

## บทที่ 5

### ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ได้นำเสนอในบทที่ 4 ผู้วิจัยจะได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้หลักเกณฑ์แนวคิดตามตำราพิชัยสงครามซุนวู โดยมีรายละเอียดในประเด็นหลัก 3 ประเด็น คือ

1. คุณสมบัติของผู้บริหาร
2. การบริหารธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ยุทธวิธีในการเอาชนะคู่แข่ง

เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนในประเด็นหลัก ๆ ข้างต้นมีความจำเป็นที่จะต้องเทียบเคียงความเป็นมาในประเด็นหลักดังนี้

1. คุณสมบัติของผู้บริหาร ซุนวู ได้กล่าวไว้ในตำราพิชัยสงครามว่า บรรดาแม่ทัพนายกองต้องมีคุณสมบัติประกอบด้วย สติปัญญา ความเที่ยงธรรม ความเมตตา ความกล้าหาญ และความเข้มงวดเด็ดขาด

แม่ทัพนายกองในที่นี้หมายถึง บรรดาผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จและจะต้องเป็นผู้ที่วางแผนบริหาร แก้ไขสถานการณ์ และควบคุมการทำงานให้สำเร็จ เช่นเดียวกับหน้าที่ของแม่ทัพในการทำสงคราม ซุนวู ได้ให้ความสำคัญแก่แม่ทัพนายกองเป็นประการแรก ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำคุณสมบัติของผู้บริหารมากล่าวและวิเคราะห์เป็นลำดับแรก

สาระที่ซ่อนนวลได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ  
นั้นต้องประกอบไปด้วย

- สติปัญญา
- ความเที่ยงธรรม
- ความเมตตา
- ความกล้าหาญ
- ความเข้มงวดเด็ดขาด

ผู้วิจัยจะได้อธิบายเพียงเคียงและวิเคราะห์ตามลำดับดังต่อไปนี้

### 1.1 สติปัญญา

ในที่นี้คำจำกัดความในทางธุรกิจสติปัญญาแห่งแม่ทัพนายกองหรือ  
ผู้บริหารนั้น ก็คือ จะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานและวางแผนมี  
ความเข้าใจในการวางแผนการตลาดของบริษัทและเข้าใจแผนการตลาดของกลุ่ม  
ความมีสายตายันยาวไกล

เมื่อพิจารณาประเด็นทางด้านสติปัญญา ผู้วิจัย พบว่า บริษัททั้ง 3  
ที่ได้นำมาวิเคราะห์นั้น ขาดคุณสมบัติหลายประการ คือ

1.1.1 ความรู้ความสามารถ จะเห็นได้ว่าคุณสมศรีแห่งบริษัท  
FOCUS จำกัดนั้นได้เริ่มงานในลักษณะขาดความพร้อม ได้งานมาจากโครงการ  
เก่าและเพื่อนที่อยู่ในองค์กรของผู้ว่าจ้างมิได้เกิดจากการที่คุณสมศรีมีความรู้ความ  
สามารถในเชิงปฏิบัติแต่อย่างใด ส่วนคุณระวีจะเห็นได้ว่าไม่ได้ศึกษามาก่อนใน  
เรื่องของการผลิตไม่เคยทำงานด้านนี้มา แต่ด้วยใจรักเท่านั้นจึงก้าวเข้ามาทำงาน  
สำหรับคุณจอห์นซึ่งเข้ามาทำงานด้านนี้ทั้ง ๆ ที่ไม่ได้เรียนมาแต่ด้วยโอกาสจึงเข้า  
มาหากับความที่ถูกดูแลและต้องการจะเอาชนะ

จะเห็นได้ว่าทั้ง 3 ท่านมิได้ผ่านประสบการณ์การทำงานที่มีความชำนาญในด้านการผลิตมาแต่อย่างใด ขาดพื้นฐานความรู้ความสามารถโดยสิ้นเชิงดังนั้นจึงต้องอาศัยบุคคลอื่น ๆ มาเป็นส่วนประกอบโดยหวังว่าการบริหารจะช่วยแก้สถานการณ์ได้ แต่ความจริงพบว่าการขาดคุณสมบัติในด้านความรู้ความสามารถนั้นเป็นปฐมเหตุแห่งความล้มเหลวเช่นเดียวกับแม่ทัพนายกองที่มีเคยออกทัพจับศึกไฉนเลยจะชนะศึกสงครามได้ บริษัท WIMONTRA VISION จำกัด นั้นผู้บริหารมีความเห็นว่าการได้งานการผลิตมาทำนั้นได้มาโดยมีบุคคลที่ 3 นำมาป้อนให้ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับบุคลากรของบริษัทเป็นการส่วนตัว แต่งานที่ได้มาไม่สม่ำเสมอมีการทิ้งช่วงไม่มีความต่อเนื่อง ทำให้รายได้ของบริษัทติดขัดไม่มีแผนการตลาดที่แน่นอนเช่นเดียวกับบริษัท HIGHLAND BIRDS จำกัด ผู้บริหารไม่มีความเข้าใจ และไม่ได้ให้ความสำคัญในการวางแผนการตลาดการผลิตรายการล่วงหน้าก่อนที่จะดำเนินธุรกิจด้านการผลิตรายการโทรทัศน์ไม่มีการทำการรณรงค์ (Campaign) หรือ (Promotion) รายการก่อนที่จะผลิตรายการเพื่อออกอากาศ กลุ่มเป้าหมายของรายการไม่ชัดเจนทำให้ลูกค้าหรือผู้อุปถัมภ์รายการ (Sponsor) เกิดความลังเลใจที่จะให้สปอนเซอร์ทำให้เกิดการขาดผู้สนับสนุนรายการ และรายได้เข้าบริษัท

จะเห็นได้ว่าบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็กทั้ง 3 ขาดผู้บริหารที่มีความเข้าใจ และความรู้ในด้านการตลาดอย่างเห็นได้ชัด ผู้วิจัยพบว่า ผู้บริหารทั้ง 3 ขาด ประสบการณ์ด้านการตลาดยังไม่มีความเจนจัด และความชำนาญในการดำเนินธุรกิจ

1.1.2 ความมีสายตายาวไกล คือ การมีวิสัยทัศน์ (Vision) จากการสัมภาษณ์คุณสมศรีกล่าวว่า

"...จริงๆ แล้วอยากจะใช้เวลาในช่วงนี้สร้างประสบการณ์ของตัวเอง ใช้ระยะเวลา 1 ปีตรงนี้ เพื่อเรียนรู้งาน..." ในด้านของการดำเนินธุรกิจ

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารทั้ง 3 มีความมุ่งมั่นที่จะนำพาธุรกิจที่กำลังดำเนินอยู่ไปได้ถึงจุดสูงสุดในความตั้งใจ แต่จากการบริหารงานจะพบว่าเมื่ออุปสรรคในเรื่องของบุคลากรไม่มีความพร้อม การเงินติดขัด เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ต้องทำการเช่า สิ่งเหล่านี้จึงเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมีความตั้งใจมากสักเพียงใด แต่ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาคงจุดนี้ได้ วิสัยทัศน์จะยังไม่บังเกิดให้เห็นเป็นรูปธรรมได้

### 1.1.3 ความเข้าใจในการวางแผนการตลาดของตนเองและคู่แข่ง

จากคำสัมภาษณ์ของคุณสมศรีกล่าวว่า

"...มิได้นึกถึงเรื่องของการตลาดเลย เพราะได้งานในลักษณะผูกเป็นรายปี เลยคิดว่าอยู่ได้ องค์กรประกอบอื่น ๆ ก็ไม่ได้มอง และไม่ได้คิดว่าจะต้องมีคู่แข่งเพราะเอางาน Project ในสมัยเรียนมาเสนอ เพราะมีเพื่อนอยู่ในบริษัทของผู้ว่าจ้าง...พอหมดสัญญารายปีก็เลยรู้ว่าต้องดิ้นรนหางานเข้ามาป้อนบริษัท เราไม่เคยวางแผนตรงนี้เลย..."

ส่วนคุณระวีแสดงทัศนะการตลาดของตนไว้ว่า

"...คิดว่ารู้เรื่องของการตลาด เพราะเริ่มงานในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการตลาด และดูแลลูกค้า พยายามศึกษาองค์ประกอบที่จะทำให้สำเร็จ... เคยเขียนแผนงานการตลาดประจำปี เป้าหมาย กลยุทธ์ แต่มิได้มีการทบทวนหรือนำมาพิจารณาใช้ เนื่องจากต้องดูแลลูกค้าและทำงานหลายอย่าง... คู่แข่งเคยศึกษา หาดำแหน่ง Position ของบริษัท หาจุดขาย หา Network... ผูกสัมพันธ์กับหลายบริษัทแบ่งงานให้กัน ปรีกษาหาหรือผู้ใหญ่... เคยแม้แต่จะหาที่ปรีกษาที่เป็นผู้ใหญ่ในวงการโฆษณา แต่เมื่อทาบตามก็ได้รับการปฏิเสธ..."

คุณจอห์นแสดงทัศนะด้านการตลาดว่า

"...การตลาดของเราคือการหาผู้อุปถัมภ์รายการ Sponsor มาสนับสนุนรายการ...มีความคิดว่าจะหาได้กับรูปแบบรายการที่ดีมีสาระ แต่ผิดพลาด เมื่อมิได้มีการวางแผนใด ๆ ไว้ ประกอบกับค่าใช้จ่ายที่มีในทุก ๆ ตอนที่ออกอากาศ ปัญหาก็เกิดขึ้น เคยใช้แผนระบบแลกเปลี่ยน (Barter) ก็ไม่สำเร็จ สมัยก่อนตัวแทนขายสื่อ (Broker) ก็ยังไม่ค่อยมี... ผลออกมาก็คือขาดทุน"

จากทัศนะทั้ง 3 บริษัททางการตลาดจะเห็นได้ว่า 2 บริษัท คือบริษัท FOCUS จำกัด และบริษัท HIGHLAND BIRDS จำกัด ไม่มีแผนการตลาดล่วงหน้า มองทิศทางอะไรง่าย ๆ ซึ่งต่างจากบริษัท WIMONTRA VISION จำกัด ของคุณระวีที่ให้สัมภาษณ์ว่าเคยมีแผนงาน แต่ยังติดอุปสรรคที่มีบุคลากรน้อย เลยมิได้นำมาใช้อย่างเป็นทางการ

ผู้วิจัยพบว่าบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็กเหล่านี้ มักจะมองเพียงแค่ระดับของงานที่เข้ามาเลี้ยงบริษัท หรือเพียงแค่ 1 รายการ ก็พออยู่ได้ มิได้มองไปในภาพรวมที่มีการวางแผนเพื่อรองรับความเจริญเติบโตทางการตลาด หรือแผนรองรับสถานการณ์หากเกิดปัญหาใด ๆ เป็นการวางแผนระยะสั้นมากกว่าแผนระยะยาว อาจเนื่องมาจากการขาดประสบการณ์ในการบริหารงานจึงละเลยความสำคัญของแผนงาน ซึ่งบริษัทใหญ่ ๆ ที่ประสบความสำเร็จมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนประจำปี เช่น แผนการตลาด แผนพัฒนาบุคลากร และมีการประชุมหรือตรวจสอบปัญหา หรือแก้ไขสถานการณ์รวมการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง และยังมีระบบติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิด ในขณะที่บริษัทเล็ก ๆ เหล่านี้ ขาดองค์ประกอบดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

ขุณวูได้กล่าวไว้ถึงเรื่องผู้บริหารต้องมีสายตาวาวไกล (Vision) ซึ่งความสำเร็จขององค์กรจะวัดได้จากวิสัยทัศน์ (Vision) ของ

ผู้บริหาร ตรีศึกษาทั้ง 3 ที่ได้เข้ามาศึกษาเป็นผู้ที่เพิ่งจะเริ่มเข้ามาในวงการ Production ทั้งสิ้น ผู้บริหารจะมีอายุประมาณ 25-30 ปี มีเพื่อนในสายงาน และคนรู้จักในวงการน้อยมาก เมื่อเทียบกับบริษัทที่ประสบความสำเร็จทั่ว ๆ ไป กล่าวได้ว่าไม่มีความสัมพันธ์ หรือ Network ในการที่จะประสานงาน และยังคงธุรกิจนี้แคบเกินไปดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

คุณระวีแห่งบริษัท WIMONTRA VISION จำกัด "...มีเพียงเดือนละชิ้นก็พออยู่ได้แล้ว เพราะเราใช้คนน้อย..."

คุณสมศรีแห่งบริษัท FOCUS จำกัด "...รายการเด็กเพียงรายการเดียวตลอดปีก็พอ...ไม่มีเวลาไปมองหาตลาดใหม่ ๆ ..."

คุณจอห์นแห่งบริษัท HIGHLAND BIRDS จำกัด "...ผมหาสปอนเซอร์คนเดียว ไม่มีโบรกเกอร์ หรือ เซลมาช่วยในการขาย..."

สังเกตได้ว่า ทักษะคติของผู้บริหารธุรกิจขนาดเล็กมองประเด็นเหล่านี้ เพียงแค่ "เลี้ยงองค์กรพออยู่ได้เท่านั้น" ความรู้สึกเช่นนี้เป็น การมองที่ขาดวิสัยทัศน์ (Vision) เพราะจะนำไปสู่การทำงานที่ขาดแรงจูงใจ ทำไปเพียงแค่มียกเงินหมุน พอเลี้ยงพนักงาน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ค่าน้ำค่าไฟ เมื่อทำธุรกิจในส่วนของการมีน้อยก็ย่อมทำให้เกิดปัญหาตามมาทั้งกระบวนการในขณะที่เรานำมาเปรียบเทียบกับธุรกิจที่ประสบความสำเร็จแล้วการมองตลาดหรือธุรกิจนั้นควรมองแบบภาพรวม คือ "คิดการใหญ่" (Think big) มองกว้างและใหญ่ไว้ก่อน ถ้าสำเร็จก็ดี แต่ถ้าไม่สำเร็จก็เพียงพอ เพื่อให้เข้าใจชัดเจนอีกประเด็นหนึ่งก็คือ บริษัทธุรกิจ Production ขนาดเล็กนี้นักจะคิดเพียงแต่เช่าเครื่องมือมาทำการผลิตไม่ต้องหาทุนมาซื้อเครื่องมือ แต่ไม่ได้คำนึงถึงว่า เครื่องมือ

(Equipment) ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบริษัทให้เพิ่มขึ้นอีกด้วย

1.2 ความเที่ยงธรรม ชุนวู กล่าวว่า จะต้องมีส่วนจะเที่ยงธรรมต่อไพร่พลในเชิงธุรกิจหมายถึง ความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าพนักงาน และเที่ยงตรงในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาของธุรกิจอย่างเป็นธรรม

พิจารณาปัจจัยคุณสมบัติของผู้บริหารบริษัททั้ง 3 ที่นำมาศึกษาพบว่า สามารถยืนยันถึงความเป็นธรรมในเชิงคิดได้ เพราะคุณสมบัติการศึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และคุณระวีจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คุณจอห์นจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตในระดับปริญญาตรี ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง ประกอบกับการที่เป็นคนหนุ่มสาวที่มีไฟในการทำงานย่อมตระหนักดีว่า ความถูกต้องซื่อสัตย์ต่อลูกค้าจะทำให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งคุณจอห์นได้เล่าให้ฟังในคำสัมภาษณ์ว่า

"...ถึงแม้ว่าจะเก็บเงินหรือขายเวลาโฆษณาไม่ได้...แต่เมื่อถึงเวลาที่จะต้องชำระค่าเวลาของสถานีก็พยายามเต็มที่จะหาเงินมาชำระให้ได้...ส่วนลูกน้องก็ต้องจ่ายให้ตรงเวลาทุกเดือน..."

"...การประเมินราคาบางครั้งลูกค้าไม่ทราบต้นทุนหรือไม่ได้อยู่ในวงการผมก็ไม่เคยหลอกลูกค้าเลยจะบอกตามความเป็นจริงตลอด..." คุณระวี

"...บอกตรง ๆ ว่าเราจ่ายผู้ที่มาเกี่ยวข้องกับทุกคน...แต่เราเองที่ถูกคนอื่นโกง..." คุณสมศรี

จะเห็นได้ว่าความเป็นหนุ่มสาวที่มีไฟในการทำงานแล้วก้าวเข้ามาทำธุรกิจส่วนตัว พบว่าประสบการณ์ทางธุรกิจมีน้อย ประกอบกับความซื่อตรงของตน ทำให้ประสบกับปัญหาถ้าหากต้องพบกับลูกค้าที่มีประสบการณ์ทางธุรกิจที่เหนือกว่า

### 1.3 ความเมตตา หมายถึง การเอาใจใส่ดูแลบุคลากรให้เกิดความรัก สามัคคี

ในประเด็นนี้ผู้บริหารทั้ง 3 ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากร ได้ให้ความสำคัญกับตนเองแก่ลูกน้องทุกคน โดยมักจะทำตัวเป็นพี่ใหญ่มากกว่าการเป็นเจ้านายเพื่อให้เกิดความรัก ความศรัทธาในการทำงานร่วมกัน แต่ด้วยความที่เป็นบริษัทเล็ก ๆ พนักงานต้องทำงานแบบต่อเนื่อง หรือทำงานหลายหน้าที่ก่อปัญหาให้เกิดขึ้นในระยะยาวที่ทุกคนก็เริ่มเหนื่อยล้า และเริ่มโยนปัญหาใส่กัน

"...พอปีที่ 2 Producer ทำงานหนักเรื่องงานไม่มาปฏิบัติงาน โดยอ้างว่าป่วย เมื่อไปพบก็ทราบว่าไม่สบาย แต่เป็นเพราะความเบื่อนายในการทำงานหนัก จึงทำให้ไม่รับผิดชอบในงานที่ทำอยู่นั้น และงานเกิดความเสียหายมาก... ผมก็ส่งสารเขาแต่โดยหน้าที่กับกำหนดเวลาที่ต้องเสร็จงานก็บังคับให้เขาทำต่อไป ซึ่งส่งผลกระทบต่อด้านจิตใจมากที่สุด..."

โดยคุณธรรมแล้วเชื่อว่าผู้บริหารทั้ง 3 มีไม่น้อย แต่ด้วยเป้าหมายและกำหนดเวลาทำงานนั้นต้องสำเร็จลุล่วง

### 1.4 ความกล้าหาญ หมายถึง ความมีความคิดริเริ่ม กล้าตัดสินใจ แก้ปัญหา



จากข้อมูลพบว่าผู้บริหารทั้ง 3 มีความกล้าหาญอยู่ในระดับสูง จะสังเกตได้จาก

- บริษัทของคุณสมศรี เช่นสัญญาว่าจ้างผลิตงานรายการโทรทัศน์ ทั้ง ๆ ที่ยังไม่ได้จัดตั้งบริษัทขึ้นมา
- บริษัทของคุณระวี ไม่เคยผลิตงานใด ๆ แต่ได้เข้ามาดำเนินงานด้านนี้
- บริษัทของคุณจอห์น ไม่เคยมีประสบการณ์ทางการผลิตรายการโทรทัศน์ แต่ได้เข้ามาดำเนินงานด้านการผลิตรายการ เพราะเห็นว่าตนเองกำลังมีโอกาส

ทั้ง 3 บริษัทมีความกล้าหาญอย่างเห็นได้ชัด แต่อาจเป็นความกล้า เพราะขาดประสบการณ์ก็ได้จึงทำให้ไม่กลัวต่อปัญหา แต่เมื่อลงมือแล้วพบว่า ปัญหา มากกว่าที่คิด ส่วนความกล้าในการแก้ปัญหา หรือตัดสินใจต่าง ๆ ด้วยสภาพองค์กรเล็ก ๆ บุคลากรน้อยจึงต้องตัดสินใจคนเดียว โดยสถานะภาพเช่น คุณจอห์น เป็นเจ้าของและผู้ผลิตย่อมต้องแก้ไข้ปัญหาโดยตรงทุกประเด็น รวมทั้งการจัดองค์กรแบบหลายหน้าที่ทำให้ตำแหน่งที่สำคัญอยู่กับเจ้าของเพียงคนเดียวทั้งการบริหารในรูปแบบรวมอำนาจทำให้การตัดสินใจอยู่ที่คน ๆ เดียว พนักงานในระดับอื่น ๆ จึงขาดความกล้าในการตัดสินใจ

1.5 ความเข้มงวดเด็ดขาด จากการสัมภาษณ์และการสังเกต พบว่าคุณสมศรีมีลักษณะเป็นคนพูดตรงเกินไป เข้มงวด และมีความคิดที่เป็นของตนเองสูง มีความมั่นใจในตนเองและชอบลองผิดลองถูก และในส่วนลึกแล้วเป็นคนที่คิดมากอาจก่อให้เกิดปัญหาในการปกครองได้ง่าย จะสังเกตว่ามีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารงานเพื่อนร่วมงานบ่อย ในที่สุดเหลือเพียงคุณสมศรีคนเดียว ส่วนคุณระวีเป็นคนใจเย็น พูดจาไม่แข็งกร้าวจึงทำให้ลูกน้องไม่เชื่อฟัง แต่สามารถประสานงานได้ดีด้วย

คุณจอห์นเป็นคนตรงแต่ใจดี ประณีประนอมปัญหาจึงเกิดสะสมมาตลอด แต่มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ

"...พนักงานอิสระที่เราจ้างมาคนไหน ถ้าหากว่าไม่สามารถทำงานให้เราได้ตามที่สั่ง... เราจะเปลี่ยนทันทีโดยไม่มีเงื่อนไข...นี่เป็นข้อตกลงเมื่อเริ่มทำงาน..." จากคำสัมภาษณ์คุณสมศรี

จะสังเกตได้ว่าผู้บริหารของบริษัท FOCUS จำกัด ของคุณสมศรีมีความเข้มงวดมาก เมื่อเปรียบเทียบกับ 2 บริษัท คือ บริษัท WIMONTRA VISION จำกัด โดยคุณระวีเป็นผู้บริหารงาน และบริษัท HIGHLAND BIRDS จำกัด ของจอห์น ที่ขาดความพร้อมในเรื่องของความเข้มงวดเด็ดขาดถือเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งที่ทำให้การบริหารงานมีอุปสรรคและปัญหาการดำเนินธุรกิจบุคลากรขาดระเบียบวินัย เพราะผู้นำไม่มีความเด็ดขาด จากการสัมภาษณ์คุณระวี กล่าวว่า

"...บางครั้งผมให้ลูกน้องออกไปทำธุระแทนผม...ไปทั้งวันไม่กลับมาก็มีเป็นอย่างนี้หลายครั้งแต่ผมไม่เคยว่า..."

"...ผมให้ลูกน้องซึ่งดูแลด้านการหาลูกค้าหรือสポンเซอร์ออกไปติดต่อโดยไม่ต้องกลับมาสำนักงานในตอนเย็น...แต่ผมมาทราบภายหลังว่าแอบมานอน... อู่งาน...ผมไม่เคยตำหนิ เพราะต้องการให้ทำงานแบบอิสระ แต่ไม่ได้ผล..."  
คุณจอห์น กล่าว...

จะเห็นได้ว่าความล้มเหลวได้บังเกิดขึ้นแล้วโดยที่ผู้บริหารละเลย เพราะไม่เห็นความสำคัญของการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่าย มองข้ามในจุดเล็กน้อยเหล่านี้ไป

## 2. การบริหารธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.1 การจัดวางระบบในการบริหารงาน

ผู้วิจัยพบว่าผู้บริหาร 2 ท่าน คือ คุณสมศรีและคุณระวี นั้นได้จบการศึกษาทางด้านวารสารศาสตร์ ซึ่งเป็นสาขาวิชาที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหารแต่อย่างใด ดังนั้นในการดำเนินธุรกิจของบุคคลที่ขาดความรู้พื้นฐานทางด้านของการจัดการ จึงทำให้เกิดปัญหาในด้านของการจัดวางระบบในการบริหารงานที่มีการจัดวางระบบกันแบบง่าย ๆ ไม่มีความซับซ้อน สิ่งที่เห็นได้ชัดประการหนึ่งของการจัดวางระบบการดำเนินธุรกิจแบบง่าย ๆ คือ การใช้บุคลากรในการปฏิบัติงานเพียงไม่กี่คน ไม่มีการจัดวางกฎระเบียบให้เป็นไปในแนวทางของการปฏิบัติงานของบุคลากร และไม่มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

นอกจากนี้แล้วผู้บริหารยังขาดเทคนิคของการบังคับบัญชาในการดำเนินธุรกิจ จะเห็นได้ว่าบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็กเหล่านี้ใช้บุคลากรจำนวนน้อย แล้วการแบ่งงานหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไม่มีความแน่นอน ประกอบกับการจัดการธุรกิจแบบง่าย ๆ ไม่มีกฎเกณฑ์ใช้ความใกล้ชิดในการบริหารงาน ใช้ความเป็นพี่น้องและไม่มีแบบแผนที่เป็นข้อกำหนดตายตัว

"...ในบริษัทของผมไม่มีกฎเกณฑ์อะไรที่ตายตัวทุกคนสามารถทำงานทุกอย่างได้เมื่อผมสั่งเพราะเรามีคนน้อย ต้องช่วยกันงานจึงจะสำเร็จ... แม้เวลาที่ออกไปถ่ายทำนอกสถานที่การแบกขาตั้งกล้องผมยังต้องทำเองเลย... ไม่มีใครอยากทำ... กลัวจะโดนล้อ... แต่ผมเป็นเจ้าของจึงต้องทำเป็นตัวอย่าง..."

"...เราไม่เคยตัดเงินเดือนพนักงาน หรือมีการลงโทษใด ๆ ให้ความเป็นกันเองเสมอ พนักงานขาดงานก็ไม่เคยบ่นหรือว่ากล่าวตักเตือนใด ๆ

ในที่สุดไม่มีใครที่อยากจะทำงาน พนักงานขอขึ้นเงินเดือนก็ให้... เพราะพวกพนักงานเคยประท้วงไม่ทำงานกันทั้งหมด..." คุณจอห์นกล่าว

ความสัมพันธ์ของคุณสมศรี กล่าวว่า

"...โดยทั่วไปแล้วหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานจะไม่กำหนดตายตัวจะเป็นลักษณะแบบหลวม ๆ ไม่มีกฎเกณฑ์ และไม่มีโครงสร้างที่แน่นอน อยู่ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ..."

จากการบริหารงาน พบว่าทั้ง 3 บริษัท ไม่ได้จัดระบบในการบริหารงานที่มีแบบแผน ที่ควรจะเป็นแต่ด้วยการที่เป็นบริษัทขนาดเล็กที่มีการจ้างพนักงานจำนวนน้อย บุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบงานหลายอย่างหลายหน้าที่ในที่สุดก็มารวมศูนย์การจัดการอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียว

## 2.2 การจัดการด้านบุคลากร อุปกรณ์การผลิต และด้านเงินทุน

การทำธุรกิจด้านการผลิตรายการโทรทัศน์ นั้นก็เหมือนกับการออกสู่สนามรบที่จะต้องมีการเตรียมพร้อมก่อนออกทำการรบในด้านของบุคลากรที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานเปรียบได้กับไพร่พลที่จะทำการรบ อาวุธยุทธภัณฑ์นั้นเปรียบได้กับเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน และสิ่งสำคัญที่จะขาดไม่ได้คือเสบียงอาหาร เพราะกองทัพนั้นต้องเดินด้วยท้องเปรียบได้กับเงินทุนที่ต้องนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ถ้าปราศจากสิ่งเหล่านี้แล้ว การบริหารงานจะให้มีประสิทธิภาพ และให้ประสบความสำเร็จนั้นคงเป็นไปได้ยาก

เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจะได้นำแนวคิดการดำเนินสงครามของซุนวูมาเทียบเคียงกับการดำเนินธุรกิจผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็กของทั้ง 3 บริษัท

การเปรียบเทียบการดำเนินงานสงครามกับการดำเนินธุรกิจ

| การดำเนินงานสงคราม  | การดำเนินธุรกิจผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก  |
|---|---|
| 1. แม่ทัพนายกองไพร่พล<br>2. อาวุธยุทธโศปกรณ์<br>3. เสบียงอาหารสัมภาระ | 1. บุคลากรบริหารงานด้านการผลิตรายการ<br>2. เครื่องมืออุปกรณ์ในการผลิต<br>3. เงินทุน งบประมาณในการผลิต |

p+3X

ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดการดำเนินงานสงครามของซุนวูมาเทียบเคียงในการวิเคราะห์กับการดำเนินธุรกิจ ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็กของทั้ง 3 บริษัทที่ประสบกับความล้มเหลวในด้านการผลิตรายการโทรทัศน์โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ

### 2.2.1 บุคลากรบริหารงานด้านการผลิตรายการ

บริษัท WIMONTRA VISION จำกัด ของคุณระวี มีพนักงานเพียง 3 คน ประกอบด้วย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต และพนักงานประจำสำนักงาน ต่อมาจึงมีคนเขียนบทโทรทัศน์ รวมถึงการจ้าง producer Director ประจำอีกด้วย มีเพียงบุคลากร 3 คนเท่านั้น ที่ทำหน้าที่ในการบริหาร

บริษัท FOCUS จำกัด ของคุณสมศรี มีบุคลากร 3 คน คือฝ่ายผลิตบัญชีและธุรการ คุณสมศรีต้องทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการผลิตทั้งหมด และบริษัทมีความจำเป็นต้องจ้างพนักงานอิสระ (Freelancer) และทำการเช่าเครื่องมือในการผลิต แต่เนื่องจากคุณสมศรีสามารถควบคุมงานเองได้จึงต้องทำการควบคุมและผลิตงานเอง

ส่วนบริษัท HIGHLAND BIRDS จำกัด ซึ่งทำการผลิต  
รายการโทรทัศน์ต้องมีกำหนดเวลาในการออกอากาศที่แน่นอน มีบุคลากร 4 คนคือ  
ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และมีคุณจอห์น ดูแลควบคุมการทำงานทั่วไปด้าน  
การผลิตและด้านการบริหาร

จะเห็นว่าทั้ง 3 บริษัทใช้บุคลากรน้อย การแบ่งงานหน้าที่  
รับผิดชอบไม่แน่นอน ประกอบกับการจัดการธุรกิจที่ง่าย ๆ ใช้ความใกล้ชิดบริหาร  
งานแบบพี่น้องไม่มีแบบแผนตายตัวดังที่คุณจอห์นให้สัมภาษณ์ไว้

"...ผมไม่เคยตัดเงินเดือนลูกน้องหรือลงโทษเลย มีแต่  
ให้ข้อบกพร่องไม่ทำงาน ขาดงานไม่เคยว่าหรือบ่นเลย ในที่สุดก็ไม่มีใครทำงาน ขอขึ้น  
เงินเดือนก็ให้... เพราะพวกเขาเคยประท้วงไม่ทำงานกันหมด..."

จากการสัมภาษณ์คุณสมศรีกล่าวว่า

"...เราจัดตั้งบริษัทขึ้นมาด้วยความบังเอิญ... เพราะมี  
งานชิ้นหนึ่งรออยู่ซึ่งคิดว่าจะได้มาอย่างแน่นอน... บุคลากรเรามีน้อยเพราะไม่มี  
งบประมาณตรงนั้น..."

คุณระวีกล่าวว่า

"...เพราะงานมีน้อย บุคลากรจึงน้อยตามไปด้วย  
บริษัทจะจ้างก็ต่อเมื่อเรามีงานเข้ามา ๑... บางครั้งก็ขายงานให้กับบริษัทอื่นที่มี  
ความพร้อมมากกว่าทั้งเครื่องมือและบุคลากร..."

คุณจอห์นให้ความเห็นว่า

"เงินทุนในการจัดตั้งมีจำกัด การจ้างพนักงานจึงต้อง  
จำกัดไปด้วย"

ผู้วิจัย พบว่า บริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็กเหล่านี้ ประสบกับปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และทักษะทางด้านของการผลิตรายการ เนื่องมาจากการขาดการสนับสนุนทางด้านเงินทุนในการนำมาบริหารงานทำให้เกิดปัญหาในการจ้างบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญงาน

ดังนั้นบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็กเหล่านี้ จึงต้องใช้บุคลากรของคนที่มียุ่อย่างจำกัดในการดำเนินธุรกิจจากข้อมูลจะเห็นได้ว่าบุคลากรคนเดียวทำหน้าที่รับผิดชอบงานหลายอย่าง ทำให้ปริมาณงานและคุณภาพของงานได้ไม่เต็มที่ การบริหารงานจึงขาดประสิทธิภาพ

### 2.2.2 เครื่องมือ อุปกรณ์ในการผลิตรายการ

ในการผลิตรายการโทรทัศน์นั้น ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตรายการ เครื่องมือเหล่านี้เป็นเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์มีราคาแพง และยากต่อการบำรุงรักษาบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็กไม่สามารถจัดซื้อมาใช้งานในบริษัทได้ เพราะเครื่องมือพร้อมอุปกรณ์ในการถ่ายทำการผลิตมีราคาสูงมาก บริษัทผู้ผลิตขนาดเล็กจึงใช้วิธีการเช่าจากสตูดิโอ ที่มีเครื่องมือให้เช่า

จากการสัมภาษณ์คุณระวีกล่าวว่

"... ด้วยสาเหตุที่เครื่องมือแต่ละชิ้นมีราคาแพงมากบริษัทผู้ผลิตรายการขนาดเล็กอย่างเราไม่สามารถมีไว้ใช้ได้... เพราะไม่มีเงินทุนในการจัดซื้อ... และเราไม่มีบุคลากรที่มีความชำนาญด้านนี้ควบคู่ไปกับการรักษาเครื่องมือด้วย..."

"...การมีเครื่องมือ ทำให้การทำงานคล่องตัว ลดขั้นตอน และลดต้นทุนในการผลิต และยังทำให้เกิดภาพจน์ที่ดีในสายตาของลูกค้าที่มาใช้ บริหารของเราด้วย..."

จากข้อมูลการสัมภาษณ์บริษัท FOCUS จำกัด ก็ประสบกับ ปัญหาในเรื่องของเครื่องมืออุปกรณ์ในการผลิตงาน จากการสัมภาษณ์คุณสมศรี กล่าวว่

"...บริษัทไม่มีความสามารถที่จะมีได้... เพราะบริษัท ไม่มีกำลังทรัพย์ที่จะซื้อหามาได้ เพราะราคาของเครื่องมือนี้สูงมาก... บริษัท ผู้ผลิตรายการขนาดเล็กอย่างเราจะใช้ระบบเช่า..."

"...เราอยากได้เครื่องมือเป็นของเราเอง... เพราะ จะสะดวกในการทำงานลดขั้นตอนต่าง ๆ ได้มาก... แต่รายการของเราเป็น รายการเล็ก ๆ... ไม่มีทุนในการจัดซื้อ..."

บริษัท HIGHLAND BIRDS จำกัด จากข้อมูลการให้ สัมภาษณ์ คุณจ่อห์นกล่าวว่า

"...การที่บริษัทไม่มีเครื่องมือ และอุปกรณ์เป็นของตนเอง เพราะว่าเครื่องมือเหล่านี้มีราคาแพงมาก บริษัทเรามีทุนน้อยไม่สามารถที่จะหาซื้อ มาได้... เรารู้ว่าต้นทุนตรงนี้สูงมาก... แต่จะคุ้มในระยะยาว..."

ผู้วิจัย พบว่า ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็กแต่ละรายมี ความต้องการที่อยากจะมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการผลิตไว้ใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพราะจะทำให้ต้นทุนในการผลิตงานลดลง แต่ไม่สามารถมีได้เพราะไม่มีทุนในการ



จัดซื้อจัดหา จึงทำให้เกิดอุปสรรค และปัญหาในการดำเนินงาน ไม่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพได้

### 2.2.3 เงินทุนงบประมาณในการผลิต

การเงินถือเป็นปัจจัยหลักสำคัญปัจจัยหนึ่งในการดำเนินธุรกิจที่จะสามารถทำให้กิจการเจริญเติบโตหรือหยุดชะงักได้ เพราะการดำเนินธุรกิจโดยที่ไม่มีเงินทุนหมุนเวียนอยู่ในบริษัทแล้ว การดำเนินงานทุกอย่างจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะธุรกิจผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก

จากข้อมูลความเห็นของคุณจอห์นแห่งบริษัท HIGHLAND BIRDS จำกัดมีทุนในการดำเนินธุรกิจในช่วงของการก่อตั้งบริษัทเพียง 1 ล้านบาท โดยไม่มีสถาบันการเงิน หรือแหล่งเงินทุนใด ๆ ให้การสนับสนุนในการดำเนินธุรกิจผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ คุณจอห์น กล่าวว่า

"...ผมมีเงินทุนในการจัดตั้งบริษัทในขั้นแรกประมาณ 5 แสนบาท เป็นเงินสดที่ผมมีอยู่ เป็นเงินออมจากการทำงาน และอีกจำนวนหนึ่งจากการขายทรัพย์สินประมาณ 5 แสนบาท รวมแล้ว 1 ล้านบาท...ผมนำเงินจำนวนนี้มาลงทุนคำนวณแล้วว่ามีกำไรจากการหา Sponser ...แต่ผู้ให้การสนับสนุนรายการไม่เลยตั้งแต่รายการเริ่มออกอากาศครั้งแรกจนครั้งสุดท้าย..."

คุณจอห์นกล่าวต่อไปอีกว่า

"...ผมต่อสัญญากับทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 5 ถึง 2 ครั้ง แต่รายการไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะไม่มีผู้อุปถัมภ์รายการหลัก ก่อนที่จะผลิตรายการออกอากาศ ต้นทุนในการผลิตครั้งละ 5 หมื่นบาท เดือนละ 2 แสน... เมื่อครบกำหนดสัญญาครั้งที่ 2 ไม่มีเงินทุน ผมจึงเลิกผลิตรายการ และปิดบริษัทในที่สุด เพราะปัญหาเรื่องเงินทุน..."

จะเห็นได้ว่าบริษัท HIGHLAND BIRDS จำกัด ประสบ  
กับปัญหาในการดำเนินธุรกิจในด้านเงินทุน และแหล่งเงินทุนที่จะให้การสนับสนุน  
การผลิตรายการไม่มีผู้อุปถัมภ์รายการหลักหรือไม่มี Sponser ให้การสนับสนุน  
รายการ

บริษัท FOCUS จำกัด จากการสัมภาษณ์คุณสมศรีกล่าวว่า  
"...เราจัดตั้งบริษัทขึ้นมาด้วยเงินทุนเพียง 3 แสนบาท  
...คิดว่าเงินจำนวนนี้คงเพียงพอในระยะแรก... เพราะคิดว่าบริษัทที่มาว่าจ้าง  
เราจะออกทุนให้ก่อน... เมื่อทำไปแล้วจึงรู้ว่าเขาไม่ยอมออกทุนในการผลิต  
รายการให้เรา... ปัญหาจึงเกิดขึ้น..."

บริษัท WIMONTRA VISION จำกัด จากการสัมภาษณ์  
คุณระวี กล่าวว่า

"...ผมใช้เวลาในการตัดสินใจก่อตั้งบริษัทนี้ อยู่นาน...  
แต่ก็ได้ข้อสรุปจึงลงมือ... ผมมีทุนประมาณ 4 แสนบาท ได้จากการรวมหุ้นจาก  
เพื่อนที่ช่วยกันก่อตั้ง... กิจการในปีแรกไม่ดี... ปีที่ 2 เริ่มดีขึ้น... ต่อมาระยะหลัง  
งานเริ่มน้อยลง แล้วหุ้นส่วนลาออก... เราจึงเกิดปัญหาในที่สุดจึงตัดสินใจเลิก  
กิจการ..."

ผู้วิจัย พบว่า เงินทุนในการก่อตั้งบริษัทผู้ผลิตรายการ  
โทรทัศน์ขนาดเล็กทั้ง 3 บริษัท ผู้ลงทุนมีทุนน้อยและไม่มีสถาบันการเงินใด ๆ  
รองรับ จึงทำให้บริษัทขาดแคลนเงินทุนในการบริหารงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลัก  
สำคัญปัจจัยหนึ่งของการลงทุน และดำเนินธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมี  
เงินทุนหมุนเวียนอยู่ในธุรกิจตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้การบริหารงาน  
เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### 2.3 การตัดสินใจ

เนื่องด้วยผู้บริหาร คือ ผู้ก่อตั้งหรือเจ้าของเป็นผู้ตัดสินใจ ดังนั้น พนักงานจึงต้องรอฟังคำสั่งจากหัวหน้าคนเดียว ทำให้มีปัญหาในการปฏิบัติงาน เพราะบางครั้งการทำงานหลายหน้าที่ ผู้บริหารอาจต้องดูแลลูกค้า หรือออกไปกองถ่ายนอกสถานที่ เมื่อมีปัญหาเข้ามาในบริษัท พนักงานคนอื่น ๆ ก็แก้ปัญหานั้นไม่ได้ต้องรอผู้จัดการ ซึ่งบางครั้งการตัดสินใจต้องรวดเร็ว เพราะลูกค้าต้องการคำตอบทันที ไม่มีใครสามารถตอบปัญหาได้ก็ต้องเสียลูกค้าไปอย่างน่าเสียดาย ความจริงจะผิดหรือถูกต้องก็ตาม ซึ่งบางครั้งการตัดสินใจของผู้บริหารเองก็ขาดข้อมูลที่ชัดเจน

ในการสัมภาษณ์คุณระวี กล่าวว่า

"... ผู้บริหารมีอำนาจในการควบคุมการดำเนินงานทั้งระบบแต่เพียงผู้เดียว ผูกขาดอำนาจของการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเรื่องใด ๆ ก็ตาม เช่น เรื่องของการตลาด การผลิต การเงิน..."

จากการสัมภาษณ์คุณจอห์น กล่าวว่า

"... ผู้บริหารคือ ผมเป็นหัวหน้าที่รับผิดชอบดูแล และเป็นผู้ตัดสินใจในการทำงาน การบริหารงานต่าง ๆ จะต้องผ่านความเห็นชอบจากผม เพราะไม่ว่าความผิดพลาดอะไรที่เกิดขึ้นหัวหน้าที่รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว..."

3X

จากการสัมภาษณ์คุณระวี กล่าวว่า

"... ในบางครั้งการตัดสินใจถึงแม้ว่าจะไม่มีข้อมูลอะไรมาก เมื่อลูกค้าถามเราต้องให้คำตอบได้ มิฉะนั้นจะทำให้เสียลูกค้า... และเราต้องเร็วกว่าคู่แข่ง แล้วใช้วิธีติดตามข่าว..."

จากการสัมภาษณ์คุณสมศรี กล่าวว่า  
 "...เรตัดสินใจสั่งซื้อเข้าประมูล เพราะคิดว่าการประมูลต้อง  
 ได้แน่..."

#### 2.4 ความสามารถในการได้มาซึ่งข้อมูลของคู่แข่ง

จะเห็นได้ว่าการขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานก่อให้เกิด  
 ปัญหาหลายอย่างโดยเฉพาะการผลิตรายการ (production) การขาด  
 ประสิทธิภาพนำมาซึ่งความล้มเหลวและมีผลต่อเนื่องมาถึง การเอาชนะคู่แข่งชั้น  
 ทางการตลาดการที่บุคลากรคนเดียวทำหน้าที่หลายอย่างเป็นผู้ที่ต้องรับภาระหนัก  
 และแน่นอนว่าจะต้องนำมาซึ่งความล้มเหลว

ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจนั้นไม่ใช่เป็นเรื่องที่จะทำได้ง่าย  
 ในช่วงระยะเวลาเพียงไม่กี่วัน โดยเฉพาะในกรณีที่ขาดข้อมูลข่าวสารในการ  
 ดำเนินธุรกิจก็ยิ่งทำให้โอกาสทางการค้าเกิดความยุ่งยากไปด้วย

ข้อมูลข่าวสารทางธุรกิจการค่านั้นจะมีคุณค่าต่อเมื่อสามารถล่วงรู้  
 ได้ก่อนคู่แข่ง การล่วงรู้ข้อมูลได้ก่อนนั้นก็โดยการวิเคราะห์วิจัยความเคลื่อนไหว  
 ของตลาดคู่แข่งได้อย่างถูกต้อง และอีกทางหนึ่งคือ การล่วงรู้โดยนโยบายการค้า  
 ในอนาคต หรือสภาพการพัฒนาวิจัยของคู่แข่ง

ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องอาศัยการ  
 วิเคราะห์จากข้อมูลข่าวสารทางการตลาดเท่านั้น ยังไม่พอเพียงที่จะทำให้ธุรกิจ  
 เจริญรุดหน้าคู่แข่งได้ แต่ต้องล่วงรู้ความลับ กลยุทธ์ทางการตลาดต่าง ๆ ของ  
 คู่แข่งด้วย จึงจะสามารถพิชิตตลาดคู่แข่งชั้นได้

จากการสัมภาษณ์คุณระวี กล่าวว่า

"...ผมใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารสิ่งพิมพ์ (Brochure) ของคู่แข่ง...บางครั้งใช้การสอบถามจากพนักงานของบริษัทคู่แข่ง แต่ไม่ค่อยได้ผล..."

จากการสัมภาษณ์คุณสมศรี กล่าวว่า

"...บริษัทของเราจ้างผลิตให้กับองค์กรนี้แห่งเดียว ข้อมูลจากคู่แข่งจึงไม่มี..."

จากความเห็นของคุณจอห์น กล่าวว่า

"...ผมทำรายการเล็ก ๆ รายการเดียวยังไม่เข้าใจเรื่องคู่แข่งของรายการ ในช่วงนั้นรายการสารคดีมีไม่กี่รายการ...และบริษัทเรามีจุดอ่อนอยู่มาก..."

## 2.5 สามารถควบคุมสถานการณ์ในขณะนั้นได้

ในความหมายของการดำเนินธุรกิจสามารถกล่าวได้คือ เมื่อธุรกิจกำลังตกอยู่ในภาวะคับขัน ผู้บริหารจะต้องใช้ความเยือกเย็นสุขุมรอบคอบ แก้ไขสถานการณ์ เหตุการณ์โดยไม่แตกตื่นเพราะความแตกตึ้นนั้นย่อมสร้างความเสียหายให้กับธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นว่าเมื่อตกอยู่ในภาวะคับขันใด ๆ ก็ตามสามารถที่จะควบคุมสถานการณ์นั้นได้

จากการสัมภาษณ์คุณระวี กล่าวว่า

"...ตอนที่หุ้นส่วนผมลาออกใหม่ ๆ ผมยอมรับว่าช่วงนั้นทำอะไรไม่ถูก...เพราะเขาเป็นทั้งโปรดิวเซอร์ และหุ้นส่วนสำคัญทำให้บริษัทถึงขั้นวิกฤต..."

จากการสัมภาษณ์คุณสมศรี

"...ช่วงที่บริษัทจ่ายเงินสำรองให้ลูกค้าไปก่อนล่วงหน้า 60 วัน นั้น เราเองก็แต่ไม่รู้จะหาเงินมาจากที่ไหน...ต้องขอยืมเงินจากนอกระบบ เช่น เงินแชร์ และยืมจากพ่อแม่ด้วย..."

"...ในขณะทำรายการออกอากาศผู้อุปถัมภ์รายการของผมไม่มีเลย แม้แต่รายเดียว ทำให้ลำบากใจมาก เพราะเงินทุนที่มีอยู่ก็หมดไปทุกที..."

คุณจ่อหันกล่าว

จะเห็นได้ว่าบริษัททั้ง 3 ยังไม่สามารถควบคุมเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ และขาดประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาเมื่อตกอยู่ในภาวะคับขัน

### 3. ยุทธวิธีในการเอาชนะคู่แข่ง ประกอบไปด้วย

#### 3.1 มีการจัดระบบหน่วยงานที่ดี

ขุนวู ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดระบบการจัดการที่ดีไว้ว่า "หากปราศจากความสามัคคีในประเทศ หากไม่มีกองทัพทหารอาสาออกรบ หากไม่มี ความปรองดองในกองทัพ ก็จะไม่มีการรบ ในการสงครามเมื่อแม่ทัพ รับคำสั่งจากประมุข เขาจะระดมกำลังพล และผสมผสานให้กลมกลืนก่อนจัดตั้งค่าย เพื่อเผชิญหน้ากับข้าศึก"

หากจะพิจารณาคำกล่าวของขุนวูแล้ว การจัดระบบหน่วยงานมีความสำคัญ เพราะหากแม่ทัพสั่งรบแล้วไม่มีกองกำลังหรือกองทหารเพื่ออาสาออกรบ การรบนั้นก็จะเป็นไปไม่ได้ เปรียบได้กับองค์กรขนาดเล็กที่มีบุคลากรน้อย ต้องทำหน้าที่หลายอย่าง แม้ว่ากิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่จะเห็นผลหรือไม่อย่างไรก็ตาม กิจกรรมนั้นก็ต้องทำให้สำเร็จ

"...บริษัทมีแผนงาน มีองค์กรที่แน่นชัด ที่มีบุคลากรน้อย และบุคลากรคนเดียวอาจทำหลายหน้าที่ หลายแผนก เช่น เออี (A.E.) อาจต้องไปคุมอัดเสียงถ่ายภาพ..." คุณระวีกล่าว

"...เราไม่ได้จัดองค์กรที่แน่นอน เพราะเริ่มต้นจากการบริหารงานคนเดียว และมีหุ้นส่วนอีก 1 คน...นอกนั้นเราใช้ Freelance..." คุณสมศรีกล่าว

"...ผมจัดหน่วยงานที่คิดว่ามีระบบที่ดี เหมาะสมแล้วแต่ขาดการควบคุมที่ดี เลยทำให้บุคลากรในหน่วยงานละเลยหน้าที่ จึงตกเป็นภาระของผู้บริหาร การจัดหน่วยงานที่คิดไว้จึงไม่เป็นผล..." คุณจอห์นกล่าว

จากการบริหารงาน พบว่า ทั้ง 3 บริษัทไม่ได้จัดองค์กรที่มีแบบแผนที่ควรจะเป็นแต่ด้วยการที่เป็นบริษัทเล็ก ๆ ที่มีการจ้างพนักงานจำนวนน้อย บุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบงานหลายอย่าง หลายหน้าที่ในที่สุดก็มารวมศูนย์อยู่ที่การจัดการของผู้บริหารในระดับสูงเพียงคนเดียว

### 3.2 มีเป้าหมายธุรกิจที่คุ้มค่า

ชุนวู ได้กล่าวว่าความสำคัญของการพิจารณาธุรกิจว่าคุ้มค่าหรือไม่ ก่อนการลงมือว่า

"...การศึกษียึดถือแผนกลยุทธ์เป็นที่ตั้ง... เคลื่อนไหวไปตามผลประโยชน์ที่เห็น..."

การเคลื่อนไหวไปตามผลประโยชน์ที่เห็นนั้นคือ จะต้องมีการวิเคราะห์เสียก่อนว่า ธุรกิจที่จะทำนั้นคุ้มค่าหรือไม่ งานที่กำลังดำเนินอยู่นั้นคุ้มค่างับผลประโยชน์ที่จะได้มาและเวลาที่เสียไปหรือไม่

คุณจอห์นได้ให้ทัศนะไว้ดังนี้

"เมื่อผมมีโอกาสจึงต้องคว้าเอาไว้ก่อน น้อยคนที่จะได้มาอยู่ตรงจุดนี้... ผมไม่ได้คิดว่ามันจะขาดทุน... คิดแต่เงินที่จะเข้ามาเป็นแสนเป็นล้าน... แต่เมื่อทำจริง ๆ ไม่เป็นอย่างนั้น... เพราะว่าไม่ได้คิดในมุมกลับ... ทำให้เสียเวลา เสียเงินด้วย..."

คุณสมศรีให้สัมภาษณ์ว่า

"... คิดว่ามีกำไรจึงทำ... งานไหนดูแล้วว่าถ้าไม่มีกำไรจะไม่ทำเด็ดขาด..."

เมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้เสนอมาพบว่า คุณสมศรีได้งานประจำ 1 ปี คิดว่าคุณจึงลงมือดำเนินการ มิได้คำนึงถึงโอกาสเสียหายที่จะเกิดขึ้น คุณจอห์นตกลงเซ็นสัญญากับทางช่อง 5 โดยที่มิได้มองตัวเองว่าจะทำได้ดีขนาดไหนหรือไม่ การหาสปอนเซอร์ จะหาได้อย่างไรและได้ขนาดไหน การเคลื่อนไหวมิได้คำนึงถึงผลประโยชน์กับการลงทุน แต่ด้วยความรู้สึกที่ยากจะทำงานทางด้านนี้จึงไม่ได้คำนึงถึงผลเสีย แต่ลงมือดำเนินการทันทีโดยมิได้คำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้มา

### 3.3 ผลตอบแทนพนักงาน

ชวนู กล่าวไว้ชัดเจนว่า "... เมื่อได้สินจากสงครามมาก็ให้นำมาแจกจ่ายรีฟล" ในการบริหารงานสิ่งนี้ถือเป็นการสร้างแรงจูงใจที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานไม่ว่ากิจการนั้นจะเล็กหรือใหญ่ การให้ผลตอบแทนถือเป็นการผูกมัดใจบุคลากรอย่างหนึ่ง ถึงแม้ว่าการตอบแทนนั้นจะมีได้เป็นเงินก็ตาม



คุณระวีให้ความเห็นว่า

"...ผมอยากจะขึ้นเงินเดือนมีโบนัสให้ แต่เรายังทำไม่ได้ เพราะบริษัทเรามีงานน้อย...แต่ค่าใช้จ่ายเราสูง...ก็เห็นใจพนักงานอยู่เหมือนกัน บางเดือนยังต้องยอมติดลบ..."

คุณจอห์นกล่าวว่า

"...โบนัส ผมให้ได้ถ้างานผมมีกำไร...นี่สปอนเซอร์ก็ไม่เข้า ไม่มีเลย แล้วจะเอาอะไรมาให้พวกเขา...ตัวผมเองไม่มีเงินเดือน..."

"...บริษัทไม่มีโบนัสเป็นเงิน...แต่ทุกคนได้ไปเที่ยวต่างประเทศ คือไปในงาน..."

คุณสมศรีกล่าว

จากการศึกษาวิเคราะห์พบว่า บริษัท WIMONTRA VISION จำกัด ของคุณระวีดำเนินงานมาแล้ว 3 ปี เงินเดือนของพนักงานไม่ขึ้นเลย บริษัท FOCUS จำกัด ของคุณสมศรี ไม่มีโบนัส เช่นเดียวกันกับบริษัท HIGHLAND BIRDS จำกัด

ในการวางแผนของธุรกิจของทั้ง 3 บริษัทที่นำมาศึกษาได้กล่าวถึง การให้รางวัล จ่ายโบนัส และการขึ้นเงินเดือน นอกจากนี้ยังมีค่านายหน้า (Commission) ให้กับบุคคลที่หางานมาให้กับบริษัทแต่ในทางปฏิบัติ เมื่อธุรกิจยังไม่ประสบความสำเร็จ บริษัทเหล่านี้จึงยังไม่มี การพิจารณาการให้ผลตอบแทนที่พิเศษไปกว่าเงินเดือน

### 3.4 การคัดเลือกวิธีการที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ

ซุนวู กล่าวว่า "อันลักษณะภูมิประเทศนั้นเป็นเพียงส่วนประกอบที่ใช้สนับสนุนการรบ การคาดคะเนได้ถูกต้อง และหาทางเอาชนะตลอดจนประมาณการใกล้ไกล และความคับขันย่อมเป็นคุณลักษณะโดยแท้ของผู้เป็นแม่ทัพ"

การทำประโยชน์ให้ธุรกิจได้สูงสุดในการดำเนินธุรกิจการผลิตรายการของบริษัทผู้ผลิตขนาดเล็ก บางครั้งได้งานมาแต่งบประมาณในการทำงาน ถูกตัดทอนมากถ้าลงมือทำเองก็อาจเสี่ยงต่อการขาดทุน บริษัทเหล่านี้จึงใช้วิธีเหมาตัดตอนไปให้กับบริษัทที่มีเครื่องมือและอุปกรณ์รวมทั้งบุคลากรที่พร้อมไปทำในวงการการผลิตเรียกว่า "การโยนงาน" แต่การทำเช่นนี้จะต้องไม่ให้ลูกค้าทราบ เพราะจะทำให้เกิดความเสียหาย ต่อภาพพจน์ของบริษัทที่รับงานมาทำเป็นบริษัทแรก

"...งานที่ผมได้มาถ้างานไหนคิดว่าทำแล้วจะไม่คุ้ม เพราะงบประมาณเขามีน้อย... ผมจะโยนให้บริษัทที่เขาต้องการงาน และมีความพร้อมในด้านเครื่องมือและพนักงาน เพราะต้นทุนการผลิตของเขาจะต่ำ... ให้เหมาตัดไปทำเลย... เรามีกำไรไม่น้อยด้วย..."

คุณระวีกล่าว

แต่การทำเช่นนี้คือเป็นการเสี่ยงความเสียหายจากการขาดทุนเพราะจะมีการแก้ไขงานหลาย ๆ ครั้ง เมื่อลูกค้าไม่พอใจกับผลงาน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ที่บริษัทรับช่วงงานจะต้องดำเนินงานต่อไปจนกว่าลูกค้าจะพอใจจากการแก้ไขงาน

"...ผมให้คอมมิชชั่น 10% ของงบประมาณงานที่ได้มา เพื่อเป็นแรงจูงใจที่จะเอางานมาให้เราตลอด... แล้วจึงไปจ้างฟรีแลนซ์ ผลิตให้..."

ส่วนการทำงานเข้าบริษัทจะมีการให้ค่านายหน้าแก่บุคคลที่ทำงานมาให้ และเมื่อได้งานแล้วก็จะไปทำการจ้างพนักงานอิสระ (Freelancer) ในตำแหน่งต่าง ๆ แทนการจ้างงานประจำเพื่อลดค่าใช้จ่ายของบริษัท ในส่วนนี้บริษัทจะมีกำไรเหลืออยู่บ้างส่วนหนึ่ง บริษัทผู้ผลิตขนาดเล็กมักเลือกใช้วิธีการนี้เพื่อความอยู่รอด

### 3.5 ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

ซุนวู กล่าวว่า "การศึกษานั้นสำคัญที่การฉับไว จงฉวยประโยชน์ที่เข้าศึกษาไม่ทันระวังตัวเพื่อเข้าโจมตีในจุดที่ข้าศึกคิดไม่ถึง"

การดำเนินงานให้เร็วกว่าคู่แข่งในจุดนี้มีอยู่ 2 ประเด็น หากเป็นการเสนองานแก่ลูกค้าเพื่อแข่งขันกัน การสื่อแผนงานทำ proposal การไปรับข้อมูลจากลูกค้า ควรมีการค้นหาข้อมูลสำรวจข้อมูลก่อนผู้อื่นเพื่อนำไปเสนอก่อนย่อมจะสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และเป็นการสร้างความเชื่อมั่นว่าเรามีความพร้อมที่จะทำงาน ในประเด็นที่ 2 ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เมื่อได้งานมาแล้วมีความสามารถผลิตงานได้ตามตารางเวลาที่ได้เสนอไว้กับลูกค้า ย่อมทำให้เกิดความสำเร็จในอนาคต ธุรกิจในปัจจุบันนอกจากจะต้องรวดเร็วแล้วยังต้องทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า และผลงานที่ปรากฏจะต้องมีคุณภาพอีกด้วย

ลักษณะขององค์กรผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็กนี้ มีความเชื่องช้า เพราะมีบุคลากรน้อย การจ้างงานพนักงานอิสระ (Freelancer) ที่ไม่เคยทำงานร่วมกันย่อมทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย ผลของการที่ไม่มีอุปกรณ์เครื่องมือห้องตัดต่อเป็นของตนเองนั้นก็ยิ่งทำให้การผลิตงานช้าลงไปด้วย เพราะต้องรอคิวห้องตัดต่อซึ่งมีน้อยและเวลาที่มีจำกัด บางครั้งต้องเดินทางไปห้องตัดต่อที่อยู่ห่างไกลทำให้เกิดความล่าช้าได้ ส่งผลให้งานเสร็จไม่ทันตามกำหนดและจะ

ถูกตำหนิจากลูกค้า เช่น กรณีของคุณระวีแห่งบริษัท WIMONTRA VISION จำกัด  
ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

"...ผมเคยรับจ้างบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งผลิตสื่อ VDO เพื่อนำมา  
ฉายให้ฝรั่งดูและผมทำเสร็จไม่ทัน ซึ่งจะต้องให้ฝรั่งดูตอนเช้าเวลา 10.00 น.  
แต่ปรากฏว่างานผมเสร็จล่าช้าไป 30 นาที เพราะต้องรอคิวห้องตัดต่อที่เคยใช้  
บริการกันอยู่ ซึ่งจะต้องไปนั่งรอคิวตั้งแต่เที่ยงคืนของวันก่อนส่งงาน... เป็น  
เรื่องลำบากมาก..."

ถึงแม้ว่าบุคลากรของเราจะไปรอแต่สิ่งที่เราไม่สามารถควบคุมได้  
เหล่านี้ส่งผลให้เกิดความเสียหายหลายครั้ง ที่บรรดาลูกค้ามักจะใช้เหตุผลของ  
ความล่าช้า หรือความเร็วเป็นตัวตัดสินใจว่าควรจ้างบริษัทใด

แม้แต่บริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์เอง ก็ต้องการในจุดนี้ด้วย  
เหมือนกัน เพราะนั่นย่อมหมายถึงการทันต่อเวลาและเหตุการณ์ และจะทำให้  
ประหยัดค่าใช้จ่ายอีกด้วย

จากการวิเคราะห์ จะเห็นได้ว่าบุคลากรในบริษัทปฏิบัติงานขาด  
ประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อความล้มเหลวทางธุรกิจ  
ของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก นั่นคือ บุคลากรไม่มีคุณภาพ ไม่มีความรู้  
ความสามารถใด ๆ ในการบริหารงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพและการหายุทธวิธีที่  
จะเป็นประโยชน์มาใช้ ถึงแม้ว่า ผู้บริหารจะมีคุณสมบัติในข้อใดข้อหนึ่ง ก็ไม่  
สามารถทำให้บริษัทประสบความสำเร็จได้

จึงทำให้เป็นปัจจัยสำคัญที่ไม่สามารถนำธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จได้  
ถึงแม้ว่าจะมีความพร้อมทางด้านคุณสมบัติของผู้บริหาร แต่ปัจจัยในการบริหารธุรกิจ

อย่างมีประสิทธิภาพ และยุทธวิธีในการเอาชนะคู่แข่งยังขาดไป ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตามตำราพิชัยสงครามซุนวูแล้ว ผู้ที่จะมีความสำเร็จได้จะต้องมีครบทั้ง 3 ประเด็นหลักใหญ่แต่ผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า กรณีศึกษาทั้ง 3 ยังขาดปัจจัยใน 2 ประเด็นหลักจึงเป็นผลทำให้ธุรกิจล้มเหลวได้

ผู้วิจัย พบว่า ในการจัดตั้งบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดเล็ก ขึ้นมาของทั้ง 3 บริษัท ผู้บริหารงานไม่ได้คำนึงถึงเรื่องการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และการนำพาธุรกิจให้ไปสู่ความเจริญเติบโตแต่ประการใด การดำเนินธุรกิจของบริษัททั้ง 3 ไม่ได้มีการเตรียมการในเรื่องของเงินทุนบุคลากร และเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจผู้ผลิตรายการโทรทัศน์

เมื่อพิจารณาโดยใช้หลักเกณฑ์ที่ได้เสนอไว้แล้ว พบว่า ผู้บริหารทั้ง 3 บริษัท ดำเนินการโดยไม่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์ของซุนวูที่ได้กล่าวไว้ ถึงแม้ว่าผู้บริหารทั้ง 3 บริษัท อาจจะมีคุณสมบัติประการใดประการหนึ่ง ถือว่ายังไม่ครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ซุนวู จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารบริษัททั้ง 3 ไม่มีคุณสมบัติดังที่ซุนวูได้กล่าวไว้ จึงเป็นเหตุแห่งความล้มเหลวของการดำเนินธุรกิจ