



## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง "กลยุทธ์ในการจัดการรายการละครโทรทัศน์ บริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่น จำกัด" นั้น มี ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสินค้า เอกชนและสินค้าสาธารณะ
  2. แนวคิดทางด้านการวางแผนการตลาด
  3. แนวคิดเกี่ยวกับเงื่อนไขบางประการที่เป็นตัวกำหนดความอยู่รอดของภาพยนตร์ไทย
  4. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการผลิตรายการละครโทรทัศน์
  5. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพิจารณาการวางแผนกลยุทธ์
1. แนวความคิดเกี่ยวกับสินค้า เอกชนและสินค้าสาธารณะ

การผลิตรายการละครโทรทัศน์นั้น การวางแผนถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่ผู้ผลิตรายการจะต้องตัดสินใจอย่างรอบคอบ เพราะละครโทรทัศน์ ถือได้ว่าเป็นสินค้าชนิดหนึ่ง ซึ่งผลิตจากบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์นั่นเอง และผู้ชมก็คือกลุ่มผู้บริโภค ดังนั้นผู้ผลิตจึงต้องวางแผนการผลิตสินค้าของตน คือละครโทรทัศน์ให้ออกมาให้เป็นที่ยอมรับของผู้ชมได้มากที่สุด แต่การผลิตสินค้าประเภทนี้ออกสู่ตลาดนั้น เป็นการยากที่จะให้สินค้าชิ้นนั้น เป็นที่ถูกต้องถูกใจผู้บริโภคทุกคนได้ เพราะผู้บริโภคแต่ละคนต่างก็มีรสนิยมความชอบแตกต่างกัน และยังเป็นการผลิตงานที่เกี่ยวข้องกับศิลปะ ไม่ว่าจะเป็นศิลปะแขนงใดก็ตาม โดยเฉพาะ

การผลิตละครโทรทัศน์ เพื่อออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์ก็ไม่สามารถที่จะผลิตรายการ ให้เป็นที่ชื่นชอบของประชาชนทุกคนได้ ประชาชนบางกลุ่ม บางพวก อาจจะชอบรายการประเภทนี้ ในขณะที่บางพวกอาจจะไม่ถูกใจรายการประเภทเดียวกันนี้ เลยก็ได้รายการโทรทัศน์จึง เป็นสินค้าชนิดหนึ่งที่บรรดาสถานีโทรทัศน์ต่างให้ความสำคัญ ในด้านการผลิตรายการ ที่มีรูปแบบ เนื้อหาให้ถูกใจผู้ชมมากที่สุด

สินค้าที่ซื้อขายกันอยู่ทุกวันนี้ ตามหลักทฤษฎี เศรษฐศาสตร์ มีอยู่ 2 ประเภท คือ สินค้าเอกชน และสินค้าสาธารณะ ซึ่งมีความแตกต่างกันดังนี้คือ

"สินค้าเอกชน" เป็นสินค้าที่ผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าหรือบริการเท่านั้น ที่ได้รับผลประโยชน์จากสินค้าหรือบริการดังกล่าว โดยที่บุคคลอื่น ๆ ไม่มีโอกาสซื้อสินค้า หรือบริการจำนวนนั้นอีก และก็ไม่ได้รับอรรถประโยชน์ จากสินค้าหรือบริการนั้นเช่นกัน คือ การสามารถกีดกันไม่ให้บุคคลอื่นได้รับอรรถประโยชน์ใด ๆ จากสินค้า หรือ บริการที่เขาเสียเงินซื้อหาครอบครอง หากบุคคลอื่นมีความประสงค์ที่จะได้รับอรรถประโยชน์ ในทำนองเดียวกัน จากสินค้า หรือ บริการดังกล่าวก็ต้องยอมเสียเงินซื้อหาสินค้า หรือ บริการนั้นเอง ซึ่งสามารถสรุปคุณสมบัติสำคัญของสินค้าเอกชนได้ 2 ประการคือ

1. เป็นสินค้าที่กีดกันได้
2. เป็นสินค้าที่มีการบริโภคในลักษณะแข่งขันกัน คือ เมื่อผู้บริโภคคนหนึ่ง ซื้อสินค้านั้นไปบริโภคแล้ว สินค้านั้นก็ลดลง หรือขาดหายไป เท่ากับจำนวนที่ผู้บริโภคซื้อไป บุคคลอื่นจะซื้อสินค้าชุดเดียวกัน (จากผู้ขาย) ไปบริโภคอีกไม่ได้ ดังนั้น การบริโภคสินค้าของบุคคลหนึ่ง ทำให้ผู้บริโภคคนอื่นหมดโอกาสที่จะบริโภคสินค้าชุดเดียวกันนั้น

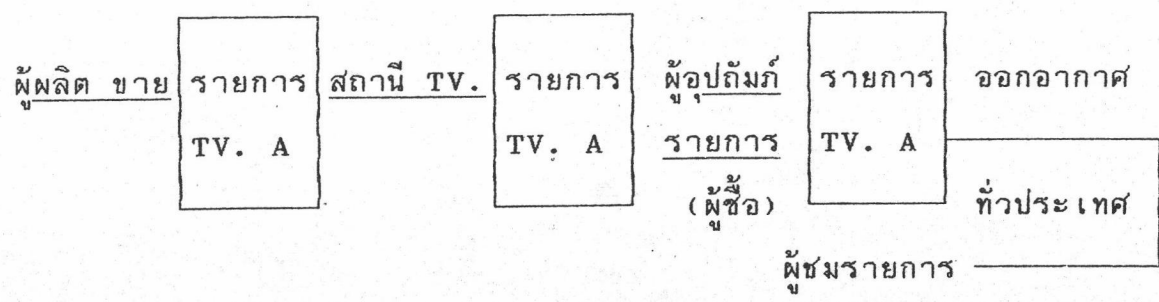
"สินค้าสาธารณะ" หรือสินค้าสังคม (social goods) เป็นสินค้าที่เมื่อผู้บริโภคคนหนึ่งบริโภคสินค้าสาธารณะนี้ จำนวนหนึ่งแล้ว ผู้บริโภคคนอื่น ๆ ก็ยังมีโอกาสและสามารถบริโภคสินค้าสาธารณะนั้นได้ เช่นเดียวกัน และไม่สามารถที่จะกีดกันไม่ให้ผู้บริโภคคนอื่น ๆ ได้มีส่วนร่วมใช้บริการสินค้าสาธารณะที่ตนกำลังใช้อยู่ และสินค้าสาธารณะที่มีคุณสมบัติในการบริโภค หรือการใช้บริการร่วมกันนั้น ย่อมผลิตออกมาในปริมาณหนึ่ง ภายในขอบเขตปริมาณที่ผลิตได้ โดยที่ทุกคนในสังคมมีโอกาสได้รับการบริการ ในสิ่งนั้นทั่วหน้ากัน

\* จากหนังสือ ทฤษฎี เศรษฐศาสตร์ว่าด้วยการแทรกแซงของรัฐ เขียนไว้ว่า "การรับฟังรายการวิทยุ หรือการรับชมรายการโทรทัศน์ เมื่อมีการออกอากาศแล้ว จัดเป็นสินค้าสาธารณะชนิดหนึ่ง" เพราะจะเห็นได้ว่าการรับชมรายการโทรทัศน์นั้น มีลักษณะเป็นการบริโภคร่วมกัน กล่าวคือ เป็นการรับชมรายการโทรทัศน์พร้อมกันทั่วประเทศ และถึงแม้ว่า ในปัจจุบันเทคโนโลยีสมัยใหม่ จะสามารถทำให้สถานีโทรทัศน์สามารถกีดกันไม่ให้ผู้ชมรายการโทรทัศน์บางกลุ่มรับชมรายการของสถานีได้ แต่ในกรณีนี้ การที่จะมีผู้บริโภคนำเข้าอีกคน ก็ไม่ทำให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตรายการสูงขึ้นแต่ประการใด จึงไม่นิยมทำกัน การกีดกันจึงไม่เกิดขึ้น

รายการโทรทัศน์ในประเทศไทย ที่ผลิตกันอยู่ในปัจจุบัน สามารถเป็นได้ทั้งสินค้าเอกชน และสินค้าสาธารณะ ได้ในบางกรณี สาเหตุที่คิดว่า "รายการโทรทัศน์เป็นสินค้าเอกชน" ก็เพราะว่า ถ้ามองในแง่ผู้ผลิต ในการผลิตรายการโทรทัศน์นั้น จุดมุ่งหมายของผู้ผลิตก็คือ การผลิตเพื่อขาย เช่นเดียวกับการผลิตสินค้าทั่วไป และกลุ่มผู้ซื้อสินค้าประเภทนี้ก็คือ สถานีโทรทัศน์และผู้อุปถัมภ์รายการ กล่าวคือ

สถานีโทรทัศน์จะเป็นผู้รับซื้อรายการต่าง ๆ จากผู้ผลิตรายการเพื่อนำไปออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์ต่อไป อย่างเช่นกรณี การผลิตละครโทรทัศน์

ที่ออกอากาศในเวลา A Time ของสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 7 ทำให้รายการละครโทรทัศน์นั้น ๆ กลายเป็นสินค้าเอกชนไปโดยปริยาย โดยเป็นกรรมสิทธิ์ของผู้ซื้อคือสถานีโทรทัศน์ที่มีสิทธิ์นำสินค้าตัวนี้ออกไปหาผลประโยชน์ต่อไปได้

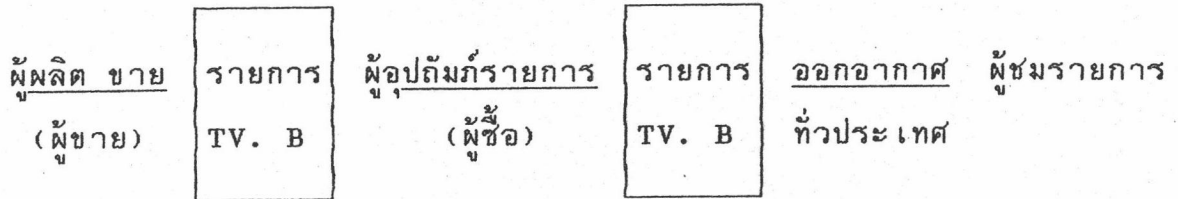


ส่วนกรณีผู้สนับสนุนรายการนั้น เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่า กลุ่มผู้บริโภคสินค้าประเภทรายการโทรทัศน์ นั้นมีอยู่ 2 ระดับ คือ

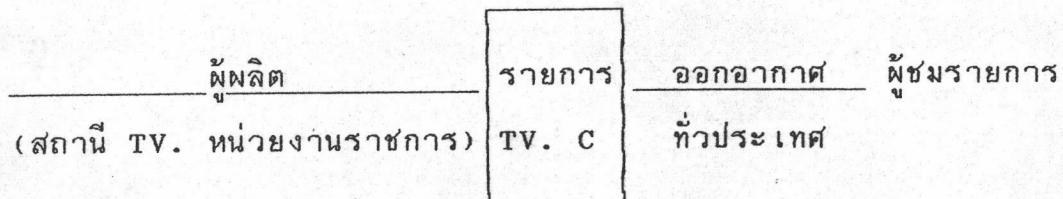
1. กลุ่มผู้ชมรายการโทรทัศน์ คือ ประชาชนทั่วไป

2. กลุ่ม sponser หรือ ผู้สนับสนุนรายการ ซึ่งในความเป็นจริง กลุ่ม sponser นี้จะเป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อผู้ผลิตรายการโทรทัศน์มากที่สุดเพราะถ้าหากรายการใดไม่มี sponser มาสนับสนุนรายการ รายการนั้นก็ไม่สามารถจะผลิตออกอากาศได้ต่อไป ทำให้รายการโทรทัศน์ในปัจจุบันส่วนใหญ่ผู้ผลิต จะผลิตรูปแบบรายการโดยขึ้นอยู่กับความต้องการของ sponser เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งก็เป็นไปตามหลักที่ว่าผู้ขายต้องทำตามความต้องการของผู้ซื้อ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ จะต้องผลิตรายการเอาใจทั้งลูกค้า (sponser) และผู้ชม โดยไม่ได้คำนึงถึงผู้ชมโดยแท้จริง แต่เป็นการมองกันในแง่ของการตลาด รายการโทรทัศน์จึงเป็น สินค้าเอกชน โดยต้องทำการขาย sponser

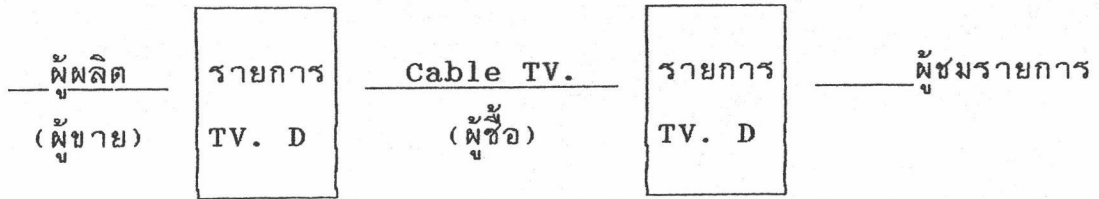
จึงจะออกอากาศได้



แต่ในกรณีที่เป็นรายการโทรทัศน์ของรัฐ ที่เป็นรายการที่ออกอากาศเพื่อสาธารณะจริง ๆ โดยไม่หวัง sponser เช่น รายการโทรทัศน์เพื่อการศึกษ, รายการที่ให้ความรู้แก่ประชาชนในเรื่องต่าง ๆ หรือ รายการถ่ายทอดสด พิธีสำคัญต่าง ๆ เหล่านี้ อาจจะได้ว่าเป็น "สินค้าสาธารณะ" และก็มีกลุ่มผู้บริโภคที่สนใจจะชมรายการประเภทนี้จำนวนน้อย จึงทำให้ผู้ผลิตไม่สนใจที่จะผลิตสิ่งเหล่านี้เท่าไรนัก



กรณีรายการโทรทัศน์ที่ออกอากาศในลักษณะ cable TV. จะเห็นได้ว่าเป็นกรณีของ "สินค้าเอกชน" อย่างเห็นได้ชัด เพราะเฉพาะกลุ่มผู้บริโภคที่เสียเงินเป็นสมาชิกเท่านั้นที่จะมีสิทธิ์ได้รับชมรายการต่าง ๆ ได้ ซึ่งเท่ากับว่าสามารถกีดกันไม่ให้ใช้ได้ โดยใช้การควบคุมทางอิเล็กทรอนิกส์



ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ถ้ามองในแง่ "ผู้ผลิต" รายการโทรทัศน์ก็ถือว่าเป็นสินค้าเอกชน เพราะมีการซื้อ มีการขาย มีกรรมสิทธิ์ ดังที่ได้อธิบายมาข้างต้นแล้ว แต่เมื่อได้นำรายการโทรทัศน์นั้นออกแพร่ภาพทางโทรทัศน์ และรายการนั้นมีลักษณะ ที่เป็นการบริโภคร่วมกัน โดยไม่มีการกีดกันไม่ให้ใช้ (เพราะถ้ามีคนดูเพิ่มมากขึ้น ก็ไม่ได้ทำให้สถานีโทรทัศน์ เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นแต่อย่างใด) จึงมีคุณสมบัติเป็นสินค้าสาธารณะได้ ในขณะเดียวกัน

## 2. แนวคิดทางการวางแผนทางการตลาด

การวางแผนการตลาดถือได้ว่าเป็นระบบที่จัดทำขึ้นอย่างมุ่งหวังที่จะให้มีการใช้ทรัพยากรทางการตลาดต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่ได้วางไว้แผนงานและกลยุทธ์การตลาดจะเป็นเครื่องมือให้องค์กรสามารถตามทัน และทำการค้าหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนกระทั่งสามารถขายสินค้าและบริการจนได้กำไรในที่สุด

รูปแบบของกิจการทางการตลาด ที่จัดเป็นกลุ่มงานภายในองค์การก็คือส่วนผสมทางการตลาด (marketing mix) หมายถึง การผสมที่เข้ากันได้เป็นอย่างดีเป็นหนึ่งอันเดียวกันของการกำหนดราคา การส่งเสริมการขาย ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายและระบบการจัดจำหน่าย ซึ่งได้มีการจัดออกแบบเพื่อใช้สำหรับการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย

product	หรือ	ผลิตภัณฑ์
price	หรือ	ราคา
promotion	หรือ	การส่งเสริมการขาย
place	หรือ	สถานที่

แนวความคิดทางการตลาดก็คือ แนวทางและวิธีการที่ธุรกิจจะสามารถนำมาใช้ดำเนินการจนเกิดผลสำเร็จได้ และโดยที่ในปัจจุบันนี้ธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้น ประกอบกับความรอบรู้และการมีโอกาสเลือกของผู้บริโภคที่มากกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก เท่ากับบังคับให้ธุรกิจทุกแห่งต้องมุ่งการตลาดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และด้วยแนวโน้มดังกล่าวนี้เอง จึงทำให้กลายเป็นหลักความจริง สำหรับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งธุรกิจด้านการผลิตละครโทรทัศน์ว่า พื้นฐานการเกิดและการดำเนินการต่อเนื่องของธุรกิจก็คือ ความต้องการของลูกค้าและในเวลาเดียวกัน ความพอใจที่ลูกค้าได้รับก็จะเป็น บ่อเกิดของกำไรของบริษัท

### 3. แนวคิดเรื่องเงื่อนไขบางประการที่เป็นตัวกำหนดความอยู่รอดของภาพยนตร์ไทย

ศิลปการสร้างละครโทรทัศน์ ถือเป็นศิลปการสร้างสร้งงานที่มีลักษณะเฉพาะตัว เพราะไม่มีใครสามารถรู้จริงว่า สูตรสำเร็จอันลงตัวอย่างสมบูรณ์นั้นเป็นอย่างไร เพราะผู้ผลิตละครโทรทัศน์แต่ละแห่ง ต่างก็มีกลยุทธ์วิธีการสร้างสร้งงานของตน แตกต่างกันไป ตามแบบฉบับของตน อย่างเช่น การบริหารงานของบริษัทกันตนา ก็จะมีลักษณะการบริหารงานที่ไม่เหมือนกับบริษัท ดาราวิดีโอ หรือ บริษัทผู้ผลิตละครโทรทัศน์อื่น ๆ หรือ ถ้าเปลี่ยนกลุ่มผู้บริหารงานของบริษัทกันตนา ผลงานที่ผลิตออกมา ก็จะมีลักษณะที่แตกต่างจากที่เคยผลิตอยู่เดิม ซึ่งอาจจะดีกว่าเดิม หรือ ด้อยกว่าเดิมก็ได้ เป็นต้น

อีกทั้งขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการผลิตละครโทรทัศน์ บ่อยครั้งที่

การทำงานไม่สามารถที่จะดำเนินการไปตามขั้นตอนได้ อาจมีการข้ามขั้นตอนบ้าง ในบางครั้ง ในบางสถานการณ์ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้ผลิตในแต่ละครั้ง ในแต่ละขั้นตอน จึงไม่สามารถที่จะหาสูตรสำเร็จอันลงตัวอย่างสมบูรณ์ยิ่งมากแล้วอ้างได้ ผู้ผลิตส่วนใหญ่ ต่างก็ต้องการเพียงว่า จะต้องผลิตละครโทรทัศน์ออกมาเพื่อสนองต่อความต้องการของผู้ชมส่วนใหญ่ ภายใต้อาการแข่งขัน กันอย่างสูง และเงื่อนไขแห่งเวลา ซึ่งบังคับอยู่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การผลิตละครโทรทัศน์แต่ละเรื่อง แต่ละตอน จึงต้องคำนึงถึงส่วนประกอบต่าง ๆ มากมาย ที่จะเป็นตัวกำหนดความอยู่รอด ของบรรดากลุ่มผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ และความอยู่รอดของวงการละครโทรทัศน์เมืองไทย

ดังที่ ศิริชัย ศิริภายะ (2530 : 1-7) ได้กล่าวอ้าง เกี่ยวกับเงื่อนไขบางประการที่เป็นตัวกำหนดความอยู่รอด ของภาพยนตร์ ไว้ในงานวิจัยเรื่อง หนังไทย ซึ่งสามารถจะนำมาเทียบเคียงกับละครโทรทัศน์ไทยได้ ดังนี้ คือ

1. ภาพยนตร์เป็นธุรกิจทางการค้า การลงทุนอย่างในกิจการ ภาพยนตร์ ต้องการที่ ได้รับผลตอบแทนคุ้มกับทุนที่ลงไป เพื่อความอยู่รอดของตัวเอง

ละครก็เป็นธุรกิจการค้าอย่างเต็มตัวและสมบูรณ์แบบ แทบจะทุกขั้นตอนจะต้องมีผลประโยชน์ และผลกำไร เข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะ เป็นไปลักษณะการติดต่อกับสถานีโทรทัศน์หรือ กรณีของผู้สนับสนุนรายการโดยตรง เช่น ในกรณีที่ผู้ผลิต ผลิตละครโทรทัศน์ขายให้กับสถานีโทรทัศน์ ลักษณะของข้อตกลงหรือ ผลกำไร ที่ได้รับอาจจะน้อยกว่า ไม่คุ้มกับทุนรอนที่จะต้องลงไปในแต่ละตอนการผลิต โดยได้รับค่าผลิตตอบแทนเพียงตอนละ ประมาณ 1 แสนบาทต่อละคร 1 ชั่วโมงออกอากาศ ในขณะที่สถานีโทรทัศน์สามารถนำละครนั้น ๆ ไปขายโฆษณาออกอากาศได้กำไรถึงกว่า 10 เท่าตัว และสามารถนำละครนั้น ๆ ไปขายต่อต่างประเทศ หรือขายเป็นลักษณะของวีดีโอหรือนำมาฉายออกอากาศ



ซ้ำ ขายโฆษณาได้อีกหลายครั้ง ซึ่งนั่นก็หมายถึงผลกำไรอย่างมหาศาล ที่ทางสถานีจะได้รับ โดยการลงทุนเพียงน้อยนิดแก่บริษัทผู้ผลิตเท่านั้น ในขณะที่เดียวกัน บริษัทผู้ผลิตก็จะได้รับข้อตกลงซึ่งเป็นสัญญาทางธุรกิจบางอย่างตอบแทน เช่น ทางสถานีโทรทัศน์อาจจะให้โอกาสในการเช่าเวลาออกอากาศในช่วงเวลาอื่น เพื่อผลิตรายการโทรทัศน์อื่น ๆ แทนเป็นการแลกเปลี่ยนได้ ซึ่งผู้ผลิตเองก็จะได้มีโอกาสรายการโทรทัศน์อื่น ๆ ต่อไป ดังนั้นผู้ผลิตจึงต้องเตรียมตัวให้พร้อมในการปรับสมดุลย์ในการผลิตรายการโทรทัศน์แต่ละเรื่อง เพื่อให้ธุรกิจของตนอยู่รอด

2. เนื่องจากทุนที่ใช้ในการผลิตภาพยนตร์ สูงมาก ดังนั้นตลาดภาพยนตร์ เฉพาะที่มีอยู่ภายในประเทศจะให้ผลตอบแทนที่ไม่คุ้มทุน โดยเฉพาะกับประเทศที่มีประชากรจำนวนไม่มากนัก ดังนั้น ภาพยนตร์จึงเป็นธุรกิจระดับระหว่างประเทศ

ในเรื่องของการลงทุนนั้น ละครอาจจะใช้ต้นทุนการผลิต ไม่สูงเท่ากับภาพยนตร์ (ยกเว้น ภาพยนตร์บางประเภท ที่ไม่ลงทุน) โดยเฉพาะละครโทรทัศน์ไทย จะไม่ใช้ทุนสูงเหมือนต่างประเทศ เพราะจะเป็นการผลิตแบบง่าย ๆ สถานที่ อุปกรณ์ประกอบฉาก เสื้อผ้าหรือฉาก ส่วนใหญ่ก็อาจจะไม่ต้องเสียเงินทำใหม่ หรือเช่า ดังนั้น ต้นทุนในการผลิตละครโทรทัศน์แต่ละตอน จึงไม่สูงมากนัก อย่างเช่น ค่าผลิตละครโทรทัศน์ 1 ชั่วโมงออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ช่วงเวลา 21.30-22.30 น. รวมต้นทุนการผลิต ประมาณ 200,000-300,000 บาท ต่อตอน แต่สามารถขายโฆษณาได้ถึงตอนละประมาณ 1,300,000 กว่าบาท ต่อ 1 ชั่วโมงออกอากาศ ฉะนั้น เพียงแค่ทำละครออกอากาศในเมืองไทย ก็คุ้มรายได้แล้ว โดยไม่ต้องคำนึงถึงตลาดต่างประเทศ

3. ในการที่จะดึงดูดคนมาดูภาพยนตร์ ภาพยนตร์ต้องเป็นกระแสที่

สะท้อนถึงรสนิยมของผู้ชม และ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ชมด้วย

ในการเลือกเรื่องที่จะมาทำเป็นละครโทรทัศน์ก็เช่นกัน เนื้อหาของเรื่อง จะต้องเป็นเรื่องที่ ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ สอดคล้องกับรสนิยมของคนไทย โดยมักจะเน้นไปที่ กลุ่มคนระดับกลาง และระดับล่าง เป็นหลัก ผู้ผลิตอาจจะไม่สามารถที่จะทำละครให้ถูกใจผู้ชมทุกคนทั่วทั้งประเทศได้เพราะต่างคนก็ต่างใจ แต่เพียงคนส่วนใหญ่พึงพอใจ ก็เป็นการเพียงพอแล้ว

เนื้อหาของละครโทรทัศน์ส่วนใหญ่ มักจะหลีกเลี่ยงเรื่องชีวิต หรือ ที่เรียกกันว่าเรื่องน้ำเน่าไม่พ้น อย่างเช่น ละครโทรทัศน์เรื่อง สุสานคนเป็น ผู้ชมบางกลุ่ม อาจจะวิจารณ์ไปในทางลบ โดยเฉพาะกลุ่มผู้ชมระดับสูง แต่อย่างไรก็ตาม ละครเรื่องนี้ก็เป็นละครที่มีจำนวนผู้ชมสูงที่สุด นับตั้งแต่ สถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 7 ได้ก่อตั้งมาเลยทีเดียว จะเห็นได้ว่าผู้ชมส่วนใหญ่ของไทย ก็ยังคงมีความต้องการที่จะชมละครโทรทัศน์ ที่มีเนื้อหาแบบนี้อยู่ เช่น เดิมผู้ผลิตจึงต้องผลิตละครโทรทัศน์ เพื่อจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้ชม หม่อมมากเป็นหลัก

4. ความอยู่รอดทางการเงินของภาพยนตร์ เป็นผลมาจากการที่ภาพยนตร์เป็นแหล่งที่ให้การบันเทิง ดังนั้น ถ้าจะให้ภาพยนตร์เป็นการบันเทิง ก็ต้องใส่ความบันเทิงไว้ในภาพยนตร์ ในลักษณะของการหลบหนีออกไปจากชีวิตจริง ดังนั้น ถ้าเรื่องอะไรก็ตาม ที่ต้องใช้ความคิดอย่างหนัก และใกล้กับชีวิตจริงเกินไป จึงควรหลีกเลี่ยงในการนำเสนอ

เช่นเดียวกับละครโทรทัศน์ "บันเทิง" เป็นสิ่งที่ละครโทรทัศน์ทุกเรื่องจะต้องคำนึงถึงเป็นหลัก ดังจะเห็นได้ว่าละครโทรทัศน์ส่วนใหญ่จะไม่ค่อยมีเนื้อหาเท่าไร แต่จะเน้นไปที่ความสนุกสนานไปในแต่ละวัน เช่น พ่อปลาไหล แม่พังพอน, ปีสัจจรรยา, ผู้การเรือเร่หรือ เป็นลักษณะที่มีเนื้อหาเพื่อฝัน

เป็นไปได้ เช่น สุสานคนเป็น, ด้วยเนือนาบุญ หรือละครประเภทจักร ๆ วงศ์ ๆ ต่าง ๆ เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เน้นความบันเทิงเป็นหลักทั้งสิ้น แต่ถ้าเป็นเรื่องที่จริงจัง หรือหนักเกินไป นอกจากจะมีขั้นตอนการผลิตที่ยุ่งยากซับซ้อนกว่าแล้ว ยังจะยากต่อการประสบความสำเร็จอีกด้วย

5. ผู้ชมภาพยนตร์ส่วนใหญ่คือวัยรุ่นซึ่งมีความต้องการบางอย่างที่มีลักษณะเฉพาะวัย คือมีความอยากรู้อยากเห็น ต้องการความแปลกใหม่ ความพิงพอใจทางด้านอารมณ์ ความตลกคคะนองอย่างไม่ถูกกาลเทศะ และความตื่นเต้น ซึ่งความต้องการเหล่านี้ สามารถถูกสนองได้ด้วยเรื่องทางเพศ เรื่องของความรุนแรง เรื่องของความรักหวานชื่น เรื่องตลกขบขัน และการผจญภัย

แต่สื่อโทรทัศน์ เป็นสื่อที่สามารถเข้าถึงประชาชนได้ทุกเพศ ทุกวัย และแทบจะทุกคร้วเรือน มากกว่าสื่อภาพยนตร์ และถึงแม้ว่ากลุ่มผู้ชมส่วนใหญ่ของละครโทรทัศน์ จะเป็นกลุ่มของผู้หญิงและเยาวชน แต่เนื้อหาของละครโทรทัศน์ กับภาพยนตร์ก็จะไม่แตกต่างกันมากนัก เพียงแต่ว่า เนื้อหาของละคร จะไม่สามารถนำเสนอได้อย่างเต็มที่ สมจริง หรือ รุนแรงได้เท่ากับภาพยนตร์

6. ผู้สร้างภาพยนตร์ยังต้องคำนึงถึงการนำเสนออีกด้วย ทั้งนี้ เพราะภาพยนตร์ จะประสบความสำเร็จได้ ก็ด้วยความสามารถของผู้สร้าง ที่สามารถผสมผสานกันระหว่างความลึกซึ้งการมีรสนิยมที่ดี และความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ผู้ชมไม่ได้ถูกบังคับให้มาชมภาพยนตร์ ดังนั้นภาพยนตร์ จึงจำเป็นต้องให้ประสบการณ์ที่น่าอภิรมย์แก่ผู้ที่มาชมภาพยนตร์ มิฉะนั้นภาพยนตร์นั้นก็จะมีผู้มาชม

แต่สำหรับละครโทรทัศน์นั้น จะเหมือนกับเป็นการถูกบังคับให้ดูเพราะผู้ชมจะมีโอกาสเลือกชมได้น้อยมาก เนื้อหาของละครแต่ละเรื่องก็มักจะซ้ำ ๆ กัน เมื่อละครเรื่องใดประสบความสำเร็จ ก็มักจะมีการผลิตละคร ในแนวเรื่อง

เดียวกันออกมาอีกหลายเรื่อง อย่างเช่น คู่กรรม, วนิดาปริศนา, ขมื่นกับปูน, ลางรัก เป็นต้น หรือในกรณีที่บุคคลในบ้านส่วนใหญ่ต้องการชมละครเรื่องนี้ ในขณะที่ บางคนอาจจะไม่ต้องการชม แต่ก็จำใจต้องชมตามคนอื่นๆ ไปด้วย

ดังนั้น ผู้สร้างในพื้นฐานแล้วจะต้องคำนึงถึงการนำเสนอ ที่จะทำให้ผู้ชมส่วนใหญ่พึงพอใจ ซึ่งในการผลิตละครส่วนใหญ่ หลักของการนำเสนอ คือ การที่ทำให้ผู้ชม ดูละครแล้วสามารถเข้าใจได้ทันที หรือเข้าใจง่ายนั่นเอง จะไม่นำเสนอแบบซับซ้อนมากนัก เพราะผู้ชมส่วนใหญ่ต้องการดูละครเพื่อผ่อนคลาย ไม่ต้องคิดมาก คือ เพื่อความบันเทิง เป็นหลัก นั่นเอง

7. ดาราที่มีบทบาทสำคัญที่ช่วยให้ผู้ชมได้รับการตอบสนองต่อความต้องการในสิ่งที่ เป็นเรื่องพาฝัน

ดารา นับว่ามีบทบาทสำคัญมาก ในวงการละครโทรทัศน์ไทย การแบ่งค่ายดาราหรือการผูกมัดดาราด้วยการเซ็นสัญญา มีส่วนสำคัญในการผลิตละครโทรทัศน์ให้ได้คุณภาพ เพราะบทบาท อาจจะเหมาะสมมากกับดาราบางคนมากกว่า แต่เมื่อมาติดข้อจำกัดทางสัญญา ก็ทำให้ผู้ผลิตจำเป็นต้องเปลี่ยนดาราผู้แสดง ไปเป็นคนอื่นที่เหมาะสมน้อยกว่า ซึ่งอาจจะทำให้อรรถรสของละครเปลี่ยนไปได้ เมื่อถึงการแบ่งค่ายดาราเคร่งเครียด ซึ่งในขณะนี้ก็มีอยู่ 2 ค่ายใหญ่ ๆ ก็คือ ระหว่างสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 7 และช่อง 3 และยังมีผลต่อกลุ่มผู้ผลิตละครทางสถานีโทรทัศน์ช่องอื่น คือ ช่อง 5 และช่อง 9 เกิดปัญหาการขาดแคลนดารา เพราะเหตุว่าละครที่ผลิตส่วนใหญ่จะออกอากาศในเวลาเดียวกันในทุกสถานี สถานีที่เซ็นสัญญาดาราไว้ ก็จะไม่ปล่อยให้ดารารองของตนไปเล่นละครของค่ายอื่น ดารากลุ่มที่เหลือที่ไม่ได้ติดสัญญาก็มีเพียงส่วนน้อย ทำให้ละครที่นำเสนอ มักจะมีดารานำซ้ำ ๆ กัน และมีการวางตัวไม่เหมาะสมกับบท รวมทั้งมีผลต่อค่าตัวของดาราที่สูงขึ้นมากด้วย

8. ผลที่เกิดกับผู้ชมภาพยนตร์นั้นไม่ได้มาจากตัวเนื้อหาของภาพยนตร์ หรือลักษณะเฉพาะตัว ของภาพยนตร์ ทั้งนี้ เพราะการบันเทิงนั้นมีลักษณะที่เป็น กลางทางสังคม ปราศจากพิษภัย ไม่ผูกติดอยู่กับค่านิยมใดๆ และเป็นความรู้สึก ที่ปราศจากอิทธิพล

ละครโทรทัศน์ถูกมองว่า เป็นสื่อที่มีอิทธิพลมากต่อผู้ชม โดยเฉพาะ กลุ่มผู้ชมวัยรุ่น และเยาวชน เพราะเป็นสื่อที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้ชมมาก ฉะนั้นเนื้อหา และรูปแบบการนำเสนอของละคร จึงเป็นสิ่งที่ผู้ผลิตต้องคำนึงถึงอย่างมาก การชมละครโทรทัศน์ เกือบจะถือได้ว่า เป็นส่วนหนึ่งในการร่วมกิจกรรมทาง สังคม มีบทบาทในชีวิตประจำวันของคน เป็นเรื่องที่คุณจะนำมาสนทนากัน อย่างมากในชีวิตประจำวัน

9. ภาพยนตร์ต้องแข่งขัน กับกิจกรรม ทางด้านการพักผ่อนใน รูปแบบอื่นๆ อีก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับโทรทัศน์

ละครโทรทัศน์ จะเป็นการแข่งขันกันเองในกลุ่มผู้ผลิตรายการละคร โทรทัศน์ด้วยกันตั้งแต่ในการที่จะเลือกเรื่องมานำเสนอ จะมีการกว้านซื้อบท ประพันธ์ จากนักประพันธ์ผู้มีชื่อเสียงโดยเป็นการซื้อกัน หรือ ตัดหน้าผู้ผลิตราย อื่น ๆ ไว้ก่อน หรือการแข่งขันกันทางด้าน ดารานำแสดงที่จะมีการนำดารามา ประชันกันเป็นจำนวนมาก แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า จะไม่ค่อยมีการแข่งขันกัน ทางด้านคุณภาพของการผลิต ที่จะผลิตละครให้ได้มาตรฐานหรือละเอียดลึกซึ้ง อย่างที่ควรจะเป็น อาจจะเป็นเพราะ ข้อจำกัดทางด้านเวลา เงินทุน ผู้แสดง และ อื่นๆ อีกหลายประการ

10. รูปแบบหลักของการจัดทำเนื้อหาของภาพยนตร์ ก็คือการเล่า เรื่อง โดยมีบทกำหนดเอาไว้ให้ องค์ประกอบทั้งหมดที่ใช้ในการเล่าเรื่องนี้จะ ถูกนำมาผูกเป็นเรื่อง เข้าไว้ด้วยกัน ประเด็นปัญหา ที่ถูกหยิบยกขึ้นมา จะต้อง

ถูกต้อง และสถานการณ์ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในภาพยนตร์ต้องถูกคลี่คลายในตอนจบ ผู้ชมต้องการให้ได้รับความพอใจจากการชม เรื่องราวดังกล่าวมากที่สุด ความไม่พึงพอใจ ควรลดให้น้อยที่สุด

นั่นคือ เนื้อหาของละคร ต้องมีที่มาที่ไป ต้องมีบทสรุป เช่นกัน และในท้ายที่สุดก็ต้องทำให้ผู้ชมเข้าใจ อย่างง่ายโดยสิ้นเชิง และเรื่องราวส่วนใหญ่ มักจะตอบสนองตามความต้องการของผู้ชม เช่น พระเอกจะต้องคู่กับนางเอกอย่างมีความสุข ผู้ร้ายจะต้องได้รับผลกระทบตอบสนองตามหลักพื้นฐานของคนไทย ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว เช่นละครเรื่อง สุสานคนเป็น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความดีความชั่วอย่างชัดเจน หรือในกรณีอย่างละครเรื่องแม่เบี้ย ที่แสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมของนางเอก ที่เป็นผู้หญิงสมัยใหม่ ไม่หวังตัว ซึ่งขัดกับพื้นฐานการดำเนินชีวิตของคนไทย ทำให้ละครเรื่องนี้ถูกวิพากษ์วิจารณ์ในแง่ลบ เป็นอย่างมากเป็นต้น

ละครโทรทัศน์ ไม่ได้สร้างขึ้นเพื่อผู้ชมคนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะแต่เป็นการสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ชมส่วนใหญ่ การผลิตละครโทรทัศน์ เป็นการดำเนินงานทางด้านศิลปะ แต่เมื่อการผลิตละครโทรทัศน์เป็นธุรกิจการค้า และมีเรื่องผลประโยชน์ เข้ามาเกี่ยวข้อง งานศิลปะ จึงไม่เป็นศิลปะที่บริสุทธิ์ ผู้ผลิตละครโทรทัศน์ มักจะมองถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับเป็นหลักว่าจะคุ้มกับการลงทุนหรือไม่ ซึ่งก็เหมือนกับการผลิตสินค้าอื่น ๆ ทั่วไป ที่จะต้องคำนึงถึงผลกำไรที่จะได้รับ แต่เนื่องจาก ละครโทรทัศน์เมื่อออกแพร่ภาพทางสถานีโทรทัศน์แล้ว ก็จะกลายเป็นสินค้าสาธารณะ ที่ประชาชนจะมีสิทธิ์เลือกชมได้อย่างเสรี โดยปราศจากการกีดกัน แม้ผู้ผลิตจะไม่สามารถ เก็บค่าชมจากผู้ชมได้โดยตรง แต่ผลประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละขั้นตอนนี้ก็นับว่าเป็นรายได้ที่สูงมาก แต่จะเห็นได้ว่า มีกลุ่มผู้ผลิตรายใหญ่ ๆ อยู่เพียงไม่กี่บริษัท ที่ผูกขาดการผลิตรายการโทรทัศน์ประเภทนี้ และสามารถที่จะทำผลกำไรจากรายการนี้ได้ เพราะเหตุการผลิตละครโทรทัศน์ จำเป็นที่จะต้องใช้ทีมงานที่มีความชำนาญ

เฉพาะด้านจริง ๆ ไม่ใช่งานที่ใคร ๆ ก็สามารถทำได้ง่าย ๆ ผู้ผลิตรายใหม่ จึงเป็นการเสี่ยงต่อการผลิตผลงานออกมาให้เป็นที่ยอมรับของผู้ชมส่วนใหญ่ ซึ่ง นั่นก็หมายถึงการให้เป็นที่ยอมรับของบรรดากลุ่มผู้สนับสนุนรายการนั่นเอง

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนผลิตรายการละครโทรทัศน์

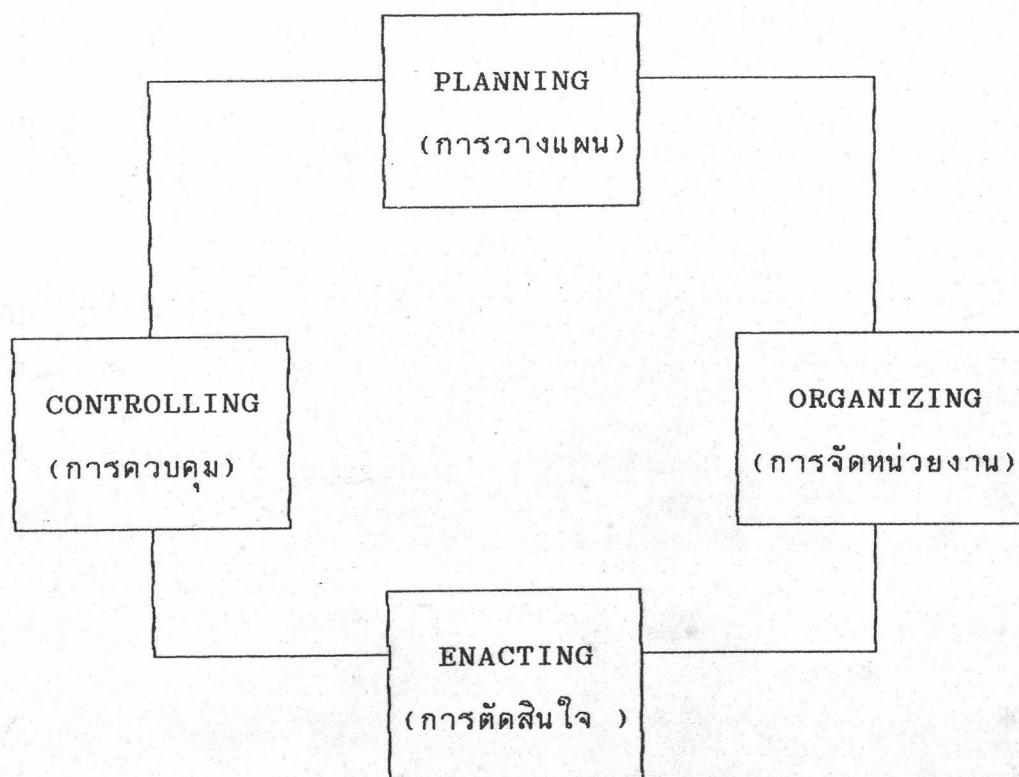
"การวางแผน" เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์การ ทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะทำในอนาคต กระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นชุดกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน ซึ่งบางขั้นตอนอาจจะ เป็นเรื่องที่ต้องทำทันที เพื่อที่จะให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ การวางแผน ถ้าหากสนใจทำ และทำได้ถูกต้องจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่ายิ่งสำหรับองค์การในอันที่จะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

การวางแผนจึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่ขาดไม่ได้ สำหรับทุกองค์การการผลิต แต่ก็มีนักบริหารบางคนที่ไม่ค่อยชอบการวางแผนเท่าใดนัก และมักจะต้องอยู่ในสภาพจำใจทำมากกว่าเพราะเห็นประโยชน์ หรือความจำเป็น อาจจะ เป็นเพราะว่าการวางแผน เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก

การวางแผนจะเกี่ยวข้องอยู่กับขั้นตอนกระบวนการบริหารอื่น ๆ เสมอไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดองค์การ การตัดสินใจ หรือการควบคุม ฯลฯ ทุกกระบวนการจะต้องอาศัย การวางแผน ในการดำเนินงานทั้งสิ้น นั่นคือ การวางแผน เป็นกระบวนการคงที่ (Constant Process) ที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารอื่น ๆ จะไม่สามารถดำเนินการได้ ถ้าปราศจากการวางแผนเป็นแม่แบบ หรือต้นแบบในการดำเนินงานทั้งสิ้น การวางแผนจะเป็นตัวที่กำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทั้งหมดของหน่วยงาน พร้อมกันนั้นก็เป็นตัวชี้หน้า หรือ "แผนงาน" (work Map) ในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยให้มีการใช้ทรัพยากรคน เงินและ

เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ทุกชนิด อย่างให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

แผนภูมิ แสดงความสัมพันธ์ของการวางแผน ต่อกระบวนการบริหาร



การบริหารงานในด้านการผลิตรายการประเภทละครโทรทัศน์ก็เช่นกัน การวางแผนการผลิตรายการละครโทรทัศน์ นั้นถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่ง ของ การผลิตรายการประเภทละครโทรทัศน์ เพราะรายการละครโทรทัศน์ ที่ผลิต ออกมานั้นจะตรงตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการจัดรายการละคร โทรทัศน์ได้ ก็ต้องอาศัยการวางแผนอย่างถูกต้อง รัดกุม และจะต้องมีการ ควบคุมการปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ด้วย

"การวางแผนผลิตรายการวิทยุโทรทัศน์" (T.V. Production



Planning) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ถือเป็นแนวดำเนินการผลิตรายการวิทยุโทรทัศน์ อันเป็นหัวใจของการผลิตรายการวิทยุโทรทัศน์ การกำหนดดังกล่าวเกิดจากการคิดล่วงหน้า เป็นการเตรียมตัวล่วงหน้าหรือกล่าวได้ว่า เป็นการสมมุติล่วงหน้าว่าอยากจะทำรายการ แล้วก็ลงมือปฏิบัติตามนั้น ส่วนสิ่งที่ถือเป็นแนวดำเนินการผลิตรายการนั้นก็คือ ภารกิจต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติในกระบวนการผลิตรายการ เพื่อให้การผลิตรายการนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จได้อย่างดีนั่นเอง

การวางแผนผลิตรายการละครโทรทัศน์ จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคิดวางแผน โดยการไตร่ตรอง และตัดสินใจอย่างรอบคอบก่อนที่จะเริ่มลงมือผลิตรายการละครโทรทัศน์เสมอ และเนื่องจากงานทางด้านการผลิตรายการละครโทรทัศน์ เป็นงานที่อาศัยการทำงานเป็นทีม อีกทั้งเป็นงานทางด้านศิลปะ ที่จะต้องอาศัยการทำงานเฉพาะอย่างของบุคคล ผสมผสมกัน ดังนั้นการที่จะได้ผลผลิตตรงตามที่ต้องการ หรือได้ผลงานละครโทรทัศน์ ที่มีคุณภาพมากน้อยเพียงใดนั้น ก็จะขึ้นอยู่กับการบริหารและการจัดการให้บุคลากรทุกคนได้ปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้นั้น สมบูรณ์ตามเป้าหมายเพียงใดนั่นเอง

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพิจารณาวางแผนกลยุทธ์

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ เป็นเรื่องที่ยุ่งยาก สลับซับซ้อนมาก ซึ่งสามารถแยกแยะได้เป็น 6 ขั้นตอน

5.1 การพิจารณาโอกาสและภาวะคุกคาม (Opportunities and Threats) หมายถึง การตรวจสอบให้ทราบถึงโอกาสและภาวะคุกคามที่องค์การประสบอยู่ โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมโยงไปถึงทุก

เรื่องนับตั้งแต่นโยบายขององค์การ สภาวะการแข่งขัน จากนั้นจะต้องมีการประมาณการขนาดของการเสี่ยงของสิ่งที่เป็นโอกาสและเป็นภาวะคุกคามด้วยพร้อมกัน โดยจะต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งประเมินถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวด้วย ถ้าหากเหตุการณ์ใดคาดการณ์ได้แน่ชัดว่าจะมีทางเกิดขึ้นได้มาก แต่จะกระทบของค์การเพียงเล็กน้อยก็จะมีผลทำให้การเสี่ยงหรือภาวะคุกคามขององค์การมีไม่มากนัก ในทางตรงกันข้ามถ้าเหตุการณ์ใดมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากพอประมาณ แต่จะมีผลกระทบต่อองค์การได้มากก็จะทำให้ระดับการเสี่ยงหรือภาวะคุกคามขององค์การอยู่ในระดับสูงไปด้วย

5.2 การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ หมายถึง การประเมินความเข้มแข็ง (จุดแข็ง : Strength) และความอ่อนแอ (จุดอ่อน : Weakness) ขององค์การ โดยต้องดูว่าจุดแข็งขององค์การที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรที่มีอยู่และทรัพยากรอื่น ๆ มีมากน้อย และมีคุณภาพอย่างไร กลยุทธ์ที่ดีย่อมจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่องค์การมีอยู่ และต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

5.3 การพัฒนาทางเลือกของกลยุทธ์ คือ การรวมเอาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมขององค์การมาพิจารณา ร่วมกับข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ โดยวิธีการจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถหรือจุดแข็งที่มีอยู่ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ข้อดีหรือผลดีต่อการทำงานขององค์การมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุด

ในปัจจุบัน องค์การส่วนใหญ่ต่างต้องการปรับหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของตนตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น จึงเป็นการจำเป็นที่องค์การต้องมีการคิดค้นกลยุทธ์

ใหม่ ๆ ขึ้นมา ใช้ในการปรับเปลี่ยนแผนงานและการทำงานด้านต่าง ๆ ต่อไป

กระบวนการในขั้นตอนของการพัฒนากลยุทธ์นี้ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งต้องอาศัยการคิดที่มีทัศนวิสัยที่กว้าง มีการมองการณ์ไกลที่จะสามารถมองเห็นถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับองค์การด้วย

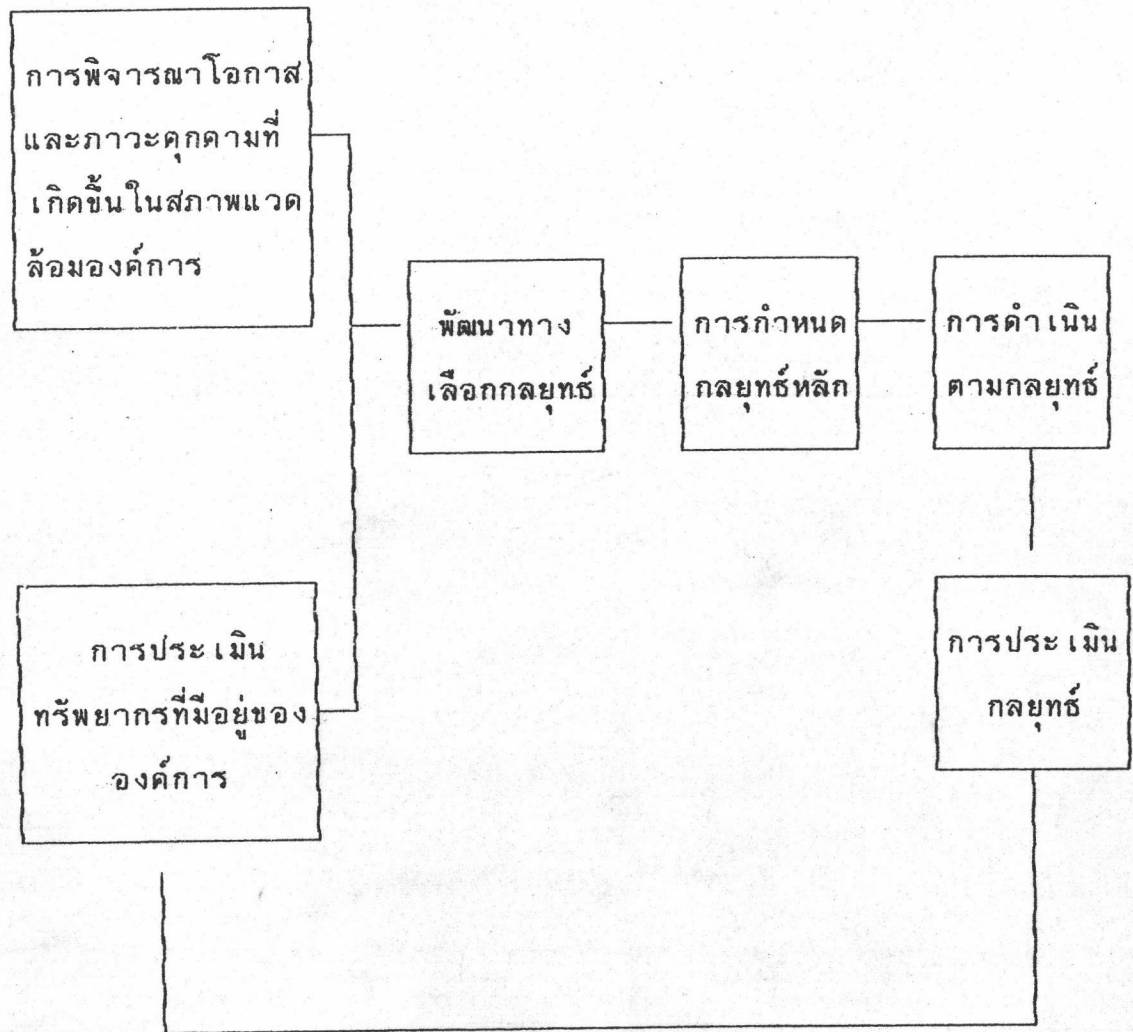
5.4 การกำหนดกลยุทธ์หลัก เป็นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ทำได้ยาก และต้องใช้ดุลยพินิจอย่างสูง ทั้งนี้เพราะการที่ผู้บริหารองค์การยังไม่สามารถมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจนตลอดจนการไม่สามารถมีข้อมูลที่สมบูรณ์ ดังนั้นการจะตัดสินใจได้ว่าระดับความเสี่ยงที่จะยอมรับได้ควรอยู่ระดับใดนั้นจึงเป็นเรื่องที่กำหนดได้ยาก

5.5 การดำเนินตามกลยุทธ์ คือขั้นตอนของการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมาดำเนินการ โดยการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ขึ้น เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เช่น ถ้าหากองค์การได้ตัดสินใจที่จะขยายสาขาขององค์การออกสู่ต่างจังหวัด ดังนี้ก็จะต้องจำเป็นที่จะต้องมีการจัดระบบการบริหารขึ้นมารองรับให้เหมาะสม

5.6 การประเมินกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องกระทำตลอดเวลาทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้ยู่ล้าสมัยไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ นอกจากนี้การจัดให้มีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ที่ใช้ยู่เสมอย่อมจะทำให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไขได้ตลอดเวลา และสามารถปรับกลยุทธ์ได้แน่นอน ๆ อีกด้วย

### เครื่องมือที่สำคัญในการใช้ประเมินกลยุทธ์คือ "เป้าหมาย"

#### กระบวนการพิจารณาจัดวางแผนกลยุทธ์



#### วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง

อนันต์ จันทรวาวราม (2534) ศึกษาเรื่อง "การวิเคราะห์คุณค่าของรายการโทรทัศน์ ท้าพิสูจน์" ผลการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่าคุณค่าของรายการโทรทัศน์เกิดขึ้นได้จากรายองค์กร อันได้แก่ สถานีโทรทัศน์, ฝ่ายขายเวลา

โฆษณา และผู้ซื้อเวลาในการออกอากาศ, ฝ่ายผลิตรายการ ทั้งนี้คุณค่าที่เกิดขึ้นในแต่องค์กร ก็มีความแตกต่างกันออกไป แต่โดยที่คุณค่าหลักของรายการยังคงอยู่ที่หน้าที่หรือประโยชน์ใช้สอยของรายการที่มีต่อองค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้หน้าที่นั้น ๆ จะสร้างผลกำไรเชิงธุรกิจให้กับผู้ผลิตหน่วยต่าง ๆ รายการโทรทัศน์ถือว่าเป็นสินค้าที่ต้องทำกำไรเชิงธุรกิจให้กับผู้ผลิตเช่นเดียวกับสินค้าอุตสาหกรรมอื่น ๆ

เอื้องอรุณ สมิตสุวรรณ (2535) ศึกษาเรื่อง "การวิเคราะห์การเขียนบทละครโทรทัศน์เรื่อง ปริศนา" ผลการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่า เมื่อนำบทละครมาผลิตเป็นละครโทรทัศน์ บทอาจจะถูกดัดแปลงแก้ไขในหลายสิ่งหลายอย่าง โดยการเปลี่ยนแปลงนี้อาจเกิดจากหลายสาเหตุ ไม่ว่าจะเป็นผู้กำกับการ-แสดง นักแสดง หรือในขั้นตอนการตัดต่อ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้อาจก่อให้เกิดผลดีและผลเสียต่อละครโทรทัศน์

วีระ สุภะ : การศึกษากระบวนการในการผลิตละครชุดโทรทัศน์-ไทย (พ.ศ.2536) ผลการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่า ปัจจัยที่สำคัญ 10 ประการที่มีผลต่อกระบวนการผลิตละครโทรทัศน์ คือ 1. บุคลากร 2. นโยบาย 3. งบประมาณหรือเงินทุน 4. ผู้ชม 5. ผู้อุปถัมภ์รายการ 6. เวลา 7. สถานที่ 8. เทคโนโลยี 9. สภาพสังคมในปัจจุบัน 10. สภาพการแข่งขัน เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การผลิตงานละครโทรทัศน์ ประสบความสำเร็จ และ/หรือ เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน แต่ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการผลิตละครโทรทัศน์มากที่สุดคือ นโยบายของผู้บริหารและผลทางธุรกิจ

สุนีย์ ปิยวรงค์ (2534) ศึกษาเรื่อง "การเข้าสู่อาชีพของบุคลากรในการผลิตละครโทรทัศน์ กรณีศึกษาละครโทรทัศน์เรื่อง ขมื่นกับปูน" ผลการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่า การเข้าสู่อาชีพของบุคลากรในการผลิตละครโทรทัศน์นั้น บุคลากรส่วนใหญ่มิได้จบการศึกษามาโดยตรง แต่สามารถเข้ามา

สู่อาชีพดังกล่าวได้ เนื่องจากการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับวงการบิน เติ้ง  
หรือมีภูมิลำเนาอยู่ใกล้กับสถานที่ทำงาน เป็นต้น

จากรอบแนวคิดทั้งหมดที่ได้หยิบยกมานั้น จะเห็นได้ว่าแนวคิด  
เกี่ยวกับกระบวนการพิจารณาการวางแผนกลยุทธ์ใช้เป็นแนวคิดหลักในการ  
วิเคราะห์ให้เห็นถึงกลยุทธ์ในการผลิตรายการละครโทรทัศน์ของบริษัท กันตนา  
วิดีโอ โปรดักชั่น จำกัด ที่มีแบบฉบับเป็นของตนเอง และขึ้นอยู่กับปัจจัยในการ  
ผลิตและสถานการณ์เฉพาะหน้า