

การสัมภาษณ์พิเศษ

เรื่อง

"ฝ่าวิกฤตธุรกิจสื่อสารมวลชน"

โดย

* จีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ

ในช่วงปี ๒๕๔๐ ที่ผ่านมามีการพลิกผันอย่างรุนแรงทางเศรษฐกิจ ทำให้การดำเนินการธุรกิจเกือบทุกประเภทได้รับผลกระทบ รวมทั้งธุรกิจสื่อสารมวลชนเองก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบนี้ได้ ทำให้หลาย ๆ คนมีความสนใจวิธีการบริหารของเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารธุรกิจสื่อสารมวลชนในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ว่ามีกลยุทธ์อย่างไรที่จะฝ่าวิกฤตจนพลิกผันเป็นโอกาสขององค์กรได้ในที่สุด กองบรรณาธิการจึงเห็นว่าน่าจะมีการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการสื่อสารมวลชน

ถึงในเรื่องดังกล่าว เพื่อเผยแพร่กลยุทธ์ที่สามารถทำให้ธุรกิจของบริษัทเหล่านั้น ดำเนินไปได้โดยไม่เกิดผลกระทบ จากการพิจารณาเห็นว่า มีบุคคลที่มีความเหมาะสมที่จะให้ความรู้ในเรื่องนี้ และพอมีเวลาให้สัมภาษณ์ได้ คือ

คุณนายชัย จีรพัฒน์วงศ์ ประธานกรรมการ บริษัทเนชั่น มัลติมีเดียกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

คุณสมพงษ์ วรณภิญโญ กรรมการผู้จัดการ บริษัททีวี อันเดอร์ จำกัด

คุณสุนันทา ศุภยัญญู กรรมการผู้

* อาจารย์ประจำภาควิชาการโฆษณา คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ที่ปรึกษาด้านสื่อสารการตลาดและฝึกอบรม บริษัท โรงงานผลิตภัณฑ์อาหารไทย จำกัด : M.S. (Honors) Marketing Communications, Roosevelt University, U.S.A.

จัดการ บริษัทโอทิลวี แอนด์ เมเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

คุณไตรภพ ลิมปพัทธ์ กรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัทบอร์น จำกัด

การนำเสนอบทความนี้ จะยึดกรอบทฤษฎีและแนวคิดในการบริหารงานธุรกิจเป็นหลัก โดยเสนอกลยุทธ์การบริหารธุรกิจสื่อสารมวลชนของผู้บริหารดังกล่าว เพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารของแต่ละท่านที่สามารถนำธุรกิจพ้นผ่านวิกฤตเศรษฐกิจและสร้างการเติบโตขององค์กรต่อไปในอนาคตได้

หลักการบริหารธุรกิจมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

๑. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดกลยุทธ์การตัดสินใจ ตามนโยบายและเป้าหมาย ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่แรกของการบริหารธุรกิจ

๒. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์และประสานส่วนต่างๆ ของงานให้ดำเนินไปอย่างเรียบร้อยตามโครงสร้างของงาน รวมถึงการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนต่างๆ ซึ่งถือว่าเป็นหลักการสำคัญที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมาย

๓. การจัดทีมงาน (Staffing) ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการจัดทีมงานไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือก และการฝึกอบรม

ให้บุคคลเหล่านั้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี หากบุคคลเหล่านี้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ก็จะทำการโยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อความเหมาะสมต่อไป เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

๔. การเสริมอิทธิพล (Influencing) เป็นการตอบแทนหรือสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น ขวัญกำลังใจ ค่าตอบแทน ตลอดจนความพอใจในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีส่วนสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของทีมงาน

๕. การควบคุม (Controlling) ผู้บริหารจะทำการวัดและตรวจสอบความก้าวหน้าของการทำงานด้านต่างๆ ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่เป็นที่พอใจ ผู้บริหารก็จะทำการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงการทำงานเสียใหม่ ให้ดำเนินไปตามเป้าหมายและมาตรฐานที่ต้องการ

สำหรับการบริหารธุรกิจที่ดี Henri Fayol ได้กล่าวถึงหลักการไว้ดังนี้ (Fayol, Henri : 1949)

๑. การบริหารที่ดีจำเป็นต้องแบ่งงานตามความสามารถเฉพาะของบุคคล

๒. ความรับผิดชอบของบุคคลจะต้องขึ้นอยู่กับอำนาจที่มีของบุคคล โดยอำนาจและความรับผิดชอบต้องสัมพันธ์กัน

๓. ผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารจะต้องประสานส่วนต่างๆ ให้สัมพันธ์กันให้ได้

๔. คำสั่งจะต้องมีความชัดเจน

๕. ทุกคนในทีมงานจะต้องดำเนินกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ และแนวความคิดเดียวกัน

๖. ผลประโยชน์ของบุคคลและส่วนรวม จะต้องบรรลุไปพร้อมๆ กัน

๗. ผู้ที่ทำงานจะเป็นผู้ที่ได้รับรางวัลที่เห็นได้อย่างชัดเจน

๘. จุดศูนย์รวมมีเพียงจุดเดียว

๙. สายบังคับบัญชาหรือสายอำนาจจะต้องมีความชัดเจน

๑๐. องค์กรเป็นของทุกคน และทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

๑๑. ความยุติธรรมจะต้องมีเท่าเทียมกัน

๑๒. การทำงานหรือการดำรงอยู่ในตำแหน่งต้องมีเสถียรภาพ

ธุรกิจ

๑๓. องค์กรต้องมีความมั่นคงด้าน

๑๔. จิตวิญญาณ (Spirit) จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร

นอกจากนี้ Pascale และ Athos (๑๙๘๒) ได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารธุรกิจ โดยใช้แบบจำลอง 7-S ที่พัฒนาขึ้นโดย บริษัทแมคคินซี ซึ่งประกอบด้วย

๑. โครงสร้าง (Structure)

๒. กลยุทธ์ (Strategy)

๓. คนหรือพนักงาน (Staff)

๔. สไตล์การบริหาร

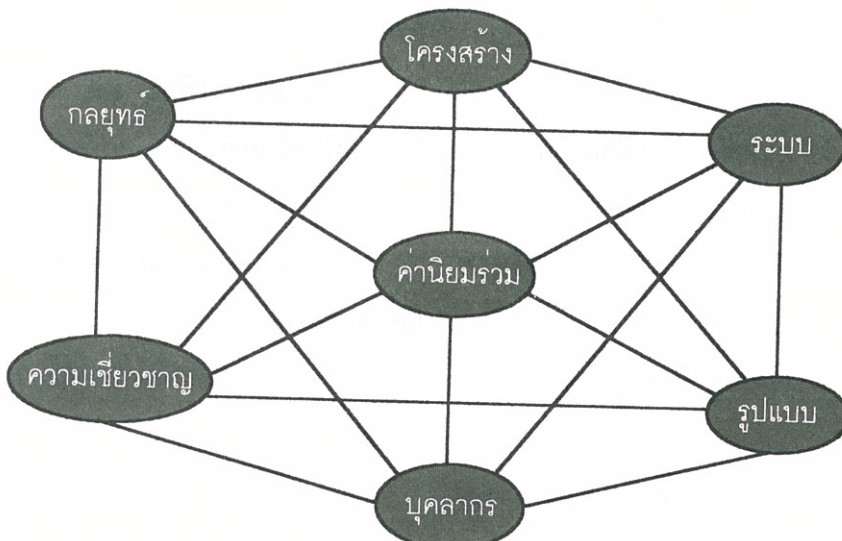
(Style of Management)

๕. ระบบและวิธีการ

(System and Procedures)

๖. คุณค่าร่วม (Shared Values and Guiding Concepts)

๗. ทักษะ (Skills)



สรุปเป็นแผนภูมิได้ดังภาพ

ทั้งนี้สามประการแรก ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างและระบบ เปรียบเสมือนกับ "ฮาร์ดแวร์" ของความสำเร็จ ส่วนสี่ประการหลัง ซึ่งได้แก่ สไตล์ พนักงาน ความเชี่ยวชาญ และค่านิยมร่วม เปรียบเสมือนกับ "ซอฟต์แวร์" การบริหารแบบอเมริกันและญี่ปุ่นมีความคล้ายคลึงกันในกรณีของฮาร์ดแวร์ แต่จะแตกต่างกันในกรณีของซอฟต์แวร์ โดยการบริหารแบบญี่ปุ่นจะบริหารซอฟต์แวร์ได้ดีกว่าแบบอเมริกัน จึงทำให้ประเทศญี่ปุ่นบรรลุความสำเร็จของธุรกิจเป็นอย่างมาก

คราวนี้มาฟังทัศนะและกลยุทธ์การบริหารธุรกิจของผู้บริหารทั้งสี่ท่านบ้าง ว่าแต่ละท่านมีเทคนิคและวิธีการอย่างไร ท่านแรกที่จะขอกล่าวถึงคือ **คุณอนาขัย จีรพัฒน์วงศ์** โดยก่อนอื่นขอเกริ่นนำเกี่ยวกับข้อมูลของบริษัทเนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน จากรายงานประจำปี ๒๕๔๐ ซึ่งเป็นรายงานฉบับล่าสุดของบริษัทมีดังนี้

บริษัทเนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีบริษัทย่อย คือ

- บริษัทเนชั่น เรดิโอ เน็ตเวิร์ค จำกัด

- บริษัทเนชั่น อินฟอร์เมชั่น เทคโนโลยี จำกัด

- บริษัทเนชั่น โปรดักส์คอสติง คอร์

ปอเรชั่น จำกัด

- บริษัทเนชั่น เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด

- บริษัทเนชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

ซึ่งมีมูลค่าทรัพย์สินรวมกว่าเกือบ ๕ พันล้านบาท โดยแบ่งธุรกิจออกเป็น ๒ ประเภทใหญ่ คือ

๑. ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์

- เดอะเนชั่น

- กรุงเทพธุรกิจ

- นิตยสารเนชั่นสุดสัปดาห์

- นิตยสารเนชั่นจูเนียร์

- หนังสือการ์ตูนยอดนิยมจากสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น เช่น วอลท์ ดิสนีย์ ไดร่า เอมอน ดรากอนบอล เครยอน ชินจัง และบูม

- นิตยสารจุดประกายเอนท์

- หนังสือพิมพ์และนิตยสารระดับโลก โดยได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้พิมพ์ผ่านสัญญาอนุญาตฯ และจัดทำหน่ายหนังสือพิมพ์รายวันระดับโลก คือ

. The Asian Wall Street Journal

. The Yomiuri Shimbun และนิตยสารชื่อดัง เช่น

. Business Week International

. Far Eastern Economic

Review

. Business Traveller

. World Executive Digest

และ Asian Boating

- ชุดเรียนภาษาอังกฤษด้วยตนเอง

. English for You

. Disney World of English

๒. ธุรกิจสื่อกระจายเสียงและภาพ

โดยดำเนินธุรกิจผลิตรายการวิทยุและขายโฆษณาให้กับสถานีต่างๆ ดังนี้

- F.M. 90.5 Mhz. ทุกวันจันทร์-เสาร์ เวลา ๐๗.๓๐-๑๑.๐๐ น.

- F.M. 101.5 Mhz. ทุกวัน เวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๓๐ น.

- F.M. 89.5 Mhz. ทุกวันจันทร์-ศุกร์ เวลา ๐๗.๓๐-๐๙.๐๐ น. และ ๑๙.๓๐-๒๐.๐๐ น.

- A.M. 1107 Mhz. ทุกวันเวลา ๐๘.๐๐-๐๙.๐๐ น. และ ๑๗.๐๐-๑๙.๐๐ น.

สำหรับวิทยุโทรทัศน์ ทำการผลิตรายการโทรทัศน์หลายรายการ ดังนี้

- รายการเนชั่น นิวส์ทอล์ค ของ ๙ อสมท. ทุกวันอังคาร เวลา ๒๐.๔๐-๒๑.๔๐น.

- รายการสาระชั้น ทางไอทีวี ทุกวัน เวลา ๒๐.๕๕-๒๑.๐๐ น.

- รายการอีซี อิงลิช ทางไอทีวี ทุกวัน เวลา ๑๘.๕๕-๑๙.๐๐ น.

- รายการฟังความรอบข้าง ทางไอทีวีทุกวันเสาร์ เวลา ๒๐.๑๕-๒๑.๐๐ น.

- รายการ AEI FOR U ทางช่อง ๙ อสมท. ทุกวันศุกร์ เวลา ๒๐.๔๐-๒๑.๔๐ น.

- รายการวิเคราะห์ข่าวการเมือง ทางไอทีวี ทุกวัน เวลา ๒๑.๑๕-๒๑.๒๐ น.

- รายการกฤษณะชวนชม ทางไอทีวี ทุกวันศุกร์ เวลา ๒๒.๓๐-๒๓.๐๐ น.

นอกจากนี้ทางบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ยังทำ Web Site ของเนชั่น+ เพื่อให้คนไทยทุกมุมโลกรวมทั้งชาวต่างชาติที่ต้องการทราบข่าวคราวความเคลื่อนไหวของประเทศไทย สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว โดยการเข้ามาดูที่ Web Site ของเนชั่น+ ซึ่งประกอบด้วยข่าวจากหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ เดอะเนชั่น และสิ่งพิมพ์อื่นๆ ในเครือ รวมทั้งรายการวิทยุ "เก็บตกจากเนชั่น" ทาง FM 90.5 Mhz และยังสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกองบรรณาธิการผ่านทาง Web Site ได้ด้วย

จากข้อมูลข้างต้นทำให้ทราบว่าผู้บริหารบริษัทเนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ต้องใช้ความสามารถและทักษะเพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างดียิ่ง เพื่อใช้ในการบริหารธุรกิจของตนเองในยุคเศรษฐกิจถดถอยในปัจจุบัน



คุณณัชย จีรพัฒน์พงศ์ ได้ให้สัมภาษณ์พอสรุปในรายละเอียดที่สำคัญได้ดังนี้

กิจการเปิดดำเนินการเมื่อ ๒๗ ปีมาแล้ว โดยมีคณะผู้ก่อตั้งหลายท่านด้วยกัน อาทิ **คุณธรรมบุญ มหาปรารยะ คุณสุทธิชัย หยุ่น ม.ร.ว.สุมิสรา กิตติยากร** ส่วนคุณณัชย ได้เข้ามาร่วมงานหลังจากก่อตั้งแล้ว ๖ ปี โดยเริ่มงานในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ในขณะที่มีอายุยังไม่ถึง ๓๐ ปี และปัจจุบันร่วมงานกับบริษัทมาแล้วถึง ๒๒ ปี ซึ่งแนวความคิดในการตั้งบริษัทมี ๓ ประการ คือ

๑. หนังสือพิมพ์ไทยควรมีคนไทยเป็นผู้ผลิต ไม่ใช่คนต่างชาติ

๒. หนังสือพิมพ์ไม่ควรมีการผูกขาด

๓. หนังสือพิมพ์เหมือนกระจกสะท้อนสังคม ดังนั้น คนต่างชาติไม่ควรเป็นผู้

สะท้อนภาพของสังคมไทย เพราะจะทำได้ไม่ดีเท่ากับคนไทย

ช่วงแรกของการเปิดดำเนินการกิจการนั้น ประสบกับปัญหาทางธุรกิจอย่างมาก กิจการขาดทุน เพราะผลิตหนังสือพิมพ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้อ่านและตลาด ในยุคนั้น จึงมีการประชุมเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับการผลิตหนังสือพิมพ์ให้สอดคล้องกับตลาด แต่ก็มาติดปัญหาเรื่องเงินทุน เนื่องจากหุ้นส่วนและผู้บริหารหลายท่านได้ถอนตัวออกไป ดังนั้น คุณณัชยจึงเข้ามาดูแลบริษัทในฐานะประธานบริษัท ในยุคที่บริษัทมีปัญหาทั้งในแง่เงินทุน บุคลากรและธุรกิจ ซึ่งในตอนนั้นทางบริษัทยังไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเอง ต่างจากในปัจจุบันที่บริษัทมีโรงพิมพ์เอง และธุรกิจก็ขยายตัวออกไปจากเดิม ซึ่งพอสรุปได้เป็น ๓ กลุ่ม คือ

๑. ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ทางบริษัทเป็นผู้ริเริ่มหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันภาษาไทย

ฉบับแรก คือ **"กรุงเทพธุรกิจ"** ด้วยเหตุผลดังนี้

"ถึงแม้การทำหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันจะหาข้อมูลยาก เพราะมีช่วงการปิดเล่มเร็ว แต่การต้องการข่าวสารในวงการธุรกิจก็เป็นสิ่งจำเป็น ถ้ารอเป็นสัปดาห์ก็อาจจะไม่ทันการณ์ ข่าวธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นตลาดหุ้น อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ราคาสินค้า เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เปลี่ยนแปลงทุกวัน"

จึงได้ทำหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันขึ้น นอกจากนี้ทางบริษัทยังได้รับลิขสิทธิ์ให้เป็นผู้แปลข่าวในหนังสือพิมพ์ **"Wall Street Journal"** เป็นภาษาไทย โดยใช้หัวหนังสือของเขาเลย เพื่อให้ผู้อ่านหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจได้มีโอกาสอ่านข่าวหลากหลายชิ้นในราคาเท่าเดิม และที่สำคัญไม่ต้องเสียเวลาแปลอีกด้วย

ปัจจุบันยังได้รับความนิยมไว้วางใจจากหนังสือพิมพ์ยักษ์ใหญ่จากญี่ปุ่นที่มียอดจำหน่ายสูงสุดของโลก (ประมาณ ๑๐ ล้านฉบับ) อย่าง **"Yomiuri Shimbun"** และ **"The Asian Wall Street Journal"** ให้ทาง Natlion เป็นผู้พิมพ์และจัดจำหน่าย ซึ่งถือว่าทางบริษัทเป็นผู้บุกเบิกระบบ **"Satellite Edition"** ในประเทศไทยเป็นครั้งแรก

๒. ธุรกิจสื่อกระจายเสียงและภาพ มีทั้งสื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์

เน้นสาระที่เป็นข่าวสารมากกว่าบันเทิง ทางบริษัทได้เปรียบเพราะมีการทำข่าวทางหนังสือพิมพ์อยู่แล้วก็นำข่าวมารายงานทั้งทางวิทยุและโทรทัศน์ได้เลย ถือเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในเรื่องของนักข่าวผนวกกับผู้บริหารปัจจุบันให้ความสนใจข่าวสารมากขึ้น

สำหรับจุดเด่นของบริษัทนั้นสามารถสรุปได้ ๓ ประการใหญ่ๆ คือ

๑. มีสื่อครบครันด้วยหลายช่องทาง เช่น วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ และอินเทอร์เน็ต

๒. เข้าถึงคนทุกระดับ ทุกวัยและเชื้อชาติ (เนื่องจากมีทั้งฉบับภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาญี่ปุ่น)

๓. มีจุดยืนชัดเจนที่จะผลิตผลงานทางด้านข่าวและกีฬา ถึงแม้บางรายการจะมีบันเทิง แต่ก็แฝงด้วยความรู้

เช่น AEI FOR U. เป็นรายการให้ความบันเทิงก็จริง แต่ก็เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับภาษาอังกฤษด้วย

สำหรับการบริหารในภาวะวิกฤต น่าจะมี ๒ ช่วง คือ ช่วงที่ฉุกเฉินฯ เข้ามาทำงานใหม่ๆ ซึ่ง ตอนนั้นยากอีกแบบหนึ่ง แต่สำหรับปัจจุบันก็มีสาเหตุอีกอย่างหนึ่ง ช่วงแรกบริษัทยังมีขนาดเล็กอยู่จะทำอย่างไรให้มีขนาดใหญ่ขึ้น แต่สำหรับช่วงหลังนั้นบริษัทมีขนาดใหญ่และมีบริษัทในเครือมากจะหาอย่างไรจึงจะอยู่รอดและฟันฝ่าวิกฤตเศรษฐกิจ

กิจให้ได้ อย่างไรก็ตามก็มีหลักบริหารงานดังนี้

๑. การบริหารงานภายในองค์กร
หลักสำคัญคือ ก่อนที่บริษัทจะทำข่าวที่ดีเพื่อ
รับใช้ประชาชนภายนอกได้นั้นต้องทำการ
บริหารภายในองค์กรให้ดีเสียก่อน เพราะ
ถ้าภายในองค์กรไม่เข้มแข็งพอก็จะทำให้
องค์กรไปไม่รอด ดังนั้นองค์กรต้องพร้อม
มีจุดยืนชัดเจน และพนักงานทุกคนต้อง
ทุ่มเททั้งกำลังกายและกำลังใจในการทำงาน
ผู้บริหารเองก็ต้องทุ่มเทด้วยไม่ใช่แต่สั่ง
พนักงานให้ทำงานหรือยืนกำกับอยู่ข้างหลัง
ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะลุยงานไปกับพนักงาน
ด้วย บางครั้งต้องช่วยด้วยเพื่อจะ ได้ชนะใจ
ทุกคน และที่สำคัญ ผู้บริหารต้องมีความจริง
ใจ เมตตารักทุกคนเหมือนญาติ พี่น้อง ถ้า
ทำได้ดังที่กล่าวมาก็จะทำให้ทุกคนเกิดความ
ศรัทธา การจะบริหารงานภายนอกก็จะง่าย

ขึ้น หลักที่ยึดเสมอในการทำงาน คือ **"รู้
หรือไม่ รู้จริงแค่ไหน รู้แล้วต้องทำและทุ่ม
เท ไม่ใช่แค่พูด"**

๒. การบริหารงานภายนอกองค์กร
บริษัทมีหน้าที่หลักในการนำข้อมูลข่าวสารที่
ถูกต้อง และชัดเจนไปถึงผู้รับอย่างรวดเร็ว
ดังนั้น สิ่งที่ต้องรักษาไว้ก็คือ มาตรฐาน
คุณภาพ ความน่าเชื่อถือและภาพพจน์ที่ดี
สำหรับวิกฤตเศรษฐกิจในปัจจุบันผู้บริหาร
ต้องทำให้ทุกคนในองค์กรต่อสู้ยาทอถอย
และต้องอดทน มีความขยัน ตลอดจนมี
ความเข้มแข็งที่จะช่วยกันฟันฝ่าอุปสรรคไป
ให้ได้ เพราะถ้าเราหยุดหรือถอยหลังตาม
กระแสเศรษฐกิจก็จะทำให้สถานการณ์ยิ่งแย
ลงไปอีก ธุรกิจสื่อสารมวลชนยังมีโอกาสอีก
มากในโลกอนาคต เพราะข่าวสารเป็นสิ่งจำ
เป็นมากในการดำเนินชีวิตและธุรกิจใน
ปัจจุบัน



สำหรับคุณสมพงษ์ วรรณปิญญ์ ได้แก่
ผู้จัดการบริษัท ทีวีอินเตอร์ จำกัด ผู้
ผลิตรายการโทรทัศน์หลายรายการ

๑. รายการละคร ออกอากาศทุก
วัน เสาร์-อาทิตย์ เวลา ๑๐.๑๕- ๑๑.๐๐ น.

ของ ๓

๒. รายการเกมโชว์ **"ลุ้นรหัสลับ"**

ออกอากาศทุกวันเสาร์ เวลา ๑๓.๔๕ - ๑๔.๔๕ น. ทางช่อง ๓

๓. รายการเกมโชว์ **"มาสเตอร์ คีย์"** ออกอากาศทุกวันจันทร์-ศุกร์ เวลา

๑๒.๔๕ - ๑๓.๓๐ น. ทางช่อง ๓

๔. รายการเกมโชว์ **"เกมชิงเกม"**

ออกอากาศทุกวันอังคาร-ศุกร์ เวลา ๑๑.๐๐ - ๑๑.๓๐ น. ทางช่อง ๓

๕. รายการวาไรตี้เกม **"กินกับ เกม"** ออกอากาศทุกวันเสาร์ เวลา ๑๔.๐๐ - ๑๕.๐๐ น. ทางช่อง ๕

๖. รายการวาไรตี้เกม **"ขอเอี่ยว ด้วยคน"** ออกอากาศทุกวันพุธ เวลา ๒๓.๐๐- ๒๔.๐๐ น. ทางช่อง ๓

๗. รายการ **"อัศวินน้อย"** ออกอากาศทุกวันเสาร์ เวลา ๐๘.๐๐ - ๐๘.๓๐ น. ทางช่อง ๓

๘. รายการ **"พากิน-พาเที่ยว"** ออกอากาศทุกวันพุธ-ศุกร์ เวลา ๑๑.๓๐ - ๑๑.๓๕ น. ทางช่อง ๓

ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว พอสรุปได้ดังนี้

บริษัทได้เปิดดำเนินการในฐานะ ผู้ผลิตรายการทางสื่อโทรทัศน์ อย่างเข้าปีที่ เจ็ดแล้ว โดยมีมูลค่าทรัพย์สินหมุนเวียน ประมาณ ๑๐๐ ล้านบาท ซึ่งเป็นรายได้จาก

การผ่านบริษัทตัวแทนโฆษณาประมาณ ๙๕% และที่เหลืออีก ๕% เป็นการซื้อตรง ของเจ้าของสินค้า ซึ่งสามารถแบ่งเป็น ๓ ประเภท คือ

๑. รายการเกมโชว์ โดยเริ่มจากรายการ **"โอนลี่ วัน ชันเคย์"** และ **"มาสเตอร์ คีย์"** หลังจากนั้นก็ทำรายการอื่นๆ ตามมาดังที่กล่าวมาข้างต้น

๒. รายการละคร สำหรับละคร เรื่องแรกที่ออกอากาศ คือ **"โศดหารสอง"** และปัจจุบันก็ทำละครให้กับทาง ช่อง ๓

๓. กิจกรรมส่งเสริมการขาย ซึ่งเป็นกิจกรรมเสริมให้กับเจ้าของสินค้า เช่น การจัดคอนเสิร์ตพร้อมมีการขายสินค้าด้วย (Concert on Tour)

คุณสมพงษ์ วรรณปิณูญ เข้าสู่ การสื่อสารมวลชนโดยเริ่มจากการทำหน้าที่ นักจัดรายการวิทยุประเภท **"เพลงสากล"** เป็นเวลานานกว่า ๑๐ ปี หลังจากนั้นก็ร่วม ก่อตั้ง บริษัท เจ.เอส.แอล. จำกัด เป็นหุ้น ส่วน บริษัท คีตา เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด แล้วก็ยังเป็นผู้ก่อตั้ง บริษัท เวิร์ค พอยท์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด และขายกิจการในที่สุด ต่อจากนั้นจึงได้เปิด บริษัท ทีวี ชันเคย์ จำกัด จะเห็นว่าคุณสมพงษ์ วรรณปิณูญ มีประสบการณ์มากมายในสาย ธุรกิจวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ โดยสิ่งที่ คุณสมพงษ์ วรรณปิณูญ ยึดถือ

เป็นคติประจำใจเสมอก็คือ **"คนเราจะทำอะไรสำเร็จได้ ก็ต้องผ่านความล้มเหลวมาก่อน"**

สำหรับโครงสร้างของบริษัท จะประกอบด้วย ๓ ฝ่าย คือ

๑. ฝ่ายผลิตรายการ ทำหน้าที่หาข้อมูล เตรียมการผลิต ประสานงานและผลิตรายการตามแนวคิดหลัก (Concept) ที่กำหนดไว้

๒. ฝ่ายการตลาด ทำหน้าที่หาสปอนเซอร์สนับสนุนรายการและขายโฆษณา

๓. ฝ่ายประชาสัมพันธ์มีหน้าที่ทำข่าวเพื่อประชาสัมพันธ์รายการไปยังสื่อมวลชนแขนงต่างๆ

ส่วนองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่

- นโยบายของสถานี
- ความพอใจของลูกค้า
- ปรัชญาของบริษัท

ซึ่งผู้บริหารธุรกิจสื่อสารมวลชนจะต้องนำทั้งสามส่วนมาผสมผสานกันอย่างสมดุลที่สุด

หลักในการทำงาน

- มีทิศทางของการทำงานอย่างชัดเจน
- มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงาน
- ต้องสามารถสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มเป้าหมายให้ได้

- ไม่จำกัดรูปแบบในการทำงาน ถ้าลูกค้าต้องการก็จะพยายามทำให้ แต่ต้องไม่เสียภาพพจน์และจุดยืนของรายการ

การบริหารธุรกิจสื่อสารมวลชน

- ต้องนำนโยบายของสถานีไปผสมผสานกับความต้องการของลูกค้าให้ได้

- ยึดหลัก **"มุ่งสร้างสรรค์ แต่รายการที่ถนัดเท่านั้น"**

ปัญหา-อุปสรรคในปัจจุบัน

- ช่วงเวลาที่บริษัทได้จากทางสถานีบางรายการเป็นเวลาไม่ค่อยดี คือเป็นช่วงเดย์ไทม์ (Day-time) ไม่ใช่ไพรม์ไทม์ (Prime-time) ทำให้ทำการตลาดและขายเวลาโฆษณายากมาก

- การทำงานด้านผลิตรายการในปัจจุบันทำยาก เพราะต้องนำความต้องการของลูกค้ามาผสมผสานกับงานศิลปะให้ได้ เนื่องจากงานผลิตรายการเป็นธุรกิจศิลป์ (Comercial Arts)

- มีการแข่งขันอย่างรุนแรง บริษัทใดมีทิศทางชัดเจนและมีเงินทุนมากกว่าก็จะได้เปรียบ ซึ่งปัจจัยนี้เป็นส่วนสนับสนุนให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดีอีกด้วย

- การบริหารธุรกิจสื่อสารมวลชนต้องมีเงินทุนและเข้าใจศิลปะของการสื่อสารจึงจะสามารถทำธุรกิจนี้ได้



ในขณะที่ คุณสุนันทา ดุลยธัญ
กรรมการผู้จัดการกลุ่มบริษัท โอกลี
แอนด์ เมเธอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้
ให้รายละเอียด ดังนี้

คุณสุนันทา ดุลยธัญ ทำงานที่นี้ตั้ง
แต่บริษัทเปิดดำเนินการ รวมเวลาประมาณ
๒๕ ปี โดยทำหน้าที่บริหารงานราว ๒๐ ปี
ซึ่งดูแลกลุ่มธุรกิจถึง ๔ ประเภท คือ

๑. บริษัทตัวแทนโฆษณา (Adver-
ting Agency) ซึ่งทำหน้าที่วางแผนด้าน
วิจัย การส่งเสริมการตลาด และการโฆษณา
ในปัจจุบันมีสองบริษัทด้วยกัน ได้แก่

- บริษัท โอกลี แอนด์ เมเธอร์
แอดเวอร์ไทซิง จำกัด
- บริษัท ริชลิท จำกัด

๒. บริษัทตัวแทนประชาสัมพันธ์
(Public Relations Agency) ทำหน้าที่สร้าง
และรักษาภาพพจน์ของสินค้าและองค์กร
เปิดดำเนินการภายใต้ชื่อ "โอกลี แอนด์

เมเธอร์ พับบลิครีเลชั่นส์"

๓. บริษัทการตลาดโดยตรง เน้น
บริการเกี่ยวกับเรื่องการบริหารข้อมูลลูกค้า
(Database Management) การวางแผน
และกลยุทธ์การตลาดโดยตรง การโฆษณา
แบบตอบกลับ เป็นต้น โดยใช้ชื่อ "One
Worldwide"

๔. บริษัทให้บริการด้านงานดีไซน์
คือ บริษัท อาร์ททีสทรี จำกัด จะมุ่งเน้นงาน
ส่งเสริมการขายที่เรียกว่า "Design Direct"
เป็นหลักสำคัญ

ทั้งนี้ แต่ละบริษัทจะมีกรรมการ
ผู้จัดการดูแลและรับผิดชอบโดยตรงอีกที
หนึ่ง ซึ่งถ้าจะคิดมูลค่าธุรกิจ (Capitalize
Billing) ก็มีมูลค่าถึง ๔,๐๐๐ ล้านบาท

ความแตกต่างระหว่างบริษัท โอกลี
แอนด์ เมเธอร์ (ประเทศไทย) จำกัด กับ
บริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น มีดังนี้

๑. ในด้านของทัศนวิสัย (VISION)

- เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีคุณค่าสูงสุดสำหรับลูกค้า

- เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เน้นคุณค่าของตราสินค้า (Brand) สูงสุด แต่ไม่ละทิ้งงานด้านสร้างสรรค์ เพราะนั่นเป็น "End Product" ของการทำงาน หรืออาจกล่าวง่าย ๆ คือ ต้องทำงานให้ดีที่สุด ถ้าเปรียบเทียบกับบริษัทโฆษณาอื่น ที่ภาษาอังกฤษใช้คำว่า "Best project, Best in class"

- ต้องเป็นผู้นำตลาดด้านธุรกิจโฆษณา ไม่ใช่ตามตลาด และการนำตลาดนั้นต้องมั่นคง อย่างในเรื่องของการให้บริการอย่างครบวงจรถือว่านี่เป็นบริษัทแรกที่มีการให้บริการอย่างครบวงจรจริง ๆ

๒. ในด้านวัฒนธรรมองค์กร ทุกคนจะเคารพซึ่งกันและกัน ทำงานเป็นทีม มีความเชื่อในคลังความรู้ของทุกคนและมีหลักการที่ถูกต้อง หลักที่ยึดในการทำงานเป็นทีมก็คือ *"Together is fine than anyone of us give up"*

๓. ในด้านบุคลากร เราจะให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน ตั้งแต่กระบวนการเลือกสรรบุคลากรเข้ามาทำงานต้องเลือกคนเก่ง เพราะบริษัทจะได้เป็นบริษัทของคนเก่ง ไม่ต้องกลัวว่าคนเข้ามาทีหลังจะเก่งกว่า จึงเลือกสรรแต่คนที่เก่งน้อยกว่าเรา เหมือนกับที่ผู้ก่อตั้งบริษัท คือ David

Ogilvy ได้กล่าวว่า *"Our company is company of giant."* นั้นหมายความว่า *"บริษัทของเราจะเต็มไปด้วยคนเก่ง ๆ ที่ทำงานร่วมกัน"*

กลยุทธ์ในการบริหารงาน

๑. ต้องทราบความถนัดและความชำนาญของบุคลากร ตลอดจนพยายามนำสิ่งเหล่านั้นของทุก ๆ คนมาผสมผสานเข้าด้วยกัน เพื่อผลประโยชน์สูงสุด เหตุที่ต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรมากเพราะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับการทำธุรกิจให้บริการหรือที่เรียกว่า *"Professional Service"*

๒. ต้องพยายามสร้างความรู้สึกร่วมกับพนักงานทุกคนว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยพร้อมจะเติบโตและก้าวไปข้างหน้าด้วยกัน เป็นการทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถทราบทิศทางขององค์กรในอนาคตร่วมกัน

๓. ต้องสร้างความภาคภูมิใจในองค์กรให้ได้ ระดับของความภาคภูมิใจในอดีตอาจจะไม่ใช่ระดับความภาคภูมิใจในปัจจุบันซึ่งพนักงานทุกคนต้องช่วยกันสร้างและสานต่อความภูมิใจนี้ไปเรื่อย ๆ และสามารถกล่าวได้เลยว่า *"พนักงานทุกคนของบริษัทเป็นบุคคลที่มีคุณภาพและคุณค่ามากสำหรับองค์กร"* องค์กรจะดีเลิศสักปานใด สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ บุคลากรนั่นเอง

๔. ต้องมีการฝึกอบรมทั้งจากข้อมูล

และกรณีศึกษาต่างๆ เพื่อความรอบรู้ทันสมัยและมีมาตรฐาน รวมถึงการเปิดโลกทัศน์ของทุกคนให้กว้างไกลอยู่ตลอดเวลา

๕. ไม่มีการปลดพนักงาน ยกเว้นพนักงานคนนั้นไม่พัฒนาหรือไม่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรในอนาคต

๖. ต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนทำงานในสายที่ตนเองถนัดและมีความสามารถ มีการให้โอกาสย้ายหน้าที่ได้เพราะธุรกิจโฆษณาในปัจจุบันไม่ใช่ให้บริการด้านโฆษณาเพียงอย่างเดียว แต่มีการทำกิจกรรมการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจรกันแล้ว ดังนั้นจึงมีงานอีกหลายอย่างที่สามารถเพิ่มประสบการณ์ของแต่ละคนได้ เช่น การทำตลาดในลักษณะกิจกรรมพิเศษ (Event Marketing) การทำการตลาดโดยตรง (Direct Marketing) หรือแม้แต่การทำการส่งเสริมการขาย เป็นต้น

๗. ต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า ต้องพยายามสร้างดุลยระหว่งลูกค้าและบุคลากรให้ได้และมีการประเมินผลการทำงานของพนักงานของบริษัททุกปีโดยลูกค้าเป็นผู้ประเมินผล

จากที่กล่าวมาข้างต้น ถ้าผู้บริหารวางระบบไว้เป็นอย่างดี งานทุกอย่างก็จะลื่นไหล (flow) ไปตามขั้นตอนโดยอัตโนมัติ

ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารธุรกิจโฆษณาในปัจจุบันมี ๓ ประการ คือ

๑. การว่าจ้างบริษัทโฆษณาขึ้นอยู่กับงบประมาณของลูกค้า คือ คิดจากร้อยละ ๑๗.๖๕ ของงบประมาณ ถ้าปีใดลูกค้ามีงบประมาณน้อย รายได้ของบริษัทตัวแทนโฆษณาก็จะน้อยตามไปด้วย ซึ่งปีนี้บริษัทมีรายได้ลดลงถึงร้อยละ ๑๖ แต่อย่างไรก็ตามก็ยังถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดีถ้าเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่น เพราะตลาดโดยรวมในปีนี้มีรายได้ลดลงถึง ร้อยละ ๓๐

๒. มีการตัดราคากันเองของค่าบริการระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งความเป็นจริงน่าจะใช้ระบบการคิดค่าบริการต่อโปรเจกต์มากกว่า โดยพิจารณาจากขอบข่ายและความรับผิดชอบของงาน จำนวนชั่วโมงและและบุคลากรในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ลูกค้าได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะถ้าบริษัทโฆษณาต่างๆ แย่งกันลดค่าบริการลง ผลเสียก็จะตกกับลูกค้านั่นเอง เพราะคุณภาพของงานก็จะต่ำลงตามค่าตอบแทนที่บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับอย่างแน่นอน

๓. บริษัทเจ้าของสินค้าหันไปซื้อสื่อโฆษณาเอง ซึ่งส่วนนี้เป็นส่วนที่บริษัทตัวแทนโฆษณา จะมีโอกาสได้รายได้ทดแทนค่าบริการส่วนอื่นที่มีผลตอบแทนต่ำอย่างเช่น การกำหนดกลยุทธ์การโฆษณา การสร้างสรรค์หรือการพัฒนาแนวคิด เป็นต้น กล่าวง่ายๆ คือ แทนที่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะได้

รายได้จากค่านายหน้าในการวางแผนและซื้อ
สื่อโฆษณาบ้างก็ไม่ได้ นั่นเอง

การแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ

๑. ผู้บริหารต้องประเมินว่าผลจาก
ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศ มีผลกระทบ
กับการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัท
หรือไม่อย่างไร และในขณะเดียวกันก็มองหา
โอกาสใหม่ๆ เพื่อเสริมสร้างงานที่ทำอยู่ให้ดี
ยิ่งขึ้น

๒. ทำการประเมินผลกระทบที่มี ต่อ
ธุรกิจลูกค้า ซึ่งก็มีปัจจัยแตกต่างกันไป ทั้งนี้
ขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจของลูกค้า ใน
ฐานะบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องปรับตัวใน
การทำงานให้เข้ากับลูกค้าอย่างสอดคล้อง
เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดของลูกค้า

๓. นอกจากนั้นทำการประเมินผล
กระทบที่มีต่อผู้บริโภค ว่าวิกฤตเศรษฐกิจดัง
กล่าวมีผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้า
อย่างไร พิจารณาการเปลี่ยนแนวคิดของผู้
บริโภค การตัดสินใจซื้อสินค้า โดยอาจ
พิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวร่วมกับ
ลูกค้าก็ได้ เพื่อกำหนดเป็นแผนการสื่อสาร
การตลาดอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

๔. ต้องปรับโครงสร้างขององค์กร ให้มี

ประสิทธิภาพสูงสุด โดยพิจารณาจากโครงสร้าง
เดิมว่ามีจุดบกพร่องอะไรบ้างจะได้ทำ
การพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างเหมาะสม ทั้งใน
ระยะสั้นและยาว หากจะตัดส่วนใดส่วนหนึ่ง
ออกต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เนื่องจาก
พนักงานทุกคนที่ทำงานกับบริษัทมาเป็น
ระยะนาน นั่นถือว่าบริษัทได้ทำการลงทุนกับ
บุคคลเหล่านั้นไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การ
สะสมประสบการณ์ ระยะเวลาของการเรียน
รู้งาน ดังนั้นผู้บริหารน่าจะหันไปพิจารณา
เรื่อง การลดการสูญเสีย หรือมองหาโอกาส
ใหม่ๆ จะดีกว่า ซึ่งทางบริษัทเองก็ทำการ
ปรับโครงสร้างใหม่ คือ

- มีการขยายการให้บริการใน
ลักษณะ ๓๖๐ องศา

- ทำการปรับปรุงงานด้านการส่งเสริมการตลาด

- เปิดแผนการทำตลาดทาง
โทรศัพท์ (telemarketing) ขึ้น ในบริษัท
โอกิวิ แอนด์ เมเธอร์ วัน (ซึ่งเดิมที่ใช้ชื่อ
โอกิวิ แอนด์ เมเธอร์ ไคเร็กท์)

- เปิดบริการด้านการบริหาร
แบรนด์ของสินค้า (Brand Consulting) ให้
กับลูกค้า



ท้ายที่สุดมาฟังทัศนะของ คุณ ไตรภพ ลิมปพัทธ์ กรรมการผู้จัดการกลุ่ม บริษัท บอร์น จำกัด ที่มีต่อประเด็นดังกล่าว

คุณไตรภพ ลิมปพัทธ์ เข้าสู่การ ในฐานะพิธีกรในรายการ **"พลิกลือค"** เมื่อ ๑๖ ปีมาแล้ว ซึ่งรายการดังกล่าวเป็นพิธีกรคู่กับคุณวาสนา สิทธิเวช ในนามของบริษัท เจ.เอส.แอล. จำกัด และหลังจากนั้นก็ทำหน้าที่พิธีกรในรายการ **"ลาภคิดเลข"** และ **"ชิงหลัก"** ก่อนที่จะมาดำเนินธุรกิจในฐานะผู้ผลิตรายการเกมโชว์ให้กับ ช่อง ๓ โดยการชักนำของ คุณกิตติ โรจนาสีทธิ์ กับ คุณจากฤก กัลจาฤก ในนาม บริษัทบอร์น ออฟเพอร์เรชั่น จำกัด ในปี พ.ศ. ๒๕๒๗ ผลิตรายการ **"เอาไปเลย"** เป็นรายการแรกสำหรับธุรกิจของบริษัทในปัจจุบัน คือ การผลิตรายการสถานีโทรทัศน์ทาง ช่อง ๓ ซึ่งปัจจุบันมี ๔ รายการ คือ

- **ทไวไลท์โชว์** วันอาทิตย์ เวลา

๑๕.๓๐-๑๗.๓๐ น.

- **ลับเฉพาะคนรู้ใจ** วันจันทร์

เวลา ๒๒.๐๐-๒๓.๓๐ น.

- **โคเม็คเกม** วันพฤหัสบดี เวลา

๒๒.๐๐-๒๓.๓๐ น.

- **จุกบอชเกม** วันเสาร์ เวลา

๒๒.๐๐-๒๓.๓๐ น.

สำหรับสองรายการแรก คุณไตรภพ ลิปพัทธ์ เป็นผู้ดำเนินรายการเอง โดยรายการทไวไลท์โชว์เป็นรายการที่ทำมานานที่สุดถึง ๙ ปี และเป็นรายการที่มีเวลาในการนำเสนอานที่สุดในเมืองไทย คือ นานถึง ๓ ชั่วโมงเต็ม

สำหรับหลักในการบริหารนั้น คุณ ไตรภพ ลิมปพัทธ์ ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลมากที่สุด (man power) เพราะทางบริษัทเป็นผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ ดังนั้นจะเน้นความคิดสร้างสรรค์ **"Creative Ideas"** เป็นสำคัญ สำหรับปริมาณคนไม่ใช่ประเด็นใหญ่ แต่คุณค่าของคนเป็นสิ่งจำเป็นมากกว่า นี่คือ หลักการด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัท ดังนั้น ที่บริษัทจึงมีจำนวน

พนักงานน้อย เนื่องจากเหตุผลหลายประการ

๑. ดูแลควบคุมง่าย
๒. มีความคล่องตัวสูงในการทำงาน
๓. ลดขั้นตอนการประสานงาน ทำ

มอบหมายยังไม่เสร็จก็ต้องบอกว่าไม่เสร็จ เพราะถ้าโกหกจะมีผลกระทบกับงานที่เกี่ยวข้อง เพราะงานผลิตรายการนั้นมีความสัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่



ให้ทำงานได้รวดเร็วและกระชับยิ่งขึ้น

๔. เน้นที่คุณค่าของงานมากกว่าปริมาณของคน

โครงสร้างของบริษัท

จะมี ๓ ฝ่าย คือ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายผลิตรายการ ฝ่ายประสานงาน ทุกฝ่ายจะไม่มีการแบ่งลำดับชั้นแต่ทำงานเป็นทีม ถ้าใครทำงานดีก็จะมีการปรับเงินเดือนให้ แต่ตำแหน่งยังเท่าเดิม ทุกคนต้องยอมที่จะทำงานหนัก ที่บริษัทมีกฎเกณฑ์ ๒ ข้อ เท่า นั้นเอง คือ

๑. ห้ามพูดโกหก ถ้าเราทำงานที่ได้รับ

๒. ห้ามบ่นว่าเหนื่อย เพราะอาชีพ

นี้เป็นอาชีพที่หนัก เหนื่อย และต้องมีความอดทนสูง

จุดยืนของบริษัทที่แตกต่างจากบริษัทผู้ผลิตรายการอื่น มี ๓ ประการ คือ

๑. จะเป็นผู้ผลิตรายการที่ไม่ขายงานโดยการเปิดโรงถ่าย (Studio) เอง เพราะยุ่งยากในการลงทุนและดูแล ปัจจุบันมีรายการถึง ๔ รายการ ซึ่งสามารถมีโรงถ่ายเองได้แต่ก็ไม่ทำ ในปัจจุบันใช้การเช่าโรงถ่ายในการถ่ายทำทุกรายการ

๒. เป็นผู้ผลิตที่วางตำแหน่งตนเอง

ในฐานะผู้สร้างภาพพจน์ที่ดี "Image Maker" ดังนั้น รายการของบริษัททุกรายการจะไม่มีกรจบัฉลากหรือชิงโชคโดยเด็ดขาด เพราะจะทำให้ภาพพจน์ของรายการดูไม่ดี

๓. จะไม่ทำรายการมากเกินไป จะเน้นที่คุณภาพมากกว่า และจะไม่ทำรายการที่ไม่ดีโดยเด็ดขาด

๔. จะเน้นงานสร้างสรรค์มากกว่างานด้านการตลาด เพราะถ้ารายการดี ลูกคาก็จะซื้อรายการเอง แต่ถ้ารายการไม่ดีต่อให้การตลาดเก่งและมีความสามารถมากแค่ไหนก็ขายรายการยาก

จากทัศนะของทั้งสี่ท่านจะทำให้ทราบว่แต่ละท่านต่างก็มีหลักการบริหารธุรกิจของตนเองที่แตกต่างกันออกไป แต่ก็มีประเด็นสำคัญที่เหมือนกัน ๕ ประการ คือ

๑. **การบริหารงานต้องมีแนวคิดหลัก (Conceptual)** เป็นกรอบความคิดเพื่อให้ทุกคนในทีมงานได้ทราบและปฏิบัติตามกรอบดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมองค์กร บทบาทหน้าที่ แนวคิดในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนจุดยืนของบริษัท สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นรายละเอียดของแนวคิดหลักที่ผู้บริหารต้องกำหนดขอบข่ายไว้ก่อนที่จะปฏิบัติงานการบริหารธุรกิจของตนเอง เพื่อให้ทุกคนในทีมงานได้ปฏิบัติตามแนวคิดหลักที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง

๒. **ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)** ผู้บริหารจะต้องพยายามดึงศักยภาพในตัวองพนักงานทุกคนออกมาให้ให้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ นอกจากนี้ยังต้องสามารถนำความรู้ความถนัดและความชำนาญของพนักงานแต่ละคนมาผสมผสานเข้าด้วยกันให้ได้ พนักงานที่ทำงานในอาชีพสื่อสารมวลชนเป็นอาชีพพิเศษเพราะเป็นอาชีพที่ใช้ศาสตร์เชิงศิลปะ ซึ่งมีความละเอียดอ่อนและมีอารมณ์อ่อนไหวค่อนข้างสูง ดังนั้นผู้บริหารงานในสายนี้จึงต้องมีจิตวิทยาในการบริหารงานอย่างดี จึงจะสามารถทำให้ทุกคนในองค์กรมีจิตวิญญาณในการทำงานร่วมกันเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

๓. **สิ่งสำคัญต่อมา คือ เทคนิค (Technical)** ซึ่งถือว่าเป็นกลเม็ดที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารธุรกิจซึ่งแต่ละท่านต่างก็มีเทคนิคที่แตกต่างกัน สำหรับผู้บริหารที่ดีน่าจะมีลักษณะดังนี้ มีความยุติธรรม ให้การดูแลทีมงานอย่างใกล้ชิด มีลักษณะความเป็นผู้นำ และสามารถประสานสามัคคีที่ทีมงานได้เป็นอย่างดี

๔. **ต้องมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer Connection)** เพราะการทำธุรกิจสื่อสารมวลชนจะต้องอาศัยงบประมาณจากลูกค้าซึ่งเป็นเจ้าของสินค้า ดังนั้นการทำงานและการบริหารโดย

ทราบถึงความต้องการที่ถูกต้องและชัดเจน
ของลูกค้า จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญที่สุด

**๕. พยายามให้ทุกคนมีโอกาส
ทำงานบนความสามารถที่โดดเด่นของ
บริษัท (Building on Strengths) เพื่อให้
ได้งานที่ดีที่สุดตามความถนัด ความสามารถ
และประสบการณ์ของบริษัทเป็นสำคัญ**

ท้ายที่สุดหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ทักษะ
ของทุกท่านในบทความนี้คงช่วยเป็นแนวทาง

แก่ผู้บริหารธุรกิจสื่อสารมวลชนในการฟันฝ่า
วิกฤตเศรษฐกิจไปได้ด้วยดี จนสามารถนำ
องค์กรสู่สัมฤทธิ์ผลได้ในที่สุด งานบริหาร
ธุรกิจสื่อสารมวลชนนั้นต้องอาศัยทั้งศาสตร์
และศิลป์ประยุกต์เข้าด้วยกัน แน่แน่นอนว่าต้อง
ยุ่งยากและต้องอาศัยความสามารถอย่างสูง
ในการบริหารงาน ถ้าง่ายใครๆ เขาก็เป็น ผู้
บริหารธุรกิจสื่อสารมวลชนกันหมดแล้ว หรือ
คุณว่าไม่จริง □□

บรรณานุกรม

ไตรภพ ลิมปพัทธ์ ผู้ให้สัมภาษณ์, อีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ ผู้สัมภาษณ์ ที่ บริษัท บอรัณ
จำกัด เมื่อวันที่ ๒๖ มกราคม ๒๕๔๒

ธนาชัย อธิพัฒน์วงศ์ ผู้ให้สัมภาษณ์, อีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ ผู้สัมภาษณ์ ที่ บริษัท เนชั่น
มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ ๘ มกราคม ๒๕๔๒

สมพงษ์ วรณภิญโญ ผู้ให้สัมภาษณ์, อีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ ผู้สัมภาษณ์ ที่ บริษัท ทีวี
อินเตอร์ จำกัด เมื่อวันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๔๒

สุนันทา ดุลยธัญ ผู้ให้สัมภาษณ์, อีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ ผู้สัมภาษณ์ ที่ บริษัท โอกลี
แอนด์ เมเธอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อวันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๔๒

Haimann Theo., G. Scott William and Connor Patrick. E.I. **Management**. USA :
Honughton Mifflin Co., 1982.

Henri Fayol. **General and Industrial Management**. Trans Constance Storrs.
London : Pitman, 1949,

Pascale, R.T., and Athos, A.G. **The Art of Japanese Management**. New York
: Warner, 1981.

Peters, T.J., and Waterman, R.H.Tr. In **Search of Excellence**. New York :
Harper Row, 1982