



การประเมินสภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ในการผลิตรายการละครโทรทัศน์ของ
บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่น จำกัด

การศึกษาถึงกลยุทธ์ในการผลิตรายการละครโทรทัศน์ จำเป็นต้องพิจารณาจากสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กรผู้ผลิตก่อน ดังนั้นจึงได้สรุปสภาพโดยทั่วไปขององค์กร รวมทั้งพัฒนาการต่าง ๆ ทางด้านการผลิตรายการละครโทรทัศน์ขององค์กร คือบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่น จำกัด ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ดังต่อไปนี้

จากจุดเริ่มต้นที่คณะกันตนา ผลิตรายการละครวิทยุออกอากาศในปี 2498 ต่อมาในปี พ.ศ. 2501 เมื่อสื่อโทรทัศน์เริ่มเข้ามามีบทบาทในสังคมไทย กันตนาก็เริ่มสนใจงานโทรทัศน์ โดยเข้าไปจัดทำรายการละครโทรทัศน์ ที่สถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 7 (คือสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 5 ในปัจจุบัน) ซึ่งละครโทรทัศน์เรื่องแรกของกันตนาคือเรื่อง "หญิงก็มีหัวใจ" เป็นละครโทรทัศน์เรื่องยาวหลายตอนจบ ออกอากาศสดเดือนละครึ่ง โดยใช้ผู้แสดงจากนักแสดงละครวิทยุคณะกันตนาเองเกือบทั้งสิ้น เนื่องจากในขณะนั้นมีผู้ติดตามชมละครเรื่องนี้เป็นจำนวนมาก ทางสถานีโทรทัศน์ จึงให้เพิ่มเวลาออกอากาศเป็นเดือนละ 2 ครั้ง และสัปดาห์ละครึ่ง ในเวลาต่อมา และเนื่องจากทั้งละครวิทยุ และละคร โทรทัศน์ในขณะนั้น เป็นการแสดงสดทั้งสิ้น ทำให้ผู้แสดงและผู้ร่วมงานซึ่งเป็นชุดเดียวกัน ทำงานหนักมากเกินไป เพราะขณะนั้น ละครวิทยุคณะกันตนา ก็กำลังได้รับความนิยมอย่างสูง และจัดแสดงวันละหลายเรื่องหลายสถานี จึงจำเป็นต้องเลิกการแสดงละครทางโทรทัศน์ไปก่อน (สัมภาษณ์, ประดิษฐ์ วัลย์จากฤก 16 มีนาคม 2536)

จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2519 จึงได้หันมาเริ่มงานทางด้านละครโทรทัศน์อีกครั้งหนึ่ง โดยใช้ชื่อในนาม "คณะส่งเสริมศิลป์" ซึ่งมีผู้ร่วมงานเป็นอาจารย์และนิสิต (เก่าและนิสิตปัจจุบัน) คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และจากสถาบันอื่น ๆ ซึ่งเป็นผู้สนใจงานด้านละครโทรทัศน์ร่วมงานกับทีมงานของกันตนาแต่เดิม โดยผลิตละครโทรทัศน์ ออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 รายการสุดท้ายโดยออกอากาศสองเดือนครึ่ง ในระยะแรก ๆ และเพิ่มเวลาออกอากาศเป็นเดือนละครึ่งตามลำดับ ละครเรื่องแรกคือ เรื่อง "ทางที่ไม่ได้เลือก" และเรื่องอื่นอีก รวมทั้งสิ้นประมาณ 30 เรื่อง ซึ่งละครภาคนี้เองได้สร้างชื่อเสียงให้กับกันตนาในแง่ของความคิดสร้างสรรค์ เพราะเป็นละครแนวสมัยใหม่ ลักษณะจบในตอน และมีผู้ร่วมงานและผู้แสดงเป็นคนรุ่นใหม่ ถึงแม้ในระยะแรก ๆ จะเป็นการแสดงสด ไม่มีการบันทึกเทปล่วงหน้าแต่ก็ใช้วิธีเตรียมงานกันอย่างพร้อมพร้อม และไม่มีการบอกรับ เหมือนอย่างละครคณะอื่น ๆ ในขณะนั้น แต่ใช้วิธีให้นักแสดงท่องจำบทเอาเอง โดยมีการซักซ้อมกันก่อนหลายครั้งก่อนที่จะแสดงจริง ละครภาคนี้เอง จึงประสบความสำเร็จในแง่ของภาพพจน์ที่ดี ที่ทำให้ กันตนา ปีนคลิ่นลูกใหม่ที่ผลิตละครโทรทัศน์สร้างสรรค์เป็นหลักเรื่อยมาจนปัจจุบัน

หลังจากนั้น เมื่อทางสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ได้มีการเปลี่ยนแปลงแผนผังรายการโทรทัศน์ใหม่โดยยกเลิกเวลาละครภาคนี้ แต่ให้เวลาใหม่เพื่อผลิตละครชุด (Series) แทน ละครชุดเรื่องแรกของกันตนาคือเรื่อง "งานชีวิตและความรัก" ซึ่งไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าที่ควร แต่ละครชุดที่เริ่มสร้างชื่อเสียงให้กับกันตนา คือละครเรื่อง "38 ซอย 2" ซึ่งออกอากาศทุกวันอาทิตย์ในช่วงเวลา 15.00-16.00 น. นับว่าละครชุด "38 ซอย 2" นี้เป็นจุดพลิกผันให้กับ กันตนาอย่างมาก เพราะเนื่องจาก ละครชุดนี้เป็นละครเรื่องแรก ที่ออกไปจัดทำการผลิตนอกสถานีโทรทัศน์คือ ไปทำการบันทึกเทปที่บริษัท วิดีโอ โปรดักชั่น เซ็นเตอร์ จำกัด (V.P.C) เพราะเหตุว่า

การบันทึกเทปที่สถานีโทรทัศน์มีปัญหายุ่งยากหลายประการ ทั้งปัญหาทางด้านบุคลากรของทางสถานีโทรทัศน์ ที่ไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร และความต้องการให้งานด้านการผลิตรายการ (Production) ที่แปลกใหม่ในขณะที่ละครคณะอื่น ๆ ยังไม่มี อย่างเช่น ต้องการทำได้แค่ละครให้แตกต่างจากคณะอื่น ต้องการมี Key Scene ขึ้นระหว่างละครกับโฆษณา ต้องการมีมุกตลกที่แปลกใหม่ และการตัดต่อที่กระชับเป็นต้น ทำให้ละครชุด 38 ซอย 2 เป็นละครที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในขณะนั้น ทั้งทางด้านชื่อเสียงและผลกำไร จนมาถึงละครชุด "บาปบริสุทธิ์" ซึ่งเป็นละครชุดที่สร้างชื่อเสียงให้กับกันตนา อย่างสูงสุดในด้านการผลิตละครสร้างสรรค์สังคม โดยเน้นไปที่กลุ่มเด็กและเยาวชน ละครชุดบาปบริสุทธิ์ นี้เอง นับเป็นจุดเริ่มต้นไปสู่หนทางใหม่ของกันตนาเมื่อระบบวิดีโอเริ่มเข้ามามีบทบาทกับวงการโทรทัศน์ไทย ประกอบกับงานทางด้าน ละครวิทยุได้ซบเซา กันตนาจึงงานทางด้านละครโทรทัศน์อย่างจริงจัง โดยเริ่มจากการลงทุนซื้อเครื่องมือ หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ในการผลิตรายการโทรทัศน์ด้วยระบบวิดีโอเทปเป็นของตนเอง ได้มีการจดทะเบียนจัดตั้ง "บริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่น จำกัด" ขึ้นอย่างเป็นทางการ ในวันที่ 31 กรกฎาคม 2523 และได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากรัฐบาล (B.O.I) ขึ้นในปี 2524 (ภาคผนวก 2) ในการจัดซื้ออุปกรณ์ทางเทคนิคต่าง ๆ จากต่างประเทศ เมื่ออุปกรณ์ทุกอย่างพร้อม ทางกันตนาได้ดัดแปลงรถถ่ายทำนอกสถานที่คันแรกสำเร็จ และด้วยระบบการบันทึกเทปที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน การบันทึกเทปละครโทรทัศน์ด้วยระบบวิดีโอนอกสถานที่ครั้งแรกของประเทศไทยจึงเกิดขึ้น โดยเป็นการบันทึกเทปละครโทรทัศน์ชุด "บาปบริสุทธิ์" ตอน ยุทธจักรมังกรฟ้า สถานที่คือ โรงเรียนปανεพันธ์วิทยา ด้วยเจ้าหน้าที่กันตนาเพียง 8 คน เท่านั้น

ถึงแม้ว่าในการบันทึกเทปวันแรก จะประสบปัญหาทางด้านความใหม่ของอุปกรณ์แล้ว ก็ยังพบปัญหาอีกหลายประการที่คาดไม่ถึง แต่แล้วทุกอย่างก็ผ่านไปได้ดี

ละครชุดบาปบริสุทธิ์ ตอน ยุทธจักรมังกรฟ้า ได้รับเสียงวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ ติดตามมามากมาย ทั้งทางด้านบวก และด้านลบ เพราะถือว่าเป็นสิ่งแปลกใหม่สำหรับผู้ชมชาวไทยขณะนั้น แต่เมื่อทางกันตนาได้แก้ไขจุดบกพร่องต่าง ๆ และเกิดความคุ้นเคยกับอุปกรณ์ชุดใหม่นี้แล้ว ผลงานที่ออกมาจึงกลายเป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไปในที่สุด

ละครชุดบาปบริสุทธิ์ จึงนับเป็นละครแห่งความภาคภูมิใจของกันตนาอย่างยิ่ง เพราะเป็นละครที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง โดยทางกันตนา ได้รับรางวัลทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ จากละครชุดนี้ถึง 21 รางวัล และที่สำคัญ เป็นละครที่ช่วยสร้างเสริมประสบการณ์ในการทำงานผลิตละครโทรทัศน์เป็นอย่างดีในทุก ๆ ด้าน (ภาคผนวก 3)

หลังจากที่ผลงานของกันตนา เป็นที่ยอมรับแก่ประชาชนทั่วไป ประกอบกับทางกันตนาเอง ก็มุ่งที่จะทำงานด้านละครโทรทัศน์เป็นหลัก และต้องการที่จะขยายงาน จากเดิมที่เข้าเวลาสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ออกอากาศเพียงสถานีเดียว เมื่อได้รับการติดต่อทาบตามจากทางสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 กันตนาจึงได้ลงทุนผลิตละครโทรทัศน์เรื่อง "พิพยาบาท" โดยดัดแปลงจากละครวิทยุของกันตนาเองเพื่อนำไปเสนอขายกับทางสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 และทางสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 ได้นำออกอากาศในช่วงเวลา 22.00 น. โดยเปลี่ยนชื่อเรื่องใหม่ว่า "จับแจงลูกพ่อ" ซึ่งละครเรื่องนี้ได้รับความนิยมจจากผู้ชมเป็นอย่างมากในขณะนั้น และนับเป็นผลงานละครโทรทัศน์เรื่องแรกที่ทำให้กันตนามีโอกาสร่วมงานกับสถานี

โทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 (เดิมคุณสมสุข กัลย์จาฤก เคยเขียนบทภาพยนตร์ ทางโทรทัศน์ให้กับทางดาราดาราฟิล์ม อาทิ ห้องหนู, ปอป๊อปปี้) และต่อมาทางผู้บริหารของสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 ได้ให้เวลาออกอากาศแก่กันตนา ในช่วงเวลาเย็นทุกวันจันทร์ถึงศุกร์ เพื่อผลิตละครโทรทัศน์ออกอากาศ โดยข้อเสนอที่ทางกันตนาจะเป็นผู้ทำการผลิตรายการละครทั้งหมด และหาโฆษณาเอง แต่ให้ค่าโฆษณาแก่ทางสถานี แทนค่าเช่าเวลาออกอากาศวันละ 2.15 นาที โดยเริ่มจากละครเรื่อง "แฝดล่องหน" เป็นเรื่องแรก แต่ละครเรื่องแฝดล่องหนนี้ ได้ทำการผลิตและบันทึกเทปที่สถานีบางส่วน โดยยังไม่ได้ใช้เครื่องมือของทางกันตนาเดิมที่ เนื่องจากปัญหาทางด้านเทคนิคที่ทางสถานียังไม่มีเครื่องมือออกอากาศระบบ Umatic ครบถ้วน แต่หลังจากนั้นเมื่ออุปกรณ์ทุกอย่างพร้อมละครเรื่องที่สองของกันตนาคือเรื่อง "บันทึกรักของพิมพ์ฉวี" ก็ทำการบันทึกเทปโดยใช้เครื่องมือของทางกันตนาทั้งหมด ในปี 2524 ทางสถานีเห็นว่ารายการละครช่วงเย็นควรเป็นละครสำหรับเด็กและเยาวชนหรือสนองนโยบายของคณะกรรมการบริหารกิจการวิทยุโทรทัศน์สมัยนั้น (กบว.) ละครส่วนใหญ่ที่ทางกันตนาผลิตในช่วงเวลาเย็นดังกล่าวจึงมีเนื้อหาที่สร้างสรรค์สังคม เน้นเพื่อเด็กและเยาวชนเป็นหลัก โดยได้เวลาออกอากาศติดต่อกันมาเป็นเวลา 14 ปี จนถึงปัจจุบัน

"...ละครตอนเย็นนี้เอง ที่เป็นสายเลือดใหญ่หล่อเลี้ยงกันตนามาตลอด เพราะถ้าเราหาโฆษณาในช่วงเวลานี้ได้เต็ม เราก็อยู่ได้อย่างสบาย นับเป็นโชคดีของเราที่ทางช่อง 7 ไว้ใจมอบเวลาให้เราผลิตละครตอนเย็นนี้ต่อเนื่องมาตั้ง 10 กว่าปีแล้ว" (สัมภาษณ์, จาก กัลย์จาฤก 10 มิถุนายน 2537)

เมื่อกันตนาได้เวลาผลิตรายการโทรทัศน์เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับกฎระเบียบการของส่งเสริมการลงทุนบังคับว่า จะต้องมีการสร้างโรงถ่ายกันตนา วิดีโอ โปรดักชั่น ขึ้นอย่างเป็นของตนเองจึงได้มีการก่อสร้างโรงถ่ายกันตนา วิดีโอ โปรดักชั่น ขึ้นอย่าง

ถาวร ในปี พ.ศ. 2525 บนเนื้อที่ 9 ไร่ ตำบลบางม่วง อำเภอบางใหญ่
จังหวัดนนทบุรี

ต่อมาเมื่อทางสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 ต้องการที่จะ
คัดเลือกผู้จัดละครโทรทัศน์รายใหม่ ๆ เพื่อเข้ามาร่วมงาน ผลิตละครในช่วง
เวลาหลังข่าว ซึ่งเดิมมีบริษัท ดาราฟิล์ม เป็นผู้ผลิตภาพยนตร์โทรทัศน์ ออก
อากาศต่อเนื่องอยู่เพียงบริษัทเดียว โดยทางสถานีโทรทัศน์ ได้ทำการจัดประกวด
ละครโทรทัศน์รางวัล "ดาวเทียมทองคำ" ขึ้นในปี 2525 และในการประกวด
ละครนี้เองทางบริษัทกันตนา ก็เป็นผู้ชนะเลิศรางวัลดังกล่าว ด้วยการผลิตละคร
โทรทัศน์เรื่อง "ผู้หญิงคนหนึ่ง" ซึ่งจากการชนะการประกวดนี้เองทำให้กันตนา
ได้มีโอกาสร่วมงานกับทางสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 อย่างเต็มตัว โดย
การได้รับเลือกให้เป็นผู้บริหารจ้างผลิตละครโทรทัศน์ออกอากาศในช่วง
เวลาหลังข่าว โดยในช่วงแรก ๆ ได้ออกอากาศสลับกับบริษัท ดาราฟิล์ม
(ภายหลังคือดาราวิดีโอ) ก่อน และต่อมาได้รับจ้างผลิตละครโทรทัศน์ ออก
อากาศเป็นประจำทุกวันพุธและพฤหัสบดี เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

กันตนา จึงได้เวลาผลิตละครโทรทัศน์ออกอากาศ เพิ่มมากขึ้นทั้ง
ทางด้านรับจ้างผลิตรายการละครโทรทัศน์ ในช่วงเวลาหลังข่าวทุกวันพุธและ
พฤหัสบดี ให้กับสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 และการเป็นเจ้าของเวลาเอง
ผลิตรายการละครโทรทัศน์ ออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7
ในช่วงเวลาตอนเย็น และสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ที่ได้เวลามาแต่เดิม
ในช่วงบ่ายวันเสาร์ อาทิตย์บ้าง หรือช่วงเวลากลางคืน ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับ
การปรับเปลี่ยนแผนผังเวลาออกอากาศ ในแต่ละปีของทางสถานี

ด้วยเหตุดังกล่าวข้างต้นลักษณะการดำเนินการผลิตรายการละคร
โทรทัศน์ของบริษัทกันตนาวิดีโอ โปรดักชั่น จำกัด ในปัจจุบัน จึงมี 2 ลักษณะ
ควบคู่กันไป คือ

1. ลักษณะบริษัท เป็นเจ้าของรายการเอง

เป็นกรณีที่ บริษัท กันตนาฯ เข้าเวลาสถานีโทรทัศน์ แล้วทำการผลิตรายการละครโทรทัศน์ ออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์ดังกล่าว โดยทางบริษัท กันตนาฯ จะเป็นฝ่ายหาผู้อุปถัมภ์รายการเอง ดังนั้น ในขั้นตอนวางแผนงานและขั้นตอนการผลิตรายการต่าง ๆ บริษัท กันตนาฯ จะเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเด็ดขาด และเป็นเอกเทศ ซึ่งปัจจุบันได้แก่รายการดังต่อไปนี้

- ละครโทรทัศน์ ซึ่งออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 เวลา 17.45-18.15 น. ความยาวตอนละ 30 นาที โดยออกอากาศเป็นประจำทุกวันจันทร์ ถึงศุกร์ ซึ่งเป็นละครโทรทัศน์ที่มีเนื้อหา สร้างสรรค์สังคม เพื่อเด็กและเยาวชน ออกอากาศติดต่อกันมาเป็นเวลา 14 ปี แล้ว อาทิ เช่น ละครโทรทัศน์ เรื่อง มะเหมี่ยว, จอมเกราะ, แก้วจอมแก่น, พยัคฆ์น้อย, วัยซน, ขบวนการนกกางเขน, กว่าจะสวมหมวกขาว, ผีก็กกัก, บ้านของพรุ่งนี้, ฉันจะบิน, กำลั้งใจต, คุณแม่เพื่อนรัก, ชมพูเบิกฟ้า ฯลฯ

- ละครโทรทัศน์ ซึ่งออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 เวลา 20.45-22.00 น. ความยาวตอนละ 60 นาที ปัจจุบันเพิ่มเวลาออกอากาศเป็น 75 นาที โดยออกอากาศเป็นประจำทุกวันพุธและพฤหัสบดี เช่น ละครโทรทัศน์เรื่อง พิษสวาท, ผู้การเรือเร็ว, ปี่ศางหรรษา, ลางรัก, ทางยาทอสูร, บ้านไร่ริมธาร, เกมเกียรติยศ, เจ้านาง, ทนาวน้ำตา, เลือดเข้าตา ฯลฯ

- ละครโทรทัศน์ ซึ่งออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 เวลา 16.30-17.30 น. ความยาวตอนละ 60 นาที โดยออกอากาศเป็นประจำทุกวันอาทิตย์ เช่น ละครโทรทัศน์ชุด บาปบริสุทธิ์, สวนทางเถื่อน, ตีใหญ่, ซ้อย, ร้อยป่า, ชุดอาถรรพ์วันอาทิตย์, พ่อบ้านเมียเปลอ ฯลฯ

2. ลักษณะบริษัทรับจ้างผลิตรายการ

เป็นกรณีที่มีผู้มาว่าจ้างให้ทางบริษัท กันตนา วิดีโอ โปรดักชั่น จำกัด เป็นผู้ผลิตสินค้า คือรายการละครโทรทัศน์ ซึ่งส่วนใหญ่ ผู้ว่าจ้างก็คือ สถานีโทรทัศน์ ในที่นี้คือสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 โดยที่ผู้ว่าจ้างจะเป็นผู้กำหนดวางแผนในหลักการใหญ่ ๆ เช่น กำหนดเรื่องที่ต้องการ และแนวเรื่องหรือเนื้อหาต่าง ๆ ในละคร ดาราผู้แสดงนำ ฯลฯ ตลอดจนรายละเอียดอื่น ๆ ตามที่ผู้ว่าจ้างต้องการโดยทางบริษัท กันตนาฯ จะเป็นผู้ผลิตรายการละครโทรทัศน์แต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งโดยปกติ จะได้รับค่าจ้างผลิตเหมาเป็นรายตอน ตามแต่จะตกลงกัน ปัจจุบันได้แก่รายการดังต่อไปนี้

- ละครโทรทัศน์ ซึ่งออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 เวลา 20.30-22.15 น. ความยาวตอนละ 1.45 นาที (จากเดิมความยาวตอนละ 60 นาที และเพิ่มเวลาออกอากาศเป็น 75 นาที, 1.30 นาที และ 1.45 นาที) โดยออกอากาศประจำวันพุธและพฤหัสบดี เช่นละครโทรทัศน์เรื่อง บัวเลี้ยงน้ำ, เจ้าสาวในชุดสีดำ, สารวัตรเถื่อน, ตะรุเตา, เวียงระกำ, เจ้าพ่อกรรมกร, ขม้นกับปุ่น, กำแพงบุญ, แม่เบี้ย, ข้าวนอกนา, ค่ายเนื้อนาบุญ, สุธสานคนเป็น, อรุณสวัสดิ์, ลอดลายมังกร, ชิงช้าชาลี, สารวัตรใหญ่ เสราดาร์ล ฯลฯ

- ละครโทรทัศน์ ซึ่งออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 เวลา 22.00-23.00 น. ความยาวตอนละ 60 นาที โดยออกอากาศประจำวันอังคาร เช่น ละครโทรทัศน์ชุดมิติมืด, คดีแดง, คุณเลือกได้ ฯลฯ

แต่เนื่องจากผังเวลาออกอากาศ ของสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา แล้วแต่ยุคสมัยของหัวหน้าสถานีที่รับผิดชอบดูแล

การผลิตรายการอยู่ในขณะนั้น ทำให้เวลาออกอากาศรายการละครโทรทัศน์ของกันตนา มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง จนกระทั่งในปี 2534 ทางสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ได้ย้ายเวลาออกอากาศละครโทรทัศน์ของกันตนามาเป็นทุกวันพุธ, พฤหัสบดีและศุกร์ เวลา 20.50-21.35 น. ณ. จุดนี้เองทำให้กันตนาต้องผลิตละครโทรทัศน์ออกอากาศในช่วงเวลาเดียวกันสองสถานีคือ ทีวีรับจ้างผลิตละครโทรทัศน์ให้กับสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 และกรณีเช่นเวลาสถานีผลิตรายการละครโทรทัศน์ออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ทำให้ตกอยู่ในสภาพของการแข่งขันกับตัวเอง แต่ด้วยนโยบายของทางบริษัท กันตนา ที่มุ่งต้องการผลิตรายการละครคุณภาพและด้วยกลยุทธ์การจัดการการผลิตรายการละครโทรทัศน์ ที่ทางฝ่ายบริหารของบริษัท กันตนา วางแผนงาน ทำให้ละครทั้งสองสถานีประสบความสำเร็จมาโดยตลอด

"...เป้าหมายของเราในขณะนั้นคือต้องการให้ละครของเราเป็นอันดับ 1 ทั้งสองสถานี คืออยู่ช่อง 7 ก็เป็นอันดับ 1 ของช่อง 7 ทางช่อง 5 ก็เป็นอันดับ 1 ของช่อง 5 ทำได้อย่างนี้ตลอดเราก็อยู่ได้" (สัมภาษณ์, จากถูกสัมภาษณ์จาก. 10 มิถุนายน 2537)

โอกาส และภาวะคุกคามที่มีผลต่อการผลิตรายการละครโทรทัศน์

จากการศึกษาพิจารณาสภาพขององค์กรดังกล่าวข้างต้น ทำให้สามารถจะประเมินถึงโอกาสที่เป็นจุดแข็งและภาวะคุกคามที่เป็นจุดอ่อน ต่อการผลิตรายการละครโทรทัศน์ของบริษัท กันตนาฯ ดังต่อไปนี้

โอกาส (Opportunities)

1. ภาพพจน์ และความมีชื่อเสียงของบริษัท

"กันตนา" เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงเก่าแก่อยู่ในวงการสื่อสารมวลชนมานานกว่า 40 ปี เริ่มจากงานทางด้านการผลิตรายการละครวิทยุ ในปี พ.ศ. 2494 โดยคุณประดิษฐ์ กัลย์จาฤก เป็นผู้จัดตั้งละครวิทยุ "คณะกันตนา" ขึ้น ละครวิทยุคณะกันตนาประสบความสำเร็จทั้งทางด้านด้านชื่อเสียงเป็นที่ชื่นชอบของผู้ฟังเป็นจำนวนมากและประสบความสำเร็จทางด้านรางวัล โดยได้รับรางวัลถ้วยทองคำชนะเลิศ จากการประกวดละครวิทยุที่สถานี ป.ต.อ. จากเรื่อง "สิ่งที่ได้จากสมรภูมิ" ในปี พ.ศ. 2501 ถือได้ว่าละครวิทยุ นับเป็นจุดเริ่มต้นแห่งการสร้างชื่อเสียง และการสร้างเสริมประสบการณ์ในการทำงานทางด้านบันเทิงให้กับกันตนาอย่างมาก เพราะเมื่อกันตนาหันมาทำงานทางด้านภาพยนตร์ก็ประสบความสำเร็จมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับเช่นกัน และงานทางด้านละครโทรทัศน์ก็มีผลงานเป็นที่น่าพอใจ และได้รับรางวัลจากรายการละครโทรทัศน์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ กว่า 100 รางวัล จึงเป็นที่ยืนยันถึงความเป็นมืออาชีพในการผลิตรายการโทรทัศน์ของบริษัท กันตนา จึงถือเป็นข้อได้เปรียบที่ดี ที่อาศัยความมีชื่อเสียงที่เกิดมาจากความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานอันยาวนานของบริษัท กันตนา ก่อให้เกิดการยอมรับในตัวองค์กรดังต่อไปนี้

- กลุ่มผู้ชมที่เป็นแฟนประจำของกันตนาคือ กลุ่มแฟนละครวิทยุเก่าในอดีตที่ยังคงติดตามผลงานละครของกันตนาเรื่อยมาทุกเรื่องจนถึงปัจจุบัน อีกทั้งความมีชื่อเสียงในด้านคุณภาพของการผลิตรายการ ความมีประสบการณ์ในการทำงานของกันตนา รวมทั้งรางวัลต่าง ๆ ที่กันตนาได้รับเป็นผลให้มีกลุ่มผู้ชมกลุ่มใหม่ ๆ มาติดตามผลงานของกันตนา มาอย่างต่อเนื่อง

- หน่วยงานของรัฐบาลและ เอกชนยอมรับในความสามารถทางด้านการผลิตรายการโทรทัศน์ โดยเฉพาะ เป็นที่ยอมรับของสถานีโทรทัศน์ต่าง ๆ จึงเป็นการง่ายต่อบริษัท กันตนา ที่จะติดต่อหาช่องทางออกอากาศ เพื่อจะเผยแพร่ผลงานของกันตนาต่อไป ดังเช่น การเป็นที่ยอมรับและไว้วางใจของสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 ให้บริษัท กันตนา รับจ้างผลิตรายการละครโทรทัศน์ในช่วงเวลาหลังข่าวทุกวันพุธ-พฤหัสบดี และการให้เช่าเวลาผลิตรายการละครโทรทัศน์แก่บริษัท กันตนา ในช่วงเวลาเย็นทุกวันจันทร์-ศุกร์ เป็นเวลาติดต่อกันมากกว่า 14 ปี แล้ว

- คารานักแสดงส่วนใหญ่ รวมทั้งบุคลากรในการผลิตรายการละครโทรทัศน์ต้องการที่จะเข้ามาร่วมงานกับกันตนา เป็นจำนวนมาก ทำให้ง่ายต่อการทำงาน

- ผู้สนับสนุนรายการต่าง ๆ ต้องการที่จะเข้ามาร่วมเป็นผู้อุปถัมภ์รายการ ในรายการละครโทรทัศน์ของกันตนา เพราะเชื่อมั่นในฝีมือและความมีคุณภาพของผลงาน

2. การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

บุคคลากรระดับบริหารของบริษัท กันตนา ล้วนแต่เป็นบุคคลในครอบครัวทั้งสิ้น และทำหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งสำคัญต่าง ๆ ทั้งหมด กล่าวคือ

ประดิษฐ์ กัลย์จาฤก ตำแหน่ง ประธานบริษัท กันตนา วิดีโอ
โปรดักชั่น จำกัด

สมสุข กัลย์จาฤก ตำแหน่ง รองประธาน และที่ปรึกษาด้านการ
สร้างสรรค์และควบคุมบทโทรทัศน์

สิทธิานต์ กัลย์จาฤก ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายผลิตรายการและ
ควบคุมคุณภาพรายการ

จาก กัลย์จาฤก ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายการตลาด

ปณิตดา (กัลย์จาฤก) ธนสถิตย์ ตำแหน่ง ที่ปรึกษาฝ่ายจัดสรร
งบประมาณการผลิต

นิรัตติศัย กัลย์จาฤก ตำแหน่ง รองผู้จัดการฝ่ายผลิตรายการ และ
ผู้กำกับการแสดง

จิตรลดา (กัลย์จาฤก) ดิษยนันทน์ ตำแหน่ง รองผู้จัดการฝ่าย
การตลาด และหัวหน้าแผนกจัดหานักแสดง

บุคคลบริหารดังกล่าวข้างต้น ต่างเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในด้านการ
สื่อสารมวลชนในระดับของมืออาชีพ เพราะได้รับการเรียนรู้และสั่งสมมานาน
ตลอดระยะเวลาการทำงานของกันตนา ซึ่งเริ่มตั้งแต่การทำงานด้านวิทยุ
ภาพยนตร์ และงานโทรทัศน์ กว่า 40 ปี ประสบการณ์ที่ทุกคนเคยผ่านงานใน
ตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ล้วนเป็นบทเรียนสำคัญที่ใช้ในการบริหารงานของกันตนา
ในปัจจุบัน

"...เราเกิดมากับงานวิทยุและโทรทัศน์ เราเคยทำงานในหน้าที่
ต่าง ๆ ด้วยตัวเองมากับมือ เป็นช่างกล้อง ช่างเทคนิค ตัดต่อหามรุ่งหามค่ำ
เพื่อให้ละครทันออกอากาศเราก็ทำเองมาแล้ว เพราะฉะนั้นเราไม่กลัว ถ้ามี
ปัญหาอะไรเราก็สามารถทำงานกันเองได้ สบายมาก" (สัมภาษณ์, สิทธิานต์

กัลย์จากฤก. 14 พฤศจิกายน 2537)

ผลงานการผลิตละครโทรทัศน์จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ บุคลากรอีกสองฝ่าย คือ ฝ่ายคิดสร้างสรรค์เนื้อหา และฝ่ายดำเนินการผลิต

ฝ่ายคิดสร้างสรรค์เนื้อหา

- ผู้เขียนบทละครโทรทัศน์

บทละครโทรทัศน์ ถือเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดของละครโทรทัศน์ บุคลากรที่ทำหน้าที่ในการเขียนบทโทรทัศน์ ต้องเป็นบุคคลพิเศษที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่จะต้องมีความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของละคร ที่จะสามารถเขียนบรรยายเรื่องราวต่าง ๆ ออกมาเป็นคำพูดและภาษาภาพได้อย่างสละสลวยและมีเหตุผลที่สุด

กัณทนา เริ่มงานบันเทิงจากงานด้านละครวิทยุ ซึ่งบทละครวิทยุในสมัยนั้นล้วนเกิดจากการสร้างสรรค์งานร่วมกันระหว่าง คุณประดิษฐ์ และคุณสมสุข กัลย์จากฤก โดยคุณสมสุข กัลย์จากฤก จะรับหน้าที่ในการเขียนบทละครวิทยุของกัณทนาเรื่อยมากกว่า 200 เรื่อง เรื่องละไม่ต่ำกว่า 60 ตอน โดยใช้นามปากกาว่า กุสุมา สินสุข หรือขวัญข้าว และผลงานในอดีตของท่านด้านภาพยนตร์และโทรทัศน์ได้แก่เขียนบทภาพยนตร์โทรทัศน์ให้กับบริษัท ดาราฟิล์ม เพื่อออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 7 เช่น เรื่อง ห้องหุ่น ปอบผีฟ้า มนุษย์ประหลาด กฎแห่งกรรม และเขียนบทภาพยนตร์โทรทัศน์ให้กับบริษัทรัชฟิล์ม เช่น เรื่อง เกล็ดมรกต เงินไม้ ปมด้อย สาวชาวสวน เมียจำเป็น ใจแม่ ช่างร้ายเหลือ รวมทั้งเขียนบทภาพยนตร์โทรทัศน์ให้กับบริษัท พร้อมมิตรภาพยนตร์ โดยหม่อมเจ้าชาตรี เฉลิมยุคล เรื่อง พ่อบ้านเมียเพลอ ผู้หญิงก็มีหัวใจ

ภาพยนตร์ชุดหมอมืดอน บุญเพ็งหีบเหล็ก และเขียนบทละครโทรทัศน์เรื่อง ประการังสีดำ ให้กับคุณภัทราวดี ศรีไตรรัตน์ เพื่อออกอากาศทางสถานี โทรทัศน์ช่อง 3 และเมื่อกันตนาหันมาทำงานทางด้านละครโทรทัศน์อย่างจริงจัง คุณสมสุข ก็ลี้ภัยจาก ก็รับหน้าที่ในการเขียนบทละครโทรทัศน์ให้กับกันตนา โดยเฉพาะละครเรื่อง ผู้หญิงคนหนึ่ง ที่ทำให้กันตนาได้รับรางวัลดาวเทียมทองคำจากสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 อีกด้วย

นับว่าคุณสมสุข ก็ลี้ภัยจาก เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่าที่สุดของกันตนา เพราะ เป็นผู้ที่ได้รับผิดชอบเกี่ยวกับบทโทรทัศน์ทั้งหมดของกันตนา ไม่ว่าจะเป็น การคัดเลือกเรื่องที่จะมาทำเป็นบทโทรทัศน์ การคัดเลือก ฝึกสอนผู้เขียนบทโทรทัศน์ในการเขียนบทโทรทัศน์ การแก้ไขเพิ่มเติมบทโทรทัศน์ทุกเรื่องทุกตอน ของบริษัทกันตนา

"...งานเขียนบทไม่ใช่จะทำกันได้ง่าย ๆ มันต้องอาศัยทักษะหลาย ๆ อย่าง ส่งเรื่องมาให้คุณสมสุขจะใช้ได้ซักคน แต่ก็ยังใช้ไม่ได้เลยนะ ต้องแก้ไขอีกแยะ แล้วค่อย ๆ เรียนรู้กันอีกหลายอย่าง ถ้ามีความอดทนพอ ก็เขียนได้ ชอบจะสนับสนุนนักเขียนใหม่ ๆ ขึ้นมาเสมอ นักเขียนรุ่นแรก ๆ ของเราก็เช่น วรการ นั่นก็ได้รางวัล, ศุภักษร ก็เขียนให้กันตนามาก่อน แล้วก็ยังมี ธเนศ เนติโพธิ์, ธเนศ วรากรุนุเคราะห์, ส. ศรีภักดี, พูนสุข เหล็กพูน, นลินี สีตสุวรรณ, อมรศรี เย็นสำราญ" (สัมภาษณ์, สมสุข ก็ลี้ภัยจาก.

1 มิถุนายน 2537)

นอกจากคุณสมสุข ก็ลี้ภัยจาก แล้วกันตนายังมีทีมผู้เขียนบทที่มีความสามารถอีกหลายคน ปัจจุบันได้แก่บุคคลดังต่อไปนี้

วิเชียร ทั้งสุข หรือนามปากกาว่า "วิลานินี" จบนิเทศศาสตร์บัณฑิต จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้เขียนบทละครโทรทัศน์ของกันตนากว่า 80 เรื่อง

โดยเฉพาะละครช่วงเวลาหลังข่าวช่อง 7 เช่นเรื่อง สารวัตรเถื่อน บัวเลี้ยงน้ำ
เวียงระกำ ขม้นกับปูน ข้าวนอกนา สุสานคนเป็น แม่เบี้ย ชีวิตเพื่อนฝูง
เจ้าพ่อกรรมกร สีวิกา น้ำเซาะทราย สารวัตรใหญ่ ข้าวเปลือก เสราดาร์ล
เป็นต้น ซึ่งวิลานี่ได้รับรางวัลเมขลา ผู้เขียนบทละครโทรทัศน์ดีเด่นจากละคร
เรื่อง สวนทางเถื่อน และลอดลายมังกร ปัจจุบันนับเป็นนักเขียนระดับมืออาชีพ

ภิญโญ กองทอง หรือนามปากกาว่า "แรงเงา" จบปริญญาโททาง
ด้าน ภาษาและวรรณคดีไทย จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
ผู้เขียนบทละครโทรทัศน์เรื่อง เกมเกียรติยศ เรือใบไม้ หัวใจลายคราม ชมพู
เบิกฟ้า สัญญานลวง ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำภาควิชาภาษาไทยและภาษา
ตะวันออก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ช่อฟ้า เกิดศิริ หรือนามปากกาว่า "ปะราลี" ผู้เขียนบทละคร
โทรทัศน์เรื่อง คดีแดง คดีहरษา ปัจจุบันเป็นผู้พิพากษา

ถิรนนท์ อนวัชศิริวงศ์ หรือนามปากกาว่า "ถิรนนท์" นิเทศศาสตร์
บัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) และสังคมวิทยามหาบัณฑิต จากจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย ผู้เขียนบทละครโทรทัศน์เรื่อง ฉันทะบัน ทายาทอสูร เทพบุตรสุด
เวลา หมาดำ หนาวน้ำตา ขอหมอนใบนั้นที่เธอฝันยามหนุน

คม ขาวทอง หรือนามปากกาว่า "ทองพริ้ม" จบปริญญาตรี คณะ
ศิลปกรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้เขียนบทละครโทรทัศน์เรื่อง เจ้านาง หนู
ละ เบื่อเสื่อสวมรอย สลับร่างสร้างรัก

จิตรลดา ดิษยนันทน์ หรือนามปากกาว่า "ดิษย์ลดา" นิเทศศาสตร์บัณ
ฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้เขียนบทละครโทรทัศน์เรื่อง อรุณสวัสดิ์ ชิงช้า
ชาลี กำลังใจ คุณแม่เพื่อนรัก แชมป์ชีวิต หน้ากากแก้ว วัยฝันวันรัก

พิศมัย โอภาณนท์ หรือนามปากกาว่า "ณัฐญาดา" นิเทศศาสตร์
บัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เขียนบทโทรทัศน์เรื่อง พ่อบ้านเมียเพลอ
กำลังใจ และละครชุดจบในตอนต่าง ๆ

สรนันท์ ร. เอกวัตร หรือนามปากกาว่า "สรนันท์" ผู้เขียนบท
ละครโทรทัศน์ชุดจบในตอน เช่น อาญาผยอง นักข่าวหัวเห็ด คุณเลือกได้ ได้รับ
รางวัลเมขลาผู้เขียนบทโทรทัศน์ละครสั้นจบในตอน เรื่องอาญาผยอง ตอน คน
หัวข้าง

นิเวศน์ กันไทยราษฎร์ หรือนามปากกาว่า "นิเวศน์ กันไทยราษฎร์"
ผู้เขียนบทละครโทรทัศน์ เรื่อง บ้านไร่ริมธาร นักข่าวหัวเห็ด

กัลยา แก้วสุดา ผู้เขียนบทละครโทรทัศน์เรื่อง กำลังใจ แชมป์
ชีวิต หน้ากากแก้ว เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าบุคคลากรที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้เขียนบทโทรทัศน์ส่วน
ใหญ่ของกันตนา จะมีความรู้อย่างน้อยไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีทั้งสิ้น และเป็น
ผู้เขียนบทที่อยู่ในระดับนักเขียนมืออาชีพ คือสามารถเขียนบทโทรทัศน์ได้สนุกให้
แง่คิด น่าติดตาม และเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบที่จะสามารถเขียนบทได้ทันตาม
กำหนดเวลาเพื่อที่จะผลิตให้ทันออกอากาศได้

ฝ่ายดำเนินการผลิต

ปัจจัยสำคัญที่สุดในการผลิตงานละครก็คือ บุคคลากรผู้ผลิต ไม่ว่าจะ
เป็นเจ้าของหน้าที่ในตำแหน่งใดในทีมงานผลิต เช่น ผู้กำกับการแสดง ช่างกล้อง
ช่างไฟ เจ้าหน้าที่ฝ่ายเสื้อผ้า หรือแม้กระทั่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายฉาก ทุกคนล้วนแต่มี
ความสำคัญเท่าเทียมกันหมด เพราะงานการผลิตรายการละครโทรทัศน์นั้นเป็น

งานที่ละเอียดซับซ้อน การตัดสินใจทำงานต่าง ๆ ในทุกขั้นตอนการผลิตล้วนแต่เป็นการตัดสินใจที่จะมีผลต่อละครเรื่องนั้น ๆ ทั้งสิ้น ดังนั้นบุคลากรที่ร่วมผลิตงานด้านต่าง ๆ ก็ต้องเป็นบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะด้านเป็นพิเศษ ต้องใช้ประสบการณ์ที่ผ่านการสั่งสมและกรั่นกรองมาเป็นระยะเวลายาวนานในระดับมืออาชีพ

- ผู้กำกับการแสดงและผู้กำกับรายการ

ตำแหน่งผู้กำกับการแสดงของบริษัท กันตนา เป็นตำแหน่งที่สำคัญสูงสุดที่ฝ่ายบริหารจะให้อำนาจเด็ดขาดแก่ผู้กำกับการแสดงที่จะคอยควบคุมการผลิตละครโทรทัศน์แต่ละเรื่องให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้เพราะผู้กำกับการแสดงจะต้องรับผิดชอบผลิตละครโทรทัศน์ เรื่องที่ตนได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร นับตั้งแต่เริ่มเตรียมการผลิต โดยจะเป็นผู้วางแผนการทำงานในส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านสถานที่ถ่ายทำ จาก ตัวแสดง เสื้อผ้าและส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการถ่ายทำทั้งหมดโดยการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ประจำแผนกต่าง ๆ จนกระทั่งถึงขั้นตอนการถ่ายทำ นอกจากผู้กำกับการแสดงจะต้องทำหน้าที่ในการกำกับการแสดงแล้ว ก็ยังต้องเป็นหัวหน้าใหญ่ในการปกครองดูแลทีมงาน เพื่อจะให้ทีมงานทุกคนปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างสมบูรณ์ที่สุด อีกทั้งยังต้องดูแลรับผิดชอบไปถึงขั้นตอนสุดท้ายของการผลิตคือการตัดต่อและลงเพลง เพื่อให้ละคร เรื่องที่ได้รับมอบหมายดังกล่าว เสร็จสมบูรณ์พร้อมที่จะออกอากาศได้ทันที ผู้กำกับการแสดงจะมีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจใด ๆ ในการทำงาน รวมทั้งการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้โดยฝ่ายบริหารจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้อง นอกจากจะเป็นเรื่องสำคัญซึ่งการตัดสินใจอาจจะขึ้นอยู่กับหลายฝ่าย โดยเฉพาะกรณีละครที่รับจ้างผลิตให้กับช่อง 7 ก็จะต้องรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ เพื่อร่วมให้คำปรึกษาและตัดสินใจ

"... ในระยะแรก ๆ ผู้กำกับการแสดงของเราก็มี คุณสุพรรณ

บุรณพิมพ์ คุณฉลวย ศรีรัตนนา เป็นผู้กำกับระดับมืออาชีพ เรียกได้ว่าเป็นครูของผู้กำกับรุ่นหลังพวกนี้ ก็อาศัยการเรียนรู้งานจากคนรุ่นเก่า ๆ แล้วก็ปรับเปลี่ยนเรียนรู้กันไป เด็ก ๆ พวกนี้ก็ได้เต้ามาจากตำแหน่งผู้ช่วยผู้กำกับข้างตากล้องบ้าง พอเราเห็นมีแววก็สนับสนุน ถึงความสามารถของเขาออกมาของอย่างนี้มันต้องใช้เวลาและความอดทน เพราะเป็นงานในตำแหน่งหน้าที่สูงและต้องรับผิดชอบมากไม่ใช่ว่าจะ เป็นกันได้ง่าย ๆ ทุกคน" (สัมภาษณ์, ประดิษฐ์ กัลย์จาฤก. 16 มีนาคม 2536)

จะเห็นได้ว่าผู้กำกับการแสดงของกันตนาทุกคนในปัจจุบัน ล้วนเป็นเด็กสร้างของกันตนาเองทั้งสิ้น โดยแต่ละคน ต่างก็ได้เต้ามาจากตำแหน่งอื่น ๆ ในกองถ่ายก่อน เช่น คุณอดุลย์ บุญบุตร เริ่มงานจากการเป็นช่างภาพ และเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นผู้กำกับรายการให้กับคุณฉลวย ศรีรัตนนาและต่อมาจึงได้เป็นผู้กำกับการแสดง หรือคุณฐาปกรณ์ ดิษยนันทน์ เริ่มงานจากการเป็นนักแสดง และเลื่อนขึ้นมาเป็นผู้ช่วยผู้กำกับการแสดงของคุณสุพรรณ บุรณพิมพ์ จนกลายเป็นผู้กำกับการแสดงในที่สุด

"...ตอนผมเป็นนักแสดง ผมก็ได้เรียนรู้เรื่องอารมณ์ แอคติ้ง (Actting) ต่าง ๆ เมื่อมีโอกาสได้มาเป็นผู้ช่วยผู้กำกับการแสดงของแม่ตั๋ย (สุพรรณ บุรณพิมพ์) ผมโชคดีได้เรียนรู้เทคนิคต่าง ๆ จากแม่ตั๋ยอีกเยอะ ค่อย ๆ เรียนรู้ศึกษามาเรื่อย ๆ ก็หลายปีอยู่เหมือนกัน กว่าจะได้กำกับเดี่ยวด้วยตัวเอง" (สัมภาษณ์, ฐาปกรณ์ ดิษยนันทน์. 20 สิงหาคม 2537)

"...ผมมีความรู้เรื่องภาพ แสง มุมกล้องต่าง ๆ มาทำงานแรก ๆ ก็เริ่มจากเป็นตากล้องก่อน พอเข้าใจเรื่องภาพของละครโทรทัศน์ก็ได้เป็นผู้กำกับรายการ ทำมาหลาย ๆ ปีเข้าอาศัยเรียนรู้แล้วก็สังเกตการทำงานของผู้กำกับการแสดงคนอื่น ๆ ตอนหลังก็ทั้งกำกับการแสดงแล้วก็กำกับรายการด้วย ผมชอบทำเองทั้งสองอย่าง" (สัมภาษณ์, ชีรศักดิ์ พรหมเงิน. 27 สิงหาคม

2537)

ผู้กำกับการแสดงของกันตนา จะทำงานในหน้าที่ของผู้กำกับรายการ ด้วย ผู้กำกับการแสดงแต่ละคนมีความถนัดในการทำละครในแนวต่าง ๆ กัน

"... เวลาจะแจ่งงานให้ทำก็ต้องดูความถนัดด้วย อย่างดี (นิรุตติชัย กัลย์จาฤก) เต้าจะถนัดทำละครในแนวบู๊ พวกตีใหญ่ สารวัตรใหญ่ จะทำออกมาได้ดี ส่วนไอ้ (ฐาปนกรณ์ ดิษยนันทน์) ส่วนมากจะถนัดทำพวกละครตอนเย็น พวกละครเด็กวัยรุ่น เขาทำงานเร็ว อ้อด (ธีรศักดิ์ พรหมเงิน) นั้นเขาละเอียด ถนัดพวกละครชีวิต เหมือนดูลย์ (อดุลย์ บุญบุตร) แต่ดูลย์ ต้องออกในแนวอารมณ์หน่อย" (สัมภาษณ์, สิทธานต์ กัลย์จาฤก. 14 พฤศจิกายน 2534)

นับเป็นข้อได้เปรียบของกันตนา ที่มีกลุ่มผู้กำกับการแสดงระดับมืออาชีพพอยู่ในบริษัท ผู้กำกับการแสดงเหล่านี้ สามารถรองรับงานการผลิตละครของกันตนาได้ทุกรูปแบบ มีความรับผิดชอบสูงที่จะผลิตผลงานระดับมาตรฐานได้ทันตามเวลาที่กำหนด

- ทีมงานด้านเทคนิค

บริษัท กันตนา เริ่มการผลิตละครโทรทัศน์ด้วยเครื่องมือของตนเอง ด้วยเจ้าหน้าที่ทางเทคนิคเพียง 8 คนเท่านั้น คือ

สิทธานต์	กัลย์จาฤก	ทำหน้าที่ ควบคุมการผลิต และกำกับรายการ
จาฤก	กัลย์จาฤก	ทำหน้าที่ ควบคุมการผลิต และคุณภาพรายการ
นิรุตติชัย	กัลย์จาฤก	เจ้าหน้าที่ กล้อง 1

อดุลย์	บุญบุตร	เจ้าหน้าที่ กล้อง 2
สิกรินทร์	บุญธรรม	บันทึกเทปและกำกับภาพ
มารุต	บุญธรรม	เจ้าหน้าที่เทคนิคและตัดต่อ
องอาจ	ประเสริฐพันธ์	เจ้าหน้าที่เสียง

"... เราผลิตละครโทรทัศน์ ได้เกือบ 40 ชั่วโมงออกอากาศโดยใช้กำลังคนเพียงแปดคนเท่านั้น ในขณะที่ปัญหาน้อยกว่าปัจจุบันมาก ถึงแม้ว่างานจะละเอียดสู้ปัจจุบันไม่ได้ แต่ก็ไม่ยุ่งยากเหมือนทุกวันนี้" (สัมภาษณ์, ประดิษฐ์ กัลย์จาฤก. 16 มีนาคม 2536)

ปัจจุบัน บริษัท กันตนา มีทีมงานเทคนิคทั้งหมด 5 ทีม เจ้าหน้าที่ทีมงานเทคนิคของกันตนาในแต่ละทีมจะประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

หัวหน้าทีมฝ่ายเทคนิค

ช่างภาพ	2 คน
ผู้ช่วยช่างภาพ	2 คน
พนักงานควบคุมเสียง	1 คน
พนักงานควบคุมเทปโทรทัศน์ C.C.U.	1 คน
พนักงานจัดและควบคุมแสง	2 คน
พนักงานขับรถเทคนิค	1 คน

และยังมีเจ้าหน้าที่ประจำอุปกรณ์พิเศษ เช่น เจ้าหน้าที่ประจำ ดอลลี (Dolly) เครน เครื่องปั่นไฟ และอุปกรณ์อื่น ๆ รวมทั้งเจ้าหน้าที่แผนกตัดต่อและลงเสียง เจ้าหน้าที่เหล่านี้ล้วนเป็นเจ้าหน้าที่เทคนิคซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่ทางกันตนารับสมัครมาในระดับการศึกษาสายอาชีพ ซึ่งจะต้องมีพื้นฐานทางด้านเทคนิค โดยทางกันตนาจะทำการฝึกสอนงานในตำแหน่งเฉพาะต่าง ๆ ให้ต่อไป

"...ผมเรียนจบ ป.ว.ช. มาก่อนที่จะมาสมัครงานที่กัณฑ์นา มีความรู้เรื่องช่างเครื่องมือต่าง ๆ แต่พอมาเจอเครื่องมือที่นี่มันไม่เหมือนกับที่เคยเรียนมาเลย ต้องมาเรียนรู้กันใหม่หมด" (สัมภาษณ์, อรรถพร บุรีวัชระ. 12 มกราคม 2537)

จะเห็นได้ว่าทางกัณฑ์นาสามารถที่จะผลิตเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ได้เอง และมีจำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเพียงพอ อีกทั้งเจ้าหน้าที่เหล่านี้สามารถทำงานแทนกันได้ทันทีที่เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งไม่สามารถทำงานในหน้าที่ของตนได้ งานจึงไม่มีการหยุดชะงัก

3. บทประพันธ์คือวัตถุดิบที่มีค่า

เนื่องจากกัณฑ์นาเคยโด่งดังจากการทำละครวิทยุ ดังนั้นจึงมีบทละครวิทยุเป็นจำนวนมากที่เป็นลิขสิทธิ์ของกัณฑ์นา ซึ่งละครวิทยุส่วนใหญ่ในสมัยนั้นประพันธ์โดยคุณประดิษฐ์ กัลย์จาฤก และคุณสมสุข กัลย์จาฤก ผู้ก่อตั้งกัณฑ์นาทั้งสิ้น เมื่อกัณฑ์นามาทำละครโทรทัศน์ จึงนิยมหยิบเอาเรื่องของตนเองที่เคยทำเป็นละครวิทยุมาผลิตเป็นละครโทรทัศน์

"...บทละครวิทยุของพ่อกับแม่ จริง ๆ แล้วมีคนอื่นมาขอซื้อไปทำหนัง ทำที่วิกั้นเยอะ อย่างเรื่องหญิงก็มีหัวใจ ประการังสีดำ นางแมวผี พวกนี้ก็ใช้หมด ถึงคราวเราทำเองเราก็หยิบเรื่องของเรามาบ้าง" (สัมภาษณ์, ประดิษฐ์ กัลย์จาฤก. 16 มีนาคม 2536)

"...เรื่องที่แม่เขียนส่วนใหญ่ จะนำเค้าโครงเรื่องมาจากข่าวบ้าง หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น แล้วก็เอามาผูกเป็นเรื่องเป็นราวเองอย่างเรื่อง ซ้อย ผู้หญิงคนหนึ่ง หรือบางทีก็ฟังมาจากที่คนอื่นเขาเล่าต่อ ๆ กันมา เราก็มาจับผูกเขียนเป็นละครได้ อย่าง ปอบผีฟ้า คนทะเล ห้องุ่น

แล้วก็เรื่องผี ๆ ทั้งหลาย เราก็หาจุดของเรื่องแล้วก็ใช้จินตนาการของเราเข้าไป ตึกแกผี บางแม่วผี ผมหีสิง หมาดำ พวกนี้เราเน้นที่ความบันเทิงแต่ทุกครั้งทุกเรื่องมันก็จะต้องให้อะไรกับคนดูด้วย พอเอาเรื่องเก่า ๆ พวกนี้มาทำเป็นละครโทรทัศน์ ก็ปรับเปลี่ยนรายละเอียดต่าง ๆ ให้เข้ากับยุคสมัยที่เราทำ เรื่องของเราเองจะแก้ไขเพิ่มเติมยังไงก็ได้ บางเรื่องเอามาทำซ้ำถึงสามหน อย่างสุสานคนเป็นใจ" (สัมภาษณ์, สมสุข วัลย์จากฤก. 27 สิงหาคม 2537)

เรื่องหรือบทประพันธ์ของกันตนา จะเป็นแบบฉบับของตนเอง เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว คือแนวผีไสยศาสตร์ลึกลับ และยังมีบทประพันธ์แนวชีวิตอีกหลายเรื่อง

จึงนับเป็นข้อได้เปรียบของกันตนา ที่มีเรื่องจากละครวิทยุเป็นลิขสิทธิ์ของกันตนาเองอยู่เป็นจำนวนมาก พร้อมทั้งจะหยิบขึ้นมาผลิตเป็นละครโทรทัศน์ได้เสมอ โดยสามารถปรับเปลี่ยนเนื้อเรื่องหรือรายละเอียดต่าง ๆ ให้เข้ากับยุคสมัยที่ผลิต โดยไม่ต้องคำนึงถึงปัญหาลิขสิทธิ์ อีกทั้งนำมาผลิตซ้ำได้อีกหลายครั้งด้วย ดังตัวอย่างดังต่อไปนี้

รายชื่อบทประพันธ์จากละครวิทยุกันตนา ของคุณประดิษฐ์ และคุณสมสุข กัลย์จาฤก

ต้นเรื่องจากละครวิทยุ คณะกันตนา	นำไปผลิตซ้ำเป็น ภาพยนตร์	นำไปผลิตซ้ำเป็น ภาพยนตร์ TV.	นำไปผลิตซ้ำเป็น ละคร TV.
1. ผียาบาท	ผียาบาท	-	จับแจงลูกพ่อ (ช่อง 7)
2. หลิ่งกิมหัวใจ	-	หลิ่งกิมหัวใจ (ช่อง 7)	หลิ่งกิมหัวใจ (ช่อง 7) (ขาวดำ)
3. นางแมวมืด	นางแมวมืด	-	นางแมวมืด (มิดีมือ) (ช่อง 7)
4. ตึกตาดผี	ตึกตาดผี	-	-
5. ห้องหุ่น	-	ห้องหุ่น (ช่อง 7)	ห้องหุ่น (ช่อง 7)
6. เมียจำเป็น	-	เมียจำเป็น (ช่อง 5)	-
7. ปอบปีฟ้า	-	ปอบปีฟ้า (ช่อง 7)	ปอบปีฟ้า (ช่อง 7)
8. สู้सानคนเป็น	-	-	สู้सानคนเป็น (3 ครั้ง) (ช่อง 5, ช่อง 7)
9. เงินปากผี	เงินปากผี	-	เงินปากผี (2 ครั้ง) (ช่อง 5)
10. บันทึกรักของพิมพ์ฉวี	บันทึกรักของพิมพ์ฉวี	-	บันทึกรักของพิมพ์ฉวี (ช่อง 7)
11. สุรรัตน์ล่องหน	สุรรัตน์ล่องหน	-	สุรรัตน์ล่องหน (ช่อง 5)
12. เพชรตาแมว	เพชรตาแมว	-	-
13. ลูกกรอก	ลูกกรอก	-	-
14. ระฆังผี	ระฆังผี	-	-
15. ประการังสีดำ	-	-	ประการังสีดำ (ช่อง 3)

ต้นเรื่องจากละครวิทยุ คณะกันตนา	นำไปผลิตซ้ำเป็น ภาพยนตร์	นำไปผลิตซ้ำเป็น ภาพยนตร์ TV.	นำไปผลิตซ้ำเป็น ละคร TV.
16. เกล็ดมรกต	-	เกล็ดมรกต(ช่อง 5)	-
17. ตึกแก้ว	ตึกแก้ว	-	ตึกแก้ว (ช่อง 7)
18. แผลล่องหน	-	-	แผลล่องหน (ช่อง 7)
19. อำพรางชีวิต	-	-	ผู้หญิงคนหนึ่ง(ช่อง 7)
20. ผู้หญิงคนหนึ่ง	-	-	แม่น้า (ช่อง 5)
21. เจ้าช้อใจช้อ	-	-	เจ้าช้อใจช้อ (ช่อง 5)
22. ทีมมวยไทย	-	-	ทีมมวยไทย (ช่อง 5)
23. ช้อย	-	-	ช้อย (ช่อง 5)
24. คนทะเล	-	-	คนทะเล (ช่อง 5)
25. สาวสองหน้า	-	-	สาวสองหน้า (ช่อง 7)
26. ชายวิญญาน	-	-	ล่าวิญญาน (ช่อง 5)
27. เหล็กน้ำพิ	-	-	เหล็กน้ำพิ (ช่อง 5)
28. มนุษย์ประหลาด	-	มนุษย์ประหลาด (ช่อง7)	อสุรกาย (ช่อง 5)
29. จิตรกรฆาตกรรม	-	-	จิตรกร (ช่อง 3)
30. ชูชิ่งชิงผู้ฉาวรัก	-	-	ชูชิ่งชิง (ช่อง 5)
31. ผมผีสิง	-	-	ผมอาถรรพ์ (ช่อง 5)
32. เจ้าปลง	-	-	ปีศาจในโลงศพ(ช่อง5)
33. เจ้าสาวในชุดสีดำ	-	-	เจ้าสาวในชุดสีดำ
34. มานวิกาใจร้าย	-	-	มานวิกาใจร้าย(ช่อง5)
35. หมาดำ	-	-	หมาดำ (ช่อง 5)
36. พ่อบ้านเมียเปลอ	-	พ่อบ้านเมียเปลอ (ช่อง 7)	พ่อบ้านเมียเปลอ (ช่อง 5)

ต้นเรื่องจากละครวิทยุ คณะกัณทนา	นำไปผลิตซ้ำเป็น ภาพยนตร์	นำไปผลิตซ้ำเป็น ภาพยนตร์ TV.	นำไปผลิตซ้ำเป็น ละคร TV.
37. คฤหาสจักรรัตน์	-	-	คฤหาสจักรรัตน์ (ช่อง 7) (ไม่ได้ออกอากาศ)
38. นางสมิงพราย	นางสมิงพราย	-	-
39. เย้ยฟ้าท้าดิน	เย้ยฟ้าท้าดิน	-	-
40. ถิ่นพิศ	-	-	-
41. เมียจำเป็น	-	เมียจำเป็น (ช่อง 5)	-
ต้นเรื่องจากละครวิทยุ คณะกัณทนา	นำไปผลิตซ้ำเป็น ภาพยนตร์	นำไปผลิตซ้ำเป็น ภาพยนตร์ TV.	นำไปผลิตซ้ำเป็น ละคร TV.
42. ช่างร้ายเหลือ	-	ช่างร้ายเหลือ (ช่อง 5)	-
43. ใจแม่	-	-	ใจแม่ (ช่อง 7)
44. ปมด้อย	-	ปมด้อย (ช่อง 5)	-
45. เงาไม้	-	เงาไม้ (ช่อง 5)	-
46. สาวชาวสวน	-	สาวชาวสวน (ช่อง 5)	-
(ข้อมูล บริษัท กัณทนา วิดีโอ โปรดักชั่น จำกัด ปี 2538)			

4. เป็นผู้นำด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ทางเทคนิคที่ทันสมัย

จากเดิมที่กันตนาเริ่มต้นผลิตละครโทรทัศน์ออกอากาศในระยะแรก ด้วยการแสดงละครสดทางสถานีโทรทัศน์ และพัฒนาไปเป็นการบันทึกเทปละครที่สถานีโทรทัศน์ แต่เนื่องจากในสมัยก่อนการบันทึกเทปที่สถานีโทรทัศน์มีปัญหา ยุ่งยากหลายประการ อีกทั้งทางกันตนาต้องการให้งานทางด้านผลิตรายการที่แปลกใหม่ ในขณะที่ละครอื่น ๆ ไม่มี เช่นต้องการทำไตเติ้ลละครต้องการมี Key Scene และต้องการทำเทคนิคต่าง ๆ ให้แปลกใหม่จากละครที่ละครอื่น ๆ ทำอยู่ จึงออกไปทำการบันทึกเทปด้วยระบบวิดีโอที่บริษัท วิดีโอ โปรดักชั่น จำกัด (V.P.C.)

"...ถึงแม้ว่าค่าผลิตที่สถานีโทรทัศน์จะถูกกว่าคือประมาณ 3,500 บาทต่อครั้ง ในขณะที่ V.P.C. เขาคิดเรา 7,000 บาทต่อครั้ง โดยเป็นแค่ค่าผลิตล้วน ๆ ไม่รวมฉากอะไรต่าง ๆ เลย ซึ่งถือว่าเป็นราคาที่แพงมากในขณะนั้น แต่เราก็เอา เรามาคิดดูแล้วมันคุ้มกว่า" (สัมภาษณ์, จาก กัลย์จาฤก. 23 มีนาคม 2537)

เมื่อกันตนาได้เข้ามาศึกษางานการบันทึกเทปโทรทัศน์ด้วยระบบ วิดีโอ และเริ่มคิดที่จะมีเครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ในการผลิตรายการโทรทัศน์เป็นของตนเอง จึงได้จดทะเบียนจัดตั้ง บริษัท กันตนา วิดีโอโปรดักชั่น จำกัด ขึ้นอย่างเป็นทางการ ในวันที่ 31 กรกฎาคม 2523 โดยได้มีการขอส่งเสริมการลงทุน ในปีต่อมา กันตนาจึงลงทุนซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการผลิตรายการละครโทรทัศน์ด้วยระบบวิดีโอเทปเป็นของตนเอง

"...ค่าเครื่องมือที่เราซื้อมาตอนนั้นก็ตกประมาณ 2-3 ล้านบาท ซึ่งขณะนั้นที่เราไปเช่าเครื่องมือที่ V.P.C. ก็ตกประมาณ 9 หมื่นถึงแสน บาทต่อเดือน เราคำนวณดูแล้วว่า แค่ค่าดอกเบี้ยเราก็กู้แล้ว เราถึงตัดสินใจ

ชื่อเครื่องมือ" (สัมภาษณ์, สิทธานต์ กัลย์จาฤก. 14 พฤศจิกายน 2537)

กันตนาได้ดัดแปลงรถถ่ายทำนอกสถานที่เอง และบรรจุเครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทันสมัยเข้าไป

"...ตอนนั้นเรามีรถ O.B. ชนิดทำขึ้นเองก็เอา Minibus มาดัดแปลง เอาเครื่องมือที่สั่งซื้อเข้ามาใหม่ติดตั้งเข้าไป ทดลองทำงานบันทึกเทป ละครนอกสถานที่เรื่องบาปบริสุทธิ์ ที่โรงเรียนปανεพันธ์วิทยา ด้วยเจ้าหน้าที่เพียง 8 คน ผมจำได้ว่าเราทำงานกันชนิดที่ว่าเรียนรู้กันไปด้วย เพราะว่าทุกคนใหม่หมดไม่มีใครรู้จักซักคน แต่อาศัยใจสู้และค่อย ๆ ศึกษากันไป เราทุกคนทำทุกอย่างมากับมือตั้งแต่ต่อรถ ทุกคนช่วยเหลือกันหมด และผลที่ได้รับก็คือความสำเร็จ ทำให้คุณดูเห็นความแตกต่างของละคร เดิมที่เคยอยู่ในฉากที่สร้างใน Studio เท่านั้น" (สัมภาษณ์, สิทธานต์ กัลย์จาฤก. 14 พฤศจิกายน 2537)

นับแต่นั้นเป็นต้นมา ด้วยเครื่องมือระบบวิดีโอที่ทันสมัยได้มาตรฐาน ประกอบกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพทำให้การทำงานของกันตนาพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องมีการสร้างโรงถ่ายกันตนาขึ้นอย่างถาวรในปี 2525 บนเนื้อที่ 9 ไร่ ตำบลบางม่วง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี และต่อมาได้มีการขยายกิจการสร้างโรงถ่าย กันตนา จำกัด เพิ่มขึ้นอีกแห่ง เพื่อรองรับงานผลิตรายการโทรทัศน์ประเภทอื่นที่นอกเหนือจากละครโทรทัศน์ เช่น ผลิตโฆษณา สารคดี เกมโชว์ เป็นต้น โดยได้รับการส่งเสริมการลงทุนอีกเช่นกัน ปัจจุบันนับว่าบริษัท กันตนา เป็นบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ที่มีอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย และครบวงจรมากที่สุดในประเทศไทย

"...เรามีรถเทคนิคสำหรับออกถ่ายทำนอกสถานที่ทั้งหมด 5 ทีม วันหนึ่งเราสามารถผลิตละครได้ทีเดียวพร้อมกันถึง 5 เรื่อง เราพูดได้ว่าเรา

มีอุปกรณ์ทางเทคนิคต่าง ๆ ที่ทันสมัยที่สุดในเมืองไทย" (สัมภาษณ์, สิทธิฐานต์ กัลย์จาฤก, 14 พฤศจิกายน 2537)

จึงนับว่าเป็นข้อได้เปรียบที่ดีของกันตนา ในการที่มีโรงถ่ายที่ครบวงจรเป็นของตนเอง อีกทั้งมีเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทันสมัยที่สุดและเพียงพอต่อการผลิตรายการละครโทรทัศน์

5. ต้นทุนในการดำเนินการผลิตไม่สูงมาก

บริษัท กันตนา เริ่มจัดหาเงินทุนจดทะเบียนในครั้งแรกเริ่มจัดตั้งบริษัท เพียง 10 ล้านบาท และเป็นบริษัทที่ได้รับการส่งเสริมสิทธิบัตรการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (B.O.I) จากรัฐบาล ในปี 2523 จึงได้ตั้งวันภาษีในการสั่งซื้ออุปกรณ์เครื่องมือถ่ายทำต่าง ๆ จากต่างประเทศในระยะแรก อีกทั้งกันตนามีการสร้างโรงถ่ายมาตรฐานเป็นของตนเอง และมีอุปกรณ์ที่ใช้ในการถ่ายทำละครทุกอย่าง อย่างครบวงจร เป็นการลงทุนระยะยาว ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบในการลดต้นทุนการผลิตได้มาก เพราะไม่ต้องไปเช่าเครื่องมือและโรงถ่ายที่อื่น รวมทั้งยังสามารถให้ผู้อื่นเช่าเครื่องมือและอุปกรณ์ถ่ายทำต่าง ๆ ได้อีกด้วย

ในส่วนของด้านบุคลากรเจ้าหน้าที่ประจำแผนกต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะจบการศึกษาในระดับ ปวช. และ ปวส. เท่านั้น และมารับการฝึกหัดเรียนรู้งานด้านการผลิตที่กันตนา ดังนั้นอัตราเงินเดือนค่าจ้างพนักงานเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ จึงไม่สูงมากนัก รวมทั้งบุคลากรฝ่ายบริหารของกันตนา ล้วนเป็นบุคคลในครอบครัวทั้งสิ้น และผู้บริหารแต่ละคนก็สามารถทำงานได้หลายตำแหน่ง ซึ่งเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงดังกล่าว เช่น คุณนิรัตติศัย กัลย์จาฤก เป็นตำแหน่งรองผู้จัดการฝ่ายบริหารของบริษัท กันตนา นอกจากนี้จะมีหน้าที่หลักในการช่วยควบคุมผลิตรายการละครแล้ว ยังเป็นผู้กำกับ

การแสดง ผู้กำกับรายการ ช่างภาพ ตัดต่อ หรือแสดงเองได้ด้วย เหล่านี้จึงเป็นการช่วยลดต้นทุนในการดำเนินการผลิตได้มาก

ในส่วนของค่าใช้จ่ายในการผลิตในบางประเภท เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับฉาก สถานที่ อุปกรณ์ประกอบฉาก และเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย ซึ่งค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่คงที่ เนื่องจากจากลักษณะที่แตกต่างของละครแต่ละเรื่อง บริษัท กันตนา จะลงทุนแบบระยะยาว เช่น การสร้างฉากที่ค่อนข้างถาวรไว้ใช้ได้หลายประการ หรือมีเสื้อผ้าเก็บไว้หมุนเวียนใช้ได้หลายเรื่อง ทำให้ต้นทุนการผลิตลดต่ำได้ และที่สำคัญคือ การที่มีบทประพันธ์ของตนเองเก็บไว้จำนวนหนึ่ง ซึ่งเป็นการช่วยลดต้นทุนการผลิตได้อีกทางหนึ่ง

ภาวะคุกคาม (Threats)

1. สภาพการแข่งขัน

แม้โอกาสที่มีอยู่แต่เดิม คือเป็นบริษัทที่เข้ามาสู่วงการ Video ในลักษณะ Production House แต่หลังจากนั้นเพียงไม่นานนัก ก็มีบริษัทในลักษณะเดียวกันตั้งมาแข่งขันได้แก่ บริษัท เจเอสแอล ซึ่งระยะแรกได้ศึกษาเครื่องมือบางส่วนจากบริษัทกันตนา บริษัทรัชฟิล์มทีวีและดาราวีดีโอ ซึ่งแต่เดิมผลิตด้วยภาพยนตร์ภายหลังจึงเปลี่ยนมาเป็นระบบวีดีโอ บริษัทดาวเรือง สตูดิโอและไฟว์สตาร์ ซึ่งเดิมผลิตภาพยนตร์ต่อมาหันมาผลิตละครโทรทัศน์ บริษัทเอ็กแซคท์ ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของแกรมมี่ บริษัทอัครเศรณีและยูม่า ที่หันมาผลิตละครโทรทัศน์อย่างจริงจัง

ในระยะหลังคู่แข่งในด้านการผลิตละครจะมีเพิ่มขึ้นทั้งละครที่เป็นกลุ่มเป้าหมายทั่วไป ที่เรียกว่าละครตลาด ละครสำหรับเด็กและเยาวชน และละครสำหรับครอบครัว ซึ่งละครเจาะกลุ่มเป้าหมายอย่างหลังนี้ บริษัท กันตนา เป็นผู้ผลิตก่อนตั้งแต่ปี พ.ศ.2523 คือละครเรื่อง 38 ซอย 2, บาปบริสุทธิ์

บริษัทอื่นได้นำมาดัดแปลงผลิตเป็นละครในแนวเดียวกันออกอากาศ เช่น เรื่อง สามหนุ่มสามมุม รุ่นหนึ่งตึกห้าหน้าเดิน หรือละครช่วงเย็นซึ่งออกอากาศทาง สถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 ในวันจันทร์ถึงวันศุกร์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2525 เรื่องจอมเกเร เป็นเรื่องแรกและผลิตติดต่อกันมาโดยตลอดจนถึงปัจจุบัน เป็น ละครในแนวสร้างสรรค์ เด็กและเยาวชน ก็ได้มีละครในแนวเดียวกันออก อากาศในช่วงเวลาเดียวกันเป็นคู่แข่ง ทั้งทางสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 5 และช่อง 3 เป็นต้น

"...เราภูมิใจอยู่ลึก ๆ เหมือนกันที่มีคนมาทำตามอย่างแนวของ เรา แต่ขณะเดียวกันก็เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงว่าหากเขาทำตามเราได้หมดแล้ว เราก็ควรจะทำให้ได้ดีกว่าเขา (สัมภาษณ์, นิตยสาร คัลเจอร์ 4 กันยายน 2537)

"...ระยะ 2-3 ปีหลังนี้ คู่แข่งมีแบบใหม่ไม่ใช่ลักษณะตัวต่อตัวแบบ เดิม ๆ แต่มาเป็นบริษัทใหญ่ ๆ ระดับมหาชน และพยายามจะ Take Over บริษัท Production House เล็ก ๆ คู่แข่งของผวจึงเปลี่ยนไป น่ากลัวกว่า เดิมมาก เราต้องปรับเปลี่ยนยุทธวิธีกันใหม่ (สัมภาษณ์, จาก กัลเจอร์ 10 มิถุนายน 2537)

ซึ่งภาวะการแข่งขันเช่นนี้ ทำให้กันตนา ต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ หลายด้าน เช่น ปัญหาการซื้อตัวดารา ที่ผู้จัดแต่ละคนก็ย่อมต้องการให้ดาราที่มี ชื่อเสียงมาแสดงละครของตน จึงใช้วิธีซื้อตัวให้ค่าตอบแทนดาราในอัตราที่สูง เกินไป ปัญหาการซื้อตัวทีมงานผู้ผลิต เนื่องจากบุคลากรที่ทำงานในด้านนี้จะ เป็นบุคคลพิเศษที่มีความสามารถเฉพาะตัว กันตนาเป็นบริษัทผู้ผลิตบุคลากรใน ด้านการผลิตรายการละครโทรทัศน์ในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก เพราะ ความเป็นมืออาชีพและชื่อเสียงของกันตนาทำให้บุคลากรที่ถูกฝึกฝนมีประสบการณ์ สูง บางคนจึงถูกบริษัทคู่แข่งมาซื้อตัวไปทำงาน โดยให้อันตราค่าตอบแทนที่สูง

กว่าหลายเท่าตัว และให้ตำแหน่งระดับหัวหน้างาน หรือหัวหน้าแผนก จึงเป็นแรงจูงใจให้คนของกันตนาถูกซื้อตัวไปอย่างง่ายดาย

"... เรื่องเงินเดือนสำหรับของพนักงานเราพยายามปรับอยู่เสมอ แต่ก็ยังไม่ทันกับคู่แข่งที่รอจะซื้อตัวคนของเราไป คนจะซื้อใช้เงินเท่าไรก็จะซื้อ เพราะเขาไม่ต้องเสียเวลาฝึก ผมเห็นว่าอย่างน้อยเด็กของผมที่ถูกฝึกมาเขาจะได้ดีก็ปล่อยเขาไป อย่างน้อยก็ภูมิใจว่าเขาเคยเป็นคนของผมมาก่อน ผมการ์นต์" (สัมภาษณ์, สิทธินันต์ กัลย์จาฤก. 14 พฤศจิกายน 2537)

กรณีปัญหาการกว้านซื้อบทประพันธ์ ก็เป็นปัญหาสำคัญเนื่องจากบทประพันธ์ที่ดีที่เหมาะสมที่จะมาทำเป็นละครโทรทัศน์ได้ เป็นวัตถุดิบที่หายาก บรรดาผู้จัดละครรายใหญ่ ๆ จะทำการแย่งจองซื้อบทประพันธ์ของนักเขียนที่มีชื่อเสียงกักตุนไว้ผลิตเป็นละครในค่ายของตน แต่นับว่าเป็นข้อได้เปรียบของกันตนาที่มีบทประพันธ์จากละครวิทยุเป็นจำนวนมาก อยู่ในลิขสิทธิ์ของตน จึงสามารถลดปัญหาในข้อนี้ไปได้ส่วนหนึ่ง

นอกจากปัญหาดังกล่าวข้างต้น การที่มีผู้จัดจำนวนที่เพิ่มขึ้นก็เป็นการยากต่อการติดต่อหาช่องทางออกอากาศ หรือสถานีออกอากาศในช่วงเวลาที่ดี เพราะผู้จัดทุกรายต่างก็ต้องการที่จะได้ช่วงเวลา ที่ดีที่สุด เพราะนั่นหมายถึงค่าตอบแทนมหาศาลจากผู้สนับสนุนรายการด้วย กันตนานับว่ามีโอกาสที่ได้เวลาออกอากาศในช่วงที่ดีที่สุดถึง 2 สถานี คือในช่วงเวลาหลังข่าวทางสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 5 และช่อง 7 แต่ในการที่จะได้เวลาดังกล่าวก็ต้องแข่งขันกับผู้จัดรายอื่น รวมทั้งต้องรักษาไว้ซึ่งคุณภาพของผลผลิตคือละครโทรทัศน์ให้ได้ Rating อยู่ในระดับสูงอีกด้วย

"... ในการพิจารณาให้เวลาออกอากาศ ทางสถานีเขาต้องดูหลายด้าน ทั้งทางด้านชื่อเสียง แล้วก็ฝีมือ อย่างที่เขาเรียกว่า ใครดีใครได้นั่นแหละ"

(สัมภาษณ์, จาก กัลย์จากฤก. 10 มิถุนายน 2537)

จะเห็นได้ว่าในกรณีนี้ นอกจากกันตนาจะผลิตละครแข่งขันกับบรรดาผู้จัดละครรายอื่น ๆ แล้ว กันตนายังต้องทำงานแข่งขันกับตนเองด้วย

2. ระบบการบริการงานแบบครอบครัว

บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งสำคัญต่าง ๆ คือตำแหน่งฝ่ายบริหารของบริษัท กันตนา ล้วนเป็นบุคคลในครอบครัวทั้งสิ้น บุคคลภายนอกจะไม่มีโอกาสเข้ามาอยู่ในตำแหน่งของฝ่ายบริหารได้ยาก ดังนั้นการบริหารของของบริษัทจะเน้นที่นโยบายของการบริหารงานแบบครอบครัวซึ่งจะไม่เป็นไปในรูปแบบขั้นตอนของระบบบริษัททั่วไปที่จะมีลักษณะที่เป็นทางการและเป็นระบบ แต่การบริหารงานแบบครอบครัวของกันตนา นี้ จะเป็นลักษณะแบบไม่เป็นทางการ จะทำงานกันอย่างเป็นกันเอง ใช้หลักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไม่มีแบบแผนเฉพาะ

"...เรารู้ว่าระบบครอบครัวนี้มันมีทั้งข้อดีและข้อเสีย แต่เราเคยชินกับการทำงานแบบนี้ เราสามารถเรียกประชุมคุยงานกันได้ตลอดเวลา เพราะเราเป็นพี่น้องกัน เวลามีปัญหาอะไรก็ช่วยกันคิดแก้ไขได้ทันที จะตกลงอะไรกันก็ทำได้ง่าย ๆ บางทีมองกันก็รู้แล้ว ไม่ใช่แต่เฉพาะกับพวกพี่น้องเราเท่านั้น แต่กับพนักงานของเราบางที่เราก็กู้วิธีนี้ ไม่มีพิธีรีตรองอะไรมากมาย ทุกคนรู้หน้าที่ของตัวเองดีอยู่แล้วและที่สำคัญแต่ละคนจะมีพรสวรรค์ในด้านการทำงานลักษณะนี้อยู่แล้ว " (สัมภาษณ์, สิทธานต์ กัลย์จากฤก. 14 พฤศจิกายน 2537)

แต่ในบางครั้ง ระบบญาติพี่น้องนี้อาจสร้างปัญหาและก่อให้เกิดอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานได้เช่นกัน เช่นปัญหาการประสานงาน การเกรงใจกันในการทำงาน การเห็นญาติพี่น้อง มักจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ ทำให้ระบบและสาย

งานไม่มีความชัดเจน อีกทั้งการบริหารงานลักษณะดังกล่าวนี้ทำให้เกิดการไม่พัฒนาเท่าที่ควร เพราะเป็นการจำกัดบุคคลากรคนภายนอกคนอื่นที่มีความรู้ความสามารถไม่ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร มุมมองต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจึงแคบ และไม่ค่อยมีการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาไปจากรูปแบบเดิม ๆ ที่เคยปฏิบัติกันอยู่ อีกทั้งไม่ก่อให้เกิดการแข่งขันของบรรดาเจ้าหน้าที่ภายในองค์กรในอันที่จะต้องการผลักดันให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เนื่องจากรู้ว่าไม่สามารถไต่เต้าไปได้ถึงตำแหน่งระดับสูงในองค์กรดังกล่าวได้ จึงเกิดสภาพเฉื่อยไม่มีความกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ส่งผลให้องค์กรไม่เกิดการพัฒนา

จากการประเมินสภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ขององค์กร ซึ่งแสดงถึงข้อได้เปรียบและเสียเปรียบขององค์กร และจากนโยบายในการผลิตรายการของผู้บริหารที่กำหนดว่า "ละครโทรทัศน์ทุกเรื่อง ต้องมีคุณภาพ มีคนดู และมีผลกำไร" และผลงานที่ปรากฏ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายคือ ได้รับความนิยมและเป็นที่ยอมรับจากผู้ชม และสถาบันต่าง ๆ ในขณะเดียวกันก็สามารถทำกำไร และขยายกิจการให้เติบโตได้ ความสำเร็จดังกล่าวมาจากกลยุทธ์ หรือทางเลือกในการผลิตรายการละครโทรทัศน์ ของบริษัท กันตนา ซึ่งจะกล่าวในบทต่อไป