

## บทที่ 5

### การดำเนินงานธุรกิจละครโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์

#### ไทยทีวีสีช่อง 3

#### ที่มาของการประกอบธุรกิจละครโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3

สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ได้เริ่มดำเนินการผลิตละครโทรทัศน์ขึ้นในปี พ.ศ. 2519 ทั้งนี้ในช่วงเวลานั้น เทปโทรทัศน์ เข้ามามีบทบาทต่อการบันทึกเทปการแสดงละครทางโทรทัศน์ ทำให้ความเสี่ยงต่อการดำเนินการผลิตรายการสดและการลงทุนนั้นลดลง โดยการบันทึกเทปโทรทัศน์ไว้และสามารถบันทึกเทปใหม่ได้หากมีข้อผิดพลาด ด้วยเหตุดังกล่าวขณะที่สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 4 และสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 7 ปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตละครด้วยการนำเทปโทรทัศน์มาใช้และเพิ่มปริมาณการผลิตมากขึ้น อาทิ เรื่อง พลนิกรกิมหงวน, ทัดดาวบุษยา, รักประกาศิต, สกาวเดือน เป็นต้น จึงหวนเวลาดังกล่าวสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ก็ได้เล็งเห็นการผลิตละครโทรทัศน์ในรูปแบบใหม่ขึ้นมาบ้าง

ในปีเดียวกันนั้นเอง บริษัท พี.เค. โปรดักชั่นโดยคุณภัทราวดี ศรีไตรรัตน์ ได้ก่อตั้งขึ้นในลักษณะบริษัทธุรกิจการค้า ซึ่งจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย เข้ามารับภาระผลิตละครโทรทัศน์ ตามหลักการที่ว่าจ้างผู้จัดละครของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 เป็นบริษัทแรก ซึ่งทางสถานีกำหนดหลักการไว้ดังนี้ คือ

1. ต้องเป็นผู้ประกอบการซึ่งมีความสามารถ (Managerial Skill) หมายถึง เป็นบุคคลผู้มีความรู้ ความสามารถในการอำนวยการผลิตละครโทรทัศน์ รับผิดชอบในการจัดการธุรกิจประสานงานให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งยังเป็นบุคคลที่ต้องยอมรับการเสี่ยงภัยทางธุรกิจได้ด้วย นอกจากนี้ควรเป็นผู้ที่เป็นที่รู้จักแก่นักแสดงทั่วไป





2. ต้องมีอัตราแรงงาน (Labor) อันเป็นองค์ประกอบหนึ่งซึ่งจะทำให้การผลิตเกิดขึ้นได้และเป็นบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในธุรกิจนี้โดยการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความชำนาญ มาร่วมปฏิบัติงาน

3. ต้องมีทุนสำรองหมุนเวียน (Working Capital) คือเงินทุนที่ถูกนำไปใช้หมุนเวียนภายในรอบการดำเนินงาน (Operating Cycle) โดยทั่วไปผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ควรมีเงินทุนสำรองหมุนเวียนไม่ต่ำกว่า 3,000,000-5,000,000 บาท และเมื่อละครโทรทัศน์ได้รับการผลิตสำเร็จลุล่วงลงส่วนหนึ่ง ผู้ประกอบการธุรกิจก็จะได้รับการชำระเงินสดกลับคืนมาจากสถานีโทรทัศน์ และนำเงินสดไปหมุนเวียนใช้จ่ายในการดำเนินการผลิตต่อไป

4. ต้องมีวัสดุและทรัพยากรในการผลิต (Natural Resources) ได้แก่ อุปกรณ์ประกอบการผลิต ตลอดจนที่ตั้งของบริษัทผู้จัดละครโทรทัศน์

ผลการผลิตละครโทรทัศน์ของบริษัท ที.เค. โปรดักชั่นอันได้แก่ละครเรื่อง "ไฟฟ้าย" ตามหลักการและโครงการผลิตละครโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ส่งผลให้รูปแบบการผลิตละครของสถานีหันไปพึ่งพิงบริษัทผู้จัดละครโทรทัศน์ผู้มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินการด้านธุรกิจประสานงานให้การผลิตเป็นไปโดยลุล่วง ประสิทธิภาพสำเร็จนับตั้งแต่นั้น โดยที่ผู้ประกอบการธุรกิจรายอื่นก็ได้หันเหตัวเองเข้าสู่ธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์บ้างเช่นกัน ได้แก่

- บริษัท มายโชว์ โปรดักชั่น โดยคุณยุรฉัตร เหมือนประสิทธิเวช
- บริษัท กุลวดี โปรดักชั่น โดยคุณอัจฉราวดี เถาเสถียร
- บริษัท ยูม่า โดยคุณยุวดี ไทยիրູ ເປັນຕົ້ນ

อนึ่ง สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 เองยังคงยึดหลักการว่าจ้างบริษัทผู้จัดละครโทรทัศน์แทนการว่าจ้างทีมงานหรือบุคลากรรับภาระหน้าที่ประจำองค์กรนับแต่นั้นมา ด้วยเหตุผลดังนี้

เหตุผลที่เราว่าจ้างผู้จัดมา เพราะเราไม่มีอัตรากำลังด้านการประสานงาน คือการนัดคิวดาราร่า แล้วยังมีผู้ประสานงานด้านเสื้อผ้า...การอัดละครเราอัดเจาะ...



ผู้ประสานงานตรงนี้ช่อง 3 ไม่มี ... และที่เราไม่ว่าจ้างประจำเพราะจะผูกพันกับเรา  
 มากเราว่าจ้างเข้ามาสัญญาต้องทำใหม่ ซึ่งเราให้ผู้จัดรับไป เราเพียงแต่เป็นผู้ตัดสินใจว่า  
 ต้องเอาดาราที่เห็นชอบร่วมกัน...สถานที่ต่างๆ...เรื่องทีเลือก...ต้องเลือกร่วมกันท้าย  
 สุดต้องทำงานให้เราเต็มทีถ้าไม่ดีก็ไม่ว่าจ้างอีกต่อไป (เกียรติ ก้อง วัฒนสุข, สัมภาษณ์  
 7 กรกฎาคม 2536)

ดังนั้นการว่าจ้างบริษัทผู้จัดละครโทรทัศน์จึงเป็นประโยชน์ต่อสถานีในการลดภาระ  
 ความรับผิดชอบไปในส่วนหนึ่งของการผลิต ทั้งยังลดความเสี่ยงต่อปัญหาต่างๆที่จะประสบในขณะ  
 ดำเนินการโดยสถานีเอง อาทิ ปัญหาด้านการควบคุมนักแสดง ปัญหาด้านการควบคุมบ  
 ประมาณการผลิต ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้เอง ผู้ประกอบการธุรกิจละครโทรทัศน์จึง  
 ขยายวงกว้างขึ้น ซึ่งจากการศึกษาพบว่า การก่อตั้งของบริษัทผู้จัดละครโทรทัศน์แต่ละองค์กรนั้น  
 มีที่มาและปัจจัยเกื้อหนุนอันจะนำไปสู่การก่อตั้งบริษัทธุรกิจทางการค้าแตกต่างกัน

#### ปัจจัยเกื้อหนุนการประกอบธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์

การประกอบธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ เป็นการประกอบการโดยผู้ประกอบการ  
 เอกชน หรือบุคคลคนเดียว ซึ่งก่อตั้งขึ้นมาในรูปแบบของบริษัทธุรกิจการค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ  
 ผลิตผลงานละครโทรทัศน์เสนอขายให้กับสถานีรับไปดำเนินการออกอากาศ บริษัทผู้ประกอบ  
 การธุรกิจหลายหลากมากมายเหล่านี้ก่อตั้งขึ้นด้วยปัจจัยหลักและปัจจัยเสริมที่สำคัญหลายประการ  
 โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1. นโยบายการจ้างบริษัทผู้จัดละครเป็นผู้ผลิตในนามของสถานี

สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ทีวีเริ่มนโยบายการดำเนินการผลิตละคร  
 โทรทัศน์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2519 โดยสถานีได้มอบหมายภาระการดำเนินงานด้านการสร้างสรรค์  
 องค์ประกอบละครโทรทัศน์ ตลอดจนการประสานงานด้านธุรกิจ แก่ผู้ประกอบการในนามบริษัท  
 ธุรกิจการค้า แทนการดำเนินการเอง โดยผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ได้รับ



มอบหมายการดำเนินงานและประสานงานกับทีมงานฝ่ายผลิตรายการของสถานี และสถานี  
ดำเนินการขายเวลาโฆษณา และส่งเสริมการขายแก่ ผู้อุปถัมภ์ทางการเงินเอง

การที่สถานีจ้างผู้จัดละคร ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์  
เข้ามาดำเนินการผลิตด้านสร้างสรรค์ องค์กรประกอบละครโทรทัศน์ ได้แก่ การคัดเลือกเรื่อง  
คัดเลือกผู้แสดง คัดเลือกสถานที่ และเครื่องแต่งกาย ตลอดจนประสานงานด้านธุรกิจให้การ  
สำเร็จดำเนินไปได้สำเร็จลุล่วง โดยผู้จัดละครจะได้ผลกำไรจากการจัดสรรเงินทุนค่าใช้จ่าย  
ให้เหมาะสมกับที่ได้รับจากทางสถานี ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้ผู้ประกอบการรายอื่น  
เล็งเห็นถึงช่องทางการประกอบธุรกิจประเภทนี้ ดังนั้น ธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์จึงเป็น  
สภาพการทางธุรกิจจูงการใหม่ที่ผู้ประกอบการรายอื่น จับตามองและหันเหตัวเองสู่งานด้านนี้

## 2. ความนิยมต่อรูปแบบรายการประเภทละครโทรทัศน์

นับแต่ปี พ.ศ. 2524 คณะกรรมการบริหารงานวิทยุกระจายเสียงและวิทยุ  
โทรทัศน์ได้กำหนดให้สถานีโทรทัศน์ทุกช่องผลิตรายการขึ้นเองในประเทศไทย เพื่อออกอากาศ  
ในช่วงเวลาหลังข่าวภาค 20.00 น. สถานีโทรทัศน์ทุกช่องจึงเร่งการผลิตละครโทรทัศน์  
เพื่อออกอากาศในช่วงเวลาดังกล่าว ซึ่งได้สร้างปรากฏการณ์ขึ้นในกิจการโทรทัศน์ กล่าวคือ  
ช่วงเวลาดังกล่าวเป็นช่วงสำหรับครอบครัวทุกเพศทุกวัย เพราะฉะนั้นการนำเสนอละคร  
โทรทัศน์รายการหยิบยกแนวเนื้อหาเกี่ยวกับชีวิตครอบครัวที่เข้าใจง่าย และเป็นสิ่งใกล้ตัวอัน  
สอดแทรกสาระคติธรรมและจริยธรรมที่ดี จึงก่อให้เกิดความนิยมต่อรูปแบบรายการประเภท  
ละครโทรทัศน์อย่างสูง

ปัจจัยความนิยมต่อรายการประเภทละครโทรทัศน์นั้น เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิด  
ช่องทางการประกอบธุรกิจ "ด้วยความนิยมต่อสินค้าเป็นสัมพันธ์โดยตรงต่อการผลิตสินค้า"  
กล่าวคือ ตามหลักเศรษฐศาสตร์ ผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์เองซึ่งต่างผลิตผล  
งานออกอากาศเพิ่มขึ้น ๆ สังเกตได้จากละครของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ในปี พ.ศ.  
2535 มีการผลิตสูงมาก เมื่อเปรียบเทียบจำนวนชั่วโมงออกอากาศต่อสัปดาห์กับสถานีโทรทัศน์  
ช่องอื่น



ตารางที่ 3 : แสดงจำนวนชั่วโมงออกอากาศละครโทรทัศน์ เปรียบเทียบกับจำนวนชั่วโมงออกอากาศของสถานีและ เปรียบเทียบกับสถานีโทรทัศน์ช่องอื่น ปี พ.ศ. 2535

ชั่วโมง/สัปดาห์

สถานีโทรทัศน์	จำนวนชั่วโมงออกอากาศ/สัปดาห์	
	รายการของสถานี (ชั่วโมง)	รายการละครโทรทัศน์ของสถานี(ชั่วโมง)
ช่อง 3	116	20.05
ช่อง 5	129	8
ช่อง 7	135	18.20
ช่อง 9	133	9
รวม	513	55.25

### 3. โครงการ "ผู้นำละครโทรทัศน์ยุคใหม่ของสถานี"

โครงการผู้นำละครโทรทัศน์ยุคใหม่ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ซึ่งเริ่มขึ้นในปี พ.ศ.2519 ได้ก่อเหตุจนก่อให้เกิดปัจจัยสำคัญที่เสริมสร้างแนวความคิดในการ "ระดม" ผู้มีความรู้ ความสามารถในการอำนวยความสะดวกเข้ามาสืบสานโครงการผลิตละครโทรทัศน์ยุคใหม่ อันได้แก่การกำหนดหลักการกว้าง ๆ ว่า ควรให้ผู้แสดงศึกษาบทบาทก่อนล่วงหน้า หลังจากนั้นก็ให้มาซ้อมเข้ากับฉากที่ใช้ในแต่ละบทแต่ละตอน และทำการบันทึกเทปเอาไว้เพื่อให้ได้ความสมบูรณ์มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ก่อนนำออกอากาศ ซึ่งโครงการดังกล่าวนับเป็นการเปิดศักราชใหม่ให้กับวงการละครโทรทัศน์ของเมืองไทย



การริเริ่มโครงการผู้นำละครโทรทัศน์ยุคใหม่ จึงเกื้อหนุนให้สถานีต้องอาศัยผู้  
ประกอบการผลิตละครโทรทัศน์ที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้โครงการสามารถผลิตละครออกสู่  
สายตาผู้ชมอย่างต่อเนื่อง ผู้จัดละครโทรทัศน์หลายรายได้ให้ความสนใจ และได้รับโอกาส  
จากสถานี ด้วยความเห็นชอบในข้อตกลงร่วมกัน ซึ่ง มยุรฉัตร เหมือนประสิทธิเวช ผู้จัดละคร  
โทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ในยุคแรก ๆ กล่าวถึงจังหวะและโอกาสของการ  
ประกอบธุรกิจประเภทนี้ว่า

แน่นอน.. เราต้องคิดว่าควรจะมีอาชีพอะไร เพราะการเป็นนักแสดงนั้น  
คงจะอยู่อีกได้ไม่นานก็บอกนักข่าวว่า อยากเป็นผู้จัดละคร พอข่าวออก แล้วเข้าบริษัท  
คุณประชา กับ คุณประวิทย์ มาลีนนท์ ก็ถามว่าอยากเป็นผู้จัดหรือ ถ้าอยากเป็นผู้จัด  
ก็ทำเรื่องเสนอเข้ามาสิ พี่ก็ทำเรื่องเสนอเข้าไปแล้วก็ได้เป็นผู้จัดตั้งแต่นั้นมา  
(มยุรฉัตร เหมือนประสิทธิเวช สัมภาษณ์ 4 มิถุนายน 2536)

#### 4. การขาดความพร้อมด้านการดำเนินการผลิตของสถานี

มีอุปสรรคด้านความพร้อมในการดำเนินการผลิตบางประการ ซึ่งทำให้สถานี  
โทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ไม่สามารถหาได้ อันได้แก่ งานสร้างสรรค์องค์ประกอบละครโทรทัศน์  
และการประสานงานด้านธุรกิจ เช่น การแสวงหาเนื้อเรื่องและบทประพันธ์ การคัดเลือก  
นักแสดงให้สอดคล้องกับความต้องการตลาด และความเหมาะสม ตลอดจนการควบคุมนักแสดง  
ด้านคิว ด้านเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย ตลอดจนการค้นหาสถานที่ถ่ายทำและอุปกรณ์

อุปสรรคดังกล่าว เป็นภาระที่สถานีได้ผลักหน้าที่ความรับผิดชอบเหล่านี้ให้กับ  
ผู้จัดละคร ซึ่งมีความพร้อมในการจัดการ ดำเนินการ ทั้งยังสามารถตรวจสอบ ความละเอียด  
พิถีพิถันของงานได้โดยตรงกว่า สถานีจัดดำเนินการเอง

นอกจากนี้สถานียังลดความเสี่ยงต่อความผิดพลาด และปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะ  
เกิดขึ้นได้ ขณะดำเนินการ ตลอดจนความเสี่ยงด้านกำไร และขาดทุน



### 5. แรงจูงใจในผลประโยชน์ทางธุรกิจ

การประกอบการธุรกิจแทบทุกประเภทของผู้ประกอบการธุรกิจมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างเดียวกันคือ ต้องการให้ได้กำไรมากที่สุด (กาญจนาท เรื่องจิตปกรณ์, วิชัย ธารังสิกุล และบรรจง อยู่ทอง 2521 : 6) วัตถุประสงค์ของการประกอบการธุรกิจประเภทนี้ คือ การดำเนินการผลิตละครโทรทัศน์ ซึ่งก่อตั้งขึ้นมาในรูปแบบธุรกิจการค้า เงินที่ลงทุนไปในการทำกิจการนั้น ผู้ประกอบการหวังว่าส่วนหนึ่งจะกลับมาเป็นกำไรแก่กิจการ แม้ว่าต้องเสี่ยงต่อการขาดทุนบ้าง อย่างไรก็ตาม ถ้าการประกอบการธุรกิจประเภทนี้ได้รับผลกำไรเป็นผลตอบแทนในอัตราเปอร์เซ็นต์สูง ย่อมขึ้นกับความสามารถและเทคนิคของผู้ประกอบการในการจัดสรรและควบคุมเงินทุนให้คุ้มค่าแก่การลงทุนที่สุด ซึ่งมยุรฉัตร เหมือนประสิทธิเวช กล่าวถึงการจัดสรรเงินทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับดังนี้

ละครแต่ละเรื่อง ค่าใช้จ่ายไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความสั้น - ยาว ของเรื่องด้วย บางเรื่องอาจแค่ 25 ตอนจบ ในขณะที่บางเรื่อง 35 ตอนจบแต่โดยเฉลี่ยละครแต่ละเรื่องใช้จ่ายประมาณ 4 ล้านบาท หมายถึงค่าตัวดาราราคา เรื่อง ค่าบท ค่าทีมงาน ซึ่งช่อง 3 เป็นผู้จ่ายทั้งหมด ส่วนตัวของที่จริง ๆ เรื่องหนึ่งก็จะได้ประมาณ 2 แสน ถึง 3 แสนบาทเท่านั้น (มยุรฉัตร เหมือนประสิทธิเวช , สัมภาษณ์ 4 มิถุนายน 2536)

### 6. สภาพความขบเขวในธุรกิจภาพยนตร์ไทยผลักดันให้ผู้ผลิตภาพยนตร์หันเหธุรกิจสู่การผลิตละครโทรทัศน์

ปัจจัยดังกล่าวเป็นผลสืบเนื่องจากธุรกิจภาพยนตร์ไทยได้รับผลกระทบกระเทือนในแง่การไม่ได้รับการส่งเสริมจากรัฐและระบบเศรษฐกิจ ซึ่งนับตั้งแต่ปี พ.ศ.2525 เป็นต้นมา ปริมาณการผลิตภาพยนตร์ลดลงเหลือปีละ 80-100 เรื่อง จากเดิมช่วงก่อนหน้านั้นปีละ 130-150 เรื่อง (วศม สุวงศ์ , 2534,11)



นอกจากนั้นการขยายตัวของกิจการโทรทัศน์ ช่วยให้เกิดกิจการโทรทัศน์แพร่หลาย ส่งอิทธิพลครอบคลุมกลุ่มผู้รับชมละครทั่วประเทศ ความเข้าใจและดึงดูดใจผู้ชมในสื่อมวลชน ประเภทภาพยนตร์จึงถูกบั่นทอนลง ผู้ประกอบการผลิตภาพยนตร์ไทยในระยะหลัง ๆ จึงไม่ประสบผลสำเร็จในทางธุรกิจมากนัก ดังนั้น ผู้ประกอบการผู้มีความถนัดและความชำนาญต่อการอำนวยความสะดวก และมีความพร้อมด้านเงินทุน และบุคลากรทีมงานอยู่แล้ว จึงหันเหตัวเอง เข้าสู่ธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ ซึ่งวีระประวัติ วงศ์พัวพัน ผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ ในนามบริษัท ฌัฐเดช เอ็นเทอร์เทนเมนต์ ได้แสดงเหตุผลการหันเหธุรกิจสู่วงการละครโทรทัศน์ ว่า

เดิมผมเป็นผู้สร้างหนัง ผู้กำกับหนัง มีอยู่ระยะหนึ่งตลาดหนังก็วายลงผมก็มองว่า เอ..เราน่าจะหันเหธุรกิจมาทางโทรทัศน์ เพราะว่าโทรทัศน์กำลังเป็นสื่อที่กำลังขยายวงกว้างอยู่เรื่อยๆ มีอิทธิพลกับคนมากขึ้นทุกวัน เมื่อผมมองที่จุดนี้แล้ว ผมก็มองว่าทีวีสื่อซึ่งมีความสะดวกและราคาถูกกว่าสื่อทางด้านภาพยนตร์ ก็เลยหันเหที่จะกลับมาจับงานด้านโทรทัศน์ (วีระประวัติ วงศ์พัวพัน , สัมภาษณ์ 19 มิถุนายน 2536)

นอกจากนั้นในอนาคต แนวโน้มที่ผู้ผลิตภาพยนตร์ไทยจะหันเข้าสู่ธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์เพิ่มขึ้น ทั้งนี้เนื่องมาจากความพร้อม และความชำนาญที่มีอยู่เดิม ประกอบกับแรงจูงใจในผลประโยชน์จากการทำงานแขนงนี้นั่นเอง จึงเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดผู้ประกอบการธุรกิจมากรายขึ้น

## 7. ผลสืบเนื่องจากการขยายตัวของธุรกิจโฆษณา

สภาพการณ์ปัจจุบันการค้า เน้นธุรกิจในทุกรูปแบบได้เจริญรุดหน้าไปมาก มีสินค้าผลิตออกสู่ตลาดผู้บริโภคมากมาย สภาพการแข่งขันจึงเกิดขึ้นในบรรดาผู้ผลิตสินค้าเพื่อการอุปโภคและบริโภค ำให้ได้มาซึ่งส่วนครองตลาดในที่สุด ผู้ผลิตสินค้าจำเป็นต้องนำกลยุทธ์ทางการส่งเสริมการตลาด อาทิ การส่งเสริมการขายสินค้าเพื่อกระตุ้นเตือนผู้บริโภคผ่านทางสื่อมวลชนและในบรรดาสื่อมวลชนและในบรรดาสื่อมวลชนประเภทต่าง ๆ สื่อโทรทัศน์มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงผู้รับชมได้ในคราวเดียว ด้วยเหตุนี้โทรทัศน์จึงเป็นสื่อที่มีอัตราค่าโฆษณาส่ง



โทรทัศน์เองก็มีรายได้หลักจากการขายเวลาโฆษณาให้กับเจ้าของสินค้า เพราะฉะนั้นรายได้หลักที่ใช้หมุนเวียนจากกิจการโทรทัศน์ จึงมาจากอิทธิพลของธุรกิจการโฆษณาสินค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อัตราค่าโฆษณาสูงสุดของสถานีโทรทัศน์ทุกช่อง รวมทั้งสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 อยู่ที่ช่วงเวลา Prime Time ซึ่งอยู่ระหว่าง 19.30-22.00 น. ในช่วงเวลาดังกล่าว สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ก็ได้นำเสนอรายการละครอันเป็นรายการที่คนทุกเพศทุกวัยชื่นชอบ ทั้งนี้ ความเคลื่อนไหวของอัตราค่าโฆษณาของสถานีก็เพิ่มขึ้นตามลำดับ ซึ่งแนวโน้มดังกล่าวได้สร้างความมั่นใจให้แก่สถานี ตลอดจนผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ทั้งที่เพิ่งเริ่มดำเนินการและกำลังดำเนินการผลิตอยู่ ดังตารางข้างล่าง

ตารางที่ 4 : แสดงอัตราค่าโฆษณาช่วงเวลาละครโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 เปรียบเทียบกับช่วงเวลาปกติ หรือ Non - Prime Time

บาท/นาที

ช่วงเวลา	ปี 2531	ปี 2532	ปี 2533	ปี 2534	ปี 2535
เวลาละครโทรทัศน์ (20.30-22.00)	57,600	66,000	77,000	120,000	140,000
เวลาปกติ (NON-PRIMETIME)	24,000	32,000	34,000	35,000	36,000

(ที่มา : ฝ่ายการตลาดสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3)

ดังนั้น เมื่อผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์เกิดความมั่นใจต่อเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานของสถานี จึงเป็นแรงผลักดันให้ผู้ประกอบการธุรกิจ มองเห็นช่องทางแจ่มใส ของการดำเนินการต่อไป กล่าวโดยสรุป คือ สภาพการขายตัวทางธุรกิจโฆษณาเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ผู้ประกอบการธุรกิจเกิดความมั่นใจในการดำเนินการธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์



จากการศึกษา บัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดการประกอบธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ เพื่อจัดตั้งเป็นบริษัทธุรกิจการค้า เข้ามารับดำเนินการผลิตละครโทรทัศน์ให้แก่สถานีโทรทัศน์ ไทยทีวีส่อง 3 นั้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า บัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน การประกอบการธุรกิจของผู้จัดละครโทรทัศน์ โดยบัจจัยบางตัวเป็นตัวกำหนดให้เกิดการประกอบการธุรกิจ ขณะที่บัจจัยบางประการได้เสริมความพร้อมของการประกอบธุรกิจขึ้นมา

### ผู้ประกอบการธุรกิจละครโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีส่อง 3

จากการศึกษาพบว่า สภาพการณ์ปัจจุบัน ปี พ.ศ.2535 มีผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ ตามลักษณะ "บริษัททางการค้า" ผลิตผลงานเสนอขายต่อสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีส่อง 3 มากมาย โดยสามารถรวบรวมได้ดังนี้

ตารางที่ 5 : ผู้ประกอบการธุรกิจละครโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีส่อง 3 ปี 2535

ผู้ประกอบการธุรกิจการผลิต	ชื่อบริษัทการค้า	ลักษณะการค้า ดำเนินการ	ปริมาณผลงาน (เรื่อง)
คุณยุรฉัตร เหมือนประสิทธิเวช	ม.มายโชน์โพร ดักชั่น	ธุรกิจประสา งาน	๕
คุณสุภฤกษ์ จงศิริ	บ.เอ็ม ซี โพรดักชั่น	ธุรกิจประสา งาน	๓
คุณวรายุทธ มิสินทจินดา	บ.ไอ แอม โพรดักชั่น	ธุรกิจประสา งาน	๒
คุณวีรประวัติ วงศ์พิ้วพันธ์	บ.ณัฐ เคร โพรดักชั่น	ผลิตและธุรกิจ ประสา งาน	๒



## ตารางที่ 5 (ต่อ)

ผู้ประกอบการธุรกิจการผลิต	ชื่อบริษัทการค้า	ลักษณะการดำเนินงาน	ปริมาณผลงาน (เรื่อง)
คุณวรยุทธ พิชัยสรทัต	ผู้จัดอิสระ	กำกับการผลิต ธุรกิจประสานงาน	๒
คุณยุวดี ไทยหิรัญ	บ. ยูม่า	ธุรกิจประสานงาน	๑
คุณพิศาล อัครเสรณี	บ. อัครพล โปรดักชั่น	ธุรกิจประสานงาน	๑
คุณอัจฉราวดี กุลไพจิตร	บ. กุลวดีโปรดักชั่น	ธุรกิจประสานงาน	๑
คุณอมรศรี เย็นสำราญ	บ. ตรีวัน โปรดักชั่น	ธุรกิจประสานงาน	๑
คุณหทัยรัตน์ อมตะวานิช	ผู้จัดอิสระ	ธุรกิจประสานงาน	๑
คุณจิรวดี อิศรางกูร	ผู้จัดอิสระ	ธุรกิจประสานงาน	๑
คุณอมรา พรหมโกลบ	ผู้จัดอิสระ	ธุรกิจประสานงาน	๑
รวม			๒๑



นอกจากนี้การก่อตั้ง "บริษัทธุรกิจการค้า" โดยผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์นั้น เมื่อได้ก่อตั้งขึ้น มีรูปแบบการค้าในการธุรกิจที่แตกต่างกัน 3 ลักษณะซึ่งสามารถศึกษาแต่ละรูปแบบได้ดังนี้

### รูปแบบการค้าในธุรกิจของบริษัทผู้จัดละครโทรทัศน์

#### 1. บริษัทดำเนินการผลิตและประสานงานธุรกิจเอง

รูปแบบการค้าในการผลิตเองและประสานงานธุรกิจเอง เป็นรูปแบบการค้าในการของบริษัทผู้จัดละครที่มีความพร้อมด้านการผลิต อันประกอบด้วย อุปกรณ์เครื่องมือด้านการถ่ายทำ ตัดต่อ บันทึกเสียง ตลอดจนทีมงานบุคลากรฝ่ายผลิต หรือ "PRODUCTION STAFF" ซึ่งประกอบด้วยผู้กำกับรายการ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิต เทป แสง และเสียง

บริษัทผู้จัดละครยังได้ดำเนินการด้านประสานงานและธุรกิจการผลิตเอง เช่น กันโดยประกอบด้วยทีมงานบุคลากร ซึ่งมีภาระรับผิดชอบด้านนัดคิวดารา ควบคุมเสื้อผ้า เครื่องแต่งกาย ควบคุมฉากและอุปกรณ์ประกอบฉาก

การค้าในการผลิตของบริษัทผู้จัดละครประเภทนี้จะรับมอบอนุมัติโครงการผลิตละครจากสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 โดยความเห็นชอบด้านโครงเรื่อง ผู้แสดงนำ ฯลฯ ร่วมกัน และรับมอบงบประมาณการค้าในการจากสถานีมาดำเนินการ อำนวยการผลิตจนเป็นผลงานละครเสร็จสมบูรณ์ โดยไม่ต้องประสานงานหรือร่วมงานผลิตกับฝ่ายผลิตของสถานี ซึ่งบริษัทผู้จัดละครรูปแบบนี้ได้แก่ บริษัทรัฐเดช เอ็นเทอร์เทนเมนต์ จำกัด, บริษัทตรีวันโปรดักชั่น จำกัด เป็นต้น

#### 2. บริษัทดำเนินการผลิตเฉพาะด้านธุรกิจประสานงาน

รูปแบบการค้าในการผลิตเฉพาะธุรกิจประสานงานนี้ เป็นรูปแบบการค้าในการซึ่งผู้จัดละครรับมอบหมายการอนุมัติโครงการจากทางสถานี อันได้แก่ การอนุมัติโครงเรื่อง



ผู้แสดงหลัก งบประมาณการดำเนินงาน โดยบริษัทผู้จัดละครจะรับภาระในการคัดเลือกผู้กำกับ การแสดง ผู้เขียนบท ตลอดจนองค์ประกอบอื่น ๆ ในละครโทรทัศน์ และจัดสรรงบประมาณการผลิต อาทิ ค่าจ้างนักแสดง บุคลากร และค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดในการถ่ายทำให้พอเหมาะ ซึ่งรูปแบบการดำเนินงานเช่นนี้บริษัทผู้จัดละครจะต้องประสานงานกับ ทีมงานฝ่ายผลิตกับทางสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3

บริษัทผู้จัดละครซึ่งดำเนินการผลิตรูปแบบนี้ได้แก่ บริษัทมายโชว์ จำกัด บริษัท โอ แอม โปรดักชั่น จำกัด บริษัทอัครพล โปรดักชั่น จำกัด บริษัททูลวดี โปรดักชั่น จำกัด ฯลฯ เป็นต้น

### 3. กลุ่มผู้จัดละครอิสระ ซึ่งรับจ้างดำเนินการผลิตจากสถานี

รูปแบบการดำเนินงานเช่นนี้เป็นรูปแบบการดำเนินการผลิตละครโทรทัศน์ ซึ่งสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 เป็นผู้แสวงหาโครงเรื่อง หรือโครงการผลิตละครเรื่องหนึ่ง เรื่องใดขึ้น โดยการว่าจ้างทีมงานผู้จัดอิสระ อันได้แก่ ผู้จัดละคร ผู้กำกับการแสดง ผู้เขียนบท ตลอดจนทีมงานฝ่ายประสานธุรกิจ ทั้งนี้งบประมาณการว่าจ้างบุคลากรหรือค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดเป็นความควบคุมโดยฝ่ายการเงินของสถานี อนุมัติเบิกจ่ายตลอดทุกขั้นตอนการผลิต

ลักษณะการดำเนินการผลิตลักษณะนี้ มักเป็นการผลิตผลงานละครที่ต้องใช้งบประมาณสูง หรือ มีความยากลำบากในการดำเนินการ ได้แก่ ละครแนวประวัติศาสตร์ และ ละครแนวแอคชั่น รวมถึงละครที่ต้องใช้เทคนิคพิเศษ (Special Effect) มากมาย ซึ่งผู้จัดอิสระตามรูปแบบการผลิตแบบนี้ได้แก่ คุณวรยุทธ พิชัยศรีทัต

อย่างไรก็ดี รูปแบบการดำเนินธุรกิจละครโทรทัศน์ของบริษัทผู้จัดละครนั้นเป็นการดำเนินการที่มีความสัมพันธ์กับสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 อันได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรใหญ่กับองค์กรย่อยกับองค์กรใหญ่ ซึ่งสามารถศึกษาได้จากโครงสร้างการประกอบธุรกิจดังนี้



จากการศึกษาพบว่า ในการดำเนินงานธุรกิจละครโทรทัศน์นั้น การดำเนินงานจะประกอบด้วยความสัมพันธ์ภายในโครงสร้างองค์กร ซึ่งดำเนินการไปตามนโยบายและเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อให้ได้ผลงานละครปรากฏออกมา

### โครงสร้างการประกอบการธุรกิจ (The Operating Structure)

ส่วนโครงสร้างประกอบการธุรกิจ หรือส่วนโดยตรงของระบบธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ ได้แก่โครงสร้างการดำเนินงานการผลิตละครโทรทัศน์ และจากการศึกษาโครงสร้างของการประกอบการธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ พบว่าฝ่ายผลิตละครเป็นระบบย่อยระบบหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยทีมงานฝ่ายผลิตของสถานี และองค์กรการผลิตละครโทรทัศน์ ซึ่งต่างมีการประสานงานร่วมกัน จนทำให้เกิดเป็นผลงานละครโทรทัศน์ ดังนั้นในการศึกษาการดำเนินงานการผลิตละครโทรทัศน์จะพบว่า ต้องพึงพาอาศัยบริษัทธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ ซึ่งมีความชำนาญในการอำนวยความสะดวกด้านธุรกิจและประสานงาน ทำให้สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ไม่ต้องรับภาระดำเนินงานเองทุกขั้นตอนการผลิต นอกจากนี้จะพบว่า แต่ละบริษัทมีส่วนในกระบวนการผลิตโดยแยกส่วนผลิตตามที่ตนเองถนัด เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่

บริษัทธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ ซึ่งจัดขึ้นโดยผู้ประกอบการทางธุรกิจแขนงนี้ในทันทีหมายถึงบริษัทผู้จัดละครโทรทัศน์ ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์กร ๆ หนึ่ง กล่าวคือ มีกลุ่มของบุคคลซึ่งมีการรวมกันเข้าและร่วมทำกิจกรรมด้วยกัน โดยกิจกรรมเหล่านั้นได้มีการจัดประสานให้เข้ากันอย่างดี เพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ร่วมอันเดียวกันหลาย ๆ วัตถุประสงค์ พร้อมกัน

อย่างไรก็ดี การประกอบการธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ของผู้จัดละครโทรทัศน์นั้นเป็นองค์กรเล็ก ๆ ภายในระบบโครงสร้างการดำเนินงานการผลิตของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 โดยสามารถพิจารณาโครงสร้างการประกอบการธุรกิจองค์กรของบริษัทผู้จัดละครโทรทัศน์ได้ ตามองค์ประกอบดังนี้



1. ผู้ประกอบการธุรกิจ (Entrepreneur) หรือผู้จัดละครโทรทัศน์เป็นผู้  
 ดำเนินกิจการด้านการผลิตและธุรกิจประสานงานให้กับสถานี ผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตละคร  
 โทรทัศน์จะเป็นผู้ควบคุมการทำงานของทีมงานโดยการจัดแบ่งงานภายในองค์กรให้เหมาะสมกับ  
 ความถนัดของทีมงานแต่อย่างไรก็ดี จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตละครหลาย  
 ท่านพบว่า ภาระหน้าที่ของผู้จัดละครโทรทัศน์คือ "เป็นผู้จัดการและดำเนินการทุกขั้นตอนต่าง ๆ  
 ด้วยตนเอง" ดังที่ผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์กล่าวว่า

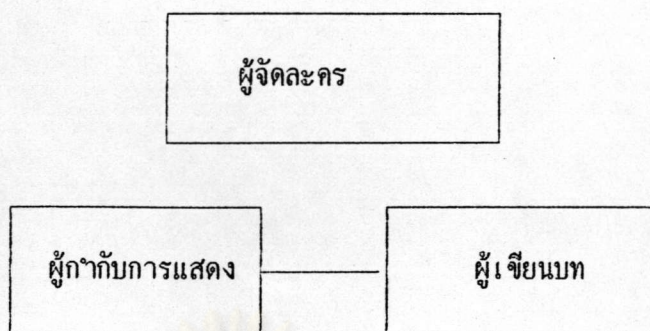
คือตัวเองจะเป็นคนที่ต้องทำอะไรทุกอย่างด้วยตนเอง ถึงแม้จะจ่าย  
 งานไปแล้ว ตัวเองก็ต้องรู้ต้องเห็นว่าเค้าทำอะไรบ้างคือจะไม่เชื่อถือลูกน้องเท่าที่ควร  
 แม้กระทั่งสั่งงานไปแล้ว เพราะว่าพลาดเราเสียชื่อแต่เหนื่อยเราเหนื่อยกว่าเขาก็ต้อง  
 ยอมรับจุดนี้ ทั้งในด้านแต่งหน้าทาสทำคอสตูม (costume) ทำเสื้อผ้าให้ดารา..  
 พร็อพ (Props) ประกอบฉากจัดฉากสถานที่โลเกชั่น (Location) หรือต่างๆ นานา  
 ในละครตัวเองจะเป็นคนคุมตรงนั้น (วรายุทธ มิลินทจินดา, สัมภาษณ์ 11 มีนาคม  
 2536)

มีข้อที่น่าสังเกต คือ ถึงแม้จะมีการแบ่งภาระหน้าที่แก่ทีมงานแล้ว การจัดสรร  
 และควบคุมงานของผู้ประกอบการ ยังคงต้องเข้าไปมีส่วนในการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งคุณ  
 อัจฉราวดี กุลาไพจิตร กล่าวว่า

ตัวเองเป็นคนติดต่อดารา ลงคิว ขอคิว งานนี้เราให้คนอื่นทำไม่ได้เรากลัว  
 พลาด แต่ถ้าเราทำเองเรามั่นใจ เก้าสิบเปอร์เซ็นต์ ดาราทุกคนที่ทำงานกับเรา  
 เราประสบความสำเร็จมาตลอดไม่เคยพลาด (อัจฉราวดี กุลาไพจิตร, สัมภาษณ์ 6  
 มีนาคม 2536)

นอกจากนี้ผู้จัดละครโทรทัศน์ บางท่านยังรับภาระหน้าที่อื่น ๆ ทั้งเป็นผู้กำกับการ  
 การแสดงเอง และเป็นผู้เขียนบทเองในคนคนเดียวในกรณีที่ผู้จัดละครท่านนั้นมีความเชี่ยวชาญ  
 ในด้านนั้น ๆ





ในแง่นี้จะพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการรับผิดชอบในหน้าที่ 2-3 หน้าที่ในเวลาปฏิบัติงานพร้อม ๆ กัน ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อผลงานละครโทรทัศน์ในการปฏิบัติหน้าที่ 2-3 หน้าที่ของผู้จัดละครโทรทัศน์ สามารถกล่าวได้ดังนี้คือ

1.1 ภาระหน้าที่ที่ผู้จัดละครคนคนเดียวกับผู้กำกับการแสดงนั้น ช่วยคลี่คลายปัญหาที่เกิดขึ้น และต้องรีบแก้ไขได้แบบเนียนกว่า เป็นต้นว่า ปัญหาคิวดารา ในฐานะผู้กำกับการแสดงเรื่องอื่น ในฐานะผู้จัดละครก็จะรับรู้ว่าเป็นปัญหาความไม่ลงตัวของคิวดารา ในฐานะผู้กำกับการแสดง ก็สามารถเร่งเวลาในส่วนอื่นให้มาใช้เวลาถ่ายทำ คิวดาราผู้นั้นได้โดยการสลับคิวถ่ายทำ

1.2 ภาระหน้าที่การเป็นผู้จัดละครด้วย กำกับการแสดงด้วย และเป็นผู้เขียนบทด้วย ทำให้รู้ความสำคัญของบทว่าจุดไหนจัดได้ หรือละเอียด และจุดไหนสำคัญไม่ควรละเอียด ดังนั้นในฐานะผู้เขียนบทเองและกำกับการแสดงเอง การตีความจากบทสู่การสร้างภาพจึงเป็นทิศทางที่ตั้งจุดมุ่งหมายไว้ ในขณะที่รับหน้าที่ผู้จัดละครด้วยก็สามารถรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขได้อย่างเนียนลงตัว

วรยุทธ พิชัยสรทัต ผู้จัดละครโทรทัศน์ท่านหนึ่งกล่าวถึง ผลดีที่เกิดขึ้นในการรับภาระหน้าที่กำกับการแสดงเอง และเขียนบทเองว่า



เราเป็นผู้จัดเอง ผู้กำกับเอง เรารู้ว่าเรากำกับได้ถูกต้องตามบทที่เราเขียน ๖ ได้อย่างลึกซึ้ง ถ้าเราคำเนินการเองนี้เรารู้ สมมติของฉากเป็นเครื่องลายครามเราสามารถแก้ไขข้อหาได้ว่า ท้ายเงาให้มีการต่อสู้ได้โดยเครื่องลายครามไม่เป็นอะไรก็โดยที่เราทำห้องมืดลง เราเป็นคนที่รู้ บางทีถ้าเป็นคนละคนเราจะคิดไม่ถึงมันจะนึกไม่ลงกัน ผู้กำกับเองก็รับรู้ปัญหามากอยู่แล้วแต่ถ้าเราคำเนินการเอง กำกับเอง เราสามารถวางทุกอย่างให้ลงตัวพร้อม แนบเนียนกว่า (วรายุทธ พิชัยศรีทัต, สัมภาษณ์ 10 มีนาคม 2536)

1.3 ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบโดยการเป็นผู้จัดละครเอง เป็นผู้กำกับการแสดงเอง หรือเป็นผู้เขียนบทเอง เป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดการลดต้นทุนการผลิตด้านค่าจ้างแรงงานบุคลากร เพราะผู้จัดละคร ผู้กำกับการแสดง และผู้เขียนบทเป็นบุคคลคนเดียวกับการลงทุนหรือผลกำไรจึงตกอยู่ที่ผู้จัดละครเพียงผู้เดียว ตามลักษณะการดำเนินธุรกิจที่ไม่ต้องอาศัยผู้ร่วมประกอบทุนหรือหุ้นส่วน โดยผู้ประกอบการธุรกิจดังกล่าวหลายท่านมีภาระรับผิดชอบหน้าที่ 2-3 หน้าที่ ในเวลาปฏิบัติงานพร้อมๆกัน ได้แก่ คุณวีระประวัติ วงศ์พัทพัน คุณอมรศรี เป็นสารานุกรม คุณวรายุทธ พิชัยศรีทัต

2. ธุรกิจประสานงาน (Co - Ordinator ) เป็นผู้รับภาระหน้าที่ติดตามและควบคุมการเตรียมงาน ๖ ให้มีความพร้อมต่อการผลิตอย่างลงตัวที่สุด ซึ่งหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่จะถูกนำมาเป็นองค์ประกอบในการผลิตละครโทรทัศน์ ซึ่งได้แก่

2.1 ควบคุมคิวผู้แสดงในฐานะธุรกิจประสานงานจะต้องติดตาม "คิวผู้แสดง" แต่ละคนที่สามารถให้เวลากับการถ่ายทำของบริษัทได้ ซึ่งเมื่อผู้แสดงกำหนดวันเวลาที่สามารถถ่ายทำกับบริษัทได้แล้ว ธุรกิจประสานงานจะนำคิวผู้แสดงแต่ละคนทำการเปรียบเทียบกับฉากของเรื่องว่า ผู้แสดงคนหนึ่งสามารถแสดงในฉากหนึ่งกับผู้แสดงอีกคนนั้นมีฉากใดและตอนใดบ้าง ธุรกิจประสานงานก็จะจัดทำใบคิว ก่อนการถ่ายทำล่วงหน้าโดยประมาณ 1 สัปดาห์ - 1 เดือน เพื่อแจกจ่ายแก่ผู้รับงานที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย



2.2 ควบคุมเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายนักแสดง (Costume) เป็นภาระของธุรกิจประสานงานด้านเสื้อผ้า และเครื่องแต่งกาย รับผิดชอบจัดหาเครื่องแต่งกายของนักแสดง แต่ละคนให้สอดคล้องสัมพันธ์กับเนื้อเรื่อง ภายหลังจากศึกษาบทละครอย่างเข้าใจ จนสามารถกำหนดแน่ชัดว่า ในฉากใด ตอนใด ผู้แสดงคนใดสวมเครื่องแต่งกาย เครื่องประดับอย่างไร แล้วทำการบันทึกไว้

นอกจากกำหนดเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายของผู้แสดงแต่ละคนแล้ว ธุรกิจประสานงานด้านเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย ต้องรับภาระหน้าที่ควบคุมความต่อเนื่อง (Continuity) ทั้งนี้เนื่องจากการผลิตละครโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 เป็นการถ่ายทำแบบอัดเจาะ ซึ่งเมื่อบันทึกเทปฉากที่ 5 ตอนที่ 1 (ตัวอย่าง) แล้วไม่จำเป็นต้องไปคือฉากที่ 6 ตอนที่ 1 ในการถ่ายทำ ดังนั้นหากผู้แสดงสวมเครื่องแต่งกายสกรก ลักษณะระดับหนึ่ง ในฉากที่ 5 แล้วต้องไปปรากฏตัวในสถานที่เดียวกันในฉากที่ 6 ตอนที่ 1 ต่อ ภาระหน้าที่ของธุรกิจประสานงานด้านเสื้อผ้าจึงได้แก่ การบันทึกและจดจำ ในบางครั้ง อาจถ่ายภาพนิ่งไว้ เพื่อที่จะทราบสภาพของตัวแสดง เมื่อมีการถ่ายฉากที่ 6 ตอนที่ 1 ใต่อย่าง "ต่อเนื่อง"

2.3 ควบคุมฉากและอุปกรณ์ประกอบฉาก เป็นภาระของธุรกิจประสานงานด้านฉากและอุปกรณ์ประกอบฉาก รับผิดชอบจัดหาฉากและสถานที่ให้สอดคล้องสัมพันธ์กับวรรณกรรมหรือบทประพันธ์ภายหลังจากที่ได้ศึกษาบทละครอย่างเข้าใจ จนสามารถกำหนดได้แน่ชัดว่า สถานที่แบบใดซึ่งฉากใดต้องการ ฝ่ายธุรกิจประสานงานด้านฉากก็จะทำการค้นหาสถานที่นั้นให้ตรงตามต้องการ

อุปกรณ์ประกอบฉาก ได้แก่ อุปกรณ์ตกแต่งฉาก (Dress Props) และอุปกรณ์ถือเข้าฉาก (Hand Props) ซึ่งระบุไว้ในบทละครที่ช่วยเสริมเนื้อเรื่อง อารมณ์ของฉากให้สอดคล้องกับบทประพันธ์ เป็นภาระหน้าที่อีกประการหนึ่งของธุรกิจประสานงานต้องทำความเข้าใจและแสวงหาสิ่งเหล่านั้น อาจจะทำโดยการจัดซื้อ หรือ ขอยืม หากอุปกรณ์ประกอบฉากนั้น ๆ ราคาแพง แต่หากอุปกรณ์ประกอบฉากนั้น ๆ ใ้ใช้บ่อยครั้ง เช่น ชุดรับแขก ทำให้ง่ายต่อความสะดวกต่อการขนย้าย ฝ่ายควบคุมอุปกรณ์ประกอบฉากจะขออนุมัติเพื่อพิจารณาจัดซื้อเป็น



ของบริษัทไว้ใช้ในละครเรื่องต่อไป

นอกจากนั้น ฝ่ายฉากและอุปกรณ์ประกอบฉากจากฉากจะต้องควบคุมความต่อเนื่องตามลักษณะการถ่ายทำแบบอัดเจาะ ซึ่งจะต้องทำการบันทึกและจดจำ ทำเครื่องหมายให้เป็นสิ่งที่สังเกตได้ อย่างไรก็ตามในการผลิตละครโทรทัศน์ ผู้จัดละคร ผู้กำกับการแสดงและผู้กำกับการแสดง จะต้องประชุมปรึกษารื้อหรือกับฝ่ายศิลปกรรม ผู้ออกแบบฉาก เพื่อจัดสร้างฉากภายในห้องส่ง (Studio) และประสานงานกับผู้จัดละครในการจัดหาอุปกรณ์ประกอบฉากและตกแต่งฉากเสมอ

### นโยบายการสร้างสรรค์ผลงานละคร

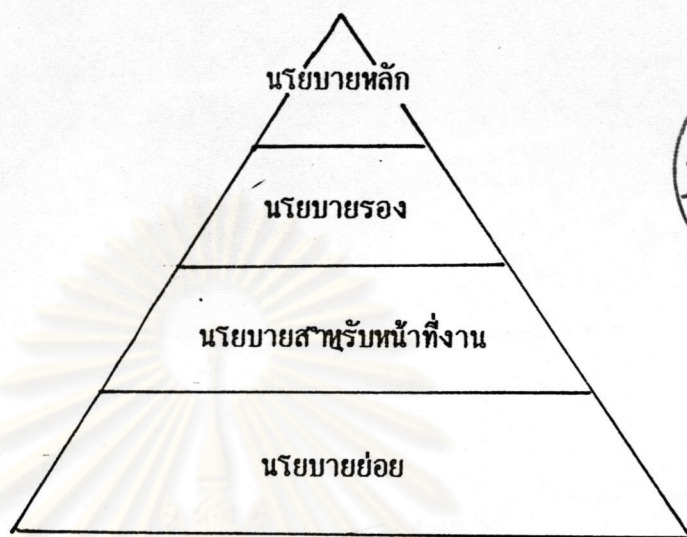
ในการดำเนินการผลิตละครนั้นยังพบว่าการดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องมีเป้าหมายและแนวนโยบายในการดำเนินงาน

Allen Filley และ Robert House (1969 : 160) ได้ระบุถึงคุณลักษณะของนโยบายเอาไว้ 4 ประการที่สำคัญคือ

1. นโยบาย คือ แนวทางสำหรับการปฏิบัติงานหรือกระทำซึ่งช่วยกำกับและนำกิจกรรมขององค์กรมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ระบุไว้
2. ส่วนใหญ่แล้ว นโยบายมักจะเป็นเครื่องช่วยจำกัดพฤติกรรมโดยมีการบรรยายความเกี่ยวกับวิธีการทำงาน (Methods) ที่จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและด้วยเหตุนี้เอง นโยบายจึงสามารถใช้เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมพฤติกรรมพร้อมกันไปด้วย
3. นโยบายจะเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ ทั้งนี้โดยวิธีการวางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่แยกแยะให้ทราบถึงทางเลือก หรือแนวทางปฏิบัติที่ควรทำและไม่ควรทำ
4. นโยบายช่วยทำให้เกิดความมั่นใจและช่วยประกันให้พฤติกรรมต่างๆ เป็นไปโดยมีความแน่นอนสม่ำเสมอ และเป็นรูปแบบเดียวกัน เป็นพฤติกรรมที่ดีที่มีความถูกต้อง เป็นประโยชน์สำหรับองค์กร



ดังนั้นนโยบายจึงเป็นแนวทางกว้าง ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องนำทางสำหรับการกระทำต่าง ๆ อันจะช่วยนำทางไปสู่ผลสำเร็จ ตามเป้าหมายตามชนิดของนโยบาย



นโยบายที่ใช้ภายในโครงสร้างจึงขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของงานและหน่วยงาน ซึ่งในการศึกษา นโยบายการดำเนินงานธุรกิจผลิตละครโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 จึงเป็นการมุ่งศึกษาที่นโยบายสำหรับหน้าทำงาน (Functional Policies) อันได้แก่นโยบายสร้างสรรค์ผลงานละคร ซึ่งเป็นนโยบายที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งานด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ ในที่นี้จึงหมายถึง นโยบายที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งานด้านการผลิตผลงานละครโทรทัศน์ ตามองค์ประกอบของละครโทรทัศน์ดังนี้

#### 1) นโยบายด้านแนวเรื่อง บทประพันธ์

นโยบายด้านแนวเรื่อง หรือ บทประพันธ์ หมายถึง แนวทางในการตัดสินใจเกี่ยวกับการคัดเลือกแนวเรื่อง หรือ บทประพันธ์ของสถานี อันจะนำไปสู่การพัฒนาเป็นผลงานละครโทรทัศน์ ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งนโยบาย หรือ แนวทางด้านคัดเลือกแนวเรื่อง หรือ บทประพันธ์นั้นมีปัจจัยที่คำนึงถึงดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านความนิยมต่อวรรณกรรม หมายถึง เป็นเรื่องที่คนนิยมและให้ความสนใจมากในขณะตีพิมพ์ หรือ เคยเป็นภาพยนตร์ และละครโทรทัศน์มาแล้ว ถ้าเป็นวรรณกรรมที่มีชื่อเสียงก็จะได้ความนิยมจากผู้ชมไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวทางที่ฝ่ายผลิตรายการ สามารถคาดเดาได้ว่า เมื่อนำแนวเรื่องหรือบทประพันธ์นี้มาดำเนินการผลิตละคร



เพื่อนำเสนอออกอากาศสู่สายตาผู้รับชมแล้วจะได้รับความนิยมด้วยเช่นกัน

1.2 ปัจจัยด้านกลุ่มผู้ชมเป้าหมาย ปัจจัยด้านนี้เป็นการคำนึงถึงความต้องการของตลาดกลุ่มผู้ชมเป้าหมาย ว่ากลุ่มผู้รับชมต้องการอะไร ซึ่งในฐานะผู้คัดเลือกเรื่องหัวหน้าผลิตรายการสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ได้ให้ทัศนะว่า

"เรามาคิดว่า ผู้ชมจะดูในแง่ไหน ... นำเน่าในแง่ พ่อแม่ พระเอก นางเอก ออกมาทะเลาะกัน แล้วในที่สุด พระเอก นางเอกก็มาได้กัน คืออะไรที่มันง่าย ๆ ไม่ต้องคิดมากเค้าเรียกว่า นำเน่า... ตรงนี้ถ้าทำแล้วคนดูจะชอบอะไร และเราก็คิดว่าการเลือกเรื่องซูลมุนวุ่นวาย ต่ำทอกันรุนแรง เราเชื่อว่าคนดูต้องชอบแน่ เพราะเราเชื่อว่าคนเรามีหลง ยังไม่หมดกิเลส ยังมีการชอบฟังคำนิทา ชอบการ อัจฉาริษา" (เกียรติก้อง วัฒนสุข, สัมภาษณ์ 7 กรกฎาคม 2536)

ดังนั้น กลุ่มผู้ชมเป้าหมายในละครของไทยทีวีสีช่อง 3 จึงมีลักษณะเป็นกลุ่มผู้มีความรู้ระดับการศึกษาที่มีความต้องการและชื่นชอบเรื่องประเภทมีสาระ แต่ไม่ใช่เรื่องหนัก ๆ จนผู้รับชมไม่ยอมติดตามดู แนวเรื่องอาจเป็นเรื่องง่าย ไม่ต้องคิดมาก อาจมีประเด็นขัดแย้ง โดยเฉพาะในสังคมไทยนั้น สภาพสังคมมีกรอบประเพณีที่เหนียวแน่นมั่นคงมาช้านาน เรื่องที่ผิดกรอบแห่งสังคม อาทิเช่น คู่มีเมียน้อย เมียคบชู้ จะเป็นประเด็นเรื่องราวความขัดแย้งที่น่าสนใจของคนในสังคม

นอกจากนั้น ประวิทย์ มาลีนนท์ ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ได้กล่าวเน้นถึงแนวเรื่องกับกลุ่มเป้าหมายว่า

ถ้าละครหลังข่าวช่วงแรกจะเป็นละครสำหรับครอบครัวหลังจากนั้นจะเป็นช่วงคนดูทั่วไป บางรายการถ้าเห็นว่า ไม่เหมาะสมเราจะขึ้นคาเตียนาห์ (นิตยสารทีวีพูล, สัมภาษณ์ 19-25 มีนาคม 2536 : 51)



1.3 ปัจจัยด้าน แนวความคิดของเรื่อง หมายถึง เป็นเรื่องที่ก่อให้เกิด  
แง่คิด คติธรรมที่ดี เมื่อพัฒนาแนวเรื่องนั้นเป็นละครโทรทัศน์ และการส่งเสริมศิลปกรรม  
ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรมไทย

1.4 ปัจจัยด้านความยาวของเรื่อง ต้องอยู่ในขนาดพอดี ไม่ยาวหรือสั้นเกินไป  
ไป ถ้าเรื่องยาวเกินไปจะทำให้ละครน่าเบื่อ ถ้าสั้นเกินไปก็จะดูเป็นละครหยาบ ไม่มีความละเอียด  
พิถีพิถัน

โดยสรุป การคัดเลือกเรื่องหรือบทประพันธ์อันเป็นแนวนโยบายบางประการ  
หนึ่งของการดำเนินการผลิตละครโทรทัศน์ นั้นสรุปได้ดังนี้

ประการแรก แนวเรื่อง หรือ บทประพันธ์ที่จะนำมาพัฒนาเป็นบทละคร  
โทรทัศน์ ต้องตอบสนองความต้องการของผู้ชมกลุ่มเป้าหมาย  
ระดับบน หรือมีการศึกษาแล้ว

ประการที่ 2 แนวเรื่อง หรือบทประพันธ์นั้น ๆ ควรเป็นแนวชีวิต ครอบครัว  
ซึ่งเป็นประเด็นสังคมรอบตัว ใกล้ชิดกับคนดู และเข้าใจง่าย  
ไม่ต้องคิดมากขณะติดตามรับชม

ประการที่ 3 แนวเรื่องหรือบทประพันธ์นั้น ๆ ควรเป็นเรื่องที่ให้แก่คิด  
คติธรรมที่ดีแก่ผู้ชม รวมไปถึงการนำเสนอเรื่องที่ไม่ว่าร้าย  
สังคมทั้งยังส่งเสริมศิลปกรรม ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรมของ  
ไทย

นอกจากนี้แนวทางการคัดเลือกเรื่องหรือบทประพันธ์ ยังเป็นพัฒนาการจาก  
การเปิดรับประกวดเค้าโครงเรื่อง โดยที่หากเรื่องใดเป็นที่สนใจของสถานี สถานีจะเป็นผู้ให้  
ทุนผู้เป็นเจ้าของเค้าโครงเรื่องนั้น เพื่อไปจัดทำเป็นบทโทรทัศน์มานำเสนอแก่ทางสถานีและ  
เมื่อบทโทรทัศน์ได้ถูกถ่ายทอดออกมาเป็นละคร หรือรายการแล้ว เรื่องใดได้รับความสนใจ  
จากผู้ชม ทางสถานีจะมีเงินสมนาคุณให้อีกจำนวนหนึ่งด้วย



## 2. นโยบายด้านการคัดเลือกนักแสดงหลัก

องค์ประกอบด้านผู้แสดงหลัก (ดารานา) เป็นปัจจัยสำคัญในการผลิตผลงานละครโทรทัศน์ทั้งนี้ พิจารณาได้จาก อำนาจการตัดสินใจต่อการคัดเลือกขึ้นอยู่กับ ผู้บริหารฝ่ายผลิตรายการ โดยประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์ ของการเสนอโครงการผลิตละคร

นโยบายด้านการคัดเลือกนักแสดงหลักสามารถพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านความเหมาะสมกับบท กล่าวคือเป็นการคัดเลือก (Casting) หรือ ค้นหาผู้แสดงให้สอดคล้องสัมพันธ์ กับจินตนาการของผู้ประพันธ์ หรือ เจ้าของวรรณกรรม โดยเมื่อพัฒนาสู่ ละครโทรทัศน์ปรากฏออกสู่สายตาผู้ชมแล้ว จินตนาการ ของผู้คัดเลือกนักแสดง ได้รับความเห็นพ้องต้องกันกับผู้รับชมละคร

2.2 ปัจจัยด้านความนิยม หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็น "ตัวขาย" เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเท่าเทียมกับความเหมาะสม โดยผู้แสดงที่มีความนิยม ย่อมเร้าใจต่อการรับชม ผลงานละครโทรทัศน์ ให้ติดตามผลงานต่อเนื่องไป

2.3 ปัจจัยทางด้านคิวนักแสดง คือ การที่นักแสดงใช้เวลาที่แน่นอนชัดเจนซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการค้าเนินการผลิต คือ สามารถมาถ่ายทำได้ตามวันเวลาดังกล่าว ทั้งนี้ การค้าเนินการผลิตละครโทรทัศน์จะดำเนินไปได้ลุล่วงตามเป้าหมายนั้น ความพร้อมและการตรงต่อเวลาของนักแสดง เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงลงได้

2.4 ปัจจัยด้านค่าจ้างนักแสดง กล่าวคือ หากนักแสดงที่ผู้คัดเลือกเห็นว่าเหมาะสมกับบทนั้น ต้องการค่าจ้าง หรือ ค่าตัวในการแสดงต่อตอนต่อเรื่อง สูง จนไม่เหมาะสมกับงบประมาณการผลิต ผู้ผลิตรายการอาจ ว่าจ้างนักแสดงคนอื่นที่ค่าตัวรองลงมา

นักแสดง หรือตัวละครที่ปรากฏในผลงานละครเป็นผลกระทบโดยตรงต่อการค้าเนินการผลิตละครโทรทัศน์ ทั้งนี้เนื่องจากหากคัดเลือกนักแสดงโดยปราศจากการกำหนดแนวทางแล้ว ผลงานที่ปรากฏอาจจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้



นโยบายการคัดเลือกผู้แสดงของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 นั้น เคยประสบปัญหานักแสดงขาดความเหมาะสมกับบุคลิกตัวละคร ตามบทประพันธ์หรือวรรณกรรม ซึ่งในปี พ.ศ. 2524 สถานีได้มี นโยบายเกี่ยวกับการเชิญดารามาเซ็นสัญญาในสังกัดทำให้การคัดเลือกตัวแสดง จากัดขอบเขต หรือ วนเวียนอยู่ในกลุ่มดารารายในสังกัด ซึ่งผู้จัดละครท่านหนึ่ง ได้ให้ทัศนะ เกี่ยวกับปัญหานี้ว่า

"ในฐานะที่ตัวเองเป็นผู้จัด บอกตรง ๆ ว่าไม่ค่อยชอบกับระบบแบบนี้ บางที่เราอยากได้ดารารายใหม่ ๆ หรือดาราที่กำลังดังอยู่ปัจจุบันทันด่วน สมมติตอนนี้จินตหราดังกี่เอา จินตหรามาซีเป็นการให้ความใหม่กับจอโทรทัศน์ด้วย หรือบางทีไปเอาพวกหน้าใหม่ มาเล่นดีกว่าเอาพวกในสังกัด ที่เซ็นสัญญาแล้วจะอีก" (หทัยรัตน์ อมตวนิชย์ ,สัมภาษณ์ 3 กรกฎาคม 2536 )

ปัจจุบัน นโยบายการคัดเลือกนักแสดงจากดารารายในสังกัดของสถานีได้ปรับเปลี่ยนไปทั้งนี้เพราะการยกเลิกสัญญากับดาราดังกล่าวที่เคยเซ็นไว้กับสถานี โดยผู้บริหารส่วนหนึ่งของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ได้ชี้แจงว่า

เรื่องดาราก็หมุนเวียนกัน เราไม่มีสังกัดแล้ว ช่องอื่นก็สามารถเอาคนของเราไปได้และในทางกลับกันเราก็สามารถที่จะหยิบยืมเค้ามาได้เหมือนกัน มันเป็นไปในช่วงจังหวะหนึ่ง เมื่อทุกฝ่ายมีความพร้อมมากขึ้นเค้าก็สามารถสร้างระบบได้ ซึ่งตรงนี้ก็ทำให้เราทราบว่าในส่วนที่เราต้องการนั้นมิเท่าไร และจะให้เค้ายืมได้เท่าไร ถึงตอนนั้นทุกอย่างก็จะดีขึ้น ในขณะที่เดียวกันเราก็ต้องพยายามสร้างคนใหม่ ๆ ขึ้นมาด้วย (ประวิทย์ มาลีนนท์, สัมภาษณ์, 19-25 มีนาคม 2536.)

สภาพการณ์การคัดเลือกนักแสดง ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ขณะนี้จึงได้มีการนำเอานักแสดงชั้นนำและมีชื่อเสียง มาร่วมแสดง อาทิเช่น จินตหรา สุขพัฒน์, สันติสุข พรหมศิริ, ยุรันนท์ ภมรมนตรี เป็นต้น



### 3. นโยบายด้านการพัฒนากระบวนการจัดละครโทรทัศน์

แนวนโยบายกระบวนการผลิตละครโทรทัศน์ สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 มีแนวนโยบายส่งเสริมกระบวนการผลิตละครโทรทัศน์เพื่อให้กิจการละครโทรทัศน์ของสถานีมีความเจริญก้าวหน้า ผู้ความเป็นผู้นำละครโทรทัศน์ยุคใหม่ต่อไป

นโยบายด้านกระบวนการผลิตละครโทรทัศน์ เพื่อให้ผลงานละครโทรทัศน์ได้รับการพัฒนาให้สมบูรณ์แบบ มีแนวทางการดำเนินการ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การส่งเสริมและพัฒนาจากซึ่งแต่เดิมทางไทยทีวีสีช่อง 3 ได้เป็นผู้บุกเบิกให้มีการสร้างจากที่เหมือนจริงมากที่สุด โดยจัดงบประมาณทางด้านจากแต่ละเรื่อง เรื่องละไม่เกิน 50,000 บาท โดยประมาณ ถ้าเรื่องไหนต้องใช้จ่ายจากที่ทุจริต หรือต้องลงทุนมากก็อาจจะยื่นเรื่องขออนุมัติต่อผู้บริหารเป็นกรณีพิเศษ และยังคงส่งเสริมให้มีการถ่ายทำนอกสถานที่เพื่อให้อสมจริงสมจังมากยิ่งขึ้น
2. การผลิตรายการละครโทรทัศน์ของไทยทีวีสีช่อง 3 นั้นมีนโยบายที่จะไม่บอกบทแก่ผู้แสดง ผู้แสดงทุกคนจะต้องจำบท ของตนเองมาให้ดีเสียก่อนที่จะมีการบันทึกเทป เพราะทางไทยทีวีสีช่อง 3 จะไม่มีการบอกโดยเด็ดขาดจนปฏิบัติกันมาจนเป็นประเพณี
3. การปรับเปลี่ยนการใช้ไมโครโฟนสายที่เรียกว่า "เชส" จากเดิมซึ่งละครโทรทัศน์ จะใช้ไมโครโฟนแบบไมโครโฟนบูมเคลื่อนตามตัวนักแสดงนั้น เงามของไมโครโฟนจะปรากฏอยู่บนจอภาพ ทำให้ผู้ชมจัดความรำคาญ และประการสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ถ้าไมโครโฟนอยู่ใกล้ใครเสียงคนนั้นจะดังกว่าคนที่อยู่ห่างออกไป ดังนั้นไมโครโฟนลอยแบบ "เชส" จึงแก้ปัญหาดังกล่าวได้
4. การตั้งระบบทีมงานขึ้น เพื่อแก้ปัญหาที่ผู้กำกับรายการจะต้องทำงานหนักเพียงคนเดียว และเพื่อแก้ปัญหาที่ผู้กำกับรายการจะต้องทำงานหนักเพียงคนเดียว และเพื่อช่วยย่นงานสะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันไปตามถนัด โดยมีผู้กำกับรายการ



เป็นผู้ควบคุมอีกที่หนึ่ง นอกจากนั้นยังทำให้ได้ความคิดสร้างสรรค์จากบุคคล  
หลาย ๆ คนด้วยกัน

5. การอบรมและวิจัยพัฒนาซึ่งทางสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ได้จัดการ  
อบรมฝ่ายช่างขึ้นเป็นประจำจากจุดเริ่มในปี 2525 จนถึงปฏิบัติถึงใน  
ปัจจุบัน เพื่อรองรับการซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาใหม่และยัง  
ได้ส่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายช่าง และผลิตรายการไปดูงานฝึกอบรมที่ต่างประเทศ  
เพื่อนำเอาเทคนิควิธีการ ตลอดจนการให้เครื่องมือแบบใหม่มาพัฒนาปรับ-  
ปรุงรายการให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

โดยทั่วไปแล้ว นโยบายของโครงการสร้างการดำเนินการผลิตละครโทรทัศน์จะ  
เป็นเครื่องมือแนวทางสำหรับการดำเนินการในโครงการ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ทำงานสามารถ  
ใช้ดุลพินิจภายในขอบเขตของนโยบายทั้งนี้ มีผลกระทบต่อโครงการดำเนินการของโครงการองค์กร  
กล่าวคือ บุคคลต่างๆ ขององค์กรจะมีความแตกต่างกันไป ทำให้เกิดความคิดเห็น และทัศนคติ  
แปลกแยก ในแต่ละกลุ่มแต่ละแผนก ด้วยเหตุนี้การสร้างจุดมุ่งหมายเพื่อผลิตผลงานละครโทรทัศน์  
จึงสามารถดำเนินการไปในแนวทางเดียวกันได้หากมีนโยบาย ทำให้โครงการสร้างการดำเนินการ  
ผลิตละครโทรทัศน์จึง ไม่นิ่งอยู่กับที่ เพราะส่วนต่าง ๆ ขององค์กรจะทำการแก้ไขปัญหาที่เกิด  
ขึ้นใหม่ทุกครั้งด้วยการกำหนดนโยบาย

#### กิจกรรมทางการตลาด

ผลงานละครโทรทัศน์ (outputs) เป็นผลงานจากระบบการผลิตซึ่งเป็นระบบย่อย  
ภายในกลไกการทำงานของระบบที่ประสานงานกับฝ่ายศิลปกรรม ฝ่ายช่าง และฝ่ายการเงิน  
โดยต่างปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้ได้สินค้า คือ ผลงานละคร มาสนองความพึงพอใจของผู้รับชม  
ละครโทรทัศน์ จากผู้ผลิตตกไปสู่ผู้บริโภค เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้บริโภค และเพื่อให้  
บรรลุเป้าหมายของธุรกิจด้วย

การตลาด เป็นองค์กรย่อยของธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ซึ่งมีความสัมพันธ์กับ  
องค์กรย่อยอื่นๆ ภายในโครงการตลอดจนภาวะแวดล้อมนอกโครงการซึ่งดำเนินการอัน



ประกอบด้วย "ส่วนผสมทางการตลาด" ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สอดคล้องประสานกัน โดยการตัดสินใจในบริเวณหนึ่ง ย่อมกระทบกับบริเวณอื่น ๆ ภายในโครงสร้างและปัจจัยประกอบภายนอกโครงสร้าง ได้แก่

1. ผลิตภัณฑ์ (Product)
2. ราคา (Price)
3. การส่งเสริมการขาย (Promotion)
4. ระบบการจำหน่ายจ่ายแจก (Place)

#### 1. การตัดสินใจด้านองค์ประกอบละครโทรทัศน์

ผลงานละครโทรทัศน์ อันได้แก่ ผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์(outputs) ของการดำเนินงานธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ ซึ่งจะนำเสนอสู่ตลาดกลุ่มผู้รับชมละครให้ได้มาซึ่งความพึงพอใจระดับใดระดับหนึ่ง ซึ่งเมื่อผู้รับชมละครพึงพอใจอย่างต่อเนื่องแล้วก็จะก่อให้เกิดความประทับใจ หรือเกิดพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงในภายหลัง

โดยทั่วไปในการตัดสินใจด้านองค์ประกอบละครโทรทัศน์จะประกอบด้วย

1.1 การตัดสินใจด้านแนวเรื่อง บทประพันธ์ ซึ่งฝ่ายผลิตและผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์มีหลักเกณฑ์ หรือแนวทางในการตัดสินใจที่หลากหลายแตกต่างกันไปโดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1.1 เป็นเรื่องที่ถูกจัดละครชอบ ประทับใจ หรือสรรเสริญ จากการศึกษาพบว่า การตัดสินใจด้านแนวเรื่อง บทประพันธ์ มักเป็นผลสืบเนื่องจาก ความชื่นชอบส่วนตัว หรือความนิยมเป็นการส่วนตัว ต่อแนวเรื่อง หรือบทประพันธ์ใด ๆ ในเวลานั้น โดยผู้จัดละครหลายท่านได้กล่าวถึงการคัดเลือกแนวเรื่องว่า



ในละครอิงประวัติศาสตร์ ละครส่งเสริมสถาบันครอบครัว อาทิ สมเด็จพระสุริเยศย บำรุงเกล้าฯ ซึ่งถือเป็นภาระหน้าที่ในฐานะองค์กรทางสังคมองค์กรหนึ่ง ที่จะต้องแสดงออกในด้านการรับใช้สังคม

1.1.4 เป็นเรื่องที่เหมาะสมกับเวลาออกอากาศ การจัดเวลาออกอากาศละครโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ในช่วงเวลาหลังข่าวภาค 20.00 น. ได้แบ่งช่วงเวลากการนำเสนอละครออกเป็น 2 ช่วง คือ 20.35 - 21.05 น. ช่วงหนึ่งกับ 21.05 - 22.10 น. ช่วงเวลาหนึ่ง โดยช่วงแรกจะเป็นแนวครอบครัว และช่วงหลังเป็นแนวเรื่องสำหรับบุคคลทั่วไปสามารถรับชมได้

## 1.2 การตัดสินใจด้านผู้แสดงหลัก

ผู้แสดงเป็นองค์ประกอบหลักของผลงานละครโทรทัศน์ ซึ่งหมายถึง การคัดเลือกตัวละครนำที่จะทำให้งานเรื่องพัฒนาไปตั้งแต่ต้นจนจบเรื่อง ซึ่งองค์ประกอบด้านผู้แสดงหลักนี้เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการดึงดูดใจ และตรึงใจผู้ชมอย่างมาก การตัดสินใจด้านผู้แสดงหลักจึงเป็นกลยุทธ์ที่น่าสนใจ กล่าวคือ

### 1.2.1 เป็นผู้แสดงที่มีความเหมาะสมและได้รับความนิยม

ความเหมาะสมกับบทบาท หรือบุคลิกลักษณะตัวละครเป็นปัจจัยในการคัดเลือกผู้แสดง และหากผู้แสดงนั้นกำลังเป็นที่นิยม มีชื่อเสียง ก็จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้สินค้าตัวนี้ "ขาย" ได้ง่ายขึ้น ในขณะที่ผู้รับชมก็จะมีแนวโน้มที่จะรับชมมากขึ้นอย่างไรก็ดี แนวทางการตัดสินใจในเรื่องความเหมาะสมและความนิยม ยังเป็นทัศนะที่หลากหลายของผู้จัดละคร ดังนี้

ความเหมาะสมต้องมาอันดับหนึ่ง บางครั้งเราก็ยอมทอนอะไรหลาย ๆ อย่างที่เราเป็นต้องทน เพื่อความเหมาะสมในการแสดงเราก็ต้องยอม ความนิยมที่จะถือเป็นอันดับรองเพราะว่าตลาดนี้ถ้าเราวางตัวอะไรที่เหมาะสม แล้วเสนอกมาดีค่าก็



นิยม ถ้าเราจะยึดเอาความนิยม แล้ววางตัวตามตลาดนี้จะไม่ทำ (มยุรฉัตร เหมือนประสิทธิเวช , สัมภาษณ์ 4 มิถุนายน 2536)

ในเรื่องของความเหมาะสมและความนิยมอันมีผลต่อการคัดเลือกผู้แสดงหลักนั้นผู้จัดละครบางท่านก็ใช้แนวทางด้านความนิยมเป็นแนวทางคัดเลือกหลัก กล่าวคือ

คนดังนี้ยังงี้ คำยังมีความนิยมอยู่เล่นอะไรคนเค้าก็จะยอมรับ จุดขายจุดอะไร พอร์มทุกอย่างมันจะดีขึ้นมาหมด สมมตินางเอกดังสุดยอด พระเอกคนไหนก็อยากจะเล่นด้วย ทุกอย่างองค์ประกอบดีไปหมด ถึงแม้จะไม่ตรงเป๊ะ แต่การไม่ตรงก็เท่ากับจับเค้ามาเปลี่ยน คาแรกเตอร์ มันถึงเป็นจุดที่น่าสนใจที่คนเคยดูมา เพราะฉะนั้นความดังสำคัญ ถ้าเห็นเหมาะ 2 คน เรายังต้องเลือกความดังก่อน (หทัยรัตน์ อมตวณิชย์, สัมภาษณ์ 3 กรกฎาคม 2536 )

1.2.2 เป็นผู้แสดงที่เมื่อผลงานออกอากาศแล้วไม่ปรากฏซ้ำ โดย การตัดสินใจด้านนี้เป็นการคำนึงถึงว่า เมื่อผลงานละครโทรทัศน์ออกอากาศแล้ว ไม่สมควรที่จะมีผลงานอื่นใดที่ ผู้แสดงนั้นนำเสนอ ปรากฏออกอากาศอยู่ซ้ำกัน 1 สัปดาห์ โดยโอกาสที่ผู้รับชมจะรับชมผู้แสดงคนเดียวกันย่อมจะมีมาก

อย่างไรก็ตามการตัดสินใจด้านผู้แสดงหลักนั้นยังขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านความเห็นชอบของผู้บริหารทางสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ผู้อุปถัมภ์ทางการเงิน รวมทั้งผู้รับชมละครเป็นสำคัญ

## 2. การตัดสินใจด้านอัตราค่าโฆษณา

องค์กรธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ ดังเช่น สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 นั้นย่อมมีหน้าที่ผลิตสินค้า เพื่อแสวงหาผลกำไร เช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจประเภทอื่น ดังนั้นสินค้าได้แก่ ผลงานละครโทรทัศน์ ก็จะถูกกำหนดราคาเพื่อจัดจำหน่ายแต่ "การขาย" สินค้าอันได้แก่ผลงานละครโทรทัศน์นั้น เป็นการเสนอขายเวลาแก่ผู้อุปถัมภ์ทางการเงิน หรือ สถาบัน



ทางการเงิน เพื่อโฆษณาสินค้าและธุรกิจของตนในช่วงเวลาที่ละครโทรทัศน์ออกอากาศ โดยการตัดสินใจในการกำหนดอัตราค่าโฆษณา มีกลยุทธ์ที่สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 การกำหนดอัตราค่าโฆษณาโดยพิจารณาภาวะการแข่งขัน โดยทั่วไป อัตราค่าโฆษณาในช่วงเวลาละครโทรทัศน์ หลังข่าวภาค 20.00 น. หรือช่วงเวลาไพร์ทไทม์ มีอัตราค่าโฆษณาสูงกว่ารายการประเภทอื่น ๆ ของสถานี ดังนี้ ฝ่ายการตลาดของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 จึงมีโอกาสดังราคา หรืออัตราค่าโฆษณาได้สูงขึ้น และขยับราคาสูงขึ้นทุกปี ในแต่ละฤดูกาลของการปรับอัตราค่าโฆษณา โดยตั้งแต่ปี พ.ศ.2534 ในช่วงไพร์ทไทม์ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 นาทีละ 120,000 บาท ในปี พ.ศ.2535 อัตราค่าโฆษณาเพิ่มขึ้นนาทีละ 140,000 บาท และจะเพิ่มขึ้นเป็น 158,000 บาท ในปี พ.ศ.2536

อย่างไรก็ดี การตั้งอัตราค่าโฆษณาของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ยังต่ำกว่าอัตราค่าโฆษณาในช่วงเวลาเดียวกันของสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 ขณะที่ประสิทธิภาพในการเข้าถึงกลุ่มผู้รับชมละครต่ำกว่า สถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 โดยจรรูวรรณ นิรัตติสัย มีเดียเพลนเนอร์ ของบริษัท ลินด์ส(ไทย) จำกัด กล่าวว่า

ถ้าเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการเข้าถึงคนดูแล้ว ช่อง 7 จะคุ้มกว่าถึงอัตราค่าโฆษณาจะแพงกว่า.. คือ ถ้าเราเอาจำนวนคนดูหาร อัตราค่าโฆษณาช่อง 7 เปรียบเทียบกับคนดูช่อง 3 ซึ่งน้อยกว่าหารอัตราค่าโฆษณา มันจะเป็นเปอร์เซ็นต์การเข้าถึงที่ช่อง 7 ไม่ได้ (จรรูวรรณ นิรัตติสัย, สัมภาษณ์ 24 สิงหาคม 2536)

เมื่อมองอัตราค่าโฆษณาคู่แข่งกัน ต่อ อัตราคนดูละครในช่วงเวลาหลังข่าวแล้ว กลยุทธ์ที่สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ใช้นั้นมาใช้คือ กลยุทธ์ "การซื้อ 1 แดม 1" ส่งผลให้อัตราผู้ชมละครบวกกับอัตราผู้ชมรายการภาคเช้า รวมกันแล้วหารด้วยอัตราค่าโฆษณาของสถานี จึงเป็นเปอร์เซ็นต์การเข้าถึงคนดูที่น่าพึงพอใจ



## 2.2 การกำหนดราคาโดยอุปสงค์ (Demand)

การตั้งอัตราค่าโฆษณาในช่วงเวลารายการละครโทรทัศน์ ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 สามารถปรับเปลี่ยนสูงขึ้นทุกปี หรือ ทุกฤดูกาลของการปรับราคา คือ ทุกเดือนตุลาคมของทุกปี นั้นพบว่า ฝ่ายการตลาดสามารถกระทำได้ เนื่องจากผู้อุปถัมภ์ทางการเงินหรือสถาบันทางการเงินต้องการลงโฆษณาเวลาดังกล่าวอย่างเหนียวแน่น และมีอำนาจซื้อพอ ซึ่งหัวหน้าฝ่ายขาย สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ได้ชี้แจงว่า

เราไม่สนใจว่า ราคาที่สูงต่อนาที ทำให้เอเจนซีถอนเวลาเพราะถ้าถอนก็มี เอเจนซีอื่น ๆ อยู่แล้ว ยินยอมลงเวลาด้วยราคานี้ (ภักดี นันทวัชรินทร์ , สัมภาษณ์ 17 สิงหาคม 2536)

ด้วยเหตุที่ผู้อุปถัมภ์ทางการเงิน มีความต้องการลงเวลาโฆษณาในช่วงละครโทรทัศน์เป็นส่วนใหญ่ ฝ่ายการตลาดจึงได้จัดสรร "โควต้า" แก่ เอเจนซี (Agency) เกือบทุกเอเจนซี ำให้ได้เวลาในช่วงละครโทรทัศน์อย่างเป็นทางการ โดยโควต้านี้ถือเป็นเวลาตายตัวที่เอเจนซีจะได้รับตลอด หากถอนเวลาออกก็จะเท่ากับสูญเสีย "โควต้า" เวลาในช่วงรายการละครโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ไป

## 3. การตัดสินใจด้านเวลาออกอากาศ

เวลาออกอากาศเป็นช่องทางที่สื่อมวลชนประเภทโทรทัศน์สามารถนำรายการหรือเรื่องราวข่าวสารส่งไปถึงผู้ชม เช่นเดียวกับ การนำสินค้าผ่าน "พ่อค้าคนกลาง" จำหน่ายจ่ายแจกไปยังผู้บริโภค

การตัดสินใจด้านเวลาออกอากาศสำหรับรายการละครโทรทัศน์ เป็นการจัดสรรเวลาให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้รับชมละคร จากการศึกษาพบว่า ในการดำเนินธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ ได้จัดสรรเวลาสำหรับรายการละครเปรียบเทียบกับสถานีโทรทัศน์ช่องอื่น ๆ ดังนี้



สถานีโทรทัศน์      เวลาออกอากาศรายการละครโทรทัศน์ (หลังข่าวภาค 20.00 น.)

ช่อง 3	20.35 - 21.05
	21.05 - 22.15
ช่อง 5	20.35 - 22.00
ช่อง 7	21.00 - 22.30
ช่อง 9	22.00 - 22.30

เวลาออกอากาศของละครโทรทัศน์ (หลังข่าวภาค 20.00 น.) จึงมี 2 ช่วงเวลา ซึ่งการตัดสินใจเพิ่มเวลา และจำนวนเรื่องของการออกอากาศละครโทรทัศน์ เป็นการตัดสินใจก่อให้เกิดโอกาสเลือกรับชมมากขึ้น ผู้รับชมสามารถจะรับชมเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แทนการรับชมเพียงเรื่องเดียว โดยสภาพการแข่งขันในแต่ละช่องนำเสนอรายการประเภทเดียวกัน ในช่วงเวลาเดียวกันเช่นนี้ การเพิ่มเวลาการรับชมจึงช่วยสนองรับความต้องการอันหลากหลายที่ส่งผลต่อการดึงดูดกลุ่มผู้รับชมให้มากที่สุด

4. การตัดสินใจด้านการส่งเสริมรายการ

การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ผลงานละครโทรทัศน์ เป็นกิจกรรมการส่งเสริมรายการ (Programme Promotion) เพื่อโอกาสการสื่อสารกับผู้รับชม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จะ "ตีฆ้องร้องป่าว" (Beat the drum) เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (ระมิด ฝ่ายริย์ , 2530 : 204)

ปัจจุบันระบบการดำเนินงานธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ จำเป็นต้องใช้การโฆษณาและประชาสัมพันธ์เข้าช่วยทั้งนี้ บริษัท บิรสุทธิ์ บุรณะสัมฤทธิ์ หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ได้กล่าวถึงการนำกิจกรรมเสริมรายการมาใช้ในกิจการโทรทัศน์ว่า



ปัจจุบันโทรทัศน์มีการแข่งขันกันมาก มันจึงมีการบอกเล่า เพราะฉะนั้นมันก็ เหมือนกับการประชาสัมพันธ์ล่วงหน้าเพื่อบอกคนว่า มันมีอะไร ที่ไหน อย่างไร เวลา เท่าไร ก็เป็นการบอกกล่าวให้คนรู้ มันเป็นสงครามแย่งชิงคนดู เพราะฉะนั้นในช่วง เวลาเดียวกัน มีรายการต่างประเภทกัน หรือประเภทเดียวกันก็ตามเราต้องพยายามที่ จะดึงคน (บริสุทธิ์ บุรณะสัมฤทธิ์ , สัมภาษณ์ 17 สิงหาคม 2536)

การตัดสินใจด้านการส่งเสริมรายการจึงเป็นกิจกรรมของระบบซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อ บอกข่าวแจ้งข่าว รวมทั้งดึงดูดใจผู้รับชม โดยการแนะนำละครและตอกย้ำให้ผู้ชมติดตามชม ละครเรื่องนั้นเป็นสำคัญ โดยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

4.1 การส่งเสริมรายการผ่านสื่อโทรทัศน์ เป็นลักษณะการดำเนินการของ ฝ่ายการตลาดของสถานีโดยตรง โดยการประสานงานระหว่างบริษัทผู้จัดละคร ทั้งนี้เพราะ ผลงานเป็นลิขสิทธิ์ที่สถานีจะดำเนินการขายและส่งเสริมการขายเองด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ ดังนี้ คือ

4.1.1 การส่งเสริมรายการละครโทรทัศน์ ในช่วงเวลารายการของ กลุ่มผู้รับชมเป้าหมายเดียวกัน โดยการศึกษาวิเคราะห์ แพนผังรายการของสถานีเพื่อเชื่อม โยงว่า รายการใดมีกลุ่มผู้รับชมเป้าหมาย ที่คาดว่าเป็นกลุ่มผู้รับชมเป้าหมายกลุ่มเดียวกันกับ ผู้รับชมละครโทรทัศน์ ฝ่ายการตลาดจะส่งเสริมรายการประเภทละครในช่วงเวลานั้น ๆ โดย จัดทำเป็นตัวอย่างละครสั้น ๆ 30 วินาที หรือ 60 วินาที

4.1.2 การส่งเสริมรายการละครโทรทัศน์ โดยใช้เวลาของรายการ ละคร โดยศึกษาวิเคราะห์ว่า ละครเรื่องนั้นมีอัตราจำนวนผู้รับชมสูง ฝ่ายการตลาดจะใช้ เวลาของละครดังกล่าวส่งเสริมรายการละครเรื่องอื่น ซึ่งออกอากาศในวันที่ย่างกัน โดยจัดทำ เป็นตัวอย่างละครสั้น ๆ



4.1.3 การส่งเสริมรายการละครโทรทัศน์โดยจัดทำเป็นรายการข่าวบันเทิง ได้แก่รายการแฉดวงบันเทิง และสี่สັນบันเทิง ในช่วงเวลาข่าวประจำวัน โดยการส่งเสริมรายการละครที่มักจะทำลั้งแพร่ภาพออกอากาศ หรือเป็นที่สนใจของผู้รับชมอย่างมาก ในขณะที่ถ่ายทำ เช่น การนำไปชมเบื้องหลังการถ่ายทำ การสัมภาษณ์ดารานักแสดง ฯลฯ วิธีนี้จะเป็นการกระตุ้นเตือนให้ผู้ชมอยากชมละครนั่นเอง (ดังตัวอย่างรายการแฉดวงบันเทิงในภาคผนวก ก.)

4.2 การส่งเสริมรายการละครโทรทัศน์ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ โดยฝ่ายโฆษณาและประชาสัมพันธ์ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 และบริษัทผู้จัดละครโทรทัศน์เป็นผู้จัดทำทั้งในลักษณะ "ข่าวแจก" ส่งไปยังหนังสือพิมพ์หรือนิตยสารบันเทิง หรือสำนักพิมพ์เป็นผู้สื่อข่าวมาทำข่าวเอง ดังนี้คือ

4.2.1 การจัดส่งคอลัมน์ข่าว โดยฝ่ายประชาสัมพันธ์ของสถานีเป็นผู้จัดส่งให้หนังสือพิมพ์ และนิตยสารบันเทิงทุกฉบับ ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดที่น่าสนใจของละครที่เปิดกล้องใหม่บ้าง กำลังถ่ายทำบ้าง หรือความเคลื่อนไหวของนักแสดงและผู้ดำเนินการผลิตบ้าง ซึ่งวิธีการนี้เป็นการกระตุ้นให้ผู้รับชมละครอยากติดตามชมละคร (ดังตัวอย่างในภาคผนวก ข.)

4.2.2 การจัดส่งบทละครโทรทัศน์แก่สำนักพิมพ์ เป็นการส่งเสริมกันระหว่างสื่อโทรทัศน์และสื่อหนังสือพิมพ์ โดยทางสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 และผู้จัดละครโทรทัศน์จะส่งบทละครโทรทัศน์ให้แก่สำนักพิมพ์ ซึ่งติดต่อมา เพื่อนำไปดัดแปลงเป็นบทโทรทัศน์หรือจัดทำเป็นเรื่องย่อ ตีพิมพ์เพื่อให้ผู้รับชมละครสามารถทราบเรื่องราวของละครล่วงหน้าก่อนออกอากาศ (ดังตัวอย่างภาคผนวก ค.)

4.2.3 การจัดส่งภาพถ่ายแก่สำนักพิมพ์ ซึ่งได้แก่ ภาพถ่ายเบื้องหลังการถ่ายทำซึ่งมักเป็นฉากสำคัญ หรือฉากใหญ่ ๆ โดยผู้จัดละครโทรทัศน์เป็นผู้จัดส่งให้แก่สำนักพิมพ์พร้อมรายละเอียดเพิ่มเติมสั้น ๆ ให้สำนักพิมพ์เป็นข้อมูลเขียนข่าวเอง แต่ในบางครั้งสำนักพิมพ์อาจจัดส่งผู้สื่อข่าวมาถ่ายภาพเบื้องหลังการถ่ายทำ หรือเจาะข่าว สกูปข่าว เช่นกัน (ดังตัวอย่างในภาคผนวก ง.)



ตารางที่ 6 : แสดงสภาวะการจัดแผนผังรายการในช่วงเวลา PRIME TIME ของสถานี  
โทรทัศน์ทุกสถานี ในปี พ.ศ 2535



สถานีโทรทัศน์	ช่วงเวลา PRIME TIME						
	จันทร์	อังคาร	พุธ	พฤหัสบดี	ศุกร์	เสาร์	อาทิตย์
ช่อง 3	19.30	ข่าวประจำวัน			19.30	ข่าวประจำวัน	
	20.35	ละคร			20.35	ละคร	
	21.05	ละคร			21.05	ละคร	
					22.10	ละคร	
ช่อง 5	19.30	ข่าวประจำวัน			19.30	ข่าวประจำวัน	
	20.50	ละคร			20.50	ละคร / สันทนาการ บ้านเมือง	
ช่อง 7			19.30	ข่าวประจำวัน			
			21.00	ละคร			
ช่อง 9	19.30	ข่าว 9 อสมท.					
	20.50	สปอตออนไลน์ / ถนนสาย 99 / เฟิสต์สีก / สไมล์ทีวี / บัญหาชีวิต-สุขภาพ					
	21.45	ละคร	สปอตออนไลน์		ท่องเที่ยวในกาลเวลา		
ช่อง 11	20.00	ข่าวประจำวัน					
	20.30	จับไมค์ใส่มือ / สารคดีเพื่อนร่วมโลก / ตามดูผู้แทน / ริมระ เบียง / มองต่างมุม					



ในสภาพการณ์ปัจจุบัน สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ช่อง 5 และช่อง 7 ได้จัดประเภทรายการละคร ในวันช่วงเวลา PRIME TIME ทั้งสิ้น และจากการจัดเวลาที่ดีที่สุดให้กับรายการประเภทละครโทรทัศน์ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อการรับชมของผู้ชมละครคือ "การเลือกรับชม" โดยเลือกรับชมเฉพาะแนวเนื้อเรื่อง และผู้แสดงที่ตนชื่นชอบ และประทับใจ ซึ่งในขณะที่ผู้รับชมมีทางเลือกมากขึ้น สิ่งสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ การผลิตละครโทรทัศน์ต้องตระหนักถึงก็คือ คุณภาพและความต้องการที่จะสนองตอบผู้รับชมให้ถูกใจมากที่สุด และการสนองตอบความต้องการ (Supply) นั้นได้กลายเป็นชนวนให้ผู้ผลิตโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์แต่ละช่อง ต่างแข่งขันกันเพื่อครองความนิยมให้มากที่สุด

ปัจจัยด้านโครงสร้างทางการแข่งขัน จึงก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาแนวเรื่อง พัฒนาผู้แสดงให้หลากหลาย รวมถึงการใช้กิจกรรมทางการตลาดช่วย ทำให้การดำเนินธุรกิจเกิดความเคลื่อนไหวปรับเปลี่ยนตัวเองให้สามารถ ตอบรับกับสภาวะการแข่งขันที่ละครโทรทัศน์แต่ละช่องได้เผชิญหน้ากัน

## 2.2 ปัจจัยด้านผู้อุปถัมภ์ทางการเงิน หรือ สถาบันทางการเงิน

ผลกระทบทางอ้อม ซึ่งเกิดขึ้นจากสถาบันทางการเงินหรือผู้อุปถัมภ์ทางการเงินที่พากันระดมและประชาสัมพันธ์ตนเอง เพื่อแสวงหาช่องทางเข้าถึงกลุ่มผู้รับสารขนาดใหญ่ ได้แก่ ปัญหาการดึงดูดผู้รับชมจำนวนมากให้หันมารับชมรายการของสถานีจากการค้นพบในทางปฏิบัติและตรรกะของการผลิตรายการพบว่า รูปแบบที่คนทั่วไปรู้จักกันดีอยู่แล้ว เนื้อหาที่เป็นกลางหรือค่อนข้างอนุรักษนิยม ซึ่งคนส่วนใหญ่รับได้ มักจะถูกเลือกสรรมาเสนอในช่วง PRIME TIME (อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์, 2534 : 8) ซึ่งก็ได้แก่ รายการละครโทรทัศน์นั่นเอง

โดยเหตุนี้ ปัจจัยด้านสถาบันการเงิน หรือผู้อุปถัมภ์ทางการเงิน จึงส่งผลกระทบต่อระบบการดำเนินธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ โดยส่งผลกระทบต่อระบบการผลิตจำเป็นต้องคัดเลือกแนวเรื่อง หรือองค์ประกอบของละครโทรทัศน์ในแนวทางปฏิบัติที่สถาบันการเงินหรือผู้อุปถัมภ์ทางการเงินยอมรับได้ และวิเคราะห์วิจัยแล้วว่าสอดคล้องกับความต้องการ



ของกลุ่มระบบย่อยอื่น ๆ เป็นต้นว่า ฝ่ายบริหารจะต้องวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง ถึงแนวเนื้อหาว่า สอดคล้องประสานกันกับแนวนโยบายของสถานีหรือไม่

### 2.3 ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้กิจการโทรทัศน์ขยายตัวอย่าง รวดเร็ว และช่วยให้การดำเนินงานธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์เป็นไปด้วยความรวดเร็วมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นต้นว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีของอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตละครโทรทัศน์ช่วยให้ผลิตสามารถประหยัดเวลาการทำงาน ลดค่าใช้จ่ายและยังช่วยให้เกิดสภาพความคล่องตัวในการทำงาน เป็นต้น

ผลกระทบที่การดำเนินงานธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ได้รับจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้ ก่อให้เกิดการกระตุ้นเตือนให้พัฒนาคุณภาพรายการได้ในระดับหนึ่ง ทำให้ผลงานละครโทรทัศน์ ที่ปรากฏออกสู่สายตาโดยระบบ มีสภาพที่น่าติดตามชมมากยิ่งขึ้น โดยเหตุนี้การประกอบการธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์จึงได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในหลายประการ

นอกเหนือจากนั้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ยังก่อให้เกิดการขยายวงกว้างของกลุ่มผู้รับ โดยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ได้ขยายเครือข่ายการออกอากาศทั่วประเทศ ผู้ชมละครในส่วนบุคคลสามารถรับชมได้พร้อม ๆ กันกับผู้ชมละครในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

### 2.4 ปัจจัยด้านการลดมาตรการควบคุมจากคณะกรรมการบริหารงานวิทยุ - กระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์

ในปัจจุบัน มาตรการด้านการควบคุมของคณะกรรมการบริหารงานวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ ได้ลดบทบาทการควบคุมและการเซ็นเซอร์ลง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 ซึ่งส่งผลต่อผู้ประกอบการธุรกิจแขนงนี้ในแง่ของการดำเนินการอย่างมาก กล่าวคือ



เป็นการลดความเสี่ยงต่อการสูญเปล่าในการลงทุน และการบั่นทอนกำลังใจของผู้สร้างสรรงาน จากที่คณะกรรมการบริหารงานวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ เคยใช้อำนาจหน้าที่ในการ ตัดทอนผลงานละครโทรทัศน์บางส่วนที่เห็นว่าไม่เหมาะสม ปัจจุบันความเสี่ยง และการสูญเปล่าในการลงทุนดำเนินการผลิตที่ถูกกลดลงไป ทำให้คู่ทางของการประกอบธุรกิจการผลิตดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เกิดความคล่องตัวภายในระบบการดำเนินงานธุรกิจนั่นเอง

## 2.5 ปัจจัยด้านตลาดกลุ่มผู้รับชมละคร

ผู้ชมละคร เป็นปัจจัยประการสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ ของระบบ ทั้งนี้เนื่องจากรายการละครโทรทัศน์ เปรียบเสมือนสินค้าชนิดหนึ่งที่ถูกผลิตโดยบริษัท ผู้จัดละครโทรทัศน์ มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอขายแก่ผู้รับชมละครที่ต้องการรับชม (Demand) ให้ได้รับการตอบสนอง (Supply) หรือได้รับความพึงพอใจจากการรับชม ผู้รับชมจึงเป็น ปัจจัยกำหนดทิศทาง และความมั่งคั่งของธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ กล่าวคือหากสินค้าหรือ ละครโทรทัศน์นั้น นำเสนอออกมาแล้วสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับชมละคร ย่อมแสดงว่า ละคร เรื่องนั้นได้รับความนิยม หรือ "ขายได้"

การพิจารณาจากผู้ชมละครจึงต้องคำนึงถึงความต้องการ และรสนิยมผู้ รับชมส่วนใหญ่ ซึ่งมีลักษณะเป็นมวลชน (Mass) ที่มีความหลากหลายด้านความต้องการรสนิยมแตกต่างกันไป ปัจจัยดังกล่าวเหล่านี้ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ จำต้องเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาเพื่อศึกษาถึงแนวโน้มของความต้องการของผู้รับชม ที่สามารถ ปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา

วรายุทธ มิสินทจินดา ผู้จัดละครโทรทัศน์ในนามบริษัทไอแอม โปรดักชั่น จำกัด ได้ให้ทัศนะถึงความสำคัญของผู้รับชมละคร หรือ ตลาดกลุ่มเป้าหมาย ผู้รับชมละครว่า ปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนทัศนะการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความชื่นชอบของผู้ชมละครมากขึ้นดังนี้



แต่ก่อนเมื่อทะเลาะครึบกว่าปีที่แล้ว ไม่เคยเห็นไปตลาดเลยว่าการ  
อะไรแต่เดี๋ยวนี้..ปีนี้..วันนี้ ได้เห็นไปตลาดแล้วว่าตลาดต้องการอะไรบ้าง เอน  
เอียงขึ้นไปทางตลาดสักสิบเปอร์เซ็นต์แล้วอย่างในฝันไม่ได้มองชาวบ้านบ้างเลย หลัง  
จากเรื่องนั้นถึงได้มองกลับไปดูว่า อะไรที่ง่ายคนจะดูมากขึ้น ก็เลยปรับบทให้ดูง่ายขึ้น  
เข้าใจง่ายขึ้นการดำเนินเรื่องให้เข้าใจง่ายขึ้นไม่สูงจนเกินไป (วรายุทธ มลิณฑจินดา,  
สัมภาษณ์ 11 มีนาคม 2536)

โดยสรุป การศึกษาการดำเนินธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ของสถานี  
โทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ทำให้สามารถศึกษาพบว่า การดำเนินธุรกิจเป็นการดำเนินงานที่มี  
ความเคลื่อนไหว มีความสัมพันธ์กับภาวะแวดล้อม เช่น มีการรับสิ่งต่าง ๆ จากภาวะแวดล้อม  
ในรูปของวัสดุ พลังงาน ข่าวสาร และมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปของผลผลิต  
ของ โดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการของปัจจัยต่างๆภายในโครงสร้างและ  
ยังมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกโครงสร้างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

### ผลสืบเนื่องของการดำเนินธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์

นับแต่ปี พ.ศ.2519 อันเป็นจุดเริ่มต้นของการประกอบธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์  
ซึ่งจัดตั้งเป็นบริษัทธุรกิจการค้า รับภาระดำเนินการผลิตจากสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ได้  
ก่อให้เกิดผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงต่อรายการละครโทรทัศน์ของสถานีอย่างมาก ดังจะ  
ศึกษาถึงผลสืบเนื่องของการจัดระบบการดำเนินธุรกิจการผลิตละครโทรทัศน์ ได้ดังนี้

#### 1. ผลสืบเนื่องด้านการผลิตรายการ

1.1 ความหลากหลายของผู้ประกอบการธุรกิจ ซึ่งการเข้ามาดำเนินการของ  
ผู้ประกอบการผลิตละครโทรทัศน์ เพื่อสนองรับนโยบายการว่าจ้างผู้จัดละครนั้น เป็นช่องทาง  
ให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจประเภทนี้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งจากผู้ประกอบการอยู่ก่อนและผู้ริเริ่ม  
เข้ามาดำเนินการ หรือจากผู้มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญด้านการผลิตในสื่อประเภทภาพยนตร์  
หันเหตัวเองเข้าสู่ธุรกิจนี้ ความหลากหลายของผู้ประกอบการ ส่งผลต่อสภาวะการแข่งขันเพื่อ



สร้างผลงานที่ได้รับความปลอดภัยในธุรกิจ

1.2 ความหลากหลายของผลงานละครโทรทัศน์ โดยที่มีผู้ประกอบการผลิต มากรายต้องมีแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลงานอยู่ตลอดเวลาจนส่งผลให้ผลงานละครโทรทัศน์ ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 มีจำนวนมาก เป็นการผลิตรายต่อเนื่อง จนกระทั่งจัดเก็บ สารองไว้เพื่อรอแผนผังเวลาออกอากาศในเวลาใดเวลาหนึ่งที่เหมาะสม ลักษณะทางการผลิต เช่นนี้จึงมีลักษณะ เช่นเดียวกับ อุตสาหกรรมการผลิตสินค้า เพื่อรอการจัดจำหน่าย

## 2. ผลสืบเนื่องด้านโอกาสและช่องทางประกอบธุรกิจและวิชาชีพสื่อมวลชน

การว่าจ้างบริษัทผู้จัดละครโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ส่งผลให้ ผู้ประกอบการธุรกิจมากรายจำเป็นต้องระดมทีมงานและบุคลากรในแขนงวิชาชีพสื่อมวลชน ดังนั้น ทีมงานและบุคลากรจำนวนมาก จึงได้รับโอกาสเข้าสู่วิชาชีพแขนงนี้ และมีแนวโน้มว่าจะขยาย ตัวมากขึ้น

อย่างไรก็ดี หากผู้ประกอบการธุรกิจเพิ่มมากขึ้นอย่างไม่สมดุลกับทีมงานบุคลากร ที่มีอยู่ ผลสืบเนื่องที่เกิเกิดขึ้นอาจเกิดความขาดแคลนบุคลากรด้านนี้ เป็นต้นว่า นักแสดงมัก ปรากฏในจอช้าๆ กวนเวียน

## 3. ผลสืบเนื่องด้านนโยบายสถานี

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับฝ่ายการผลิตเป็นไปในลักษณะการควบคุมและ สั่งการ ดังนั้นผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมและสั่งการด้านการอนุมัติการเสนอโครง- เรื่อง ผู้แสดงหลัก งบประมาณ และการสั่งการผลิต จนเสร็จสิ้นกระบวนการ ด้วยเหตุนี้จึง พบว่า การเสนอโครงการการผลิตละครจะต้องเป็นความเห็นของผู้บริหารก่อนเป็นหลัก หาก ไม่เห็นชอบก็จะเกิดการตกลงพูดคุยกับผู้ประกอบการธุรกิจการผลิต ซึ่งในบางโอกาสความไม่ เห็นชอบร่วมกันนั้น ได้ส่งผลต่อผลงานละครที่ปรากฏออกอากาศ เช่นในแง่ความเป็นธุรกิจ และ ในแง่ความเป็นศิลปะ ดังเช่น วีระประวัติ วงศ์พิพัฒน์ ได้กล่าวถึงความผิดพลาดในการคัดเลือก ผู้แสดงนำในละครเรื่อง "ตราดินสิ้นฟ้า" ว่า