



การศึกษาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุ FM 93.5 YES RADIO RETRO PROGRAM



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การศึกษารับบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุ FM 93.5 YES RADIO RETRO PROGRAM



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**A STUDY OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE RADIO STATION FM 93.5
YES RADIO RETRO PROGRAM**



By
Sutthikiat Phumphattanasuk

ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF ARTS

Program of Public and Private Management

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2010

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “ การศึกษาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุ FM 93.5 YES RADIO RETRO PROGRAM ” เสนอโดย นายสุทธิเกียรติ ภูมิพัทชนสุข เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทสนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

อาจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

.....ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.สวรรษา ช่อล้อม)

...../...../.....

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ธีรพงษ์ บัวเหล็ก)

...../...../.....

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์)

...../...../.....



52601760 : สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

คำสำคัญ : การบริหารงานเชิงกลยุทธ์

สุทธิเกียรติ ภูมิพัชชนสุข : การศึกษาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุ FM 93.5 YES RADIO RETRO PROGRAM. อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : อ.ดร.วิโรจน์ เจริญลักษณ์. 159 หน้า.

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากลยุทธ์การบริหารงานของสถานีวิทยุ Yes Radio 2) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานของสถานีวิทยุ Yes Radio แนวทางในการแก้ปัญหาการบริหารงาน การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษานี้ ได้แก่ ทีมผู้อำนวยการ ฝ่ายผลิตและสร้างสรรค์รายการจำนวน 3 คน และทีมงานผลิตรายการวิทยุจำนวน 4 คน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานีวิทยุมีแนวคิดในการบริหารองค์กรโดยนำหลักในการบริหารมาใช้ในการวางกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานี Yes Radio อาศัยแนวคิดการบริหารงานกลยุทธ์ระดับธุรกิจมาใช้ในการบริหารงานวิทยุ ทั้งในการบริหารองค์กรและการบริหารเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น แต่ทั้งนี้ก็ยังมีการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ และกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบในสถานการณ์แข่งขันของสื่อวิทยุในกรุงเทพฯ ในยุคปัจจุบันด้วย

2. ปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการบริหารงานสถานีวิทยุ Yes Radio มีทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน โดยผู้บริหารต้องประสบปัจจัยเหล่านี้ในองค์กร คือ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีผลิตและการออกอากาศ ปัจจัยด้านการลงทุน และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารสถานีวิทยุ คือ ปัจจัยด้านคู่แข่ง ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านกฎหมาย และระเบียบต่าง ๆ ปัจจัยด้านแรงกดดันทางสังคม ปัจจัยด้านผู้บริโภค และปัจจัยด้านลิขสิทธิ์เพลง เป็นปัจจัยที่เป็นข้อกำหนดของการบริหารงานวิทยุ

องค์กรผลิตสื่อวิทยุ Yes Radio ที่ได้ทำการศึกษาครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่สามารถแข่งขันได้ในสถานการณ์ปัจจุบันและให้ความสำคัญกับการทำวิจัย เพื่อนำผลมาใช้ในการออกทางการตลาดให้ประสบผลสำเร็จ กำหนดตำแหน่งและจุดยืนที่ชัดเจน มีการปรับปรุงเนื้อหาและรูปแบบของรายการให้สอดคล้องกับการทำตลาดเชิงรุกมากขึ้น โดยเฉพาะในส่วนเนื้อหาให้เป็นไปตามแนวโน้มของกลุ่มผู้ฟัง โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารของสถานี

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2553

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ.....

52601760 : MAJOR : PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

KEY WORD : THE STRATEGIC MANAGEMENT

SUTTHIKIAT PHUMPHATTAHNASUK : A STUDY OF STRATEGIC MANAGEMENT
OF THE RADIO STATION FM 93.5 YES RADIO RETRO PROGRAM. INDEPENDENT STUDY
ADVISOR : VIROJ JADESADALUG, Ph.D. 159 pp.

The methodology of this study used the qualitative method by using in-depth interviewing to acquire the real information. The main information contributors are 3 Directors from production team and creative department of FM 93.5 MHz "YES RADIO RETRO PROGRAM", and 4 from Radio production team of the FM 93.5 MHz station. The results from this study were:

1. Board has brought the strategic management concept to manage the entire organization system, not only intra, but also inter company in order to get update and successfully compete with other increasingly formidable companies. Furthermore, Board has defined the marketing mix strategy to get advantages from the radio competition in Bangkok.

2. Barriers, the main cause that affects the management of radio station, caused internal and external factors. The internal factors are personnel, technology of production and broadcasting, investment, and organization culture. The external factors are competition, marketing, laws and regulations, social pressure, the interference of community radio stations, consumers, and music copyright which is committed by radio management.

The media organization of "Yes Radio" put not only the main significance on strategies, but also on research in order to compete with other competitors in the current situation. They can bring the result to pursue the success in the market by clearly specifying the position. Company needs to adjust programs according to the targets and trends. All these mentioned above are depended on the policy of Radio management.



ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

Program of Public and Private Management Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2010

Student's signature

Independent Study Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งของ อาจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้คำแนะนำทั้งในด้านความคิดและการปฏิบัติที่ดีมาตลอด อาจารย์ ดร. สวรรยา ซื่อเลื่อม ประธานกรรมการสอบ อาจารย์ ดร. ธีรพงษ์ บัวหล้า กรรมการสอบการวิจัยที่สละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำต่าง ๆ จนการวิจัยค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นงานวิจัยที่สมบูรณ์ ข้าพเจ้ารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอขอบพระคุณทุกท่านในที่นี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณประธานกรรมการบริษัท ฟาติมา บรอดคาสติ้ง อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ผู้บริหารสถานี Yes Radio และพนักงานทีมสร้างสรรครายการ ที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ทางการศึกษา ขอขอบพระคุณคณาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย ทุกท่านที่ให้ความรู้ในระดับปริญญาโทบัณฑิต และปริญญาบัณฑิต ขอขอบคุณเพื่อน พี่ และน้อง MPPM ที่ต่างช่วยเหลือ และให้กำลังใจซึ่งกันและกันจนสามารถทำให้การวิจัยค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

และทำนี้ขอขอบคุณพระคุณบิดา มารดา และทุกคนในครอบครัว ที่ให้การสนับสนุน ทั้งด้านการเงิน และกำลังใจ ด้วยดีเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา ขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญ | ช |
| สารบัญภาพ | ฅ |
| บทที่ | |
| 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| คำถามของการวิจัย..... | 4 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 4 |
| ขอบเขตของการวิจัย..... | 4 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 5 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ | 5 |
| กรอบแนวคิดในการศึกษา..... | 7 |
| 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 10 |
| ประวัติของบริษัท ฟาตมา บรอดคาสติ้ง อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด..... | 10 |
| ความเป็นมาของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO..... | 14 |
| แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 18 |
| แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด..... | 32 |
| แนวคิดเกี่ยวกับสื่อวิทยุกระจายเสียงและการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง | 37 |
| แนวคิดการกำหนดเนื้อหา รูปแบบและการจัดผังรายการ | 49 |
| การจัดสรรคลื่นความถี่ของสถานีวิทยุจากกรมประชาสัมพันธ์ | 58 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 61 |
| 3 วิธีการศึกษา..... | 64 |
| ระเบียบวิธีการวิจัย..... | 64 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 65 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล | 65 |
| การสร้างเครื่องมือในการวิจัย | 67 |

| บทที่ | หน้า |
|---|------|
| การวิเคราะห์ข้อมูล | 67 |
| 4 ผลการศึกษา | 68 |
| ส่วนที่ 1 กลยุทธ์การบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz | |
| YES RADIO RETRO PROGRAM | 69 |
| ส่วนที่ 2 ปัญหา อุปสรรคที่ส่งผลในการบริหารธุรกิจวิทยุและวิธีการแก้ไขปัญหา | |
| ในการบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz | |
| YES RADIO RETRO PROGRAM | 108 |
| 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ | 125 |
| สรุปผลการศึกษา | 125 |
| การอภิปรายผลการศึกษา | 133 |
| ข้อเสนอแนะ | 145 |
| บรรณานุกรม | 149 |
| ภาคผนวก | 152 |
| ภาคผนวก ก หนังสือขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือ | 153 |
| ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 155 |
| ประวัติผู้วิจัย | 159 |

ผลงานวิทยนั้กศึกษา ระดับปริญญาตรี

สารบัญภาพ

| ภาพที่ | | หน้า |
|--------|---|------|
| 1 | การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision) ของบริษัท ฟาติมา บรอดคาสติ้ง อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด | 13 |
| 2 | โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท ฟาติมา บรอดคาสติ้ง อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด | 14 |
| 3 | กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ | 19 |
| 4 | ความสัมพันธ์ของพลังปัจจัยทั้ง 5 หรือ Five Force Model..... | 27 |
| 5 | กระบวนการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง | 44 |
| 6 | โครงสร้างการบริหารงานของสถานี YES RADIO..... | 70 |



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สื่อวิทยุกระจายเสียง นับว่าเป็นสื่อชนิดหนึ่งที่ใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเจริญเติบโตทางสังคม ซึ่งสามารถกระจายข่าวสารออกไปสู่สาธารณชนอย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นชุมชนที่อยู่ในระยะทางไกลด้วยเวลาอันรวดเร็ว ปัจจุบันสื่อวิทยุกระจายเสียงยังคงเป็นสื่อที่มีอิทธิพลสูง เนื่องจากมีการใช้สื่อวิทยุกระจายเสียงอย่างกว้างขวางเข้าถึงคนได้ง่าย ทุกเพศ ทุกวัย และทุกสถานประกอบการศึกษา รวมทั้งยังมีอิทธิพลต่อการใช้ประสาทสัมผัสในการรับรู้ทางเสียง ซึ่งเห็นได้ชัดคือ การให้ความรู้ ความบันเทิง การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมก่อให้เกิดการพัฒนา โดยมีสถานีวิทยุกระจายเสียงทั่วประเทศ จำนวนกว่า 524 สถานีทั่วประเทศ (กรมประชาสัมพันธ์ 2553) สื่อวิทยุกระจายเสียงดังกล่าวเป็นเครื่องมือสะท้อนให้เห็นสภาพทางเศรษฐกิจ และ สังคม โดยการนำเสนอเนื้อหาของสื่อวิทยุในปัจจุบันมีการนำเสนอเนื้อหาสาระที่เป็นการส่งเสริมความรู้ ทักษะ การส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรมอันดีงาม การให้สาระความบันเทิงที่สร้างสรรค์ รวมทั้งมีการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมอันดีต่อผู้รับฟัง

จากการแข่งขันทางธุรกิจที่เข้มข้นในโลก ไร้พรมแดนส่งผลให้เกิดสถานีวิทยุกระจายเสียงที่มีการนำเสนอเนื้อหาและรูปแบบที่มีความหลากหลาย ผู้ฟังสามารถเลือกรับฟังได้อย่างหลากหลายเช่นกัน สถานีวิทยุกระจายเสียงต่างตื่นตัวและเกิดการแข่งขันกันในการผลิตรายการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ฟังอย่างกว้างขวาง ประกอบกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้สถานีวิทยุกระจายเสียงซึ่งผู้ประกอบการที่ต้องดำเนินธุรกิจภายใต้ภาวะไม่แน่นอนต่าง ๆ อีกทั้งปัจจัยทางด้านสภาพการแข่งขันในธุรกิจที่มีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น ล้วนนำไปสู่การเบี่ยงเบนของการดำเนินงานที่กำหนดไว้ และอาจส่งผลกระทบต่อแผนระยะยาวขององค์กร ดังนั้นการวางแผนสำหรับรองรับเหตุการณ์ที่มีการผันแปร นับเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กรในการบรรลุผลตามเป้าหมาย และการวางแผนรองรับความไม่แน่นอนต่าง ๆ จะเป็นสิ่งช่วยเสริมสร้างความสามารถในการปรับเปลี่ยน และบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรสามารถผ่านพ้นสภาพของการเปลี่ยนแปลงและบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์

เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญหนึ่งที่จะช่วยในการบริหารภายใต้สภาพแวดล้อม และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสลับซับซ้อน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทางมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต โดยกระบวนการของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กรจะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดทิศทางและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในระยะยาวขององค์กรเพื่อพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และสามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ธุรกิจกำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2552) เกี่ยวกับการโฆษณาผ่านสื่อวิทยุ ซึ่งพบว่า มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านมูลค่าการโฆษณาและสัดส่วนการโฆษณาผ่านทางวิทยุ สำหรับปี พ.ศ.2552 ศูนย์วิจัยกสิกรไทยคาดว่า มูลค่าการโฆษณาผ่านสื่อวิทยุจะหดตัวลงจากปี พ.ศ. 2551 ถึงร้อยละ 2.5 โดยมีมูลค่าประมาณ 6,000 ล้านบาท และเป็นการหดตัวติดต่อกันมาเป็นปีที่ 4 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 และเมื่อพิจารณาจากสัดส่วนการโฆษณาผ่านทางวิทยุ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ถึง ปี พ.ศ.2551 พบว่า มีสัดส่วนการโฆษณาผ่านทางวิทยุลดลงตามลำดับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เรื่อยมา อันเป็นผลเนื่องมาจากผู้ประกอบการสินค้าตัดสินใจลดงบโฆษณา หรือลดการเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมในรายการวิทยุในช่วงที่สภาพเศรษฐกิจจะล่อตัว รวมทั้งผู้ประกอบการสินค้ามีแนวโน้มที่จะโฆษณาและประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อดิจิทัลทดแทนสื่อวิทยุ เพราะมีราคาถูกกว่า และเป็นสื่อที่ได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ประกอบการวิทยุประเภทรายการเพลงน่าจะได้รับผลกระทบมากจากการตัดลดงบโฆษณา และภาวะการแข่งขันที่สูงมาก เนื่องมาจากความชอบของผู้ฟังที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา แต่สำหรับรายการวิทยุประเภทเพลงที่ได้รับความนิยมจากผู้ฟังสูง มีกระแสความนิยมของผู้ฟัง (Rating) ดี และมีฐานผู้ฟังเดิมอยู่พอสมควร รวมทั้งรายการวิทยุประเภทข่าวและกีฬา คาดว่าจะได้รับผลกระทบไม่มากนัก อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการธุรกิจสื่อวิทยุรายเก่าหรือรายใหม่ ยังคงต้องมีการปรับตัวตลอดเวลา เพื่อให้สามารถรักษฐานผู้ฟังเดิม และสามารถขยายฐานผู้ฟังให้เพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการสินค้าหันมาซื้อช่วงเวลาโฆษณาในคลื่นวิทยุของตนมากขึ้นตามไปด้วย

นอกจากนี้ยังมีข้อมูลเกี่ยวกับสัดส่วนของมูลค่าการโฆษณาของสื่อใน ปี 2551 จะเห็นว่าเมื่อพิจารณาสัดส่วนของมูลค่าสื่อโฆษณาแยกตามประเภท สื่อโทรทัศน์เป็นสื่อที่มีสัดส่วนของมูลค่าการโฆษณาสูงที่สุด โดยมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 58.0 ของมูลค่าการโฆษณาผ่านสื่อทั้งหมด รองลงมา คือ สื่อหนังสือพิมพ์ สื่อนิตยสาร ที่มีสัดส่วนร้อยละ 14.8 และ 8.3 ตามลำดับ สำหรับสื่อวิทยุในปี 2551 มีสัดส่วนร้อยละ 6.8 โดยมีสัดส่วนเป็นอันดับ 4 จากการโฆษณาผ่านสื่อในทุก

ช่องทาง แต่หากพิจารณาเฉพาะสัดส่วนการโฆษณาผ่านสื่อวิทยุตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา พบว่ามีสัดส่วนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยสาเหตุสำคัญมาจากการฟังเพลงผ่านสื่อดิจิทัลแทน เช่น ซีดี หรือ เอ็มพี 3 แทนการฟังเพลงผ่านสื่อวิทยุ ส่งผลให้จำนวนผู้ฟังวิทยุลดลงตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจของบริษัทนิลเส็น มีเดีย รีเสิร์ช (ประเทศไทย) จำกัด (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย 2552) ที่พบว่ากลุ่มผู้ฟังที่มีช่วงอายุระหว่าง 12-24 ปี และกลุ่มผู้ฟังในช่วงอายุระหว่าง 25-39 ปี มีตัวเลขผู้ฟังลดลงในระดับเดียวกัน มีเพียงกลุ่มอายุ 40 ปีขึ้นไปเท่านั้น ที่ยังคงมีจำนวนผู้ฟังอยู่ในระดับคงที่ จึงทำให้ผู้ประกอบการสินค้าหันมาลดสัดส่วนการโฆษณาผ่านสื่อวิทยุลงไป

ในสภาวะการแข่งขันด้านการดำเนินธุรกิจในประเทศไทยที่มีการขับเคลื่อนกันอย่างสูง เช่นเดียวกับธุรกิจของสื่อวิทยุกระจายเสียงก็มีการแข่งขันด้านการนำเสนอเนื้อหาข้อมูลเพื่อตอบสนองต่อกลุ่มคนฟังเป้าหมายของตนเองและยอดเป้าหมายทางการตลาด เช่น จากการวัดกระแสความนิยมของผู้ฟัง (Rating) และยอดสนับสนุนจากสื่อโฆษณาในรายการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจและต้องการที่จะศึกษาวิธีการดำเนินงาน เทคนิคกลยุทธ์ในการบริหารงานของการดำเนินธุรกิจด้านสื่อวิทยุกระจายเสียง เพื่อศึกษาว่ามีรูปแบบการทำงาน การวางแผนในการนำเสนอเนื้อหา รายการอย่างไรให้ดึงดูดความสนใจและกลยุทธ์ในการบริหารคลื่นวิทยุเพื่อให้ได้รับทราบถึงกรอบความคิด แนวทางสู่ความสำเร็จและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของรายการวิทยุเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานของรายการวิทยุต่อไป

ในกรณีศึกษาที่ผู้วิจัยได้สนใจทำการศึกษานี้ จัดอยู่ในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงขนาดกลางที่ดำเนินกิจการในเชิงพาณิชย์ ซึ่งได้รับสัมปทานมาจากสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) ของกรมประชาสัมพันธ์ เนื่องจากนโยบายของ สวท. ที่ยังคงมีนโยบายส่วนหนึ่งจากการหารายได้จากการเปิดโอกาสให้กับบริษัทเอกชนเข้ามาสัมปทานคลื่นความถี่วิทยุไปบริหารและผลิตรายการ สำหรับสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM ที่ได้ทำการศึกษาจัดอยู่ในประเภทของรายการที่นำเสนอเนื้อหาสาระบันเทิง (Variety Format) ซึ่งในปัจจุบัน ตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงรายการประเภทนี้ได้ถูกแย่งชิงตลาดและได้รับความนิยมจากกลุ่มคนฟังและผู้สนใจลงโฆษณาในรายการวิทยุเป็นอย่างมาก แนวโน้มการปรับตัวลดลงของยอดการใช้การโฆษณาผ่านสื่อวิทยุ เนื่องมาจากผู้ประกอบการสินค้าลดลงโฆษณาหรือการเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมในรายการวิทยุในช่วงที่สภาพเศรษฐกิจชะลอตัว จึงได้ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการในธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงที่ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และสร้างความนิยมให้เกิดขึ้นกับผู้ฟังในสภาวะความผันผวนทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในปัจจุบัน (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย 2552)

2. คำถามของการวิจัย

1. กลยุทธ์การบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM ในปัจจุบันเป็นอย่างไร
2. วิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM เป็นอย่างไร

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา และพัฒนาการบริหารงานของสถานีวิทยุต่อไป

4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้มุ่งศึกษาเฉพาะกลยุทธ์การบริหารงานสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM ผลิตรายการ โดยบริษัท FATIMA BROADCASTING INTERNATIONAL จำกัด และศึกษาปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา และพัฒนาการบริหารงานของสถานีวิทยุต่อไป รวมถึงศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) จากข้อมูลของบริษัท ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview)

4.2 ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษานี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตด้านประชากร โดยกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key Informant) เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

- 2.1 ระดับผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตและสร้างสรรค์รายการ
- 2.2 ระดับผู้ปฏิบัติการและทีมงาน ได้แก่ ทีมงานผลิตรายการ

4.3 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษานี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการศึกษาในช่วงระหว่างเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2553 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงกลยุทธ์การบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและเรียนรู้การบริหารงานของธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียง
2. ทราบถึงปัญหา และอุปสรรคในการบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานของคลื่นวิทยุ ประเภทเนื้อหาสาระบันเทิง (Variety Format)
3. การศึกษาครั้งนี้สามารถนำผลการศึกษา ไปใช้เป็นแนวทางในการค้นคว้าวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการบริหารกลยุทธ์ธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM และสถานีวิทยุกระจายเสียงอื่น ๆ ต่อไป

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือเป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกส่วนขององค์การในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์มีกระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์สถานการณ์ (2) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ (4) การรักษา การควบคุมกลยุทธ์ โดย (3) และ (4) ถือว่าเป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2542)

ผู้วิจัยได้ประยุกต์นิยามความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการวิจัยครั้งนี้ คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในการสร้างแผน และการปฏิบัติตามแผนที่ได้ออกมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM

วิทยุ หมายถึง กระแสคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้าชนิดที่เคลื่อนไปตามอากาศโดยไม่ต้องใช้สาย และอาจเปลี่ยนเป็นเสียงหรือรูปได้ เรียกเครื่องที่มีหน้าที่เปลี่ยนคลื่นเสียงให้เป็นคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้า ออกสู่อากาศว่า เครื่องส่ง เรียกเครื่องที่มีหน้าที่เปลี่ยนคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้าที่รับได้จากเครื่องส่งวิทยุ ให้กลับเป็นคลื่นเสียงตามเดิมว่า เครื่องรับวิทยุ (ราชบัณฑิตยสถาน 2546)

วิทยุกระจายเสียง หมายถึง การแพร่สัญญาณเสียงออกอากาศโดยใช้คลื่นวิทยุ วิทยุกระจายเสียง เป็นสื่อมวลชนประเภทหนึ่ง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการนำเสนอข่าวสารไปสู่ประชาชนได้อย่างกว้างขวาง มีข้อได้เปรียบสื่อมวลชนอื่น ๆ หลายประการเช่น วิทยุกระจายเสียงสามารถเสนอข่าวได้รวดเร็วกว่าหนังสือพิมพ์ มีราคาถูกกว่าวิทยุโทรทัศน์ สามารถออกอากาศเสนอข่าวได้ในทันที ขณะที่เหตุการณ์เกิดขึ้น และสามารถติดตามรายงานเหตุการณ์เหล่านั้นได้อย่าง

ต่อเนื่อง สามารถเสนอข่าวได้บ่อยครั้ง ข้อได้เปรียบของการรับฟังข่าววิทยุกระจายเสียงอีกประการหนึ่งคือ ผู้ฟังสามารถทำกิจกรรมประจำวันหรืองานอื่น ๆ ไปพร้อม ๆ กันด้วยก็ได้

วิทยุกระจายเสียง ตามระเบียบว่าด้วยวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ พ.ศ. 2535 ให้ความหมาย “รายการวิทยุกระจายเสียง” ว่า ประเภท เนื้อหาและข้อความของรายการที่ส่งกระจายเสียง และหมายรวมถึงการจัดหาใด ๆ ในเรื่องที่จะส่งวิทยุกระจายเสียง สำหรับระยะเวลาที่จะเรียกว่าเป็นรายการหนึ่ง ๆ (Program) นิยามกำหนดกันว่าควรเป็นระยะเวลาที่นานกว่า 3 นาทีขึ้นไป มิฉะนั้นจะเรียกว่า ประกาศ (Announcement) หรือ Spot ปกติผู้จัดรายการจะเสนอรายการไม่เต็มเวลา เพื่อให้เวลาสำหรับการประกาศชื่อสถานี เวลาและรายการ เรียกว่า Station Breaks หรือ ID หรือการแทรกเกร็ดความรู้สั้น ๆ เรียกว่า Bridge Programme หรือ Jingle Scoop

การผลิตรายการ หมายถึง การวางแผนและการปฏิบัติเพื่อให้ได้รายการที่มีคุณภาพสำเร็จจนออกอากาศได้ โดยการกำหนดแนวคิดรายการ วัตถุประสงค์รายการ เนื้อหาและข้อมูลรูปแบบรายการ วิธีการนำเสนอ นักจัดรายการ ตลอดจนบุคลากรในการผลิต และในขั้นการดำเนินการผลิต เป็นการลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดรายการที่สมบูรณ์สามารถออกอากาศได้ ซึ่งการจัดรายการวิทยุกระจายเสียงประเภทใดก็ตาม ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญที่จะนำมาเป็นแนวทางให้ผู้จัดสามารถจัดรายการให้เจาะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้ได้รับความนิยมนและมีประโยชน์ต่อผู้ฟังมากที่สุด

เนื้อหา หมายถึง เรื่องราวต่าง ๆ ที่นำเสนอแก่กลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย การรู้จักกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายจะช่วยให้ผู้จัดรายการทราบว่าเนื้อหาอย่างไรจึงจะน่าสนใจ เหมาะสมและมีประโยชน์ต่อผู้ฟัง นอกจากนี้เนื้อหาที่จะเสนอยังต้องคำนึงถึงความยาวของรายการ วันเวลาออกอากาศ วิธีการเสนอรายการ

การเสนอรายการ หมายถึง กระบวนการที่จะนำเนื้อหาหรือเรื่องราวต่าง ๆ ไปสู่ผู้ฟัง โดยมีวิธีการนำเสนอรายการ ได้แก่ 1. ภาษาพูด (Speech) 2. ศิลปะการพูด (Style) 3. ดนตรี หรือเพลงประกอบ (Music)

รูปแบบรายการวิทยุ (Format Station) หมายถึง การจัดระบบรายการวิทยุให้อยู่ในรูปแบบเดียว เช่น รูปแบบรายการเพลง Easy Listening ก็เปิดเพลงฟังสบายตลอดทั้งวัน รูปแบบรายการข่าวก็จะมีรายการข่าวตลอดทั้งวัน

กิจกรรมในรายการ (In Program Activity) หมายถึง กิจกรรมที่เกิดขึ้นในรายการวิทยุ โดยผู้ฟังจะโทรศัพท์ หรือส่ง SMS เข้าร่วมร่วมสนุก เพื่อชิงรางวัลต่าง ๆ จากผลิตภัณฑ์ของลูกค้า

กิจกรรมนอกสถานที่ (Event on ground Activity) หมายถึง กิจกรรมที่มีการจัดขึ้นนอกสถานที่ อาทิ การจัดคอนเสิร์ต การท่องเที่ยว การจัดประกวดต่าง ๆ เป็นต้น

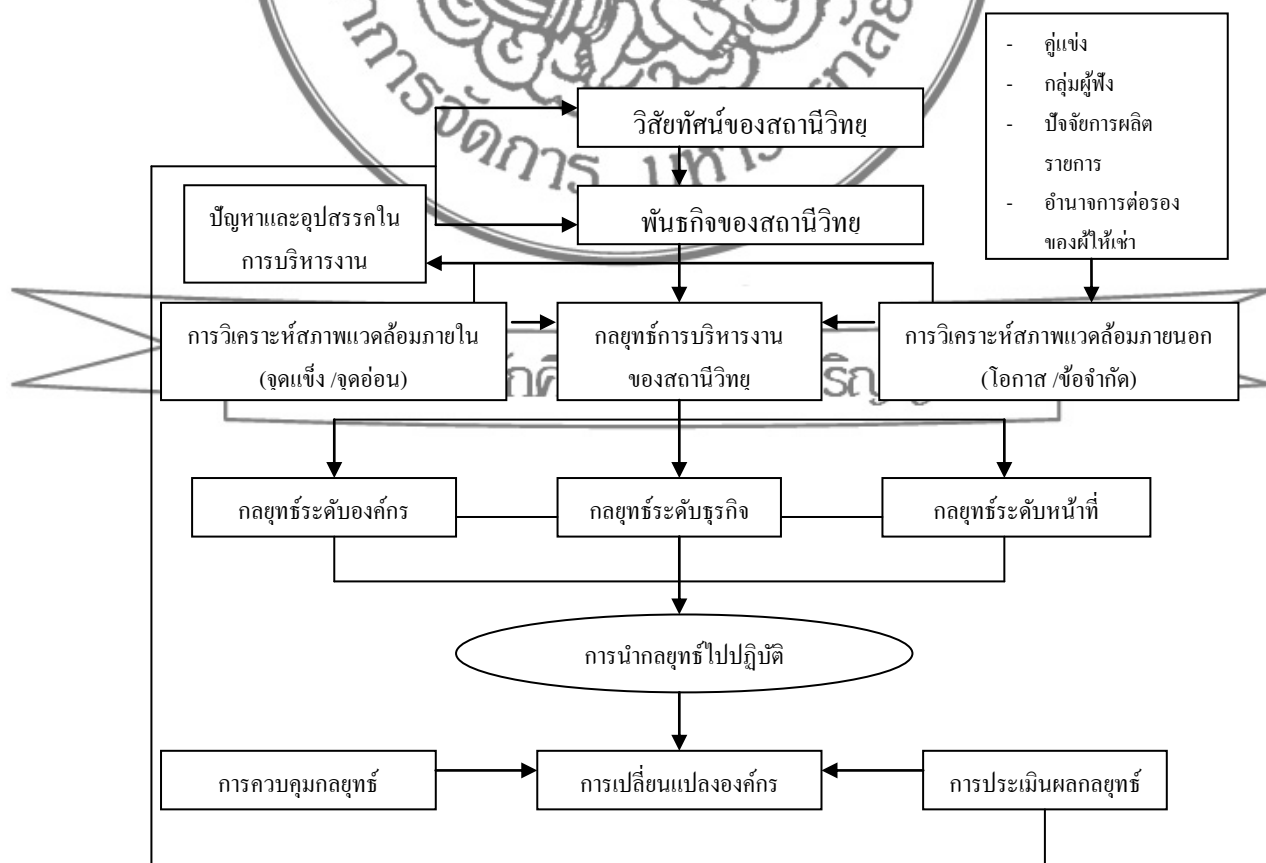
สปอตวิทยุ (Spot Promote/Spot Commercial) หมายถึง ชิ้นงานโฆษณาความยาว 30 วินาที ถึง 60 วินาทีเพื่อใช้โฆษณาผลิตภัณฑ์หรือสินค้าของลูกค้า

คลื่น หมายถึง สถานีวิทยุที่ใช้ย่านความถี่ซึ่งสามารถใช้เครื่องรับส่งได้

FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM หมายถึง คลื่นวิทยุที่นำเสนอเพลงเก่า ในรูปแบบ Retro Program ทั้งเพลงไทยเก่าตั้งแต่ปี 2515 - 2540 เพลงสากลเก่าตั้งแต่ยุค 1970s - 1990s กลุ่มผู้ฟังคลื่นนี้เป็นกลุ่มผู้ใหญ่วัย 30 ปีขึ้นไป โดยมีนักจัดรายการในยุคดังกล่าวเป็นผู้ดำเนินรายการ ผสมผสานเรื่องราวสาระน่ารู้ พร้อมทั้งกิจกรรมต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อมุ่งหวังรอยยิ้มและความทรงจำที่งดงามกลับคืนสู่มิตรภาพที่ถาวร โดยเฉพาะกลุ่มคนในช่วงอายุ 30-40 ปี เป็นหลัก ซึ่งเป็นกรณีศึกษาของการวิจัยในครั้งนี้ (บริษัท ฟาติมา อินเทอร์เน็ตซันเนล จำกัด 2553)

7. กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM นำไปสู่แนวคิดในการศึกษาเพื่อตอบคำถามในการวิจัย ดังนั้นจึงสามารถอธิบายกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้



จากกรอบแนวคิดสามารถอธิบายกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร องค์ประกอบแรกของกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ วิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานีวิทยุ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุต่อไป

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงาน เช่น คู่แข่งในการผลิต รายการคลื่นวิทยุ กลุ่มผู้ฟัง ปัจจัยการผลิตรายการ รวมถึงการมีอำนาจต่อรองของผู้ให้เช่าสัมปทาน เป็นต้น ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ทราบถึงโอกาส และข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินการอยู่ สภาพแวดล้อมภายนอกที่ต้องทำการวิเคราะห์ และประเมินว่าองค์กรสามารถแข่งขันกับสถานีวิทยุอื่น ๆ ต่อไปได้หรือไม่สภาพแวดล้อมเชิงมหภาค ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยในด้านเศรษฐกิจสังคม ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านกฎหมาย ด้านระหว่างประเทศ รวมถึงด้านเทคโนโลยี ว่ามีผลกระทบอย่างไรต่อการดำเนินงานอย่างไร การศึกษาถึงลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกจะทำให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมและถูกต้องยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานเพื่อระบุจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรสภาพแวดล้อมภายใน เช่น ทรัพยากรและความชำนาญ ซึ่งเป็นตัวสร้างความสามารถอันโดดเด่นให้เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่ Activity ที่มีความแตกต่าง ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานีวิทยุจะทำให้ได้รับทราบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของสถานีวิทยุ ซึ่งสามารถนำไปสู่การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารงานของสถานีวิทยุเพื่อหาแนวทางการแก้ไขและพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานของสถานีวิทยุต่อไป

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารงานของสถานีวิทยุ วิเคราะห์กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับจุดแข็งและจุดอ่อนของคลื่นวิทยุ รวมทั้งการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก การเปรียบเทียบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดเป็นวิธีวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT ANALYSIS (S = Strength : จุดแข็ง W = Weakness : จุดอ่อน O = Opportunity : โอกาส T = Threat : ข้อจำกัด) กลยุทธ์ทางเลือกที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ SWOT มีวัตถุประสงค์ในการสร้างจุดแข็งขององค์กรเพื่อหาประโยชน์จากโอกาสและตอบโต้ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นรวมทั้งแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรอีกด้วย การเลือกใช้กลยุทธ์ทางเลือกจะต้องประเมินแต่ละกลยุทธ์เปรียบเทียบกันและเปรียบเทียบความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมายหลักที่ได้กำหนดไว้ กลยุทธ์ทางเลือกจะประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) เป็นการสร้างผลกำไรสูงสุดให้กับองค์กรในระยะยาวจากการทำธุรกิจใหม่ที่หลากหลาย

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) เป็นการกำหนดตำแหน่งขององค์กรในตลาดเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy) เป็นการปรับปรุงการผลิตการตลาด การบริหารวัตถุดิบ การวิจัยและพัฒนา และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการวิเคราะห์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ซึ่งต้องวิเคราะห์ส่วนประกอบที่สำคัญ เช่น มีการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การออกแบบระบบควบคุมกลยุทธ์ มีการประสานกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และระบบควบคุมเข้าด้วยกัน



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางการศึกษา และนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยมีแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ประวัติสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM และประวัติบริษัท ฟาติมา บรอดคาสติ้ง อินเตอร์เนชันแนล จำกัด
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด
4. แนวคิดเกี่ยวกับสื่อวิทยุกระจายเสียงและการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง
5. แนวคิดการกำหนดเนื้อหา รูปแบบและการจัดผังรายการ
6. แนวคิดการให้สัมปทานและการจัดสรรคลื่นความถี่ของสถานีวิทยุจากกรมประชาสัมพันธ์
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ประวัติของบริษัท ฟาติมา บรอดคาสติ้ง อินเตอร์เนชันแนล จำกัด และความเป็นมาของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM

1.1 ประวัติของบริษัท ฟาติมา บรอดคาสติ้ง อินเตอร์เนชันแนล จำกัด

บริษัท ฟาติมา บรอดคาสติ้ง อินเตอร์เนชันแนล จำกัด (Fatima Broadcasting International Co., Ltd.) เป็นหนึ่งในผู้สืบสานตำนานความบันเทิง ทางหน้าปัดวิทยุของเมืองไทย มาอย่างยาวนานกว่า 20 ปี ซึ่งเป็นบริษัทเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นผู้ลงทุนในการทำสื่อวิทยุ มีความเป็นมืออาชีพ ด้วยทีมงานคุณภาพ พร้อมงบประมาณในลงทุน และมีความเข้าใจสื่อวิทยุเป็นอย่างดี

บริษัทฯ นี้เริ่มก่อตั้งและบริหารงาน โดย ดร.แสงชัย อภิชาติชนพัฒน์ เมื่อปี พ.ศ. 2532 ด้วยทุนจดทะเบียนเรียกชำระเต็ม 30 ล้านบาท และเพิ่มเป็น 64 ล้านบาท เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2548 โดยเป็นผู้ร่วมวางโครงการขยายเครือข่ายสถานีวิทยุ องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (ส่วนภูมิภาค) และเป็นผู้เช่าเวลาผลิตรายการวิทยุ อ.ส.ม.ท กรุงเทพฯ ในระยะเวลาต่อมา อสมท.ได้มีโครงการที่จะขยายเครือข่ายวิทยุภูมิภาคไปทั่วประเทศไทย บริษัท ฟาติมา บรอดคาสติ้ง อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จึงได้มีนโยบายในการเป็นพันธมิตรในการร่วมลงทุนในโครงการขยายวิทยุเครือข่ายภูมิภาคของ อสมท. ตามข้อตกลงและหันไปประกอบธุรกิจ การทำคลื่นวิทยุในส่วนภูมิภาคในจังหวัดหัวเมืองใหญ่ต่าง ๆ เช่น

| | | | |
|---------------------|------|--------|------|
| อ.ส.ม.ท. พิษณุโลก | F.M. | 106.25 | MHz. |
| อ.ส.ม.ท. นครราชสีมา | F.M. | 95.75 | MHz. |
| อ.ส.ม.ท. หนองคาย | F.M. | 102.5 | MHz. |
| อ.ส.ม.ท. ร้อยเอ็ด | F.M. | 101.0 | MHz. |
| อ.ส.ม.ท. ศรีสะเกษ | F.M. | 95.0 | MHz. |
| อ.ส.ม.ท. มหาสารคาม | F.M. | 100.5 | MHz. |
| อ.ส.ม.ท. ร้อยเอ็ด | F.M. | 96.75 | MHz. |

และในปี พ.ศ. 2548 อสมท.ได้มีนโยบายในการที่จะดึงคลื่นความถี่ในสังกัดแทบทั้งหมดกลับมาบริหารและเป็นผู้ผลิตรายการเองตาม ระเบียบของการจัดสรรคลื่นความถี่จึงทำให้ บริษัทต้องมุ่งหน้าเพื่อหาพันธมิตรทางธุรกิจใหม่เพื่อที่จะให้การดำเนินธุรกิจการผลิตและ ออกอากาศรายการวิทยุได้ต่อไป

จนกระทั่ง ในปี พ.ศ. 2549 บริษัท ฟาติมาฯ ได้หันกลับมาประกอบธุรกิจคลื่น หน้าปัดวิทยุทางกรุงเทพมหานคร อีกครั้ง ภายใต้คลื่น เอฟ.เอ็ม (F.M.105) หรือ WISDOM RADIO โดยใช้คำขวัญว่า "FM 105 วิทยุเพื่อความรู้ คู่ภูมิปัญญา" และส่วนภูมิภาค บริษัท ฟาติมา บรอดคาสติ้ง อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด มีสถานีวิทยุในเครือ สวท. รวมทั้งสิ้น 10 สถานีและ อสมท. 1 สถานี ได้แก่

| | | | | |
|------|-----------|------|-------|------|
| สวท. | กรุงเทพฯ | F.M. | 105 | MHz. |
| สวท. | กรุงเทพฯ | F.M. | 93.50 | MHz. |
| สวท. | เชียงใหม่ | F.M. | 98.0 | MHz. |
| สวท. | ขอนแก่น | F.M. | 98.50 | MHz. |
| สวท. | หนองคาย | F.M. | 90.50 | MHz. |
| สวท. | อุดรธานี | F.M. | 93.75 | MHz. |

| | | | |
|----------|--------------|-------------|------|
| สวท. | สุราษฎร์ธานี | F.M. 95.50 | MHz. |
| สวท. | มุกดาหาร | F.M. 99.25 | MHz. |
| สวท. | นครราชสีมา | F.M. 106.25 | MHz. |
| สวท. | พิษณุโลก | F.M. 94.25 | MHz. |
| อ.ส.ม.ท. | ระยอง | F.M. 96.75 | MHz. |

สำหรับที่มาในการตั้งชื่อบริษัทฯ นั้น ตั้งชื่อตามความเชื่อ ศรัทธา และความเลื่อมใสในคริสต์ศาสนา (นิกายคอปทอลิก) จึงได้นำชื่อ นักบุญของศาสนา “พระแม่ฟาติมา” มาตั้งชื่อของบริษัทเพื่อความเป็นสิริมงคล

1.2 ประวัติการบริหารและการดำเนินงาน

นโยบายที่สำคัญ คือ “การบริหารที่มุ่งมั่น สร้างสรรค์งานคุณภาพ” โดยเริ่มต้นจากการเป็นผู้ร่วมโครงการขยายเครือข่ายสถานีวิทยุ อ.ส.ม.ท. ในภูมิภาคและเป็นผู้ผลิตรายการวิทยุทางสถานีวิทยุ อ.ส.ม.ท. และผู้เช่าเวลาผลิตรายการวิทยุทางสถานีวิทยุ กรมประชาสัมพันธ์ สวท. รวมทั้งการผลิตรายการโทรทัศน์ทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ได้แก่ อินเทอร์เน็ตเนมา, เคาะหูน, แสงสว่างแรงงานและสวัสดิการสังคมไทย เป็นผู้ผลิตรายการสนทนาสด นัดพบกระทรวงแรงงานทางสถานีโทรทัศน์ ช่อง 11 (กรมประชาสัมพันธ์) รายการ บ่ายนี้มีคำตอบ ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. รายการ สองข้างทางหลวง - ช่อง 11 กรมประชาสัมพันธ์ รายการ สื่อกลางทางหลวง ช่อง 11 กรมประชาสัมพันธ์ ซึ่งก็ถือได้ว่าเป็นองค์กรที่มีความจำหวอดในวงการสื่อสารมวลชนและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานราชการและหน่วยงานในสังกัดของผู้สัมปทานคลื่นความถี่วิทยุจึงทำให้มีผลงานและการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องในแวดวงสื่อสารมวลชนอย่างเรื่อยมา เพราะต้นสังกัดได้สังเกตเห็นศักยภาพในการบริหารงานที่มีผลกำไรและความมั่นคงของบริษัท รวมทั้งคุณภาพในการผลิตสื่อเพื่อออกอากาศของทีมงาน จึงทำให้บริษัทได้รับความไว้วางใจในการบริหารและเป็นผู้ร่วมผลิตรายการอย่างดีเสมอมา

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision) ของบริษัท ฟาติมา บรอดคาสติ้ง

อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด

ผู้บริหารได้กำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน เนื่องด้วยเพราะกลยุทธ์จะทำให้การทำงานมีทิศทาง หรือแนวทางที่จะผลักดัน ส่งเสริม และสนับสนุนให้เป้าหมายในการทำงานของเราประสบความสำเร็จ โดยแนวทางและวิธีการกำหนดกลยุทธ์ มีดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision) ของบริษัท ฟาติมา บรอดคาสติ้ง อินเทอร์เน็ต จำกัด

ที่มา : “รายงานประจำปี 2552.” บริษัท ฟาติมา อินเทอร์เน็ต จำกัด, 2552. (อัดสำเนา)

องค์กรมุ่งหวังที่จะก้าวสู่ตลาดหลักทรัพย์ เป็นองค์กรผู้นำที่ผลิตสื่อวิทยุให้บริการวางแผนด้านสื่อโฆษณา ประชาสัมพันธ์ครบวงจรเพื่อการสนับสนุนกิจกรรมสร้างสรรค์ให้กับกลุ่มเป้าหมาย พร้อมส่งเสริมภาพลักษณ์และขอขยายให้ผู้สนับสนุนรายการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่ดีและมีความชัดเจนให้กับ

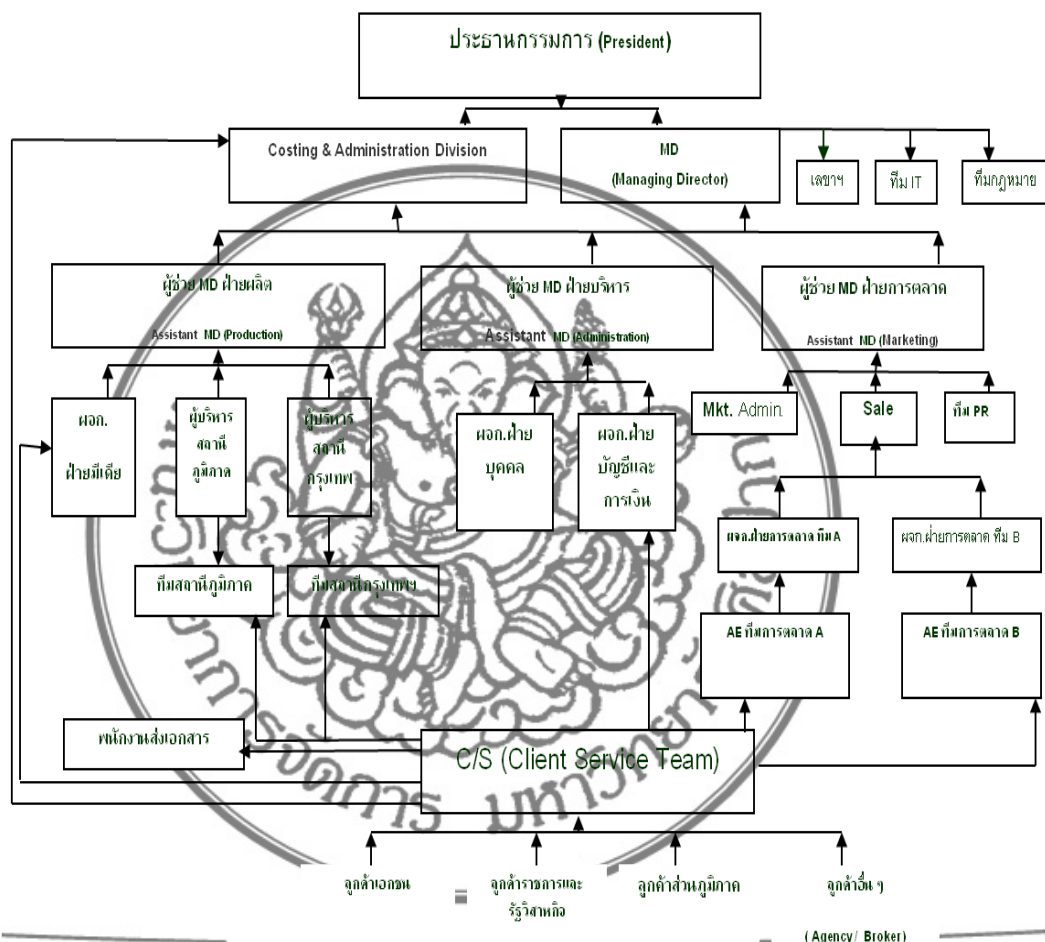
1. รายการวิทยุที่บริษัทนำเสนอต่อผู้ฟัง รวมไปถึงสินค้าและองค์กรต่าง ๆ ที่ร่วมสนับสนุนรายการในเครือของบริษัท ฟาติมาฯ
2. ชื่อเสียงของบริษัท ฟาติมาฯ และสปอนเซอร์ เป็นสัญลักษณ์ (Symbol) ของทีมงานและสินค้าคุณภาพ ที่ผลิตสื่อวิทยุเพื่อให้ข้อมูล ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นหนทางหนึ่งในการรณรงค์ สร้างจิตสำนึกให้กลุ่มผู้ฟังทุกระดับเป็นคนรอบรู้เป็นคนดี มีคุณธรรม รวมทั้งสามารถตอบสนองกิจกรรมต่างๆ เพื่อเพิ่มยอดขายให้กับสปอนเซอร์ได้อย่างกลมกลืนและทันต่อทุกสถานการณ์

การบริหารงานในบริษัท ฟาติมา บรอดคาสติ้ง อินเทอร์เน็ต จำกัด มีการนำระบบ “ธรรมาภิบาล” (Good Governance) จากภาครัฐ มาปรับใช้ในการบริหารงาน ทั้งนี้ เพื่อใช้ในการกำกับ ดูแล ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น โดยผู้บริหาร ได้กำหนดคัลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ผลการดำเนินงานต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. มีความโปร่งใส ไม่มีคอร์รัปชันหรือผลประโยชน์ทับซ้อน
3. มีความยุติธรรมอย่างทั่วถึง

4. ทีมงานมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

โดยมีโครงสร้างการบริหารงานองค์กรบริษัท ฟาดิมา บรอดคาสติ้ง อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท ฟาดิมา บรอดคาสติ้ง อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ที่มา : “รายงานประจำปี 2552.” บริษัท ฟาดิมา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2552. (อัดสำเนา)

2. ความเป็นมาของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM

สถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM เป็นสถานีวิทยุหนึ่งในเครือของบริษัท ฟาดิมา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด สถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM เป็นสถานีวิทยุที่นำเสนอเพลงเก่า ในรูปแบบ Retro Program ทั้งเพลงไทยเก่าตั้งแต่ปี 2515 - 2540 เพลงสากลเก่าตั้งแต่ยุค 1970s - 1990s กลุ่มผู้ฟังคลื่นนี้เป็นกลุ่มผู้ใหญ่วัย 30 ปีขึ้นไป โดยมีนักจัดรายการในยุคดังกล่าวเป็นผู้ดำเนินรายการ ผสมผสานเรื่องราวสาระน่ารู้ พร้อม

ทั้งกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อมุ่งหวังรอยยิ้มและความทรงจำที่งดงามกลับคืนกลับสู่มิตรภาพที่ถาวร การเปิดพื้นที่ให้คนไม่มีที่ยืนทางสังคม โดยเฉพาะกลุ่มคนในช่วงอายุ 30 - 40 ปี เป็นกลุ่มคนฟัง ผู้ใหญ่ เพราะคลื่นนี้เป็น Retro Program แปลว่าคนเหล่านี้มีวุฒิภาวะ มีกำลังทางสังคม มีหน้าที่การงาน มีประสบการณ์ คนกลุ่มนี้พร้อมที่จะแบ่งปันข้อมูลดี ๆ

รูปแบบรายการ

YES Radio คลื่นที่ใช้ของคนที่ชอบสถานีวิทยุ Format Station ที่เปิดเพลงไทยย้อนยุคในช่วงปี 2515-2540 ซึ่งถือว่าเป็นช่วงเวลาที่ยังคงมีการเพลงกำลังแบ่งบานด้วยงานเพลงคุณภาพมากมาย ทำให้ผู้ฟังรู้สึกเหมือนได้ย้อนเวลากลับไปในอดีต โดยมีนักจัดรายการที่มากประสบการณ์ เป็นผู้ถ่ายทอดเรื่องราวผสมผสานเรื่องราวสาระน่ารู้ที่สร้างความรู้สึกและอารมณ์ร่วมให้กับกลุ่มเป้าหมาย พร้อมทั้งกิจกรรมพิเศษ ให้ร่วมสนุกตลอดทั้งปี ไม่เพียงเท่านั้น YES Radio 93.5 MHz. ยังทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการสร้างสรรค์สังคมด้านต่างๆ อาทิ การอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม การสร้างเสริมสุขภาพกายและใจในครอบครัว ตลอดจนความรักและความสามัคคีในสังคม ทั้งนี้ เพื่อจรรโลงใจและปลุกจิตสำนึกในการทำความดีของคนในสังคม โดยมุ่งเน้นกิจกรรมอันเป็นสาธารณะประโยชน์ เพื่อสร้างสรรค์สังคมให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

YES Radio 93.5 MHz. เป็นคลื่นวิทยุที่มีแนวคิดแบบ Retro Marketing หรือการย้อนสู่ช่วงเวลาในอดีต ทำให้ผู้ฟังอายุ 40 ปีขึ้นไปรู้สึกเหมือนได้ย้อนเวลากลับไปสู่ช่วงเวลาของตนเองยังเป็นหนุ่มสาว กลับไปสู่ช่วงสนทนของชีวิต และทำให้คนในวัย 30 ปีขึ้นไปได้ย้อนภาพความทรงจำในสมัยเด็ก ทำให้คนวัย 20 ปีขึ้นไปรู้สึกถึงความคลาสสิกและเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่หาไม่ได้ในปัจจุบัน แนวคิดแบบ Retro นี้ได้ก่อให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า Cross-Generation คือการได้รับการตอบสนองอย่างกว้างขวางในหมู่นักรุ่นใหม่ ยกตัวอย่างเช่น ผู้ที่ชื่นชอบรถยนต์ New Beetle มีตั้งแต่อายุ 16-60 ปี และผู้ที่ชื่นชอบกางเกงยีนส์ Levi's 501 ก็มีทุกช่วงวัยเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ก็เพราะ Retro Marketing นั้นสามารถเจาะกลุ่มเป้าหมาย Generation ใหม่ได้ดีโดยอาศัยการสื่อสาร Word of Mouth นั่นเอง

ทั้งหมดนี้ทำให้ YES Radio เป็นคลื่นเดียวบนหน้าปัดวิทยุที่มีความแตกต่างจากคลื่น อื่น ๆ อย่างชัดเจน ทั้งในเรื่องการจัดประเภทแนวเพลง และแบ่งกลุ่มตามช่วงอายุผู้ฟัง

เนื้อหารายการ

มุ่งเน้นการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีของครอบครัว ชุมชน และสังคม ย้อนความทรงจำที่งดงาม และสร้างประสบการณ์ร่วมกับกลุ่มคนฟัง ติดตามโลก เทคโนโลยี วงการบันเทิง

และแฟชั่นต่าง ๆ เรื่องราวของสุขภาพในเชิงคุณภาพชีวิต โดยประกอบด้วยช่วงต่าง ๆ ในรายการ IN –PROGRAM ได้แก่

Morning Call ปลุกคุณตื่นตอนเช้ามาเติมเต็มปรัชญาการใช้ชีวิต แง่คิดคำคม ผสมเรื่องราวของคุณกับดีเจ เพื่อเริ่มต้นชีวิตในทุกเช้าวันใหม่ของคุณอย่างสดใส สบายใจทั้งวัน

Duo Tracks ช่วงจับคู่ความเหมือนของ 2 บทเพลง Retro ที่คุณมั่นใจว่าใช่ แล้วก็ไปด้วยกันได้ อยากฟังเพลงแบบครีเอท สุด ๆ ต่อกัน 2 เพลงติด คิดเอาไว้แล้วรีบบอกเราในช่วงนี้ จัดให้ทันทีตามที่ขอ เช่น เปิดเพลง “ยากยิ่งนัก ศิลปิน ชาตรี” ตามด้วยเพลง “ไม่ยากหรอก ศิลปิน คริสติน่า อากีล่าร์”

Shopping Guide แหล่งเที่ยว กิน ช้อปปี้ง ดูหนัง หรือที่ไหนประทับใจ โทรมาเล่าของใครเด็ด โดนใจ และ โชคดี เตรียมตัวเที่ยวฟรี กินฟรี กับคนโปรดของคุณทุกเดือน

ตำนานหนังกลางใจ ช้อนความทรงจำกับหนังเรื่องโปรด ทั้งไทยและเทศ ถ้ายังจำได้ ตอบถูกรับไปเลย DVD หนังเรื่องโปรดของคุณ

Simply Cover เพลง Retro ที่ศิลปินรุ่นใหม่ในยุคปัจจุบันหยิบมาร้องใหม่ ทำใหม่
Adult Revolutions ศิลปิน Retro สุดเก๋ ที่เราไม่เคยลืม กับผลงานใหม่ๆ ของเค้าเหล่านั้น

Favorite Mention เรื่องเล่าไม่รู้จบ จากความทรงจำของคนร่วมสมัย บุคคลสถานที่ บทเพลง อาหาร ฯลฯ จากปากคำของผู้รู้ในแวดวง เช่น วิทยา สุขพร โอภาส, พิศาล ภัสขณางกูร, วิโรจน์ ควันธรรม

ลูกทุ่งกลางดวงใจ ตำนานบทเพลงลูกทุ่ง ที่อยู่คู่สังคมไทยและสร้างความสุขมาอย่างยาวนาน พร้อมด้วยเสียงเพลงเพราะ ๆ นั้น 1 เพลง

กิจกรรมนอกสถานที่ (Event on ground)

ผลงานวิจัยนักศึกษาระดับปริญญาตรี
Yes... The Memory of Film

สำหรับคนรักหนัง มาช้อนความทรงจำจากหนังเรื่องเก่าที่คุณประทับใจ พร้อมกับกิจกรรม Dance Party หรือมินิคอนเสิร์ตจากศิลปินสุดโปรด และดูหนังกับคนที่ใช่ อาทิ เงิน เงิน เงิน, วัยระเริง, เทพธิดาบาร์ 21, วัยอลวน, แฟนฉัน, แก้ว, Dead Poets Society, The Sound Of Music, Grease, Melody

Yes... Rally ปิดกรุงเทพฯ.....เที่ยว

สงกรานต์หรรษา ช่วงที่การจราจรในกรุงเทพฯ บางที่สุด เราจะมา Rally รอบเกาะรัตนโกสินทร์ ให้รู้จักกฎจราจร เส้นทางลัด วิธีขับขี่แบบประหยัดพลังงาน พาหนะใช้งานอื่น ๆ

เพื่อตามหา RC พร้อมความรื่นรมย์ของสถานที่ท่องเที่ยวและร้านอร่อยคู่กรุงเทพฯ พร้อมถ้วยรางวัลและอื่น ๆ มากมาย

Yes... Concert ตอน “ฉันไม่ใช่นางเอก”

สนุกสนานกับคอนเสิร์ตดาวค้างฟ้าระดับตัวแม่ของวงการเพลงในคอนเสิร์ต “ฉันไม่ใช่นางเอก” ที่รวมดารานักร้องที่เคยเป็นดาวเด่นระดับนางเอกของวงการ เช่น จารุณี สุขสวัสดิ์, อันนี่ ภัสสร บุญญเกียรติ, จุ่ม แสงระวี อัสวรักษ์, ปวีณา ชารีฟสกุล, นึก สุทธิดา เกษมสันต์ ณ อยุธยา ฯลฯ มาพร้อมแขกรับเชิญมากมาย เพื่อแสดงความสามารถทางเสียงเพลงในบทบาทของนักร้อง ไม่ใช่แค่เพียงในละครหรือภาพยนตร์ที่คุณเคยเห็นพวกเขาเท่านั้น

Yes... Retro Dance Party

สุดสวิงริงโก้...กับ YES RADIO เรทโทรปาร์ตี้ ปาร์ตี้ที่-แดนซ์ฮอลล์ที่-จะคืนความเป็นหนุ่มสาวให้คุณอีกครั้ง หลังจากประสบความสำเร็จอย่างงดงามจากครั้งแรก...จนต้องกลับมาจัดอีกครั้งตามคำเรียกร้อง

ผู้ดำเนินรายการ

ใช้นักจัดรายการคุณภาพที่มีประสบการณ์ อาทิ คุณจักรกฤษ ศิลปชัย, นาย วงศาโรจน์, อภิเดช มหัทธงษ์, อัครพล ปิ่นสุวรรณ, พิพัฒน์ วิรัชศิลป์ ฯลฯ

เสริมความเข้มข้นด้วยนักจัดรายการรับเชิญ คุณสันติ เสวตวิมล, สุรชัย สมบัติเจริญ, บิลลี่ โอแกน, วัชระ ปานเอี่ยม, ทูน หิรัญทรัพย์, ทิพย์วรรณ ปิ่นภิบาล เป็นต้น

ครอบคลุมพื้นที่

กรุงเทพฯ นนทบุรี, ปทุมธานี, สมุทรปราการ, ชัยนาท, สมุทรสาคร, นครปฐม, นครนายก, สุพรรณบุรี, อยุธยา

จากข้อมูลดังกล่าวซึ่งถือได้ว่าเป็นประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจทางด้านการบริหารสถานีวิทยุของบริษัท ฟ้าดีมาโปรดคาสต์ติ้ง อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และข้อมูลเบื้องต้นในการผลิตและสร้างสรรค์รายการของสถานี YES RADIO ที่มีความน่าสนใจในการที่จะเข้าไปศึกษากลยุทธ์การบริหารงานและการดำเนินธุรกิจอันจะนำไปสู่การวิเคราะห์แนวทางการบริหารงานของผู้บริหารของสถานีวิทยุ

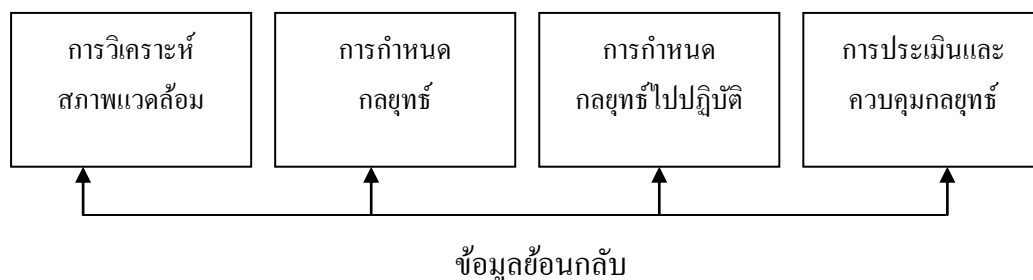
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

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

กลยุทธ์การแข่งขัน หรือกลยุทธ์การบริหาร จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานและความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการกำหนดกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภายในองค์กร การวิเคราะห์อุปสรรคและโอกาสที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งการเลือกทางเลือกของกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดขององค์กร โดยมีหลักการพื้นฐานว่า กลยุทธ์นั้นจะต้องสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานและข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ขณะเดียวกันก็จะต้องลดข้อเสียเปรียบในการแข่งขันให้น้อยที่สุด เพื่อให้ธุรกิจจะดำรงอยู่และพัฒนาอย่างยั่งยืน

ในอีกนัยหนึ่งนั้น กลยุทธ์การบริหาร หรือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเน้นถึงการบริหารเชิงบูรณาการซึ่งประสานการตลาด การเงิน/การบัญชี การผลิต/การปฏิบัติการ การศึกษาและพัฒนา ระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์ เพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จขององค์กร

ทั้งนี้ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) นั้น สามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนสำคัญ ๆ 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. การบริหารเชิงกลยุทธ์: คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารการจัดการ. กรุงเทพฯ: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2552.

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Environmental Analysis) หรือการทำ SWOT Analysis ได้แก่ การพิจารณา จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และ อุปสรรค (Threat) ขององค์กรเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานและอนาคตขององค์กร โดยปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อธุรกิจ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจแบ่งออกได้ 2 ระดับคือ

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

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเงิน การปฏิบัติการ การตลาด เทคโนโลยี และ การศึกษาและพัฒนา การกำหนดกลยุทธ์ (Formulation of Strategy) เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมา

กำหนดสมมติฐานของธุรกิจ เพื่อจัดทำทิศทาง แนวทาง และกรอบความคิดในการปฏิบัติขององค์กรในรูปแบบกลยุทธ์ ยุทธวิธี และแผนปฏิบัติการต่อไป ซึ่งมีการแบ่งแยกระดับชั้นของกลยุทธ์

ออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation of Strategy) หรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นการจัดระบบในการนำกลยุทธ์ที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเราสามารถศึกษาประเด็นสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้จากโครงสร้างองค์กร ความเป็นผู้นำทางวัฒนธรรมและจริยธรรม เป็นต้นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือ การดำเนินกลยุทธ์นั้นต้องการการจัดสรรบทบาทและความรับผิดชอบแก่ผู้บริหารภายในหน้าที่ที่แตกต่างกันของบริษัท เพื่อที่จะดำเนินกลยุทธ์ให้บรรลุ

ความสำเร็จ โครงสร้างองค์กรจะกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ของการรายงาน ดังนั้น กลยุทธ์จะต้องถูกดำเนินการโดยโครงสร้าง ถ้าโครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์ของบริษัทแล้ว บริษัทอาจจะต้องออกแบบโครงสร้างใหม่ (สมยศ นาวิกาน 2544 : 10)

การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control of Strategy) เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐานของผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับความคาดหวังของผู้บริหาร โดยการติดตามตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนาให้กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับเหตุการณ์ มีประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ระดับของกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วเราสามารถจำแนกระดับของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy) ในองค์กรเป็น 3 ระดับ ต่อไปนี้

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

1.1 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยผู้บริหารยังคงรักษาภารกิจและเป้าหมายเดิมขององค์กรไว้ แต่ขยายธุรกิจแบบค่อยเป็นค่อยไป

1.2 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะได้แก่กลยุทธ์การขยายตัวในแนวระนาบ (Horizontal Growth Strategy) ใช้การขยายตัวโดยหาผลิตภัณฑ์หรือการบริการมาเสริม เพื่อเสริมช่วงและขอบเขตทางการตลาดและการทำกำไรให้มากขึ้น หรือขยายตัวไปในอุตสาหกรรมที่ใกล้เคียงกัน หรือเข้าไปดำเนินอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง เพื่อกระจายการลงทุนและโอกาสในการแข่งขันกลยุทธ์การขยายตัวในแนวตั้ง (Vertical Growth Strategy) ใช้การขยายตัวสู่การทำธุรกิจครบวงจร โดยอาจมีการขยายตัวแบบบูรณาการ (Integrate) ไปข้างหน้า (Forward) ให้ใกล้กับลูกค้าคนสุดท้ายมากที่สุด และไปข้างหลัง (Backward) ให้ใกล้กับแหล่งวัตถุดิบมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพและลดต้นทุนการดำเนินงานของธุรกิจ

1.3 กลยุทธ์การถดถอย (Retrenchment Strategy) ใช้เมื่อธุรกิจเข้าสู่จุดอิ่มตัวชะลอตัว หรือกำลังเสื่อมสลาย โดยมีทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ คือ กลยุทธ์การกลับตัว (Turnaround Strategy) โดยพยายามตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปก่อนและลดต้นทุนในการดำเนินงานอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestment Strategy) ใช้เมื่อธุรกิจตกต่ำและไม่มีโอกาสเติบโตขึ้น แต่ธุรกิจยังสามารถดำเนินงานอยู่ได้ โดยผู้บริหารจะไม่ลงทุนเพิ่มในธุรกิจปัจจุบัน ตลอดจนขายธุรกิจที่ไม่มีความสำคัญออกไป กลยุทธ์การเลิกกิจการ (Liquidation Strategy) ใช้เมื่อธุรกิจไม่สามารถทำประโยชน์ ไม่สามารถฟื้นตัวได้อีก และถ้าดำเนินการต่อมีแต่จะขาดทุน โดยผู้บริหารอาจขายกิจการให้กับคนอื่น เพื่อเอาทุนส่วนที่เหลือไปลงทุนกับธุรกิจที่มีโอกาสมากกว่า

1.4 กลยุทธ์ผสม (Mix Strategy) เป็นการประยุกต์กลยุทธ์พื้นฐานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การดำเนินงานขององค์กรอย่างเต็มที่ โดยนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ในช่วงเวลาเดียวกัน โดยประยุกต์กลยุทธ์ต่างกันกับส่วนต่าง ๆ ขององค์กร

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จะเริ่มต้นจากการพิจารณาว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจใด เพื่อแบ่งส่วนของธุรกิจที่ดำเนินงานออกมาอย่างชัดเจนในรูปหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategy Business Unit : SBU) โดยบริษัทจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ภายใน SBU เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะให้ความสนใจกับการปรับปรุงสถานภาพในการแข่งขันของแต่ละผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยเฉพาะการสร้างความสามารถได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages) โดยที่ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันใน 3 รูปแบบได้แก่

2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) โดยหาทางลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้ธุรกิจสามารถตั้งราคาขายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (Differentiation Strategy) โดยพยายามสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการให้แตกต่างจากคนอื่น เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้นและสร้างความพอใจแก่ลูกค้า ซึ่งจะทำได้สามารถตั้งราคาขายและมีกำไร (Margin) ได้สูงกว่าคู่แข่ง

2.3 กลยุทธ์การให้ความสำคัญ (Focus Strategy) โดยให้ความสนใจกับตลาดเฉพาะที่ตนสามารถดำเนินงานและสร้างความพอใจให้กับลูกค้าอย่างเต็มที่ ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์การให้ความสำคัญ อาจเรียกอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็น กลยุทธ์มุ่งสู่ตลาดกลุ่มเดียว โดยมุ่งสู่การตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่จำกัดจำนวน ตลาดส่วนเล็กเฉพาะที่ (A particular market niche) ซึ่งอาจหมายถึง ลูกค้าประเภทหนึ่งที่อยู่ในเขตภูมิศาสตร์เขตใดเขตหนึ่ง หรือ สายผลิตภัณฑ์ที่ใช้กันในเขตภูมิศาสตร์เขตใดเขตหนึ่ง การเลือกตลาดส่วนเล็ก ๆ โดยประเภทลูกค้าอาจหมายถึงการตอบสนองคนที่รวยมาก หนุ่มสาวมาก หรือ ชอบท่องเที่ยวมากหรือมุ่งใส่ใจผู้ที่รับประทานอาหารมังสวิรัต ซึ่งการใช้กลยุทธ์มุ่งสู่ตลาดกลุ่มเดียวนั้น บริษัทจะต้องมีความเชี่ยวชาญชำนาญในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง (อคุลย์ จาตุรงค์กุล 2543 : 142)

ในการวิเคราะห์การแข่งขันทางธุรกิจมีวิธีการวิเคราะห์ห้าตำแหน่งของการแข่งขันสำหรับผู้บริหาร เรียกว่า พลังปัจจัยทั้ง 5 หรือ Five Force Model ซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดย Michael E. Porter (1980)

ผู้เป็นปรมาจารย์ด้านการบริหารและเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเป็นอาจารย์อยู่ที่ Harvard Business School ได้คิดแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การหาตำแหน่งของการแข่งขันเพื่อนำมาใช้ใน

ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก Michael E. Porter เห็นว่ามีปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ 5 ปัจจัย เพื่อลดจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งให้ตนเองโดยทั่ว ๆ ไป โดยปัจจัยที่เป็นแรงกดดัน 5 ประการ ในการแข่งขันทางธุรกิจ (Porter's Five Forces) แนวคิดนี้ได้กล่าวถึงปัจจัย 5 อย่างที่มีอิทธิพลอย่างมากในการสร้างภาวะกดดันทางการแข่งขันต่อทุกองค์กรทางธุรกิจ และปัจจัยทั้ง 5 นี้จะเป็นตัวบอกให้เราทราบถึงระดับความเข้มข้นในการแข่งขันที่องค์กร กำลังเผชิญอยู่ ปัจจัยทั้ง 5 ที่จะกล่าวถึง คือ

1. คู่แข่ง (Rivalry)

คู่แข่งทางการค้ามีส่วนทำให้หนักใจมากที่สุด สังกัดได้จากยุทธวิธีและเทคนิคต่าง ๆ ที่ต้องคิดค้นขึ้นมาเพื่อที่จะพยายามเอาชนะคู่แข่งให้ได้ การเอาชนะ หมายถึงการพัฒนาตัวสินค้าและบริการให้ดีกว่าเพื่อที่จะดึงดูดให้ผู้บริโภคมาใช้สินค้า แต่ถ้าสมมุติว่า คู่แข่งมีขีดความสามารถที่เหนือกว่า จะต้องตกอยู่ในภาวะลำบาก ในฐานะที่เราต้องรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันเช่นกัน จำเป็นที่จะต้องปรับปรุงขีดความสามารถให้เหนือไปกว่าคู่แข่ง ดังนั้นจะต้องตรวจสอบคู่แข่งอย่างสม่ำเสมอว่า คู่แข่งได้ใช้กลยุทธ์อะไรบ้าง เช่น การใช้สื่อโฆษณา การเปิดตัวสินค้าใหม่ การเพิ่มระยะประกันสินค้า ฯลฯ เป็นต้น ที่สำคัญคือ คู่แข่งไม่ได้มีเพียงรายเดียว ควรจะรู้ว่าจำนวนคู่แข่งมีเท่าไร มีความเข้มแข็งแค่ไหน แต่ละรายใช้เทคนิคอะไรบ้าง จากนั้นมานั่งตรวจสอบดูว่าระดับความเข้มข้นในการแข่งขันนั้นอยู่ในระดับมาก ปานกลาง หรือน้อย

ปัญหาสำคัญที่พบเสมอ คือ ความสับสนว่ามีใครเป็นคู่แข่งกันอยู่ มีวิธีการอย่างง่ายคือ ให้ตรวจสอบดูว่า อยู่ในอุตสาหกรรมใด เช่น บันเทิง สิ่งพิมพ์ ขนส่ง โดยการตรวจสอบ กับลักษณะของสินค้า หรือบริการว่ามีลักษณะอย่างไร จากนั้นดูว่าใครที่ทำธุรกิจแบบเดียวกัน ในที่สุดภาพของคู่แข่งจะปรากฏขึ้นให้เห็นอย่างชัดเจนมากขึ้น สำหรับคู่แข่งปัจจุบันในการบริหารงานสถานีวิทยก็คือ คู่แข่งขันที่ประกอบธุรกิจและผู้ผลิตรายการวิทยุบนหน้าปัดและคลื่นความถี่ของวิทยุกระจายเสียงในเขตกรุงเทพฯ ในปัจจุบัน ที่ดำเนินการทางพาณิชย์โดยการสัมปทานคลื่นความถี่มาบริหารงานเพื่อแสวงหาผลกำไรตอบแทนให้กับบริษัท

2. อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)

อำนาจต่อรองของลูกค้าเป็นปัจจัยที่สร้างแรงกดดันต่อการแข่งขัน การที่จะทราบว่ากลุ่มลูกค้ามีอำนาจแค่ไหน ดูได้จากข้อกำหนดราคาซื้อขายสินค้า เช่น ถ้าราคาสินค้าถูกกำหนดโดยกลุ่มลูกค้า หมายถึง เมื่อจะตั้งราคาสินค้าจะต้องนึกถึงลูกค้าว่า ราคาสูงเกินหรือไม่ ลูกค้าจะหันไปซื้อกับเจ้าอื่นหรือไม่ ในลักษณะนี้แสดงว่าลูกค้ามีอำนาจการต่อรองสูง หรืออีกกรณีหนึ่งคือลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองราคาถูกกว่าที่เป็นอยู่เดิมแสดงว่าลูกค้ามีอำนาจการต่อรองอยู่ในมือสูงเช่นกัน ส่วนอำนาจการต่อรองของลูกค้าสำหรับการบริหารรายการวิทยุ คือ อำนาจของผู้โฆษณา หรือลูกค้าที่สนใจใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในสถานีวิทยที่เป็นผู้ให้งบโฆษณามาเพื่อแลกกับการประชาสัมพันธ์

ในคลื่น ถ้าหากลูกค้าเป็นรายที่มียอดซื้อจำนวนมากก็จะมีอำนาจการต่อรองได้มากกว่าผู้ซื้อที่เป็นรายย่อย

ส่วนสาเหตุที่กลุ่มลูกค้ามีอำนาจการต่อรองสูงมีเหตุผลมาจากปัจจัยซึ่งสามารถสรุปได้ตามแนวคิดของ Michael E. Porter คือ

1. เมื่ออุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งมีกลุ่มลูกค้าซื้อสินค้าเป็นจำนวนครั้งละมาก ๆ กลุ่มผู้ขายจะรู้สึกเกรงใจและส่งผลให้กลุ่มลูกค้าสามารถสร้างอำนาจการต่อรองราคาสินค้าให้ต่ำลงตามที่ตัวเองต้องการได้

2. กรณีที่ตัวสินค้าไม่แตกต่างกันมากนักในท้องตลาด ทำให้ลูกค้าสามารถที่จะเลือกซื้อสินค้ากับผู้ค้ารายใดก็ได้ (Shop Around) จะส่งผลให้เกิดสงครามราคาระหว่างผู้ค้า ในที่สุดสินค้าจะมีราคาถูกลง แสดงถึงอำนาจการต่อรองไปอยู่ในมือลูกค้า

3. กรณีที่สินค้าถูกซื้อไปเพื่อเป็นส่วนประกอบหรือเป็นวัตถุดิบสำหรับผลิตสินค้าตัวอื่น และถ้าวัตถุดิบนั้นเป็นเพียงส่วนประกอบเล็กน้อยสำหรับสินค้าตัวใหม่รวมทั้งถ้าตัวสินค้านั้นเป็นเพียงส่วนประกอบเล็กน้อยสำหรับสินค้าตัวใหม่ รวมทั้งถ้าสินค้าวัตถุดิบไม่ได้ก่อให้เกิดกำไรมหาศาลต่อลูกค้าที่ซื้อวัตถุดิบนั้นไปแล้ว ผู้ขายวัตถุดิบนั้นจะไม่มีอำนาจต่อรองมากนัก เพราะผู้ซื้อถือว่าสินค้านั้นไม่สำคัญมาก เช่น ผู้ประกอบรถยนต์ยี่ห้อหนึ่งสั่งเบตเตอร์จากบริษัท A สั่งยางจากบริษัท B สั่งที่ปิดน้ำฝนจาก C จากตัวอย่างนี้จะเห็นว่าสินค้าเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญน้อยมากเมื่อเทียบกับอุปกรณ์อื่น และมูลค่าสินค้าเล็กน้อยมากเมื่อเทียบกับมูลค่ารถทั้งคัน ทั้งผู้ประกอบการรถยนต์สามารถจะเลือกซื้อได้จากผู้ขายรายอื่นอีกมากมาย

4. ลูกค้ามีการสร้างอำนาจต่อรองด้วยการผลิตสินค้าเอง (Integrate Backward) เช่น กลุ่มผู้จำหน่ายรถยนต์จะประกอบรถยนต์เองแทนที่จะเป็นเพียงตัวแทนขาย หรือกลุ่มผู้จำหน่ายน้ำมัน รวมทั้งจะสร้างโรงกลั่นน้ำมันเอง เพื่อต่อรองราคากับกลุ่มผู้ผลิต ทำให้กลุ่มผู้ผลิตรู้สึกเกรงใจ แต่อย่างไรก็ตาม ในทางกลับกันกลุ่มผู้ผลิตนอกจากจะผลิตแล้วยังเป็นผู้จัดจำหน่ายเองด้วย (Integrate Forward)

3. อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตคือ ผู้ที่จำหน่ายสินค้า/ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตให้กับกลุ่มผู้ประกอบการ เช่น การเปิดร้านค้าสะดวกซื้อที่ตัวผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต คือผู้ที่ส่งสินค้าให้จำหน่าย การที่ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตมีอำนาจการต่อรองมากเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความยากลำบากในการประกอบการ อำนาจที่เห็นได้จากกลุ่มผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตคือการขึ้นราคาสินค้า การลดคุณภาพ/ จำนวนสินค้าเพื่อให้ต้นทุนสำหรับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตลดลง ขณะที่ราคาสินค้าที่ส่งกลับเท่าเดิม หรือกลับสูงกว่าเดิม ผลกระทบจากการที่ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตใช้

อำนาจนั้นจะส่งผลให้มีกำไรน้อยลง หรือแข่งขันกับผู้อื่น ได้ยากขึ้นสำหรับอำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตหรืออำนาจการต่อรองของผู้ขายนั้น ในธุรกิจสื่อวิทยุ หมายถึง ผู้มีอำนาจในการอนุมัติให้ดำเนินการและผลิตรายการวิทยุ ในที่นี้คือผู้บริหารที่มีอำนาจสั่งการหรือผู้บริหารเจ้าของบริษัทที่เป็นผู้สัมปทานคลื่นวิทยุมาเพื่อจัดสรรและดำเนินธุรกิจ รวมไปถึงจนถึงผู้ให้สัมปทานคลื่น ก็คือเจ้าของสัมปทานเลขคลื่นสถานีวิทยุต้นสังกัดโดยตรง สาเหตุที่ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตมีอำนาจในการต่อรองมากขึ้นประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

1. มีผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตอยู่จำนวนน้อย ทำให้ผู้ประกอบการไม่มีทางเลือกมากนัก

2. สินค้าของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตมีความโดดเด่นเป็นพิเศษ และเป็นส่วนที่จำเป็นในการผลิตสำหรับผู้ประกอบการ หรือเป็นสิ่งที่ต้องการอย่างมากของลูกค้าในด้านการลดต้นทุนและสร้างผลกำไรให้กับลูกค้าทำให้สินค้าของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตมีความสำคัญซึ่งทำให้ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตมีอำนาจต่อรองเพิ่มขึ้นด้วย

3. สินค้าจากผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตมีความสำคัญต่อผู้ประกอบการในแง่ค่าใช้จ่ายในการโยกย้าย ไปใช้ในสินค้า/วัตถุดิบอื่น หรือจากเจ้าอื่น (Switching Cost) คือ ถ้าย้ายไปใช้วัตถุดิบ / สินค้าอีกแบบหนึ่งจากผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตรายอื่น จะส่งผลให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเป็นจำนวนมาก เช่น โรงงานปิโตรเคมีแห่งหนึ่งออกแบบเพื่อใช้น้ำมันดิบเป็นวัตถุดิบ ถ้าจะคิดหันไปใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นวัตถุดิบจะต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมาก ในการปรับเปลี่ยนตัวเครื่องจักรเพื่อรองรับก๊าซธรรมชาติ

4. อำนาจการต่อรองเกิดจากเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้ เช่น การประกอบธุรกิจที่มีการซื้อ แฟรนไชส์ (Franchise) ด้านหนึ่งจะได้ประโยชน์จากเจ้าของแฟรนไชส์ที่จะช่วยเป็นพี่เลี้ยง แต่อีกด้านหนึ่งจะสูญเสียอำนาจการต่อรองกับเจ้าของแฟรนไชส์ที่ได้ตกลงกันไว้แล้วตั้งแต่ต้น

4. ภัยคุกคามจากคู่แข่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น (Threat of New Entrants)

คู่แข่งใหม่มักจะนำเอาแนวเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ทรพย์ากรคน และกำลังเงินเข้ามาต่อสู้เพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางตลาดส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาด เมื่อมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาจะส่งผลให้ปริมาณสินค้าในตลาดเพิ่มขึ้นและส่งผลต่อราคาสินค้าที่จะเปลี่ยนแปลงไปจนในที่สุดอาจพัฒนาไปสู่สงครามด้านราคา เช่น การต่อสู้ของตลาดเบียร์ซึ่งจะเห็นว่า สมัยที่มีเบียร์อยู่ไม่กี่ยี่ห้อ สถานะการแข่งขันของตลาดเบียร์ไม่มีมากนัก ความรุนแรงทางการแข่งขันเกิดขึ้นในช่วงที่มีเบียร์บางยี่ห้อต้องการช่วงชิงตลาด หรือกระตุ้นยอดขาย เมื่อตลาดเครื่องดื่มประเภทนี้เปิดเสรี มีผู้ต้องการเข้ามาชิงส่วนแบ่งของตลาดมากขึ้น สิ่งที่เปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดคือ ปริมาณสินค้ามากขึ้น ตัวเลือกมากขึ้นและสินค้าน่าถูกใจ สิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผู้ที่อยู่ใน

ตลาด/ อุตสาหกรรม เพราะลูกค้าเริ่มหันไป ทดลองยี่ห้ออื่นมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การเข้ามาในตลาดของเบียร์ยี่ห้ออื่น ก็พบอุปสรรคเช่นกัน จากแรงต้านที่เกิดขึ้น ผู้ที่อยู่ในตลาดไม่ต้องการสูญเสียผลประโยชน์ตนเอง สิ่งที่เห็นชัดเจน คือ สงครามด้านสื่อโฆษณาและโปรโมชั่นถือเป็นอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด (Barrier to entry) ที่ผู้มาใหม่ต้องประสบ ถ้าอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด (Barrier to entry) ที่ผู้มาใหม่ต้องประสบ ถ้าอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดสูงจะส่งผลกระทบต่อภาวะคุกคามด้านคู่แข่งใหม่ ๆ ต่อผู้ประกอบการเดิมจะต่ำ เพราะจะมีภูมิคุ้มกันที่เกิดจากกลไกของตลาดและภูมิคุ้มกันด้านกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในการปกป้องตัวเองสำหรับภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ในการบริหารสื่อวิทยุคือ คู่แข่งขันที่สนใจมาดำเนินธุรกิจการบริหารและผลิตรายการวิทยุที่จะเข้ามานำเสนอรูปแบบรายการใหม่ ๆ ต่อผู้ให้สัมปทาน นอกจากนี้ Michael E. Porter ได้กล่าวถึงอุปสรรคด้านอื่นที่ผู้มาใหม่ต้องเผชิญ คือ

1. ต้นทุนต่อหน่วยสินค้าลดลงเมื่อปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้น (Economies of Scale) คือ ผลผลิตที่มีจำนวนมากพอที่จะทำให้ต้นทุนต่อตัวสินค้าที่ผลิตลดต่ำลง อันเนื่องมาจากปริมาณของตัวสินค้าจะเข้าไปเป็นตัวเฉลี่ยต้นทุนให้ต่ำลงมา ส่วนใหญ่แล้วผู้ประกอบการเดิมหรือโรงงานใหญ่ จะได้เปรียบเพราะปัจจัยต่างๆ นั้นมีพร้อมอยู่แล้วด้วยต้นทุนที่ต่ำ อันเนื่องมาจากมีการลงทุนเบื้องต้นอยู่แล้วและมีฐานการตลาดเพียงพอที่จะผลิตสินค้าเป็นจำนวนมาก ถ้าผู้มาใหม่ไม่สามารถจะสร้างจุดนี้ได้ ก็ต้องยอมรับความเสียเปรียบด้านต้นทุนสินค้า โดยทั่วไปแล้ว Economics of Scale เป็นส่วนที่สำคัญของทุกตลาด/ อุตสาหกรรมตลาดคอมพิวเตอร์ รถยนต์ หรือแม้กระทั่งอุตสาหกรรมเหล่านี้ต้องอาศัยทรัพยากรจำนวนมากเพื่อที่จะผลิตให้มีจำนวนมากเพียงพอที่จะทำให้ต้นทุนต่ำลงมา ซึ่งผู้ที่เข้ามาจะต้องคิดอย่างหนักว่าจะสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการเดิมได้ เว้นเสียแต่ว่าผู้มาใหม่จะมีปัจจัยที่พร้อม

2. ความแตกต่างของสินค้า (Product Differentiation) คือ ความโดดเด่นที่แตกต่างไปจากตัวสินค้ายี่ห้ออื่น ทำให้ลูกค้าสามารถจำแนกสินค้านั้นออกมาจากสินค้าอื่นได้และเลือกที่จะซื้อสินค้านั้น ในที่สุดก็จะพัฒนาไปสู่ความจงรักภักดีต่อสินค้านั้น สิ่งนี้จะช่วยเป็นกำแพง (Barrier to Entry) ปกป้องผู้ประกอบการเดิมจากผู้มาใหม่

3. ด้านการเงิน (Capital Requirements) คือ ความจำเป็นด้านเงินทุนในการประกอบการ ในบางอุตสาหกรรมนั้น ปัจจัยเรื่องการเงินเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดเนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนสูง (Capital Intensive) เช่นอุตสาหกรรมก่อสร้าง โทรคมนาคม จริง ๆ แล้ว ถ้าจะว่าไปเงินลงทุนก็จะปัจจัยที่สำคัญกับทุก ๆ อุตสาหกรรม เพราะถึงแม้จะเป็นอุตสาหกรรมที่ไม่ต้องใช้เงินลงทุนมากจนเกินไป แต่ถ้าความพร้อมทางการเงิน มีน้อยหรือที่เรียกว่า “สายป่านสั้น” ผู้ประกอบการหน้าใหม่จะลำบากที่จะแข่งขันกับผู้ประกอบการเดิมที่มีความพร้อมในปัจจัยพื้นฐานมากกว่า เพราะว่า

เมื่อเราดูความจำเป็นทางเงินลงทุนที่อาจจะต้องใช้ในการทำวิจัยตลาดการทำวิจัยในตัวสินค้า การโฆษณา การขายแบบเครดิต การสต็อกสินค้าและสิ่งสำคัญที่ไม่ควรลืมคือเงินลงทุน (เงินสด) ที่จะต้องใช้ในการหมุนเวียนในกิจการ ช่วงแรกที่เริ่มต้น เพราะโดยธรรมชาติของการลงทุน มักจะต้องขาดทุนในช่วงเริ่มต้นประกอบการเป็นระยะเวลาพอสมควร ทั้งนี้เพราะมีการลงทุนอย่างหนักหน่วงในตอนเริ่มต้นและรายได้ก็ยังไม่เป็นกอบเป็นกำ ดังนั้นจะเห็นว่าปัจจัยทางการเงินทุนนั้นจะเป็นอุปสรรคสำหรับผู้ประกอบการหน้าใหม่ที่กระโจนเข้าไปในอุตสาหกรรม/ ตลาดใดตลาดหนึ่ง และในทางกลับกันก็จะเป็นภูมิคุ้มกันให้กับผู้ประกอบการรายเดิม จากคู่แข่งหน้าใหม่

4. ความเสียเปรียบด้านต้นทุนของผู้มาใหม่ (Cost Disadvantage Independent of Size) คือ ความเสียเปรียบของผู้ประกอบการใหม่ที่จะทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำ เมื่อเทียบกับผู้ประกอบการเดิม ซึ่งผู้ที่คิดจะเข้ามาแข่งขันไม่สามารถจะเลียนแบบได้ ทั้งนี้เพราะความสามารถนั้นเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ของผู้ประกอบการเดิมในวงการอุตสาหกรรมนั้นมานานจนเป็นข้อได้เปรียบไม่ว่าจะเป็นเรื่องเทคนิคของการผลิต การรู้แหล่งวัตถุดิบราคาต่ำ การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรของรัฐ การได้สิทธิ์ในฐานะผู้คิดค้นคิดสินค้า เป็นต้น

5. ความสามารถในการเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย (Access to distribution channels) การเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ย่อมต้องเผชิญกับช่องทางการจัดจำหน่ายและตลาดระดับต่าง ๆ การเอาสินค้าใหม่เข้าไปวางแทนเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก การได้มีพื้นที่เพื่อวางสินค้าเป็นเรื่องยาก ซึ่งผู้ประกอบการเดิมนั้นได้สร้างสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่ายไว้ช้านาน สิ่งนี้พัฒนาไปสู่ความไว้วางใจกัน ซึ่งไม่นับถึงการที่ผู้ประกอบการเดิมใช้ความได้เปรียบทางช่องทางการจัดจำหน่ายและความเป็นที่นิยมในตัวสินค้าเพื่อสร้างเงื่อนไขให้ตัวแทนจำหน่ายยึดติดกับสินค้าเดิมของตัวเองและเพื่อป้องกันการแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดจากคู่แข่งหรือคู่แข่งหน้าใหม่ ดังนั้นผู้ประกอบการรายใหม่อาจจะต้องสร้างช่องทางจัดจำหน่ายของตนเองขึ้นมาทั้งหมด ซึ่งก็ต้องใช้เวลา

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

6. นโยบายของรัฐ (Government Policy) คือ นโยบายและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่รับหรือตัวแทนของรัฐเป็นผู้กำหนดจะเป็นตัวควบคุมการเปิดตลาดสำหรับผู้ที่ต้องการเข้ามาแข่งขัน สิ่งที่เราเห็นชัดสำหรับเมืองไทย เช่น การให้สัมปทานในโครงการต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้การที่รัฐกำหนดกฎเกณฑ์ ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานอุตสาหกรรม เงื่อนไขทางด้านความปลอดภัยของผู้บริโภค มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสุขภาพและความปลอดภัยของผู้บริโภค มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า การกำหนดเขตอุตสาหกรรม หรือการกำหนดเงื่อนไขการประกอบการ เป็นต้น นี่ก็เป็นอุปสรรค หรือการกำหนดเงื่อนไขการประกอบการ เป็นต้น ก็เป็นอุปสรรครูปแบบหนึ่งเช่นกัน

5. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products or Services)

ปรากฏการณ์นี้เกิดขึ้นจากการเข้ามาบีบคั้นเพิ่มขึ้นของสินค้า/ บริการอื่น ที่มีคุณลักษณะเทียบเคียงได้กับสินค้าเดิม ตัวอย่างตามที่ได้กล่าวไปแล้วบ้าง เช่น การที่สินค้าในรูปแบบของพลาสติกมาแทนสินค้าที่ทำจากไม้ เช่น เครื่องจักรสานที่ทำด้วยพลาสติก (สินค้าทดแทน) เข้ามาแทนที่เครื่องจักรสานที่ทำมาจากหวาย (สินค้าเดิม) หรือสินค้าประเภทน้ำตาลถูกแทนด้วยน้ำตาลเทียม เป็นต้น การเข้ามาของสินค้าทดแทน (Substitute Products or Services) ส่งผลในแง่ของส่วนแบ่งทางการตลาดหายไปเนื่องจากผู้ซื้อบางส่วนหันไปใช้สินค้าทดแทน ผลกระทบต่อมาคือการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการจะเพิ่มความเข้มข้นขึ้นเพราะตลาดเริ่มเล็กลง และที่สำคัญคือทำให้ผู้ประกอบการควบคุมราคาสินค้าของตัวเองได้ลำบากขึ้น ถ้าต้องการจะขึ้นราคาสินค้าไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตามจะทำให้ผู้ซื้อเปรียบเทียบราคาระหว่างสินค้าเดิมกับสินค้าทดแทน จนผู้ซื้ออาจย้ายไปใช้สินค้าทดแทนได้ สำหรับสินค้าทดแทนที่จะเข้ามาคุกคามสื่อวิทยุกระจายเสียงนั้นคือ สื่อใหม่ ๆ (New Media) อาทิ สื่ออินเทอร์เน็ต การรับฟังรายการวิทยุผ่านโทรศัพท์มือถือ รวมทั้งทางสัญญาณจากงานดาวเทียม เป็นต้น

จึงกล่าวได้ว่า Porter's five forces เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับการใช้เทคนิคนี้ในการทำให้ทราบถึงสถานะการแข่งขันทางธุรกิจ และสามารถประเมินถึงสถานะการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งจะช่วยกำหนดกลยุทธ์ในการต่อสู้ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของพลังปัจจัยทั้ง 5 หรือ Five Force Model

ที่มา : Michael E. Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* (Boston : Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1980).

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเชื่อมต่อกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ และบูรณาการความสามารถของแต่ละหน่วยเข้ามาไว้ด้วยกัน เพื่อที่จะให้องค์กรดำเนินงานและมุ่งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดปกติกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะถูกกำหนดและนำมาปฏิบัติโดยผู้จัดการตามหน้าที่ หรือฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่ การตลาด การผลิต การบัญชี การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และการศึกษาและพัฒนา เพื่อให้การประกอบกิจการประสบผลสำเร็จและสอดคล้องตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ในระดับที่สูงขึ้นไปบริษัทที่มีธุรกิจหลายอย่างจะมีระดับการบริหารกลยุทธ์ 3 ระดับ ผู้บริหารระดับบริษัทจะประกอบด้วยซีอีโอ ผู้บริหารระดับสูงคนอื่น และคณะกรรมการบริษัท บุคคลเหล่านี้จะอยู่ ณ จุดสูงสุดของการตัดสินใจภายในบริษัท บทบาทเชิงกลยุทธ์ของพวกเขาคือการควบคุมการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบริษัทโดยส่วนรวม มีทั้งการกำหนดภารกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัท การพิจารณาว่าบริษัทควรทำธุรกิจอะไร การจัดสรรทรัพยากรท่ามกลางธุรกิจที่แตกต่างกัน การกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ (สมยศ นาวิกานต์ 2544 : 12-13) ผู้บริหารระดับธุรกิจจะหมายถึงผู้บริหารหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยภายในบริษัท หน่วยธุรกิจจะหมายถึงหน่วยงานอิสระที่ดำเนินธุรกิจแต่ละอย่าง โดยทั่วไปพวกเขาจะมีแผนงานตามหน้าที่ของพวกเขาเองผู้บริหารระดับหน้าที่จะรับผิดชอบหน้าที่ธุรกิจที่เจาะจง พวกเขาไม่ต้องมองภาพใหญ่ แต่กระนั้นพวกเขาจะมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญคือ การกำหนดกลยุทธ์ภายในหน้าที่ธุรกิจที่พวกเขารับผิดชอบอยู่ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับบริษัทและระดับธุรกิจ

การวิเคราะห์ด้วยลูกโซ่แห่งคุณค่าสำหรับธุรกิจ (Value Chain Analysis) ใช้วิเคราะห์กิจกรรมพื้นฐานและกิจกรรมสนับสนุนขององค์กร Value Chain Analysis เป็นเครื่องมือวิเคราะห์องค์กรของ Michael E. Porter ที่ได้รับความนิยมมากอีกอย่างหนึ่งซึ่งใช้เป็นแนวทางในการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทได้เป็นอย่างดี ตามแนวคิดนี้ Michael E. Porter มองธุรกิจว่าเป็น “ลูกโซ่แห่งกิจกรรม” (Chain of Activities) ที่สร้างสรรค้คุณค่า (Value) ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน เหมือนกับลูกโซ่เพื่อส่งมอบคุณค่าทั้งหมดให้กับลูกค้า โดยแต่ละกิจกรรมจะมีส่วนช่วยก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value Added) เป็นช่วง ๆ นับตั้งแต่การนำวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายเข้าสู่กิจกรรมทางด้านการผลิตจนกระทั่งผ่านออกมาเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป และสิ้นสุดลงที่ผู้จัดจำหน่ายขายผลิตภัณฑ์นั้นถึงมือผู้บริโภคขั้นสุดท้าย รวมทั้งการบริการหลังการขาย (After-sales Service) คุณค่าของลูกค้า (Customer Value) เกิดจากกิจกรรม 3 แห่ง คือ

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

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

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

การวิเคราะห์ด้วยลูกโซ่แห่งคุณภาพ (Value Chain Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาถึงความสามารถของกิจการในการแข่งขัน โดยการศึกษาถึงกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนว่าสามารถช่วยให้กิจการได้เปรียบด้านต้นทุน หรือความสามารถในการสร้างความแตกต่างเพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้หรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันมีการใช้เครื่องมือต่างๆ มาปรับใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้ภาพที่ชัดเจนในการพิจารณาผลการดำเนินงานกิจการมากขึ้น

นอกจากนี้ ยังมีการวิเคราะห์ตามสายงานในการวิเคราะห์ภายในบริษัทเป็นการวิเคราะห์โดยพิจารณาจากสายงานหรือหน้าที่ของงานด้านต่าง ๆ ที่สำคัญในการทำธุรกิจของกิจการ ได้แก่ หน้าที่ด้านการตลาด การผลิต การบัญชีและการเงิน การบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดการ และการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น โดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของกิจการกับคู่แข่งที่สำคัญ รวมทั้งการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของกิจการที่ผ่านมาในอดีตประกอบกันด้วย

1. การวิเคราะห์ด้านการตลาด (Marketing Analysis) ในการดำเนินธุรกิจนั้นจะต้องทำกิจกรรมด้านการตลาด การดำเนินการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ การเชื่อมต่อระหว่างกิจการกับลูกค้าจะส่งผลให้เกิดการนำ "สินค้าหรือบริการ" จากกิจการ ไปสู่ลูกค้า หรือผู้ใช้บริการอย่างน้อยต้องทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ ในขณะเดียวกัน กิจการก็ต้องบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยสามารถสร้างกำไรให้แก่กิจการได้ด้วย กล่าวโดยสรุปได้ว่า ประเด็นสำคัญของการตลาด คือ การเริ่มต้นจากลูกค้า โดยกิจการสามารถค้นหาความต้องการของลูกค้า และทราบรายละเอียดเกี่ยวกับความสามารถในการตอบสนองของคู่แข่งได้ หลังจากนั้น กิจการจะต้องพยายามดำเนินการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด จนถึงขั้นทำให้ลูกค้าได้รับในสิ่งที่เกินความคาดหมาย ที่เหนือกว่าความสามารถของคู่แข่งได้ ดังนั้น ในการวิเคราะห์ทางด้านการตลาดจึงต้องเน้นที่จะสำรวจดูว่า กิจการของเรามีอะไรที่ต่างจากคู่แข่งบ้าง

2. การวิเคราะห์ด้านการผลิต/ การดำเนินงาน (Production/ Operation Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาถึงความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพในการผลิต และคุณภาพของผลิตภัณฑ์/ บริการ

ในขณะเดียวกัน การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า Value Chain Analysis หรือ Value Added Chain ได้แก่ Primary Activities/ Support Activities หมายถึง กิจกรรมที่สร้างสรรค์ต่อเนื่องเหมือนลูกโซ่ เพื่อมอบคุณค่าทั้งหมดให้ผู้บริโภค โดยแต่ละกิจกรรมมีส่วนช่วยให้เกิด Value Added เป็นช่วงๆ นับตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิต การจัดจำหน่าย จนถึงการนำสินค้าไปถึงมือผู้บริโภค โดยคำว่า Customer Value เกิดจาก 3 แหล่ง ได้แก่ 1) กิจกรรมที่ทำให้ Product มีความแตกต่าง 2) กิจกรรมที่ทำให้ต้นทุนลดต่ำลง Lower Cost 3) กิจกรรมสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว Quickly โดยสามารถแบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 ประเภท Primary and Support Activities

ทั้งนี้ Primary and Support เป็นตัวกำหนดคุณค่าทั้งหมดของบริษัทที่ส่งมอบให้ผู้บริโภค การที่บริษัทแยกกิจกรรมของบริษัทออกเป็นหน่วยย่อย ทำให้สามารถประเมินแต่ละกิจกรรมโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้ ว่าบริษัทเราดำเนินการเป็นอย่างไร เช่น ต้นทุนต่ำกว่า คุณภาพดีกว่า ส่งมอบได้รวดเร็วกว่า

กิจกรรมหลัก Primary Activity หน้าที่ตามสายงาน (Line Function) เกี่ยวข้องกับการผลิตและบริการโดยตรง รวมถึงการตลาด การขนส่ง และบริการหลังการขาย ประกอบด้วย การวิเคราะห์ 5 ส่วน ได้แก่

1. Inbound Logistics การนำเข้าวัตถุดิบการผลิต เป็นการวิเคราะห์ในด้านการสั่งซื้อวัตถุดิบ การจัดเก็บวัตถุดิบ การควบคุมการใช้วัตถุดิบ การขนส่งวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต การควบคุมสินค้าคงคลัง ตารางการขนส่งวัตถุดิบ

1.1 การจัดเก็บวัตถุดิบที่ดีจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตจะทำให้ห้องปฏิบัติการสามารถใช้วัตถุดิบในการผลิตที่มีความต่อเนื่อง จัดเก็บเพียงปริมาณที่เพียงพอต่อการผลิตเท่านั้น จะทำให้ไม่ต้องเก็บวัตถุดิบในปริมาณมาก ๆ ในคลังซึ่งจะทำให้เปลืองพื้นที่ในการจัดเก็บ หากการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ จะช่วยลดต้นทุน Cost Reductions ได้ และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต Increased Productivity จะทำให้เป็นจุดแข็งขององค์กร

1.2 การวางแผนการควบคุมการใช้วัตถุดิบที่ดีมีประสิทธิภาพจะทำให้ลดต้นทุนและของเสียน้อยลงให้เหลือปริมาณน้อยที่สุด Zero Deflect ทำให้ประหยัดต้นทุนเป็นจุดแข็งขององค์กร

1.3 การขนส่งวัตถุดิบสู่โรงงานผลิต สามารถกระทำได้อย่างต่อเนื่องและทันเวลาไม่ทำให้กระบวนการผลิตหยุดชะงัก โดยการใช้หลัก Logistic Strategy องค์การสามารถประหยัดต้นทุนได้เป็นจุดแข็ง

2. Operations การแปรรูปวัตถุดิบเป็นสินค้าสำเร็จรูปเป็นการวิเคราะห์การเพิ่มคุณค่า Value Advantage ให้กับสินค้าและบริการในด้านการเลือกทำเล กระบวนการผลิต การวางผังโรงงาน การติดตั้งเครื่องจักร การซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักร การวางแผนการผลิต กำล้างการผลิต การทดสอบผลิตภัณฑ์ก่อนออกจำหน่ายให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด การบรรจุหีบห่อ จะช่วยให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงขึ้น สามารถตอบสนองได้รวดเร็ว

2.1 การเลือกทำเล ควรคำนึงการประหยัดกำลังแรงงาน การขยายโรงงาน การขนส่งภายใน สินค้าสำเร็จรูป

2.2 สินค้าที่เหมือนกัน กับ สินค้าที่ต่างกัน

3. Outbound Logistic เป็นการวิเคราะห์การจัดเก็บสินค้าสำเร็จรูปในคลังสินค้า การขนส่ง การส่งมอบและการกระจายสินค้า โดยคำนึงถึงต้นทุนในการจัดเก็บสินค้า การบริหารคลังสินค้าที่ดีเป็นจุดแข็งขององค์การ โดยการพิจารณาระหว่างการเช่าคลังสินค้า หรือการสร้างคลังสินค้าเอง โดยสิ่งใดมีผลตอบแทนคุ้มค่ามากกว่ากันและประหยัดต้นทุนมากที่สุดจะทำให้เป็นจุดแข็งขององค์การ ถ้ามีประสิทธิภาพจะช่วยลดต้นทุนการจัดจำหน่าย

3.1 การกระจายสินค้า การนำเทคโนโลยีมาใช้ควบคู่กันการใช้ Logistic ที่มีประสิทธิภาพจะเป็นจุดแข็งขององค์การ โดยการกระจายสินค้าให้เข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด ในลักษณะ Mass Distribution ทำให้ต้นทุนขององค์การลดลง (ถ้า Inbound – Operation – Outbound Logistic เป็นจุดแข็งทั้ง 3 ตัวเกิด Core Competency แบบ Low cost leadership)

4. Marketing การตลาด ต้องทราบ Concept Marketing ซึ่งการเขียนการตลาดต้องเกี่ยวข้องกับเรื่อง 4Ps เป็นตัวกำหนดขอบเขตการแข่งขันที่สำคัญจึงจะกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดได้เหมาะสม

5. Service การบริการ เป็นกิจกรรมที่สำคัญในการสร้างคุณค่า ให้กับลูกค้า ตั้งแต่การติดตั้ง การซ่อมแซม การจัดอบรมให้ความรู้กับลูกค้า การจัดหาอะไหล่ การให้ความเป็นมิตรพร้อมตอบปัญหา ข้อเรียกร้องทันที เป็นอาวุธที่สำคัญในการแข่งขัน (Competitive Weapon) เพราะลูกค้ามองเห็น รู้สึกได้ทันที ถ้าลูกค้าประทับใจ ชอบจะกลับมาซื้อซ้ำ

กิจกรรมสนับสนุน Support Activity เป็นงานที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือกิจกรรมหลักของบริษัททั้งหมด (Staff Function) แบ่งเป็น 4 อย่าง ได้แก่ การจัดซื้อ/ การพัฒนาเทคโนโลยี/ การจัดการทรัพยากร/ โครงสร้างพื้นฐาน

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นสามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนทิศทางขององค์กรโดยมีการประเมินโอกาส และภัยอันตรายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ทั้งนี้ การกำหนดหรือการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกัน 3 ระดับ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ อาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับนี้เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้สาระสำคัญอยู่ที่ การกำหนดทิศทางของธุรกิจ หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะต้องมีการวางแผน เพื่อให้ได้แนวทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยต้องวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร และทรัพยากรที่มีอยู่ควบคู่กันไปด้วย นอกจากนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก อันหมายถึง การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม คู่แข่ง เทคโนโลยี เป็นต้น และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร อันได้แก่ ทรัพยากรบุคคลและความสัมพันธ์ของคนในองค์กร โครงสร้างขององค์กร การบริหารงานในองค์กร เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อโดยตรงและทางอ้อมต่อการบริหารและการขับเคลื่อนองค์กรทั้งสิ้น

จากที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยจะนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM โดยการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานีวิทยุ รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในสถานีวิทยุอื่นจะนำไปสู่การวิเคราะห์แนวทางการบริหารงานของผู้บริหารของสถานีวิทยุ

4. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด

การตลาด คือ หัวใจของการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าผลิตภัณฑ์จะมีลักษณะและคุณภาพดีเพียงใด หากองค์กรธุรกิจมิได้ดำเนินกิจกรรมทางการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ความสำเร็จย่อมไม่อาจเกิดขึ้นได้ ในธุรกิจการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียงนั้นก็เช่นกัน กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) มีบทบาทสำคัญในการทำให้ธุรกิจอยู่รอดและแข่งขันได้

Philip Kotler (1984 : 4) ให้คำจำกัดความการตลาดว่า การตลาดเป็นกระบวนการทางสังคมซึ่งทำให้บุคคลได้สิ่งที่เขาจำเป็นและต้องการ โดยอาศัยกระบวนการการผลิตและแลกเปลี่ยนสินค้านอกจากนี้ การตลาด หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและอำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยมุ่งถึงการตอบสนองความต้องการและความพอใจต่าง ๆ ของมนุษย์ ส่วนคำว่า กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) หมายถึง หลักเกณฑ์ที่งานบริหาร

การตลาดใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดในตลาดเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย การตัดสินใจในค่าใช้จ่ายทางการตลาด ส่วนประสมทางการตลาด และการจัดสรรทรัพยากรทางการตลาด

ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix หรือ 4 Ps)

ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง ตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ซึ่งบริษัทใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยเครื่องมือดังต่อไปนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2541 : 31 - 33)

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล ผลิตภัณฑ์ต้องมีรรถประโยชน์ (Utility) มีคุณค่า (Value) ในสายตาของลูกค้า จึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์ขายได้ ผลิตภัณฑ์สำหรับธุรกิจสื่อวิทยุ นั้น หมายถึง คุณภาพของเนื้อหาที่น่าสนใจ คุณภาพเสียงของรายการที่ส่งสัญญาณและออกอากาศออกไป

การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องคำนึงถึง

1.1 ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) และ/หรือ ความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive Differentiation)

1.2 พิจารณาจากองค์ประกอบ (คุณสมบัติ) ของผลิตภัณฑ์ (Product Component) เช่น ประโยชน์พื้นฐาน รูปร่างลักษณะ คุณภาพ การบรรจุภัณฑ์ ตราสินค้า ฯลฯ

1.3 การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product Positioning) เป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพื่อแสดงตำแหน่งที่แตกต่างและมีคุณค่าในจิตใจของลูกค้าเป้าหมาย

1.4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) ให้ใหม่และปรับปรุงให้ดีขึ้น (New and Improved) ซึ่งต้องคำนึงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น

1.5 กลยุทธ์ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product Mix) และสายผลิตภัณฑ์ (Product Line)

2. ราคา (Price) หมายถึง คุณค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาคือต้นทุน (Cost) ของลูกค้า ลูกค้าจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ผลิตภัณฑ์กับราคา (Cost) ผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคา เขาก็จะตัดสินใจซื้อ สำหรับในธุรกิจสื่อวิทยุ นั้น ราคาหมายถึงราคาของผู้ผลิตรายการ กำหนดเป็นราคาตั้งขายเพื่อแลกกับการนำเสนอข้อมูลสินค้า การประชาสัมพันธ์ การออกอากาศของสโปตวิทยุของลูกค้า

การกำหนดกลยุทธ์ด้านราคาต้องคำนึงถึง

2.1 คุณค่าที่รับรู้ (Perceived Value) ในสายตาของลูกค้า ซึ่งต้องพิจารณาว่าการยอมรับของลูกค้าในคุณค่าของผลิตภัณฑ์สูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์นั้น

2.2 ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง

2.3 การแข่งขัน

2.4 ปัจจัยอื่น ๆ

3. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขายทำการขาย (Personal Selling) และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คน (Nonpersonal Selling) ส่วนเครื่องมือในการส่งเสริมการตลาดมีหลายเครื่องมือ สามารถใช้เครื่องมือแบบผสมประสานกัน (Integrated Marketing Communication) สำหรับการส่งเสริมการตลาดในธุรกิจสื่อวิทยุ นั่น คือ การเพิ่มและช่วยสนับสนุนกับการขายสื่อในรายการโดยทั่วไป เช่น การจัดเสนอชุดรูปแบบ (Package) ให้กับผู้ซื้อโฆษณาและมีการตัดสินใจเลือกซื้อเพื่อเปรียบเทียบกัน รวมทั้งการเสนอขายกิจกรรมพิเศษนอกจากสื่อในรายการ เช่น กิจกรรมนอกสถานที่ (Event on ground) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์คู่แข่ง เครื่องมือในการส่งเสริมการตลาดที่สำคัญมี ดังนี้

3.1 การโฆษณา (Advertising)

3.2 การขายโดยใช้พนักงาน (Personal Selling)

3.3 การส่งเสริมการขาย (Sale Promotion)

3.4 การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relations)

3.5 การตลาดทางตรง (Direct Marketing)

4. การจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์กรไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายคือสถาบันการตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายสินค้าประกอบด้วย การขนส่ง การเก็บรักษาสินค้า และการคลังสินค้า การบริหารสินค้าคงเหลือ สำหรับการบริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงนั้น ในประเด็นของการจัดจำหน่าย หมายถึง ผู้ที่เป็นตัวแทนในการนำเสนอราคาสื่อให้กับผู้ซื้อโฆษณา นั่นก็คือพนักงานนำเสนอสื่อของบริษัท (Account Executive) ที่มีหน้าที่ในการนำเสนอสินค้า ดูแลและช่วยเหลือให้การสนับสนุนในการตัดสินใจกับลูกค้าเพื่อลงโฆษณาสื่อประชาสัมพันธ์ในรายการ

4.1 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distribution) หมายถึง เส้นทางที่ผลิตภัณฑ์ถูกเปลี่ยนมือไปยังตลาด ในระบบช่องทางการจัดจำหน่ายจึงประกอบด้วยผู้ผลิต คนกลางผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม

4.2 การสนับสนุนการกระจายสินค้าสู่ตลาด (Market Logistics) หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายตัวผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม ประกอบด้วย การขนส่ง การเก็บรักษาสินค้าและการคลังสินค้า การบริหารสินค้าคงเหลือ

การมองหาโอกาสทางการตลาด

การมองหาโอกาสทางการตลาด เป็นกระบวนการหนึ่งในกลยุทธ์การตลาด ซึ่งเราสามารถมองหาโอกาสที่จะทำให้บริษัทเจริญก้าวหน้าได้ โดยการพิจารณาจากระบบการตลาดใน 3 ระดับดังนี้ (อัจจิมา เศรษฐบุตร และสายสวรรค์ วัฒนพานิช 2547)

ระดับแรก พิจารณาว่า โอกาสเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านสินค้า-ตลาดในปัจจุบันหรือไม่ ซึ่งเรียกว่า Intensive Growth Opportunities

ระดับที่สอง พิจารณาว่า เป็นโอกาสที่เกี่ยวข้องกับระบบการตลาดที่สำคัญของบริษัทหรือไม่ เรียกว่า Integrative Growth Opportunities

ระดับที่สาม พิจารณาว่า เป็นโอกาสที่นอกเหนือจากระบบการตลาดที่บริษัทเป็นอยู่ เรียกว่า Diversification Growth Opportunities

การมองหาโอกาสที่เกี่ยวกับการขยายตลาด-สินค้า (Intensive Growth) เหมาะสำหรับบริษัทที่ยังไม่ได้ใช้โอกาสที่มีอยู่ให้เต็มที่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและการตลาดของบริษัทในปัจจุบัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ชนิดใหญ่ ๆ คือ

1. การเจาะตลาด (Market Penetration) คือ ความพยายามเพิ่มยอดขายของสินค้าปัจจุบันในตลาด โดยการเพิ่มความพยายามทางการตลาดมากขึ้น นั่นคือ อาจกระทำโดย

1.1 กระตุ้นลูกค้าให้เพิ่มอัตราการใช้ โดยให้ซื้อในปริมาณที่มากขึ้น พยายามปรับปรุงสินค้าและแนะนำวิธีการใช้สินค้าใหม่ ๆ เสนอราคาที่จูงใจ เพื่อให้ลูกค้าใช้มากขึ้น

1.2 เพิ่มความพยายามมากขึ้น โดยการแย่งลูกค้ามาจากสินค้าของคู่แข่ง โดยการปรับปรุงสินค้าให้แตกต่างจากคู่แข่ง และทำกิจกรรมส่งเสริมการขายจุดนั้น

1.3 พยายามจูงใจผู้ที่ไม่เคยใช้สินค้า (Non-User) ให้หันมาทดลองใช้ โดยการแจกสินค้าฟรี และเสนอข้อจูงใจหรือลดราคาและโฆษณาวิธีการใหม่ ๆ

2. การพัฒนาตลาดใหม่ (Market Development) คือ ความพยายามเพิ่มยอดขายโดยการนำสินค้าที่บริษัทมีอยู่ในปัจจุบันไปขายยังตลาดใหม่ ๆ ซึ่งมีวิธีทำได้ คือ

2.1 เปิดตลาดในเขตใหม่ เช่น ขายที่จังหวัดอื่น ภาคอื่น หรือประเทศอื่น

2.2 พยายามดึงดูดส่วนแบ่งตลาดอื่น ๆ โดยการปรับปรุงวิธีการบอกเล่าสินค้าให้ดึงดูดส่วนแบ่งตลาดอื่น ๆ หรืออาจจะขายผ่านช่องทางการจำหน่ายแบบอื่น ๆ หรือโฆษณาผ่านสื่ออื่น ๆ

3. การพัฒนาปรับปรุงสินค้า (Product Development) คือ ความพยายามปรับปรุงสินค้าใหม่ และขายในตลาดเดิมของบริษัท ซึ่งมีวิธีทำได้ คือ

3.1 พัฒนาลักษณะสินค้าใหม่โดยการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ขยาย หรือย่อขนาด หรือรวมลักษณะอื่น ๆ ของสินค้าเข้าด้วยกัน

3.2 สร้างคุณภาพของสินค้าในระดับต่าง ๆ กัน

3.3 เพิ่มแบบและขนาดให้มีต่าง ๆ กัน

สำหรับการเจริญเติบโตโดยการรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียว (Integrative Growth) เป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มว่าในอนาคตจะก้าวไปด้วยดี และ/หรือบริษัทจะสามารถเพิ่มอัตรากำไร ความมีประสิทธิภาพ หรือการควบคุม โดยการขยายกิจการไปข้างหน้า (Forward Integration) ขยายแนวย้อนหลัง (Backward Integration) หรือขยายขนานกันไปภายในอุตสาหกรรม (Horizontal integration)

การขยายกิจการไปข้างหน้า (Forward Integration) หมายถึง บริษัทต้องการควบคุมหรือเป็นเจ้าของระบบจัดจำหน่ายเองบ้าง เช่น เดิมบริษัทขายสินค้าโดยผ่านพ่อค้าส่ง และพ่อค้าปลีก บริษัทอาจเห็นว่า ถ้าสามารถขายโดยตรงให้กับลูกค้าเองบ้างก็จะมีกำไรดี จึงเปิดร้านค้าปลีกเป็นของตนเอง

การขยายกิจการแนวย้อนหลัง (Backward Integration) หมายถึง บริษัทพยายามจะเป็นเจ้าของหรือเพิ่มระบบการควบคุมวัตถุดิบ คือต้องการขยายธุรกิจ โดยการเป็นเจ้าของกิจการวัตถุดิบที่จำเป็นในการผลิตสินค้านั้น

การขยายกิจการขนานกันไปภายในอุตสาหกรรม (Horizontal Integration) หมายถึง บริษัทพยายามเป็นเจ้าของ หรือควบคุมกิจการของคู่แข่งชั้นบางแห่ง โดยการขอซื้อหรือรวมกิจการ

ส่วนการเจริญเติบโตโดยวิธีการกระจาย (Diversification Growth) การใช้กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับกิจการที่ระบบการตลาดของบริษัทไม่มีโอกาสที่จะขยายให้เจริญต่อไปอีก หรือไม่สามารถจะเพิ่มกำไรให้มากไปกว่านี้อีกแล้ว รวมทั้ง บริษัทมองเห็นโอกาสนอกระบบการตลาดของบริษัทที่ดีกว่าของบริษัทในปัจจุบันวิธีการกระจายความเจริญเติบโตแบ่งออกได้เป็น 3 แบบกว้าง ๆ คือ

1. Concentric Diversification หมายถึง บริษัทพยายามหาสินค้าใหม่ ๆ เพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องทางด้านเทคนิคหรือการตลาดของสายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ สินค้าเหล่านี้จะดึงดูดลูกค้าประเภทใหม่ ๆ ด้วย

2. Horizontal Diversification หมายถึง บริษัทพยายามหาทางเพิ่มสินค้าใหม่ ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับสายผลิตภัณฑ์ปัจจุบันของบริษัท เพื่อดึงดูดลูกค้าปัจจุบัน

3. Conglomerate Diversification หมายถึง บริษัทพยายามเพิ่มสินค้าใหม่เพื่อลูกค้าประเภทใหม่ ๆ เพราะเป็นการแสดงให้เห็นโอกาสอื่น ๆ ที่ดี สินค้าใหม่นี้จะไม่มีความสัมพันธ์กับทางเทคนิคในปัจจุบันของบริษัท และไม่มีความสัมพันธ์กับสายผลิตภัณฑ์เดิมหรือตลาดเดิมบริษัทที่ประสบปัญหาการขายสินค้าตามฤดูกาลหรือมียอดขายที่ผันแปรไม่แน่นอน ซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายในด้านกำลังคน หรือการเก็บรักษาคงสินค้าหรือการบริหารเงินสดหมุนเวียน ปัจจัยเหล่านี้จะบังคับให้บริษัทพยายามมองหาโอกาสอื่น ๆ ที่จะช่วยบริษัท

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด คือ การวางแผน หรือหลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องวางแผนเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปอย่างประสบผลสำเร็จ โดยต้องคำนึงถึงความต้องการของกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด กลยุทธ์การตลาดเป็นกระบวนการส่งผลกระทบต่ออย่างกว้างขวางทั้งในแง่ของผลดี หรือผลประโยชน์ที่จะได้รับ และผลกระทบต่อด้านผลเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร กลยุทธ์การตลาดมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ธุรกิจอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งได้ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดส่วนประสมการตลาด (Market Mix หรือ 4Ps) ซึ่งเป็นกลยุทธ์การตลาดอย่างหนึ่งมาใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรทางการตลาด หลักการนี้สามารถนำมาใช้ในการวางแผนในแต่ละส่วนให้เชื่อมโยง นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังนำเอาแนวคิดการมองหาโอกาสทางการตลาดเชื่อมโยงกับวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับจุลภาค และสภาพแวดล้อมระดับมหภาคอันจะนำไปสู่การวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM ได้

5. แนวคิดเกี่ยวกับสื่อวิทยุกระจายเสียงและการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง

1. แนวคิดเกี่ยวกับสื่อวิทยุกระจายเสียง

อูบลรัตน์ สิริชูศักดิ์ (2542) กล่าวว่า ลักษณะของสถานีวิทยุกระจายเสียง เมื่อจัดแบ่งตามการจำแนกแอมพลิจูดคลื่นความถี่ด้านการกระจายเสียง ตามข้อบังคับวิทยุของสหภาพโทรคมนาคมระหว่างประเทศ (ITU or International Telecommunication Union) พ.ศ. 2540 จำแนกได้เป็น 6 ช่วงความถี่ คือ

1. ช่วงความถี่ 30 – 300 KHz. มีชื่อเรียกว่า ความถี่ต่ำ (Low Frequencies LF) การใช้งานสามารถส่งได้ในระยะใกล้ ๆ
2. ช่วงความถี่ 300 – 3,000 KHz. มีชื่อเรียกว่า ความถี่ปานกลาง (Middle Frequencies MF) การใช้งานความคลื่นวิทยุในระบบ AM (Amplitude Modulation หรือ A.M.)
3. ช่วงความถี่ 3 – 30 MHz. มีชื่อเรียกว่า ความถี่สูง (High Frequencies HF) ใช้สำหรับส่งวิทยุคลื่นสั้น วิทยุตำรวจ

4. ช่วงความถี่ 30 – 300 MHz. มีชื่อเรียกว่า ความถี่สูงมาก (Very High Frequencies VHF) ใช้สำหรับส่งวิทยุเอฟ.เอ็ม. (Frequencies Modulation หรือ F.M.) และส่งวิทยุระบบ VHF

5. ช่วงความถี่ 300 – 3,000 MHz. มีชื่อเรียกว่า ความถี่เหนือสูง (Ultra High Frequencies UHF) ใช้ส่งวิทยุระบบ UHF วิทยุของหน่วยราชการและโทรศัพท์มือถือ

6. ช่วงความถี่ 3,000 – 30,000 MHz. มีชื่อเรียกว่า ความถี่สูงพิเศษ (Super High Frequencies SHF) ใช้สำหรับการส่งวิทยุระบบไมโครเวฟ

การกระจายเสียงของสถานีมีผลต่อกลุ่มผู้ฟังที่เปิดรับฟังรายการจากทางสถานี ปัจจุบันรายการวิทยุจะเน้นไปที่รายการเพลง เนื่องจากสามารถสร้างรายได้และดึงดูดกลุ่มคนฟังได้มากกว่ารายการที่เน้นสาระความรู้ ทั้งนี้การกำหนดรูปแบบรายการจึงต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานีวิทยุ และกลุ่มผู้ฟังเป็นอันดับแรก เช่น สถานีวิทยุกองทัพบก วัตถุประสงค์โดยสำคัญของสถานี คือ การกระจายเสียงเพื่อความมั่นคงของชาติ สถานีวิทยุกระจายเสียงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์โดยสำคัญของสถานี คือ การกระจายเสียงเพื่อการศึกษาและให้ความรู้สู่มวลชน ดังนั้นช่วงเวลาบางเวลา ทางสถานีจะไม่ยกเวลาให้กับบริษัทใดทำการประมูล รวมทั้งในวันหนึ่ง จะมี 2 ช่วงเวลาหลัก คือ ช่วงเวลา 6.00 – 8.00 น. และ 19.00 – 20.00 น. ที่จะต้องทำการถ่ายทอดรายการข่าวจากทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) เป็นรายการหลัก

วัตถุประสงค์ของการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียงโดยทั่วไปจะสอดคล้องกับการทำหน้าที่ของสื่อมวลชน 4 ประการสำคัญ คือ

1. เพื่อแจ้งข่าวสารให้ทราบ (To inform) คือ การที่ผู้ผลิตรายการต้องการจะบอกแจ้ง หรือชี้แจงข้อมูล เรื่องราวข่าวสารเพื่อให้ผู้ฟังทราบ

2. เพื่อให้การศึกษา (To Educate) คือ การให้ข้อมูลความรู้ในเชิงวิชาการด้วยการใช้ภาษาที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจของผู้ฟัง

3. เพื่อให้ความบันเทิง (To entertain) คือ การทำให้ผู้ฟังเกิดความเพลิดเพลินผ่อนคลาย

4. เพื่อการชักจูงใจ หรือเสนอแนะ (To persuade) คือ การทำหน้าที่ในการชักจูงผู้ฟังเพื่อให้เกิดการคล้อยตาม หรือทำตามข้อเสนอแนะนั้น ๆ

ปัจจุบันวัตถุประสงค์ของการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียงโดยเฉพาะในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ที่กลุ่มผู้ฟังส่วนใหญ่จะเป็นวัยทำงาน และวัยรุ่น รายการที่ผู้ส่งสารผลิตจึงเน้นให้ความบันเทิง และสอดแทรกความรู้ที่นำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้ วัตถุประสงค์เช่นนี้เรียกว่า การทำหน้าที่ To edutainment

พัฒนาการของวิทยุกระจายเสียง

เริ่มมีพัฒนาการนับตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2500 เป็นต้นมา วิทยุกระจายเสียง ได้เข้ามามีบทบาท และมีพัฒนาการไปพร้อมกับ การเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์ (2542) ได้กล่าวถึงพัฒนาการของวิทยุกระจายเสียงที่มีความสัมพันธ์ควบคู่ไปพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม โดยแบ่งเป็นยุคต่าง ๆ ดังนี้

1. ยุควิทยุการค้าในอุปถัมภ์เผด็จการทหาร (พ.ศ.2501 – 2515)

เป็นยุคที่ทหารครอบครองสื่อวิทยุกระจายเสียง โดยรัฐบาลจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้ดำเนินการขยายเครือข่ายวิทยุกระจายเสียง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้สื่อวิทยุเป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์ต่อต้านลัทธิคอมมิวนิสต์เป็นหลัก ซึ่งได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลสหรัฐอเมริกา และอีกด้านหนึ่งเพื่อให้ธุรกิจเอกชนและกองทัพได้แบ่งปันผลประโยชน์กัน สื่อวิทยุในยุคนี้จึงเป็นไปเพื่อตอบสนองนโยบายทางการเมืองเป็นหลักและส่วนน้อยก็เป็นที่ไปเพื่อการพาณิชย์

ต่อมารายการวิทยุที่ได้มีรูปแบบเป็นรายการบันเทิงประเภทเพลงและโฆษณา คนฟังนิยมที่จะขอให้ผู้จัดรายการเปิดเพลงตามคำขอ และส่งข่าวคราวถึงกันผ่านเสียงเพลง รายการลิเก และละคร มีทั้งละครสั้นจบในตอนและละครเรื่องยาว เมื่อออกอากาศในกรุงเทพฯ แล้ว ละครจะส่งเทปไปออกอากาศที่สถานีวิทยุในต่างจังหวัด รายการวิทยุจึงเริ่มเป็นสื่อที่เสนอรายการในแง่การให้ความบันเทิงมากกว่าการเป็นเครื่องมือทางนโยบายของทางการเมือง และได้รับการตอบรับจนเป็นที่นิยมของประชาชนอย่างกว้างขวาง ส่วนรายการข่าวทางวิทยุAM มีการเสนอรายการข่าวชาวบ้านซึ่งนักจัดรายการข่าวส่วนใหญ่นำข่าวจากหนังสือพิมพ์ มาเล่าต่อให้กับผู้ฟังรายการ

เมื่อวิทยุเพื่อการบันเทิงได้รับความนิยมมาก สิ่งก็ตามมาก็คือโฆษณา โดยในยุคนี้วิทยุถูกสะท้อนในนามของวิทยุการค้า วิทยุจึงมีแต่โฆษณา หรือใช้คำว่า “โฆษณาน้ำเลือด” รัฐบาลจึงสั่งระงับโฆษณาทางวิทยุ และออกกระเบียบว่าด้วยวิทยุกระจายเสียงส่วนราชการ พ.ศ. 2511 มาควบคุมโฆษณา ทำให้รายการวิทยุจำนวนมากต้องออกอากาศโดยไม่มีโฆษณาและขาดรายได้ชั่วคราว แต่สถานีวิทยุ ท.ท.ท.ได้รับการยกเว้น นอกจากนี้รัฐบาลยังสั่งห้ามรายการเพลงตามคำขอโดยอ้างปัญหาด้านภัยความมั่นคงและเรื่องสัมพันธ์ผู้สาว มาตรการเหล่านี้จึงสะท้อนให้เห็นว่าแม้วิทยุจะเริ่มได้รับความนิยมในรูปแบบเพื่อการบันเทิงแต่ในขณะเดียวกันผู้มีอำนาจในการควบคุมวิทยุก็คือรัฐบาล ซึ่งมีอำนาจในการออกมาตรการต่างๆเพื่อกำหนดแนวทางของสื่อวิทยุอย่างเด็ดขาด เพื่อควบคุมสื่อวิทยุไม่ให้เป็นการพาณิชย์มากเกินไป จึงนับว่าเป็นยุคของสื่อวิทยุภายใต้เผด็จการทหารอย่างแท้จริง

2. ยุควิทยุด้านประชาธิปไตย (พ.ศ.2516 – 2525)

เนื่องจากยุคนี้อยู่ในช่วงของ “การปฏิวัติ 14 ตุลา” ในปี พ.ศ. 2516 บทบาทในทางบันเทิงของสื่อวิทยุในยุคนี้ไม่โดดเด่นเมื่อเทียบกับยุคก่อน เนื่องจากต้องปรับตัวกับโครงสร้างของระบบการเมืองและสังคม สื่อวิทยุซึ่งเป็นเครื่องมือโฆษณาชวนเชื่อของรัฐ ถูกใช้ไปเพื่อที่จะปิดกั้นและบิดเบือนข้อมูลข่าวสารในช่วงที่นิสิตนักศึกษาและประชาชนเดินขบวนเรียกร้องรัฐธรรมนูญ ในระหว่างที่รัฐบาลและทหารใช้กำลังปราบปรามประชาชน เกิดการปะทะต่อสู้กัน จนหนังสือพิมพ์ได้ตั้งฉายาให้กรมประชาสัมพันธ์ว่า “กรมกร๊วก” หลังเหตุการณ์ 14 ตุลาคม

จนเมื่อเหตุการณ์ “การปฏิวัติ 14 ตุลา” จบลง รัฐบาลใหม่ภายหลังการเลือกตั้ง พ.ศ.2517 ได้ประกาศใช้ระเบียบว่าด้วยวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ พ.ศ.2518 มีคณะกรรมการบริหารวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ หรือ กบว. เป็นคณะกรรมการที่มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลสถานีวิทยุและโทรทัศน์ให้เป็นไปตามระเบียบนี้ บทบัญญัติที่สำคัญ คือ การกำหนดให้มีโฆษณาทางวิทยุได้ไม่เกินชั่วโมงละ 8 นาที และให้สถานีทุกแห่งต้องเก็บทะเบียนกิจการไว้ 15 วัน เพื่อให้ กบว. ตรวจสอบ คณะกรรมการชุดนี้เป็นที่มาของการตรวจเซนเซอร์เนื้อหาของรายการวิทยุและโทรทัศน์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารงานและจัดการวิทยุเริ่มมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้นและไม่ตกอยู่ภายใต้เผด็จการแต่อยู่ภายใต้การควบคุมในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งเป็นผู้กำกับดูแลโดยตรง จึงถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดการพัฒนาไปอีกระดับของสื่อวิทยุ

3. ยุคการเติบโตทางธุรกิจของสื่อวิทยุ (พ.ศ.2526 – 2534)

เมื่อผ่านช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อทางการเมือง มีรัฐบาลจากการเลือกตั้ง ทำให้เกิดภาพการเติบโตทางเศรษฐกิจ ทั้งในด้านการส่งออก ขณะเดียวกันสินค้าอุปโภคบริโภคก็ขยายตัวตาม ส่งผลให้การโฆษณามีจำนวนมากขึ้น ประกอบกับธุรกิจเพลงเริ่มก่อตัวเป็นอุตสาหกรรม มีการผลิตเทปออกวางจำหน่ายและได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย โดยต้องอาศัยช่องทางโฆษณาผ่านสื่อวิทยุในการเผยแพร่ ทำให้สื่อวิทยุขยายตัวเป็นอย่างมาก มีนักจัดรายการเพลงหรือ ดีเจหน้าใหม่เกิดขึ้น มีระบบคิวเพลงหรือการว่าจ้างเปิดเพลงเป็นกลยุทธ์ในการส่งเสริมการทำรายการเพลงทางวิทยุ เริ่มเปลี่ยนมาเป็นการออกอากาศรายการสดแทนการบันทึกเทป

สื่อวิทยุมีการขยายตัวอย่างก้าวกระโดดมีจำนวนสถานีเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว และในจำนวนที่เพิ่มขึ้นเป็นสถานีในระบบ FM เกือบทั้งหมด เพื่อบริการผู้ฟังที่เป็นกลุ่มชนชั้นกลางในเมืองซึ่งมีกำลังซื้อทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ดี ระบบการให้สัมปทานแบบอุปถัมภ์โดยหน่วยงานของรัฐก็ยังไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก จะมีก็แต่การเรียกค่าสัมปทานและค่าเช่าเวลาเพิ่ม ส่งผลให้การแข่งขันในธุรกิจวิทยุกระจายเสียงทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากเหตุการณ์ที่

ผู้อำนวยการองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.) คุณแสงชัย สุนทรวัฒน์ ถูกคนร้ายลอบสังหารเนื่องจากมีการขัดผลประโยชน์กับกลุ่มธุรกิจวิทยุในการต่อสัมปทานสถานีวิทยุกระจายเสียงในพื้นที่ภาคเหนือ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการสัมปทานคลื่นวิทยุในยุคนั้นมีมูลค่าทางธุรกิจที่สูงมาก

สำหรับด้านของพัฒนาการเทคโนโลยีของสื่อวิทยุกระจายเสียงในช่วง พ.ศ.2528 ได้มีการเคลื่อนไหวปรับปรุงครั้งใหญ่ ในด้านของมาตรฐานการกระจายเสียงและการจัดระเบียบเกี่ยวกับการจัดสรรคลื่น โดยคณะอนุกรรมการพิจารณาร่างนโยบายการสื่อสารของประเทศ กระทรวงคมนาคม (2528) ได้เสนอแนวนโยบาย จัดทำแผนความถี่วิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ของประเทศขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ให้ประชาชนทั่วประเทศได้รับสัญญาณที่มีคุณภาพดีได้อย่างทั่วถึง มาตรการและเท่าเทียมกัน เริ่มมีการปรับปรุงมาตรฐานการกระจายเสียงให้มีคุณภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงประการสำคัญ คือ การจัดทำแผนความถี่ให้ได้ข้อมูลความถี่ที่ยังว่างอยู่ทั้งในระบบ FM และ AM เป็นผลให้สถานีวิทยุกระจายเสียงระบบ FM มีการขยายตัว จึงจะเห็นได้ว่ายุคนี้เป็นยุคที่สื่อวิทยุเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจนและพัฒนาไปอย่างมาก โดยสื่อวิทยุมีไว้เพื่อการบันเทิงและใช้ประโยชน์ทางธุรกิจอย่างเต็มที่ โดยรัฐให้ความสำคัญในการปรับมาตรฐานการจัดสรรควบคุมดูแลวิทยุอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นธรรม

4. ยุคเสรีภาพสื่อวิทยุแข่งขัน (พ.ศ. 2535- ปัจจุบัน)

ในช่วงเวลานี้เสรีภาพของวิทยุกระจายเสียงเจริญเติบโตเต็มที่ รายการหลากหลายรูปแบบ เกิดขึ้นทางสถานีวิทยุ เช่น รายการข่าวและวิเคราะห์ข่าว รายการสนทนา สถานการณ์การเมือง เศรษฐกิจและสังคม การโทรศัพท์เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นในรายการต่างๆ การถ่ายทอดสดการอภิปรายไม่ไว้วางใจรัฐบาล เกิดเป็นสถานีแนวข่าวสารและสาระมากขึ้น โดยมีสำนักข่าวเอกชนทางวิทยุที่อยู่ในเครื่องของหนังสือพิมพ์ ละครวิทยุไม่อาจแข่งขันกับละครโทรทัศน์ได้ เนื่องจากยุคนี้เป็นยุคละครโทรทัศน์ครองตลาด การพัฒนานี้ขึ้นเนื่องจากสมัยที่นายอานันท์ ปันยารชุน ดำรงนายกรัฐมนตรี มีนโยบายเปิดเสรีสื่อของรัฐ ได้ออกระเบียบว่าด้วยวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ พ.ศ.2535 และให้มีคณะกรรมการกิจการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์แห่งชาติ หรือ กกช.ทำหน้าที่กำกับดูแลวิทยุและโทรทัศน์ สาระสำคัญประการหนึ่งของระเบียบนี้ได้แก่ การยกเลิกกำหนดเวลาโฆษณาทางวิทยุ ปล่อยให้เป็นไปตามกลไกการตลาด

ในอีกด้านหนึ่ง มีการเคลื่อนไหวโดยองค์กรพัฒนาเอกชน นักวิชาการและสื่อมวลชนร่วมกับขบวนการร่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ได้ให้การรับรองสิทธิเสรีภาพในการพูด เขียน และแสดงความคิดเห็น และในการจัดสรรคลื่นวิทยุและโทรทัศน์ใหม่รวมทั้งให้การคุ้มครองแก่นักวิชาชีพสื่อทั้งที่เป็นสื่อเอกชนและสื่อของรัฐ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ พ.ศ.2543 กำหนดให้มีคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์วิทยุแห่งชาติ หรือ กสทช. ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย การจัดทำแผนแม่บทกิจการวิทยุกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ และแผนความถี่วิทยุ ให้แก่ภาคประชาชนเป็นครั้งแรก ให้มีกิจการวิทยุและโทรทัศน์ประเภทสื่อบริการสาธารณะ ควบคู่ไปกับสื่อธุรกิจเอกชน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 มีบทบัญญัติเป็นการแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญปี พ.ศ. 2540 โดยกำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) เพื่อทำหน้าที่ในการจัดสรรความถี่ในกิจการ มือถือ ดาวเทียม วิทยุโทรทัศน์ และเคเบิล

ในส่วนของการจัดสรรคลื่นความถี่วิทยุและโทรทัศน์ที่อยู่ในความครอบครองของหน่วยงานราชการทั้งสิ้น กสทช. ต้องนำมาจัดสรรใหม่ให้มีความเป็นธรรมแบ่งสรรคลื่นส่วนหนึ่งให้หน่วยราชการนำไปใช้เพื่อความมั่นคงอีกส่วนหนึ่งจัดสรรเพื่อนำไปใช้เพื่อกลุ่มผลประโยชน์เพื่อความหลากหลาย เช่น กิจกรรมเพื่อทางศาสนา เป็นต้น

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง

การกำหนดโครงสร้างและกระบวนการในการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง งานด้านรายการของสถานีวิทยุกระจายเสียง มี 2 ประเภท คือ

1. งานบริหารจัดการรายการ ครอบคลุมงาน 2 ด้าน คือ

1.1 งานวางแผนให้มีรายการใดรายการหนึ่งขึ้นมา การวางแผนเริ่มต้นตั้งแต่การศึกษากลุ่มประชากรเป้าหมาย ทั้งด้านประชากรศาสตร์ และทางพฤติกรรมกรฟังรายการวิทยุของประชากรกลุ่มต่าง ๆ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ฟังจะช่วยให้ผู้บริหารด้านการจัดรายการนำไปตัดสินใจในการจัดรายการให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มคนฟังเป้าหมายในชุมชนนั้น ถ้าหากเป็นสถานีวิทยุกระจายเสียงเพื่อการค้า สิ่งที่จะต้องนำมาเป็นส่วนประกอบในการพิจารณาวางแผน คือ สภาพการแข่งขันกับสถานีวิทยุอื่น ๆ โดยศึกษาจากความนิยมในรายการ ซึ่งจะทำให้ทราบว่ารายการลักษณะใดเป็นที่นิยมสูงสุด เพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์ ในการจัดรายการให้เป็นที่นิยมของผู้ฟังรายการ

1.2 งานบรรจุมารการกระจายเสียง หรืองานวางแผนรายการ หมายถึง การกำหนดประเภทของรายการ ระยะเวลาในการออกอากาศ ความยาวของรายการ ตลอดจนผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบไว้เป็นสัปดาห์ หรือเป็นเดือน ส่วนการที่จะจัดหารายการมาบรรจุมารตามผังรายการให้ครบ

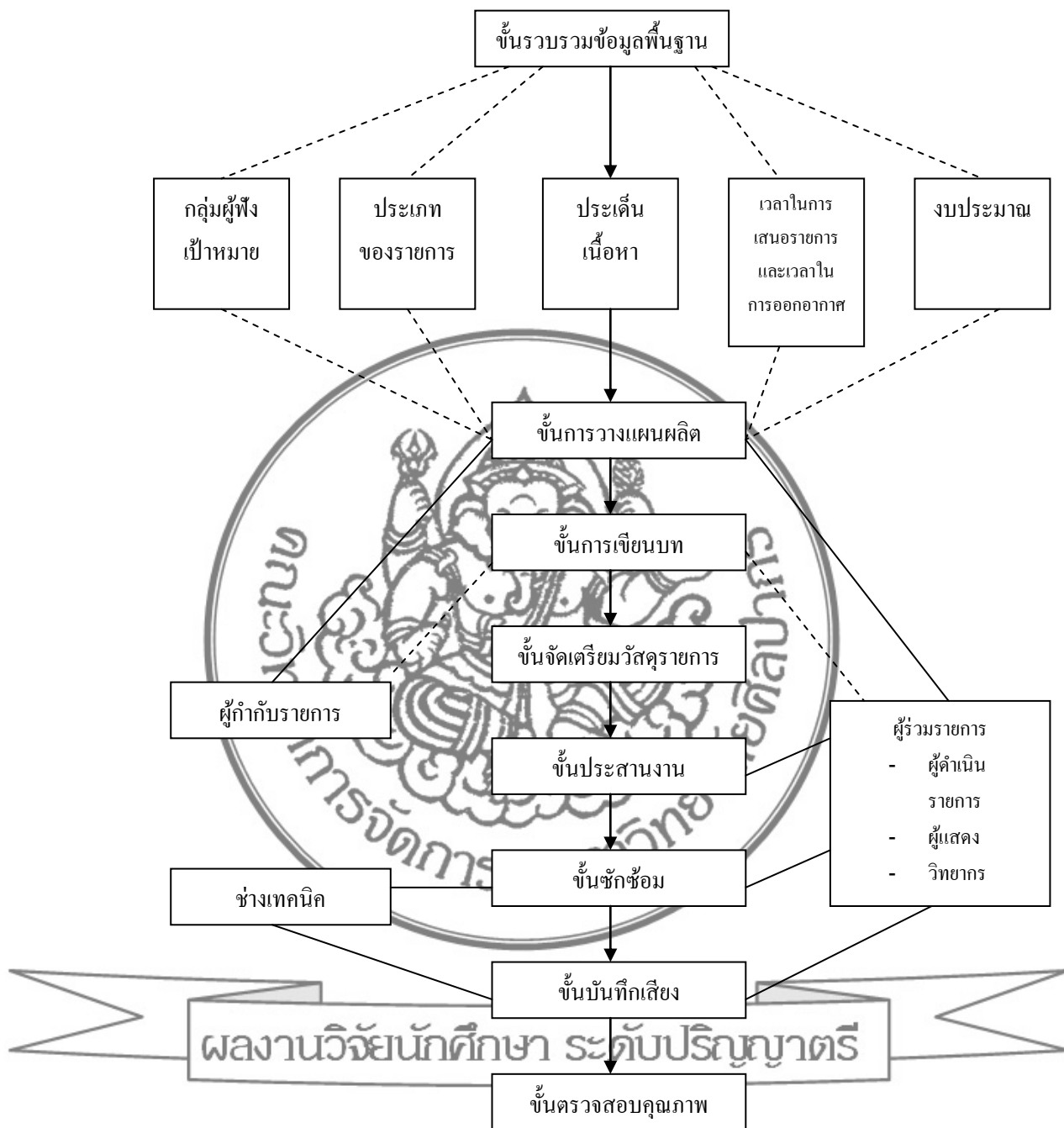
นั้นต้องมีการมอบหมายให้ผู้ผลิตรายการ ผลิตรายการมาป้อน ซึ่งผู้ผลิตรายการนี้อาจจะเป็นผู้ผลิตรายการภายในของสถานี่เอง หรือผู้ผลิตรายการภายนอกที่มาซื้อเวลาของสถานี่

2. งานผลิตรายการ

การผลิตรายการเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายหลังการวางแผนจัดรายการ ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 8 ขั้นตอน ดังภาพที่ 5



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



ภาพที่ 5 กระบวนการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง

ที่มา : อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์. ระบบวิทยุและโทรทัศน์ : โครงสร้างทางเศรษฐกิจ การเมือง และผลกระทบต่อสิทธิเสรีภาพ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.)

ขั้นรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน กระบวนการผลิตรายการเริ่มจากการที่ผู้ผลิตรายการ (Producer) ได้รับมอบหมายจากผู้จัดรายการให้ผลิตรายการใดรายการหนึ่ง ผู้ผลิตรายการจะเป็นผู้รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ข้อมูลที่ต้องการ คือ ข้อมูลที่เกี่ยวกับผู้ฟัง รูปแบบและประเภทของรายการที่ควรจะมีผลิต ประเด็นเนื้อหา รวมทั้งงบประมาณในการผลิตรายการ ตามปกติจะได้ข้อมูลเหล่านี้มาจากผู้จัดรายการ (Programmer)

2.1 ขั้นการวางแผนผลิตรายการ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นที่ผู้ผลิตรายการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ว่าจะดำเนินการผลิตรายการอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ของรายการ จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งได้แก่ บุคคล วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ เวลา ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างไร

2.2 ขั้นการเขียนบท เป็นขั้นตอนที่ผู้ผลิตรายการมอบหมายให้ผู้เขียนบทนำแนวคิดและประเด็นเนื้อหาอย่างกว้าง ๆ ไปสร้างจินตนาการและเรียบเรียงออกมาเป็นคำพูด เสียงเพลง และเสียงดนตรี รวมถึงเสียงประกอบอื่น ๆ บทวิทยุจะเป็นเครื่องมือในการทำงานร่วมกันของฝ่ายต่าง ๆ ในกลุ่มการผลิตรายการให้ขึ้นไปในทิศทางเดียวกันในขั้นแรกของการเขียนบท ผู้เขียนอาจจะเขียนโครงร่างบทอย่างคร่าว ๆ ก่อน แล้วจึงเขียนบทสมบูรณ์ภายหลังหรือจะเขียนบทสมบูรณ์เลยก็ได้ ถ้าหากเป็นรายการที่ไม่ใช่เทปแทรกประกอบรายการ

2.3 ขั้นจัดเตรียมวัสดุรายการ จากการศึกษาบทวิทยุหรือ โครงสร้างของบทอย่างคร่าว ๆ จะทำให้ผู้ผลิตรายการสามารถจัดเตรียมวัสดุรายการไว้ล่วงหน้า เช่น จัดเตรียมเทปบันทึกเสียง จัดเตรียมแผ่นเสียง จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ในการบันทึกเสียงนอกสถานที่ไว้ให้พร้อมสำหรับที่จะใช้งานได้ทันที

2.4 ขั้นประสานงานการผลิตรายการ ในขั้นนี้เป็นการประสานงานผู้ร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในบท เช่น การประสานงานกับผู้กำกับการแสดง ผู้แสดง ผู้ดำเนินรายการ ช่างเทคนิค และวิทยากร ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ ผู้ผลิตรายการจะต้องประสานงานกับบุคคลเหล่านี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนผลิตรายการที่วางไว้

2.5 ขั้นซັกร่วม การผลิตรายการวิทยุกระจายเสียงที่ด้นั้นต้องมีการซັกร่วมก่อนการบันทึกเสียง การซັกร่วมอาจมีหลายขั้นตอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบของรายการ ถ้าเป็นรายการที่ผลิตยากและมีผู้เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก เช่น รายการละคร ก็จะต้องมีการซັกร่วมหลายขั้นตอนและต้องมีความพิถีพิถันมาก ข้อดีของการซັกร่วมก็คือ การช่วยลดความผิดพลาดทั้งด้านเนื้อหา การพูด และการแสดง เพราะระหว่างการซັกร่วมผู้ผลิตรายการและผู้กำกับการรายการจะต้องแนะนำแก่ผู้ร่วมรายการทุกฝ่ายทำให้มีโอกาสแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ก่อนมีการบันทึกเสียง

2.6 ขั้นบันทึกเสียง ในห้องสตูดิโอ หรือห้องส่ง ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนจะต้องมาอยู่กันอย่างพร้อมหน้าพร้อมตาตามที่กำหนดไว้ในบทวิทยุ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก

เพราะเป็นการบันทึกเสียงรายการตั้งแต่ต้นจนจบเพื่อเก็บไว้สำหรับการออกอากาศตามผังรายการที่ผลิตออกมา ซึ่งจะทำให้รายการมีคุณภาพทั้งด้านเนื้อหารายการและคุณภาพของเสียง ดังนั้นผู้กำกับรายการจึงต้องควบคุมเรื่องเสียงพูดจากไมโครโฟน เสียงจากแผ่นเสียง หรือเสียงจากเทปแทรก (Insert Tape) ให้มีความผสมกลมกลืนกันเป็นอย่างดี รวมทั้งยังต้องสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ดำเนินรายการ ผู้แสดง และวิทยากรในรายการในด้านการเสนอรายการ การแสดงบทบาท และการออกเสียงอย่างถูกต้อง

2.7 ขั้นตรวจสอบคุณภาพของรายการ เมื่อการบันทึกเสียงเสร็จแล้ว ทุกคนต้องมาร่วมกันตรวจสอบคุณภาพของรายการ เพื่อให้เกิดความสมจริงสมจัง ความชัดเจนถูกต้อง มีตอนใดที่ควรจะบันทึกใหม่ หรือมีตอนใดที่ควรจะตัดออกโดยวิธีการตัดต่อเทป (Tape Editing) ขั้นตอนนี้จำเป็นต้องมีขั้นตอนก่อนที่กลุ่มผู้ผลิตรายการจะแยกย้ายกันไป เพื่อจะได้แก้ไขได้ทันเวลา

3. บทบาทของบุคลากรในการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง

การผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง มีลักษณะกระบวนการหรือขั้นตอน จึงเป็นงานที่ต้องทำร่วมกันหลายฝ่าย แต่ละฝ่ายต่างมีความสำคัญและต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน ดังนั้นจึงต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย เพื่อประสานงานกันได้อย่างถูกต้อง

1. ผู้ผลิตรายการ (Producer) เป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในการผลิตรายการ เพราะเป็นผู้ที่รับผิดชอบให้คำแนะนำและดำเนินรายการให้มีรายการวิทยุกระจายเสียงรายการใดรายการหนึ่งขึ้นมา หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้ผลิตรายการเป็นต้นคิดเกี่ยวกับรายการ (An Originator of Idea) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ให้ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายเชื่อถือในความคิดของตน ผู้ผลิตรายการจะเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจว่าจะเลือกใครเป็นผู้เขียนบท ใครเป็นผู้กำกับรายการ ใครเป็นผู้ดำเนินรายการ หรือสามารถให้คำแนะนำได้ว่าควรจะให้ใครเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรที่จะมาร่วมในรายการ เป็นต้น ในขณะที่ทำการบันทึกเสียง ผู้ผลิตรายการจะต้องอยู่ในห้องบันทึกเสียงเพื่อประสานงานอำนวยความสะดวกและตรวจสอบคุณภาพของรายการด้วย

2. ผู้เขียนบท (Script Writer) เป็นผู้รับแนวคิดจากผู้ผลิตรายการและแสวงหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ มาเรียบเรียง กลั่นกรองเป็นตัวอักษร รวมทั้งกำหนดลักษณะของเสียงที่ต้องการใช้ ซึ่งเรียกว่าเป็นการเขียนบทวิทยุเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการผลิตรายการ ผู้เขียนบทจะต้องมีจินตนาการ มีความสามารถในการใช้ภาษาวิทยุ และเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการใช้ภาษาในวิทยุ และเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับอุปกรณ์ด้านเสียง เช่น ไมโครโฟน แผ่นเสียง และเทป รวมทั้งเทคนิคทางด้านเสียงเพื่อระบุนความต้องการในการใช้เสียงต่าง ๆ ในบทวิทยุได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะเป็นคนเดียวกันกับผู้ผลิตรายการก็ได้

3. ผู้กำกับรายการ (Programme Director) จะทำหน้าที่ในการหาวัสดุรายการ แก้ไขปรับปรุงบท ควบคุมการผลิตรายการ การฝึกซ้อมบทและการบันทึกรายการภายในห้องบันทึกเสียง โดยให้คำแนะนำแก่ผู้แสดงหรือผู้ร่วมรายการให้แสดงออกอย่างสมบทบาท รวมทั้งให้คำแนะนำทางด้านดนตรี เสียงประกอบและการควบคุมเสียงแก่ช่างเทคนิค ทั้งนี้ผู้กำกับรายการ อาจจะเป็นคนเดียวกันกับผู้เขียนบทและผู้ผลิตรายการก็ได้

4. ช่างเทคนิค (Technician) เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในห้องบันทึกเสียง ทำหน้าที่ในการควบคุมและปรับแต่งสัญญาณเสียงที่มาจากแหล่งต่าง ๆ เช่น เทป ไมโครโฟน และแผ่นเสียง การควบคุมเสียงจะทำตามบทวิทยุที่มีเครื่องหมายที่ระบุไว้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว

5. ผู้ดำเนินรายการ (Presenter) ในรายการวิทยุกระจายเสียงจะต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่ในการประกาศรายการ บรรยายเชื่อมโยงรายการตั้งแต่ต้นจนจบ และประกาศปิดรายการ ซึ่งบทบาทของผู้ดำเนินรายการจะขึ้นอยู่กับรูปแบบรายการ รายการบางรายการต้องอาศัยความสามารถของผู้ดำเนินรายการที่มีความสามารถพิเศษในการตั้งคำถาม สรุปประเด็น และมีไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า รวมทั้งยังต้องมีน้ำเสียง ดีดการพูดที่เหมาะสม คำเรียกของผู้ที่ทำหน้าที่ในการดำเนินรายการวิทยุกระจายเสียง อาจจะเรียกได้หลายอย่าง ขึ้นอยู่กับวิธีการเสนอรายการดังต่อไปนี้

5.1 ผู้ดำเนินรายการ เป็นคำเรียกกลางๆ สำหรับรายการทั่วไป และใช้สำหรับรายการอภิปราย รายการสนทนา

5.2 ผู้บรรยาย (Narrator) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่บรรยายเชื่อมโยงรายการ ในรายการนิยายสารทางอากาศ รายการสารคดี การบรรยายเหตุการณ์ต่าง ๆ ในการถ่ายทอดนอกสถานที่ การบรรยายฉาก หรือเหตุการณ์ในละครวิทยุ

5.3 ผู้สัมภาษณ์ (Interviewer) เป็นผู้ตั้งคำถามและสรุปประเด็นในรายการสัมภาษณ์

5.4 ผู้ประกาศ (Announcer) ใช้เรียกผู้ที่ทำหน้าที่ประกาศข้อความของสถานี เช่น ประกาศเปิดสถานี แจ้งรายการ ประกาศเข้ารายการ หรือประกาศข้อความสั้น ๆ (Spot) แต่บางครั้งคำว่าผู้ประกาศอาจใช้เรียกผู้ที่ทำหน้าที่ดำเนินรายการต่าง ๆ ด้วย

5.6 ผู้อ่านข่าว (News reader) ใช้เรียกผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้อ่านข่าวโดยเฉพาะ

5.7 ผู้วิเคราะห์ หรือผู้วิจารณ์ (Commentator) ใช้เรียกผู้ที่ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ หรือวิจารณ์ข่าวและเหตุการณ์ต่าง ๆ

6. ผู้แสดง (Actors) รายการวิทยุประเภทที่มีผู้แสดง คือ รายการละครวิทยุ การแสดงเป็นศิลปะที่ต้องฝึกฝนอย่างมาก ผู้แสดงจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถทำให้ตัวละครมีชีวิตชีวาขึ้นมา หรือที่เรียกว่า ดิบทแตก โดยเฉพาะการแสดงละครทางวิทยุที่ผู้ฟังมองไม่เห็นตัวและกิริยาของตัวแสดง ผู้ฟังจะวาดภาพบุคลิกของตัวละครจากเสียงของผู้แสดง ดังนั้นผู้แสดงจะต้องมีการฝึกฝนในเรื่องของการใช้เสียงเป็นพิเศษ โดยการอ่านบท ทำความเข้าใจกับบุคลิกลักษณะของตัวละครออกมา รวมทั้งการทำงานร่วมกันกับผู้กำกับรายการที่มีความสามารถทางด้านละคร

7. วิทยากรหรือแขกรับเชิญ (Special or Guest) รายการวิทยุบางรายการ เช่น รายการสัมภาษณ์ รายการอภิปราย หรือรายการเพื่อการศึกษา จำเป็นต้องมีการเชิญผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือมีความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ มาร่วมในรายการ เพื่อให้ผู้ฟังเกิดความเชื่อถือนอกเหนือจากความรู้ด้านวิชาการแล้ว ผู้ผลิตหรือผู้กำกับรายการจะต้องเลือกเชิญผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านการพูดทางวิทยุกระจายเสียงด้วย ทั้งนี้เพื่อให้รายการมีรสชาติ น่าฟังไม่น่าเบื่อหน่าย

อย่างไรก็ตาม กระบวนการผลิตรายการวิทยุจะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องในการผลิต 7 ฝ่าย ยกเว้น รายการบางรายการที่มีจำนวนบุคลากรน้อยกว่านี้ เช่น รายการบทความทางวิทยุกระจายเสียง รายการพุดคุย รายการเพลง ประเภทที่มีผู้จัดรายการคนเดียว (Disc Jockey or DJ.) ที่ทำหน้าที่ทั้งดำเนินรายการ และควบคุมเสียง รายการประเภทนี้เป็นที่นิยมมากเพราะเป็นรายการที่มีความสะดวก ประหยัด และทำให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกเป็นกันเอง นอกจากรูปแบบรายการแล้ว จำนวนบุคลากรในการผลิตรายการยังขึ้นอยู่กับขนาดของสถานีด้วย ถ้าเป็นสถานีขนาดเล็ก มีคนทำงานน้อย บุคลากรในการผลิตรายการย่อมมีจำนวนน้อยด้วย บางครั้งคนคนเดียวต้องทำหน้าที่หลายอย่างรวมกัน เช่น เป็นทั้งผู้ผลิตรายการ ผู้กำกับรายการ และผู้เขียนบท เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับสื่อวิทยุกระจายเสียงและการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง เป็นการบริหารงานสื่อวิทยุซึ่งนับเป็นแนวทางที่ดำเนินการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานและโครงสร้างขององค์กรทั้งกระบวนการผลิตรายการวิทยุ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงบทบาทของบุคลากรในการผลิตรายการวิทยุอันเป็นหน่วย (Node) สำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำแนวคิดนี้ไปวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAAM (กลยุทธ์ระดับองค์กร) อันจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและเชื่อมโยงไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการต่อไป

6. แนวคิดการกำหนดเนื้อหา รูปแบบและการจัดผังรายการ

ในปัจจุบันนี้รูปแบบของรายการวิทยุหนึ่ง ได้ถูกสร้างสรรค์มาเพื่อตอบสนองต่อกลุ่มคนฟังเป้าหมายหลายกลุ่ม และมีรูปแบบการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียงและการนำเสนอเนื้อหาที่มีความหลากหลาย สมาคมนักวิทยุและโทรทัศน์แห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ (BROADCASTER'S ASSOCIATION OF THAILAND) ได้กำหนดประเภทของรายการวิทยุโดยการแบ่งประเภทรายการวิทยุตามเนื้อหาหลักรายการ แยกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. เนื้อหาประเภทข่าว รายการเหล่านี้จะนำเสนอข่าวในหลายลักษณะ เช่น

1.1 รายงานข่าว เหตุการณ์ เรื่องราวที่เกิดขึ้นในสังคมในแต่ละวัน เช่นเดียวกับข่าวที่นำเสนอทางโทรทัศน์ ทางหนังสือพิมพ์ เช่น ข่าวการเมือง ข่าวเศรษฐกิจ ข่าวอาชญากรรม ข่าวสังคม ข่าวการศึกษา ข่าววัฒนธรรม เป็นต้น

1.2 การรายงานสภาพจราจร ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รายงานลักษณะนี้จะรายงานสภาพการจราจรและการเกิดอุบัติเหตุ โดยเฉพาะชั่วโมงเร่งด่วน

1.3 การรายงานข่าวการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รายงานลักษณะนี้จะเสนอกำหนดการจัดกิจกรรม เช่น การสัมมนา การอภิปราย การโต้วาที การอบรม นิทรรศการ การประกวด เป็นต้น ของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของภาครัฐ และภาคเอกชน

1.4 การวิเคราะห์ หรือ/ และการวิจารณ์ข่าว รายการลักษณะนี้ ผู้จัดรายการจะหยิบข่าวเด่น ข่าวสำคัญ เช่น ข่าวการเมือง ข่าวเศรษฐกิจ ข่าวอาชญากรรม เป็นต้น จากหนังสือพิมพ์มาแสดงทัศนะของตนในเชิงวิเคราะห์ หรือ/ และวิจารณ์ หรือบางรายการ ผู้จัดการจะเชิญนักวิชาการแต่ละสาขามาร่วมกันวิเคราะห์ และ/ หรือวิจารณ์ข่าวต่าง ๆ เหล่านั้น ซึ่งข่าวที่นำมาวิเคราะห์มีทั้งข่าวภายในประเทศและข่าวต่างประเทศ หรือบางรายการจะเน้นเฉพาะวิเคราะห์ข่าวภายในประเทศ บางรายการจะเน้นเฉพาะวิเคราะห์ข่าวต่างประเทศ

ผลงานวิทยุนักศึกษาระดับปริญญาตรี

1.5 การรายงานสภาพการณ์ของตลาดหลักทรัพย์ ตั้งแต่ช่วงเวลาเปิดตลาดหลักทรัพย์จนปิดตลาดหลักทรัพย์ บางรายการจะมีนักวิชาการเกี่ยวกับตลาดหลักทรัพย์มาวิเคราะห์สถานการณ์ และให้คำแนะนำการซื้อขายหลักทรัพย์

2. เนื้อหาสารคดีเฉพาะเรื่อง รายการเหล่านี้จะนำเสนอเนื้อหาเรื่องราวที่เป็นความรู้เฉพาะเรื่อง เช่น

2.1 เนื้อหาทางการแพทย์ เช่น รายการที่ให้คำแนะนำในการดูแลสุขภาพให้แข็งแรง การรักษาโรคภัยไข้เจ็บ การดูแลสุขภาพจิตใจให้เข้มแข็ง หรือรายการตอบปัญหาสุขภาพกาย – สุขภาพจิต ซึ่งผู้จัดรายการมักจะเป็นแพทย์

2.2 เนื้อหาเกี่ยวกับวิชาการในสาขาวิชาต่าง ๆ เช่น รายการวิทยุทางการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา รายการสอนเร่ร่อนเพื่อเตรียมตัวสอบคัดเลือกเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้ดำเนินรายการจะเป็นอาจารย์จากสถาบันการศึกษา เป็นต้น

2.3 เนื้อหาทางธุรกิจ เช่น รายการให้คำแนะนำในการดำเนินธุรกิจ การประชาสัมพันธ์ทางธุรกิจ การตลาด การจัดการ รายการให้ความรู้เรื่องหุ้น เป็นต้น ผู้ดำเนินรายการจะเป็นนักวิชาการ หรืออาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

2.4 เนื้อหาทางการเมือง เช่น รายการให้ความรู้ทางการเมืองในเชิงประวัติ และการดำเนินการ ตลอดจนการคาดการณ์ทางการเมือง ซึ่งผู้ดำเนินรายการมักจะเป็นนักวิชาการหรืออาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เป็นต้น

2.5 เนื้อหาด้านกีฬา เช่น รายการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเล่นกีฬา กฎ กติกา ของกีฬาบางประเภท เช่น ฟุตบอล เทนนิส กอล์ฟ มวย ซึ่งผู้ดำเนินรายการมักจะเป็นนักกีฬาและอาจารย์จากสถาบันการศึกษา เป็นต้น

2.6 เนื้อหาเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงดูแลรักษา เช่น รายการให้คำแนะนำ หรือตอบปัญหาการซ่อมบำรุงรถยนต์ รายการให้คำแนะนำหรือตอบปัญหาการซ่อมบำรุงดูแลเครื่องเสียง ซึ่งผู้ดำเนินรายการมักจะเป็นช่างเฉพาะทางหรืออาจารย์จากสถาบันการศึกษา เป็นต้น

2.7 เนื้อหาเกี่ยวกับหนังสือ เช่น รายการที่แนะนำหนังสือดี หนังสือที่น่าสนใจ หนังสือที่วางจำหน่ายใหม่ในช่วงเวลานั้น ๆ ผู้ดำเนินรายการจะพูดถึงจุดเด่น จุดด้อย ความน่าสนใจของหนังสือเหล่านั้น แนะนำให้ผู้ฟังรายการหาหนังสือมาอ่าน เป็นต้น

2.8 เนื้อหาเกี่ยวกับเพลง ดนตรี เช่น รายการที่ให้คำแนะนำด้านร้องเพลง การเล่นดนตรี การฟังดนตรี ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเพลง ดนตรี เป็นต้น ซึ่งผู้จัดรายการมักจะเป็นนักดนตรี อาจารย์จากสถาบันการศึกษาของรัฐ และหน่วยงานสอนดนตรีภาคเอกชน

3. เนื้อหาบันเทิงคดี รายการเหล่านี้ จะนำเสนอเรื่องราวหรือกิจกรรมที่ให้ความบันเทิง เป็นสำคัญ เช่น

3.1 เนื้อหาเกี่ยวกับเพลง เช่น รายการเพลงไทยเดิม รายการเพลงไทยลูกทุ่ง รายการเพลงไทยสากล รายการเพลงสากล (เพลงต่างประเทศ) ผู้จัดรายการจะทำหน้าที่เปิดเพลงตามที่ตนเองคัดเลือกไว้ และ/ หรือตามคำขอจากผู้ฟังที่โทรศัพท์ ส่งข้อความผ่านระบบข้อความสั้น อินเทอร์เน็ต หรือโทรสาร เข้ามาขอเพลงขณะดำเนินรายการ และพูดประกาศชื่อเพลง สรุปเนื้อหาเพลง เสนอความเห็น ความรู้เกี่ยวกับเพลง นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมเสริมอีกหลายอย่าง เช่น เปิดเพลงตามอันดับเพลงที่สำรวจประชาชนในรอบสัปดาห์ ให้ผู้ฟังตอบปัญหาเกี่ยวกับเพลง แล้วเปิดเพลงให้เป็นรางวัล เป็นต้น

3.2 เนื้อหาเกี่ยวกับภาพยนตร์ เช่น รายการวิจารณ์ และ/หรือ ให้คำแนะนำเพื่อชวนให้ไปชมภาพยนตร์ที่กำลังเข้าฉายในโรงภาพยนตร์ ผู้จัดรายการจะนำเรื่องราวของภาพยนตร์เรื่องนั้น ๆ มาเล่าอย่างย่อ ๆ หรือ วิจารณ์เชิงประมาณค่าตามทัศนะของผู้จัดรายการ

3.3 เนื้อหาเกี่ยวกับเกม เช่น รายการที่ให้ผู้ฟังเข้าร่วมเล่นเกมต่าง ๆ เจ้าของรายการมักจะเป็นบริษัทที่ผลิตหรือจัดจำหน่ายสินค้า หรือบริการจ้างผู้จัดรายการให้จัดเกมการละเล่นต่าง ๆ ซึ่งกำหนดว่าจะต้องมีชื่อสินค้า ชนิดของสินค้า และอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการเข้าไปร่วมในบางส่วนของเกม หรือของรางวัลเมื่อเข้าร่วมเล่นเกม ดังนั้น วัตถุประสงค์หลักของรายการประเภทนี้ นอกจากให้ความบันเทิงแล้วยังมีวัตถุประสงค์ทางธุรกิจอีกด้วย

3.4 เนื้อหาเกี่ยวกับละคร ได้แก่ ช่วงเวลาที่นำเสนอละครวิทยุของบริษัทผู้จัดรายการละครวิทยุ

4. เนื้อหาสาระบันเทิง รายการเหล่านี้จะนำเสนอเนื้อหาแบบผสมผสานระหว่างเนื้อหาสารคดีกับเนื้อหาบันเทิง ในปริมาณที่เท่า ๆ กัน เนื้อหาบันเทิงคดีมักจะเป็นการเปิดเพลง และในเนื้อหาสารคดีก็จะมีหลากหลายเรื่องราวในรายการเดียวกัน เช่น เรื่องสุขภาพ การแต่งกาย การพยากรณ์ดวงชะตา การเล่นเกม การอ่านหนังสือ การทำอาหาร เป็นต้น บางรายการเนื้อหาที่หลากหลายเหล่านี้จะถูกเชื่อมโยงหรือมีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน (Magazine Format) บางรายการเนื้อหาที่หลากหลายเหล่านี้ไม่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน

สถานีวิทยุ FM - คลื่นหลักในกรุงเทพมหานครปัจจุบันมีจำนวนกว่า 40 สถานีและมีสัดส่วนของการถือครองสัมปทานให้แก่บริษัทเอกชนที่จะมารับดำเนินการผลิตรายการวิทยุในเชิงพาณิชย์อีกโดยองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงจำแนกเป็น 4 กลุ่มได้แก่

1. องค์การสื่อสารมวลชนขนาดใหญ่ที่เป็นผู้ได้รับใบอนุญาตใช้คลื่นความถี่และจัดตั้งสถานีวิทยุ เช่น กรมประชาสัมพันธ์ (สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย), กองทัพบก (สถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก), บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน), สถานีวิทยุ อสมท)

2. องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงขนาดกลางที่ดำเนินการในเชิงพาณิชย์ เช่น บริษัท เอไอเอ็ม มีเดีย จำกัด , บริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด , บริษัท คลิก วี อาร์ วัน เรดิโอ จำกัด (มหาชน), บริษัท ฟาติมา บรอดคาสติ้งอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

3. องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงขนาดเล็กที่ดำเนินการในเชิงพาณิชย์ ประกอบด้วย บริษัท ศรีเอทีฟ เรดิโอ จำกัด, บริษัท ห้องบันทึกเสียงรุ่งสยาม จำกัด

4. องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงขนาดเล็กในสถาบันการศึกษา ที่มีพันธกิจเพื่อบริการสาธารณะ เช่น สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถานีวิทยุกระจายเสียงมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สถานีวิทยุศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

1. แนวคิดในการจัดผังรายการวิทยุกระจายเสียง

การพิจารณาการจัดผังรายการวิทยุกระจายเสียงเพื่อให้เป็นสถานีที่ได้รับความนิยมจากผู้ฟังเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนและมีส่วนประกอบย่อยที่จำเป็นที่จะต้องพิจารณาในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้รายการที่ออกอากาศมีความเหมาะสมกับผู้ฟังหรือกลุ่มเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลา รัฐดิพงค์ ชูนาท (2545) ได้ศึกษางานวิจัยของ Sydney W. Head. , Susan Tyler Eastman และ Lewis Klein เรื่อง A Framework for Programming Strategies พบว่า การจัดผังรายการสามารถอธิบายได้ว่าเป็น กลยุทธ์ในการนำรายการต่าง ๆ มาเรียบเรียงจัดลำดับในตาราง เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มผู้ฟังที่เป็นเป้าหมาย นักจัดผังรายการจะต้องเป็นผู้มีความรู้ และความสามารถในการพิจารณาผู้ฟังรายการวิทยุแล้วจึงเลือกรายการต่าง ๆ ที่ทำให้เข้าถึงผู้ฟังเหล่านั้น ถือได้ว่าเป็นงานที่ยุ่งยากมากสำหรับนักจัดผังรายการ ที่จะต้องเลือกกลวิธีต่าง ๆ เพื่อให้รายการเข้าถึงกลุ่มผู้ฟังได้อย่างกว้างขวาง การที่จะให้รายการเหล่านั้นดึงดูดผู้ฟังอาจจะต้องนำองค์ประกอบต่าง ๆ มาเสริม เช่น นำเรื่องตลก เพศ ข้อมูล ข่าวสาร, เรื่องที่ผู้คนสนใจ เป็นต้น โดยเลือกมาใช้ตามแนวโน้มของสังคมขณะนั้นว่าสนใจในเรื่องอะไร ซึ่งเป็นสาเหตุให้การจัดผังรายการจะต้องมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่

กลยุทธ์การจัดผังรายการ

กลยุทธ์การวางผังรายการวิทยุ นั้น มีหลากหลายวิธี

1. การจัดผังเพื่อก่อให้เกิดการถ่ายเทผู้ฟัง (Audience Flow) หมายถึง การถ่ายเทผู้ฟังมาจากรายการหนึ่งไปยังรายการถัดไป ซึ่งโดยทั่วไปแล้วผู้ฟังมักจะติดตามฟังรายการถัดไป โดยธรรมชาติหากรายการที่นำเสนอต่อเนื่องนั้นมีความคล้ายคลึงกับรายการที่อยู่ก่อนหน้า ดังนั้นรายการที่มีรูปแบบและจุดดึงดูดผู้ฟังคล้าย ๆ กัน ก็มีแนวโน้มว่านักวางผังจะนำมาจัดวางไว้ติดกันในผังรายการ

2. การจัดผังรายการโดยนำเสนอรายการเป็นกลุ่ม (Blocking) หมายถึง การนำช่วงหรือรายการที่มีความคล้ายคลึงมาวางไว้ต่อกันเป็นกลุ่ม 2-4 รายการ โดยอาจใช้เวลาออกอากาศ 1-2 ชั่วโมง หรือบางครั้งอาจกินเวลา 3 ชั่วโมงติดต่อกัน กลยุทธ์นี้เหมาะกับสถานีที่มีรายการสะสมอยู่จำนวนมาก และสถานีวิทยุแน่ใจว่าตนเองมีลูกค้าประจำอย่างแน่นอน

3. การจัดผังชน (Counter – programming) หมายถึง การนำเสนอรายการประเภทเดียวกับสถานีอื่นเพื่อช่วงชิงกลุ่มผู้ฟัง ซึ่งสถานีวิทยุที่จะใช้กลยุทธ์นี้มักเป็นสถานีที่มั่นใจว่าตนเองมีรายการที่มีคุณภาพดีหรือดีกว่าสถานีวิทยุคู่แข่ง

4. การจัดผังรายการแบบก่อกวน (Ham mocking) หมายถึง การวางผังรายการโดยนำรายการที่มีแนวโน้มว่าจะสู้รายการอื่นไม่ได้มาวางคั่นไว้ระหว่างรายการยอดนิยม 2 รายการ

ทั้งนี้เพื่อให้รายการดังกล่าวมีผู้ฟังบ้าง เพราะอาจมีความเป็นไปได้ว่าเมื่อฟังรายการที่ 1 ด้วยความประทับใจแล้ว รายการที่ 2 จะพลอยได้รับความสนใจไปด้วย และเพิ่มความเป็นไปได้ นักวางผังรายการจะนำรายการที่ 3 ซึ่งมีความนิยมพอ ๆ กันหรือมากกว่ารายการที่ 1 มาวางต่อเนื่องไว้เพื่อที่ว่าผู้ฟังอาจจะรู้สึกว่าการที่ 2 ไม่น่าเบื่อจนเกินไปนัก เพราะมีความหวังอยู่ที่รายการต่อไป คือรายการที่ 3

5. การจัดผังเลี้ยงสถานีวิทยุอื่นที่กำลังแข่งขันกัน (Blunting) หมายถึง การนำเสนอรายการที่แตกต่างไปจากสถานีวิทยุแห่งอื่นที่กำลังแข่งขันกัน โดยมากแล้วสถานีวิทยุที่ใช้กลยุทธ์นี้มักเป็นสถานีวิทยุที่ทราบสถานะของตนเองว่าเป็นรอง หากจะเข้าไปร่วมแข่งขันเป็นสถานีวิทยุที่ 3 จะเป็นฝ่ายเสียเปรียบ จึงหาวิธีดึงกลุ่มผู้ฟังลำดับ 2 ซึ่งเป็นกลุ่มที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ

6. การจัดผังรายการโดยการนำเสนอรายการพิเศษ (Stunting) หมายถึง การวางผังรายการโดยการนำเสนอรายการในวาระพิเศษเพื่อดึงดูดผู้ฟังจากสถานีวิทยุคู่แข่ง การวางผังเช่นนี้มักจะประสบความสำเร็จ เพราะผู้ฟังมักยอมตามด้วยความรู้สึกว่าการที่ฟังอยู่ทุกวันนี้จะฟังเมื่อใดก็ได้ แต่โอกาสที่จะได้ฟังรายการพิเศษมีน้อยหรืออาจไม่มีอีกเป็นครั้งที่ 2 กลยุทธ์นี้จะถูกใช้ 3 กรณี คือ 1) เมื่อรายการของสถานีวิทยุแม่ข่ายอยู่ในภาวะตกต่ำจนเรียกคนฟังไม่ได้ 2) เมื่อสถานีวิทยุคู่แข่งเข้มแข็งมาก จนเห็นว่าต้องหาทางดึงดูดผู้ฟังกลับมาบ้างแม้จะเพียงช่วงเวลาสั้น ๆ และ 3) เมื่ออยู่ในภาวะที่ต้องทำสำรวจจำนวนผู้ฟังซึ่งแต่ละสถานีต้องทำตัวเลขผู้ฟังให้สูงเข้าไว้ หากสถานีได้รับความนิยมนสูงมาก งบประมาณก็จะเข้ามามาก

7. การจัดผังโดยนำเสนอรายการเดิมต่อเนื่องทุกวัน (Stripping) หมายถึง การวางผังรายการโดยนำเสนอรายการเดิมต่อเนื่องในเวลาเดียวกันทุกวัน เช่น รายการข่าว รายการเพลงเก่า รายการเกี่ยวกับรถยนต์ เป็นต้น สถานีวิทยุบางแห่งอาจใช้กลยุทธ์นี้ ในลักษณะ 5 วันต่อสัปดาห์ คือวันจันทร์ถึงศุกร์ และเปลี่ยนเป็นรายการอื่นในวันเสาร์และอาทิตย์วิธีนี้มักได้ผลเพราะผู้ฟังจดจำได้ แต่ปัญหาอาจอยู่ที่ว่านักวางผังรายการจะต้องเสาะหารายการและผู้ดำเนินรายการที่สามารถดึงดูดความสนใจ หรือมีเนื้อหา ประเด็นที่จะดึงดูดผู้ฟังให้ติดตามทุกวัน และรายการต้องมีคุณภาพดีพอที่จะดึงดูดผู้ฟังได้จริง ๆ

8. การจัดผังโดยนำเสนอรายการประเภทเดียวกันแต่หลายรายการ (Checker boarding) เป็นกลยุทธ์ที่ตรงกันข้ามกับการจัดผังโดยนำเสนอรายการเดิมต่อเนื่องทุกวัน คือแทนที่จะนำเสนอรายการเดิมทุกวัน ก็จะเปลี่ยนเป็นการนำเสนอรายการที่แตกต่างกัน แต่ยังคงอยู่ในประเภทรายการเดียวกัน การวางผังรายการเช่นนี้อิงกับแนวที่ว่า ผู้ฟังมีความชอบในประเภทรายการดังกล่าวอยู่แล้ว แต่ต้องการที่จะเสพเนื้อหารายการที่แตกต่างกันไปในแต่ละวันด้วย

9. การจัดผังรายการโดยนำเสนอรายการเด่นหลังรายการด้อย (Tent Poling) เป็นกลยุทธ์ที่ตรงกันข้ามกับการจัดผังรายการแบบเกือหนุน ที่นำรายการใหม่หรือรายการที่ไม่ค่อยได้รับความนิยมมาวางกันไว้ระหว่างรายการที่ได้ตัวเลขวัดระดับความนิยมในรายการสูง เพื่อหวังให้ผู้ฟังเผลอฟังรายการนั้น ๆ สำหรับกลยุทธ์การวางผังรายการโดยนำเสนอรายการเด่นหลังรายการด้อยนี้ เป็นกลยุทธ์ที่นำเอารายการที่แข็ง ซึ่งได้รับความนิยมสูงมากมาวางไว้ต่อจากรายการใหม่หรือรายการที่ได้ค่าตัวเลขวัดระดับความนิยมในรายการไม่สูงนัก โดยหวังว่าความนิยมในรายการหลังจะทำให้ผู้ฟังตัดสินใจเลื่อนช่องมารอฟังก่อนเวลาเพื่อไม่ให้พลาดตอนแรกหรือเผลอลืมฟังด้วยวิธีดังกล่าวรายการที่อ่อนแอกว่าจะมีโอกาสได้ตัวเลขวัดระดับความนิยมในรายการสูงขึ้น เพราะคนดูต่างเปลี่ยนช่องมารอฟังรายการถัดไป

10. การจัดผังรายการโดยนำเสนอรายการขนาดยาวเริ่มก่อนรายการอื่นแต่จบช้ากว่า (Front-Ending หรือ Bridging) คือ การนำเสนอรายการที่ยาวกว่ารายการของสถานีวิทยุคู่แข่งมาวางไว้ก่อนที่รายการของคู่แข่งจะเริ่มต้น วิธีการนี้ถูกนำมาใช้ด้วยความเชื่อที่ว่าโดยธรรมชาติแล้วผู้ฟังมักจะติดตามฟังรายการใดรายการหนึ่งจนจบ ดังนั้น เมื่อบริษัทที่ติดตามฟังจบลงรายการของคู่แข่งก็จบไปก่อนแล้วเช่นกัน เพราะเริ่มต้นทีหลังและตัวรายการสั้นกว่า

11. การจัดผังรายการโดยนำเสนอรายการซ้ำ (Re-running) คือ การนำเอารายการเก่ามาออกอากาศซ้ำ วิธีการนี้ช่วยลดค่าใช้จ่ายให้แก่สถานีวิทยุ โดยเฉพาะการนำรายการเก่ามาออกอากาศซ้ำในช่วงที่ไม่คุ้มเวลาที่คุ้มค่าการลงทุนผลิตหรือจัดซื้อรายการ กลยุทธ์นี้มีข้อเสียอยู่บ้างว่าผู้ฟังอาจเกิดความเบื่อหน่ายหมุนหมันไปสถานีวิทยุอื่น ดังนั้นหากนักวางผังรายการจะเลือกใช้กลยุทธ์นี้ จะต้องมั่นใจว่าตนเองทราบว่ารายการใดเด่นพอที่จะนำออกอากาศซ้ำ และออกอากาศในช่วงเวลาใดจึงจะเหมาะสม และเสียงน้อยที่สุดต่อการสูญเสียผู้ฟังไป

นอกจากนี้ กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กล่าวมาล้วนมีความสำคัญต่อทุกช่วงเวลาทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นช่วงเวลาปกติหรือแม้แต่ช่วงเวลา Prime-time

ผลการวิจัยมักศึกษา ระดับปริญญาตรี

Mitchell E. Shapiro (2007) ได้ศึกษาเรื่อง Radio Network Prime Time Programming กล่าวว่า การจัดผังรายการวิทยุในช่วง Prime-time ถือได้ว่ามีความเสี่ยงสูง ต้องใช้เงินจำนวนมาก ชื่อเสียงศักดิ์ศรี และต้องให้เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ ล้วนเป็นสิ่งที่ต้องเดิมพันลงไป จำเป็นต้องมีการศึกษา ทดสอบ การทำวิจัย ประชุม ต้องประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญและมีความชำนาญ รวมถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อความหวังว่ารายการนั้นจะเข้าถึงผู้ฟัง ในทางกลับกัน การที่มีเรตติ้งต่ำของรายการบางรายการ ก็แสดงได้ว่า รายการนั้นไม่ได้รับการตอบรับจากผู้ฟัง ดังนั้นการจัดตารางเวลา ตามหลักพื้นฐานก็คือ ต้องสามารถเข้าถึงผู้ฟังได้เป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้ฟังเกิดความพึงพอใจ ซึ่งเป็นกุญแจหลักที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ Mitchell E. Shapiro ได้กล่าวถึง

เรื่อง Non prime – time Network Programming ว่า การจัดผังรายการในช่วงที่ไม่ใช่เวลา Prime – time จะเป็นช่วงที่มีค่าเช่าเวลาที่ถูกลงกว่า และช่วงของเวลาจะได้นานกว่า ผู้ผังรายการในช่วงนี้ส่วนมากจะเป็นแบบเฉพาะกลุ่ม เช่น ช่วงเช้ามีรายการข่าวสาร การสนทนา ตอนบ่ายเป็นสาระคดี หรือการร่วมสนุกเล่นเกมส์ และปฏิสัมพันธ์กันกับคนฟัง เป็นต้น นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงเวลาในช่วงวันเสาร์ อาทิตย์ และวันหยุดสุดสัปดาห์ ที่จะต้องจัดรายการมารองรับกลุ่มผู้ฟังประเภทต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ผู้หญิง ผู้ชาย เด็ก ซึ่งล้วนต้องการผังรายการที่แตกต่างกันไป ถือได้ว่าการแข่งขันในช่วงเวลานี้ มีการแข่งขันสูงไม่แพ้ช่วงเวลา Prime – time

กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการจัดผังรายการ เพื่อกำหนดว่ารายการใดควรออกอากาศเวลาใด และยังเป็นต้องทราบศักยภาพของรายการที่ตนมีอยู่ ว่าสามารถที่จะแข่งกับสถานีอื่นได้หรือไม่ ดังนั้น การนำมาซึ่งรายการจึงเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญสำหรับการจัดผังรายการ

2. ปัจจัยที่ทำให้เกิดการติดตามฟังรายการ

นอกจากส่วนที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาจัดผังรายการแล้ว ตัวรายการและนักจัดรายการก็เป็นส่วนประกอบสำคัญในการจัดผังรายการ ที่จะทำให้รายการวิทยุประสบผลสำเร็จและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะถ้านำรายการที่คุณภาพและน่าสนใจมาจัดลงในผังรายการ ก็จะทำให้ผู้ฟังติดตามฟังรายการมากกว่ารายการที่ไม่น่าสนใจ ดังนั้นตัวรายการเองก็ต้องมีเสน่ห์หรือมีลักษณะพิเศษในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ฟังอยากติดตามฟังรายการและติดอยู่ในสถานีนั่นด้วย

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

1. วัตถุประสงค์ในการจัดผังรายการ (Programming Objectives) เพื่อให้การพิจารณารายการที่จะนำมาวางแผนออกอากาศในตารางเวลาเป็นไปในทางเดียวกันและสอดคล้องกับนโยบายหลักของสถานี อย่างเช่น เน้นหนักไปทางด้านการค้า การศึกษา การกีฬาหรือความรู้ต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดสัดส่วนของรายการที่ออกอากาศ

2. ความเป็นไปได้ที่ไปถึงผู้รับได้อย่างกว้างที่สุด (Widest Possible Audience) วัตถุประสงค์ของแต่ละรายการทั้งรายการทั่วไปและรายการโฆษณาที่ออกอากาศทางแต่ละสถานีย่อมมีความเหมือนกันอย่างหนึ่งก็คือ ต้องการให้มีผู้ฟังได้เห็นหรือติดตามฟังรายการได้มากที่สุด นอกจากจะต้องสร้างสรรค์รูปแบบรายการให้เป็นที่น่าสนใจแล้วย่อมต้องเลือกสถานีที่ออกอากาศอีกด้วย เพื่อให้เกิดความคุ้มในการออกอากาศ ซึ่งก็ต้องเลือกออกอากาศในสถานีได้รับความนิยมจากผู้ฟังเป็นจำนวนมากด้วย ดังนั้นการจัดผังรายการของสถานีวิทยุ ก็จะต้องทำอย่างพิถีพิถันอย่าง

ต่อเนื่องเพื่อดึงดูดผู้ฟังให้ติดตามฟังรายการของสถานีของตน พร้อมกันนั้นต้องพยายามรักษาจำนวนผู้ฟังที่มีอยู่ไว้อย่างเหนียวแน่นด้วย

3. กลุ่มผู้ฟังเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง (A Specific Target Audience) แต่ละรายการจะมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของรายการเอาไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นการจัดผังรายการของแต่ละสถานีจะต้องจัดอย่างสอดคล้องกับกลุ่มผู้ฟังในแต่ละช่วงเวลาด้วย ซึ่งจะมีการแบ่งอย่างชัดเจนว่า ช่วงเวลาไหนควรจะเป็นเนื้อหาสำหรับกลุ่มผู้ใหญ่มากกว่า คนทำงาน รายการสำหรับผู้หญิง รายการสารคดี หรือรายการเพื่อการศึกษาทั่วไป

4. ความมีชื่อเสียงของรายการ (Prestige) โอกาสที่จะเป็นประโยชน์ในทางการค้าและจะนำมาซึ่งรายได้ให้กับรายการและสถานีก็คือความมีชื่อเสียง อย่างเช่นเป็นสถานีที่ได้รับคามนิยมนจากผู้ฟัง มีจำนวนผู้ฟังมากที่สุด หรือเป็นรายการที่ได้รับความนิยมจากผู้ฟังที่ติดตามฟังจะมีสปอนเซอร์อยากมาลงโฆษณาในรายการหรือในสถานี

5. รางวัล (Awards) รางวัลจะเป็นเครื่องยืนยันว่าเป็นรายการที่ดีเยี่ยมมีคุณภาพ รายการต่าง ๆ เหล่านี้ผู้ผลิตรายการต่างก็พัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งเกียรติยศ ซึ่งจะช่วยให้สามารถหาผู้สนับสนุนรายการได้ง่ายกว่ารายการที่ไม่มีเกียรติยศรับประกัน ส่วนสถานีถ้าหากมีการคัดเลือกรายการออกอากาศที่มีคุณภาพก็จะได้รับเกียรติเหล่านี้ไปด้วย ซึ่งเป็นการยืนยันด้วยเช่นกันว่าเป็นสถานีที่ได้ให้รายการที่มีคุณภาพแก่ผู้ฟัง ก็จะต้องดึงดูดใจผู้ฟังให้ติดตามฟังรายการของสถานีนั้นด้วย

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

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

6.2 ข่าวทั่วไป (Soft News) เป็นช่วงคราวซบซิบ ข่าวคราวในแวดวงบันเทิง หรือเป็นรายการที่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในสื่อต่าง ๆ ส่วนเหล่านี้ก็มีสอดแทรกอยู่ในรายการที่ออกอากาศในภาคหลังเที่ยงคืน

6.3 ดนตรี (Music) จะเป็นรายการเกี่ยวกับดนตรี ทั้งในและนอกประเทศ รวมทั้งผู้ดำเนินรายการและเพลง ศิลปินที่เสนอในรายการ

6.4 สุขนาฏกรรม (Comedy) รายการที่ออกไปในทางสนุกสนาน เพื่อที่ผู้ฟังจะได้หลีกเลี่ยงความตึงเครียด เพื่อความรู้สึกที่ดีกว่า รายการวิทยุส่วนใหญ่จึงเป็นรายการบันเทิงที่สอดแทรกความสนุกสนาน ความตลกขบขันลงในรายการ

6.5 ละคร (Drama) หนึ่งในผู้ผลิตรายการวิทยุที่ประสบความสำเร็จอย่างมากคือ Alan Landsburg (1989) กล่าวว่า รายการวิทยุที่จะดึงดูดใจผู้ฟังได้เป็นอย่างดีหนีไม่พ้น 3 เรื่องคือ เรื่องเพศหรือความรัก เรื่องเงิน และเรื่องพลัง

6.6 เรื่องเพศหรือเรื่องความรัก (Sex) เพราะเรื่อง que เข้าใจกันง่ายในความรู้สึกของความรักที่โรแมนติก ซึ่งเป็นความต้องการที่ซ่อนอยู่ในใจของทุกคน ดังที่เห็นเรื่องราวในเพลงจะต้องเกี่ยวข้องกับความรักทั้งสิ้น ทั้งที่สมหวังและผิดหวัง ทั้งความรักของหนุ่มสาวและเพื่อน และไม่ต้องมีการอธิบายมาก เพียงแค่ฟังเพลงก็จะทำให้สามารถเข้าใจเพลงได้ลึกซึ้ง

6.7 เรื่องเงิน (Money) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ และเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต ซึ่งการสร้างความสำเร็จที่ทำให้รวยได้อย่างรวดเร็วนั้น เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการ รายการต่าง ๆ ที่เสนอเกี่ยวกับเรื่องเงินจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจของผู้ฟัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเสี่ยงหรือโชคกลาง คือ รายการช่วงเล่นเกมชิงของรางวัล ที่คงได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง

6.8 เรื่องพลังหรือความมีอำนาจ (Power) เป็นเรื่องที่สามารถสร้างแรงดึงดูดใจต่อผู้ฟังได้ อย่างเช่น สารคดีที่แสดงถึงความยิ่งใหญ่ของบุคคลในประวัติศาสตร์ เป็นต้น

7. คุณสมบัติที่ทำให้ประสบความสำเร็จ (Qualities Tied to Success)

7.1 ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดของรายการจะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ฟังสนใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความอยากรู้อยากเห็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายการสนทนาหรือในรายการกีฬาที่ต้องการเพียงสิ่งเดียวก็คือ การเอาชนะกันซึ่งทำให้ผู้ฟังมีส่วนร่วมไปกับการแข่งขันด้วย

7.2 ความคงทนของรายการ (Durability) การที่จะประสบความสำเร็จโดยรายการสามารถออกอากาศได้อย่างต่อเนื่องนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวรายการหรือบุคลากรและวัตถุดิบที่เป็นส่วนประกอบของรายการเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับกลไกที่จะสามารถเข้าถึงผู้ฟังได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นนักจัดผังรายการจะต้องทำการทดสอบถึงสิ่งที่จะนำเสนออย่างระมัดระวัง เพื่อให้แน่ใจว่ารายการที่ออกอากาศไปนั้นจะได้รับความสนใจจากผู้ฟังได้เป็นอย่างดี เพื่อแข่งขันกับสถานีอื่นในช่วงเวลาเดียวกัน ส่วนหนึ่งรายการที่ได้รับความนิยมจะเป็นรายการที่มีการออกอากาศอย่างต่อเนื่องจนผู้ฟังจำได้

7.3 พลังงาน (Energy) เป็นการเพิ่มความรู้สึกตื่นเต้นลงในรายการหรือการพูดคุยเพื่อที่จะดึงดูดความสนใจจากผู้ฟังให้ติดรายการและไม่เปลี่ยนไปฟังรายการในคลื่นอื่น ๆ

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดเนื้อหา รูปแบบและการ จัดรายการได้ว่า แนวคิดนี้เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการวางแผนกลยุทธ์การจัดรายการวิทยุซึ่ง เป็นส่วนสำคัญ และเป็นส่วนที่เชื่อมโยงไปสู่การนำเอากลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ระดับปฏิบัติการ นอกจากนี้แนวคิดนี้ยังกล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดการติดตามฟังรายการซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ จะทำให้รายการวิทยุประสบผลสำเร็จและสมบูรณ์ ผู้วิจัยจะนำเอาแนวคิดนี้ไปใช้ในการวิเคราะห์ การควบคุมกลยุทธ์และการประเมินผลกลยุทธ์ อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ดีขึ้น ทั้งนี้ การศึกษาครั้งนี้จะสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานของ สถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM ได้ในอนาคต

7. แนวคิดการให้สัมปทานและการจัดสรรคลื่นความถี่ของสถานีวิทยุจากกรมประชาสัมพันธ์

คลื่นความถี่วิทยุเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อประเทศชาติ เพราะรัฐ สามารถจัดสรรคลื่นความถี่วิทยุให้เป็นเครื่องมือในการให้บริการเชิงพาณิชย์ การป้องกันประเทศ ความมั่นคงของรัฐ วิทยาศาสตร์ และความปลอดภัยสาธารณะ เป็นทรัพยากรของชาติที่สามารถ สนับสนุนให้เกิดการจ้างงานสื่อสารไร้สายในทุกสถานการณ์ที่ไม่สามารถใช้ทรัพยากรอื่นทดแทน ได้ ซึ่งมีปัจจัยหลายปัจจัยที่จะต้องนำมาพิจารณาเพื่อการบริหารคลื่นความถี่วิทยุอย่างมี ประสิทธิภาพ เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการ ของตลาด โลกาภิวัตน์ และการให้ความสำคัญที่มากขึ้นในด้านความปลอดภัยสาธารณะและความ มั่นคงของชาติ

ในอดีตความต้องการใช้ทรัพยากรคลื่นความถี่ยังมีน้อย ดังนั้นการบริหารจัดการคลื่น ความถี่จึงมีลักษณะที่มีเงื่อนไขของตัวชัดเจน ตัดสินใจและควบคุมโดยรัฐ (Command and control method) แต่ต่อมาเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ประกอบกับเกิดความ ต้องการการจ้างงานคลื่นความถี่ที่สูงขึ้นอย่างมาก ทำให้การบริหารคลื่นความถี่มีความซับซ้อนมาก ขึ้น ดังนั้นจึงมีการเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรคลื่นความถี่ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ด้วยการนำหลักการทางการตลาดและเศรษฐศาสตร์มากขึ้น เพื่อให้คลื่นความถี่มีมูลค่าสะท้อนตาม ความต้องการของตลาด ตามหลักการอุปสงค์ อุปทาน ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ ประเทศชาติและประชาชน จึงได้มีการแก้ปัญหาข้อจำกัดต่าง ๆ จนพบว่า “การประมูลคลื่นความถี่” เป็นวิธีหนึ่งที่สามารถแก้ปัญหาเหล่านี้ได้ (ออม ชิตสิน 2552)

ในทางทฤษฎีทั่วไปของการบริหารคลื่นความถี่ ได้มีการยอมรับว่าการประมูลคลื่น ความถี่เป็นวิธีการที่ดีวิธีหนึ่งในการออกใบอนุญาตคลื่นความถี่ให้แก่ผู้ที่จะสามารถนำเอาคลื่น ความถี่ไปใช้ได้อย่างมีค่าสูงสุด และถ้าหากศึกษาการออกกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร

โทรคมนาคมของประเทศที่มีประสบการณ์การบริหารความถี่มาอย่างยาวนาน จะพบว่า การบัญญัติข้อความในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรคลื่นความถี่จะมีความหมายในเชิงยุทธศาสตร์ โดยจะไม่เป็นการระบุการปฏิบัติที่ตายตัว เนื่องจากประเทศเหล่านั้นทราบดีว่า ในอุตสาหกรรมสื่อสาร วิทยุ โทรทัศน์ โทรคมนาคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนไม่สามารถระบุวิธีการที่ตายตัวได้ แต่จะมอบหมายให้องค์กรจัดสรรคลื่นความถี่ฯ นำเอานโยบายเชิงยุทธศาสตร์จากกฎหมายไปดำเนินการออกนโยบายคลื่นความถี่แห่งชาติ และออกประกาศกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์มาบังคับใช้ต่อไป

การจัดสรรคลื่นวิทยุโทรทัศน์ตามรัฐธรรมนูญปี พ.ศ. 2550

เนื่องจากพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่ พ.ศ. 2543 ยังไม่ถูกแก้ไขให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญปี พ.ศ. 2550 จึงทำให้มีรากฐานไม่แข็งแรง เนื่องจากรัฐธรรมนูญปี พ.ศ. 2550 ที่ระบุให้มืองค์กรกำกับดูแลเพียงองค์กรเดียว คือ กสทช. ในขณะที่กฎหมายเดิม แยกเป็นสององค์กร คือ กรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการ โทรทัศน์แห่งชาติ- กสช. และกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ – กทช.

คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการ โทรทัศน์และกิจการ โทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช. เป็นองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการ โทรคมนาคม พ.ศ. 2553 อันเป็นกฎหมายที่ตราขึ้นให้เป็นไปตามมาตรา 47 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ที่บัญญัติว่า "คลื่นความถี่ที่ใช้ในการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และโทรคมนาคมเป็นทรัพยากรสื่อสารของชาติเพื่อประโยชน์สาธารณะให้มืองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ องค์กรหนึ่งทำหน้าที่จัดสรรคลื่นความถี่ตามวรรคหนึ่ง และกำกับการประกอบกิจการ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการ โทรคมนาคม ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ"

มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และกิจการ โทรคมนาคมให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน โดยมีสำนักงานกิจการกำกับดูแลการจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และกิจการ โทรคมนาคมให้เกิดขึ้นสูงสุดแก่ประชาชน โดยมีสำนักงาน กสทช. เป็นหน่วยงานธุรการ ซึ่งได้รับโอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หน้าที่ หนี้ พนักงานและลูกจ้างและเงินงบประมาณมาจากสำนักงาน กทช. และในระหว่างที่การแต่งตั้ง กสทช. ยังไม่แล้วเสร็จ กฎหมายกำหนดให้คณะกรรมการกิจการ โทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กทช. ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ กสทช. ไปก่อนตามที่กฎหมายกำหนดไว้

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ในวันนี้คลื่นความถี่และการประกอบกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการ โทรคมนาคมของประเทศไทย ได้เข้าสู่ระบบการกำกับดูแลโดย กสทช. อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและก่อให้เกิดการแข่งขันโดยเสรีและอย่างเป็นธรรม

แต่อย่างไรก็ตามการจัดการให้เป็นไปตามที่รัฐธรรมนูญ พ.ศ.2550 ก่อนข้างจะดำเนินไปด้วยความยากลำบาก เพราะต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มผลประโยชน์หลายกลุ่ม ทั้งอำนาจรัฐ ข้าราชการ และกลุ่มทุนธุรกิจ แม้กฎหมายฉบับนี้จะมีส่วนที่ไม่สมบูรณ์อยู่บ้าง เช่น สัมปทานในกลุ่มผู้ประกอบการวิทยุโทรทัศน์เดิม ซึ่งบทเฉพาะกาลในรัฐธรรมนูญใหม่ ปี พ.ศ. 2550 ได้ระบุความคุ้มครองไว้ ดังนั้นกฎหมายใหม่จึงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขสัมปทานเดิมที่ได้ให้ไว้แล้ว แต่มีเป้าหมายคือ ดำเนินการสำหรับกลุ่มที่จะเกิดขึ้นใหม่ เปิดโอกาสให้ภาคประชาชนผู้ประกอบการรายเล็กและย่อย ได้เข้าถึงและใช้คลื่นความถี่ได้กว้างขวางมากขึ้นโดยมีสาระสำคัญคือ การแบ่งประเภทกิจการเป็นกิจการวิทยุโทรทัศน์ที่ใช้คลื่นความถี่ และไม่ใช้คลื่นความถี่ ซึ่งในกลุ่มใช้คลื่นความถี่ ได้แยกประเภท ใบอนุญาตประกอบกิจการบริการสาธารณะ บริการชุมชน และบริการธุรกิจ และยังแยกย่อยขนาดธุรกิจให้มีความหลากหลาย ทั้งระดับชาติ ภูมิภาคและจังหวัด ดังนั้น คลื่นความถี่ที่ปัจจุบันเป็นของหน่วยงานรัฐ กองทัพ รัฐวิสาหกิจและราชการ ก็สามารถดึงคลื่นความถี่ที่เกินจำเป็นกลับมาจัดสรรใหม่ได้ทันที กฎหมายยังระบุเวลาให้ใบอนุญาตวิทยุไม่เกิน 7 ปี โทรทัศน์ไม่เกิน 15 ปี เพื่อแก้ปัญหาเดิมคือ ผู้ประกอบการมีความเสี่ยงในการทำธุรกิจ เพราะระยะเวลาสัมปทานไม่แน่นอนในวิทยุ แต่กลับมีการผูกขาดระยะยาวในโทรทัศน์

ปัจจุบัน กรมประชาสัมพันธ์ มีคลื่นความถี่โทรทัศน์ ที่รับผิดชอบ 1 สถานี คือ สถานีวิทยุ และโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 และสถานีวิทยุกระจายเสียง 145 คลื่นความถี่ แบ่งเป็นคลื่นสถานีวิทยุ FM 77 สถานีวิทยุ AM 53 สถานี ที่เหลือเป็นคลื่นสั้น ที่ใช้กระจายเสียง โดยกรมประชาสัมพันธ์ มีรายได้หลักมาจากการให้เช่าคลื่นความถี่วิทยุ FM ในกรุงเทพฯ จำนวน 5 ความถี่ มีรายได้เดือนละ 12 ล้านบาท หรือประมาณปีละ 120 ล้านบาท ในขณะที่ รายได้จากสถานีโทรทัศน์ช่อง 11 มีเพียงปีละ 20 ล้านบาทเท่านั้น ซึ่งในช่วงที่เศรษฐกิจดีกรมประชาสัมพันธ์ เคยมีรายได้ 400 ล้านบาทต่อปี (กรมประชาสัมพันธ์ 2553)

ผลของสัมปทานวิทยุโทรทัศน์

อย่างไรก็ตาม กรมประชาสัมพันธ์ เป็นหน่วยงานรัฐที่รับผิดชอบกำกับดูแล และให้บริการด้าน “สื่อ” มาตลอด อยู่ในฐานะของผู้กำกับดูแล และผู้ประกอบการวิทยุ และโทรทัศน์ รวมถึง การผลิตสื่อ กรมประชาสัมพันธ์เหมือน กับหน่วยงานรัฐ ที่มีหน้าที่ควบคุม “สื่อ” แสงหา รายได้จากสัมปทานการให้เช่าคลื่น ความถี่วิทยุ ควบคู่ไปกับการเป็นกระบอกเสียงให้กับรัฐบาลในบางครั้งทางบริษัท ฟาติมา บรอดคาสติ้ง อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จึงถือได้ว่าเป็นผู้ถือครองสัมปทานคลื่นวิทยุรายหนึ่งของกรมประชาสัมพันธ์ ตามสัญญาการสัมปทานที่รัฐธรรมนูญปี พ.ศ.2540 ได้คุ้มครองอยู่เพื่อดำเนินธุรกิจบริหารงานสถานีวิทยุเพื่อให้ก่อรายได้และผลกำไรและจ่ายค่าต้นทุนกลับคืนเป็นค่าสัมปทานรายปีให้กับ สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย สวท. ในกำกับของกรมประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นเจ้าของคลื่นความถี่โดยตรง(กฤษณี บัวสุวรรณ 2552 : 32-40)

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดการให้สัมปทานและการจัดสรรคลื่นความถี่ของสถานีวิทยุจากกรมประชาสัมพันธ์และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM ซึ่งเป็นองค์กรเอกชนที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวและจะต้องมีการปรับตัวเช่นเดียวกับองค์กรการสื่อสารมวลชนอื่นๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ศุภาวดี บรรณารักษ์ (2550) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลทางการตลาดกับศักยภาพการแข่งขันของสถานีวิทยุชุมชนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าผู้บริหารสถานีวิทยุชุมชน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลทางการตลาดโดยรวม ได้แก่ ด้านความมีปรัชญาเกี่ยวกับลูกค้า ด้านความมีประสิทธิภาพทางการปฏิบัติการ ด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์ และด้านความเป็นองค์กรการตลาดแบบบูรณาการ ประสิทธิผลทางการตลาดมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับศักยภาพการแข่งขันของสถานีวิทยุชุมชนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือและได้นำผลไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย การวางแผนการดำเนินงาน และเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงส่งเสริมธุรกิจสถานีวิทยุชุมชนให้มั่นคง

วิภูสนา เทศวินกุล (2549) เรื่อง กลยุทธ์การบริหารคลื่นวิทยุที่ได้รับสัมปทานของภาคเอกชน : กรณีศึกษาธุรกิจสื่อวิทยุประเภทบันเทิง พบว่า พื้นฐานของบริษัทหรือกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจสัมปทานคลื่นวิทยุเข้ามาประกอบกิจการจากพื้นฐานของความชอบ และความต้องการใช้รายการวิทยุเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ โดยคำนึงถึงความต้องการและความนิยมของผู้ฟังเป็นหลัก โดยมีปัจจัยแวดล้อมทางค่านิยมของผู้สนับสนุนรายการ และความนิยมของผู้ฟังส่งผลกระทบต่อการบริหารงานมากกว่าปัจจัยอื่น กลยุทธ์ในสถานะปกติจะให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่าง การกำหนดรูปแบบรายการที่ชัดเจน การสร้างและพัฒนาบุคลากร การสร้างกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย กล้าตัดสินใจ และพิจารณาทบทวนจุดอ่อนและดำเนินการให้ลึกมากขึ้นในสถานะที่มีการแข่งขันสูง

ชัยวัฒน์ ทับเพชร (2548) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานวิทยุ : กรณีการบริหารรายการวิทยุในแบบ Format Station โดยการศึกษาเปรียบเทียบ 3 บริษัทใหญ่ ได้แก่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) บริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค และ กลุ่มบริษัท คลิค เรดิโอ จำกัด พบว่า แนวทางการบริหารองค์กรแตกต่างกันไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยมีปัจจัยแวดล้อมภายในและปัจจัยภายนอก ทั้งนี้ การให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดเป้าหมายและจุดยืน

ทางด้านตลาดที่ชัดเจน การทำการตลาดเชิงรุก และปรับรูปแบบเนื้อหาให้เป็นไปตามแนวโน้มของผู้ฟัง

ซังน้อย กุญชร ณ อยุธยา (2547) ได้ศึกษา เรื่องกระบวนการบริหารงานของบริษัท คลิค เอนเทอร์เทนเมนท์ จำกัด พบว่า ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานมากที่สุดได้แก่ด้านบุคลากร โดยมีความพร้อมทางด้านการจัดการ เงินทุน และเทคโนโลยี ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้คือการต่อสัญญาสัมปทานกับหน่วยงานภาครัฐ โดยบริษัทให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่ด้านการตลาดที่แปลกใหม่เพื่ออยู่เหนือคู่แข่ง ส่วนทิศทางการขยายธุรกิจจะเป็นการขยายสื่อที่เกี่ยวข้องเพื่อเสริมกันทางด้านการตลาด เนื่องจากบริษัทเกิดจากการรวมตัวของผู้ผลิตสื่อต่างประเภทกัน

ธีรวดี ชนะรังษฤษฎ์ (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง รูปแบบการบริหารการจัดผังรายการเพื่อการศึกษาของสถานีวิทยศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า สถานีวิทยศึกษาบริหารงานแบบราชการที่ควบคุม โดยหน่วยงานของรัฐจะถูกกำหนดนโยบายและแผนงานจากคณะกรรมการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา การวางผังรายการจะจัดเป็นชุดเวลาตายตัว (Block Program) ตลอดทั้งปี โดยคำนึงถึงเวลาที่สอดคล้องกับกลุ่มผู้ฟัง โดยมีปัจจัยแวดล้อมภายในค่านโยบายของสถานีงบประมาณ บุคลากร เครื่องมือและอุปกรณ์ เป็นปัญหาสำคัญตามลำดับ ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องได้แก่ การเมืองและระบบสังคม และทางด้านกฎหมาย

ในบุญ พรวิสิน (2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ โครงสร้างการบริหารจัดการสถานีวิทยุข่าวที่ดำเนินงานเชิงพาณิชย์ พ.ศ.2535 - 2542 พบว่า โครงสร้างของสถานีข่าวที่ดำเนินการในเชิงพาณิชย์เป็นโครงสร้างองค์กรสื่อในมิติขององค์กรอุตสาหกรรมสื่อที่มีอุดมคติของความเป็นมืออาชีพที่ให้บริการข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ และเป็นอิสระ บนเงื่อนไขของการแสวงหากำไรจากการดำเนินกิจการ

ศุภราณี ศิริสวัสดิ์ชัย (2543) ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดผังรายการของสถานีวิทยแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางผังรายการมากที่สุดคือนโยบายของมหาวิทยาลัย นอกจากนั้นมีปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ นโยบายของสถานีวิทยจุฬาฯ คุณภาพบุคลากร ระบบการส่งกระจายเสียง และแหล่งที่มาของรายการ โดยมีปัจจัยภายนอกที่สำคัญได้แก่กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยราชการ และกลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย

ไพฑูรย์ หิรัญประดิษฐ์ (2540) ได้ศึกษาเรื่อง โครงสร้างและการแสดงบทบาทของสถานีวิทย เอฟ.เอ็ม. 92.5 เมกกะเฮิร์ตซ์ พบว่า สถานีวิทยกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) เอฟ.เอ็ม. 92.5 เมกกะเฮิร์ตซ์ ทำงานในระบบราชการ โดยมีปัจจัยที่เกิดจากการแข่งขันการให้บริการข่าวสารของสถานีวิทยที่ดำเนินการโดยเอกชนเป็นเงื่อนไขสำคัญในการบริหารจัดการ และความขัดแย้ง

ภายในองค์กรในการเสนอข่าวสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการความปลอดภัยในการทำงาน ขณะที่ผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาชีพต้องการเสนอข่าวสารที่มีคุณค่าให้แก่สาธารณชน

ดวงจันทร์ ศิริปัญญาชัย (2537) ได้ศึกษาบทบาทหน้าที่ของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เอฟ.เอ็ม. 101.5 เมกกะเฮิร์ตซ์ พบว่า โครงสร้างของสถานีวิทยุจุฬาฯ เปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในแต่ละยุคสมัย มีบทบาทหน้าที่หลักในการเป็นสื่อกลางระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชนภายใน และชุมชนภายนอกสถาบัน การให้ความรู้และการศึกษา ให้ความบันเทิง เป็นกระบอกเสียงและรักษาภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และการชี้นำสังคม

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ศึกษามาทั้งหมดนั้นในแต่ละเรื่องก็จะมีการศึกษาและมีวัตถุประสงค์ในประเด็นที่แตกต่างกันไปทั้งการเน้นศึกษาในส่วนของนโยบายการจัดวางผังรายการของสื่อวิทยุกระจายเสียงและสื่อวิทยุโทรทัศน์ บ้างก็ในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารงานด้านสื่อสารมวลชนให้ประสบความสำเร็จในบทบาทของการทำธุรกิจสื่อ รวมทั้งการศึกษาถึงโครงสร้างในการบริหารงานด้านสื่อ แต่สำหรับในการศึกษางานวิจัยที่ผู้วิจัยเองสนใจที่จะให้ความสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่การมุ่งเน้นที่จะศึกษาถึงกลยุทธ์การบริหารงานของสถานีวิทยุโดยได้ศึกษาตัวอย่างของสถานีวิทยุที่ยังคงดำเนินธุรกิจการบริหารงานและการผลิตสื่อวิทยุกระจายเสียงของสถานีวิทยุที่ยังคงดำเนินการออกอากาศอยู่เพื่อให้ได้ซึ่งแนวคิดหลักของการบริหารงานกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารเลือกใช้ในการดำเนินธุรกิจในตลาดการแข่งขันในปัจจุบัน เพื่อให้ทราบถึงหลักการสำคัญและกลยุทธ์ใหม่ ๆ และแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุให้ประสบความสำเร็จ

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

บทที่ 3

วิธีการศึกษา

1. ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษา เรื่อง การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM เป็นการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในรูปแบบของการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตและสร้างสรรค์รายการและทีมงานผลิตรายการเพื่อให้รับทราบข้อมูลรายละเอียด และประกอบกับการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์และอธิบายตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key Informant)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถให้ข้อมูลได้อย่างเหมาะสม จำนวน 7 คน ดังนี้

1. ทีมผู้อำนวยการฝ่ายผลิตและสร้างสรรค์รายการ ของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เหมาะสมในด้านการกำหนดนโยบายการวางแผนการดำเนินงานและโครงสร้างการบริหารในส่วนนโยบายสำคัญต่าง ๆ รวมจำนวน 3 คน ได้แก่

ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิต (Production Director) จำนวน 1 คน

ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต (Producer) จำนวน 1 คน

รองผู้อำนวยการฝ่ายผลิต (Co-Producer) จำนวน 1 คน

2. ทีมงานผลิตรายการวิทยุของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM ซึ่งเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลในประเด็นของการเป็นผู้ปฏิบัติการและการรับนโยบายนำมาปฏิบัติ การให้ข้อมูลและแนวคิดของปัญหาและอุปสรรคที่ได้พบระหว่างการดำเนินงานโดยตรงรวมจำนวน 4 คน ได้แก่

พนักงานปฏิบัติการและสร้างสรรค์รายการ (Creative program) จำนวน 2 คน
 นักจัดรายการ (DJ. : Disc Jockey) จำนวน 2 คน

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview Transcript) ผู้วิจัยได้เลือกบุคคลที่ให้ความสำคัญ สำหรับการสัมภาษณ์เจาะลึก แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ได้แก่ ทีมผู้อำนวยการฝ่ายผลิตและสร้างสรรค์รายการ จำนวน 3 คน

ส่วนที่ 2 ได้แก่ ทีมนักผลิตและสร้างสรรค์รายการ (Creative program) จำนวน 2 คน และนักจัดรายการ (DJ.: Disc Jockey) จำนวน 2 คน

2. การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ การสำรวจเอกสาร (Documentary Research) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดรวมทั้งนำไปวิเคราะห์ผลการศึกษาร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้

2.1 ข้อมูลที่เป็นข่าวและบทความ เอกสาร สิ่งพิมพ์ ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่นำเสนอในรายการวิทยุ กลยุทธ์ในการวางแผนการผลิตรายการและเทคนิคในการนำเสนอออกอากาศจากข้อมูลของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz.YES RADIO RETRO PROGRAM ในช่วงเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2553 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2554 ได้แก่ เอกสารการนำเสนอรายการ (Proposal) ของสถานี Yes Radio, ใบเสนอราคาขายโฆษณา (Quotation) ของสถานี Yes Radio เป็นต้น

2.2 ตำราทางวิชาการต่าง ๆ อาทิ ข่าว บทความ เอกสารสิ่งพิมพ์ งานวิจัย และรายงานประจำปี รวมทั้งเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ศึกษา ได้แก่ รายงานประจำปีของบริษัท ฟัดด้าโปรดักส์ อินเทอร์เน็ต ชั้นเนล จำกัด ประจำปี 2553, เอกสารสรุปผลการปฏิบัติงานของสถานี Yes Radio, บทสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานี Yes Radio ในนิตยสารแพรว. บทความการให้สัมภาษณ์ของทีมงานและผู้บริหารสถานี Yes Radio ในงานแถลงข่าวกิจกรรมของคลื่นจากสื่อเว็บไซต์ เป็นต้น

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดย การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบ

สัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด และเป็นการสัมภาษณ์โดยมีกรอบในการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นคำถามที่เข้าใจง่ายและไม่ชี้นำคำตอบ โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ทีมผู้อำนวยการฝ่ายผลิตและสร้างสรรค์ รายการของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM ในประเด็นคำถาม ดังนี้

ประเด็นด้านการบริหารงานสถานีวิทยุ

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร
2. แนวคิดในการบริหารองค์กร
3. การดำเนินกลยุทธ์
4. การสั่งการ การควบคุมติดตาม ประเมินผลกลยุทธ์

ประเด็นด้านปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานของสถานีวิทยุ

1. ปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิทยุ
2. ปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิทยุ

ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหา

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้ปฏิบัติการ ได้แก่ พนักงานปฏิบัติการและสร้างสรรค์รายการ (Creative program) และนักจัดรายการ (DJ.: Disc Jockey) ของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM ในประเด็นคำถาม ดังนี้

ประเด็นด้านการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานสถานีวิทยุ

1. การปฏิบัติงานภายใต้แนวคิดการบริหารองค์กร
2. กลยุทธ์ ที่เลือกใช้ปฏิบัติงานในคลื่นวิทยุ
3. การสั่งการ การควบคุมติดตาม ประเมินผลกลยุทธ์

ประเด็นด้านปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานของสถานีวิทยุ

1. ปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิทยุ
2. ปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิทยุ

ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหา

3. เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เช่น รายงานประจำปีของบริษัท บทความ ข่าว บทสัมภาษณ์จากนิตยสารและสื่อต่าง ๆ

4. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์และตัวอย่างคำถามในการสัมภาษณ์โดยกำหนดกรอบในการสัมภาษณ์ ด้วยวิธีดังนี้

1. ศึกษาเอกสารงานวิจัยเพื่อทบทวนวรรณกรรม และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของงานสายสื่อสารมวลชนเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการสัมภาษณ์
2. ดำเนินการร่างแบบสัมภาษณ์ และหัวข้อคำถาม
3. เสนอร่างแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะ
4. นำแบบคำถามการสัมภาษณ์มาแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ
5. นำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ไปสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ดำเนินการสัมภาษณ์ครบแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key Informant) จะนำมาตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล
2. วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามกรอบแนวคิดการวิจัย และวัตถุประสงค์ของการวิจัย
3. วิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
4. สรุปผลการวิจัยนำเสนอในรูปแบบของพรรณนาความ ดังประเด็นต่อไปนี้

ผลงานวิจัยนี้จัดทำขึ้นภายใต้การสนับสนุนของวิทยุชุมชน FM 93.5 MHz. YES RADIO

RETRO PROGRAM

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO
RETRO PROGRAM

แนวทางการแก้ไขปัญหาของการบริหารงานของของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz.
YES RADIO RETRO PROGRAM

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่อง การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลและทำการศึกษาข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหารและผู้ที่ทำงานอยู่ในองค์กรวิทยุสังกัดคลื่น FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM ของบริษัท ฟาติมา บรอดคาสติ้งอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารงานของสถานีวิทยุ และเพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM ซึ่งจะแบ่งผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 กลยุทธ์การบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM

- 1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร
- 1.2 การบริหาร โครงสร้างองค์กร
- 1.3 การดำเนินกลยุทธ์
- 1.4 การสั่งการ การควบคุมติดตาม ประเมินผลกลยุทธ์

ส่วนที่ 2 ปัญหา อุปสรรคที่ส่งผลในการบริหารธุรกิจวิทยุและวิธีการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM

- 2.1 ปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิทยุ
 - 2.1.1 ด้านบุคลากร
 - 2.1.2 ด้านเทคโนโลยีการผลิตและการออกอากาศ
 - 2.1.3 ด้านการลงทุน
 - 2.1.4 ด้านวัฒนธรรมองค์กร
- 2.2 ปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิทยุ
 - 2.2.1 ด้านคู่แข่งชั้น
 - 2.2.2 ด้านการตลาด
 - 2.2.3 ด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ

2.2.4 ด้านแรงกดดันทางสังคม

2.2.5 ปัจจัยอื่น ๆ

2.3 แนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน

ส่วนที่ 1 กลยุทธ์การบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการและทีมผู้บริหารสถานี Yes Radio เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกำหนดโครงสร้างขององค์กรในการบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียง FM 93.5 MHz Yes Radio Retro Program พบว่าสถานีวิทยุ YES RADIO เป็นสถานีวิทยุคลื่นหนึ่งในเครือของบริษัท ฟาติมา บรอดคาสติ้งอินเตอร์เนชันแนล จำกัด สถานีวิทยุ Yes Radio ได้มีแนวคิดการผลิตรายการวิทยุที่ต้องการเน้นการนำเสนอเพลงเก่า ในรูปแบบ Retro Program ทั้งเพลงไทยเก่าตั้งแต่ปี 2515 - 2540 เพลงสากลเก่าตั้งแต่ยุค 1970s - 1990s โดยมีกลุ่มผู้ฟังคลื่นนี้เป็นกลุ่มผู้ใหญ่วัย 30 ปีขึ้นไปซึ่งถือว่าเป็นตลาดกลุ่มใหม่ที่ผู้ผลิตรายการวิทยุและทีมบริหารได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญ รวมทั้งสถานีวิทยุ YES RADIO ยังได้กำหนดเป้าหมายหลักในการดำเนินธุรกิจไว้ว่าต้องการที่จะก้าวไปสู่การเป็นสถานีวิทยุแนวหน้าบนคลื่นความถี่ของสถานีในกรุงเทพฯ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการและทีมผู้บริหารสถานี Yes Radio ซึ่งได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรไว้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ

วิสัยทัศน์
พัฒนาวิทยุนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

คือ มุ่งสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพเพื่อนำพาคณะวิทยุไปสู่ความนิยมอันดับต้นของสื่อวงการวิทยุด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม

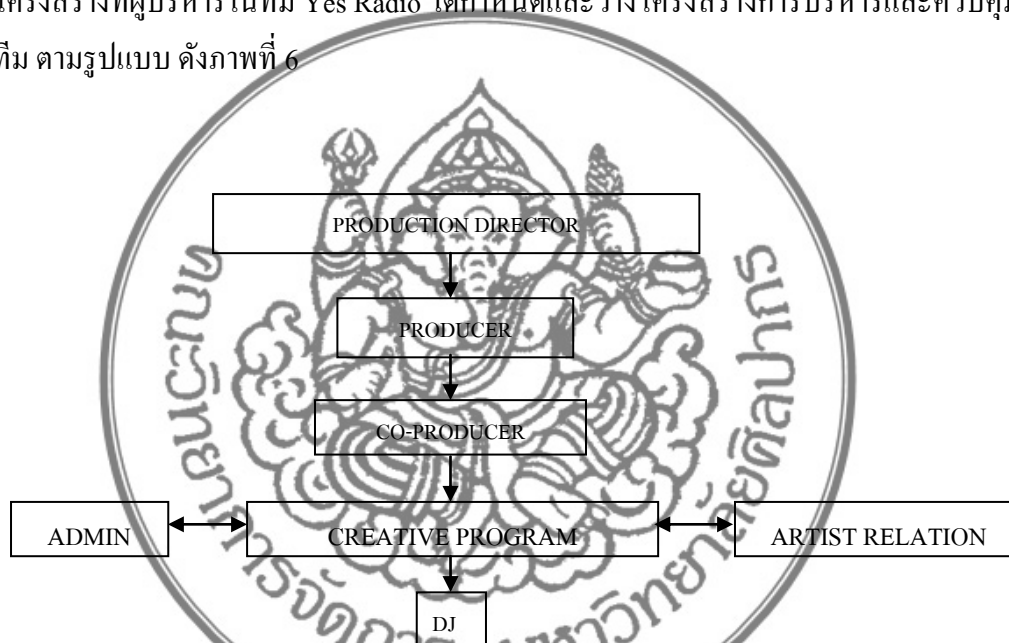
พันธกิจ

1. สร้างสื่อวิทยุที่มีคุณภาพเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่องค์กร คู่ค้า และสังคม ด้วยความโปร่งใส
2. อบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร และทรัพยากรทางการบริหาร (Organization Capability)

3. มุ่งเน้นสร้างองค์กรเพื่อตอบสนองต่อการตลาดและลูกค้า (Marketing & Customer Focus) ในสถานการณ์ปัจจุบัน ด้วยบุคลากรที่มีความเป็นเลิศและพัฒนาเปลี่ยนแปลงตัวเองตามระบบการจัดการเทคโนโลยี ที่ทันสมัย

2. การบริหารโครงสร้างองค์กร

สำหรับโครงสร้างในการบริหารงานของสถานี Yes Radio นั้นก็แยกย่อยออกมาจากโครงสร้างของบริษัทหลักคือ บริษัท ฟาติมา บรอดคาสติ้งอินเตอร์ เนชั่นแนล จำกัด โดยมีโครงสร้างที่ผู้บริหารในทีม Yes Radio ได้กำหนดและวางโครงสร้างการบริหารและควบคุมงานในทีม ตามรูปแบบ ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 โครงสร้างการบริหารงานของสถานี YES RADIO FM 93.5 MHz.

ที่มา: “รายงานประจำปี 2552.” บริษัท ฟาติมา อินเทอร์เน็ตชั่นแนล จำกัด, 2552. (อัดสำเนา)

ผลงานกิจกรรมนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

โดยแต่ละส่วนมีหน้าที่การทำงานดังนี้

1. ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการ (Production Director) ทำหน้าที่ในส่วนของการบริหารองค์กร จัดสรรงบประมาณในส่วนต่าง ๆ กำหนดนโยบาย รวมทั้งวางแผนการเงินการบัญชี และกำหนดโครงสร้างองค์กร อัตราทรัพยากรบุคคลในส่วนทีมงานแผนกของตน

2. ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Producer) เป็นผู้ดูแลทุกอย่างในรายการ เช่น นักจัดรายการ กิจกรรมในรายการ รวมทั้งเพลงต่าง ๆ ในรายการ เป็นผู้ดูแลรายการทั้งหมด และจะมีผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Co-Program Director) ดูแลสนับสนุนการดำเนินงานในสถานี

3. ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Co-Producer) ช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานจากหน้าที่ของผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Program Director) เป็นผู้ช่วยในการดูแลรายการทั้งหมด ทั้งนักจัดรายการ กิจกรรมในรายการ รวมทั้งเพลงและรูปแบบช่วงรายการ พร้อมทั้งปฏิบัติหน้าที่และตัดสินใจแทนผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการเมื่อติดภารกิจอย่างอื่น

4. ตำแหน่งนักสร้างสรรค์และผลิตรายการ (Creative Program) ถือเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญมากในการผลิตรายการวิทยุ โดยรับนโยบายมาจากผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ เพื่อสร้างสรรค์งานต่าง ๆ ในสถานีหน้าที่หลักของฝ่ายนี้คือการคิดและผลิตทุกอย่างที่ใช้ออกอากาศในรายการ ตั้งแต่ Jingle ของรายการ ข้อมูลที่ใช้ในรายการ รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากลูกค้าให้ผลิต รวมทั้งทำหน้าที่ทำกิจกรรมพิเศษให้กับลูกค้าอีกด้วย

5. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประสานงาน (Admin) ทำหน้าที่ในการติดต่อประสานงานกับทั้งฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อสนับสนุนการทำงานของสถานี Yes Radio เช่น ติดต่อกับแผนกบัญชี ฝ่ายบุคคล ฝ่ายไอที รวมทั้งการประสานงานภายนอก เช่น ติดต่อกับ Supplier ในการจัดหาอุปกรณ์เพื่อดำเนินงาน Event on ground ติดต่อประสานงานในการรับของรางวัลจากผู้ฟัง เป็นต้น และอื่น ๆ ตามที่ทีมงานในสถานีมอบหมายให้ดำเนินงาน

6. ตำแหน่งประสานงานศิลปิน (Artist Relation) ทำหน้าที่ในการติดต่อ ประสานงาน และดูแล ศิลปิน ค่ายเพลง และพันธมิตรต่าง ๆ เพื่อที่จะเข้ามาสนับสนุนให้รายการมีเนื้อหาที่สมบูรณ์แบบ มีสีสัน เพิ่มเติมความโดดเด่นด้วยเสียงเพลง ศิลปิน และข่าวคราวจากวงการเพลงและวงการบันเทิงเพื่อสนับสนุนการทำงานภายในคลื่น

7. ตำแหน่งนักจัดรายการวิทยุ (Disc Jockey) ทำหน้าที่ในการนำเสนอเนื้อหา พุดคุย สื่อสาร เปิดเพลง จัดรายการกับผู้ฟังผ่านการออกอากาศของสถานีวิทยุภายในคลื่นให้เป็นไปตามนโยบายและรูปแบบที่นักสร้างสรรค์และผลิตรายการ (Creative Program) และผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Program Director) ได้วางรูปแบบและรายละเอียดของช่วงต่าง ๆ และข้อมูลสินค้าไว้แล้ว เพื่อให้คลื่นเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด

3. การดำเนินกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ โดยผู้บริหารสถานี Yes Radio ได้ทำการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทางของแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ เพื่อให้สถานี Yes Radio มีทิศทางและเป้าหมายไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ต้องการ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีจุดรวมอยู่ที่เป้าหมายขององค์กร โดยส่วนรวม ไม่ได้มุ่งเน้นแก้ปัญหาการดำเนินงานประจำวัน แต่มุ่งเน้น ไปสู่การเจริญเติบโตและพัฒนา

อย่างยั่งยืนของกิจการ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงต่างจากการบริหารจัดการโดยทั่วไป เพราะจะให้ความสำคัญทั้งการดำเนินงานภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารองค์กร ในขณะที่การบริหารจัดการโดยทั่วไป จะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานภายในของหน่วยงานเป็นหลัก เป้าหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การสร้างความสอดคล้องระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนทางสภาพแวดล้อมภายใน และโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์จะสามารถช่วยให้องค์กรปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท หรือเจ้าของบริษัท (สมยศ นาวิการ 2544)

ผลการวิเคราะห์ SWOT ของสถานี Yes Radio

ด้านบุคลากร (Man)

จุดแข็ง ทีมงานนักสร้างสรรค์และทีมผู้ผลิตรายการเป็นทีมงานที่มีความรู้ความสามารถสูงและมีความคิดสร้างสรรค์ที่ต้องการนำเสนอรูปแบบรายการที่สร้างสรรค์แนวใหม่เป็นทีมงานที่สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม ช่วยเหลือและปฏิบัติงานทดแทนกันได้

จุดอ่อน ความแตกต่างทางด้านความคิดและประสบการณ์ในการทำงานและทั้งทัศนคติและการรับฟังความเห็นของกันในการสื่อสารภายในทีมงานเองบางครั้งยังมีข้อผิดพลาด

ด้านเงินลงทุน (Money)

จุดแข็ง บริษัท ฟาติมาฯ ซึ่งเป็นบริษัทเจ้าของสถานี YES RADIO เป็นบริษัทที่มีความมั่นคงทางด้านการเงิน การลงทุน มีความน่าเชื่อถือของสถาบันการเงิน มีประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ที่ดี

จุดอ่อน อำนาจการตัดสินใจการลงทุนอยู่ที่การตัดสินใจของประธานกรรมการบริษัท แต่เพียงผู้เดียว ผู้บริหารสถานีเป็นเพียงผู้เสนอแนะและสนับสนุนข้อมูลประกอบการตัดสินใจและบริษัท ฟาติมาฯ ยังไม่ได้มีการระดมเงินทุนเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์เป็นบริษัทมหาชนจึงมีข้อจำกัดในการระดมทุน และการขยายการลงทุนเพิ่มเติมที่ต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก

เครื่องจักร (Machine)

จุดแข็ง มีเทคโนโลยีการผลิตและการออกอากาศที่ทันสมัย สามารถส่งสัญญาณได้ กระจายครอบคลุม

จุดอ่อน การกระจายรัศมีพื้นที่การออกอากาศถึงแม้จะครอบคลุมแต่ในพื้นที่บางจุดอาจ ได้รับผลกระทบจากการรบกวนในการกระจายรัศมีของวิทยุชุมชนที่ยังไม่ได้ถูกจัดระเบียบตาม กฎหมาย

การจัดการ (Management)

จุดแข็ง มีโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีส่วนสนับสนุนงานการผลิต รายการ และการดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียง

จุดอ่อน การประเมินผลการทำงานและการดำเนินกลยุทธ์ยังคงไม่ได้กำหนดแนวทางการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมและการวัดผลที่จริงจัง แนวทางแก้ไขการบริหารงานจึงเป็นแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและการแก้ไขในแต่ละประเด็นและเป็นการปรับปรุง เพิ่มเติมมากกว่าการ ยกเลิกกลยุทธ์ต่าง ๆ

วิธีการ (Method)

จุดแข็ง องค์กรได้มีการนำเอาผลวิจัยทางการตลาดและการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายมาใช้ในการกำหนดแนวทางสร้างสรรค์การผลิตรายการวิทยุและการ กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร และได้กำหนดการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคทุกปี กำหนดอัตราส่วนงบประมาณของการทำวิจัยอย่างชัดเจน

จุดอ่อน เนื่องจากมีหลักวิธีการทำงานที่ยึดความต้องการของลูกค้า ผู้ฟังและผู้บริโภค เป็นหลักจึงทำให้ขั้นตอนของการได้มาซึ่งแนวคิดต้องรอผลวิจัยพฤติกรรมผู้บริโภคก่อน จึงทำให้มี ขั้นตอนการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น การใช้จ่ายงบประมาณขั้นตอนของการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นมากกว่า การผลิตและสร้างสรรค์รายการทั่วไป

วัตถุดิบ (Material)

จุดแข็ง มีความหลากหลายในการผลิตรายการและความคิดสร้างสรรค์ที่ต้องการ นำเสนอเนื้อหาต่อผู้ฟังในรายการเพราะสามารถ คิด ผลิตและควบคุมได้เองทั้งหมดเนื่องจากเวลา ในการออกอากาศในสถานีวิทยุที่ได้รับสัมปทานมีเวลาในการออกอากาศตลอดทั้งคืน

จุดอ่อน มีข้อจำกัดของเรื่องวัตถุดิบในเรื่อง ลิขสิทธิ์ดนตรี รวมทั้งแหล่งข้อมูล (Source) ทางด้านดนตรีและการผลิตชิ้นงานในรายการวิทยุ เช่น ดนตรีประกอบ จิงเกิ้ล เพลง ต่าง ๆ เพราะบริษัทค่ายเพลงในประเทศไทยมีการจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์ จึงต้องมีความพิถีพิถัน ระมัดระวังในการเลือกใช้งานให้เกิดความคุ้มค่า

การวิเคราะห์การแข่งขันทางธุรกิจ (Five Force Model)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นทีมผู้บริหารของสถานี Yes Radio FM 93.5 MHz.

การวิเคราะห์โอกาสในระดับจุดภาค

1. คู่แข่ง (Rivalry)

จากการสัมภาษณ์คุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการ (Production Director) ในประเด็นเรื่องคู่แข่งทางธุรกิจสรุปได้ว่า คู่แข่งปัจจุบันสำหรับ Yes Radio นั้น ไม่ถือว่ามีคู่แข่งที่เต็มตัวแต่เป็นเพียงคลื่นที่มี Format Station คล้ายคลึงกันเท่านั้น ซึ่งเป็นแนวเพลง Easy Listening และเป็นเจ้าตลาดที่อยู่มานาน เช่น คลื่น 106.5 Greenwave และ 93 Cool Fm แต่กลุ่มเป้าหมาย (Target) ของคลื่นเหล่านี้คือคนทำงานแต่ไม่ได้กว้างและลงลึกขนาด Yes Radio ซึ่งคลื่น Yes Radio มีเป้าหมายหลัก (First Target) ที่จะไปถึง คือ วัย 30 ปีขึ้นไป ซึ่งจะต่างจากรูปแบบรายการ (Format) ที่ใกล้เคียงกัน แต่ว่าในการเลือกเป้าหมายหลักคือคนฟังหรือลูกค้ากลุ่มนี้ ผู้บริหารได้มองว่าก็มีอุปสรรคอยู่บ้างตรงที่ กลุ่มผู้ใหญ่เน้นการแสดงออกถึงความชื่นชอบหรือการสื่อถึงความรักใคร่ แสดงตัวตนก็จะยากกว่า ไม่เต็มที่ไม่เหมือนกับวัยรุ่น และถ้าเปรียบเทียบกับวัยรุ่นชายกับวัยรุ่นหญิง ผู้หญิงก็จะมี การแสดงออกได้อย่างเต็มที่และเห็นได้ชัดมากยิ่งขึ้น แต่สำหรับคลื่น Yes Radio เองก็ค่อนข้างมีแฟนที่เหนียวแน่นแต่ก็ได้พยายามขยายกลุ่มและฐานคนฟังออกไปเพื่อเพิ่มความสดใหม่ของเพลง ไม่ได้ยึดกับแนวย้อนยุคหรือเรโทร (Retro) ในอดีตอย่างเดียว ผลงานที่เป็นเรโทร เพลงของศิลปินที่เป็นแนวย้อนยุคที่ปัจจุบันนี้มีเพลงใหม่ มีอัลบั้มใหม่ ออกมาก็สามารถเปิดได้ในคลื่นเพื่อตอบสนองคนรุ่นใหม่

โอกาส คู่แข่งที่มีรูปแบบรายการเหมือนกันไม่มี จึงง่ายต่อการที่กลุ่มผู้ฟังที่ชื่นชอบแนวเพลงเช่นนี้จะติดตามฟัง จึงทำให้คลื่น Yes Radio ไม่ต้องแข่งขันที่จะแย่งกลุ่มผู้ฟัง

อุปสรรค กลุ่มผู้ฟังเป็นกลุ่มผู้ใหญ่ซึ่งมีการแสดงออกถึงความชื่นชอบหรือการตอบรับที่ไม่มากนัก ดังนั้นจะต้องมีกลวิธีดึงดูดให้กลุ่มผู้ฟังแสดงออกและเข้าร่วมกับรายการได้มากขึ้น

2. อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)

จากการสัมภาษณ์คุณอภิเดช มหัตถพงษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Producer) ในประเด็นเรื่องอำนาจการต่อรองของลูกค้าในการดำเนินธุรกิจสรุปได้ว่า สำหรับลูกค้าของการดำเนินธุรกิจบริหารสถานีวิทยุ นั้นแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ลูกค้าที่เป็นผู้ซื้อสื่อโฆษณาเพื่อแลกกับการประชาสัมพันธ์ในรายการ และลูกค้าอีกส่วนหนึ่งคือ คนฟังที่เป็นผู้บริโภคเนื้อหาในรายการและจะทำให้ความนิยมของรายการเกิดขึ้นได้ ซึ่งในขณะนี้คลื่นยังไม่ได้มีโฆษณาเป็นจำนวนมากจนถึงขนาดนั้น ดังนั้นเมื่อลูกค้าต้องการอะไรก็ได้พยายามจัดสรรให้ รวมทั้งวิธีการเสนอขายโฆษณาของ Yes Radio ก็มีราคาแบบ Package ให้เลือกและราคาที่ตั้งเสนอไว้ก็ยังสามารถต่อรองลดลงได้ แต่ถ้าหากเมื่อคลื่นมีจำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ในเดือนที่ลูกค้าหรือผู้ซื้อโฆษณามีความสนใจต้องการทำโปรโมชั่นและเร่งการประชาสัมพันธ์ ทางสถานี Yes Radio ก็ต้องมีการจัดสรร รวมทั้งอำนาจการต่อรองของลูกค้าก็ลดลงได้ แล้วทางโปรดักชั่นของ Yes Radio เองก็ยังสามารถตอบสนองความต้องการตามสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้ ซึ่งในขณะนี้การผลิตรายการและการบริหารคลื่นวิทยุต่าง ๆ ก็เริ่มที่จะมาให้ความสำคัญดูแลตรงส่วนนี้มากขึ้น การแข่งขันทางตลาดจึงสูงขึ้นมาก ซึ่งทั้งหมดก็เป็นไปตามกลไกของตลาดและปริมาณในด้านอุปสงค์และอุปทาน (Demand Supply) ซึ่งถ้าคลื่นสามารถดึงผู้คนฟังได้มากก็จะเป็นสิ่งที่ต้องการของลูกค้าในการลงโฆษณา

อีกทั้งสื่อต่าง ๆ มีเยอะเพิ่มมากขึ้นสื่อใหม่ (New Media) เกิดขึ้น ดังนั้นลูกค้าทางตรงและลูกค้าที่ลงโฆษณาผ่านตัวแทนจำหน่าย (Agency) ทุกรายจึงต้องบริการลูกค้าให้ได้ผลคุ้มค่ามากที่สุด ต้องพิถีพิถันในการคัดเลือกสื่อ รวมทั้งคนฟังก็ถือว่าเป็นลูกค้า เพราะฉะนั้นในการผลิตรายการให้กับลูกค้าที่ถือว่าเป็นคนฟัง ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของเราเองก็ต้องพยายามตอบโจทย์ลูกค้าคลื่น Yes Radio มีกลุ่มเป้าหมาย (Target) ที่ชัดเจน แต่ในความชัดเจนก็ต้องขยายกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลายเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีกลุ่มเป้าหมายที่ใหญ่มากขึ้นการขยายกลุ่มเป้าหมายผ่านเพลงซึ่งคนที่เป็นหนุ่มสาวซึ่งถือเป็นกลุ่มเป้าหมายรองก็ให้สามารถเลือกฟังเพลงยุคแรกๆ ได้ ฟังเพลงของศิลปินยุคเก่าที่มามีอัลบั้มใหม่ ฟังเพลงเก่าที่นักร้องยุคปัจจุบันเอมาร้องใหม่ โดยกลุ่มเป้าหมายของ Yes Radio ส่วนใหญ่มีครอบครัวแล้วทั้งนั้น Yes Radio ทำรายการให้คนในครอบครัวฟังด้วยกันได้ กลุ่มของเพลงก็กว้างพอสมควรที่จะยึดเหนี่ยวคนในครอบครัว สร้างความอบอุ่นให้กับครอบครัวทางอ้อมได้

โอกาส ลูกค้าสามารถต่อรองราคากับคลื่น Yes Radio ได้และหากต้องการราคาที่ถูกมากขึ้นลูกค้าก็ต้องซื้อโฆษณาในระยะยาวและตัดสินใจซื้อสื่อไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะทำให้คลื่นได้เงินก้อนใหญ่และมีความรวดเร็วในการวางแผนการผลิต

อุปสรรค อำนาจการต่อรองกับลูกค้ายังไม่สูงมากนัก ดังนั้นจึงต้องเป็นไปตามกลไกตลาดยังไม่สามารถกำหนดราคาและทิศทางได้เอง จึงต้องเร่งให้มีความนิยมสูงเพื่อจะได้มีอำนาจการต่อรอง

3. อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

จากการสัมภาษณ์คุณอภิเดช มหัตถพงษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Producer) ในประเด็นเรื่องอำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตในการดำเนินธุรกิจสรุปได้ว่า อำนาจการต่อรองของผู้ขาย คือ ผู้ที่เป็นผู้ให้สัมปทาน และอีกส่วนหนึ่งคือผู้บริหารของ บริษัท ฟาติมาฯ ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจควบคุม อนุมัติให้ดำเนินการคลื่อนต่อไปหรือไม่ การทำงานของ Yes Radio ต้องนำเสนอไปที่ต้นสังกัดถ้าเห็นว่ารายการดีน่าจะประสบความสำเร็จและได้รับความนิยม รูปแบบรายการที่ตรงกับสถานีต้นสังกัด ได้ถึงเห็นถึงคุณค่ารายการก็ยื่นมาให้ผลิตรายการ สถานีต้นสังกัดก็จะได้รับความนิยมตามไปด้วย รวมทั้งการตามมาซึ่งผลกำไรในการดำเนินงาน แต่ถ้ารูปแบบและเสียงตอบรับ ผลกำไรไม่ดีก็อาจจะโดนตำหนิและถูกยกเลิกรายการได้เนื่องจาก Yes Radio ก็เป็นหนึ่งในรายการวิทยุ ในสัมปทานของคลื่นสถานีของบริษัท ฟาติมาฯ จึงต้องบริหารงานให้ได้รับผลกำไรตอบแทนกลับคืนสู่บริษัทด้วย

ในส่วนผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Supplier) ซึ่งส่วนหนึ่งที่คอยให้การสนับสนุนในการดำเนินงานการทำกิจกรรมร่วมกันต่าง ๆ จะเป็นเหมือนพันธมิตรที่ถ้อยทีถ้อยอาศัยกันช่วยเหลือกันไป เช่น ศิลปิน ก็หวังพึ่งสื่อวิทยุในการเปิดเพลงประชาสัมพันธ์ในขณะที่สถานีมีกิจกรรมในรายการหรือกิจกรรมพิเศษนอกสถานที่ (Event On Ground) ต่าง ๆ ศิลปินก็จะมาร่วมในการโชว์ตัวมาช่วยร้องเพลง เพิ่มเติมสีสัน เพื่อดึงดูดคนฟัง รวมทั้งระบบ Supplier ด้าน Production House ในการทำงาน Event เช่น ไฟ แสง สี เวที ก็จะช่วยกิจกรรม เป็นลักษณะแลกเปลี่ยน (Barter) เป็นพันธมิตรที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในลักษณะต่างตอบแทนซึ่งพากัน

และอีกปัจจัยหนึ่งที่ตัวแปรสำคัญคือการได้ต่ออายุสัมปทานอย่างต่อเนื่องซึ่งจะเห็นได้ว่า บริษัท ฟาติมา บรอดคาสติ้ง อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด ไม่ได้รับผลกระทบแต่อย่างใดเนื่องจาก ประชานกรรมการบริษัทเป็นผู้ลงนามในสัญญาสัมปทานเองและมีสายสัมพันธ์อันดีต่อข้าราชการในหน่วยงานภาครัฐที่เป็นเจ้าของสัมปทาน ดังนั้นปัจจัยในการได้ต่ออายุสัมปทานจึงไม่ใช่เพียงแค่จำนวนเงิน แต่ยังมีปัจจัยด้านโครงสร้างสายสัมพันธ์ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งและข้อได้เปรียบของ Yes Radio

โอกาส มีความมั่นคงในด้านการสัมปทานจึงได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าและการดำเนินงานของคลื่นมีความมั่นคงและต่อเนื่องและศิลปินกับคลื่นมีการพึ่งพาอาศัยกันและกันทำให้การ ดำเนินงานราบรื่น

อุปสรรค การดำเนินรูปแบบและการผลิตรายการต่าง ๆ อยู่ภายใต้การประเมินผลของคณะกรรมการบริษัทพาดิมาฯ ถึงแม้จะให้อิสระอย่างเต็มที่ในการบริหารคลีนแต่อำนาจการตัดสินใจหลักก็ต้องได้รับความเห็นชอบด้วย

4. ภัยคุกคามจากคู่แข่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น (Threat of New Entrants)

จากการสัมภาษณ์คุณอรุณพร นิพิทเมธาวิ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Co-Producer) ในประเด็นเรื่องภัยคุกคามจากคู่แข่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจสรุปได้ว่า ขณะที่สภาวะการแข่งขันมีการแข่งขันกันอย่างสูงและ Yes Radio ยังเป็นน้องใหม่ในการแข่งขันยอดส่วนแบ่งทางการตลาด (Market shared) ในแต่ละปีมีจำนวนลดลงแล้วยังมีสื่อใหม่ (New Media) เกิดขึ้น ปัญหาหลักและปัญหาใหญ่ของคนในวงการวิทยุเองคือสื่อใหม่ (New Media) เนื่องจากเกิดขึ้นใหม่ทุกวันแล้วก็มาแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาดไปเป็นจำนวนมาก

ในปัจจุบันถือได้ว่ากระแสแนวย้อนยุคหรือเรโทร (Retro) มีความนิยมที่ดี อาจจะ เป็นเพราะเนื่องจากกลุ่มเป้าหมาย (Target) เป็นผู้ที่กำลังซื้อเป็นผู้ที่อยู่ในฐานะผู้บริหารแล้ว สินค้าแนวย้อนยุคหรือเรโทรต่าง ๆ จึงออกมาเยอะมาก สถานที่ท่องเที่ยวอย่างเพลินวาน ที่หัวหิน ตลาดน้ำยามเย็นอัมพวา ร้านอาหาร ผับ ต่าง ๆ ที่ตกแต่งบรรยากาศในสไตล์ Retro ในกรุงเทพฯ ตอนนี้ มีจำนวนเยอะมาก เพื่อเป็นทางเลือกให้กับลูกค้า เพราะเมื่อถึงเวลาหนึ่ง คนที่มีความมั่นคงในระดับหนึ่งแล้ว มีการทำงานอย่างเคร่งเครียดก็อยากที่จะพักผ่อนบ้าง การที่ได้ย้อนกลับไปสู่เรื่องราวในอดีตหรือความทรงจำมันจะเป็นความสุขของทุกคน และพอผ่านมามันนี่มองกลับไปก็ยังมีรอยยิ้มได้ ความรู้สึกทุกคนอยากมีเพื่อนแม่แต่เด็กหรือวัยรุ่นเองก็อยากสัมผัสวันวานซึ่งเคยเป็นมาในอดีตของสังคมที่ตนเกิดมา เมื่อยังกลุ่มคนได้มารวมตัวกันมาอยู่กับคนที่อารมณ์ความรู้สึกคล้าย ๆ กันมันจึงเกิดพลังและความสนุกร่วม นี่ก็คือเสน่ห์ของกระแส Retro

โอกาส กระแสนิยมความเป็นแนวย้อนยุคหรือเรโทร (Retro) เป็นสิ่งดึงดูดในเกิดความน่าสนใจและอยากติดตาม เนื่องจากผู้ที่ทำงานต้องการผ่อนคลายและย้อนระลึกอดีตของตน

อุปสรรค คู่แข่งรายใหม่หรือจากสื่อใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอาจเรียกความสนใจของกลุ่มผู้ฟังไป

5. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products or Services)

จากการสัมภาษณ์คุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการ (Production Director) ในประเด็นเรื่องภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนสรุปได้ว่า สินค้าทดแทนสำหรับรายการ Yes Radio นั้นในกลุ่มผู้ฟังถ้าหากไม่ฟังวิทยุ ก็อาจจะหันไปฟังสื่อออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ตแทนหรืออาจจะหันไปฟังรายการเพลงประเภทอื่นแทน สินค้าที่จะมาทดแทนรายการ

Yes Radio ก็คือถ้าไม่ชอบแนวเพลงแนวย้อนยุคหรือเรโทร (Retro) ที่ Yes Radio เปิดหรือไม่ชอบดีเจ ก็จะไปฟังซีดีเพลงหรือดาวน์โหลดเพลงฟังทดแทน แต่กลุ่มคนเหล่านั้นนับว่าไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของสถานี Yes Radio โดยตรง สำหรับเป้าหมายของ Yes Radio นั้นถือว่าเป็นคนฟังวิทยุ และส่วนใหญ่จะต้องเป็นคนฟังวิทยุและชอบเพลงแนวย้อนยุคหรือเรโทร (Retro) ทั้งเพลงและดีเจรุ่นก่อนๆ ซึ่งเป็นเสน่ห์ของคลื่น Yes Radio ซึ่งมองว่าสินค้าทดแทนเองยังไม่มีอะไรมาทดแทนความเป็นรายการ Yes Radio ได้ในปัจจุบันได้อย่าง 100 % ทางสถานีวิทยุ Yes Radio เองยังถือว่าไม่มีคู่แข่งที่ชัดเจน ถ้าจะพอดทดแทนก็ทดแทนในลักษณะใกล้เคียงเท่านั้น

โอกาส เนื่องจากเป็นคลื่นที่มีความแตกต่างอย่างชัดเจนมีเสน่ห์ของความเป็นคลื่นวิทยุด้วยดีเจและแนวเพลงจึงไม่ถูกกระทบจากสื่อทดแทนมากนัก

อุปสรรค ยุคปัจจุบันมีการพัฒนาเทคโนโลยีและสินค้าใหม่ๆ มากมาย ซึ่งอาจก่อให้เกิดความนิยมแนวใหม่ได้ คลื่นจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนา รูปแบบแต่ยังคงแนวคิดหลักไว้อย่างผสมผสาน

การวิเคราะห์โอกาสในระดับมหภาค

สภาพสังคม (Social)

โอกาส เนื่องจากในสังคมไทยบทบาทของสื่อมวลชนยังมีอิทธิพลกับประชาชนอยู่เป็นอย่างมาก รวมทั้งในอุตสาหกรรมนี้เป็นธุรกิจลักษณะที่มีผู้ขายน้อยรายและการเข้ามาเพื่อแข่งขันแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดของผู้แข่งขันรายใหม่หรือเป็นสื่อแขนงใหม่ทำได้ยาก ดังนั้นผู้ที่ได้รับสัมปทานในการครอบครองจึงเป็นโอกาสในการบริหารงานสื่อในทางบวกทั้งการสร้างชื่อเสียงภาพลักษณ์ ปรากฏการณ์ในสังคม รวมทั้งผลกำไรในการประกอบการธุรกิจสื่อวิทยุ อีกทั้งปัจจุบันระดับการศึกษาของคนไทยเพิ่มขึ้น กลุ่มผู้ฟังเป้าหมายรายใหม่จึงมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้น และบทบาทของสื่อต่อสังคมยังสามารถสะท้อนให้ประจักษ์ต่อสังคมด้วยการพิจารณาอบรางวัลต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินกิจการวิทยุกระจายเสียงและโทรทัศน์ รวมทั้งสื่อมวลชนในด้านอื่น ๆ อีกด้วย

อุปสรรค สภาพสังคมในประเทศมีการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคตลอดเวลา ดังจะเห็นได้จากการประกอบธุรกิจต่างๆ ในปัจจุบันมักเป็นธุรกิจประเภทตามกระแส แบบไปเร็วมาเร็วจึงทำให้ผู้บริหารต้องปรับตัวต่อสถานการณ์และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา

เทคโนโลยี (Technology)

โอกาส การนำเอาเทคโนโลยีการออกอากาศและการผลิตเพื่อรองรับระบบวิทยุดิจิทัลที่สมบูรณ์แบบจากต่างประเทศมาใช้ทำให้คุณภาพของการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งงานการผลิตรายการที่ออกอากาศมีคุณภาพที่ดี เนื่องจากเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการทำงาน รวมทั้งโปรแกรม (Application) ที่มาสนับสนุนและจัดระบบการควบคุมรายการวิทยุที่ซื้อลิขสิทธิ์มาจากต่างประเทศยังทำให้ภาพลักษณ์ และวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและยังสอดคล้องกับการนำไปวิเคราะห์ผลร่วมกับการวิจัยทางการตลาด ในการดำเนินงานด้านการขายโฆษณาภายในคลื่นนับว่าเป็นเทคโนโลยีที่สร้างความแตกต่างและข้อได้เปรียบมากกว่าสถานีวิทยุอื่น ๆ อีกทั้งสถานี YES RADIO ยังใช้ความสามารถของเทคโนโลยีในการเพิ่มมูลค่าของช่องทางธุรกิจของตัวรายการเองด้วยการจัดทำเว็บไซต์รายการออนไลน์ การทำ VDO STREAMING ในเว็บไซต์ การสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ฟังและลูกค้าด้วย Social Communication เช่น BLOG, SMS, IVR เป็นต้น

อุปสรรค การขาดความสมบูรณ์ของเทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยสนับสนุนทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน อีกทั้งการแก้ไขระบบยังต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเนื่องจากการลงทุนซื้อลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์จากต่างประเทศ ทำให้มีค่าใช้จ่ายมาก อีกทั้งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้ผู้ผลิตรายการหลายรายใช้ความสามารถในส่วนนี้ในการแข่งขันเพื่อสร้างข้อได้เปรียบกันในเรื่องของความทันสมัยและเทคโนโลยี ดังนั้นหน้าที่ของผู้ผลิตรายการจึงต้องมุ่งมั่นที่จะต้องพัฒนาสถานีของตนเองให้อยู่บนมาตรฐานที่ก้าวทันต่อเทคโนโลยี การมีเว็บไซต์ของสถานีกลายเป็นเรื่องธรรมดาแต่ผู้บริหารจะต้องสร้างและมีมุมมองที่กว้างไกลมากกว่าช่องทางของสถานีอื่น ๆ

สถานะเศรษฐกิจ (Economic)

พัฒนาวิทยุสมัครเล่น ระดับปริญญาตรี

โอกาส อุตสาหกรรมสถานีวิทยุกระจายเสียงมีขนาดใหญ่ มูลค่าและอัตราการขยายตัวตลาดโฆษณาของรายการประเภท Variety Format เพิ่มขึ้นและเป็นที่น่าสนใจของกลุ่มลูกค้าเนื่องจากสภาพการแข่งขันของผู้ผลิตรายการวิทยุประเภท Variety Format ที่ได้นำกลยุทธ์ต่าง ๆ เข้ามาร่วมผลิตรายการทำให้เกิดความแปลกใหม่และน่าสนใจมากกว่าในยุคก่อน

อุปสรรค มูลค่าตลาดของยอดงบประมาณการโฆษณาผ่านสื่อวิทยุลดลง เนื่องจากผู้ซื้อโฆษณาหันไปเลือกใช้สื่อใหม่ (New Media) ทดแทน

นโยบายของรัฐบาล (Political-Legal)

โอกาส สำหรับนโยบายการสนับสนุนจากรัฐบาลเนื่องจากสถานี Yes Radio เป็นสถานีที่อยู่ในสังกัดการสัมปทานคลื่นความถี่ของ สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) สังกัดกรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี จึงทำให้มีความน่าเชื่อถือของสถานี มีโอกาสในการติดต่อหรือขายงานที่จะได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าได้โดยง่าย และนโยบายการควบคุมกิจการวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงมีนโยบายสนับสนุนแนวทางการดำเนินธุรกิจสถานีวิทยุกระจายเสียงคลื่นหลักที่ถูกต้องตามระเบียบ และการจัดระเบียบวิทยุชุมชนให้ถูกควบคุมภายใต้ข้อบังคับอย่างถูกต้อง เช่นเดียวกับสถานีวิทยุกระจายเสียงที่รัฐบาลควบคุม

อุปสรรค นโยบายของคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช. ที่กำลังจะเกิดขึ้นอาจส่งผลทำให้มีการจัดสรรคลื่นความถี่ระเบียบวิธีการต่าง ๆ เปลี่ยนไปจึงทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัว เพื่อรองรับกับการดำเนินงานแบบใหม่พร้อมทั้งการที่ปัจจุบันสถานีวิทยุ Yes Radio เป็นสถานีในการกำกับของ สำนักนายกรัฐมนตรี จึงต้องทำให้การนำเสนอเนื้อหาและบทบาทการทำงานด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลหรือแม้กระทั่งช่วงที่มีการประชุมสภาฯ ทางสถานีก็จำเป็นต้องมีการตัดเวลาออกอากาศของรายการไปเพื่อถ่ายทอดเสียงการประชุมเพื่อให้ประชาชนได้รับทราบตามนโยบายของรัฐบาลอีกด้วย จึงทำให้เสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจไปบ้างในบางครั้ง

สถานี Yes Radio รายการวิทยุภายใต้การกำกับของบริษัท Fatima Broadcasting International ซึ่งถือเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านสื่อมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน มีรายการต่างๆ มากมายหนึ่งในสถานีวิทยุที่บริษัท ฟาติมาฯ ได้รับสัมปทานคลื่นความถี่มาบริหารจัดการ และผลิตรายการนั้นคือรายการ Yes Radio FM 93.5 MHz. เนื่องจากผู้บริหารได้มองเห็นถึงรูปแบบของรายการที่จะสามารถตอบโจทย์กับกลุ่มเป้าหมายที่มีกำลังซื้อในระดับที่ดีในสังคมปัจจุบัน และโอกาสในการสร้างสรรค์รายการในรูปแบบที่ยังไม่มีสถานีวิทยุใดเลือกผลิตรายการแบบ Retro Program เป็นทั้ง Format Station หรือมีรูปแบบรายการต่อเนื่องกันทั้งเวลาในการออกอากาศของสถานีวิทยุ รวมทั้งบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์ ความเชี่ยวชาญในการที่จะผลิตรายการเพื่อตอบสนองต่อผู้ฟังที่เป็นเป้าหมายหลัก และเจ้าของสินค้าผู้ที่สนใจใช้สื่อโฆษณาที่มีเป้าหมายเดียวกับรูปแบบรายการได้เป็นอย่างดี

สำหรับแนวทางในการบริหารงานของสถานี Yes Radio ของทีมผู้บริหารนั้นได้มีแนวทางว่าหลังจากที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งจะเป็นเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้แล้ว

ขั้นตอนในลำดับต่อไปนี้ คือการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยที่การกำหนดกลยุทธ์นั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับคือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)
3. กลยุทธ์ตามหน้าที่ธุรกิจ (Functional strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการและทีมผู้บริหารสถานี Yes Radio เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียง FM 93.5 MHz Yes Radio Retro Program พบว่ากลยุทธ์ที่ทางผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการและทีมผู้บริหารสถานีเลือกนำมาใช้คือ การนำหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ ตามการดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยพิจารณาถึงความได้เปรียบในการแข่งขันและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติการ การตลาด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานก่อนโดยใช้การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภายในองค์กร การวิเคราะห์ อุปสรรคและ โอกาสที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก แล้วนำมากำหนดระดับของกลยุทธ์ในปัจจุบันได้มุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ ขยายตัวหรือเจริญเติบโต โดยไม่แตกต่างกับอดีต ซึ่งสามารถใช้ได้ผลมาตลอด ในปัจจุบันได้มุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ กลยุทธ์การขยายตัวหรือเจริญเติบโต จะเน้นในเรื่องของบุคลากรเป็นหลัก โดยปลูกฝังการมีส่วนร่วมของพนักงานในทีมงาน ปลูกฝังให้พนักงานรักองค์กรและเจริญเติบโตไปพร้อมกับองค์กร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่ผู้ร่วมงานซึ่งสามารถทำงานร่วมกันได้ แลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ เสนอแนะ ปฏิบัติงานทดแทนกันได้ให้ความเป็นอิสระต่อการทำงาน และมีกำหนดเวลาในการส่งงานที่ได้รับมอบหมาย สำหรับเป้าหมายของผู้บริหารสถานี Yes Radio ได้มีการกำหนดเป้าหมายของการบริหารคลื่นไว้คือแรงให้คลื่นมีรายได้อย่างต่อเนื่องจะต้องมีการเร่งผลักดันตัวเองให้อยู่แถวหน้า เพื่อที่จะเป็นตัวเลือกอันดับต้น ๆ ของผู้ประกอบการที่ลงโฆษณาในสื่อวิทยุของสถานี Yes Radio ดังที่คุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิต (Production Director) ได้กล่าวไว้ว่า

....เป้าหมายของการบริหารคลื่นคือแรงให้คลื่นมีรายได้ จึงใช้การเร่งและปรับไปด้วย เพราะในการ set up ทีมงานยังต้องปรับกระบวนการต่าง ๆ ไปในตัวเพราะมีปัจจัยที่ทำให้การทำงานของเรายังไม่ลงตัว... (จักรกฤษ ศิลปะชัย 2554)

อีกทั้งทางสถานี Yes Radio ก็ต้องมีการปรับตัวกับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้น ซึ่งปัจจุบันสิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญ นอกเหนือจากเรื่องของกระบวนการผลิตรายการ (Production) และเนื้อหา (Content) ของรายการในการผลิตรายการวิทยุและบริหารงานสถานีวิทยุแล้ว เรื่องของการตลาด (Marketing) ในการนำเสนอถือเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันทุกอย่าง ซึ่งก็จะทำให้รายการเกิดความชัดเจนในการที่จะให้ความสำคัญ (Focus) ไปในสิ่งที่เราทำอยู่ ว่าเป็นการตอบโจทย์ของผู้บริโภคของสถานี โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ผู้ฟังและสปอนเซอร์ แล้วการบริหารงานในส่วนระดับองค์กรก็ได้ให้ความสำคัญกับการทำ Consumer Research ให้เข้าถึงพฤติกรรมของผู้บริโภค ในแง่ของคนฟังต้องการอะไร สปอนเซอร์ต้องการอะไร แล้วก็เอาความต้องการของลูกค้ามาแปลงเป็นเนื้อหา (Content) ของรายการซึ่งก็สามารถทำให้เราเข้าสู่การแข่งขันได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับทัศนะของคุณอภิเดช มหัตถพงษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Producer) Yes Radio FM 93.5 MHz. ที่ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า

...นอกเหนือจากเรื่องของ Production และ Content ของรายการเรื่องของ Marketing ซึ่งเป็นตัวการในการผลักดันทุกอย่างคือมี Apposite Marketing นำ ซึ่งก็เกิดความชัดเจนในการที่จะโฟกัสไปในสิ่งที่เราทำอยู่ ว่าเป็นการตอบโจทย์ของผู้บริโภคของเรา...(อภิเดช มหัตถพงษ์ 2554)

จะเห็นได้ว่าแนวคิดนี้ตรงกับกลยุทธ์ระดับองค์กร ตามกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) ซึ่งผู้บริหารต้องการรักษาภารกิจและเป้าหมายเดิมขององค์กรไว้ แต่ขยายธุรกิจแบบค่อยเป็นค่อยไป (Growth Strategy) โดยมุ่งที่จะให้การดำเนินธุรกิจสามารถเลี้ยงตัวเองได้และสร้างผลกำไรตอบแทนโดยเร็ว

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

กลยุทธ์ระดับองค์กรที่ผู้บริหารกำหนดไว้ดังนี้

การผลิตรายการวิทยุเป็นสื่อมวลชนแขนงหนึ่งที่ส่งกระจายข่าวสาร สารความรู้และความบันเทิงให้กับผู้ฟังที่เป็นมวลชนโดยสาธารณะการที่จะสร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้นกับผู้ฟังและต่อลูกค้าที่เป็นผู้สนับสนุนรายการนั้น ในฐานะที่เป็นสื่อมวลชนจะได้เปรียบในเรื่องของความต่อเนื่องและจำนวนความถี่ในการออกอากาศที่มีอย่างสม่ำเสมอจนทำให้ชื่อตราสินค้า (Brand) ติดตรึงอยู่ในใจผู้ฟังได้ง่ายเมื่อเกิดการรับฟังอย่างต่อเนื่องการสร้างคามเคยชินและคุ้นเคยกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งจะมีผลเป็นการจูงใจให้คนทำกิจกรรมหรือมีกิจวัตรประจำวันแบบเดิมๆอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการสร้างคามคุ้นชินให้คนฟังรู้สึกว่าการ Yes Radio เป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตซึ่งจะต้องติดตามรับ

ฟัง โดยในส่วนของตัวดีเจก็จะต้องพยายามสร้างความโดดเด่นสร้างเอกลักษณ์ของตนเองไปพร้อมกับการประชาสัมพันธ์และการตอกย้ำชื่อตราสินค้า นั่นก็คือ รายการ Yes Radio FM 93.5 MHz. อยู่อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ชื่อรายการและความเป็น Yes Radio เกิดความคุ้นเคยและซึมซับอยู่ในความรู้สึก และติดอยู่ในใจผู้ฟังตามวงจรช่วงชีวิตของการดำเนินธุรกิจ (Business Life Cycle) ซึ่งขณะนี้การดำเนินธุรกิจของ Yes Radio ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการเจริญเติบโต (Growth Strategy) ตามกลยุทธ์ในระดับองค์กรที่จะมุ่งเน้นตอกย้ำทำให้ผู้ฟัง ได้ซึมซับและผูกพันกับรายการ YES RADIO ซึ่งเปรียบเสมือนตัวสินค้าของการดำเนินธุรกิจนั่นเอง ดังที่คุณอภิเดช มหัตถพงษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Producer) Yes Radio FM 93.5 MHz. ได้กล่าวให้รายละเอียดไว้ว่า

...การตอกย้ำด้วย Jingle ของคลื่นเป็นเครื่องมือในรายการที่คอยสอดแทรกประสานกับเพลง เบรกความรู้สึก กระตุ้นให้คนฟังได้ยินอยู่เสมอว่ายังอยู่กับคลื่น Yes Radio เมื่อกลุ่มคนฟังสามารถจดจำได้แล้วเราก็ตอกย้ำความเป็น Unity โดยเน้นการจัดกิจกรรมต่างๆ และเขาก็อาจชักชวนเพื่อนใหม่ๆ มาเพิ่ม... (อภิเดช มหัตถพงษ์ 2554)

อีกทั้งในเรื่องของการตั้งชื่อหรือการสร้างตราสินค้า (Branding) ด้วยความตั้งใจตั้งแต่แรกที่ผู้บริหารต้องการที่จะให้ชื่อของสถานีวิทยุเป็นชื่อที่จำจดได้ง่าย และติดหู ติดปากกับผู้ฟังและกลุ่มลูกค้าจึงได้คิดชื่อรายการ Yes Radio สอดคล้องกับแนวคิดที่คุณอภิเดช มหัตถพงษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Producer) Yes Radio FM 93.5 MHz. กล่าวสนับสนุนเพิ่มเติมว่า

...ชื่อคลื่นเองก็เป็นคำพยางค์เดียวที่ทุกคนสามารถจดจำได้ง่าย รู้จักเป็นส่วนใหญ่ คนไทยเข้าได้เลยสำหรับความหมายนี้ เนื้อหาในรายการเราพยายามผูกคนฟังเอาไว้ด้วยการเป็นครอบครัวและมีมิตรภาพที่ยั่งยืน... (อภิเดช มหัตถพงษ์ 2554)

โดยหลักการทั่วไปของการสร้าง Brand Loyalty ของ Yes Radio คือการสอดแทรกชื่อและเอกลักษณ์ของรายการเข้าไปในความนึกคิดของกลุ่มผู้ฟัง การบอกเล่าและมีกิจกรรมที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มนั้นๆอย่างสม่ำเสมอเพื่อก่อให้เกิดความรักและประทับใจ เป็น Unity ของกลุ่มคนที่มีความชื่นชอบในแบบเดียวกัน และพร้อมที่จะชักชวนกลุ่มคนใหม่ๆเข้ามาร่วมอีกด้วย จากที่กล่าวมาผู้บริหารได้เรียกกลยุทธ์นี้ว่า “การสร้างความรักภักดีต่อสินค้า (Brand Loyalty)”

สำหรับการบริหารวิทยุในแบบ Format Station นอกจากการใช้เทคโนโลยีในการผลิตรายการ คือโปรแกรม Radio Pro ที่บริษัท ฟาติมา บรอดคาสติ้ง อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด ได้ซื้อลิขสิทธิ์เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานการผลิตรายการวิทยุแบบ Format Station ภายในเครื่องสถานีซึ่งระบบนี้จะช่วยทำให้มีการเลือกเพลงการเล่นเพลงมีความกลมกลืน มีการเชื่อมต่อการทำงานของระบบผลิตและการออกอากาศด้วยคอมพิวเตอร์ รวมทั้งการจัดรูปแบบ (Format) รายการวิทยุให้เป็นไปตามที่ทีมงานผู้ควบคุมการผลิตได้กำหนด เช่น ใน 1 ชั่วโมงจะมีโฆษณาที่ช่วง ช่วงละกี่นาที เพลงที่ใช้จะแบ่งเป็นกี่หมวด หมวดเพลงต่าง ๆ เหล่านี้จะถูกกำหนดและจัดเก็บไว้เป็นหมวดหมู่ (Categories) ซึ่งจะสามารถทำให้การต่อเพลง เลือกสรรเพลงให้คนฟังในการจัดรายการวิทยุมีความลื่นไหลและต่อเนื่อง โดยโปรแกรม Radio Pro จะใช้คอมพิวเตอร์ในการตั้งเกณฑ์ต่าง ๆ ไว้ในโปรแกรมได้ เช่น ไม่ให้มีเพลงและศิลปินซ้ำกันใน 1 ช่วงเวลา

สำหรับการเกิดเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการฟังก็จะเกิดสื่อคู่แข่งวิทยุ อย่างเช่น อินเทอร์เน็ต จะแย่งความสนใจจากวิทยุ แต่ปัจจุบันนี้ก็พบว่าวิทยุทุกคลื่นสามารถฟังทางอินเทอร์เน็ตได้ ซึ่งนอกจากจะเป็นการแก้ปัญหาในการถูกแย่งกลุ่มลูกค้าได้แล้ว ยังเป็นการช่วยเพิ่มช่องทางในการนำเสนอสื่อวิทยุเพื่อให้เกิดช่องทางใหม่และสอดคล้องกับยุคสมัยโลกออนไลน์ในปัจจุบัน

นอกจากนั้นการที่เพิ่มช่องทางให้ผู้ฟังสามารถฟังได้จากเว็บไซต์ www.yesradiothai.com โดยทางสถานี Yes Radio ได้มีการพัฒนาร่วมกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และบริษัท Spicy Interactive จำกัด ผู้ให้บริการที่มีความชำนาญในการพัฒนาเว็บไซต์ให้สามารถฟังรายการผ่านอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง รูปแบบบริการมีอยู่ 2 รูปแบบหลัก ๆ รูปแบบแรกจะเป็นรูปแบบการเชื่อมต่อสัญญาณวิทยุที่ออกอากาศในคลื่นวิทยุปกติมาออนไลน์ให้สามารถรับฟังได้ในอินเทอร์เน็ตผ่านหน้าเว็บไซต์ และรูปแบบที่สองคือการใช้วีดิโอ สตรีมมิ่ง (VDO Streaming) โดยจะให้เห็นภาพการจัดรายการวิทยุ หรือการเชิญศิลปินเข้ามาสัมภาษณ์พูดคุยกัน และในอนาคตจะมีการเพิ่มในส่วนของมิวสิกวิดีโอ บันทึกการแสดงสด หรือกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ และถือเป็นจุดขายอีกจุดหนึ่งที่ สื่อวิทยุกระจายเสียงไม่สามารถให้บริการในเรื่องนี้ได้ นอกจากนี้ยังมีการดาวน์โหลดเพลงแบบถูกกฎหมาย ซึ่งสามารถดาวน์โหลดเข้าในเครื่องคอมพิวเตอร์ และธุรกิจต่อยอดที่จะเป็นสร้างรายได้อีกส่วนหนึ่ง คือการเปิดให้ดาวน์โหลดริงโทน และวอลล์เปเปอร์ลงในโทรศัพท์มือถือหรือในสมาร์ตโฟน ซึ่งเป็นทางการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวิทยุถือเป็นการขยายธุรกิจแบบกระจายไปข้างหน้า (Forward Integrate) ตามกลยุทธ์ระดับองค์กรซึ่งสนับสนุนกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ คุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการ (Production Director) ที่ได้กล่าวไว้ว่า

.....การฟังรายการ Yes Radio ผ่านทางมือถือ หรือผ่านทางเว็บไซต์ เราได้รับการ Support หรือพัฒนาระบบจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และตอนนี้ก็มี Partner อย่างบริษัท Spicy Interactive มาช่วยพัฒนาระบบอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งถือเป็นฟังก์ชันที่ทำให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายง่ายขึ้น หลากหลายขึ้น และฟังได้ตลอดเวลา เช่น Application ในมือถือ ก็ฟังง่าย เรียกว่าเป็นมาตรฐานของ สื่อวิทยุไปแล้วที่ต้องทำเว็บไซต์ ออนไลน์ ซึ่งอันนี้จะถือว่าเป็นอาวุธเสริมสำหรับรายการเรา... (จักรกฤษ ศิลปะชัย 2554)

ดังนั้นการสร้างเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่วิทยุไม่เพียงแต่ให้ผลด้านกำไรตอบแทนเท่านั้นแต่ ยังหมายถึงการพัฒนาปรับปรุงให้คลื่นวิทยุยังคงมีช่องทางในการแข่งขันและมาตรฐานใหม่ของสื่อ วิทยุในยุคสังคมออนไลน์และปรับเปลี่ยนการนำเสนอเพื่อให้เข้าถึงคนได้ง่ายขึ้นในสภาพสังคม ปัจจุบัน โดยที่ผู้บริหารได้เรียกกลยุทธ์ว่า “การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวิทยุ”

โดยส่วนใหญ่เนื้อหาของรายการที่นำเสนอต่อผู้ฟังในรายการ Yes Radio ก็จะมีการ สอดแทรกสาระที่กลุ่มเป้าหมายของคลื่น Yes Radio ได้ให้ความสนใจและเป็นประโยชน์ต่อผู้ฟัง เป้าหมายโดยตรง เป็นเรื่องที่คุณฟังสนใจที่ได้มีการคิดสร้างสรรค์และเพิ่มเติมเข้าไป รวมทั้งคลื่น Yes Radio เป็นรายการที่มีเนื้อหาสาระเรื่องของเพลงในยุคนั้นโดยมีความหมายลึกซึ้งแฝงแง่คิดปรัชญา ดี ๆ ผู้ดำเนินรายการก็จะนำมาแบ่งปันมุมมอง แง่คิดดี ๆ เรื่องของสุขภาพ อาหาร สถานที่ท่องเที่ยว การเดินทาง ดังจะเห็นได้จาก ช่วง Morning Call ที่เป็นการปลุกคุณผู้ฟังในตอนเช้า ด้วยปรัชญาการใช้ชีวิต แง่คิดคำคม ผสมเรื่องราวสถานการณ์สังคมปัจจุบัน ข่าวคราวในหน้า หนังสือพิมพ์ เพื่อเริ่มต้นชีวิตในทุกเช้าวันใหม่ของผู้ฟัง ด้วยความสดใส และออกไปพบเจอ เหตุการณ์ฝ่าฟันอุปสรรคด้วยกำลังใจที่เข้มแข็ง สอดคล้องกับคำกล่าวของคุณธรรมพ นิพิทเมธาวิ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Co-Producer) ของ Yes Radio ที่ว่า

...จะมีการสอดแทรกสาระที่กลุ่มเป้าหมายของเราได้ให้ความสนใจและเป็นประโยชน์ ต่อผู้ฟังเช่นกันเข้าไป เช่น ช่วง Morning Call ที่เป็นการปลุกคุณผู้ฟังในตอนเช้าด้วยปรัชญาแง่คิด คำคมดี ๆ ข่าวในหนังสือพิมพ์ เพื่อข้อมูลข่าวสารในการเตรียมพร้อมออกไปพบเจอเหตุการณ์ด้วย กำลังใจที่เข้มแข็ง.... (อรรถพ นิพิทเมธาวิ 2554)

อีกทั้งการแข่งขันการร่วมสนุกในรายการ เช่น เกมส์ ทุกคลื่นก็จะมีเหมือนกันหมด ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพอดี จึงต้องนำสิ่งที่ผู้ฟังมีความสนใจและต้องการนอกเหนือจาก เพลงมาเสริมเข้าไป แล้วก็สอดแทรกสารประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายให้ความสนใจ โดยนำเสนอใน

รูปแบบที่ไม่น่าเบื่อหน่าย ฉะนั้นสาระความรู้ที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายเป็นสิ่งหนึ่งที่จะสร้างความเหนือกว่าคนอื่นที่ไม่ได้ให้สาระประโยชน์อะไรนอกจากความเพลิดเพลินเพียงอย่างเดียว โดยผู้บริหารได้เรียกกลยุทธ์การดำเนินงานนี้ว่า “การผลิตรายการวิทยุที่สอดแทรกสาระเกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมาย”

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการและทีมผู้บริหารสถานี Yes Radio เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียง FM 93.5 MHz Yes Radio Retro Program พบว่า กลยุทธ์การบริหารงานสถานีวิทยุ Yes Radio ใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การพยายามหามุมมองใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากในปัจจุบัน โลกของการสื่อสารเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในฐานะสื่อมวลชน มีความจำเป็นต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงให้ทัน ดังนั้นการบริหารงานจึงมีความซับซ้อนมากขึ้น และกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การยื่นหยัดในจุดเด่นของรายการที่นำเสนอเนื้อหาข้อมูลเพลงเก่าและเรื่องราวในอดีตแห่งความทรงจำที่น่าประทับใจ ในส่วนของบุคลากรจะมีการส่งเสริมให้ทีมงานเข้ารับการฝึกอบรมในสายงานที่เกี่ยวข้อง ให้โอกาสและเวลากับทีมงานเพื่อค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมส่งผลให้ทีมงานมีมุมมองที่กว้างขึ้นและทำงานเป็นทีมร่วมกันได้เป็นอย่างดี และกลยุทธ์การตลาด สอดรับกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายรายการ Yes Radio ใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งให้ความสำคัญกับการปรับปรุง

สถานภาพในการแข่งขันของสถานีให้ดีขึ้น โดยเฉพาะการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages) โดยที่ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันใน 3 รูปแบบ ได้แก่

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) โดยหาทางลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้ธุรกิจสามารถตั้งราคาขายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) โดยพยายามสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการให้แตกต่างจากคนอื่น เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้นและสร้างความพอใจแก่ลูกค้า ซึ่งจะทำได้สามารถตั้งราคาขายและมีส่วนต่าง (Margin) ได้สูงกว่าคู่แข่ง
3. กลยุทธ์การให้ความสำคัญ (Focus Strategy) โดยให้ความสำคัญกับตลาดเฉพาะที่ตนสามารถดำเนินงานและสร้างความพอใจให้กับลูกค้าอย่างเต็มที่ ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

แนวคิดในการบริหารองค์กรของสถานี Yes Radio เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ระหว่างคลื่นคู่แข่งที่ดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุบนหน้าปัทม์คลื่นความถี่ในกรุงเทพฯ นั้นในปัจจุบันมีความสำคัญทั้งด้านต้นทุนซึ่งเป็นจุดเริ่มต้น องค์ประกอบแรกที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจสื่อ โดยเน้นการจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและจำกัดส่วนที่ฟุ่มเฟือยไม่จำเป็นให้ได้เพื่อเป็นการลดต้นทุน (Cost) เช่น ทรัพยากรบุคคลจะต้องทำงานตอบสนองต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหัวใจสำคัญของต้นทุนการบริหารคลื่น Yes Radio ก็คือค่าสัมปทาน เนื่องจากบริษัท ฟาติมาฯ ได้รับสัมปทานจาก สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) การที่ได้ทุนสัมปทานระยะเวลา จำนวน ชั่วโมงมาบริหารจัดการผลิตรายการนั้นหากค่าสัมปทานได้มาในงบประมาณที่ต่ำก็จะทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งการตั้งราคาขายโฆษณาการต่อรองจะมีความได้เปรียบมากกว่าคลื่นคู่แข่งเพราะว่าในการสัมปทานแต่ละคลื่นนั้นจำนวนชั่วโมงและระยะเวลาต่าง ๆ จะได้แตกต่างกันไป ถึงแม้ว่าจะขึ้นชื่อว่าเป็นการประมูลทั้งคลื่นแล้วก็ตาม แต่ต้นสังกัดสัมปทานคลื่นก็จะมีข้อกำหนดในการถ่ายทอดสัญญาณ ช่วงข่าวต่าง ๆ ของสถานีที่แตกต่างกันเช่นเดียวกับที่ คุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิต (Production Director) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนของสถานี Yes Radio ว่า

...การได้ต้นทุนต่ำก็จะทำให้เรามีของขายเหมือนคนอื่นแต่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าก็จะได้เปรียบในการตั้งราคาและเราจะทำให้ได้กำไรมากกว่า ส่วนต้นทุนค่าสัมปทานของ สวท.เองก็เป็นที่น่าพอใจรวมทั้งปัจจัยในด้านการกระจายเสียง ชั่วโมงที่ได้ก็สมเหตุสมผล... (จักรกฤษ ศิลปะชัย 2554)

แต่อย่างไรก็ตามในการตั้งราคาขายโฆษณาของสื่อวิทยุในกรุงเทพฯ นั้นก็จะมีการตั้งราคาในระดับที่ไม่ทิ้งห่างกันมากเนื่องจากอัตรา (Rate) ราคาของพื้นที่ต่าง ๆ มีข้อจำกัดของราคาเปรียบเทียบกับคู่แข่งหากสถานี Yes Radio มีการตั้งราคาห่างจากคลื่นคู่แข่งมากเกินไป ก็จะทำให้โฆษณาของสถานี Yes Radio นั้นขายไม่ได้ และการตั้งราคาของคลื่นวิทยุในแต่ละช่วงเวลาก็มีอัตรา (Rate) ที่แตกต่างกันด้วย ในเวลาที่เป็นช่วงเวลาที่ มีผู้ฟังมากกลุ่มลูกค้ามีความนิยมสูง (Prime Time) ก็จะมีอัตราค่าโฆษณาสูงโดยคุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิต (Production Director) ยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมในการบริหารต้นทุนการขายโฆษณาของสถานี Yes Radio ว่า

...อำนาจการตัดสินใจมันก็อยู่ที่เราเป็นคนกำหนดราคาเอง และในแต่ละช่วงเราต้องเอาต้นทุนสัมปทานมาดูแล้วคำนวณดูว่ามีกี่ชั่วโมงที่เราขายได้แล้วก็ต้องดูว่ากำไรจุกจุกมันอยู่ที่เท่าไร... ดังนั้นเราก็จะมีลิมิตขั้นต่ำในใจว่าแต่ละช่วงเราจะขายได้ในราคาต่ำสุดที่เท่าไร... (จักรกฤษ ศิลปะชัย 2554)

จากการที่คุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตของคลื่น Yes Radio ได้กล่าวมานั้นมีการนำกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) ซึ่งเป็นการหาทางลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำกว่าคู่แข่งจากค่าสัมปทานคลื่นจึงทำให้มีความคล่องตัวในการกำหนดราคาและทิศทางในการบริหารคลื่นได้อย่างอิสระ นำมาซึ่งการบริหารงานของสถานีวิทยุที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

สำหรับการบริหารงานของสถานี Yes Radio มีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการในปัจจุบันเพื่อให้สามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจได้ ในการบริหารงานสถานีวิทยุ Yes Radio ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่างของรายการ โดยผู้บริหารมองถึงคลื่นคู่แข่งว่ามาตรฐานของการผลิตและผลประโยชน์ที่ลูกค้าและผู้ฟังรายการได้รับ การบริหารสถานีและผลิตรายการของ Yes Radio จะต้องทำให้มีความแตกต่างโดดเด่นและมีผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับมากกว่าการซื้อโฆษณาจากคลื่นอื่น สอดคล้องกับแนวคิดของคุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิต (Production Director) คลื่น Yes Radio ได้แสดงทัศนะไว้ว่า

...สำหรับการที่จะทำให้มีจุดเด่นมากกว่าคู่แข่ง เราต้องมามองดูว่าตอนนี้คู่แข่งเรากลิ่นอื่นเค้าไปถึงไหนแล้วเค้าทำอะไรกับเราต้องฉีกจากตรงนั้น ในสิ่งที่เขาทำไม่ได้แตกต่างเราจะต้องเพิ่ม Value Added รวมทั้งการทำโปรโมชั่น เช่น ดึงให้ลูกค้ามาซื้อโฆษณาเป็นผู้สนับสนุนรายการ 3 เดือนติดต่อกันแถมการประชาสัมพันธ์ในรายการ Try in เข้าไปด้วยอีก 1 เดือน... (จักรกฤษ ศิลปะชัย 2554)

ในมุมมองของการตลาดคลื่นจะต้องมีความแตกต่าง ต้องมีเอกลักษณ์มากโดยมีความเป็น Retro ที่ไม่มีใครลอกเลียนแบบได้ซึ่งถือว่าตอนนี้การดำเนินงานของคลื่น Yes Radio ก็ถือว่ามีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นในแบบฉบับของตนเองทั้งในตัวเอง ทั้งในตัวเอง รูปแบบรายการ ตัวดีเจ และวิธีการ

นำเสนอที่ตอกย้ำความเป็น Retro ที่มีเอกลักษณ์ความร่วมมือ สอดคล้องกับคุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิต (Production Director) คลื่น Yes Radio ได้กล่าวว่า

...ถึงเปิดเพลงเก่าแต่รายการของเราไม่เซซ ดีเจเปิดเพลงเก่าแต่ก็มีการพูดคุยเรื่องเทคโนโลยี มือถือสมาร์ตโฟน เอ็นดรอยส์ หรืออาจจะแนะนำให้ผู้ใหญ่ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายคนฟังของเราได้ทดลองใช้ Social Network เช่น การเล่น Facebook วิธีการใช้โปรแกรม Skype เพื่ออัปเดตชีวิตปัจจุบันให้ไม่ตกยุคที่เราอยู่ กลายเป็นผู้ใหญ่ที่มีความเก๋อยู่ในตัว...(จักรกฤษ ศิลปะชัย 2554)

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) โดยพยายามสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการให้แตกต่างจากคนอื่นแม้จะเป็นรายการเพลงเก่าย้อนยุค (Retro) ซึ่งใช้เพื่อดึงดูดกลุ่มผู้ฟังแล้วยังใช้แนวคิดการนำเสนอเนื้อหาในรายการที่พูดถึงสถานการณ์ในปัจจุบัน ความทันสมัย วัฒนาการของเทคโนโลยีที่มีความเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างให้กลุ่มผู้ฟังซึ่งอยู่ในวัยผู้ใหญ่ได้ก้าวทันเทคโนโลยีในโลกปัจจุบัน ตามแนวคิดของรายการที่ว่า “ถึงเปิดเพลงเก่าแต่เราไม่เซซ” และเพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้นและสร้างความพอใจแก่กลุ่มผู้ฟัง ลูกค้า ซึ่งจะทำให้มีความได้เปรียบต่อคู่แข่งในตลาดวิทยุปัจจุบัน

กลยุทธ์การเจาะกลุ่มและทำให้มีความสำคัญ (Focus Strategy)

ในด้านกลยุทธ์การเจาะกลุ่มและให้ความสำคัญโดยเฉพาะนั้น ผู้บริหารของคลื่น Yes Radio ได้นำหลักกลยุทธ์การให้ความสำคัญ (Focus Strategy) มาใช้โดยให้ความสนใจกับตลาดเฉพาะที่ตนสามารถดำเนินงานและสร้างความพอใจให้กับลูกค้าอย่างเต็มที่ ซึ่งกลยุทธ์การให้ความสำคัญ หรือ กลยุทธ์มุ่งสู่ตลาดกลุ่มเดียวของการบริหารคลื่น Yes Radio นั้นมีการกำหนดทั้งต่อกลุ่มคนฟังคือกลุ่มผู้ใหญ่ และต่อกลุ่มลูกค้านักฟังที่มีผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการ การดำเนินชีวิต ของวัยผู้ใหญ่กลุ่มคนทำงานด้วย

...เรามองไปถึงกลุ่มเป้าหมายหลักคนฟังที่เป็นผู้ใหญ่ ดังนั้นผู้ใหญ่มีการดำเนินชีวิตอย่างไรในปัจจุบัน รสนิยม การใช้จ่าย จึงเกิดเป็นกลยุทธ์ที่เรามองไปถึงลูกค้านักฟังที่จะมาสนับสนุนด้วยว่า ผู้ใหญ่บริโภคสินค้าอะไรบ้างต้องย้อนกลับไปดูว่าคนที่มีความทันสมัย ทำหน้าที่เป็น Manager แล้วเค้าใช้สินค้าอะไร เรายก้ไปหากลุ่มลูกค้านักฟังเหล่านั้นโดยตรง...(จักรกฤษ ศิลปะชัย 2554)

การที่กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning) ของรายการเอาไว้ในกลุ่มที่เป็นผู้ใหญ่ และเป็นผู้ที่มิรายได้ในระดับดีดังนั้นสินค้าที่ต้องการจะมาลงโฆษณาในคลื่นก็จำเป็นต้องตอบสนองกับความต้องการของผู้ใหญ่ที่จะเลือกใช้งาน จะทำให้ลูกค้าที่เป็นผู้ซื้อโฆษณาที่ตัดสินใจมาลงโฆษณาในคลื่น Yes Radio มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่ได้ผลตรงตามเป้าหมายโดยตรง สอดคล้องกับคำกล่าวของคุณคุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิต (Production Director) ได้กล่าวว่า

...ในกรณีที่ลูกค้าใช้สื่อได้ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง คือ ลูกค้าตัดสินใจเลือกลงโฆษณากับคลื่นที่มีคนฟังเยอะแต่เป็นวัยรุ่นซึ่งไม่ตรงกับกลุ่มสินค้าของเค้า และผู้ฟังเหล่านั้นก็ไม่สนใจใช้หรือบริโภคสินค้าของลูกค้า ในขณะที่มาลงโฆษณากับเราได้กลุ่มที่ชัดเจนตรงเป้าหมาย และเป็นผู้ฟังที่สนใจใช้สินค้าของตัวเองแทบทุกคนก็จะทำให้ได้ผลมากกว่า...(จักรกฤษ ศิลปะชัย 2554)

การบริหารงานสถานีวิทยุ Yes Radio ผู้บริหารขององค์กรจึงจำเป็นต้องเข้าใจลักษณะพฤติกรรมและสามารถดำเนินงาน สร้างรูปแบบกิจกรรม การนำเสนอเนื้อหาที่มีประโยชน์ต่อกลุ่มนี้ รวมทั้งทีมงานเองก็มีความเชี่ยวชาญในรูปแบบกลุ่มความนิยมแบบ Retro เป็นอย่างดีอีกด้วย ซึ่งหากสามารถเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มคนฟังจนสามารถครองใจกลุ่มคนฟังจนเกิดความจงรักภักดีต่อคลื่นหรือสินค้า (Brand Loyalty) ในระยะยาว

กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ผู้บริหารกำหนดไว้ดังนี้

แต่เดิมนั้นวิทยุจะมีการบริหารงานโดยใช้หลักการจากภายในออกไปยังภายนอก (In Side Out) คือทีมผู้ผลิตและบริหารสถานีวิทยุต้องการนำเสนอและผลิตรายการอย่างไรก็ผลิตออกอากาศไปสู่ผู้ฟังและผู้บริโภค ซึ่งโอกาสที่ผลลัพธ์จะตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายมีน้อยกว่าการคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคแล้วนำมาปฏิบัติหรือมีแนวการทำงานโดยยึดหลักจากภายนอกเข้ามาสู่ภายใน (Out Side In) เนื่องจากการมองกลุ่มเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ โดยการเปลี่ยนรูปแบบเนื้อหาของรายการ (Content) ให้สอดคล้องกับผู้ฟังวิทยุ ซึ่งจะทำให้ผู้ฟังติดตามฟังอย่างต่อเนื่องจึงต้องมีการวิจัยข้อมูลผู้ฟังเพื่อพัฒนารายการอยู่ตลอดเวลา โดยบริษัท ฟาติมาฯ ใช้งบประมาณ 15% ของงบการตลาดทั้งหมด ในการสำรวจ อาทิ การสำรวจพฤติกรรมการใช้เงินของบริษัทตัวแทน โฆษณา การสำรวจความต้องการของฐานผู้ฟังแต่ละกลุ่ม การสำรวจเพื่อคู่มือโน้มความนิยมของเพลงใหม่ทุก ๆ สัปดาห์ ฯลฯ เป็นต้น

โดยการศึกษาเพื่อที่จะทำความเข้าใจและผลิตรายการให้ได้ตรงใจผู้ฟังและลูกค้าให้มากที่สุด ถือเป็นเป้าหมายสำคัญสูงสุด (Goal) โดยจะมีวิธีการสำรวจข้อมูลจากหลายแหล่ง ความคิดเห็นของคนฟังที่ส่งเข้ามาในรายการ การจัดให้มีคำถามสำรวจความต้องการต่าง ๆ ผู้ฟังก็จะมี การแสดงความคิดเห็นซึ่งจะแสดงให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนของความต้องการของกลุ่มผู้ฟัง รวมทั้งการส่งข้อความเข้ามาทางรายการ (SMS) ก็สามารสะท้อนกระแสความคิดเห็นและฐานคนฟังได้ สำหรับปริมาณของข้อความ (SMS) ของ Yes Radio อยู่ในระดับสูงและน่าพอใจซึ่งแสดงถึงผลตอบรับที่ดีด้านคนฟังซึ่งคำกล่าวของคุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการ (Production Director) ได้สอดคล้องกับหลักการข้างต้น ที่กล่าวไว้ว่า

...การทำความเข้าใจและผลิตรายการให้ได้ตรงใจผู้ฟังและลูกค้าให้มากที่สุด ถือเป็น Goal ของเราอยู่แล้ว รวมทั้งความเห็นจาก SMS ก็สามารถบอกกระแสและฐานคนฟังของเราได้ (จักรกฤษ ศิลปะชัย 2554)

ภาพรวมของแนวทางการดำเนินกลยุทธ์นี้ ก็คือการจัดทำรายการให้รู้ใจผู้บริโภคมากที่สุด สนใจความต้องการของผู้ฟัง ผู้ฟังต้องการฟังเพลงมาอย่างต่อเนื่อง การจัดให้ตรงตามความต้องการจึงสามารถดึงคนฟังให้อยู่กับคลื่นได้ตลอดเวลา นั่นคือสิ่งที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งมาจากการทำ Consumer Research เป็นหลักที่จะได้ข้อมูลที่แท้จริง การให้ความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก ผู้ฟังต้องได้รับความพึงพอใจจากการผลิตรายการวิทยุเป็นอันดับแรก จึงจะถือว่าเป็นรายการวิทยุที่ครองใจคนฟังแตกต่างจากรายการที่ผลิตออกมาแล้ว เป็นรายการที่ดีมีสาระและแนวคิดมากมายแต่ผู้ฟังไม่พอใจ ก็ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารได้เรียกกลยุทธ์นี้ว่า “การเข้าถึงความต้องการผู้บริโภคโดยการศึกษาและรู้ใจผู้ฟัง (Consumer In Side)”

การวางแผนช่วยเหลือสนับสนุนกับลูกค้าในรายการ Yes Radio ถือเป็นภารกิจเสริมที่จัดให้มีเพื่อรองรับและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มาลงสื่อ โฆษณาและเพิ่มความสัมฤทธิ์ผลในการใช้สื่อวิทยุ การช่วยวางแผนและแนะนำให้เหมาะสมกับสินค้าและงบประมาณของลูกค้าถือเป็นปัจจัยที่ช่วยดึงดูดและสร้างความพึงพอใจของลูกค้า

นอกจากเราทำรายการ Yes Radio ที่เป็นสถานีวิทยุในรูปแบบ Format Station การร่วมวางแผนกับลูกค้าที่ลงโฆษณากับคลื่น ให้ได้ผลลัพธ์ดีที่เพื่อให้งบประมาณสอดคล้องกับสื่อโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และวางแผนการตลาดของสินค้าที่ต้องการลงโฆษณาและทำการตลาด ซึ่งเป็นความ

รับผิดชอบนอกเหนือจากการรับลงสื่อโฆษณาเพียงอย่างเดียว ดังนั้นการรับฟังและพูดคุย แลกเปลี่ยนเพื่อให้เข้าใจตรงกันและเสนอแนะในรูปแบบของ การทำโฆษณาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Advertising) หรือ เกมส์ (Game) หรือการทำกิจกรรมนอกสถานที่ (Event on ground) จะทำให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย การทำสื่อให้ประสบความสำเร็จโดยการดึงดูดให้สินค้า (Product) เป็นที่รู้จักและการเพิ่มยอดขายให้ตัวสินค้าสำเร็จ จึงทำให้มีการใช้สื่ออย่างต่อเนื่องซึ่งถือเป็นความ รับผิดชอบต่อลูกค้า ดังที่คุณภัทรวิฑูรี กิตติศักดิ์เสนาทรัพย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด (Assistant Marketing Director) ได้กล่าวว่า

...การช่วยวางแผนสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์รวมทั้งวางแผนการตลาดของตัว Product ลูกค้าก็ต้องช่วยเหลืออย่างเต็มที่นอกเหนือจากแค่การรับลงสื่อที่เป็นสปอติวิทยุสนับสนุนใน รายการเพื่อโปรโมทเพียงอย่างเดียว เมื่อลูกค้าขายของได้โอกาสที่เขาจะใช้กับเราต่อเนื่องก็มีมาก ... (ภัทรวิฑูรี กิตติศักดิ์เสนาทรัพย์ 2554)

การบริหารงานวิทยุในปัจจุบันมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ทำให้ต้องมีการปรับตัว เช่น การ สร้าง กิจกรรมพิเศษ (Event) หรือโครงการส่งเสริมการขาย (Special Project) ทำกิจกรรมให้กับ ลูกค้าโดยตรง เป็นวิธีที่จะสร้างรายได้เพิ่มเข้ามา ปัจจุบันการบริหารสถานีวิทยุจะต้องมีการ ทำงานเป็นเหมือนตัวแทนขาย (Agency) คือในหนึ่งบริษัท นอกเหนือจากมีหน่วยงานในการผลิต สื่อที่จะออกอากาศ ยังต้องมีหน่วยงานเพื่อรองรับด้านการตลาดให้กับลูกค้าอีกด้วย การลงโฆษณา กับคลื่นแล้วประสบผลดีในการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการขาย (Promote) สินค้าก็จะเป็นปัจจัย ดึงดูดให้ลูกค้าไว้วางใจและใช้เม็ดเงินกับคลื่นต่อไป ซึ่งผู้บริหารเรียกกลยุทธ์นี้ว่า “การวางแผน การตลาดให้ลูกค้า”

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

การเสนอขายโฆษณาเพื่อนำเสนอให้ลูกค้าสนใจมาร่วมสนับสนุนในรายการนั้น นับว่า มีความสำคัญในการบริหารธุรกิจวิทยุ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่จะนำมาซึ่งรายได้ของบริษัท และการ ใช้กำหนดราคาโฆษณาก็เป็นแนวทางที่จะทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น แต่ก็ต้องทำการควบคุมกับการ วางแผนส่วนการผลิตรายการประกอบด้วย เรื่องของราคาโฆษณาขึ้นอยู่กับอุปสงค์และอุปทาน (Demand Supply) ของลูกค้าและผู้ฟัง หากคลื่นมีผู้ฟังมากก็จะทำให้รายการได้รับความนิยม อัตรา ราคาโฆษณาในรายการก็จะสูงตามไปด้วย แตกต่างจากการนำเสนอขายในสมัยก่อนที่มุ่งเน้นเสนอ อัตราราคาโฆษณาให้ต่ำที่สุด รวมทั้งวิธีการขาย สำหรับทีมงาน Yes Radio มีทีมขายและการตลาด คือ AE (Account Executive) ซึ่งแตกต่างจากพนักงานขาย (Sale) ทั่วไปที่เสนอขายโดยทั่วไปแต่

วิธีการออกไปนำเสนอสื่ออื่นนั้นจะยังต้องให้คำปรึกษาแนะนำ และชักจูงลูกค้าให้เข้าใจกับรูปแบบรายการของทางสถานี และตัดสินใจแก้ไขปัญหาของลูกค้า ช่วยให้คำแนะนำเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในทางบวกกับลูกค้าได้ ซึ่งช่องทางการขายมีทั้งการขายโดยทีมขายอิสระ (Freelance) การขายผ่านตัวแทน (Broker) ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบที่จะต้องสนับสนุนการเสนอขายสื่อในภาวะปัจจุบันที่ต้องมุ่งเข้าถึงลูกค้าให้ได้มากที่สุด สำหรับเรื่องราคาเทียบกับท้องตลาดแล้ว Yes Radio มีการตั้งราคาใกล้เคียงกับคลื่นอื่น ๆ ในเอกสารเสนอโครงการ (Proposal) และใบเสนอราคาที่ตั้งราคาไว้เพื่อนำเสนอลูกค้า จะมีส่วนลดให้ รวมทั้งมีรูปแบบส่วนลดพิเศษ (Option) ในการขายผ่านช่องทางต่างๆ ที่มีข้อเสนอและส่วนลดจะแตกต่างกันไม่เท่ากัน เช่น ช่องทางของตัวแทนขาย (Agency) หรือลูกค้าทางตรง (Customer Direct) แต่ละช่องทางการขายก็จะมีส่วนลดที่แตกต่างกันไป ตัวแทนขายหรือเอเจนซี่สามารถมีส่วนลดสูงสุด 40% เนื่องจากมีการทำงานเป็นพันธมิตร (Partner) ร่วมกัน แต่สำหรับลูกค้าทางตรงสามารถมีส่วนลดได้เพียง 30% เพราะการทำรายการวิทยุจะต้องพึ่งพาพันธมิตรในทางธุรกิจจึงต้องมีส่วนต่างเป็นผลกำไรให้กับตัวแทนที่ช่วยนำเสนอขายสื่อซึ่งถือเป็นบริษัทที่ทำงานคู่กับสถานี Yes Radio การที่ตัวแทนแนะนำหรือจัดหางบประมาณโฆษณาจากสินค้าตัวอื่น ๆ ให้กับสถานีอย่างต่อเนื่อง จึงมีธรรมเนียมการตอบแทนและสร้างสัมพันธภาพที่ดีอย่างยั่งยืน ซึ่งก็ได้ถือปฏิบัติต่อลูกค้า โดยสอดคล้องกับคำกล่าวของ คุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการ (Production Director) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า

... เมื่อ Agency อยู่ได้ก็จะได้นแนะนำหรือแพลนงบโฆษณาจากสินค้าตัวอื่น ๆ ให้เราอีกอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ต้องเกิดมีธรรมเนียมในการเลี้ยงขอบคุณลูกค้าในตอนสิ้นปีเป็นการตอบแทนและสร้างสัมพันธภาพที่ดีอย่างยั่งยืน ซึ่งก็ได้ถือปฏิบัติและเป็นวิธีมัดใจลูกค้าให้อยู่กับรายการได้เป็นอย่างดี... (จักรกฤษ ศิลปะชัย 2554)

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

ปัจจุบันรูปแบบการแข่งขันเดิมเปลี่ยนแปลงจากการแข่งขันกันลดราคา แต่ปัจจุบันนี้เปลี่ยนไปเป็นการตั้งราคา โดยดูราคาต่อหน่วย ซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนคนฟังในแต่ละคลื่น ต้องดูความต้องการของตลาดประกอบด้วย ส่วนเหตุผลที่จะสนับสนุน ในการขึ้นราคาค่าโฆษณา มาจากการวิจัยพฤติกรรมของคนฟัง จากยอดคนฟัง เช่น จำนวนผู้ฟัง 2 ล้านคน ค่าโฆษณาต่อสปอต ตัวละ 2000 บาท นำมาเฉลี่ยได้ราคาต่อหน่วย เมื่อคนฟังเพิ่มจำนวนเป็น 4 ล้านคน ราคาปรับไปที่ 4000 บาท ค่า Share Avoid ยังเท่าเดิม ทำให้เกิดการขึ้นราคาได้ สำหรับ Yes Radio ในการขึ้นราคาต้องมีความสัมพันธ์กันกับรูปแบบรายการ ถ้ารูปแบบรายการดีคนฟังรายการก็จะเพิ่มขึ้น พอเพิ่มมากขึ้นก็จะมีผลต่อการวางกลยุทธ์ด้านราคาโฆษณาและมุ่งเน้นให้ทีมการตลาดและพนักงาน AE ที่มี

คุณภาพและมีความรู้สามารถแนะนำและช่วยในการตัดสินใจลูกค้าอีกด้วย ผู้บริหารเรียกกลยุทธ์นี้ว่า “กลยุทธ์ของราคาโฆษณา”

ด้วยสายสัมพันธ์อันดีที่ผู้บริหารของ บริษัท ฟาติมาฯ มีต่อหน่วยงานราชการจึงส่งผลให้ทาง Yes Radio ได้จับโฆษณาจากทางราชการอย่างต่อเนื่อง และด้วยประสบการณ์ที่ทำงานให้กับราชการต่อเนื่องและยาวนาน ซึ่งล้วนแล้วแต่ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดีแก่ทางราชการ บริษัทจึงได้รับความเชื่อถือไว้วางใจอย่างต่อเนื่องเรื่อยมาในการให้ผลิตและบริหารสถานีวิทยุ สำหรับกลยุทธ์การมุ่งเน้นการหาลูกค้าที่มาเป็นผู้สนับสนุนคือโฆษณาในรายการ Yes Radio

บริษัทที่มีความสัมพันธ์ (Connection) ที่ดีกับหน่วยงานราชการหลายส่วน รวมทั้งผู้บริหารเป็นพันธมิตรในการช่วยเหลือและสนับสนุนงานของราชการอย่างสม่ำเสมอ จึงได้เปรียบคู่แข่งกันและการประมูลงานต่างๆของรัฐ โดยบริษัท ฟาติมาฯ ถือได้ว่ามีประสบการณ์ในการทำงานให้ราชการ หน่วยงานราชการนับด้วยเป็นลูกค้ารายหลัก งบประมาณที่ได้มักเป็นเงินจำนวนมาก ที่มงานจึงต้องคอยพยายามติดตาม ตรวจสอบแต่ละหน่วยงานว่า มีนโยบายที่จะใช้งบโฆษณา การจัดซื้อจัดจ้าง ดังนั้นจึงต้องมีทีมงานที่คอยติดตามข้อมูลจากหน่วยงานราชการ การประกาศ TOR (Term of Reference) ข้อกำหนดของผู้ว่าจ้างที่ต้องไปซื้อสัญญาเนื่องจากระบบราชการต้องมีการประกาศสาธารณะ ข้อดีของการทำงานกับองค์กรของรัฐหน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจนั้น ยอดงบโฆษณาจะไม่ก่อให้เกิดหนี้เสียหากมีวิธีการทำงานและทีมงานมีประสบการณ์ในการทำงานกับราชการ วิสาหกิจที่ทางบริษัทเองเคยทำโครงการให้ ยกตัวอย่างผลงานที่ผ่านมาได้แก่ กรมทางหลวง, คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.), สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง (กกต.), การทางพิเศษแห่งประเทศไทย, กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.), สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน(กอรมน.)ในโครงการทำดีมีอาชีพ รวมถึงรัฐวิสาหกิจและ บริษัทเอกชนขนาดใหญ่ เช่น ปตท., TOT, CAT CDMA เป็นต้น

คุณภัทราริพรวดี กิตติศักดิ์เสนาทรัพย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด (Assistant Marketing Director) ได้กล่าวในประเด็นนี้ว่า

...เริ่มต้นจากการที่บริษัทของเรา ถือได้ว่าเป็นบริษัทที่มีความสัมพันธ์หรือ Connection ที่ดีกับหน่วยงานราชการหน่วยงานราชการว่าเป็นลูกค้ารายหลักงบประมาณที่ได้มาจะเป็นเงินทุน

ก้อนโต และเคยมีประสบการณ์ในการทำงานกับราชการอย่างเสมอ...(ภัทรธิพรวดี กิตติศักดิ์ เสนาทรัพย์ 2554)

การได้ลูกจ้างซึ่งเป็นหน่วยงานราชการถือเป็นจุดแข็งและข้อได้เปรียบสำคัญของทาง Yes Radio เนื่องจากงบประมาณที่จัดซื้อนั้นค่อนข้างมากและสม่ำเสมอ มีความแน่นอนในการจ่ายเงิน และยังสร้างชื่อเสียงให้แก่ทางบริษัท แต่การเข้าถึงหน่วยงานราชการนั้นเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความชำนาญและประสบการณ์ที่ต้องรู้ระบบ กระบวนการขั้นตอนของทางราชการ ซึ่งบริษัทที่ไม่มีประสบการณ์ยากที่จะดำเนินการได้ Yes Radio จึงถือว่าหน่วยงานราชการเป็นลูกจ้างรายหลักที่สำคัญควรรักษาไว้ให้ยาวนาน ซึ่งผู้บริหารเรียกว่า “การมุ่งเน้นลูกจ้างที่เป็นหน่วยงานราชการ”

รูปแบบของการผลิตรายการวิทยุในปัจจุบันเป็นการทำตามรายการที่มีความนิยมสูงหรือรายการที่ประสบความสำเร็จ ทำให้แต่ละรายการแทบจะไม่มี ความแตกต่างในการนำเสนอใช้กลยุทธที่ไม่แตกต่างกันมาก แต่ขณะเดียวกันการวางกลยุทธ์ที่สร้างความต่างในการผลิตรายการก็เป็นแนวทางที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้

ปัจจุบันวิทยุเป็นสื่อที่วัดความพึงใจของผู้ฟัง รัับฟังผู้ฟังเป็นหลักมากกว่าเดิม และรูปแบบการจัดรายการทุกคลื่นต่างทำเช่นเดียวกัน คือ เปิดเพลงเป็นหลัก ดีเจพูดรองลงมา คลื่นของ Yes Radio มีกระแสความนิยม (Rating) อยู่ในระดับกลางแต่สามารถทำรายได้พอสมควร จึงอาจมองได้ว่ารายการมีรูปแบบที่แตกต่างออกไป ก็สามารถอยู่ได้ เป็นการชี้จุดเด่นให้คนอื่นเห็นและเป็นทางเลือกอีกทางให้แก่ผู้ฟัง แต่แนวโน้มล่าสุดเริ่มเปลี่ยนแปลงไปรายการวิทยุเปลี่ยนไปจัดในรูปแบบที่คล้ายรายการ Talk Show ซึ่งเน้นความสามารถในการสนทนากับผู้ฟังมากขึ้นและใช้เพลงที่เป็นที่นิยมและผู้ฟังต้องการฟังมากๆ เปิดในรายการคุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการ (Production Director) ของสถานี Yes Radio ได้แสดงทัศนะในเรื่องนี้ดังนี้

... ปัจจุบันวิทยุมองผู้ฟังเป็นหลักมากกว่าจากเดิม เราก็ต้องฟังความเห็นของคนหมู่มาก แต่เราไม่สามารถทำตามได้ทั้งหมด ซึ่งเราพบว่ามีบางคลื่นที่ Rating อันดับ 1 แต่ขายโฆษณาไม่ได้ก็เลยทำให้มีความหวัง ... (จักรกฤษ ศิลปะชัย 2554)

สถานการณ์ของรายการวิทยุก็เปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละยุคสมัย การทำตามๆกันนั้นย่อมก่อให้เกิดความซ้ำซากจำเจและการประสบความสำเร็จตามกระแสที่ล่าช้าและอาจไม่ทันต่อกระแส ดังนั้นเราอาจสรรค์สร้างความแปลกใหม่ให้แตกต่างไปจากสิ่งเดิมๆด้วยความสร้างสรรค์

เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในแบบฉบับของรายการตัวเองซึ่งผู้บริหารเรียกแนวทางนี้ว่า “กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในการผลิตรายการวิทยุ”

กลยุทธ์ด้านส่วนประสมทางการตลาด (4P marketing Mix)

ผลิตภัณฑ์ (Product)

ผลิตภัณฑ์ของ Yes Radio เป็นธุรกิจด้านบริการ สินค้าเป็นสิ่งที่ยับยั้งไม่ได้ เพราะเป็นรายการวิทยุที่ออกอากาศให้ผู้ฟังได้รับฟัง การให้สื่อ (Media) ในการออกอากาศเพื่อประชาสัมพันธ์ สินค้าซึ่งถือเป็นการบริการด้านสื่อสารมวลชน ดังนั้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีอรรถประโยชน์และเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าจึงสำคัญเป็นอย่างมาก ฉะนั้นการกำหนดรูปแบบรายการและกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้รายการเป็นที่พึงพอใจและเป็นที่ติดตามจึงเป็นการสร้างจุดแตกต่างและสร้างความแข็งแกร่งแก่ผลิตภัณฑ์

แนวเพลงเป็นจุดเด่นที่สุดของ Yes Radio ซึ่งแนวเพลงแบบย้อนยุคร่วมสมัย (Retro) นี้ไม่มีคลื่นใดเปิดทั้ง Format Station ผู้ฟัง 100 คน อาจมีผู้ฟังที่รักแนวเพลงของ Yes Radio ประมาณ 20 คน นอกเหนือจากนั้นเป็นผู้ที่ต้องการฟังเพลงรูปแบบนี้ บางครั้งเป็นการบอกต่อกันในหมู่ผู้ฟัง และดีใจ ซึ่งเชื่อว่าดีเจมีอิทธิพลในส่วนของกรสร้างแฟนรายการ และอาจสร้างให้ผู้ฟังฟังรายการมีความชื่นชอบและติดตามรายการต่อไป ในส่วนเนื้อหา ตัวรูปแบบรายการ และรายละเอียดของความเป็น Retro โดยผ่านดีเจที่จะนำผู้ฟังไปสู่ความทรงจำ ผ่านสื่อ เช่น ผ่านหนัง ผ่านเรื่องราวเหตุการณ์ โดย คุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการ (Production Director) ได้แสดงความเห็นไว้ดังนี้

... ส่วนประกอบ Content ที่ดีของเรา คือเพลงนำ แล้วรายละเอียดต่างๆ ดีเจจะ Support โปรแกรมช่วงต่าง ๆ ก็มีผลเช่นกัน แต่จริง ๆ แล้วเป้าหมายไม่ใช่ที่มาของเพลงอย่างเดียว มันเป็นเรื่องความทรงจำเกี่ยวกับเพลงๆ หนึ่ง หรือเรื่องอื่นที่เราประทับใจเพื่อเล่าเรื่องความทรงจำดี ๆ ผ่านเพลงนี้... (จักรกฤษ ศิลปะชัย 2554)

ในด้านกลุ่มคนฟัง ก็มุ่งเน้นผู้ฟังที่มีคุณวุฒิและวัยวุฒิที่มากและค่อนข้างมีรสนิยมที่มีระดับ ดังนั้นการผลิตรูปแบบ กิจกรรมและคัดเลือกเพลงจึงมีส่วนสำคัญและต้องคัดสรรอย่างลงตัว คุณอภิเดช มหัตถพงษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Producer) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมในประเด็นของตำแหน่งผลิตภัณฑ์สำหรับการผลิตรายการวิทยุ Yes Radio ว่า

...Product Positioning ของเราอยู่ใน B+ แปลว่าเราจับกลุ่ม Hi end เช่น เจ้าของกิจการ เพราะฉะนั้นเราไม่วางภาพของเรา Look cheap... (อภิเดช มหัตถพงษ์ 2554)

ดังที่กล่าวมานี้ Yes Radio ได้วางกลยุทธ์ให้เพลงที่เลือกมาเปิดเป็นจุดเด่นและจุดแข็งของรายการผนวกกับการสร้างสรรค์สาระที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่า (Value) ให้ผู้ฟังได้รับประโยชน์การการรับฟังสื่อวิทยุรายการ Yes Radio ซึ่งก็คือการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Differentiation) โดยจับกลุ่มผู้ฟังที่มีระดับดี มุ่งเน้นไปที่ความชื่นชอบและรสนิยมด้านต่าง ๆ ของการดำเนินชีวิต (Lifestyle) ของกลุ่มคนฟังระดับนี้ และนอกจากนี้เนื่องจากเพลงที่เลือกมาเปิดเป็นเพลงที่ค่อนข้างหาฟังได้ยากจึงยังได้กลุ่มคนฟังที่อยากฟังเพลงแนวนี้มาเป็นกลุ่มเสริมอีกด้วยนี่จึงถือเป็นจุดเด่นด้านผลิตภัณฑ์หรือเนื้อหาในรูปแบบในรายการ Yes Radio

ราคา (Price)

เนื่องด้วยสินค้าของ Yes Radio เป็นธุรกิจบริการ ดังนั้นราคาในที่นี้จึงไม่ใช่จำนวนเงินที่ผู้ฟังต้องจ่ายให้กับสถานี Yes Radio แต่หมายถึง ราคาของค่าโฆษณาที่เจ้าของสินค้าจะต้องมาซื้อเวลาในคลื่นเพื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าของตนเอง ดังนั้นการทำคลื่นให้มีผู้ฟังที่มากและเหนียวแน่นจึงจะสร้างแรงดึงดูดให้ราคาค่าโฆษณาของคลื่นสูงขึ้นตามไปด้วย สื่อวิทยุเป็นสื่อที่ถือเป็นสินค้าจับต้องไม่ได้มันเป็นนามธรรม การแข่งขันราคาจึงไม่สามารถเปรียบเทียบได้อย่างชัดเจนต่างจากการเปรียบเทียบว่าสิ่งไหนดีกว่า ปริมาณมากกว่า จึงนำเอาส่วนลดมาเป็นข้อได้เปรียบตามสภาพของสินค้า สินค้าหมายถึงตัวรายการ รายการที่ได้รับความนิยมและมีความแข็งแรง อัตราค่าโฆษณาก็สูงขึ้น ราคาการลงโฆษณาของ Yes Radio อยู่ในระดับที่แข่งขันได้ สำหรับผลประโยชน์ (Benefit) ที่ให้กับลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้น และสามารถกำหนดและมีอำนาจการต่อรองได้เองเนื่องจากการบริหารงานคลื่นวิทยุเป็นผู้บริหารเป็นผู้จัดการเวลาในสถานีได้เองทั้งหมด สอดคล้องกับคำกล่าวของคุณภัทราธิพรวดี กิตติศักดิ์เสนาทรัพย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด (Assistant Marketing Director) ได้กล่าวไว้ในประเด็นนี้ว่า

...ราคาของเราสามารถแข่งขันทางภาวะตลาดในปัจจุบันได้ คลื่นวิทยุเป็นสื่อที่ถือเป็นสินค้าจับต้องไม่ได้มันเป็นนามธรรม ทางเดียวก็คือกลยุทธ์ด้านราคาจริงๆแล้วเอาส่วนลดมาเล่นตามสภาพของสินค้า ... (ภัทราธิพรวดี กิตติศักดิ์เสนาทรัพย์ 2554)

จากที่กล่าวมาราคา (Price) หมายถึง คุณค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน การที่คลื่นเป็นที่นิยมและมีกลุ่มคนฟังที่มากจึงเป็นการกำหนดคุณค่าการรับรู้ (Perceived Value) ในสายตาของลูกค้า ซึ่งต้องการลงโฆษณา ซึ่งหากสร้างความนิยมได้มากเท่าใด อำนาจการต่อรองและผลตอบแทนด้านราย่อมจะสูงขึ้นตามไปด้วย โดยอาจไม่ต้องคำนึงถึงคู่แข่งเลย แต่หากยังไม่ไปถึงจุดเข้มข้นแข็งดังกล่าวได้ การใช้กลยุทธ์เสริมในด้านส่วนลดหรืออื่นๆเพื่อเพิ่มความคุ้มค่าแก่ลูกค้าก็ต้องนำมาช่วยเสริมด้วย

การจัดจำหน่าย (Places)

ในส่วนของ Yes Radio การจัดจำหน่ายเป็นรูปแบบของการจัดจำหน่ายสินค้าบริการ ซึ่งหมายถึงทั้งช่องทางที่จะนำเสนอให้คลื่นเป็นที่รู้จักแก่กลุ่มผู้ฟังเป็นสำคัญ รองลงมาจึงรวมถึงการนำเวลาในคลื่นไปเสนอขายแก่ผู้ประกอบการที่ต้องการลงโฆษณาอีกด้วย

Yes Radio ถือว่าอยู่ในจุดที่ดีมากในความถี่ของกรุงเทพฯ ซึ่งดีทั้งสถานที่หรือต้นสังกัดของ สวท. ในสังกัดกรมประชาสัมพันธ์ก็ถือว่ามีความสำคัญที่ดี แต่ไม่ใช่เงื่อนไขที่จะทำให้คลื่นอยู่ได้ เป็นแค่องค์ประกอบ ภาพลักษณ์ของรายการ Yes Radio เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากกว่า ส่วนการขาย องค์กรมีพนักงาน AE (Account Executive) ที่มีหน้าที่ติดต่อลูกค้าเพื่อขอพบและนำเสนอการขายสื่อ มีช่องทางการตลาดคือสร้างจังหวะสร้างโอกาสในการขาย อีกทั้งกลยุทธ์ในการคัดเลือกบุคลากรที่จะมาทำงานในตำแหน่งงานนี้ก็ต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประกอบกับการมีบุคลิกภาพ หน้าตาที่ดี มีรสนิยม ตามทันกระแสสังคมและข่าวคราวคราวเคลื่อนไหวของโลก เพราะต้องพูดคุยเอาใจใส่ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวแทนภาพลักษณ์ของบริษัทที่ออกไปติดต่อกับลูกค้า อีกทั้งในแง่ของควมมีชื่อเสียงและความคุ้นเคยกับหน้าตาเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อใจและประทับใจในตำแหน่งงานนี้ก็มีทีม AE เป็นนักแสดง นายแบบ นางแบบหน้าใหม่และนักกิจกรรมจากรั้วมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มาร่วมเป็น AE ด้วยและคุณภัทราธิพรวดี กิตติศักดิ์เสนาทรัพย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด (Assistant Marketing Director) ยังได้ขยายความถึงช่องทางการจัดจำหน่ายของรายการ Yes Radio ไว้ว่า

...ถ้าเป็นคลื่นหลักเรื่องช่องทางการจัดจำหน่ายนั้นคือ ตัวเลขคลื่น ที่ตั้งของคลื่น มองว่าไม่ต่างกัน ภาพลักษณ์ภายในคลื่นรายการต่างหากที่มีความสำคัญที่มากกว่า คลื่นเราเองมีพนักงาน AE ซึ่งมีหน้าที่วิ่งไปหาลูกค้าโดยการคัดเลือก AE นั้นก็ต้องเน้นคนที่มีบุคลิกภาพ หน้าตาที่ดี แก้ปัญหาและทันต่อลูกค้า...(ภัทราธิพรวดี กิตติศักดิ์เสนาทรัพย์ 2554)

จากที่กล่าวมานี้ เลขคลื่น 93.5 สัมภาษณ์จากกรมประชาสัมพันธ์ สวท. มีความน่าเชื่อถือ มั่นคงในการสัมภาษณ์ ผู้ฟังสามารถจดจำและเข้าถึงได้ครอบคลุมทั่วพื้นที่กรุงเทพฯ ด้านลูกค้า การเข้าถึงสามารถทำได้ง่ายเนื่องจากแหล่งที่ตั้งของสถานที่ทำงานอยู่ใจกลางเมืองเป็นศูนย์กลางระหว่างกรมประชาสัมพันธ์ และสมาคมนักวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย การคมนาคมเดินทางด้วยความสะดวกด้วยรถไฟฟ้า BTS และอยู่ในย่านธุรกิจที่ลูกค้าสามารถมาประสานงานติดต่อได้โดยง่าย ส่วนด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distribution) ก็ต้องอาศัยกลยุทธ์ AE (Account Executive) เข้าไปหาลูกค้าได้ถึงที่ด้วยความรวดเร็วและชัดเจนในการขายและนำเสนอตัวรายการ และสื่อที่ลูกค้าจะมาลงโฆษณาสนับสนุนได้ อีกทั้งองค์กรยังมีช่องทางให้ลูกค้าได้ทำการติดต่อทั้งช่องทางผ่านเว็บไซต์ขององค์กร การติดต่อผ่านทางโทรศัพท์ ซึ่งเป็นช่องทางที่อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่ต้องการติดต่อประสานงานและต้องการสอบถามข้อมูลในการติดต่อลงโฆษณากับทางสถานี YES RADIO ได้อย่างสะดวกอีกด้วย

การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ เพื่อส่งเสริมและจูงใจให้ลูกค้าซื้อบริการ โดยต้องสร้างวิธีการ ในการดึงดูดเพื่อช่วยผลักดันให้เกิดความน่าสนใจในการลงโฆษณาและชักจูงให้เห็นผลตอบแทนอันคุ้มค่าในการใช้เม็ดเงิน รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์ลด แลก แจกแถม เพราะ Yes Radio ยังเป็นคลื่นใหม่ ซึ่งยังต้องการโฆษณาเข้ามาในรายการอีก ประกอบกับ In-program ก็จะมีโปรโมชันให้กับคนฟัง เช่น การมีส่วนร่วมในกิจกรรมระหว่างลูกค้ากับคนฟัง ทำให้รายการแข็งแรงขึ้น สำหรับ Promotion ด้านการตลาดก็จะมีข้อเสนอต่างๆ ให้ลูกค้าเลือก และขายพ่วงไปกับวิทยุภูมิภาค ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบของคลื่นวิทยุของบริษัท ฟาติมาฯ ที่แตกต่างจากคลื่นอื่น ๆ นอกจากลูกค้าจะได้ลงโฆษณาในวิทยุในกรุงเทพฯ แล้วยังสามารถโฆษณาในต่างจังหวัดในเครือวิทยุบริษัท ฟาติมาฯ ได้ พร้อมกันนี้ การเป็นผู้ผลิตรายการเองโดยตรง ยังได้ราคาที่ไม่ต้องผ่านใคร อีกทั้งการที่บริษัทฯ ได้รับสัมปทานคลื่นมาทั้งหมดทำให้มีความสะดวกและมีอิสระในการบริหารเวลา ดังที่คุณศุภชัย จันทร์ใส นักสร้างสรรค์และผลิตรายการ (Creative Program) กล่าวไว้

...ก็ลด แลก แจกแถมอยู่แล้วเพราะคลื่นเรายังใหม่และยังต้องการโฆษณาเข้ามาในรายการอีก In-program ก็จะมีโปรโมชันให้กับคนฟัง ก็คือเล่นเกมสแควร์ของรางวัล ด้านการตลาด

เราก็จะมี Package ราคา มี Option ต่างๆเสนอให้ลูกค้าเลือก และก็ขายพ่วงไปกับวิทยุภูมิภาคนี้ถือเป็นข้อได้เปรียบ...(สุภชัย จันทร์ใส 2554)

จากการแสดงความคิดเห็นนั้น เห็นได้ว่า Yes Radio มีการส่งเสริมการตลาดในรายการ (Promotion) ต่อผู้ฟัง โดยการจัดเล่นเกมสัปดาห์แจกรางวัลเพื่อดึงดูดความสนใจจากผู้ฟัง และใช้การส่งเสริมการขาย (Sale Promotion) โดยการจัดหาแพ็คเกจที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าและงบประมาณที่ลูกค้ามีและสนใจลงโฆษณา รวมทั้งเพิ่มข้อเสนอในส่วนการส่งเสริมการขายด้วยช่องทางการขายพ่วงกับสื่อวิทยุภูมิภาคของบริษัทอีกด้วย

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

ในส่วนของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ในการทำงานวิทยุนี้ บุคลากรและโครงสร้างองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำงานสัมพันธ์กันและจะต้องเข้าใจสื่อวิทยุซึ่งก็จะส่งผลให้การทำงานตามนโยบายในด้านต่าง ๆ มีความคล่องตัวและได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ที่เป็นคู่แข่งด้านธุรกิจต่อกัน

รายการ Yes Radio ใช้การนำหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับหน้าที่มาใช้โดยพิจารณาถึงความได้เปรียบในการแข่งขันและประสิทธิภาพในการดำเนินงานในปัจจุบันได้มุ่งเน้นไปที่เรื่องของบุคลากรเป็นหลัก โดยปลูกฝังการมีส่วนร่วมของพนักงานในทีมผลิตรายการ Yes Radio ปลูกฝังให้พนักงานรักองค์กรและเจริญเติบโตไปพร้อมกับองค์กร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่ผู้ร่วมงานซึ่งสามารถทำงานร่วมกันได้ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเชื่อมต่อกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ และบูรณาการความสามารถของแต่ละหน่วยเข้ามาไว้ด้วยกันเพื่อที่จะให้องค์กรดำเนินงานและมุ่งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดปกติกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะถูกกำหนดและนำมาปฏิบัติโดยผู้จัดการตามหน้าที่หรือฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่ ฝ่ายการตลาด การผลิต การบัญชี การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และการศึกษาและพัฒนาเพื่อให้การประกอบกิจการประสบผลสำเร็จและสอดคล้องตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ในระดับที่สูงขึ้นไป

ในองค์กรของ Yes Radio ได้คำนึงถึงว่าในแต่ละหน้าที่มีส่วนสัมพันธ์กันทั้งระบบ การบริหาร และการวางโครงสร้างองค์กรนั้น ในทุกส่วนมีความสัมพันธ์กันทุกกระบวนการสนับสนุนกับคำสัมภาษณ์ของคุณอรณพ นิพิทเมธาวิ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Co-Producer) ที่ว่า

...ถึงแม้กระทั่งพนักงานในตำแหน่งที่เล็กที่สุดเมื่อทำงานที่มีประสิทธิภาพที่สุดไปให้ Process ถัดไปก็จะได้งานที่มีคุณภาพมากที่สุด ในระบบทีมงานได้มองว่าพนักงานทุกตำแหน่งเปรียบเป็นฟันเฟืองที่คอยช่วยเหลือ ขับเคลื่อนและสนับสนุนให้งานแต่ละส่วนผลัดกันไปได้ด้วย เป้าหมายเดียวกันคือคุณภาพของรายการและการได้มาซึ่งรายได้จากการสนับสนุนเงินโฆษณา... (อรรถณพ นิพิทเมธาวิ 2554)

แต่ในกลยุทธ์ระดับหน้าที่นี้สำหรับการบริหารคลื่น Yes Radio มองว่าในทุกภาคส่วนแต่ละหน้าที่ของพนักงานในทีมมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ของตัวเองได้อย่างดีที่สุด มีศักยภาพ ความถนัดในสายงานอาชีพ รวมทั้งเป็นการคัดสรรจากส่วนของทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมและมีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีคุณค่า

กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ ที่ผู้บริหารกำหนดไว้ดังนี้

การทำรายการวิทยุในแนวเพลง Retro นอกจากมีจุดสำคัญในการเปิดเพลงแนวย้อนยุคแล้ว การที่จะทำให้อคลื่นวิทยุมีบรรยากาศย้อนยุคอย่างสมบูรณ์นั้น ย่อมต้องรวมถึงดีเจด้วย เนื่องจากดีเจเป็นหัวใจหลักในการทำรายการวิทยุอยู่แล้ว และในกรณีนี้ดีเจยังเป็นส่วนเติมเต็มแนวคิด Retro ของคลื่นให้ออกมาอย่างชัดเจน กลยุทธ์ในการคัดเลือกตัวดีเจที่จะมาทำหน้าที่เป็นตัวแทนผู้ดำเนินรายการ หรือ Presenter นั้นจะมีหลักการคัดเลือก จากแนวคิด (Concept) ของคลื่นที่ตั้งไว้ว่า “คิดทุกเรื่องที่มี ย้อนทุกเรื่องที่ดี” ดีเจที่จะมาถ่ายทอดจะต้องมีความร่วมสมัย ต้องมีประสบการณ์จริง และมีความรู้ลึกๆ อยู่ในยุคนั้น หลักที่ใช้ในการเลือกสรรดีเจที่มาทำหน้าที่ถ่ายทอดในคลื่น ได้แก่

1. อายุ 2. ความมีชื่อเสียง และประสบการณ์ในการจัดรายการในช่วงระแวงเวลานั้น มีความร่วมสมัยของยุคนั้น ๆ ส่วนการที่ดึงศิลปินมาจัดรายการก็เพื่อศิลปินถือเป็นตัวแทนความเป็นตัวจริงของเพลง รวมทั้งการสร้างแฟนเพลงที่จะตามมาเป็นแฟนรายการ Yes Radio และลูกค้าสามารถเลือกลงโฆษณาในช่วงที่ชื่นชอบและช่วงเวลาที่เหมาะสมได้ เช่น สินค้าที่เกี่ยวข้องกับอาหาร ผลิตภัณฑ์กะทิขาวเกาะ หรือน้ำมันพืชโอลีน ตัดสินใจลงโฆษณาในคลื่นเพราะชื่นชอบช่วงคุณสันติ เสวตวิมล (แม่ช้อยนางรำ) ซึ่งเป็นทั้งนักเขียน (Columnist) นักแต่งเพลงในนามปากกาที่ชื่อว่า “กรวิก” ส่วนนี้เป็นการเข้ามาช่วยเพิ่มสีสันในรายการให้น่าสนใจมากขึ้นและยังถือเป็นตัวเลือกที่ลูกค้าให้ความสนใจที่จะมาลงโฆษณาเพราะเชื่อมั่นในตัวดีเจและรูปแบบของรายการจะนำพาให้สินค้าไปสู่เป้าหมายทางการตลาดได้ตามที่คุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการ (Production Director) ได้กล่าวไว้ว่า

...ถ้าเอาดีเจรุ่นใหม่เกินไปเค้าก็จะไม่มีประสบการณ์ร่วมถึงแม้จะมีข้อมูลดี รู้จักเพลงเยอะก็ตามที แต่ขาดประสบการณ์ร่วม มิติที่เค้าจะรู้มันจะยังไม่ลึกซึ้ง เพราะตัวดีเจเองจะถือเป็นผู้นำผู้ฟังและกลุ่มเป้าหมายของเราให้ย้อนเข้าไปสู่การสัมผัสประสบการณ์และความรู้สึกแบบนั้นจริงๆ...(จักรกฤษ ศิลปะชัย 2554)

จะเห็นได้ว่าดีเจเป็นส่วนสำคัญมากที่จะมาเติมเต็ม และให้ความสมบูรณ์แก่ Concept ของคลื่นวิทยุ การคัดสรรดีเจจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ความสามารถเฉพาะตัวก็เป็นเสน่ห์ที่จะดึงดูดให้เกิดกลุ่มคนฟังที่เหนียวแน่นได้ เนื่องจากดีเจจะเป็นผู้ถ่ายทอดประสบการณ์ร่วมให้ผู้ฟังได้ย้อนไปนึกถึงอดีตวันวานที่เพลงเหล่านี้ได้เกิดขึ้น และเกิดเป็นความร่วมมือสมัยในปัจจุบัน โดยที่ผู้บริหารเรียกกลยุทธ์นี้ว่า “กลยุทธ์การคัดเลือกดีเจ”

การมีกิจกรรมร่วมกันกับผู้ฟังจะเป็นการสร้างความเป็นมิตรและจะสร้างความรู้สึกระประทับใจได้อย่างยาวนาน ตัวกิจกรรมที่คัดสรรมานั้นจะต้องบ่งบอกถึงความเป็น Yes Radio การติดต่อสื่อสารรับฟังกับผู้ฟังด้วยช่องทางที่หลากหลายและสะดวกรวดเร็ว ยิงจะกระชับความสัมพันธ์ให้มีกลุ่มผู้ฟังที่แน่นอนและต้องการติดตามฟัง สำหรับในรายการ (In program) ก็มี ส่วนที่มาช่วยสนับสนุนในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับคนฟังต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นระบบ SMS (Short Message System), IVR (Interactive Voice Responds), Website, Chat room และด้านกิจกรรมพิเศษ Event on ground Activity สำหรับกิจกรรมนอกเหนือในรายการ In program Activity ได้มีการสร้างขึ้นเพื่อเป็นการพบเจอกับกลุ่มคนฟัง ส่วนกิจกรรมที่กำลังจะเกิดขึ้นในเร็ว ๆ นี้ นั่นคือ Yes Radio จะพาคนฟังย้อนไปดูหนังเก่าที่มีการปลุกฝั่งด้านสถาบันครอบครัว เพราะพ่อแม่ที่เป็นเป้าหมายคนฟังหลักอาจจะพาครอบครัวมาร่วมกิจกรรมด้วย รวมทั้งเรายังถือว่าได้ร่วมส่งเสริมพื้นฐานความเข้มแข็งของครอบครัวให้มีกิจกรรมที่ดีๆ ร่วมกับ พ่อแม่ได้รู้สึกย้อนนึกถึงวัยที่เป็นหนุ่มสาว ในขณะเดียวกันรุ่นลูกๆ ก็จะถูกปลุกฝั่งให้มีกิจกรรมการปฏิสัมพันธ์ที่ดีในครอบครัวร่วมกันและได้ข้อคิดจากประเด็นการเสวนาในงาน ซึ่งถือได้ว่าคลื่นวิทยุในกรุงเทพฯ ที่สนใจร่วมส่งเสริมกิจกรรมแบบนี้มีไม่มากนัก แถมด้วยการให้ความรู้จากประสบการณ์ด้านความบันเทิง (Edutainment) คือให้เนื้อหาในหนังสือประสบการณ์ต่างๆ ระหว่างที่พบเจอปัญหาในชีวิต เรียกว่าตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายและยังสอดคล้องกับแนวคิดหลักที่ตั้งไว้ว่าจะให้เกิดมิตรภาพที่ยั่งยืนในสังคมไทย ดังที่คุณอภิเดช มหัตถพงษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Producer) ของสถานี Yes Radio มีมุมมองต่อการเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ฟังและต่อลูกค้าไว้ว่า

... In program เป็นตัวช่วยสนับสนุนการสร้างปฏิสัมพันธ์กับคนฟังต่างๆ ทุกระบบ โดย Yes Radio จะพากคนฟังย้อนไปดูหน้าเก่าซึ่งเนื้อหาในหนังเรื่องนี้ก็จะสื่อถึงในยุคดิสโก้ รวมทั้งตัวพระเอกเองกำลังเป็นวัยรุ่นและกำลังมีปัญหาเกี่ยวกับครอบครัว เพราะฉะนั้นในวงเสวนาก่อนเข้าเริ่มงานเราก็จะได้จัดให้มีการปลุกฝั่งเสริมเข้าไปในกลุ่มเป้าหมายคือด้านสถาบันครอบครัว...(อภิเดช มหัตถพงษ์ 2554)

การที่กลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มคนทำงานซึ่งส่วนมากมีครอบครัวแล้ว กิจกรรมที่สามารถผนวกรวมเอาคนทั้งครอบครัวเข้ามาร่วมกิจกรรมได้ด้วย ซึ่งจะสร้างความประทับใจและจดจำให้แก่ผู้ฟัง รวมทั้งการมุ่งเน้นสถาบันครอบครัวนั้นจะตอบโจทย์การสร้างภาพลักษณ์ของคลื่นแล้ว ยังเป็นการปลุกฝั่งสถาบันครอบครัวซึ่งถือเป็นการสร้างสรรค์สังคมในกิจกรรมที่รายการได้มุ่งสร้างการปฏิสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นอีกด้วย โดยที่ผู้บริหารเรียกกลยุทธ์นี้ว่า “กลยุทธ์การสร้างปฏิสัมพันธ์”

ระยะเวลาตลอดทั้งวันของรายการวิทยุ ย่อมจะต้องถูกจัดสรรแบ่งและจัดวางให้ลงตัวตามช่วงของกิจกรรมต่าง ๆ ในแต่ละวันของผู้ฟัง ที่ Yes Radio วางไว้ว่าพฤติกรรมหรือไลฟ์สไตล์ของผู้ใหญ่หรือคนวัยทำงานที่มีอายุ 30 ขึ้นไป ผู้บริหารได้มองว่าช่วงตอนเช้าเป็นช่วงของการเดินทาง คนที่ขับรถอยู่บนท้องถนน ดิเจี๊ยะจะมาทำหน้าที่จะต้องมาเพิ่มเติมความสดใส ด้วยความกระชุ่มกระชวยทั้งคาแร็คเตอร์และน้ำเสียง ด้วยวิธีการเล่าเรื่องที่จะดึงให้คนฟัง กระตุ้นให้มีพลังพร้อมเดินทางไปทำงานในแต่ละวันได้ดีก็ต้องคัดเลือกดีเจที่มีศักยภาพเหมาะสมมาทำหน้าที่ ต่อมาในช่วงสายด้วยช่วงอายุประสบการณ์ที่มีความต่อเนื่องกันของการถ่ายทอดและนำเสนอเรื่องราวของดีเจ ที่จะต้องคอยส่งเพลงให้กำลังใจระหว่างเวลาทำงานกับกลุ่มผู้ฟัง และในช่วงนี้กิจกรรมต่าง ๆ ที่ปฏิสัมพันธ์กับคนฟังก็จะมีไม่มากหรือว่าจะไม่ใช้ความคิด การแสดงออกมากเท่าไรเพราะยังอยู่ในช่วงเวลาที่คนกำลังมีสมาธิกับการทำงานอย่างเต็มที่ ดีเจจึงเปรียบเสมือนเพื่อนในบรรยากาศระหว่างการทำงานมากกว่า ดังนั้นจึงปรับให้มีช่วงที่เป็นสาระกับคนฟังด้วยสตู๊ปหรือช่วงพิเศษต่าง ๆ แทนการแสดงการมีส่วนร่วมของผู้ฟังให้เข้าร่วมรายการในช่วงนี้ เช่น In program ที่กำลังจะเกิดขึ้นก็คือโลกดนตรี ที่ได้นำเอาบรรยากาศของรายการ โลกดนตรีมาทำเป็นสตู๊ป ออนแอร์ในวิทยุ Yes Radio ซึ่งจะเป็นรูปแบบที่เสริมเข้าไปให้ช่วงเวลาสาย ๆ ของวันทำงานทำให้น่าติดตามรับฟังมากขึ้น ขณะที่ช่วงบ่ายมีการวางผังให้เป็นช่วงที่ศิลปินจะมาสลับสับเปลี่ยนเพิ่มเติมสีสันและเป็นการดึงให้คนฟังติดตามอยู่กับรายการ ซึ่งถือว่าการคัดเลือกมาทำหน้าที่ในการถ่ายทอดและนำเสนอรายการจะเป็นศิลปิน Retro ที่ยังมีความรู้ในวงการเพลงใหม่ ๆ ผนวกกับอารมณ์ความรู้สึกของเพลง ซึ่งถือเป็นคนในกระแสที่ยังยืนอยู่ได้ทั้งสองยุคที่เป็นผลงาน

ในอดีตกับปัจจุบัน และช่วงเย็นใกล้เลิกก็จะกระตุ้นให้คนฟังรู้สึกตื่นตัวอีกรอบหนึ่งด้วยดีเจที่มีความสนุก ปิดท้ายที่หลังข่าวช่วงทุ่มไปจนถึงตอนดึกก่อนนอนกับรูปแบบของนักจัดรายการที่ทำหน้าที่ในครอบครัวหลังจากภารกิจของงานประจำจบลงแล้ว โดยจะเน้นเรื่องราวในครอบครัว พร้อมทั้งส่งคุณผู้ฟังเข้านอน ดังที่คุณอภิเดช มหัตถพงษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Producer) ได้ให้ความเห็นว่า

...Yes Radio วางไลฟ์สไตล์ของกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มวัยทำงานที่มีอายุ 30 ขึ้นไป โดยจะมีดีเจที่จะมาทำหน้าที่เพิ่มเติมความสดใส ด้วยวิธีการเล่าเรื่องที่จะดึงให้คนฟัง กระตุ้นให้มีพลัง พร้อมทั้งจะเดินหน้าทำงานในแต่ละวัน...(อภิเดช มหัตถพงษ์ 2554)

อีกทั้ง Format Clock ของแต่ละชั่วโมงในช่วงต่างๆ มีการวางผังรูปแบบให้อย่างชัดเจนของทุกๆ ชั่วโมง เช่น ช่วง Adult Revolutions ดีเจต้องเปิดเพลงที่เป็นผลงานใหม่ ๆ ของศิลปินยุคเรทโทร เช่น อัลบั้ม ใหม่ จากธงไชย แมคอินไตย์ พร้อมทั้งแนะนำข้อมูลในรายการตามเวลาที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน เช่น ต้องเล่นช่วง Adult Revolutions ตามเวลา 6.45, 10.45, 15.20, 18.45, 20.45 ซึ่งเป็นรูปแบบที่ทีมงานได้กำหนดวางไว้แล้วนักจัดรายการต้องปฏิบัติตาม Format Clock ตลอดทั้งวัน สำหรับระยะเวลา Prime Time ของคลื่น Yes Radio นั้นก็ได้มีการวางไว้ตามมาตรฐานเวลา Prime Time ของคลื่นวิทยุในกรุงเทพฯ โดยทั่วไป แต่ที่ทีมงานคิดว่าเป็น Prime Time A ของคลื่นคือช่วงเวลา 15.00-18.00 น. ซึ่งเป็นช่วงเวลาใกล้เลิกงานผู้คนรู้สึกผ่อนคลายและมีการติดตามฟังรายการร่วมสนุกเล่นกับดีเจ ร่วมแสดงความคิดเห็น ชวนเพื่อน ๆ ในที่ทำงานมาฟังกันอย่างสนุกสนานสำหรับดีเจที่ดำเนินรายการ Yes Radio ในช่วงเวลานี้ก็มีการเลือกสรรและลงความเห็นแล้วว่าสามารถจัดการรูปแบบการนำเสนอ เรียกว่าดึงผู้ฟังให้ติดตามอยู่ได้เป็นอย่างดี สำหรับประเด็นด้านราคาในช่วง Prime Time นั้นก็ถือว่าเป็นไปตามกลไกตลาดคือ Rating ดีราคาก็จะสูงกว่าช่วงที่เป็น Non-Prime Time หรือช่วง Prime Time B ตามกันไป

การเลือกจัดสรรช่วงเวลาต่าง ๆ ให้ตรงกับวิถีชีวิตของผู้ฟังอย่างลงตัว จะต้องศึกษาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์อยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความรู้สึกกลมกลืนและเป็นส่วนหนึ่งของกันและกันระหว่างผู้ฟังและรายการ เพื่อให้รายการถูกซึมซับเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของผู้ฟัง และเกิดการติดตามรับฟังรายการอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นรายการที่ได้รับความนิยมและจะประสบผลสำเร็จในด้านรายได้ตามมาด้วยโดยที่ผู้บริหารเรียกกลยุทธ์นี้ว่า “การจัดวางผังรายการและกำหนดรูปแบบ”

จากการที่ได้ศึกษาและเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและพนักงานในสถานี Yes Radio จึงทำให้ทราบว่ากลยุทธ์ที่ได้กำหนดเป็นทิศทางในการบริหารงานที่เป็นหลักนั้น ผู้บริหารสถานี Yes Radio เลือกลงใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นแกนหลักในการบริหารเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับผู้แข่งขันรายอื่นๆ ในสภาวะการตลาดปัจจุบัน และยังได้ประยุกต์ใช้กลยุทธ์ระดับองค์กร (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นส่วนสนับสนุนให้กลยุทธ์การบริหารงานสถานีวิทยุมีความแข็งแกร่ง และดำเนินธุรกิจตามแผนงานที่สนับสนุนการขับเคลื่อนการทำงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายให้ได้

4. การสั่งการ การควบคุมติดตาม ประเมินผลกลยุทธ์

การสั่งการ

การสั่งการในทีมงานของ Yes Radio เป็นการสั่งงานแบบบนลงล่างคือระดับผู้บริหาร หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน ไปสู่ผู้ปฏิบัติกร แต่เนื่องจากบุคลากรในทีม Yes Radio นั้นมีความหลากหลายทั้งด้านวุฒิและคุณวุฒิที่แตกต่างกัน การสั่งการจึงไม่ได้เพียงแต่สั่งการแล้วจบไปและรอผลการทำงานให้ออกมาเท่านั้น แต่ต้องมีการติดตาม สอบถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจอีกด้วย และถึงแม้ Yes Radio จะเป็นคลื่นวิทยุหนึ่งของ บริษัท ฟาติมาฯ แต่ก็มีภารกิจดำเนินงานของตนเอง (Business Unit) จึงทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการและปรับเปลี่ยนแนวทางได้ด้วยตนเองภายใต้กรอบนโยบายอย่างกว้าง ๆ ของ บริษัท ฟาติมาฯ การควบคุมการดำเนินงานนั้นทีมงานได้มีการจัดประชุมกันทุกสัปดาห์กับคณะผู้บริหารของบริษัทเพื่อรับนโยบายในการบริหาร และการประชุมของทีมงานเฉพาะคลื่น Yes Radio เองเพื่อที่จะให้ทุกคนได้รับทราบนโยบายทิศทางการทำงาน กิจกรรมที่จะเกิดขึ้นและแนวโน้มรูปแบบในการทำงานในระยะยาว ซึ่งผู้บริหารของทีมงาน Yes Radio ได้มองว่าการแจ้งนโยบายต่างๆ ให้เข้าใจตรงกันก็เพื่อให้พนักงานทุกคนรับทราบได้ใกล้เคียงกันหมด เพราะถือว่าทุกคนมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถเข้าใจในรายละเอียดและเข้าถึงประเด็นที่ต้องการสื่อสารได้ทั้งหมดก็ตามแต่ก็จะทำให้พนักงานทุกท่านได้รับทราบถึงความเคลื่อนไหวทิศทางนโยบาย และโครงการที่กำลังจะเกิดขึ้นและประเด็นที่ผู้บริหารให้ความสนใจ ซึ่งสอดคล้องกับคุณอรณพ นิพิทเมธาวิ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Co-Producer) ได้กล่าวว่า

...ถึงแม้ในประเด็นที่ประชุมกันในแต่ละสัปดาห์พนักงานทุกคนจะไม่ได้เข้าใจในรายละเอียดทั้งหมดหรือรับทราบเข้าใจได้ตรงกัน แต่การประชุมและให้นโยบายในทุกครั้งพนักงานในทีมก็จะได้ประเด็นที่เกิดขึ้นใหม่ ทำให้สามารถเตรียมตัวในการแสดงความคิดเห็น ค้นหาข้อมูลเพื่อ

เตรียมรับงาน หรือปฏิบัติตามนโยบายที่กำลังจะเกิดขึ้นเป็นโครงการใหม่ ๆ... (อรรถพ นิพิทเมธาวิ 2554)

และสำหรับในการสั่งการในการปฏิบัติงานนั้นก็ถือได้ว่าถือพนักงานในทีมทุกคนเป็นผู้ที่รู้และเข้าใจในหน้าที่ของตัวเองและตระหนักถึงความสำคัญของตนในการรับคำสั่ง นโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติโดยที่หัวหน้าไม่ต้องมาคอยควบคุมหรือช่วยเหลือสนับสนุนมากนัก พนักงานในทีมงาน Yes Radio จึงถือว่ามิอิสระในการทำงานภายใต้การควบคุมที่มีความยืดหยุ่นสูง มิอิสระในการปฏิบัติงานในกรอบแนวคิดที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ รวมทั้งการดำเนินงานและการตัดสินใจในการทำกิจกรรมหรือผลิตรายการในรูปแบบที่มีความคิดสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่ต่าง ๆ ในคลื่นเองก็มีอิสระในการดำเนินการ จึงก่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน แต่สำหรับในการให้นโยบายหรือสั่งการมอบหมายงานของผู้บริหารให้พนักงานในทีมไปปฏิบัติงานนั้นอาจจะพบเจออุปสรรคหรือความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ได้บ้างดังนั้นหัวหน้าผู้ควบคุมจึงต้องคอยหมั่นตรวจสอบ สื่อสารทำความเข้าใจให้เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการทำงานมีความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกันดังที่ คุณอรรถพ นิพิทเมธาวิ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Co-Producer) ได้แสดงความเห็นว่า

...บางครั้งก็ต้องมีการแนะนำและติดตามถามไถ่ในส่วนที่มีการสั่งการลงไปแล้วบ้าง เนื่องจากพื้นฐานความคิดและความเข้าใจของทีมงานในทีมแต่ละคนนั้นมีความถนัดที่แตกต่างกันไป ทั้งด้านอายุ มุมมองและทัศนาก็แตกต่างกัน การสั่งการจึงไม่ได้เพียงแต่สั่งการและรอผลงานให้ออกมาแต่ยังต้องมีการติดตาม สอบถามและอธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน... (อรรถพ นิพิทเมธาวิ 2554)

การควบคุมติดตามดำเนินงานและประเมินผล

การติดตามควบคุมการดำเนินงานและประเมินผลเป็นส่วนสำคัญที่จะเป็นแรงผลักดันให้ผลงานออกมามีคุณภาพที่ดี จึงเป็นส่วนที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก แต่การควบคุมและติดตามผลของสถานีวิทยุ Yes Radio มีรูปแบบการปฏิบัติที่ไม่ตายตัวและมีความยืดหยุ่นสูง เนื่องจากผู้บริหารได้มองว่าการควบคุมที่ตายตัวจะทำให้เกิดแรงกดดันและสร้างความลำบากมากขึ้นในการบริหารงาน การปรับเปลี่ยนแนวคิดต่าง ๆ จะทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเพื่อให้เวลากับการดำเนินงานในส่วนนั้นๆก่อนจะปรับปรุงใหญ่ต่อไป สำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานในทีมงานนั้นในช่วงที่ผ่านมาไม่ได้มีการวัดผลกันอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม มีเพียงแต่การประชุมและปรึกษากันร่วมกันว่าการปฏิบัติงานและแนวทางที่ได้ดำเนินการไปนั้นมีสิ่งใดที่ควรปรับแก้ไข และสรุปว่าจะ

ดำเนินไปต่อหรือคิดหาแนวทางใหม่เพื่อใช้ในการดำเนินงาน และสำหรับนักจัดรายการวิทยุหรือดีเจ ซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการผลิตรายการวิทยุเนื่องจากเป็นบุคคลเบื้องหน้าที่มีโอกาสได้ใกล้ชิดกับผู้ฟังมากที่สุดเปรียบเสมือนเป็นสินค้าที่สำคัญที่เป็นตัวแทนภาพลักษณ์ของรายการและสินค้าในการบริหารสถานีวิทยุ จึงได้มีเกณฑ์การประเมินดีเจในทุก ๆ ไตรมาสและมีหัวข้อ รูปแบบการวัดผลที่ชัดเจน จากคำสัมภาษณ์ของคุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการ (Production Director) ได้แสดงทัศนะต่อเรื่องนี้ไว้ว่า

...สำหรับดีเจการประเมินดีเจเราก็มีหัวข้อที่ชัดเจนในการประเมินทุก 3 เดือนเรามีการนั่งถกกันว่าเป็นอย่างไรบ้างมีอะไรที่ชอบไม่ชอบ มีข้อผิดพลาด หรืออุปสรรคในการจัดรายการตามรูปแบบหรือกิจกรรมที่ทีมงานจัดเตรียมไว้ให้อย่างไร รูปแบบไหนควรทำต่อหรือไม่เหมาะสมซึ่งจะได้ทราบถึงสาเหตุหรืออาจจะมีข้อผิดพลาดที่ตัวดีเจเองก็จะได้ทราบถึงปัญหาโดยตรง... (จักรกฤษ ศิลปะชัย 2554)

ส่วนเรื่องการวางแผนรูปแบบรายการใน 1 ปีทีมผู้อำนวยการการผลิตรายการและนักคิดสร้างสรรค์รายการ (Creative Program) จะได้มีการกำหนดรูปแบบและกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ และวางระยะเวลาไว้แล้วซึ่งเรียกว่าแผนงานประจำปีหรือ Year Plan ของคลื่นการประเมินแผนงานนั้นจึงเป็นการเฝ้าสังเกตการณ์และปรับกลยุทธ์ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานโดยพยายามที่จะไม่เปลี่ยนแปลงแผนงานประจำปีที่ได้กำหนดไว้แล้ว สอดคล้องกับทัศนะของคุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการ (Production Director) ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า

...เราจะวางโครงสร้างของคลื่นและช่วงรายการต่าง ๆ เอาไว้และเราจะพยายามไม่ปรับใหญ่จะใช้ Year Plan ตลอดทั้งปีโดยจะพยายามแก้ไขจุดเล็ก ๆ ปรับปรุงกลยุทธ์หรือช่วงต่าง ๆ ในรายการที่ทำแล้วไม่ประสบผลสำเร็จเป็นแบบ minor change ก่อน... (จักรกฤษ ศิลปะชัย 2554)

ซึ่งถือว่าการประเมินผลของผู้บริหารและทีมงานสถานี YES RADIO นั้นได้มีการติดตามและประเมินผลของกลยุทธ์ทั้งการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำแหน่งที่มีส่วนสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจเช่น ตำแหน่งนักจัดรายการวิทยุ นักสร้างสรรค์และผลิตรายการ อีกทั้งยังได้มีการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดใช้ในสถานีที่ได้ร่วมวางแผนการดำเนินงานและกิจกรรมของคลื่น YES RADIO ที่ผู้บริหารวางโครงสร้างเป็นแผนงานประจำปี (Year Plan) ของสถานีไว้ให้มีความ

สอดคล้องกันของกลยุทธ์ในทุกระดับว่าส่วนใดที่ประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับอย่างดีต่อลูกค้าและกลุ่มคนฟัง รวมทั้งกลยุทธ์ใดที่ต้องมีการปรับปรุงและยกเลิกการดำเนินแผนงานนั้นไป

ส่วนที่ 2 ปัญหา อุปสรรคที่ส่งผลในการบริหารและวิธีการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการทีมผู้บริหารสถานีและทีมงานผลิตรายการ Yes Radio เกี่ยวกับประเด็นปัญหา อุปสรรคที่ส่งผลในการบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียง FM 93.5 MHz Yes Radio Retro Program พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดปัญหา อุปสรรค ทั้งส่วนปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิทยุ

1.1 ด้านบุคลากร

สำหรับการบริหารสถานีวิทยุ Yes Radio นโยบายของผู้บริหารสถานีด้านบุคลากรที่จะมาทำงานสื่อวิทยุกระจายเสียงนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจในสื่อวิทยุ เรียนรู้ธรรมชาติและเข้าใจช่องทาง วิธีการนำเสนอในการส่งและรับสารเพื่อให้ผู้ฟังเป้าหมายได้เข้าใจโดยผ่านสื่อวิทยุกระจายเสียงเนื่องจากเป็นสื่อมิติเดียวคือด้านเสียง ซึ่งต่างจากสื่อวิทยุโทรทัศน์ที่มีทั้งภาพและเสียงทำให้ผู้ชมสามารถรับรู้และเข้าใจได้ง่ายกว่าและมีอารมณ์ร่วมมากกว่า การจะสื่อสารจะอย่างไรให้สารที่ผู้ผลิตรายการต้องการนำเสนอนั้นมีประสิทธิภาพไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าสื่อสารทางโทรทัศน์ บุคลากรของสื่อวิทยุยังต้องมีความเข้าใจเป็นเท่าทวีคูณ เช่น มีความรู้ความเข้าใจธุรกิจวิทยุ เรื่องของเพลง เรื่องธรรมชาติพฤติกรรมของผู้ฟัง และทัศนคติ (Attitude) ที่พนักงานมีต่อองค์กร ต่องาน ต่อการปฏิบัติงาน ต่อผู้ร่วมงาน ขณะเดียวกันก็ต้องมีความชำนาญในสายงานที่จะเข้ามาทำงาน เช่น ทำงานในตำแหน่ง นักสร้างสรรค์และผลิตรายการ (Creative Program) ก็ต้องมีความรู้เรื่องการผลิตสร้างสรรค์สื่อโฆษณาวิทยุ (Spot Radio) สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ของลูกค้า (Commercial Spot) และรูปแบบรายการ รวมทั้งองค์ประกอบการสร้างสรรค์งานอื่น ๆ เช่น Jingle, Scoop, ID Station เป็นต้น ซึ่งก็จะส่งผลให้การทำงานตามนโยบายในด้านต่าง ๆ ตามแนวทางที่ผู้บริหารได้มอบหมายบรรลุผลไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวทางการบริหารคลื่นวิทยุในแต่ละคลื่นในรูปแบบที่แตกต่างกันก็จะให้ความสำคัญในการคัดสรรบุคลากรที่มีความถนัด ทัศนคติ มุมมองในการนำเสนอและสื่อสารที่แตกต่างกันออกไป ในคลื่น Yes Radio เองนั้นบุคลากรที่คัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานต่าง ๆ ก็จะต้องมีความเหมาะสมมีพื้นฐานของการรู้จักหรือ

สนใจความเป็นเรทโทร รู้จักเพลงเก่า มีข้อมูลเก่าในแง่มุมดี ๆ รวมทั้งการสื่อสารก็ต้องเข้าใจว่าการคัดเลือกใช้คำพูด หรือสารต่าง ๆ ว่ากำลังสื่อสารกับผู้ใหญ่มากกว่า มีการคัดเลือกถ้อยคำมุมมองที่ดีสำหรับบุคลากรที่จะมาทำงานด้วยกันในทีมนี้ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องทัศนคติของการทำงานว่า ผู้ปฏิบัติงานควรจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานวิทยุและต่อวงการเพลง ดังที่คุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการ (Production Director) คลื่น Yes Radio ได้แสดงความเห็นว่า

...ถ้าคนที่เข้ามาทำงานร่วมกันเกิดทัศนคติด้านงานวิทยุและวงการเพลงที่ดี แนวโน้มว่าเราจะทำงานด้วยกันได้สนุกมากกว่า ถ้าอธิบายอย่างง่าย ๆ ก็คือทีมงานต้องพูดจาภาษาเดียวกัน บวกกับงานวิทยุเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องทุกวัน ๆ มันจะไม่ใช้เสร็จเป็นชิ้น ๆ แล้วก็เลิกไป ดังนั้น จึงให้ความสำคัญเรื่องทัศนคติมาก่อนเรื่องของคุณภาพงานด้วยซ้ำไป... (จักรกฤษ ศิลปะชัย 2554)

ส่วนในเรื่องของความคลิธิเริ่มสร้างสรรค์หรือว่าประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานนั้น ก็จะเป็นปัจจัยที่ตามมา การคัดเลือกคนมาทำงานในทีมรายการ Yes Radio ไม่ได้จำกัดว่าต้องเป็นผู้ที่จบมาจากสาขาสื่อสารมวลชนเท่านั้น ก็คงดูว่ามีทักษะพอที่จะสามารถเข้ามาเรียนรู้การทำงานในลักษณะนี้ได้ ผู้บริหารก็พิจารณาตามความสามารถและแนวคิดทัศนคติของผู้สมัครที่ต้องการมาร่วมงานมากกว่า รวมทั้งการกำหนดจำนวนบุคลากรให้สัมพันธ์กับจำนวนของงานซึ่งก็เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารได้สังเกตเห็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีจำนวนมากพอในการช่วยสนับสนุนการทำงาน ซึ่งบุคลากรถือเป็นฟันเฟืองในการทำงานของบริษัท ยิ่งเป็นบุคลากรในสื่อวิทยุการขับเคลื่อนด้วยงานเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและต้องออกอากาศอยู่ตลอดเวลา อุปสรรคของการทำงานในคลื่นนี้คือบุคลากรมีไม่เพียงพอต่อการผลิตชิ้นงาน ดังนั้นบุคลากรต้องมีทั้งทักษะในการทำงานและความอดทนภายใต้ข้อจำกัดของเวลาและภาวะความกดดันให้ทำงานได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นคนที่ทำงานวิทยุจึงต้องมีลักษณะที่ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับคำกล่าวของคุณอรรรณพ นิพิทเมธาวิ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Co-Producer) ได้กล่าวไว้เพิ่มเติมว่า

...คนที่ทำงานวิทยุจึงต้องมีลักษณะที่จะต้อง Active อยู่เสมอ บุคลากรต้องมีทั้งทักษะในการทำงานที่คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เร็วและความอดทนภายใต้ข้อจำกัดของเวลาและภาวะความกดดันให้ทำงานได้ทันต่อสถานการณ์... (อรรรณพ นิพิทเมธาวิ 2554)

1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการผลิตและการออกอากาศ

ในโลกยุคปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการวางกลยุทธ์และแนวความคิดการแข่งขันด้านอื่นๆ อาจกล่าวได้ว่าเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากสังคมปัจจุบันดำเนินไปได้ด้วยเทคโนโลยี ผู้คนมักเลือกสิ่งที่จะความสะดวกและรวดเร็วเป็นสิ่งแรก ดังนั้นคลื่นวิทยุก็ย่อมต้องมองเห็นความสำคัญของเทคโนโลยี โดยต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนาระบบต่างๆ ให้ทันสมัยและต้องก้าวนำคู่แข่งอีกด้วย การบริหารงานของสถานี Yes Radio ผู้บริหารได้นำเอาเทคโนโลยี คือระบบ Digital Full System เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานด้วยระบบคอมพิวเตอร์มาตรฐานที่ทั่วโลกยอมรับ การปรับปรุงพัฒนามีห้อง Production ที่ใช้ในการผลิตและสร้างสรรค์งาน Spot และ Jingle ต่าง ๆ ที่พร้อมออกอากาศได้ทันที และมีเครื่องคอมพิวเตอร์เซิร์ฟเวอร์ที่สามารถจะเพิ่มเพลง แยกข้อมูลเป็นหมวดหมู่เพื่อความสะดวกในการค้นหา นับว่าเป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตรายการวิทยุ การลงทุนในเรื่องของการสร้าง Studio ในระบบ Digital ซึ่งก็ได้ส่งผลทำให้สถานีได้นำเทคโนโลยีนี้มาปรับใช้กับความสอดคล้องด้านการตลาด (Marketing Apposite) ซึ่งถ้าหากองค์กรไม่มีเทคโนโลยีนี้ ความสำเร็จและความสะดวกในการทำงาน อาจจะไม่มีความคล่องตัวเท่านี้ เพราะฉะนั้นการที่นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เข้ามาจัดการก็ทำให้ง่ายต่อการควบคุม แต่สำหรับปัญหาในการใช้ระบบใหม่นี้ยังคงต้องมีการเรียนรู้ระบบเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง และใช้เงินทุนที่สูงในการพัฒนาต่อให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับคำกล่าวของคุณอภิเดช มหัตถพงษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Producer) ว่า

...เรานำเทคโนโลยีตัวนี้มาปรับใช้กับ Marketing Apposite ก็คือถ้าเราไม่มีเทคโนโลยีตัวนี้ ความสำเร็จและความสะดวกในการทำงาน อาจจะไม่เท่านี้ก็ได้ เพราะฉะนั้นการที่เราเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาจัดการก็ทำให้ง่ายต่อการ Control และการทำงานได้สะดวกและมีคุณภาพที่ดีขึ้น...(อภิเดช มหัตถพงษ์ 2554)

การใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการทำงานในองค์กรนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดี และในบางครั้งก็ต้องคัดเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับองค์กรด้วย เพราะเทคโนโลยีบางตัวอาจเหมาะสมกับงานแต่ละอย่าง หากใช้ผิดประเภทหรือขาดการศึกษา ก็จะทำให้การใช้เทคโนโลยีไม่เกิดประสิทธิภาพและอาจทำให้งานที่ออกมาขาดคุณภาพ ซึ่งทำให้เสียงบประมาณจำนวนมากโดยเปล่าประโยชน์ สำหรับซอฟต์แวร์ที่ผู้บริหารสถานี Yes Radio ได้เลือกสั่งซื้อลิขสิทธิ์เข้ามาจากต่างประเทศเพื่อมาใช้ในการผลิตรายการคือโปรแกรม Radio Pro แต่

เนื่องจากเป็นซอฟต์แวร์ที่พัฒนามาจากต่างประเทศในด้านการปฏิบัติงานของพนักงานในทีมก็จะต้องมีการศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมมากขึ้นเนื่องจากเป็นโปรแกรมที่ใช้งานเฉพาะทาง อีกทั้งปัญหาด้านระบบเทคโนโลยีการเชื่อมโยงกันระหว่างฝ่ายผลิตรายการเพื่อส่งชิ้นงานไปยังห้องออกอากาศก็ต้องการระบบของเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนให้คุณภาพของไฟล์งานยังมีความสมบูรณ์แบบและสะดวกรวดเร็วตอบสนองการทำงานผลิตรายการวิทยุ ปัญหาที่พบของทีมงานยังคงมีเรื่องการส่งไฟล์งานเนื่องจากได้เปลี่ยนรูปแบบผลิตเป็นระบบ Digital เข้ามาเพื่อใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุน แต่เนื่องจากระบบยังไม่สมบูรณ์ ระบบบางส่วนที่ยังไม่สนับสนุนกับภาษาไทยทำให้การใช้งานของบุคคลทั่วไปเกิดความเข้าใจยุ่งยาก และต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้รับการอบรมมาจากเจ้าของลิขสิทธิ์มากอยช่วยสนับสนุนในส่วนนี้และแก้ปัญหาให้ อีกทั้งการใช้ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบในแต่ละครั้งยังมีค่าใช้จ่ายที่สูงสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของคุณอภิชัย กองสุวรรณ นักสร้างสรรค์และผลิตรายการ (Creative Program) คลื่น Yes Radio ได้กล่าวไว้ว่า

...โปรแกรม Radio Pro ก็มีส่วนที่มีปัญหาเรื่องความถี่ไหล ความสมบูรณ์ของระบบเทคโนโลยีการเชื่อมโยงกัน ระบบบางส่วนไม่สนับสนุนกับภาษาไทยทำให้การใช้งานของบุคคลทั่วไปเกิดความเข้าใจยากบ้าง และต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้รับการอบรมมาจากเจ้าของลิขสิทธิ์มากอยช่วยดูแลและแก้ปัญหาให้ตลอดเวลา... (อภิชัย กองสุวรรณ 2554)

1.3 ด้านการลงทุน

การลงทุนของบริษัท ฟาติมา บรอดคาสติ้งอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เป็นองค์กรบริษัทเอกชนผู้ผลิตของรายการ Yes Radio ซึ่งยังเป็นองค์กรที่บริหารงานในรูปแบบเจ้าของคนเดียว เพราะฉะนั้นอำนาจในการตัดสินใจงบประมาณการลงทุนอยู่ที่ประธานกรรมการ ทีมงานในแต่ละรายการในเครือก็มีหน้าที่คอยบริหารจัดการตามรูปแบบขององค์กรให้ดีที่สุดเพื่อให้เกิดผลกำไร จึงจะได้รับการอนุมัติให้ดำเนินรายการต่อไป ในเรื่องงบประมาณและการลงทุนของการบริหารงานสถานีวิทยุเงินทุนส่วนใหญ่ที่ลงทุนไปคือค่าสัมปทานคลื่น ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบเป็นสัดส่วนแล้วจะมากถึงประมาณ 70 – 80 % เป็นค่าเช่าของสถานีเรียกว่า ค่าสัมปทานคลื่น ซึ่งในแต่ละปีจะมีราคาสูงขึ้น หากมีต้นทุนการผลิตต่อคลื่นเดือนละประมาณ 6 ล้านบาท เป็นส่วนค่าเช่าสถานีหรือค่าสัมปทานคลื่นประมาณ 5 ล้านบาท ฉะนั้นส่วนที่เหลือก็จะเป็นส่วนของค่าใช้จ่ายของฝ่ายผลิตรายการ ส่วนของด้านการตลาด บุคลากรปฏิบัติงาน และอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของคุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการ (Production Director) สถานี Yes Radio ที่ได้แสดงทัศนะในเรื่องงบประมาณและการลงทุนไว้ว่า

...ในการลงทุนทำวิทยุหากว่าคิดเป็นสัดส่วนแล้วให้สัดส่วนของค่าผลิตรายการ (Production) มากกว่าอยู่แล้ว เพราะว่ามันรวมไปถึงเรื่องของค่าเวลาในการออกอากาศ (Air Time) ซึ่งก็มากไปเกินครึ่งสำหรับต้นทุนในแต่ละเดือนอยู่แล้ว มองว่าค่าบริหารจัดการรูปแบบภายในคลื่นนี้น่าจะอยู่สัก 70% ในขณะที่ต้นทุนทางการตลาดอยู่ที่ประมาณ 10% นอกนั้นก็จะเป็นเรื่องของบุคลากร... (จักรกฤษ ศิลปะชัย 2554)

ในเรื่องการลงทุน ก็จะเห็นได้ว่าการบริหารงานของสถานี Yes Radio ได้เน้นการลงทุนงบประมาณในส่วนของการผลิตถือว่าเป็นปัจจัยหลัก เพราะจะต้องมีขั้นตอนกระบวนการผลิต (Production) ให้มีคุณภาพรายการที่ดี (Content Quality) สำหรับปัจจัยที่สำคัญของการผลิตรายการวิทยุที่เป็นส่วนสนับสนุนสำคัญ ได้แก่ การลงทุนสร้างห้องบันทึกเสียงและออกอากาศ (Studio) ในระบบดิจิทัล (Digital) เพื่อให้ประสิทธิภาพในการออกอากาศ (On Air) ให้สามารถครอบคลุมพื้นที่ออกอากาศในกรุงเทพฯ ได้กว้างไกลและมีคุณภาพดีที่สุดในคุณภาพเป็นการลงทุนที่สูงพอสมควรและอีกส่วนที่สำคัญคือการผลิตชิ้นงานรูปแบบเพื่อออกอากาศในคลื่น เช่น Jingle ต่าง ๆ ในคลื่นที่ใช้ทีมงานผลิตจากต่างประเทศ ซึ่งจะช่วยให้ภาพลักษณ์ของคลื่นเป็นไปตามที่เราต้องการ ส่วนการอ่านสปอตวิทยุ (Spot) ก็เลือกใช้ผู้ประกาศ (Announcer) มืออาชีพเพื่อคุณภาพของงานที่อีกด้วย

1.4 ด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานในองค์กรประสบความสำเร็จ ถือว่าเป็นส่วนที่ช่วยสนับสนุนการขับเคลื่อนของธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ และความสำเร็งนั้นจะเป็นไปได้มากหรือน้อยเพียงใด วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดี พนักงานบุคลากรไม่มีความเข้าใจงาน และลักษณะพฤติกรรมในการทำงานไม่กระตือรือร้น ความเฉื่อย หนึ่งก็จะทำให้ผลของการทำงานออกมาอีกแบบหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันแล้วถ้าหากว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนมีการตื่นตัว มีการแข่งขันกัน หาสิ่งแปลก ๆ ใหม่มาอยู่ตลอดเวลา มันก็จะส่งผลต่อวิธีการทำงานเป็นอีกแบบหนึ่ง ฉะนั้นวัฒนธรรมองค์กรก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก ๆ ซึ่งคุณอภิเดช มหัตถพงษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Producer) ได้แสดงแนวคิดว่า

...ในทีม Yes Radio เรามองว่าเราเป็นทีมงานที่เริ่มจากความเป็นพี่เป็นน้องจากองค์กรเล็ก ๆ ในขณะที่เดียวกันเราก็เลือกที่จะเอาวิธีการจัดการแบบสากลเข้ามาจัดการ ทำให้เกิดวัฒนธรรมแบบใหม่ขึ้นมา คือ ในขณะที่ทุกคนอยู่กันแบบพี่แบบน้อง แต่ทุกคนต้องมีผลงานเป็นที่

ยอมรับด้วย และเราจะแบ่งปันแลกเปลี่ยนกัน ใช้ทักษะและความช่วยเหลือกันทำงานร่วมกันเป็นทีม เนื่องจากบุคลากรที่มีไม่มากอยู่แล้ว... (อภิเดช มหัตถพงษ์ 2554)

ดังนั้นองค์กรที่จะประสบความสำเร็จพนักงานทุกคนในองค์กรเองจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมที่ถือปฏิบัติกันมาเป็นต้นแบบของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันไป ตัวผู้ปฏิบัติงานเองจะต้องรู้จักปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับที่ทำงานให้ได้ ในบางครั้งการแย้งเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนที่ดีก็ต้องการยอมรับให้เกิดขึ้นด้วย เพราะถือเป็นการเปิดรับฟังความคิดเห็นและจะเป็นสิ่งที่จะช่วยผลักดันองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าและไม่ย่ออยู่กับที่

2. ปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิทยุ

2.1 ด้านผู้แข่งขัน

ในทุกธุรกิจย่อมต้องมีคู่แข่ง ซึ่งเป็นถือเป็นปัจจัยสำคัญมากที่ส่งผลกระทบต่อในการดำเนินธุรกิจว่าจะอยู่รอดหรือไม่ แม้ว่าการทำงานธุรกิจแรกเริ่มนั้นยังไม่มีคู่แข่งแต่เมื่อดำเนินธุรกิจต่อไปย่อมจะต้องมีผู้ประกอบการหรือนายทุนที่มองเห็นช่องทางและต้องการประกอบธุรกิจเช่นเดียวกัน ดังนั้นปัจจัยในการพิจารณาและเตรียมตัวเรื่องการแข่งขันในสภาวะที่มีการแข่งขันนั้นย่อมเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันของผู้ผลิตสื่อวิทยุที่แข่งขันกันอย่างรุนแรง เพราะว่าเม็ดเงินของสื่อวิทยุซึ่งมีจำนวนมาก ผู้ประกอบการแต่ละรายเห็นโอกาสของการตลาดทำให้หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะมีการแข่งขันตามมา ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานสถานีวิทยุ ซึ่งในปัจจุบันนี้สื่อวิทยุค่อนข้างจะแข่งขันกันอย่างรุนแรง เนื่องจากส่วนแบ่งทางการตลาดของสื่อวิทยุต่อปีมีเป็นจำนวนมาก การประกอบธุรกิจบริหารสื่อวิทยุกระจายเสียงแต่เดิมนั้นมีเพียงไม่กี่เจ้าที่จะได้ครองส่วนแบ่งทางการตลาด ผู้ประกอบการแต่ละรายคงเห็นว่ามีส่วนและโอกาสของการตลาดในการที่จะแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ส่งผลให้เกิดการตื่นตัวของธุรกิจการผลิตรายการวิทยุเพราะฉะนั้นจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะมีการแข่งขันตามมา ขณะเดียวกันการเข้ามาของกลุ่มแข่งในอุตสาหกรรมนี้จึงไม่ใช่เรื่องง่าย ผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้ามาดำเนินธุรกิจการสัมปทานคลื่นความถี่และผลิตวิทยุกระจายเสียงนั้นจะต้องประกอบด้วย 1. การมีเม็ดเงินสูงเพราะว่าการแข่งขันในสภาวะปัจจุบันมีความรุนแรง 2. ต้องมีความเชี่ยวชาญ ที่จะสามารถฝ่าด่านผู้ประกอบการรายใหญ่ ซึ่งมีประมาณ 7 รายในขณะนี้ได้ อันนี้จะเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้การบริหารงานสถานี Yes Radioต้องมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับคำกล่าวของคุณอภิเดช มหัตถพงษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Producer) ที่ได้กล่าวว่า

...ในสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันจึงทำให้เราและทีมงานจะต้อง Active และกระตุ้นตัวเองเพื่อให้เกิดการตื่นตัวและปรับตัวได้ทันตามสถานการณ์การแข่งขันและ คู่แข่งที่จะเข้ามาและผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะก้าวเข้ามาแข่งขันจะต้องมีเม็ดเงินสูงเพราะว่าการ แข่งขันรุนแรง และต้องมีความเชี่ยวชาญพอสมควร ที่จะสามารถฝ่าด่านผู้ประกอบการรายใหญ่ ซึ่ง มีประมาณ 7 รายในขณะนี้ได้.... (อภิเดช มหัตถพงษ์ 2554)

ด้วยคลื่น Yes Radio เป็นคลื่นวิทยุใหม่ ปัญหาสำคัญด้านคู่แข่งจึงเป็นเรื่องคู่แข่งที่ ดำเนินกิจการมาก่อน ซึ่งการที่คลื่น Yes Radio จะเข้ามาแข่งชิงกลุ่มลูกค้าก็ต้องตอบโจทย์กลุ่มผู้ฟัง ได้อย่างน่าพอใจจึงจะสามารถทำให้รายการวิทยุมีชื่อเสียงได้ รวมถึงต้องพิสูจน์ตัวเองให้เป็นที่ เชื่อถือของลูกค้าอีกด้วย ในขณะเดียวกันอุปสรรคที่สำคัญ คือคู่แข่ง บนหน้าปัทม์วิทยุในกรุงเทพฯ ที่ถือครองส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share) และอยู่ในตลาดมาร่วม 10 ปี ในขณะที่ Yes Radio เพิ่งเกิดขึ้นได้ไม่นานเพราะฉะนั้นส่งผลต่อความเชื่อถือของลูกค้าต่อรายการวิทยุคลื่นใหม่อย่าง Yes Radio ตามที่คุณศุภชัย จันทร์ไส นักสร้างสรรค์และผลิตรายการ (Creative Program) คลื่น Yes Radio ได้แสดงความเห็นไว้ว่า

...อุปสรรคเดียวที่ผมเห็นอยู่ในขณะนี้คือคู่แข่งที่อยู่มานาน ดังนั้น ความเชื่อถือของ ลูกค้ารายใหม่ที่ไม่เคยสัมผัสกับตัวทีมงานหรือนักจัดรายการเลยจะเกิดขึ้นได้ยาก การได้รับความ ไว้วางใจจากลูกค้าก็เป็นสิ่งสำคัญ เราต้องเอาชนะใจของลูกค้า คนฟังก็เช่นเดียวกัน ฐานผู้ฟังคนเก่า ยังฟังอยู่แต่จะทำยังไงให้คนใหม่มาฟัง มาตรฐานวันนี้ดีพ่วงนี้ก็ต้องดียิ่งขึ้นมากกว่าเดิม...(ศุภชัย จันทร์ไส 2554)

ผลงานวิจัยนักศึกษาระดับปริญญาตรี

เห็นได้ชัดเจนว่าอุปสรรคที่สำคัญด้านคู่แข่งของ Yes Radio คือผู้ประกอบการกิจ ด้านวิทยุที่ดำเนินการมาก่อนเป็นเวลานานซึ่งอาจจะถือว่าเป็นเจ้าตลาดหรือผู้นำทางการตลาด (Market Leader) หรือครองตลาดสื่อวิทยุอยู่มาต่อเนื่องยาวนาน การเข้ามาของคลื่นใหม่อย่างสถานี Yes Radio เพื่อให้เป็นที่รู้จักจึงจะต้องอาศัยแนวความคิดที่สร้างสรรค์ ความน่าสนใจของคลื่นและ เร่งสร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้เกิดขึ้นโดยเร็ว

2.2 ด้านการตลาด

จากสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน ขณะที่การแข่งขันมีสูงมาก เนื่องจากมี ผู้ประกอบการสนใจทำสื่อวิทยุกันมากขึ้น เพราะปัจจุบันมีคลื่นวิทยุที่ทำการตลาดประสบ

ความสำเร็จสามารถดึงดูดผู้ฟังและมีอิทธิพลกับกลุ่มคนฟังเป็นจำนวนมาก ดังนั้นการที่ Yes Radio ก้าวมาทำธุรกิจนี้จึงถือว่าเป็นน้องใหม่ในการแข่งขันที่จะมาถือครองส่วนแบ่งทางการตลาด (Market shared) ในงบประมาณของแต่ละปี ปัจจัยทางการตลาดจึงเป็นอุปสรรคที่ยากในการเข้าไปเพื่อทำการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีอยู่เดิมนั้นได้ อย่างไรก็ตาม การแข่งขันที่สูงถือว่าเป็นปัญหาในการดำเนินงานของคลื่นวิทยุ Yes Radio ต้องลงทุนมากขึ้น ทั้งในด้านความคิดและเทคโนโลยี เนื่องจากสภาพการแข่งขันในปัจจุบันมีการแข่งขันสูง ดังนั้น ต้องสร้างความได้เปรียบทุกกระบวนการของรายการวิทยุให้มีความแตกต่าง ดังที่คุณภัทราธิพรวดี กิตติศักดิ์เสนาทรัพย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด (Assistant Marketing Director) ได้แสดงแนวคิดว่า

...การแข่งขันที่สูง ถือว่าเป็นปัญหาในการดำเนินงาน เราจึงต้องจัดกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ เพื่อสร้างความได้เปรียบ นั่นก็คือพื้นฐานของรายการวิทยุ ทั้งตัวรายการ ตัวรูปแบบ ฟอรั่มเมท ให้แตกต่างกับรายการอื่น และต้องใช้เวลาเพื่อรอ ให้มันเกิดกระแสหรือเริ่มเป็นที่รู้จัก มีเรตติ้งเชิบบั๊นขึ้นมา ความเชื่อมั่น จึงจะเริ่มเกิดขึ้นกับ Agency ซึ่งถือเป็น Consult แนะนำลูกค้าให้มาในคลื่นของเรา...(ภัทราธิพรวดี กิตติศักดิ์เสนาทรัพย์ 2554)

จากสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น มีผลทำให้ผู้ฟังมีทางเลือกเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากผู้แข่งขันที่มกราย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงการผลิตรายการที่มีคุณภาพและกลยุทธ์การตลาดให้เหมาะสมมากขึ้นเพื่อรักษารายได้และส่วนแบ่งการตลาด ในปัจจุบันนี้ Yes Radio จึงดำเนินการร่วมกับฝ่ายการตลาด ศึกษาสำรวจข้อมูลและวิเคราะห์สถานีคู่แข่งเพื่อกำหนดอัตราธุรกิจ และนำมาปรับปรุงรูปแบบรายการให้น่าสนใจยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีโครงการสำรวจความนิยมของผู้ฟังร่วมกับฝ่ายการตลาด เพื่อนำมาปรับปรุงรายการ ทำให้ในแง่ของการตลาดและการขายทำได้อย่างครอบคลุม การตัดสินใจเลือกผลิตรายการวิทยุโดยให้มีรูปแบบสถานีวิทยุเป็น Format Station เนื่องจากว่าในกรุงเทพฯ มีจำนวนประชากรปริมาณเพียงพอที่จะแบ่งกลุ่มผู้ฟัง (Section) และรูปแบบรายการให้เลือกฟังได้อย่างชัดเจน และมีกลุ่มเป้าหมายที่คลื่น Yes Radio ต้องการอยู่จำนวนมาก การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่มีความชัดเจนนั้น ทางด้านธุรกิจทางการตลาดหรือทางด้าน Agency ก็จะมี ความชัดเจนว่า สินค้าที่จะนำมาสนับสนุน อะไรที่สอดคล้องกับตัวสินค้า จึงเป็นการง่ายทั้งด้านธุรกิจ และการตลาดเอง สำหรับการตลาดที่ทำเฉพาะคลื่นรูปแบบ Format Station ปัจจุบันเกิดการแข่งกันรุนแรงมากขึ้น มีทั้งการแข่งกันลดราคา ในแต่ละ Division ซึ่งก็จะไปสอดคล้องกับ Format ของรายการวิทยุว่าได้วางไว้แบบไหน ทั้งนี้ การตลาดเป็นหนึ่งในแผนที่จะทำให้รายการขึ้นมาเป็นผู้นำของการขายได้ นอกจากนี้ ยังมีสื่อใหม่ (New Media) ที่เข้ามาสอดแทรก

ทางการตลาดตลอดเวลาอีกด้วย ดังที่คุณอรณพ นิพิทเมธาวิ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Co-Producer) ได้กล่าวไว้ว่า

...การแข่งขันรุนแรง มีทั้งการ Dump ราคา และการตั้งราคา วิฑูเดียวกันนี้ไม่เหมือนเมื่อก่อนเรามองวิฑูเป็นหนึ่งใน Product จะทำอย่างไรให้ Product ขึ้นไปอยู่ใน Shelf ที่ขายได้ ซึ่งก็จะต้องมีแผนอื่น ๆ ประกอบกัน การตลาด และ New Media ก็สำคัญ ต้องยอมรับว่ายุคไอทีทำให้เราต้องอัปเดตข้อมูลและปรับตัวอย่างสม่ำเสมอและต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วด้วย...(อรณพ นิพิทเมธาวิ 2554)

ดังนั้นการดำเนินการร่วมกับฝ่ายการตลาด ศึกษาสำรวจข้อมูลและวิเคราะห์สถานีคู่แข่งเพื่อกำหนดอัตราธุรกิจ และนำมาปรับปรุงรูปแบบรายการให้น่าสนใจยิ่งขึ้นจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้สามารถเข้าใจกระแสตลาดและความต้องการของผู้ฟังได้อย่างลึกซึ้ง นอกจากนี้การสำรวจกระแสความนิยมอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาปรับปรุงรายการ ทำให้ในแง่ของการตลาดและการขายทำได้อย่างครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน สำหรับ New Media ยังเกิดขึ้นใหม่และถูกพัฒนาขึ้นทุก ๆ วันเพื่อออกมาแข่งขันกัน ปัญหาหลักและปัญหาใหญ่ของคนในวงการวิฑูเองคือ New Media เนื่องจากมีการพัฒนาและเกิดขึ้นใหม่แล้วยังแบ่งส่วนของเม็ดเงินของงบประมาณไป และด้วยสื่อวิฑูมีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้น สถานการณ์ทางการตลาดเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

2.3 ด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ

ปัจจุบันด้านกฎหมายได้ให้ความสำคัญและกำหนดให้ผู้ผลิตรายการวิฑูต้องดำเนินการโดยให้คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของประชาชนในระดับชาติและระดับท้องถิ่นทั้งในด้านการศึกษา วัฒนธรรม ความมั่นคงของรัฐ และประโยชน์สาธารณะ ตามพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิฑูกระจายเสียง วิฑูโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ.2553 อันเป็นกฎหมายที่ตราขึ้นให้ปฏิบัติตามมาตรา 47 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 กำหนดให้ผู้ได้รับอนุญาตคลื่นความถี่จะต้องประกอบกิจการด้วยตนเอง อันมีผลทำให้องค์กรธุรกิจสื่อสารมวลชนต้องผลิตรายการเองมากขึ้น แทนการสัมปทานกับภาคเอกชนเหมือนเช่นเคย ทั้งนี้ กฎหมายหลักที่ควบคุมสื่อด้านวิฑูก็คือกฎหมายรัฐธรรมนูญ ซึ่งกำหนดให้มีคณะกรรมการมาจัดสรรคลื่นความถี่เพื่อไม่ให้เกิดการผูกขาดและหาผลประโยชน์จากสื่อของรัฐโดยไม่เป็นธรรม สอดคล้องกับคำกล่าวของคุณอภิเดช มหัตถพงษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Producer) ที่ได้แสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

...หน้าที่ของเราในฐานะคนทำสื่อวิทยุก็ต้องคำนึงถึงเจตนารมณ์ของ รัฐธรรมนูญ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กฎหมาย แม่บทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง วางไว้อย่างไร เราก็พยายาม ศึกษาและวางแผนให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกฎหมาย โดยเฉพาะกฎหมายรัฐธรรมนูญมาตรา ที่เกี่ยวข้องกัวิทยุกระจายเสียง กฎหมายและการเมืองเป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารสื่อ วิทยุ...(อภิเดช มหัตถพงษ์ 2554)

นอกจากปัจจัยด้านกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ โดยตรงแล้วยังมีปัจจัย ในการ ทำธุรกิจสื่อที่ยังไม่ชัดเจน ทั้งเรื่องการสัมปทานคลื่น และกฎหมายการเก็บลิขสิทธิ์เพลงของค่าย เพลงซึ่งเรื่องนี้เป็นหลักการที่เป็นสากล แต่ประเทศไทยยังไม่ให้ความสำคัญกับประเด็นนี้ โดยไม่มี กฎหมายห้ามแข่งขันลดราคา (Anti Dumping) ซึ่งมีบริษัทค่ายเพลงทำวิทยุ เก็บลิขสิทธิ์เพลงจาก ผู้ผลิตสื่อวิทยุในราคาสูงก็ทำให้ต้นทุนสูงกว่าบริษัทที่ผลิตเพลงเอง การที่ Yes Radio ไม่ได้เป็น บริษัทที่ถือลิขสิทธิ์เพลง ในปัจจุบันมีการเก็บลิขสิทธิ์ไม่เป็นระบบ ควรจะรวมตัวเป็นสมาคม ซึ่ง เมื่อไม่มีองค์กรกลางที่น่าเชื่อถือออกมาก็จะเกิดปัญหาการซ้ำซ้อนของข้อตกลงและผลประโยชน์ ในประเด็นนี้ อีกทั้งคุณอภิชัย กองสุวรรณ นักสร้างสรรค์และผลิตรายการ (Creative Program) ได้ กล่าวเพิ่มเติมถึงอุปสรรคในการดำเนินงานด้านกฎหมายของลิขสิทธิ์ดนตรีไว้ว่า

...ด้านลิขสิทธิ์ดนตรี บางครั้งเราต้องการ Source ต้องการเพลงและดนตรีที่มี คุณภาพเพื่อมาผลิตชิ้นงานหรือดำเนินรายการที่มีความน่าสนใจและมีคุณภาพที่ดี กฎหมายการ จัดเก็บลิขสิทธิ์เพลงและดนตรี เป็นการเพิ่มต้นทุนทำให้เราทำงานยากขึ้น นอกจากนั้นยังมีเงื่อนไข ภายใต้งค์กัวิทยุการนำเสนอข่าวสารก็ต้องระวังในการนำเสนอข้อมูล...(อภิชัย กองสุวรรณ 2554)

2.4 ด้านแรงกดดันทางสังคม ระดับปริญญาตรี

สังคมปัจจุบันถือเป็นสังคมแห่งการสื่อสารและการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งสามารถ รับรู้ได้ทุกอย่างราวจากทุกมุม โลกแบบไร้ข้อจำกัด จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมดังกล่าว นั้นทำให้ผู้บริโภคสื่อหันมาให้ความสนใจรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ดังนั้นสื่อจึงต้องปรับตัวเองให้ทันตัว ด้านข้อมูลข่าวสาร รูปแบบในการนำเสนอและมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น สื่อวิทยุเป็นสื่อที่ อยู่ใกล้ชิดผู้ฟัง สามารถตอบสนองได้ทั้งปัจเจกบุคคล และระดับสังคม และยังมีบทบาทในการสร้าง ความสัมพันธ์เชิงสังคมได้มาก ดังนั้นจึงเป็นปัจจัยที่ต้องทำให้สังคมมีความหลากหลายทางความคิด และวัฒนธรรม ในแง่ของผู้ประกอบอาชีพสื่อสารมวลชน สิ่งสำคัญอันหนึ่งคือต้องมีความ รับผิดชอบต่อสังคม และความเป็นสื่อที่สำคัญอันหนึ่งก็คือ ถ้าประชาชนยอมรับและเชื่อถือ จะ

ส่งผลมาถึงความนิยมในการบริโภคสื่อ ดังที่ คุณศุภชัย จันทรไส นักสร้างสรรค์และผลิตรายการ (Creative Program) ได้กล่าวไว้ว่า

...ผู้ประกอบอาชีพสื่อสารมวลชนไม่ว่าจะเป็นเอกชนหรือรัฐ สิ่งสำคัญที่ต้องมีคือ ความรับผิดชอบต่อสังคม และก็เมื่อเราวางภาพขององค์กรและรายการเป็นแบบอย่างความเชื่อถือของประชาชน จะดีกว่าการมุ่งทำกำไรเพียงอย่างเดียว และความเป็นสื่อที่สำคัญอันหนึ่งก็คือ ถ้าประชาชนยอมรับและเชื่อถือ อันนั้นก็มาถึงความนิยมในการบริโภคของสื่อ...(ศุภชัย จันทรไส 2554)

วัตถุประสงค์สำคัญของการทำธุรกิจก็เพื่อแสวงหารายได้และผลกำไร แต่อีกประการสำคัญซึ่งต้องมีประกอบควบคู่ไปด้วยกันอย่างขาดไม่ได้ นั่นคือการมีจิตสำนึกและช่วยเหลือต่อสังคม ซึ่งถือเป็นการตอบแทนสังคมที่คลื่นวิทยุทำธุรกิจด้วย การทำธุรกิจย่อมไม่สามารถเป็นผู้หาผลประโยชน์แต่เพียงฝ่ายเดียว การตอบแทนสังคมโดยการใช้สื่อเป็นการประชาสัมพันธ์และเป็นตัวการในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนในการช่วยสังคมย่อมเป็นการสร้างสมดุลระหว่างผู้ประกอบการและผู้บริโภค เช่นที่ผ่านมา Yes Radio ได้เข้าร่วมมีกิจกรรมทางสังคมตลอดเวลา เช่น เหตุการณ์น้ำท่วม ทางทีมงานได้มีการเร่งประชาสัมพันธ์ในรายการ ธารงศ์ระดมความช่วยเหลือ โดยเป็นเจ้าภาพร่วมกับสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) เป็นส่วนสนับสนุนหลักทั้งในรายการ และทำการรับเงินและสิ่งของบริจาคถ่ายทอดจากเวทีที่จัดกิจกรรมร่วมกันขึ้นมากับทาง สวท.และกรมประชาสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของคุณอัศวพล ปิ่นสุวรรณ นักจัดรายการวิทยุ (Disc Jockey) ที่กล่าวว่า

...เมื่อเรารู้ว่าเกิดภัยพิบัติขึ้นเราเองก็ช่วยเหลือ ธารงศ์ระดมการออกอากาศทั้งทางสเปควิทยุ ก็ได้ออนแอร์ทันที เราเป็นสื่อเชื่อว่าสามารถรวมพลังและกระจายข่าวสารได้เร็ว ทั้งรวบรวมบริจาคสิ่งของในมุมกว้าง โดยที่เป็นเจ้าภาพร่วมกับ สวท. เป็นส่วนสนับสนุนหลักทั้งในรายการ และทำการรับเงินและสิ่งของบริจาคถ่ายทอดจากเวทีถ่ายทอดที่จัดกิจกรรมร่วมกันขึ้นมากับทาง สวท.และกรมประชาสัมพันธ์... (อัศวพล ปิ่นสุวรรณ 2554)

ดังนั้น หน้าทีของสื่อเองก็ต้องมีความรับผิดชอบต่อทั้ง ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ซึ่งสถานี Yes Radio ก็ได้มีนโยบายและกิจกรรมต่อส่วนรวมด้วย พยายามที่จะปลูกฝังพื้นฐาน ความรัก ความสามัคคี สถาบันครอบครัว สังคมและความรู้สึกแบ่งปันเพื่อช่วยเหลือ

กัน อีกทั้งเนื้อหาที่จะสอดแทรกเข้าไป นอกจากเพลง ก็คือกิจกรรม การรวมตัวของกลุ่มเป้าหมายของผู้ฟัง Yes Radio ผู้ฟังรายการของ Yes Radio จะรวมตัวทำกิจกรรมเพื่อสังคม เช่น การไปร่วมบริจาคโลหิต โดยมีรายการ Yes Radio เป็นสื่อกลาง อีกทั้งรูปแบบของการสร้างสรรค์ของรายการทั้งหมดยังได้สอดคล้องกับแนวคิดหลักของสถานีคือ “การสร้างมิตรภาพที่ยั่งยืน” ในสังคมอีกด้วย

2.5 ปัจจัยอื่นๆ

นอกจากนี้ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อกระบวนการการผลิตรายการของ Yes Radio คือ พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และปัญหาหลักสำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่ออย่างมากก็คือวิทยุชุมชน ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางด้านสัญญาณและด้านต้นทุนการผลิต ซึ่งต้องตามผู้บริโภคให้ทัน รู้ความต้องการของผู้บริโภค และตอบโจทยนั้นให้ได้ ๆ ประกอบกับขณะนี้ยังมีปัญหาเรื่องการรับฟังที่มีปัญหาจากสัญญาณแทรกคลื่นหลัก ขึ้นอยู่กับว่าพื้นที่ไหนมีวิทยุชุมชนจำนวนมากและส่งสัญญาณกำลังแรงในการออกอากาศ และส่วนใหญ่ไม่ได้ทำตามกฎระเบียบของวิทยุชุมชน โดยเรื่องนี้เป็นปัญหาที่ยังไม่สามารถแก้ไขได้ ทั้งนี้จะต้องรอคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช. เป็นผู้ดำเนินการในการแก้ปัญหา คุณภัทรวิภาวดี กิตติศักดิ์เสนาทรัพย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด (Assistant Marketing Director) แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ว่า

...ส่วนตัวคิดว่าอย่างอื่นไม่สำคัญเท่ากับการรู้ว่าพฤติกรรมผู้บริโภค ณ วันนี้และอนาคตเป็นอย่างไร ถ้าหากว่าเรารู้ก่อน เราก็ต้องชนะก่อน ส่วนเรื่องวิทยุชุมชนเปรียบเสมือนการมาบุกกรุกพื้นที่ ซึ่งความจริงแล้วคิดโดยไม่ได้สร้างกฎระเบียบและมีหน่วยงานรองรับที่ชัดเจน ซึ่งตอนนี้เต็มหมดทุกความถี่เลยในกรุงเทพฯ และจังหวัดใหญ่ รวมถึงขณะนี้ยังมีปัญหาจากการแทรกคลื่นหลัก ที่ต้องรอคณะกรรมการ กสทช. เข้ามาแก้ปัญหา (ภัทรวิภาวดี กิตติศักดิ์เสนาทรัพย์ 2554)

ในจำนวนผู้ที่เข้ามาทำวิทยุชุมชนประมาณ 6,000 รายทั่วประเทศ คาดว่าเป็นของค่ายเพลงของไทยประมาณ 4,000 ราย ส่วนที่เหลือจะเป็นนักจัดรายการอิสระ สถาบันการศึกษา รวมถึงนักการเมืองระดับท้องถิ่น โดยปัจจุบันมีกลุ่มผู้ประกอบการวิทยุชุมชนที่เข้ามาขึ้นขอขึ้นทะเบียนกับทางกรมประชาสัมพันธ์รวมทั้งหมดจำนวน 1,700 รายเท่านั้น (กรมประชาสัมพันธ์ 2553)

สิ่งที่ปัญหาปัจจุบันเรื่องวิทยุชุมชน คือวิทยุที่นักธุรกิจแอบอ้างเข้าไปทำและลงทุนแล้วไม่มีระบบการควบคุม แล้วเข้ามาทวงคืนหลัก ซึ่งปัจจุบันได้รับอนุญาตอย่างถูกต้อง ขณะเดียวกันก็ไม่ต้องจ่ายภาษี รูปแบบในการนำเสนอและการผลิตรายการก็ไม่ต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ต้องคำนึงถึงการเป็นสื่อมวลชน สามารถนำโฆษณาที่คลื่นหลักถูกควบคุมมาออกอากาศได้โดยไม่มีระบบการควบคุม จึงเป็นปัญหาแฝงที่สำคัญและทวีความรุนแรง หากปล่อยต่อไปโดยที่ผู้รับผิดชอบไม่เข้ามาดูแล ก็จะส่งผลกระทบต่อสถานีหลักที่ดำเนินการถูกต้องตามกฎหมาย

3. แนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน

สำหรับแนวทางแก้ไขในขั้นตอนการบริหารงานนั้น มีการเปลี่ยนแปลงไปหลายมิติ ซึ่งอดีตกับปัจจุบันมีความแตกต่างกันมาก ทั้งรูปแบบในการติดต่อกับลูกค้า การพัฒนาในด้านการจัดรายการ โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้โดยให้กลมกลืนกับการผลิตรายการวิทยุ นอกจากนี้ต้องมีการบริหารงานเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์มากขึ้น เนื่องจากมีสื่อใหม่จำนวนมาก จึงจำเป็นต้องหาพันธมิตรแทนการเป็นสปอนเซอร์ เพราะต้องการเพื่อนคู่คิดในการทำงานเป็นหลัก ส่วนขั้นตอนการผลิตรายการวิทยุและการปฏิบัติงานก็มีความแตกต่างกันมาก เช่น ในอดีตเครื่องมือ อุปกรณ์เป็นแบบ Analog ใช้เทป แผ่นเสียงแผ่นเพลง แต่ปัจจุบันเป็น Digital ทั้งหมดแล้ว การตัดต่อ บันทึกเสียง การเลือกเพลงด้วยระบบคอมพิวเตอร์ใช้ Playlist แทน แต่ก็ยังมีทั้งข้อดีและข้อเสียคือความละเอียดของมิติของเสียง เส้นที่ของรูปแบบการจัดรายการหายไปบ้างบางส่วน ซึ่งถือว่าการสร้างสรรค์รายการวิทยุ และอาชีพนักจัดรายการมันเป็นวิชาชีพที่เป็นศิลปิน ดังที่คุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการ (Production Director) ได้กล่าวไว้ว่า

...เราต้องทันสถานการณ์มากขึ้นเนื่องจากมีสื่อใหม่เยอะขึ้น ดังนั้นจึงต้องหาพันธมิตรแทนการเป็นสปอนเซอร์ สมมติลูกค้ามีงบประมาณจำกัดในการทำการตลาดเราก็ต้องช่วยเหลือดูแลที่จะทำให้เป้าหมายทางการตลาดเค้าไปได้ไกลที่สุด อีกทั้งเครื่องมือในอดีตกับปัจจุบันก็ไม่เหมือนกัน ทั้งอาชีพนักจัดรายการมันเป็นวิชาชีพที่เป็น Artist จะเลือกสรรเพลงยังไงให้มีความต่อเนื่องกลมกลืนและเหมาะสม เพราะการจัดรายการวิทยุจะอยู่กับ Emotion อารมณ์และความรู้สึกของคนส่วนใหญ่...(จักรกฤษ ศิลปะชัย 2554)

ด้านโครงสร้างองค์กร

การแก้ปัญหาและลดปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการบริหารงานในเรื่องการกำหนดโครงสร้างองค์กรนั้น ปัจจุบันมีการปรับให้โครงสร้างสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้ ให้

บุคคลากรที่ตั้งใจพัฒนางาน และทำงานได้เต็มประสิทธิภาพให้ได้มีโอกาสก้าวหน้า และองค์กรเองก็จะพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ยังคงความเป็นกันเองในแบบครอบครัวไว้โดยการจัดระบบการฝึกอบรมและสัมมนาร่วมกันทั้งในทีมงานและส่วนของบริษัทที่มีกิจกรรมประจำปี เพื่อให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนและสื่อสารกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มีความตื่นไหว เนื่องจากองค์กรที่ไม่เปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าและระบบการทำงานที่ไม่สัมพันธ์กันก็ย่อมจะเกิดปัญหาในการประสานงาน และไม่มีแรงกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนา แต่การแข่งขันภายในองค์กรที่มากเกินไปย่อมก่อให้เกิดความกดดันและสภาวะตึงเครียดได้ ดังที่คุณจักรกฤษ ศิลปะชัย ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการ (Production Director) กล่าวว่

...บริษัทที่มีกิจกรรมประจำปีเพื่อให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนและสื่อสารกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มีความตื่นไหว เพื่อให้การประสานงานของพนักงานมีการพัฒนา ดังนั้นเราจึงต้องจัดโครงสร้างและรูปแบบองค์กรให้เกิดความสมดุล...(จักรกฤษ ศิลปะชัย 2554)

ด้านบุคลากร

สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาในด้านบุคลากรของสถานี Yes Radio นั้น จำเป็นต้องขับเคลื่อนด้วยบุคลากรในการทำงาน เช่น การเพิ่มจำนวนบุคลากร ความสำคัญด้านบุคลากรในทีม นั้นยังมีความพร้อมมากเท่าไรในการทำงานตอบโจทย์ให้ธุรกิจขับเคลื่อนไปยิ่งทำได้เป็นอย่างดี ประสิทธิภาพ ดังนั้นจำนวนบุคลากรจะต้องมีจำนวนเพียงพอและมีความพร้อมมีทักษะความสามารถในการสนับสนุนการทำงานต่างๆ ดังที่คุณอภิชัย กองสุวรรณ นักสร้างสรรค์และผลิตรายการ (Creative Program) มีมุมมองในการแก้ปัญหาด้านนี้ว่า

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

...โดยรวมเราต้องขับเคลื่อนด้วยบุคลากรในการทำงาน การแก้ปัญหาด้านบุคลากรตอนนี้ควรเพิ่มจำนวนบุคลากร ความสำคัญด้านบุคลากรในทีมนี้ยังมีความพร้อมมากเท่าไรก็จะทำให้ธุรกิจขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันเรื่องสวัสดิการสำหรับพนักงานก็อยากให้องค์กร มีค่าตอบแทน แรงจูงใจ ที่ดีขึ้นก็จะเป็นกำลังใจในการทำงาน...(อภิชัย กองสุวรรณ 2554)

การลงทุน

การลงทุนในการประกอบธุรกิจย่อมต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้นแต่สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือการบริหารงานของสถานี Yes Radio ผู้บริหารจะต้องมีหลักการที่จะมาสนับสนุนในการตัดสินใจเพิ่มเติมในการลงทุน เพราะถือว่าเป็นงบประมาณสำคัญในการดำเนินธุรกิจเพื่อฟื้นฟูอุปสรรคและลดข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ ของการบริหารงานสถานีวิทยุ อย่างไรก็ตาม การทำธุรกิจต้องมีการลงทุนและเกิดความเสี่ยงเนื่องจากไม่มีผลกำไรสิ่งใดที่ได้มาฟรีๆ ซึ่งก่อนที่จะลงทุนก็ต้องมีการวิเคราะห์ว่าส่วนไหนเป็นส่วนที่สำคัญและจะต้องมุ่งแก้ไขปัญหา ดังที่คุณอภิเดช มหัตถพงษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Producer) ได้แสดงความคิดเห็นว่า

... การทำงานที่มีคุณภาพได้โดยง่ายก็ต้องมีการลงทุนที่สูง เปรียบเสมือนดาบสองคม ถ้าเสี่ยงการลงทุนที่สูงแล้วได้คุณภาพงานที่ดีผู้บริหารก็ต้องเลือกตัดสินใจลงทุนหรือไม่ หรืออีกด้านหนึ่งถ้าไม่ลงทุนใช้ทรัพยากรอย่างจำกัด บุคลากรไม่เพียงพอก็จะทำให้ได้ชิ้นงานที่ไม่มีคุณภาพ ... (อภิเดช มหัตถพงษ์ 2554)

ด้านการปฏิบัติงาน

สำหรับการปฏิบัติงานของผู้ผลิตรายการวิทยุ นั้น เนื่องจากการเป็นสื่อสารมวลชนจึงต้องมีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมและยังต้องคอยรับฟังและปฏิบัติตามภารกิจหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายสั่งการมา ดังนั้นการรับฟังความคิดเห็นและนำมาปรับปรุงในการทำงานด้านสื่อสารมวลชนจึงเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ในการทำงานนั้น จะต้องมีการประเมินผล โดยสื่อวิทยุสามารถทำการประเมินผลได้จากการแสดงความเห็นจากผู้ฟังในรายการ ดังนั้น การทำงานจึงต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ตลอดเวลา ดังเช่นที่คุณอภิเดช มหัตถพงษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Creative Program) แสดงความเห็นไว้ว่า

...แนวทางในการแก้ไขปัญหาคือการปฏิบัติงาน หากกลยุทธ์ที่ใช้ไม่ได้ผล ก็จะปรับก่อนจะไม่เปลี่ยนทันที โดยจะมีการประเมินผลของช่วงต่างๆ ทุก 3 เดือนเพื่อปรับเป็น Minor change ส่วนการประเมินผลการทำงานโดยทั่วไปจะประชุมย่อยทุกอาทิตย์ โดยสื่อวิทยุ สามารถเช็คประเมินผล Feedback ได้จากการแสดงความเห็นจากผู้ฟังในรายการ... (สุกัญญา จันทร์ใส 2554)

เรื่องทัศนคติ (Attitude)

แนวทางแก้ไขเรื่องทัศนคติในการปฏิบัติงานภายในทีมงานและองค์กรที่ผลิตรายการวิทยุซึ่งเป็นสื่อมวลชน ทัศนคติเป็นเรื่องสำคัญมากต่อการทำงาน การแก้ไขเรื่องทัศนคติโดยใช้แนวทางไม่นำปัจจัยภายนอกอันเป็นปัญหารวมกับการทำงาน เพื่อปลูกฝังแนวคิดที่ว่าสภาวะหรือแนวทางการบริหารจะเป็นเช่นไร ทีมงานจะต้องทำงานให้ดีที่สุด ดังนั้นพื้นฐานความคิดและทัศนคติต่อรายการวิทยุเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำให้เป็นเป้าหมายเดียวกัน ต่อเรื่องนี้คุณศุภชัย จันทรไส นักสร้างสรรค์และผลิตรายการ (Creative Program) แสดงทัศนะต่อเรื่องนี้ว่า

...ทัศนคติเป็นเรื่องสำคัญมากต่อการทำงาน การปลูกฝังแนวคิดที่ว่าสภาวะหรือแนวทางการบริหารจะเป็นเช่นไรก็ตาม ทีมงานจะต้องทำงานของเราเองให้ดีที่สุด เนื่องจากส่วนมากทีมงานที่คัดเลือกจะเป็นนักกิจกรรม ชอบทำกิจกรรมร่วมกัน รักดนตรีเสียงเพลง และต้องการทำงานเพื่อสังคม...(ศุภชัย จันทรไส 2554)

ทิศทางการบริหารคลื่นในอนาคต

ทิศทางการบริหารธุรกิจของทุกประเภทจะต้องมีการปรับตัวเพื่อก้าวให้ทันกับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงหรือโลกยุคโลกาภิวัตน์เพราะถ้าหากผู้บริหารมีการตัดสินใจและพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจที่ช้ากว่าการเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้รูปแบบขององค์กรมีความล้าหลังและไม่สามารถก้าวไปเพื่อแข่งขันให้ทัดเทียมกับคู่แข่งในระดับธุรกิจเดียวกันได้ สำหรับสื่อวิทยุซึ่งถือเป็นทรัพยากรของชาติ ดังนั้นทิศทางการบริหารงานสื่อวิทยุในอนาคตจึงต้องปรับและพัฒนาทักษะศักยภาพ คุณภาพของความคิดที่จะให้กับคนฟังให้มีคุณภาพดีที่สุด ตามที่คุณอภิเดช มหัตถพงษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Producer) กล่าวว่า

...ในอนาคตสื่อวิทยุจะมีเทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ๆ มารองรับ ดังนั้นทิศทางการบริหารจึงต้องปรับให้ไม่ต้องยึดติดกับรูปแบบของเทคโนโลยีต่างๆที่จะพัฒนาไป เพียงแต่ต้องพัฒนาทักษะ ศักยภาพ คุณภาพของความคิดที่จะให้กับคนฟังให้มีคุณภาพดีที่สุด... (อภิเดช มหัตถพงษ์ 2554)

จะเห็นได้ว่า Yes Radio เพิ่มทัศนคติที่เป็นบวกให้กับทั้งฝ่ายบริหารและพนักงานในการทำงานภายใต้สถานการณ์ที่บริษัทเป็นอยู่และตามนโยบายของบริษัทที่กำหนดไว้ และเพิ่มในส่วนของการบริหารจัดการโครงสร้างองค์กรให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างภายในองค์กรด้วยตนเอง เพื่อลดปัญหาข้อผิดพลาดในการประสานงานระหว่างแผนกและเพื่อให้งานออกมาได้อย่างสมบูรณ์ไม่

กระทบต่อตัวรายการ การกำหนดเนื้อหาความรับผิดชอบงานกับบุคลากรต้องมีจำนวนที่พอเหมาะกันจึงส่งผลให้งานที่ออกมามีคุณภาพ มุ่งเน้นการตลาดที่เพิ่มการหาลูกค้ารายใหม่ โดยวิธีการใหม่ ซึ่งเข้ากับสถานการณ์โดยสร้างความเข้าใจให้กับผู้ลงโฆษณาและผู้ฟัง การสร้างเสริมศักยภาพการทำงานของทุกฝ่าย เพื่อทำให้เป็นรายการวิทยุที่สมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น

สำหรับแนวทางในแก้ไขปัญหาในการบริหารงานของปัญหาและอุปสรรคในประเด็นอื่น ๆ ที่ยังไม่สามารถดำเนินการแก้ไขและยังไม่มีกำหนดแนวทางวิธีแก้ไขปัญหานั้น เนื่องจากผู้บริหารได้มีแนวคิดที่ปัญหาในประเด็นข้างต้นนั้นเป็นปัญหาที่ควรเร่งดำเนินการแก้ไขก่อนนั้นเป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร พนักงาน ลูกค้าและผู้ฟังโดยตรงและผู้บริหารสามารถกำหนดวิธีการปฏิบัติแก้ไขปัญหานั้นได้ทันที ส่วนแนวทางประเด็นของอุปสรรคด้านอื่น ๆ นั้นยังมีข้อจำกัดของปัจจัยที่อยู่นอกเหนือจากการควบคุมและอำนาจการตัดสินใจและแก้ปัญหาจากผู้บริหารสถานีเพียงลำพัง ซึ่งอาจจะมีประเด็นในเรื่องของกฎหมาย อำนาจหน้าที่ของผู้ได้รับสัมปทาน ลิขสิทธิ์เพลง และด้านเงินทุน ซึ่งในส่วนนี้จะต้องมีการลงความเห็นชอบและร่วมวางแนวทางกับกรรมการผู้บริหารของบริษัทต่อไป

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง “การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM” เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารงานธุรกิจวิทยุที่ใช้ในสภาวะการแข่งขันในคลื่นวิทยุ และศึกษาปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานพร้อมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหา โดยผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาข้อมูลในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key Informant) ในครั้งนี้จากความคิดเห็นของผู้บริหารและปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในองค์กรวิทยุซึ่งผลิตรายการและบริหารสถานี FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM ของบริษัท ฟาติมา บรอดคาสต์ติ้งอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

สรุปผลการศึกษา

การศึกษา เรื่อง “การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM” แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 สรุปผลการศึกษากลยุทธ์การบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM

1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

1.2 การบริหารโครงสร้างองค์กร

1.3 การดำเนินกลยุทธ์

1.4 การสั่งการ การควบคุมติดตาม ประเมินผลกลยุทธ์

ส่วนที่ 2 สรุปผลการศึกษาปัญหา อุปสรรคที่ส่งผลในการบริหารธุรกิจวิทยุและวิธีการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM

2.1 ปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิทยุ

2.2 ปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิทยุ

2.3 แนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน

ส่วนที่ 1 กลยุทธ์การบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM

จากการศึกษาการบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM พบว่าหน้าที่ในการบริหารของผู้บริหารองค์กรผลิตสื่อวิทยุที่จะต้องบริหารเพื่อให้พนักงานในองค์กรร่วมกันทำงาน เพื่อวัตถุประสงค์ที่วางไว้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะมีรายละเอียดต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสมขององค์กรในช่วงเวลานั้น ๆ

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

สถานีวิทยุ Yes Radio FM 93.5 MHz มีเป้าหมายในการผลักดันตนเองให้อยู่แถวหน้าเพื่อที่จะเป็นตัวเลือกระดับต้น ๆ ของผู้ประกอบการ มีการปรับตัวให้เข้ากับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้น และมองตลาดที่ทุกคนยังไม่มองแล้วบริหารธุรกิจให้ชัดเจน มุ่งเป็นสถานีที่ผลิตรายการที่มีความมั่นคงในระยะยาว ทำหน้าที่เพื่อ สังคม ประชาชน ผู้บริโภค ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งถึงผลกำไรที่จะตอบสนองในการดำเนินธุรกิจ

2. การบริหารโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างในการทำงานของสถานี Yes Radio ได้ถูกกำหนดให้มีความสอดคล้องกับการทำงานขององค์กรสื่อสารมวลชน ด้านการบริหารและผลิตสื่อวิทยุกระจายเสียง โดยที่โครงสร้างองค์กรจะลดกระบวนการการบังคับบัญชาและการสั่งการ เพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงานให้เร็วขึ้น พยายามที่จะทำให้อายุบังคับบัญชา โครงสร้างมีความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานตามสถานการณ์ อีกทั้งโครงสร้างองค์กรของสถานี Yes Radio มีความรับผิดชอบแต่ละส่วนตามหน้าที่ของตนเอง ทำให้การทำงานมีความชัดเจนและมีการช่วยเหลือกันในทีมงานด้วยกัน อีกด้วย

3. การดำเนินกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Business Strategy)

สรุปผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการและทีมผู้บริหารสถานี Yes Radio เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียง FM 93.5 MHz Yes Radio Retro Program พบว่ากลยุทธ์ที่ทางผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการและทีมผู้บริหารสถานี เลือกนำมาใช้คือ การนำหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ ตามการดำเนินกลยุทธ์

ระดับองค์กรโดยพิจารณาถึงความได้เปรียบในการแข่งขันและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติการ การตลาด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานก่อนโดยใช้การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภายในองค์กร การวิเคราะห์ อุปสรรคและโอกาสที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก แล้วนำมา กำหนดระดับของกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กรที่ผู้บริหารกำหนดไว้ดังนี้

ทางสถานีมีกลยุทธ์ในการสร้างการจดจำชื่อตราสินค้า คือชื่อรายการ Yes Radio โดยการสอดแทรกชื่อและเอกลักษณ์ของรายการเข้าไปในความนึกคิดของกลุ่มผู้ฟัง มีกิจกรรมที่ตรงกับเอกลักษณ์ของคลื่นและความต้องการของกลุ่มผู้ฟังอย่างสม่ำเสมอเพื่อก่อให้เกิดความรักและประทับใจ เป็น Unity ของกลุ่มคนที่มีความชื่นชอบในแบบเดียวกัน และพร้อมที่จะชักชวนกลุ่มคนใหม่ๆเข้ามาร่วมอีกด้วย ซึ่งผู้บริหารได้เรียกกลยุทธ์นี้ว่า “การสร้างความรักภักดีต่อสินค้า (Brand Loyalty)”

การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่วิทยุโดยการนำเอาเทคโนโลยีมาพัฒนาให้มีช่องทางในการรับฟังวิทยุหลายช่องทางมากขึ้นโดยนำวีดีโอ สตรีมมิ่ง (VDO Streaming) ซึ่งสามารถมองเห็นภาพในสตูดิโอระหว่างจัดรายการทำให้ผู้ฟังรายการมีส่วนร่วมใหม่ๆได้ แทนการรับฟังวิทยุแบบเดิม ๆ ซึ่งได้ยินเพียงแต่เสียงผ่านลำโพงขณะออกอากาศเท่านั้น อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาปรับปรุงให้คลื่นวิทยุยังคงมีช่องทางในการแข่งขันและมาตรฐานใหม่ของสื่อวิทยุในยุคสังคมออนไลน์และปรับเปลี่ยนการนำเสนอเพื่อให้เข้าถึงคนได้ง่ายขึ้น ในสภาพสังคมปัจจุบัน โดยที่ผู้บริหารได้เรียกกลยุทธ์นี้ว่า “การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวิทยุ”

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

การผลิตรายการวิทยุที่สอดแทรกสาระเกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายได้มีการสอดแทรกสาระที่กลุ่มเป้าหมายให้ความสนใจและเป็นประโยชน์ต่อผู้ฟังเป้าหมายโดยตรง ด้วยการที่เป็นรายการเพลงย้อนยุคจึงนำข้อคิดที่มีความหมายลึกซึ้งแฝงแง่คิดปรัชญาดี ๆ เพื่อนำมานำเสนอแบ่งปัน อีกทั้งเรื่องของความสนใจ สุขภาพอนามัย อาหารการกิน สถานที่ท่องเที่ยว การเดินทาง โดยไม่มุ่งเน้นการเล่นเกมส์มากจนเกินพอดี แต่นำสาระที่นำรู้มานำเสนอด้วยรูปแบบที่ไม่น่าเบื่อหน่าย โดยผู้บริหารได้เรียกกลยุทธ์การดำเนินงานนี้ว่า “การผลิตรายการวิทยุที่สอดแทรกสาระเกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมาย”

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

สรุปผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการและทีมผู้บริหารสถานี Yes Radio เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียง FM 93.5 MHz Yes Radio Retro Program พบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานีวิทยุ Yes Radio ใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การพยายามหามุมมองใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากในปัจจุบัน โลกของการสื่อสารเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในฐานะสื่อมวลชน มีความจำเป็นต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงให้ทัน ดังนั้นการบริหารงานจึงมีความซับซ้อนมากขึ้น และกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การยื่นหยัดในจุดเด่นของรายการที่น่าเสนอเนื้อหาด้านข้อมูลเพลงเก่าและเรื่องราวในอดีตแห่งความทรงจำที่น่าประทับใจ ในส่วนของบุคลากรจะมีการส่งเสริมให้ทีมงานเข้ารับการฝึกอบรมในสายงานที่เกี่ยวข้อง ให้โอกาสและเวลากับทีมงานเพื่อค้นหาหาความรู้เพิ่มเติมส่งผลให้ทีมงานมีมุมมองที่กว้างขึ้นและทำงานเป็นทีมร่วมกัน ได้เป็นอย่างดี

กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ผู้บริหารกำหนดไว้ดังนี้

การให้ความสำคัญและ สนใจความต้องการของผู้ฟัง จึงสามารถดึงดูดผู้ฟังให้อยู่กับคลื่นได้ตลอดเวลาซึ่งมาจากการทำ Consumer Research เป็นหลักที่จะ ได้ข้อมูลที่แท้จริงและยังเน้นให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นของผู้ฟังอีกด้วย นั่นคือสิ่งที่ปัจจุบันทำให้เกิดความสำเร็จ การให้ความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ซึ่งผู้บริหารได้เรียกกลยุทธ์นี้ว่า “การเข้าถึงความต้องการผู้บริโภคโดยการศึกษาและรู้ใจผู้ฟัง (Consumer In Side)”

การปรับตัวในสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน โดยการให้คำแนะนำและทำกิจกรรมให้กับลูกค้าโดยตรง เป็นวิธีที่มมีการทำงานเป็นเหมือน Agency เพื่อช่วยวางแผนการตลาดหรือทำให้ลูกค้าได้เลือกที่จะใช้สื่อให้ตรงกับความต้องการเพื่อให้ได้ผลตอบแทนในการใช้งบในการโฆษณาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเลือกใช้สื่อและลง โฆษณากับทางสถานีอย่างต่อเนื่องซึ่งผู้บริหารเรียกกลยุทธ์นี้ว่า “การวางแผนการตลาดให้ลูกค้า”

การให้ความสำคัญกับการตั้งราคาต่อหน่วย ซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนคนฟังในแต่ละคลื่น โดยต้องดู Demand Supply จากยอดคนฟัง ถ้ารูปแบบรายการดีคนฟังรายการก็จะเพิ่มขึ้น ราคาโฆษณาก็จะสูงขึ้น ประกอบกับทีมการตลาดและพนักงาน AE ที่มีคุณภาพและมีความรู้สามารถแนะนำและช่วยในการตัดสินใจลูกค้าอีกด้วยผู้บริหารเรียกกลยุทธ์นี้ว่า “กลยุทธ์ของราคาโฆษณา”

จากที่หน่วยงานราชการมีงบประมาณที่จัดซื้อนั้นค่อนข้างมากและ มีความแน่นอนในการจ่ายเงิน และยังสร้างชื่อเสียงให้แก่ทางบริษัทเมื่อได้รับความไว้วางใจในการทำงานและ ประชาสัมพันธ์สื่อให้กับหน่วยงานราชการ และการเข้าถึงลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการนั้นต้อง อาศัยความชำนาญและประสบการณ์ที่ต้องรู้ระบบ กระบวนการขั้นตอนของทางราชการ การจับ กลุ่มลูกค้าราชการนั้นมีขั้นตอนและรายละเอียดในการติดต่อและประมูลงาน การมีสายสัมพันธ์ที่ดี ของผู้บริหารของคลื่นทำให้เป็นข้อได้เปรียบแต่อย่างไรก็ดีผลงานประสิทธิภาพและราคาก็ต้องเป็น ที่ยอมรับอีกด้วยซึ่งผู้บริหารมุ่งการดำเนินกลยุทธ์นี้ที่เรียกว่า “การมุ่งเน้นลูกค้าที่เป็นหน่วยงาน ราชการ”

รายการ Yes Radio ได้มุ่งสร้างความแปลกใหม่ให้แตกต่างไปจากสิ่งเดิมๆด้วยความ สร้างสรรค์แนวความคิดของรายการในแนวย้อนยุค ใช้เพลงเก่ามาเติมเต็มสีสันของวันวานในอดีต พร้อมทั้งการสอดแทรกเนื้อหาความรู้และเทคโนโลยีให้ผู้ฟังได้รับทราบการเปลี่ยนแปลงและ สถานการณ์สังคมปัจจุบัน ได้อย่างทันเหตุการณ์ไม่ล้าสมัยเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในแบบฉบับ ของรายการตัวเอง โดยที่ผู้บริหารได้เรียกการดำเนินกลยุทธ์นี้ว่า “กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างใน การผลิตรายการวิทยุ”

กลยุทธ์ด้านส่วนประสมทางการตลาด (4P marketing Mix)

เนื่องจากการแข่งขันของธุรกิจวิทยุมีความรุนแรงมากขึ้น แต่ละสถานีได้มุ่งทำการตลาด อย่างเต็มรูปแบบ ดังนั้นสถานี Yes Radio จึงต้องสร้างความเข้มแข็งโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้าน ระบบการจัดการ โดยใช้กลยุทธ์ด้านส่วนประสมทางการตลาด ทำการวิจัยตลาดพัฒนาด้านการผลิต รายการวิทยุให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด วางแผนการตลาด การขายโฆษณา การเก็บ ข้อมูลและพัฒนารายการ โดยใช้เทคนิคสากลผสมกับความเป็นไทย รวมถึงสูตรสำเร็จที่ดำเนิน ธุรกิจของสถานีวิทยุต่างประเทศนำมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทยเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ขึ้น พร้อมทั้งจะนำไปสู่สถานีที่มีเรตติ้งและรายได้สูงขึ้นเท่าที่จะเป็นไปได้

ด้านผลิตภัณฑ์ Yes Radio ได้วางรูปแบบรายการให้มีความย้อนยุคเลือกหาเพลงที่หาฟัง ได้ยากเน้นคัดสรรดีเจที่มีประสบการณ์และความเข้าใจในการถ่ายทอดความเรทโทรได้อย่าง กลมกลืนไม่น่าเบื่อและหากิจกรรมที่ผู้ฟังสามารถมีส่วนร่วมหรือมีเนื้อหาสาระที่เป็น อรรถประโยชน์ให้ชวนติดตาม

ด้านราคา เน้นสร้างสรรค์ให้เป็นรายการที่ได้รับความนิยมจากผู้ฟังเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบเรื่องราคาที่สามารถกำหนดได้เองแต่ด้วยความเป็นคลื่นใหม่จึงทำราคาให้ดึงดูดความสนใจจากลูกค้าก่อนเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์คลื่นให้ลูกค้ารู้จัก

ด้านการจัดจำหน่าย มุ่งขยายช่องทางในการรับฟังให้สะดวกและแพร่หลายและในการนำเสนอวิธีการขายโดยใช้พนักงาน AE ที่มีคุณภาพและความรู้เพื่อเข้าถึงลูกค้าได้อย่างเต็มที่ ส่วน

ด้านการส่งเสริมการตลาด Yes Radio มีการจัด Package ของราคาที่เหมาะสมกับลูกค้าที่สนใจลงโฆษณาให้มีโอกาสได้เลือกใช้งบประมาณและยังมีจุดเด่นในการสามารถลงโฆษณาพ่วงกับวิทยุภูมิภาคในเครือของบริษัทฟาดิมาฯ ได้อีกด้วยและได้ราคาที่ไม่ต้องมีคนกลางมาบวกราคาเพิ่มขึ้นอีกด้วย

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

รายการ Yes Radio ใช้การนำหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับหน้าที่มาใช้โดยพิจารณาถึงความได้เปรียบในการแข่งขันและประสิทธิภาพในการดำเนินงานในปัจจุบันได้มุ่งเน้นไปที่เรื่องของบุคลากรเป็นหลัก โดยปลูกฝังการมีส่วนร่วมของพนักงานในทีมผลิตรายการ Yes Radio ปลูกฝังให้พนักงานรักองค์กรและเจริญเติบโตไปพร้อมกับองค์กร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่ผู้ร่วมงานซึ่งสามารถทำงานร่วมกันได้ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเชื่อมต่อกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ และบูรณาการความสามารถของแต่ละหน่วยเข้ามาไว้ด้วยกันเพื่อที่จะให้องค์กรดำเนินงานและมุ่งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด

กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ ที่ผู้บริหารกำหนดไว้ดังนี้

ผลการวิจัยเบื้องต้นและระดับปฏิบัติการ
โดดเด่นในวิธีการนำเสนอการจัดรายการเสน่ห์ที่จะดึงดูดให้เกิดกลุ่มคนฟังที่เหนียวแน่นได้ ประกอบกับการมีประสบการณ์ร่วมในช่วงเวลานั้นๆ เพื่อให้ผู้ฟังได้รู้สึกย้อนไปถึงอดีตวันวานเพื่อเป็นการตอบใจของคลื่นได้อย่างแท้จริง โดยที่ผู้บริหารเรียกกลยุทธ์นี้ว่า “กลยุทธ์การคัดเลือกดีใจ”

การสร้างการปฏิสัมพันธ์ นั้นได้เน้นการทำกิจกรรมที่ตอบสนองและส่งเสริมสถาบันครอบครัวเนื่องจากกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มคนทำงานที่มีครอบครัวแล้ว เพื่อสร้างความประทับใจ

และจดจำให้แก่ผู้ฟัง ตอบโจทย์การสร้างภาพลักษณ์ของคลื่นและสร้างสรรค์สังคมที่ดี โดยที่ผู้บริหารเรียกกลยุทธ์นี้ว่า “กลยุทธ์การสร้างปฏิสัมพันธ์”

การจัดวางผังรายการและรูปแบบช่วงต่าง ๆ ได้มีการเลือกจัดสรรช่วงเวลาต่างๆให้ตรงกับวิถีชีวิตของผู้ฟังอย่างลงตัว เพื่อให้เกิดความรู้สึกกลมกลืนและเป็นส่วนหนึ่งของคนและกันระหว่างผู้ฟังและรายการ เพื่อให้รายการถูกซึมซับเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของผู้ฟังและเกิดการติดตามรับฟังรายการอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นรายการที่ได้รับความนิยมและจะประสบผลสำเร็จในด้านรายได้ผลประกอบการตามมาด้วยโดยที่ผู้บริหารเรียกกลยุทธ์นี้ว่า “การจัดวางผังรายการและกำหนดรูปแบบ”

ผู้บริหารสถานี Yes Radio เลือกใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นแกนหลักในการบริหารเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับผู้แข่งขันรายอื่น ๆ ในสภาวะการตลาดปัจจุบัน และยังสามารถใช้กลยุทธ์ระดับองค์กร (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นส่วนรองตามมาสนับสนุนให้กลยุทธ์การบริหารงานสถานีวิทยุมีความแข็งแกร่ง และดำเนินธุรกิจตามแผนงานที่สนับสนุนการขับเคลื่อนการทำงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายให้ได้

4. การสั่งการ การควบคุมติดตาม ประเมินผลกลยุทธ์

การสั่งการในทีมงานของ Yes Radio เป็นการสั่งงานแบบบนลงล่าง แต่ต้องมีการติดตามสอบถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันเนื่องจากมีความหลากหลายของบุคคลากรและต้องการสร้างความเป็นกันเองไม่ให้เป็นการบังคับบัญชามากเกินไป มีการดำเนินงานของธุรกิจที่เป็นนโยบายของตนเอง (Business Unit) จึงทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการการติดตามควบคุมการดำเนินงานและประเมินผลเป็นการกระทำในรูปแบบที่ไม่ตายตัวมีความยืดหยุ่น เพื่อไม่ทำให้เกิดแรงกดดันและสร้างความลำบากในการบริหารงาน

ส่วนที่ 2 ปัญหา อุปสรรคที่ส่งผลในการบริหารและวิธีการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM

จากการศึกษาการบริหารงานวิทยุของสถานี Yes Radio FM 93.5 MHz พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานและดำเนินธุรกิจที่ส่งผลกระทบและเป็นปัญหา อุปสรรคของการดำเนินธุรกิจมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกต่อการบริหารสถานีวิทยุ Yes Radio ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิทยุ

ปัจจัยภายในในการบริหารงานวิทยุสถานี Yes Radio ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุก ๆ หน้าที่และต้องการให้มีเป้าหมายและแนวความคิดเพื่อให้ถึงจุดหมายเดียวกัน ปัจจัยด้านเทคโนโลยีผลิตและการออกอากาศ มีการนำเอาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยหรือระบบซอฟต์แวร์ต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารงาน ในการผลิตรายการ นำมามีส่วนในการจัดรูปแบบของสถานีให้มีความเป็น Format Station ปัจจัยด้านการลงทุน เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานวิทยุ โดยเลือกที่จะใช้ทุนในสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นในการบริหารคลื่นให้เป็นที่รู้จักอย่างรวดเร็วก่อนมากกว่าที่จะเสี่ยงลงทุนก้อนใหญ่ในทุกๆด้าน, ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน และทำให้การทำงานของทั้งองค์กรมีประสิทธิภาพและขับเคลื่อนไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

2. ปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิทยุ

ปัจจัยภายนอกการบริหารงานวิทยุสถานี Yes Radio ประกอบด้วย ปัจจัยด้านคู่แข่ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการปรับกลยุทธ์ในการบริหารวิทยุทำให้สถานี Yes Radio ต้องหากกลยุทธ์ที่แตกต่างมาใช้ในการบริหารงาน และนำเสนอผลผลิตรายการวิทยุที่น่าสนใจและแตกต่างโดดเด่นจากคู่แข่งอื่น, ปัจจัยด้านการตลาดเป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานสถานี Yes Radio ต้องวางกลยุทธ์ในการขาย โดยใช้พนักงานนำเสนอสื่อโฆษณาที่มีคุณภาพและต้องทัดเทียมบนมาตรฐานในตลาดการแข่งขัน ปัจจุบัน อีกทั้งยังต้องมีความได้เปรียบสถานีอื่น ๆ ในการเพิ่มมูลค่าของสื่อภูมิภาคที่ถูกค่าจะได้รับอีกด้วย, ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจวิทยุยังไม่มี ความชัดเจน จนเกิดการเหลื่อมล้ำระหว่างคลื่นวิทยุหลักและวิทยุชุมชน, ปัจจัยด้านแรงกดดันทางสังคม โดยทางสถานี Yes Radio ในฐานะของการทำงานด้านสื่อสารมวลชนจะต้องมีความรับผิดชอบต่องานสังคมและการช่วยเหลือในสถานการณ์ฉุกเฉิน รวมทั้งการปลูกฝังคุณธรรมและศีลธรรมให้เกิดขึ้น และปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินธุรกิจวิทยุ คือ เรื่องวิทยุชุมชนไปรบกวน

คลื่นสัญญาณของวิทยุหลักที่ทำอยู่แล้วก็คือเป็นปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจและการบริหารงานของสถานี Yes Radio FM 93.5 MHz ด้วย

3. แนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน

แนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารงานของสถานี Yes Radio ได้มีการเพิ่มทัศนคติที่เป็นบวกให้กับทั้งฝ่ายบริหารและพนักงานในการทำงานภายใต้สถานการณ์ที่บริษัทเป็นอยู่และตามนโยบายของบริษัทที่กำหนดไว้ และเพิ่มในส่วนของการจัดให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างภายในองค์กรด้วยกันเอง เพื่อลดปัญหาข้อผิดพลาดในการประสานงานระหว่างแผนกและเพื่อให้งานออกมาได้อย่างสมบูรณ์ไม่ส่งผลกระทบต่อตัวรายการ การกำหนดเนื้อหาความรับผิดชอบงานกับบุคลากรต้องมีจำนวนที่พอเหมาะกันจึงส่งผลให้งานที่ออกมามีคุณภาพ และยังส่งเสริมสวัสดิการที่พนักงานควรได้รับพร้อมทั้งสร้างความมั่นคงในการจ้างงานให้แก่พนักงาน มุ่งเน้นการตลาดที่เพิ่มการหาลูกค้ารายใหม่ โดยวิธีการใหม่ซึ่งเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันโดยสร้างความเข้าใจให้กับผู้ลงโฆษณาและผู้ฟัง การส่งเสริมศักยภาพการทำงานของทุกฝ่าย เพื่อทำให้เป็นรายการวิทยุที่สมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น เพิ่มช่องทางการออกอากาศให้รับฟังได้สะดวกมีหลายช่องทางมากขึ้นและชัดเจนโดยปรับใช้กับเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างลงตัว

การอภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM” โดยทำการศึกษา กลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรผลิตสื่อวิทยุปัจจัยที่มีผลในการบริหารธุรกิจวิทยุ ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการบริหารงานวิทยุ แนวทางการแก้ไข ปัญหาในการบริหารธุรกิจสื่อวิทยุที่ใช้ในสภาวะการแข่งขันการดำเนินธุรกิจบริหารงานสถานีวิทยุ Yes Radio สามารถนำผลการศึกษามาวิเคราะห์และอภิปรายแนวคิด ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ

การที่ผู้บริหารได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรด้วยการมุ่งเน้นให้สถานี YES RADIO ก้าวไปอยู่ในอันดับต้น ๆ ของการจัดอันดับความนิยมจากกลุ่มผู้ฟังและความสนใจของลูกค้าซึ่งเป็นเป้าหมายทางการตลาดเนื่องจากว่ารายการ YES RADIO เพิ่งเริ่มเข้ามาทำการผลิตรายการในรูปแบบ Format Station ในรูปแบบ Retro Program ซึ่งถือได้ว่าเป็นรายการใหม่ในการเข้ามาแข่งขันกับสถานีวิทยุที่อยู่ในคลื่นความถี่ของสถานีวิทยุของกรุงเทพฯมา

เป็นระยะเวลาแล้ว ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการปรับตัวและเลือกใช้กลยุทธ์ให้เข้ากับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้น การที่ผู้บริหารมองตลาดที่ทุกคนยังไม่มองแล้วบริหารธุรกิจให้ชัดเจน เพื่อมุ่งเป็นสถานีที่ผลิตรายการที่มีความมั่นคงในระยะยาว ทำหน้าที่เพื่อ สังคม และผู้บริโภค แล้วยังมุ่งถึงผลกำไรที่จะตอบสนองในการดำเนินธุรกิจจึงจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยในหลายด้านเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายให้ได้ผลสำเร็จ

เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจวิทยุในเขตกรุงเทพฯ ประกอบไปด้วยบริษัทผลิตรายการวิทยุเพียงไม่กี่กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ บริษัทที่มีธุรกิจบันเทิงครบวงจร บริษัทที่ร่วมพันธมิตรบริหารคลื่นวิทยุ จากการที่องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.) ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เป็นบริษัท อสมท. จำกัด (มหาชน) นำคลื่นวิทยุในสังกัดกลับคืนมาบริหารเองทั้งหมด ใน พ.ศ. 2548 ทำให้ธุรกิจวิทยุเหลือผู้ประกอบการรายเล็กจำนวนน้อย อีกทั้งความไม่แน่นอนของสัมปทานและความเป็นเจ้าของ เนื่องจากการได้มาในรูปแบบของสัมปทานคลื่นที่ต้องมีการประมูลกันเป็นประจำทุกปีหลังจากหมดสัญญา โดยส่วนใหญ่จะเป็นสัมปทานแบบปีต่อปี ทำให้ผู้บริหารคลื่นวิทยุที่มีสัมปทานคลื่นวิทยุอย่างเช่นสถานี Yes Radio จะต้องพยายามที่จะบริหารคลื่นให้สามารถสร้างรายได้ภายใน 1 ปีที่อยู่ในสัมปทาน และยังคงพยายามรักษาสัมปทานคลื่นวิทยุให้สามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ในด้านต้นทุนการดำเนินงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 Yes Radio Retro Program มีต้นทุนหลักก็คือ ค่าสัมปทานคลื่นที่ต้องมีการประมูลกันเป็นประจำทุกปีซึ่งมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น เงินลงทุน งบประมาณต้นทุนจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการ FM 93.5 Yes Radio Retro Program เลือกผลิตรายการเพื่อความบันเทิงเนื่องจากการมีต้นทุนที่ถูกกว่า กล่าวคือ กรณีถ้าเลือกดำเนินการผลิตรายการประเภทข่าวสารสาระจะมีต้นทุนการผลิตรายการที่สูงกว่ารายการเพลง เช่น ต้นทุนค่าจ้างนักข่าวและนักจัดรายการที่มีความสามารถรวมไปถึงต้นทุนที่ใช้ในการหาข้อมูล อีกทั้งรายการเพลงก็มีโอกาสได้รับความนิยมในวงกว้างมากกว่ารายการประเภทสาระ ทำให้ผู้บริหารสถานีวิทยุ Yes Radio เลือกผลิตรายการเพลงในรูปแบบ Format Station คือเป็นรูปแบบรายการเพลงที่มีความต่อเนื่องของทั้งแนวเพลงและเนื้อหาตลอดทั้งเวลาการออกอากาศของสถานีวิทยุนั้น เพื่อตอบสนองผู้ฟังกลุ่มเป้าหมายและลูกค้าที่เป็นกลุ่มผู้ใหญ่ซึ่งผู้บริหารถือว่าเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อและจะสามารถตอบสนองเป้าหมายตามกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารได้กำหนดในการบริหารงานสถานี

และเนื่องจากการประกอบกิจการวิทยุในปัจจุบันมีต้นทุนคงที่สูงขึ้นทุกปี จึงจำเป็นที่ผู้บริหารบริษัทผลิตรายการวิทยุสถานี Yes Radio จะต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวคิดในการบริหารมาใช้ในการบริหารธุรกิจวิทยุ มีการวางกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ จาก

การศึกษาพบว่า เพื่อให้บริษัทบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้บริหารสถานี Yes Radio จึงอาศัยแนวคิดการบริหารงานกลยุทธ์ระดับธุรกิจมาใช้ในการบริหารงานวิทยุ ทั้งในการบริหารองค์กรและการบริหารเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเพื่อให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น แต่ทั้งนี้ก็ยังคงมีการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบในสถานการณ์แข่งขันของสื่อวิทยุในกรุงเทพฯ ในยุคปัจจุบันให้เกิดการสร้างความแตกต่างและได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ทั้งยังเลือกบริหารงานเพื่อให้เป็นสถานีที่ผลิตรายการที่มีความมั่นคงในระยะยาว ทำหน้าที่เพื่อ สังคม ประชาชน ผู้บริโภค ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งถึงผลกำไรที่จะตอบสนองในการดำเนินธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามยังมีปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลทำให้เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารงานวิทยุของสถานีวิทยุ FM 93.5 Yes Radio Retro Program อีกด้วย

2. การบริหารโครงสร้างองค์กร

การบริหารโครงสร้างของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM จากการศึกษาพบว่าโครงสร้างขององค์กรสถานีวิทยุ YES RADIO มีการแบ่งระดับการบังคับบัญชาที่ชัดเจนโดยที่มีเอกภาพในการทำงานทำให้งานแต่ละระดับไม่ซับซ้อน พยายามที่จะทำให้โครงสร้างสายบังคับบัญชา มีความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานตามสถานการณ์ในการแข่งขันของธุรกิจปัจจุบัน มีการกำหนดโครงสร้างให้เข้ากับธรรมชาติของการทำงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ลดชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลง ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงานให้เร็วขึ้น และจากผลการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานตามกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่บูรณาการความสามารถของแต่ละบุคลากรเข้ามาได้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงาน ซึ่งโดยปกติกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะถูกกำหนดและนำมาปฏิบัติโดยผู้จัดการตามหน้าที่ หรือฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและสอดคล้องตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ (สมยศ นาวิการ 2544 : 12-13)

ดังนั้นการที่ Yes Radio ได้แบ่งแยกสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนเพื่อให้แต่ละหน่วยได้กระทำหน้าที่ในส่วนของตัวเองและเพิ่มความยืดหยุ่นในการสั่งการเพื่อปรับให้บุคคลากรสามารถทำผลงานได้ทันต่อสถานการณ์ และจากแนวคิดในการบริหารส่งผลต่อการวางกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ เช่น การวางกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการผลิตรายการวิทยุที่สอดแทรกสารประโยชน์ที่

เกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมาย ขณะเดียวกันก็ปรับตัวให้เข้ากับการแข่งขันในปัจจุบันด้วยกลยุทธ์ที่เน้นการเข้าถึงผู้ฟัง การเปลี่ยน Content รายการให้สอดคล้องกับผู้ฟังวิทยุ และเน้นกลยุทธ์ทางการตลาดให้การดำเนินธุรกิจมีรายได้เข้ามา เช่น กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการ เพื่อมุ่งสร้างผลกำไรตอบแทนกลับสู่บริษัทเพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจในการดำเนินงาน รวมทั้งมุ่งเป็นสถานีมีความมั่นคงในระยะยาว ทำให้การใช้กลยุทธ์ที่นอกจากสามารถแข่งขันได้ในธุรกิจสื่อวิทยุแล้ว ยังมีกลยุทธ์ที่ทำให้เป็นสื่อวิทยุที่สร้างกลุ่มผู้ฟังในระยะยาว เช่น กลยุทธ์การสร้าง ความต่างในการผลิตรายการวิทยุ โดยมีกลุ่มผู้ฟังที่เป็นเฉพาะกลุ่ม มุ่งผู้ฟังที่ชัดเจน การวางรูปแบบรายการให้เหมาะสมตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้นการลดกระบวนการการบังคับบัญชาและการตั้งการ เพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงานให้เร็วขึ้น โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและพร้อมที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ฟัง จึงทำให้ผลงานที่ออกมาทันต่อสถานการณ์และลดความกดดันของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการแบ่งความรับผิดชอบแต่ละส่วนตามหน้าที่ ก่อให้เกิดความชัดเจนและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

3. การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานสถานีและการปฏิบัติงาน

เนื่องจากสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจวิทยุมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น ความนิยมของกลุ่มผู้ฟัง สภาพเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ ฯลฯ ส่งผลต่อผู้บริหารองค์กรวิทยุที่ต้องคิดกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อปรับให้องค์กรสามารถอยู่รอดและอยู่ในวงการธุรกิจวิทยุได้อย่างมั่นคง ซึ่งกลยุทธ์ที่ผู้บริหาร Yes Radio นำมาใช้นั้นจะมุ่งเน้นการบริหารงานของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นวิธีการศึกษาการบริหารในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการปรับปรุงแนวทางการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ขององค์กร จากความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ซึ่งแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่า ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันย่อมจะต้องการความสัมพันธ์ภายในองค์กรแตกต่างกันไปด้วย ไม่อาจมีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียว แต่มีแนวทางในการบริหารหลากหลายในระดับกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งการวางกลยุทธ์ของการบริหารสถานีวิทยุ Yes Radio ในปัจจุบันได้นำเอาหลากหลายแนวคิดของการบริหารของผู้บริหาร เช่น ใช้กลยุทธ์ทางการตลาด จะเน้นลูกค้าในแต่ละตลาดให้ชัดเจน วางแนวทางการผลิตสื่อวิทยุที่เจาะกลุ่มผู้ฟังมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages) เรื่องกลยุทธ์การให้ความสำคัญ (Focus Strategy) โดยให้ความสนใจกับตลาดเฉพาะที่ตนสามารถดำเนินงานและสร้างความพอใจให้กับลูกค้าอย่างเต็มที่ ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์การให้ความสำคัญ อาจเรียกอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็น กลยุทธ์มุ่งสู่ตลาดกลุ่มเดียว โดยมุ่งสู่การตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่จำกัดจำนวน การเลือกตลาดส่วนเล็ก ๆ โดยประเภทลูกค้าอาจหมายถึงการตอบสนอง

คนที่รวยมาก หนุ่มสาวมาก หรือ ชอบท่องเที่ยวมากหรือมุ่งใส่ใจผู้ที่รับประทานอาหารมังสวิรัต ซึ่งการใช้กลยุทธ์มุ่งสู่ตลาดกลุ่มเดี่ยวนี้นี้ บริษัทจะต้องมีความเชี่ยวชาญชำนาญในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง (อคุลย์ จาตุรงค์กุล 2543 : 142)

แนวทางการเลือกผลิตรายการวิทยุ ของคลื่น Yes Radio คือรูปแบบ Format Station ซึ่งมีความชัดเจนในแง่ของการนำเสนอรายการ ทำให้แบ่งแยกรูปแบบรายการกับการกำหนดกลุ่มเป้าหมายชัดเจน (Segmentation) มีการเจาะเข้าถึงผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มนั้นคือกลุ่มผู้ใหญ่วัยทำงานที่มีอายุ 30 ปีขึ้นไปมีฐานะทางสังคมที่ดี การเน้นผลิตรายการให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่จะสื่อถึงมากขึ้น วิธีดังกล่าวเป็นที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบัน จึงเป็นการนำกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) มาบริหารงานโดยกำหนดรูปแบบการดำเนินงานออกมาอย่างชัดเจนให้ความสนใจกับการปรับปรุงสถานภาพในการแข่งขัน โดยเฉพาะการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages) โดยที่ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ในการให้ความสำคัญ (Focus Strategy) โดยให้ความสนใจกับตลาดเฉพาะที่ตนสามารถดำเนินงานและสร้างความพอใจให้กับลูกค้าอย่างเต็มที่ ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง มุ่งสู่ตลาดกลุ่มเดียวเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

นอกจากนี้ยังมีการใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานสถานีวิทยุของคลื่น Yes Radio โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยและนำมาต่อยอดทางการตลาดให้ประสบผลสำเร็จ กำหนดตำแหน่งและจุดยืนที่ชัดเจน มีการปรับปรุงเนื้อหาและรูปแบบของรายการสอดคล้องกับการทำตลาดเชิงรุก ปรับเนื้อหาใหม่ให้เป็นที่นิยมไปตามแนวโน้มของกลุ่มผู้ฟัง สร้างการจดจำให้กับกลุ่มผู้ฟังให้มีจุดเด่นแตกต่างไปจากรายการของคู่แข่ง และตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้ฟังให้ได้มากที่สุดในช่วงเดียวกัน ก็ต้องตอบใจต่อการตลาดของเจ้าของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้มีการทำโปรโมชั่นที่หลากหลายและมีสีสันมากขึ้น มีการทำงานในลักษณะของพันธมิตรทางธุรกิจกับลูกค้า เพื่อเป็นผู้วางแผนการตลาดให้ลูกค้า ให้ใช้สื่อโฆษณาวิทยุได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

และเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยข้างน้อย กุญชร ณ อยุธยาศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารงานของบริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและทิศทางในการขยายธุรกิจในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ในเรื่องของกลยุทธ์คู่แข่งมีความสำคัญที่สุดโดยเฉพาะการมีกลยุทธ์การตลาดแปลกใหม่ และจากการศึกษาวิจัยที่มีผลต่อการบริหารงานวิทยุของสถานีวิทยุที่เป็นคู่แข่ง พบว่าผลงานในการวิจัยสอดคล้องกันในเรื่องของ

กลยุทธ์ของกลุ่มแข่ง ปัจจัยด้านการลงทุนและทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญที่สุด โดยในการดำเนินงานต้องมีการนำทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ในการดำเนินการบริหาร ซึ่งจะเห็นได้จากการที่ Yes Radio ได้ศึกษาและนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาใช้โดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ในการปรับรูปแบบรายการ กำหนดตำแหน่งและจุดยืนที่ชัดเจน มีการปรับปรุงเนื้อหาและรูปแบบของรายการ และสร้างการจดจำให้กับกลุ่มผู้ฟังให้มีจุดเด่นแตกต่างไปจากรายการของกลุ่มแข่ง

ในการบริหารงานวิทยุ พบว่าสถานีวิทยุ Yes Radio ประกอบไปด้วยการบริหารองค์กรที่เหมาะสม สอดคล้องตามแนวคิดของ Michael E. Porter ซึ่งมองธุรกิจว่าเป็น “ลูกโซ่แห่งกิจกรรม” (Chain of Activities) ที่สร้างสรรค์คุณค่า (Value) ต่อเนื่องสัมพันธ์กันเหมือนกับลูกโซ่เพื่อส่งมอบคุณค่าทั้งหมดให้กับลูกค้า ดังนั้น Yes Radio ก็มีกระบวนการในการจัดการ (Management as a Process) โดยการจัดการกำหนดจุดมุ่งหมายองค์กร และแปรเปลี่ยนจุดมุ่งหมายนั้นสู่การปฏิบัติจริง โดยกระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic) มีการประสานงาน และความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรของบริษัท เพื่อมอบคุณค่าทั้งหมดให้ผู้ฟัง โดยแต่ละกิจกรรมมีส่วนช่วยให้เกิด Value Added เป็นช่วงๆ โดยคำว่า Customer Value เกิดจาก 3 แหล่ง ได้แก่ 1) กิจกรรมที่ทำให้ Product มีความแตกต่าง 2) กิจกรรมที่ทำให้ต้นทุนลดต่ำลง Lower Cost 3) กิจกรรมสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว Quickly ซึ่ง Yes Radio ก็ได้มีกิจกรรมที่มุ่งเน้นในเรื่องดังกล่าว

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าไม่มีกลยุทธ์ใดที่จะสมบูรณ์และเหมาะสมกับการบริหารคลื่นสถานีวิทยุ Yes Radio แต่เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารจึงได้รวมเอากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับรูปแบบรายการมาผสมผสานกันเพื่อส่งเสริมให้การบริหารองค์การวิทยุกระจายเสียงนั้น ก็มีแนวทางการบริหารที่จัดสรร งาน คน เงิน วัสดุสิ่งของ ตลอดจนระบบการจัดการที่ดี ให้เกิดความสอดคล้องจนกระทั่งเกิดผลกำไรสูงสุดนั่นเอง ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดทิศทางและมีการจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อนำพาให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4. การควบคุมติดตามดำเนินงานและประเมินผล

การติดตามการดำเนินงานและการประมวลผลของผู้บริหารสถานี YES RADIO นั้นได้มีการติดตามและประเมินผลของกลยุทธ์ทั้งการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และเมื่อประเมินผลแล้วก็มักใช้การปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ต้องการ แต่ผู้บริหารจะไม่ใช้วิธีการในการเปลี่ยนแปลง เน้นที่การปรับปรุงเพื่อต้องการประเมินผลในระยะยาว ซึ่งอาจต้องอาศัยระยะเวลาความคุ้นเคย ซึ่งหากประเมินผลในระยะสั้นแล้วเปลี่ยนแปลงวิธีการเลยอาจเป็นการเร็วเกินไปใน

การตัดสินใจวิธีการดำเนินการในรูปแบบนั้นๆ อีกทั้งยังได้มีการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ในสถานีที่ได้ร่วมวางแผนการดำเนินงานและกิจกรรมของคลื่น YES RADIO ที่ผู้บริหารวางแผนโครงสร้างเป็นแผนงานประจำปี (Year Plan) ของสถานีไว้ให้มีความสอดคล้องกันของกลยุทธ์ในทุกระดับว่าส่วนใดที่ประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับอย่างดีต่อลูกค้าและกลุ่มคนฟัง รวมทั้งกลยุทธ์ใดที่ต้องมีการปรับปรุงและยกเลิกการดำเนินแผนงานนั้นไป

ปัญหา อุปสรรคที่ส่งผลในการบริหารธุรกิจวิทยุของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM

พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการทำงาน มีทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารงานสถานีวิทยุ

1. ปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานสถานีวิทยุ

ปัจจัยด้านบุคลากร ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากร เพราะผลงานทุกชิ้นที่ออกไปสู่ลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นสปอตโฆษณา การคิดช่วงของรายการ ล้วนมาจากผลงานของบุคลากรทั้งสิ้น ดังนั้นการปรับปรุงให้เข้ากับการแข่งขันในปัจจุบัน โดยการรับบุคลากรเข้าทำงานเน้นบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ต่อการทำงานวิทยุ เข้าใจในสื่อวิทยุ ขณะเดียวกันก็ต้องมีความชำนาญในสายงานที่จะเข้ามาทำงาน มีความคิดที่สร้างสรรค์ ส่งผลให้การทำงานตามนโยบายในด้านต่าง ๆ ตามแนวทางที่ผู้บริหารได้มอบหมาย ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้พยายามจัดองค์การให้มีความคล่องตัวและให้บุคลากรสอดคล้องกับลักษณะและธรรมชาติของงานให้มากที่สุด

ผลงานวิจัยนักศึกษาระดับปริญญาตรี

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการผลิตและการออกอากาศ ได้มีการนำเอาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยหรือระบบซอฟต์แวร์ต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารงานในการปฏิบัติงาน การผลิตรายการและการออกอากาศ ให้มีประสิทธิภาพ โดยนำมาจัดรูปแบบของสถานีให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพในการผลิตรายการวิทยุที่ดี ได้แก่ เทคโนโลยีของระบบ Digital Full System และ โปรแกรม Radio Pro ที่ช่วยสนับสนุนการจัดรายการวิทยุที่ซื้อลิขสิทธิ์จากต่างประเทศ ด้วยระบบคอมพิวเตอร์มาตรฐานโลก ซึ่งการใช้เทคโนโลยีในการผลิตรายการ และการกระจายเสียงนั้นถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้ผลิตรายการและการออกอากาศ ทำให้มีการเลือกเพลง การเล่นเพลงมีความ

กลมกลืน ทำให้เกิดความต่อเนื่องของการผังรายการ เป็นปัจจัยที่ทุกองค์กรผลิตสื่อวิทยุต่างให้ความสำคัญ

ปัจจัยด้านการลงทุน งบประมาณในการลงทุนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานวิทยุ การมีทุนหมุนเวียนที่มากจะทำให้การดำเนินการต่าง ๆ ง่ายขึ้น และสามารถสร้างกิจกรรมในการโปรโมทให้คลื่นเป็นที่รู้จักได้ง่าย แต่เนื่องจากการแข่งขันจากทุนขนาดใหญ่ แต่ละกลุ่มเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ บริษัทที่มีธุรกิจบันเทิงครบวงจร เช่น บริษัทค่ายเพลง ทำให้แต่ละองค์กรมีทุนที่สามารถดำเนินธุรกิจวิทยุได้คล่องตัวเนื่องจากต้นทุนในการผลิตวิทยุสูงขึ้นทุกปี โดยเฉพาะค่าสัมปทานซึ่งสูงขึ้นและในส่วนกระบวนการในการผลิตรายการ และการลงทุนเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งคลื่นไม่สามารถหยุดอยู่กับที่ได้ นอกจากนี้จากการที่ยังไม่มีการจัดตั้งคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) ซึ่งเป็นองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ทำให้องค์กรผลิตสื่อวิทยุที่มีทุนไม่มากนักอาจจะดำเนินการลำบาก ต้องมีการปรับตัว และผู้บริหารต้องนำกลยุทธ์อื่น ๆ มาปรับใช้เพื่อลดข้อเสียเปรียบนั้น

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว จะทำให้องค์กรนั้นมีรูปแบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างสมดุล โดยไม่ต้องวางกฎเกณฑ์ที่เป็นรูปธรรมซึ่งก่อให้เกิดความอึดอัดมากนัก สถานีวิทยุ Yes Radio ดำเนินถึงการปรับตัวช่วยเหลือและมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันเองในทีมงาน เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างกลมกลืน ถือเป็นอีกปัจจัยภายในที่ทำการทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

2. ปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิทยุ

ปัจจัยด้านคู่แข่ง ธุรกิจวิทยุนี้มีคู่แข่งอยู่มากมาย ซึ่งทำให้ต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อสร้างความโดดเด่นและเป็นที่สนใจให้แก่คลื่น โดยศึกษาคู่แข่ง วิเคราะห์และเปรียบเทียบเพื่อหาจุดยืนที่เป็นต่อของคลื่น โดยการวางแผน โปรแกรมและกลยุทธ์ที่ต้องถูกคัดสรรมาอย่างดี ตั้งแต่วิธีการเปิดเพลง และเพลงที่เลือกเปิด ให้สามารถตอบโจทย์ผู้ฟังได้ดีกว่าคลื่นคู่แข่งให้ผู้ฟังรู้สึกว่าการเลือกฟังรายการนั้นไม่ยากปรับเปลี่ยนคลื่นที่ฟัง ดังนั้นในภาวะแข่งขันที่รุนแรง ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์หาความต้องการผู้ฟังเป็นสิ่งที้องค์กรผลิตสื่อวิทยุแต่ละกลุ่มนำมาพัฒนาให้เป็นระบบงานมาตรฐาน ทำให้แต่ละองค์กรมีการวางกลยุทธ์ในการผลิตรายการวิทยุให้กลุ่ม

ผู้ฟังที่ชัดเจน การวางรูปแบบรายการให้เหมาะสมตรงกลุ่มเป้าหมาย การสร้างเอกลักษณ์รูปแบบรายการให้เป็น Format Station โดยเพลงที่เปิด ดีเจที่จัดรายการ เนื้อหาที่ใส่เข้าไปรายการ จนถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นนั้น จะต้องมีความเป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสร้างออกมาให้เกิดการรับรู้ และถูกใจคนฟังมากที่สุด

ปัจจัยด้านการตลาด สถานี Yes Radio ต้องมีการวางกลยุทธ์การขยายโฆษณา ซึ่งมีความแตกต่างกันออกไป โดยการแบ่งกลุ่มผู้ฟัง กลุ่มเป้าหมาย และรูปแบบรายการอย่างชัดเจน จากการผลิตรายการวิทยุในแบบ Format Station ทำให้ทางการตลาดจะต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายของผู้ฟังวิทยุ จากเดิมการตัดสินใจซื้อโฆษณาของลูกค้ามาจากความคุ้นเคยและความเชื่อใจผู้บริหารคลื่นวิทยุ แต่ปัจจุบันเริ่มเข้าสู่พื้นฐานระบบสากล การบริหารงานและผลิตรายการของสถานี Yes Radio จึงมีการนำข้อมูลจาก Audience Research มาประกอบส่วนหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์ วางโปรแกรมรายการ และกลยุทธ์การตลาด นำกรณีศึกษาความสำเร็จจากต่างประเทศ มาปรับใช้ให้เข้ากับประเทศไทยและกลุ่มคนฟัง เพื่อศึกษาแนวโน้มของตลาดซึ่งต่างประเทศมักจะก้าวนำประเทศไทยอยู่ โดยกระแสนิยมของคนไทยนั้นมักจะดำเนินตามต่างประเทศ การพัฒนาความนิยมในการฟังรายการวิทยุให้เพิ่มขึ้น จะทำให้สามารถขยายโฆษณาเพิ่มขึ้น เพราะลูกค้าที่สนใจลงโฆษณามีการวางแผนในการใช้เงินมากขึ้น อีกทั้งยังมีตัวเลือกที่หลากหลายจากคู่แข่ง ทำให้ต้องการความเชื่อมั่นว่า เมื่อลงโฆษณาไปแล้วจะได้ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งแนวโน้มนี้เห็นได้ชัดเจนมากขึ้นในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน

ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ในระหว่างที่การแต่งตั้งคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช. ยังไม่แล้วเสร็จ กฎหมายกำหนดให้คณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กทช. ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ กสทช. ไปก่อนตามที่กฎหมายกำหนดไว้ หน่วยงานเจ้าของคลื่นความถี่หลายหน่วยงานมีความเสี่ยงที่จะถูกยึดคลื่นคืน ทั้งนี้เพราะมีความเป็นไปได้ว่าคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ จะนำคลื่นวิทยุทั้งหมดที่มีอยู่มาจัดสรรใหม่ ซึ่งจากการคาดการณ์ดังกล่าวหน่วยงานที่มีคลื่นวิทยุจำนวนมากได้มีการปรับตัวเองเพื่อรองรับการเกิดขึ้นของ กสทช. ด้วยวิธีต่าง ๆ ในการลดความเสี่ยงที่จะถูกยึดคลื่นคืน เช่น บริษัท อสมท. จำกัด (มหาชน) ได้ดึงคลื่นวิทยุที่ให้เอกชนสัมปทานไปกลับคืนมาดำเนินการเอง 100% อีกทั้งการที่หน่วยงานเจ้าของคลื่นความถี่มีการเปลี่ยนแปลงผู้มีอำนาจบ่อยครั้งความสัมพันธ์ระหว่างสถานีกับบริษัทผลิตรายการวิทยุที่ดียังเป็นสิ่งสำคัญในการได้มาซึ่งสิทธิในสัมปทานส่งผลกระทบต่อวงการวิทยุกระจายเสียงทั้งสภาพ

ความเป็นเจ้าของและการดำเนินการ และส่งผลต่อบริษัทผลิตรายการวิทยุที่เข้ามาดำเนินธุรกิจต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น Yes Radio จึงมีการศึกษาและวางแผนให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกฎหมาย

ปัจจัยด้านแรงกดดันทางสังคม ในปัจจุบันนี้เป็น โลกแห่งข่าวสารข้อมูลซึ่งสามารถรับรู้ได้ทั่วทุกมุมโลก เป็นปัจจัยที่มาจาก การเปลี่ยนแปลงของสังคมทำให้ผู้บริโภคหันมาให้ความสนใจรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ดังนั้นจึงต้องปรับตัวให้มีเนื้อหาสาระที่น่าติดตามรับฟังและมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น เนื่องจากสื่อเป็นสิ่งที่สามารถชี้นำสังคมให้เป็นไปในทิศทางใดก็ได้ ดังนั้นกระแสนิยมต่างๆต้องผ่านการตีแผ่ทางสื่อทั้งสิ้น จึงเป็นแรงกดดันจากทางสังคม จากประชาชนทั่วไปที่รับฟังสื่อวิทยุ

ปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจวิทยุ ซึ่งมีทั้งปัจจัยที่สำคัญคือ วิทยุชุมชน ไปรบกวนคลื่นสัญญาณของวิทยุหลักที่ท่ายู่แล้ว โดยสถานีวิทยุหลัก กำลังประสบปัญหาคลื่นแทรกครบกวนอย่างหนัก เนื่องจากปล่อยให้ก่อตั้งสถานีวิทยุชุมชนโดยบิดเบือนหลักการวิทยุชุมชนกลายเป็นวิทยุเพื่อการค้าพาณิชย์เกือบทุกสถานี ซึ่งหากปล่อยให้ดำเนินการต่อไป ก็จะส่งผลกระทบต่อวิทยุหลักอย่างมาก โดยปัจจุบันไม่มีหน่วยงานใดเข้าไปตรวจสอบ และควบคุมการออกอากาศว่าเป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กรมประชาสัมพันธ์ระบุเอาไว้ ซึ่งยังต้องรอความชัดเจนเรื่องวิทยุชุมชนหลังจากที่มีคณะกรรมการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) ในปัจจุบันส่วนใหญ่วิทยุชุมชนที่ดำเนินการอยู่ในขณะนี้ส่งสัญญาณออกอากาศเกินกว่าที่กรมประชาสัมพันธ์กำหนดให้ไว้ ส่งผลให้รบกวนคลื่นสัญญาณของวิทยุหลักในการออกอากาศ

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

ปัจจัยด้านลิขสิทธิ์เพลง ในปัจจุบันนี้การเก็บลิขสิทธิ์เพลง โดยค่ายเพลงแต่ละค่ายมีบริษัทจัดเก็บลิขสิทธิ์เพลงเอง บริษัท จีเอ็มเอ็ม มิวสิค พับลิชชิ่ง จำกัด ในเครือจีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ ซึ่งได้มีการจัดเก็บค่าเผยแพร่อันมีลิขสิทธิ์เพลงของบริษัทในเครือจีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จากรายการวิทยุมาตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2548 โดยเรียกเก็บในอัตรา 7.5 เปอร์เซ็นต์ จากรายได้รวมค่าโฆษณาก่อนหักค่าใช้จ่ายทั้งปี ตามสัดส่วนการใช้งานจริง และบริษัทจัดเก็บลิขสิทธิ์ไทย จำกัด ในเครือ บริษัท อาร์. เอส. จำกัด (มหาชน) เริ่มจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์เพลงที่เปิดในคลื่นวิทยุเฉพาะเขตกรุงเทพมหานคร 16 คลื่น ในวันที่ 1 เมษายน 2548 ส่วนในต่างจังหวัดยังไม่มี การจัดเก็บ ซึ่งในช่วงแรกคิดอัตรา 3.5 เปอร์เซ็นต์ของรายได้โฆษณาที่ยังไม่หักค่าใช้จ่าย แต่ในอนาคตจะมีการกำหนดอัตราค่าจัดเก็บจาก

สัดส่วนการใช้เพลงของแต่ละสถานี (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า 2552) จากที่กล่าวมา การจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์เพลง เป็นปัจจัยที่องค์กรวิทยุที่ไม่อยู่ในกลุ่มค่ายเพลงอย่างเช่น สถานี Yes Radio มีต้นทุนที่เพิ่มขึ้น โดยมาตรการดังกล่าวจะทำให้ต้นทุนการผลิตรายการวิทยุเพิ่มขึ้น 1-2 ล้านบาทต่อปี แต่ก็เป็นการจัดเก็บโดยสองค่ายซึ่งไม่มีความชัดเจนในเรื่องราคา ซึ่งควรจะมีการจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์ โดยตัวแทนรายเดียว มีสมาคมกลางจัดเก็บเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz Yes Radio Retro Program มีทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานีวิทยุ Yes Radio ผู้บริหารงานวิทยุต้องเจอปัจจัยเหล่านี้ในองค์กร คือ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีผลิตและการออกอากาศ ปัจจัยด้านการลงทุน และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารสถานีวิทยุจนส่งผลกระทบกลายเป็นอุปสรรคส่วนหนึ่งในการบริหารงาน คือ ปัจจัยด้านคู่แข่ง ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ปัจจัยด้านแรงกดดันทางสังคม การรบกวนคลื่นสัญญาณของวิทยุชุมชน ปัจจัยด้านผู้บริโภค และปัจจัยด้านลิขสิทธิ์เพลง เป็นปัจจัยที่เป็นข้อกำหนดของการบริหารงานวิทยุ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานีวิทยุกระจายเสียง

เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดย วิภูสนา เทศวิสาล (2549) เรื่อง กลยุทธ์การบริหารคลื่นวิทยุที่ได้รับสัมปทานของภาคเอกชน : กรณีศึกษาธุรกิจสื่อวิทยุประเภทบันเทิง พบว่า พื้นฐานของบริษัทหรือกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจสัมปทานคลื่นวิทยุเข้ามาประกอบกิจการจากพื้นฐานของความชอบ และความต้องการใช้รายการวิทยุเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ โดยคำนึงถึงความต้องการและความนิยมของผู้ฟังเป็นหลัก โดยมีปัจจัยแวดล้อมทางด้านกฎหมาย ผู้สนับสนุนรายการ และความนิยมของผู้ฟังส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานีวิทยุมากกว่าปัจจัยอื่น กลยุทธ์ในสภาวะปกติจะให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่าง การกำหนดรูปแบบรายการที่ชัดเจน การสร้างและพัฒนาบุคลากร การสร้างกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย กล้าตัดสินใจ และพิจารณาทบทวนจุดอ่อนและดำเนินการให้ลึกมากขึ้นในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง

ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานวิทยุของสถานี Yes Radio มีความสอดคล้องกันด้วยการที่องค์กรมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเพื่อผลประโยชน์ในด้านพาณิชย์เช่นเดียวกัน และในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับการกำหนดรูปแบบที่ชัดเจนของรายการวิทยุและมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อมุ่งสร้างสรรค์สื่อที่ดีต่อผู้ฟังและมีความรับผิดชอบต่อสังคมอีกด้วย อีก

ทั้งยังมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อในการบริหารงานเป็นเหตุให้ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันในการบริหารสถานีวิทย

จากผลการศึกษาทั้งหมดทำให้สามารถมองภาพรวมของธุรกิจวิทยุ และการบริหารงานวิทยุของสถานี FM 93.5 MHz Yes Radio Retro Program โดยเมื่อมองสถานการณ์แข่งขันของสื่อวิทยุในปัจจุบันพบว่า มีปัจจัยและข้อจำกัดหลายประการ มีปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการบริหารงานวิทยุ เช่น การสัมปทานคลื่นความถี่ ที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการผลิตรายการวิทยุ เทคโนโลยีการผลิตรายการ และการกระจายเสียงที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา และเงินลงทุน เป็นต้น ทำให้ในการบริหารงานวิทยุผู้บริหารจะต้องมีการบริหารที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร มีความรอบรู้ และมองปัจจัยต่าง ๆ อย่างรอบด้านเพื่อนำพาให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3. แนวทางแก้ไขปัญหในการบริหารงาน

การแก้ไขปัญหาบริหารงานของสถานีมุ่งแก้ไขเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์มากขึ้น เช่น เมื่อมีผลย้อนกลับหรือเสียงตอบรับที่ไม่ดีต่อกลยุทธ์หรือวิธีปฏิบัติงานในการผลิตและนำเสนอเนื้อหาในรายการเข้ามาจากกลุ่มผู้ฟังหรือลูกค้าก็ต้องนำคำแนะนำดีขมนั้นมาทบทวนปรับปรุงกลยุทธ์ในทันที รวมทั้งรูปแบบการหาผู้สนับสนุนที่มีแนวทางเปลี่ยนไปเป็นพันธมิตร เช่น การลงมือร่วมทำงานกับลูกค้าที่สนใจลงสื่อโฆษณากับทางสถานีโดยการร่วมวางแผนการตลาด การจัดกิจกรรมพิเศษ รวมทั้งการส่งเสริมการขายอื่น ๆ เพื่อให้เป้าหมายทางการตลาดของลูกค้าที่ลงโฆษณากับทางสถานีประสบความสำเร็จและจะได้ตัดสินใจใช้สื่อโฆษณากับทางสถานีต่อไปเรื่อย ๆ ซึ่งนับว่าเป็นการทำงานแบบผูกพันมิตรกันด้วยการพึ่งพาให้ธุรกิจได้ผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย แนวทางการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มุ่งลดปัจจัยที่เป็นอุปสรรค เช่น การปรับให้โครงสร้างสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ได้มีโอกาสก้าวหน้าแต่ยังคงความเป็นกันเองในแบบครอบครัวไว้ โดยจัดให้มีสัมมนาร่วมกัน กิจกรรมประจำปี ซึ่งจุดนี้เป็นการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่จะส่งผลกระทบต่อทัศนคติของบุคลากรในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีการจัดให้มีจำนวนบุคลากรให้เพียงพอและมีความพร้อมมีทักษะความสามารถในการสนับสนุนการทำงาน และสิ่งที่สำคัญคือการลงทุน การที่ผู้บริหารมีหลักการที่จะมาสนับสนุนในการตัดสินใจเพิ่มเติมในการลงทุน เพื่อฟันฝ่าอุปสรรคและลดข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ ของการบริหารงานสถานีวิทย ดังนั้นการระมัดระวังและหาข้อสนับสนุนในการลงทุนเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและลดความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง แนวทางในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติ

ตามกลยุทธ์ในการทำงานนั้น จะต้องมีการประเมินผล โดยทำการประเมินผลได้จากการแสดงความคิดเห็นจากผู้ฟังในรายการ ดังนั้นการทำงานจึงต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ตลอดเวลา ส่วนทิศทางการบริหารคลื่นในอนาคคที่มุ่งเน้นปรับและพัฒนาทักษะ ศักยภาพ คุณภาพของความคิดที่จะให้กับคนฟังให้มีคุณภาพดีที่สุด เช่น คุณภาพของเสียงในการออกอากาศ เนื้อหาสาระที่เป็นประโยชน์ที่ผลิตเป็นรายการออกอากาศให้ผู้ฟังได้รับฟัง การให้ความสำคัญกับการตลาดที่เพิ่มการหาลูกค้ารายใหม่ โดยวิธีการใหม่ซึ่งเข้ากับสถานการณ์ เช่น การจัดให้มีช่องทางการจัดจำหน่ายโดยใช้พนักงานนำเสนอสื่อโฆษณาที่เป็นตัวแทนของสถานีออกไปพบลูกค้าและนำเสนอสื่อด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ นำเสนอชี้แนะให้เข้าใจและเห็นถึงผลประโยชน์ของการเลือกใช้สื่อกับทางสถานี สำหรับแนวทางในแก้ไขปัญหาในการบริหารงานของปัญหาและอุปสรรคในประเด็นอื่น ๆ ที่ยังมีข้อจำกัดของปัจจัยที่อยู่นอกเหนือจากการควบคุมและอำนาจการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่ต้องอาศัยความร่วมมือและหาความรู้ให้รอบคอบเพื่อประกอบการตัดสินใจ

จากการศึกษาถึงกลยุทธ์ในการบริหารงานสถานี Yes Radio และการวิเคราะห์ผลการศึกษาค้นคว้าถึงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ การนำแนวทางที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการสร้างข้อได้เปรียบและความแตกต่างให้เกิดข้อได้เปรียบการดำเนินงานของสถานี ผู้วิจัยเห็นว่าแนวทางการดำเนินงานและกลยุทธ์ที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ มีแนวทางที่พยายามจะประคองตัวให้ธุรกิจดำเนินอยู่ได้ และจะพยายามรักษาระดับของการหารายได้ ผลกำไรและการดำเนินงานให้สามารถต่อเลี้ยงเพื่อให้สถานีสามารถดำเนินการต่อไปได้

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 การที่ผู้บริหารมีความสามารถทางการตลาด (Marketing Intelligence) มีกลยุทธ์ในการวางแผนที่ดีและทำให้การบริหารงานวิทยุประสบความสำเร็จ แต่เนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันทางการตลาดที่สูงมาก การวางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ทางการตลาดก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน กลยุทธ์การตลาดที่ดีย่อมมีคู่แข่งนำไปใช้ได้ เนื่องจากข่าวสารในวงการวิทยุสามารถทราบถึงกันโดยตลอด ทำให้กลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีสามารถเลียนแบบได้ โดยอาจจะเลียนแบบในรายละเอียดหรือส่วนอื่น ๆ ได้ ผู้บริหารควรมีมาตรการป้องกันการเลียนแบบกลยุทธ์การตลาดที่อาจจะเกิดขึ้น และต้องหาจุดเด่นและมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมออย่างไม่หยุดนิ่ง

1.2 จากการแข่งขันในรูปแบบรายการวิทยุที่มักจะมองผู้ฟังส่วนใหญ่เป็นหลักทำให้การผลิตรายการมุ่งเน้นเฉพาะผู้ฟังกลุ่มใหญ่ โดยมุ่งเน้นเฉพาะรายการสามารถขายได้ โดยไม่ให้ความสำคัญกับรายการที่เป็นทางเลือกอื่น ๆ ทำให้สื่อขาดความหลากหลายในการนำเสนอ ควรจะมีรายการวิทยุที่นำเสนอรายการที่แตกต่างจากแนวทางหลัก เพื่อที่จะตอบสนองต่อเฉพาะกลุ่มเป้าหมายวัยรุ่น กลุ่มคนทำงาน กลุ่มผู้ใหญ่เท่านั้น แต่ควรมุ่งสร้างสรรค์และผลิตรายการที่สามารถตอบสนองกลุ่มเด็กและครอบครัว กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างหรือสถานีวิทยุเพื่อการศึกษา ด้านภาษาโดยเฉพาะ เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ เป็นต้น

1.3 ควรให้ความสำคัญกับการสำรวจวิจัย (Research) วิจัยตลาดของธุรกิจวิทยุ ในด้านต่าง ๆ เช่น การสำรวจความนิยมในการฟังวิทยุ สำรวจพฤติกรรมกรรมการฟังวิทยุและการศึกษาผู้ฟังในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการวางกลยุทธ์ของธุรกิจวิทยุ ใช้ในการตัดสินใจในการวางแผนการผลิต วางแผนการขายโฆษณา จึงควรมีการวิจัยที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือจากหน่วยงานวิจัยที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับด้วย ไม่เช่นนั้นข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์และนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อใช้ปฏิบัติงานและดำเนินธุรกิจอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้

1.4 ปัจจุบันการเก็บลิขสิทธิ์เพลง โดยค่ายเพลงแต่ละค่ายต่างมีบริษัทจัดเก็บลิขสิทธิ์เพลงเอง ทำให้การกำหนดอัตราค่าจัดเก็บจากการเปิดเพลงของแต่ละสถานีไม่เท่ากัน ซึ่งไม่มีความชัดเจนในเรื่องราคา ซึ่งควรมีการจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์โดยตัวแทนรายเดียว มีสมาคมกลางจัดเก็บเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์

2. ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

2.1 หากจะมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานวิทยุ ควรศึกษารายการวิทยุในแต่ละแบบของ รายการวิทยุที่กำหนดเป็นรูปแบบเดียวกันทั้งสถานี รูปแบบหลักของรายการที่ได้กำหนดเป็นทิศทางในการผลิตและนำเสนอรูปแบบนั้น เช่น รูปแบบรายการแบบการสนทนาและข่าวสาร รูปแบบรายการเพลงสากล ฯลฯ โดยเปรียบเทียบแต่ละคลื่นที่ใช้รูปแบบเดียวกัน มีกลุ่มเป้าหมายเดียวกันเพื่อให้ได้ผลการศึกษาและงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาทั้งด้านการนำไปใช้งานในการเป็นต้นแบบของการผลิตรายการและบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียงได้อีกด้วย

1.2 ควรมีการศึกษารายการวิทยุในแต่ละแบบของ Format Station เช่น Contemporary hit radio (CHR) คือรูปแบบรายการเพลงที่กำลังได้รับความนิยมในกระแสเพลงปัจจุบันมีความต่อเนื่องของเพลงที่มีจังหวะสนุกสนาน ความคึกคัก ตอบสนองกลุ่มคนรุ่นใหม่, Adult contemporary (AC) คือ รูปแบบรายการวิทยุที่มีเพลงเพราะฟังสบาย ความต่อเนื่องของอารมณ์

สุนทรีย์ และเนื้อหาการนำเสนอที่เรียบไม่หือหวา ตอบสนองกลุ่มผู้ใหญ่หรือคนที่ชื่นชอบแนวเพลงฟังสบายๆ ฯลฯ โดยเปรียบเทียบการบริหารวิทยุขององค์กรในประเทศไทยและนำมาเปรียบเทียบกับองค์กรที่ผลิตรายการวิทยุ Format Station ในต่างประเทศ

1.3 ควรมีการศึกษากลยุทธ์ที่ใช้ในสภาวะการแข่งขันของคลื่นวิทยุให้สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่เป็นระยะเพื่อใช้ในทางวิชาการ เนื่องจากกลยุทธ์ที่ใช้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการทำการวิจัยให้ได้ผลการศึกษาที่ต่อเนื่อง อย่างสม่ำเสมอ เช่น ศึกษาทุกช่วงระยะ 2 ปี เป็นต้น

1.4 เนื่องจากเทคโนโลยีในการกระจายเสียงของสื่อวิทยุมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ทำให้มีการฟังวิทยุผ่านสื่อแตกต่างกัน เช่น วิทยุกระจายเสียง อินเทอร์เน็ต ดาวเทียม จึงควรมีการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมกรฟังวิทยุผ่านสื่อต่าง ๆ ที่แตกต่างกันของสื่อและเทคโนโลยีแต่ละชนิดที่ได้รับฟัง

1.5 ในปัจจุบันคลื่นความถี่วิทยุกระจายเสียงอยู่ภายใต้การดูแลของหน่วยงานของราชการและรัฐวิสาหกิจ โดยรูปแบบการดำเนินงานเพื่อใช้ประโยชน์จากคลื่นวิทยุกระจายเสียงมีด้วยกัน 2 รูปแบบ คือ หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ดูแลและบริหารจัดการเอง โดยมีการกำหนดนโยบายด้านเนื้อหาจากหน่วยงานนั้น ๆ และหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ดูแลและให้บุคคลภายนอกบริหารจัดการ โดยเมื่อสัมปทานแก่เอกชนภายนอกแล้ว หน่วยงานรัฐจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการดำเนินงานทางด้านธุรกิจของเอกชน แต่จะดูแลเฉพาะในด้านนโยบายหลัก ๆ เท่านั้น จึงควรมีการศึกษาเปรียบเทียบรายละเอียดของลักษณะสัมปทานที่แตกต่างกัน ในการบริหารงานวิทยุ

1.6 ปัจจุบันกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจวิทยุในปัจจุบันเป็นไปตามรัฐธรรมนูญปี พ.ศ.2550 ซึ่งกำหนดให้ คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช. เป็นผู้ดูแล โดย กสทช. เป็นองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ.2553 อันเป็นกฎหมายที่ตราขึ้นให้ เป็นไปตามมาตรา 47 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน โดยมีสำนักงาน กสทช. เป็นหน่วยงานธุรการ ซึ่งได้รับโอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หน้าที่ หนี้ พนักงานและลูกจ้างและเงินงบประมาณจากสำนักงาน กทช. และในระหว่างที่การแต่งตั้ง กสทช. ยังไม่แล้วเสร็จ กฎหมายกำหนดให้ คณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กทช. ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ กสทช. ไปก่อนตามที่

กฎหมายกำหนดไว้ ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาวิเคราะห์นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิทยุ เพื่อให้ทราบผลกระทบ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามเจตนารมณ์ของคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ต่อไป



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรมประชาสัมพันธ์. จำนวนสถานีวิทยุกระจายเสียงจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด. [ออนไลน์].

เข้าถึงเมื่อ 23 พฤษภาคม 2553. เข้าถึงได้จาก <http://www.prd.go.th>.

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้า. รวมกฎหมายกรมพัฒนาธุรกิจการค้า.

กรุงเทพฯ: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2552.

คุณทลี บัวสุวรรณ. “ภาพลักษณ์ใหม่วิทยุแห่งประเทศไทย” วารสาร 39 ปี วันวิทยุกระจายเสียง

1(เมษายน 2552): 32 – 40.

ชัยวัฒน์ เพชรทับ. “ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานวิทยุ: กรณีการบริหารรายการวิทยุในแบบ

Format Station.” รายงานโครงการเฉพาะบุคคล คณะวารสารศาสตร์และ

สื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.

ช้าน้อย กุญชร ณ อยุธยา. “กระบวนการบริหารงานของบริษัท คลิค เอ็นเทอร์เทนเมนท์จำกัด.”

รายงานโครงการเฉพาะบุคคล คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547.

ดวงจันทร์ ศิริบัญชาชัย. “บทบาทหน้าที่ของสถานีวิทยุกระจายเสียงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เอฟ เอ็ม 101.5 เมกะเฮิร์ตซ์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขา นิเทศศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

ธีราวดี ธนะรังสฤษฎ์. “รูปแบบการบริหารการจัดผังรายการเพื่อการศึกษาของสถานีวิทยุศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ.” รายงานโครงการเฉพาะบุคคล คณะวารสารศาสตร์และ

สื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547.

ในบุญ พรวิสิน. “โครงสร้างการบริหารจัดการการสถานีวิทยุข่าวที่ดำเนินงานเชิงพาณิชย์

พ.ศ.2535-2542.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขา นิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, 2543.

ไพฑูรย์ หิรัญประดิษฐ์. “โครงสร้างและการแสดงบทบาทของสถานีวิทยุ เอฟ. เอ็ม. 92.5 เมกะเฮิร์ตซ์.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขา นิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

รัฐติพงศ์ ชูนาค. “พัฒนาการของการจัดผังรายการของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขา นิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์

พับลิเคชั่นส์, 2546.

“รายงานประจำปี 2552.” บริษัท ฟาติมา อินเทอร์เน็ตซันเนล จำกัด, 2552. (อค์สำเนา)

วิภูสนา เทศวิศาล. “กลยุทธ์การบริหารเคลื่อนวิทย์ที่ได้รับสัมปทานของภาคเอกชน : กรณีศึกษา ธุรกิจสื่อวิทยุประเภทบันเทิง.” รายงานโครงการเฉพาะบุคคล คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ Diamond in Business World, 2541.

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. โฆษณาผ่านสื่อวิทยุปี'52. [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 30 มิถุนายน 2552. เข้าถึงได้จาก <http://www.positioningmag.com/prnews/>.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. การบริหารเชิงกลยุทธ์ : คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารการจัดการ. กรุงเทพฯ: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2552.

สมยศ นาวิการ. การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2544.

สำนักนายกรัฐมนตรี. “ระเบียบว่าด้วยวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ พ.ศ. 2535.” 4 กันยายน 2535.

สุปราณี ศิริสวัสดิ์ชัย. “ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางผังรายการของสถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.” รายงานโครงการเฉพาะบุคคล คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

สุภาวดี บรรณรักษ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพทางการตลาดกับศักยภาพการแข่งขันของสถานีวิทยุชุมชนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2550.

อดุลย์ จาตุรงค์กุล. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

ออม ชิตสิน . “วิวัฒนาการแห่งวิทยุกระจายเสียงไทย” วารสาร 39 ปี วันวิทยุกระจายเสียง 1(เมษายน 2552) : 62 – 64.

อัจฉิมา เศรษฐบุตร และ สายสวรรค์ วัฒนพานิช. การบริหารการตลาด. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์. ระบบวิทยุและโทรทัศน์ : โครงสร้างทางเศรษฐกิจ การเมือง และผลกระทบต่อสิทธิเสรีภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

ภาษาต่างประเทศ

Edwin T. Vane and Lynne S. Gross. Programming for TV, Radio and Cable. Elsevier Science & Technology, 1994.

Mitchell E. Shapiro. Radio network prime time programming. McFarland : Jefferson NC [u.a.], 2007.

Philip Kotler. Marketing Management: Analysis, Planning, and Control. New Jersey : Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984.

Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980.

สัมภาษณ์

จักรกฤษ ศิลปะชัย, ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการผลิตรายการ (Production Director).

สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2554.

ภัทรธิพรวดี กิตติศักดิ์เสนาทรัพย์, ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด (Assistant Marketing Director). สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2554.

ศุภชัย จันทร์ใส, นักสร้างสรรค์และผลิตรายการ (Creative Program). สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2554.

อรรณพ นิพิทเมธาวิ, ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Co-Producer). สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2554.

อภิชัย กองสุวรรณ, นักสร้างสรรค์และผลิตรายการ (Creative Program). สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2554.

อภิเดช มหัตถพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Producer). สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2554.

อักรพล ปิ่นสุวรรณ, นักจัดรายการวิทยุ (Disc Jockey). สัมภาษณ์, 28 มกราคม 2554.

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี



ที่ ศธ 0520.303 / 0191

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
1 ม. 3 ต.สามพระยา อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี 76120

๑๘ มกราคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ณัฐนันท์ ศิริเจริญ

ด้วยนายสุทธิเกียรติ ภูมิพัทรนุช นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร อยู่ระหว่างการดำเนินการวิจัย เรื่อง “การศึกษาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz YES RADIO RETRO PROGRAM” มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้มีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญด้านงานวิจัยเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ทั้งนี้ คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประสพชัย พสุนนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ

โทร.0 3259 4031

โทรสาร.0 3259 4023



ผลงานวิทยนั้กศึกษา ระดับปริญญาตรี

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์
งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz.

YES RADIO RETRO PROGRAM

| |
|--|
| <p style="text-align: center;">ส่วนที่ 1 คำถามระดับผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตและสร้างสรรค์รายการและผู้จัดการสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM</p> |
| <p>1. การบริหาร</p> <p>1.1 อธิบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานีวิทยุ และ โครงสร้างขององค์กร</p> <p>1.1.1 มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และรูปแบบการบริหารงานเป็นอย่างไร มีความแตกต่างจากในอดีตหรือไม่ อย่างไร</p> <p>1.1.2 มีโครงสร้างขององค์กร และแนวทางการบริหารงานในอนาคตเป็นอย่างไร</p> |
| <p>1.2 อธิบายหน้าที่และความรับผิดชอบของท่าน</p> <p>1.2.1 บทบาทหน้าที่ของท่าน มีผลต่อบทบาทหน้าที่อย่างไรในองค์กร</p> |
| <p>1.3 อธิบายการทำงานของการผลิตรายการวิทยุของท่านในปัจจุบัน</p> <p>1.3.1 ท่านคิดว่าขั้นตอนการทำงานของการผลิตรายการวิทยุของท่านมีความแตกต่างจากรายการวิทยุอื่นหรือไม่อย่างไร</p> <p>1.3.2 สิ่งใดคือหัวใจสำคัญในขั้นตอนการทำรายการวิทยุของท่าน เพราะอะไร</p> |
| <p>1.4 ท่านมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการผลิตรายการวิทยุอย่างไร</p> <p>1.4.1 การบริหารงานในปัจจุบันแตกต่างจากอดีตหรือไม่ อย่างไร</p> <p>1.4.2 ท่านมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่อย่างไรบ้าง และกลยุทธ์ที่ท่านเลือกใช้ได้ผลหรือไม่อย่างไร</p> <p>1.4.3 ท่านคิดว่าสภาพสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง มีผลต่อความสำเร็จและการรับฟังของคนฟังรายการวิทยุหรือไม่อย่างไร (การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับมหภาค)</p> <p>1.4.4 ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน หรือ สภาพแวดล้อมในธุรกิจของท่านมีผลต่อความสำเร็จและการรับฟังของคนฟังรายการวิทยุหรือไม่อย่างไร (การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับจุลภาค)</p> <p>1.4.5 สภาพการแข่งขันของคลื่นรายการวิทยุในปัจจุบันเป็นอย่างไร</p> <p>1.4.6 โอกาสทางธุรกิจในอนาคตของคลื่นรายการวิทยุที่ท่านทำอยู่เป็นอย่างไร</p> |

| |
|--|
| <p>1.5 คลื่นรายการวิทยุของท่านมีกลยุทธ์การตลาดหรือไม่ อย่างไร ทั้งกับผู้ฟังและลูกค้าที่ลงโฆษณา</p> <p>1.5.1 ส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ ของรายการวิทยุของท่านมีการพัฒนารูปแบบรายการวิทยุอย่างไรให้ตอบสนองความต้องการของผู้ฟัง</p> <p>1.5.2 ส่วนประสมทางการตลาดด้านราคา ของรายการวิทยุของท่านมีอะไรบ้าง</p> <p>1.5.3 ส่วนประสมการตลาดด้านการกระจายกลุ่มคนฟัง ของรายการวิทยุของท่านทำอย่างไร</p> <p>1.5.4 ส่วนประสมการตลาดด้านการส่งเสริมการตลาดของรายการวิทยุของท่านมีอะไรบ้าง</p> |
| 1.6 จุดขายหรือจุดเด่นของคลื่นรายการวิทยุของท่านคืออะไร |
| 1.7 ท่านคิดว่าจุดอ่อน-จุดแข็ง โอกาส-อุปสรรคของคลื่นรายการวิทยุของท่านมีอะไรบ้าง |
| 1.8 คลื่นวิทยุของท่านมีการควบคุมกลยุทธ์การบริหารงานอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างไร |
| 1.9 คลื่นวิทยุของท่านมีการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานหรือไม่ อย่างไร |
| 1.10 องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างไร |
| <p>2. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ</p> <p>2.1 ท่านคิดว่าอะไรคือปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารงานของคลื่นวิทยุของท่าน</p> <p>2.2 ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานของคลื่นวิทยุของท่านอย่างไร</p> <p>2.3 ท่านมีข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบของการบริหารงานของคลื่นวิทยุอย่างไร</p> |

| |
|---|
| <p>ส่วนที่ 2 คำถามระดับผู้ปฏิบัติการ ได้แก่ ทีมผลิตและสร้างสรรค์รายการของสถานีวิทยุ FM 93.5 MHz. YES RADIO RETRO PROGRAM</p> |
| <p>1. บทบาทและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติการ</p> <p>1.1 บทบาทหน้าที่ของท่าน มีผลหรือไม่อย่างไรต่อสถานีวิทยุ</p> <p>1.2 รูปแบบการทำงานและการผลิตรายการเป็นอย่างไร มีความแตกต่างจากในอดีตหรือไม่อย่างไร</p> <p>1.3 อธิบายขั้นตอนการทำงานของการผลิตรายการคลื่นวิทยุของท่านในปัจจุบัน</p> <p>1.4 ท่านคิดว่าขั้นตอนการทำงานของรายการวิทยุของท่านมีความแตกต่างจากคลื่นวิทยุอื่นหรือไม่อย่างไร</p> <p>1.5 หัวใจสำคัญในขั้นตอนการทำงานการผลิตรายการคลื่นวิทยุของท่านอยู่ตรงส่วนใด เพราะอะไร</p> |
| <p>2. การบริหารงานผู้บริหารสถานีเป็นอย่างไร</p> <p>2.1 การบริหารงานในปัจจุบันแตกต่างจากอดีตหรือไม่ อย่างไร และกลยุทธ์ที่ผู้บริหารเลือกใช้ได้ผลหรือไม่ อย่างไร</p> <p>2.2 ท่านคิดว่าสภาพสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง มีผลต่อความสำเร็จและการรับฟังของคนฟังรายการวิทยุหรือไม่ อย่างไร (การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับมหภาค)</p> <p>2.3 ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน หรือ สภาพแวดล้อมในธุรกิจของท่านมีผลต่อความสำเร็จและการรับฟังของคนฟังรายการวิทยุหรือไม่ อย่างไร (การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับจุลภาค)</p> <p>2.4 องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างไร</p> <p>2.5 สภาพการแข่งขันของธุรกิจรายการวิทยุในปัจจุบันเป็นอย่างไร</p> <p>2.6 โอกาสทางธุรกิจในอนาคตของคลื่นรายการวิทยุที่ท่านทำอยู่เป็นอย่างไร</p> <p>2.7 จุดขายหรือจุดเด่นของคลื่นรายการวิทยุของท่านคืออะไร</p> |
| <p>3. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ</p> <p>3.1 ท่านคิดว่าอะไรคือปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของผู้บริหาร และท่านมีข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบของการบริหารงานการผลิตรายการคลื่นวิทยุอย่างไร</p> <p>3.2 ท่านคิดว่าอะไรคือปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของท่าน และมีแนวทางการแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร</p> |

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อสกุล นายสุทธิเกียรติ ภูมิพัทธนสุข
 ที่อยู่ปัจจุบัน 16/185 หมู่บ้านพิบูลย์การ์เด็นทีวิลด์ ถนนพิบูลย์สงคราม
 ซอยพิบูลย์สงคราม 16 ตำบลสวนใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2548 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี
 วท.บ.วิทยาศาสตร์บัณฑิต (คอมพิวเตอร์-มัลติมีเดีย)
 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
 พ.ศ.2552 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท
 ศศ.ม. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต(การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน)
 มหาวิทยาลัยศิลปากร



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี