

แผนการบริหารจัดการ

5.1 รูปแบบจำลองทางธุรกิจบริษัทคอมพิวเตอร์กราฟิก และแอนิเมชัน

ชื่อบริษัท : บริษัท เอ็กซ่า สตูดิโอ จำกัด (EXA Studio)

วัตถุประสงค์ : เพื่อการจัดตั้งกิจการใหม่ในธุรกิจคอมพิวเตอร์กราฟิกและแอนิเมชัน

วิสัยทัศน์ : บริษัทคอมพิวเตอร์กราฟิก และ แอนิเมชันที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักในวงกว้าง

พันธกิจ : มุ่งเน้นการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ และสร้างแบรนด์ (Brand) ให้เป็นที่รู้จัก ด้วยการผลิตภาพยนตร์การ์ตูนแอนิเมชันที่เป็นลิขสิทธิ์ของบริษัท

เป้าหมาย : ระยะ 1-2 ปี เป็นการดำเนินงานแบบ การรับจ้างผลิตงานให้กับบริษัท
คอมพิวเตอร์ กราฟิก และแอนิเมชันรายใหญ่

ระยะ 3-4 ปี เป็นการดำเนินงานแบบ การรับจ้างผลิตงานให้กับบริษัทตัวแทน
โฆษณาบริษัทผู้ผลิตภาพยนตร์โฆษณา องค์การต่างๆ และ
บุคคลทั่วไป

ระยะ 5 ปีขึ้นไป เป็นการดำเนินงานที่แบ่งเป็น 2 ส่วน

1. การรับจ้างผลิตงานให้กับบริษัทตัวแทนโฆษณา บริษัทผู้ผลิต
ภาพยนตร์โฆษณา ฯ
2. การผลิตสินค้าที่เป็นลิขสิทธิ์ของบริษัท คือ การผลิต
ภาพยนตร์การ์ตูน

ประเภทสินค้าและบริการ : รับผลิตงานประเภทคอมพิวเตอร์กราฟิก และแอนิเมชัน

กลุ่มเป้าหมาย แบ่งกลุ่มเป้าหมายเป็น 2 ส่วนตามรูปแบบการดำเนินธุรกิจ คือ ส่วนของการให้บริการ

กลุ่มเป้าหมายหลัก : บริษัทคอมพิวเตอร์กราฟิกและแอนิเมชันรายใหญ่
บริษัทตัวแทนโฆษณา
บริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา

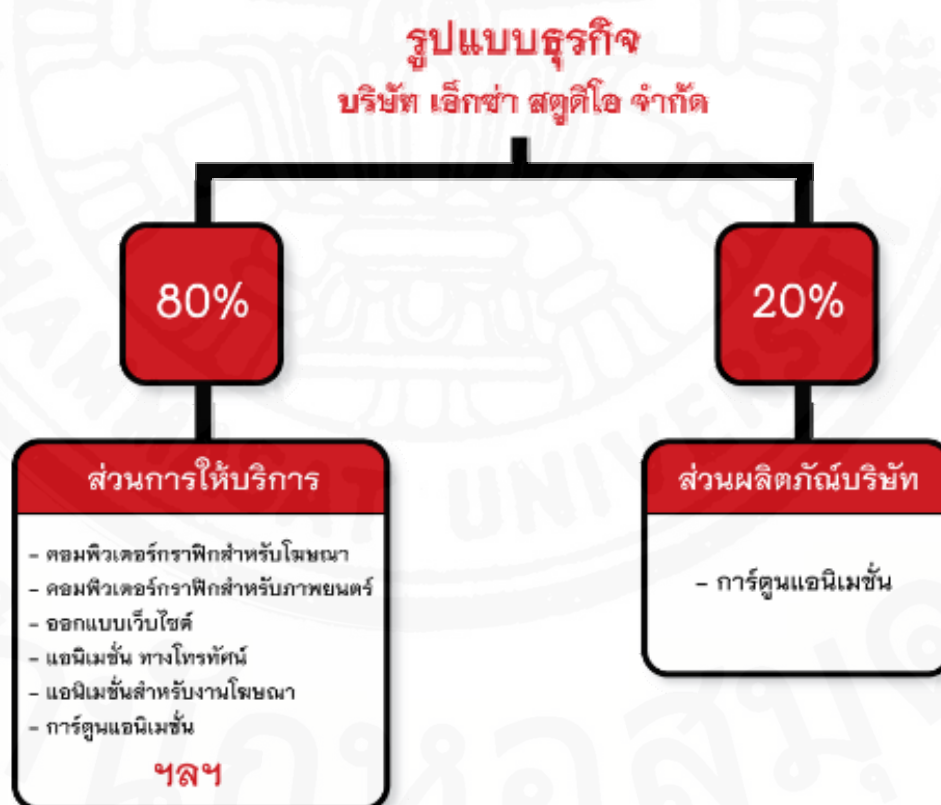
กลุ่มเป้าหมายรอง : องค์การต่างๆ บุคคลทั่วไป

ภาพยนตร์การ์ตูน

กลุ่มเป้าหมายหลัก : เยาวชนอายุ 6-12 ปี

กลุ่มเป้าหมายรอง : บริษัทผู้รับสัมปทานเวลาออกอากาศจากทางสถานีโทรทัศน์

ภาพที่ 5.1



5.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ของบริษัท

5.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strength)

- สร้างความโดดเด่นในด้านการผลิตแอนิเมชัน 2 มิติ และ 3 มิติแบบผสมผสานกัน ในขณะที่ตลาดปัจจุบันเน้นการแข่งขันที่แอนิเมชัน 3 มิติ ที่มีข้อเสียเปรียบที่การเคลื่อนไหวของตัวหุ่น (Model) ไม่เป็นธรรมชาติเท่ากับแอนิเมชัน 2 มิติ
- ต้นทุนการผลิตต่ำ เนื่องจากในส่วนของผลิตแอนิเมชัน 3 มิติ เลือกใช้โปรแกรม Lightwave ที่มีราคาถูกกว่าโปรแกรม 3D Max หรือ Maya จำนวนบุคลากรที่ใช้โปรแกรม Lightwave ก็มีปริมาณมากพอสมควร และประเทศญี่ปุ่นก็นิยมใช้โปรแกรม Lightwave
- ไม่จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านโปรแกรมเป็นจำนวนมาก เนื่องจากเน้นการสร้างคาแรคเตอร์แบบแอนิเมชัน 2 มิติ ที่วิธีการผลิตเป็นการวาดภาพเป็นหลัก
- ผู้บริหารจำนวน 4 คน จากทั้งหมด 5 คน มีความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานด้านคอมพิวเตอร์กราฟิก และแอนิเมชัน ทำให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการผลิตเป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถควบคุมสถานการณ์ได้หากขาดแคลนบุคลากรกะทันหัน
- ผู้บริหารทั้ง 5 คน อยู่ในสถานะหุ้นส่วนบริษัท ทำให้เกิดความภักดีต่อองค์กร

จุดอ่อน (Weakness)

- เงินทุนเริ่มต้นไม่มากนัก ทำให้การลงทุนเพื่อการขยายธุรกิจเป็นไปได้ช้า
- บุคลากรในการเริ่มต้นกิจการมีจำนวนน้อย

โอกาส (Opportunity)

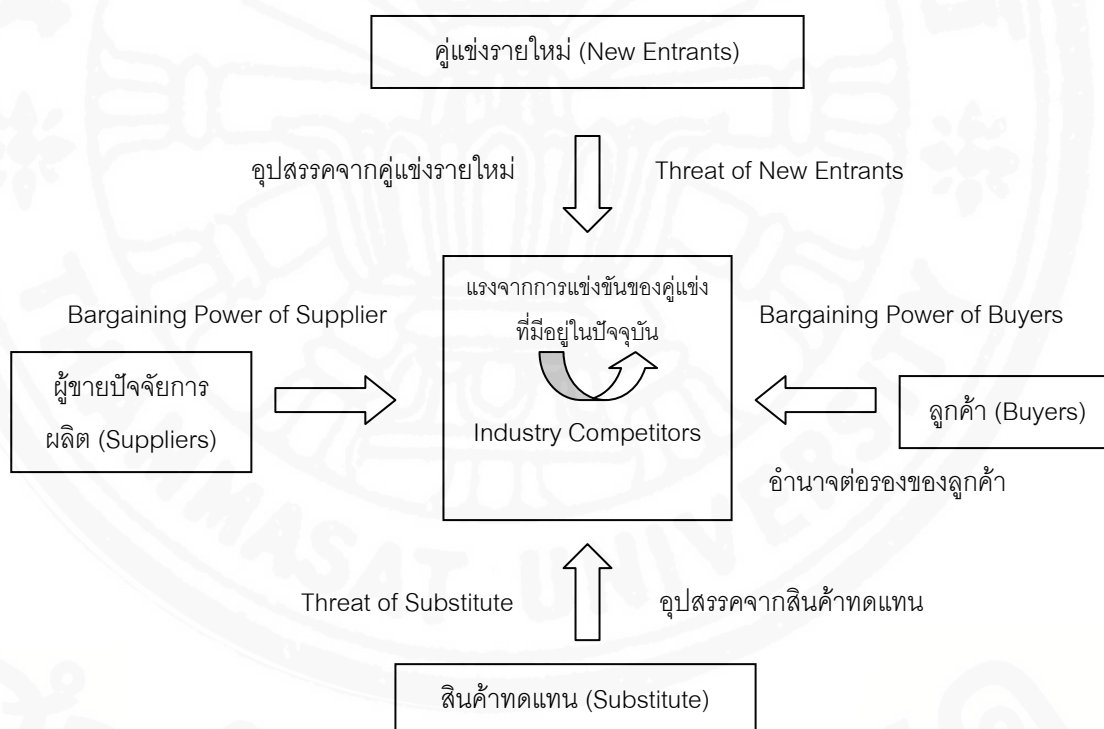
- มีปริมาณความต้องการในตลาดสำหรับการสรรหาบริษัทรับจ้างผลิตคอมพิวเตอร์กราฟิก และแอนิเมชัน จากประเทศสหรัฐอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น รวมทั้งตลาดในประเทศด้วย
- มีเทคโนโลยีที่ช่วยให้การติดต่อสื่อสาร ช่องทางการจัดจำหน่าย การสื่อสารทางการตลาดกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เช่น Youtube Boardband

- ตลาดผู้ว่าจ้างในต่างประเทศได้มีการตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ซอฟต์แวร์ลิขสิทธิ์ ทำให้ลดอุปสรรคจากผู้ประกอบการธุรกิจคอมพิวเตอร์กราฟิก และแอนิเมชันรายย่อย ที่ละเมิดลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ เพื่อการแข่งขันด้านราคา

อุปสรรค (Threat)

- ซอฟต์แวร์ลิขสิทธิ์ที่นำเข้าจากต่างประเทศมีราคาสูง ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงตามไปด้วย
- การขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากภาครัฐ
- ซอฟต์แวร์ที่ละเมิดลิขสิทธิ์ ทำให้ผู้ประกอบการบางรายนำมาใช้เพื่อลดต้นทุน และแข่งขันด้วยกลยุทธ์ด้านราคาที่ต่ำกว่าตลาด

5.2.2 แบบจำลองผลกระทบจากแรงกดดัน 5 ปัจจัย (Five Forces Model of Competition)



1. แรงจากการแข่งขันของคู่แข่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Industry Competitors)

อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์กราฟิก และแอนิเมชัน มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2547 มีมูลค่าตลาดสูงถึง 24,000 ล้านบาทหรือร้อยละ 24.7 ทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมยังไม่รุนแรงมากนัก เนื่องจากยังมีโอกาสให้กับผู้เข้ามาใหม่ในตลาดและผู้ประกอบการเดิมยังสามารถขยายตลาดอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม โดยเฉพาะเป็นโอกาสของประเทศใน

แถบเอเชียที่จะเป็นฐานการผลิตให้กับประเทศสหรัฐอเมริกาและยุโรป ดังนั้นแรงจากการแข่งขันของคู่แข่งที่มีอยู่ในปัจจุบันยังอยู่ในระดับไม่รุนแรง

2. แรงจากการคุกคามของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)

การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่นั้น หากจะนับภายในประเทศก็ยังคงไม่รุนแรง เพราะอุตสาหกรรมนี้มีการลงทุนสูงในการเข้าสู่ธุรกิจจากปัจจัยด้านค่าลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ที่นำเข้าจากต่างประเทศมีราคาสูง วัสดุอุปกรณ์มีราคาสูง รวมทั้งด้านบุคลากรที่ต้องเป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่หากคู่แข่งรายใหม่ใช้ซอฟต์แวร์ที่ละเมิดลิขสิทธิ์ ก็จะทำให้คู่แข่งรายใหม่สามารถลดต้นทุนการผลิตได้ แต่จะทำให้เกิดปัญหาการแข่งขันด้านราคาที่คู่แข่งรายใหม่สามารถกำหนดราคาให้ต่ำกว่าความเป็นจริง และเกิดการแข่งขันกับคู่แข่งรายใหม่อย่างรุนแรง

3. แรงจากอำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers)

ในอุตสาหกรรมนี้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองพอสมควร เนื่องจากลูกค้าในประเทศตัดสินใจเลือกใช้บริการกับผู้ผลิตจากปัจจัยด้านราคาเป็นหลัก ทำให้สามารถเปลี่ยนไปเลือกใช้บริการของคู่แข่งได้

4. แรงจากการคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of Substitute)

เนื่องจากการผลิตในอุตสาหกรรมเป็นการผลิตสินค้าที่สามารถสร้างความแตกต่างในด้านรูปแบบให้เป็นเอกลักษณ์ได้ ประกอบกับเป็นงานด้านฝีมือ ทำให้มีแรงจากสินค้าทดแทนน้อย

5. แรงจากอำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Supplier)

มีแรงจากอำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตมาก เนื่องจากประเทศไทยยังไม่สามารถผลิตซอฟต์แวร์ที่เป็นปัจจัยการผลิตในอุตสาหกรรมนี้ได้เอง ทำให้ยังต้องมีการนำเข้าปัจจัยการผลิตจากต่างประเทศ

5.3 กลยุทธ์ทางการตลาด

5.3.1 เป้าหมายทางการตลาด

การกำหนดเป้าหมายทางการตลาดในแผนการบริหารจัดการของบริษัท เอ็กซ่า สตูดิโอ นี้ ได้แบ่งกลุ่มเป้าหมายเป็น 2 ส่วนตามรูปแบบการดำเนินธุรกิจ คือ

1. ส่วนการให้บริการ

กลุ่มเป้าหมายหลัก : บริษัทคอมพิวเตอร์กราฟิกและแอนิเมชันรายใหญ่

บริษัทตัวแทนโฆษณา

บริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา

กลุ่มเป้าหมายรอง : องค์กรต่างๆ บุคคลทั่วไป

2. ส่วนของผลิตภัณฑ์ลิขสิทธิ์ของบริษัท

กลุ่มเป้าหมายหลัก : เยาวชนอายุ 6-12 ปี

กลุ่มเป้าหมายรอง : บริษัทผู้รับสัมปทานเวลาออกอากาศจากทางสถานีโทรทัศน์

5.3.2 การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์

5.3.2.1 การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation)

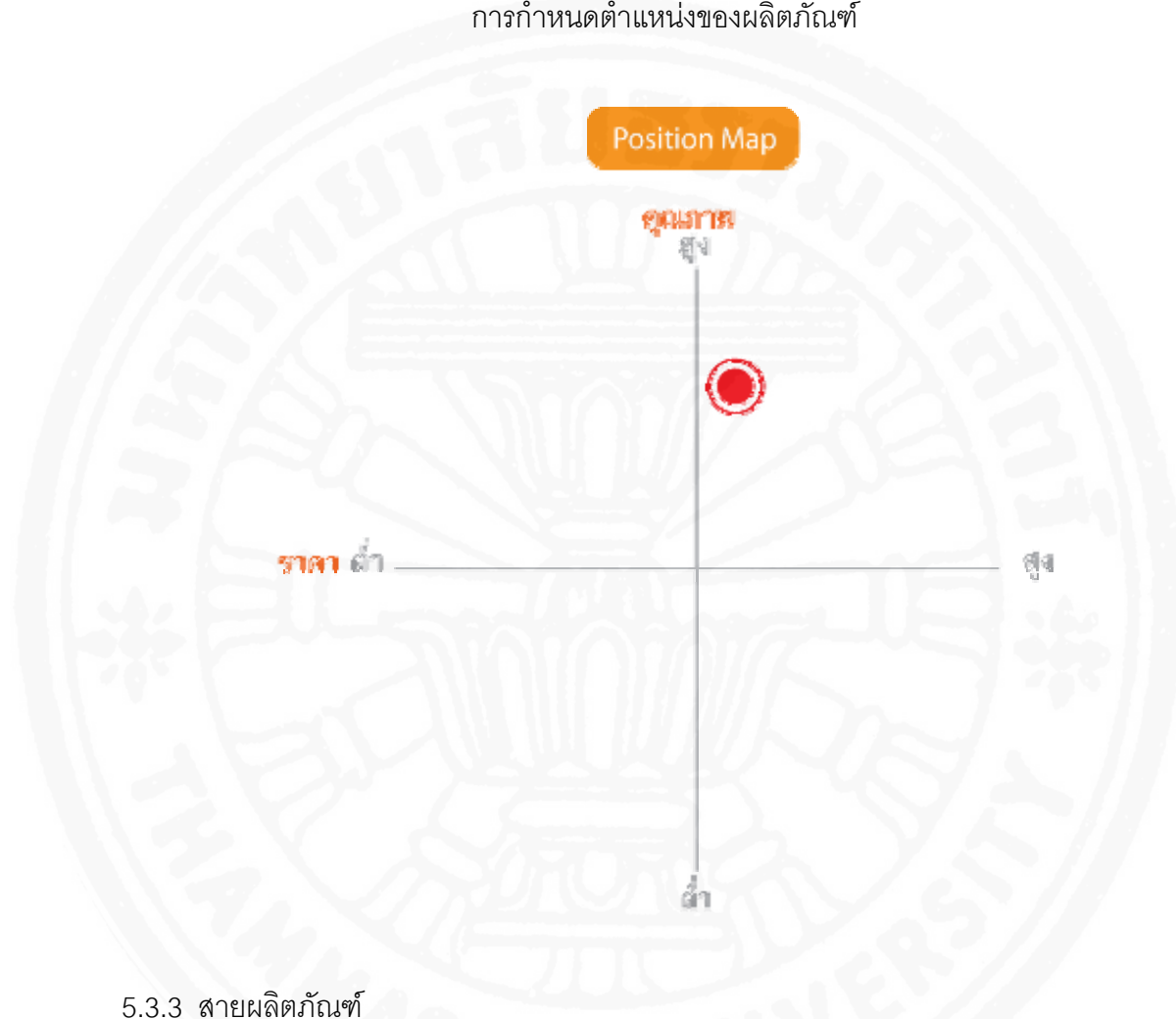
การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของบริษัท จะใช้การสร้างแตกต่างในรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างเป็นคาแรคเตอร์การ์ตูนที่มีเอกลักษณ์ และพัฒนาเป็นภาพยนตร์การ์ตูนแอนิเมชัน

5.3.2.2 การกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Product Positioning)

การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ หรือ ผลงานของบริษัทจะเป็นการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามคุณสมบัติหรือลักษณะของผลิตภัณฑ์ โดยบริษัทกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง และมีราคาอยู่ในระดับที่เหมาะสม

ภาพที่ 5.2

การกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์



5.3.3 สายผลิตภัณฑ์

ทางบริษัทได้มีการวางแผนการผลิตเป็น 2 ส่วนคือ

1. ส่วนของการให้บริการ ที่จะมีบริการดังนี้

- การสร้างภาพคอมพิวเตอร์กราฟิก (Computer graphic image)
- การสร้างเทคนิคพิเศษสำหรับภาพยนตร์
(Post Production for Film CG Movie)
- การทำงานในส่วนหลังการผลิตหลักสำหรับสำหรับภาพยนตร์
(Post Production for Film Non CG Movie)

- การทำงานในส่วนหลังการผลิตหลักสำหรับวิดีโอ
(Post Production for VDO)
- แอนิเมชันสำหรับ งานโฆษณา Animation for TVC (Full & Demonstration)
- ภาพยนตร์การ์ตูนแอนิเมชัน (Cartoon Series)

2. ส่วนของผลิตภัณฑ์ลิขสิทธิ์ของบริษัท (ในปีที่ 5)

- ภาพยนตร์การ์ตูนแอนิเมชัน เพื่อเป็นการสร้างรายได้และชื่อเสียงให้กับ
องค์กรในระยะยาว

5.3.4 ราคา

การกำหนดราคานี้ทางบริษัทจะกำหนดราคาตามประเภทของงานโดยคำนึงถึงต้นทุนการผลิตทั้งสิ้นบวกด้วยกำไรซึ่งเป็นอัตราราคาที่เหมาะสม วัตถุประสงค์ในการตั้งราคาของบริษัทนั้น ได้แก่

1. เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนจากเงินลงทุนตามเป้าหมาย
2. เพื่อเผชิญกับการแข่งขัน
3. เพื่อเพิ่มส่วนครองตลาด

ตารางที่ 5.1

ราคาค่าบริการ

รายการ	ราคา / งาน / นาที
การสร้างภาพคอมพิวเตอร์กราฟิก	20,000
การสร้างเทคนิคพิเศษสำหรับภาพยนตร์	5,000,000
การทำงานในส่วนหลังการผลิตหลักสำหรับสำหรับภาพยนตร์	500,000
การทำงานในส่วนหลังการผลิตหลักสำหรับวิดีโอ	120,000
แอนิเมชันสำหรับ งานโฆษณา (Full)	5,000,000
แอนิเมชันสำหรับ งานโฆษณา (Demonstration)	120,000
ภาพยนตร์การ์ตูนแอนิเมชัน / ต่อตอน	300,000

5.3.5 ช่องทางการจัดจำหน่าย

1. ส่วนการให้บริการ

ดำเนินการจัดจำหน่ายด้วยการจำหน่ายตรง (Direct Sale)

- โดยการนำตัวอย่างผลงานของบริษัทนำเสนอต่อ
 - บริษัทคอมพิวเตอร์กราฟิกและแอนิเมชันรายใหญ่
 - บริษัทตัวแทนโฆษณา
 - บริษัทผลิตภาพยนตร์โฆษณา
- โดยการเผยแพร่ผลงานของบริษัทในเว็บไซต์บริษัท

2. ส่วนของผลิตภัณฑ์ลิขสิทธิ์ของทางบริษัท

ดำเนินการจัดจำหน่ายด้วยการจำหน่ายตรง (Direct Sale) ภาพยนตร์การ์ตูนแอนิเมชันให้กับสถานีโทรทัศน์ เช่น สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 9 อ.ส.ม.ท. และ สถานีโทรทัศน์ TITV เป็นต้น

5.4 แผนพัฒนาบุคลากร

5.4.1 การวางแผนอัตรากำลังคน และ สัดส่วนของพนักงาน

โดยการจัดสัดส่วนตามปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นในช่วง 1-2 ปีแรกนั้น จะเน้นการจ้างงานพนักงานอิสระ (Freelance) มากกว่าพนักงานประจำ เพื่อความยืดหยุ่นและลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการ ซึ่งทำให้สามารถปรับลดจำนวนบุคลากรได้ตามปริมาณงาน ต่อมาในช่วง 3-4 ปี จะทำการลดปริมาณพนักงานอิสระลง และเพิ่มจำนวนพนักงานประจำ นอกจากนี้ยังเพิ่มตำแหน่งของพนักงานประจำในตำแหน่งนักสร้างสรรค์ (Creative) เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจในการรับงานโดยตรงจากบริษัทตัวแทนโฆษณา บริษัทผู้ผลิตภาพยนตร์โฆษณา ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 5.2

จำนวนบุคลากร

ตำแหน่ง	Worst Case					Most Likely Case					Best Case				
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
	จำนวน					จำนวน					จำนวน				
หัวหน้าแผนก	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
พนักงานแผนก Pre-Production	0	0	2	2	2	0	0	3	3	5	0	0	5	5	10
พนักงานแผนก Production	1	1	2	2	2	1	1	5	5	10	1	1	10	10	15
พนักงานแผนก Post Production	0	0	2	2	2	0	0	3	3	5	0	0	5	5	10
พนักงานการเงิน	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	4	4	5
พนักงาน AE	0	0	1	1	1	0	0	3	3	3	0	0	4	4	4
พนักงานอิสระ	2	2	3	3	3	2	2	3	3	0	2	2	0	0	0

5.4.2 การคัดสรรบุคลากร

ในส่วนบุคลากรระดับบริหารนั้นจะเป็นหุ้นส่วนของบริษัท (Partnership) ที่มีศักยภาพและความสามารถในการทำงานด้านคอมพิวเตอร์กราฟิกและแอนิเมชัน ทำให้สามารถควบคุมการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนได้ดี รวมทั้งมีความภักดีต่อองค์กรเนื่องจากมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ส่วนพนักงานแผนกการผลิตทั้ง 3 แผนกนั้นใช้การคัดสรรบุคลากรด้วยการกำหนดคุณสมบัติให้ตรงกับตำแหน่งงาน (Job Specification) โดยเลือกพนักงานที่มีศักยภาพสูงพอที่จะพัฒนาได้แต่ระดับความสามารถและประสบการณ์ไม่จำเป็นต้องอยู่ในระดับที่สูงเกินความจำเป็นเนื่องจากพนักงานที่มีความสามารถ และ ศักยภาพที่สูงเกินความจำเป็นมีแนวโน้มที่จะลาออกเพื่อ

เปลี่ยนที่ทำงานมากกว่าการรักดีต่อองค์กร เพราะพนักงานคาดหวังค่าตอบแทนจากองค์กรสูงแต่
องค์กรไม่สามารถให้ค่าตอบแทนตามที่พนักงานต้องการได้

5.4.3 การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรนั้นจะเน้นการพัฒนาบุคลากรแผนกการผลิตทั้ง 3 แผนก ด้วยระบบ
พี่เลี้ยง (Mentoring System) คือการมอบหมายให้พนักงานเดิมที่มีศักยภาพและความสามารถสูง
ได้นำองค์ความรู้ในตัวพนักงานคนนั้นมาเป็นองค์ความรู้ขององค์กรด้วยการช่วยองค์กรในการให้
คำแนะนำด้านต่างๆ กับพนักงานใหม่ ในลักษณะพี่สอนน้อง ซึ่งพี่เลี้ยงมีบทบาทในการสร้างความ
เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร ดังนั้นคุณสมบัติของพี่เลี้ยงคือ

- มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
- มีความใจเย็น
- มีประสบการณ์การทำงานเป็นที่ยอมรับในองค์กร
- มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

5.4.4 การบริหารค่าตอบแทน

- ในส่วนของพนักงานทั่วไปแผนกการผลิตทั้ง 3 แผนกนั้นจะมีอัตราเงินเดือนในระดับ
เท่ากันทั้งหมด
- พนักงานที่มีศักยภาพและความสามารถสูงที่องค์กรต้องการรักษาให้อยู่กับองค์กรใน
ระยะยาวนั้น สามารถทำได้โดยการให้หุ้นสามัญกับพนักงานหรือที่เรียกว่า ESOP
(Employee Stock Ownership Plan) เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและ
ผูกพันกับองค์กร
- พนักงานฝ่ายประสานงานการตลาดนั้นจะมีระดับเงินเดือนในระดับที่ไม่สูงนัก แต่
จ่ายเป็นค่าตอบแทนในลักษณะของผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานดี หรือ เงินโบนัส
เพื่อกระตุ้นพนักงานในการทำยอดขายได้ตามเป้าหมายหรือเกินกว่าเป้าหมายที่
องค์กรกำหนดไว้

5.4.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยการใช้การจัดทำตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPI) หลังจากนั้นแบ่งพนักงานออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. พนักงานที่มีศักยภาพและความสามารถสูง องค์กรควรมีการส่งเสริมสนับสนุนพนักงานในกลุ่มนี้ เพื่อให้เกิดความภักดีต่อองค์กรในระยะยาวนั้น สามารถทำได้โดยการให้หุ้นสามัญกับพนักงานหรือที่เรียกว่า ESOP (Employee Stock Ownership Plan) เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและผูกพันกับองค์กร
2. พนักงานที่มีความสามารถสูงแต่ศักยภาพเริ่มไม่พัฒนามากนักทางองค์กรจะมอบหมายงานด้านการควบคุม การดำเนินงานให้กับพนักงานในลักษณะนี้
3. พนักงานที่มีความสามารถและศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้ทางองค์กรจะให้พนักงานที่มีศักยภาพและความสามารถสูงมาเป็นพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงานในระดับนี้เพิ่มขึ้นไปอีก
4. พนักงานที่มีความสามารถและศักยภาพไม่มีการพัฒนา ในขั้นแรกทางองค์กรจะตัดเตือนเพื่อให้โอกาสปรับปรุงพัฒนาแต่หากในการประเมินครั้งต่อไปไม่มีการเปลี่ยนแปลงก็จะขอให้พนักงานลาออกจากองค์กร