

การพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง



นางรัศมีมาลย์ เกี้ยวศรีกุล

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2562

The Development of the Management Model of Radio Broadcasting Organization

Mrs.Rusmimarn Keawsrikul



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Doctor of Philosophy in Communication Arts

School of Communication Arts

Sukhothai Thammathirat Open University

2019

ชื่อคุณูปนิพนธ์ การพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

ผู้วิจัย นางรัศมีมาลัย เกี้ยวศรีกุล **รหัสนักศึกษา** 4541500114 **ปริญญา** ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต (นิเทศศาสตร์)

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. วิฑาธร ท่อแก้ว (2) รองศาสตราจารย์ พันตำรวจโทหญิง ดร.ศิริวรรณ อนันต์โท
(3) อาจารย์ ดร.นิพนธ์ นาคสมภพ **ปีการศึกษา** 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง เกี่ยวกับ 1) สถานการณ์แวดล้อม 2) รูปแบบการบริหาร และ 3) แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหาร

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจงและแบบสโนว์บอล จำนวน 23 คน จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหาร และปฏิบัติงานสถานีวิทยุกระจายเสียงในกรุงเทพมหานครและส่วนภูมิภาค จากสถานีวิทยุกระจายเสียงของกรมประชาสัมพันธ์ 5 คน ของกองทัพบก 5 คน และของ อสมท 5 คน และผู้ฟังรายการวิทยุกระจายเสียงแบบมีส่วนร่วมและรับฟังเป็นประจำ 8 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบการสนทนากลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุป

ผลการวิจัย พบว่า 1) สถานการณ์แวดล้อมมีผลต่อการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง โดยแรงผลักดันทางการเมืองและกฎหมายทำให้สถานีวิทยุกระจายเสียงยกเลิกรูปแบบการดำเนินงานแบบสัมปทาน เปลี่ยนเป็นดำเนินการด้วยตนเอง และร่วมดำเนินการกับเอกชนหลายรายในหนึ่งสถานี กฎหมายลิขสิทธิ์ทำให้สถานีวิทยุกระจายเสียงมีต้นทุนการผลิตรายการสูงขึ้น แรงผลักดันทางเศรษฐกิจทำให้สถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการธุรกิจสร้างกิจกรรมเพื่อหารายได้เพิ่ม แรงผลักดันทางเทคโนโลยีทำให้สถานีวิทยุกระจายเสียงใช้ช่องทางเผยแพร่รายการทางออนไลน์ควบคู่กับทางออนแอร์ แรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภคทำให้สถานีวิทยุกระจายเสียงที่ผลิตรายการสำหรับวัยรุ่นปิดตัว ปรับเปลี่ยนไปผลิตรายการบนออนไลน์ตามพฤติกรรมผู้บริโภคของกลุ่มเป้าหมาย 2) รูปแบบการบริหารกิจการวิทยุ (1) ด้านองค์กรมีวัตถุประสงค์การประกอบกิจการของสถานีวิทยุกระจายเสียงเป็นไปตามพันธกิจขององค์กรต้นสังกัด โดยมีเป้าหมายเพื่อเผยแพร่เนื้อหาสาระที่ผลิตขึ้นให้เข้าถึงผู้รับสารจำนวนมากที่สุด (2) ด้านโครงสร้างองค์กรได้ออกแบบสำหรับสื่อดั้งเดิมใช้วิธีมอบหมายงานเพิ่มเติมให้บุคลากรผลิตรายการทางออนไลน์ (3) ด้านรายการ สถานีวิทยุกระจายเสียงในส่วนภูมิภาคมีรายการหลากหลายรูปแบบออกอากาศต่อเนื่องกัน ส่วนสถานีวิทยุกระจายเสียงในกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่เสนอรายการลักษณะเดียวต่อเนื่องทั้งผังรายการ ที่มาของรายการมี 3 ประเภท คือ ผลิตเอง มีผู้ร่วมผลิต และเชื่อมโยงสัญญาณรายการจากสถานีอื่น ข่าวหลักของสถานีผลิตโดยหน่วยงานข่าวขององค์กรต้นสังกัด (4) ด้านรายได้ มาจากการจัดสรรงบประมาณภาครัฐ บริษัทร่วมผลิตรายการ การให้เช่าเวลาขายโฆษณา และการขายกิจกรรมให้กับผู้ฟัง มีการสร้างรูปแบบการขายบนออนแอร์ การขายกิจกรรม และขายบนออนไลน์ (5) ด้านเทคโนโลยีมีการใช้เทคโนโลยีส่งเสริมให้ผู้ฟังเข้าถึงเนื้อหา ฟังซ้ำ และเผยแพร่กิจกรรม โดยใช้เว็บไซต์ แอปพลิเคชัน เฟซบุ๊ก และยูทูป 3) แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหาร สถานีวิทยุกระจายเสียงต้องปรับโครงสร้างกลุ่มงาน ให้รองรับการผลิตสื่อใหม่ เพิ่มทักษะบุคลากรให้มีทักษะที่หลากหลาย ปรับปรุงกฎระเบียบให้เอื้อต่อการแข่งขัน ผลิตรายการเนื้อหาเฉพาะกลุ่ม โดยสถานีวิทยุกระจายเสียงเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์เอง พัฒนาช่องทางรายได้ทั้งออนแอร์ กิจกรรม และออนไลน์ โดยสถานีวิทยุกระจายเสียงของกรมประชาสัมพันธ์ และของกองทัพบกต้องพัฒนารูปแบบไปสู่การเป็นผู้ผลิตเนื้อหาบริการสาธารณะทั้ง เสียง ภาพเคลื่อนไหว ภาพนิ่ง และตัวอักษร กำหนดกลุ่มเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจง และเผยแพร่เนื้อหาในหลากหลายช่องทาง ส่วนของ อสมท จะต้องพัฒนารูปแบบองค์กรไปสู่การทำธุรกิจสื่อบนช่องทางออนไลน์เต็มรูปแบบ

คำสำคัญ การบริหารวิทยุกระจายเสียง สื่อวิทยุกระจายเสียง การบริหารสื่อ

Dissertation title: The Development of the Management Model of Radio Broadcasting Organization

Researcher: Mrs.Rusmimarn Keawsrikul; **ID:** 4541500114;

Degree: Doctor of Philosophy (Communication Arts);

Dissertation advisors: (1) Dr.Wittatorn Tokeaw, Associate Professor;
 (2) Police Lieutenant Colonel Dr.Siriwan Anantho, Associate Professor;
 (3) Dr.Niphon Naksompop; **Academic year:** 2019

Abstract

The purpose of this research was to study the management of radio broadcasting organization regarding (1) Environmental situations (2) Management styles and (3) Management development approaches

This qualitative research applied in-depth interview and focus group discussions. A total of 23 key informants were purposely selected from managers and operators of radio stations in Bangkok and regional area. Purposive and snowball sampling methods were implemented. There were 5 participants from the radio station of the Public Relations Department, 5 participants from the Royal Thai Army, 5 participants from MCOT, and 8 regular listeners. The research instruments included in-depth interview forms and focus group discussions. Data analysis used inductive conclusion.

The results showed that (1) The environmental situation affected the management of the radio broadcasting business. Politics and regulation caused the radio station to terminate the concession operation model and replaced by self-operation or mutual operation with other private organizations. Copyright law pushed for higher production costs. The economic pressure caused the radio business to create more services to earn more revenue. The technological thrust has made the radio station use online together with on-air distributions. The change in consumers' behavior caused the station to produce online programs for more specific target groups. (2) According to management styles, the results found that the objectives of the radio station operation were in accordance with the mission and the goals of the organization; the organizational structure was basically designed for traditional media but produced additional online programs ; the regional radio stations continuously broadcast variety programs, while most stations in Bangkok adhered to radio station format; three types of radio programs consisted of self-produced, co-produced, and the linked radio programs from other stations; the main news programs were produced by the central stations; most stations' revenue came from the government budget allocation, co-production companies, time renting, advertising and events sales; new technology was used for audience to access the content, repeat listening, and promote other activities via websites, Facebook and YouTube. (3) According to Management development approaches, radio stations have to adjust the structure of working group to support the production of new media and increase personnel's multitasking skills; revise rules to facilitate competition; produce content for a niche market; and increase their revenue streams. The Department of Public Relations and the Army's radio stations have to focus on niche audience and produce public service content in various platforms. MCOT has to become a full-scale online media business operator.

Keywords: Radio Management, Radio Broadcasting, Media management

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ด้วยความเมตตาช่วยเหลือของ รองศาสตราจารย์ ดร.วิทย์ ท่อแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งเป็นผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันมีค่าแก่ผู้วิจัย เอาใจใส่ให้คำปรึกษา คอยชี้แนะตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาในระดับปริญญาเอก อีกทั้งยังทุ่มเท ระยะเวลาของท่านในการตรวจแก้ไขคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ พันตำรวจโทหญิง ดร. ศิริวรรณ อนันต์โท และ อาจารย์ ดร.นิพนธ์ นาคสมภพ ที่ได้กรุณารับเป็นที่ปรึกษาร่วมในงานวิจัยฉบับนี้ รวมถึงรองศาสตราจารย์ ดร.พรจิต สมบัติพานิช ที่ให้ความเมตตาเป็นประธานสอบ และรองศาสตราจารย์ ดร.อุษา บิ๊กกิน ที่กรุณา รับเป็นกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ อีกทั้งให้คำแนะนำด้วยความเอาใจใส่เพื่อให้งานนี้สมบูรณ์ ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ทุกท่าน ที่สละเวลาในการให้เข้าพบ สัมภาษณ์ ร่วมพูดคุยให้ข้อมูล และอนุเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมต่างๆมากมายเพื่อสนับสนุนการศึกษา ครั้งนี้ รวมถึงผู้ให้ความช่วยเหลือการประสานงานเก็บข้อมูลในหน่วยงานของทุกองค์กร ผู้วิจัยขอ กราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันมีค่า ตลอดจนเจ้าหน้าที่ใน สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มสธ. ที่ให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆตลอดระยะเวลา ที่ศึกษา และที่สำคัญขอขอบคุณเพื่อนๆ รุ่นพี่รุ่นน้อง ปริญญาเอก มสธ. ที่ให้ความช่วยเหลือและ เป็นกำลังใจอย่างมากมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคุษฎีนิพนธ์ ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์กับผู้ที่สนใจ คุณค่า ประโยชน์อันเกิดจากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดามารดาผู้ให้ กำเนิด เลี้ยงดู อบรม ตลอดจนครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอน ให้เกิดความรู้ ความคิด และมีความปรารถนาดีต่อผู้วิจัยมาโดยตลอด ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

รัศมิมาลย์ เกียวศิริกุล

มกราคม 2562

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
กรอบแนวคิดการวิจัย	7
ขอบเขตการวิจัย	8
นิยามศัพท์	8
ประโยชน์ที่ได้รับ	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	12
แนวคิดด้านการบริหารสื่อ (Media Management)	13
แนวคิดด้านรายการวิทยุกระจายเสียง	17
แนวคิดทฤษฎีด้านองค์กร	21
แนวคิดด้านการตลาด	26
ทฤษฎีด้านการบริหารเทคโนโลยี (Technology Management Theory)	29
กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	45
ผู้ให้ข้อมูลหลัก	45
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล	54
การวิเคราะห์ข้อมูล	54
การตรวจสอบข้อมูล	54

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
ตอนที่ 1 สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง.....	56
ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียงในปัจจุบัน.....	85
ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง.....	144
สรุปการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง.....	175
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	184
สรุปผลการวิจัย.....	184
อภิปรายผล.....	191
ข้อเสนอแนะ.....	199
บรรณานุกรม.....	202
ภาคผนวก.....	208
ก แบบสัมภาษณ์.....	209
ข จดหมายขอความอนุเคราะห์.....	214
ค ภาพถ่าย.....	216
ประวัติผู้วิจัย.....	220



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	รายละเอียดการกำหนดวัตถุประสงค์การบริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ ที่ต้องขอรับการจัดสรรคลื่นความถี่..... 34
ตารางที่ 2.2	หลักเกณฑ์การหารายได้ในกาให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์..... 37
ตารางที่ 3.1	รายชื่อผู้ร่วมการสนทนากลุ่ม..... 46
ตารางที่ 3.2	โครงสร้างประเด็นสำหรับการสัมภาษณ์วิเคราะห์เนื้อหาในประเด็นบริบท สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง และผลที่เกิดขึ้น กับกิจการวิทยุกระจายเสียงจากสถานการณ์แวดล้อม..... 48
ตารางที่ 3.3	โครงสร้างประเด็นสำหรับการสัมภาษณ์วิเคราะห์เนื้อหาในประเด็น รูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบัน..... 49
ตารางที่ 3.4	โครงสร้างประเด็นสำหรับการสัมภาษณ์วิเคราะห์เนื้อหาในประเด็นแนวทาง การพัฒนาการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง..... 50
ตารางที่ 3.5	แสดงข้อมูลแนวคำถามในการสนทนากลุ่ม..... 51
ตารางที่ 4.1	สรุปทิศทางการบริหารงานของสถานีวิทยุกระจายเสียง กรมประชาสัมพันธ์ กองทัพบก และ อสมท..... 81
ตารางที่ 4.2	ช่องการเผยแพร่เนื้อหาของสถานีวิทยุ..... 129



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
ภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรสื่อสารมวลชน.....	13
ภาพที่ 2.2 แบบจำลององค์ประกอบการสื่อสารของเบอร์โล.....	17
ภาพที่ 2.3 ภาพรวมของประกาศ กสทช. เรื่อง กำหนดลักษณะและประเภท ของกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์.....	33
ภาพที่ 2.4 หลักเกณฑ์การชำระค่าธรรมเนียมใบอนุญาตประกอบกิจการกระจายเสียง และกิจการโทรทัศน์.....	39
ภาพที่ 4.1 ประเด็นศึกษาสถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง.....	57
ภาพที่ 4.2 ประเด็นศึกษารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง.....	85
ภาพที่ 4.3 โครงสร้างสถานีวิทยุกรมประชาสัมพันธ์.....	92
ภาพที่ 4.4 โครงสร้างสถานีวิทยุกองทัพบก.....	96
ภาพที่ 4.5 โครงสร้างสถานีวิทยุ อสมท.....	100
ภาพที่ 4.6 ห้องนักจัดรายการสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ส่วนกลาง.....	133
ภาพที่ 4.7 ห้องควบคุมเสียงสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ส่วนกลาง.....	133
ภาพที่ 4.8 ห้องควบคุมเสียงและจัดรายการสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ จ.พังงา.....	134
ภาพที่ 4.9 ห้องนักจัดรายการภายในห้องส่งสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ จ.พังงา.....	134
ภาพที่ 4.10 ห้องนักจัดรายการภายในห้องส่งสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมการทหารสื่อสาร กองทัพบก.....	135
ภาพที่ 4.11 ห้องควบคุมภายในห้องส่งสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมการทหารสื่อสาร กองทัพบก.....	136
ภาพที่ 4.12 ห้องควบคุมภายในห้องส่งสถานีวิทยุกระจายเสียงศูนย์ข่าวกองทัพบก.....	136
ภาพที่ 4.13 ห้องนักจัดรายการภายในห้องส่งสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมการรักษาดินแดน กองทัพบก จ.เชียงราย.....	137
ภาพที่ 4.14 ห้องควบคุมเสียงและจัดรายการสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมการรักษาดินแดน กองทัพบก จ.เชียงราย.....	137

สารบัญญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 4.15 ห้องส่งสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท FM97.5.....	138
ภาพที่ 4.16 ห้องส่งสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท FM100.5.....	139
ภาพที่ 4.17 จอควบคุมการเผยแพร่ภาพทางออนไลน์ภายในห้องส่งสถานี วิทยุกระจายเสียง อสมท FM100.5.....	139
ภาพที่ 4.18 ห้องผลิตรายการเอนกประสงค์ สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท.....	140
ภาพที่ 4.19 ห้องส่ง สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท จ.นครศรีธรรมราช.....	141
ภาพที่ 4.20 ห้องส่ง สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท จ.สงขลา.....	141
ภาพที่ 4.21 ประเด็นศึกษาและข้อสรุปแนวทางการพัฒนา การบริหารองค์กรวิทยุกระจายเสียง.....	144
ภาพที่ 4.22 แนวทางการพัฒนาการบริหารองค์กรวิทยุกระจายเสียงด้านองค์กร.....	149
ภาพที่ 4.23 แนวทางการพัฒนาการบริหารองค์กรวิทยุกระจายเสียงด้านรายการ.....	155
ภาพที่ 4.24 แนวทางการพัฒนาการบริหารองค์กรวิทยุกระจายเสียงด้านรายได้.....	159
ภาพที่ 4.25 แนวทางการพัฒนาการบริหารองค์กรวิทยุกระจายเสียงด้านเทคโนโลยี.....	164
ภาพที่ 4.26 สรุปแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง.....	178



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กิจการวิทยุกระจายเสียงเป็นกิจการที่มีความสำคัญต่อประเทศและประชาชน เป็นเครื่องมือสื่อสารที่สามารถกระจายข้อมูลข่าวสารให้เข้าถึงประชาชนทุกพื้นที่ทั่วประเทศ และยังสามารถเข้าถึงผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษาที่อ่านเขียนไม่ได้ วิทยุกระจายเสียงถูกใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาความรู้ความคิวิติชีวิตในระดับบุคคลตลอดจนถึงการพัฒนาประเทศ ใช้เพื่อส่งผ่านความรู้และความบันเทิงในรูปแบบต่างๆ ใช้เป็นเครื่องมือสื่อสารนโยบายรัฐบาลสร้างความเข้าใจความร่วมมือระหว่างรัฐกับประชาชนอีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นคงให้กับประเทศชาติหล่อหลอมความคิดจิตสำนึกของประชาชนให้เกิดความรักสามัคคี นอกจากนี้กิจการวิทยุกระจายเสียงยังมีความสำคัญในมิติเชิงเศรษฐกิจโดยตลอดระยะเวลายาวนานที่ผ่านมากิจการวิทยุกระจายเสียงเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างการหมุนเวียนของเงินในประเทศได้อย่างมากมาย ทั้งในด้านการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การผลิตและเผยแพร่เนื้อหารายการที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเพลงและความบันเทิงล้วนเป็นการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจให้กับประเทศไทย

กิจการวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทยอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในแต่ละยุคสมัยถูกแทรกแซงจากตัวแปรทางการเมืองและเศรษฐกิจตั้งแต่อดีตที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน (สมสุข หินวิมาน และคณะ, 2558) เป็นผลให้ผู้ประกอบกิจการต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง โดยมีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญหลายครั้ง จากกฎระเบียบภาครัฐที่ส่งผลโดยตรงกับกิจการวิทยุกระจายเสียง โดยเริ่มตั้งแต่เมื่อครั้งมีการจัดระบบวิทยุกระจายเสียง จากการที่รัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติการโฆษณากระจายเสียง พ.ศ. 2498 ซึ่งเนื้อหาของพระราชบัญญัติฉบับนี้ครอบคลุมการควบคุมกิจการด้านวิทยุกระจายเสียง และวิทยุโทรทัศน์ ใน 3 ประเด็นหลัก คือ ให้รัฐเป็นผู้ดำเนินการให้บริการ ให้ผู้ค้าเครื่องรับโทรทัศน์และวิทยุต้องขอใบอนุญาตประกอบกิจการ และประชาชนต้องขอใบอนุญาตในการมีเครื่องรับโทรทัศน์และวิทยุ เป็นเงื่อนไขของภาครัฐที่มีผลต่ออุตสาหกรรมวิทยุกระจายเสียง และรูปแบบการประกอบกิจการ ซึ่งต่อมามีการแก้ไขบางส่วนของพระราชบัญญัติฉบับนี้ที่สำคัญคือการให้ยกเลิกการจดทะเบียนเครื่องรับวิทยุ ทำให้ประชาชนสามารถเป็นเจ้าของเครื่องรับวิทยุและ

โทรทัศน์กันได้อย่างแพร่หลายโดยไม่ต้องขออนุญาตและในการจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงให้หน่วยงานราชการอื่น ๆ นอกเหนือจากกรมโฆษณาการ กรมไปรษณีย์โทรเลข และกระทรวงกลาโหมสามารถจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงได้ จึงได้มีหน่วยงานต่าง ๆ เริ่มจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงในกรุงเทพมหานคร และขยายเครือข่ายในต่างจังหวัดขึ้นอีกหลายสถานี

ทางด้านรูปแบบวิธีดำเนินการสถานีวิทยุกระจายเสียงในช่วงหลังจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการโฆษณากระจายเสียง พ.ศ. 2498 วงการวิทยุกระจายเสียงเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในด้านรูปแบบการดำเนินการ ในมติเชิงโครงสร้างกิจการจากการเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีบทบาทในการทำรายการ และอนุญาตให้มีการโฆษณาสินค้าทางสถานีวิทยุกระจายเสียงได้ นับเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการพัฒนารูปแบบวิทยุกระจายเสียงเชิงพาณิชย์ในประเทศไทยที่ผู้เกี่ยวข้องกับการวิทยุกระจายเสียงทั้งภาครัฐและเอกชนมองเห็นโอกาสจากการดำเนินการวิทยุกระจายเสียง โดยในระหว่างพ.ศ.2525 ถึง พ.ศ.2535 มีการขยายตัวของจำนวนสถานีวิทยุอย่างก้าวกระโดด จากจำนวน 252 สถานีในปี 2525 เพิ่มขึ้นเป็น 498 สถานีในปี 2535 (รายงานฉบับสมบูรณ์ สาขาวิทยุและโทรทัศน์ โครงการศึกษาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การเปิดเสรีการค้าบริการ โสตทัศนและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง กระทรวงพาณิชย์, 2550) นับเป็นยุคที่การดำเนินการสถานีวิทยุกระจายเสียงเฟื่องฟูเป็นอย่างมาก ในช่วงทศวรรษ 2530 มีการปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินการสถานีวิทยุกระจายเสียงของหน่วยงานภาครัฐด้วยการนำคลื่นความถี่ไปให้เอกชนดำเนินการ เริ่มจากหน่วยงานกรมประชาสัมพันธ์ และ อสมท ที่ใช้แนวทางการสร้างการแข่งขันอย่างเสรีเปิดโอกาสให้เอกชนทั่วไปสามารถเข้ามาดำเนินการในธุรกิจวิทยุได้ด้วยวิธีการประมูลคลื่นความถี่วิทยุ (น้ามนต์ พงศ์เปี่ยม, 2541) ทำให้อุตสาหกรรมวิทยุกระจายเสียงในยุคนั้นเติบโตในเชิงการทำธุรกิจอย่างรวดเร็ว รูปแบบการดำเนินการวิทยุกระจายเสียงเริ่มพัฒนาไปจากการที่หน่วยราชการเจ้าของคลื่นแบ่งเวลาสถานีเป็นช่วงๆ ให้กับผู้เช่าเวลาขายย่อยเป็นรายชั่วโมง เปลี่ยนไปเป็นรูปแบบธุรกิจของกลุ่มผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีทุนสามารถเช่าเวลาดำเนินการวิทยุได้ทั้งคลื่น และเริ่มเห็นวิธีการทำการตลาดวิทยุด้วยการจัดผังรายการที่ใช้รูปแบบเดียวต่อเนื่องทั้งสถานีตลอดทั้งวัน (Format Station) การทำรายการรูปแบบนี้ผังรายการมีบุคลิกเฉพาะตัวของสถานีที่ชัดเจนแสดงออกมาให้เห็นในเนื้อหา บุคลิกผู้ดำเนินรายการ และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เรียงร้อยอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีกลุ่มผู้ฟังที่ติดตามฟังแบบเฉพาะเจาะจงตามรสนิยมและความชอบ ถือได้ว่าเป็นยุคเริ่มต้นการสร้างรูปแบบสถานี และการตลาดของธุรกิจวิทยุแบบการกำหนดตลาดเฉพาะกลุ่ม (Segment Marketing) โดยรูปแบบการผลิตรายการ และการตลาดของสถานีวิทยุกระจายเสียงลักษณะนี้ประสบความสำเร็จและได้รับความนิยมอย่างมากมาในยุคนั้น ผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงในช่วงเวลาดังกล่าวเป็นกลุ่มผู้ดำเนินการที่รวมตัวกัน

หลากหลายกลุ่มเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจวิฤกษ์กระจายเสียง เช่น กลุ่มมีออาชีพเก่า ในวงการวิฤกษ์กระจายเสียง กลุ่มที่มาจากอุตสาหกรรมดนตรี และกลุ่มที่มาจากธุรกิจสื่ออื่น เป็นต้น

ทั้งนี้หากมองกิจการวิฤกษ์กระจายเสียงในมิติด้านโครงสร้างและความเป็นเจ้าของ วิฤกษ์กระจายเสียงของประเทศไทยตลอดเวลาที่ผ่านมากฎวิฤกษ์วิฤกษ์ว่าดำเนินกิจการแบบผูกขาด โดยรัฐและกลุ่มทุนมีการแทรกแซงสื่อโดยรัฐบาลและอำนาจทางฝ่ายการเมือง ตลอดจนการที่สื่อวิฤกษ์กระจายเสียงอยู่ภายใต้แรงกดดันในทางเศรษฐกิจที่ต้องการแสวงหาผลประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ คลื่นความถี่วิทยุและโทรทัศน์ทั้งหมดอยู่ในความครอบครองของรัฐ การจัดสรรคลื่นความถี่เป็นไปเพื่อประโยชน์ของรัฐในด้านความมั่นคง การประชาสัมพันธ์นโยบายรัฐ และเพื่อการพาณิชย์ของกลุ่มทุนเพียงบางกลุ่มด้วยระบบการให้สัมปทานคลื่นความถี่ จึงได้เกิดแนวคิดเพื่อหาทางแก้ไขปัญหานี้โดยปรากฏเป็นแนวทางในการปฏิรูปสื่อโดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มีข้อกำหนดในการจัดสรรคลื่นความถี่ใหม่เพื่อใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึงโดยการเรียกคืนคลื่นความถี่จากภาครัฐที่ถือครองอยู่เดิมเพื่อนำมาจัดสรรใหม่ ซึ่งขณะนั้นเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่อุตสาหกรรมวิฤกษ์กระจายเสียงกำลังได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากแรงกดดันทางด้านเศรษฐกิจที่เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย หน่วยงานรัฐที่เป็นเจ้าของคลื่นประสบปัญหานี้สิ้นค้างชำระจำนวนมากมายจากเอกชนที่ได้รับสัมปทานแต่ไม่มีเงินจ่ายค่าสัมปทาน ทางออกของหน่วยงานรัฐในช่วงเวลานั้นคือแนวทางการประนอมหนี้ด้วยการยืดเวลาการจ่ายเงินค่าสัมปทาน การปรับลดค่าเช่าลง การคืนเวลาบางส่วนให้หน่วยงานรัฐต้นสังกัด และมาตรการอื่น ๆ จากปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจในช่วงนี้ทำให้กลุ่มทุนที่ทำธุรกิจวิฤกษ์กระจายเสียงหลายรายต้องเลิกกิจการ

ในปัจจุบัน ประเด็นหลักที่เห็นได้ชัดเจนว่าจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมวิฤกษ์กระจายเสียงทั้งระบบอีกครั้ง คือ ข้อกฎหมายในการเรียกคืนคลื่นความถี่เพื่อนำไปจัดสรรใหม่ที่ปรากฏอยู่ตามกรอบระยะเวลาแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ พ.ศ. 2555 ที่กำหนดวันสิ้นสุดการใช้งานคลื่นความถี่กิจการกระจายเสียงให้มีระยะเวลาสูงสุดไม่เกิน 5 ปี นับแต่วันที่แผนแม่บทบริหารคลื่นความถี่บังคับใช้ ดังนั้นระยะเวลาการสิ้นสุดการใช้งานคลื่นความถี่ตามที่แผนแม่บทฯ ฉบับนี้กำหนดไว้ คือ วันที่ 3 เมษายน 2560 ซึ่งต่อมาหัวหน้าคณะกรรมการความสงบแห่งชาติใช้อำนาจตามมาตรา 44 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ. 2557 ให้หน่วยงานรัฐที่ครอบครองคลื่นความถี่อยู่สามารถถือครองคลื่นวิทยุได้ต่อไปได้อีกห้าปีนับจากเดือนเมษายน 2560 โดยที่ยังไม่ต้องคืนคลื่นเพื่อจัดสรรใหม่ ทำให้กำหนดเวลาคืนคลื่นความถี่วิทยุใหม่เลื่อนไปจนถึงเดือนเมษายน 2565

นอกจากนี้การประกอบกิจการวิฤกษ์กระจายเสียงในสภาพปัจจุบันยังได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงของเทคโนโลยี (Technology Disruption) ที่เข้ามาขับเคลื่อน

อุตสาหกรรมสื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายทั้งช่องทาง การนำเสนอเผยแพร่ที่มีเพิ่มขึ้นอย่างมหาศาลโดยอาศัยอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เช่น สถานีวิทยุบนอินเทอร์เน็ต วิทยุบนแอปพลิเคชันผ่านทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ ตลอดจนการมีผู้ให้บริการช่องทาง (Platform) จากต่างประเทศ เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) ยูทูบ (Youtube) ไลน์ (Line) และ ทวิตเตอร์ (Twitter) เกิดการแข่งขันที่แย่งสัดส่วนผู้ฟังไม่ใช่เพียงการแข่งขันเพื่อผลิตเนื้อหาในประเทศไทยเท่านั้น ยังมีเนื้อหาจากช่องรายการของผู้เผยแพร่จากต่างประเทศที่สามารถรับฟังรับชมได้แบบไร้พรมแดน ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการสื่อสารมวลชน ที่ต้องแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพแนวทางการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีดังกล่าว รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นยังส่งผลให้บทบาทของผู้บริโภคสื่อกลายเป็นผู้ผลิตสื่ออีกด้วย ผู้บริโภคสื่อบางส่วนสามารถเป็นทั้งผู้รับและเป็นผู้คิดผลิตเนื้อหาสื่อสารส่งต่อ เผยแพร่ข้อมูลออกไป โดยผู้บริโภคสื่อมีวิถีชีวิตพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2559) เสนอผลการศึกษาในด้านผู้ฟังรายการวิทยุกระจายเสียง มีแนวโน้มรับฟังรายการวิทยุกระจายเสียงลดลงเนื่องจากการเข้าถึงสื่อประเภทอื่นๆ ได้ง่ายมีทางเลือกในการรับสื่อมากมาย โดยผู้ฟังที่ยังฟังวิทยุนิยมรับฟังในขณะที่เคลื่อนที่เนื่องจากในขณะอยู่กับที่สามารถเลือกช่องทางในการรับสื่อประเภทอื่นๆ ได้เป็นจำนวนมาก ในขณะที่รายงานของสำนักงานนโยบายและวิชาการกระจายเสียงและโทรทัศน์ (วส.) สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) รายงานสรุปสภาพตลาดกิจการวิทยุ ปี 2561 ว่ามีอัตราการรับฟังวิทยุของประชากรทั่วประเทศลดลงจากปี 2560 ประมาณ ร้อยละ 1 และยังพบว่าประชาชนรับฟังวิทยุแบ่งตามอุปกรณ์ที่ฟังคือเครื่องรับวิทยุร้อยละ 74 โทรศัพท์มือถือ ร้อยละ 25 และคอมพิวเตอร์ ร้อยละ 1 ซึ่งข้อมูลเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการรับสื่อวิทยุกระจายเสียงของผู้บริโภคกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลง

ในสภาพปัจจุบัน โครงสร้างอุตสาหกรรมวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทยประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้องหลายกลุ่ม คือ หน่วยงานรัฐเจ้าของคลื่นความถี่ เอกชนผู้เช่าเวลาหรือผู้ผลิตรายการ บริษัทตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency) เจ้าของผู้ผลิตสินค้า บริษัทจัดอันดับความนิยมรายการ (Rating Agency) และกลุ่มผู้ฟังหรือผู้บริโภค โดยที่การดำเนินกิจการวิทยุกระจายเสียงและผู้ผลิตรายการยังต้องพึ่งพาโฆษณาเป็นแหล่งรายได้หลัก

สถานีวิทยุกระจายเสียงคลื่นหลักในประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 524 สถานี แบ่งเป็นสถานีวิทยุกระจายเสียงระบบเอฟเอ็ม 313 สถานี และสถานีวิทยุกระจายเสียงระบบเอเอ็ม 211 สถานี ในเขตกรุงเทพมหานคร มีสถานีวิทยุกระจายเสียงระบบเอฟเอ็มจำนวน 40 สถานี และระบบเอเอ็มจำนวน 38 สถานี ส่วนในเขตภูมิภาคมีสถานีวิทยุกระจายเสียงระบบเอฟเอ็ม 273 สถานี และระบบเอเอ็ม 173 สถานี ในปัจจุบันยังคงมีหน่วยงานราชการรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่นๆของรัฐถือครอง

คลื่นความถี่วิทยุกระจายเสียง จำนวน 27 หน่วยงาน คือ 1.กรมประชาสัมพันธ์ 2.กองทัพบก 3.บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) 4. กองทัพอากาศ 5. กองทัพเรือ 6. กองบัญชาการกองทัพไทย 7. กรมการพลังงานทหาร 8. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 9. สำนักงาน กสทช. 10. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร 11. สำนักพระราชวัง 12. กรุงเทพมหานคร 13. กรมเจ้าท่า 14. กรมส่งเสริมการเกษตร 15. กรมอนุชนวิทยา 16. กรมประมง 17. กระทรวงการต่างประเทศ 18. กระทรวงศึกษาธิการ 19. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 20. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 21. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 22. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 23. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 24. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 25. มหาวิทยาลัยนเรศวร 26. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และ 27. มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งหากพิจารณาในด้านจำนวนสถานีพบว่าหน่วยงานรัฐที่ถือครองคลื่นความถี่มากที่สุดสามหน่วยงาน คือ กรมประชาสัมพันธ์ จำนวน 145 สถานี กองทัพบก จำนวน 128 สถานี และ บมจ.อสมท จำนวน 62 สถานี รวมจำนวนสถานีที่ทั้งสามหน่วยงานถือครองคิดเป็นร้อยละ 64 จากจำนวนสถานีทั้งหมดที่มีอยู่ในประเทศ

ด้านการดำเนินงานของหน่วยงานที่ถือครองคลื่นความถี่วิทยุกระจายเสียงภาครัฐแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจเป็นเจ้าของคลื่นความถี่และเป็นผู้ดูแลบริหารจัดการเอง และอีกรูปแบบคือ หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจเป็นเจ้าของคลื่นความถี่โดยให้เอกชนเข้ามาบริหารจัดการ โดยที่หน่วยงานรัฐจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับการดำเนินงานในทางธุรกิจของเอกชน แต่จะควบคุมดูแลเฉพาะในด้านนโยบายหลักให้เป็นไปตามกรอบหลักการที่ตกลงกันไว้เท่านั้น

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าวผู้ประกอบการวิทยุกระจายเสียงพยายามหาแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดสามารถประกอบกิจการตามพันธกิจภายใต้เงื่อนไขของกฎหมายและสถานการณ์แวดล้อม โดยวิธีการทำงานขององค์กรผู้ผลิตสื่อมีผลต่อผลผลิตของงานสื่อสารมวลชน (Product) ที่เผยแพร่ออกสู่สังคมดังที่ Tunstall (1970) ได้ค้นคว้าและพบว่า ปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆของฝ่ายผู้ผลิต เช่น เป้าหมายองค์กร การจัดองค์กร กระบวนการผลิต ตัวบุคคลที่ทำงาน การฝึกอบรมบุคลากร ฯลฯ ปัจจัยเหล่านี้ต่างทำงานร่วมกันในการป้อนหน้าตาของผลงานสื่อออกมา (กาญจนา แก้วเทพ, 2542) ดังนั้นรูปแบบการบริหารงานของแต่ละองค์กรสื่อจึงมีส่วนในการกำหนดเนื้อหาสาระที่ผลิตออกสู่ประชาชนด้วย ทั้งนี้การศึกษาศาสตร์ของการบริหารสื่อยังจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดทฤษฎีจากสาขาวิชาการข้างเคียงมาช่วยในการศึกษา เนื่องจากการบริหารองค์กรสื่อมีความแตกต่างจากศาสตร์สาขาบริหารที่มีมาก่อนหน้าไม่ว่าบริหารธุรกิจที่มุ่งเน้นการขายผลิตผล บริหารรัฐกิจที่มุ่งเน้นการให้บริการ (สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, 2550) นอกจากนี้ศาสตร์การบริหารสื่อยังมุ่งให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดทฤษฎีการบริหารและความเฉพาะเจาะจงของอุตสาหกรรมสื่ออีกด้วย (Lucy Kung, 2008) โดยการศึกษาครั้งนี้

ผู้วิจัยจะนำแนวคิดด้านสื่อสารมวลชนมาเชื่อมโยงกับแนวคิดด้านการบริหารองค์กร การตลาด และเทคโนโลยีเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและอธิบายข้อค้นพบที่เกิดขึ้น

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาในมิติของตัวองค์กรคือวิทยุกระจายเสียงที่ได้รับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมในการประกอบกิจการ โดยศึกษาการประกอบกิจการของของวิทยุกระจายเสียงเอฟเอ็มภาครัฐสามเครือข่าย คือ กรมประชาสัมพันธ์ กองทัพบก และ อสมท ซึ่งจำเป็นต้องมีแนวทางปรับตัวในการประกอบกิจการเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในช่วงรอยต่อของการเปลี่ยนแปลงระบบสื่อสารมวลชนวิทยุกระจายเสียงของประเทศไทยจากกฎระเบียบภาครัฐ ความผันแปรของสภาพเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อหาคำตอบว่าการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงจะมีทิศทางเป็นอย่างไร โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตรวจสอบสถานการณ์แวดล้อมที่เป็นอยู่ โดยศึกษาแรงผลักดันแวดล้อมและผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันที่ก่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงในการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง รูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบัน และแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง ซึ่งข้อค้นพบนี้จะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงให้ประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับเชื่อถือจากสังคมสามารถประกอบกิจการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการปฏิรูปสื่อและใช้เป็นข้อมูลความรู้ทางวิชาการด้านสื่อสารมวลชนนำไปประยุกต์อ้างอิงให้เกิดประโยชน์ได้

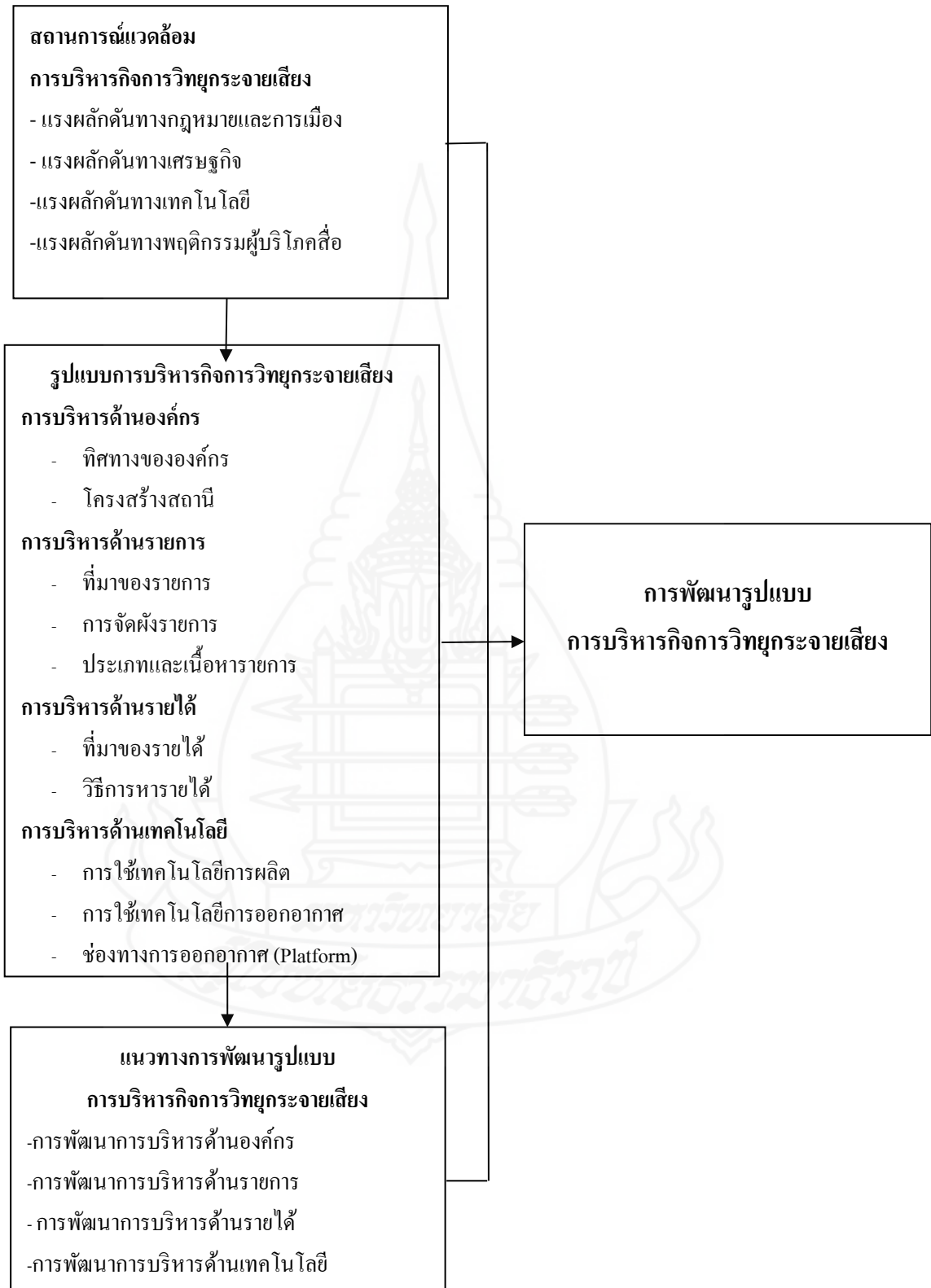
2. คำถามการวิจัย

- 2.1 สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงเป็นอย่างไร
- 2.2 รูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบันเป็นอย่างไร
- 2.3 แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงเป็นอย่างไร

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 3.1 เพื่อศึกษาสถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง
- 3.2 เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง
- 3.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

4. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาสถานการณ์แวดล้อม การบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง รูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงและแนวทางการพัฒนา รูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงในบริบทแวดล้อม ระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2565 ซึ่งเป็นช่วง ระยะเวลาก่อนที่หน่วยงานรัฐจะคืนคลื่นความถี่วิทยุกระจายเสียงให้กับ กสทช.เพื่อนำมาจัดสรรใหม่

5.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย

5.2.1 ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง จากสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ สถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก และ สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐสามลำดับแรกที่ครอบครองคลื่นความถี่วิทยุมากที่สุดในประเทศไทย มี ภาระกิจในการประกอบกิจการทั้งที่เป็นประเภทบริการสาธารณะ บริการธุรกิจ และมีการประกอบ กิจการสถานีวิทยุสถานีวิทยุกระจายเสียงทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

5.2.2 ผู้ฟังวิทยุกระจายเสียง เพศชายและหญิง ที่ฟังรายการวิทยุอย่างน้อยวันละ 2 ชั่วโมงขึ้นไป เป็นผู้ตัดสินใจเลือกฟังรายการของสถานีวิทยุกระจายเสียงด้วยตัวเอง รวมถึงเคยมี ปฏิสัมพันธ์กับสถานีวิทยุกระจายเสียงด้วยวิธีการต่าง ๆ

5.3 ขอบเขตด้านเวลา การวิจัยในครั้งนี้มีกรอบระยะเวลาในการค้นคว้ารวบรวม เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ระหว่างเดือนกันยายน 2561 – กุมภาพันธ์ 2562 เก็บข้อมูลด้วยการ สัมภาษณ์ระหว่างเดือน กุมภาพันธ์ – มีนาคม 2562 เก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่มเดือนพฤศจิกายน 2562 วิเคราะห์ข้อมูลและเขียนรายงานผลการศึกษา ระหว่างเดือนเมษายน – ธันวาคม 2562 รวม ระยะเวลาทั้งสิ้น 16 เดือน

6. นิยามศัพท์

6.1 กิจการวิทยุกระจายเสียง หมายถึง กิจการวิทยุกระจายเสียงระบบเอฟเอ็มของ เครื่องข่ายกรมประชาสัมพันธ์ เครื่องข่ายกองทัพบก และเครื่องข่าย อสมท

6.2 สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง หมายถึง เหตุการณ์ที่มี ผลกระทบต่อการดำเนินกิจการขององค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงทั้งทางบวกและทางลบอัน เนื่องมาจากแรงผลักดันทางกฎหมายและการเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค

6.2.1 แรงผลักดันทางกฎหมายและการเมือง หมายถึง นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ขอบบังคับของภาครัฐที่มีผลในการควบคุมกำกับการดำเนินกิจการของสถานีวิทยุกระจายเสียง

6.2.2 แรงผลักดันทางเศรษฐกิจ หมายถึง สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ ด้านการเงินการลงทุนที่มีผลต่อการบริหารกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียง

6.2.3 แรงผลักดันทางเทคโนโลยี หมายถึง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อการดำเนินกิจการของสถานีกระจายเสียง

6.2.4 แรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริโภคสื่อทั้งการเปิดรับสื่อและวิธีการเข้าถึงเนื้อหาด้วยช่องทางสื่อประเภทต่างๆ

6.3 รูปแบบการบริหารกิจการ หมายถึง การกำหนดแนวทางการดำเนินงานและวิธีการปฏิบัติ ในการบริหารด้านองค์กร การบริหารด้านรายการ การบริหารด้านรายได้ และการบริหารด้านเทคโนโลยีเพื่อให้กิจการวิทยุกระจายเสียงมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

6.3.1 การบริหารด้านองค์กร หมายถึง ข้อกำหนดในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ และพันธกิจ

- **ทิศทางขององค์กร** หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ ความมุ่งหมายในการจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงที่จะดำเนินการในระยะยาวและขอบเขตหน้าที่ในการดำเนินงาน

- **โครงสร้างองค์กร** หมายถึง การแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดกลุ่มงาน ลำดับในสายการบังคับบัญชา และการประสานงาน

6.3.2 การบริหารด้านรายการ หมายถึง วิธีการผลิตและเผยแพร่เนื้อหาที่ตอบสนองต่อเป้าหมายองค์กร ประกอบด้วย ที่มาของรายการ การจัดผังรายการ ประเภทและเนื้อหารายการ

- **ที่มาของรายการ** หมายถึง วิธีการที่จะทำให้มีรายการออกอากาศ ได้แก่ การผลิตรายการด้วยตัวเอง คือ รายการที่สถานีสร้างสรรค์และผลิตด้วยบุคลากรที่เป็นลูกจ้าง ภายใต้โครงสร้างตำแหน่งงานของสถานีเพื่อนำรายการไปออกอากาศ

การผลิตรายการ คือ การผลิตรายการร่วมกันระหว่างผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการกับผู้อื่นในนามบริษัท หรือนุคคลภายใต้ข้อตกลงในการจัดสรรผลประโยชน์ร่วมกัน

การจ้างผลิตรายการ คือ การว่าจ้างให้ผู้อื่นมาผลิตรายการให้โดยจ่ายเงินเป็นค่าตอบแทนเพื่อนำรายการมาออกอากาศ

การให้เช่าเวลา คือ การแบ่งเวลาให้ผู้อื่นดำเนินรายการ โดยผู้ให้เช่าเวลา (ผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการ) จะได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินค่าเช่า

การเชื่อมโยงสัญญาณออกอากาศ คือการนำรายการที่ออกอากาศอยู่ทางสถานีอื่น เชื่อมโยงสัญญาณมายังอีกสถานีหนึ่งเผยแพร่ออกอากาศไปพร้อมกัน

- การจัดผังรายการ หมายถึง การนำรายการมาเรียงร้อยต่อเนื่องกันเพื่อออกอากาศตามตารางการออกอากาศรายการของสถานี

- ประเภทและเนื้อหารายการ หมายถึง ลักษณะของเนื้อหารายการ ได้แก่ รายการข่าว คือ รายการที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อนำเสนอเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันหรือเหตุการณ์ที่เป็นข้อเท็จจริงที่เป็นประเด็นสาธารณะ

รายการเพลง คือ รายการที่มีเนื้อหาแนะนำเสนอเพลงเป็นหลักในทุกประเภทเพลงมีวัตถุประสงค์เพื่อความบันเทิงอาจมีการแทรกข้อมูลข่าวสารบ้างในสัดส่วนที่น้อยกว่าเพลง

รายการสาระความรู้ คือ รายการที่มีวัตถุประสงค์หลักในการนำเสนอเนื้อหาที่เป็นการส่งเสริมความรู้และมีประโยชน์ต่อสาธารณะ

6.3.3 การบริหารด้านรายได้ หมายถึง วิธีการได้มาของเงินที่สถานีนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ

- ที่มาของรายได้ หมายถึง แหล่งที่มาของเงินรายได้ที่นำมาใช้ในการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

- วิธีการหารายได้ หมายถึง รูปแบบ วิธีการ เพื่อให้ได้เงินสนับสนุนการดำเนินงาน ได้แก่ การขายโฆษณา การจัดกิจกรรม การเก็บค่าสมาชิก การขายสินค้าหรือบริการอื่นๆ

6.3.4 การบริหารด้านเทคโนโลยี หมายถึง การใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียง การผลิต การออกอากาศ และช่องทางการเผยแพร่รายการ หรือติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของสถานี

- การใช้เทคโนโลยีการผลิต หมายถึง การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่ช่วยส่งเสริมการผลิตเนื้อหาเพื่อเผยแพร่ทั้งเนื้อหาที่เป็นเสียง ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว

- การใช้เทคโนโลยีการออกอากาศ หมายถึง การใช้เทคโนโลยีที่ส่งเนื้อหาเผยแพร่ไปยังผู้บริโภคสื่อ ได้แก่ คลื่นความถี่วิทยุกระจายเสียง และการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต

- ช่องทางการออกอากาศ หมายถึง ช่องทางการส่งผ่านรายการของสถานีเพื่อส่งไปถึงผู้บริโภคสื่อ ได้แก่ ช่องทางบนเครื่องรับสถานีวิทยุ และบนสื่อใหม่ เช่น เฟซบุ๊ก ยูทูป แอปพลิเคชัน และเวปไซต์

6.4 แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง หมายถึง กรอบที่เกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงการดำเนินงานและวิธีการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์แวดล้อมสามารถดำเนินงานกิจการภายใต้แรงผลักดันทางการเมืองและกฎหมาย แรงผลักดันทางเศรษฐกิจ แรงผลักดันทางเทคโนโลยี และแรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อให้สถานีวิทยุสามารถ

ดำเนินกิจการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยปรับปรุงการบริหารด้านองค์กร การบริหารด้านรายการ การบริหารด้านรายได้ และการบริหารด้านเทคโนโลยี

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 ได้เข้าใจสถานการณ์ สภาพปัญหา อุปสรรค ในการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาการดำเนินกิจการขององค์กรสื่อวิद्यุกระจายเสียง และใช้เป็นแนวทางการออกกฎระเบียบเงื่อนไขการกำกับดูแลสื่อวิद्यุกระจายเสียงขององค์กรที่เกี่ยวข้องในด้านการกำกับดูแล ให้เกิดประโยชน์ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปสื่อ

7.2 ได้แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการสถานีวิद्यุกระจายเสียงที่เหมาะสมกับสถานการณ์แวดล้อมสำหรับประกอบกิจการขององค์กรสื่อวิद्यุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ กองทัพบก และ อสมท ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ พันธกิจ และเกิดผลประโยชน์ต่อประชาชน รวมทั้งกิจการวิद्यุกระจายเสียงประเภทเดียวกันสามารถนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

7.3 ด้านวิชาการได้องค์ความรู้ด้านการบริหารสื่อวิद्यุกระจายเสียงที่เชื่อมโยงระหว่างศาสตร์ทางนิเทศศาสตร์ และการบริหารสื่อสามารถนำไปประยุกต์อ้างอิงให้เกิดประโยชน์ได้



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

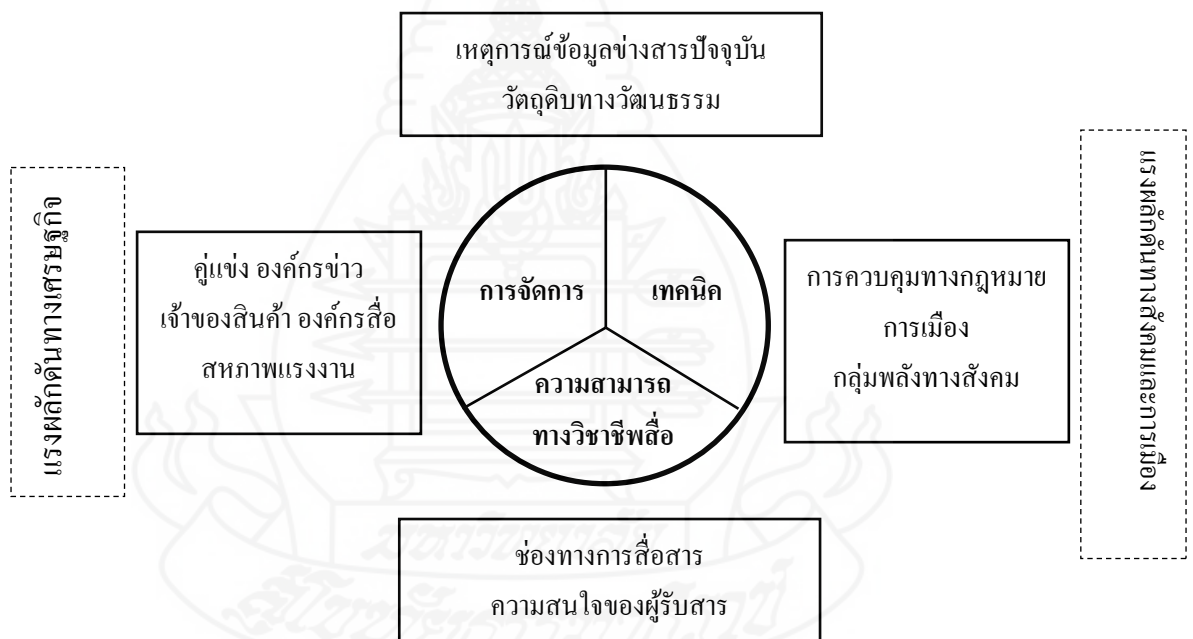
ในการศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง ผู้วิจัยได้สำรวจวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปแนวคิดทฤษฎีเป็นกรอบตามแนวทางการศึกษาตามที่กำหนดไว้ คือ การศึกษาแรงผลักดันแวดล้อมรวมถึงผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันที่ก่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงในการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง รูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง และแนวทางการพัฒนา รูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง โดยมีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการศึกษาตามกรอบการศึกษาที่กำหนดไว้แบ่งเป็นหมวดหมู่ดังนี้

1. ทฤษฎีด้านการบริหารสื่อ (Media Management Theory)
 - 1.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง
 - 1.2 การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายนอก (PEST Analysis)
 - 1.3 ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Theory)
 - 1.4 แบบจำลองกระบวนการสื่อสาร
2. แนวคิดด้านรายการวิทยุกระจายเสียง
 - 2.1 วิธีการจัดผังรายการวิทยุกระจายเสียง
 - 2.2 การจัดแบ่งประเภทรายการ
 - 2.3 วิธีการจัดหารายการ
3. แนวคิดทฤษฎีด้านองค์กร
 - 3.1 การเปลี่ยนแปลงองค์กร
 - 3.2 ทฤษฎีโครงสร้างและการออกแบบองค์กร
4. ทฤษฎีด้านการตลาด
 - 4.1 แนวคิดสินค้าสื่อมวลชน (Media as Product)
 - 4.2 แนวคิดการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Target Market Segmentation)
5. ทฤษฎีด้านการบริหารเทคโนโลยี (Technology Management Theory)
6. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดด้านการบริหารสื่อ (Media Management)

1.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง

ในการบริหารงานสื่อสารมวลชนนั้นมีผลมาจากปัจจัยทางสังคม เนื่องจากสื่อมวลชนเป็นสถาบันหนึ่งทางสังคม จึงมีปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอก ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรสื่อ (McQuail, 2005) โดยมีปัจจัยภายใน ประกอบด้วย ฟูย การจัดการ (Management) เทคโนโลยี (Technology) และความสามารถทางวิชาชีพสื่อ (Media Professional) โดยปัจจัยภายในทั้ง 3 ด้านจะมีความสัมพันธ์การเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีผลโดยตรงกับการบริหารองค์กรสื่อ คือ แรงกดดันทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ (Social Political and Economic Pressure)



ภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรสื่อสารมวลชน

องค์กรสื่อนับเป็นหน่วยทางสังคมที่มีเป้าหมาย โครงสร้างและระบบในการประสานงาน เชื่อมโยงกับ ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสังคม เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความสามารถในการดำเนินการขององค์กรทำให้องค์กรต้องปรับตัวปรับเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงาน ทั้งนี้มีแนวคิดที่นักวิชาการหลายคนใช้หลักการในการ

แบ่งกลุ่มปัจจัยแวดล้อม ภายนอก ได้แก่ การเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม-วัฒนธรรม (Socio-Cultural) และเทคโนโลยี (Technology) ที่มีอิทธิพลต่อองค์กร การเมือง หมายถึง นโยบายหรือวัตถุประสงค์ ของกลุ่มที่ปกครองประเทศ กฎหมาย (Legal) ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ (Regulation) กลุ่มการค้า (Trade Unions) เศรษฐกิจ หมายถึง อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อัตราเงินเฟ้อ รายได้ประชาชาติ อัตราการว่างงาน เป็นต้น ในประเด็นของธุรกิจระหว่างประเทศคือ นโยบายการเงินหรือการคลัง (Domestic Monetary or Fiscal Policies) และนโยบายการลงทุนจากต่างประเทศ (Foreign-investment Policies), สังคม-วัฒนธรรม หมายถึง ปทัศฐาน (Norms) ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยมทางสังคม แบบแผนของสังคมตามลักษณะประชากรศาสตร์ และเทคโนโลยี หมายถึง ความก้าวหน้าทางวิทยาการ เช่นเทคโนโลยีทางการสื่อสาร สารสนเทศ เทคโนโลยีการผลิต ตลอดจนพัฒนาการและความสามารถในการจัดหา เทคโนโลยี เป็นต้น

1.2 การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายนอก (PEST Analysis)

หลักการวิเคราะห์แบบ PEST (Political Economic Sociocultural Technological Components) เป็นเครื่องมือที่นิยมใช้ในการจัดการบริหารเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้เพื่อทำการประเมินทั้ง โอกาส (Opportunity) และ อุปสรรค (Threat) จากปัจจัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการประกอบกิจการให้สามารถเข้าใจผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และช่วยในการกำหนดแนวทางปรับตัวเข้ากับความเป็นจริงของสภาพแวดล้อมใหม่ โดยสภาพแวดล้อมที่ทำการวิเคราะห์ ประกอบด้วย การเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และ เทคโนโลยี (Technology) มีรายละเอียดดังนี้

Politics การเมือง เป็นการวิเคราะห์ในระดับนโยบายของรัฐบาล ความมั่นคงทางการเมือง กฎหมายต่าง ๆ รวมไปถึงแผนพัฒนาชาติในด้านที่เกี่ยวข้องกับประเด็นของสื่อว่าแนวนโยบายนั้นส่งผลดีผลเสียอย่างไรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปสื่อ การที่รัฐให้ความสำคัญกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องกับสื่อมวลชน การกำหนดนโยบายขับเคลื่อนกลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูง (Creative, Culture & High Value Service) และการกำหนดนโยบายการสนับสนุนแหล่งเงินทุนที่เกี่ยวข้องกับสื่อ เป็นต้น

Economic เศรษฐกิจ เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจทั้งในประเทศและเศรษฐกิจโลกในระดับจุลภาค และมหภาค ว่ามีแนวโน้มเป็นอย่างไร มีประเด็นใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสื่อ เช่น การขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ดีจะส่งผลกระทบต่อการใช้สอยของผู้บริโภค เป็นผลดีต่อสื่อภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเงินการโฆษณาประชาสัมพันธ์ การใช้เงินของเอกชนที่โฆษณารายใหญ่ ซึ่งเป็นองค์กรข้ามชาติ เป็นต้น

สังคมและวัฒนธรรม (Social) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรมต่าง เช่น รูปแบบการใช้ชีวิต (Lifestyle) ระดับการศึกษาของประชากร ศาสนา ความเชื่อ สภาพแวดล้อม และอื่น ๆ ซึ่งสภาวะทางสังคมและวัฒนธรรมจะมีผลต่อการออกแบบเนื้อหาและวิธีการนำเสนอของผู้ผลิตสื่อ ซึ่งพื้นที่แตกต่างกันอาจมีรูปแบบการใช้ชีวิตของประชากรผู้รับสื่อเหมือนหรือแตกต่างกัน เป็นต้น

เทคโนโลยี (Technology) เป็นการวิเคราะห์เรื่องของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในทุกมิติ เช่น เทคโนโลยีในการสื่อสาร และการรับสื่อผ่านช่องทางที่ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ การแพร่หลายของเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ความสามารถในการใช้และการเข้าถึงเทคโนโลยี รวมถึงเทคโนโลยีในการผลิตสื่อ

เมื่อได้วิเคราะห์บททวนปัจจัยภายนอกองค์กรในทุกด้านครบทั้งหมดจะทำให้เห็นภาพรวมว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นประโยชน์กับองค์กรผู้ผลิตสื่อ พร้อมทั้งคาดเดาปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นเพื่อจะได้วางแผนการในการแก้ไข หากพบว่าการบริหารกิจการในแบบเดิม หรือตามแนวทางเดิมไม่สามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิธีการ หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือหาวิธีการอื่น ๆ ที่ต้องปรับปรุงการบริหารให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับทรัพยากรขององค์กรและสถานการณ์แวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

1.3 ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Theory)

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการศึกษาด้านการบริหารงาน สื่อสารมวลชน ใช้อธิบายถึงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรสื่อ การแข่งขันเชิงการตลาดของสื่อ การปรับตัวเพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพตลาด และสำรวจทางเลือกเชิงกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานขององค์กรสื่อ (Mark Deuze, 2011)

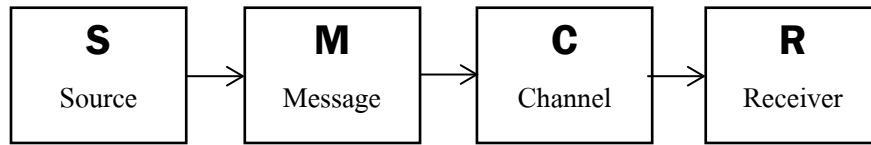
แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นให้ความสนใจกับกลยุทธ์การแข่งขันในธุรกิจที่มีสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่หลากหลาย และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้ในการศึกษากลยุทธ์การบริหารที่ถูกระบุไว้ในแนวทางการศึกษาที่เป็นกระแสหลัก (Albarran, 2002) มีการวางกรอบแนวคิดใน 2 แนวทาง คือ การศึกษาการจัดองค์กรทางอุตสาหกรรม (Industrial-Organization Concept) หรือ Structure Conduct Performance (SCP) ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของ SCP ตั้งอยู่ในรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง พฤติกรรม และผลการดำเนินการทางด้านตลาด (The Market Structure Conduct and Performance Approach) บนพื้นฐานที่เชื่อว่าลักษณะ โครงสร้างของอุตสาหกรรมหรือตลาด (Structure) จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแข่งขันของผู้ประกอบการในตลาด (Competition Conduct) และผลการดำเนินการทางด้านตลาด (Market Performance) ดังนั้นการศึกษาโครงสร้างตลาด ทำความเข้าใจสภาพ

ธุรกิจ พฤติกรรมการแข่งขัน และรูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจ จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

อีกแนวทางหนึ่งในการศึกษากลยุทธ์การบริหารองค์กรก็คือ มุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View หรือ RBV) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในขององค์กร คือ ทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถขององค์กรเป็นพื้นฐานหลักในการดำเนินงาน โดยมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเชื่อว่าผลการดำเนินงานองค์กรหรือธุรกิจใดๆจะถูกกำหนดโดยทรัพยากรภายในองค์กร การที่องค์กรจะได้เปรียบเชิงการแข่งขัน องค์กรควรพิจารณาถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ที่มีแทนที่จะพิจารณาในการแข่งขันด้านต้นทุนกับตัวผลิตภัณฑ์ให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยองค์กรควรจะพัฒนาและทำการวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรที่มี เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมภายนอก โดยทรัพยากรภายในองค์กรคือวิทย์หรือธุรกิจออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resource) ได้แก่ ตัวสถานี อุปกรณ์เครื่องมือ ท่าเลที่ตั้ง เทคโนโลยี และสินทรัพย์ต่าง ๆ 2) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ได้แก่ พนักงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะในงาน การทำงานเป็นทีม การฝึกอบรม ประสบการณ์ 3) ทรัพยากรองค์กร (Organizational Resource) ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร กระบวนการวางแผน วัฒนธรรมองค์กร ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร และความมีชื่อเสียง

1.4 แบบจำลองกระบวนการสื่อสาร

การประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงในมิติของการบริหารเป็นความพยายามในการแสวงหารูปแบบการบริหารที่ทำให้กระบวนการสื่อสารของผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงบรรลุเป้าหมายที่คาดหวัง โดยผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แบบจำลองของเบอร์โล (David K. Berlo, 1960) ในการศึกษาการพัฒนาแบบการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง ซึ่งลักษณะเด่นของแบบจำลองนี้อยู่ที่องค์ประกอบทั้ง 4 ของกระบวนการสื่อสาร คือ ผู้ส่งสาร (Source) สาร (Message) ช่องทางหรือสื่อ (Channel) และผู้รับสาร (Receiver) โดยองค์ประกอบทั้งหมดนี้จะมีความเชื่อมโยงและมีอิทธิพลต่อกัน ซึ่งการจัดองค์ประกอบการสื่อสารที่เหมาะสมจะช่วยให้การสื่อสารบรรลุผลสมบูรณ์ ตามวัตถุประสงค์ของการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารสู่ประชาชนตามภารกิจของวิทยุกระจายเสียงทั้งในการให้ข่าวสารความรู้เพื่อประโยชน์ต่อกิจการของรัฐ ข่าวสารเพื่อสร้างความมั่นคงของประเทศ และการสร้างความบันเทิง เพื่อให้ประชาชนเกิดความตระหนักรู้ (Awareness) เปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitude) หรือแม้กระทั่งระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior)



ภาพที่ 2.2 แบบจำลององค์ประกอบการสื่อสารของเบอร์โล

ที่มา : David K.Berlo, (1960).

ผู้วิจัยใช้แบบจำลองนี้เชื่อมโยงกับปัจจัยแวดล้อมและการจัดองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การพัฒนารูปแบบเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้กระบวนการสื่อสารขององค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงบรรลุเป้าหมาย โดยอธิบายองค์ประกอบต่างๆที่เกี่ยวข้องบนกระบวนการสื่อสารให้สามารถมองเห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. แนวคิดด้านรายการวิทยุกระจายเสียง

องค์กรสื่อวิทยุมีลักษณะที่เรียกว่า Content-Led Organization คือการที่องค์กรมีเนื้อหาเป็นตัวนำ (สมสุข,2558) รายการและผังรายการมีความสำคัญในฐานะที่เป็นผลิตภัณฑ์ (Product) ที่ต้องผลิตและนำเสนอให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ในขณะเดียวกันรูปแบบและวิธีการนำเสนอก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เนื้อหาน่าสนใจ การศึกษาด้านการบริหารรายการวิทยุ ซึ่งประกอบด้วย การจัดผังรายการ ประเภทรายการ รูปแบบและวิธีการนำเสนอ โดยใช้แนวคิดด้าน วิธีการจัดผังรายการวิทยุ และจัดแบ่งประเภทรายการ (Radio Programing and Program Classification) เป็นแนวทางในการศึกษา คือ

2.1 วิธีการจัดผังรายการวิทยุกระจายเสียง

การจัดผังรายการวิทยุกระจายเสียงเป็นการนำรายการต่าง ๆ มาร้อยเรียงรวมกันอย่างต่อเนื่องเพื่อการออกอากาศ โดยคำนึงถึงความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย นโยบายสถานี และกฎระเบียบต่าง ๆ มีการแบ่งสัดส่วนอย่างเหมาะสม โดยการจัดผังรายการวิทยุที่ออกอากาศอยู่ในปัจจุบันมี 2 รูปแบบ คือ การจัดผังรายการตามช่วงเวลา (Format Program) และ การจัดผังรายการรูปแบบเดียวทั้งสถานี (Format Station) ทั้ง 2 รูปแบบมีรายละเอียด ดังนี้

2.1.1 การจัดผังรายการตามช่วงเวลา (Format Program)

เป็นแนวความคิดการจัดผังรายการที่สถานีวิทยุนำเสนอรายการหลากหลายรูปแบบตามคุณลักษณะของสื่อวิทยุที่เป็นสื่อสาธารณะเข้าถึงประชาชนจำนวนมากในเวลาพร้อมๆกัน จึงจัดผังรายการให้สามารถเข้าถึงผู้ฟังทุกเพศทุกวัยและทุกระดับฐานะ ด้วยการนำเสนอรายการตามช่วงเวลาที่มีสัมพันธ์กับกิจกรรมการดำเนินชีวิตของผู้ฟังเป้าหมาย เช่น เสนอรายการข่าวในช่วงเช้าสำหรับคนในเมืองที่ต้องการรับข่าวสารก่อนออกจากบ้าน หรือระหว่างเดินทางไปทำงาน เสนอละครสำหรับกลุ่มแม่บ้านในช่วงสาย และเพลงวัยรุ่นในช่วงค่ำ เป็นต้น สถานีวิทยุที่จัดผังรายการในลักษณะนี้ จึงมีรายการที่หลากหลายออกอากาศตลอดทั้งผังตามช่วงเวลาต่าง ๆ

2.1.2 การจัดผังรายการรูปแบบเดียวทั้งสถานี (Format Station)

เป็นการจัดผังที่ใช้รูปแบบเดียวเป็นหลัก รายการที่นำเสนอให้มีเนื้อหาในแนวทางเดียวกันตลอดทั้งวัน (Keith C. Michael, 1987) รวมถึงบุคลิกของผู้ดำเนินรายการ และรูปแบบกิจกรรมที่นำเสนอ เป็นไปตามบุคลิกของคลื่นที่กำหนดไว้ ทำให้ผังรายการมีความต่อเนื่องชัดเจนในการนำเสนอ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม ผู้ฟังเป้าหมายเป็นกลุ่มเดียวกันที่มีรสนิยมความชอบเหมือนกันติดตามรายการตลอดทั้งวัน เช่น การเลือกกำหนดรูปแบบสถานีให้เป็นสถานีเฉพาะเจาะจงให้เป็น สถานีเพลงวัยรุ่น สถานีเพลงลูกทุ่ง สถานีเพลงสากล สถานีข่าว สถานีกีฬา สถานีรายงานการจราจร เป็นต้น การจัดผังรายการรูปแบบเดียวทั้งสถานีนี้ ถูกนำมาใช้ในวงการวิทยุในประเทศไทยปรากฏให้เห็นในช่วงทศวรรษ 2530 โดยบริษัทเอกชนที่ดำเนินธุรกิจสถานีคลื่นเพลงในกรุงเทพ

2.2 จัดแบ่งประเภทรายการ

แนวทางในการแบ่งประเภทรายการวิทยุกระจายเสียง (Program Classification) ที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันมีรูปแบบรายการที่ออกอากาศในแต่ละสถานีที่ถูกคิดพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในสถานีวิทยุที่ทำธุรกิจ มีการพัฒนารูปแบบรายการเพื่อให้ตรงกับรสนิยมของผู้ฟังนำไปสู่การเพิ่มเรตติ้งของสถานี ทั้งนี้หากจะแบ่งประเภทรายการอาจทำได้หลายวิธีการ โดยแนวความคิดการแบ่งประเภทรายการของนักวิทยุกระจายเสียงมีต้นแบบที่สำคัญมาจากสถานีวิทยุบีบีซี (British Broadcasting Company) ของอังกฤษซึ่งมีการแบ่งแยกประเภทรายการตามวิธีในการนำเสนอ เช่น รายการข่าว (News and Current Affair) รายการอภิปราย (The Discussion Program) รายการนิตยสารทางอากาศ (The Magazine Program) รายการละคร (Drama) และยังมีการแบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย เช่น รายการสำหรับเด็ก (Children's Program) รายการสำหรับชนกลุ่มน้อยหรือต่างสีผิว (Minority And Ethnic) เป็นต้น โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวทางการจำแนกประเภท

รายการวิทยุกระจายเสียงอย่างกว้างๆ ใน 2 แนวทาง คือ การจำแนกตามเนื้อหาหลักของสถานี และการจำแนกตามกลุ่มผู้ฟัง

2.2.1 การจำแนกตามเนื้อหาหลักของสถานี

การนำเสนอรายการทางสถานีวิทยุในปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีการเสนอเนื้อหา รายการเพื่อ กลุ่มผู้ฟังเป้าหมายกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะ โดยมีจุดเด่นที่การนำเสนอเนื้อหา แนวเดียวเป็น แนวหลัก จากกแบ่งสถานีแบบ Format station มีการแบ่งออกเป็นสถานีประเภทใหญ่ 2 กลุ่ม คือ

- 1) สถานีเพลง สามารถแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้อีกจำนวนมาก ได้แก่ สถานีเพลงลูกทุ่ง สถานีเพลงสากล สถานีเพลงเก่า สถานีเพลงฮิต เป็นต้น
- 2) สถานีข่าวและสาระ ประกอบไปด้วย สถานีที่นำเสนอเนื้อหาในรูปแบบ ต่าง ๆ ได้แก่ สถานีข่าว สถานีกีฬา สถานีจราจร สถานีแนวสนทนาสาระ เป็นต้น

2.2.2 การจำแนกตามกลุ่มผู้ฟัง

จากความสนใจในข้อมูลข่าวสาร และความต้องการของผู้ฟังแต่ละเพศแต่ละวัยมีความแตกต่างกัน ผู้ผลิตสื่อวิทยุจึงผลิตเนื้อหาตามต้องการของกลุ่มผู้ฟังโดยการจำแนกประเภท สถานีและประเภทของรายการตามกลุ่มผู้ฟังมี ดังนี้ 1) รายการที่แบ่งตามอายุของผู้รับฟัง 2) รายการที่แบ่งตามเพศของผู้รับฟัง 3) รายการที่แบ่งตามลักษณะของกลุ่มอาชีพ/สถานภาพทาง เศรษฐกิจ 4) รายการที่แบ่งตามลักษณะการศึกษาของผู้ฟัง 5) รายการที่แบ่งตามพื้นที่ภูมิประเทศ หรือท้องถิ่นของผู้ฟัง

การจัดผังรายการและการกำหนดรูปแบบรายการวิทยุนอกจากภารกิจ เพื่อตอบสนองนโยบายตามวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กรแล้ว องค์กรสื่อยังต้องคำนึงถึง การนำเสนอเนื้อหาที่ตอบสนองหน้าที่ความเป็นสื่อสารมวลชน ประกอบกับการรับรู้ความต้องการ และพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายด้วย เพื่อนำมาออกแบบรายการ กำหนดผังรายการและวิธีการ นำเสนอที่เหมาะสม โดยการศึกษาครั้งนี้จะนำแนวทางการจัดผังรายการตามทฤษฎีมาเชื่อมโยงกับ การศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย พันธกิจขององค์กร และบทบาทหน้าที่องค์กรในฐานะ สื่อมวลชนที่เป็นสถาบันทางสังคม

2.3 วิธีการจัดหารายการ

การจัดหารายการของสื่อมวลชนประเภทวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ มีลักษณะ ใกล้เคียงกัน ผู้วิจัยใช้แนวทางการจัดหารายการของสถานีวิทยุโดยเทียบเคียงจากวิธีจัดหารายการของโทรทัศน์ ซึ่งมีวิธีการจัดหารายการแบ่งเป็น 7 วิธี (สุรพงษ์ โสธนะเสถียร และอิฐศักดิ์ พลอยศิริชล, 2551) ดังนี้

1. รายการที่ผลิตเอง เช่น รายการข่าว เป็นรายการหลักที่มีออกอากาศทุกสถานี และแต่ละสถานีผลิตเอง การผลิตรายการเองเป็นงานสำคัญที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของผู้ผลิตแต่ละสถานี เพราะคุณภาพของข่าวสามารถบ่งบอกความมีอิสระ ความน่าเชื่อถือและอุดมการณ์ ในการทำหน้าที่สื่อมวลชน รวมไปถึงรายการประเภทอื่น ๆ เช่น ละคร รายการสารคดี รายการ เพื่อสังคม เป็นต้น

2. รายการที่สถานีจัดซื้อหามา รายการประเภทนี้ในองค์กรสื่อโทรทัศน์มักเป็น รายการที่สถานีจัดซื้อมาจากต่างประเทศ โดยผู้ผลิตรายใหญ่ของโลกที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับ เช่น รายการภาพยนตร์ รายการภาพยนตร์สั้น ภาพยนตร์ซีรีส์ รายการสารคดีต่าง ๆ

3. รายการที่ให้เช่าเวลา คือ รายการที่สถานีเปิดให้ผู้จัดหรือผู้เช่าเวลามาซื้อเวลา เพื่อนำไป ผลิตรายการ และหาโฆษณาเอง ซึ่งสถานีก็จะมีรายได้จากค่าเช่าเวลา

4. รายการถ่ายทอดสดนอกสถานที่ เป็นรายการพิเศษที่ทางสถานีจัดขึ้นเอง เมื่อมี เหตุการณ์สำคัญ หรือรายการสำคัญ ที่ได้รับการแจ้งถ่ายทอดจากภาครัฐ เช่น เหตุการณ์ต่าง ๆ ในวัน สำคัญต่างของชาติ

5. รายการที่ให้เวลาโดยไม่คิดค่าเช่า เป็นรายการที่ทางสถานี ให้ออกอากาศโดยไม่คิดค่าเช่าเวลา เช่น รายการของทางราชการ รายการดนตรีการกุศลต่าง ๆ หรือรายการของ โทรทัศน์รวมการ เฉพาะกิจแห่งประเทศไทย

6. รายการแลกเปลี่ยน เป็นรายการที่ทางสถานีมีข้อตกลงแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ กับผู้ผลิตรายการซึ่งจะมี 2 ลักษณะคือ

การแบ่งผลประโยชน์ค่าโฆษณากันตามสัดส่วน (Time Sharing) คือ รูปแบบที่ สถานีแบ่งสัดส่วนการโฆษณากัน เป็นการร่วมลงทุนระหว่างสถานีกับผู้จัด โดยทางสถานีลงทุนในเรื่องค่าเวลาออกอากาศ ในช่วงเวลานั้นและผู้จัดลงทุนในเรื่องค่าใช้จ่ายในการผลิตรายการทั้งหมด เวลาโฆษณาที่มีทั้งหมดจากรายการก็จะแบ่งสัดส่วนกัน ไปขายตามสัดส่วนการแบ่งนี้ขึ้นอยู่กับ การตกลงกัน เช่น 60/40 หรือ 70/40 เป็นต้น

การแบ่งรายได้ (Revenue Sharing) เป็นลักษณะการแลกเปลี่ยนแบบการแบ่ง รายได้กัน หมายถึง การที่สถานีให้ออกอากาศกับผู้จัดข้างนอกมานำเสนอรายการที่น่าสนใจ โดยให้จ่าย เพียงราคาขั้นต่ำของค่าเวลาออกอากาศเป็นราคาประกัน แต่หากรายการ นั้นสามารถทำกำไรได้ มากกว่าส่วนเกินที่เป็นค่าเช่าเวลาที่ต้องจ่ายขั้นต่ำให้กับสถานีแล้ว ก็จะต้องแบ่งรายได้ส่วนเกินนั้น ให้กับสถานีตามสัดส่วนที่ตกลงกัน

7. รายการร่วมผลิต มีอยู่ 2 ลักษณะ ดังนี้

- ลักษณะแรก คือการใช้บุคลากรของสถานีเข้าไปติดต่อกับหน่วยงานกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ที่มีสายสัมพันธ์ในหน่วยราชการและดึงมาร่วมผลิต โดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันในการ ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานนั้น

- ลักษณะที่สอง คือการร่วมผลิตโดยผู้ร่วมผลิตมีนักจัดรายการและมีเนื้อหาเป็น ต้นทุนการผลิต โดยทางสถานีลงทุนในเรื่องผู้ปฏิบัติงาน อุปกรณ์การผลิตและเวลาการออกอากาศ แต่ไม่มีค่าตอบแทนให้ เพราะถือว่าเป็นการร่วมผลิต

3. แนวคิดทฤษฎีด้านองค์กร

องค์กรในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องมีแนวทางการจัดการที่ทันสมัยเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ การพัฒนา องค์กรเป็นกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมภายนอกในยุค ของการแข่งขัน เป็นเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในแบบที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ

ในการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศมีปัจจัยแห่งความสำเร็จประกอบด้วยสิ่ง สำคัญ 5 อย่างคือ (Lawrence M. Miller, 2005)

1. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงานภายในองค์กร
2. โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ง่าย สนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง ของผู้ใช้บริการและสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
3. มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย กระจายอำนาจการบริหารการตัดสินใจแก่ทีมงานที่ รับผิดชอบแต่ละด้านให้มากที่สุด
4. มีระบบการประสานงานเชื่อมต่อบริษัทต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน
5. บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงาน เป้าหมายทางการเงิน คุณภาพ และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเป็นอย่างดี และบุคลากรต้องพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานอย่าง ต่อเนื่อง

3.1 การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change)

องค์กรในปัจจุบันได้นำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความอยู่รอด โดยการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน รวมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546) ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภทได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change)
2. การลดต้นทุน (Cost Cutting)
3. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change)
4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change)

กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือบริบทเฉพาะแต่ละองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กร จะต้องทำการวิเคราะห์สภาพในอนาคต และสภาพปัจจุบัน

การวิเคราะห์สภาพในอนาคต เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน หากการเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์จะทำให้การเปลี่ยนแปลงมีลักษณะแยกส่วนและก่อให้เกิดความสับสน ดังนั้นองค์กรจึงควรกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งบ่งบอกว่าองค์กรต้องการที่จะบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์อะไรมาเป็นเหตุผลที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และเป็นภาพที่แสดงให้เห็นว่าในอนาคตนั้นองค์กรจะเป็นอย่างไร การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะทำให้พนักงานรู้ว่าองค์กรมีความคาดหวังอะไร ทำให้รู้ว่าคุณค่าและพฤติกรรมใดของพนักงานที่จะตอบสนองความคาดหวังนั้น การวิเคราะห์สภาพในอนาคตขององค์กรจึงเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะช่วยนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ การวิเคราะห์สิ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Drivers of Change) เช่น เทคโนโลยี การแข่งขัน กฎระเบียบ และนโยบายรัฐบาล รวมถึงการวิเคราะห์ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน การออกแบบงาน และพฤติกรรมของพนักงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จะช่วยให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับการเปลี่ยนแปลง

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันเป็นการวิเคราะห์ถึงความจำเป็น ที่องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง บริบทแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กรในปัจจุบันเข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ตำแหน่งทางการแข่งขันกับคู่แข่ง โดยต้องทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) สภาพแวดล้อม

ที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task Environment) วงชีวิตขององค์กร (Organizational Life Cycle) และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

ในช่วงของการเปลี่ยนผ่าน เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่อนาคต ตามภาพหวังที่ได้กำหนดไว้ด้วยการนำการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (Change Initiatives) เข้ามาใช้ ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพนั้นก็คือ เปลี่ยนแปลงของพนักงานให้มีแนวคิด ปฏิบัติสอดคล้องต่อระบบและวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ นั่นหมายความว่า การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในตัวพนักงาน องค์กรต้องมีวิธีการที่ดีที่จะทำให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวพนักงาน ลดความกลัวความกังวลการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และช่วยสร้างการยอมรับในความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ควรจัดให้มีการฝึกอบรม สอนงาน และระบบที่ปรึกษา ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยปรับพฤติกรรมของพนักงานให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้อุปสรรคสำคัญของการเปลี่ยนผ่านคือแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นจากบุคลากรในองค์กรเองจนถึงเป็นเรื่องธรรมชาติในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น มีปัจจัย 4 ประการที่เป็นตัวแปรทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Changing Structure) ในอดีตลักษณะโครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะเป็นแบบแคบ (Narrow Structure) ซึ่งจะมีสายการบังคับบัญชาค่อนข้างยาวในแนวดิ่งโดยเฉพาะในหน่วยงานราชการทำให้การสั่งการ การติดต่อสื่อสาร การตรวจสอบ และการประเมินทำได้ล่าช้าผ่านการพิจารณาหลายขั้นตอน แต่ลักษณะโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบกว้าง (Wide Structure) คือ มีการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงลงมาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ทำให้การทำงานสะดวกรวดเร็วขึ้น มีอิสระคล่องตัว และสามารถแสดงความคิดเห็น หรือสร้างความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้ โดยไม่ถูกจำกัดในเรื่องแนวความคิด จึงทำให้พนักงานสามารถที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่ได้โดยไม่ขัดกับคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Changing Technology) เทคโนโลยีในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้นและราคาถูกลง จึงทำให้องค์กรต่างๆ นำเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร ทั้งในระบบงานสำนักงาน และงานการผลิต เพื่อสร้างความได้เปรียบให้เหนือกว่าคู่แข่ง เป็นผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กระบวนการทำงานได้เปลี่ยนรูปแบบไป

3. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Changing The Physical Work Setting) ในเรื่องของรูปแบบการทำงานซึ่งรวมถึงการออกแบบสถานที่ทำงาน การวางผังสำนักงานมีผลกระทบต่อการทำงานหรือการออกแบบสถานที่ทำงาน การวางผังสำนักงานมีผลกระทบต่อการทำงานหรือการออกแบบสถานที่ทำงาน การจัดวางเครื่องมืออุปกรณ์ แสงสว่าง เสียงรบกวน ล้วนมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล (Individual Performance) และยังมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรด้วย

4. การเปลี่ยนแปลงบุคคล (Changing People) การเปลี่ยนแปลงบุคคลไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนผู้บริหารหรือการเปลี่ยนแปลงพนักงานที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่ม และมีผลต่อ งานขององค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหาร นโยบาย กฎระเบียบในการบริหารอาจจะเปลี่ยนไปตาม ไปด้วยนโยบายของผู้บริหารในการรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจมีผลต่องาน ระดับการ ควบคุมอำนาจบังคับบัญชา และการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน ขนาดการควบคุมขององค์กร (Span of Control) ก็มีผลกระทบต่อติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กร การมีมนุษยสัมพันธ์ (Relationship) ที่ ดีต่อกันย่อมก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3.2 ทฤษฎีโครงสร้างและการออกแบบองค์กร

ในการจัดโครงสร้างและหน้าที่ขององค์กรสื่อสารมวลชนตามหลักการบริหารงาน สื่อสารมวลชนแต่ละองค์กรไม่มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจน แต่ในการบริหารงาน เพื่อพัฒนาองค์กรจะขึ้นอยู่กับนโยบาย มุมมอง และแนวทางการบริหารสูงสุดหรือผู้ประกอบการ (สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, 2550) ทั้งนี้ในการศึกษาการบริหารงานองค์กรด้านสื่อสารมวลชน ทฤษฎี โครงสร้างองค์กรแบบดั้งเดิมยังสามารถใช้ในการศึกษาแนวทางของโครงสร้างองค์กรสื่อได้ โดย ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ (Structural Contingency Theory) เป็นทฤษฎีที่อยู่บนฐานคติซึ่ง เชื่อว่าองค์กรเป็นระบบเปิด จึงได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกและไม่มี โครงสร้างใดที่ สมบูรณ์แบบ แต่จะสมบูรณ์ได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่เกิดจากความสอดคล้องระหว่าง องค์กรประกอบภายในองค์กรกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายนอก ซึ่งปัจจัยนี้เรียกว่าปัจจัยตาม สถานการณ์ (Contingency Factors) ดังนั้นหากองค์กรสามารถทำให้เกิดความสอดคล้องหรือความ ลงตัวระหว่างการออกแบบองค์กรกับ ปัจจัยแวดล้อมตามสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้จะ สามารถอยู่รอดได้ โดยทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ นี้มุ่งอธิบายความสัมพันธ์ของโครงสร้าง องค์กรกับผลลัพธ์ที่ได้ (Performance Outcome) ในมิติเชิงเศรษฐศาสตร์ ในการจัดโครงสร้างให้ได้ ประสิทธิภาพสูงสุด (Maximize Efficiency) และโดยใช้ทุนด้านการเงินต่ำสุด (Optimize Finance) ทั้งนี้ตามแนวคิดไม่มีโครงสร้างแบบสำเร็จรูปใดๆที่สามารถใช้ได้กับทุกองค์กร (Albarran, 2006) นอกจากนี้องค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงในฐานะผู้ส่งสารที่ถูกจัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ (Formal Organization) มีกฎเกณฑ์ระเบียบที่ใช้ควบคุมการดำเนินการที่แน่นอนตายตัว มีความชัดเจนของ

สิ่งที่ต้องทำและวิธีดำเนินการ งานที่เกิดขึ้นต้องใช้วิธีเดียวกันไม่ว่าใครจะเป็นผู้ทำให้ผลออกมาเหมือนกัน ลักษณะการทำงานผลิตแบ่งเป็นกลุ่มงาน และมีการออกแบบกระบวนการทำงานที่แยกขาดจากกันระหว่างแหล่งข่าว (Source) กับผู้เข้ารหัส (Encoder) กล่าวคือ แหล่งวัตถุดิบด้านเนื้อหาสารของวิทยุกระจายเสียงอาจมาจากคนๆหนึ่ง แต่ผู้แปลงวัตถุดิบหรือเข้ารหัสเพื่อสื่อสารสู่สาธารณะชนอาจกระทำโดยคนอีกคน (สุขุม หินวิมาน, 2554)

การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ที่ดีจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมถึงทำให้การแบ่งงานกันทำมีความชัดเจน และไม่ก่อให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ทำให้โครงสร้างประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ทั้งนี้รูปแบบของการออกแบบองค์กรที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไปมีอยู่ 4 แบบ (Greenberg and Baron, 1997) คือ โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งงานตามหน้าที่ (Functional Structure) โครงสร้างขององค์กรแบบแบ่งงานเป็นฝ่าย (Divisional Structure) โครงสร้างองค์กรแบบผสม (Hybrid structure) โครงสร้างองค์กรแบบ Matrix (Matrix Organization)

3.2.1 โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งแยกตามหน้าที่ (Functional Structure)

โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งแยกตามหน้าที่ จะมีการจัดแบ่งส่วนงานโดยถือเอาลักษณะของงาน หรือหน้าที่ในการทำงานต่าง ๆ เป็นหลัก ซึ่งแต่ละแผนกจะถูกแบ่งออกตามหน้าที่ในการทำงานต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องทำ ซึ่งการใช้ความถนัด ทักษะ และทรัพยากรที่คล้ายคลึงกัน จะถูกจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น ฝ่ายงานการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงินและการบัญชี ฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.2.2 โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งส่วนงานออกเป็นหน่วย (Divisional Structure)

การจัดโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งส่วนงานออกเป็นส่วนๆนี้ หน่วยงานจะมีอิสระในการบริหารงานในหน่วยงานนั้นตามที่ได้รับมอบหมายนโยบายจากหน่วยงานกลางหรือบริษัทแม่ การจัดโครงสร้างแบบแบ่งส่วนงานออกเป็นหน่วยแยกออกมา มีประโยชน์ในการ ทำให้ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กรและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และการให้บริการต่อลูกค้า การจัดโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งส่วนงานออกเป็นหน่วยต่างหาก สามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ การจัดแบ่งออกตามผลิตภัณฑ์ (Product Line) และ การจัดแบ่งออกตามพื้นที่ (Territory)

3.2.3 การจัดโครงสร้างองค์กรแบบผสม (Hybrid structure)

ในสภาพการปฏิบัติจริงเมื่อองค์กร หรือบริษัทมีการขยายกิจการให้มากขึ้น ส่วนใหญ่โครงสร้างองค์กรมักเป็นการจัดโครงสร้างองค์กรแบบผสม ซึ่งหมายถึงการจัดโครงสร้างองค์กรหลายรูปแบบรวมอยู่ในโครงสร้างเดียวกัน ซึ่งจะเป็นการจัดแบ่งตามหน้าที่ แบ่งลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือแบ่งตามกลุ่มลูกค้า หรือผู้บริหาร โภคสินค้า นั่นคือโครงสร้างองค์กรแบบนี้จะเหมาะสม

สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่ภารกิจหน้าที่มีความหลากหลาย พื้นที่รับผิดชอบกว้างขวาง ลูกคามีหลายประเภท

3.2.4 การจัดโครงสร้างองค์กรแบบแมทริกซ์ (Matrix Organization)

การจัดโครงสร้างองค์กรตามวิธีนี้จะเป็นการจัดที่กระทำขึ้นชั่วคราว เพื่อให้มีโครงสร้างพิเศษเกิดขึ้นรองรับงาน โครงการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมา และไม่มีหน่วยงานถาวรรับผิดชอบ เมื่อเสร็จสิ้นโครงการนั้นแล้ว โครงสร้างส่วนที่จัดตามโครงการก็จะถูกยกเลิกไป การยอมให้มีโครงสร้างที่จัดขึ้นตามโครงการสำหรับใช้ชั่วคราวนี้ มีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะให้มีการเน้นการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของโครงการต่าง ๆ โดยไม่นำงานตามโครงการนั้นมาทำรวมกันในโครงสร้างที่ใช้อยู่เป็นประจำ

ในการศึกษาครั้งนี้จะได้ศึกษาโครงสร้างและลักษณะงานแต่ละส่วนขององค์กร รวมถึงการจัดแบ่งงานว่ามีการจัดกลุ่มงาน การประสานงานกันอย่างไร การจัดโครงสร้างและลักษณะงานที่เป็นอยู่สนับสนุนการดำเนินงาน หรือมีปัญหาอุปสรรคอย่างไร โดยใช้แนวคิดองค์กรด้านการพัฒนา การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างและการออกแบบองค์กรเป็นแนวทางการศึกษา

4. แนวคิดด้านการตลาด

4.1 แนวคิดสินค้าเสื่อมวลชน

การทำธุรกิจสื่อสารมวลชน ซึ่งเป็นสินค้าแบบ Information Goods มีความแตกต่างจากสินค้า อุปโภคบริโภคทั่วไปหลายประการ ในด้านต้นทุนการผลิตมีลักษณะเป็นสินค้าแบบ Subject to Economic of Scale คือมีความได้เปรียบอันเกิดขึ้นจากการที่หน่วย ธุรกิจสามารถผลิตผลผลิตได้ในจำนวนมากขึ้นจนทำให้ต้นทุนในการผลิตเฉลี่ยต่อหน่วยต่ำลงได้ โดยในสื่อวิทยุการผลิตรายการแม้จะมีมูลค่าสูงในการผลิตครั้งแรก แต่เมื่อนำออกขายแล้วมิได้หมดไปเหมือนสินค้าอื่น ๆ ยังสามารถเผยแพร่ซ้ำได้ (Rerun) และสินค้าสื่อยังมีลักษณะเป็น Public Goods ที่แม้จะมีผู้ใช้สินค้าเป็นจำนวนมากก็ไม่ได้มีผลกับคนอื่นที่ใช้สินค้านั้น ๆ ด้วย มูลค่าและความต้องการมิได้ลดลงตามจำนวนผู้ใช้สินค้า (Albarran, 2002)

นอกจากนี้ความแตกต่างในด้านการทำธุรกิจสื่อกับธุรกิจอื่น ๆ ที่เป็นสินค้าหรือบริการทั่วไป ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตและการขายคือ สินค้าและบริการทั่วไปจะถูกนำไปจัดจำหน่าย หรือให้บริการแก่ผู้บริโภคภายใต้กฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อ โดยผู้ซื้อจ่ายเงินซื้อสินค้าหรือบริการนั้น โดยตรง แต่ในอุตสาหกรรมการผลิตสื่อเป็นลักษณะการขายสินค้า 2 อย่างที่มีความแตกต่างกันไปพร้อมๆกัน โดยขายให้กับผู้ซื้อ

สองกลุ่ม (dual product market) เพื่อให้ได้มาซึ่งรายได้ในการทำธุรกิจในตลาดสื่อ (Croteau D and Hoynes W, 2001) ความสัมพันธ์ระหว่างสินค้าสองอย่างและลูกค้าสองกลุ่มนี้คือ การผลิตเนื้อหา (Content) เพื่อเผยแพร่ต่อผู้ชมผู้ฟัง (Audiences) โดยอาจเป็นการจ่ายเงินเพื่อซื้อเนื้อหานั้น ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ทีวีบอกรับสมาชิก เป็นต้น หรือ เนื้อหาที่เผยแพร่สู่ผู้รับโดยไม่คิดเป็นเงิน เช่น ฟรีทีวี วิทยุ หนังสือแจก เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันองค์กรผู้ผลิตสื่อจะนำจำนวนผู้รับสื่อไปขายให้กับผู้ซื้อโฆษณา (Advertisers) เพื่อนำโฆษณามาลงในสื่อ โดยมูลค่าของเงินที่ได้จากการขายโฆษณาจะแปรผันตามจำนวนผู้รับสื่อ

จากลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมสื่อนี้ทำให้การทำธุรกิจสื่อวิทยุมีลักษณะแบบตลาด 2 ด้าน มีลูกค้า 2 กลุ่มที่มีความสัมพันธ์กัน แต่มีความต้องการที่แตกต่างกัน ในด้านหนึ่งผู้ประกอบการสถานีจะต้องตอบสนองต่อผู้ฟังด้วยการเสนอรายการที่มีความน่าสนใจ แต่ในอีกด้านจะต้องตอบสนองต่อผู้ว่าจ้างโฆษณาด้วย ทั้งนี้ การเลือกซื้อโฆษณา ในรายการ หรือสถานีวิทยุใดนั้น ผู้ซื้อจะต้องแน่ใจ ว่าผู้ฟังเป็นกลุ่มเป้าหมายกลุ่มเดียวกันกับเดียวกับสินค้าที่ลงโฆษณา ดังนั้น การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Target Market Segmentation) ซึ่งก็คือกลุ่มผู้ฟังรายการ จะเป็นตัวกำหนดการออกแบบรายการให้ตรงกับความต้องการของผู้ฟังซึ่งจะส่งผลเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับสินค้าและบริการที่จะมาซื้อโฆษณาในรายการ นอกจากนี้ความต้องการของผู้ฟังยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามประสบการณ์และสภาพแวดล้อมทางสังคมผู้ผลิตรายการจึงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงรายการอยู่ตลอดเวลา โดยหลักแนวคิดนี้จะเป็นแนวทางไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด และการวางแผนรายการที่เหมาะสมทั้งในด้านของผู้ฟังและผู้ลงโฆษณา

4.2 แนวคิดเรื่องการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Target Market Segmentation)

แนวคิดนี้เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมที่ทำให้ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป จากอดีตที่เน้นทำตลาดมวลชน (Mass Market) โดยผลิตสินค้าขึ้นมาเหมือนกันอย่างเดียวจำนวนมากแล้วขายกับทุกคน (One Product Fits All Market) ซึ่งในเวลาต่อมาสภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริโภคเริ่มมีความต้องการที่แตกต่าง มีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น แนวคิดในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายจึงเริ่มเปลี่ยนแปลงไป ตามความต้องการของผู้บริโภคที่มีความต้องการเฉพาะกลุ่มมากขึ้น เริ่มมองหาสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสมมากกว่าที่จะเลือกยอมรับสินค้าผลิตขึ้นมาให้ใช้เหมือนกัน โดยผู้ผลิตสินค้าก็เริ่มมองเห็นเข้าใจความต้องการที่แตกต่าง และผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างเพื่อตอบสนองตามความต้องการเฉพาะกลุ่มมากขึ้น จึงเกิดแนวคิดในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายเพื่อผลิตสินค้า คือ การแบ่งส่วนการตลาด (Market Segmentation) และ การเลือกกลุ่มเป้าหมายย่อยทางการตลาด (Target Market) ทั้งนี้ กระบวนการแบ่งตลาดทั้งหมดมีลักษณะแตกต่างกัน สำหรับผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่งออกเป็น

ส่วนเล็กๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน และจะเลือกกำหนดเป็นตลาดเป้าหมายเพื่อที่จะวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และกำหนดส่วนประสมทางการตลาด ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่เลือกไว้แล้ว โดยมีระดับของการแบ่งส่วนตลาด 5 ระดับ

4.1.1 การตลาดมวลชน (Mass Market) ซึ่งตลาดมวลชนนี้จะเป็นในลักษณะที่มุ่งเน้นการผลิตสินค้ารูปแบบเดียวกันเป็นจำนวนมาก ๆ Mass Production โดยการนำสินค้าที่ผลิตออกวางตามตลาดอย่างทั่วถึง Mass Distribution ส่งเสริมการตลาดอย่างมาก Mass Promotion โดยมองตลาดว่ามีความต้องการคล้ายคลึงกันและในการผลิตสินค้าในรูปแบบเดียวกันจำนวนมาก เพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิต

4.1.2 การตลาดแบบส่วนแบ่ง (Segment Market) เป็นการใช้เครื่องมือทางการตลาดโดยมุ่งที่ส่วนของตลาด แนวคิดนี้มองว่าตลาดมีลักษณะและความต้องการที่แตกต่างกัน บริษัทต้องจัดผลิตภัณฑ์และส่วนผสมทางการตลาดที่แตกต่างกันสำหรับแต่ละตลาดเป้าหมาย การตลาดแบบนี้จะสร้างข้อได้เปรียบกับธุรกิจ เพราะผลิตภัณฑ์และส่วนผสมทางการตลาดจะสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น

4.1.3 การตลาดกลุ่มเล็ก (Niche Market) เป็นการใช้เครื่องมือการตลาดโดยมุ่งที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่มอาจจะเป็นกลุ่มลูกค้าเดิมที่มีอยู่แล้วในตลาด แต่มีน้อยราย หรือยังไม่มีผู้ผลิตรายใดที่สามารถผลิตสินค้าหรือบริการมาตอบสนองความต้องการลูกค้ากลุ่มนี้ได้ อาจเป็นกลุ่มความต้องการที่เกิดขึ้นใหม่จากผลของสภาพสังคมสิ่งแวดล้อมหรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งกลุ่มนี้มีความต้องการเฉพาะเจาะจง เช่น กลุ่มผู้ที่รักสุขภาพ รักสัตว์เลี้ยง รักการท่องเที่ยว เป็นต้น

4.1.4 การตลาดท้องถิ่น (Local Market) เป็นการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในท้องถิ่น เช่น ห้างสรรพสินค้าแต่ละสาขาหรือแต่ละพื้นที่ก็จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าแตกต่างกัน การตลาดท้องถิ่นนี้จะยึดถือหลักด้านประชากรศาสตร์ ค่านิยมและรูปแบบการดำเนินชีวิตของแต่ละชุมชนหรือท้องถิ่น

4.1.5 การตลาดมุ่งเฉพาะบุคคล (Individual Market) เป็นการใช้เครื่องมือการตลาดโดยมุ่งที่ลูกค้ารายใดรายหนึ่ง เช่น ผู้ผลิตรายการมุ่งผลิตให้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น

ในการบริหารงานสื่อสารมวลชนในฐานะที่เป็นผู้ผลิตสินค้า โดยการบริหารด้านการตลาดนั้นเมื่อผู้บริหารพิจารณาการแบ่งส่วนการตลาด (Market Segmentation) และตัดสินใจเลือกกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด (Target Market) ได้แล้ว องค์กรผู้ผลิตก็จะนำกลุ่มเป้าหมายที่เลือกไปวางแผนสู่ขั้นตอนการผลิตสินค้าซึ่งก็คือเนื้อหาสื่อสารมวลชน โดยออกแบบเนื้อหาวิธีการนำเสนอให้ตรงกับความต้องการและรสนิยมของกลุ่มเป้าหมายที่เลือก

5. ทฤษฎีด้านการบริหารเทคโนโลยี (Technology Management Theory)

พัฒนาการทางเทคโนโลยีทำให้แนวคิดในการให้บริการ (service concept) ของสื่อที่ทำการการแพร่ภาพกระจายเสียงเปลี่ยนแปลงไปโดยรายงาน Trends in Broadcasting (2013) ของสหภาพโทรคมนาคมระหว่างประเทศ (ITU- International Telecommunication Union) ระบุว่า การแพร่ภาพกระจายเสียงแบบเดิม (Traditional Broadcasting) ซึ่งมีลักษณะเชิงเส้น (Linear Broadcasting) คือการจัดผังรายการออกอากาศตามที่สถานีผู้ผลิตกำหนด โดยผู้รับสื่อต้องรับชม รับฟังไปตามนั้น ได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การแพร่ภาพกระจายเสียงแบบขยาย (Enhanced Broadcasting) ให้บริการแบบรายการแบบเลือกรับตามสะดวก (Non-Linear Program) ซึ่งผู้รับสื่อสามารถกำหนดได้เองทั้งในด้านลำดับรายการและเวลาการรับชมรับฟัง โดยผ่านการสื่อสารแบบโต้ตอบ (Interactive) และการรับสื่อที่สามารถปรับเวลา (Time Shifted) และการรับแบบต่อเนื่องในสถานที่ใดก็ได้ โดยแนวคิดการให้บริการออกอากาศแบบเนื้อหาเสียง (The Service Concepts in Audio Broadcasting) มีการให้บริการในแบบที่สามารถเข้าถึงผู้ฟังทุกที่ (Anywhere) ด้วยการรับฟังรายการสถานีวิทยุผ่านอุปกรณ์เครื่องรับแบบพกพา (Portable Receivers) ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Streaming Via The Internet) พฤติกรรมการรับสื่อในรูปแบบนี้ทำให้การส่งสัญญาณออกอากาศผ่านอินเทอร์เน็ตมีความสำคัญเป็นอย่างมากในฐานะเครื่องมือที่องค์กรผู้ผลิตสื่อจะส่งผ่านเนื้อหาให้เข้าถึงผู้ฟัง

นอกจากนี้เทคโนโลยียังมีบทบาทสำคัญทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติของสื่อสารมวลชน โดยองค์กรสื่อในฐานะที่เป็นผู้ส่งสารมีขั้นตอนการพัฒนาปรับตัวอยู่เสมอเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน และตอบสนองต่อการใช้งานของผู้รับสารที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรสื่อดำรงอยู่ได้ในโลกของการสื่อสาร แคน คาสปี (อ้างใน วิฑิตินัน บ. คอมมอน, 2559) อธิบายว่าสื่อต่างๆ เมื่อเกิดมาจะมีพัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงอยู่ 4 ขั้นตอน คือ การก่อตั้ง (Inauguration) เป็นการเกิดขึ้นของสื่อในสังคม การสถาปนา (Institutionalization) เป็นขั้นตอนที่สื่อถูกนำมาใช้งานโดยประชาชนอย่างแพร่หลายและพัฒนาจนได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นสถาบันทางสังคม การปกป้องตัวเอง (Defensiveness) เป็นขั้นตอนที่สื่อต้องปกป้องตัวเองจากความท้าทายใหม่ที่เกิดขึ้นและมีการแข่งขันช่วงชิงกลุ่มผู้รับสารระหว่างกัน และการปรับตัว (Adaptation) เป็นการปรับตัวเองของสื่อเพื่อให้อยู่รอดโดยในขั้นตอนนี้มีสามรูปแบบ คือ การประยุกต์ตัวเองให้สามารถอยู่รอดได้ (Adaptation) การหลอมรวมกับสื่ออื่น (Convergence) และรูปแบบสุดท้ายคือการตายจากไปเพราะสื่อไม่สามารถปรับตัวเองได้ (Obsolescence)

การปรับตัวขององค์กรสื่อด้านการหลอมรวมกับสื่ออื่น (Convergence) เป็นแนวทางที่มีการกล่าวถึงมากที่สุดด้วยสถานะปัจจุบันเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก้าวเข้าสู่ยุคหลอมรวมของสื่อ (Media Convergence) ผู้บริโภคมีช่องทางการรับสื่อเพิ่มขึ้นจากเดิม เนื้อหา (Content) ของสื่อมีความหลากหลายมาก ผู้บริโภคสื่อได้อย่างกว้างขวาง ไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะพื้นที่ใดหรือประเทศใดเท่านั้น การรับสื่อแบบที่เป็นภาพและเสียงมีความคมชัดสูงมากขึ้น รวมถึงในฝั่งผู้ประกอบการสื่อก็มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ประเด็นการหลอมรวมทางเทคโนโลยีนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติของสื่อสารมวลชนทั้งผู้ส่งสาร ตัวสาร สื่อ และผู้รับสาร

ทั้งนี้แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่อธิบายถึงภาวะหลอมรวมของสื่อมีหลายแนวคิดซึ่งได้จำแนกประเภท และระดับของการหลอมรวมไว้หลายแนวทาง โดยแนวคิดของ Graham Meikle and Sherman Young (2011) ซึ่งศึกษาการทำงานของตัวสื่อได้เสนอแนวคิดจำแนกการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการหลอมรวม (Convergence) ใน 4 มิติ คือ มิติเทคโนโลยี (Technological) มิติอุตสาหกรรม (Industrial) มิติสังคม (Social) มิติตัวบท (Textual) ดังนี้

มิติเทคโนโลยี (Technological) การหลอมรวมของ เนื้อหา คอมพิวเตอร์ และรูปแบบการสื่อสาร (Content, Computers and Communication) ทำให้เกิดการควมรวมในธุรกิจ องค์กรสื่อ ผู้ผลิตเนื้อหา ผู้ประกอบการเครือข่าย บริษัทคอมพิวเตอร์ สามารถจับมือกันสร้างสรรค์ธุรกิจสื่อในรูปแบบใหม่สู่ผู้บริโภค เช่น ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเพลงและดนตรีมีช่องทางใหม่ในการเผยแพร่ผลงานดนตรีเพิ่มขึ้นมากมายนอกเหนือจากทางสถานีวิทยุ องค์กรหนังสือพิมพ์มีช่องทางเผยแพร่ข่าวที่ไม่ใช่หนังสือพิมพ์กระดาษ เป็นต้น

มิติอุตสาหกรรม (Industrial) การหลอมรวมทางเทคโนโลยีทำให้อุตสาหกรรมสื่อเกิด องค์กรผู้ผลิตสื่อ หรือสถาบันสื่อที่มีคุณลักษณะใหม่ๆ เช่น บริษัทผู้ประกอบการด้านดิจิทัล กูเกิล แอปเปิล ไมโครซอฟท์ และอื่น ๆ ผลิตและเผยแพร่เนื้อหาภายใต้บริบทของการหลอมรวม

มิติสังคม (Social) เกิดเนื้อหาสื่อที่ถูกสร้างโดยผู้ใช้งาน (User Generated Content) เห็นได้ชัดเจนจากเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่ได้รับความนิยม เช่น เฟซบุ๊ก ยูทูบ อินสตาแกรม และอื่น ๆ ซึ่งเป็นการหลอมรวมการสื่อสารบุคคลต่อบุคคลเข้ากับ โครงสร้างของการสื่อสารแบบกระจายเสียง (Broadcast) โดยที่สารมีคุณลักษณะแบบข้อมูลของบุคคล (Personal Message) ถูกเผยแพร่ ออกมาแบบไม่มีผู้รับที่เฉพาะเจาะจง (Message Sent to Nobody in Particular)

มิติตัวบท (Textual) เนื้อหาสารที่เผยแพร่ สามารถนำมาทำซ้ำ ดัดแปลง หรือ ออกแบบให้ถูกเผยแพร่ไปตามช่องทางต่าง ๆ ได้ เช่น ในเนื้อหาเรื่องเดียวกันอาจมีวิธีการเล่า หรือนำเสนอ ด้วยการผสมผสานคำ ภาพ เสียง ให้เหมาะสมกับคุณลักษณะของช่องทาง (Platform) ที่ผู้ผลิตสื่อ ต้องการใช้ในการเผยแพร่

ในมิติของผู้รับสารที่เป็นเป้าหมายปลายทางของกระบวนการสื่อสารเทคโนโลยี สามารถสร้างให้เกิดสื่อใหม่ โดยผู้ใช้งาน (Users) เป็นผู้ผลิตเนื้อหาสาร (User Generated Content) แทนที่จะเป็นการสื่อสารแบบเดิมที่สื่อมวลชนเป็นผู้ส่งสาร (Sender) ในขณะที่กลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารเดิมที่เคยเป็นแบบมวลชน (Mass) จะมีการกำหนดผู้รับสารเป้าหมายจัดตามลักษณะร่วม แบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ตามเพศ อายุ อาชีพ รายได้ ระดับการศึกษา โดยมองว่าผู้รับสารในกลุ่มประชากรศาสตร์เหมือนกัน (Homogeneous Group) จะมีทัศนคติ พฤติกรรม และความต้องการเหมือนกัน แต่ผู้รับสารในยุคปัจจุบันมีลักษณะเฉพาะบุคคล ที่มีความสนใจ ความต้องการแตกต่างกัน นอกจากนี้ผู้รับสารในยุคเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงยังทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดคัดกรองเนื้อหาสาร (User Generated Filtering) เป็นผู้กระจายเนื้อหาสาร (User Generated Distribution) เป็นผู้สร้างประสบการณ์ (User Generated Experience) ด้วยการแสดงความคิดเห็น บอกเล่าเรื่องราวที่เป็นประสบการณ์ของตนเองอีกด้วย ความเปลี่ยนแปลงของผู้รับสารที่เกิดขึ้นในยุคเทคโนโลยีนี้มีผลต่อองค์กรวิทยุกระจายเสียงในฐานะเป็นผู้ส่งสาร โดยแนวคิดด้านเทคโนโลยีที่กล่าวมาจะเป็นแนวทางการศึกษาความเป็นไปของการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการสื่อวิทยุกระจายเสียงในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

6. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง

กฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกิจการวิทยุกระจายเสียงมีหลายประการ ตั้งแต่กฎหมายที่เป็นพระราชบัญญัติ ประกอบด้วย พระราชบัญญัติการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ พ.ศ.2551 พระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ พ.ศ.2560 (ฉบับที่ 2) รวมถึงในส่วนที่ผู้ประกอบกิจการจำเป็นต้องรู้ที่สำคัญประกอบด้วย กฎหมายลิขสิทธิ์ กฎหมายที่เกี่ยวกับความผิดทางอาญาฐานหมิ่นประมาทและดูหมิ่นความผิดทางแพ่งฐานละเมิดโดยการหมิ่นประมาท และความผิดที่เกิดจากการใช้อินเทอร์เน็ตและคอมพิวเตอร์ รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองสิทธิผู้บริโภคประกอบด้วย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการโฆษณาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค พ.ศ. 2522 พระราชบัญญัติยา พ.ศ. 2510 พระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522 พระราชบัญญัติเครื่องมือแพทย์ พ.ศ. 2551 พระราชบัญญัติเครื่องสำอาง พ.ศ. 2535 และพระราชบัญญัติวัตถุอันตราย พ.ศ. 2535 เป็นต้น

นอกจากกฎหมายที่กล่าวมา ยังมีประกาศ กสทช. ในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลที่กำหนดหลักเกณฑ์ในการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ ทั้งนี้สาระสำคัญของหลักเกณฑ์ในกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์มีรายละเอียดข้อปฏิบัติตามประกาศของ กสทช. ที่ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นกฎหมายสำคัญที่เป็นหลักเกณฑ์ในการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ ในส่วนที่เกี่ยวกับการอนุญาต ขอบเขตเงื่อนไข และกฎเกณฑ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามขอบเขตของการศึกษาในครั้งนี้ โดยสรุปหลักการและประเด็นที่สำคัญของประกาศ กสทช. จำนวน 4 ฉบับ ที่เป็นข้อกำหนด และเงื่อนไขข้อหลักของผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง คือ 1) ประกาศ กสทช. เรื่อง กำหนดลักษณะและประเภทของกิจการกระจายเสียง และกิจการ โทรทัศน์ พ.ศ. 2555 2) ประกาศ กสทช. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการอนุญาตการให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ พ.ศ. 2555 3) ประกาศ กสทช. เรื่อง ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตประกอบกิจการ กระจายเสียง หรือกิจการโทรทัศน์ พ.ศ. 2555 และ 4) ประกาศ กสทช. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการ ปฏิบัติงานของผู้ประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ในกรณีเกิดภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉิน พ.ศ. 2555

6.1 ประกาศ กสทช. เรื่อง กำหนดลักษณะและประเภทของกิจการกระจายเสียง และกิจการโทรทัศน์ พ.ศ. 2555

ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงวิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553 ได้ให้อำนาจคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ในการที่จะกำหนดลักษณะและประเภทของกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ เพื่อประโยชน์ในการกำหนดกรอบของกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ ให้มีความชัดเจนสำหรับผู้ประกอบกิจการที่สามารถที่จะดำเนินกิจการได้อย่างถูกต้องตามหลักของกฎหมายที่กำหนดไว้ โดยมีสาระสำคัญกำหนดว่าผู้ใดประสงค์จะประกอบกิจการกระจายเสียงหรือกิจการโทรทัศน์จะต้องได้รับใบอนุญาตจากคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการ โทรทัศน์ (กสท. หรือ คณะกรรมการ) ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

ทั้งนี้ได้มีข้อกำหนดลักษณะของการประกอบกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และการให้บริการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมความเป็นจริง และพัฒนาการของเทคโนโลยี กิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ โดยการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการ โทรทัศน์ กำหนดไว้เป็น 4 ลักษณะ คือ

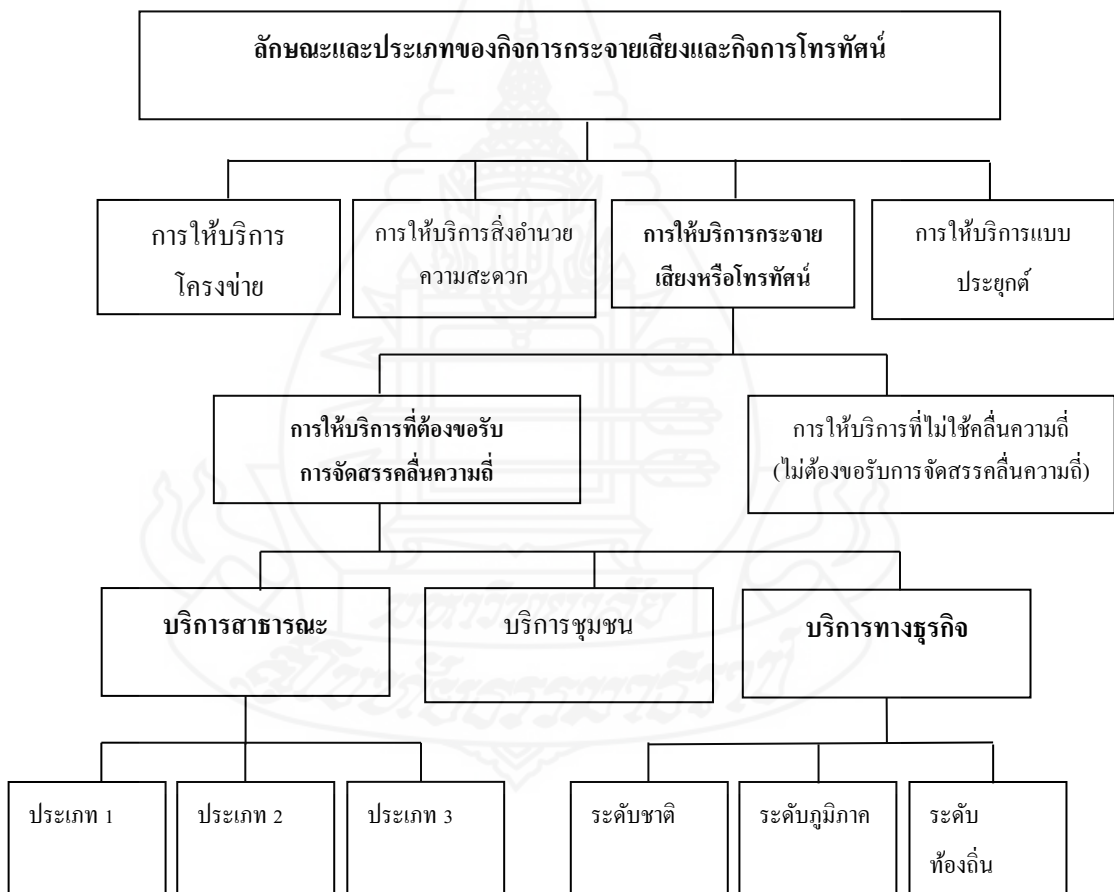
1. การให้บริการ โครงข่ายกระจายเสียงหรือโทรทัศน์
2. การให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกระจายเสียงหรือโทรทัศน์

3. การให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์

4. การให้บริการแบบประยุกต์

การประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงเป็นการให้บริการภายใต้เงื่อนไขข้อกำหนดของการให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ โดยได้กำหนดให้มี 2 รูปแบบ คือ การให้บริการที่ไม่ใช้คลื่นความถี่ซึ่งไม่ต้องขอรับการจัดสรรคลื่นความถี่ และการให้บริการที่ต้องขอรับการจัดสรรคลื่นความถี่ โดยใบอนุญาตประกอบกิจการที่ต้องขอรับการจัดสรรคลื่นความถี่แบ่งเป็น 3 ประเภท คือบริการสาธารณะ บริการชุมชน และบริการธุรกิจ

กล่าวโดยสรุป ตามประกาศ กสทช. เรื่อง กำหนดลักษณะและประเภทของกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ สามารถจำแนกการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ สรุปเป็นภาพรวม ได้ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.3 ภาพรวมของประกาศ กสทช. เรื่อง กำหนดลักษณะและประเภทของกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์

ทั้งนี้การประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงเป็นรูปแบบการให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ประเภทการให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ที่ต้องขอรับการจัดสรรคลื่นความถี่ โดยกฎหมายได้แบ่งประเภทการให้บริการออกเป็น 3 ประเภท คือบริการสาธารณะ บริการชุมชน และบริการธุรกิจ ซึ่งมีรายละเอียดการกำหนดวัตถุประสงค์การบริการโดยสรุปดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 รายละเอียดการกำหนดวัตถุประสงค์การบริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ที่ต้องขอรับการจัดสรรคลื่นความถี่

ประเภทกิจการ	วัตถุประสงค์การบริการ
บริการ สาธารณะ	ประเภทที่ 1 การประกอบกิจการกระจายเสียงหรือกิจการโทรทัศน์ เพื่อการส่งเสริมความรู้ การศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และสิ่งแวดลอม การเกษตร และการส่งเสริมอาชีพอื่น ๆ สุขภาพอนามัย กีฬา หรือการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน
	ประเภทที่ 2 การประกอบกิจการกระจายเสียงหรือกิจการโทรทัศน์เพื่อความมั่นคงของรัฐหรือความปลอดภัยสาธารณะ
	ประเภทที่ 3 การประกอบกิจการกระจายเสียงหรือกิจการโทรทัศน์ เพื่อการกระจายข้อมูลข่าวสารเพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างรัฐบาลกับประชาชน และ รัฐสภากับประชาชน การกระจายข้อมูลข่าวสารเพื่อสนับสนุนในการเผยแพร่และให้การศึกษาแก่ประชาชนเกี่ยวกับการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข บริการข้อมูลข่าวสารอันเป็นประโยชน์สาธารณะแก่คนพิการ คนด้อยโอกาสหรือกลุ่มความสนใจที่มีกิจกรรมเพื่อประโยชน์สาธารณะหรือบริการข้อมูลข่าวสารอันเป็นประโยชน์สาธารณะอื่น
บริการชุมชน	การประกอบกิจการกระจายเสียงหรือกิจการโทรทัศน์เพื่อให้บริการสาธารณะแต่ต้องเป็นประโยชน์ตามความต้องการของชุมชนหรือท้องถิ่นที่รับบริการ
บริการทาง ธุรกิจ	ระดับชาติ การประกอบกิจการกระจายเสียงหรือกิจการโทรทัศน์เพื่อแสวงหากำไรทางธุรกิจที่มีพื้นที่ให้บริการครอบคลุมทุกภาคของประเทศ
	ระดับภูมิภาค การประกอบกิจการกระจายเสียงหรือกิจการโทรทัศน์เพื่อแสวงหากำไรทางธุรกิจที่มีพื้นที่ให้บริการในกลุ่มจังหวัด
	ระดับท้องถิ่น การประกอบกิจการกระจายเสียงหรือกิจการโทรทัศน์เพื่อแสวงหากำไรทางธุรกิจที่มีพื้นที่ให้บริการในจังหวัด

6.2 ประกาศ กสทช. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการอนุญาตการให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ พ.ศ. 2555

ประกาศ กสทช.ฉบับนี้ ได้กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับการกำหนดลักษณะและประเภทของกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ตามประกาศ กสทช. เรื่อง กำหนดลักษณะและประเภทของกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ที่ต้องการประกอบกิจการได้รับทราบคุณสมบัติของผู้ขอรับใบอนุญาต ตลอดจนวิธีการขอรับใบอนุญาต หลักเกณฑ์ในการออกใบอนุญาต เอกสารหลักฐานหรือข้อมูลที่ต้องใช้ในการอนุญาต วิธีการพิจารณาในการออกใบอนุญาต ระยะเวลาการพิจารณาอนุญาตและขอบเขตการอนุญาตให้ประกอบกิจการดังกล่าว และเงื่อนไขอื่นที่จำเป็นในการประกอบกิจการกระจายเสียงหรือกิจการโทรทัศน์

ผู้ที่ประสงค์จะให้บริการกระจายเสียงหรือ โทรทัศน์จะต้องได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการกระจายเสียงหรือกิจการโทรทัศน์จากคณะกรรมการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในประกาศนี้ และการให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ที่ใช้คลื่นความถี่จะต้องได้รับอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการประกาศกำหนดคุณสมบัติของผู้ประกอบกิจการแต่ละประเภทไว้ โดยกิจการบริการสาธารณะและกิจการทางธุรกิจผู้ขอรับใบอนุญาตให้บริการต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

กิจการบริการสาธารณะต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

1. จะต้องเป็นบุคคลสัญชาติไทยและไม่อยู่ในระหว่างถูกสั่งพักใช้ใบอนุญาต หรือถูกเพิกถอนใบอนุญาตให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์มาแล้ว ยังไม่ครบ 3 ปี

2. จะต้องเป็นนิติบุคคลที่กำหนด ดังนี้

2.1 กระทรวง ทบวง กรม องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นใดของรัฐที่มีใช้รัฐวิสาหกิจซึ่งมีหน้าที่ตามกฎหมายหรือมีความจำเป็นต้องดำเนินกิจการกระจายเสียงหรือกิจการ โทรทัศน์

2.2 สมาคม มูลนิธิ หรือนิติบุคคลอื่นที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายไทยที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์สาธารณะ โดยไม่แสวงหากำไรในทางธุรกิจ ซึ่งมีความเหมาะสมกับการประกอบกิจการบริการสาธารณะ

2.3 สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการใช้ประโยชน์ด้านการเรียนการสอนหรือการเผยแพร่ความรู้สู่สังคม

3. ผู้ขอรับใบอนุญาตให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ประเภทกิจการบริการสาธารณะตาม 2.2 และ 2.3 ข้างต้น ยังต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

3.1 บุคคลผู้มีอำนาจกระทำการผูกพันผู้ขอรับใบอนุญาตต้องมีสัญชาติไทย

3.2 ไม่มีกรรมการหรือบุคคลผู้มีอำนาจกระทำการผูกพันผู้ขอรับใบอนุญาตที่
เคยเป็นกรรมการหรือบุคคลผู้มีอำนาจกระทำการผูกพันของผู้รับใบอนุญาตอื่น
ซึ่งถูกเพิกถอนใบอนุญาต อันเป็นผลมาจากการบริหารกิจการของผู้นั้นและระยะเวลาการถูกเพิกถอน
ใบอนุญาตยังไม่ครบกำหนด 3 ปี

3.3 ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรือถูกพิทักษ์ทรัพย์ตามคำสั่งศาล หรือถูกศาลมี
คำสั่งให้ฟื้นฟูกิจการตามกฎหมายว่าด้วยล้มละลาย

3.4 กรรมการหรือบุคคลผู้มีอำนาจกระทำการผูกพันผู้ขอรับใบอนุญาตต้อง
ไม่เป็นบุคคลที่มีรายชื่ออยู่ในบัญชีรายชื่อบุคคลที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเห็นว่า
ไม่สมควรเป็นผู้บริหารตามข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.5 ผู้ขอรับใบอนุญาต กรรมการ ผู้จัดการหรือบุคคลผู้มีอำนาจกระทำการผูกพัน
ผู้ขอรับใบอนุญาตต้องไม่เคยถูกศาลมีคำพิพากษาถึงที่สุดว่ามีความผิดตามกฎหมายว่าด้วยการ
ประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ หรือกฎหมายอื่นที่กำหนดภายในระยะเวลา 2 ปี
ก่อนการยื่นขอรับใบอนุญาต

กิจการทางธุรกิจผู้ขอรับใบอนุญาตให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ ประเภท
กิจการทางธุรกิจ จะต้องมียุทธศาสตร์ ดังนี้

1. เป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย หรือเป็นรัฐวิสาหกิจ บริษัทที่จัดตั้ง
ขึ้นตามกฎหมายไทย ที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงหรือกิจการ
โทรทัศน์

2. กรณีให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ ประเภทกิจการทางธุรกิจ ระดับ
ภูมิภาคและระดับท้องถิ่นต้องมีผู้ถือหุ้นอันเป็นทุนหรือที่ผู้ลงทุนไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 มีภูมิลำเนาอยู่
ในเขตพื้นที่การให้บริการในระดับภูมิภาคหรือระดับท้องถิ่นแล้วแต่กรณี

3. ต้องมีฐานะทางการเงินมั่นคง มีระบบการตรวจสอบบัญชีและมีลักษณะอื่นใด
ซึ่งประกันความมั่นคงในการประกอบกิจการตามที่ประกาศกำหนดการหารายได้ในการให้บริการ
กระจายเสียงหรือโทรทัศน์ของผู้ได้รับใบอนุญาต

ประกาศฉบับนี้ยังได้กำหนดหลักเกณฑ์ในด้านการนำเสนอรายการ สัดส่วนรายการ
ในการให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ของผู้ได้รับใบอนุญาต โดยกิจการบริการสาธารณะ
มีสัดส่วนรายการที่เป็นข่าวสารหรือสาระที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 กิจการ
บริการชุมชน มีสัดส่วนรายการข่าวสารหรือสาระที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะไม่น้อยกว่าร้อยละ 70
และเนื้อหาเกี่ยวกับชุมชนเป้าหมายที่รับบริการและผลิตโดยคนในชุมชนเป้าหมายที่รับบริการ

ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของเวลาออกอากาศทั้งหมด และกิจการทางธุรกิจข่าวสารหรือสาระที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะไม่น้อยกว่าร้อยละ 25

ในด้านการหารายได้ของผู้ได้รับใบอนุญาตเป็นเงินค่าใช้จ่ายที่กำหนดไว้ในประกาศฉบับนี้ โดยการหารายได้ในการให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ ประเภทกิจการบริการสาธารณะ และบริการธุรกิจ มีรายละเอียดตามตารางที่ 2.2

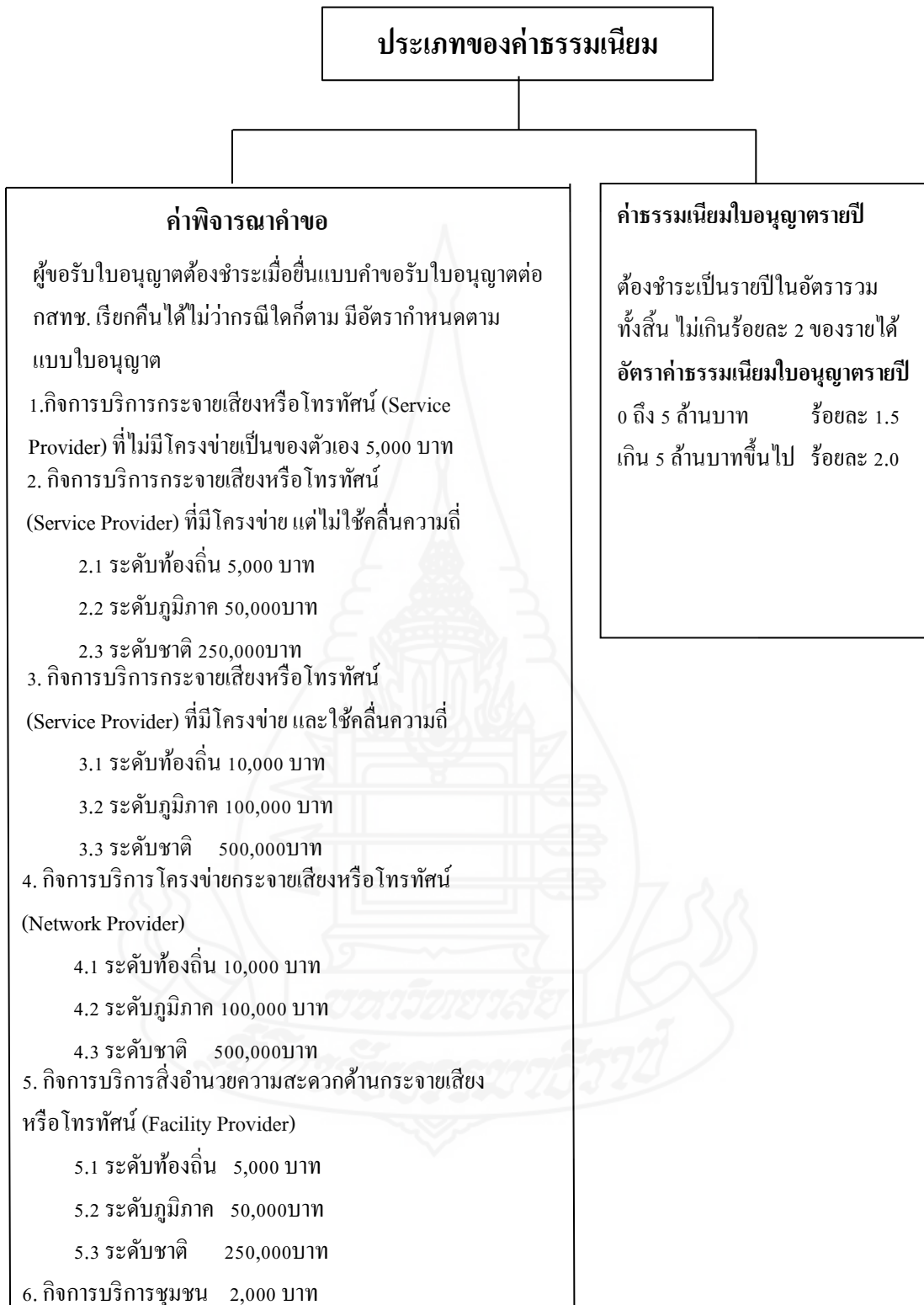
ตารางที่ 2.2 หลักเกณฑ์การหารายได้ในการให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์

ประเภทใบอนุญาต	ข้อกำหนดในการหารายได้
กิจการบริการสาธารณะประเภท 1 และ 3	จะหารายได้จากกำไรจากการโฆษณาไม่ได้ เว้นแต่เป็นการหารายได้โดยการโฆษณาหรือเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับงานหรือกิจการของหน่วยงานของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจ สมาคม มูลนิธิ หรือนิติบุคคลอื่นที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์สาธารณะโดยไม่แสวงหากำไรในทางธุรกิจ หรือการเสนอภาพลักษณ์ขององค์กร บริษัท และกิจการโดยมิได้มีการโฆษณาสรรพคุณ คุณประโยชน์ หรือคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม
กิจการบริการสาธารณะประเภท 2	ให้หารายได้จากกำไรจากการโฆษณาได้เท่าที่เพียงพอต่อการประกอบกิจการโดยไม่เน้นการแสวงหากำไร
กิจการทางธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - ในการให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ประเภทกิจการทางธุรกิจ ให้ดำเนินการหารายได้โดยการโฆษณา การบริการธุรกิจ การจัดเก็บค่าสมาชิก หรือ โดยวิธีอื่นใดได้ - การให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ ประเภทกิจการทางธุรกิจที่ใช้คลื่นความถี่ ให้หารายได้จากกำไรจากการโฆษณาและการบริการธุรกิจได้ไม่เกินชั่วโมงละ 12 นาทีครึ่ง โดยเมื่อรวมเวลาโฆษณาและการบริการธุรกิจตลอดทั้งวันเฉลี่ยแล้วต้องไม่เกินชั่วโมงละ 10 นาที - การให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ ประเภทกิจการทางธุรกิจที่ใช้คลื่นความถี่ที่มีการบอกรับสมาชิกหรือเรียกเก็บค่าบริการอื่น ให้หารายได้จากกำไรจากการโฆษณาและการบริการธุรกิจได้ไม่เกินชั่วโมงละ 6 นาที โดยเมื่อรวมเวลาโฆษณาและการบริการธุรกิจตลอดทั้งวันเฉลี่ยแล้วต้องไม่เกินชั่วโมงละ 5 นาที

6.3 ประกาศ กสทช. เรื่อง ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตประกอบกิจการกระจายเสียง หรือ กิจการโทรทัศน์ พ.ศ. 2555

ผู้ประกอบกิจการกระจายเสียงและผู้ประกอบกิจการโทรทัศน์มีหน้าที่ต้องชำระค่าธรรมเนียมใบอนุญาตตามพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและกิจการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และ กิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ พ.ศ. 2551 ได้บัญญัติไว้ โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการที่ กสทช. กำหนด ในประกาศฉบับนี้ซึ่งมีสาระสำคัญในการกำหนดหลักเกณฑ์การชำระค่าธรรมเนียมใบอนุญาตประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ไว้ 2 ประเภท คือ ค่าพิจารณาค่าขอใบอนุญาต และ ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตรายปี ผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดของค่าธรรมเนียมแต่ละประเภทไว้ดังแผนภูมิที่ 2.3





ภาพที่ 2.4 หลักเกณฑ์การชำระค่าธรรมเนียมใบอนุญาตประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์

6.4 ประกาศ กสทช. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานของผู้ประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ในกรณีเกิดภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉิน พ.ศ. 2555

ประกาศฉบับนี้ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติงานของผู้ประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ในกรณีเกิดภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉินเพื่อให้ประชาชนผู้ประสบภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉินได้รับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และจำเป็นต่อการดำรงชีพโทรทัศน์ในกรณีเกิดภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉิน พ.ศ. 2555

หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานของผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ในกรณีเกิดภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉิน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ การเตรียมพร้อมของผู้ประกอบกิจการ (ช่วงก่อนเกิดเหตุ) การปฏิบัติตนของผู้ประกอบกิจการในกรณีเกิดภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉิน (ในขณะที่เกิดเหตุ) และการดำเนินการภายหลังภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉินสิ้นสุด (ภายหลังเกิดเหตุ)

6.4.1 การเตรียมพร้อมของผู้ประกอบกิจการ (ช่วงก่อนเกิดเหตุ)

ผู้ประกอบกิจการทุกรายจะต้องแจ้งชื่อผู้ประสานงานพร้อมข้อมูลที่จำเป็นเพื่อใช้ในการติดต่อ โดยผู้ประกอบกิจการจะต้องเตรียมความพร้อมในการออกอากาศมีแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ และต้องมีการเตรียมความพร้อมในการแจ้งข่าวหรือเตือนภัย ทางเสียง ภาพ ตัวอักษร หรือด้วยวิธีอื่น ๆ เช่น สัญลักษ์ณ์หรือสีตามมาตรฐานที่หน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบเป็นผู้กำหนด โดยจะต้องจัดทำแผนการดำเนินงานขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่

6.4.2 การปฏิบัติตนของผู้ประกอบกิจการในกรณีเกิดภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉิน (ในขณะที่เกิดเหตุ)

การออกอากาศแจ้งข่าวหรือเตือนภัยให้ประชาชนทราบจะต้องเป็นการรายงานข้อมูลที่จำเป็นจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ มีความรอบคอบและต้องระมัดระวังในการนำเสนอไม่ก่อให้เกิดความตกใจแก่ประชาชน โดยการรายงานข้อมูลการเตือนภัยแก่ประชาชนนี้ ห้ามนำเสนอข้อมูลที่มีลักษณะเป็นการแสดงความเห็นนอกจากจะเป็นความเห็นจากเจ้าหน้าที่รัฐหรือนักวิชาการที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ โดยให้อำนาจผู้อำนวยความสะดวกหรือประธานโทรทัศน์รวมการเฉพาะกิจแห่งประเทศไทยสามารถใช้ดุลยพินิจในการตัดสัญญาณจากผังรายการปกติที่สถานีออกอากาศอยู่ ตัดเข้าสู่การแจ้งข่าวหรือเตือนภัยโดยต้องคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะหรือคาดหมายได้ว่าเหตุดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายในชีวิต ทรัพย์สิน สิทธิหรือเสรีภาพของประชาชนในวงกว้าง และอยู่ภายใต้กรอบจรรยาบรรณของสื่อสารมวลชน และผู้ประกอบกิจการและผู้อำนวยความสะดวกสถานีจะต้องรับผิดชอบหากมีเหตุเกิดความเสียหายของประชาชน เว้นแต่จะพิสูจน์ได้ว่าการกระทำดังกล่าวตนมิได้รู้เห็นหรือยินยอมด้วยและได้ใช้ความระมัดระวังตามหลักการแห่งจรรยาบรรณวิชาชีพแล้ว

6.4.3 การดำเนินการภายหลังภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉินสิ้นสุด (ภายหลังเกิดเหตุ)

ผู้อำนวยการสถานีจะต้องแจ้งข่าวการประกาศยกเลิกสถานการณ์ตามข้อมูลหรือคำสั่งจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ และต้องแจ้งข้อมูลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ช่วงที่เกิดภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉินให้คณะกรรมการทราบหลังจากได้รับประกาศยกเลิกสถานการณ์

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษารั้วนี้ โดยจำแนกงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ 2 กลุ่ม คือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสื่อ และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการบริหารสื่อ

7.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสื่อ

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550) ศึกษาเรื่อง หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสารในมิติด้านการบริหารกิจการสื่อวิทยุกระจายเสียง พบว่า โครงสร้างขององค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงขนาดใหญ่ยึดโยงอยู่กับตัวองค์กรหลักที่ครอบครองสื่ออยู่หลายประเภท และใช้ประโยชน์จากการบริหารจัดการข้ามสื่อเป็นจุดแข็งในการแข่งขัน ลดต้นทุนจากการผลิตซ้ำซ้อน (Economy of scale) ภายในองค์กร โดยองค์กรที่ประกอบกิจการเพื่อแสวงหารายได้จากโฆษณาและผู้สนับสนุนรายการซึ่งจำเป็นจะต้องมีหน่วยงานทางการขาย และกิจกรรมพิเศษเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรอบด้าน

ในด้านทิศทางของการแข่งขันในสื่อวิทยุกระจายเสียงจะมีการแบ่งกลุ่มผู้ฟัง (Segment) มากขึ้น มีเนื้อหาหลักของรายการเพื่อตอบสนองผู้ฟังเฉพาะกลุ่มมากขึ้น (Format Station) การแข่งขันทางการตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) มากขึ้น ทางด้านเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การออกอากาศในระบบดิจิทัล (Digital) ที่มีคุณภาพสูงขึ้น เพิ่มขยายช่องสัญญาณการออกอากาศได้มากขึ้น และสามารถผสาน (Synergy) สื่อประเภทอื่นออกอากาศไปพร้อมกันได้ ซึ่งจะเป็นผลดีทั้งต่อผู้ประกอบการที่สามารถนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงพาณิชย์ และผู้ฟังรายการวิทยุมีทางเลือกมากขึ้น แต่จะขาดแคลนทางด้านเนื้อหารายการ (Content) และบุคลากรมืออาชีพ

สุณิสา เมืองแก้ว และ ชีรภัทร วรรณฤม (2560) ศึกษาเรื่อง การปรับตัวของวิทยุกระจายเสียงในยุคหลอมรวมสื่อ โดยศึกษาบริษัทผู้ผลิตรายการวิทยุภาคธุรกิจเอกชน และสถานีวิทยุสถาบันการศึกษาศึกษาประเภทบริการสาธารณะในส่วนกลางในส่วนภูมิภาค พบว่า

สถานีวิทยุและบริษัทผู้ผลิตรายการวิทยุ มีรูปแบบการปรับตัว คือ มีช่องทางใหม่ เช่น เว็บไซต์ แอปพลิเคชัน มีการปฏิสัมพันธ์ เนื้อหาแบบใหม่จากรับส่ง เป็นการแลกเปลี่ยนเนื้อหาผ่านช่องทางสื่อใหม่ ก่อเกิดเป็นเนื้อหาใหม่ เช่น การโทรศัพท์ร่วมรายการ (Phone-In) การแสดงความคิดเห็นในแฟนเพจเฟซบุ๊ก ตลอดจนมีการหาข้อมูลแบบใหม่ที่ไม่ได้รับฟังเฉพาะช่วงเวลาปกติแต่มีการรับฟังรายการย้อนหลัง (radio on demand) ผ่านเว็บไซต์ หรือ แอปพลิเคชัน โดยที่ความสามารถและศักยภาพในการไปถึงเป้าหมายตามองค์ประกอบดังกล่าวนี้มีปริมาณหรือจำนวนที่มากขึ้นแตกต่างกันไป ตามประเภทและโครงสร้าง การดำเนินเนินงานขององค์กร พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร บุคลากรที่มั่งคั่งและกลุ่มผู้ฟังรายการ ที่จะต้องพัฒนากลยุทธ์การไปถึงเป้าหมายของแต่ละสถานีต่อไป

กัญยากร สุจริตเนติการ และ พงณา ฐูปแก้ว (2560) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเป็นวิทยุดิจิทัลของสถานีวิทยุกระจายเสียงสถาบันการศึกษา พบว่า สถานีวิทยุสถาบันการศึกษามีความพร้อมด้านเทคโนโลยีในการดำเนินกิจการ และพัฒนาช่องทางการส่งกระจายเสียงด้วยระบบออนไลน์ แอปพลิเคชัน โทรศัพท์มือถือ และการใช้สื่อสังคมออนไลน์ ด้านบุคลากร บางแห่งมีปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในบางส่วนงาน รวมถึงบางแห่งบริหารงานร่วมกับ บริษัทเอกชนมีการบริหารงานในรูปแบบวิสาหกิจ สามารถจัดหารายได้เพื่อบริหารจัดการสถานี ในด้านนโยบายมีการส่งเสริมการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสู่วิทยุกระจายเสียงระบบดิจิทัล ทั้งในด้านเครื่องมือ ช่องทางกระจายเสียงสู่รูปแบบสื่อใหม่ นโยบายของผู้บริหารสถาบันการศึกษาเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนสู่การเปลี่ยนแปลงการส่งกระจายเสียงระบบดิจิทัลของสถานีวิทยุกระจายเสียงสถาบันการศึกษา ผู้ฟังเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานของสถานีวิทยุสถาบันการศึกษา เมื่อเกิดการเปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบดิจิทัลทำให้เกิดผู้ฟังกลุ่มใหม่ สถานีวิทยุสถาบันการศึกษาส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาอุปสรรคของปัจจัยภายใน และ ปัจจัยภายนอก คือ ผู้ฟังมีแนวโน้มลดลง เนื่องจาก พฤติกรรมผู้ฟังเปลี่ยนแปลงจากการที่ช่องทางข้อมูลข่าวสารเพิ่มมากขึ้น

ฐิตินัน บุญภาพ คอมมอน (2559) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม พบว่าเทคโนโลยีดิจิทัลมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงแบบแผนพฤติกรรมของผู้บริโภค ส่วนแบ่งทางการตลาด และรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสื่อ ผู้บริหารต้องใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการตามบริบทของวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งปรับเปลี่ยนการสื่อสารและการเป็นผู้นำของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี

รายงานผลการศึกษาโครงการศึกษาวิจัยการปฏิรูปสื่อ “สื่อสาธารณะ” (2559) ศึกษาแนวโน้มสื่อสาธารณะในต่างประเทศยุคสื่อดิจิทัลหลอมรวม ในประเด็นแนวทางการหารายได้และการสนับสนุนในรูปแบบอื่น โดยระบุว่าสื่อสาธารณะในหลายๆ ประเทศได้พยายามหา

แนวทางการหารายได้ (Business model) ใหม่ ๆ เพื่อสร้างความยั่งยืน โดยในแต่ละประเทศยึดแนวทางที่ต่างกันตามสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจ

7.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการบริหารสื่อ

บริษัท ไทม์ คอนซัลติ้ง จำกัด (2561) รายงานวิจัย โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อทบทวนร่างแผนพัฒนากิจการกระจายเสียงและรายงานประเมินผลกระทบต่อแผนพัฒนากิจการกระจายเสียงสภาพตลาดกิจการวิทยุกระจายเสียงของประเทศไทย พบว่า สภาพตลาดกิจการวิทยุกระจายเสียงของประเทศไทยบนแพลตฟอร์มอื่นในปัจจุบัน ผู้ประกอบกิจการรายเก่าออกอากาศรายการวิทยุของตนผ่านทั้งช่องทางวิทยุกระจายเสียง และวิทยุออนไลน์มีการให้บริการวิทยุกระจายเสียงด้วยเทคโนโลยีอื่น เช่น บริการอินเทอร์เน็ตเรดิโอ (Internet Radio) และบริการมิวสิคสตรีมมิ่ง (Music Streaming) ซึ่งมีฐานผู้ฟังในระดับหนึ่งแล้ว โดยการให้บริการดังกล่าวเป็นบริการที่สามารถทดแทนบริการวิทยุกระจายเสียงทั้งในระบบแอนะล็อกและในระบบดิจิทัลได้

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2559) รายงานวิจัย สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของสื่อจากการปฏิบัติตามแผนแม่บทกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ ฉบับที่ 1 (2555 – 2559) พบว่าในช่วงเวลา 4 ปีที่ผ่านมา โครงสร้างของอุตสาหกรรมสื่อวิทยุกระจายเสียงมีการเปลี่ยนแปลงหลายประการโดยเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงภายในอุตสาหกรรม และการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกอุตสาหกรรม

ในด้านผู้ฟังรายการวิทยุ มีแนวโน้มรับฟังรายการวิทยุลดลงเนื่องจากการเข้าถึงสื่อประเภทอื่น ๆ ได้ง่าย ผู้ฟังนิยมรับฟังวิทยุในขณะที่เคลื่อนที่ เนื่องจากในขณะที่อยู่กับที่สามารถเลือกช่องทางการในการรับสื่อได้เป็นจำนวนมาก ในด้านบุคลากรที่ปฏิบัติงานของกิจการวิทยุ เช่น ผู้ประกาศหรือผู้ดำเนินรายการมีแนวโน้มเคลื่อนย้ายไปสู่กิจการประเภทอื่นที่ให้ผลตอบแทนดีกว่า

มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2559) รายงาน โครงการศึกษาวิจัยการปฏิรูปสื่อ: การกำกับดูแลในยุคหลอมรวม พบว่า การหลอมรวมสื่อ (Media Convergence) ทำให้เส้นแบ่งระหว่างการแพร่ภาพกระจายเสียง (Broadcasting) และ โทรคมนาคม (Telecommunication) เลื่อนลง เนื้อหาสื่อเดียวกัน จากผู้ผลิตเดียวกัน สามารถเผยแพร่ไปยังผู้ชมผ่านช่องทางสื่อได้หลากหลายช่องทาง ในอนาคตระยะไกลการเผยแพร่เนื้อหาจะมุ่งไปสู่ช่องทางอินเทอร์เน็ต เพราะเทคโนโลยีก้าวหน้าไปเร็วกว่า และการกำกับดูแลมีความเข้มงวดน้อยกว่าการแพร่ภาพกระจายเสียง หน่วยงานกำกับดูแลจะมีบทบาทน้อยลง เหลือเฉพาะการกำกับดูแลในมิติของเศรษฐกิจ ขณะที่การกำกับดูแลเนื้อหานั้นทำได้ยากขึ้น

มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์การภาครัฐ (2557) รายงานการศึกษา “โครงการศึกษาแนวทางในการจัดเก็บข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ (Audience Measurement)” พบว่า แนวโน้มพฤติกรรมการใช้บริการวิทยุโทรทัศน์และสื่ออื่น ๆ จะมีลักษณะพฤติกรรมของผู้บริโภคกลายเป็นการเปิดรับสื่อผ่านทางเครื่องมือที่หลากหลาย (Multi-screen) เพิ่มมากกว่าการเปิดรับสื่อผ่านทางสื่อโทรทัศน์และวิทยุโดยเฉพาะผ่านทางสมาร์ตโฟนและแท็บเล็ตส่งผลให้พฤติกรรมในการเปิดรับสื่อดิจิทัลที่ผ่านทางเครื่องรับโทรทัศน์ดิจิทัลหรือกล่องรับดิจิทัลมีแนวโน้มลดลงเพราะกลุ่มผู้บริโภคเปิดรับชมสื่อดิจิทัลที่ผ่านทางสื่ออื่น ๆ ร่วมด้วยคือสื่อเคเบิลทีวี สื่อทีวีดาวเทียม และสื่อออนไลน์ซึ่งแนวโน้มการบริโภคสื่อดิจิทัลที่ผ่านทางช่องทางออนไลน์โดยใช้สมาร์ตโฟนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

สหภาพโทรคมนาคมระหว่างประเทศ (2556) ศึกษาเรื่อง Trends in Broadcasting : An Overview Of Developments พบว่าความแพร่หลายของการให้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงจะมีผลกระทบต่อการแพร่ภาพกระจายเสียงแบบเดิม (traditional broadcasting) ใน 2 ด้าน คือ จะทำให้เกิดแข่งขันกันกับสื่อที่มีอยู่เดิมทั้งวิทยุและโทรทัศน์ภาคพื้นดิน เคเบิล และดาวเทียม แต่ในอีกด้านหนึ่งจะช่วยเสริมให้เกิดการให้บริการวิทยุและโทรทัศน์แบบขยาย (enhanced broadcasting) โดยที่แนวคิดการให้บริการด้วยเนื้อหาเสียง (the service concepts in audio broadcasting) มีแนวโน้มการให้บริการในรูปแบบที่สามารถเข้าถึงผู้ฟังทุกที่ (anywhere) ด้วยการรับฟังสถานีวิทยุผ่านอุปกรณ์เครื่องรับแบบพกพา (portable receivers) ผ่านเครือข่าย Internet (Streaming via the Internet) การส่งสัญญาณออกอากาศผ่าน internet จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการส่งผ่านเนื้อหาให้เข้าถึงผู้ฟัง และการออกอากาศลักษณะนี้ยังเอื้อให้สามารถพัฒนาไปสู่รูปแบบการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างการรับฟังรายการ การแสดงความคิดเห็น การโหวต การรับข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมได้อีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามโครงข่ายบรอดแบนด์จะยังไม่สามารถนำมาใช้ทดแทนโครงข่ายวิทยุและโทรทัศน์แบบเดิมในการเผยแพร่รายการไปยังประชาชนให้ครอบคลุมอย่างกว้างในอนาคตอันใกล้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาสถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง รูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง และแนวทางการพัฒนา รูปแบบบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำกับดูแลนโยบาย เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบการสนทนากลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุป

1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ในการสัมภาษณ์เชิงลึกเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง(Purposive Sampling) และแบบ สโนว์บอล (Snowball Technique) กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จำนวน 15 คน จากวิद्यุกระจายเสียงสามเครือข่าย คือ สถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ สถานีวิทยุกระจายเสียง กองทัพบก และ สถานีวิทยุกระจายเสียงอสมท เป็นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีรายชื่อดังนี้

เครือข่ายวิทยุกรมประชาสัมพันธ์ ได้แก่

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. คุณทองทศ มหามนตรี | ผู้อำนวยการสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย |
| 2. คุณกวิณ สิงห์อินทร์ | นักสื่อสารมวลชนชำนาญการ ฝ่ายงานรายการและข่าว |
| 3. คุณสายชล ธรรมกุล | นักสื่อสารมวลชนปฏิบัติการ สวท.ตรัง |
| 4. คุณฐิตาวลัย ลาภขจรสวงน | นักสื่อสารมวลชนปฏิบัติการ ส่วนสื่อข่าวและผลิตรายการข่าว |
| 5. คุณปรศนิยภรณ์ ตันเกียรติชัย | นักสื่อสารมวลชนปฏิบัติการ สวท.น่าน |

เครือข่ายวิทยุกองทัพบก ได้แก่

1. พ.อ.สุวัฒน์ ยศประกอบ ผู้อำนวยการฝ่ายวิทยุกระจายเสียง FM 94.00
2. พ.ท.แก่นนิต คงโต หัวหน้าแผนกสำรวจและประเมินผล กรมการทหารสื่อสาร
3. ร.ต.มีบุญ ลำสิงาม นายทหารกระจายเสียง กรมการทหารสื่อสาร และ หัวหน้าสถานีวิทยุฯ FM 94.5 ลูกทุ่ง Network
4. คุณวรัตมา บุนนาค บรรณาธิการข่าว ศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบก
5. คุณอิชย์คณิน บุญประเสริฐ บรรณาธิการข่าว ศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบก

เครือข่ายวิทยุ อสมท ได้แก่

1. คุณนิสัน ชินอ่อน ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาค
2. คุณवासุ เลิศจรธยา ผู้อำนวยการฝ่ายคลื่นวิทยุ FM 95 ลูกทุ่งมหานคร
3. คุณฐิติรัตน์ พูนศิริชัยกิจ ผู้อำนวยการฝ่ายคลื่นวิทยุ FM 96.5 คลื่นความคิด
4. คุณอำมร บรรจง ผู้จัดการส่วนผลิตรายการวิทยุ FM 96.5 คลื่นความคิด
5. คุณสนามชัย คำจร ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สำนักวิทยุ และวิศวกรรม

ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลักในการสนทนา (key informants) จำนวน 8 คน คุณสมบัติผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาเป็นเพศชายและหญิง ฟังรายการจากเครือข่ายสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ศึกษาอย่างน้อยวันละ 2 ชั่วโมง เป็นผู้ตัดสินใจเลือกฟังรายการจากสถานีวิทยุกระจายเสียงด้วยตัวเอง และเคยมีปฏิสัมพันธ์กับสถานีวิทยุกระจายเสียงโครงสร้างของกลุ่มสนทนา ประกอบด้วยผู้ร่วมสนทนา จำนวน 8 คน มีรายละเอียดตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 รายชื่อผู้ร่วมการสนทนากลุ่ม

ชื่อ	อายุ(ปี)	อาชีพ	คลื่นวิทยุ / ประเภทรายการ	เครือข่าย
1.นางสาวสิริกุล บุญจันทร์	34	อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัย	FM 96.5 / รายการข่าว 94 EFM / รายการเพลง	อสมท กองทัพบก
2.นางสาวชมจิรา จารุสกุล	36	พนักงาน ธนาคาร	94 EFM / รายการเพลง Hitz 95.5 / รายการเพลง	กองทัพบก กรมประชาสัมพันธ์
3.นายกิตติพันธ์ มะเร็งสิทธิ์	31	พนักงาน รัฐวิสาหกิจ	MET 107 / รายการเพลง Hitz 95.5 / รายการเพลง	อสมท กรมประชาสัมพันธ์

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ชื่อ	อายุ(ปี)	อาชีพ	คลื่นวิทยุ / ประเภทรายการ	เครือข่าย
4. นายณรงค์ชน เอนกสัมพันธ์	62	เกษียณอายุ	จส.100 / รายงานข่าวจรรยา	กองทัพบก
			94 EFM / รายการเพลง	กองทัพบก
			105 วิทยุเยาวชนและ ครอบครัว/ รายการข่าว	กรมประชาสัมพันธ์
5. นายนเรศ รินทา	40	เจ้าของธุรกิจ ส่วนตัว	จส.100 / รายงานข่าวจรรยา	กองทัพบก
			96.5 / รายการข่าว	อสมท
			94 EFM / รายการเพลง	กองทัพบก
6. นางสาวกฤษณา การะเกด	34	พนักงาน รัฐวิสาหกิจ	94 EFM / รายการเพลง	กองทัพบก
			MET 107 / รายการเพลง	อสมท
7. นางสาวโสภา วรรณ ศรีคำชน	38	ค้าขาย	จส.100 / รายงานข่าวจรรยา	กองทัพบก
			90 ลูกทุ่งรักไทย / รายการเพลง	กองทัพบก
			95 LTM / รายการเพลง	อสมท
8. นายชีพพาคม ประกอบทรัพย์	39	พนักงาน ราชการ	100.5 / รายการข่าว	อสมท
			92.5 / รายการข่าวและสาระ	กรมประชาสัมพันธ์
			97.5 Mellow / รายการเพลง	อสมท

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยศึกษาวรรณกรรม งานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรวบรวมข้อมูลจากการเข้าพื้นที่สังเกตการณ์การทำงานของสถานีวิทยุกระจายเสียงทั้งสามเครือข่ายเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแนวทางประเด็นในการสนทนากลุ่มก่อนที่จะนำไปใช้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นของเครื่องมือที่สร้างขึ้น โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับตัวแปรที่ต้องการวัดว่าครอบคลุมหรือไม่

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีแนวคำถาม คือ การตรวจสอบสถานการณ์แวดล้อมการบริหารวิทยุกระจายเสียง แนวคำถามในส่วนนี้จะมุ่งไปที่ประเด็นหลัก 5 ด้าน

ที่เป็นแรงผลักดันที่ส่งผลต่อการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง คือ แรงผลักดันทางกฎหมายและการเมือง แรงผลักดันเศรษฐกิจ แรงผลักดันทางเทคโนโลยี และแรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภค โดยกำหนดโครงสร้างแนวคำถามไว้กว้างๆเพื่อควบคุมทิศทางการสนทนา และกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเรื่องราวในประเด็นที่ต้องการศึกษาให้ได้มากที่สุด

ตารางที่ 3.2 โครงสร้างประเด็นสำหรับการสัมภาษณ์วิเคราะห์เนื้อหาในประเด็นบริบทสถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง และผลที่เกิดขึ้นกับกิจการวิทยุกระจายเสียงจากสถานการณ์แวดล้อม

ประเด็นคำถาม	แนวคำถาม
1.แรงผลักดันทางกฎหมายและการเมือง	<ul style="list-style-type: none"> - แนวทางการปฏิรูปสื่อสารมวลชน - ข้อกำหนดการคืนคลื่นความถี่วิทยุ - กฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแล - ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - ผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันทางกฎหมายและการเมือง
2.แรงผลักดันทางเศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - งบประมาณในอุตสาหกรรมสื่อ - ลักษณะการซื้อสื่อวิทยุของมีเดียเอเจนซี - สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมสื่อ - สภาพการแข่งขันของสื่อวิทยุ - ผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันเศรษฐกิจ
3.แรงผลักดันทางเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> - การเกิดขึ้นของสื่อรูปแบบใหม่ - ช่องทางการเผยแพร่เนื้อหาของสถานีวิทยุ - การผลิตรายการวิทยุ - ช่องทางการติดต่อสื่อสารกับผู้ฟัง - ผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันทางเทคโนโลยี
4.แรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภค	<ul style="list-style-type: none"> - การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค - พฤติกรรมผู้บริโภค - การเข้าถึงเนื้อหาสื่อผ่านช่องทางต่างๆ - ผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภค

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีแนวคำถาม คือการตรวจสอบรูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียงในปัจจุบัน แนวคำถามในส่วนนี้จะมุ่งไปที่ประเด็นหลัก 4 ด้านในการบริหารด้านองค์กร การบริหารด้านรายการ การบริหารด้านรายได้ และการบริหารด้านเทคโนโลยี โดยกำหนดโครงสร้างแนวคำถามไว้กว้างๆ เพื่อควบคุมทิศทางการสนทนา และกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเรื่องราวในประเด็นที่ต้องการศึกษาให้ได้มากที่สุด

ตารางที่ 3.3 โครงสร้างประเด็นสำหรับการสัมภาษณ์วิเคราะห์เนื้อหาในประเด็นรูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียงในปัจจุบัน

ประเด็นคำถาม	รายละเอียดคำถาม
1.การบริหารด้านองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ทิศทางขององค์กร เป้าหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ - โครงสร้างสถานี สายงานบังคับบัญชา การแบ่งกลุ่มงานและขอบเขตงาน - ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน
2.การบริหารด้านรายการ	<ul style="list-style-type: none"> - ที่มาของรายการ แหล่งที่มา รูปแบบวิธีการให้ได้มา - การจัดผังรายการ รูปแบบผังรายการ - วิธีการ ขั้นตอนการผลิตรายการ
3.การบริหารด้านรายได้	<ul style="list-style-type: none"> - ที่มาของรายได้ การสนับสนุนจากรัฐ การมีผู้สนับสนุนอื่น - รูปแบบ วิธีการขายโฆษณา - วิธีการหารายได้จากแหล่งอื่น
4.การบริหารด้านเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้เทคโนโลยีในการผลิตเนื้อหา - การใช้เทคโนโลยีในการเผยแพร่เนื้อหา - ช่องทางการออกอากาศ (Platform) - ข้อจำกัด ปัญหาอุปสรรคด้านการใช้เทคโนโลยี

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือ

2.3.1 **แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง** มีแนวคำถาม คือ ศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง แนวคำถามในส่วนนี้จะมุ่งไปที่ประเด็นหลัก 4 ด้านในการบริหารด้านองค์กร การบริหารด้านรายการ การบริหารด้านรายได้ และการบริหารด้านเทคโนโลยี โดยกำหนดโครงสร้างแนวคำถามไว้กว้างๆเพื่อควบคุมทิศทางสนทนา และกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเรื่องราวในประเด็นที่ต้องการศึกษาให้ได้มากที่สุด

ตารางที่ 3.4 โครงสร้างประเด็นสำหรับการสัมภาษณ์วิเคราะห์เนื้อหาในประเด็นแนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง

ประเด็นคำถาม	รายละเอียดคำถาม
1.แนวทางการพัฒนาการบริหารด้านองค์กร	- ทิศทางขององค์กร เป้าหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ - โครงสร้างสถานี สายงานบังคับบัญชา การแบ่งกลุ่มงานและขอบเขตงาน
2.แนวทางการพัฒนาการบริหารด้านรายการ	- ที่มาของรายการ แหล่งที่มา รูปแบบวิธีการให้ได้มา - การจัดผังรายการ รูปแบบผังรายการ
3.แนวทางการพัฒนาการบริหารด้านรายได้	- ที่มาของรายได้ การสนับสนุนจากรัฐ การมีผู้สนับสนุนอื่น - วิธีการหารายได้จากแต่ละแหล่งที่มา
4.แนวทางการพัฒนาการบริหารด้านเทคโนโลยี	- การใช้เทคโนโลยีในการผลิตเนื้อหา - การใช้เทคโนโลยีในการเผยแพร่เนื้อหา - ช่องทางการออกอากาศ (Platform)

2.3.2 **แบบการสนทนากลุ่ม** เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของผู้ฟังวิทยุ แนวทางสนทนานี้จะมุ่งไปที่ประเด็นหลัก 3 ด้าน คือ พฤติกรรมการรับฟังวิทยุ การเข้าร่วมกิจกรรมกับสถานีวิทยุกระจายเสียง และการสื่อสารของผู้ฟังกับรายการ

ตารางที่ 3.5 แสดงข้อมูลแนวคำถามในการสนทนากลุ่ม

ประเด็นสนทนา	รายละเอียดคำถาม
1. พฤติกรรมการรับฟังวิทยุ	<ul style="list-style-type: none"> - ในปัจจุบัน คุณรับฟังรายการวิทยุสถานีวิทยุใดบ้าง - คุณรู้จักรายการวิทยุ สถานีวิทยุดังกล่าวได้อย่างไร - แต่ละรายการที่คุณ ได้ฟังนั้น เป็นรายการประเภทใด กรุณาอธิบาย - คุณฟังรายการสถานีวิทยุอื่นๆ บ่อยเพียงใด และ ฟังวันละกี่ชั่วโมง - มีอะไรที่คุณชอบ และไม่ชอบเกี่ยวกับสถานีรายการดังกล่าว - คุณฟังรายการสถานีวิทยุใดเป็นหลัก (บ่อยที่สุด) - โดยปกติแล้วคุณมักจะฟังรายการตั้งแต่ต้นจนจบหรือไม่ อย่างไร - คุณมีพฤติกรรมเปลี่ยนคลื่นไป-มา ระหว่างการรับฟังบ้างหรือไม่ เพราะเหตุใด - หากพูดถึงระดับความตั้งใจฟังรายการวิทยุของคุณ เป็นคะแนนตั้งแต่ 1-10 โดยที่ 10 หมายถึง ตั้งใจฟังอย่างมาก และ 1 หมายถึงไม่ตั้งใจฟังเลย คุณคิดว่าปกติคุณตั้งใจฟังวิทยุ ที่ระดับคะแนนใดเพราะเหตุใด - โดยปกติแล้วคุณฟังรายการวิทยุผ่านทางช่องทางใดบ้าง และคุณดูการจัดรายการวิทยุผ่านช่องทางใด มากที่สุด น้อยที่สุด กรุณาเรียงลำดับ เครื่องรับวิทยุ <ul style="list-style-type: none"> • ที่บ้าน ที่ทำงาน • วิทยุในรถยนต์ • ออนไลน์ อินเทอร์เน็ต แอปพลิเคชัน สื่อสังคมออนไลน์ • โทรศัพท์มือถือ (ใช้แอปพลิเคชันอะไร) • อื่นๆ

ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ประเด็นสนทนา	รายละเอียดคำถาม
	<ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความคิดเห็นอย่างไร ต่อการคุณภาพการจัด - รายการวิทยุที่สถานีเผยแพร่ตามช่องทางต่างๆ - ลักษณะการดูของคุณเป็นอย่างไร โดยปกติแล้วคุณมักจะคุณภาพการจัดรายการตั้งแต่ต้นจนจบหรือไม่อย่างไร - คุณใช้โซเชียลมีเดียอะไรบ้าง ในการติดตามความเคลื่อนไหวของสถานีวิทยุ รายการ ผู้ดำเนินรายการ
2.การเข้าร่วมกิจกรรมกับสถานีวิทยุ	<ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมของสถานีวิทยุหรือไม่ อย่างไร - คุณมองว่าในปัจจุบันนี้กิจกรรมต่างๆของรายการสถานีวิทยุที่คุณฟังนั้นมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วหรือไม่ มากไป น้อยไป หรือว่าพอดีแล้ว กรุณาอธิบาย - ในการพิจารณาว่าคุณจะเข้าร่วมกิจกรรมของทางสถานีหรือไม่ นั้น คุณพิจารณาที่ปัจจัยใดบ้าง - ดีใจ ผู้ดำเนินรายการ ผู้จัดรายการ <ul style="list-style-type: none"> • รูปแบบกิจกรรม • ของรางวัล • ค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วม • อื่นๆ - คุณมีความชื่นชอบรูปแบบกิจกรรมต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด <ul style="list-style-type: none"> • ชิงโชค • ชมกีฬา คอนเสิร์ต • อบรม สัมมนา • ท่องเที่ยว

ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ประเด็นสนทนา	รายละเอียดคำถาม
	<ul style="list-style-type: none"> • พบปะดีใจ คารา • อื่นๆ - คุณเคยมีส่วนร่วม อยากที่จะมีส่วนร่วมกิจกรรมกับทางรายการวิทยุผ่านทางช่องทางใดบ้าง เพราะเหตุใด และช่องทางดังกล่าวแต่ละช่องทางมีอิทธิพลต่อการฟัง หรือการมีส่วนร่วมในรายการมากน้อย เพียงใด - การใช้ช่องทางรูปแบบ เช่น เว็บไซต์ เครื่องข่ายสังคมออนไลน์ของสถานีวิทยุ ดีหรือไม่ อย่างไร มีอิทธิพลสำหรับคุณหรือไม่ ทำให้มุมมองของคุณที่มีต่อสถานีรายการเป็นอย่างไร จำเป็นหรือไม่สำหรับรายการวิทยุ กรุณาอธิบาย - คุณเคยจ่ายเงินเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมกับสถานีวิทยุหรือไม่ เพราะเหตุใด ค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมกิจกรรมราคาเท่าไร ประเภทกิจกรรมที่เข้าร่วมเป็นอย่างไร
3.การสื่อสารของผู้ฟังกับรายการวิทยุ	<ul style="list-style-type: none"> - การติดต่อกับทางรายการวิทยุ คุณสนใจที่จะติดต่อสื่อสารกับรายการวิทยุผ่านทางช่องทางใดบ้าง บ่อยแค่ไหน - การติดต่อกับทางรายการวิทยุ คุณสนใจที่จะสื่อสารกับรายการวิทยุด้วยเรื่องอะไรบ้าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ข้อที่ 2 และข้อที่ 3 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล ด้วยตนเองดังนี้

3.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ระหว่างการสัมภาษณ์มีการขออนุญาตบันทึกเสียง และจดบันทึก ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหาร และ ผู้ปฏิบัติงานสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ กองทัพบก และ อสมท โดยในแต่ละองค์กรได้ทำการสัมภาษณ์มากกว่าหนึ่งคน ทั้งในระดับผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบงานในแต่ละด้าน เพื่อตรวจสอบข้อมูลซึ่งกันและกัน จนข้อมูลจากการสัมภาษณ์มีทิศทางที่ชัดเจน และคำตอบเข้าไปในทิศทางเดียวกัน

3.2 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยจัดสนทนากลุ่มโดยทำหน้าที่ผู้ดำเนินการสนทนา (modulator) ด้วยตนเอง นำการพูดคุย ถามคำถาม และ ควบคุมการสนทนาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งกระตุ้นให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง เท่าเทียมกัน มีการขออนุญาตบันทึกเสียง และมีผู้ช่วยจดบันทึกระหว่างการสนทนา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ใช้การพรรณานี้อาอย่างเป็นระบบตามประเด็นเนื้อหาที่ศึกษา แบ่งแยกเป็นกลุ่มตามเนื้อหาตัวแปร และประเด็นหลักตามที่กำหนด จากนั้นทำการจัดกลุ่มข้อมูล คัดสรรข้อมูลที่ต้องการลดทอนข้อมูล เลือกประเด็นที่น่าสนใจไปสรุปย่อ คัดทอนข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป และนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อสรุปย่อ เพื่อนำไปสร้างข้อสรุป

5. การตรวจสอบข้อมูล

การตรวจสอบข้อมูลในการศึกษานี้ ใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) โดย การตรวจสอบด้วยวิธีต่างๆ ในด้านข้อมูล (Data Triangulation) และด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้อง และชัดเจนมากที่สุด รวมทั้งมีการยืนยันข้อมูล ดังนี้

การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) เป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาว่ามีความเหมือนกันหรือตรงกันหรือไม่จากผู้ให้ข้อมูลหลักหลายคนในหน่วยงานเดียวกัน ได้แก่ ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องเรื่องกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อมูลที่ได้มาถูกต้อง ตรงกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มามีความถูกต้องเชื่อถือได้

การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเกตกระบวนการทำงานและพื้นที่ปฏิบัติงานของสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ทำการศึกษาคงคู่กับการสัมภาษณ์ ประกอบกับการศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่มของกลุ่มผู้ฟังเพื่อตรวจสอบยืนยันความถูกต้องตรงกันของข้อมูลที่ได้มา

การยืนยันข้อมูล ใช้การยืนยันข้อมูลโดยการนำข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง รูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง และแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง ซึ่งเป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยวิเคราะห์เรียบร้อยแล้ว ส่งคืนให้กับผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำมาสู่การสร้างข้อสรุปในตอนท้าย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ให้ข้อมูลหลักตามวัตถุประสงค์ที่ศึกษาโดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

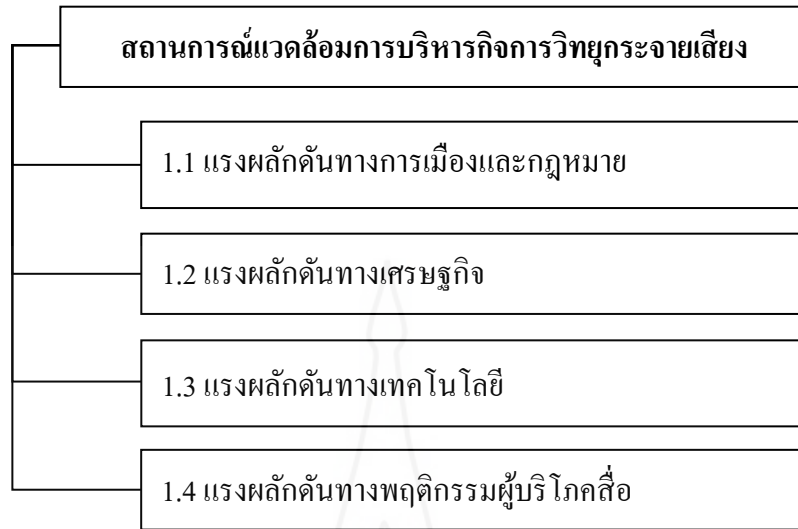
ตอนที่ 1 สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง

ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง

ตอนที่ 1 สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง

สถานีวิทยุกระจายเสียงหลักในประเทศไทยจำนวน 524 สถานี มีหน่วยงานภาครัฐเป็นเจ้าของรวม 20 หน่วยงาน โดยมีสามหน่วยงานหลักที่ครอบครองคลื่นความถี่มากที่สุด คือ กรมประชาสัมพันธ์ 147 สถานี กองทัพบก 127 สถานี และ อสมท 62 สถานี เมื่อรวมจำนวนทั้งสามหน่วยงานแล้ว คิดเป็นจำนวนร้อยละ 64 ของสถานีวิทยุกระจายเสียงที่มีทั้งหมดในประเทศไทย การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียงของทั้งสามเครือข่ายดำเนินกิจการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีเขตบริการออกอากาศครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศไทย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 เป็นการสำรวจสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อกิจการวิทยุกระจายเสียง ผู้วิจัยได้จำแนกในแต่ละด้านตามแนวคิดของเดนิส แมคควอ (Denis McQuail, 2005) ที่กล่าวถึงการบริหารงานองค์กรสื่อสารมวลชนว่าโดยทั่วไปสื่อมวลชนจะถูกควบคุมโดยปัจจัยต่างๆ ของสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นสื่อมวลชนจึงไม่สามารถปฏิบัติงานโดยอิสระด้วยตัวเองแต่ต้องดำเนินงานอยู่ท่ามกลางความกดดันจากตัวแปรต่างๆ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์กร โดยปัจจัยภายนอกที่เป็นแรงผลักดันประกอบด้วย แรงผลักดันทางการเมืองและกฎหมาย แรงผลักดันทางเศรษฐกิจ แรงผลักดันทางเทคโนโลยี และแรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อ ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้คำตอบในประเด็นที่เป็นบริบทของสถานการณ์แวดล้อมในการบริหารองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงผู้วิจัยขอนำเสนอตามลำดับในแต่ละด้านตามแผนภูมิที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ประเด็นศึกษาสถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิฤกษ์กระจายเสียง

1.1 แรงผลักดันทางการเมืองและกฎหมาย

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในด้านแรงผลักดันทางการเมืองและกฎหมาย ซึ่งเป็นบริบทแวดล้อมที่ส่งผลต่อการบริหารกิจการวิฤกษ์กระจายเสียง มีมุมมองที่ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นตรงกัน ในประเด็นที่แรงผลักดันทางการเมืองและกฎหมายมีผลต่อภาพรวมของกิจการวิฤกษ์กระจายเสียงและการบริหารกิจการวิฤกษ์กระจายเสียง จากผลของนโยบายรัฐเพื่อปฏิรูปสื่อการเรียกคืนคลื่นความถี่เพื่อจัดสรรใหม่ และ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับวิฤกษ์กระจายเสียง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารกิจการวิฤกษ์กระจายเสียง โดยผู้วิจัยขอนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1.1.1 นโยบายรัฐเพื่อการปฏิรูปสื่อ

จากนโยบายภาครัฐในการกำหนดทิศทางของสื่อวิทยุในประเทศไทย ความต้องการที่จะใช้ประโยชน์จากสื่อวิฤกษ์กระจายเสียงในแต่ละยุคสมัยของภาครัฐถูกกำหนดไว้ในกฎหมายรัฐธรรมนูญ โดยการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่ส่งผลโดยตรงกับโครงสร้างการประกอบกิจการวิฤกษ์กระจายเสียงทั้งระบบจนถึงปัจจุบัน คือ แนวคิดการปฏิรูปสื่อที่เริ่มปรากฏให้เห็นตั้งแต่การประกาศใช้รัฐธรรมนูญ ฉบับปี พ.ศ.2540 มาตรา 40 เรื่อยมาจนถึงการมีรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2550 และพ.ศ. 2560 ที่มีบทบัญญัติที่แสดงเจตนารมณ์ของแนวทางการปฏิรูปสื่อที่ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างความเป็นเจ้าของ โครงสร้างในการเข้าถึงและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรการสื่อสาร โดยหน่วยงานรัฐที่ครอบครองคลื่นความถี่เดิมต้องคืนคลื่นให้กับ กสทช. เพื่อนำมาจัดสรรใหม่ รวมถึงการกำหนดสัดส่วนการบริหารจัดการสถานีให้ดำเนินกิจการด้วยตนเอง

ไม่สามารถให้สัมปทานเอกชนทั้งหมดได้ การกำหนดประเภทใบอนุญาตสถานี ตลอดจนสัดส่วนรายการในการนำเสนอเนื้อหาที่มีประโยชน์ต่อสังคม รวมถึงขอบเขตพื้นที่การออกอากาศของแต่ละสถานี ซึ่งปรากฏรายละเอียดของข้อกำหนดในพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553

พระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553 ที่มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2553 โดยสาระสำคัญของกฎหมายฉบับนี้ กำหนดให้ใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่เพื่อกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์เป็นสิทธิเฉพาะตัวของผู้ได้รับใบอนุญาตจะโอนแก่กันมิได้ และยังกำหนดด้วยว่า ผู้ได้รับใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่เพื่อกิจการกระจายเสียงหรือกิจการโทรทัศน์ต้องประกอบกิจการด้วยตนเอง จะมอบการบริหารจัดการทั้งหมดหรือบางส่วนหรือยินยอมให้บุคคลอื่นเป็นผู้มีอำนาจประกอบกิจการแทนมิได้ แต่การให้บุคคลอื่นเช่าเวลาดำเนินรายการบางช่วงเวลาอาจกระทำได้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ กสทช. กำหนดโดยที่แต่เดิมกิจการวิทยุกระจายเสียง ภาครัฐให้เอกชนดำเนินการในรูปแบบให้สัมปทานในลักษณะ Build - Operate - Transfer (B.O.T.) คือ การทำสัญญาให้บริษัทเอกชนเข้ามารับผิดชอบ ระดมทุน ออกแบบก่อสร้างสถานีทั้งการจัดหาที่ดิน เพื่อก่อสร้างอาคารห้องส่ง เครื่องส่ง และดำเนินกิจการในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เมื่อหมดระยะสัมปทานกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินและความรับผิดชอบในโครงการนั้นจะโอนให้แก่หน่วยงานรัฐนั้นๆ สภาพความเป็นไปของการประกอบกิจการในเชิงโครงสร้างของกิจการวิทยุกระจายเสียง ในประเด็นนี้ผู้บริหารวิทยุกระจายเสียงในแต่ละเครือข่ายให้ข้อมูล ดังนี้

สถานีวิทยุกระจายเสียงเครือข่ายกรมประชาสัมพันธ์ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ส่วนใหญ่จะแบ่งเวลาให้บริษัทเอกชนเช่าสำหรับจัดรายการเป็นช่วงๆ ซึ่งจะมีหลากหลายหน่วยงานผลิตรายการในแต่ละสถานี ทั้งนี้การดำเนินการจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรมประชาสัมพันธ์และเป็นไปตามข้อกำหนดและกฎระเบียบของ กสทช. ยกเว้นคลื่นข่าวที่จ้างบุคลากรส่วนหนึ่งในการผลิตรายการข่าว และมีสัญญากับบริษัทเดียวเป็นลักษณะการขายโฆษณา โดยที่การกำหนดเนื้อหาข่าว ประเด็นข่าว และรายการเป็นการกำหนดนโยบายโดยกรมประชาสัมพันธ์

“...ผังรายการของแต่ละสถานีวิทยุกระจายเสียง กรมประชาสัมพันธ์ ส่วนใหญ่จะมีหลายบริษัทที่เช่าเวลาจัดรายการ เช่น 3 ชั่วโมงแรกเป็นของบริษัท A และ 2 ชั่วโมงถัดไปเป็นของบริษัท B เป็นต้น มีคลื่นข่าวเพียงคลื่นเดียวเท่านั้นที่เป็นสัญญาหมาโฆษณาทั้งคลื่นเพื่อออกอากาศ โดยจะเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย

กรมประชาสัมพันธ์ กับบริษัทเอกชน โดยบริษัทเอกชนจะรับหน้าที่ทำการตลาด คือ หาโฆษณาและจัดหาระบบการข่าวซึ่งเป็นคนนอกมาเติมให้กับทีมงานของเราแต่อยู่ภายใต้การควบคุมของเรา สำหรับสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์ จะเป็นผู้คุมประเด็นเนื้อหาข่าวและเป็นผู้ผลิตข่าวทั้งหมด...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

เช่นเดียวกับรูปแบบการดำเนินกิจการวิทยุของสถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบกที่อนุญาตให้บริษัทเอกชนเช่าเวลาสำหรับผลิตรายการ ภายใต้เงื่อนไขและบันทึกข้อตกลงที่จัดทำร่วมกัน โดยหลักเกณฑ์ ข้อกำหนด วิธีการ และเงื่อนไขรายละเอียดตามที่ กสทช. กำหนด

“...สถานีของ ททบ. FM 94.00 MHz เป็นสถานีวิทยุกระจายเสียงในเครือข่ายกองทัพบก ปัจจุบันจัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) และ บริษัท เอ-ไทม์ มีเดีย จำกัด เพื่อผลิตรายการร่วมกันภายใต้ชื่อคลื่น EFM 94 อารมณ์ดี เพลงดีทุกแนว การจัดทำบันทึกข้อตกลงจะเป็นลักษณะของการจัดรายการร่วมกันซึ่งแบ่งเวลาให้ผู้ผลิตรายการร่วม 20% ต่อ 1 บริษัท ดังนั้น 1 คลื่นจะมีผู้ผลิตรายการร่วมไม่น้อยกว่า 2 บริษัท คือ ไม่เกิน 40 % ตามข้อกำหนดของ กสทช. ที่กำหนดให้สถานีวิทยุกระจายเสียงในเครือกองทัพเป็นประเภทกิจการบริการสาธารณะประเภทที่ 2...”

(พ.อ.สุวัฒน์ ยศประกอบ, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2562)

ในขณะที่การบริหารกิจการของสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท คลื่นวิทยุในกรุงเทพทุกคลื่นดำเนินการเองทั้งหมดไม่มีสัญญาจ้างกับเอกชน และสถานีในต่างจังหวัดยังคงแบ่งเวลาให้เอกชนเช่าเป็นช่วงๆเพื่อจัดรายการ

“...สถานีวิทยุของ อสมท ในกรุงเทพทุกคลื่น ทั้ง 6 คลื่นเอฟเอ็ม ทำเองหมด ไม่มีเอกชนเช่าเวลาอีกแล้ว รายย่อยก็ไม่มี พรบ.องค์กรจัดสรรคลื่นความถี่ฯ เป็นจุดเริ่มต้นของนโยบายที่ต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการสถานีวิทยุ อสมท เอกชนทั้งหมดสัญญาทั้งหมดไปไม่ต้องต่อสัญญา เอามาทำเอง ลงทุนผลิตเอง ทุกคลื่นต้องปรับโครงสร้างกันครั้งใหญ่ แบ่งส่วนงานใหม่ จ้างคนเพิ่ม เป็นรูปแบบในปัจจุบันทำธุรกิจเองแบบเต็มตัว...”

(จิตติรัตน์ พูนศิริชัยกิจ, สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2562)

“เมื่อก่อนวิทยุของ อสมท ในต่างจังหวัดให้สัมปทานเอกชนไปทั้งหมด กฎหมายบอกว่าต้องทำเองก็เตรียมการ ใช้เวลาหลายปีกว่าจะปรับวิธีการ เรียนรู้กันจนเลิกสัมปทานไปทั้งหมด แล้วใช้การบริหารสถานีในโครงสร้างใหม่ ให้อยู่ได้เพราะเราต้องทำธุรกิจ... สถานีต่างจังหวัดยังมีที่ต้องแบ่งเวลาให้เอกชนเช่าช่วง เป็นรูปแบบการร่วมผลิตรายการ รับถ่ายทอดรายการจากกรุงเทพฯ จัดสรรให้มีรายการออกอากาศให้เต็มฝั่ง ภารกิจเรายังต้องหารายได้ หรือบางที่ยกเวลาจัดฟรีก็มี ส่วนใหญ่ก็เป็นส่วนราชการมาผลิตให้ก็ถือว่าได้ลดต้นทุนการผลิต...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2562)

จากเงื่อนไขเจตนารมณ์การปฏิรูปสื่อที่ต้องการกระจายความเป็นเจ้าของคลื่นความถี่จากที่หน่วยงานภาครัฐเท่านั้นที่ถือครองไปสู่มือของผู้ประกอบการและประชาชนที่หลากหลาย โดยหน่วยงานของรัฐที่เป็นเจ้าของเดิมยังได้ถือครองคลื่นบางส่วนตามความจำเป็นและเหมาะสมนั้น ระหว่างการเปลี่ยนผ่านในเชิงโครงสร้างนี้ แต่เดิมกรมประชาสัมพันธ์ กองทัพบก และ อสมท เคยบริหารคลื่นความถี่บางส่วนด้วยการให้สัมปทานกับเอกชนเป็นผู้ดำเนินการ ปัจจุบันพบว่าทั้งสามหน่วยงานไม่มีสัญญาสัมปทานกับเอกชนในรูปแบบสัมปทานรายเดียวทั้งคลื่น แต่ยังมี การให้เอกชนเข้ามาดำเนินการในลักษณะสัญญาการร่วมผลิตรายการตามสัดส่วนเวลาออกอากาศที่กฎหมายกำหนด โดยหน่วยงานรัฐเจ้าของคลื่นความถี่ควบคุมเนื้อหารายการ และมีรูปแบบการให้เอกชนรายย่อยเช่าเวลาเป็นรายชั่วโมงช่วงสั้นๆ ด้วย

1.1.2 การเรียกคืนคลื่นความถี่เพื่อจัดสรรใหม่

กฎหมายและแนวนโยบายการเรียกคืนคลื่นความถี่เพื่อจัดสรรใหม่ โดยองค์กรกำกับดูแล กสทช. ซึ่งเป็นองค์กรอิสระของรัฐที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553 อันเป็นกฎหมายที่ตราขึ้นให้เป็นไปตามมาตรา 47 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม โดยแนวทางในการกำกับดูแลมีประเด็นหลักที่สำคัญส่งผลต่อรูปแบบวิธีการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง คือ ข้อกำหนดในการเรียกคืนคลื่นความถี่

การเรียกคืนคลื่นความถี่ตามกรอบระยะเวลาแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ พ.ศ. 2555 ที่กำหนดวันสิ้นสุดการใช้งานคลื่นความถี่กิจการกระจายเสียงให้มีระยะเวลาสูงสุดไม่เกิน 5 ปี นับแต่วันที่แผนแม่บทบริหารคลื่นความถี่บังคับใช้ ดังนั้นระยะเวลาการสิ้นสุดการใช้งานคลื่นความถี่ตามที่แผนแม่บทฯ ฉบับนี้กำหนดไว้ คือ วันที่ 3 เมษายน 2560

ต่อมาหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติใช้อำนาจตามมาตรา 44 ของ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ. 2557 ออกคำสั่งหัวหน้ารักษาความสงบ แห่งชาติที่ 76/2559 เรื่องมาตรการส่งเสริมการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และ กิจการโทรคมนาคม เพื่อประโยชน์สาธารณะ โดยในข้อ 7 ระบุว่า ให้ กสทช. หรือสำนักงาน กสทช. ดำเนินการเรียกคืนคลื่นความถี่เพื่อนำไปจัดสรรใหม่หรือปรับปรุงการใช้คลื่นความถี่ตาม แผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ (พ.ศ. 2555) เมื่อพ้นกำหนดระยะเวลาห้าปี นับแต่วันครบกำหนด แผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ดังกล่าว ทั้งนี้ให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐ ที่ประกอบกิจการกระจายเสียงตามพระราชบัญญัติการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการ โทรทัศน์ พ.ศ. 2551 และได้รับความเห็นชอบให้ถือครองคลื่นความถี่ตามพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการ โทรคมนาคม พ.ศ.2553 ยังคงมีสิทธิในการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงและการถือครองคลื่น ความถี่ดังกล่าวได้ตามขอบเขตและสิทธิเดิม จากคำสั่งฉบับนี้จึงมีการตีความว่าหน่วยงานรัฐที่ ครอบครองคลื่นความถี่อยู่สามารถถือครองคลื่นวิทยุได้ต่อไปได้อีกห้าปีนับจากเดือนเมษายน 2560 โดยที่ยังไม่ต้องคืนคลื่นเพื่อจัดสรรใหม่ ทำให้กำหนดเวลาคืนคลื่นความถี่วิทยุใหม่เลื่อนไปจนถึง เดือนเมษายน 2565 ซึ่งเงื่อนไขนี้จะส่งผลกระทบต่อผู้ที่ดำเนินกิจการวิทยุกระจายเสียงทุกรายที่ ประกอบกิจการอยู่ในปัจจุบัน

ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงทั้งสามเครือข่ายอยู่ระหว่างเตรียมความ พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวคล้ายคลึงกัน คือ อยู่ในขั้นตอนรวบรวมข้อมูลเพื่อ วิเคราะห์ความคุ้มค่าในการบริหารกิจการวิทยุในอนาคต แต่มุมมองการคงไว้ของคลื่นความถี่ของ แต่ละเครือข่ายจะแตกต่างกันออกไป โดยผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงเครือข่ายกรม ประชาสัมพันธ์และเครือข่ายกองทัพบก ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการ ประเภทบริการสาธารณะ ได้แสดงทัศนคติตรงกันว่า สถานีวิทยุเครือข่ายของตนซึ่งเป็นหน่วยงาน ของภาครัฐมีแนวโน้มจะได้รับการจัดสรรคลื่นความถี่ตามที่ยื่นขออนุมัติ ตามความจำเป็นเนื่องจาก ต้องคงไว้สำหรับภารกิจหลักในการบริการประชาชน

“...อยู่ในช่วงสำรวจ เก็บข้อมูล และวิเคราะห์ถึงความคุ้มค่าว่าคลื่นไหนคุ้มหรือไม่คุ้ม ด้วยวิธีการให้สถานีวิทยุในพื้นที่เขตต่างๆ ในภูมิภาคทั่วประเทศ สำรวจ เก็บข้อมูล... สุดท้ายแล้วสถานีที่คุณแลรับผิดชอบคลื่นนั้นๆ จะต้องเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะเก็บไว้กี่คลื่น เพราะเหตุผลอะไรที่จะคงไว้หรือทิ้งไป เช่น ผอ.เชียงใหม่ดูแลคลื่นทั้งหมด 5 คลื่น ก็ต้องพิจารณาว่าควรจะเก็บไว้ทั้ง 5 คลื่นหรือจะไม่เก็บคลื่นไหนไว้ โดยต้องให้เหตุผลประกอบว่าจะไม่เก็บและเก็บเพราะอะไร อาทิ ต้องเก็บไว้เพราะเป็นคลื่นของชนเผ่าที่ยังพึ่งอยู่เพื่อรับข่าวสารจากภาครัฐ เราก็ต้องบริการคนกลุ่มนั้น เป็นต้น...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

“...สถานีวิทยุกองทัพบกจะมากหรือน้อยต้องคงไว้ อยู่ระหว่างเตรียมการเรามีภารกิจด้วยเป็นวิทยุเพื่อความมั่นคงและบริการสาธารณะ ที่ต้องคงไว้ก็เพื่อ 1) เกิดทุนสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ 2) เพื่อแจ้งข่าวสารและภัยพิบัติต่างๆ และ 3) ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของกองทัพและรัฐบาล เราต้องคงไว้เพื่อบริการสาธารณะและความมั่นคงของชาติ ข่าวสารจากส่วนกลางยังมีประโยชน์ต่อประชาชน การให้พื้นที่สื่อในท้องที่สำหรับการแลกเปลี่ยนข่าวสารยังมีความจำเป็น ...”

(พ.ท.แก่นนิล คงโต, สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2562)

ในขณะที่ ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงเครือข่าย อสมท ซึ่งเป็นหน่วยงานที่อยู่ในเงื่อนไขของการได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการประเภทบริการทางธุรกิจให้มุมมองที่แตกต่างกันออกไปจากกรมประชาสัมพันธ์ และกองทัพบก โดยผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท คลื่นข่าว คลื่นเพลง และสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท เครือข่ายส่วนภูมิภาค เห็นตรงกันว่า หากการประมูลคลื่นความถี่ต้องใช้ต้นทุนสูง การดำเนินกิจการวิทยุกระจายเสียงที่ทำอยู่ อาจไม่มีความจำเป็นต้องพึ่งพาคลื่นความถี่และจะมุ่งหน้าแสวงหาช่องทางออกอากาศด้วยรูปแบบช่องทางบนสื่อใหม่ (Platform New Media)

“...กรอบเวลาของการเรียกคืนคลื่นความถี่มีกำหนดไว้แล้ว ตอนนี้อยู่ที่นับถอยหลังกันถึงปี 2565 การคืนตามกฎหมายแล้วประมวลคลื่นมาใหม่ต้องเกิดต้นทุนดำเนินการเพิ่มเติมแน่นอน ถ้าเงื่อนไขกฎหมายต่างๆยังเป็นไปตามนี้ ต้นทุนประมวลก็ยังคงคาดการณ์ไม่ได้ สภาพตลาดเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สถานีที่ทำธุรกิจก็เตรียมการหาแนวทางการประกอบกิจการเพื่ออยู่ได้ อาจจะต้องหาทางเลือกอื่นใช้ความชำนาญด้านการผลิตที่เรามีอยู่แล้ว แต่ไม่ต้องใช้คลื่นความถี่วิทยุ ออกอากาศ มี Platform ใหม่ๆหลายช่องทางก็ทดลองใช้กันอยู่...”

(จิตติรัตน์ พูนศิริชัยกิจ, สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2562)

“...การคืนคลื่นความถี่หรือไม่คืนคลื่นความถี่มีผลต่อวิธีการบริหาร แต่ไม่ได้มีผลอะไรมากกับการคงอยู่ของคลื่นลูกทุ่งมหานคร LTM FM95 หรือผู้ประกอบการ หากในอนาคต กสทช.คิดราคาการประมวลคลื่นความถี่สูงหรือมีกฎระเบียบควบคุมมากจนเกินไป มีความเป็นไปได้ที่คลื่นลูกทุ่งมหานครอาจจะไม่จำเป็นต้องมีคลื่นความถี่ก็เป็นได้ เราสามารถอยู่ใน Platform New Media ได้และสามารถดำรงคลื่นอยู่ได้เนื่องจากเป็นคลื่นที่มีมานานถึง 15 ปี แผนรายการของคลื่นค่อนข้างเยอะ...”

(วาสุ เลิศจรรยา, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2562)

“...ถ้าต้องประมวลคลื่นใหม่ตามกฎหมายเพื่อทำธุรกิจ กำลังรวบรวมข้อมูลทำแผนกัน ในต่างจังหวัดมูลค่าการตลาดวิทยุไม่ได้สูงเหมือนวิทยุในกรุงเทพฯ การมีสถานีจำนวนมากๆเหมือนเดิมในต่างจังหวัดต้องดูแลการลงทุนด้วย เรื่องต้นทุนน่าจะเป็นประเด็นหลักในการวางแผนธุรกิจเพื่อดำเนินกิจการทางเลือกอื่นๆก็ยังพอมี สถานีที่ยังทำธุรกิจได้ก็น่าจะต้องคงไว้ ส่วนที่ทำธุรกิจไม่ได้ก็มีทางเลือกอื่นๆทดแทน...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2562)

ประเด็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการคืนคลื่นและยื่นขอคลื่นความถี่เพื่อประกอบกิจการนั้น ความไม่ชัดเจนของเงื่อนไขข้อกำหนดการคืนคลื่นความถี่ทำให้ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงไม่สามารถคาดการณ์ หรือวางแผนดำเนินการในระยะยาวได้ รวมถึงข้อกำหนดในการจัดสรรคลื่นความถี่สำหรับสถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการธุรกิจด้วยวิธีการประมวลนำมาซึ่งต้นทุนของการบริหารจัดการ ซึ่งหากผู้บริหารสถานีวิเคราะห์โดยละเอียดแล้วพบว่าไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ก็มีแนวโน้มที่จะไม่ประมวลคลื่นเพื่อทำธุรกิจหรือประมวลมาน้อยกว่าที่เคยมี โดยอาจใช้ช่องทางอื่นๆ ดำเนินธุรกิจทดแทนคลื่นวิทยุ สำหรับกลุ่มสถานี

วิทุยกระจายเสียงประเภทบริการสาธารณะซึ่งมีภารกิจเฉพาะ เพื่อความมั่นคง การเผยแพร่ข่าวสาร ภาครัฐ สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างรัฐและประชาชน ไม่มีอุปสรรคในการขออนุญาตใช้คลื่น ความถี่ต่อไปและอยู่ระหว่างการวางแผนผลิตรายการบนคลื่นวิทยุเพื่อให้บรรลุภารกิจหลัก

นอกจากนี้ยังพบว่า ประเด็นเรื่องกฎระเบียบที่เคร่งครัดของหน่วยงาน กำกับดูแลในบางเรื่องเป็นปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน ซึ่งถ้าเป็นระเบียบที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ ความรับผิดชอบของสื่อมวลชน ทุกสถานียินดีปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เช่น ระเบียบการควบคุม เนื้อหาโฆษณาและรายการที่มีผลประชาชน แต่มีกฎระเบียบในบางส่วนที่ควบคุมกระบวนการ การปฏิบัติงานแล้วทำให้บางสถานีเกิดความไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการ เช่น หลักเกณฑ์ใน การปรับผังรายการที่ต้องแจ้งล่วงหน้าต่อ กสทช. เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานในด้านรายการ โดยตามประกาศ กสทช. เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดทำผังรายการสำหรับการให้บริการกระจายเสียง หรือโทรทัศน์ ที่มีข้อกำหนดให้ผู้รับใบอนุญาตต้องจัดทำและเสนอผังรายการ และสัดส่วนรายการ ของสถานีที่จะให้บริการในแต่ละประเภทใบอนุญาตต่อคณะกรรมการก่อนเริ่มให้บริการอย่างน้อย สิบห้าวัน และยังมีข้อกำหนดในการปรับผังรายการวิทยุโดยสามารถทำการเปลี่ยนแปลงผังรายการ ที่คณะกรรมการเห็นชอบแล้ว ให้ผู้รับใบอนุญาตยื่นข้อมูล ผังรายการและเอกสารประกอบที่ ต้องการเปลี่ยนแปลงต่อคณะกรรมการพิจารณา ก่อนทำการเปลี่ยนแปลงไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน ประเด็น นี้เป็นอุปสรรคต่อสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ดำเนินการในรูปแบบธุรกิจ ทำให้ขาดความคล่องตัวใน การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขันด้านรายการซึ่งปัจจุบันมีการแข่งขันสูง ต้องการความรวดเร็ว คล่องตัว ส่วนในกรณีที่มีเหตุจำเป็นเร่งด่วนที่มีผลกระทบต่อประโยชน์สาธารณะ ภัยพิบัติหรือมี เหตุฉุกเฉิน หรือเหตุอื่นใดที่คณะกรรมการกำหนด ผู้รับใบอนุญาตอาจดำเนินรายการที่แตกต่างจาก ผังรายการหลักที่คณะกรรมการเห็นชอบแล้วได้ แต่ต้องแจ้งเหตุผล ความจำเป็น และรายละเอียดที่ เกี่ยวข้องให้คณะกรรมการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายทราบภายในสามวันนับตั้งแต่วันที่ได้มีการ เปลี่ยนแปลงผังรายการ ซึ่งประเด็นการปรับผังเมื่อเกิดเหตุภัยพิบัติ ที่ผ่านมามีทุกสถานีที่ปรับผัง เพื่อให้บริการประชาชนตามหน้าที่ของสื่อมวลชนโดยปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อนี้ ผู้บริหารรายการ สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ซึ่งเป็นสถานีที่ดำเนินกิจการภาคธุรกิจ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับ ประเด็นนี้ว่า

“...ข้อปฏิบัติที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารผังรายการ คือ การปรับเปลี่ยน ผังรายการที่นอกเหนือจากผังรายการหลักที่ได้รับอนุมัติ ที่กำหนดให้แจ้งล่วงหน้าอย่างน้อย 15 วัน มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจวิทยุที่ต้องอาศัยความรวดเร็วและความคล่องตัวสูงเป็นอย่างมาก เหตุการณ์ข่าวสำคัญขาดการล่วงหน้าไม่ได้ ถ้าเป็นสิ่งที่ประชาชนควรรู้ก็ต้องปรับผังตัดรายการ

หรือถ่ายถอดสด...มองว่ากฎระเบียบดังกล่าวเป็นการไม่สมควรเพราะสื่อวิทยุต้องรวดเร็วและทันสมัย สถานการณ์มากกว่านี้ในยุคที่เทคโนโลยีการสื่อสารมีความทันสมัย และหากมองตามความเป็นจริง กสทช. ในฐานะองค์กรที่กำกับดูแลควรมีความเข้าใจธรรมชาติของสื่อวิทยุภายใต้ความดูแลของตนเองให้สอดคล้องกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในปัจจุบัน...”

(อำมร บรรจง, สัมภาษณ์, 8 มีนาคม 62)

ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของผู้บริหารกรมประชาสัมพันธ์ที่เห็นว่าการปรับเปลี่ยนผังรายการกระทันหันเป็นเรื่องปกติของสื่อวิทยุ การกำหนดให้แจ้งล่วงหน้า 15 วันถือว่าเป็นระเบียบปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับธรรมชาติของสื่อวิทยุ เนื่องจากเป็นสื่อที่ต้องมีความรวดเร็วในการรายงานสถานการณ์ให้เป็นปัจจุบัน

“...มองว่าการปรับผังรายการวิทยุเป็นเรื่องปกติที่ต้องทำอยู่แล้ว เพราะวิทยุมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาตามสถานการณ์ บางครั้งจะมีหนังสือแจ้งเตือนจาก กสทช. บ้างหากมีการปรับเปลี่ยนผังรายการ การปรับเปลี่ยนรายการกระทันหันส่วนใหญ่มาจากการโดนคำสั่งด่วนให้ถ่ายถอดสด ซึ่งหากตามกฎระเบียบของกสทช. ก็ต้องแจ้งก่อนล่วงหน้า 15 วัน ซึ่งมันไม่ทันการ และเราแจ้งไม่ทัน เวลาหนังสือแจ้งเตือนเราก็อ้าง กสทช. ไปว่าเป็นคำสั่งด่วน ซึ่งทางกสทช. ก็จะมีการเตือนให้ทำให้เรียบร้อยในครั้งต่อไป แต่หากมีเหตุการณ์ที่ต้องเปลี่ยนผังรายการกระทันหันอีก เราก็ต้องทำอีก เนื่องจากมันเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถทราบได้ล่วงหน้าถึง 15 วัน และเราไม่ได้ทำผิดพลาดอะไร ไม่ได้รู้ผังรายการที่แจ้งเพียงแค่อัปไรส์ในเล็กน้อยและไม่ใช้เรื่องใหญ่โต แต่เราก็ต้องแจ้ง อาจจะมีการปรับเข้า ปรับออกบ้างแต่ไม่ได้ถึงขนาดยกผังรายการ...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

ในขณะที่ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบกมีความเห็นแตกต่างออกไปในเรื่องนี้ โดยการเปลี่ยนชื่อรายการของบริษัทคู่สัญญาพร้อมผลิตต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัดอย่างน้อย 15 วันล่วงหน้า การปรับเปลี่ยนรายการกระทันหันแล้วแจ้งทีหลังจะเป็นการทำเพื่อประโยชน์ของประชาชน เช่น กรณีเกิดภัยพิบัติ

“...กฎระเบียบจากกสทช.ที่กำหนดออกมาไม่ได้มีอะไรที่ทำให้เราดำเนินการยาก สถานีเป็นผู้ดำเนินการจัดทำผังรายการส่งให้กับ กสทช. บริษัทร่วมผลิตไม่มีสิทธิในการทำเอกสารใดๆที่เกี่ยวข้องกับทางราชการ จะปรับเปลี่ยนอะไรต้องแจ้งมาก่อน การปรับเปลี่ยนผังรายการหากผู้ผลิตร่วมจะเปลี่ยนเป็นรายการอื่นต้องแจ้ง กสทช.อย่างน้อย 15 วันล่วงหน้าก่อนออกอากาศ ตามระเบียบปฏิบัติของ กสทช. ยกเว้นรายการกระทันหัน เช่น ภัยพิบัติ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอยู่แล้วเพื่อเป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม ไม่ใช่แค่ของคนใดคนหนึ่ง เราสามารถแจ้ง กสทช. ทีหลังได้...”

(พ.อ.สุวัฒน์ ยศประกอบ, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2562)

ข้อกำหนดในการกำกับดูแลด้านการปรับเปลี่ยนผังรายการมีผลในการปฏิบัติตาม ประเด็นของผลกระทบที่เกิดขึ้นของกลุ่มสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ประกอบกิจการแต่ละประเภทมีมุมมองของการได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติตามที่แตกต่างกัน คือ ในการส่งผังรายการล่วงหน้าและการแจ้งปรับผังรายการเป็นอุปสรรคต่อสถานีวิทยุกระจายเสียงที่เป็นภาคธุรกิจที่ต้องแข่งขัน กระทบต่อความสดใหม่ทันเหตุการณ์ของเนื้อหารายการที่ต้องการนำเสนอ เช่น กรณีคำพิพากษาในคดีการเมือง หรืออื่นๆ ที่เป็นข่าวด่วนซึ่งอยู่ในความสนใจของสังคม แม้ไม่ได้กระทบต่อความเป็นอยู่เหมือนเหตุภัยพิบัติแต่ประชาชนควรได้รับทราบความถี่หน้าจากการถ่ายทอดสด ซึ่งการปรับผังกระทันหันอยู่ในดุลพินิจของแต่ละสถานี ในด้านรายได้ลูกค้าที่ต้องการซื้อเวลาในช่วงรายการหรือต้องการขอปรับรูปแบบรายการให้ตรงกับสินค้าที่ซื้อโฆษณาสนับสนุนไม่สามารถทำได้แบบกระทันหัน ต้องมีการตกลงรูปแบบต่างๆล่วงหน้าอย่างน้อย 15 วัน สำหรับสถานีที่ไม่ได้ทำธุรกิจแม้มีเหตุผลความจำเป็นต้องปรับผังรายการกระทันหันก็จะถูกตัดเตือนให้ปฏิบัติตามข้อกำหนด หรือสถานีจะมีข้อกำหนดเคร่งครัดให้ผู้ร่วมผลิตรายการต้องปฏิบัติตามระเบียบซึ่งสภาพความเป็นจริงการนำเสนอรายการมีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องทันต่อสถานการณ์การแจ้งปรับผังรายการล่วงหน้า 15 วันจึงเป็นข้อกำหนดที่ผู้บริหารสถานีส่วนใหญ่มองว่ายากที่จะทำตามให้ถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วน

นอกจากนี้ยังมีประเด็นในการกำกับดูแลของ กสทช. ในการตรวจสอบร้องเรียนจากประชาชน เมื่อมีการแจ้งหรือร้องเรียนต่อ กสทช. ว่ามีการออกอากาศที่ผิดระเบียบ หรือมีผลกระทบกับประชาชน สถานีที่ถูกระบุในข้อร้องเรียนนั้นจำเป็นต้องเข้าชี้แจง แม้ว่าข้อร้องเรียนนั้นจะไม่เป็นจริง แต่สถานีต้องจัดทำข้อมูลเอกสาร ถอดเทปรายการ เพื่อเข้าชี้แจงทำให้ต้องเสียเวลา ซึ่งข้อกำหนดที่เคร่งครัดนี้เป็นข้อจำกัดอย่างมากสำหรับสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ทำธุรกิจ ดังที่ผู้บริหารวิทยุกระจายเสียงส่วนภูมิภาคของ อสมท ให้ข้อมูลว่า

“...เราถูกร้องเรียนให้ชี้แจงบ่อย แต่เราไม่ได้ทำผิดนะ ด้วยความที่เป็นคลื่นหลักในพื้นที่คนฟังต่างจังหวัดทำได้ เค้านี่ถึงเสมอเวลาฟังวิทยุ พอได้ยินอะไรมาก็เหมาบอกว่าฟังจาก อสมท ประชาชนส่งเรื่องร้องเรียนไปไม่ว่าจะจริงหรือไม่ เราก็มีหน้าที่ต้องชี้แจงพิมพ์ถอดเทปเพื่อรายงาน เรามี 53 สถานี ในต่างจังหวัดคนทำงานแต่ละที่ก็ไม่ได้เยอะ ส่วนใหญ่ร้องเรียนกันทั้งสปีดชายของ ดีเจพูดพาดพิงไม่เข้าหู พอข้อเท็จจริงออกมากลายเป็นว่า เป็นรายการของวิทยุชุมชน แต่เราต้องเสียเวลาเสียบุคลากร ไปนั่งตอบคำถามชี้แจงพวกนี้...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2562)

1.1.3 ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกิจการวิทยุกระจายเสียงมีหลายประการ ในส่วนที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องรู้ที่สำคัญประกอบด้วย กฎหมายลิขสิทธิ์ กฎหมายที่เกี่ยวกับความผิดทางอาญารัฐธรรมนูญหมิ่นประมาทและคู่มือความผิดทางแพ่งฐานละเมิดโดยการหมิ่นประมาทและความผิดที่เกิดจากการใช้อินเทอร์เน็ตและคอมพิวเตอร์ รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองสิทธิผู้บริโภคประกอบด้วย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการโฆษณา ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 และกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค พ.ศ. 2522 พระราชบัญญัติยา พ.ศ. 2510 พระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522 พระราชบัญญัติเครื่องมือแพทย์ พ.ศ. 2551 พระราชบัญญัติเครื่องสำอาง พ.ศ. 2535 และพระราชบัญญัติวัตถุอันตราย พ.ศ. 2535 เป็นต้น

โดยผู้ประกอบการวิทยุเข้าใจระเบียบเงื่อนไขทั้งหมดของข้อกฎหมายซึ่งข้อบังคับต่างๆ ทั้งหมดมีผลบังคับใช้มานานแล้ว รวมถึงการดำเนินงานก็มีกรอบจรรยาบรรณจริยธรรมกำกับอยู่ แม้ข้อกำหนดในบางเรื่องจะมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดบ้างแต่ก็ไม่พบผลกระทบที่เป็นปัญหารุนแรงกับการบริหารจัดการสถานี ยกเว้นเรื่องกฎหมายลิขสิทธิ์ซึ่งมีนัยยะสำคัญซึ่งผู้บริหารสถานีให้ความเห็นตรงกันว่าอาจมีผลกระทบต่อรูปแบบกิจการและเนื้อหารายการที่เผยแพร่ออกอากาศ

ประเด็นกฎหมายลิขสิทธิ์ เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้สถานีวิทยุกระจายเสียงที่เสนอรายการเพลงทุกประเภทมีข้อจำกัดในการผลิตเนื้อหา ทั้งต้นทุนการประกอบการเพิ่มสูงขึ้นในการจ่ายค่าลิขสิทธิ์ให้กับค่ายเพลงเพื่อนำมาเปิดในรายการ หรือแม้แต่การใช้เพลงที่นำมาใช้ประกอบสารคดี สปีด จิงเกิ้ล และงานผลิตอื่นๆ ส่วนมีลิขสิทธิ์ทั้งสิ้น จากการที่ผู้ประกอบการสถานีวิทยุกระจายเสียงส่วนใหญ่ไม่สามารถผลิตเนื้อหา (Content) ประเภทเพลงเองได้ต้อง

ฟังเพลงจากค่ายเพลงต่างๆมาใช้ ออกอากาศ ในขณะที่ค่ายเพลงหลายค่ายที่เช่าเวลาผลิตรายการเองมีความได้เปรียบในการแข่งขันเพราะมีเนื้อหาเพลงสำหรับออกอากาศเป็นของตัวเอง

ผลการสัมภาษณ์พบว่า การจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์เพลงของแต่ละสถานีเป็นไปตามข้อตกลงกับค่ายเพลง ซึ่งแต่ละสถานีมีเงื่อนไขไม่เหมือนกัน บางสถานีเหมาะจ่ายในราคาที่ตกลงกันเป็นรายปี บางสถานีจ่ายเป็นร้อยละของรายได้สถานี เป็นต้น ผู้บริหารจากสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ซึ่งเป็นเครือข่ายที่ทำธุรกิจ ทุกท่านให้ทัศนะที่ตรงกันว่า ลิขสิทธิ์เพลงยังคงเป็นต้นทุนหลักที่มีมูลค่าสูงสำหรับสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ต้องใช้เนื้อหาเพลงในการผลิตรายการ

“...การจ่ายค่าลิขสิทธิ์เพลงเป็นต้นทุนหลักในการดำเนินงานของคลื่นเพลงในกรุงเทพฯ การใช้เพลงแต่ละค่ายมาเปิดขึ้นอยู่กับการเจรจาต่อรองแทนการใช้งาน ที่ผ่านมามีบางค่ายเรียกสูงมากก็อาจไม่มีการนำเพลงค่ายนั้นมาใช้ ออกอากาศ...”

(สนามชัย กัจจร, สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2562)

“...สถานีวิทยุต้องใช้คนตรี ใช้เพลง อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้แต่การทำสปอตโฆษณาสั้นๆ หรือทำโปรโมท ต้องมีคนตรีประกอบ ในกรุงเทพฯการตรวจจับเพลงที่มีลิขสิทธิ์ง่ายมากจากสัญญาณเสียงด้วยเทคโนโลยีแม้แต่การใช้เพลงมาทำสปอต ถ้าไม่ดูให้ดีก็โดนปรับเป็นมูลค่าสูงมาก...”

(ฐิติรัตน์ พูนศิริชัยกิจ, สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2562)

ซึ่งสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับการบริหารคลื่นเพลงที่อยู่ในต่างจังหวัดที่ลิขสิทธิ์เพลงเป็นปัญหาใหญ่สำหรับสถานีขนาดเล็กที่รายได้ไม่สูงเหมือนสถานีกรุงเทพฯ ส่วนใหญ่ออกอากาศเป็นสถานีเพลง แม้ปัจจุบันจะยังไม่มีการเรียกเก็บค่าลิขสิทธิ์เพลงจากคลื่นเพลงในต่างจังหวัดก็ตาม แต่หากในอนาคตมีการเรียกเก็บค่าลิขสิทธิ์เพลงจากคลื่นเล็กๆ เหล่านี้ จะทำให้ไม่สามารถดำเนินกิจการให้อยู่รอดได้

“...สถานีวิทยุในต่างจังหวัดเกือบทั้งหมดเป็นรายการเพลง การจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์ตามกฎหมายเป็นต้นทุนที่สูงมาก ปัจจุบันยังมีการผ่อนผัน แต่ถ้าเจ้าของ Content เรียกเก็บก็ต้องเจรจาก่อนว่าจ่ายไหวหรือไม่ คั้มหรือไม่ หรือหาวิธีปรับปรุงรูปแบบรายการเป็น talk show ก็ไม่ต้องใช้เพลงหรือใช้ให้น้อยลง...”

(นิรัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์ 4 มีนาคม 2562)

“...ปัจจุบันคลื่นเพลงในต่างจังหวัดยังไม่ได้จ่ายค่าลิขสิทธิ์เพลง แต่ในอนาคตหากต้องจ่ายค่าลิขสิทธิ์เพลง คิดว่าคลื่นต่างจังหวัดอาจจะอยู่ไม่รอดเนื่องจากค่าลิขสิทธิ์ค่อนข้างแพง แต่จะอยู่อย่างไรหรือต้องรับมืออย่างไร คงเหลือเฉพาะรายใหญ่ๆที่มีทุนหนา...”

(วาสุ เดิศรรยา, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2562)

ด้านสถานีวิทยุกระจายเสียงเครือข่ายกรมประชาสัมพันธ์และเครือข่ายกองทัพบก เห็นตรงกันกับผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงเครือข่าย อสมท ว่าลิขสิทธิ์เพลงเป็นต้นทุนที่สูงแต่ปัจจุบันยังไม่ได้รับผลกระทบมากนักจากกฎหมายลิขสิทธิ์ เนื่องจากส่วนใหญ่สถานีวิทยุกระจายเสียงดำเนินกิจการโดยการแบ่งเวลาให้ผู้ผลิตรายการร่วม ดังนั้นต้นทุนลิขสิทธิ์เพลงจึงเป็นความรับผิดชอบของบริษัทที่ร่วมผลิตรายการ แต่หากเป็นช่วงเวลาที่ต้องจัดรายการเองทั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงของกรมประชาสัมพันธ์ และกองทัพบกจะบริหารการใช้เพลงเพื่อไม่ให้เกิดต้นทุนที่เป็นค่าลิขสิทธิ์

“...ปัจจุบันในส่วนของสถานีออกอากาศมีเฉพาะเพลงได้รับอนุญาตให้ใช้ได้ ส่วนเพลงที่เป็นของค่ายเพลงใหญ่ๆผู้ร่วมผลิตรายการเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องลิขสิทธิ์เพลงเอง จึงยังไม่มีปัญหาแต่ถ้าต้องใช้เพลงค้นหาแนวทางต่อไปว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรให้ถูกต้อง...”

(ร.ต.มีบุญ สำลีงาม, สัมภาษณ์ 15 มีนาคม 2562)

“...เพลงที่เป็นของค่ายเพลง บริษัทผู้ผลิตรายการเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องลิขสิทธิ์...เราใช้เฉพาะที่ปลอดลิขสิทธิ์มีเพลงสุนทราภรณ์จากครูเอื้อ สุนทรสนาน ซึ่งท่านมอบให้กับกรมประชาสัมพันธ์ ดังนั้นจึงสามารถเปิดเพลงของสุนทราภรณ์ได้โดยไม่มีค่าใช้จ่าย และสามารถเล่นเพลงสุนทราภรณ์ออกอากาศได้...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

ประเด็น ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานีวิทยุกระจายเสียง ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นตรงกันในเรื่องของกฎหมายลิขสิทธิ์ ซึ่งมีผลต่อการบริหารจัดการเนื้อหา รายการของสถานีวิทยุกระจายเสียง โดยเฉพาะสถานีเพลงที่อาจทำให้ต้นทุนในการบริหารจัดการเพิ่มสูงขึ้น การเปลี่ยนรูปแบบรายการเป็นสถานีข่าวและพูดคุย ทำให้ไม่ต้องมีต้นทุนในการจ่ายค่าลิขสิทธิ์เพลง

กล่าวโดยสรุปสถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงที่เป็นแรงผลักดันทางการเมืองและกฎหมาย พบว่า ประเด็นหลักที่ส่งผลโดยตรงกับผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง คือกฎหมายและแนวนโยบายการเรียกคืนคลื่นความถี่จากทุกหน่วยงานที่ถือครองอยู่เพื่อนำไปจัดสรรใหม่ โดยเงื่อนไขนี้มีการแทรกแซงทางการเมืองโดย คำสั่ง หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติใช้อำนาจตามมาตรา 44 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ. 2557 ออกคำสั่งหัวหน้ารักษาความสงบแห่งชาติที่ 76/2559 เรื่องมาตรการส่งเสริมการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม เพื่อประโยชน์สาธารณะ โดยให้ขยายกำหนดระยะเวลาคืนคลื่นเพื่อจัดสรรใหม่จนถึงเดือนเมษายน 2565 นอกจากนี้ยังมีแรงผลักดัน จากกฎระเบียบอื่นๆที่เป็นนัยยะสำคัญกับการประกอบกิจการ คือ กฎระเบียบข้อบังคับของ กสทช และกฎหมายลิขสิทธิ์

ในด้านผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันการเมืองและกฎหมาย พบว่า ไม่มีสัญญา กับเอกชนในรูปแบบสัมปทานรายเดียวทั้งสิ้น แต่ยังมีกรให้เอกชนเข้ามาดำเนินการในลักษณะการร่วมผลิตรายการ โดยหน่วยงานรัฐควบคุมเนื้อหารายการ การเช่าเวลาเป็นรายชั่วโมงช่วงสั้นๆ และมีการดำเนินกิจการด้วยตนเอง การเตรียมความพร้อมสำหรับการคืนคลื่นและยื่นขอคืนความถี่เพื่อประกอบกิจการนั้น ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงไม่สามารถคาดการณ์ หรือวางแผน ดำเนินกิจการในระยะยาวได้ เนื่องจากข้อกำหนดยังไม่มีความชัดเจน การจัดสรรคืนความถี่ สำหรับสถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการธุรกิจด้วยวิธีการประมูล นำมาซึ่งต้นทุนของการบริหารจัดการ ซึ่งหากผู้บริหารสถานีวิเคราะห์โดยละเอียดแล้วจะไม่คุ้มค่ากับการลงทุนก็มีแนวโน้มที่จะไม่ประมูลคืนเพื่อทำธุรกิจ หรือประมูลมาน้อยกว่าที่เคยมี โดยอาจใช้ช่องทางอื่นๆ ดำเนินธุรกิจทดแทนคลื่นวิทยุ และกฎหมายลิขสิทธิ์ เป็นเงื่อนไขสำคัญในการบริหารจัดการเนื้อหารายการของสถานีวิทยุกระจายเสียงโดยเฉพาะสถานีเพลง

1.2 แรงผลักดันทางเศรษฐกิจ

กิจการวิทยุกระจายเสียงมีรายได้หลักจากเงินค่าโฆษณาสินค้าและบริการต่างๆ โดยรายงานของสำนักงานนโยบายและวิชาการกระจายเสียงและโทรทัศน์ (วส.) สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) รายงานสรุปสภาพตลาดกิจการวิทยุ ปี 2561 ว่ามูลค่าการโฆษณาผ่านสถานีวิทยุกระจายเสียงระบบเอฟ เอ็ม คลื่นหลักในกรุงเทพฯและปริมณฑลมีมูลค่า 4,802 ล้านบาท ในขณะที่ นีลเส็น ประเทศไทย รายงานสัดส่วนการเติบโตของสื่อโฆษณา ปี 2561 ว่าสื่อออนไลน์มีอัตราการเติบโตอย่างรวดเร็ว จนปัจจุบันเติบโตเฉลี่ยถึง 20-25 % ต่อปี ทำให้ผู้ประกอบการดั้งเดิมอย่าง หนังสือพิมพ์ วิทยุ และ โทรทัศน์ ได้สร้างแพลตฟอร์มมารองรับส่วนแบ่งโฆษณาจากสื่อออนไลน์ด้วย

การแข่งขันของสถานีวิทยุกระจายเสียงเป็นสภาพการแข่งขันที่รุนแรงจากภาวะเศรษฐกิจ และภายในอุตสาหกรรมสื่อ มูลค่าตลาดโฆษณาโดยรวมที่ส่วนแบ่งรายได้ของสื่อวิทยุลดลง โฆษณาเป็นแหล่งรายได้หลักของผู้ประกอบการสื่อวิทยุแต่สภาพโดยรวมที่เกิดขึ้นกำลังถูกสื่อออนไลน์แย่งส่วนแบ่งเงินในตลาดโดยคุณสมบัติของสื่อออนไลน์มีข้อได้เปรียบทำให้บริษัทโฆษณาสามารถวางแผนสื่อสารสินค้าและบริการได้ง่ายขึ้น จากการใช้เทคโนโลยีเพื่อการปล่อยโฆษณา (Smart Data) สามารถทำได้แม่นยำ ตรงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ ช่วยให้การวางแผนโฆษณาสามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและปล่อยโฆษณาได้อย่างถูกจังหวะถูกเวลาอีกด้วย ประกอบกับราคาค่าโฆษณาที่ถูกกว่าการใช้สื่อดั้งเดิมจึงเป็นทางเลือกที่น่าสนใจสำหรับผู้ซื้อโฆษณาทั้งที่เป็นเจ้าของสินค้า และเอเจนซี่โฆษณา

ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ซึ่งดำเนินกิจการแบบธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบให้ทัศนะว่าผู้ประกอบการวิทยุกระจายเสียงธุรกิจไม่สามารถอยู่รอดได้ด้วยเงินรายได้จากการโฆษณาทางสื่อวิทยุที่มีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ มีการปรับเนื้อหารายการ แทรกรายการกิจกรรม เพื่อให้ได้เงินจากผู้ฟังหรือผู้สนับสนุนด้วย เช่น การจัดทัวร์ จัดสัมมนา จัดคอนเสิร์ต เป็นต้น ซึ่งการสร้างกิจกรรมเหล่านี้จะทำให้เกิดการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ฟังซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของสินค้าที่มาลงโฆษณาด้วย

“...เอเจนซี่โฆษณาคือลูกค้าหลักที่ซื้อวิทยุ วันนี้มองบทบาทของวิทยุเปลี่ยนไปด้วย เมื่อก่อนซื้อวิทยุจะมองที่ความถี่ของสปอต จึงเกิด ช่วยสร้างการรับรู้และจดจำสินค้า (Brand awareness) วันนี้สื่อออนไลน์อาจทำได้ดีกว่า เราก็ต้องหาทางใหม่เราสร้างกิจกรรมกับกลุ่มผู้ฟัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งฐานผู้ฟังของแต่ละสถานีที่มีอยู่จะสามารถสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผู้ฟังซึ่งเป็นผู้ใช้สินค้าให้กับตัวสินค้าได้ด้วย...”

(ฐิติรัตน์ พูนศิริชัยกิจ, สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2562)

“...สัดส่วนรายได้สถานีเมื่อก่อนหลักๆมาจากบริษัทตัวแทนซื้อโฆษณา (Media Agency) วันนี้ทางเลือกของเอเจนซี่มีมากมาย มีสื่อสารพัดให้เลือกซื้อเราก็ต้องมีช่องทางเงินจากแหล่งอื่นด้วยเหมือนกัน...”

(วาสุ เลิศจรยา, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2562)

ในด้านสภาพการแข่งขันของสถานีวิทยุกระจายเสียงต่างจังหวัดเป็นการแข่งขันที่รุนแรง นอกจากคู่แข่งที่เป็นคลื่นวิทยุหลักแล้วยังมีสถานีวิทยุชุมชนที่เกือบทั้งหมดเป็นสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ดำเนินธุรกิจ มีส่วนอย่างมากในการแย่งลูกค้าโฆษณาจากคลื่นวิทยุหลัก โดยผู้บริหารกรมประชาสัมพันธ์ให้ทัศนะว่า

“...วิทยุชุมชนทำธุรกิจแข่งกับคลื่นหลักมีมากมายมหาศาล รับโฆษณาได้ทุกรูปแบบ ทั้งผิดทั้งถูกขายได้หมด ออกอากาศได้หมด ขายดีคราคากัน คลื่นหลักก็ลำบาก ด้วยจำนวนสถานียุชุมชนมีมากมายการกำกับดูแลก็เป็นไปแบบไม่ทั่วถึง...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

นอกจากนี้ประเด็นของลูกค้าที่ซื้อโฆษณาก็เริ่มมีพฤติกรรมที่ซื้อสื่อวิทยุที่เปลี่ยนแปลงไป เริ่มพบได้ในพื้นที่หลายๆจังหวัดทั่วประเทศ ที่ไม่ใช้เงินกับการซื้อสื่อวิทยุและปรับเปลี่ยนวิธีการซื้อ ซึ่งผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงส่วนภูมิภาค อสมท ให้ข้อมูลด้านพฤติกรรมที่ซื้อสื่อวิทยุกระจายเสียงท้องถิ่นของผู้ลงโฆษณา ว่า

“...รายได้วิทยุภูมิภาค อสมท มาจากลูกค้าในท้องถิ่นและส่วนใหญ่เป็นบริษัทเอกชน ห้างร้านเจ้าของผลิตภัณฑ์บริการต่างๆแต่ ณ ปัจจุบันลูกค้าเหล่านี้หายไปเกือบหมด ส่วนหนึ่งก็ไปขายออนไลน์ง่ายกว่า... ที่ยังซื้ออยู่ก็มีแต่วิธีซื้อที่ทำให้เราเหนื่อยขึ้น ในหลายๆที่จากเดิมเคยซื้อเวลาสถานีวิทยุเป็นรายเดือน เริ่มปรับเปลี่ยนเป็น ซื้อราย 7 วัน บางที่ก็ซื้อเป็นช่วงสั้นๆ แทน...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์ 4 มีนาคม 2562)

กล่าวโดยสรุปสถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงที่เป็นแรงผลักดันทางเศรษฐกิจ พบว่า มูลค่าการโฆษณาทางสถานีวิทยุกระจายเสียงในภาพรวมถูกแบ่งไปยังสื่อออนไลน์ซึ่งมีแนวโน้มเติบโตขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากคุณสมบัติที่ตอบโจทย์เจ้าของสินค้าและบริการ คือสามารถสื่อสารข้อมูลเนื้อหาได้ตรงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ วัตถุประสงค์ และมีราคาถูกกว่าสื่อวิทยุแบบดั้งเดิม ลูกค้าหลักของสถานีวิทยุกระจายเสียงในกรุงเทพฯ เป็นบริษัทเอกชนที่โฆษณาใช้เงินกับสื่อวิทยุกระจายเสียงลดลง ลูกค้าของสถานีวิทยุกระจายเสียงท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซื้อโฆษณากลับมาเป็นการวางแผนซื้อโฆษณาระยะสั้นๆ โดยคู่แข่งสำคัญคือวิทยุชุมชนที่มีเป็นจำนวนมากและเกือบทั้งหมดเป็นสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ดำเนินธุรกิจรับลงโฆษณาได้ทุกรูปแบบ

ในด้านผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันทางเศรษฐกิจ พบว่า ผู้ประกอบการกิจการวิทยุกระจายเสียงปรับตัวเพื่อแสวงหารายได้เพิ่มเติมด้วยวิธีการอื่นๆ ไม่สามารถพึ่งพารายได้จากโฆษณาเพียงอย่างเดียว พยายามสร้างกิจกรรมหลายรูปแบบเพื่อเชื่อมโยงกับผู้ฟัง และใช้กิจกรรมในการสร้างรายได้ โดยเก็บเงินค่าสนับสนุนจากเจ้าของสินค้าและบริการ และเก็บเงินจากคนฟังในการเข้าร่วมกิจกรรมอีกทางหนึ่ง

1.3 แรงผลักดันทางเทคโนโลยี

เทคโนโลยีเป็นแรงผลักดันที่ขับเคลื่อนกิจการวิทยุกระจายเสียง การพัฒนาทางเทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานกิจการวิทยุกระจายเสียงทั้งในด้านผู้ให้บริการวิทยุกระจายเสียงและผู้รับสื่อวิทยุกระจายเสียง

การเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยีนี้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสถานีวิทยุกระจายเสียง นอกจากช่องทางที่ใช้ส่งเนื้อหาสาร ไปถึงผู้ฟังแล้ว ยังมีผลกับการผลิตรายการ ช่องทางการสื่อสารกับผู้ฟัง รวมถึงรูปแบบการบริหารจัดการสถานีอีกด้วย โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์มีประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญแบ่งเป็น ช่องทางการออกอากาศ การผลิตรายการ และการสื่อสารกับผู้ฟัง ผู้วิจัยขอนำเสนอตามลำดับในแต่ละด้าน ดังนี้

1.3.1 ช่องทางการออกอากาศ

ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้เกิดช่องทาง (Platform) ที่หลากหลาย จะเห็นได้ว่าการปรับรูปแบบการดำเนินการของผู้ผลิตเนื้อหาทั้งในกลุ่มผู้ประกอบการกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียง ที่ปรับตัวไปผลิตเนื้อหา (Content) เผยแพร่บนช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากยิ่งขึ้น กลุ่มผู้ที่เป็นเจ้าของที่มีเนื้อหาเดิมสามารถมีช่องทาง (Platform) ของตนเองในการเผยแพร่เนื้อหาโดยไม่ต้องพึ่งพาสถานีวิทยุกระจายเสียงเหมือนแต่ก่อน เช่น กลุ่มค่ายเพลงเปิดช่องทางเพื่อจัดส่งเนื้อหาถึงผู้ฟังได้เองบนช่องทางดิจิทัล (Digital Platform) รวมไปถึงผู้ให้บริการในธุรกิจโทรคมนาคมยังสามารถสร้างช่องทางและผลิตเนื้อหา (Content) เผยแพร่ได้เช่นเดียวกัน ด้วยเทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้นทำให้ผู้เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมสื่อวิทยุที่เคยมีความสัมพันธ์ในแบบเดิมได้เปลี่ยนแปลงบทบาทระหว่างกัน ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ซึ่งบริหารวิทยุคลื่นเพลงหลายคลื่นให้ความเห็นว่า ความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้อุตสาหกรรมเพลงมีช่องทางการนำเสนอเพลงเป็นของตัวเอง โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยสถานีวิทยุกระจายเสียงอีกต่อไป

“...ค่ายเพลงวันนี้หลายๆที่ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาสถานีวิทยเหมือนเดิมอีกแล้ว นอกจากค่ายเพลงใหญ่ๆจะมีสถานีวิทยุของตัวเองแล้ว ยังมีช่องทางออนไลน์มากมายที่ทรงพลังมากกว่าเดิม ส่งเพลงให้ผู้ฟัง เก็บข้อมูลผู้ฟังก็ยังได้ รู้ความชอบได้แบบรายบุคคล ผู้ฟังเลือกเพลงฟังได้เองด้วย...”

(สนามชัย กัจจร, สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2562)

นอกจากนี้เทคโนโลยียังส่งผลกระทบต่อให้กิจการวิทยุกระจายเสียงมีคู่แข่งในด้านช่องทาง (Platform) ที่สามารถส่งเนื้อหา (Content) ถึงผู้บริโภคสื่อ ทำให้เกิดมีทางเลือกมากขึ้นในการรับเนื้อหาข่าวสาร ความบันเทิง คู่แข่งของสื่อวิทยุกระจายเสียงที่เป็นเจ้าของช่องทาง (Platform) มีความได้เปรียบในการแย่งส่วนแบ่งผู้ฟังเพราะสามารถให้บริการที่เข้าถึงกลุ่มผู้ฟังได้ครอบคลุมกว่า

“...พวกค่ายมือถือพวก operator พวกนี้เป็นเจ้าของ platform ที่เริ่มหันมาผลิตเนื้อหาแข่งกับวิทยุ มีทั้งไปจับมือกับค่ายเพลง ส่งเพลงถึงคนฟังเป็นคู่แข่งที่เข้าถึงคนฟังได้ดี สถานีวิทยุเดิมยังทำไม่ได้เลยเทคโนโลยีทำให้เราต้องมองแล้วว่าวิธีการหลายๆอย่างมันเปลี่ยนไปแล้ว...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2562)

การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีที่ช่วยให้ช่องทางการเผยแพร่เนื้อหามีหลากหลายช่องทางมากขึ้นนี้ ทำให้ผู้ประกอบการสถานีวิทยุกระจายเสียงเอกชนหลายรายที่เคยเช่าคลื่นผลิตรายการส่งออกอากาศ โดยเฉพาะคลื่นเพลงหันไปผลิตรายการเผยแพร่แบบสถานีวิทยุบนออนไลน์ ซึ่งการทำสถานีวิทยุบนออนไลน์นี้จะมีคู่แข่ง โดยตรงกับแพลตฟอร์มที่ให้บริการเพลงบนออนไลน์ (streaming music) เช่น Joox, Spotify และช่องเพลงบน YouTube ที่ผลิตเนื้อหาโดยค่ายเพลง ซึ่งแพลตฟอร์มกลุ่มนี้จะแย่งสัดส่วนคนฟังวิทยุจากสถานีวิทยุแบบดั้งเดิม เพราะรูปแบบการฟังเพลงนี้มีคุณสมบัติที่ผู้ฟังสามารถเลือกฟังเพลงได้ตามใจ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ที่ดูแลธุรกิจวิทยุและการพัฒนาเทคโนโลยีให้มุมมองต่อสถานการณ์การปรับตัวขององค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงที่ถูกท้าทายจากเทคโนโลยีว่า แม้สถานีวิทยุแบบเดิมจะถูกแทรกแซงโดยเทคโนโลยี และย้ายตัวไปอยู่บนออนไลน์แล้วกลุ่มนี้ก็ยังคงถูกแทรกแซงด้วยเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องอีกเช่นกัน

“...ช่วงสามปีหลังจะเห็นว่าเอกชนคืบคลานกันเยอะ หันไปทำสถานีบนออนไลน์ แม้แต่คลื่นดังๆอย่าง Chill FM ของเอไอเอ็มก็เปลี่ยนเป็น Chill Online ไม่มีบนหน้าปิดเครื่องรับอีกแล้ว เป็นวิทยุออนไลน์ที่ฟังทางอินเทอร์เน็ตได้อย่างเดียว ตั้งแต่ 1 เม.ย.2561 ... กลุ่มสถานีเพลงบนออนไลน์ก็มีอยู่มาก พอย้ายไปทำวิทยุบนออนไลน์ก็ต้องไปสู้กับพวกสตรีมมิงมิวสิกของค่ายเพลงที่มีเทคโนโลยีเหนือชั้นกว่า เป็นการโค่น *technology distribution* ของกลุ่มที่หนีไปทำวิทยุออนไลน์อีก...”

(สนามชัย กำจร, สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2562)

ช่องทางออนไลน์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาของเทคโนโลยีนี้ นอกจากจะมีส่วนแบ่งผู้ฟังไปจากการฟังวิทยุกระจายเสียงแบบเดิมแล้ว ยังดึงส่วนแบ่งจากเงินจากบโฆษณาสินค้าไปด้วย

“...ช่องทางฟังเพลงแข่งกันมาก คู่แข่งของคนทำสถานีวิทยุไม่ใช่แค่สถานีวิทยุคู่แข่งเท่านั้น ยังรวมถึงสื่อจากช่องทางอื่นแย่งผู้ฟังเราไป อย่างพวก มิวสิกแอปพลิเคชัน JOOX Spotify พวกนี้ไม่ใช่แค่แย่งเวลาคนฟังไปอย่างเดียว ยังแบ่งเงินโฆษณาไปด้วยทั้งนั้น บโฆษณาที่ถูกแบ่งไปโตขึ้นทุกวัน...”

(สนามชัย กำจร, สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2562)

นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงทั้งสามเครือข่ายยังมีความเห็นตรงกันในด้านโอกาสที่สถานีวิทยุกระจายเสียงจะใช้ประโยชน์จากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีว่า จะทำให้การออกอากาศไม่ถูกจำกัดพื้นที่เขตบริการแบบเดิมตามขอบเขตพื้นที่การส่งสัญญาณคลื่นวิทยุอีกต่อไป เป็นโอกาสในการสร้างสรรค์รายการส่งไปยังกลุ่มเป้าหมายในต่างพื้นที่ได้อย่างไม่จำกัดขอบเขต สถานีวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบันจึงมักออกอากาศบนช่องทางออนไลน์ควบคู่กันไปด้วย โดยการใช้เทคโนโลยีสตรีมมิง (Streaming) บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือออกอากาศสดผ่านทางเฟซบุ๊ก (Facebook Live)

“...ถ้าส่งออนไลน์คนฟังของสถานีเราจะเป็นใครก็ได้ อยู่เชียงใหม่อยากฟังสถานีวิทยุหนองคายก็ฟังได้ หรือไปต่างประเทศแล้วจะฟังข่าวท้องถิ่นของจังหวัดร้อยเอ็ดก็เปิดฟัง ต่อให้เป็นสถานีวิทยุท้องถิ่นในจังหวัดเล็กที่สุดมันก็เชื่อมโยงถึงกันหมดทุกพื้นที่... ตอนนี้สถานีส่วนใหญ่ก็ให้ออกอากาศคู่ขนานผ่านเฟซบุ๊กไลฟ์เห็นหน้าดีใจ ใช้สตรีมมิงผ่านเว็บไซต์ด้วย...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2562)

“...สถานีวิทยุกระจายเสียง ททบ. FM 94.00 MHz ออกอากาศครบทุกช่องทาง ได้แก่ คลื่นดาวเทียม ซึ่งใช้ประโยชน์เฉพาะหน่วยงานเท่านั้น ไม่ได้ใช้งานทั่วไป ระบบ Internet ด้วยการทำเรดิโอสติมมิงลงในเว็บไซต์ของ ททบ.5 นอกจากนี้ยังอนุญาตให้ทุกเว็บไซต์ที่ทำเรดิโออนไลน์ สามารถ Streaming คลื่นของสถานีวิทยุกระจายเสียง ททบ. FM 94.00 MHz ได้ เพื่อเป็นอีกช่องทางหนึ่งให้ประชาชนเข้าถึงและยังมี แอปพลิเคชัน Radio Garden ซึ่งเป็นงานวิจัยอยู่ที่สหภาพยุโรป สามารถฟังรายการวิทยุของแต่ละประเทศได้ทุกประเทศทั่วโลก โดยเราได้ทำการติดต่อกับผู้ดูแลระบบของแอปพลิเคชันดังกล่าวเพื่อส่งเรดิโอสติมมิงของเราไปลงไว้ที่แอปพลิเคชันนั้น...”

(พ.อ.สุวัฒน์ ยศประกอบ, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2562)

“...ปัจจุบันวิทยุกระจายเสียง กรมประชาสัมพันธ์ มีออกอากาศคู่ขนานทางออนไลน์ ทางแอปพลิเคชัน สามารถฟังคลื่นวิทยุกระจายเสียง กรมประชาสัมพันธ์ได้ครบทั้ง 145 สถานีทั่วประเทศ และขณะนี้อยู่ในขั้นตอนกำลังพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น...บนเฟซบุ๊ก มีทั้งของสถานีและเฟซบุ๊ก ของรายการ โดยบางสถานีอาจมีเฟซบุ๊กหลาย Account ได้ เพื่อให้ผู้ฟังเลือกติดตามตามความสนใจ เนื่องจากผู้ฟังรายการบางคนอยากฟังเฉพาะเจาะจงเป็นบางรายการเท่านั้น...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

ในประเด็นของเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดช่องทางการออกอากาศเพิ่มขึ้นนี้ ผู้ประกอบการกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบันใช้การออกอากาศรายการคู่ขนานทาง Online ในรูปแบบฟังสดทางเว็บไซต์ (Radio Streaming) แอปพลิเคชัน และ เฟซบุ๊ก เพื่อช่วยในการเพิ่มพื้นที่เซตบริการรับฟัง ในลักษณะการออกอากาศคู่ขนานกับรายการบนช่องทางวิทยุกระจายเสียงแบบเดิม (On-air) ทำให้สถานีวิทยุกระจายเสียงลดข้อจำกัดด้านพื้นที่เซตบริการ สามารถเผยแพร่เนื้อหารายการได้กว้างขวางยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ทำให้มีคู่แข่งเพิ่มมากยิ่งขึ้นด้วย โดยเป็นผู้ให้บริการวิทยุกระจายเสียงด้วยตนเองและผู้ให้บริการอื่นๆ บนออนไลน์ที่เผยแพร่เนื้อหาสู่ผู้ฟังเช่นกัน นอกจากนี้ช่องทางการออกอากาศใหม่ๆ บนออนไลน์ทำให้เกิดการแข่งขันกัน ระหว่างผู้เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมสื่อวิทยุ เช่น ค่ายเพลงต่างๆ ที่เคยมีความสัมพันธ์ด้วยการฟังพากันในแบบเดิม ได้เปลี่ยนแปลงบทบาทระหว่างกันกลายเป็นคู่แข่งกัน

1.3.2 การผลิตรายการ

เทคโนโลยีทำให้เครื่องมือในห้องผลิตรายการยุคปัจจุบันเปลี่ยนเป็นแบบดิจิทัล ช่วยให้การผลิตรายการเกิดความรวดเร็ว สะดวกสบายขึ้น ตั้งแต่ขั้นตอนการบันทึกเสียงที่ใช้ในรูปแบบไฟล์ดิจิทัลแทนระบบเทปแบบเดิม ทำให้ลดขั้นตอนเมื่อต้องการแก้ไขกระบวนการตัดต่อที่ต้องใช้เพลงหรือเสียงประกอบ ซึ่งทำได้สะดวกและรวดเร็วด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ การหาเสียงประกอบสามารถค้นหาออนไลน์หรือสั่งซื้อและดาวน์โหลดได้โดยไม่ต้องผลิตเองเหมือนเมื่อก่อน ทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการผลิต ปัจจุบันโปรแกรมที่ใช้บันทึกเสียงและตัดต่อ (Audio Editing Software) มีให้เลือกมากมายและหลากหลายขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่ต้องการ

“...เดิมถ้าต้องการผลิตสเปคตอลต้องหาเพลงประกอบ ตอนนี้นำโหลดจากเว็บไซต์ สั่งซื้อเพลง sound effect ออนไลน์ได้เลย แบบฟรีก็มี งานตัดต่อทำได้เร็วมาก เมื่อก่อนต้องนั่งตัดเทป ตอนนี้อยู่ที่เครื่องมือไฟล์เสียงทำผ่านหน้าจอ อัปเดตก็ตัดต่อ แต่งเติมได้หมดเทคโนโลยีทำให้การทำงานง่ายขึ้นมาก...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์ 4 มีนาคม 2562)

ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีส่งผลให้การผลิตรายการสามารถทำได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว รายการมีคุณภาพและมีความสดใหม่มากยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารการผลิตรายการได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมที่ตรงกันว่า เทคโนโลยีมีส่วนช่วยในด้านวิธีการผลิต และมีข้อมูลที่เข้าถึงง่าย สะดวกรวดเร็วสำหรับผลิตรายการก็จริง แต่ในด้านเนื้อหาต้องเพิ่มความระมัดระวังในการตรวจสอบ ต้องเลือกแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือและตรวจสอบความถูกต้องของแหล่งข้อมูล และตัวข้อมูลทุกครั้งก่อนนำเสนอรายการ

“...เทคโนโลยีทำให้สามารถหาข้อมูลเพื่อผลิตรายการได้ง่ายและสะดวกมากยิ่งขึ้น สำหรับแหล่งข้อมูลที่เลือกเพื่อนำเสนอทางรายการต้องมีความน่าเชื่อถือ บางครั้งสื่อที่เป็นสำนักใหญ่ๆยังเคยพลาด ต้องค้นหาจากเจ้าของต้นตอของเรื่องนั้นๆซึ่งการเข้าถึงก็ไม่ใช่เรื่องยาก ถ้าจะเล่าเรื่องออกอากาศจากเว็บไซต์ก็ต้องหาที่น่าเชื่อถือ เช่น เว็บไซต์ของสำนักข่าวที่มีชื่อเสียงและน่าเชื่อถือ อาทิ CNN BBC NHK เป็นต้น...”

(อำมร บรรจง, สัมภาษณ์, 8 มีนาคม 2562)

“...การตรวจสอบความถูกต้องเป็นเรื่องสำคัญ การนำเสนอจะเร็วอย่างเดียวไม่ได้ ข่าวที่ได้รับจากทีมข่าวในรูปแบบของอีเมลล์หรือข่าวที่ได้ข้อมูลมาจากเว็บไซต์ หรือ ทวิตเตอร์ของสำนักข่าวที่น่าเชื่อถือ โดยนำมาเรียบเรียง (Rewrite) ใหม่และตรวจสอบความถูกต้องของข่าวพร้อมจัดทำเป็นสคริปต์ข่าว ข่าวเทป ความเร็วต้องมาพร้อมกับความถูกต้องด้วย...”

(อิชย์คณิน บุญประเสริฐ, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2562)

1.3.3 ด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้ฟัง

ด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้ฟังพบว่าปัจจุบันสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยไม่ได้รับข้อความ SMS จากผู้ฟัง ส่วนใหญ่หันมาใช้แอปพลิเคชันไลน์ (Line) ในการติดต่อสื่อสารกับผู้ฟังแทน นอกจากสามารถโต้ตอบได้ทันทีแล้วยังสามารถส่งไฟล์ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว link ข้อมูลจากแหล่งข่าว รวมถึงไลน์กลุ่มที่สามารถสร้างกลุ่มแฟนคลับของสถานีเพื่อรับส่งข่าวสารได้ตลอดเวลา

“...ผู้ฟังใช้ไลน์คุยกับผู้ดำเนินรายการ ระบบ SMS ยังมีอยู่แต่ใช้สำหรับลงทะเบียนเล่นเกมกิจกรรม แต่ละรายการจะมีกลุ่มแฟนประจำ ถ้ารายการไหนออกอากาศทางเฟซบุ๊กก็สามารถสื่อสารกันบนคอมเม้นต์ได้ด้วย...”

(อำมร บรรจง, สัมภาษณ์, 8 มีนาคม 2562)

“...ข้อความทาง SMS น้อยลงแทบจะไม่เหลือแล้ว ทุกวันนี้คนคุยกันทางไลน์ ทุกสถานีก็ต้องทำไลน์กลุ่มไว้สื่อสารกับผู้ฟัง ทำให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น ได้ตอบกันได้ คุยเล่นหรือส่งฝากข่าวเข้ามา รายงานเหตุการณ์ฝนตกที่ไหน ทำอะไรกันอยู่คุยกันได้ตลอดเวลาได้ตอบไปมา ทำให้รู้สึกมีส่วนร่วมกับสถานีมากขึ้น ผู้ฟังจะใช้เยอะเพราะไม่เสียเงินเป็นรายข้อความเหมือนส่ง SMS ...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์ 4 มีนาคม 2562)

กล่าวโดยสรุป สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงที่เป็นแรงผลักดันทางเทคโนโลยี พบว่า ช่องทางการออกอากาศใหม่ๆ บนออนไลน์ที่เกิดจากการพัฒนาของเทคโนโลยีทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมสื่อ โดยช่องทางเหล่านี้แย่งส่วนแบ่งผู้ฟังและส่วนแบ่งโฆษณาจากสื่อวิทยุ เทคโนโลยีช่วยส่งเสริมให้การผลิตรายการทำได้ง่ายรวดเร็วขึ้น โดยเฉพาะเนื้อหารายการข่าวที่นำเสนอได้รวดเร็วแม่นยำ การสื่อสารระหว่าง

สถานีกับผู้ฟังรายการวิทยุเปลี่ยนรูปแบบช่องทางหลักจากเอสเอ็มเอส (SMS) ไปเป็นแอปพลิเคชันไลน์ (LINE) และ เฟซบุ๊กเพจ (Facebook Fan page) ที่สามารถโต้ตอบได้อย่างรวดเร็วและสร้างสรรค์กิจกรรมการสื่อสารได้หลากหลายขึ้น

ในด้านผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันทางเทคโนโลยี พบว่าผู้ประกอบการสถานีวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบันใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการออกอากาศเผยแพร่รายการคู่ขนานทางออนไลน์ในรูปแบบ เว็บไซต์ (Website) แอปพลิเคชัน (Application) และเฟซบุ๊ก (Facebook) เพื่อช่วยเพิ่มพื้นที่เขตบริการรับฟัง และเพิ่มจำนวนผู้เข้าถึงเนื้อหารายการ

1.4 แรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภค

ผู้บริโภคในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างรวดเร็วในหลายมิติ จากเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทในวิถีชีวิตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยมีเครื่องมือหลักในกิจกรรมต่างๆ คือ สมาร์ทโฟน และมีแนวโน้มที่จะใช้เวลาบนโลกโซเชียลเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในแง่ของการพูดคุย การแชร์ข้อมูล การซื้อของ การบอกต่อแบ่งปันข้อมูล การต้องการมีส่วนร่วม มีความต้องการสินค้าและบริการที่เฉพาะเจาะจงขึ้น สามารถปรับแต่งตามความต้องการได้เอง (Personalization) โดยมีพฤติกรรมผู้บริโภคในรูปแบบการรับสื่อพร้อมๆ กันจากหลากหลายช่องทาง เนื่องจากมีจำนวนผู้ให้บริการสื่อเดิมเพิ่มมากขึ้นและสื่อใหม่ๆ ที่เพิ่มขึ้นจากช่องทางใหม่ อันเป็นผลจากเทคโนโลยี ทำให้ผู้บริโภคสามารถรับสื่อผ่านแพลตฟอร์มพกพาเคลื่อนที่ได้มากขึ้น และด้วยคุณสมบัติของสื่อใหม่นี้ทำให้วิธีการรับสื่อของผู้บริโภคเกิดการเปลี่ยนแปลงไป คือ รับสื่อพร้อมๆ กันหลายช่องทางและต้องการมีส่วนร่วม แสดงความเห็น แต่ความต้องการข้อมูลข่าวสารและความบันเทิงยังคงมีอยู่ตลอดเวลา

จากรายงานการสำรวจสภาพกิจการกระจายเสียงของไทยประจำเดือน มกราคม 2562 โดยเนลสัน พบว่า ประชากรไทยอายุตั้งแต่ 12 ปีขึ้นไป รับฟังวิทยุประมาณ 10,468,000 คน แบ่งตามอุปกรณ์การรับฟัง พบว่า ฟังจากเครื่องรับวิทยุ ร้อยละ 73.56 ฟังจากโทรศัพท์มือถือ ร้อยละ 25.43 ฟังจากคอมพิวเตอร์ ร้อยละ 1.01 เมื่อแบ่งตามสถานที่รับฟัง พบว่า ฟังที่บ้าน ร้อยละ 53.46 ฟังในรถ ร้อยละ 37.41 ฟังที่ทำงาน ร้อยละ 8.53 และ อื่นๆ ร้อยละ 0.60 (AC Nielsen, 2562) ซึ่งสอดคล้องกับทัศนคติของผู้บริหารกรมประชาสัมพันธ์ที่ดูแลเครือข่ายวิทยุกระจายเสียงทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด รวมถึงผู้ปฏิบัติงานจัดรายการของสถานีวิทยุกระจายเสียงในต่างจังหวัดให้ข้อมูลว่า พฤติกรรมของคนฟังรายการวิทยุในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังคงมีความต้องการรับฟังข่าวสารผ่านเครื่องรับวิทยุ ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

“...วิทยุยังมีคนฟังเนื่องจากยังมีกลุ่มคนที่ชอบฟังรายการวิทยุอยู่ในระหว่างทำกิจกรรมอย่างอื่นควบคู่ไปด้วย เช่น คนต่างจังหวัดไดนาไปพร้อมๆกับฟังเพลงจากวิทยุ เป็นต้น เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรม พฤติกรรมของคนส่วนใหญ่ในประเทศยังอยู่กับการทำการเกษตรและยังคงรับข่าวสารผ่านวิทยุหรือหอกระจายข่าว...คนกรุงเทพฯก็ต้องฟังวิทยุในรถ มีพฤติกรรมการบันทึกคลื่นไว้ในรถเป็นหมายเลขเพื่อให้ง่ายต่อการเปิดฟังโดยไม่ต้องสแกนหา แสดงให้เห็นว่าเป็นแฟนประจำของคลื่นนั้นๆ...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

“...ส่วนใหญ่คนที่ฟังรายการทางวิทยุจะอยู่ในวัยกลางคนขึ้นไป เห็นจากที่มีปฏิสัมพันธ์เวลาแจกของ ส่วนเด็กวัยรุ่นจะไม่ค่อยฟังรายการวิทยุแล้ว เพราะมีโซเชียลมีเดียจะสนใจสิ่งที่อยู่ในมือถือมากกว่า และถ้าทำรายการออกทางเฟซบุ๊กกลุ่มนี้ก็จะเข้ามาคอมเมนต์พุดคุย...”

(ปรีศนิยกรณัฏ์ ดันเกียรติชัย, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2562)

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลจากสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท และสถานีวิทยุกระจายเสียง กองทัพบก มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้ทัศนะเพิ่มเติมอีกว่าพฤติกรรมผู้ฟังเนื้อหารายการวิทยุยังคงมีอยู่ เพียงแค่ปรับเปลี่ยนช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ความบันเทิงที่ต้องการตามความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี ซึ่งผู้ประกอบการสถานีวิทยุกระจายเสียงต้องปรับตัวเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

“...พฤติกรรมผู้บริโภคของกลุ่มผู้ฟังเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะกลุ่มผู้ฟังคนรุ่นใหม่ ที่หันไปบริโภคผ่านช่องทางใหม่ที่เข้าถึงง่าย สะดวกและมีความรวดเร็ว หากสถานีวิทยุแบบเดิมไม่ปรับตัวให้ทัน จะประสบปัญหาที่มีแต่กลุ่มผู้ฟังรายเดิม ที่ค่อนข้างมีอายุ และต่อไปจะสูญหายไปตามกาลเวลา ไม่สามารถขยายไปสู่กลุ่มเป้าหมายวัยรุ่นใหม่ๆ ได้...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2562)

“...ผู้บริโภคไม่ได้เลิกฟังข่าว หรือฟังเพลง อาจจะต้องการฟังมากขึ้นด้วยซ้ำ เพียงแต่เค้าเปลี่ยนรูปแบบการรับฟังไปที่แพลตฟอร์มอื่นๆ มากขึ้น คนทำวิทยุถึงต้องพัฒนาช่องทางกรฟังให้เค้าสามารถฟังเราได้...”

(วรรตมา บุนนาค, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2562)

ซึ่งสอดคล้องตรงกันกับทัศนคติของผู้บริหารท่านอื่นๆ ที่ให้ข้อมูลว่า ผู้บริโภคยังคงมีความต้องการรับสื่อในแบบการฟังวิทยุเพียงแต่เปลี่ยนอุปกรณ์การฟัง โดยส่วนใหญ่ใช้ “สมาร์ตโฟน” ในการฟังเพลงและฟังข่าวสาร ซึ่งพฤติกรรมรูปแบบนี้หากมองให้เป็นข้อดี คือ คนสามารถเข้าถึงสื่อฟังเสียงได้ตลอดเวลา ส่งผลให้การส่งรายการวิทยุด้วยคลื่นวิทยุและฟังผ่านเครื่องรับวิทยุกระจายเสียงในแบบเดิมมีความจำเป็นน้อยลง ผู้ประกอบการเอกชนหลายรายจึงย้ายไปทำสถานีบนออนไลน์เพื่อรองรับคนกลุ่มนี้ โดยการยกเลิกช่องทางการออกอากาศบนคลื่นวิทยุกระจายเสียงและย้ายรายการ (program) ทั้งหมดมาเผยแพร่บนช่องทางการออกอากาศบนออนไลน์แทน

“...คนรุ่นใหม่เปลี่ยนวิธีฟังวิทยุไปแล้ว ปลายปีที่ผ่านมา บริษัท คอมมิวนิเคชั่น เน็ทเวอร์ค จำกัด ยุบคลื่นเพลงสากล Get 102.5 ยังคงเหลือคลื่น 103.5 FM One ซึ่งเป็นคลื่นเพลงไทยแนว Easy Listening เพียงคลื่นเดียว เพราะยังสามารถทำรายได้ให้สถานี ก่อนหน้านั้นบริษัทนี้ยุบคลื่นวิทยุไปแล้ว 2 คลื่น คือ คลื่นเพลงสากล เดฟ 104.5 และคลื่นเพลงวัยรุ่น คลิก 98.5 ด้วย...

...คลื่นเพลงในเครือบริษัทเอไอเอ็มรายใหญ่ในวงการวิทยุ ผลิตรายการทางคลื่นวิทยุ กองทัพบก ก็มีการปรับเปลี่ยนไปทำสถานีเพลงบนออนไลน์ RS ทำแบรนด์ใหม่ตัดเลขคลื่น 93 ออก เหลือแค่ Cool Fahrenheit เพื่อให้ตรงกับพฤติกรรมคนฟังที่ไม่ยึดติดกับช่องทางการออกอากาศ เปิดตัวแอปพลิเคชัน COOLISM บนมือถือ... Grammy เปิดตัว Chill Online ซึ่งเมื่อก่อนเคยเป็นคลื่นวิทยุออนไลน์ เปลี่ยนมาออกอากาศออนไลน์อย่างเดียวงานกำลังเปลี่ยนแปลงทุกคนขยับตัวกันหมด...” ”

(สนามชัย กัจจร, สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2562)

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อยังพบข้อมูลว่า ช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา สภาพการแข่งขันของสถานีวิทยุกระจายเสียงคลื่นเพลงที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นวัยรุ่นปิดตัวลงหลายคลื่น สาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ฟังกลุ่มเป้าหมายที่หันไปฟังเพลงบนช่องทางออนไลน์มากขึ้น

“...คลื่นวิทยุ SEED 97.5 FM ประกาศปิดตัว เมื่อวันที่ 23 พ.ย. 59 ก่อนหน้านั้นเคยเป็นคลื่นวิทยุยอดนิยมมายาวนานถึง 12 ปี ต้องเลิกกิจการบริษัท ซีดีเอ็มคอต จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ บมจ. อสมท ถือหุ้นร้อยละ 49 โดยประกอบธุรกิจในการบริหารจัดการวิทยุ FM 97.5 MHz การผลิตรายการ โทรทัศน์ และธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การลดลงของรายได้อย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม...”

(จูติรัตน์ พูนศิริชัยกิจ, สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2562)

กล่าวโดยสรุป สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงที่เป็นแรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภค พบว่าผู้บริโภคยังคงมีความต้องการเนื้อหาทั้งข่าวสารและความบันเทิง แต่มีการเปลี่ยนแปลงช่องทางการรับและวิธีการเข้าถึงเนื้อหาเหล่านั้น โดยพฤติกรรมของผู้ฟังกลุ่มที่เป็นวัยรุ่นเปลี่ยนไปฟังวิทยุบนออนไลน์ แต่มีผู้ฟังบางกลุ่มยังมีความต้องการฟังวิทยุในรูปแบบเดิม

ในด้านผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภค พบว่าสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ผลิตรายการสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นวัยรุ่นมีจำนวนผู้ฟังทางช่องทางออกอากาศวิทยุแบบเดิมลดลง หลายสถานีปิดตัวเพื่อย้ายช่องทางการออกอากาศ (Platform) ไปผลิตรายการออกอากาศเผยแพร่อยู่บนออนไลน์ และบางสถานีที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นวัยรุ่นปิดตัวลงเลิกกิจการอย่างถาวร

โดยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 1 สถานการณ์แวดล้อมการบริหารองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง ที่เป็นแรงผลักดันทางการเมืองและกฎหมาย แรงผลักดันทางเศรษฐกิจ แรงผลักดันทางเทคโนโลยี และแรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภค พบว่า

1. สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงที่เป็นแรงผลักดันทางการเมืองและกฎหมาย พบว่า ประเด็นหลักที่ส่งผลโดยตรงกับองค์กรผู้ประกอบการวิทยุกระจายเสียง คือกฎหมายและแนวนโยบายการเรียกคืนคลื่นความถี่จากทุกหน่วยงานที่ถือครองอยู่เพื่อนำไปจัดสรรใหม่ โดยเงื่อนไขนี้มีการแทรกแซงทางการเมืองโดย คำสั่ง หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติใช้อำนาจตามมาตรา 44 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ. 2557 ออกคำสั่งหัวหน้ารักษาความสงบแห่งชาติที่ 76/2559 เรื่องมาตรการส่งเสริมการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม เพื่อประโยชน์สาธารณะ โดยให้ขยายกำหนดระยะเวลาคืนคลื่นเพื่อจัดสรรใหม่จนถึงเดือนเมษายน 2565 นอกจากนี้ยังมีแรงผลักดัน จากกฎระเบียบอื่นๆ ที่เป็นนัยยะสำคัญกับการประกอบกิจการ คือ กฎระเบียบข้อบังคับของ กสทช และกฎหมายลิขสิทธิ์

ในด้านผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันการเมืองและกฎหมาย พบว่า สถาบันวิทยุกระจายเสียงไม่ต่อสัญญาสัญญากับเอกชนในรูปแบบให้สัมปทานรายเดือนทั้งคลื่น นำคลื่นมาบริหารจัดการแบบทำเองทั้งหมด และ ให้เอกชนเข้ามาดำเนินการในลักษณะการร่วมผลิตรายการ การเช่าเวลาเป็นรายชั่วโมง โดยในหนึ่งสถานีมีผู้ร่วมดำเนินการหลายราย หน่วยงานรัฐเจ้าของคลื่นควบคุมเนื้อหารายการทั้งหมด การเตรียมความพร้อมสำหรับการคลื่นและยื่นขอคลื่นความถี่เพื่อประกอบกิจการผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงไม่สามารถคาดการณ์ หรือวางแผนดำเนินการในระยะยาวได้ เนื่องจากข้อกำหนดไม่มีความชัดเจน การจัดสรรคลื่นความถี่สำหรับสถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการธุรกิจด้วยวิธีการประมูล นำมาซึ่งต้นทุนของการบริหารจัดการ หากผู้บริหารสถานีวิเคราะห์โดยละเอียดแล้วจะไม่คุ้มค่ากับการลงทุนก็มีแนวโน้มที่จะไม่ประมูลคลื่นเพื่อทำธุรกิจ หรือประมูลคลื่นมาน้อยกว่าที่เคยมี โดยอาจใช้ช่องทางอื่นๆ ดำเนินธุรกิจทดแทนคลื่นวิทยุ และกฎหมายลิขสิทธิ์ทำให้สถานีวิทยุกระจายเสียงมีต้นทุนการผลิตรายการสูงขึ้นมีผลต่อการบริหารจัดการเนื้อหารายการของสถานีวิทยุกระจายเสียงโดยเฉพาะสถานีเพลง

2. สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงที่เป็นแรงผลักดันทางเศรษฐกิจ พบว่า มูลค่าการโฆษณาทางสถานีวิทยุกระจายเสียงในภาพรวมถูกแบ่งไปยังสื่อออนไลน์ ซึ่งมีแนวโน้มเติบโตขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากคุณสมบัติที่ตอบโจทย์เจ้าของสินค้าและบริการ คือสามารถสื่อสารข้อมูลเนื้อหาได้ตรงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ วัดผลได้ และมีราคาถูกกว่าสื่อวิทยุ ลูกค้านักของคลื่นวิทยุกระจายเสียงกรุงเทพเป็นบริษัทเอกชนที่โฆษณาใช้เงินกับสื่อวิทยุกระจายเสียงลดลง ลูกค้านักของคลื่นวิทยุกระจายเสียงท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการซื้อโฆษณาเป็นการวางแผนซื้อโฆษณาระยะสั้นๆ โดยคู่แข่งสำคัญคือวิทยุชุมชนที่มีเป็นจำนวนมากและเกือบทั้งหมดเป็นสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ดำเนินธุรกิจรับลงโฆษณาได้ทุกรูปแบบ

ในด้านผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันทางเศรษฐกิจ พบว่า ผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงปรับตัวเพื่อแสวงหารายได้เพิ่มเติมด้วยวิธีการอื่นๆ ไม่สามารถพึ่งพารายได้จากโฆษณาเพียงอย่างเดียว พยายามสร้างกิจกรรมหลายรูปแบบเพื่อเชื่อมโยงกับผู้ฟัง และใช้กิจกรรมในการสร้างรายได้ โดยเก็บเงินค่าสนับสนุนจากเจ้าของสินค้าและบริการ และเก็บเงินจากคนฟังในการเข้าร่วมกิจกรรมอีกทางหนึ่ง

3. สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงที่เป็นแรงผลักดันทางเทคโนโลยี พบว่า ช่องทางการออกอากาศใหม่ๆ บนออนไลน์ที่เกิดจากการพัฒนาของเทคโนโลยีทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมสื่อ โดยช่องทางเหล่านี้แย่งส่วนแบ่งผู้ฟังและส่วนแบ่งโฆษณาจากสื่อวิทยุ เทคโนโลยีช่วยส่งเสริมให้การผลิตรายการทำได้ง่ายรวดเร็วขึ้น โดยเฉพาะเนื้อหารายการข่าวที่น่าเสนอได้รวดเร็วแม่นยำ การสื่อสารระหว่างสถานีกับผู้ฟังรายการวิทยุเปลี่ยน

รูปแบบช่องทางหลักจากเอสเอ็มเอส (SMS) ไปเป็นแอปพลิเคชันไลน์ (LINE) และ เฟซบุ๊กเพจ (Facebook Fan page) ที่สามารถโต้ตอบได้อย่างรวดเร็วและสร้างสรรค์กิจกรรมการสื่อสารได้หลากหลายขึ้น

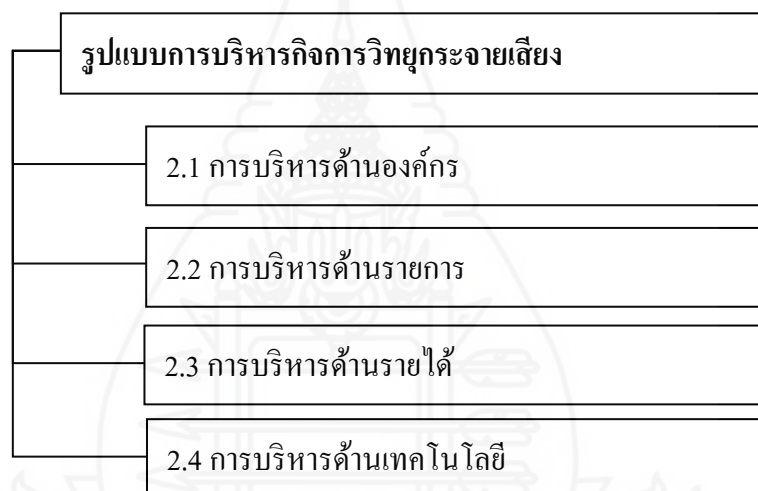
ในด้านผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันทางเทคโนโลยี พบว่าผู้ประกอบการสถานีวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบันใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการออกอากาศเผยแพร่รายการคู่ขนานทางออนไลน์ในรูปแบบ เว็บไซต์ (Website) แอปพลิเคชัน (Application) และเฟซบุ๊ก (Facebook) เพื่อช่วยเพิ่มพื้นที่เขตบริการรับฟัง และเพิ่มจำนวนผู้เข้าถึงเนื้อหารายการ

4. สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงที่เป็นแรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อ พบว่าผู้บริโภคสื่อยังคงมีความต้องการเนื้อหาทั้งข่าวสารและความบันเทิง แต่มีการเปลี่ยนแปลงช่องทางการรับและวิธีการการเข้าถึงเนื้อหาเหล่านั้น โดยพฤติกรรมของผู้ฟังกลุ่มที่เป็นวัยรุ่นเปลี่ยนไปฟังวิทยุบนออนไลน์ แต่มีผู้ฟังบางกลุ่มยังมีความต้องการฟังวิทยุกระจายเสียงในรูปแบบเดิม

ในด้านผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อ พบว่าสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ผลิตรายการสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นวัยรุ่นมีจำนวนผู้ฟังทางช่องทางออกอากาศวิทยุกระจายเสียงแบบเดิมลดลง หลายสถานีปิดตัวเพื่อย้ายช่องทางการออกอากาศ (Platform) ไปผลิตรายการออกอากาศเผยแพร่อยู่บนออนไลน์ และบางสถานีที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นวัยรุ่นปิดตัวลงเลิกกิจการอย่างถาวร

ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบัน

รูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงเป็นการตรวจสอบการวิเคราะห์และประเมินสภาพการบริหารภายในของกิจการวิทยุกระจายเสียงเครือข่ายที่ทำการศึกษาทั้งสามเครือข่ายใช้เป็นแนวทางนำไปสู่การวางแผนพัฒนาการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งและลดความอ่อนแอในการดำเนินกิจการ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์ให้ได้คำตอบในประเด็นที่เป็นรูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารด้านองค์กร การบริหารด้านรายการ การบริหารด้านรายได้ และการบริหารด้านเทคโนโลยี ผู้วิจัยขอนำเสนอตามลำดับในแต่ละด้าน ดังนี้



ภาพที่ 4.2 ประเด็นศึกษารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

2.1 การบริหารด้านองค์กร

จากการศึกษาในด้านการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงผู้วิจัยขอนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

2.1.1 ทิศทางขององค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และพันธกิจของการจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงแต่ละเครือข่ายมีความแตกต่างกันตามภารกิจขององค์กรภาครัฐผู้เป็นเจ้าของคลื่นความถี่ โดยมีจุดร่วมที่เหมือนกันประการหนึ่งของการดำเนินกิจการตามภารกิจ คือความเป็น

สื่อสารมวลชนที่เผยแพร่เนื้อหาสาระที่ผลิตขึ้นตามบทบาทหน้าที่ของแห่งการจัดตั้งทั้งเนื้อหาที่เป็น ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ความบันเทิง นำเผยแพร่สู่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ

กรมประชาสัมพันธ์มีภารกิจในการสนับสนุนการประชาสัมพันธ์ของรัฐดำเนินนโยบาย ข้อมูลข่าวสารของรัฐสู่ประชาชน สถานีวิทยุของกรมประชาสัมพันธ์จึงเป็นสื่อที่มีเนื้อหาชัดเจนในนำเสนอให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ดังกล่าว ในขณะที่กองทัพก็จัดตั้งขึ้นด้วยวัตถุประสงค์หลักเพื่อรักษาความมั่นคงของชาติ ตามภาระหน้าที่และสนับสนุนภารกิจของกองทัพ ภารกิจนี้ถูกส่งผ่านมายังเนื้อหารายการของสถานีวิทยุของกองทัพ สำหรับ อสมท ซึ่งปัจจุบันมีสถานะเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ มีความชัดเจนในการทำธุรกิจควบคู่ไปกับบทบาทหน้าที่ความเป็นสื่อสารมวลชน

“...หน้าที่เราเป็นสื่อเชื่อมโยงรัฐกับประชาชน ให้ประชาชนได้รับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องเผยแพร่สิ่งที่รัฐทำให้ประชาชนเข้าใจ เสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ทุกเรื่องทำให้คุณภาพชีวิตประชาชนทุกกลุ่มทุกคี่ขึ้น...เรามีคลื่นที่เสนอนโยบายของรัฐ มีรายการสนทนา สกู๊ป ข่าวสารคดีที่เกี่ยวกับเรื่องของรัฐ ไปจนถึงคลื่นครอบครัวเรื่องการเลี้ยงลูก...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

“... สถานีวิทยุในเครือกรมการทหารสื่อสาร แบ่งออกเป็น สถานีวิทยุ จส. ตั้งขึ้นเพื่ออบรมให้ศีลธรรมแก่ทหาร สถานีวิทยุ วปอ. (สถานีวิทยุสื่อสารประจำถิ่น) และ สถานีวิทยุ กวส. ตั้งขึ้นเพื่อเผยแพร่อุดมการณ์ต่อสู้กับคอมมิวนิสต์ โดยเฉพาะและส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในพื้นที่สีแดงเป็นหลักทำหน้าที่กระจายข่าวสารให้ทหารในชายแดนด้วย...”

(พ.ท.แก่นนิต คงโต, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2562)

“...เราเป็นบริษัทอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แน่นอนว่าผู้ถือหุ้นมุ่งหวังการทำกำไรจากการดำเนินงานผู้บริหารทุกคนมีตัวชี้วัดเป็นเป้ารายได้ แต่ในอีกสถานะเราเป็นสื่อสารมวลชนทั้งหน้าที่นี้ไม่ได้ สิ่งที่ต้องทำคือ Balance การหาเงินกับความเป็นสื่ออย่างไรให้เหมาะสม...”

(จิติรัตน์ พูนศิริชัยกิจ, สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2562)

สถานีวิทยุกระจายเสียงทั้งสามเครือข่ายมีความแตกต่างของ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และพันธกิจ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปไว้ ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 สรุปทิศทางการบริหารงานของสถานีวิทยุกระจายเสียง กรมประชาสัมพันธ์ กองทัพบก และ อสมท

	กรมประชาสัมพันธ์	กองทัพบก	อสมท
วัตถุประสงค์	<p>1. เป็นช่องทางการสื่อสารนโยบายของรัฐต่อประชาชนและประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของรัฐบาลและหน่วยงานของรัฐบาล</p> <p>2. สื่อกลางในการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างรัฐบาลและหน่วยงานของรัฐบาลกับประชาชน ตลอดจนระหว่างประชาชนด้วยกัน และรับฟังความคิดเห็นของประชาชนเพื่อเสนอรัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>3. กระจายข้อมูลข่าวสารของภาครัฐเพื่อให้ประชาชนรับรู้ สามารถใช้ข้อมูลข่าวสารของรัฐในการพัฒนาคุณภาพชีวิต และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ</p>	<p>1. เพื่อสนับสนุนการรักษาความมั่นคงของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์</p> <p>2. เพื่อสนับสนุนนโยบายของกองทัพบก</p> <p>3. เพื่อสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล</p> <p>4. เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ทั้งด้านการศึกษาและวิชาชีพต่อกำลังพล ของกองทัพบกและประชาชน</p> <p>5. เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารภัยพิบัติต่างๆ และประสานงานให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัย</p>	<p>เพื่อพัฒนาความรู้และคุณภาพชีวิตของประชาชน รวมทั้งเพื่อสาธารณประโยชน์ และมวลชนท้องถิ่น</p> <p>พร้อมสอดแทรกด้วยสาระความรู้ไปพร้อมกับ การให้ความบันเทิง (Edutainment) และเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วม</p>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

	กรมประชาสัมพันธ์	กองทัพบก	อสมท
เป้าหมาย	องค์กรหลักที่เป็นเลิศด้าน การกระจายเสียงแบบมี อาชีพ เพื่อเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร นำสังคมไทยสู่ ประชาคมอาเซียน	เสริมสร้างความมั่นคง ของชาติและรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร ผลงานกิจกรรม ของกองทัพ ให้ภาพพจน์ และความเข้าใจที่ดีต่อ ข้าราชการและประชาชน โดยจัดหารายได้พัฒนา กองทัพและสวัสดิการ ไม่ต้องพึ่งงบประมาณ รวมศูนย์ วิทยุกระจายเสียง สื่อสาร ครอบคลุมพื้นที่ทั่ว ประเทศ	องค์กรธุรกิจด้าน สื่อสารมวลชนที่มีการ บริหารงานในเชิงธุรกิจ ที่มีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ และทำ หน้าที่สื่อได้อย่าง สมบูรณ์
พันธกิจ	1. กระจายเสียงเพื่อ สนับสนุนการ ประชาสัมพันธ์ของรัฐ ด้านนโยบาย ข้อมูล ข่าวสาร และสะท้อน ปัญหาของประชาชนสู่ รัฐบาล ตลอดจนส่งเสริม ความเข้าใจอันดีระหว่าง รัฐกับประชาชน 2. สนับสนุน ส่งเสริม การศึกษาและเผยแพร่ ศิลปวัฒนธรรม ทั้งภายใน และภายนอกประเทศเพื่อ	1. เป็นสื่อหลักในการ สนับสนุนภารกิจของ กองทัพบกด้านการสื่อสาร ถึงประชาชนโดยทั่วไป และเป็นสื่อกลางที่ช่วย เสริมสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างกองทัพกับ ประชาชน สร้างความ สามัคคีของคนในชาติ และเป็นพลังในการทำให้ ประเทศชาติมั่นคง 2. ผลิตและจัดทำรายการ และข่าวที่มีคุณภาพ	1. เป็นสื่อกลางที่ ยกระดับคุณภาพชีวิต ของคนไทยตาม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาคและเท่า เทียมกันทางสังคม และ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 2. คัดสรรเนื้อหาที่ ตอบสนองตาม ความต้องการ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

กรมประชาสัมพันธ์	กองทัพบก	อสมท
ประโยชน์ด้านความมั่นคง และส่งเสริมความเข้าใจ เกี่ยวกับการปกครองใน ระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรง เป็นประมุข	สอดคล้องกับความ ต้องการของประชาชน ในแง่การศึกษา วัฒนธรรม ความมั่นคง การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และผลประโยชน์	ของกลุ่มเป้าหมาย 3. ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรม ในการนำเสนอเนื้อหา ผ่านทุกช่องทาง ให้สามารถเข้าถึงได้ทุก ที่ ทุกเวลา (Anytime, Anywhere)
3.ปฏิบัติงานร่วมกันหรือ สนับสนุนการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้อง หรือ ได้รับ มอบหมาย	สาธารณะอื่นๆ ให้เป็น ไป ตามวัตถุประสงค์และ นโยบายของกองทัพบก	4. สร้างผลตอบแทน ให้กับสังคม และผู้ถือ หุ้นอย่างยั่งยืน

แนวทางการบริหารของหน่วยงานรัฐทุกหน่วยงาน พบว่าการตัดสินใจและการสั่งการเป็นแบบรวมอำนาจภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับของรัฐ มีรูปแบบการบริหารแบ่งความรับผิดชอบเป็นฝ่ายลดหลั่นกันตามลำดับชั้น โดยการตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารและผู้นำองค์กรเป็นสำคัญ ทั้งนี้ผู้นำองค์กรแต่ละหน่วยงานของภาครัฐโดยมากมีกำหนดระยะเวลาที่จะเปลี่ยนแปลงวาระการดำรงตำแหน่งเป็นระยะเวลาระหว่าง 2-4 ปี หรืออาจสั้นกว่านั้นในบางกรณีที่มีเหตุไม่ปกติที่ต้องถูกโยกย้าย เมื่อผู้นำองค์กรเปลี่ยน จะมีการปรับเปลี่ยนนโยบายเสมอ รวมถึงการปรับเปลี่ยน โยกย้ายบุคคลซึ่งเป็นผู้บริหารระดับรองลงมา ทำให้ทิศทางดำเนินงานสถานีวิทยุกระจายเสียงที่อยู่ภายใต้การบริหารงานแบบรัฐต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายด้วย

“...หลายครั้งที่นโยบายจากระดับบนเปลี่ยนแปลงตามวาระการโยกย้าย เป็นเรื่องปกติของหน่วยงานรัฐ พอโยกย้ายเปลี่ยนคนดูแลนโยบายก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

“...เรายังคิดถึงนโยบายเป็นหลักปฏิบัติตามแนวทางของผู้บังคับบัญชา เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็พร้อมปฏิบัติตาม....”

(พ.ท.แก่นนิต คงโต, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2562)

“...หน่วยงานรัฐวิสาหกิจโครงสร้างอยู่ภายใต้การเมือง ระดับสูงเปลี่ยนระดับรองๆลงมาก็เปลี่ยนตาม บางคนอยู่ไม่ถึงปี โคนย้ายนโยบายก็เปลี่ยน เมื่อก่อนนายสถานีมีวาระต้องโยกย้ายหมุนเวียนทุก 4 ปี ตอนนี้ก็แล้วแต่บางที่สั้นกว่าหรือยาวกว่านั้น...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2562)

นอกจากนี้ยังพบว่า แม้ภารกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์และกองทัพบกจะเป็นการดำเนินกิจการเพื่อวัตถุประสงค์หลักในการสื่อสารนโยบายจากภาครัฐและความมั่นคง แต่ในการบริหารยังให้ความสำคัญกับเป้าหมายการสร้างรายได้ควบคู่กันไปด้วย เนื่องจากยังมีภารกิจที่ต้องหารายได้เลี้ยงตัวเองให้สามารถดำเนินกิจการได้ (รายละเอียดผู้วิจัยนำเสนอในหัวข้อ การบริหารด้านรายได้) โดยการแสวงหาผู้จัดรายการร่วมตามเงื่อนไขหลากหลายรูปแบบทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด เนื่องจากสถานียังไม่มีหน่วยหารายได้เองโดยตรงและต้องการรายได้ที่แน่นอนเพื่อนำมาบริหารกิจการสถานี จึงต้องมีผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่สนับสนุน เพื่อสถานีไม่ต้องแบกรับภาระต้นทุนค่าใช้จ่ายในการบริหารกิจการ ซึ่งมีความเสี่ยงต่อภาวะการขาดทุนจากการหาผู้สนับสนุนไม่ได้ ในขณะที่สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ให้ความสำคัญกับภารกิจที่มุ่งการแสวงหารายได้ทุกรูปแบบ ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของสถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการธุรกิจควบคู่ไปกับการปฏิบัติหน้าที่สื่อตามบทบาทของสื่อมวลชน

2.1.2 โครงสร้างสถานี

การจัดโครงสร้างสถานี ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารจัดการภายในองค์กรสื่อสารมวลชน และเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จ โดยการจัดโครงสร้างเป็นการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การประสานเชื่อมโยงระหว่างงาน การวางโครงสร้างบริหารงานให้สอดคล้องกับความต้องการและความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ภารกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ

โครงสร้างของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยส่วนกลาง กับสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยส่วนภูมิภาค จะแบ่งการบริหารสถานีแยกออกจากกัน ด้านรายการที่ออกอากาศก็มีความแตกต่างกันด้วยยกเว้นรายการหลักภาคบังคับ โดยแต่ละสถานีทั้งในส่วนกลางและเขตพื้นที่ภูมิภาคจะรับผิดชอบดูแลบริหารจัดการในระดับสถานีกันเอง

“...ส่วนกลางผู้ดำเนินการสถานีดูแลและรับผิดชอบ 11 สถานี มีพนักงาน 280 คน แบ่งเป็นส่วนงานย่อย 10 หน่วย ส่วนต่างจังหวัดจะขึ้นอยู่กับสำนักประชาสัมพันธ์เขต...”

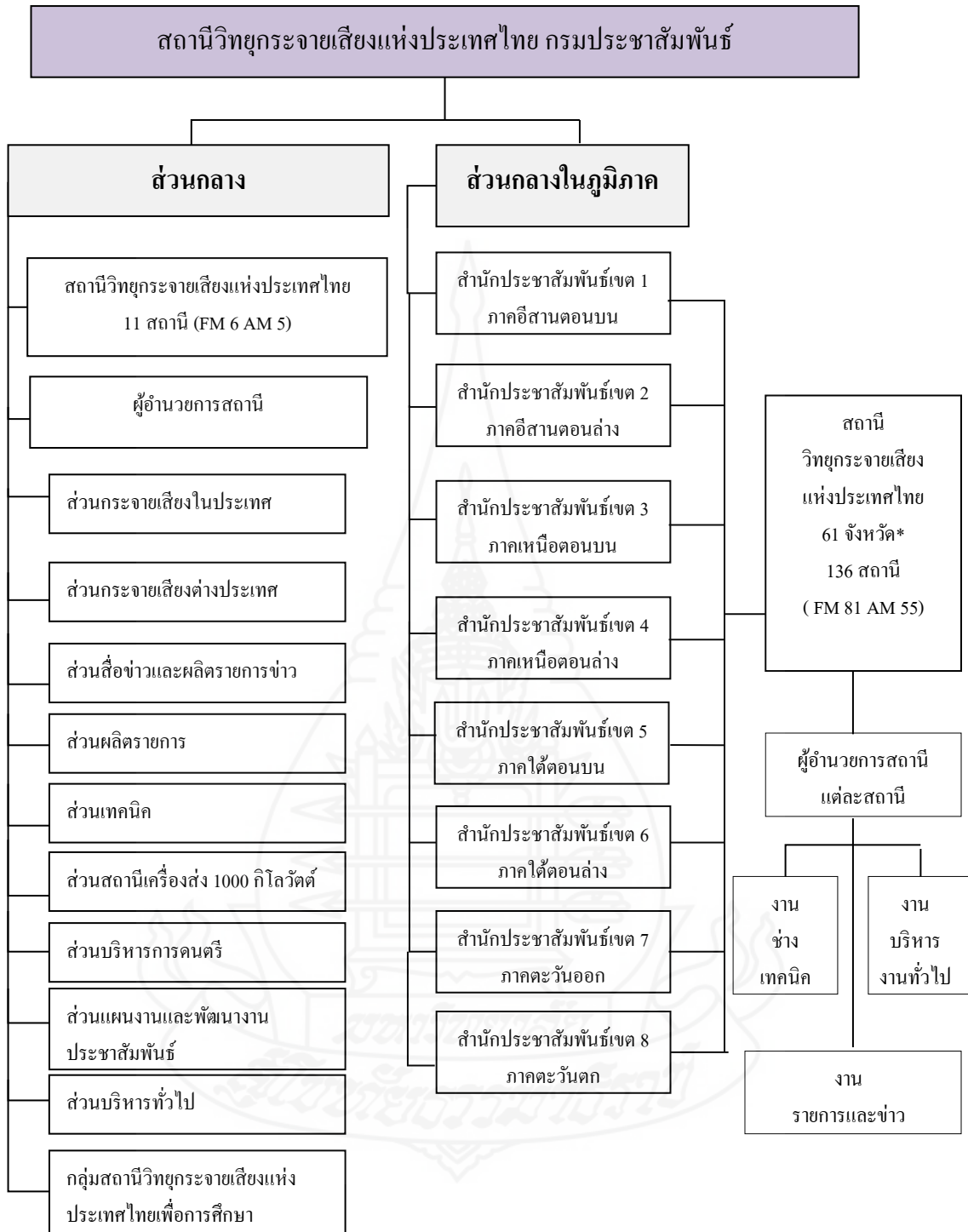
(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ส่วนกลาง เป็นหน่วยงานหนึ่งของกรมประชาสัมพันธ์ มีผู้ดำเนินการสถานีดูแลและรับผิดชอบสถานีวิทยุจำนวน 11 สถานี มีพนักงานรวมทั้งสิ้นประมาณ 280 คน โครงสร้างการบริหารงานแบ่งออกเป็น 10 ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนกระจายเสียงในประเทศ ส่วนกระจายเสียงต่างประเทศ ส่วนสื่อข่าวและผลิตรายการข่าว (สำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์) ส่วนผลิตรายการ ส่วนเทคนิค ส่วนสถานีเครื่องส่ง 1,000 กิโลวัตต์ ส่วนบริหารการดนตรี (วงดนตรีกรมประชาสัมพันธ์) ส่วนแผนงานและประชาสัมพันธ์ ฝ่ายบริหารทั่วไป และกลุ่มสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยเพื่อการศึกษา

สำหรับวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ส่วนภูมิภาค จะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักประชาสัมพันธ์เขต แบ่งความรับผิดชอบตามพื้นที่ในแต่ละภาคออกเป็น 8 เขต ดังนี้

1. สำนักประชาสัมพันธ์เขต 1 ขอนแก่น (ภาคอีสานตอนบน)
2. สำนักประชาสัมพันธ์เขต 2 อุบลราชธานี (ภาคอีสานตอนล่าง)
3. สำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 เชียงใหม่ (ภาคเหนือตอนบน)
4. สำนักประชาสัมพันธ์เขต 4 พิษณุโลก (ภาคเหนือตอนล่าง)
5. สำนักประชาสัมพันธ์เขต 5 สุราษฎร์ธานี (ภาคใต้ตอนบน)
6. สำนักประชาสัมพันธ์เขต 6 สงขลา (ภาคใต้ตอนล่าง)
7. สำนักประชาสัมพันธ์เขต 7 จันทบุรี (ภาคตะวันออก)
8. สำนักประชาสัมพันธ์เขต 8 กาญจนบุรี (ภาคตะวันตก)

โดยมีผู้ดำเนินการสำนักประชาสัมพันธ์แต่ละเขตดูแลสถานีแต่ละจังหวัดที่อยู่ในเขตความรับผิดชอบ ทั้งนี้สำนักงานประชาสัมพันธ์เขตจะแยกกันทำงานระหว่างสถานีวิทยุกับหน่วยงานประชาสัมพันธ์เขต และในแต่ละเขตจะมีสถานีโทรทัศน์ 1 สถานี ซึ่งจะมีทั้งสิ้น 8 สถานีทั่วประเทศ โดยแยกกันออกอากาศเช่นเดียวกันกับวิทยุ โครงสร้างของสถานีวิทยุกรมประชาสัมพันธ์เป็นไปตามแผนภูมิที่ 4.3



* สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยแต่ละจังหวัดอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักประชาสัมพันธ์เขตแต่ละเขต (แบ่งตามพื้นที่)

ภาพที่ 4.3 โครงสร้างสถานีวิทยุกรมประชาสัมพันธ์

สถานีวิทยุกองทัพบกได้มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานในระดับผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการของกองทัพบก เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2557 ตามคำสั่งกองทัพบกที่ 317/2557 เรื่องการกำหนดหน้าที่และภาระงานเอกสารในกองบัญชาการกองทัพบก โดยให้หน่วยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ พิจารณาปรับแก้โครงสร้างให้สอดคล้องกับโครงสร้างการบังคับบัญชาใหม่ของกองทัพบก ซึ่งได้มีแนวทางการปรับแก้ไขคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม ของกองทัพบกใหม่ตามที่กองทัพบกกำหนด รวมทั้งยกเลิกระเบียบกองทัพบกว่าด้วยกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ.2548 และให้ใช้ระเบียบกองทัพบกว่าด้วยกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ.2558 เป็นข้อบังคับในการบริหารภายใต้คณะกรรมการบริหารงาน จำนวน 4 คณะ ได้แก่

1. คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมกองทัพบก (กสท.ทบ.) โดยมีผู้บัญชาการทหารบกเป็นประธาน รองผู้บัญชาการทหารบกเป็นรองประธาน (1) ประธานคณะที่ปรึกษา เป็นรองประธาน (2) เสนาธิการทหารบก เป็นกรรมการและเลขานุการ หัวหน้าสำนักงานกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมกองทัพบก เป็นกรรมการและรองเลขานุการ และ เลขานุการกองทัพบก เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

2. คณะกรรมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก (กบว.ทบ.) โดยมีผู้บัญชาการทหารบกเป็นประธาน, รองผู้บัญชาการทหารบกเป็นรองประธาน (1), ประธานคณะที่ปรึกษา เป็นรองประธาน (2) หัวหน้าสำนักงานกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมกองทัพบก เป็นกรรมการและเลขานุการ, รองหัวหน้าสำนักงานกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมกองทัพบก เป็นกรรมการและรองเลขานุการ และ เลขานุการกองทัพบก เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

3. คณะกรรมการบริหารกิจการโทรทัศน์กองทัพบก (กบท.ทบ.) โดยมีผู้บัญชาการทหารบกเป็นประธาน, รองผู้บัญชาการทหารบกเป็นรองประธาน (1), ประธานคณะที่ปรึกษา เป็นรองประธาน (2) ผอ.สอ.ทบ. เป็นกรรมการและเลขานุการ และ ผอ.นผ.ทบ. เป็นกรรมการและรองเลขานุการ

4. คณะกรรมการบริหารกิจการโทรคมนาคมกองทัพบก (กทค.ทบ.) โดยมีผู้บัญชาการทหารบกเป็นประธาน, รองผู้บัญชาการทหารบกเป็นรองประธาน (1) รองเสนาธิการทหารบก (รับผิดชอบสายงานยุทธการ) เป็นกรรมการและเลขานุการ เจ้ากรมยุทธการทหารบกเป็นกรรมการและรองเลขานุการ เจ้ากรมการทหารสื่อสารเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ (1) และ

หัวหน้าสำนักงานกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมกองทัพบกเป็น กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ (2)

“...ในส่วนของหน่วยในกองทัพบกที่มีสถานีวิทยุอยู่ในความรับผิดชอบมี การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารสถานีวิทยุขึ้นมาควบคุมและบริหารสถานีวิทยุในความรับผิดชอบ โดยแต่ละกลุ่มมีการกำหนดเป็นกลุ่มหมายเลข...”

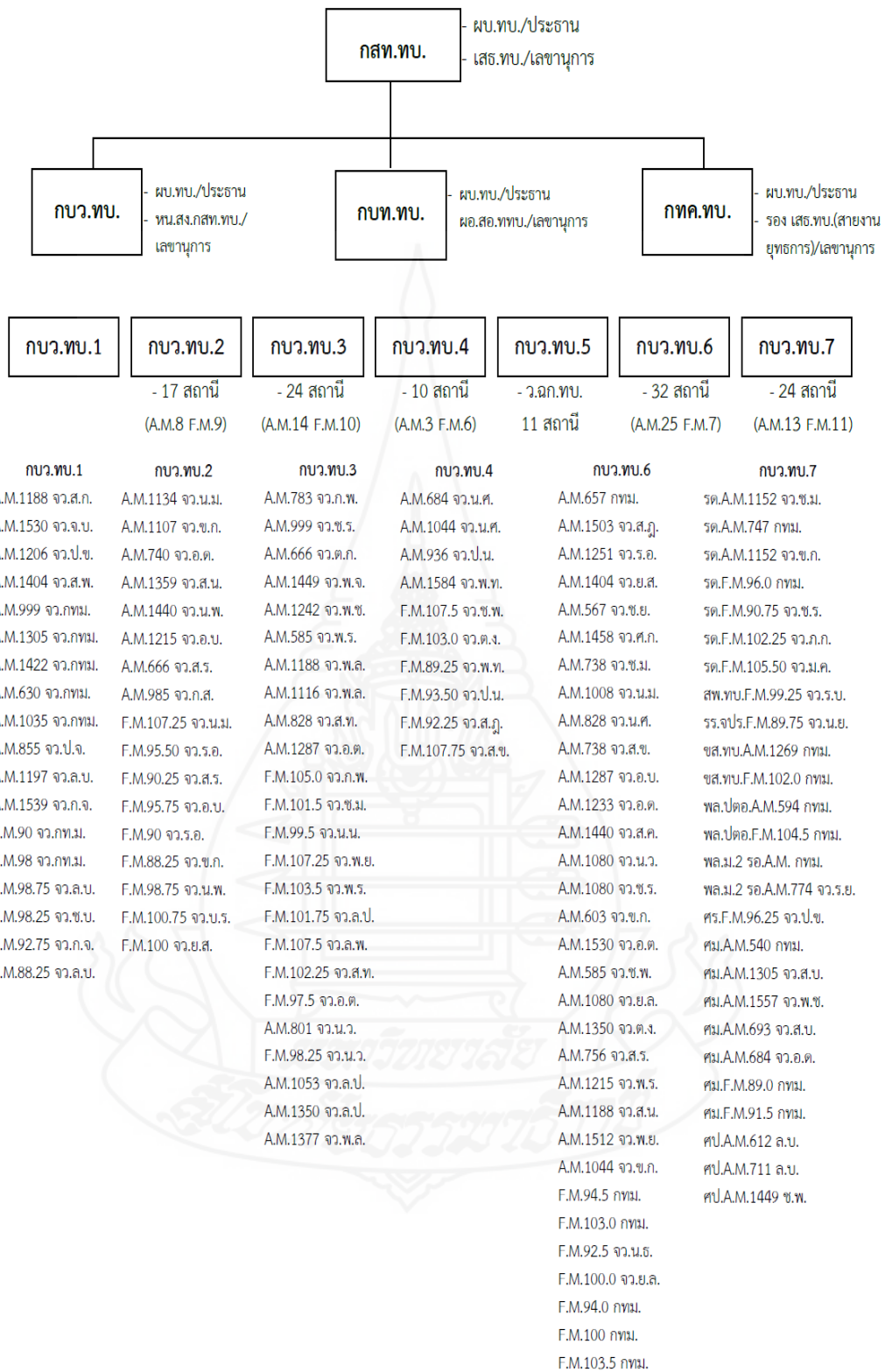
(พ.ท.แก่นนิต คงโต, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2562)

คณะกรรมการบริหารสถานีวิทยุที่จัดตั้งขึ้นมาควบคุมและบริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก หมายเลข 1 (กบว.ทบ.1) เป็นหน่วยควบคุมสถานีวิทยุกระจายเสียงในพื้นที่กองทัพภาคที่ 1 ประกอบด้วยสถานีวิทยุกระจายเสียงระบบ A.M. จำนวน 12 สถานี ระบบ F.M. จำนวน 6 สถานี
2. คณะกรรมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก หมายเลข 2 (กบว.ทบ.2) เป็นหน่วยควบคุมสถานีวิทยุกระจายเสียงในพื้นที่กองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วยสถานีวิทยุกระจายเสียงระบบ A.M. จำนวน 8 สถานี ระบบ F.M. จำนวน 9 สถานี
3. คณะกรรมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก หมายเลข 3 (กบว.ทบ.3) เป็นหน่วยควบคุมสถานีวิทยุกระจายเสียงในพื้นที่กองทัพภาคที่ 3 ประกอบด้วยสถานีวิทยุกระจายเสียงระบบ A.M. จำนวน 14 สถานี ระบบ F.M. จำนวน 10 สถานี
4. คณะกรรมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก หมายเลข 4 (กบว.ทบ.4) เป็นหน่วยควบคุมสถานีวิทยุกระจายเสียงในพื้นที่กองทัพภาคที่ 4 ประกอบด้วยสถานีวิทยุกระจายเสียงระบบ A.M. จำนวน 4 สถานี ระบบ F.M. จำนวน 6 สถานี
5. คณะกรรมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก หมายเลข 5 (กบว.ทบ.5) เป็นหน่วยที่ควบคุมสถานีวิทยุกระจายเสียงในภารกิจทางยุทธวิธี และยุทธศาสตร์ สถานีวิทยุกระจายเสียงเคลื่อนที่เฉพาะกิจกองทัพบก (วฉก.ทบ.) อยู่ในการควบคุมบริหารงานของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ
6. คณะกรรมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก หมายเลข 6 (กบว.ทบ.6) เป็นหน่วยที่ควบคุมสถานีวิทยุกระจายเสียงของกรมการทหารสื่อสาร ประกอบด้วยสถานีวิทยุกระจายเสียงระบบ A.M. จำนวน 25 สถานี ระบบ F.M. จำนวน 7 สถานี
7. คณะกรรมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก หมายเลข 7 (กบว.ทบ.7) เป็นหน่วยที่ควบคุมสถานีวิทยุกระจายเสียงเพื่อการศึกษาและวิทยาการทางทหาร

ได้แก่ หน่วยบัญชาการรักษาดินแดน, กรมการขนส่งทหารบก, กรมสรรพาวุธทหารบก, โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า, หน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศกองทัพบก, กองพลทหารม้าที่ 2 รักษาพระองค์, ศูนย์การทหารราบ, ศูนย์การทหารม้า, ศูนย์การทหารปืนใหญ่ ประกอบด้วยสถานีวิทยุกระจายเสียงระบบ A.M. จำนวน 15 สถานี ระบบ F.M. จำนวน 11 สถานี ทั้งนี้ โครงสร้างของสถานีวิทยุกองทัพบกเป็นไปตามภาพที่ 4.4





ภาพที่ 4.4 โครงสร้างสถานีวิทยุกองทัพก

สำหรับกิจการวิทยุกระจายเสียงของ บมจ.อสมท แบ่งโครงสร้างการบริหารงานออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ สถานีวิทยุ อสมท ส่วนกลาง และ สถานีวิทยุ อสมท ส่วนภูมิภาค โดย สถานีวิทยุ อสมท ส่วนกลาง ระบบเอฟเอ็ม จำนวน 6 คลื่น มีลักษณะเป็นหน่วยธุรกิจที่บริหารจัดการตัวเอง โครงสร้างของวิทยุกระจายเสียงแต่ละคลื่นแยกออกจากกัน โดยไม่มีความเกี่ยวข้องกัน แต่ละสถานีจะผลิตรายการตามกลุ่มเป้าหมายที่นโยบายกำหนดไว้ เพื่อมิให้ทับซ้อนอันอาจจะเกิดปัญหาการเป็นคู่แข่งกันเองและการแบ่งกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันยังเป็นยุทธศาสตร์ที่ทำให้ อสมท สามารถสื่อสารได้ครอบคลุมเข้าถึงทุกกลุ่มเป้าหมายด้วย สถานีวิทยุ อสมท ส่วนกลาง ออกอากาศระบบเอฟเอ็ม จำนวน 6 คลื่น ได้แก่

เอฟเอ็ม 95 เมกะเฮิร์ตซ์ “LTM FM 95 MHz ลูกทุ่งมหานคร” สถานีเพลงลูกทุ่ง นำเสนอเพลงลูกทุ่งสุดฮิต และสาระประโยชน์ความรู้ต่างๆ เป็นคลื่นที่ได้รับความนิยมอันดับ 1 ทุกกลุ่มเป้าหมาย ทุกเพศทุกวัย ถ่ายทอดโดยนักจัดรายการรุ่นใหม่ ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับจากบุคคลทั่วไป ทันสมัย และใกล้ชิดผู้ฟัง ซึ่งนอกจากจะออกอากาศในเขตกรุงเทพฯ และ ปริมณฑลแล้ว ยังออกอากาศด้วยระบบเครือข่ายผ่านดาวเทียมไปยังสถานีวิทยุฯ เครือข่ายของ บมจ. อสมท ภูมิภาค ทั่วประเทศ และจากการพัฒนาการดำเนินงานของสถานีทั้งในการนำเสนอรายการ และการจัดกิจกรรม เป็นผลให้สถานียังคงได้รับความนิยมอยู่ในอันดับ 1 ของ 40 สถานีวิทยุฯ ในกรุงเทพฯ มาอย่างต่อเนื่อง

เอฟเอ็ม 96.5 เมกะเฮิร์ตซ์ Thinking Radio 96.5 เข้มทุกสาระ ชื่นทุกความคิด นำเสนอรายการ โดยผู้จัดรายการที่เป็นนักคิดชั้นนำของเมืองไทยกว่า 100 คน ที่มีความเชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เจาะลึกให้ผู้ฟังได้รู้เท่าทันรอบด้าน ทันสถานการณ์ ทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ต่างประเทศ เทคโนโลยี ภายใต้แนวคิด “พลังนักคิด พลังสร้างสรรค์ ผู้การสื่อสารไร้ขีดจำกัด

เอฟเอ็ม 97.5 เมกะเฮิร์ตซ์ Mellow 97.5 Easy listening สำหรับ คนวัยทำงาน ภายใต้คอนเซ็ป “Good Mood Music & Work-Life Balance” เปิดตัวอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2560 มีเนื้อหารายการสำหรับคนช่วงวัยทำงาน นำเสนอข้อมูลข่าวสารและความบันเทิงประเภทรายการเพลง โดยเป็นการนำคลื่น เอฟเอ็ม 97.5 เมกะเฮิร์ตซ์ ที่เคยออกอากาศเป็นสถานีเพลงสำหรับวัยรุ่น Seed Radio มาดำเนินการ

เอฟเอ็ม 99.0 เมกะเฮิร์ตซ์ Active Radio คลื่นของคนรักกีฬา ท่องเที่ยวและสุขภาพ สำหรับคนทุกเพศทุกวัย นำเสนอทั้งสาระและความสนุกสนาน ภายใต้ความคิดที่ต้องการให้คนไทยมีสุขภาพแข็งแรงทั้งกายและใจได้ ซึ่งเป็นคลื่นได้รับความนิยมในกลุ่มของผู้ที่ชื่นชอบกีฬาและใส่ใจเรื่องสุขภาพ

เอฟเอ็ม 100.5 เมกะเฮิรตซ์ สถานีข่าวและสาระ โดยนำเสนอข่าวเศรษฐกิจ สังคม กีฬาเทคโนโลยี และสาระความรู้ที่หลากหลาย รวมทั้งติดตามความเคลื่อนไหวข่าวสารจาก ทั่วทุกมุมโลกเป็นการผลิตรายการโดยทีมงานของสำนักข่าวไทยและทีมข่าวของสถานี

เอฟเอ็ม 107 เมกะเฮิรตซ์ Met 107 สถานีวิทยุเพลงสากลที่นำเสนอทั้งภาค ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยสอดแทรกข่าวสารสาระที่รวดเร็วทันเหตุการณ์ ทั้งในประเทศและ ต่างประเทศผ่านข่าวต้นชั่วโมงภาษาอังกฤษจากสำนักข่าวไทย และสำนักข่าวต่างประเทศ

ในส่วน of สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค จะอยู่ภายใต้การ บริหารงานของศูนย์วิทยุกระจายเสียง โดยแบ่งออกเป็น 7 กลุ่มสถานี ตามพื้นที่ทางเขตภูมิศาสตร์ ดังนี้

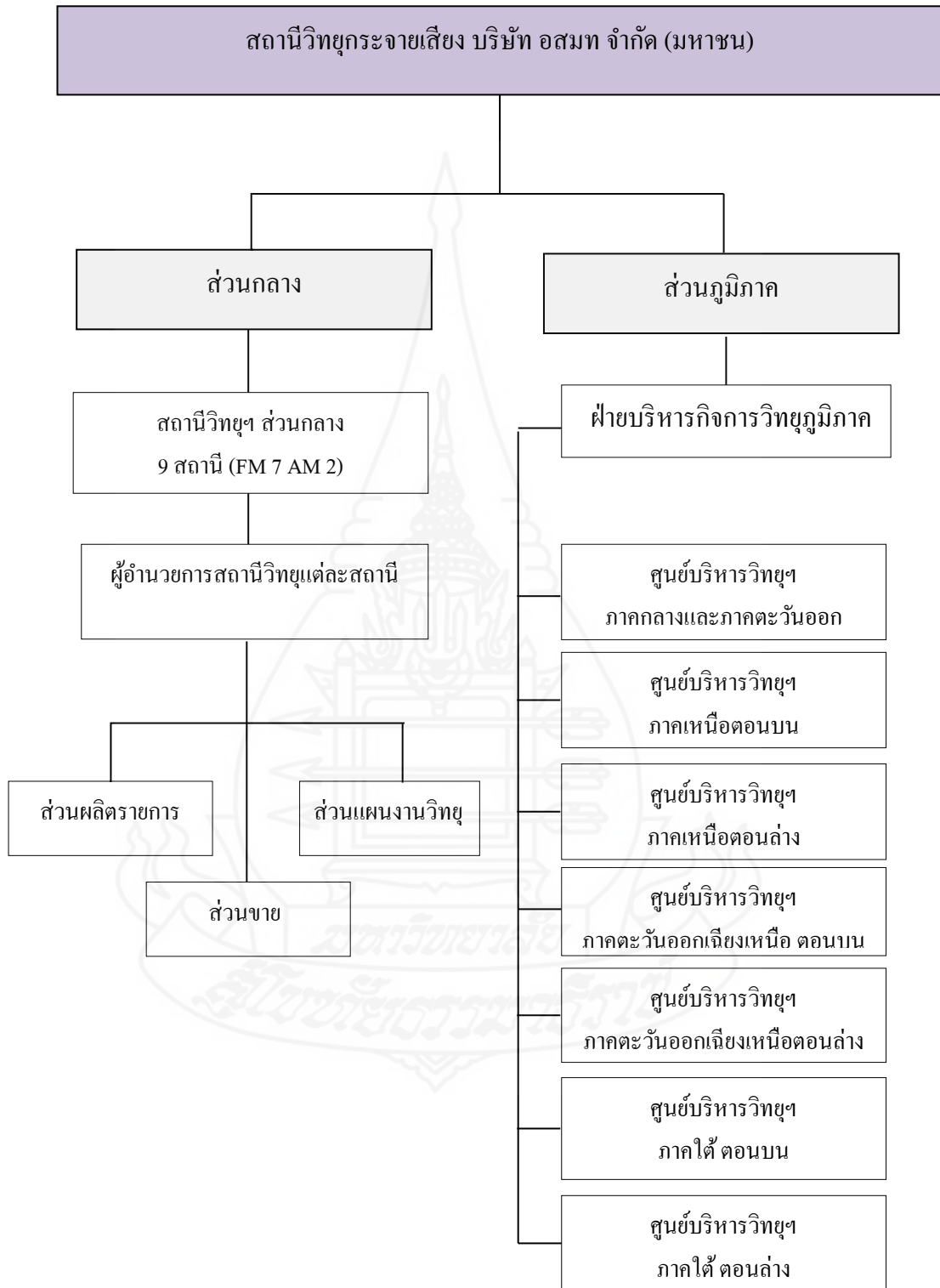
1. กลุ่มภาคเหนือตอนบน จำนวน 8 สถานี คือ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัด เชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดลำปาง จังหวัดแพร่ จังหวัดลำพูน จังหวัดน่าน
2. กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 6 สถานี คือ จังหวัดกำแพงเพชร จังหวัด ตาก จังหวัดพิจิตร จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดสุโขทัย จังหวัดอุตรดิตถ์
3. กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน จำนวน 9 สถานี จังหวัดขอนแก่น จังหวัดอุดรธานีจังหวัดเลย จังหวัดหนองคาย จังหวัดมหาสารคาม จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดสกลนคร จังหวัดนครพนม
4. กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง จำนวน 7 สถานี จังหวัด นครราชสีมา จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดยโสธร จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดสุรินทร์
5. กลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออก จำนวน 8 สถานี จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดสิงห์บุรี จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดจันทบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดตราด จังหวัดระยอง
6. กลุ่มภาคใต้ตอนบน จำนวน 7 สถานี คือ จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดชุมพร อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร จังหวัดระนอง จังหวัดพังงา จังหวัดกระบี่ จังหวัดภูเก็ต
7. กลุ่มภาคใต้ตอนล่าง จำนวน 8 สถานี คือ จังหวัดพัทลุง จังหวัด นครศรีธรรมราช จังหวัดตรัง จังหวัดสงขลา จังหวัดสตูล จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา จังหวัดนราธิวาส

“... สถาบันวิทยุส่วนกลางกับส่วนภูมิภาคแยกสายงานกันชัดเจน ภูมิภาคแบ่งตามพื้นที่ในการดูแล โดยขึ้นตรงกับผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการวิทยุภูมิภาคดูแลบริหารทั้งหมด 53 สถานี พนักงานประมาณ 200 คน ในขณะที่สถานีในกรุงเทพแต่ละคลื่นระดับผู้อำนวยการฝ่ายดูแล 1 คลื่นเป็น *Business Unit* มีสามส่วนงานหลักภายในสถานี...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2562)



โครงสร้างของสถานีวิทยุ อสมท เป็นไปตามภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 โครงสร้างสถานีวิทยุ อสมท

ในเชิงโครงสร้างการบริหารงานเครือข่ายถูกจัดขึ้นเพื่อรองรับภารกิจหลัก โดยทั้งสามเครือข่ายมีสถานีวิทยุกระจายเสียงตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ สถานีวิทยุกระจายเสียงเครือข่ายกรมประชาสัมพันธ์ และ สถานีวิทยุกระจายเสียงเครือข่ายสมท จัดกลุ่มการบริหารงาน มีสายงานบังคับบัญชาสถานีสถานีตามพื้นที่แบ่งตามเขตภูมิศาสตร์ที่แต่ละสถานีสถานีตั้งอยู่ เช่น ภาคเหนือ ภาคอีสาน ภาคกลาง และภาคใต้ ในขณะที่สถานีวิทยุกระจายเสียงเครือข่าย กองทัพบกจัดกลุ่มสถานีสถานีตามภารกิจของหน่วยงาน โดยแต่ละหน่วยมีสถานีวิทยุกระจายเสียงภายใต้ การกำกับดูแลกระจายไปยังแต่ละพื้นที่ เช่น กรุงเทพฯ มีสถานีวิทยุเอฟเอ็ม กองทัพบก จำนวน 12 คลื่น แต่แยกกันบริหารอยู่ภายใต้การดูแลของสามหน่วยงานคือ กบว.ทบ1 จำนวน 2 คลื่น กบว.ทบ 6 จำนวน 5 คลื่น และ กบว.ทบ7 จำนวน 5 คลื่น เป็นต้น

ในโครงสร้างระดับสถานี มีระบบความสัมพันธ์ของกลุ่มงานโดยจัดแบ่งกลุ่มงานแต่ละด้านตามลักษณะเฉพาะของงานที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทาง ประกอบด้วย งานผลิตรายการ งานด้านเทคนิค การประสานงาน และงานขายในสถานีที่ทำธุรกิจ โดยให้ความสำคัญกับงานด้านการผลิตรายการ มีการพัฒนาฝีมืออบรมความเชี่ยวชาญเฉพาะทางให้กับบุคลากร เนื่องจากการผลิตและเผยแพร่เนื้อหาที่มีความเกี่ยวข้องกับคนหมู่มากจึงต้องอาศัยความเป็นวิชาชีพสูง ในขณะที่เดียวกันการเปลี่ยนแปลงปรับตัวในการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบันก็มีสูง ขอบเขตของงานเกิดการเปลี่ยนแปลงเมื่อนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินกิจการ โดยบุคลากรต้องปรับตัวให้ทันและขยายขอบเขตของงานที่แต่ละคนรับผิดชอบให้กว้างขวางขึ้น ผู้ปฏิบัติงานด้านรายการของสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ให้ทัศนะตรงกันว่า การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการบริหารสถานีให้ทันต่อสภาพแวดล้อมและการแข่งขันในปัจจุบัน ทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงมีขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมายกว้างขึ้น โดยมีปัญหาอุปสรรคในเรื่องเครื่องมืออุปกรณ์ และทักษะในการใช้งาน

“...ปัจจุบันกรมประชาสัมพันธ์มีนโยบายเน้นสื่อใหม่มากขึ้น ถือว่าเป็นภารกิจที่เพิ่มขึ้นมาจากการผลิตรายการรูปแบบเดิม เช่น ตอนนี้อย่างต้องทำคลิปเกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาลทุกสัปดาห์เพื่อออกอากาศทางเฟซบุ๊กและต้องส่งเป็นรายงานว่ามีคนดูคลิปกี่คน ทำให้ตัวชีวิตมันไปอยู่ที่ยอดคนดูในเฟซบุ๊กมากขึ้น และในฐานะที่เราเป็นคนวิทยุแล้วต้องลงพื้นที่เพื่อผลิตคลิปข่าวทำให้บางครั้งงานประจำเราสะดุดเพราะการผลิตคลิปข่าวค่อนข้างใช้เวลานาน ประกอบกับกำลังคนของสถานีไม่พอและอุปกรณ์ที่มีก็ไม่เอื้ออำนวยเพราะเป็นรายการวิทยุไม่ได้มีอุปกรณ์ที่เอื้อประโยชน์เหมือนรายการทีวี...”

(กวิณ สิงห์อินทร์, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2562)

“...การผลิตรายการวิทยุมีเพิ่มมากขึ้น ต้องผลิตคลิปรายการตามนโยบายของกรมประชาสัมพันธ์ ที่มีค่อนข้างเยอะ และนับวันจะเพิ่มจำนวนมากขึ้น เพื่อออกอากาศทางเฟซบุ๊ก ประกอบกับอุปกรณ์ที่ใช้ผลิตรายการต้องเป็นอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับถ่ายทำทีวี บุคลากรยังไม่มี ความเชี่ยวชาญในด้านนี้โดยตรง ทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน...”

(สายชล ธรรมกุล, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2562)

“...ปัจจุบันคนจัดรายการวิทยุก็เสมือนเป็นนักจัดรายการทีวีไปแล้ว เพราะต้องผลิตงานออกอากาศมีทั้งภาพและเสียง อุปกรณ์ที่มีอยู่ของบางสถานีก็จำกัดก็ไม่มีเอื้ออำนวยต่อการผลิตรายการที่ต้องมีทั้งภาพและเสียง...”

(ปรีศนีย์ภรณ์ ต้นเกียรติชัย, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2562)

ทางด้านสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ผู้บริหารให้ทัศนะสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันในเรื่องของลักษณะงานสถานีวิทยุที่มีความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมว่าบุคลากรสถานีต้องรับผิดชอบงานเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารสถานีจะต้องหาทางพัฒนาทักษะบุคลากรของสถานีให้สามารถรองรับขอบเขตงานที่ขยายมากขึ้นในอนาคต ภายใต้บุคลากรที่มีจำนวนจำกัด

“...ปัจจุบันบุคลากรสถานีมีจำนวนจำกัด ส่งผลให้นายสถานี 1 คน รับผิดชอบดูแลหลายสถานี การพัฒนาบุคลากรจึงเน้นการส่งเสริมให้ทุกคนทำได้หลายหน้าที่ มีทักษะที่รอบด้าน บุคลากรสถานี 1 คน สามารถรับผิดชอบงานได้หลากหลายหน้าที่ทั้งจัดรายการ ลงพื้นที่ทำข่าว ถ่ายภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหว ตัดต่อและผลิตรายการ หรือทำงานอื่นๆ ได้...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2562)

เมื่อขอบเขตงานของสถานีวิทยุกระจายเสียงกว้างขวางขึ้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นก็จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพด้วยเช่นกัน โดยแต่ละเครือข่ายให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรด้วย เนื้อหาการพัฒนาบุคลากรก็เน้นการให้ความสำคัญแตกต่างกันไป

“...วิทยุ อสมท ให้ความสำคัญกับเรื่องความคิดสร้างสรรค์ ทำอย่างไรให้รายการเราแตกต่าง ต้องผลิตทั้งวิทยุทั้งออนไลน์ เราจัดอบรมเรื่องนี้กันเยอะมาก รวมถึงความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสื่อใหม่ เรื่องดิจิทัลพนักงานก็ต้องรู้ทั้งการผลิตการตลาด ก็มีการจัดอบรม...”

(อำร บรรจง, สัมภาษณ์, 8 มีนาคม 62)

“...กรมประชาสัมพันธ์มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการผลิตรายการซึ่งวันนี้แตกต่างไปจากเดิม โดยเฉพาะงานที่ต้องผลิตรายการบนเฟซบุ๊ก ต้องมีทักษะการผลิตคลิปข่าวจากโทรศัพท์มือถือและ การจัดรายการวิทยุบนเฟซบุ๊ก ก็มีการจัดอบรมซึ่งเราก็ต้องค่อยๆเรียนรู้ไป...”

(สายชล ธรรมกุล, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2562)

ทางด้านสถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบกได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสถานีว่า จะเน้นให้การอบรมในวิชาชีพสื่อสารมวลชน โดยการจัดอบรมหลักสูตรผู้ประกาศในกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ซึ่งเป็นหลักสูตรการอบรมของ กสทช. โดยจัดอบรมให้กับบุคลากรของกองทัพบกได้เรียนรู้ในงานด้านสื่อสารมวลชนและพัฒนาทักษะเพื่อสอบบัตรผู้ประกาศเนื่องจากบุคลากรของกองทัพบกที่มาช่วยปฏิบัติงานสถานีวิทยุกระจายเสียงส่วนใหญ่เป็นข้าราชการทหาร มีภารกิจหลักที่ไม่ใช่งานสื่อสารมวลชน จึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสื่อมวลชนด้วย

“...เบื้องต้นกรมการทหารสื่อสารเปิดอบรมหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรของสถานีในเรื่องต่างๆ อาทิ เรื่องช่างเทคนิค บุคลิกภาพสำหรับผู้ประกาศ และหลักสูตรพัฒนาผู้ประกาศ เป็นต้น โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาสอนในเรื่องที่กรมการทหารสื่อสารไม่ถนัด และทำ MOU กับสำนักงาน กสทช. ประกอบกับนโยบายของ พ.อ.อุดมเดช เศรษฐบุตร เสนาธิการกองทัพบก ในขณะนั้น ที่ว่า “เราต้องมีผู้ประกาศซึ่งเป็นคนของกองทัพบก สามารถพูดข่าวเชิงบวกและเป็นจริงให้กับกองทัพบกและรัฐบาลได้และไม่ใช้ในลักษณะของการแก้ข่าว” และปี 2557 กองทัพบกจึงดำเนินการทำ MOU ร่วมกับสำนักงาน กสทช. เพื่อจัดอบรมหลักสูตรผู้ประกาศฯ สำหรับพัฒนาบุคลากรของกองทัพบกและรองรับข้อระเบียบตามที่ กสทช. กำหนด คือ ผู้จัดรายการของสถานีวิทยุกระจายเสียงทุกสถานีจะต้องมีบัตรผู้ประกาศฯ ซึ่งอาจจะมีการบังคับใช้ในอนาคต ...”

(พ.ท.แก่นนิต คงโต, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2562)

ด้านจำนวนบุคลากรของสถานีที่ปฏิบัติงานตามโครงสร้างในระดับสถานีพบว่าแต่ละสถานีใช้จำนวนบุคลากรปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์ ส่วนภูมิภาค แต่ละสถานีมีบุคลากรสถานี 10 – 14 คน แบ่งเป็นงานรายการและข่าว งานช่างเทคนิค และงานบริหารงานทั่วไป มีผู้อำนวยการสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (ระดับจังหวัด) เป็น

ผู้ควบคุมการปฏิบัติงาน โดยฝ่ายรายการและข่าวมีหน้าที่จัดรายการ อ่านข่าว ผลิตสปอต สารคดี จัดทำผังรายการ ฯลฯ

สถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบกแต่ละสถานี มีบุคลากรสถานี 6 - 7 คน ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ฝ่ายทหารและฝ่ายพลเรือน ซึ่งจะแบ่งการทำงานด้านต่างๆ โดยมีผู้อำนวยการสถานี รองผู้อำนวยการสถานี หัวหน้าฝ่ายธุรการและการเงิน เจ้าหน้าที่เทคนิค และผู้ดำเนินรายการประจำสถานี

“...สถานีวิทยุในเครือกรมการทหารสื่อสารแต่ละสถานีมีบุคลากรสถานี ประมาณ 6 - 7 คน ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ฝ่ายทหารและฝ่ายพลเรือน เนื่องจากทหารมีภารกิจในหน้าที่ไม่สามารถทำงานในส่วนของสถานีวิทยุได้เต็มเวลาจึงต้องมีลูกจ้างที่จ้างให้ดูแลสถานี...”

(ร.ต.มีบุญ สำนิงาม, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2562)

ด้านสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนกลาง (กรุงเทพมหานคร) มีบุคลากรสถานี 10 - 15 คน ไม่รวมผู้จัดรายการที่จ้างเป็นรายชั่วโมง มีผู้อำนวยการสถานีเป็นผู้ควบคุมและกำกับดูแล โครงสร้างสถานีแบ่งเป็นสามส่วนงาน คือ ส่วนผลิตรายการ ส่วนสนับสนุนกิจกรรม และส่วนงานการตลาด โดยด้านเทคนิคได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายวิศวกรรมที่เป็นส่วนงานสนับสนุนกลางแยกออกจากคลื่น มีหน้าที่ดูแลในภาพรวมให้กับทุกสถานี สำหรับสถานีวิทยุ อสมท ส่วนภูมิภาค จะแบ่งกลุ่มบริหารสถานีตามโอกาสในการหารายได้และขนาดของจังหวัด ประกอบด้วย กลุ่มสถานีขนาดเล็ก กลุ่มสถานีขนาดกลาง และกลุ่มสถานีขนาดใหญ่ โดยแต่ละสถานี มีบุคลากร 5 - 7 คน ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้อำนวยการสถานี

สำหรับสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค แต่ละจังหวัดมีการกำหนดจำนวนบุคลากรที่แตกต่างกันในแต่ละสถานีอันเนื่องมาจากเป้าหมายรายได้ในการดำเนินธุรกิจที่แต่ละสถานีได้รับที่แตกต่างกัน โดยที่จำนวนบุคลากรเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งในการบริหารจัดการสถานีที่ประกอบกิจการประเภทบริการธุรกิจ โดยสถานีที่มีเป้าหมายได้สูงจะได้รับการจัดสรรบุคลากรประจำมากกว่าสถานีที่มีเป้าหมายได้ต่ำ หรืออาจกล่าวได้ว่าโอกาสทางธุรกิจและเป้าหมายรายได้เป็นปัจจัยที่กำหนดจำนวนบุคลากรในสถานีที่ทำธุรกิจ

“...เป็รายไ้กับ โอกาสทางธุรกิจแต่ละพื้นที่ไม่เหมือนกัน คนที่ทำงานก็มีจำนวนที่แตกต่างกัน สถานีวิทยุ อสมท ในกรุงเทพฯ แบ่งเป็น 3 ส่วนงานหลัก จัดคนลงไปตามตำแหน่งงาน เนื่องจากมีเป้าที่ไ้ต้องทำรายไ้สูง บางคลื่นเป็นหลักร้อยล้านต่อปี ก็ไ้ได้รับการจัดสรรบุคลากรลงในโครงสร้างมากกว่าสถานีที่อยู่ในต่างจังหวัด ในจังหวัดเล็ก ๆ สถานีอาจมีแค่ 4-5คน เพราะไม่มีโอกาสทางธุรกิจแต่ยังต้องทำหน้าที่เป็นสื่อสารมวลชนในพื้นที่ที่ต้องออกอากาศเพื่อไ้บริการประชาชน การจ้างคนคือต้นทุนที่สถานีต้องแบกรับ ต้องคิดว่าทำไ้ยังไงให้ทำภารกิจต่อไปได้ โดยต้นทุนน้อยที่สุด...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2562)

ในด้านลักษณะการปฏิบัติงานของสถานีวิทยุกระจายเสียงทั้งสามเครือข่ายพบว่า สถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์เจ้าหน้าที่ของสถานีปฏิบัติงานขณะออกอากาศรายการต้องดำเนินรายการออกอากาศทางวิทยุพร้อมกับจัดรายการเพื่อออกอากาศทางโซเชียลมีเดียควบคู่กันไปด้วย โดยที่หากออกอากาศเฉพาะเสียงทางวิทยุจะมีคนทำงานอย่างน้อย 2 คน ประกอบด้วย นักจัดรายการ 1 คน และ ช่างเทคนิค 1 คน ทำหน้าที่ควบคุมการออกอากาศและดูแลความเรียบร้อยของห้องส่งขณะออกอากาศ แต่หากเป็นช่วงรายการที่เป็นรายการถ่ายทอดสดทางเฟซบุ๊ก (Facebook live) ซึ่งมีรูปแบบรายการใกล้เคียงกับรายการโทรทัศน์ จะมีนักจัดรายการ 1-2 คน โดยนักจัดรายการจะอยู่แยกคนละห้องกับห้องควบคุม มีเจ้าหน้าที่ทำงานอื่นอีกอย่างน้อยจำนวน 3 คน โดยทั้ง 3 คนนี้ จะแบ่งหน้าที่กันชัดเจนคือ ควบคุมการออกอากาศทางโซเชียลมีเดีย (Streaming Live) ในช่องทางที่กำหนด 1 คน ควบคุมเสียงเปิดเพลง 1 คน และ อีก 1 คน คอยดูแลข้อมูลเนื้อหารายการ

ในกรณีรายการที่มีคนเข้าเวลาการจัดรายการที่สถานีวิทยุกรมประชาสัมพันธ์ ขณะจัดรายการจะมีช่างเทคนิคซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของสถานีวิทยุของกรมประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่คุมเทคนิคการออกอากาศและเปิดเพลงให้ จำนวนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเทคนิคนี้ที่กรมประชาสัมพันธ์ส่วนภูมิภาคจะมีเจ้าหน้าที่เทคนิค จำนวน 1 คน และที่กรมประชาสัมพันธ์ส่วนกลางจะมีเจ้าหน้าที่เทคนิค จำนวน 2 คน อยู่ประจำห้องส่งดูแลการออกอากาศในแต่ละช่วงเวลา

ลักษณะการปฏิบัติงานในสถานีวิทยุกระจายเสียง กองทัพบก พบว่าขณะออกอากาศรายการวิทยุทั้งที่ออกอากาศเฉพาะเสียงและรายการถ่ายทอดสดทางเฟซบุ๊ก (Facebook live) รายการวิทยุที่กองทัพบกจัดเอง ขณะปฏิบัติงานมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างน้อย 3 คน ได้แก่ นักจัดรายการ 1 คน เจ้าหน้าที่ควบคุมเสียง ผู้ช่วยดีเจ 1 คน และช่างเทคนิค 1 คน ซึ่งเจ้าหน้าที่ควบคุมเสียงและช่างเทคนิคจะอยู่ประจำห้องส่งหมุนเวียนตลอด 24 ชม. โดยจะเข้าเวรสลับกัน

แต่หากเป็นในเวลาทำการจะมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายรายการ 1 คน มีหน้าที่วางคิวรายการให้รายการวิทยุดำเนินไปตามรูปแบบของผังรายการที่กำหนด

ในกรณีที่มีผู้จัดรายการร่วมที่สถานีวิทยุกองทัพบกส่วนใหญ่วิทยุบริษัทที่จัดรายการร่วมจะมีห้องส่งสำหรับใช้จัดรายการอยู่ที่บริษัทของตนเองเพื่อความสะดวกของดีเจและแขกรับเชิญในการผลิตรายการ โดยจะผลิตรายการที่ห้องส่งของบริษัทและเชื่อมโยงสัญญาณมาที่ห้องส่งของกองทัพบกเพื่อนำเผยแพร่ออกอากาศ กรณีเป็นรูปแบบรายการร่วมผลิตที่มีผู้จัดรายการมาใช้ห้องส่งของกองทัพบกจัดรายการ ในขณะที่ปฏิบัติงานจะมีเจ้าหน้าที่ของกองทัพบกคอยอำนวยความสะดวกให้ อย่างน้อย 2 คน คือ เจ้าหน้าที่ควบคุมเสียง 1 คน และช่างเทคนิค 1 คน

สำหรับการทำงานของสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท มีลักษณะการทำงานภายในห้องส่งวิทยุ สถานีที่กรุงเทพฯทุกห้องส่งติดตั้งกล้องสำหรับถ่ายทอดภาพผู้ดำเนินรายการเผยแพร่บนช่องทางออนไลน์ ในห้องส่งสถานีที่เป็นรายการเพลงมีเจ้าหน้าที่ ปฏิบัติงาน 3 คน ผู้ดำเนินรายการหรือดีเจควบคุมการออกอากาศด้วยตนเองนั่งทำงานหน้าแผงควบคุมการออกอากาศ (studio mixer) ทั้งการพูดและการเปิดเพลง รวมถึงพิมพ์ข้อความโต้ตอบกับผู้ฟังทางไลน์ โปสทัวซ์เกมส์ กิจกรรม และโต้ตอบผู้ฟังทางเฟสบุ๊กด้วยตัวเอง มีผู้ประสานงานรายการ (Program Coordinator) เป็นผู้ช่วยส่งข้อมูลต่างๆ ให้ เช่น บทพูดประชาสัมพันธ์ คิวโฆษณา ลำดับเพลง ช่วยรับโทรศัพท์ เป็นต้น และมีช่างเทคนิคปฏิบัติงานร่วมด้วยคอยให้ความช่วยเหลือหากมีข้อติดขัด และช่างเทคนิคจะเป็นผู้ตัดสัญญาณข่าวหลักออกอากาศทุกๆ ต้นชั่วโมง ในห้องส่งของสถานีวิทยุ อสมท คลื่นข่าว แบ่งห้องออกอากาศเป็นสองส่วนคือ ห้องของผู้ดำเนินรายการ มีผู้ดำเนินรายการ 1-3 คน และส่วนของห้องควบคุมการออกอากาศ มีผู้ปฏิบัติงาน 2-3 คน คือ เจ้าหน้าที่เทคนิคคอยควบคุมเสียง ผู้ประสานงานรายการทำหน้าที่พิมพ์ข่าว สรุปหัวข้อข่าวส่งทางโซเชียลมีเดียทุกช่องทางของสถานี และโปรดิวเซอร์ทำหน้าที่ควบคุมเนื้อหา และตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในกระบวนการออกอากาศ

กล่าวโดยสรุปการบริหารด้านองค์กร พบว่า วัตถุประสงค์การประกอบกิจการของสถานีวิทยุกระจายเสียงแต่ละเครือข่าย มีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรภาครัฐต้นสังกัดผู้เป็นเจ้าของ โดยกรมประชาสัมพันธ์มีภารกิจในการสนับสนุนการประชาสัมพันธ์ของรัฐด้านนโยบาย ข้อมูลข่าวสารของรัฐสู่ประชาชน กองทัพบกจัดตั้งขึ้นด้วยวัตถุประสงค์หลักเพื่อรักษาความมั่นคงของชาติ ตามภาระหน้าที่และสนับสนุนภารกิจของกองทัพ และ อสมท มีสถานะเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ทำธุรกิจเพื่อแสวงหากำไรควบคู่ไปกับหน้าที่ความเป็นองค์กรด้านสื่อสารมวลชน โดยทั้งสาม

เครือข่ายมีเป้าหมายที่เหมือนกันคือ ต้องการเผยแพร่เนื้อหาสาระที่ผลิตขึ้นตามหน้าที่ภารกิจไปสู่ผู้รับสาร โดยคาดหวังผลการสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้ได้จำนวนมากที่สุด

ในด้านการแบ่งกลุ่มงานของสถานีวิทยุกระจายเสียง พบว่า มีการแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงาน โดยปัจจุบันบุคลากรแต่ละหน้าที่เริ่มมีขอบเขตงานกว้างขึ้นจากนโยบายที่สถานีต้องปรับตัวตามเทคโนโลยี โดยบุคลากรได้รับมอบหมายให้ผลิตเนื้อหาในรูปแบบอื่นๆ ที่ไม่ได้มีเฉพาะเสียง เพื่อนำออกเผยแพร่ในช่องทางการเผยแพร่ต่างๆ ควบคู่ไปกับการออกอากาศทางวิทยุแบบเดิม บุคลากรประจำสถานีวิทยุกระจายเสียงมีจำนวน ตั้งแต่ 5 -15 คน ทำหน้าที่หลักตามกลุ่มงานแบ่งเป็น ด้านรายการ ด้านเทคนิค ด้านการประสานงานธุรการ และงานขายสำหรับสถานีที่ทำธุรกิจ โดยสถานีที่ทำธุรกิจใช้เป้าหมายรายได้เป็นปัจจัยกำหนดจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงาน

2.2 การบริหารด้านรายการ

รายการเป็นผลิตภัณฑ์ (Product) หลักของสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ต้องมีการวางแผนการนำเสนอรายการตามบทบาทหน้าที่และพันธกิจขององค์กร โดยต้องพิจารณาจากปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มเป้าหมาย รสนิยมความต้องการและพฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้ฟัง ซึ่งกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป การกำหนดเนื้อหาของผังรายการในแต่ละสถานียังขึ้นอยู่กับนโยบายของสถานี และ งบประมาณในการผลิตรายการด้วย

ด้านรูปแบบการบริหารจัดการผังและการผลิตรายการ ผู้ให้ข้อมูลทั้งสามเครือข่ายให้ข้อมูลที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า สถานีวิทยุกระจายเสียงส่วนใหญ่ยังคงมีบริษัทเอกชนเป็นผู้ร่วมผลิตรายการ โดยสัดส่วนชั่วโมงการผลิตเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดและการกำหนดเนื้อหารายการของบริษัทผู้ร่วมผลิตจะเป็นไปตามข้อตกลงที่ทำไว้ร่วมกัน

“...ผังรายการของแต่ละสถานีวิทยุกระจายเสียง กรมประชาสัมพันธ์ ส่วนใหญ่จะมีหลายบริษัทที่เช่าเวลาจัดรายการ เช่น 3 ชม.แรกเป็นของบริษัท A และ 2 ชม.ถัดไปเป็นของบริษัท B เป็นต้น และมีคลื่นข่าวเพียงคลื่นเดียวเท่านั้นที่เหมาทั้งคลื่นเพื่อออกอากาศ จะเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์ กับบริษัทเอกชน โดยบริษัทเอกชนจะรับหน้าที่ทำการตลาด คือ หาโฆษณาและจัดหาบรรณาธิการข่าวซึ่งเป็นคนนอกมาเติมให้ทีมงานของเราแต่อยู่ภายใต้การควบคุมของเรา สำหรับสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์ จะเป็นผู้คุมประเด็นเนื้อหาข่าวและเป็นผู้ผลิตข่าว...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

“...การวางผังรายการและการกำหนดสัดส่วนรายการที่ออกอากาศทางคลื่นความถี่ของสถานีวิทยุ ดำเนินการตามข้อกำหนดและระเบียบปฏิบัติของ กสทช. ทุกประการ สถานีวิทยุกรรมการทหารสื่อสารออกอากาศทางคลื่นความถี่ 20 ชั่วโมง/วัน โดยแบ่งเป็นรายการบันเทิงจากผู้ร่วมผลิต 9 ชั่วโมง กรรมการทหารสื่อสารไม่ได้มีส่วนในการคัดเลือกดีเจของผู้จัดรายการร่วม แต่จะมีกรอบระเบียบและข้อปฏิบัติกำหนดไว้ให้ผู้ร่วมผลิตปฏิบัติตาม เวลาที่เหลือ 11 ชั่วโมง เป็นรายการภาคบังคับจากกองทัพบกที่กองทัพบกดำเนินการผลิตเองและเป็นรายการหลักบังคับเหมือนกันทุกคลื่น เช่น ข่าวต้นชั่วโมง, รายการกองทัพบกพบประชาชน (การให้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับกองทัพบกและภารกิจของกองทัพบกโดยเฉพาะ), รายการใต้ร่มธงไทย (ให้ความรู้เรื่องที่อยู่ในความสนใจของประชาชนและประชาสัมพันธ์กองทัพบก) รายการรู้รักสามัคคี ทำความดีเพื่อแผ่นดิน (ปลูกฝังความรักชาติ ความจงรักภักดีและการสร้างความสามัคคีในชาติ) เป็นต้น รายการบังคับจาก กสทช. เช่น ข่าวในพระราชสำนัก รายการเด็กและเยาวชน เป็นต้น และรายการของกรรมการทหารสื่อสารที่มีเนื้อหาเป็นสาระ ...”

(ร.ต.มีบุญ สำลีงาม, สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2562)

“...การบริหารให้มีรายการออกอากาศ ทุกวันนี้เราปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไขที่กสทช.กำหนดทุกอย่าง คือ ให้มีบริษัทร่วมผลิตไม่เกิน 40% ของเวลาออกอากาศ ที่เหลือ 60% เราดำเนินการเองภายใต้กฎหมายและมีอำนาจในการควบคุมดูแลบริษัทร่วมผลิตภายใต้กติกา มารยาท การให้บริษัทร่วมเข้ามาไม่ใช่ที่เราควบคุมไม่ได้ เค้าก็ดำเนินการอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่เรา กำหนดทุกอย่าง...”

(พ.อ.สุวัฒน์ ยศประกอบ, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2562)

“...สถานีต่างจังหวัดยังมีผู้ร่วมผลิต ถ้านับการออกอากาศ 24 ชั่วโมง 7 – 8 ชั่วโมงผลิตในพื้นที่ เป็นบริษัทหรือรายย่อย มากน้อยแตกต่างกัน แต่เป็นไปตามสัดส่วนที่กฎหมายอนุญาต ที่เหลือมีเชื่อมโยงสัญญาณจากคลื่นกรุงเทพไปออกอากาศ ส่วนคลื่นเอฟเอ็มในกรุงเทพดำเนินการเองทั้งหมด บุคลากรก็จ้างเอง การบริหารจัดการทั้งหมด อสมท ทำเอง ไม่มีเอกชนมาเกี่ยวข้องในการบริหาร...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2562)

ด้านการจัดวางรูปแบบรายการ พบว่า สถานีวิทยุกระจายเสียงในส่วนภูมิภาคของทุกเครือข่ายใช้วิธีการจัดผังรายการแบบ Format Program ซึ่งเป็นการจัดผังรายการโดยมีรายการหลากหลายรูปแบบต่อเนื่องกันในสถานี เช่น เพลงวัยรุ่น เพลงลูกทุ่ง เพลงเก่า สลับกันไป หรือเป็นรายการเพลงแล้วสลับด้วยรายการสนทนาข่าว เป็นต้น ส่วนสถานีวิทยุกระจายเสียงเอฟเอ็มในกรุงเทพฯจัดวางผังรายการแบบ Format Station ซึ่งเป็นลักษณะการจัดวางผังรายการที่มีรูปแบบรายการเป็นแบบแผนเดียวกันทั้งสถานี ทั้งนี้การผลิตรายการแบบมีผู้ผลิตรายเดียวทั้งสถานีจะทำให้บุคลิกของสถานีมีความชัดเจน เนื่องจากสามารถควบคุมความต่อเนื่องของรายการได้ ในขณะที่สถานีวิทยุที่มีผู้ผลิตหลายรายจะมีความต่อเนื่องเฉพาะในช่วงของตัวเองแต่จะขาดความเชื่อมโยงกันระหว่างรายการให้ต่อเนื่องตลอดทั้งผังรายการ ทำให้ภาพและบุคลิกเฉพาะตัวของสถานีไม่ชัดเจน

สำหรับผังรายการในแต่ละคลื่นของสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ ส่วนกลาง จะมีเนื้อหารายการที่แตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมายของสถานี

“...คลื่นที่อยู่ในความดูแลของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์จะมี Content ที่แตกต่างกันออกไป เช่น คลื่น F.M. 92.5 MHz คลื่นข่าว นำเสนอ นโยบายของรัฐ มีรายการสนทนา สกู๊ปข่าวสารคดีที่เกี่ยวกับเรื่องของรัฐ และรายการ Talk คลื่น FM 93.5 MHz คลื่นบันเทิง ส่วนใหญ่เปิดเพลงเก่ายุค 60 70 และมีสารคดีผสมผสานบ้าง คลื่น FM 95.5 MHz Hitz 955 คลื่นเพลงของคนรุ่นใหม่ เป็นแนวเพลงของคนเมือง นำเสนอเรื่องที่คนเมืองควรรู้ เดิมทีบริษัท virgin เป็นผู้บริหารคลื่นแต่ปัจจุบันเราบริหารเอง แต่ดีเจที่จัดรายการยังคงเป็นดีเจของคลื่น Virgin เก่า นอกจากนี้ยังมีหลายๆบริษัทมาเช่าเวลาสำหรับจัดรายการบ้างผสมกับรายการที่เราจัดเอง คลื่น FM 105 MHz Happy Family Radio คลื่นครอบครัว เนื้อหารายการเป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับครอบครัว เช่น เรื่องการเลี้ยงลูก เป็นต้น...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

เช่นเดียวกับผังรายการของสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนกลาง ที่ถูกกำหนดไว้โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละสถานีที่แยกกันอย่างชัดเจนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการแข่งขันกันเองทั้งการแย่งผู้ฟังเป้าหมายและผู้ลงโฆษณา และเพื่อให้สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ในภาพรวมสามารถเข้าถึงประชาชนได้หลากหลายครบถ้วนทุกกลุ่มเป้าหมาย

“...คลื่นเอฟเอ็มส่วนกลางทั้ง 6 คลื่น มีพื้นที่ให้บริการทั่วทั้งกรุงเทพฯและ
ปริมณฑล แต่ละคลื่นมีการเสนอรายการตามผังที่กำหนดไว้โดยแบ่งกลุ่มเป้าหมายและรูปแบบ
(Position) ของแต่ละคลื่นแยกกันอย่างชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดการแข่งขันกันเอง คือ LTM FM 95
MHz ลูกทุ่งมหานคร Thinking Radio 96.5 Mellow 97.5 คลื่นเพลง Easy listening สำหรับ คนวัย
ทำงาน Active Radio คลื่นข่าว News Network MET 107 คลื่นเพลงสากล การกำหนดสัดส่วน
รายการตามผังของแต่ละคลื่นเป็นไปตามที่ กสทช.กำหนดว่าต้องมีสาระไม่ต่ำกว่า 30% บันเทิง 70%
แต่ละคลื่นก็กำหนดสัดส่วนกันเองอาจมีสาระมากหน่อยสำหรับคลื่นข่าว ส่วนกลุ่มคลื่นเพลงก็เน้น
บันเทิง แต่ยังเสนอข่าวความรู้ตามสัดส่วนที่กำหนด...”

(จิตร์รัตน์ พูนศิริชัยกิจ, สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2562)

การบริหารการผลิตรายการของวิทยุกระจายเสียง อสมท โดยใช้ที่มาของรายการ
และการเชื่อมโยงเครือข่ายออกอากาศ สามารถแบ่งได้สามรูปแบบ คือ รายการระดับท้องถิ่น (Local
Program) ที่แต่ละสถานีผลิตเอง รายการกลุ่มสถานี (Cluster) เป็นรายการที่ผลิตขึ้นในระดับภาค
โดยเชื่อมโยงสัญญาณออกอากาศในภูมิภาคนั้นๆ และรายการระดับชาติ (National Network
Program) ที่ผลิตรายการจากกรุงเทพฯเชื่อมโยงสัญญาณออกอากาศพร้อมกันทุกสถานีในเครือข่าย
ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ภูมิภาค กล่าวถึงรูปแบบการผลิตรายการแบบเชื่อมโยง
เครือข่ายว่า

“...วิทยุ อสมท จัดผังการผลิตรายการมีทั้งการเชื่อมโยงสัญญาณจากกรุงเทพฯ
พร้อมกันทั้งหมด 53 สถานี กลุ่มรายการที่ผลิตเฉพาะภาคสำหรับออกอากาศเป็น Cluster ก็มี
โดยแต่ละภาคผลิตกันเอง ได้แก่ กลุ่มภาคเหนือตอนบน รายการ “เปิดบ้านแบ่งเมือง เชื่อมวิถี
อาเซียน” กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง รายการ “เหนือล่างสร้างกระแส” กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ตอนบน รายการ “เก้าเชื่อมใจไทยอีสาน” กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง รายการ
“ฉายตะวัน” กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนและล่าง รายการ “สุขทุกข่าว” กลุ่มภาคกลาง
และภาคตะวันออก รายการ “โมเดิร์นกรีน” กลุ่มภาคใต้ตอนบน รายการ “แดนดินถิ่นใต้” กลุ่ม
ภาคใต้ตอนล่าง รายการ “ลาแปแลใต้ โดยรายการที่ผลิตเฉพาะรายภาคผู้ดำเนินรายการก็ยังสามารถ
พูดคุยกับผู้ฟังด้วยภาษาท้องถิ่นได้ด้วย...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2562)

ด้านสถานีวิทยุกระจายเสียงเครือข่ายกองทัพบกให้ข้อมูลในการใช้รูปแบบการผลิตรายการโดยการเชื่อมโยงเครือข่าย ด้วยการเชื่อมสัญญาณจากสถานีแม่ข่ายไปออกอากาศในกรณีที่สถานีนั้นๆ ยังไม่มีผู้จัดรายการ

“...ปัจจุบันมีสถานีวิทยุที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมการทหารสื่อสาร จำนวน 8 สถานีในพื้นที่ต่างจังหวัด จะยังไม่มีผู้จัดรายการหรือผู้ร่วมผลิตรายการแต่ใช้วิธีการเชื่อมสัญญาณจากสถานีแม่ข่ายแทน และขณะนี้เริ่มดำเนินการผลิตรายการเองบางส่วน เช่น จัดรายการ วางผังรายการ จากผู้ที่จบหลักสูตรผู้ประกาศฯ เป็นต้น และในอนาคตมีแผนพัฒนา 8 สถานีนี้ให้เป็นสถานีวิทยุสาธารณะเพื่อความมั่นคงของทหาร รับผิดชอบในเรื่องของภัยพิบัติต่างและแจ้งข้อมูลข่าวสารบริการประชาชนโดยไม่หวังผลกำไรใดๆ...”

(ร.ต.มีบุญ สำลีงาม, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2562)

การเชื่อมโยงถ่ายทอดสัญญาณรายการมีวัตถุประสงค์ในด้านการลดทรัพยากรและต้นทุนการผลิต กล่าวคือ ผลิตหนึ่งรายการสามารถนำไปออกอากาศได้หลายสถานี สำหรับสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ใช้วิธีการให้ทุกสถานีในต่างจังหวัดถ่ายทอดรายการจากคลื่นหลักในกรุงเทพมหานครในช่วงกลางคืน โดยไม่ต้องจ้างบุคลากรมาจัดที่สถานีและยังเป็นการเพิ่มพื้นที่การขยายโฆษณาจากคลื่นหลักในกรุงเทพฯให้ออกอากาศได้ครอบคลุมพื้นที่ทุกภาคได้กว้างขวางขึ้น และในเชิงการให้บริการข้อมูลข่าวสารการผลิตรายการระดับภูมิภาคที่มีเนื้อหาเฉพาะเชื่อมโยงออกอากาศในระดับภาคยังเป็นการให้บริการข้อมูลข่าวสารสำหรับประชาชนในพื้นที่ที่มีความต้องการข้อมูลเฉพาะแต่ละภูมิภาคที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้สถานีวิทยุกระจายเสียงยังมีรายการหลักที่นำเสนอแบบถ่ายทอดสัญญาณเชื่อมโยงเครือข่าย คือ ข่าวต้นชั่วโมง ซึ่งพบว่าทุกเครือข่ายนำเสนอข่าวต้นชั่วโมงเป็นเวลา 4-10 นาที จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้งสามเครือข่ายให้ข้อมูลตรงกันว่า งานผลิตข่าวเป็นวิชาชีพเฉพาะทางที่ต้องอาศัยทักษะการทำงานเชิงวิชาชีพสื่อสารมวลชน ความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่ทำงานข่าวในพื้นที่ทั้งการหาข้อมูล เพื่อนำเสนอ การเข้าถึงแหล่งข่าว เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน เครื่องครัดให้ความสำคัญกับหลักจรรยาบรรณจริยธรรมของสื่อมวลชน และเป็นงานเชิงนโยบายในการกำหนดข้อมูลในเนื้อหา การผลิตรายการข่าวหลักของเครือข่ายวิทยุทั้งสามหน่วยงานมีการกำหนดเนื้อหาตามนโยบายและผลิตภายใต้โครงสร้างการบริหารรายการข่าวขององค์กรต้นสังกัดที่มีหน่วยงานผลิตข่าว คือ สำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ ศูนย์ข่าวกองทัพบก และสำนักข่าวไทย เป็นผู้ผลิต โดยสถานีวิทยุกระจายเสียงรับสัญญาณถ่ายทอดเป็นข่าวหลักต้นชั่วโมง

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่ดูแลรับผิดชอบด้านเนื้อหารายการจากทั้งสามเครือข่ายให้ข้อมูลในการผลิตข่าวต้นชั่วโมงว่า

“...ทีมข่าวมีหน้าที่หลักๆ คือ ผลิตข่าวต้นชั่วโมง แต่หากเป็นข่าวภาคบังคับที่ ออกอากาศช่วงเช้า ช่วงเที่ยง และช่วงเย็น จะเป็นอีกทีมหนึ่งซึ่งเป็นทีมบรรณาธิการข่าวของกรมประชาสัมพันธ์และเป็นคนของกรมประชาสัมพันธ์ทั้งหมด แหล่งข่าวทั้งหมดจะต้องเป็นผู้สื่อข่าวของกรมประชาสัมพันธ์จากทั่วประเทศเท่านั้น ไม่สามารถนำข่าวจากนสพ.หรือแหล่งข่าวอื่นมา ออกอากาศได้ และห้ามทำเด็ดขาด เนื่องจากเราต้องการันตีข่าว ดังนั้นข่าวทุกชิ้นต้องทำจากเรา เท่านั้น หากมาจากที่อื่นต้องหาแหล่งต้นตอของข่าวให้เจอและตามจนถึงที่สุดแล้วนำข่าวนั้นมา ออกอากาศในนามของกรมประชาสัมพันธ์...สำหรับสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์ จะเป็นผู้คุมประเด็นเนื้อหาข่าวและเป็นผู้ผลิตข่าวทั้งหมด เพื่อไม่ให้เนื้อหาข่าวหลุด ออกจากความน่าเชื่อถือของกรมประชาสัมพันธ์ เนื่องจากวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์ เป็นหน่วยงานของภาครัฐ หากออกข่าวผิดจะกลายเป็นเรื่องใหญ่ที่ไม่ตรวจสอบ ข่าวก่อนออกอากาศ ลักษณะข่าวของกรมประชาสัมพันธ์จะขายความจริงอย่างเดียวและเป็นข่าวที่ ออกอากาศทาง สวท.ทั่วประเทศ...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

“...ข่าวที่กรมประชาสัมพันธ์นำเสนอจะเป็นข่าวที่มาจากคนของกรมประชาสัมพันธ์เองทั้งหมด แหล่งข่าวที่ได้มา เราต้องเป็นผู้สัมภาษณ์หรือคุยกับแหล่งข่าวเองจะไม่ นำข่าวมาจากที่อื่น ข่าวที่เสนอต้องถูกต้อง รวดเร็ว ข่าววิทยุมีข้อได้เปรียบตรงที่เมื่อเป็นรายการ เสียง เราไม่จำเป็นต้องไปถึงแหล่งข่าวเพื่อเก็บภาพเหมือนทีวี เราใช้วิธีการ โทรสัมภาษณ์เพื่อ ตรวจสอบหรือหาข้อมูลมา...”

(จิตาวัลย์ ลากขจรสงวน, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2562)

“...ข่าวหลักต้นชั่วโมงทางวิทยุ อสมท ที่เป็นภาคบังคับออกอากาศพร้อมกันทั้ง ประเทศอยู่ภายใต้การควบคุมของสำนักข่าวไทย ที่มีศักยภาพพร้อมในการผลิตข่าว มีผู้สื่อข่าว บรรณาธิการข่าว อยู่ในพื้นที่ต่างๆ สามารถติดตามประเด็นข่าวได้ทันเหตุการณ์ และตรวจสอบข่าว ได้ตลอดเวลา ความถูกต้องของข่าวเป็นเรื่องหลักและสำคัญมาก ต้องรับผิดชอบต่อสิ่งที่นำเสนอ การผลิตข่าวให้รายงานเฉพาะสิ่งที่ผู้สื่อข่าวเห็นด้วยตาตัวเองหรือมีหลักฐานยืนยันจากผู้รับผิดชอบ

เท่านั้นจึงรายงานได้ ทีมนี้ผลิตข่าวหลักให้ทั้งโทรทัศน์ และวิทยุ นอกจากข่าวต้นชั่วโมงยังผลิตรายการข่าวหลักช่วงเที่ยงกับช่วงเย็นออกอากาศทางวิทยุ อสมท ด้วย ...”

(อำมร บรรจง, สัมภาษณ์, 8 มีนาคม 62)

“...สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก (ททบ.5) เป็นผู้ดำเนินการทำข่าวและผลิตข่าวต้นชั่วโมงทางวิทยุกองทัพบก โดย สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก (ททบ.5) จัดตั้งศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบกขึ้น โดยอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายข่าว ดังนั้นทีมทำข่าววิทยุจึงเป็นทีมเดียวกันกับที่ทำข่าวโทรทัศน์ ในด้านการนำเสนอข่าว กองทัพบกยังมีความมุ่งหมายที่จะให้ศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบกแห่งนี้เป็นสื่อกลางในการแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์งานของกองทัพ เพื่อประโยชน์แก่พี่น้องประชาชนได้อย่างทันทั่วทั้งรวมทั้งเป็นศูนย์กลางติดตามสถานการณ์ และรายงานเหตุการณ์กรณีฉุกเฉินต่างๆ ที่กองทัพบกมีบทบาทได้ตลอด 24 ชั่วโมง ด้วย...”

(วีรตมา บุญนาค, สัมภาษณ์, 12 มี.ค.62)

“...ลักษณะการนำเสนอข่าวจากกองทัพบกจะเป็นข่าวที่เป็นความจริง จะไม่เอาข่าวมาจากหน้า Social Media มาออกอากาศ แต่หากจะออกอากาศต้องตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง ซึ่งท่านผู้บัญชาการทหารบกเคยมอบนโยบายทางความคิดไว้ว่า “ปัจจุบันสื่อที่เข้าถึงประชาชนมีเยอะ แต่สื่อที่จะให้ความจริงกับประชาชนได้คือ สื่อของกองทัพ” การนำเสนอข่าวของกองทัพบกจึงตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง และเป็นธรรมให้กับประชาชน...”

(ร.ต.มีบุญ สำลีงาม, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2562)

ในด้านการผลิตรายการเพลงของสถานีที่มีเนื้อหาหลักเป็นเพลง จะมีค่าลิขสิทธิ์เพลงเป็นต้นทุนหลักในการประกอบกิจการ สำหรับสถานีเพลงที่มีผู้ร่วมผลิตรายการ การจ่ายค่าลิขสิทธิ์เพลงจะเป็นความรับผิดชอบของบริษัทเอกชนที่เช่าเวลาผลิตรายการ การจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์เพลงนอกจากการใช้ออกอากาศแล้วยังมีการจัดเก็บอื่นๆ กรณีที่คลื่นวิทยุทำกิจกรรมโดยนำเพลงของค่ายไปใช้ในงานจะมีการจัดเก็บในรูปแบบของอัตราค่าลิขสิทธิ์เผยแพร่เพลง รูปแบบงานอีเวนต์ และ งานคอนเสิร์ต อัตราเรียกเก็บของแต่ละค่ายเพลงจะแตกต่างกันไป เช่น ค่ายแกรมมี่เรียกเก็บ 50,000 บาท/ครั้ง สามารถใช้งานได้ จำนวน 1 – 10 เพลง และอัตราค่าลิขสิทธิ์เผยแพร่เพลง รูปแบบการนำออกอากาศ (Broadcast) สำหรับสถานีวิทยุ เริ่มตั้งแต่ 200,000 บาท จนถึง 7,000,000 บาท ขึ้นอยู่กับขนาดของการประกอบธุรกิจ โดยที่การจ่ายค่าลิขสิทธิ์เพลงของแต่ละ

สถานีจะขึ้นอยู่กับข้อตกลงเงื่อนไขของสถานีกับค่ายเพลง และค่าลิขสิทธิ์เพลงยังคงเป็นต้นทุนที่มีราคาสูงสำหรับสถานีเพลง

การบริหารด้านรายการที่เป็นต้นทุนผลิตรายการในเรื่องค่าลิขสิทธิ์เพลงนี้ สถานีวิทยุวิทยุกระจายเสียง อสมท ซึ่งประกอบกิจการธุรกิจยินดีจ่ายเงินค่าลิขสิทธิ์ให้กับเจ้าของลิขสิทธิ์เพื่อให้มีเนื้อหาเพลงออกอากาศ

“...เรื่องลิขสิทธิ์เพลงแพงมาก เป็นต้นทุนหลักๆของคลื่น เองง่ายๆดีเจของคลื่นมี 50 กว่าคน จ่ายเงินเดือนทั้งหมดยังเทียบไม่ได้กับค่าเพลง ค่าตัวดีเจไม่เยอะแต่เค้ายังคงไม่ได้ไปไหน เพราะสามารถนำชื่อเสียงจากรายการไปต่อยอดได้ คนนอกจะไม่ค่อยรู้ว่าต้นทุนค่าเพลงมากมายขนาดไหน ... สำหรับคลื่นลูกทุ่งมหานคร LTM FM95 จ่ายค่าลิขสิทธิ์เพลงเป็นรายเดือน แม้จะมีบางช่วงที่ถ่ายทอดหลายสถานีทั่วประเทศ ค่าเพลงก็ไม่ได้คิดเงินเพิ่มแต่อย่างใด ทั้งนี้มองว่าเป็นผลดีสำหรับบริษัทเพลงเหล่านั้นที่เปิดเพลงออกอากาศให้ทั่วประเทศ ค่าเพลงลูกทุ่งจะมีค่อนข้างหลายค่าย ลิขสิทธิ์เพลงจะถูกเรียกเก็บจากหลายค่ายหลายบริษัท ค่าเพลงที่เราจ่ายค่าลิขสิทธิ์เพลงแน่ๆ มีเพียงแค่ 2 บริษัทเท่านั้น คือ Grammy และ RS นอกเหนือจากนั้นเราไม่ได้จ่ายแต่สามารถเปิดเพลงได้ตามปกติ...”

(วาสุ เลิศจรรยา, สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2562)

สำหรับสถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบกมีวิธีการบริหารจัดการในเรื่องลิขสิทธิ์เพลงเพื่อไม่ให้เกิดเป็นต้นทุนในการผลิตรายการ โดยการให้บริษัทผู้ร่วมผลิตรายการซึ่งเป็นบริษัทที่เป็นเจ้าของค่ายเพลงอยู่แล้วเป็นผู้รับผิดชอบทั้งในช่วงเวลาที่บริษัทดำเนินการ และช่วงเวลาออกอากาศที่เป็นของกองทัพบก

“...สถานีให้บริษัทร่วมดำเนินการผลิตรายการ 40% หากเวลาที่เหลือสถานีเปิดเพลงเองก็ต้องเสียค่าลิขสิทธิ์เพลงให้เจ้าของลิขสิทธิ์ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นของบริษัทร่วมผลิตเองซึ่งเค้าเป็นค่ายเพลง ดังนั้นช่วงเวลา 23.00 – 05.30 น. ที่เป็นเวลาของสถานีวิทยุกระจายเสียง ททบ. จึงอนุญาตให้บริษัทร่วมผลิตดำเนินการได้ด้วยวิธีการเปิดเพลงยาว การจัดการในส่วนนี้ที่ทำให้เราไม่ต้องจ่ายค่าลิขสิทธิ์เอง...”

(พ.อ.สุวัฒน์ ยศประกอบ, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2562)

ในขณะที่สถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์มีวิธีบริหารจัดการกับค่าลิขสิทธิ์เพลงที่ออกอากาศเป็นไปในแนวทางเดียวกับกองทัพก โดยการให้ผู้ผลิตรายการในช่วงเวลานั้นๆ เป็นผู้รับผิดชอบ ในส่วนเวลาออกอากาศของสถานีวิทยุกรมประชาสัมพันธ์เองจะใช้เฉพาะเพลงที่ปลอดลิขสิทธิ์ หรือใช้วิธีการทำหนังสือถึงผู้ที่เป็นเจ้าของเพื่อขออนุญาตใช้เพลง

“...เพลงที่เป็นของค่ายเพลง ผู้ผลิตรายการเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องลิขสิทธิ์... สำหรับเพลงที่มีลิขสิทธิ์จะใช้วิธีการทำหนังสือไปขออนุญาตเจ้าของลิขสิทธิ์ ซึ่งเราเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรและส่วนใหญ่เจ้าของลิขสิทธิ์เพลงก็ยินดีจึงทำให้ไม่มีปัญหาในเรื่องนี้...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

ในด้านการวัดความสำเร็จของรายการ ความนิยมของผู้ฟังเป็นตัวชี้วัดหนึ่ง ที่ผู้ประกอบการสถานีวิทยุใช้สำหรับสะท้อนความสำเร็จของรายการและสถานี อีกทั้งมีผลต่อการซื้อโฆษณาของเจ้าของสินค้าและเอเจนซี่ด้วย ทั้งนี้เครือข่ายสถานีวิทยุทั้งสามมีการวัดความนิยมและความพึงพอใจของผู้ฟังในรูปแบบที่แตกต่างกันไป ด้านสถานีวิทยุกระจายเสียงเครือข่ายอสมท ที่ดำเนินธุรกิจเต็มรูปแบบ โดย ผู้บริหารสถานีทั้งคลื่นข่าว และคลื่นเพลง ให้ข้อมูลที่สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันว่า ใช้ข้อมูลของบริษัทวิจัยเอซีเนลสัน (Nielsen Media Research) เป็นหลักในการวัดความนิยม การวัดจากจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมของสถานี และวิธีการอื่นๆ อย่างไรก็ตามการใช้ข้อมูลของเอซีเนลสันจะมีเฉพาะสถานีวิทยุ อสมท ในกรุงเทพฯ เท่านั้น เนื่องจากเป็นเครือข่ายที่ทำธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบและการซื้อข้อมูลรายเดือนจากบริษัทที่ทำวิจัยมีราคาสูง สถานีวิทยุในต่างจังหวัดจึงยังไม่มี การซื้อข้อมูลการวัดเรตติ้ง โดยบริษัทนี้

“...อสมท กรุงเทพฯทุกคลื่นใช้ข้อมูลการวัดเรตติ้งของเนลสันเป็นหลัก เรายังจำเป็นต้องซื้อข้อมูลวิจัยเนื่องจากเราทำธุรกิจวิทยุ และลูกค้าหลักๆเป็นมีเดียเอเจนซี่ซึ่งใช้ข้อมูลจากเนลสันในการวางแผนลงโฆษณา เซลต้องตอบลูกค้าตลอดเวลาว่ารายการที่ลงอยู่ในอันดับที่เท่าไรในแต่ละสัปดาห์ แต่ละเดือน สถานีมีทำข้อมูลอื่นๆ เช่น จ้างบริษัทมาทำโฟกัสกรุ๊ปเพิ่มด้วยเพื่อใช้เป็นข้อมูลปรับผังรายการ ส่วนการวัดอื่นๆก็มีแจกแบบสอบถามคนฟังที่มาร่วมกิจกรรม...”

(อำมร บรรจง, สัมภาษณ์, 8 มีนาคม 62)

“...คลื่นลูกทุ่งมหานคร LTM FM95 วัดเรตติ้งของสถานีผ่านบริษัทเอซีเนลสันสำรวจเรตติ้ง จากผลการสำรวจ 40 สถานีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล คลื่นลูกทุ่งมหานคร LTM FM95 อยู่อันดับ 1 แม้บางครั้งจะอยากทราบเช่นเดียวกันว่าใช้วิธีการใดในการสำรวจ ส่วนตัวจะวัดเรตติ้งจากแท็กซี่ เวลาใช้บริการจะดูว่าเปิดคลื่นไหน บางครั้งคนขับแท็กซี่มีทักษะเสียงคุ้นบ้าง หรือหากให้มาส่งที่ อสมท จะมีการถามถึงดีใจของเราบ้าง เช่น กำภู-รัชนี้ เป็นต้น นอกจากนี้ยังวัดเรตติ้งจากกิจกรรม (On-Ground) ที่จัดเป็นประจำทุกเดือนในต่างจังหวัด กิจกรรมสามารถวัดจากจำนวนผู้ร่วมงานและความนิยมชมชอบในตัวดีใจว่ามีมากน้อยเพียงใด เช่น นำพวงมาลัยหรือสิ่งของมาให้บ้างหรือไม่ การวัดเรตติ้งลักษณะนี้จะเห็นเป็นความนิยมที่ชัดเจนเหมือนกัน...”

(วาสุ เลิศจรรยา, สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2562)

สถานีวิทยุเครือข่ายกรมประชาสัมพันธ์และกองทัพบกมีการวัดความนิยมในรูปแบบอื่นๆ โดยใช้โซเชียลมีเดียในการวัดความนิยมจากผู้ฟังรายการ โดยดูจากจำนวนยอดผู้ชมรายการ การแสดงความคิดเห็น (Comment) หรือ การมีส่วนร่วมในระหว่างรายการออกอากาศ เช่น การเล่นเกมส์ เป็นต้น

“...สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์ วัด Rating เฉพาะบางรายการเท่านั้นและไม่ได้วัด Rating รายการข่าว เนื่องจากเป็นรายการบังคับให้ทุกคนฟัง ปัจจุบันหน่วยงานที่รับสัญญาณข่าวไปออกอากาศ เช่น วิทยุชุมชน ตามกฎหมาย กสทช. เครือข่ายสวท. ทั่วประเทศ หอกระจายข่าวทั่วประเทศตามข้อตกลงกับกระทรวงมหาดไทย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เราไม่ได้หวังขายข่าวภาคบังคับ รายการที่เราวัดเรตติ้งจะเป็นรายการที่ดังๆ เช่น รายการข่าวยามเช้าโดยใช้เฟซบุ๊กคือ ดูจำนวนผู้รับชมรายการและยอดคอมเมนต์ที่เข้ามาในรายการผ่านเฟซบุ๊ก ไลฟ์บ้างวันมีจำนวนผู้ชมรายการถึงหมื่นคน...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

ทางด้านสถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบกให้ข้อมูลว่าภารกิจของสถานีคือการแจ้งข้อมูลข่าวสารและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกองทัพกับประชาชน รายการในช่วงเวลาที่สถานีผลิตเองไม่ได้มีการวัดผลตอบรับหรือความนิยมจากผู้ฟังรายการที่ชัดเจน อาจวัดได้จากจำนวนผู้ชมรายการผ่านทางออนไลน์หรือ จำนวนโฆษณาของผู้สนับสนุนรายการ

“...กรรมการสื่อสารทหารยังไม่มีวิธีการวัดผลตอบรับจากผู้ฟังสถานีวิทยุที่ชัดเจน เพราะเราทำงานในกรอบของคลื่นความถี่วิทยุกระจายเสียง หากไปวัดผลจากอีกสื่อหนึ่งถือว่าการนอกกรอบการทำงานของเรา แต่หากจะวัดจากแพลตฟอร์มใหม่อาจจะวัดจากยอดคนดูรายการทางเฟซบุ๊กของสถานีวิทยุในเครือกรรมการทหารสื่อสาร หรือให้แต่ละสถานีวัดผลกันเองตามวิธีที่ถนัด หากเป็นสถานีที่มีผู้ร่วมผลิตรายการจะมีผลการวัดเรตติ้ง จากข้อมูลวิจัย โดยให้ผู้จัดรายการร่วมของสถานีเป็นผู้ดำเนินการ...”

(ร.ต.มีบุญ สำลีงาม, สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2562)

“...ศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบกไม่ได้วัดความสำเร็จของข่าวที่นำเสนอออกไปว่าได้รับความนิยมหรือไม่ หากวัดจากการที่มีลูกค้าน่าสนใจอย่างต่อเนื่องและไม่มีที่ท่าลดน้อยลง น่าจะวัดความสำเร็จและคุณภาพของข่าวที่ออกอากาศได้เป็นอย่างดี แต่อาจไม่สามารถวัดได้ 100 % เพราะอาจจะมีในเรื่องของเครือข่ายเข้ามาเกี่ยวข้องหรือบริษัท โฆษณาขายเก่งก็เป็นได้ อย่างไรก็ตามตั้งแต่ดำเนินงานมาศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบกไม่เคยรับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการรายงานข่าวหรือให้ปรับเปลี่ยนรูปแบบข่าวแต่อย่างใด จึงถือว่าผู้ฟังรายการและลูกค้าน่าจะมีความพึงพอใจในข่าวต้นชั่วโมง...”

(อิชย์กณิน บุญประเสริฐ, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2562)

ในการประเมินผลความนิยมรายการพบว่าสถานีวิทยุมีการวัดความสำเร็จของการผลิตรายการจากจำนวนผู้ฟังที่รับฟัง และผู้ฟังมีส่วนร่วมกับสถานี โดยวัดจากหลายวิธีคือจากรายงานข้อมูลของบริษัท Nielsen Media Research จากจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม (On-ground) ที่สถานีจัดขึ้น และจากจำนวนผู้ที่เข้าถึงรายการผ่านทางออนไลน์ทั้งการฟังหรือดูรายการสด การฟังหรือดูรายการย้อนหลัง และการร่วมกิจกรรมมีปฏิสัมพันธ์บนช่องทางออนไลน์

กล่าวโดยสรุป การบริหารด้านรายการ พบว่า รูปแบบผังรายการสถานีวิทยุกระจายเสียงในส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดผังรายการแบบมีรายการหลากหลายรูปแบบ ออกอากาศต่อเนื่องกัน (Format Program) และสถานีวิทยุเอฟเอ็มในกรุงเทพฯส่วนใหญ่จัดวางผังรายการรูปแบบเดียวต่อเนื่องทั้งผังรายการ (Format Station) สถานีวิทยุมีการบริหารรายการโดยมีที่มาของรายการ 3 แบบ คือ ผลิตเอง มีผู้ร่วมผลิต และเชื่อมโยงสัญญาณรายการจากสถานีอื่น โดยการผลิตรายการเองจะมีต้นทุนค่าใช้จ่ายของสถานีในการจ้างบุคลากรและค่าลิขสิทธิ์เนื้อหาที่นำมาเผยแพร่ การมีผู้ร่วมผลิตรายการจะทำให้สถานีมีรายได้ที่แน่นอนไม่ต้องทำการตลาดเองลดความเสี่ยงต่อการที่จะหาโฆษณาไม่ได้ ส่วนการเชื่อมโยงสัญญาณไปออกอากาศเป็นการลดต้นทุน

และทรัพยากรการผลิต ในการผลิตรายการข่าวหลักให้ความสำคัญกับนโยบายการกำหนดทิศทางข่าวโดยหน่วยงานต้นสังกัด และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการผลิตข่าวโดยข่าวหลักของสถานี อยู่ในความควบคุมของ สำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ ศูนย์ข่าวกองทัพบก และสำนักข่าวไทย สำหรับรายการข่าวอื่นๆ สถานีวิทยุแต่ละสถานีพัฒนาเนื้อหาโดยนำข้อมูลจากข่าวหลักมาผลิตเป็นรายการข่าว นอกจากนี้ยังพบว่าการผลิตรายการของสถานีเพลงมีต้นทุนค่าเนื้อหาลิขสิทธิ์เพลงเป็นต้นทุนหลักของค่าผลิตรายการ และในด้านการประเมินความนิยมรายการพบว่าสถานีวิทยุมีการวัดจากหลายวิธีคือ รายงานข้อมูลของบริษัท Nielsen Media Research จากจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่สถานีจัดขึ้น และจากจำนวนผู้เข้าถึงรายการ และร่วมกิจกรรมบนช่องทางออนไลน์

2.3 การบริหารด้านรายได้

การบริหารด้านรายได้มีส่วนสำคัญสำหรับการดำเนินกิจการวิทยุกระจายเสียง เนื่องจากทุกกิจการต้องมีต้นทุนในการดำเนินการ การบริหารจัดการด้านรายได้ที่ดีจะทำให้กิจการสามารถดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยรายได้หลักของสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ และกองทัพบกมาจากการจัดสรรงบประมาณภาครัฐ และจากการบริหารกิจการโดยมีผู้สนับสนุนอื่น ส่วนสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ประกอบกิจการแบบภาครัฐกิจหารายได้เองโดยไม่มีงบประมาณจากภาครัฐสนับสนุน ซึ่งการหารายได้ที่สถานีวิทยุที่แต่ละเครือข่ายดำเนินการมีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 รายได้จากการจัดสรรงบประมาณของภาครัฐ

งบประมาณของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์ มาจากรัฐอุดหนุนซึ่งเป็นภาษีของประชาชน อีกส่วนมาจากรายได้จากค่าเช่าเวลาและค่าโฆษณา โดยการบริหารงบประมาณที่ได้รับเพื่อดำเนินการของกรมประชาสัมพันธ์เป็นการได้รับจัดสรรงบประมาณตามแผนที่ทำเสนอขอล่วงหน้าตามระเบียบเป็นปี จึงมีข้อจำกัดในการบริหารงบประมาณในด้านความไม่คล่องตัวเมื่อต้องปรับการบริหารตามสถานการณ์ในการคิดงานใหม่ หรือโครงการที่น่าสนใจและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้มีรายได้เข้ามาเพิ่มเติม และการบริหารงานยังจำเป็นต้องดำเนินการตามแบบแผนด้านงบประมาณที่จัดทำไว้ล่วงหน้า ไม่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้ทันต่อสถานการณ์ได้

ในการหารายได้เพิ่มเติมจากงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรของกรมประชาสัมพันธ์ มีความจำเป็นเพื่อนำมาจ่ายค่าตอบแทนลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในสถานีวิทยุทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่สถานีต้องมีภาระค่าใช้จ่ายเอง โดยการหารายได้ส่วนนี้มีความยากลำบากขึ้น เนื่องจากรายได้จากการขายโฆษณาวิทยุลดลง แต่สถานีวิทยุของกรมประชาสัมพันธ์ ยังคงสามารถมีกำไรจากการบริหารจัดการเนื่องจากการประกอบกิจการวิทยุมีต้นทุนไม่มาก

“...เนื่องจากงบประมาณจากรัฐในแต่ละปีส่วนใหญ่จะไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการสถานี ประกอบกับสถานีมีลูกจ้างชั่วคราวกับลูกจ้างที่จ้างเหมาบริการ ซึ่งการหารายได้ของสถานีวิทยุกรรมประชาสัมพันธ์ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค นำรายได้มาจ่ายเป็นค่าตอบแทนจ้างบุคลากรในกลุ่มนี้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากสภาพการณ์ของสื่อวิทยุที่มีรายได้ลดลง ปัจจุบันบริษัทโฆษณาหลายๆแห่งหรือหน่วยงานต่างๆ หันไปซื้อโฆษณาทางช่องทาง online มากขึ้น อย่างไรก็ตามวิทยุของกรรมประชาสัมพันธ์ยังคงหารายได้ ได้ใกล้เคียงของเดิมอยู่ โดยที่สถานีวิทยุบางที่สามารถหารายได้ได้เท่ากับรายได้ของสถานีโทรทัศน์ แต่เนื่องจากต้นทุนในการทำสถานีโทรทัศน์สูงมากเมื่อหักค่าใช้จ่ายแล้วโทรทัศน์ของกรรมประชาสัมพันธ์แทบไม่เหลือกำไร แต่ของสถานีวิทยุต้นทุนไม่สูงจึงยังเหลือกำไรในการบริหารจัดการ...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

สำหรับงบประมาณของสถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบกในส่วนที่เป็นงบที่ได้รับการจัดสรรมา จะมาจากการดำเนินกิจการของสถานีวิทยุกองทัพบกที่นำส่งเข้ากองทัพและได้รับการจ่ายเงินมาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการสถานีวิทยุให้ดำเนินภารกิจต่อไปได้

การดำเนินการเกี่ยวกับเงินบำรุงและพัฒนาสถานีวิทยุกระจายเสียงของกองทัพบกที่ให้หน่วยงานที่มีรายได้นำเงินส่วนหนึ่งส่งเข้ากองทุนพัฒนาวิทยุกระจายเสียงและสวัสดิการกองทัพบก มีวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้จ่าย คือ การพัฒนากิจการของสถานีวิทยุกระจายเสียงของกองทัพบก ใช้เพื่อสวัสดิการของกองทัพบกเป็นส่วนรวม และ ใช้เพื่อพัฒนาปรับปรุงกิจการอื่นๆ ที่ผู้บัญชาการทหารบกหรือคณะกรรมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก (กบว.ทบ.) ให้ความเห็นชอบ

นอกจากนี้กองทัพบกยังให้หน่วยที่รับผิดชอบ กำกับดูแล ควบคุมรายได้ที่เหลือให้ใช้ไปในแนวทางเดียวกัน โดยจัดสรรรายได้เป็นงบประมาณในการบริหารจัดการสถานี ใช้เพื่อเป็นสวัสดิการของหน่วยงานและเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงสถานีตามแผนการดำเนินงานประจำปี และในกิจการอื่น ๆ

“...อาจพูดได้ว่าสถานีวิทยุไม่พึ่งงบประมาณจากกองทัพ ต้องหาเลี้ยงตัวเอง ใช้วิธีการหาผู้จัดรายการร่วมผลิตตามข้อกำหนดของ กสทช. ที่จัดสถานีวิทยุกองทัพบกเป็นกิจการบริการสาธารณะประเภทที่ 2 คือ กิจการที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อความมั่นคงของรัฐและความปลอดภัย ไม่สามารถดำเนินกิจการวิทยุกระจายเสียงให้มีกำไรได้ สามารถมีผู้จัดรายการร่วมอย่างน้อย 10 – 40 % เพื่อหารายได้ให้สามารถดำรงกิจการของสถานีวิทยุอยู่ได้ ดังนั้นรายได้ของสถานี

จะมาจากผู้ร่วมผลิตรายการ หากสถานีใดไม่มีผู้ร่วมผลิตรายการหรือมีผู้ร่วมผลิตรายการน้อย รายได้ไม่เพียงพอต่อการบริหารงานสถานีจะใช้วิธีการแบบที่เลี่ยน้อง คือ แบ่งรายได้จากสถานีที่มี รายได้มาเป็นค่าใช้จ่ายให้กับสถานีที่ไม่มีรายได้หรือรายได้ไม่เพียงพอ ... อย่างไรก็ตามสถานีมีแผน ขอบทุนจากองค์กรที่เกี่ยวข้องที่สนับสนุนงานด้านการพัฒนาสื่อ เช่น สำนักงาน กสทช. หรือ สสส. เป็นต้น โดยโครงการที่ขอทุนสนับสนุนต้องระบุเนื้อหาให้ชัดเจนว่าประชาชนจะได้ประโยชน์ อะไรบ้างจากโครงการดังกล่าว...”

(พ.ท.แก่นนิต คงโต, สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2562)

ทั้งนี้งบประมาณในการดำเนินกิจการของสถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก ไม่ใช่งบประมาณที่ได้มาจากกองทัพ รายได้ส่วนใหญ่จะมาจากผู้ร่วมผลิตรายการ และในช่วงสอง ปีก่อนหน้านี้ สถานีวิทยุกองทัพบก เคยได้ทดลองผลิตรายการเองโดยไม่มีผู้ร่วมผลิตรายการและ ขยายโฆษณาเองซึ่งผู้บริหารให้ข้อมูลว่าสามารถมีรายได้เพียงพอต่อการเลี้ยงตัวเอง

“...รายได้ของสถานีจะมาจากผู้ร่วมผลิตรายการและโฆษณา เนื่องจากสถานี วิทยุในเครือกองทัพบกไม่ได้ใช้งบประมาณหลวงในการดำเนินกิจการ ซึ่งเรื่องดังกล่าวเป็นข้อริเริ่ม ของกองทัพที่มีกฎว่า งบประมาณหลวงใช้งานหลวง สถานีวิทยุสามารถหารายได้ได้ ดังนั้นจึงต้อง หารายได้เพื่อเลี้ยงตัวเองให้ได้และหากวันใดที่เริ่มไม่ไหวค่อยพิจารณาอีกครั้ง ในช่วง 2ปีที่ผลิต รายการเองมีรายได้ที่สามารถเลี้ยงสถานีได้แต่ก็ค่อนข้างเหนื่อย โดยเฉพาะเรื่องหาผู้สนับสนุน รายการเรายังไม่เชี่ยวชาญ และบริษัทเอเยนซีที่ขายโฆษณาค่ามีลูกค้าในมืออยู่แล้ว...”

(พ.อ.สุวัฒน์ ยศประกอบ, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2562)

ทางด้านสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ไม่ได้ รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐ ดำเนินกิจการสถานีวิทยุแบบทำธุรกิจเต็มตัวด้วยการหารายได้ทุกรูปแบบ เพื่อแข่งขันกับผู้ประกอบธุรกิจอื่นๆ ในด้านสื่อสารมวลชนประเภทเดียวกัน รวมถึงมีเป้าหมายในการ สร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ภายใต้การดำเนินงานของสถานีวิทยุเพื่อเสริมสร้างการเติบโตให้กับบริษัท

ในประเด็นที่มหารายได้จากการจัดสรรงบประมาณของภาครัฐ สถานี วิทยุกระจายเสียงที่ประกอบกิจการประเภทบริการสาธารณะแม้ได้รับการจัดสรรงบประมาณในการ ดำเนินการแต่ยังมีความจำเป็นต้องหารายได้เพิ่มเติมให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายของสถานี ในขณะที่ขณะที่กฎหมายในด้านการประกอบกิจการก็ระบุให้สถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการสาธารณะ สามารถหารายได้ให้เพียงพอต่อการประกอบกิจการ ส่วนสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ซึ่งเป็น รัฐวิสาหกิจอยู่ในสถานะบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่ได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐ

2.3.2 การบริหารกิจการโดยหาผู้สนับสนุนอื่น

ในการประกอบกิจการสถานีวิทยุที่ผ่านมานหน่วยงานรัฐเจ้าของคลื่นความถี่มีรายได้หลักจากการให้สัมปทานและให้เอกชนเช่าเวลา จนเมื่อมีแรงผลักดันทางกฎหมายจากพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553 กำหนดสัดส่วนการประกอบกิจการด้วยตนเอง ทำให้สัดส่วนการเช่าเวลาของสถานีวิทยุกระจายเสียงต้องปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามข้อกำหนด

ทั้งนี้การบริหารรายได้โดยการให้เช่าเวลา หน่วยงานรัฐเจ้าของสถานีวิทยุกระจายเสียงจะได้รับค่าตอบแทนตามสัญญาเช่าเวลาจากผู้จัดรายการร่วมเป็นตัวเลขที่แน่นอน ไม่ต้องรับภาระความเสี่ยงขาดทุนจากการดำเนินการและยังเป็นการลดภาระต้นทุนในการผลิตรายการจากการจ้างผู้จัดรายการผู้ดำเนินรายการ หรืออื่นๆ ที่จะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเพื่อทำให้มีรายการออกอากาศให้เต็มผังครบทุกชั่วโมง ซึ่งทั้งสามเครือข่ายให้ข้อมูลที่สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันว่า วิธีการหารายได้โดยหาผู้เช่าเวลายังเป็นทางเลือกในการดำเนินกิจการด้านการหารายได้ที่ยังมีอยู่ แต่ปรับสัดส่วนให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

“...รายได้จากผู้ผลิตรายการร่วม จะถูกแบ่งเป็นทอดๆ อีกที ส่วนหนึ่งเข้ากรมประชาสัมพันธ์ ส่วนหนึ่งเข้าสำนักประชาสัมพันธ์เขต และอีกส่วนหนึ่งเข้าสถานีซึ่งน่าจะได้ประมาณ 25% ของรายได้จากผู้ร่วมผลิต รายได้จากผู้ร่วมผลิตจะมาจากค่าเช่าเวลาออกอากาศ ผลิตสปอต และค่าออกอากาศสปอต แต่หากเป็นรายการทั่วๆ ไปเราไม่ได้คิดเงิน เพราะเรามีหน้าที่ประชาสัมพันธ์เรื่องของภาครัฐอยู่แล้ว ยกเว้น การเช่าเวลาออกอากาศ หรือ การถ่ายทอดสด...”

(กวิณ ลิงห์อินทร์, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2562)

“...สถานีวิทยุในเครือกองทัพบก ใช้วิธีการหาผู้จัดรายการร่วมผลิตตามข้อกำหนดของ กสทช. ที่จัดสถานีวิทยุกองทัพบกเป็นกิจการบริการสาธารณะประเภทที่ 2 คือกิจการที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อความมั่นคงของรัฐและความปลอดภัย ไม่สามารถดำเนินกิจการวิทยุกระจายเสียงให้มีกำไรได้ สามารถมีผู้จัดรายการร่วมอย่างน้อย 10 – 40 % เพื่อหารายได้ให้สามารถดำรงสถานีวิทยุอยู่ได้...”

(ร.ต.มิบุญ สำลีงาม, สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2562)

“...สถานีดั้งจังหวัดยังมีที่ต้องแบ่งเวลาให้เอกชนเช่าช่วง เป็นรูปแบบการร่วมผลิตรายการ รับถ่ายทอดรายการจากกรุงเทพฯ จัดสรรให้มีรายการออกอากาศให้เต็มผังภารกิจเรายังต้องหารายได้หรือบางที่ยกเวลาจัดฟรีก็มี ส่วนใหญ่ก็เป็นส่วนราชการมาผลิตให้ก็ถือว่าได้ลดต้นทุนการผลิต...”

(นิรัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2562)

ด้านรายละเอียดของข้อกำหนดทางกฎหมายในการทำบันทึกข้อตกลงกับบริษัทร่วมผลิตผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบกให้ข้อมูลว่า

สถานีวิทยุกระจายเสียงในเครือข่ายกองทัพบก ปัจจุบัน (2562) จัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) และ บริษัท เอ-ไทม์ มีเดีย จำกัด เพื่อผลิตรายการร่วมกันภายใต้ชื่อคลื่น EFM94 อารมณ์ดี เพลงดีทุกแนว การจัดทำบันทึกข้อตกลงจะเป็นลักษณะของการจัดรายการร่วมกันซึ่งแบ่งเวลาให้ผู้ผลิตรายการร่วม 20% ต่อ 1 บริษัท ดังนั้น 1 คลื่นจะมีผู้ผลิตรายการร่วมไม่น้อยกว่า 2 บริษัท คือ ไม่เกิน 40 % ตามข้อกำหนดของ กสทช. ที่กำหนดให้สถานีวิทยุกระจายเสียงในเครือกองทัพเป็นประเภทกิจการบริการสาธารณะประเภทที่ 2 (กิจการที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อความมั่นคงของรัฐหรือความปลอดภัยสาธารณะ อาจหารายได้จาก การแบ่งเวลาให้บุคคลอื่นดำเนินรายการ และรายได้จากการขอรับบริจาค สนับสนุนหรืออุดหนุนได้ โดยเมื่อรวมรายได้แล้วจะต้องเป็นไปเท่าที่เพียงพอต่อการประกอบกิจการ โดยไม่เน้นการแสวงหากำไร) สามารถมีผู้ผลิตรายการร่วมอย่างน้อย 10 – 40 % เพื่อหารายได้ให้สามารถดำรงสถานีวิทยุอยู่ได้ การทำข้อตกลงจะเป็นไปตามกฎหมายคือมีระยะเวลา 2 ปี สาเหตุที่ไม่ได้ทำข้อตกลงปีต่อปีเพราะระยะเวลาสั้นไปและส่งผลกระทบต่อบริษัทที่ร่วมผลิตที่ยังดำเนินการอะไรไม่คงที่ และความเป็นจริงมองว่าข้อตกลง 2 ปี/ครั้ง ยังถือว่าสั้นเกินไป

(พ.อ.สุวัฒน์ ยศประกอบ, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2562)

นอกจากนี้การหารายได้ของสถานีวิทยุกระจายเสียงยังมีที่มาจากกรณีผู้สนับสนุนเงินรายได้ในการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์บนช่องทางหลักสามช่องทางคือการออกอากาศ (on-air) การจัดกิจกรรม (on-ground) และการขายบนช่องทางสื่อใหม่ (online)

สำหรับการขายบนช่องทางออกอากาศ (onair) คือ สถานีวิทยุได้เงินจากผู้สนับสนุนด้วยการขายเวลาออกอากาศ (air time) โดยสร้างสรรค์เนื้อหาเผยแพร่ทางวิทยุในรูปแบบต่างๆ ได้แก่

1. สปอต / สกู๊ป (Commercial Spot / Scoop) คือ งานโฆษณาสินค้า ที่อธิบายคุณสมบัติสินค้าเพื่อการขาย หรือการสร้างภาพลักษณ์ อาจสร้างสรรค์เนื้อหาที่น่าสนใจในรูปแบบต่างๆ เช่น เป็นบทพูด บทสนทนา มีดนตรีประกอบมีความยาว 30 – 60 วินาที
2. จิงเกิ้ล (Jingle) คือ ข้อความสั้นๆ ความยาว 5-10 วินาที อาจเป็นชื่อสินค้า หรือชื่อสินค้าพร้อมสโลแกน เพื่อสนับสนุนรายการ
3. เกมส์ กิจกรรมในรายการ (Games / In-Program Activity) เป็นกิจกรรมที่สร้างให้มีขึ้นในรายการ เช่น การทายปัญหาโดยโทรศัพท์เข้ารายการหรือช่องทางสื่อสารอื่นตามเงื่อนไขที่สถานีกำหนด โดยมีผู้สนับสนุนกิจกรรม อาจเป็นรายเดียวหรือหลายรายก็ได้
4. การพูดประชาสัมพันธ์ (DJ PR) ผู้ดำเนินรายการพูดถึงผู้สนับสนุนรายการ อาจเป็นข้อความบรรยายสรรพคุณสินค้า โปรมอชั่นสินค้า ประชาสัมพันธ์งาน หรืออื่นๆ ตามที่ลูกค้ากำหนด

การขายบนช่องทางการจัดกิจกรรม (on-ground) คือ การที่สถานีวิทยุได้เงินจากผู้สนับสนุน โดยการขายกิจกรรมพิเศษ (Special Event) ที่จัดขึ้นที่สถานีใดสถานีหนึ่งที่ มีลักษณะเป็นการเชิญชวนผู้ฟังมาร่วมงาน โดยมีผู้สนับสนุน เช่น การจัดคอนเสิร์ต การจัดทัวร์งานสัมมนา รูปแบบนี้ผู้ฟังสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้โดยไม่มีค่าใช้จ่าย หรืออาจเรียกเก็บเงินจากผู้ฟังในการเข้าร่วมกิจกรรมก็ได้

กลุ่มลูกค้าผู้ซื้อโฆษณาสถานีวิทยุ สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ บริษัทตัวแทนซื้อโฆษณา (Media Agency) เป็นบริษัทที่ให้บริการวางแผนจัดสรรพื้นที่และรูปแบบการโฆษณาให้กับลูกค้าที่เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ตามแผนงบประมาณที่ได้กำหนดไว้ ส่วนอีกกลุ่มคือการซื้อโฆษณาโดยตรง (Direct) ได้แก่ บริษัทเอกชน ผู้เป็นเจ้าของสินค้าและบริการที่สามารถกำหนดแนวทางการวางแผนการตลาดได้เอง โดยวางแผนการใช้งบประมาณเพื่อทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์เอง ไม่ว่าจะจ้างผ่านบริษัทตัวแทนโฆษณา

ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ซึ่งดำเนินการหารายได้อย่างเต็มรูปแบบ ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า รายได้หลักส่วนใหญ่ของสถานีวิทยุกระจายเสียงที่มีรูปแบบการดำเนินกิจการเป็นประเภทธุรกิจจะมาจากการขายเนื้อหารายการ โดยจะมีรูปแบบการขายที่หลากหลายขึ้นอยู่กับงบประมาณของผู้สนับสนุน โดยแนวทางของสถานีวิทยุ อสมท วิธีการขายเป็นแพคเกจรวมสินค้าซึ่งเรียกว่าเป็น ผลิตภัณฑ์ที่ขายได้ของสถานีหลายรูปแบบ ทั้งที่อยู่บนแพลตฟอร์มเดียวกัน และต่างแพลตฟอร์ม

“...รายได้หลักของวิทยุยังมาจากโฆษณาที่สนับสนุน แต่วิธีการขายโฆษณาให้ลูกค้าจะเปลี่ยนไป ไม่ใช่มีแค่สปอตโฆษณาหรือพูดสนับสนุนเหมือนเดิม แต่ต้องพยายามช่วยทำโฆษณาให้หลากหลายขึ้น ตอบโจทย์ลูกค้ามากขึ้น ยิ่งสถานีมีหลายแพลตฟอร์มก็ยิ่งทำเป็นแพ็คเกจให้ลูกค้าได้ ทั้งลงสปอตในวิทยุ โปสเตอร์ในเฟซบุ๊กด้วย มีจัดอีเวนต์ให้ด้วย ...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2562)

ทางด้านคลื่นวิทยุทุกทุ่งมหานคร ซึ่งเป็นคลื่นวิทยุที่รายได้สูงสุดของเครือข่ายวิทยุ กระจายเสียง อสมท ใช้วิธีการหารายได้แบบขายแพ็คเกจ โดยผู้บริหารคลื่นให้รายละเอียดว่า

“...รูปแบบการขายของคลื่นส่วนใหญ่จะเป็นการขายเป็น แพ็คเกจจะเป็นลักษณะการผสมผสานสินค้า รวมกันให้ลูกค้าเลือกตามงบประมาณและความต้องการ เรานำเสนอขายรูปแบบนี้มาตลอดระยะเวลา 10 ปี ไม่ได้ขายเฉพาะสปอตอย่างเดียว เนื่องจากลูกค้ามีความต้องการเยอะ ทุกรูปแบบและทุกแพลตฟอร์ม จึงต้องมีให้ลูกค้าหมดทุกอย่างแพ็คเกจของคลื่นมีเป็นร้อยเพื่อเสนอขายลูกค้าและออกแบบตามที่ลูกค้าต้องการ...ตัวอย่างการขายที่เป็น Master Program ของคลื่น เช่น แพ็คเกจสนับสนุนช่วงฮิตมาราธอน สิ่งที่ลูกค้าจะได้รับ คือ Commercial Spot (30 วินาที) ออกอากาศส่วนกลาง 4 ครั้ง/วัน ทั่วประเทศ 1 ครั้ง/วัน (จันทร์ – อาทิตย์) Jingle Intro ชื่อสินค้าและ Outro ชื่อสินค้าและสโลแกน วันละ 6 คู่ (จันทร์ – ศุกร์) ดีเจพูดขอบคุณสินค้า วันละ 6 ครั้ง (จันทร์ – ศุกร์)...”

(วาสุ เลิศจรรยา, สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2562)

นอกจากการหารายได้โดยการขายแบบแพ็คเกจแล้ว ยังพบว่ารูปแบบการหารายได้ของวิทยุคลื่นหลักยังมีการหารายได้โดยตรงจากการเก็บเงินจากผู้ฟัง ในรูปแบบการจัดทัวร์และการจัดงานอบรมสัมมนาอีกด้วย

“...การจัดกิจกรรมบางอย่างขายบัตรผู้ฟังเข้าร่วมงาน มีจัดทัวร์ต่างประเทศให้ไปพร้อมกับผู้ดำเนินรายการ จัดงานสัมมนาให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ มีทั้งที่ให้ผู้ฟังเข้าฟรีเพราะลูกค้าสนับสนุนค่าใช้จ่ายมาหมดแล้ว และแบบที่เก็บเงินจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมก็มี ...”

(อำมร บรรจง, สัมภาษณ์, 8 มีนาคม 2562)

ในส่วนของวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค ผู้บริหารให้ข้อมูลว่ามี การหารายได้จากการจัดกิจกรรม โดยเก็บเงินจากผู้ฟังที่เข้าร่วมกิจกรรมเช่นกัน

“...ตอนนี้เริ่มให้ทุกสถานีจัดอีเวนท์ให้มากขึ้น เรามีรายได้จากการขายบัตร เข้าร่วมอีเวนท์ ตัวอย่างที่ผ่านมามีจัดงานใหญ่ MCOT RUN เป็นการวิ่งในแต่ละภูมิภาค คนรักสุขภาพ สนใจกิจกรรมแบบนี้ ใช้สถานีวิทยุเป็นช่องทางโปรโมทหลัก เสริมด้วยทำเพจออนไลน์ ขายบัตร เข้าร่วมงานมีคนร่วมงานหลักแสน และมีรายได้อีกส่วนจากการสนับสนุนการจัดงานจาก ภาคเอกชนด้วย...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2562)

นอกจากนี้สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ยังมีรายได้จากช่องทางออนไลน์ ด้วย โดยได้พัฒนาช่องทางนี้มาระยะหนึ่งมีรายได้เข้ามาจากช่องทางนี้แล้วด้วยการให้บริการ ถ่ายทอดสดผ่านเฟซบุ๊ก และขายโฆษณารายการที่ออกอากาศบนเฟซบุ๊ก ในขณะที่กรมประชาสัมพันธ์กำลังอยู่ระหว่างการพัฒนาช่องทางออนไลน์ให้เป็นช่องทางการหารายได้เช่นกัน

“...ช่วงแรกๆ ของการขายโฆษณาบนสื่อออนไลน์ประสบปัญหาขาย ไม่ได้ จึงใช้วิธีการลงโฆษณาให้ลูกค้าโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายไปก่อน และพยายามศึกษาเรียนรู้ใหม่เรื่องการ ขายบนสื่อออนไลน์เนื่องจาก ยังไม่มีใครรู้ว่าเวลาซื้อสื่อออนไลน์อย่างเดียวดังกล่าวอย่างไรบ้าง ก็ทดลองทำเป็นแพ็คเกจเฉพาะออนไลน์เพียงอย่างเดียว และผสมผสานกับสื่อเก่าตามความต้องการ ของลูกค้า ปัจจุบันการขายโฆษณาแบบนี้เริ่มทำมูลค่าขึ้นและเริ่มมีลูกค้าซื้อมากขึ้น...”

(วาสุ เลิศจรรยา, สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2562)

“...วิทยุของ สวท เริ่มมีช่องทางออนไลน์บนแอปพลิเคชัน กำลังอยู่ ระหว่างดำเนินการพัฒนาช่องทางให้มีประสิทธิภาพ ให้มีผู้ติดตามจำนวนมากก่อน อนาคตก็น่าจะ มีรายได้เข้ามาในส่วนนี้...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

การหารายได้ของสถานีวิทยุกระจายเสียงบนช่องทางออนไลน์พบว่ายังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการดำเนินการ โดยช่องทางออนไลน์เป็นช่องทางที่สถานีวิทยุกระจายเสียงใช้นำเสนอเนื้อหาสู่กลุ่มเป้าหมายมีหลากหลายช่องทาง มีปริมาณผู้รับสื่อมากจำนวนหนึ่ง แต่ยังไม่สามารถสร้างรายได้ที่มากเท่ากับช่องทางการออกอากาศ (on-air) ในแบบเดิม

กล่าวโดยสรุปการบริหารด้านรายได้ พบว่า รายได้หลักของสถานีวิทยุมีที่มาจากการจัดสรรงบประมาณภาครัฐ จากบริษัทร่วมผลิตรายการ การให้เช่าเวลารายย่อย การขายโฆษณา และการขายกิจกรรมให้กับผู้ฟังและผู้สนับสนุนกิจกรรม โดยมีการสร้างรูปแบบการขายบนพื้นที่ออกอากาศ (on-air) การจัดกิจกรรม (On-ground) และการขายบนช่องทางสื่อใหม่ (Online) ทั้งนี้การจัดกิจกรรม เป็นช่องทางหารายได้โดยอาจมีสินค้ามาสนับสนุน และรายได้จากผู้ฟังโดยตรงด้วยการเก็บเงินจากผู้ฟัง เช่น การจัดทัวร์ การจัดสัมมนา การจัดอบรม เป็นต้น ในขณะที่การขายบนช่องทางสื่อใหม่ (Online) อยู่ในระยะเริ่มต้นยังเป็นช่องทางที่ทำรายได้น้อยมากเมื่อเทียบกับรายได้ที่มาจากช่องทางอื่นๆ

2.4 การบริหารเทคโนโลยี

พัฒนาการทางเทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการให้บริการสถานีวิทยุกระจายเสียง โดยที่การพัฒนาเทคโนโลยีช่วยส่งเสริมให้เกิดรูปแบบใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมในการรับฟังวิทยุ แบบในเวลาใดก็ได้ (Anytime) ตามความสะดวกของผู้รับ และการรับฟังในที่ใดก็ได้ (Anywhere) ซึ่งไม่ถูกจำกัดพื้นที่เขตบริการ และไม่จำกัดสถานที่ฟังในบ้านหรือในรถ แต่สามารถรับฟังในขณะที่เคลื่อนที่ได้ตลอดเวลาด้วย โดยยังสามารถรับฟังผ่านอุปกรณ์อื่นนอกจากเครื่องรับวิทยุ เช่น คอมพิวเตอร์ สมาร์ทโฟนหรือแท็บเล็ต ผ่านโครงข่ายสื่อสารประจำที่หรือเคลื่อนที่แบบต่างๆ นอกจากนี้เทคโนโลยียังสามารถสร้างการสื่อสารแบบโต้ตอบได้ (Interactive) ซึ่งทำให้ผู้ฟังสามารถตอบสนองกับรายการต่างๆ ได้อย่างง่ายดาย สามารถฟังเนื้อหาย้อนหลัง และสามารถเรียกดูข้อมูลเพิ่มเติมของรายการได้ตามที่ต้องการได้อีกด้วย

ด้วยคุณ สมบัติหลักของเทคโนโลยีดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการวิทยุกระจายเสียงนำมาใช้ประโยชน์ให้เกิดกับการบริหารกิจการ โดยการเพิ่มช่องทางเผยแพร่เนื้อหาสู่กลุ่มเป้าหมาย โดยใช้ช่องทาง (Platform) ที่คนส่วนใหญ่ใช้งานเพื่อให้เข้าถึงเนื้อหารายการที่ทางสถานีนำเสนอ โดยสถานีวิทยุกระจายเสียงใช้ประโยชน์จากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีช่วยขยายฐานกลุ่มผู้ฟังรายการวิทยุให้ครอบคลุมพื้นที่มากขึ้น ช่วยเพิ่มจำนวนผู้ฟังหรือผู้ชมที่สามารถเข้าถึงเนื้อหารายการได้มากยิ่งขึ้น

“...ปัจจุบันมีผู้ใช้งานเฟชบุ๊กจำนวน 2,000 ล้าน จากจำนวนประชากร 7,200 ล้าน คนทั่วโลก คิดเป็น 1 ใน 3 ของคนในโลก คนไทยใช้เฟชบุ๊ก จำนวน 54 ล้านบัญชี บางคนอาจมี 2 บัญชีสรุปแล้วคนไทยอาจจะมีผู้ใช้งานเฟชบุ๊ก ทั้งหมดจำนวน 25 ล้านคน มีแววโตขึ้นเรื่อยๆ ไม่หยุดและไม่มีทางตายง่ายๆ เนื่องจากสามารถทำเงิน ได้มหาศาล เราเอารายการไปออกอากาศ บนเฟชบุ๊ก บางวันมีจำนวนผู้ชมรายการถึงหลักหมื่น ข้อความที่ส่งเข้ามาในรายการจะให้นักจัด รายการเล่นกับผู้ฟังรายการ โดยการอ่านออกอากาศ ซึ่งเป็นลักษณะสื่อสารสองทาง ทำให้กลุ่มคน ฟังโตขึ้นทุกวัน หากวัน ไหนมีของแจกยอดคนฟังรายการจะหนาแน่นเป็นพิเศษ ทั้งช่องทาง ออนไลน์และ ออนไลน์ ...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

“...พฤติกรรมกลุ่มเป้าหมายของคลื่นนิยมเล่นเฟชบุ๊กก่อนเป็นอันดับแรก หลังจากนั้น จะเป็นไลน์ทีวีและ วิทยุ ได้ตามช่วงเวลาที่จะสะดวกรับฟัง ปีแรกของการทำรายการบนเฟชบุ๊กเรา สมัครบัญชีแบบปกติซึ่งมีข้อกำหนดเป็นเพื่อนกันได้ 5,000 คนค่อนข้างนาน ก็เรียนรู้ข้อจำกัด วิธีการ มาปีที่ 2 ทำเป็น เฟชบุ๊กแฟนเพจมียอดผู้ติดตามเพิ่มเป็น 250,000 บัญชี ถือว่าค่อนข้างเยอะ ในเวลาไม่กี่ปี...”

(वासु เลิศจรรรยา, สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2562)

“...รายการ สี่แยกข่าวกรมประชาสัมพันธ์เป็นการจัดรายการร่วมกันระหว่างสถานี โดยการสลับกันเป็นแม่ข่ายหรือเจ้าภาพ สถานีละวัน ออกอากาศผ่าน เฟชบุ๊กควบคู่ไปกับการ ออกอากาศเสียงทางคลื่นความถี่ หากสถานีใดเป็นเจ้าภาพก็จะออกอากาศสดผ่านเพจของสถานีนั้น แล้วสถานีที่เหลือที่ถ่ายทอดออกอากาศก็จะแชร์ โปสการจัดรายการสดในเพจเฟชบุ๊กของสถานี ตัวเอง...”

(กวิณ สิงห์อินทร์, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2562)

ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อออกอากาศรายการพบว่าสถานีวิทยุให้ความสำคัญกับการออกอากาศรายการผ่านเฟชบุ๊กเป็นช่องทางคู่ขนาน โดยการใช้ช่องทางคู่ขนานในการเผยแพร่ เนื้อหารายการลักษณะนี้เป็นการนำเนื้อหาเดียวกันกับที่ออกอากาศบนช่องทางวิทยุ ทั้งภาพผู้จัดในห้องส่งและเสียงไปออกอากาศเพิ่มในช่องทางอื่น มีเพียงบางรายการที่พบว่า ใช้วิธีการออกแบบ เนื้อหาให้แตกต่างกันในแต่ละช่องทาง แต่ยังคงมีความเชื่อมโยงกันของตัวรายการ เช่น รายการ Good morning ASEAN ออกอากาศบนคลื่นวิทยุเครือข่าย อสมท มี FM 100.5 เป็นคลื่นแม่ข่าย ออกอากาศ

พร้อมกันเวลา 07.00 – 08.00 น. เนื้อหารายการเป็นการสัมภาษณ์ผู้สื่อข่าวต่างชาติจากประเทศในภูมิภาคอาเซียนในประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นออกอากาศคู่ขนานทางเฟซบุ๊กไลฟ์ (Facebook live) พร้อมภาพการจัดรายการในห้องส่ง เมื่อจบรายการที่ออกอากาศบนวิทยุทีมผู้จัดยังคงทำรายการต่อเนื่องทางเฟซบุ๊กไลฟ์แฟนเพจ เวลา 08.00 – 08.30 น. ใช้ชื่อว่ารายการศัพท์วันใหม่ เป็นรายการสดต่อเนื่องที่นำเสนอคำศัพท์ที่สัมภาษณ์ออกอากาศไปทางวิทยุ นำมารวบรวมเสนออีกครั้งบนช่องทางเฟซบุ๊ก ซึ่งรายการครึ่งชั่วโมงทางเฟซบุ๊กไลฟ์ได้รับความนิยมจนมีผู้สนับสนุนรายการ ซึ่งการใช้เทคโนโลยีในลักษณะนี้เป็นการเปิดพื้นที่ใหม่ๆ ด้วยความคิดสร้างสรรค์โดยไม่ได้ใช้ต้นทุนเพิ่ม

ขณะเดียวกันก็มีอุปสรรคจากการใช้ประโยชน์จากช่องทางเฟซบุ๊กแม้ว่าจะเป็นช่องทางหลักที่สถานีวิทยุใช้ออกอากาศคู่ขนานแต่การพึ่งพาเฟซบุ๊กมีข้อจำกัดและพึงระวังเนื่องจากเงื่อนไขข้อกำหนดบางอย่างอยู่นอกเหนือการควบคุม นโยบายของผู้ให้บริการเฟซบุ๊กมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนโยบายหลายครั้งไม่สามารถคาดเดาได้และส่งผลกระทบต่อรูปแบบเนื้อหาของสถานี โดยเฉพาะสถานีที่ใช้เฟซบุ๊กไลฟ์เป็นช่องทางทำธุรกิจซึ่งผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ให้ข้อมูลว่า

“...นโยบายใหม่เฟซบุ๊กห้ามใส่โฆษณาแบบแบนเนอร์ไว้ในวิดีโอหรือ รูปต่างๆ ต้องปฏิบัติตามข้อบังคับที่กำหนด เมื่อก่อนเราขายโฆษณาพื้นที่ตรงนี้ได้เวลาทำไลฟ์ในห้องส่งจะติดโลโก้สถานีไว้ข้างหลังผู้จัด บางห้องส่งก็จะใช้จอภาพติดไว้ด้านหลังเพื่อไว้เปลี่ยนโลโก้สินค้าให้ลูกค้า พอห้ามใส่โลโก้ก็ต้องเอาออกหมด การเล่นเกมส์ แคร้ โปสบนหน้าเพจก็เริ่มมีข้อกำหนดออกมามากมาย ถ้าจะใช้แพลตฟอร์มของเค้าเราก็คงต้องทำตามกติกา...”

(อำมร บรรจง, สัมภาษณ์, 8 มีนาคม 62)

การเปลี่ยนแปลงนโยบายเฟซบุ๊กยังส่งผลกระทบต่อสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ด้วยเช่นกัน แม้ไม่ได้ใช้เป็นช่องทางทำธุรกิจแต่ก็ได้รับผลกระทบในด้านจำนวนผู้ติดตาม

“...เมื่อ 7-8 ปีก่อนตอนที่เริ่มเฟซบุ๊กช่วงแรกๆ เคยทดลองสร้างกลุ่มไว้และมีผู้ติดตาม 500,000 แต่เมื่อเฟซบุ๊กปรับใหม่ ยอดผู้ติดตามลดลงเหลือประมาณ 130,000 จำนวนผู้ติดตาม 400,000 ที่หายไปคือเป็นผู้ติดตามที่ไม่มีปฏิสัมพันธ์อาจจะดูอย่างเดียว จึงถูกลบออกไป การที่ยอดผู้ติดตามหายไปมันไม่แฟร์กับเราเท่าไรเพราะบางคนอาจจะชอบแค่อายากดูเฉยๆ ไม่อยากแสดงตัวว่ามีปฏิสัมพันธ์ ...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

ทั้งนี้จากการรวบรวมข้อมูลของสถานีวิทยุกระจายเสียงแต่ละเครือข่ายในการใช้ช่องทางเพื่อเผยแพร่เนื้อหาที่ผลิตขึ้น นอกจากการออกอากาศทางวิทยุกระจายเสียงแล้ว ยังมีการนำเสนอบนช่องทางคู่ขนานไปพร้อมกันทาง เว็บไซต์ แอปพลิเคชัน เฟซบุ๊ก ยูทูป และ บางสถานีเริ่มทดลองผลิตรายการเผยแพร่ทางพอดแคสต์ด้วย ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ช่องการเผยแพร่เนื้อหาของสถานีวิทยุ

ช่องทาง	กรมประชาสัมพันธ์	กองทัพบก	อสมท
คลื่นวิทยุ FM/AM	147 สถานี	127 สถานี	62 สถานี
เว็บไซต์	-Radio Streaming ทุกสถานีผ่านเว็บไซต์ https://ewt.prd.go.th	-Radio Streaming ผ่านเว็บไซต์ของทบ.5 คลื่น 94 และคลื่นในสังกัดกรมการทหารสื่อสาร	-Radio Streaming ทุกสถานีผ่านเว็บไซต์ https://radio.mcot.net/
แอปพลิเคชัน	- สถานีวิทยุฯ ส่วนกลาง แอปพลิเคชัน คลื่น 105 “Happy Family Radio” (ระบบIOS และ Android) สามารถรับฟังได้ทุกสถานีวิทยุฯ ส่วนกลาง - สถานีวิทยุฯ ส่วนภูมิภาค “NBT Radio Thailand 4.0” (ระบบ Android)	แอปพลิเคชัน ของคลื่น 94.5 และ App Radio Garde	สถานีวิทยุฯ ส่วนกลาง 6 สถานี มีแอปพลิเคชันของสถานีออกแบบตามกลุ่มเป้าหมาย (ระบบIOS และ Android)

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ช่องทาง	กรมประชาสัมพันธ์	กองทัพบก	อสมท
เฟซบุ๊ก	มี Fanpage ทั้งของ สถานี และของรายการ ออกอากาศสดพร้อม กับรายการทาง คลื่นวิทยุเป็นบาง รายการ	มี Fanpage ทั้งของสถานี และของรายการ ออกอากาศสดพร้อมกับ รายการทางคลื่นวิทยุเป็น บางรายการ	มี Fanpage ทั้งของ สถานี และของรายการ ออกอากาศสดพร้อมกับ รายการทางคลื่นวิทยุ เป็นบางรายการ
ยูทูป	YouTube Channel “Radio Thailand PRD”	YouTube Channel “สถานีวิทยุกองทัพบก Army Radio”	- YouTube Channel “MCOT Radio Network” - สถานีวิทยุฯ ส่วนกลาง 6 สถานี มี ช่องยูทูปของแต่ละ สถานี - สถานีวิทยุฯ ส่วน ภูมิภาค มีช่องยูทูปบาง รายการ
พอดแคสต์	อยู่ระหว่างทดลอง	ไม่มี	อยู่ระหว่างทดลอง

เทคโนโลยีทำให้เกิดรูปแบบการผลิตรายการที่สามารถเห็นภาพไปด้วย นับเป็นความเปลี่ยนแปลงที่ทำนายของผู้ผลิตรายการวิทยุที่ต้องทำงานแตกต่างจากความคุ้นเคยเดิมที่ให้ความสำคัญกับเนื้อหาที่เป็นเสียง ยังต้องให้ความสำคัญในรายละเอียดอื่นๆ เพิ่มเติมทุกจุดเพราะบ่งบอกถึงความเป็นมืออาชีพในการนำเสนอและในความรับผิดชอบขององค์กรผู้ผลิตที่ต้องมีการควบคุมดูแลไม่ต่างจากรายการทีวี การแต่งกายและพฤติกรรมขณะจัดรายการวิทยุผ่านช่องทางออนไลน์ทำให้ผู้จัดรายการต้องระมัดระวังมากขึ้น

“...นักจัดรายการต้องสำรวจตลอดเวลาทั้งการแต่งกาย และกริยามารยาท ไม่ต่างจากการทำรายการทีวี เพราะคนส่วนหนึ่งจะดูภาพตลอดเวลาผ่านทาง แอปพลิเคชันของคลื่น และ เฟสบุคไลฟ์ แม้ช่วงโฆษณาถ้าเป็นทีวียังตัดภาพออก แต่ของห้องส่งวิทยุแช่กล้องยังเห็นภาพอยู่จะ คឹมน้ำ เต็มแป้ง ทาปาก อะไรคนดูเห็นหมด สีเส้นของเสื้อผ้าที่ใส่มาก็ต้องถูกต้องตามกาลเทศะ ผู้ควบคุมต้องแจ้งทีมงานให้รับทราบข้อควรปฏิบัติ งานพระราชพิธีต่างๆ ใช้หลักเกณฑ์เดียวกับ โทรทัศน์ ช่วงไหนใช้สีอะไรเสื้อผ้าก็ต้องดูแลกกัน ไม่เหมือนสมัยก่อนคนจัดรายการวิทยุจะแต่ตัว ยังไงก็ได้...”

(อำมร บรรจง, สัมภาษณ์, 8 มีนาคม 62)

นอกจากนี้ปัญหาอุปสรรคในการใช้เทคโนโลยีของสถานีวิทยุกระจายเสียงที่เป็นหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ มีการมอบหน้าที่รับผิดชอบไว้แล้ว การเพิ่มช่องทางออกอากาศเท่ากับเพิ่มปริมาณงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน เนื่องจากต้องทำงานคู่ขนานและต้องมีทักษะความเชี่ยวชาญ ด้านเทคโนโลยี สามารถเข้าใจเทคโนโลยีที่มีอยู่และนำมาใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ การบริหาร เทคโนโลยีจำเป็นต้องมีบุคลากรที่เข้าใจการเปลี่ยนแปลงและยอมรับที่จะใช้เทคโนโลยีด้วย

“...ช่วงห้องส่งรุ่นเก่าที่ทำงานมาหลายปีคุ้นเคยกับระบบเดิม พออุปกรณ์เปลี่ยนไปหมด เคื่ก็ต้องปรับตัว โปรแกรมใหม่ๆเอามาติดตั้งแรกๆ ก็ยากกว่าจะคุ้นเคย สถานีจะทำเฟสบุค ออนไลน์คู่ขนานไปกับรายการก็เริ่มยาก ต้องมอบหมายให้ผู้ประสานงานรายการเป็นคนทำ ถ้าเป็น เด็กรุ่นใหม่ไม่ใช่เรื่องยากสำหรับเขา ผู้ดำเนินรายการเมื่อก่อนก็จัดรายการออกอากาศไปอย่างเดียว แต่เดี๋ยวนี้นี้มีหน้าที่เพิ่ม ต้องคอยพิมพ์ตอบคำถามผู้ฟังทั้งทาง Line ทาง Facebook Live เป็นการเพิ่ม งาน แต่ก็ต้องทำ ผู้ฟังมีคาดหวังที่เพิ่มขึ้นเพราะช่องทางเอื้อให้ทำได้ เราก็ต้องตอบสนองให้เป็นไปตามนั้น เขาก็จะอยู่กับเรา...”

(อำมร บรรจง, สัมภาษณ์, 8 มีนาคม 62)

ลักษณะห้องส่งของสถานีวิทยุกระจายเสียงทั้งสามเครือข่ายพบว่า กล้องเว็บแคม (Webcam) เป็นอุปกรณ์สำหรับห้องส่งวิทยุที่เครือข่ายกรมประชาสัมพันธ์ และ อสมท ให้ความสำคัญติดตั้งไว้เพื่อถ่ายภาพเคลื่อนไหวขณะจัดรายการเผยแพร่ทางโซเชียลมีเดีย และ พื้นที่ด้านหลังในจุดที่ผู้ดำเนินรายการนั่งถูกจัดให้เป็นฉากหลังรองรับการถ่ายภาพขณะจัดรายการ ออกอากาศ โดยแต่ละสถานีมีรูปแบบการจัดฉากหลังที่แตกต่างกันหลายลักษณะ เช่น เป็นโลโก้ สถานี ชื่อสถานี เลขคลื่นความถี่ และบางสถานีจัดเป็นฉากสีเขียวสด (Green Screen) สำหรับทำ

ภาพซ้อน ส่วนสถานีวิทยุกองทัพบกยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเผยแพร่ภาพออกอากาศทางโซเชียลมีเดีย เน้นให้ความสำคัญกับการออกอากาศเสียงทางวิทยุเป็นหลัก โดยกองทัพบกใช้โซเชียลมีเดียเป็นเพียงเทคโนโลยีเสริมเท่านั้น

ห้องส่งของสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ ส่วนกลางมีการติดตั้งกล้องอัตโนมัติ (Robot Camera) ซึ่งสามารถจับภาพตามการเคลื่อนไหวของผู้จัดรายการได้อัตโนมัติ (Human Motion Detection) ติดตั้งอยู่ในห้องนักจัดรายการ ในขณะที่สถานีวิทยุกรมประชาสัมพันธ์ ภูมิภาคแต่ละสถานีติดตั้งกล้องเว็บแคม (Webcam) 2-3 ตัว เช่น สวท.พังงา ใช้กล้องเล็กขนาดเล็กเหลี่ยมจตุรัส จำนวน 2 ตัว ติดตั้งในห้องควบคุม 1 ตัว ซึ่งบางรายการมีดีเจนั่งจัดรายการหน้าแผงควบคุม (Mixer) และมีกล้องอีก 1 ตัวติดตั้งในส่วนที่เป็นห้องจัดรายการสำหรับบางครั้งที่มีแขกร่วมรายการมาให้สัมภาษณ์ ตัวอย่างที่ สวท.น่าน จะมีกล้องขนาดเล็ก 3 ตัว โดยติดตั้งในห้องคุม 1 ตัว และห้องจัดรายการ 2 ตัว สามารถเลือกภาพในมุมต่างๆ ได้ ทั้งนี้จำนวนกล้องจะมีมากขึ้น หรือติดตั้งที่ใดก็ได้แล้วแต่นโยบายของแต่ละสถานีสามารถกำหนดเองได้ นอกจากนี้ยังพบว่าแต่ละสถานีมีการติดตั้งอุปกรณ์สลับสัญญาณภาพ (Switcher) สำหรับตัดเลือกภาพสลับกล้องออกอากาศ และมีคอมพิวเตอร์จำนวน 3-5 เครื่อง โดยเครื่องหลักใช้สำหรับเปิดเพลง 1 เครื่อง คู่มือ 1 เครื่อง และดูการส่งสัญญาณผ่านอินเทอร์เน็ต (Live Streaming) 1 เครื่อง

ห้องนักจัดรายการ และห้องควบคุมภายในห้องส่งสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ส่วนกลาง มีการติดตั้งกล้องอัตโนมัติ (Robot Camera) และฉากพื้นเขียว (Green Screen) ดังภาพที่ 4.6 และภาพที่ 4.7





ภาพที่ 4.6 ห้องนักจัดรายการสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ส่วนกลาง



ภาพที่ 4.7 ห้องควบคุมเสียงสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ส่วนกลาง

สถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ส่วนภูมิภาค มีการติดตั้งกล้องเว็บแคม (Webcam) และการจัดฉากหลังรองรับการถ่ายภาพขณะจัดรายการออกอากาศดัง ภาพที่ 4.8 และ ภาพที่ 4.9



ภาพที่ 4.8 ห้องควบคุมเสียงและจัดรายการสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ จ.พังงา



ภาพที่ 4.9 ห้องนักจัดรายการภายในห้องส่งสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ จ.พังงา

ห้องส่งของสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมการทหารสื่อสาร กองทัพบกไม่ได้ติดตั้งกล้องสำหรับถ่ายภาพเคลื่อนไหวเพื่อออกอากาศผ่าน โซเชียลมีเดีย แต่ในการจัดรายการบางครั้งมีการถ่ายภาพเคลื่อนไหวจากกล้องมือถือ (Smartphone) ของผู้จัดรายการเองโพสต์ผ่านช่องทางเฟซบุ๊ก

เพื่อให้เกิดการการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ฟังรายการ ขณะจัดรายการจะมีการสตรีมมิ่งเสียงเผยแพร่ผ่านช่องทางออนไลน์และโซเชียลมีเดีย เช่น เฟซบุ๊ก เว็บไซต์ และแอปพลิเคชัน radio garden สำหรับห้องส่งของสถานีวิทยุเครือข่ายกองทัพบกในต่างจังหวัดไม่ได้ติดตั้งกล้องเพื่อเผยแพร่ภาพออกอากาศ ยังคงให้ความสำคัญกับภาระกิจการผลิตรายการวิทยุแบบที่เป็นเนื้อหาประเภทเสียง ดังภาพห้องส่งของเครือข่ายวิทยุกองทัพบก ภาพที่ 4.10 ภาพที่ 4.11 ภาพที่ 4.12 ภาพที่ 4.13 และภาพที่ 4.14



ภาพที่ 4.10 ห้องนักจัดรายการภายในห้องส่งสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมการทหารสื่อสาร
กองทัพบก



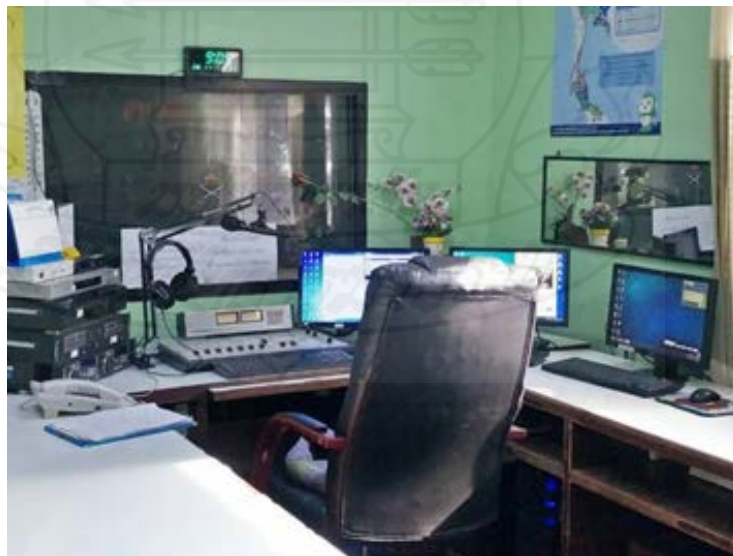
ภาพที่ 4.11 ห้องควบคุมภายในห้องส่งสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมการทหารสื่อสาร กองทัพบก



ภาพที่ 4.12 ห้องควบคุมภายในห้องส่งสถานีวิทยุกระจายเสียงศูนย์ข่าวกองทัพบก



ภาพที่ 4.13 ห้องนักจัดรายการภายในห้องส่งสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมการรักษาดินแดน กองทัพบก จ.เชียงราย



ภาพที่ 4.14 ห้องควบคุมเสียงและจัดรายการสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมการรักษาดินแดน กองทัพบก จ.เชียงราย

สำหรับเครือข่ายสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ห้องส่งสถานีวิทยุในกรุงเทพฯ ให้ความสำคัญกับการแพร่ภาพออกอากาศในขณะจัดรายการมีการติดตั้งกล้องเว็บแคม webcam 2-3 ตัว ในห้องส่ง และบางสถานีใช้กล้องขนาดใหญ่ (Camcorder) ติดตั้งชุดไฟ (Softbox) เพื่อจัดแสงสำหรับการผลิตรายการที่เป็นภาพ เช่น FM 97.5 เป็นคลื่นวิทยุที่เน้นสร้างเนื้อหาบนสื่อใหม่ บริการกลุ่มเป้าหมายให้เข้าถึงรายการบนช่องทางออนไลน์ จึงให้ความสำคัญกับอุปกรณ์และขั้นตอนการผลิตเนื้อหาที่เป็นภาพ ดังภาพที่ 4.15



ภาพที่ 4.15 ห้องส่งสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท FM97.5

สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท คลื่นข่าว ภายในห้องส่งมีจอทีวีสำหรับรับชมรายการข่าวของสำนักข่าวต่างๆ ในห้องจัดรายการมี คอมพิวเตอร์ 3 จอ สำหรับผู้จัดรายการแต่ละคน ดูภาพตัวเองที่เผยแพร่ทางโซเชียลมีเดีย อ่าน ได้ตอบ ข้อความกับผู้ฟังทางไลน์ แฟนเพจ สื่อสารกับโปรดิวเซอร์และผู้ประสานงานในห้องควบคุม พร้อมการติดตั้งอุปกรณ์ควบคุมการเผยแพร่ภาพทางออนไลน์ ดังภาพที่ 4.16 และ ภาพที่ 4.17



ภาพที่ 4.16 ห้องส่งสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท FM100.5



ภาพที่ 4.17 จอควบคุมการเผยแพร่ภาพทางออนไลน์ภายในห้องส่งสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท FM100.5

นอกจากนี้สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ยังมีห้องผลิตรายการเอนกประสงค์ขนาดใหญ่ลักษณะเดียวกับห้องส่งโทรทัศน์ สำหรับสถานีวิทยุทุกคลื่นในเครือข่ายสามารถใช้งานร่วมกันได้ เพื่อการผลิตรายการที่เป็นเสียงและภาพเนื้อหาในรูปแบบต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์แขกรับเชิญสำคัญ จัดมินิคอนเสิร์ต เป็นการผลิตรายการที่มีลักษณะใกล้เคียงกับรายการโทรทัศน์สำหรับเผยแพร่บนช่องทางโซเชียลมีเดีย ดังภาพที่ 4.18



ภาพที่ 4.18 ห้องผลิตรายการเอนกประสงค์ สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท

สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ส่วนภูมิภาค ในแต่ละจังหวัดมีการปรับปรุงห้องส่งใหม่หลายสถานีเพื่อรองรับการออกอากาศทางออนไลน์ที่มีทั้งเสียงและภาพเคลื่อนไหว ดังภาพที่ 4.19 และ 4.20



ภาพที่ 4.19 ห้องส่ง สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท จ.นครศรีธรรมราช



ภาพที่ 4.20 ห้องส่ง สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท จ.สงขลา

กล่าวโดยสรุปในด้านการบริหารเทคโนโลยีของสถานีวิทยุกระจายเสียง พบว่าสถานีวิทยุกระจายเสียงใช้เทคโนโลยีสื่อออนไลน์ในการออกอากาศคู่ขนานกับรายการปกติ โดยมีช่องทางหลัก คือ เว็บไซต์ (Website) แอปพลิเคชัน (Application) เฟซบุ๊ก (Facebook) และยูทูป (YouTube) โดยเครือข่ายกรมประชาสัมพันธ์ และ อสมท ให้ความสำคัญกับการเผยแพร่ภาพไปพร้อมกับเสียงด้วยการจัดหาปรับปรุงเครื่องมืออุปกรณ์ภายในห้องส่งให้สามารถผลิตเนื้อหาที่เป็นภาพด้วย สำหรับเครือข่ายกองทัพบกใช้การเผยแพร่รายการทางออนไลน์ควบคู่กันแต่มุ่งเน้นที่เนื้อหาที่เป็นเสียงมากกว่าการเผยแพร่ภาพ ทั้งนี้ข้อจำกัดของใช้เทคโนโลยีที่เป็นช่องทางเผยแพร่คือ การต้องปฏิบัติตามนโยบายของเจ้าของช่องทาง (Platform) ที่เปลี่ยนแปลงโดยไม่อาจคาดการณ์ได้ จึงเป็นอุปสรรคในการวางแผนการพัฒนาช่องทาง และการเพิ่มช่องทางเสนอเนื้อหาเป็นการเพิ่มปริมาณงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และต้องใช้คนที่เข้าใจเทคโนโลยี

โดยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารองค์กรวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบัน ในการบริหารด้านองค์กร การบริหารด้านรายการ การบริหารด้านรายได้ และการบริหารด้านเทคโนโลยี พบว่า

1. การบริหารด้านองค์กร พบว่า วัตถุประสงค์การประกอบกิจการของสถานีวิทยุแต่ละเครือข่าย มีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรภาครัฐต้นสังกัดผู้เป็นเจ้าของ โดยกรมประชาสัมพันธ์มีภารกิจในการสนับสนุนการประชาสัมพันธ์ของรัฐด้านนโยบาย ข้อมูลข่าวสารของรัฐสู่ประชาชน กองทัพบกจัดตั้งขึ้นด้วยวัตถุประสงค์หลักเพื่อรักษาความมั่นคงของชาติ ตามภาระหน้าที่และสนับสนุนภารกิจของกองทัพ และ อสมท มีสถานะเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ทำธุรกิจเพื่อแสวงหากำไรควบคู่ไปกับหน้าที่ความเป็นองค์กรด้านสื่อสารมวลชน โดยทั้งสามเครือข่ายมีเป้าหมายที่เหมือนกันคือ ต้องการเผยแพร่เนื้อหาสาระที่ผลิตขึ้นตามหน้าที่ภารกิจไปสู่ผู้รับสาร โดยคาดหวังผลการสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้ได้จำนวนมากที่สุด

ในด้านการแบ่งกลุ่มงานของสถานีวิทยุ พบว่า มีการแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงาน โดยปัจจุบันบุคลากรแต่ละหน้าที่เริ่มมีขอบเขตงานกว้างขึ้นจากนโยบายที่สถานีต้องปรับตัวตามเทคโนโลยี โดยบุคลากรได้รับมอบหมายให้ผลิตเนื้อหาในรูปแบบอื่นๆ ที่ไม่ได้มีเฉพาะเสียง เพื่อนำออกเผยแพร่ในช่องทางการเผยแพร่ต่างๆ ควบคู่ไปกับการออกอากาศทางวิทยุ บุคลากรประจำสถานีวิทยุมีจำนวน ตั้งแต่ 5 -15 คน ทำหน้าที่หลักตามกลุ่มงานแบ่งเป็น ด้านรายการ ด้านเทคนิค ด้านการประสานงานธุรการ และงานขายสำหรับสถานีที่ทำธุรกิจ โดยสถานีที่ทำธุรกิจใช้เป้าหมายรายได้เป็นปัจจัยกำหนดจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงาน

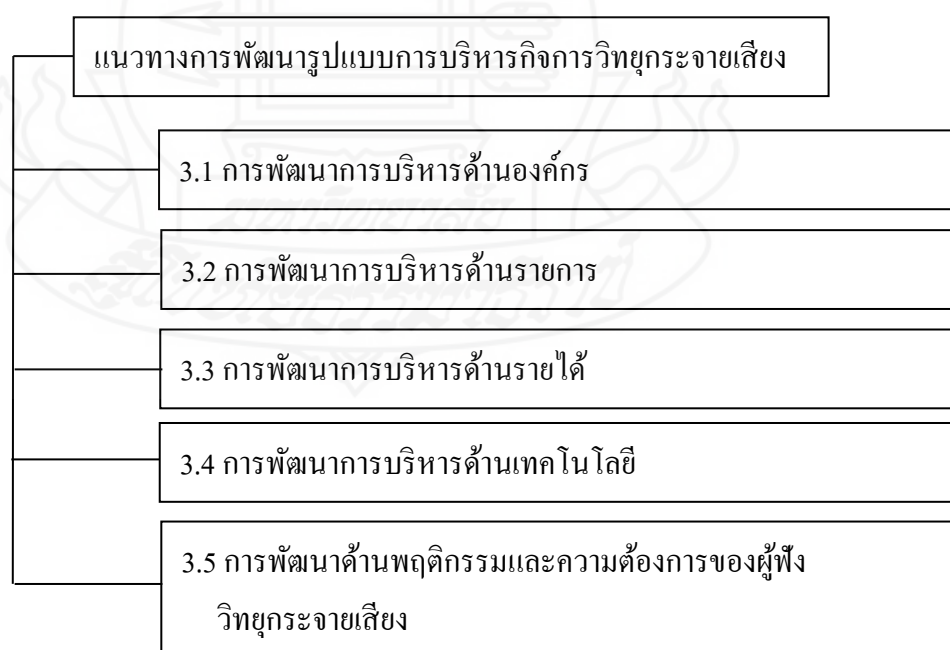
2. การบริหารด้านรายการ พบว่า รูปแบบผังรายการสถานีวิทยุในส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดผังรายการแบบมีรายการหลากหลายรูปแบบออกอากาศต่อเนื่องกัน (Format Program) และสถานีวิทยุเอเอ็มในกรุงเทพฯส่วนใหญ่จัดวางผังรายการรูปแบบเดียวต่อเนื่องทั้งผังรายการ (Format Station) สถานีวิทยุมีการบริหารรายการ โดยมีที่มาของรายการ 3 แบบ คือ ผลิตเอง มีผู้ร่วมผลิต และเชื่อมโยงสัญญาณรายการจากสถานีอื่น โดยการผลิตรายการเองจะมีต้นทุนค่าใช้จ่ายของสถานีในการจ้างบุคลากรและค่าลิขสิทธิ์เนื้อหาที่นำมาเผยแพร่ การมีผู้ร่วมผลิตรายการจะทำให้สถานีมีรายได้ที่แน่นอนไม่ต้องทำการตลาดเองลดความเสี่ยงต่อการที่จะหาโฆษณาไม่ได้ ส่วนการเชื่อมโยงสัญญาณไปออกอากาศเป็นการลดต้นทุนและทรัพยากรการผลิต ในการผลิตรายการข่าวหลักให้ความสำคัญกับนโยบายการกำหนดทิศทางข่าวโดยหน่วยงานต้นสังกัด และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการผลิตข่าวโดยข่าวหลักของสถานีอยู่ในความควบคุมของ สำนักข่าว กรมประชาสัมพันธ์ ศูนย์ข่าวกองทัพบก และสำนักข่าวไทย สำหรับรายการข่าวอื่นๆ สถานีวิทยุแต่ละสถานีพัฒนาเนื้อหาโดยนำข้อมูลจากข่าวหลักมาผลิตเป็นรายการข่าว นอกจากนี้ยังพบว่าการผลิตรายการของสถานีเพลงมีต้นทุนค่าเนื้อหาลิขสิทธิ์เพลงเป็นต้นทุนหลักของค่าผลิตรายการ และในด้านการประเมินความนิยมรายการพบว่าสถานีวิทยุมีการวัดจากหลายวิธีคือ รายงานข้อมูลของบริษัท Nielsen Media Research จากจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่สถานีจัดขึ้น และจากจำนวนผู้เข้าถึงรายการ และร่วมกิจกรรมบนช่องทางออนไลน์

3. การบริหารด้านรายได้ พบว่า รายได้หลักของสถานีวิทยุมีที่มาจาก การจัดสรรงบประมาณภาครัฐ จากบริษัทร่วมผลิตรายการ การให้เช่าเวลารายย่อย การขายโฆษณา และการขายกิจกรรมให้กับผู้ฟังและผู้สนับสนุนกิจกรรม โดยมีการสร้างรูปแบบการขายบนพื้นที่ออกอากาศ (On-air) การจัดกิจกรรม (On-ground) และการขายบนช่องทางสื่อใหม่ (Online) ทั้งนี้การจัดกิจกรรม เป็นช่องทางหารายได้โดยอาจมีสินค้ามาสนับสนุน และรายได้จากผู้ฟังโดยตรงด้วยการเก็บเงินจากผู้ฟัง เช่น การจัดทัวร์ การจัดสัมมนา การจัดอบรม เป็นต้น ในขณะที่การขายบนช่องทางสื่อใหม่ (Online) อยู่ในระยะเริ่มต้นยังเป็นช่องทางที่ทำรายได้น้อยมากเมื่อเทียบกับรายได้ที่มาจากช่องทางอื่นๆ

4. การบริหารเทคโนโลยี พบว่า สถานีวิทยุใช้เทคโนโลยีสื่อออนไลน์ในการออกอากาศคู่ขนานพร้อมกับการออกอากาศรายการบนช่องทางอนแอร์ปกติ มีช่องทางออนไลน์ที่ใช้เป็นหลัก คือ เว็บไซต์ (Website) แอปพลิเคชัน (Application) เฟซบุ๊ก (Facebook) และยูทูป (YouTube) โดยมีข้อจำกัดของการใช้เทคโนโลยี คือ ต้องปฏิบัติตามนโยบายของเจ้าของช่องทาง (Platform) ที่มักเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขงานใช้งานโดยไม่สามารถคาดการณ์ได้ ต้องใช้บุคลากรที่เข้าใจเทคโนโลยี และเป็นการเพิ่มปริมาณงานของบุคลากรจากการเพิ่มช่องทางเผยแพร่

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

จากการศึกษาพบว่า สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง มีผลต่อการปรับตัวเปลี่ยนแปลงของกิจการวิทยุกระจายเสียง ทั้งจากแรงผลักดันทางการเมืองและกฎหมาย แรงผลักดันทางเศรษฐกิจ แรงผลักดันทางเทคโนโลยี และแรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภค ส่งผลให้ผู้บริหารวิทยุต้องพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการสำหรับยุคใหม่บนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากปัจจัยแวดล้อมเหล่านั้น ผู้ประกอบกิจการวิทยุต้องปรับโครงสร้างองค์กรสำหรับงานใหม่ วิธีการทำงาน ช่องทางการเผยแพร่เนื้อหา วิธีการหารายได้ รวมถึงการผลิตรายการไม่สามารถผลิตรายการที่เป็นเสียงออกอากาศบนสื่อดั้งเดิมเพียงอย่างเดียวได้อีกต่อไป ต้องผลิตเนื้อหาที่หลากหลายรูปแบบมากขึ้น ทั้งภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว และตัวอักษร เพื่อส่งไปถึงผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีพฤติกรรมการเลือกรับสื่อจากหลากหลายช่องทาง การผลิตเนื้อหาในแต่ละรูปแบบเพื่อส่งผ่านช่องทางต่าง ๆ มีวิธีการที่แตกต่างกันตามคุณสมบัติเฉพาะของช่องทางนั้นๆ รูปแบบการบริหารกิจการวิทยุจึงจำเป็นต้องมีแนวทางที่รองรับและตอบสนองต่อทิศทางของความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รวมถึงผู้วิจัยยังได้ศึกษาการพัฒนาพฤติกรรมและความต้องการของผู้ฟังวิทยุกระจายเสียงเพื่อนำมาวิเคราะห์ทิศทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของผู้ฟัง โดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงในแต่ละด้านรวมทั้งข้อสรุปตามลำดับดังนี้



ภาพที่ 4.21 ประเด็นศึกษาและข้อสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารองค์กรวิทยุกระจายเสียง

3.1 การพัฒนาการบริหารด้านองค์กร

องค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงในสภาพปัจจุบันทั้งหมดในช่วงระยะเวลาที่ทำการศึกษายเป็นองค์กรที่ออกแบบไว้รองรับการให้บริการสื่อวิทยุแบบดั้งเดิม แต่ด้วยแนวโน้มสถานการณ์แวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ยุคแห่งการหลอมรวมสื่อ องค์กรสื่อวิทยุจึงต้องสามารถให้บริการสื่อดั้งเดิมควบคู่ไปกับการให้บริการสื่อใหม่ได้ รูปแบบวิธีการดำเนินกิจการจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนและเตรียมความพร้อมทั้งระบบเพื่อเข้าสู่ยุคที่มีสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถประกอบกิจการได้ตามเป้าหมายที่แต่ละองค์กรสื่อวิทยุมุ่งหวัง โดยการปรับเปลี่ยนองค์กรต้องปรับตั้งแต่ระดับกระบวนการคิดของบุคลากรให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงและความจำเป็นที่ต้องปรับตัว ปรับโครงสร้างองค์กรกระบวนการทำงาน พัฒนาทักษะการทำงานให้สอดคล้องกับรูปแบบองค์กรที่ปรับเปลี่ยนไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

การปรับเปลี่ยนการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงแต่ละองค์กรจะอยู่ภายใต้แบบแผนของวัฒนธรรมองค์กรที่มีความแตกต่างกัน ในประเด็นนี้ผู้บริหารระดับสูงของสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ที่เคยผ่านยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลงจากช่วงสัมปทานสื่อมาสู่การทำธุรกิจเองอย่างเต็มรูปแบบ ได้ให้ความเห็นว่าการปรับเปลี่ยนต้องเริ่มตั้งแต่กระบวนการคิดของบุคลากรทุกคนในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบริหารและพนักงานให้เข้าใจการขับเคลื่อนเพื่อรองรับการแข่งขันและจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ซึ่งเป็นขั้นตอนเริ่มแรกที่สำคัญของกระบวนการพัฒนาการบริหารด้านองค์กร

“...การปรับเปลี่ยนที่ดีต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ลงลึกไปจนถึงแก่น ถึงหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน วันนี้การทำงานแบบเดิมที่เราเคยรู้จักกำลังหมดยุคไปแล้ว การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องทำ แม้ทำยากก็ต้องค่อยๆทำ ปรับความคิดคนให้เข้าใจยอมรับ ปรับวัฒนธรรมขององค์กร ที่ต้องสอดคล้องกับการก้าวสู่ยุคดิจิทัลและให้อยู่ได้อย่างยั่งยืน ต้องเปลี่ยนกระบวนการคิด ปรับกระบวนการทำงาน ปรับทักษะการใช้เทคโนโลยี ปรับวัฒนธรรมองค์กรเตรียมพร้อมต้องทำทั้งระบบเพื่อให้แข่งขันได้ และก้าวเข้าไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของที่องค์กรที่มุ่งหวัง...”

(สนามชัย กัจจร, สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2562)

เช่นเดียวกับ ผู้บริหารระดับสูงของสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ซึ่งเห็นว่าการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สามารถแข่งขันได้ในยุคปัจจุบัน ต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติคน ด้วยวิธีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปที่ละกลุ่มสร้างความไว้ใจ และให้ข้อมูลเพื่อยอมรับกระบวนการทำงานแบบใหม่

“...ปัจจุบันเราเริ่มใช้สื่อดิจิทัลมากขึ้น ค่อยๆทำทีละอย่างเพราะที่นี้ยังไม่เคยทำมาก่อน เราจะพยายามใส่แนวคิดอะไรใหม่ๆ ทีละอย่างเพราะสมองคนเราใส่อะไรหลายๆอย่างพร้อมกันไม่ได้ บางคนอาจจะคิดว่าวุ่นวาย เราจึงต้องค่อยๆปรับเพื่อให้เค้ารู้สึกว่ามันทำได้ มันเดินไปด้วยกันได้ เราต้องซื้อคนเหล่านี้ด้วยหัวใจเราเอง ในองค์กรเรามีพนักงาน 2 เจนเนอเรชันจึงทำให้บริหารจัดการยาก คนรุ่นใหม่จะหัวแข็งหน่อยในขณะที่คนรุ่นเก่าจะมีความคิดอีกแบบ เราต้องจับคนกลุ่มนี้ที่แบ่งเป็นหลายๆกลุ่มย่อย ประกอบกับที่นี้ปัญหาคนย้ายเข้าและย้ายออกตลอด จึงใช้วิธีการให้คนเหล่านี้ไว้ใจเรา รู้สึกว่าเราเข้าถึงง่าย เพราะหากเข้าถึงยากเวลาคุยอะไรกันจะไม่รู้เรื่อง เพราะจะมีกำแพงอยู่ ต้องใช้เวลาแต่การปรับเป็นสิ่งจำเป็น...”

(ทองทศ มหามนตรีกุล, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

องค์กรสื่อสถานีวิทยุกระจายเสียงในรูปแบบเดิมจะมีลักษณะของการจัดการที่คงที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความคงที่ ซึ่งเดิมการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นในช่วงเวลาสั้นๆเท่านั้น ไม่ได้มีผลกระทบต่อตัวองค์กรมากนัก หากปรับกระบวนการทำงานเพียงเล็กน้อยก็สามารถบริหารงานต่อเนื่องได้ ในขณะที่ปัจจุบันสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปมากและเปลี่ยนตลอดเวลา ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานองค์กรสื่อ โครงสร้างองค์กร ลักษณะการมอบหมายงาน และกฎระเบียบเงื่อนไขต่าง ๆ ที่องค์กรสร้างขึ้น กลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการบริหารงานในภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ให้ความเห็นเกี่ยวกับประเด็นเรื่องกฎระเบียบที่องค์กรกำหนดขึ้นและผลกระทบต่อการแข่งขันทางธุรกิจกิจการวิทยุว่า

“...ด้วยระบบและระเบียบของ อสมท ทำให้สถานีไม่สามารถขยายหรือเติบโตไปได้มากกว่านี้ แต่หากไม่ติดกฎเกณฑ์ความเป็น อสมท คลื่นลูกทุ่งมหานครจะเติบโตไปได้เยอะมาก เนื่องจากแบรนด์ค่อนข้างแข็งแรง สามารถทำเป็น Business Unit ได้ และหากไม่ติดระบบจัดซื้อจัดจ้าง ตรวจสอบต่าง ๆ นานา ก็จะเติบโตและทันคู่แข่งได้มากกว่านี้ ความเป็น อสมท ทำให้กว่าที่แต่ละกิจกรรมจะเกิดขึ้นมาได้ต้องใช้เวลาในการทำเรื่อง ขออนุมัติทุกรายละเอียดค่อนข้างนาน ตัวอย่างเช่น กิจกรรมทัวร์คาราวานอาเซียนพาแฟนคลับสถานีไปทัวร์ต่างประเทศ ต้องใช้เวลาในการต่อสู้กับระเบียบของ อสมท นานถึง 6 เดือน ระบบ อสมท ทำให้การทำธุรกิจไม่ทันต่อการเติบโตของโลกที่เปลี่ยนไปในลักษณะที่ค่อนข้างเร็ว ไม่เช่นนั้นเราสามารถทำอะไรได้มากกว่านี้...”

(วาสุ เลิศจรรยา, สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2562)

ทั้งนี้แนวทางการพัฒนาต้องแก้ปัญหาในสิ่งที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งพบว่า ในด้านโครงสร้างที่ใหญ่โตและซับซ้อนขององค์กรขนาดใหญ่จะมีระบบสายงานบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้น (Hierarchy) แบ่งแยกกลุ่มงานชัดเจน มีระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เป็นกรอบแบ่งแยกอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะต่างคนต่างทำ แต่ละแผนกมุ่งงานเฉพาะในส่วนของตนเอง ทำให้ไม่เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน รวมถึงกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เคร่งครัดทำให้การขับเคลื่อนองค์กรเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก ระเบียบเงื่อนไขของรัฐหลายประการที่ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการทำงาน ประกอบกับธรรมชาติของการปฏิบัติงานในองค์กรสื่อวิทยุไม่ว่าจะมีภารกิจเพื่อประโยชน์สาธารณะหรือทำธุรกิจ งานของสถานีวิทยุเป็นงานที่มีลักษณะของการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ต้องการความยืดหยุ่นเป็นอิสระในการทำงาน การขับเคลื่อนองค์กรขนาดเล็กจึงทำได้คล่องตัวกว่า

ในด้านการบริหารบุคลากรการทำงานไม่จำเป็นต้องมีบุคลากรจำนวนมาก แต่บุคลากรจำเป็นต้องมีทักษะที่รอบด้าน (Multi Skills) ดังนั้นในการรับคนใหม่เข้าทำงานจำเป็นต้องสรรหาคนที่มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์ทันสมัยรูปแบบใหม่ ๆ การใช้ซอฟต์แวร์และโปรแกรมต่าง ๆ ทั้งในงานสำนักงาน งานการผลิต และการออกอากาศ เพื่อให้การทำงานในองค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนถึงคุณสมบัติที่ต้องพร้อมปรับตัวเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ในขณะเดียวกันพนักงานที่มีอยู่เดิมต้องได้รับการพัฒนาปรับทักษะการใช้เทคโนโลยี และเพิ่มทักษะให้รอบด้านนอกเหนือไปจากความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่มีอยู่ของทุกคนในองค์กร

“...การดำเนินธุรกิจสถานีวิทยุจะมองให้ง่ายก็ง่ายขึ้น ด้วยเครื่องมือเครื่องมือนี่ต่าง ๆ อย่าง iphone เครื่องเดียวทำได้หลายอย่าง แต่สำคัญที่ “คน” โดยสถานีวิทยุไม่ต้องมีคนมาก แต่คน 1 คน ต้องทำได้หลายอย่าง (Multi Skills) ถ้าต้องผลิต รายการ คนเดียวก็ทำได้ ออกไปสัมภาษณ์ เก็บข้อมูล อัปเดตเสียง ถ่ายภาพ ถ่ายคลิปมาพร้อมตัดต่อลงเสียง แล้วโพสต์ทำงานเสร็จในคนเดียว เพราะจากนี้ไปจะไม่ได้ใช้ออกอากาศแค่เสียงในห้องส่งบนคลื่นความถี่อย่างเดียว...คนที่รับเข้ามาใหม่ความพร้อมในการเรียนรู้และปรับตัวเป็นเรื่องสำคัญกว่าความเก่งที่ติดตัวมา เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็วมาก อะไรใหม่ๆเข้ามาต้องเรียนรู้ได้ทันที ซอฟต์แวร์ โปรแกรมใหม่ออกมา ถ้าได้คนที่พร้อมเรียนแสวงหาในเวลาไม่นานก็ใช้เป็น...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2562)

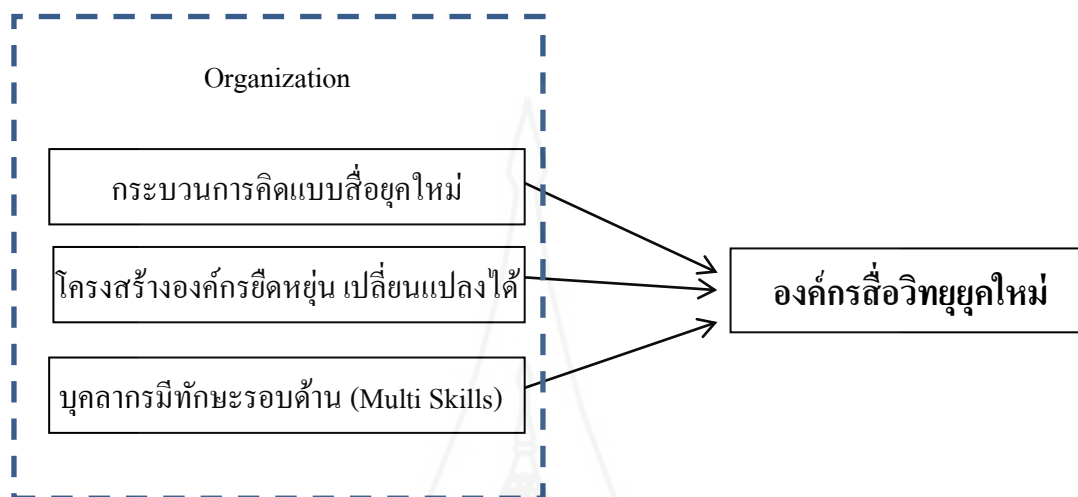
“...ในอนาคตหากกองทัพกองทัพต้องดูแลรับผิดชอบทุกสถานีด้วยการผลิตรายการเอง ทั้งหมดร้อยเปอร์เซ็นต์ สถานีจะต้องมีบุคลากรที่สามารถดำเนินการในส่วนนี้ได้ การอบรมพัฒนาให้ มีทักษะความรู้จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตรายการ การใช้เสียงจัดรายการ อ่านข่าว เรียนรู้เทคโนโลยีในอนาคต เป็นต้น ...”

(พ.ท.แก่นนิต คงโต, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2562)

ในด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กรเป็นแนวทางที่สามารถทำให้องค์กรสร้าง ผลงานที่ดีอย่างเต็มประสิทธิภาพ สนับสนุนเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตามที่ได้กำหนดไว้ โดยการปรับขนาดขององค์กรให้เหมาะสมจากลักษณะของงานและสถานการณ์แวดล้อมเป็นหลัก โดยสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นรวดเร็วและเกิดขึ้นอยู่เสมอ การออกแบบ โครงสร้าง องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยน ได้คล่องตัว เมื่อต้องปรับเปลี่ยนบ่อยองค์กรก็ จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมในการทำงานให้บุคลากรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเหตุการณ์ที่ เกิดขึ้นเป็นปกติควบคู่กันไปด้วย สำหรับในองค์กรภาครัฐขนาดใหญ่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างมี ระเบียบวิธี กระบวนการที่ซับซ้อน ในการปรับตัวทำงานให้ทันสถานการณ์แวดล้อมสามารถใช้ วิธีการมอบหมายงาน หรือการจัดตั้งคณะทำงานที่อยู่นอกโครงสร้างเพื่อปฏิบัติภารกิจให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดลักษณะการทำงานที่สามารถสร้างการมีส่วนร่วม ช่วยกันสร้างผลงานที่ทุกคนได้ประโยชน์จากผลงาน และสามารถทำงานข้ามสายงานได้ (Cross-Functional Innovation) สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นและรวดเร็ว รวมถึงเพิ่ม สร้างประสิทธิภาพและทักษะของพนักงานผ่านการฝึกอบรม

กล่าวโดยสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารด้านการบริหารองค์กร พบว่า สถานี วิทยุต้องปรับโครงสร้างองค์กร ปรับตำแหน่งงาน ปรับกลุ่มงาน ให้รองรับการผลิตและเผยแพร่บน สื่อใหม่ที่มีหลายช่องทาง โดยโครงสร้างองค์กรต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่าง คล่องตัว มีแผนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ปรับกระบวนการคิดของ บุคลากรทุกคนในองค์กรทุกระดับทั้งระดับบริหารและพนักงานให้เข้าใจการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อ รองรับการแข่งขันในยุคปัจจุบัน เพิ่มทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีอยู่เดิม ให้มีทักษะที่ หลากหลาย (Multi skills) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การรับคนใหม่เข้ามาปฏิบัติงานต้อง ที่มีทักษะหลากหลายสามารถปรับตัวเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และปรับปรุง กฎระเบียบภายในองค์กรให้เอื้อประโยชน์ต่อการแข่งขัน

ผลการวิจัยข้างต้นผู้วิจัยได้ประมวลและสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารองค์กร
วิฤกษ์กระจายเสียงด้านองค์กร เป็นภาพที่ 4.22



ภาพที่ 4.22 แนวทางการพัฒนาการบริหารองค์กรวิฤกษ์กระจายเสียงด้านองค์กร

3.2 การพัฒนาการบริหารด้านรายการ

การผลิตรายการของสถานีวิฤกษ์กระจายเสียงมีวัตถุประสงค์หลักให้เนื้อหาที่
สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ ให้เปิดรับและเกิดความพึงพอใจรายการเหล่านั้น ไม่ว่าจะ
เป็นเนื้อหาประเภทข่าวสาร สารความรู้ หรือความบันเทิง ตามที่แต่ละสถานีผลิตขึ้นตามเหตุผล
ภารกิจของการประกอบกิจการ

การกำหนดกลุ่มเป้าหมายจึงเป็นจุดเริ่มต้นของแนวทางการพัฒนารายการ
จากสภาพแวดล้อมในด้านเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค สื่อที่ก่อให้เกิดช่องทางสื่อมากมาย
ผู้บริโภคมีทางเลือกเสรีจากหลายช่องทาง รวมถึงลูกค้า ผู้สนับสนุน มีทางเลือกมากในการลง
โฆษณา รูปแบบธุรกิจและการทำการตลาดในหลายๆ สินค้าเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามพฤติกรรมของ
ผู้บริโภคที่มีความต้องการแบบเฉพาะตัวมากขึ้น ไม่ได้ต้องการปริมาณคนฟังกลุ่มใหญ่จำนวนมากที่
เป็นเป้าหมายของสินค้าแบบเดิม (Mass Market) แต่ต้องการคนกลุ่มเฉพาะเจาะจงเป็นเป้าหมายหลัก
ดังนั้นแนวทางการออกแบบรายการ การผลิตเนื้อหาสื่อเพื่อเผยแพร่จึงควรมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง
ตามพฤติกรรม ความชอบ ของแต่ละกลุ่มเป้าหมายจะทำให้สถานีมีกลุ่มผู้ฟังที่ชัดเจน มีแฟนประจำ
มากยิ่งขึ้น

“...การผลิตรายการไม่ใช่เพียงแค่ให้มีรายการออกอากาศ แต่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้หน่วยผลิตรายการได้ทำรายการตามความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งผู้ผลิตในแต่ละสถานีจะรู้จักความต้องการของกลุ่มเป้าหมายของตัวเองดีที่สุด รู้ว่าชอบอะไร ช่วงนี้ต้องการรู้เรื่องอะไร เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละกลุ่ม เรามีสิ่งที่เขาอยากได้เสมอ เขาก็จะอยู่กับเราไม่ไปไหน เพราะมองว่าในอนาคตรายการวิทยุจะเป็นรายการเฉพาะกลุ่ม (Niche) ที่มีหลากหลายกลุ่มมากยิ่งขึ้น...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2562)

นอกจากนี้การกำหนดจุดยืนของสถานีและการมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนจะช่วยกำหนดทิศทางในการผลิตรายการรวมถึงสามารถกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้เนื้อหาที่ผลิตขึ้นเข้าถึงกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายได้ เนื่องจากสภาพปัจจุบันช่องทางการรับสื่อมีมากทำให้ผู้ฟังมีทางเลือกมากมาย หากสถานีวิทยุกำหนดเฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายจะทำให้สามารถออกแบบรายการ เนื้อหาที่จะนำเสนอได้ชัดเจนตรงกับความต้องการ

“...ต้องทบทวน การแบ่งส่วนการตลาด (Segmentation) การเลือกกลุ่มเป้าหมาย ต้องเฉพาะชัดเจนไม่หว่านไปทั่ว และกำหนดจุดยืน (Positioning) ของสถานีให้ชัดเจน เมื่อชัดเจนแล้ว การทำอย่างอื่น ๆ จะชัดเจน แนวทางรายการก็จะตามมา รู้ว่าจะผลิตอะไรให้ใครฟัง กำหนดทิศทางกลยุทธ์อื่น ๆ ในการตอบสนองทั้ง คนฟัง ลูกค้าโฆษณา หรือทำโปรโมชัน ทำกิจกรรม ก็จะทำให้ชัดเจนถูกทิศทาง แบบเดิม ๆ ที่ชอบบอกว่ากลุ่มเป้าหมายทำให้ประชาชนทั่วไปฟังก็ไม่รู้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ทำให้ถูกใจใครได้อย่างไร...”

(สนามชัย กัจจร, สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2562)

ในขณะที่ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ให้ทัศนะว่าการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นเรื่องที่สำคัญ แม้ไม่ได้มีเป้าหมายในการทำธุรกิจแต่การให้บริการข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนคอยติดตามฟังจากสถานีก็ต้องกำหนดบุคลิกสถานีให้ชัดเจนเฉพาะเจาะจงเพื่อให้เนื้อหาที่ต้องการเผยแพร่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

“...จากนี้ต่อไปวิทยุจะเปิดควาไรได้อย่างเดียวไม่ได้ สถานีต้องมีความ เฉพาะเจาะจง ว่าจะเป็นคนลิ้นแบบไหนเพื่อให้ผู้ฟังรายการได้เลือกฟังตาม ความสนใจ เช่น เป็นคลื่นเพลงลูกทุ่ง เหมือน คลื่น 95 ลูกทุ่งมหานคร ที่เปิดเฉพาะเพลงลูกทุ่ง เป็นต้น ในส่วนของสถานีวิทยุกระจายเสียง แห่งประเทศ ไทย กรมประชาสัมพันธ์ คิดว่าจะพยายามปรับเป็นคนลิ้นเฉพาะด้านให้มากยิ่งขึ้น...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

นอกจากการพัฒนาเนื้อหารายการให้เป็นแบบเจาะจงเฉพาะกลุ่มแล้ว การพัฒนา ด้านรูปแบบเนื้อหาที่สถานีวิทยุกระจายเสียงผลิตขึ้นยังเป็นแนวทางที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ โดยสถานีวิทยุกระจายเสียงไม่ได้ผลิตรายการเพื่อออกอากาศเฉพาะเสียงเท่านั้น แต่ยังคงผลิต เนื้อหาหลากหลายรูปแบบสำหรับออกอากาศในช่องทางอื่นๆ ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาของ เทคโนโลยีเพื่อส่งไปถึงกลุ่มเป้าหมายตามพฤติกรรมมารับสื่อที่เปิดรับจากหลายหลายช่องทางอีกด้วย ทั้งนี้การผลิตเนื้อหาแต่ละช่องทางมีวิธีการที่แตกต่างกันตามคุณสมบัติเฉพาะของช่องทางนั้น ๆ โดยเนื้อหารายการถือเป็นหัวใจหลัก และการที่ช่องทางสื่อมีเพิ่มขึ้นมากมาย ส่งผลให้มีปริมาณ ความต้องการเนื้อหามีมากขึ้น ถือเป็นโอกาสของผู้สร้างเนื้อหาหรือเป็นเจ้าของเนื้อหาที่จะสามารถ สร้างมูลค่าในรูปแบบต่างๆ จากเนื้อหาหลากหลายรูปแบบที่ผลิตขึ้นได้

การพัฒนาเนื้อหาที่ดีจะช่วยลดข้อจำกัดในการพึ่งพาการแสวงหาเนื้อหารายการ เพื่อออกอากาศจากแหล่งผลิตอื่น ดังที่ผู้บริหารสถานีให้ความเห็นไว้ถึงอุปสรรคด้านต้นทุนจากการ ที่ค่ายเพลงเก็บค่าลิขสิทธิ์เพลงราคาสูงจากสถานีใหญ่ๆ ที่นำเพลงออกเผยแพร่ทางสถานี วิทยุกระจายเสียง รวมถึงการนำเพลงไปใช้ในกิจกรรม (Event) ที่จัดขึ้น ผู้บริหารสถานี วิทยุกระจายเสียง อสมท ลูกทุ่งมหานคร ให้มุมมองเกี่ยวกับทางออกของประเด็นนี้ คือ การพัฒนา เนื้อหาเอง หาทางสร้างเนื้อหาของสถานีขึ้นมาเองเพื่อที่จะลดการพึ่งพา โดยสถานีเพลงพยายาม สร้างเนื้อหาเพลงหรือศิลปินที่เป็นของตัวเอง

“...คลื่นลูกทุ่งมหานคร LTM FM95 มี Product ที่เป็นเพลงและมีศิลปินของคลื่น เอง ศิลปินของคลื่นส่วนหนึ่งมาจากเวทีที่คลื่นเคยจัดประกวด และอีกส่วนหนึ่งเป็นศิลปินที่ไม่มี ค่ายหรือสังกัด ที่ร่วมกิจกรรมของคลื่นทั้งในกทม.และต่างจังหวัด ถือว่าเป็นศิลปินของคลื่นทั้งหมด ส่วนใหญ่เราจะเรียกใช้บริการจากศิลปินเหล่านี้มากกว่าเมื่อ อสมท หรือ คลื่นมีกิจกรรมต่าง ๆ เพราะค่าตัวศิลปินที่มีสังกัดจะค่อนข้างราคาแพงและค่ายเพลงมักคิดค่าใช้จ่ายหลายอย่างสิ่งหลาย อย่าง...”

(วาสุ เลิศจรรรยา, สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2562)

แนวทางการพัฒนาเนื้อหาเองเพื่อลดการพึ่งพาเนื้อหารายการจากแหล่งอื่นนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกับการพัฒนาเนื้อหารายการเพลงของกรมประชาสัมพันธ์ โดยผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลการพัฒนารายการเพลงโดยนำวงดนตรีกรมประชาสัมพันธ์มาแสดงออกอากาศและมีแผนพัฒนาให้เป็นวงประจำชาติเพื่อรับบริการจากทุกหน่วยงานที่มาขอใช้บริการ

“...สำหรับเพลงที่วงดนตรีกรมประชาสัมพันธ์แสดงจะได้ลิขสิทธิ์เพลงสุนทราภรณ์จากครุเอื้อ สุนทรสนาน ซึ่งท่านมอบให้กับกรมประชาสัมพันธ์ ดังนั้นจึงสามารถเล่นเพลงของสุนทราภรณ์ได้โดย ไม่มีค่าใช้จ่าย และสามารถเล่นเพลงสุนทราภรณ์ออกอากาศได้ เพลงของสุนทราภรณ์จะเล่นได้แค่ 2 วง คือ วงสุนทราภรณ์ กับ วงดนตรีกรมประชาสัมพันธ์ เว้นแต่ว่าสุนทราภรณ์เจ้าของดั้งเดิมจะมอบให้ใครเล่นต่อ เรามีแผนทำวงดนตรีกรมประชาสัมพันธ์ให้เป็นเหมือนวงดนตรีของเยอรมันที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของวิทยุเช่นเดียวกัน เป็นวงดนตรีแจ๊สออร์เคสตรา (Jazz Orchestra) ส่วนแผนผลิตดนตรีเพื่อนำมาออกอากาศทางวิทยุ อาจต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง เนื่องจากจะเป็นงานเพิ่มจากภาระหน้าที่การทำงานเดิมที่ทำอยู่ของกลุ่มวงดนตรี...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

ในความพยายามพัฒนาเนื้อหาที่เป็นของสถานีเองนอกจากเนื้อหารายการที่เป็นเพลงแล้ว สถานีวิทยุกระจายเสียงยังสามารถสร้างเนื้อหารายการประเภทอื่นๆ ให้เกิดมูลค่าได้ เช่น ละครวิทยุที่เคยได้รับความนิยมในอดีต ปัจจุบันยังคงมีออกอากาศอยู่ที่คลื่น ลูกทุ่งมหานคร ของ อสมท และในต่างประเทศมีการผลิตรายการประเภทนี้เช่นกัน ความพยายามในการพัฒนาการผลิตรายการประเภทละครวิทยุมีปัญหาอุปสรรคอยู่บ้าง แต่ละครวิทยุเป็นรายการบันเทิงที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ เมื่อผลิตแล้วไม่ได้ออกอากาศทางสถานีวิทยุกระจายเสียงเท่านั้นแต่ยังสามารถต่อยอดนำออกเผยแพร่บนช่องทางอื่นๆ ได้อีกด้วย

“...ฮ่องกง ไต้หวัน เยอรมัน โรมานี มีละครวิทยุเช่นเดียวกับเรา เมื่อเทียบกันแล้วละครวิทยุของเรายังมีอะไรที่หลากหลายกว่า เมื่อเห็นว่าต่างประเทศทำละครวิทยุเช่นเดียวกัน ทำให้รู้สึกว่าการผลิตละครวิทยุต่อไปเช่นเดียวกัน ยอมรับว่าตอนแรกค่อนข้างท้อกับการทำละครวิทยุ เนื่องจาก บริษัทเจ้าของละครวิทยุ “เกศทิพย์” ไม่ยอมให้คนของเรารับบทเป็นพระ-นางคลื่นจึงตัดสินใจทำละครวิทยุเอง หากคนเขียนบท ประสานงานส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและลงมือทำเองทุกขั้นตอน ให้ดีใจของคลื่นร่วมทำละครวิทยุ ทำให้ละครมีความสุขมากยิ่งขึ้น เนื้อเรื่องของ

ละครเป็นเรื่องสนุกสนาน ผู้ฟังรายการค่อนข้างชอบ รูปแบบของละครมีทั้งเป็นซีรีส์และจบในตอน ออกอากาศทั่วประเทศทุกช่องทางที่เรามีออนไลน์ และ ออนไลน์ เช่น แอปพลิเคชัน เว็บไซต์ เป็นต้น และมีเป็นพอดแคสต์อยู่ใน แอปพลิเคชัน “LTMF95” สามารถฟังย้อนหลังได้ทั้งหมด...”

(วาสุ เลิศจรรยา, สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2562)

การให้ความสำคัญกับการสร้างเนื้อหาเป็นการพัฒนาการบริหารด้านรายการ ไม่ใช่เฉพาะสถานีที่เป็นรายการบันเทิง (Entertainment Programs) หรือรายการเพลง (Music Programs) เท่านั้น สถานีที่เป็นรูปแบบรายการสนทนาข่าวสารสาระ (Talk Programs) ก็สามารถพัฒนารายการให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้นได้ เช่น รายการที่เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลความรู้เฉพาะทางจากผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ดำเนินรายการ หรือถูกเชิญมาร่วมรายการ และสถานีนำข้อมูลเหล่านี้มารวบรวมเป็นเนื้อหาผลิตเผยแพร่ในรูปแบบอื่น เช่น ถอดเสียงรายการให้เป็นบทความลงเว็บไซต์ จัดพิมพ์เป็นหนังสือ ซึ่งเป็นวิธีการสร้างสรรค์พัฒนาเนื้อหารายการให้เกิดคุณค่าและนำไปสู่ช่องทางเผยแพร่ที่หลากหลาย (One Content to Many Platform) ทำให้สถานีวิทยุมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย (Content as Product) สำหรับนำเสนอสู่กลุ่มเป้าหมายที่กว้างขวางยิ่งขึ้นและมีโอกาสหาผู้สนับสนุนมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

“...คมความคิดเป็นคำคมของนักคิด ที่เป็นกูรูด้านต่าง ๆ ของคลื่น 96.5 เวลาเชิญท่านเหล่านี้มาสัมภาษณ์แต่ละท่านจะมีแนวทางดี ๆ ในหลากหลายแง่มุม เนื่องจากทุกท่านเป็นผู้รู้จริงในด้านนั้น จะมีประโยชน์สำคัญหรือบรรคทองสั้น ๆ ที่พูดไว้ ประโยคเหล่านี้ให้แง่คิดกับคนได้คอนเทนต์แบบนี้มีคุณค่า มีมูลค่าด้วยถ้าปล่อยสัมภาษณ์ออกอากาศแล้วก็ผ่านเลยไป แต่เราเอามาสร้างคุณค่าเพิ่ม คัดประโยคสั้น ๆ มารวบรวมไว้เป็นไฟล์เสียง ทำเป็นสตู๊ปสั้นเปิดกลางชั่วโมง ขายสนับสนุนช่วงด้วย แล้วก็รวบรวมทำแผ่นภาพรูปท่านนั้นพร้อมคำพูดปล่อยลงหน้าเพจก็มีคนแชร์ต่อ...”

(อำมร บรรจง, สัมภาษณ์, 8 มีนาคม 2562)

การนำเสนอเนื้อหาข้ามแพลตฟอร์มเป็นแนวทางการบริหารรายการที่เป็นประโยชน์ แต่มีข้อควรระวัง คือการไม่ให้เกิดการทับซ้อนของเนื้อหาที่จะแย่งผู้ฟังกันเอง ดังที่ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ให้เทคนิคแนวทางในการพัฒนาเนื้อหาข้ามแพลตฟอร์มไว้ว่า

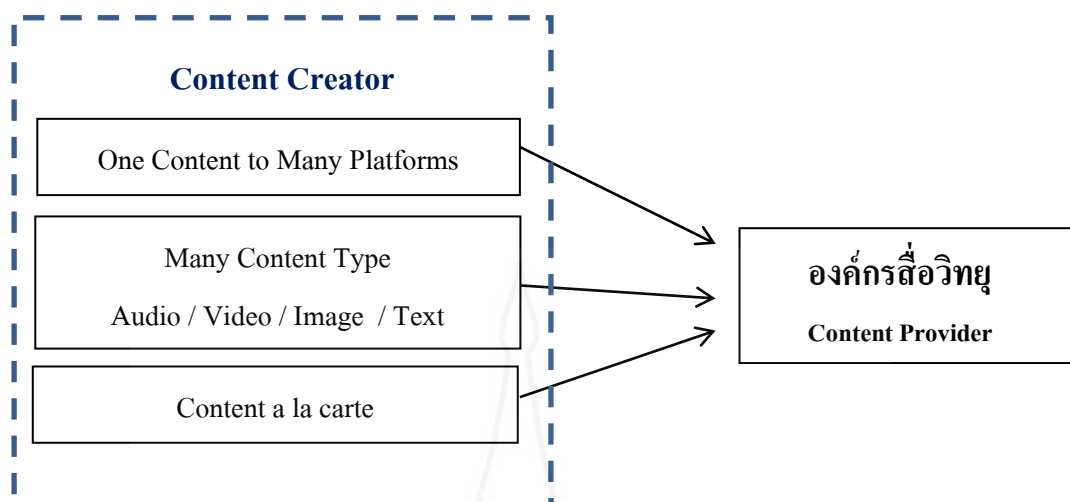
“...การออกอากาศหลายแพลตฟอร์มก็ต้องมีวิธีในการทำ ยกตัวอย่างวิธีการของ คลื่น 96.5 เปรียบเทียบเป็นถนนเดิมกับถนนใหม่ที่เป็น ซุปเปอร์ไฮเวย์ (Super Highway) นโยบายของถนนใหม่นี้ ก็จะไม่ทำคอนเทนต์ที่จีหรือทับซ้อนกับถนนเก่า คือ ไม่ซ้ำกันเอง โดยถนนเดิมบนคลื่นวิทยุก็จะวิ่งตามผังรายการ ไป ในขณะที่ถนนใหม่เราก็ต้องทำสิ่งใหม่ๆที่คนกลุ่มใหม่อยากฟังและฟีดแบ็กให้คนที่วิ่งถนนเดิมลงไปวิ่งถนนใหม่บ้าง ให้ผู้ฟังค่อยๆรู้สึกว่ายากได้ของใหม่ๆที่ไม่เคยฟัง และข้ามไปฟังผ่านแพลตฟอร์มใหม่ หรือ หากมีบางรายการดีๆ ของถนนเก่า เราสามารถนำเนื้อหานั้นไปทำบน Online ได้เช่นกัน...”

(จูติรัตน์ พูนศิริชัยกิจ, สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2562)

แนวทางการพัฒนาด้านรายการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการ วิทยุกระจายเสียง ผู้บริหารสถานีให้ความสำคัญกับการสร้างเนื้อหาเป็นตัวนำ รายการและผังรายการมีความสำคัญในฐานะที่เป็นผลิตภัณฑ์ (Product) ที่ต้องผลิต และนำเสนอให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันรูปแบบและวิธีการนำเสนอก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เนื้อหาน่าสนใจและสามารถนำออกเผยแพร่ได้หลากหลายช่องทาง

กล่าวโดยสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารด้านรายการวิทยุ พบว่า สถานีวิทยุกระจายเสียงต้องพัฒนารูปแบบการผลิตเนื้อหารายการให้สามารถเผยแพร่ได้ในหลายช่องทาง (One Content to Many Platforms) โดยออกแบบการนำเสนอตามคุณสมบัติของแต่ละช่องทาง โดยที่เนื้อหาในแต่ละช่องทางมีความเชื่อมโยงกัน พัฒนาเนื้อหาให้มีลักษณะเฉพาะกลุ่ม (Content a la carte) นำออกเผยแพร่ผ่านช่องทางต่าง ๆ สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เลือกอย่างเฉพาะเจาะจง พัฒนาการผลิตรายการให้เป็นผู้ผลิตเนื้อหาและเจ้าของเนื้อหา (Content Provider) โดยไม่ต้องพึ่งพาการซื้อเนื้อหาจากที่อื่นมาออกอากาศ และนำเนื้อหาที่ผลิตขึ้นเองนั้นมาบริหารให้เกิดมูลค่าจากความเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์

ผลการวิจัยข้างต้นผู้วิจัยได้ประมวลและนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารองค์กรวิทยุกระจายเสียงด้านรายการ เป็นภาพที่ 4.23



ภาพที่ 4.23 แนวทางการพัฒนาการบริหารองค์กรวิทยุกระจายเสียงด้านรายการ

3.3 การพัฒนาการบริหารด้านรายได้

ปัจจุบันเงินโฆษณาในอุตสาหกรรมสื่อที่ถูกแบ่งกระจายไปอยู่ในหลากหลายสื่อ เป็นผลมาจากช่องทางสื่อที่มีมากมายหลากหลายขึ้น การประกอบกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียงยังจำเป็นต้องมีรายได้ไม่ว่าจะเป็นสถานีเพื่อประโยชน์สาธารณะที่ต้องหารายได้ให้เพียงพอต่อการดำเนินกิจการหรือสถานีวิทยุประเภทบริการธุรกิจที่ดำเนินกิจการเพื่อแสวงหากำไรให้มากที่สุด ในการบริหารด้านรายได้นี้จำเป็นต้องพัฒนาหารูปแบบของธุรกิจ (Business Model) ใหม่ ที่พึ่งพิงเงินจากโฆษณาให้น้อยลง โดยที่โฆษณายังเป็นส่วนหนึ่งของรายได้ แต่ต้องมีการหารายได้จากส่วนอื่นๆ เพิ่มเติมด้วย เช่น รายได้จากการจัดกิจกรรม (On Ground) โดยหาผู้สนับสนุนหรือเก็บเงินจากผู้ร่วมกิจกรรมและใช้การออกอากาศเป็นช่องทางในการประชาสัมพันธ์ รายได้จากการทำสินค้าที่เกี่ยวข้องออกมขาย ซึ่งในมุมมองการตลาดคือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้เกิดรายได้ ไม่ใช่การขายเพียงสปอตวิทยุหรือการขายสนับสนุนออกอากาศ (Airtime) เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แต่ผู้ประกอบการสถานีวิทยุกระจายเสียงต้องมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เพื่อให้มีรายได้สำหรับหล่อเลี้ยงกิจการให้อยู่รอด

“...การหารายได้จากช่องทางใหม่ๆ ที่ทำกันวันนี้แต่ละส่วนมันอาจจะยังมีรายได้ไม่เยอะ แต่เมื่อประกอบรวมกันแล้วทำให้องค์กรยังขับเคลื่อนต่อไปได้ เนื่องจากแนวทาง วิธีการ ล้วนเป็นเรื่องใหม่ การเปลี่ยนแปลงก็ยังไม่นิ่ง แบบโคตที่สุดก็ยังบอกไม่ได้ แต่ต้องเริ่มทำ อยู่เรื่อยๆ ขยายของเดิม รอรอเงินจากการขายโฆษณาแบบเดิมไม่เพียงพออีกแล้ว...”

(สนามชัย กัจจร, สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2562)

ทั้งนี้ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงให้ความเห็นตรงกันว่าการจัดกิจกรรมเป็นช่องทางหารายได้ที่สามารถพัฒนาขึ้นมา และมีโอกาสเติบโตทดแทนรายได้จากการขายสปอตโฆษณาที่หายไปได้ โดยสถานีวิทยุที่ประกอบกิจการประเภทธุรกิจมุ่งจัดกิจกรรมรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ฟังได้เข้ามามีส่วนร่วมและเก็บเงินค่าเข้าร่วมกิจกรรมจากผู้ฟัง โดยการพัฒนารูปแบบกิจกรรมให้ตรงกับ การใช้ชีวิต (Lifestyle) ของกลุ่มเป้าหมายของแต่ละคลื่นซึ่งจะทำให้ผู้ฟังยอมจ่ายเงินเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมที่ตรงกับความต้องการ เช่น การจัดทัวร์เดินทางร่วมกับผู้จัดรายการ การจัดสัมมนาให้ความรู้เชิงลึกเฉพาะทาง การจัดฝึกอบรม เป็นต้น โดยกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นจะใช้สื่อวิทยุเป็นช่องทางโปรโมทให้กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้ ทั้งนี้การจัดกิจกรรมที่เก็บเงินค่าเข้าร่วมกิจกรรมจากผู้ฟังเป็นช่องทางเพิ่มรายได้ของสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ใช้ได้ดีกับกลุ่มผู้ฟังของสถานีที่มีสถานะทางเศรษฐกิจดีและยอมจ่ายเงินหากกิจกรรมนั้นตรงกับความต้องการ ดังเช่น กลุ่มผู้ฟังของสถานีวิทยุ FM 96.5 ซึ่งเป็นกลุ่มนักธุรกิจและนักลงทุน

“...กิจกรรมของคลื่นที่จัดขึ้นผู้ฟังเค้ายอมจ่ายเงินเพื่อที่จะมาร่วมกิจกรรมเพราะเค้าได้ประโยชน์ ตรงกับความต้องการ ผู้จัดรายการเราเป็นครูด้านต่าง ๆ สามารถจัดได้หลากหลาย เช่น การนำนักธุรกิจไทยไปเปิดเส้นทาง AEC พบกับนักธุรกิจประเทศเพื่อนบ้าน เยี่ยมชมกิจการ เปิดโอกาสให้เค้าได้ต่อยอด หรือกิจกรรมด้านการฝึกอบรม ใช้สถานีวิทยุเป็นช่องทางประชาสัมพันธ์แต่เก็บเงินค่าเรียนแต่ละหลักสูตร เช่น เรียนร้องเพลง เรามีครูเพลงที่มีชื่อเสียงเป็นผู้สอน คุณสุเทพ วงศ์กำแหง คุณ โฉมฉาย อรุณฉาน คุณวินัย พันธุรักษ์ คุณทิพย์วัลย์ ปิ่นพิบาล และอีกหลายๆคน กิจกรรมนี้ ผู้ที่มีอายุวัยนี้ชอบมากมาเรียนเต็มทุกรุ๊ป แล้วได้เพื่อนทำกิจกรรมสังสรรค์ต่อยอดกันได้ อีก เรียนภาษาจีนก็มีเรามีครูด้านวัฒนธรรมจีนเป็นผู้จัดอยู่ในคลื่น ก็สอนทั้งภาษาและวัฒนธรรม...”

(อำมร บรรจง, สัมภาษณ์, 8 มีนาคม 2562)

การพัฒนารูปแบบกิจกรรมของสถานีวิทยุกระจายเสียง นอกจากการหารายได้โดยตรงจากการเก็บเงินค่าเข้าร่วมกิจกรรมแล้ว ยังใช้เป็นช่องทางเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ฟังได้ ดังที่สถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ซึ่งเป็นสถานีที่ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ แต่มีการจัดกิจกรรมและพัฒนารูปแบบของกิจกรรม เพื่อมุ่งให้บริการกับผู้ฟังเชื่อมโยงความสัมพันธ์และรักษากรานผู้ฟังให้อยู่กับสถานี

“...ส่วนบริหารการดนตรี เป็น โครงสร้างที่อยู่ภายใต้การบริหารของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย เราจัดกิจกรรมดนตรี นอกจากการแสดงยังมีการมีจัดอบรมหลักสูตร *prd band* แต่เป็นกิจกรรมที่ไม่เรียกเก็บค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด กลุ่มเป้าหมายคือบุคคลทั่วไป ทุกเพศ และทุกวัยที่สนใจเล่นดนตรีทั้งไทยสากล และร้องเพลง ทั้งนี้คนที่เข้ารับการอบรมต้องมีพื้นฐานด้านดนตรีมาก่อนและมีเครื่องดนตรีของตัวเองมาตามที่ถนัด เนื้อหาการอบรมจะเป็นการสอนร้องเพลงและสอนดนตรี วันสุดท้ายของการอบรมจะมีงานแสดงมินิคอนเสิร์ตให้กับผู้เข้าอบรม...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

ในประเด็นการหารายได้จากการขายกิจกรรมให้ผู้ฟังนี้ สำหรับคลื่นวิทยุที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นประชาชนผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลาง อาจไม่สามารถพัฒนาการขายกิจกรรมโดยให้ผู้ฟังซื้อเพื่อการเข้าร่วมกิจกรรมได้ แต่สามารถสร้างกิจกรรมโดยการหาผู้สนับสนุน (Sponsor) และให้ผู้ฟังเข้าร่วมโดยไม่ต้องจ่ายเงิน ซึ่งสถานีวิทยุกระจายเสียงมีวิธียุทธศาสตร์การขายด้วยการรวมช่องทางการขายมาไว้ด้วยกัน ประกอบด้วย ออนไลน์ (Online) และ การจัดกิจกรรม (On-ground) ให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทุกช่องทาง ตอบสนองความต้องการของผู้ลงโฆษณา ด้วยการผสมผสาน ช่องทางต่าง ๆ ตามงบประมาณของลูกค้านั้น ดังที่ คลื่นวิทยุ LTMFM 95 จัดกิจกรรมให้กับกลุ่มเป้าหมายหลักซึ่งเป็นผู้ชื่นชอบเพลงลูกทุ่งสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้โดยไม่มีค่าใช้จ่าย ในขณะที่สถานีมีรายได้จากการผสมผสานแพ็คเกจการขายระหว่าง สปอตและกิจกรรม

“...บางสถานีจะบอกว่ากิจกรรม *On-ground* จะ โตขึ้นเยอะมากกว่า *On-air* แล้วขายกิจกรรมให้กับผู้ฟังจ่ายเงินเข้าร่วม แต่สำหรับเราไม่มองเช่นนั้น ลักษณะการขายของคลื่นเราเป็นการขายแบบ *Below the Line* และ *Offline* ให้กับลูกค้าเป็นการผสมผสานกันทุกรูปแบบตามปริมาณเงินที่ลูกค้ามี เรียกได้ว่าลูกค้ามีเงินเท่าไรเราเอาหมด เราจัดกิจกรรมให้ผู้ฟังเข้าร่วมฟรีอย่างงานคอนเสิร์ตสปอนเซอร์ที่จ่ายเงินได้ทั้งซื้อสินค้าสนับสนุนในสปอตโปรโมทงาน ก็ได้มาออกร้าน ได้เจอผู้ฟังที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของสินค้าเค้า...”

(วาสุ เลิศจรรยา, สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2562)

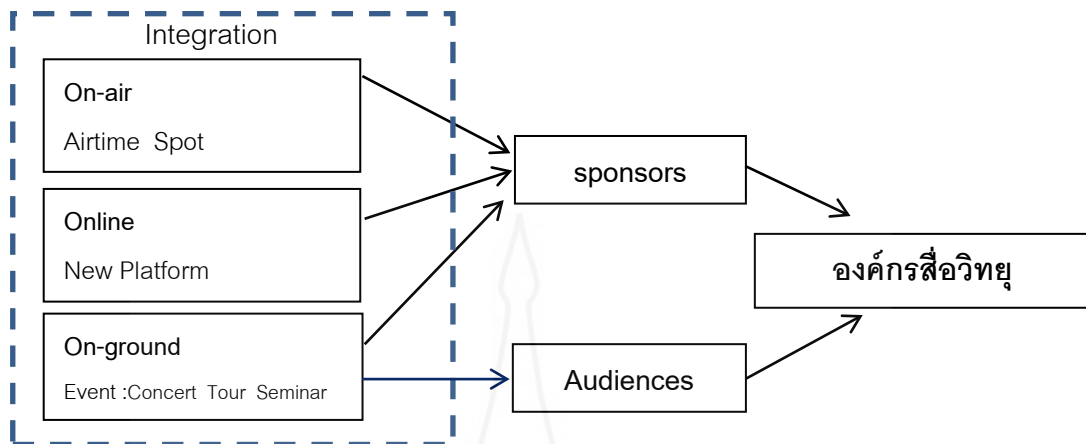
นอกจากนี้สถานีวิทยุวิทยุกระจายเสียงยังมีการพัฒนาสินค้านอกเหนือจากที่เป็นรายการให้หลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยนำเสนอขายควบคู่กับการออกอากาศในแบบเดิมเพื่อการรักษาลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่ เนื่องจากเจ้าของสินค้าและบริษัทโฆษณามีแนวโน้มให้ความสนใจกับสื่อออนไลน์มากขึ้น สถานีวิทยุจึงต้องหาแนวทางพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นการให้บริการบนออนไลน์มากขึ้นด้วย

“...คลื่นลูกทุ่งมหานครมี Product บนสื่อออนไลน์ค่อนข้างเยอะ เช่น ทำเป็นอินโฟกราฟิกโพสต์ลงในช่องทางออนไลน์ของคลื่นเช่น เฟซบุ๊ก แอปพลิเคชัน ไลน์แอด และ ไลน์ เป็นต้น นอกจากนี้มีสอนภาษาอาเซียนและจัดทำเป็นสื่อกู๊ปลง YouTube มีรายการซัวร์ก่อนแชร์ ที่ตัดไปลงแทนรายการข่าวหลัง 5 ทุ่มที่ไม่มีข่าว เนื้อหารายการของคลื่นจะมีหลากหลายไม่ได้ยูนึ่ง...”

(วาสุ เลิศจรรยา, สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2562)

กล่าวโดยสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงด้านรายได้พบว่า สถานีวิทยุกระจายเสียงต้องพัฒนาช่องทางรายได้ที่มาจากผู้ซื้อโฆษณาโดยบูรณาการ รูปแบบการขายแบบแพคเกจ ออนไลน์ (on-air) การสร้างกิจกรรม (on-ground) และ บนช่องทางออนไลน์ (Online) ทั้งนี้ช่องทางรายได้หลักของสถานีวิทยุ คือ การให้เวลาออกอากาศแก่ผู้สนับสนุนบนออนไลน์ (On-air) แต่เป็นช่องทางที่เริ่มมีรายได้ลดลง ซึ่งสถานีวิทยุกระจายเสียงสามารถใช้ช่องทางนี้เป็นสื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่สร้างขึ้นให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการรับรู้อย่างทั่วถึง การพัฒนา กิจกรรม (On-ground) ต้องออกแบบอย่างสร้างสรรค์ให้มีความหลากหลายน่าสนใจตรงกับความ ต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อใช้เป็นผลิตภัณฑ์สำหรับขายโดยเก็บเงินจากการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ฟัง และเก็บเงินจากเจ้าของสินค้าให้มาเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรม โดยกิจกรรมที่สร้างขึ้นนี้สามารถใช้เชื่อมโยงความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ฟังเพื่อรักษฐานผู้ฟังและขยายกลุ่มผู้ฟังได้อีกด้วย นอกจากนี้สถานีวิทยุต้องพัฒนารูปแบบการหารายได้บนช่องทางออนไลน์ (Online) โดยใช้สื่อใหม่สนับสนุนการเผยแพร่เนื้อหาให้เกิดรายได้เพิ่มมากขึ้น

ซึ่งผลการวิจัยข้างต้นผู้วิจัยได้ประมวลและนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารองค์กรวิทยุกระจายเสียงด้านรายได้เป็นภาพที่ 4.24



ภาพที่ 4.24 แนวทางการพัฒนาการบริหารองค์กรวิทยุกระจายเสียงด้านรายได้

3.4 การพัฒนาการบริหารด้านเทคโนโลยี

แนวทางในการพัฒนาการบริหารเทคโนโลยีให้ประสบความสำเร็จผู้บริหารต้องสามารถรวบรวม (Integrate) เทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ส่งเสริม เชื่อมโยงกับรูปแบบธุรกิจ (Business Model) หรือกิจการของสถานี ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารสถานีตามวัตถุประสงค์ได้

ในปัจจุบันการพัฒนาเทคโนโลยีทำให้เกิดการรับฟังวิทยุในรูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิม หากผู้บริหาร มองเทคโนโลยีเป็นตัวส่งเสริมกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียงก็สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารกิจการได้อย่างหลากหลาย ทั้งการผลิตเนื้อหาให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น บนช่องทางที่หลากหลาย โดยแพลตฟอร์มที่สถานีวิทยุกระจายเสียงใช้ในการออกอากาศและเผยแพร่เนื้อหาควบคู่กับการออกอากาศบนคลื่นวิทยุ คือ เฟซบุ๊กซึ่งมีข้อดีคือเป็นช่องทางที่ไม่มีค่าใช้จ่ายมีการรวบรวมเป็นชุมชนกลุ่มผู้ใช้งาน (Community) จำนวนมาก แต่ด้วยข้อจำกัดในเรื่องใจและนโยบายของเฟซบุ๊กหลายประการ (ดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนที่ 2) ผู้บริหารสถานีจึงมีความพยายามที่จะพัฒนา แพลตฟอร์มของสถานีขึ้นมาควบคู่กันไปด้วย ซึ่งหากมีผู้ใช้งานเป็นจำนวนมาก เจ้าของแพลตฟอร์ม ยังสามารถพัฒนาต่อโดยการสร้างรูปแบบธุรกิจ (Business Platform) ได้อีกด้วย ทั้งนี้ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ให้มุมมองว่าเกี่ยวกับประเด็นนี้ว่า มองเห็นโอกาสในการเป็นเจ้าของ แพลตฟอร์มแต่อาจยังมีข้อกังวลในด้านความคุ้มค่าในการลงทุน

“...ทุกวันนี้เราก็ต้องอาศัยเฟซบุ๊ก เพื่อให้คนฟังเราเพราะคนจะอยู่กับพื้นที่ตรงนี้เยอะ อย่างไรก็ตามเราก็พยายามพัฒนาสร้างแพลตฟอร์มใหม่ขึ้นมาเอง เราเป็นผู้ใช้ข้อจำกัดคือเราคิดอะไรใหม่ๆ ได้ไม่มากไปกว่าที่เรารู้จัก เราไม่ใช่คนพัฒนาแอปพลิเคชัน ถ้าคนที่พัฒนาไม่ได้มาขายให้ เราก็ไม่รู้ว่าโลกมันปรับเปลี่ยน ไปทิศทางไหนแล้ว เราอาจจะให้อิเดียผู้พัฒนาได้แต่ก็จะคิดราคาแพงซึ่งเราก็สู้ไม่ไหวอีก...”

(ทองทศ มหามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

การพัฒนาแพลตฟอร์มในรูปแบบแอปพลิเคชันเป็นช่องทางที่ผู้บริหารสถานียังให้ความสนใจมากที่สุดเนื่องจากกลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงเนื้อหาได้ผ่านอุปกรณ์โทรศัพท์มือถือจากทุกที่และทุกเวลา โดยพยายามหาวิธีการทำให้ผู้ใช้งานอยากอยู่บนแอปพลิเคชันนั้นให้นานที่สุด ทั้งนี้การพัฒนาแพลตฟอร์มขึ้นมาเองมีข้อจำกัดของเงินทุน และความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี สำหรับสถานีนขนาดเล็กไม่สามารถเข้าถึงการใช้เทคโนโลยีนี้ด้วยข้อจำกัดเรื่องทุน แต่สถานีวิทยุกระจายเสียงก็สามารถข้ามผ่านข้อจำกัดเรื่องนี้ได้โดยผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท ให้ความเห็นไว้ถึงการหาทางออกด้วยวิธีการรวมกลุ่ม หาพันธมิตร ดังจะเห็นได้จากการเริ่มต้นพัฒนาความร่วมมือของสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท กับกลุ่มวิทยุชุมชนและผู้พัฒนาเทคโนโลยี โดยให้ข้อมูลว่า

“...สำหรับ อสมท มีความร่วมมือให้ทีมวิศวกรพัฒนาแอปพลิเคชันชื่อ ฟังเพลิน เป็นแอปพลิเคชันที่รวบรวมสถานีวิทยุชุมชน และสถานีวิทยุ อสมท มาไว้บนพื้นที่เดียวกัน ข้อดีคือผู้ฟังเข้ามาก็สามารถเลือกรับฟังรายการวิทยุได้มากมายทั้งวิทยุท้องถิ่น และวิทยุ อสมท ฟังได้ทุกที่ที่มีอินเทอร์เน็ต ผู้ประกอบการวิทยุชุมชนเองก็ได้ประโยชน์มีพื้นที่เพิ่มขึ้นในการให้บริการ เป็นการสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการสถานีวิทยุ ยังเพิ่งเริ่มต้นถ้าไปได้ดี ก็หาทางพัฒนาหาความร่วมมือเพื่อทำธุรกิจร่วมกัน...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2562)

การสร้างแพลตฟอร์มเพื่อรวบรวมเนื้อหา (Content) สำหรับผู้ฟังนี้เป็นเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกให้กับผู้ฟัง และถูกค่าผู้ลงโฆษณาด้วย เมื่อมีฐานผู้ฟังมากถึงจำนวนที่ต้องการจะสามารถสร้างโอกาสในการพัฒนาธุรกิจได้อีกด้วย โดยเจ้าของแพลตฟอร์มทำหน้าที่เป็นคนกลางให้บริการรวบรวม หรือผลิตเนื้อหาเพื่อเผยแพร่ซึ่งแพลตฟอร์มในรูปแบบแอปพลิเคชันนี้ หลายๆ สถานียังพยายามพัฒนาแอปพลิเคชันของตนเองโดยออกแบบให้สอดคล้องกับบุคลิกสถานี เช่น สถานีข่าว

นอกจากจะฟังรายการสด ฟังย้อนหลังได้แล้ว ยังมีข่าวสั้นให้อ่าน สำหรับสถานีเพลงสามารถแสดงชื่อเพลงที่กำลังเปิด (Now Playing) ปรากฏให้เห็นและมีการแจ้งชื่อเพลงลำดับถัดไป (next song) เป็นต้น

นอกจากนี้ การออกอากาศผ่านออนไลน์ในรูปแบบสตรีมมิ่งบนเว็บไซต์และแอปพลิเคชันทำให้ข้อจำกัดของพื้นที่เขตบริการหมดไป การสร้างสถานีประจำจังหวัดในบางพื้นที่ก็สามารถทำได้ง่าย ในอดีตการจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงในแต่ละจังหวัดเพื่อให้บริการประชาชนในแต่ละพื้นที่ต้องลงทุนสูงมาก การหาที่ดินสร้างสถานี สร้างห้องส่ง เครื่องส่ง และเสาส่งออกอากาศ ถือเป็นเรื่องใหญ่ แต่ด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้ข้อจำกัดตรงนี้หมดไป ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงมองเห็นโอกาสในข้อนี้ว่า เทคโนโลยีทำให้มีช่องทางหลากหลายขึ้นในการนำเสนอเนื้อหารายการ สามารถนำเสนอข้อมูลของบางพื้นที่ได้โดยไม่ต้องลงทุนจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงครบทุกจังหวัด การสร้างสถานีวิทยุกระจายเสียงประจำจังหวัดบนช่องทางออนไลน์เพื่อเสนอข้อมูลข่าวสารเฉพาะของจังหวัดนั้นๆ สามารถทำได้โดยที่ผู้ผลิตรายการอาจไม่ได้อยู่ในพื้นที่นั้นก็ได้

“...นักจัดรายการไม่จำเป็นต้องจัดรายการในพื้นที่อีกต่อไป จังหวัดชายแดนภาคใต้ก็สามารถมีสถานีที่เสนอเนื้อหาเฉพาะสำหรับพื้นที่ได้ โดยไม่ต้องจ้าง บุคลากรไปปฏิบัติงานในพื้นที่ ซึ่งตามระเบียบต้องจ่ายค่าตอบแทนในพื้นที่ เสี่ยงภัยสูงมากและเป็นสถานีที่ไม่สามารถทำธุรกิจได้ แต่เราจำเป็นต้องเปิดสถานีเพื่อทำหน้าที่ให้บริการประชาชน การออกอากาศผ่านออนไลน์จะทำให้เราสามารถให้บริการเนื้อหาเฉพาะ โดยมีข้อมูลจากผู้สื่อข่าวในพื้นที่ สามารถจัดรายการนอกเขตพื้นที่ที่ออกอากาศได้ หรืออย่างนักจัดรายการวิทยุที่มีชื่อเสียงอยู่ที่ กทม ก็ยังสามารถจัดรายการเฉพาะ สำหรับออกอากาศใน สถานีวิทยุจังหวัดเล็กๆ ได้เช่นกัน... อสมท ภูมิภาคมีสถานีในพื้นที่แต่ละจังหวัด 53 สถานี การสร้างสถานีแต่ละแห่งมีการลงทุนสูงมาก การสร้างสถานีประจำแต่ละจังหวัดสามารถทำบนออนไลน์ได้โดยต้นทุนไม่สูง ให้ครบทุกจังหวัด...”

(นิสัน ชินอ่อน, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2562)

นอกจากนี้ในการสัมภาษณ์ยังพบว่า แนวโน้มการพัฒนาช่องทางการผลิตและเผยแพร่เนื้อหาด้านเสียง (Audio Content) ที่ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงให้ความสนใจอีกรูปแบบหนึ่งคือ พอดแคสต์ (Podcast) ซึ่งเป็นรายการวิทยุที่ผลิตเป็นตอนๆ มีเนื้อหาเฉพาะทางของแต่ละรายการตามความสนใจเฉพาะของผู้ฟัง โดยผู้ฟังสามารถดาวน์โหลดผ่านอินเทอร์เน็ตแล้วฟังผ่านอุปกรณ์ต่างๆ ได้ การผลิตเนื้อหาในรูปแบบนี้ถือเป็นความถนัดเฉพาะทางของผู้ผลิตรายการวิทยุ

เนื่องจากเป็นเนื้อหาประเภทเสียงทำให้มีความได้เปรียบในการผลิต หากต้องการพัฒนาเนื้อหา รูปแบบนี้สามารถทำได้ไม่ยากด้วยเครื่องมืออุปกรณ์ที่มีอยู่แล้ว แนวโน้มการเติบโตของพอดแคสต์ เริ่มมีผู้ฟังและผู้ผลิตมากขึ้นแบบก้าวกระโดด กล่าวคือ มีจำนวนรายการที่เพิ่มขึ้นอย่างมหาศาลในหลากหลายรูปแบบเนื้อหา โดย Podcast Insights ให้ข้อมูลว่ารายการพอดแคสต์บนแพลตฟอร์มของ ค่ายแอปเปิ้ล (นับจนถึงเดือนเมษายน 2019) มีจำนวนประมาณ 700,000 รายการ และมีจำนวนคอนเทนต์มากถึง 29 ล้านเอพิโซด เพิ่มขึ้นจากช่วงเดือนมีนาคมของปี 2018 ถึงร้อยละ 33

ทั้งนี้ผู้บริหารสถานีวิทยุกรมประชาสัมพันธ์ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับพอดแคสต์ในประเทศไทยว่าจะค่อยๆเติบโตในกลุ่มของคนไทยและกลุ่มคนที่ชอบแต่เสียงจะหันมานิยมฟังมากขึ้น โดยได้เริ่มต้นพัฒนาการผลิตรายการบนพอดแคสต์จากพื้นที่จัดเก็บที่ไม่มีค่าใช้จ่าย

“... คิดว่าคนไทยนิยมฟังพอดแคสต์จะค่อยๆเติบโตอาจจะช้ากว่า แพลตฟอร์มอื่น แต่สุดท้ายคนที่ชอบฟังแต่เสียงก็จะเริ่มหันมาฟังผ่าน พอดแคสต์เพิ่มขึ้น โดยจะเริ่มดีขึ้นเรื่อยๆ และอาจจะต้องแข่งกับ แพลตฟอร์มอื่นๆ อย่างเฟซบุ๊กที่มีทีเจอร์เยอะกว่า กรมประชาสัมพันธ์เริ่มทดลองทำเฉพาะรายการของ สวท.สถานีกรุงเทพเท่านั้น ทำเป็นคลิปข่าวใช้พื้นที่จัดเก็บได้เพียง 5 ชม. เนื่องจากใช้บริการพื้นที่ฟรี ซึ่งก็เพียงพอและไม่ต้องลงทุนเพิ่ม หากพื้นที่เต็มจะทำการลบของเดิมทิ้ง โดยไม่น่าจะมีผลกระทบอะไรเพราะเป็นรายการข่าวที่ต้องการความสดใหม่ ไม่ค่อยมีการฟังย้อนหลังอยู่แล้ว ...”

(ทองศม หามนตรี, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2562)

ด้านสถานีวิทยุ อสมท ได้พัฒนาการให้บริการพอดแคสต์โดยใช้เป็นที่จัดเก็บรายการที่เป็นลิขสิทธิ์ของคลื่น เป็นรายการที่ออกอากาศบนวิทยุแล้วยังมีความต้องการฟังซ้ำ โดยเป็นการมุ่งให้บริการผู้ฟังกลับมาฟังย้อนหลังได้

“... ละครวิทยุเป็นเนื้อหาที่เหมาะสมกับพอดแคสต์ใส่ไว้เป็นตอนๆ ให้ผู้ฟังสามารถดาวน์โหลดมาฟังได้ตลอดเวลา ไม่ต้องมาเปิดวิทยุนั่งรอเหมือนเมื่อก่อน แต่ก็ออกอากาศทางวิทยุด้วยแล้วก็ยังฟังซ้ำได้ ย้อนหลังได้ทั้งหมด รายการที่ใส่ไว้บนพอดแคสต์จะเป็นคลิปเสียงที่เป็นลิขสิทธิ์ของคลื่นเอง...”

(วาสุ เลิศจรรยา, สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2562)

“...สำหรับอนาคตของกิจการวิทยุกระจายเสียง หากไม่ได้มองว่าอยู่ในแพลตฟอร์มไหน คิดว่า ทรายใดที่ยังมีคนชอบฟัง วิทยุจะยังสามารถไปต่อได้ ที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ กระแสที่ค่อนข้างแรงของ พอดแคสต์ ในปัจจุบันพอดแคสต์เหมือนกับสถานีวิทยุหนึ่ง เกิดขึ้นจากพฤติกรรมของคนที่ไม่ชอบฟังอะไรยาวๆ จะรับฟังเฉพาะสิ่งที่อยากฟัง เรื่องที่อยากฟัง หรือคนที่อยากฟังเท่านั้น โดยไม่ต้องรอคอย สิ่งสำคัญของคนทำพอดแคสต์คือ คนพูดต้องรู้ในเรื่องที่พูดจริง รายการบางรายการของสถานีเราสามารถนำไปทำเป็นพอดแคสต์ได้ แต่เราต้องสร้างสรรค์และผลิตไม่ให้นักฟังรู้สึกว่าเป็นรายการย้อนหลัง แต่เป็นการทำใหม่ที่คัดเอาเฉพาะเรื่องเด่นๆ ในอนาคตเชื่อว่าหากคนรู้จักพอดแคสต์มากขึ้น จะเริ่มมีคนฟังมากขึ้น...”

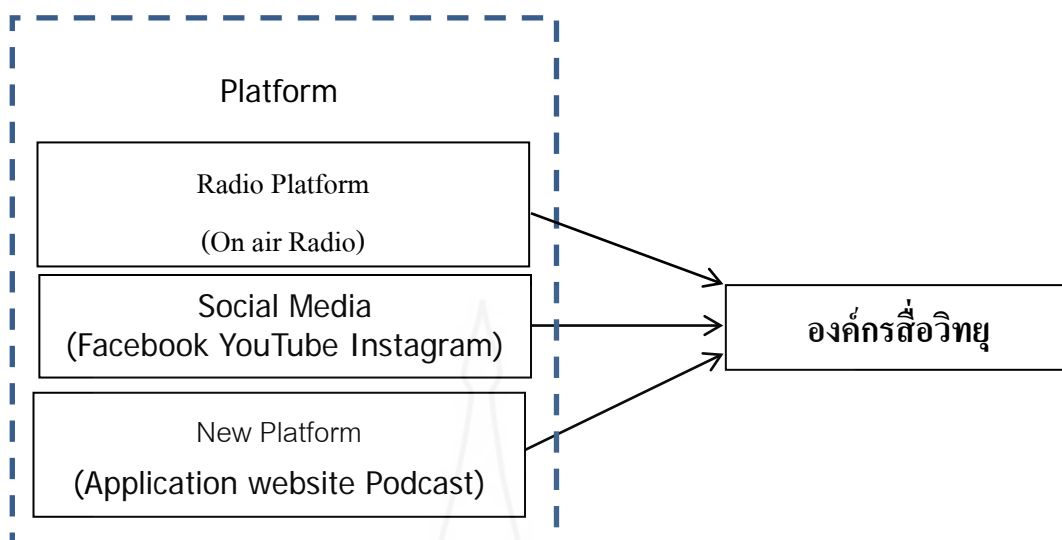
(จิตติรัตน์ พูนศิริชัยกิจ, สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2562)

การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสถานีวิทยุกระจายเสียงเพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจการ โดยการพัฒนาแพลตฟอร์ม ให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างองค์กรสื่อวิทยุและผู้ฟังในการเผยแพร่เนื้อหา บนช่องทางที่ผู้ฟังกลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก ทั้งช่องทางสื่อสังคมออนไลน์สำเร็จรูปที่มีผู้พัฒนาไว้แล้ว เช่น เฟซบุ๊ก ยูทูป และช่องทางที่สถานีสร้างขึ้นเอง เช่น แอปพลิเคชัน เว็บไซต์ และ พอดแคสต์ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารด้านเทคโนโลยี พบว่า สถานีวิทยุต้องพัฒนาเทคนิควิธีการ ในการใช้เทคโนโลยี 2 รูปแบบ คือ บนช่องทางบนสื่อสังคมออนไลน์ที่มีอยู่แล้ว และช่องทางที่สถานีสร้างขึ้นใหม่

ช่องทางบนสื่อสังคมออนไลน์ซึ่งเป็นช่องทางที่มีชุมชนผู้ใช้อยู่แล้วเป็นจำนวนมาก และสถานีวิทยุสามารถเข้าไปใช้งานได้โดยไม่มีค่าใช้จ่าย เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) ยูทูป (YouTube) อินสตาแกรม (Instagram) ทวิตเตอร์ (Twitter) โดยผลิตเนื้อหาที่ตรงรสนิยมความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่เลือก ใช้เป็นช่องทางสื่อสารเชื่อมโยงกับกลุ่มเป้าหมายที่ไม่จำกัดพื้นที่เขตบริการ และสถานียังสามารถใช้เทคโนโลยีในการสร้างช่องทาง (Platform) ที่เป็นของสถานีเอง เช่น การสร้างแอปพลิเคชัน (Application) เว็บไซต์ (Website) และพอดแคสต์ (Podcast) ที่เป็นช่องทางของสถานี เพื่อเผยแพร่เนื้อหาที่ผลิตขึ้น ใช้เป็นพื้นที่จัดเก็บรวบรวมเนื้อหารายการ ที่เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์เอง โดยอาจหาพันธมิตรในการร่วมกันพัฒนา และจัดสรรประโยชน์ในด้านรายได้ให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย

ผลการวิจัยข้างต้นผู้วิจัยได้ประมวลและนำเสนอ แนวทางการพัฒนาการบริหารองค์กรวิทยุกระจายเสียงด้านเทคโนโลยี เป็นภาพที่ 4.25



ภาพที่ 4.25 แนวทางการพัฒนาการบริหารองค์กรวิทยุกระจายเสียงด้านเทคโนโลยี

3.5 การพัฒนาด้านพฤติกรรมและความต้องการของผู้ฟังวิทยุกระจายเสียง

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของผู้ฟังวิทยุกระจายเสียงจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงที่ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงได้กำหนดทิศทางกรพัฒนาไว้ โดยคุณสมบัติผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาเป็นเพศชายและหญิง ที่ฟังรายการวิทยุเครือข่ายที่ทำการศึกษาน้อยวันละ 2 ชั่วโมงขึ้นไป เป็นผู้ตัดสินใจในการเลือกฟังรายการทางสถานีวิทยุกระจายเสียงด้วยตนเอง รวมถึงเคยมีปฏิสัมพันธ์กับรายการวิทยุด้วยวิธีการต่าง ๆ ผลการศึกษาผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอเป็น 4 ประเด็นคือ พฤติกรรมการรับฟังวิทยุ ช่องทางการเข้าถึงรายการวิทยุ การเข้าร่วมกิจกรรมกับสถานีวิทยุ และการสื่อสารกับรายการวิทยุ

3.5.1 พฤติกรรมการฟังวิทยุ

ผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาฟังรายการวิทยุทุกวันอยู่เป็นประจำมีสถานีวิทยุที่ชอบและฟังประจำ โดยรู้จักสถานีที่ตนชื่นชอบจากการเปิดวิทยุสแกนหาคลื่นสัญญาณ แล้วหยุดฟังที่สถานีนี้ และรู้จักจากการพูดถึงแนะนำของเพื่อน โดยแต่ละคนจะมีสถานีที่ชอบ 2 – 4 สถานีที่เปิดฟังสลับกันในแต่ละ ช่วงเวลา โดยพฤติกรรมการเปลี่ยนสถานีระหว่างรับฟังเกิดจากการไม่ถูกใจเพลงที่เปิด ผู้จัดพูดเยอะเกินไป ไม่อยากฟังโฆษณาและคลื่นไม่ชัดเจน โดยเฉพาะในระหว่างการเดินทาง หากทำการเปลี่ยนคลื่นแล้วยังไม่เจอสถานีที่มีรายการถูกใจจะปิดวิทยุ รวมทั้งช่วงเวลาถ่ายทอดรายการที่เหมือนกันทุกสถานีและไม่สนใจที่จะรับฟังการถ่ายทอดก็จะปิดวิทยุ นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนามักจะมี พฤติกรรมการเปลี่ยนคลื่นไปมาเมื่อฟังรายการจากเครื่องรับวิทยุ

“...เปิดฟังเพลงเป็นส่วนใหญ่วเวลาอ่านหนังสือ เพลงต้องเพราะแล้วคือเจตต้อง
คุยเก่งไม่ใช่พูดมาก คือต้องเล่าเรื่องได้สนุกเหมือนเป็นเพื่อน...”

(กฤษณา ภาวะเกศ, สนทนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

“...อยู่บ้านจะเปิดทิ้งไว้ฟังข่าวแล้วทำอย่างอื่นไปได้ด้วย ทำให้เรารู้เรื่องบาง
ที่มีข่าวที่สนใจถึงจะตั้งใจฟัง เดินมาใกล้ๆวิทยุเลยถ้าทำงานไปด้วยอาจได้ยินไม่ถนัด...”

(ฉรรค์ชน เอนกสัมพันธ์, สนทนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

“...ตอนเช้าขับรถไปทำงานจะตั้งใจเปิดฟังข่าว บางทีข่าวที่แชร์ใน
อินเทอร์เน็ตไม่รู้ว่าคุณหรือไม่ ชอบคนเล่าข่าวต้องมีความรู้ถ้าสำนักข่าวเอามาเสนอน่าจะถูกต้องเลย
ชอบฟังข่าวจากวิทยุแต่ถ้าไม่ขับรถส่วนใหญ่ถ้าเปิดวิทยุจะเล่นโทรศัพท์ไปด้วยหรือทำอย่างอื่นไม่
มานั่งเฝ้าแบบที่ดูทีวี...”

(ชัพพาคม ประกอบทรัพย์, สนทนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

กลุ่มสนทนาทุกคนเคยดูภาพการจัดรายการวิทยุผ่านช่องทางออนไลน์ให้
ความเห็นต่อการที่สถานีวิทยุเผยแพร่ภาพผู้ดำเนินรายการในระหว่างจัดรายการว่าเป็นสิ่งที่ชอบทำ
ให้รู้สึกใกล้ชิด เหมือนได้รู้จักกันมากขึ้น ได้เห็นหน้าตาของนักจัดรายการจากที่เคยได้ยินแต่เสียง
ได้เห็นเบื้องหลังการทำงานในห้องส่งแบบเป็นธรรมชาติ ระหว่างทำรายการเห็นผู้จัดคุยกันเองยิ้ม
หัวเราะทำให้สนุกไปด้วย เห็นการอ่านบทกระดาศมีคนเอามายื่นให้มีการลุกเดินไปมา ยกน้ำขึ้นดื่ม
เป็นการทำงานจริงๆ ที่ไม่ต้องมีการจัดฉากแบบที่เห็นในทีวีทำให้รู้สึกเหมือนมีส่วนร่วมอยู่ใน
เหตุการณ์ตรงนั้น เป็นธรรมชาติของภาพที่เห็นจากรายการในห้องส่งวิทยุ

“...ดีที่ได้เห็นหน้าคนจัดรายการด้วยบางคนยังไม่นึกเลยว่าหน้าตาแบบนี้
เราเคยได้ยินแต่เสียง...”

(สิริกุล บุญจันทร์, สนทนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

“...เคยดูบ่อยๆ รู้จักหน้าตาคนจัดรายการ ไม่ได้คาดหวังว่าต้องหล่อสวยแต่
เขาจัดรายการเราชอบอยู่แล้วพอเข้าไปดู หน้าตาเป็นแบบนี้เองทำให้ได้รู้จักมากขึ้น...”

(โสภาวรรณ ศรีคำชน, สนทนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

“...ได้เห็นดีใจคุณเอง ไม่เหมือนคุณที่วินะอันนั้นตั้งใจจ้ดจากมากไป เวลาดูจากห้องส่งวิทยุมันเรียลมากกว่าหัวน้ำก็ยกขวดน้ำดื่ม จะก้มอ่านบทก็ทำไปเลย เดินไปหยิบของได้ เราก็เห็นเหมือนนั่งอยู่ด้วยกัน...”

(กิตตินันท์ มะเร็งสิทธิ์, สนทนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

3.5.2 ช่องทางการเข้าถึงรายการวิทยุ

ผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนามีช่องทางการเข้าถึงรายการวิทยุจากเครื่องรับวิทยุ และเข้าถึงเนื้อหาที่สถานีเผยแพร่รายการผ่านช่องทางออนไลน์ เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก แอปพลิเคชันของสถานี โดยเข้าถึงด้วยอุปกรณ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่แบบสมาร์ตโฟน และคอมพิวเตอร์ทั้งแบบโน้ตบุ๊กและแบบตั้งโต๊ะที่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต

การฟังรายการผ่านเครื่องรับวิทยุผู้ร่วมกลุ่มสนทนามีพฤติกรรมการเปิดฟังวิทยุจากเครื่องรับวิทยุโดยจะเปิดเครื่องรับวิทยุเมื่ออยู่ที่บ้านและขณะเดินทางโดยเปิดฟังวิทยุระหว่างขับรถ ซึ่งเครื่องรับวิทยุเป็นช่องทางที่ง่ายไม่ซับซ้อนและสะดวกในการเข้าถึงตัวรายการด้วยการกดปุ่มเพียงครั้งเดียว ไม่ต้องอาศัยสัญญาณอินเทอร์เน็ตหรือเข้าเมนูการเปิดรับที่ซับซ้อน การเปิดเครื่องรับวิทยุฟังที่บ้านจะฟังแบบให้มีเสียงเป็นเพื่อนมากกว่าที่จะตั้งใจฟัง โดยที่เครื่องรับวิทยุสามารถตั้งวางไว้แล้วเปิดเสียงดังฟังระหว่างทำงานบ้านหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ในบ้าน ในขณะที่การฟังระหว่างขับรถจะตั้งสถานีโปรดไว้บนเครื่องรับวิทยุในรถ เมื่อมีโฆษณาหรือเปิดเพลงไม่ถูกใจจะกดเปลี่ยนสลับสถานีไปมาระหว่างการฟัง แต่หากไม่เจอรายการถูกใจจะปิดวิทยุจะใส่เพลงฟังแทนจากแผ่นซีดีหรือไฟล์ที่บันทึกไว้ กลุ่มสนทนาให้ความเห็นถึงความชอบที่ยังต้องเปิดวิทยุระหว่างขับรถ และระหว่างอยู่ที่บ้านว่าทำให้ไม่ตกข่าวระหว่างวัน เหมือนกับมีเพื่อนพูดคุยเรื่องต่าง ๆ ให้ฟังไปด้วย

“...เปิดวิทยุในรถเวลาที่ขับรถ ไม่ได้เปิดจากมือถือ ตอนที่จะเปลี่ยนช่องก็แค่กดปุ่มที่ตั้งล๊อคสถานีที่ชอบไว้สะดวกดี...”

(นเรศ รินทา, สนทนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

“...เปิดเครื่องรับวิทยุง่ายกว่าเปิดจากคอมพิวเตอร์และโทรศัพท์ อยู่บ้านจะเปิดเครื่องรับวิทยุเปิดทิ้งไว้ ยกเว้นว่านั่งทำงานหน้าจออยู่แล้วถึงจะฟังจากคอมพิวเตอร์ ไม่เดินไปเปิดคอมพิวเตอร์เพื่อฟังวิทยุ...”

(ชัพพาคม ประกอบทรัพย์, สนทนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

“...เปิดเครื่องวิทยุไว้ได้ยินเสียงเป็นเพื่อนฟังไปเรื่อยๆ ไม่ได้ตั้งใจมากทำ
อย่างอื่นไปด้วย ทำให้เราไม่ตกข่าวบางวันยุ่งทั้งวันไม่ได้เล่นมือถือ ก็ไม่รู้ว่าามีเรื่องอะไรบ้าง เปิด
วิทยุทิ้งไว้ก็จะรู้ว่ามิข่าวอะไร...”

(โสภาวรณ ศรีคำชน, สนนทนากลุ่ม 27 พฤษจิกายน 2562)

การเข้าถึงเนื้อหาข่าวยการผ่านช่องทางเฟชบุ๊กผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาคทุกคน
มีเฟชบุ๊กเป็นของตนเอง และมีการเข้าใช้งานทุกวัน ด้วยอุปกรณ์โทรศัพท์เคลื่อนที่แบบสมารต์โฟน
มีการกดติดตามบัญชีผู้ใช้ (Account) เฟจ (Facebook Page) และเข้าร่วมกลุ่ม (Facebook Group)
ของสถานีวิทย ผู้ดำเนินข่าวยการ นักข่าว ผู้ประกาศข่าว และผู้สื่อข่าวของสถานีวิทย โดยการเข้าถึง
เนื้อหาข่าวยการผ่านช่องทางเฟชบุ๊กทำให้ฟังรู้ลึกลัดชิดและมีส่วนร่วมกับสถานีวิทยมากขึ้น ทั้งการดู
ข่าวยการสดผ่านเฟชบุ๊กไลฟ์ (Facebook live) และการกลับมาดูย้อนหลังเมื่อพลาดข่าวยการโปรดที่
ติดตามเป็นประจำรวมถึงความเคลื่อนไหวต่างๆ ของผู้ดำเนินข่าวยการหรือบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ
สถานีวิทยที่ตนชื่นชอบ

“...เปิดเฟชบุ๊กทุกวันอยู่แล้ว ถ้ามีการไลฟ์ข่าวยการเพจแจ้งเตือนมาเราก็เปิด
เข้าไปดู ชอบที่ได้เห็นตัวผู้จัดได้อ่านคอมเมนต์ไปด้วย...”

(นเรศ รินทา, สนนทนากลุ่ม 27 พฤษจิกายน 2562)

“...ฟังย้อนหลังข่าวยการที่เราชอบ บางวันหวั่นใจสนใจแต่ไม่ได้ฟัง เปิดจาก
เฟชบุ๊กดูย้อนหลังได้ ข้อดีอีกอย่างคือลากข้ามไปได้เมื่อไม่ยอกฟังโฆษณาหรือผู้จัดพูดเรื่องที่เรา
ไม่สนใจ...”

(นางสาวสิริกุล บุญจันทร์, สนนทนากลุ่ม 27 พฤษจิกายน 2562)

“...เปิดดูเฟชบุ๊กทุกวันเข้าไปดูหน้าเพจสถานีวิทยรูปที่ตึเจโพสไว้บางทีไปเที่ยว
มาก็เขียนเล่าไว้ให้ฟัง...บางงานที่โปรโมทให้ไปร่วมแต่เราไม่ได้ไป ก็สามารถเข้าไปดูที่หน้าเพจได้
ว่าบรรยากาศเป็นอย่างไรบ้าง...”

(กฤษณา การะเกต, สนนทนากลุ่ม 27 พฤษจิกายน 2562)

กลุ่มสนทนาให้ความเห็นว่าเฟชบุ๊กเป็นช่องทางที่ง่ายที่สุดที่ทำให้ได้รับรู้
ความเคลื่อนไหวต่างๆ ของสถานีวิทยสามารถติดตามได้ตลอดเวลาที่สะดวกเมื่อต้องการจะเข้าถึงเพราะ

เนื้อหาไม่หายไปแบบการฟังจากเครื่องรับวิทยุถ้าพลาดฟังก็จะไม่ได้รับรู้ข้อมูล โดยเฉพาะการเล่นเกมส์เข้าร่วมกิจกรรมที่ง่ายขึ้นมีกติกาบอกไว้ให้อ่านได้อย่างละเอียด ได้เห็นกิจกรรมต่างๆ ที่สถานีจัดขึ้นว่าไปทำอะไรกันมาบ้างแม้จะไม่ได้เข้าร่วมก็สามารถรับรู้ไปด้วย มีโพสต์ความเคลื่อนไหวของดีเจแต่ละคนอาจเป็นเรื่องส่วนตัวหรือความคิดเห็นต่อเหตุการณ์ ทำให้ช่องทางเฟซบุ๊กมีเนื้อหาที่น่าสนใจเพิ่มมากขึ้นกว่าการรับฟังเฉพาะรายการที่สถานีนำเสนอทางวิทยุ การเปิดดูรายการวิทยุผ่าน เฟซบุ๊กไลฟ์ (Facebook Live) มีการเปิดดูทั้งทางโทรศัพท์มือถือ และคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ โดยระหว่างชมรายการจะอ่านคอมเมนต์ที่ผู้ร่วมชมรายการคนอื่นๆ พิมพ์เข้ามาด้วย และยังสามารถกลับมาฟังรายการย้อนหลังในวันที่ไม่ว่างดูสด รวมถึงการเปิดดูซ้ำในประเด็นเนื้อหาที่ชื่นชอบได้อีกด้วย

การใช้แอปพลิเคชันของสถานี ผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนามีแอปพลิเคชันของสถานีที่ชื่นชอบ ถ้าสถานีนั้นๆ มีการจัดทำแอปพลิเคชันของสถานีเองก็จะติดตั้งไว้บนโทรศัพท์มือถือ (สถานีวิทยุไม่ได้มีแอปพลิเคชันของตัวเองทุกสถานี) การดาวน์โหลดมาติดตั้งครั้งแรกเกิดจากแรงจูงใจที่สถานีประชาสัมพันธ์ให้ร่วมกิจกรรมดาวน์โหลดแล้วมีของรางวัลแจก ส่วนใหญ่จะใช้ในการเปิดฟังเป็นหลัก และมีการเปิดเพื่อคุณภาพผู้จัดรายการ ไปพร้อมกันด้วย ซึ่งการดูภาพผู้จัดรายการผ่านทางแอปพลิเคชันของผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาจะมีลักษณะการดูเป็นระยะๆ ไม่ได้ดูตลอดเวลา และผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาชื่นชอบที่จะใช้แอปพลิเคชันของสถานีในการดูชื่อเพลงที่กำลังเปิดฟัง และติดตามร่วมกิจกรรมที่ทางสถานีจัดขึ้น

“...มีแอปพลิเคชันของ Met107 โหลดมาฟังครั้งแรกตอนที่สถานีให้ดาวน์โหลดแล้วแจกตัวหนัง เปิดฟังสะดวกดี ถ้าฟังผ่านเว็บไซต์ต้องเข้าไปหลายเมนูกว่าจะฟังได้ ในแอปพลิเคชันเห็นชื่อเพลงที่เปิดด้วย บางครั้งได้ยินเพลงแล้วชอบอยากรู้ชื่อเพลงนี้ก็ได้เลย...”

(กิตตินันท์ มะเร็งสิทธิ์, สนทนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

“...มีแอปพลิเคชันของคลื่น 100.5 เปิดฟังสะดวกได้คุณภาพผู้จัดรายการแต่ไม่ได้ดูตลอดจะฟังมากกว่า มีสรุปข่าวให้อ่านด้วย ช่วงนี้โฆษณาว่ามีสะสมชั่วโมงการฟัง แลกรางวัลก็เลยใช้ฟังจากแอปพลิเคชันเป็นหลัก...”

(ชัพพาคม ประกอบทรัพย์, สนทนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

สำหรับช่องทางอื่นๆ ในการเข้าถึงเนื้อหา อย่างเว็บไซต์ (website) ของสถานี ผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาทราบว่าสถานีวิทยุที่ฟังประจำมีเว็บไซต์ โดยส่วนใหญ่จะเข้าถึงจากลิงค์ผ่านทางเฟสบุ๊กเพื่อวัตถุประสงค์หลักคือหาข้อมูลที่สนใจเพิ่มเติม และฟังรายการย้อนหลัง

“...ไม่ได้เปิดเข้าเว็บไซต์สถานีโดยตรงแต่เข้าเฟสบุ๊กก่อน อ่านข่าวที่โพสต์ไว้ พออ่านต่อก็มีลิงค์ให้เข้าไปที่หน้าเว็บไซต์...ถ้าเจอเรื่องอื่นๆที่น่าสนใจในเว็บไซต์ก็จะอ่านต่อ...”

(นเรศ รินทา, สนทนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

“...เข้าเว็บไซต์ผ่านทางเฟสบุ๊กเพื่อหารายละเอียดตอนเล่นเกมส์ บางครั้งฟังไม่ทันก็จะเข้าไปอ่านกติกาคือ...”

(โสภาวรรม ศรีคำชน, สนทนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

“...เข้าเว็บไซต์ไปฟังรายการย้อนหลังอย่างรายการ Bangkok Brightside บางตอนอยากฟังแต่ไม่ได้ฟังทราบว่ามิริรันวันเสาร์อาทิตย์แต่เข้าไปฟังในเว็บไซต์ง่ายกว่า...”

(กิตตินันท์ มะเร็งสิทธิ์, สนทนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

ผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาทุกคนเคยใช้แพลตฟอร์มยูทูป (YouTube) ในการดูรายการต่าง ๆ ทราบว่าบางสถานีผลิตรายการเผยแพร่บนยูทูปแต่ไม่ได้ติดตามดูรายการของสถานีเป็นประจำ การเข้าดูรายการยูทูปของสถานีจะดูผ่านลิงค์ที่โพสต์ไว้หน้าเฟสบุ๊กเมื่อมีการโปรโมทรายการบนออนไลน์จะคลิกเข้าไปดู การโปรโมทให้ดูรายการยูทูปบนออนไลน์ในรูปแบบสปอตหรือดีเจพูดถึงทำให้รับรู้ว่ามีรายการแต่ไม่สามารถทำให้เปิดเข้าไปดูรายการในทันที

“...ดูย้อนหลังยูทูปรายการของ FM107 เข้าจากโพสหน้าเฟสบุ๊ก แต่ที่ทำเป็นรายการใหม่เฉพาะบนยูทูปไม่ได้ดูประจำ ดูรายการย้อนหลังที่ออกบนวิทยุแล้วไปรีรัน...”

(กฤษณา การระเกด, สนทนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

ทวิตเตอร์ (Twitter) ผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาบางคนใช้ทวิตเตอร์ และใช้เป็นช่องทางการติดตามบัญชีหลักของสำนักข่าว และบัญชีส่วนตัวของผู้สื่อข่าว

อินสตาแกรม (Instagram) ผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาบางคนใช้เป็นช่องทางการติดตามบัญชีส่วนตัวของดีเจ และผู้ดำเนินรายการ

พอดแคสต์ (Podcast) ผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาบางคนฟังพอดแคสต์ ทราบว่าสถานีที่ติดตามมีการผลิตรายการบนพอดแคสต์จากการประชาสัมพันธ์ในรายการแต่ยังไม่ได้ติดตามฟังทั้งนี้คิดว่าถ้ามีเนื้อหาที่ชื่นชอบก็จะไปฟังแต่ถ้าเป็นเนื้อหาเดียวกันกับบนวิทยุก็คงเปิดฟังวิทยุหรือฟังออนไลน์มากกว่า

3.5.3 การมีปฏิสัมพันธ์กับสถานี

ช่องทางที่ผู้เข้าร่วมสนทนาใช้บ่อยคือ ไลน์ของสถานี เพราะเป็นช่องทางที่ง่ายสะดวก สำหรับเฟสบุ๊กมีการกดไลค์เฟสบุ๊กเพจรายการและสถานีที่ชอบ กดไลค์โพสต์ที่ชอบ การพิมพ์ความเห็นได้โพสต์เพื่อทักทายผู้จัดเมื่อมีการจัดรายการสดหน้าเพจ และแสดงความคิดเห็นเมื่อมีประเด็นที่ถูกต้องหรือชัดเจน ผู้เข้าร่วมสนทนาเคยใช้โทรศัพท์โทรเข้ารายการแต่เลิกใช้มาหลายปีมีเพียงบางคนที่ยังใช้โทรศัพท์สื่อสารกับสถานี และทุกคนอยากให้ผู้จัดรายการอ่านข้อความของตนเองที่ส่งเข้าไปออกอากาศไม่ว่าจะส่งไปทางช่องทางใด

ประเด็นของการมีปฏิสัมพันธ์ รายการเพลงผู้ร่วมสนทนาที่มีปฏิสัมพันธ์กับรายการ โดยการขอเพลง และพูดคุยโต้ตอบกับผู้ดำเนินรายการ แม้จะสามารถหาเพลงที่ชอบจากช่องทางอื่นได้เองแต่การขอเพลงจากรายการวิทยุทำให้รู้สึกยินดีว่าได้รับการตอบสนองจากรื่องขอ และยังมีคนร่วมฟังไปพร้อมกันด้วย รายการข่าวผู้ร่วมสนทนา มักแสดงความคิดเห็นทั้งเห็นด้วยกับข่าวที่นำเสนอและเห็นขัดแย้ง รวมถึงการมีประสบการณ์ที่เหมือนกับที่ข่าวที่กำลังนำเสนอจะรีบเล่าโดยจะแสดงออก ผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ของสถานีทันทีที่ได้ยินประเด็นนั้น ๆ โดยผู้ดำเนินรายการทำหน้าที่เชื่อมโยงความเห็นของผู้ฟังอื่นๆ ให้ได้รับรู้ไปด้วย

“...ส่งไลน์ไปขอเพลงเค้าเปิดให้ทุกครั้งบางทีก็รอนานนะแต่ได้ฟัง เพลงที่เราชอบเราก็อยากให้คนอื่นได้ฟังไปด้วย เปิดฟังจากอินเทอร์เน็ตเหมือนฟังอยู่คน เดียว...”

(โสภาวรรณ ศรีคำชน, สนทนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

“...ส่งข้อความไปเล่าให้ฟัง วันก่อนรายการพูดเรื่องทัวร์จีนจอร์แดนโดยตรง ถนน รัชดา เราเคยเจอเหมือนกันส่งทันทีเลยขอเล่าบ้าง...ส่วนใหญ่เค้าอ่านออกอากาศให้เราคงเป็นแฟนประจำเพราะส่งเข้าไปบ่อย ถ้าไม่อ่านออกรายการได้ส่งขอบคุณกลับมาแค่นี้ก็ดีใจแล้ว...”

(ณรงค์ชน เอนกสัมพันธ์, สนทนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

“...ส่งทางไลน์เรื่องที่ไม่เห็นด้วยส่งไปเค้าก็อ่านออกอากาศให้ ต้องรีบส่งก่อนที่จะเปลี่ยนเรื่อง ถ้าไม่อ่านข้อความก็อ่านชื่อเราคนอื่นจะได้รู้ไงว่าไม่ใช่ซะ คนไม่เห็นด้วยก็มี...”

(นเรศ รินทา, สนนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

“...ถ้าเป็นความเป็นทักทายผู้จัดทั่วๆ ไปจะส่งทางไลน์เป็นหลักเร็วดี สะดวกพิมพ์ส่งได้เลย แต่ถ้ามีกติกการเล่นเกมส์ที่ต้องส่ง SMS หรือพิมพ์ได้โพสต์เฟซบุ๊กก็ทำถ้าเป็นงานที่เราอยากเข้าร่วม...”

(สิริกุล บุญจันทร์, สนนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

ช่องทางสื่อสารบนแอปพลิเคชันไลน์ (Line) ผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาทุกคนมีแอปพลิเคชันไลน์ติดตั้งบนโทรศัพท์มือถือและใช้เป็นช่องทางหลักในการสื่อสารของตน รวมถึงการสื่อสารกับสถานีวิจัย เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากทางสถานีและใช้ส่งข้อความแสดงความคิดเห็นไปยังรายการ โดยข้อความที่ส่งไปนั้น ส่วนมากเป็นความคิดเห็นกับข่าวที่รายงาน การแฉงเบาะแสดต่าง ๆ การขอเพลงถามชื่อเพลง และพูดคุย รวมถึงการพูดคุยหยอกล้อกับผู้จัดรายการ

ผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาทุกคนเห็นว่าไลน์เป็นช่องทางที่ง่าย สะดวกในการสื่อสารข้อมูล ความคิดเห็น ความต้องการของตนเองส่งไปยังสถานี และบ่อยครั้งที่ได้รับการอ่านออกอากาศ การพิมพ์ข้อความตอบกลับจากทางสถานีทำให้รู้สึกพิเศษมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น

ช่องทางสื่อสาร โทรศัพท์ เป็นช่องทางที่ถูกใช้น้อยลงแต่ยังมีผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาบางคนยังใช้โทรศัพท์สื่อสารกับสถานี โดยใช้เพื่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม ในสิ่งที่ทางรายการนำเสนอ หรือสอบถามรายละเอียดของกิจกรรมที่สนใจจะเข้าร่วม และยังมีการใช้โทรศัพท์โทรเข้าไปเพื่อเล่นเกมซึ่งรางวัลหากมีการเรียกสายจากดีเจและมีของรางวัลที่อยากได้

5.3.4 กิจกรรมของสถานี

ผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาให้ความสนใจกิจกรรมของสถานี เคอร์่วมกิจกรรมที่สถานีวิจัยจัดขึ้น โดยเลือกเข้าร่วมเฉพาะกิจกรรมที่ชอบทั้งที่ไปฟรีและที่มีค่าใช้จ่าย เช่น การไปดูภาพยนตร์ งานวันเด็ก คอนเสิร์ต ทัวร์ไหว้พระ และสัมมนาการลงทุน นอกจากนี้ยังให้ความเห็นว่าชื่นชอบกิจกรรมชิงรางวัลมากที่สุดแต่มักสนใจร่วมในกิจกรรมที่เป็นรางวัลเล็กๆ เพราะเห็นว่าน่าจะมีโอกาสได้รับรางวัลสูง ส่วนรางวัลใหญ่ก็มักมีกติกาซับซ้อนมีโอกาสน้อย แต่ถ้ากิจกรรมที่เป็นรางวัลใหญ่มีเงื่อนไขไม่มาก เล่นง่าย ๆ ก็จะเข้าร่วม โดยแรงจูงใจหลักในการตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรม คือ ประเภทกิจกรรมที่ตรงกับความสนใจในช่วงเวลานั้นๆ ค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมกิจกรรม

“...เคยได้รางวัล ไปงาน MET Movie ชอบดูหนังอยู่แล้วเล่นทุกครั้งที่จัด ส่งไปถ้าไม่ได้ก็ไม่เป็นไร ส่วนที่จัดรางวัลใหญ่ๆ ไปต่างประเทศก็อยากไปแต่กติกาเล่นยากต้องคอย ฟังคำถาม โทศัพท์เข้าไปเคยลองโทรครั้งหนึ่งติดยาก แล้วต้องแข่งหลายรอบเลยไม่ได้ร่วมเล่น โอกาสยากไม่น่าจะได้ไป...”

(กฤษฎา การะเกต, สนนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

“...ตามฟังรายการหุ่น เริ่มสนใจการลงทุนพอมิจัดกิจกรรมแนะนำการลงทุน เลยซื้อบัตรชวนเพื่อนเข้าไปฟังก็ดีนะ ถ้าจัดอีกตรงกับวันที่เราว่างก็คงจะไปอีก...”

(สิริกุล บุญจันทร์, สนนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

ด้านประเภทของกิจกรรมผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาให้ความสนใจกิจกรรมทั้งที่ เกี่ยวข้องกับความบันเทิง และความรู้ โดยชื่นชอบกิจกรรมประเภท ชิงโชค อบรม ท่องเที่ยว คอนเสิร์ต ชมภาพยนตร์ พบปะดีเจ นักร้อง ดารา กิจกรรมช่วยเหลือสังคม โดยกิจกรรมที่ไม่มี ค่าใช้จ่ายจะให้ความสนใจเป็นพิเศษ

การจ่ายเงินเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาบางคนเคยเข้าร่วม กิจกรรมที่ต้องจ่ายเงินให้กับสถานี และกลุ่มสนทนาให้ความเห็นว่าในการเข้าร่วมกิจกรรมที่ชื่นชอบ สามารถยอมจ่ายเงินได้ 500 – 2,000 บาท ในการเข้าร่วมกิจกรรม สัมมนา อบรมต่าง ๆ คอนเสิร์ต สอนทำงานฝีมือ สอนร้องเพลง ริงการกุศล หรืออื่นๆ ที่ชื่นชอบ กรณีเป็นกิจกรรมทัวร์ ท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศจะเปรียบเทียบราคากับท้องตลาดก่อนถ้าราคาไม่แตกต่างกันมากก็จะสนใจเข้าร่วมเพราะมีความน่าเชื่อถือ ไว้ใจได้ และถ้ามีบุคคลพิเศษที่ชื่นชอบร่วม เดินทางไปด้วยจะยอมจ่ายในราคาแพงขึ้นจากทั่วๆ ไปได้เล็กน้อย

“...เคยไปร่วมงานที่จัดคอนเสิร์ตลูกทุ่งมหานครมาสองปีแล้วชอบสนุกดี การาวานอาเซียน ได้ยินโฆษณาน้อยโทร ไปถามราคา ไม่ได้แพงกว่าที่คนอื่นจัดได้ไปกับศิลปินดีเจ ที่เรารู้จักด้วย ปีนี้ไม่ได้ไปแต่ถ้าปีหน้าจัดอีกก็คิดว่าน่าจะซื้อไป...”

(โสภารวรรณ ศรีคำชน, สนนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

“...ราคาเข้าร่วมงานสัมมนา อบรมจ่ายได้เทียบราคากับที่อื่นจัดไม่แพง ที่ รายการจัดจะน่าเชื่อถือกว่า ถ้าไม่คิดงไม่เอามาออกรายการ ถ้าชอบแล้วไม่เกิน 2,000 บาท เป็นวันที่ ว่างไม่ต้องคิดมาก แต่ถ้าแพงกว่านั้นขอตัดสินใจก่อน ...”

(สิริกุล บุญจันทร์, สนนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

“...เคยซื้อบัตรงานวิ่งที่คลื่นจัด 500 บาท ถ้าเป็นกิจกรรมที่เราชอบก็จ่ายได้ในราคาที่เหมาะสม ไม่ซื้อที่ทางรายการจัดก็ต้องไปหาซื้อที่อื่นอยู่แล้วราคาพันหรือสองพันบาทจ่ายได้...”

(ฉัพพาคม ประกอบทรัพย์, สนทนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

ช่องทางในการเข้าร่วมกิจกรรมแบบไม่มีค่าใช้จ่ายมีความสำคัญในการตัดสินใจมีส่วนร่วม โดยที่ผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาชอบวิธีการเข้าร่วมกิจกรรมด้วยการส่ง sms ไลน์ แชร์เฟสบุ๊ก เพราะว่าสะดวก ง่าย ไม่ซับซ้อน ในขณะที่โทรศัพท์เป็นช่องทางที่ไม่ชอบเนื่องจากโทรติดยาก ต้องใช้เวลาและความพยายามในการโทรต้องเป็นของรางวัลที่อยากได้จริงๆ ถึงจะใช้ช่องทางนี้

นอกจากนี้การประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่มากเกินไปผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาเห็นตรงกันว่าทำให้เกิดความรำคาญ เช่น การเปิดสปอตประชาสัมพันธ์กิจกรรมซ้ำๆ ทุกช่วงด้วยความถี่ที่มากเกินไป การที่ตีเจทุกคน ทุกช่วงรายการพูดข้อความเชิญชวนซ้ำๆ กันมากจนเกินไป

“...มีที่ไม่ชอบคือเจพูด โฆษณากิจกรรมชวนซ้ำทุกช่วงรายการ พูดหลายรอบ เบื่อเหมือนกันจนจำบทพูดได้แล้ว...”

(นเรศ รินทา, สนทนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

“...สปอตโฆษณาเยอะถึงจะเป็นการชวนเล่นเกมส์แต่บางอันเราไม่อยากจะเล่น ฟังถึงๆ ทำให้เบื่อกัน รู้สึกไม่ชอบไปเลย...”

(สิริกุล บุญจันทร์, สนทนากลุ่ม 27 พฤศจิกายน 2562)

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาด้านพฤติกรรมและความต้องการของผู้ฟังวิทยุกระจายเสียงมีประเด็นที่มีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงที่ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงได้กำหนดทิศทางการพัฒนาไว้

การพัฒนาการบริหารด้านรายการ พบว่า ผู้ฟังวิทยุกระจายเสียงสามารถแสวงหาเนื้อหาที่ต้องการได้เองจากออนไลน์แต่ยังคงเลือกเปิดฟังรายการจากวิทยุกระจายเสียงเนื่องจากให้เนื้อหาข่าวสารที่มีความน่าเชื่อถือ สามารถยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับรู้มาได้ เนื้อหาเพลงแม้จะเลือกจากช่องทางที่เป็นมิวสิคสตีมมิ่งเองได้แต่การฟังเพลงที่ชอบจากวิทยุทำให้รู้สึกมีเพื่อนคุย มีข่าวข้อมูลที่น่าสนใจแทรกตลอดเวลาทำให้ไม่ตกข่าว และได้รับฟังเพลงที่ชอบไป

พร้อมกับคนอื่นๆ ที่ร่วมฟังอยู่ด้วย ดังนั้นในการพัฒนาการบริหารด้านรายการของสถานีวิทยุกระจายเสียงจำเป็นต้องรู้จักตรึงสนิมความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเลือกสรรเนื้อหาข่าวสารความบันเทิงที่ตรงใจมานำเสนอ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจงและมีสนิมวิถีการดำเนินชีวิตที่ใกล้เคียงกันจะทำให้สามารถเลือกนำเสนอเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการได้มากขึ้น

การพัฒนาการบริหารด้านรายได้ พบว่า ผู้ฟังวิทยุกระจายเสียงให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรม (on-ground) ที่สถานีวิทยุจัดขึ้นทั้งที่ไม่มีค่าใช้จ่ายและมีการจัดเก็บค่าใช้จ่าย โดยหากผู้จัดกิจกรรมสามารถออกแบบกิจกรรมได้ดีและตรงตามความต้องการ ผู้ฟังยินยอมจ่ายเงินจำนวนหนึ่งเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมนั้น ดังนั้นการออกแบบกิจกรรมอย่างสร้างสรรค์มีความหลากหลายน่าสนใจตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายสามารถเป็นช่องทางหารายได้เสริมหรือทดแทนรายได้หลักจากเงิน โฆษณาที่ลดลงได้ นอกจากนี้พฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์เพื่อเข้าถึงเนื้อหาของผู้ฟังรายการวิทยุกระจายเสียงยังเป็นโอกาสให้สถานีวิทยุกระจายเสียงสามารถพัฒนารูปแบบการหารายได้บนช่องทางออนไลน์ (online) โดยใช้สื่อใหม่สนับสนุนการเผยแพร่เนื้อหาให้เกิดรายได้เพิ่มมากขึ้น

การพัฒนาการบริหารด้านเทคโนโลยี พบว่า ผู้ฟังวิทยุกระจายเสียงสามารถใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการเข้าถึงเนื้อหารายการ และยังคงมองว่าเป็นช่องทางที่สะดวกสบายเข้าถึงง่าย เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) ยูทูบ (YouTube) อินสตาแกรม (Instagram) ทวิตเตอร์ (Twitter) ขึ้นชอปปารได้เห็นภาพผู้จัดรายการแม้จะไม่ได้เฝ้าดูตลอดเวลา รวมถึงให้ความสนใจในการใช้ช่องทางเผยแพร่เนื้อหาที่ทางสถานีจัดทำขึ้น เช่น แอปพลิเคชัน (Application) และเว็บไซต์ (Website) โดยช่องทางเหล่านี้มีคุณสมบัติให้ผู้ฟังได้เข้าถึงเนื้อหาโดยไม่จำกัดพื้นที่เขตบริการ และยังเป็นช่องทางสื่อสารที่ผู้ฟังสามารถโต้ตอบแสดงความคิดเห็นได้ทำให้เกิดการสร้าง ความผูกพันกับสถานีวิทยุกระจายเสียงได้เป็นอย่างดี ดังนั้นในการพัฒนาการบริหารด้านเทคโนโลยีสถานีวิทยุกระจายเสียงจึงควรพิจารณาใช้ช่องทางเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์

สรุปการพัฒนาแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

จากการศึกษาทั้งสามวัตถุประสงค์ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลจากผลการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง ให้สามารถอยู่ได้ภายใต้แรงผลักดันในด้านต่าง ๆ ทั้งที่เป็นแรงผลักดันทางการเมืองและกฎหมาย แรงผลักดันทางเศรษฐกิจ แรงผลักดันทางเทคโนโลยีและแรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภค ทั้งการประกอบกิจการของสื่อวิทยุแบบบริการสาธารณะ (Public Service Radio) และบริการธุรกิจ (Commercial Radio) โดยสถานีวิทยุกระจายเสียงต้อง

ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้เหมาะสมในด้านองค์กร การผลิตรายการ การหารายได้ และเทคโนโลยี

ด้านองค์กรวิทยุกระจายเสียงเป็นองค์กรที่ออกแบบไว้รองรับการให้บริการสื่อวิทยุแบบดั้งเดิม แต่ด้วยแนวโน้มสถานการณ์แวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ยุคแห่งการหลอมรวมสื่อองค์กรสื่อวิทยุจึงจำเป็นต้องสามารถให้บริการสื่อวิทยุแบบดั้งเดิมควบคู่ไปกับการให้บริการบนสื่อใหม่ได้ด้วย รูปแบบการทำงานที่ออกแบบขึ้นใหม่ต้องรองรับเป้าหมายการดำเนินงานในยุคใหม่ที่มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องตั้งแต่ขั้นตอนกระบวนการผลิต และการเผยแพร่รายการออกอากาศ โดยการเปลี่ยนผ่านนี้ บุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการปรับองค์กร ต้องให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์กร ผู้บริหารและพนักงานต้องเข้าใจการขับเคลื่อนเพื่อรองรับการแข่งขันในยุคปัจจุบัน จัดทำโครงสร้าง ปรับกลุ่มงาน ให้รองรับการผลิตเนื้อหาสื่อที่ต้องนำออกเผยแพร่หลายช่องทาง โดยโครงสร้างต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างคล่องตัว สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง โยกย้ายเป็นเรื่องปกติ และกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่เดิมให้มีทักษะเพิ่มขึ้นอย่างรอบด้าน และการรับคนเพิ่มใหม่ต้องมีทักษะการปฏิบัติงานได้หลากหลาย (Multi skills) และมีความสามารถเรียนรู้ปรับตัวตามเทคโนโลยี

ด้านการผลิตรายการของสถานีวิทยุกระจายเสียงทั้งที่ประกอบกิจการประเภทบริการสาธารณะ และประเภทธุรกิจมีวัตถุประสงค์หลักที่ตรงกันในด้านรายการที่ต้องการให้เนื้อหาที่ผลิตขึ้นเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้มากที่สุด ให้กลุ่มเป้าหมายเปิดรับและเกิดความพึงพอใจต่อรายการเหล่านั้น ไม่ว่าจะเป็นเนื้อหาประเภทข่าวสาร สารความรู้ หรือความบันเทิง ตามที่แต่ละสถานีผลิตขึ้นตามวัตถุประสงค์ภารกิจขององค์กรต้นสังกัด ดังนั้นเนื้อหาทุกประเภทต้องถูกออกแบบให้สามารถเข้าถึงเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ด้วยรูปแบบการนำเสนอและช่องทางที่เหมาะสมกับพฤติกรรมผู้บริโภค

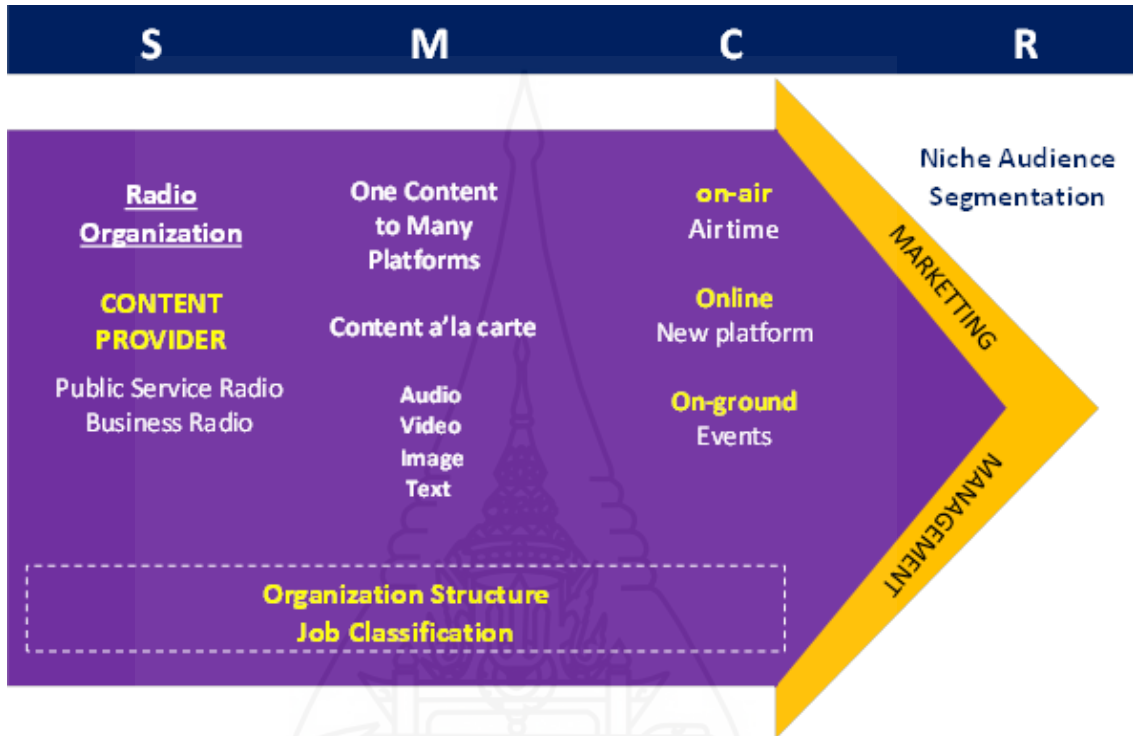
จากแรงผลักดันทางพฤติกรรมของผู้บริโภคสื่อที่มีการรับสื่อหลายช่องทาง และแรงผลักดันทางเทคโนโลยีที่เอื้อประโยชน์ในการส่งผ่านเนื้อหาได้หลากหลายช่องทาง การพัฒนารายการของสถานีวิทยุกระจายเสียงเพื่อเผยแพร่จึงต้องนำเสนอในหลายช่องทาง (One Content to Many Platforms) เพื่อให้เนื้อหาที่ผลิตเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยออกแบบวิธีการนำเสนอตามคุณสมบัติของแต่ละช่องทาง โดยที่เนื้อหาในแต่ละช่องทางมีความเชื่อมโยงกัน เนื้อหาที่ผลิตต้องมีลักษณะเฉพาะกลุ่ม (Content a La Carte) ส่งผ่านไปยังช่องทางต่าง ๆ นอกจากนี้ในการผลิตรายการสถานีวิทยุกระจายเสียงควรเป็นผู้ผลิตเนื้อหาและเจ้าของเนื้อหาเอง (Content Provider) เนื่องจากการใช้เนื้อหาลิขสิทธิ์ของผู้อื่นมาออกอากาศมีต้นทุนการผลิตสูง สถานีวิทยุกระจายเสียงสามารถสร้างสรรค์เนื้อหาที่มีคุณค่าโดยนำไปต่อยอดในการบริหารจัดการลิขสิทธิ์ให้เกิดมูลค่าได้

ด้านการหารายได้ในกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียงมีความจำเป็นต้องแสวงหารายได้ ไม่ว่าจะเป็นสถานีเพื่อประโยชน์สาธารณะที่แม้จะมีเงินสนับสนุนจากรัฐแต่ไม่เพียงพอ ยังต้องหารายได้เองให้เพียงพอต่อการดำเนินกิจการตามกฎหมายที่กำหนด และสถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการธุรกิจที่ดำเนินกิจการเพื่อแสวงหากำไรให้มากที่สุดเป็นเหตุให้การประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงทั้งสองแบบยังมีความจำเป็นต้องแสวงหารูปแบบวิธีดำเนินการเพื่อแสวงหารายได้

จากแรงผลักดันทางเศรษฐกิจที่ตลาดวิทยุมีมูลค่าโฆษณาตกลง การประกอบกิจการต้องแสวงหารายได้จากส่วนอื่นๆ เพิ่มเติม พึ่งพาเงินจากงบประมาณให้น้อยลง โดยที่โฆษณายังเป็นส่วนหนึ่งของรายได้ สถานีวิทยุกระจายเสียงต้องพัฒนาช่องทางรายได้ที่มาจากผู้สนับสนุน โดยการบูรณาการการขายแบบแพ็คเกจ สร้างรูปแบบการขายบนพื้นที่ออกอากาศ (On-air) การจัดกิจกรรม (On-ground) และการขายบนช่องทางสื่อใหม่ (Online) ทั้งนี้การสร้างกิจกรรมอย่างสร้างสรรค์ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายยังเป็นผลิตภัณฑ์สำหรับขายโดยเก็บเงินจากการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ฟัง หรือ เก็บเงินจากเจ้าของสินค้าที่เป็นผู้สนับสนุน โดยใช้การออกอากาศวิทยุเป็นสื่อประชาสัมพันธ์ และยังสามารถใช้กิจกรรมที่สร้างขึ้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ฟังเพื่อรักษฐานผู้ฟังหรือขยายกลุ่มผู้ฟัง และสถานีวิทยุกระจายเสียงยังต้องพัฒนารูปแบบการหารายได้บนช่องทางสื่อใหม่ให้เกิดรายได้เพิ่มมากขึ้น

ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในกิจการวิทยุพบว่า การออกอากาศของสถานีวิทยุกระจายเสียงมีช่องทางหลักในการออกอากาศทางวิทยุแบบดั้งเดิม ควบคู่กับการเผยแพร่เนื้อหาผ่านทางออนไลน์ โดยใช้บนช่องทางบนสื่อสังคมออนไลน์ที่มีชุมชนผู้ใช้งานเดิมอยู่แล้ว เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) ยูทูป (YouTube) อินสตาแกรม (Instagram) ทวิตเตอร์ (Twitter) และช่องทางที่สถานีสร้างขึ้นใหม่ โดยเฉพาะ เช่น การสร้างแอปพลิเคชัน (Application) เว็บไซต์ (website) และพอดแคสต์ (Podcast) เพื่อเผยแพร่ และรองรับการจัดเก็บรวบรวมรายการที่ผลิตขึ้น โดยเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์เอง ใช้ช่องทางใหม่สนับสนุนการหารายได้ โดยอาจหาพันธมิตรในการร่วมกันพัฒนา และจัดสรรประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย โดยการบริหารเทคโนโลยีให้ประสบความสำเร็จผู้บริหารสถานีต้องสามารถรวบรวม (Integrate) เทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ส่งเสริม เชื่อมโยงกับรูปแบบธุรกิจ (Business Model) หรือกิจการของสถานี ให้เกิดประโยชน์ในการประกอบกิจการตามวัตถุประสงค์ได้

จากข้อสรุปทั้งหมดที่กล่าวมาผู้วิจัยขอนำเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงได้ดังภาพที่ 4.26



ภาพที่ 4.26 สรุปแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

จากแผนภูมิอธิบายแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรวิทยุกระจายเสียงตามองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร (S-M-C-R) ได้คือ องค์กรวิทยุกระจายเสียง ในสถานะที่เป็นผู้ส่งสาร (Sender) ต้องปรับตัวให้เป็นผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) ซึ่งหมายถึงการเป็นเจ้าของเนื้อหาที่ผลิตขึ้นเอง เผยแพร่เนื้อหานั้นไปยังกลุ่มผู้บริโภครี (Receiver) ที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Niche Audience Segmentation) เนื้อหาสาร (Message) ที่ผลิตต้องออกแบบเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง (Content a la carte) โดยเนื้อหาหนึ่งเรื่องสามารถออกแบบให้เผยแพร่ได้หลากหลายช่องทาง (One Content to Many Platforms) ด้วยรูปแบบเสียง (Audio) ภาพเคลื่อนไหว (Video) ภาพนิ่ง (Image) และตัวอักษร (Text) โดยมีช่องทางการเผยแพร่ทั้งบนวิทยุแบบดั้งเดิม (On-air) บนสื่อใหม่ (Online) และการจัดกิจกรรม (On-ground) ให้เข้าถึงผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และมีรายได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

ทั้งนี้สถานีวิทยุกระจายเสียงทั้งสามเครือข่ายที่ทำการศึกษา มีลักษณะเฉพาะตัวในการบริหารจัดการ การปรับตัวไปสู่แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงตามองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร (S-M-C-R) ดังที่กล่าวมา มีความเฉพาะเจาะจง มีข้อจำกัดและข้อได้เปรียบของแต่ละเครือข่ายแตกต่างกัน

สถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ มีเป้าหมายวัตถุประสงค์หลักในการสนับสนุนการเผยแพร่ข่าวสารของรัฐสู่ประชาชน กฎหมายกำหนดให้เป็นผู้รับใบอนุญาตประกอบกิจการใช้คลื่นความถี่แบบบริการสาธารณะประเภท 3 ส่งเสริมความเข้าใจอื่นใดระหว่างรัฐกับประชาชน ด้วยข้อจำกัดเชิงโครงสร้างแบบระบบราชการทำให้เป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมไม่สามารถทำได้อย่างคล่องตัวรวดเร็ว การปรับเปลี่ยนในระดับโครงสร้างองค์กรจึงเป็นไปได้ยาก อาจใช้รูปแบบการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนงานใหม่ไปสู่เป้าหมาย และเน้นแนวทางการพัฒนาบุคลากรซึ่งจำเป็นต้องมีแผนที่ชัดเจนไม่ใช่เฉพาะการอบรมพัฒนาทักษะในด้านสื่อสารมวลชนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการต้องพัฒนาทักษะการเรียนรู้ (Learning Skill) ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้ปรับตัวได้จากทุกสถานการณ์ การปรับเปลี่ยนทัศนคติคนรุ่นเก่าให้สามารถปฏิบัติงานรองรับความเปลี่ยนแปลงทำงานกับคนต่างวัยได้ และสรรหาคณะรุ่นใหม่ที่มียุทธศาสตร์หลากหลาย (Multi Skills) เข้ามาปฏิบัติงานทดแทน

ด้านรายการ ด้วยรูปแบบรายการและการนำเสนอที่สถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ผลิตเองมีความเป็นทางการแบบราชการทำให้กลุ่มเป้าหมายเป็นคนสูงวัยไม่สามารถขยายฐานผู้ฟังสู่คนรุ่นใหม่ได้ ผังรายการส่วนใหญ่เป็นแบบหลากหลายรูปแบบออกอากาศต่อเนื่องกัน (Format Program) ทำให้มีกลุ่มเป้าหมายหลากหลายไม่เฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดความสำเร็จการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายของสถานีใช้การวัดเรตติ้งจัดอันดับความนิยมเป็นการวัดจากภาพรวมของสถานีซึ่งรายการที่ได้รับความนิยมส่วนใหญ่เป็นรายการบันเทิงที่ผลิตโดยบริษัทร่วมผลิต และผู้เช่าเวลา การพัฒนารายการที่ผลิตเองจำเป็นต้องเลือกกลุ่มเป้าหมายที่เจาะจงเพิ่มความน่าสนใจโดยใช้รูปแบบการนำเสนอเนื้อหาใหม่ๆ ผ่านความคิดสร้างสรรค์ และใช้เทคโนโลยีร่วมด้วย เช่น การออกแบบเนื้อหา ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหวเผยแพร่ผ่านโซเชียลมีเดีย สื่อออนไลน์ การสื่อสารโดยใช้ระดับภาษาแบบกึ่งทางการ หรือไม่เป็นทางการเพื่อดึงดูดผู้รับข่าวสารที่เป็นคนรุ่นใหม่

ด้านการหารายได้ของสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์กฎหมายระบุว่า จะหารายได้จาก การโฆษณาไม่ได้ เว้นแต่เป็นการหารายได้โดยการโฆษณาหรือเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับงานหรือกิจการของหน่วยงานของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจ โดยที่สถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นรายปีมีจำนวนไม่มากเมื่อเทียบกับภารกิจงานที่ต้องทำ และการใช้จ่ายงบประมาณอยู่ภายใต้กฎระเบียบของทางราชการ ยังไม่มีศักยภาพในการให้พนักงานออกไปหา

ผู้สนับสนุนเองได้ จึงจำเป็นต้องหาแสวงหาความร่วมมือกับภาคเอกชนในการหารายได้ด้วยรูปแบบ การจ้างขายโฆษณาประชาสัมพันธ์ การให้เช่าเวลาออกอากาศ การผลิตรายการ และรายได้บน ช่องทางใหม่ (Platform) ที่พัฒนาขึ้นเพื่อนำเสนอเนื้อหา หรือพัฒนารูปแบบการหารายได้ร่วมกัน ตามเงื่อนไขข้อบังคับที่กำหนด รวมถึงการสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อผู้ฟังแม้กิจกรรมจะไม่ใช่ช่องทาง สำหรับการหารายได้โดยตรงแต่สามารถใช้กิจกรรมเป็นช่องทางให้เกิดการเข้าถึงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ฟังกับรายการและสถานี และยังเป็นช่องทางในการขยายฐานผู้ฟังไปยังผู้ฟัง กลุ่มใหม่ได้อีกด้วย

สถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อส่งเสริมความมั่นคงของรัฐ สนับสนุนการเผยแพร่ข่าวสารภารกิจของกองทัพ กฎหมายกำหนดให้เป็นผู้รับใบอนุญาตประกอบ กิจการใช้คลื่นความถี่แบบบริการสาธารณะ ประเภท 2 ส่งเสริมความมั่นคงของรัฐ โดยสภาพ โครงสร้างองค์กรมีบุคลากรจำกัด ผู้ปฏิบัติงานสถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบกเกือบทั้งหมดเป็น บุคลากรของกองทัพที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านความมั่นคงของชาติแต่ขาดความชำนาญการ ด้านการสื่อสารที่จะสามารถออกแบบสร้างสรรค์เนื้อหารายการให้ดึงดูดความสนใจของ กลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งระบบการทำงานเป็นการสั่งการบังคับบัญชาแบบเคร่งครัดในการนำเสนอ ข้อมูลข่าวสาร การผลิตเนื้อหาถูกจำกัดตามภารกิจนำเสนอตามความต้องการของผู้ส่งสาร ทำให้ ขาดความน่าสนใจจึงสื่อสารเนื้อหาที่ต้องการไปถึงผู้รับสารได้เพียงบางกลุ่มไม่สามารถขยายไปยัง กลุ่มที่กว้างขวางขึ้นได้

แนวทางในการพัฒนาให้สามารถตอบสนองการเผยแพร่เนื้อหาข่าวสารตามภารกิจเพื่อ สร้างความมั่นคงของชาติ ควรปรับวิธีการนำเสนอเนื้อหาหลักที่เดิมเป็นการประชาสัมพันธ์กองทัพ เป็นการสร้างเนื้อหาเชิงลึกตามความสนใจผู้รับสารและตามสถานการณ์ ใช้มุมมองที่เป็นนิเทศ ศาสตร์ให้มีประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับสารเข้ามากำหนดเนื้อหา พัฒนาคณากรให้ เชี่ยวชาญมีความรู้ทั้งด้านความมั่นคงและความเป็นสื่อสารมวลชน หรืออาจใช้ผู้จัดรายการเอกชน มาที่เชี่ยวชาญการนำเสนออบรมให้เข้าใจแนวคิดการทำงานเพื่อความมั่นคงมาดำเนินรายการหรือ มาออกแบบรายการ

ทั้งนี้การใช้สื่อให้หลากหลายช่องทางยังคงมีความสำคัญตามพฤติกรรมของผู้รับสาร การเผยแพร่ เนื้อหารายการบนช่องทางวิทยุแบบดั้งเดิมเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเพียงบางกลุ่ม จึงควรหา แนวทาง เผยแพร่เนื้อหาที่ถูกออกแบบอย่างดีให้ได้เผยแพร่ในหลากหลายช่องทาง

ด้านการหารายได้ของสถานีวิทยุกองทัพบกมีข้อจำกัดบนเงื่อนไขที่ได้รับงบประมาณ จากรัฐ ต้องหารายได้มาบริหารจัดการสถานีเอง จึงยังจำเป็นต้องมีเรื่องธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยกฎหมายอนุญาตให้สามารถหารายได้จากโฆษณาได้เท่าที่เพียงพอต่อการประกอบกิจการ

โดยไม่เน้นการแสวงหากำไร และที่ผ่านมามีข้อจำกัดต่าง ๆ การบริหารสถานีดำเนินการ โดยภาคเอกชนเป็นผู้บริหารและให้ผลประโยชน์ตอบแทนมาโดยตลอด การหารายได้ในกิจการวิทยุเป็นการแข่งขันที่กองทัพกไม่สามารถดำเนินการได้โดยใช้บุคลากรของตนเอง ยังต้องพึ่งพา รูปแบบความร่วมมือกับ เอกชนเพื่อแสวงหารายได้ หรือหน่วยงานภายนอกอื่นให้การสนับสนุน ค่าบริการเผยแพร่ ทั้งพื้นที่ผลิตเผยแพร่รายการและการออกสปอตโฆษณาประชาสัมพันธ์ ภายใต้งบประมาณที่กำหนด

สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท มีเป้าหมายหลักในการเป็นองค์กรธุรกิจด้าน สื่อสารมวลชนที่มีการบริหารงานในเชิงธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ กฎหมายกำหนดให้เป็นผู้รับ ใบอนุญาตประกอบกิจการใช้คลื่นความถี่แบบบริการธุรกิจ โดยสภาพปัจจุบันแพลตฟอร์มการ ให้บริการวิทยุเอฟเอ็มมีแนวโน้มไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายทางธุรกิจไม่คุ้มค่ากับการลงทุนในการถือครองคลื่นความถี่เพื่อดำเนินกิจการสถานีวิทยุจำนวนมาก ทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Operation Cost) และค่าธรรมเนียมใบอนุญาต รวมถึงค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่ต้องนำส่งรัฐตามที่กฎหมาย กำหนด (ตามรายละเอียดที่สรุปไว้ในบทที่ 2) สถานีวิทยุ อสมท จึงต้องวางแนวทางพัฒนาการบริหารกิจการสู่การทำธุรกิจสื่อบนช่องทางออนไลน์เต็มรูปแบบ

การปรับตัวในเชิงโครงสร้างองค์กรสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท มีความคล่องตัว ระดับหนึ่งด้วยความเป็นรัฐวิสาหกิจที่สามารถปรับเปลี่ยน โครงสร้างได้ในระดับองค์กร มีการ ดำเนินการจัด โครงสร้างให้มีหน่วยงานกลางรองรับการผลิตเนื้อหารายการที่เป็น เสียง ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว เผยแพร่บนสื่อใหม่ มีกลุ่มเป้าหมายของแต่ละคลื่นที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงอยู่แล้ว วางแนวทางการอพยพผู้ฟังกลุ่มเดิมของแต่ละคลื่นจากที่ฟังออนแอร์บนวิทยุแบบเดิมให้เรียนรู้วิธี ฟังบนออนไลน์ด้วยช่องทางต่างๆ สร้างแรงจูงใจให้ไปฟังบนแอปพลิเคชันของสถานี ซึ่งเทคโนโลยีเอื้ออำนวยให้สถานีสร้างรูปแบบวิธีการให้เกิดแรงจูงใจได้หลากหลาย เช่น ฟังสะสม จำนวนชั่วโมงแลกรับของขวัญ การให้สิทธิพิเศษแก่ผู้ฟังร่วมกับสินค้าและบริการ โดยระหว่าง การเปลี่ยนผ่านใช้การประชาสัมพันธ์ชื่อสถานี (Brand) แทนการพูดถึงหมายเลขคลื่น เพื่อให้ผู้ฟัง ยึดติดกับหมายเลขคลื่น แต่จดจำติดตามที่ชื่อรายการ ชื่อสถานีด้วยการเข้าถึงผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น ลูกทุ่งมหานคร คลื่นความคิด MCOT Radio Network เป็นต้น

การหารายได้ของสถานีวิทยุ อสมท เป็นเป้าหมายหลักประการหนึ่งในการประกอบ กิจการ มีทีมขายที่เป็นบุคลากรของสถานีเอง แต่ในฐานะรัฐวิสาหกิจด้วยข้อจำกัดของระเบียบ ข้อบังคับแบบรัฐยังไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้อย่างคล่องตัว ประกอบกับรายได้บนสื่อวิทยุ แบบเดิมและผู้ฟังเริ่มลดลง การแสวงหาช่องทางใหม่ รูปแบบใหม่ในการแข่งขันบนออนไลน์จึง เป็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจ การผลิตเนื้อหาและการขายบนออนไลน์มีความเป็นอิสระมากกว่า

มีข้อจำกัดน้อยกว่า เช่น โฆษณาเครื่องดื่มแอลกอฮอล์บนออนแอร์ได้หลังเวลา 22.00 น. แต่บนออนไลน์ได้ตลอดเวลา บนออนแอร์จำกัดระยะเวลาโฆษณาในแต่ละชั่วโมง และห้ามเกินค่าเฉลี่ยที่กำหนดตลอดวัน แต่บนออนไลน์สามารถออกแบบวิธีการโฆษณาได้อย่างอิสระมากกว่า จึงเป็นโอกาสในการทำธุรกิจที่เปิดกว้างกว่าเดิม นอกจากนี้การสร้างกิจกรรมด้วยการออกแบบอย่างสร้างสรรค์ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายยังเป็นแนวทางที่สามารถสร้างรายได้และสร้างฐานผู้ฟังของสถานีได้

โดยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาการบริหารองค์กร วิทยุกระจายเสียง การพัฒนาการบริหารด้านองค์กร การพัฒนาการบริหารด้านรายการ การพัฒนาการบริหารด้านรายได้ และการพัฒนาการบริหารด้านเทคโนโลยี พบว่า

1. แนวทางการพัฒนาการบริหารด้านการบริหารองค์กร พบว่า สถานีวิทยุกระจายเสียงต้องปรับโครงสร้างองค์กร ปรับตำแหน่งงาน ปรับกลุ่มงาน ให้รองรับการผลิตและเผยแพร่บนสื่อใหม่ที่มีหลายช่องทาง โดยโครงสร้างองค์กรต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างคล่องตัว มีแผนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง โดยปรับกระบวนการคิดของบุคลากรทุกคนในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบริหารและพนักงานให้เข้าใจการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อรองรับการแข่งขันในยุคปัจจุบัน เพิ่มทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีอยู่เดิม ให้มีทักษะที่หลากหลาย (Multi skills) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การรับคนใหม่เข้ามาปฏิบัติงานต้องมีทักษะหลากหลายสามารถปรับตัวเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และปรับปรุงกฎระเบียบภายในองค์กรให้เอื้อประโยชน์ต่อการแข่งขัน

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารด้านรายการวิทยุ พบว่า สถานีวิทยุกระจายเสียงต้องพัฒนารูปแบบการผลิตเนื้อหารายการให้สามารถเผยแพร่ได้ในหลายช่องทาง โดยออกแบบการนำเสนอตามคุณสมบัติของแต่ละช่องทาง โดยที่เนื้อหาในแต่ละช่องทางมีความเชื่อมโยงกัน พัฒนาเนื้อหาให้มีลักษณะเฉพาะกลุ่ม นำออกเผยแพร่ผ่านช่องทางต่าง ๆ สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เลือกอย่างเฉพาะเจาะจง พัฒนาแนวทางการผลิตรายการให้เป็นผู้ผลิตเนื้อหาและเจ้าของเนื้อหา โดยไม่ต้องพึ่งพาการซื้อเนื้อหาจากที่อื่นมาออกอากาศ และนำเนื้อหาที่ผลิตขึ้นเองนั้นมาบริหารให้เกิดมูลค่าจากความเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์

3. แนวทางการพัฒนาการบริหารด้านรายได้ พบว่า สถานีวิทยุต้องพัฒนาช่องทางรายได้ที่มาจากผู้ซื้อโฆษณาโดยบูรณาการ รูปแบบการขายแบบแพ็คเกจ ออนแอร์ (On-air) การสร้างกิจกรรม (On-ground) และ บนช่องทางออนไลน์ (Online) ทั้งนี้ช่องทางรายได้หลักของสถานีวิทยุ คือ ออนแอร์ (On-air) แต่เป็นช่องทางที่เริ่มมีรายได้ลดลง ซึ่งสถานีวิทยุสามารถใช้ช่องทางนี้เป็นสื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่สถานีสร้างขึ้นให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการรับรู้อย่างทั่วถึง

การพัฒนากิจกรรม ต้องออกแบบอย่างสร้างสรรค์ให้มีความหลากหลายน่าสนใจตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อใช้เป็นผลิตภัณฑ์สำหรับขายโดยเก็บเงินจากการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ฟัง และเก็บเงินจากเจ้าของสินค้าให้มาเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรม โดยกิจกรรมที่สร้างขึ้นนี้สามารถใช้เชื่อมโยงความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ฟังเพื่อรักษาฐานผู้ฟังและขยายกลุ่มผู้ฟังได้อีกด้วย นอกจากนี้สถานีวิทยุต้องพัฒนารูปแบบการหารายได้บนช่องทางออนไลน์ (Online) โดยใช้สื่อใหม่สนับสนุนการเผยแพร่เนื้อหาให้เกิดรายได้เพิ่มมากขึ้น

4. แนวทางการพัฒนาการบริหารด้านเทคโนโลยี พบว่า สถานีวิทยุกระจายเสียงต้องพัฒนาเทคนิควิธีการ ในการใช้เทคโนโลยี 2 รูปแบบ คือ บนช่องทางบนสื่อสังคมออนไลน์ที่มีอยู่แล้ว และช่องทางที่สถานีสร้างขึ้นใหม่

ช่องทางบนสื่อสังคมออนไลน์ซึ่งเป็นช่องทางที่มีชุมชนผู้ใช้อยู่แล้วเป็นจำนวนมาก และสถานีวิทยุกระจายเสียงสามารถเข้าไปใช้งานได้ในเบื้องต้น โดยไม่มีค่าใช้จ่าย เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) ยูทูบ (YouTube) อินสตาแกรม (Instagram) ทวิตเตอร์ (Twitter) โดยผลิตเนื้อหาที่ตรงรสนิยมความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่เลือก ใช้เป็นช่องทางสื่อสารเชื่อมโยงกับกลุ่มเป้าหมายที่ไม่จำกัดพื้นที่เขตบริการ และสถานียังสามารถใช้เทคโนโลยีในการสร้างช่องทาง (Platform) ที่เป็นของตัวเอง เช่น การสร้างแอปพลิเคชัน (Application) เว็บไซต์ (Website) และพอดแคสต์ (Podcast) ที่เป็นช่องทางของสถานี เพื่อเผยแพร่เนื้อหาที่ผลิตขึ้น ใช้เป็นพื้นที่จัดเก็บรวบรวมเนื้อหา รายการ ที่เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์เอง โดยอาจหาพันธมิตรในการร่วมกันพัฒนา และจัดสรรประโยชน์ในด้านรายได้ให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย

5. แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียงของแต่ละเครือข่าย สถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ และ สถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก ต้องพัฒนารูปแบบไปสู่การเป็นผู้ผลิตเนื้อหาบริการสาธารณะทั้ง เสียง ภาพเคลื่อนไหว ภาพนิ่ง และตัวอักษร กำหนดกลุ่มเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจง และเผยแพร่เนื้อหาในหลากหลายช่องทางส่วนสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท จะต้องพัฒนารูปแบบการบริหาร ไปสู่การทำธุรกิจสื่อบนช่องทางออนไลน์เต็มรูปแบบ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียงในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง ศึกษารูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง และศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 สรุปผลการวิจัย ส่วนที่ 2 อภิปรายผล และส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการวิจัย

สำหรับผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอ ตามลำดับดังนี้ 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย และ 1.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1.1.1 เพื่อศึกษาสถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง
- 1.1.2 เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง
- 1.1.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ศึกษาโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจงและแบบสโนว์บอลจำนวน 23 คน จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำกับดูแลนโยบาย และปฏิบัติงานสถานีวิทยุจากสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ 5 คน กองทัพบก 5 คน และ อสมท 5 คน และผู้ฟังรายการวิทยุแบบมีส่วนร่วมและรับฟังเป็นประจำ 8 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุป มีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ด้วยการตรวจสอบด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้

ข้อมูลหลักหลายคนในหน่วยงานเดียวกัน ด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ผู้วิจัยใช้วิธีการสนทนากลุ่มควบคู่กับการสัมภาษณ์ ประกอบกับการศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อตรวจสอบยืนยันความถูกต้องตรงกันของข้อมูลที่ได้มา และใช้การยืนยันข้อมูลโดยการนำข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวกับสถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง รูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียงในปัจจุบัน และแนวทางการพัฒนารูปแบบบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง ซึ่งเป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยวิเคราะห์เรียบร้อยแล้ว ส่งคืนให้กับผู้ให้ข้อมูล ตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของข้อมูล ก่อนนำมาสู่การสร้างข้อสรุป

1.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยสรุป ออกเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

- 1.3.1 สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง
 - 1.3.2 รูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียงในปัจจุบัน
 - 1.3.3 แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง
- ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยสรุป มีดังนี้

1.3.1 สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียง

1) แรงผลักดันทางการเมืองและกฎหมาย

สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิद्यุกระจายเสียงที่เป็นแรงผลักดันทางการเมืองและกฎหมาย พบว่า ประเด็นหลักที่ส่งผลโดยตรงกับองค์กรผู้ประกอบกิจการวิद्यุกระจายเสียง คือกฎหมายและแนวนโยบายการเรียกคืนคลื่นความถี่จากทุกหน่วยงานที่ถือครองอยู่เพื่อนำไปจัดสรรใหม่ โดยเงื่อนไขนี้มีการแทรกแซงทางการเมืองโดย คำสั่ง หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติใช้อำนาจตามมาตรา 44 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ. 2557 ออกคำสั่งหัวหน้ารักษาความสงบแห่งชาติที่ 76/2559 เรื่องมาตรการส่งเสริมการประกอบกิจการวิद्यุกระจายเสียง วิद्यุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม เพื่อประโยชน์สาธารณะ โดยให้ขยายกำหนดระยะเวลาคืนคลื่นเพื่อจัดสรรใหม่จนถึงเดือนเมษายน 2565 นอกจากนี้ยังมีแรงผลักดัน จากกฎระเบียบอื่น ๆ ที่เป็นนัยยะสำคัญกับการประกอบกิจการ คือกฎระเบียบข้อบังคับของ กสทช และกฎหมายลิขสิทธิ์

ในด้านผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันการเมืองและกฎหมาย พบว่า สถานีวิद्यุกระจายเสียง ไม่ต่อสัญญาสัญญากับเอกชนในรูปแบบให้สัมปทานรายเดียวทั้งสิ้น นำคลื่นมาบริหารจัดการแบบทำเองทั้งหมด และ ให้เอกชนเข้ามาดำเนินการในลักษณะการร่วมผลิตรายการ การเช่าเวลาเป็นรายชั่วโมง โดยในหนึ่งสถานีมีผู้ร่วมดำเนินการหลายราย หน่วยงานรัฐเจ้าของคลื่นควบคุมเนื้อหารายการทั้งหมด การเตรียมความพร้อมสำหรับการคืนคลื่นและยื่นขอคืนคลื่นความถี่

เพื่อประกอบกิจการผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงไม่สามารถคาดการณ์ หรือวางแผนดำเนินกิจการในระยะยาวได้ เนื่องจากข้อกำหนดไม่มีความชัดเจน การจัดสรรคลื่นความถี่สำหรับสถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการธุรกิจด้วยวิธีการประมูล นำมาซึ่งต้นทุนของการบริหารจัดการหากผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงวิเคราะห์โดยละเอียดแล้วพบว่าไม่คุ้มค่ากับการลงทุนก็มีแนวโน้มที่จะไม่ประมูลคลื่นเพื่อทำธุรกิจ หรือประมูลคลื่นมาน้อยกว่าที่เคยมี โดยอาจใช้ช่องทางอื่น ๆ ดำเนินธุรกิจทดแทนคลื่นวิทยุ และกฎหมายลิขสิทธิ์ทำให้สถานีวิทยุกระจายเสียงมีต้นทุนการผลิตรายการสูงขึ้นมีผลต่อการบริหารจัดการเนื้อหารายการ โดยเฉพาะสถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทรายการเพลง

2) แรงผลักดันทางเศรษฐกิจ

สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงที่เป็นแรงผลักดันทางเศรษฐกิจ พบว่า มูลค่าการโฆษณาทางสถานีวิทยุกระจายเสียงในภาพรวมถูกแบ่งไปยังสื่อออนไลน์ซึ่งมีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากคุณสมบัติที่ตอบโจทย์เจ้าของสินค้าและบริการ คือสามารถสื่อสารข้อมูลเนื้อหาได้ตรงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ วัดผลได้ และมีราคาถูกกว่าสื่อวิทยุกระจายเสียงถูกค่าหลักของคลื่นวิทยุกรุงเทพฯ เป็นบริษัทเอกชนซึ่งโฆษณาใช้เงินกับสื่อวิทยุลดลง ถูกค่าของคลื่นวิทยุท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้โฆษณาเป็นการวางแผนซื้อโฆษณาระยะสั้นๆ โดยคู่แข่งสำคัญคือวิทยุชุมชนที่มีเป็นจำนวนมากและเกือบทั้งหมดเป็นสถานีวิทยุที่ดำเนินธุรกิจรับลงโฆษณาได้ทุกรูปแบบ

ในด้านผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันทางเศรษฐกิจ พบว่า ผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงปรับตัวเพื่อแสวงหารายได้เพิ่มเติมด้วยวิธีการอื่น ไม่สามารถพึ่งพารายได้จากโฆษณาเพียงอย่างเดียว พยายามสร้างกิจกรรมหลายรูปแบบเพื่อเชื่อมโยงกับผู้ฟัง และใช้กิจกรรมในการสร้างรายได้ โดยเก็บเงินค่าสนับสนุนจากเจ้าของสินค้าและบริการ และเก็บเงินจากคนฟังในการเข้าร่วมกิจกรรมอีกทางหนึ่ง

3) แรงผลักดันทางเทคโนโลยี

สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงที่เป็นแรงผลักดันทางเทคโนโลยี พบว่า ช่องทางการออกอากาศใหม่ๆ บนออนไลน์ที่เกิดจากการพัฒนาของเทคโนโลยีทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมสื่อ โดยช่องทางเหล่านี้แย่งส่วนแบ่งผู้ฟังและส่วนแบ่งโฆษณาจากสื่อวิทยุกระจายเสียง เทคโนโลยีช่วยส่งเสริมให้การผลิตรายการสามารถทำได้ง่ายรวดเร็วขึ้น โดยเฉพาะเนื้อหารายการข่าวที่นำเสนอได้รวดเร็วแม่นยำ การสื่อสารระหว่างสถานีกับผู้ฟังรายการวิทยุเปลี่ยนรูปแบบช่องทางหลักเดิมจากเอสเอ็มเอส (SMS) และโทรศัพท์ไปเป็นแอปพลิเคชันไลน์ (Line) และ เฟซบุ๊กแฟนเพจ (Facebook Fanpage) ที่สามารถโต้ตอบได้อย่างรวดเร็วและสร้างสรรค์กิจกรรมการสื่อสารได้หลากหลายขึ้น

ในด้านผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันทางเทคโนโลยี พบว่าผู้ประกอบการกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบันใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการออกอากาศเผยแพร่รายการคู่ขนานทางออนไลน์โดยใช้ ทางเว็บไซต์ (Website) แอปพลิเคชันสถานี (Application) และเฟซบุ๊ก (Facebook) เพื่อช่วยเพิ่มพื้นที่เขตบริการรับฟัง และเพิ่มจำนวนผู้เข้าถึงเนื้อหารายการ

4) แรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภค

สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงที่เป็นแรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภค พบว่าผู้บริโภคยังคงมีความต้องการเสพเนื้อหาทั้งข่าวสารและความบันเทิง แต่มีการเปลี่ยนแปลงช่องทางการรับและวิธีการเข้าถึงเนื้อหาเหล่านั้น โดยพฤติกรรมของผู้ฟังกลุ่มที่เป็นวัยรุ่นเปลี่ยนไปฟังวิทยุบนออนไลน์ แต่มีผู้ฟังบางกลุ่มยังมีความต้องการฟังวิทยุในรูปแบบเดิม

ในด้านผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภค พบว่าสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ผลิตรายการสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นวัยรุ่นมีจำนวนผู้ฟังทางช่องทางออกอากาศวิทยุแบบเดิมลดลง หลายสถานีปิดตัวเพื่อย้ายช่องทางการออกอากาศไปผลิตรายการเผยแพร่อยู่บนออนไลน์ และบางสถานีที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นวัยรุ่นปิดตัวลงเลิกกิจการอย่างถาวร

1.3.2 รูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

1) การบริหารด้านองค์กร

วัตถุประสงค์การประกอบกิจการของสถานีวิทยุกระจายเสียงแต่ละเครือข่าย มีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรภาครัฐต้นสังกัดผู้เป็นเจ้าของ โดยสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์มีการกิจการสนับสนุนการประชาสัมพันธ์ของรัฐ ด้านนโยบาย ข้อมูลข่าวสารของรัฐสู่ประชาชน สถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบกจัดตั้งขึ้นด้วยวัตถุประสงค์หลักเพื่อรักษาความมั่นคงของชาติ ตามภาระหน้าที่และสนับสนุนภารกิจของกองทัพ และ สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท มีสถานะเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ทำธุรกิจเพื่อแสวงหากำไรควบคู่ไปกับหน้าที่ความเป็นองค์กรด้านสื่อสารมวลชน โดยทั้งสามเครือข่ายมีเป้าหมายที่เหมือนกันคือ ต้องการเผยแพร่เนื้อหาสาระที่ผลิตขึ้นตามหน้าที่ภารกิจไปสู่ผู้รับสาร โดยคาดหวังผลการสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้ได้จำนวนมากที่สุด

ในด้านการแบ่งกลุ่มงานของสถานีวิทยุกระจายเสียง พบว่า มีการแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงาน โดยปัจจุบันบุคลากรแต่ละหน้าที่เริ่มมีขอบเขตงานกว้างขึ้นจากนโยบายที่สถานีต้องปรับตัวตามเทคโนโลยี โดยบุคลากรได้รับมอบหมายให้ผลิตเนื้อหาในรูปแบบอื่นๆที่ไม่ได้มีเฉพาะเสียง เพื่อนำออกเผยแพร่ในช่องทางการเผยแพร่ต่างๆควบคู่ไปกับการออกอากาศทางวิทยุ

บุคลากรประจำสถานีวิทยุกระจายเสียงมีจำนวน ตั้งแต่ 5-15 คน ทำหน้าที่หลักตามกลุ่มงานแบ่งเป็น ด้านรายการ ด้านเทคนิค ด้านการประสานงานธุรการ และงานขายสำหรับสถานีที่ทำธุรกิจ โดยสถานีที่ทำธุรกิจใช้เป้าหมายรายได้เป็นปัจจัยกำหนดจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงาน

2) การบริหารด้านรายการ

รูปแบบผังรายการสถานีวิทยุกระจายเสียงในส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดผังรายการตามช่วงเวลามีรายการหลากหลายรูปแบบออกอากาศต่อเนื่องกัน (Format Program) และสถานีวิทยุกระจายเสียงเอฟเอ็มในกรุงเทพฯส่วนใหญ่จัดวางผังรายการรูปแบบเดียวต่อเนื่องทั้งผังรายการ (Format Station) สถานีวิทยุกระจายเสียงมีการบริหารรายการโดยมีที่มาของรายการ 3 แบบ คือ ผลิตเอง มีผู้ร่วมผลิต และเชื่อมโยงสัญญาณรายการจากสถานีอื่น โดยการผลิตรายการเองจะมีต้นทุนค่าใช้จ่ายของสถานีในการจ้างบุคลากรและค่าลิขสิทธิ์เนื้อหาที่นำมาเผยแพร่การมีผู้ร่วมผลิตรายการจะทำให้สถานีมีรายได้ที่แน่นอนไม่ต้องทำการตลาดเองลดความเสี่ยงต่อการที่จะหาโฆษณาไม่ได้ ส่วนการเชื่อมโยงสัญญาณไปออกอากาศเป็นการลดต้นทุนและทรัพยากรการผลิต ในการผลิตรายการข่าวหลักให้ความสำคัญกับนโยบายการกำหนดทิศทางข่าวโดยหน่วยงานต้นสังกัด และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการผลิตข่าวโดยข่าวหลักของสถานีวิทยุกระจายเสียงอยู่ในความควบคุมของ สำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ ศูนย์ข่าวกองทัพบก และสำนักข่าวไทย สำหรับรายการข่าวอื่น ๆ สถานีวิทยุกระจายเสียงแต่ละสถานีพัฒนาเนื้อหาโดยนำข้อมูลจากข่าวหลักมาผลิตเป็นรายการข่าว นอกจากนี้ยังพบว่าการผลิตรายการของสถานีเพลงมีต้นทุนค่าเนื้อหาลิขสิทธิ์เพลงเป็นต้นทุนหลักของค่าผลิตรายการ และในด้านการประเมินความนิยมนายการพบว่าสถานีวิทยุกระจายเสียงมีการวัดจากหลายวิธี คือ รายงานข้อมูลของบริษัท Nielsen Media Research วัดจากจากจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น และวัดจากจำนวนผู้เข้าถึงรายการและร่วมกิจกรรมบนช่องทางออนไลน์

3) การบริหารด้านรายได้

รายได้หลักของสถานีวิทยุกระจายเสียงมีที่มาจาก การจัดสรรงบประมาณภาครัฐ จากบริษัทร่วมผลิตรายการ การให้เช่าเวลาขายย่อย การขายโฆษณา และการขายกิจกรรมให้กับผู้ฟังและผู้สนับสนุนกิจกรรม โดยมีการสร้างรูปแบบการขายบนพื้นที่ออกอากาศ (On-air) การจัดกิจกรรม (On-ground) และการขายบนช่องทางสื่อใหม่ (Online) ทั้งนี้การจัดกิจกรรมเป็นช่องทางหารายได้โดยอาจมีสินค้ามาสนับสนุน และรายได้จากผู้ฟังโดยตรงด้วยการเก็บเงินจากผู้ฟัง เช่น การจัดทัวร์ การจัดสัมมนา การจัดอบรม เป็นต้น ในขณะที่การขายบนช่องทางสื่อใหม่อยู่ในระยะเริ่มต้นยังเป็นช่องทางที่ทำรายได้น้อยมากเมื่อเทียบกับรายได้ที่มาจากช่องทางอื่น ๆ

4) การบริหารด้านเทคโนโลยี

สถานีวิทยุกระจายเสียงใช้เทคโนโลยีสื่อออนไลน์ส่งเสริมให้ผู้ฟังเข้าถึงเนื้อหา ฟังซ้ำ และเผยแพร่กิจกรรมที่จัดขึ้น โดยใช้สื่อออนไลน์การออกอากาศคู่ขนานพร้อมกับการออกอากาศรายการบนช่องทางออนไลน์แบบเดิม มีช่องทางออนไลน์ที่ใช้เป็นหลัก คือ เว็บไซต์ (Website) แอปพลิเคชัน (Application) เฟซบุ๊ก (Facebook) และยูทูป (YouTube) ทั้งนี้มีข้อจำกัดของการใช้เทคโนโลยี คือ ต้องปฏิบัติตามนโยบายของเจ้าของช่องทาง (Platform) ที่มักเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการใช้งาน โดยไม่สามารถคาดการณ์ได้ ต้องใช้บุคลากรที่เข้าใจเทคโนโลยี และเป็น การเพิ่มปริมาณงานของบุคลากรจากการเพิ่มช่องทางเผยแพร่

1.3.3 แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

1) การพัฒนาการบริหารด้านองค์กร

แนวทางการพัฒนาการบริหารด้านการบริหารองค์กร พบว่า สถานีวิทยุกระจายเสียงต้องปรับโครงสร้างองค์กร ปรับตำแหน่งงาน ปรับกลุ่มงาน ให้รองรับการผลิตและเผยแพร่บนสื่อใหม่ที่มีหลายช่องทาง โดยโครงสร้างองค์กรต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างคล่องตัว มีแผนการพัฒนากุศลกรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง โดยปรับกระบวนการคิดของบุคลากรทุกคนในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบริหารและพนักงานให้เข้าใจการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อรองรับการแข่งขันในยุคปัจจุบัน เพิ่มทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีอยู่เดิม ให้มีทักษะที่หลากหลาย (Multi skills) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การรับคนใหม่เข้ามาปฏิบัติงานต้องมีทักษะที่หลากหลายสามารถปรับตัวเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และปรับปรุงกฎระเบียบภายในองค์กรให้เอื้อประโยชน์ต่อการแข่งขัน

2) การพัฒนาการบริหารด้านรายการ

แนวทางการพัฒนาการบริหารด้านรายการวิทยุ พบว่า สถานีวิทยุกระจายเสียงต้องพัฒนารูปแบบการผลิตเนื้อหารายการให้สามารถเผยแพร่ได้ในหลายช่องทาง โดยออกแบบการนำเสนอตามคุณสมบัติของแต่ละช่องทาง โดยที่เนื้อหาในแต่ละช่องทางมีความเชื่อมโยงกัน พัฒนาเนื้อหาให้มีลักษณะเฉพาะกลุ่ม นำออกเผยแพร่ผ่านช่องทางต่าง ๆ สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เลือกอย่างเฉพาะเจาะจง พัฒนาแนวทางการผลิตรายการให้เป็นผู้ผลิตเนื้อหาและเจ้าของเนื้อหา โดยไม่ต้องพึ่งพาการซื้อเนื้อหาจากที่อื่นมาออกอากาศ และนำเนื้อหาที่ผลิตขึ้นเองนั้นมาบริหารให้เกิดมูลค่าจากความเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์

3) การพัฒนาการบริหารด้านรายได้

แนวทางการพัฒนาการบริหารด้านรายได้ พบว่า สถานีวิทยุกระจายเสียงต้องพัฒนาช่องทางรายได้ที่มาจากผู้ซื้อโฆษณาโดยบูรณาการ รูปแบบการขายแบบแพคเกจ

ออนแอร์ (On-air) การสร้างกิจกรรม (On-ground) และ บนช่องทางออนไลน์ (Online) ทั้งนี้ช่องทางรายได้หลักของสถานีวิทยุกระจายเสียง คือ ออนแอร์ (On-air) แต่เป็นช่องทางที่เริ่มมีรายได้ลดลง ซึ่งสถานีวิทยุกระจายเสียงสามารถใช้ช่องทางนี้เป็นสื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่สถานีสร้างขึ้นให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการรับรู้อย่างทั่วถึง การพัฒนากิจกรรม ต้องออกแบบอย่างสร้างสรรค์ให้มีความหลากหลายน่าสนใจตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อใช้เป็นผลิตภัณฑ์สำหรับขายโดยเก็บเงินจากการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ฟัง และเก็บเงินจากเจ้าของสินค้าให้มาเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรม โดยกิจกรรมที่สร้างขึ้นนี้สามารถใช้เชื่อมโยงความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ฟังเพื่อรักษฐานผู้ฟังและขยายกลุ่มผู้ฟังได้อีกด้วย นอกจากนี้สถานีวิทยุกระจายเสียงต้องพัฒนารูปแบบการหารายได้บนช่องทางออนไลน์ (Online) โดยใช้สื่อใหม่สนับสนุนการเผยแพร่เนื้อหาให้เกิดรายได้เพิ่มมากขึ้น

4) การพัฒนาการบริหารด้านเทคโนโลยี

แนวทางการพัฒนาการบริหารด้านเทคโนโลยี พบว่า สถานีวิทยุกระจายเสียงต้องพัฒนาเทคนิควิธีการ ในการใช้เทคโนโลยี 2 รูปแบบ คือ บนช่องทางบนสื่อสังคมออนไลน์ที่มีอยู่แล้ว และช่องทางที่สถานีสร้างขึ้นใหม่

ช่องทางบนสื่อสังคมออนไลน์ซึ่งเป็นช่องทางที่มีชุมชนผู้ใช้อยู่แล้วเป็นจำนวนมาก และสถานีวิทยุกระจายเสียงสามารถเข้าไปใช้งานได้ในเบื้องต้น โดยไม่มีค่าใช้จ่าย เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) ยูทูป (YouTube) อินสตาแกรม (Instagram) ทวิตเตอร์ (Twitter) โดยผลิตเนื้อหาที่ตรงรสนิยมความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่เลือก ใช้เป็นช่องทางสื่อสารเชื่อมโยงกับกลุ่มเป้าหมายที่ไม่จำกัดพื้นที่เขตบริการ และสถานียังสามารถใช้เทคโนโลยีในการสร้างช่องทาง (Platform) ที่เป็นของสถานีเอง เช่น การสร้างแอปพลิเคชัน (Application) เว็บไซต์ (Website) และพอดแคสต์ (Podcast) ที่เป็นช่องทางของสถานี เพื่อเผยแพร่เนื้อหาที่ผลิตขึ้น ใช้เป็นพื้นที่จัดเก็บรวบรวมเนื้อหารายการ ที่เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์เอง โดยอาจหาพันธมิตรในการร่วมกันพัฒนา และจัดสรรประโยชน์ในด้านรายได้ให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย

5) สรุปแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง อธิบายตามองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร (S-M-C-R) ได้ดังนี้

องค์กรวิทยุกระจายเสียง ในสถานะที่เป็นผู้ส่งสาร (Sender) ต้องปรับตัวให้เป็นผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) ซึ่งหมายถึงการเป็นเจ้าของเนื้อหาที่ผลิตขึ้นเองเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์เอง เผยแพร่เนื้อหานั้นไปยังกลุ่มผู้บริโภคสื่อ (Receiver) ที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Niche Audience Segmentation) เนื้อหาสาร (Message) ที่ผลิตต้องออกแบบเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง (Content a'la Carte) โดยเนื้อหาหนึ่งเรื่องสามารถ

ออกแบบให้เผยแพร่ได้หลากหลายช่องทาง (One Content to Many Platforms) ด้วยรูปแบบ เสียง (Audio) ภาพเคลื่อนไหว (Video) ภาพนิ่ง (Image) และตัวอักษร (Text) โดยมีช่องทางการเผยแพร่ทั้งบนวิทยุแบบดั้งเดิม (On-air) บนสื่อใหม่ (Online) และการจัดกิจกรรม (On-ground) ให้เข้าถึงผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และมีรายได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียงของแต่ละเครือข่าย สถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ และ สถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบกต้องพัฒนารูปแบบไปสู่การเป็นผู้ผลิตเนื้อหาบริการสาธารณะสร้างสรรค์ทั้ง เสียง ภาพเคลื่อนไหว ภาพนิ่ง และตัวอักษร กำหนดกลุ่มเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจง และเผยแพร่เนื้อหาในหลากหลายช่องทางส่วนสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท จะต้องพัฒนารูปแบบการบริหาร ไปสู่การทำธุรกิจสื่อบนช่องทางออนไลน์เต็มรูปแบบ

2. อภิปรายผล

จากการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลดังนี้

2.1 สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

ผลจากแรงผลักดันทางการเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภค ทำให้สื่อวิทยุกระจายเสียงต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีกฎหมายระเบียบ เป็นกติกาบังคับในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการ ให้สามารถแข่งขันได้โดยปรับตัวแสวงหาวิธีการดำเนินงานขึ้นมาใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัล และพฤติกรรมของผู้บริโภคซึ่งเป็นผู้รับสารที่เปลี่ยนแปลงไป โดยความจำเป็นในการปรับตัวขององค์กรสื่อวิทยุนี้อธิบายได้ตามแนวคิดของเดนิส แมคควอย (Denis McQuail, 2005) ที่กล่าวถึงการบริหารงานองค์กรสื่อสารมวลชนว่า จะถูกควบคุมโดยปัจจัยต่าง ๆ ของสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นสื่อมวลชนจึงไม่สามารถปฏิบัติงานโดยอิสระด้วยตัวเองแต่ต้องดำเนินงานอยู่ท่ามกลางความกดดันจากตัวแปรต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์กร

ในประเด็นการจัดสรรคลื่นความถี่สำหรับสถานีวิทยุกระจายเสียงที่หน่วยงานราชการทุกหน่วยต้องคืน คลื่นความถี่ให้กับ กสทช ในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้ กสทช นำมาจัดสรรใหม่ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียงภาคธุรกิจมีแนวโน้มที่จะไม่ประมูลคลื่นวิทยุเพื่อทำธุรกิจ หรือประมูลมาน้อยกว่าจำนวนที่เคยมี และยังพบว่าทางเลือกที่ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงพยายามปรับตัว คือการแสวงหาช่องทางใหม่

เพื่อให้บริการเผยแพร่เนื้อหาที่ผลิตขึ้นควบคู่กับการออกอากาศวิทยุแบบเดิม โดยสถานีวิทยุกระจายเสียงคลื่นหลักหลายสถานีผันตัวย้ายช่องทางไปออกอากาศอยู่บนออนไลน์เป็นช่องทางคู่ขนาน และมีผู้ผลิตรายการบางรายได้ปิดตัวช่องทางบนวิทยุแบบเดิมลงอย่างถาวรและออกอากาศบนออนไลน์เท่านั้น สอดคล้องกับรายงานของ บริษัท ไทม์ คอนซัลติ้ง จำกัด (2561) ที่เผยแพร่โดย กสทช.ตามโครงการจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อทบทวนร่างแผนพัฒนากิจการกระจายเสียง และรายงานประเมินผลกระทบต่อแผนพัฒนากิจการกระจายเสียง (2561) พบว่า สภาพตลาดกิจการวิทยุกระจายเสียงของประเทศไทย มีการให้บริการวิทยุกระจายเสียงด้วยเทคโนโลยีอื่น เช่น บริการอินเทอร์เน็ตเรดิโอ (Internet Radio) และบริการมิวสิคสตรีมมิ่ง (Music Streaming) ซึ่งมีฐานผู้ฟังในระดับหนึ่งแล้ว โดยการให้บริการดังกล่าวเป็นบริการที่สามารถทดแทนบริการวิทยุกระจายเสียงทั้งในระบบแอนะล็อกและในระบบดิจิทัลได้ และยังคงสอดคล้องกับผลการวิจัยของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2559) ที่วิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมสื่อวิทยุกระจายเสียงในด้านสินค้าทดแทนว่ารายการวิทยุผ่านอินเทอร์เน็ตทั้งแบบสด แบบตามความต้องการ (On Demand) และวิทยุดาวเทียมมีความสามารถทดแทนช่องวิทยุที่ใช้คลื่นความถี่ได้สูง นอกจากนี้ประเด็นการเผยแพร่เนื้อหารายการวิทยุให้เข้าถึงผู้ฟังจำนวนมากโดยอาศัยเทคโนโลยีในการออกอากาศยังสอดคล้องกับรายงานเรื่อง Trends in Broadcasting (2013) ของสหภาพโทรคมนาคมระหว่างประเทศ (ITU- International Telecommunication Union) ที่ระบุว่าแนวคิดของรูปแบบการให้บริการสถานีวิทยุ (The Service Concepts in Audio Broadcasting) มีการให้บริการในแบบที่สามารถเข้าถึงผู้ฟังทุกที่ (Anywhere) ทุกเวลา (Anytime) และมีปฏิสัมพันธ์ (Interactivity) ด้วยการรับฟังสถานีวิทยุผ่านอุปกรณ์เครื่องรับแบบพกพา (Portable Receivers) ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Streaming Via The Internet) โดยอาศัยการส่งสัญญาณผ่านอินเทอร์เน็ต ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการส่งผ่านเนื้อหาให้เข้าถึงผู้ฟัง และการออกอากาศลักษณะนี้เอื้อให้ผู้ประกอบการกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียงสามารถพัฒนารูปแบบการสร้างปฏิสัมพันธ์ของผู้ฟังระหว่างการรับฟังรายการ เช่น การแสดงความคิดเห็น การโหวต และการส่งผ่านข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมได้อีกด้วย

นอกจากนี้ข้อสรุปด้านสถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงในประเด็นผู้บริโภคสื่อที่เป็นเป้าหมายปลายทางของกระบวนการสื่อสารผู้บริหารสถานีทั้งหมดให้ข้อมูลตรงกันว่าผู้บริโภคยังคงมีความต้องการเสพเนื้อหาทั้งข่าวสารและความบันเทิง เพียงแต่มีการเปลี่ยนแปลงช่องทาง และวิธีการการเข้าถึงเนื้อหาเหล่านั้น โดยที่มีกลุ่มผู้ฟังบางกลุ่มยังมีความต้องการฟังวิทยุในรูปแบบเดิมอยู่ สอดคล้องกับรายงานประเมินผลกระทบต่อแผนพัฒนากิจการกระจายเสียง (2561) ตามโครงการจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อทบทวนร่างแผนพัฒนากิจการกระจายเสียง

ของ กสทช. ที่พบว่าผู้บริโภครายไปใช้แพลตฟอร์มออนไลน์กันมากขึ้น แต่ผู้บริโภคส่วนหนึ่งยังคงมีพฤติกรรมเหมือนในอดีต คือ รับชมผ่านโทรทัศน์ และฟังวิทยุกระจายเสียงอยู่ เพียงแต่เปลี่ยนอุปกรณ์การฟัง โดยพบว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่ใช้สมาร์ตโฟนในการฟังเพลง ซึ่งสามารถระบุได้ว่าผู้บริโภคไม่ได้ยึดติดกับเครื่องรับสัญญาณวิทยุกระจายเสียง ประเด็นดังกล่าวเป็นข้อดีสำหรับวงการวิทยุกระจายเสียง เพราะผู้บริโภคสามารถรับฟังวิทยุกระจายเสียงได้ตลอดเวลา การออกอากาศในระบบเดิม ควบคู่ไปกับการออกอากาศออนไลน์ยังทำให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้มากขึ้นอีกด้วย และยังคงสอดคล้องกับผลการวิจัยของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2559) ที่พบว่าในด้านผู้ฟังรายการวิทยุ มีแนวโน้มรับฟังรายการวิทยุลดลงเนื่องจากการเข้าถึงสื่อประเภทอื่นๆ ได้ง่าย โดยผู้ฟังที่ยังฟังรายการจากวิทยุนิยมรับฟังวิทยุในขณะที่เคลื่อนที่ เนื่องจากในขณะที่อยู่กับที่สามารถเลือกช่องทางในการรับสื่อได้เป็นจำนวนมาก พฤติกรรมของผู้บริโภคสื่อที่เปลี่ยนแปลงไปยังสอดคล้องกับรายงานของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทยปี 2561 พบว่าคนไทยใช้งานอินเทอร์เน็ตเพื่อวัตถุประสงค์ในการเข้าใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ อินสตาแกรม จำนวนมากถึง ร้อยละ 93.6 และใช้งานอินเทอร์เน็ตในการดูโทรทัศน์ ดูคลิปวิดีโอ ฟังเพลงทางออนไลน์ ร้อยละ 60.7

2.2 การบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

บริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบันมีข้อค้นพบว่าองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงในสภาพปัจจุบันทั้งหมดในช่วงระยะเวลาที่ทำการศึกษายังมีสภาพโครงสร้างเป็นองค์กรแบบเป็นทางการ (Formal Organization) ที่ออกแบบไว้รองรับการให้บริการสื่อวิทยุแบบดั้งเดิม มีการแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงาน มีความชัดเจนของสิ่งที่ต้องทำและวิธีดำเนินการ มีกฎเกณฑ์ระเบียบที่ใช้ควบคุมการดำเนินการที่แน่นอนตายตัว โดยพบว่าบุคลากรแต่ละหน้าที่เริ่มมีขอบเขตงานกว้างขึ้นจากนโยบายที่สถานีต้องปรับตัวตามเทคโนโลยี มีการมอบหมายงานบุคลากรให้ผลิตเนื้อหาที่ไม่ได้มีเฉพาะเสียง นำออกเผยแพร่ในช่องทางอื่น ๆ ควบคู่ไปกับการออกอากาศทางวิทยุ โดยสภาพการบริหารวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบันอยู่ในระหว่างความพยายามของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการองค์กร โดยมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นแรงผลักดัน ผู้บริหารมีความพยายามปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหาร ซึ่งองค์กรวิทยุกระจายเสียงที่ทำการศึกษามีเป็นองค์กรขนาดใหญ่ แม้ผู้บริหารจะเข้าใจการเปลี่ยนแปลงแต่การขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ช้ามาก ผู้บริหารวิทยุกระจายเสียงมุ่งไปยังการปรับเปลี่ยนปัจจัยภายในองค์กรที่สามารถกำหนดและควบคุมได้ ทั้งในด้านองค์กร ด้านการผลิตรายการ การหารายได้ และการใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนกิจการ ความพยายามของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรนี้

อธิบายได้ตามแนวคิดมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View หรือ RBV) ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในขององค์กรคือ ทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถขององค์กร เป็นพื้นฐานหลักในการดำเนินงานที่องค์กรจะได้เปรียบเชิงการแข่งขัน องค์กรพิจารณาถึง ทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) โดยองค์กรต้องวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากร ที่มี เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม ภายนอก โดยทรัพยากรภายในมี 3 ประเภท คือ 1) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resource) ได้แก่ ตัวสถานี อุปกรณ์เครื่องมือ ท่าเลที่ตั้ง เทคโนโลยี และสินทรัพย์ต่าง ๆ 2) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ได้แก่ พนักงาน ความรู้ ความสามารถ ทักษะในงาน การทำงานเป็นทีม การฝึกอบรม ประสบการณ์ 3) ทรัพยากรองค์กร (Organizational Resource) ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร กระบวนการวางแผน วัฒนธรรมองค์กร ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร และความมีชื่อเสียง ซึ่งในการวิจัยพบว่าองค์กรสื่อวิทยุให้ความสำคัญเรื่องทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) โดยเฉพาะประเด็นความรู้ความสามารถ ทักษะในงานของพนักงานในสายงานผลิตรายการที่มีการปรับเปลี่ยน ทักษะการทำงาน ในองค์กรสื่อวิทยุแบบดั้งเดิม ซึ่งเดิมนั้นเฉพาะการผลิตรายการที่เผยแพร่เฉพาะ เสียง (Audio Content) เปลี่ยนไปสู่การผลิตเนื้อหาเผยแพร่ในทุกช่องทาง (Platform) บุคลากรฝ่ายผลิตจำเป็นต้องมีทักษะแบบ Multi Skills และสามารถใช้เทคโนโลยี ในการผลิตเนื้อหาด้วยรูปแบบ เสียง(Audio) ภาพเคลื่อนไหว (Video) ภาพนิ่ง (Image) และตัวอักษร (Text) เพื่อรองรับการเผยแพร่ ในหลากหลายช่องทาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ จูตินัน บุญภาพ คอมมอน (2559) ที่พบว่า เทคโนโลยีดิจิทัลมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงแบบแผนพฤติกรรมของผู้บริโภค ส่วนแบ่งทางการตลาด และรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสื่อ ผู้บริหารต้องใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ ตามบริบทของวัฒนธรรมองค์กร ในการเลือกสรรบุคลากรใหม่เข้ามาร่วมงานในองค์กรต้องมีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงองค์กรต้องจัดอบรมด้านเทคโนโลยีใหม่ ให้กับพนักงานเก่าที่มีอยู่เดิม และในกรณีที่บุคลากรไม่สามารถปรับตัวตามเทคโนโลยีได้ ผู้บริหารจะต้อง จัดสรรมอบหมายงานด้านอื่นที่เหมาะสมให้กับบุคลากรรุ่นเก่า

นอกจากนี้ในด้านการออกอากาศพบว่า สถานีวิทยุกระจายเสียงใช้เทคโนโลยีสื่อออนไลน์ในการออกอากาศคู่ขนานกับรายการปกติ โดยมีช่องทางหลัก คือ เว็บไซต์ (Website) เฟซบุ๊ก (Facebook) แอปพลิเคชัน (Application) และยูทูป (YouTube) เช่นเดียวกับการศึกษาของ สุณิสรา เมืองแก้ว และธีรภัทร วรรณฤมล (2562) ที่ศึกษารูปแบบการเป็นวิทยุกระจายเสียงในยุค หลอมรวมสื่อ โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง 4 สถานี ที่เป็นสถานีวิทยุประเภทบริการธุรกิจของภาคเอกชน ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และสถานีวิทยุประเภทบริการสาธารณะของสถาบันการศึกษาใน ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค พบว่าสถานีวิทยุกระจายเสียงมีรูปแบบการปรับตัวแลกเปลี่ยนเนื้อหา

ผ่านช่องทางสื่อใหม่โดยทุกสถานีใช้เว็บไซต์ และแอปพลิเคชัน ซึ่งสามารถรับฟังรายการย้อนหลัง (Radio on Demand) ได้ และช่องทางออนไลน์ยังสามารถใช้เป็นการเพิ่มช่องทางรายได้ในการให้สปอนเซอร์ได้ลงโฆษณาได้มากขึ้น และยังใช้ตอบโต้การสื่อสารกับผู้ฟังได้อย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าช่องทางออนไลน์ทำให้การบริหารกิจการวิทยุสามารถข้ามข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคไปได้ ทั้งในเรื่องระเบียบข้อบังคับที่เข้มงวดขององค์กรกำกับดูแลที่เข้มงวดบนสื่อดั้งเดิม ในขณะที่สื่อออนไลน์มีอิสระมากกว่า มีเวลาและสถานที่ในการเข้าถึงเนื้อหาของกลุ่มเป้าหมาย และสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารสองทางกับสถานีด้วยข้อมูลที่เป็น ข้อความ ภาพและเสียง รวมถึงยังสามารถทำให้กลุ่มผู้รับสื่อ ติดต่อสื่อสารกันเองในกลุ่มได้อีกด้วย

2.3 แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

การประกอบกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียงในเครือข่ายขนาดใหญ่ แบ่งได้สองรูปแบบคือ บริการสาธารณะ (Public Service) และบริการธุรกิจ (Commercial) ซึ่งในการดำเนินกิจการใดๆ ในมิติเชิงเศรษฐศาสตร์ต้องมีต้นทุนในการบริหารจัดการ แม้สถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการสาธารณะจะได้รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐในบางส่วน แต่ไม่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการทั้งหมด ยังมีความจำเป็นต้องหารายได้เอง แม้ไม่ได้ต้องการกำไรสูงสุดแต่ต้องสามารถหาให้ได้เพียงพอในการเลี้ยงตัวเองได้ ซึ่งในข้อนี้กฎหมายได้กำหนดให้สถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการสาธารณะสามารถ หารายได้ตามประกาศ กสทช เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการอนุญาตการให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557 โดยโฆษณาบริการทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมก็ได้ แต่เมื่อรวมกันแล้วต้องไม่เกินชั่วโมงละสิบนาที โดยเมื่อรวมเวลาโฆษณาตลอดทั้งวัน เฉลี่ยแล้วต้องไม่เกินชั่วโมงละแปดนาที และสามารถหารายได้จาก การแบ่งเวลาให้บุคคลอื่นดำเนินรายการ และรายได้จากการขอรับบริจาค สนับสนุนหรืออุดหนุนก็ได้ แต่ทั้งนี้ เมื่อรวมรายได้แล้ว จะต้องเป็นไปเท่าที่เพียงพอต่อการประกอบกิจการ โดยไม่เน้นการแสวงหากำไร จากที่กฎหมายได้อนุญาตให้สถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการสาธารณะ สามารถหารายได้จึงทำให้สถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการสาธารณะมีแนวคิดในการแสวงหาแนวทางพัฒนาด้านการหารายได้ เช่นเดียวกับสถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการธุรกิจ แต่ยังคงบทบาทของความเป็นสถานีวิทยุกระจายเสียงบริการสาธารณะที่สะท้อนออกมาในเชิงการนำเสนอเนื้อหารายการที่เป็นข่าวสาร สาระความรู้จากภาครัฐ ความมั่นคง และมีการหารายได้ที่ไม่มากจนเกินไป ความพยายามในการพัฒนาวิธีหารายได้ของสถานีวิทยุประเภทบริการสาธารณะนี้ สอดคล้องกับรายงานผลการศึกษาโครงการศึกษาวิจัยการปฏิรูปสื่อ “สื่อสาธารณะ” (2559) ที่กล่าวถึงแนวโน้มสื่อสาธารณะในต่างประเทศยุคสื่อดิจิทัลหลอมรวม ในประเด็นแนวทางการหารายได้และการสนับสนุนในรูปแบบอื่น โดยระบุว่าสื่อสาธารณะในหลายๆ ประเทศได้

พยายามหาแนวทางการหารายได้ (Business model) ใหม่ๆ เพื่อสร้างความยั่งยืน โดยในแต่ละประเทศยึดแนวทางที่ต่างกันตามสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจ

ข้อค้นพบอีกประการในการหารายได้สถานีวิทยุกระจายเสียงไม่สามารถอยู่ได้จากรายได้โฆษณา (Advertising Revenue) ซึ่งเป็นรายได้หลักเดิม เพียงอย่างเดียวยังมีการพัฒนาวิธีการหารายได้จากการขายตรงผู้รับสาร (Direct Audience Payment) ซึ่งแต่เดิมในการบริหารกิจการสื่อมักจะกล่าวถึงวิธีการหารายได้แบบนี้ในลักษณะการขายสินค้าแบบเป็นชิ้น เช่น นิตยสาร หนังสือพิมพ์ ภาพยนตร์ และการสมัครสมาชิกเพื่อรับเนื้อหาสื่ออื่น ๆ ซึ่งที่ผ่านมามีการกระจายวิทยุกระจายเสียงให้บริการเนื้อหาแบบไม่คิดค่าใช้จ่าย และผู้บริโภคสื่อยังนิยมบริโภคเนื้อหาการแบบไม่มีค่าใช้จ่าย (Content for Free) ซึ่งข้อค้นพบในการปรับตัวในการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงนี้พบว่า ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงยังคงเผยแพร่เนื้อหาที่ไม่มีค่าใช้จ่าย แต่สถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการธุรกิจได้พัฒนาการออกแบบเนื้อหาในลักษณะกิจกรรมเพื่อหารายได้จากการขายตรงผู้ฟัง เช่น งานสัมมนา การจัดอบรม จัดท่องเที่ยว โดยใช้สถานีวิทยุกระจายเสียงเป็นช่องทางในการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ให้กลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมกิจกรรม และกลุ่มผู้ฟังก็ยินดีจ่ายเงินหากกิจกรรมนั้นตรงกับความต้องการ และมีการใช้กิจกรรมเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับผู้ฟังกลุ่มเป้าหมาย และผู้ซื้อโฆษณา โดยในการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ฟังทำให้ผู้ซื้อโฆษณาได้เห็นจำนวน และคุณลักษณะของกลุ่มผู้ฟังของสถานีที่ตนจ่ายเงินสนับสนุน ว่าเป็นกลุ่มเดียวกันกับผู้ซื้อสินค้าหรือบริการที่เป็นผลิตภัณฑ์ของบริษัท ซึ่งเป็นไปตามที่ David R. Croteau and William D. Hoynes (2001) อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ฟังและผู้ซื้อโฆษณาไว้ว่า ในอุตสาหกรรมการผลิตสื่อเป็นลักษณะการขายสินค้า 2 อย่างที่มีความแตกต่างกันไปพร้อมๆ กัน โดยสื่อผลิตเนื้อหา (Content) เพื่อเผยแพร่ต่อผู้ชมผู้ฟัง (Audiences) และจากนั้นองค์กรผู้ผลิตสื่อจะนำจำนวนผู้ชม ผู้ฟัง ไปขายให้กับผู้ซื้อโฆษณา (Advertisers) เพื่อนำโฆษณามาลงในสื่อ โดยมูลค่าของเงินที่ได้จากการขายโฆษณา จะแปรผันตามจำนวนผู้รับสื่อ นั้น ทั้งนี้ผู้บริหารสื่อวิทยุกระจายเสียงมีแนวโน้มที่จะพัฒนาวิธีการหารายได้จากการจัดกิจกรรมลักษณะนี้เพิ่มมากขึ้น

จากการศึกษามีข้อค้นพบว่าแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กรสื่อวิทยุต้องปรับตัว โดยรูปแบบการบริหารองค์กรวิทยุกระจายเสียงในสถานะที่เป็นผู้ส่งสาร (Sender) ต้องปรับตัวให้เป็นผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) สำหรับกลุ่มผู้บริโภคสื่อ (Receiver) ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Niche Audience Segmentation) เนื้อหาสาร (Message) ที่ผลิตขึ้นมาต้องออกแบบเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง (Content a'la Carte) โดยเนื้อหาหนึ่งเรื่องสามารถเผยแพร่ได้หลากหลายช่องทาง (One Content to Many Platforms) ด้วยรูปแบบ

เสียง (Audio) ภาพเคลื่อนไหว (Video) ภาพนิ่ง (Image) และตัวอักษร (Text) โดยมีช่องทางการเผยแพร่ทั้งบนวิทยุแบบดั้งเดิม (On-air) บนสื่อใหม่ (Online) และการจัดกิจกรรม (On-ground) ให้ได้กลุ่มผู้ฟังตามจำนวนที่ต้องการ และรายได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ภายใต้รูปแบบการบริหารงาน การจัดการองค์กร และรูปแบบการตลาดที่เหมาะสม

องค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงในสถานะผู้ส่งสาร (Sender) ต้องปรับตัวให้เป็นผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) รูปแบบของสถานีวิทยุกระจายเสียงจะไม่สามารถดำเนินการด้วยการออกอากาศบนช่องทางแบบดั้งเดิม (On-air) เฉพาะช่องทางเสียงให้ได้กลุ่มผู้ฟังเป้าหมายจำนวนมาก (Mass Audiences) ได้เหมือนเดิม จากเทคโนโลยีทำให้เกิดช่องทางสื่อใหม่ทำให้กลุ่มเป้าหมายรับสื่อหลากหลาย ในขณะที่องค์กรวิทยุกระจายเสียงก็สามารถใช้ช่องทางเหล่านี้เผยแพร่เนื้อหาได้หลากหลายขึ้นด้วยต้นทุนที่ถูกลง โดยในรูปแบบการบริหารยังคงต้องออกแบบของครีเอทีฟรองรับหน้าที่การผลิตเนื้อหาที่สามารถเผยแพร่สู่ผู้รับสารที่เป็นเป้าหมาย โดย สมสุข หินวิมาน (2558) อธิบายว่าองค์กรสื่อวิทยุมีลักษณะที่เรียกว่า Content-led Organization คือการที่องค์กรมีเนื้อหาเป็นตัวนำ รายการและผังรายการมีความสำคัญในฐานะที่เป็นผลิตภัณฑ์ (Product) ที่ต้องผลิต และนำเสนอให้ตรงกับภาระกิจขององค์กรทั้งข่าวสาร เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของรัฐ สร้างความมั่นคง และสร้างความบันเทิง ในขณะที่เดียวกันรูปแบบและวิธีการนำเสนอก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เนื้อหาที่น่าสนใจให้ตรงกับรสนิยม ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายโดยองค์กรวิทยุกระจายเสียงต้องปรับตัวให้เป็นผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) ในหลากหลายรูปแบบ และแสวงหาช่องทาง (platform) ที่เหมาะสมทั้งทางวิทยุกระจายเสียงแบบเดิม และช่องทางใหม่ๆ ในการเผยแพร่เนื้อหา นั้น รวมถึงการจัดเก็บรวบรวมเนื้อหาอย่างเป็นระบบเพื่อนำมาบริหารจัดการให้เกิดมูลค่าในความเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ต่อไปได้

ด้านการผลิตเนื้อหา (Message) เป็นสิ่งสำคัญขององค์กรสื่อเนื่องจากการตัดสินใจความสำเร็จในการบริหารองค์กรสื่อวัดจากการเข้าถึง (Audience Reach) และความพึงพอใจ (Public Satisfaction) ของกลุ่มเป้าหมายจะทำให้เกิดสองสิ่งนี้ได้มาจากความสามารถในการผลิตเนื้อหาที่เหมาะสม โดยลักษณะของเนื้อหาต้องมีการออกแบบให้สามารถนำออกเผยแพร่ได้หลากหลายช่องทาง โดยมีรูปแบบที่เหมาะสมตามคุณลักษณะของช่องทางต่าง ๆ ที่เลือกใช้ ทั้งรูปแบบ เสียง(Audio) ภาพเคลื่อนไหว (Video) ภาพนิ่ง (Image) และตัวอักษร (Text) โดยต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้เป็นการสื่อสารเฉพาะกลุ่ม (Segmented or Niche Media) เนื่องจากปัจจุบันปริมาณช่องทางการรับสื่อมีเพิ่มมากขึ้นอย่างมหาศาล ผู้รับสารจึงสามารถเลือกสื่อที่มีความเฉพาะเจาะจงตามความต้องการได้มากขึ้น และมีการเสฟสื่ออยู่ตลอดเวลา ดังนั้นช่วงเวลาที่มิผู้รับสื่อมากที่สุด (Prime Time) สำหรับการเผยแพร่เนื้อหาจึงมิได้ตลอดเวลาเช่นกัน เป็น โอกาส

ขององค์กรผู้ผลิตสามารถเลือกช่องทางที่ถูกต้องเหมาะสมกับพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายนำเสนอได้ตลอดเวลา ทั้งนี้การผลิตเนื้อหาสื่อแบบเดิมที่ต้องการกลุ่มเป้าหมายแบบมวลชน (Mass) ดึงดูดความสนใจในวงกว้าง มีแนวโน้มที่จะอึดตัวมีการเติบโตลดลง การกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้ผลิตสื่อวิทยุกระจายเสียงจึงควรมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงเพื่อที่จะออกแบบสร้างสรรค์เนื้อหาตามความต้องการของผู้รับสารให้ตรงกับรสนิยมของผู้รับสื่อที่มีหลากหลายและช่องทางที่มีเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ในมุมมองของการลงทุนทำสถานีวิทยุกระจายเสียงมีต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) สูงมาก ในขณะที่ต้นทุนผันแปร (Variable Cost) ต่ำกว่า การผลิตเนื้อหาจำนวนมาก หลากหลายรูปแบบเผยแพร่ได้หลายช่องทางจะทำให้เกิดความได้เปรียบ ดังนั้นในการผลิตรายการหรือเนื้อหาสื่อจึงควรผลิตด้วยความสร้างสรรค์ นอกเหนือจากเนื้อหาข่าวที่ต้องการความสดใหม่ตลอดเวลาแล้ว ยังต้องผลิตเนื้อหาในลักษณะที่มีอายุการเผยแพร่ได้ยาวนานเวลาผ่านไปแล้วยังไม่ล้าสมัย มีคุณค่าเพียงพอที่ผู้รับสารสามารถเสพเนื้อหาซ้ำๆ ได้ ในระยะเวลาที่ไม่จำกัด และมีการจัดเก็บรวบรวมเนื้อหาให้สามารถนำออกเผยแพร่ได้หลากหลายช่องทาง ที่สำคัญต้องสร้างเนื้อหาด้วยตนเอง หรือมีการแสวงหารูปแบบความร่วมมือที่ทำให้องค์กรเป็นผู้มีสิทธิเป็นเจ้าของเนื้อหานั้น และมีระบบจัดการบริหารลิขสิทธิ์ที่ดีในการจัดสรรใช้งานให้เกิดมูลค่าต่อไป

ด้านช่องทาง (Channel) การรับสื่อวิทยุกระจายเสียงรูปแบบเดิม ไม่สามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้รับสารได้เพียงพอ แม้จะยังมีผู้รับสารจำนวนหนึ่งที่ฟังวิทยุในรูปแบบเดิม แต่ในยุคที่สื่อใหม่เข้ามามีบทบาท ช่องทางออนไลน์กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตคนทั่วไป การส่งผ่านเนื้อหาเข้าถึงผู้รับสารจำเป็นต้องใช้ช่องทางที่กลุ่มเป้าหมายเข้าถึงได้โดยง่าย ดังนั้นการบริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงยังคงต้องใช้ช่องทางสื่อวิทยุแบบเดิมซึ่งยังคงมีผู้รับสารใช้ช่องทางนี้อยู่ ในขณะเดียวกันต้องเผยแพร่เนื้อหาผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อให้เข้าถึงผู้รับสารจำนวนมากขึ้น หรือขยายกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ ให้สามารถเข้าถึงเนื้อหาที่ผลิตได้ รวมถึงประโยชน์ของช่องทางออนไลน์ยังสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ฟังได้โดยละเอียด เช่น จำนวนผู้ฟัง การเข้าถึงรายการ ช่วงเวลาการรับฟัง และข้อมูลอื่น สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างเป็นฐานข้อมูลพัฒนาต่อยอดกิจการสถานีได้อีกด้วย

นอกจากนี้การที่สถานีวิทยุกระจายเสียงจัดกิจกรรมให้กับผู้ฟังเป็นช่องทางที่ทำให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ฟัง และผู้ลงโฆษณา (Customer Relationship) ทั้งนี้ในมุมมองด้านการตลาดการจัดกิจกรรมยังถูกใช้เป็นเครื่องมือที่แต่ละองค์กรหรือผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ เพื่อดึงดูดลูกค้าเป้าหมายให้มีประสบการณ์ตรงกับสินค้าและองค์กร โดยการใช้การตลาดเชิงกิจกรรมได้รับความนิยมมากขึ้น เนื่องจากกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายในยุคปัจจุบันมีรสนิยม ความชอบเฉพาะตัวมากขึ้น มีกิจกรรมที่สนใจที่แตกต่างกันตามวิถีการใช้ชีวิตของ

แต่ละบุคคล รวมถึงผู้บริโภคในยุคปัจจุบันมีพฤติกรรมหลีกเลี่ยงสื่อโฆษณา (Harvey, 2001) เมื่อมีโฆษณาจะเปลี่ยนช่อง หรือพฤติกรรมปิดโฆษณาหรือข้ามโฆษณาบนสื่อออนไลน์ ทำให้การเลือกใช้สื่อโฆษณาต่าง ๆ อาจไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคกลุ่มนี้ได้ ดังนั้น เจ้าของสินค้าจึงให้ความสำคัญกับการตลาดเชิงกิจกรรม (Event Marketing) ที่ออกแบบกิจกรรมให้สามารถเจาะกลุ่มลูกค้าที่มีลักษณะเฉพาะได้เป็นอย่างดี โดยสถานีวิทยุกระจายเสียงสามารถใช้รูปแบบของกิจกรรมที่ถูกออกแบบอย่างสร้างสรรค์เป็นช่องทางในการสื่อสาร และการหารายได้ทั้งการเรียกเก็บเงินกับผู้รับสารกลุ่มเป้าหมายและจากลูกค้าผู้สนับสนุนกิจการของสถานี

ด้านผู้รับสาร (Receiver) การบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงต้องมีการกำหนดกลุ่มผู้รับสารเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจงเพื่อสร้างเนื้อหาส่งผ่านช่องทางที่เหมาะสมให้กระบวนการสื่อสารนั้นบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารนโยบายรัฐ สร้างความมั่นคง หรือให้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ความบันเทิงอื่น ๆ โดยที่ผู้รับสารเป็นองค์ประกอบสำคัญในฐานะที่เป็นจุดหมายปลายทางของกระบวนการสื่อสาร และยังมีผลสำคัญในการกำหนดความเป็นไปของการทำธุรกิจสื่อสารมวลชนด้วย โดยที่การตัดสินใจความสำเร็จของธุรกิจสื่อไม่ได้วัดจากคุณภาพของเนื้อหาที่ผลิตออกมาเท่านั้น หากต้องพิจารณาไปถึงจำนวนผู้เปิดรับสื่อด้วย ดังนั้นองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงจึงต้องดำเนินกิจการโดยมีผู้รับสารเป็นเป้าหมายสำคัญมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจง เพื่อออกแบบการสื่อสารที่ตรงกับความต้องการของผู้รับสาร แนวคิดในการบริหารสื่อที่ให้ความสำคัญกับผู้รับสารนี้ Mercedes Medina, Alfonso Sanchez-Taberner, and Angel Arrese (2016) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารสื่อ คือการบริหารการเข้าถึงและความพึงพอใจของผู้รับสาร (to manage audience reach and public satisfaction)

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาคำกรรสื่อวิทยุนำมาสู่ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการองค์กรดังนี้

3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

3.1.1 หน่วยงานกำกับดูแลควรทบทวนปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติที่ใช้กำกับดูแลผู้ได้รับอนุญาตประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงที่เกิดการหลอมรวมระหว่างการกระจายเสียง (Broadcasting) และโทรคมนาคม (Telecommunication) โดยผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงใช้ทั้งสองช่องทางควบคู่กันเพื่อเผยแพร่เนื้อหาที่ผลิตสู่ประชาชน

3.1.2 หน่วยงานกำกับดูแลควรทบทวนปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติที่ใช้กำกับดูแลผู้ได้รับอนุญาตประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงในด้านการหารายได้ เนื่องจากการแสวงหารายได้ใน การประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงยังมีความจำเป็นต่อผู้ประกอบการทั้งประเภทบริการสาธารณะและบริการธุรกิจ การใช้ประโยชน์จากคลื่นความถี่วิทยุเพื่อออกอากาศในแบบเดิมสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์นำเสนอข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความบันเทิงแก่ประชาชน แต่การใช้คลื่นความถี่ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงเริ่มไม่ตอบสนองต่อการหารายได้เชิงธุรกิจอย่างที่เคยเป็นมา ผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงมีการพัฒนารูปแบบการดำเนินกิจการเพื่อตอบสนองต่อการหารายได้ หน่วยงานกำกับดูแลจึงควรมีมาตรการในการส่งเสริมและป้องกันให้ผู้ประกอบกิจการสามารถดำเนินการให้เกิดประโยชน์ต่อภาพรวมของประชาชนและประเทศชาติตามวัตถุประสงค์ของการปฏิรูปสื่อ

3.1.3 สถาบันการศึกษาที่เปิดสอนวิชาการด้านนิเทศศาสตร์ ควรมีการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพและความเป็นมืออาชีพในการทำงานสื่อสารมวลชนที่สอดคล้องกับสภาพสังคมและภูมิทัศน์ของสื่อในยุคปัจจุบัน ให้ผู้เรียนมีทักษะหลากหลายในการสร้างสรรค์ผลิตสื่อ สามารถออกแบบกระบวนการสื่อสารในหลากหลายมิติ รวมทั้งมีทักษะการปรับตัวที่ดีสามารถการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีได้ เพื่อสร้างบุคลากรคุณภาพเข้าสู่องค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงได้ตรงตามความต้องการ

3.2 ข้อเสนอเชิงปฏิบัติ

3.2.1 ผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงต้องเข้าใจบริบทแวดล้อมการองค์กรสื่อที่เปลี่ยนแปลง ต้องสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการบริหารให้เหมาะสม การรักษาหรือคงสภาพเดิมไม่สามารถทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้ เนื่องจากบริบทของสภาพแวดล้อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของช่องทางสื่อ รูปแบบและวิธีการผลิตเนื้อหาสาร ตลอดจนพฤติกรรมผู้รับสาร สถานีวิทยุกระจายเสียงในฐานะที่เป็นผู้ส่งสารจึงต้องปรับตัวหารูปแบบที่เหมาะสมเพื่อสร้างกระบวนการสื่อสารที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับสาร และประสบความสำเร็จตามภารกิจเป้าหมายขององค์กร

3.2.2 ผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการสาธารณะควรให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์รูปแบบเนื้อหาสาระการทั้งเนื้อหาเพื่อความเข้าใจอันดีกับภาครัฐและความมั่นคง ต้องสร้างสรรค์วิธีการนำเสนอและแสวงหาช่องทางการนำเสนอ ให้สามารถสื่อสารและนำส่งเนื้อหาที่มุ่งหวังให้เข้าถึงผู้รับสารเป้าหมายให้เกิดการรับรู้ เปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมได้ตามวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวัง

3.2.3 ผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงควรให้ความสำคัญและส่งเสริมการสร้างสรรคเนื้อหารายการด้วยตนเองซึ่งเป็นทรัพย์สินทางปัญญา เมื่อสร้างเนื้อหาเองได้จะลดการซื้อลิขสิทธิ์เนื้อหาจากที่อื่นมาออกอากาศ ลดต้นทุน และยังสามารถนำไปเผยแพร่ยังช่องทางอื่น ๆ หรือสร้างมูลค่าเพิ่มจากการเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ในเนื้อหานั้นๆ

3.2.4 ผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงควรใช้ประโยชน์จากช่องทางออนไลน์เพื่อข้ามข้อจำกัดในด้านต่างๆ ของการออกอากาศวิทยุกระจายเสียงแบบเดิม โดยการใช้การเผยแพร่เนื้อหา ติดต่อดูสารกับกลุ่มเป้าหมายหรือสร้างสรรค์รูปแบบการใช้ประโยชน์อื่น ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคของกลุ่มเป้าหมาย

3.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการทำวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

3.3.1 ควรมีการศึกษารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุในมุมมองของนักวิชาการ ผู้กำกับดูแลสื่อ และผู้เกี่ยวข้องเพิ่มเติมเพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางความเป็นไปของสื่อวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทยให้เป็นไปในทิศทางที่ทุกฝ่ายพึงปรารถนา

3.3.2 ควรมีการศึกษารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงในกลุ่มสถานีขนาดเล็ก เช่น ผู้ประกอบกิจการวิทยุชุมชนว่ามีรูปแบบวิธีการ ข้อได้เปรียบ ข้อจำกัดในปรับตัวอย่างไร เพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

3.3.3 ควรมีการศึกษารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงในมุมมองเชิงบทบาทหน้าที่ของสื่อที่มีต่อประชาชนบนแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการของสื่อวิทยุที่มีวิธีการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกศักดิ์ แก้วเทพ. (2546) เศรษฐศาสตร์การเมืองของสื่อมวลชน. กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2543). สื่อสารมวลชน ทฤษฎีและแนวทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: เอ็ดดิสัน เพรส.
- _____. (2542). การวิเคราะห์สื่อ : แนวคิดและการเทคนิค. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กันยากร สุจริตเนติการ และ พงนา รูปแก้ว. (ม.ป.ป.). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเป็นวิทยุดิจิทัลของสถานีวิทยุกระจายเสียงสถาบันการศึกษา. วารสารนิเทศศาสตร์และนวัตกรรม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กระทรวงพาณิชย์. (2550). รายงานฉบับสมบูรณ์ สาขาวิทยุและโทรทัศน์ โครงการศึกษาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การเปิดเสรีการค้าบริการ ใตทัศน์และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- เจษฎ์ โทณะวณิก. (2547). ร่างพระราชบัญญัติการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ พ.ศ. 2543 และคำอธิบาย. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- จิตติพิชัย สายสนั่น ณ อุษงยา. (2550). กลยุทธ์การบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียงเพลงลูกทุ่งระบบเอฟ.เอ็ม. 24 ชั่วโมง ในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- จิตินัน บ. คอมมอน. (2559). การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม. วารสารสุทธิปริทัศน์ ปีที่ 30 ฉบับที่ 95. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ณัฐฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- _____. (2547). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2546). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พิมพ์อักษร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). องค์การและการจัดการ: ทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีรรัตน์ พันทวี. (2544). การสร้างมาตรฐานสถานีวิทยุกระจายเสียงไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, นนทบุรี.
- นิตา ชูโต. (2548). การวิจัยเชิงคุณภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: พรินโป.

- น้ำมนต์ พรหมเปี่ยม. (2541). *เศรษฐศาสตร์การเมืองของวิทยุกระจายเสียงระบบเอฟ.เอ็ม. ในกรุงเทพมหานคร (2530-2539)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, นนทบุรี.
- เนาวรัตน์ วิริยะเวสกุล. (2540). *โครงสร้างธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงของบริษัท มีเดียพลัส จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- โนบุญ พรวสิน. (2543). *โครงสร้างการบริหารการจัดการสถานีวิทยุข่าวที่ดำเนินงานเชิงพาณิชย์ (พ.ศ.2535-2542)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- บริษัท ไทม์ คอนซัลติ้ง จำกัด. (2561) *รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อทบทวนร่างแผนพัฒนากิจการกระจายเสียงและรายงานประเมินผลกระทบต่อแผนพัฒนากิจการกระจายเสียง*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน กสทช.
- บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน). *แบบรายงานข้อมูลตลาดหลักทรัพย์ ประจำปี 2559*.
- ปานันท์ หงษ์น้อย. (2546). *กลยุทธ์การสร้างตลาดของสถานีรูปแบบรายการเพลงแบบคอก เรดิโอ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิรงรอง รามสูต. (2556). *วิทยุชุมชนในประเทศไทย จากการปฏิรูปสื่อสู่การกำกับดูแลที่ยั่งยืน*
กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- ภัททิยา โภคาพานิชย์. (2559) *กลยุทธ์การปรับตัวของคลื่นวิทยุในยุคสื่อดิจิทัล กรณีศึกษาคลื่นวิทยุ Cool Fahrenheit 93*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- ภัสวดี นิตินทรสุนทร. (2554). *เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสื่อมวลชน*.
นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2559) *รายงานผลการศึกษาโครงการศึกษาวิจัยการปฏิรูปสื่อ เล่มที่ 8 “สื่อสาธารณะ”*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน กสทช.
- มูลนิธิสื่อเพื่อการศึกษาของชุมชน. (2558). *สำรวจภูมิทัศน์และอนาคตของการจัดการสื่อในยุคหลอมรวมข้ามพรมแดน*. กรุงเทพฯ : สำนักงาน กสทช.
- ยุวดี คงชูชัย. (2548). *กลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลง ภายใต้สภาวะทางการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

วิภูสนา เทศวิศาล. (2549). กลยุทธ์การบริหารคลื่นวิทยุที่ได้รับสัมปทานของภาคเอกชน :

กรณีศึกษาธุรกิจสื่อวิทยุประเภทบันเทิง. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทฉบับที่
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2542). องค์การและการจัดการ(ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพฯ : ธนรัช
การพิมพ์.

ศศิยา วิจิตรจามรี. (2537). พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน : การวิเคราะห์
เดอะเนชั่น กรุ๊ป. (วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ.

(2555). การกำกับดูแลเนื้อหากิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์: ประสพการณ์
จาก ต่างประเทศสู่ประเทศไทย: สำนักงาน กสทช.

_____. (ม.ป.ป.). สภาพตลาดกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบ
ดิจิตอลเดือนมิถุนายน 2562 : สำนักงาน กสทช.

_____. (ม.ป.ป.). มูลค่าตลาดสื่อสารของประเทศไทย ปี 2559 และประมาณการปี 2560 :
สำนักงาน กสทช.

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2559). รายงานการวิเคราะห์สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของสื่อ:

โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทกิจการกระจายเสียงและ
กิจการโทรทัศน์ : สำนักงาน กสทช.

สุทธิเกียรติ ภูมิพิทักษ์สุข. (2553). การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุ FM 93.5 YES RADIO
RETRO PROGRAM. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทฉบับที่ ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, และอิทธิศักดิ์ พลอยศิริชล. (2551) การบริหารงานวิทยุโทรทัศน์. กรุงเทพฯ:

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2554). การบริหารงานสื่อสารมวลชน. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุน
สนับสนุนการวิจัย.

_____. (2550). โครงการ หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร มิติทั้งสาม ในด้านการ
สื่อสารเพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน
ระยะที่3 การบริหารงานสื่อสารมวลชน. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

สุณิสา เมืองแก้ว, และ ชีรภัทร วรณฤมณ. (2560). การปรับตัวของวิทยุกระจายเสียงในยุคหลอม
รวมสื่อ. บทความวิจัย. วารสารการสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 7(1).

- สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์. (2547). *การกำกับดูแลโครงสร้างสื่อวิทยุและโทรทัศน์*. สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- _____. (2546). *โครงสร้างตลาดของสื่อวิทยุและโทรทัศน์*. สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- สมยศ นาวิการ. (2543). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. (พิมพ์ครั้งที่5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สมสุข หินวิมาน, กิติมา สุรสนธิ, ศรวิศา เมฆไพบูลย์, เกศราพร ทองพุ่มพฤษภา, กำจร หลุยยะพงศ์, วารี นัทรอุดมผล, รุจน์ โกมลบุตร. (2558). *ธุรกิจสื่อสารมวลชน*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุบลรัตน์ สิริยวศักดิ์. (2541). *โครงสร้างเศรษฐศาสตร์การเมืองของระบบวิทยุและโทรทัศน์ และผลกระทบต่อเสรีภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่1). กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Alan B. Albarran. (2006). *Handbook of Media Management and Economics*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Croteau, D., & Hoynes, W. (2001). *The Business of Media: Corporate Media and the Public Interest*. (5th ed.). Boston: Pine Forge Press.
- Marianne Dainton, & Elaine D. (Dawn) Zolley. (2011). *Applying Communication Theory for Professional Life: A Practical Introduction*. London: Sage Publications.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1997). *Behavior in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Graham Meikle, Sherman Young. (2011). *Media Convergence: Networked Digital Media in Everyday Life*. London : Macmillan Education.
- Harvey, B. (2001). *Measuring the effects of sponsorships*. Journal of Advertising Research.
- Hausman, C., Benoit, P., L.B. (2000). *Radio Production : Production Programming and Performance*. (5th ed.). Belmont, Calif : Wadsworth.
- International Telecommunication Union. (2013). *Trends In Broadcasting: An Overview of Developments*. ITU. Telecommunication Development Bureau
- John M. Lavine, & Daniel B. Wackman. (1989). *Managing media organizations*. New York: Longman Inc.

- Jones, Gareth R. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases*. 4th ed. New Jersey: Upper Saddle River.
- Kotler, P. (1980). *Principles of Marketing*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Lacy, H., Sohn A.B. & Leblonce Wicks J. (1993). *Media Management : A Case Book Approach*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associated.
- Lucy Küng. (2008). *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*. London: Sage Publications.
- Larry, Percy. (2008). *Strategic Integrated Marketing Communication Theory and Practice*. Linacre House Oxford : Jordan Hill.
- Mahajan, V., Muller, E., and Bass, F.M. (1990). New product diffusion models in Marketing: a review and directions for research. *Journal of Marketing*.
- Mark Deuze. (2011). *Managing Media Work. California: Sage Publications*.
- Martin, John. (2005). *Organizational Behavior and Management*. 3rd ed. London, UK: Thomson Learning.
- McQuail, D. (2005). *McQuail's mass communication theory (5th ed.)*. Oxford: Sage Publications.
- Napoli, P. M. (2016). The Audience as Product, Consumer, and Producer in the Contemporary Media Marketplace (from book *Managing media firms and industries*). Geneva :Springer International Publishing.
- Pavlik, J V. and McIntosh.S. (2011). *Converging Media*. New York: Oxford University Press.
- Thomas G. Cummings. (2008). *Handbook of Organization Development*. London: Sage Publications.
- Vane, Edwin T. and Gross, Lynne S. *Programming for TV Radio and Cable*. Boston & London : Focal Press.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2006) *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall.
- William James Willis & Diane B. Willis, (1993) *New Directions in Media Management*. Boston: Allyn and Bacon, c1993.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์
การพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อนามสกุล ตำแหน่ง

หน่วยงาน.....

วันที่..... เวลา สถานที่สัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วยแนวทางการถาม 3 ส่วน ตามวัตถุประสงค์การวิจัย คือ

- ส่วนที่ 1 สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง
- ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง
- ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

ส่วนที่ 1 สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

ภาพรวมของสถานการณ์แวดล้อม

- สถานการณ์ด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภค ที่ส่งผลต่อองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง
- สถานการณ์ที่เอื้อประโยชน์ต่อการบริหารวิทยุกระจายเสียง
- สถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารองค์กรวิทยุกระจายเสียง
- วิธีการบริหารจัดการองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนอันเนื่องมาจากสถานการณ์แวดล้อม
- การปรับตัวของสถานีวิทยุกระจายเสียงที่เป็นคู่แข่ง

แรงผลักดันทางกฎหมายและการเมือง

- ข้อกำหนดการคืนคลื่นความถี่วิทยุตามแนวทางการปฏิรูปสื่อ
- กฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแล
- ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันทางการเมืองและกฎหมาย

แรงผลักดันทางเศรษฐกิจ

- งบประมาณในอุตสาหกรรมสื่อ
- ลักษณะการซื้อสื่อวิทยุของมีเดียเอเจนซี
- สภาพการแข่งขันของสื่อวิทยุ และการแข่งขันในอุตสาหกรรมสื่อ
- ผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันทางเศรษฐกิจ

แรงผลักดันทางเทคโนโลยี

- การเกิดขึ้นของสื่อรูปแบบใหม่
- ช่องทางการเผยแพร่เนื้อหาของสถานีวิทยุ
- ช่องทางการติดต่อสื่อสารกับผู้ฟัง
- ผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันทางเทคโนโลยี

แรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อ

- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเปิดรับสื่อ
- พฤติกรรมในการเปิดรับสื่อวิทยุกระจายเสียง
- ช่องทางการเผยแพร่เนื้อหาของสถานีวิทยุ
- การเข้าถึงเนื้อหาสื่อผ่านช่องทางต่างๆ
- ผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อ

ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

การบริหารจัดการ

- ทิศทางขององค์กร เป้าหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจวิสัยทัศน์
- การวางโครงสร้าง ตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน
- การให้ความสำคัญในแต่ละตำแหน่งงาน และจำนวนบุคลากรในแต่ละส่วนงาน
- ขั้นตอนวิธีการคัดเลือกและคุณสมบัติของบุคลากร
- ข้อได้เปรียบและข้อจำกัดในการบริหาร หรือการปฏิบัติงาน
- รูปแบบวิธีการ ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน

ด้านรายการ

- ขั้นตอน วิธีการกำหนดเนื้อหารายการและผังรายการ
- ขั้นตอน วิธีการผลิตรายการ ที่มาของรายการหรือการจัดการรายการมาออกอากาศ
- การวัดผลความสำเร็จด้านรายการ และเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผล
- วิธีการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ฟังรายการ

ด้านรายได้

- แหล่งที่มาของเงินที่ใช้ในการบริหารสถานี
- ช่องทางของรายได้ และสัดส่วนรายได้ และ
- การวัดผลความสำเร็จด้านรายการ และเครื่องมือที่ใช้ในการวัด
- วิธีการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ฟังรายการ

ด้านเทคโนโลยี

- การใช้เทคโนโลยีในการผลิตรายการ และการเผยแพร่รายการ
- การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานภายในสถานีวิทยุกระจายเสียง
- ข้อจำกัด ปัญหาอุปสรรคด้านการใช้เทคโนโลยี

ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

แนวทางการพัฒนาการจัดการ

- ทิศทางขององค์กร เป้าหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจวิสัยทัศน์
- การวางโครงสร้าง ตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน
- การให้ความสำคัญในแต่ละตำแหน่งงาน และจำนวนบุคลากรในแต่ละส่วนงาน
- ขั้นตอนวิธีการคัดเลือกและคุณสมบัติของบุคลากร
- รูปแบบวิธีการ ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน

แนวทางการพัฒนาด้านรายการ

- ขั้นตอน วิธีการกำหนดเนื้อหารายการและผังรายการ
- ขั้นตอน วิธีการผลิตรายการ ที่มาของรายการหรือการจัดการรายการมาออกอากาศ
- การวัดผลความสำเร็จด้านรายการ และเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผล
- วิธีการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ฟังรายการ

แนวทางการพัฒนาด้านรายได้

- แหล่งที่มาของเงินที่ใช้ในการบริหารสถานี
- ช่องทางของรายได้ และสัดส่วนรายได้ และ
- การวัดผลความสำเร็จด้านรายการ และเครื่องมือที่ใช้ในการวัด
- วิธีการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ฟังรายการ

แนวทางการพัฒนาด้านเทคโนโลยี

- การใช้เทคโนโลยีในการผลิตรายการ และการเผยแพร่รายการ
- การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานภายในสถานีวิทยุกระจายเสียง
- ข้อจำกัด ปัญหาอุปสรรคด้านการใช้เทคโนโลยี





ภาคผนวก ข

จดหมายขอความอนุเคราะห์



ที่ ศธ.0522.24/พิเศษ

สาขาวิชานิติศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

25 มีนาคม 2562


เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลงานวิจัย
เรียน

ด้วย นางรัศมีมาลย์ เกี้ยวศรีกุล นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขานิติศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภายใต้การควบคุมของรองศาสตราจารย์ ดร.วิฑูรย์ ท่อแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สาขาวิชานิติศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยจากท่านเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้ประสานงานนัดหมายวันและเวลาในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการอนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์ข้อมูลเพื่อการวิจัย สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาภรณ์ ศรีดี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชานิติศาสตร์

สาขาวิชานิติศาสตร์

โทรศัพท์/ โทรสาร 0-2504-8400, 0-2503-3580



ภาคผนวก ค

ภาพถ่าย

การเก็บข้อมูลสถานีวิทยุกระจายเสียง กองทัพบก



เก็บข้อมูลสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์



เก็บข้อมูลสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท



การสนทนากลุ่มผู้ฟังสถานีวิทยุกระจายเสียง



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางรัศมีมาลย์ เกี้ยวศรีกุล
วัน เดือน ปีเกิด	9 กันยายน 2514
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ศิลปกรรมศาสตรบัณฑิต เกียรตินิยม อันดับ2 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2536 นิเทศศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ.2538 วารสารศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.2544
สถานที่ทำงาน	บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่ง	ปัจจุบัน - ผู้จัดการส่วนพัฒนาหลักสูตร MCOT Academy บมจ.อสมท ปัจจุบัน - ผู้ดำเนินรายการวิทยุ คลื่นข่าว FM100.5 พ.ศ.2555-2557 - ผู้จัดการส่วนผลิตรายการ คลื่นวิทยุ FM107 (MET107) พ.ศ.2548-2555 - โปรดิวเซอร์อาวุโส บมจ.อสมท

