

## บทที่ 3

### อุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์

ในบทนี้จะแสดงให้เห็นถึงธรรมชาติและโครงสร้างของอุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์ วิธีคิดและการตัดสินใจของเจ้าของสื่อโทรทัศน์ (เจ้าของช่อง) และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจนั้น (การแข่งขัน โครงสร้างตลาดผู้ขายน้อยรายการกำหนดราคาสื่อโฆษณาทางโทรทัศน์)

#### ลักษณะพื้นฐานของอุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์

สื่อโทรทัศน์เป็นอุตสาหกรรมที่มีหลายมิติซ้อนทับกันอยู่ ทั้งในแง่ที่เป็นคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้า เป็นสื่อสารมวลชน และเป็นธุรกิจการค้าหากำไร

**โทรทัศน์ต้องใช้คลื่นแม่เหล็กไฟฟ้าซึ่งเป็นทรัพยากรสาธารณะ**

ในการติดต่อสื่อสารผ่านอากาศในระบบไร้สายนั้น มนุษย์ได้ใช้ “คลื่นแม่เหล็กไฟฟ้า” (Electromagnetic Spectrum) เป็นเครื่องมือส่งผ่านข้อมูลต่าง ๆ ตั้งแต่ข้อมูลง่าย ๆ (โทรเลข) จนถึงข้อมูลที่ซับซ้อนทั้งภาพและเสียง (โทรทัศน์) โดยความถี่ของคลื่นที่ต่างกัน ก็เหมาะกับการส่งข้อมูลในรูปแบบที่ต่างกัน

ในการกระจายสัญญาณภาพและเสียง (Broadcasting) ไปยังเครื่องรับโทรทัศน์ก็ต้องใช้คลื่นแม่เหล็กไฟฟ้าเช่นเดียวกัน ภายใต้เทคโนโลยีปัจจุบัน คลื่นความถี่ที่สามารถใช้ส่งสัญญาณโทรทัศน์ได้มี 2 ช่วงคลื่น ได้แก่ VHF (Very High Frequency) และ UHF (Ultra High Frequency)

VHF (47-230 MHz) นั้นจะแบ่งช่วงคลื่นลงไปอีกเป็น Band ย่อย โดยย่านความถี่สำหรับโทรทัศน์คือ Band I และ III ส่วน Band II นั้นเป็นย่านความถี่สำหรับวิทยุในระบบ FM

ในเมืองไทยก่อนหน้าสถานีโทรทัศน์ไอทีวี สถานีโทรทัศน์ทั้ง 5 ช่องได้ส่งสัญญาณในช่วงคลื่น VHF ทั้งหมด จนเต็มทุกช่องสัญญาณ (โดยเว้นหนึ่งช่องสัญญาณ เพื่อป้องกันไม่ให้สัญญาณรบกวนกัน)

ตารางที่ 3.1 แสดงย่านความถี่ VHF และการใช้งาน

ย่านความถี่	ช่อง	ความถี่ (MHz)	สถานีโทรทัศน์ที่ดำเนินการ	
VHF	Band I (Low Band)	2	47 - 54	-
		3	54 - 61	ไทยทีวีสีช่อง 3
		4	61 - 68	-
	Band II			สำหรับคลื่นวิทยุ FM
	Band III (High Band)	5	174 - 181	ททบ. 5
		6	181 - 188	-
		7	188 - 195	ช่อง 7
		8	195 - 202	-
		9	202 - 209	ช่อง 9 อสมท.
		10	209 - 216	-
		11	216 - 223	ช่อง 11 กรมประชาสัมพันธ์
	12	223 - 230	-	

หมายเหตุ: คลื่นของสถานีโทรทัศน์แต่ละช่องต้องใช้พื้นที่ว่างในคลื่น (Bandwidth) เป็นจำนวนถึง 6 MHz ต่อหนึ่งสถานี ตามข้อบังคับของสหภาพโทรคมนาคมสากล (International Telecommunication Union - ITU) ปี 1947

สำหรับย่านความถี่ UHF (300 - 3,000 MHz) นั้นสามารถนำไปใช้ในกิจการวิทยุโทรคมนาคมได้หลายประเภท เช่น การใช้เชื่อมโยงสัญญาณวิทยุกระจายเสียง หรือวิทยุโทรทัศน์ (UHF - Link) การใช้ในการส่งกระจายคลื่นความถี่วิทยุโทรทัศน์ (UHF - Broadcast) การใช้ในกิจการโทรศัพท์ชนิดเคลื่อนที่ (Cellular Mobile) การใช้ในกิจการวิทยุโทรทัศน์ทางสาย (Cable TV.) การใช้ในกิจการวิทยุโทรทัศน์ MMDS ของ IBC หรือ Thai Sky เป็นต้น โดยความถี่ตามมาตรฐานสากล มีช่องความถี่ดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงย่านความถี่ UHF และการใช้งาน

ย่านความถี่	ช่อง	ความถี่ (MHz)	การใช้ประโยชน์ (ในกรณีประเทศไทย)
UHF	21 - 25	470 - 510	Cellular Mobile Phone
	26 - 60	510 - 790	โทรทัศน์
	61 - 69	790 - 862	Cellular Mobile Phone

ตามแผนความถี่วิทยุโทรทัศน์ย่านความถี่สูงยิ่ง (Ultra High Frequency) ของประเทศ ทางกรมไปรษณีย์โทรเลขขอให้สงวนช่องความถี่ที่ 21 - 25 และ 61 - 69 สำหรับกิจการ Cellular Mobile Phone ดังนั้น ช่องสัญญาณวิทยุโทรทัศน์ย่านความถี่สูงยิ่ง (UHF) สำหรับใช้ในกิจการ โทรทัศน์ของประเทศไทย จึงอยู่ระหว่างช่องที่ 26 - 60 ความถี่ ระหว่าง 510 - 790 เมกกะเฮิร์ต โดย ไอทีวีจะส่งสัญญาณผ่านช่องความถี่ที่ 34

คลื่นความถี่เป็นทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้ได้โดยไม่หมดสิ้น แต่มีอยู่อย่างจำกัดในแต่ละช่วงเวลา (Inexhaustible Limited Resource) ความจำกัดของคลื่นความถี่หมายถึงการที่ปริมาณการใช้คลื่นความถี่ถูกจำกัดตามช่วงเวลา (Time) สถานที่ (Location) และกำลังส่ง (Transmission Power) แม้ว่าคลื่นความถี่ที่เป็นคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้าจะมีปริมาณทั้งสิ้นถึง 3,000 GHz ก็ตาม ในปัจจุบัน เราสามารถใช้คลื่นความถี่ได้เพียง 60 GHz เท่านั้น ด้วยพัฒนาการทางเทคโนโลยี คาดว่าในอนาคตเราจะสามารถใช้คลื่นความถี่ได้ถึง 300 GHz ความจำกัดของคลื่นความถี่ส่งผลให้การ ใช้คลื่นความถี่โดยไม่มีกรควบคุมจะทำให้เกิดการรบกวนกันจนทำให้ไม่สามารถติดต่อสื่อสารกันได้ ปัญหาดังกล่าวทำให้เกิดความจำเป็นที่รัฐจะต้องเข้ามากำกับดูแลการบริหารและจัดสรร คลื่นความถี่<sup>1</sup>

ฐานะการเป็นทรัพยากรสาธารณะของคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้านั้น นำไปสู่ความจำเป็นในการ กำหนดมาตรการทางกฎหมายเพื่อกำหนดขอบเขตและจัดระเบียบในการใช้ประโยชน์เพื่อป้องกัน ภัยพิพาทที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้คลื่นทับซ้อนกัน และเพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้ เป็นประโยชน์สูงสุด รัฐจึงต้องเป็นผู้ควบคุมการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มากที่สุด ด้วยการจัดตั้งหน่วยงานกลางขึ้นในระดับประเทศ ส่วนในระดับสากลนั้นจะอยู่ภายใต้ การจัดสรรโดยองค์การกลางซึ่งเป็นที่ยอมรับจากนานาประเทศ ปัจจุบันได้แก่ สหภาพโทรคมนาคม สากล (International Telecommunication Union หรือ ITU) ซึ่งจะเป็นผู้ดำเนินการจัดสรรการใช้ ประโยชน์ในคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้าของแต่ละประเทศให้เป็นไปอย่างเหมาะสม และเกิดความขัดแย้ง น้อยที่สุด โดย ITU จะทำการประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านเทคนิคในการจัดสรร ความถี่ของแต่ละรัฐ<sup>2</sup>

ในอดีตที่ผ่านมา หน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารคลื่นความถี่ของประเทศไทย คือกรม ไปรษณีย์โทรเลข ส่วนผู้มีอำนาจในการจัดสรรคลื่นความถี่ คือคณะกรรมการประสานงานการจัด และบริหารความถี่วิทยุแห่งชาติ (กบถ.) ซึ่งมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมเป็นประธาน กบถ.

<sup>1</sup> สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, *โครงสร้างตลาดสื่อวิทยุและโทรทัศน์* (กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย,

2546)

<sup>2</sup> อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์, *ระบบวิทยุและโทรทัศน์ไทย: โครงสร้างทางเศรษฐกิจการเมืองและผลกระทบต่อสิทธิเสรีภาพ*

(กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544)

เป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรคลื่นความถี่ให้แก่ผู้ขอใช้คลื่นความถี่ ซึ่งประกอบด้วยหน่วยราชการหรือรัฐวิสาหกิจที่มีความจำเป็นต้องใช้คลื่นความถี่ รัฐวิสาหกิจซึ่งมีหน้าที่ให้บริการโทรคมนาคมสาธารณะ และหน่วยงานเอกชนที่ต้องการใช้คลื่นความถี่ในการให้บริการโทรคมนาคมในเชิงพาณิชย์ หรือเพื่อสาธารณประโยชน์<sup>3</sup>

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรคลื่นความถี่ในประเทศไทยที่สำคัญคือ พ.ร.บ.องค์การจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ.2543 และ พ.ร.บ.การประกอบกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2544 ตามกฎหมายดังกล่าว อำนาจในการจัดสรรคลื่นความถี่จะถูกโอนจากคณะกรรมการประสานงานการจัดและบริหารความถี่วิทยุแห่งชาติ (กบถ.) มาสู่การจัดสรรโดยคณะกรรมการร่วมระหว่างคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) และคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กทช.) อย่างไรก็ตาม กฎหมายทั้งสองฉบับไม่ได้ระบุถึงวิธีการจัดสรรคลื่นความถี่ไว้อย่างชัดเจน<sup>4</sup>

### โทรทัศน์มีหน้าที่เป็น "สื่อมวลชน" ของสังคม

เมื่อพิจารณาในมุมของสังคม สื่อมวลชนมีหน้าที่คือ<sup>5</sup>

1. ให้ข้อมูลข่าวสาร
  - 1.1. ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์และสภาพการณ์ต่าง ๆ ของสังคมตนเอง และสังคมโลก
  - 1.2. ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์เชิงอำนาจต่าง ๆ
  - 1.3. ส่งเสริมความคิดใหม่ ๆ การปรับตัว และความเจริญก้าวหน้าทางสังคม
2. ประสานส่วนต่าง ๆ ของสังคมเข้าด้วยกัน
  - 2.1. อธิบาย ตีความ และให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของเหตุการณ์และข้อมูลข่าวสารที่น่าสนใจออกไป
  - 2.2. ให้การสนับสนุนแก่สถาบันหลักของสังคมและบรรทัดฐานต่าง ๆ
  - 2.3. เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ของสังคม
  - 2.4. ประสานเชื่อมโยงกลุ่มคนและกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
  - 2.5. สร้างอันทามติในสังคม

<sup>3</sup> สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, โครงสร้างตลาดสื่อวิทยุและโทรทัศน์ (กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2546)

<sup>4</sup> อ้างแล้ว

<sup>5</sup> ตามแนวคิดของ McQuail (1994) อ้างถึงใน อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์, ระบบวิทยุและโทรทัศน์ไทย: โครงสร้างทางเศรษฐกิจการเมืองและผลกระทบต่อสิทธิเสรีภาพ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544)

- 2.6. กำหนดว่าเรื่องใดสำคัญมากน้อยกว่ากัน หรือการกำหนดวาระทางสังคม
3. สร้างความต่อเนื่องทางสังคม
  - 3.1. ถ่ายทอดวัฒนธรรมกระแสหลักของสังคม และยอมรับวัฒนธรรมย่อย หรือ วัฒนธรรมทางเลือก และวัฒนธรรมใหม่ ๆ
  - 3.2. เสริมสร้างและทะนุบำรุงค่านิยมพื้นฐานของสังคม
4. ให้ความเพลิดเพลินแก่สมาชิกสังคม
  - 4.1. ให้ความเพลิดเพลินบันเทิงใจแก่สมาชิกสังคม
  - 4.2. ลดระดับความเครียด และข้อขัดแย้งของสังคม
5. รณรงค์ทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ
  - 5.1. รณรงค์เพื่อเป้าหมายทางสังคมในด้านการเมือง สงคราม เศรษฐกิจ

โทรทัศน์ซึ่งถือเป็นสื่อมวลชน จึงต้องมีหน้าที่ทางสังคมเหล่านี้ถ้ากับการดำเนินการเสมอ อย่างไรก็ตาม ด้วยข้อจำกัดในการดำเนินการของสถานีโทรทัศน์ และแรงจูงใจในการแสวงหากำไร ในฐานะหน่วยธุรกิจหนึ่งในสังคม ทำให้โทรทัศน์บกพร่องในการทำหน้าที่อยู่เสมอ

### สื่อโทรทัศน์เป็น “ธุรกิจการค้ากำไร”

หมายถึง การพิจารณากิจการสื่อในฐานะของกิจการซึ่งดำเนินการผลิตและขายสินค้า เพื่อให้ได้มาซึ่งมูลค่าส่วนเกินทางเศรษฐกิจ (Surplus Value)

แต่ในการผลิตสินค้าทางวัฒนธรรมของสื่อวิทยุโทรทัศน์ ซึ่งต้องอาศัยต้นทุนในการผลิต รายการและส่งสัญญาณจำนวนมากนั้น รายการโทรทัศน์กลับเป็นสินค้าที่มีความล้ำสมัยในตัวเองสูง และผู้บริโภคส่วนใหญ่จะมีข้อจำกัดด้านเวลาในการบริโภคจำกัด อีกทั้งปัญหาในการควบคุมราคาจากภาครัฐ

ด้วยเหตุนี้ ผู้ประกอบการสื่อประเภทต่าง ๆ จึงได้ปรับเปลี่ยนระบบธุรกิจการค้าเสียใหม่ เพื่อความอยู่รอดของกิจการ โดยการผลิตรายการโทรทัศน์ให้แก่ผู้บริโภคโดยไม่ต้องเสียค่ารับชม (Free-o-Air) แต่ได้นำเอาโฆษณาเข้ามาอุดหนุนการผลิตและนำมาซึ่งผลกำไร แทนการตั้งราคาสินค้า (หรือเก็บค่าธรรมเนียมการรับชม) สินค้ารายการโทรทัศน์ ดังเช่นการผลิตสินค้าโดยทั่วไป ผู้โฆษณา (ซึ่งเป็นกลุ่มทุนผลิตสินค้าและบริการ) จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการผลิต และจัดจำหน่ายรายการโทรทัศน์ของผู้ประกอบการสื่อวิทยุโทรทัศน์ และนำไปสู่สภาวะการแข่งขันกันระหว่างผู้ประกอบการ เพื่อผลิตรายการตอบสนองความต้องการของผู้โฆษณาในฐานะผู้สนับสนุนรายการ มากกว่าผู้บริโภครายการโดยตรง

ด้วยเหตุนี้จึงปรากฏในปัจจุบันว่า ผู้บริโภครายการจะถูกจำกัดกรอบการบริโภคเฉพาะเท่าที่ผู้ประกอบการสื่อวิทยุโทรทัศน์เห็นว่าเป็นรายการที่ผู้โฆษณาจะซื้อเวลา หรือผลิตรายการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มที่มีกำลังซื้อ ที่ผู้โฆษณาจะให้ความสนใจในฐานะผู้ผลิตสินค้าหรือบริการในอุตสาหกรรมต่าง ๆ เท่านั้น

ลักษณะพื้นฐานทั้ง 3 ประการเป็นตัวกำหนดกรอบของอุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์ และในอุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์ จะประกอบไปด้วยอุตสาหกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- อุตสาหกรรมด้านการผลิตสื่อบันเทิง (Entertainment Industry) ผลิตรายการบันเทิง โดยละครโทรทัศน์รวมอยู่ในส่วนนี้
- อุตสาหกรรมด้านการผลิตข่าวสาร (News Industry) ผลิตรายการประเภทข่าว และสารคดี
- อุตสาหกรรมด้านการผลิตโฆษณา (Advertising Industry) ผลิตสื่อโฆษณา และซื้อสื่อเพื่อลงโฆษณา มีอิทธิพลอย่างมากต่ออุตสาหกรรมข้างต้นทั้งหมด

## ผู้เล่นในอุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์

### เจ้าของคลื่นความถี่

สถานีโทรทัศน์ในเมืองไทยนั้นได้เกิดขึ้นมาต่างกรรมต่างวาระ โดยมีหลายหน่วยงานภาครัฐเป็นเจ้าของคลื่นความถี่ คือ อ.ส.ม.ท. (ช่อง 3 และ 9) กองทัพบก (ช่อง 5 และ 7) กรมประชาสัมพันธ์ (ช่อง 11) และสำนักนายกรัฐมนตรี (ช่องไอทีวี) อย่างไรก็ตาม กสทช.ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอีกไม่ช้า จะเป็นหน่วยการที่เป็นเจ้าของคลื่นความถี่ และต้องทำการจัดสรรคลื่นความถี่กันใหม่

### สถานีโทรทัศน์

ทำหน้าที่ส่งสัญญาณภาพและเสียง ซึ่งบรรจุไว้ซึ่งรายการของทางสถานี ไปสู่เครื่องรับโทรทัศน์ และผู้ชมของผู้ชม ประกอบไปด้วยช่องที่รัฐเป็นผู้ดำเนินการเอง (ช่อง 5 ช่อง 9 ช่อง 11) และที่ให้สัมปทานภาคเอกชนบริหารงาน (ช่อง 3 ช่อง 7 ไอทีวี) โดยสถานีโทรทัศน์จะลงทุนในอุปกรณ์ส่งสัญญาณ จัดหารายการต่าง ๆ มาออกอากาศ (ทั้งด้วยการผลิตเอง จ้างผลิต ซื้อรายการมาออกอากาศ) ทำการตลาดและขายโฆษณา

### ผู้ผลิตรายการ

มีความสามารถในการผลิตรายการโทรทัศน์ อาจเป็นสถานีโทรทัศน์เอง หรือเป็นผู้ผลิตรายการอิสระ สามารถดำเนินธุรกิจได้ในหลายรูปแบบตั้งแต่ รับจ้างผลิตรายการโทรทัศน์ (ได้รับค่าจ้าง) เช่าเวลา (จ่ายค่าเวลาให้ทางสถานี และบริหารการขายโฆษณาเพื่อแสวงหากำไร)

ผู้ผลิตรายการมักจะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในบางประเภทรายการ เช่น ละคร (กันตนา) สารคดี เกมโชว์ เพลง ข่าว ฯลฯ นอกจากนั้นยังต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับทางสถานี บางครั้งมีโครงสร้างความเป็นเจ้าของ

### ผู้ชม

มีเงื่อนไขว่าต้องชมผ่านจอโทรทัศน์ อาจเป็นเจ้าของเอง รับชมในครัวเรือน หรือในสถานที่ซึ่งมีจอโทรทัศน์ได้ การรับชมโทรทัศน์นั้น ผู้ชมจะไม่เสียค่าใช้จ่ายในการรับชม (ยกเว้นค่าไฟฟ้า และค่าเสื่อมราคาของโทรทัศน์) แต่มีค่าเสียโอกาสในการใช้เวลาเพื่อทำอย่างอื่น (แต่ก็สามารถบริโภคสื่อโทรทัศน์ไปพร้อมกับการทำอย่างอื่นได้บ้าง เช่น งานบ้าน ทานอาหาร ออกกำลังกาย

ทำงาน ฯลฯ) ทว่าโลกนี้ไม่มีอะไรฟรี สิ่งที่ผ่านมาจอโทรทัศน์มาได้มีเพียงรายการประเภทต่าง ๆ เท่านั้น แต่ยังมีโฆษณาสารพัดรูปแบบ ทั้งที่เปิดเผยชัดเจนและแอบแฝงอยู่ในรายการ

### ผู้สนับสนุนรายการ

มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานีโทรทัศน์ เพราะเป็นแหล่งเงินมหาศาลที่หล่อเลี้ยงอุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์ เจ้าของสินค้าและบริการผู้ลงโฆษณา (Advertiser) มักจะจ้าง "ตัวแทนโฆษณา" (Advertising Agency) เป็นผู้รับขอบผลิตงานโฆษณาและตัวกลางในการซื้อสื่อกับเจ้าของสื่อต่าง ๆ สำหรับสื่อโทรทัศน์ เป้าหมายของการลงโฆษณาคือต้องการสื่อสาร "สาร" บางอย่างผ่านโฆษณา ให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ในราคาที่คุ้มค่า เพื่อให้ในท้ายที่สุด ผู้ชม (ซึ่งในอีกฐานะหนึ่งคือผู้บริโภค) ไปซื้อสินค้าที่ลงโฆษณา ทำให้เจ้าของสินค้าได้รายได้กลับคืนมา ในจำนวนที่คุ้มกับค่าใช้จ่ายโฆษณา

ฉะนั้น Agency จะตัดสินใจลงโฆษณาในรายการที่กลุ่มผู้ชม มีลักษณะตรงกับกลุ่มเป้าหมายของสินค้าและบริการนั้น และมีจำนวนมากด้วย

ปัจจุบัน Advertising Agency เกือบทุกแห่ง ได้แยกหน่วยงานที่ทำหน้าที่ซื้อสื่อ (Media Buyer) หรือวางแผนสื่อ (Media Planner) ออกจากหน่วยงานสร้างสรรค์งานโฆษณา นั่นคือหากพูดอย่างรัดกุมแล้ว Media Buyer คือผู้ตัดสินใจเลือกซื้อสื่อโฆษณา (โดยตัดสินใจร่วมกับ Advertiser ผู้เป็นเจ้าของสินค้า และเจ้าของเม็ดเงินโฆษณา)

### เรตติ้ง เอเยนซี

เรตติ้งเอเยนซี เป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่วัดความนิยม (Rating) ของรายการโทรทัศน์ที่ออกอากาศ ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อการตัดสินใจของสถานีโทรทัศน์ (ในการปรับเปลี่ยนผังรายการ และการกำหนดราคาโฆษณา) และต่อการตัดสินใจของผู้สนับสนุนรายการ (ในการเลือกลงโฆษณา)

ปัจจุบัน บริษัท AcNielsen เป็นเสมือนผู้ผูกขาดในการสำรวจเรตติ้ง เนื่องจากได้รับความเชื่อถือจากเอเยนซีโฆษณาชั้นนำของโลก (ซึ่งกุมเม็ดเงินซื้อสื่อส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมโฆษณาของเมืองไทย) และถือว่าเป็นกลางมากกว่าการสำรวจโดยทีมวิจัยของสถานีโทรทัศน์แต่ละช่อง

อย่างไรก็ตาม วิธีการวัดเรตติ้ง (Methodology) ของ AcNielsen ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง โดยเฉพาะการสุ่มตัวอย่าง (Sampling) ที่มีอคติ (Bias)

วิธีการที่ใช้อยู่นั้นเอื้อประโยชน์ให้กับช่อง 3 และ 7 เพราะมีแนวโน้มให้เรตติ้งสูงกว่าความเป็นจริง ในขณะที่ช่องอื่นเสียประโยชน์ นั่นเป็นเหตุให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวี (ในยุคที่ สรรชัย เตียวประเสริฐกุล เป็นกรรมการผู้จัดการ) ลุกขึ้นมาเป็นแกนนำในการเคลื่อนไหวเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบ



การวัดเรตติ้ง นำไปสู่การตั้งคณะกรรมการกลางเพื่อคัดเลือก “เรตติ้ง เอเยนซี” รายใหม่ โดยเปิดให้มีการประมูลแข่งขัน โดยมี 3 บริษัทเข้าร่วม ผลตัดสินออกมาว่า วีดีโอริเสิร์ชเป็นผู้ชนะ แต่ปรากฏว่าคณะกรรมการไม่รับรองผล และในที่สุด เอซีเอ็นเส็น ก็ได้เป็นผู้วัดเรตติ้งต่อไป

เหตุการณ์ดังกล่าวสะท้อนถึงอำนาจของเรตติ้งเอเยนซีที่มีต่ออุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์ได้ชัดเจน การวัดเรตติ้งที่คลาดเคลื่อนเพียงนิดเดียว ก็มีผลต่อการตัดสินใจลงโฆษณา และรายได้ของแต่ละสถานีมหาศาล

### หน่วยงานกำกับดูแล

หลังเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ (ปี 2535) ได้มีการเรียกร้องให้มีการปฏิรูปสื่อ เกิดสถานีโทรทัศน์ช่องใหม่ (ไอทีวี) พร้อม ๆ กับการก่อตั้งขึ้นของรัฐธรรมนูญใหม่ ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นรัฐธรรมนูญ “ฉบับประชาชน” นี้เป็นสองปัจจัยสำคัญซึ่งนำไปสู่การรอบความคิดใหม่ในการจัดสรรและกำกับดูแลคลื่นความถี่ ทั้งสำหรับวิทยุ โทรทัศน์ และโทรคมนาคม

ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 นอกจากสิทธิเสรีภาพของประชาชนและสื่อสารมวลชนจะมีหลักประกันมากกว่าเดิม ดังที่มีการบัญญัติไว้ในหมวดสิทธิเสรีภาพแล้ว บทบัญญัติในมาตรา 39 ได้รับรองสิทธิเสรีภาพของสื่อหนังสือพิมพ์ วิทยุ และโทรทัศน์ มิให้ถูกลิดรอนโดยอำนาจนอกระบบ ดังที่เคยเกิดขึ้นในสมัยเผด็จการทหารและการปกครองแบบอำนาจนิยม ยิ่งไปกว่านั้น มาตรา 40 ยังได้บัญญัติให้คลื่นวิทยุและโทรทัศน์ (และคลื่นวิทยุคมนาคมสำหรับกิจการโทรคมนาคม และกิจการกระจายเสียง) เป็นสมบัติสาธารณะที่ต้องมีการจัดสรรใหม่ให้เกิดความเป็นธรรม และเกิดประโยชน์ต่อคนทุกกลุ่มอย่างหลากหลายเท่าเทียมกัน ในระดับชาติและระดับท้องถิ่น<sup>6</sup>

มาตรา 40 นี้เอง นำไปสู่ พระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับดูแลกิจการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2543

<sup>6</sup> อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์, ระบบวิทยุและโทรทัศน์ไทย: โครงสร้างทางเศรษฐกิจการเมืองและผลกระทบต่อสิทธิเสรีภาพ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544)

## โครงสร้างอุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทย<sup>7</sup>

โทรทัศน์เชิงพาณิชย์ที่ไม่ต้องบอกรับสมาชิก หรือที่จะเรียกสั้นๆ ในที่นี้ว่า “โทรทัศน์” เป็นสื่อที่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้มากที่สุดและครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ จากข้อมูลในตารางที่ 3.3 พบว่าสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทยมีอัตราการเข้าถึงเฉลี่ยร้อยละ 94 โดยอัตราการเข้าถึงในเขตเมืองมีมากกว่าในเขตชนบทเพียงเล็กน้อย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นเขตที่มีอัตราการเข้าถึงน้อยที่สุดคือร้อยละ 92 ของประชากร

ตารางที่ 3.3 อัตราการเข้าถึงสื่อโทรทัศน์ (TV Penetration Rate) ปี 2544

หน่วย: ร้อยละ

พื้นที่	เขตเมือง	เขตชนบท	รวม
กรุงเทพฯ	95	-	95
ภาคกลาง	97	95	96
ภาคเหนือ	93	94	94
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	92	92	92
ภาคใต้	97	92	93
รวม	95	93	94

ที่มา: AcNielsen Telescope (2001) ใน สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, โครงสร้างตลาดสื่อวิทยุและโทรทัศน์

สถานีโทรทัศน์ในประเทศไทยในปัจจุบันมี 6 สถานี ได้แก่ สถานีวิทยุโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 อสมท. สถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 สถานีโทรทัศน์สีกองทัพบก ช่อง 7 สถานีวิทยุโทรทัศน์ไทยทีวีสี ช่อง 9 อสมท. สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 และสถานีวิทยุโทรทัศน์ไอทีวี สื่อโทรทัศน์ในประเทศไทยสามารถแบ่งลักษณะและการดำเนินงานออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

1. โทรทัศน์ที่รัฐเป็นเจ้าของและดำเนินงานเอง ได้แก่ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 สถานีวิทยุโทรทัศน์ไทยทีวีสี ช่อง 9 อสมท. และสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5

<sup>7</sup> ในส่วนนี้ ส่วนใหญ่จะเรียบเรียงจาก สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, โครงสร้างตลาดสื่อวิทยุและโทรทัศน์

2. โทรทัศน์ที่รัฐเป็นเจ้าของแต่ให้เอกชนดำเนินงาน ได้แก่ สถานีวิทยุโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 อสมท. ซึ่งได้รับสัมปทานจาก อสมท. สถานีโทรทัศน์สีกองทัพบก ช่อง 7 ได้รับสัมปทานจากกองทัพบก และสถานีวิทยุโทรทัศน์ไอทีวีได้รับสัมปทานจากสำนักนายกรัฐมนตรี

ตารางที่ 3.4 สรุปความเป็นเจ้าของ ลักษณะการประกอบกร เวลาออกอากาศ และระยะเวลาในการประกอบกรของสถานีโทรทัศน์แต่ละช่อง

ตารางที่ 3.4 ลักษณะการประกอบกรของสถานีโทรทัศน์

ประเภทสถานี	ความเป็นเจ้าของ	ลักษณะการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ
<b>สถานีที่ดำเนินการโดยรัฐ</b>			
ช่อง 5	กองทัพบก กระทรวงกลาโหม	บริหารจัดการเชิงพาณิชย์ มี โฆษณาและให้เช่าเวลา รายการ	-
ช่อง 9	องค์การสื่อสารมวลชนแห่ง ประเทศไทย (อสมท.)	บริหารจัดการเชิงพาณิชย์ มี โฆษณา และให้เช่าเวลา รายการ	-
ช่อง 11	กรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี	มีโฆษณาแบบ Corporate Advertisement	-
<b>สถานีเชิงพาณิชย์ที่ดำเนินการโดยเอกชน</b>			
ช่อง 3	องค์การสื่อสารมวลชนแห่ง ประเทศไทย (อสมท.)	บริษัท บางกอก เอ็นเตอร์เท นเมนท์ จำกัด ได้รับ สัมปทาน ดำเนินกิจการ	ถึงปี 2563
ช่อง 7	กองทัพบก กระทรวงกลาโหม	บริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และ วิทยุ จำกัด	ถึงปี 2566
ช่อง ITV	สำนักงานปลัดสำนัก นายกรัฐมนตรี	บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน)	ถึงปี 2568

ที่มา: สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, โครงสร้างตลาดสื่อวิทยุและโทรทัศน์

สถานีโทรทัศน์ของเอกชนที่ได้รับสัมปทานจากรัฐทั้งหมดมีโครงสร้างความเป็นเจ้าของในลักษณะของธุรกิจครอบครัว แม้ว่าบางสถานีจะจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก็ตาม กล่าวคือ สถานีช่อง 3 ถือหุ้นใหญ่โดยตระกูลมาสินนท์ ช่อง 7 ถือหุ้นใหญ่โดยตระกูลรัตนรักษ์ และไอทีวีถือหุ้นใหญ่โดยบริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น (ตระกูลชินวัตร)

ส่วนสถานีของรัฐที่ดำเนินงานในเชิงพาณิชย์ทั้งช่อง 5 และช่อง 9 ก็มีการจัดตั้งบริษัทขึ้นมาเพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว โดยสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ได้จัดตั้งบริษัท ททบ.5 จำกัด และบริษัทย่อย ได้แก่บริษัท ททบ.5 มาร์เก็ตติ้ง จำกัด และ บริษัท ททบ.5โปรดักชั่น จำกัด ส่วนช่อง 9 นั้น อสมท. ก็มีการแยกส่วนงานด้านวิทยุโทรทัศน์ออกมาเช่นกัน

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายสถานี สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 มีตระกูลมาลินนท์เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในบริษัทบางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด โดยถืออยู่ร้อยละ 56.58 บริษัทดังกล่าวอยู่ในเครือบริษัท บีอีซี เวิร์ด จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบธุรกิจ "สื่อครบวงจร" ลักษณะการประกอบกิจการดังกล่าวช่วยให้สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 มีความได้เปรียบในด้านการควบคุมต้นทุนการผลิต การบริหารรายได้จากโฆษณา และการควบคุมคุณภาพของรายการที่ผลิตให้เป็นไปตามนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัท

ส่วนสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 นั้นดำเนินงานโดยบริษัทกรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ ซึ่งได้รับสัมปทานจากกองทัพบก โดยเป็นผู้ดำเนินการผลิตและขายเวลาเอง กลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่ของสถานีช่อง 7 ได้แก่ตระกูล รัตนรักษ์ ซึ่งถือหุ้นรวมร้อยละ 59.02 ทั้งนี้หุ้นส่วนใหญ่ถือผ่านกลุ่มบริษัท ซีเคเอส โฮลดิ้ง จำกัด ผู้ถือหุ้นอื่นๆ ที่สำคัญได้แก่นางสุรางค์ เปรมปรีดิ์ ซึ่งถือหุ้นร้อยละ 18.03

สถานีโทรทัศน์ ITV เป็นสถานีโทรทัศน์รายล่าสุดที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการจากสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี นับตั้งแต่เริ่มดำเนินการ ไอทีวีได้มีการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นหลายครั้ง เนื่องจากปัญหาทางการเงินและการบริหารจัดการ โดยในปัจจุบันกลุ่มบริษัทชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

เมื่อพิจารณาส่วนแบ่งตลาดของสถานีโทรทัศน์ตามสัดส่วนของผู้ชม (Share of Viewers) พบว่า ในปี 2545 สถานีโทรทัศน์ช่อง 7 มีสัดส่วนของผู้ชมมากที่สุด คือร้อยละ 27 รองลงมาได้แก่ สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ร้อยละ 26 ข้อสังเกตก็คือทั้ง 2 สถานีดำเนินการในรูปแบบเอกชน และเน้นเนื้อหาด้านบันเทิงเป็นหลัก ในขณะที่สถานีไอทีวีซึ่งในขณะนั้นเน้นเนื้อหาด้านข่าวสารและสาระก็มีสัดส่วนผู้ชมเพิ่มสูงขึ้นจากร้อยละ 8.9 ในปี 2544 เป็นร้อยละ 12 ในปี 2545 ส่วนในกลุ่มสถานีของรัฐนั้น สถานีโทรทัศน์ช่อง 5 มีสัดส่วนของผู้ชมประมาณร้อยละ 20 และสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 มีสัดส่วนผู้ชมประมาณร้อยละ 12 ดังแสดงได้ในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 สัดส่วนผู้ชมของแต่ละสถานี ปี 2544 และ 2545

สถานี	สัดส่วนผู้ชม	
	2544	2545
ช่อง 3	28.5	26
ช่อง 5	20.9	20
ช่อง 7	27.7	27
ช่อง 9	13.1	12
ช่อง 11	0.9	3
ช่อง ITV	8.9	12

ที่มา: AcNielsen (2002) ใน สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์. โครงสร้างตลาดสื่อวิทยุและโทรทัศน์

ในปัจจุบันสถานีโทรทัศน์แต่ละแห่งพยายามสร้างเอกลักษณ์ของตนในการนำเสนอรายการประเภทต่างๆ อย่างไรก็ตาม การกำหนดรูปแบบรายการของแต่ละสถานีจะต้องอยู่ภายใต้ประกาศสำนักงานเจ้าพนักงานออกใบอนุญาตคือกรมประชาสัมพันธ์ ในเรื่องกำหนดสัดส่วนเวลาออกอากาศรายการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ ลงวันที่ 18 เมษายน 2539 ซึ่งกำหนดสัดส่วนเวลาออกอากาศในแต่ละวันดังนี้

- ข่าวและความรู้ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 15
- บันเทิง ไม่เกินร้อยละ 65
- โฆษณา และบริการธุรกิจ ไม่เกินร้อยละ 20<sup>๑</sup>

นอกจากนี้ สถานีโทรทัศน์แต่ละแห่งยังถูกกำหนดให้มีรายการสำหรับเด็กและเยาวชนอย่างน้อยวันละ 30 นาที ในช่วงเวลา 16.30-18.30 น. ยกเว้นในวันเสาร์และอาทิตย์ และต้องบรรจุรายการธรรมะ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ครั้งละไม่น้อยกว่า 15 นาที ตลอดจนต้องปฏิบัติตามข้อห้ามอื่นๆ เช่น ห้ามโฆษณาพระเครื่อง เครื่องรางของขลัง ผลิตภัณฑ์ยาสูบ ห้ามโฆษณาสุราครั้งที่มีแอลกอฮอล์สูงกว่า 15 ดีกรีในระหว่างเวลา 05.00-22.00 น. เป็นต้น

เกณฑ์ในการแบ่งประเภทรายการของกรมประชาสัมพันธ์ข้างต้นข้างข้อความชัดเจน ซึ่งทำให้การแบ่งรายการบันเทิงและรายการสาระในบางกรณีทำได้ยากและขึ้นอยู่กับวิจารณ์ญาณของเจ้าหน้าที่

<sup>๑</sup> โฆษณาได้ชั่วโมงละ 12 นาที 30 วินาที แต่เมื่อรวมเวลาการโฆษณาและบริการธุรกิจตลอดทั้งวัน เฉลี่ยแล้วต้องไม่เกินชั่วโมงละ 12 นาที

โดยรวมแล้ว สถานีโทรทัศน์ในประเทศไทยทั้งสถานีที่ดำเนินงานโดยรัฐและเอกชน มีแนวโน้มที่จะนำเสนอรายการบันเทิงมากขึ้น เนื่องจากเป็นรายการที่ได้รับความนิยมจากผู้ชมกลุ่มใหญ่และเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของสถานี ในทางปฏิบัติการเพิ่มสัดส่วนรายการบันเทิงมีทั้งการนำรายการใหม่มาแทนที่รายการเดิม เช่น ไอทีวีเพิ่มรายการละครทั้งช่วงเย็นและหลังข่าวแทนรายการสารคดีที่มีอยู่เดิม หรือการขยายเวลาออกอากาศให้ยาวขึ้น เช่นการขยายเวลาละครหลังข่าวจากเดิม 1 ชั่วโมง 30 นาที เป็น 1 ชั่วโมง 45 นาทีถึง 2 ชั่วโมง เป็นต้น

### การกำหนดราคา

รายได้จากการโฆษณาเป็นรายได้ที่สำคัญที่สุดของสถานีโทรทัศน์ อัตราค่าโฆษณาดังกล่าวถือเป็น "ราคา" ของการแลกเปลี่ยนในตลาดโฆษณา การสำรวจโดยบริษัทจัดอันดับความนิยมพบว่า สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 และ ช่อง 7 ซึ่งเป็นสถานีที่ได้รับความนิยมสูงสุด มีอัตราค่าโฆษณาในช่วงเวลาทองและเวลากลางวันสูงกว่าสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นมาก โดยในช่วงเวลาทอง อัตราค่าโฆษณาสูงสุดของทั้งสองสถานีมีค่าสูงกว่าสถานีอื่นประมาณร้อยละ 56-68 (ดูตารางที่ 3.6) ทั้งนี้ อัตราค่าโฆษณาในช่วงละครหลังข่าวของช่อง 7 มีอัตราสูงสุดถึง 420,000 บาทต่อนาที ขณะที่อัตราค่าโฆษณาละครหลังข่าวทางช่อง 3 มีราคาสูงสุดที่ 390,000 บาทต่อนาที สำหรับค่าโฆษณาในช่วงเวลากลางวัน (8.00-18.00 น.) ของช่อง 3 และ 7 มีอัตราค่าโฆษณาสูงกว่าช่องอื่นประมาณร้อยละ 10-30 ในขณะที่อัตราค่าโฆษณาในช่วงเวลาอื่นๆ นั้น แต่ละสถานีมีค่าแตกต่างกันไม่มากนัก

ตารางที่ 3.6 อัตราค่าโฆษณาทางโทรทัศน์ในปี 2546

ช่อง	วัน	Share of viewer (ปี 2545)	Non Prime	Prime B	Prime A	Prime B
			1.30-8.00 (พันบาท/นาที)	8.00-18.00 (พันบาท/นาที)	18.00-23.30 (พันบาท/นาที)	23.30-1.30 (พันบาท/นาที)
3	วันธรรมดา	26	50-65	60-200	220-390	60-120
	วันเสาร์อาทิตย์		50-100	80-250	180 - 390	65-90
5	วันธรรมดา	20	30-140	70-180	135-250	70-180
	วันเสาร์อาทิตย์		30-140	70-180	135-250	70-180
7	วันธรรมดา	27	55-75	64-193	180-420	70-72
	วันเสาร์อาทิตย์		55-100	150-250	140-420	70-85
9	วันธรรมดา	12	26-50	50-160	110-220	72-160
	วันเสาร์อาทิตย์		40-56	56-180	110-220	72-100
ITV	วันธรรมดา	12	46-58	45-150	150-250	60-150
	วันเสาร์อาทิตย์		46-58	60-150	150-250	60-150

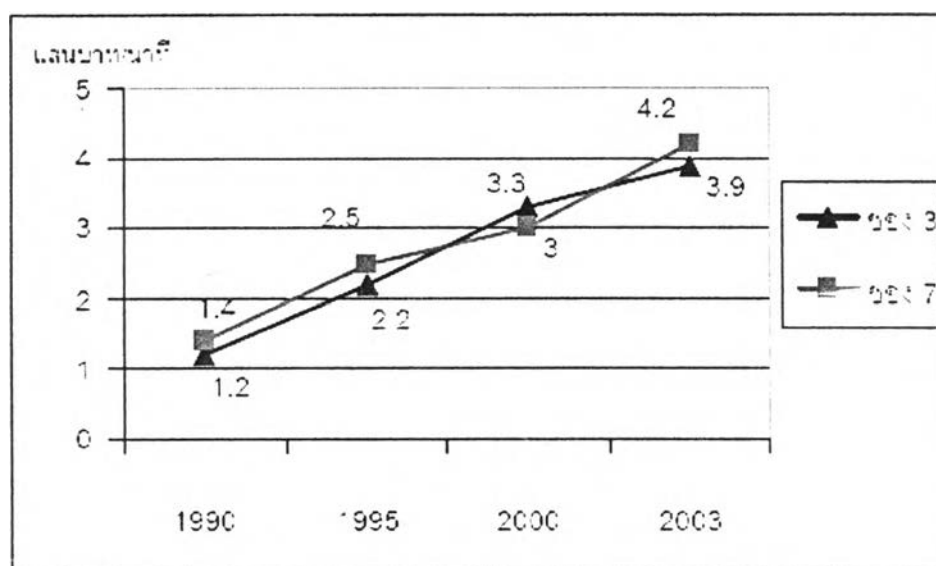
ที่มา: สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, โครงสร้างตลาดสื่อวิทยุและโทรทัศน์ เปรียบเทียบจากบริษัทจัดอันดับความนิยม

เมื่อพิจารณาแนวโน้มของอัตราค่าโฆษณา จะพบว่าอัตราค่าโฆษณาถูกปรับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด เช่น อัตราโฆษณาทางโทรทัศน์ของรายการละครหลังข่าวทางช่อง 3 และ 7

มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ภาพที่ 3.1) และมีอัตราการปรับราคาเพิ่มขึ้นสูงกว่าดัชนี ราคา สินค้า (Consumer Price Index) มาโดยตลอด

เหตุผลที่สำคัญของปรากฏการณ์ดังกล่าวคือความต้องการใช้สื่อโทรทัศน์เพื่อการโฆษณาสินค้าขยายตัวตามภาวะเศรษฐกิจ ในขณะที่เวลาในการโฆษณาถูกจำกัดด้วยกฎระเบียบของรัฐ และไม่มีการแข่งขันจากโทรทัศน์แบบบอกรับสมาชิก ซึ่งไม่ได้รับอนุญาตให้โฆษณา สถานีโทรทัศน์โดยเฉพาะสถานีที่ได้รับความนิยมสูงจึงมีอำนาจต่อรองมากในการกำหนดราคาค่าโฆษณา

ภาพที่ 3.1 ค่าโฆษณาทางโทรทัศน์ในช่วงละครหลังข่าว



ที่มา: Initiative Media (2546) ใน สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, โครงสร้างตลาดสื่อวิทยุและโทรทัศน์

เมื่อพิจารณาถึงผลการประกอบการของสถานีโทรทัศน์ จะพบว่าสถานีโทรทัศน์ที่ดำเนินการโดยเอกชนมีรายได้ที่สูงกว่าสถานีที่ดำเนินการโดยรัฐมาก โดยสถานีโทรทัศน์ช่อง 7 และช่อง 3 ซึ่งมีส่วนแบ่งผู้ชมมากที่สุด 2 อันดับแรก และมีส่วนแบ่งผู้ชมรวมกันร้อยละ 75 มีส่วนแบ่งของรายได้รวมกันประมาณร้อยละ 53 (ตารางที่ 3.7)



ตารางที่ 3.7 รายได้จากการโฆษณาของสถานีโทรทัศน์

ปี	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545
ช่อง 3	5,419 (N.A.)	6,168 (13.82)	7,757 (2.58)	7,114 (-8.29)	7,618 (7.08)	9,194 (21)	9,365 (2)	9,591 (2)
ช่อง 5	3,382 (N.A.)	4,429 (6.89)	4,734 (6.89)	5,511 (16.41)	5,359 (-2.76)	6,163 (15)	6,883 (12)	7,306 (6)
ช่อง 7	7,217 (N.A.)	8,032 (11.29)	7,745 (-3.57)	7,059 (-8.86)	6,905 (-2.18)	7,862 (14)	9,110 (16)	10,214 (12)
ช่อง 9	2,469 (N.A.)	2,831 (N.A.)	3,199 (13)	3,489 (9.07)	3,295 (-5.56)	3,615 (10)	4,318 (19)	4,424 (2)
ช่อง ITV	-	-	1,050	2,185 (108.1)	2,713 (2.42)	3,493 (29)	2,912 (-17)	4,578 (57)
ช่อง 11	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	150 (N.A.)	146 (N.A.)	291 (98)	1,227 (322)
รวม	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	26,040	30,473	32,879	37,268

ที่มา: สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, โครงสร้างตลาดสื่อวิทยุและโทรทัศน์

ในด้านของอัตราการเพิ่มรายได้โฆษณา หากไม่นับรวมช่อง 11 แล้ว สถานีโทรทัศน์ไอทีวี จะมีอัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้มากที่สุดถึงร้อยละ 322 ในปี 2545 รองลงมาได้แก่สถานีโทรทัศน์ช่อง 7 เพิ่มขึ้นร้อยละ 12 และช่อง 5 เพิ่มขึ้นร้อยละ 6 ในขณะที่ช่อง 3 และช่อง 5 มีรายได้เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยคือร้อยละ 2

เมื่อพิจารณาสัดส่วนที่เรียกว่า "รายได้ก่อนหักภาษีและดอกเบี้ยเทียบกับรายได้รวม" (EBIT/Revenue) ซึ่งเป็นดัชนีหนึ่งที่บอกความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ จะพบว่าในปี 2544 สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 และช่อง 7 มีสัดส่วนดังกล่าวสูงมาก คือสูงถึงร้อยละ 47.99 และ 39.96 ตามลำดับ ซึ่งสูงกว่าอัตราส่วนของสถานีโทรทัศน์ในต่างประเทศ

กล่าวโดยสรุป สื่อโทรทัศน์ของไทยมีผลประโยชน์ในระดับที่ดีมาก โดยเฉพาะสถานีที่เน้นรายการบันเทิงที่ได้รับความนิยมสูงทั้งสองช่องคือ ช่อง 3 และช่อง 7 ซึ่งมีอำนาจในการกำหนดอัตราค่าโฆษณา อันเป็นผลมาจากการมีอุปสรรคต่างๆ ในการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ ตลาดดังกล่าวจึงเป็นตลาดที่มีลักษณะคล้าย ตลาดกึ่งผูกขาดโดยผู้ประกอบการสองราย (Duopolistic Market)

## พัฒนาการของสถานีโทรทัศน์แต่ละช่อง

ในส่วนนี้จะแสดงให้เห็นที่พัฒนาการของสถานีโทรทัศน์แต่ละช่อง กว่าที่จะมาถึงวันนี้ เพื่อให้เข้าใจรากฐานของพัฒนาการ บริบท และนำไปสู่ความเข้าใจพฤติกรรมและการแข่งขันในอุตสาหกรรมสถานีโทรทัศน์ได้มากขึ้น

### ช่อง 3

บริษัทบางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนท์จำกัด (ซึ่งถือหุ้นใหญ่โดย วิชัย มาสินนท์ และกลุ่มธรวณิชกุล-วิจิตรานนท์ แห่งเอเชียทรีสต์) ได้รับสัมปทานจากกรมประชาสัมพันธ์ โดยวิ่งเต้นขอใบอนุญาตผ่านทางเครือข่ายความสัมพันธ์ของกลุ่มจอมพลถนอม กิตติขจร (นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น) ช่อง 3 นับเป็นสถานีโทรทัศน์แห่งที่สองที่ดำเนินการโดยภาคเอกชน

วิชัย เป็นรุ่นแรกของตระกูลมาสินนท์ (อายุ 66 ปี ในปีที่ก่อตั้งช่อง 3) ชีวิตเขาต้องดิ้นรนต่อสู้ชีวิตจนสามารถสร้างฐานะขึ้นมาได้ สมัยหนุ่ม ๆ เขาขับรถบรรทุกและคุมคิวรถอยู่แถวหัวลำโพง เริ่มร่ำรวยจริง ๆ เมื่อได้เป็นเอเยนต์ลีดเดอร์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยในยุคของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ หลังจากนั้นวิชัยก็หันมาจับงานทางด้านก่อสร้าง ระหว่างนั้นได้รู้จักวัลลภ ธรวณิชกุล และกลุ่มวิจิตรานนท์ (กลุ่มเจ้าของเอเชียทรีสต์ ซึ่งได้เป็นหุ้นส่วนเริ่มต้น และกลุ่มทุนการเงินสำคัญสำหรับช่อง 3 จนกระทั่งปลายทศวรรษ 2530 ที่เอเชียทรีสต์ประสบปัญหา และทางกลุ่มมาสินนท์ได้ทยอยชำระหนี้ไปจนหมด) ซึ่งได้ชักชวนมาร่วมลงทุนในช่อง 3 ในเวลาต่อมา

สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ได้กลายมาเป็นธุรกิจหลักของตระกูลมาสินนท์ ลูก ๆ ของวิชัย (ประสาร ประวิทย์ และประชา) เป็นกำลังสำคัญในการบริหารในยุคเติบโต ส่วนหลาน ๆ ของวิชัย (หรือมาสินนท์ในรุ่น 3) ก็เริ่มเข้าทำงาน และขึ้นเป็นผู้บริหารระดับกลาง หรือหัวหน้าหน่วยธุรกิจในองค์กร ดังนั้น แม้ว่าวันนี้ช่อง 3 จะเป็นบริษัทมหาชนและจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แต่หากพิจารณาจากโครงสร้างผู้ถือหุ้น และผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจ ก็ต้องถือว่าช่อง 3 เป็น “ธุรกิจครอบครัว”

ในช่วงสามปีแรกการดำเนินการเป็นไปอย่างยากลำบากยิ่ง เพราะสถานีโทรทัศน์เป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง (อีกทั้งรายจ่ายได้โตะจำนวนไม่น้อยเพื่อแลกกับใบอนุญาต) ขอบเขตการกระจายสัญญาณจำกัดอยู่เพียงในกรุงเทพฯ ประกอบกับผู้บริหารยังใหม่ต่อธุรกิจโทรทัศน์ จึงต้องใช้เวลาในช่วงแรกเรียนรู้ นอกจากนี้ นโยบายผลิตรายการในช่วงแรกเลือกที่จะผลิตรายการเอง ซึ่งมีต้นทุนสูง แต่ผลผลิตรายการที่ได้ไม่มีความแตกต่างจากช่องอื่น ยิ่งรวมกับการออกอากาศ

24 ชั่วโมง (ในขณะที่ช่องอื่น ๆ ออกอากาศถึงป้ายสี่และสี่หุ้ม) ทำให้มีภาระต้องผลิตรายการมากขึ้นไปอีก จนทำให้ฐานะทางการเงินติดลบ ถึงขั้นที่ผู้บริหารเกือบตัดสินใจเลิกธุรกิจไป

สถานการณ์ค่อย ๆ ดีขึ้นเมื่อช่อง 3 ปรับกลยุทธ์ในการบริหารและปรับผังรายการใหม่ วิชัย เรียกตัวลูกชายทั้ง 3 คน คือประสาร ประวิทย์ และประชา กลับมาจากต่างประเทศเพื่อมาช่วยกัน กอบกู้สถานการณ์<sup>9</sup> โดยวิเคราะห์ จุดอ่อน ข้อจำกัด และกลุ่มคนดูเป้าหมายที่แท้จริงของช่อง 3 และนำมาเปรียบเทียบกับคู่แข่ง "เวลานั้น คุณพ่อเอารายการมานั่งวิเคราะห์ เห็นว่ารายการที่เรามี อยู่เหมือนกับ ช่องอื่น เครือข่ายของเราก็อยู่ในเฉพาะกรุงเทพฯ เราก็เลยคิดว่า น่าจะทดลองนำ รายการจากต่างประเทศมาลองแพร่ภาพดู ซึ่งเวลานั้นมีช่อง 7 ที่เอามาฉายบ้างและ ผู้ผลิต ต่างประเทศเขาก็เอารายการมาเสนอ"<sup>10</sup> ช่อง 3 ตัดสินใจใช้ภาพยนตร์ต่างประเทศมาเป็นจุดขาย สร้างบุคลิกใหม่ที่แตกต่างจากช่องอื่น จากนั้นก็ตอกย้ำภาพเหล่านี้ด้วยการบุกเบิกนำเข้า ภาพยนตร์จีนจากไต้หวันมาออกอากาศ เพื่อสร้างความหลากหลายมากขึ้น ปรากฏว่าเป็นที่นิยม (เช่นเรื่อง เปาบุ้นจิ้น เจ้าพ่อเซี่ยงไฮ้ กระบี่ไร้เทียมทาน คมเจียนคม ฯลฯ) ทำให้เรตติ้งและรายได้ โฆษณาเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ในปี 2519 ช่อง 3 ตัดสินใจบุกเบิกรายการละครโทรทัศน์รูปแบบใหม่ เพราะรู้ดีว่า หาก ต้องการ "ฉีก" ออกจากโทรทัศน์ช่องอื่นๆ จำเป็นต้องบุกเบิกสร้างความ แตกต่างไปจากแนวละคร ของคู่แข่ง ช่อง 7 และช่อง 9 ที่ยึดครองกลุ่มคนดู ด้วยเนื้อหาประเภทละครยุคเก่าเอาไว้ได้อย่าง เหนียวแน่น วิธีการจัดละครในรูปแบบเดิมเป็นการผลิตละครสด ทำให้เกิดความไม่แน่นอนสูง ทั้ง ในแง่ของการผลิตและการหารายได้ ประวิทย์ เล่าว่า "ละครสมัยนั้น ถ้าคืนไหนออกอากาศ เราต้อง เผ่าสถานีกันจนนาทีสุดท้ายว่า ผู้จัดละครจะมาหรือเปล่า เพราะถ้าขายโฆษณาไม่ได้ เขาก็ไม่มา เวลาที่จองไว้ก็ว่างเปล่า"<sup>11</sup> เวลานั้น "ภัทรวดี ศรีไตรรัตน์ (ปัจจุบันคือ 'มีฐธนา')<sup>12</sup> ที่เพิ่งเรียนจบด้าน การละครจากต่างประเทศ เข้ามาบุกเบิกการผลิตละครแบบใหม่ โดยการบันทึกเทปไว้ล่วงหน้า นักแสดงต้องท่องจำ บทละครเอง ไม่มีการบอกรับ "ไฟฟ้าย" เป็นละครเรื่องแรก ตามมาด้วย ตึกตาเสี้ยกบาล วิมานอลเวง ขบวนการคนใช้ ประการังสีดำ นานา (โรค) จิตตั้ง ประชาชนชาว แพลต มาร์พิตมัย ฯลฯ ทุกอย่างเปลี่ยนไปจากความไม่แน่นอนของดารา การถ่ายทำและ ออกอากาศแค่เดือนละครึ่ง รวมทั้งอยู่ในช่วงฉีกรายการสุดท้าย ช่อง 3 กลายเป็นผู้บุกเบิกที่กล้า เปลี่ยนมาแพร่ภาพต่อเนื่องสัปดาห์ละ 3 วัน และย้ายเวลาออกช่วงหัวค่ำ ให้เหมาะสมกับ

<sup>9</sup> ปัจจุบันทั้งประสาร และประวิทย์ เป็นเสาหลักของการบริหารช่อง 3 โดยมีประทุม ผู้เป็นบิดาอยู่ห่าง ๆ ส่วนประชาได้ ก้าวสู่เส้นทางการเมืองระดับพรรคไทยรักไทย (ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญสำหรับอนาคตช่อง 3 เพราะอุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์ เกี่ยวโยง กับการตัดสินใจของภาครัฐสูง)

<sup>10</sup> จากคำให้สัมภาษณ์ของประวิทย์ มาลินนท์ โน โทเพราะ เลิศวิกรม และสุปรานี คงนิรันดรสุข, "Channel 3 New Episode," ผู้จัดการรายเดือน (มิถุนายน 2547): 94 - 95

<sup>11</sup> อ้างแล้ว: 95

พฤติกรรมของคนดู ทำให้เรตติ้งคนดูเพิ่มสูงมาก และกลายเป็น Prime Time ไปในที่สุด ผลจากการเปลี่ยนแปลงในครั้งนั้น ทำให้ช่อง 3 กลายเป็น "โมเดลต้นแบบ" ของการผลิตละคร และช่วงเวลาแพร่ภาพจนถึงทุกวันนี้

เมื่อปี 2520 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ยุบเลิกบริษัทไทยโทรทัศน์ จำกัด และให้โอนกิจการทั้งปวงให้กับองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย ซึ่งรวมถึงสถานีวิทยุโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ที่บริษัทบางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ได้ร่วมลงทุนกิจการอยู่ในขณะนั้นด้วย และหลังจากนั้นหนึ่งปี (2521) ช่อง 3 ก็ได้รับการขยายสัญญาสัมปทานออกไปอีก 10 ปี

คำสั่งลดการฉายภาพยนตร์ต่างประเทศของคณะกรรมการบริหารวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ (กบว.) ในปี 2525 กระทบช่อง 3 อย่างรุนแรง เพราะเรตติ้งของทางสถานีเพิ่งพึ่งรายการต่างประเทศจำนวนมาก ความเสียหายที่เกิดขึ้นคือช่อง 3 สูญเสียเรตติ้งกลุ่มคนดูที่เป็นแฟนประจำกลุ่มใหญ่ไปทันที นี่เป็นแรงกดดันทำให้ช่อง 3 ต้องหันมาให้ความสำคัญเนื้อหาในประเทศเร็วกว่าที่คาดหมายไว้ว่าจะทำแบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อทดแทนรายการจากต่างประเทศ ซึ่งเดิมใช้วิธีการเลือกซื้อเข้ามา ช่อง 3 เริ่มเปิดรับนักแสดงในสังกัด และริเริ่มโครงการคัดเลือกผู้เขียนบทประพันธ์ และบทละคร เป็นนโยบายเพิ่มขีดกำลังการผลิต (Production Capacity) โดยค้นหาและสร้างทรัพยากรใหม่ ๆ เสมือนการขยายโรงงานในภาคอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นรากฐานของการผลิตละครของช่อง 3 มาจนถึงปัจจุบัน

ปลายทศวรรษ 2530 ช่อง 3 ประสบปัญหาทางการเงินอีกครั้ง ในกลางปี 2527 เอเชียทรีสตี สถาบันการเงินที่เป็นทั้งหุ้นส่วนและแหล่งเงินกู้สำคัญของช่อง 3 เผชิญวิกฤต ช่อง 3 จึงต้องเข้าร่วมแก้ปัญหาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ประกอบกับประชา มาลีนนท์ (ผู้ซึ่งบริหารงานได้เข้าหากับประวิทย์ได้เป็นอย่างดี) ได้ลบทบาทในช่อง 3 หันไปบุกเบิกธุรกิจบันเทิงส่วนตัวของเขาเอง ทั้งเป็นผู้จัดละคร จัดคอนเสิร์ต สร้างภาพยนตร์ ให้เขาวิดีโอ รวมทั้งธุรกิจหนังสือพิมพ์พิมพ์ข่าว และสวนอาหารคุ้มหลวง ทำให้กำลังในการผลิตช่อง 3 แผ่วลง

ในที่สุด ช่อง 3 ได้กลุ่มทุนธนาคารกรุงเทพเข้ามาช่วยสนับสนุนทางการเงิน ทั้งบรรเทาปัญหาเดิมและเป็นฐานสำคัญการขยายเครือข่ายออกไปทั่วประเทศ ปี 2530 ช่อง 3 เซ็นสัญญากับ อ.ส.ม.ท. เพื่อร่วมกันขยายเครือข่ายโทรทัศน์ทั่วประเทศ และชาติรี ไทรภณพิช เจ้าของธนาคารกรุงเทพ รับเป็นประธานกรรมการคนใหม่ ทำให้โครงสร้างผู้มีอำนาจตัดสินใจในช่อง 3 เปลี่ยนไป โดยกลุ่มธนาคารกรุงเทพ เข้ามามีบทบาทร่วมกับตระกูลมาลีนนท์ แทนที่กลุ่มเอเชียทรีสตี จากนั้นในปี 2532 ได้ลงนามขยายสัญญาสัมปทานกับ อ.ส.ม.ท. ออกไปอีก 30 ปี (จนถึงปี 2563) และจะจัดตั้งสถานีเครือข่ายเพิ่มขึ้นอีก 9 สถานี เพื่อให้สามารถแพร่ภาพครอบคลุมพื้นที่ร้อยละ 90 ของประเทศ

การขยายเครือข่ายไปทั่วประเทศครั้งนั้นลดความเสียหายที่ช่อง 3 มีต่อคู่แข่งสำคัญอย่างช่อง 7 (ซึ่งได้เริ่มขยายเครือข่ายไปทั่วประเทศก่อนหน้าถึง 10 ปี) นอกจากนั้น กลุ่มผู้ชมที่ขยายใหญ่ขึ้น และครอบคลุมคนต่างจังหวัดในสัดส่วนที่สูงขึ้น ทำให้ทิศทางการนำเสนอรายการหนีจากการตอบสนองผู้ชมเฉพาะกลุ่มที่เป็นคนเมือง เข้าสู่กลุ่มมวลชน (Mass Audience) ซึ่งคือคนไทยส่วนใหญ่ทั่วประเทศ กลุ่มเดียวกับผู้ชมหลักของช่อง 7 โดยปริยาย

ในทศวรรษ 2530 ช่อง 3 ก็เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนสามารถชำระหนี้เงินกู้ของธนาคารกรุงเทพได้จนหมด ในที่สุดในปี 2538 กลุ่มมาสินนท์ได้ตัดสินใจรวบรวมธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้าและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เข้าด้วยกัน และจัดตั้งเป็นกลุ่มบีซีซีเวิลด์ เพื่อนำเข้าจดทะเบียนซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ นับเป็นหุ้นสามัญโทรทัศนส์ตัวแรกของเมืองไทย หลังเข้าตลาดธุรกิจของบีซีซีเวิลด์ก็ทะยาน จนเกิดวิกฤติเศรษฐกิจกลางปี 2540 รายได้ของกลุ่มลดลงอย่างต่อเนื่อง 2 ปี และดีขึ้นอีกจนปัจจุบัน ความเติบโตของกลุ่มบีซีซีเวิลด์ ทำให้ตระกูลมาสินนท์ติดอันดับร่ำรวยที่สุดต่อเนื่องหลายปี<sup>12</sup>

## ช่อง 7

สถานีโทรทัศน์สีกองทัพช่อง 7 นั้นเป็นผู้นำในตลาดสื่อโทรทัศน์ของประเทศไทย ด้วยการลงทุนขยาย "เครือข่าย" จนครอบคลุมทั่วประเทศไทย ได้รวดเร็วกว่าช่องอื่นใดทั้งหมด และการเสนอรายการบันเทิงที่โดนใจคนไทยส่วนใหญ่ ภายใต้การบริหารรายการและการตลาดของคุณแดง - สุรางค์ เปรมปรีดิ์ ผู้ซึ่งบริหารช่อง 7 อย่างต่อเนื่องกว่า 20 ปี โดยได้รับความไว้วางใจจากผู้ถือหุ้นใหญ่ตระกูลรัตนรักษ์ และความที่เธอเองก็เป็นผู้ถือหุ้นในสัดส่วนพอสมควร

ช่อง 7 เป็นสถานีโทรทัศน์แห่งแรกๆ ที่ดำเนินการโดยเอกชน ซึ่งกำเนิดจากระบบความสัมพันธ์พวกห้อง ในปี 2510 จอมพลประภาส จารุเสถียร ผู้บัญชาการทหารบก ได้สัมปทานแก่ "บริษัทกรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ" ซึ่งผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นเครือญาติของภรรยา ในตระกูลกรรมสูตร และเทียนประภาส โดยมีชายชาญ เทียนประภาส (เดิมสกุล "กรรมสูตร" นามสกุลเทียนประภาส มาจาก "เทียน" ชื่อของบิดาที่แท้จริง และ "ประภาส" คือชื่อของจอมพลประภาส จารุเสถียร บิดาบุญธรรม) เป็นผู้ก่อตั้ง และผู้บริหารคนแรก ซึ่งได้สร้างความสำเร็จบทแรกให้กับช่อง 7

ปัจจัยความสำเร็จของช่อง 7 ส่วนหนึ่งมาจากการมีกลุ่มการเงินที่แข็งแกร่งเป็นพันธมิตรชายชาญเป็นผู้ที่เชื่อเชิญเจ้าสัว ชวน รัตนรักษ์ (ใกล้ชิดสนิทสนมกับคนในตระกูลจารุเสถียร) เจ้าของธนาคารกรุงศรีอยุธยาเข้ามาเป็นผู้สนับสนุนทางการเงินให้กับบริษัท ซึ่งต่อมาตระกูล "รัตน

<sup>12</sup> วิกฤตการณ์ค่าหุ้นที่ถือครอง โดยการจัดอันดับของนิตยสารการเงินการธนาคาร

รักษ์” ก็ได้เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทแห่งนี้ (เมื่อชายชาวยุโรปเสียชีวิต หุ้นจำนวนมหาศาลก็ตกเป็นของภรรยา ชัชฎาพร รักษาเวศ ก่อนจะขายให้เจ้าสัวชวนไปในที่สุด) การที่ช่อง 7 ได้กลุ่มทุนการเงินเข้ามาเป็นผู้ถือหุ้น ทำให้สามารถทุ่มเทเงินลงทุนจำนวนมหาศาลเพื่อขยายเครือข่ายการส่งสัญญาณไปยังต่างจังหวัดทั่วประเทศไทย และยกระดับเทคโนโลยีให้เหนือกว่าช่องอื่น ๆ ในขณะนั้นได้ โดยเฉพาะการส่งสัญญาณภาพเป็น “สี” ได้ก่อนโทรทัศน์ช่องอื่น ๆ

การขยายเครือข่ายไปทั่วประเทศอย่างรวดเร็ว และส่งสัญญาณผ่านระบบดาวเทียมทำให้ช่อง 7 เข้าถึงกลุ่มผู้ชมคนไทยส่วนใหญ่ทั่วประเทศได้ก่อนโทรทัศน์ช่องอื่น พร้อมทั้งยังสามารถรักษาความนิยมเป็นอันดับหนึ่งในใจมวลชนได้มาตลอดตั้งแต่บัดนั้น ในปี 2516 ช่อง 7 สี ได้เริ่มจัดตั้งสถานีถ่ายทอดสัญญาณในต่างจังหวัด และในปี พ.ศ. 2521 โครงการ “ขยายกิจการโทรทัศน์จากส่วนกลางสู่ชนบท” ได้ริเริ่มการออกอากาศโดยถ่ายทอดสัญญาณผ่านดาวเทียม จากกรุงเทพมหานคร ไปสู่สถานีเครือข่ายในทุกภูมิภาคเป็นสถานีแรกแห่งประเทศไทย ปัจจุบันช่อง 7 มีสถานีเครือข่ายถ่ายทอดสัญญาณ รวม 37 สถานี ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศและบริเวณชายแดนประเทศเพื่อนบ้าน

การเปลี่ยนแปลงสำคัญเกิดขึ้นในปี 2523 เมื่อพันโทชายชาวยุโรปถึงเสียชีวิต หลังจาก 13 ปีแห่งการบริหารงานและวางรากฐานให้กับช่อง 7 มาตลอดนับจากวันแรก โดยชาติเชื้อ กรรณสูตร พี่ชายคนโต ที่เคยทำงานช่อง 7 ก่อนลาออกไปประกอบธุรกิจเหมืองแร่ ได้กลับมารับตำแหน่งกรรมการผู้จัดการอีกครั้ง พร้อมทั้งดึงสุรางค์ เปรมปรีดิ์ น้องสาวคนเล็ก เข้ามาช่วยงานด้วย ตั้งแต่วันนั้นเป็นต้นมาเป็นเวลา 20 กว่าปี (จนกระทั่งชาติเชื้อเสียชีวิต) ทั้งคู่ได้ร่วมกันบริหารช่อง 7 ให้เติบโตเป็นผู้นำมาตลอด ชาติเชื่อนั้นจะดูแลการบริหารองค์กรในภาพรวม ส่วนสุรางค์รับผิดชอบด้านรายการและการตลาดทั้งหมด

สุรางค์ เปรมปรีดิ์ (สกุลเดิม “กรรณสูตร” หรือที่เรียกกันว่า “คุณนายแดง”) เป็นบุคคลซึ่งมีความสำคัญต่อการขึ้นเป็นอันดับหนึ่งของช่อง 7 โดยเฉพาะรายการละครหลังข่าว ก่อนเข้ามาทำงานโทรทัศน์ สุรางค์ เปรมปรีดิ์ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนเรวัต (เธอเป็นทั้งครูใหญ่และครูประจำชั้นอยู่ 10 กว่าปี) และดูแลนิตยสารสตรีสาร ในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่ แทนคุณแม่ (เรวัต เทียนประภาส) สุรางค์จบปริญญาตรีจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เกียรตินิยมอันดับหนึ่งเหรียญทอง ก่อนไปเรียนต่อปริญญาโทด้านการจัดโปรแกรมการศึกษาที่ยูซีแอลเอ ในปี 2524 สุรางค์ เข้ามาทำงานในช่อง 7 โดยเริ่มจากการขายเวลา จากนั้นไม่นานก็ต้องเข้ามาทำหน้าที่ “ผู้จัดการฝ่ายรายการ”

หลังจากนั้น ช่อง 7 มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ด้วยเครือข่ายที่เข้าถึงคนส่วนใหญ่ทั้งประเทศก่อนช่องอื่น และความแม่นยำในการเดาใจตลาดของสุรางค์ ทำให้ช่อง 7 ครองอันดับหนึ่งเหนือสถานีโทรทัศน์ช่องอื่น ๆ มาโดยตลอด ด้วยรายการของทางสถานีที่เน้นกลุ่มผู้ชมที่เป็นชาวบ้านร้านตลาด โดยเฉพาะละครหลังข่าว

นับตั้งแต่วิกฤติเศรษฐกิจเป็นต้นมา การแข่งขันในธุรกิจโทรทัศน์รุนแรงมาก ตระกูลรัตนรักษ์ได้ส่งมืออาชีพเข้าร่วมบริหารสถานีโทรทัศน์ช่อง 7 เป็นครั้งแรก<sup>13</sup> เพราะเชื่อว่าการมีระบบงานที่ดีและทีมงานทันสมัย จะช่วยให้ช่อง 7 สามารถฟันฝ่ากับปัญหาไปได้ ภายนอกนั้นอาจ ไม่เห็นการเปลี่ยนแปลงมากนักก็ตาม เพราะรายการโดยเฉพาะละคร ยังคงปล่อย ให้สุรางค์ เปรมปรีดิ์ หรือ "คุณแดง" เพราะเป็นประสบการณ์และความชำนาญ เฉพาะตัว ช่อง 7 ก็ยังคงรักษาโปรแกรมโชว์ละครเอาไว้ได้อย่างเหนียวแน่น รั้งสรรค์ อนันตกุล ผู้จัดการสำนักประธานกรรมการ บริษัท กรุงเทพฯ โทรทัศน์และวิทยุ ให้ความเห็นว่า ปัญหาเวลานี้ของช่อง 7 คือ เราเป็นผู้นำจอนชิน คือ ไม่รู้จักแพ้ และพอเราเพลอ คู่แข่งซึ่งเขามีความคล่องตัวมากกว่าทั้งในเรื่องตลาด เรื่องการกำหนดราคาและรายการ ก็เข้ามาแย่งชิงตลาด" รั้งสรรค์ เป็นอดีตผู้บริหารของธนาคารกรุงศรีอยุธยา ที่ย้ายมาร่วมงานกับช่อง 7 ตั้งแต่ปี 2540 (พร้อมกับสุธรรม พงศ์สำราญ และทีมงานอีก 1 คน) นี่นับเป็นครั้งแรกที่สถานีโทรทัศน์ช่อง 7 มีคณะกรรมการบริหารในบริษัท อันประกอบไปด้วยชาติ เชื้อ กระณสุต สุรางค์ เปรมปรีดิ์ ชลช นาคอน รั้งสรรค์ อนันตกุล พร อุดมพงศ์ และสุรินทร์ สงวนดิษฐ์ (ซึ่งสองคนหลังนั้นเป็นอดีตผู้บริหารระดับสูงของกรมประชาสัมพันธ์ ที่ถูกทาบทามให้มานั่งเป็นที่ปรึกษาให้กับช่อง 7) "ทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็นการบริหารงาน หรือ การกำหนด รูปแบบรายการ จะต้องผ่านคณะกรรมการบริหารที่จะร่วมกันตัดสินใจ ซึ่งวิธีนี้จะทำให้การบริหารเป็นระบบมากขึ้น และผ่านการกลั่นกรองของคนหลายคน"

ช่อง 7 ยังมีการปรับโครงสร้างของฝ่ายผลิตรายการ รวมทั้งปรับนโยบายการผลิตละคร หลังข่าวเป็นครั้งแรก โดยเปิดโอกาสให้ผู้ผลิตหน้าใหม่มากขึ้น ในเวลานั้นคณะผู้บริหารได้วิเคราะห์สถานการณ์ไว้ว่า ช่อง 7 มีจุดแข็งในเรื่องรายการลูกค้ำที่เป็นตลาดล่าง ซึ่งช่อง 7 มีอยู่อย่างเพียงพอแล้ว แต่สิ่งที่ยังขาดอยู่ก็คือ รายการสำหรับกลุ่มลูกค้ำระดับกลางและบนและกลุ่มคนรุ่นใหม่ ซึ่งยังเป็นจุดอ่อนของช่อง 7 ดังนั้น "ศูนย์ส่งเสริมการผลิตรายการ" จึงถูกจัดตั้งขึ้น โดยมีชลช นาคอน ผู้จัดการฝ่ายโฆษณาหนึ่งในลูกหม้อของช่อง 7 มาทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ หน้าที่ของศูนย์ส่งเสริมรายการ จะเหมือนกับเป็นหน่วยตรวจสอบคุณภาพทางด้านรายการ (Program Quality Control) ที่จะดูแลในเรื่องรายการของช่อง 7 ทั้งการปรับปรุงคุณภาพ และการคัดเลือกกรรายการใหม่ นอกจากนั้น ยังเป็นครั้งแรกอีกเช่นกันที่ช่อง 7 เปิดกว้างสำหรับผู้ผลิตละครโทรทัศน์หน้าใหม่ ๆ เข้า

<sup>13</sup> อรวรรณ บัณฑิตกุล, "ช่อง 7 ถึงเวลาทวงแชมป์," นิตยสารผู้จัดการรายเดือน (เมษายน 2541)

ในสังกัด ไม่ว่าจะเป็น นพพล โกมารชุน ฉลอง ภักดีวิจิตร และค่ายของจักรเศรณี ซึ่งแต่เดิมจะมีเพียงแค่นักแสดงตลกและดาราวิดีโอ ที่เรียกได้ว่าผูกขาดผลิตละครหลังข่าวให้กับช่อง 7 มาโดยตลอด

หลังวิกฤติเศรษฐกิจ ช่อง 7 ได้พยายามขยายธุรกิจออกไปในแนวตั้ง (Vertical Integration) ทว่าอะไ่ที่จริงก่อนหน้านั้นก็เคยมีความพยายามมาแล้ว ในปลายทศวรรษ 2530 ปี ช่อง 7 สนใจในธุรกิจเคเบิลทีวี ได้ตั้งบริษัทบีบีทีวี แชนเทลวิชั่น เข้าไปซื้อหุ้นไอบีซี ธุรกิจเคเบิลทีวี ในเครือชินวัตร ในสัดส่วน 18.08% (โดยแกรมมี่ก็เข้าซื้อด้วยในสัดส่วนที่เท่ากัน) แต่ได้ถอนตัวออกไป ก่อนที่ไอบีซีและยูบีซีจะควบรวมกิจการกัน ในปี 2546 (เม.ย.) ได้นำบริษัทกรุงเทพวิทยุ และโทรทัศน์ซื้อหุ้น 56.60% กลายเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของมีเดียออฟมีเดียส์ (MEDIAS) บริษัทผลิตรายการโทรทัศน์รายใหญ่ของเมืองไทย และในเดือนส.ค.47 ได้เข้าถือหุ้นใน แมทซิง สตูดิโอ บริษัท Production House อันดับหนึ่งของเมืองไทย จำนวน 27.8% คิดเป็นมูลค่าการลงทุนทั้งสิ้น 425 ล้านบาทของทุนชำระแล้ว<sup>14</sup> สองบริษัทหลังนั้น เป็นการขยายกิจการแบบย้อนไปข้างหลัง (Backward Integration) โดยซื้อบริษัทผลิตรายการ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งและมั่นคงในด้านรายการโทรทัศน์ (ซึ่งเป็น Software ของสถานีโทรทัศน์ให้มากขึ้น) “มีเดียฯ นั้นจะเน้นหนักซอฟต์แวร์ด้านรายการทั้งละคร บันเทิง วาไรตี้ต่างๆ ส่วนแมทซิงจะมีธุรกิจอื่นอีกมากเช่น โฆษณา มูฟวี่ทาวน์ หรือ ให้เช่าอุปกรณ์ เป็นต้น”<sup>15</sup>

การขยายธุรกิจที่สำคัญคือบริษัทผลิตรายการ BBTV Production ซึ่งถูกวางให้เป็นธุรกิจ entertainment ครบวงจร ทำหน้าที่ผลิตรายการป้อนให้กับช่อง 7 และแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ที่อยู่รอบนอกธุรกิจสถานีโทรทัศน์ (จดทะเบียนก่อตั้งมาตั้งแต่ปี 2544 ด้วยทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท แต่มาเริ่มดำเนินธุรกิจในเดือนเมษายนที่ผ่านมา) บีบีทีวี ไปรัดักชัน จะไม่ผลิตเอง แต่จะใช้วิธี “outsource” ให้ผู้ผลิตรายการข้างนอกมาผลิตให้ โดยควบคุมเฉพาะไอเดีย มีครีเอทีฟ 2 คนทำงานประจำ เป็นคนคุม theme วิธีนี้ทำให้บีบีทีวีไม่ต้องแบกรับต้นทุนทั้งคนและอุปกรณ์แล้ว ยังมีความยืดหยุ่นสูง เหมาะกับทีวีที่ต้องการเปลี่ยนแปลง “เราจะต่างจากนายหน้าที่เป็นลักษณะซื้อมาขายไป เพราะเราจะคุมทุกอย่าง แต่ไม่แบกรับต้นทุนอะไรไว้ เราเชื่อว่ามีคนที่มีไอเดียเยอะ !! แต่เขาไม่มีช่องออก”<sup>16</sup>

ชาลอต โทณวนิก จะมีบทบาทมากขึ้นในอนาคต เธอเป็นนักบริหารและนักการตลาดมืออาชีพที่ได้รับความไว้วางใจจากตระกูล “รัตนรักษ์” โดยได้พิสูจน์ฝีมือจากทำการตลาดและสร้าง

<sup>14</sup> “MATCH เพิ่มทุน 136 ล้านบาท เปิดทางบอร์ดช่อง 7 ร่วมบริหาร,” ผู้จัดการรายวัน (25 สิงหาคม 2547)

<sup>15</sup> “ช่อง 7 บุกถือหุ้นแมทซิงต่อยอดธุรกิจคู่แข่ง,” ผู้จัดการรายวัน (30 มิถุนายน 2547)

<sup>16</sup> ไพเราะ เลิศวิกรม, “ชาลอต โทณวนิก: จาก banker สู่อัฒนา,” นิตยสารผู้จัดการรายเดือน (กันยายน 2547)



แบรนดี้ให้กับธนาคารกรุงศรีอยุธยา ชาลอสต์ได้รับหน้าที่เป็นที่ปรึกษาด้านการตลาดของช่อง 7 ตั้งแต่ต้นปี 2545 เธอยังเป็นประธานกรรมการ บีบีทีวี โปรดักชั่น "อีกหน่อยพอ กสช.เกิด มีมติจัดอลทีวี ช่องรายการแตกออกไปไม่รู้อีกกี่ช่อง เกิดคู่แข่งอีกมาก ไม่ใช่หน้าเดิม ถ้าเกิดขึ้นจริง ก็เป็นการล้างไพ่ มันเป็นการล้มกระดาน ทีวีแบบอนาล็อกทั้งหมด"<sup>17</sup> ส่วนกฤตย์ รัตนรักษ์ ประธานกรรมการ ช่อง 7 ยุคปัจจุบัน แม้ว่าจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารงานประจำวัน แต่คนในวงการรู้ว่าความสนิทสนมของเขากับทหารมีส่วนให้ช่อง 7 สามารถต่ออายุสัมปทานกับกองทัพไปได้อีกนาน

## ไอทีวี

ไอทีวี เป็นผลผลิตของกระแสการเรียกร้องให้เปิดเสรีสื่อวิทยุและโทรทัศน์ ซึ่งเกิดขึ้นหลังเหตุการณ์ "พฤษภาทมิฬ '35" รัฐบาลชั่วคราวซึ่งมีนายอานันท์ ปันยารชุน เป็นนายกรัฐมนตรี (รัฐบาลอานันท์ 2) ได้จัดตั้งคณะกรรมการปรับปรุงสื่อของรัฐ ในส่วนที่เกี่ยวกับโทรทัศน์ ได้เสนอให้มีการจัดตั้งสถานีโทรทัศน์ใหม่ในระบบยูเอชเอฟ 2 สถานี โดยให้เปิดประมูลแข่งขันอย่างเสรี<sup>18</sup> อย่างไรก็ตาม หลังการเลือกตั้งทั่วไปในเดือนกันยายน พ.ศ. 2535 รัฐบาลผสมซึ่งมีนายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีมติให้จัดตั้งสถานีโทรทัศน์ในระบบยูเอชเอฟ 1 สถานี ภายใต้การกำกับดูแลของ "สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี" โดยให้เปิดประมูลในอีก 2 ปีให้หลัง

ในการประมูลเดือนพฤษภาคม 2537 มีกลุ่มบริษัทเข้ายื่นซองรวม 5 กลุ่ม ผู้ชนะการประมูลคือ กลุ่มสยามทีวีแอนด์คอมมูนิเคชั่น (มีผู้ร่วมทุน 12 ราย แกนนำคือ ธนาคารไทยพาณิชย์ บ.เดลินิวส์ บ.กันตนา และบริษัทในเครือสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์) ซึ่งเสนอผลตอบแทนแก่รัฐจำนวน 25,200 ล้านบาท ในเวลา 30 ปี และได้ตั้งชื่อสถานีโทรทัศน์แห่งใหม่ว่า สถานีโทรทัศน์ไอทีวี (ITV – Independent Television) หรือทีวีเสรี เริ่มออกอากาศเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2539 ในระบบยูเอชเอฟ 625 เส้น ภายใต้การดำเนินงานของบริษัทสยามอินโฟเทคนิคนนท์ จำกัด<sup>19</sup>

<sup>17</sup> เรื่องเดียวกัน

<sup>18</sup> เป็นครั้งแรกที่มีการให้สิทธิจัดตั้งสถานีโทรทัศน์ ด้วยวิธีการ "ประมูลแข่งขันอย่างเสรี" แต่อย่างไรก็ตาม ปรากฏว่าหลังการประมูลที่ให้ผลประโยชน์กับภาครัฐอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย (เปรียบเทียบกับสัญญาสัมปทานที่ช่อง 3 และ 7 จ่ายให้ภาครัฐ) ได้รับความพยายามจากผู้ถือหุ้นไอทีวี ในการเจรจาลดค่าสัมปทาน ทำให้ในท้ายที่สุดเป็นที่สงสัยในประสิทธิภาพของวิธีการประมูลแข่งขันอย่างเสรี

<sup>19</sup> อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์, *ระบอบวิทยุและโทรทัศน์ไทย: โครงสร้างทางเศรษฐกิจการเมืองและผลกระทบต่อสิทธิเสรีภาพ* (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 181 - 182

ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในสัญญาการประมูล (Term of Reference: TOR) เห็นได้ชัดเจนว่าไอทีวีที่ออกแบบให้เป็น “สถานีข่าว” (News Station) ไอทีวีถูกกำหนดให้มีรูปแบบรายการที่แตกต่างจากสถานีโทรทัศน์เดิมที่มีอยู่แล้ว โดยให้เสนอรายการข่าว สารคดี และสารประโยชน์ ไม่ต่ำกว่า 70% ของเวลาออกอากาศ ส่วนอีก 30% เป็นรายการบันเทิงและรายการอื่น ๆ และในช่วงเวลาไพรม์ไทม์ (19.00 – 21.30) ต้องเสนอเฉพาะรายการข่าวและสารดังกล่าวข้างต้นเท่านั้น<sup>20</sup> บนเงื่อนไขดังกล่าว ไอทีวีได้สร้างชื่อเสียงของการเป็นสถานีข่าวคุณภาพอย่างรวดเร็ว โดยได้ดึงมืออาชีพทางด้านข่าวอย่างกลุ่มเนชั่น เข้ามาถือหุ้น 10% และร่วมผลิตข่าว 70% ให้กับไอทีวี ทำให้ไอทีวีโดดเด่นในเรื่องความลึกและเข้มข้นของรายการข่าว รวมทั้งสื่อบริษัทเจาะลึกเชิงสืบสวนสอบสวน (Investigative Report)

อย่างไรก็ตาม ผลประกอบการของไอทีวีขาดทุนอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปีแรกของการดำเนินการ ในปี 2542 ปัญหาวិชาตุนแรงขึ้นจนเกิดเป็นความขัดแย้งภายใน กลุ่มเนชั่นซึ่งได้ร่วมวางรากฐานทางด้านข่าวกับไอทีวีมาตั้งแต่ต้น (จนกลายเป็นภาพลักษณ์สำคัญของไอทีวี) ตัดสินใจถอนตัว ทางธนาคารไทยพาณิชย์ผู้ถือหุ้นใหญ่ในขณะนั้นได้พยายามหานักลงทุนรายใหม่เข้ามาถือหุ้นไอทีวีแบบเฉพาะเจาะจง (Private Placement) ในที่สุดมาลงตัวกับกลุ่มชินคอร์ป โฮลดิ้งคอมปะนีของตระกูลชินวัตร ทว่าในสัญญาสัมปทานข้อหนึ่งได้ระบุห้ามมิให้ผู้ถือหุ้นรายใดถือหุ้นไอทีวีเกินกว่า 10% ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเข้ามาของชินคอร์ป แต่ในที่สุด คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบการแก้ไขสัญญาในเรื่องข้อจำกัดการถือหุ้นของบริษัทฯ (ยกเลิกเพดานข้อบังคับเดิม) เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด และข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทำให้ในเดือนมิถุนายน 2543 กลุ่มชินได้เข้าถือหุ้น 39% ของไอทีวี (โดยที่ธ.ไทยพาณิชย์ยังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ 55%) ก่อนที่ในเดือนพฤศจิกายน 2544 จะซื้อหุ้นจากธนาคารไทยพาณิชย์เพิ่ม จนมีสัดส่วนการถือหุ้นถึง 77% กลายเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของไอทีวีในทันที

หลังการเข้ามาถือหุ้นของกลุ่มชินคอร์ป ไอทีวีก็มีการเปลี่ยนแปลงในระดับทิศทางนโยบาย และโครงสร้างที่สำคัญหลายประการ แม้จะไม่ได้เปิดเผยอย่างชัดเจนว่าจะเปลี่ยนไอทีวีไปสู่สถานีบันเทิง แต่ธรรมชาติของชินคอร์ปซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดนั้นจำเป็นต้องเน้นสร้างผลกำไรและการเจริญเติบโต จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะปรับไอทีวีให้แสวงหารายได้ให้สูงขึ้น กล่าวโดยทั่วไปรูปแบบของรายการบันเทิงย่อมดึงดูดกลุ่มผู้ชมได้มากกว่ารายการข่าวและสาร แต่เมื่อพิจารณาจากฐานความเป็นสถานีข่าวที่ชัดเจนของไอทีวีตลอดเวลาที่ผ่านมา ทำให้กลุ่มชินต้องประนีประนอมพอสมควรในการกลับคำทิศทางของไอทีวี

กลุ่มชินส่ง สรรชัย เตียวประเสริฐกุล อดีตรองกรรมการผู้อำนวยการสายงานการตลาด บริษัทเอไอเอส ธุรกิจมือถือของกลุ่ม มาเป็นกรรมการผู้จัดการ โดยมีภารกิจหลักในการสร้างไอทีวี

<sup>20</sup> ตามที่ระบุในเงื่อนไขสัญญาสัมปทาน

ให้เป็น "The Best News and The Best Entertainment Channel"<sup>21</sup> โดยมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนคือหนึ่ง เพิ่มรายได้โฆษณา จากการขายโฆษณาแยกตามภูมิภาค (และเปลี่ยนแปลงระบบการวัดเรตติ้ง เพื่อให้สะท้อนความนิยมได้เที่ยงตรงขึ้น ซึ่งมีแนวโน้มที่เรตติ้งไอทีวีจะสูงขึ้น) สอง พยายามลดสัญญาสัมปทาน เพื่อให้ต้นทุนของไอทีวีต่ำลง สาม พัฒนาคุณภาพของรายการ โดยเน้นสื่อบันเทิง ข่าวเจาะลึก หรือสารคดีเชิงข่าว การติดเงื่อนไขไม่ให้มีรายการบันเทิงในช่วงเวลาไพรม์ไทม์ทำให้ไอทีวีต้องแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากช่องอื่นในการดึงดูดกลุ่มผู้ชมและเม็ดเงินโฆษณาสำหรับรายการละคร ไอทีวีจะเน้นสร้างความแตกต่างโดยเน้นละคร 3 แนว คือ ละครสะท้อนสังคม ละครวัยรุ่น ละคร mass (แต่อุปสรรคสำคัญคือการห้ามฉายรายการบันเทิงก่อนเวลา 21.30 น.) และนำซีรีส์ต่างประเทศเข้ามาฉาย โดยเฉพาะเอเชียซีรีส์ ซึ่งได้รับความนิยมจากกลุ่มวัยรุ่นอย่างมาก ในเดือนมีนาคม 2545 ไอทีวีได้เข้าจดทะเบียนซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์

หลังบริหารได้ 2 ปี ทงศักดิ์ เปรมสุข รองกรรมการผู้อำนวยการสายงานตลาด บริษัทเอไอเอส (ตำแหน่งกับสรรชัยก่อนย้ายมาไอทีวี) ได้ย้ายมาดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ แทนสรรชัย นโยบายหลัก ๆ ของไอทีวีไม่มีการเปลี่ยนแปลง ภารกิจของทงศักดิ์คือการสานต่องานของสรรชัย สร้างภาพลักษณ์ของไอทีวีให้ทันสมัยขึ้น ชัดเจนขึ้น และขยายเข้าสู่ผู้ชมในระดับมวลชนมากยิ่งขึ้น

ในเดือนธันวาคม 2546 ไอทีวีได้ประกาศพันธมิตรร่วมทุนทางธุรกิจ (Strategic Alliance) เพื่อเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจ โดยเปิดให้ "ไตรภพ ลิมปพัทธ์" พิธีกรและเจ้าของรายการบันเทิงชื่อดัง (จากช่อง 3) และ "กันตนา กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)" ผู้ผลิตละครและรายการบันเทิงรายใหญ่ ร่วมทุนรายละ 10 % มูลค่าการลงทุนรวมทั้งสิ้น 3,000 ล้านบาท เพื่อเสริมความแข็งแกร่งทางด้านรายการบันเทิง ไตรภพจะเข้ามาช่วยดูแลผังรายการ โดยเฉพาะรายการบันเทิง (โดยหลังการเพิ่มทุนครั้งนี้ ชิน คอร์ปอเรชั่น จะถือหุ้นในไอทีวี 43 % นายไตรภพถือหุ้น 10 % และบริษัท กันตนา ถือหุ้น 10 % ของจำนวนหุ้นทั้งหมด)

ไอทีวีได้พยายามเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขสัญญาสัมปทาน ซึ่งได้ทำหนังสือถึงปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีให้มีการพิจารณาเพื่อขอลดสัมปทานค่าเช่าสถานีโทรทัศน์ ไอทีวีจากสำนักนายกรัฐมนตรี ทั้งนี้เหตุผลที่นำมาอ้างในการขอลดสัมปทานค่าเช่าสถานี ไอทีวีเนื่องจากในสัญญาระบุว่า การแข่งขันจะตั้งชื่อความเป็นธรรม แต่ปรากฏได้มีสถานีโทรทัศน์ช่อง 7 ได้มีการทำสัญญาเช่าสถานีจากกองทัพปกเกล้าหน้าก่อนที่จะหมดสัญญา แต่มายังได้รับค่าสัมปทานที่ถูก หากจะนำสัญญาของช่อง 7 มาเปรียบเทียบกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีแล้วจะเห็นว่าค่าเช่าสัมปทานต่างกันมาก

<sup>21</sup> อาทิตย์ ไกวิทวารวณ, "Post-Modern ITV," นิตยสาร thaicoon (ธันวาคม 2545)

กรอบข้อปฏิบัติของไอทีวี (ตามสัญญาที่ทำกันไว้ตั้งแต่ได้รับสัมปทาน) ถูกแก้ไขปลายเดือน ม.ค. 2547<sup>22</sup> ในสมัยรัฐบาลนายทักษิณ (ตระกูลชินวัตร เจ้าของบริษัทชินคอร์ป ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในไอทีวี) สัดส่วนขั้นต่ำของรายการข่าวต่อวันเที่ยง ได้รับอนุญาตให้ลดลง จาก 70:30 เหลือ "ครึ่งต่อครึ่ง" (50:50) ยกเลิกเงื่อนไขห้ามออกอากาศรายการบันเทิงก่อน 21.30 น. และลดเงินสัมปทานที่จะต้องนำส่งรัฐแต่ละปีลง เป็นที่น่าสังเกตว่าการเข้ามาของโทรภพ และกันตนา (ซึ่งมีความชำนาญด้านรายการบันเทิง) เกิดขึ้นก่อนที่จะมีการแก้ไขสัญญาสัมปทาน และในกลางเดือนกุมภาพันธ์นั่นเอง ไอทีวีประกาศปรับผังรายการแบบยกเครื่อง โดยจะเริ่มผังใหม่ในเดือน เม.ย. โดยสัดส่วนของรายการข่าวและสาระไม่ได้ลดลงจากเดิม แต่ในช่วงไพรม์ไทม์จะมีรายการบันเทิงเพิ่มมากขึ้น

ตารางที่ 3.8 ผังรายการของไอทีวี (หลังปรับเงื่อนไขให้เสนอรายการบันเทิงช่วงไพรม์ไทม์ได้)

15.00	ร่วมมือ ร่วมใจ
15.30	
16.00	สุดยอดไฮสกูล
16.30	Lady's Zone
17.00	ทไวไลท์ ไทยลูกทุ่ง
17.30	ชวนชื่นคาเฟ่
18.00	ข่าวภาคค่ำ
18.30	
19.00	
19.30	ละคร
20.00	ข่าวพระราชสำนัก/ เกมเศรษฐี (มหาชน)
20.30	Happy Hour
21.00	
21.30	ITV HOT NEWS
22.00	ละคร
22.30	Spice Variety
23.00	
23.30	รายการกีฬา

<sup>22</sup> คณะอนุญาโตตุลาการมีคำวินิจฉัยเมื่อวันที่ 30 ม.ค. ซึ่งมีสาระสำคัญ 2 ประเด็น คือ (1) ให้ไอทีวีเป็นฝ่ายชนะ ไม่ต้องจ่ายค่าสัมปทานจำนวนมหาศาลแต่ให้จ่ายในอัตราที่มากกว่าของ 3 และช่อง 7 ไม่มากนัก (2) ให้ไอทีวีต้องผลิตรายการข่าวสาระ ไม่น้อยกว่า 50% และไม่มีข้อจำกัดผังรายการในช่วงไพรม์ไทม์ที่ต้องนำเสนอข่าวสาร สาระ ไม่น้อยกว่า 70% อีกต่อไป

ถึงวันนี้ ไอทีวีไม่ใช่ทีวีเสรี และไม่ใช่สถานีข่าวอีกต่อไป แม้กระทั่งสัญญาสัมปทานก็ได้ถูกแก้ไขจนไม่เหลือเค้าโครงเดิมในวันแรกที่ชนะการประมูล อุดมการณ์และเจตจำนงหลังเหตุการณ์พฤษภาทมิฬได้กลายเป็นเพียงเหตุอันสมควรเพื่อให้เกิดสถานีโทรทัศน์ช่องที่ 6 ขึ้นบนผืนดินไทย ไอทีวีได้กลายเป็นสถานีโทรทัศน์ที่ดำเนินการบนพื้นฐานของธุรกิจเอกชนอย่างเต็มตัว และมีแนวโน้มจะเป็นเช่นนั้นต่อไป ไตรภพ ลิมพัทธ์ได้ประกาศอย่างชัดเจนในงานแถลงข่าวปรับผังรายการไอทีวีเมื่อกลางเดือนก.พ.47 ที่ผ่านมาว่าจะ “ทำไอทีวีให้เป็นสถานีโทรทัศน์อันดับ 1 ภายใน 5 ปี” แม้วันนี้ความสำเร็จในเชิงธุรกิจของไอทีวียังไม่เกิดขึ้นชัดเจน แต่อนาคตช่วงหน้านั้นไม่แน่นอน ช่อง 3 เองในช่วงแรกก็ขาดทุนจนแทบเลิกกิจการ แต่ประสบความสำเร็จอย่างมาในวันนี้ ส่วนช่อง 7 นั้นแม้ยังเป็นผู้นำ แต่ต้องปรับตัวเพื่อรับกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากปราศจากสุรางค์ เปรมปรีดิ์

## ช่อง 5

สถานีโทรทัศน์ช่องที่สอง สถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง / (ช่อง 5 ในปัจจุบัน) ถือกำเนิดขึ้นอย่างเร่งรัด ท่ามกลางห้วงความขัดแย้งทางการเมืองต้นทศวรรษ 2500 ในขณะนั้น ความขัดแย้งทางการเมืองระหว่าง “ค่ายชอวยราชครู” ของจอมพล ป. พิบูลสงคราม และพล.ต.อ.เผ่า ศรียานนท์ กับ “ค่ายสี่เสาเทเวศร์” ของพลเอกสฤษดิ์ ธนะรัชต์ กำลังทวีความตึงเครียด จากการขยายอำนาจของตำรวจที่ได้รับการสนับสนุนของอเมริกา โทรทัศน์ช่อง 4 ที่เพิ่งก่อตั้งขึ้นใหม่ ก็ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างเสริมบารมีของฝ่ายชอวยราชครูอย่างเห็นได้ชัด (เช่น ในรายการข่าว การหาเสียงเลือกตั้ง และรายการถ่ายทอดเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นต้น) พลเอกสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้เร่งรัดให้มีการก่อตั้ง “สถานีโทรทัศน์ของกองทัพบก” ขึ้น โดยอาศัยบุคลากรและงบประมาณกองทัพบก สถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 7 สนามเป้า ในระบบขาว-ดำ 525 เส้น ความถี่ 174 – 180 เมกะเฮิรตซ์ จึงเริ่มออกอากาศในวันกองทัพไทย วันที่ 25 มกราคม 2501

ในปี 2510 เมื่อกองทัพบกได้ให้สัมปทานแก่ บริษัทกรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุจำกัด เข้าดำเนินการสถานีโทรทัศน์ช่องใหม่ ช่อง 7 เคเบิลจึงย้ายไปออกจากภาคเป็นช่อง 5 แทน และได้เปลี่ยนระบบการออกอากาศ จากขาว-ดำ มาเป็นระบบสี 625 เส้นแทน

นโยบายของช่อง 5 จะขึ้นกับผู้บัญชาการสถานี ที่ได้รับการแต่งตั้งจากกองทัพ จึงมีความผันผวนสูง มีแนวโน้มไม่ต่อเนื่อง รูปแบบการดำเนินธุรกิจหลักของช่อง 5 คือ “การให้เช่าเวลา” ได้รับผลตอบแทนเป็นค่าเช่า (แทนที่จะจ้างผู้ผลิตรายการ และทางสถานีเป็นผู้หาโฆษณา) ฉะนั้นจึงมีจุดอ่อนในเรื่องซอฟต์แวร์รายการมาก ช่อง 5 แทบไม่เคยผลิตรายการเองเลย ยกเว้นรายการข่าวเท่านั้น (เพราะเงื่อนไขของกองทัพบกที่ต้องการมีสถานีโทรทัศน์ในการกระจายข่าวของ

กองทัพ) นอกจากนั้น การปรับเปลี่ยนมอบบ่อยครั้ง และรูปแบบธุรกิจที่ให้ “เช่าเวลา” ทำให้ช่อง 5 คู่แข่งกับการหาเงินกับการเป็นเจ้าของช่อง (เจ้าของเวลาออกอากาศ) ไม่ใช่การบริหารช่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มีความพยายามหลายครั้งในการเปลี่ยนแปลงช่อง 5 เพื่อให้มีพัฒนาการทางธุรกิจ ครั้งสำคัญเกิดขึ้นในปี 2539 สมัยที่พลเอกเป้ง มาลากุล ณ อยุธยา เป็นผู้อำนวยการสถานี โดยททบ.5 มีการปรับผังรายการครั้งใหญ่ ปรับโครงสร้างองค์กร และเปิดให้เอกชนเข้าร่วมดำเนินการ พลเอกเป้งและคนในกองทัพเห็นว่าช่อง 5 ในเวลานั้นมีความล้าหลังช่องอื่น ๆ อยู่มาก ทั้งที่ช่อง 5 นั้นมีความพร้อมในเรื่องสถานีเครือข่ายที่ครอบคลุมทั่วประเทศ อุปกรณ์ถ่ายทอด แต่มีจุดอ่อนคือขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน ขาดซอฟต์แวร์ดี ๆ บุคลากรดี ๆ ในปีนั้นเอง (2539) ช่อง 5 ปรับผังรายการในช่วงไพรม์ไทม์ ชิกแนวสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นด้วยการนำรายการ “ละคร” มาเสนอในช่วง 18.45 น. ส่วนรายการข่าวจะไปเริ่มเวลา 20.00 น. กลายเป็น “ละครหน้าข่าว” สร้างจุดขายใหม่ให้ช่อง 5 จนฮือฮา

การเปลี่ยนแปลงนั้นสร้างความได้เปรียบให้ช่อง 5 ได้เพียงช่วงสั้น ๆ ในไม่ช้าช่อง 3 และ 7 ก็เดินตาม ทำให้สิ่งที่ช่อง 5 ทำ ไม่ได้มีความแตกต่างอีกต่อไป ทำให้ช่อง 5 ตกที่นั่งลำบากอีกครั้ง เพราะผู้ชมหันกลับไปดูช่อง 3 และ 7 เหมือนเดิมตามความเคยชิน กลายเป็นการเพิ่มช่วง prime time ใหม่ ให้กับสถานีโทรทัศน์ พลเอกเป้งแก้ปัญหาใหม่ เลี่ยงการปะทะโดยตรงกับช่อง 3 และช่อง 7 ด้วยการนำเสนอรายการที่ฉีกรูปแบบออกไป เพื่อแสวงหากลุ่มคนดูใหม่ เช่นเลื่อนเวลาการเสนอข่าวไปอยู่ช่วงประมาณ 2 ทุ่ม ในขณะที่ช่องอื่น ๆ เริ่มกันตั้งแต่ 1 ทุ่ม และแทนที่จะมีละครหลังข่าว ก็ไปซื้อรายการต่างประเทศมาลงจอแทน แต่ปรากฏว่ายิ่งทำให้ช่อง 5 ตกเป็นฝ่ายเพลี่ยงพล้ำมากขึ้น ประกอบกับเป็นช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำ ยอดบิลถึงโฆษณาลดลง

ในห้วงวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 สถานการณ์ของช่อง 5 แย่ลงเรื่อย ๆ สารพัดวิธีแก้ปัญหาถูกจัดมาสู่สถานการณ์ที่รายได้ลดลงไปเรื่อย ๆ ตามภาวะเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเป็นการยอมลดค่าเวลาช่วยเหลือผู้จัด ลดค่าใช้จ่ายในองค์กร จนมาถึงการดึงเอา “เทเลไฟร์”<sup>23</sup> มาเป็นผู้จัดรายการช่วงไพรม์ไทม์ (17.00 – 24.00 น.) “เทเลไฟร์” นำช่อง 5 หันกลับมาปะทะโดยตรงกับช่อง 3 และ 7 (หลังแก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยงไปหากลุ่มคนดูใหม่ ๆ) เพราะผู้ถือหุ้นและผู้ผลิตรายการของเทเลไฟร์ ก็ล้วนแต่เป็นผู้ผลิตรายการป้อนให้กับช่อง 3 และ 7 อยู่แล้ว และในปี 2540 นั้นเองก็มีความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อทิศทางของททบ.5 อย่างมาก คือปรับโครงสร้างธุรกิจช่อง 5 ครั้งใหญ่ ตั้งบริษัทททบ.5 เป็นบริษัทโฮลดิ้ง ดูแลบริษัทในเครือ คือ มาร์เก็ตติ้ง เรดิโอ และโปรดักชั่น หรือปรับ

<sup>23</sup> เทเลไฟร์ เป็นการรวมกลุ่มของผู้จัดรายการ ประกอบด้วย กันตนา เอ็มคอบย์ (ปัญญา นิรันดร์กุล) ทีวีป๊อปปูล่า (จูไม่ก๊ก) สปอร์ตทิป (พิษณุ นิลกลัด)

จาก “ระบบราชการ” ไปสู่การบริหารงานแบบเอกชนมากขึ้น รากฐานของโครงสร้างในครั้งนั้นยังคงดำรงมาจนทุกวันนี้

2547 เป็นปีที่มีความพยายามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในช่อง 5 มากที่สุด เจ้าของคลื่นความถี่โทรทัศน์และวิทยุทั้งหลายตระหนักดีว่า กสทช. กำลังจะเกิดขึ้นในไม่ช้า ต่างต้องปรับตัวเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ช่อง 5 นั้นก็มีการเตรียมพร้อมด้วยการปรับโครงสร้าง เตรียมกระจายหุ้นสู่ประชาชน และเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งนายกษัตริย์ถิณต้องการทลายระบบนายหน้าในวงการโทรทัศน์ (ซึ่งจะทำให้ต้นทุนค่าเช่าเวลาสูงขึ้นโดยไม่จำเป็น เพราะถูกบวกค่านายหน้าเข้าไป)

อย่างไรก็ตามรายละเอียดของแผนการเข้าตลาดเป็นไปอย่างมีเงื่อนไข มีการสงสัยว่าจะมีการฟ้องดำเนินคดีของกองทัพไปสู่มือเอกชนบางกลุ่ม “จริง ๆ แล้ว การแปรรูปเราไม่ต้องการแบบนี้หรอก เราต้องการให้เป็นของรัฐ แล้วกระจายหุ้นบางส่วนไปให้มหาชน ไม่ใช่ให้เอกชน ตรงนี้คือหลักการแปรรูป เหมือนที่ อ.ส.ม.ท. กำลังทำ ไม่มีการไปขายหุ้นเป็นก้อนเป็นกอง เป็นทำให้เอกชนคนใดคนหนึ่งเข้ามาครอบงำการบริหาร” นายกรัฐมนตรีกล่าว<sup>24</sup> นายกษัตริย์ตั้งแต่งตั้ง พล.อ. วัฒนชัย วุฒิสิริ อติธรรมช. กลาโหม เป็นประธานกรรมการสอบข้อเท็จจริงและข้อกฎหมาย กรณีสถานีวิทยุโทรทัศน์ กองทัพบกช่อง 5 (ททบ.5)

ความไม่แน่นอนของนโยบายช่อง 5 ทำให้ผังรายการไม่มีความแน่นอน ไม่เป็นผลดีต่อธุรกิจและบรรดาผู้ผลิตรายการที่เกี่ยวข้อง รายการที่ยังออนแอร์อยู่ทั้งหมดไม่สามารถวางแผนการขายโฆษณาในระยะยาวได้ เพราะไม่มั่นใจว่ารายการตัวเองจะอยู่ได้นานแค่ไหน ถึงแม้ว่าจะผ่านการปรับผังครั้งนี้ไปได้ก็ตาม เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงผังนั้นมีโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เจเนอรัลที่ซื้อสื่อเองก็วางแผนการขายเวลาให้กับลูกค้าที่เป็นเจ้าของสินค้าและบริการลำบากมาก

ทุกวันนี้ (2547) ช่อง 5 มีผู้จัดรายการประมาณ 200 ราย ซึ่งมีทั้งรายใหญ่ รายกลางและรายเล็ก โดยเฉพาะรายเล็กประเภทมีแค่รายการเดียวทางช่อง 5 และไม่มีรายการในช่องอื่นด้วยซ้ำไป ซึ่งจะได้รับผลกระทบอย่างมาก หากรายการหลุดออกจากผังช่อง 5 ไป ส่วนผู้ผลิตรายการรายใหญ่ได้เวลาจากช่อง 5 ไปเป็นจำนวนมากนั้น ล้วนแต่เป็นที่รู้จักกันดี เช่น จีเอ็มเอ็มมิเดีย อาร์.เอส. เวิร์คพอยท์เอนเตอร์เทนเมนท์ ทราฟฟิคคอร์เนอร์ เดอะมิเดีย แต่ขณะเดียวกันก็เป็นผู้จัดรายย่อยๆ ที่มีจำนวนมาก และอยู่ในช่วงเวลาที่ไม่ใช่ไพรม์ไทม์ด้วย

ต้นปี 2548 ได้มีการปรับผังใหญ่อีกครั้ง โดยเพิ่มรายการบันเทิงและครอบครัวเข้ามามากขึ้น รายการละครหลังข่าวได้เวลาออกอากาศเพิ่มเป็นทุกวัน เวลา 20.15 – 21.15 น. ในอนาคต

<sup>24</sup> คำให้สัมภาษณ์ของนายกษัตริย์ถิณ ใน “ทักษิณ” ล้นให้ยุติ! บีบีซีตั้งกรรมการสอบช่อง 5 ซึ่สืปคาหนีรัฐผล.” ผู้จัดการออนไลน์ (20 มิถุนายน 2547)

ช่อง 5 คงหลีกเลี่ยงวิถีทางการแปรรูปเป็นบริษัทมหาชนไม่ได้ หากแต่ต้องสร้างกระบวนการที่โปร่งใสและเป็นธรรม

#### ช่อง 9

จากสถานีโทรทัศน์แห่งแรกของเมืองไทย ในนามของ “ช่อง 4 บางขุนพรหม” วันนี้ช่อง 9 อสมท. ในชื่อใหม่ว่า “Modern9 TV” ได้เข้าจดทะเบียนซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ ภายใต้ บริษัท อสมท. จำกัด (มหาชน) เมื่อปลายปี 2547 นับเป็นเวลา 2 ปีเศษ หลังการเข้ารับตำแหน่ง ผู้อำนวยการอสมท.ของ มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ อดีตผู้บริหารระดับสูงของ บริษัท ไทโยต้า มอเตอร์ส ประเทศไทย จำกัด ซึ่งได้เปลี่ยนแปลงองค์กรแห่งนี้ ที่มีแกนหลักอยู่ที่สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ให้มีโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพไม่แพ้ช่องที่ดำเนินการโดยเอกชน ที่คงไว้ซึ่งภารกิจการสื่อสารมวลชนของรัฐบาล

ช่อง 9 นั้นมีรากฐานมาจาก ช่อง 4 บางขุนพรหม โทรทัศน์ช่องแรกของเมืองไทย ในวันที่ 24 มิถุนายน 2498 สถานีโทรทัศน์ ทิวช่อง 4 (ขาว-ดำ) ของบริษัทไทยโทรทัศน์ จำกัด ซึ่งเป็น สถานีโทรทัศน์แห่งแรกบนผืนแผ่นดินใหญ่ของทวีปเอเชีย แพร่ภาพออกอากาศเป็นครั้งแรก ในเดือนมิถุนายน 2513 ได้เริ่มแพร่ภาพด้วยระบบสี 625 เส้นทางช่อง 9 คู่กับระบบขาว - ดำ ทางช่อง 4 ก่อนจะยุติการแพร่ภาพผ่านทางช่อง 4 คงไว้แต่ช่อง 9

ในปี 2520 คณะรัฐมนตรีในรัฐบาลสมัยนายธานินทร์ กรัยวิเชียร มีมติให้ยุบเลิกบริษัท ไทยโทรทัศน์ จำกัด และมีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.) เพื่อดำเนินกิจการต่อเนื่อง จากบริษัท ไทยโทรทัศน์ โดยโอนสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ช่อง 3 วิทยุ ท.ท.ท. และทรัพย์สินของบริษัท ไทยโทรทัศน์ จำกัด มาเป็นของ อ.ส.ม.ท.

อสมท.นั้น ถูกขนานนามว่า “แดนสนธยา” เพราะครอบครองผลประโยชน์ทางด้านวิทยุ และโทรทัศน์ไว้ในมือจำนวนมหาศาล แต่ทว่าเต็มไปด้วยหนี้สิน การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงของ องค์กรแห่งนี้ตกอยู่ภายใต้กระบวนการตัดสินใจทางการเมือง และการช่วงชิงอำนาจในการจัดการ ชุมทรัพย์นี้ เมื่อสภาพแวดล้อมเป็นเช่นนี้ ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ คุณภาพรายการไม่มีการพัฒนาให้แข่งขันได้ นับตั้งแต่ผอ.อสมท.คนแรก ประมุท สุตะบุตร มาสู่ ดร.บุญเสริม วิสกุล ราชนันท์ ยูเชิน แสงชัย สุนทรวัฒน์ อรสา คุณาวัดณ์ และสรจักร เกษมสุวรรณ พัฒนาการของอ.ส.ม.ท.เป็นไปอย่างเชื่องช้า นอกจากนั้น นโยบายการบริหารเวลาโทรทัศน์ด้วยการ “ให้เช่าเวลา” เป็นหลัก (ซึ่งโดยมากก็จะให้กับบุคคลผู้มีสายสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูง) ทำให้ความนิยมในช่อง 9 ยากที่จะสู้กับช่องอื่นได้



ตั้งแต่กลางปี 2545 เป็นต้นมาได้เกิดความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่กับช่อง 9 และอ.ส.ม.ท. มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ได้รับคัดเลือกเข้าเป็น ผู้อำนวยการอสมท. เขาใช้ความรู้ด้านการบริหารจัดการและการตลาด พัฒนาโทรทัศน์ช่อง 9 จนมีเรตติ้งสูงขึ้น และรายได้เพิ่มขึ้นถึง ในระยะเวลาสองปี เป็นสถิติที่ดีที่สุดนับแต่มีการตั้งสถานีมา มิ่งขวัญวางแผนการปรับผังรายการเป็นระลอก (หรือที่เขาเรียกว่าเฟส) รวมทั้งสิ้น 5 เฟส โดยเฟสแรก สร้างความเข้มข้นทางด้านข่าว (พร้อมกับการเปลี่ยนโลโก้ใหม่ และใช้ชื่อใหม่ว่า Modern9 Television) เฟสสอง - ปรับผังรายการบนแนวคิด "บนความหลากหลาย" ดึงเอาผู้ผลิตรายการรายใหญ่ นำเสนอรายการช่วงไพรม์ไทม์ และภาคดึก (ที่ประสบความสำเร็จอย่างมากเช่น เกมทศกัณฐ์ คนค้นคน ถึงลูกถึงคน) เฟสสาม - "บนความแตกต่าง" ปรับเวลาช่วงกลางวันเป็นสถานีหุ่นและเศรษฐกิจ เฟสสี่ - ปรับผังบนแนวคิดบันเทิงบนสาระ (หรือ Edutainment) เฟสห้า - ปรับผังบนแนวคิดสร้างสังคมอุดมปัญญา (Knowledge-base Society) นำรายการสาระมาฉายช่วงเวลาไพรม์ไทม์มากขึ้น และได้แปลงสภาพอ.ส.ม.ท.เป็น บริษัท อสมท. จำกัด (มหาชน) จำหน่ายหุ้นให้แก่ประชาชนทั่วไป และนำเจ้าจดทะเบียนซื้อขายไปเมื่อปลายปี 2547 ที่ผ่านมา

#### ช่อง 11

หลังโอนกิจการโทรทัศน์ช่อง 9 และ 3 จากบริษัทไทยโทรทัศน์ (ซึ่งสังกัดกรมประชาสัมพันธ์ และถูกยุบเลิกไปในปี 2520) ไปให้กับอ.ส.ม.ท. ทำให้กรมประชาสัมพันธ์ขาดสถานีโทรทัศน์หลัก ที่จะทำหน้าที่เป็นแม่ข่ายในส่วนกลาง เพื่อเชื่อมโยงรายการโทรทัศน์ไปสู่สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยในส่วนภูมิภาค ซึ่งครอบคลุมปริมาณพลเกือบทั้งประเทศ กรมประชาสัมพันธ์ได้ทำโครงการขอความช่วยเหลือจากญี่ปุ่น ผ่านกรมวิเทศสหการ โดยในเดือนธันวาคม 2529 คณะรัฐมนตรีญี่ปุ่นมีมติเห็นชอบ และอนุมัติเงินช่วยเหลือแบบให้เปล่าเป็นเงิน 330 ล้านบาท เพื่อช่วยเหลือในการจัดตั้งช่อง 11 ซึ่งบริษัทญี่ปุ่นประมุขการสร้างสถานีได้ โดยเป็นระบบเดียวกับเอ็นเอชเค

สถานีวิทยุแห่งประเทศไทย ช่อง 11 (สทท.11) เป็นสถานีโทรทัศน์เพื่อบริการสาธารณะ (Public Service Broadcasting) มีรูปแบบเป็นสถานีโทรทัศน์ของรัฐ (State System) กล่าวคือ รัฐเป็นทั้งเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการ โดยคาดหวังให้ สทท.11 เป็นสถานีโทรทัศน์ระดับชาติ ทำหน้าที่เป็นแม่ข่าย (Key Station) ให้กับสถานีโทรทัศน์ในส่วนภูมิภาคของกรมประชาสัมพันธ์ที่เปิดดำเนินการอยู่แล้ว เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมภารกิจด้านการประชาสัมพันธ์ของรัฐ

รัฐในฐานะผู้ถือครองกรรมสิทธิ์การเป็นเจ้าของ ได้ใช้อำนาจในการกำหนดนโยบายด้านการปฏิบัติการงานหน้าที่หลัก การบริหารจัดการรายได้ และการผลิตรายการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อพัฒนาการของช่อง 11 เปลี่ยนแปลงไปใน 3 ยุค

ช่วงแรก (พ.ศ.2528 - 2532) รัฐได้กำหนดนโยบายให้มีภารกิจหลักในการเป็นสถานีโทรทัศน์เพื่อการศึกษาและการประชาสัมพันธ์ของรัฐ มีรายได้จากเงินงบประมาณแผ่นดิน และจากค่าเช่าเวลารายการเพื่อการศึกษา สัดส่วนของรูปแบบและเนื้อหาของรายการ มุ่งเน้นเรื่องของสาระ ความรู้ และเผยแพร่ผลงานของรัฐ

ช่วงที่สอง (พ.ศ.2533 - 2537) รัฐได้กำหนดนโยบายให้องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.) จัดสรรเงินผลกำไร 10% เพื่อใช้เป็นทุนในการผลิตรายการ จัดซื้อ และจัดหารายการ และมีการอนุมัติให้สามารถหาเงินทุนช่วยเหลือได้จากมูลนิธิสื่อสร้างสรรค์ สำหรับรูปแบบและเนื้อหาของรายการยังคงมุ่งสนองต่อภารกิจหลักในการประชาสัมพันธ์องค์กรของรัฐ และเพิ่มหน้าที่อีกประการหนึ่ง คือการส่งเสริมความรู้ด้านประชาธิปไตย

ช่วงที่สาม (พ.ศ.2538 เป็นต้นมา) รัฐมีนโยบายให้เอกชนเข้าร่วมดำเนินการ และหารายได้จากกรณีโฆษณาเชิงภาพพจน์ ส่งผลให้ภารกิจและการดำเนินงานของสทท.11 มีแนวโน้มไปในเชิงธุรกิจมากขึ้น สัดส่วนและเนื้อหาของรายการจึงมีแนวโน้มเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ชมในวงกว้าง

## รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างสถานีโทรทัศน์ และผู้ผลิตรายการโทรทัศน์

สถานีโทรทัศน์มีหน้าที่ในการจัดหารายการโทรทัศน์มาออกอากาศ โดยมีทางเลือกในการตัดสินใจ คือ 1. ผลิตรายการเอง 2. จ้างบริษัทภายนอกผลิตรายการ 3. ให้บริษัทภายนอกเช่าเวลา 4. ใช้ระบบ Time Sharing แต่ละวิธีมีเงื่อนไขที่ต่างกัน ดังนี้คือ

### 1. ผลิตรายการเอง

ด้วยวิธีนี้ รายการโทรทัศน์จะถูกผลิตขึ้นโดยฝ่ายผลิตรายการของสถานีโทรทัศน์ โดยสถานีจะบริหารจัดการการผลิต และต้นทุนต่าง ๆ รวมทั้งเป็นผู้ขายโฆษณาเอง รายได้และรายจ่ายจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการขายและบริหารจัดการต้นทุน

### 2. จ้างบริษัทภายนอกผลิตรายการ

รายการโทรทัศน์หลายประเภทจำเป็นต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์บางแห่ง สถานีโทรทัศน์จึงสามารถเลือกใช้วิธีการจ้างบริษัทภายนอกผลิตรายการ โดยจ่ายเป็นค่าจ้างผลิตในอัตราที่ตกลงกัน ในขณะที่รายได้ของทางสถานีมาจากการขายโฆษณา จะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการขาย

### 3. ให้บริษัทภายนอกเช่าเวลา

สถานีโทรทัศน์อาจใช้วิธียกช่วงเวลาบางส่วนให้ผู้ผลิตรายการภายนอกไปรับผิดชอบการผลิตและการขายโฆษณาทั้งหมด โดยที่ทางสถานีได้รับผลตอบแทนเป็น “ค่าเช่า” (Rent) ในอัตราที่แน่นอนจากผู้เช่าเวลา ความเสี่ยงในการบริหารธุรกิจจะตกอยู่ที่ผู้เช่าเวลาแทน ซึ่งจะต้องบริหารทั้งต้นทุนและรายได้โฆษณา เพื่อให้เกิดกำไร คำนวณค่าเช่าเวลา ค่าผลิตรายการ และค่าบริหารจัดการ

### 4. ใช้ระบบ Time Sharing

สถานีโทรทัศน์ยังอาจให้ผู้ผลิตรายการเข้ามาผลิตโดยไม่คิดค่าเช่าเวลา แต่ใช้วิธีการแบ่งรายได้ (Time Sharing) จากการขายโฆษณาแทน วิธีนี้ผู้ผลิตรายการจะไม่มีต้นทุนค่าเช่าเวลา แต่จะแบ่งรายได้บางส่วนให้กับทางสถานี สถานีก็มีแรงจูงใจในการช่วยขายโฆษณาและโปรโมทรายการ เพื่อให้ได้รายได้สูงสุด

## ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกรูปแบบความสัมพันธ์ทางธุรกิจ

ในการตัดสินใจเลือก 4 วิธีการดังกล่าว สถานีโทรทัศน์จะเลือกวิธีที่ทำให้เขาได้ประโยชน์สูงสุด สำหรับแต่ละช่วงเวลาออกอากาศในรอบ 24 ชม. โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจดังนี้คือ

### 1. ภาวะเศรษฐกิจ: “ขยายตัว” หรือ “ถดถอย”

โดยปกติอำนาจการต่อรองของสถานีโทรทัศน์จะเหนือกว่าผู้ผลิตรายการเสมอ เพราะครอบครัวอำนาจผู้ขาดของการออกอากาศทางโทรทัศน์ เว้นเสียแต่ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ ที่อุปสงค์ของการโฆษณาทางโทรทัศน์ลดลงมาก และผู้ผลิตรายการหลายรายต้องดิ้นรนเพื่ออยู่รอด สถานีโทรทัศน์จึงปรับความสัมพันธ์ทางธุรกิจมาในรูปแบบที่เอื้อต่อประโยชน์ของผู้ผลิตรายการมากขึ้น เช่น มีการใช้วิธี Time Sharing มากขึ้น สำหรับช่อง 3 และ ITV ในช่วงหลังปี 2540 ทำให้ผู้ผลิตรายการในช่วงเวลาดังกล่าวปราศจากภาระต้นทุนค่าเช่าเวลา และลดความเสี่ยงในการบริหารรายการโทรทัศน์ให้อยู่รอด

### 2. รูปแบบการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์: “เอกชน” หรือ “รัฐ”

ธรรมชาติที่แตกต่างกันระหว่างการบริหารสถานีโทรทัศน์โดย “รัฐ” และ “เอกชน” ทำให้รูปแบบความสัมพันธ์ทางธุรกิจแตกต่างกันออกไป

สถานีโทรทัศน์ที่ดำเนินการโดยรัฐ (เช่น ช่อง 5, 9 และ 11) มักแสวงหารายได้จากค่าเช่า (คือเวลาออกอากาศ) โดยยกเวลาให้กับผู้เช่าบริหารเขาเอง

ในทางตรงข้าม สถานีโทรทัศน์ที่ดำเนินการโดยเอกชน (ช่อง 3, 7 และ ITV) จะหงวนหาช่วงเวลาสำคัญในรอบวันเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะช่วงเวลาไพรม์ไทม์ โดยจะพยายามสรรหารายการที่จะสร้างเรตติ้งสูง ๆ โดยผ่านการจ้างผลิต (ยกเว้นรายการข่าว ซึ่งแต่ละสถานีจะผลิตรายการเอง) ซึ่งสถานีจะกำหนดราคาโฆษณาและบริหารการขายเอง ส่วนในช่วงเวลาที่มีผู้ชมจำนวนไม่มากนักก็อาจจะตัดสินใจให้เช่าเวลา หรือใช้วิธี Time Sharing เพื่อลดความเสี่ยงในการบริหาร

### 3. ช่วงเวลาในรอบวัน: “ไพรม์ไทม์” หรือไม่

ในแต่ละช่วงเวลาของวัน สถานีโทรทัศน์มีแรงจูงใจให้เลือกวิธีที่ต่างกันออกไป หากเป็นเวลาในช่วงไพรม์ไทม์ สถานีมีแนวโน้มที่จะเลือกใช้วิธีการจ้างผลิตรายการ เพราะมีผู้ชมจำนวนมากคอยรับชมที่วียอยู่ ทำให้โอกาสในการขายโฆษณาไม่หมดมีค่า ประกอบกับอัตราโฆษณาแต่ละนาที่สูงมาก ถือเป็นช่วงเวลาสร้างรายได้ที่สำคัญยิ่งของทางสถานี

ในช่วงเวลาอื่น ๆ สถานีอาจเลือกใช้วิธีให้เช่าเวลา เพื่อยกความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจไปให้กับผู้เช่าเวลาหรือผู้ผลิตรายการ โดยทางสถานีได้กระแสรายได้แน่นอนเป็นค่าเช่าเวลา (หรือ Time Sharing เพื่อดึงดูดผู้ผลิตรายการใหม่ ๆ ให้เข้ามาร่วมผลิตกับทางสถานีด้วย)