

กลยุทธ์การบริหารรายการของบริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล บรอดคาสติ้ง
คอร์ปอเรชัน จำกัด

กลยุทธ์การบริหารรายการ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการรายการตามแหล่งที่มาต่าง ๆ รวมทั้งการวางแผนรายการ เพื่อนำออกอากาศสู่สายตาของผู้ชม การดำเนินงานเหล่านี้จะต้องมีความสอดคล้องและมีความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ เป็นไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้ บทต่อไปนี้จะได้นำเสนอการบริหารรายการของบริษัทอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล บรอดคาสติ้ง คอร์ปอเรชัน จำกัด โดยแยกนำเสนอออกเป็น 8 ช่องสถานี คือ ช่องไอบีซี 1 ช่องไอบีซี 2 ช่องไอบีซี 3 ช่องไอบีซี 4 ช่องไอบีซี 5 ช่องไอบีซี 6 ช่องไอบีซี 7 และช่อง ไอบีซี 8 ว่ามีกลยุทธ์ในการบริหารรายการ ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์ในการจัดการรายการและกลยุทธ์ในการวางแผนรายการ เป็นอย่างไร

ช่อง ไอบีซี 1

ช่อง ไอบีซี 1 หรือ News-CNN Channel ถือกำเนิดเมื่อวันที่ 15 กันยายน ปีพุทธศักราช 2532 โดยถูกกำหนดลักษณะไว้ให้เป็นช่องสถานีที่นำเสนอรายการข่าวและกีฬาจากต่างประเทศในเสียงภาษาอังกฤษ ตลอด 24 ชั่วโมง แนวความคิดในการก่อตั้งช่องดังกล่าวกล่าวกันว่า เนื่องจาก ดร.ทักษิณ ชินวัตร ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งต้องการให้ช่องสถานีมีความแตกต่างจากช่องโทรทัศน์ปกติ "ดร.ทักษิณ ไม่ได้คิดอะไรมาก ท่านก็เพียงแต่ดูว่ารายการอะไรที่ทีวีทั่วไปไม่มี ก็เห็นชัดๆว่ายังขาดรายการต่างประเทศ...แล้วภาษาที่กว้างที่สุด และยังไม่มีการทำก็คือ ภาษาอังกฤษ เพราะฉะนั้นรายการสองช่องแรกของเรา ก็จะเป็นรายการ

ข่าว-กีฬา และรายการบันเทิงเสียงภาษาอังกฤษ" (สุจิตร์ โสจรศรีโสสม, สัมภาษณ์) ต่อมา เมื่อมีการพัฒนาปรับปรุงทางเทคนิคด้วยการแทรกคลื่น ทำให้เกิดช่องไอบีซี 4 ชั้นมา ในปี พุทธศักราช 2535 จึงได้มีการปรับผังใหม่ให้ช่องไอบีซี 1 เป็นช่องที่นำเสนอเฉพาะข่าวสารอย่างสมบูรณ์

สำหรับหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงานช่องไอบีซี 1 นั้น คือ ฝ่ายข่าวและกีฬา โดยมีผู้จัดการฝ่ายข่าวและกีฬาเป็นผู้ควบคุมดูแลในจัดหารายการและวางผังรายการ ทุกครั้งก่อนการวางผังรายการจะมีการประชุมระหว่าง ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนกช่องไอบีซี 1 ผู้จัดการแผนกประสานงานระบบ พนักงานในส่วนงานจัดซื้อและวางผังรายการเพื่อระดมความคิดสำหรับการจัดซื้อรายการ และวางผังรายการของช่องซึ่งจะจัดทำล่วงหน้าก่อนการออกอากาศเป็นเวลา 2 เดือน เมื่อจัดทำผังเรียบร้อยแล้ว จะนำส่งไปยังแผนกต่าง ๆ ได้แก่ แผนกช่องไอบีซี 1 แผนกห้องสมมติทัศน์ แผนกออกอากาศ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานการออกอากาศต่อไป

กลยุทธ์ในการจัดหารายการ

1. จัดให้มีการเสนอข่าวที่รวดเร็วและกว้างไกล

เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์นี้ จึงได้มีการจัดซื้อรายการเพื่อการออกอากาศจาก CNN (Cable News Network) ถือเป็นแหล่งข่าวหลักของช่องนี้มาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2534 เนื่องจากมีความเชื่อว่ารายการข่าวของ CNN เป็นรายการข่าวที่มีการรายงานได้รวดเร็วและกว้างไกลกว่าสำนักข่าวอื่น ๆ "ดร.ทักษิณ ให้ความสนใจกับ CNN มานานแล้ว เพราะดังมาก โดยเฉพาะตอนที่เริ่มมีสงครามอ่าวเปอร์เซีย ซึ่ง CNN เกาะติดสถานการณ์มาก (สุจิตร์ โสจรศรีโสสม, สัมภาษณ์)

สำหรับการจัดซื้อรายการจาก CNN นั้น ไอบีซีได้มีการติดต่อกันมาตั้งแต่ ปี พุทธศักราช 2532 ซึ่งเป็นปีที่ไอบีซีได้รับสัมปทานในการดำเนินธุรกิจเคเบิลทีวี "ดร.ทักษิณ

เป็นคนที่ติดต่อ CNN กับ ESPN มาตั้งแต่ตั้งบริษัทใหม่ ๆ" (สารโวจน์ ชุณหะวัณ เดช, สัมภาษณ์) และสามารถนำมาออกอากาศได้ในเดือนมิถุนายน 2534 โดยการส่งรายการผ่านสัญญาณดาวเทียม Palapa มายังจานรับสัญญาณของบริษัทฯ การคิดค่าลิขสิทธิ์เป็นไปในลักษณะคิดตามจำนวนสมาชิก (Per Subscriber)

2. เป็นศูนย์รวมแหล่งข่าวจากทุกทวีป

ไอบีซีวางกลยุทธ์นี้เพื่อให้มีความเข้มข้นในการนำเสนอข่าวสารอย่างเต็มที่ โดยไม่นำเสนอรายการเฉพาะสำนักข่าวเดียว หากแต่ต้องการให้มีการนำเสนอรายการจากแหล่งข่าวในทุกส่วนของโลก เนื่องจากมีความเชื่อว่า ในข่าวชั้นเดียวกันจะมีมุมมองในการนำเสนอที่แตกต่างกันได้ในส่วนของโลกที่ต่างกัน

ในช่วงที่ทำการศึกษานั้น พบว่าช่องไอบีซี 1 มีแหล่งข่าวจาก 3 ทวีป คือ แหล่งข่าวจากทวีปอเมริกา ได้แก่ CNN ABC CBS PBS

แหล่งข่าวจากทวีปยุโรป ได้แก่ Deutsche Welle Television จากประเทศเยอรมัน ITN WTN จากอังกฤษ AITV จากฝรั่งเศส

แหล่งข่าวจากทวีปเอเชีย ได้แก่ NHK จากประเทศญี่ปุ่น และ Australia Television จากประเทศออสเตรเลีย

โดยมีการจัดการรายการมาใน 2 ลักษณะ คือ

1. จัดซื้อมา ได้แก่ รายการของ ABC CBS PBS ITN WTN AITV NHK ซึ่งมีหลักการในการคัดเลือกคือ เป็นสำนักข่าวที่มีชื่อเสียงและมีรายการที่ได้รับความนิยม สำหรับการคิดค่าลิขสิทธิ์ของรายการจะคิดตามจำนวนชั่วโมงที่จำหน่าย โดยมีเงื่อนไขราคาตายตัว (Flat Fee)

2. ขออนุญาตจากเจ้าของรายการเพื่อนำรายการมาออกอากาศโดยไม่เสียค่าลิขสิทธิ์ ซึ่งมักได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี เนื่องจากเจ้าของรายการต้องการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลของตนไปยังส่วนต่างๆของโลกอยู่แล้ว ทั้งนี้เมื่อได้รับความยินยอมแล้ว

ไอบีซีจะใช้วิธีบันทึกสัญญาณผ่านดาวเทียมมา ได้แก่ รายการข่าวจาก Deutsche Welle และ Australia Television

3. รายการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

กลยุทธ์นี้เป็นไปเพื่อการรักษาความเป็นหนึ่งของช่อง โดยรายการที่จัดทำมาเพื่อออกอากาศในช่องนี้จะต้องไม่มีออกอากาศในสื่อใดๆที่เผยแพร่ในประเทศไทย จะเห็นได้จากการยกเลิกรายการ Panorama ของ BBC เนื่องจาก BBC World News ได้เข้าเป็นช่องหนึ่งของสตาร์ทีวี ซึ่งยังสัญญาณผ่านดาวเทียมมาออกอากาศในประเทศไทยด้วย "ในปี 2536 การแข่งขันจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น และคู่แข่งที่แท้จริงของไอบีซีก็คือสตาร์ทีวี... ในขณะที่รายการโทรทัศน์โดยทั่วไปถือเป็นคู่แข่งทางอ้อม ดังนั้น ไอบีซีจึงต้องพยายามที่จะนำเสนอรายการที่แตกต่างจากรายการโทรทัศน์ทั่วไป รวมทั้งต้องให้แตกต่างจากรายการของสตาร์ทีวีด้วย" (ดร.ดำรง เกษมเศรษฐ์, คู่แข่ง 11-17 มกราคม 2536)

ซึ่งกลยุทธ์นี้ถูกนำไปใช้ในยุคของการบริหารงานของกรรมการผู้อำนวยการคนต่อมาด้วย โดยกำหนดให้ผู้จัดทำรายการถือเป็นหลักการให้จัดซื้อเฉพาะรายการที่เป็นลิขสิทธิ์เฉพาะ (Exclusive Right) สำหรับไอบีซีเท่านั้น

กลยุทธ์ในการวางผังรายการ

1. การขายความสดของรายการ

ช่องไอบีซี 1 เน้นการนำเสนอรายการอย่างทันเหตุการณ์ การวางผังรายการหลักจะเป็นไปตามการออกอากาศของ CNN โดยทาง CNN Asia ซึ่งมีสำนักงานหลักในประเทศฮ่องกง จะนำส่งผังออกอากาศมาให้ล่วงหน้าสองเดือน หลังจากนั้นผู้จัดผังรายการจะนำรายการไปแปลงให้เป็นเวลาในประเทศไทย จากการศึกษาวิจัยพบว่ารายการของไอบีซีจะมีการออกอากาศตรงตามที่ทาง CNN ส่งมาถึง 80 %

2. การวางรายการทีวีในเวลาที่มีการรับชมสูง

สำหรับรายการข่าวจากแหล่งข่าวอื่นนั้น จะมีการออกอากาศในลักษณะที่แตกต่างจาก CNN คือ ไม่ว่าจะ เป็นรายการที่ส่งมาในลักษณะของการส่งสัญญาณผ่านดาวเทียม หรือส่งมาเป็นเทปจะถูกนำมาเลือกช่วงเวลาที่จะออกอากาศตามคุณภาพของรายการ รายการที่มาจากแหล่งข่าวที่มีชื่อเสียงมากกว่าจะได้เวลาที่ดีกว่า ได้แก่ รายการจาก ABC CBS NHK จะได้เวลาในช่วงเวลาที่มีการรับชมสูงสุด (Prime Time) ในขณะที่รายการจากแหล่งข่าวที่มีชื่อเสียงน้อยกว่า ได้แก่ Deutsche Welle และ Australia Television จะได้เวลาในช่วงเวลาอื่น

3. การเน้นความหลากหลายในวันหยุด

จากการศึกษา พบว่า ในวันเสาร์จะมีการนำเสนอข่าวจากหลายแหล่งข่าวมากกว่าวันอื่น ๆ เพราะเป็นวันที่คนพร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสารมากกว่าวันทำงาน ทั้งนี้แหล่งข่าวในวันเสาร์จะมาจาก CNN NHK Deutsche Welle ITN ABC CBS WTN AITV Australia Television

4. การวางรายการทีวีในเวลาเดิมของทุกวัน

เป็นไปเพื่อการสร้างพฤติกรรมในการรับชมของคนดู โดยการวางรายการทีวีในเวลาเดิมของทุกวัน ทั้งนี้สำหรับรายการของ CNN นั้นส่วนมากก็มักจะถูกวางในเวลาประจำ และสำหรับรายการจากแหล่งข่าวอื่น ก็ถูกนำออกอากาศในเวลาเดียวกันเช่นกัน

ช่อง ไอบีซี 2

ช่อง ไอบีซี 2 หรือ Variety-English Channel ถือกำเนิดเมื่อวันที่ 15 กันยายน ปีพุทธศักราช 2532 นับเป็นหนึ่งในสองช่องแรกของไอบีซี โดยถูกวางลักษณะรายการให้เป็นช่องบันเทิงเสียงภาษาอังกฤษ ออกอากาศตลอด 24 ชั่วโมง ด้วยแนวคิดที่ต้องการให้

เป็นช่องสถานีที่แตกต่างจากสถานีโทรทัศน์ทั่วไป เช่นเดียวกับช่อง ไอบีซี 1

หน่วยงานที่มีหน้าที่ดำเนินการด้านรายการสำหรับช่อง ไอบีซี 2 คือ ฝ่ายจัดทำรายการ ซึ่งทำหน้าที่ในการจัดการรายการและวางแผนรายการ โดยจัดทำผังรายการล่วงหน้าก่อนการออกอากาศเป็นเวลา 2 เดือน จากนั้นนำเสนอไปยังแผนกต่าง ๆ ได้แก่ แผนกช่องรายการบันเทิง 1 แผนกแปลและจัดทำคำบรรยายไทย แผนกห้องสมุดวิทัศน์ แผนกส่งเสริมรายการ (Program Promotion) เพื่อการทำงานของแต่ละส่วนงานในขั้นตอนต่อไป

กลยุทธ์ในการจัดการรายการ

1. แหล่งรวมรายการสำหรับคนยุคใหม่

การที่ไอบีซีต้องการเป็นแหล่งรวมรายการสำหรับคนยุคใหม่ จำเป็นที่จะต้องรู้จักแหล่งรายการจากทวีปอเมริกา ทวีปยุโรป ให้มากที่สุด รวมทั้งมีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้จำหน่ายรายการด้วย วิธีการในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับรายการจำนวนมากนั้น ไอบีซีได้ข้อมูลข่าวสารจากหลายทาง ได้แก่

หนังสือและแหล่งข้อมูลเบื้องต้น

หลังจากได้รับสัมปทานจากองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยในเดือนมีนาคม ปีพุทธศักราช 2532 ก็ได้กำหนดแผนที่จะเริ่มให้บริการในเดือนกันยายนปีเดียวกันนั้น ซึ่งมีเวลาเพียงเจ็ดเดือนสำหรับการเตรียมการทั้งหมด ทางออกที่สะดวกที่สุดก็คือ การหาข้อมูลจากหนังสือนิตยสารเกี่ยวกับความเป็นไปของวงการโทรทัศน์และภาพยนตร์ หนังสือและนิตยสารเหล่านี้ ได้แก่

Variety เป็นนิตยสารจากประเทศสหรัฐอเมริกา ที่รวบรวมข้อมูลความเคลื่อนไหวอย่างละเอียดของวงการภาพยนตร์ โทรทัศน์และเคเบิลทีวี

Broadcast เป็นนิตยสารจากประเทศอังกฤษ ที่รวบรวมข้อมูลความเคลื่อนไหวของวงการภาพยนตร์และโทรทัศน์จากอังกฤษ

Leonard Maltin's Movie and Video Guide เป็นหนังสือที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับภาพยนตร์เรื่องยาวอย่างละเอียด ได้แก่ ปีที่สร้าง ผู้สร้าง ผู้แสดง เรื่องย่อ ระดับความนิยม และการจำแนกอายุที่เหมาะสมของผู้ชม (Rate) ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจ และเป็นแนวทางสำหรับการคัดเลือกรายการ

Television Programming Source Books เป็นหนังสือที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรายการประกอบด้วย รายชื่อ ความยาวของรายการ ประเภทรายการ ปีที่สร้าง ผู้สร้าง ผู้แสดง รายได้ที่ได้รับ เรื่องย่อและผู้จัดจำหน่ายพร้อมที่ติดต่อ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการจัดซื้อรายการได้

มทกรรมจำหน่ายรายการเป็นที่เปิดตัวขึ้นดี

ความพยายามในการจัดหารายการของไอบีซีก็ไม่ได้หยุดยั้ง นับเป็นงานหลักที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารในยุคแรกเริ่ม วิธีการที่จะเข้าหาแหล่งข้อมูลที่ดีที่สุดก็คือการเข้าร่วมงานมทกรรมการจำหน่ายรายการ ซึ่งจัดขึ้นทั้งในทวีปอเมริกาและทวีปยุโรปอยู่เป็นประจำ งานแรกที่บริษัทฯ เข้าไปร่วมคือ MIP TV '89 ณ เมืองคานส์ ประเทศฝรั่งเศส โดย พ.ต.ท.ดร.ทักษิณ ชินวัตร เข้าร่วมงานด้วยตัวเองนับว่าเป็นการเปิดตัวครั้งแรกของบริษัท ให้ผู้จำหน่ายรายการทั้งใหญ่และเล็ก ได้รับรู้ว่าขณะนี้ประเทศไทยมีโทรทัศน์บอกรับเป็นสมาชิกแล้ว จนถึงทุกวันนี้บริษัทยังคงจัดส่งผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อรายการเข้าร่วมงานมทกรรมจำหน่ายรายการเป็นประจำทุกครั้งที่ได้แก่

MIP TV เป็นเทศกาลจำหน่ายรายการที่จัดเป็นประจำในเดือนเมษายนของทุกปี ดำเนินการโดยบริษัท International Exhibition Organisation Inc. ณ อาคาร Palais Des Festivals เมืองคานส์ ประเทศฝรั่งเศส เทศกาล MIP TV จะเป็นการรวบรวมผู้ผลิตและผู้จำหน่ายรายการมากกว่า 1,500 แห่ง มากกว่า 100 ประเทศจากทั่วโลก

MIP COM เป็นเทศกาลจำหน่ายรายการที่ต่อเนื่องจาก MIP TV โดยจะจัดขึ้นในเดือนตุลาคมของทุกปี



L.A. Screenings เป็นเทศกาลจำหน่ายรายการที่จัดขึ้น ณ เมือง Los Angeles ซึ่งจัดเป็นประจำทุกเดือนสิงหาคม โดยเป็นการรวบรวมผู้ผลิตและผู้จำหน่ายรายการจากทั่วโลกมาพบกัน

สำหรับกิจกรรมในการเข้าร่วมงานเหล่านี้ จะเน้นหนักไปในการคัดเลือกรายการจากผู้จำหน่ายรายการ การสร้างสัมพันธ์ภาพเพื่อการติดต่อกันต่อไป รวมทั้งการมองหารายการใหม่ ๆ ทั้งนี้ผู้จำหน่ายรายการจะนำส่งข้อมูลรายการมาให้เลือกชมในช่วงก่อนและหลังการจัดงาน เพื่อให้ผู้ซื้อรายการมีเวลาและมีข้อมูลในการตัดสินใจเพิ่มขึ้น

ข้อมูลข่าวสารจากผู้จำหน่ายรายการ

ในธุรกิจของการจำหน่ายรายการ บริษัทต่างๆจะมีพนักงานขายซึ่งจะเป็นผู้ที่รับผิดชอบการจำหน่ายรายการให้ลูกค้า พนักงานเหล่านี้เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญอีกแห่งหนึ่ง เพราะโดยหน้าที่หลัก ผู้จำหน่ายรายการจะพยายามนำส่งข้อมูลเกี่ยวกับรายการไปให้ผู้ซื้ออย่างสม่ำเสมอ โดยข้อมูลดังกล่าวจะมีการนำเสนอหลายรูปแบบได้แก่ เทปรายการ เทปตัวอย่างรายการ เอกสารเกี่ยวกับรายการ ได้แก่ เรื่องย่อ รูปภาพ สไลด์ ข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตรายการ ทั้งนี้การนำเสนอข้อมูลอาจถูกนำเสนอผ่านบริการขนส่งระหว่างประเทศ หรือผู้จำหน่ายรายการเข้าพบด้วยตัวเอง ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการพิจารณาคัดเลือกเพื่อการจัดซื้อรายการต่างๆตามที่ต้องการ

สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้จำหน่ายรายการและบริษัทเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสนใจ เนื่องจากผู้จำหน่ายรายการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บริษัทสามารถจัดซื้อสินค้าได้เร็วหรือช้ากว่าคู่แข่งได้ของอย่างนี้ "ถ้าเรามีสัมพันธ์ภาพที่ดี มันก็ไม่ยาก เวลาเรามีรายการอะไรใหม่ เขาก็จะมาเสนอหรือติดต่อหาเราก่อน" (อาทิตย์ พรหมประสิทธิ์, สัมภาษณ์)

จนถึงวันนี้ โอบิซิมมีแหล่งรายการที่ติดต่อซื้อรายการจากต่างประเทศรวมกว่า 100 บริษัท ซึ่งทำให้กลยุทธ์ที่จะหารายการที่ทันสมัยมาเสนอแก่ลูกค้าเป็นจริงได้

2. รายการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

กลยุทธ์นี้เป็นไปเพื่อการช่วงชิงความเป็นผู้นำทางด้านรายการ โดยมุ่งไปที่การสร้างความสัมพันธ์และจัดทำสัญญาผูกมัดผู้จำหน่ายภาพยนตร์รายใหญ่ และผู้จำหน่ายจากสถานีโทรทัศน์เครือข่ายโดยเฉพาะจากสหรัฐ เนื่องจากผู้ผลิตและผู้จำหน่ายรายการรายใหญ่จะมีคุณภาพดี เป็นที่นิยมและหาจากที่อื่นไม่ได้ "พวกค่ายใหญ่ๆเราต้องเก็บเอาไว้ เพราะว่าถ้าหลุดมือไปอยู่ที่คนอื่น จะดึงกลับมาลำบาก พวกนี้ราคาแพงแต่รายการก็หาที่อื่นไม่ได้" (ชาญชัย เทียนงาม, สัมภาษณ์)

การเข้าหาผู้ผลิตและจำหน่ายรายการรายใหญ่เหล่านี้ต้องอาศัยระยะเวลา ความอดทน ภาพพจน์ เครดิตทางการเงินและการยอมรับเงื่อนไขจากผู้ขาย การสร้างความสัมพันธ์เหล่านี้จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง "กว่าจะได้มาแต่ละค่ายใช้เวลาไม่น้อย เพราะพวกนี้เลือกลูกค้า ไม่ใช่ว่าต้องการแค่ว่าได้ เขาต้องการผู้ซื้อที่สามารถเผยแพร่งานของเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพจริง ๆ" (ชาญชัย เทียนงาม, สัมภาษณ์) ทั้งนี้ นายไปเฟอร์ รองประธานกรรมการอาวุโส บริษัทโคลัมเบีย โทรสตาร์ อินเตอร์เนชั่นแนล เทเลวิชั่น จำกัด เปิดเผยว่าทางบริษัทตกลงใจขาย ลิขสิทธิ์ภาพยนตร์แก์ไอบีซี เนื่องจากเห็นว่าไอบีซีเป็นบริษัทเคเบิลทีวีที่ได้รับความนิยมเชื่อถือ และประสบความสำเร็จมากที่สุดในประเทศไทย (กรุงเทพธุรกิจ, 6 เมษายน 2536)

โดยทั่วไปการจัดทำสัญญาซื้อขายรายการกับผู้ผลิตและผู้จำหน่ายรายการรายใหญ่เหล่านี้จะเป็นไปในระยะยาว มีจำนวนการซื้อซ้ำต่อปีที่แน่นอน "ทางบริษัทได้ร่วมเซ็นสัญญากับบริษัทโคลัมเบีย โทรสตาร์ ซึ่งเป็นบริษัทผลิตภาพยนตร์ที่มีชื่อของสหรัฐอเมริกาเป็นเวลา 3 ปี เพื่อนำภาพยนตร์เข้ามาฉายอีกประมาณ 100 เรื่องต่อปี โดยเริ่มแพร่ภาพมาตั้งแต่ต้นเดือนเมษายนที่ผ่านมาทางไอบีซี 2 และ 3...การเซ็นสัญญาค้างนี้จะทำให้ไอบีซีกลายเป็นศูนย์รวมภาพยนตร์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย โดยก่อนหน้านี้ ทางบริษัทจะถือลิขสิทธิ์ภาพยนตร์ปีละประมาณ 500 เรื่อง จากสตูดิโอระดับเมเจอร์ เช่น พาราเมท

เอ็มจีเอ็ม ยูเอ ยูนิเวอร์แซล และวอร์เนอร์ บราเธอร์ส" (เพ็ญโสภิต ตามาพงศ์, กรุงเทพ-ธุรกิจ, 6 เมษายน 2536)

3. รายการที่ได้รับความนิยมในเวลาที่ผ่านมา

รายการที่เคยนำมาฉายในไอบีซีมาแล้ว และประสบความสำเร็จมีผู้ติดตามรับชมเป็นอย่างดีนั้น มักจะได้รับการคัดเลือกให้จัดซื้อรายการในปีต่อไปมาให้ลูกค้าได้รับชมอีก เนื่องจากเชื่อว่า ชื่อเสียงที่สร้างไว้หรือเรื่องราวที่ต่อเนื่องจะช่วยให้ลูกค้าสนใจได้ไม่ยาก รายการส่วนมากที่ได้รับการซื้ออย่างต่อเนื่องได้แก่ ภาพยนตร์ชุดประเภท Sitcom รายการพิเศษประเภทการรายงานอันดับเพลงภาพยนตร์ เป็นต้น

4. รายการที่แปลกใหม่

หมายถึง รายการที่ไม่เคยมีการออกอากาศในประเทศไทยมาก่อน ได้แก่ เกมโชว์ ภาพยนตร์สารคดีและตลกในรูปแบบแปลกใหม่ ทั้งนี้เป็นไปเพื่อการจัดการรายการให้กับกลุ่มเป้าหมายที่ค่อนข้างเปราะบางความจำเบนหน้าจ่อ ต้องการรับชมรายการที่แปลกใหม่ไม่ซ้ำซาก รวมทั้งเป็นรายการที่ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่ไอบีซีได้ สำหรับการจัดการรายการเหล่านี้จะต้องเข้าถึงแหล่งข้อมูลซึ่งเป็นแหล่งเฉพาะ เช่น ผู้ผลิตอิสระซึ่งมักจะไม่เป็นที่รู้จักมากนัก

กลยุทธ์ในการวางผังรายการ

1. การวางรายการใหม่ในเวลาที่มีการรับชมสูง

เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุดในการใช้รายการ การใช้รายการเพื่อออกอากาศครั้งแรกจะถูกวางไว้ในช่วงเวลาที่มีการรับชมสูงสุด (Prime Time) คือ 19.00 -23.00 น. และช่วงเวลาหลังไพร์มไทม์ (Late Fringe) คือ 23.00 -24.00 น.

2. การสร้างความสะดวกในการเลือกชม

เป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากต้องการที่จะให้เคเบิลทีวีอำนวยความสะดวกในการรับชม โดยสามารถเลือกได้ตามวันและเวลาที่ว่าง ดังนั้นช่องไอบีซี 2 จึงมีการออกอากาศรายการซ้ำใน 6 ช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงการแบ่งเวลาออกเป็น 6 ช่วง เพื่อใช้ในการออกอากาศรายการซ้ำของช่อง ไอบีซี 2

วัน	เวลา
จันทร์-พฤหัสบดี	เวลา 19.00-24.00 น.
ศุกร์-อาทิตย์	เวลา 19.00-24.00 น.
เสาร์-อาทิตย์	เวลา 6.00-19.00 น.
จันทร์-ศุกร์	เวลา 12.00-19.00 น.
จันทร์-ศุกร์	เวลา 6.00-12.00 น.
จันทร์-อาทิตย์	เวลา 00.00- 6.00 น.

3. การเรียงลำดับรายการที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน (Stacking)

ในช่วงเวลาหลังจาก 19.30 น. ของวันจันทร์-ศุกร์ รายการของไอบีซี 2 จะเริ่มเข้าสู่การเรียงลำดับรายการที่มีจุดดึงดูดคล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน ได้แก่ การนำภาพยนตร์ชุด รายการตลก และรายการเกี่ยวกับแวดวงบันเทิงมาวางต่อกัน ดังจะเห็นได้จากรายการในวันพฤหัสบดีที่ 6 เมษายน ปีพุทธศักราช 2538

ตารางที่ 2 แสดงรายการที่ใช้ทางช่องไอบีซี 2 ในวันที่ 6 เมษายน ปีพุทธศักราช 2538

เวลา	ประเภทรายการ	รายการ
19.30 น.	Sitcom	Hangin' With Mr.Hooper
20.00 น.	รายการตลก	Benny Hills
20.30 น.	Sitcom	Fresh Prince of Bel Air
21.00 น.	รายการพิเศษ	Entertainment Now
21.30 น.	Sitcom	Murphy Brown
22.00 น.	Drama Series	Model Inc.

ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการตั้งให้คนติดตามดูรายการในลักษณะเดียวกันอย่างต่อเนื่อง

4. การวางรายการเฉพาะกลุ่มไว้ในเวลาตึก

เนื่องจากรายการเฉพาะกลุ่มมักจะเป็นรายการที่รับชมแล้วเข้าใจได้ยาก ผู้ดูจะต้องมีความรู้พื้นฐานหรือมีความสนใจอย่างจริงจังที่จะรับชม ดังนั้นจึงนำมาวางในช่วงเวลาหลังไพรม์ไทม์ (Late Fringe) คือ 23.00-24.00 น. และใช้เวลาที่มีการรับชมสูงสุด (Prime Time) คือ 19.00 - 23.00 น. สำหรับรายการที่มีกลุ่มเป้าหมายจำนวนมากว่า

5. การสับหลักระหว่างช่อง

เนื่องจากมีรายการบางประเภทได้แก่ ภาพยนตร์ฝรั่งเรื่องยาว ซึ่งเป็นรายการที่มีการใช้ร่วมกันระหว่างช่องไอบีซี 2 และช่องไอบีซี 3 ดังนั้นเพื่อให้รายการดังกล่าวมีการวางรายการที่ซ้ำซ้อนกัน ซึ่งจะนำมาซึ่งการแย่งกลุ่มลูกค้าเดียวกัน จึงได้มีการวางรายการให้สับหลักกันระหว่างช่องดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงการแบ่งเวลาเพื่อออกอากาศภาพยนตร์เรื่องยาวของช่อง ไอบีซี 2 และช่อง ไอบีซี 3

วัน	เวลา	ช่อง
จันทร์ -ศุกร์	00.00-01.30 น.	ช่อง ไอบีซี 3
จันทร์-อาทิตย์	01.30-03.00 น.	ช่อง ไอบีซี 2
จันทร์-ศุกร์	08.30-10.00 น.	ช่อง ไอบีซี 2
จันทร์-ศุกร์	10.30-12.00 น.	ช่อง ไอบีซี 3
เสาร์-อาทิตย์	10.00-11.30 น.	ช่อง ไอบีซี 3
เสาร์	14.00-15.30 น.	ช่อง ไอบีซี 2
เสาร์-อาทิตย์	15.30-17.00 น.	ช่อง ไอบีซี 3

6. การวางรายการไว้ในเวลาเดิมของทุกวัน (Stripping)

เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ทำเพื่อประโยชน์ในการสร้างพฤติกรรมการรับชมขึ้นมา โดยการวางรายการเดียวกันหรือประเภทเดียวกันไว้ในเวลาใดเวลาหนึ่งในช่วงวันธรรมดาหรือทุกวัน "ตามปกติเราก็พยายามวางโครงสร้างของรายการ ให้มีแต่ละช่วงเวลาเป็นรายการประเภทเดียวกันอยู่แล้ว เพราะจะช่วยให้คนดูสามารถจดจำได้ง่ายว่ารายการใดจะมาเมื่อใด" (ชาญชัย เทียนงาม, สัมภาษณ์) สำหรับรายการของไอบีซี 2 ประเภทรายการที่ถูกวางเป็นแถวอย่างเห็นได้ชัด ได้แก่ ภาพยนตร์ฝรั่งชุดประเภท Sitcom ซึ่งถูกวางไว้ทุกวันจันทร์-ศุกร์ เวลา 20.30 น.- 21.00 น. และ 21.30 น. - 22.00 น.

ช่อง ไอบีซี 3

ช่อง ไอบีซี 3 หรือ Variety-Thai Channel เริ่มออกอากาศในเดือนมกราคม ปีพุทธศักราช 2534 วางลักษณะให้เป็นช่องสาระบันเทิงในเสียงภาษาไทยถือกำเนิดมาเพื่อ "ขยายการให้บริการครอบคลุมไปถึงกลุ่มคนในระดับกลาง ซึ่งจะเป็นการช่วยส่งเสริมให้มีความรู้เพิ่มพูนขึ้นและเป็นการขยายฐานจำนวนสมาชิกให้มากขึ้น" (แผนการดำเนินงาน โทรทัศน์ระบบบอกรับเป็นสมาชิก ไอบีซี เคเบิลทีวี ช่องที่ 3 บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล บรอดคาสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด, 2533) ในระยะแรกรายการที่ใช้ในช่อง ไอบีซี 3 เป็นรายการที่นำมาจากช่อง ไอบีซี 1 และช่อง ไอบีซี 2 โดยคัดเลือกรายการที่เหมาะสมกับความสนใจของคนระดับกลาง รวมทั้งมีการจัดซื้อเพิ่มเติม เช่น ภาพยนตร์จีน เป็นต้น ต่อมาเมื่อมีการให้บริการการรับฟังเสียงสองภาษาในเดือนพฤศจิกายน 2535 ก็ได้มีนโยบายให้มีการแยกรายการแต่ละช่องให้แตกต่างกัน จนถึงปัจจุบันนี้รายการที่ช่อง ไอบีซี 3 ใช้ซ้ำซ้อนกับช่องอื่นคงเหลือเพียงภาพยนตร์ฝรั่งเรื่องยาวเท่านั้น

หน่วยงานที่มีหน้าที่ดำเนินการทางด้านรายการสำหรับช่อง ไอบีซี 3 คือฝ่ายจัดทำรายการทำหน้าที่จัดหา และวางแผนรายการ โดยจัดทำผังรายการล่วงหน้าเป็นเวลา 2 เดือน จากนั้นนำส่งผังรายการไปยังแผนกต่าง ๆ ได้แก่ แผนกช่องรายการบันเทิง 2 แผนก แพลและจัดทำคำบรรยายไทย แผนกพากย์ แผนกห้องสมุดวีดิทัศน์ แผนกส่งเสริมรายการ (Program Promotion) และแผนกออกอากาศ เพื่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบต่อไป

กลยุทธ์ในการจัดหารายการ

1. รายการที่ทั่วโลกรู้จักและเหมาะกับคนไทย

จากจุดกำเนิดของช่อง ไอบีซี 3 ที่มีการนำเอารายการของช่อง ไอบีซี 2 มาใช้สร้างความแตกต่างโดยการใช้เสียงพากย์ไทยนั้น ก่อให้เกิดหลักการในการเลือกรายการ

ที่สามารถนำใช้ได้อย่างเหมาะสมกับคนไทย กล่าวคือ เมื่อแปลเป็นไทยแล้ว สามารถสร้างความน่าสนใจได้เท่าหรือเกือบเท่ารายการนั้นๆ ในเสียงต้นฉบับ (Soundtrack) ไม่มีความแปลกแยกทางวัฒนธรรม ไม่มีความนัยทางภาษา ทั้งนี้การเข้าหาแหล่งข้อมูลเพื่อการจัดหารายการจากทวีปอเมริกาและยุโรปนั้น เป็นไปในทำนองเดียวกับรายการของช่องไอบีซี 2

สำหรับรายการของทวีปเอเชีย นั้น บริษัทฯ จะให้ความสนใจจัดซื้อจากประเทศฮ่องกงเป็นพิเศษ เนื่องจากเป็นที่ยอมรับทางด้านคุณภาพและความนิยมอย่างภาพยนตร์จีนชุด "เราจะซื้อโดยตรงจากทีวี เอทีวี ไม่ใช่ที่เราไม่สนใจรายการของประเทศอื่น เพราะเราก็เคยนำรายการของเขามาดู แต่มันยังไม่ถึงจริงๆ เช่นของสิงคโปร์ ดาราโนเนมมาก ได้หวั่นก็เหมือนกัน จีนแดงดูแล้วหลับ คนไทยยังนิยมรายการของฮ่องกงอยู่เพราะเขาพัฒนาไปไกลกว่าผู้ผลิตอื่นจริงๆ แล้วดาราที่แสดงของเขาก็ได้รับความนิยมมากกว่า สามารถขายได้ง่ายกว่า" (ชาญชัย เทียนงาม, สัมภาษณ์)

2. รายการที่แตกต่างจากไอบีซี 2

นับจากการให้บริการระบบเสียงสองภาษาซึ่งช่วยให้ผู้ชมที่บ้านที่มีโทรทัศน์ในระบบนี้สามารถรับชมรายการของช่องไอบีซี 3 ในเสียงต้นฉบับ (Soundtrack) ได้ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2535 ก็ได้มีนโยบายให้เริ่มแบ่งแยกรายการของช่องไอบีซี 2 และช่องไอบีซี 3 ไม่ให้ใช้ร่วมกันโดยไม่จำเป็น ซึ่งจากการปฏิบัติงาน พบว่ารายการที่นำมาใช้ในช่องไอบีซี 3 จะมีความแตกต่างจากที่นำไปใช้ในช่องไอบีซี 2 ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงการแบ่งแยกรายการประเภทเดียวกันระหว่างช่อง ไอบีซี 2 และช่อง ไอบีซี 3

ประเภท	ช่อง ไอบีซี 2	ช่อง ไอบีซี 3
การ์ตูน/รายการเด็ก	เฉพาะผู้ชมกลุ่มโตกลุ่มหนึ่ง การสอนภาษาอังกฤษ	เหมาะกับทั้งครอบครัว
สารคดี	เฉพาะผู้ชมกลุ่มโตกลุ่มหนึ่ง	เรื่องราวทั่วไป เรื่องราวที่อยู่ในความสนใจ
ภาพยนตร์ชุด	ชีวิต Sitcom รักๆ ใครๆ	แอ็คชั่น สืบสวน ผจญภัย
รายการพิเศษ	ตลกฝรั่ง ทอล์คโชว์ โชว์	รายการทั่ว ๆ ไป

การแบ่งแยกรายการระหว่างช่อง ไอบีซี 2 และช่อง ไอบีซี 3 จะช่วยสร้างให้แต่ละช่องมีความชัดเจนขึ้นทางด้านรายการ และส่งผลให้สมาชิกมีโอกาสชมรายการที่หลากหลายมากขึ้น

3. รายการที่ได้รับความนิยมในเวลาที่ผ่านมา

เช่นเดียวกับช่อง ไอบีซี 2 ที่รายการซึ่งเคยประสบความสำเร็จ กล่าวคือ มีผู้ติดตามชมอย่างชัดเจน มักได้รับการคัดเลือกซื้อในการจัดสร้างชุดหรือปีต่อไปอยู่เสมอ

4. แหล่งรวมการถ่ายทอดสดการมอบรางวัลระดับโลก

จากผลการสำรวจที่บริษัทฯ ได้จัดทำมาเป็นระยะๆ จะพบทุกครั้งว่า ช่องไอบีซี 3 เป็นช่องที่มีการรับชมสูงสุด ดังนั้นรายการที่มีความสดใหม่ อยู่ในความสนใจของคนกลุ่มกว้าง จะถูกนำมาเป็นรายการของช่องนี้ "ปี 1994 เรามีนโยบายที่จะเป็นแหล่งรวมการถ่ายทอดสดการมอบรางวัลใหญ่ ๆ ทางด้านภาพยนตร์ และเพลงทั้งหมดมีประมาณ 5 รายการ มาทำได้ ไอบีซีก็จะเป็นสื่อที่รวมรายการแบบนี้แห่งแรกในเมืองไทย" (ชาญชัย เทียนงาม, สัมภาษณ์)

ในปีพุทธศักราช 2537 ช่องไอบีซี 3 ได้ถ่ายทอดสดการมอบรางวัลต่าง ๆ ดังนี้

The Golden Globe Awards 1994	วันที่ 23 มกราคม	เวลา 10.00 น.
The 21 st 1994 American Music Awards	วันที่ 8 มกราคม	เวลา 10.00 น.
The 36 th 1994 Grammy Awards	วันที่ 2 มีนาคม	เวลา 9.00 น.
The 1994 Academy Awards	วันที่ 22 มีนาคม	เวลา 9.00 น.
The Brit Awards 94	วันที่ 25 กรกฎาคม	เวลา 10.00 น.

5. รายการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

เช่นเดียวกับช่องไอบีซี 1 และ ช่องไอบีซี 2 ที่จะไม่มีการจัดซื้อรายการที่มีคู่แข่งของไอบีซีจัดซื้อไปแล้ว ในกรณีที่หลีกเลี่ยงรายการเดียวกันไม่ได้ ไอบีซีจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับสิทธิ์ในการนำออกอากาศก่อน เช่น ภาพยนตร์จีนชุด "เป่าบุ๋นจิ้น" ซึ่งมีผู้จัดจำหน่ายในประเทศไทยได้นำมาเสนอขายให้ ไอบีซีในลิขสิทธิ์ของโทรทัศน์ระบบบอกรับเป็นสมาชิก แต่เมื่อทางไอบีซีทราบว่า สถานีไทยทีวีช่อง 3 ก็ได้จัดซื้อไปแล้วในลิขสิทธิ์ของโทรทัศน์เพื่อการค้า และกำลังจะนำเสนอในอีกไม่กี่เดือนข้างหน้า จึงได้เจรจาต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายว่า ไอบีซีจะจัดซื้อหากสามารถออกอากาศได้ก่อน ซึ่งปรากฏว่าผู้จัดจำหน่ายจัดทำให้ไม่ได้ ดังนั้น ไอบีซีจึงไม่ได้จัดซื้อเพื่อยึดหลักการดังกล่าว

กลยุทธ์ในการวางแผนรายการ

1. การวางรายการใหม่ในเวลาที่มีการรับชมสูง

เช่นเดียวกับช่อง ไอบีซี 2 ที่จะมีการใช้รายการเพื่อออกอากาศครั้งแรกในเวลาที่มีคนรับชมสูงสุด (Prime Time) ซึ่งหมายถึงช่วงเวลาตั้งแต่ 19.00 น. ถึง 23.00 น. และช่วงเวลาหลังไพร์มไทม์ (Late Fringe) คือ 23.00-24.00 น. เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้รายการ

2. การสร้างความสะดวกในการเลือกชม

เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในหลักการเดียวกับช่อง ไอบีซี 2 คือมีการแบ่งช่วงเวลาออกเป็น 6 ช่วงเวลาตามที่ปรากฏตามตารางที่ 2 และนำรายการไปเวียนออกอากาศตามช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้ชมเป็นอิสระและมีสิทธิในการเลือกชม

3. การแข่งขันด้วยรายการกับสถานีคู่แข่ง

เป็นการวางรายการที่มีจุดดึงดูดที่แตกต่างในเวลานั้น ๆ เนื่องจากไม่สามารถจะดึงลูกค้าให้มารับชมได้ด้วยรายการประเภทเดียวกัน "รายการที่เห็นได้ชัดว่าเรายังแข่งกับฟรีทีวีไม่ได้ก็คือ ข่าวในประเทศและละครไทย เพราะการลงทุนสูงมาก เราก็ดูว่าเวลาตรงนั้น เราจะทำอย่างไรดี เพราะเป็นเวลา Prime Time [เวลาที่มีคนรับชมสูงสุด] จะทิ้งก็ได้ ก็มาลงตัวที่ว่า ในเมื่อฟรีทีวีจะต้องออกข่าวประจำวันประมาณหนึ่งทุ่ม เราก็ทำรายการบันเทิงมาลง" (ชาญชัย เทียนงาม, สัมภาษณ์) ซึ่งรายการที่ไอบีซีนำมาลงเพื่อแข่งขันกับรายการข่าวก็คือภาพยนตร์จีนชุด โดยออกอากาศทุกวันจันทร์-ศุกร์ เวลา 19.00 น.

4. การวางรายการไว้ในเวลาเดิมของทุกวัน

เช่นเดียวกับช่อง ไอบีซี 2 ที่มีการวางรายการหรือประเภทรายการเดียวกันเป็นแถวไว้ในเวลาเดียวกัน เพื่อสร้างพฤติกรรมกรรมการรับชม สำหรับช่อง ไอบีซี 3 มักนำใช้

กับภาพยนตร์จิ๋นเซ่ต การ์ตูน รายการเพลง

5. การแบ่งแนวรายการตามสภาพอารมณ์ของผู้ชมในแต่ละวัน

สำหรับภาพยนตร์ฝรั่ง เรื่องยาวซึ่ง ไลบีซีถือว่าเป็นรายการที่มีอำนาจในการสร้างการรับชมสูง จะมีการแบ่งแนวของรายการเพื่อนำลงในแต่ละวัน ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงแนวของภาพยนตร์เรื่องยาวที่นำไปใช้ในวันต่างๆของช่อง ไลบีซี 3

วัน-เวลา	แนว
จันทร์ เวลา 20.30 น.	ครอบครัว รัก
พุธ เวลา 20.30 น.	ชีวิต สืบสวน วิทยาศาสตร์
ศุกร์ เวลา 21.30 น.	แอ็คชั่น ลึกลับ สยองขวัญ
อาทิตย์ เวลา 21.30 น.	ภาพยนตร์ยอดเยี่ยม

ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายหลักของช่อง ไลบีซี 3 ในช่วงเวลาดังกล่าวว่าจะเป็นผู้ที่ทำงานนอกบ้าน ซึ่งเริ่มต้นการทำงานทุกวันจันทร์ ซึ่งทางฝ่ายรายการมองว่าควรที่จะให้รับชมรายการที่สร้างอารมณ์ความรู้สึกสบาย ๆ ในต้นสัปดาห์ และค่อยๆเพิ่มความรู้สึกตื่นเต้นขึ้นเรื่อย ๆ ในช่วงกลางและสุดสัปดาห์

6. การสับหลีกระหว่างช่อง

ช่อง ไลบีซี 3 ยังคงมีการนำรายการประเภทภาพยนตร์ฝรั่ง เรื่องยาวมาฉายซ้ำกับช่อง ไลบีซี 2 ดังนั้น การวางแผนรายการจึงเป็นไปในลักษณะการสับหลีกระหว่างช่องเพื่อหลบเลี่ยงการแย่งกลุ่มลูกค้าเดียวกัน โดยการสับหลีักจะเป็นไปตามช่วงเวลาปรากฏในตารางที่ 3

7. การขายความสดของรายการ

ช่อง ไอบีซี 3 ได้ถูกวางไว้ให้เป็นช่องสถานีที่เป็นแหล่งรวมการถ่ายทอดสด การมอบรางวัลระดับโลก เนื่องจากเป็นช่องที่มีลูกค้ารับชมสูงสุด การนำออกอากาศทางช่องนี้จึงคุ้มค่าที่สุด ทั้งนี้ โดยส่วนมากเหตุการณ์เกี่ยวกับการมอบรางวัลดังกล่าวมักเกิดขึ้นในช่วงเช้าของประเทศไทย ดังนั้นจึงมักจะนำออกอากาศซ้ำในช่วงเวลาที่มีการรับชมสูงสุด (Prime Time) ของวันนั้นอีกครั้ง

ช่อง ไอบีซี 4

ช่องไอบีซี 4 หรือ Sports-ESPN Channel เริ่มออกอากาศในเดือนพฤศจิกายน 2535 โดยก่อนหน้านี้ไอบีซีมีการเสนอรายการกีฬาผ่านทางช่อง ไอบีซี 1 ในเสียงภาษาอังกฤษ และช่อง ไอบีซี 3 ในเสียงภาษาไทย ต่อมาเมื่อคิดค้นการแทรกคลื่นได้ จึงนำรายการกีฬาแยกออกเป็นช่อง ไอบีซี 4 เพ็ญ โสม ตามาพงศ์ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการบริษัทฯ ได้กล่าวไว้ว่า "ปัญหาตอนนั้นก็คือ ผู้ดูบางคนบอกว่า อยากดูข่าวแต่มีฟุตบอลให้ดู 2 ชั่วโมง พวกนั้นก็ขัดเคืองใจมากเพราะฉะนั้นเราก็มารู้ว่าเราแยกกีฬาออกมาได้" (โลกกีฬา, 25 กันยายน 2535 : 13) ปัจจุบันนี้ช่อง ไอบีซี 4 นำเสนอรายการกีฬาตลอด 24 ชั่วโมงในเสียงบรรยายไทยเป็นส่วนใหญ่

สำหรับหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการช่อง ไอบีซี 4 คือ ฝ่ายข่าวและกีฬา ทำหน้าที่ จัดหาและวางผังรายการ ทุกครั้งก่อนการจัดผังจะมีการประชุมร่วมกันระหว่าง ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนกช่อง ไอบีซี 4 ผู้จัดการแผนกประสานงานระบบ และพนักงานในส่วนงานจัดซื้อและจัดวางรายการ เพื่อระดมความคิดเห็นในการจัดซื้อรายการ และจัดวางผังรายการของช่อง เมื่อจัดผังรายการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะนำส่งไปยังแผนกต่างๆที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนกช่อง ไอบีซี 4 แผนกประสานงานระบบ แผนกห้องส่งมุกุวัติทัศน์ และแผนกออกอากาศ เพื่อปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของแผนกนั้น ๆ

กลยุทธ์ในการจัดหารายการ

1. ช่องกีฬาที่ดีที่สุดในประเทศ

ไอบีซีจัดซื้อรายการกีฬาจาก ESPN (Entertainment Sports Program Network) ซึ่งเป็นเคเบิลกีฬาที่มีสมาชิกมากที่สุดในสหรัฐอเมริกา เนื่องจากมุ่งหวังที่จะนำเสนอรายการกีฬาที่ดีที่สุด "ในช่วงนั้น ช่องกีฬาที่ดีที่สุดก็มีแต่ ESPN ในเมื่อต้องมีช่องกีฬา ก็เอา ESPN มา" (สุจิตร์ โสจรศรีโสม, สัมภาษณ์) ทั้งนี้เป็นการจัดซื้อทั้งรายการและการวางรายการตลอด 24 ชั่วโมง คิดค่าลิขสิทธิ์ตามจำนวนสมาชิก

หากในการนำรายการออกอากาศในช่วงที่ทำการศึกษานั้น พบว่าการออกอากาศตามผังออกอากาศของ ESPN มีเพียงรายการถ่ายทอดสดเท่านั้น ส่วนรายการอื่น ๆ จะถูกคัดเลือกเฉพาะบางรายการ และนำรายการเหล่านั้นไปจัดผังออกอากาศของไอบีซี 4 ร่วมกับรายการที่จัดหาได้จากแหล่งอื่นอีกครั้งหนึ่ง

2. แหล่งรวมกีฬาหลากหลายประเภท

เพื่อให้เป็นช่องสถานีที่มีกีฬาหลากหลายประเภทอย่างแท้จริง บริษัทฯจึงได้จัดหาแหล่งรายการจากหลายที่ โดยมีได้หยุดอยู่เพียง ESPN ซึ่งเป็นเคเบิลกีฬาที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกาเท่านั้น การจัดการรายการกีฬานั้นสามารถหาข้อมูลได้จากการเข้าร่วมงาน Sportel ซึ่งเป็นงานมหกรรมจำหน่ายรายการกีฬา ณ กรุงมอนติคาโล ทุกเดือนตุลาคมของทุกปี และในขณะนี้ไอบีซีสามารถจัดการรายการกีฬาที่ ESPN ยังไม่มีหรือมีแต่ไม่มาก เช่น วาโยน้ำ ดำน้ำ รักบี้ ประกวดบิกินี ไฮโล่กีฬา กีฬาคลาสสิก จากประเทศต่าง ๆ ทั้งในทวีปอเมริกา ยุโรปและเอเชีย

จากการเสาะหากีฬาหลากหลายประเภททำให้ไอบีซีมีกีฬามากกว่า 40 ประเภทไม่ว่าจะเป็นกีฬาที่อยู่ในความสนใจของคนจำนวนมาก เช่น บาสเก็ตบอล ฟุตบอล อเมริกันฟุตบอล มวย กอล์ฟ เทนนิส รถแข่ง วาโยน้ำ สกิกเกอร์ กีฬาสำหรับผู้ที่มีความ

สนใจเฉพาะเช่น ลู่ลาน ฮ็อกกี้ โบว์ลิ่ง ปีนเขา กีฬาที่ใช้ในชีวิต เช่น แอโรบิค ตกปลา ดำน้ำ และชาวกีฬา เช่น Sportscenter

3. เน้นกีฬาต่างประเทศ

เนื่องจากไอบีซียังไม่มีความพร้อมและประสบการณ์ในการจัดการรายการกีฬาในประเทศประกอบกับเกรงว่า รายการในประเทศอาจจะทำให้ความรู้สึกในการรับชมที่แตกต่างจากกีฬาจากต่างประเทศ ดังนั้นไอบีซีจึงถือกลยุทธ์การเน้นรายการกีฬาจากต่างประเทศสำหรับการจัดการรายการเพื่อช่อง ไอบีซี 4 มาจนถึงปัจจุบันนี้

กลยุทธ์ในการวางผังรายการ

1. การขายความสดของรายการ

ไอบีซีให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดสดกีฬาเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเห็นว่าการรับชมกีฬาในเวลาที่มีการแข่งขันที่แท้จริงนั้น สร้างความตื่นเต้นเร้าใจได้ดีกว่าการดูในลักษณะการเสนอด้วยเทป

ในช่วงที่ทำการศึกษาวิจัย ไอบีซีทำการถ่ายทอดสดรายการกีฬาหลายประเภท ได้แก่

ฟุตบอล : Calcio Serie A, UEFA Cup, Indoor Soccer, English Premire League, Italian Cup, Dutch Division

อเมริกันฟุตบอล : NFL

บาสเก็ตบอล : NBA, Colledge Basketball

มวย : Top Rank Boxing

กอล์ฟ : SR PGA



เทนนิส	: Davis Cup, German Open, Italian Open, Canadian Open, ATP
ฮ็อกกี้	: NHL
รถแข่ง	: Indy Car, Auto Racing
การแจกรางวัล	: The ESPYS
เบสบอล	: Major league Baseball

และส่วนมากเวลาที่ถ่ายทอดสดนั้นมักจะเป็นเวลาในช่วงเวลาตึก (Late Night) คือ 00.00 -06.00 น. ซึ่งผู้ชมในประเทศไทยส่วนมากอยู่ในช่วงการพักผ่อนนอนหลับ ดังนั้นเพื่อความสะดวกในการรับชม สำหรับรายการที่เป็นกีฬาสำคัญ เช่น NFL, NBA, English Premier League มักจะถูกนำมาออกอากาศซ้ำอีกครั้ง ในเวลาที่มีคนรับชมสูงสุด (Prime Time) คือ เวลา 19.00-23.00 น. ของวันนั้นด้วย

2. การวางรายการใหม่ไว้ในเวลาที่มีการรับชมสูง

รายการที่ออกอากาศครั้งแรกจะถูกนำไปวางไว้ในช่วงเวลาที่ดีที่สุด คือช่วงเวลา 17.00-24.00 น. เพื่อความคุ้มค่าในการใช้รายการเนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่มีคนรับชมสูง โดยการวางรายการของช่องไอบีซี 4 นั้นเป็นไปตามพฤติกรรมคนดู เพื่อให้สามารถรับชมได้ตรงตามการใช้ชีวิตในเวลานั้นส่งผลให้เกิดการรับชมอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงประเภทของกีฬาที่จัดตามพฤติกรรมคนดู

ช่วงเวลา	พฤติกรรมของคนดู	ประเภทรายการ
17.00 - 18.30 น.	เครียดจากงาน ต้องการออกกำลังกาย เป็นการคลายเครียด	กีฬาที่สามารถออกกำลังกาย ไปด้วย
18.30 - 20.00 น.	พักผ่อน	กีฬาเบาๆดูสบาย ๆ ข่าวกีฬา
20.00 - 24.00 น.	พร้อมที่จะรับชมรายการได้อย่างเต็มที่	การแข่งขันกีฬา

3. การสร้างความสะดวกในการเลือกชม

ไอพีซี 4 มีการนำรายการที่ออกอากาศแล้วมาออกอากาศซ้ำอย่างมีแบบแผน เพื่อสะดวกแก่ผู้ชมในการติดตามรับชมได้อย่างง่ายดาย หากพลาดการรับชมในครั้งแรกไป
ตั้งนี้

ตารางที่ 7 แสดงวันเวลาในการหมุนเวียนรายการของช่องไอบีซี 4

วันเวลาที่ออกอากาศครั้งแรก	วันเวลาที่ออกอากาศครั้งต่อไป
ทุกวัน เวลา 17.00 - 18.30 น.	วันถัดไป เวลา 5.00 - 06.30 น.
ทุกวัน เวลา 18.30 - 19.30 น.	วันถัดไป เวลา 6.30 - 7.30 น., 12.00 - 13.00 น.
ทุกวัน เวลา 19.30 - 20.00 น.	วันถัดไป เวลา 00.00-00.30 น., 4.30 - 5.30 น., 11.30 - 12.00 น.
ทุกวัน เวลา 20.00 - 24.00 น.	วันถัดไป เวลา 00.30 - 04.30 น., 7.30 - 11.30 น., 13.00 -17.00 น.

หากการฉายซ้ำดังกล่าวจะยกเว้นเฉพาะในช่วงวันเสาร์ - อาทิตย์ เวลา 12.00 - 17.00 น. ซึ่งเป็นวันหยุด และการลงรายการในช่วงนั้นจะไม่เป็นไปตามแบบแผนที่วางไว้ หากจะเป็นรายการที่เคยออกอากาศในช่วงเวลาที่มีคนรับชมสูงสุด (Prime Time) ในวันธรรมดาออกอากาศแทน ทั้งนี้ เพื่อให้มีรายการหลากหลายในวันหยุดมากกว่าวันธรรมดานั่นเอง

4. การลงรายการตามเทศกาลการแข่งขัน

จากการศึกษาวิจัยพบว่า เทศกาลการแข่งขันกีฬาชุดสำคัญมีอิทธิพลต่อการลงรายการเช่นกัน ได้แก่ ในช่วงที่มีการแข่งขัน World Cup 94 ซึ่งไอบีซีไม่ได้ทำหน้าที่

ถ่ายทอดสดนั้น หากเพื่อให้เข้ากับความสนใจของคนในช่วงเวลานั้น ได้มีการนำรายการ World Cup Collection ซึ่งเป็นการรวมการแข่งขันฟุตบอลในปีที่ผ่านมาเสนอทุกวันจันทร์และอังคาร ในทำนองเดียวกันในช่วงที่มีการแข่งขัน NBA ไอบีซีจะนำรายการ NBA Action ซึ่งเป็นรายการเจาะลึกเบื้องหลังของทีมที่เข้าแข่งขันแต่ละทีมมาออกอากาศ

5. การวางรายการไว้ในเวลาเดิมของทุกวัน

ไอบีซี 4 ได้จัดวางรายการกีฬาประเภทการออกกำลังกายและข่าวกีฬาไว้ในช่วงเวลาเดียวกันของทุกวัน ทั้งนี้เนื่องจากการสร้างพฤติกรรมการรับชมให้แก่ลูกค้า

ช่อง ไอบีซี 5

ช่องไอบีซี 5 หรือ Movie-HBO Channel นำเสนอภาพยนตร์ฝรั่งเรื่องยาวเป็นรายการหลัก โดยมีรายการตลก ภาพยนตร์ชุด คอนเสิร์ตและสารคดีเป็นรายการเสริม เริ่มออกอากาศในเดือนกุมภาพันธ์ 2536 เมื่อบริษัทฯสามารถจัดแทรกคลื่นเพิ่มได้อีก 1 คลื่น เพ็ญ โสม ตามาพงศ์ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการบริษัทฯ ได้กล่าวไว้ว่า "ช่องที่ 5 เราคิดว่าจะทำอะไร ที่ผ่านมามีปรากฏว่าคนไทยชอบดูหนัง เพราะฉะนั้น เป็นช่องฉายหนัง แต่ว่าถ้าเราจะเอาหนังเยี่ยมๆที่แพงมาก จะทำอย่างไร เราก็มานั่งดู" (โลกกีฬา, 25 กันยายน 2535 : 13) ซึ่งทางออกก็คือ การที่บริษัทฯ เข้าร่วมกับ HBO Asia นำช่อง HBO Asia จากสิงคโปร์มาออกอากาศในนามของช่องไอบีซี 5 โดยในระยะแรก ถูกวางไว้เพื่อเป็นช่องพิเศษกล่าวคือ หากลูกค้าต้องการจะรับชมช่องนี้จะต้องเป็นสมาชิกไอบีซีซึ่งในขณะนั้นให้บริการช่องไอบีซี 1-4 ในอัตรา 620 บาทต่อเดือนก่อน จากนั้นจึงจะสามารถสมัครเป็นสมาชิกช่องไอบีซี 5 ได้ โดยจ่ายเพิ่มอีก 300 บาทต่อเดือน หากต่อมาในเดือนพฤศจิกายน 2536 ทางบริษัทฯได้เปลี่ยนนโยบายให้สมาชิกสามารถรับชมได้ทั้ง 5 ช่องสถานี ในอัตราค่าบริการ 800 บาทต่อเดือน ซึ่งก่อให้เกิดความไม่พอใจในสมาชิกจำนวนหนึ่ง เนื่องจากมองว่าเป็น

การบีบบังคับลูกค้า อย่างไรก็ตาม ทุกวันนี้หากมีการเพิ่มช่องใหม่ขึ้นมา โอบีซีไม่เคยทำการคิดค่าบริการพิเศษเฉพาะช่องอีกเลย

การจัดซื้อช่อง HBO Asia นั้นเป็นไปในลักษณะของการซื้อทั้งรายการและการจัดวางรายการโดยทาง HBO Asia จะเป็นทั้งผู้จัดหารายการและจัดวางรายการเอง จะมีเพียงสัญญาผูกมัดกันเท่านั้นว่าในแต่ละเดือน ทางโอบีซีจะได้รับรายการในคุณภาพต่างๆ เป็นปริมาณเท่าไร โดยฝ่ายที่รับผิดชอบในการประสานงานและตรวจสอบคือ ฝ่ายจัดหารายการ สำหรับการออกอากาศของช่องโอบีซี 5 นั้นจะเป็นการส่งสัญญาณผ่านดาวเทียม Palapa มาจากประเทศสิงคโปร์ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่มีโฆษณาและทางโอบีซีจะจัดทำคำบรรยายไทยและนำส่งผ่านสัญญาณโทรศัพท์เพื่อออกอากาศในเวลาเดียวกัน โดยได้เริ่มจัดทำคำบรรยายไทยมาตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2536 เป็นต้นมา

กลยุทธ์ในการจัดหารายการ

1. แหล่งรวมภาพยนตร์ที่มีชื่อเสียง

HBO Asia เป็นบริษัทในเครือขายของ HBO (Home Box Office) ซึ่งเป็นเคเบิลภาพยนตร์ที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา ทำให้มีเครดิตที่ดีเยี่ยมสำหรับการจัดซื้อภาพยนตร์ และเพื่อให้ได้มาซึ่งภาพยนตร์ที่มีชื่อเสียง HBO Asia จึงได้จัดทำสัญญากับบริษัทผู้จัดจำหน่ายระดับใหญ่ของสหรัฐอเมริกา ได้แก่ วอร์เนอร์ บราเธอร์ส, พาราเม้าท์, ยูนิเวอร์แซล และ โคลัมเบียสามารถนำภาพยนตร์ที่มีชื่อเสียงที่จัดจำหน่ายภายใต้บริษัทเหล่านี้มาออกอากาศให้รับชมได้อย่างรวดเร็ว

2. รายการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

แต่ถึงแม้จะสามารถจัดหารายการจากผู้จัดจำหน่ายรายใหญ่ได้ ก็มีเชื่อว่า HBO จะหยุดเพียงเท่านั้น หากได้จัดให้มีการผลิตงานที่เป็นสิทธิของตนเอง โดยเฉพาะขึ้นมา ได้แก่ ภาพยนตร์ รายการตลก และสารคดี ทั้งนี้เพื่อให้ HBO มีสินค้าที่แตกต่างจากผู้อื่นอย่างแท้

จริง รายการที่เป็นงานผลิตจาก HBO เป็นงานผลิตที่มีคุณภาพ หลายรายการได้รับรางวัลจากการประกวด เช่น Emmy Awards, ACE เป็นต้น

ในขณะเดียวกัน HBO จัดหาคอนเสิร์ตระดับซูเปอร์สตาร์โดยการเข้าเป็นผู้ให้การสนับสนุน และได้รับสิทธิในการเป็นผู้ที่สามารถนำรายการมาออกอากาศได้เพียงผู้เดียวสำหรับการแสดงหลายครั้ง อาทิ Michael Jackson, Whitney Houston

กลยุทธ์ในการวางผังรายการ

1. มีความสมดุลย์ในทุกแนวภาพยนตร์

การจัดวางภาพยนตร์ของช่องไอบีซี 5 มีการนำภาพยนตร์จากทุกแนวมานำเสนอในทุกเดือน ทั้งนี้ในเดือนมกราคม 2537-เมษายน 2538 มีภาพยนตร์แนวต่าง ๆ โดยเฉลี่ยดังนี้

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนเฉลี่ย ของภาพยนตร์แต่ละแนวที่นำเสนอของช่องไอบีซี 5 ตั้งแต่เดือน มกราคม 2537 - เมษายน 2538

แนว	จำนวน (เรื่อง/ เดือน)
แอ็คชั่น/ผจญภัย	13
ตลก	15
สยองขวัญ/วิทยาศาสตร์	11
ลึกลับ	17
ครอบครัว	7
คลาสสิก	5
ชีวิต	8

โดยภาพยนตร์เหล่านี้จะถูกนำมาจัดวางในวันต่างๆโดยมีความหลากหลาย เช่นเดียวกัน ไม่เน้นเฉพาะแนวใดแนวหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ชมทุกกลุ่มได้รับชมภาพยนตร์แนวที่ถักใจในทุกวันนี้เอง

2. การวางรายการใหม่ไว้ในเวลาที่ที่มีการรับชมสูง

จากการศึกษาวิจัย พบว่า รายการใหม่ของช่องไอบีซี 5 จะถูกจัดวางไว้ในเวลาที่มีการรับชมสูงสุด กล่าวคือในวันจันทร์-ศุกร์ เวลา 20.00 น. และเสาร์-อาทิตย์ เวลา 19.00 น. โดยรายการที่ดีที่สุดของแต่ละวัน ได้แก่ ภาพยนตร์ที่มีชื่อเสียง ดาราดัง ทำเงินได้มาก ได้รับความนิยมสูง หรือคอนเสิร์ตของซูเปอร์สตาร์ เมื่อถูกนำมาออกอากาศครั้งแรกจะถูกนำไปวางในวันเสาร์ เวลา 19.00 น. เสมอ

3. การวางแผนของรายการที่มีเนื้อหาเหมือนกัน (Theming)

ภาพยนตร์ในช่องไอบีซี 5 มักได้รับการจัดให้เป็นกลุ่มของภาพยนตร์ โดยจัดตามแนวของภาพยนตร์ ดาราที่นำแสดง ที่มาของภาพยนตร์ หรือตามวันพิเศษ เช่น วันวาเลนไทน์ วันคริสต์มาส เป็นต้น

4. การสร้างความสะดวกในการเลือกชม

ภาพยนตร์ของช่องไอบีซี 5 จะมีการฉายประมาณ 6 ครั้งต่อเดือน เริ่มการออกอากาศในช่วงที่มีการรับชมสูงสุด (Prime Time) คือ 19.00 -23.00 น. เป็นครั้งแรก หลังจากนั้นจะเริ่มกระจายไปในช่วงเวลาอื่น โดยเว้นระยะห่างกันประมาณ 3-6 วัน หลังจากที้ออกอากาศได้ครบประมาณ 6 ครั้ง ภาพยนตร์ดังกล่าวจะถูกเก็บไว้ประมาณ 7 เดือน และจะกลับมาฉายอีก 4 ครั้ง โดยจะอยู่ในช่วงเวลาที่ไมตรงกับ Prime Time

ช่องไอพีซี 6

ช่องไอพีซี 6 หรือ Extra Variety Channel ถือกำเนิดเป็นช่องสารบันเทิงสำหรับรายการที่ผลิตในประเทศ เมื่อวันที่ 12 สิงหาคม 2537 เนื่องจากเป็นช่วงเวลา ไอพีซีเริ่มออกอากาศไปยังจังหวัดต่าง ๆ นอกกรุงเทพและปริมณฑล ซึ่งฝ่ายการตลาดเสนอให้จัดทำช่องที่เสนอรายการผลิตในประเทศ เพื่อดึงดูดลูกค้าต่างจังหวัด

หน่วยงานที่มีหน้าที่ดำเนินการทางด้านรายการสำหรับช่องไอพีซี 6 นั้น คือฝ่ายจัดหารายการทำหน้าที่วางแผนรายการ จัดหา จัดจ้างให้ได้มาซึ่งรายการบันเทิง ฝ่ายผลิต รายการมีหน้าที่ดำเนินการผลิตรายการตามที่ได้รับมอบหมาย ฝ่ายข่าวมีหน้าที่รับผิดชอบ รายการข่าวประจำวัน ข่าวเศรษฐกิจ และรายการสนทนาเชิงข่าว ทั้งนี้เมื่อฝ่ายจัดหารายการได้จัดทำผังรายการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็จะนำไปแจกจ่ายให้แก่แผนกต่าง ๆ ได้แก่ แผนกช่องรายการบันเทิง 2 แผนกห้องสมุดวิทัศน์ แผนกส่งเสริมรายการ (Program Promotion) แผนกออกอากาศ เพื่อทำหน้าที่ในความรับผิดชอบของตนต่อไป

กลยุทธ์ในการจัดหารายการ

1. การจัดการรายการให้ทันกับความต้องการในการเปิดช่องสถานีใหม่

เมื่อทางฝ่ายจัดหารายการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการจัดทำผังรายการของช่องไอพีซี 6 พบว่าจากประสบการณ์ในการจัดการรายการทั้งที่ผลิตในประเทศ และการผลิตรายการของไอพีซีนั้นยังไม่พร้อม ดังนั้นการจัดการรายการในเวลาจำกัดจึงต้องทำในหลายรูปแบบ เพื่อให้สามารถออกอากาศได้ทันกำหนดการดังนี้

1.1 การย้ายรายการมาจากช่อง ไอพีซีอื่น

เนื่องจากระยะเวลาในการจัดช่องไอพีซี 6 ค่อนข้างจำกัด รวมทั้งบริษัทฯยังไม่มีรายการที่เหมาะสมกับลักษณะช่องอยู่ ดังนั้นรายการประเภทแรกที่จะลงผังของ

ช่องไอบีซี 6 ได้เป็นอย่างดี คือ รายการที่ไอบีซีได้ทำการผลิตเองอยู่แล้วออกอากาศอยู่ในช่องต่าง ๆ ซึ่งสามารถย้ายมาเป็นรายการของช่องไอบีซี 6 ได้ ได้แก่

จากช่องไอบีซี 1 รายงานการซื้อขายหลักทรัพย์ ข่าวการวิเคราะห์หุ้น
จากช่องไอบีซี 3 รายการพบโลกซึ่งเป็นรายการวิเคราะห์เหตุการณ์ที่น่าสนใจของโลก โดยคุณพิชัย วาสนาส่ง ข่าวรอบโลก และ Today's Japan (พากย์ไทย) ซึ่งเป็นข่าวจาก NHK ประเทศญี่ปุ่น

โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายงานเกี่ยวกับการซื้อขายหลักทรัพย์ สามารถขยายเวลาออกให้เป็นรายการหลักของไอบีซี 6 ได้ในช่วงเวลา 9.00-17.00 น.

1.2 การจัดซื้อรายการที่เคยได้รับความนิยมจากโทรทัศน์ปกติ

เป็นอีกหนทางหนึ่งที่สามารถจัดหารายการได้ทันการออกอากาศ โดยได้ติดต่อกับผู้ผลิตรายการประเภทละคร สารคดี ที่เคยออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์ปกติ และได้รับความนิยมอย่างมากในอดีต รายการเหล่านี้จะถูกนำมาใช้ก่อนเพื่อให้ไอบีซีมีเวลาในการเตรียมความพร้อม สามารถผลิตรายการได้เอง เช่น ละครจากบริษัทกันตนา ละครจากไฟว์สตาร์ และรายการทั้งหมดของบริษัทไนท์สปอร์ต

1.3 การว่าจ้างบริษัทภายนอกผลิตรายการ

เนื่องจากความไม่พร้อมของฝ่ายผลิตรายการ การจัดทำรายการขึ้นมาใหม่จึงจำเป็นต้องอาศัยหน่วยงานภายนอก โดยไอบีซีได้ติดต่อบริษัทที่มีความชำนาญเฉพาะทางจัดทำรายการบางประเภทให้ ได้แก่ บริษัทฝั่งใหญ่ใจดี จัดทำรายการฝั่งน้อยไอบีซี ซึ่งเป็นรายการเพื่อการพัฒนาเด็ก มุลนิธิสื่อสร้างสรรค์จัดทำรายการถามตรง ชีวิตกับงาน และมองต่างมุม (ออกอากาศต่อเนื่องจากช่อง 11) ซึ่งเป็นรายการประเภทสนทนาเชิงข่าว เนื่องจากหน่วยงานเหล่านี้มีความพร้อมในการจัดทำรายการที่ตนเองชำนาญได้ดีกว่าไอบีซี

1.4 การผลิตรายการเอง

แต่อย่างไรก็ตาม โอบีซีก็ยังสามารถดำเนินการผลิตรายการบางประเภทที่ไม่ซับซ้อนเองได้ซึ่ง ได้แก่ รายการเพื่อการศึกษา การผลิตรายการได้จัดทำขึ้นอย่างง่าย ๆ ไม่พิถีพิถัน เนื่องจากต้องการรายการในปริมาณมากเพียงพอสำหรับการออกอากาศนั่นเอง

2. การจัดการรายการโดยมีรายจ่ายน้อยที่สุด

2.1 การขายเวลาออกอากาศ

บริษัทผู้ผลิตรายการหลายแห่งเข้ามาติดต่อขอซื้อเวลาของโอบีซี โดยบริษัทฯ เหล่านั้นจะเป็นผู้รับผิดชอบการผลิตรายการ ค่าเวลาออกอากาศและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเองทั้งสิ้น ทั้งนี้ทางโอบีซีสามารถควบคุมแนวทางรายการได้ด้วย รายการเหล่านี้ได้แก่ รายการมิวสิคจี ซึ่งเป็นรายการที่นำเสนอมิวสิควีดิโอจากค่ายแกรมมี่ รายการดูโลกกับตามไปดู ซึ่งเป็นรายการที่พาไปท่องเที่ยวและชมเรื่องราวแปลกๆ ในต่างประเทศ โดยใช้เทปบันทึกภาพของรายการตามไปดูที่นำเสนอทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อสมท. มาติดต่อใหม่ รายการทีวีคีตาและรายการคีตาริพอร์ท ซึ่งเป็นรายการที่นำเสนอมิวสิควีดิโอ และเรื่องราวของนักร้องของค่ายคีตา อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าผู้ผลิตเหล่านี้จะต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการออกอากาศและการผลิตรายการ หากแต่ก็ได้รับผลประโยชน์ทางอ้อม เช่น ได้นำเสนอเพลงในค่าย สามารถขายทัวร์ได้ เป็นต้น

2.2 การให้เวลาออกอากาศฟรี

เป็นอีกวิธีการหนึ่งซึ่งช่วยให้ได้รายการที่มีคุณภาพและประหยัดงบประมาณ นั่นคือ การติดต่อผู้ผลิตที่มีคุณภาพให้เข้ามาจัดทำรายการสำหรับโอบีซีโดยเฉพาะ โดยการร่วมมือกัน กล่าวคือโอบีซีเป็นผู้ลงทุนเวลาในการออกอากาศ ส่วนผู้ผลิตก็จัดสร้างรายการมาให้ โดยสามารถจัดหาผู้สนับสนุนรายการ (Sponsor) มาให้การอุปการะเองได้ รายการ

ในลักษณะนี้ได้แก่ รายการแม่ไม้กับบริหาร รายการเศรษฐกิจสหภาพ รายการสหภาพโต๊ะกลม ซึ่งเป็นรายการสหภาพเชิงธุรกิจและสังคม

2.3 รายการที่ได้จากหน่วยงานต่าง ๆ

เป็นรายการอีกประเภทหนึ่งซึ่งช่วยประหยัดงบประมาณได้เป็นอย่างดี โดยทั่วไปไอบีซีจะได้รับการติดต่อจากหน่วยงานทั่วไป สำหรับการเผยแพร่รายการจากหน่วยงานเหล่าเสมอมา และฝ่ายรายการก็จะพิจารณาคัดเลือกรายการที่มีคุณภาพนำออกอากาศให้ เช่น สารคดี ททท. เป็นต้น

3. รายการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

ถึงแม้ว่า รายการในช่องไอบีซี 6 จะถูกกำหนดให้เป็นรายการที่ผลิตในประเทศก็ตาม หากแต่ก็มีใช้ว่าจะต้องเป็นรายการในแนวเดียวกับที่โทรทัศน์ทั่วไปออกอากาศ เพื่อสนองกลยุทธ์ในข้อนี้ ทุกฝ่ายที่ดูแลรับผิดชอบในการจัดหาและผลิตรายการจึงพยายามสรรหาแนวทางต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของตน เช่น รายการคีนี่ ซึ่งผลิตโดยฝ่ายผลิตรายการ ได้ถูกวางไว้ให้เป็นรายการวาไรตี้ทอล์คโชว์ที่ไม่มีสาระ และออกอากาศสดเพื่อสร้างความแตกต่างกับรายการโทรทัศน์ปกติ

กลยุทธ์ในการวางผังรายการ

1. การแบ่งช่วงเวลาต่าง ๆ ให้แต่ละกลุ่มเป้าหมาย

เนื่องจากช่อง ไอบีซี 6 เป็นช่องที่วางหลักการไว้เพียงว่าเป็นช่องสาระบันเทิงสำหรับรายการที่ผลิตในประเทศ ต้องการกลุ่มเป้าหมายที่กว้าง ดังนั้นเพื่อให้สะดวกแก่การรับชมรายการของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย จึงมีการแบ่งช่วงเวลา ดังนี้

ตารางที่ 9 แสดงการแบ่งช่วงเวลาให้กลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน

วัน	เวลา	ประเภทรายการ	กลุ่มเป้าหมาย
จันทร์-ศุกร์	06.30-17.00 น.	รายการเกี่ยวกับการ ซื้อขายหลักทรัพย์	นักธุรกิจ ผู้เล่นหุ้นทั่วไป
	17.00-19.30 น.	รายการเพื่อการศึกษา การพัฒนาของเด็ก	เด็ก และครอบครัว
	19.30-21.30 น.	รายการข่าว วิเคราะห์ข่าว	คนทุกกลุ่ม
	21.30-24.00 น.	รายการบันเทิง	คนทุกกลุ่ม
เสาร์-อาทิตย์	6.30-11.00 น.	รายการเพื่อการศึกษา	นักเรียน
	11.00-16.00 น.	รายการบันเทิง	คนทุกกลุ่ม
	16.00-18.00 น.	รายการเพื่อการศึกษา	คนทุกกลุ่ม
	18.00-19.30 น.	รายการบันเทิง	คนทุกกลุ่ม
	19.30-21.30 น.	รายการข่าว วิเคราะห์ข่าว	คนทุกกลุ่ม
	21.30-24.00 น.	รายการบันเทิง	คนทุกกลุ่ม

2. ความพร้อมในการปรับผังรายการตามเหตุการณ์

เนื่องจากช่อง ไอบีซี 6 เป็นช่องใหม่ ยังไม่เป็นที่นิยมของลูกค้ายามากนัก จึงมักจะ
จะเป็นช่องที่ถูกปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ซึ่งในบางกรณีก็เป็นการปรับเปลี่ยนอย่างกระทันหัน ได้แก่

ตารางที่ 10 แสดงการปรับเปลี่ยนรายการและสาเหตุของช่องไอบีซี 6

ช่วงเวลา	การเปลี่ยนแปลง	สาเหตุ
พฤศจิกายน 2537	เพิ่มข่าวไอบีซี ทุกวันจันทร์-ศุกร์ เวลา 21.30-22.00 น.	เพิ่มศักยภาพในการนำเสนอข่าวในประเทศ
ธันวาคม 2537	ลงรายการจาก Discovery Channel วันละ 2 ชั่วโมง	เพื่อรอไปออกอากาศทางช่องไอบีซี 8 ซึ่งอยู่ในช่วงการหาคลื่นแทรก
กุมภาพันธ์ 2538	ลงข่าวสั้นทุกครึ่งชั่วโมง	เพิ่มศักยภาพในการนำเสนอข่าวในประเทศ
มีนาคม 2538	ลงรายการทีวีเข้มเตรียม เอนทรานซ์	ต้องการออกอากาศในช่วงที่มีการเตรียมตัวเอนทรานซ์

3. การแบ่งช่วงเวลาสำหรับรายการที่ต้องการทดสอบความสนใจของลูกค้า เนื่องจากเป็นช่องรายการใหม่ที่ยังมีการปรับเปลี่ยนอยู่ จึงเป็นโอกาสดีที่จะทำรายการใหม่ ๆ เพื่อทดสอบความสนใจของลูกค้า เช่น รายการสอนภาษาอังกฤษโดยผู้ที่ลงสมัครเรียนสามารถสอบเพื่อรับประกาศนียบัตรได้ หากรายการได้รับความสนใจ ก็อาจนำไปพัฒนาเป็นช่องรายการต่อไป

4. การวางรายการไว้ในเวลาเดิมของทุกวัน

เช่นเดียวกับช่องไอบีซีอื่น ๆ ช่องไอบีซี 6 ก็มีการวางรายการหรือประเภทรายการไว้ในเวลาเดิมของทุกวัน ทั้งนี้เพื่อการสร้างพฤติกรรมการจดจำให้แก่ผู้ชม

5. การสร้างความสะดวกในการเลือกชม

ไอบีซี 6 มีการออกอากาศซ้ำในช่วงดึก (Late Night) คือ เวลา 00.00 น. - 06.00 น. ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ชมที่ไม่มีเวลารับชมในการออกอากาศครั้งแรก สามารถติดตามชมได้

ช่อง ไอบีซี 7

ช่องไอบีซี 7 หรือ Cartoon Channel ถือกำเนิดเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2538 ซึ่งถูกกำหนดให้เป็นช่องการ์ตูนและภาพยนตร์คลาสสิกช่องแรกของประเทศไทย โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือเด็กและครอบครัว

หน่วยงานที่มีหน้าที่ดูแลการดำเนินงานของช่องไอบีซี 7 คือ ฝ่ายจัดการรายการทำหน้าที่ จัดหาและวางแผนรายการ โดยจัดทำผังรายการล่วงหน้า 2 เดือนเช่นเดียวกับช่องอื่น จากนั้นนำส่งไปยังแผนกที่เกี่ยวข้องได้แก่ แผนกช่องรายการบันเทิง 1 แผนกแปลและจัดทำคำบรรยายไทย แผนกพากย์ แผนกห้องสมุดวีดิทัศน์ แผนกส่งเสริมรายการ และแผนกออกอากาศ เพื่อการทำงานในความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน

กลยุทธ์ในการจัดการรายการ

1. การจัดการรายการให้ทันกับความต้องการในการเปิดช่องสถานีใหม่

จากการที่สนธิโยบายให้จัดทำช่องไอบีซี 7 เมื่อเดือนมกราคม 2538 โดยมีกำหนดการเริ่มออกอากาศในวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2538 ดังนั้นเพื่อให้มีรายการทันใช้ใน

เวลาอันจำกัด ฝ่ายจัดการรายการจึงได้คัดเลือกรายการที่เคยใช้จากช่อง ไอบีซี 2 และช่อง ไอบีซี 3 ที่มีคุณสมบัติตรงกับรายการที่ต้องการใช้ในช่อง ไอบีซี 7 นั่นก็คือการ์ตูนสำหรับเด็ก หลาย ๆ แนว และภาพยนตร์ฝรั่งเรื่องยาวแนวครอบครัวหรือตลกที่ถูกจัดสร้างประมาณหรือมากกว่า 10 ปีที่แล้ว เพื่อนำใช้ในช่วงแรกๆของการเปิดสถานีไปก่อน

2. เป็นแหล่งรวมการ์ตูนทุกแนว

ช่องไอบีซี 7 ถูกวางไว้เป็นช่องที่รวมการ์ตูนทุกแนวที่เหมาะสมกับเด็ก ไม่ว่าจะ เป็นการ์ตูนเด็กเล็ก การ์ตูนฮีโร่ การ์ตูนคลาสสิก การ์ตูนตลก การ์ตูนแฟนตาซี ทั้งนี้จาก ประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้ฝ่ายจัดการรายการมีสัมพันธภาพกับแหล่งรายการการ์ตูนทุกระดับ ใหญ่ เช่น วอร์เนอร์บราเดอร์ส มาเวล คอรั่มิคและผู้จัดจำหน่ายอื่นเป็นอย่างดี ทำให้สามารถ จัดหาการ์ตูนหลายแนวมารวมกัน เกิดเป็นช่องการ์ตูนที่มีสีสันได้

กลยุทธ์ในการวางผังรายการ

1. การวางผังในลักษณะเดียวกับช่องการ์ตูนของสหรัฐอเมริกา

การวางผังช่องไอบีซี 7 นั้นเป็นไปในลักษณะเดียวกับช่องการ์ตูนของ สหรัฐอเมริกา ได้แก่ TNT & Cartoon Network และ The Disney Channel กล่าว คือ จัดให้มีการ์ตูนตั้งแต่เวลา 5.00 - 23.00 น. และภาพยนตร์คลาสสิก ตั้งแต่เวลา 23.00 - 5.00 น. ทั้งนี้เนื่องจากเห็นว่าเป็นเวลาที่เหมาะกับกลุ่มเป้าหมายและจัดเตรียม ใ้เพื่อไว้หากในอนาคต อาจมีการปรับเปลี่ยนจัดซื้อช่องการ์ตูนจากต่างประเทศมาแทนการจัด ผังรายการเอง ลูกค้าน่าจะได้ไม่ต้องเปลี่ยนพฤติกรรมมารับชม

2. การวางรายการใหม่ไว้ในเวลาที่มีการรับชมสูง

ช่องไอบีซี 7 มีการนำใช้รายการอย่างคุ้มค่า โดยนำรายการใหม่ออก อากาศครั้งแรกในช่วงเวลาที่ดีที่สุด คือ เวลา 19.00 -23.00 น. นอกเหนือจากเวลานี้

จะเป็นรายการที่ออกอากาศซ้ำ โดยจะใช้จนครบจำนวนครั้งที่จัดซื้อมา

3. การสร้างความสะดวกในการเลือกชม

ไอพีซี 7 มีการออกอากาศรายการซ้ำในช่วงเวลา 00.00 -19.00 น.

เพื่อการสร้างความสะดวกให้แก่การเลือกชม

4. การวางแผนของรายการที่มีเนื้อหาเหมือนกัน (Theming)

เป็นกลยุทธ์ที่นำใช้เพื่อให้มีการจัดจํารายการที่ตรงตามความสนใจได้ง่าย โดยได้มีการจัดการ์ตูนที่มีแนวรายการคล้ายคลึงกัน ไว้ด้วยกัน

ตารางที่ 11 แสดงการจัดกลุ่มรายการการ์ตูนของช่อง ไอพีซี 7

กลุ่มรายการ	แนวการ์ตูน	ตัวอย่างรายการ	กลุ่มเป้าหมาย	เวลา
Happy Hour	เด็กเล็ก	Teddy Ruxpin	3-10 ขวบ	16.30-17.30 น.
Super Heroes	ต่อสู้	Superman	ชาย 6-12 ขวบ	17.30-18.00 น.
Block				
Classic				
Animation	คลาสสิก	Tin Tin	8-12 ขวบ	18.00-18.30 น.
Action Toons	สนุกสนาน	Sonic	ชาย 6-12 ขวบ	18.30-19.00 น.
Power Zone				
Animation	ต่อสู้	G.I. Joe	ชาย 8-12 ขวบ	19.00-19.30 น.
Spooky Toons	ผีสนุกสนาน	Beetlejuice	6-12 ขวบ	19.30-21.00 น.
Sleeping Stories	เด็กเล็ก	Casper Classic	3-10 ขวบ	20.00-21.00 น.

5. การวางรายการไว้ในเวลาเดิมของทุกวัน

เป็นอีกกลยุทธ์ที่นำใช้ทางช่อง ไอบีซี 7 เพื่อการจูงใจกลุ่มเป้าหมายคือเด็ก ๆ ใ้รับชมอย่างต่อเนื่องในเวลาเดียวกันของทุกวัน รายการการ์ตูนที่จะนำส่งในลักษณะนี้ได้มักจะเป็นการ์ตูนที่มีความยาวมากกว่า 50 ตอนขึ้นไป

ช่อง ไอบีซี 8

ช่อง ไอบีซี 8 หรือ The Discovery Channel เริ่มทำการออกอากาศในเดือน เมษายน 2538 นำเสนอสารคดีตลอด 24 ชั่วโมงจาก Discovery Asia, Inc. ประเทศ สิงคโปร์ โดยไอบีซีจัดซื้อรายการจาก Discovery Asia ในลักษณะของการซื้อทั้งช่อง กล่าวคือ Discovery Asia เป็นทั้งผู้จัดหารายการและจัดวางผังรายการ ไอบีซีจ่ายค่า ลิขสิทธิ์ตามจำนวนสมาชิก

ก่อนที่จะแทรกคลื่นเพื่อจัดเป็นช่อง ไอบีซี 8 ได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงได้มีคำสั่งให้ นำรายการของ Discovery ไปออกอากาศในช่วงเวลาที่มีการรับชมสูงสุด (Prime Time) ของช่อง ไอบีซี 6 วันละ 2 ชั่วโมง ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2537 เป็นต้นมา เนื่องจาก เป็นเงื่อนไขที่ทาง ไอบีซีจะต้องนำรายการของ Discovery ออกอากาศทันทีที่มีการจัดทำ สัญญาขึ้น หากในเวลาดังกล่าว ไอบีซียังจัดทำคลื่นแทรกขึ้นมาไม่ได้ จึงจำเป็นที่จะต้องนำ รายการไปเสนอทางช่อง ไอบีซี 6 ไปก่อน หากต่อมาเมื่อมีช่อง ไอบีซี 8 ออกอากาศรายการ ของ Discovery ได้ตลอด 24 ชั่วโมง ก็ยังถอดรายการของ Discovery ออกจากช่อง ไอบีซี 6 ไปไม่ได้เนื่องจากพบว่ามีลูกค้าเก่าประมาณ 20,000 คน ที่มีเครื่องรับสัญญาณ รุ่นเก่า รับสัญญาณของช่อง ไอบีซี 8 ไม่ได้ ดังนั้นทางบริษัทจะยังคงออกอากาศรายการของ Discovery ในช่อง ไอบีซี 6 ไปก่อนจนกว่าจะเปลี่ยนอุปกรณ์รับสัญญาณจากเครื่องรับคลื่น ไมโครเวฟมาเป็นจานรับสัญญาณดาวเทียม ให้แก่ลูกค้าเหล่านั้นเรียบร้อยแล้ว

สำหรับการออกอากาศทางช่องไอบีซี 8 ตามแผนที่วางไว้จะต้องนำเสนอในเสียงภาษาไทย โดยทาง Discovery จะนำส่งเทปรายการมาให้ไอบีซีล่วงหน้าเพื่อทำการแปล-พากย์ จากนั้นไอบีซีนำส่งเทปรายการที่พากย์เสียงไทยเรียบร้อยแล้วไปยังสิงคโปร์ เพื่อนำเสียงพากย์ไทยส่งกลับมาพร้อมสัญญาณภาพโดยผ่านสัญญาณดาวเทียมปลาปา หากเนื่องจากระยะเวลาในการเตรียมการที่มีไม่มาก ทำให้งานด้านการแปล-พากย์ดังกล่าวไม่อาจกระทำได้ทันการการออกอากาศของช่องไอบีซี 8 จึงเป็นไปได้ในเสียงภาษาอังกฤษบ้างไทยบ้างแล้ว แต่ว่าจะจัดทำได้ทันหรือไม่

สำหรับการประสานงานระหว่างไอบีซีและ Discovery Asia, Inc. นั้น ฝ่ายที่ดูแลรับผิดชอบคือ ฝ่ายข่าวและกีฬา จะรับผังออกอากาศจาก Discovery มาแปลงให้เป็นเวลาไทยรวมทั้ง ประสานงานเกี่ยวกับการรับเทปที่ส่งมาเพื่อการแปล-พากย์

กลยุทธ์ในการจัดหารายการ

1. แหล่งรวมสารคดีจากทั่วโลก

Discovery Asia, Inc. เป็นบริษัทในเครือชายของ The Discovery Channel ซึ่งเป็นเคเบิลเน็ตเวิร์คช่องแรกที่น่าเสนอรายการทั้งหมดเป็นสารคดี และจากประสบการณ์กว่า 10 ปีที่ผ่านมาทำให้ Discovery มีประสบการณ์ในการจัดหาสารคดีจากทั่วโลกเป็นอย่างดี ซึ่งส่วนมากจะเป็นการ กว้านซื้อจากผู้ผลิตต่าง ๆ โดยบางรายการก็ถูกจัดซื้อในลักษณะเป็นลิขสิทธิ์ของ Discovery เพียงผู้เดียว

2. รายการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

Discovery มิได้หยุดการจัดหารายการด้วยการจัดซื้อจากผู้ผลิตทั่วโลกเท่านั้น หากยังจัดทำรายการผลิตรายการของตนเอง โดยเฉพาะด้วย โดยมีหลักการคือเป็นรายการที่ไม่ต้องลงทุนสูงมากนัก ได้แก่รายการสอนการทำอาหาร การแนะนำเครื่องมือเครื่องใช้ที่พัฒนาตามเทคโนโลยี

กลยุทธ์ในการวางผังรายการ

1. มีความสมดุลย์ในทุกแนวของรายการ

จากการศึกษาวิจัยพบว่า รายการของ ไอบีซี 8 ในแต่ละวันมีหลากหลายแนว ไม่ได้ยึดเพียงแนวใดแนวหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อการสร้างสมดุลย์ให้แก่ผู้รับชมที่มีความสนใจในเรื่องราวที่แตกต่างกันได้แก่ สารคดีเกี่ยวกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การผจญภัยของมนุษยชาติ ศิลปวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ การท่องเที่ยวและการทำอาหาร

2. การวางรายการใหม่ไว้ในเวลาที่ที่มีการรับชมสูง

การออกอากาศรายการใหม่ที่ออกเป็นครั้งแรกมักจะนำเสนอในช่องช่อง ไอบีซี 8 เวลา 15.00-23.00 น. โดยในช่วง 15.00-19.00 น. จะเสนอรายการที่เหมาะสมกับแม่บ้านและคนทั่วไปคือ การทำอาหารและการท่องเที่ยว ส่วนช่วงเวลา 19.00-23.00 น. จะเสนอสารคดีหลากหลายแนว

3. การสร้างความสะดวกในการเลือกชม

ช่อง ไอบีซี 8 มีการออกอากาศรายการซ้ำโดยมีการเวียนรายการอย่างมีหลักการดังนี้

ตารางที่ 12 การเวียนรายการตามช่วงเวลาต่างๆของช่องไอทีวี 8

วันเวลาที่ออกอากาศรายการใหม่	วันเวลาที่ออกอากาศซ้ำ
ทุกวัน เวลา 15.00-19.00 น.	วันถัดมา เวลา 3.00-7.00 น.
ทุกวัน เวลา 19.00-23.00 น.	วันถัดมา เวลา 7.00-11.00 น., 11.00-15.00 น.

ทั้งนี้เพื่อสร้างความสะดวกในการเลือกชมให้กับผู้ที่พลาดจากการชมครั้งแรกนั่นเอง

วิเคราะห์เปรียบเทียบกลยุทธ์ในการจัดหารายการและกลยุทธ์ในการวางผังรายการของ
ไอทีวีทั้ง 8 ช่องสถานี

แม้ว่าไอทีวีทั้ง 8 ช่องสถานีจะอยู่ภายใต้การบริหารงานขององค์กรเดียวกัน คือ บริษัทไอทีวีซีเอ็มพี จำกัด หากจากการศึกษาวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารรายการทั้งในด้านการจัดหารายการและวางผังรายการกลับมีความคล้ายคลึงและแตกต่างกัน ดังตารางเปรียบเทียบต่อไปนี้

ตารางที่ 13 แสดงการเปรียบเทียบกลยุทธ์ในการจัดหารายการของ 8 ช่องสถานีของไอบีซี

กลยุทธ์ในการจัดหารายการ	IBC 1	IBC 2	IBC 3	IBC 4	IBC 5	IBC 6	IBC 7	IBC 8
1. จัดให้มีการเสนอข่าวที่รวดเร็วและกว้างไกล	x							
2. เป็นศูนย์รวมแหล่งข่าวจากทุกทวีป	x							
3. รายการที่แตกต่างจากคู่แข่ง	x	x	x		x	x		x
4. แหล่งรวมรายการเพื่อคนยุคใหม่		x						
5. รายการที่ได้รับความนิยมในเวลาที่ผ่านมา		x	x					
6. รายการที่แปลกใหม่		x						
7. รายการที่ทั่วโลกยอมรับและเหมาะกับคนไทย			x					
8. รายการที่แตกต่างจากไอบีซี 2			x					
9. แหล่งรวมการถ่ายทอดสดการมอบรางวัลระดับโลก			x					
10. ช่องกีฬาที่ดีที่สุดในประเทศ				x				
11. แหล่งรวมกีฬาหลากหลายประเภท				x				

ตารางที่ 14 กลยุทธ์ในการวางแผนรายการ

กลยุทธ์ในการวางแผนรายการ	IBC 1	IBC 2	IBC 3	IBC 4	IBC 5	IBC 6	IBC 7	IBC 8
1. การขายความสดของรายการ	x		x	x				
2. การวางแผนรายการดีไว้ในเวลาที่ที่มีการรับชมสูง	x							
3. การเน้นความหลากหลายในวันหยุด	x							
4. การวางแผนรายการใหม่ไว้ในเวลาที่ที่มีการรับชมสูง		x	x	x	x		x	x
5. การสร้างความสะดวกในการเลือกชม		x	x	x	x	x	x	x
6. การเรียงลำดับรายการที่มีความคล้ายคลึงกัน		x						
7. การวางแผนรายการเฉพาะกลุ่มไว้ในเวลาดีก		x						
8. การสลับหลักระหว่างช่อง		x	x					
9. การวางแผนรายการไว้ในเวลาเดิมของทุกวัน	x	x	x	x		x	x	x
10. การแข่งขันด้วยรายการกับสถานีคู่แข่ง			x					
11. การแบ่งแนวรายการตามสภาพอารมณ์ของผู้ชมในแต่ละวัน			x					

จากตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารรายการจะพบว่า การจัดการรายการนั้น มีการเน้นกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำทางด้านรายการจากต่างประเทศ ทำให้มีการจัดซื้อช่องรายการที่มีชื่อเสียงอยู่แล้ว เช่น ช่องข่าว (CNN) ช่องกีฬา (ESPN) ช่องภาพยนตร์ (HBO) ช่องสารคดี (The Discovery Channel) หรือการจัดซื้อรายการจากผู้จัดจำหน่ายรายใหญ่และผู้จัดจำหน่ายทั่วโลก โดยมีจุดยืนหลักกว่ารายการของไอบีซีจะต้องแตกต่างจากคู่แข่ง

ในทางตรงกันข้าม จากกลยุทธ์ที่นำไปใช้ในช่องไอบีซี 6 คือ การจัดการรายการให้ทันกับความต้องการในการเปิดช่องสถานีใหม่ และการจัดการรายการโดยมีรายจ่ายน้อยที่สุด พบว่าไอบีซียังไม่มีความเชี่ยวชาญและยังไม่ให้ความสนใจในการนำใช้รายการในประเทศ หรือการผลิตรายการเองมากนัก

และจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบ พบว่า ไอบีซีให้ความสนใจต่อลูกค้าพอสมควร เห็นได้จากการจัดแบ่งรายการระหว่างช่องไอบีซี 2 และช่องไอบีซี 3 แยกขาดออกจากกันเพื่อการรับชมช่องสถานีที่มีความแตกต่างกันอย่างจริงจัง รวมทั้งมีการคัดเลือกจัดซื้อรายการที่เคยได้รับความนิยมจากการรับชมของลูกค้าด้วย แต่อย่างไรก็ตามกลยุทธ์เหล่านี้เกิดขึ้นได้เฉพาะกับช่องที่ไอบีซีเป็นผู้จัดหาและวางผังรายการเท่านั้น

สำหรับการวางผังรายการ พบว่ากลยุทธ์ที่ไอบีซีนิยมใช้นั้นได้แก่ การวางรายการใหม่หรือรายการดีไว้ในเวลาที่มีการรับชมสูง การสร้างความสะดวกในการเลือกชม ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในต่างประเทศ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นหลักการที่ทำให้รายการได้รับการออกอากาศอย่างคุ้มค่า ลูกค้ามีอิสระในการเลือกเวลารับชมได้ แต่อย่างไรก็ตามพบว่าการวางผังรายการของแต่ละช่องสถานีนั้นเป็นไปในลักษณะต่างฝ่ายต่างจัด และไม่มีการประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างไอบีซีและบริษัทที่ไอบีซีซื้อทั้งช่องสถานีมา ซึ่งไม่เป็นปัญหาสำหรับช่องสถานีที่มีเนื้อหาเฉพาะ เช่น ข่าว กีฬา แต่สำหรับช่องสถานีที่ยังมีรายการบางประเภทที่ซ้ำซ้อนกันอยู่ การวางรายการไว้ในช่วงเวลาเดียวกันโดยไม่สับสลับอาจทำให้เกิดการแย่งลูกค้ากันเองขึ้น อาจจะทำให้มีการใช้รายการไม่คุ้มค่าอย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้

ส่วนกลยุทธ์ในการขายความสดของรายการที่นำไปใช้ในไอบีซีนั้น พบว่า ถูกนำไปใช้กับประเภทรายการที่เหมาะสม ได้แก่ รายการข่าว รายการกีฬาและการมอบรางวัล ทั้งนี้เพื่อสนองความอยากรู้อยากเห็นของผู้ชมให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในขณะที่กลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดให้มีความสมดุลย์ในทุกแนวของรายการเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในช่องไอบีซี 5 และช่องไอบีซี 8 ซึ่งเป็นช่องที่มีรูปแบบเดิมเป็นเคเบิลที่ต้องเสียเงินพิเศษ (Pay Cable) มีหลักการที่จะต้องจัดรายการให้สมดุลย์สำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้าเป็นกลยุทธ์พื้นฐาน และกลยุทธ์ที่ใช้ตรงกันระหว่างไอบีซี 5 และไอบีซี 7 คือ การวางแผนของรายการที่มีเนื้อหาเหมือนกัน (Theming) ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมรายการได้งายนั่นเอง

ในหลายช่องสถานีต่างก็มีกลยุทธ์ที่นำไปใช้เฉพาะในช่องของตัวเอง ได้แก่ ช่องไอบีซี 1 มีการเน้นความหลากหลายของแหล่งข่าวในวันหยุด ในขณะที่การเรียงลำดับรายการที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน และการวางรายการเฉพาะกลุ่มไว้ในเวลาดีเป็นกลยุทธ์ที่นำไปใช้เฉพาะในช่องไอบีซี 2 การแข่งขันด้วยรายการกับสถานีคู่แข่งและการแบ่งแนวรายการตามสภาพอารมณ์ของผู้ชมในแต่ละวัน เป็นกลยุทธ์ของช่องไอบีซี 3 การลงรายการตามเทศกาลการแข่งขันถูกนำไปใช้ทางไอบีซี 4 ความพร้อมในการปรับผังตามเหตุการณ์ต่าง ๆ และการแบ่งช่วงเวลาสำหรับรายการที่ต้องการทดสอบความสนใจของลูกค้า เป็นกลยุทธ์ของช่องไอบีซี 6 และไอบีซี 7 มีกลยุทธ์เฉพาะตัวคือ การวางแผนผังลักษณะเดียวกับช่องการ์ตูนในสหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตาม พบว่า เกือบทุกช่องสถานีนิยมใช้การวางรายการไว้ในเวลาเดิมของทุกวัน เป็นอีกกลยุทธ์ในการวางแผนรายการ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารรายการ

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยพบว่า การกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารรายการนั้นเป็นไปตามปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้เข้ามามีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าว ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้มีอำนาจสั่งการต่อการปฏิบัติงานภายในบริษัททุกระดับ

การตัดสินใจของพวกเขาเหล่านั้นล้วนมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานรวมทั้งการบริหารรายการด้วย จากการศึกษาวิจัย พบว่า ผู้บริหารระดับสูงของไอบีซีได้เข้ามาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ โดยการสร้างนโยบายและการวางทิศทางด้านการบริหารรายการของบริษัทฯ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มช่องสถานี การตัดสินใจในการวางรูปแบบช่อง การสร้างหรือตัดสัมพันธ์ภาพต่อผู้จำหน่ายรายการระดับใหญ่และเคเบิลทีวีต่างประเทศที่ข้ามชาติมา และการจัดตั้งงบประมาณสำหรับการจัดซื้อและผลิตรายการ

2. คู่แข่ง

เนื่องจากทุกวันนี้ธุรกิจทางโทรทัศน์มีการแข่งขันกันในระดับสูง ดังนั้นผู้ประกอบการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านโทรทัศน์ระบบบอกรับเป็นสมาชิก ซึ่งผู้ที่รับบริการได้ต้องจ่ายเงินเป็นรายเดือน จึงถือเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสนใจกับความเป็นไปได้ของคู่แข่ง ซึ่งได้แก่ โทรทัศน์ปกติ โทรทัศน์ระบบบอกรับเป็นสมาชิกรายอื่นๆ และโทรทัศน์ข้ามชาติที่ส่งสัญญาณผ่านดาวเทียม โดยการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาพบว่ามีกลยุทธ์หลายประการที่เกิดขึ้นเพื่อการครอบครองส่วนแบ่งตลาด ได้แก่ กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำทางด้านรายการจากต่างประเทศไม่ว่าจะเป็น ชาว กีฬา ภาพยนตร์ สารคดี รายการสำหรับคนสมัยใหม่ การ์ตูน และการถ่ายทอดสดการมอบรางวัลระดับโลก กลยุทธ์ในการจัดหาเฉพาะรายการที่แตกต่างจากคู่แข่ง กลยุทธ์ในการจัดหารายการที่ได้รับความนิยม และกลยุทธ์ในการจัดวางผังรายการทั้งหมด ล้วนเป็นไปเพื่อสร้างให้มีการแข่งขันและจูงใจให้ลูกค้ามารับชมรายการของไอบีซีมากกว่ารายการของคู่แข่งนั่นเอง

3. เทคโนโลยี

เทคโนโลยีเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดกลยุทธ์หลายประการในการบริหารรายการ ทั้งนี้เมื่อแรกเริ่มก่อตั้งบริษัทนั้น ไอบีซีได้รับสัมปทานเพียง 3 คลื่นความถี่ ทำให้มีการแพร่ภาพกระจายเสียงได้เพียง 3 ช่องสถานี หากด้วยเทคโนโลยีการคิดค้นคลื่นแทรกทำให้ในปัจจุบันไอบีซีสามารถให้บริการถึง 8 ช่องสถานี และมีผลโดยตรงต่อการเพิ่มรูปแบบ

การให้บริการที่หลากหลายยิ่งขึ้น จะเห็นได้ว่าไอบีซีมีการแยกประเภทรายการในแต่ละช่องชัดเจนมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ช่องไอบีซี 1 เสนอข่าวจากต่างประเทศ ช่องไอบีซี 2 เสนอรายการบันเทิงจากทวีปอเมริกาและทวีปยุโรปเป็นหลัก ช่องไอบีซี 3 เสนอรายการสารคดีบันเทิงจากต่างประเทศที่เหมาะสมกับคนไทย ช่องไอบีซี 4 เสนอกีฬาจากต่างประเทศ ช่องไอบีซี 5 เสนอภาพยนตร์ฝรั่งเรื่องยาวเป็นหลัก ช่องไอบีซี 6 เสนอรายการผลิตในประเทศ ในขณะที่ช่องไอบีซี 7 เสนอการ์ตูนและภาพยนตร์คลาสสิก และช่องไอบีซี 8 เสนอสารคดี การแยกรูปแบบช่องที่ชัดเจน ส่งผลให้ไอบีซีสามารถทำให้กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำในประเภทรายการต่าง ๆ เป็นจริงได้

4. งบประมาณ

ปัจจัยที่สำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารรายการอีกปัจจัยหนึ่ง คือ งบประมาณ เนื่องจากจะเป็นตัวกำหนดทั้งคุณภาพและปริมาณของรายการที่จัดซื้อหรือผลิต จากการศึกษาวิจัย ไอบีซีให้ความสำคัญต่อการใช้งบประมาณ ในการจัดซื้อรายการจากต่างประเทศทั้งในรูปแบบของการจัดซื้อเป็นรายการและการจัดซื้อทั้งช่อง มากกว่าการจัดซื้อรายการในประเทศและการผลิตรายการ และยังพบอีกว่า งบประมาณเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดกลยุทธ์ในการวางรายการในเวลาที่มีการรับชมสูง และการสร้างความสะดวกในการรับชมซึ่งหมายถึงการออกอากาศซ้ำ เนื่องจากต้องการให้มีการเวียนรายการที่นำใช้ให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด