08.00 น. -09.40 น. ถ่ายทอดการโต้เถียงกัน จากรัฐอริโซนา ระหว่างประธานาธิบดี George W Bush และ นาย John Kerry ผู้ท้าชิงตำแหน่งประธานาธิบดีจากพรรค Democrat เป็นผลให้ต้องยกรายการช่วงสายคือ รายการ สรุปรายรอบสัปดาห์และ รายการบันทึกโลก

นอกจากนี้ในช่วงเหตุการณ์วินาศภัยที่เข้าสร้างความเสียหายแก่ชีวิตและทรัพย์สินในพื้นที่ 6 จังหวัดภาคใต้ชายฝั่งด้านอันดามัน ในวันที่ 26 ธันวาคม 2547 ทางสถานีได้ทำการยกเลิกรายการปกติแทบทั้งหมด เพื่อรายงานสถานการณ์และความคืบหน้าของเหตุการณ์ รวมทั้งทำหน้าที่เป็นศูนย์รับข้อมูลผู้เสียชีวิต ผู้สูญหาย และประสานการให้ความช่วยเหลืออีกด้วย จนกระทั่งรายการเข้าสู่ภาวะปกติในวันที่ 5 มกราคม 2548

“Timing –Situation มันมีการเปลี่ยนแปลงตลอด เราก็ต้องเปลี่ยนได้ เช่น ช่วงเหตุการณ์วินาศภัย เราถอดรายการออกหมดเลยนะ ไม่เอาเงินกันเลย ซึ่งก็สูญเสียรายได้ไปเยอะมาก ในส่วนของคณะกรรมการก็พอใจในผังรายการ”

(เรวัต นำเฉลิม, สัมภาษณ์, อ้างแล้ว)

“ช่อง 3 เขายังคงเป็นบันเทิง ถ้าคุณทำ คุณจะมั่นใจอย่างไรว่า เขาจะทิ้งรายการทั้งหมดเพื่อให้คุณทำเลือกตั้ง จะมั่นใจได้อย่างไรว่าเขาจะทิ้งรายการอื่นเพื่อให้คุณทำรายการใหญ่ แต่ช่อง 9 มีบุคลิกลักษณะที่เป็นสาระ สำหรับผม ช่อง 9 ยังคงเดิมมาตลอดในแง่ที่เขาให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ใหญ่ แต่ว่าตอนนี้เขาทันสมัยขึ้น ผมก็ประกาศเปิดเผย เขาก็รู้ เพราะผมก็บอกเขาว่า หากมีเหตุการณ์ผมก็มาช่องนี้ ผมบอกทางนี้ว่า มีอะไรก็เรียกแล้วกัน”

(สรยุทธ สุทัศนะจินดา, สัมภาษณ์, อ้างแล้ว)

นายมังกรขวัญ เชื่อว่า การปรับตัวตลอดระยะเวลาสองปีตั้งแต่การปรับผังเฟสที่ 1 ถึง เฟสที่ 5 สอดคล้องกับแนวทางบริหารคลื่นความถี่ของ กสท.

“ การปรับโลมโมเดิร์นไนน์ทั้ง 5 ระยะ ตลอดช่วง 2 ปีที่ผ่านมา โดยมีคอนเซปต์(Concept) ชัดเจนว่า จะเป็นสถานีทีวี ที่นำเสนอข่าวสาร และสาระประโยชน์ ด้วยแนวคิด “สังคมอุดมปัญญา” ซึ่ง

ถือเป็นสถานีทีวี ที่มีประโยชน์ต่อสังคม โดยที่ อสมท เป็นผู้บริหารเอง ร่วมกับผู้ผลิตรายการ ดังนั้น น่าจะมีเหตุผลเพียงพอที่คณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) ที่กำลัง จะเกิดขึ้น พิจารณาให้ อสมท เป็นผู้บริหารสถานีทีวีโมเดิร์นไนน์ต่อไป”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ, กรุงเทพธุรกิจ 28 ตุลาคม 2547)

การปฏิบัติตามแนวทางของมาตรา 40 ตามแนวคิดนี้ แม้ไม่ส่งผลให้มีการเพิ่มรายได้ให้กับ องค์กร และอาจทำให้สถานีเสียรายได้ในบางกรณี แต่ผลดีคือ เป็นการสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร ในการที่จะไม่ถูก กสช. พิจารณายกเลิกการบริหารสถานีโดย บมจ. อสมท เนื่องจากมีภาพลักษณ์ในการปฏิบัติหน้าที่สื่อมวลชนตามที่รัฐธรรมนูญกำหนด ดังนั้นในบางสถานการณ์ พังรายการโทรทัศน์ ของช่อง 9 จะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อการทำตามบทบาท หน้าที่ ของสื่อมวลชน สอดคล้องตาม เจตนารมณ์ของ กสช.

5. แนวคิด ขยายกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเพิ่มอัตราส่วนผู้ชมโทรทัศน์ จากภาพรวมที่ทันสมัยโดย การแข่งขันกับตนเอง

ในช่วงเวลาก่อนการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์และผังรายการโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท รายการที่มีระดับความนิยมสูงสุดของช่อง 9 เดิม คือ รายการ ทีวีแชมเปียน ซึ่งออกอากาศ เวลา 19.30 ถึง 20.00 น. วันจันทร์ ถึงวันศุกร์ และรายการ ส้ารวจโลก ซึ่งออกอากาศเวลา 21.00-21.30 วันจันทร์ถึงวันศุกร์ อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบกับรายการของสถานีโทรทัศน์อื่นๆ ซึ่งออกอากาศ ในเวลาเดียวกัน ยังถือได้ว่า ได้รับความนิยมน้อยกว่า

นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ได้กล่าวถึงแนวคิดของตน ตั้งแต่เริ่มเข้ารับตำแหน่ง เมื่อเดือน กรกฎาคม 2545 ต่อหนังสือพิมพ์ ประชาชาติธุรกิจ ฉบับวันที่ 22 กรกฎาคม 2545 ว่า “จะมุ่งทำการตลาด ในเชิงรุก โดยใช้การสื่อสารแบบมีกลยุทธ์และวิธีการ หรือที่เรียกว่า *Art Communication* เพื่อนำไปสู่ การสื่อสารในทิศทางเดียวกัน โดยข้อมูลที่สื่อสารออกไปต้องเป็นประโยชน์ต่อสังคม เศรษฐกิจและ ประเทศชาติ โดยในเชิงธุรกิจ เชื่อว่า อ.ส.ม.ท. ต้องมีผลประกอบการที่ดีขึ้น”

ทั้งนี้เขาได้ยกตัวอย่างความสำเร็จด้านการตลาด ซึ่งเป็นผลงานเมื่อทำงานอยู่กับบริษัทโตโยต้า (ประเทศไทย) ว่า “มีช่วงหนึ่งเศรษฐกิจกำลังดิ่งเหว ผู้บริหารต่างประเทศสั่งให้ผมเข้ามาดูแลด้านการตลาดเพื่อเพิ่มตัวเลข เพียงแค่ระยะเวลาสั้น ๆ ก็สามารถทำให้โตโยต้า มีส่วนแบ่งการตลาด เพิ่มขึ้น

จาก 20% เศษ เป็น 34.2 % ซึ่ง เป็นครั้งแรกและครั้งเดียวที่โตโยต้า สามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดได้มากมายขนาดนี้”

ถึงแม้ว่ายอดตัวเลขค่าใช้จ่ายเพื่อการโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์ ของอุตสาหกรรมโฆษณามีแนวโน้มในการเติบโตขึ้นตามภาวะกำลังซื้อของผู้คนในประเทศ และภาวะการแข่งขันของผู้ประกอบการในประเทศซึ่งเป็นผู้โฆษณา อันทำให้เกิดการแข่งขันของธุรกิจสื่อโทรทัศน์ที่วีความรุนแรงขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม การใช้จ่ายเงินในการโฆษณาดังกล่าวนั้น ก็ย่อมมุ่งเน้นให้เกิดความคุ้มค่าและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับสินค้า ทำให้มีการเลือกใช้จ่ายกับสื่อที่สามารถช่วยให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ตรงกว่า และครอบคลุมมากกว่า ดังนั้นผู้ประกอบการสื่อโทรทัศน์ทั้งหลายจึงต้องเร่งพัฒนาคุณภาพของการให้บริการ รวมทั้งรูปแบบและเนื้อหาของรายการให้สอดคล้องกับกระแสมโนมของผู้ชม ซึ่งเป็นผู้บริโภค

นายมีงขวัญ แสงสุวรรณ ผู้อำนวยการองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย ได้กล่าวในงานสัมมนา “การบริหารสื่อกับการสร้างสังคมการเรียนรู้ (Knowledge Based Society)” ว่า เมื่อเข้ารับตำแหน่งในปี 2545 ได้ทำการศึกษาการรับรู้ของสาธารณะต่อช่อง 9 อ.ส.ม.ท. (Perception of Public / Public Awareness) ซึ่งได้รับการขนานนามว่า “แดนสนธยา” ผ่านการวัดความนิยม (Rating) โดยบริษัทวัดระดับความนิยม (Rating) เอซี นีลเส็น ผลปรากฏว่า ระดับความนิยมของช่อง 9 นั้น เหนือกว่าช่อง 11 แต่ก็อยู่ในระดับน้อยจนไม่สามารถวัดได้ (Star-*) สิ่งที่ประชาชนรู้จักช่อง 9 ดีที่สุด คือ ช่อง 9 การ์ตูน

ตารางที่ 12 ผลการวัดระดับการสำรวจพฤติกรรมการรับชมโทรทัศน์โดยรวมของประชากรเพศชายและหญิงอายุ 13-40 ปี ในเขตกรุงเทพและต่างจังหวัด จำนวน 1,100 ตัวอย่าง โดย บริษัท ฟาร์อีสท์ ดีทีบี

อันดับ	สถานีโทรทัศน์	ร้อยละ
1	ช่อง 3	56
2	ช่อง 7	31
3	ไอทีวี	8
4	ช่อง 5	3
5	ช่อง 9	1
6	ยูบีซี	1

ที่มา: ผู้จัดการรายสัปดาห์ 31 มีนาคม 2546

จากตารางที่ 12 พบว่าในช่วงต้นปี 2546 หลังจากการเปิดตัวสถานีโทรทัศน์แห่งความทันสมัยในเดือน พฤศจิกายน 2545 โดยมีการปรับผังระยะที่ 1 เฉพาะส่วนของรายการข่าว คิดเป็นการเปลี่ยนแปลง ประมาณร้อยละ 12 ปรากฏว่า อัตราส่วนผู้ชมรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 ยังคงอยู่ในอันดับที่ 5 เมื่อเทียบกับสถานีโทรทัศน์อื่น ๆ

ในการปรับผังรายการโทรทัศน์ของ ช่อง 9 คณะกรรมการพิจารณาผังรายการโทรทัศน์ มีความเห็น ที่จะไม่ทำการแข่งขันในจุดที่ สถานีโทรทัศน์ช่องอื่นมีศักยภาพสูงกว่า และไม่ยึดติดกับ อันดับความนิยม หรือ Rating แต่ให้ความสำคัญกับ ตำแหน่งและภาพลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์ที่มีความแตกต่างและเป็นทางเลือกของผู้ชมมากกว่า

“เริ่มต้นด้วยการตั้งคณะกรรมการผัง 7 คน ขึ้นมาซึ่งก็เป็นคนของสถานีโทรทัศน์ และมี ผอ. เป็นประธาน คุยกันว่า เราจะปรับผังสู้กับเขาบ้าง จะทำกันอย่างไร ก็เห็นพ้องต้องกันว่า บันเทิงไม่ได้ ละครไม่ได้ เราต้องเลิกทำเพราะตลาดละครไม่ใช่ตลาดของเรา และอีกอย่างคือ ช่อง 9 ที่ี่ละครมานานมาก เราไม่ได้สร้างตัวละครของเราขึ้นมา ไม่มีบุคลิกกร่ง ๆ ที่จะทำรายการเหมือนเมื่อก่อน แต่ว่ายังในเรื่องบันเทิงก็อยากได้ เพราะคนดูโทรทัศน์ไม่ได้อยากดูอะไรที่เคร่งเครียดตลอดเวลา ความเป็นสังคม ुकุมปัญญา คือจุดที่เรามอง ตอนที่เราทำโมเดิร์นไนน์ ก็บอกกันว่า อย่าไปสู้เค้าเลยเรื่องละคร ให้เขาไปเถอะ ดังนั้น Rating ไม่ใช่ปัจจัยแรกที่นำมาพิจารณาในการวางผัง อันแรกที่เรามองคือ ทำอย่างไรจะให้ภาพลักษณ์ของช่อง 9 ที่มันตกต่ำไม่ว่าจะเป็น ข่าว รายการ ให้มันกระเตื้องขึ้นมา ให้มีคนกลับมาดูให้ช่อง 9”

(ศันสนีย์ วัฒนานุกูล ,สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

“ต้องขอบอกเพื่อนๆ โทรทัศน์ว่า เราไม่ได้คิดจะแข่งขันกับใคร มันขึ้นอยู่กับว่า คนกตริโมทไปที่ช่องใดมากกว่า และเราก็เชื่อมั่นว่า หลังจากการปรับใหญ่ในครั้งนี้แล้ว คนดูจะสนใจช่อง 9 มากขึ้น”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ,ผู้จัดการรายวัน ,ฉบับวันที่ 24 ตุลาคม พ.ศ. 2545)

อย่างไรก็ตามนายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ผอ.อ.ส.ม.ท. เปิดเผยว่า หลังช่อง 9 โมเดิร์นไนน์ ทีวี ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบผังรายการ เฟส 1 ในเดือน พฤศจิกายน 2545 และ เฟส2 เดือน เมษายน 2546 ขณะนี้พบว่าหลายรายการในช่วงเวลาไพรม์ไทม์ ได้รับความนิยมจากผู้ชมเพิ่มสูงขึ้นมาก เช่น รายการเกมทศกัณฑ์ รายการคนค้นคน ละครบางรักซอย 9 ซึ่งมีเรตติ้งอยู่ระดับ 4-5 จากเดิมที่รายการในช่วงนี้จะมีเรตติ้งอยู่ที่ระดับ 1 เท่านั้น แสดงว่าจำนวนผู้ชมรายการของช่อง 9 เพิ่มขึ้น 3-4 เท่าตัว

จากความสำเร็จของเรตติ้งดังกล่าว ส่งผลให้ผลประกอบการ ครึ่งปีแรกของ อ.ส.ม.ท. (1ตุลาคม 2545 – 31 มีนาคม 2546) มีอัตราเติบโตเพิ่มขึ้นถึง 20% โดยมีรายได้ 949 ล้านบาท คิดเป็นกำไร 361 ล้านบาท

(นายมีงขวัญ แสงสุวรรณ, ผู้จัดการรายสัปดาห์ 31 มีนาคม 2546)

ในการปรับผังรายการระยะที่ 1 ถึงระยะที่ 2 เป็นที่ปรากฏว่าบางรายการในผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 ได้รับความนิยมน้อย จากผลการสำรวจความนิยมของ บริษัทผู้วิจัย นีลเส็น มีเดีย รีเสิร์ช ซึ่งได้รับการอ้างอิงโดยทางผู้บริหารองค์กร ถึงความสำเร็จทางธุรกิจ

“ละครวันเสาร์ อย่าง บางรักซอย 9 ซึ่งผลิตโดย เอ็กแซกต์ ได้รับความนิยมสูงมาก ขนาด ราคาค่าโฆษณาขึ้นมาจากเดิม 220,000 เป็นอัตราสูงสุดที่ 280,000 บาท ต่อนาที ลดแค่ 15% ยังโฆษณาเต็มหมด ไม่มีที่ให้ลง เรตติ้งสูงมาก ตัวเลขเรตติ้งที่สูง มีตัวเลขคนดูที่มาก จะช่วยให้เวลา เอเจนซี่เสนองานกับลูกค้า แสดงถึงความคุ้มค่าในการลงโฆษณา เป็นค่าต่อหัวของคนดู หรือ CP/RP ยิ่งถ้าคนดูมาก ค่าตรงนี้จะต่ำ ลูกค้าจะยิ่งรู้สึกคุ้มค่าที่จะมาลงโฆษณา สามารถตัดสินใจเองมาซื้อโฆษณาได้ง่าย ดังนั้น ผังรายการที่ดี มีเรตติ้ง ยิ่งส่งผลถึงความสำเร็จด้านรายได้”

(จรัญญา จันทรูปต์, สัมภาษณ์, อ้างแล้ว)

“ขณะนี้ช่อง 9 มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วในความนิยมของผู้ชม โดยสิ่งที่วัดผลได้ชัดเจนที่สุดคือ รายได้จากโฆษณาช่วงไพรม์ไทม์ แต่เดิมช่อง 9 มีโฆษณาเพียง 17-19 นาที แต่วันนี้โฆษณาไพรม์ไทม์สูงถึง 34-38 นาทีแล้ว ขณะที่รายงานจากเอซี นีลเส็น ก็ระบุว่าเรตติ้งช่วงนี้สูงถึงระดับ 8 ก็มี จากเดิมอยู่ที่ระดับ 3 เท่านั้น”

(นายมีงขวัญ แสงสุวรรณ, กรุงเทพธุรกิจ 8 ตุลาคม 2546)

ตารางที่ 13 ระดับความนิยมรายการชั้นนำของช่อง 9

รายการ	ออกอากาศ	ระดับความนิยม มกราคม 2548						
		24	25	26	27	28	29	30
เกมทศกัณฑ์	จ-ศ 19.30-20.00 น.	3	3	2	2	3		
ละครบางรักซอย 9	เสาร์ 18.00-19.00 น.						4	
ถึงลูกถึงคน	จ-ศ 22.30-00.30 น.	1	1	1	1	1		
คนค้นคน	อังคาร 22.00-23.00 น.		3					
คุยคุ้ยข่าว	จ-ศ 23.00-22.00 น.	3	2	2	2	3		

ที่มา: นิลเส็น มีเดีย รีเสิร์ช 24-30 มกราคม 2548

จากตารางที่ 13 ระดับความนิยมจากการสำรวจจะเห็นว่ารายการที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงว่าเป็นรายการชั้นนำของช่อง 9 มีระดับความนิยมซึ่งไม่สูงนัก เมื่อเทียบกับสถานีโทรทัศน์ที่ได้รับความนิยมอันดับต้น ซึ่งมีระดับความนิยมสูงกว่าระดับ 6 ขึ้นไป

อย่างไรก็ตามผู้ผลิตรายการบางรายมีความเห็นว่า ความสำเร็จของรายการไม่ได้อยู่ที่ระดับความนิยมจากการทำการสำรวจแต่อย่างใด แต่ส่วนหนึ่งคือการมองกลุ่มเป้าหมายเป็น Niche Market

“มาทำรายการเองผมถึงรู้ว่า ช่อง 9 ไม่แคร์เรื่องเรตติ้ง รายการผมไม่มีเวลาขาย เวลาเต็มหมด ไม่ว่าจะเข้าทางบริษัทหรือทางช่อง 9 ก็ไม่มี รายการเต็มหมด แต่เรตติ้งผมไม่สูง เมื่อเทียบกับละครของช่องอื่น ๆ แต่ว่าคนดูของเราคือกลุ่มคนที่มีกำลังซื้อ เอเจนซี่ ลูกค้ำก็จะดูกลุ่มคนดู มันเกิดเป็น Niche Market คนดูที่เป็นเมส สินค้าที่มาลงก็จะเป็นเมส พวกนี้เขาก็ไม่ได้มาซื้อเวลารายการเรา แต่สินค้าที่มาลงรายการนี้ เป็นแบบสินค้าที่ต้องการกลุ่มเฉพาะ เพราะฉะนั้นรายการนี้จึงไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการขาย กับ เรตติ้ง”

(สรยุทธ สุทัศนะจินดา ,สัมภาษณ์, อ้างแล้ว)

การปรับผังรายการโทรทัศน์ช่วงกลางวันใน ระยะที่ 3 บนความแตกต่าง และปรับไปสู่ความเป็น สถานีหุ้น ในวันที่ 12 มกราคม 2547 ทางสถานีไม่ได้พิจารณาเรื่องความนิยมและความสนใจของผู้รับเป็นหลัก ซึ่งจะเห็นจากผลการสำรวจระดับความนิยมของรายการเกี่ยวกับหุ้นและเศรษฐกิจในช่วงกลางวันของ สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ดังนี้

ตารางที่ 14 ระดับความนิยมรายการเกี่ยวกับหุ้นและเศรษฐกิจช่วงกลางวันของช่อง 9

รายการ	ออกอากาศ	ระดับความนิยม พฤศจิกายน 2548						
		7	8	9	10	11	12	13
ภาษาเศรษฐกิจ	จ-ศ 8.30-9.30	*	*	*	*	*		
โมเดิร์นบิซ	จ-ศ 9.30-9.45	*	*	*	*	*		
เปิดประตูหุ้น	จ-ศ 9.45-10.00	*	*	*	*	*		
ก้าวทันตลาดทุน	จ-ศ 10.00-10.30	*	*	*	*	*		
ก๊วนเศรษฐกิจ	จ-ศ 13.00-13.30	1	*	*	*	*		
วิพากษ์หุ้น	จ-ศ 13.30-14.00	*	*	*	*	*		
คอหุ้น	จ-ศ 15.00-15.30	*	*	*	*	*		

ที่มา: นิลเส็น มีเดีย รีเสิร์ช 7-13 พฤศจิกายน 2548

จากตารางที่ 14 รายการประเภทหุ้นและเศรษฐกิจ ซึ่งช่อง 9 นำมาออกอากาศในช่วงเวลา กลางวัน ได้รับความนิยมในระดับ * ซึ่งหมายถึงมีผู้ชมต่ำกว่า 1 ล้านคน โดยไม่สามารถระบุจำนวน ผู้ชมได้ หรือรายการไม่มีเรตติ้ง หรือ ได้รับความนิยม

อย่างไรก็ตาม การปรับตัวทำสถานีหุ้นนั้น ทางผู้บริหารของ โมเดิร์นไนน์ไม่ได้หวังว่าจะมี เรตติ้งมากขึ้นในทันที แต่เป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อสร้างความเป็นผู้นำ

“การทำสถานีหุ้นแห่งนี้ถือเป็นสถานีโทรทัศน์แห่งแรกของไทยที่จับsegment ตลาดนี้ โดยเฉพาะ เป็นผลให้บริษัทผู้ผลิตรายการประเภทเพลง รายการแม่บ้าน และรายการกีฬาบางรายการต้อง หลุดออกไป ซึ่งก็มีความจำเป็นเพราะเราทำเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ เราไม่ได้หวังเรตติ้ง แต่เป็นการสร้าง จุดยืน นึกหนักคู่แข่งและรองรับความต้องการข้อมูลข่าวสารให้กับนักลงทุน”

(นายมีงขวัญ แสงสุวรรณ, กรุงเทพธุรกิจ 13 มกราคม 2547)

ในงานแถลงข่าวการปรับผังรายการเฟสที่ 4 ความบันเทิงบนสาระ เริ่มออกอากาศวันที่ 1 เมษายน 2547 นายมีงขวัญ แสงสุวรรณ แจ้งว่า การปรับผังใหม่ครั้งนี้ อ.ส.ม.ท. จะมีการประเมินผลทุก 6 เดือน หากรายการใดไม่ได้รับความนิยมนั้นเรตติ้งจะต้องปรับเปลี่ยนใหม่ โดยการปรับจะมีขึ้นทุก 6 เดือน

(นายมีงขวัญ แสงสุวรรณ , ผู้จัดการรายวัน 10 มีนาคม 2547)

ตารางที่ 15 ผลการวัดระดับความนิยมผู้ชมโทรทัศน์ 6 เดือนแรก ปี 2547

สถานีโทรทัศน์	ปี 2546(%)	ม.ค.-ก.ค. 2547(%)
7	43.2	40
3	21.5	27
9	11.8	10
5	9.9	9
ไอทีวี	7.5	11
11	6.1	3

ที่มา : นิลเส็น มีเดีย รีเสิร์ช

จากตารางที่ 15 ในปี 2546 ระดับความนิยมของช่อง 9 อยู่ในอันดับ 3 แต่ ในปี 2547 ภายหลังจากการปรับผังรายการเฟสที่ 4 “ความบันเทิงบนสาระ” ระดับความนิยมของช่อง 9 กลับตกลงมาอยู่ที่อันดับ 4 โดยสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 ภายหลังจากที่นายไตรภพ ลิมปพัทธ์ ได้ย้ายบางรายการจากช่อง 3 ไปออกอากาศทางไอทีวี

หลังจากการประกาศผลการสำรวจความนิยมของผู้ชมรายการโทรทัศน์ 6 เดือนแรก ปี 2547 โดย นิลเส็น มีเดีย รีเสิร์ช และผลปรากฏว่าช่อง 9 ยังคงได้รับความนิยมอยู่ในระดับที่ต่ำกว่า สถานีโทรทัศน์ไอทีวี นายมีงขวัญ แสงสุวรรณ ผอ. อ.ส.ม.ท. ได้ให้สัมภาษณ์พิเศษกับหนังสือพิมพ์ ประชาชาติธุรกิจ ฉบับวันที่ 18-20 ตุลาคม 2547 ภายหลังจากการบริหารงาน อ.ส.ม.ท. ได้ 2 ปี 2 เดือน ถึงมุมมองต่อระบบการสำรวจเรตติ้งว่า ยังต้องมีการปรับปรุงอีกเยอะ เพราะธุรกิจโทรทัศน์มีมูลค่าหลายหมื่นล้านบาท แต่กลับมีองค์กรเรตติ้งแค่รายเดียว ซึ่งตนมองว่าน้อยไป น่าจะมีสัก 2-3 องค์กร หรือในส่วนของกลุ่มตัวอย่างก็น้อยไป ซึ่งอาจบอกพฤติกรรมของคนได้ไม่หมด ตอนนี้ลูกค้าที่ซื้อสื่อมีสองประเภทคือ 1. เชื่อตามเรตติ้งแล้วซื้อ 2. ซื้อเพราะเห็นผลสำเร็จอยู่ตรงหน้า

(มีงขวัญ แสงสุวรรณ , ประชาชาติธุรกิจ , 18-20 ตุลาคม 2547)

แม้ว่าทาง ผู้บริหารช่อง 9 จะเชื่อว่า ภายหลังจากปรับเปลี่ยนผังรายการโทรทัศน์ในระยะต่าง ๆ ของทางสถานี น่าจะทำให้ได้รับความนิยม (Rating) เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะจากกลุ่มผู้ชมเป้าหมายของ

บริษัทที่เป็นกลุ่มคนทำงาน ที่มีการศึกษาและมีรายได้ระดับปานกลางขึ้นไปจนถึงระดับสูง แต่ทางบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เห็นว่า บริษัทผู้ทำการวิจัยการตลาดในประเทศไทยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นทำการวิจัยตลาดในเชิงภาพรวมหรือมุมมองกว้าง ด้วยการนำจำนวนผู้ชมทั้งประเทศมาเป็นฐานในการทำวิจัย ซึ่งทำให้กลุ่มผู้ชมที่มีการศึกษาและรายได้ที่ค่อนข้างสูงถูกรวมอยู่ในกลุ่มตัวอย่างในสัดส่วนที่ต่ำ อีกทั้งคุณสมบัติของกลุ่มผู้ชมที่มีการศึกษาและรายได้ระดับปานกลางไปจนถึงระดับสูงบางส่วน อาจไม่ตรงกับคุณสมบัติของกลุ่มเป้าหมายของบริษัท นอกจากนี้ยังมี ผู้ชมกลุ่มนี้บางส่วนที่ผู้วิจัยไม่สามารถเข้าถึงได้ เช่น กลุ่มผู้ชมที่เป็นสมาชิกระบบโทรทัศน์บอกรับเป็นสมาชิกของยูบีซี เป็นต้น บริษัทจึงเห็นว่า การสำรวจอาจไม่สะท้อนถึงความนิยมในรายการของช่อง 9 อย่างแท้จริง และยังเชื่อว่า แม้ผู้ชมที่เป็นกลุ่มเป้าหมายนี้จะเป็กลุ่มเล็กเมื่อเทียบจากฐานจำนวนผู้ชมทั้งประเทศ แต่ก็จัดเป็กลุ่มผู้ชมที่มีกำลังซื้อสูง แต่การขาดข้อมูลสนับสนุนเกี่ยวกับความนิยมของกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวของบริษัทจากผู้ทำการวิจัยการตลาด อาจส่งผลให้บริษัทไม่อาจเพิ่มอัตราค่าโฆษณาในรายการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความนิยมที่มีเพิ่มขึ้นได้

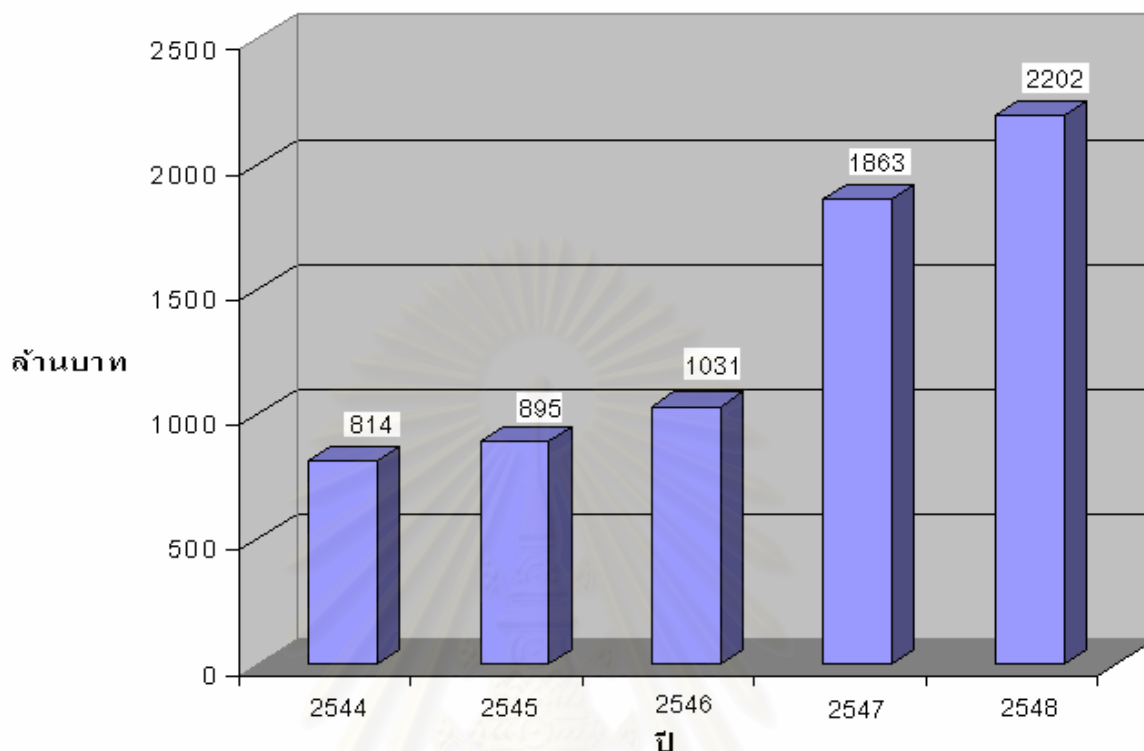
“ถ้าเรตติ้งเราเป็นดาว (Star) แล้วใครเขาจะซื้อ แต่อย่างไร เราเห็นว่า บางครั้ง เรตติ้งก็ไม่สามารถอ้างอิงได้ทั้งหมด เนื่องจาก จำนวนกล่องที่ติดตั้งตามเครื่องโทรทัศน์ในครัวเรือน ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมานานแล้ว จำนวนประชากรน้อย และลักษณะประชากรในการสำรวจไม่เปลี่ยนแปลงเลย เราจึงไม่สามารถอ้างอิง นิลเสี้ยนๆได้ทั้งหมด แต่ที่ผ่านมามาตั้งใช้ของเขาเพราะมันง่ายและสะดวกที่สุด เป็นที่รู้จักกันมานาน ค่าใช้จ่ายก็ไม่สูงมาก”

(จริญญา จันทรคุปต์ ,สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

ถึงแม้ว่าระดับความนิยมของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 จะยังคงอยู่ในอันดับที่ 4 แต่รายได้จากการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์มีอัตราการเติบโตมากขึ้นตามลำดับ ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่ ก่อนการเข้ามาของนายมิ่งขวัญในปี 2545 จนกระทั่งเสร็จสิ้นการปรับผังรายการโทรทัศน์ทั้ง 5 ระยะเวลาในปี 2547

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 2 รายได้จากการประกอบการสถานีโทรทัศน์ของ อ.ส.ม.ท. ตั้งแต่ปี 2544-2548



ที่มา : บริษัท อสมท จำกัด มหาชน

จากแผนภูมิที่ 2 แสดงรายได้จากการประกอบการสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ของ ตั้งแต่ปี 2544-2548 จะเห็นได้ว่า ช่อง 9 สามารถสร้างรายได้ที่มากขึ้นเป็นลำดับ ซึ่ง ปี 2548 ที่ผ่านมามีถือว่าเป็นปีแรกที่โทรทัศน์สร้างรายได้มากกว่าสองพันล้านบาท และถือว่าเป็นรายได้สูงสุดตั้งแต่ก่อตั้ง อ.ส.ม.ท. เป็นต้นมา โดยนายมังกรขวัญ แสงสุวรรณ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บมจ. อสมท เชื่อว่า สาเหตุที่รายได้เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการที่ช่อง 9 ได้รับความนิยมมากขึ้น และจากการมีบุคลิกที่แตกต่างจากช่องอื่น ซึ่งเป็นทางเลือกให้กับผู้ชม

ถึงแม้ว่า ตลอดระยะเวลาที่มีการปรับผังรายการ ทั้ง 5 ผังที่ผ่านมา ผลจากการวัดระดับความนิยม โดยบริษัทวิจัยการตลาด นีลเสน มีเดีย รีเสิร์ช จะชี้ให้เห็นว่า รายการต่าง ๆ ส่วนใหญ่ของช่อง 9 จะไม่ได้ระดับเรตติ้งที่สูงมากขึ้นอย่างโดดเด่น เทียบเท่ารายการในสถานีที่ได้รับความนิยมชั้นนำ แต่กลับไม่ส่งผลให้รายได้ของสถานีลดน้อยลง ตรงกันข้าม องค์กรกลับมีรายได้จากสถานีโทรทัศน์เพิ่มขึ้นตามลำดับ และสามารถทำธุรกิจได้ง่ายยิ่งขึ้น

“ผังรายการที่ขายง่ายคือ มีรายการที่ติดปากคนดู มีคนพูดถึงเยอะ มีเรตติ้งขึ้น ไม่จำเป็นต้องเป็นละคร เป็นเกม หรือรายการอย่าง คุยคุ้ยข่าว ก็ขายได้ไม่ยาก รายการที่มีกระแสมา มีคนพูดถึง เรตติ้งก็มา รายได้ก็มา”

(จรัญญา จันทรคุปต์ ,สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

ทั้งนี้นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ยืนยันว่า คุณภาพของรายการและ ภาพลักษณ์ที่แตกต่างของสถานีเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสำเร็จด้านรายได้ให้กับสถานีโทรทัศน์

“เราก็คิดว่า เราจะต้องทำแนวความคิด หรือ *concept* บางอย่าง นอกกรอบ หรือ ระบบ *Rating* ของ เอชวี นีลเสน คือ ต้องทำอย่างนั้นอย่างนั้นแล้วจึงจะมีคนดู ซึ่งถ้าเราทำอย่างนั้นอย่างนั้น เราก็จะกลายเป็นโทรทัศน์ช่อง 7 ช่อง 3 เราจะกลายเป็นละครห้าวันเจ็ดวัน ซึ่งจุดนี้เราไม่สนใจ เราเดินหันหลังให้โทรทัศน์ลักษณะนั้นทุกช่อง เราไม่ได้คือจะทะเลาะหรือขวางโลก แต่เราคิดว่าต้องมีโทรทัศน์อีกช่องหนึ่งซึ่งกล้าที่จะแตกต่าง เราจึงเอาคำว่า *Edutainment* ซึ่งมาจาก การศึกษา *Education* และความบันเทิง *Entertainment* เพราะฉะนั้นส่วนที่มาจากกระแสของเราคือ สังคมอุดมปัญญา *Knowledge Based Society*

เหนือสิ่งอื่นใด ถ้าเราสนใจ *Rating* และวิธีการจัด *Rating* ของเอชวี นีลเสน เราก็จะไม่สามารถทำโทรทัศน์ที่แตกต่างได้เลย *Differentiation* จะไม่มีทางเกิดขึ้น

และเหนือที่สุดคือ รายได้ ถ้าเราทำของมาไม่ดี ก็ไม่มีโฆษณา ไม่มีรายได้เข้าสถานี แต่ที่ผ่านมารายได้เราดี ถล่มทลายเกือบสามพันล้าน จากองค์กรที่คนบอกว่าอ่อนแอ ป้อแป้ เราก็สามารถเข้าตลาดหลักทรัพย์ได้”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ,สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

นอกจากนี้นายมิ่งขวัญ ยังเรียกร้องให้มีการปรับปรุงระบบการวัดความนิยมของผู้ชมรายการโทรทัศน์ ของบริษัทวิทยการตลาด เพื่อเห็นแก่การพัฒนาของประเทศชาติและสังคม

“ผมอยากจะพัฒนาโทรทัศน์ให้ดี ๆ ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม หลายประเทศเขาพัฒนาประเทศเขาใช้โทรทัศน์เป็นแกน กับบ้านเรา ก็ควรที่จะต้องพัฒนาเรื่องนี้ด้วย ผมเข้ามาอยู่ที่นี้ 3 ปี ผมเพิ่งพูดเรื่องระบบการวัดเรตติ้งของโทรทัศน์ต้องเปลี่ยนแปลง คน 63 ล้านคน เขาวัดตัวอย่างอยู่แต่

ประมาณพันคน ซึ่งบริษัทวัดเรตติ้งใช้ข้อมูลแค่นี้ออกมาบอกว่ารายการนั้นเรตติ้งดี รายการนี้เรตติ้งแย ซึ่งก็ย่อมมีความหมายกับเอเจนซีที่มาซื้อโฆษณา เลยเกิดคำถามว่า ใครเป็นผู้กำหนดเรตติ้ง ก็มีบริษัทนี้ กำหนดเรตติ้งจากพฤติกรรมของคนพันคนตัวอย่าง แต่จะทำให้คนพันคนมาชี้แทนคน 34-34 ล้านคน คุณว่าถูกหรือผิด ผมรู้ว่าหลายคนอยากจะมองผมแปลก ๆ แต่เพื่อประโยชน์ของประเทศชาติแล้ว ผมก็ถือว่า ผมได้ทำหน้าที่ในฐานะเป็นสื่อที่ดี”

“เพราะฉะนั้น ระบบการวัดเรตติ้งก็ต้องมาทบทวนกัน ควรต้องศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคทั้ง ช่วงวัย การศึกษา ฯลฯ ให้ละเอียด อย่าให้ตัวอย่างแค่เพียงพันตัวอย่างมาทำให้เกิดการบิดเบือนข้อมูล และนี่ก็คือที่มาของละครน้ำเน่า ถ้าละครเรื่องไหนอย่างจะได้เรตติ้งดีก็ต้องทำเป็นละครน้ำเน่าออกมา ผมขออัยว่าผมไม่ได้ต่อต้านละคร แต่เราควรมีทางเลือกให้คนดูด้วย จุดที่ต้องแก้ปัญหาให้ตรงคือ ระบบวัดเรตติ้ง ผมพูดตรง ๆ บริษัทสำรวจอาจไม่พอใจ คุณจะมาชี้สังคม เป็นตายอยู่อยู่ในมือคุณได้ อย่างไร อุตสาหกรรมโทรทัศน์รายได้ปีละเป็นพันเป็นหมื่นล้าน จะมัวมาเอาตัวอย่างคนไม่กี่คนมานั่งชี้ทาง ขึ้นเป็นอย่างนี้ต่อไป คนไทยก็ยังไม่ฉลาดขึ้น”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ, ข่าวสด, วันที่ 27 ธันวาคม 2548)

ดังนั้น ถึงแม้ว่า การปรับผังรายการโทรทัศน์ ระยะต่าง ๆ ของ สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ตั้งแต่ปี 2545 เป็นต้นมา จะไม่สามารถทำให้ระดับความนิยมจากการสำรวจโดยบริษัทวิจัยการตลาด เพิ่มสูงขึ้น อย่างเด่นชัด แต่กลับสร้างผลดีต่อรายได้ของสถานีโทรทัศน์ ซึ่งนอกจากการปรับผังรายการโทรทัศน์ ทางสถานียังใช้กลยุทธ์ทางการตลาด หลายประการประกอบการดำเนินการเชิงธุรกิจของทางสถานี ดังที่ได้กล่าวถึงในบทที่ 4 กระบวนการความเปลี่ยนแปลงของแนวคิดการปรับเปลี่ยนองค์กร ของ สถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ที่ผ่านมา

6. แนวความคิดในการปรับผังรายการโทรทัศน์ที่มีความยืดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสความต้องการของผู้ชม และสถานการณ์ต่าง ๆ

โดยมีวัตถุประสงค์ให้สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 โมเดิร์นไนน์ สามารถนำเสนอรายการที่ตรงกับความ ต้องการของผู้ชมให้มากที่สุด โดยบริษัทจะทำการประเมินความนิยมของรายการต่าง ๆ อย่าง ต่อเนื่อง และจะทำการปรับผังรายการโทรทัศน์ทุก ๆ 6 เดือน ทั้งนี้ ทางบริษัทมีความเชื่อว่า ระยะเวลา 6 เดือน เป็นระยะเวลาที่สามารถประเมินความนิยมของผู้ชมได้อย่างสมเหตุสมผล และสามารถนำเสนอ รายการใหม่ได้ทันท่วงที

“สมมุติผมบอกว่า ฟรุ้งนี้ผมเปลี่ยนแล้วนะ แล้วร้อยผังรายการทั้งหมด คงเป็นไปไม่ได้ มันต้องค่อย ๆ มาทีละขั้นตอน 1-2-3-4-5 วันนี้เราเปลี่ยนมาถึง ห้าครั้งแล้ว จะบอกว่าสำเร็จมากสำเร็จน้อยนั้นเราถือว่า วันนี้เราเป็น “ปรากฏการณ์” ต้องใช้คำว่า เป็นปรากฏการณ์ของวงการ”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ, บรรยายสรุปข้อมูลบริษัท,อ้างแล้ว)

นอกจากการปรับผังรายการแล้ว ทางสถานียังต้องพิจารณาปรับปรุงเนื้อหาของรายการที่นำเสนอให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ชมที่เป็นเป้าหมาย สำหรับรายการร่วมผลิต หรือ รายการที่ผลิตโดยพันธมิตร ที่ได้รับการบรรจุไว้ในผังรายการและมีการนำออกอากาศ ทางสถานีจะมีการพิจารณา ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความนิยมของรายการเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ

“พอเฟสหลัง ๆ 4-5 จะอยู่ตัวแล้ว อะไรที่มันไปไม่ได้ ก็ต้องเปลี่ยน Concept ยกตัวอย่างเช่น โพลีพลัส เคยทำรายการ โหด หวิด สยอง ซึ่งเราก็บอกว่ามันไปไม่ได้แล้ว คนดูไม่ค่อยชอบ ต้องเปลี่ยนใหม่ ซึ่งรายการที่ใหม่คือ วีไอพี ซึ่งก็เป็น Extraordinary ก็มีเรื่องแปลก มีมนุษย์ต่างดาว ซี คนกินแมลงสาบ ซึ่งเราก้ยังไม่ค่อยเห็นด้วยกับวีไอพีในบางเรื่อง บางครั้งเราก็ต้องบอกผู้จัดเหมือนกันว่ากรณีอย่างนี้ไม่ไหวนะ ต้องตัดออก บางเรื่องมันไม่ให้อะไรต่อสิ่งคม ก็ขอตัด มันก็มีปัญหาอยู่เรื่อย คิดว่าในเฟสใหม่ก็ต้องคุยกันแล้วว่า มันไม่ใช่ Concept ของช่อง 9”

(ศันสนีย์ วัฒนานุกูล, สัมภาษณ์, อ้างแล้ว)

“เราเป็นช่องเดียวที่ทำให้วัฒนธรรมโซห่วย เจ๋ง เมื่อก่อนรายการเล็ก ๆ อยู่รอดได้ เพราะเวลาที่ทำสัญญา 1 ปี เปลี่ยน ซึ่งปกติเขาจะทำหกเดือนแรกขาดทุน ส่วนอีก 6 เดือนได้กำไร แต่พอทุกวันนี้หกเดือนเปลี่ยนรายการ เขาก็อยู่ไม่ได้ เพราะต้องลงทุนในการทำ ยังไม่ทันได้กำไร บริษัทผู้ผลิตรายใหญ่ก็จะเข้ามา เพราะเขาสามารถแบ่งการขายในช่องต่างๆ ได้ แต่ทั้งนี้ เขาต้องมีฝีมือ

สำหรับผู้ผลิตรายย่อย อย่างที่วิบูลพาซึ่งส่วนหนึ่งก็เป็นของเจเอสแอล แต่เมื่อเขาทำรายการดีเราก้เปิดให้อีกรายการ หรือมันก็เริ่มขยาย แต่ก็อีกล่ะ มันมาในชื่อ เจเอสแอล ถ้ามัน โนเนมมาเราก้อาจจะให้ความสำคัญน้อย เพราะเราอาจจะกลัวว่า เขาไม่มีเงินทุนเพียงพอ มันไม่มั่นคง”

(สุระ เกนทะนะศีล, สัมภาษณ์, อ้างแล้ว)

ในส่วนของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์เอง ต้องการการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของรายการให้สอดคล้องตามนโยบายด้านรายการของสถานี

“การขอให้แก้ไข ปรับเปลี่ยนรายการที่มีตลอด ยกตัวอย่าง รายการ วิไอพี บ่อยครั้งที่เขาก็จะบอกอย่างนี้ไม่ผ่าน เช่นเซอร์ ซึ่งปกติในการผลิตรายการ เราจะใช้วิธีการเดิมที่ไปก่อน เพื่อให้สถานีพิจารณา ว่ามีจุดใดไม่เหมาะสมแก่การออกอากาศ โดยเราได้รับข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะจากช่อง 9 มา โดยตลอด บางทีอาจจะเป็นจดหมายมาบ้าง ซึ่งเราก็เห็นว่าเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์”

(อรพรรณ วัชรพล ,สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

การปรับปรุงคุณภาพของรายการยังมีผลต่อการสร้างรายได้ให้กับทางสถานี ต่อเนื่องกัน

“การตัดสินใจเรื่องวางผังรายการของช่อง 9 คณะกรรมการจะดูที่คุณภาพของรายการก่อนว่ามีความเหมาะสมกับแนวทางหรือไม่ ไม่ซ้ำกับรายการของช่องอื่น ๆ ที่ออกอากาศในเวลาเดียวกัน ผอ.คงจะเน้นที่ความน่าสนใจ ความเป็นไปได้ในการสร้างรายได้ ถ้าผังรายการดี ก็จะสะท้อนมากที่ฝ่ายการตลาดด้วย”

(จรัญญา จันทรคุปต์ ,สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

อย่างไรก็ตามการปรับผังรายการโทรทัศน์ทุก 6 เดือนจะกระทำได้อีกต่อเมื่อ ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์มีความพร้อมในการเสนอรายการ และลงทุนผลิต ซึ่งก็คือ ผู้ผลิตรายการรายใหญ่ที่เข้ามาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจตั้งแต่การปรับผังระยะที่ 2 มีเงินลงทุนสูงพอที่จะผลิตรายการที่มีคุณภาพ มีแนวโน้มในการสร้างรายได้ และมีความสามารถในการขายรายการโทรทัศน์ ทำให้สถานีได้รับรายได้ส่วนแบ่งจากการขายเวลาโฆษณามากกว่า รายได้จากเวลาออกอากาศโดยผู้ผลิตรายย่อย อย่างไรก็ตามรายการต่าง ๆ ต้องมีการประเมินความสำเร็จอยู่เสมอ

7. แนวคิดหาพันธมิตรเพื่อความแข็งแกร่ง และกำหนดทำที่เกี่ยวกับพันธมิตร

นอกจากนี้ช่อง 9 ยังมีการกระชับความสัมพันธ์และขอความร่วมมือในการจัดหาและผลิตรายการกับพันธมิตรที่มีความแข็งแกร่งด้านการผลิตรายการโทรทัศน์ ทั้งในและต่างประเทศ เนื่องจากผู้ผลิตแต่ละราย ต่างมีความสามารถและความเชี่ยวชาญ มีความมั่นคงทางด้านการเงินรวมทั้งประสบการณ์ในการผลิตรายการลักษณะต่าง ๆ ที่แตกต่างกันออกไป เพื่อช่วยเสริมสร้างศักยภาพและ

ความน่าเชื่อถือ ของคุณภาพและเนื้อหาของรายการที่ออกอากาศทางสถานี ดังนั้น ทางผู้บริหารสถานี จึงเห็นว่า การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่เป็นผู้ผลิตรายการ จะทำให้บริษัทมีความคล่องตัวในการเลือกสรรรายการที่มีความหลากหลายทั้งรูปแบบและเนื้อหา เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย แต่ละช่วงเวลาของการออกอากาศ เพื่อให้รายการที่นำออกอากาศได้รับความนิยม และผู้ชมรายการ ได้รับความพึงพอใจ

สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 จึงได้มีการประกาศพันธมิตร ที่เข้าร่วมทำธุรกิจผลิตรายการ ตั้งแต่ การปรับผังรายการโทรทัศน์ เฟสที่ 2 “บนความหลากหลาย” ” โดยมีสโลแกน (Slogan)ว่า “ได้เวลา โมเดิร์นไนน์ ที่สุดของสุดยอด best of the best” เป็นการให้ความสำคัญกับการปรับผังรายการ โทรทัศน์ในช่วง เวลาข่าวและไพรม์ไทม์ (Primetime) ได้แก่

ตารางที่ 16 บริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ที่เข้าร่วมผลิตรายการในการปรับผังรายการเฟสที่ 2

บริษัท	รายการ	เวลาออกอากาศ
บริษัทเวิร์คพอยต์ เอ็นเตอร์เทนเมนท์	เกมทศกัณฐ์	จันทร์-ศุกร์ 19.30-20.00 น.
	เก้าเก้าใหญ่	พฤหัสบดี 21.00-22.00 น.
บริษัท โพลีพลัสฯ	โหด หวิด สยอง	จันทร์ 21.00-22.00 น.
บริษัท แกรมมี่ฯ	คาราโอเกะ	อังคาร 21.00-22.00 น.
บริษัท เอ็กแซกต์	ละครบางรักซอย 9	เสาร์ 18.00-19.00 น.
บริษัท ซีเนริโอ	ละครพ่อไก่แจ้ แม่ทูนหัว	อาทิตย์ 18.00-19.00 น.
บริษัท อาร์เอส โปรโมชั่น	ไนน์ แอท ไนน์ วาไรตี้	พุธ 21.00-22.00 น.
บริษัท ทีวีบูรพา ในเครือบริษัท เจเอสแอล	คน คั่น คน	อังคาร 22.00-23.00 น.
บริษัท ไลฟ์ (ประเทศไทย) ในเครือผู้จัดการ	เมืองไทยรายสัปดาห์	ศุกร์ 21.00-22.00 น.
บริษัท กันตนา	เซอร์ไวเวอร์ (Survivor)	จันทร์ 22.00-23.00 น.
บริษัท สหมงคลฟิล์ม	สุดยอดหนังดัง	ศุกร์ 22.00-24.00 น.
บริษัท มีเดีย ออฟ มีเดีย	ละครชุด จีนซีฮ่องเต้	พฤหัสบดี 22.00-23.00 น.

“ในเฟสที่ 2 เป็นเฟสที่ถือได้ว่าประสบความสำเร็จมากที่สุด เพราะผอ. ดึงเอาผู้จัดคั้งๆ เช่น แกรมมี่ อาร์เอส เจเอสแอล เวิร์คพอยท์ โพลีพลัส เข้ามาเป็นพันธมิตร ในเฟสนี้ เมื่อมีผู้จัดรายใหญ่เข้ามา ผอ. มิ่งขวัญซึ่งรู้เรื่องการประชาสัมพันธ์ การตลาด และจะเป็นบุคคลผู้สร้างภาพลักษณ์เก่ง เป็น *Image Maker* รวมอยู่ในคนๆ เดียว ต้องเรียกว่า เป็นการประสบความสำเร็จและสะท้อนวงการเป็นอย่างมาก”

(ศันสนีย์ วัฒนานุกูล, สัมภาษณ์, อ้างแล้ว)

“ในช่วงแรก เฟส 1-2 มีรายการเข้ามามากถึง 200-300 รายการ แต่พอความจริง ๆ แล้ว เฟส 2 ไม่ได้เลือกจากรายการที่ส่งมา ทั้งหมดนั้นเลย เพราะเรามาหนักแล้ว มันเป็นรายการที่ไม่มีอะไรแปลกใหม่ เราต้องการความแปลกใหม่สำหรับเฟส 2 เราต้องการตีตลาด เพราะฉะนั้น รายการมันต้องไม่เหมือนกับใคร จึงต้องเชิญผู้จัดรายใหญ่ที่มีศักยภาพ สามารถทนสภาวะการขาดทุน 3 เดือนแรกกับช่อง 9 ได้ สายป่านยาว พอที่จะไม่ถอดใจแล้วทิ้งไปก่อน หรือทำรายการคุณภาพด้อยลงเมื่อเงินหมด เราต้องเอาอย่างนี้เข้ามาก่อน”

(ศันสนีย์ วัฒนานุกูล, สัมภาษณ์, อ้างแล้ว)

ลักษณะการสร้างพันธมิตรอันเป็นบริษัทผลิตรายการโทรทัศน์ชั้นนำของประเทศของทางสถานีทำให้เกิดสายสัมพันธ์ ในเชิงการตอบแทนบุญคุณระหว่างกัน ขึ้นในการร่วมงานระหว่างกันเช่นกัน

“นโยบาย ผอ. มิ่งขวัญ พูดเสมอว่า ใครมาร่วมหัวจมท้ายกับเรา แล้วทำให้เรามีชื่อเสียงเมื่อก่อนเราอยากได้ผู้จัดอย่างนี้มาอยู่กับเรา แต่ไม่มีใครอยากมา เพราะว่า ชื่อเสียงเรามันขายไม่ออก พอบอกช่อง 9 โฆษณาก็ไม่อยากจะทำแล้ว ก็ต้องถือว่า คนที่มาร่วมงานกับเรา ตั้งแต่แรก มีบุญคุณกับเรา เพราะฉะนั้นเมื่อเราโตขึ้น เขาก็ต้องโต ตัวอย่าง แคนสนธยา เขาทำในสิ่งที่ดี สรรหาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาให้เรา จนเรามีชื่อเสียง ได้รับการกล่าวขวัญถึง ก็ควรจะตอบแทนน้ำใจของเขาโดยการให้เวลาเขาเพิ่ม เป็นจอโลก *Biography* และ จอโลก *World Best*”

(ศันสนีย์ วัฒนานุกูล, สัมภาษณ์, อ้างแล้ว)

โดยที่บริษัท ทีวีบูรพา ผู้ผลิตรายการ คนคั่นคน ซึ่งสร้างชื่อเสียงให้กับช่อง 9 อย่างมากในเฟสที่ 2 และได้เวลาผลิตรายการ กบนอกกะลา ในเฟสที่ 5 มีความเชื่อมั่นในการร่วมงานกับช่อง 9 ต่อไป

“การที่เราจะคืนรนไปอยู่ช่องอื่นนั้น เพื่ออะไร ในเมื่อที่ตรงนี้มีอะไรให้เรากินเหลือเพื่อ ผมไม่คิดแบบคนอื่นที่ว่า ต้องเพื่อเลือก หรือแหงขาไว้ที่โน่นข้างที่นี้ข้าง แล้วเดบโด หรือปลดคภัยไว้ก่อน แต่ผมไม่กลัว ผมไม่ได้ปฏิบัติกับช่องเหมือนกับที่คนอื่นปฏิบัติ เช่นมากับการเมือง แต่เราถือว่า เราเป็นหน่วยผลิต ที่ผลิตไปตามสายพานตอบสนองความต้องการของช่อง คือ ต้องการรายการที่ดี สร้างเครดิต ชื่อเสียง รายได้ รายการที่ผมทำได้หมดแล้วทุกอย่าง เงินก็ได้ เพราะเป็นการลงทุนร่วมของช่อง รายการขายได้ มีผู้ชม ปลายทาง การยอมรับดีหมดแล้ว เพราะฉะนั้น การอยู่ด้วยแนวคิดแบบนี้ น่าจะเสถียร ยั่งยืน ไม่ต้องกังวลเรื่องความปลอดภัยอะไร ไม่ว่าจะในเรื่องการยึดติด หรือเรื่องย้ายช่อง”

(สุทธิพงษ์ ธรรมวุฒิ , สัมภาษณ์ , อังแล้ว)

ส่วนบริษัทไร้ส้ม จำกัด ซึ่งมีการร่วมผลิตรายการ คุยคุ้ยข่าว และ คุยคุ้ยข่าวสุดสัปดาห์ เห็นว่าช่อง 9 เอื้อประโยชน์ในการผลิตรายการของบริษัท มากกว่าการรวมงานกับสถานีโทรทัศน์อื่น ๆ

“สมมุติว่าผมจะไปทำช่องใหม่ แล้วต้องไปนั่งคิดว่า มันต้องเช่าเวลา ต้องมีอุปกรณ์ จะต้องทำอย่างไร เวลาจะเหลือจะขาดอย่างไร คือ เพราะช่อง 9 เขาไว้ใจให้สทรยุทธ์มันทำ ผมก็ทำไป ช่อง 9 เขาให้เราเต็มที วันดีคืนดี เกิดเหตุการณ์ใหญ่อย่างไร ก็บอกช่อง 9 ข่าวนี้ยกเลย รายการนี้ยกเลย ก็ไปถึงผู้ใหญ่ผู้ใหญ่ก็ยก โอเค คือให้เป็นแพ็ค”

(สรยุทธ สุทัศนะจินดา , สัมภาษณ์ , อังแล้ว)

สำหรับผู้ผลิตรายย่อย ซึ่งเป็นบริษัทผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก ทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 จะตกลงเงื่อนไขทางธุรกิจ ให้ผลิตเป็นรายการที่ผู้เช่าเวลาออกอากาศจากทางสถานี เป็นผู้ลงทุนและดำเนินการผลิตทั้งหมด และเป็นผู้ขายเวลาโฆษณาสำหรับรายการนั้น ๆ และ รั้บรายได้จากการขายโฆษณาในรายการทั้งหมด โดยจะจ่ายค่าตอบแทนการเช่าเวลาให้กับทาง บมจ.อสมท ตามอัตราที่ได้ตกลงกันไว้ ซึ่งเวลาส่วนใหญ่ที่ทางสถานีนำออกให้เช่าเวลามักจะเป็นเวลาหลังเที่ยงคืน ซึ่งเป็นรายการประเภท เพลงลูกทุ่ง รายการขายสินค้า ทั้งนี้ทางบริษัทจะเป็นผู้กำหนดกรอบของบุคลิกและเนื้อหาสาระของรายการตามแนวนโยบาย ซึ่งตัวอย่างของรายการที่ผู้เช่าเวลาเป็นผู้ผลิตรายการซึ่งออกอากาศใน เฟส 5 สังกมอุดมปัญญา เช่น รายการ เมืองไทยรายสัปดาห์ รายการเกมคนเก่งกับแอลจี รายการบันทึกลงโลก เป็นต้น

“รายการประเภทที่เช่าเวลาเราก็คงมีอยู่ เพียงแต่ไปอยู่ ช่วงบ่าย ไม่มีรายการ และ รายการหลังเที่ยงคืน ทั้งรายการลูกทุ่ง รายการกีฬา บางรายการก็อยู่กับเรามาแล้ว เช่น มั่นเคย์สปอร์ต กีฬา ทำใจ ผู้ใหญ่บ้านคำดี ซึ่งเราก็ไม่ได้ทิ้งเขา”

(เจริญญา จันทรคุปต์, สัมภาษณ์, อ่างแล้ว)

ในช่วงเริ่มต้นของการปรับผังรายการภาคเช้าและภาคกลางวัน เฟสที่ 3 บนความแตกต่าง มีการลดจำนวนรายการเช่าเวลาลงเป็นจำนวนมาก ก่อให้เกิดปัญหาจากผู้เช่าเวลารายเดิมผู้เสียผลประโยชน์ ซึ่งทางสถานีสามารถแก้ไขได้ในที่สุด

“ตอนเช้าก็จะเป็นรายการเช่าเวลา ที่เป็นเรื่องของแม่บ้าน ผู้หญิง ซึ่งสถานีจะมีปัญหาในการควบคุมคุณภาพของรายการ เราพยายามไม่ให้มีการโฆษณาแอบแฝงสินค้า เพราะฉะนั้น พอปรับเป็นข่าวรายการพวกนี้ต้องถูกถอดออกหมด ปัญหาคือ คนที่เช่าเวลาเขาก็เดือดร้อน เพราะต้องใช้วิธีเจรจากันว่า เวลาที่เราจะเอากลับคืน ไม่ได้จะเอาไปให้คนอื่น แต่สถานีจะทำเอง จะเป็นสถานีข่าว ที่จะมีการเดินขบวนต่อต้าน ก็เลยไม่เกิด เพราะเขาเห็นว่า สถานีเอาเวลามาทำข่าวจริง ๆ มันก็เลยไม่มีปัญหาอะไรเกิดขึ้น”

(ศันสนีย์ วัฒนานุกูล, สัมภาษณ์, อ่างแล้ว)

นอกจากนี้ จากการริเริ่มโครงการ MCOT Television ของ บมจ. อสมท ซึ่งเป็นโครงการผลิตและนำเสนอรายการโทรทัศน์เป็นภาคภาษาอังกฤษ ภายใต้แนวความคิด “หน้าต่างของโลกตะวันออก” (Window to the Oriental World) ซึ่งจะมีกลุ่มผู้ชมทั่วโลก โดยมีเป้าหมายหลักจำนวน 20 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา แคนาดา อังกฤษ ฝรั่งเศส เยอรมัน อิตาลี ประเทศในกลุ่มสแกนดิเนเวีย ญี่ปุ่น จีน อินเดีย เกาหลีใต้ กลุ่มประเทศอาเซียน ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ โดย MCOT TV จะเน้นการนำเสนอรายการข่าวและสารคดีความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภูมิภาคเอเชีย เป็นหลัก ซึ่งเนื้อหาของรายการต่าง ๆ จะครอบคลุมข่าวสาร สถานการณ์ปัจจุบัน ประเพณี วัฒนธรรม สังคม และวิถีความเป็นอยู่ รวมทั้งข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว แหล่งท่องเที่ยวของประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคเอเชีย ทำให้ยังมีปัจจัยจากการมีโครงการร่วมมือกับสำนักข่าวต่างประเทศ ซึ่งจะเข้ามาเป็นพันธมิตรระดับนานาชาติ เช่น CNN, VOA, ABC, CCTV, NHK, BBC, REUTER, TV5, CNBC, BLOOMBERG, KBS KOREA, Channel NewsAsia เป็นต้น โดยเฉพาะความร่วมมือกับ เทอร์เนอร์อินเตอร์เนชันแนล เอเชีย แปซิฟิก เพื่อนำเข้า และส่งออกข้อมูลข่าวสารระหว่าง CNN และ อ.ส.ม.ท. เมื่อวันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2545 โดยเนื้อหาที่จะมีการนำเข้าจากสำนักข่าวCNNประกอบไปด้วยข่าว

ด่วน(Breaking News) ข่าวประจำวัน สารคดี ข่าวบันเทิง และการ์ตูนเน็ตเวิร์ค ซึ่งนับว่าเป็นการเซ็น บันทึกรายการที่เปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารในลักษณะนี้กับสถานีโทรทัศน์ต่างประเทศ เนื่องจากที่ผ่าน มาเป็นเพียงการซื้อขายข้อมูลข่าวสารเท่านั้น

ในการปรับผังรายการโทรทัศน์ เฟสที่ 3 บนความแตกต่าง จึงเกิดเป็นรายการโทรทัศน์บาง รายการซึ่งผลิตโดยทางสถานี และใช้ข้อมูลข่าวสารจากสำนักข่าวต่างๆ ดังกล่าว เช่น

- รายการเวลาโลก ออกอากาศ วันจันทร์ – ศุกร์ เวลา 08.00-08.30 น. ดำเนินรายการโดย จักรภพ เพ็ญแข นำเสนอความเคลื่อนไหวสถานการณ์ต่างประเทศ ความยาวรายการ 30 นาที
- รายการภาษาเศรษฐกิจ ออกอากาศ วันจันทร์ – ศุกร์ เวลา 08.30-09.00 น. ดำเนินรายการโดย เนาวัฒน์ เจริญประพิณ และบัญชา ชุมชัยเวทย์ เสนอข่าวเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ ความยาวรายการ 30 นาที
- รายการมองไทยมองโลก ออกอากาศ วันจันทร์ – ศุกร์ 10.30-11.00 น. ดำเนินรายการโดยวิศาล ดิลกวมัชช และ สโรชา พรอุดมศักดิ์ ซึ่งเสนอข่าวสาร สถานการณ์ต่าง ๆ ในประเทศไทย และ เหตุการณ์ต่าง ๆ ในต่างประเทศซึ่งส่งผลกระทบต่อประเทศไทย ความยาวรายการ 30 นาที

นอกจากนี้ยังมีรายการที่นำเสนอเรื่องของประเทศไทย ที่เป็นข่าวสาร สาระข้อมูลในด้านดี ส่งเสริม ประเทศไทยในด้านต่าง ๆ อันสมควรแก่การเผยแพร่ต่อสายตาต่างชาติในรายการ “รายงานประเทศไทย” ออกอากาศ วันจันทร์ – ศุกร์ 09.00-09.30 น. ดำเนินรายการโดย ศรีนทรา นิตยวรรณะ และ บดินทร์ โกศลพิศิษฐ์ ซึ่งต่อมาในเฟส ที่ 4 ได้เปลี่ยนชื่อเป็นรายการ “ข่าวดีประเทศไทย”

“อย่างไรก็ตาม ช่อง 9 ยังมีภาพรวมเป็นองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานใน การสื่อสารทั้งวิทยุโทรทัศน์ สำนักข่าวไทย ซึ่งขณะนี้เราแบ่งการสื่อสารออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

- การสื่อสารเพื่อสังคมไทยกว่า 6 ล้านคน
- การสื่อสารกับสังคมโลก เพราะฉะนั้น เราจึงต้องการจะเป็น HUB ข้อมูลต่าง ๆ เป็น Region Communication Hub - ศูนย์กลาง การสื่อสารในภูมิภาค”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ,สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ได้ทำการรักษาความสัมพันธ์กับพันธมิตร ซึ่งนอกจากจะเป็นผู้ผลิตรายการ โทรทัศน์ชั้นนำของประเทศเพื่อความมั่นคง และการแบ่งผลประโยชน์ทางธุรกิจแล้ว ยังมีพันธมิตรที่เป็นสำนักข่าวต่างประเทศที่จะสนับสนุน โครงการศูนย์กลางการสื่อสารระดับภูมิภาคของสถานี ดังนั้น

นอกจากผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 จะมีรายการต่าง ๆ ที่ผลิตโดยพันธมิตรภายในประเทศ ยังมีรายการที่อาศัยความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสำนักข่าวต่างประเทศ เป็นกลยุทธ์ของสถานีในการสร้างภาพลักษณ์ที่มีความทันสมัย มีความหลากหลายอีกด้วย และนำไปสู่รายได้ที่เพิ่มขึ้นของสถานี

8. แนวความคิดการทำ ไทม์ แชร์ริง (Time Sharing) เพื่อเป็นหนทางในการเพิ่มรายได้และกำหนดทิศทางของภาพลักษณ์โดยรวมของทางสถานี

ที่ผ่านมารายการส่วนใหญ่ที่ถูกนำมาบรรจุในผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 จะเป็นรายการประเภท สถานีให้ช่วงเวลาออกอากาศ แต่ในการปรับตนเอง เพื่อให้สถานีสามารถสร้างบุคลิกที่ชัดเจนของช่อง 9 โมเดิร์นไนน์ และสามารถควบคุมคุณภาพของรายการได้อย่างใกล้ชิด บริษัทจึงมีนโยบายที่จะเพิ่มสัดส่วนของรายการที่บริษัทผลิตเอง หรือร่วมผลิตกับผู้ผลิตรายการที่มีชื่อเสียงหรือมีศักยภาพและลดสัดส่วนของรายการที่เป็นของผู้ประกอบการเอกชนซึ่งเข้ามาเช่าเวลาลง ทำให้บริษัทมีเวลาสำหรับการขายโฆษณาด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น และทำให้เจ้าของสินค้าและผลิตภัณฑ์มีทางเลือกในการคัดสรรช่วงเวลารายการที่มีกลุ่มผู้ชมเป้าหมายตรงกับความต้องการสูงสุด ทั้งนี้นโยบายดังกล่าวนอกจากจะเป็นการเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับบริษัทแล้ว ยังเป็นอีกหนทางหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการผลิตรายการของบริษัท ให้เพิ่มความสามารถได้ยิ่งขึ้นอีกด้วย

เป็นรายการที่สถานีโทรทัศน์ทำการตกลงร่วมผลิตกับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่เป็นผู้ผลิตรายการมืออาชีพ ทำให้สามารถกำหนดการวางบุคลิกของรายการ คัดเลือกบทประพันธ์ ตรวจสอบบทโทรทัศน์ คัดเลือกตัวแสดง หรือพิธีกร ตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้รายการมีบุคลิกตรงกับความต้องการของบริษัท และบางกรณีอาจให้ความสนับสนุนแก่ผู้ผลิตรายการในเรื่องของอุปกรณ์การผลิตต่าง ๆ ที่จำเป็น นอกจากนี้บริษัทจะเป็นผู้พิจารณาตรวจสอบ ควบคุมคุณภาพรายการก่อนนำแพร่ภาพออกอากาศต่อไป

รูปแบบของรายการตกลงร่วมผลิตรายการ มี 2 ลักษณะ คือ

- การร่วมผลิตในลักษณะการแบ่งเวลา (Time Sharing) เป็นกรณีที่พันธมิตรผู้ผลิตรายการจะเป็นผู้ลงทุนในส่วนของต้นทุนการผลิตรายการทั้งหมด โดยผู้ผลิตรายการและทาง บมจ.อสมท จะตกลงแบ่งเวลาการขายโฆษณา ตามสัดส่วนที่ตกลงกัน และแต่ละฝ่ายจะรับรายได้จากการขายเวลาโฆษณาเฉพาะในส่วนที่ตนเป็นผู้จำหน่าย

“Time Sharing เราเป็นเจ้าของเวลา ผู้ร่วมผลิตเป็นเจ้าของ Production ซึ่งต้องลงทุนสูงกว่าเวลา เพราะฉะนั้นเราจะให้การตลาดเขามากกว่า เช่น 60/40 หรือ 70/30 ก็ต้องดูว่าลักษณะว่า การลงทุนมีมากน้อยแค่ไหน ยกตัวอย่าง ละคร ก็เป็น 70/30 เพราะการลงทุนมันมากกว่า”

(ศันสนีย์ วัฒนานุกูล, สัมภาษณ์, อ่างแล้ว)

พันธมิตรหลักที่ เป็นผู้ผลิตรายการ และรายการที่ร่วมผลิตในลักษณะการแบ่งเวลา ที่ปรากฏในผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 เฟสที่ 5 สังกมอุดมปัญญา มีดังนี้

ตารางที่ 17 พันธมิตรหลักที่เข้าร่วมผลิตรายการในลักษณะการแบ่งเวลา

ผู้ผลิตรายการพันธมิตร	รายการที่ร่วมผลิตในลักษณะการแบ่งเวลา
บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)	เกมทศกัณฐ์ เกมทศกัณฐ์เด็ก ชิงช้าสวรรค์ ชัยบดินทร์โชว์ ละครดีลังกาทำฝัน คุณพระช่วย
บริษัท โพลีพลัส เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด	วี ไอ พี ดาวกระจาย
บริษัท เอ็กแซ็กต์ จำกัด	คาราโอเกะ เดอะสตาร์ 2 ละครบางรักซอยเก้า
บริษัท เจ เอส แอล จำกัด	คนค้นคน เกมปริศนา โมโซว์ กบนอกกะลา
บริษัท ซิเนริโอ จำกัด	ละคร รักแปดพันเก้า
บริษัท จินตภา จำกัด	จอโลก
บริษัท ไร่ส้ม จำกัด	คุยคู่ข่าว
บริษัท ทีวี ฟอรัม จำกัด	วิพากษ์หุ่น
บริษัท เอ็ม ที มัลติมีเดีย จำกัด	คอหุ่น

บริษัท เอฟพี จำกัด	โลกการ์ตูนมหาสนุก(วันพุธ)
บริษัท ทูนาทาวน์ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด	โลกการ์ตูนมหาสนุก(วันจันทร์)
บริษัท นิปปอน โปรดักชั่น เซอร์วิส จำกัด	การ์ตูนวันเสาร์

การจัดสรรผลประโยชน์ลักษณะนี้ ทำให้บริษัทสามารถหารายได้มากยิ่งขึ้นอีกทางหนึ่ง

“ในการตกลงเรื่องผลประโยชน์จากการขายโฆษณา บริษัทผู้ผลิตรายใหญ่จะมาจัดโควตาของเขากี่สถานี โดยเอาเวลาส่วนหนึ่งไปขาย โดยตามข้อตกลงว่าเขาจะเหมาจ่ายเราเดือนละ 5-6 ล้าน ซึ่งถ้าคิดเป็นส่วนลดแล้วเขาอาจได้ส่วนลดถึง 40% เวลาเขาเอาไปขาย เขาอาจจะลดสัก 30% จากอัตราค่าโฆษณา ทำให้เขาได้กำไรที่ส่วนต่าง สถานีก็จะได้รายได้ที่แน่นอนจากผู้ผลิตส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่งสถานีขายเวลาเอง จัดโปรโมชันเอง และอีกส่วนหนึ่งคือ หากลูกค้าของผู้ผลิตเขาเกินโควตา เขาก็จะมาซื้อเวลาที่เรามา ตรงนี้เขาต้องซื้อในราคาปกติ เท่ากับที่เราขายให้ลูกค้าทั่วไป เพราะนอกโควตาแล้ว”

(เจริญญา จันทรคุปต์ , สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

การใช้ลักษณะธุรกิจแบบแบ่งเวลา หรือ Time Sharing ส่งผลดีให้กับบริษัทที่เข้าร่วมผลิตรายการให้กับสถานีเช่นกัน

“เรื่องของการเช่าเวลา เป็นระบบของ Time Sharing ทางเราไม่ต้องจ่ายค่าเช่าเวลา เพราะถ้าต้องจ่ายค่าเช่าด้วย เราคงแจ้งกลับบ้านไปแล้ว แต่ในลักษณะนี้ ทำให้บริษัทเล็กอย่างเราที่ไม่ได้มีเงินทุนมากนัก พอจะยืดเวลาหายใจไปได้สักระยะหนึ่ง และที่สำคัญ มันก็มีกำลังใจในการผลิตงาน”

(สุทธิพงษ์ ธรรมวุฒิ , สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

“เนื่องจากรายการของเรามีลักษณะที่เป็นตัวบุคคลสูง การลงทุนของเราเกิดจากการอิงจากข่าวและเหตุการณ์ปัจจุบัน ไม่มีเหตุผลที่ผมตั้งบริษัทขึ้นมาเพื่อผลิตข่าว คงไม่มีปัญญา ถึงผลิตเองก็ไม่คุ้ม ในการทำรายการแค่นี้ เพราะฉะนั้นต้องอาศัยช่อง 9 ดำเนินการลงทุน เรื่องของโครงสร้าง ผมจะเป็นฝ่ายลงทุนเรื่อง ไอเดีย มีทีมงานเข้ามาเตรียม พูดตรง ๆ เป็นบริษัทต้นทุนต่ำ แต่รายได้ดีพอสมควร”

(สรยุทธ สุทัศนะจินดา , สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

- การร่วมผลิตในลักษณะการแบ่งรายได้ (Revenue Sharing) เป็นกรณีที่พันธมิตรจะเป็นฝ่ายลงทุนในส่วนของการผลิตรายการ โดยผู้ผลิตรายการในลักษณะนี้จะต้องนำรายได้ที่ได้จากการขายเวลาโฆษณาทั้งหมดมาแบ่งกับบริษัทตามสัดส่วนที่ตกลงกัน ซึ่งมีผู้ผลิตที่มีข้อตกลงทางธุรกิจในลักษณะนี้จำนวนไม่มากนัก พันธมิตรหลักที่เป็นผู้ผลิตรายการ และรายการที่ร่วมผลิตในลักษณะการแบ่งรายได้ที่ปรากฏในผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 เฟสที่ 5 สิงหาคม ๒๕๖๓ มีดังนี้

ตารางที่ 18 พันธมิตรหลักที่เข้าร่วมผลิตในลักษณะการแบ่งรายได้

ผู้ผลิตรายการพันธมิตร	รายการที่ร่วมผลิตในลักษณะการแบ่งรายได้
บริษัท เอฟพี จำกัด	ไฮไลท์ คิด้ส์ เวิร์ล
บริษัท จินตภา จำกัด	แดนสนธยา

“Revenue Sharing เป็น แชรร์ริง ที่มีการรายได้ขั้นต่ำ คือ บริษัทที่มาหมา จะหมาทั้งค่าผลิตและหมาทั้งค่าโฆษณา เมื่อได้โฆษณา มาแล้วก็จะมาแบ่งกับเรา ก็มักจะเป็น 60/40 เขาจะหาโฆษณาอย่างไรก็แล้วแต่ แต่มีประกันราคา สมมุติว่า 300,000 บาทต่อวัน เราอาจจะได้มากกว่านั้น แต่ต้องไม่ต่ำกว่านั้น ก็จะมีอยู่ไม่กี่รายการ เช่น แดนสนธยา”

(ศันสนีย์ วัฒนานุกูล, สัมภาษณ์, อ้างแล้ว)

ตารางที่ 19 สัดส่วนของรายการประเภทต่าง ๆ โดยพิจารณาตามรูปแบบของการผลิตและจัดหาโดยบริษัท

หน่วย : ร้อยละ

รูปแบบการผลิตรายการ	ปี 2545 (ม.ค.-ธ.ค.)	ปี 2546 (ม.ค.-ธ.ค.)	ปี 2547 (ม.ค.-มิ.ย.)
รายการที่บริษัทดำเนินการผลิตและจัดหาเอง	33.6	40.2	44.2
รายการที่ร่วมผลิตกับพันธมิตรของบริษัท			
- Time Sharing	9.3	10.4	14.2
- Revenue Sharing	3.0	2.5	3.7
รายการที่ผู้เช่าเวลาเป็นผู้ผลิต	54.1	47.0	37.9

จะเห็นได้ว่า สัดส่วนรายการที่ผู้เช่าเวลาเป็นผู้ผลิต มีแนวโน้มน้อยลงทุกปี ในขณะที่ รายการประเภทที่บริษัทดำเนินการผลิต และจัดหา รวมทั้งรายการที่ร่วมผลิตกับพันธมิตรของบริษัทที่มีแนวโน้มสูงขึ้น

“ในช่วงเวลา จากปี 2545-2547 พื้นที่การเช่าเวลาเดิมเคยมีมากกว่าครึ่งหนึ่ง ประมาณ 54% เหลือเพียง 38% ส่วนร่วมผลิตรายการที่รวม *Time/Revenue Sharing* เพิ่มขึ้นจาก 12 เป็น 18% ตรงนี้ทำรายได้มหาศาล เพราะแต่ก่อน ผู้ร่วมทำรายการ ผู้ร่วมผลิตรายการที่ทำกับเรา ผมเรียนตามความจริงเขาไม่สนใจเรา ช่อง 9 ไม่มีคนดู พอเขาเริ่มสนใจเราก็มายุกัน ยุกันครั้งแรก อัตราส่วนอยู่ที่ 70/30 โดยที่เขาผลิตมาให้เราเสร็จ ให้เราเอา *Master tape* ไปออก แล้วเขาได้ไป 70% ของค่าโฆษณาที่ขายได้ เราได้ 30% ต่อมาเราเริ่มต่อรองเป็น 60/40 ตรงนี้ก็โตขึ้น 10% สรุปว่าเราเช่าเวลาน้อยลง เอาเวลามาทำเองมากขึ้น อำนาจต่อรองต่อผู้ผลิตรายการมากขึ้น มีรายการมาให้เลือกอีกเยอะ”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ, ข่าวสด, วันที่ 15 มีนาคม 2547)

“การเปลี่ยนแปลงผังรายการ ทำให้เกิดรายการที่เราสามารถเข้าไปร่วมขายเวลาได้เยอะขึ้น จากเดิมเราขายเวลาได้เฉพาะ ข่าว การ์ตูน รายการถ่ายทอดสดเท่านั้น นอกนั้นเราให้ผู้ผลิตเช่าแล้วเอาไปขายเวลาเอง กลายเป็น เรามีรายการผลิตเองที่สามารถขายเวลาได้ มีรายการ *Time Sharing* ที่ค่อนข้างได้รับความนิยมอย่างมาก ซึ่งเราก็สามารถขายได้ง่าย เป็นการสร้างรายได้ให้กับเรามากขึ้น”

(จรัญญา จันทรคุปต์ , สัมภาษณ์ , อังแล้ว)

สำหรับรายการที่ทางสถานีดำเนินการผลิตและจัดหาเอง เป็นผู้ขายโฆษณารายการนั้น ๆ และรับรายได้จากการขายเวลาดังกล่าวเองทั้งจำนวน ทางสถานีจะพิจารณาจากนโยบายในเรื่องของเวลา ออกอากาศและบุคลิกของรายการตามผังรายการ ทั้งนี้ รายการที่ผลิตเองเป็นหลัก คือรายการประเภทข่าว ซึ่งผลิตโดยสำนักข่าวไทย เพื่อให้เป็นการสอดคล้องกับแนวความคิดของสถานีโทรทัศน์โมเดิร์นไนน์ ในการเป็นสถานีข่าวและสาระ เช่น รายการ ถึงลูกถึงคน รายการบ่ายนี้มีคำตอบ ภาษาเศรษฐกิจ เป็นต้น โดยเฉพาะ รายการ ถึงลูกถึงคน ซึ่งเป็นรายการสนทนาสดแบบ *Interactive* โดยการสัมภาษณ์และสนทนากับแขกรับเชิญเกี่ยวกับประเด็นข่าวและเหตุการณ์ที่อยู่ในความสนใจของประชาชนในแต่ละวัน ในลักษณะเจาะลึก โดยผู้ชมสามารถแสดงความคิดเห็นกับรายการโดยส่งข้อความผ่านทางโทรศัพท์เคลื่อนที่และทางสื่ออินเทอร์เน็ตได้ ดำเนินรายการโดย สรยุทธ สุทัศนจินดา ถือเป็นตัวอย่างของรายการที่ทางสถานีผลิตรายการเองและประสบความสำเร็จโดยได้รับความนิยมอย่างมาก

รายการข่าวซึ่งเป็นรายการที่ผลิตโดยทางสถานีเองนั้น มีการเปลี่ยนแปลงโดยเริ่มจากการปรับโครงสร้างของ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. เริ่มต้นตั้งแต่การเข้ารับตำแหน่งของนายมีงขวัญ แสงสุวรรณ โดยการเริ่มต้นเสริมบุคลากรด้านข่าว โดยมีการรับนักข่าวเพิ่มขึ้นอีก 20 คน ช่างภาพโทรทัศน์ 23 คน นอกจากนี้ยังมีการรวมนักข่าวทั้งในส่วนของสำนักข่าวไทยซึ่งเคยรับผิดชอบเฉพาะวิทยุและสิ่งพิมพ์ เข้ากับนักข่าวในสังกัดสถานีโทรทัศน์ เข้ามาเป็นหนึ่งเดียวกันในนาม “สำนักข่าวไทย” ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรด้านข่าวที่เพิ่มมากขึ้น จึงเป็นไปเพื่อรองรับการผลิตรายการด้านข่าว ที่เพิ่มการออกอากาศมากขึ้นของสถานี ดังที่ปรากฏในเฟสแรก “โทรทัศน์แห่งความทันสมัย” โดยสถานีสามารถออกอากาศรายการประเภทข่าวได้ตลอด 24 ชั่วโมง และนำเอา ความเป็น “โทรทัศน์แห่งข่าวสารและสาระ” มาเป็นจุดขายใหม่ของสถานีได้ นอกจากนี้ในการปรับผังรายการระยะที่ 3 “ความบันเทิงบนสาระ” ยังมีรายการประเภทข่าวสารและสาระที่ผลิตโดย สำนักข่าวไทย เพิ่มขึ้นอีกหลายรายการ จนกระทั่งจนถึงการปรับผังรายการระยะที่ 5 “สังคมอุดมปัญญา” สามารถสรุปรายการข่าวที่ผลิตโดยทางสถานี ได้ดังนี้

- รายการประเภทรายงานข่าว

ตารางที่ 20 รายการประเภทรายงานข่าวที่ผลิตโดยสถานี ในการปรับผังรายการ เฟสที่ 5

รายการ	วันออกอากาศ	เวลาออกอากาศ	ความถี่ต่อวัน / ระยะเวลาที่ออกอากาศ
ข่าวก้าววันใหม่	จันทร์-ศุกร์	6.00-8.00 น.	2 ชั่วโมง/วัน
ข่าวเที่ยง	จันทร์-ศุกร์	12.00-13.00 น.	1 ชั่วโมง/วัน
ข่าว 17.30 น.	จันทร์-ศุกร์	17.30-18.00 น.	30 นาที/ วัน
ข่าวภาคค่ำ	จันทร์-ศุกร์	18.45-19.30 น. และ 20.00-20.15 น.	ประมาณ 1 ชั่วโมง/วัน
	เสาร์-อาทิตย์	19.00-19.30 น. และ 20.00-20.30 น.	1 ชั่วโมง/วัน
ข่าวต้นชั่วโมง	จันทร์-ศุกร์	ทุกต้นชั่วโมง	13 ครั้ง/วัน (ครั้งละ 5 นาที)
	เสาร์-อาทิตย์	ทุกต้นชั่วโมง	19 ครั้ง/วัน (ครั้งละ 5 นาที)
ข่าวทันสถานการณ์	เมื่อมีข่าวหรือเหตุการณ์ด่วนที่สำคัญ เพื่อนำเสนอให้ทันต่อเหตุการณ์ หรือรายงานความคืบหน้าของเหตุการณ์ดังกล่าวเป็นระยะ		
สรุปข่าวเด่นรอบสัปดาห์	อาทิตย์	11.00-11.30 น.	30 นาที/ วัน

- รายการประเภทข่าวสารและสาระอื่น ๆ

ตารางที่ 21 รายการประเภทข่าวสารและสาระที่ผลิตโดยสถานี ในการปรับผังรายการ เฟสที่ 5

รายการ	วันออกอากาศ	เวลาออกอากาศ	ความถี่ต่อวัน / ระยะเวลาที่ออกอากาศ
ภาษาเศรษฐกิจ	จันทร์-ศุกร์	08.30-09.30 น.	55 นาที/วัน
เปิดประตูหูน	จันทร์-ศุกร์	09.45-10.00 น.	15 นาที/วัน
สดจากห้องค้า	จันทร์-ศุกร์	14.05-14.15 น. และ 17.00-17.15 น.	2 ครั้ง/วัน (ครั้งละ 10 นาที)
ไนน์เอ็นเตอร์เทน	จันทร์-ศุกร์	11.30-12.00 น.	30 นาที/วัน
ทีวีแมกกาซีน	จันทร์-ศุกร์	แทรกอยู่ในช่วงเวลา ข่าวภาคค่ำ	15 นาที/วัน
เวลาโลก	จันทร์-ศุกร์	08.00-08.30 น.	30 นาที/วัน

นายมีงขวัญ แสงสุวรรณ ได้ยืนยันถึงความสำคัญที่พนักงานในองค์กรต้องปรับบทบาทของตนเองเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

“บทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงของโมเดิร์นไนน์ ในครั้งนี้ คือ เมื่อก่อนเขาอยู่เฉยๆ กัน เมื่อผมเข้ามา ผมก็บอกให้”ตื่นเถะ เราต้องเปลี่ยน” พอเขาถามว่า “เปลี่ยนอะไร” เราก็บอกว่าเปลี่ยนตรงนั้นตรงนี้ แล้วเขาก็ช่วยกัน ถือได้ว่า ผมเป็นผู้จุดประกาย ผู้ทำ ผู้คิด ส่วนเจ้าหน้าที่ที่ อ.ส.ม.ท. เป็นผู้ให้ความร่วมมือ ถ้าคิดแล้ว เขาไม่ให้ความร่วมมือ หรือมีการต่อต้าน ก็ไม่มีทางเปลี่ยนแปลงได้ ช่วงขอความร่วมมือ 3 เดือนแรก เราก็ชี้ให้ดูผลประกอบการ แล้วก็ออกมาเป็นแนวความคิด โทรทศน์แห่งความทันสมัย – Modernine TV ไม่ได้ซ้ำ ไม่ได้รอ หรือร่ำเบิกโรงอะไรเลย”

(มีงขวัญ แสงสุวรรณ, สัมภาษณ์, อ่างแล้ว)

“ในส่วนของพนักงาน เราเคยอยู่อย่างสบายมานานมาก โดยที่ไม่ต้องคิดทำอะไร มันก็จะมีเงินจากค่าเช่าเวลาของสถานี ค่าสัมปทานช่อง 3 กับยูบีซี วิทยุ คนก็ไม่กระตือรือร้น ผอ.มีงขวัญเข้ามา ระบบการทำงานมันก็เปลี่ยน ทุกคนก็ตื่นตัว ตอนแรก ๆ ก็อยู่ภาวะที่หวาดหวั่นกันว่า ลันทำอะไรไม่เป็น ลันจะอยู่ได้มั๊ย จนกระทั่ง ผอ.ให้คำมั่นว่า “อยู่ได้ แต่ต้องทำงาน “ ก็ต้องลุกขึ้นมาปรับตัว จากที่

เดินเอื่อย ๆ อาจจะต้องวิ่งเหยาะๆ ต้องตามให้ทัน มันก็ค่อยเป็นค่อยไป สำหรับพนักงานเก่า ๆ แต่พนักงานใหม่ ๆ ที่เข้ามา ก็จะมีประสบการณ์กันทั้งนั้น”

(ศันสนีย์ วัฒนานุกูล ,สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

ดังนั้นจึงเห็นการใช้แนวคิด Time Sharing ในการแบ่งผลประโยชน์ในการขายเวลาโฆษณากับพันธมิตร สามารถสร้างรายได้ที่มากขึ้นให้กับทางสถานี ทำให้สัดส่วนรายการที่ผู้เช่าเวลาเป็นผู้ผลิต มีแนวโน้มน้อยลง ในขณะที่ รายการประเภทที่บริษัทดำเนินการผลิต และจัดหา รวมทั้งรายการที่ร่วมผลิตกับพันธมิตรของบริษัทมีแนวโน้มสูงขึ้น

9. แนวคิดการเป็นบริษัทมหาชน แต่ถือหุ้นใหญ่โดยกระทรวงการคลัง ทำให้สามารถทำการตลาดในกรอบของความเป็นรัฐวิสาหกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ

ดังที่นำเสนอในบทที่ 4 กระบวนการความเปลี่ยนแปลงของแนวคิดการปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 อ.ส.ม.ที่สะท้อนผ่านการจัดผังรายการโทรทัศน์ จะเห็นได้ว่า องค์กรเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างและการบริหารจัดการ จาก สถานะความเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ เข้าสู่สถานภาพความเป็นบริษัทมหาชน (Public Company) โดย บริษัท อสมท จำกัด(มหาชน) ได้มีการจดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทมหาชน เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2547 โดยการแปลงสภาพมาจากองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2520 ซึ่งต่อมาถูกยกเลิกโดย พระราชกฤษฎีกากำหนดเงื่อนไขเวลายกเลิกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการจัดตั้งองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2520 พ.ศ. 2547 มีผลบังคับใช้วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2547 เพื่อดำเนินกิจการสื่อสารมวลชน และได้รับโอนกิจการ สิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบ และสินทรัพย์ทั้งหมดจากองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย โดยผลของพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจฯ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการของ บมจ.อสมท และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ความสามารถในการแข่งขัน และลดภาระค่าใช้จ่ายของรัฐบาล อีกทั้งยังสามารถกระจายหุ้นที่รัฐถือไว้ให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการลงทุนในกิจการที่องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยดำเนินการอยู่เดิม ต่อไปได้ในอนาคต

ทั้งนี้สำนักงานรัฐมนตรี เป็นกระทรวงเจ้าสังกัดของ บมจ. อสมท ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมบริษัททั้งในด้านนโยบายและการบริหารเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล

แม้ว่าภายหลังการเสนอขายหุ้นให้แก่พนักงานและประชาชนทั่วไปแล้ว ภาครัฐโดยกระทรวงการคลังยังคงเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ของ บมจ.อสมท โดยคิดเป็นจำนวนไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70 ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของ บมจ. อสมท ซึ่งจะมีผลให้บริษัทยังคงมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ และในฐานะที่บริษัทเป็นรัฐวิสาหกิจ บริษัทได้รับการคาดหวังให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สาธารณะบางประการตามนโยบายของรัฐและตามภารกิจที่มีกำหนดไว้ในขอบวัตถุประสงค์ของบริษัท ดังนั้นบริษัทจึงอาจยังคงต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ของรัฐอีกด้วย ซึ่งที่ผ่านมามีงานโครงการที่บริษัทเคยรับมอบหมายให้ช่วยทำการประชาสัมพันธ์ให้แก่รัฐ มี อาทิ การถ่ายทอดสดประชุมสภาผู้แทนราษฎร เป็นต้น

“ที่ผ่านมา *Position* เราเอียงไปทางช่อง 11 ตลอด ทำให้ไม่ว่าจะเป็นถ่ายทอดสด ประชุมสภา หรือ ถ่ายทอดงาน *event* เปิดป้ายต่าง ๆ ช่อง 9 ก็ต้องเจอหางเลขตลอด เพราะฉะนั้น ถ้ายังไม่สามารถแยกบทบาทออก การทำ *Totally Change* คงเป็นไปได้ยาก เพราะการทำ *Totally Change* ต้องสร้างรายการที่มีความต่อเนื่อง มีเวลาออกอากาศชัดเจน แน่นนอน จนผู้ชมสามารถติดตามรายการได้ ไม่ใช่เดี๋ยวก็มีการถ่ายทอด *event* ต่าง ๆ นานา รายการที่ผลิตโดยผู้จัดรายใหญ่ เขาต้องการความต่อเนื่อง มั่นคง ไม่ใช่ไปยกรายการเขา ในลักษณะช่อง 11 แม้ว่าจะมีเครือข่ายมากที่สุด คมชัดที่สุด แต่ถ้ามีแต่รายการประเภท *event* ก็จะไม่มีการดู”

(สุระ เกนทะนะศิริ , สัมภาษณ์, อ้างแล้ว)

ดังนั้นจึงยังคงมีรายการพิเศษจากภาครัฐบางรายการปรากฏอยู่ในผังรายการโทรทัศน์ของ ช่อง 9 ตามสถานการณ์ที่ได้รับมอบหมาย ยกตัวอย่างเช่น

- วันที่ 11 กันยายน 2547 เวลา 11.00-12.00 น. ถ่ายทอดสด การประชุมเชิงปฏิบัติการ Road Map พัฒนากีฬาสชาติ ดำเนินการโดย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เป็นการประชุมร่วมระหว่างภาครัฐและเอกชน ที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และกล่าวปาถกฐาเพื่อเปิดงาน

- โครงการงานแสดงผลงานรัฐบาล “เหลียวหลังแลหน้า จากรากหญ้าสู่รากแก้ว” ระหว่างวันที่ 6-10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2547 เพื่อเป็นการชี้แจงถึงวิกฤตต่าง ๆ ที่ประเทศไทยประสบตั้งตั้งแต่ปี 2541-2543 ตลอดจนแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ของรัฐบาล ซึ่งมี บมจ. อสมท และกรมประชาสัมพันธ์ เป็นผู้ทำประชาสัมพันธ์ โดยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บมจ. อสมท. ได้เข้าร่วมร่วมกับ สำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพร.) สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (สคส.) สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

และกรมประชาสัมพันธ์ โดยมี นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง(ในขณะนั้น) เป็นประธานการประชุม เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2547

ซึ่งในการประชุมครั้งนี้ นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บมจ. อสมท. นำเสนอว่า จะประชาสัมพันธ์ผ่านสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 และช่อง 11 โดยช่อง 9 จะเน้นการกระตุ้นให้คนเข้ามาชมงาน และช่อง 11 ถ่ายทอดสดบรรยากาศในงาน โดยการให้ข้อมูลต่อสื่อมวลชนเพื่อทำข่าวประชาสัมพันธ์ ทาง กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บมจ. อสมท.จะเป็นผู้รับผิดชอบ

ในส่วนของผังรายการโทรทัศน์ ของช่อง 9 ได้จัดให้มีรายการพิเศษ ดังนี้

- การสัมภาษณ์ในรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 สองรายการ คือ รายการ ปายนี้มีตอบ และรายการคุยคุ้ยข่าว โดยให้รัฐมนตรีที่ดูแลส่วนต่าง ๆ ของงาน พูดเกี่ยวกับงานเพื่อเชิญชวนให้ประชาชนเข้ามาร่วมงาน
- มีรายการพิเศษ 22.00 -23.00 น. วันอาทิตย์ที่ 3 พฤศจิกายน 2547 ซึ่งนำเสนอผลงาน แนะนำสิ่งที่น่าสนใจของส่วนต่าง ๆ ภายในงานและเชิญชวนประชาชนเข้าร่วมงาน
- มีการรายงานข่าวเป็นระยะๆ
- เพิ่มข้อความประชาสัมพันธ์โดยใช้ตัววิ่ง และใช้เมนูแจ้งรายการ
- ประสานงานให้รายการที่ออกอากาศทางช่อง 9 ต่างช่วยกันพูดประชาสัมพันธ์ และรายงานข่าวตลอดระยะเวลาการจัดงาน
- ออกอากาศสปอตทางโทรทัศน์เพื่อประชาสัมพันธ์ ตั้งแต่ 20.00 น. ของวันที่ 22 ตุลาคม พ.ศ. 2547

โดยคณะกรรมการบริหาร บมจ. อสมท ยอมรับในสถานะขององค์กรซึ่งมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

“ในแง่ที่กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ เขาก็ย่อมมีสิทธิมีเสียงมากเป็นธรรมดา แต่ในการบริหาร เราก็ค่อนข้างเป็นอิสระ ไปตามวิถีทางของธุรกิจ เศรษฐกิจ และความมั่นคงของชาติ ซึ่งก็ไปได้ดี ในส่วนของการทำงานของคณะกรรมการบริหารก่อนและหลังแปรรูปเป็น บมจ. ก็มีความแตกต่างกันไป เมื่อก่อนก็จะต้องฟังแต่ภาคราชการ ภาครัฐบาล แต่ตอนนี้ก็ต้องฟังผู้ถือหุ้นด้วย”

(เรวัต น้าเฉลิม ,สัมภาษณ์ ,อ้างแล้ว)

นอกจากนี้ รัฐบาลได้ทำที่ภาคีรัฐ โดยกระทรวงการคลังยังคงมีฐานะเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของ บมจ. อสมท รัฐบาลยังคงมีสิทธิแต่งตั้งบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการของบริษัท รวมทั้งภาครัฐโดยกระทรวงการคลังจะมีบทบาทอย่างมากในการคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ของบริษัท ผ่านทางคณะกรรมการของบริษัท เพื่อให้สามารถดูแลการบริหารจัดการกิจการของบริษัทได้ และสร้างผลประโยชน์เชิงธุรกิจให้กับทางสถานี

ช่อง 9 ยังคงมีบทบาทในการ ร่วมมือกับภาครัฐในการเสนอข่าวและบางรายการพิเศษ เพื่อสนองนโยบายเร่งด่วน เช่น กระแสข่าวเรื่องไข้หวัดนกปลายปี 2546 ถึงต้นปี 2547 ที่ทวีความรุนแรงขึ้น ในระยะไม่กี่วัน ประชาชนได้มีโอกาสเห็นภาพการทำลายไก่และนกโดยการฝังทั้งเป็น การเข้าฉีดยาฆ่าเชื้อในพื้นที่เลี้ยงไก่ ความสูญเสียเศรษฐกิจของเจ้าของเป็ดและไก่ ภาพการตรวจสอบการเคลื่อนย้ายไก่อย่างเข้มงวด และภาพการเข้ามาสังเกตการณ์ขององค์การอนามัยโลก ผ่านสื่อมวลชน โดยเฉพาะสื่อโทรทัศน์ที่ แสดงถึงอารมณ์มากที่สุด

รัฐบาลได้ก้าวเข้ามาดูแลเรื่องการให้ข้อมูลเรื่องไข้หวัดนกผ่านสื่อมวลชน แขนงต่าง ๆ ผ่านคณะกรรมการพิจารณาแก้ไขวิกฤติสถานการณ์ไข้หวัดนกระบาดในไก่ ดังจะสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่ต้องการที่ไทยสามารถยับยั้งโรครบาดในไก่ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้บริโภคภายในประเทศและประเทศที่นำเข้าไก่จากไทยบางประเทศ
2. สั่งการให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานของภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ให้ปฏิบัติและให้ความช่วยเหลือตามที่คณะกรรมการมอบหมาย รวมทั้งให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง เอกสาร หรือร่วมประชุมหารือ และให้ข้อคิดเห็น ซึ่ง สื่อภาครัฐก็ได้เข้าไปมีบทบาทโดยตรง คือ ช่อง 11 กรมประชาสัมพันธ์ รวมทั้งช่อง 9 โมเดิร์นไนน์ ที่ ผอ.อ.ส.ม.ท. นายมีงขวัญ แสงสุวรรณ ได้รับคำมอบหมายให้ร่วมกับโฆษกประจำสำนักนายกรัฐมนตรี นายจักรภพ เพ็ญแข วางแผนการด้านสื่อวิทยุโทรทัศน์ โดยเฉพาะ
3. นอกจากนี้ คณะกรรมการฯ ที่ดูแลโดยรองนายกรัฐมนตรี ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ ยังได้เชิญบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ต่าง ๆ เข้าพบ เพื่อขอร้องให้เสนอข่าวที่ไม่สร้างความตื่นตระหนกแก่ประชาชนอีกด้วย

สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 นอกจากจะทำการเสริมเนื้อหาเกี่ยวกับไข้หวัดนกลงในรายการปกติ และรายการข่าวประจำวันของทางสถานีแล้ว ยังมีรายการพิเศษ เกี่ยวกับการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง สะท้อนผลกระทบในส่วนต่าง ๆ ของสังคม ให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน และลดความตื่นตระหนกที่เกิดขึ้นในวงกว้าง เป็นเวลา 10 วัน ระหว่างช่วงเวลา 21.00-22.00 น. วันที่ 27 มกราคม 2547- 7 กุมภาพันธ์ เป็นรายการสนทนาสด ดำเนินรายการโดย นายวิศาล ดิลกวณิช ซึ่งได้รับการมอบหมาย

โดยตรงจาก นาย มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ให้รับหน้าที่ ดำเนินรายการและควบคุมการผลิตด้านเนื้อหารายการ

แนวคิดจากภาครัฐ ยังมีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารองค์กร ตั้งแต่การเลือก นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ เข้ามาเป็น ผู้อำนวยการองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย และ นายมิ่งขวัญก็เป็นผู้ที่มิบทบาทในการกำหนดผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ซึ่งก่อนหน้านี้ ช่อง 9 ในฐานะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ แต่กลับต้องสนับสนุนงานของภาครัฐโดยไม่ได้รับผลตอบแทนด้านรายได้แต่อย่างใด

“เมื่อก่อนในห้องทำงานผมจะมีโลโก้เต็มไปหมด หัวลิบหกสิบโลโก้ ผมก็สงสัยทำไมโลโก้เยอะ เดาผมก็บอกว่า เราทำความตกลงโฆษณาบริจาคให้หน่วยงานเยอะ เขาจึงให้โลโก้ วันหนึ่งผมก็บอกว่า ถึงเวลาทำมาหากินแล้ว แต่ก่อน 2 ชั่วโมงในเวลาข่าว เรามีสิทธิขายโฆษณาได้ 24 นาที แต่เราขายได้จริงแค่ 2 นาทีครึ่ง ที่เหลือก็เป็นโฆษณามูลนิธิต่างๆ ซึ่งเราบริจาคให้เขาไป ตอนนี้อย่างภาพเราเปลี่ยนไปแล้ว 24 นาที เราเต็มหมดแล้ว รายได้เรามาจากการบริหารจัดการโทรทัศน์”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ,บรรยายสรุปข้อมูลบริษัท ,อ้างแล้ว)

โดยผู้บริหารองค์กร เห็นว่า สภาพที่เป็นอยู่เดิมนั้นต้องได้รับการเปลี่ยนแปลง โดยการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ เพื่อผลประโยชน์ที่ดีขึ้นเชิงธุรกิจ

“ในยุคของ ผอ.มิ่งขวัญ ที่มาจาก ภาคการตลาด การโฆษณา รวมทั้งรัฐบาลชุดนี้ให้การสนับสนุน ในเชิงของความเป็นรัฐบาลที่มาจากภาคธุรกิจเหมือนกัน ซึ่งก็ต้องยกความดีนี้ให้ ทำให้รู้ว่า Positioning ของ อ.ส.ม.ท. อยู่ตรงไหน นี่เป็นไปตามทฤษฎีการที่ตีความได้ว่า ให้ทำธุรกิจ ซึ่งแตกต่างจากช่อง 11 จากกรณี มา Matching กับ นักบริหารบวกภาคธุรกิจบวกกับ นโยบายของรัฐ ทำให้ มัน เป็น โชคของ โมเดิร์นไนน์ เพราะเมื่อใช้แนวทางของธุรกิจ ในลักษณะของ สินค้า การทำการตลาด ทำให้เห็นว่า Packaging เป็นสิ่งสำคัญ สินค้าแม้ว่าจะดีแค่ไหน แต่ถ้าคุณไม่รู้จักโฆษณา หีบห่อไม่ดี วางห้างคนก็ไม่ซื้อ ตามทฤษฎีทางธุรกิจ เมื่อเราได้คนที่ทำโฆษณา หีบห่อ และการตลาด ก็ถือว่าโชค ดีมาก ยิ่งถ้าได้รัฐบาลที่รู้ ลักษณะจุดยืนของเรา ก็ยิ่งดีซ้ำสอง”

(สุระ เกนทะนะศิริ , สัมภาษณ์, อ้างแล้ว)

อย่างไรก็ตามโดยมาตรา 80 แห่ง พรบ. องค์กรจัดสรรคลื่นความถี่ฯ ได้กำหนดไว้ว่า ในระหว่างที่การคัดเลือกและการแต่งตั้ง กสช. ยังไม่แล้วเสร็จ ให้นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี อธิบดีกรม

ประชาสัมพันธ์ อธิปไตยไปรษณีย์โทรเลข และเจ้าหน้าที่ของรัฐอื่นใดที่เกี่ยวกับการการบริหารคลื่นความถี่ การจัดสรรคลื่นความถี่ การอนุญาต และการกำกับดูแลหรือการควบคุมการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ ตามกฎหมายว่าด้วยวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ กฎหมายว่าด้วยวิทยุคมนาคม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ยังคงมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายบัญญัติได้ต่อไป ในระหว่างนั้น แต่มีข้อจำกัดว่า ในระหว่างช่วงเวลาดังกล่าว จะพิจารณาจัดสรรคลื่นความถี่ ออกใบอนุญาตประกอบกิจการหรืออนุญาตให้ประกอบกิจการเพิ่มเติมไม่ได้

ทั้งนี้สำนักงานกฤษฎีกา เป็นกระทรวงเจ้าสังกัดของ บมจ. อสมท ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมบริษัททั้งในด้านนโยบายและการบริหารเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล

จากการเปิดตัว การปรับผังรายการ เฟส 1 โทรทัศน์แห่งความทันสมัย เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2545 ช่อง 9 ได้เชิญ พ.ต.ท. ดร. ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ให้เป็นประธานกล่าวเปิดงาน และเปิดตัวสัญลักษณ์ใหม่ของช่อง 9 โดยนายกรัฐมนตรี ได้กล่าวว่า ขอให้สื่อมวลชนของช่อง 9 ต้องปรับพฤติกรรมให้ทันสมัยใน 2 กรณี คือ

1. เลิกทำตัวเป็นข้าราชการ หรือเสนอข่าวประเภทเปิดงาน หรือยกช่อฟ้า เพราะจะไม่สามารถตามสถานการณ์ได้ทัน

2. การเป็นสื่อไทยไม่จำเป็นจะต้องเสนอข่าวในเชิงลบมากนัก แต่ต้องเน้นการสร้างสรรค์ มีการให้ความรู้ หรือทำประโยชน์ให้สังคม เพราะยุคนี้เป็นยุคที่สังคมต้องการข่าวที่เป็นประโยชน์ มีความกระฉับ และรู้สภาพข้อเท็จจริง มากกว่าการทะเลาะเบาะแว้ง จึงควรนำเสนอสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ผังรายการโทรทัศน์ เฟสที่ 1 ดังที่ปรากฏในเฟสแรก “โทรทัศน์แห่งความทันสมัย” โดยสถานีสามารถออกอากาศรายการประเภทข่าวได้ตลอด 24 ชั่วโมง และนำเสนอ ความเป็น “โทรทัศน์แห่งข่าวสารและสาระ” มาเป็นจุดขายใหม่ของสถานีได้

การปรับผังรายการ เฟสที่ 3 บนความแตกต่าง ซึ่ง ฐความเป็นสถานีข่าว ที่มีรายการ “ข่าวดีประเทศไทย” ออกอากาศเวลา 09.00-09.30 น. ซึ่งผลิตโดยทางสถานี นำเสนอข่าวดีของประเทศไทย โดยเฉพาะโครงการของรัฐ มากมายและเรื่องเบาๆ ข่าว Soft News เน้นความรู้สึกเล่าเรื่องสบายๆ เป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส ดำเนินรายการโดย ศรีนทรา นิตยวรรณะ และบดินทร์ โกศลพิศิษฐ์ ต่อมาในเฟสที่ 4

เปลี่ยนชื่อเป็นรายการ “รายงานประเทศไทย” รายการนี้นำเสนอตั้งแต่ กันยายน 2546 จนถึง ปรับผังรายการ เฟสที่ 5 ในวันที่ 14 ตุลาคม 2547

นายมีงขวัญ แสงสุวรรณ ยังมีบทบาทในการติดต่อทางธุรกิจโดยตรงกับหน่วยงานของภาครัฐบาล ซึ่งนำมาสู่การเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรและ การเกิดรายการใหม่ๆปรากฏในผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 อีกด้วย

“ยังมีการขายในลักษณะที่เรียกว่า *IMC – Integrated Media Concept* ที่ผอ.มีงขวัญไป นำเสนอกับรัฐบาลด้วยตนเอง ให้มีการนำงบโครงการต่าง ๆ มาลงที่ช่อง 9 อาจจะเคยเห็น การประชาสัมพันธ์โอท็อป ซึ่งบมาจากสำนักนายกรัฐมนตรี ตอนนี้มี โครงการ อนาคตคนจนจะหายไป ของธนาคารออมสิน เป็นการทำผลิตสื่อให้ แล้ว เอาไปลงประชาสัมพันธ์ในทุกสื่อ เพราะเราเป็นผู้บริหารงบทั้งก่อน เช่น มีงบมา 50 ล้านบาท เราก็แบ่งส่วน ว่า จะทำสื่อสัก 30 ล้านบาท เพราะเรามีบริษัทผลิตสื่อ (พานอรามา เวิลด์ไวด์) อีก 20 ล้านบาท ทำรายการสด ทำตัววิ่ง ทำสื่อบอร์ด ทำเป็นคอมพิวเตอร์กราฟฟิคออกอากาศบ่อย ๆ เวลาแจ้งรายการ ประชาสัมพันธ์ในเว็บ ในรายการวิทยุของเรา อย่างเช่น งบของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธอส.) เราได้งบมาถึง 80 ล้านบาท

ผอ.มีงขวัญจะคอยดูโครงการของรัฐบาลว่า จะมีแผนไปทางไหน แล้วก็ทำรายได้เอง ไปเจรจาเอง ไปนำเสนองานเอง เงินก็เข้าสู่ บมจ.”

(จรัญญา จันทรคุปต์ ,สัมภาษณ์ , อ้างแล้ว)

โดยศักยภาพขององค์กร บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีสื่ออยู่ในการบริหารจัดการหลากหลายประเภท รวมทั้ง มีสื่อพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัท ทำให้บริษัทมีแผนที่จะเพิ่มความสำคัญของการให้บริการด้านการตลาดในลักษณะการสื่อสารทางการตลาดเชิงบูรณาการให้แก่ลูกค้า โดยบริษัทจะเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตั้งแต่การผลิตชิ้นงานที่เป็นสื่อโฆษณา การวางแผนเลือกใช้สื่อ จนถึงการนำเสนองานโฆษณานั้นออกสู่สาธารณะผ่านสื่อต่าง ๆ ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัท ได้แก่ องค์กรของรัฐ องค์กรธุรกิจต่าง ๆ ที่ประสงค์จะทำการตลาดสินค้า หรือบริการของตนผ่านสื่อหลากหลายประเภทในเวลาเดียวกัน โดยต้องการจ่ายเงินโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งบริษัท อสมท จำกัด(มหาชน) มีการเสนอบริการ เสมือนการให้บริการครบถ้วนในจุดเดียว (One-Stop Service) โดยบริษัทจะเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการโฆษณาประชาสัมพันธ์ในสื่อต่าง ๆ ทั้งสื่อที่บริษัททำการบริหารอยู่และสื่ออื่น ๆ นอกเหนือจากที่บริษัทมีอยู่ ให้แก่ลูกค้าที่ต้องการทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ บริษัทสามารถทำหน้าที่ วางแผนการเลือกใช้สื่อ ผลิต หรือจ้าง

ผลิตชิ้นงานเพื่อนำเสนอผ่านสื่อต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การจ่ายเงินเพื่อการโฆษณาประชาสัมพันธ์ สินค้าหรือบริการ เกิดประโยชน์สูงสุด

“หลังจากที่เราได้ทำการตกลงขายโฆษณา หรือได้งบประมาณแล้ว เราก็ต้องติดตามงานให้ฝ่ายผลิตทำการสนับสนุนการขายนั้นให้เป็นไปตามข้อตกลง ไม่ว่าจะต้องถ่ายทอดสด การถ่ายทำภาพประกอบ ก็ต้องให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า เป็นข้อตกลงระหว่างเรากับลูกค้า เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยต้องการโปรโมทตรุษจีนเยาวราช เราได้รับงบเขาก่อนหนึ่ง เราก็ต้องจัดสรรงบนั้นทำทุกอย่าง เช่น ปรากฏกราฟฟิคในแจ้งรายการ ออกรายการบายนี้นี้มีคำตอบ เข้าไปในรายการข่าว ศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น โดยเฉพาะถ้าลูกค้าเป็นหน่วยราชการ เขาต้องติดตามตลอดว่า เราลงโฆษณาให้เขาครบถ้วนตามข้อตกลงหรือไม่ อาจต้องทำหนังสือยืนยันว่าออกอากาศครบ และต้องมีการส่งมอบงานเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจ”

(จรัญญา จันทรคุปต์ , สัมภาษณ์ , อ่างแล้ว)

นอกจากนี้ บริษัทยังมีแผนการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ เช่น การขายโครงการพิเศษให้กับหน่วยงานภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจต่างๆ โดยอาศัยความสัมพันธ์อันดีที่บริษัทมีการหน่วยงานหรือองค์กรเหล่านั้น ซึ่งอาจเป็นไปในลักษณะโครงการทำประชาสัมพันธ์พิเศษ หรือ การจัดกิจกรรมพิเศษที่จำเป็นต้องใช้หรืออาศัยอุปกรณ์หรือเครื่องมือการสื่อสารต่าง ๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทพร้อมจะทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้น โดยเฉพาะ (Tailor Made) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ที่ผ่านมาเช่น โครงการ “ไอทีอาชีพดี” ของกระทรวงมหาดไทย โครงการ “ตามฝัน คนพันธุ์เอ” ของ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โครงการ “อาชีพะสร้างชาติ” ของ กรมอาชีวศึกษา เป็นต้น

“เริ่มจากสำนักนายกรัฐมนตรี หน่วยงานที่ปกครองเราอยู่นี่เอง งบOTOP เป็นของสำนักนายก เป็นงบที่เยอะมาก นี่คือชิ้นแรกที่ ผอ.เอามา พอหน่วยงานอื่น รัฐวิสาหกิจอื่น เห็นว่าประสบความสำเร็จ เกิดมาก ๆ ในปี 2546 ก็เลยมีการเทงบมาให้เราบ้าง ไม่มีมอโปลั้ เอเจนซีที่มีงบของหน่วยงานก็จะเอามา ลงด้วย”

(สันสนีย์ วัฒนานุกูล, สัมภาษณ์, อ่างแล้ว)

โครงการจากหน่วยงานของรัฐ ที่ถูกนำมาผลิตเป็นรายการเพื่อออกอากาศทางช่อง 9 คือโครงการของ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในกำกับของกระทรวงการคลัง โดย นายวราเทพ รัตนากร รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงการคลัง เปิดเผยต่อหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันที่

15 ตุลาคม พ.ศ. 2547 ว่า ขณะนี้รัฐบาลอยู่ระหว่างการนำเสนอร่างพระราชบัญญัติเพื่อเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เข้าสู่การพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร เพื่อปรับบทบาทของธ.ก.ส.จากการให้สินเชื่อแก่เกษตรกร ผู้การให้บริการด้านการเงินใหม่ๆ จึงได้มอบหมายให้ บมจ. อสมท เป็นผู้รับผิดชอบแผนการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ดังกล่าว ผ่านกิจกรรม "ตามหา...คนพันธุ์เอ" โดยใช้งบ ประมาณ 35 ล้านบาท

สำหรับกิจกรรมดังกล่าวจะเป็นการจัดประกวด เพื่อค้นหา "หนุ่มสาวรุ่นใหม่ หัวใจพัฒนา" จาก 4 ภาคทั่วประเทศ คัดเลือกให้เหลือ 50 คน และ 10 คน ตามลำดับ จากนั้นจะนำ 10 คนมาแข่งขันกันในรูปแบบเรียลลิตีเกม เพื่อคัดเลือกให้เหลือ 4 คน คนที่ได้ที่ 1 จะได้รับเงินรางวัล 500,000 บาท พร้อมด้วยรถยนต์โตโยต้า วีออส มูลค่า 600,000 บาท อีก 3 คน จะได้รับรางวัลเงินสด 400,000 บาท ทั้ง 4 คน จะกลายเป็นทีมประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ให้กับธ.ก.ส.โดยมีระยะเวลาทำงาน 1 ปี โดยมีเงินเดือนต่างหาก

ด้าน นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บมจ. อสมท กล่าวว่า การวางแผนประชาสัมพันธ์ให้กับ ธ.ก.ส. ซึ่งจะมีการปรับภาพลักษณ์ครั้งใหญ่ในรอบ 38 ปี จะต้องสร้างแคมเปญที่จะเป็นจุดเริ่มต้น หรือ กิกออฟแคมเปญ ที่สร้างกระแสความสนใจ เพื่อดึงกลุ่มเป้าหมาย จึงนำการประกวดมาผสมผสานกับรูปแบบของเรียลลิตีเกม ซึ่งกำลังได้รับความนิยมอย่างสูงมากในขณะนี้ มาใช้ในการสร้างแคมเปญ "ตามฝัน...คนพันธุ์เอ" โดยจะออกอากาศต่อจากรายการ เดอะสตาร์ ที่จะจบในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2547

ดังนั้น จึงเกิดรายการเรียลลิตี โชว์ “ตามฝัน คนพันธุ์เอ” ออกอากาศในวันเสาร์- อาทิตย์ เวลา 21.00 – 22.00 น. ภายหลังจากปรับผังรายการโทรทัศน์เฟสที่ 5 ตั้งแต่ เดือนพฤศจิกายน 2547ถึง วันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2548 ผลิตรายการโดย บริษัท พาโนรามา เวิลด์ไวด์ ซึ่งเป็นบริษัทผลิตรายการโทรทัศน์ในเครือของ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

ทั้งนี้ ในช่วงเวลา 6 เดือนแรกของรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 (ตุลาคม 2546 – มีนาคม 2547) บริษัทมีส่วนของการขายโครงการพิเศษให้แก่หน่วยงานภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ รวมกันประมาณร้อยละ 10 ของยอดขายได้จากการขายโฆษณาสำหรับสื่อโทรทัศน์ ซึ่งบริษัทเชื่อว่าบริการลักษณะนี้มีแนวโน้มในการเติบโตและสร้างรายได้มากขึ้นในอนาคต

แม้แต่ในช่วงที่เศรษฐกิจชะลอตัว ช่อง 9 ยังคงได้รับผลประโยชน์จากการตกลงทางธุรกิจกับหน่วยงานราชการหลายหน่วยงาน เป็นที่มาของรายได้จากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง มากกว่าสถานีโทรทัศน์อื่น

“แม้ภาคเอกชนจะลดงบประมาณผ่านสื่อโทรทัศน์ลงเนื่องจากปัญหาเศรษฐกิจ แต่ภาครัฐการมีความจำเป็นที่จะต้องกระตุ้นเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโทรทัศน์ ซึ่งสถานีโทรทัศน์ที่จะทำโฆษณาแบบ รัฐต่อรัฐ ได้ คือ อ.ส.ม.ท เพราะ อ.ส.ม.ท มีผู้ถือหุ้นใหญ่คือ กระทรวงการคลัง ดังนั้น อ.ส.ม.ท จึงมีรายได้จากพื้นที่การขายโฆษณาจากภาครัฐต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นจุดแข็งของสถานีโทรทัศน์โมเดิร์นไนน์ทีวี”

(มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ, หนังสือพิมพ์กระแสนั้น, ฉบับวันที่ 18 พฤษภาคม 2548)

ถึงแม้จะมีการปรับเปลี่ยนด้านภาพลักษณ์ แต่ ช่อง 9 ยังคงมีความสัมพันธ์ในเชิงการสนองนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาล มีบทบาทเป็นสื่อประชาสัมพันธ์ แก่ไขสถานการณ์เร่งด่วนตามคำสั่งของภาครัฐ ซึ่งยังคงมีความสำคัญในด้านการคัดเลือกผู้บริหาร และกระทรวงการคลังยังมีฐานะเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ทำให้เกิดรายการพิเศษปรากฏในผังรายการ เพื่อสนองนโยบายของรัฐ นอกจากนี้สถานีได้อาศัยความได้เปรียบจากการความเป็นบริษัทมหาชน ซึ่งมีกระทรวงการคลังยังคงเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ในการหารายได้จากหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐ และยังใช้ศักยภาพการเป็นองค์กรสื่อสารมวลชนที่มีสื่อต่าง ๆ ทั้งวิทยุ โทรทัศน์ สำนักข่าวไทย และ บริษัทผลิตรายการโทรทัศน์ ในการเจรจาธุรกิจ สร้างรายได้ อีกทางหนึ่งให้กับสถานี ซึ่ง นายมิ่งขวัญ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำการตลาดด้วยตนเอง ซึ่งนอกจากจะอ้างได้ว่าเป็นการสนองนโยบายต่าง ๆ ของภาครัฐแล้ว ยังเป็นการหารายได้เพิ่มให้กับองค์กรโดยรวมอีกด้วย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง แนวคิดการปรับองค์กรที่สะท้อนผ่านการจัดผังรายการของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. มีวัตถุประสงค์คือ 3 ประการ คือเพื่อศึกษา กระบวนการนำเสนอการปรับเปลี่ยนองค์กร ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ที่สะท้อนผ่านการจัดผังรายการ ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ตั้งแต่ปลายปี พ.ศ.2545 ถึง เดือนตุลาคม พ.ศ. 2547 เพื่อศึกษา แนวคิดการปรับเปลี่ยนองค์กรของ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ซึ่งถูกนำเสนอผ่านผังรายการที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆ เพื่อศึกษาทิศทางขององค์กร ในการทำหน้าที่สื่อมวลชน ที่แสดงออกทางผังรายการ โทรทัศน์ของช่อง 9 อ.ส.ม.ท.

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาจากการรวบรวมข้อมูลเอกสาร การบันทึก และการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง

1. สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง แนวคิดการปรับองค์กรที่สะท้อนผ่านการจัดผังรายการของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1.1 ทิศทางการดำเนินกิจการของสถานีโทรทัศน์ ช่อง 9

จากการศึกษาถึงการปรับเปลี่ยนองค์กรของช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ทั้งในเรื่องการแปลงสภาพขององค์กรจากการเป็นรัฐวิสาหกิจ สู่อุปการเป็นบริษัทมหาชนอันมีรัฐเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อการบริหารจัดการที่คล่องตัว ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการแข่งขัน การดำเนินการด้านผังรายการโทรทัศน์ รวมทั้งแนวคิดสำคัญขององค์กร ที่มีการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จนกระทั่งปี พ.ศ. 2547 สะท้อนผ่านผังรายการโทรทัศน์ ซึ่งถูกจัดแบ่งเป็น 5 ระยะ ที่ผ่านมา ทำให้ทราบว่า องค์กรได้เริ่มการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ตั้งแต่คณะกรรมการบริหาร อ.ส.ม.ท. ได้ทำการคัดเลือก นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ซึ่งเป็นนักการตลาดและนักประชาสัมพันธ์ เข้ามาเป็นผู้อำนวยการ อ.ส.ม.ท. เมื่อปี พ.ศ. 2545 หลังจากนั้นได้มีการใช้แนวคิดต่างๆ ในการปรับเปลี่ยนองค์กร สร้างภาพลักษณ์ที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับ และรายได้ที่มากขึ้นตามลำดับ จนกระทั่งสามารถ

แปลงสภาพองค์กร ตาม พรบ.ทุนรัฐวิสาหกิจฯ พ.ศ. 2542 จาก สภารัฐวิสาหกิจ เป็นบริษัทมหาชน ซึ่งมีการซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ได้ในที่สุด ซึ่งเป็นผลให้การบริหารงานมีความคล่องตัวมากขึ้น แต่ความเป็นเจ้าของ (ownership) ขององค์กรนั้น ยังถือได้ว่า รัฐโดยกระทรวงการคลัง ซึ่งถือหุ้นใหญ่ ถึงร้อยละ 77 ยังคงมีบทบาทต่อองค์กร ในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่นอกจากนี้ ภาครัฐยังมีบทบาทในการคัดเลือก ปรับเปลี่ยนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ผ่านทางคณะกรรมการ ซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้น เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรได้อีกด้วย

การเข้ามาของผู้บริหารซึ่งมีแนวความคิด เป็นนักการตลาด ได้มีการพิจารณา ศึกษา ลักษณะขององค์กร กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลในเชิงการตลาด จึงได้ทำการวางยุทธศาสตร์ทางการตลาดถึง 7 ข้อ เป็นการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ต่อการใช้รัฐธรรมนูญมาตรา 40 และสภาพการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน โดยนำเสนอผ่านผังรายการโทรทัศน์ระยะต่าง ๆ โดยผู้วิจัยพบว่ามีแนวคิดการปรับองค์กรที่สำคัญคือ

1. แนวความคิดสร้างตราสินค้าใหม่(Rebranding) ด้านการตลาด โดยการเปลี่ยนสัญลักษณ์ สร้างสินค้าใหม่ที่แตกต่าง วางจุดขายใหม่ จากสโลแกนเดิม “ก้าวไกลรับใช้ประชาชน” เป็นวางตำแหน่ง (Positioning) “โทรทัศน์แห่งความทันสมัย โมเดิร์นไนน์ทีวี” เป็นการใช้แนวความคิดด้านการตลาด ในการสร้างความสำเร็จให้กับตัวสินค้าขององค์กรในขณะที่ยังไม่มีการปรับเปลี่ยนผังรายการอย่างเด่นชัด ในระยะเริ่มแรกของการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดการสร้างจุดเด่น เพื่อให้คนรู้สึกถึงความโดดเด่น ความสำคัญ และจดจำผังรายการโทรทัศน์ รวมถึงภาพลักษณ์ของสถานีได้ เป็นการใช้แนวความคิดด้านการตลาด ในการสร้างความสำเร็จให้กับตัวสินค้าขององค์กร ซึ่งก็คือผังรายการโทรทัศน์ระยะต่าง ๆ ที่แม้ว่าบางผัง เช่น ผังระยะที่ 1 จะมีการปรับเปลี่ยนไม่มากนัก แต่ผู้ชมได้มีการรับรู้ถึงภาพลักษณ์ที่เปลี่ยนไปขององค์กร ผ่านการตั้งชื่อการปรับผังรายการระยะต่าง ๆ การเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอ การโฆษณาต่อย้ำ ให้ผู้ชมเกิดความสนใจ และการจดจำได้
3. แนวความคิด มองโทรทัศน์เป็นสินค้า ตอบสนองกลุ่มเป้าหมายขนาดเล็กที่มีลักษณะเฉพาะ Niche Market เพื่อหา โฆษณาสินค้ากลุ่มเป้าหมายเดียวกัน ที่จะมาสนับสนุนรายการบางประเภท ซึ่งสร้างรายได้ให้กับองค์กรมากขึ้น จึงมีการปรับผังรายการโทรทัศน์ให้เป็นลักษณะแถบ เพื่อตอบสนองการแบ่งกลุ่มผู้ชม (Segmentation) ในช่วงเวลาต่าง ๆ
4. แนวคิดผสานมาตรา 40 เข้ากับ การดำรงอยู่เชิงธุรกิจ ปรับผังรายการโดยเน้นข่าวสารให้มากยิ่งขึ้น เป็นยุทธศาสตร์ ที่ทำให้คนนึกถึงสถานีข่าวและสาระ สอดคล้องกับแนวทางบทบาทของสื่อมวลชนของ กสช. แต่ในขณะเดียวกัน องค์กรสามารถพัฒนาการทำงานของบุคลากร ให้

มีประสิทธิภาพ ทำงานเต็มศักยภาพมากขึ้น และสามารถสร้างความมั่นใจให้กับองค์กรได้ว่า จะไม่ได้รับผลกระทบจากการเกิด กสช.

5. แนวคิด ขยายกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเพิ่มอัตราส่วนผู้ชมโทรทัศน์ จากภาพรวมที่ทันสมัยโดยการ แข่งขันกับตนเอง ทำการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) จากสถานีโทรทัศน์อื่น ที่เน้น ความบันเทิง ดังนั้น ถึงแม้ว่าช่อง 9 จะได้รับความนิยมในระดับไม่สูงนักจากการวัดโดย บริษัทวิจัย แต่มีอัตราการเติบโตของรายได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้บริหารเชื่อว่าเป็นการ แสดงถึงความสำเร็จด้านความนิยมของสถานี
6. แนวความคิดสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการปรับผังรายการโทรทัศน์จากทุก 1 ปี เป็น ทุก 6 เดือน ใช้เวลาประมาณ 2 ปีในการปรับโฉมสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 โดยสิ้นเชิง แต่ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญคือ การมีผู้ผลิตรายการที่สามารถผลิตรายการรองรับความเปลี่ยนแปลงในการปรับผังรายการแต่ละ ระยะเวลาได้ ซึ่งได้แก่บริษัทผลิตรายการรายใหญ่ ที่มีศักยภาพด้านการผลิต และมีเงินทุนหมุนเวียน เพียงพอ
7. แนวคิดหาพันธมิตรเพื่อความแข็งแกร่ง และกำหนดทำที่เกี่ยวกับพันธมิตร ซึ่งมีทั้งผู้ผลิต รายการรายใหญ่ ที่สถานีเอื้อประโยชน์ให้ผลิตรายการป้อนสถานีในช่วงไพรม์ไทม์ ตั้งแต่ผัง รายการระยะที่ 2 เป็นต้นมา และบางบริษัทที่ผลิตรายการซึ่งได้รับความนิยมเด่นชัด จะได้เวลา ในการผลิตรายการเพิ่ม ทั้งนี้ทางสถานีจะได้รับประโยชน์ จากข้อตกลงการแบ่งเวลาขายขาย โฆษณา (Time Sharing)
8. แนวความคิดการทำ ไทม์ แชร์ริง (Time Sharing) เพื่อเป็นหนทางในการเพิ่มรายได้และกำหนด ทิศทางของภาพลักษณ์โดยรวมของทางสถานี ตั้งแต่การเข้าร่วมธุรกิจโดยพันธมิตร ตั้งแต่ เฟส 2 เป็นต้นมา สถานีมีแนวโน้มในการทำไทม์ แชร์ริง มากขึ้นตามลำดับ ในขณะที่เดียวกัน ยังเพิ่ม อัตราส่วนการผลิตรายการเอง ซึ่งบางรายการสามารถสร้างรายได้ให้กับทางสถานี เช่น รายการ ถึงลูกถึงคน เป็นต้น
9. แนวคิดความเป็นบริษัทมหาชน แต่ยังคงถือหุ้นใหญ่โดยกระทรวงการ คลัง ทำให้สถานียังคง ตอบสนองนโยบายของรัฐบาล ในการทำหน้าที่เป็นประชาสัมพันธ์ให้ภาครัฐ ในบาง สถานการณ์ เช่น วิกฤตการณ์ไข้หวัดนก การประชุมเอเปค เป็นต้น และยังสามารถ การทำ การตลาดในกรอบของความเป็นรัฐวิสาหกิจ โดยวางตำแหน่ง positioning ที่สอดคล้องกับ แนวทาง ของ กสช. เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ ซึ่ง ต้องการใช้สื่อเพื่อ เป็นสื่อกลางการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน ทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบ ในการหารายได้เพิ่มเติมอีกทางหนึ่ง

แนวคิดดังกล่าวได้แสดงออกผ่านผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ในระยะต่าง ๆ นามาซึ่งรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น และ ภาพลักษณ์ที่มีความชัดเจนต่อการรับรู้ของสาธารณะ ในทิศทางที่ผู้บริหารองค์กรต้องการ แม้ว่าตัวเลขอันดับความนิยมขององค์กรจะไม่เปลี่ยนแปลงมากนักก็ตาม

1.2 ทิศทางการทำหน้าที่สื่อมวลชนซึ่งแสดงออกทางผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9

การปรับผังทั้ง 5 ระยะในช่วงเวลาสองปีแรกของการเริ่มต้นปรับเปลี่ยนองค์กร ได้มีทิศทางกำหนดนโยบายด้านผังรายการโทรทัศน์ โดยอาศัยแนวทางของการปฏิรูปสื่อ ตามมาตรา 40 ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ผนวกกับการ สร้างภาพลักษณ์ที่ชัดเจนโดยอาศัย กลยุทธ์ทางการตลาดเข้ามาประกอบการสร้างการรับรู้ให้กับผู้ชมรายการ ทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่แน่นอนเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เป็นไปในทิศทางการทำหน้าที่สื่อเพื่อการศึกษาและให้ข่าวสาร ข้อมูล สาระ ซึ่งสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร เนื่องจากมีแนวคิดที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ ของ กสทช. ซึ่งเป็นองค์กรอิสระ ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการใช้คลื่นวิทยุโทรทัศน์

นอกจากนี้ ยังสามารถสร้างรายได้เพิ่มมากขึ้นจากการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาด จนสามารถเปลี่ยนแปลงสถานะองค์กร จากรัฐวิสาหกิจ เข้าสู่ความเป็นบริษัท ลดข้อจำกัดในการบริหาร เกิดความคล่องตัวในการทำธุรกิจมากขึ้น และสามารถ หารายได้จากสถานภาพองค์กรที่ ภาครัฐถือหุ้นใหญ่ สร้างความได้เปรียบในการทำธุรกิจกับภาครัฐ จนกระทั่งประสบความสำเร็จเชิง รายได้ เป็นไปตามเป้าหมายของผู้บริหาร แต่การเปลี่ยนแปลงของช่อง 9 ยังคงดำเนินต่อไป โดย สะท้อนในผังระยะต่อมาของทางสถานี

ภายหลังจากการ เริ่มผังรายการโทรทัศน์ เฟส ที่ 5 สังกมอุดมปัญญา ในเดือน ตุลาคม 2547 แล้ว วันที่ 15 มกราคม 2548 บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) โดยนายมีงษ์วิญญู แสงสุวรรณ กรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ ร่วมกับบริษัท อาร์ เอส โปรโมชัน ได้ร่วมทำการแถลงข่าว เปิดตัวละครหลังข่าว เรื่อง “พี่น้องสองเลือด” นำแสดงโดย สองนักร้องนำวงดิทูนี ซึ่งจะใช้รูปแบบการร่วมผลิต (Time Sharing) ซึ่งเป็นแนวทางผังรายการโทรทัศน์ ที่ บมจ. อสมท จะดำเนินการออกอากาศละครหลัง ข่าวทุกวันเสาร์-อาทิตย์ เป็นเวลา 1 ชั่วโมง โดยเป็นโครงการที่จะผลิตร่วมกับบริษัทผู้ผลิตละครชั้นนำของประเทศ เช่น อาร์ เอสฯ, จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ ,เอ็กแซ็กต์, ซีนีริโอ และ ทูแฮนด์ส โปรดักชั่น

หลังจากละครเรื่อง “พี่น้องสองเลือด” จบลงในเดือนเมษายน ละครหลังข่าววันเสาร์-อาทิตย์ เรื่องต่อจากนั้นคือ “เทพธิดาโรงงาน” และจะตามด้วยละครเรื่อง “ในฝัน” บทประพันธ์

ของ โรงสลาเลน ที่เป็นที่รู้จักกันอย่างดี โดยลงทุนในการผลิตมากถึง 50 ล้านบาท กำกับการแสดง โดย หม่อมหลวงพันธุ์เทวนพ เทวกุล ซึ่งเคยกำกับละคร “สี่แผ่นดิน” ให้กับช่อง 9 มาแล้ว

ในเดือนมิถุนายน 2548 ช่อง 9 ได้เริ่มออกอากาศผังรายการโทรทัศน์ใน เฟส 6 “ความสุขสุดสัปดาห์” โดย จะเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนผังรายการในช่วงวันหยุด เสาร์-อาทิตย์ ภายหลังจากการเพิ่มช่วงละครหลังข่าว วันเสาร์-อาทิตย์ไปแล้วตั้งแต่ต้นปี 2548 โดยการปรับผังในครั้งนี้ เป็นการเพิ่มเวลาให้กับรายการประเภท ละคร และบันเทิง ให้มากขึ้น

โดยมีรายการใหม่ในผังรายการโทรทัศน์ เฟสที่ 6 เช่น

- รายการข่าวบันเทิง “บรรเจิด” ออกอากาศทุกวันเสาร์ เวลา 13.00-13.30 น.
- รายการมันแปลกคินะ ออกอากาศทุกวันเสาร์ เวลา 14.00-15.00 น. โดยรายการนี้จะนำเสนอในเรื่องแปลก ที่เหลือเชื่อ
- รายการถึงความคิด (Think Tank) ออกอากาศวัน เสาร์-อาทิตย์ เวลา 15.00-16.00 น. เป็นรายการสารคดีจากต่างประเทศ นำเสนอเรื่องที่น่าสนใจในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- สารคดีสั้น “จากสวิงโฮถึงเจ้าพระยา” ออกอากาศทุกวันเสาร์-อาทิตย์ เวลา 20.30
- รายการ หลุมดำ ออกอากาศทุกวันเสาร์ เวลา 23.00-24.00 โดยรายการนี้จะเป็นการตีแผ่ด้านมืดของสังคม ที่คนอาจไม่เคยเห็น
- ละคร รถด่วนขบวนสุดท้าย ออกอากาศทุกวันอาทิตย์ เวลา 16.00-17.00 น.
- ละคร บุญศิษย์คุ้ม ออกอากาศทุกวันอาทิตย์ เวลา 17.00-18.00 น.
- สารคดี โชคดีที่เกิดมาเป็น ออกอากาศทุกวันอาทิตย์ เวลา 20.30-21.00 น. เป็นสารคดีที่นำเสนอแง่มุม ชีวิตที่น่าอัศจรรย์ และ น่าสนใจ ของดาราชื่อดังของ สออลลิ่วด์
- สารคดี ตามรอยพระพุทธเจ้า ออกอากาศทุกวันอังคาร เวลา 20.30-21.30 น. เป็นสารคดีที่ผลิตโดยบริษัท พาโนรามา เวิร์ลไวด์ ซึ่ง บมจ. อสมท ถือหุ้นอยู่

นายมีงขวัญ แสงสุวรรณ เห็นว่า ผังรายการเฟส 6 ยังคงไม่มีละครในช่วงวันจันทร์ถึงวันศุกร์ และยังคงเป็นความหลากหลายด้านอื่น ๆ อยู่ โดยเฉพาะความเป็น เอ็ดดูเทนเมนต์ (Edutainment) เฉพาะวันเสาร์-อาทิตย์ จึงมีละครเพิ่มขึ้นมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งวันอาทิตย์ ที่ผู้ชมอยู่บ้านสามารถดูละครหลายเรื่องได้อย่างต่อเนื่อง

ในวันที่ 30 มกราคม 2549 หลังจากการแถลงข่าว ผังรายการเฟส 6 “ความสุขสุดสัปดาห์” เพียง 3 เดือน นายมีงษ์ขวัญ แสงสุวรรณ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ได้แถลงเปิดตัวรายการใหม่ ซึ่งจะอยู่ในผังใหม่ของโมเดิร์นไนน์ ทวี เฟส 7 โดยผู้บริหารเชื่อว่าการปรับผังรายการโทรทัศน์ของโมเดิร์นไนน์ ทวี ที่ยังคงยึดแนวคิด สังคมอุดมปัญญา จะส่งผลดีต่อโฆษณา สำหรับผังรายการใหม่ ซึ่งจะเริ่มในเดือนกุมภาพันธ์ 2549 มีรายการใหม่ๆ ด้านสาระและบันเทิง เช่นรายการ ชีพจรโลก รายการชีพจรโลกวันนี้ รายการ คีโคอน-ปรากฏการณ์คน รายการเมกา เกลฟเวอร์ –ฉลาดที่สุดสุด เป็นต้น

และยังมีรายการโทรทัศน์เพื่อเยาวชนใหม่มาแทนที่รายการประเภทเดิมในช่วงเย็น ทำให้ช่วงเวลาออกอากาศ 17.00-17.30 น. วันจันทร์-ศุกร์ เป็นรายการให้ความรู้แก่เด็กและเยาวชนใหม่ถึง 5 รายการ เป็นรายการจากต่างประเทศ คือ รายการนักประดิษฐ์ รายการเด็กช่างคิด รายการฟาร์มแสนสุขรายการยูเรก้า และรายการศิลปะโดนใจ

จากการปรับผังรายการโทรทัศน์ระยะใหม่ ๆ ที่เน้นผู้ชมกลุ่มใหญ่มากขึ้น โดยการนำเสนอรายการละครในวันหยุด และยังทำการกิจกรรมส่งเสริมการตลาดประกอบ เพื่อดึงดูดความสนใจผู้ชมให้มากขึ้น โดยยังคงอยู่ในแนวทางของภาพลักษณ์ความเป็น “สังคมอุดมปัญญา” ที่ถือเป็นภาพรวมของทางสถานี (Corporate Image) ซึ่งเป็นผลดีในการดำเนินการทางธุรกิจไปพร้อมๆ กับการดำเนินการที่สอดคล้องกับกฎหมายใหม่ด้านการประกอบกิจการสื่อสารมวลชน เป็นการทำหน้าที่สื่อสารมวลชน และยังป้องกันความเสี่ยงด้านความมั่นคงในการดำเนินกิจการขององค์กรอีกด้วย

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า การวิจัยมีความสอดคล้องกับกับข้อสันนิษฐานงานวิจัยที่ตั้งไว้คือ ผังรายการโทรทัศน์ระยะต่าง ๆ ของช่อง 9 อ.ส.ม.ท. เป็นผลสะท้อนการปรับเปลี่ยนนโยบายและแนวความคิดต่าง ๆ ขององค์กรสื่อ ช่อง 9 ซึ่งถูกแปลงสภาพให้ดำเนินกิจการในรูปแบบบริษัท มีการใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมในการดำเนินการ สอดคล้องกับ McQuail ที่ได้กล่าวถึงการศึกษาขององค์กรสื่อใน McQuail 's Mass Communication Theory 4th edition (2000) ว่า ในการเริ่มต้นการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรสื่อ นั้น สามารถอธิบายกรอบแนวคิดได้ว่า โครงสร้าง (Structure) สามารถส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินการ บริหารจัดการ (Conduct) ขององค์กรสื่อ นั้น และการบริหารจัดการนั้น จะขับเคลื่อนกิจกรรม (Activities) ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อการแสดงออกของสื่อ (Performance) และส่งผลสืบเนื่องถึงประเภทและความสัมพันธ์ในเนื้อหาสื่อ (Media Content) ที่ถูกผลิตขึ้นมาและนำเสนอสู่ผู้รับชมรับฟัง

ในการศึกษาถึง แนวคิดการปรับองค์กรของ สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ที่สะท้อนผ่านการจัดผังรายการโทรทัศน์ ระยะต่าง ๆ ถึง 5 ระยะ ในเวลาสองปี ตั้งแต่ปี 2545 ถึง 2547 พบว่า สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย ที่มีความสำคัญในแง่ของ การเป็นที่มาของรายได้หลัก แต่กลับประสบปัญหาทางด้านธุรกิจ และกระบวนการปฏิบัติงานในระบบราชการมาโดยตลอด ทำให้เป็นเป้าหมายแรกในการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา ผู้บริหารได้ใช้แนวทางเชิงธุรกิจ และการตลาดมาประกอบการพัฒนาตัวสินค้า หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งก็คือผังรายการโทรทัศน์ ของช่อง 9 ทำให้ ช่อง 9 มีทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน นำไปสู่ผลประโยชน์ทางด้านรายได้ และผลประโยชน์รวมที่มีการเติบโตขึ้นอย่างมาก ทำให้้องค์การสื่อสารมวลชน มีความสามารถเพียงพอในการแปรรูปเป็นบริษัทมหาชน เข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งถึงแม้ว่า จะทำให้การบริหารงานต่าง ๆ เป็นไปในลักษณะองค์กรธุรกิจและคล่องตัวมากขึ้น แต่ในแง่ความเป็นเจ้าของ ยังคงมีรัฐเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ดั้งเดิม ดังนั้น ช่อง 9 ยังคงมีความเกี่ยวข้องกับรัฐ ในเชิงสนองนโยบาย และ ยังมีความเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจดั้งเดิม อย่างไรก็ตาม อาศัยความเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีรัฐเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ทำให้ได้เปรียบสถานีโทรทัศน์อื่น ๆ ในการทำธุรกิจกับรัฐได้สะดวกกว่า จึงมีรายการเพื่อสนองนโยบายของรัฐ และ นำเสนอโครงการพิเศษ ซึ่งเป็นงบประมาณ จากภาครัฐในผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9

นอกจากนี้การปรับองค์กรของช่อง 9 ยังยึดหลักในการอยู่บนแนวทางของ มาตรา 40 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ปี 2540 ที่กำหนดให้มืองค์กรอิสระ ทำหน้าที่จัดสรรคลื่นความถี่ และกำกับดูแลการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ โดยจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของประชาชนในระดับชาติและระดับท้องถิ่น ทั้งในด้าน การศึกษา วัฒนธรรม ความมั่นคงของรัฐ และประโยชน์สาธารณะอื่น ๆ รวมทั้งมีการแข่งขันอย่างเสรี และเป็นธรรม โดยช่อง 9 พยายามดำเนินการโดยมีเป้าหมายในการเป็นสถานีโทรทัศน์เพื่อ “สังคมอุดมปัญญา” ซึ่งผู้บริหารมีความเชื่อว่าด้วยภาพลักษณ์เช่นนี้ จะสอดคล้องกับแนวคิดของ กสทช. มากกว่า สถานีโทรทัศน์คู่แข่งอื่น ๆ และสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ยังมีการเข้าบริหารเวลาต่าง ๆ ของสถานีเอง และผลิตรายการโทรทัศน์เองมากขึ้น เพื่อกำหนดภาพลักษณ์ตามแนวทางของสถานี และยังเป็น การปรับตัวให้เป็นที่ไปตามแนวทางของ พรบ.องค์กรจัดสรรคลื่นความถี่ฯ มาตรา 28 อีกด้วย ซึ่งจะเห็นได้จากผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 ที่มีรายการซึ่งผลิตเองมากขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นรายการประเภทข่าวสารและสาระ ซึ่งเป็นการสอดคล้องกับแนวความคิด ของ McQuail ที่กล่าวถึง บทบาท หน้าที่และวัตถุประสงค์ของการสื่อสารมวลชน ที่จะมีการเปลี่ยนแปลง โดยขึ้นอยู่กับ ทัศนคติ ความคิดเห็น ที่ได้รับการถ่ายทอดมาจาก การควบคุมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสังคม หรือของประเทศชาติ ที่แสดงให้เห็น หลักการดำเนินงานของสื่อตามความรับผิดชอบต่อสังคม

ตามแนวความคิดของ McQuail ตามที่ระบุไว้ใน McQuail 's Mass Communication Theory 4th edition (2000) vudfh;p

ซึ่งอีกส่วนหนึ่งในแนวความคิดของ McQuail ซึ่งส่งผลกระทบต่อบทบาทหน้าที่ของ สื่อมวลชน ของช่อง 9 อ.ส.ม.ท. คือ ผลกำไร จากการที่องค์กร ต้องการที่จะหารายได้ให้เพิ่มมากขึ้น ตามลักษณะบริษัทมหาชน ที่มีการซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งได้รับแรงกดดันทาง เศรษฐกิจ ทำให้มีการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อการแข่งขัน เช่น มีการหาพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งเป็น ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ชั้นนำ เพื่อสนับสนุน ทั้งในด้าน ภาพลักษณ์ ความมั่นคงทางการเงิน และ คุณภาพของรายการ โดยมีการแบ่งปันผลประโยชน์ระหว่างกัน ทำให้ผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 มีรายการที่ผลิตโดยบริษัทเหล่านี้อยู่ในผังรายการโดยตลอด แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผังรายการ แต่ผู้ผลิตรายการเดิมที่เป็นพันธมิตรจะไม่ได้รับผลกระทบมากนัก รวมทั้งการใช้กลยุทธ์ด้านการ กำหนดราคาเวลาโฆษณา การส่งเสริมการขาย เข้ามาประกอบการดำเนินธุรกิจ

อย่างไรก็ตาม ช่อง 9 ได้ยึดหลักของรายได้ที่เพิ่มขึ้น เป็นการแสดงความสำเร็จขององค์กร จากการแข่งขันกับตัวเอง มากกว่าการอ้างอิงระบบการสำรวจความนิยมของผู้รับชม (Rating) เพราะ เนื่องจาก ถึงแม้จะมีความพยายามในการปรับผังรายการมาถึง 5 ระยะเวลา ในช่วงเวลา 2 ปี แต่ผลจากการสำรวจความนิยม ปรากฏว่า อันดับความนิยมของช่อง 9 ยังคงไม่ดีขึ้นจากเดิมนัก แต่รายได้ของ ช่อง 9 กลับมีอัตราการเติบโตที่ดี ซึ่งผู้บริหารสามารถอ้างอิงได้ถึงความสำเร็จในเชิงธุรกิจของ สถานีโทรทัศน์

ดังนั้นผังรายการโทรทัศน์ของช่อง 9 ซึ่งผู้บริหารมองว่า เป็นปัจจัยสำคัญในการทำหน้าที่ ทั้งตัวบอกลูกคิก และเป็นตัวสินค้าของบริษัท ได้ถูกนำมาใช้ในการนำเสนอการปรับเปลี่ยนองค์กร แสดงภาพรวมของเนื้อหารายการต่าง ๆ ในผังแต่ละระยะ ซึ่งไม่สามารถทำได้ในระยะเวลาอันสั้น แต่ได้มีการวางแผนคิดในด้านต่าง ๆ และดำเนินการปรับเป็นขั้นตอน จนกระทั่งได้รับความสำเร็จ ในด้านธุรกิจ และ สร้างความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ นำไปสู่ การได้รับการ สนับสนุนด้านการเงิน จากแหล่งที่มาต่าง ๆ เช่น นักโฆษณา ภาครัฐ สอดคล้องกับแนวความคิด กรรมสิทธิ์ ความเป็นเจ้าของ และการควบคุมสื่อของ Altschull (1984) อีกด้วย

จากแนวความคิดของ Baren และ Davis(1993) เรื่องของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจวางผัง รายการโทรทัศน์ จะเห็นว่า ในการปรับองค์กรช่อง 9 ที่เกิดขึ้น ผู้วางผังรายการโทรทัศน์ ให้ ความสำคัญในการพิจารณาผังรายการโทรทัศน์ โดยขึ้นอยู่กับนโยบายการจัดการ (Management Policy) เป็นประเด็นหลัก จากการที่ผู้บริหารต้องการสร้างภาพลักษณ์ให้ช่อง 9 ให้มีการ

ปรับเปลี่ยนไปสู่ความทันสมัยมากขึ้น เป็นผู้นำด้านการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร และ รายการบันเทิงที่สอดแทรกการให้ความรู้ สารระ แก่ผู้ชมรายการ ซึ่งเป็นการสร้างความแตกต่าง จากสถานีคู่แข่งที่ชัดเจน ตามลักษณะที่ถูกวางไว้ นำไปสู่การพิจารณาคัดเลือกรายการ และกำหนดทิศทางให้ผู้ผลิตรายการ ผลิตรายการที่มีลักษณะสอดคล้องกับความต้องการตามนโยบายการจัดการของสถานีโทรทัศน์ เพื่อตอบย้ำให้เห็นความชัดเจนในการปรับเปลี่ยนองค์กรที่เกิดขึ้น

3. ข้อเสนอแนะ

1. การศึกษาครั้งนี้ เป็นการมุ่งศึกษาในส่วนของการปรับองค์กรของช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ซึ่งสะท้อนในผังในรายการโทรทัศน์ ระยะต่างๆ ของทางสถานี ตั้งแต่ ปี 2545-2547 ซึ่งเป็นช่วงเวลาหนึ่งที่สำคัญของสถานีโทรทัศน์แห่งนี้ อย่างไรก็ตาม ยังมีอีกหลายสถานการณ์ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานกิจการของ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) และสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 โดยเฉพาะความเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง และการเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหาร ซึ่งจะหมดวาระลงในปี 2549 ซึ่งเห็นว่าควรจะมีการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2. การวิจัยครั้งนี้มุ่งในการศึกษาผังรายการที่เป็นผลสะท้อนแนวคิดการปรับองค์กรของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 เท่านั้น แต่สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้วิจัยค้นพบ คือ การเปลี่ยนแปลงหลายประการ เกิดจากแนวความคิดส่วนบุคคล ของผู้บริหารช่อง 9 คือ นายมังกรวิญญู แสงสุวรรณ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บมจ. อสมท ซึ่งมีบทบาทสูงในการปรับเปลี่ยนครั้งนี้ จึงคิดว่า การศึกษาเฉพาะด้านแนวความคิดส่วนตัวของผู้บริหาร โดยเฉพาะในเชิงการบริหารสื่อสารมวลชน โดยใช้แนวทางการตลาดเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์อีกทางหนึ่ง

3. จากการศึกษาทำให้ผู้วิจัย ซึ่ง เป็นผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ เห็นว่า ตลอดช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลง บริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก ได้รับโอกาสน้อยกว่าผู้ผลิตรายการโทรทัศน์รายใหญ่ในการเข้าร่วมงานกับช่อง 9 และทำการแบ่งผลประโยชน์ระหว่างกัน และ บางกรณี ผู้ผลิตขนาดใหญ่มิได้ผลิตรายการเอง แต่เป็นการซื้อรายการต่างประเทศเข้ามาออกอากาศ เพื่อเป็นการสอดคล้องกับแนวทางของทางสถานี จึงเห็นว่า สมควรจะมีการศึกษา ทางออกของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์รายย่อย ทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพ และ การดำเนินธุรกิจ เพื่อความอยู่รอดของผู้ผลิตเหล่านั้นต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กาญจนา แก้วเทพ. การวิเคราะห์สื่อ แนวคิดและเทคนิค. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542 .

จอมพล สุภาพ. การประเมินการจัดทำผังรายการโทรทัศน์ภาคหลังเที่ยงคืน พ.ศ. 2537 (มกราคม 2535 ถึง มีนาคม 2537). ระดับบัณฑิตศึกษา ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

จรัญญา จันทร์คุปต์. พนักงานธุรกิจ ระดับ 7 บมจ. อสมท . สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2548.

ชาลิสตา มากแผ่นดินทอง. การวางแผนรายการโทรทัศน์: กรณีศึกษาสถานีโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ในประเทศไทย. ระดับบัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต ปัตตานี , 2544.

บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน). หนังสือชี้ชวนเสนอขายหุ้นสามัญ. กรุงเทพฯ : 2547.

ประมะ สตะเวทิน. การสื่อสารมวลชน: กระบวนการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

ปาริชาติ สถาปิตานนท์ สโรบล. เอ็ดดูเทนเมนต์: สื่อสาระบบันเทิงเพื่อการเปลี่ยนแปลงสังคม. มองสื่อใหม่มองสังคมใหม่, 280. กรุงเทพฯ: นิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์, พสุ เดชะรินทร์. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บมจ. อสมท. สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2548.

รัฐพล เจียมเพิ่มพูน. แบรนด เมเนเจอร์ บ.เน็กซ์ สเตป จำกัด. สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ 2548.

รัฐดิพงษ์ ชูนาท. พัฒนาการของการจัดผังรายการของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. . ระดับบัณฑิตศึกษา ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2545.

เรวัต ฉ่ำเฉลิม. ประธานคณะกรรมการบริหาร บมจ. อสมท จำกัด. สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2548.

วิภา อุดมฉันท. ปฏิรูปสื่อเพื่อสังคม หลักคิดและบทเรียนจากนานาชาติ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ไอคอน พรินต์ติ้ง, 2544.

คันสนีย์ วัฒนานุกูล. หัวหน้าฝ่ายผลิตรายการ บมจ.อสมท . สัมภาษณ์, 28 มกราคม 2548.

ศิริชัย ศิริภายะ และกาญจนา แก้วเทพ. ทฤษฎีการสื่อสาร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534

สมควร กวียะ. การสื่อสารมวลชน บทบาทหน้าที่ สิทธิ เสรีภาพ และความรับผิดชอบ. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ อักษราพิพัฒน์, 2545.

สรยุทธ สุทัศนะจินดา. กรรมกรข่าว. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2547.

สรยุทธ สุทัศนะจินดา . กรรมการผู้จัดการ บ.ไร้มิ่ง จำกัด. สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2548.

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชวิน. การบริหารเชิงกลยุทธ์. เอกสารประกอบการบรรยาย โครงการปริญญาโท สำหรับผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ รุ่นที่ 15. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ,2546.

สุทธิพงษ์ ธรรมวุฒิ. กรรมการผู้จัดการ บ. ทีวีบูรพา จำกัด. สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2548.

สุพัชรินทร์ โพธิ์ทองนาค. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อโครงสร้างและการจัดผังรายการของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11. ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2541.

สุระ เกนทะนะสีล . ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 . สัมภาษณ์, 19 มกราคม 2548.

อรพรรณ วัชรพล. กรรมการผู้จัดการ บ. โพลีพลัส เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด. สัมภาษณ์, 8 มีนาคม 2548.

อุบลรัตน์ สิริขิวสัคคี. ระบบวิทยุโทรทัศน์ โครงสร้างทางเศรษฐกิจการเมือง และผลกระทบต่อสิทธิเสรีภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2544.

ภาษาอังกฤษ

Baren , Stanley J., and Davis, Denis K . Mass Communication Theory: Foundations , Ferment , and Future . USA : McGraw-Hill, 1993.

Carroll ,Raymond L., and Davis, Donald M. Electronic Media Programming: Strategies and Decision Making. USA : McGraw-Hill, 1993.

Craft, John E., and Leigh, Frederic A. and Godfrey Donald G. Electronic Media. USA : Wadsworth, 2001.

Eastman, Susan T., and Ferguson, Douglas A. Broadcast/Cable Programming:Strategies and Practices. 5th edition. USA : Wadworth, 1996.

Sherman, Barry L. Telecommunications Management: Broadcasting / Cable and the New Technologies. 2nd edition. Singapore : McGraw-Hill ,INC, 1995.

Tsourvakas, George. Public Television Programming Strategy: Before and After Competition: The Greek Case. Journal of Media Economics 17(3) 2004 : 413.

Vane, Edwin T., and Gross, Lynne S. Programming for Television Radio and Cable. USA : Butterworth-Heinemanne, 1994.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อัตราค่าโฆษณา โทรทัศน์
MODERNINE TELEVISION
เดือน มีนาคม 2548



รายการ	วัน	เวลา	อัตราค่าโฆษณา / นาที	ส่วนลด / โปรโมชัน
ข่าวทั่ววัยใหม่	จ. - ศ.	06:00 - 08:00 น.	50,000.- บาท	ลด 30 % ชื่อ 1 แคม 2
เวลาโลก	จ. - ศ.	08:00 - 08:30 น.	50,000.- บาท	ลด 30 % ชื่อ 1 แคม 2
ภาษาสอนลูก	จ. - ศ.	08:30 - 09:30 น.	50,000.- บาท	ลด 30 % ชื่อ 1 แคม 2
E-Life E-Business	จ. - ศ.	10:30 - 11:00 น.	50,000.- บาท	ลด 30 % ชื่อ 1 แคม 2
แม่ใจ-วิถี อิงดาวเด่น	จ. - ศ.	11:00 - 11:30 น.	50,000.- บาท	ลด 30 % ชื่อ 1 แคม 2
โหม่งอิมเมจธุรกิจ	จ. - ศ.	11:30 - 12:00 น.	50,000.- บาท	ลด 30 % ชื่อ 1 แคม 1
ข่าวเที่ยง	จ. - ศ.	12:00 - 13:00 น.	50,000.- บาท	ลด 30 % ชื่อ 1 แคม 1

หมายเหตุ : แคมในรายการ ข่าวทั่ววัยใหม่, เวลาโลก, ภาษาเศรษฐกิจ และ E-Life E-Business

รายการ	วัน	เวลา	อัตราค่าโฆษณา / นาที	ส่วนลด / โปรโมชัน
เชี่ยวชาญแพง	จ. - ศ.	13:00 - 13:30 น.	60,000.- บาท	ลด 30 % ชื่อ 1 แคม 2
วิพากษ์ชน	จ. - ศ.	13:30 - 14:00 น.	60,000.- บาท	ลด 30 % ชื่อ 1 แคม 2
สกดเลกมองตา	จ. - ศ.	14:00 - 14:15 น.	60,000.- บาท	ลด 30 % ชื่อ 1 แคม 2
		16:30 - 16:40 น.		
ถามนี่ยังคำตอบ	จ. - ศ.	14:15 - 15:00 น.	60,000.- บาท	ลด 30 % ชื่อ 1 แคม 2
กอดหุบ	จ. - ศ.	15:00 - 15:30 น.	60,000.- บาท	ลด 30 % ชื่อ 1 แคม 2

หมายเหตุ : แคมในรายการ เชี่ยวชาญแพง, วิพากษ์ชน, บ่ายนี้มีคำตอบ และคอดหุบ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อัตราค่าโฆษณา โทรทัศน์ 12
MODERNINE TELEVISION
เดือน มีนาคม 2548



รายการ	วัน	เวลา	อัตราค่าโฆษณา / นาที	ส่วนลด / โปรโมชัน
ข่าวสด	จ. - ศ.	17:30 - 18:00 น.	100,000.- บาท	ลด 30 %
		18:45 - 19:30 น.	150,000.- บาท	
		20:00 - 20:15 น.	180,000.- บาท	
	ส. - อา.	19:00 - 19:30 น.	150,000.- บาท	
		20:00 - 20:30 น.	180,000.- บาท	

รายการ	วัน	เวลา	อัตราค่าโฆษณา / นาที	ส่วนลด / โปรโมชัน
สรุปข่าวด่วนออนไลน์	อา.	11:00 - 11:30 น.	150,000.- บาท	ลด 30 % ชื่อ 1 แถว 1
Foot Ball	จ. - ศ.	19:00 น.	150,000.- บาท	-

หมายเหตุ : แถบในรายการ ข่าวทั่ววันใหม่, เวลาโลก, ภาษาเศรษฐกิจ และบ่ายนี้มีค่าตบ

รายการ	วัน	เวลา	อัตราค่าโฆษณา / นาที	ส่วนลด / โปรโมชัน
ข่าวเด่นเช้าวัน	จ. - ศ.	12 ช่วง / วัน	ยูนิคละ 140,000.- บาท / วัน	ลด 40%
ข่าวเด่นสายวัน	ส. - อา.	19 ช่วง / วัน	ยูนิคละ 600,000.- บาท / วัน	ลด 20%

* ข่าวเด่นเช้าวัน วันจันทร์ - ศุกร์ ลูกค้ายอมรับ สปอตโฆษณาความยาว 30 วินาทีใน 12 ช่วง / วัน ดังนี้ :

02:00 01:00 02:00 03:00 04:00 05:00 06:00 07:00 08:00 09:00 10:00 11:00 12:00 13:00

** ข่าวเด่นเช้าวัน วันเสาร์ - อาทิตย์ ลูกค้ายอมรับ สปอตโฆษณาความยาว 30 วินาทีใน 19 ช่วง / วัน ดังนี้ :

02:00 03:00 04:00 05:00 06:00 07:00 08:00 09:00 10:00 11:00 12:00 13:00 14:00 15:00 16:00 17:00 18:00 19:00



MODERNINE

MODERNINE TELEVISION

เดือน มีนาคม 2548

รายการ	วัน	เวลา	อัตราค่าโฆษณา / นาที	ส่วนลด / โปรโมชั่น
เบสิคเนท	จ. - ศ.	18.00 - 18.15 น.	160,000.- บาท	ลด 30%
เทคนิควิเคราะห์	จ. - ศ.	19.30 - 20.00 น.	200,000.- บาท	ลด 20%
เทคนิควิเคราะห์เด็ก	ส. - อา.	19.30 - 20.00 น.	200,000.- บาท	ลด 20%
ข่าวกระเช้า	จ. - ศ.	20.15 - 20.30 น.	220,000.- บาท	ลด 30%
ข่าวกระเช้า	ส.	22.00 - 23.00 น.	220,000.- บาท	ลด 30%
ข่าว 5 มิติ	จ.	20.30 - 21.30 น.	220,000.- บาท	ลด 30%
เกมออกนอก	อ.	20.30 - 21.30 น.	220,000.- บาท	ลด 30%
ข่าวดัง Biography	พ.	20.30 - 21.30 น.	220,000.- บาท	ลด 30%
ข่าวดัง World's Best	ส.	10.30 - 11.30 น.	120,000.- บาท	ลด 30%
บันเทิงโลก	พท.	20.30 - 21.30 น.	220,000.- บาท	ลด 30%
เกมออกนอก	ศ.	20.30 - 21.30 น.	220,000.- บาท	ลด 30%
เกมคลายความ	จ. - ศ.	21.30 - 22.00 น.	220,000.- บาท	ลด 20%
เกมคลายความ	ส. - อา.	12.00 - 13.00 น.	200,000.- บาท	ลด 20%
เกมพระช่วย	จ.	22.00 - 23.00 น.	220,000.- บาท	ลด 30%
เกมกินดื่ม	อ.	22.00 - 23.00 น.	220,000.- บาท	ลด 30%
เกม 5 มิติ	พ.	22.00 - 23.00 น.	220,000.- บาท	ลด 25%
เกมบันเทิง 5 มิติ	พท.	22.00 - 23.00 น.	220,000.- บาท	ลด 30%
ข่าวดังบันเทิง	จ. - ศ.	23.00 - 00.30 น.	150,000.- บาท	ลด 30%
ข่าวดังโลก	ส. - อา.	11.30 - 12.00 น.	180,000.- บาท	ลด 30%
เชื่อกับเชื่อ	ส. - อา.	15.30 - 16.00 น.	200,000.- บาท	ลด 30%
นิยายสวรรค์	ส.	16.00 - 18.00 น.	200,000.- บาท	ลด 30%
มารดรของ 9	ส.	18.00 - 19.00 น.	280,000.- บาท	ลด 15%
โลกแปลกพันตา ปี 2	อา.	18.00 - 19.00 น.	260,000.- บาท	ลด 25%
นิยายสวรรค์เลือก	ส. - อา.	21.00 - 22.00 น.	280,000.- บาท	ลด 30%
เกม 5 มิติ	อา.	22.00 - 23.30 น.	220,000.- บาท	ลด 30%



อัตราค่าโฆษณาในระบบการกระจาย - ระบบการเคเบิล

MODERLINE TELEVISION

เดือน มีนาคม 2548



รายการ (วันจบชุด)	วัน	เวลา	อัตราค่าโฆษณา / นาที	ส่วนลด
KidsCoveery เปิดโลกวิเศษ	จ. - ศ.	17.00 - 17.30 น.	150,000.- บาท	ลด 30%
โลกการ์ตูน	พ. - ศ.	16.40 - 17.05 น.	70,000.- บาท	ลด 15%
1. รถไฟโรเตอร์ รินดี (17 ส.ค. 48)	พ.			
2. รถบรรทุกยักษ์กับปลั๊กไฟ (31 มี.ค. 48)	พ.ศ.			
3. กับต้นฟ้าใบระ แฉ่ทากุ้งมัน (17 มี.ค. 48)	ศ.			
การ์ตูนเช้า	ส.	06.30 - 07.00 น.	40,000.- บาท	ลด 15%
- ภ. ออโต้ ปีศาจเหล็ก (10 ก.ค. 48)				
ไฮไลท์ คัดดี เวิลด์	ส.	07.00 - 08.00 น.	70,000.- บาท	ลด 15%
Hi-light Kids World				
โมเดิร์นไนน์ การ์ตูน	ส. - อ.	08.00 - 10.00 น.	100,000.- บาท	ลด 15%
1. ไปรษณีย์ ปี 6 (24 ส.ค. 48)				
2. ขบวนการหิมะหิมะ (13 ส.ค. 48)				
3. โดรน ผจญภัย (17 ส.ค. 48)				
4. มุกกี้ เจ้าหนูยอดอัจฉริยะ RV (15 มี.ค. 48)				



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสินีนานฎ คิลกวมัช เกิดเมื่อวันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ. 2515 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี วารศาสตรบัณฑิต วิชาเอก วิทยุโทรทัศน์ จากคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อปี พ.ศ. 2535 เข้าทำงาน ที่บริษัท แปซิฟิก อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น ในตำแหน่งผู้สื่อข่าวและผู้เขียนบทรายการสารคดีโทรทัศน์ ในปี 2537 หลังจากนั้น ในปี 2540 ได้เข้าทำงานที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวี ในตำแหน่งผู้ควบคุมการผลิตข่าว และ รายการเศรษฐกิจ สมนรส กับนายวิศาล คิลกวมัช ปัจจุบัน ดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการบริษัท เมโก แมส มีเดีย จำกัด ดำเนินธุรกิจให้บริการด้านข้อมูลข่าวสาร และผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย