



### สรุปและข้อ เสนอแนะ

จากการประเมินสภาวะแวดล้อม และสถานภาพในการผลิตรายการละครโทรทัศน์ของบริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่น จำกัด จะเห็นพัฒนาการขององค์กรดังกล่าว จากการผลิตรายการละครวิทยุ ไปสู่การผลิตรายการละครโทรทัศน์ ซึ่งใช้เวลาในการสั่งสมชื่อเสียงและประสบการณ์ยาวนานกว่า 40 ปี เป็นที่ยอมรับของประชาชน จนถึงปัจจุบัน

โดยมีลักษณะการดำเนินการผลิตรายการละครโทรทัศน์ของ บริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่น จำกัด 2 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะบริษัทเป็นเจ้าของรายการเอง
2. ลักษณะบริษัทรับจ้างผลิตรายการ

ซึ่งจากการศึกษาพิจารณาสภาพขององค์กรดังกล่าว ทำให้สามารถประเมินถึงโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบของกันตนาได้ ดังนี้

1. ภาพพจน์และชื่อเสียงของ บริษัท กันตนา วีดีโอ โปรดักชั่น จำกัด

เนื่องจากกันตนา เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียง โดยมีผลงานที่ได้รับรางวัลต่าง ๆ กว่า 100 รางวัล เป็นเครื่องยืนยันถึงความเป็นมืออาชีพของผู้ผลิต และควมมีคุณภาพของผลงานที่กันตนาผลิตออกมา

## 2. การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสบการณ์ และเป็นมืออาชีพ

กัณฑ์นามีบุคคลากรที่มีคุณภาพ โดยส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่สร้างขึ้นมาเอง ทั้งสิ้น เนื่องจากงานการผลิตละครโทรทัศน์ เป็นงานที่ต้องอาศัยบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน ที่เกิดจากการสร้างเสริมประสบการณ์เป็นระยะเวลานาน และโดยเฉพาะผู้บริหารของกัณฑ์นามิจะเป็นผู้สร้างสรรค์งานละครระดับมืออาชีพ จึงเป็นโอกาสที่ดีของกัณฑ์นามิอย่างยิ่ง

## 3. บทประพันธ์ คือวัตถุดิบที่มีค่า

บทโทรทัศน์ถึง เป็นหัวใจสำคัญในการผลิตรายการละครโทรทัศน์ กัณฑ์นามิมีเรื่องของตนเองซึ่งเป็นเรื่องจากละครวิทยุที่กัณฑ์นามิเคยทำมาในอดีตกว่า 200 เรื่อง จึงนับเป็นข้อได้เปรียบของกัณฑ์นามิที่ไม่ต้องพบกับปัญหาการแย่งซื้อบทประพันธ์กับบุคคลอื่น

## 4. การมีเครื่องมือและอุปกรณ์ทางเทคนิคที่ได้มาตรฐานและทันสมัยระดับสากล

กัณฑ์นามิมีโรงถ่ายเป็นของตนเอง และมีเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทันสมัยและเพียงพอสามารถมีกำลังผลิตละครได้ถึง 5 เรื่องต่อ 1 วัน

## 5. ต้นทุนในการดำเนินการผลิตไม่สูงมาก

เนื่องจากกัณฑ์นามิมีเครื่องมือและโรงถ่ายเป็นของตนเอง ประกอบกับบุคคลากรในบริษัทสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้เอง

ในขณะที่เดียวกันกัณฑ์นามิ ก็มีภาวะคุกคามที่เกิดจากการแข่งขันจาก

บรรดาผู้จัดละครรายอื่นที่มีเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน และข้อเสียเปรียบที่เกิดจากระบบการบริหารงานแบบครอบครัว

การที่กัณตนาจะผลิตรายการละครให้ได้สำเร็จตามเป้าหมายก็ต้องใช้กลยุทธ์ในการผลิตรายการดังนี้

- กลยุทธ์ในการเลือกเรื่อง

ในการเลือกเรื่อง กัณตนามีกลยุทธ์ในการใช้เรื่องของตนเองที่มาจากละครวิทยุซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบของกัณตนา ที่มีเรื่องอยู่แล้วเองกว่า 200 เรื่อง และยังมีกลยุทธ์ในการเลือกผลิตเรื่องที่ไม่ซ้ำแนวกับละครเรื่องอื่น คือใช้กลยุทธ์ในการหลีกเลี่ยง

- กลยุทธ์ในการกำหนดเจ้าหน้าที่ทีมงานผลิตรายการละครโทรทัศน์ของกัณตนา

เป้าหมายหลัก คือการพิจารณาจากความถนัดของบุคลากรแต่ละคนกับงานแต่ละประเภทอีกทั้งกัณตนามีกลยุทธ์ในการสร้างบุคลากรได้เอง จึงมีบุคลากรเพียงพอ และยังมีกลยุทธ์ในการสร้างทีมขึ้นมาช่วยเหลือกันในการทำงานแต่ละหน้าที่ เช่น การสร้างทีมคนเขียนบทขึ้นมาช่วยเขียนบทละครโทรทัศน์เรื่องเดียว เป็นต้น

- กลยุทธ์ในการเลือกนักแสดง

เป้าหมายหลักของกลยุทธ์ในการวางตัวแสดง คือความเหมาะสม หมายถึงว่า การวางตัวแสดงจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมตามบทบาทในละครเป็นหลัก แต่ขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงถึงความนิยมของประชาชนด้วย แต่เนื่องจากปัจจัยและเงื่อนไขหลายประการ เช่น เงื่อนไขเรื่อง เวลา เรื่องการเซ็นสัญญาของดารา ผู้สนับสนุนรายการ หรือความนิยมชมชอบส่วนตัวของผู้มีอำนาจวางตัวแสดง และเรื่องอัตราค่าแสดง เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีผลกระทบต่อการวางตัวนักแสดงจึงต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ขึ้นมาแก้ปัญหา เช่น กลยุทธ์ในการสร้างนักแสดงใหม่ กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนแก้ไขบุคลิกตัวละคร เป็นต้น

- กลยุทธ์ในการกำหนดสถานที่ถ่ายทำละครโทรทัศน์

กัณตนาชอบที่จะถ่ายทำนอกสถานที่มากกว่าถ่ายทำในฉาก เนื่องจากจะทำให้ละครออกมาดูสมจริงมากกว่าแล้วยังเป็นการประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่าย



ด้านการสร้างฉากอีกด้วย ซึ่ง เป้าหมายหลักของกลยุทธ์นี้ คือการหาสถานที่ที่  
เหมาะสมตามที่บทยละครระบุมานั้น ในขณะที่เดียวกันสถานที่นั้นก็ต้องสะดวกต่อการถ่าย  
ทำด้วย

- กลยุทธ์ในการเตรียมฉากและอุปกรณ์ประกอบฉาก

กลยุทธ์ในการเตรียมฉากของกันตนาต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าเป็นหลัก  
นั่นคือจะเลือกสร้างฉากที่จะต้องใช้เป็นฉากประจำ อีกทั้งมีกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยน  
ฉากให้ใช้ถ่ายทำได้หลายเรื่อง เพื่อความคุ้มค่าที่สุดอีกด้วย

- กลยุทธ์ในการจัดหาเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกายประกอบการแสดง  
ละครโทรทัศน์

เป้าหมายหลักก็คือ ต้องให้เกิดความเหมาะสมตามบทบาทของตัวละคร  
ในเรื่อง

- กลยุทธ์ในการตัดต่อ

กลยุทธ์ในการตัดต่อต้องคำนึงถึงความเหมาะสม หรือความสมเหตุ  
สมผลของละครแต่ละฉาก และความต่อเนื่องตามบทละครแล้ว ด้วยเงื่อนไขของ  
เวลาทำให้ต้องใช้กลยุทธ์ในการตัดต่อยืดหรือลดเนื้อหาของละครอีกด้วย

- กลยุทธ์ในการใส่เพลงประกอบ

ปัญหาเรื่องลิขสิทธิ์ เพลงมีผลกระทบต่อการใช้เพลงประกอบละครที่  
เหมาะสมตามอารมณ์ของเรื่อง กันตนาจึงใช้กลยุทธ์ในการประพันธ์เพลงขึ้นใหม่  
เพื่อใช้ในละครโดยเฉพาะ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า หัวใจสำคัญซึ่งเป็นเป้าหมายหลักในการผลิต  
รายการละครโทรทัศน์ของกันตนา คือจะต้องผลิตผลงานละครที่ได้รับความนิยม  
จากคนดูเป็นหลัก คือการคำนึงถึงตลาดนั้นเอง และในขณะเดียวกันก็ต้องรักษา  
ไว้ซึ่งคุณภาพในการผลิตให้ได้ระดับมาตรฐานของกันตนาด้วย แต่เนื่องจากธุรกิจ  
บันเทิง เป็นธุรกิจที่เป็นการทำงานแข่งขันกับเวลา จึงเป็นการยากที่จะผลิตงาน  
ละครให้ได้ตามเป้าหมายหลักดังกล่าวเสมอไป เพราะในกระบวนการผลิตยังต้อง  
ขึ้นอยู่กับปัจจัยเงื่อนไขต่าง ๆ อีกหลายประการ เช่น คำนึงถึงผู้ว่าจ้างในลักษณะ

ที่กัณฑนาธิบดีจางผลิตรายการละครโทรทัศน์หรือในลักษณะที่กัณฑนาเป็นเจ้าของรายการเอง ก็ต้องคำนึงถึงผู้สนับสนุนรายการ นักแสดงและเจ้าหน้าที่ทีมงานผลิตในส่วนต่าง ๆ ปัญหาหลายประการที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอนการผลิต ซึ่งการทำงานให้สำเร็จได้ก็ด้วยอาศัยกลยุทธ์ต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น อีกทั้งมีกลยุทธ์หลักอันเป็นลักษณะเฉพาะของกัณฑนา นั่นคือ "กลยุทธ์ในการพึ่งตนเอง" เนื่องจากกัณฑนา มีข้อได้เปรียบทั้งทางด้านบุคลากรที่มีเพียงพอและมีคุณภาพรวมทั้งสามารถสร้างบุคลากรขึ้นใหม่ได้เอง โดยเฉพาะบุคลากรด้านบริหารคือบุคคลในครอบครัวที่มีความสามารถทำงานต่าง ๆ ในทุกตำแหน่งหน้าที่ได้ด้วยตัวเอง มีวัตถุดิบในการผลิต นั่นคือเรื่องจากบทละครวิทยุเป็นจำนวนมากถือเป็นข้อได้เปรียบของกัณฑนา ซึ่งข้อได้เปรียบนี้ถือเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก นอกจากนี้ กัณฑนายังมีกลยุทธ์ในเชิงรับเพื่อจะใช้ในกรณีที่ต้องการหลีกเลี่ยงปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงาน นั่นคือ "กลยุทธ์ในการประณีตประนอม" และ "กลยุทธ์ในการหลีกเลี่ยง"

เนื่องจากบริษัท กัณฑนา เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงเก่าแก่ การทำงานจึงมุ่งเน้นที่จะผลิตละครคุณภาพเพื่อรักษาไว้ซึ่งชื่อเสียง ดังนั้นกลยุทธ์ที่กัณฑนายึดถือเป็นหลักที่สุดคือ "กลยุทธ์ที่เน้นการรักษาเสถียรภาพ" (STABILIZING STRATEGY) นั่นเอง

### ข้อเสนอแนะ

ในการผลิตรายการละครโทรทัศน์ ของแต่ละบริษัทจะมีขั้นตอนในการผลิตเหมือนกันเช่น ขั้นตอนในการถ่ายทำ ตัดต่อ ใส่เพลงประกอบ แต่ทั้งนี้ผลงานที่ผลิตออกมาจากแต่ละบริษัทผู้ผลิตกลับมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด คือละครของกัณฑนา ก็จะมีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง ในขณะที่ละครที่บริษัทอื่นผลิตก็จะมีลักษณะเฉพาะของบริษัทนั้นๆ ทั้งนี้เพราะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ในการผลิตของแต่ละบริษัทที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว จึงน่าที่จะศึกษาเปรียบเทียบให้เห็นกลยุทธ์หลักโดยรวมของบริษัทผู้ผลิตอื่น ๆ ด้วย