

บทที่ 4

จุดกำเนิดและการดำเนินงานของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก

ในการศึกษาวิจัยกรณีศึกษาปัจจัยของความล้มเหลวของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็กครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำกรณีศึกษาทั้ง 3 มาเรียบเรียงเป็นแต่ละกรณี โดยเริ่มจากกรณีศึกษาของบริษัท FOCUS จำกัด กรณีศึกษาบริษัท WIMONTRA VISION จำกัด และกรณีศึกษาบริษัท HIGHLAND BIRDS จำกัด เรียบเรียงเสนอโดยวิธีพรรณนาบรรยายตามลำดับกรณีศึกษาต่อไปนี้

1. จุดกำเนิดและความเป็นมาของการก่อตั้งบริษัท ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก
2. การจัดองค์กรของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก
3. การดำเนินงานในองค์กรของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก
4. อุปสรรคและปัญหาของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก

ลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของบริษัท (FOCUS จำกัด) โดยเรียบเรียงการนำเสนอหัวข้อดังต่อไปนี้

1. จุดกำเนิดและความเป็นมาของการก่อตั้งบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก

พุทธศักราช 2533 บริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก คือ บริษัท FOCUS จำกัด โดยคุณสมศรีเป็นผู้ก่อตั้งร่วมกับหุ้นส่วน

การจัดตั้งบริษัทนั้นเกิดขึ้นด้วยความบังเอิญ ผู้ก่อตั้งไม่ได้คาดคิดมาก่อน จะต้องมาทำงานในด้านนี้เพราะไม่ได้อยู่ในสถานะภาพ หรือความเหมาะสมที่จะเป็นเจ้าของกิจการใด ๆ แต่อาจจะเป็นเพราะความเป็นหนุ่มสาวที่มีความสามารถของการทำงานหรือมีแรงกระตุ้นและสิ่งเร้าที่อยากจะทำงานเพื่อช่วยสังคม ซึ่งความคิดเหล่านี้ได้มาจากในสมัยที่ยังเป็นนักศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งที่มีชื่อเสียงของประเทศไทย

ความคิดเหล่านั้นยังคงอยู่ในความรู้สึกนึกคิดของคุณสมศรีตลอดเวลา เป็นผลงานในสมัยที่ยังเรียนหนังสือ และเป็นนักศึกษาผลงานชิ้นนี้เป็นเหมือนกับโครงการ (project) ที่ท่านอาจารย์ได้มอบหมายงานให้และให้ทำโครงการ (project) นั้น ๆ มาเสนอ ซึ่งโครงการที่ทำนั้นค่อนข้างละเอียดมากเป็นรูปแบบของรายการรายการหนึ่งที่มีคุณภาพอยู่ในเนื้อหาของระของมันเป็นเอง และผลงานเหล่านั้นถูกเก็บไว้จนสำเร็จการศึกษาคุณสมศรี ได้มีงานเข้ามาชิ้นหนึ่ง โดยเพื่อนของคุณสมศรี ที่ทำงานอยู่ในองค์กรหนึ่งเป็นผู้นำข่าวสารขององค์กรที่ทำงานอยู่ นั้น มาบอกคุณสมศรี ที่องค์กรนั้นกำลังต้องการผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ และรายการที่จะทำนั้นเป็นรายการที่ตรงกับคุณสมศรีที่ได้ทำเป็นผลงานไว้ในสมัยที่ยังเป็นนักศึกษาปริญญาตรี ซึ่งเป็นโครงการ (project) ที่ได้เขียนไว้ แต่ยังไม่ได้นำออกมาใช้ และความรู้สึกของคุณสมศรี ขณะนั้นต้องการจะใช้ความรู้ที่ได้เรียนมา ว่าสิ่งที่ได้เขียนเอาไว้ในสมัยที่ยังเรียนหนังสืออยู่นั้นจะใช้ได้กับเหตุการณ์ในปัจจุบันเพียงใด

ต่อมาคุณสมศรีตัดสินใจทดลองยื่นโครงการ (project) ไปเข้าร่วมประมูลเพื่อแข่งขันกับบริษัทที่มีชื่อเสียงประมาณ 10 บริษัท ซึ่งแต่ละบริษัทล้วนแต่มีประสบการณ์และความชำนาญและมีศักยภาพในการผลิตผลงานสูงกว่าคุณสมศรีทั้งสิ้น แต่คุณสมศรี ก็ประสบความสำเร็จในการประมูลคัดเลือกผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ให้กับองค์กรนั้น

ในขณะนั้นคุณสมศรีได้ขอยืมชื่อห้างหุ้นส่วนของญาติทางเพื่อนของคุณสมศรี เพื่อเข้าร่วมประมูลโครงการดังกล่าว ในขณะนั้นยังไม่จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด เพราะยังไม่พร้อมในเรื่องของข้อกำหนดทางด้านกฎหมาย แต่ในขณะนั้นทำในลักษณะของการจดทะเบียนการค้าทำในชื่อของหุ้นส่วนผู้ร่วมก่อตั้ง

ตั้งที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นถึงความเป็นมาของการจัดตั้งบริษัทที่เกิดขึ้นด้วยความบังเอิญ ในขณะนั้นคุณสมศรีได้กล่าวว่าศักยภาพของตนเองยังไม่เหมาะที่จะเป็นเจ้าของกิจการใด ๆ แต่ด้วยความต้องการของผู้ที่ชอบทำงานให้กับสังคม และด้วยความบังเอิญประจวบเหมาะกับการได้งานมาชิ้นหนึ่ง คือ ชิ้นงานที่สามารถประมูลและผ่านการคัดเลือกของคณะกรรมการ

คุณสมศรีกล่าวถึงความรับผิดชอบหลังจากที่ได้งานชิ้นนี้มาแล้วว่า "ในขณะที่ได้เข้ามาทำงานตรงนี้แล้วไม่สามารถที่จะโยนงานชิ้นนั้นทิ้งไปได้ทั้ง ๆ ที่ไม่อยากจะจัดตั้งบริษัทขึ้นมาเลย เพราะรู้ถึงศักยภาพของตนดี" แต่คุณสมศรีได้พิจารณาแล้วและมองกลุ่มทางในอนาคตของงานที่ได้มานั้น เป็นงานที่ใหญ่สำหรับบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก มีการทำสัญญาว่าจ้างการผลิตรายการในระยะเวลา คือ สัญญาจ้างการผลิตรายการสำหรับเด็กเป็นระยะเวลา 1 ปี

รายการโทรทัศน์ที่ประมูลได้มาทำให้คุณสมศรีเกิดมีความคิดมองไกลไปถึงอนาคตมีความรู้สึกว่าลองตั้งบริษัทขึ้นมาเพื่อมารองรับงาน แล้วใช้ระยะเวลาของการทำงานใน 1 ปี เป็นเวลา หาประสบการณ์ และหาตลาดเพื่อเรียนรู้งานต่อไป

จากการดำเนินงานมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ หุ้นส่วนเริ่มเกิดความเบื่อหน่ายต่อปัญหา เพราะไม่เคยชินต่อระบบงานและไม่เข้าใจในธรรมชาติของงาน และมีภาระที่ต้องรับผิดชอบคือ การสำรองจ่ายเงินให้ลูกค้า

ก่อนล่วงหน้าในการผลิตรายการ เพราะต้องให้เครดิต (Credit) แก่ลูกค้าในระยะเวลา 60 วัน หลังจากที่ว่างบิลเพื่อเรียกเก็บเงิน และการวางบิล จะต้องเป็นช่วงสิ้นเดือนเท่านั้น ซึ่งหมายความว่ารายการที่ผลิตให้กับลูกค้านั้นได้ทำการออกอากาศไปแล้วถึง 4 ตอน จึงจะสามารถวางบิล (Invoice) เพื่อเรียกเก็บเงินได้ และต้องให้เครดิต (Credit) แก่ลูกค้าเป็นเวลา 60 วัน

ระยะเวลาในการสำรองจ่ายเงินในการลงทุนของบริษัท ประมาณ 3-4 เดือน ที่บริษัทต้องลงทุนล่วงหน้าจนกว่าจะได้รับเงินค่าจ้างการผลิตรายการ ในช่วงนี้จึงทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนเงินทุนในการหมุนเวียน (Cash Flow) คุณสมศรีจึงต้องขอยืมเงินจากนอกระบบ เพื่อนำมาใช้หมุนเวียนในการทำธุรกิจ จำนวนเงินที่นำมาใช้เป็นจำนวนเงินที่สูงคือเป็นแสนบาทขึ้นไป เพราะค่าใช้จ่ายในการผลิตรายการแต่ละตอนนั้นต้องใช้เงินมาก อย่างน้อยต้องมีเงินทุนหมุนเวียนในบริษัทประมาณ 200,000 บาทต่อเดือน จึงจะสามารถทำงานได้และจะทำให้มีปัญหาน้อยมาก

ตลอดระยะเวลาของการทำงานประมาณ 5 เดือนหลังจากการก่อตั้งบริษัทคุณสมศรีและหุ้นส่วน ต้องพบกับอุปสรรคและปัญหา เป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขไปตามเหตุการณ์และสถานการณ์ บางครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นคุณสมศรีไม่สามารถจะแก้ไขได้บางครั้งจึงต้องปล่อยให้เวลาเป็นเครื่องแก้ไขปัญหา

จากการก่อตั้งบริษัท สิ่งที่มีมักจะประสบอยู่บ่อยครั้งก็คือเรื่องของเงินทุน บริษัทที่คุณสมศรีจัดตั้งขึ้นมาไม่มี สถาบันการเงินหรือแม้แต่ผู้ร่วมลงทุนอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องเพราะคิดว่าจะทำเป็นบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็กที่คอยรองรับรายการเพียงหนึ่งรายการเท่านั้น ไม่ได้คิดจะขยายงานให้ใหญ่โตเหมือนกับที่อื่น ๆ เพราะคุณสมศรีคำนึงถึงศักยภาพของตัวเองเองตั้งแต่แรกเริ่มมาแล้ว แต่คุณสมศรีก็คิดว่าบริษัทผู้ว่าจ้างเขาจะออกเงินทุนสำรองและค่าใช้จ่ายในการผลิต

รายการโทรทัศน์ให้บริษัทก่อน แต่ปรากฏว่าเมื่อผลงานหรือการผลิตเสร็จสิ้นลง และส่งมอบในแต่ละตอน (รายการออกอากาศสัปดาห์ละ 1 ตอน) บริษัทก็ยังไม่ได้รับเงินค่าจ้างผลิตรายการ ซึ่งในการผลิตรายการในแต่ละครั้งนั้น ต้องมีค่าใช้จ่ายที่สูงมาก การวางบิลเพื่อเรียกเก็บเงินบริษัทผู้ผลิตรายการจะต้องส่งมอบงานให้ครบ 4 ตอน ในหนึ่งเดือนแล้วจึงวางบิลได้และหลังจากการวางบิลแล้วต้องให้เครดิตแก่ลูกค้า คือบริษัทผู้ว่าจ้างการผลิตรายการอีก 60 วัน จึงจะได้รับเงินในงวดแรก รวมแล้ว 90 วัน จึงจะได้รับชำระเงินจากลูกค้าหรือผู้ว่าจ้าง

ต่อมาการจัดตั้งบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก ครั้งที่ 2 จึงเกิดขึ้นหลังจากการดำเนินงานมา 5 เดือน การจัดตั้งบริษัทขึ้นมาใหม่ครั้งนี้ เป็นการจัดตั้งในรูปของบริษัทจำกัด โดยมีผู้ร่วมก่อตั้ง 7 คน และมีสถานประกอบการเป็นของตนเอง และตามเงื่อนไขต่าง ๆ ตามข้อกำหนดของกระทรวงพาณิชย์

สาเหตุของการจัดตั้งขึ้นมาใหม่เพราะหุ้นส่วนเดิมได้ขออนุญาตออกไปจากบริษัท ในขณะที่ยังมีข้อผูกมัดกับทางบริษัทผู้ว่าจ้าง ซึ่งสัญญาที่ได้ทำไว้ยังไม่ได้หมดลง และทางบริษัทผู้ว่าจ้างไม่ได้บอกเลิกสัญญากับบริษัทผู้ผลิตรายการ ดังนั้นความรับผิดชอบที่มีอยู่จากการกระทำต่าง ๆ จึงต้องสานงานนี้ต่อไป เพราะคุณสมศรีได้ออกจากงานประจำที่ทำอยู่และได้เข้ามาสู่วงการนี้แล้ว จึงได้ตัดสินใจเพื่อผลในทางกฎหมาย รวมทั้งความน่าเชื่อถือขององค์กร ประกอบกับต้องการตัดภาระหุ้นส่วนเก่าออกไป ด้วยเหตุนี้บริษัทใหม่จึงเกิดขึ้นโดยมีคุณสมศรี (หรือคุณสมศรี ศรีระนันท์) เป็นกรรมการผู้จัดการและสมาชิกผู้ก่อตั้งครบ 7 คน ตามข้อกำหนดของกระทรวงพาณิชย์

2. การจัดองค์กร

เรื่องของการจัดองค์กรนั้นบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็กเช่นบริษัท FOCUS ผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึงการจัดองค์กร เพราะเหตุว่าบุคลากรที่อยู่ในบริษัท หรือองค์กรนั้นมีไม่มากและไม่มีบุคลากรเพียงพอที่จะสามารถจัดได้อย่างเป็นรูปธรรม บุคลากรที่ทำงาน ในบริษัทนั้นมีอยู่เพียง 3 คน และนอกจากนั้นเป็นลูกจ้างอิสระ (Freelancer) เช่นทีมงานการถ่ายทำ ในจำนวนบุคลากร 3 คนนั้น จำนวน 2 คนทำหน้าที่ในการบริหารคือด้านธุรการ และงานในสำนักงาน และคุณสมศรีทำหน้าที่ในด้านการผลิตรายการ (Production)

2.1 บุคลากรในสำนักงาน

1. คุณสมศรี โดยตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการสำนักงาน แต่ทำหน้าที่และรับผิดชอบงานทางด้านการผลิตรายการ (Production) เช่นเป็นผู้จัดการด้านการผลิตรายการผู้กำกับรายการ ผู้เขียนบทรายการ และควบคุมการผลิตรายการ
2. หุ่นส่วน โดยตำแหน่งเป็นผู้จัดการสำนักงาน ทำหน้าที่รับผิดชอบทางด้านธุรการ การจัดการสำนักงาน งานด้านบัญชี และการตลาด
3. ผู้ช่วย เป็นพนักงานของบริษัทที่ทำหน้าที่ประสานงานด้านการผลิต และธุรการ และทีมงานด้านเทคนิค ลูกจ้างอิสระ (Freelancer)
4. ทีมงานอิสระ (Freelancer) ลูกจ้างอิสระเป็นทีมงานถ่ายทำอิสระ ทำหน้าที่ในการถ่ายทำและบันทึกเทปโทรทัศน์ (ทีมงานนี้สามารถเปลี่ยนแปลงตัวบุคลากรได้) บุคลากรเหล่านี้จะเป็น Staff ในส่วนของการผลิตรายการ

2.2 หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร บริษัท FOCUS

1) คุณสมศรี จะทำหน้าที่และรับผิดชอบในงานดังต่อไปนี้คือ งานด้านการผลิตรายการ (Production) จะรับมอบอำนาจในการทำงานใน ตำแหน่งหน้าที่

1.1 กรรมการผู้จัดการ (Managing Director)

1.2 ผู้จัดการฝ่ายผลิตรายการ (Production Manager)

1.3 ผู้กำกับรายการ (Director)

1.4 ผู้เขียนบทรายการ (Script Writer)

2) หุ้นส่วน (Partnership) จะรับหน้าที่รับผิดชอบในงาน ด้านธุรการ การบริหารงาน การจัดการต่าง ๆ ในสำนักงาน เช่น

2.1 การจัดทำบัญชี (Accountance)

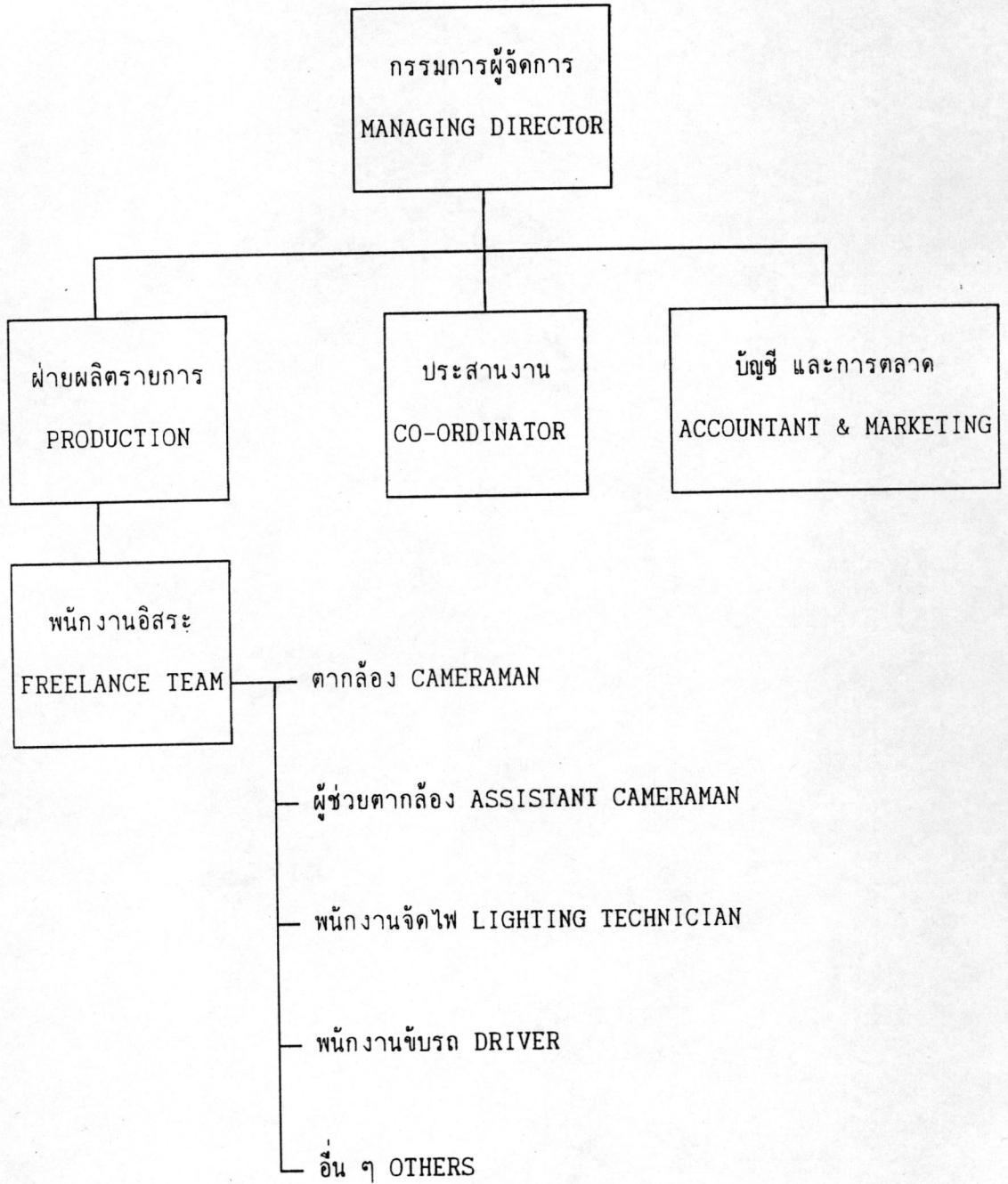
2.2 การตลาด (Marketing)

2.3 ประสานงานติดต่อลูกค้า (Co-ordinating)

3) ผู้ช่วยประสานงาน จะรับหน้าที่รับผิดชอบในงานด้านการ รับคำสั่งต่าง ๆ ลงไปปฏิบัติ และประสานงานระหว่าง ผู้ผลิตรายการ งานด้าน ธุรการ และทีมงานการถ่ายทำการผลิตรายการและเทคนิค

4) ทีมงานอิสระ (Freelancer) เป็นลูกจ้างอิสระที่บริษัท ว่าจ้างมาทำงานเป็นรายการ ๆ หรืออาจจ้างประจำจะทำหน้าที่รับผิดชอบในการ ถ่ายทำการผลิตรายการจนสำเร็จจึงหมดความรับผิดชอบ

ผังองค์กรบริษัท FOCUS
ORGANIZATION CHART



หน้าที่และความรับผิดชอบได้กล่าวมาข้างต้น ในลักษณะของการจัดองค์กรโดยทั่วไปแล้ว จะเป็นลักษณะแบบหลวมๆ ไม่มีกฎเกณฑ์ และไม่มีโครงสร้างที่แน่นอน อยู่ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization)

บุคลากรที่มีอยู่จำนวนน้อยนี้ จะรับผิดชอบกันคนละส่วน ซึ่งในแต่ละคนจะไม่เกี่ยวข้องกัน การบริหารงานในสำนักงานนั้น จะมีผู้บริหารอยู่ 2 คน คือ คุณสมศรีและหุ้นส่วน แต่ละคนจะรับผิดชอบหน้าที่ของตน คือ งานด้านการผลิตรายการ คุณสมศรีจะเป็นผู้ดูแล และควบคุมการผลิตรายการอย่างใกล้ชิดจนจบสิ้นกระบวนการ เมื่อเรียบร้อยแล้วจึงเป็นหน้าที่ของหุ้นส่วนที่ดูแลด้านการตลาด นำผลงานการผลิตไปเสนอแก่ลูกค้า และรับผิดชอบงานบัญชีการเงิน เป็นต้น

3. การดำเนินงานในองค์กร

ในองค์กรแห่งนี้ผู้ที่ทำหน้าที่ในการดำเนินการคือ คุณสมศรีและหุ้นส่วนจะเป็นผู้วางแนวความคิด (Concept) ในการทำงานของแต่ละคน งานหลักขององค์กรคือ การผลิตรายการ เพื่อป้อนให้กับลูกค้าบริษัทผู้มาว่าจ้างในการผลิตรายการ สิ่งที่จะต้องทำเช่น

1. ทราบแนวคิด (Concept) ของรายการที่จะทำโดยการรับแนวความคิดมาจากลูกค้าเสียก่อน
2. วางแผนในการผลิตรายการ
3. ว่าจ้างพนักงาน ทีมงาน
4. ดำเนินงานการผลิต
5. ตรวจสอบรายการก่อนนำเสนอลูกค้า
6. นำผลงานเสนอลูกค้า
7. วางบิล

การดำเนินงานในองค์กรเป็นลักษณะที่ บุคลากรคนเดียวทำหน้าที่หลายอย่าง ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า บุคลากรมีน้อยทำให้การดำเนินงานในองค์กรเป็นไปอย่างง่าย ๆ และไม่สลับซับซ้อน นอกจากบุคลากร เพียง 3 คนแล้ว นอกนั้นจะทำการจ้างเป็นรายการ ๆ แล้วแต่ความสามารถของแต่ละทีมงานที่สามารถทำงานให้ได้ตรงตามความต้องการของงาน

คุณสมศรีจะเป็นผู้วางแนวคิดในการผลิตงานและมอบหมายชิ้นงานให้แก่ลูกทีมซึ่งเป็นทีมงานอิสระ (Freelancer) ที่จ้างมาเฉพาะงานนั้น ๆ ตามความถนัดของแต่ละทีมงาน เช่น การจ้างผู้เขียนบทอิสระ (Freelance Script Writer) เข้ามาทำงานในเรื่องของการเขียนบท บริษัทจะว่าจ้างให้ทำเป็นรายการ ๆ ไป แล้วดูว่าผลงานเป็นอย่างไร สามารถนำออกไปเสนอลูกค้าได้หรือไม่ หรือที่เรียกว่า "presentation" ถ้าผลงานเป็นที่น่าพอใจของบริษัทก็จ้างต่อและถ้าหากว่าฝีมือดีขึ้นพัฒนาขึ้น มีประสบการณ์มากขึ้น ราคาจ้างอาจจะต้องเพิ่มขึ้นตามความสามารถนั้น ๆ ด้วย ในขณะที่ถ้าหากว่าผลงานไม่เป็นที่น่าพอใจคุณสมศรีก็จะบอกเลิกจ้าง โดยที่ไม่มีข้อผูกมัดใด ๆ ทั้งสิ้น

การดำเนินงานส่วนใหญ่ในองค์กรคุณสมศรีจะเป็นผู้ลงมือกระทำตั้งแต่การไปรับแนวคิดจากลูกค้าและวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ เป็นอย่างไรแล้วจึงนำมาใส่ความคิดสร้างสรรค์ แล้วนำมาเข้าขบวนการการผลิต คือ ขั้นตอนของ Preproduction Production และ Postproduction

ในการบริหารงาน การจ้างพนักงานอิสระที่จ้างเข้ามาทำงานให้ ถ้าหากว่าไม่มีความสามารถทำงานให้ได้ตามที่สั่ง บริษัทจะเปลี่ยนทันทีโดยไม่มีเงื่อนไข ซึ่งเป็นข้อตกลงเมื่อเริ่มทำงาน

ในการจัดตั้งบริษัทมีเงินทุนเพียง 3 แสนบาท ซึ่งคิดว่าพอในระยะแรก จึงไม่ได้เตรียมเรือเงินทุน เพราะคิดว่าบริษัทที่มาร่วมว่าจ้างจะออกทุนให้ก่อน เมื่อบริษัทได้ทำงานไปแล้วจึงรู้ว่าผู้ว่าจ้างไม่ยอมออกทุนให้ บริษัทก็ประสบปัญหาเรื่องการเงิน บริษัทไม่มีโบนัสให้พนักงาน แต่เขาจะได้ไปต่างประเทศโดยไปในการทำงาน พนักงานทุกคนทำงานเสร็จตรงตามเวลาที่กำหนดแน่นอน

รายการที่ผลิตเป็นรายการประเภทรายการสำหรับเด็กและรายการนี้ออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 รายการที่ทำการผลิตอยู่นี้ได้รับการว่าจ้างการผลิตรายการจากเจ้าของกิจการแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยบริษัทผู้ทำการว่าจ้างได้เช่าช่วงเวลาในการออกอากาศจากทางสถานีโทรทัศน์ และเป็นผู้จัดหาผู้อุปถัมภ์รายการเอง โดยที่บริษัทผู้รับจ้างผลิตรายการโทรทัศน์ไม่ต้องเกี่ยวข้องกับส่วนนี้

ฉะนั้นการดำเนินงานในองค์กรจึงไม่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อนอย่างเช่นองค์กรใหญ่ ๆ บริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก อย่างเช่น บริษัท FOCUS จำกัด ไม่มีเงินทุนที่จะมาลงทุนในเรื่องของการจ้างงานพนักงานเพราะความสามารถมีอยู่เพียงนี้ และชิ้นงานที่ได้มาก็มีน้อย การตลาดยังเล็กอยู่ยังไม่เป็นที่รู้จักของคนทั่ว ๆ ไป

4. อุปสรรคและปัญหาของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก

4.1 บุคลากร

ปัจจัยแรกคือ เรื่องของตัวบุคลากรในบริษัทมีเพียง 2 คน ต้องทำงานกันเกือบจะตลอดเวลา 24 ช.ม. และบุคลากรของบริษัทประสบปัญหานี้ค่อนข้างบ่อย เพราะบริษัทมีงบประมาณน้อยและจะต้องใช้ Freelancer ที่มีประสบการณ์น้อย ดังนั้นบริษัทต้องเอามาปรุงแต่งหรือเอามาแต่งเติมเพิ่มอีก

ระดับหนึ่ง หรือบริษัทอาจจะให้ทำงานได้ในอีกระดับหนึ่ง คือรายการชิ้นงานที่ไม่สำคัญ ส่วนที่เป็นงานหลักคุณสมศรียังต้องลงมือปฏิบัติเองซึ่งจะมีผลในเรื่องของคุณภาพของรายการที่ปรากฏออกมา

4.2 ความไม่น่าเชื่อถือขององค์กร

เมื่อเป็นองค์กรขนาดเล็ก ชื่อเสียงขององค์กร ผลงานขององค์กรยังไม่เป็นที่รู้จัก เพราะฉะนั้นความน่าเชื่อถือของบริษัทจึงไม่สามารถอ้างอิงได้ หรือโดยเฉพาะในระยะแรกบริษัทไม่มีผลงาน จะต้องเอาผลงานในอดีตขึ้นมาอ้างอิง แต่เป็นเพียงผลงานที่ไม่มีใครรู้จัก ซึ่งอาจจะเป็นการเข้าใจว่าเอาผลงานของทางบริษัทอื่นมาอ้างอิง เป็นผลงานของตนเอง

4.3 ปัจจัยทางด้านการตลาด

เพราะเหตุว่าการรวมตัวของบริษัทไม่ได้มีการวางแผนมาก่อนปัญหาทางด้านการตลาดยังเป็นปัญหาที่สำคัญปัญหาหนึ่ง คือ คุณสมศรีมีกำลังที่สามารถจะผลิตได้ แต่ไม่มีกำลังที่จะสามารถไปหางานเข้ามาป้อนให้ทางบริษัทได้ ไม่สามารถที่จะหางานเข้ามาเลี้ยงตัวบริษัทได้ เพราะฉะนั้น เมื่อมาถึงจุด ๆ หนึ่งที่งานนั้น ๆ หหมดไป การแสวงหางานใหม่ ๆ จึงเกิดขึ้นอย่างสะเปะสะปะ ซึ่งคุณสมศรีไม่ได้เตรียมตัวที่จะรับสถานการณ์ด้านการตลาดเอาไว้ เพราะเวลา 1 ปี จนกระทั่งหมดสัญญา คุณสมศรีต้องผลิตงานให้กับผู้ว่าจ้างบริษัทเดียวรายการเดียวเท่านั้น "ไม่ได้เตรียมการเพื่อการตลาดใหม่ ๆ เพราะได้งานในลักษณะผูกเป็นรายปีรายการเดียว บริษัทสามารถอยู่ได้ ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ ไม่ได้คิดและไม่คิดว่าจะมีคู่แข่งทางการตลาด รายการที่นำเสนอได้มาจากสมัยเรียนหนังสือ จึงได้นำความคิดนั้นมาใช้ไปเสนอลูกค้า

เมื่อหมดสัญญาจ้างแล้วบริษัท Focus จำกัด ก็ประสบกับปัญหาการขาดแคลนงาน จึงต้องพยายามวิ่งหางานและรับทำงานที่เสี่ยง เสี่ยงในที่นี้หมายถึง การเสี่ยงต่อการขาดทุนไม่ได้รับการจ่ายค่าแรง จากการผลิตรายการ

4.4 ลักษณะของการจ้างงาน

บริษัท เซนทรัล จำกัด ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการและมีช่วงเวลา ออกอากาศและงบประมาณจำนวนหนึ่งมาจ้างบริษัทในการผลิตรายการ และคุณสมบัติ จะต้องรับแนวคิดจากผู้ว่าจ้าง และผลิตรายการให้ครบจนกระทั่งสามารถนำไป เป็นเทป และสามารถออกอากาศได้ เพื่อแลกกับค่าจ้างเป็นรายตอน โดยที่บริษัท ไม่ต้องออกไปรับผิดชอบในเรื่องอื่น ๆ

4.5 ด้านการเงิน / สถาบันการเงิน

ในด้านการเงินทางบริษัทมีปัญหาอยู่มากในระดับหนึ่ง เพราะ บริษัทไม่ได้ร่วมหุ้นกับบุคคลอื่น ไม่ได้ระดมหุ้น จึงได้ใช้ทุน จากการกู้ยืมจากบุคคล ภายนอกและเงินนอกระบบ มาใช้เป็นทุนในการผลิตงานรายการโทรทัศน์ ปัญหา ทางด้านการเงินส่วนนี้จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดผลกระทบในการผลิตรายการ โทรทัศน์ที่กำลังดำเนินอยู่

ปัญหาที่จะตามมาอีกก็คือ การสำรองจ่ายเงินไปก่อนก่อนที่จะ เก็บเงินจากลูกค้าได้ เพราะจะต้องให้เครดิต (Credit) แก่ลูกค้า 60 วัน หลังจากที่ว่างบิลเพื่อเรียกเก็บเงิน การเรียกเก็บเงินและการวางบิลได้ คือต้อง เป็นสิ้นเดือนของทุกเดือน ซึ่งรายการที่ทำไปแล้วออกอากาศ 4 ตอน ซึ่งระยะเวลาของการสำรองเงินลงทุนล่วงหน้าจนถึงวันที่จะได้รับเงินคือ 3-4 เดือน ซึ่ง จะเกิดปัญหาขึ้นในช่วงนี้จึงจำเป็นต้องขอยืมเงินนอกระบบเพื่อหมุนเวียนในการทำธุรกิจ จำนวนเงินที่นำมาใช้ประมาณสองแสนบาทขึ้นไป ในแต่ละเดือน บริษัท Focus จำกัด ไม่มีสถาบันการเงินใดมารองรับ หรือให้การสนับสนุนในการทำงาน

ผลิตรายการโทรทัศน์ บริษัทสำรองจ่ายให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้อง แต่บริษัทกลับไม่ได้
รับการเหลียวแล ปัญหาการขาดแคลนปัจจัยในการผลิตจึงเกิดขึ้นบ่อยครั้ง และ
ไม่สามารถแก้ไขได้

4.6 การแยกตัวของหุ้นส่วน

บริษัทดำเนินงานมาได้ประมาณ 5 เดือนปัญหาที่เริ่มเกิดขึ้น
คือ หุ้นส่วนเริ่มเบื่อบริษัทต่อปัญหาไม่เข้าใจธรรมชาติของงานและภาระที่ต้องมา
รับผิดชอบ จึงขอลาออกและแยกตัวไปประกอบธุรกิจอื่น ในขณะที่สัญญายังคงมีคอยู่
กับบริษัทผู้ว่าจ้าง หลังจากที่หุ้นส่วนคนเก่าได้ออกไปแล้ว คุณสมศรีต้องมาทำหน้าที่
บริหารงานหลังจากที่ได้จดทะเบียนเป็นรูปบริษัทจำกัดโดยทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงาน

4.7 เครื่องมือและอุปกรณ์

ในด้านของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการถ่ายทำ บริษัทไม่
มีความสามารถมีได้บริษัทไม่มีกำลังทรัพย์ที่จะซื้อหามาได้ เพราะราคาของเครื่อง
มือนี้สูงมาก และส่วนมากผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็กจะใช้ระบบเช่า และ
ถ้าซื้อมาก็จะไม่คุ้มกับรายรับของบริษัทเพราะบริษัทมีงานที่ทำอยู่เพียงรายการ จึง
ใช้ระบบเช่าจาก Production House ที่มีเครื่องมือให้เช่า

ในการปฏิบัติงานนั้น โดยทางปฏิบัติแล้วส่วนใหญ่คุณสมศรีเป็น
ผู้ปฏิบัติ เพราะเคยมีประสบการณ์ในด้านนี้มาแล้ว ก่อนที่จะมาตั้งบริษัทนี้ คุณสมศรี
เคยมีประสบการณ์ด้านนี้มาพอสมควรสามารถควบคุมเครื่องมือได้ ส่วนพนักงานที่
เขาจัดหามาให้จะดูแลเครื่องมือทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ส่วนการลงมือตัดต่อเป็นหน้าที่
ของคุณสมศรีที่จะต้องทำงานตามสคริป (script)

4.8 การเลิกจ้างงานการผลิตรายการ

สาเหตุที่ไม่ได้งานนี้ต่อไป เพราะเหตุว่าเจ้าของกิจการที่เป็นเจ้าของเวลาไม่ได้รับอนุมัติเวลาต่อจากทางสถานี ซึ่งถูกตัดออกจากผังรายการของทางสถานี ก็ไม่ทราบว่าเป็นเหตุใดจึงถูกตัดออกเป็นสิทธิของนายสถานีที่จะคัดเลือกรายการและวางแผนจัดผังรายการ สาเหตุของการเลิกจ้างมิได้หมายความว่าบริษัททำงานให้ไม่ได้ แต่เป็นเพราะเจ้าของกิจการที่ว่าจ้างไม่ได้รับการพิจารณาให้เข้าช่วงเวลาต่อไป

4.9 ปัญหาจากการต่อสัญญาเช่าช่วง เวลาของบริษัทผู้ว่าจ้าง

การต่อสัญญาเช่าช่วงเวลาในการออกอากาศนั้นมักจะทำกันในระหว่างช่วงปลายปี คือ เดือนตุลาคม พฤศจิกายน และการประกาศผลว่ารายการใดจะได้รับการพิจารณาให้ต่อสัญญาและถูกจัดให้อยู่ในผังรายการของทางสถานีในเดือน มกราคม สัญญาที่ใช้กันคือ 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี เมื่อครบเทอมของสัญญาแล้วก็จะต้องนำมาพิจารณากันใหม่จะทำอย่างนี้ทุกครั้งที่ไปรายการบางรายการอาจจะถูกถอดไปโดยไม่มีเหตุผล หรือบางรายการอาจจะไม่ได้รับการต่อสัญญาก็มี ซึ่งบางครั้งเจ้าของรายการหรือรายการที่ออกอากาศไปนั้นไม่ได้มีความผิดหรือไม่ได้สร้างความเสียหายแต่เมื่อถึงเวลานั้นแล้วกลับไม่ได้รับความร่วมมือจากทางสถานี มีหลายรายการที่ไม่ได้รับการต่อสัญญา เมื่อสัญญาครบเทอมเป็นความพอใจของทางสถานีที่จะให้เวลาในการออกอากาศแก่ใครก็ได้ ถ้าหากทางสถานีเห็นว่าเหมาะสม ซึ่งความพอใจตรงนั้นไม่สามารถที่จะนำมาวัดกันได้

4.10 ปัญหาจากการให้สินบนกับทางสถานีโทรทัศน์

ในเรื่องของการให้สินบน คุณสมศรีกล่าวว่าคงต้องมีอยู่แน่นอน เพราะว่าเคยมีประสบการณ์ ครั้งหนึ่งขณะที่จะไปขอเวลาออกอากาศเพื่อถ่ายทอดสดและจำเป็นที่จะต้องหยิบยื่นสิ่งนี้จากประสบการณ์ ซึ่งงานนี้ไม่ใช่เป็นของบริษัท

แต่เป็นงานนอกเวลา (Part Time) ที่คุณสมศรีเข้าไปเป็นพนักงานอิสระ (Freelancer) ให้กับบริษัทอื่นจะเห็นได้ชัดเจน ในระบบเส้นสาย ที่เกิดขึ้นว่า มีการวิ่งเต้นกันถึงหลังบ้านของผู้หลักผู้ใหญ่ ผ่านมายังผู้บริหารสถานี่ ผู้มีอำนาจ และหลังจากนั้นก็ได้รับอนุมัติให้ถ่ายทอดสดทุกครั้งไป คือผู้ขออนุมัติโดยระบบ วิธีวิ่งเต้นนี้สามารถที่จะขายเวลาโฆษณาของตนก่อนที่จะได้รับคำยืนยันเรื่องเวลา การออกอากาศจากทางสถานี่ และคุณสมศรีเองก็เห็นเป็นหลักฐานชัดเจนว่าเป็น ค่าอะไร และก็เห็นเป็นจำนวนเงินมากพอสมควร และนี่เป็นปัญหาหนึ่งที่ทางบริษัท ผู้ผลิตรายการขนาดเล็ก และบุคคลภายนอกที่เป็นผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ประสบอยู่ เพราะผู้ผลิตรายเล็ก ๆ คงไม่สามารถเอาเงินจำนวนมหาศาลให้สถานี่เพื่อสนอง ความต้องการของผู้บริหารสถานี่เช่นนั้นได้

หลัง เหตุการณ์กรณีศึกษา

หลังจากที่ต่างคนต่างแยกตัวออกไปแล้ว แต่ละคนก็เข้าใจปัญหาไม่ได้ มีความรู้สึกเสียใจอะไรมากเพราะมีกันอยู่เพียง 3 คนเท่านั้น จากการทำงานมี ลูกจ้างประจำ 2 คน และลูกจ้าง 2 คนนั้นเข้าใจในเหตุผลว่าบริษัท ไม่อาจที่จะ ดำรงอยู่ได้อีกแล้ว และตลอดระยะเวลาที่เขาอยู่กับบริษัท บริษัทได้ให้เขาได้มากพอสมควร ทุกคนมีประสบการณ์ ไปถ่ายทำในต่างประเทศกันคนละครั้ง 2 ครั้ง ภายในระยะเวลา 1 ปีที่ทำงานและเป็นปีแรกของการทำงานของเด็กจบการศึกษา ใหม่ เขาพอใจในจุดนั้นแล้วทุกคน มีความสามารถที่จะไปเติบโตในบริษัทที่มั่นคง ที่อื่น ส่วนตัวคุณสมศรีก็หันกลับมาสู่การเป็นพนักงานอิสระหรือที่เราเรียกกันว่า "Freelancer" ลูกจ้างที่ยังเวียนว่ายตายเกิดอยู่ในวงการผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ ขนาดเล็กอยู่ต่อไป

2. กรณีศึกษาของบริษัท WIMONTRA VISION จำกัด

เพื่อให้ผู้อ่านได้ทำความเข้าใจกับเหตุการณ์จากกรณีศึกษาที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยจะขอเรียงลำดับเหตุการณ์ การดำเนินงาน การนำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- ลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยเรียงเรียงการนำเสนอการดำเนินงานตามหัวข้อต่อไปนี้

1. จุดกำเนิดและความเป็นมาของการก่อตั้งบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก
2. การจัดองค์กร
3. การดำเนินงานในองค์กร
4. อุปสรรคและปัญหาของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก

- ลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของกรณีศึกษาบริษัท WIMONTRA VISION จำกัด โดยเรียงเรียงการนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. จุดกำเนิดของการก่อตั้งบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก พุทธศักราช 2534 จุดกำเนิดของการก่อตั้งบริษัท WIMONTRA VISION จำกัด โดยคุณระวีผู้ก่อตั้งและหุ้นส่วนจบการศึกษาทางด้านวารสารศาสตร์จากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งของประเทศ หลังจากจบการศึกษาแล้วได้ทำงานด้านการประชาสัมพันธ์กับองค์กรที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับ การเงินและการลงทุนเป็นองค์กรใหญ่องค์กรหนึ่ง คุณระวีทำงานได้ 4 ปี เริ่มมีความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อการทำงานประจำ จึงคิดมองหาเส้นทางในการประกอบธุรกิจส่วนตัวเพื่อความมั่นคงในหน้าที่การงานและมีความคิดที่อยากจะมียุทธบริษัทเป็นของตนเอง การทำงานในองค์กรที่เป็นองค์กรใหญ่ที่มีบุคลากรมาก ๆ ความก้าวหน้าในองค์กรจะเป็นไปอย่างช้า ๆ ต้องใช้เวลาจากพนักงานระดับล่างไปสู่ผู้บริหารในระดับสูง

คุณระวีตัดสินใจลาออกจากงานและจัดการสรรหาบุคลากรที่จะเข้ามาบริหารงานในบริษัท โดยมีคุณระวีทำหน้าที่ทางด้านการตลาด (Marketing) และบุคลากร 2 คน ทำหน้าที่ควบคุมงานด้านการผลิตรายการ และควบคุมงานด้านการบริหารของบริษัทที่มีการจัดการกำหนดตัวผู้บริหารการจัดองค์กรและการหาเงินทุนในการบริหารงาน และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในบริษัท

การทำงานการผลิตรายการในช่วงแรกของการจัดตั้งบริษัทนั้นยังไม่มีงานในด้านของการผลิตเข้ามา จะเป็นช่วงของการหาตลาด และแนะนำให้ลูกค้าได้รู้จักกับบริษัท และจุดประสงค์ของบริษัท

การเริ่มทำธุรกิจของคุณระวีนั้นเป็นความ ต้องการที่จะทำงานในลักษณะปลอดภัยไม่ต้องความเสีียงมากองค์กรที่ตั้งขึ้นมาี้ ไม่มีสถาบันการเงินมารองรับ ในการดำเนินธุรกิจและบริษัทไม่พร้อมในด้านเครื่องมืออุปกรณ์ มีเพียงบุคลากรอย่างเดียว เป็นบริษัทในรูปแบบของครีเอทีฟ โปรดักส์ชั่นเฮ้าส์ (Creative Production House) คือใช้ความคิดด้านการสร้างสรรค์งาน (Creative) ใช้วิธีการระดมสมอง (Brain Storming) ในการเสนอความคิดสร้างสรรค์งานและนำเสนองาน การดำเนินงานของบริษัทมีเพียง 2 คน ที่ช่วยคิดงานและหุ้นส่วนจะสนับสนุนในเรื่องของการเงิน สถานที่ที่ใช้เป็นสำนักงานหุ้นส่วนคนนี้ให้ใช้โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายจะมีเพียงค่าน้ำ-ไฟ เท่านั้น

แรกเริ่มมีผู้ถือหุ้นหลักของบริษัท WIMONTRA VISION จำกัด 3 คน คือหุ้นส่วนที่เป็นผู้สนับสนุนด้านการเงินและคุณระวี ทำหน้าที่เป็นฝ่ายการตลาด (Marketing) และเพื่อนร่วมงานอีกหนึ่งคนเป็นผู้ถือหุ้น โดยรับหน้าที่เป็นผู้ควบคุมการผลิต (Producer) ทำหน้าที่ทุกอย่างตั้งแต่ผู้สร้างสรรค์งาน (Creative) และขบวนการขั้นตอนการผลิตต่างๆ เช่น ขั้นตอนก่อนการผลิต (Preproduction)

การผลิต (Production) และ ขั้นตอนหลังการผลิต (Post Production) ส่วนเรื่องของการตลาดนั้นคุณระวีเป็นผู้ดูแล นัดหมายเจรจา เสนองานให้กับลูกค้า

การได้งานมาในช่วงแรกๆ จะมีงานน้อยเพราะเนื่องจากว่าคุณระวีไม่ได้อยู่ในสายงานนี้มาก่อน แต่งานส่วนใหญ่ที่ได้มาจากทางหุ้นส่วนที่รับผิดชอบด้านการผลิตเป็น (Producer) ของบริษัท เพราะลูกค้าเชื่อในฝีมือ คนที่อยู่ในสายงานนี้ จะมีความสัมพันธ์จะรู้จักกัน ใครเก่งด้านไหน มีความชำนาญอะไร จะทราบถึงกันหมด งานส่วนมากได้จาก Agency และลูกค้าทั่ว ๆ ไป

ต่อมาหลังจาก 6 เดือนแรก ของการทำงาน บริษัทเริ่มมีความต้องการบุคลากรเพิ่มมากขึ้นเพื่อเข้ามาช่วยเป็นกลไกของการทำงาน เช่น การจ้างพนักงานฝ่ายการเงิน หรือบัญชี (Accountant) ผู้สร้างสรรค์งาน (Creative) และเลขาเข้ามาช่วยในการบริหารงาน บริษัทมีงานเข้ามาอย่างสม่ำเสมอการลงทุนในเรื่องของบุคลากรจึงเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อพิจารณาถึงความก้าวหน้าขององค์กรเมื่อเริ่มมีคนมากขึ้น งานก็ดูน้อยลง แต่ปัญหาของงานก็เกิดขึ้นคือไม่มีงานประจำ ในระยะแรก ๆ งานเริ่มฟู แต่พอระยะหลัง ๆ งานก็เริ่มจะลดน้อยลง ประกอบกับตลาดบริษัทผู้ผลิตรายการ (Production House) เกิดขึ้นมามากคือใครเก่งหรือมีความสามารถเพียงน้อยนิดก็ขึ้นมาทำอาจจะอาศัยรู้จักคนในวงการบ้างดูแล้วพอมีหนทาง อาจจะเป็นเรื่องของบุคคลที่สนใจ หรือเพิ่งจบการศึกษาใหม่ ๆ ที่มีไฟแรงอยากจะทำงานด้านนี้ก็เข้ามาโดยไม่ดูทิศทางของตลาด

ในระยะแรกนั้นคุณระวียังไม่เข้าใจตลาดของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ เพราะเป็นคนนอกสายงาน ไม่ได้รู้ถึงภาพกว้างของ Production เป็นอย่างไร ช่องทางการตลาดไหนควรจะมีเหลืออยู่ให้เข้าแทรกยังหาจุดยืนไม่ได้จับทางไม่ถูก เปรียบเหมือนกับคนว่ายน้ำไม่เป็นกระโดดลงไปก่อนแล้วค่อยหาทางตะเกียกตะกายขึ้นหาฝั่งในภายหลัง

คุณระวีกล่าวว่ "แม้แต่คนในองค์กรใหญ่ลองไปตามความคิดที่อยู่ในใจเขาอยากจะทำอะไร ส่วนใหญ่ก็จะตอบอยากมีกิจการเป็นของตัวเอง แต่เหตุที่ยังไม่ได้ทำสักทีเพราะอะไร เพราะความกลัวแต่กรณีของผมนสามารถสลัดความกลัวออกไปได้ อันนี้เป็นเหตุผลที่อยู่ในใจตลอดเวลาของผม ทุกวันนี้ถึงแม้ว่างานที่ได้ทำอยู่ไม่ได้มากมายแต่ก็สามารถตอบสนองความต้องการได้"

ถึงแม้ว่าบริษัทของคุณระวีจะเติบโตช้ามาก แต่ยังมีผลงานออกมาปรากฏบ้าง ในปีแรกมีเพียง 12 เรื่อง ปีที่ 2 ประมาณ 30 เรื่อง ปีที่ 3 ก็มากขึ้น องค์กรก็มองเห็นขนาดของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ งานชิ้นหนึ่งราคาจะอยู่ในราวประมาณ ตั้งแต่ 80,000 บาท (แปดหมื่นบาท) 100,000 บาท (หนึ่งแสนบาท) 200,000 บาท (สองแสนบาท) จนถึงระดับ 4-500,000 บาท แล้วแต่ขนาดของงานที่ลูกค้าต้องการ ถ้าจะมองในแง่ของรายได้แล้ว "เพียงเดือนละชิ้นก็อยู่ได้แล้ว" ปีแรกได้น้อยมาก ปีที่สองก็เพิ่มขึ้นมา ปีที่สาม ยังไม่ทราบจะเพิ่มมากขึ้นเพียงใดมุมมองโดยภาพรวมแล้วพอใช้ได้แต่ยังไม่ดีนัก ถ้างานไม่มีเข้ามาบริษัทใช้เงินเก่าของงานครั้งก่อนเป็นค่าใช้จ่าย แล้วหางานใหม่มาทดแทนหมุนเวียนเป็นวัฏจักรอย่างนี้ไป

คุณระวีได้นำเอาแนวความคิดในการปรับตัวขององค์กรมาใช้ คือการปรับตัวขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ให้เล็กลงโดยการลดลงของจำนวนบุคลากรในส่วนที่ไม่จำเป็นออกไป หรือลดต้นทุนในการผลิต เพื่อให้สอดคล้องกับรายได้ของบริษัท

การปรับตัวลดลงของจำนวนพนักงานเนื่องมาจากบริษัทมีงานเข้ามาน้อยลง อาจจะเป็นเพราะว่ามีบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น และทำให้มีการแข่งขันกันทางด้านการตลาดต่างฝ่ายต่างมีข้อเสนอที่ดีกว่าให้กับลูกค้า ทางเลือกของลูกค้าจึงมีมาก การปรับตัวของบริษัทจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะทำใหบริษัทยืนอยู่ได้ ดังนั้นจึงต้องมีการปรับเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่าง

รายรับและรายจ่ายของทางบริษัทและถือเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่ง บริษัทจะต้องเลือกสิ่งที่ดีและเหมาะสมสำหรับบริษัทในขณะที่มีภาวะของรายจ่ายที่เพิ่มขึ้น แต่รายรับลดลง การบริหารงานในระบบองค์กรกับการบริหารงานเฉพาะตัวบุคคลจึงมีความแตกต่างกันให้เห็นได้

ในระยะหลังต่อมาองค์กรเริ่มจะมีปัญหา เพราะเป็นธรรมชาติขององค์กรขนาดเล็กอย่างหนึ่งคือ บุคลากรในองค์กรจะมีความรู้สึกเบื่อหน่ายเร็วบุคคลต่าง ๆ เหล่านั้นก็เริ่มที่จะออกไปแสวงหาหนทางใหม่ ปล่อยให้องค์กรอยู่อย่างไร้จุดหมาย ในเมื่อองค์กรขาดบุคลากรในการทำงานองค์กรก็ย่อมอยู่ไม่ได้ ดังนั้นองค์กรขนาดเล็กจึงประสบกับปัญหาด้านบุคลากรเพราะบุคคลเหล่านี้จะอยู่ในองค์กรเล็ก ๆ ได้ไม่นาน ถ้าจะเปรียบก็เหมือนกับเป็นบันไดให้เขาก้าวขึ้นไปในขั้นที่สูงกว่า

การที่องค์กรจ้างพนักงานให้เงินเดือนสูง ๆ แต่ไม่มีงานอะไรให้ทำได้ เขาจะอยู่ได้เพียงระยะหนึ่งเท่านั้น เพราะเกิดความเบื่อหน่ายในขณะเดียวกันบริษัทจ้างในอัตราเงินเดือนต่ำ แต่มีฝีมือ เขาก็อยู่ไม่ได้เช่นกัน คือ ไม่มีความพอดี ในความต้องการของคน - ความคิดของลูกจ้างและนายจ้างมักจะสวนทางกันตลอดเวลา

ในจุดนี้บริษัทจะต้องเข้าใจความรู้สึกของลูกจ้าง คือ เขาก็ต้องการความก้าวหน้า สิ่งสมประสงค์ใหม่ ๆ ต้องการชื่อเสียง ต้องการจะมีชื่ออยู่ปรากฏบนจอโทรทัศน์ มีส่วนร่วมหรือเป็นที่รู้จักของผู้อื่น เหล่านี้เป็นต้น ในการทำงานของบริษัท เน้นที่ตัวผลกำไร (profit) มากกว่า ส่วนใครจะออกไปจึงเป็นเรื่องการทำงานของบุคคลในองค์กร การเข้างานหรือออกจากงาน เป็นเรื่องธรรมชาติขององค์กรที่จะต้องเผชิญกับสิ่งนี้

ในต้นปี 36 ที่ผ่านมาจากบริษัทประสบกับปัญหาของการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ถึงขั้นวิกฤตมาก เมื่อผู้ถือหุ้นของบริษัทคนหนึ่งซึ่งมีตำแหน่งเป็น producer ได้ลาออกไป แต่บริษัทต้องดำเนินงานต่อไปถึงแม้บริษัทจะขาดบุคลากรที่มีความสำคัญในการทำงานด้านนี้ไป ในขณะที่เดียวกันบริษัทก็เริ่มเข้าใจถึงความสำคัญของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก (Production House) นั้น ตำแหน่ง producer นี้มีความสำคัญมาก ลูกค้าจะชอบหรือไม่บางครั้งขึ้นอยู่กับ Producer และก็ขึ้นกับฝีมือด้วย เพราะลูกค้าเขารู้ว่างานชิ้นนี้ใครผลิตใครเป็น Producer ให้กับงานชิ้นนั้น ลูกค้ารู้ว่าผู้บริหารไม่ได้ทำแต่มาจ้าง producer ทำ ฉะนั้นตัวผู้ผลิตรายการ (producer) จึงมีความสำคัญและเป็นตัวดึงลูกค้า ดึงงานมาให้บริษัทได้ ถ้าบริษัทปราศจากคนมีฝีมือ งานที่จะเข้าก็ไม่มี เพราะลูกค้าที่มาว่าจ้างบริษัททำงานก็ต้องการผลงานที่มีคุณภาพ งานที่ได้มาส่วนมากจะมาจากการบอกต่อกันไป ใครทำไม่ดี ไม่มีฝีมือก็จะรู้กัน บริษัทมีผลงานที่ผ่านเข้ามามาก แต่ผลตอบแทนย้อนกลับมันช้ามาก แต่ถ้าวันหนึ่งบริษัทมีงานแบบระยะยาว (longterm) โดยตรง บริษัทสามารถที่จะจ้างบุคลากรที่มีความสามารถบริหารงานตรงจุดนี้ได้

2. การจัดองค์กร

ลักษณะของการจัดองค์กรนั้นเป็นแบบที่ไม่เป็นทางการ (informal) ไม่เข้มงวด หรือเคร่งครัดต่อกฎระเบียบเท่าใดนัก สาเหตุก็มาจากปัจจัยหนึ่งคือในองค์กรนั้นมีจำนวนบุคลากรน้อยมาก มีไม่กี่คนที่ทำหน้าที่บริหารงานในบริษัท องค์กรเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก การทำงานไม่มีขั้นตอนที่ซับซ้อน บุคลากรคนเดียวรับผิดชอบงานหลายอย่าง หลายหน้าที่หากจะนำมาจัดได้ดังนี้

2.1 บุคลากรในสำนักงาน

1. คุณระวี โดยตำแหน่งเป็นผู้จัดการฝ่ายการตลาด (Marketing) ทำหน้าที่บริหารงานด้านการตลาดติดต่อลูกค้า

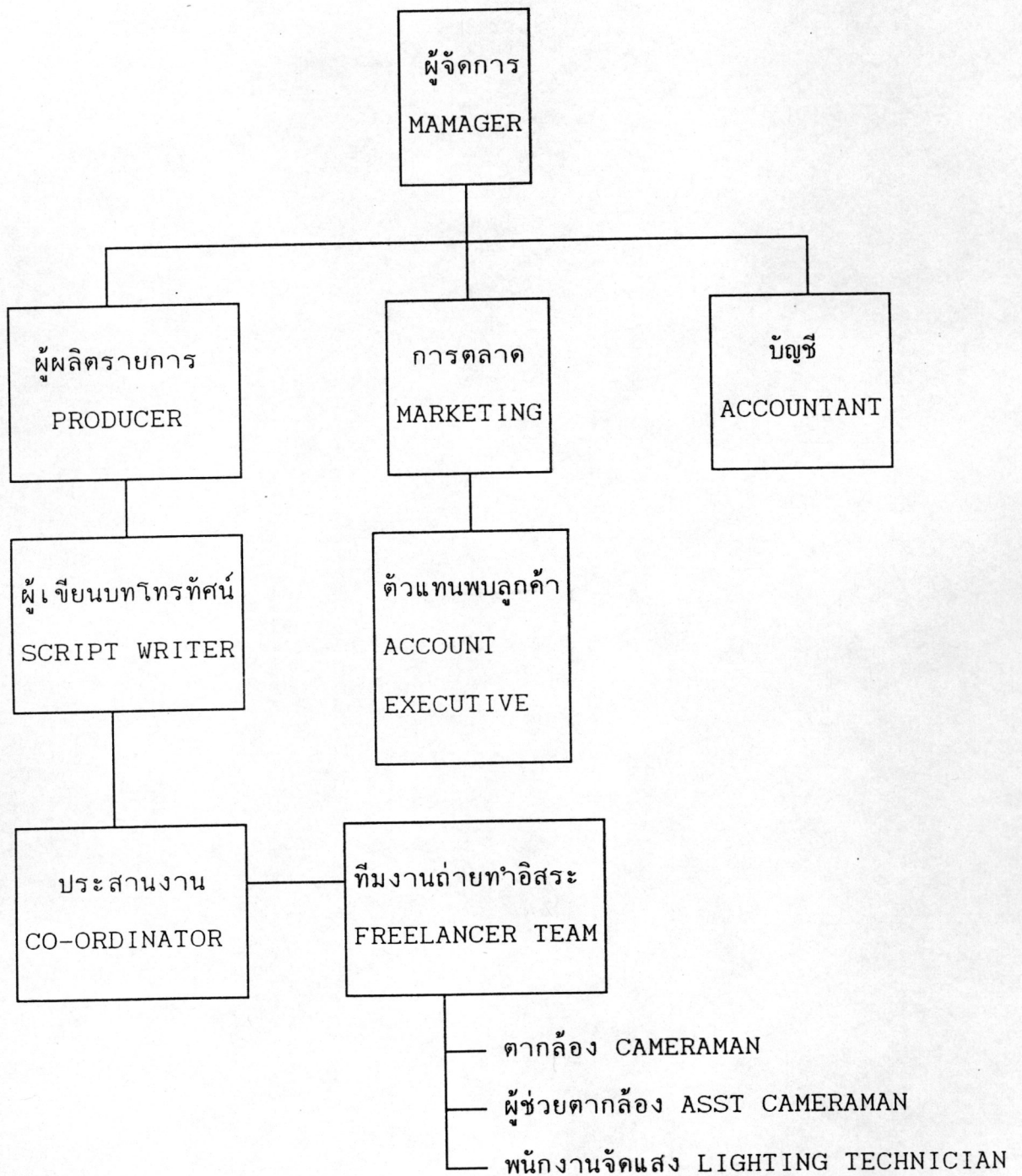
2. หน้าที่ 1 โดยตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการ (Managing Director) ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนด้านเงินทุน
3. หน้าที่ 2 โดยตำแหน่งเป็น Producer ทำหน้าที่ทางด้านการผลิต และเป็นผู้เขียนบท (Script Writer)
4. ตัวแทนพบลูกค้า (Account Executive) ประสานงานด้านการตลาด และพบลูกค้า
5. ผู้ประสานงาน (Production Co-ordinator)

2.2 หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร

1. คณะกรรมการ จะทำหน้าที่รับผิดชอบงานทางด้านของการตลาด (Marketing) ทั้งหมดรับมอบอำนาจในการทำงานในตำแหน่ง ดังต่อไปนี้
 - 1.1 ผู้จัดการฝ่ายการตลาด (Marketing Manager)
 - 1.2 ผู้เขียนบทโทรทัศน์ (Script Writer)
 - 1.3 การเงิน และบัญชี (Financial)
2. หน้าที่ 1 ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนทางการเงินหาแหล่งเงินทุน รับมอบอำนาจในการทำงานในตำแหน่ง
 - 2.1 กรรมการผู้จัดการ (Managing Director)
3. หน้าที่ 2 ทำหน้าที่ในสายงานการผลิตรายการควบคุมการผลิตรับมอบอำนาจในการทำงานในตำแหน่ง
 - 3.1 ผู้เขียนบท (Script Writer)
 - 3.2 ผู้ผลิต (Producer)
4. ตัวแทนพบลูกค้า จะทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านการตลาด และพบลูกค้าประสานงานด้านการตลาด
5. ทีมงานอิสระ (Freelancer) เป็นลูกจ้างอิสระที่บริษัทว่าจ้างมาทำงานให้ เป็นลูกจ้างชั่วคราวรับผิดชอบเป็นรายการ ๆ ไป

ผังองค์กรบริษัท WIMONTRA VISION

ORGANIZATION CHART



บริษัทมีพนักงานเพียง 4 คนเท่านั้น จากเดิมซึ่งเคยมี 7 คน เหตุของการลดจำนวนพนักงานลงก็เพื่อให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ซึ่งปริมาณงานจะเป็นตัวแปรสำคัญในการจ้างงาน ถ้าบริษัทมีปริมาณงานที่เข้ามามากบริษัทจึงจะตัดสินใจจ้างลูกจ้างเพิ่มขึ้น แต่ถ้าหากงานไม่มีก็จะคงสภาพไว้ดังเดิมคือ พนักงานประจำ 4 คน ที่คอยดำเนินงานด้านการผลิต นอกเหนือจากนี้แล้วจะเป็นพนักงานอิสระ (Freelancer) ที่จ้างมาเฉพาะงานเท่านั้น เมื่อเสร็จจากงานชิ้นหนึ่ง ๆ แล้วก็ถือว่าหมดสัญญาจ้างงาน ส่วนใหญ่จะเป็นทีมกล้อง และทีมงานถ่ายทำที่ออกนอกสถานที่ทำงานตามใบสั่ง (order) ของบริษัทหรือของลูกค้าของบริษัท

จะเห็นว่าบริษัท WIMONTRA VISION จำกัด เป็นเพียงองค์กรเล็กๆ องค์กรหนึ่ง มีการบริหารงานภายในองค์กรเป็นแบบง่าย ๆ ไม่เป็นทางการ (informal) การจัดการภายในองค์กรไม่มีกฎระเบียบที่ตายตัวแน่นอน บุคลากรภายในองค์กรทำหน้าที่หลายอย่างแต่มีผลตอบแทนที่แน่นอน เหมาะสมกับปริมาณงาน

3. การดำเนินงานในองค์กร

ในการดำเนินงานภายในองค์กรแห่งนี้ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวหลักคือ คุณระวีเป็นผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายการตลาด (Marketing Manager) ของบริษัท WIMONTRA VISION) เป็นผู้วางนโยบายและแผนงานในการดำเนินงานบริหารงานของบริษัท นอกจากนั้นแล้ว ยังต้องทำหน้าที่ในการวางรูปแบบหรือแนวคิด (concept) ของการเขียนบทโทรทัศน์แต่ละเรื่อง เพื่อเสนอต่อลูกค้าที่มาว่าจ้างให้ผลิตรายการหรือผลิตวิดีโอ สำหรับใช้ในการส่งเสริมการขายสินค้า (Sales Promotion) หรือโฆษณาสินค้า (Advertising)

การดำเนินงานและการบริหารงานนั้นจะอยู่ที่ผู้มีอำนาจสูงสุดในบริษัทแต่เพียงผู้เดียวคือ คุณระวี ผู้จัดการของบริษัทและผู้จัดการฝ่ายการตลาด

จะเป็นผู้มีอำนาจในการสื่อสาร ควบคุมการดำเนินงานทั้งระบบแต่เพียงผู้เดียว
 ผูกขาดอำนาจของการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเรื่องใด ๆ ก็ตาม
 เช่น เรื่องของการตลาด (marketing) การผลิต (production) การเงิน
 (Financial) การตัดสินใจ (decision) หรือแม้แต่แนวทางการดำเนินไป
 ขององค์กรอยู่ที่ผู้มีอำนาจสูงสุดเพียงผู้เดียว

เนื่องจากบุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่ในด้านของการบริหารบริษัทมี
 น้อยมากไม่เพียงพอต่อการบริหารงานก็เนื่องมาจากงานการผลิตที่เข้ามามีน้อยมาก
 บุคลากรจึงน้อยตามไปด้วย บริษัทจัดทำกรจ้างต่อเมื่อมีงานเข้ามามาก ๆ ซึ่ง
 บางครั้งบริษัทได้งานมาก็ขายงานให้กับบริษัทอื่นที่มีความพร้อมมากกว่าทั้งเครื่องมือ
 และบุคลากร

นอกจากนี้แล้ว เงินทุนก็เป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งของการบริหาร
 งานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ บริษัท WIMONTRA VISION จำกัด มีทุนในการ
 ดำเนินงานในขั้นแรกเพียง 4 แสนบาท ซึ่งได้มาจากการรวมหุ้นจากหุ้นส่วนผู้ร่วม
 ก่อตั้งบริษัท

การคัดเลือกงานบริษัทจะใช้วิธีขายงานให้กับบริษัทที่มีความพร้อม
 ในด้านเครื่องมือและบุคลากร แต่การทำเช่นนี้จะให้ลูกค้าทราบไม่ได้ เพราะจะ
 ทำให้เกิดความเสียหายต่อภาพพจน์ของบริษัทได้ เมื่อบริษัทได้งานมาแล้วจะ
 พิจารณาว่าถ้างานทำแล้วไม่ได้กำไร เพราะเนื่องจากมีงบประมาณน้อย บริษัทจะ
 ขายต่อให้กับอีกบริษัทหนึ่ง ซึ่งมีความพร้อมมากกว่าทางด้านเครื่องมือและพนักงาน
 เพราะ เขามีต้นทุนที่ต่ำ บริษัทที่ขายงานให้ก็มีผลกำไรในส่วนหนึ่ง

การทำเช่นนี้ถือเป็นการเสี่ยงความเสียหายจากการขาดทุน นอก
จากนั้นบุคคลที่ทำงานมาให้จะได้รับค่า佣หน้า (Commission) 10 % ของ
งบประมาณ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการป้อนงานให้กับบริษัทเป็นการตอบแทน

แต่จากการดำเนินงานบริษัทมีงานเข้ามาน้อยมากเพราะไม่สามารถ
ตัดราคาเพื่อแข่งขันกับบริษัทที่มีความพร้อมอื่น ๆ ได้ ดังนั้น เงินตอบแทนพนักงาน
จึงต้องยุติ บริษัทมีความต้องการที่จะขึ้นเงินเดือนให้แต่ยังทำไม่ได้ เพราะเหตุว่า
บริษัทมีงานเข้ามาน้อย ผลกำไรยังไม่มีจึงไม่สามารถบริหารในจุดนี้ได้

สาเหตุที่จัดการดำเนินงานเช่นนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไข และโอกาส
เพราะเป็นองค์กรเล็ก ๆ เป็นบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็กเท่านั้น ไม่มี
ความสามารถหรือศักยภาพที่จะเทียบเท่ากับบริษัทใหญ่ ๆ ได้

4. อุปสรรคและปัญหาของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก

1. ปัญหาด้านเงินทุนและเงินทุนหมุนเวียน money & cash flow
2. ปัญหาด้านบุคลากร man
3. ปัญหาด้านทำเลที่ตั้งของสำนักงาน location
4. ปัญหาด้านโอกาสทางการตลาด marketing
5. ปัญหาด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ tools & equipment

บริษัท Production House ขนาดเล็กในประเทศไทย โดยเฉพาะ
ในกรุงเทพนั้นมีมากเหลือเกิน ในขณะที่ชิ้นงานมีให้ทำนั้นน้อยมากเหมือนเค้กก้อน
เล็ก ๆ ขึ้นเดียว แต่มีส่วนแบ่งมาก

ปัญหาและอุปสรรคของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็กนั้น มีอยู่หลาย ปัญหาหลายระดับด้วยกัน ในการทำงานปัญหาที่ประสบมากสำหรับผู้ประกอบกิจการ เป็นผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก คือ

4.1 ปัญหาด้านเงินทุนและ เงินทุนหมุนเวียน

เงินทุนถือเป็นปัจจัยหลักสำคัญปัจจัยหนึ่งในการดำเนินธุรกิจที่จะสามารถทำให้กิจการที่ยังเป็นอยู่นั้นเจริญเติบโตหรือหยุดชะงักได้ เพราะถ้าหากการทำงานโดยที่ไม่มีเงินทุนหมุนเวียนอยู่ในบริษัทแล้วทุกสิ่งทุกอย่างจะติดขัด และก่อให้เกิดปัญหาต่อเนื่องแบบลูกโซ่

เงินทุนเป็นอีกปัญหาหนึ่งที่เป็นปัญหาค่อนข้างใหญ่ในเรื่องของการเจริญเติบโตของบริษัทสิ่งที่สำคัญที่ทำให้ขาดทุนในที่สุด คือเงินและบุคลากร เป็นตัวสำคัญ บุคลากรจะทำให้กิจการเจริญหรือขาดทุนก็อยู่ที่บุคลากร เงินจะมากหรือน้อยก็อยู่ที่บุคลากรแต่เงินอาจจะ เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้น ประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น ยกตัวอย่างเช่นการทำรายการทีวีถ้าผลิตได้หาผู้อุปถัมภ์รายการ (Sponsor) ได้มีคนรู้จักก็ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าหากว่าทำการผลิตไม่เป็น ต้องจ้างเขา ผู้อุปถัมภ์รายการไม่มี และคนที่รู้จักไม่มีต้องขาดทุนเป็นเรื่องธรรมดาของธุรกิจ ที่ต้องมีการแข่งขันกัน คู่แข่งขันมีเงินทุนมากได้นำมาใช้ในการทำโฆษณา เพื่อส่งเสริมการขายสินค้า (Sales Promotion) ของเขา สินค้าก็ขายดีมีกำไรมาก เงินทุนที่ลงไปก็กลับมาเร็ว ความเสี่ยงต่าง ๆ ก็หมดไปหรือลดน้อยลง ส่วนบริษัทที่ไม่มีเงินทุนก็ต้องขาดทุนไปตามธรรมชาติของการประกอบธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันบริษัทที่ทำรายการทีวีที่มีความเสี่ยงในแง่ของการลงทุน ปัญหาของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก คือเงินทุน

งานการผลิตรายการโทรทัศน์ทุกอย่างอยู่ที่เงินทุนเท่านั้น แต่ต้องมีบุคลากรที่มีความอดทน มีความชำนาญ เพราะธุรกิจนี้เป็นธุรกิจแบบระยะยาว

วงจรชีวิตของธุรกิจนี้อย่างน้อยต้อง 3 ปีขึ้นไป เพราะต้องดูจากการลงทุนเพราะเพียง 2 ปี อาจจะเป็นเพียงแค่เสมอตัว หลังจากช่วงนี้ไปแล้วก็จะรู้ว่าประสบความสำเร็จหรือจะล้มเหลว

4.2 ปัญหาด้านบุคลากร

ปัญหาเรื่องของบุคลากรถือเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการประกอบธุรกิจไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใดก็ตาม บุคลากรย่อมทำให้กิจการทั้งหลายประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวได้บุคลากรทางด้านการผลิตรายการส่วนใหญ่จำเป็นต้องหาบุคลากรที่มีความสามารถ และมีไฟความคิดที่จะทำงาน บุคลากรที่มีอายุมากๆ เมื่อถึงเวลาสักกระยะหนึ่งเขาจะทำงานด้านนี้ไม่ได้ จะต้องอาศัยคนหนุ่มคนสาวที่มีไฟในการทำงาน เพราะการทำงานในลักษณะอย่างนี้เป็นงานที่ต้องทำแบบ 24 ชั่วโมง ในประเด็นที่มีงานเข้ามามาก ๆ จะต้องอาศัยเด็กใหม่ ๆ ที่มีไฟในการทำงานและมีผู้ที่มีความชำนาญคอยเป็นที่ปรึกษาให้ คอยให้คำแนะนำกำลังใจ คุณระวีเคยมีประสบการณ์เรื่องลองเอาเด็กฝึกหัดงานใหม่ ๆ เข้ามาทำงานร่วมกับบริษัท เอาพนักงานที่มีประสบการณ์น้อย ๆ เข้ามาทำงานให้กับบริษัทและใช้เวลาในการอบรมจนกว่าเขาจะทำเองได้และรู้งาน ซึ่งบางครั้งมีปัญหาหลังจากที่อยู่อบรมและฝึกงานกับบริษัทจนเป็นงานแล้ว สักกระยะหนึ่งเขาจะลาออกเพื่อไปหางานใหม่หรือไปทำงานอิสระบ้าง บางคนก็ไปประกอบธุรกิจส่วนตัวที่มีสายงานคล้าย ๆ กับเมื่อครั้งเคยทำงานร่วมกับบริษัท

4.3 ปัญหาด้านทำเลที่ตั้งของสำนักงาน

ที่ตั้งของสำนักงานไม่ได้ตั้งอยู่ในย่านของธุรกิจ เหมือนย่านสำนักงานในอันที่จะเอื้อต่อการติดต่อทางธุรกิจและสภาพแวดล้อมโดยรอบของสำนักงานไม่เหมาะสมที่จะเป็นที่ตั้งของสำนักงานเหมาะที่จะเป็นที่พักอาศัย

สำนักงานตั้งอยู่ในที่มุ่มอับ ยากแก่การสังเกตของผู้มาติดต่อ เพราะอยู่ในถนนซอยที่แยกออกมาจากถนนใหญ่ลึกลับซับซ้อน สำนักงานถือว่าเป็นหน้าต่างอันหนึ่งทางธุรกิจที่จะสร้างภาพพจน์ (Image) ที่ดีให้กับลูกค้าเมื่อพบเห็น และสร้างความเชื่อมั่นให้ทั้งลูกค้าและบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ได้ และถือเป็นบันไดที่จะก้าวไปรับโครงการที่ใหญ่ขึ้นได้

4.4 ปัญหาด้านความเข้าใจในการวางแผนการตลาด

บริษัทผู้ผลิตรายการเล็ก ๆ อย่างบริษัท WIMONTRA VISION จำกัดก็มีโอกาสที่จะเข้าไปแข่งขันกับบริษัทใหญ่ ๆ ที่มีชื่อเสียงที่เขาสามารถจะตัดราคาด้านการผลิตรายการในแง่ของการตลาดเพื่อที่จะสู้ราคาที่มีต้นทุนต่ำ เช่น การจ้างทำรายการหรือภาพยนตร์วิดีโอที่มีความยาว ประมาณ 10-12 นาที บริษัท WIMONTRA VISION จำกัดเคยเสนอราคาไปประมาณ 2 แสนบาท แต่อีกบริษัทเสนอเพียงหนึ่งแสนกว่าบาท ซึ่งลูกค้าเมื่อดูราคาแล้วเปรียบเทียบเขาต้องเลือกที่ราคาถูกกว่าลูกค้าไม่มาใช้บริการที่มีราคาสูงแน่นอนสาเหตุที่เขาเสนอราคาต่ำ เพราะเขามีเครื่องมือเป็นทุนอยู่แล้ว ไม่ต้องไปจ้างผู้ผลิตรายการอื่นมาทำอีกทอดหนึ่ง และไม่ต้องเช่าเครื่องมือเขามีบุคลากรพร้อมที่จะทำงานได้ตลอดเวลา

บริษัท WIMONTRA VISION จำกัด ไม่สามารถตั้งราคาที่ต่ำกว่านี้ได้เพราะเครื่องมือต้องไปเช่าซึ่งต้องมีค่าใช้จ่ายตรงนี้ จึงต้องตั้งราคาให้สูงขึ้น จึงทำให้พลาดโอกาสไป จะเห็นว่าบริษัทเล็กจะเสียเปรียบและเสียโอกาสทางการตลาดแก่บริษัทใหญ่ที่มีความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน

บริษัทมีแผนการตลาดประจำปี มีเป้าหมายกลยุทธ์แต่ไม่ได้มีการทบทวนหรือนำมาพิจารณาใช้ เนื่องจากว่าต้องดูแลลูกค้า และทำงานหลายอย่าง เคยศึกษาวิเคราะห์คู่แข่งหาจุดขาย หาตำแหน่งที่ดีของบริษัท เคย

แม้แต่การทบทวนผู้ใหญ่ในวงการมาเป็นที่ปรึกษา แต่ได้รับการปฏิเสธ สิ่งเหล่านี้จึงถือเป็นอุปสรรคของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก

4.5 ปัญหาด้านเครื่องมืออุปกรณ์ไม่มี เป็นของตนเอง

เครื่องมือและอุปกรณ์ในการถ่ายทำการผลิตเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นปัจจัยทางด้านการผลิตรายการอันหนึ่ง ซึ่งบริษัทผู้ผลิตจะละเลยไม่ได้เพราะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานการผลิตรายการ สาเหตุหนึ่งที่บริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็กไม่สามารถที่จะมีได้เพราะเครื่องมือแต่ละชิ้นที่ใช้งานนั้นมีราคาแพงมากและต้องเก็บรักษาอย่างดีเพราะเป็นเครื่องมือทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ ผู้ที่จะใช้งานต้องเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญในเครื่องมือเป็นอย่างดี การใช้งานจึงจะเกิดประสิทธิภาพ

ด้วยสาเหตุที่เครื่องมือแต่ละชิ้นมีราคาที่สูงมากนี้เอง บริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก จึงไม่สามารถมีเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้ได้ เพราะไม่มีเงินทุนในการจัดซื้อจัดหามาใช้ซึ่งเครื่องมือนี้จะเอื้อประโยชน์ต่อการทำงานหลาย ๆ อย่าง ทำให้การทำงานคล่องตัว ลดขั้นตอน และลดต้นทุนลงมาได้และยังทำให้บริษัทเกิดภาพพจน์ที่ดีในสายตาของลูกค้า และผู้ประกอบการด้วยกัน สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรและความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงานอีกด้วย

หลังจาก เหตุการณ์ เลิกกิจการ

บุคลากรที่แยกตัวหรือออกจากบริษัทไปส่วนใหญ่ก็ยังคงอยู่ในวงการนี้ต่อไป เพราะคนที่ทำอาชีพนี้ยังมีความรู้ความสามารถด้านนี้อยู่ก็สามารถที่จะไปรับงานด้านการผลิตหรือทำงานอิสระ (Freelancer) ประกอบอาชีพอิสระได้ เช่น ประกอบอาชีพเป็นผู้เขียนบทโทรทัศน์อิสระ (Freelance script writer) พนักงานประจำห้องตัดต่อ พนักงานช่างภาพอิสระ (Freelance Cameraman) หรือเป็นผู้อำนวยการผลิตอิสระ (Freelance Producer) บุคลากรที่อยู่ในสายงานนี้สามารถทำได้ทุกจุดของงานการผลิตเพราะงานเหล่านี้เป็นงานทางด้านวิชาชีพที่ติดตัวไปตลอดสามารถที่จะไปทำงานแห่งใดก็ได้ เช่นผู้อำนวยการผลิต (Producer) ที่แยกตัวออกไปก็ไปประกอบอาชีพอิสระเป็น Freelance Producer รับงานทำงานอิสระได้ค่าตอบแทนสูงมากกว่าที่อยู่กับบริษัทเดิม และบางคนก็เข้าทำงานกับบริษัทที่ใหญ่ขึ้น เช่น บริษัทคีตา แต่เขาก็ต้องใช้ฝีมือในการเขียนให้มากขึ้นกว่าเก่า มากขึ้นกว่าขณะที่อยู่กับบริษัท ฝ่ายธุรการที่เคยอยู่กับบริษัทก็ย้ายเข้าไปอยู่องค์กรที่ใหญ่ขึ้น ก็ใช้ความรู้ความสามารถเดิมที่มีอยู่นำไปปรับปรุงใช้ได้

บุคลากรที่แยกตัวออกจาก บริษัท WIMONTRA VISION จำกัด บุคลากรเหล่านั้นส่วนใหญ่จะอยู่ในองค์กรที่จะเป็นงานด้านสื่อสารมวลชน บางคนก็ไปทำงานกับทาง จ.ส.100 โดยใช้ความรู้และความสามารถเดิมที่มีอยู่เอาไปใช้ให้เป็นประโยชน์

3. กรณีศึกษาของบริษัท HIGHLAND BIRDS จำกัด

เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจได้ง่ายในเหตุการณ์กรณีศึกษาของความล้มเหลวของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะใช้ศัพท์หรือภาษาที่ง่าย ๆ ต่อความเข้าใจในทุกระดับ ไม่ว่าผู้อ่านจะมีความรู้ในระดับใดก็สามารถทำความเข้าใจแล้วนำมาใช้เป็นบทเรียนหรือข้อคิดข้อเตือนใจอุทธาหรณ์สอนตัวก่อนจะคิดทำการใด ๆ ดังนั้น จากการเขียนของบทต่าง ๆ ที่ผ่านมาจึงใช้ภาษาที่เรียบง่ายต่อความเข้าใจ

เหตุการณ์กรณีศึกษาปัจจัยของความล้มเหลวทางธุรกิจของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก สำหรับการนำเสนอผู้วิจัยได้เรียบเรียงขั้นตอนต่าง ๆ เช่นเดียวกันกับบทที่ผ่านมา คือ

- ลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยเรียบเรียงการนำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้ :-

1. จุดเริ่มต้นและความเป็นมาของการก่อตั้งบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก
2. การจัดองค์กรของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก
3. การดำเนินการในองค์กรของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก
4. อุปสรรคและปัญหาของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก

- ลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของบริษัทไฮแลนด์ เบิร์ดส์ (Highland Birds) โดยเรียบเรียงการนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. จุดกำเนิดของบริษัทไฮแลนด์ เบิร์ดส์ (Highland Birds)

ที่มาและการจัดตั้ง

พุทธศักราช 2533 บริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก คือ บริษัท HIGHLAND BIRDS จำกัด ก่อตั้งโดยคุณจอห์น และทีมงานเพื่อดำเนินงานในด้านการผลิตรายการโทรทัศน์ ก่อนจะได้มีการจัดตั้งทีมงานของคุณจอห์นได้วิเคราะห์วิจารณ์รายการต่าง ๆ ที่เสนอมาทางสื่อโทรทัศน์ จนกระทั่งมาถึงรายการทางโทรทัศน์เกมส์โชว์ ละคร ที่เสนอโดยไม่มีเนื้อหาสาระอะไรที่ทีมงานจะรับได้และเห็นว่าดี เพราะละครก็เวียนวนอยู่กับสิ่งเก่า ๆ ไม่หนีไปไหน เช่น ภาพยนตร์ เรื่องแม่นาคพระโขนง-ดาวพระศุกร์ เป็นต้น

ผู้วิจัยมีความคิดอยากจะทำในสิ่งที่มีสาระกับสังคม ให้สังคมได้รับสาระประโยชน์ เพื่อการพัฒนา สร้างสรรค์ เสริมเพิ่มปัญญาให้กับคนไทยให้รับรู้และมีจิตสำนึก ผู้วิจัยได้เสนอเรื่องการทำรายการโทรทัศน์ ทุกคนตื่นตัวให้ความสนใจกับเรื่องนี้เป็นอันมาก บุคคลในทีมงานถามผู้วิจัยว่าพอมีช่องทางหรือรู้จักใครในสถานีโทรทัศน์บ้าง ผู้วิจัยก็บอกว่า คุณพ่อของผู้วิจัยรู้จักกับผู้ใหญ่ในสถานีโทรทัศน์ช่อง 5 ท่านเป็นเพื่อนสนิทกับท่านเจ้ากรม และรองเจ้ากรมทหารสื่อสารในสมัยที่ไปเรียนที่สหรัฐด้วยกัน

ก่อนที่ผู้วิจัยจะเข้ามาทำรายการกับสถานีโทรทัศน์ช่อง 5 ผู้วิจัยนั้นได้ใช้ความสามารถของตนก่อน โดยไปติดต่อกับสถานีโทรทัศน์ช่องอื่น ๆ ก่อน เช่น สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ไปติดต่อกับฝ่ายรายการของ สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 เพื่อขอข้อมูลในการจัดทำรายการและรายละเอียดต่างๆ เงื่อนไขสัญญา ข้อผูกมัดต่าง ๆ ที่จะต้องมี โดยผู้วิจัยเข้าไปคุยและขอคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่ของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 เช่น ขอคูสัญญาต่าง ๆ ที่ผู้จัดทำรายการกับสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ได้ทำไว้เพื่อเป็นตัวอย่าง หลังจากไปที่สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 แล้ว ก็มาที่สถานี

โทรทัศน์ช่อง 7 เพื่อที่จะขอทราบรายละเอียดเกี่ยวกับการเข้าซื้อเวลาของทางสถานี เพื่อจัดทำรายการ โดยได้รับคำแนะนำให้พบกับคุณพลากร ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่หัวหน้าฝ่ายรายการของสถานีโทรทัศน์ช่อง 7 แต่ผู้วิจัยได้รับการปฏิเสธจากคุณพลากร เพียงเขาพูดว่า "การที่จะเข้ามาทำนั้นมันไม่ใช่ของง่าย" การที่ผู้วิจัยได้รับฟังได้ยินเช่นนั้นก็ทำให้เสียกำลังใจและไม่พอใจมาก ถือเป็นการดูถูกมากก็กลับมาด้วยความโกรธ แต่ปัจจุบันก็เข้าใจแล้วว่าคำพูดนั้นถูกต้องเพราะไม่รอบคอบ ไม่มีความรู้ในเรื่องของการผลิตรายการ ขั้นตอนการผลิตต่าง ๆ ไม่มีใครที่รู้เรื่องเลยสักคนเดียวในที่ทำงาน การทำงานของผู้วิจัยเปรียบเหมือนคนตาบอด แม้แต่ไม้ที่จะนำทางก็ไม่มี เพราะฉะนั้นเมื่อเดินไปชนกับอะไร สิ่งนั้นก็สอนเรา และเราจะรู้จักกับมันขึ้นไปเรื่อย ๆ ทีละเล็กทีละน้อย ในวงการบันเทิงหรืองานด้านการผลิตรายการโทรทัศน์ ประคุนั้นกำลังเปิดกว้างเพื่อต้อนรับหรือปิดกันก็ใช้ทั้ง 2 อย่าง ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการให้ผู้ใหญ่ด้วยกันปรึกษากันและคุณพ่อของผู้วิจัยเป็นผู้ใหญ่ที่รู้จักกับเจ้ากรม ททบ.5 เป็นอย่างดี ท่านจึงพาเข้าไปพบและฝากตัวกับท่านเจ้ากรมสื่อสาร ในขณะนั้น

หลังจากที่ได้เข้าเยี่ยมคารวะผู้ใหญ่ของสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 5 แล้ว ผู้วิจัยก็รู้สึกสบายใจขึ้นมาก เพราะผู้ใหญ่ด้วยกันคุยกันทุกอย่างจึงเรียบร้อย ผู้วิจัยได้เซ็นสัญญาเช่าช่วงเวลาการจึดรายการทางโทรทัศน์ช่อง 5 ออกอากาศเวลาประมาณ 12.09 น. ถึง 12.29 น. ทุกวันพฤหัสบดี คือช่วงหลังข่าวภาคกลางวันจบแล้วต่อด้วยรายการสารคดีชื่อ "เข็มทิศ" ผลิตโดยบริษัท ไฮแลนด์เบอร์ดส์ ก็คือ บริษัทของผู้วิจัยนั่นเอง

หลังจากที่ได้เซ็นสัญญาไปแล้วผู้วิจัยยังไม่ทราบขั้นตอนของการผลิตว่าจะทำอะไรต่อไปเพราะสัญญาจะเริ่มมีผลใช้หลังจากเซ็นสัญญาเพียง 3 อาทิตย์ ซึ่งระยะเวลาที่เหลืออยู่จะใช้ในการเตรียมตัวติดต่อบริษัทให้เช่าเครื่องมือ และอุปกรณ์การผลิตรายการและการถ่ายทำ เช่น เครื่องบันทึกเทป ไฟ และอุปกรณ์

อื่น ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการถ่ายทำในช่วงนั้นผู้วิจัยไม่มีความรู้ ทางด้านการผลิต รายการไม่เคยเรียนมาหรือไม่เคยมีประสบการณ์ รวมทั้งเพื่อนร่วมทีมอีก 3 คน

ในขณะที่เดียวกันผู้วิจัยก็พยายามเรียนรู้วิธีการต่าง ๆ จากผู้รู้ โดยการถามข้อสงสัยต่าง ๆ จากเจ้าหน้าที่ของทางสถานี จากพนักงานหรือเจ้าของ รายการบางรายการบ้างแล้วทำความสนิทสนมรู้จักไปมาหาสู่กันในฐานะที่มีอาชีพ เดียวกันก็ได้รับคำแนะนำต่าง ๆ และรวมถึงข้อคิดในการทำงานบางอย่างทำให้ ผู้วิจัยรู้สึกท้อถอย และบางอย่างก็ทำให้คิดจะสู้ต่อไปเพื่อลบล้างคำสบประมาท และบางอย่างก็ทำให้เกิดมีกำลังใจ ผู้วิจัยคิดว่าการทำงานก็ต้องมีอุปสรรค ปัญหาไม่ว่าปัญหาจะ เล็กหรือใหญ่

ผู้วิจัยเริ่มรู้จักกับพนักงานของบริษัท ซึ่งทำรายการให้กับสถานี โทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ซึ่งบริษัทนี้เข้าช่วงเวลาของสถานีทำรายการเช่นกัน ชื่อว่า บริษัทสกายวิชั่น (SKY VISION) เป็นบริษัทแรกที่ได้ทำความรู้จักกับ พนักงานทุกคนและผู้จัดการเจ้าของบริษัท

จากจุดนี้เองที่ทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ของการทำ รายการ การผลิตรายการเพื่อออกอากาศทางโทรทัศน์เริ่มตั้งแต่เนื้อหาของ รายการ (concept) จะทำอะไรจะเสนออะไรให้กับผู้ชมจะอย่างไรให้ รายการเป็นที่น่าสนใจ การเขียนบทโทรทัศน์ (script) การจัดการในกองถ่าย ทำวีดีโอทั้งในสถานที่ (indoor) และการถ่ายทำนอกสถานที่ (outdoor) การ ติดต่อห้องตัดต่อ การติดต่อห้องบันทึกเสียงและอื่น ๆ อีกมาก หลายอย่างที่ผู้วิจัย ได้เรียนรู้

จากการทำความรู้จักและสนิทสนมกับทุก ๆ คนในบริษัท สิ่งที่ผู้วิจัย กำลังคิดในขณะนั้นคือ การดึงพนักงานของบริษัทนี้ให้มาอยู่กับบริษัทของผู้วิจัยเพื่อ

ช่วยในการทำงาน เพราะผู้วิชัยมีจุดอ่อนมากไม่มีใครสามารถที่จะให้ความกระจ่าง
 ในการทำงานได้ดีพอในบริษัทของผู้วิชัย ณ จุดเริ่มต้นขณะนั้น แต่ก็ เป็นเพียง
 ความคิดและการพูดคุยกันระหว่างผู้วิชัยกับพนักงานบางคนเท่านั้น เพราะบริษัทมี
 ความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการผลิตรายการอย่างมาก
 ผู้วิชัยเองเคยได้รับคำเตือนจากผู้ที่มิประสบความสำเร็จว่าการทำรายการโทรทัศน์ไม่ใช่
 ของง่ายต้องลงทุนสูงถึงแม้คุณจะมีเงินขนาดไหน เศรษฐกิจก็สามารถกลายเป็นยาจก
 ได้เช่นกัน ในขณะที่ผู้ทำวิชัยยังไม่เชื่อและทนต่อคำยั่วยุไม่ไหวมีความต้องการจะ
 ทำรายการโทรทัศน์และไม่ว่าสิ่งใดจะเกิดขึ้น เพราะไม่ต้องการให้ใครมา
 สบประมาท

ต่อมา บริษัท สกายวิชั่น ก็เสนอตัวเข้ามาช่วยในเรื่องของการผลิต
 รายการโดยให้บริษัทไฮแลนด์เบริดส์เช่าเครื่องมือ และอุปกรณ์ในการถ่ายทำการ
 ผลิตรายการทั้งหมด บริษัทใช้การบริการของเขาอยู่ประมาณ 2-3 ครั้ง และก็
 เปลี่ยนไปใช้บริการของบริษัท อโซน่า (Azona) ซึ่งขณะนั้นให้ข้อเสนอที่ดีกว่า
 และราคาถูกลงกว่าเกี่ยวกับการเช่าอุปกรณ์ และการใช้ห้องตัดต่อ ผู้วิชัยจึงจำเป็นต้อง
 เปลี่ยนแปลงเพราะต้องการจะประหยัดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นให้น้อยลงเท่าที่จะ
 ทำได้ และตั้งแต่นั้นมาเรื่องเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการถ่ายทำการผลิตรายการ
 จึงใช้ของบริษัท อโซน่า (Azona) ตลอดมาจนบริษัทไฮแลนด์เบริดส์เลิกผลิต
 รายการเมื่อต้นปี 2534

ปัญหาในการดำเนินงานของบริษัท ไฮแลนด์เบริดส์ เริ่มส่งผลชัดเจน
 ในเดือนธันวาคม 2533 การดำเนินงานการผลิตรายการโทรทัศน์ของบริษัทมี
 แนวโน้มว่าจะไปไม่รอด เพราะบริษัทต้องประสบกับปัญหาหลาย ๆ อย่าง เช่น
 การจ่ายค่าจ้างเงินเดือนพนักงานถึงแม้ว่าจะมีไม่กี่คน แต่ก็ต้องจ่ายทุกเดือน
 ผู้วิชัยในฐานะ เป็นเจ้าของบริษัทไม่เคยเสียเครดิตกับลูกน้องเลย ปัญหาต่อมา
 นอกจากจ่ายค่าจ้างเงินเดือนแล้วรายจ่ายอื่น ๆ อีก เช่น ค่าจ้างในการผลิต

การออกไปถ่ายทำนอกสถานที่ในต่างจังหวัดพนักงานทุกคนต้องมีเบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าเครื่องมือและอุปกรณ์ในการถ่ายทำ เช่น กล้อง ไฟ อุปกรณ์ที่จำเป็น เมื่อเสร็จงานจากการถ่ายทำก็มาถึงขั้นตอนการเข้าห้องตัดต่อ ลงเสียงบันทึกเสียง ทุกสิ่งทุกอย่างต้องใช้เงินทั้งนั้นล้วนแล้วแต่เป็นค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น

ค่าใช้จ่ายในการทำงานแต่ละครั้งหรือแต่ละตอนไม่ต่ำกว่า 50,000 บาท รวมค่าเวลาของสถานี ในแต่ละเดือนนั้นมี 4 ตอน ค่าใช้จ่ายจะตกประมาณเดือนละ 200,000 บาท (สองแสนบาทถ้วน)

รายได้จากการขายเวลาโฆษณาไม่มี แต่รายจ่ายเพิ่มมากขึ้น ไม่มีอะไรดีขึ้นมีแต่ทรุดกับทรุด บริษัทถึงขั้นวิกฤต ต้องปิดตัวเองและต้องยกเลิกสัญญาเช่าเวลากับทางสถานี ภายในวันที่ 1 มกราคม 2534

เหตุที่ต้องยกเลิกสัญญากับทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 5 ก็เพราะ บริษัทมีปัญหาทางด้านเงินทุน ไม่มีสถาบันการเงินใดมารองรับเพราะไม่ได้เตรียมการมาตั้งแต่การเริ่มต้นที่จะก่อตั้งบริษัท ส่วนใหญ่เงินที่ใช้ในการลงทุนครั้งนี้เป็นเงินส่วนตัว

2. การจัดองค์กร

การจัดองค์กรของบริษัทไฮแลนด์เบรคส์ก็จัดกันแบบเรียบง่ายไม่มีกฎเกณฑ์หรือข้อบังคับที่เข้มงวด (informal) ไม่สลับซับซ้อน ทุกคนอยู่กันแบบพี่น้อง เพราะบุคลากรภายในบริษัทมีเพียง 4 คนเท่านั้น และด้านนอกเหนือจากที่มีอยู่แล้วจะเป็นที่มงานอิสระ (freelancer) ที่บริษัทว่าจ้างมาทำงานเป็นงาน ๆ ไป เมื่องานชิ้นนั้นเสร็จก็คือ หมดสัญญาจ้าง ที่มงานเหล่านี้บริษัทสามารถเปลี่ยนแปลงได้เลือกให้เข้าทำงานที่บริษัทต้องการได้ จะขึ้นอยู่กับงบประมาณของแต่ละงานด้วยแต่จะมีที่มงานอิสระ (freelancer) ที่บริษัทจ้างกันเป็นประจำ เพราะ

ทีมงานนี้รู้และเข้าใจในองค์กรเป็นอย่างดี เปรียบเสมือนพนักงานของบริษัทหรือเป็น staff ของบริษัท ทีมงานนี้จะมีประมาณ 3-4 คน จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความยากง่ายของงานที่ออกไปทำ ส่วนใหญ่จะเป็นงานถ่ายทำนอกสถานที่มากกว่างานถ่ายทำภายในสตูดิโอ ทีมงานจึงต้องมีความคล่องตัว

ในองค์กรจะมีบุคลากรประจำอยู่เพียง 4 คนเท่านั้นและทุกคนจะมีหน้าที่รับผิดชอบในงานของบริษัทหลายอย่าง คือ บุคลากรคนเดียวทำหน้าที่หลายหน้าที่ แต่บุคลากรแต่ละคนจะมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบประจำของตนหนึ่งอย่าง โดยแต่ละคนจะมีหน้าที่และตำแหน่งต่อไปนี้

2.1 บุคลากรในสำนักงาน

1. คุณจอห์น ซึ่งมีฐานะเป็นเจ้าของรายการ และเป็นผู้อำนวยการการผลิตรายการ "เจ็มทิก" จะรับผิดชอบในเรื่องของการเงิน บัญชี การตลาด และประสานงานด้านบทโทรทัศน์ และการผลิตรายการ
2. ผู้เขียนบท (Scriptwriter) จะรับหน้าที่ในการเขียนบทโทรทัศน์ คูสถานที่ ตรวจสอบข้อมูล ควบคุมการผลิต
3. ผู้ประสานงานด้านข้อมูล (Co-ordinator) ดูแลและประสานงานหาข้อมูล คูสถานที่ ประสานงานกับกองถ่ายทำการผลิตรายการ
4. พนักงานหาโฆษณา (Advertising) จะดูแลและรับผิดชอบด้านผู้อุปถัมภ์รายการ (sponsor) ติดต่อลูกค้าลงโฆษณาเกี่ยวกับทางรายการประสานงานห้องตัดต่อ ห้องบันทึกเสียง

2.2 หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร

1. คุณจอห์นทำหน้าที่และรับผิดชอบงานด้านการบริหาร และการผลิตรายการ

1.1 ผู้อำนวยการผลิต

- 1.2 การเงิน
- 1.3 บัญชี
- 1.4 การตลาด
2. ผู้เขียนบท ทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการผลิตรายการ
 - 2.1 เขียนบทโทรทัศน์
 - 2.2 หาข้อมูล
 - 2.3 คูสถานที่
 - 2.4 ควบคุมการผลิต
3. ผู้ประสานงานด้านข้อมูล ทำหน้าที่ในการประสานงานด้านการผลิต
 - 3.1 ประสานงานด้านข้อมูล
 - 3.2 คูสถานที่
 - 3.3 ประสานงานการผลิต
4. พนักงานหาโฆษณา ทำหน้าที่ติดต่อบริษัทโฆษณา และประสานงานด้านการตลาด

ทีมงานถ่ายทำอิสระ (Freelancer)

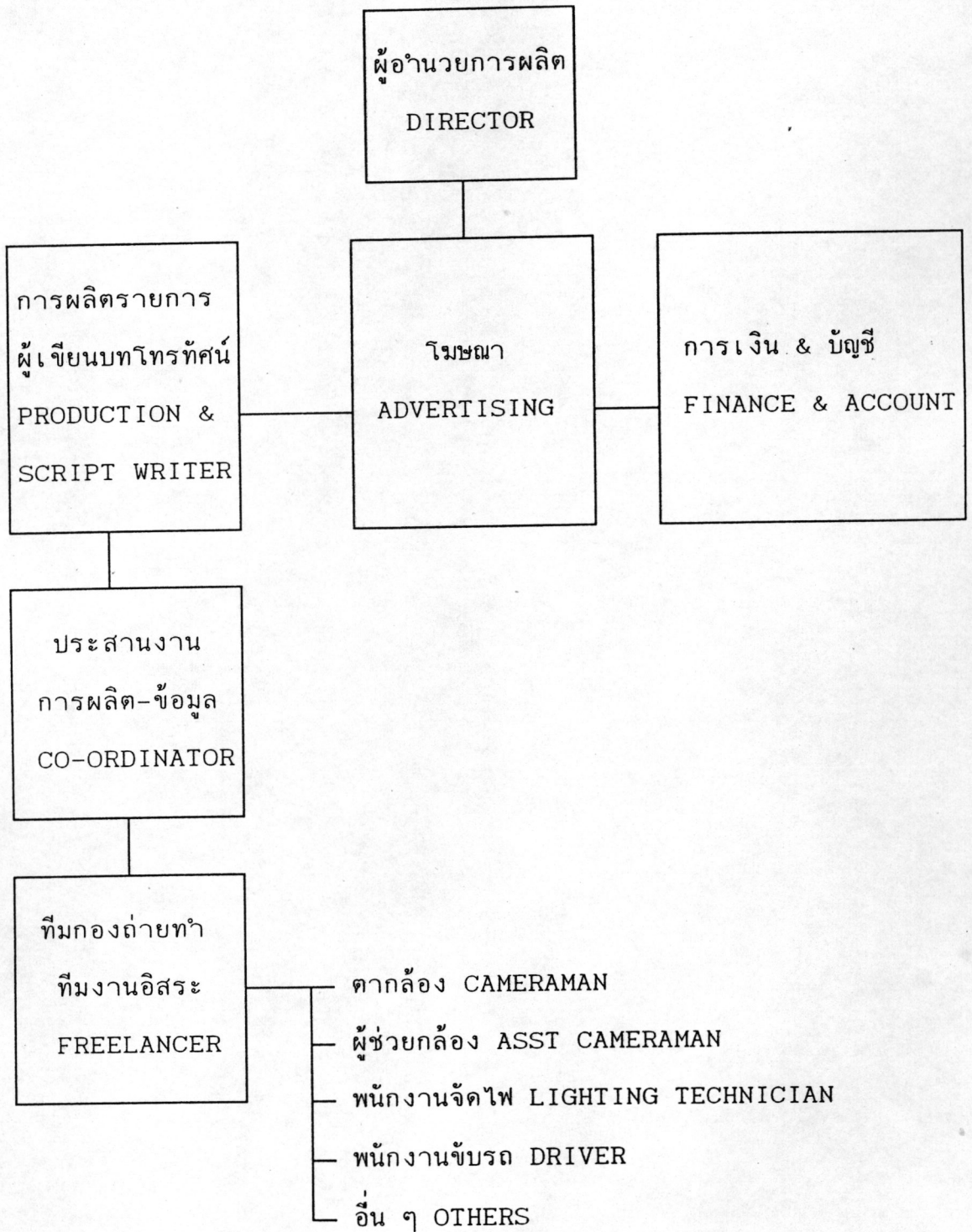
ทีมงานจะรับผิดชอบเรื่อง การถ่ายทำทั้งในและนอกสถานที่ (indoor and outdoor operation) โดยมีลูกทีมทั้งหมด 4 คน

1. ตากล้อง (Cameraman)
2. ผู้ช่วยกล้อง (Assistant Cameraman)
3. พนักงานจัดไฟ (Lighting technician)
4. พนักงานขับรถ (Driver)

ทั้งหมดจะทำงานประสานกันเป็นทีม โดยมีคุณจอห์นเป็นหัวหน้าทีม
รับผิดชอบดูแล และเป็นผู้ตัดสินใจในการทำงาน การบริหารงานต่าง ๆ จะต้อง
ผ่านความเห็นชอบและผ่านการอนุมัติจากหัวหน้าทีม เพราะไม่ว่าความผิดพลาด
อะไรที่เกิดขึ้น หัวหน้าทีมรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว

การจัดองค์กรของบริษัท ถ้าหากจะนำมาจัดทำเป็นผังขององค์กรอาจ
จะนำมาเขียนเป็นผังแสดงได้ดังนี้

ผังองค์กรบริษัท HIGHLAND BIRDS
ORGANIZATION CHART



ไฮแลนด์เบริคส์เป็นองค์กรเล็ก ๆ องค์กรหนึ่งที่มีบุคลากรน้อยมาก การทำงานบริหารงานในองค์กรก็เป็นแบบไม่เป็นทางการ (Informal) เป็นการจัดองค์กรที่ไม่เข้มงวด มีความเป็นกันเองกับทุกคน บุคลากรทุกคนมีความคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี ถึงแม้จะมีความขัดแย้งกันบ้างทางความคิด แต่ก็สามารถทำงานร่วมกันได้

ถึงแม้ว่า องค์กรจะเล็กเกินไป แต่ความคล่องตัวในการบริหารงานนั้น เรามีพอสมควร สาเหตุหนึ่งที่บริษัทจ้างพนักงานจำนวนน้อยเพราะว่า บริษัทขาดแคลนด้านเงินทุนและเงินทุนหมุนเวียน (Money and Cashflow) ในการบริหาร องค์กร

บริษัทจะมีรายได้จากการขายเวลาโฆษณาเท่านั้น และการขายเวลาโฆษณาก็มิได้เป็นไปอย่างที่ดี รายการเชิงมติดังกล่าวไม่มีผู้อุปถัมภ์รายการเลย ในขณะที่ทำการผลิตรายการและออกอากาศ ทำให้บริษัทไม่มีรายได้และประสบกับปัญหาการขาดทุนตลอดมา ตั้งแต่แรกเริ่มของการออกอากาศ การเงินจึงเป็นปัญหาใหญ่ในการประกอบการและบริหารงานในองค์กร

3. การดำเนินงานในองค์กร

การดำเนินงานภายในองค์กรจะมีลักษณะแบบผูกขาด แต่เพียงผู้เดียวไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการบริหารงาน การตัดสินใจต่าง ๆ จะอยู่ที่คุณจอห์นคนเดียว เพราะบุคลากรอื่น ๆ ไม่กล้าตัดสินใจ เพราะกลัวว่าถ้าหากเกิดความเสียหายขึ้นมาจะต้องรับผิดชอบพนักงานเหล่านี้ไม่อยู่ในสภาพที่สามารถจะรับผิดชอบได้ แต่คุณจอห์นก็พยายามแบ่งหน้าที่ให้กับคนอื่น สายงานการบังคับบัญชาจึงเป็นแบบบนลงล่าง (up to down) ทุกอย่างจึงขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงคนเดียว

ในฐานะที่คุณจอห์นเป็นเจ้าของบริษัทเจ้าของรายการ เป็นผู้หาทุนมาเพื่อดำเนินการและการจัดการทั้งสิ้น ในช่วงของการทำงานระยะแรกเริ่มดำเนินงาน คุณจอห์นมีเงินสดอยู่ในมือประมาณ 500,000 บาท (ห้าแสนบาทถ้วน) และทรัพย์สินที่สามารถตีราคาออกมาเป็นเงินได้อีกประมาณห้าแสนบาท รวมแล้วเงินส่วนตัวที่นำมาใช้ในการลงทุนทำรายการครั้งนี้ประมาณ 1,000,000 บาท (หนึ่งล้านบาทถ้วน) และเงินยืมจากนอกระบบ เช่น แคร่ และพ่อแม่อีกหลายแสนบาท ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงกลางของการทำงานที่ขาดเงินทุนต้องใช้เครดิตส่วนตัวในการหาเงินมาดำเนินการให้ครบตามสัญญาที่ได้เซ็นไว้กับทางสถานี เพราะไม่สามารถบอกเลิกสัญญากับทางสถานีได้กลางคัน ต้องอดทนทำต่อไปจนครบสัญญาถึงแม้ว่า จะขาดทุนมาตลอดตั้งแต่เดือนแรกของการทำรายการ โดยไม่มีผู้อุปถัมภ์รายการเลย

ในระหว่างการดำเนินงานเป็นผู้ผลิตรายการโทรทัศน์อยู่นั้นสิ่งที่สามารถหล่อเลี้ยงบริษัทได้คือผู้อุปถัมภ์รายการ ซึ่งผู้อุปถัมภ์รายการในสมัยนั้นไม่ค่อยให้ความสนใจต่อรายการที่มาจากบริษัทขนาดเล็ก เพราะยังไม่เห็นผลงานรองรับกับบริษัทเล็ก ๆ เหล่านั้นยังไม่โช่มีอาชีพที่แท้จริง ถึงแม้จะนำวิธีการแลกเปลี่ยน (Barter) มาใช้ก็ไม่สำเร็จ และตัวแทนขายสื่อ (Broker) ในสมัยนั้นยังไม่ค่อยมี จึงทำให้รายการและบริษัทอยู่ไม่ได้ต้องขาดทุน

อย่างไรก็ดี บริษัทไม่เคยปิดพริ้วค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะ เป็นค่าเช่าเวลาของสถานี ที่ต้องชำระให้ตรงเวลา หรือแม้แต่เงินเดือนพนักงาน ในบางครั้ง พนักงานทำงานให้ได้ไม่เต็มที่ เช่น การออกไปทำงานข้างนอก แล้วไปทำธุระส่วนตัว บริษัทไม่เคยตำหนิหรือว่ากล่าวแต่อย่างใด บริษัทไม่เคยตัดเงินเดือนพนักงานหรือลงโทษแต่ประการใด ให้อภัยต่อพนักงานเสมอ บางครั้งพนักงานประท้วงเพื่อขอขึ้นเงินเดือน บริษัทก็อนุมัติให้โดยไม่มีเงื่อนไข

บริษัทได้จัดตั้งขึ้นมาด้วยเงินทุนที่น้อย การจัดซื้อจัดหาเครื่องมือในการผลิตก็ไม่สามารถที่จะซื้อหามาได้ เพราะต้นทุนตรงนี้สูงมาก แต่จะคุ้มในระยะยาว

ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น บริษัทมีทุนในการจัดตั้งในขั้นแรกรวมแล้วประมาณ 1 ล้านบาท โดยบริษัทจะมีรายได้จากการหาผู้อุปถัมภ์รายการ Sponser แต่ปรากฏว่า ผู้ให้การสนับสนุนรายการไม่มีเลย ตั้งแต่รายการเริ่มออกอากาศถึงวันสุดท้าย บริษัททำการต่ออายุสัญญา 2 ครั้ง แต่รายการยังไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะขาดผู้อุปถัมภ์รายการหลัก ต้องสูญเสียรายจ่ายเดือนละ 2 แสนบาท

เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจครั้งนี้เพราะบริษัทได้มีโอกาสเป็นเจ้าของเวลา ซึ่งมีน้อยคนนักที่จะได้มายืนอยู่ ณ จุดนี้ บริษัทไม่ได้คิดว่าทำแล้วจะขาดทุน มิได้มองในมุมกลับจึงทำให้เกิดความสูญเสียทางการเงินการลงทุน ผลกำไรตอบแทนไม่มีพนักงานไม่ได้รับเงินพิเศษ (Bonus) ผู้อุปถัมภ์รายการไม่มี บริษัทจึงไม่สามารถบริหารงานในจุดนี้ได้

การดำเนินงานในองค์กรเริ่มเกิดปัญหาขึ้น คุณจอห์นเริ่มคิดแล้วว่า จะทำต่อไปหรือจะหยุดไว้เพียงเท่านี้ ในขณะที่บริษัทดำเนินงานมาได้กว่าครึ่งทางแล้ว บริษัทไม่มีแหล่งเงินทุนหรือสถาบันการเงินแห่งใดให้การรองรับ หรือสนับสนุนในการผลิตรายการ บริษัทไม่สามารถที่จะดำเนินงานได้พนักงานก็เริ่มสร้างปัญหาไม่ยอมทำงาน เพราะต้องการเงินเดือนเพิ่ม บริษัทต้องยอมจ่ายให้ไปเพราะต้องการยุติปัญหาดังนั้น เขารู้ว่างานอย่างนี้ทำคนเดียวไม่ได้ จึงมีข้อต่อรองและเป็นจุดอ่อนของการปฏิบัติงาน

ปัญหาอีกอย่างในการดำเนินงาน ก็คือบุคลากรไม่มีรู้ความสามารถในเรื่องของการผลิตรายการ แต่ละคนเรียนจบมาจากคนละสาขา คุณจอห์นจบมาทางด้านการตลาด ซึ่งไม่ได้อยู่ในสายงานการผลิตรายการเลย พนักงานอื่น ๆ ก็จบรัฐศาสตร์และช่าง พนักงานเรียนรู้ประสบการณ์ในระหว่างการทำงานทุกคน จึงทำให้การดำเนินงานในองค์กรไม่ประสบความสำเร็จ

4. ปัญหาของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก

บริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก ที่ประสบกับปัญหาแบบเดียวกับบริษัทไฮแลนด์เบริดส์นั้น เชื่อว่ายังมีอีกหลายบริษัท บางบริษัทสามารถแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้ บางบริษัทก็ไม่สามารถแก้ได้และในที่สุดก็ประสบกับความล้มเหลวต้องปิดบริษัทและเลิกกิจการไปโดยปริยาย ดังเช่นบริษัทไฮแลนด์เบริดส์ จำกัด ผู้วิจัยได้เข้ามามีส่วนร่วมกับประสบการณ์นี้ สิ่งแรกที่บริษัทประสบปัญหา คือ เรื่องของบุคลากร เรื่องที่สอง เป็นเรื่องของการเงิน เรื่องที่สาม เป็นเรื่องของโอกาสทางการตลาด และผู้อุปถัมภ์รายการ เรื่องที่สี่คือ เรื่องของเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการถ่ายทำงานการผลิตรายการไม่มีเป็นของตนเอง

4.1 ปัญหาด้านบุคลากร

เมื่อเริ่มการดำเนินงานการผลิตรายการโทรทัศน์องค์กรมีบุคลากรเพียง 4 คนเท่านั้น และ 4 คนที่มีอยู่ ไม่มีใครเลยที่มีความรู้ด้านการผลิตรายการโทรทัศน์ แต่ละคนจบการศึกษามาคนละด้านซึ่งไม่มีความเกี่ยวข้องกันทางด้านการผลิต จึงทำให้พบกับอุปสรรคในการทำงานบุคลากรขาดคุณภาพและฝีมือ แต่ได้อาศัยความรู้ความชำนาญของผู้มีประสบการณ์ช่วยสอนและให้ความกระจ่างทุกคนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานทั้งสิ้น

4.2 ปัญหาด้านการเงินและเงินทุนหมุนเวียน

ในขณะที่จัดตั้งบริษัทขึ้นมานั้นบริษัทมีทุนอยู่บ้างจำนวนหนึ่ง ประมาณ 1,000,000 บาท (หนึ่งล้านบาท) เพื่อเป็นทุนในการดำเนินกิจการ บริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก คุณจอห์นได้ใช้ทุนทรัพย์ส่วนตัวนี้สำรองจ่าย ในการดำเนินงานตลอดระยะเวลาของการทำงาน 6 เดือน ผู้วิจัยได้เห็นความสำคัญของเงินที่จะนำมาใช้จ่ายอย่างมาก เพราะเงินทุนเปรียบเสมือนกับลมหายใจของเราในการดำเนินกิจการ หากธุรกิจขาดแคลนด้านเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินกิจการแล้ว ยากมากที่กิจการหรือธุรกิจจะประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

ผู้ประกอบการด้านนี้ควรมีแหล่งเงินทุนสำรองไว้ในยามจำเป็น เพราะขาดแหล่งเงินทุนนี้เองจึงทำให้องค์กรต้องปิดลง และการดำเนินกิจการ ประสบกับการขาดทุนอย่างมหาศาล เพราะเพียงแต่คิดว่า เงินจำนวนดังกล่าวจะสามารถสร้างธุรกิจนี้ให้เติบโตได้ อาจจะกระทำได้หากมีการเตรียมตัวที่ดีเสียก่อน ไม่ผลิผลลามาเข้ามาอย่างไร้จุดหมาย เพราะเมื่อเสียไปแล้วไม่สามารถที่จะเรียกกลับคืนมาได้

4.3 ปัญหาด้านการตลาด

ด้านการตลาดของบริษัท ไม่มีวิธีใดที่จะทำให้บริษัทเติบโตได้ รายการที่นำออกอากาศนั้น เป็นรายการประเภทสารคดีของเด็กที่ด้อยโอกาสทางสังคมและปัญหาของเด็กยากจนในชนบทห่างไกล รายการนี้เป็นรายการเพื่อสังคมไม่มีจุดขาย ดังเช่น ละคร และเกมส์โชว์ ลูกค้าหรือผู้อุปถัมภ์รายการยังไม่เห็นความสำคัญ และช่วงที่ผลิตรายการไม่ได้อยู่ในช่วงของการรณรงค์เพื่อสังคม กระแสของความนิยมจึงยังไม่มีไม่เหมือนปัจจุบันนี้มีทั้งการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมและรณรงค์เพื่อสังคมมาก

การตลาดของบริษัท คือ การหาผู้อุปถัมภ์รายการ Sponser มาสนับสนุนรายการ แต่ไม่ได้รับการสนับสนุน เพราะมิได้มีการวางแผนล่วงหน้า ประกอบกับค่าใช้จ่ายในการผลิตรายการต้องใช้ทุนมาก ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัท เคยใช้แผนระบบแลกเปลี่ยน (Barter) แต่ไม่สำเร็จประกอบกับตัวแทนขายสื่อ (Broker) ยังไม่มี บริษัทจึงประสบปัญหาทางการตลาดและผู้อุปถัมภ์รายการ

ในส่วนของผู้อุปถัมภ์รายการนั้นจะขึ้นอยู่กับจุดของการขายสินค้า มากกว่าการให้กับสังคม ผู้อุปถัมภ์รายการเขาจะพิจารณาดูว่า รายการที่ ออกอากาศนั้นรายการใดที่เขาเป็นผู้อุปถัมภ์รายการแล้วเขาสามารถขายสินค้าได้ เขาจึงจะพิจารณาให้ เพราะการโฆษณาสินค้ากับรายการโทรทัศน์นั้นต้องใช้เงิน จำนวนมาก ผู้ลงโฆษณาจะต้องคำนวณแล้วว่า คุ่มค่ากับการให้โฆษณากับรายการ นั้น ๆ

4.4 ปัญหาด้านเครื่องมือและอุปกรณ์

การที่บริษัทไม่มีเครื่องมือและอุปกรณ์เป็นของตนเองเพราะว่า อุปกรณ์ในการถ่ายทำแต่ละชิ้นมีราคาแพงมาก บริษัทผู้ผลิตที่มีทุนน้อยไม่สามารถที่จะหาซื้อมาได้ ดังนั้นต้องเช่าจากบริษัทที่มีบริการให้เช่าเครื่องมือ ซึ่งรายจ่ายตรงนี้สูงถึง 40% ของรายจ่ายทั้งหมดของการผลิตรายการ ในบางบริษัทที่ต้อง เสนอราคาแข่งกับบริษัทคู่แข่งอื่นๆ แล้วไม่สามารถได้งาน เพราะการเสนอราคาที่สูงกว่าผู้อื่น เนื่องมาจากบริษัทเหล่านั้นไม่มีเครื่องมือต้องไปเช่า เมื่อบริษัท มีค่าใช้จ่ายตรงนี้บริษัทต้องบวกราคาที่เสนอให้สูงขึ้นไปอีก จึงทำให้งานมีต้นทุน ในการผลิตที่สูงจึงไม่สามารถเสนอราคาสู้กับบริษัทที่มีต้นทุนต่ำ ๆ ได้ และบริษัท ที่มีต้นทุนต่ำเพราะ เขามีเครื่องมือซึ่งสามารถลดต้นทุนได้ในระดับหนึ่ง

หลังจากปิดกิจการ หลังจากเหตุการณ์นี้จบสิ้นแล้ว ทุกคนต่างก็แยกตัว ออกไปทำงานของตัวเอง ทุกคนรู้สึกเสียใจหลังจากที่บริษัทต้องปิดตัวลง ทุกคน

ยอมรู้ปัญหาดี แต่ก็สายเกินไปกว่าที่จะแก้ได้ คุณจอห์นสูญเสียเงินในการลงทุนไป เป็นจำนวนประมาณล้านบาทเศษ ไม่มีใครที่จะเอากลับคืนมาให้ได้

ส่วนพนักงานคนอื่น ๆ ก็ไปทำงานกับเอกชนด้านสื่อหนังสือพิมพ์บ้าง กลับไปรับราชการตามเดิม บางคนก็ไปเป็นลูกจ้างอิสระหางานมาทำเป็นชิ้น ๆ แล้วแต่จะรับงานอะไรได้

บางคนที่ยังรักษานี้อยู่ก็รับงานผลิตวีดีโอ presentation ให้กับ ห้างร้าน หรือบริษัทที่ต้องการใช้สื่อวีดีโอในการเสนองานเท่าที่สังเกตและติดตาม ก็ปรากฏว่า ไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะความรู้ความชำนาญด้านการผลิตรายการ ประกอบกับศักยภาพของการทำงานยังมีไม่พอ

ข้อมูลจากกรณีศึกษาทั้ง 3 กรณีที่ได้มาทั้งหมดนี้เป็นความจริงที่ได้รับการเปิดเผยเป็นการส่วนตัวระหว่างผู้ทำการศึกษาวิจัยและผู้ให้การสัมภาษณ์ถือเป็น ข้อมูลที่มีความจริง ประสบการณ์ของความล้มเหลวเป็นประสบการณ์ที่ไม่มีใคร ต้องการเปิดเผย ผู้วิจัยต้องใช้เวลาในการนัดขอสัมภาษณ์หลายครั้ง บุคคลเหล่านี้ จึงยินยอม ผู้วิจัยต้องใช้ความเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศที่สบาย ๆ ในการ สัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้เวลาหลายเดือนในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดนี้ หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้ใช้เวลาในการพิสูจน์ข้อมูลว่าประเด็นต่าง ๆ ที่ได้ให้การสัมภาษณ์มาแล้ว นั้นยังเป็นข้อมูลที่มีความจริงอยู่เช่นเดิม หรือมีการเปลี่ยนแปลงแตกต่างไปจาก ข้อมูลเดิมโดยผู้วิจัยใช้คำถามเดิมตามซ้ำ และปรากฏว่าได้รับคำตอบเช่นเดิม จึง ทำให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง

จากกรณีศึกษาทั้ง 3 กรณีมีข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์คล้าย ๆ กัน
ในลักษณะของการจัดตั้งเป็นบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก ที่มีบุคลากร
จำนวนน้อย มีการบริหารงานในการดำเนินธุรกิจแบบง่าย ๆ ไม่มีกฎเกณฑ์ที่ตายตัว
ผู้บริหารและบุคลากรไม่ใช่มืออาชีพอย่างแท้จริง ยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน
และยังต้องการผู้ให้การสนับสนุนในด้านการเงินและอื่น ๆ อีกมาก ต่อไปนี้ผู้วิจัย
จะได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในบทที่ 4 ทั้ง 3 กรณีศึกษามาวิเคราะห์
ในบทที่ 5 ต่อไป