

ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการ
สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท. ส่วนภูมิภาค

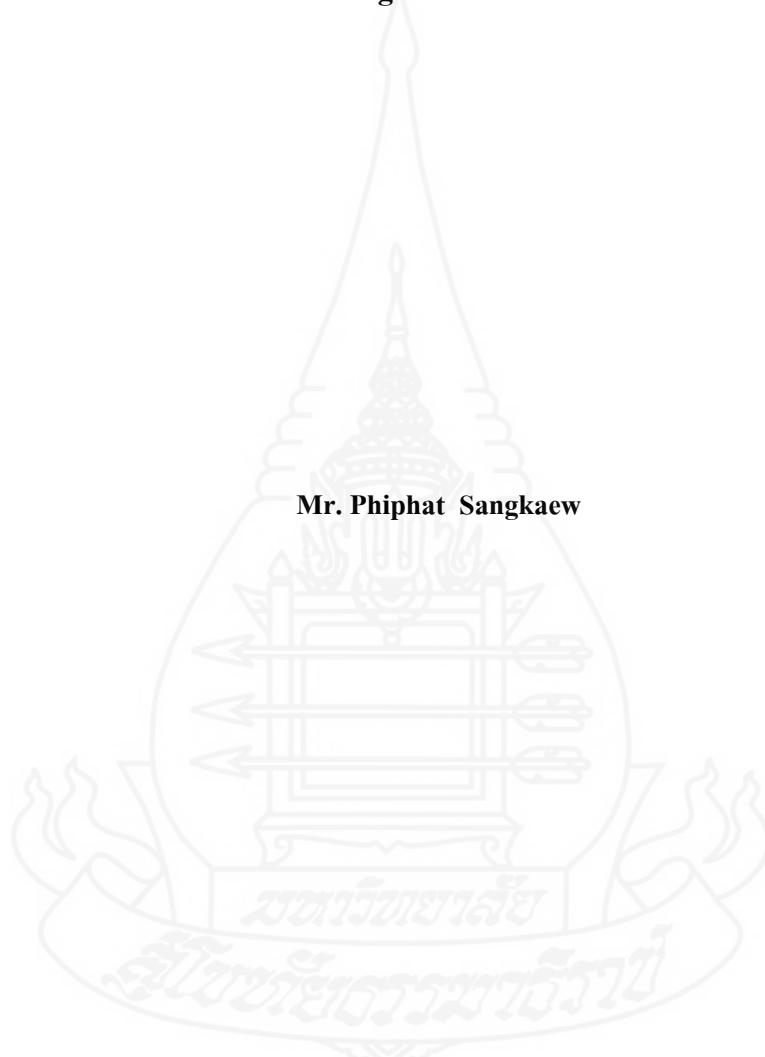
นายพิพัฒน์ ลังซ์แก้ว



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2555

**Factors that Affect the Management Tactics of
MCOT's Regional Radio Stations**

Mr. Phiphat Sangkaew





An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Communication Arts
School of Communication Arts
Sukhothai Thammathirat Open University
2012

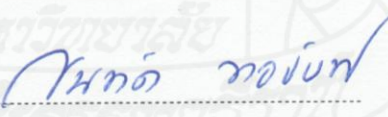
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานี
วิทยุกระจายเสียง อสมท. ส่วนภูมิภาค
ชื่อและนามสกุล นายพิพัฒน์ ตั้งข์แก้ว
สาขาวิชา นิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุภาภรณ์ ศรีดี

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2556

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุภาภรณ์ ศรีดี)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ธีรารักษ์ โปธิสุวรรณ)


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันทัด ทองรินทร์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชานิเทศศาสตร์

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานี

วิทยุกระจายเสียง อสมท. ส่วนภูมิภาค

ผู้ศึกษา นายพิพัฒน์ สังกข์แก้ว รหัสนักศึกษา 2541500993 ปริญญา นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุภาภรณ์ ศรีดี ปีการศึกษา 2555

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กระบวนการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท. ส่วนภูมิภาค และ 2) ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท. ส่วนภูมิภาค

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิทยุภูมิภาค จำนวน 1 คน และผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียง ทั้ง 6 ศูนย์จากทั่วประเทศ จำนวน 6 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์วิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนาวิเคราะห์

ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท. ประกอบด้วยกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำในปัจจุบัน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม โดยผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท. ส่วนภูมิกานำแผนยุทธศาสตร์องค์การมาเป็นแกนหลัก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวางแผนการดำเนินงาน 2) ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการ สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท. ส่วนภูมิภาค คือ ปัจจัยภายใน ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านบุคลากรงบประมาณ อุปกรณ์ และการบริหารจัดการ โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการมากที่สุดคือ บุคลากร เพราะบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญในการผลิตรายการและการหารายได้สำหรับปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และปัจจัยด้านคู่แข่ง โดยปัจจัยด้านคู่แข่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุมากที่สุด เนื่องจากมีคู่แข่งในตลาดมากขึ้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจ

คำสำคัญ กลยุทธ์ การบริหารจัดการ สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท. ส่วนภูมิภาค

Independent Study title: Factors that Affect the Management Tactics of MCOT's Regional Radio Stations

Author: Mr. Phiphat Sangkaew; **ID:** 2541500993; **Degree:** Master of Communication Arts;

Independent Study advisor: Dr. Supaporn Sridee, Assistant Professor; **Academic year:** 2012

Abstract

The objectives of this research were to study: 1) the management process of the Mass Communications Organization of Thailand (MCOT)'s regional radio stations; and 2) factors that affect the setting of management tactics for MCOT's regional radio stations.

This was a qualitative research. The 7 key informants, chosen through purposive sampling, consisted of one regional radio management director from MCOT and the 6 managers of MCOT's 6 radio management centers. Data were collected using an interview form and analyzed through descriptive analysis.

The results showed that: 1) MCOT's regional radio station management process consisted of basic activities that the managers have to do at present, namely, planning, organizational management, leadership, and control. The regional radio station managers used MCOT's organizational strategy as a core guide in setting their visions, missions and operational plans. 2) Both internal and external factors affected the setting of management tactics for MCOT's regional radio stations. The internal factors consisted of personnel, budget, equipment, and management, the most important of which was personnel, because the personnel are central to the tasks of producing radio programs and getting income. The external factors consisted of social, political, legal, financial, technological and competition factors. The most important was the factor of competing radio stations, because there were more competitors in the market and MCOT needed to find tactics to help it be a radio business leader.

Keywords: Strategy setting, Management tactics, Radio station, Regional radio,

Mass Communications Organization of Thailand

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระทางนิเทศศาสตร์ เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท. ส่วนภูมิภาค (Factors influencing the determination of appropriate MCOT Regional radio station management strategies) ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองจากแหล่งข้อมูลความรู้หลายๆ ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วยการสัมภาษณ์ การศึกษาค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ และการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งศึกษาเพิ่มเติมจากผู้รู้ แล้วนำข้อมูลที่ได้รับมาทำการวิเคราะห์ตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อสรุปของผลการศึกษาวิจัย นำไปสู่การสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ซึ่งถือได้ว่าจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจที่จะนำไปศึกษาและประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร สถานีวิทยุกระจายเสียง ส่วนภูมิภาค หรือองค์กรอื่นที่มีลักษณะคล้ายกัน ให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรเหล่านั้น

ในการดำเนินการศึกษาวิจัยแม้จะมีปัญหาอุปสรรคบ้าง แต่ก็ได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดี จากผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท. ส่วนภูมิภาค นำโดย นายอนุสรณ์ เกษมลกัษสรณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาค รวมทั้งผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงฯ ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์และให้ข้อมูลด้านการบริหารจัดการเพิ่มเติม จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาวิจัยได้รับการสนับสนุนข้อมูล คำชี้แนะ และกำลังใจจากคณาจารย์สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุภาภรณ์ ศรีดี อาจารย์ที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์ธีรารักษ์ โพธิสุวรรณ รวมทั้งต้องขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัว ที่ต้องเสียสละเวลาของการมีส่วนร่วมในกิจกรรม และช่วยสนับสนุนในการตรวจทานข้อผิดพลาด เสาะหาหนังสืออ้างอิงสำหรับการศึกษาวิจัยอีกส่วนหนึ่ง

พิพัฒน์ สังข์แก้ว

กรกฎาคม 2556

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
ปัญหานำวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
กรอบความคิดการวิจัย.....	6
ข้อจำกัดการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวิฤกษ์กระจายเสียง.....	9
แนวคิดและทฤษฎีทางด้านการบริหารและการจัดการทางการสื่อสาร.....	25
โครงสร้างบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน).....	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	42
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	48
แหล่งข้อมูล.....	48
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	49
การตรวจสอบเครื่องมือ.....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
การจำแนกข้อมูล.....	50
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
การนำเสนอข้อมูล.....	51

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
ตอนที่ 1 กระบวนการบริหารจัดการ สถาบันวิทย์ฯ อสมท. ส่วนภูมิภาค.....	52
ตอนที่ 2 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ สถาบันวิทย์ฯ อสมท. ส่วนภูมิภาค.....	67
ตอนที่ 3 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารจัดการสื่อวิทย์ฯ อสมท. ส่วนภูมิภาค.....	85
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	96
สรุปการวิจัย.....	96
อภิปรายผล.....	99
ข้อค้นพบจากการวิจัย.....	106
ข้อเสนอแนะ.....	107
บรรณานุกรม.....	109
ภาคผนวก.....	112
ก ร่างแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ พ.ศ.2555 ของคณะกรรมการกิจการ กระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.).....	113
ข รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูล.....	119
ค ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์.....	121
ประวัติผู้ศึกษา.....	124

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 ผู้นำอุตสาหกรรมการผลิตสื่อครบวงจรที่มีคุณภาพของอาเซียน... 76	76
ตารางที่ 4.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาโครงข่ายสื่อแบบบูรณาการ.....77	77
ตารางที่ 4.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างผลตอบแทนที่ดีต่อผู้มีส่วนได้เสีย.....78	78
ตารางที่ 4.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล.....80	80



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบความคิดการวิจัย.....	6
ภาพที่ 2.1 แบบจำลององค์กร ผู้ผลิตสื่อภายใต้แรงกดดันทางสังคม.....	13
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง.....	22
ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการ.....	26
ภาพที่ 2.4 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	29
ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ของพลังปัจจัยทั้ง 5.....	32
ภาพที่ 2.6 โครงสร้าง บมจ.อสมท.....	39
ภาพที่ 2.7 โครงสร้างสำนักข่าวไทย บมจ.อสมท.....	40
ภาพที่ 2.8 โครงสร้าง สถานีวิทยุส่วนกลาง บมจ.อสมท.....	41
ภาพที่ 2.9 โครงสร้าง ฝ่ายบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ.อสมท.....	41
ภาพที่ 4.1 โครงสร้างฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาค บมจ.อสมท.....	63



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กิจการวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทยถือกำเนิดมาเป็นระยะเวลาเกือบ 90 ปี แต่ในช่วงเวลาของประวัติศาสตร์มีความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับสถานการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมอย่างน่าสนใจ จากยุคที่วิทยุกระจายเสียงเป็นสื่อใหม่ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 ผ่านยุคชาตินิยม สงคราม และการโฆษณาชวนเชื่อก่อนปี 2500 ยุคการค้าในระบบอุปถัมภ์โดยเผด็จการทหารก่อน พ.ศ. 2525 มาจนถึงยุคของการสื่อสารภายใต้ระบบทุนนิยมเสรีในปัจจุบัน การเข้าถือครองคลื่นความถี่โดยหน่วยงานของรัฐเพิ่มขึ้นรวดเร็วที่สุดในระหว่าง พ.ศ. 2525-2535 จากจำนวน 177 สถานี เป็น 488 สถานี จนถึงปัจจุบันมีสถานีวิทยุกระจายเสียง (สถานีหลัก) ทั้งสิ้น 525 สถานี อยู่ภายใต้การถือครองโดยหน่วยงานหรือองค์กรของรัฐ ที่นำคลื่นความถี่วิทยุไปบริหารจัดการในหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานด้านความมั่นคงอย่าง กระทรวงกลาโหม ถือครองสถานีวิทยุทั้งสิ้น 212 สถานี สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ถือครองสถานีวิทยุทั้งสิ้น 44 สถานี หน่วยงานภาครัฐด้านบริการสาธารณะ อย่างกรมประชาสัมพันธ์ที่ถือครองสถานีวิทยุทั้งสิ้น 147 สถานี และองค์การรัฐวิสาหกิจอย่าง บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ที่นำคลื่นความถี่วิทยุไปบริหารจัดการเพื่อการค้า/ธุรกิจ จำนวนทั้งสิ้น 63 สถานี (กสทช, 2550 หน้า 23)

สื่อวิทยุกระจายเสียงเติบโตแบบก้าวกระโดดภายหลังจากบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาประมูลคลื่นความถี่วิทยุไปบริหารจัดการคลื่นเมื่อ พ.ศ. 2532 นำไปสู่ทิศทางของการแข่งขันเพื่อเป็นผู้เข้าไปดำเนินการในสถานีวิทยุกระจายเสียง ที่ถือครองโดยรัฐทั้งจากกลุ่มทุนมืออาชีพที่นำเสนอความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง กลุ่มทุนที่เชื่อมโยงกับระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการเพื่อเข้ามาถือครองคลื่นความถี่ของสถานีวิทยุกระจายเสียงจากหน่วยงานต่างๆ นำไปบริหารจัดการด้านการผลิตรายการและแสวงหารายได้ทั้งจากเม็ดเงินโฆษณา และเป็นนายหน้าแบ่งช่วงเวลาให้กับผู้ประกอบการรายอื่นอีกทอดหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงนโยบายการให้สัมปทานหรือเช่าเวลาทั้งสถานีของหน่วยงานภาครัฐ และบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ส่งผลให้มีบริษัทเอกชนรายใหม่เข้ามาในธุรกิจด้านนี้มากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อค่าสัมปทานก็ปรับสูงขึ้นหลายเท่าตัว

กระแสความนิยมในสถานีวิทยุกระจายเสียงของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เพิ่มขึ้น มาตามลำดับ ภายหลังจากที่บริษัทเอกชนผู้บริหารสถานีสามารถบริหารเวลาในผังรายการของ สถานีได้อย่างเบ็ดเสร็จ การจัดการผังรายการเพื่อตอบสนองผู้ฟังเฉพาะกลุ่ม (Format Station) ตาม แนวคิดที่เกิดขึ้นในประเทศตะวันตก และสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัย สามารถสร้างความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะสถานีประเภทดนตรีและเพลง (Music Radio) สำหรับกลุ่มผู้ฟังวัยรุ่นสามารถตอบสนองทางด้านการตลาดได้อย่างดี เม็ดเงินจากการขาย สปอตโฆษณา (Loose spot) เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วอันเป็นการสะท้อนถึงการเป็นอุตสาหกรรมสื่อ (Media industry) อย่างเต็มรูปแบบ และเม็ดเงินโฆษณาผ่านสื่อวิทยุกระจายเสียงสูงถึง 7,055 ล้านบาท ณ พ.ศ. 2548 (AC Nielsen, 2548)

การสร้างเครือข่าย (Network) ของวิทยุกระจายเสียง อสมท สามารถครอบคลุมผู้ฟังได้ ทุกช่วงอายุ และสามารถถ่ายทอดสัญญาณครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ การขยายตัวของธุรกิจสื่อ วิทยุกระจายเสียง ไม่ได้ขยายตัวหรือเติบโตเฉพาะในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครเท่านั้น ในส่วน ภูมิภาคสถานีวิทยุกระจายเสียงก็มีเติบโตและการแข่งขันสูงไม่แตกต่างกัน

ก้าวทางการเปลี่ยนแปลงของสื่อวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงอีกครั้ง เมื่อมีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ตามมาตรา 40 กำหนดให้คลื่นความถี่เป็น ทรัพยากรสื่อสารของชาติ ซึ่งไม่อาจถือครองเป็นสิทธิส่วนบุคคลได้ การนำทรัพยากรสื่อสารของ ชาติมาใช้นั้น กฎหมายกำกับเพิ่มเติมว่า ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สาธารณะและการแข่งขันอย่าง เสรีเป็นธรรมด้วยคลื่นความถี่จึงเป็นทรัพยากรที่มีจำกัด และโดยหลักธรรมชาติ สิ่งของใดที่มีอยู่ อย่างจำกัดก็ต้องการกฎเกณฑ์ ระเบียบในการจัดการ ทั้งทางด้านความเป็นเจ้าของ สิทธิในการใช้ และปกป้องมิให้ผู้อื่นมารบกวนสิทธิการที่รัฐธรรมนูญกำหนดให้คลื่นความถี่เป็นทรัพยากร สาธารณะรัฐจำเป็นต้องกำหนดกฎเกณฑ์จัดสรรและใช้ประโยชน์จากคลื่นความถี่ เพื่อป้องกันไม่ให้ เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “The Tragedy of the Commons (Garrett Hardin, 1968) ซึ่งหมายถึง โศกนาฏกรรมของสาธารณสมบัติ อันหมายถึงทุกคนจะเสียสิทธิประโยชน์จากสาธารณสมบัติ ถ้า หนึ่งคนขาย” รัฐธรรมนูญ มาตรา 40 กำหนดให้มีองค์กรอิสระทำหน้าที่จัดสรรคลื่นความถี่ดังกล่าว โดยทำหน้าที่จัดสรรคลื่นความถี่และออกใบอนุญาต แบ่งประเภทของกิจการ ภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคชุมชนออกจากกันอย่างชัดเจน ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอีกครั้งหนึ่งต่อวงการธุรกิจ ด้านวิทยุกระจายเสียง ทั้งหน่วยงานภาครัฐที่ครอบครองคลื่นทั้งหมดทั่วประเทศจะไม่สามารถให้ บริษัทเอกชนผู้รับสัมปทานหรือเช่าช่วงบริหารกิจการในระยะยาวอีกต่อไป อีกทั้งการขอใช้สิทธิ ตามรัฐธรรมนูญของมูลนิธิ องค์กรภาคประชาชนต้องการให้เกิดวิทยุชุมชน นำไปสู่การเข้าจับจอง พื้นที่หน้าปัดวิทยุกันอย่างไร้หลักเกณฑ์ ไร้การควบคุมตรวจสอบให้เป็นไปตามภารกิจของการ

จัดตั้งวิทยุชุมชน จนกลายเป็นช่องทางการแสวงหารายได้ และใช้ประโยชน์ในทางการเมืองในปัจจุบัน

ภาพรวมงบโฆษณาปี 2555 มีมูลค่ารวม 113,750 ล้านบาทเติบโตเพิ่มขึ้นจากปี 2554 ร้อยละ 8.6 โดยในช่วง 4 เดือนแรกของปี 2555 มีอัตราการเติบโตเพียงร้อยละ 1.5 เนื่องจากผลกระทบจากสถานการณ์มหาอุทกภัยที่เกิดขึ้นในช่วงไตรมาส 4 ปี 2554 ซึ่งทำให้มีการชะลอการใช้งบโฆษณาในช่วงเวลาดังกล่าวและมีผลต่อเนื่องมาถึงช่วง 4 เดือนแรกของปี 2555 อย่างไรก็ตาม ผู้ซื้อสื่อโฆษณาได้เริ่มทยอยใช้งบโฆษณาเพิ่มขึ้นในช่วงกลางไตรมาสที่ 2 ปี 2555 โดยมีปัจจัยบวกจากการแข่งขันกีฬาระดับโลก 2 รายการได้แก่การแข่งขันฟุตบอลยูโร 2012 (8 มิ.ย.-1 ก.ค. 2555) และการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก 2012 (27 ก.ค.-12 ส.ค. 2555) ทำให้ช่วงเดือนพฤษภาคม-สิงหาคม 2555 อุตสาหกรรมโฆษณามีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 7.2 ซึ่งโดยปกติจะเป็นช่วง low season ของอุตสาหกรรมโฆษณาขณะที่ในช่วงไตรมาสที่ 4 ของปี 2555 มีอัตราการเติบโตถึงร้อยละ 22.8 เมื่อเทียบช่วงเวลาเดียวกันในปี 2554

เมื่อพิจารณาการใช้งบโฆษณาแยกตามประเภทสื่อแล้วพบว่าสื่อโทรทัศน์ยังมีสัดส่วนเม็ดเงินโฆษณาส่งที่สุด (ร้อยละ 59.9) ตามด้วยสื่อหนังสือพิมพ์ (ร้อยละ 13.3) สื่อโรงภาพยนตร์ (ร้อยละ 7.0) สื่อวิทยุ (ร้อยละ 5.6) สื่อนิตยสาร (ร้อยละ 4.7) สื่อกลางแจ้ง (ร้อยละ 4.0) สื่อโฆษณาในโมเดิร์นเทรด (In-Store) (ร้อยละ 2.4) สื่อเคลื่อนที่ (Transit) (ร้อยละ 2.6) และสื่ออินเทอร์เน็ต (ร้อยละ 0.5) โดยสื่อที่มีการเติบโตสูงที่สุดได้แก่ สื่อโฆษณาในโมเดิร์นเทรดมีการเติบโตถึง ร้อยละ 68.9 เนื่องจากการเติบโตของห้างโมเดิร์นเทรดที่เพิ่มขึ้นและขยายไปยังต่างจังหวัดทำให้มีการใช้สื่อเพิ่มขึ้นประกอบกับผู้ซื้อสื่อโฆษณาเห็นว่าเป็นจุดที่จะสื่อสารกับผู้บริโภคเป็นจุดสุดท้ายและจะมีผลในการตัดสินใจซื้ออย่างมากกับลูกค้าที่ไม่ยึดติดกับแบรนด์สินค้า (แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2555: บมจ.อสมท)

ปี 2556 สัดส่วนการโฆษณาผ่านสถานีวิทยุกระจายเสียงพบว่า มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย ทั้งด้านมูลค่าและสัดส่วนการโฆษณาผ่านทางสื่อวิทยุกระจายเสียง โดย พ.ศ. 2556 สมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทยคาดว่ามูลค่าโฆษณาผ่านทางสื่อวิทยุกระจายเสียงจะหดตัวลงจาก พ.ศ.2555 ถึงร้อยละ 5 โดยมีมูลค่าประมาณ 6,000 ล้านบาท และเป็นการหดตัวต่อเนื่องกันมาเป็นปีที่ 6 ตั้งแต่ พ.ศ.2548 และเมื่อพิจารณาจากสัดส่วนการโฆษณาผ่านทางสื่อวิทยุกระจายเสียงตั้งแต่ พ.ศ. 2548 ถึง พ.ศ.2555 พบว่า มีสัดส่วนการโฆษณาผ่านทางสื่อวิทยุกระจายเสียงเพิ่มขึ้นเล็กน้อยหากเปรียบเทียบกับสื่ออื่น อันเป็นผลมาจากผู้ประกอบการสินค้าตัดลดงบประมาณโฆษณา หรืองดการเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมในรายการวิทยุ ในช่วงที่สภาพเศรษฐกิจชะลอตัว รวมทั้งผู้ประกอบการสินค้ามีแนวโน้มที่จะโฆษณาและประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อดิจิทัลหรือสื่อใหม่แทนสื่อวิทยุ เพราะมี

ราคาถูกลงกว่า และเป็นสื่อที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (สมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย, 2556)

จากยุคทองของวิทยุกระจายเสียงที่มีรายได้มหาศาล และได้รับความนิยมสูงสุดในอดีต ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่ทำให้สื่อวิทยุกระจายเสียงถูกลดบทบาทลงในปัจจุบัน ปัจจัยหลักที่มองข้ามไปไม่ได้ในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ของสื่อวิทยุกระจายเสียงที่ใช้คลื่นความถี่ คือการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทางการออกอากาศจากระบบอนาล็อก (Analog) ไปสู่ระบบดิจิทัล (Digital) และเทคโนโลยีทางการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง ที่นำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการควบคุม วางแผน และกำหนดเนื้อหารายการเพื่อนำออกอากาศโดยอัตโนมัติเป็นกลไกสำคัญในการผลิตและสร้างสรรค์งาน ซึ่งจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสูง อีกทั้งในด้านพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น โทรศัพท์เคลื่อนที่ และอินเทอร์เน็ต ที่สามารถเข้าถึงสื่อวิทยุได้อย่างง่ายดาย ผู้ฟังสามารถรับฟังรายการวิทยุแบบสดๆ (real time) ได้จากทั่วโลก การเลือกเวลารับฟัง (on demand) และการจัดตั้งสถานีวิทยุบนอินเทอร์เน็ตขึ้นจำนวนมากมายังจากมือสมัครเล่น และผู้ผลิตรายการมืออาชีพที่ใช้เป็นช่องทางของการสร้างรายได้ในเชิงธุรกิจขึ้นมาได้โดยง่ายในยุคโลกาภิวัตน์

จากประเด็นปัญหาและผลกระทบดังกล่าวทำให้ บทบาทสื่อวิทยุกระจายเสียงลดความนิยมลง ตามสภาพทางสังคมที่เปลี่ยนไปในปัจจุบัน โดยมีสาเหตุมาจากหลายๆ ปัจจัย เช่น ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทางการสื่อ ภูมิคุ้มกันกับคู่แข่งกิจการสื่อฯ และประชาชนผู้บริโภคมีความรู้และมีการพัฒนาการเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากในอดีต อันส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อจากเดิมสื่อวิทยุกระจายเสียง เป็นแหล่งเรียนรู้ เป็นศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ให้ความบันเทิง แต่ในปัจจุบันสื่อวิทยุกระจายเสียงเป็นเพียงสื่อเสริม หรือเติมช่องว่างสื่อหลัก หรือสื่อใหม่ เหล่านี้เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นเหตุผลหลักที่ผู้ศึกษาสนใจศึกษาถึง “ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค” ภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลให้มูลค่าทางการตลาดของสื่อวิทยุกระจายเสียงมีมูลค่าลดลงทุกปี โดยผู้ศึกษาอยากทราบถึงแนวทางการปรับตัวหรือปรับทิศทางองค์กรการวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรด้านสื่อวิทยุกระจายเสียงในภูมิภาค เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงทางด้านธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงและเทคโนโลยีด้านการสื่อสารที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันอย่างไร

การบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียงมีความแตกต่าง ซับซ้อนและมีปัจจัยแวดล้อมเกี่ยวข้องที่ต้องคำนึงถึงในหลายด้าน ได้แก่ กฎหมาย ระเบียบ นโยบายของรัฐบาล และสภาวะทางการเมือง ปัจจัยด้านรายได้ คู่แข่ง พันธมิตรทางธุรกิจ องค์กรตรวจสอบทางสังคม กลุ่มผู้ฟัง และ

ผลกระทบทางด้านเทคโนโลยี และจากปัญหาต่างๆ ดังกล่าว เพื่อความอยู่รอดของสถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ในอนาคต การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์ เพื่อกำหนดรูปแบบ วิธีการของการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค ทั้งในด้านโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ กลยุทธ์การบริหารจัดการตลาด ผู้บริโภคคู่แข่ง และแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร

เพราะการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ และการปฏิรูปสื่อสารมวลชนตามเจตนารมณ์ดั้งเดิมของมาตรา 40 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 จะเป็นเงื่อนไขสำคัญของการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญอีกครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์สื่อวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทย จึงเป็นปัจจัยที่นำมาสู่ประเด็นปัญหาที่สนใจศึกษาในครั้งนี้

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค
- 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยภายในที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค
- 2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค

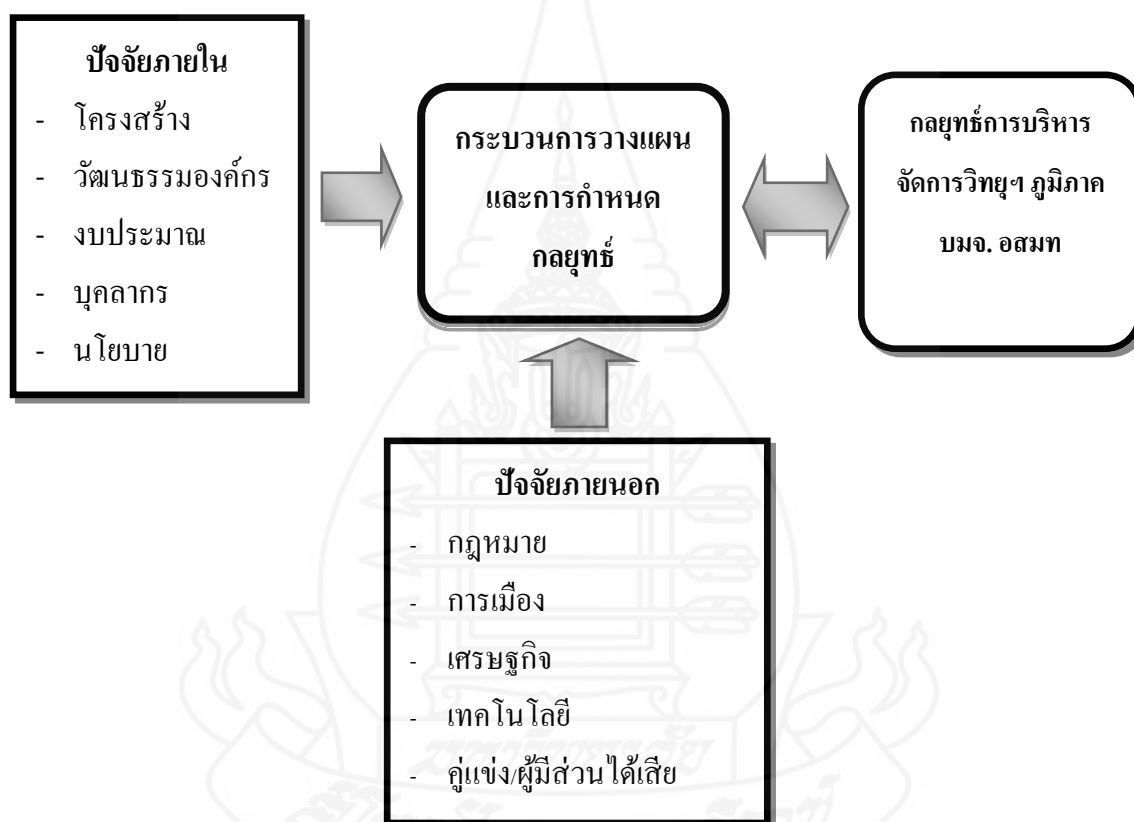
3. ปัญหำวิจัย

- 3.1 กระบวนการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาคเป็นอย่างไร
- 3.2 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค คืออะไร
- 3.3 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค คืออะไร

4. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งถึงปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาคระหว่างวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2556 ถึง 31 กรกฎาคม 2556 เท่านั้น

5. กรอบความคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบความคิดการวิจัย

6. ข้อจำกัดการวิจัย

6.1 ข้อจำกัดด้านเวลาในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากงานวิจัยเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานีวิทยุกระเจียกภูมิภาค บมจ. อสมท ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาค ผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียง 7 ศูนย์ทั่วประเทศ โดยจะคัดเลือกประชากรกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้เก็บข้อมูลในการวิจัยให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานีวิทยุ อสมท ในภูมิภาคอยู่ต่างพื้นที่ ประกอบกับภารกิจของกลุ่มตัวอย่างมีมาก และการศึกษาวิจัยมีกรอบเวลาจำกัด จึงได้ข้อมูลเท่าที่เวลาเอื้ออำนวย

6.2 ข้อจำกัดในการให้ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการศูนย์ระดับภาค ซึ่งอยู่ทั้งในระดับกำหนดยุทธศาสตร์และระดับวางแผนกลยุทธ์การให้ข้อมูลในเชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลยังไม่กล้าเปิดเผยมากนัก เพราะมีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรที่มีการแข่งขันทางการตลาด

6.3 ข้อจำกัดด้านระยะทาง เนื่องจากวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ. อสมท มีด้วยกัน 7 ศูนย์บริหารและ 53 สถานีทั่วประเทศ กลุ่มตัวอย่างกระจายตัวอยู่ทั่วประเทศทำให้การวางแผนการนัดหมายและการเดินทางไปเก็บข้อมูลเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 วิทยุกระจายเสียง หมายถึง การแพร่สัญญาณเสียงออกอากาศโดยใช้คลื่นวิทยุหรือคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้าเพื่อส่งสารกระจายออกอากาศไปถึงมวลชนที่อยู่ในดินต่างๆ ใต้รับโดยตรง

7.2 รูปแบบรายการวิทยุ (Format Station) หมายถึง การจัดระบบรายการวิทยุให้อยู่ในรูปแบบเดียวกัน เช่นรายการเพลงลูกทุ่ง ก็เปิดเพลงลูกทุ่ง ตลอดทั้งวัน รูปแบบข่าวก็นำเสนอข่าวตลอดทั้งวัน

7.3 สปอตวิทยุ หมายถึง ชิ้นงานโฆษณาความยาว 30-60 วินาทีเพื่อใช้โฆษณาผลิตภัณฑ์หรือสินค้าของลูกค้า

7.4 บมจ. อสมท หมายถึง บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

7.5 การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง หมายถึง ลักษณะหรือกระบวนการดำเนินงานของสถานีวิทยุกระจายเสียง อาทิ การกำกับดูแล การควบคุม การวางแผน การผลิต รายการ การกำหนดผังรายการ การตลาด เป็นต้น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

7.6 กลยุทธ์การบริหารสถานีวิทยุกระจายเสียง หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาคเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ องค์กร

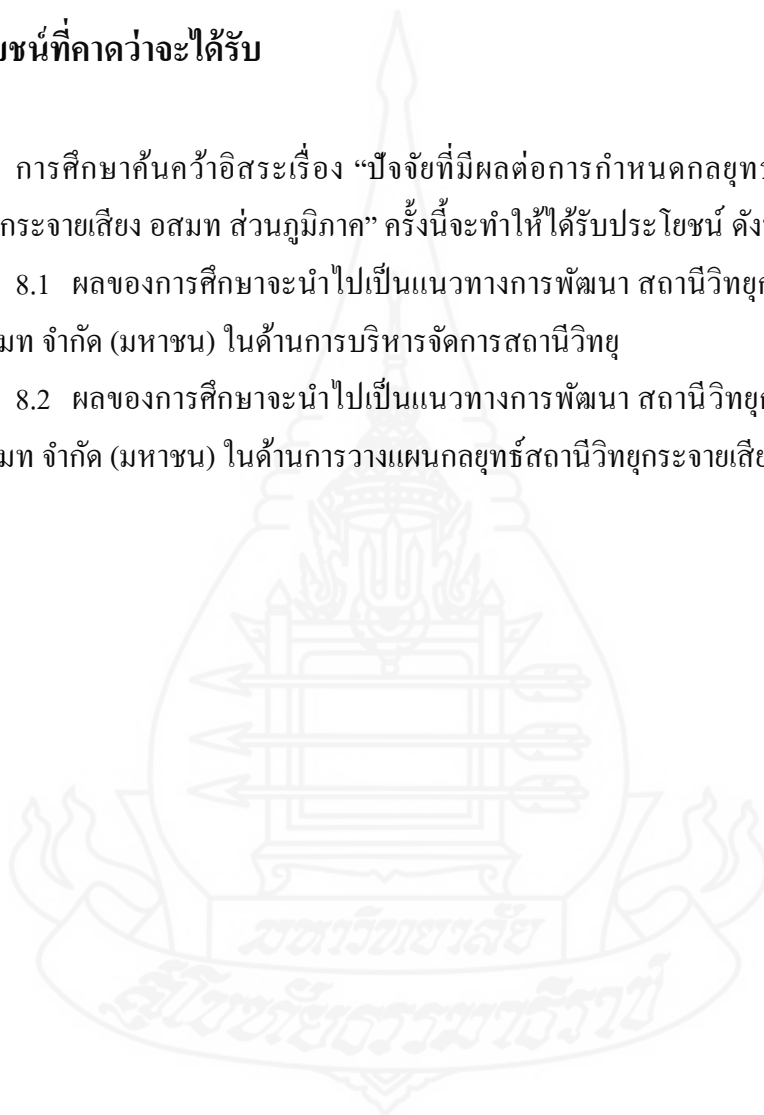
7.7 สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค หมายถึง สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาค 53 สถานี 52 จังหวัดทั่วประเทศ

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค” ครั้งนี้จะทำให้ได้รับประโยชน์ ดังนี้

8.1 ผลของการศึกษาจะนำไปเป็นแนวทางการพัฒนา สถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ในด้านการบริหารจัดการสถานีวิทยุ

8.2 ผลของการศึกษาจะนำไปเป็นแนวทางการพัฒนา สถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ในด้านการวางแผนกลยุทธ์สถานีวิทยุกระจายเสียง



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง“ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค” อาศัยแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวิทยุกระจายเสียง
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรผู้ผลิตสื่อภายใต้แรงกดดันทางสังคม
 - 1.2 แนวคิดการจัดผังรายการวิทยุกระจายเสียง
 - 1.3 โครงสร้างองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง
 - 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์กรวิทยุกระจายเสียงเพื่อการค้าและการโฆษณา

วิทยุ

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบริหารและการจัดการทางการสื่อสาร
 - 2.1 แนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ
 - 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมที่มีผลต่อการจัดการการสื่อสาร
3. โครงสร้างบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวิทยุกระจายเสียง

การสื่อสารโดยการเขียนพัฒนาจากการส่งข่าวสารโดยการนำข่าวสารและกลายเป็นหนังสือพิมพ์แล้วก็เป็นระบบไปรษณีย์ เป็นการส่งโทรเลข จนถึงในปัจจุบันเป็นการส่งข่าวทางอิเล็กทรอนิกส์ สำหรับการสื่อสารโดยการพูดพัฒนาจากการพูดคุยระหว่างกันธรรมดาไปเป็นโทรศัพท์และวิทยุ วิทยุพัฒนาการต่างๆ มักจะมุ่งเน้นให้ติดต่อสื่อสารได้ไกลและรวดเร็วขึ้น ความเจริญก้าวหน้าทางการสื่อสารด้านวิทยุช่วยให้เราติดต่อกันได้ไกลขึ้น โดยวิธีการเปลี่ยนเสียงพูดไปเป็นสัญญาณไฟฟ้า ขยายให้เป็นคลื่นเสียงแล้วทำการผสมกับคลื่นพาหะหรือที่เรียกว่าคลื่นวิทยุ แล้วส่งไปยังเครื่องรับที่อยู่ห่างออกไป (สุชาติ กังวารกิตต์, 2538: 14)

Mr Krakwski อดีตอาจารย์ประจำคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2520: 4) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิทยุกระจายเสียงว่า วิทยุกระจายเสียงเสนอข่าวได้รวดเร็วกว่าหนังสือพิมพ์ เพราะไม่ต้องรอกำหนดเวลาการออกวางท้องตลาด เช่นหนังสือพิมพ์ ได้รับข่าวมาไม่ถึง 5 นาที ก็สามารถออกอากาศให้ผู้ฟังได้ฟัง แต่หนังสือพิมพ์ต้องรอการเรียงพิมพ์ ตีพิมพ์และการจัดส่งออกจำหน่ายและการเสนอข่าวสารที่น่าเลื่อมใส อีกประการหนึ่งของวิทยุกระจายเสียงคือ สามารถนำเสียงของผู้เป็นข่าวมาให้ฟังได้อีกด้วย แต่หนังสือพิมพ์มีโอกาสเสนอรายละเอียดได้มากกว่า และมีภาพประกอบเนื้อหาของข่าวได้ด้วย

จ่านง รังสิกุล อดีตรองผู้อำนวยการทั่วไปและหัวหน้าฝ่ายจัดรายการบริษัทไทยโทรทัศน์ จำกัด (2520: 2) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิทยุกระจายเสียงว่า หลักการของงานด้านวิทยุกระจายเสียงเกือบทั่วโลกมีอยู่ 3 ประการคือ

1. ให้ข่าวสาร ความรู้ และบทความ
2. ให้การศึกษา
3. ให้ความบันเทิง

ปัจจุบันสถานีวิทยุกระจายเสียงมีมากมาย และส่วนมากเอกชนจะเข้าไปเช่าเวลาการออกอากาศรายการต่างๆ โดยหวังผลประโยชน์ส่วนตน นักจัดรายการจะมีอิสระในการดำเนินรายการมาก โดยเฉพาะวิทยุชุมชนที่เกิดขึ้นมากมายในประเทศไทย และมีรูปแบบที่แน่นอน จะมุ่งเน้นไปทางด้านการโฆษณาและความบันเทิงตามกาลสมัย เพื่อหวังผลจากค่าโฆษณา บ่อยครั้งมักพบว่ารายการที่ออกมานั้นส่อไปในทางที่ไม่ค่อยจะถูกต้องตามวัฒนธรรมประเพณีของไทยและยังเป็นปัญหาต่อสังคมอีกด้วย

กฤษ วัฒนกันต์ อดีตอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ (2520: 5) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิทยุกระจายเสียงว่า เราทราบกันดีแล้วว่า วิทยุกระจายเสียง คือสื่อมวลชนประเภทหนึ่ง ซึ่งเป็นพาหนะที่มีอานุภาพยิ่ง ทั้งในความรวดเร็วและรัศมีไกล ใครก็ตามที่ดำรงอยู่ในรัศมีครอบคลุม คือผู้ฟังของท่านทั้งสิ้นผู้ผลิตวิทยุกระจายเสียงที่ดีเปรียบเสมือนพ่อครัวที่มีฝีมือย่อมไม่ผลิตรายการด้วยฝีมือตนเองแต่ฝ่ายเดียว แต่ต้องคำนึงถึงรสนิยมและความรู้ ความต้องการผู้ฟังทั้งหลายด้วย

หน้าที่วิทยุกระจายเสียง

วิทยุกระจายเสียงเป็นสื่อมวลชนประเภทหนึ่งเป็นการส่งสารทางเสียง ซึ่งในเรื่องนี้สมภาพ โรจนพันธ์ (2553: 112) และอรรถัย ศรีสันติสุข (2529: 112) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของวิทยุกระจายเสียง ไว้ดังนี้

1. มีหน้าที่ในการให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ
2. มีหน้าที่ในการเสนอความคิดเห็นในทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อสังคม

3. มีหน้าที่ในการให้ความบันเทิงเพื่อผ่อนคลายอารมณ์ของผู้ฟังในบางโอกาส
4. มีหน้าที่ในการศึกษา

อิทธิพลของวิทยุกระจายเสียง

วิทยุกระจายเสียงที่อิทธิพลต่อผู้ฟังหลายๆ ด้านกล่าวคือ ในด้านทัศนคติและค่านิยมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และค่านิยมได้ ในด้านอารมณ์วิทยุกระจายเสียงสามารถปลุกเร้าให้เกิดความรู้สึกชอบและชังได้ ในด้านศีลธรรม สามารถยกระดับจิตใจให้สูงขึ้นได้ ด้านสติปัญญา ความรู้ความสามารถ ก็ให้ความรู้แก่ประชาชนได้เป็นอย่างดี ส่วนในด้านพฤติกรรม วิทยุกระจายเสียง ก็ทำให้เกิดการเลียนแบบพฤติกรรมทั้งด้านบวกและด้านลบ (วิรัช ลภีรัตนกุล, 2532: 180-181)

คุณค่าของวิทยุกระจายเสียง

วิทยุกระจายเสียง เป็นสื่อสารมวลชนที่มีคุณค่าซึ่ง ชม ภูมิภาค (ม.ป.ป.: 12-14) ได้กล่าวถึงคุณค่าของวิทยุกระจายเสียงไว้ดังนี้

1. สามารถกระจายเสียงออกอากาศได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์
2. สามารถเอาชนะในเรื่องระยะทาง เนื่องจากวิทยุสามารถเข้าถึงประชาชนได้ทุกหนทุกแห่ง แม้แต่ในชนบทที่อยู่ห่างไกล การคมนาคมไม่สะดวก คลื่นวิทยุก็สามารถแพร่กระจายไปถึงได้
3. ทำให้คนฟังรู้สึกเหมือนกับว่าตนเองมีส่วนร่วมอยู่ในเรื่องราว หรือเหตุการณ์นั้นๆ
4. สามารถก่อให้เกิดอารมณ์คล้อยตามได้ จึงเป็นแรงหนึ่งในการสร้างสันติการสอนให้คนได้รับความรู้กว้างขวางขึ้น
5. สามารถจะนำเอาผู้เชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่โดยเฉพาะ มาพูดให้ผู้ฟังจำนวนมากฟังได้
6. สามารถใช้สอนทักษะได้ กระตุ้นให้คนเกิดความสนใจและเสนอทักษะที่ไม่ยุ่งยากให้คนปฏิบัติได้
7. เป็นเครื่องมือในการให้การศึกษาแก่ผู้ใหญ่ที่ไม่มีโอกาสไปเรียนในโรงเรียนได้
8. เป็นเครื่องมือให้คนเห็นความสำคัญของปัญหา
9. เป็นเครื่องมือเชื่อมต่อระหว่างเจ้าหน้าที่กับประชาชน
10. การที่วิทยุเสนอเรื่องราวความคิดของคนตลอดเวลา จะทำให้คนฟังกลายเป็นคนคิดเป็น
11. วิทยุมีราคาถูก เมื่อเปรียบเทียบกับในระยะทางกับสื่อมวลชนอื่นๆ
12. เป็นเครื่องมือส่งเสริมการพัฒนาชุมชนได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ดี แม้ว่าวิทยุจะมีคุณค่ามากมายก็จริง แต่ก็มีข้อจำกัดดังนี้

- วิทยุขึ้นอยู่กับเสียงอย่างเดียว
- เสียงที่ออกไปอาจจะมีการออกอากาศเพียงครั้งเดียว
- วิทยุเป็นสื่อทางเดียว ผู้ฟังจะโต้ตอบหรือซักถามทันทีทันใดย่อมไม่ได้
- เครื่องรับ เครื่องส่ง ก็ส่งผลต่อการรับฟังอยู่มาก หากเครื่องส่งไม่ดี หรือเครื่องรับ

ไม่ดี หรือสองอย่าง การรับฟังวิทยุก็ไร้ผล

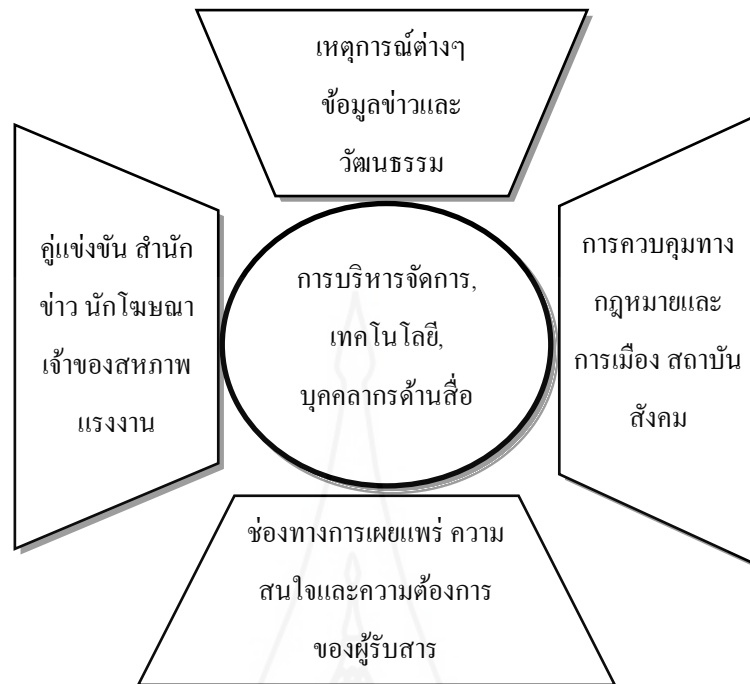
จากคำกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า แม้ว่าวิทยุจะมีข้อจำกัดอยู่บ้าง แต่วิทยุ นับเป็นสื่อมวลชนที่มีคุณค่ามาก วิทยุสามารถเข้าถึงประชาชนและสร้างความเชื่อถือแก่ประชาชนได้มากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับสื่อประเภทอื่น เพราะฉะนั้นวิทยุจึงสามารถใช้เป็นเครื่องมือส่งเสริมการใช้ภาษาไทยได้เป็นอย่างดี

ซึ่งยังคงมีแนวคิดด้านสื่อวิทยุกระจายเสียงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการศึกษาวิจัยอันประกอบไปด้วย

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรผู้ผลิตสื่อภายใต้แรงกดดันทางสังคม

McQuail (2005, pp.280-282) ได้กล่าวไว้ว่า สื่อมวลชนที่ดำเนินงานในลักษณะองค์กรธุรกิจ ต้องดำเนินอยู่ท่ามกลางแรงผลักดันต่างๆ ของสังคม (Social Pressure) ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Pressure) การเมือง (Political Pressure) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนแรงผลักดันจากภายในตัวองค์กร ซึ่งแรงผลักดันต่างๆ เหล่านี้มีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานขององค์กรผู้ผลิตสื่อ

เช่นเดียวกับ Gerbner (1969, quoted in McQuail, 2005: 282) ที่ได้กล่าวถึงสื่อมวลชนว่า ดำเนินการภายใต้แรงกดดันจากบทบาทของพลังภายนอกต่างๆ เช่น ลูกค้านำในที่นี้หมายถึง นักโฆษณา คู่แข่งจากสื่ออื่นๆ ผู้มีอำนาจ โดยเฉพาะทางด้านกฎหมาย และการเมือง นักวิชาการ สถาบันอื่นๆ ในสังคม รวมถึงตัวผู้รับสารด้วย โดยแนวคิดของ McQuail แสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แบบจำลององค์กร ผู้ผลิตสื่อภายใต้แรงกดดันทางสังคม

(The media organization in field social forces)

ที่มา: McQuail, Denis. (2005: 282) *McQuail's Communication Theory*. (5th ed.) London: SAGE Publications.

แบบจำลองของ McQuail ข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานขององค์กรผู้ผลิตสื่อมวลชนนั้นมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง และได้รับอิทธิพลจากบุคคลหลายๆ กลุ่ม ทั้งจากภายนอก ได้แก่ ผู้รับสาร นักโฆษณา คู่แข่งขัน และสังคมโดยรวม รวมถึงจากภายในองค์กร ทั้งเจ้าของผู้บริหารองค์กร และพนักงานภายในองค์กร ซึ่งกลุ่มบุคคลเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กรในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

เมื่อวิเคราะห์ในแง่ของแรงผลักดันที่มีต่อการบริหารจัดการ อาจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. แรงผลักดันภายในองค์กร ได้แก่ การบริหารจัดการ เทคโนโลยี หรือเทคนิค และบุคลากรวิชาชีพสื่อ (Media professional) ปัจจัยภายในที่นี้ หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในตัวองค์กรสื่อสารมวลชน ได้แก่

1.1 การจัดการ (Management) หมายถึง การบริหารงานและนโยบายการผลิตงานขององค์กรสื่อสารมวลชน ซึ่งเนื้อหารายการขององค์กรสื่อสารมวลชนต้องนำเสนอให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น รวมถึงการจัดการกับทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2 เทคโนโลยี (Technology) เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการผลิตการเผยแพร่รายการ โดยในการผลิตรายการนั้นต้องคำนึงว่าอุปกรณ์การผลิตมีประสิทธิภาพเพียงใด เพียงพอต่อความต้องการหรือไม่ นับตั้งแต่กระบวนการผลิต ตลอดจนการเผยแพร่ออกอากาศ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น เครื่องข่ายคอมพิวเตอร์ หรือสื่ออินเทอร์เน็ต (internet) ในการบริหารและใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรผู้ผลิตสื่อถึงกลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย

1.3 ความสามารถทางวิชาชีพ (Media Professional) หมายถึง แนวความคิดพื้นฐานความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์ของคณะทำงานฝ่ายผลิตรายการที่จะทำรายการให้เกิดความน่าสนใจมากขึ้น

2. แรงผลักดันภายนอกองค์กร แรงผลักดันเกิดจากภายนอกตัวองค์กร สื่อสารมวลชนและมีอิทธิพลโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อกระบวนการการผลิตรายการขององค์กรเป็นสิ่งที่อาจเปลี่ยนแปลง ได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น ๆ ได้แก่

2.1 แรงกดดันทางสังคมและการเมือง (Social and Political Pressure) หมายถึง การผลิตงานขององค์กรสื่อสารมวลชนนั้น ต้องถูกควบคุมจากกฎหมายต่าง ๆ เช่น พระราชบัญญัติระเบียบข้อปฏิบัติต่างๆ ที่รัฐบาลได้บัญญัติขึ้น เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงกลุ่มองค์กรทางสังคมต่างๆ ที่รวมตัวกันขึ้นมาเพื่อที่จะเรียกร้องคัดค้านหรือเสนอแนะให้องค์กรสื่อสารมวลชนเสนอหรือไม่เสนอเหตุการณ์ใดๆ

2.2 แรงกดดันทางเศรษฐกิจ(Economic Pressure) ได้แก่

2.2.1 คู่แข่งขัน(information Agencies) ในการผลิตงานขององค์กรสื่อสารมวลชน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องตรวจสอบการผลิตงานของกลุ่มแข่งขันอื่น ๆ ในสื่อประเภทเดียวกัน ไม่ว่าจะนำเสนอในแง่มุมใด เพื่อจะได้นำมาเป็นข้อมูลในการปรับตัวหลีกเลี่ยงหรือให้ความสำคัญกับประเด็นต่างๆ เพื่อการนำเสนออย่างเหมาะสม ทั้งด้านเนื้อหาและรูปแบบรายการที่จะให้มีผู้ฟัง และโฆษณาเพิ่มขึ้น

2.2.2 หน่วยงานด้านข้อมูลข่าวสาร(Advertising Agencies) หมายถึง หน่วยงานที่ให้บริการด้านข้อมูลข่าวสารหรือสำนักข่าว ซึ่งจะมีทั้งภายในและภายนอกประเทศเป็นแหล่งของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรสื่อสารมวลชนจะนำมาเป็นข้อมูลในการผลิตงานเสนอต่อประชาชน

2.2.3 ผู้โฆษณา (Owners) เป็นผู้สนับสนุนกิจการขององค์กรสื่อสารมวลชนด้านรายได้ ดังนั้น การนำเสนอเนื้อหารายการต่างๆ ขององค์กรสื่อสารมวลชนจะต้องไม่กระทบหรือนำเสนอเหตุการณ์ในแง่ลบต่อผู้โฆษณาจึงกล่าวได้ว่าการโฆษณามีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเสนองานขององค์กรด้านสื่อสารมวลชน

2.2.4 เจ้าของผู้ถือหุ้น (unions) การผลิตงานสื่อสารมวลชนจะต้องไม่กระทบกระเทือนต่อเจ้าของและผู้ถือหุ้นในทางกลับกันจะเป็นการนำเสนอในแง่ประชาสัมพันธ์และสนับสนุนองค์กรของตนเองหรือองค์กรอื่นๆ ที่ผู้ถือหุ้นไปมีส่วนเกี่ยวข้องด้วย

เมื่อพิจารณาเทียบเคียงแบบจำลอง McQuail จะเห็นว่าแรงกดดันที่เป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงของ บมจ.อสมท คือ แรงกดดันทางด้านสังคมและการเมือง อันนำไปสู่การแปรรูปองค์กร ในส่วน โครงสร้างและผู้ถือหุ้น ส่งผลให้ บมจ.อสมท ถูกเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรภาคธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบ โดยต้องพิจารณาผลกระทบจากการดำเนินงานเป็นสำคัญ และในขณะที่เดียวกันก็ยังคงยึดมั่นในวิสัยทัศน์องค์กร “เป็นผู้นำธุรกิจสื่อสารมวลชนครบวงจรในภูมิภาคอาเซียนที่รับผิดชอบต่อสังคม (ASEN’s Leading Multimedia Business with Social Responsibility)” จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสร้างผลกระทบจากแรงกดดันด้านอื่นๆ ในลำดับต่อมา

พิจารณาได้ว่า องค์กรผู้ผลิตสื่อจะต้องดำเนินการภายใต้แรงกดดันหลายด้านว่าแรงกดดันทางด้านเศรษฐกิจนั้น เป็นแรงกดดันสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรในฐานะองค์กรธุรกิจ แรงกดดันดังกล่าวทำให้สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการ รวมถึงกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน และความอยู่รอดในเชิงผลประโยชน์อีกด้วย งานศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้นำแนวคิดของ McQuail เทียบเคียงกับแนวคิดของ Porter เพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเตรียมพร้อมรองรับการแข่งขันธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบันของ บมจ.อสมท

1.2 แนวคิด ทฤษฎีในการจัดผังรายการวิทยุกระจายเสียง

การพิจารณาการจัดผังรายการวิทยุกระจายเสียงเพื่อให้เป็นสถานีที่ได้รับความนิยมจากผู้ฟังเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนและมีส่วนประกอบย่อยที่จำเป็นที่จะต้องพิจารณาในทุกๆ ด้าน เพื่อให้รายการที่ออกอากาศมีความเหมาะสมกับผู้ฟังหรือกลุ่มเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลา รัฐติงส์ ชุนาก (2545) ได้ศึกษางานวิจัยของ Sydney W. Head, Susan Tyier Eastman และ Lewis Klein เรื่อง A Framework for Programming Strategies พบว่า การจัดผังรายการสามารถอธิบายได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการนำรายการต่างๆ มาเรียบเรียงจัดลำดับในตาราง เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มผู้ฟังที่เป็นเป้าหมาย

นักจัดผังรายการจะต้องเป็นผู้มีความรู้ และความสามารถในการพิจารณาผู้ฟังรายการวิทยุแล้วจึงเลือกรายการต่าง ๆ ที่ทำให้เข้าถึงผู้ฟังเหล่านั้น ถือได้ว่าเป็นงานที่ยุงยากมากสำหรับนักจัดผังรายการ ที่จะต้องเลือกกลวิธีต่าง ๆ เพื่อให้รายการเข้าถึงกลุ่มผู้ฟังได้อย่างกว้างขวาง การที่จะให้รายการเหล่านั้นดึงดูดผู้ฟังอาจจะต้องนำองค์ประกอบต่าง ๆ มาเสริม เช่น นำเรื่องตลก เพศ ข้อมูลข่าวสาร เรื่องที่ผู้คนในใจ เป็นต้น โดยเลือกมาใช้ตามแนวโน้มของสังคมขณะนั้นว่าสนใจในเรื่องอะไร ซึ่งเป็นสาเหตุให้การจัดผังรายการจะต้องมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่

กลยุทธ์การจัดผังรายการ

กลยุทธ์การวางผังรายการวิทยุ นั้น มีหลากหลายวิธี

1. การจัดผังรายการเพื่อก่อให้เกิดการถ่ายเทผู้ฟัง (Audience Flow) หมายถึง การถ่ายเทผู้ฟังมาจากรายการหนึ่งไปยังรายการถัดไป ซึ่งโดยทั่วไปแล้วผู้ฟังมักจะติดตามฟังรายการถัดไปโดยธรรมชาติหากรายการที่นำเสนอต่อเนื่องนั้นมีความคล้ายคลึงกับรายการที่อยู่ก่อนหน้า ดังนั้นรายการที่มีรูปแบบจุดดึงดูดผู้ฟังคล้ายๆ กัน ก็มีแนวโน้มว่าผู้กำหนดผังจะนำมาจัดวางไว้ติดกันในผังรายการ

2. การจัดผังรายการโดยนำเสนอรายการเป็นกลุ่ม (Blocking) หมายถึงการนำช่วงหรือรายการที่มีความคล้ายคลึงมาวางไว้ต่อกันเป็นกลุ่ม โดยอาจใช้เวลาออกอากาศ 1-2 ชั่วโมง หรือบางครั้งอาจกินเวลา 3 ชั่วโมงติดต่อกัน กลยุทธ์นี้เหมาะกับสถานีที่มีรายการสะสมอยู่จำนวนมาก และสถานีวิทยุแน่ใจว่าตนเองมีผู้อุปถัมภ์ประจำอยู่อย่างแน่นอน

3. การจัดผังชน (Counter – programming) หมายถึง การนำเสนอรายการประเภทเดียวกับสถานีอื่นเพื่อช่วงชิงกลุ่มผู้ฟัง ซึ่งสถานีวิทยุที่จะใช้กลยุทธ์นี้มักเป็นสถานีที่มั่นใจว่าตนเองมีรายการที่มีคุณภาพดีหรือดีกว่าสถานีวิทยุคู่แข่ง

4. การจัดผังรายการแบบเกือหนุน (Ham mocking) หมายถึง การวางผังรายการโดยนำรายการที่มีแนวโน้มว่าจะสู้รายการอื่นไม่ได้มาวางคั่นไว้ระหว่างรายการยอดนิยม 2 รายการ ทั้งนี้เพื่อให้รายการดังกล่าวมีผู้ฟังบ้าง เพราะอาจมีความเป็นไปได้ว่าเมื่อฟังรายการที่ 1 ด้วยความประทับใจแล้ว รายการที่ 2 จะพลอยได้รับความสนใจไปด้วย และเพิ่มความเป็นไปได้ นักวางผังรายการจะนำรายการที่ 3 ซึ่งมีความนิยมพอ ๆ กันหรือมากกว่ารายการที่ 1 มาวางต่อเนื่องไว้เพื่อที่ว่าผู้ฟังอาจจะรู้สึกว่าการที่ 2 ไม่น่าเบื่อจนเกินไปนัก เพราะมีความหวังอยู่ที่รายการต่อไป คือรายการที่ 3

5. การจัดผังรายการเลียงสถานีวิทยุอื่นที่กำลังแข่งขันกัน (Blunting) หมายถึง การนำเสนอรายการที่แตกต่างไปจากสถานีวิทยุแห่งอื่นที่กำลังแข่งขันกัน โดยมากแล้วสถานีวิทยุที่ใช้กลยุทธ์นี้มักเป็นสถานีที่ทราบสถานะของตนเองว่าเป็นรอง หากจะเข้าไปร่วมแข่งขันเป็นสถานี

วิทยุที่ 3 จะเป็นฝ่ายเสียเปรียบ จึงหาวิธีดึงกลุ่มผู้ฟังลำดับ 2 ซึ่งเป็นกลุ่มที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ

6. การจัดผังรายการ โดยการนำเสนอรายการพิเศษ (Stunting) หมายถึง การวางผังรายการโดยการนำเสนอรายการในวาระพิเศษเพื่อดึงดูดผู้ฟังจากสถานีวิทยุคู่แข่ง การวางผังเช่นนี้มักจะประสบความสำเร็จ เพราะผู้ฟังมักยอมตามด้วยความรู้สึกว่าการที่ฟังอยู่ทุกวันจะฟังเมื่อใดก็ได้ แต่โอกาสที่จะได้ฟังรายการพิเศษมีน้อยหรืออาจไม่มีอีกเป็นครั้งที่ 2 กลยุทธ์นี้จะถูกใช้ 3 กรณีคือ

6.1 เมื่อรายการของสถานีวิทยุแม่ข่ายอยู่ในภาวะตกต่ำ จนเรียกคนฟังไม่ได้

6.2 เมื่อสถานีวิทยุคู่แข่งเข้มแข็งมาก จนเห็นว่าต้องหาทางดึงดูดผู้ฟังกลับมาบ้างแม้จะเพียงช่วงเวลาสั้น ๆ

6.3 เมื่ออยู่ในภาวะที่ต้องทำสำรวจจำนวนผู้ฟังซึ่งแต่ละสถานีต้องทำตัวเลขผู้ฟังให้สูงเข้าไว้ หากสถานีได้รับความนิยมนิยมสูงมาก งบประมาณก็จะเข้ามามาก

7. การจัดผังโดยนำเสนอรายการเดิมต่อเนื่องทุกวัน (Stripping) หมายถึง การวางผังรายการ โดยนำเสนอรายการเดิมต่อเนื่อง ในเวลาเดียวกันทุกวัน เช่น รายการข่าว รายการเพลงเก่า รายการเกี่ยวกับรถยนต์ เป็นต้น สถานีวิทยุบางแห่งอาจใช้กลยุทธ์นี้ ในลักษณะ 5 วันต่อสัปดาห์ คือ วันจันทร์ถึงศุกร์ และเปลี่ยนเป็นรายการอื่นในวันเสาร์และอาทิตย์ วิธีนี้มักได้ผลเพราะผู้ฟังจดจำได้ แต่ปัญหาอาจอยู่ที่ว่านักวางผังรายการจะต้องเสาะหารายการและผู้ดำเนินรายการที่สามารถดึงดูดความสนใจ หรือมีเนื้อหา ประเด็นที่จะดึงดูดผู้ฟังให้ติดตามทุกวัน และรายการต้องมีคุณภาพดีพอที่จะดึงดูดผู้ฟังได้จริงๆ

8. การจัดผังรายการโดยนำเสนอรายการประเภทเดียวกันแต่หลากรายการ (Checker boarding) เป็นกลยุทธ์ที่ตรงกันข้ามกับการจัดผังโดยนำเสนอรายการเดิมต่อเนื่องทุกวัน คือ แทนที่จะนำเสนอรายการเดิมทุกวัน ก็จะเปลี่ยนเป็นการนำเสนอรายการที่แตกต่างกัน แต่ยังคงอยู่ในประเภทรายการเดียวกัน การวางผังรายการเช่นนี้อิงกับแนวที่ว่า ผู้ฟังมีความชอบในประเภทรายการดังกล่าวอยู่แล้ว แต่ต้องการที่จะเสพเนื้อหารายการที่แตกต่างกันไปในแต่ละวันด้วย

9. การจัดผังรายการโดยนำเสนอรายการเด่นหลังรายการด้อย (Tent Poling) เป็นกลยุทธ์ที่ตรงกันข้ามกับการจัดผังรายการแบบเกือบหนุน ที่นำรายการใหม่หรือรายการที่ไม่ค่อยได้รับความนิยมมาวางกันไว้ระหว่างรายการที่ได้ตัวเลขวัดระดับความนิยมในรายการสูง เพื่อหวังให้ผู้ฟังผลอพงรายการนั้นๆ สำหรับกลยุทธ์การวางผังรายการ โดยนำเสนอรายการเด่นหลังรายการด้อยนี้ เป็นกลยุทธ์ที่นำเอารายการที่ได้รับความนิยมสูงมากมาวางไว้ต่อจากรายการใหม่หรือรายการที่ได้ค่าตัวเลขวัดระดับความนิยมในรายการไม่สูงนัก โดยหวังว่าความนิยมในรายการหลังจะทำให้

ผู้ฟังตัดสินใจเปลี่ยนคลื่นมารอฟังก่อนเวลาเพื่อไม่ให้พลาดช่วงแรกหรือเพลอเต็มฟังด้วย วิธีดังกล่าว รายการที่อ่อนแอกว่าจะมีโอกาสได้ตัวเลขวัดระดับความนิยมในรายการสูงขึ้น เพราะคนดูต่าง เปลี่ยนคลื่นมารอฟังรายการถัดไป

10. การจัดผังรายการ โดยนำเสนอรายการขนาดยาวเริ่มก่อนรายการอื่นแต่จบช้ากว่า (Front – Ending หรือ Bridging) คือ การนำเสนอรายการที่ยาวกว่ารายการของสถานีวิทยุคู่แข่งมาวางไว้ก่อนที่รายการคู่แข่งจะเริ่มต้น วิธีการนี้ถูกนำมาใช้ด้วยความเชื่อที่ว่าโดยธรรมชาติแล้วผู้ฟังมักจะติดนิสัยติดตามฟังรายการในรายการหนึ่งจนจบ ดังนั้น เมื่อรายการที่ติดตามฟังจบลงรายการของคู่แข่งก็จบไปก่อนแล้วเช่นกัน เพราะเริ่มต้นทีหลังและตัวรายการสั้นกว่า

11. การจัดผังรายการ โดยนำเสนอรายการซ้ำ (Re-running) คือ การนำเอารายการเก่ามาออกอากาศซ้ำ วิธีการนี้ช่วยลดค่าใช้จ่ายให้แก่สถานีวิทยุ โดยเฉพาะการนำรายการเก่ามาออกอากาศซ้ำในช่วงที่ไม่คุ้มเวลาที่คุ้มค่าการลงทุนผลิตหรือจัดซื้อรายการ กลยุทธ์นี้มีข้อเสียอยู่บ้างว่าผู้ฟังอาจเกิดความเบื่อหน่ายเปลี่ยนคลื่นไปรับฟังสถานีวิทยุอื่น ดังนั้นหากนักวางผังรายการจะเลือกใช้กลยุทธ์นี้ จะต้องมั่นใจว่าตนเองทราบว่ารายการใดเด่นพอที่จะนำออกอากาศซ้ำ และออกอากาศในช่วงเวลาใดจึงจะเหมาะสม และเสียงน้อยที่สุดต่อการสูญเสียผู้ฟังไป

นอกจากนี้ กลยุทธ์ต่างๆ ที่กล่าวมาล้วนมีความสำคัญต่อทุกช่วงเวลาทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นช่วงเวลาปกติหรือแม้แต่ช่วงเวลา ไพรม์ไทม์ (Prime time) Mitchell E. Shapiro (2007) ได้ศึกษาเรื่อง Radio Network Prime Time Programming กล่าวว่า การจัดผังรายการวิทยุในช่วงไพรม์ไทม์ (Prime time) ถือได้ว่ามีความเสี่ยงสูง ต้องใช้เงินจำนวนมาก ชื่อเสียงศักดิ์ศรี และต้องให้เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ ล้วนเป็นสิ่งที่ต้องเดิมพันลงไปจำเป็นต้องมีการศึกษา ทดสอบ การทำวิจัย ประชุม ต้องประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญและมีความชำนาญ รวมถึงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อความหวังว่ารายการนั้นจะเข้าถึงผู้ฟัง ในทางกลับกันการที่มีเรตติ้งต่ำของรายการบางรายการ ก็แสดงได้ว่ารายการนั้นไม่ได้รับการตอบรับจากผู้ฟัง ดังนั้นการจัดตารางเวลา ตามหลักพื้นฐานก็คือ ต้องสามารถเข้าถึงผู้ฟังได้เป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้ฟังเกิดความพึงพอใจ ซึ่งเป็นกุญแจหลักที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ Mitchell E. Shapiro ได้กล่าวถึงเรื่อง Non-prime – time Network Programming ว่าการจัดผังรายการในช่วงเวลาที่ไม่ใช่เวลา ไพรม์ไทม์ (Prime time) จะเป็นช่วงที่มีค่าเช่าเวลาที่ถูกลงกว่า และช่วงของเวลาจะได้นานกว่า ผู้ฟังรายการในช่วงนี้ส่วนมากจะเป็นแบบเฉพาะกลุ่ม เช่น ช่วงเช้ามีรายการข่าวสาร การสนทนา ตอนบ่ายเป็นสาระคดี หรือการร่วมสนุกเล่นเกมส์ และปฏิสัมพันธ์กันกับผู้ฟัง เป็นต้น นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงเวลาในช่วงวันเสาร์ อาทิตย์ และวันหยุดพิเศษที่จะต้องจัดรายการมารองรับกลุ่มผู้ฟังประเภทต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ผู้หญิง ผู้ชาย เด็ก ซึ่ง

ล้วนต้องการผังรายการที่แตกต่างกันไป ถือได้ว่าการแข่งขันในช่วงเวลานี้ มีการแข่งขันสูงไม่แพ้ช่วงเวลาไพรม์ไทม์ (Prime time)

กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการจัดผังรายการ เพื่อกำหนดว่ารายการใดควรออกอากาศเวลาใด และยังเป็นต้องทราบถึงศักยภาพของรายการที่ตนมีอยู่ว่าสามารถที่แข่งกับสถานีอื่นได้หรือไม่ ดังนั้น การนำมาซึ่งรายการจึงเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญสำหรับการจัดผังรายการนอกจากส่วนที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาจัดผังรายการแล้ว ตัวรายการและนักจัดรายการก็เป็นส่วนประกอบสำคัญในการจัดผังรายการ ที่จะทำให้รายการวิทยุประสบความสำเร็จและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะถ้านำรายการที่คุณภาพและน่าสนใจมาจัดลงในผังรายการ ก็จะทำให้ผู้ฟังติดตามฟังรายการมากกว่ารายการที่ไม่น่าสนใจ ดังนั้นตัวรายการเองก็ต้องมีเสน่ห์หรือมีลักษณะพิเศษในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ฟังอยากติดตามฟังรายการและติดอยู่ในสถานีนั้นด้วย

นอกจากแหล่งที่มาของรายการที่เป็นส่วนสำคัญในการจัดผังรายการแล้ว Edwin T. Vane และ Lynne S. Gross (1994) ยังได้กล่าวถึงส่วนที่จะทำให้การจัดผังรายการประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยพิจารณาจากส่วนต่าง ๆ คือ

1. วัตถุประสงค์ในการจัดผังรายการ (Programming Objectives) เพื่อให้การพิจารณารายการที่จะนำมาวางแผนออกอากาศในตารางเวลา เป็นไปในทางเดียวกันและสอดคล้องกับนโยบายหลักของสถานี อย่างเช่น เน้นหนักไปทางด้านการค้า การศึกษา การกีฬาหรือความรู้ต่างๆ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดสัดส่วนของรายการที่ออกอากาศ

2. ความเป็นไปได้ที่ไปถึงผู้รับได้อย่างกว้างที่สุด (Widest Possible Audience) วัตถุประสงค์ของแต่ละรายการทั้งรายการทั่วไปและรายการโฆษณาที่ออกอากาศแต่ละสถานีย่อมมีความเหมือนกันอย่างหนึ่งก็คือ ต้องการให้มีผู้ฟังได้เห็นหรือติดตามฟังรายการได้มากที่สุดนอกจากจะต้องสร้างสรรค์รูปแบบรายการให้เป็นที่น่าสนใจแล้วย่อมต้องเลือกสถานีที่ออกอากาศอีกด้วย เพื่อให้เกิดความคุ้มในการออกอากาศ ซึ่งก็ต้องเลือกออกอากาศในสถานีได้รับความนิยมจากผู้ฟังเป็นจำนวนมากด้วย ดังนั้นการจัดผังรายการของสถานีวิทยุ ก็จะต้องทำอย่างพิถีพิถันอย่างต่อเนื่องเพื่อดึงดูดผู้ฟังให้ติดตามฟังรายการของสถานีของตน พร้อมกันนั้นต้องพยายามรักษาจำนวนผู้ฟังที่มีอยู่ไว้อย่างเหนียวแน่นด้วย

3. กลุ่มผู้ฟังเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง (A Specifies Target Audience) แต่ละรายการจะมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของรายการเอาไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นการจัดผังรายการของแต่ละสถานีจะต้องจัดอย่างสอดคล้องกับกลุ่มผู้ฟังในแต่ละช่วงเวลาด้วย ซึ่งจะมีการแบ่งอย่างชัดเจนว่า

ช่วงเวลาไหนควรจะเป็นเนื้อหาสำหรับกลุ่มผู้ใหญ่มากกว่า คนทำงาน รายการสำหรับผู้หญิง รายการสารคดี หรือรายการเพื่อการศึกษาทั่วไป

4. ความมีชื่อเสียงของรายการ (Prestige) โอกาสที่จะเป็นประโยชน์ในทางการค้า และจะนำมาซึ่งรายได้ให้กับรายการและสถานีก็คือความมีชื่อเสียง อย่างเช่นเป็นสถานีที่ได้รับความนิยมจากผู้ฟัง มีจำนวนผู้ฟังมากที่สุด หรือเป็นรายการที่ได้รับความนิยมจากผู้ฟังที่ติดตามฟังจะมีผู้สนับสนุนรายการอยากมาลงโฆษณาในรายการหรือในสถานีนั้นๆ

5. รางวัล (Awards) รางวัลจะเป็นตัวชี้วัดชนิดหนึ่งที่สามารถยืนยันว่าเป็นรายการที่ดีเยี่ยมมีคุณภาพรายการต่างๆ เหล่านี้ผู้ผลิตรายการต่างๆ ก็พัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งเกียรติยศนี้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถหาผู้สนับสนุนรายการได้ง่ายกว่ารายการที่ไม่มีเกียรติยศนี้รับประกัน ส่วนสถานีถ้าหากมีการคัดเลือกรายการออกอากาศที่มีคุณภาพก็จะได้รับเกียรติเหล่านี้ไปด้วย ซึ่งเป็นการยืนยันด้วยเช่นกันว่าเป็นสถานีที่ได้ให้รายการที่มีคุณภาพแก่ผู้ฟัง ก็จะดึงดูดใจผู้ฟังให้ติดตามฟังรายการของสถานีนั้นด้วย

6. แรงดึงดูดใจพื้นฐานต่อผู้ฟัง (Fundamental Appeals to an Audience) รายการที่จะประสบผลสำเร็จจนได้รับความนิยมได้จะต้องเป็นรายการที่สามารถสร้างแรงดึงดูดใจผู้ฟังให้ติดตามฟังรายการได้เป็นอย่างดี ซึ่งก็จะทำให้ติดสถานีที่ออกอากาศเหล่านั้นด้วย ซึ่งนอกเหนือจากที่ได้กล่าวตามแนวความคิดของ Head แล้ว Edwin T.Vane and Lynne S.Gross (1994) ยังได้กล่าวถึงแรงดึงดูดใจพื้นฐานอีกคือ

6.1 ข่าวหนัก (Hard News) เป็นข่าวคราวความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นที่มีการรายงานตลอด 24 ชั่วโมง ในประเทศสหรัฐอเมริกาและยุโรป ส่วนในประเทศไทยจะมีการรายงานในช่วงสุดท้ายในช่วง 24.00 เท่านั้น

6.2 ข่าวทั่วไป (Soft News) เป็นช่วงข่าวคราวซบซิบ ข่าวคราวในแวดวงบันเทิง หรือเป็นรายการที่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในสื่อต่าง ๆ ส่วนเหล่านี้ก็มีสอดแทรกอยู่ในรายการที่ออกอากาศในภาคหลังเที่ยงคืน

6.3 ดนตรี (Music) จะเป็นรายการเกี่ยวกับดนตรี ทั้งในและนอกประเทศ รวมทั้งผู้ดำเนินรายการและเพลง ศิลปินที่เสนอในรายการ

6.4 สุขนาฏกรรม (Comedy) รายการที่ออกไปในทางสนุกสนาน เพื่อที่ผู้ฟังจะได้หลีกหนีความตึงเครียด เพื่อความรู้สึกที่ดีกว่า รายการวิทยุส่วนใหญ่จึงเป็นรายการบันเทิงที่สอดแทรกความสนุกสนาน ความตลกขบขันลงในรายการ

6.5 ละคร (Drama) หนึ่งในผู้ผลิตรายการวิทยุที่ประสบความสำเร็จอย่างมากคือ Alan Landsburg (1989) กล่าวว่า รายการวิทยุที่จะดึงดูดใจผู้ฟังได้เป็นอย่างดีนี้ไม่พ้น 3 เรื่อง คือ เรื่องเพศหรือความรัก เรื่องเงิน และเรื่องพลัง

6.5.1 เรื่องเพศหรือเรื่องความรัก (Sex) เพราะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเพศหรือเรื่องความรักที่โรแมนติก ซึ่งเป็นความต้องการที่ซ่อนอยู่ในใจของทุกคน ดังที่เห็นเรื่องราวในเพลงจะต้องเกี่ยวข้องกับความรักทั้งสิ้น ทั้งที่สมหวังและผิดหวัง ทั้งความรักของหนุ่มสาวและเพื่อน และไม่ต้องมีการอธิบายมาก เพียงแค่ฟังเพลงก็จะทำให้สามารถเข้าใจเพลงได้ลึกซึ้ง

6.5.2 เรื่องเงิน (Money) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ และเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต ซึ่งการสร้างความสำเร็จที่ทำให้รวยได้อย่างรวดเร็วนั้น เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการ รายการต่าง ๆ ที่เสนอเกี่ยวกับเรื่องเงินจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจของผู้ฟัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเสี่ยงหรือโชคภาพ คือ รายการช่วงเล่นเกมชิงของรางวัล ที่คงได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง

6.5.3 เรื่องพลังหรือความมีอำนาจ (Power) เป็นเรื่องที่สามารถสร้างแรงดึงดูดใจต่อผู้ฟังได้ อย่างเช่น สารคดีที่แสดงถึงความยิ่งใหญ่ของบุคคลในประวัติศาสตร์ เป็นต้น

7. คุณสมบัติที่ทำให้ประสบความสำเร็จ (Qualities Tied to Success)

7.1 ความคงทนของรายการ (Durability) การที่จะประสบความสำเร็จ โดยรายการสามารถออกอากาศได้อย่างต่อเนื่องนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวรายการหรือบุคลากรและวัตถุดิบที่เป็นส่วนประกอบของรายการเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับกลไกที่จะสามารถเข้าถึงผู้ฟังได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นนักจัดผังรายการจะต้องทำการทดสอบถึงสิ่งที่จะนำเสนออย่างระมัดระวัง เพื่อให้แน่ใจว่ารายการที่ออกอากาศไปนั้นจะได้รับความสนใจจากผู้ฟังได้เป็นอย่างดี เพื่อแข่งขันกับสถานีอื่นในช่วงเวลาเดียวกัน ส่วนหนึ่งรายการที่ได้รับความนิยมจะเป็นรายการที่มีการออกอากาศอย่างต่อเนื่องจนผู้ฟังจำได้

7.2 ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดของรายการจะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ฟังสนใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความอยากรู้อยากเห็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายการสนทนาหรือในรายการกีฬาที่ต้องการเพียงสิ่งเดียวก็คือ การเอาชนะกันซึ่งทำให้ผู้ฟังมีส่วนร่วมไปกับการแข่งขันด้วย

7.3 พลังงาน (Energy) เป็นการเพิ่มความรู้สึกตื่นเต้นลงในรายการหรือการพูดคุยเพื่อที่จะดึงดูดความสนใจจากผู้ฟังให้ติดตามรายการและไม่เปลี่ยนไปฟังรายการในคลื่นอื่นๆ

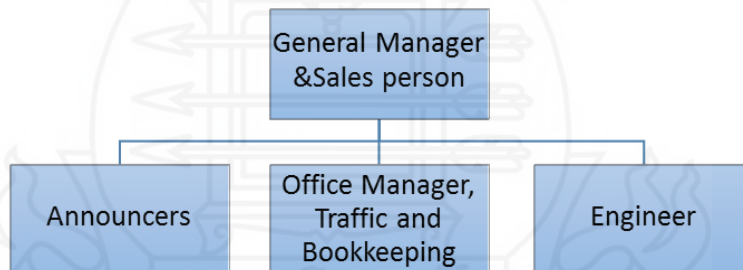
1.3 แนวคิดทฤษฎีโครงสร้างองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง

ในประเทศที่มีอุตสาหกรรมทางการสื่อสารมวลชนขนาดใหญ่อย่างเช่นประเทศตะวันตกได้จัดแบ่งประเภทโครงสร้างของการบริหารงานในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (electronic media) ไว้อย่างชัดเจนโดยการแบ่งโครงสร้างตามผลผลิต (produce classification) จะเน้นที่ผลงานของ (output) เป็นสำคัญ โดยจะมีความแตกต่างของโครงสร้างและหน้าที่กระบวนการผลิต (process) ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การที่มีทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ทั้งนี้การจัดแบ่งโครงสร้างในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงที่บริหารงานในเชิงพาณิชย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา จะกำหนดโครงสร้างขององค์การโดยยึดขนาดของตลาดเป็นเงื่อนไขสำคัญในการกำหนดตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละสารการผลิตในแต่ละกลุ่มงาน ตลอดจนถึงจำนวนบุคลากรของสถานีวิทยุที่แตกต่างกันไป

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร และโกศล สงเนียม (2551) ได้อธิบายโครงสร้างการบริหารงานในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง ตามแนวคิดของ Per K. Pringle, Michael F. Starr & William E. McCavitt โดยแบ่งโครงสร้างการบริหารงานในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงออกเป็น 3 ประเภทตามขนาดเป็นหลัก ได้แก่

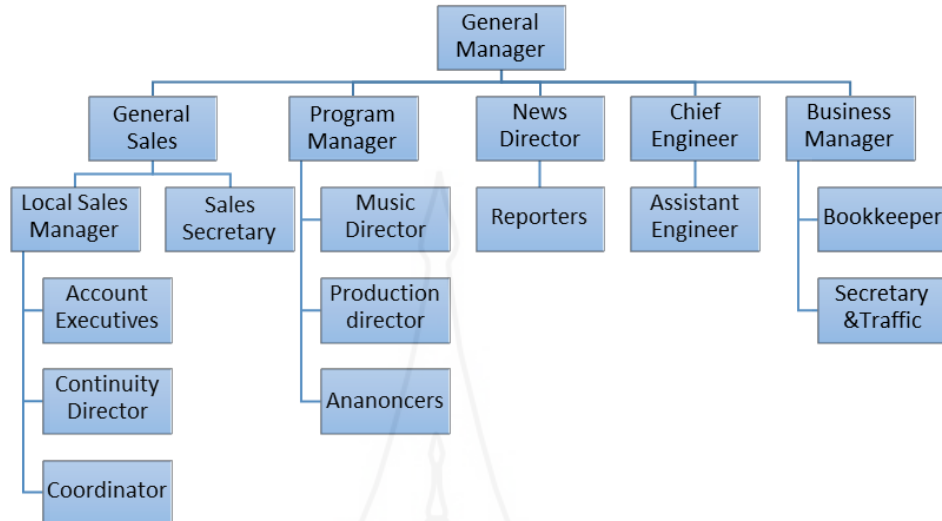
1. โครงสร้างองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงที่มีตลาดขนาดเล็ก

(Organization of a small-market radio station)



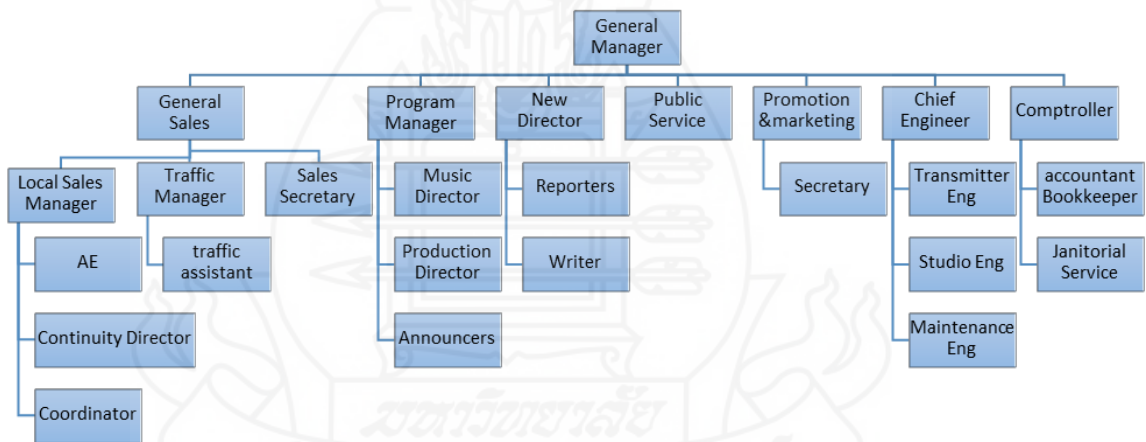
2. โครงสร้างองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงที่มีตลาดขนาดกลาง

(Organization of a medium-market radio station)



3. โครงสร้างองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงที่มีตลาดขนาดใหญ่

(Organization of a large-market radio station)



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง

ที่มา: สุรพงษ์ โสธนะเสถียร และ โกศลสงเนียม (2551)

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์กรวิทยุกระจายเสียงเพื่อการค้าและการโฆษณาวิทยุ

Pringle and Starr (2006: 15-16) ได้กล่าวเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรผู้ผลิตสื่อวิทยุไว้ว่า เป็นกระบวนการในการจัดสรรทรัพยากรบุคคลหรือการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับพนักงาน โดยแบ่งออกเป็นฝ่ายๆ ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ยังหมายถึงการประสานความร่วมมือในการทำงานระหว่างฝ่ายเพื่อบรรลุ

เป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร โดยแบ่งหน้าที่ในการดำเนินงานภายในองค์กรสื่อ วิทยุกระจายเสียงที่พบมาก สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ฝ่ายขาย (Sales Department) มีหน้าที่ในการขายเวลาโฆษณาให้กับผู้ซื้อสื่อ โฆษณาเป็นที่มาของรายได้หลักของธุรกิจ มีพนักงานขาย (Account Executives) เป็นผู้รับผิดชอบงาน โดยการจัดแบ่งความรับผิดชอบของพนักงานขายนั้นขึ้นอยู่กับธรรมชาติพฤติกรรมการขายของแต่ละองค์กร โดยอาจจัดแบ่งความรับผิดชอบของพนักงานขายตามประเภทธุรกิจของลูกค้า แบ่งตามลักษณะพื้นที่หรือสถานที่ตั้งของบริษัทลูกค้า หรือแม้แต่ว่าแบ่งตามความถนัดของพนักงานขาย ทั้งนี้โดยปกติอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการฝ่ายขาย

2. ฝ่ายรายการ (Program Department) มีหน้าที่ในการวางแผน สร้างสรรค์ จัดผัง รายการตลอดจนการผลิตรายการ ภายใต้การดูแลของผู้จัดการหรือผู้กำกับรายการ

3. ฝ่ายส่งเสริมการขายและฝ่ายการตลาด (Promotion and Marketing Department) มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวข้องทั้งด้านรายการและการส่งเสริมการขาย เนื่องจากต้องเสาะหาวิธีการในการดึงดูดกลุ่มผู้ฟังและรักษาสถานะผู้ฟัง รวมถึงวิธีการในการดึงดูดกลุ่มผู้ซื้อโฆษณาแต่ในบางองค์กร จะแบ่งหน้าที่ในการส่งเสริมการขายในรายการ ให้ฝ่ายผลิตรายการเป็นผู้รับผิดชอบ ในขณะที่ฝ่ายขายรับหน้าที่ในการส่งเสริมการขาย (Sale Promotion) ให้กับกลุ่มผู้ซื้อสื่อ โฆษณา

4. ฝ่ายข่าว (New Department) มีหน้าที่ในการจัดตารางเวลาการออกอากาศข่าวสารคดีและรายการบริการสาธารณะต่างๆ ซึ่งในหลายๆ สถานีวิทยุได้มีการแบ่งฝ่ายข้อมูลข่าวสารออกจากฝ่ายบันเทิง โดยมีผู้กำกับหรือหัวหน้าข่าวเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ

5. ฝ่ายผลิต (Production Department) มีหน้าที่ในการเขียนและผลิตสเปคโฆษณา โดยอยู่ภายใต้ผู้จัดการฝ่ายผลิตหรือผู้จัดการฝ่ายสร้างสรรค์รายการ (Production director creative director)

6. ฝ่ายเทคนิค (Engineering Department) มีหน้าที่ในการควบคุมและซ่อมบำรุง ห้องออกอากาศ ห้องควบคุม และเครื่องส่งสัญญาณ ตลอดจนคอมพิวเตอร์ โดยมีผู้จัดการฝ่ายเทคนิคเป็นผู้ดูแล

7. ฝ่ายธุรกิจ (Business Department) มีขอบข่ายการทำงานที่กว้างขวาง โดยจะดูแลงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับรายการหรือสถานีและธุรกิจ เช่น งานที่เกี่ยวกับเลขานุการ งานบัญชี งานบุคคล และด้วยปริมาณงานที่มีมาก ในบางองค์กรได้มีการแบ่งออกเป็นฝ่ายย่อยๆ เพื่อรับผิดชอบงานแต่ละงาน

8. ฝ่ายจราจร/สื่อสาร (Traffic) เป็นฝ่ายย่อยที่อยู่ในฝ่ายขาย ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดเวลาการลงสปอตโฆษณาในตารางออกอากาศในแต่ละวัน รวมทั้งหน้าที่ในการดูแลเนื้อหาของโฆษณาให้เป็นไปตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับผู้ซื้อสื่อโฆษณา

9. ฝ่ายดูแลความต่อเนื่อง (Continuity) เป็นฝ่ายที่ในการเขียนคำโฆษณาและบางรายการยังมีหน้าที่ในการเขียนบทรายการและประกาศสาธารณะ ซึ่งในหลายๆ องค์กรฝ่ายนี้จะเป็นส่วนงานย่อยของฝ่ายขาย

การจัดการองค์กรวิทยุกระจายเสียงเพื่อการค้า จะประกอบด้วยหน่วยงานสำคัญๆ ที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของสถานีวิทยุกระจายเสียง อยู่ 4 ฝ่ายคือ ฝ่ายธุรกิจโฆษณา หรือฝ่ายขายเวลา ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายเทคนิคหรือฝ่ายวิศวกรรมและฝ่ายราชการ ฝ่ายที่ถือว่าเป็นหลักสำคัญหรือเป็นหัวใจของสถานีวิทยุกระจายเสียงเพื่อการค้าคือ ฝ่ายธุรกิจโฆษณา หรือฝ่ายขายเวลานั่นเอง ดังที่ Keith (1987: 21-31) กล่าวว่าโฆษณาลือว่ามีส่วนสำคัญมากกับผลกำไรของรายการ

โดยฝ่ายธุรกิจโฆษณา หรือฝ่ายขายเวลา เป็นฝ่ายที่จะต้องติดต่อกับนักธุรกิจ ซึ่งได้แก่ผู้ผลิตสินค้าหรือผู้โฆษณาหรือผู้โฆษณาและบริษัทตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency) นักธุรกิจเหล่านี้เป็นผู้ซื้อเวลาในการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าของตนเอง ดังนั้นผลการดำเนินงานของฝ่ายนี้จึงเป็นเครื่องวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงเพื่อการค้า ถ้าหากสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งนั้นมีกำไร ย่อมแสดงถึงประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้าฝ่ายธุรกิจโฆษณาและเจ้าหน้าที่ในฝ่ายนี้ สถานีวิทยุกระจายเสียงเพื่อการค้าทุกแห่งจึงต้องแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถทางด้านธุรกิจมาทำงานฝ่ายขายหรือฝ่ายธุรกิจโฆษณา

2. แนวคิดและทฤษฎีทางด้านการบริหารและการจัดการทางการสื่อสาร

2.1 แนวคิดด้านการบริหารจัดการ

ความหมายของการจัดการ

นักวิชาการด้านการจัดการไม่นิยมให้คำจำกัดความการจัดการหรือการบริหาร เนื่องจากมีขอบข่ายและความหมายเกินกว่าจะนิยามด้วยประโยคสั้นๆ เพียงไม่กี่ประโยคได้ คำนิยามที่นักวิชาการในสมัยก่อนนิยาม ได้แก่ ความหมายองค์ประกอบ (บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน) โดยดูว่ากิจกรรมใดบ้างที่เข้าข่ายลักษณะงานตามภารกิจของการจัดการ อย่างไรก็ตาม นักวิชาการด้านการจัดการในปัจจุบันมีความเห็นไปในทางเดียวกันว่า ควรให้นิยามความหมายของการจัดการหรือการบริหารเพื่อใช้เป็นแนวทาง

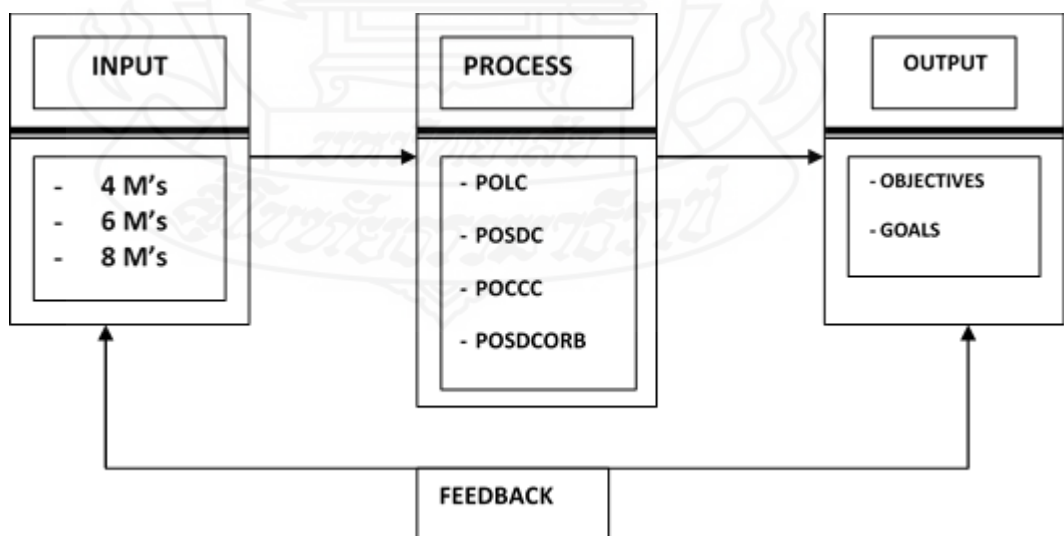
ร่วมกันในการอธิบายขอบข่ายของลักษณะการจัดการ แม้จะไม่สามารถอธิบายได้ครอบคลุม หรืออธิบายได้เพียงบางส่วนเท่านั้นก็ตาม ก็เป็นสิ่งที่ควรกระทำเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดเจนนขึ้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 18-19) กล่าวไว้ว่า ความหมายของคำว่า “การบริหารจัดการ” และ “การจัดการ” ได้ดังนี้ การบริหาร (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นค่านิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร”(Administrator) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ หรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร ส่วนการจัดการ (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business management) ส่วนคำว่า “ผู้จัดการ” (Manager) จะหมายถึงบุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 211) ยังได้ให้ความหมายการจัดการ คือ กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร คือ

1. การจัดการองค์การ (Organizing)
2. การชี้นำ (Leading)
3. การควบคุม (Controlling)

ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีคำสำคัญ 3 คำคือ กระบวนการ ทรัพยากรการบริหาร และวัตถุประสงค์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังภาพ



ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการ

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 211)

INPUT คือ ทรัพยากรการบริหาร อันได้แก่ 4 M's ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และวิธีการ/จัดการ(Method / Management) ถูกนำเข้าไปในระบบ เพื่อการประมวลผลหรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรมการผลิต และการบริการที่เติบโตและพัฒนาขึ้นไปอย่างรวดเร็วทำให้ทรัพยากรเพียง 4 ประการเริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมาย จึงได้เพิ่มขึ้นอีก 2 M's เป็น 6 M's ได้แก่ เครื่องจักรกล (Machine) และการตลาด (Market) ในขณะที่เดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญหรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมีมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญและกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น 7 M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วใครไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจจึงได้เพิ่มข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิตรวมเป็น 8 M's ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุดตราบเท่าที่ระบบอุตสาหกรรมผลิตการจัดจำหน่ายและการบริการยังคงพัฒนาและก้าวไปไม่หยุดยั้ง

PROCESS คือ หน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำ ในปัจจุบันยึดถือหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่ POLC การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งมีพัฒนาการของแนวคิดมาตั้งแต่สมัยของ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol, 1916) เป็นทั้งวิศวกรและนักวิชาการชาวฝรั่งเศส เขาได้สรุปเป็นทฤษฎีว่า หากผู้บริหารต้องอยู่ในสถานะที่ต้องใช้คนจำนวนมากๆในการทำงาน หัวใจของการบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้นมียอดประกอบด้วยกัน 5 ปัจจัย อันประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (organizing) การสั่งการ (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling) ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวมักถูกเรียกกันว่า POCCC ซึ่งนักทฤษฎีหลายท่านได้พิสูจน์ให้เห็นถึงแนวทางการบริหารจัดการตามทฤษฎีดังกล่าว ว่าสามารถนำมาใช้งานได้จริง

ต่อมาในปี 1937 กุลิกและเออร์วิก (Gulick และ Urwick) เห็นว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงานผล (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งนิยม เรียกว่า POCDORB ครั้งเมื่อเข้าปี 1972 แฮร์โรลด์ คูนตซ์ (Harold D. Koontz) มีความเห็นว่าหน้าที่ทางการจัดการคือ POSDC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งแนวความคิดของเขาเปลี่ยนแปลงไปชัดเจน โดยในปี 1988 คูนตซ์

และเวียห์ริช (Koontz และ Wehrlich) เขียนตำราใช้ชื่อว่า Management ร่วมกันและได้เปลี่ยนหน้าที่ทางการจัดการจากตัว D (Directing) เป็น L (Leading) พัฒนาด้านแนวคิดดังกล่าวยังคงก้าวต่อไปไม่หยุดยั้ง บางทีในยุคหน้าเราอาจเห็นหน้าที่การจัดการที่เหลืออักษรเพียงตัวเดียวหรือสองตัวเท่านั้นก็เป็นได้ ดังนั้นอาจสรุปหน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานทางการจัดการได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการ (Process) แปลรูปทรัพยากรที่นำเข้าไปเป็นผลผลิตตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรต่อไป

OUTPUT คือ เป้าหมาย (Goals) หรือ วัตถุประสงค์ (Objectives) ที่นำออกมาจากกระบวนการแปรรูปในขั้นตอนที่สอง เป้าหมายขององค์กรสามารถแบ่งแยกได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ องค์กรที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit) และองค์กรที่มีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร (Non - profit) หรืออาจแบ่งเป็นองค์กรที่วัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้า กับองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการก็ได้

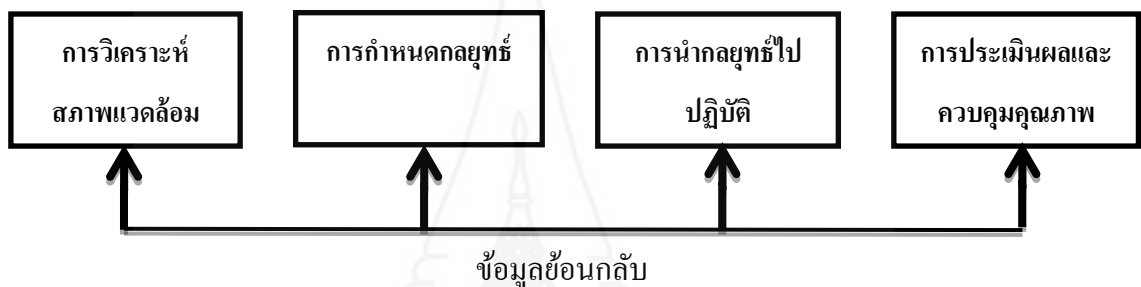
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552: 23) ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” (Strategy) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของธุรกิจในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างหรือพัฒนาวิถีทางในทางปฏิบัติ ตลอดจนการวัดระดับและจัดสรรทรัพยากรขององค์กรธุรกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หากพิจารณากลยุทธ์ตามความหมายนี้ ประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงและการกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ได้ การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ในอันที่จะตอบคำถามมักจะประสบกับองค์กรธุรกิจโดยทั่วไป เช่น โอกาสทางธุรกิจของอุตสาหกรรมที่ตนอยู่เป็นอย่างไร สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเป็นอย่างไร ปัจจัยใดที่เป็นตัวกำหนด หรือเป็นแรงผลักดันของการแข่งขันอุตสาหกรรมที่ตนอยู่จะเป็นเช่นไร ในอนาคตคู่แข่งในอุตสาหกรรมจะมีการเคลื่อนไหวอย่างไร กลยุทธ์ใดที่ควรที่จะเลือกเพื่อความอยู่รอดและการเติบโตในอนาคต เป็นต้น

กลยุทธ์การแข่งขัน หรือกลยุทธ์การบริหาร จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานและความสำเร็จในการแข่งขันโดยการกำหนดกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภายในองค์กร การวิเคราะห์อุปสรรคและโอกาสที่จะเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งการเลือกทางเลือกของกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดขององค์กร โดยมีหลักฐานว่า กลยุทธ์นั้นจะต้องสร้าง

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ขณะเดียวกันก็จะต้องลดข้อเสียเปรียบในการแข่งขันให้น้อยที่สุด เพื่อที่ธุรกิจจะดำรงอยู่และพัฒนาอย่างยั่งยืนในอีกกึ่งหนึ่งนั้น กลยุทธ์การบริหาร หรือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเน้นถึงการบริหารเชิงบูรณาการซึ่งประสานการตลาด การเงินการบัญชี การผลิตการปฏิบัติการ การศึกษาและพัฒนาาระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์ เพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จขององค์การ

ทั้งนี้ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) นั้นสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนสำคัญๆ 4 ขั้นตอน ดังภาพ



ภาพที่ 2.4 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Environmental Analysis) หรือการทำ SWOT Analysis ได้แก่ การพิจารณาจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และ อุปสรรค (Threat) ขององค์การเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานและอนาคตขององค์การ โดยปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อธุรกิจ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจแบ่งออกได้ 2 ระดับ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไป (ปัจจัยทางสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง) และสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน หรือสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม (การแข่งขัน)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ได้แก่ โครงสร้างองค์การทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเงิน การปฏิบัติการ การตลาด เทคโนโลยี และ การศึกษา และพัฒนาการกำหนดกลยุทธ์ (Formulation of Strategy) เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดสมมติฐานของธุรกิจ เพื่อจัดทำทิศทาง แนวทาง และกรอบความคิดในการปฏิบัติขององค์กรในรูปแบบกลยุทธ์ ยุทธวิธี และแผนปฏิบัติการต่อไป ซึ่งมีการแบ่งแยกระดับชั้นของกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

(Implementation of Strategy) หรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นการจัดระบบในการนำกลยุทธ์ที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเราสามารถศึกษาประเด็นสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้จากโครงสร้างองค์การ ความเป็นผู้นำทางวัฒนธรรมและจริยธรรม เป็นต้น การปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือการดำเนินกลยุทธ์นั้นต้องการการจัดสรรบทบาทและความรับผิดชอบแก่ผู้บริหารภายในหน้าที่ที่แตกต่างกันของบริษัท เพื่อที่จะดำเนินกลยุทธ์ให้บรรลุความสำเร็จ โครงสร้างองค์การจะกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ของการรายงาน ดังนั้น กลยุทธ์จะต้องถูกดำเนินการโดยโครงสร้าง ถ้าโครงสร้างองค์การไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์ของบริษัทแล้ว บริษัทอาจจะต้องออกแบบโครงสร้างใหม่ (สมยศ นาวีการ, 2544: 10)

การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control of Strategy) เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐานของผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับความคาดหวังของผู้บริหาร โดยการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนาให้กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับเหตุการณ์ มีประสิทธิภาพ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ระดับของกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วเราสามารถจำแนกระดับของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy) ในองค์กรเป็น 3 ระดับ ต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) หรือกลยุทธ์องค์กร หรือกลยุทธ์หลัก เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นแนวทางและกรอบในการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร โดยมีการจำแนกออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1.1 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยผู้บริหารยังคงรักษาภารกิจและเป้าหมายเดิมขององค์กรไว้ แต่ขยายธุรกิจแบบค่อยเป็นค่อยไป

1.2 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1.2.1 กลยุทธ์การขยายตัวในแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) ใช้การขยายตัวโดยหาผลิตภัณฑ์หรือการบริการมาเสริม เพื่อเสริมช่วงและขอบเขตทางการตลาด และการทำกำไรให้มากขึ้น หรือขยายตัวไปในอุตสาหกรรมที่ใกล้เคียงกัน หรือเข้าไปดำเนินอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง เพื่อกระจายการลงทุน

1.2.2 กลยุทธ์การขยายตัวในแนวตั้ง (Vertical Growth Strategy) ใช้การขยายตัวสู่การทำธุรกิจครบวงจร โดยอาจมีการขยายตัวแบบบูรณาการ (Integrate) ไปข้างหน้า (Forward) ให้ใกล้กับลูกค้าคนสุดท้ายมากที่สุดและไปข้างหลัง (Backward) ให้ใกล้กับแหล่งวัตถุดิบมากที่สุด ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนการดำเนินงานของธุรกิจ

1.3 กลยุทธ์การถดถอย (Retrenchment Strategy) ใช้เมื่อธุรกิจเข้าสู่จุดอิ่มตัว ชะลอหดตัว หรือกำลังเสื่อมสลาย โดยมีการเลือกเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญๆ คือ กลยุทธ์การกลับตัว (Turnaround Strategy) โดยพยายามตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปก่อนและลดต้นทุนในการดำเนินงานอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestment Strategy) ใช้เมื่อธุรกิจตกต่ำ และไม่มีโอกาสเติบโตขึ้น แต่ธุรกิจยังสามารถดำเนินงานอยู่ได้ โดยผู้บริหารจะไม่ลงทุนเพิ่มในธุรกิจปัจจุบันตลอดจนขายธุรกิจที่ไม่มีมีความสำคัญออกไป กลยุทธ์การเลิกกิจการ (Liquidation Strategy) ใช้กับธุรกิจไม่สามารถทำประโยชน์ ไม่สามารถฟื้นตัวได้อีก และถ้าดำเนินการต่อมีแต่จะขาดทุน โดยผู้บริหารอาจขายกิจการให้บุคคลอื่น เพื่อเอาทุนส่วนที่เหลือไปลงทุนกับธุรกิจที่มีโอกาสมากกว่า

1.4 กลยุทธ์ผสม (Mix Strategy) เป็นการประยุกต์กลยุทธ์พื้นฐานต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การดำเนินงานขององค์กรอย่างเต็มที่ โดยนำกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ในช่วงเวลาเดียวกัน โดยประยุกต์กลยุทธ์ต่างกันกับส่วนต่างๆ ขององค์กร

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จะเริ่มต้นจากการพิจารณาว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจใด เพื่อแบ่งส่วนของธุรกิจที่ดำเนินงานออกมาอย่างชัดเจนในรูปหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategy Business Unit: SBU) โดยบริษัทจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ภายใน SBU เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะให้ความสนใจกับการปรับปรุงสภาพในการแข่งขันของแต่ละผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยเฉพาะการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages) โดยที่ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันใน 3 รูปแบบได้แก่

2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) โดยหาทางลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้ธุรกิจสามารถตั้งราคาขายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

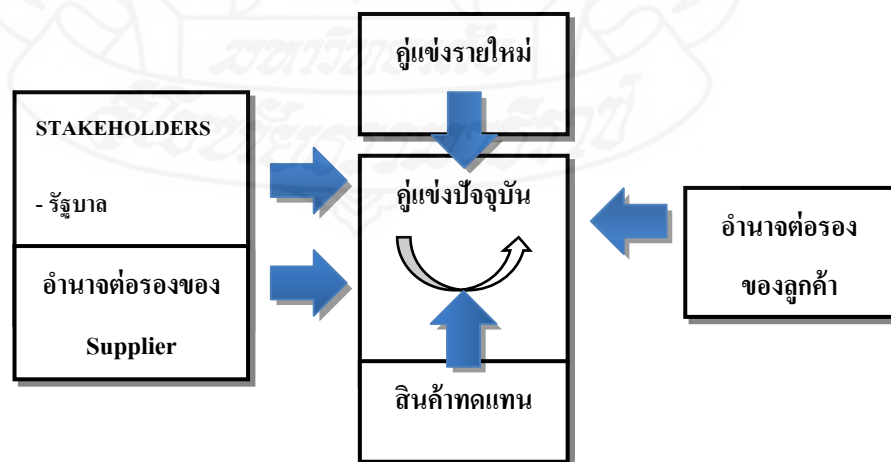
2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) โดยพยายามสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการให้แตกต่างจากคนอื่น เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้นและสร้างความพอใจแก่ลูกค้า ซึ่งจะทำได้สามารถตั้งราคาขายและมีส่วนต่าง (Margin) ได้สูงกว่าคู่แข่ง

2.3 กลยุทธ์การให้ความสำคัญ (Focus Strategy) โดยให้ความสนใจกับตลาดเฉพาะที่ตอนสามารถดำเนินงานและสร้างความพอใจให้กับลูกค้าอย่างเต็มที่ ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์การให้ความสำคัญ อาจเรียกอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็น กลยุทธ์มุ่งสู่ตลาดกลุ่มเดียว โดยมุ่งสู่การตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่จำกัดจำนวน ตลาดส่วนเล็กเฉพาะที่ (A particular market niche) ซึ่งอาจหมายถึง ลูกค้าประเภทหนึ่งที่อยู่ ในเขตภูมิศาสตร์เขตใดเขตหนึ่ง หรือ สายผลิตภัณฑ์ที่ใช้กันในเขตภูมิศาสตร์เขตใดเขตหนึ่ง การ

เลือกตลาดส่วนเล็ก ๆ โดยประเภทลูกค้าอาจหมายถึงการตอบสนองคนที่รวยมาก หนุ่มสาวมาก หรือ ชอบท่องเที่ยวมากหรือมุ่งใส่ใจผู้ที่รักประทานอาหารมังสวิรัต ซึ่งการใช้กลยุทธ์มุ่งสู่ตลาด กลุ่มเดี่ยวนั้น บริษัทจะต้องมีความเชี่ยวชาญชำนาญในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง (อคุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543: 142)

ในการวิเคราะห์การแข่งขันทางธุรกิจมีวิธีการวิเคราะห์ห้าตำแหน่งของการแข่งขันสำหรับผู้บริหาร เรียกว่า พลังปัจจัยทั้ง 5 หรือ Five Force Model ซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดย Michael E. Porter (1980) ผู้เป็นปรมาจารย์ด้านการบริหารและเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเป็นอาจารย์อยู่ที่ Harvard Business School ได้คิดแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การหาตำแหน่งของการแข่งขันเพื่อนำมาใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก Michael E. Porter เห็นว่ามีปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ 5 ปัจจัย เพื่อลดจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งให้ตนเองโดยทั่ว ๆ ไป โดยปัจจัยที่เป็นแรงกดดัน 5 ประการในการแข่งขันทางธุรกิจ (Porter's Five Forces) แนวคิดนี้ได้กล่าวถึงปัจจัย 5 อย่างที่มีอิทธิพลอย่างมากในการสร้างภาวะกดดันทางการแข่งขันต่อทุกองค์กรทางธุรกิจ และปัจจัยทั้ง 5 นี้จะเป็นตัวบอกให้เราทราบถึงระดับความเข้มข้นในการแข่งขันที่องค์กร กำลังเผชิญอยู่ การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของธุรกิจเพื่อศึกษาความได้เปรียบของกิจการกับคู่แข่งปัจจุบัน เช่น กิจการเรามีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งปัจจุบันด้านเทคโนโลยี การผลิต คุณภาพสินค้า ฯลฯ หรือ กิจการเรามีข้อเสียเปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่งเช่น ราคา คุณภาพของการบริการ ฯลฯ

การวิเคราะห์การแข่งขันตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ตามหลักการ Porter's Five Forces ซึ่งการวิเคราะห์ครอบคลุมการแข่งขันในปัจจุบัน ได้แก่ การศึกษาสภาวะการแข่งขันของคู่แข่งปัจจุบัน อำนาจต่อรองของลูกค้า อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ และสินค้าทดแทน ส่วนการเข้ามาของคู่แข่งใหม่เป็นการศึกษาสภาวะการแข่งขันในอนาคต



ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ของพลังปัจจัยทั้ง 5 (Porter's Five Forces)

ปรับปรุงตัวแบบเพิ่ม Stakeholder

จากรูปความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 5 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของธุรกิจ จะพิจารณาจาก

- **การเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ง่ายหรือยาก** ถ้าเข้ามาในอุตสาหกรรมได้ง่าย ก็จะมีการแข่งขันสูง เป็นอุปสรรคในการทำธุรกิจในอนาคต การประเมินการเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ยากหรือง่าย สามารถวิเคราะห์ได้จากปัจจัยด้านนโยบายของภาครัฐขนาดการผลิตที่ประหยัดเงินทุน การมีสินค้าที่แตกต่าง Switching cost สูงหรือต่ำ การไปสู่ช่องทางการกระจายสินค้ายากหรือง่าย ประสบการณ์และการเรียนรู้ในอุตสาหกรรม

- **การออกจากการทำธุรกิจนี้ง่ายหรือยาก** ถ้าการออกจากอุตสาหกรรมนี้ยาก ก็จะทำให้คู่แข่งไม่ได้ลดปริมาณลง การแข่งขันก็จะสูง โดยจะมีการใช้กลยุทธ์การต่อสู้เพื่อความอยู่รอดของกิจการ

- **สภาพการแข่งขันของผู้ทำธุรกิจในปัจจุบัน** ดูจากการแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งในปัจจุบันซึ่งจะขึ้นกับจำนวนคู่แข่ง การพัฒนาด้านเทคโนโลยีของกลุ่มคู่แข่ง และอัตราการเติบโตของตลาด ถ้าอุตสาหกรรมยังเติบโตสูงการแข่งขันก็จะไม่รุนแรง เพราะว่ากิจการในอุตสาหกรรมนี้ยังสามารถโตตามอุตสาหกรรมได้ดีกว่าอุตสาหกรรมที่มีอัตราเติบโตต่ำ สัดส่วนค่าใช้จ่ายคงที่และค่าใช้จ่ายแปรได้ การมีความแตกต่างกันในสินค้าและบริการ ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนสินค้าและบริการ ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนสินค้า (Switching cost) ถ้าองค์กรใดมีค่าใช้จ่ายคงที่สูง มีความแตกต่างในสินค้าต่ำ และค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนสินค้าต่ำสภาวะการแข่งขันจะสูง เป็นต้น

- **มีสินค้าทดแทนหรือไม่** ถ้ามีสินค้าทดแทนการแข่งขันจะสูง เพราะผู้บริโภคสามารถมีทางเลือกในการไปใช้สินค้าทดแทนได้

- **อำนาจต่อรองของลูกค้า** ถ้าลูกค้ามีอำนาจต่อรอง สภาวะการแข่งขันจะสูงเพราะลูกค้าสามารถต่อรองราคา และสามารถเปลี่ยนสินค้าไปใช้สินค้าและบริการคู่แข่ง อำนาจต่อรองของลูกค้าศึกษาจากปริมาณการซื้อของลูกค้าและบริการ ความสามารถในการทำการ Backward integration ของลูกค้า

- **อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์** การแข่งขันจะสูง ถ้าซัพพลายเออร์ (Supplier) มีอำนาจต่อรองคือ อาจขึ้นราคาวัตถุดิบ อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ ดูจากปริมาณการขายของซัพพลายเออร์ ความแตกต่างในสินค้าสินค้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ ความสามารถของซัพพลายเออร์ในการทำ Backward integration เป็นต้น

- **ผลกระทบจากกลุ่มต่างๆ** เช่น รัฐบาล ชุมชน ในการออกกฎระเบียบ ข้อบังคับที่มีผลดี ผลเสีย ต่อสภาวะการแข่งขันของภาคธุรกิจ (อังฉรา จันทร์ฉาย, 2551: 14)

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเชื่อมต่อกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ และบูรณาการความสามารถของแต่ละหน่วยเข้ามาไว้ด้วยกัน เพื่อที่จะให้องค์กรดำเนินงานและมุ่งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดปกติ กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะถูกกำหนดและนำมาปฏิบัติโดยผู้จัดการตามหน้าที่ หรือฝ่ายต่างๆ ขององค์กร ได้แก่ การตลาด การผลิต การบัญชี การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และการศึกษาและพัฒนา เพื่อให้การประกอบกิจการประสบผลสำเร็จและสอดคล้องตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ในระดับที่สูงขึ้นไปบริษัทที่มีธุรกิจหลายอย่างจะมีระดับการบริหารกลยุทธ์ 3 ระดับ ผู้บริหารระดับบริษัทจะประกอบด้วยซีอีโอ ผู้บริหารระดับสูงคนอื่น และคณะกรรมการบริษัท บุคคลเหล่านี้จะอยู่ ณ จุดสูงสุดของการตัดสินใจภายในบริษัท บทบาทเชิงกลยุทธ์ของพวกเขาคือ การควบคุมการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบริษัท โดยส่วนรวม มีทั้งการกำหนดภารกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัท การพิจารณาว่าบริษัทควรทำธุรกิจอะไร การจัดสรรทรัพยากรท่ามกลางธุรกิจที่แตกต่างกัน การกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ (สมยศ นาวิการ 2544 : 12-13) ผู้บริหารระดับธุรกิจจะหมายถึงผู้บริหารหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยภายในบริษัท หน่วยธุรกิจจะหมายถึงหน่วยงานอิสระที่ดำเนินธุรกิจแต่ละอย่าง โดยทั่วไปพวกเขาจะมีแผนงานตามหน้าที่ของพวกเขาเองผู้บริหารระดับหน้าที่จะรับผิดชอบหน้าที่ธุรกิจที่เจาะจง พวกเขาไม่ต้องมองภาพใหญ่ แต่กระนั้นพวกเขาจะมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การกำหนดกลยุทธ์ภายในหน้าที่ที่พวกเขารับผิดชอบอยู่ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับบริษัทและระดับธุรกิจ

การวิเคราะห์ด้วยลูกโซ่แห่งคุณภาพสำหรับธุรกิจ (Value Chain Analysis) ใช้วิเคราะห์กิจกรรมพื้นฐานและกิจกรรมสนับสนุนขององค์กร Value Chain Analysis เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ของ Michael E. Porter ที่ได้รับความนิยมมากอีกอย่างหนึ่งซึ่งใช้เป็นแนวทางในการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทได้เป็นอย่างดี ตามแนวคิดนี้ Michael E. Porter มองธุรกิจว่าเป็น “ลูกโซ่แห่งกิจกรรม” (Chain of Activities) ที่สร้างสรรค์คุณค่า (Value) ต่อเนื่องสัมพันธ์กันเหมือนกับลูกโซ่เพื่อส่งมอบคุณค่าทั้งหมดให้กับลูกค้า โดยแต่ละกิจกรรมจะมีส่วนช่วยก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value Added) เป็นช่วงๆ นับตั้งแต่การนำวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายเข้าสู่กิจกรรมทางด้านการผลิตจนกระทั่งผ่านออกมาเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป และสิ้นสุดลงที่ผู้จัดจำหน่ายขายผลิตภัณฑ์นั้นถึงมือบริโภคนั้นสุดท้าย รวมทั้งการบริการหลังการขาย (After-sales Service) คุณค่าของลูกค้า (Customer Value) เกิดจากกิจกรรม 3 แห่ง คือ

1. กิจกรรมที่ทำให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่าง (Activities that differentiate the product)
2. กิจกรรมที่ทำให้ลดต้นทุนค่าต่ำลง (Activities that lower its cost)

3. กิจกรรมที่สนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (Activities that meet the customer's need quickly) การศึกษาวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่าจึงเป็นความพยายามเพื่อทำความเข้าใจว่าธุรกิจสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างไร โดยการตรวจสอบกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนช่วยให้เกิดคุณค่านั้นภายในบริษัท

ในขณะเดียวกัน การวิเคราะห์ Value Chain Analysis จะพิจารณาถึงกิจกรรมในโครงการที่จะสามารถเพิ่มคุณค่าให้แก่สินค้าหรือบริการ รวมทั้งพิจารณาถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้นด้วยในการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในของกิจการนั้น มีวิธีในการวิเคราะห์ได้หลายวิธี ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์ตามสายงาน (Functional Analysis) เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ

การวิเคราะห์ด้วยลูกโซ่แห่งคุณภาพ (Value Chain Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาถึงความสามารถของกิจการในการแข่งขัน โดยการศึกษาถึงกิจกรรมต่างๆ ทั้งที่เป็นกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนว่าสามารถช่วยให้กิจการได้เปรียบด้านต้นทุน หรือความสามารถในการสร้างความแตกต่างเพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้หรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันมีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาปรับใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้ภาพที่ชัดเจนในการพิจารณาผลการดำเนินงานกิจการมากขึ้น

นอกจากนี้ ยังมีการวิเคราะห์ตามสายงานในการวิเคราะห์ภายในบริษัทเป็นการวิเคราะห์โดยพิจารณาจากสายงานหรือหน้าที่ของงานด้านต่างๆ ที่สำคัญในการทำธุรกิจของกิจการ ได้แก่ หน้าที่ด้านการตลาด การผลิต การบัญชีและการเงิน การบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดการและการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น โดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ของกิจการกับคู่แข่งที่สำคัญ รวมทั้งการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของกิจการที่ผ่านมาในอดีตประกอบกันด้วย

1. การวิเคราะห์ด้านการตลาด (Marketing Analysis) ในการดำเนินธุรกิจนั้น จะต้องทำกิจกรรมด้านการตลาด การดำเนินการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ การเชื่อมต่อระหว่างกิจการกับลูกค้าจะส่งผลให้เกิดการนำ “สินค้าหรือบริการ” จากกิจการไปสู่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการอย่างน้อยต้องทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ ในขณะเดียวกัน กิจการก็ต้องบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยสามารถสร้างกำไรให้แก่กิจการได้ด้วย กล่าวโดยสรุปได้ว่า ประเด็นสำคัญของการตลาด คือ การเริ่มต้นจากลูกค้า โดยกิจการสามารถค้นหาความต้องการของลูกค้า และทราบรายละเอียดเกี่ยวกับความสามารถในการตอบสนองของคู่แข่งได้ หลังจากนั้นกิจการจะต้องพยายามดำเนินการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด จนถึงขั้นทำให้ลูกค้าได้รับในสิ่งที่เกินความคาดหมายที่เหนือกว่าความสามารถของคู่แข่งได้ ดังนั้น ในการวิเคราะห์ทางการตลาดจึงต้องเน้นที่จะสำรวจว่า กิจการของเรามีอะไรที่ต่างจากคู่แข่งบ้าง

2. การวิเคราะห์การผลิต/การดำเนินงาน (Production/Operation Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาถึงความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพในการผลิต และคุณภาพของการผลิตภัณฑ์/บริการ จากการศึกษาวรรณกรรมเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ข้างต้นสามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือการวางแผนทิศทางขององค์กร โดยมีการประเมินโอกาสและภัยอันตรายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ทั้งนี้การกำหนดหรือการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกัน 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

ซึ่งอาจกล่าวได้ว่ากลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับนี้เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้สาระสำคัญอยู่ที่การกำหนดทิศทางธุรกิจ หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยต้องมีการวางแผนเพื่อให้ได้แนวทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยต้องวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร และทรัพยากรที่มีอยู่ควบคู่กันไปด้วย นอกจากนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอันหมายถึง การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม คู่แข่ง เทคโนโลยี เป็นต้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร อันได้แก่ ทรัพยากรบุคคลและความสัมพันธ์ของคนในองค์กร โครงสร้างองค์กร การบริหารงานในองค์กร เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อโดยตรงและโดยอ้อมต่อการบริหารและการขับเคลื่อนองค์กรทั้งสิ้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารสื่อวิทยุกระจายเสียง ภูมิภาค โดยการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ และพันธกิจของ บมจ.อสมท รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ.อสมท ในภูมิภาคต่อไป

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมที่มีผลต่อการจัดการการสื่อสาร

2.3.1 แนวคิดเรื่องเศรษฐกิจยุคโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีผลต่อการจัดการการสื่อสาร

คำว่า โลกาภิวัตน์ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Globalization” มีความหมายว่าการแผ่เข้าถึงกันทั่วโลกหมายถึงสภาพที่โลกมีการติดต่อสื่อสารถึงกันโดยปราศจากพรมแดนขวางกั้น ไม่ว่าเรื่องของเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม จะมีผลกระทบถึงกันอย่างรวดเร็วถึงแม้จะอยู่ห่างไกลกันคนละซีกโลก สิ่งที่เป็นสื่อกลางสำคัญอย่างมากคือ เทคโนโลยีสารสนเทศหรืออินเทอร์เน็ต ซึ่งได้มีการพัฒนาขึ้นมาจนมีอิทธิพลต่อชีวิตประจำวันของมวลมนุษยย์ทุกรูปแบบมากขึ้นๆ (दनัย เทียนพุด และคณะ, 2543: 92)

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี อันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจการเมืองโลก มีผลทำให้ประเทศต่างๆ ในโลกต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น โลกที่เคยกว้างใหญ่กลับเล็กลง ดินแดนแต่ละประเทศที่อยู่ห่างไกลกันสามารถติดต่อกันได้ภายในเวลาเสี้ยววินาทีประดุจเป็นหมู่บ้าน (Global Village) ภูเขาและทะเล ซึ่งเป็นพรมแดนธรรมชาติ ที่เคยเป็นอุปสรรคในการติดต่อไปมาหาสู่ ดูเสมือนเลื่อนหายไปจนกลายเป็นโลกไร้พรมแดน

แนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจที่มีผลต่อการจัดการการสื่อสารประกอบด้วยแนวคิดด้านเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับสิทธิของประชาชน และแนวคิดเศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งตามหลักการทางเศรษฐศาสตร์ การจัดการสื่อสารควรคำนึงถึงการใช้จ่าย งบประมาณและทรัพยากรน้อยที่สุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ทั้งในแง่แสวงหากำไรและแง่ประโยชน์สาธารณะ อย่างไรก็ตามมองด้านปัจจัยทางเศรษฐกิจมักจะเกี่ยวข้องกับการผลิต การตลาด การบริโภค และประชาชน ซึ่งผู้บริโภคเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและต้องคำนึงถึงเรื่องสิทธิที่เท่าเทียมที่ประชาชนควรได้รับจากการจัดการระบบการสื่อสารด้วย

การวางแผนจัดการด้านการสื่อสารที่คำนึงถึงปัจจัยด้านเศรษฐกิจเข้ามาเป็นองค์ประกอบสำคัญเพื่อผลทางกำไรและประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อสังคม และความสำเร็จของการเติบโตทางเศรษฐกิจนั้น ต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นพื้นฐานสนับสนุนอยู่ด้วยเสมอ เมื่อสภาพทางเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามกระแสโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องติดตามสารสนเทศด้านเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิด ควบคู่ไปกับการคำนึงถึงเรื่องการสื่อสารกับประชาชนเป็นสำคัญ (สุรัตน์ เมธิกุล, 2552: 77)

2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเมืองที่มีผลต่อการจัดการการสื่อสาร

แนวคิดหลักที่กำหนดมาจากหลักการประชาธิปไตยที่ส่งเสริมในเรื่องสิทธิเสรีภาพกับการรับรู้ข่าวสารกับการกำหนดบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับสื่อมวลชน และการปฏิรูปการเมืองกับการปฏิรูปสื่อมวลชน

แนวคิดเรื่องหลักการประชาธิปไตยที่เน้นเรื่องหลักเหตุผล หลักความยินยอม หลักความเสมอภาค และหลักเสรีภาพนั้นจำเป็นต้องใช้หลักการด้านการไหลของข่าวสารที่ต้องเป็นไปอย่างกว้างขวางและทั่วถึง การจัดการด้านการสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญทั้งนี้ ประเทศที่มีประชาธิปไตยมา ประชาชนย่อมมีเสรีภาพในการสื่อสารมากเช่นกัน

สำหรับแนวคิดเรื่องบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับสื่อมวลชนพิจารณาบทบาทได้จากบทบาทของสื่อมวลชนที่สะท้อนบทบาทของรัฐบาลที่มีต่อประชาชนใน

ฐานะผู้ปกครองกับผู้ถูกปกครอง สอดคล้องแนวคิดเรื่องการปฏิรูปสื่อมวลชนเพื่อให้เป็นตัวกลาง เชื่อมโยง ความสัมพันธ์ดังกล่าวจึงเป็นกระแสที่ได้รับความสนใจและตอบรับอย่างมาก ควบคู่กับ การปฏิบัติด้านการเมืองด้วย

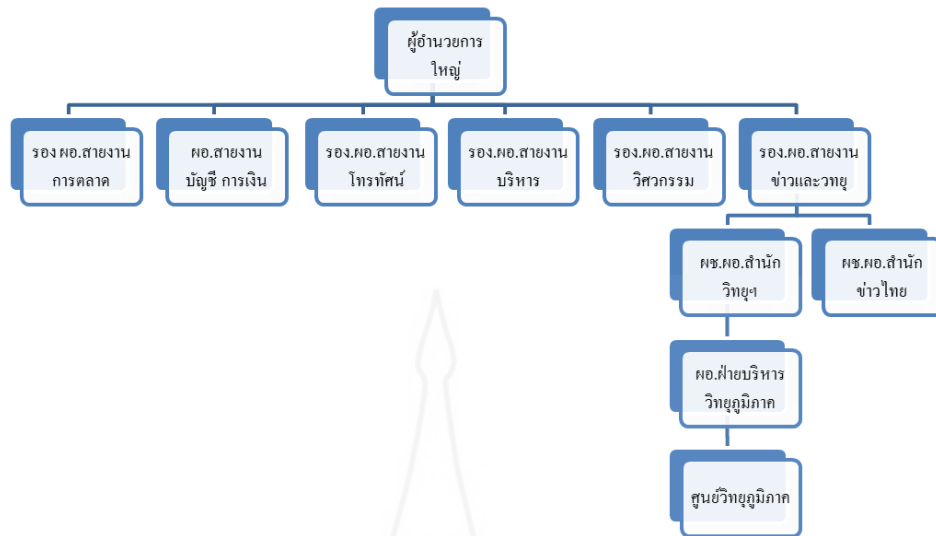
2.3.3 แนวคิดด้านสังคมที่มีผลต่อการจัดการการสื่อสาร

สังคมในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีบทบาทต่อการจัดการการสื่อสาร การครอบงำโลก ทางวัฒนธรรม เนื่องจากระบบสื่อสารไร้พรมแดน ทำให้เกิดการครอบงำโลกทางวัฒนธรรม อิทธิพล ของวัฒนธรรมและอำนาจของเศรษฐกิจจากประเทศที่พัฒนาแล้วได้ไหลบ่าเข้าสู่ประเทศอื่นอย่าง รุนแรง ก่อให้เกิดกระแสวัฒนธรรมโลก (Neo - Westernization) ครอบงำทาง ความคิด การมองโลก การแต่งกาย การบริโภคนิยม แฟชั่นหลายเข้าครอบงำคลุมเหนือวัฒนธรรมประจำชาติของแต่ละ ประเทศ ผลที่ตามมา คือ เกิดระบบผูกขาดแบบไร้พรมแดน

แนวคิดด้านสังคมสะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยด้านสังคมได้แก่ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติความต้องการ และบรรทัดฐานของสังคมมีผลต่อการทำงานในระดับบุคคลและองค์การ การสื่อสารยุคโลกาภิวัตน์สามารถนำความเปลี่ยนแปลงมาสู่ระบบการจัดการการสื่อสารซึ่งส่งผล ต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านสังคมดังกล่าว โดยหลักการคือ ต้องเอื้อประโยชน์ต่อประชาชน ทุกกลุ่ม ทุกพื้นที่อย่างทั่วถึงเพื่อคุณภาพชีวิตของคนในสังคม ด้านการพัฒนาสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการผูกขาดสื่อโดยรัฐ การสนับสนุนการจัดตั้งองค์กรอิสระด้าน การสื่อสาร การส่งเสริมมาตรการการจูงใจด้านภาษีแก่ภาคเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ระบบการสื่อสาร การส่งเสริมและสนับสนุนการระดมทุนเพื่อการพัฒนา การปรับปรุงกฎหมาย การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งการกำหนดให้การวิจัยและพัฒนาดังกล่าวเป็นเงื่อนไขหนึ่ง ของการขออนุญาตประกอบกิจการด้านการสื่อสาร

3. โครงสร้างบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี จด ทะเบียนจัดตั้งในรูปบริษัท มหาชน จำกัดเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2547 ด้วยการแปลงสภาพจาก องค์กรสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท) ตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2542 และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดำเนินการกระจายหุ้นสู่ประชาชนเมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2547 โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ มีสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 68.80 (รายงานประจำปี บมจ.อสมท ปี 2555) โครงสร้างการบริหารงาน บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยหน่วยงานหลัก ได้แก่ สถานีโทรทัศน์ สถานีวิทยุกระจายเสียง และสำนักข่าวไทย



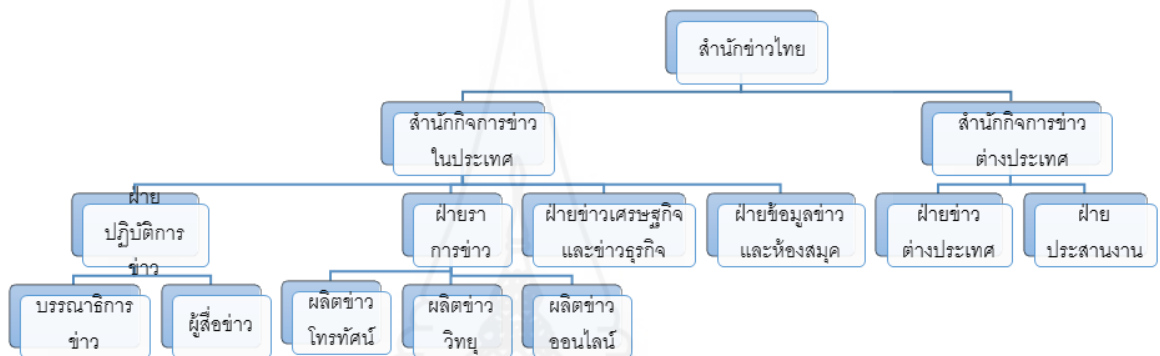
ภาพที่ 2.6 โครงสร้าง บมจ.อสมท

กิจการด้านวิทยุกระจายเสียง บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ได้รับอนุญาตประกอบกิจการกระจายเสียงทั้งสิ้น 62 สถานี เป็นสถานีวิทยุในย่านความถี่ เอ็ฟ.เอ็ม 60 สถานี และย่านความถี่ เอ.เอ็ม 2 สถานี ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร สถานีวิทยุ อสมท ได้บริหารจัดการ ผลิตรายการ และจัดหารายได้โดยบุคลากรของสถานีเองทั้งสิ้น 8 สถานี และให้เช่าใช้ความถี่กับสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสี ช่อง 3 จำนวน 1 สถานี สำหรับการดำเนินงานในส่วนภูมิภาค มีจำนวนสถานีวิทยุกระจายเสียงในระบบ เอ็ฟ.เอ็ม ทั้งสิ้น 53 สถานี ดำเนินกิจการโดยบริหารจัดการ โดยบุคลากร อสมท เองทั้งสิ้น

โครงสร้างการบริหารจัดการในกิจการวิทยุกระจายเสียง บมจ.อสมท มีลักษณะแตกต่างกันระหว่างสถานีวิทยุในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยนโยบายการนำคลื่นวิทยุที่ใช้คู่สัญญาเอกชนเข้ามาบริหารจัดการเองและผลิตรายการโดยใช้บุคลากรของสถานีเองทั้งหมด ในส่วนกลางตั้งแต่ปี 2547 และในส่วนภูมิภาคตั้งแต่ปี 2550 นับเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในองค์กร และผู้ประกอบการในธุรกิจด้านสื่อวิทยุกระจายเสียง การนำความถี่ในระบบ เอ็ฟ.เอ็ม ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 6 สถานีมากำหนดรูปแบบรายการ (Positioning) แบ่งกลุ่มผู้ฟัง (Segment) ของแต่ละสถานีอย่างชัดเจน ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย และเสริมทีมการตลาดในการจัดหารายได้ตลอดจนถึงการนำสื่อวิทยุไปผสานรวม (Synergy) กับสื่อโทรทัศน์ เพื่อประโยชน์ในการสื่อประชาสัมพันธ์และการหารายได้เพิ่ม

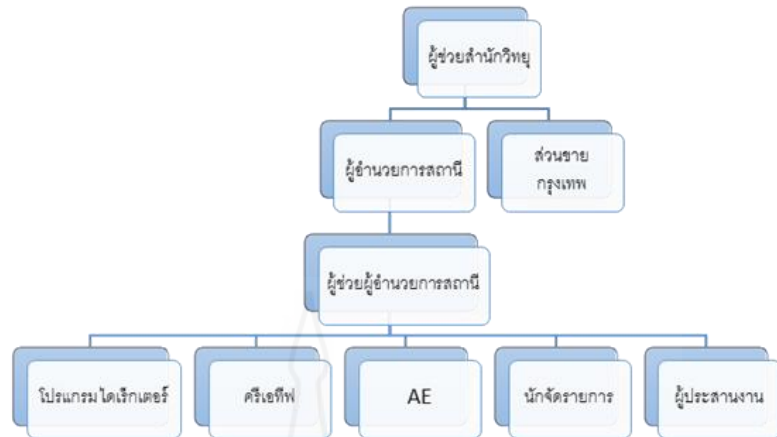
แต่สำหรับ โครงสร้างการบริหารองค์กรของสื่อมวลชนขนาดใหญ่อย่าง บมจ.อสมท ส่งผลต่อการบริหารงานภายหลังจากการจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารจาก 4 สายงาน มาเป็น 8 สายงานในปี พ.ศ.2548 การเพิ่มตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางจำนวนมาก ส่งผลต่ออำนาจในการตัดสินใจของแต่ละส่วนงาน สถานีวิทยุ อสมท บริหารงานโดยมี ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

ระดับสำนัก รับผิดชอบการบริหารงานสถานีวิทยุในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยที่โครงสร้างของสถานีวิทยุในส่วนกลางที่ทิศทางชัดเจนที่จะเป็นหน่วยธุรกิจมากขึ้น การให้อำนาจในการวางแผนการใช้จ่ายและการจัดหารายได้โดยผู้อำนวยการสถานีแต่ละสถานี การกำหนดให้มีพนักงานขายขึ้นตรงกับแต่ละสถานี ส่งผลให้เห็นถึงทิศทางของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การจัดหารายได้มีแนวโน้มสูงขึ้น การจัดกิจกรรมสนับสนุนในแต่ละสถานีสามารถสร้างความนิยมให้กับทางสถานีได้เป็นอย่างดี



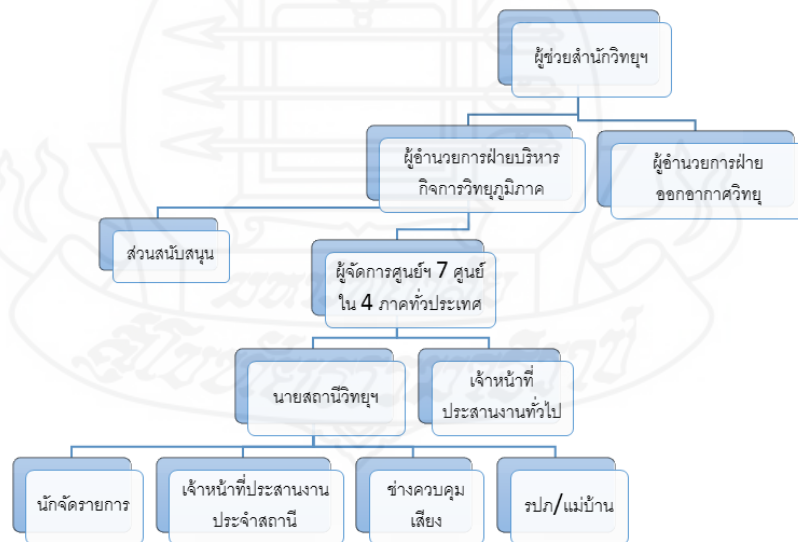
แผนภาพที่ 2.7 โครงสร้างสำนักข่าวไทย บมจ.อสมท

การผลิตรายการข่าวของสถานีวิทยุ อสมท เป็นภารกิจของสำนักข่าวไทยที่มีบรรณาธิการข่าววิทยุเป็นผู้รับผิดชอบ สังกัดฝ่ายรายการข่าว มีบรรณาธิการข่าว รีไรเตอร์ และผู้ประกาศข่าวแยกส่วนกันอย่างชัดเจน การผลิตข่าววิทยุเพื่อนำออกอากาศสถานีวิทยุโดยใช้สถานีข่าว คลื่นความถี่ เอฟ.เอ็ม 100.50 เมกกะเฮิร์ต รายงานข่าวต้นชั่วโมง 10 ช่วงต่อวัน และข่าวช่วงเช้า เวลา 07.30 - 08.00 น. ข่าวภาคเที่ยงระหว่างเวลา 12.00 -13.00 น. และ ข่าวเย็นระหว่างเวลา 18.00 - 18.45 น. ไปยังเครือข่ายวิทยุ อสมท ทั่วประเทศเป็นช่องทางการสร้างรายได้หนึ่งให้กับสถานีวิทยุ และด้านผลิตรายการอย่างชัดเจน การบริหารงานข่าววิทยุสำนักข่าวไทยจึงเป็นการใช้บุคลากรจากผู้สื่อข่าวร่วมกับสื่อประเภทอื่นๆ ทั้งวิทยุโทรทัศน์ และสื่อออนไลน์ จากโครงสร้างดังกล่าว การบริหารด้านเนื้อหาข่าวจึงต้องขึ้นอยู่กับกองบรรณาธิการใหญ่ที่จัดประชุมร่วมกัน ทั้งช่วงเช้าและบ่าย ที่จะเป็นผู้กำหนดทิศทางของข่าวในแต่ละช่วงเวลา อีกปัจจัยหนึ่งที่เกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนผ่านของโครงสร้างใหม่ที่กำหนดให้ผู้สื่อข่าวต้องรายงานข่าวให้กับทุกสื่อของ อสมท ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ผู้สื่อข่าวปฏิบัติหน้าที่มากขึ้น โดยขาดแรงจูงใจด้านรายได้และผลตอบแทนจากการทำงานที่หนักขึ้น จึงส่งผลต่อความล่าช้า และความกระตือรือร้นการนำเสนอข่าวทางสื่อวิทยุลงไปยัง



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างสถานีวิทยุส่วนกลาง บมจ.อสมท

โครงสร้างการบริหารงานของสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ในส่วนกลางจะขึ้นตรงต่อผู้บริหารที่เป็นผู้กำหนดนโยบายในตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งจะมีผู้อำนวยการสถานีฯ เป็นผู้กำกับควบคุมนโยบาย โครงสร้างองค์การจะเป็นไปตามโครงสร้างองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงที่มีขนาดกลางตามแบบแนวคิดของ Per K. Pringle, Michael F. Starr&William E.McCavitt



ภาพที่ 2.9 โครงสร้างฝ่ายบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ.อสมท

ตามโครงสร้างฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาค มีผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ.อสมท ที่ขึ้นตรงกับผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สำนักวิทยุมีหน้าที่

ในการบริหารจัดการองค์การ โดยการควบคุม กำกับดูแลและกำหนดนโยบายด้านการบริหารกิจการ วิทยุกระจายเสียงภูมิภาค แก่ส่วนงานในระดับภาค ซึ่งมีผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงในแต่ละภูมิภาค คู่มือฉบับนี้

โดยเครือข่ายของสถานีวิทยุ อสมท ในส่วนภูมิภาคออกอากาศในระบบ เอ็ฟ.เอ็ม ทั้งหมด 53 สถานีโดยตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคเหนือ 14 จังหวัด จำนวน 14 สถานี ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 16 จังหวัด 16 สถานี ภาคกลางและภาคตะวันออก 8 จังหวัด 8 สถานีและภาคใต้ 14 จังหวัด 15 สถานีการบริหารงานของสถานีวิทยุ อสมท ในส่วนภูมิภาค ได้ยกเลิกสัญญาร่วมผลิต รายการจากบริษัทเอกชน นำคลื่นความถี่วิทยุมาบริหารจัดการเอง 100 เปอร์เซ็นต์ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2550 โดยสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาคผลิตรายการเองตั้งแต่เวลา 08.00-18.00 น. และรับถ่ายทอดสัญญาณเครือข่ายจากสถานีวิทยุในส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ตั้งแต่เวลา 18.00-08.00 น. ทุกวันจันทร์ถึงวันอาทิตย์

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและผลงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสื่อ วิทยุกระจายเสียง การผลิตรายการ และการรับฟังรายการทางวิทยุกระจายเสียง ผู้ศึกษาจึงขอ ยกตัวอย่างงานวิจัย โดยแยกเป็นหมวดหมู่ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 งานวิจัยด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหาร

ไพฑูรย์ หิรัญประดิษฐ์ (2540) ได้ศึกษาเรื่อง “โครงสร้างและการแสดงบทบาท ของสถานีวิทยุ เอ็ฟ.เอ็ม. 92.5 เมกกะเฮิร์ตซ์” จากการศึกษาวิจัยพบว่า โครงสร้างสำคัญของสถานี วิทยุ เอ็ฟ.เอ็ม. 92.5 เมกกะเฮิร์ตซ์ ซึ่งประกอบด้วย กรรมสิทธิ์ การเป็นเจ้าของสื่อโดยรัฐ วัฒนธรรม การงานในรูปแบบราชการ ความต้องการและความสนใจของผู้รับสารในการรับรู้ ข่าวสารอย่าง เสรี และการแข่งขันเพื่อการบริหารข่าวสารในระหว่างบรรดาสถานีวิทยุคลื่นข่าวสาร เป็นเงื่อนไข สำคัญ ที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดนโยบายปฏิบัติงานและการแสดงบทบาทหน้าที่ในเชิงบรรทัดฐานขององค์กร นอกจากนี้ผลของการวิจัยยังแสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งพื้นฐานในสถานีวิทยุ เอ็ฟ.เอ็ม. 92.5 เมกกะเฮิร์ตซ์ คือความต้องการความปลอดภัยในการทำงานของผู้บริหารระดับสูง ในขณะที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาชีพข่าวต้องการเสนอข่าวที่มีคุณค่าให้แก่สาธารณชน

สุปราณี ศิริสวัสดิ์ชัย (2543) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผน รายการของสถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยภายในและปัจจัย ภายนอกที่มีผลต่อการวางแผนรายการที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุจุฬาฯ ได้แก่ นโยบายของ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คุณภาพของบุคลากร ระบบการส่งกระจายเสียง และแหล่งที่มาของรายการ ปัจจัยภายนอกได้แก่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ของหน่วยงานราชการและกลุ่มผู้ฟัง เป้าหมาย โดยสรุปปัจจัยที่มีผลสำคัญต่อการวางผังรายการคือ นโยบายของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ธีรรัตน์ พันทวี (2544) ได้ศึกษาเรื่อง “การสร้างมาตรฐานสถานีวิทยุกระจายเสียงไทย” การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างมาตรฐาน และเครื่องมือประเมิน มาตรฐานสถานีวิทยุกระจายเสียงไทย ที่ผ่านการทดสอบและยอมรับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการวิทยุกระจายเสียง 4 กลุ่มได้แก่ นักวิชาชีพ ผู้ฟัง ผู้ควบคุมกฎระเบียบ และผู้สนับสนุนรายการ ซึ่งจากการศึกษาผู้วิจัยได้เครื่องมือประเมินมาตรฐานสถานีวิทยุกระจายเสียง 4 ประเภทได้แก่ สถานีเพลง สถานีข่าวและความรู้ สถานีเพื่อสาธารณะ และสถานีแบบผสม สอดคล้องกับข้อสันนิษฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ในเบื้องต้น โดยพบว่า การพัฒนาคุณภาพให้ได้มาตรฐานสถานีวิทยุกระจายเสียงไทยจำเป็นต้องอาศัยการสร้างมาตรฐานในองค์ประกอบย่อยของระบบ อันได้แก่ ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยกระบวนการ และปัจจัยผลที่ได้/ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังพบว่า มาตรฐาน และตัวชี้วัดมาตรฐานสถานีวิทยุกระจายเสียง มีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามเนื้อหา และขนาดของสถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทต่างๆ ในประเทศไทย

ชำน้อย กุญชร ณ อยุธยา (2547) ได้ศึกษาเรื่อง “กระบวนการบริหารงานของบริษัท คลิกเอนเทอร์เทนเมนท์ จำกัด” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานมากที่สุด ได้แก่ ด้านบุคลากร โดยมีความพร้อมทางด้านการจัดการ เงินทุน และเทคโนโลยี ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้คือ การต่อสัญญาสัมปทานกับหน่วยงานภาครัฐ โดยบริษัทให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่ด้านการตลาดที่แปลกใหม่เพื่ออยู่เหนือคู่แข่ง ส่วนทิศทางการขยายธุรกิจจะเป็นการขยายสื่อที่เกี่ยวข้องเพื่อเสริมกันทางด้านการตลาด เนื่องจากบริษัทเกิดจากการรวมตัวของผู้ผลิตสื่อต่างประเภทกัน

ชัยวัฒน์ ทับเพชร (2548) ได้ศึกษา “เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานวิทยุ: กรณีการบริหารรายการวิทยุในแบบ Format Station” การศึกษาพบว่า การบริหารงานวิทยุแบบ Format Station มีปัจจัยแวดล้อมที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่ ปัจจัยในด้านบุคลากร เทคโนโลยีการผลิตและออกอากาศ การลงทุน และวัฒนธรรมองค์กร ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ คู่แข่งขัน การตลาด กฎหมายและระเบียบต่างๆ แรงกดดันทางสังคม และการรบกวนของคลื่นวิทยุชุมชน สำหรับประเด็นศึกษาในเรื่องกลยุทธ์แต่ละบริษัทจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่สามารถแข่งขันได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับการวิจัยเพื่อกำหนดเป้าหมายและจุดยืนทางด้านการตลาดที่ชัดเจน ทำการตลาดเชิงรุก และปรับรูปแบบเนื้อหาให้เป็นไปตามแนวโน้มของกลุ่มผู้ฟัง

สรุพงษ์ โสชนะเสถียร (2550) การวิจัยเรื่อง “หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร ในมิติด้านการบริหารกิจการสื่อวิทยุกระจายเสียง” การศึกษาพบว่า การบริหารจัดการภายในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง การกำหนดเนื้อหา เป้าหมายของการบริหารงานในองค์กรที่มีพันธกิจแตกต่างกัน และทิศทางองค์กรในอนาคตบนเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วนั้น พบว่า สื่อวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทยถูกถือครองคลื่นความถี่โดยหน่วยงานของรัฐทั้งหมด บริหารจัดการโดยนโยบายของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรซึ่งถูกกำกับโดยภาคการเมืองและระบบอุปถัมภ์กับกลุ่มทุนภาคเอกชนที่ประกอบกิจการด้านสื่อสารมวลชน ได้รับสัมปทานเช่าเวลาบริหารกิจการสื่อวิทยุกระจายเสียงมากกว่าร้อยละ 90 ของจำนวนสถานีวิทยุกระจายเสียงทั้งหมด 524 สถานี ซึ่งลักษณะรูปแบบรายการที่มีเนื้อหาหลักทางด้านใดด้านหนึ่ง โดยเฉพาะ (Station Format) สำหรับพื้นที่กรุงเทพมหานครและเมืองใหญ่ และกำหนดเนื้อหาที่มีความหลากหลาย (Program Format) สำหรับสถานีวิทยุในต่างจังหวัดและสถานีวิทยุที่มีพันธกิจการให้บริการสาธารณะ เช่น สถาบันการศึกษา สถานีวิทยุส่วนใหญ่จำเป็นต้องหารายได้จากงบประมาณหล่อเลี้ยงองค์กร

โครงสร้างขององค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงขนาดใหญ่ยึดโยงอยู่กับตัวองค์กรหลักที่ครอบครองสื่ออยู่หลายประเภท และใช้ประโยชน์จากการบริหารจัดการข้ามสื่อเป็นจุดแข็งในการแข่งขัน ลดต้นทุนจากการผลิตซ้ำซ้อน (Economy of scale) ภายในองค์กรเช่นงานทางด้านข่าว เป็นต้น โดยโครงสร้างหลักจำเป็นต้องมีหน่วยงานด้านผลิตรายการและข่าว ด้านเทคนิคที่ต้องแยกงานทางด้านควบคุมการออกอากาศและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนงานสนับสนุนประกอบด้วยงานทางด้านบุคลากร การเงินและบัญชี และหน่วยงานทางด้านการตลาดที่เป็นหัวใจสำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบกิจการเพื่อแสวงหารายได้จากโฆษณาและผู้สนับสนุนรายการ ซึ่งจำเป็นต้องมีหน่วยงานทางการขาย และกิจกรรมพิเศษเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรอบด้าน โครงสร้างในองค์กรประเภทธุรกิจเอกชนมีความคล่องตัว ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ได้ดีกว่าองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงภาครัฐ ขณะที่องค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงของเอกชนขนาดเล็กจะเป็นระบบปิด (Close System) ที่มุ่งเน้นผลกำไรและความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าหลักที่มีความสัมพันธ์กันมายาวนานเป็นหลัก ยุทธศาสตร์ขององค์กรขึ้นอยู่กับพันธกิจ องค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการสาธารณะจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับชาติเพื่อตอบสนองในเชิงสังคม องค์กรที่ดำเนินการในเชิงพาณิชย์ เช่น บริษัทเอกชนที่เข้ามาเช่าเวลาผลิตรายการก็จะมุ่งเน้นที่การแข่งขันด้านความนิยมจากผู้ฟังเป็นหลักเพื่อเป็นตัวสร้างรายได้จากงบประมาณ ยุทธศาสตร์ที่สำคัญของผู้ประกอบกิจการในภาคเอกชนที่บริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงอยู่ในสถานะกึ่งระเบียบไม่มีความแน่นอน ชัดเจนจากนโยบายจากรัฐ คือ การ

ประกอบตัวเพื่อความอยู่รอด มุ่งสร้างบุคลากร ความนิยม และรายได้ เพื่อเป็นแหล่งทุนสำหรับการลงทุนระยะยาวภายหลังทิศทางของปฏิรูปสื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์มีความชัดเจนในการเปิดโอกาสให้เอกชนขออนุญาตจัดตั้งสถานีวิทยุได้ตามกฎหมาย

เป้าหมายความสำเร็จขององค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงทุกองค์การอยู่ที่ความพึงพอใจของผู้รับสาร การตอบสนองนโยบายภาครัฐจะเป็นเป้าหมายสำหรับสื่อของรัฐเช่นสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) และสถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก (สทพ.) เป้าหมายทางด้านรายได้มีความสำคัญมากขึ้นแตกต่างกันไปตามพันธกิจขององค์การ ผู้ประกอบกิจการในภาคธุรกิจที่เน้นการลงทุนในเชิงพาณิชย์จะให้น้ำหนักความสำคัญเป็นลำดับแรกเนื่องจากสัญญาสัมปทานมีระยะเวลาสั้น ในขณะที่สื่อวิทยุกระจายเสียงภาครัฐและในสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องหารายได้ให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายการดำเนินงานและใช้สำหรับแผนการลงทุนในระยะยาว

สรุพงษ์ โสชนะเสถียร (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานสื่อมวลชน” การศึกษาพบว่า การจัดการโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การสื่อสารมวลชนตามหลักการบริหารสื่อมวลชนไม่มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจน แต่ในการบริหารงานเพื่อพัฒนาองค์การสื่อจะขึ้นอยู่กับนโยบาย มุมมอง และแนวทางการบริหารของผู้บริหารสูงสุดหรือผู้ประกอบการ ส่วนกระบวนการคัดสรรเจ้าหน้าที่เข้าปฏิบัติหน้าที่ในองค์การสื่อสารมวลชนต้องดำเนินการอย่างมีคุณภาพ ทั้งคุณภาพที่เพียงพอของสถาบันการศึกษา ทักษะคติในเชิงบวกต่อการทำงาน สื่อสารมวลชน คุณสมบัติพื้นฐานในการกลั่นกรองสารที่นำเสนอสู่ประชาชน ซึ่งควรจะใช้ระบบคุณธรรมในการบรรจุตำแหน่งงาน และการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมในด้านความรู้คู่คุณธรรม มีการใช้การฝึกฝนแต่ทางด้านทักษะในการผลิตรายการหรือข่าวเท่านั้น

4.2 งานวิจัยด้านกลยุทธ์

นवलพัทธ์ จิ่งไพศาล (2545) งานวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการองค์การธุรกิจสื่อสารมวลชน กรณีศึกษา บริษัท บีอีซี-ทีโร เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ฝ่ายบางกอกการละคร” พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผน การจัดการองค์กร การสั่งการและการควบคุมทรัพยากรของการผลิตรายการโทรทัศน์ ซึ่งมีผลต่อความอยู่รอดขององค์กรนั้น แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ 1) ปัจจัยแวดล้อมภายใน ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร คุณภาพการผลิตและสถานที่ กับ 2) ปัจจัยแวดล้อมภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎหมายและนโยบายภาครัฐรวมถึงการแข่งขันทางการตลาดของกลุ่มคู่แข่งด้วย

รัฐติพงษ์ ชูนาท (2545) จากงานวิจัยเรื่อง “พัฒนาการของการจัดผังรายการของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท.” ผลการวิจัยพบว่า สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 และอ.ส.ม.ท. ไม่มีมีการปรับหรือโครงสร้างองค์กรใดๆตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนถึง พ.ศ. 2544 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นการ

เปลี่ยนแปลงระดับย่อยมีเฉพาะในระดับส่วนงานเท่านั้น เช่น ส่วนข่าว ส่วนงบประมาณ ส่วนพัสดุ เป็นต้น โดยปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนส่วนงานในระดับดังกล่าว คือ การเมือง เศรษฐกิจ นโยบายองค์กร และเทคโนโลยี

พัฒนาการของการจัดผังรายการของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. พ.ศ. 2520-2544 แบ่งออกเป็น 3 ช่วง ดังนี้

ช่วงแรก (2520) ผังรายการตอบสนองต่อนโยบายในการสื่อของรัฐและเริ่มเน้นการดำเนินการเพื่อหารายได้

ช่วงสอง (2521-2534) ผังรายการเน้นการเป็นสื่อเพื่อการพาณิชย์

ช่วงสาม (2535-2544) ผังรายการเน้นการเป็นสื่อเพื่อการพาณิชย์เช่นเดียวกับช่วงที่ 2 ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการสร้างภาพลักษณ์ของการเป็นสถานีเพื่อข้อมูลข่าวสารด้วย

ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนผังรายการ คือ นโยบายผู้บริหาร ตัวเลขวัดระดับความนิยมหรือเรตติ้ง อิทธิพลและแรงกดดันทางการเมือง เศรษฐกิจ และลักษณะทางประชากรของผู้ชม การจัดผังรายการของช่อง 9 อ.ส.ม.ท. พบว่ามีกลยุทธ์แข่งขันกับช่องอื่นในรายการที่เป็นรายการเด่นของสถานี ได้แก่ รายการประเภทข่าวสารความรู้และรายการเด็ก และใช้กลยุทธ์เลี่ยงผังไม่แข่งขันกับสถานีอื่นๆ สำหรับรายการประเภทสารบันเทิง ระหว่าง พ.ศ. 2520-2544 พบว่ารายการเด่นของสถานีมี 3 ประเภท ประกอบด้วย

1. รายการการ์ตูน สำหรับกลุ่มผู้ชมที่เป็นเด็ก
2. รายการข่าวและสารความรู้สำหรับกลุ่มที่สนใจข่าวสารข้อมูล
3. รายการกีฬาสำหรับกลุ่มผู้ชมที่สนใจรายการบันเทิงประเภทกีฬา

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ศึกษาทั้งหมดนั้น ในแต่ละเรื่องก็จะมีการศึกษาถึงวัตถุประสงค์ในประเด็นที่แตกต่างกันไปทั้งการเน้นศึกษาในส่วนของนโยบายการจัดวางผังรายการของสื่อวิทยุกระจายเสียง ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารงานด้านสื่อสารมวลชนให้ประสบความสำเร็จในบทบาทการทำธุรกิจสื่อ ร่วมทั้งการศึกษาถึงโครงสร้างในการบริหารจัดการงานด้านสื่อ แต่สำหรับในการศึกษางานวิจัยที่ผู้วิจัยเองสนใจ ที่จะให้ความสำคัญในการศึกษาค้นคว้าได้แก่ การมุ่งเน้นที่จะศึกษาถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการของสถานีวิทยุโดยการศึกษาตัวอย่างของสถานีวิทยุที่ยังคงดำเนินธุรกิจ การบริหารจัดการและการผลิตสื่อวิทยุกระจายเสียงของสถานีวิทยุที่ยังคงออกอากาศอยู่เพื่อให้ได้ซึ่งแนวคิดหลักของการบริหารงานกลยุทธ์ต่างๆ ที่ผู้บริหารเลือกใช้ในการดำเนินธุรกิจในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน เพื่อให้ทราบถึงหลักการสำคัญและกลยุทธ์ใหม่ๆ และแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุให้ประสบความสำเร็จ

วิภูสนา เทศวิศาล (2549) ได้ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารคลื่นวิทย์ที่ได้รับสัมปทานของภาคเอกชน: กรณีศึกษาธุรกิจสื่อวิทยุประเภทบันเทิง” ได้ศึกษาพบว่าพื้นฐานของบริษัทหรือกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจสัมปทานคลื่นวิทยุเข้ามาประกอบกิจการจากพื้นฐานของความชอบและความต้องการใช้รายการวิทยุเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ โดยคำนึงถึงความต้องการและความนิยมของผู้ฟังเป็นหลัก โดยมีปัจจัยแวดล้อมทางด้านกฎหมาย ผู้สนับสนุนรายการ และความนิยมของผู้ฟังส่งผลกระทบต่อการบริหารงานมากกว่าปัจจัยอื่น

กลยุทธ์ในสภาวะปกติจะให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่าง การกำหนดรูปแบบรายการที่ชัดเจน การสร้างและพัฒนาบุคลากร การสร้างกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย กล่าวตัดสินใจ และยังคงยึดกลยุทธ์เดิมในภาวะที่มีการแข่งขันสูงแต่จะมีการพิจารณา ทบทวนจุดอ่อนแล้วดำเนินการให้ดีขึ้น



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค” ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ประกอบด้วยผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิทยุภูมิภาค 1 ท่าน ผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียง ทั้ง 6 ศูนย์ทั่วประเทศ 6 ท่าน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) รวมผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 7 ท่าน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis) หลักจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ด้วยการบรรยายสรุปโดยการอ้างอิงจากหลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสำหรับการอธิบายและวิเคราะห์ข้อมูล

1. แหล่งข้อมูล

1.1 บุคคล เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก บุคคลที่ได้คัดเลือกแล้วว่าเป็นผู้มีส่วนสำคัญที่มีส่วนร่วม หรือเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงในภูมิภาคของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ได้แก่

1.1.1 นายอนุสรณ์ เกษมภักดิ์สรณ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาค

1.1.2 นายสุขุม กาญจนกัมโห ตำแหน่งผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

1.1.3 นายนิสสัน ชินอ่อน ตำแหน่งผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

1.1.4 นายอนันต์ สกุทธนา ตำแหน่งผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคใต้ตอนบน

1.1.5 นายอรรถยุทธ มาษา ตำแหน่งผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคกลางและภาคตะวันออก

1.1.6 นายวรรัช นุรักษ์ดี ตำแหน่งผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคใต้
ตอนล่าง

1.1.7 นายทรงวิทย์ ดิษฐวุฒิ ตำแหน่งรักษาการณ์ผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุ
กระจายเสียงภาคเหนือตอนบน

1.2 แหล่งข้อมูลอื่นๆ

1.2.1 แผนยุทธศาสตร์ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ปี 2556-2560

1.2.2 พังรายการและรูปแบบรายการหลัก สถานีวิทยุ อสมท ภูมิภาค ปี 2556

1.2.3 แผนกลยุทธ์ ฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาค บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ปี
2556

1.2.4 เอกสารประกอบการขอใช้คลื่นความถี่ ส่วนงานวิทยุภูมิภาค

1.2.5 โครงสร้างองค์กร

1.2.6 เว็บไซต์ <http://mcot.net>

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เพื่อให้การเก็บข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค” เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้ศึกษาจึงได้จัดแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยกำหนดหัวข้อตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อ สำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้ให้ข้อมูลที่เป็นบุคคลเป้าหมายประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ทราบถึงลักษณะทางประชากร พื้นฐานความรู้และหน้าที่การงาน ด้านกระบวนการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย ด้านการกระบวนการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง การวางแผน การจัดการองค์กร การควบคุมและการกำกับดูแล ด้านปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงในภูมิภาค ซึ่งปัจจัยภายในนี้ได้แก่ นโยบาย งบประมาณ และบุคลากร สำหรับปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี

3. การตรวจสอบเครื่องมือ

สำหรับเครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์ ที่ได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ ทั้งด้านการวิจัยและด้านนิเทศศาสตร์จากสาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 3 ท่านคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาพรณ ศรีดี และผู้ทรงคุณวุฒิอีก 2 ท่าน ทั้งนี้เพื่อให้แบบสัมภาษณ์มีความถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย มีความเที่ยงตรง น่าเชื่อถือ รวมทั้งความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ก่อนที่จะนำไปใช้สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่กำหนดไว้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค” ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกด้วยตนเอง ต่อบุคคลากรเป้าหมายที่กำหนดเป็นผู้ให้ข้อมูล ซึ่งประเด็นคำถามประกอบด้วย

- 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้สัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบัน และตำแหน่งที่เคยปฏิบัติก่อนที่ดำรงตำแหน่งนี้
- 4.2 ข้อมูลด้านกระบวนการบริหารจัดการองค์กร
- 4.3 ข้อมูลด้านปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการทำงานแผนกลยุทธ์
- 4.4 ข้อมูลด้านปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์

5. การจำแนกข้อมูล

หลังจากการศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคลากรขององค์กร จำนวน 7 ท่าน ซึ่งประกอบไปด้วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิทยุภูมิภาค 1 ท่าน ผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงทั้ง 6 ศูนย์ทั่วประเทศ โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง รวมทั้งสิ้น 7 ท่านเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการจำแนกตามประเด็นหลักซึ่งได้แก่

- 5.1 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการจัดการ สถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ.อสมท ซึ่งได้เก็บรวบรวมความคิดเห็นตั้งแต่การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การจัดการองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การกำกับดูแลการและแผนกลยุทธ์ไปบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง

- 5.2 ข้อมูลที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรด้านสื่อวิทยุกระจายเสียง ซึ่งได้แก่ ด้านบุคลากรซึ่งแยกเป็นด้านปริมาณและด้านคุณภาพบุคลากร

ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านเทคโนโลยี ด้านการสื่อสารภายในองค์กรและด้านนโยบายหลักขององค์กร

5.3 ข้อมูลที่เป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรด้านสื่อวิทยุกระจายเสียง ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม คู่แข่ง พฤติกรรมผู้บริโภคสื่อวิทยุกระจายเสียง เทคโนโลยี และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากจำแนกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามประเด็นต่างๆ เพื่อจัดระเบียบ ตีความ ข้อคิดเห็น ในประเด็นที่เข้าข่ายที่ตอบโจทย์ตามวัตถุประสงค์ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวทั้งหมด มาประมวลเข้ากับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเด็น ทั้งกระบวนการบริหารจัดการ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อหาข้อสรุปจากผลการศึกษาให้ได้คำตอบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค

7. การนำเสนอข้อมูล

การศึกษาวิจัยถึง “ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียงอสมท ส่วนภูมิภาค” ผู้ศึกษาจะนำเสนอข้อมูลในบทที่ 4 ซึ่งเป็นการเสนอข้อมูลในลักษณะผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นกระบวนการบริหารจัดการ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการ สถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค และบทที่ 5 ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้นำเสนอไปแล้วในบทที่ 4 ไปทำการวิเคราะห์โดยใช้หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นเกณฑ์ และจึงสรุปหาปัจจัยที่นำมาสู่การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง“ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค” ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) อันประกอบด้วยผู้บริหาร คือผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาค และผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียง ประจำภูมิภาคต่างๆ ซึ่งมีด้วยกัน 6 ศูนย์ ทั่วประเทศ นอกจากนั้นยังมีการเก็บข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis) ซึ่งได้เอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี 2556 ด้านวิทยุกระจายเสียง และแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2556 หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ด้วยการบรรยายสรุป แบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 กระบวนการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค

ตอนที่ 2 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค

ตอนที่ 3 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค

ตอนที่ 1 กระบวนการบริหารจัดการ สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค

1. บทสรุปผู้บริหาร

จากเอกสารแผนยุทธศาสตร์ ปี 2556-2560 บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ผู้บริหาร บมจ.อสมท กล่าวถึงแนวนโยบายบริหารจัดการด้านสื่อวิทยุกระจายเสียงโดยสรุปใจความได้ว่า

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีการแข่งขั้นที่รุนแรงของอุตสาหกรรมสื่อสารมวลชนพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความต้องการข้อมูลข่าวสาร และการรองรับพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงวิทยุโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553 บมจ. อสมท ดำเนินถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจดังนี้

1.1 สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบมจ.อสมท

1.1.1 ด้านกฎหมาย

พระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่ฯ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2553 ส่งผลกระทบโดยตรงต่อบมจ.อสมทซึ่ง กสทช.ได้กำหนดแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่และแผนแม่บทกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์และได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาและมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2555 บมจ.อสมทจะต้องเตรียมการและเตรียมความพร้อมทุกด้าน เช่น การเตรียมแจ้งรายละเอียดการใช้ประโยชน์คลื่นความถี่และเหตุแห่งความจำเป็นในการถือครองคลื่นความถี่ รวมทั้งรายละเอียดของสัญญาสัมปทานการเตรียมการขอใบอนุญาตประกอบกิจการแต่ กสทช.เป็นต้น

1.1.2 ด้านเทคโนโลยี

คณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ (กสท.) ในการประชุมครั้งที่ 16/2555 เมื่อวันที่ 30 เมษายน 2555 มีมติเห็นชอบรับรองให้มาตรฐาน DVB-T2 เป็นมาตรฐานการรับส่งสัญญาณวิทยุโทรทัศน์ระบบดิจิทัลภาคพื้นดิน (Digital Terrestrial Television) ของประเทศไทยเพื่อนำไปกำหนดในแผนการปรับเปลี่ยนระบบการรับส่งวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ในระบบดิจิทัลทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันภายในธุรกิจโทรทัศน์ตลอดจนเกิดโอกาสของธุรกิจใหม่โดยสหภาพโทรคมนาคมระหว่างประเทศ (International Telecommunication Union: ITU) มีข้อเสนอแนะให้ประเทศสมาชิกปรับเปลี่ยนระบบการแพร่ภาพโทรทัศน์เป็นระบบดิจิทัล ให้แล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2558 แม้ว่าการเปลี่ยนระบบการออกอากาศจากอนาล็อก (Analog) เป็นระบบดิจิทัลภาคพื้นดินจะทำให้เกิดช่องโทรทัศน์ใหม่ๆ เพิ่มขึ้นซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงมากขึ้นทั้งในเรื่องผู้ชมและรายได้จากค่าโฆษณาและถือเป็นโอกาสทางธุรกิจและช่องทางหารายได้ใหม่ให้กับบมจ.อสมทเช่น Pay DTT การร่วมมือกับพันธมิตรในการสร้าง Content สำหรับช่องใหม่ๆ การเป็น Digital Broadcast Network Provider ฯลฯ ทั้งนี้การเปลี่ยนระบบการส่งสัญญาณโทรทัศน์จากระบบ Analog เป็น Digital จะทำให้ประเทศไทยมีความสามารถในการออกอากาศสถานีโทรทัศน์ได้หลายช่องขึ้น โดยการเพิ่มช่องของสถานีโทรทัศน์ที่จะเกิดขึ้นนี้จะส่งผลกระทบทั้งในทางบวกและทางลบต่อช่องโมเดิร์นไนน์ โดยโอกาสของช่องโมเดิร์นไนน์คือ ความสามารถที่จะเพิ่มช่องสถานีเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ในขณะที่ความเสี่ยงคือ การเพิ่มขึ้นของกลุ่มแข่งขันในอุตสาหกรรมซึ่งจะทำให้การแย่งเม็ดเงินโฆษณาเป็นไปอย่างเข้มข้นและผู้ประกอบการที่มีประสิทธิภาพสูงเท่านั้นที่จะสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดไว้ได้

1.1.3 ด้านเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจไทยปี 2555 ในช่วงครึ่งปีแรกมีการฟื้นตัวจากอุทกภัยได้ดีกว่าที่คาดปัญหาในภาคการผลิตเริ่มหมดไปพร้อมกับอุปสงค์ภาคเอกชนที่สามารถฟื้นกลับสู่ระดับก่อนอุทกภัยได้แล้วเว้นแต่ภาคการส่งออกเท่านั้นที่การฟื้นตัวยังไม่กลับสู่ระดับปกติและเศรษฐกิจไทยจะเริ่มลดลงในช่วงครึ่งหลังของปีจากเศรษฐกิจโลกที่อ่อนแอลงและอุปสงค์ภาคเอกชนที่เริ่มชะลอการเร่งตัวเป็นสำคัญ สำหรับแรงกดดันเงินเฟ้อในระยะต่อไปมีแนวโน้มลดลงจากที่ประเมินไว้ในครั้งก่อนทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานตามแรงส่งเศรษฐกิจที่เริ่มอ่อนลงราคาน้ำมันและสินค้าโภคภัณฑ์ในตลาดโลกที่ปรับลดลงในระยะสั้นและผลจากแนวทางการดูแลราคาน้ำมันขายปลีกของภาครัฐในระยะต่อไปโดยรัฐบาลได้ดำเนินนโยบายการเงินแบบผ่อนปรนต่อไปเพื่อสนับสนุนเศรษฐกิจไทยให้ขยายตัวได้อย่างต่อเนื่องและรองรับความเสี่ยงจากเศรษฐกิจโลกที่ยังมีสูง โดยเห็นว่าอัตราดอกเบี้ยนโยบายในปัจจุบันยังอยู่ในระดับที่เหมาะสมจึงมีมติให้คงอัตราดอกเบี้ยนโยบายในการประชุมสองครั้งล่าสุดไว้ที่ร้อยละ 3.0 ต่อปี

อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ ถึงแม้ว่าปัญหาการผลิตในประเทศเริ่มหมดไปและมีอัตราการผลิตกลับมาเทียบเท่ากับช่วงก่อนเกิดอุทกภัยแต่แรงส่งของเศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มลดลงในช่วงครึ่งปีหลังจึงมีการปรับลดประมาณการเศรษฐกิจไทยปี 2555 ลงจากครั้งก่อนเนื่องจากประเมินว่าผลลบจากแรงส่งที่ชะลอลงในช่วงครึ่งหลังของปี 2555 จะมีมากกว่าผลบวกจากการฟื้นตัวในครึ่งปีแรกของปี 2555 ทั้งนี้คาดว่าแรงส่งของเศรษฐกิจไทยจะชะลอตัวต่อเนื่องไปถึงช่วงกลางปี 2556 ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ประมาณการเศรษฐกิจปี 2555 อยู่ที่ร้อยละ 5.7 และปี 2556 อยู่ที่ร้อยละ 5

1.1.4 ผลกระทบจากการรวมกลุ่ม AEC ในปี พ.ศ.2558 ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับธุรกิจสื่อสารมวลชนซึ่งรวมถึง อสมท มีดังนี้

- เศรษฐกิจที่มีขนาดใหญ่ขึ้น: ด้วยขนาดเศรษฐกิจที่ใหญ่ขึ้นจากการรวมกลุ่มซึ่งใหญ่กว่าประเทศไทยถึง 5 เท่าถือเป็นโอกาสให้กับกลุ่มธุรกิจสื่อสารมวลชนที่จะสามารถขยายการให้บริการสื่อได้ครอบคลุมผ่านช่องทางที่หลากหลายทั่วทั้งภูมิภาค

- ด้านแรงงาน: ทักษะด้านภาษาอังกฤษมีความจำเป็นมากขึ้นทั้งมีความต้องการและมีการแข่งขันแรงงานที่มีความสามารถทางภาษา

- ด้านการร่วมตัวของกลุ่มสื่อ: การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกลุ่มสื่อสารมวลชนโดยนำเสนอ Content ได้หลากหลายและครอบคลุมมากกว่าเดิม

- **ด้าน Content และการนำเสนอ:** เนื้อหาและรูปแบบต่างๆ มีแนวโน้มปรับเปลี่ยนให้สามารถเข้าถึงได้ในสากลและสอดคล้องกับความหลากหลายของเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม

- **การขยายตัวของการลงทุน:** เนื่องจากเป็นภูมิภาคที่มีค่าแรงที่ไม่สูงจึงดึงดูดนักลงทุนจากภูมิภาคอื่นมาลงทุนขยายกิจการทำให้การค้าขายมีการขยายตัวอันจะส่งผลโดยอ้อมต่อการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่จะเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ

- **การร่วมมือทางด้านICT:** แนวทางความร่วมมือในการเชื่อมโยงโครงข่ายความเร็วสูงร่วมกันทำให้ประชาคมในกลุ่มอาเซียนมีความสะดวกในการเข้าถึงสื่อต่างๆ ได้ง่าย รวดเร็วและหลากหลายช่องทางจึงเป็นโอกาสให้กลุ่มธุรกิจสื่อสารมวลชนนาประโยชน์จากโครงข่ายดังกล่าวมาใช้ในการเผยแพร่สื่อให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น (บมจ.อสมท, 2556)

บทความสัมภาษณ์พิเศษ: เปิดวิสัยทัศน์ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ อสมท เรื่องการปรับตัวก้าวสู่สื่อยุคดิจิทัล ของนายอเนก เพิ่มวงศ์เสนีย์กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บมจ.อสมท ต่อหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันที่ 7 กันยายน 2555 นายอเนกได้กล่าวว่า

“ในยุคที่กิจการbroadcastของประเทศไทย กำลังก้าวสู่ยุคดิจิทัล อสมท ในฐานะองค์กรสื่อสารรายใหญ่ของประเทศ จะต้องเตรียมแผนให้ทันการเปลี่ยนแปลง และต้องก้าวสู่ผู้นำองค์กรสื่อในยุคดิจิทัลทั้งในประเทศและระดับภูมิภาคให้ได้ ดังนั้นสิ่งที่ต้องการจะดำเนินการใน 3 เดือนแรกหลังรับตำแหน่ง คือ การจัดตั้งคณะทำงานยุทธศาสตร์ เพื่อวางกลยุทธ์ การเปลี่ยนผ่านระบบส่งสัญญาณวิทยุและโทรทัศน์สู่ระบบดิจิทัลตาม Roadmap ที่คณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) จะเริ่มกระบวนการก้าวสู่วิทยุและโทรทัศน์ยุคดิจิทัลในปลายปีนี้

นอกจากนี้ยังชุกกลยุทธ์ปั้นรายได้ 360 องศาภายใต้ภารกิจเป็นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ อสมท มีหน้าที่สร้างรายได้เพื่อสร้างผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นจึงเน้นการมุ่ง “หารายได้แบบ 360 องศา” ด้วยการบูรณาการใช้สื่อในเครือ อสมท ทั้งโทรทัศน์วิทยุทั่วประเทศ ช่องโทรทัศน์ดาวเทียม และสื่อออนไลน์ โดยชูจุดเด่นการเป็นสื่อครบวงจรที่สินค้าและเอเชนซี สามารถใช้พื้นที่โฆษณาได้ครบทุกช่องทาง อีกทั้งการเร่งจัดกิจกรรมร่วมกับภาครัฐและเอกชนในมิติต่างๆแนวทางการบริหารอสมท จะให้ความสำคัญกับการเป็นผู้ผลิตคอนเทนต์เอง โดยเฉพาะรายการ กลุ่มข่าว ซึ่งมีจุดเด่นการผลิตข่าวของสำนักข่าวไทยพร้อมกันนี้เพื่อเตรียมตัวรองรับการขยายตัวสู่โทรทัศน์ดิจิทัลที่ อสมท จะขอใบอนุญาตเพิ่มเติม จะมีความร่วมมือกับพันธมิตร ด้านผู้ผลิตรายการ ในกลุ่มบันเทิงและอื่นๆ เพื่อร่วมเป็นผู้ผลิตในช่องทีวีดิจิทัลของ อสมท ในอนาคต”

2. ภาพรวมบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

2.1 ข้อมูลทั่วไปองค์กร

ชื่อบริษัทที่ออกหลักทรัพย์: บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) (บมจ.อสมท)

ประเภทธุรกิจ: ประกอบธุรกิจหลักด้านกิจการสื่อสารมวลชน ซึ่งประกอบด้วย กิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ (สถานีโทรทัศน์โมเดิร์นไนน์) หน่วยงานที่ให้บริการด้าน ข่าวสาร (สำนักข่าวไทย) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ละครใหม่ รวมทั้งกิจการที่ได้ร่วมดำเนินการกับ คู่สัญญาเอกชนตามสัญญาร่วมบริการ

บุคลากร: ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2555 รวมทั้งสิ้น 1,459 คนแยกเป็น

1. ผู้บริหาร 24 คน
2. พนักงาน 1,190 คน
3. พนักงานชั่วคราว 245 คน

ที่ตั้งสำนักงานใหญ่: 63/1 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง

กรุงเทพมหานคร 10310

Home Page: www.mcot.net โทรศัพท์: 0-2201-6000

ทุนจดทะเบียน: 3,835,000,000 บาท ประกอบด้วย หุ้นสามัญ จำนวน 767,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 5 บาท ทุนชำระแล้ว 3,435,496,050 บาท

เพื่อให้การศึกษามีความชัดเจนและเห็นองค์ประกอบขององค์กร ในส่วนงานวิทยุที่จะทำการศึกษาย่างชัดเจน จึงขอแนะนำเสนอข้อมูลเบื้องต้นของสำนักวิทยุ บมจ.อสมท ตามรายละเอียดดังนี้

สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท. ขององค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย เริ่มต้นขึ้น เมื่อมีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยพุทธศักราช 2520 ได้รับโอนกิจการ สถานีวิทยุกระจายเสียง ท.ท.ท. มาดำเนินการต่อ ตั้งแต่วันที่ 9 เมษายน พ.ศ. 2520 และทำการเปลี่ยนชื่อจาก สถานีวิทยุกระจายเสียง ท.ท.ท. โดยองค์การสื่อสารมวลชนครอบครอง คลื่นความถี่วิทยุ ที่ถ่ายโอนมาจากสถานีวิทยุกระจายเสียง ท.ท.ท. มีจำนวนทั้งหมด 62 สถานี แบ่งเป็นคลื่นความถี่ในส่วนกลาง ประกอบด้วย ระบบเอฟ.เอ็ม 7 สถานี ระบบเอ.เอ็ม 2 สถานี รวมทั้งหมด 9 สถานี และคลื่นความถี่ในส่วนภูมิภาคเป็นระบบเอฟ.เอ็มทั้งหมด รวม 53 สถานี

รูปแบบการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท. ส่วนภูมิภาคหลังจาก ได้รับการถ่ายโอนจากสถานีวิทยุกระจายเสียง ท.ท.ท. มีรูปแบบการดำเนินการใน 3 ลักษณะคือ รูปแบบที่หนึ่งให้เช่าเวลาจัดรายการและโฆษณา โดยมีสัญญาเช่าระยะยาว 6-10 ปี โดยคู่สัญญา

(ผู้เช่าเวลาออกอากาศ) จะต้องจัดหาที่ดิน สร้างอาคารสำนักงานพร้อมอุปกรณ์สำนักงาน เสาอากาศ และอาคารบ้านพักนายสถานี นอกเหนือไปจากค่าเช่าเวลา โดยรูปแบบการให้เช่าเวลาระยะยาว มีด้วยกัน 23 สถานีคือ สถานีวิทยุฯ จ.อุตรธานี นครราชสีมา หนองคาย ศรีสะเกษ ร้อยเอ็ด ประจวบคีรีขันธ์ สุโขทัย อุตรดิตถ์ ลำปาง จันทบุรี เชียงราย ตรัง ยะลา กาญจนบุรี ยโสธร ขอนแก่น ชลบุรี สงขลา พิจิตร กำแพงเพชร เลย น่าน และจังหวัดนครพนม ซึ่งรูปแบบนี้จะทยอยสิ้นสุดสัญญาในปี 2547

รูปแบบที่สอง อสมท. ได้ดำเนินการเองทั้งในด้านการบริหารจัดการสถานีและด้านการตลาด ซึ่งมีด้วยกัน 6 สถานี ได้แก่ สถานีวิทยุ อสมท.จังหวัดแม่ฮ่องสอน พัทลุง บัตตานี นราธิวาส พังงาและสตูล โดย อสมท. สามารถขายเวลารายย่อย สปอตโฆษณา และขายอุปกรณ์รายการตามอัตราที่ฝ่ายการตลาดกำหนดได้ทุกช่วงเวลา โดยผู้อำนวยการใหญ่ อสมท. มอบอำนาจให้นายสถานีวิทยุ คัดเลือกลูกค้า ทำนิติกรรมสัญญาฯ รวมทั้งรับเงินจากลูกค้า โอนเข้าบัญชี อสมท.

รูปแบบที่สาม อสมท. ได้ดำเนินการเองทั้งในด้านการบริหารจัดการสถานี ส่วนด้านการตลาดให้เอกชนเหมาโฆษณา อายุสัญญา ปีต่อปี โดยรูปแบบนี้มีอยู่ด้วยกัน 24 สถานีคือ สถานีวิทยุ อสมท. จังหวัดนครศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานี หลังสวน กระบี่ สกปรนคร กาฬสินธุ์ ชุมพร พะเยา สุรินทร์ บุรีรัมย์ แพร่ ระนอง มหาสารคาม พิษณุโลก สิงห์บุรี อุบลราชธานี ลำพูน ภูเก็ต ตรัง ตาก เชียงใหม่ ระยองและจังหวัดอุทัยธานี ซึ่งการดำเนินการรูปแบบนี้ อสมท. จะสามารถขายเวลารายย่อย ได้เฉพาะเวลาที่ อสมท. สงวนไว้ ประมาณ 5 ชั่วโมง/วัน หรือหากไม่มีผู้เช่ารายย่อย และสถานีฯ ก็สามารถดำเนินการ ขายสปอตโฆษณาได้ตามอัตราที่ฝ่ายการตลาดกำหนด โดย ผู้อำนวยการใหญ่ อสมท. มอบอำนาจให้นายสถานีวิทยุ คัดเลือกลูกค้า ทำนิติกรรมสัญญาฯ รวมทั้งรับเงินจากลูกค้า โอนเข้าบัญชี อสมท.

รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการสถานีครั้งใหญ่ ในปี พ.ศ. 2545 นายมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ องค์การสื่อสารมวลชน ในขณะนั้น ได้มีนโยบายในการจัดปฏิรูปองค์กรใหม่ทั้งหมด พร้อมทั้งแปรรูปองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย เป็น บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) โดยในส่วนของสถานีวิทยุกระจายเสียง มีการเปลี่ยนชื่อหลักของสถานี เป็นสถานีวิทยุแห่งความทันสมัย (Modern Radio) และทยอยยุติการต่อสัญญา สัมปทานกับบริษัทเอกชน ผู้รับสัมปทานคลื่นความถี่ของสถานีวิทยุ อสมท. เพื่อนำคลื่นความถี่วิทยุ กลับมาบริหารจัดการเองทั้งหมดทั่วประเทศ ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคโดยแต่ละความถี่จะมีรูปแบบรายการ และ

ลักษณะเฉพาะ ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย ที่มุ่งเน้นตามนโยบาย สถานีวิทยุแห่งความทันสมัย หรือ โมเดิร์นเรดิโอ (Modern Radio)

ปัจจุบันหลังจาก บมจ. อสมท. ดำเนินกิจการวิทยุกระจายเสียงด้วยตนเองทั้งหมด ทั้งทางการผลิต การตลาดและการบริหารจัดการออกอากาศรายการประเภทต่างๆ ทั้งสาระความรู้ ความบันเทิงที่หลากหลายตามกรอบแนวคิด สังกมอุดมปัญญา ภายใต้ชื่อ MCOT Radio Network เครื่องข่ายที่ทันสมัยก้าวใหม่อุดมปัญญาเพื่อพัฒนาความรู้ และคุณภาพชีวิตของประชาชน รวมทั้งเพื่อสาธารณะประโยชน์และมวลชนท้องถิ่น โดยครอบคลุมและเน้นการเข้าถึงผู้ฟังทุกกลุ่มเป้าหมาย ทุกเพศ ทุกวัย ภายใต้ภาพลักษณ์เป็นสถานีวิทยุแห่งความทันสมัย Modern Radio ส่งกระจายเสียงทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคด้วยระบบ เอฟ.เอ็ม และ เอ.เอ็ม จำนวน 62 สถานี โดยส่วนกลางออกอากาศจากกรุงเทพมหานคร จำนวน 9 ความถี่ ระบบ เอฟ.เอ็ม จำนวน 7 สถานี และระบบ เอ.เอ็ม 2 สถานี ออกอากาศจากกรุงเทพมหานครตลอด 24 ชั่วโมง สำหรับส่วนภูมิภาคส่งกระจายเสียงด้วยระบบ เอฟ.เอ็ม 53 สถานีบริการ ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศได้ประมาณร้อยละ 92.4 และมีประชากรในเขตบริการประมาณร้อยละ 93.8 ซึ่งนอกจากจะสามารถรับฟังรายการของสถานีวิทยุฯ อสมท. แต่ละคลื่นผ่านทางคลื่นวิทยุกระจายเสียงโดยตรงแล้ว ยังมีช่องทางให้ผู้ฟังทั้งในและต่างประเทศ สามารถรับฟังรายการของทางสถานีได้ที่ www.mcot.net และผ่านทาง Smart Phone ที่ Application และมีการบูรณาการกับ Social Network/You tube/Face book เป็นต้น

2.2 ภาพรวมและภาพการณ์แข่งขันภายในธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียง

2.2.1 ภาพรวมของธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทย

สถานีวิทยุฯทั้งหมดในประเทศไทยเป็นของรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานของรัฐจากข้อมูลของกรมไปรษณีย์โทรเลขเดิมพบว่า จำนวนสถานีวิทยุฯในประเทศไทยทั้งหมดมีประมาณ 524 สถานีแบ่งเป็นสถานีวิทยุกระจายเสียงในส่วนกลาง (ออกอากาศครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานครและจังหวัดใกล้เคียง) จำนวน 78 สถานี ซึ่งสามารถแบ่งย่อยเป็นสถานีที่ออกอากาศในระบบเอฟ.เอ็ม จำนวน 40 สถานีและเป็นสถานีที่ออกอากาศในระบบเอ.เอ็ม จำนวน 38 สถานีสำหรับสถานีวิทยุฯในส่วนภูมิภาคจำนวน 446 สถานีนั้นแบ่งเป็นสถานีที่ออกอากาศในระบบเอฟ.เอ็ม จำนวน 273 สถานีและเป็นสถานีที่ออกอากาศในระบบเอ.เอ็มจำนวน 173 สถานี

2.2.2 ภาพการณ์แข่งขัน

ในส่วนกลางซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานครค่อนข้างรุนแรงเนื่องจากปัจจุบันมีผู้ประกอบการธุรกิจวิทยุฯหลายรายเช่น

- บมจ. อสมท (MCOT) บริหารคลื่นวิทยุฯเอฟ.เอ็มในกรุงเทพ 6 ความถี่

- บมจ. จีเอ็มเอ็มมิเดีย (GMMM) บริหารคลื่นวิทยุเอฟ.เอ็มในกรุงเทพ 4 ความถี่
- บมจ. บีอีซีวีเล็ด (BEC) บริหารคลื่นวิทยุเอฟ.เอ็มในกรุงเทพ 3 ความถี่
- บมจ. อาร์.เอส.โปรโมชัน (RS) บริหารคลื่นวิทยุเอฟ.เอ็มในกรุงเทพ 2 ความถี่

อย่างไรก็ตาม มีเพียง บมจ.อสมท เท่านั้นซึ่งเป็นเจ้าของสถานีวิทยุ ในขณะที่ผู้ประกอบการอื่นต้องเช่าต่อจากหน่วยงานของรัฐและไม่มีสถานีเป็นของตนเองตามกฎหมายสำหรับภาวะการแข่งขันด้านอุตสาหกรรมวิทยุในกรุงเทพฯ มีภาวะการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรงเนื่องจากมีสถานีวิทยุเป็นจำนวนมากและต่างก็ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดในรูปแบบต่างๆ เพื่อแข่งขันชิงบ โฆษณาวิทยุที่มีอยู่อย่างจำกัดประกอบกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีในปัจจุบันซึ่งส่งผลก่อให้เกิด New Media ต่างๆ ขึ้นมากมายและเป็นช่องทางใหม่ๆ ให้ผู้บริโภคได้เลือกบริโภคสื่อได้ตามกระแสนิยมยิ่งส่งผลให้ผู้ซื้อสื่อมีทางเลือกในการใช้เม็ดเงิน โฆษณาที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้นและส่งผลให้ภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมวิทยุในกรุงเทพฯ ยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นทำให้บางสถานีต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันเชิงธุรกิจรวมทั้งเร่งสร้างและรักษาฐานผู้ฟังของแต่ละสถานีให้มากยิ่งขึ้นเช่นการพัฒนาและปรับเปลี่ยนการผลิตและเสนอรายการให้ตรงความต้องการของกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายและเอเยนซีการจัดกิจกรรมพิเศษต่างๆ รวมถึงการจัดรายการในรูปแบบ Interactive เพื่อสร้างและรักษาฐานผู้ฟังของคลื่นอย่างต่อเนื่องการจัดทัวร์ไปต่างประเทศและการเหมาช่วงเวลาทั้งสถานี

3. ลักษณะผลิตภัณฑ์ด้านสื่อวิทยุกระจายเสียง บมจ. อสมท

แยกรายละเอียดได้ดังนี้

3.1 บริษัทที่ร่วมลงทุนด้านสื่อวิทยุกระจายเสียง

- เอฟ.เอ็ม 97.5 เมกะเฮิร์ตซ์ SEED 97.5 FM เมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2552 บมจ. อสมท ได้ร่วมทุนกับบริษัท ซีดีเอ็มคอต จำกัด โดย บมจ.อสมท ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 49 เพื่อประกอบกิจการด้านการบันเทิงทุกประเภท เช่น ผลิตรายการวิทยุ รายการโทรทัศน์ ภาพยนตร์ และผลิตภัณฑ์ดิจิทัลอื่นๆ พัฒนาสินค้า และจำหน่ายสินค้าพรีเมียม การจัดคอนเสิร์ต ละครเวที และแฟชั่นโชว์
- เอฟ.เอ็ม105.5 เมกะเฮิร์ตซ์ Easy FM บมจ.อสมท ได้ร่วมกับบริษัทบางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ให้เช่าเวลาจัดรายการและ โฆษณาทางสถานีวิทยุกระจายเสียง

3.2 เครือข่ายสถานีวิทยุกระจายเสียง บมจ.อสมท

บมจ.อสมท มีเครือข่ายสถานีวิทยุทั้งสิ้น 62 สถานี ประกอบด้วยสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนกลางจำนวน 9 สถานี และสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค 53 สถานี 52 จังหวัด โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 คลื่นความถี่ในส่วนกลาง

สถานีวิทยุ อสมท ส่วนกลาง ส่งกระจายเสียงในระบบเอ.เอ็ม. ซึ่งมีพื้นที่บริการครอบคลุมเกือบทั่วประเทศ จำนวน 2 ความถี่คือ คลื่นเพลงเพื่อชีวิต 1143 กิโลเฮิร์ตซ์ และคลื่นเพื่อผู้ใช้แรงงาน 1494 กิโลเฮิร์ตซ์ นอกจากนี้ ยังออกอากาศในระบบเอฟ.เอ็มอีกทั้งหมด 7 ความถี่ ครอบคลุมพื้นที่ให้บริการ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยให้ไทยทีวีสีช่อง 3 เช่าสัญญาณไป 1 ความถี่คือเอฟ.เอ็ม 105.50 เมกะเฮิร์ตซ์ และอีก 6 ความถี่ ในระยะแรก องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยได้เปิดให้บริษัทเอกชนเข้าสัมปทาน บริหารจัดการคลื่นความถี่ อันประกอบด้วย สถานีวิทยุ อสมท เอฟ.เอ็ม 95.00 เมกะเฮิร์ตซ์ สถานีวิทยุ อสมท เอฟ.เอ็ม 96.50 เมกะเฮิร์ตซ์ สถานีวิทยุ อสมท เอฟ.เอ็ม 97.50 เมกะเฮิร์ตซ์ สถานีวิทยุ อสมท เอฟ.เอ็ม 99.00 เมกะเฮิร์ตซ์ สถานีวิทยุ อสมท เอฟ.เอ็ม 107.00 เมกะเฮิร์ตซ์

3.2.2 คลื่นความถี่ในส่วนภูมิภาค

สถานีวิทยุ อสมท ส่วนภูมิภาค ทั่วประเทศ ส่งกระจายเสียงในระบบเอฟ.เอ็ม มีด้วยกันทั้งหมด 53 สถานี ในระยะแรกทุกสถานีได้เปิดให้ภาคเอกชนเข้ามาสัมปทานคลื่นความถี่ ในการบริหารจัดการ ซึ่งจำแนกได้ตามภูมิภาคต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) ภาคกลางและภาคตะวันออก 8 จังหวัดคือ จังหวัดจันทบุรี ความถี่ 95.25 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดระยอง ความถี่ 96.75 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดอุทัยธานี ความถี่ 101.75 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดสิงห์บุรีความถี่ 105.30 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ความถี่ 106.75 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดกาญจนบุรี ความถี่ 107.25 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดตราด ความถี่ 107.25 เมกะเฮิร์ตซ์ และจังหวัดชลบุรีความถี่ 107.75 เมกะเฮิร์ตซ์

2) ภาคเหนือ 14 จังหวัดคือ จังหวัดน่าน ความถี่ 92.00 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดกำแพงเพชร ความถี่ 92.75 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดแพร่ ความถี่ 93.00 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดลำพูน ความถี่ 96.50 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดตาก ความถี่ 97.25 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดพะเยา ความถี่ 97.25 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดอุดรดิตถ์ ความถี่ 98.50 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดลำปาง ความถี่ 99.00 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดสุโขทัย ความถี่ 99.25 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดแม่ฮ่องสอน ความถี่ 99.50 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดเชียงใหม่ ความถี่ 100.75 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดเชียงราย ความถี่ 101.25 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดพิษณุโลก ความถี่ 106.25 เมกะเฮิร์ตซ์ และจังหวัดพิจิตร ความถี่ 107.75 เมกะเฮิร์ตซ์

3) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 16 จังหวัดคือ จังหวัดขอนแก่น ความถี่ 90.75 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดอุดรธานี ความถี่ 91.50 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ความถี่ 92.00 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดบุรีรัมย์ ความถี่ 92.00 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดนครพนม ความถี่ 93.50 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดศรีสะเกษ 95.00 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดยโสธร ความถี่ 95.25 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดนครราชสีมา ความถี่ 95.75 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดสุรินทร์ ความถี่ 99.75 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดเลย ความถี่ 100.00 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดมหาสารคาม ความถี่ 100.50 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดร้อยเอ็ด ความถี่ 101.00 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดชัยภูมิ ความถี่ 102.00 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดหนองคาย ความถี่ 102.50 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดสกลนคร ความถี่ 107.00 เมกะเฮิร์ตซ์ และจังหวัดอุบลราชธานี ความถี่ 107.00 เมกะเฮิร์ตซ์

4) ภาคใต้ 14 จังหวัด 15 สถานี คือ จังหวัดชุมพร ความถี่ 90.75 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดปัตตานี ความถี่ 91.00 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดพังงา ความถี่ 91.75 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดสตูล ความถี่ 93.25 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดพัทลุง ความถี่ 95.75 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดนราธิวาส ความถี่ 96.00 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดสงขลา ความถี่ 96.50 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดระนอง ความถี่ 100.50 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดภูเก็ต ความถี่ 101.50 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ความถี่ 102.00 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดยะลา ความถี่ 102.50 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดนครศรีธรรมราช ความถี่ 104.50 เมกะเฮิร์ตซ์ อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร ความถี่ 104.75 เมกะเฮิร์ตซ์ จังหวัดกระบี่ ความถี่ 105.00 เมกะเฮิร์ตซ์ และจังหวัดตรัง ความถี่ 106.25 เมกะเฮิร์ตซ์

3.2.3 ลักษณะการกระจายเสียง

สถานีวิทยุ อสมท เครือข่ายทั่วประเทศ ส่งกระจายเสียงรายการภาคบังคับของสถานีวิทยุกระจายเสียงทุกสถานี ตามพระราชบัญญัติวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ พุทธศักราช 2498 จำนวน 2 รายการคือ การถ่ายทอดข่าวจากสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ในภาคเช้า เวลา 07.00-07.30 น. และภาคค่ำ เวลา 19.00-19.30 น. ของทุกวัน และรายการปาฐกถาธรรม ในเวลา 08.00-08.30 น. ของวันอาทิตย์ และทำการถ่ายทอดข่าวต้นชั่วโมง จากสำนักข่าวไทย ในทุกวัน ช่วงละ 5 นาที ทั้งหมด 13 ช่วง โดยมีสถานีวิทยุ อสมท ระบบเอฟ.เอ็ม ความถี่ 100.5 เมกะเฮิร์ตซ์ เป็นสถานีแม่ข่ายถ่ายทอดสัญญาณไปยังสถานีวิทยุในภูมิภาค ด้วยระบบดาวเทียม

สถานีวิทยุ อสมท ในภูมิภาค ออกอากาศตลอด 24 ชั่วโมง โดยมีสัดส่วนการผลิตรายการออกเป็น 2 แบบคือ สถานีวิทยุ อสมท ภูมิภาคผลิตรายการเอง 9 ชั่วโมง ตั้งแต่เวลา 08.00 น.ถึง 18.00 น. และ สถานีวิทยุในส่วนกลางผลิตรายการวิทยุ เพื่อกระจายเสียงผ่านดาวเทียมไปยัง 53 สถานีเครือข่ายส่วนภูมิภาคทั่วประเทศพร้อมกัน อีก 15 ชั่วโมง โดยมีสถานีส่วนกลางเป็นแม่ข่ายแบ่งกันไปตามช่วงเวลาต่างๆ ดังนี้

▪ สถานีวิทยุ อสมท ความถี่ 100.50 เมกะเฮิรตซ์ สถานีข่าวนิวส์เน็ตเวิร์ก ถ่ายทอดรายการ ก้าวทันข่าว ออกอากาศเวลา 07.30-07.55 น. รายการข่าวเที่ยงวัน ออกอากาศเวลา 12.00-12.30 น.รายการเสียงคนไทย ออกอากาศเวลา 12.30-13.00 น.รายการสืบข่าวเด็ด ออกอากาศเวลา 18.00-19.00 น.

▪ สถานีวิทยุ อสมท ความถี่ 97.50 เมกะเฮิรตซ์ ซี๊ดเนชั่นนวย ออกอากาศเวลา 20.00-24.00 น.

▪ สถานีวิทยุ อสมท ความถี่ 95 เมกะเฮิรตซ์ ลูกทุ่งมหานคร ออกอากาศเวลา 00.00-07.00 น

4. ด้านการวางแผน

นโยบายการและหลักการทำงานด้านสื่อวิทยุกระจายเสียง บมจ. อสมท ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ “เป็นผู้นำธุรกิจสื่อสารมวลชนครบวงจรในภูมิภาคอาเซียนที่รับผิดชอบต่อสังคม ASEN’s Leading Multimedia Business with Social Responsibility”

พันธกิจ มีด้วยกัน 3 ประการคือ

1. เสริมสร้างความเป็นองค์กรสื่อสารมวลชนชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน ที่รับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ดำเนินธุรกิจสื่อสารมวลชนครบวงจร ที่เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3. พัฒนาให้เป็นสื่อมวลชนที่ทันสมัยครบวงจรและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ค่านิยมขององค์กร (Corporate Values)

1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

2. มีความโปร่งใสเป็นธรรม

3. มีความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาประเทศ

4. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง

5. มีจิตใจในการให้บริการ (Service Mind)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อประกอบธุรกิจด้านวิทยุโทรทัศน์วิทยุกระจายเสียงและสื่ออื่นๆให้สามารถแข่งขันได้ในภูมิภาคอาเซียนและสากล

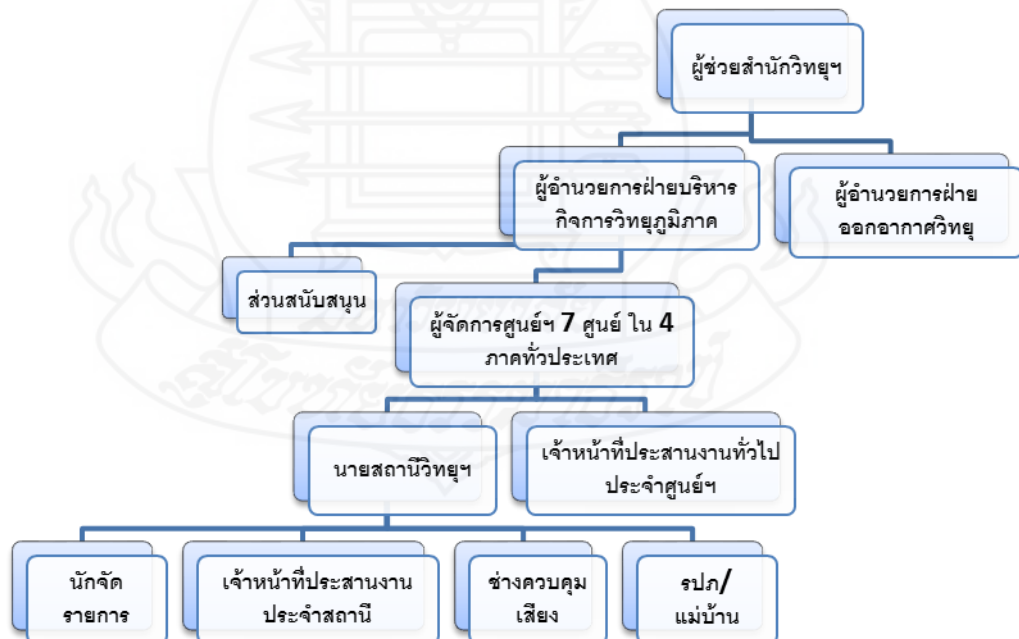
2. เพื่อเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ประกอบกิจการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้องเป็นกลางเป็นธรรมเชื่อถือได้และรับผิดชอบต่อสังคม

3. เพื่อเป็นองค์กรที่ให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องกับประชาชนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างจิตสำนึกและค่านิยมที่ดีให้กับสังคมทั้งในและต่างประเทศ
4. เพื่อขยายโอกาสในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารให้เท่าเทียมกันโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
5. เพื่อเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีสามารถแข่งขันได้ในธุรกิจและคำนึงถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
6. เพื่อให้มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพและสามารถออกอากาศในระบบดิจิทัล (Digital)
7. เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพรวมทั้งมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรและประเทศชาติ

5. โครงสร้างสำนักวิทยุกระจายเสียง บมจ.อสมท

5.1 โครงสร้างการดำเนินงานวิทยุกระจายเสียง อสมท ภูมิภาค

ส่วนงานวิทยุกระจายเสียง บมจ.อสมท ภูมิภาค มีด้วยกันทั้งสิ้น 53 สถานี ทั่วประเทศมีอัตรากำลังทั้งสิ้น 376 คน แบ่งออกเป็นพนักงาน 96 คน ลูกจ้างรายวัน 280 คน



ภาพที่ 4.1 รูปโครงสร้าง ฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาค บมจ.อสมท

โดยแต่ละตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ตำแหน่งผู้ช่วยสำนักวิทยุ เป็นผู้บริหารสูงสุดในส่วนงานสื่อวิทยุ บมจ อสมท ที่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย บริหารอัตรากำลัง โครงสร้างและกำหนดเป้าหมายได้ รับผิดชอบต่อความคุ้มค่ากับดูแล สื่อวิทยุกระจายเสียงทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ

2. ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาคมีหน้าที่ควบคุม กำกับนโยบาย และบริหารจัดการ ศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค และสถานีวิทยุทั่วประเทศ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์การกำหนด

3. ตำแหน่งผู้จัดการศูนย์บริหารกิจการวิทยุภูมิภาค ทำหน้าที่ ควบคุม กำกับนโยบาย และการบริหารจัดการ ด้านรายได้ ใช้จ่ายและหนี้สิน ภายในศูนย์ฯ รวมทั้งมีส่วนร่วมและสนับสนุนสถานีวิทยุกระจายเสียงที่รับผิดชอบ ในการวางแผน และกำกับดูแลติดตามประเมินผล ด้านการผลิตรายการ ผังรายการ และด้านการตลาด พร้อมกันกับเป็นตัวแทนกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บมจ.อสมท ในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในพื้นที่

4. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประสานงานประจำสถานี/ประจำศูนย์ (Admin) ทำหน้าที่ในการติดต่อประสานงานกับในส่วนงานภายใน เพื่อสนับสนุนการทำงานของสถานี เช่นติดต่อประสานงานลูกค้า ประสานงานฝ่ายบัญชีและการเงิน ทำเอกสารเบิกจ่าย ออกใบเสร็จและวางบิล และอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

5. ตำแหน่งนักจัดรายการวิทยุ (Disc Jockey) ทำหน้าที่ในการนำเสนอเนื้อหาพูดคุยสื่อสารกับผู้ฟัง ศิลปินและเปิดเพลง ผ่านการออกอากาศของสถานีวิทยุในคลื่นเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย หรือรูปแบบรายการที่ผู้บริหาร หรือฝ่ายสร้างสรรค์รายการกำหนด พร้อมทั้งเป็นเจ้าหน้าที่ขายประจำสถานี

ทั้งนี้คุณวรรัช นุราภักดิ์ ผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคใต้ตอนล่าง บมจ. อสมท ได้แสดงทัศนคติว่า

โครงสร้างในส่วนงานวิทยุกระจายเสียง อสมท เป็นกรอบโครงสร้างหลักที่ยังไม่มีกรอบโครงสร้างย่อยที่ชัดเจน ทำให้สถานีวิทยุ อสมท ในภูมิภาค ยังขาดบุคลากรที่จำเป็นอีกหลายตำแหน่ง เช่นนักการตลาด ครีเอทีฟ ทำให้ผลงาน หรือผลกำไรในการบริหารจัดการธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงในภูมิภาคยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย” (นายวรรัช นุราภักดิ์, สมภาษณ์เมื่อ 10 กรกฎาคม 2556)

5.2 โครงสร้างรายการวิทยุ อสมท ภูมิภาค

บมจ.อสมท ได้ผลิตรายการของสถานีวิทยุ ในภูมิภาคเป็นสถานีท้องถิ่นในแต่ละจังหวัด โดยการผลิตและเสนอรายการที่มุ่งเน้นการเป็นสถานีวิทยุเพื่อสาธารณประโยชน์และ

มวลชนท้องถิ่น สอดแทรกด้วยสาระความรู้ไปพร้อมๆ กันกับการให้ความบันเทิง (Edutainment) และเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในรายการ โดยแบ่งประเภทรายการที่ออกอากาศได้เป็น 3 ลักษณะดังนี้

- รายการที่ออกอากาศเพื่อประโยชน์ท้องถิ่น (Local Program) เช่น รายการ อสมท เพื่อชุมชนและรายการเสียงคนไทย ซึ่งเป็นรายการที่เปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และร้องเรียนปัญหาในท้องถิ่น

- รายการที่ออกอากาศเพื่อประโยชน์ระดับชาติ (National Program) คือ รายการที่ถ่ายทอดข่าวจากสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ในช่วงเวลา 07.00 – 07.30 น. และ 19.00 – 19.30 น. รวมทั้งถ่ายทอดรายการข่าวของสำนักข่าวไทยโดย เอฟเอ็ม 100.50 เมกะเฮิร์ตซ์เป็นแม่ข่าย ออกอากาศรายการข่าวไปยังสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาคทุกสถานีทั่วประเทศในทุกวันต้นชั่วโมง

- รายการที่ออกอากาศในลักษณะซูเปอร์สเตชัน (Super Station) ซึ่งเป็นโครงการผลิตรายการวิทยุเพื่อออกอากาศให้ประชาชนได้รับฟังพร้อมกันทั่วประเทศ เพื่อเปิดโอกาสให้คนไทยทั่วประเทศได้เชื่อมโยงข่าวสารถึงกันอย่างทั่วถึง โดยมีสถานีวิทยุฯ อสมท ในส่วนกลาง 3 ความถี่คือสถานีวิทยุ เอฟ.เอ็ม 95 เมกะเฮิร์ตซ์กรุงเทพมหานคร เอฟ.เอ็ม 97.50 เมกะเฮิร์ตซ์ SEED 97.5 เอฟ.เอ็ม 100.50 เมกะเฮิร์ตซ์ คลื่นข่าว และเอฟ.เอ็ม 107 เมกะเฮิร์ตซ์ MET 107 เป็นแม่ข่ายถ่ายทอดรายการ ข่าวสาร สาระความรู้และแวดวงบันเทิงผ่านดาวเทียมไปยังเครือข่ายสถานีวิทยุ กระจายเสียง อสมท ในภูมิภาค ทั้ง 53 สถานีทั่วประเทศ

นอกจากนี้ บมจ.อสมท ยังได้พัฒนาการผลิตรายการของสถานีวิทยุภูมิภาคในรูปแบบกลุ่มสถานี (Cluster) เพื่อสร้างความแปลกใหม่ โดดเด่น และเพิ่มความนิยมให้กับรายการด้วยการผลิตรายการจากสถานีวิทยุ อสมท ภูมิภาคหนึ่ง เพื่อออกอากาศไปยังสถานีวิทยุ ภูมิภาค สถานีอื่นๆ ในกลุ่มพื้นที่เดียวกัน ได้แก่

1. กลุ่มภาคเหนือตอนบนรายการที่อบอุ่น นอร์ท พูลเจ้า
2. กลุ่มภาคเหนือตอนล่างรายการ เหนือล่างสร้างกระแส
3. กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนรายการเก้าเข็มใจไทยอีสาน
4. กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างรายการ ฉายตะวัน
5. กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนและตอนล่างรายการสุขทุกข่าว
6. กลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออกรายการ โมเดิร์นกรีน
7. กลุ่มภาคใต้ตอนบน รายการเที่ยวได้ปลอดภัย อุ่นใจไปกับ อสมท
8. กลุ่มภาคเหนือตอนล่างรายการ ลาแปแลได้

ซึ่งการผลิตรายการในรูปแบบดังกล่าวได้รับการตอบรับจากผู้ฟังเป็นอย่างดี อีกทั้งในปัจจุบันสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ภูมิภาค ได้มีการผลิตรายการโทรทัศน์ ออกอากาศผ่านทางโทรทัศน์ดาวเทียมช่อง MCOT 1 ดังนี้

- รายการ เล่ารู้อีสาน ออกอากาศทุกวันเสาร์และอาทิตย์ เวลา 12.00 – 12.30 น.
- รายการ รัก ณ ถิ่นไทย ออกอากาศทุกวันเสาร์ เวลา 13.00 – 14.00 น.
- รายการ อีสานเสาวนา ออกอากาศทุกวันอาทิตย์ เวลา 13.00 – 14.00 น.

ทั้งนี้คุณนายสุขุม กาญจนกัน โท ผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน บมจ. อสมท ได้แสดงทัศนคติว่า

ปัจจุบันศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 2 ศูนย์ได้ผลิตรายการโทรทัศน์ ออกอากาศทางดาวเทียมช่อง MCOT 1. เป็นการแสดงถึงศักยภาพ ของบุคลากรในภูมิภาคด้านการผลิตรายการโทรทัศน์ ในระยะแรกเราอาจไม่ได้รับการตอบรับหรือสนับสนุนจากลูกค้าเท่าไรนัก แต่ในอนาคต ทางศูนย์ฯ จะนำเสนอแผนการตลาด ที่เป็นจุดแข็งของ อสมท โดยการบูรณาการสื่อวิทยุกระจายเสียง ในภูมิภาค กับสื่อใหม่อย่างโทรทัศน์ดาวเทียม แล้วกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดไปด้วยกัน (นายสุขุม กาญจนกัน โท, 8กรกฎาคม 2556)

6. การกำกับดูแลและการควบคุม

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ผู้บังคับบัญชา ตามสายงานของฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาค บมจ. อสมท มีการติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับศูนย์ และระดับสถานีอย่างต่อเนื่อง มีการสั่งการหรือมอบหมายงาน เรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วก็จะมีการติดตามความก้าวหน้าของงาน รวมถึงติดตามตรวจสอบว่า มีปัญหาอุปสรรคใด ตามสายบังคับบัญชา พร้อมให้ความช่วยเหลือในการหาแนวทางแก้ไขหากเกิดการผิดพลาด จากแผนปฏิบัติการที่วางไว้ โดยมีการวางแผนการดำเนินงาน ใช้เป็นกรอบสำหรับการดำเนินการอย่างชัดเจน เพื่อให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรที่วางไว้ เช่น กำหนดให้มีการรายงานผล การติดตามทวงหนี้ที่เกิดจากการขาย โฆษณาประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อวิทยุกระจายเสียงในภูมิภาค ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาค ก็จะสั่งการให้ทางส่วนงานสนับสนุนวิทยุภูมิภาค ประสานงานผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาค ติดตามผลการดำเนินการด้านนี้ขึ้น จากนายสถานีวิทยุ กระจายเสียง อสมท ในแต่ละจังหวัดที่รับผิดชอบ เพื่อสรุปและรายงานผลมายังส่วนสนับสนุนฯ เพื่อสรุปและนำเสนอรายงานให้ผู้อำนวยการฝ่ายได้ทราบ ข้อมูลพร้อมรายละเอียด โดยข้อมูลที่ได้ผู้อำนวยการฝ่ายฯ ก็จะนำเสนอที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงเพื่อรายงานความคืบหน้าในส่วนนี้ขึ้นและการติดตามนี้ค้าง

ชำระ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสรุปรายได้เพื่อนำเสนอผลประกอบการส่วนงานวิทยุ ของ บมจ.อสมท ต่อไป

ตอนที่ 2 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการ สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท

ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ภูมิภาค ตามหลักการบริหารจัดการ อันเป็นการกระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการ 4 M (สิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545) อันหมายถึง บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) การบริหารจัดการ (Management) บวกกับแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการด้านสื่อวิทยุกระจายเสียง บมจ.อสมท ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ด้านบุคลากร (Man)

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรที่ทำงาน ด้านสื่อวิทยุกระจายเสียงนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องเข้าใจในสื่อวิทยุกระจายเสียง เรียนรู้ ธรรมชาติและเข้าใจช่องทาง วิธีการนำเสนอในการส่งและรับข่าวสารเพื่อให้ผู้ฟังเป้าหมายได้เข้าใจ โดยผ่านสื่อวิทยุกระจายเสียงเนื่องจากเป็นสื่อมิติเดียวคือด้านเสียง ซึ่งต่างจากสื่อวิทยุโทรทัศน์ ที่มีทั้งภาพและเสียงทำให้ผู้ชมสามารถรับรู้และเข้าใจได้ง่ายกว่า และมีอารมณ์ร่วมมากกว่า การจะสื่อสารจะอย่างไรให้สารที่ผู้ผลิตรายการ ต้องการนำเสนอ นั้นมีประสิทธิภาพไม่ยิ่งหย่อนไปกว่า สื่อสารทางโทรทัศน์ บุคลากรของสื่อวิทยุกระจายเสียงต้องมีความเข้าใจเป็นเท่าเทียม เช่นมีความรู้ ความเข้าใจธุรกิจวิทยุกระจายเสียง เรื่องของเพลง เรื่องราวข่าวสาร เรื่องธรรมชาติพฤติกรรมของผู้ฟัง และทัศนคติ ที่มีบุคลากรมีต่อองค์กร ต่องาน ต่อการปฏิบัติงาน ต่อผู้ร่วมงาน ขณะเดียวกันก็ จะต้องมีความชำนาญในสายงานที่จะเข้ามาทำงาน เช่นทำงานในตำแหน่งนักสร้างสรรค์หรือนักผลิตรายการ (Creative Program) ก็ต้องมีความรู้เรื่องการคิดสร้างสรรค์ผลิตสื่อ โฆษณาวิทยุ (Spot Radio) สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ของลูกค้า (Commercial Spot) และรูปรายการ รวมทั้ง องค์ประกอบการสร้างสรรค์งานอื่นๆ ตามแนวทางผู้บริหาร ได้มอบหมายบรรลุผลไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวทางการบริหารคลื่นวิทยุในแต่ละคลื่นในรูปแบบที่แตกต่างกันก็จะให้ความสำคัญในการคัดสรรบุคลากรที่มีความถนัด ทัศนคติ มุมมองในการนำเสนอและสื่อสารที่

แตกต่างกันออกไป สถาบันวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค เองนั้นบุคลากรที่ทางสถาบันคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานต่างๆ ก็จะต้องมีความเหมาะสม มีพื้นฐานของการรู้จักหรือสนใจความเป็นเรโทร (Retro) รู้จักเพลงเก่า นำข้อมูลเก่าๆ ในแง่ดีๆ รวมทั้งการสื่อสารก็ต้องเข้าใจหลักการพูด เลือกใช้และคัดเลือกถ้อยคำมุมมองที่ดี สำหรับบุคลากรที่จะมาทำงานด้วยกันในทีม นั้น ผู้บริหารสถาบัน ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องทัศนคติของการทำงานว่า ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่อวิทยุกระจายเสียงและ บมจ.อสมท โดยปัจจุบันอัตรากำลัง ของฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาค บมจ.อสมท มีทั้งสิ้น 376 คน แบ่งออกเป็นพนักงาน 96 คน ลูกจ้างรายวัน 280 คน

ทั้งนี้คุณอรรถยุทธ มาษา ผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บมจ. อสมท ได้แสดงทัศนคติว่า

บมจ.อสมท ได้จ้างบริษัทที่ปรึกษาทำการสำรวจ และออกแบบโครงสร้างองค์กร การวางกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสมกับพันธกิจองค์กร มาแล้วหลายครั้งแต่ทุกครั้งที่มีการรายงานผลการปรับปรุงโครงสร้างและกรอบอัตรากำลัง เพื่อขออนุมัติ เรื่องดังกล่าวก็ไม่เคยผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมกรรมการบริหารบริหารเลยสักครั้ง ทำให้ลูกจ้างในภูมิภาค ยังคงเป็นลูกจ้างรายวันไม่มีสัญญาจ้าง ไม่มีสวัสดิการ และไม่ได้ปรับขึ้นเงินเดือน ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรในภูมิภาคเป็นอย่างมาก เพราะแรงงานที่มีฝีมือ เมื่อทราบถึงสภาพการจ้างและค่าจ้างที่ อสมท กำหนด เขาก็ไม่อยากจะร่วมงาน ทำให้สถานีวิทยุ อสมท หลายๆ สถานีขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ ส่งผลโดยตรงการพัฒนาคุณภาพรายการ ทำให้ยอดรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าที่กำหนด” (อรรถยุทธ มาษา, สัมภาษณ์ 15 มิถุนายน 2556)

ทั้งนี้คุณอนันต์ สกุลธนา ผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคใต้เหนือตอนบน บมจ. อสมท ได้แสดงทัศนคติที่สอดคล้องกันว่า

ด้านบุคลากร น่าจะพอเหมาะ แต่ยังขาดการพัฒนา การจัดอบรม เพิ่มความรู้ เพิ่มศักยภาพ ในเรื่องเหล่านี้ น่าจะมีการปรับปรุงในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้เข้มแข็งกว่านี้ ยังขาดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เต็มที่ให้สมบูรณ์ ควรจะมีเพลงนี้ให้มืออย่างชัดเจน อาทิเช่น การสรรหา คัดเลือก บุคคลเข้ามาทำงาน ไม่มีหลักเกณฑ์ ระเบียบที่ชัดเจน เรื่องของโครงสร้างองค์กร ความก้าวหน้าในหน้าที่ของสายงาน ไม่มีความชัดเจน ความก้าวหน้าในอนาคตว่าจะเดินไปอย่างไร ยังมีความอ่อนอยู่ จึงทำให้ไม่มีการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความชัดเจน จึงทำให้เป็นเกิดผลเสียให้บุคลากรด้อยประสิทธิภาพเหมือนโดมิโน (อนันต์ สกุลธนา, สัมภาษณ์ 12 กรกฎาคม 2556)

ทั้งนี้คุณนิสสัน ชินอ่อน ผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง บมจ.อสมท ได้แสดงทัศนคติเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าว

บุคลากรประจำสถานีวิทยุ อสมท ในส่วนภูมิภาค ที่มีสภาพการจ้างเป็นพนักงาน แต่ละจังหวัดจะประกอบด้วยนายสถานี และนักจัดรายการ บางคนเท่านั้นที่ ซึ่งก็มีส่วนน้อย และมีไม่เหมือนกันในแต่ละจังหวัด โดยสถานีวิทยุ อสมท หลายสถานีนุคลากรส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างรายวันที่กำลังจะมีสัญญาจ้าง ซึ่งได้รับค่าจ้างตามค่าแรงขั้นต่ำ บวกค่าประสบการณ์ จึงเป็นปัญหาใหญ่ที่ทำให้มีสมองไหลเพราะพนักงานเมื่อเข้าทำงานกับเรา เริ่มมีประสบการณ์ก็จะลาออกไปอยู่กับหน่วยงานหรือคลื่นวิทยุอื่นๆ อย่างกรมประชาสัมพันธ์หรือสถานีวิทยุเอกชน ทำให้เกิดปัญหาสมองไหล ส่วนการอบรมพัฒนาความรู้ เพิ่มศักยภาพให้กับลูกจ้างในส่วนนี้ ยังไม่มีแผนงานที่ชัดเจนมากนัก ส่งผลประสิทธิภาพการทำงาน นำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่จะเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (นายนิสสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์ 3 กรกฎาคม 2556)

คุณอนุสรณ์ เกษมภักดิ์สรณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาค ได้แสดงข้อคิดเห็นในประเด็นดังกล่าวเพิ่มเติมว่า

การพัฒนาบุคลากร บมจ.อสมท มีสำนักวิทยากรมนุษย์ ดูแลรับผิดชอบด้านการฝึกอบรมพนักงาน โดยสำนักวิทยากรมนุษย์จะเป็นผู้กำหนดแผนการฝึกอบรม ซึ่งหัวข้อการฝึกอบรมจะถูกกำหนดจากแต่ละส่วนงาน สำหรับฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาคได้เขียนแผนการฝึกอบรมพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานและนำเสนอเพื่อบรรจุเข้าไปในแผนงานของส่วนฝึกอบรม สำนักวิทยากรมนุษย์ปัจจุบันฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาค สำนักวิทยุ บมจ.อสมท มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 376 คน แยกเป็นพนักงาน 96 คนและมีลูกจ้างรายวัน 280 คน การจัดฝึกอบรม เราได้ดำเนินการกำหนดแผนการฝึกอบรมให้ทั้งพนักงาน และลูกจ้างโดยพนักงานก็จะอยู่ในแผนการฝึกอบรมประจำปีของสำนักวิทยากรมนุษย์ ส่วนลูกจ้างก็ต้องเขียนโครงการเพื่อขออนุมัติจากกรรมการผู้อำนวยการใหญ่เป็นครั้งๆ ไป ซึ่งการขออนุมัติฝึกอบรมลูกจ้างรายวันนั้นต้องดูความจำเป็นและเหมาะสม ทั้งด้านเนื้อหา วัตถุประสงค์และเวลา สำหรับสภาพการจ้างพนักงาน สำนักวิทยากรมนุษย์กำลังอยู่ในช่วงดำเนินการ ทำสัญญาจ้างโดยลูกจ้างรายวันไม่มีสัญญา โดยมีประเภทการจ้างเป็นลูกจ้างรายวันมีสัญญาจ้างรายปี มีสวัสดิการตามแบบพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกประการ

หากผู้ที่เข้ามาทำงานด้านสื่อวิทยุกระจายเสียงมีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบและเข้าใจในบริบทของคนทำงานวิทยุ รักในเสียงเพลง รักในการทำกิจกรรมกับคนอื่นและรักที่จะเป็นผู้เสนอสิ่งดีๆ ให้กับทุกคน คนๆ นั้นก็จะมีความสุขกับงานและสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างมีความสุข เพราะการทำงานด้านสื่อวิทยุกระจายเสียงในทุกตำแหน่งงานก็เปรียบเสมือนผู้ติดตามหลังพระที่เป็นผู้อยู่เบื้องหลัง ความสุขของผู้ฟังวิทยุกระจายเสียง

ส่วนในเรื่องของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานนั้นก็จะเป็นปัจจัยที่ตามมา การคัดเลือกคนมาทำงานในตำแหน่งนักจัดรายการ หรือตำแหน่งนักสร้างสรรค์

รายการของสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท เราไม่ได้จำกัดว่าต้องจบมาด้านสื่อสารมวลชนเท่านั้น แต่เรากำหนดดูว่าต้องเป็นระดับปริญญาตรี เราจะดูที่ทักษะที่สามารถพัฒนาเรียนรู้ได้ ที่สำคัญต้องมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและสื่อวิทยุกระจายเสียง และที่สำคัญต้องสามารถทำงานเป็นทีมได้ ซึ่งบุคลากรถือเป็นฟันเฟืองสำคัญในการทำงานขององค์กร ยิ่งเป็นบุคลากรในด้านสื่อวิทยุกระจายเสียงด้วยแล้ว ต้องมีความอดทน เสียสละ จากข้อจำกัดด้านเวลาและความกดดันในการทำงาน ประกอบกับ อสมท เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจสื่อ บุคลากรทุกคนก็จะได้รับแรงกดดันในการทำงาน ทั้งด้านคุณภาพ และผลงานด้านการหารายได้ (อนุสรณ์ เกษมลภัสสรณ์, สัมภาษณ์ 1 มิถุนายน 2556)

2. ด้านงบประมาณ (Money)

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ปัจจัยด้านงบประมาณและการลงทุน มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค โดยการลงทุนของ บมจ.อสมท ซึ่งเกือบถือได้ว่าเป็นองค์การภาครัฐที่บริหารจัดการแบบภาคเอกชน มีกระบวนการด้านงบประมาณการลงทุนเป็นไปตามขั้นตอนและแผนงานด้านการลงทุน โดยผู้บริหารสถานีวิทยุจะมีหน้าที่ในการเขียนโครงการเพื่อขอของบลงทุน งบประมาณด้านการลงทุนส่วนใหญ่เป็นการลงทุนด้านวัสดุอุปกรณ์และการปรับปรุงอาคารสำนักงาน เสียเป็นส่วนใหญ่ ด้านงบประมาณด้านนโยบายและ บมจ.อสมท กำลังเตรียมความพร้อมในการรองรับการประมูลคลื่นความถี่วิทยุที่จะมีขึ้นในปี 2558 ตามแผนแม่บทของ กสทช.

ทั้งนี้คุณอนุสรณ์ เกษมลภัสสรณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาค บมจ.อสมท ได้แสดงความคิดเห็นว่า

สำหรับสัดส่วนการการลงทุนในสื่อวิทยุกระจายเสียงของ อสมท สัดส่วนด้านบุคลากรถือว่าได้มากที่สุด เพราะเรามีสถานีวิทยุอยู่ 53 สถานีทั่วประเทศ มีบุคลากรจำนวนมาก ส่วนที่รองลงมาคือการลงทุนด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีในการออกอากาศเพราะ อสมท ต้องรักษาความเป็นผู้นำด้านการกระจายคลื่นที่ต้องมีคุณภาพสัญญาณที่ชัดเจนและครอบคลุมทั่วประเทศ อสมท จึงได้ใช้งบประมาณในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีด้านออกอากาศวิทยุที่สูง

บมจ.อสมท ได้จัดสรรงบประมาณตามสายงาน ซึ่งงบประมาณที่จัดสรรในแต่ละปีจะถูกกำหนดมาจากแผนงบประมาณประจำปีทีในแต่ละสำนักได้นำเสนอเพื่อเข้าสู่ที่ประชุมกรรมการพิจารณางบประมาณ การพิจารณางบประมาณจะได้รับอนุมัติก็ต้องขึ้นอยู่กับแผนการดำเนินงานทีในแต่ละสำนักได้นำเสนอ ฝ่ายบริหารวิทยุภูมิภาคได้กำหนดให้ศูนย์บริหารกิจการวิทยุในภูมิภาค

เสนอ ตั้งงบประมาณตามความเหมาะสม โดยพิจารณาตามความจำเป็น และส่งผลการดำเนินงาน เป็นสำคัญ กรณีต้องการงบประมาณเร่งด่วน อันเนื่องปัญหาหรือเหตุฉุกเฉินก็จะมียกเงินที่ สามารถขอใช้ได้ตามความจำเป็น ซึ่งเหตุแห่งความจำเป็นก็ต้องได้รับการพิจารณาตามสายบังคับ บัญชา (อนุสรณ์ เกษมลภัสสรณ์, สัมภาษณ์ 1 มิถุนายน 2556)

ทั้งนี้คุณอนันต์ สกฤตนา ผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคใต้เหนือตอนบน บมจ. อสมท ได้แสดงทัศนคติว่า

ถามว่างบประมาณที่ส่งมาให้บริหารค่าใช้จ่ายมีความพอเพียงไหม ปัญหาในปัจจุบันนี้ ในการใช้ค่าใช้จ่ายยังคุดะปะสะปะอยู่ ในการจัดซื้อสิ่งของเล็กๆ น้อยๆ จะต้องทำเรื่อง ขออนุมัติ จัดซื้อ น่าจะมีนโยบายการกระจายอำนาจการใช้จ่ายค่าใช้จ่ายให้คล่องตัวกับการทำธุรกิจ ยกตัวอย่างเช่น ภูมิภาคน่าจะมีการตั้งวงเงินให้อย่างชัดเจน กระจายอำนาจให้เขามีโอกาสบริหารงาน จัดซื้อ จัดจ้างสิ่งของที่จำเป็นที่เขาต้องการใช้ ยังไม่เอื้อหรือยังไม่คล่องตัวทันการเปลี่ยนแปลงทาง ธุรกิจในปัจจุบัน (อนันต์ สกฤตนา, สัมภาษณ์ 12 กรกฎาคม 2556)

สอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณวรรัช นุราภักดิ์ ผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุ กระจายเสียงภาคใต้เหนือตอนล่าง บมจ. อสมท ได้แสดงทัศนคติว่า

วิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาค งบลงทุนจะถูกกำหนดตามนโยบายการลงทุน ซึ่ง ในแต่ละส่วนงานจะเสนอถึงความต้องการไปตามขั้นตอน ซึ่งจะได้ตามโครงการที่นำเสนอไป หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับเหตุผลและความจำเป็น เป็นสำคัญ บมจ.อสมท จะมียกเงิน เพื่อใช้ในกรณี เกิดเหตุจำเป็นเร่งด่วนเช่น กรณี สถานีวิทยุ อสมท จังหวัดพัทลุง ถูกพายุฤดูร้อนถล่มทำให้ต้นไม้ล้ม ใส่งอาคารสำนักงานและเสาส่งวิทยุพังเสียหายทำให้สถานีต้องหยุดออกอากาศ จึงมีความจำเป็น เร่งด่วนที่ต้องดำเนินการซ่อมแซมโดยด่วนเพื่อให้สามารถออกอากาศได้ งบประมาณในส่วนที่จะ นำมาใช้ยามวิกฤตก็คืองบฉุกเฉิน (คุณวรรัช นุราภักดิ์, สัมภาษณ์เมื่อ 10 กรกฎาคม 2556)

3. วัสดุอุปกรณ์ (Material)

จากสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า วัสดุอุปกรณ์ สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ใน ภูมิภาค แยกเป็นวัสดุอุปกรณ์สำหรับการแพร่กระจายเสียงและวัสดุอุปกรณ์ห้องส่ง โดยภาพรวม วัสดุอุปกรณ์ของส่วนงานวิทยุกระจายเสียง อสมท ภูมิภาค จะมีสภาพที่สมบูรณ์ไม่ล้าหลังและทัน ต่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีชำรุดบ้างบ้างจังหวัดแต่ก็ได้รับการซ่อมแซมบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ จากส่วนงานด้านวิศวกรรมในแต่ละภูมิภาค หากมีการชำรุดไม่สามารถใช้งานได้ ทางส่วนงานที่ รับผิดชอบด้านการซ่อมบำรุงก็จะจัดหาทดแทนให้สามารถใช้งานได้ตลอด การบริหารจัดการ

วัสดุอุปกรณ์นับว่าหัวใจหลักของธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียง บมจ.อสมท ได้มีส่วนงานวิศวกรรมในภูมิภาค ที่มีแผนงานในการซ่อมบำรุงวัสดุ อุปกรณ์อยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถออกอากาศได้ตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อให้ประชาชนได้รับฟังรายการวิทยุได้อย่างต่อเนื่องอันส่งผลต่อความนิยม โดยแผนการลงทุนด้านวัสดุอุปกรณ์ ของ บมจ.อสมท ได้มีการกำหนดแผนงานในการดำเนินการจัดหาวัสดุและอุปกรณ์ ทดแทนการใช้งานตามระยะเวลาและให้ทันต่อเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาก้าวหน้าในปัจจุบัน

4. การบริหารจัดการ (Management)

สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค ได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อรองรับราชบัญญัติประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ โดย บมจ. อสมท ได้นำสถานีวิทยุกระจายเสียง ทั้งหมดมาดำเนินการเองใน 2 รูปแบบคือ บริหารจัดการเองทั้งการผลิตรายการและการตลาด จำนวน 27 สถานี และบริหารจัดการในสัดส่วนร้อยละ 75 และร่วมผลิตสัดส่วนร้อยละ 25 จำนวนอีก 26 สถานีทั้งนี้บริษัทฯ มุ่งที่จะให้สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค เป็นสถานีวิทยุ เพื่อมวลชนและท้องถิ่น โดยเน้นการออกอากาศรายการเพื่อสาธารณะประโยชน์ระดับท้องถิ่นเป็นหลัก รวมทั้งปรับปรุงรูปแบบรายการ อสมท เพื่อชุมชนให้มีเนื้อหาที่เน้นสร้างความเข้าใจแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงที่สามารถนำไปประยุกต์เข้ากับชีวิตประจำวัน และสอดแทรกด้วยรายการข่าวและสาระเพื่อสาธารณะประโยชน์ในระดับชาติที่ออกอากาศจากสถานีวิทยุส่วนกลาง โดยเทคนิคการนำเสนอในลักษณะที่มีการสอดแทรกสาระความรู้พร้อมๆ กับให้ความบันเทิง และเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และร้องเรียนปัญหาต่างๆ ได้

ด้านเนื้อหา มีการปรับให้ตรงกับความต้องการของผู้ฟังมากขึ้น เพิ่มกิจกรรม เพิ่มความใกล้ชิดกับกลุ่มเป้าหมาย จัดกิจกรรมเพิ่มเติมมากขึ้น โดยทั้งหมดที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานทางการตลาดที่วางไว้คือ เป้าหมายการขาย และไม่ลืมเรื่องความเป็นผู้นำเรตติ้งให้เป็นอันดับ 1 ในทุกกลุ่มเป้าหมาย ในด้านการดำเนินรายการนั้น แบ่งเป็นในส่วนของรายการระหว่างบันเทิงและคลื่นสาระ เน้นการเปิดเพลงต่อเนื่องและเพิ่มจำนวนเพลงต่อชั่วโมงมากขึ้น พร้อมกับสอดแทรกเนื้อหาสาระที่เป็นประโยชน์ ในบางสถานีจะมีผู้ดำเนินรายการที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ ที่แตกต่างจากคลื่นคู่แข่ง ซึ่งทาง อสมท มีศักยภาพการประสานเชิญผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นมาร่วมงานได้มากกว่าคลื่นคู่แข่ง

จากสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า การบริหารการจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาคผู้บริหารได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการไว้อย่างชัดเจน ทั้งนโยบาย แนวทาง และการตรวจสอบประเมินผล ซึ่งได้มาจากแผนยุทธศาสตร์ที่มีการปรับเปลี่ยนในทุกปี เพื่อให้องค์การพัฒนาก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน

คุณอรรถยุทธ มาชา ผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงใต้ แสดงข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า

การบริหารจัดการ เป็นกระบวนการที่มีผลต่อการวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง มากที่สุดเพราะหากมีปัจจัยด้านอื่นครบถ้วน แต่ขาดการบริหารจัดการที่ดี ก็ไม่อาจนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้ ในทางตรงข้าม แม้จะขาดแคลนหรือมีปัจจัยไม่ตรงตามลักษณะของงาน แต่หากสามารถบริหารจัดการได้ดี ก็สามารถนำพาให้ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการได้ โดยเฉพาะการบริหารจัดการคน ซึ่งเป็นสิ่งมีชีวิต มีจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิดและมีความหลากหลาย จำเป็นต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญและความเสมอภาคเป็นมาตรฐานแก่นบุคคล รวมทั้งการดูแลไม่ให้เกิด วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่พึงประสงค์ ที่ไม่ได้มุ่งให้ความสำคัญกับองค์การ แต่กลับให้ความสำคัญกับตัวบุคคล การบริหารจัดการองค์การจึงไม่มีความก้าวหน้า เพราะถูกผูกโยงไว้กับบุคคล ซึ่งแต่ละคนก็ย่อมมีความคิดและแนวทางที่แตกต่าง (อรรถยุทธ มาชา, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน 2556)

สำหรับทิศทางการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการในอนาคต

ในส่วนระดับผู้บริหารของสถานีวิทยุ อสมท ภูมิภาค คุณอนุสรณ์ เกษมภักดิ์สรณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาค ได้แสดงทัศนคติเกี่ยวกับทิศทางการเปลี่ยนแปลง ของสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท

ว่าสถานีวิทยุ อสมท ในภูมิภาคจะต้องผลิตเนื้อหารายการวิทยุและนำเสนอหาดังกล่าวมาต่อยอด ในช่องทางการสื่อสารอื่นๆ เช่น โทรศัพท์เคลื่อนที่ อินเทอร์เน็ต และวิทยุผ่านดาวเทียม พร้อมกันกับเราต้องมีการเพิ่มรายได้ด้วยการขายกิจกรรมทางด้านการตลาดให้กับลูกค้าในท้องถิ่น มีการพัฒนาต่อยอดในสิ่งที่มีอยู่คือสร้างรูปแบบรายการที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ขายกิจกรรมงานโชว์ สร้างศิลปินที่เป็นของเราเอง มีการส่งเสริมจัดคอนเสิร์ต และต่อยอดไปสู่สถานีโทรทัศน์ต่อไป

ในส่วนของงานขายของสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาค เราต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ และไม่สามารถดำเนินการได้เพียงลำพัง เนื่องจากการค้าบริการต่างๆ ภายใต้อสมท ต้องดำเนินงานตามนโยบายขององค์กรเป็นหลัก ส่วนกลยุทธ์ในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของธุรกิจวิทยุกระจายเสียง ควรเพิ่มช่องทางใหม่ๆ เพื่อให้สามารถเข้าถึง

ผู้บริหารอีกกลุ่มอื่นๆในต่างพื้นที่ รวมทั้งพัฒนาและผลักดันนักจัดรายการให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น โดยให้โอกาสนักจัดรายการได้โอกาสนำเสนอตัวเองผ่านสื่ออื่นๆ ของ อสมท ไม่ว่าจะเป็นโทรทัศน์ ดาวเทียม หรือโมเดิร์นไนน์ทีวี (อนุสรณ์ เกษมถักสรณ์, สัมภาษณ์ 1 มิถุนายน 2556)

คุณนายสุขุม กาญจนกันโห ผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน กล่าวถึงทิศทางการบริหารจัดการธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงว่า

ในเรื่องอนาคตของตลาดวิทยุกระจายเสียงนั้น คาดว่าจะนิ่ง หรือลดบทบาทลงเล็กน้อย ในอีกภายใน 2-3 ปีข้างหน้า เนื่องจาก New Media เข้ามาให้ลูกค้าเลือกซื้อมากขึ้น ดังนั้นเราเองก็จะต้องปรับรูปแบบการนำเสนอและเพิ่มช่องทางการออกอากาศให้ทันสมัยมากขึ้น มีการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพทั้งในส่วนผลิตรายการและส่วนของงานขาย มีการติดตามความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง คิดกลยุทธ์ใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการกลุ่มลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เพิ่มช่องทางการออกอากาศวิทยุไปยัง สื่อใหม่ที่มีต้นทุนต่ำเช่นโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม สร้างรูปแบบการนำเสนอใหม่ บูรณาการสื่อในองค์กรที่มีอยู่อย่างเป็นระบบและมีแผนงาน (สุขุม กาญจนกันโห, สัมภาษณ์ 5 กรกฎาคม 2556)

คุณวรัชช นุราภักดิ์ ผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคใต้ตอนล่าง กล่าวในเรื่องเดียวกันว่า

บมจ.อสมท เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ การจะปรับตัวเพียงคลื่นเดียว หรือจะปรับตัวตามกระแสไม่สามารถทำได้อย่างอิสระมากนัก ต้องอ้างอิงนโยบายหลักของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร พนักงานขายโฆษณาวิทยุต้องรับเอานโยบายขององค์กรมาปรับใช้เป็นกลยุทธ์ของตัวเอง และที่สำคัญอีกส่วนหนึ่ง ผู้บริหารมักจะมีการปรับเปลี่ยน อิงกับข่าวการเมืองมาโดยตลอด เมื่อการเมืองมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมักจะมีการเปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน

ในปัจจุบันสังคมให้ความสำคัญกับสื่อใหม่ๆ มากขึ้น New Media เข้ามามีบทบาทต่อการบริโภคสื่อของคนเรามากขึ้น ดังนั้นเราจึงไม่ควรมองสื่อวิทยุกระจายเสียงเพียงอย่างเดียว ควรมีการเพิ่มช่องทางใหม่ๆ ในการประชาสัมพันธ์วิทยุของคลื่นออกไปในสื่ออื่นๆ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ให้กับผู้บริโภคที่ไม่ได้รับสารจากสื่อวิทยุเพียงอย่างเดียว ควรมีการผลักดันให้นักจัดรายการที่มีคุณภาพ ผลัดกันให้ออกสู่สาธารณะมากกว่านี้ นักจัดรายการควรมีความสามารถหลากหลายด้าน เช่น การเป็นพิธีกร อ่านข่าวโทรทัศน์ เป็นผู้สื่อข่าวท้องถิ่น เพื่อต่อยอดการเป็นที่รู้จักให้กับสถานีวิทยุ (วรัชช นุราภักดิ์, สัมภาษณ์ 10 กรกฎาคม 2556)

1. แผนยุทธศาสตร์ ด้านสื่อวิทยุกระจายเสียง บบจ.อสมท

บบจ. อสมท ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ปี 2556 – 2560 เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายองค์กรในระยะ 5 ปี โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ด้านสื่อวิทยุกระจายเสียง 4 ด้าน อันประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ผู้นำอุตสาหกรรมการผลิตสื่อครบวงจรที่มีคุณภาพของอาเซียน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาโครงข่ายสื่อแบบบูรณาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างผลตอบแทนที่ดีต่อผู้มีส่วนได้เสีย

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การบริหารจัดการที่ดีตามหลักบรรษัทภิบาล

โดยแต่ละยุทธศาสตร์ได้กำหนดกลยุทธ์องค์กร ตัวชี้วัดของกลยุทธ์องค์กร โครงการ CSR ปัจจัยความเสี่ยง และหน่วยงานของผู้ที่รับผิดชอบ และ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว บบจ. อสมท ได้เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการตามขั้นตอนสำหรับแผนปฏิบัติการประจำปี 2556 ของหน่วยงานวิทยุ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร จำนวน 8 กิจกรรมซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์หน่วยธุรกิจ หน่วยรับผิดชอบตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicator) และ ขั้นตอนการดำเนินงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1: ผู้นำอุตสาหกรรมการผลิตสื่อครบวงจรที่มีคุณภาพของอาเซียน โดยมีกลยุทธ์องค์กร ดังนี้

1. พัฒนาคุณภาพรายการให้ตรงความต้องการของผู้ชม และการจัดรูปแบบการนำเสนอที่ผ่านสื่อทุกด้านให้มีความแปลกใหม่ สอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ

2. พัฒนาเทคนิคการผลิตที่มีประสิทธิภาพ

3. รักษาและสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยธุรกิจ โดยเฉพาะด้าน Content เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

ตารางที่ 4.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 ผู้นำอุตสาหกรรมการผลิตสื่อครบวงจรที่มีคุณภาพของอาเซียน

กลยุทธ์หน่วยธุรกิจ			แผนปฏิบัติการประจำปี 2556		
รายละเอียด	KPI	เป้าหมาย	รายละเอียด	KPI	
1. เพิ่มศักยภาพการผลิตรายการวิทยุที่มีคุณภาพในระดับอาเซียนภายใต้แบรนด์ MCOT Radio Network (MRN)	อันดับความนิยมของกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน	อันดับ 1-3	1. เพิ่มศักยภาพการผลิตรายการวิทยุที่มีคุณภาพในระดับอาเซียนภายใต้แบรนด์ MCOT Radio Network 2. พัฒนารายการที่ส่งเสริมความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อนำไปสู่ความร่วมมือของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	อันดับความนิยมของกลุ่มเป้าหมายเดียวกันอันดับ 1-3	
2. โครงการก่อสร้างสรรค์เพื่อสังคมตามแผนฯ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	100 %	1. การดำเนินงานตามโครงการก่อสร้างสรรค์เพื่อสังคม	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	

ขั้นตอนตามแผนกลยุทธ์ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่ 1 ผู้นำอุตสาหกรรมการผลิตสื่อครบวงจรที่มีคุณภาพของอาเซียน

มีขั้นตอนและวิธีดำเนินการดังนี้

1. เพิ่มศักยภาพการผลิตรายการวิทยุที่มีคุณภาพในระดับอาเซียนภายใต้แบรนด์ MCOT Radio Network

1.1 จัดวิจัยอันดับความนิยม ความพึงพอใจ พฤติกรรมการลงโฆษณาคู่แข่ง รวมถึงพฤติกรรมผู้บริโภคในอาเซียนเป็นข้อมูลปรับผังรายการให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย และรองรับการเข้าสู่อาเซียน

1.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำวิจัยของคลื่นวิทยุกรุงเทพและภูมิภาค

1.1.2 ส่วนการตลาดวิทยุรวบรวมข้อมูลจากทุกฝ่าย

1.1.3 นำส่งสำนักวิทยุ นำส่งสำนักการตลาดดำเนินการจ้าง

1.1.4 นำผลการวิจัยปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพรายการ

1.2 เข้าร่วมสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับกิจการวิทยุกระจายเสียงในระดับอาเซียนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

1.2.1 พัฒนาคณากรให้มีความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษและภาษาในภูมิภาคอาเซียน

- 1.2.2 คัดเลือกงานสัมมนา
- 1.2.3 คัดเลือกบุคลากรที่จะเข้าร่วมสัมมนาและขออนุมัติ
- 1.2.4 นำความรู้มาเผยแพร่มาให้กับบุคลากรในองค์กร
- 1.3 แลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างสถานีวิทยในภูมิภาคอาเซียน
 - 1.3.1 คัดเลือกสถานี่ที่จะทำการติดต่อประสานงาน กับสถานีวิทยในอาเซียน
 - 1.3.2 กำหนดขอบเขตความร่วมมือและประสานงาน จัดทำบันทึกข้อตกลงแลกเปลี่ยนความร่วมมือในด้านต่างๆ
 - 1.3.3 ขออนุมัติแลกเปลี่ยนความร่วมมือกับสถานีวิทยในภูมิภาคอาเซียน
 - 1.3.4 ดำเนินการแลกเปลี่ยนความร่วมมือทางด้านต่างๆ
 - 1.3.5 ประเมินผลและปรับปรุงแผน

ยุทธศาสตร์ที่ 2: การพัฒนาโครงข่ายสื่อแบบบูรณาการ โดยมีกลยุทธ์องค์กร ดังนี้

1. บูรณาการระบบข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันเชิงธุรกิจ
2. ขยายช่องทางและให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้รองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกมีเดียและขยายโอกาสธุรกิจในระยะยาว
3. บริหารจัดการคลื่นความถี่ที่ได้รับให้เกิดมูลค่าเพิ่มสูงสุด

ตารางที่ 4.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาโครงข่ายสื่อแบบบูรณาการ

กลยุทธ์หน่วยธุรกิจ			แผนปฏิบัติการประจำปี 2556	
รายละเอียด	KPI	เป้าหมาย	รายละเอียด	KPI
1. บริหารจัดการอุปกรณ์เครือข่ายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระจายเสียง	รายงานผลการศึกษารายงานผลการศึกษา	มีรายงานผลการศึกษา	1. ศึกษาและเตรียมการจัดการอุปกรณ์เครือข่ายสถานีวิทยฯ	มีรายงานผลการศึกษารายงานคณะกรรมการบมจ.อสมทรายไตรมาส

ขั้นตอนตามแผนกลยุทธ์ ดำเนินตามแผนยุทธศาสตร์ที่ 2. การพัฒนาโครงข่ายสื่อ

แบบบูรณาการ

มีขั้นตอนและวิธีดำเนินการดังนี้

1. บริหารจัดการอุปกรณ์เครือข่ายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกิจการกระจายเสียง

2. รวบรวมข้อมูลและศึกษาติดตามความคืบหน้าด้านกฎหมายและด้านเทคโนโลยีการกระจายเสียง

3. สรุปผลการศึกษาความคืบหน้าเสนอคณะกรรมการ บมจ.อสมท

ยุทธศาสตร์ที่ 3: การสร้างผลตอบแทนที่ดีต่อผู้มีส่วนได้เสีย

โดยมีกลยุทธ์องค์กรดังนี้

1. พัฒนาสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม

2. บริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานในทุกธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างผลตอบแทนที่ดีต่อผู้มีส่วนได้เสีย

กลยุทธ์หน่วยธุรกิจ		แผนปฏิบัติการประจำปี 2556		
รายละเอียด	KPI	เป้าหมาย	รายละเอียด	KPI
1. สร้างการเติบโตของรายได้ศูนย์วิทยุผ่านการตลาดเชิงรุก	รายได้เป็นไปตามเป้าหมาย	รายได้ 859 ล้านบาท	1. Rename จาก Modern Radio เป็น MCOT Radio Network เพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวอันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร 2. ทาการตลาดเชิงรุกและเพิ่มช่องทางธุรกิจ	รายได้เป็นไปตามเป้าหมาย (859ล้านบาท)
2. บริหารต้นทุนการดำเนินงาน	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้ดำเนินงาน	ไม่เกิน 77 %	1. บริหารจัดการค่าใช้จ่ายให้เกิดประสิทธิภาพ	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้ดำเนินงานไม่เกิน 77%

ขั้นตอนตามแผนกลยุทธ์ ดำเนินตามแผนยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างผลตอบแทนที่ดี
ต่อผู้มีส่วนได้เสีย

มีขั้นตอนและวิธีดำเนินการดังนี้

1. สร้างการเติบโตของรายได้ศูนย์วิทยุผ่านการตลาดเชิงรุก

Rename จาก Modern Radio เป็น MCOT Radio Network เพื่อสร้างความเป็น
หนึ่งเดียวอันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยมีขั้นตอนคือ

- 1.1 ออกแบบและจดทะเบียนโลโก้
- 1.2 จัดทำ ID Station, Jingle
- 1.3 วางแผนประชาสัมพันธ์ MCOT Radio Network
- 1.4 ประชาสัมพันธ์ทั้งสื่อภายในและภายนอก

2. ทำการตลาดเชิงรุกและเพิ่มช่องทางธุรกิจ

2.1 เพิ่มช่องทางธุรกิจ

- 2.1.1 ทุกฝ่ายคลื่อนดำเนินการตามแผนธุรกิจประจำปี
- 2.1.2 จัดทำ Package การขายร่วมกันโดยให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย
- 2.1.3 เพิ่มช่องทางการขายโฆษณาผ่านสื่ออื่น

2.2 ขยาย Content เข้าสู่สื่ออื่นที่ไม่ใช่วิทยุทั้ง Online และ Offline

- 2.2.1 ศึกษาความเป็นไปได้ทางธุรกิจ
- 2.2.2 เลือกรูปแบบสื่อและรูปแบบธุรกิจ
- 2.2.3 ประเมินผล

2.3 ทำธุรกิจอื่นเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากธุรกิจวิทยุภายใต้ชื่อ MCOT Radio

Network

- 2.3.1 ศึกษาความเป็นไปได้ทางธุรกิจเช่นรับจัดงานต่างๆ (งานสัมมนา งาน

เปิดตัวสินค้า เป็นต้น

- 2.3.2 เลือกรูปแบบธุรกิจ
- 2.3.3 ดำเนินการตามแผน
- 2.3.4 ประเมินผล

3. บริหารต้นทุนการดำเนินงานโดยการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ
โดยมีเป้าหมายควบคุมสัดส่วนค่าใช้จ่าย การดำเนินการต่อรายได้ไม่เกิน 77 เปอร์เซ็นต์ โดยมี
ขั้นตอนการดำเนินการคือ

3.1 บริหารค่าใช้จ่ายในการผลิต

3.2 บริหารค่าใช้จ่ายบริหาร

3.3 บริหารค่าใช้จ่ายบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 4: การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลโดยมีกลยุทธ์องค์กร

ดังนี้

1. มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

ตารางที่ 4.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์หน่วยธุรกิจ			แผนปฏิบัติการประจำปี 2556	
รายละเอียด	KPI	เป้าหมาย	รายละเอียด	KPI
1. เตรียมพร้อมรองรับ กฎหมายพ.ร.บ. องค์กร จัดสรรคลื่นความถี่การ ประกอบกิจการ วิทยุกระจายเสียงและ โทรคมนาคม	การดำเนินการตาม แผนรองรับพ.ร.บ. องค์กรจัดสรรคลื่น ความถี่ฯ	ดำเนินการตาม แผนฯแล้วเสร็จ ภายในเวลาที่ กำหนด	1. เตรียมพร้อมรองรับกฎหมาย พ.ร.บ. องค์กรจัดสรรคลื่น ความถี่การประกอบกิจการ วิทยุกระจายเสียงและ โทรคมนาคม	ดำเนินการตามแผนฯแล้ว เสร็จภายในเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนตามแผนกลยุทธ์ ดำเนินตามแผนยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการที่ดีตาม
หลักธรรมาภิบาล

มีขั้นตอนและวิธีดำเนินการดังนี้

1. เตรียมพร้อมรองรับกฎหมาย พ.ร.บ. องค์กรจัดสรรคลื่นความถี่การประกอบ
กิจการวิทยุกระจายเสียงและโทรคมนาคม
 - 1.1 กำหนดสัดส่วนกรอบวิธีการคัดเลือกผู้ที่จะร่วมเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจทั้ง
สถานีวิทยุกรุงเทพและสถานีวิทยุภูมิภาค
 - 1.2 คัดเลือกและติดต่อผู้ที่จะร่วมดำเนินการทางธุรกิจ และจัดทำบันทึกข้อตกลง
เพื่อดำเนินธุรกิจ
 - 1.3 จ้างบริษัทที่ปรึกษาศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบธุรกิจรวมทั้งจัดทำ
แผนธุรกิจเพื่อเป็นเอกสารเสนอขออนุมัติดำเนินการจัดตั้งบริษัทและเอกสารประกอบการขอขึ้น
ประมูล
 - 1.4 ขออนุมัติและจัดตั้งบริษัท
 - 1.5 เตรียมการจัดทำรายละเอียดเตรียมยื่นประมูลต่อ กสทช.

จากการศึกษาแผนยุทธศาสตร์องค์กร ผู้วิจัยได้สอบถามกลุ่มตัวอย่าง โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างและแผนยุทธศาสตร์ด้านสื่อวิทยุกระจายเสียงของ บมจ.อสมท เป็นเครื่องกำหนดทิศทางของผู้บริหารสถานีฯ ได้เป็นอย่างดี เพราะการกำหนดยุทธศาสตร์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กร โดยผู้กำหนดยุทธศาสตร์ ก็คือผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงทั่วประเทศที่ร่วมกันระดมความคิด กำหนดยุทธศาสตร์ขึ้นมา โดยแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้กำหนดกรอบการทำงานออกมาอย่างชัดเจน

ทั้งนี้คุณ นิสัน ชินอ่อนผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน บมจ. อสมท ได้แสดงทัศนคติว่า

แผนยุทธศาสตร์เป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานีวิทยุในภูมิภาคใช้กำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุ อสมท เพื่อตอบโจทย์นโยบายผู้บริหารองค์กร โดยแผนยุทธศาสตร์เกิดมาจากการระดับสมองของผู้บริหารส่วนงานวิทยุกระจายเสียง อสมท ตั้งแต่ระดับสูงจนถึงระดับปฏิบัติการที่จะทบทวนปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในทุกปี (นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์เมื่อ 3 กรกฎาคม 2556)

สอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณคุณทรงวิทย์ ดิษฐวุฒิ รักษาการผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคเหนือตอนบน บมจ. อสมท ที่ได้แสดงทัศนคติว่า

การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ในส่วนของสื่อวิทยุกระจายเสียงในภูมิภาค ผู้บริหารจะเป็นผู้ให้นโยบายหลักในการกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์ องค์กรด้านยุทธศาสตร์ในส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจผู้บริหารสถานีวิทยุจะระดมความคิด ซึ่งฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาคจะจัดสัมมนาการเขียนแผนยุทธศาสตร์วิทยุขึ้นทุกปี ประมาณช่วงกลางปี เพื่อระดมสมองผู้บริหารสถานีวิทยุ ในการนำยุทธศาสตร์หลักขององค์กรมากำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยธุรกิจต่อไป (ทรงวิทย์ ดิษฐวุฒิ, สัมภาษณ์ 15 มิถุนายน 2556)

อย่างไรก็ตามแม้ว่ากลุ่มตัวอย่างจะเห็นด้วยกับการนำแผนยุทธศาสตร์มาเป็นตัวกำหนดทิศทางการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง แต่ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์บางท่านคิดว่า โครงสร้าง และแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมายังไม่ละเอียดเพียงพอ เป็นการกำหนดขึ้นมาให้ดูสวยหรู แต่ในความเป็นจริงยังมีอีกหลายสถานีไม่ได้นำเอาแผนยุทธศาสตร์ไปปรับใช้ในการวางแผนบริหารจัดการสถานี

5. แผนกลยุทธ์ด้านสื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาค

จากแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว สถานีวิทยุ อสมท ในส่วนภูมิภาค ได้นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อนำไปเป็นหลักในการบริหารจัดการซึ่งประกอบไปด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

มุมมองด้านการเงินก็คงจะหนีไม่พ้น การเพิ่มรายได้ และลดรายจ่ายอันเป็นหัวข้อหรือเป้าหมายหลัก ของทุกๆ องค์การที่กำหนด การเพิ่มรายได้ ก็ต้องเกี่ยวพันกับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ขององค์การจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทราบว่า สื่อวิทยุกระจายเสียงเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งขององค์การที่จะนำมาสู่รายได้มาสู่ บมจ.อสมท การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้ จึงจำเป็นต้องมีองค์ประกอบในหลายๆ ภาคส่วน อันได้แก่

1.1 พัฒนาคุณภาพรายการ วิทยุกระจายเสียง อสมท มีผู้ดำเนินรายการที่เป็นบุคลากรภายในของสถานีฯ ที่มีความเชี่ยวชาญในงานการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง มีศิลปะการใช้เสียงในกิจการสื่อวิทยุกระจายเสียงให้เป็นที่นิยมได้โดยยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมของสื่อมวลชนที่ดี ที่มีการตรวจสอบและควบคุมให้อยู่ในกรอบบรรยาบรรณวิชาชีพ รวมทั้งผู้ดำเนินรายการบุคคลภายนอกที่ทางสถานีฯ ได้เชิญผู้รู้เฉพาะด้าน เช่น ผู้รู้ด้านกีฬา สุขภาพ ผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ นักวิชาการมาเป็นผู้นำเสนอให้ข้อมูล สารความรู้ และตอบ โจทย์ผู้ฟังกลุ่มเป้าหมาย ในปี 2556 อสมท ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ด้านรายการ ตามแผนยุทธศาสตร์คือ การเพิ่มศักยภาพการผลิตรายการวิทยุที่มีคุณภาพในระดับอาเซียน ภายใต้แบรนด์ MCOT Radio Network (MRN) โดยการพัฒนารายการที่ส่งเสริมความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อนำไปสู่ความร่วมมือของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ทั้งนี้คุณทรงวิทย์ ดิษฐวุฒิ รักษาการผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคเหนือตอนบน บมจ. อสมท ได้แสดงทัศนคติว่า

รูปแบบรายการรายการที่กำหนดให้เป็นไปตามผังรายการหลักตามนโยบายองค์การ และทำการปรับใช้ในรายละเอียดย่อย กรณีเป็นสื่อธุรกิจควรปรับรูปแบบรายการให้สอดคล้องต่อการทำธุรกิจแต่ยังคงแทรกสาระตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การหลัก โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้ฟังในพื้นที่ (ทรงวิทย์ ดิษฐวุฒิ, สัมภาษณ์ 15 มิถุนายน 2556)

1.2 ช่วงเวลาที่ออกอากาศ กลยุทธ์ในการกำหนดช่วงเวลาในการออกอากาศถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการกำหนดหรือออกแบบผังรายการเป็นหัวใจหลักของสื่อวิทยุกระจายเสียง การกำหนดผังรายการเป็นนโยบายหลักของ อสมท เจ้าหน้าที่ครีเอทีฟประจำส่วนงานสนับสนุนจะเป็นผู้กำหนดผังหลัก โดยสถานีวิทยุภูมิภาคจะกำหนดผังย่อย ซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละท้องถิ่น

โดยมีนายสถานีวิทยุจะเป็นผู้กำกับและควบคุม เพราะการกำหนดผังรายการและช่วงเวลาที่เหมาะสมจะนำสู่การสร้างรายได้ เพราะรายการวิทยุที่ดี มีกลุ่มผู้ฟังมาก ได้รับความนิยม ลูกค้านักสนใจลงโฆษณามาก อันเป็นที่มาของรายได้

ทั้งนี้คุณอนันต์ สกุลธนา ผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคใต้เหนือตอนบน บมจ.อสมท ได้แสดงทัศนคติว่า

รายการที่ดีมีคุณภาพ ออกอากาศในเวลาที่เหมาะสม ตรงใจกลุ่มผู้ฟัง กำหนดผังรายการเหนือคู่แข่ง ย่อมนำมาซึ่งรายได้ที่ยั่งยืนต่อสถานีวิทยุต่างๆ สัญญาที่ออกอากาศ การกระจายคลื่นออกอากาศวิทยุกระจายเสียงก็ เป็นอีกหนึ่งในความสำเร็จ หากรายการดี มีคุณภาพหากสัญญาณการออกอากาศไม่ครอบคลุม รับฟังได้ไม่ชัดมีคลื่นรบกวน วิทยุ อสมท มีส่วนงานสนับสนุนด้านวิศวกรรม ที่เขามาดูแลด้านเทคนิคทั้งทางด้านเครื่องส่ง หอส่ง มีแผนงานในการบำรุงรักษาและซ่อมบำรุงอย่างเป็นระบบ มีการประชุมร่วมกันในการส่งเสริมและพัฒนาอุปกรณ์อย่างต่อเนื่อง เพราะสัญญาณออกอากาศที่มีคุณภาพ ครอบคลุมส่งผลโดยตรงต่อความนิยมและรายได้ (อนันต์ สกุลธนา, สัมภาษณ์ 12 กรกฎาคม 2556)

1.3 ช่องทางการออกอากาศ จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านการสื่อสารทำให้ปัจจุบันการเข้าถึงหรือรับฟังวิทยุ ได้หลากหลายช่องทางมากขึ้น สื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ทุกสถานีในภูมิภาค ได้เพิ่มช่องทางการออกอากาศวิทยุในหลายๆ ช่องทาง ไม่ว่าจะเป็นอินเทอร์เน็ต Facebook หรือผ่านแอปพลิเคชัน เป็นต้น

1.4 เจ้าหน้าที่ขาย ปัจจุบันสถานีวิทยุ อสมท ในภูมิภาคเราใช้บุคลากรทุกส่วนงานเป็นเจ้าหน้าที่ขาย ไม่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ขายหรือนักการตลาดประจำสถานีหรือประจำศูนย์บริการวิทยุฯ จึงเป็นปัญหาใหญ่ที่ อสมท ต้องเร่งแก้ไขและปรับปรุง โครงสร้าง เพิ่มอัตรากำลังให้เหมาะสม

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)

โดยกระบวนการภายใน ผู้บริหารได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานซึ่งสามารถแยกได้ดังนี้

2.1 เพิ่มศักยภาพการผลิตรายการวิทยุที่มีคุณภาพในระดับอาเซียนภายใต้แบรนด์ MCOT Radio Network (MRN)

2.2 สร้างการเติบโตของรายได้ศูนย์วิทยุในภูมิภาคผ่านตลาดเชิงรุก โดยการเพิ่มช่องทางการหารายได้ เพิ่มศักยภาพด้วยการบูรณาการสื่อต่างๆ ของ อสมท เข้าด้วยกัน

2.3 บริหารจัดการอุปกรณ์เครือข่ายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกิจการกระจายเสียง

- 2.4 บริหารต้นทุน ควบคุมค่าใช้จ่าย ใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า ประหยัด
- 2.5 เตรียมความพร้อมรองรับกฎหมาย พ.ร.บ.องค์กรจัดสรรคลื่นความถี่การประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงและกิจการโทรคมนาคม
- 2.6 มุมมองด้านการเรียนรู้ (Learning Growth Perspective)
- 2.7 กำหนดแผนงาน CSR โครงการก่อสร้างสรรค์เพื่อสังคม
- 2.8 กำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
- 2.9 แผนพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพระบบสารสนเทศ โดยการดำเนินการตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พัฒนาให้บริการข้อมูลสื่อดิจิทัลให้ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. การติดตามและประเมินผล

- 3.1 การติดตามการดำเนินงาน สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาคมีการติดตามการดำเนินงานโดยหน่วยงานด้านการตรวจสอบภายใน และหน่วยงานตรวจการ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ก่อให้เกิดประโยชน์บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงาน โดยทุกหน่วยงานมีการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทুমเทเสียดละ และคำนึงถึงผลสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ
- 3.2 การประเมินผลการดำเนินงาน สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาคมีการประเมินผลการดำเนินงานทุกระยะ หากมีข้อแก้ไขหรือปรับปรุงก็จะดำเนินการทันทีเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ได้มีการประเมินผลการดำเนินงาน ดังนี้
- 3.3 จัดทำรายงานผลดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีรายไตรมาส ราย 6 เดือน และรายปี
- 3.4 มีการประเมินผลการดำเนินงาน โดยส่วนงานวิทยุกระจายเสียง บมจ.อสมท จะต้องบริหารจัดการเพื่อให้ผ่านเกณฑ์การดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี ซึ่งจะมีการประเมินผลการดำเนินงานในไตรมาสแก่ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาค

ตอนที่ 3 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ สื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค

จากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค ประกอบไปด้วย

3.1 ด้านการเมือง

จากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ปัจจัยด้านการเมืองมีผลต่อการวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ภูมิภาค กล่าวคือ บมจ. อสมท เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กำกับดูแลด้วยสำนักนายกรัฐมนตรี การกำหนดแนวนโยบายถูกกำกับด้วยภาครัฐ จากโครงสร้างองค์กร จะเห็นได้ว่า บมจ.อสมท มีคณะกรรมการ บมจ.อสมท ที่แต่งตั้งโดยรัฐบาลซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 13 ท่าน โดยมีอำนาจหน้าที่จัดทำ นำเสนอร่างนโยบายกำกับ ดูแล และให้คำแนะนำแก่กรรมการและฝ่ายบริหารของ บมจ.อสมท ในการปฏิบัติหน้าที่ และความรับผิดชอบตามกรอบและหลักเกณฑ์ของนโยบายที่กำหนด จากโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรดังกล่าว การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลและนโยบายภาครัฐจะมีผลโดยตรงต่อความมั่นคงของบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรระดับสูง มีผลต่อการบริหารงาน ต่อการปฏิบัติงานและความมั่นคงในตำแหน่ง โดยรูปแบบผังรายการ เนื้อหาสาระที่นำเสนอ เป็นผลกระทบโดยอ้อม กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่า การเข้ามากำกับดูแลของภาครัฐผ่านคณะกรรมการบริหารจะไม่ส่งผลโดยตรงต่อผังรายการ รูปแบบและการนำเสนอเนื้อหาสาระผ่านสื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาคมากนักเหตุผลเพราะรายการวิทยุเป็นรายการสาธารณะบันเทิง ที่ไม่เข้าไปเกี่ยวพันกับนโยบายภาครัฐมากนัก ที่จะเห็นได้เด่นชัดก็คือ ประเภทข่าวสาร เนื้อหาที่นำเสนอ ผู้นำเสนออาจต้องคำนึงถึงผลกระทบที่ส่งผลกระทบต่อนโยบายภาครัฐบ้างแต่ก็ไม่มากนัก

3.2 ด้านกฎหมาย

สำหรับกฎหมายที่มีผลเกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อมในการบริหารจัดการสถานีวิทยุ อสมท ภูมิภาค พอสรุปเฉพาะที่สำคัญเป็นสังเขป ได้ดังนี้

3.2.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ปี พ.ศ.2550

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 เป็นกฎหมายสูงสุดที่มีผลบังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทุกท่านเห็นว่า มีผลต่อการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงเป็นอย่างมาก ส่งผลโดยตรงคือ เมื่อมีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยปี พ.ศ. 2540 ตามมาตรา 40 กำหนดให้คลื่นความถี่เป็นทรัพยากรสื่อสารของชาติ ซึ่งไม่อาจถือครองเป็น

สิทธิส่วนบุคคลได้ การนำทรัพยากรสื่อสารของชาติมาใช้ นั้น กฎหมายกำกับเพิ่มเติมว่า ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สาธารณะและการแข่งขันอย่างเสรีเป็นธรรมด้วยคลื่นความถี่จึงเป็นทรัพยากรที่มีจำกัด จากประเด็นดังกล่าวทำให้เกิดสถานีวิทยุชุมชนขึ้นมากมาย ทั่วประเทศ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียง การเพิ่มขึ้นของสถานีวิทยุ ส่งผลต่อส่วนแบ่งรายได้ พฤติกรรมผู้บริโภค และการรบกวนของการกระจายคลื่น ถึงแม้จะมีคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ(กสทช) ที่เข้ามากำกับดูแลและจัดสรรคลื่นความถี่ เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายก็ตาม แต่ด้วยข้อจำกัดทางการทำงาน และจำนวนของวิทยุชุมชน กำกับดูแล ควบคุม วิทยุชุมชนก็ยังไม่เป็นผลเท่าที่ควร

3.2.2 พระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553

พระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553 มีผลทำให้เกิดองค์กรอิสระเข้ามาทำหน้าที่ดูแลควบคุมกิจการด้านสื่อวิทยุกระจายเสียง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชน ได้แก่ คณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ (กสท.) และคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคม (กทค.) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นว่า คณะกรรมการกิจการกระจายเสียงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรและกำหนดการถือครองคลื่นความถี่วิทยุ รวมทั้งการกำหนดประเภทการออกใบอนุญาต ผู้ประกอบการสื่อวิทยุกระจายเสียงรายเก่าอย่าง อสมท สามารถถือครองคลื่นความถี่เดิมได้อีก 5 ปี ก่อนจะดำเนินการจัดสรรและจดทะเบียนประเภทการของใช้คลื่นความถี่ บมจ.อสมท ได้เตรียมความพร้อมในการยื่นประมูลไว้เรียบร้อยแล้ว ส่วนจะขอคลื่นไว้ทั้งหมด 62 คลื่นความถี่ หรือ ไม่ก็ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดที่คณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ ประกาศออกมา กลุ่มตัวอย่างยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การเกิดขึ้นของคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ หากมองในแง่บวกก็ส่งผลดีแก่อสมท เพราะตลอดระยะเวลาที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยปี พ.ศ.2540 ตามมาตรา 40 ประกาศใช้ส่งผลให้เกิดสถานีวิทยุชุมชนเกิดขึ้นมากมาย กว่า 6,000 ความถี่ทั่วประเทศ สถานีวิทยุชุมชนส่วนหนึ่งบริหารจัดการสถานี ขัดต่อกฎหมายและจรรยาบรรณสื่อ มีการโฆษณาอันตราย ประกาศสัพพคุณเกินจริง เข้าข่ายโฆษณาชวนเชื่อ ออกอากาศด้วยเครื่องส่งที่ขาดคุณภาพส่งผลให้มีการรบกวนสัญญาณต่อสถานีวิทยุใกล้เคียง แต่เมื่อมีคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ เท่ากับมีองค์กรอิสระที่สามารถเข้ามาตรวจสอบ ควบคุมและดำเนินการทางกฎหมายกับสถานีวิทยุชุมชนที่ดำเนินการผิดกฎหมาย ก่อให้เกิดการแข่งขันอย่างเสรีและเป็นธรรมต่อธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียง

3.2.3 พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค พ.ศ. 2522 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2541

บมจ.อสมท เป็นองค์กรภาคเอกชน ดำเนินธุรกิจสื่อสารมวลชน มีการขายโฆษณา ประชาสัมพันธ์ สินค้า อุปโภคบริโภค รวมทั้งผลิตภัณฑ์เคมี ซึ่งมีโอกาสที่จะกระทำผิดตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า เนื่องจากการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารรวมทั้งการโฆษณาและการบริการ ทั้งหน่วยงานผลิตเองหรือจากผู้เช่าเวลา อาจมีเนื้อหาสาระบางอย่างเข้าข่ายกระทำผิด อาจจะโดยไม่ตั้งใจ ประมาทเลินเล่อหรือรู้เท่าไม่ถึงการณ์ อสมท จึงมีนโยบายอบรมให้ความรู้แก่นักจัดรายการ ผู้บริหารสถานี ถึงรายละเอียดของข้อกำหนด เหตุแห่งการกระทำผิด ขอบเขตในการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ โทษและผลจากการกระทำผิด

3.2.4 พระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ.2537

เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคดิจิทัล ที่ข้อมูลข่าวสารสามารถไหลเวียนจากจุดหนึ่งไปยังอีกจะจุดหนึ่งได้อย่างรวดเร็วและแพร่หลาย ไร้ข้อจำกัด แต่ด้วยความง่ายนี้ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า หากกระทำโดยขาดความระมัดระวังอย่างรอบคอบแล้ว การกระทำนั้นอาจเข้าข่ายละเมิดลิขสิทธิ์ได้ เนื่องจากบุคลากรบางส่วนที่ยังไม่เข้าใจ อาจจะทำให้ทรัพย์สินทางปัญญาบางอย่างที่ถูกเผยแพร่ผ่านทางสื่ออินเทอร์เน็ตนั้นเป็นสิ่งสาธารณะที่สามารถนำมาใช้โดยไม่มีการขออนุญาต ซึ่งเรื่องนี้ อสมท ได้มีการชี้แจงอบรม ให้ความรู้และทำความเข้าใจกับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และ บมจ.อสมท เองก็จ่ายเงินค่าลิขสิทธิ์เพลงอย่างถูกต้องแก่เจ้าของลิขสิทธิ์ ทำให้การใช้ข้อมูลเพลง จึงเป็นไปตามกฎหมายกำหนด

3.3 ด้านเศรษฐกิจ

จากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า เศรษฐกิจส่งผลโดยตรงการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ภูมิภาค เพราะ บมจ.อสมท เป็นบริษัทเอกชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ งบประมาณในการบริหารจัดการองค์กรไม่ได้มาจากงบประมาณของรัฐ เงินงบประมาณได้มาจากการดำเนินธุรกิจสื่อ หากภาวะเศรษฐกิจดียังผลให้ภาคเอกชนมีรายได้ดี มีการสร้างเงิน สร้างงาน นำผลต่อการสั่งซื้อโฆษณาสนับสนุนช่วงเวลาในการออกอากาศวิทยุ นำมาสู่รายได้ต่อองค์กร เพื่อนำมาเป็นงบประมาณในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยส่วนหนึ่งของผลกำไรก็ส่งกลับคืนสู่รายได้ภาครัฐและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร แต่หากเศรษฐกิจมีปัญหา ภาคเอกชนชะลอการลงทุนก็ส่งผลโดยตรงต่อการลดเงินที่ใช้ในการโฆษณา ประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการ ในสภาวะเศรษฐกิจประสบปัญหา ชะลอตัว จากภาวะเศรษฐกิจโลก หรือปัญหาอื่นๆ ตัวอย่างเช่น กรณีน้ำท่วมใหญ่ กรุงเทพฯ ภาคเอกชนไม่สามารถผลิตสินค้าได้ทันต่อความต้องการ หรือบางรายโรงงานถูกน้ำท่วมต้องปิดกิจการชั่วคราว ทำให้ช่วงเวลาดังกล่าวมีผู้อุปถัมภ์รายการ ซื้อโฆษณา

ประชาสัมพันธน์น้อยลง หรือบางรายค้างเงินค่าโฆษณา บมจ.อสมท จึงได้ออกนโยบายในการยืดเวลาชำระเงิน และกำหนดกลยุทธ์พิเศษ เพื่อให้ส่วนลดแก่ลูกค้าที่ประสบภัย เพื่อให้ลูกค้าสามารถประทับประคองธุรกิจให้สามารถรอดพ้นวิกฤตไปได้

3.4 ด้านสังคม

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่า สังคมมีผลการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง เพราะสังคมเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารจัดการสื่อ ส่งผลต่อรายได้ และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ ตามแผนยุทธศาสตร์ บมจ.อสมท ได้ให้ความสำคัญต่อสังคม วัฒนธรรมท้องถิ่น มีการร่วมมือกับพันธมิตร สร้างเครือข่าย พัฒนาคุณภาพรายการรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ในขณะที่สังคมมีความคาดหวังกับการดำเนินงานของสื่อ อสมท โดยสังคมส่วนหนึ่งมอง อสมท เป็นสื่อของรัฐ ไม่ได้มองว่าเป็นสื่อเอกชน หากการดำเนินงานด้านสื่อสารมวลชนไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง เอนเอียงไม่เป็นกลาง ก็จะเกิดความไม่พอใจ อีกทั้งการนำเสนอบางอย่างอาจถูกใจคนบางกลุ่ม แต่ไม่ถูกใจบางกลุ่ม ก็จะมีเสียงสะท้อนเข้ามา กดดันการทำงานหรือวิพากษ์วิจารณ์ ยิ่งในปัจจุบันสังคมเปลี่ยนแปลงมีความแตกแยก สร้างกลุ่มเล็กข้าง สถานีวิทยุในท้องถิ่นที่มีความแตกแยกสูงผู้คนในพื้นที่อาจมีการกดดันส่งผลต่อการดำเนินงาน

คุณอนันต์ สกุธธนา ผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคใต้ตอนบน กล่าวว่า จากปัจจัยที่มีผลกระทบเชิงบวกต่อการดำเนินธุรกิจวิทยุกระจายเสียง อสมท ได้แก่ความน่าเชื่อถือทางด้านเนื้อหาในรายการกล่าวคือหากเป็นรายการข่าว สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท มีสำนักข่าวไทยซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัด ที่เป็นศูนย์รวมข้อมูล ข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ เข้าถึงสังคม นอกจากนี้รูปแบบรายการและความหลากหลายของนักจัดรายการประจำสถานีที่มีอยู่ส่งผลเชิงบวกต่อความนิยม และนำมาสู่ความสำเร็จในปัจจุบัน (อนันต์ สกุธธนา, สัมภาษณ์ 12 กรกฎาคม 2556)

สื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาคให้ความสำคัญต่อความเป็นกลางในการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร ตระหนักให้ความสำคัญในการตรวจสอบความถูกต้อง กลั่นกรอง คัดสรรเนื้อหา ให้สื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาคได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริม สร้างสรรค์ลดความขัดแย้งในสังคม สร้างสังคมให้น่าอยู่ อย่างยั่งยืน

3.5 ด้านเทคโนโลยี

จากการศึกษาและสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่าความเจริญทางด้านเทคโนโลยีมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ สื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ภูมิภาค เพราะทำให้มีการพัฒนารูปแบบและเนื้อหาที่ทันสมัยขึ้น มีความรวดเร็ว ทำให้เกิดผลงานออกสู่ผู้ฟังได้มากขึ้น เพิ่มช่องทางการนำเสนอข้อมูลข่าวสารอย่างไร้ขีดจำกัด และไร้พรมแดน เช่น

การออกอากาศวิทยุผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ หากสถานีใดมีนักจัดรายการที่มีคุณภาพ มีกลุ่มผู้ฟังจำนวนมาก กลุ่มผู้ฟังก็สามารถติดตามรับฟังรายการได้ทุกที่ ตลอดเวลา อันเป็นการสร้างมูลค่าให้แก่สถานีวิทยุ นั้นๆ อย่างยั่งยืน แต่ความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีก็ทำให้มีคู่แข่งมากขึ้น ซึ่งองค์การจำเป็นต้องมีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีใหม่ๆ มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่องหากองค์การไม่สามารถปรับตัวให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง อาจทำให้องค์การนั้นๆ ล่มสลายได้ในอนาคต

คุณอรรถยุทธ มาชา ผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กล่าวว่า การงอกขึ้นของเทคโนโลยีทางการสื่อสารใหม่ๆ อย่างสื่อใหม่และสื่ออินเทอร์เน็ต ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคสื่อเปลี่ยนไป การเข้ามาแทนที่และตอบสนองของสื่อใหม่ที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายอย่างตรงจุด ทำให้สื่อวิทยุกระจายเสียง ถูกกลดบทบาทลงอย่างเป็นไปได้อย่างชัดเจน เมื่อผู้บริโภคเปลี่ยนพฤติกรรม อสมท ก็มีความจำเป็นต้องสำรวจเพื่อหาข้อมูลในการกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ฟังได้ตรงต่อความต้องการอย่างแท้จริง (อรรถยุทธ มาชา, สัมภาษณ์ 3 มิถุนายน 2556)

กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ปัจจุบัน บมจ.อสมท ได้พัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อรองรับการเปลี่ยนระบบไปสู่ดิจิทัล โดยมีการทดลองออกอากาศบ้างแล้วในบางพื้นที่ ด้านสื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ได้ส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมกับพันธมิตรเครือข่ายในประชาคมอาเซียนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาคุณภาพรายการ เพราะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร ทำให้สื่อไร้พรมแดนการนำเสนอรายการร่วมกัน เป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจ พร้อมกันกับเป็นส่งเสริม สร้างสรรค์สังคม ประชาชนในประชาคมอาเซียนร่วมกันอย่างยั่งยืน

3.6 ด้านคู่แข่ง

จากการศึกษาและสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า คู่แข่งของสื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาคมีทั้งคู่แข่งทางตรงและคู่แข่งทางอ้อม โดยคู่แข่งทางตรงได้แก่วิทยุกระจายเสียง ทั้งวิทยุชุมชน วิทยุกระแสหลัก และคู่แข่งทางอ้อม ได้แก่ สื่ออื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นสื่อใหม่ สื่อออนไลน์ และสื่อโทรทัศน์ เหล่านี้เป็นต้น ซึ่งคู่แข่งส่งผลโดยตรงมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เพราะการแข่งขันในธุรกิจสื่อวิทยุ คือ การแย่งชิงผู้ฟัง สร้างความนิยม เพราะในแต่ละจังหวัดผู้ฟังสื่อวิทยุมีจำนวนจำกัด สักส่วนผู้ฟังกระแสตอบรับ ความนิยมจึงส่งผลต่อสถานีเป็นอย่างมาก การพัฒนาศักยภาพ กำหนดแผนการเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค การสำรวจติดตามความพึงพอใจของลูกค้า ติดตามศึกษากลยุทธ์คู่แข่งเป็นหัวใจหลักในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง

กลุ่มตัวอย่างยังให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ถึงแม้สื่อโทรทัศน์ สื่อใหม่จะเป็นคู่แข่งทางอ้อมที่ไม่ส่งผลโดยตรงต่อผลประกอบการ แต่สื่อดังกล่าวจะเป็นตัวเลือกของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย เหตุเพราะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้การติดตามรายการโทรทัศน์ ย้อนหลังหรือการนำรายการมาดูซ้ำๆ ได้ ทำให้สื่อใหม่แบ่งช่วงเวลาในการรับฟังวิทยุไป แต่สื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาคก็มีจุดแข็งที่สามารถจะสู้สื่ออื่นๆ หรืออยู่เหนือคู่แข่งในธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงได้ก็คือ ความน่าเชื่อถือ มีมาตรฐานในการผลิตและควบคุมคุณภาพรายการ มีรูปแบบรายการที่มีมาตรฐาน มีความสดใหม่ของข้อมูลข่าวสาร ความสนิทสนมใกล้ชิดกลุ่มผู้ฟัง ให้การสื่อสารสองทางระหว่างผู้ฟังกับทางสถานี และการมีส่วนร่วม ช่วยเหลือสังคมเสมอมา ด้วยเหตุผลต่างๆ ดังกล่าวจึงทำให้สื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาคอยู่คู่ประชาชนเสมอมา

ทั้งนี้คุณอนุสรณ์ เกษมลกัษสรณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาค บมจ. อสมท ได้แสดงทัศนคติในเรื่องดังกล่าว

อสมท มีรูปแบบรายการที่มีมาตรฐานเรามี Format ที่ชัดเจน การกำหนดรูปแบบรายการเราจะแบ่งเป็นสองลักษณะคือ รูปแบบรายการหลัก ที่ทุกสถานีจะต้องนำเสนอเหมือนๆ กัน โดยส่วนกลางจะเป็นผู้กำหนดกับรูปแบบรายการรองที่แต่ละสถานีจะเป็นผู้ออกแบบรายการ โดยแต่ละห้องที่ผู้บริหารจะต้องศึกษา เพื่อให้เข้าใจถึงประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่น และบริบทของสังคม ศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำข้อมูลมากำหนดรูปแบบและกำหนดผังรายการ เพื่อให้ตรงใจกลุ่มเป้าหมาย พร้อมกันกับมีการติดตามประเมินผล กระแสการตอบ เพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพรายการอย่างต่อเนื่อง (อนุสรณ์ เกษมลกัษสรณ์, สัมภาษณ์ 1 มิถุนายน 2556)

ทั้งนี้ทรงวิทย์ ดิษฐวุฒิ รักษาการผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภาคเหนือตอนบน บมจ. อสมท ได้แสดงทัศนคติเพิ่มเติมว่า

จำนวนคู่แข่งทางการตลาดที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ทำให้พฤติกรรมของผู้ฟังรายการวิทยุมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม คือ เลือกรับฟังเพลงจากช่องทางการสื่อสารอื่นๆ แทนสื่อวิทยุ รวมทั้งภาวการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจถดถอยทำให้ลูกค้าเลือกใช้งบประมาณในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่คุ้มค่ามากที่สุดจากสื่อที่เลือกใช้ ทั้งหมดนี้ล้วนส่งผลกระทบต่อการขายโฆษณาทางวิทยุของสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ในเชิงลบ ซึ่งจะเห็นได้เด่นชัดในสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ตั้งอยู่ในจังหวัดเล็กๆ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นบริษัทมหาชน กลับมีผลกระทบต่อการขายโฆษณาในเชิงบวก เนื่องจากบริษัทมหาชน เป็นตัวช่วยสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นให้กับสถานีวิทยุด้วย (ทรงวิทย์ ดิษฐวุฒิ, สัมภาษณ์ 15 มิถุนายน 2556)

ด้านคุณนิสสัน ชินอ่อน ผู้จัดการศูนย์บริหารวิद्यุกระจายเสียงภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง มีความเห็นสอดคล้องกับคุณทรงวิทย์ ดิษฐวุฒิ ว่าภาวะสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอยเป็นตัวแปรสำคัญในการขายโฆษณา เนื่องจากกลุ่มลูกค้าชะลอการสั่งซื้อโฆษณา หรือลดงบประมาณด้านโฆษณา หรือเลือกลงในสื่อใดสื่อหนึ่ง เช่น อาจเลือกสื่อโทรทัศน์มากกว่าสื่อวิทยุกระจายเสียง ทำให้วิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาค ต้องปรับผังและรูปแบบรายการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น และพิจารณาคู่แข่งทางการตลาด ที่มีรูปแบบรายการ และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเดียวกันอย่างต่อเนื่อง (นิสสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์ 15 มิถุนายน 2556)

เช่นเดียวกับผู้จัดการศูนย์บริหารวิद्यุกระจายเสียงภาคใต้ตอนล่าง คุณวรรัชช นุราภักดิ์ กล่าวว่า ปัจจัยในเชิงลบที่ผลกระทบต่อการขายโฆษณานอกเหนือจากคู่แข่งชั้น คือสถานการณ์ทางการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย และภาวะเศรษฐกิจอันซบเซา ทำให้ลูกค้าตัดงบประมาณโฆษณาและชะลอการซื้อสื่อโฆษณาลง รวมทั้งคู่แข่งที่มีมากขึ้น ได้แก่ สถานีวิทยุชุมชน ทำให้การปรับอัตราค่าโฆษณาและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้มีความยืดหยุ่นกว่าเดิม (วรรัชช นุราภักดิ์, สัมภาษณ์ 10 กรกฎาคม 2556)

3.7 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ.อสมท ประกอบไปด้วย รัฐบาล นักลงทุน หน่วยงานราชการในท้องถิ่น บุคลากร ลูกจ้าง ผู้สนับสนุนรายการและกลุ่มผู้ฟังรายการวิทยุ อสมท ผู้บริหารจึงต้องสร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยการผลิตรายการที่มีคุณภาพ เลือกช่วงเวลาและวิธีการนำเสนอ ที่ตรงใจกลุ่มเป้าหมาย เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างมุ่งหวังว่า สื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ต้องเป็นผู้นำด้านสื่อวิทยุกระจายเสียงในภูมิภาค การนำเสนอเนื้อหาสาระ ความบันเทิงที่เหมาะสม ข่าวสารที่เที่ยงตรง เป็นกลาง รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ องค์กรประกอบในทุกๆ อย่างเหล่านี้เป็นตัวชี้วัดความนิยมและความพึงพอใจ เมื่อผู้ฟังนิยม มีความพึงพอใจ มีการเพิ่มจำนวนของผู้ฟังมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ก็นำมาซึ่งความเชื่อถือและวางใจในการเลือกสนับสนุนสื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท เพื่อใช้ในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ของลูกค้า องค์กร หรือหน่วยงานภาครัฐ ส่งผลต่อรายได้ นำมาซึ่งผลกำไร เป็นที่พอใจของนักลงทุนที่เลือกถือหุ้น บมจ.อสมท

คุณอรรถยุทธ มาซ่า ผู้จัดการศูนย์บริหารวิद्यุกระจายเสียง ภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ความเห็นในเรื่องดังกล่าวว่า

ผู้ฟังรายการวิทยุ อสมท มีอยู่ด้วยกัน 2 ประเภท ประเภทแรกเป็นประเภท ที่ชอบฟังรายการเพลง กลุ่มผู้ฟังกลุ่มนี้มักคิดใจและนิยมชมชอบในตัวนักจัดรายการ ฝ่้าติดตามรับฟังใน

ทุกช่วงเวลา กับประเภทที่สองชอบฟัง ติดตามข่าวสาร วิทยุกระจายเสียง อสมท นำเสนอรายการสรุปข่าวรอบวันทั้งในช่วงเช้า ช่วงเย็นและข่าวเหตุการณ์ในทุกคืนชั่วโมง จากทีมงานผู้สื่อข่าวมืออาชีพที่กระจายตัวอยู่ทั่วประเทศไทย (อรรถยุทธ์ มาช้า, สัมภาษณ์ 3 มิถุนายน 2556)

จากการศึกษาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค พบว่า ผู้บริหารสื่อวิทยุกระจายเสียง ผู้บริหารวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ.อสมท ใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง โดยเลือกใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย ตามความเหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ จากการศึกษาเอกสารด้านยุทธศาสตร์องค์กรและการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาคและผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภูมิภาคเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ภูมิภาค สามารถสรุปและอธิบาย ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาคและผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภูมิภาคเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ภูมิภาค พบว่า กลยุทธ์ที่ทางผู้บริหารเลือกนำมาใช้คือ การนำหลักกลยุทธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ ตามการดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยพิจารณาถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันและประสิทธิภาพในการดำเนินงานสภาพปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ งบประมาณ เทคโนโลยีการออกอากาศ การตลาดและบุคลากร โดยก่อนการกำหนดกลยุทธ์ผู้บริหารได้ศึกษาและร่วมกันวิเคราะห์องค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วนำผลที่ได้มากำหนดเป็นกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ผู้บริหารกำหนด มีดังนี้

1.1 Rename จาก Modern Radio เป็น MCOT Radio Network เพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียว อันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยออกแบบ และจดทะเบียนโลโก้จัดทำ ID Station, Jingle วางแผนประชาสัมพันธ์ MCOT Radio Network โดยมีการประชาสัมพันธ์ทั้งสื่อภายในองค์กร และสื่อภายนอก อย่างสื่อสิ่งพิมพ์ พันธมิตรเครือข่าย

1.2 เพิ่มศักยภาพการผลิตรายการวิทยุที่มีคุณภาพในระดับอาเซียน ภายใต้แบรนด์ MCOT Radio Network (MRN) โดยพัฒนาคุณภาพรายการให้ตรงความต้องการของผู้ชมและการจัดรูปแบบการนำเสนอที่ผ่านสื่อทุกด้านให้มีความแปลกใหม่ สอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ พร้อมกับพัฒนาเทคนิคการผลิตที่มีประสิทธิภาพ รักษาและสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยธุรกิจ โดยเฉพาะด้าน Content เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

1.3 เข้าร่วมสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับกิจการวิทยุกระจายเสียงในระดับอาเซียน โดยการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษและภาษาในภูมิภาคอาเซียน แลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างสถานีวิทยุในภูมิภาคอาเซียน

1.4 สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ.อสมท โดยการนำเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มช่องทางการรับฟังรายการวิทยุให้หลากหลายช่องทางมากขึ้น โดยการนำระบบ วีดีโอ สตรีมมิ่ง (VDO Streaming) ซึ่งผู้ฟังรายการวิทยุ สามารถเห็นภาพการจัดรายการในห้องสตูดิโอได้แบบสดๆ พร้อมกันกับนำสัญญาณวิทยุกระจายเสียงออกอากาศผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือ เหล่านี้เป็นต้น

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาคและผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ภูมิภาค พบว่า กลยุทธ์ที่ทางผู้บริหารเลือกนำมาใช้คือ การนำหลักกลยุทธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ ตามการดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ดังนี้คือ

2.1 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากในปัจจุบัน โลกมีวิวัฒนาการเทคโนโลยีทางการสื่อสารเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมและความพึงพอใจของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง ดังนั้น เพื่อให้ทันต่อความต้องการของผู้บริโภค ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ.อสมท จึงได้กำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพผู้ผลิตรายการ สร้างจุดเด่นรายการวิทยุ นำเสนอเนื้อหาที่ตรงกลุ่มเป้าหมาย กำหนดผังรายการ โดยแบ่งกลุ่มสถานี ตามพฤติกรรมของคนในสังคม กำหนดรูปแบบรายการในลักษณะ Format Station เลือกเฉพาะผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอย่างชัดเจน

2.2 กลยุทธ์ด้านการตลาดใช้กลยุทธ์ เข้าถึงลูกค้าโดยตรง ในการวางแผนกิจกรรมและดำเนินกิจกรรมทางการตลาดร่วมกับลูกค้า โดยให้ลูกค้ามองสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท เสมือนหน่วยงานด้านประชาสัมพันธ์ของตัวเอง ทำให้ลูกค้าได้เลือกใช้สื่อตามงบประมาณและความต้องการของตนเองอย่างเต็มประสิทธิภาพ การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าวจะทำให้ลูกค้าเลือกใช้สื่อ อสมท ในการลงโฆษณาและประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

2.3 กลยุทธ์ด้านราคา ด้วยสถานีวิทยุ อสมท มีอยู่ 53 สถานีทั่วประเทศจึงเป็นข้อได้เปรียบที่จะสร้างกลยุทธ์ด้านการขาย โดยการขายแบบกลุ่มสถานี (Cluster) โดยการกำหนดแพคเกจ (Packet) และส่วนลดพิเศษ ให้ลูกค้าเลือกตามงบประมาณและพื้นที่ที่ต้องการลงโฆษณา และประชาสัมพันธ์

2.4 กลยุทธ์พิเศษสำหรับส่วนราชการวิฑูรกระจายเสียง อสมท ได้เริ่มดำเนินการออกอากาศ ในภูมิภาคตั้งแต่ปี พ.ศ.2538 จากมิตรภาพที่ยาวนานกับความสัมพันธ์พิเศษ ได้ช่วยเหลือองค์การภาครัฐมาโดยตลอด สถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ.อสมท จึงกำหนดกลยุทธ์พิเศษให้กับส่วนราชการ โดยเพิ่มส่วนลดทางการค้าและยืดระยะเวลาในการชำระเงินเพิ่มขึ้น เพราะเล็งเห็นถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณและระเบียบการเบิกจ่ายเงินทางราชการ

2.5 กลยุทธ์ด้านส่วนประสมการตลาด (4P Marketing Mix)

เนื่องจากการแข่งขันของธุรกิจวิทยุกระจายเสียงมีความรุนแรงมากขึ้น เจ้าของบริษัทคือวิทยุกระจายเสียงได้มุ่งทำการตลาดอย่างเต็มรูปแบบ ดังนั้นสถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ.อสมท จึงต้องสร้างความเข้มแข็งโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการบริหารจัดการ โดยการใช้ส่วนประสมทางการตลาด โดยการวิจัยความพึงพอใจผู้บริโภค ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำผลการวิจัยมาพัฒนาด้านการผลิตรายการ ด้านการออกอากาศวิทยุให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด วางแผนการตลาด การขายโฆษณา การเก็บข้อมูล การพัฒนาคุณภาพรายการ สร้างรูปแบบรายการที่เป็นเอกลักษณ์ และเสริมจุดแข็งด้านรายการข่าวจากสำนักข่าวไทย สร้างทีมผู้สื่อข่าวในท้องถิ่นให้มากขึ้น เพื่อการเข้าถึงสังคมในระดับท้องถิ่น

- ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ก็คือ สินค้าหรือบริการที่เราจะเสนอให้กับลูกค้า แนวทางการกำหนดตัว product ให้เหมาะสมก็ต้องดูว่ากลุ่มเป้าหมายต้องการอะไร สถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ.อสมท ได้กำหนดรูปแบบรายการ โดยแบ่งตามพฤติกรรมของผู้บริโภคในพื้นที่ เน้นคัดสรรนักจัดรายการที่มีประสบการณ์ และเข้าวัฒนธรรมท้องถิ่นที่สามารถถ่ายทอดความเป็น อสมท ได้อย่างสมบูรณ์แบบ กำหนดรูปแบบรายการผสมผสานระหว่างสาระและบันเทิงอย่างกลมกลืน น่าติดตามเพื่อให้ผู้ฟังติดตามรับรายการอย่างต่อเนื่อง

- ด้านราคา (Price) ราคาเป็นสิ่งที่ค่อนข้างสำคัญในการตลาด การใช้กลยุทธ์ด้านราคาโดยการลดราคาแต่เพียงอย่างเดียวก็จะส่งผลต่อผลประกอบการและเป่ารายได้วิทยุ อสมท เน้นสร้างสรรค์ให้เป็นรายการที่ได้รับความนิยมจากกลุ่มผู้ฟัง เพื่อให้เกิดข้อแตกต่างสร้างจุดขาย เพราะหากรายการดี นักจัดรายการเป็นที่นิยม การออกอากาศครอบคลุมพื้นที่ ชัดเจน และกำหนดราคาที่เหมาะสม ก็จะนำมาซึ่งรายได้ที่ยั่งยืน

- ด้านการจัดจำหน่าย (Place) คือวิธีการนำสินค้าไปสู่มือของลูกค้า ด้วยสถานีวิทยุ อสมท กระจายอยู่ทั่วประเทศ จึงเลือกใช้กลยุทธ์แบบ One Stop Service คือลูกค้าสามารถเลือกสั่งบรรจุสปีดโฆษณา เลือกสถานีที่ออกอากาศ และชำระค่าบริการได้ที่สถานีวิทยุ อสมท ทั่วประเทศ

- ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) คือการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อบอกลูกค้าถึงลักษณะสินค้าของเรา เช่น โฆษณา ประชาสัมพันธ์ หรือการทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาด วิทยุ อสมท ได้กำหนดกลยุทธ์การขายที่หลากหลาย มีการกำหนดกลยุทธ์แบบกลุ่มสถานี กลยุทธ์พิเศษลูกค้าที่ลงต่อเนื่องระยะยาวตลอดปี กลุ่มลูกค้าเก่าที่มีความสัมพันธ์อันดี และลูกค้าในท้องถิ่นที่มีงบประมาณให้ลูกค้าได้เลือกซื้อตามงบประมาณที่ต้องการ

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาคและผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงภูมิภาคเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ.อสมท พบว่า กลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่ผู้บริหารได้นำมาใช้ โดยพิจารณาถึงความได้เปรียบในการแข่งขันและประสิทธิภาพในการดำเนินงานในปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นไปที่เรื่องบุคลากรเป็นหลัก โดยปลูกฝังค่านิยมความเป็น อสมท ให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในสถานภาพ ความมั่นคงในอาชีพ และให้พนักงานมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนในการผลิตรายการวิทยุ เพื่อให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียงในภูมิภาค เล็งเห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์มีการจัดตั้งทีมงานระดับภูมิภาคในการร่วมกันดำเนินกิจกรรมด้านการตลาดร่วมกัน มีการถ่ายเทบุคลากร ช่วยเหลือส่งเสริม ในกรณีสถานีใกล้เคียงในศูนย์ฯ เดียวกัน ทำกิจกรรมหรือรับงานส่งเสริมการตลาดจากลูกค้า เป็นการสร้างงาน สร้างคนและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ด้านการจัดวางผังรายการ ก็เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่สถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ.อสมท เลือกใช้ โดยได้มีการเลือกสรรช่วงเวลาต่างๆ ให้ตรงกับวิถีชีวิตผู้ฟังอย่างลงตัว เพื่อให้เกิดความกลมกลืนและเป็นส่วนหนึ่งซึ่งกันและกันระหว่างผู้ฟังและรายการ เพื่อให้รายการถูกซึมซับเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของผู้ฟังและเกิดการติดตามรับฟังรายการอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นรายการที่ได้รับความนิยมและประสบความสำเร็จในได้รายได้

ผู้บริหารส่วนงานสถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ.อสมท เลือกใช้กลยุทธ์ในหลายหลายรูปแบบตามสถานการณ์ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของตลาดวิทยุกระจายเสียง โดยเลือกใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นแกนหลักในการบริหาร และประยุกต์ใช้กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นหลักในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นส่วนเสริมและสนับสนุนให้การบริหารสถานีวิทยุมีความแข็งแกร่งและสามารถดำเนินธุรกิจตามแผนงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค” มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค
2. เพื่อศึกษาปัจจัยภายใน ที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค
3. เพื่อศึกษาปัจจัยภายนอก ที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค

วิธีการดำเนินการวิจัย

มีด้วยกัน 2 วิธีคือ

1. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ หัวหน้าฝ่ายและผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียง ส่วนภูมิภาค 6 ศูนย์
2. ศึกษาจากแหล่งข้อมูลอื่นๆ เช่น รายงานประจำปี แผนยุทธศาสตร์ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2556 เว็บไซต์ MCOT.NET พังรายการ รายงานผลประกอบการและหนังสือสิ่งพิมพ์

ผู้วิจัยได้สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

1. สรุปการวิจัย

ส่วนที่ 1 กระบวนการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค

บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจสื่อสารมวลชนแบบครบวงจร มีทั้งสื่อวิทยุโทรทัศน์ ทั้งโทรทัศน์ภาคพื้นดิน และโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม มีวิทยุกระจายเสียงในส่วนกลาง 6 สถานี และวิทยุกระจายเสียง ส่วนภูมิภาค 53 สถานี 52 จังหวัดทั่วประเทศ หลังจากการแปลงสภาพเป็นบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ในปี 2547 และจากที่คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ประกาศร่างแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ พ.ศ.2555 ทำให้แนวทางการบริหารจัดการองค์กร ถูกปรับให้มีความเป็นองค์กรภาคธุรกิจ มีเป้าหมายการดำเนินงาน คือ ผลตอบแทนในด้านผลกำไรจากการประกอบการเป็น

เป้าหมายสูงสุดขององค์กร จากปัจจัยดังกล่าวทำให้สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค ก้าวเข้าไปสู่การแข่งขันที่รุนแรงของตลาดวิทยุกระจายเสียงในภูมิภาคอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การแข่งขันดังกล่าวจึงเป็นแรงผลักดันที่ทำให้ผู้บริหารสถานีต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ในหลายส่วนเพื่อให้สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันไว้ได้

ในการบริหารจัดการองค์กรของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ถึงแม้จะแปรสภาพจากรัฐวิสาหกิจ มาเป็นบริษัทเอกชน การบริหารจัดการองค์กรก็ยังคงเป็นแบบราชการที่มีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่ยังไม่เอื้อกับการทำธุรกิจมากนัก การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค ผู้บริหารจะนำวิสัยทัศน์ และพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มากำหนดเป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารจัดการ โดยมีการร่วมกันกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่ผู้บริหาร ได้วิเคราะห์ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอกอันได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี กฎหมาย การเมือง ด้านสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยหลัก และปัจจัยเสริมที่ผู้บริหารคำนึงถึงและนำมากำหนดอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ คือ การเปิดประชาคมอาเซียน ด้านปัจจัยภายในที่มีผลต่อการกระบวนการบริหารจัดการ ได้แก่ ปัจจัยด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากรและด้านโครงสร้าง ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างและปัจจัยด้านบุคลากร

จากการศึกษาวิจัยพบว่า โครงสร้าง กรอบอัตรากำลังของส่วนงานวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาคยังไม่สอดคล้องกับภารกิจ การกำหนดโครงสร้างและการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคลากรในแต่ละส่วนงานยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ อัตรากำลังไม่เพียงพอ และเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ ไม่มีเจ้าหน้าที่ในส่วนสร้างสรรค์รายการ เจ้าหน้าที่ขาย บุคลากรต้องทำงานเกินหน้าที่ เช่น นักจัดรายการ ต้องทำหน้าที่จัดรายการวิทยุ เป็นผู้สื่อข่าว และเป็นเจ้าหน้าที่การตลาด ด้านเจ้าหน้าที่ประสานงาน นอกเหนือจากทำหน้าที่หลักด้านเอกสาร ยังต้องมีหน้าที่เป็นส่วนสนับสนุน วางบิล เก็บเงิน และเป็นเจ้าหน้าที่ขาย เป็นต้น จากปัจจัยด้าน โครงสร้างและบุคลากร จึงเป็นปัญหาหลักที่ส่งผลให้การบริหารจัดการองค์กรยังขาดประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่า ที่จะวางแผนและปฏิบัติงานเชิงรุก คิดสร้างสรรค์งานอย่างมีคุณภาพ ให้ได้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ส่วนที่ 2 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค

ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค จากการศึกษาค้นคว้าสามารถจัดแยกองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง ซึ่งได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการตามหลัก 4 M

(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545: 211) ซึ่งได้แก่ **บุคลากร (Man)** เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการมากที่สุด ซึ่งสภาพปัจจุบันบุคลากรประจำสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค มีจำนวนไม่เพียงพอ และเหมาะสมต่อการทำธุรกิจวิทยุ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในหลายตำแหน่ง เช่น เจ้าหน้าที่สร้างสรรค์รายการ เจ้าหน้าที่ส่วนขาย ผู้สื่อข่าวประจำสถานี เป็นต้น การกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละสถานีไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน และเป็นแบบแผน **งบประมาณ (Money)** ส่วนงานวิทยุภูมิภาค บมจ.อสมท การจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามภารกิจ หรือโครงการที่นำเสนอ ส่วนงบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้างอยู่ในแผนงานหลักขององค์กร ที่ส่วนกลางจะเป็นผู้กำหนด ด้านงบประมาณที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการด้านสื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค ที่เห็นได้เด่นชัดคือ งบลงทุนที่ค่อนข้างได้รับจัดสรรน้อย หากเปรียบเทียบกับสถานีวิทยุโทรทัศน์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับ การจัดสรรงบประมาณแต่ละสถานีฯ จะได้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้รับ หากสถานีวิทยุฯ ใดสามารถทำผลงานได้ดีมีรายได้เป็นไปตามเป้าหมายก็จะได้รับการพิจารณาโครงการหรือพิจารณางบประมาณมากกว่าสถานีที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย **ด้านอุปกรณ์ (Material)** แยกเป็นวัสดุอุปกรณ์สำนักงาน และเครื่องมือในการออกอากาศวิทยุ ซึ่งจากการที่ บมจ.อสมท เป็นบริษัทมหาชน ที่มีงบประมาณในการลงทุนที่ค่อนข้างสูง จึงส่งผลให้มีวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ดีมีคุณภาพและทันสมัย อาจจะมีเก่าและชำรุดบ้าง แต่ก็ได้รับการบำรุงรักษาจากเจ้าหน้าที่ส่วนงานวิศวกรรม การจัดซื้ออุปกรณ์ทดแทนผู้บริหารสถานีวิทยุฯ ส่วนภูมิภาคได้จัดทำแผนด้านงบประมาณประจำปีไว้อย่างชัดเจน ปัญหาด้านงบประมาณที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่เห็นได้เด่นชัดคือ ความล่าช้าและระเบียบขั้นตอนในการกำหนดคุณสมบัติ และการจัดซื้อจัดจ้าง **ด้านการบริหารจัดการ (Management)** บมจ.อสมท เป็นองค์กรภาคเอกชนที่ดำเนินธุรกิจสื่อที่แปรสภาพมาจากรัฐวิสาหกิจ การบริหารจัดการยังคงยึดติดแบบราชการ ยังไม่มีการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบและข้อบังคับเพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ส่งผลโดยตรงต่อการกำหนดแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เพราะการแข่งขันในเชิงธุรกิจ กลยุทธ์การบริหารจัดการต้องมีความยืดหยุ่น เหมาะสมและมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ในก้าวทันต่อคู่แข่ง และสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ

ส่วนที่ 3 ปัจจัยภายนอก ที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค

จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทางการสื่อสาร ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค ประกอบกับผลกระทบของกฎหมายด้านการกำหนดและจัดสรรคลื่นความถี่ส่งผลให้เกิดภาวะการแข่งขันที่สูง และปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ซึ่งดูได้จากงบประมาณด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่าน

สื่อวิทยุกระจายเสียงที่ลดลงทุกปี แต่คู่แข่งกลับมีมากขึ้น บวกกับปัจจัยด้านการเมืองที่เข้ามาเกี่ยวพันด้านนโยบายหลักในการบริหารจัดการขององค์กร จากหลายๆ ปัจจัยดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค

2. อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค” โดยการศึกษากระบวนการบริหารจัดการ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสื่อวิทยุ และปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค สามารถนำผลการศึกษามาวิเคราะห์และอภิปรายแนวคิด ได้ดังต่อไปนี้

2.1 กระบวนการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ภูมิภาค

กระบวนการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ.อสมท สามารถพิจารณาตามแนวคิดในกระบวนการบริหารจัดการ ตามทฤษฎีการจัดการ POLC ของดริคเกอร์ (Drucker, 2005) ที่เสนอเป็นหลักการว่ากระบวนการจัดการประกอบไปด้วยด้วย

2.1.1 การวางแผน (Planning)

การวางแผนของสถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ.อสมท เป็นการนำเอาแผนยุทธศาสตร์ด้านสื่อวิทยุกระจายเสียงของ บมจ.อสมท มาเป็นหลักแล้วกำหนดเป็นแผนงานย่อยของหน่วยงานตนเองขึ้นมา เพื่อกำหนดเป็นนโยบายและแผนดำเนินงาน โดยการวางแผนหรือกระบวนการบริหารจัดการจะยึดกรอบการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เป็นหลัก มีการกำหนดแผนกลวิธี หรือโครงการขึ้นมารองรับแต่ก็ไม่ชัดเจนนัก การบริหารจัดการเป็นไปในรูปแบบต่างคนต่างทำ ในแต่ละศูนย์ฯ ยังคงไม่มีการสื่อสารในลักษณะการทำงานเป็นทีม บุคลากรผู้ปฏิบัติงานทำงานตามคำสั่ง ซึ่งไม่มีแผนงานรองรับการทำงานอย่างชัดเจนทำให้การควบคุม และผลของการทำงานไม่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร

2.1.2 การจัดการองค์การ (Organizing)

การบริหารจัดด้านโครงสร้าง บมจ.อสมท ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การมาแล้วหลายครั้งเพื่อรองรับกับพันธกิจขององค์การหลังจากการแปรรูปและเข้าตลาดหลักทรัพย์คณะผู้บริหารต้องการให้องค์กรใหม่มีลักษณะที่มุ่งเน้นธุรกิจหรือหารายได้มากขึ้น ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการหารายได้จึงมีขนาดใหญ่และมีหลายหน่วยงานซ้ำซ้อนกันอยู่ รวมถึงความไม่ชัดเจนในคำอธิบายลักษณะของงาน (Job Description) และเส้นทางอาชีพของ

งาน (Work Flow) รวมทั้งกฎระเบียบต่างๆที่ใช้ประกอบยังคงยึดติดระเบียบเก่าตามระบบราชการ ไม่เป็นไปตามแนวทางในการปฏิบัติงานตามโครงสร้างใหม่จึงส่งผลทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของ พนักงาน อสมท หลายหน่วยงานเกิดความสับสนและผิดพลาดขึ้น นอกจากนี้ ปัญหาอีกประการหนึ่งคือ การที่ผู้บริหาร อสมท เน้นให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรที่เน้นการหารายได้จาก การโฆษณามากเกินไปนั้น ทำให้ละเลยการบริหารจัดการที่ดีกล่าวคือ ขาดมาตรการในการป้องกัน ควบคุมตรวจสอบ และกำกับดูแลองค์กรให้มีการดำเนินงานเป็นไปด้วยความโปร่งใสมีความ รับผิดชอบและการมีส่วนร่วมของพนักงานจึงถูกละเลยไปจึงทำให้เกิดปัญหาการโฆษณาเกินที่ ไม่ได้มีการทำสัญญาและชำระเงินอย่างถูกต้องขึ้น มีการกระทำการทุจริตประพฤติมิชอบของคนใน องค์กรที่ต้องการแสวงหารายได้โดยมิชอบทั้งสิ้น นั่นแสดงว่า โครงสร้างองค์กรที่ใช้หลังการแปลง สภาพเป็นบริษัท จำกัด (มหาชน) มีปัญหาและช่องว่างเกิดขึ้นส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการ องค์กรโดยรวม

การบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียงนับตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2547 หลัง การแปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชน อสมท ได้ปรับรูปแบบการบริหารวิทยุภายใต้แนวคิด “โมเดิร์นเรดิโอ (Modern Radio)” และต่อมาได้ปรับเปลี่ยนมาเป็น “วิทยุเครือข่าย อสมท (MCOT Radio Network)” ในปี พ.ศ.2555 โดยมีนโยบายเข้าไปบริหารสถานีวิทยุทั้งหมดของบริษัทเอง (ยกเว้น FM 105.5 ที่ให้บริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด เช่าทำรายการ) โดยได้นำคลื่นที่ให้ ผู้ประกอบการเอกชนร่วมผลิตรายการกลับมาบริหารเองทั้งหมด ตั้งแต่ปี พ.ศ.2550 โดยให้แต่ละ สถานีวางตำแหน่งทางการตลาดและมีรูปแบบรายการที่แตกต่างจากคู่แข่งโดยเน้นกลุ่มเป้าหมายที่ ชัดเจนรวมทั้งให้มีนายสถานีเข้ามาทำหน้าที่บริหารจัดการแต่ละสถานี โดยมีผู้บริหารระดับศูนย์ เป็นผู้กำกับดูแลในแต่ละภูมิภาค การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรยังไม่ส่งผลมาถึงวิทยุภูมิภาค การ กำหนดกรอบอัตรากำลังจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสำนัก แต่ด้วยกรอบภารกิจที่ต้องบริหารจัดการ สถานีหลังจากไม่มีผู้เช่าเวลาหรือผู้ร่วมสัมปทานคลื่นความถี่ ทำให้เกิดปัญหาที่สำคัญคือ การ ปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และบุคลากรระดับปฏิบัติการ การบริหารจัดการสื่อ วิทยุ อสมท ในภูมิภาคอยู่ในลักษณะต่างคนต่างทำโครงสร้างไม่เอื้อต่อการทำธุรกิจ อัตรากำลังไม่ เพียงพอต่อการดำเนินงาน ส่งผลต่อผลประกอบการและผลงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

2.1.3 การเป็นผู้นำ (Leading)

“ผู้นำ” คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายหรือเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้ สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ (Fieder, 1967)

จากหลักการบริหารจัดการ การเป็นผู้นำองค์กร ผู้บริหารจะมีความเป็นผู้นำโดยธรรมชาติของระบบ มีอำนาจในการบริหารจัดการตามสายบังคับบัญชา การเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายจากหลักการดังกล่าวคือ หลักแนวคิดเรื่องผู้นำและการบังคับบัญชา การนำ ผู้บริหารระดับผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียง อสมท ได้รับการแต่งตั้งและการขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้นำ ด้วยกระบวนการคัดเลือกตามกระบวนการสรรหาอย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้นำหลายท่านมีอายุน้อยกว่า ผู้ได้บังคับบัญชา จึงเกิดช่องว่างทางการสื่อสารและการยอมรับ ทำให้ผู้นำในระดับศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียง หลายท่านพิสูจน์ตัวเองและแสดงภาวะผู้นำเพื่อสร้างการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.1.4 การควบคุม (Controlling)

การควบคุม กำกับและตรวจสอบ เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารจัดการเป็นงานของผู้บริหารองค์กรที่จะใช้เป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด ซึ่งต้องอาศัยการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงกับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้ ตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติ ขณะที่นำไปปฏิบัติ และหลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนแล้ว ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ได้ใช้หลักการควบคุม กำกับและประเมินผลอย่างเป็นขั้นตอน มีกรอบกำหนดการทำงานเพื่อใช้ในการตรวจสอบภายในอย่างชัดเจน เหตุเพราะสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท เป็นสื่อธุรกิจที่มีการขายโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ที่มีผลประโยชน์ทางการเงินเข้ามาเกี่ยวข้อง การกำกับ ควบคุมและตรวจสอบ จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ใช้ตรวจสอบการทุจริตในหน้าที่ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลการทำงานอีกด้วย โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงในการกำกับ ควบคุมและประเมินผลคือ สำนักตรวจสอบภายใน ที่เป็นสำนักงานที่ขึ้นตรงกับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ มีหน้าที่ตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานของทุกหน่วยงานในองค์กร

2.1.5 การสื่อสาร (Communication)

การสื่อสารภายในของส่วนงานวิทยุกระจายเสียง อสมท ใช้การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารกลุ่มและการสื่อสารองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นไปแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชักถามข้อสงสัย ใช้เป็นเครื่องมือในการประสานงานระหว่างหน่วยงานเดียวกันหรือระหว่างฝ่าย ที่ใช้การสื่อสารอย่างเป็นทางการก็คือ การสื่อสารองค์กร เป็นการประชุมระดับศูนย์ ระหว่างนายสถานีวิทยุกับผู้จัดการศูนย์ฯ ซึ่งจะจัดขึ้นสองเดือนครั้ง เพื่อแจ้ง

ข่าวสาร แจ้งบอกนโยบายผู้บริหาร ตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นตามเป้าหมายที่กำหนด ไม่ว่าจะเป็รายได้ หรือเป็รายจ่าย ส่วนการสื่อสารกลุ่มย่อยส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบกึ่งทางการ คือการจัดการประชุมที่เป็นแบบปรึกษาหารือหรือเป็นลักษณะไม่เป็นทางการ ส่วนมากจะจัดขึ้นในโอกาสก่อนหรือหลังการปฏิบัติงานตามโครงการพิเศษ เช่น การจัดกิจกรรม การถ่ายทอดสด นอกสถานที่ เป็นต้น

จากการโครงสร้างขององค์การที่ไม่ชัดเจน ไม่ตอบสนองต่อการบริหารจัดการองค์การในระดับภูมิภาค ทำให้การบริหารจัดการสถานีวิทยุเป็นไปในรูปแบบต่างคนต่างทำการสื่อสารภายในจึงเกิดขึ้นแบบหลวมๆ ไม่แน่นแฟ้น ทำให้บางครั้งเกิดความขัดแย้ง และบุคลากรบางส่วนโดยเฉพาะลูกจ้าง ขาดความรักความศรัทธาในองค์การ จึงพร้อมที่จะออกจากองค์การไปแสวงหาสิ่งท้าทายใหม่หรือองค์การอื่นที่ให้ผลประโยชน์มากกว่า สอดคล้องกับผลงานวิจัยทางการสื่อสารของสุรพงษ์ โสชนเสถียร (2552) ซึ่งพบว่า การสื่อสารในองค์การ โดยเฉพาะการลดความขัดแย้งและลดความแปลกแยกของบุคลากรได้ นอกจากนั้นการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพหากประกอบกับเงื่อนไขอื่นที่เป็นที่พอใจ ก็สามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้มีส่วนร่วมและมีความจงรักภักดีต่อองค์การได้สูงสุดนั่นเอง ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดทิศทางและมีการจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อนำพาให้้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2.2 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาค ประกอบด้วย

ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ภูมิภาค ประกอบด้วย 4 M กับ ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) อันหมายถึง บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) การบริหารจัดการ (Management) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicator) และแผนยุทธศาสตร์ บมจ.อสมท ด้านสื่อวิทยุกระจายเสียง

ปัจจัยด้านบุคลากร (Man) ให้ความสำคัญกับบุคลากร เพราะบุคลากรเป็นผู้สร้างสรรค์รายการ ผลิตชิ้นงาน ออกแบบและคิดรูปแบบรายการ ดังนั้นการคัดสรรบุคลากรมีคุณภาพ รู้และเข้าใจงานด้านสื่อวิทยุกระจายเสียง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความจงรัก ภักดีต่อองค์การ เข้าใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามผู้บริหารมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความสำคัญ จากปัญหาด้านสภาพการจ้างและระบบ โครงสร้างด้านอัตรากำลัง จึงเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้วิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาคไม่สามารถให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ และจงรักภักดีต่อองค์การ

ปัจจัยด้านงบประมาณ (Money) งบประมาณเป็นการลงทุนที่เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ ในการบริหารจัดการสถานีวิจัย การมีทุนหมุนเวียนมาก ก็จะทำให้การบริหารจัดการได้ง่าย สามารถจ้างคนที่มีคุณภาพ หรือจัดหาเครื่องมือที่ทันสมัย จัดหาพื้นที่ตั้งสถานี เพื่อให้อยู่ในทำเลที่ได้เปรียบทางธุรกิจ เหล่านี้เป็นต้น ปัจจุบันส่วนงานวิจัย อสมท ในภูมิภาคประสบปัญหาด้านการลงทุน เหตุเพราะผู้บริหารมีนโยบายชะลอการลงทุนเพื่อรอคู่สถานการณ์ด้านนโยบายการจัดสรรคลื่นความถี่ จึงทำให้สถานีวิจัยภูมิภาคหลายๆ สถานีไม่ได้งบประมาณในการจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นในการออกอากาศทดแทนอุปกรณ์ที่เสื่อมสภาพตามอายุงาน

วัสดุอุปกรณ์ (Material) การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์นับว่าเป็นหัวใจหลักของธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียง บมจ.อสมท ได้มีส่วนงานวิศวกรรมในภูมิภาค ที่มีแผนงานในการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์อยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถออกอากาศได้ตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อให้ประชาชนได้รับฟังรายการวิทยุได้อย่างต่อเนื่องอันส่งผลต่อความนิยม โดยแผนการลงทุนด้านวัสดุอุปกรณ์ของ บมจ.อสมท ได้มีการกำหนดแผนงานในการดำเนินการจัดหาวัสดุและอุปกรณ์ทดแทนการใช้งานตามระยะเวลาและให้ทันต่อเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาก้าวล้ำในปัจจุบัน

การบริหารจัดการ (Management) เป็นกระบวนการที่มีผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงมากที่สุดเพราะหากมีปัจจัยด้านอื่นครบถ้วน แต่ขาดการบริหารจัดการที่ดี ก็ไม่อาจนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้ในทางตรงข้าม แม้จะขาดแคลนหรือมีปัจจัยไม่ตรงตามลักษณะของงาน แต่หากสามารถบริหารจัดการได้ดี ก็สามารถนำพาให้ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการได้ โดยเฉพาะการบริหารจัดการคน ซึ่งเป็นสิ่งมีชีวิต มีจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิดและมีความหลากหลาย จำเป็นต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญและความเสมอภาคเป็นมาตรฐานแก่บุคคลรวมทั้งการดูแลไม่ให้เกิด

2.3 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของสถานีวิจัยกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย

ปัจจัยด้านกฎหมาย ในขณะที่คณะกรรมการกิจการวิทยุกระจายเสียง กิจการวิทยุโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช. ยังไม่ออกข้อกำหนดในการจัดสรรคลื่นความถี่วิทยุออกมาย่างชัดเจน หน่วยงานเจ้าของคลื่นความถี่เดิม อย่าง บมจ.อสมท ก็ย่อมมีความเสี่ยงที่จะถูกยึดคลื่น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม และลดความเสี่ยง บมจ.อสมท จึงได้ขอคืนคลื่นความถี่วิทยุจากผู้ร่วมผลิตมาบริหารจัดการเอง 100 เปอร์เซ็นต์ พร้อมกันเตรียมจัดหาผู้ร่วมทุนในการดำเนินกิจการวิทยุกระจายเสียงในภูมิภาค เพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย กสทช.

ปัจจัยด้านสังคม ในปัจจุบันนี้เป็นโลกแห่งข้อมูลข่าวสาร ซึ่งผู้คนสามารถเข้าถึงสื่อได้ทุกแห่งทั่วมุมโลก การความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านการสื่อสารทำให้ผู้คนเข้าถึงสื่อได้ง่ายและสะดวก ทำให้ผู้บริโภคหันมาสนใจข้อมูลข่าวสารกันมากขึ้น ดังนั้นสื่อสารมวลชนอย่างสื่อวิทยุกระจายเสียงจึงต้องปรับตัวเองให้มีเนื้อหาสาระสนองความต้องการของคนในสังคมให้มากขึ้น สถานีวิทยุใดบริหารรายการ โดยมีรูปแบบเนื้อหาที่ล้ำหลังไม่ทันสมัย เอนเอียงไม่เป็นกลาง ไม่รวดเร็วและทันสมัยก็จะได้รับแรงกดดันทางสังคม อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และจากเหตุผลดังกล่าวจากผลงานที่ผ่านมาด้านการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ถูกต้องเที่ยงตรง และครอบคลุมเนื้อหาของสำนักข่าวไทย ผ่านสถานีวิทยุ อสมท ในภูมิภาคส่งผลให้วิทยุ อสมท ถูกวางมาตรฐานด้านสื่อสารมวลชนไว้สูง จึงเป็นแรงกดดันทางสังคมในการผลิตผลงานและการดำเนินงานด้านสื่อสารมวลชนที่ต้องรักษาผลงานและคุณภาพให้เป็นที่น่าเชื่อถือตลอดไป

ปัจจัยด้านคู่แข่ง ธุรกิจวิทยุกระจายเสียงนั้นมีคู่แข่งอยู่มากมาย ซึ่งทำให้ต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อสร้างความโดดเด่นและเป็นที่สนใจ โดยการศึกษาคู่แข่ง วิเคราะห์และเปรียบเทียบเพื่อหาจุดอ่อน เพิ่มจุดแข็งให้กับตัวเอง มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการตลาด เพิ่มโอกาสทางการขายที่หลากหลาย วางแผนโปรแกรมและกลยุทธ์ การจัดและวางผังรายการที่เหมาะสมตรงกลุ่มเป้าหมาย

จากศึกษาถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค พบว่า จากสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น พฤติกรรมผู้บริโภค ความนิยมของกลุ่มผู้ฟัง สภาพเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ ส่งผลต่อผู้บริหารสื่อวิทยุกระจายเสียงที่ต้องคิดกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อปรับให้องค์กรสามารถอยู่รอดและอยู่ในวงการธุรกิจวิทยุได้อย่างยั่งยืน ซึ่งกลยุทธ์ที่ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาค นำมาใช้เน้นมุ่งเน้นการบริหารจัดการงานกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เป็นวิธีการบริหารจัดการในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการปรับปรุงแนวทางการให้เข้ากับสถานการณ์ขององค์กร จากความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ซึ่งแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันย่อมจะต้องการความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่แตกต่างกันไปด้วย ไม่อาจจะมีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียว แต่มีแนวทางในการบริหารจัดการที่หลากหลาย ในการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ของการบริหารสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ภูมิภาค ในปัจจุบันได้นำเอาหลายหลายแนวคิดของการบริหารของผู้บริหาร เช่น ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดแบบผสมผสาน กำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน วางแนวทางการผลิตสื่อวิทยุที่เจาะกลุ่มผู้ฟังมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน (Competitive Advantages) เรื่องกลยุทธ์การให้ความสำคัญ (Focus Strategy) โดยให้ความสำคัญกับตลาดเฉพาะที่ตนสามารถ

ดำเนินงานและสร้างความพอใจให้กับลูกค้าอย่างเต็มที่ ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์การให้ความสำคัญอาจเรียกอีกนัยหนึ่งว่าเป็นกลยุทธ์มุ่งสู่ตลาดกลุ่มเดียว โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่จำกัดจำนวน การเลือกส่วนเล็กๆ โดยประเภทลูกค้าอาจหมายถึงการตอบสนองคนที่รวยมาก หนุ่มสาวมาก ชอบท่องเที่ยวมากหรือเป็นกลุ่มเกษตรกรที่ปลูกข้าว ซึ่งการใช้กลยุทธ์มุ่งสู่ตลาดเดียวนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความเชี่ยวชาญในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง (อตุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543:142)

แนวทางการเลือกผลิตภัณฑ์ของสถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ.อสมท ส่วนใหญ่คือรูปแบบ Format Station ซึ่งมีความชัดเจนของแ่งในการเสนอรายการกับการกำหนดกลุ่มเป้าหมายชัดเจน (Segmentation) มีการเข้าถึงผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มนั้นคือ กลุ่มคนทำงาน การเน้นผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่จะสื่อถึงมากขึ้น วิธีดังกล่าวเป็นที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบัน จึงเป็นการนำกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) มาบริหารงานโดยกำหนดรูปแบบการดำเนินงานออกอย่างชัดเจน ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงสภาพในการแข่งขัน โดยเฉพาะการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขัน โดยผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ในการให้ความสำคัญ (Focus Strategy) โดยให้ความสำคัญกับตลาดเฉพาะที่ตนสามารถดำเนินงานและสร้างความพอใจให้กับลูกค้าอย่างเต็มเต็มที่ ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพได้เปรียบเหนือคู่แข่ง มุ่งสู่ตลาดกลุ่มเดียวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

นอกจากนี้ยังมีการใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ.อสมท โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยและนำมาต่อยอดทางการตลาดให้ประสบผลสำเร็จ กำหนดตำแหน่งและจุดยืนอย่างชัดเจน มีการปรับปรุงเนื้อหาและรูปแบบรายการสอดคล้องกับการทำการตลาดเชิงรุก ปรับเนื้อหาใหม่ให้เป็นไปตามแนวโน้มของกลุ่มผู้ฟัง สร้างการจดจำให้กับผู้ฟัง กลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ต้องตอบโจทย์ตลาดของเจ้าของผลิตภัณฑ์ต่างๆ ได้ มีการทำโปรโมชันที่หลากหลายและมีการทำงานในลักษณะของพันธมิตรทางธุรกิจกับลูกค้า เพื่อเป็นผู้วางแผนการตลาดให้ลูกค้า ให้ใช้สื่อโฆษณาวิทยุกระจายเสียงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดย ช้างน้อย กุณชร ณ อยุธยา ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารงานของบริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและทิศทางการขยายธุรกิจในอนาคตผลวิจัยพบว่า ในเรื่องของกลยุทธ์คู่แข่งมีความสำคัญที่สุด โดยเฉพาะการมีกลยุทธ์การตลาดแบบแปลกใหม่และจากการศึกษาวิจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของสถานีวิทยุคู่แข่ง พบว่า ผลงานในการวิจัยสอดคล้องกันในเรื่องของกลยุทธ์ของคู่แข่ง ปัจจัยด้านการลงทุนและทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญที่สุด โดยในการดำเนินงานต้องมีการนำภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ในการดำเนินการบริหาร ซึ่งเห็นได้จากการที่ผู้บริหารสถานี

วิทยุ อสมท ได้ศึกษาและนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาใช้ โดยการเปรียบเทียบคู่แข่ง ในการปรับรูปแบบรายการ กำหนดตำแหน่งและจุดยืนที่ชัดเจน มีการปรับปรุงเนื้อหาและรูปแบบของรายการ และสร้างการจดจำให้กับกลุ่มผู้ฟังให้มีจุดเด่นแตกต่างไปจากรายการคู่แข่ง

จากการศึกษาวิจัยจึงพบว่าไม่มีกลยุทธ์ใด ที่จะสมบูรณ์และเหมาะสมกับการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาค แต่เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารจึงได้รวมเอากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับรูปแบบรายการมาผสมผสานกันเพื่อส่งเสริมให้การบริหารองค์การวิทยุกระจายเสียงนั้น ก็มีแนวทางการบริหารที่จัดสรรงาน คน เงิน วัสดุสิ่งของ ตลอดจนระบบการจัดการที่ดีให้เกิดความสอดคล้องจนกระทั่งเกิดผลกำไร

3. ข้อค้นพบจากการวิจัย

3.1 กระบวนการบริหารจัดการมีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ภูมิภาค เพราะจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยหลายๆ อย่างไม่เอื้ออำนวยและไม่เป็นไปตามหลักการ แนวคิด และทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การสื่อ ทั้งด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และวัฒนธรรมองค์กร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง มีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำที่สูง ที่สามารถทนกับแรงเสียดทานรอบด้าน และผู้บริหารต้องมีบุคลิกเด่น ด้านการประสานงาน จึงสามารถนำพาองค์การ ไปสู่ความสำเร็จ และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์การ

3.2 กลยุทธ์การบริหารจัดการ สถานีวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค บมจ.อสมท ผู้บริหารได้ใช้กลยุทธ์แบบผสมผสาน ไม่ได้เลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งแต่อย่างใด ซึ่งการเลือกใช้กลยุทธ์ใดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม

3.3 ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาคมากที่สุดคือ ปัจจัยด้าน โครงสร้างและอัตรากำลัง เหตุเพราะ โครงสร้างและอัตรากำลังของส่วนงานวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค ยังไม่เอื้อกับการดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุ เพราะอัตรากำลังตามโครงสร้างยังไม่เพียงพอ ขาดตำแหน่งที่จำเป็นและสำคัญ เช่น เจ้าหน้าที่ส่วนงานขาย เจ้าหน้าที่ครีเอทีฟ เป็นต้น และอีกเหตุผลหนึ่งที่ส่งผลและเป็นปัญหาสำคัญคือ สภาพการจ้างบุคลากร ซึ่งปัจจุบันบุคลากรวิทยุกระจายเสียง อสมท ภูมิภาคเป็นลูกจ้างรายวันไม่มีสัญญาจ้าง รับค่าจ้างตามค่าแรงขั้นต่ำ ส่งผลต่อขวัญกำลังใจ และการทุ่มเทเสียสละในการทำงาน

3.4 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาคมากที่สุดคือ ด้านการเมือง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งเป็นผู้กำหนด

นโยบายหรือสั่งการ ถูกแต่งตั้งมาจากฝ่ายการเมือง กระบวนการบริหารจัดการถูกแทรกแซง ผู้บริหารไม่มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ และข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารบางกลุ่ม พยายามดึงการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อต้องการผลประโยชน์สำหรับตนเองโดยไม่คำนึงถึงผลส่วนรวม

4. ข้อเสนอแนะ

4.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

4.1.1 บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ควรมีหลักเกณฑ์ทางการบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนมากกว่านี้ ควรมีการวางแผนด้านกรอบอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เอื้อต่อการแข่งขันในธุรกิจ

4.1.2 บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ควรมีการแก้ไขระเบียบข้อบังคับบาง ประเด็นซึ่งในระเบียบข้อบังคับบางข้อ ได้ถูกกำหนดขึ้นมาตั้งแต่ครั้งเมื่อยังเป็นองค์การ สื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยและควรปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในยุค ปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง

4.1.3 ควรมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มากขึ้น อาทิเช่น อัตราค่าตอบแทน สวัสดิการรางวัลต่างๆ หรือแม้แต่การปรับปรุงข้อสัญญาประเภทหรือสภาพการจ้างงานถึงแม้จาก ผลการศึกษาพบว่า อัตราการลาออกจากงาน (Turn Over rate) จะไม่มีผลกระทบใดๆ กับการ ปฏิบัติงานในหน่วยงานแต่หากยังคงมีอัตราการลาออกจากงานที่สูงอยู่จะทำให้องค์การต้องสูญเสีย งบประมาณในการสรรหาคัดเลือกหรือการพัฒนาบุคลากรและยังไม่สามารถใช้นุ้บุคลากรนั้นได้อย่าง คุ่มค่ากับการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรนั้น

4.1.4 บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ควรมีการกระตุ้นวัฒนธรรมองค์การขึ้นมา ใหม่ให้บุคลากรที่มีความภักดีต่อองค์การ (Royalty) มากขึ้น วัฒนธรรมขององค์การถือว่าเป็นสิ่งที่ หล่อหลอมความเป็นองค์การและสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานโดยให้บุคลากร ทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง ซึ่งที่ผ่านมา ขาดการจัดการกิจกรรมที่ทำให้บุคคลทั้งหมดมีส่วนร่วมระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง

4.1.5 ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ภูมิภาค ส่วนใหญ่ไม่ได้เติบโตมา ตามสายงานวิทยุ แต่มาจากสายงานอื่น เช่น วิศวกรรม ทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น จึงทำให้ขาดความรู้ ทางด้านนิเทศศาสตร์

4.1.6 บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ควรให้ความสำคัญกับการสำรวจและวิจัย (Research) ในด้านต่างๆ เช่น การสำรวจความนิยมในการฟังรายการวิทยุ สำรวจพฤติกรรมกรรมการฟังวิทยุและการศึกษาผู้ฟังในด้านต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการวางกลยุทธ์ธุรกิจ และใช้ในการตัดสินใจในการวางแผนการผลิต วางแผนการตลาด จึงควรมีการวิจัยที่ถูกต้อง จากผู้มีประสบการณ์น่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับ เพราะหากจ้างผู้ทำวิจัยไม่มีคุณภาพ ข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์และมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อใช้ปฏิบัติงานและบริหารจัดการองค์กร อาจจะไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

4.1.7 ผู้บริหารทุกระดับในองค์กร ต้องแสดงภาวะผู้นำให้มากกว่านี้ สร้างแรงจูงใจ สร้างความเชื่อมั่น ปลุกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และพร้อมที่จะรับผิดชอบหากเกิดปัญหายืดหยุ่นปกป้อง และมีจุดยืนไม่โน้มเอียงไปตามอิทธิพลของฝ่ายการเมือง

4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

4.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยด้านการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR Management & HR Development) เพื่อให้สามารถสนับสนุนการดำเนินธุรกิจองค์กร ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรให้รองรับกับการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจในอนาคต การปรับสภาพการจ้างลูกจ้างรายวัน การเตรียมการหาผู้สืบทอดตำแหน่งทดแทนผู้เกษียณ การอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลง/ทิศทางองค์กร การดำเนินการให้วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนการดำเนินธุรกิจในอนาคต และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อส่งเสริมแนวทางการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เป็นไปตามพันธกิจขององค์กร

4.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้ฟังรายการวิทยุกระจายเสียงมุ่งเน้นให้ความสำคัญด้านความต้องการและความพึงพอใจในรูปแบบและเนื้อหาในการนำเสนอรายการ เพื่อป้องกันความเสี่ยงดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้น ท่ามกลางภาวการณ์ในอนาคตที่ธุรกิจสื่อจะมีการเปิดเสรีที่มากขึ้น เนื้อหาและรูปแบบรายการจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่นำพาสื่อวิทยุกระจายเสียงไปสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor) ของการดำเนินธุรกิจวิทยุกระจายเสียง

4.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้ำ ที่ซื้อสื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการศึกษาวิจัยเพื่อสำรวจความต้องการและความพึงพอใจในด้านรายการและความคุ้มค่าในการใช้รับของลูกค้ำที่ ซื้อเลือกซื้อสื่อวิทยุกระจายเสียง

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.)
(2555) *แผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่* (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 20 มีนาคม 2556
จากเว็บไซต์ <http://www.nbt.go.th/wps/wcm/connect/f3335f004bae41bfb435b6c64f1b288e/2.PDF?MOD=AJPERES&CACHEID=f3335f004bae41bfb435b6c64f1b288e>
- ช้างน้อย กุญชร ณ อยุธยา (2547) “กระบวนการบริหารงานของบริษัท คลิค เอ็นเอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด” รายงานโครงการเฉพาะบุคคล คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ชัยวัฒน์ เพชรทับ (2548) “ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานวิทยุ: กรณีการบริหารรายการวิทยุในแบบ Format Station” รายงานโครงการเฉพาะบุคคล คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ไชมอน โชติอนันต์ (2549) บทความเรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์การตลาดสมัยใหม่” (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 2 มีนาคม 2556 จากเว็บไซต์ <http://ob2.co.th/th/marketing-tip/63-8-p-strategy.html>
- ตุลา มหาสุรานนท์ (2545) *หลักการจัดการ หลักการบริหาร* กรุงเทพมหานคร ธนรัชการพิมพ์
- ธีรรัตน์ พันทวี (2544) “การสร้างมาตรฐานสถานีวิทยุกระจายเสียงในไทย”
คุณุณีนิพนธ์ปริญญาานิตศาสตรคุณุณีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) *บทสัมภาษณ์กรรมการผู้อำนวยการใหญ่* (ออนไลน์)
ค้นคืนวันที่ 20 มีนาคม 2556 จากเว็บไซต์
<http://www.mcot.net/site/content?id=5098bfff150ba0c67d000038>
- _____. (2555) *แผนยุทธศาสตร์ ปี 2556-2560*
- ไพฑูรย์ หิรัญประดิษฐ์ (2540) “โครงสร้างและการแสดงบทบาทของสถานีวิทยุ เอฟ.เอ็ม. 92.5 เมกกะเฮิร์ตซ์” วิทยานิพนธ์ปริญญาานิตศาสตรมหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- รัฐติพงษ์ ชูนาถ (2545) “พัฒนาการของการจัดผังรายการของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาานิตศาสตรมหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- วิภูสนา เทศวิศาล (2349) “กลยุทธ์การบริหารคลื่นวิทยุที่ได้รับสัมปทานของภาคเอกชน
กรณีศึกษาธุรกิจสื่อวิทยุประเภทบันเทิง” รายงานโครงการเฉพาะบุคคล
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) *องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์* กรุงเทพมหานคร
ธรรมสาร
- สุปราณี ศิริสวัสดิ์ชัย (2543) “ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนรายการของสถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย” รายงานโครงการเฉพาะบุคคล คณะวารสารศาสตร์และการ
สื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- _____. (2543) “ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผนรายการของสถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย” รายงานโครงการเฉพาะบุคคล คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย (2556) ข้อมูลสถิติอุตสาหกรรมโฆษณา (ออนไลน์)
ค้นคืนวันที่ 17 มิถุนายน 2556 จากเว็บไซต์
http://www.adassotheai.com/index.php/main/ad_expenditure
- สุภาพรณ์ ศรีดี (2551) *กฎหมายสื่อมวลชน* กรุงเทพมหานคร จรัลสนิทวงศ์การพิมพ์
- สุรพงษ์ โสชนะเสถียรและโกศล สงเนียม (2551) *การบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง*
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ประสิทธิ์ภัณฑ์
- สุรพงษ์ โสชนะเสถียร (2550) “โครงการหลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร: มิติทั้งสามใน
ด้านการสื่อสารบริหารจัดการสื่อสารมวลชนเพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร
และบริหารงานสื่อสารมวลชน” รายงานการวิจัย สำนักงานสนับสนุนการวิจัย (สกว.),
- สุรัตน์ เมธิกุล (2552) *ประมวลสาระชุดวิชาเทคโนโลยีการจัดการการสื่อสาร* หน่วยที่ 2 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สมชาย ภคภาสร์วิวัฒน์ (2552) *การบริหารเชิงกลยุทธ์คำภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ*
กรุงเทพมหานคร อมรินทร์พริ้นติ้ง
- อัจฉรา จันทร์ฉาย (2551) “สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ” คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Keith, M. C. (1987). *Radio Programming: Consultancy and Formatics*. U.S.A.
- McQuail, D. (2005) *McQuail's Mass Communication Theory*. (5th Ed.). London: SAGE
Publications
- Per K, Michael F, William E. (1995). *Electronic Media Management*. Ma: Focus Press.



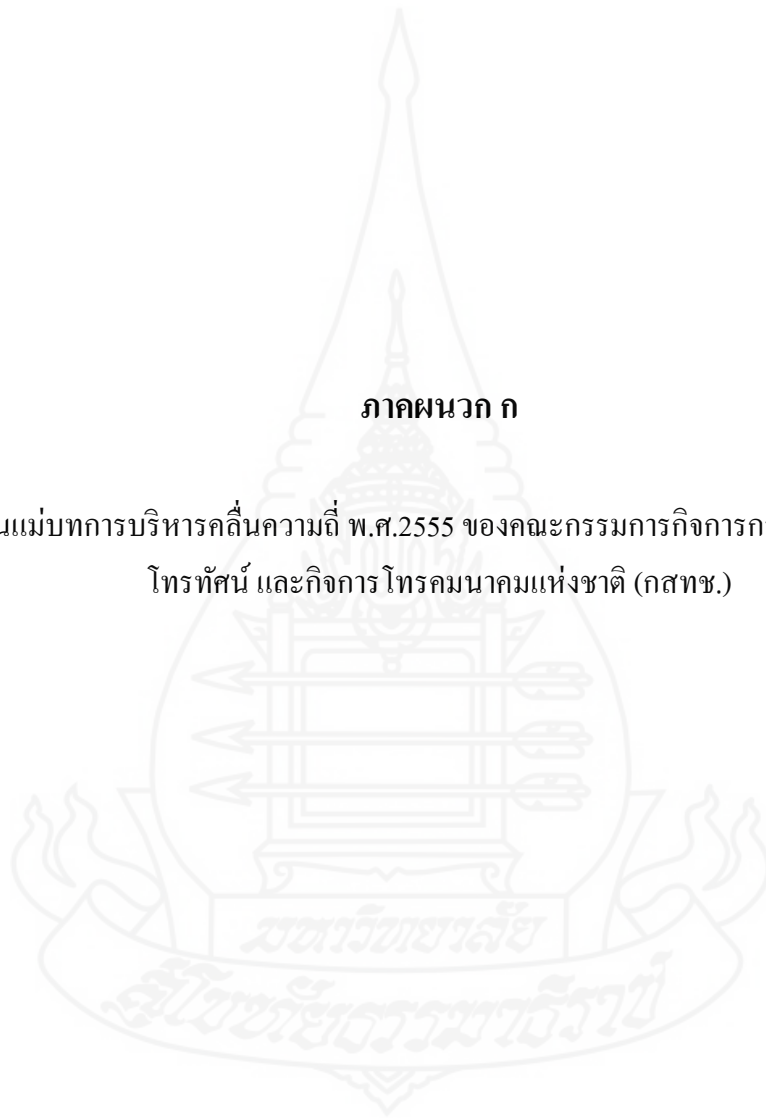
ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

ภาคผนวก ก

. ร่างแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ พ.ศ.2555 ของคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการ
โทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.)



ร่างแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ พ.ศ.2555 ของคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.)

โดยที่เป็นการสมควรกำหนดแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ ตามพระราชบัญญัติองค์การจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารคลื่นความถี่ของคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 27 และมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติองค์การจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553 คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ จึงประกาศกำหนดแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ที่สอดคล้องกับกฎหมายหลักของประเทศ และนโยบายที่คณะรัฐมนตรีแถลงไว้ต่อรัฐสภา ดังนี้

1. วิสัยทัศน์

บริหารคลื่นความถี่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนในระดับชาติ ระดับภูมิภาคและระดับท้องถิ่น โดยคำนึงถึงการแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรมและให้มีการกระจายการใช้ประโยชน์โดยทั่วถึงในกิจการด้านต่างๆ ทั้งในด้านการศึกษา วัฒนธรรม ความมั่นคงของรัฐ ประโยชน์สาธารณะอื่น

2. พันธกิจ

กำหนด จัดสรร และกำกับการดูแลการใช้คลื่นความถี่ให้มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ ความจำเป็นของการประกอบกิจการ การใช้คลื่นความถี่ และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี โดยมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน ชัดเจน มีเหตุผล และกระบวนการที่โปร่งใสและเป็นธรรม

3. โดยรายละเอียดเกี่ยวกับตารางกำหนดคลื่นความถี่ทั้งหมดที่ประเทศไทยสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ มีรายละเอียดปรากฏตามตารางกำหนดคลื่นความถี่แห่งชาติ

4. รายละเอียดเกี่ยวกับคลื่นความถี่ที่กำหนดให้ใช้ในกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ กิจการโทรคมนาคม และกิจการอื่น ปรากฏตามภาคผนวกของแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ฉบับนี้

รายละเอียดเกี่ยวกับคลื่นความถี่ที่กำหนดให้ใช้ในกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ กิจการโทรคมนาคมและกิจการอื่นปรากฏตามภาคผนวกของแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ฉบับนี้

5. เครื่องมือในการบริหารคลื่นความถี่ ประกอบไปด้วย

- 5.1 ตารางกำหนดคลื่นความถี่ (Spectrum Allocation Table)
- 5.2 แผนความถี่วิทยุ (Spectrum Allotment)
- 5.3 การจัดสรรคลื่นความถี่ (Spectrum Assignment)

6. กรอบแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่

กรอบแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่มีแนวทางในการดำเนินการกำหนด ดังนี้

- 6.1 กำหนดให้มีแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับคลื่นความถี่ระหว่างประเทศ
- 6.2 กำหนดให้มีแนวทางการคืนคลื่นความถี่เพื่อนำไปจัดสรรใหม่หรือการปรับปรุงการใช้คลื่นความถี่
- 6.3 กำหนดให้มีการใช้งานคลื่นความถี่ด้านความมั่นคงของรัฐตามความจำเป็น
- 6.4 กำหนดให้มีการใช้งานคลื่นความถี่ด้านภารกิจเพื่อการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย และในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉินและภัยพิบัติ รวมถึงเพื่อประโยชน์สาธารณะ
- 6.5 กำหนดเวลาในการเปลี่ยนไปสู่ระบบการรับส่งสัญญาณวิทยุโทรทัศนในระบบดิจิทัล
- 6.6 กำหนดให้มีการจัดให้ภาคประชาชนได้ใช้คลื่นความถี่ในกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน

7. เป้าหมาย

แผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่กำหนดเป้าหมายการบริหารคลื่นความถี่ของประเทศไทย ดังนี้

- 7.1 มีกลไกความร่วมมือด้านการบริหารคลื่นความถี่ระหว่างประเทศ ทั้งในส่วน of คณะกรรมการประสานงานการใช้คลื่นความถี่ระหว่างประเทศ และในส่วนของผู้ประกอบกิจการที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 7.2 มีการกำหนดหลักเกณฑ์และระยะเวลาที่แน่นอนในการคืนคลื่นความถี่เพื่อนำไปจัดสรรใหม่หรือปรับปรุงการใช้คลื่นความถี่
- 7.3 มีหลักเกณฑ์และกลไกการบริหารคลื่นความถี่ด้านความมั่นคงของรัฐ
- 7.4 มีการดำเนินการจัดสรรคลื่นความถี่และกำหนดหลักเกณฑ์การใช้คลื่นความถี่สำหรับภารกิจเพื่อป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย และในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉินและภัยพิบัติ รวมถึงเพื่อประโยชน์สาธารณะ
- 7.5 มีแผนการเปลี่ยนไปสู่ระบบการรับส่งสัญญาณวิทยุโทรทัศนในระบบดิจิทัล

7.6 มีการจัดให้ภาคประชาชนได้ใช้คลื่นความถี่เพื่อประโยชน์สาธารณะ และไม่แสวงหากำไรทางธุรกิจในการประกอบกิจการบริการชุมชน ไม่น้อยกว่าร้อยละยี่สิบของคลื่นความถี่ในแต่ละพื้นที่ของการอนุญาตประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์

8. ยุทธศาสตร์

เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารคลื่นความถี่ ดังนี้

8.1 ยุทธศาสตร์การดำเนินการเกี่ยวกับคลื่นความถี่ระหว่างประเทศ การดำเนินการเกี่ยวกับคลื่นความถี่ระหว่างประเทศในกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ กิจการวิทยุคมนาคม และกิจการโทรคมนาคม มีแนวทางดังนี้

8.1.1 สนับสนุนความร่วมมือด้านการบริหารคลื่นความถี่ระหว่างประเทศโดยคำนึงถึงประโยชน์ของประเทศเป็นสำคัญ และในส่วนของผู้ประกอบการที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

8.1.2 ประสานงานเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการดำเนินการเกี่ยวกับคลื่นความถี่ระหว่างประเทศทั้งในส่วนของคณะกรรมการประสานงานการใช้คลื่นความถี่ระหว่างประเทศ และในส่วนของผู้ประกอบการที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

8.1.3 ประสานงานกับหน่วยงานกำกับดูแลและผู้ประกอบการสื่อสารผ่านดาวเทียมที่มีพื้นที่ให้บริการ (Footprint) ครอบคลุมประเทศไทย

8.2 ยุทธศาสตร์การคืนคลื่นความถี่เพื่อนำไปจัดสรรใหม่หรือปรับปรุงการใช้คลื่นความถี่ การคืนคลื่นความถี่เพื่อนำไปจัดสรรใหม่หรือปรับปรุงการใช้คลื่นความถี่ มีแนวทางดังนี้

8.2.1 กรณีส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานของรัฐที่นำคลื่นความถี่ไปให้ผู้อื่นประกอบกิจการโดยการอนุญาต สัมปทาน หรือสัญญาที่ชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งผ่านการตรวจสอบโดยคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติแล้วให้คืนคลื่นความถี่เมื่อสิ้นสุดอายุการอนุญาต สัมปทาน หรือสัญญานั้น

8.2.2 ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่โดยชอบด้วยกฎหมายที่มีการกำหนดอายุ ให้คืนคลื่นความถี่เมื่อสิ้นสุดอายุการอนุญาต

8.2.3 กรณีผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่โดยชอบด้วยกฎหมายที่มีได้กำหนดอายุการใช้คลื่นความถี่ไว้ กสทช. จะกำหนดเวลาสิ้นสุดการใช้คลื่นความถี่ โดยคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ ความจำเป็นของการประกอบกิจการ และการใช้คลื่นความถี่ ทั้งนี้

1) กรณีกิจการกระจายเสียงให้มีระยะเวลาสูงสุดไม่เกิน 5 ปี นับแต่วันที่แผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ใช้บังคับ

2) กรณีกิจการโทรทัศน์ให้มีระยะเวลาสูงสุดไม่เกิน 10 ปี นับแต่วันที่แผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ใช้บังคับ

3) กรณีกิจการโทรคมนาคมและกิจการอื่นให้มีระยะเวลาสูงสุดไม่เกิน 15 ปี นับแต่วันที่แผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ใช้บังคับ

4) การกำหนดระยะเวลาการคืนคลื่นความถี่ตามข้อ 8.2.1 ข้อ 8.2.2 และข้อ 8.2.3 อาจมีการเปลี่ยนแปลงตามความจำเป็นในการบริหารคลื่นความถี่โดยคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่ กสทช. กำหนด

5) การคืนคลื่นความถี่ให้เป็นไปตาม กสทช. กำหนด

8.3 ยุทธศาสตร์การใช้งานคลื่นความถี่ด้านความมั่นคงของรัฐตามความจำเป็น ให้มีกลไกการบริหารคลื่นความถี่ร่วมกับหน่วยงานเพื่อความมั่นคงของรัฐ เพื่อให้มีการใช้งานคลื่นความถี่เพื่อความมั่นคงของรัฐตามความจำเป็น ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่ กสทช. กำหนด

8.4 ยุทธศาสตร์การใช้งานคลื่นความถี่ด้านภารกิจเพื่อป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยรวมถึงเพื่อประโยชน์สาธารณะ จัดสรรคลื่นความถี่และกำหนดหลักเกณฑ์การใช้งานคลื่นความถี่เพื่อสนับสนุนภารกิจการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย และในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉินและภัยพิบัติตามความจำเป็น รวมถึงเพื่อประโยชน์สาธารณะ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่ กสทช. กำหนด

8.5 ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนไปสู่ระบบการรับส่งสัญญาณวิทยุโทรทัศน์ในระบบดิจิทัล จัดทำแผนการเปลี่ยนไปสู่ระบบการรับส่งสัญญาณวิทยุโทรทัศน์ในระบบดิจิทัล โดยต้องมีการกำหนดรายละเอียดของแนวทางการเรียกคืนคลื่นความถี่ การจัดสรรคลื่นความถี่ การเริ่มต้นการรับส่งสัญญาณวิทยุโทรทัศน์ในระบบดิจิทัลภายใน 4 ปี นับแต่วันที่แผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ใช้บังคับ และกำหนดช่วงเวลาการสิ้นสุดการรับส่งสัญญาณวิทยุโทรทัศน์ในระบบแอนะล็อกตามระยะเวลาที่เหมาะสม

8.6 ยุทธศาสตร์การจัดให้ภาคประชาชนได้ใช้คลื่นความถี่ในกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ ส่งเสริมให้ภาคประชาชนได้ใช้คลื่นความถี่ที่กำหนดให้ใช้ในกิจการกระจายเสียงและ กิจการโทรทัศน์ มีแนวทางดังนี้

8.6.1 ให้มีประกาศหลักเกณฑ์การอนุญาตให้ภาคประชาชนใช้คลื่นความถี่ในกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ ภายใน 4 ปี นับแต่วันที่แผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ใช้บังคับ

8.6.2 จัดสรรคลื่นความถี่ให้ภาคประชาชนได้ใช้ในกิจการโทรทัศน์เป็นการชั่วคราวในช่วงเวลาที่ยังไม่ได้ประกาศให้ใช้ระบบการรับส่งสัญญาณวิทยุโทรทัศน์ในระบบดิจิทัล เฉพาะในพื้นที่ที่มีคลื่นความถี่เพียงพอที่จะดำเนินการจัดสรร

9. ความสัมพันธ์กับรัฐบาล

ในการดำเนินการตามแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ฉบับนี้ จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายที่คณะรัฐมนตรีแถลงไว้ต่อรัฐสภา โดยบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการของสำนักงาน กสทช. ด้วย

10. แนวทางปฏิบัติและการประเมินผล

เพื่อให้การบริหารคลื่นความถี่ตามแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่บรรลุวิสัยทัศน์ และสามารถติดตามประเมินผลสำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติ และการประเมินผลไว้ ดังนี้

10.1.1 ให้ กสทช. นำแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ไปสู่การปฏิบัติ โดยให้มีการจัดทำแผนความถี่วิทยุ รวมทั้งแผนปฏิบัติการของสำนักงาน กสทช. ซึ่งประกอบด้วย แผนงาน โครงการ กิจกรรม หน่วยงานที่รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการฐานข้อมูลการใช้คลื่นความถี่ที่เป็นปัจจุบัน ตัวชี้วัด และแนวทางการติดตามประเมินผล ที่สอดคล้องกับแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ฉบับนี้ และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานอย่างเพียงพอ พร้อมทั้งประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

10.1.2 ให้ กสทช. ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่และต้องปรับปรุงแผนแม่บทดังกล่าว เพื่อประโยชน์ในการบริหารคลื่นความถี่ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างน้อยทุก 2 ปี

โดยร่างแผนแม่บทฉบับดังกล่าว จะใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

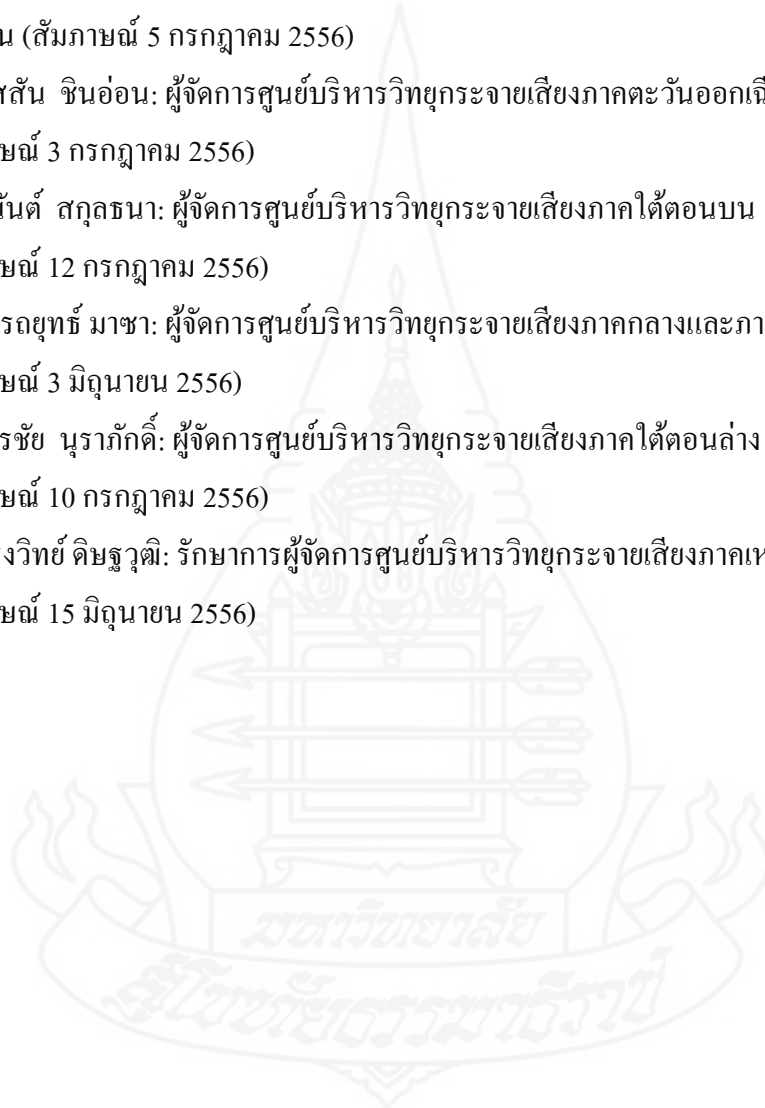
ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูล



รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูล

1. นายอนุสรณ์ เกษมกลภัสสรณ์: ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการวิเทศสัมพันธ์ (สัมภาษณ์ 1 มิถุนายน 2556)
2. นายสุขุม กาญจนกัณ โท: ผู้จัดการศูนย์บริหารวิเทศกระจายเสียงภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน (สัมภาษณ์ 5 กรกฎาคม 2556)
3. นายนิสสัน ชินอ่อน: ผู้จัดการศูนย์บริหารวิเทศกระจายเสียงภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง (สัมภาษณ์ 3 กรกฎาคม 2556)
4. นายอนันต์ สกุลธนา: ผู้จัดการศูนย์บริหารวิเทศกระจายเสียงภาคใต้ตอนบน (สัมภาษณ์ 12 กรกฎาคม 2556)
5. นายอรรถยุทธ์ มาชา: ผู้จัดการศูนย์บริหารวิเทศกระจายเสียงภาคกลางและภาคตะวันออก (สัมภาษณ์ 3 มิถุนายน 2556)
6. นายวรรัชต์ นุราภักดิ์: ผู้จัดการศูนย์บริหารวิเทศกระจายเสียงภาคใต้ตอนล่าง (สัมภาษณ์ 10 กรกฎาคม 2556)
7. นายทรงวิทย์ ดิษฐวุฒิ: รักษาการผู้จัดการศูนย์บริหารวิเทศกระจายเสียงภาคเหนือตอนบน (สัมภาษณ์ 15 มิถุนายน 2556)



ภาคผนวก ค

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์



ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์
งานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการ
สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค”

คำถามสำหรับผู้บริหารระดับฝ่าย ได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาค บมจ.อสมทและ
 และผู้บริหารระดับส่วน ได้แก่ ผู้จัดการส่วนบริหารวิทยุกระจายเสียงภูมิภาค 6 ศูนย์ทั่วประเทศ โดย
 มีประเด็นคำถามดังต่อไปนี้

1. ภาพรวมด้านการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาค
 - 1.1 นโยบายด้านการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง
 - ภาพรวมของสื่อวิทยุกระจายเสียงอสมท ในภูมิภาคเป็นอย่างไร
 - รูปแบบการบริหารจัดการ ความรับผิดชอบของท่าน เป็นอย่างไร
 - 1.2 ท่านมีกลยุทธ์ใดที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง
 - 1.3 จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหลายด้านที่ส่งผลกระทบต่อสื่อวิทยุกระจายเสียง ท่าน
 มีแนวทางในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในสำนักงานวิทยุ หรือไม่
 - 1.4 และท่านมีแนวทางการบริหารจัดการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างไร
 - 1.5 ท่านมีแนวทาง ในการกำกับดูแลควบคุม ติดตาม ประเมินผลการทำงานอย่างไร
 - 1.6 การบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงในอดีตกับปัจจุบันแตกต่างกันอย่างไร
2. ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ใน
 ภูมิภาค
 - 2.1 องค์กรของท่านมีการการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลอย่างไร
 - 2.2 องค์กรของท่านมีการการบริหารจัดการด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ อย่างไร
 - 2.3 ท่านมีหลักการในการบริหารจัดการเพื่อสร้างแรงจูงใจ ต่อบุคลากรในการทำงาน
 อย่างไร
 - 2.4 ท่านมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เพื่อนำพาวิทยุ อสมท ภูมิภาคไปสู่ความสำเร็จตาม
 เป้าหมายอย่างไร
 - 2.5 ท่านคิดว่าปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงคืออะไร

2.6 ท่านมีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงอย่างไร

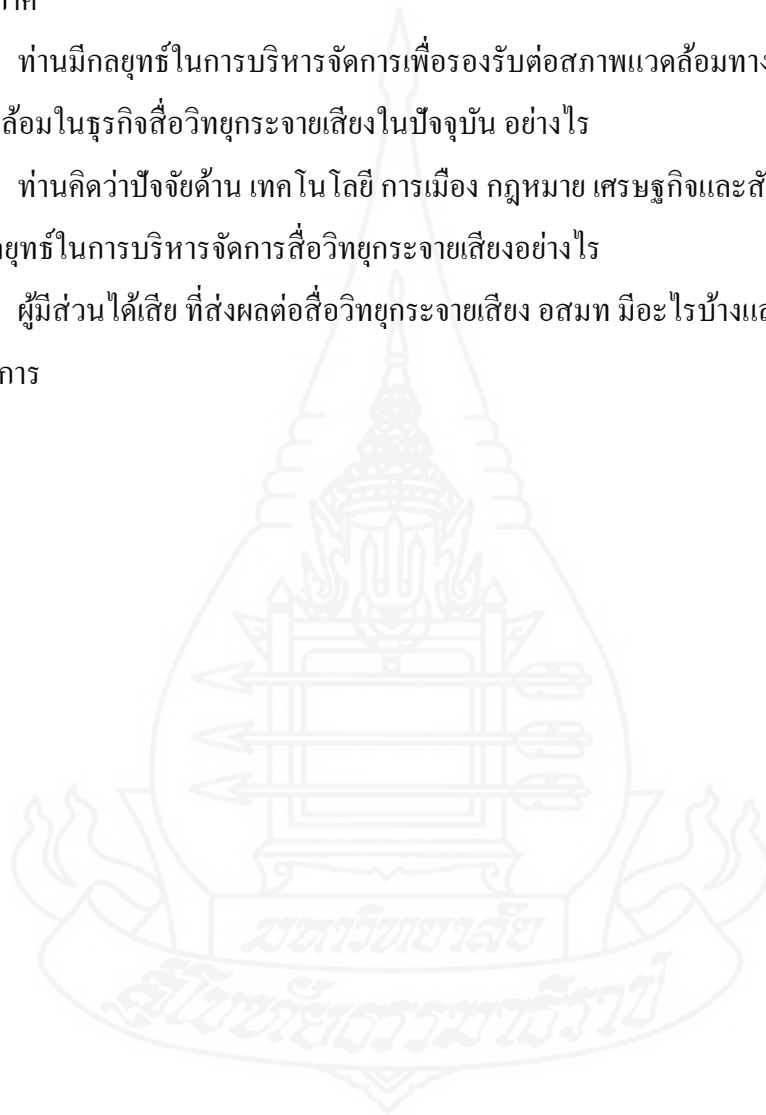
2.7 ท่านมีการประเมินกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหรือไม่อย่างไร

3. ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภูมิภาค

3.1 ท่านมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อรองรับต่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน หรือสภาพแวดล้อมในธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบัน อย่างไร

3.2 ท่านคิดว่าปัจจัยด้าน เทคโนโลยี การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจและสังคม ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงอย่างไร

3.3 ผู้มีส่วนได้เสีย ที่ส่งผลต่อสื่อวิทยุกระจายเสียง อสมท มีอะไรบ้างและส่งผลอย่างไรในการบริหารจัดการ



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายพิพัฒน์ สังข์แก้ว
วัน เดือน ปีเกิด	29 มกราคม 2512
สถานที่เกิด	จังหวัดพัทลุง
ประวัติการศึกษา	นิเทศศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2547
สถานที่ทำงาน	ศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียง ภาคเหนือตอนล่าง จังหวัดสุโขทัย
ตำแหน่ง	ผู้จัดการศูนย์บริหารวิทยุกระจายเสียง ภาคเหนือตอนล่าง บมจ.อสมท

