

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการและการปรับตัวของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์อิสระเพื่อเข้าสู่ความเป็นสถานีโทรทัศน์สาธารณะ” มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาถึงนโยบาย แนวทาง การจัดกลยุทธ์ในการวางแผนงานที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์ เพื่อประโยชน์สาธารณะ ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์เพื่อประโยชน์สาธารณะ ทั้งในส่วนของสถานีโทรทัศน์สาธารณะและผู้ผลิตรายการอิสระ และกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ผลิตรายการอิสระ เพื่อนำเสนอรายการผ่านสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส)

โดยการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้วิธีวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเว็บไซต์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 นโยบาย แนวทาง และการจัดกลยุทธ์ในการวางแผนงานที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์เพื่อประโยชน์สาธารณะ ทั้งในส่วนของสถานีโทรทัศน์สาธารณะ และผู้ผลิตรายการอิสระ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์เพื่อประโยชน์สาธารณะ ทั้งในส่วนของสถานีโทรทัศน์สาธารณะและผู้ผลิตรายการอิสระ

ส่วนที่ 3 กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ผลิตรายการอิสระ เพื่อนำเสนอรายการผ่านสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส)

สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 นโยบาย แนวทาง และการจัดกลยุทธ์ในการวางแผนงานที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์เพื่อประโยชน์สาธารณะ ทั้งในส่วนของสถานีโทรทัศน์สาธารณะ และผู้ผลิตรายการอิสระ

สถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส)

จากการศึกษาพบว่า นโยบายหลักในการบริหารสถานีนั้น จะยึดถือตามหลักการ และวัตถุประสงค์ ตามที่ได้กล่าวไว้ในพ.ร.บ.องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย โดยใช้โครงสร้างตามสถานีที่ไอทีวีเดิม และบุคลากรส่วนใหญ่ มาจากทีมของไอทีวีเดิม ทำให้การดำเนินงานของสถานีนั้น เป็นไปอย่างรวดเร็ว

ในส่วนของการบริหารนั้น คณะกรรมการชั่วคราว 5 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ จะเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการสูงสุด จากบนลงล่าง ไปตามหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้ในการดำเนินการนั้น เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งสถานี และทำหน้าที่ของสื่อให้ดีที่สุด ส่วนเป้าหมายคือการพัฒนาสถานีให้มีความทันสมัย และเป็นอีกทางเลือกหนึ่งให้กับผู้ชม โดยนำเสนอรายการที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะอย่างแท้จริง ปราศจากอิทธิพลจากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด

กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการการผลิตรายการนั้น จะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมมากขึ้น โดยการจัดกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้ผู้ผลิตรายการอิสระต่าง ๆ ที่มีความชำนาญในการผลิตรายการ ได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอรายการ ซึ่งเกณฑ์การคัดเลือกรายการที่จะนำออกอากาศจากผู้ผลิตรายการอิสระนั้น จะต้องมีการพิจารณาถึง 2 ขั้นตอน เพื่อให้เป็นประโยชน์สาธารณะมากที่สุด ภายใต้สัดส่วนรายการสาระและบันเทิง 70 ต่อ 30 รวมถึงการจัดผังรายการ และการคัดเลือกรายการที่มีคุณภาพ และน่าสนใจ เพื่อประโยชน์สาธารณะมากที่สุด

บริษัทผู้ผลิตรายการอิสระ ในที่นี้คือ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด

จากการศึกษาพบว่า นโยบายการบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์ คือตอบสนองความต้องการของประชาชนให้มากที่สุด สร้างความมั่นคงให้เกิดขึ้นกับองค์กร และนำเสนอรายการที่ดีที่สุด ทำหน้าที่ของสื่อให้ดีที่สุด เพื่อผู้ชม โดยใช้โครงสร้างในการบริหารเป็นระบบแมทริกซ์ คือ มีการสั่งงานจากบนลงล่าง และสั่งงานตามแนวนอนจากหัวหน้าฝ่าย ซึ่งบุคลากรจะได้ทำงานตามหน้าที่ที่ตนถนัด และมีการพัฒนาในส่วนของผู้บริหาร และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

บริษัทผู้ผลิตรายการอิสระ จัดอยู่ในรูปของสื่อพาณิชย์ คือ การแสวงหากำไร ดังนั้น ในด้านของกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์นั้น จะเน้นไปในเรื่องของการจัดสรรงบประมาณ ให้เหมาะสมในแต่ละส่วนขององค์กร เพื่อไม่ให้องค์กรขาดทุน และขาดความมั่นคง และการพัฒนาบุคลากร เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการผลิตรายการ เพราะผลงานที่จะออกมาสู่สาธารณะชนนั้น คืองานที่มาจากผลผลิตของบุคลากร รายการที่มีคุณภาพ ส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับความเข้าใจของทีมงานในเรื่องความต้องการของผู้ชม จึงใช้ความเป็นครอบครัวผสมผสานกับระบบการจัดการ คือ มีความยืดหยุ่น ให้รางวัล และบทลงโทษ ควบคุมผสมผสานกันไป เพื่อให้พนักงานมีความรักองค์กร และปฏิบัติตามหน้าที่อย่างเคร่งครัด และเกิดประสิทธิภาพสูงที่สุด นอกจากนี้ ยังมีการหาพันธมิตรเพื่อช่วยในเรื่องที่องค์กรไม่ถนัด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์เพื่อประโยชน์สาธารณะ ทั้งในส่วนของสถานีโทรทัศน์สาธารณะและผู้ผลิตรายการอิสระ

สถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส)

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์ของสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) นั้น แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ปัจจัยภายนอกและภายใน

ปัจจัยภายใน ได้แก่ ข้อจำกัด ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของวัตถุประสงค์ งบประมาณ ผู้บริหาร และการดำเนินงาน ซึ่งถือเป็นอุปสรรคในการดำเนินการในการพัฒนาสถานีให้ทันกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่การปราศจากอำนาจของผู้มีอิทธิพลฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ควบคุม ทำให้สถานีกลายเป็นที่สนใจของผู้ชม นอกจากนี้ ในปัจจุบันตลาดการแข่งขันด้านสื่อโทรทัศน์ค่อนข้างสูง บุคลากรในองค์กรยังไม่พอเพียงต่อการพัฒนาองค์กรให้สู้กับคู่แข่งได้ ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรในส่วนที่มีอยู่ ให้มีประสิทธิภาพ ดำเนินงานไปในทางเดียวกัน และต้องตอบสนองความต้องการของผู้ชมได้

ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัญหาตลาดที่มีภาวะการแข่งขันที่สูง ทางสถานีทีวีสาธารณะจำเป็นต้องดึงจุดแข็งมาเป็นกลยุทธ์สำคัญ ในการดึงความสนใจของผู้ชมจากสถานีทีวีทั่วไปที่อยู่ในรูปแบบของเชิงพาณิชย์ นอกจากนี้ ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งเทคโนโลยีและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของผู้ชม ถือเป็นส่วนสำคัญในการวางกลยุทธ์ต่าง ๆ

ในส่วนของการแก้ไขปัญหาเหล่านี้ คือการเอาจุดแข็งของสถานีมามาเป็นข้อได้เปรียบ นั่นคือ การนำเสนอรายการเพื่อประโยชน์สาธารณะ มีความโปร่งใส และปราศจากการแทรกแซงจากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด และการดึงผู้ผลิตรายการที่มีความชำนาญด้านการผลิตรายการเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิต และจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วม นอกจากนี้ การจัดผังรายการที่ดีมีส่วนในการดึงผู้ชมมารับชมรายการของสถานี

บริษัทผู้ผลิตรายการอิสระ ในที่นี้คือ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการผลิตรายการเพื่อประโยชน์สาธารณะนั้น ปัจจัยภายนอกส่วนแรก คือ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ค่าครองชีพที่สูงขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตนั้นสูงตาม แต่ข้อจำกัดต่าง ๆ ในเรื่องงบประมาณ และการนำเสนอรายการของทางสถานี ทำให้ต้องมีการลดต้นทุนในการผลิตลง และดึงรายการที่มีรูปแบบในด้านที่ถนัด เพื่อให้งานออกมามีคุณภาพมากที่สุด ในด้านของกฎหมายอื่น ๆ สังคม การเมือง และความต้องการของผู้ชมที่เปลี่ยนไปโดยตลอด เหล่านี้ล้วนมีผลในการคิดรูปแบบรายการทั้งสิ้น

ส่วนทางด้านปัจจัยภายใน ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กรที่ผิดพลาด ความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน รวมทั้งปัญหาของบุคลากรต่าง ๆ เหล่านี้ สามารถส่งผลกระทบต่อการวางกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมายได้

กลยุทธ์ในการจัดการแก้ไข คือ การใช้ศักยภาพของผู้บริหาร และบุคลากรในการคิดสร้างสรรค์รายการให้มากที่สุด โดยการดึงเอาความสนุกลูกสนานมาใช้ในการนำเสนอรายการที่มีสาระ ให้มีความแตกต่างจากรายการเดิม ๆ และสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของทีวีสาธารณะ และคำว่าประโยชน์สาธารณะให้กับทุกคนในองค์กร เพื่อเข้าใจตรงกัน และสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 3 กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ผลิตรายการอิสระ เพื่อนำเสนอรายการผ่านสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส)

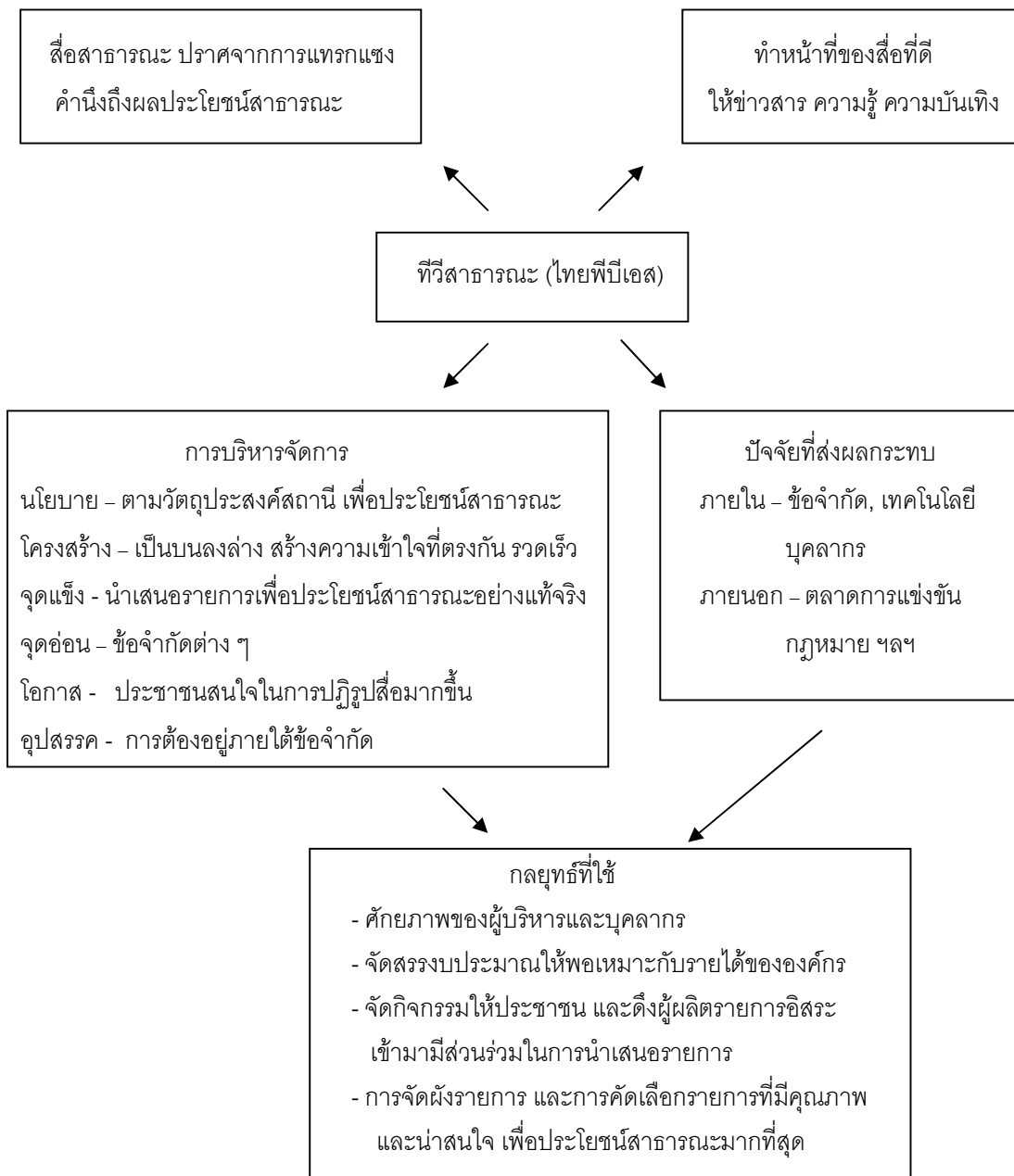
จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ในการปรับตัวของบริษัทผู้ผลิตรายการอิสระนั้น ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของทางสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) เป็นหลัก อาจมีการเรียกประชุมเพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันในทุกฝ่าย ในการผลิตรายการ ต้องเลือกรูปแบบที่รายการถนัด และเน้นไปที่ประโยชน์ต่อผู้ชม ที่สำคัญต้องลดต้นทุนในการใช้จ่ายลง เพื่อรักษาสมดุลของรายได้ไว้ และหาพันธมิตร หรือธุรกิจสื่อด้านอื่นเสริม เพื่อรักษาความมั่นคงขององค์กร นอกจากนี้ผู้บริหาร

และบุคลากร ยังต้องพยายามคิดรูปแบบรายการใหม่ ๆ และวิธีการนำเสนอที่น่าสนใจ รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญเพื่ออ้างอิงข้อมูล จะทำให้รายการดูน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้จัดทำเป็นแผนภาพสรุปรวมผลการศึกษาของทางสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) และบริษัทผู้ผลิตรายการอิสระ ในที่นี้คือ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด เพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น ดังนี้

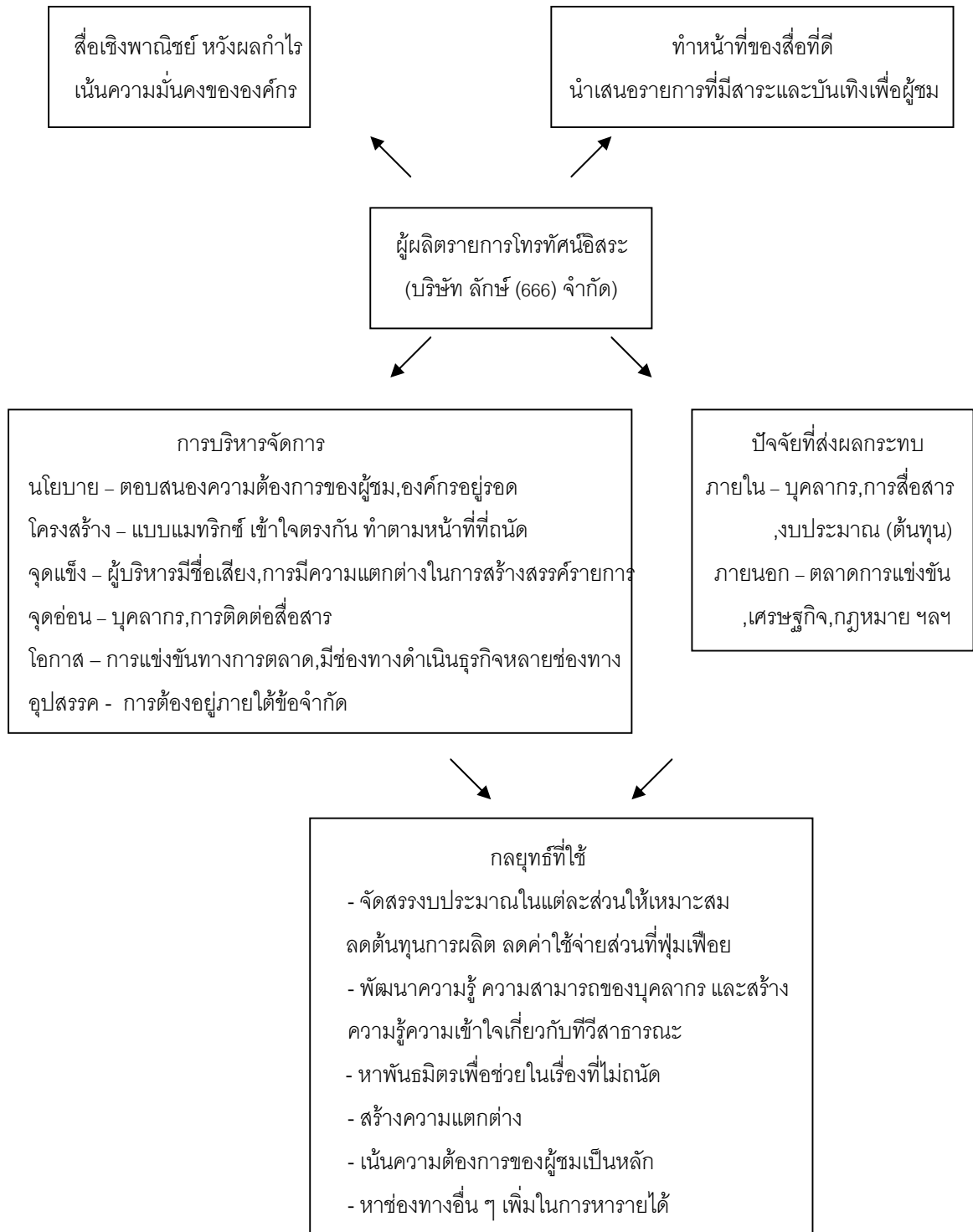
แผนภาพที่ 5.1

แสดงภาพสรุปรวมผลการศึกษา สถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส)



แผนภาพที่ 5.2

แสดงภาพสรุปรวมผลการศึกษา บริษัทผู้ผลิตรายการอิสระ
ในที่นี้คือ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด



อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการและการปรับตัวของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์อิสระเพื่อเข้าสู่ความเป็นสถานีโทรทัศน์สาธารณะ” สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

จากการศึกษาพบว่า สถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) นั้น เป็นสื่อสาธารณะ เน้นในการให้ผลประโยชน์ต่อสาธารณะ ภายใต้สัดส่วนสวาระและความบันเทิง 70 ต่อ 30 แต่บริษัทผู้ผลิตรายการอิสระ เป็นบริษัทที่อยู่ในรูปแบบของเชิงพาณิชย์ นั่นคือ แสงหารายได้ และเน้นความมั่นคงขององค์กรเป็นหลัก ในการนำเสนอรายการ หรือสร้างสรรค์รายการ จึงต้องพิจารณาถึงตลาดแข่งขันของสื่อเชิงพาณิชย์ทั่วไป และความต้องการของผู้ชม จากแนวคิดและบทบาทของสื่อสาธารณะ ของคอปส์ เอ็ม. (Kops M.) หากพิจารณาตามหลักการทางเศรษฐศาสตร์ สามารถแบ่งประเภทสถาบันที่ทำหน้าที่ในการผลิตและกระจายข่าวสารต่าง ๆ ได้เป็น 3 สถาบันหลัก นั่นคือ 1) ตลาด (Markets) ดำเนินการไปตามความต้องการซื้อของผู้บริโภคและความต้องการขายของผู้ผลิต ซึ่งจะนำไปสู่ดุลยภาพของตลาด ณ จุดที่เหมาะสม ผู้ผลิตมีเป้าหมายในการแสวงหากำไรสูงสุด และผู้บริโภคแสวงหากความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งข้อดีขององค์กรสื่อที่อยู่ภายใต้ระบบตลาดนี้คือผู้ผลิตจะมีแรงจูงใจในการผลิตให้มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำที่สุด และต้องพยายามผลิตรายการที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด เนื่องจากต้องทำการแข่งขันกับผู้ผลิตรายอื่น ๆ ในตลาดอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานของบริษัทผู้ผลิตรายการอิสระ 2) รัฐ (States) คือ การที่รัฐเข้ามามีอำนาจควบคุมสื่อและเป็นผู้สนับสนุนงบประมาณ ถึงแม้จะมีข้อเสียในเรื่องของการถูกควบคุม แต่ข้อดีคือสามารถลดความเสี่ยงที่จะเกิดความล้มเหลวได้ 3) องค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Non-profit organizations) ข้อดีคือ องค์กรรูปแบบนี้สามารถลดการพึ่งพาภาคธุรกิจเอกชนจากการโฆษณาของระบบตลาดและการเป็นเครื่องมือทางการเมืองของรัฐบาลลงได้ ถ้านำข้อดีของทั้ง 3 สถาบันนี้มาดำเนินการ จะก่อให้เกิดเป็นลูกผสมใหม่ที่สามารถทำเพื่อผลประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ได้อย่างแท้จริง ซึ่งในส่วนนี้ จะสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) ที่เน้นประโยชน์สาธารณะ และปราศจากการแทรกแซงจากรัฐและนายทุน รวมทั้งยังมีการเปิดโอกาสให้ทางบริษัทผู้ผลิตรายการอิสระ สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการนำเสนอรายการได้อีกด้วย

ในการวางกลยุทธ์ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) จำเป็นต้องศึกษาถึงปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ เสียก่อน จากแนวคิดเรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กรสื่อสารมวลชนของ Dennis McQuail ได้แบ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกได้ ดังนี้

ปัจจัยภายใน ได้แก่ ข้อจำกัดของสถานี่ในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของ วัตถุประสงค์ และงบประมาณ ซึ่งมีผลต่อการผลิต และคัดเลือกรายการที่จะนำเสนอให้ผู้ชม นอกจากนี้ ปัจจัยทางด้านบุคลากรที่ยังไม่เพียงพอ และผู้บริหารที่ยังมีความไม่แน่นอน ต่างส่งผล ในการวางกลยุทธ์ทั้งสิ้น

ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยทางด้านตลาด ภาวะแข่งขันที่สูงในปัจจุบัน ที่สถานี่ทีวี สาธารณะ (ไทยพีบีเอส) ต้องแข่งขันกับสถานี่โทรทัศน์เชิงพาณิชย์อื่น ๆ ซึ่งเป็นไปค่อนข้างลำบาก นอกจากนี้ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่อาจส่งผลกระทบต่อการจัดวางรายการ และงบประมาณที่ค่อนข้างจำกัด เหล่านี้ล้วนมีผลในการบริหารองค์กรในปัจจุบัน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นวพลพัทตร์ จิ่งไพศาล (2545) ศึกษาเรื่อง “การบริหาร จัดการองค์กรธุรกิจสื่อสารมวลชน กรณีศึกษา บริษัท ปิอีซี-เทโร เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ฝ่าย บางกอกการละคอน” ที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกรวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมทรัพยากรของการผลิตรายการโทรทัศน์ ซึ่งมีผลต่อความอยู่รอดขององค์กรนั้น แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) ปัจจัยแวดล้อมภายใน อันได้แก่ งบประมาณ บุคลากร คุณภาพการผลิต และสถานที่ กับ 2) ปัจจัยแวดล้อมภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎหมายและนโยบายภาครัฐ รวมไปถึงการแข่งขันทางการตลาดของคู่แข่งด้วย

สถานี่ทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) ตามแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรสื่อสารมวลชน ได้วางนโยบาย และแนวทางไว้อย่างชัดเจนตามวัตถุประสงค์ที่ก่อตั้งสถานี่ คือ เพื่อประชาชนโดยแท้จริง ในการสั่งการจะใช้โครงสร้างแบบบนลงล่าง จากคณะกรรมการชั่วคราวลงมาสู่แต่ละฝ่าย จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะง่ายต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการ คัดเลือกรายการ หรือปรับผังสถานี่ให้เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงกมล เยี่ยมญาติ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารและการจัดการโครงการไทย ทีวี โกลบอล เน็ตเวิร์ค ของสถานี่วิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5” ที่พบว่า โครงสร้างและนโยบายของสถานี่กองทัพบก ช่อง 5 นั้น เป็นการสั่งการตามสายบังคับบัญชา มีผู้อำนวยการสถานี่มีอำนาจสูงสุด และนโยบาย จะอยู่ในกรอบที่ชัดเจน

โดยในการวางกลยุทธ์ สถานี่ทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) ได้ใช้การจัดผังรายการ และการ คัดเลือกรายการเพื่อนำเสนอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารรายการโทรทัศน์และการจัดผัง รายการ ที่ทางสถานี่จะต้องรู้ช่วงเวลาที่จะมีผู้รับชมมากที่สุด และผังรายการของสถานี่คู่แข่ง เพื่อ ช่วยในการจัดผังรายการให้น่าสนใจ การคัดเลือกรายการจำเป็นต้องเลือกรายการที่มีสาระและ ความบันเทิง ให้ตรงตามความต้องการของผู้ชม เพื่อเพิ่มอัตราการรับชมของผู้ชมในสถานี่

นอกจากนี้ ทางสถานีทีวีสถาธาธณะ (ไทยพีบีเอส) จำเป็นต้องรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานีด้วย จากหลักการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจ (SWOT Analysis) เมื่อนำมาวิเคราะห์กับสถานีทีวีสถาธาธณะ (ไทยพีบีเอส) แล้ว จะพบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังนี้ สถานีทีวีสถาธาธณะ (ไทยพีบีเอส) มีจุดแข็งหลักที่สถานีอื่นไม่มี คือ การปราศจากการแทรกแซงของรัฐและนายทุน และการเปิดโอกาสให้ประชาชน รวมทั้งผู้ผลิตรายการอิสระเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้น จึงดึงจุดนี้มาเป็นข้อได้เปรียบในการดึงผู้ชมให้หันมาสนใจ ซึ่งถึงแม้จะมีจุดอ่อน นั่นคือข้อจำกัดต่าง ๆ และอุปสรรค นั่นคือ ความใหม่ของสถานี แต่ยังมีโอกาสที่ดี ที่ผู้ชมในปัจจุบันส่วนใหญ่ให้การเปิดรับในสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

ในการดำเนินงานของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์อิสระ เพื่อเข้าสู่ความเป็นสถานีโทรทัศน์สาธาธาธณะนั้น จำเป็นต้องรู้ถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงานด้านต่างๆของทางสถานี รวมไปถึง ปัจจัยต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อ และจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของทางสถานี เพื่อนำมาปรับใช้ในการผลิตรายการนำเสนอทางสถานีทีวีสถาธาธณะ (ไทยพีบีเอส)

เดิมผู้ผลิตรายการโทรทัศน์อิสระนั้น จะอยู่ในรูปแบบของเชิงพาณิชย์นั่นคือ การแสวงหากำไร และเน้นในเรื่องของการขายช่วงเวลาให้กับผู้สนับสนุนรายการ โดยอาจคำนึงผู้ชมเพียงเพราะเป็นส่วนหนึ่งในความต้องการของตลาดเท่านั้น แต่เมื่อต้องผลิตรายการเพื่อนำเสนอผ่านทางสถานีทีวีสถาธาธณะ (ไทยพีบีเอส) นั้น จำเป็นต้องมีการปรับตัวในด้านต่างๆ ตามทฤษฎีหน้าที่นิยม ในส่วนของ ที. พาร์สัน (T. Parson) ที่กล่าวถึงการปรับตัวให้อยู่รอดในสังคมนั้น บริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์อิสระ ในที่นี้คือ บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ เพื่อตั้งมาเป็นกลยุทธ์ให้อยู่รอดให้ได้

ในการปรับตัวขององค์กร ตามแนวคิดของ ที. พาร์สัน (T. Parson) นั้น จะต้องมีการปรับทั้งโครงสร้างการบริหาร บุคลากร หรืองบประมาณ เพื่อให้องค์กรอยู่รอด จากเดิมบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด มีการวางนโยบายหลักๆคือ การผลิตรายการเพื่อผู้ชม และเน้นความมั่นคงขององค์กรเป็นหลัก แต่เมื่อต้องผลิตรายการเพื่อนำเสนอผ่านทางสถานีทีวีสถาธาธณะนั้น จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนนโยบายเพิ่มเติม คือ เน้นไปทางความต้องการของผู้ชมมากขึ้น มีการพัฒนาบุคลากรด้วยการให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของทีวีสถาธาธณะ และมีการประชุมเพื่อให้เข้าใจในวัตถุประสงค์ของงานตรงกันในเรื่องของโครงสร้าง ทางบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ได้ใช้โครงสร้างแบบแมทริกซ์ นั่นคือ ส่งงานจากบนลงล่าง เพื่อให้เข้าใจตรงกัน รวดเร็ว และแบบแนวนอน ให้บุคลากรได้ทำหน้าที่ตามที่ตนถนัด เพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพมากที่สุด รวมถึงต้องอาศัยพันธมิตร หรือผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆที่ไม่ถนัด มาช่วยเสริมให้ข้อมูลสามารถอ้างอิงได้ เพื่อให้สอดคล้องไปกับวัตถุประสงค์ของทีวี

สาธารณะ ซึ่งการปรับตัวในส่วนนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของประวุดิ เพิ่มทรัพย์ (2540) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “การรับนวัตกรรมอินเทอร์เน็ตของกลุ่มอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์กับการปรับตัวขององค์กร” พบว่า ในการปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้น สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเด็นหลัก ๆ ดังนี้ 1) การปรับตัวของบุคลากร ในส่วนนี้องค์กรจะต้องปรับบุคลากรในแต่ละฝ่ายให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการปรับตัวของผู้สื่อข่าว การปรับตัวของฝ่ายโฆษณา การปรับตัวของฝ่ายศิลป์ เป็นต้น 2) การปรับโครงสร้างองค์กร เมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ หรือสิ่งใหม่ ๆ เข้ามา อาจต้องมีการปรับในส่วนโครงสร้างนี้ให้เป็นไปตามสภาพแวดล้อม เช่น เปลี่ยนแปลงขนาดองค์กร หรือเปลี่ยนแปลงหน่วยงานในองค์กร

ในการบริหารงานในองค์กรยังสามารถมั่นคงอยู่ได้นั้น ทางผู้ผลิตรายการโทรทัศน์อิสระจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆที่สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรเสียก่อน ซึ่งทาง บริษัท ลักซ์ (666) จำกัด ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ แบ่งออกเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตามแนวคิดของ Dennis McQuail ดังนี้

ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความไม่เข้าใจที่ไม่ตรงกัน การสื่อสารภายในที่ผิดพลาด ปัญหาต่าง ๆ จากตัวบุคลากร ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญของการผลิตรายการ ทำให้การทำงานอาจขาดหรือด้อยประสิทธิภาพลงได้

ทางด้านปัจจัยภายนอก ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ การแข่งขันทางตลาด ส่งผลกระทบรุนแรงมากที่สุด เนื่องจากในการผลิตรายการ สิ่งสำคัญคือ ต้นทุนที่จะใช้ในการผลิต เมื่อเกิดปัญหาเหล่านี้ขึ้น ผลกระทบจะตกอยู่ที่รายได้ขององค์กร ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ปัญหาด้านข้อจำกัด กฎหมาย การเมือง สังคม สามารถส่งผลในด้านการผลิต และคิดรูปแบบรายการต่าง ๆ นอกจากนี้ ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของผู้บริโภค สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้เช่นกัน

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ เมื่อทางผู้ผลิตรายการอิสระต้องนำเสนอรายการผ่านทางสถานีที่ไม่หวังผลกำไรนั้น จึงต้องมีการวางกลยุทธ์ในเรื่องของงบประมาณ และด้านอื่นต่างๆที่จะช่วยในเรื่องของการรักษาความมั่นคงของบริษัท ในการวางกลยุทธ์ที่สำคัญนั้น ทางผู้ผลิตรายการโทรทัศน์อิสระ ต้องใช้หลักการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจ (SWOT Analysis) เพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรตนเองเสียก่อน จากหาวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจของบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด พบว่า จุดแข็งของบริษัท คือ ความมีชื่อเสียงของผู้บริหาร และการนำเสนอรายการที่สนุกสนานแตกต่างจากรายการอื่น ๆ ทั่วไป ซึ่งสามารถนำมาเป็นข้อได้เปรียบ

หลักของบริษัท ในการผลิตรายการรูปแบบใหม่ๆที่แตกต่าง เพื่อดึงให้ผู้ชมหันมาสนใจรายการ และ สถานีทีวีสาธารณะ ด้านจุดอ่อนคือ ตัวบุคลากร ซึ่งทางผู้บริหารจะต้องจัดการกับส่วนนี้เป็นอันดับแรก เนื่องจากในการผลิตรายการโทรทัศน์ ส่วนนี้จะเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นส่วนที่สร้างสรรค์รายการ โดยผู้บริหารนั้นพยายามทำความเข้าใจในองค์กร และสร้างความจงรักภักดีในองค์กร เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในส่วนของโอกาส คือ การมีช่องทางในการดำเนินธุรกิจหลายช่องทาง ส่วนนี้จะมาช่วยในเรื่องรายได้ นั่นคือ การมีรายการหลัก หรือรายการอื่น ในสถานีอื่นๆ รวมถึงการเพิ่มธุรกิจสื่ออื่นๆ เพื่อมาช่วยแบ่งภาระค่าใช้จ่ายจากส่วนนี้ ที่อาจได้รับปัญหาจากอุปสรรค นั่นคือ ข้อจำกัดของทางสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส)

ในการปรับตัวที่เห็นได้ชัดจากบริษัท ลักซ์ (666) จำกัด นั้น จะเน้นไปในเรื่องการทำ ความเข้าใจวัตถุประสงค์ของทีวีสาธารณะของทั้งผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในบริษัท และการคิด รูปแบบรายการที่แตกต่าง แต่ให้ทั้งสาระและความรู้ การหาพันธมิตรที่เชี่ยวชาญในด้านต่างๆมา เสริมในเรื่องของข้อมูล การทำงานต่างๆ ที่สำคัญที่สุดคือ เรื่องงบประมาณที่มีอยู่จำกัด โดยการลด ต้นทุนการผลิตต่างๆ ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และเพิ่มช่องทางการหารายได้อื่น ๆ เพิ่ม เพื่อให้ องค์กรสามารถอยู่รอดได้ และยังสามารถนำเสนอรายการที่มีคุณภาพอันเป็นประโยชน์เพื่อผู้ชมผ่านทาง สถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส)

จากการศึกษา กล่าวได้ว่า ในการบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์เพื่อประโยชน์ สาธารณะผ่านทางสถานีโทรทัศน์สาธารณะ จำเป็นต้องนึกถึงคุณภาพของรายการ รูปแบบใหม่ ๆ ในการนำเสนอ ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ รวมทั้งให้ความสำคัญกับทุกกลุ่ม ทุก เผ่าพันธุ์ ทุกระดับ ให้สามารถมีส่วนร่วม เป็นเจ้าของสื่อ และใช้ประโยชน์จากสื่อได้อย่างแท้จริง และการปรับตัวให้อยู่รอดของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์อิสระเพื่อนำเสนอผ่านทางสถานีโทรทัศน์ สาธารณะนั้น ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของทั้งองค์กร และสาธารณะควบคู่กันไป จึงจะทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จ และสาธารณะชนสามารถได้รับประโยชน์เช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการการผลิตรายการโทรทัศน์เพื่อประโยชน์ สาธารณะ ซึ่งได้มีนโยบาย แนวทาง และกลยุทธ์ต่าง ๆ และได้สรุปผลไปแล้วนั้น ผู้ศึกษามี ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางและเป็นประโยชน์ต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการการผลิตรายการ โทรทัศน์เพื่อประโยชน์สาธารณะ ดังต่อไปนี้

1. ผู้ผลิตรายการอิสระและสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) ควรสร้างความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับทีวีสาธารณะ และประโยชน์สาธารณะ ให้กับผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร ทั้งสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) และบริษัทผู้ผลิตรายการอิสระที่จะนำเสนอรายการผ่านสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) รวมทั้งประชาชนโดยทั่วไป
2. ในการบริหารภายในองค์กร ผู้บริหารควรดูแลในเรื่องของการสื่อสารและประสานงานที่ดี เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเข้าใจตรงกัน
3. ผู้ผลิตรายการอิสระและสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) ต้องสำรวจความคิดเห็น ความต้องการ และความพึงพอใจของประชาชน ในการเลือกรับชมรายการตามปกติทั่วไป และรับชมผ่านทางสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) เดือนละครั้ง เพื่อช่วยในเรื่องของการคัดเลือกรายการ และจัดผังรายการของทางสถานี

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต

ในการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการและการปรับตัวของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์อิสระเพื่อเข้าสู่ความเป็นสถานีโทรทัศน์สาธารณะ” ผู้ศึกษาเห็นว่า ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ในแง่มุมอื่น ๆ อีก โดยผู้ศึกษาขอยกตัวอย่างบางแง่มุม เพื่อให้ผู้ที่สนใจอยากจะทำศึกษาในครั้งต่อไปดังนี้

1. ศึกษาถึงการเปิดรับ และความพึงพอใจของผู้ชมที่มีต่อรายการที่นำเสนอผ่านสถานีทีวีสาธารณะ (ไทยพีบีเอส) เพื่อศึกษาถึงความสำเร็จของการนำเสนอรายการของทางสถานี แล้วนำมาเป็นข้อพิจารณา เพื่อพัฒนาการผลิตรายการทั้งของสถานี และผู้ผลิตรายการอิสระทั่วไป
2. ศึกษาถึงกระบวนการผลิตรายการโทรทัศน์สำหรับประโยชน์สาธารณะ เพื่อศึกษาเจาะลึกถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในการผลิตรายการเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะนั้น มีการทำงานอย่างไร เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจต่อไป