

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการและการปรับตัวของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์อิสระเพื่อเข้าสู่ความเป็นสถานีโทรทัศน์สาธารณะ” จากการประมวลข้อมูลทั้งหมดที่เก็บรวบรวมมาใช้ในการศึกษานี้ และนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ โดยผลการศึกษาแบ่งเป็น 3 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

- ส่วนที่ 1 นโยบาย แนวทาง และการจัดกลยุทธ์ในการวางแผนงานที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์เพื่อประโยชน์สาธารณะ ทั้งในส่วนของสถานีโทรทัศน์สาธารณะ และผู้ผลิตรายการอิสระ
- ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์เพื่อประโยชน์สาธารณะ ทั้งในส่วนของสถานีโทรทัศน์สาธารณะ และผู้ผลิตรายการอิสระ
- ส่วนที่ 3 กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ผลิตรายการอิสระ เพื่อนำเสนอรายการผ่านสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส)

ส่วนที่ 1

นโยบาย แนวทาง และการจัดกลยุทธ์ในการวางแผนงานที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์เพื่อประโยชน์สาธารณะ ทั้งในส่วนของสถานีโทรทัศน์สาธารณะและผู้ผลิตรายการอิสระ

ในการบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์นั้น จำเป็นต้องทำการศึกษาถึงนโยบาย แผนงาน แนวทางในการบริหารจัดการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง และการจัดวางโครงสร้าง ให้องค์กรสามารถอยู่รอด และแข่งขันกับคู่แข่งได้ การนำเสนอรายการเพื่อประโยชน์สาธารณะผ่านทางสถานีทีวีสาธารณะนั้น ทั้งองค์กรสื่อสาธารณะเอง และผู้บริหารบริษัทผลิตรายการ จึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะใช้ในการบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์ เพื่อให้ได้รายการที่มีคุณภาพ เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะผ่านทางสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) และกลยุทธ์ในการจัดผังรายการเพื่อนำเสนอ และสามารถดึงดูดความสนใจจากผู้ชมได้

จากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปบทสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและกลางของบริษัทผลิตรายการโทรทัศน์อิสระ เพื่อนำเสนอผ่านทางสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) ผู้ชำนาญการ ฝ่ายรายการสถานีทีวีสาธารณะ และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเข้าใจในด้านสื่อทีวีสาธารณะ ดังนี้

ด้านนโยบาย แนวทางการบริหารงาน

สถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส)

ในส่วนของนโยบายและแนวทางการบริหารงาน คุณครีษ อรรถราช ผู้ชำนาญการ ฝ่ายรายการ สถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) กล่าวว่า

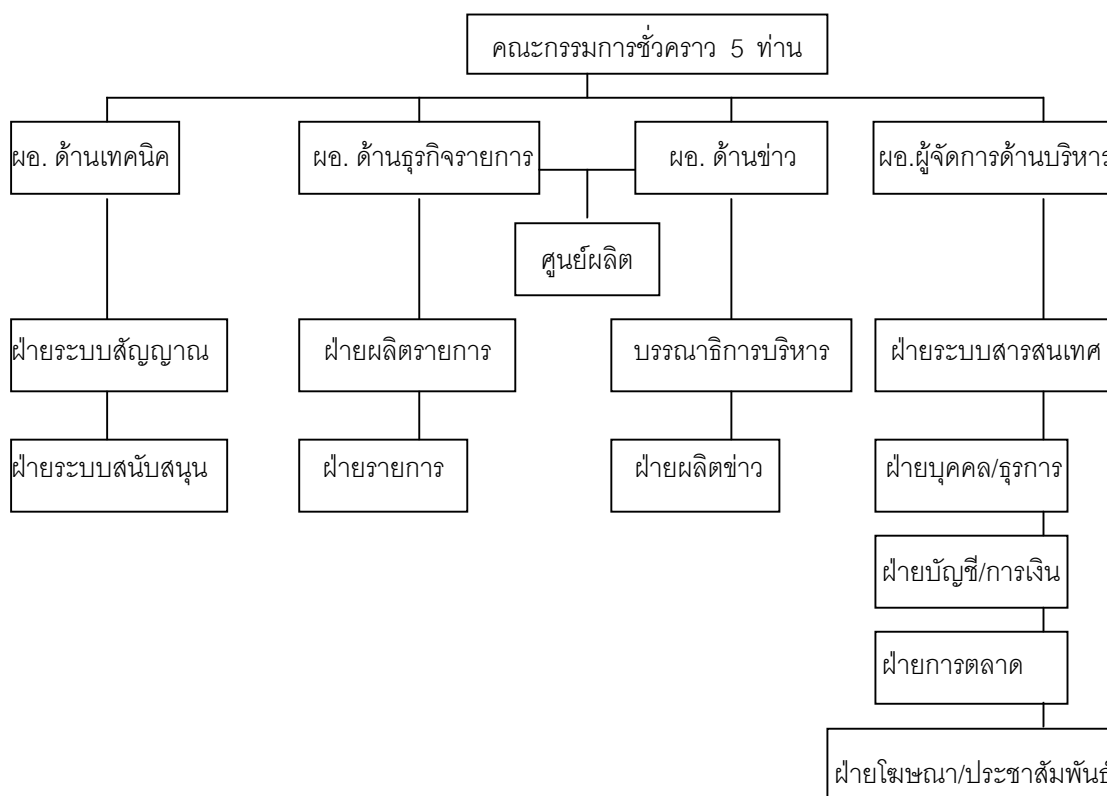
นโยบายหลักในการบริหารสถานีนั้น จะยึดถือตามหลักการ และวัตถุประสงค์ ตามที่ได้กล่าวไว้ในพ.ร.บ. องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย นั่นคือ สนับสนุนการพัฒนาสังคมที่มีคุณภาพและคุณธรรมบนพื้นฐานความเป็นไทย ผ่านข่าวสารที่เที่ยงตรงรอบด้าน สมดุล และเชื่อถือตรงต่อจรรยาบรรณ ผลิตรายการข่าวสาร สารการศึกษาและสารบันเทิงคุณภาพสูง เน้นความหลากหลาย ปราศจากอคติทางการเมืองผลประโยชน์พาณิชย์ และยึดถือประโยชน์สาธารณะ ส่งเสริมการให้ความรู้ประชาชนให้ก้าวทันโลก ส่งเสริมเสรีภาพในการรับรู้ข่าวสารเพื่อสร้างสังคมประชาธิปไตยและสนับสนุนกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ กล่าวโดยสรุป คือเน้นเพื่อประโยชน์สาธารณะนั่นเอง (ครีษ อรรถราช, สัมภาษณ์)

ซึ่งในส่วนของโครงสร้างการบริหารองค์กรนั้น ทางสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) ได้ใช้โครงสร้างแบบทีไอทีวีเดิม ตามที่คุณครีษ อรรถราช ผู้ชำนาญการ ฝ่ายรายการ สถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) กล่าวว่า

ทางสถานีได้ใช้โครงสร้างการทำงานตามทีไอทีวีเดิม เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เป็นพนักงานของทีไอทีวีเดิม การใช้โครงสร้างในการบริหารแบบนี้ จะทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างรวดเร็ว และเข้าใจตรงกัน โดยจะมีคณะกรรมการชั่วคราวที่มีความชำนาญในหลาย ๆ ด้านเข้ามาบริหารให้สถานีเป็นไปตามวัตถุประสงค์ (ครีษ อรรถราช, สัมภาษณ์)

ทั้งนี้ เพื่อให้เข้าใจโครงสร้างของสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) มากขึ้น ผู้ศึกษาจึงได้นำเสนอแผนภาพโครงสร้างของสถานี ดังแผนภาพด้านล่างนี้

แผนภาพที่ 4.1
แสดงโครงสร้างสถานีวิจัยสาธารณะ (ไทยพีบีเอส)



ที่มา: ดวงทิพย์ วรพันธ์ และ วิฑิตินันท์ บุญภาพ, “โครงสร้างการบริหารงานองค์กรสื่อสารมวลชน สื่อวิทยุ โทรทัศน์,” ใน รายงานวิจัยคณะกรรมการสื่อสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541), น. 125.

จากภาพจะเห็นได้ว่าเป็นการบริหารแบบบนลงล่าง คือ รับคำสั่งจากคณะกรรมการลงมาโดยตรง ทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน และง่ายต่อการบริหารสถานที่ที่เกิดขึ้นใหม่ ให้ก้าวไปอย่างรวดเร็ว แต่ในส่วนของผู้บริหารนั้นใช้เป็นคณะกรรมการชั่วคราว ในการวางแผนงาน ดำเนินงานในทุกภาคส่วน และการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะมากที่สุด และปราศจากการแทรกแซงจากรัฐและนายทุน

ส่วนแนวทางที่คณะกรรมการชั่วคราวชุดนี้ ดำเนินการอยู่นั้น คุณคริษ อรรถราช ผู้ชำนาญการ ฝ่ายรายการ สถานีทีวีสสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) กล่าวว่า

ต้องการให้เป็นทีวีสาธารณะอย่างแท้จริง ในส่วนของรายการที่นำมาเสนอต่อผู้ชม นั้น จะอยู่ในสัดส่วนสาระความรู้และความบันเทิง 70 ต่อ 30 และสามารถให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ได้ใช้สิทธิเสรีภาพอย่างเต็มที่ นอกจากนี้จะต้องเป็นสถานีทางเลือกใหม่ คือ มีในสิ่งที่ประชาชนต้องการ และต้องแข่งขันกับสถานีอื่น ๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการนำเสนอข่าวสาร และรายการ รวมทั้งเครือข่ายสถานี และเทคโนโลยีในการผลิต เพื่อให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นในทีวีสาธารณะ ที่พร้อมจะให้ประโยชน์แก่สาธารณะอย่างแท้จริง (ศิรัช อรรถราช, สัมภาษณ์)

ทางด้าน รศ. ดร. สุรัตน์ เมธิกุล อาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และกรรมการสรรหากรรมการนโยบายทีวีสาธารณะ ได้กล่าวถึงนโยบายของทีวีสาธารณะว่า

ในแง่ของความเป็นสื่อสาธารณะนั้น ต้องยึดวัตถุประสงค์ตามที่พ.ร.บ. ได้บัญญัติไว้ นั่นคือ 1) สนับสนุนการพัฒนาสังคมที่มีคุณภาพและคุณธรรมบนพื้นฐานความเป็นไทย ผ่านข่าวสารที่เที่ยงตรง รอบด้าน สมดุล และเชื่อถือต่อจรรยาบรรณ 2) ผลิตรายการข่าวสาร สาระการศึกษา และสาระบันเทิง คุณภาพสูง เน้นความหลากหลาย ปราศจากอคติทางการเมืองผลประโยชน์พาณิชย์ และยึดถือประโยชน์สาธารณะ 3) ส่งเสริมการให้ความรู้ประชาชนให้ก้าวทันโลก 4) ส่งเสริมเสรีภาพในการรับรู้ข่าวสารเพื่อสร้างสังคมประชาธิปไตย 5) สนับสนุนกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ และส่วนที่สำคัญที่สุด คือ ต้องคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ นั่นหมายความว่า รายการทุกรายการที่นำเสนอ จะต้องเป็นประโยชน์ต่อผู้ชมโดยรวม ไม่ว่าจะทั้งทางด้านสาระความรู้ และความบันเทิง ภายใต้สัดส่วน 70 ต่อ 30 ความหมายของคำว่าประโยชน์สาธารณะนั้น คือ การนำเสนอรายการที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตของสาธารณะชนทุกกลุ่มชน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการศึกษา ศิลปวัฒนธรรม การสร้างความมีส่วนร่วมของประชาชน ได้ใช้สิทธิเสรีภาพอย่างถูกต้อง หรือผู้ด้อยโอกาสได้มีการพัฒนาทางด้านความคิด เป็นต้น (สุรัตน์ เมธิกุล, สัมภาษณ์)

โดยในส่วนของแนวทางการบริหารนั้น รศ.ดร.สุรัตน์ เมธิกุล อาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และกรรมการสรรหากรรมการนโยบายทีวีสาธารณะ ได้กล่าวว่

ช่วงแรกนี้ใช้คณะกรรมการชั่วคราว จำนวน 5 คนในการบริหาร ได้แก่ 1) นายขวัญสรวง อติโพธิ 2) นายเทพชัย หทย่อง 3) รองศาสตราจารย์ ดร. นवलน้อย ตีร์รัตน์ 4) นายอภิชาติ ทองอยู่ และ 5) รองศาสตราจารย์ ดร. ณรงค์ ใจหาญ ทั้ง 5 คนนี้ จะต้องดำเนินการที่เป็นประโยชน์ต่อสถานี และปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งสถานีอย่างเคร่งครัด เพื่อเป็นการสร้างฐานของสถานีให้มั่นคง ซึ่งระหว่างนี้ คณะกรรมการสรรหายังคงรอพิจารณาบุคคลที่เข้าสมัครเป็นคณะกรรมการถาวร จากจำนวน 100 คน พิจารณาเลือกคนที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งในการพิจารณาเลือกคณะกรรมการถาวรนี้ คณะกรรมการสรรหาต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วน ว่าตรงตามคุณสมบัติหรือไม่ และต้องพิจารณาจากความสามารถที่จะนำพาสถานีให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้ ตามความหมายของคำว่า ทีวีสาธารณะ คือ ต้องเป็นของประชาชนอย่างแท้จริง ปราศจากอิทธิพลจากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด และต้องไม่ได้มุ่งแสวงหากำไรแบบเชิงพาณิชย์ (สุรัตน์ เมธิกุล, สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ รศ.ดร.สุรัตน์ เมธิกุล อาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และกรรมการสรรหากรรมการนโยบายที่ทีวีสาธารณะ ยังกล่าวเสริมในเรื่องของการบริหารอีกว่า

การเลือกใช้นโยบาย ขึ้นอยู่กับผู้บริหารของสถานี ถ้าผู้บริหารมีความเข้าใจ ก็จะสามารถบริหารองค์กรให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ได้ นอกจากนี้ผู้บริหารที่เข้ามา ยังต้องแบ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาให้ชัดเจน จัดการประสานงานให้ดี และพยายามมีการติดต่อสื่อสารภายในเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกฝ่าย เนื่องจากสื่อสาธารณะ ถือเป็นเรื่องใหม่ในประเทศไทย แต่ในช่วงแรกนี้ สถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) ได้ใช้บุคลากรเดิมบางส่วนจากที่ไอทีวีเดิม ซึ่งมีความรู้ ความชำนาญในการผลิตรายการโทรทัศน์ ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องดี เพราะการมีบุคลากรที่มีศักยภาพอยู่ จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว และไม่ต้องเสียงบประมาณเพิ่ม เนื่องจากสถานีได้รับเงินในวงจำกัด นั่นคือ จากภาษีสรรพสามิตนั่นเอง (สุรัตน์ เมธิกุล, สัมภาษณ์)

ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นภาพนโยบาย และแนวทางการบริหารของสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) ชัดเจนขึ้น ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปสัมภาษณ์ของคุณคริส อรรถราช ผู้อำนวยการ สถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) และรศ.ดร.สุรัตน์ เมธิกุล อาจารย์ประจำคณะ

วารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และกรรมการสรรหากรรมการ
นโยบายที่วิสาธารณะ ดังตาราง 4.1 ด้านล่างนี้

ตารางที่ 4.1

แสดงนโยบาย โครงสร้างและแนวทางการบริหารของสถานีที่วิสาธารณะ (ไทยพีบีเอส)

| คำถาม | ผู้ชำนาญการ ฝ่ายรายการ สถานีที่วิสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) | ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้เกี่ยวกับ ที่วิสาธารณะ |
|-----------------------|---|--|
| นโยบายใน การบริหาร | <p>ทำตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง สถานี ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนการพัฒนาสังคมที่มี คุณภาพและคุณธรรมบนพื้นฐาน ความเป็นไทย ผ่านข่าวสารที่ เที่ยงตรง รอบด้าน สมดุล และ เชื่อถือต่อจรรยาบรรณ - ผลิตรายการข่าวสาร สาระ การศึกษาและสาระบันเทิง คุณภาพสูง เน้นความหลากหลาย ปราศจากอคติทางการเมือง ผลประโยชน์พาณิชย์ และยึดถือ ประโยชน์สาธารณะ - ส่งเสริมการให้ความรู้ประชาชนให้ ก้าวทันโลก - ส่งเสริมเสรีภาพในการรับรู้ข่าวสาร เพื่อสร้างสังคมประชาธิปไตย - สนับสนุนกิจกรรมสาธารณะ ประโยชน์ | <p>ยึดวัตถุประสงค์ตามที่ พ.ร.บ.บัญญัติไว้ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนการพัฒนาสังคมที่มี คุณภาพและคุณธรรมบนพื้นฐาน ความเป็นไทย ผ่านข่าวสารที่ เที่ยงตรง รอบด้าน สมดุล และ เชื่อถือต่อจรรยาบรรณ - ผลิตรายการข่าวสาร สาระการศึกษา และสาระบันเทิงคุณภาพสูง เน้น ความหลากหลาย ปราศจากอคติ ทางการเมืองผลประโยชน์พาณิชย์ และยึดถือประโยชน์สาธารณะ - ส่งเสริมการให้ความรู้ประชาชนให้ ก้าวทันโลก - ส่งเสริมเสรีภาพในการรับรู้ข่าวสาร เพื่อสร้างสังคมประชาธิปไตย - สนับสนุนกิจกรรมสาธารณะ ประโยชน์ |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| คำถาม | ผู้ชำนาญการ ฝ่ายรายการ สถานีทีวีสถาธาธนะ (ไทยพีบีเอส) | ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้เกี่ยวกับ ทีวีสถาธาธนะ |
|--|--|---|
| วิธีการ บริหาร จัดการการ ผลิต รายการ โทรทัศน์ | <ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างเป็นการสั่งงานแบบบนลงล่าง (Top down) - แนวทางในการบริหาร มุ่งพัฒนาสถานีเพื่อเป็นสื่อสาธาธนะ ให้ประโยชน์แก่สาธาธนะอย่างแท้จริง , คัดเลือกรายการที่มีทั้งสาระและความรู้ ในสัดส่วน 70:30 และจัดผังรายการให้น่าสนใจ - สร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนในเรื่องของการเป็นสื่อสาธาธนะ และนำเสนอรายการเพื่อประโยชน์สาธาธนะอย่างแท้จริง | <ul style="list-style-type: none"> - ใช้การบริหารโครงสร้างตามทีไอทีวีเดิม เพื่อง่ายในการบริหาร - แนวทางในการบริหาร ต้องคำนึงถึงประโยชน์สาธาธนะ ,นำเสนอรายการที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตของสาธาธนะชนทุกกลุ่มชนในทุกด้านทั้งในเรื่องสาระและความบันเทิง ภายใต้อัตราส่วน 70 ต่อ 30 |

บริษัทผู้ผลิตรายการอิสระ ในที่นี้คือ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด

นโยบายของบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด คุณเริงฤทธิ์ แมคอินทอช กรรมการผู้จัดการบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด กล่าวว่า

ในส่วนนโยบายบริษัทนั้น คือ การดำเนินงานผลิตรายการโทรทัศน์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนให้มากที่สุด และตัวองค์กรเองจะต้องมีความมั่นคงในการดำเนินงาน ด้วย หลักในการดำเนินงานของบริษัทนั้น จะเน้นไปที่รายการหลักของบริษัท คือ รายการหลักของบริษัทนั้นจะต้องอยู่รอด เช่น รายการสาระแน ซึ่งเป็นรายการหลักของบริษัท ที่นำเสนอทางสถานีทีไอทีวี ต่อมาทีไอทีวีถูกแปลงสภาพกลายเป็นสถานีทีวีสถาธาธนะ รายการหลักอย่างรายการสาระแน ต้องอยู่รอด เพื่อที่สามารถนำกำไรจากรายการหลัก มาเลี้ยงองค์กรได้ ดังนั้น เมื่อมาศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานีทีวีสถาธาธนะแล้ว รายการนี้ จึงต้องย้ายสถานี และจำเป็นต้องหาสถานีเพื่อให้รายการสามารถแพร่ภาพให้ได้ ซึ่ง

ตรงนี้ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้าง ต้องรับทราบข้อมูลข่าวสารใหม่อยู่ตลอดเวลา ต้องรู้ทันตลาดการแข่งขัน และความต้องการของผู้ชม เพื่อรับมือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาให้ได้ (เริงฤทธิ์ แมคอินทอช, สัมภาษณ์)

ซึ่งสอดคล้องกับคุณนาคร ศิลาชัย ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์รายการ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ที่กล่าวว่า

ในการบริหารการผลิตรายการโทรทัศน์นั้น ต้องคำนึงถึงนโยบาย และแนวทางในการบริหารเสียก่อน นโยบายของการผลิตรายการ คือ ต้องการนำเสนอสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อประชาชน ให้ประชาชนที่ดูรายการแล้ว สามารถมีรอยยิ้มและมีความสุข ที่สำคัญ องค์กรจะต้องก้าวขึ้นสู่การเป็นอันดับหนึ่ง นั่นคือ เหนือคู่แข่ง (นาคร ศิลาชัย, สัมภาษณ์)

และคุณนฤบดี เวชกรรม ผู้ควบคุมการผลิต บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ที่กล่าวถึงนโยบายที่สอดคล้องกับคุณเริงฤทธิ์ว่า

ในการบริหารองค์กร นโยบาย และวัตถุประสงค์ของการบริหารนับว่าเป็นส่วนที่สำคัญมาก เนื่องจากจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้องค์กรประสบความสำเร็จมากที่สุด ซึ่งนโยบายขององค์กรนี้ คือ เน้นการนำเสนอรายการที่ดีเพื่อความสุขของประชาชนมากที่สุด ทำหน้าที่ของสื่อให้ดีที่สุด (นฤบดี เวชกรรม, สัมภาษณ์)

คุณเกียรติศักดิ์ อุดมภาค ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด กล่าวเสริมในส่วนของนโยบายบริษัทว่า “ในการบริหารองค์กรนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน อย่างบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด คือ การมุ่งสู่ความเป็นสื่อครบวงจร” (เกียรติศักดิ์ อุดมภาค, สัมภาษณ์)

นโยบายจะเป็นไปตามที่กล่าวได้ ต้องอยู่ที่การจัดวางโครงสร้างขององค์กรด้วย ในส่วนของโครงสร้างบริษัท ลักซ์ (666) จำกัดนั้น คุณเริงฤทธิ์ แมคอินทอช กรรมการผู้จัดการ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด กล่าวว่า “โครงสร้างของบริษัท กรรมการผู้จัดการจะมีอำนาจสูงสุดสั่งการลงมา แล้วแบ่งเป็นฝ่าย ๆ ให้แต่ละคนได้ทำงานตามที่ตนถนัด เพื่อได้งานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด” (เริงฤทธิ์ แมคอินทอช, สัมภาษณ์)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้บริหารอีก 3 ท่าน คุณนาคร ศิลาชัย ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์รายการ กล่าวถึงโครงสร้างของบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ว่า “ต้องวางโครงสร้าง แบ่งสายงานให้

ชัดเจน ตามแต่ความถนัดของบุคลากร โดยรับคำสั่งจากหัวหน้าสูงสุด แล้วให้หัวหน้าในแต่ละรายการควบคุมดูแลในสายงานของตนต่อไป” (นาคร ศิลาชัย, สัมภาษณ์)

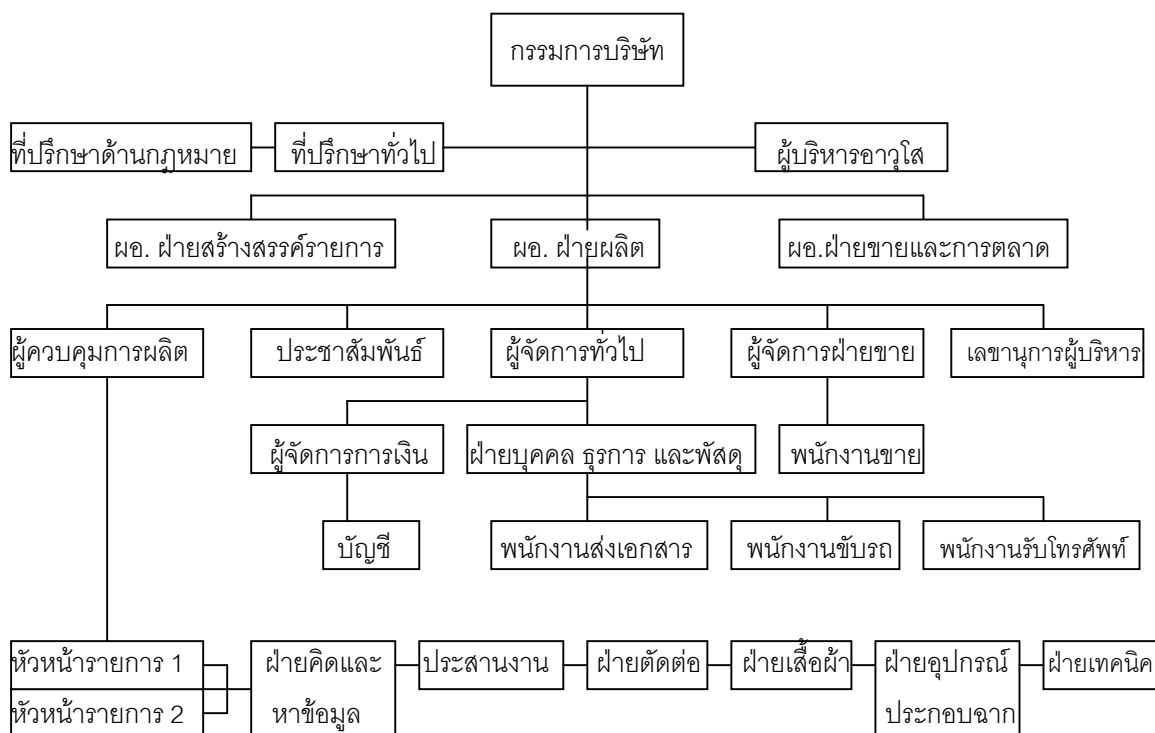
ด้านคุณเกียรติศักดิ์ อุดมราค ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต กล่าวถึงโครงสร้างของบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ว่า “ในการวางโครงสร้าง จึงมีการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาสูงสุด และให้หัวหน้าในส่วนของฝ่ายหรือรายการต่าง ๆ ควบคุมอีกที โดยการจัดแผนกตามความถนัดของแต่ละบุคคล” (เกียรติศักดิ์ อุดมราค, สัมภาษณ์)

และคุณนฤบดี เวชกรรม ผู้ควบคุมการผลิต ได้กล่าวถึงโครงสร้างของบริษัท ลักซ์ (666) จำกัดว่า

ในเรื่องของโครงสร้างการบริหารองค์กรที่ใช้ทั้งแนวตั้งและแนวนอน จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว เข้าใจตรงกัน และงานมีประสิทธิภาพเนื่องจากแต่ละคนในทำในส่วนที่ตนเองถนัด ในการผลิตรายการแต่ละรายการนั้น ผู้บริหารจะวางรูปแบบให้กับแต่ละทีมที่รับผิดชอบ ซึ่งหัวหน้าของแต่ละทีมจะมีหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานของทีมตนเอง (นฤบดี เวชกรรม, สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด สามารถแสดงโครงสร้างการบริหารได้ดังนี้

แผนภาพที่ 4.2
แสดงโครงสร้างบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด



ที่มา: “โครงสร้างบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด,” <<http://www.luck666.co.th>>, มีนาคม 2551.

จากแผนภาพโครงสร้างจะเห็นได้ว่า บริษัท ลักซ์ (666) จำกัดนั้น ใช้โครงสร้างสายการบังคับบัญชาแบบแมทริกซ์ คือ ผู้บริหารสูงสุดมีอำนาจสั่งการลงมาในแนวดิ่ง และในแต่ละรายการหรือแต่ละส่วน จะมีผู้บริหารย่อยสามารถสั่งการในสายการทำการของฝ่ายตนเองในแบบแนวนอน ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการทำงาน เนื่องจากจะเพิ่มการทำงานที่รวดเร็วขึ้น และบุคลากรแต่ละคน จะมีหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน ได้ทำงานตามที่ตนถนัด และมีความตั้งใจการทำงานของตนเอง ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

ในส่วนของแนวทางการบริหารงานนั้น จากการสัมภาษณ์คุณเริงฤทธิ์ แมคอินทอช กรรมการผู้จัดการ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ได้กล่าวว่า

แนวทางในการบริหารนั้น ผู้บริหาร ต้องเข้าใจธรรมชาติขององค์กรก่อน อย่างบริษัท ลักซ์ (666) จำกัดนั้น พนักงานมีทั้งหมดประมาณ 60 คน ซึ่งถือว่าเป็นองค์กรขนาดเล็ก การใช้ระบบในการบริหาร จึงใช้ความเป็นครอบครัว ผสมผสานกับความเป็นระบบระเบียบ นั่นคือ ในความยืดหยุ่นของการบริหารนั้น ก็จะต้องมี

การให้รางวัล และบทลงโทษกับพนักงาน เช่นกัน การดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ผู้บริหาร หรือ หัวหน้าฝ่ายจะต้องมีความเข้าใจลูกน้อง คือ ต้องการมีการผ่อนผัน หรือปรับโอนตำแหน่งตามความเห็นสมควร และจะต้องมองให้ออกว่าลูกน้องแต่ละคนถนัดอะไร จึงมอบหมายงานตามความถนัด (เริงฤทธิ์ แมคอินทอช, สัมภาษณ์)

คุณนาคร ศิลาชัย ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์รายการ กล่าวถึงแนวทางในการดำเนินงานของบริษัท ลักซ์ (666) จำกัดว่า

แนวทางในการบริหารที่จะสามารถพัฒนาให้เหนือคู่แข่งได้นั้น ต้องเริ่มจากการวางโครงสร้างแบ่งสายงานให้ชัดเจน ตามแต่ความถนัดของบุคลากร โดยรับคำสั่งจากหัวหน้าสูงสุด แล้วให้หัวหน้าในแต่ละรายการควบคุมลูกน้องในสายงานของตนต่อไป ในการดำเนินงานให้รายการมีคุณภาพ สามารถให้ทั้งสาระประโยชน์และบันเทิงแก่ผู้ชมได้นั้น บุคลากรจะต้องมีความเข้าใจที่ตรงกัน และรับรู้ถึงรูปแบบขององค์กรสื่อสาธารณะ ที่ไม่สามารถมุ่งหวังกำไรได้ ในการคัดเลือกบุคลากรนั้น จะต้องเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ จิตใจดี เนื่องจากการทำงานผลิตรายการโทรทัศน์ คือ การสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้กับผู้ชม ดังนั้น ถ้าสิ่งที่ดีเกิดจากการทำงานของบุคคลที่จิตใจดี ผู้ชมก็จะได้รับแต่สิ่งดี ๆ และต้องมีความสามารถชำนาญการในแต่ละด้านเพื่อการผลิตรายการที่รวดเร็ว และมีคุณภาพ สามารถเอาชนะเหนือคู่แข่งรายอื่นได้ (นาคร ศิลาชัย, สัมภาษณ์)

ด้านคุณเกียรติศักดิ์ อุดมनाค ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต กล่าวถึงแนวทางในการดำเนินงานของบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ว่า

ในการบริหารองค์กรนั้น เรื่องรายได้ งบประมาณ เป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการ คือ จะต้องจัดสรรไปในส่วนต่าง ๆ ได้อย่างพอเหมาะ การดำเนินการของบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด เป็นการดำเนินการในรูปแบบเชิงพาณิชย์ นั่นคือการแสวงหากำไร ดังนั้น การจะดำเนินธุรกิจให้ไปตามเป้าวัตถุประสงค์นั้น ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ต้องมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีการรับทราบข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ รับทราบว่าผู้ชมต้องการรายการประเภทใด รูปแบบใด และรับทราบความเป็นไปของตลาดการแข่งขัน นอกจากนี้ ยังต้องดำเนินการทางด้านสื่ออื่น ๆ เช่น หนังสือ วิทยุ ภาพยนตร์ เพื่อรองรับภาวะการขาดทุนของสื่อใดสื่อหนึ่ง (เกียรติศักดิ์ อุดมनाค, สัมภาษณ์)

และคุณนฤปดี เวชกรรม ผู้ควบคุมการผลิต บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินงานของบริษัทว่า

ในการบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์ส่วนใหญ่ จะเน้นไปในเรื่องของการทำกำไร หารายได้จากการขายโฆษณาในรายการ ซึ่งตรงนี้จะให้ฝ่ายขาย และการตลาดเป็นกลไกสำคัญในการตรวจดูว่ารายการประเภทใดที่ผู้ชมชื่นชอบ และสามารถขายโฆษณาได้ (นฤปดี เวชกรรม, สัมภาษณ์)

ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นภาพนโยบาย และแนวทางการบริหารของบริษัทผู้ผลิตรายการอิสระชัดเจนขึ้น ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปสัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ดังตาราง 4.2 ด้านล่างนี้

ตารางที่ 4.2

แสดงนโยบาย และแนวทางการบริหารของผู้ผลิตรายการอิสระ
ในที่นี้คือ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด

| คำถาม | ผู้บริหารระดับสูงและกลาง |
|--|--|
| นโยบาย ในการบริหาร | <ul style="list-style-type: none"> - ตอบสนองความประชาชนให้มากที่สุด - สร้างความมั่นคงให้เกิดขึ้นกับองค์กร - นำเสนอรายการที่ดีที่สุด ทำหน้าที่ของสื่อให้ดีที่สุด เพื่อผู้ชม |
| วิธีการบริหาร จัดการการผลิต รายการโทรทัศน์ | <ul style="list-style-type: none"> - ใช้โครงสร้างสายการบังคับบัญชาแบบแมทริกซ์ - ผู้บริหารต้องมีศักยภาพ เข้าใจธรรมชาติองค์กร และบุคลากรในองค์กร - ใช้ทั้งระบบและความเป็นครอบครัว สร้างความรักในองค์กร - มอบหมายงานตามความถนัด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด - สร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของทีวีสาธารณะ และประโยชน์สาธารณะ |

ด้านกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการ

สถานีทีวีสถาธรรณะ (ไทยพีบีเอส)

จากการสัมภาษณ์คุณคริษ อรรถราช ผู้อำนวยการ ฝ่ายรายการ สถานีทีวีสถาธรรณะ (ไทยพีบีเอส) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการว่า

เนื่องจากในช่วงแรกสถานียังไม่มีความพร้อม ทั้งในเรื่องของคณะผู้บริหาร บุคลากร และการนำเสนอรายการต่าง ๆ ทำให้เกิดปัญหาในการนำเสนอรายการต่อสาธารณะเป็นอย่างมาก เมื่อมีการจัดตั้งคณะกรรมการชั่วคราวขึ้นมา การบริหารจึงเริ่มเป็นรูปเป็นร่างมากขึ้น กลยุทธ์ที่ใช้ในส่วนแรก คือ ผู้บริหาร ซึ่งจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญการ โดยเลือกจากในหลาย ๆ ด้าน ที่สำคัญต้องมีความเข้าใจในทีวีสถาธรรณะอย่างแท้จริง ในส่วนต่อมา คือ บุคลากร จะต้องเป็นผู้ที่มีความชำนาญทางด้านการผลิตรายการในสถานีโทรทัศน์มาก่อน จึงพิจารณาเลือกให้พนักงานที่โอทีวีเดิมบางส่วน มาทำหน้าที่ประจำส่วนต่าง ๆ ตามที่ถนัด เพื่อที่จะได้ไม่เสียเวลาในการฝึกพนักงานใหม่ ซึ่งอาจทำให้การพัฒนาสถานีเป็นไปได้อย่างล่าช้า การใช้ระบบเดิมที่บุคลากรมีเข้าใจอยู่แล้วนั้น จะทำให้องค์กรพัฒนาไปอย่างรวดเร็วขึ้น กลยุทธ์ในส่วนที่ 2 คือ การจัดสรรงบประมาณ ให้พอเหมาะกับรายได้ขององค์กร โดยการแบ่งออกเป็นหลาย ๆ ส่วน เพื่อทำการพัฒนาสถานี อย่างเช่น ด้านฝ่ายรายการ จะได้งบประมาณมาเพียง 10 เปอร์เซ็นต์ของงบประมาณทั้งหมด กลยุทธ์ในส่วนที่ 3 นั้น คือ การจัดผังรายการ และการคัดเลือกรายการที่มีคุณภาพ เพื่อประโยชน์สาธารณะมากที่สุด ทางสถานีทีวีสถาธรรณะ (ไทยพีบีเอส) จะมีการปรับผังรายการทุก ๆ 1 เดือน เพื่อให้สู้กับสถานีคู่แข่งได้ เช่น รายการข่าว จะเจาะลึกมากกว่าสถานีอื่น ๆ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม หรือถ้าสถานีอื่นมีละครน้ำเน่า ทางสถานีก็จะมีละครน้ำดี ที่มีสาระ อย่างเรื่องสามก๊ก ที่ถือได้ว่าเป็นรายการที่ผู้ชมให้ความสนใจในการรับชมเป็นอย่างมาก และจะปรับผังให้สอดคล้องกับโครงการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น มีการปรับโฉมสถานีใหม่ นอกจากนี้ในส่วนของการคัดเลือกรายการที่จะนำมาเสนอนั้น จะมีทั้งจากส่วนที่ทางสถานีนำเสนอเอง และเปิดโอกาสให้กับผู้ผลิตรายการโทรทัศน์อิสระ ได้นำรูปแบบรายการเข้ามาเสนอ โดยทำการพิจารณา 2 ขั้นตอน 1. เจ้าหน้าที่ผู้มีความชำนาญการ ฝ่ายรายการของสถานีทีวีสถาธรรณะ (ไทยพีบีเอส) พิจารณาในรอบ

แรก และนำรายการที่ผ่านการพิจารณานำเสนอให้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ ในด้านที่เกี่ยวข้องกับรายการประเภทนั้น ๆ พิจารณาอีกครั้ง เช่น รายการเด็กและเยาวชน เมื่อผ่านการพิจารณาในขั้นแรกแล้ว จะส่งไปให้คณะกรรมการผู้มีความเชี่ยวชาญทางด้านเกี่ยวกับเด็กและเยาวชน พิจารณาลั่นกรองรายการนั้นอีกที เมื่อเห็นสมควรแล้วว่า เป็นรายการที่มีคุณภาพ มีสาระความรู้ หรือความบันเทิง อันเป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน จึงจะสามารถนำมาทำการจัดวางลงในผังรายการต่อไป โดยมีค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับผู้ผลิตรายการอิสระ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการผลิตรายการให้มีคุณภาพดี (ศิรัช อรรถราช, สัมภาษณ์)

ทางด้าน รศ.ดร. สุรัตน์ เมธิกุล อาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และคณะกรรมการสรรหากรรมการนโยบายที่วีซ่าฯ กกล่าวว่า

ในช่วงแรกที่สถานีเปิดทำการนั้น การบริหารสถานียังไม่มั่นคงเท่าที่ควร อย่างการนำเสนอรายการ ที่ยังไม่ได้มีความแปลก แตกต่าง หรือตอบสนองผู้ชมได้มากมายนัก อาจเป็นเพราะโครงสร้างการบริหารยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ดังนั้น เมื่อคณะกรรมการชั่วคราวเข้ามาเป็นผู้บริหารองค์การนั้น ควรใช้โครงสร้างของทีไอทีวีเดิมก่อน เพื่อการดำเนินงานที่รวดเร็ว แต่เพิ่มความเป็นกลาง โปร่งใส โดยการเพิ่มคณะกรรมการพิจารณาที่ชำนาญในส่วนต่าง ๆ มาร่วมดูแลในส่วนของการผลิตรายการ และระบบในการทำงาน ควรให้แต่ละฝ่ายเข้าใจตรงกันถึงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของทีไอทีวี ทางด้านการผลิตรายการ และพัฒนาสถานีนั้น จะต้องคำนึงถึงงบประมาณที่มีอยู่ และจัดสรรให้ตรงตามความเหมาะสม เช่น ใน 1 รายการ ต้องพิจารณาทั้งเนื้อหา รูปแบบ ค่าใช้จ่ายในการผลิตที่ไม่ควรสูงเกินไป เป็นต้น การเปิดโอกาสให้ผู้ผลิตรายการอิสระเข้ามามีส่วนร่วมในการนำเสนอรายการเป็นเรื่องที่ดี เพราะมีความพร้อมในการสร้างสรรค์ รู้จักช่องทางในการผลิต เกณฑ์ในการพิจารณารายการนั้น คือ ต้องอยู่บนพื้นฐานที่มีสาระประโยชน์ ภายใต้วงเงินที่ไม่มากมายนัก ในส่วนของการนำเสนอรายการต่าง ๆ นั้น ควรมีการจัดการที่ดี ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ และแตกต่างเหนือกว่าสถานีอื่น เช่น การนำเสนอข่าวสาร ควรเป็นในเชิงลึก กว้าง ครบถ้วนทุกภูมิภาค ในส่วนนี้ผู้บริหารต้องประสานงาน และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันในแต่ละสายงาน จะต้องสามารถมองสถานการณ์ในปัจจุบันได้ รับทราบในเรื่องของรัฐธรรมนูญ และการปฏิรูปสื่อ เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นประโยชน์สาธารณะอย่างแท้จริง ซึ่งขณะนี้อยู่ในช่วงของการดำเนินการใน

การสรรหาคณะกรรมการถาวร ส่วนในเรื่องเป้าหมายในอนาคต คือ ต้องการพัฒนาศถานี ให้มีความทันสมัย และมีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ชมที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และจะต้องเป็นสถานีที่มีความเป็นกลาง มุ่งมั่น ยุติธรรม ไม่เกรงกลัวต่ออำนาจจากนายทุน หรือรัฐ โดยจะต้องสร้างรูปแบบเฉพาะ และเน้นนโยบายสร้างภูมิคุ้มกันต่อประชาชนและสังคมมากขึ้น (สุรัตน์ เมธิกุล, สัมภาษณ์)

ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นภาพกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการของสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) ชัดเจนขึ้น ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปสัมภาษณ์ของ คุณศิษ อรรถราช ผู้อำนวยการ ฝ่ายรายการ สถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) และ รศ.ดร. สุรัตน์ เมธิกุล อาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์ และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และกรรมการสรรหากรรมการนโยบายทีวีสาธารณะ ดังตาราง 4.3 ด้านล่างนี้

ตารางที่ 4.3

แสดงกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการของสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส)

| คำถาม | ผู้อำนวยการ ฝ่ายรายการ สถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) | ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้เกี่ยวกับ ทีวีสาธารณะ |
|--------------------------|---|---|
| กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหาร | <ul style="list-style-type: none"> - ศักยภาพของผู้บริหารและบุคลากร - จัดสรรงบประมาณให้พอเหมาะกับรายได้ขององค์กร - การจัดผังรายการ และการคัดเลือกรายการที่มีคุณภาพ และน่าสนใจ เพื่อประโยชน์สาธารณะมากที่สุด | <ul style="list-style-type: none"> - ควรให้แต่ละฝ่ายเข้าใจตรงกันถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีวีสาธารณะ - จะต้องคำนึงถึงงบประมาณที่มีอยู่ และจัดสรรให้ตรงตามความเหมาะสม - เปิดโอกาสให้ผู้ผลิตรายการอิสระเข้ามามีส่วนร่วมในการนำเสนอ - พัฒนาศถานี ให้มีความทันสมัย และมีคุณภาพ - สร้างรูปแบบเฉพาะ และเน้นนโยบายสร้างภูมิคุ้มกันต่อประชาชนและสังคมมากขึ้น |

บริษัทผู้ผลิตรายการอิสระ ในที่นี้คือ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด

จากการสัมภาษณ์คุณเริงฤทธิ์ แมคอินทอช กรรมการผู้จัดการ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการของบริษัท ลักซ์ (666) จำกัดว่า

กลยุทธ์ในการบริหารงานนั้น ขึ้นอยู่ที่ตัวผู้บริหารเป็นหลัก ก่อนอื่นผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล รับทราบข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ตลอดเวลา รู้ทันตลาดแข่งขัน และความต้องการของผู้ชม ต่อมา ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจบุคลากรในองค์กรของตน ว่าต้องการอะไร แต่ละคนมีลักษณะนิสัยอย่างไร และถนัดในเรื่องใด แล้วจัดงานตามที่แต่ละคนนั้นถนัด งานจะออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและที่สำคัญ คือ ต้องรู้จักการหาพันธมิตร มาช่วยในสิ่งที่องค์กรเราไม่ถนัด เพื่อสามารถแข่งขันในตลาดได้ การให้รางวัล และบทลงโทษนั้น มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เมื่อพนักงานมีผลงานที่น่าพอใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการให้รางวัลตอบแทน อาจอยู่ในรูปแบบของโบนัสหรือการพาเที่ยวพักผ่อน แต่ในกรณีที่เกิดมีการทำผิดกฎ ต้องมีการลงโทษเพื่อให้พนักงานทำงานอย่างเป็นระบบ เช่น ในการทำงาน ถ้าทำไม่ครบชั่วโมงที่กำหนดจะต้องถูกหักเงินเดือนเป็นต้น (เริงฤทธิ์ แมคอินทอช, สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์คุณนาคร ศิลาชัย ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์รายการ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด กล่าวว่า

กลยุทธ์ในการบริหารการผลิตรายการนั้น ต้องมองว่า วัตถุประสงค์ของบริษัท สถานีโทรทัศน์ และความต้องการของผู้ชมนั้น สอดคล้องกันในส่วนใด ถ้าหากต้องการผลิตรายการเพื่อผลกำไร ให้องค์กรอยู่รอด ต้องดูว่ารายการประเภทใดที่ผู้ชมให้ความนิยม และผู้สนับสนุนรายการจะซื้อรายการประเภทใด ถึงจะได้กำไรจากการผลิตรายการ ซึ่งรูปแบบนี้สามารถนำเสนอรายการสู่สถานีฟรีทีวีทั่วประเทศ การผลิตรายการแต่ละครั้ง ผู้บริหารควรต้องเรียกทุกฝ่ายเข้าประชุมโดยพร้อมเพรียงกัน เพื่อเป็นการลดการสื่อสารที่ผิดพลาดภายในองค์กร และผู้บริหารต้องพยายามเข้าใจ และรักพนักงาน ให้พนักงานรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร ในการบริหารที่มีความสัมพันธ์เป็นแบบครอบครัว ผสมผสานกับการทำงานอย่างเป็นระบบ จะทำให้องค์กรพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว (นาคร ศิลาชัย, สัมภาษณ์)

ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์คุณเกียรติศักดิ์ อุดมขนาด ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ที่กล่าวว่า

กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหาร คือ การเลือกใช้งานพนักงานตามความถนัดของแต่ละบุคคล การใช้โครงสร้างช่วยในระบบการทำงาน ผสมกับความสัมพันธ์แบบครอบครัว จะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และเพิ่มความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร นอกจากนี้การประสานงาน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ต้องไม่มีความผิดพลาด คือ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป้าหมายเดียวกัน จะทำให้องค์ประสบความสำเร็จ ในเรื่องของการจัดสรรงบประมาณ สำหรับรายการที่แพร่ภาพทั่ว ๆ ไป ต้องคำนึงถึงการผลิต ถ้าผลิตรายการที่มีคุณภาพ ตรงตามความต้องการของผู้ชม มีผู้สนับสนุนรายการสนใจซื้อ แต่ต้องมีค่าใช้จ่ายสูงก็ต้องทำ และไปหารายได้จากส่วนของการขาย การตลาดแทน (เกียรติศักดิ์ อุดมनाค, สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์คุณนฤปดี เวชกรรม ผู้ควบคุมการผลิตรายการ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด กล่าวว่า

ในส่วนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์ อาจต้องมีการเรียกประชุมกันอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อให้การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน ทุกฝ่าย และมีความเข้าใจตรงกัน การผลิตรายการต้องทำรายการที่ตนเองถนัด และสามารถทำได้ดี รวมทั้งต้องดูว่าในตลาดและผู้ชมต้องการรายการประเภทไหน แล้วทำตามนั้นให้ดีที่สุด (นฤปดี เวชกรรม, สัมภาษณ์)

ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นภาพกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการของบริษัทผู้ผลิตรายการอิสระชัดเจนขึ้น ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปสัมภาษณ์ของของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ดังตาราง 4.4 ด้านล่างนี้

ตารางที่ 4.4

แสดงกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการของผู้ผลิตรายการอิสระ

ในที่นี้คือ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด

| คำถาม | ผู้บริหารระดับสูงและกลาง |
|--------------------------|--|
| กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหาร | <ul style="list-style-type: none"> - หาพันธมิตรเพื่อช่วยในเรื่องที่ไม่ถนัด - จัดสรรงบประมาณในแต่ละส่วนให้เหมาะสม ใช้จ่ายให้เกิดประโยชน์ที่สุด - พัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร - มีการให้รางวัลและบทลงโทษแก่พนักงาน |

ส่วนที่ 2

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์
เพื่อประโยชน์สาธารณะ ทั้งในส่วนของสถานีโทรทัศน์สาธารณะ
และผู้ผลิตรายการอิสระ

การวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการผลิตรายการเพื่อประโยชน์สาธารณะนั้น จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องรู้ถึงปัจจัยที่จะสามารถส่งผลกระทบต่อการวางแผนและดำเนินงานได้เสียก่อน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของปัจจัยภายใน ที่เกี่ยวกับตัวบุคลากร การเงิน ภาวะค่าใช้จ่าย การบริหารของผู้บริหาร การสื่อสารภายใน ฯลฯ และภายนอกองค์กร ได้แก่ ปัญหาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เป็นต้น และเมื่อรู้ถึงปัจจัยแล้ว การวิเคราะห์สภาวะการณ์ในการวางกลยุทธ์ ถือได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญเช่นกัน ในการเลือกลงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการผลิตรายการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

จากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปบทสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและกลางของบริษัทผลิตรายการโทรทัศน์อิสระ เพื่อนำเสนอผ่านทางสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) ผู้อำนวยการ ฝ่ายรายการสถานีทีวีสาธารณะ และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเข้าใจในด้านสื่อทีวีสาธารณะ ดังนี้

ด้านปัจจัยที่มีผลต่อการบริหาร

สถานีทีวีสถาธาณะ (ไทยพีบีเอส)

ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการบริหารนั้น สามารถแบ่งเป็นทั้งในส่วนขององค์กร และนอกองค์กร จากการสัมภาษณ์คุณศิษ อรรถคราช ผู้อำนวยการ ฝ่ายรายการ สถานีทีวีสถาธาณะ (ไทยพีบีเอส) กล่าวว่า

ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ คือ เรื่องงบประมาณ อันมีอยู่จำกัด ตามในพ.ร.บ.องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า รายได้ของทีวีสถาธาณะนั้น จะได้จากภาษีสรรพสามิต นั่นคือ บุหรี่ และสุรา โดยได้ไม่เกิน 2 พันล้านบาทต่อปี ซึ่งในส่วนนี้จะต้องนำไปจัดสรรแบ่งไปตามแต่ละฝ่าย เพื่อการพัฒนาให้สถานีมีประสิทธิภาพมากที่สุด ปัจจัยต่อมา คือ ผู้บริหาร ในขณะนี้สถานีทีวีสถาธาณะ (ไทยพีบีเอส) ยังอยู่ในขั้นตอนของการสรรหาคณะกรรมการถาวร ดังนั้น การสั่งการของผู้บริหาร หรือ คณะกรรมการชั่วคราวที่มีอยู่ จึงเกิดความไม่แน่นอน รวมถึงบุคลากร ที่ยังไม่พอกับการพัฒนาศักยภาพของสถานี จึงต้องมีการจัดวางกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านี้ ทางด้านปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบในการจัดวางกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหาร อันดับแรกเลย คือ ความต้องการของประชาชน เพราะทีวีสถาธาณะถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อประชาชน การนำเสนอรายการ ข่าวสาร จะต้องคำนึงถึงสิ่งที่เป็นประโยชน์ และสามารถตอบสนองความต้องการในชีวิตประจำวันได้ ดังนั้น ทางสถานีจึงมีการสำรวจความต้องการของประชาชนในเรื่องของประเภทรายการที่ต้องการชม และเกี่ยวกับเรื่องข่าวสารที่สนใจ (ดูในภาคผนวก) เมื่อทราบถึงความต้องการของผู้ชมแล้ว จะทำให้ทางสถานีสามารถคัดเลือกและจัดวางรายการได้ ต่อมาคือตลาดการแข่งขันของสื่อโทรทัศน์ ที่ในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง ผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกรายการ การจัดผังรายการ คัดเลือกรายการให้เหมาะสมกับเวลา กลุ่มผู้ชมที่รับชมมากที่สุดในแต่ละช่วงเป็นกลุ่มใด นำรายการประเภทที่เหมาะสมกับกลุ่มนั้นจัดลงไป และต้องดูผังรายการของคุณแข่งด้วย เพื่อที่จะได้ไม่ซ้ำทางกัน แต่ถ้าซ้ำ ต้องเลือกที่มีความแปลก และมีคุณภาพที่ดีกว่า รวมทั้งการนำเสนอรายการ ให้ฉีกออกจากเดิม ๆ ที่มีอยู่ รวมทั้งต้องพัฒนาปรับปรุงสถานี ให้มีความทันสมัยในเรื่องของเทคโนโลยี เนื่องจากการ

เปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งของเทคโนโลยี ถ้าหากผู้บริหารดำเนินการไปอย่างช้า ๆ อาจไม่ทันสถานการณ์อื่นได้ นอกจากนี้ ปัญหาเรื่องกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ที่จะต้องอยู่ภายใต้กรอบที่กำหนด และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงบ่อย นับว่าเป็นส่วนสำคัญที่สามารถส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการได้ สถานีทีวีสาธารณะจะกรอบในการนำเสนอรายการ ดังนั้น เวลามาเสนอรายการ จึงต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วน ไม่สามารถนำเสนอรายการเพื่อตอบสนองผู้ชม โดยไร้คุณภาพได้ คือต้องดำเนินงานให้มีคุณภาพมากที่สุด ภายใต้กรอบข้อกำหนดเหล่านั้น ส่วนทางการเมือง ที่เปลี่ยนแปลงไปมา อาจทำให้ประชาชนเข้าใจว่า คณะกรรมการของสถานีทีวีสาธารณะนั้น ไม่โปร่งใส ดังนั้น ผู้บริหาร จำเป็นต้องแสดงจุดยืนความเป็นที่ไว้วางใจได้ เพื่อประโยชน์สาธารณะ และแสดงให้เห็นว่า ไม่ได้ถูกผู้มีอิทธิพลฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดครอบงำ (ศิโรตม์ ธรรมราช, สัมภาษณ์)

ทางด้าน รศ.ดร. สุรัตน์ เมธิกุล อาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และคณะกรรมการสรรหากรรมการนโยบายทีวีสาธารณะ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถส่งผลกระทบต่อการวางกลยุทธ์ว่า

เนื่องจากเป็นสถานีทีวีสาธารณะนั้น เกิดขึ้นจากแนวคิดของการปฏิรูปสื่อ ให้เป็นของประชาชนอย่างแท้จริง ดังนั้น ข้อกำหนดของพ.ร.บ.องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เนื่องจากได้กำหนดกรอบแนวทางของการดำเนินงานไว้ ไม่ว่าจะเป็นนโยบาย วัตถุประสงค์ คณะกรรมการที่จะเข้ามาทำหน้าที่บริหาร รายได้ขององค์กร บุคลากร การนำเสนอรายการ ฯลฯ เพื่อให้เป็นไปตามนั้น การกำหนดกลยุทธ์จึงต้องมาจากปัจจัยเหล่านี้ นอกจากนี้ ปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ก็เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงขององค์กร ดังนั้นต้องเตรียมวางแผนเพื่อรับมือกับปัญหาเหล่านี้ (สุรัตน์ เมธิกุล, สัมภาษณ์)

ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นภาพปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการของสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) ชัดเจนขึ้น ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปสัมภาษณ์ของคุณศิโรตม์ ธรรมราช ผู้อำนวยการ ฝ่ายรายการ สถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) และ รศ.ดร. สุรัตน์ เมธิกุล อาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และคณะกรรมการสรรหากรรมการนโยบายทีวีสาธารณะ ดังตาราง 4.5 ด้านล่างนี้

ตารางที่ 4.5

แสดงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการของสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส)

| คำถาม | ผู้ชำนาญการ ฝ่ายรายการ สถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) | ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้เกี่ยวกับ ทีวีสาธารณะ |
|-----------------------------------|--|--|
| ปัจจัยที่มี ผลต่อการ บริหาร | <ul style="list-style-type: none"> - ปัญหาเรื่องงบประมาณ อันมีอยู่จำกัด - ปัญหาเรื่องผู้บริหาร ใช้คณะกรรมการชั่วคราว รอการพิจารณาคณะกรรมการถาวร - บุคลากรที่ยังไม่พอกับการพัฒนาศักยภาพของสถานี - ความต้องการของประชาชน - ตลาดการแข่งขันของสื่อโทรทัศน์ - การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี - ปัญหาเรื่องกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ - การเมืองที่เปลี่ยนแปลงบ่อย เกิดความไม่มั่นคง | <ul style="list-style-type: none"> - ข้อกำหนดของพ.ร.บ. - ปัจจัยทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา |

บริษัทผู้ผลิตรายการอิสระ ในที่นี้คือ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด

จากการสัมภาษณ์คุณเริงฤทธิ์ แมคอินทอช กรรมการผู้จัดการ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานนั้น สามารถแบ่งออกเป็นภายใน และภายนอกองค์กรว่า

ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหาร คือ 1) บุคลากร ที่มีความแตกต่างกัน บุคลากรบางคนมีความตั้งใจ มีการพัฒนาตนเอง แต่บางคนอาจไม่มี ซึ่งผู้บริหารต้องจัดการกับปัญหานี้ให้เร็วที่สุด เนื่องจากบุคลากรเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดในกระบวนการทำงาน 2) การสื่อสารภายในองค์กร ที่ไม่ตรงกัน อาจทำให้เกิดปัญหาตามมาได้ ปัญหาภายนอกทุกปัญหาเชื่อมโยงกันหมด ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการเมืองที่มีผลต่อเศรษฐกิจ กฎหมาย และสังคม ส่วนปัญหาภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรง คือ เรื่องของปัญหาเศรษฐกิจ ที่มีผลต่อการบริหาร

ทางด้านการเงินในบริษัท กฎหมาย ข้อบังคับ ก็มีผลต่อการคิดรูปแบบรายการในการนำเสนอ (เริงฤทธิ์ แมคคินทอช, สัมภาษณ์)

ซึ่งสอดคล้องกับจากการสัมภาษณ์คุณนฤบดี เวชกรรม ผู้ควบคุมการผลิตรายการบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ที่กล่าวว่า

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดวางกลยุทธ์ ส่วนแรก คือ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้งานออกมาถูกต้องและรวดเร็ว ต่อมาคือ หน้าที่การทำงานของแต่ละคน ต้องเลือกสรรให้ตรงตามความสามารถ ถ้าหากเลือกให้ทำในสิ่งที่ไม่ถนัด งานก็จะออกมาไม่มีคุณภาพ ความไม่เข้าใจระหว่างผู้บริหารและพนักงานก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่อาจทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหาร จะต้องสร้างความเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งต้องทำความเข้าใจกับลักษณะนิสัยส่วนตัวของพนักงานในองค์กรด้วย ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการวางกลยุทธ์ คือ เรื่องของปัญหาเศรษฐกิจ เพราะจะมีผลต่อการคำนวณต้นทุนการผลิต และรายได้ที่องค์กรจะได้รับ รวมทั้งปัญหาในเรื่องของกฎข้อระเบียบ ที่มีผลต่อการคิด และผลิตรายการ (นฤบดี เวชกรรม, สัมภาษณ์)

ทางด้านคุณนาคร ศิลาชัย ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์รายการ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด กล่าวว่า

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารองค์กรนั้น ในภาพรวม ปัจจัยภายนอกส่งผลกระทบต่อชัดเจนที่สุด โดยเฉพาะเรื่องปัญหาเศรษฐกิจ ค่าครองชีพที่สูงขึ้น ทำให้ต้นทุนในการผลิตค่อนข้างสูง ซึ่งจะเป็นข้อจำกัดในการคิดรูปแบบรายการ การผลิตรายการ ค่าใช้จ่ายในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เมื่อต้องผลิตรายการเพื่อนำเสนอผ่านสถานีที่วีสารณะนั้น ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องช่วยกันคิด (Brainstorm) รูปแบบรายการที่ต้นทุนไม่ต้องมาก แต่ต้องไม่เสียผลประโยชน์ นอกจากนี้ ปัจจัยทางด้านกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ก็มีผลในการคิดรูปแบบรายการ เพราะจะเป็นการใส่ข้อจำกัดในการคิด ดังนั้น จึงต้องมองตลาดแข่งขันหาพันธมิตร และอาจเพิ่มงานสื่อด้านอื่น เช่น หนังสือ หรือ วิทยู เพื่อช่วยสนับสนุนในส่วนของรายได้ให้กับองค์กร (นาคร ศิลาชัย, สัมภาษณ์)

ซึ่งสอดคล้องกับทางด้านคุณเกียรติศักดิ์ อุดมมณฑล ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ที่กล่าวว่า

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผนกลยุทธ์นั้น ส่วนใหญ่มาจากปัจจัยภายนอก ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของเศรษฐกิจ การเมือง สังคม หรือกฎข้อบังคับต่าง ๆ ที่มีผลต่อการคิดรายการ และเงินในการผลิตรายการ ซึ่งในปัจจุบันค่าครองชีพสูงมาก และการแข่งขันทางการตลาดก็สูงมากเช่นกัน ส่วนปัจจัยภายใน คือ ด้านการเงินที่ไม่เพียงพอในการใช้จ่าย ต้องมีการลดต้นทุนลง และในเรื่องของการสื่อสารภายในองค์กร ต้องให้ความเข้าใจที่ตรงกัน ไม่ว่าจะผลิตรายการที่เน้นทางด้านการตลาด สร้างรายได้ หรือรายการที่เน้นเพื่อสังคม ประโยชน์ของส่วนรวม (เกียรติศักดิ์ อุดมขนาด, สัมภาษณ์)

ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นภาพปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการของบริษัทผู้ผลิตรายการอิสระชัดเจนขึ้น ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปสัมภาษณ์ของของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ดังตาราง 4.6 ด้านล่างนี้

ตารางที่ 4.6

แสดงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการของผู้ผลิตรายการอิสระ
ในที่นี้คือ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด

| คำถาม | ผู้บริหารระดับสูงและกลาง |
|---------------------------|--|
| ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหาร | <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากร - การสื่อสารภายในองค์กร และการประสานงาน - งบประมาณ รายได้ - เศรษฐกิจ สังคม การเมือง - กฎหมาย ข้อจำกัดในเรื่องของทีวีสาธารณะ และประโยชน์สาธารณะ |

ด้านการวิเคราะห์สภาวะการณ์ภายในภายนอกองค์กร

สถานีทีวีสถาธาณะ (ไทยพีบีเอส)

จากการสัมภาษณ์คุณคริษ อรรคราช ผู้อำนวยการ ฝ่ายรายการ สถานีทีวีสถาธาณะ (ไทยพีบีเอส) กล่าวว่า

จุดแข็งของสถานีทีวีสถาธาณะ (ไทยพีบีเอส) นั้น คือ การนำเสนอข่าวสาร และ รายการ ที่เจาะลึก เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และรายการทุกรายการ เป็นประโยชน์สาธารณะ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการให้ความรู้ แจ้งเหตุเตือนภัย หรือความบันเทิงคลายเครียด นอกจากนี้ การที่ปราศจากอิทธิพลจากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ก็ถือว่าเป็นจุดแข็งของสถานีเช่นกัน ที่สำคัญการอยู่ภายใต้พ.ร.บ. ยิ่งทำให้การแทรกแซงเป็นไปได้ยาก ส่วนทางด้านจุดอ่อนของสถานีนั้น คือ เป็นสิ่งใหม่สำหรับคนไทย เพราะที่ผ่านมา คนไทยจะเคยชินกับสถานีฟรีทีวีทั่วไป หรือบรรดาเคเบิลทีวี ซึ่งรายการที่นำเสนอ นั้น อาจเอนไปทางฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด และเน้นหนักไปในเชิงพาณิชย์ นั่นคือ แสงวงหาผลกำไร รวมทั้งข้อจำกัดบางอย่าง เช่น วัตถุประสงค์ งบประมาณ หรือเวลาในการนำเสนอรายการ อาจทำให้การแข่งขันกับทางสถานีอื่นเป็นไปได้ยากลำบาก อุปสรรคของทางสถานีนั้น คือ การต้องอยู่ภายใต้ข้อจำกัด ทั้งในเรื่องของ วัตถุประสงค์ และการดำเนินงาน แต่โอกาสก็คือ การที่ประชาชน เริ่มหันมาให้ความสนใจกับการปฏิรูปสื่อ และการที่ประชาชนออกมาเรียกร้องให้มีสถานีทีวีเพื่อสาธารณะอย่างแท้จริงขึ้น และความต้องการในสิทธิเสรีภาพที่เคยถูกจำกัด เหล่านี้ถือว่าเป็นโอกาสที่ดี ที่จะทำให้สื่อสาธารณะ เข้ามามีบทบาทมากขึ้น (คริษ อรรคราช, สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์รศ.ดร.สุรัตน์ เมธิกุล อาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และคณะกรรมการสรรหากรรมการนโยบายทีวีสถาธาณะ กล่าวว่า

จุดแข็งของทีวีสถาธาณะ คือ รูปแบบของสถานี ที่มีความเป็นอิสระ เนื่องจากต้องเป็นของประชาชนอย่างแท้จริง รายการที่นำเสนอจึงต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สาธารณะ สร้างการมีส่วนร่วมให้กับประชาชน ทางด้านจุดอ่อน ในปัจจุบันนี้ คือ ความใหม่ของสถานี ความเป็นเรื่องใหม่ของประชาชน ด้วยเหตุนี้การสื่อสารของ

สถานี่ต้องมีความชัดเจนต่อผู้ชม สถานี่ที่วีสาธาณะไม่ใช่สถานี่เพื่อกการศึกษา แต่เป็นสถานี่ทางเลือกใหม่ ที่จะดำเนินการเพื่อเป็นประโยชน์สาธาณะอย่างแท้จริง ซึ่งรายการที่น่าเสนอนั้น จะอยู่ในรูปของสาระและความบันเทิง ในปริมาณที่เหมาะสม แต่โอกาสที่ดีขององค์กรก็คือ การเริ่มเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ของผู้ชมในปัจจุบัน ถือแม้ว่าจะมีอุปสรรคในเรื่องของตลาดที่แข่งขัน เนื่องจากสถานี่พีรทีวีสถานี่อื่น อยู่ในรูปของเชิงพาณิชย์เป็นส่วนใหญ่ (สุรรัตน์ เมธิกุล, สัมภาษณ์)

ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นภาพการวิเคราะห์สภาวะการณี่ภายในภายนอกองค์กรของสถานี่ที่วีสาธาณะ (ไทยพีบีเอส) ชัดเจนขึ้น ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปสัมภาษณ์ของคุณครีษ อรรถราช ผู้อำนวยการ ฝ่ายรายการ สถานี่ที่วีสาธาณะ (ไทยพีบีเอส) และรศ.ดร.สุรรัตน์ เมธิกุล อาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และกรรมการสรรหากรรมการนโยบายที่วีสาธาณะ ดังตาราง 4.9 ด้านล่างนี้

ตารางที่ 4.7

แสดงการวิเคราะห์สภาวะการณี่ภายในภายนอกองค์กรของสถานี่ที่วีสาธาณะ (ไทยพีบีเอส)

| คำถาม | ผู้อำนวยการ ฝ่ายรายการ สถานี่ที่วีสาธาณะ (ไทยพีบีเอส) | ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้เกี่ยวกับ ที่วีสาธาณะ |
|---|---|---|
| วิเคราะห์ สภาวะ ภายใน ภายนอก องค์กร | <p><u>จุดแข็ง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การนำเสนอข่าวสาร และรายการ ที่เจาะลึก เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และรายการทุกรายการ เป็นประโยชน์สาธาณะ - ปราศจากอิทธิพลจากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด <p><u>จุดอ่อน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นสิ่งใหม่สำหรับคนไทย - ข้อจำกัด เช่น วัตถุประสงค์ ขอบประมาณ หรือเวลาในการนำเสนอรายการ | <p><u>จุดแข็ง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบของสถานี่ ที่มีความเป็นอิสระ - ปราศจากอิทธิพลจากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด <p><u>จุดอ่อน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ความเป็นเรื่องใหม่ของประชาชน |

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

| คำถาม | ผู้ชำนาญการ ฝ่ายรายการ สถานีทีวีสถาธาธณะ (ไทยพีบีเอส) | ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้เกี่ยวกับ ทีวีสถาธาธณะ |
|---|--|--|
| วิเคราะห์ สภาวะ ภายใน ภายนอก องค์กร | <p><u>โอกาส</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ประชาชนสนใจในการปฏิรูปสื่อมากขึ้น <p><u>อุปสรรค</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การต้องอยู่ภายใต้ข้อจำกัด ทั้งในเรื่องของ วัตถุประสงค์ และการดำเนินงาน | <p><u>โอกาส</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การเริ่มเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ของ ผู้ชมในปัจจุบัน <p><u>อุปสรรค</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ตลาดการแข่งขัน ที่ต้องทำให้ เหนือกว่าสื่อเชิงพาณิชย์ |

บริษัทผู้ผลิตรายการอิสระ ในที่นี้คือ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด

จากการสัมภาษณ์คุณเริงฤทธิ์ แมคอินทอช กรรมการผู้จัดการ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด กล่าวว่า

จุดแข็งขององค์กรที่จะสามารถสู้กับคู่แข่งรายอื่น ๆ ในการนำเสนอรายการนั้น คือ ความสนุกสนาน อารมณ์ดีของคนทำรายการ การที่จะทำหน้าที่ของสื่อที่ดี คือ ต้องให้ได้ทั้งสาระและความบันเทิง ซึ่งสาระ ถ้าหากค้นคว้าหาข้อมูล ทุกคนสามารถนำเสนอได้หมด แต่การที่จะนำเสนอรายการดี ๆ ไปสู่ผู้ชมนั้น ต้องใส่ความสนุกลงไปด้วย สนุกในที่นี้ คือ ไม่ใช่ไร้สาระ แต่เป็นการเพิ่มสีสันลงไปในการนำเสนอให้น่าติดตาม ซึ่งจุดแข็งของบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด คือ ความแตกต่างในการสร้างสรรค์รายการ แต่ในความแตกต่างนั้น จะต้องเลือกทำในสิ่งที่ถนัดด้วย งานจะออกมามีคุณภาพ ส่วนจุดอ่อนขององค์กร อาจอยู่ที่ 1.บุคลากร ที่มีความเป็นตัวของตัวเองสูง และขาดความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบที่แท้จริงของทีวีสถาธาธณะ แต่คิดรูปแบบรายการแบบที่ตนเองสนใจ ซึ่งบางครั้งไม่สามารถนำไปเสนอผ่านทางสถานีทีวีสถาธาธณะ (ไทยพีบีเอส) ได้ ซึ่งถือว่าข้อจำกัดของสถานีทีวีสถาธาธณะ (ไทยพีบีเอส) นั้นเป็นอุปสรรคสำคัญในการคิดรายการ จุดอ่อนข้อที่ 2. ในการผลิตรายการที่มีคุณภาพดีนั้น แต่ละคนต้องมองหาจุดด้อยของรายการ แล้วนำมาได้แย้งกัน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีที่สุด แต่ในองค์กรนี้ ความคิดเห็นของทุกคนไปในทางเดียวกัน ขาดข้อโต้แย้ง ซึ่งอาจทำให้งานขาดประสิทธิภาพได้ แต่การ

แข่งขันทางการตลาด นับได้ว่าเป็นตัวโอกาส ที่จะทำให้รายการมีการพัฒนา นับได้ว่าส่วนนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ชม (เริงฤทธิ์ แมคอินทอช, สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์คุณนาคร ศิลาชัย ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์รายการ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด กล่าวว่

จุดแข็งขององค์กรนั้น คือ ความมีจิตใจที่ดี และมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ในบริษัท ที่สามารถนำเสนอรายการที่มีคุณภาพ รวมไปถึงการที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ที่สามารถดึงให้หน่วยงานอื่นมาให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ในส่วนของจุดอ่อนนั้น อาจเป็นที่ระบบความสัมพันธ์แบบครอบครัว ที่อาจทำให้ไม่เป็นระเบียบ แต่การดึงเอาความเป็นระบบ เป็นโครงสร้างเข้ามาใช้ในการบริหาร จะทำให้การดำเนินงานในองค์กรรวดเร็วขึ้น ในการสร้างสรรค์รายการเพื่อประโยชน์สาธารณะ โดยบริษัทที่ทำงานในรูปแบบของเชิงพาณิชย์นั้น ค่อนข้างเป็นไปได้ยาก เนื่องจากปัญหาต้นทุนการผลิต ซึ่งถือเป็นอุปสรรคสำคัญในการผลิต รายการรูปแบบเฉพาะนี้ แต่การที่ประชาชนมีการเปิดรับสื่อใหม่ ๆ นั้น ถือเป็นโอกาสที่ดี ในการนำเสนอรายการแนวทางใหม่ ๆ เพื่อผู้ชม (นาคร ศิลาชัย, สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์คุณเกียรติศักดิ์ อุดมนาค ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด กล่าวว่

จุดแข็งของบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด คือ การมีผู้บริหารที่มีชื่อเสียง ทำให้เป็นที่สนใจของผู้ซื้อโฆษณา และสามารถสร้างความเชื่อมั่นในระดับหนึ่ง เวลายื่นเสนอ รายการต่อสถานีต่าง ๆ นอกจากนี้ ความสามารถของบุคลากร โดยเฉพาะฝ่าย คิดสร้างสรรค์รายการ ที่มีคุณภาพ ส่วนจุดอ่อนขององค์กร คือการสื่อสารที่ ผิดพลาด ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน และการที่บุคลากรอยู่กันอย่างไม่ เป็นระบบเท่าที่ควร ผู้บริหารอาจต้องมีการเข้มงวดมากขึ้น ในส่วนของอุปสรรคใน การผลิตรายการเพื่อประโยชน์สาธารณะนั้น คือ ข้อจำกัดต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของรูปแบบรายการที่จะนำเสนอ หรือค่าตอบแทนที่จะได้รับ ซึ่งอาจไม่ได้สูง มากนัก แต่โอกาสที่ดี คือ การที่มีช่องทางในการดำเนินธุรกิจหลายช่องทาง เช่น มีรายการแพรวภาพหลายสถานี มีหลายรายการในบริษัท หรือมีสื่อด้านอื่น ๆ มา ช่วยสนับสนุนในเรื่องของค่าใช้จ่าย และการเปิดรับของประชาชนในปัจจุบัน ที่

ชอบทดลองในสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งอาจเป็นทางเลือกใหม่ ที่ผู้ชมจะรับชม (เกียรติศักดิ์
อุดมภาค, สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์คุณนฤบดี เวชกรรม ผู้ควบคุมการผลิตรายการ บริษัท ลักซ์ (666)
จำกัด กล่าวว่

จุดอ่อนของการบริหารงานในบริษัท ลักซ์ (666) จำกัดนั้น คือ การประสานงาน
การสื่อสารที่ยังบกพร่อง การสื่อสารในการดำเนินงานแต่ละครั้ง ยังมีความ
ผิดพลาดอยู่ ทำให้บางครั้งต้องเสียเวลา และค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น แต่ในการที่มี
ผู้บริหารมีชื่อเสียง มีมนุษยสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นดี ถือเป็นจุดแข็งที่สำคัญของ
บริษัท และบุคลากรในบริษัทยังทำหน้าที่ของตนได้ดี ในส่วนของอุปสรรคในการ
ดำเนินงาน จะเป็นเรื่องของเงินต้นทุนในการผลิต โดยเฉพาะในการผลิตรายการ
เพื่อประโยชน์สาธารณะนั้น ต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายอย่างในการทำรายการ ทั้ง
รูปแบบที่ต้องแตกต่าง และต้องให้สาระความรู้ ซึ่งการถูกจำกัดในเรื่องของ
งบประมาณในการผลิต เนื่องจากสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) ไม่ได้ผลิตเพื่อ
กำไร ไม่มีการโฆษณา และรายได้มาจากส่วนแบ่งภาษีของประชาชน ดังนั้น การ
ผลิตรายการต้นทุนสูง จะไม่สามารถทำได้เลย (นฤบดี เวชกรรม, สัมภาษณ์)

ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นภาพการวิเคราะห์สภาวะการณ์ภายในภายนอกองค์กรของ
บริษัทผู้ผลิตรายการอิสระชัดเจนขึ้น ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปสัมภาษณ์ของของผู้บริหารระดับสูงและ
ระดับกลางของบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ดังตาราง 4.8 ด้านล่างนี้

ตารางที่ 4.8

แสดงการวิเคราะห์สภาวะการณ์ภายในภายนอกองค์กรของผู้ผลิตรายการอิสระ
ในที่นี้คือ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด

| คำถาม | ผู้บริหารระดับสูงและกลาง |
|---|--|
| วิเคราะห์สภาวะ ภายในภายนอก องค์กร | <p><u>จุดแข็ง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ความสนุกสนาน อารมณ์ดี และมีจิตใจดีของคนทำรายการ - ความคิดที่แตกต่างในการสร้างสรรค์รายการ - การที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่น - มีผู้บริหารที่มีชื่อเสียง และสามารถสร้างความเชื่อมั่นได้ <p><u>จุดอ่อน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากร - ระบบความสัมพันธ์แบบครอบครัว ที่อาจทำให้ไม่เป็นระเบียบ - การสื่อสารที่ผิดพลาด <p><u>โอกาส</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การแข่งขันทางการตลาด ทำให้รายการมีการพัฒนา - ประชาชนมีการเปิดรับสื่อใหม่ ๆ - การที่มีช่องทางในการดำเนินธุรกิจหลายช่องทาง <p><u>อุปสรรค</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ข้อจำกัดของสถานีวิทยุสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) - ปัญหาต้นทุนการผลิต |

ด้านกลยุทธ์ในการแก้ไข

สถานีทีวีสธารณะ (ไทยพีบีเอส)

จากการสัมภาษณ์คุณคริษ อรรถราช ผู้อำนวยการ ฝ่ายรายการ สถานีทีวีสธารณะ (ไทยพีบีเอส) กล่าวว่า

สถานีนั้นจะดึงเอาจุดแข็งของสถานี มาเป็นข้อได้เปรียบ นั่นคือ ความเป็นทีวีเพื่อสาธารณะ ทำหน้าที่ของสถาบันสื่อที่ดี คือ ให้ข้อมูลข่าวสารความรู้ ความบันเทิง ชัดเจนพัฒนา ยกกระดับผู้ชมได้ และการเปิดโอกาสให้ผู้ชมเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อที่ 1. ผู้ชมได้ประโยชน์กลับไป 2. ทำให้ผู้ชมติดตาม นอกจากนี้ ในพ.ร.บ. ยังกำหนดให้ผู้ผลิตรายการอิสระ สามารถเข้ามานำเสนอผลงานที่มีคุณภาพ เพื่อประโยชน์สาธารณะ ผ่านสถานีทีวีสธารณะ (ไทยพีบีเอส) ได้อีกด้วย และการเปิดโอกาสให้ผู้ผลิตรายการอิสระเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วม ก็จะทำให้การแข่งขันทางความคิดเพิ่มสูงขึ้นด้วย ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ดีสำหรับผู้ชม เพราะจะได้รับชมรายการดี ๆ และทำให้สถานีทีวีสธารณะ (ไทยพีบีเอส) สามารถเป็นอีกหนึ่งทางเลือก ให้ผู้ชมได้รับชมอีกด้วย นอกจากนี้การจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้ชมสามารถเข้ามามีส่วนร่วม เช่น ส่งจดหมายชิงรางวัล ประกวดผลงานต่าง ๆ ฯลฯ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นกลยุทธ์ที่ทางสถานีเพื่อดึงความสนใจจากผู้ชม (คริษ อรรถราช, สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์รศ.ดร.สุรัตน์ เมธิกุล อาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และกรรมการสรรหากรรมการนโยบายทีวีสธารณะ กล่าวว่า

การที่จะบริหารสื่อสาธารณะให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือนโยบายได้นั้น ต้องเริ่มจากความรู้ ความเข้าใจของผู้บริหาร และหน่วยงานทุกฝ่ายขององค์กรเสียก่อน จึงจะสามารถนำเสนอสิ่งที่เป็นประโยชน์สาธารณะได้อย่างแท้จริง และทำหน้าที่ของสื่อสาธารณะให้ดีที่สุด เพราะสื่อถือเป็นสถาบันหนึ่งของสังคม และเป็นกลไกสำคัญในการแจ้งข่าวสาร ให้ความรู้ ความบันเทิง ฯลฯ ต่อมาคือ ต้องให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นแบบสร้างสรรค์ เช่น การให้ผู้ผลิตรายการอิสระที่มีความพร้อม นำเสนอรูปแบบรายการที่มีความสร้างสรรค์ต่อประโยชน์ส่วนรวม พร้อมทั้งนำเสนอรายการที่สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทีวี

สาธารณะให้ผู้ชมได้สามารถเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้การเลือกรายการมานำเสนอนั้นก็เป็นส่วนสำคัญ เพราะเป็นส่วนที่ทำให้ผู้ชมติดตาม (สุรัตน์ เมธิกุล, สัมภาษณ์)

ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นภาพกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไขของสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) ชัดเจนขึ้น ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปสัมภาษณ์ของคุณศิษ อรรถราช ผู้อำนวยการ ฝ่ายรายการ สถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) และ รศ.ดร.สุรัตน์ เมธิกุล อาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์ และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และกรรมการสรรหากรรมการนโยบายทีวีสาธารณะ ดังตาราง 4.9 ด้านล่างนี้

ตารางที่ 4.9

แสดงกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไขของสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส)

| คำถาม | ผู้อำนวยการ ฝ่ายรายการสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) | ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้เกี่ยวกับทีวีสาธารณะ |
|-------------------|---|---|
| กลยุทธ์ในการแก้ไข | <ul style="list-style-type: none"> - เอาจุดแข็งมาเป็นข้อได้เปรียบ - ทำหน้าที่สื่อให้ดีที่สุด - ดึงผู้ผลิตรายการอิสระเข้ามามีส่วนร่วมในการนำเสนอรายการ - จัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม | <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหาร และหน่วยงานทุกฝ่ายขององค์กร ต้องมีความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับประโยชน์สาธารณะ - ทำหน้าที่สื่อให้ดีที่สุด - ให้ประชาชนในทุกภาคส่วนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ - นำเสนอรายการที่สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทีวีสาธารณะให้กับประชาชน - คัดเลือกรายการให้ตรงตามวัตถุประสงค์ และน่าสนใจ |

บริษัทผู้ผลิตรายการอิสระ ในที่นี้คือ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด

จากการสัมภาษณ์คุณเริงฤทธิ์ แมคอินทอช กรรมการผู้จัดการ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด กล่าวว่า

ด้านกลยุทธ์ในการรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้น คือ การดึงเอาจุดแข็งขององค์กร มาพัฒนาในเนื้อหา และการสร้างสรรค์รายการ เป้าหมายขององค์กรสื่อเชิงพาณิชย์ส่วนใหญ่ คือ การหากำไร และความมั่นคง ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างในการผลิตรายการ โดยเน้นความต้องการของผู้ชม และรูปแบบของแต่ละสถานี อาจนำเสนอรายการทั่วไป ที่ได้รับความนิยมจากผู้ชมเป็นจำนวนมาก และสามารถสร้างกำไรจากผู้สนับสนุนรายการ (Agency) แพร์ภาพในสถานีฟรีทีวี ส่วนสถานีสาธารณะ ก็ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ และประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก ที่สำคัญ ต้องทำหน้าที่ของสื่อให้ดีที่สุด นอกจากนี้ ต้องแก้ไขจุดอ่อนของตนเอง นั่นคือ ความไม่ถนัด โดยการหาพันธมิตร มาช่วยในเรื่องที่ไม่ถนัด เช่น จะทำรายการสารคดี อาจดึงพันธมิตรที่มีความชำนาญด้านรายการสารคดีมาร่วมสร้างสรรค์รายการ หรือการติดต่อสัมภาษณ์ผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ เพื่อมาช่วยในการคิดรูปแบบรายการ แต่ในการดำเนินงานนั้น ต้องวางแผนในของต้นทุนการผลิตที่ไม่สูงมากนัก เพื่อให้องค์กรไม่ขาดรายได้ และสามารถนำเสนอรายการที่มีคุณภาพต่อผู้ชมได้ด้วย (เริงฤทธิ์ แมคอินทอช, สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์คุณนาคร ศิลาชัย ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์รายการ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด กล่าวว่า

กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ นั้น ต้องทำไปตามขั้นตอน ถ้ามองออกว่าส่วนใดเป็นปัญหา ต้องแก้ไขจากตรงนั้น อย่างกรณีปัญหาเศรษฐกิจ ที่ทำให้มีปัญหาในเรื่องของต้นทุนในการผลิต สามารถแก้ไขโดยการ ลดต้นทุนในการผลิตลง และปรับคิดรูปแบบรายการใหม่ ให้มีความแตกต่าง แต่ค่าใช้จ่ายต้องไม่สูงเกินไป จะต้องดึงเอาศักยภาพของบุคลากรในบริษัทที่คัดสรรมาแล้ว มาใช้ให้ได้มากที่สุด และการนำระบบโครงสร้างมาใช้ในการบริหาร จะทำให้องค์กรดำเนินงานอย่างเป็นระเบียบและมั่นคงขึ้น (นาคร ศิลาชัย, สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์คุณเกียรติศักดิ์ อุดมเนาค ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด กล่าวว่า

ต้องให้จุดแข็งกับโอกาส และปรับในส่วนของปัญหาต่าง ๆ นั่นคือ การนำเอาข้อดีของผู้บริหารที่มีชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือ รวมทั้งความสามารถในการคิด การผลิตรายการของบุคคลากร มาเป็นส่วนในการดึงความสนใจของผู้ชมที่กำลังสนใจและเปิดรับในสิ่งใหม่ ๆ ต้องมีการพัฒนาในเรื่องของการรับรู้ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพื่อสามารถผลิตรายการที่ตรงตามความต้องการของผู้ชม และตลาด (เกียรติศักดิ์ อุดมมณาค, สัมภาษณ์)

ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นภาพกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไขของบริษัทผู้ผลิตรายการอิสระชัดเจนขึ้น ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปสัมภาษณ์ของของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ดังตาราง 4.10 ด้านล่างนี้

ตารางที่ 4.10

แสดงกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไขของผู้ผลิตรายการอิสระ

ในที่นี้คือ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด

| คำถาม | ผู้บริหารระดับสูงและกลาง |
|-------------------|---|
| กลยุทธ์ในการแก้ไข | <ul style="list-style-type: none"> - ดึงจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อน - เน้นความต้องการ และนำเสนอในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ชม - ลดต้นทุนการผลิต - สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของทีวีสาธารณะ - ใช้ศักยภาพของผู้บริหารและบุคคลากร - หาข้อมูลจากแหล่งที่เชื่อถือได้ ในการนำมาสร้างสรรค์รายการ - สร้างความแตกต่างจากรายการอื่น - สร้างความเข้าใจอันดีในองค์กร - หาพันธมิตร เพื่อช่วยในเรื่องที่ไม่ถนัด - ผลิตรายการ หรือสื่ออื่นเพิ่ม เพื่อเพิ่มช่องทางในการหารายได้ |

ส่วนที่ 3

กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ผลิตรายการอิสระ เพื่อนำเสนอรายการ ผ่านสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส)

บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ดำเนินการอยู่ในรูปแบบเชิงพาณิชย์ เน้นความมั่นคงของบริษัท และรายได้เป็นหลัก แต่เมื่อต้องผลิตรายการเพื่อประโยชน์สาธารณะนำเสนอผ่านทางสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) จึงต้องมีการปรับตัวในด้านต่าง ๆ

จากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปบทสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูงและกลางของบริษัทผลิตรายการโทรทัศน์อิสระ ในที่นี้คือ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด เพื่อนำเสนอผ่านทางสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) ดังนี้

ด้านการบริหาร

จากการสัมภาษณ์คุณเริงฤทธิ์ แมคอินทอช กรรมการผู้จัดการ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด กล่าวถึงการปรับตัวเพื่อนำเสนอรายการเข้าสู่สถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) ว่า

ในส่วนของการนำเสนอรายการเพื่อแพร่ภาพทางสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) นั้น ผู้บริหาร และบุคลากรทุกฝ่าย จะต้องเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของสถานีทีวีสาธารณะ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างสรรค์รายการ ให้ตรงตามวัตถุประสงค์มากที่สุด คือ จะต้องมีการเรียกประชุม เพื่อทำความเข้าใจที่ตรงกัน ก่อนจะคิดรูปแบบรายการทุก ๆ ครั้ง (เริงฤทธิ์ แมคอินทอช, สัมภาษณ์)

ทางด้านคุณนาคร ศิลาชัย ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์รายการ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด กล่าวว่า

การนำเสนอรายการเพื่อประโยชน์สาธารณะนั้น ต้องคำนึงถึง คำว่า ประโยชน์ของสาธารณะ นั่นคือ ผู้ชมจะได้รับสิ่งดี ๆ สามารถยกระดับ หรือพัฒนาความคิดได้ ดังนั้น ในการบริหารการผลิตรายการด้านนี้ จะต้องอาศัยคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ เพื่อใช้ในการคิดรูปแบบ และผลิตรายการ พนักงานในบริษัทส่วนใหญ่ อาจนัดในเรื่องของความสนุกสนาน เมื่อต้องผลิตรายการที่มีสาระประโยชน์ จึงไม่สามารถนำเสนอโดยไม่มีข้อมูลอ้างอิงได้ ในส่วนนี้ผู้บริหารต้องช่วยเหลือลูกน้องในเรื่องของการทำความเข้าใจ หรือเนื้อหาสาระที่จะต้องเข้าไปอยู่ในรายการ (นาคร ศิลาชัย, สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์คุณเกียรติศักดิ์ อุดมनाค ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

ในการบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์เพื่อประโยชน์สาธารณะนั้น หากคำนึงถึงตลาดแข่งขัน การแสวงหากำไรเพียงอย่างเดียว คงไม่สามารถเป็นไปได้ แต่ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของสถานีเป็นหลัก นั่นคือ การผลิตรายการเพื่อประโยชน์สาธารณะ ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีความเข้าใจในเรื่องของประโยชน์สาธารณะ และการทำงานของสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) เพื่อทราบว่า ควรจะผลิตรายการประเภทใด รูปแบบใดไปนำเสนอ ซึ่งการที่มีสื่ออื่น ๆ และรายการอื่น ๆ ที่นำเสนอผ่านฟรีทีวีทั่วไป จะเป็นการช่วยสนับสนุนทางการเงินในการผลิตรายการเพื่อประโยชน์สาธารณะ (เกียรติศักดิ์ อุดมनाค, สัมภาษณ์)

ด้านคุณนฤปดี เวชกรรม ผู้ควบคุมการผลิต บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ได้กล่าวถึงการบริหารงาน เพื่อนำเสนอรายการผ่านสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) ว่า

แนวทางในการบริหารการผลิตรายการเพื่อประโยชน์สาธารณะนั้น จะต้องละเอียดรอบคอบกว่าเดิม เพราะเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ที่เน้นไปทางผู้ชมโดยรวม เป็นสำคัญ ดังนั้น ในการบริหาร จึงต้องพัฒนาความคิด ความสามารถของพนักงานอยู่ตลอดเวลา อาจใช้การให้รางวัล เช่น โบนัส เงินพิเศษนอกเวลา หรือการประเมินผล บทลงโทษ เพื่อเป็นการกระตุ้นพนักงานให้มีความกระตือรือร้นตลอดเวลา และสร้างผลงานที่มีคุณภาพออกมา ในเรื่องของงบประมาณ ต้องจัดสรรให้ดี ในแต่ละส่วน อาจลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง เพื่อความมั่นคงขององค์กรในระบบการแข่งขันทางการตลาดปัจจุบัน และต้องมีการสำรวจความต้องการของประชาชนตลอด เพื่อจะได้ผลิตรายการเพื่อประชาชนได้อย่างแท้จริง (นฤปดี เวชกรรม, สัมภาษณ์)

ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นภาพกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัวทางด้านการบริหารของบริษัทผู้ผลิตรายการอิสระชัดเจนขึ้น ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปสัมภาษณ์ของของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ดังตาราง 4.11 ด้านล่างนี้

ตารางที่ 4.11

แสดงกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัวทางด้านการบริหารของผู้ผลิตรายการอิสระ
ในที่นี้คือ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด

| คำถาม | ผู้บริหารระดับสูงและกลาง |
|---|---|
| กลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัวทางด้านการบริหาร | <ul style="list-style-type: none"> - เรียกประชุมทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของสถานี ทั้งผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่าย - จัดสรรงบประมาณในแต่ละส่วนให้เหมาะสม ลดค่าใช้จ่ายส่วนที่ฟุ่มเฟือย - หาพันธมิตรเพื่อช่วยเหลือด้านที่ไม่ถนัด - ใช้ศักยภาพของผู้บริหารและบุคลากร ในการคิด และนำเสนอรายการ - พัฒนาความคิด ความสามารถของบุคลากรสม่ำเสมอ - วิเคราะห์สถานการณ์ตลาดและคู่แข่งชั้น รวมถึงความต้องการของผู้ชม - สร้างความเข้าใจอันดีในองค์กร - ผลิตรายการ หรือสื่ออื่นเพิ่ม เพื่อเพิ่มช่องทางในการหารายได้ |

ด้านการผลิตและนำเสนอรายการ

จากการสัมภาษณ์คุณเริงฤทธิ์ แมคอินทอช กรรมการผู้จัดการ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด กล่าวว่า

ในการนำเสนอรายการ ตามปกติแล้วทางผู้บริหารจะเป็นคนเข้าไปรับวัตถุประสงค์จากทางสถานี ซึ่งในการนำเสนอผ่านทีวีสาธารณะนี้ก็เช่นกัน ดังนั้นการจัดประชุมทีมงาน จะทำให้เข้าใจตรงกันมากที่สุด และเมื่องานเป็นรูปเป็นร่างแล้ว ทางผู้บริหารและหัวหน้ารายการนั้น ๆ จะเป็นคนนำไปเสนอให้ทางสถานี (เริงฤทธิ์ แมคอินทอช, สัมภาษณ์)

ทางด้านคุณนาคร ศิลาชัย ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์รายการ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด กล่าวว่า

ในการผลิตรายการนั้น บุคลากรต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของสถานี และเลือกรูปแบบรายการที่ถนัด สามารถทำได้ดีมาทำ หรือหาพันธมิตรที่เก่งในด้านต่าง ๆ มาช่วยเหลือ และต้องหาผู้เชี่ยวชาญมาให้ข้อมูล ต้องดูจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองก่อน อย่างเราเคยทำรายการสารคดี ไอซียู แล้วประสบความสำเร็จ เราอาจนำรายการรูปแบบนี้มาทำอีก แต่ทั้งนี้ก็ต้องแตกต่างจากเดิมที่มีอยู่ ในเรื่องของการเงินอาจเป็นปัญหาหลัก เพราะเศรษฐกิจในปัจจุบันไม่ค่อยดี ในการผลิตรายการลักษณะนี้ ต้องคำนึงถึงต้นทุนที่ต่ำที่สุด เพราะอาจทำให้ขาดทุนได้ การผลิตรายการแต่ละครั้ง ถ้าถ่ายทำในสถานที่อาจมีค่าใช้จ่ายสูง เราอาจเลือกทำรายการที่ถ่ายทำนอกสถานที่ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในส่วนของต้นทุนในการผลิตลง (นาคร ศิลาชัย, สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์คุณเกียรติศักดิ์ อุดมขนาด ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

ในการผลิตรายการเพื่อนำเสนอสถานีที่วีซ่าธารณะ (ไทยพีบีเอส) บุคลากรในองค์กรทุกคน ต้องมาศึกษาทำความเข้าใจ และสื่อสารให้ถูกต้องตรงกัน ในเรื่องของแนวทางการผลิต ฝ่ายคิดรายการ ต้องรู้ทันข่าวสาร เหตุการณ์ต่าง ๆ ส่วนฝ่ายอื่น ๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยน ดัดแปลง เพื่อให้รายจ่ายน้อยที่สุด แต่ต้องมีคุณภาพ (เกียรติศักดิ์ อุดมขนาด, สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์คุณนฤปดี เวชกรรม ผู้ควบคุมการผลิตรายการ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด กล่าวว่า

ในส่วนของกลยุทธ์ในการปรับตัวขององค์กรในการผลิตรายการโทรทัศน์เพื่อประโยชน์สาธารณะ คือ ต้องมีการวางแผนงานโดยละเอียด ดึงจุดแข็งขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ นั่นคือ ศักยภาพของผู้บริหาร ในการนำเสนอขอเวลาในการทำรายการ การสร้างความน่าเชื่อถือ และบุคลากร ในส่วนของการคิดรูปแบบรายการ การผลิตที่แตกต่างออกไป โดยมีคุณภาพ สามารถให้สาระความรู้ความบันเทิง พัฒนาในส่วนของความสามารถทางสมอง (IQ) และความสามารถทางด้านจิตใจ (EQ) เพื่อให้เป็นที่สนใจของผู้ชม เพราะเมื่อรายการเป็นที่สนใจ จะอยู่สถานีใดผู้ชมก็ยังติดตาม และปรับในส่วนของจุดอ่อน นั่นคือ การประสานงานต้องแก้ไขให้การประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน มีการเรียกประชุม ทุก 1 สัปดาห์ เพื่อพูดคุยถึงปัญหาในการทำงาน ใน

เรื่องของการเงิน ต้องมีการสำรวจราคาของบริษัทที่ช่วยในการผลิต (Suppliers) ให้เสียค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด (นฤปดี เวชกรรม, สัมภาษณ์)

ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นภาพกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัวทางด้านการผลิตและนำเสนอรายการของบริษัทผู้ผลิตรายการอิสระชัดเจนขึ้น ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปสัมภาษณ์ของของผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางของบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ดังตาราง 4.12 ด้านล่างนี้

ตารางที่ 4.12

แสดงกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัวทางด้านการผลิตและนำเสนอรายการ
ของผู้ผลิตรายการอิสระ ในที่นี้คือ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด

| คำถาม | ผู้บริหารระดับสูงและกลาง |
|--|--|
| กลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัวทางด้านการผลิตและนำเสนอรายการ | <ul style="list-style-type: none"> - ลดต้นทุนการผลิต สำรวจราคาของบริษัทที่ช่วยในการผลิต (Suppliers) - คิดรูปแบบรายการใหม่ ๆ ที่แตกต่าง - เลือกรายการที่ถนัดมาผลิต - เน้นความต้องการ และนำเสนอในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ชม - มีการเรียกประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน - หาพันธมิตรเพื่อช่วยเหลือด้านที่ไม่ถนัด - ผู้บริหารและหัวหน้ารายการนั้น ๆ เป็นผู้นำเสนอรายการ โดยนำจุดแข็งของผู้บริหารด้านชื่อเสียงมาใช้ให้เกิดประโยชน์ - หาข้อมูลจากแหล่งที่เชื่อถือได้ ในการนำมาสร้างสรรค์รายการ |

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ตัวแทนผู้อำนวยการ ฝ่ายรายการสถานีทีวีสาธารณะ และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเข้าใจในด้านสื่อทีวีสาธารณะ สามารถสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.13

แสดงผลสรุปจากการสัมภาษณ์เปรียบเทียบระหว่างสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) และผู้ผลิตรายการอิสระ ในที่นี้คือ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด

| เรื่อง | สถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) | ผู้ทรงคุณวุฒิ | ผู้ผลิตรายการอิสระ |
|--|--|---|--|
| นโยบายในการบริหาร | - ทำตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานี | - วัตถุประสงค์ตามที่ พ.ร.บ.บัญญัติไว้ | - ตอบสนองความประชาชนให้มากที่สุด - สร้างความมั่นคงให้เกิดขึ้นกับองค์กร - นำเสนอรายการที่ดีที่สุดทำหน้าที่ของสื่อให้ดีที่สุด เพื่อผู้ชม |
| วิธีการบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์ | - โครงสร้างเป็นการสั่งงานแบบบนลงล่าง (Top down) - แนวทางในการบริหารมุ่งพัฒนาสถานีเพื่อเป็นสื่อสาธารณะ ให้ประโยชน์แก่สาธารณะอย่างแท้จริง, คัดเลือกรายการที่มีทั้งสาระและความรู้ ในสัดส่วน 70:30 และจัดผังรายการให้น่าสนใจ - สร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชน ในเรื่องของการเป็นสื่อสาธารณะ และนำเสนอรายการเพื่อประโยชน์สาธารณะอย่างแท้จริง | - ใช้การบริหารโครงสร้างตามที่ไอทีวีเดิม เพื่อง่ายในการบริหาร - แนวทางในการบริหารต้องคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ, นำเสนอรายการที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตของสาธารณะชนทุกกลุ่มชนในทุกด้านทั้งในเรื่องสาระและความบันเทิง ภายใต้สัดส่วน 70 ต่อ 30 | - ใช้โครงสร้างสายการบังคับบัญชาแบบแมทริกซ์ - ผู้บริหารต้องมีศักยภาพเข้าใจธรรมชาติองค์กรและบุคลากรในองค์กร - ใช้ทั้งระบบและความเป็นครอบครัว สร้างความรักในองค์กร - มอบหมายงานตามความถนัด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด - สร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของทีวีสาธารณะ และประโยชน์สาธารณะ |

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

| เรื่อง | สถานที่วีซ่าสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) | ผู้ทรงคุณวุฒิ | ผู้ผลิตรายการอิสระ |
|--------------------------|---|--|---|
| กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหาร | <ul style="list-style-type: none"> - ศักยภาพของผู้บริหารและบุคลากร - จัดสรรงบประมาณให้พอเหมาะกับรายได้ขององค์กร - การจัดผังรายการ และการคัดเลือกรายการที่มีคุณภาพ และน่าสนใจ เพื่อประโยชน์สาธารณะมากที่สุด | <ul style="list-style-type: none"> - ควรให้แต่ละฝ่ายเข้าใจตรงกันถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีวีสาธารณะ - จะต้องคำนึงถึงงบประมาณที่มีอยู่ และจัดสรรให้ตรงตามความเหมาะสม - เปิดโอกาสให้ผู้ผลิตรายการอิสระเข้ามามีส่วนร่วมในการนำเสนอ - พัฒนาสถานี ให้มีความทันสมัย และมีคุณภาพ - สร้างรูปแบบเฉพาะ และเน้นนโยบายสร้างภูมิคุ้มกันต่อประชาชน และสังคมมากขึ้น | <ul style="list-style-type: none"> - หาพันธมิตรเพื่อช่วยในเรื่องที่ไม่ถนัด - จัดสรรงบประมาณในแต่ละส่วนให้เหมาะสม ใช้จ่ายให้เกิดประโยชน์ที่สุด - พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร - มีการให้รางวัลและบทลงโทษแก่พนักงาน |
| การนำเสนอรายการ | <ul style="list-style-type: none"> - รายการที่เคยแพร่ภาพออกอากาศแล้ว - ชื่อรายการจากต่างประเทศ - ผลิตรายการที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วม - เน้นรายการที่ให้สาระประโยชน์ | <ul style="list-style-type: none"> - รายการต้องมีคุณภาพ สามารถให้ได้ทั้งสาระและความบันเทิงกับผู้ชม ทุกชนชั้น ทุกเผ่าพันธุ์ | <ul style="list-style-type: none"> - เน้นความต้องการของผู้ชม และตลาด - ผลิตรายการใหม่ ๆ ที่แตกต่าง - แฝงทั้งสาระและความบันเทิง |

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

| เรื่อง | สถานที่ที่วิสาหกิจ (ไทยพีบีเอส) | ผู้ทรงคุณวุฒิ | ผู้ผลิตรายการอิสระ |
|-------------------------------------|--|---|--|
| รายได้ | - ภาษีสรรพสามิต | - ภาษีสรรพสามิต | - ผลกำไรจากการผลิต ทางด้านต่าง ๆ |
| ปัจจัยที่มีผลต่อการ บริหารจัดการ | - ปัญหาเรื่องงบประมาณ อันมีอยู่จำกัด - ปัญหาเรื่องผู้บริหาร ใช้ คณะกรรมการชั่วคราว รอการพิจารณา คณะกรรมการถาวร - บุคลากร ที่ยังไม่พอกับ การพัฒนาศักยภาพของ สถานี - ความต้องการของ ประชาชน - ตลาดการแข่งขันของสื่อ โทรทัศน์ - การเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยี - ปัญหาเรื่องกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ - การเมืองที่เปลี่ยนแปลง บ่อย เกิดความไม่มั่นคง | - ข้อกำหนดของพ.ร.บ. - ปัจจัยทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และ เทคโนโลยีที่ เปลี่ยนแปลงไป ตลอดเวลา | - บุคลากร - การสื่อสารภายใน องค์กร และการ ประสานงาน - งบประมาณ รายได้ - เศรษฐกิจ สังคม การเมือง - กฎหมาย ข้อจำกัดใน เรื่องของทีวีสาธารณะ และประโยชน์สาธารณะ |

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

| เรื่อง | สถานที่วิสาขารณะ (ไทยพีบีเอส) | ผู้ทรงคุณวุฒิ | ผู้ผลิตรายการอิสระ |
|---|---|---|---|
| วิเคราะห์ สภาวะ ภายใน ภายนอก องค์กร | <p><u>จุดแข็ง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การนำเสนอข่าวสารและรายการที่เจาะลึก - เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และรายการทุกรายการ เป็นประโยชน์สาธารณะ - ปราศจากอิทธิพลจากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด <p><u>จุดอ่อน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นสิ่งใหม่สำหรับคนไทย - ข้อจำกัด เช่น วัตถุประสงค์งบประมาณ หรือเวลาในการนำเสนอรายการ <p><u>โอกาส</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ประชาชนสนใจในการปฏิรูปสื่อมากขึ้น <p><u>อุปสรรค</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การตั้งอยู่ภายใต้ข้อจำกัด ทั้งในเรื่องของวัตถุประสงค์ และการดำเนินงาน | <p><u>จุดแข็ง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบของสถานี ที่มีความเป็นอิสระ - ปราศจากอิทธิพลจากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด <p><u>จุดอ่อน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ความเป็นเรื่องใหม่ของประชาชน <p><u>โอกาส</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การเริ่มเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ของผู้ชมในปัจจุบัน <p><u>อุปสรรค</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ตลาดการแข่งขัน ที่ต้องทำให้เหนือกว่าสื่อเชิงพาณิชย์ | <p><u>จุดแข็ง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ความสนุกสนาน อารมณ์ดี และมีจิตใจดีของคนทำรายการ - ความคิดที่แตกต่างในการสร้างสรรค์รายการ - การที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่น - มีผู้บริหารที่มีชื่อเสียง และสามารถสร้างความเชื่อมั่นได้ <p><u>จุดอ่อน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากร - ระบบความสัมพันธ์แบบครอบครัว ที่อาจทำให้ไม่เป็นระเบียบ - การสื่อสารที่ผิดพลาด <p><u>โอกาส</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การแข่งขันทางการตลาด ทำให้รายการมีการพัฒนา - ประชาชนมีการเปิดรับสื่อใหม่ ๆ |

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

| เรื่อง | สถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) | ผู้ทรงคุณวุฒิ | ผู้ผลิตรายการอิสระ |
|---|---|--|---|
| วิเคราะห์ สภาวะ ภายใน ภายนอก องค์กร | | | <ul style="list-style-type: none"> - การที่มีช่องทางในการดำเนินธุรกิจหลายช่องทาง <u>อุปสรรค</u> - ข้อจำกัดของสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) - ปัญหาต้นทุนการผลิต |
| กลยุทธ์ ในการ แก้ไข | <ul style="list-style-type: none"> - เอาจุดแข็งมาเป็นข้อได้เปรียบ - ทำหน้าที่สื่อให้ดีที่สุด - ดึงผู้ผลิตรายการอิสระเข้ามามีส่วนร่วมในการนำเสนอรายการ - จัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม | <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหาร และหน่วยงานทุกฝ่ายขององค์กร ต้องมีความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกัน เกี่ยวกับประโยชน์สาธารณะ - ทำหน้าที่สื่อให้ดีที่สุด - ให้ประชาชนในทุกภาคส่วนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ - นำเสนอรายการที่สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทีวีสาธารณะให้กับประชาชน - คัดเลือกรายการให้ตรงตามวัตถุประสงค์ และน่าสนใจ | <ul style="list-style-type: none"> - ดึงจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อน - เน้นความต้องการ และนำเสนอในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ชม - ลดต้นทุนการผลิต - สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของทีวีสาธารณะ - ใช้ศักยภาพของผู้บริหารและบุคลากร - หาข้อมูลจากแหล่งที่เชื่อถือได้ ในการนำมาสร้างสรรค์รายการ - สร้างความแตกต่างจากรายการอื่น - สร้างความเข้าใจอันดีในองค์กร |

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

| เรื่อง | สถานที่วิสาหกิจ (ไทยพีบีเอส) | ผู้ทรงคุณวุฒิ | ผู้ผลิตรายการอิสระ |
|---------------------------|---------------------------------|---------------|---|
| กลยุทธ์ ในการ แก้ไข | | | <ul style="list-style-type: none"> - หาพันธมิตร เพื่อช่วยในเรื่องที่ไม่ถนัด - ผลิตรายการ หรือสื่ออื่นเพิ่ม เพื่อเพิ่มช่องทางในการหารายได้ |