

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การแข่งขันในการบริหารธุรกิจผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์ของบริษัท ทีวีบูรพา จำกัด” ผู้ศึกษาได้ใช้ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นหลักเกณฑ์พื้นฐานในการวิเคราะห์ รวมทั้งได้มีการกำหนดแนวทางของการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดทางการบริหารงานองค์กรสื่อสารมวลชน
2. ทฤษฎีการบริหารธุรกิจ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์
4. แนวคิดเรื่องกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดทางการบริหารงานองค์กรสื่อสารมวลชน

กระบวนการทำงานหรือการผลิตสื่อของผู้ผลิตสื่อ นั้น ล้วนต้องอยู่ภายใต้กรอบและข้อจำกัดจากปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น การควบคุมดูแลของรัฐ ภายใต้อำนาจของระบบธุรกิจ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่มองสื่อมวลชนในฐานะที่เป็นระบบย่อย (Internal System) ระบบหนึ่งในระบบสังคม (Social System) ที่ดำเนินงานอยู่ภายใต้ระบบใหญ่ภายนอก (External System) จึงควรมีการพิจารณาปัจจัยทั้งสองด้านที่มีผลต่อการสร้างผลงานขององค์กรผู้ผลิตสื่อ เนื่องจากองค์กรผู้ผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์ถือได้ว่าเป็นสถาบันสังคมย่อย ๆ สถาบันหนึ่งในสังคม ดังนั้นการทำงานขององค์กรสื่อหนึ่ง ๆ จึงต้องเกี่ยวโยงกับปัจจัยภายนอกอยู่ตลอดเวลา<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> อรรถัย รุจิราธร, “พัฒนาการของรายการสารคดีโทรทัศน์ไทยจากปี พ.ศ. 2530 ถึง 2541,” (วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541), น. 21-22.

เดนิส แมคควิล (Denis McQuail)<sup>2</sup> ได้กล่าวถึง การบริหารงานองค์กรสื่อสารมวลชนว่า โดยทั่วไปสื่อมวลชนจะถูกควบคุมโดยปัจจัยต่าง ๆ ของสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นสื่อมวลชนจึงไม่สามารถปฏิบัติงานโดยอิสระด้วยตัวของตัวเอง แต่ต้องดำเนินงานอยู่ท่ามกลางความกดดันจากตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย และหลักการในการปฏิบัติขององค์กร

ปัจจัยที่มีต่อการบริหารงานองค์กรสื่อสารมวลชน แบ่งได้เป็น 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยภายใน หมายถึงปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กรสื่อสารมวลชน ได้แก่

1.1 การจัดการ (Management) หมายถึง การบริหารงาน และนโยบายการผลิตงานขององค์กรสื่อสารมวลชน รวมถึงการจัดการกับทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2 เทคโนโลยี (Technology) เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กรสื่อสารมวลชนในปัจจุบันอย่างมาก เพราะการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จะช่วยในกระบวนการผลิต รวมทั้งสื่ออินเทอร์เน็ตในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้ทันสมัยยิ่งขึ้น

1.3 ความสามารถทางวิชาชีพ (Media Professional) หมายถึง แนวความคิดพื้นฐาน ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์การทำงานของบุคคลากรที่จะช่วยพัฒนาองค์กร

2. ปัจจัยภายนอก<sup>3</sup> หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรสื่อสารมวลชน เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์และมีผลกระทบต่อกระบวนการผลิตขององค์กรขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น ๆ

ชัค วิลเลียม (Chuck Williams)<sup>4</sup> ได้กล่าวถึงปัจจัยภายนอกว่าเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เป็นแรงกดดันภายนอกบริษัทที่มีผลกระทบต่อบริษัท

<sup>2</sup> Denis McQuail, Mass Communication Theory: An Introduction, 3<sup>rd</sup> ed. (London: Sage Publication, 1994), pp. 190-191.

<sup>3</sup> จำเรียง โมนะ, “ปัจจัยในการขยายธุรกิจของบริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน),” (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548), น. 16.

<sup>4</sup> Chuck Williams, Effective Management: A Multimedia Approach, 2<sup>nd</sup> ed. (Ohio: Thomson South-Western, a part of The Thomson Corporation, 2006), p. 34.

ซึ่งปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมีดังนี้<sup>5</sup>

2.1 แรงกดดันทางการเมือง และสังคม (Social and Political Pressure) หมายถึง การผลิตงานขององค์กรสื่อสารมวลชนนั้น ต้องถูกควบคุม จากกฎหมาย พระราชบัญญัติ ระเบียบ ข้อปฏิบัติต่าง ๆ รวมทั้งกลุ่มองค์กรทางสังคมใด ๆ ที่รวมตัวกันเพื่อเรียกร้อง คัดค้านหรือเสนอแนะ องค์กรสื่อสารมวลชน ไม่ให้เสนอหรือเสนอสิ่งใด ๆ

2.2 แรงกดดันทางเศรษฐกิจ (Economic Pressure) ได้แก่

2.2.1 คู่แข่งขัน (Competitors) ในการผลิตงานขององค์กรสื่อสารมวลชน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องตรวจสอบการผลิตงานของคู่แข่งอื่น ๆ ในสื่อ ประเภทเดียวกันว่านำเสนอ ในแง่มุมใดเพื่อจะได้นำมาเป็นข้อมูลในการปรับตัว หลีกเลียงหรือให้ความสำคัญกับประเด็นต่าง ๆ การนำเสนออย่างเหมาะสมทั้งทางด้านเนื้อหาและรูปแบบรายการที่จะทำให้มีผู้ฟังและโฆษณา เพิ่มขึ้น

2.2.2 หน่วยงานด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Agencies) หมายถึง หน่วยงานที่ให้บริการด้านข้อมูลข่าวสารหรือสำนักข่าว ซึ่งจะมีทั้งภายในและภายนอกประเทศเป็น แหล่งข้อมูลข่าวสารที่องค์กรสื่อสารมวลชนจะนำมาเป็นข้อมูลในการผลิตงานเสนอต่อประชาชน

2.2.3 ผู้โฆษณา (Advertisers) เป็นผู้สนับสนุนกิจการขององค์กร สื่อสารมวลชนด้านรายได้ ดังนั้นการนำเสนอเนื้อหารายการต่าง ๆ ขององค์กรสื่อสารมวลชน จะต้องไม่กระทบหรือนำเสนอเหตุการณ์ในแง่ลบต่อโฆษณา จึงกล่าวได้ว่าการโฆษณามี ความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเสนองานขององค์กรสื่อสารมวลชน

2.2.4 เจ้าของผู้ถือหุ้น (Owners) การผลิตงานสื่อสารมวลชนจะต้องไม่ กระทบกระเทือนต่อเจ้าของ และผู้ถือหุ้น ในทางกลับกันจะเป็นการนำเสนอในแง่ประชาสัมพันธ์ และสนับสนุนองค์กรสื่อสารมวลชน หรือองค์กรอื่น ๆ ที่ผู้ถือหุ้นไปมีส่วนเกี่ยวข้องด้วย

2.3 แหล่งข้อมูลเหตุการณ์ และวัฒนธรรม (Event constant information and Culture) หมายถึง การผลิตงานสื่อสารมวลชนต้องถ่ายทอดความรู้สึก ความคิดเห็นความ ประพฤติ ของคนในสังคม ที่แสดงออกมาในลักษณะของภาษา ศิลปะ ความเชื่อถือ ระเบียบ ประเพณีของสังคมในแต่ละสมัย ซึ่งการผลิตงานสื่อสารมวลชน ถือเป็นหนึ่งในผลิตผลของส่วนร่วม ที่ทำให้คนในสังคมได้เรียนรู้ ซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อกระบวนการผลิตรายการโทรทัศน์

---

<sup>5</sup> จำเรียง โมนะ, “ปัจจัยในการขยายธุรกิจของบริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน),” น. 16-17.

ขององค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ขององค์กรสื่อสารมวลชน ที่จะต้องนำเสนอผลงานออกมาให้สอดคล้องกับความเชื่อถือ ระเบียบประเพณีของคนในสังคม

2.4 ความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร (Audience Interest/ Demand) หมายถึง ความคาดหวังของประชาชน ความสนใจของผู้รับสาร และกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อผลงานขององค์กรสื่อสารมวลชน ซึ่งความสนใจและความต้องการของผู้รับมีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อกระบวนการผลิตรายการโทรทัศน์ขององค์กร นอกจากการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง องค์กรสื่อสารมวลชนต้องนำเสนอผลงานที่อยู่ในความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร ดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1  
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสื่อสารมวลชน



จะเห็นได้ว่า ในองค์กรก็มีส่วนประกอบต่าง ๆ มากมายที่จะร่วมกันผลิตผลงานออกมาสู่มวลชน ขณะเดียวกัน องค์กรก็มีได้อยู่อย่างโดดเดี่ยว หากแต่ยังมีกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและแวดล้อมองค์กรอยู่มากมาย คอยทำหน้าที่ให้การสนับสนุนองค์กร ดังนั้นกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรสื่อสารมวลชน จึงมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อความพยายามในการสร้างดุลยภาพให้เกิดขึ้นมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานภายในให้มีประสิทธิภาพหรือการรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กรแวดล้อมภายนอก<sup>6</sup>

การศึกษานี้ได้นำแนวคิดด้านการบริหารงานองค์กรสื่อสารมวลชนตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น มาเป็นกรอบในการศึกษากลยุทธ์การแข่งขันในการบริหารธุรกิจผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์ของบริษัท ทีวีบูรพา จำกัด คือ ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรสื่อสารมวลชนทั้งปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรสื่อสารมวลชน เพื่อให้การบริหารขององค์กรประสบความสำเร็จ

### **ทฤษฎีการบริหารธุรกิจ**

การบริหาร คือ การจัดการหรือการบริหารองค์กรให้สามารถ อยู่ได้อย่างมีเสถียรภาพภายใต้สภาวะการแข่งขันและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนักบริหารจึงต้องบริหารองค์กรโดยรวมรวมเอากลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอันประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การตัดสินใจ (Decision Making) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling)<sup>7</sup>

ชัค วิลเลียม (Chuck Williams)<sup>8</sup> ได้กล่าวถึง การบริหาร คือ การทำงานร่วมกับผู้อื่นให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี การจัดการมีส่วนร่วมช่วยให้เรียนรู้พื้นฐานด้านการแข่งขัน, ลูกค้า, และธุรกิจ เราควรเริ่มต้นการทำงานในระดับต่าง ๆ กันออกไป เพื่อให้การทำงานโดยรวมสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

---

<sup>6</sup> อรรถัย รุจิราธร, “พัฒนาการของรายการสารคดีโทรทัศน์ไทยจากปี พ.ศ. 2530 ถึง 2541,” น. 24.

<sup>7</sup> สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ, หลักการบริหารธุรกิจ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท จุฑทอง จำกัด, 2546), น. 1.

<sup>8</sup> Chuck Williams, Effective Management: A Multimedia Approach, p. 34.

### ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ด้านการจัดการมีหน้าที่สำคัญ ดังต่อไปนี้<sup>9</sup>

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผน ซึ่งต้องคำนึงถึงนโยบายของกิจการ เพื่อให้แผนงานมีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน แผนงานเป็นเรื่องของการใช้ความรู้ในทางวิชาการและวิจารณ์งานวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้องมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปโดยถูกต้องสมบูรณ์

2. การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การจัดส่วนองค์กรให้เหมาะสมกับการปฏิบัติ เช่น การจัดแบ่งงานเป็น กรม กอง แผนก โดยอาศัยปริมาณงานคุณภาพของงานหรือจัดตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง เป็นต้น

การจัดองค์กรตามขั้นตอนต่าง ๆ นั้น ผู้จัดองค์กรต้องมีแนวคิดในการจัดเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดสามารถทำให้องค์กรมีความคล่องตัว ชัดเจน สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายใน แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องมีกลไกของโครงสร้างที่ดีที่ผู้ทำงานองค์กรจะทำงานประสานกันเป็นทีมได้ดี โดยรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่จัดขึ้นสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ<sup>10</sup>

1. โครงสร้างแบบแยกตามหน้าที่งาน (Functional Organization) เป็นโครงสร้างองค์กรขนาดเล็กที่เติบโตขึ้นมาขนาดปานกลางนั้น ส่วนใหญ่มีโครงสร้างแบบมีหน้าที่งาน โดยมีการรวมกลุ่มหน้าที่งานต่าง ๆ ไว้เป็นกลุ่ม ๆ แยกจากหน้าที่อื่น ๆ เช่น งานการตลาดทั้งหมดจะรวมขึ้นอยู่กับการตลาดเพียงหน่วยงานเดียวหรืองานผลิตทั้งหมดจะรวมอยู่เป็นกลุ่มเดียว ดังภาพที่ 2.2

---

<sup>9</sup> เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, การบริหารองค์กรยุคใหม่ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมนิติ จำกัด, 2539), น. 16-25.

<sup>10</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ประชัมช่าง จำกัด, 2546), น. 218.

ภาพที่ 2.2

โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งแยกตามหน้าที่งาน (Functional Organization)



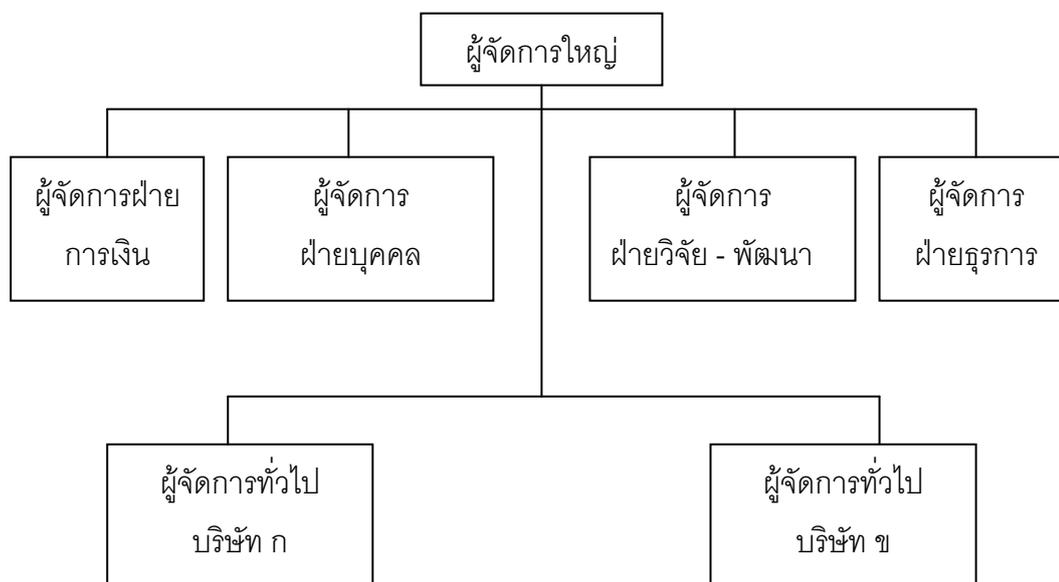
ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด, 2546), น. 16.

การแบ่งแยกตามหน้าที่งานจะรวมกลุ่มบุคคลตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการรวมกลุ่มตามหน้าที่จะเป็นรูปแบบของการจัดแผนงานที่ถูกต้องและยอมรับอย่างกว้างขวางมากที่สุด หน้าที่จะแตกต่างกันอย่างกว้างขวางขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร<sup>11</sup>

2. โครงสร้างแบบจัดเป็นหน่วยต่างหาก (Divisional Organization) เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น อาจมีการกระจายการดำเนินการออกไปในท้องถิ่นต่างกัน หรืออาจเป็นเพราะกรณีที่เกิดผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกขายมีวิธีการผลิตและการขายที่แตกต่างกัน โดยเมื่อแยกการดำเนินการออกจากกันก็ยิ่งจะมีประสิทธิภาพดีขึ้น การจัดรวมกลุ่มเอาหน้าที่งานทั้งหลายมารวมสนับสนุนและสนองตอบการทำงานของผลิตภัณฑ์ หรือพื้นที่ดำเนินการ ก็จะทำให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ดังภาพที่ 2.3

<sup>11</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2543), น. 579.

ภาพที่ 2.3  
โครงสร้างองค์กรแบบจัดเป็นหน่วยต่างหาก



ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด, 2546), น. 16.

นอกจากนี้ยังศึกษาเรื่องการแก้ไขอุปสรรคตลอดจนการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น โดยองค์กรจะมีการดำเนินงานในรูปแบบใดก็จะมีการจัดองค์กรดังนี้<sup>12</sup>

- แบ่งหน้าที่ของงานออกเป็นหน่วยย่อย กำหนดลักษณะงานแต่ละประเภทที่เกี่ยวข้องกันรวมเข้าเป็นหมู่หรือกลุ่มงานที่ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานหลาย ๆ คน
  - กำหนดและมอบหมายความรับผิดชอบและหน้าที่ปฏิบัติงาน
  - กำหนดข้อบังคับสำหรับการทำงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะในสถานการณ์ใด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีนโยบายอย่างไร
- อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ จะต้อง มีบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง และระบุนำที่การงานอย่างชัดเจน

<sup>12</sup> เรวดีร์ ชาตรีวิศิษฎ์, การบริหารองค์กรยุคใหม่, น. 16-25.

- จัดให้มีระบบการทำงานอย่างเหมาะสมการกำหนดสายการบังคับบัญชา ขอบเขตการควบคุมงานแบ่งงานออกเป็นหน่วยย่อยที่ต้องการความชำนาญเฉพาะหน้าที่และมีเอกภาพในการบังคับบัญชา

- มีการร่วมประสานงานเป็นอย่างดีรวมถึงการจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีหลักการและกฎเกณฑ์ในการอำนวยความสะดวกที่ดี

- การจัดองค์กรให้มีความสามารถสนองต่อสภาวะการณ์อันผันแปรได้

3. การอำนวยความสะดวก (Directing) เป็นการวินิจฉัยสั่งการ ภาวะผู้นำมนุษย์สัมพันธ์และการจูงใจให้ปฏิบัติงานและหน้าที่ของผู้นำมีหน้าที่ในการจัดการเพราะผู้นำต้องมีหน้าที่ดังนี้

- มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และสามารถถ่ายทอดให้บุคคลอื่นได้
- ชักจูงใจให้ผู้อื่นจัดการอย่างได้ผล
- มอบหมายอำนาจหน้าที่
- ฝึกอบรมปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน
- สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้ เกิดขึ้นในองค์กร

4. การบริหารงานบุคคล (Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดองค์กรรวมถึงการเสริมสร้างและธำรงสัมพันธภาพในการทำงานของคนงานด้วย โดยการบริหารงานบุคคลนั้น เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางนโยบายการวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ตลอดจนการบำรุงรักษาไว้ ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

5. การประสานงานและการสื่อสารข้อความ (Co-ordinating and Communication) หมายถึง ความร่วมมือประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น การร่วมประสานงานเป็นปัจจัยสำคัญในอันที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคในการนำเอาทรัพยากรทางบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ เวลา ความตั้งใจในการทำงาน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อหวังที่จะให้งานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การประสานงานที่ดีจึงต้องมีการอาศัยการใช้เทคนิคการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ เช่น มีการวางแผนงานที่ดี, การกำหนดอำนาจหน้าที่การงาน, การกระจายงาน และการเคลื่อนไหวกองงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบแบบแผน การขัดแย้งจะลดน้อยลง ขณะเดียวกันการประสานงานก็ย่อมจะดีขึ้นด้วย

การสื่อข้อความ เป็นการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้ เป็นการผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจ เพื่อที่จะให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ กระบวนการต่างประกอบไปด้วย

- การส่งข่าวสารข้อมูล
- การรับข่าวสารข้อมูล
- ช่องทางการติดต่อสื่อสาร
- สัญลักษณ์ต่าง ๆ

การสื่อสารที่สมบูรณ์แบบนั้นจะต้องสามารถถ่ายทอดความจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งได้อย่างถูกต้องที่สุด ซึ่งปัจจุบันการตัดสินใจทางการจัดการ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับทุกองค์กรและการตัดสินใจเหล่านี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการผ่านข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ โดยตรง ผู้บริหารต้องปฏิบัติตน เป็น “ศูนย์การตัดสินใจ” และขณะเดียวกันก็ต้องทำการตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลหรือข่าวสารจากแหล่งหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จึงเห็นได้ชัดเจนว่าการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อระบบการบริหารขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง

6. การควบคุมงาน (Controlling) เป็นภาระหน้าที่ของนักบริหารหรือผู้มอบอำนาจหน้าที่ที่ต้องคอยติดตามหรือควบคุมการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายไปเพราะผู้มอบอำนาจหน้าที่ไปให้แก่ผู้อื่นหาได้พ้นจากความรับผิดชอบในกิจการงานที่มอบไปนั้นไม่ต้องคอยติดตามผลงานที่ได้มอบหมายไปให้ได้ผลในขณะเดียวกันต้องป้องกันมิให้การควบคุมติดตามผลงานนั้นขัดต่อหลักการมอบอำนาจหน้าที่ด้วยเพราะการควบคุมงานมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ ต้องการให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปตามที่กำหนด และประสงค์ที่จะให้เกิดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้งานของส่วนรวม คือ องค์กร บรรลุวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้ ดังนั้นการควบคุมงานจึงต้องมีระบบและมาตรฐานการทำงาน การควบคุมงานมีความสำคัญผูกพันกับระบบการติดต่อสื่อสารอยู่มาก ระบบการสื่อสารช่วยเชื่อมโยงการบริหารงานหน่วยงานกลางขององค์กรกับสาขา ระบบการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาในครั้งนี้ได้นำทฤษฎีด้านการบริหารธุรกิจตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นมาเป็นกรอบในการศึกษากลยุทธ์การแข่งขันในการบริหารธุรกิจผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์ของบริษัท ทีวีบูรพา จำกัด คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การอำนวยการ (Directing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การประสานงานและการสื่อข้อความ (Co-Ordinating and Communication) การควบคุมงาน (Controlling) ทั้งหมดนี้เป็นเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารธุรกิจเพื่อองค์กรมีการบริหารธุรกิจได้อย่างให้มีประสิทธิภาพ

### แนวคิดเกี่ยวกับการผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์

รายการสารคดีโทรทัศน์ เป็นการทำรายการที่เสนอกิจกรรมจริง ๆ ที่แฝงไว้ด้วยความสร้างสรรค์ แต่ไม่มีการตกแต่งแต่อย่างใดซึ่งการทำรายการสารคดีนั้นก็ยังคงจำกัดอยู่ในหลาย ๆ เรื่องไม่ว่าจะเป็นเรื่องของคน หรือสังคมต่าง ๆ ในหลาย ครั้งนั้น สร้างขึ้นมาจากการมองจากพื้นฐาน สารคดีนั้นอาจจะหมายถึงการสร้างสรรคงานต่าง ๆ ที่เสนอความจริง โดยที่ไม่ใช่ประเภทบันเทิงคดีต่าง ๆ ทั้งนี้สารคดีเองนั้นอาจจะมีตัวแสดงหรือไม่มีก็ได้เช่นกัน ในหลาย ๆ ความคิดเห็นนั้นอาจจะเปรียบได้ว่าสารคดีและเรื่องราวที่ไม่ใช่บันเทิงคดีนั้นแทบจะไม่ต่างกัน ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับคน ๆ นั้นนั่นเอง แต่สิ่งที่ทำให้รายการสารคดีนั้นแตกต่างออกไปก็คือ วัตถุประสงค์พร้อมกับหลักฐานต่าง ๆ นั้นเอง<sup>13</sup>

สารคดีโทรทัศน์ หมายถึง รายการโทรทัศน์ที่มุ่งเน้นนำเสนอข้อมูลข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยละเอียดตั้งแต่ต้นจนจบ โดยยึดหลักของความเป็นจริง ในขณะเดียวกันก็ได้อาศัยเทคนิคต่าง ๆ หลายรูปแบบมาผสมผสานกัน เพื่อให้จินตนาการและจิตใจผู้ชมให้เกิดความสนใจ อาทิ รูปแบบการบรรยาย, บทสัมภาษณ์, บทสนทนา, การให้ดนตรีและเสียงประกอบอื่น ๆ เพื่อเสริมความหมายที่สมบูรณ์ให้แก่ภาพที่ปรากฏทางจอโทรทัศน์<sup>14</sup>

1. รูปแบบรายการสารคดี<sup>15</sup> (Documentary Program) เป็นรายการโทรทัศน์ที่เสนอเนื้อหาสาระด้วยภาพและเสียงบรรยายตลอดรายการโดยไม่มีผู้ดำเนินรายการหรือผู้คนมาพูดกัน แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ สารคดีเต็มรูป และกึ่งสารคดีกึ่งพูดคนเดียว

1.1 รูปแบบสารคดีเต็มรูป จะดำเนินเรื่องด้วยภาพตลอด อาจมีการถามความเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องบ้างแต่สั้น ไม่เกินครั้งละ 1 นาที อาจจะเสนอคนเดียวกันหลายครั้ง และรายการเดียวอาจมีผู้ให้ความคิดเห็นหลายคน แต่รายการโดยส่วนใหญ่จะเสนอภาพที่เป็นกระบวนการหรือเรื่องราวตามธรรมชาติโดยไม่มีผู้ดำเนินรายการ หรือ “Host” เจ้าภาพในรายการ

<sup>13</sup> Paul Kriwaczek, Documentary for the small screen (Oxford: First published, 1997), p. 9.

<sup>14</sup> ไอรภาพต ศรีสุชาติ, “การบริหารงานบริษัทผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์เพื่อความอยู่รอด,” (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), น. 6.

<sup>15</sup> อรทัย รุจิราธร, “พัฒนาการของรายการสารคดีโทรทัศน์ไทยจากปี พ.ศ. 2530 ถึง 2541,” น. 11-12.

1.2 รูปแบบกึ่งสารคดีกึ่งพูดคนเดียว (Semi-Documentary) เป็นรายการที่มีผู้ดำเนินรายการทำหน้าที่เดินเรื่องพูดคุยกับผู้ชม และให้เสียงบรรยายตลอดรายการ โดยมีผู้ดำเนินรายการปรากฏตัวตอนต้น ตอนกลางเท่าที่จำเป็น และตอนสรุปรายการ นอกนั้นเป็นภาพแสดงเรื่องราวหรือกระบวนการตามธรรมชาติ อาจมีตัวแทนไปสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามาแทรกเพื่อเสริมความคิดเห็น ผู้ดำเนินรายการอาจพูดในสตูดิโอ หรือพูดในสถานที่ถ่ายทำ

2. ประเภทรายการสารคดี<sup>16</sup> ซึ่งรายการสารคดีในปัจจุบันนั้น แบ่งโดยอาศัยเนื้อหาเป็นหลัก สามารถแบ่งได้ 5 ประเภท ดังนี้ คือ

2.1 สารคดีทั่วไป (General Feature) เนื้อหาเป็นเรื่องทั่วไป ไม่จำเพาะเจาะจงว่าจะเป็นเรื่องบุคคล หรือสัตว์, สิ่งของ, พืช แล้วแต่ผู้จัดรายการเห็นว่า เนื้อหาที่เกี่ยวของกับความสนใจ ความรู้ หรือมีประโยชน์ต่อผู้ฟังอย่างไร และสิ่งสำคัญคือ ต้องการเน้นที่ความประทับใจมากกว่าแสดงข้อเท็จจริงจนเกินไป

2.2 สารคดีเนื่องในโอกาสพิเศษ เนื้อหาจะเกี่ยวของกับงานเทศกาลพิเศษ บุคคลที่น่าสนใจเป็นส่วนใหญ่ เนื้อหาของรายการสารคดีเนื่องในโอกาสพิเศษนั้น สามารถค้นคว้าหรือหาข้อมูลได้ง่าย ทั้งนี้เพราะในโอกาสพิเศษต่าง ๆ นั้น มีผู้บันทึกหรือเก็บหลักฐานไว้มากมาย เช่น สารคดีที่เกี่ยวของกับเทศกาลต่าง ๆ วันสำคัญของชาติ วันเกิดหรือวันตายของบุคคลสำคัญต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งการจัดลำดับเนื้อหาอาจจะทำได้ในลักษณะของการเล่าถึงประวัติความเป็นมาของวันหรือโอกาสพิเศษนั้น ๆ ความสำคัญที่จำต้องมีการจัดรายการให้เป็นพิเศษเพราะอะไร เกี่ยวของกับผู้ชมอย่างไร การสรุปจะเป็นการยกย่อง หรือชี้ให้เห็นเป็นตัวอย่าง ให้ระลึกถึงความสำคัญในวันนั้น ในแง่ประเพณีอันดีงาม เป็นวัฒนธรรมที่น่ายกย่อง เป็นลักษณะของความสามัคคีของคนในชาติ หรือเป็นตัวอย่าง

2.3 สารคดีเชิงวิเคราะห์ (Documentary) เนื้อหาจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตของมนุษย์ หรือสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ ที่จะต้องเผชิญกับปัญหาสิ่งแวดล้อม และแม้กระทั่งตนเอง ในทุก ๆ เรื่อง เนื้อหารายการสารคดีประเภทนี้มักจะเน้นออกมาให้เห็นในแง่ข้อเท็จจริงมาก ทั้งนี้ส่วนใหญ่ต้องการแสดงให้เห็นถึงการต่อสู้ของมนุษย์ เพื่อเอาชีวิตรอดในสภาพสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ และในสภาวะที่ไม่เหมือนกัน นอกจากนี้ ยังมีมุ่งที่จะชี้มนุษย์ทั้งหลายได้ใช้ความสามารถของตนเองเอาชนะสิ่งที่ปัญหาทุกรูปแบบ ด้วยวิธีอันชาญฉลาดและอดทน การเสนอรายการบางครั้งอาจจะชี้ให้เห็นถึงความอ่อนแอ หรือการแก้ปัญหาอย่างไร้สติของมนุษย์ ซึ่งทำให้ผู้ชมรายการมี

<sup>16</sup> เรื่องเดียวกัน, น. 12-14.

ความมานะ เอาชนะปัญหาเหล่านั้นให้ได้ ด้วยความเป็นมนุษย์ที่มีมันสมอง มีความคิด และการดำรงชีวิตที่เจริญกว่าสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ

รายการประเภทนี้มักเป็นในรูปของการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ การวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การทำนายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และของตัวผู้จัดเองก่อนจบรายการมักจะทิ้งเนื้อหาเรื่องราวเอาไว้ให้คิดต่อไปอีก นอกจากนี้ บางครั้งเนื้อหาก็อาจจะพูดถึงสิ่งแวดล้อม หรือสิ่งมีชีวิตหรือไม่มีชีวิต แต่มีความเกี่ยวข้องกับมนุษย์ในแง่ใดแง่หนึ่ง

2.4 สารคดีเชิงข่าว (News Documentary) เนื้อหาจะมีความเกี่ยวเนื่องมาจากข่าวที่เกิดขึ้นมาแล้วและจะเป็นการสืบหาสาเหตุเรื่องราวความเป็นมาอย่างละเอียด เนื้อหารายการสารคดีเชิงข่าวจะมีความแตกต่างจากรายการสารคดีพิเศษ ที่เรื่องราวไม่ได้สืบเนื่องมาจากข่าว การเสนอเนื้อหา ในรายการสารคดีเชิงข่าวมักจะทำในลักษณะของการเสนอเบื้องหลังข่าวว่ามีข้อเท็จจริงและเรื่องราวเป็นมาอย่างไร มีสาเหตุมาจากอะไรในแง่ไหนบ้าง สาเหตุอะไรคืบหน้ามาบ้าง ผู้จัดรายการจะต้องพยายามวิเคราะห์เนื้อหาออกมาให้เห็นถึงปัญหาหลาย ๆ ด้าน ในช่วงสุดท้ายของรายการจะต้องสรุปข้อคิดเห็นในเชิงวิเคราะห์มิใช่การวิจารณ์ข่าว พยายามชี้ให้เห็นข้อเท็จและข้อจริงในทุก ๆ ด้านอย่างเป็นธรรม พร้อมทั้งชี้แนวทางหรือสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต

2.5 สารคดีท่องเที่ยว (Touring Feature) เนื้อหาเป็นเรื่องของการเดินทางไปเที่ยว จะต้องมีการเตรียมตัวอย่างไรบ้าง จะพบเห็นอะไรบ้าง เนื้อหารายการสารคดีท่องเที่ยวค่อนข้างจะมองเห็นได้ชัด เนื้อหาส่วนใหญ่จะเน้นเรื่อง สถานที่ท่องเที่ยว ประวัติความเป็นมาและสิ่งที่น่าสนใจที่สมควรจะเดินทางไปท่องเที่ยว วิธีการเดินทาง การเตรียมตัวเดินทาง พาหนะ และที่พักระหว่างการเดินทางท่องเที่ยว

อุพาร์ เนืองจันงค์<sup>17</sup> ได้ทำการรวบรวมเนื้อหาของรายการสารคดีไว้ดังต่อไปนี้

1. การปรับปรุงส่งเสริมตัวเองให้ดีขึ้น (Personal Improvement) ได้แก่การเสริมสวยบำรุงรักษาสุขภาพ ออกกำลังกาย ฯลฯ

2. แนววิธีการที่สามารถปฏิบัติได้ (Practical Methods) เช่นการแก้ไขเครื่องใช้ภายในบ้าน การซ่อมเก้าอี้ การแก้ไขพัดลม ซ่อมหลังคารั่ว ฯลฯ

---

<sup>17</sup> อุพาร์ เนืองจันงค์, 2540, อ้างถึงใน อรทัย รุจิราธร, “พัฒนาการของรายการสารคดีโทรทัศน์ไทยจากปี พ.ศ. 2530 ถึง 2541,” น. 14-15.

3. แนะนำสถานที่ที่คนไม่ค่อยจะรู้จัก (Unfamiliar place) เป็นการแนะนำให้ได้รู้จักกับสถานที่พักผ่อน ท่องเที่ยว หรือที่ควรจะได้ศึกษาหาความรู้ทางด้านประวัติศาสตร์ก็ได้ เป็นสารคดีท่องเที่ยว

4. แนะนำสิ่งแปลกใหม่ที่ไม่ค่อยได้พบ Unusual Articles and Objective) เช่น การส่งจรวดจากโลกไปดวงจันทร์ แพชั่นใหม่ ๆ สิ่งก่อสร้างใหม่ ๆ ฯลฯ

5. เรื่องของพืชชาติและสัตว์ (Plants and Their Way) เช่น ความเจริญเติบโตของพืชพันธุ์ไม้ต่าง ๆ ที่มนุษย์ชอบนำมาปลูกไว้ดูเล่น การดูลักษณะของนกเขาวัวรูปร่างอย่างไรถึงจะดีมีราคา ฯลฯ

6. วิถีชีวิตของประชาชน (People and Their Way) เช่น ความเป็นอยู่ของชาวเขาชาวอีสาน อธิบายให้รู้ว่าชาวเขามีความเป็นอยู่ในชีวิตประจำวันอย่างไร ฯลฯ

7. ประสบการณ์ที่แปลกผิดธรรมดา (Extra-Ordinary Experiences) เช่น หมูมีห้าขา การโคลนนิ่งลูกแกะ ฯลฯ

8. ผลของการค้นคว้าทางวิทยาศาสตร์ (Technical and Specific Data) เป็นการอธิบายให้ทราบถึงผลของการค้นคว้าทางวิทยาศาสตร์หรือสถิติ การสำรวจต่าง ๆ

การผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์ต้องยึดถือรูปแบบรายการให้มีความสอดคล้องกับเนื้อหาและข้อเท็จจริงที่ต้องการนำเสนอ ทั้งนี้เพื่อให้การผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการนำเสนอซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้ผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์ต้องยึดถือการศึกษาในครั้งนี้นำแนวคิดเกี่ยวกับการผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์มาเป็นกรอบในการศึกษากลยุทธ์การแข่งขันในการบริหารธุรกิจผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์ของบริษัท ที่วิบูลพา จำกัด

### **แนวคิดเรื่องกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ**

การแข่งขันทางธุรกิจนั้น พลังที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบและความเข้มข้นในการแข่งขันประกอบด้วย อำนาจต่อรองของผู้ซื้อผู้ขาย สินค้าทดแทนอุปสรรคในการเข้าและออกของธุรกิจ และโครงสร้างการแข่งขันในการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางในการแข่งขันเพื่อรองรับผลกระทบจากข้อกำหนดของพลังต่าง ๆ นั้นธุรกิจจะต้องคำนึงถึงปัจจัยในการแข่งขันดังต่อไปนี้<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน, 2541), น. 55-59.

1. ราคา (Pricing) การกำหนดราคาของสินค้าหรือบริการของธุรกิจนับเป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่สำคัญ เพราะจะเป็นตัววัดความได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างสินค้าหรือบริการประเภทเดียวกันของธุรกิจที่ต่างกัน

นโยบายในการกำหนดราคาดังกล่าวนั้น จะมีการใช้ควบคู่หรืออยู่ในกรอบของการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันประเภทที่เรียกว่า “กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง” (Product Differentiation) คือ ธุรกิจนั้นจะชดเชยราคาที่แพงกว่าคู่แข่งด้วยการให้สินค้าที่มีคุณภาพที่ดีกว่าสินค้าหรือบริการที่เป็นเอกลักษณ์หรือสินค้าที่มีภาพลักษณ์สำหรับผู้ซื้อ

2. การสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ (Innovation) ถือเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการแข่งขันของธุรกิจ ธุรกิจบางแห่งจะพยายามคิดค้นหรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือการบริการใหม่ ๆ เพื่อดึงดูดลูกค้า

การดำเนินการดังกล่าวนี้ธุรกิจอาจใช้เทคนิคในการตกแต่งรูปแบบ (Design) หรือการใช้เทคโนโลยีมาช่วยหรืออาจเป็นการปรับปรุงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ เพื่อเสริมสร้างความพอใจให้กับลูกค้า บางธุรกิจอาจจะใช้วิธีเสนอสินค้าตัวใหม่ในสายผลิตภัณฑ์เดียวกัน

3. คุณภาพ (Quality) หมายถึง การที่ธุรกิจเสนอสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้ซื้อในลักษณะที่หาที่ติไม่ได้หรือน้อยที่สุด การควบคุมคุณภาพในด้านสินค้า อาทิ รูปแบบ การป้องกันรอยตำหนิ การบริการตรงต่อเวลา การบริการด้วยความรวดเร็ว หรือการให้สินค้าที่มีอายุการใช้งานที่คงทนเป็นสินค้าที่ผู้ซื้อสามารถให้ความมั่นใจได้

4. การบริการ (Service) ครอบคลุมถึงการบริการก่อนการขาย (Pre-sale Service) เช่นการให้การฝึกอบรมหรือการให้การปรึกษาทางเทคนิคใหม่ในสินค้าที่จะขายโดยไม่คิดมูลค่า หรืออาจหมายถึงการบริการหลังการขาย (After - sale Service) เช่น การให้บริการในการดูแลตรวจเครื่องยนต์ของบริษัทรถยนต์ หรือการบริการซ่อมแซมหรือซ่อมบำรุงของสินค้าอุปโภคบริโภค หรือเครื่องจักร ตลอดจนการบริการหลังการขายของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การบริการยังครอบคลุมถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การบริการแก่ลูกค้าอย่างรวดเร็ว

5. การตลาด (Marketing) การแข่งขันทางธุรกิจนั้น การส่งเสริมการขายด้วยการโฆษณาหรือการประชาสัมพันธ์ ตลอดจนการส่งเสริมการขายด้วยการรณรงค์แจกแถมเป็นระยะ หรือเป็นครั้งคราวต่างก็เป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่ต้องชั่งชั่งความได้เปรียบมาจากคู่แข่งการตลาด ครอบคลุมแนวทางในการกำหนดตัวสินค้าให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย (Segmentation) ตลอดจนการดำเนินนโยบายในเรื่องการกระจายสินค้าหรือระบบช่องทางทางการจัดจำหน่าย (Distribution) นอกจากนั้นเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการตลาดยุคใหม่ ซึ่งเน้นในเรื่องการตลาดเชิงกลยุทธ์ และ

การตลาดยังครอบคลุมไปถึงการวางแผนระยะยาวให้ผลิตภัณฑ์หรือสายผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตอีกด้วย

6. สายผลิตภัณฑ์ (Product Range) ธุรกิจบางแห่งได้ชิงความได้เปรียบจากคู่แข่งชั้นโดยอาศัยการมีสายผลิตภัณฑ์มากกว่าเช่น ธุรกิจรถยนต์ของการใช้สายผลิตภัณฑ์ บริษัทโตมีรุ่นหรือแบบให้เลือกจำกัดก็จะมีความเสี่ยงเปรียบจากคู่แข่ง

กลยุทธ์การชนะการแข่งขัน การมุ่งสร้างการจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น เป้าหมายเพื่อที่จะให้องค์กรสามารถมี กลยุทธ์การแข่งขันที่เหนือกว่า (Competitive Strategy) คือ การสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้มีขึ้นในองค์กรซึ่งปัจจัยใหม่ในการแข่งขันตามเงื่อนไขสภาพแวดล้อมใหม่ในยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งแง่มุมการแข่งขันจะอยู่ที่การบริหารให้ได้ผลดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพสูงขึ้น คือ<sup>19</sup>

การสามารถผลิตด้วยต้นทุนที่ถูกลง (Cost Leadership) คือ สามารถทำให้สินค้าและบริการสู้การแข่งขันได้ด้วยราคาจากต้นทุนที่ถูกลงทั้งนี้ไม่ว่าจะโดยการทำได้ด้วยวิธีใดก็ตาม เช่น การมีแหล่งวัตถุดิบถูกลง การจัดระบบการผลิตได้ดีกว่า หรือมีการใช้เครื่องมือหรือฝึกคนได้ดีกว่าก็ตาม

การมีสินค้าและบริการที่เหนือกว่า (Product Differentiations) คือ สามารถติดตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป พร้อมกับการติดตามเทคโนโลยีที่ทันสมัยและก้าวหน้าแล้วนำมาดัดแปลง ออกแบบ ผลิตสินค้าและบริการที่ดี เพื่อนำมาตอบสนองให้กับลูกค้าได้รับความพอใจมากขึ้น

วิลเลียม โอ เบร์เดน, โทมัส เอ็น อินแกรม และ เรย์มอนด์ ดับเบิลยู (บัดดี้) ลาฟอर्ड (William O. Bearden, Thomas N. Ingram and Raymod W. (Buddy) LaForge)<sup>20</sup> ได้กล่าวว่า “สินค้าและบริการที่เหนือกว่าเกิดจากความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่ต่างกันเมื่อบริษัทที่ผลิตสินค้ามีการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งของสินค้าในประเภทเดียวกันทำให้ผู้บริโภคเกิดความเชื่อว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีความแตกต่างจากสินค้าของคู่แข่ง”

<sup>19</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21, น. 392-393.

<sup>20</sup> William O. Bearden, Thomas N. Ingram and Raymod W. (Buddy) LaForge, Marketing Principles & Perspectives, 4<sup>th</sup> ed (Thailand: The McGraw-Hill Companies Inc., 2004), p. 152.

การสร้างคุณค่าในใจผู้บริโภค (Value Creation)<sup>21</sup> เป็นการบริหารทรัพยากรที่ผลิตคุณค่าของบริษัท ได้แก่ พนักงาน เทคโนโลยี และเงินทุน เพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังและเกิดคุณค่าในใจผู้บริโภค โดยที่บริษัทยังคงมีกำไรตามเป้าหมาย แนวคิดในการสร้างคุณค่าที่สำคัญ ได้แก่ การบริหารกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ (Innovation) กลยุทธ์ตราสินค้า (Brand Strategy) และกลยุทธ์การตั้งราคาสินค้า (Pricing Strategy)

โลกแห่งการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางเศรษฐกิจและธุรกิจ โดยเฉพาะการขยายตัวของการรวมกลุ่มธุรกิจจะต้องมีการปรับโครงสร้างเพื่อแข่งขันลูกค้าที่กระจัดกระจายในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก โดยเป้าหมายที่สำคัญของกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจคือการบรรลุสู่การมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) บนพื้นฐานของประสิทธิภาพในการผลิต (Efficiency) องค์ประกอบในการแข่งขันธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์คือ<sup>22</sup>

1. ประสิทธิภาพในการผลิต (Production Driven) หมายถึง การเน้นต้นทุนต่อหน่วยต่ำ (Cost) และคุณภาพเยี่ยม (Quality)

2. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การใช้ต้นทุนเท่าเดิมเพื่อให้ได้คุณภาพมากกว่าเดิม ทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจมากขึ้น ประสิทธิภาพจึงเป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์ในการแข่งขันลูกค้า (Market Driven)

จากการที่ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี คือ แนวคิดทางด้านการบริหารงานองค์กรสื่อสารมวลชน ซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ, ทฤษฎีการบริหารธุรกิจ ทำให้การบริหารธุรกิจขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น, แนวคิดเกี่ยวกับการผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์ เป็นสิ่งสำคัญในการผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์, แนวคิดเรื่องกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ ทำให้การแข่งขันของธุรกิจมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ทั้งหมดนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์การแข่งขันในการบริหารธุรกิจผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์ของบริษัท ที่วิบูลพา จำกัด ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี ดังกล่าวมาเป็นกรอบในการศึกษา และสามารถนำมาช่วยวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษารั้งนี้

<sup>21</sup> สมดี หงส์ไพศาลวิวัฒน์, คุณค่าการตลาด ทำทลายความสำเร็จธุรกิจยุคใหม่ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เวลาดี, 2547), น. 29.

<sup>22</sup> สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ, น. 117.

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การแข่งขันในการบริหารธุรกิจผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์ของ บริษัท ทีวีบูรพา จำกัด” มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถใช้เป็นแนวทางการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่

ดวงทิพย์ วรพันธุ์ และคณะ<sup>23</sup> ศึกษาวิจัยเรื่อง “โครงสร้างการบริหารงานองค์กรสื่อวิทยุโทรทัศน์” ในรายงานการวิจัยเรื่อง “โครงสร้างการบริหารงานองค์กรสื่อสารมวลชน” ผลจากการศึกษาพบว่า วิทยุโทรทัศน์เป็นสื่อมวลชนที่มีปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญ คือ ผู้ดูและผู้สนับสนุน/ผู้อุปถัมภ์รายการ หากสถานีใดนำเสนอรายการที่ได้รับความนิยมจากผู้ดูมาก รายการนั้นก็ได้รับการสนับสนุนจากผู้อุปถัมภ์รายการมาก ซึ่งก็หมายถึง ผลประโยชน์เป็นเม็ดเงินจะหลั่งไหลกลับเข้าสถานีจำนวนมหาศาล ทั้งการแพร่ภาพออกอากาศเกือบ 24 ชั่วโมงในแต่ละวัน ผนวกกับคุณลักษณะตามธรรมชาติของรายการที่มีอายุสั้น เพราะทุกรายการหลังจากเริ่มออกอากาศครั้งแรกก็ต้องประสบกับสภาพการอิ่มตัวจนกระทั่งต้องหยุด/เลิกการผลิต ไม่ต่างจากอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าอื่น ๆ สถานีวิทยุโทรทัศน์ทุกระบบทุกสถานีจึงต่างแข่งขันกันสูงเพื่อความอยู่รอด

กิตติมา ชาญวิชัย<sup>24</sup> ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสำเร็จของรายการสารคดีของสถานีโทรทัศน์ NHK ประเทศญี่ปุ่น” ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของรายการสารคดีของสถานีโทรทัศน์ NHK ประกอบไปด้วย ปัจจัยภายใน อันได้แก่ ระบบบริหารจัดการ เทคโนโลยีผู้ประกอบการวิชาชีพสื่อ หน่วยงานที่สนับสนุนจากภาครัฐในแง่ของกฎหมายและระเบียบที่เอื้อต่อความเป็นสื่อสาธารณะ ความร่วมมือจากสถาบันต่าง ๆ ในสังคม ช่องทางการเผยแพร่ ผู้สนับสนุนรายการ ความต้องการและความสนใจของผู้รับสาร

---

<sup>23</sup> ดวงทิพย์ วรพันธุ์ และคณะ, “โครงสร้างการบริหารงานองค์กรสื่อวิทยุโทรทัศน์,” ใน รายงานการวิจัยเรื่องโครงสร้างการบริหารงานองค์กรสื่อสารมวลชน (คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541), น. 95.

<sup>24</sup> กิตติมา ชาญวิชัย, “ความสำเร็จของรายการสารคดีของสถานีโทรทัศน์ NHK ประเทศญี่ปุ่น” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548), น. บทคัดย่อ.

มนัสชนก ปานปั้น<sup>25</sup> ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารธุรกิจตามสถานการณ์เพื่อความอยู่รอดของบริษัทผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์ไทย กรณีศึกษา บริษัท พาโนรามา ดอคคิวเมนทารี่ จำกัด” ผลจากการวิจัย พบว่า การดำเนินธุรกิจของบริษัท บริษัท พาโนรามา ดอคคิวเมนทารี่ จำกัด สามารถแบ่งตามสถานการณ์ได้เป็น 4 ช่วงเวลา ได้แก่ ระยะเวลาเริ่มต้นในปี พ.ศ. 2536 ระยะเวลาที่ธุรกิจเติบโตในปี พ.ศ. 2537-2538 ระยะเวลาที่ธุรกิจได้รับความนิยมในปี พ.ศ. 2539-กลางปี พ.ศ. 2540 และระยะถดถอยนับจากกลางปี พ.ศ. 2540 จนถึงปัจจุบัน โดยบริษัทมีปัจจัยแวดล้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวม ประกอบด้วยปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ บุคลากร เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และคุณภาพของงาน และปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ผู้สนับสนุนรายการ ช่องทางการออกอากาศ ทัศนคติผู้ชม เศรษฐกิจ และคู่แข่ง

เบญจมาศ จรุงเกียรติกุล<sup>26</sup> ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยในการจัดการ การผลิตรายการสารคดี “กบนอกกะลา” ของบริษัท ทีวีบูรพา จำกัด” ผลจากการศึกษาพบว่า บริษัท ทีวีบูรพา จำกัด มีโครงสร้างการบริหารจัดการ อันประกอบไปด้วย 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายสนับสนุนการผลิต ซึ่งดูแลรับผิดชอบงานด้านการจัดการภายในองค์กร เพื่อประสานงาน และสนับสนุนการดำเนินงานให้กับฝ่ายผลิต ส่วนงานถัดมา คือ ฝ่ายการผลิต ดูแลและรับผิดชอบด้านการจัดการ การผลิตรายการสารคดีของบริษัท ซึ่งประกอบไปด้วย 3 รายการ คือ รายการคนค้นคน รายการหลุมดำ และรายการกบนอกกะลา และฝ่ายการตลาด ดูแลและรับผิดชอบด้านการหาสปอนเซอร์สนับสนุนรายการ รวมถึงงานด้านการวิจัยสำหรับประเมินรายการของบริษัทซึ่งถูกควบคุมโดยบริษัท เจเอสแอล จำกัด บริษัทแม่เป็นผู้ดำเนินการให้ เหล่านี้มีการจัดแบ่งเป็น 3 ส่วนหลักเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการที่ชัดเจน และการตัดสินใจในการทำงานของบุคลากรที่คล่องตัวรวดเร็วไม่มีลำดับขั้นตอนที่ซับซ้อนในการทำงาน

---

<sup>25</sup> มนัสชนก ปานปั้น, “กลยุทธ์การบริหารธุรกิจตามสถานการณ์เพื่อความอยู่รอดของบริษัทผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์ไทย กรณีศึกษา บริษัท พาโนรามา ดอคคิวเมนทารี่ จำกัด,” (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548), น. บทคัดย่อ.

<sup>26</sup> เบญจมาศ จรุงเกียรติกุล, “ปัจจัยในการจัดการการผลิตรายการสารคดี “กบนอกกะลา” ของบริษัท ทีวีบูรพา จำกัด,” (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549), น. บทคัดย่อ.

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้นำแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ทบทวนมาแล้ว  
ข้างต้นในบทนี้ มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับรวบรวมมาได้จากการศึกษาเพื่อทำการ  
สรุปผลการศึกษาต่อไป