

Received: 02-03-2020

Revised: 07-05-2020

Accepted: 12-05-2020

การพัฒนาแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

The Development of the Model of Radio Broadcasting Administration

รัศมิมาลย์ เกี้ยวศรีกุล¹

Rusmimarn Keawsrikul

rusmimarn@yahoo.com

วิทยาธร ท่อแก้ว²

Wittatorn Tokeaw

Wittatorn@gmail.com

ศิริวรรณ อนันต์โท²

Siriwan Anantho

drsiriwana@gmail.com

บทคัดย่อ

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

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจงและแบบสโนว์บอล จำนวน 23 คน จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหาร ผู้ปฏิบัติงานสถานีวิทยุกระจายเสียงในกรุงเทพมหานครและส่วนภูมิภาค และผู้ฟังวิทยุกระจายเสียงที่มีส่วนร่วมและฟังเป็นประจำ เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบการสนทนากลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุป

ผลการศึกษาพบว่า (1) สถานการณ์แวดล้อมมีผลต่อการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงทำให้สถานีวิทยุยกเลิกรูปแบบการดำเนินงานกิจการแบบสัมปทาน กฎหมายลิขสิทธิ์ทำให้สถานีวิทยุกระจายเสียงมีต้นทุนการผลิตรายการสูงขึ้น สถานีวิทยุประเภทบริการธุรกิจสร้างกิจกรรมเพื่อหารายได้เพิ่ม และเพิ่มช่องทางเผยแพร่รายการทางออนไลน์ (2) รูปแบบการบริหารด้านองค์กรมีการประกอบกิจการเพื่อตอบสนองพันธกิจของต้นสังกัดและต้องการเผยแพร่เนื้อหาให้เข้าถึงผู้รับสารจำนวนมากที่สุด โครงสร้างองค์กรออกแบบสำหรับสื่อดั้งเดิม ผังรายการสถานีวิทยุในส่วนภูมิภาคมีรายการหลากหลายรูปแบบ ออกอากาศต่อเนื่องกัน ในกรุงเทพฯส่วนใหญ่เสนอรายการรูปแบบเดียวต่อเนื่องทั้งผังรายการ ที่มาของรายการมี 3 แบบ คือ สถานีผลิตเอง มีผู้ร่วมผลิต และเชื่อมโยงสัญญาณรายการจากสถานีอื่น ขวัญหลักของสถานีผลิตโดยหน่วยงานข่าวขององค์กรต้นสังกัด รายได้ของสถานีวิทยุกระจายเสียงมาจากการจัดสรรงบประมาณภาครัฐ บริษัทร่วมผลิตรายการ การให้เช่าเวลา การ

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Student in Doctor of Philosophy Program in School of Communication Arts, Sukhothai Thammathirat Open University

² สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

School of Communication Arts, Sukhothai Thammathirat Open University

ขายโฆษณา และการขายกิจกรรมให้กับผู้ฟัง สถานีวิทยุใช้เทคโนโลยีส่งเสริมให้ผู้ฟังเข้าถึงเนื้อหา ฟังซ้ำ และเผยแพร่กิจกรรม โดยใช้เว็บไซต์ แอปพลิเคชัน เฟซบุ๊ก และยูทูบ (3) แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารต้องปรับโครงสร้างกลุ่มงานให้รองรับการผลิตสื่อใหม่ เพิ่มทักษะบุคลากรให้หลากหลาย ผลิตรายการเนื้อหาเฉพาะกลุ่มโดยสถานีเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์เอง พัฒนาช่องทางรายได้ทั้งออนแอร์ กิจกรรม และออนไลน์ ผลิตเนื้อหาทั้ง เสียง ภาพเคลื่อนไหว ภาพนิ่ง และตัวอักษร กำหนดกลุ่มเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจง และเผยแพร่เนื้อหาในหลากหลายช่องทาง

คำสำคัญ: การบริหารวิทยุกระจายเสียง, สื่อวิทยุกระจายเสียง, การบริหารสื่อ

Abstract

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

This qualitative research applied in-depth interview and focus group discussions. A total of 23 key informants were purposely selected from managers and operators of radio stations in Bangkok and regional area. Purposive and snowball sampling methods were implemented. The research instruments included in-depth interview forms and focus group discussions. Data analysis used inductive conclusion.

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

Keywords: Radio Management, Radio Broadcasting, Media management

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กิจการวิทยุกระจายเสียงเป็นกิจการที่มีความสำคัญต่อประเทศและประชาชนเป็นเครื่องมือสื่อสารที่สามารถกระจายข้อมูลข่าวสารให้เข้าถึงประชาชนทุกพื้นที่ทั่วประเทศ วิทยุกระจายเสียงถูกใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาความรู้ความคิดวิถีชีวิตในระดับบุคคลตลอดจนถึงการพัฒนาประเทศ ใช้เพื่อส่งผ่านความรู้และความบันเทิงในรูปแบบต่างๆ เป็นเครื่องมือสื่อสารนโยบายรัฐบาลสร้างความเข้าใจความร่วมมือระหว่างรัฐกับประชาชน อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นคงให้กับประเทศชาติหล่อหลอมความคิดจิตสำนึกของคนในชาติให้เกิดความสามัคคี นอกจากนี้กิจการวิทยุกระจายเสียงยังมีความสำคัญในมิติเชิงเศรษฐกิจโดยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมากิจการวิทยุกระจายเสียงเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างการหมุนเวียนของเงินในประเทศได้อย่างมากมาย ทั้งในด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ การผลิตและเผยแพร่เนื้อหารายการโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเพลงและความบันเทิง ล้วนเป็นการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจให้กับประเทศ

กิจการวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทยอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในแต่ละยุคสมัยถูกแทรกแซงจากตัวแปรทางการเมืองและเศรษฐกิจ เป็นผลให้การประกอบกิจการต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงรูปแบบตลอดมา โดยมีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญหลายครั้งอันเป็นผลจากกฎระเบียบภาครัฐ เริ่มต้นจากยุคแรกการที่รัฐบาลประกาศใช้พระราชบัญญัติการโฆษณากระจายเสียง พ.ศ. 2498 โดยเนื้อหาของพระราชบัญญัตินี้ครอบคลุมการควบคุมกิจการด้านวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ ใน 3 ประเด็นหลัก คือ ให้รัฐเป็นผู้ดำเนินการให้บริการ ให้ผู้ค้าเครื่องรับโทรทัศน์และวิทยุต้องขอใบอนุญาตประกอบกิจการ และประชาชนต้องขอใบอนุญาตในการมีเครื่องรับโทรทัศน์และวิทยุ เป็นการจำกัดจำนวนผู้ให้บริการและการเป็นเจ้าของเครื่องรับวิทยุ ซึ่งต่อมาการแก้ไขบางส่วนของพระราชบัญญัตินี้ที่สำคัญคือการให้ยกเลิกการจดทะเบียนเครื่องรับวิทยุ ทำให้ประชาชนสามารถเป็นเจ้าของเครื่องรับวิทยุและโทรทัศน์กันได้อย่างแพร่หลายโดยไม่ต้องขออนุญาตและในการจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงให้หน่วยงานราชการอื่นๆ นอกเหนือจากกรมโฆษณาการ กรมไปรษณีย์โทรเลข และกระทรวงกลาโหมสามารถจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงได้ จึงได้มีหน่วยงานต่างๆ เริ่มจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงในกรุงเทพมหานคร และขยายเครือข่ายในต่างจังหวัดขึ้นอีกหลายสถานี นอกจากนี้ยังมีการเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีบทบาทในการทำรายการ และอนุญาตให้มีการโฆษณาสินค้าทางสถานีวิทยุกระจายเสียงได้ นับเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการพัฒนารูปแบบวิทยุกระจายเสียงเชิงพาณิชย์ในประเทศไทยที่ผู้เกี่ยวข้องกับการวิทยุกระจายเสียงทั้งภาครัฐและเอกชนมองเห็นโอกาสจากการดำเนินกิจการวิทยุกระจายเสียง โดยในระหว่างพ.ศ.2525 ถึง พ.ศ.2535 มีการขยายตัวของจำนวนสถานีวิทยุอย่างก้าวกระโดด จากจำนวน 252 เพิ่มขึ้นเป็น 498 สถานี (กระทรวงพาณิชย์, 2550 น.2-2) นับเป็นยุคที่การดำเนินกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียงเฟื่องฟูเป็นอย่างมาก

ยุคเฟื่องฟูของกิจการวิทยุกระจายเสียงในช่วงทศวรรษ 2530 มีการปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินการกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียงของหน่วยงานภาครัฐด้วยการนำคลื่นความถี่ไปให้เอกชนดำเนินการ เริ่มจากหน่วยงานกรมประชาสัมพันธ์ และ อสมท ที่ใช้แนวทางการสร้างการแข่งขันอย่างเสรีเปิดโอกาสให้เอกชนทั่วไปสามารถเข้ามาดำเนินการในธุรกิจวิทยุกระจายเสียงได้ด้วยวิธีการประมูลคลื่นความถี่วิทยุทำให้อุตสาหกรรมวิทยุกระจายเสียงในยุคนั้นเติบโตในเชิงการทำธุรกิจอย่างรวดเร็ว รูปแบบการดำเนินกิจการวิทยุกระจายเสียงเริ่มพัฒนาไปจากเดิมที่หน่วยราชการเจ้าของคลื่นความถี่แบ่งเวลาสถานีเป็นช่วงรายชั่วโมงให้กับผู้เช่าเวลาเรื่อยๆ เปลี่ยนไปเป็นการเช่าซื้อเวลาดำเนินการทั้งคลื่นโดยกลุ่มผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีทุนและเริ่มเห็นรูปแบบวิธีการทำการตลาดวิทยุกระจายเสียงด้วยการจัดผังรายการแบบในต่างประเทศที่ใช้รูปแบบเดียวต่อเนื่องทั้งสถานีตลอดทั้งวัน (Format Station) ผังรายการมีบุคลิกเฉพาะตัวของสถานีที่ชัดเจนแสดงออกมาให้เห็นในเนื้อหาบุคลิกผู้ดำเนินรายการ และองค์ประกอบอื่นๆ ที่เรียงร้อยอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีกลุ่มผู้ฟังที่ติดตามฟังแบบเฉพาะเจาะจงตามรสนิยมและความชอบ ถือได้ว่าเป็นยุคเริ่มต้นการสร้างรูปแบบสถานี และการตลาดของธุรกิจวิทยุแบบการกำหนดตลาดเฉพาะกลุ่ม (Segment Marketing) โดยรูปแบบการผลิตรายการ และการตลาดของสถานีวิทยุกระจายเสียงลักษณะนี้ประสบความสำเร็จและได้รับความนิยมอย่างมากมาในยุคนั้น ผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงในช่วงเวลาดังกล่าวเป็นกลุ่มผู้ดำเนินการที่รวมตัวกันหลากหลายกลุ่มเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจวิทยุกระจายเสียง เช่น กลุ่มมีอาชีพเก่าในวงการวิทยุกระจายเสียง กลุ่มที่มาจากอุตสาหกรรมดนตรี และกลุ่มที่มาจากรัฐกิจสื่ออื่น เป็นต้น

ต่อมาในปี 2540 แนวคิดการปฏิรูปสื่อปรากฏขึ้นในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 มีข้อกำหนดในการจัดสรรคลื่นความถี่ใหม่เพื่อใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึงโดยการเรียกคืนคลื่นความถี่จากภาครัฐที่ถือครองอยู่เดิมเพื่อนำมาจัดสรรใหม่ ซึ่งขณะนั้นเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่อุตสาหกรรมวิทยุกระจายเสียงกำลังได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากแรงกดดันทางด้านเศรษฐกิจที่เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย หน่วยงานรัฐที่เป็นเจ้าของคลื่นประสบปัญหาหนี้สินค้างชำระจำนวนมากมายจากเอกชนที่ได้รับสัมปทานแต่ไม่มีเงินจ่ายค่าสัมปทาน ทางออกของหน่วยงานรัฐในช่วงเวลานั้นคือแนวทางการประណอมหนี้ด้วยการยืดเวลาการจ่ายเงินค่าสัมปทาน การปรับลดค่าเช่าสถานีลง การคืนเวลาบางส่วนให้หน่วยงานรัฐต้นสังกัดและมาตรการอื่นๆ จากปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจในช่วงนี้ทำให้กลุ่มทุนที่ทำธุรกิจวิทยุกระจายเสียงหลายรายต้องเลิกกิจการ

แนวคิดการปฏิรูปสื่อวิทยุกระจายเสียงในด้านการเข้าถึงใช้งานคลื่นความถี่ลดการผูกขาดโดยรัฐยังปรากฏให้เห็นอยู่เรื่อยมาตลอดระยะเวลาหลายปีมีความพยายามสร้างให้เกิดเป็นรูปธรรม จนถึงปัจจุบันกฎหมายที่เป็นประเด็นหลักซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมวิทยุกระจายเสียงทั้งระบบอีกครั้ง คือ ประกาศคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช) เรื่อง แผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ พ.ศ. 2555 ที่กำหนดวันสิ้นสุดการใช้งานคลื่นความถี่กิจการกระจายเสียงที่ต้องมีการเรียกคืนเพื่อนำไปจัดสรรใหม่โดยมีระยะเวลาสูงสุดไม่เกิน 5 ปี นับแต่วันที่แผนแม่บทบริหารคลื่นความถี่บังคับใช้ ดังนั้นระยะเวลาการสิ้นสุดการใช้งานคลื่นความถี่ตามที่แผนแม่บทฯ ฉบับนี้กำหนดไว้คือ วันที่ 3 เมษายน 2560 ซึ่งต่อมาหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติใช้อำนาจตามมาตรา 44 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ. 2557 ให้หน่วยงานรัฐที่ครอบครองคลื่นความถี่อยู่สามารถถือครองคลื่นวิทยุต่อไปได้อีกห้าปีนับจากเดือนเมษายน 2560 โดยที่ยังไม่ต้องคืนคลื่นเพื่อจัดสรรใหม่ทำให้กำหนดเวลาคืนคลื่นความถี่วิทยุใหม่เลื่อนไปจนถึงเดือนเมษายน 2565

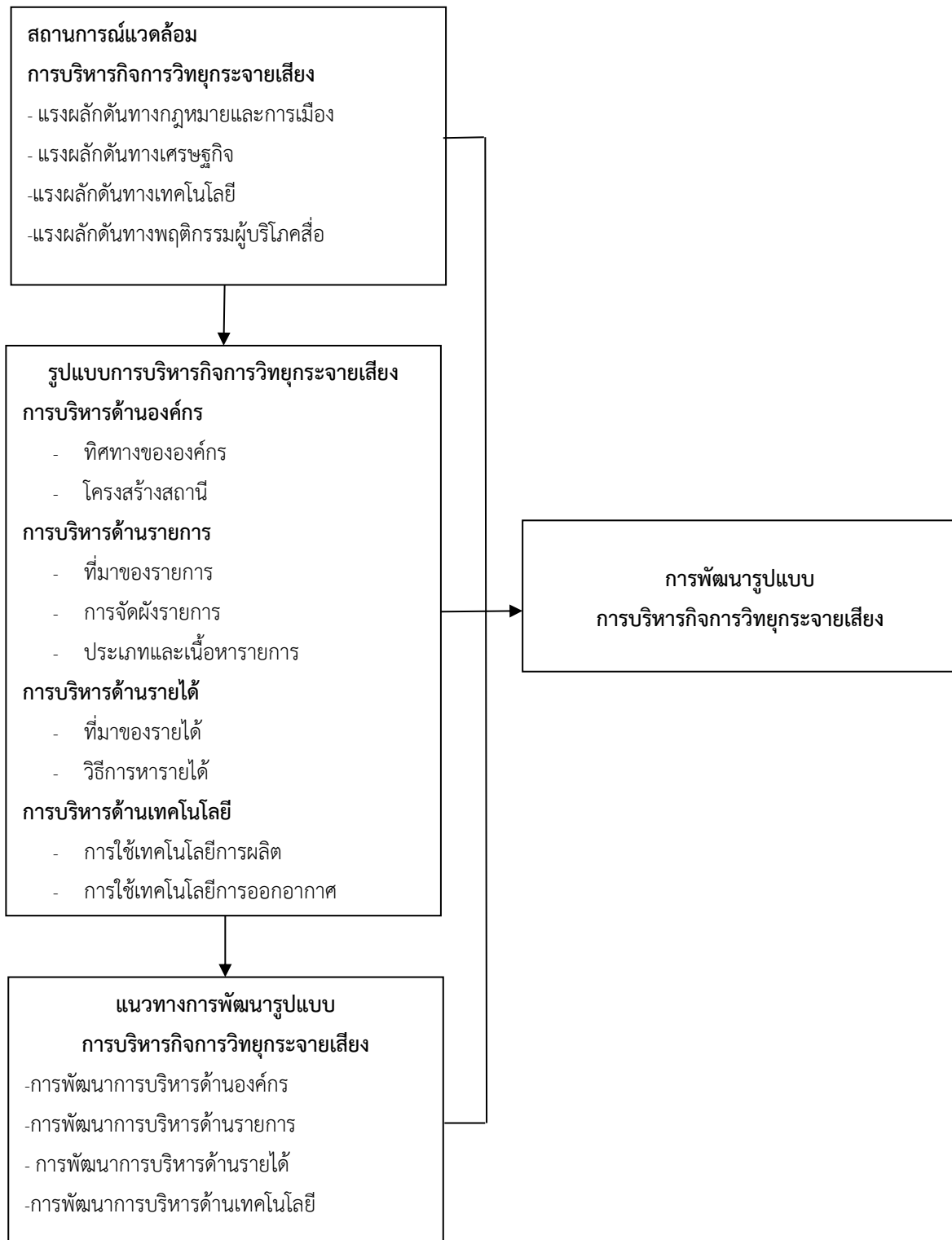
นอกจากนี้การประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบันยังได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงของเทคโนโลยีที่เข้ามาขับเคลื่อนอุตสาหกรรมสื่อให้เปลี่ยนแปลงทั้งช่องทางการนำเสนอเผยแพร่ที่มีเพิ่มขึ้นอย่างมหาศาลโดยอาศัยอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เช่น สถานีวิทยุบนอินเทอร์เน็ต สถานีวิทยุบนแอปพลิเคชันผ่านทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ ตลอดจนการมีผู้ให้บริการช่องทาง (Platform) จากต่างประเทศมากมาย เกิดการแข่งขันแย่งส่วนผู้ฟังไม่ใช่เพียงการแข่งขันในประเทศไทยเท่านั้น ยังมีเนื้อหาจากช่องรายการของผู้เผยแพร่จากต่างประเทศที่สามารถรับฟังรับชมได้แบบไร้พรมแดน ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงต้องแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพแนวทางการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อที่มีทางเลือกหลากหลายและเทคโนโลยียังทำให้ผู้บริโภคสื่อสามารถเป็นผู้คิดผลิตเนื้อหาสื่อสารส่งต่อเผยแพร่ข้อมูลด้วยตนเองได้อีกด้วย

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าวเป็นที่น่าสนใจว่าผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงต้องพยายามหาแนวทางการปรับตัวเพื่อจะสามารถประกอบกิจการได้ตามพันธกิจภายใต้เงื่อนไขของกฎหมายตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปสื่อ และสถานการณ์แวดล้อมทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป โดยงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาในมิติของตัวองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงเอฟเอ็มภาคอีสานสามเครือข่าย คือ กรมประชาสัมพันธ์ กองทัพบก และ อสมท ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐที่ถือครองคลื่นความถี่จำนวนมากสามลำดับแรกของประเทศไทย อีกทั้งเป็นผู้ประกอบกิจการทั้งประเภทบริการสาธารณะและประเภทบริการธุรกิจ ซึ่งจำเป็นต้องมีแนวทางการปรับตัวในช่วงรอยต่อของการเปลี่ยนแปลงระบบสื่อสารมวลชนวิทยุกระจายเสียงของประเทศไทยเพื่อหาคำตอบว่าการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงจะมีทิศทางเป็นอย่างไร โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตรวจสอบสถานการณ์แวดล้อมที่เป็นอยู่ และผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันที่ก่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงในการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง รูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบัน และแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง เพื่อให้ได้คำตอบของการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงให้ประสบความสำเร็จได้รับการยอมรับจากสังคมสามารถประกอบกิจการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการปฏิรูปสื่อ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง
2. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์

กิจการวิทยุกระจายเสียง หมายถึง กิจการวิทยุกระจายเสียงระบบเอฟเอ็มของเครือข่ายกรมประชาสัมพันธ์ เครือข่ายกองทัพบก และเครือข่าย อสมท

สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการขององค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงทั้งทางบวกและทางลบอันเนื่องมาจากแรงผลักดันทางกฎหมายและการเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค

รูปแบบการบริหารกิจการ หมายถึง การกำหนดแนวทางการดำเนินงานและวิธีการปฏิบัติ ในการบริหารด้านองค์การ การบริหารด้านรายการ การบริหารด้านรายได้ และการบริหารด้านเทคโนโลยีเพื่อให้กิจการวิทยุกระจายเสียงมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

การบริหารด้านรายการ หมายถึง วิธีการผลิตและเผยแพร่เนื้อหาที่ตอบสนองต่อเป้าหมายองค์กร ประกอบด้วย ที่มาของรายการ การจัดผังรายการ ประเภทและเนื้อหารายการ

การบริหารด้านรายได้ หมายถึง วิธีการได้มาของเงิน และแหล่งที่มาของเงินที่สถานีนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ

การบริหารด้านเทคโนโลยี หมายถึง การใช้เทคโนโลยีในการดำเนินกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียง การผลิต การออกอากาศ และช่องทางการเผยแพร่รายการ หรือติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของสถานี

แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง หมายถึง กรอบที่เกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงการดำเนินงานและวิธีการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์แวดล้อมสามารถดำเนินกิจการภายใต้แรงผลักดันทางการเมือง และกฎหมาย แรงผลักดันทางเศรษฐกิจ แรงผลักดันทางเทคโนโลยี และแรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อให้สถานีวิทยุสามารถดำเนินกิจการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยปรับปรุงการบริหารด้านองค์การ การบริหารด้านรายการ การบริหารด้านรายได้ และการบริหารด้านเทคโนโลยี

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้เข้าใจสถานการณ์ สภาพปัญหา อุปสรรค ในการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาการดำเนินกิจการขององค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง และใช้เป็นแนวทางการออกกฎระเบียบเงื่อนไขการกำกับดูแลสื่อวิทยุกระจายเสียงขององค์กรที่เกี่ยวข้องในด้านการกำกับดูแล ให้เกิดประโยชน์ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปสื่อ

2. ได้แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียงที่เหมาะสมกับสถานการณ์แวดล้อมสำหรับประกอบกิจการขององค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ กองทัพบก และ อสมท ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ พันธกิจ และเกิดผลประโยชน์ต่อประชาชน รวมทั้งกิจการวิทยุกระจายเสียงประเภทเดียวกันสามารถนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

3. ด้านวิชาการได้องค์ความรู้ด้านการบริหารสื่อวิทยุกระจายเสียงที่เชื่อมโยงระหว่างศาสตร์ทางนิเทศศาสตร์ และการบริหารสื่อสามารถนำไปประยุกต์อ้างอิงให้เกิดประโยชน์ได้

วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ศึกษาโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจงและแบบสโนว์บอล จำนวน 23 คน จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำกับดูแลนโยบาย และ

ปฏิบัติงานสถานีวิทย์ จากสถานีวิทย์กระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ 5 คน กองทัพบก 5 คน และ อสมท 5 คน และผู้ฟังรายการวิทยุแบบมีส่วนร่วมและรับฟังเป็นประจำ 8 คน

เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุป มีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ด้วยการตรวจสอบด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักหลายคนในหน่วยงานเดียวกัน ด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ผู้วิจัยใช้วิธีการสนทนากลุ่มควบคู่กับการสัมภาษณ์ ประกอบกับการศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อตรวจสอบยืนยันความถูกต้องตรงกันของข้อมูลที่ได้มา และใช้การยืนยันข้อมูลโดยการนำข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวกับสถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง รูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบัน และแนวทางการพัฒนารูปแบบบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง ซึ่งเป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยวิเคราะห์เรียบร้อยแล้ว ส่งคืนให้กับผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของข้อมูล ก่อนนำมาสู่การสร้างข้อสรุป

ขอบเขตการวิจัย ประกอบด้วย

1) ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาสถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงรูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงและแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงในบริบทแวดล้อม ระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2565 ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาก่อนที่หน่วยงานรัฐจะคืนคลื่นความถี่วิทยุกระจายเสียงให้กับ กสทช. เพื่อนำมาจัดสรรใหม่

2) ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย

(1) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรวิทยุกระจายเสียง กรมประชาสัมพันธ์ กองทัพบก และ อสมท ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐสามลำดับแรกที่ครอบครองคลื่นความถี่วิทยุมากที่สุดในประเทศไทย มีภารกิจในการประกอบกิจการทั้งที่เป็นประเภทบริการสาธารณะ บริการธุรกิจ และมีการประกอบกิจการสถานีวิทยุสถานีวิทยุกระจายเสียงทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

(2) ผู้ฟังวิทยุกระจายเสียง เพศชายและหญิง ที่ฟังรายการวิทยุอย่างน้อยวันละ 2 ชั่วโมงขึ้นไป เป็นผู้ตัดสินใจเลือกฟังรายการของสถานีวิทยุกระจายเสียงด้วยตัวเอง รวมถึงเคยมีปฏิสัมพันธ์กับสถานีวิทยุกระจายเสียงด้วยวิธีการต่าง ๆ

(3) การวิจัยในครั้งนี้มีกรอบระยะเวลาในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและเขียนรายงานผลการศึกษา ระหว่าง ปี พ.ศ. 2561 ถึงปี พ.ศ. 2562

ผลการวิจัย

1. สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

1.1 แรงผลักดันทางการเมืองและกฎหมาย

ประเด็นหลักที่ส่งผลโดยตรงกับองค์กรผู้ประกอบการวิทยุกระจายเสียง คือกฎหมายและแนวนโยบายการเรียกคืนคลื่นความถี่จากทุกหน่วยงานที่ถือครองอยู่เพื่อนำไปจัดสรรใหม่ และมีแรงผลักดันจากกฎระเบียบอื่นๆที่เป็นนัยยะสำคัญกับการประกอบกิจการ คือ กฎระเบียบข้อบังคับของ กสทช. และกฎหมายลิขสิทธิ์

ในด้านผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันการเมืองและกฎหมาย พบว่า สถานีวิทยุกระจายเสียงไม่ต่อสัญญาสัญญากับเอกชนในรูปแบบให้สัมปทานรายเดียวทั้งคลื่น นำคลื่นมาบริหารจัดการแบบทำเองทั้งหมด และ ให้เอกชนเข้ามาดำเนินการในลักษณะการร่วมผลิตรายการ การเช่าเวลาเป็นรายชั่วโมง โดยในหนึ่งสถานีมีผู้ร่วมดำเนินการหลายราย หน่วยงานรัฐเจ้าของคลื่นควบคุมเนื้อหาารายการทั้งหมด การเตรียมความพร้อมสำหรับการคืนคลื่นและยื่นขอคืนความถี่เพื่อประกอบกิจการ ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงไม่สามารถคาดการณ์ หรือวางแผนดำเนินการในระยะยาวได้ เนื่องจากข้อกำหนดไม่มีความชัดเจน การจัดสรรคลื่นความถี่สำหรับสถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการธุรกิจด้วยวิธีการประมูล นำมาซึ่งต้นทุนของการบริหารจัดการ หากผู้บริหารวิเคราะห์โดยละเอียดแล้วจะไม่คุ้มค่ากับการลงทุนก็มีแนวโน้มที่จะไม่ประมูลคลื่นเพื่อทำธุรกิจ หรือ

ประมูลคลื่นมาน้อยกว่าที่เคยมี โดยอาจใช้ช่องทางอื่นดำเนินธุรกิจทดแทนคลื่นวิทยุ และ กฎหมายลิขสิทธิ์ทำให้ต้นทุนการผลิตรายการสูงขึ้นมีผลต่อการบริหารจัดการเนื้อหารายการโดยเฉพาะสถานีวิทยุกระจายเสียงรูปแบบรายการเพลง

1.2 แรงผลักดันทางเศรษฐกิจ

มูลค่าการโฆษณาทางสถานีวิทยุกระจายเสียงในภาพรวมถูกแบ่งไปยังสื่อออนไลน์ซึ่งมีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากคุณสมบัติที่ตอบโจทย์เจ้าของสินค้าและบริการ คือสามารถสื่อสารข้อมูลเนื้อหาได้ตรงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการวัดผลได้ และมีราคาถูกกว่าสื่อวิทยุกระจายเสียง ลูกค้านักของคลื่นวิทยุกรุงเทพเป็นบริษัทเอกชนใช้โฆษณาใช้เงินกับสื่อวิทยุลดลง ลูกค้านักของคลื่นวิทยุท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซื้อโฆษณาเป็นการวางแผนซื้อโฆษณาระยะสั้นๆ โดยคู่แข่งสำคัญคือวิทยุชุมชนที่มีเป็นจำนวนมากและเกือบทั้งหมดเป็นสถานีวิทยุที่ดำเนินธุรกิจรับลงโฆษณาได้ทุกรูปแบบ

ในด้านผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันทางเศรษฐกิจ พบว่า ผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงปรับตัวเพื่อแสวงหารายได้เพิ่มเติมด้วยวิธีการอื่น ไม่สามารถพึ่งพารายได้จากโฆษณาเพียงอย่างเดียว พยายามสร้างกิจกรรมหลายรูปแบบเพื่อเชื่อมโยงกับผู้ฟัง และใช้กิจกรรมในการสร้างรายได้โดยเก็บเงินค่าสนับสนุนจากเจ้าของสินค้าและบริการ และเก็บเงินจากผู้ฟังในการเข้าร่วมกิจกรรมอีกทางหนึ่ง

1.3 แรงผลักดันทางเทคโนโลยี

ช่องทางการออกอากาศใหม่ๆ บนออนไลน์ที่เกิดจากการพัฒนาของเทคโนโลยีทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมสื่อ โดยช่องทางเหล่านี้แย่งส่วนแบ่งผู้ฟังและส่วนแบ่งโฆษณาจากสื่อวิทยุกระจายเสียง เทคโนโลยีช่วยส่งเสริมให้การผลิตรายการทำได้ง่ายรวดเร็วขึ้นโดยเฉพาะเนื้อหารายการข่าวที่นำเสนอได้รวดเร็วแม่นยำ การสื่อสารระหว่างสถานีกับผู้ฟังรายการวิทยุเปลี่ยนรูปแบบช่องทางหลักเดิมจากเอสเอ็มเอส (SMS) และโทรศัพท์ ไปเป็นแอปพลิเคชันไลน์ (Line) และเฟซบุ๊กแฟนเพจ (Facebook Fanpage) ที่สามารถโต้ตอบได้อย่างรวดเร็วและสร้างสรรค์กิจกรรมการสื่อสารได้หลากหลายขึ้น

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

1.4 แรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อ

ผู้บริโภคสื่อยังคงมีความต้องการเสพเนื้อหาทั้งข่าวสารและความบันเทิง แต่มีการเปลี่ยนแปลงช่องทางการรับและวิธีการเข้าถึงเนื้อหาเหล่านั้น โดยพฤติกรรมของผู้ฟังกลุ่มที่เป็นวัยรุ่นเปลี่ยนไปฟังวิทยุบนออนไลน์ แต่มีผู้ฟังบางกลุ่มยังมีความต้องการฟังวิทยุในรูปแบบเดิม

ในด้านผลที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันทางพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อ พบว่าสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ผลิตรายการสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นวัยรุ่นมีจำนวนผู้ฟังทางช่องทางออกอากาศวิทยุแบบเดิมลดลง หลายสถานีปิดตัวเพื่อย้ายช่องทางการออกอากาศไปผลิตรายการเผยแพร่อยู่บนออนไลน์ และบางสถานีที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นวัยรุ่นปิดตัวลงเลิกกิจการอย่างถาวร

2. รูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

2.1 การบริหารด้านองค์กร

วัตถุประสงค์การประกอบกิจการของสถานีวิทยุกระจายเสียงแต่ละเครือข่าย มีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรภาครัฐต้นสังกัดผู้เป็นเจ้าของ โดยสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์มีการกึ่งในการสนับสนุนการประชาสัมพันธ์ของรัฐบาลนโยบาย ข้อมูลข่าวสารของรัฐสู่ประชาชน สถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบกจัดตั้งขึ้นด้วยวัตถุประสงค์หลักเพื่อรักษาความมั่นคงของชาติ ตามภาระหน้าที่และสนับสนุนภารกิจของกองทัพ และ สถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท มีสถานะเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ทำธุรกิจเพื่อแสวงหากำไรควบคู่ไปกับหน้าที่ความเป็นองค์กรด้านสื่อสารมวลชน โดยทั้งสามเครือข่ายมีเป้าหมายที่เหมือนกันคือ

ต้องการเผยแพร่เนื้อหาสาระที่ผลิตขึ้นตามหน้าที่ภารกิจไปสู่ผู้รับสาร โดยคาดหวังผลการสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้ได้จำนวนมากที่สุด

ในด้านการแบ่งกลุ่มงานของสถานีวิทยุกระจายเสียง พบว่า มีการแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงาน โดยปัจจุบันบุคลากรแต่ละหน้าที่เริ่มมีขอบเขตงานกว้างขึ้นจากนโยบายที่สถานีต้องปรับตัวตามเทคโนโลยี โดยบุคลากรได้รับมอบหมายให้ผลิตเนื้อหารูปแบบอื่นๆที่ไม่ได้มีเฉพาะเสียง เพื่อนำออกเผยแพร่ในช่องทางการเผยแพร่ต่างๆควบคู่ไปกับการออกอากาศทางวิทยุ เริ่มให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีทักษะที่หลากหลายมากขึ้นจากเดิมที่เคยให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญเฉพาะทางการรับบุคลากรเข้าใหม่พิจารณาความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และสามารถทำงานคนเดียวได้หลายหน้าที่ เช่น เขียนข่าวเอง ลงเสียง ถ่ายภาพ ตัดต่อภาพเสียง เป็นต้น บุคลากรประจำสถานีวิทยุกระจายเสียงมีจำนวน ตั้งแต่ 5 -15 คน ทำหน้าที่หลักตามกลุ่มงานแบ่งเป็น ด้านรายการ ด้านเทคนิค ด้านการประสานงานธุรการ และงานขายสำหรับสถานีที่ทำธุรกิจ โดยสถานีที่ทำธุรกิจใช้เป้าหมายรายได้เป็นปัจจัยกำหนดจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงาน

2.2 การบริหารด้านรายการ

รูปแบบผังรายการสถานีวิทยุกระจายเสียงในส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดผังรายการตามช่วงเวลา มีรายการหลากหลายรูปแบบออกอากาศต่อเนื่องกัน (Format Program) และสถานีวิทยุกระจายเสียงเอฟเอ็มในกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่จัดวางผังรายการรูปแบบเดียวต่อเนื่องทั้งผังรายการ (Format Station) สถานีวิทยุกระจายเสียงมีการบริหารรายการโดยมีที่มาของรายการ 3 แบบ คือ ผลิตเอง มีผู้ร่วมผลิต และเชื่อมโยงสัญญาณรายการจากสถานีอื่น โดยการผลิตรายการเองจะมีต้นทุนค่าใช้จ่ายของสถานีในการจ้างบุคลากรและค่าลิขสิทธิ์เนื้อหาที่นำมาเผยแพร่ การมีผู้ร่วมผลิตรายการจะทำให้สถานีมีรายได้ที่แน่นอนไม่ต้องทำการตลาดเองลดความเสี่ยงต่อการที่จะหาโฆษณาไม่ได้ ส่วนการเชื่อมโยงสัญญาณไปออกอากาศเป็นการลดต้นทุนและทรัพยากรการผลิต ในการผลิตรายการข่าวหลักให้ความสำคัญกับนโยบายการกำหนดทิศทางการข่าวโดยหน่วยงานต้นสังกัด และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการผลิตข่าวโดยข่าวหลักของสถานีวิทยุกระจายเสียงอยู่ในความควบคุมของ สำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ ศูนย์ข่าวกองทัพบก และสำนักข่าวไทย สำหรับรายการข่าวอื่น ๆ สถานีวิทยุกระจายเสียงแต่ละสถานีพัฒนาเนื้อหาโดยนำข้อมูลจากข่าวหลักมาผลิตเป็นรายการข่าว นอกจากนี้ยังพบว่าการผลิตรายการของสถานีเพลงมีต้นทุนค่าเนื้อหาลิขสิทธิ์เพลงเป็นต้นทุนหลักของค่าผลิตรายการ และในด้านการประเมินความนิยมรายการพบว่าสถานีวิทยุกระจายเสียงมีการวัดจากหลายวิธี คือ รายงานข้อมูลของบริษัท Nielsen Media Research วัดจากจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น และวัดจากจำนวนผู้เข้าถึงรายการ และร่วมกิจกรรมบนช่องทางออนไลน์

2.3 การบริหารด้านรายได้

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

2.4 การบริหารด้านเทคโนโลยี

สถานีวิทยุกระจายเสียงใช้เทคโนโลยีสื่อออนไลน์ส่งเสริมให้ผู้ฟังเข้าถึงเนื้อหา ฟังซ้ำ และเผยแพร่กิจกรรมที่จัดขึ้น โดยใช้สื่อออนไลน์ออกอากาศคู่ขนานพร้อมกับการออกอากาศรายการบนช่องทางออนแอร์แบบเดิม มีช่องทางออนไลน์ที่ใช้เป็นหลัก คือ เว็บไซต์ (Website) แอปพลิเคชัน (Application) และเฟซบุ๊ก (Facebook) ทั้งนี้มีข้อจำกัดของการใช้เทคโนโลยี คือ ต้องปฏิบัติตามนโยบายของเจ้าของช่องทาง (Platform) ที่มักเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการใช้งานโดยไม่สามารถคาดการณ์ได้ เช่น เฟซบุ๊กจำกัดจำนวนผู้เข้าถึง (Reach) เนื้อหา และห้ามมีการโฆษณาโลโก้สินค้าอื่นปรากฏภาพโลโก้ได้เฉพาะโลโก้ของ

สถานี เป็นต้น ข้อจำกัดอีกประการคือต้องใช้บุคลากรที่เข้าใจเทคโนโลยีในการทำงานซึ่งต้องใช้คนรุ่นใหม่ และเป็นการเพิ่มปริมาณงานของบุคลากรจากการเพิ่มช่องทางเผยแพร่เนื้อหา

3.แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

3.1 การพัฒนาการบริหารด้านองค์กร

สถานีวิทยุกระจายเสียงต้องปรับโครงสร้างองค์กร ปรับตำแหน่งงาน ปรับกลุ่มงาน ให้รองรับการผลิตและเผยแพร่บนสื่อใหม่ที่มีหลายช่องทาง โดยโครงสร้างองค์กรต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างคล่องตัว มีแผนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง โดยปรับกระบวนการทางความคิด (mindset) ของบุคลากรทุกคนในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบริหารและพนักงานให้เข้าใจการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อรองรับการแข่งขันในยุคปัจจุบัน เพิ่มทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีอยู่เดิม ให้มีทักษะที่หลากหลาย (Multi skills) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การรับคนใหม่เข้ามาปฏิบัติงานต้องที่มีทักษะหลากหลายสามารถปรับตัวเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และปรับปรุงกฎระเบียบภายในองค์กรให้เอื้อประโยชน์ต่อการแข่งขัน

3.2 การพัฒนาการบริหารด้านรายการ

สถานีวิทยุกระจายเสียงต้องพัฒนารูปแบบการผลิตเนื้อหารายการให้สามารถเผยแพร่ได้ในหลายช่องทาง โดยออกแบบ ดัดแปลง การนำเสนอตามคุณสมบัติของแต่ละช่องทาง โดยที่เนื้อหาในแต่ละช่องทางมีความเชื่อมโยงกัน มีใช้การนำรายการเดิมไปออกซ้ำในหลายช่องทาง พัฒนาเนื้อหาให้มีลักษณะเฉพาะกลุ่ม นำออกเผยแพร่ผ่านช่องทางต่าง ๆ สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เลือกอย่างเฉพาะเจาะจง พัฒนาแนวทางการผลิตรายการให้เป็นผู้ผลิตเนื้อหาและเจ้าของเนื้อหา โดยไม่ต้องพึ่งพาการซื้อเนื้อหาจากที่อื่นมาออกอากาศ และนำเนื้อหาที่ผลิตขึ้นเองนั้นมาบริหารให้เกิดมูลค่าจากความเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์

3.3 การพัฒนาการบริหารด้านรายได้

แนวทางการพัฒนาการบริหารด้านรายได้ พบว่า สถานีวิทยุกระจายเสียงต้องพัฒนาช่องทางรายได้ที่มาจากผู้ซื้อโฆษณาโดยบูรณาการ รูปแบบการขายแบบแพ็คเกจ ออนไลน์ (On-air) การสร้างกิจกรรม (On-ground) และ บนช่องทางออนไลน์ (Online) ทั้งนี้ช่องทางรายได้หลักของสถานีวิทยุกระจายเสียง คือ ออนไลน์ (On-air) แต่เป็นช่องทางที่เริ่มมีรายได้ลดลง ซึ่งสถานีวิทยุกระจายเสียงสามารถใช้ช่องทางนี้เป็นสื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่สถานีสร้างขึ้นให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการรับรู้อย่างทั่วถึง การพัฒนากิจกรรม ต้องออกแบบอย่างสร้างสรรค์ให้มีความหลากหลายน่าสนใจตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อใช้เป็นผลิตภัณฑ์สำหรับขายโดยเก็บเงินจากการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ฟัง และเก็บเงินจากเจ้าของสินค้าให้มาเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรม โดยกิจกรรมที่สร้างขึ้นนี้สามารถใช้เชื่อมโยงความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ฟังเพื่อรักษฐานผู้ฟังและขยายกลุ่มผู้ฟังได้อีกด้วย นอกจากนี้สถานีวิทยุกระจายเสียงต้องพัฒนารูปแบบการหารายได้บนช่องทางออนไลน์ (Online) โดยใช้สื่อใหม่สนับสนุนการเผยแพร่เนื้อหาให้เกิดรายได้เพิ่มมากขึ้น

3.4 การพัฒนาการบริหารด้านเทคโนโลยี

สถานีวิทยุกระจายเสียงต้องพัฒนาเทคนิควิธีการ ในการใช้เทคโนโลยี 2 รูปแบบ คือ บนช่องทางบนสื่อสังคมออนไลน์ที่มีอยู่แล้ว และช่องทางที่สถานีสร้างขึ้นใหม่ ช่องทางบนสื่อสังคมออนไลน์ซึ่งเป็นช่องทางที่มีชุมชนผู้ใช้งานอยู่แล้วเป็นจำนวนมาก สถานีวิทยุกระจายเสียงสามารถเข้าไปใช้งานได้ในเบื้องต้นโดยไม่มีค่าใช้จ่าย เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) ยูทูบ (YouTube) อินสตาแกรม (Instagram) ทวิตเตอร์ (Twitter) โดยผลิตเนื้อหาที่ตรงรสนิยมความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่เลือก ใช้เป็นช่องทางสื่อสารเชื่อมโยงกับกลุ่มเป้าหมายที่ไม่จำกัดพื้นที่เขตบริการ และสถานียังสามารถใช้เทคโนโลยีในการสร้างช่องทาง (Platform) ที่เป็นของสถานีเอง เช่น การสร้างแอปพลิเคชัน (Application) เว็บไซต์ (Website) และพอดแคสต์ (Podcast) ที่เป็นช่องทางของสถานี เพื่อเผยแพร่เนื้อหาที่ผลิตขึ้น ใช้เป็นพื้นที่จัดเก็บรวบรวมเนื้อหารายการ ที่เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์เอง โดยอาจหาพันธมิตรในการร่วมกันพัฒนา และจัดสรรประโยชน์ในด้านรายได้ให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย

3.5 การพัฒนาด้านพฤติกรรมและความต้องการของผู้ฟังวิทยุกระจายเสียง

ในการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้ฟังโดยจากการศึกษา การพัฒนาด้านพฤติกรรมและความต้องการของผู้ฟังพบประเด็นที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารกิจการ วิทยุกระจายเสียงได้

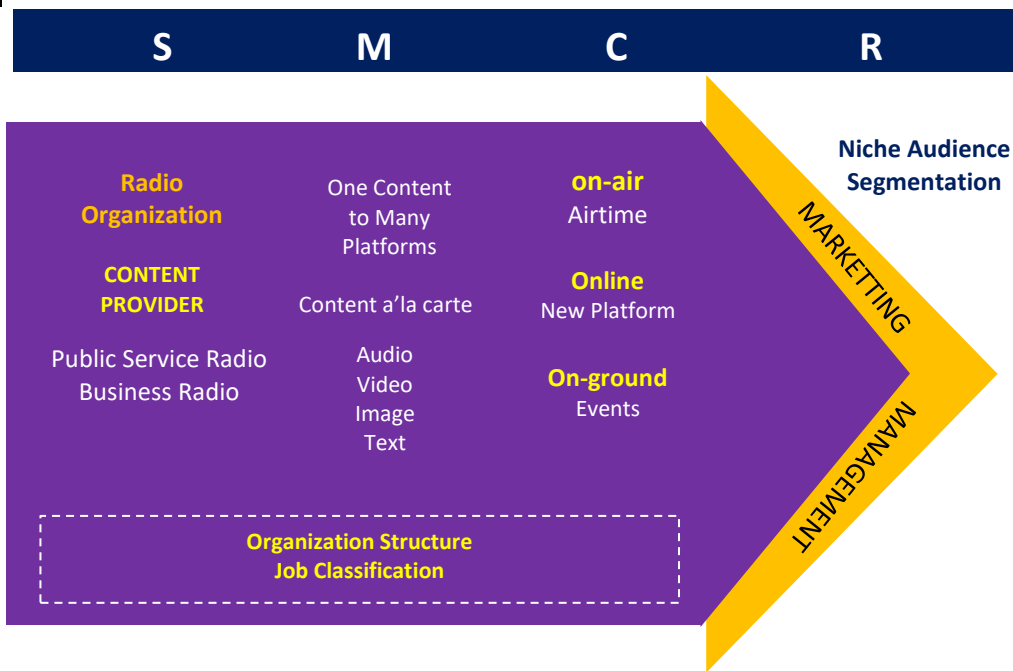
การพัฒนาการบริหารด้านรายการ พบว่า ผู้ฟังวิทยุกระจายเสียงสามารถแสวงหาเนื้อหาที่ต้องการได้เองจากออนไลน์ แต่ยังคงเลือกเปิดฟังรายการจากวิทยุกระจายเสียง เนื่องจากให้เนื้อหาข่าวสารที่มีความน่าเชื่อถือ สามารถยืนยันความถูกต้อง ของข้อมูลที่รับรู้มาได้ เนื้อหาเพลงแม้จะเลือกจากช่องทางที่เป็นมิวสิกสตีมมิ่งเองได้แต่การฟังเพลงที่ขอบจากวิทยุทำให้รู้สึกมี เพื่อนคุย มีข่าวข้อมูลที่น่าสนใจแทรกตลอดเวลาทำให้ไม่ตกข่าว และได้รับฟังเพลงที่ชอบไปพร้อมกับคนอื่นๆที่ร่วมฟังอยู่ด้วย ดังนั้นในการพัฒนาการบริหารด้านรายการของสถานีวิทยุกระจายเสียงจำเป็นต้องรู้จักการสนิมความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเลือกสรรเนื้อหาข่าวสารความบันเทิงที่ตรงใจมาเสนอ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจงและมีวิธีดำเนินการดำเนิน ชีวิตที่ใกล้เคียงกันจะทำให้สามารถเลือกนำเสนอเนื้อหาที่ตรงกับความความต้องการได้มากขึ้น

การพัฒนาการบริหารด้านรายได้ พบว่า ผู้ฟังวิทยุกระจายเสียงให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรม (on-ground) ที่สถานี วิทยุจัดขึ้นทั้งที่ไม่มีค่าใช้จ่ายและมีการจัดเก็บค่าใช้จ่าย โดยหากผู้จัดกิจกรรมสามารถออกแบบกิจกรรมได้ดีและตรงกับ ความต้องการ ผู้ฟังยินยอมจ่ายเงินจำนวนหนึ่งเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมนั้น ดังนั้นการออกแบบกิจกรรมอย่างสร้างสรรค์มีความ หลากหลายน่าสนใจตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายสามารถเป็นช่องทางหารายได้เสริม หรือทดแทนรายได้หลักจาก เงินโฆษณาที่ลดลงได้ นอกจากนี้พฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์เพื่อเข้าถึงเนื้อหาของผู้ฟังรายการวิทยุกระจายเสียงยังเป็นโอกาส ให้สถานีวิทยุกระจายเสียงสามารถพัฒนารูปแบบการหารายได้บนช่องทางออนไลน์ (online) โดยใช้สื่อใหม่สนับสนุนการ เผยแพร่เนื้อหาให้เกิดรายได้เพิ่มมากขึ้น

การพัฒนาการบริหารด้านเทคโนโลยี พบว่า ผู้ฟังวิทยุกระจายเสียงสามารถใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการเข้าถึงเนื้อหา รายการ และยังมองว่าเป็นช่องทางที่สะดวกสบายเข้าถึงง่าย เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) ยูทูบ (YouTube) อินสตาแกรม (Instagram) ทวิตเตอร์ (Twitter) ผู้ฟังวิทยุกระจายเสียงชื่นชอบการได้เห็นภาพผู้จัดรายการแม้จะไม่ได้เฝ้าดูตลอดเวลา รวมถึงให้ความสนใจในการใช้ช่องทางเผยแพร่เนื้อหาที่ทางสถานีจัดทำขึ้น เช่น แอปพลิเคชัน (Application) และเว็บไซต์ (Website) โดยช่องทางเหล่านี้มีคุณสมบัติให้ผู้ฟังได้เข้าถึงเนื้อหาโดยไม่จำกัดพื้นที่เขตบริการ และยังเป็นช่องทางสื่อสารที่ผู้ฟัง สามารถโต้ตอบแสดงความคิดเห็นได้ทำให้เกิดการสร้าง ความผูกพันกับสถานีวิทยุกระจายเสียงได้เป็นอย่างดี ดังนั้นในการ พัฒนาการบริหารด้านเทคโนโลยีสถานีวิทยุกระจายเสียงจึงควรพิจารณาใช้ช่องทางเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์

4.สรุปแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง อธิบายตามองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร (S-M-C-R) ได้ดังนี้ องค์การวิทยุกระจายเสียง ในสถานะที่เป็นผู้ส่งสาร (Sender) ต้องปรับตัวให้เป็นผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) ซึ่งหมายถึงการเป็นเจ้าของเนื้อหาที่ผลิตขึ้นเองเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์เอง เผยแพร่เนื้อหานั้นไปยังกลุ่มผู้บริโภคสื่อ (Receiver) ที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Niche Audience Segmentation) เนื้อหาสาร (Message) ที่ผลิตต้อง ออกแบบเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง (Content a'la Carte) โดยเนื้อหาหนึ่งเรื่องสามารถ ออกแบบให้เผยแพร่ได้หลากหลายช่องทาง (One Content to Many Platforms) ด้วยรูปแบบ เสียง (Audio) ภาพเคลื่อนไหว (Video) ภาพนิ่ง (Image) และตัวอักษร (Text) โดยมีช่องทางการเผยแพร่ทั้งบนวิทยุแบบดั้งเดิม (On-air) บนสื่อใหม่ (Online) และการจัดกิจกรรม (On-ground) ให้เข้าถึงผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และมีรายได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่2 แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

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

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

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

ด้านการหารายได้ของสถานีวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์กฎหมายระบุว่า จะหารายได้จากการโฆษณาไม่ได้ เว้นแต่เป็นการหารายได้โดยการโฆษณาหรือเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับงานหรือกิจการของหน่วยงานของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจ โดย

ที่สถานีวิทยกรรมประชาสัมพันธ์ได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นรายปีมีจำนวนไม่มากเมื่อเทียบกับภารกิจงานที่ต้องทำ และการใช้จ่ายงบประมาณอยู่ภายใต้กฎระเบียบของทางราชการ ยังไม่สามารถให้พนักงานออกไปหาผู้สนับสนุนเองได้ จึงจำเป็นต้องหาแสวงหาความร่วมมือกับภาคเอกชนในการหารายได้ด้วยรูปแบบการจ้างขายโฆษณาประชาสัมพันธ์ การให้เช่าเวลาออกอากาศ การผลิตรายการ และรายได้บนช่องทางใหม่ (Platform) ที่พัฒนาขึ้นเพื่อนำเสนอเนื้อหา หรือพัฒนารูปแบบการหารายได้ร่วมกันตามเงื่อนไขข้อบังคับที่กำหนด รวมถึงการสร้างสรรคกิจกรรมเพื่อผู้ฟังแม้กิจกรรมจะไม่ใช่ช่องทางสำหรับการหารายได้โดยตรงแต่สามารถใช้กิจกรรมเป็นช่องทางให้เกิดการเข้าถึงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ฟังกับรายการและสถานี และยังเป็นช่องทางในการขยายฐานผู้ฟังไปยังผู้ฟังกลุ่มใหม่ได้อีกด้วย

สถานีวิทยกรรมกระจายเสียงกองทัพบก มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อส่งเสริมความมั่นคงของรัฐสนับสนุนการเผยแพร่ข่าวสารภารกิจของกองทัพ โดยสภาพโครงสร้างองค์กรมีบุคลากรจำกัด ผู้ปฏิบัติงานสถานีวิทยกรรมกระจายเสียงกองทัพบกเกือบทั้งหมดเป็นบุคลากรของกองทัพที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านความมั่นคงของชาติแต่ขาดความชำนาญการด้านการสื่อสารที่จะสามารถออกแบบสร้างสรรค์เนื้อหาหารายการให้ดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งระบบการทำงานเป็นการสั่งการบังคับบัญชาแบบเคร่งครัดในการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร การผลิตเนื้อหาถูกจำกัดตามภารกิจ นำเสนอตามความต้องการของผู้ส่งสารเป็นหลัก ทำให้ขาดความน่าสนใจจึงสื่อสารเนื้อหาที่ต้องการไปถึงผู้รับสารได้เพียงบางกลุ่มไม่สามารถขยายไปยังกลุ่มที่กว้างขวางขึ้นได้

แนวทางในการพัฒนาให้สามารถตอบสนองการเผยแพร่เนื้อหาข่าวสารตามภารกิจเพื่อสร้างความมั่นคงของชาติ ควรปรับวิธีการนำเสนอเนื้อหาหลักที่เดิมเป็นการประชาสัมพันธ์กองทัพเป็นการสร้างเนื้อหาเชิงลึกตามความสนใจผู้รับสารและตามสถานการณ์ ใช้มุมมองที่เป็นนิเทศศาสตร์ให้มีประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับสารเข้ามาผสมผสานกำหนดเนื้อหาพัฒนาบุคลากรให้เชี่ยวชาญมีความรู้ทั้งด้านความมั่นคงและความเป็นสื่อสารมวลชน หรืออาจใช้ผู้จัดรายการเอกชนมาที่เชี่ยวชาญการนำเสนอแบบให้เข้าใจแนวคิดการทำงานเพื่อความมั่นคงมาดำเนินรายการหรือมาออกแบบรายการ ทั้งนี้การใช้สื่อให้หลากหลายช่องทางยังคงมีความสำคัญตามพฤติกรรมของผู้รับสาร การเผยแพร่ เนื้อหารายการบนช่องทางวิทยุแบบดั้งเดิมเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเพียงบางกลุ่ม จึงควรหาแนวทาง เผยแพร่เนื้อหาที่ถูกออกแบบอย่างดีให้ได้เผยแพร่ในหลากหลายช่องทางเข้าถึงผู้รับสารได้มากขึ้น

ด้านการหารายได้ของสถานีวิทยกองทัพบกมีข้อจำกัดบนเงื่อนไขงบประมาณจากรัฐไม่เพียงพอ ต้องหารายได้มาบริหารจัดการสถานีเอง จึงยังจำเป็นต้องมีเรื่องธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้องโดยกฎหมายอนุญาตให้สามารถหารายได้จากการโฆษณาได้เท่าที่เพียงพอต่อการประกอบกิจการโดยไม่เน้นการแสวงหากำไร และที่ผ่านมาด้วยข้อจำกัดต่างๆ การบริหารสถานีดำเนินการโดยภาคเอกชนเป็นผู้บริหารและให้ผลประโยชน์ตอบแทนมาโดยตลอด ประกอบกับการหารายได้ในการกิจการวิทยุเป็นการแข่งขันที่กองทัพบกไม่สามารถดำเนินการได้โดยใช้บุคลากรของตนเอง ยังต้องพึ่งพารูปแบบความร่วมมือกับเอกชนเพื่อแสวงหารายได้ หรือมีหน่วยงานภายนอกอื่นให้การสนับสนุนค่าบริการเผยแพร่ ทั้งพื้นที่ผลิตเผยแพร่รายการและการออกสโตนโฆษณาประชาสัมพันธ์ ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด

สถานีวิทยกรรมกระจายเสียง อสมท มีเป้าหมายหลักในการเป็นองค์กรธุรกิจด้านสื่อสารมวลชนที่มีการบริหารงานในเชิงธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ โดยสภาพปัจจุบันการให้บริการทางคลื่นวิทยุเอฟเอ็มมีแนวโน้มไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายทางธุรกิจไม่คุ้มค่ากับการลงทุนในการถือครองคลื่นความถี่เพื่อดำเนินกิจการสถานีวิทยุจำนวนมาก ทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Operation Cost) และค่าธรรมเนียมใบอนุญาต รวมถึงค่าใช้จ่ายอื่นๆที่ต้องนำส่งรัฐตามที่กฎหมายกำหนด สถานีวิทย อสมทจึงต้องวางแผนหาทางพัฒนาการบริหารกิจการสู่การทำธุรกิจสื่อบนช่องทางออนไลน์เต็มรูปแบบ

การปรับตัวในเชิงโครงสร้างองค์กรสถานีวิทยกรรมกระจายเสียง อสมท มีความคล่องตัวระดับหนึ่งด้วยความเป็นรัฐวิสาหกิจที่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างได้ในระดับองค์กร มีการดำเนินการจัดโครงสร้างให้มีหน่วยงานกลางรองรับการผลิตเผยแพร่บนสื่อใหม่ มีกลุ่มเป้าหมายของแต่ละคลื่นที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงอยู่แล้ว วางแนวทางการอพยพผู้ฟังกลุ่มเดิมของแต่ละ

ละคลื่นจากที่ฟังออนไลน์แบบเดิมให้เรียนรู้วิธีฟังบนออนไลน์ด้วยช่องทางต่างๆ สร้างแรงจูงใจให้ไปฟังบนแอปพลิเคชันของสถานี ซึ่งเทคโนโลยีเอื้ออำนวยให้สถานีสร้างรูปแบบวิธีการให้เกิดแรงจูงใจได้หลากหลาย เช่น ฟังสะสมจำนวนชั่วโมงแลก รับของรางวัล การให้สิทธิพิเศษแก่ผู้ฟังร่วมกับสินค้าและบริการ โดยระหว่างการเปลี่ยนผ่านใช้การประชาสัมพันธ์ชื่อสถานี (Brand) แทนการพูดถึงหมายเลขคลื่น เพื่อให้ผู้ฟังยึดติดกับหมายเลขคลื่น แต่จดจำติดตามที่ชื่อรายการ ชื่อสถานีด้วยการเข้าถึงผ่านช่องทางออนไลน์

การหารายได้ของสถานีวิทยุ อสมท เป็นเป้าหมายหลักประการหนึ่งในการประกอบกิจการ มีทีมขายที่เป็นบุคลากรของสถานีเอง แต่ในฐานะรัฐวิสาหกิจด้วยข้อจำกัดของระเบียบข้อบังคับแบบรัฐยังไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้อย่างคล่องตัว ประกอบกับรายได้บนสื่อวิทยุแบบเดิมและผู้ฟังเริ่มลดลง การแสวงหาช่องทางใหม่ รูปแบบใหม่ในการแข่งขันบนออนไลน์จึงเป็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจ การผลิตเนื้อหาและการขายบนออนไลน์มีความเป็นอิสระมากกว่า มีข้อจำกัดน้อยกว่า เช่น โฆษณาเครื่องดื่มแอลกอฮอล์บนคลื่นวิทยุได้หลังเวลา 22.00 น. แต่บนออนไลน์ตัดแปลงรูปแบบสื่อสารโฆษณาได้ตลอดเวลา บนคลื่นวิทยุจำกัดระยะเวลาโฆษณาในแต่ละชั่วโมง และห้ามเกินค่าเฉลี่ยที่กำหนดตลอดวัน แต่บนออนไลน์สามารถออกแบบวิธีการโฆษณาได้อย่างอิสระมากกว่า จึงเป็นโอกาสในการทำธุรกิจที่เปิดกว้างกว่าเดิม นอกจากนี้การสร้างกิจกรรมด้วยการออกแบบอย่างสร้างสรรค์ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายยังเป็นแนวทางที่สามารถสร้างรายได้และสร้างฐานผู้ฟังของสถานี

อภิปรายผล

จากการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1.สถานการณ์แวดล้อมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

ผลจากแรงผลักดันทางการเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภค ทำให้สื่อวิทยุกระจายเสียงต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ในการปรับตัวขององค์กรสื่อวิทยุนี้อธิบายได้ตามแนวคิดของเดนิส แมคควอย (Denis McQuail, 2005) ที่กล่าวถึงการบริหารงานองค์กรสื่อสารมวลชนว่า จะถูกควบคุมโดยปัจจัยต่างๆ ของสังคม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นสื่อมวลชนจึงไม่สามารถปฏิบัติงานโดยอิสระด้วยตัวเองแต่ต้องดำเนินงานอยู่ท่ามกลางความกดดันจากตัวแปรต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์กร

ในประเด็นการจัดสรรคลื่นความถี่สำหรับสถานีวิทยุกระจายเสียงที่หน่วยงานราชการทุกหน่วยต้องคืน คลื่นความถี่ให้กับ กสทช. ในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้ กสทช. นำมาจัดสรรใหม่ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการสถานีวิทยุกระจายเสียงภาคธุรกิจมีแนวโน้มที่จะไม่ประมุขคลื่นวิทยุเพื่อทำธุรกิจ หรือประมุขน้อยกว่าจำนวนที่เคยมี และยังพบว่าทางเลือกที่ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงพยายามปรับตัว คือการแสวงหาช่องทางใหม่เพื่อให้บริการเผยแพร่เนื้อหาที่ผลิตขึ้นควบคู่กับการออกอากาศวิทยุแบบเดิม โดยสถานีวิทยุกระจายเสียงคลื่นหลักหลายสถานีผันตัวย้ายช่องทางไปออกอากาศอยู่บนออนไลน์เป็นช่องทางคู่ขนาน และมีผู้ผลิตรายการบางรายได้ปิดตัวช่องทางบนวิทยุแบบเดิมลงอย่างถาวร และออกอากาศบนออนไลน์เท่านั้น สอดคล้องกับรายงานวิจัยของ บริษัท ไทม์ คอนซัลติ้ง จำกัด (2561, น.18) ที่เผยแพร่โดย กสทช. ตามโครงการจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อทบทวนร่างแผนพัฒนากิจการกระจายเสียง และรายงานประเมินผลกระทบต่อแผนพัฒนากิจการกระจายเสียง พบว่า สภาพตลาดกิจการวิทยุกระจายเสียงของประเทศไทย มีการให้บริการวิทยุกระจายเสียงด้วยเทคโนโลยีอื่น เช่น บริการอินเทอร์เน็ตเรดิโอ (Internet Radio) และบริการมิวสิกสตรีมมิ่ง (Music Streaming) ซึ่งมีฐานผู้ฟังในระดับหนึ่งแล้วโดยการให้บริการดังกล่าวเป็นบริการที่สามารถทดแทนบริการวิทยุกระจายเสียงทั้งในระบบแอนะล็อกและในระบบดิจิทัลได้ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2558, น.67) ที่วิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมสื่อวิทยุกระจายเสียงในด้านสินค้าทดแทนว่ารายการวิทยุผ่านอินเทอร์เน็ตทั้งแบบสด แบบตามความต้องการ (On Demand) และวิทยุดาวเทียมมีความสามารถทดแทนช่องวิทยุที่ใช้คลื่นความถี่ได้สูงแพลตฟอร์มการรับฟังเพลงผ่านโทรศัพท์และอุปกรณ์พกพามีการขยายตัวมากขึ้น นอกจากนี้ประเด็นการเผยแพร่เนื้อหา

รายการวิทยุให้เข้าถึงผู้ฟังจำนวนมากโดยอาศัยเทคโนโลยีในการออกอากาศยังสอดคล้องกับ ITU- International Telecommunication Union (2013, p.8) รายงานเรื่อง Trends in Broadcasting ระบุว่าแนวคิดของรูปแบบการให้บริการสถานีวิทยุ (The Service Concepts in Audio Broadcasting) มีการให้บริการในแบบที่สามารถเข้าถึงผู้ฟังทุกที่ (Anywhere) ทุกเวลา (Anytime) และมีปฏิสัมพันธ์ (Interactivity) ด้วยการรับฟังสถานีวิทยุผ่านอุปกรณ์เครื่องรับแบบพกพา (Portable Receivers) ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Streaming Via The Internet) โดยอาศัยการการส่งสัญญาณผ่านอินเทอร์เน็ตซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการส่งผ่านเนื้อหาให้เข้าถึงผู้ฟัง และการออกอากาศลักษณะนี้เอื้อให้ผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงสามารถพัฒนารูปแบบการสร้างปฏิสัมพันธ์ของผู้ฟังระหว่างการรับฟังรายการ เช่น การแสดงความคิดเห็น การโหวต และการส่งผ่านข้อมูลอื่นๆเพิ่มเติมได้อีกด้วย

2.การบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

บริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบันมีข้อค้นพบว่าองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงในสภาพปัจจุบันทั้งหมดในช่วงระยะเวลาที่ทำการศึกษายังมีสภาพโครงสร้างเป็นองค์กรแบบเป็นทางการ (Formal Organization) ที่ออกแบบไว้รองรับการให้บริการสื่อวิทยุแบบดั้งเดิม มีการแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงาน มีความชัดเจนของสิ่งที่ต้องทำและวิธีดำเนินการ มีกฎเกณฑ์ระเบียบที่ใช้ควบคุมการดำเนินการที่แน่นอนตายตัว โดยพบว่าบุคลากรแต่ละหน้าที่เริ่มมีขอบเขตงานกว้างขึ้นจากนโยบายที่สถานีต้องปรับตัวตามเทคโนโลยี มีการมอบหมายงานบุคลากรให้ผลิตเนื้อหาที่ไม่ได้มีเฉพาะเสียง นำออกเผยแพร่ในช่องทางอื่นๆควบคู่ไปกับการออกอากาศทางวิทยุ โดยสภาพการบริหารวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบันอยู่ในระหว่างความพยายามของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการองค์กร โดยมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นแรงผลักดัน ผู้บริหารมีความพยายามปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหาร ซึ่งองค์กรวิทยุกระจายเสียงที่ทำการศึกษาคือเป็นองค์กรขนาดใหญ่ แม้ผู้บริหารจะเข้าใจการเปลี่ยนแปลงแต่การขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ช้ามาก ผู้บริหารวิทยุกระจายเสียงมุ่งไปยังการปรับเปลี่ยนปัจจัยภายในองค์กรที่สามารถกำหนดและควบคุมได้ ทั้งในด้านองค์กร ด้านการผลิตรายการ การหารายได้ และการใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนกิจการ ความพยายามของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรนี้อธิบายได้ตามแนวคิดมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View หรือ RBV) ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในขององค์กรคือ ทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถขององค์กรเป็นพื้นฐานหลักในการดำเนินงานการที่องค์กรจะได้เปรียบเชิงการแข่งขัน องค์กรพิจารณาถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) โดยองค์กรต้องวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรที่มี เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม ภายนอก โดยทรัพยากรภายในมี 3 ประเภท คือ (1) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resource) ได้แก่ ตัวสถานี อุปกรณ์เครื่องมือ ทำเลที่ตั้ง เทคโนโลยี และสินทรัพย์ต่างๆ (2) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ได้แก่ พนักงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะในงาน การทำงานเป็นทีม การฝึกอบรม ประสบการณ์ (3) ทรัพยากรองค์กร (Organizational Resource) ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร กระบวนการวางแผน วัฒนธรรมองค์กร ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร และความมีชื่อเสียง ซึ่งในการวิจัยพบว่าองค์กรสื่อวิทยุให้ความสำคัญเรื่องทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) โดยเฉพาะประเด็นความรู้ความสามารถ ทักษะในงานของพนักงานในสายงานผลิตรายการที่มีการปรับเปลี่ยนทักษะการทำงาน ในองค์กรสื่อวิทยุแบบดั้งเดิม ซึ่งเดิมเน้นเฉพาะการผลิตรายการที่เผยแพร่เฉพาะเสียง (Audio Content) เปลี่ยนไปสู่การผลิตเนื้อหาเผยแพร่ในทุกช่องทาง (Platform) บุคลากรฝ่ายผลิตจำเป็นต้องมีทักษะแบบ Multi Skills และสามารถใช้เทคโนโลยี ในการผลิตเนื้อหาด้วยรูปแบบ เสียง(Audio) ภาพเคลื่อนไหว (Video) ภาพนิ่ง (Image) และตัวอักษร (Text) เพื่อรองรับการเผยแพร่ในหลากหลายช่องทาง สอดคล้องกับงานวิจัยของฐิตินัน บุญภาพ คอมมอน (2559, น.213) ที่พบว่าเทคโนโลยีดิจิทัลมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงแบบแผนพฤติกรรมของผู้บริโภค ส่วนแบ่งทางการตลาด และรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสื่อ ผู้บริหารต้องใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการตามบริบทของวัฒนธรรมองค์กร ในการเลือกสรรบุคลากรใหม่เข้ามาร่วมงานในองค์กรต้องมีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

รวมถึงองค์กรต้องจัดอบรมด้านเทคโนโลยีใหม่ ให้กับพนักงานเก่าที่มีอยู่เดิม และในกรณีที่บุคลากรไม่สามารถปรับตัวตามเทคโนโลยีได้ ผู้บริหารจะต้องจัดสรรมอบหมายงานด้านอื่นที่เหมาะสมให้กับบุคลากรรุ่นเก่า นอกจากนี้ในด้านการออกอากาศพบว่า สถานีวิทยุกระจายเสียงใช้เทคโนโลยีสื่อใหม่ในเผยแพร่รายการคู่ขนานกับรายการปกติบนช่องทางออกอากาศเดิม โดยมีช่องทางหลัก คือ เว็บไซต์ (Website) เฟซบุ๊ก (Facebook) และยูทูบ (Youtube) เช่นเดียวกับการศึกษาของ สุณิสา เมืองแก้ว และธีรภัทร วรรณฤมล (2562, น.25-44) ที่ศึกษารูปแบบการเป็นวิทยุกระจายเสียงในยุคหลอมรวมสื่อ โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง 4 สถานี ที่เป็นสถานีวิทยุประเภทบริการธุรกิจของภาคเอกชนในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และสถานีวิทยุประเภทบริการสาธารณะของสถาบันการศึกษาในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค พบว่าสถานีวิทยุกระจายเสียงมีรูปแบบการปรับตัวแลกเปลี่ยนเนื้อหาผ่านช่องทางสื่อใหม่โดยทุกสถานีใช้เว็บไซต์ และแอปพลิเคชัน ซึ่งสามารถรับฟังรายการย้อนหลัง (Radio on Demand) ได้ และการมีช่องรายการออนไลน์บนสื่อใหม่ยังเป็นการเพิ่มพื้นที่สำหรับบรรจุโฆษณาให้ผู้สนับสนุนลงโฆษณาได้มากขึ้นในรูปแบบเสียง ภาพ ตัวอักษร หรืออื่นๆ และยังใช้สื่อสารตอบโต้กับผู้ฟังได้อย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าช่องทางออนไลน์ทำให้การบริหารกิจการวิทยุสามารถข้ามข้อจำกัดในด้านต่างๆที่เป็นอุปสรรคไปได้ ทั้งในเรื่องระเบียบข้อบังคับที่เข้มงวดขององค์กรกำกับดูแลที่เข้มงวดบนสื่อดั้งเดิม ในขณะที่สื่อออนไลน์มีอิสระมากกว่า มิติเวลาและสถานที่ในการเข้าถึงเนื้อหาของกลุ่มเป้าหมายทำได้มากกว่า และสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์การสื่อสารได้ตอบรวมถึงยังสามารถทำให้กลุ่มผู้รับสื่อติดต่อสื่อสารกันเองในกลุ่มได้อีกด้วย

3.แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

การประกอบกิจการสถานีวิทยุกระจายเสียงในเครือข่ายขนาดใหญ่ แบ่งได้สองรูปแบบคือ บริการสาธารณะ (Public Service) และบริการธุรกิจ (Commercial) ซึ่งในการดำเนินกิจการใดๆในมิติเชิงเศรษฐศาสตร์ต้องมีต้นทุนในการบริหารจัดการ แม้สถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการสาธารณะจะได้รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐในบางส่วน แต่ไม่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการทั้งหมด ยังมีความจำเป็นต้องหารายได้เอง แม้ไม่ได้ต้องการกำไรสูงสุดแต่ต้องสามารถหาให้ได้เพียงพอในการเลี้ยงตัวเองได้ ซึ่งในข้อนี้กฎหมายได้กำหนดให้สถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการสาธารณะสามารถหารายได้ตามประกาศ กสทช. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการอนุญาตการให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557 โดยโฆษณาบริการทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมก็ได้ แต่เมื่อรวมกันแล้วต้องไม่เกินชั่วโมงละสิบนาที โดยเมื่อรวมเวลาโฆษณาตลอดทั้งวัน เฉลี่ยแล้วต้องไม่เกินชั่วโมงละแปดนาที และสามารถหารายได้จากการแบ่งเวลาให้บุคคลอื่นดำเนินรายการและรายได้จากการขอรับบริจาค สนับสนุนหรืออุดหนุนก็ได้ แต่ทั้งนี้ เมื่อรวมรายได้แล้ว จะต้องเป็นไปเท่าที่เพียงพอต่อการประกอบกิจการ โดยไม่เน้นการแสวงหากำไร จากที่กฎหมายได้อนุญาตให้สถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการสาธารณะสามารถหารายได้จึงทำให้สถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการสาธารณะมีแนวคิดในการแสวงหาแนวทางพัฒนาการหารายได้ เช่นเดียวกับสถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการธุรกิจ แต่ยังคงบทบาทของความเป็นสถานีวิทยุกระจายเสียงบริการสาธารณะที่สะท้อนออกมาในเชิงการนำเสนอเนื้อหารายการที่เป็นข่าวสาร สาระความรู้จากภาครัฐ ความมั่นคง และมีการหารายได้ตามความจำเป็น ความพยายามในการพัฒนาวิธีการหารายได้ของสถานีวิทยุประเภทบริการสาธารณะนี้ สอดคล้องกับรายงานผลการศึกษาโครงการศึกษาวิจัยการปฏิรูปสื่อ “สื่อสาธารณะ” ของ TDRI (2559, น.36-37) ที่กล่าวถึงแนวโน้มสื่อสาธารณะในต่างประเทศยุคสื่อดิจิทัลหลอมรวม ในประเด็นแนวทางการหารายได้และการสนับสนุนในรูปแบบอื่น โดยระบุว่าสื่อสาธารณะในหลายๆ ประเทศได้พยายามหาแนวทางการหารายได้ (Business model) เพื่อสร้างความยั่งยืนซึ่งบางประเทศมีรูปแบบของพันธมิตรร่วมรัฐและเอกชน (Public-private Partnerships) โดยในแต่ละประเทศยึดแนวทางที่ต่างกันตามสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจ

ข้อค้นพบอีกประการในการหารายได้สถานีวิทยุกระจายเสียงไม่สามารถอยู่ได้จากรายได้โฆษณา (Advertising Revenue) ซึ่งเป็นรายได้หลักเดิม เพียงอย่างเดียวยังมีการพัฒนาวิธีการหารายได้จากการขายตรงผู้รับสาร (Direct Audience

Payment) ซึ่งแต่เดิมในการบริหารกิจการสื่อมักจะกล่าวถึงวิธีการหารายได้แบบนี้ในลักษณะการขายสินค้าแบบเป็นชิ้น เช่น นิตยสาร หนังสือพิมพ์ ภาพยนตร์ และการสมัครสมาชิกเพื่อรับเนื้อหาส่วนนั้นๆ ซึ่งที่ผ่านมามีองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงให้บริการเนื้อหาแบบไม่คิดค่าใช้จ่าย และผู้บริโภคสื่อยังนิยมบริโภคเนื้อหาการแบบไม่มีค่าใช้จ่าย (Content for Free) ซึ่งข้อค้นพบในการปรับตัวในการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงนี้พบว่า ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงยังคงเผยแพร่เนื้อหาที่ไม่มีค่าใช้จ่าย แต่สถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทบริการธุรกิจได้พัฒนาการออกแบบเนื้อหาในลักษณะกิจกรรมเพื่อหารายได้จากการขายตรงผู้ฟัง เช่น งานสัมมนา การจัดอบรม จัดท่องเที่ยว โดยใช้สถานีวิทยุกระจายเสียงเป็นช่องทางในการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมกิจกรรม และกลุ่มผู้ฟังก็ยินดีจ่ายเงินหากกิจกรรมนั้นตรงกับความต้องการ และยังมี การใช้กิจกรรมเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับผู้ฟังกลุ่มเป้าหมาย และผู้ซื้อโฆษณา โดยในการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ฟังทำให้ผู้ซื้อโฆษณาได้เห็นจำนวน และคุณลักษณะของกลุ่มผู้ฟังของสถานีที่ตนจ่ายเงินสนับสนุน ว่าเป็นกลุ่มเดียวกันกับผู้ซื้อสินค้าหรือบริการที่เป็นผลิตภัณฑ์ของบริษัท ซึ่งเป็นไปตามที่ Philip M. Napoli (2016, pp.261-275) อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ฟังและผู้ซื้อโฆษณาไว้ในอุตสาหกรรมการผลิตสื่อเป็นลักษณะการขายสินค้า 2 อย่างที่มีความแตกต่างกันไปพร้อมๆ กัน โดยสื่อผลิตเนื้อหา (Content) เพื่อเผยแพร่ต่อผู้ชมผู้ฟัง (Audiences) และจากนั้นองค์กรผู้ผลิตสื่อจะนำจำนวนผู้ชม ผู้ฟัง ไปขายให้กับผู้ซื้อโฆษณา (Advertisers) เพื่อนำโฆษณามาลงในสื่อ โดยมูลค่าของเงินที่ได้จากการขายโฆษณาจะแปรผันตามจำนวนผู้รับสื่อ นั้นนี้ผู้บริหารสื่อวิทยุกระจายเสียงมีแนวโน้มที่จะพัฒนาวิธีการหารายได้จากการจัดกิจกรรมลักษณะนี้เพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้การพัฒนาแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กรสื่อวิทยุต้องปรับตัว โดยองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงในฐานะผู้ส่งสาร (Sender) ต้องปรับตัวให้เป็นผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) รูปแบบของสถานีวิทยุกระจายเสียงจะไม่สามารถดำเนินการด้วยการออกอากาศบนช่องทางแบบดั้งเดิม (On-air) เฉพาะช่องทางเสียงให้ได้กลุ่มผู้ฟังเป้าหมายจำนวนมาก (Mass Audiences) ได้เหมือนเดิม จากเทคโนโลยีทำให้เกิดช่องทางสื่อใหม่ทำให้กลุ่มเป้าหมายรับสื่อหลากหลาย ในขณะที่องค์กรวิทยุกระจายเสียงก็สามารถใช้ช่องทางเหล่านี้เผยแพร่เนื้อหาได้หลากหลายขึ้นด้วยต้นทุนที่ถูกลง โดยในรูปแบบการบริหารยังคงต้องออกแบบองค์กรให้รองรับหน้าที่การผลิตเนื้อหาที่สามารถเผยแพร่สู่ผู้รับสารที่เป็นเป้าหมาย องค์กรสื่อวิทยุมีลักษณะที่เรียกว่า Content-led Organization คือการที่องค์กรมีเนื้อหาเป็นตัวนำ รายการและผังรายการมีความสำคัญในฐานะที่เป็นผลิตภัณฑ์ (Product) ที่ต้องผลิต และนำเสนอให้ตรงกับภาระกิจองค์กรทั้งข่าวสาร เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของรัฐ สร้างความมั่นคง และสร้างความบันเทิง ในขณะที่เดียวกันรูปแบบและวิธีการนำเสนอก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เนื้อหาน่าสนใจให้ตรงกับรสนิยม ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายโดยองค์กรวิทยุกระจายเสียงต้องปรับตัวให้เป็นผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) ในหลากหลายรูปแบบ และแสวงหาช่องทาง (platform) ที่เหมาะสมทั้งทางวิทยุกระจายเสียงแบบเดิม และช่องทางใหม่ในการเผยแพร่เนื้อหานั้น

ด้านการผลิตเนื้อหาเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรสื่อตามที่ Medina, M., Sanchez-Tabernero, A. & Arrese, A. (2016, p.252) กล่าวว่า การตัดสินใจความสำเร็จในการบริหารองค์กรสื่อวัดจากการเข้าถึง (Audience Reach) และความพึงพอใจ (Public Satisfaction) ของกลุ่มเป้าหมาย การจะทำให้เกิดสองสิ่งนี้ได้มาจากความสามารถในการผลิตเนื้อหาและเผยแพร่ในช่องทางที่เหมาะสม ลักษณะของเนื้อหาต้องมีการออกแบบให้สามารถนำออกเผยแพร่ได้หลากหลายช่องทาง โดยมีรูปแบบที่เหมาะสมตามคุณลักษณะของช่องทางต่างๆ ที่เลือกใช้ ทั้งรูปแบบ เสียง(Audio) ภาพเคลื่อนไหว (Video) ภาพนิ่ง (Image) และตัวอักษร (Text) โดยต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้เป็นการสื่อสารเฉพาะกลุ่ม (Segmented or Niche Media) เนื่องจากปัจจุบันปริมาณช่องทางการรับสื่อมีเพิ่มมากขึ้นอย่างมหาศาล ผู้รับสารจึงสามารถเลือกสื่อที่มีความเฉพาะเจาะจงตามความต้องการได้มากขึ้น และมีการเสฟสื่ออยู่ตลอดเวลา ดังนั้นช่วงเวลาที่ผู้รับสื่อมากที่สุด (Prime Time) สำหรับการเผยแพร่เนื้อหาจึงมีได้ตลอดเวลาเช่นกัน เป็นโอกาสขององค์กรผู้ผลิตสามารถเลือกช่องทางที่ถูกต้องเหมาะสมกับพฤติกรรม

ของกลุ่มเป้าหมายนำเสนอได้ตลอดเวลา ทั้งนี้การผลิตเนื้อหาสื่อแบบเดิมที่ต้องการกลุ่มเป้าหมายแบบมวลชน (Mass) ดึงดูดความสนใจในวงกว้าง มีแนวโน้มที่จะอิมิตัวมีการเติบโตลดลง การกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้ผลิตสื่อวิทยุกระจายเสียงจึงควรมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงเพื่อที่จะออกแบบสร้างสรรค์เนื้อหาตามความต้องการของผู้รับสารให้ตรงกับรสนิยมของผู้รับสื่อที่มีหลากหลายและช่องทางที่มีเพิ่มมากขึ้น นอกเหนือจากเนื้อหาข่าวที่ต้องการความสดใหม่ตลอดเวลาแล้ว ยังต้องผลิตเนื้อหาที่มีอายุการเผยแพร่ได้ยาวนานเวลาผ่านไปแล้วไม่ล้าสมัย มีคุณค่าเพียงพอที่ผู้รับสารสามารถเสพเนื้อหาซ้ำๆ ได้ ในระยะเวลาที่ไม่จำกัด และมีการจัดเก็บรวบรวมเนื้อหาให้สามารถนำออกเผยแพร่ได้หลากหลายช่องทาง ที่สำคัญต้องสร้างเนื้อหาด้วยตนเอง หรือมีการแสวงหารูปแบบความร่วมมือที่ทำให้องค์กรเป็นผู้มีสิทธิเป็นเจ้าของเนื้อหานั้น และมีระบบจัดการบริหารลิขสิทธิ์ที่ดีในการจัดสรรใช้งานให้เกิดมูลค่าต่อไป

ด้านช่องทางการรับสื่อวิทยุกระจายเสียงรูปแบบเดิม ไม่สามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้รับสารได้เพียงพอ แม้จะยังมีผู้รับสารจำนวนหนึ่งที่ฟังวิทยุในรูปแบบเดิม แต่ในยุคที่สื่อใหม่เข้ามามีบทบาท ช่องทางออนไลน์กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตคนทั่วไป และเป็นโอกาสของผู้ประกอบการที่สามารถสื่อสารเนื้อหาไปยังกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการได้ตามที่ Jenkins, H. (2006) กล่าวว่าผู้ผลิตสื่อสามารถเผยแพร่เนื้อหาให้เข้าถึงผู้รับสารได้โดยใช้ช่องทางออนไลน์ ด้วยการผลิตเนื้อหาเดียวกันที่มีรูปแบบแตกต่าง (the same content different versions) ส่งผ่านสู่ผู้รับสารได้โดยง่าย ซึ่งการใช้ช่องทางออนไลน์ควบคู่ไปกับการออกอากาศวิทยุแบบเดิมช่วยให้สถานีเข้าถึงผู้รับสารได้ในจำนวนมากขึ้น เพิ่มกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ ให้สามารถเข้าถึงเนื้อหาที่ผลิตได้ รวมถึงประโยชน์ของช่องทางออนไลน์ยังสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ฟังได้โดยละเอียด เช่น จำนวนผู้ฟังระยะเวลาการเข้าถึงรายการ ช่วงเวลาการรับฟัง และข้อมูลอื่น สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างเป็นฐานข้อมูลใช้วิเคราะห์พัฒนาต่อยอดกิจการสถานีได้อีกด้วยสอดคล้องกับ Schlesinger, P., & Doyle, G. (2015, pp.305–323) พบว่าองค์กรสื่อมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การใช้ช่องทางจากการเสนอเนื้อหาจากช่องทางเดียวไปใช้การเผยแพร่หลายช่องทาง (Single-device to Multiplatform Content Distribution System) ด้วยเหตุผลหลักคือ ทำได้อย่างรวดเร็วราคาถูกกว่าสื่อแบบเดิม และสามารถตอบสนองความต้องการผู้รับสารให้เข้าถึงทุกที่ทุกเวลา ทั้งนี้ข้อควรระวังในการเลือกใช้ช่องทางไม่จำเป็นต้องใช้ครบทุกช่องทางตามที่ Cardoso G. & Moreno J. (2016, p.233) อธิบายว่าการใช้เทคโนโลยีในการเผยแพร่เนื้อหามีค่าใช้จ่ายในการใช้งานต้องเลือกให้เหมาะสมสอดคล้องกับทรัพยากรพื้นฐานเดิมที่มีอยู่ ประเมินความสามารถในการใช้งานและความจำเป็นที่ต่อบัณฑิตประสงค์ในการประกอบกิจการด้วยเพื่อมิให้เป็นการลงทุนที่สูญเปล่า

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 หน่วยงานกำกับดูแลควรทบทวนปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติที่ใช้กำกับดูแลผู้ได้รับอนุญาตประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง ที่เกี่ยวกับการหลอมรวมสื่อซึ่งผู้ประกอบการวิทยุกระจายเสียงใช้ทั้งสองช่องทางควบคู่กันเพื่อเผยแพร่เนื้อหา และประชาชนใช้ช่องทางออนไลน์เข้าถึงเนื้อหา การกำหนดข้อปฏิบัติสำหรับสถานีวิทยุควรให้ครอบคลุมเรื่องการเผยแพร่เนื้อหาผ่านออนไลน์ด้วย เช่น การกำกับดูแลเนื้อหาบางประเภทบนช่องทางออนไลน์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับการนำเสนอบนช่องทางออนแอร์ การบันทึกรายการที่เผยแพร่บนช่องทางออนไลน์เพื่อตรวจสอบเมื่อเกิดกรณีร้องเรียน

1.2 หน่วยงานกำกับดูแลควรทบทวนปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติที่ใช้กำกับดูแลผู้ได้รับอนุญาตประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงในด้านการหารายได้ เนื่องจากการแสวงหารายได้ในกิจการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงยังมีความจำเป็นต่อผู้ประกอบการทั้งประเภทบริการสาธารณะและบริการธุรกิจ ผู้ประกอบการวิทยุกระจายเสียงมีการพัฒนารูปแบบการดำเนินกิจการเพื่อตอบสนองต่อการหารายได้ เปลี่ยนวิธีการโฆษณาเช่น พุดเชิฐชวนในรายการเพื่อซื้อสินค้า หรือกิจกรรมการติดยาที่เห็นสินค้าสนับสนุนในรายการวิทยุที่เผยแพร่ผ่านโซเชียลมีเดีย การใช้เงื่อนไขการควบคุมเวลาโฆษณาแบบนับ

เวลาสล็อตจึงไม่ครอบคลุมรูปแบบการโฆษณาที่เกิดขึ้น จึงควรมีวิธีการในการส่งเสริมและป้องกันให้ผู้ประกอบกิจการสามารถดำเนินการหารายได้โดยไม่กระทบต่อประโยชน์ของประชาชน

1.3 สถาบันการศึกษาที่เปิดสอนวิชาการด้านนิเทศศาสตร์ ควรมีการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพและความเป็นมืออาชีพในการทำงานสื่อสารมวลชนที่สอดคล้องกับสภาพสังคมและภูมิทัศน์ของสื่อในยุคปัจจุบัน ให้ผู้เรียนมีทักษะหลากหลายในการสร้างสรรค์ผลิตสื่อ สามารถออกแบบกระบวนการสื่อสารในหลากหลายมิติ รวมทั้งมีทักษะการปรับตัวที่สามารถการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีได้ เพื่อสร้างบุคลากรคุณภาพเข้าสู่องค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงได้ตรงตามความต้องการ ของขอบเขตงานของสถานีวิทยุที่เพิ่มมากขึ้นไม่ใช่เฉพาะการผลิตด้านเสียงแต่รวมถึงงานด้านออกแบบเนื้อหาที่เป็นภาพ การตัดต่อผลิตภาพเคลื่อนไหวและการใช้สื่อออนไลน์

1.4 ผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงต้องเข้าใจบริบทแวดล้อมการองค์กรสื่อที่เปลี่ยนแปลง ต้องสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการบริหารให้เหมาะสม การรักษาหรือคงสภาพเดิมไม่สามารถทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้ เนื่องจากบริบทของสภาพแวดล้อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของช่องทางสื่อ รูปแบบและวิธีการผลิตเนื้อหาสาร ตลอดจนพฤติกรรมผู้บริโภค สถานีวิทยุกระจายเสียงในฐานะที่เป็นผู้ส่งสารจึงต้องปรับตัวหารูปแบบที่เหมาะสมเพื่อสร้างกระบวนการสื่อสารที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับสาร และประสบความสำเร็จตามภาระกิจเป้าหมายขององค์กร

1.5 ผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงควรให้ความสำคัญและส่งเสริมการสร้างสรรค์เนื้อหารายการด้วยตนเอง ออกแบบ ดัดแปลง เพื่อนำเสนอตามคุณสมบัติของแต่ละช่องทางมีใช้การนำรายการเดิมไปออกซ้ำในหลายช่องทาง ซึ่งการสร้างสรรค์เนื้อหารายการด้วยตนเองเป็นทรัพย์สินทางปัญญา เมื่อสร้างเนื้อหาเองได้จะลดการซื้อลิขสิทธิ์เนื้อหาจากที่อื่นมา ออกอากาศ ลดต้นทุน และยังสามารถนำไปเผยแพร่ยังช่องทางอื่น หรือสร้างมูลค่าเพิ่มจากการเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ในเนื้อหา นั้นๆ

1.6 ผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงควรใช้ประโยชน์จากช่องทางเทคโนโลยีใน 2 รูปแบบ คือ บนช่องทางบนสื่อสังคมออนไลน์ที่มีอยู่แล้ว และช่องทางที่สถานีสร้างขึ้นใหม่ เพื่อข้ามข้อจำกัดในด้านด้านพื้นที่เขตบริการของการออกอากาศ วิทยุกระจายเสียงแบบเดิม โดยใช้เพื่อเผยแพร่เนื้อหา ติดต่องานสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายหรือสร้างสรรค์รูปแบบการใช้ประโยชน์อื่น ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคการเปิดรับสื่อของกลุ่มเป้าหมาย

2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงในมุมมองของนักวิชาการ ผู้กำกับดูแลสื่อ และผู้เกี่ยวข้องเพิ่มเติมเพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางการเป็นไปของสื่อวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทยให้เป็นไปในทิศทางที่ทุกฝ่ายพึงปรารถนา

2.2 ควรมีการศึกษารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงในกลุ่มสถานีย่อยขนาดเล็ก เช่น ผู้ประกอบกิจการวิทยุชุมชนว่ามีรูปแบบวิธีการ ข้อได้เปรียบ ข้อจำกัดในปรับตัวอย่างไร เพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง

2.3 ควรมีการศึกษารูปแบบการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงในมุมมองเชิงบทบาทหน้าที่ของสื่อที่มีต่อประชาชนบนแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการของสื่อวิทยุที่มีวิธีการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป

บรรณานุกรม

- กระทรวงพาณิชย์. (2550). *โครงการศึกษาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การเปิดเสรีการค้าบริการสื่อทัศนและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง* (รายงานวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- ฐิตินันท์ บุญภาพ คอมมอน. (2559) การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม. *วารสารสุทธิปริทัศน์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์*, 30(95), 212-222.

- น้ามนต์ พรหมเปี่ยม. (2541). *เศรษฐศาสตร์การเมืองของวิทยุกระจายเสียงระบบเอฟ.เอ็ม. ในกรุงเทพมหานคร (2530-2539)* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต). สาขาการสื่อสารมวลชน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.
- บริษัท ไทม์ คอนซัลติ้ง จำกัด. (2561). *โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อทบทวนร่างแผนพัฒนากิจการกระจายเสียงและรายงานประเมินผลกระทบต่อแผนพัฒนากิจการกระจายเสียง* (รายงานวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงาน กสทช.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2559). *โครงการศึกษาวิจัยการปฏิรูปสื่อ “สื่อสาธารณะ”* (รายงานวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงาน กสทช.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2558). *การวิเคราะห์สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของสื่อ: โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ ฉบับที่ 1 ประจำปี 2558* (รายงานวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงาน กสทช.
- สุณิสสา เมืองแก้ว, และธีรภัทร วรรณฤมล (2560). การปรับตัวของวิทยุกระจายเสียงในยุคหลอมรวมสื่อ. *วารสารการสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, 7(1), 25-44.
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2554). *การบริหารงานสื่อสารมวลชน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- อุบลรัตน์ สิริยุศักดิ์. (2541). *โครงสร้างเศรษฐศาสตร์การเมืองของระบบวิทยุและโทรทัศน์และผลกระทบต่อเสรีภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Cardoso, G. & Moreno, J. (2016). Technology Management and Business Models. in *Book Managing Media Firms and Industries*. Geneva: Springer International Publishing.
- International Telecommunication Union. (2013). *Trends In Broadcasting: An Overview of Developments*. ITU. Telecommunication Development Bureau (Research Report). Geneva: Place des Nations.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York, NY: NYU Press.
- McQuail, D. (2005). *McQuail's mass communication theory* (5th ed.). Oxford: Sage Publications.
- Medina, M., Sanchez-Tabernero, A. & Arrese, A. (2016). Content as Products in Media Markets in *Book Managing Media Firms and Industries*. Geneva: Springer International Publishing.
- Napoli, P. M. (2016). The Audience as Product, Consumer, and Producer in the Contemporary Media Marketplace. In *Book Managing Media Firms and Industries*. Geneva: Springer International Publishing.
- Schlesinger, P., & Doyle, G. (2015). From Organizational Crisis to Multi-Platform Salvation? Creative Destruction and The Recomposition of News Media. *Journalism*, 16(3), 305–323.