

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การจัดการธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี” ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การกำหนดทิศทางขององค์กรเกี่ยวกับปรัชญา พันธกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายเชิงธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี 2) กลยุทธ์ ยุทธวิธีการจัดการธุรกิจเกี่ยวกับโครงสร้าง คน เทคโนโลยี รายการ และการตลาดของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และ 3) ปัจจัยความสำเร็จ ปัญหา และแนวทางแก้ไขในการจัดการธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งประกอบไปด้วย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาเรื่อง การจัดการธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการกำหนดทิศทางขององค์กรเกี่ยวกับปรัชญา พันธกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายเชิงธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กลยุทธ์ ยุทธวิธีการจัดการธุรกิจเกี่ยวกับโครงสร้าง คน เทคโนโลยี รายการ และการตลาดของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และปัจจัยความสำเร็จ ปัญหา และแนวทางแก้ไขในการจัดการธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารคลื่นวิทยุในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 5 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและแสดงข้อมูลในรูปของการบรรยายและพรรณนาวิเคราะห์

1.3 ผลการวิจัย

สามารถสรุปผลการวิจัยได้ 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1.3.2 ทิศทางขององค์กรเกี่ยวกับปรัชญา พันธกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายเชิงธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

1.3.3 กลยุทธ์และยุทธวิธีการจัดการธุรกิจเกี่ยวกับโครงสร้าง คน เทคโนโลยีรายการ และการตลาดของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

1.3.4 ปัจจัยความสำเร็จ ปัญหา และแนวทางแก้ไขในการจัดการธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 80) มีอายุอยู่ระหว่าง 45-50 ปี (ร้อยละ 60) มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ที่ระดับปริญญาโท (ร้อยละ 40) และมีตำแหน่งทางการบริหารเป็นนายสถานี (ร้อยละ 80)

1.3.2 ทิศทางขององค์กรเกี่ยวกับปรัชญา พันธกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายเชิงธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

การศึกษาเกี่ยวกับที่มา/วิธีการ/ผู้กำหนดปรัชญาการจัดการธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่ซึ่งเป็นสถานีวิทยุชุมชน นายสถานีเป็นผู้กำหนดและรองมาคือ วิทยุกระแสหลัก ส่วนกลางเป็นผู้กำหนด โดยวิธีการขับเคลื่อนปรัชญาการจัดการธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่จะมีการประชุมและมอบหมายงานให้แก่คนทำตามหน้าที่ (สถานีวิทยุชุมชน) และรองมาคือ เป็นการขับเคลื่อนตามสายการบังคับบัญชา (วิทยุกระแสหลัก)

สำหรับรายละเอียดของปรัชญาการจัดการธุรกิจ ส่วนใหญ่ซึ่งเป็นสถานีวิทยุชุมชน จะมีรายละเอียดของปรัชญาการจัดการธุรกิจ เป็นการคิดสร้างสรรค์ ทำงานแบบมืออาชีพ ในขณะที่ สวท. สุราษฎร์ธานี มีรายละเอียด เป็นการทำงานแบบทีม และการทำงานแบบมืออาชีพ และอสมท สุราษฎร์ธานี เป็นองค์กรแห่งการส่งเสริมสังคมอุคมปัญญา

การศึกษาเกี่ยวกับที่มา/วิธีการ/ผู้กำหนดพันธกิจการจัดการธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่ซึ่งเป็นสถานีวิทยุชุมชน นายสถานีเป็นผู้กำหนดและรองมาคือ วิทยุกระแสหลัก ส่วนกลางเป็นผู้กำหนด โดยวิธีการขับเคลื่อนปรัชญาการจัดการธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่จะมีการประชุมและมอบหมายงานให้แก่

ละคนทำตามหน้าที่ (สถานีวิทยุชุมชน) และรองมาคือ เป็นการขับเคลื่อนตามสายการบังคับบัญชา (วิทยุกระแสหลัก)

สำหรับรายละเอียดของพันธกิจการจัดการธุรกิจ ส่วนใหญ่ในลำดับแรกเป็นพันธกิจในการให้ข้อมูลข่าวสาร

การศึกษาเกี่ยวกับ ที่มา/วิธีการ/ผู้กำหนดวิสัยทัศน์การจัดการธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่ซึ่งเป็นสถานีวิทยุชุมชนนายสถานีเป็นผู้กำหนด และรองมาคือวิทยุกระแสหลัก ส่วนกลางเป็นผู้กำหนด โดยวิธีการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์การจัดการธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่จะมีการประชุมและมอบหมายงานให้แต่ละคนทำตามหน้าที่ (สถานีวิทยุชุมชน) และรองมาคือ เป็นการขับเคลื่อนตามสายการบังคับบัญชา (วิทยุกระแสหลัก)

สำหรับรายละเอียดของวิสัยทัศน์การจัดการธุรกิจ ส่วนใหญ่ในลำดับแรกเป็นวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำด้านสื่อวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

การศึกษาเกี่ยวกับที่มา/วิธีการ/ผู้กำหนดนโยบายการจัดการธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่ซึ่งเป็นสถานีวิทยุชุมชนนายสถานีเป็นผู้กำหนด และรองมาคือวิทยุกระแสหลัก ส่วนกลางเป็นผู้กำหนด โดยวิธีการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์การจัดการธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่จะมีการประชุมและมอบหมายงานให้แต่ละคนทำตามหน้าที่ (สถานีวิทยุชุมชน) และรองมาคือ เป็นการขับเคลื่อนตามสายการบังคับบัญชา (วิทยุกระแสหลัก)

สำหรับรายละเอียดของนโยบายการจัดการธุรกิจวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีดังนี้

KISS FM: เป็นวิทยุหลักในอนาคตที่ขยายขอบเขต เป็นสื่อมวลชนที่มีความหลากหลายมากขึ้น

FM BOX: เป็นสื่อวิทยุกระจายเสียงแห่งการสร้างสรรค์และพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อเป็น

ศูนย์กลางการประชาสัมพันธ์ของท้องถิ่นและความบันเทิง และเป็นผู้นำของสื่อสร้างสรรค์ที่ยกระดับความเป็นวิทยุชุมชน

SMOOTH FM: เป็นสถานีวิทยุกระจายเสียงที่เปิดโอกาสให้เยาวชนและคนรุ่นใหม่เข้ามาจัดรายการ สามารถดึงกลุ่มคนฟังฐานใหญ่และหลากหลายได้

อสมท สุราษฎร์ธานี: เป็นผู้นำธุรกิจสื่อสารมวลชนครบวงจรในภูมิภาค
อาเซียนที่รับผิดชอบต่อสังคม

สวท. สุราษฎร์ธานี: เป็นสื่อกลางในการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างภาครัฐ
กับประชาชน โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

สำหรับที่มา/วิธีการ/ผู้กำหนดนโยบายการจัดการธุรกิจของสถานี
วิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่ซึ่งเป็นสถานีวิทยุชุมชน นายสถานีเป็นผู้กำหนด
และรองมาคือ วิทยุกระแสหลัก ส่วนกลางเป็นผู้กำหนดโดยวิธีการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์การจัดการ
ธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่จะมีการประชุมและมอบหมายงาน
ให้แต่ละคนทำตามหน้าที่ (สถานีวิทยุชุมชน) และรองมาคือ เป็นการขับเคลื่อนตามสายการบังคับ
บัญชา (วิทยุกระแสหลัก)

การศึกษาเกี่ยวกับ ที่มา/วิธีการ/ผู้กำหนดเป้าหมายเชิงธุรกิจของการจัดการ
ธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่ส่วนกลางเป็นผู้กำหนด (วิทยุ
กระแสหลัก)และรองมาคือ ประชุมทีมงาน ประชุมร่วมกัน ปรึกษาที่เลี้ยง (แกรมมี) และนายสถานี
เป็นผู้กำหนด (สถานีวิทยุชุมชน) โดยวิธีการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์การจัดการธุรกิจของสถานี
วิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่จะมีการประชุมและมอบหมายงานให้แต่ละคนทำ
ตามหน้าที่ (สถานีวิทยุชุมชน) และเป็นการขับเคลื่อนตามสายการบังคับบัญชา (วิทยุกระแสหลัก)

สำหรับรายละเอียดของเป้าหมายเชิงธุรกิจของการจัดการธุรกิจ
วิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีดังนี้

KISS FM: ผลกำไร กลุ่มผู้ฟัง และชื่อเสียง

SMOOTH FM: ผลกำไร กลุ่มผู้ฟัง และชื่อเสียง

FM BOX: ผลกำไร กลุ่มผู้ฟัง และชื่อเสียง

อสมท สุราษฎร์ธานี: ผลกำไรและประชาชน โดยให้รัฐ ร้อยละ 70 เข้าตลาด
หลักทรัพย์ ร้อยละ 30

สวท.สุราษฎร์ธานี: ผลกำไร และ กลุ่มผู้ฟัง

**1.3.3 กลยุทธ์และยุทธวิธีการจัดการธุรกิจเกี่ยวกับโครงสร้างคน เทคโนโลยี รายการ
และการตลาดของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี**

1) กลยุทธ์และยุทธวิธีการจัดการธุรกิจเกี่ยวกับโครงสร้างคนของสถานี
วิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

KISS FM: ใช้คนให้เหมาะกับงาน มอบหมายงานตามหน้าที่ เป็นองค์กร
ขนาดกลาง แต่ในอนาคตจะพัฒนาเป็นองค์กรขนาดใหญ่

SMOOTH FM: สร้างคน ให้โอกาสคน คัดเลือกคนที่มีแวว

FM BOX: สร้างคน ให้โอกาสคน โดยเฉพาะเด็กวัยรุ่นได้มาฝึก

อสมท สุราษฎร์ธานี: เมตตากรุณา คุณธรรม การดูแลเอาใจใส่กัน ใช้วิถี

แบบไทย ท้องถิ่น

สวท.สุราษฎร์ธานี: ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ทำงานอย่างมืออาชีพ

2) กลยุทธ์และยุทธวิธีการจัดการธุรกิจเกี่ยวกับเทคโนโลยีของ

สถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

KISS FM: ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในรายการร่วมสนุกกับผู้ฟัง

SMOOTH FM: ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในรายการร่วมสนุกกับผู้ฟัง

FM BOX: ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในรายการร่วมสนุกกับผู้ฟัง

อสมท สุราษฎร์ธานี: พัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ให้ทันกับยุคสมัย และสอดคล้องกับการทำงาน ทั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในการส่ง SMS และ MMS และ Webcam Radio On Internet

สวท.สุราษฎร์ธานี: การออกอากาศ มีคลื่นวิทยุชุมชนหลายคลื่นที่ร่วมบริการออกอากาศ และมีหอกระจายข่าวหลายแห่ง เช่น เว็บไซต์ เมื่อเราทำภารกิจพิเศษ ช่วงเกิดสาธารณภัย ระบบสารสนเทศและการสื่อสารขัดข้องมักจะขัดข้อง จึงต้องเชื่อมโยงกันทาง Thailand โดยใช้ Social Media มาช่วยเชื่อม เพื่อให้สอดคล้องกับหลายกลุ่ม และสวท.สุราษฎร์ธานี ยังมีชมรมเพื่อน สวท.สุราษฎร์ฯ ในพื้นที่ 19 อำเภอ ของจังหวัดสุราษฎร์ธานี เช่น เมื่อมีกิจกรรม ด้านยาเสพติด จะทำร่วมกับ ปปส. และชุมชน การสร้างเครือข่ายเครือข่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ร่วมกับ CAT และ TOT เชื่อมโยงด้านเครือข่ายและสัญญาณ

3) กลยุทธ์และยุทธวิธีการจัดการธุรกิจเกี่ยวกับรายการของสถานี

วิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

KISS FM: เล่นเกมส์ เปิดสายหน้าไมค์เพื่อให้แฟนรายการเข้ามาร่วมสนุกเป็นช่วง ๆ แต่มีทุกวัน มีนักจัดรายการที่มีความสามารถ พุดเก่ง พุดคล่อง ตอบปัญหาผู้ฟังดี เล่นกับผู้ฟังได้แบบไม่ติดขัด

SMOOTH FM: มีความหลากหลาย รูปแบบใหม่ ๆ ดึงดูดผู้ฟังให้มีส่วนร่วมในรูปแบบต่าง ๆ

FM BOX: มีความหลากหลาย รูปแบบใหม่ ๆ ดึงดูดผู้ฟังให้มีส่วนร่วมในรูปแบบต่าง ๆ

อสมท สุราษฎร์ธานี: Suratthani Synergy Station 102 MHz เน้นการนำเสนอรายการเชิงคุณภาพ นำเสนอข่าวในท้องถิ่น ข่าวเหตุการณ์แบบทันเหตุการณ์เข้มข้น มุ่งเน้นข่าวสารที่เป็นประโยชน์ เป็นศูนย์กลางของข่าวสารให้ความช่วยเหลือเชิงสาธารณะเมื่อเกิดเหตุภัยพิบัติ เสนอแนวเพลงและความบันเทิงที่หลากหลาย พร้อมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้คนในสังคมมากขึ้น มีธุรกิจส่วนควบแบบคู่ขนานที่มีความชำนาญเฉพาะ และเป็นสถานีให้สังคมมีการเรียนรู้ รับฟังข่าวสารเฉพาะท้องถิ่น ตามสโลแกนจังหวัดสังคมของคนเมืองคนดี เมืองหลวงภาคใต้ตอนบน รายการสนทนา นำเสนอรายการที่เป็นเวทีของการแสดงความคิดเห็นที่เกิดประโยชน์ต่อสังคมและติดตามกระแสสังคม ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและเป็นสื่อกลางระหว่างชุมชนกับรัฐ รายการเพลงนำเสนอเพลงที่ทันสมัยและมีการรายงานการจัดอันดับเพลงของคนสุราษฎร์ธานี สอดแทรกประเด็นร้อนที่น่าสนใจในโลก social network และเติมบทความให้กำลังใจ ในรูปแบบต่างๆ

สวท.สุราษฎร์ธานี: การพัฒนารายการวิทยุ จะเน้นการมีส่วนร่วมกับบริษัทผู้ผลิตรายการร่วม โดย สวท.สุราษฎร์ธานี จะมี Hardware ให้ ในการผลิตรายการทั้งในห้องส่งและนอกสถานที่ เป็นการทำงานแบบร่วมผลิต ร่วมวางแผน และร่วมรับฟัง

4) กลยุทธ์และยุทธวิธีการจัดการธุรกิจเกี่ยวกับการตลาดของ
สถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

KISS FM: กลยุทธ์ด้านราคา จะยึดการขายที่เรากำหนดไว้เป็นหลัก จะไม่ลดราคาให้ต่ำลง แต่จะให้ลูกค้ารู้สึกว่าราคาของเราไม่สูงเกินไป โดยจะจัดเป็นตัวแถมให้ (เป็น package) และใช้กลยุทธ์เรื่องส่วนลด-แถม ใช้วิธีการหาลูกค้าแบบเป็นกันเอง เข้าถึง พูดคุย ทั้งคนรู้จักและไม่รู้จัก

SMOOTH FM: ดึงดูดกลุ่มผู้ฟังด้วยรูปแบบรายการและนักร้องรายการ หารายการเสริมแรงต่อยอด

FM BOX: ดึงดูดกลุ่มผู้ฟังด้วยรูปแบบรายการและนักร้องรายการ หารายการเสริมแรงต่อยอด

อสมท สุราษฎร์ธานี: ให้ประโยชน์ต่อลูกค้าสูงสุดตามกลยุทธ์ของ อสมท กำหนดให้ลูกค้าพอใจมีความ สามารถครอบคลุมพื้นที่ให้บริการ และความชัดเจนของสัญญาณ มีความสามารถเฉพาะของนักร้องรายการ อสมท ยากต่อคู่แข่งที่จะเลียนแบบได้ ความเป็นแบรนด์ ของอสมท ที่รู้จักโดดเด่นช่วยสนับสนุนการตลาดวิทยุ คือสถานีโทรทัศน์ โมเดิร์นไนน์ ให้เป็นจุดแข็งอีกทางหนึ่ง

ความแตกต่างจากคู่แข่งของสถานีวิทยุ อสมท การสร้างความแตกต่างคือการเป็นที่หนึ่ง เป็นผู้นำ เหนือกว่าคู่แข่ง ผู้ฟังให้ความสนใจ ลูกค้าพึงพอใจที่จะเลือกเรามากกว่าคู่แข่ง

คือมีการจัดรายการที่มีคุณภาพรูปแบบรายการหลากหลาย ความคมชัดของสัญญาณ คุณภาพของเสียง
เหมาะสมกับราคาลูกค้าพึงพอใจ

สถานีวิทยุ อสมท อยู่ในอุตสาหกรรมบริการด้านสื่อ กลุ่มธุรกิจแบบรวม
หลากหลาย รวมถึงองค์กรของรัฐและการปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กลยุทธ์การตั้ง
ราคาจะช่วยให้สามารถวางแผนในรายละเอียดได้ชัดเจน และทำได้จริงมากขึ้น

ทางสถานีเตรียมวางแผนในเรื่อง การตลาด และการสร้างธุรกิจใหม่ ไว้คือ
ตรวจสอบการตลาดและสรรหาลูกค้ารายใหม่ๆ เนื่องจากมีการลงทุนทางธุรกิจในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
มากขึ้น โดยเฉพาะห้างค้าปลีกรายใหญ่เกิดใหม่ 3 บริษัท ธุรกิจโรงแรม ที่พัก อสังหาริมทรัพย์ มีการ
ลงทุนเพิ่ม ตลาดการเงินในจังหวัดเริ่มขยายตัว การท่องเที่ยวที่มีความโดดเด่นเรื่องความปลอดภัยและ
การเดินทางที่สะดวก ประเมินความต้องการในการซื้อสื่อเพื่อการโฆษณาประชาสัมพันธ์ของสื่อทั่วไป
ในท้องถิ่น และเชิญชวนมาใช้บริการกับสถานีวิทยุ อสมท จากกลุ่ม เข้าอบรม CSR ของ อสมท โดยใช้
วิธีการเดินเข้าไปหาลูกค้าโดยตรง พร้อมใช้กลยุทธ์ที่ทาง อสมท กำหนด จัดทำกิจกรรมร่วมกับองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น เช่นการรณรงค์เชิญชวนร่วมกิจกรรมกับสถานี เป็นอีกช่องทางในการหารายได้
และกลยุทธ์สร้างความผูกพันกับสถานีวิทยุ อสมท ใช้กลยุทธ์การสร้างความเป็นแฟนคลับ
คุณภาพเนื้อหาสาระรายการที่เขาได้ประโยชน์ ความคุ้มค่าการซื้อโฆษณา และทำให้ลูกค้าเกิด
ความรู้สึกที่ดีในทุกสิ่งทุกอย่างของ อสมท มอบให้ ต้องทำให้มากขึ้นกว่าเดิม ไม่ใช่ที่เน้นแค่ความ
ความรู้สึกแต่เพียงอย่างเดียว เช่น กลยุทธ์การให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีพัฒนาคุณภาพ
รายการในช่วงวิกฤตเพื่อสร้างความอยู่รอดให้สินค้า เพราะลูกค้าเคยมีประสบการณ์ในการใช้เป็นอย่าง
ดี ซึ่งกลยุทธ์สร้างความผูกพันแบบนี้ต้องมีวิธีการแสดงความขอบคุณที่ลูกค้าร่วมแสดงความเห็นติ
ชม

กลยุทธ์การขายแบรนด์และการสร้างภาพลักษณ์ของ อสมท โดยทำการติด
ป้ายโฆษณา อสมท ตามสถานที่สำคัญภายในจังหวัดร่วมกับห้างร้านเอกชน โดย อสมท ไม่ต้องลงทุน
เป็นการขอบคุณในรายการแทน เช่นที่สนามบิน ท่าเรือ สถานีรถไฟ รถบัส รถสองแถว มหาวิทยาลัย
จัดทำแผ่นพับโปรচার นามบัตร ไว้ที่สถานีต่างๆ ในสำนักงาน ราชการ บริษัท ธนาคาร การให้นักจก
รายการอาสาเป็นพิธีกรในงานกิจกรรมต่างๆสร้างภาพลักษณ์ อสมท และสถานีเน้นทำกิจกรรมร่วมกับ
องค์กรต่าง ๆ ตามฤดูกาลวัฒนธรรม ประเพณีในรอบปี และทางสถานี อสมท การทำการตลาดร่วมกัน
ไป สามารถหารายได้อีกช่องทางหนึ่ง

สวท.สุราษฎร์ธานี: สร้างกลุ่มผู้ฟังที่จงรักภักดี จัดกิจกรรม สร้างภาคีเครือข่าย
ต่าง ๆ

1.3.4 ปัจจัยความสำเร็จ ปัญหา และแนวทางแก้ไขในการจัดการธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

1) ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

KISS FM: มีความหลากหลายด้านรายการ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อสนองตอบกลุ่มผู้ฟัง เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

SMOOTH FM: รูปแบบรายการ กลุ่มคนฟัง รายได้ กิจกรรมเสริม

FM BOX: รูปแบบรายการ กลุ่มคนฟัง รายได้ กิจกรรมเสริม

อสมท สุราษฎร์ธานี: ความเป็นวิทยุกระแสหลัก บุคลากรที่มีความสามารถ มีผู้ประกอบการร่วม

สวท.สุราษฎร์ธานี: ความมั่นคงในการเป็นสื่อของรัฐ กลุ่มคนฟังที่จงรักภักดี

2) ปัญหาในการจัดการธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

KISS FM: สภาพดินฟ้าอากาศ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ ปัญหาอื่น ๆ เล็กน้อย การจัดสรรคลื่นความถี่ การพัฒนาตัวเอง

SMOOTH FM: การจัดสรรคลื่นความถี่ การพัฒนาตัวเอง

FM BOX: การจัดสรรคลื่นความถี่ การพัฒนาตัวเอง

อสมท สุราษฎร์ธานี: การหาคนก็ยาก จะเอาคนอยู่ก็ยาก พัฒนาคคนก็ยาก การเมืองแทรก

สวท.สุราษฎร์ธานี: การแทรกแซงของการเมือง เวลาทำงานทำเป็นทีม ทำงานร่วมกับบริษัท ผู้ร่วมผลิตรายการ การทำงานจึงเหมือนเป็นครอบครัว ใช้วิธีพูดคุยหรือหารือ ในส่วนของข้อกฎหมาย มีรายละเอียดใหม่ ๆ ในการประชาสัมพันธ์ ออกอากาศ เช่น การเลือกตั้ง จะถามจาก กสทช. กกต. (ส่วนใหญ่เป็นเรื่องใหม่ ๆ) จะทำให้เป็นปัญหาอุปสรรคในการทำงาน แต่จะมีการแจ้งทันที เพื่อให้ปรับตัว ทำงานไม่ให้เกิดปัญหาโดยเร็วที่สุด แล้วจะประชุม ให้เอกสารไปศึกษาทำความเข้าใจ อยากจะพัฒนาเทคโนโลยีให้รองรับคนในภาคพื้นให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย แต่สัญญาณชุมชนมาบีบเรา กสทช. ต้องทำให้ชัดเจน เพื่อให้เราสามารถกระจายเสียงได้ครอบคลุมให้ได้ ซึ่งเทคโนโลยีต้องให้ทันสมัย รองรับการออกอากาศ อยากได้เทคโนโลยีที่พ้นจากการกำหนดของระเบียบ ให้เทคโนโลยีเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด ให้วิทยุชุมชนกับเราออกอากาศกันได้ โดยไม่รบกวนกัน เราเป็นหน่วยงานในสังกัดกรมประชาสัมพันธ์ เราจะคุ้นกับการเข้ามาของ กสทช. ทั้ง

กระบวนการและวิธีการบริหารกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในกรมจะรวดเร็ว ผ่าน กสทช. (ผ่านบอร์ด) จะทำให้ช้าขึ้นนิดหน่อย เพราะต้องรอประชุม เรามีหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบให้สามารถสนองตอบกลุ่มเป้าหมายและคำนึงถึง กสทช.สามารถซักซ้อมความเข้าใจได้เร็ว (ผ่านกรมประชาสัมพันธ์) ระเบียบการติดต่อเรื่องจะยาว

3) แนวทางแก้ไขในการจัดการธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัด

สุราษฎร์ธานี

KISS FM: ทำปัจจุบันให้ดีที่สุด พร้อมรับการจัดสรรคลื่นความถี่ การพัฒนาตัวเอง

SMOOTH FM: ทำปัจจุบันให้ดีที่สุด พร้อมรับการจัดสรรคลื่นความถี่ การพัฒนาตัวเอง

FM BOX: ทำปัจจุบันให้ดีที่สุด พร้อมรับการจัดสรรคลื่นความถี่ การพัฒนาตัวเอง

อสมท สุราษฎร์ธานี: ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ

สวท.สุราษฎร์ธานี: ด้านรายการ ผู้ดำเนินรายการจะต้องมีความสอดคล้องกับกลุ่มผู้ฟัง มีศิลปะในการนำเสนอ มีรายการที่เขาควรฟัง ชอบฟัง และจะมีวิธีการนำเสนออย่างไรให้น่าสนใจ ถ้ารายการดีจริงก็จะมีคนไปฟัง เวลาทำรายการจะเจาะกลุ่ม จะไม่เหวี่ยงกว้าง จะใช้หลายกระบวนการเพื่อให้ผู้ฟังเข้าถึงและมีส่วนร่วม FAN Club ชมรมเราช่วยขยายผล อสมท.ประจำหมู่บ้าน จะมาช่วยประชาสัมพันธ์ขยายผลให้ผู้ฟัง ประชาชนมีมากขึ้น ควบคุมดูแลตามแนวสัญญา กสทช.

สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 กลยุทธ์ การบริหารงานของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

สถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีเป้าหมายในการผลักดันตนเองให้อยู่แถวหน้า เพื่อที่จะเป็นตัวเลือกอันดับต้น ๆ ของผู้ประกอบการ มีการปรับตัวให้เข้ากับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นและมองตลาดที่ทุกคนยังไม่มองแล้วบริหารธุรกิจให้ชัดเจน มุ่งเป็นสถานีที่ผลิตรายการที่มีความมั่นคงในระยะยาว ทำหน้าที่เพื่อสังคม ประชาชน ผู้บริโภค ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งถึงผลกำไรที่จะตอบสนองในการดำเนินธุรกิจ

1.2 การบริหารโครงสร้างองค์กร โครงสร้างในการทำงานของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้ถูกกำหนดให้มีความสอดคล้องกับการทำงานขององค์กรสื่อสารมวลชน ด้านการบริหารและผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง โดยที่โครงสร้างองค์กรจะลดกระบวนการการบังคับบัญชา

และการสั่งการ เพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงานให้เร็วขึ้น พยายามที่จะทำให้สายบังคับบัญชา โครงสร้างมีความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานตามสถานการณ์ อีกทั้ง โครงสร้างองค์กรของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีความรับผิดชอบแต่ละส่วนตามหน้าที่ของตนเอง ทำให้การทำงานมีความชัดเจนและมีการช่วยเหลือกันในทีมงานด้วยกันอีกด้วย

1.3 การดำเนินกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Business Strategy)

กลยุทธ์การบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานีระดับองค์กร โดยพิจารณาถึงความได้เปรียบในการแข่งขันและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติการ การตลาด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานก่อนโดยใช้การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภายในองค์กร การวิเคราะห์อุปสรรคและโอกาสที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว กลยุทธ์ระดับองค์กรที่ผู้บริหาร กำหนดไว้ มีดังนี้

ทางสถานี มีกลยุทธ์ในการสร้างการจดจำชื่อตราสินค้า คือชื่อรายการ โดยการ สอดแทรกชื่อและเอกลักษณ์ของรายการเข้าไปในความนึกคิดของกลุ่มผู้ฟัง มีกิจกรรมที่ตรงกับ เอกลักษณ์ของคลื่นและความต้องการของกลุ่มผู้ฟังอย่างสม่ำเสมอเพื่อก่อให้เกิดความรักและ ประทับใจ เป็น Unity ของกลุ่มคนที่มีความชื่นชอบในแบบเดียวกัน และพร้อมที่จะชักชวนกลุ่มคน ใหม่ๆ เข้าร่วมอีกด้วย ซึ่งผู้บริหารได้เรียกกลยุทธ์นี้ว่า “การสร้างความรักภักดี ต่อสินค้า (Brand Loyalty)” นำมากำหนดระดับของกลยุทธ์

การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่วิทยุโดยการนำเอาเทคโนโลยีมาพัฒนาให้มีช่องทางในการ รับฟังวิทยุหลายช่องทางมากขึ้น โดยนำวีดีโอ สตรีมมิ่ง (VDO Streaming) ซึ่งสามารถมองเห็นภาพใน สตูดิโอระหว่างจัดรายการทำให้ผู้ฟังรายการมีส่วนร่วมใหม่ๆ ได้ แทนการรับฟังวิทยุแบบเดิม ๆ ซึ่งได้ ยืนเพียงแต่เสียงผ่านลำโพงขณะออกอากาศเท่านั้น อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาปรับปรุงให้คลื่นวิทยุยังคง มีช่องทางในการแข่งขันและมาตรฐานใหม่ของสื่อวิทยุในยุคสังคมออนไลน์และปรับเปลี่ยนการ นำเสนอเพื่อให้เข้าถึงคนได้ง่ายขึ้นในสภาพสังคมปัจจุบัน โดยที่ผู้บริหารได้เรียกกลยุทธ์นี้ว่า “การ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวิทยุ”

การผลิตรายการวิทยุที่สอดแทรกสาระเกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายได้มีการสอดแทรก สาระที่กลุ่มเป้าหมายให้ความสนใจและเป็นประโยชน์ต่อผู้ฟังเป้าหมายโดยตรง ด้วยการที่เป็นรายการ เพลงย้อนยุค จึงนำข้อคิดที่มีความหมายลึกซึ้ง แฝงแง่คิดปรัชญาดี ๆ เพื่อนำมาแนะนำแบ่งปัน อีกทั้ง เรื่องของความสนใจ สุขภาพ อนามัย อาหารการกิน สถานที่ท่องเที่ยว การเดินทางโดยไม่มุ่งเน้นการ เล่นเกมส่มากจนกินพอดิ แต่นำสาระที่นำรู้มาแนะนำด้วยรูปแบบที่ไม่น่าเบื่อหน่าย โดยผู้บริหารได้

เรียกกลยุทธ์การดำเนินงานนี้ว่า “การผลิตรายการวิทยุที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย”

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์การบริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การพยายามหามุมมองใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากในปัจจุบัน โลกของการสื่อสารเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในฐานะสื่อมวลชน มีความจำเป็นต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงให้ทัน ดังนั้น การให้ความสำคัญและสนใจความต้องการของผู้ฟังจึงสามารถดึงดูดผู้ฟังให้อยู่กับคลื่นได้ตลอดเวลา การให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นของผู้ฟังอีกด้วย นั่นคือสิ่งที่ปัจจุบันทำให้เกิดความสำเร็จ การให้ความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ซึ่งผู้บริหารได้เรียกกลยุทธ์นี้ว่า “การเข้าถึงความต้องการผู้บริโภคโดยการศึกษาและรู้ใจผู้ฟัง (Consumer In Side)”

การปรับตัวในสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน โดยการให้คำแนะนำและทำกิจกรรมให้กับลูกค้าโดยตรง เป็นวิธีที่มีการทำงานเป็นเหมือน Agency เพื่อช่วยวางแผนการตลาดหรือทำให้ลูกค้าได้เลือกที่จะใช้สื่อให้ตรงกับความต้องการเพื่อให้ได้ผลตอบแทนในการใช้งบในการโฆษณาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเลือกใช้สื่อและลงโฆษณากับทางสถานีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหาร เรียกกลยุทธ์นี้ว่า “การวางแผนการตลาดให้ ลูกค้า”

การให้ความสำคัญกับการตั้งราคาต่อหน่วย ซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนคนฟังในแต่ละคลื่น โดยต้องดู Demand Supply จากยอดคนฟัง ถ้ารูปแบบรายการดี คนฟังรายการก็จะเพิ่มขึ้น ราคาโฆษณาก็จะสูงขึ้น ประกอบกับทีมการตลาดและพนักงาน AE ที่มีคุณภาพและมีความรู้สามารถแนะนำและช่วยในการตัดสินใจลูกค้าอีกด้วย ผู้บริหารเรียกกลยุทธ์ นี้ว่า “กลยุทธ์ของราคาโฆษณา”

จากที่หน่วยงานราชการมีงบประมาณที่จัดซื้อนั้นค่อนข้างมากและมีความแน่นอนในการจ่ายเงิน และยังสร้างชื่อเสียงให้แก่ทางบริษัท เมื่อได้รับความไว้วางใจในการทำงานและประชาสัมพันธ์สื่อให้กับหน่วยงานราชการ และการเข้าถึงลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการนั้นต้องอาศัยความชำนาญและประสบการณ์ที่ต้องรู้ระบบ กระบวนการขั้นตอนของทางราชการ การจับกลุ่มลูกค้าราชการนั้นมีขั้นตอนและรายละเอียดในการติดต่อและประมูลงาน การมีสายสัมพันธ์ที่ดีของผู้บริหารของคลื่นทำให้เป็นข้อได้เปรียบ แต่อย่างไรก็ดีผลงานประสิทธิ ภาพและราคาก็ต้องเป็นที่ยอมรับอีกด้วย ซึ่งผู้บริหารมุ่งการดำเนินกลยุทธ์นี้ ที่เรียกว่า “การมุ่งเน้นลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการ”

กลยุทธ์ด้านส่วนประสมทางการตลาด (4P marketing Mix)

เนื่องจากการแข่งขันของธุรกิจวิทยุมีความรุนแรงมากขึ้น แต่ละสถานีได้มุ่งทำการตลาดอย่างเต็มรูปแบบ ดังนั้นสถานีวิทยุจึงต้องสร้างความเข้มแข็งโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการจัดการ โดยใช้กลยุทธ์ด้านส่วนประสมทางการตลาด ทำการวิจัยตลาดพัฒนาด้านการผลิตรายการวิทยุให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด วางแผนการตลาด การขายโฆษณา และการ

พัฒนารายการ เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น พร้อมทั้งจะนำไปสู่สถานีที่มีเรตติ้งและรายได้สูงขึ้นเท่าที่จะเป็นไปได้

การจัดวางผังรายการและรูปแบบช่วงต่าง ๆ ได้มีการเลือกจัดสรรช่วงเวลาต่างๆ ให้ตรงกับวิถีชีวิตของผู้ฟังอย่างลงตัว เพื่อให้เกิดความรู้สึกกลมกลืนและเป็นส่วนหนึ่งของคนและกันระหว่างผู้ฟังและรายการ เพื่อให้รายการถูกซึมซับเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของผู้ฟังและเกิดการติดตามรับฟังรายการอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นรายการที่ได้รับความนิยมและจะประสบผลสำเร็จในด้านรายได้ ผลประกอบการตามมาด้วย โดยที่ผู้บริหารเรียกกลยุทธ์นี้ว่า “การจัดวางผังรายการกำหนดรูปแบบ”

ปัญหา อุปสรรคที่ส่งผลในการบริหารและวิธีการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานและดำเนินธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อและเป็นปัญหา อุปสรรคของการดำเนินธุรกิจ มีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิทยุ

ปัจจัยภายในการบริหารงานวิทยุสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุก ๆ หน้าที่และต้องการให้มีเป้าหมายและแนวความคิด เพื่อให้ถึงจุดหมายเดียวกัน

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีผลิตและการออกอากาศ มีการนำเอาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยหรือระบบซอฟต์แวร์ต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารงาน ในการผลิตรายการ นำมามีส่วนในการจัดรูปแบบของสถานีให้มีความเป็น Format Station ปัจจัยด้านการลงทุน เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานวิทยุ โดยเลือกที่จะใช้ทุนในสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นในการบริหารคลื่นให้เป็นที่รู้จักอย่างรวดเร็วก่อนมากกว่าที่จะเสี่ยงลงทุนก้อนใหญ่ในทุกๆ ด้าน

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน และทำให้การทำงานของทั้งองค์กรมีประสิทธิภาพและขับเคลื่อนไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

2. ปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิทยุ

ปัจจัยภายนอกการบริหารงานวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย ปัจจัยด้านคู่แข่ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อปรับกลยุทธ์ในการบริหารวิทยุ ทำให้สถานีวิทยุ ต้องหากกลยุทธ์ที่แตกต่างมาใช้ในการบริหารงาน และนำเสนอการผลิตรายการวิทยุที่น่าสนใจและแตกต่างโดดเด่นจากคู่แข่งอื่น

ปัจจัยด้านการตลาดเป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานสถานีวิทยุ ต้องวางกลยุทธ์ในการขายโดยใช้พนักงานนำเสนอสื่อโฆษณาที่มีคุณภาพและต้องทัดเทียมมาตรฐานในตลาดการแข่งขัน ปัจจุบัน อีกทั้งยังต้องมีความได้เปรียบสถานีอื่นๆ ในการเพิ่มมูลค่าของสื่อภูมิภาคที่ถูกค่าจะได้รับอีก

ด้วย

ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจวิทยุยังไม่มี ความชัดเจนจนเกิดการเหลื่อมล้ำระหว่างคลื่นวิทยุหลักและวิทยุชุมชน

ปัจจัยด้านแรงกดดันทางสังคม โดยทางสถานีวิทยุในฐานะของการทำงานด้าน สื่อสารมวลชนจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและการช่วยเหลือในสถานการณ์ฉุกเฉิน รวมทั้งการ ปลุกฝังคุณธรรมและศีลธรรมให้เกิดขึ้น และปัจจัยแวดล้อมอื่นๆที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจวิทยุ คือ เรื่องวิทยุชุมชนไปรบกวนคลื่นสัญญาณของวิทยุหลักที่ทำอยู่แล้วก็คือเป็นปัญหาและอุปสรรคของการ ดำเนินธุรกิจและการบริหารงานของสถานีวิทยุด้วย

แนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดการธุรกิจวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

แนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดการธุรกิจวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีดังนี้

การเพิ่มทัศนคติที่เป็นบวกให้กับทั้งฝ่ายบริหารและพนักงานในการทำงานภายใต้ สถานการณ์ที่เป็นอยู่และตามแนวนโยบายที่กำหนดไว้ และเพิ่มในส่วนของการจัดให้มีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างภายในองค์กรด้วยตนเอง เพื่อลดปัญหาข้อผิดพลาดในการประสานงานระหว่างแผนกและ เพื่อให้งานออกมาได้อย่างสมบูรณ์ไม่ส่งผลกระทบต่อตัวรายการ การกำหนดเนื้อหาความรับผิดชอบต่อ งานกับบุคลากรต้องมีจำนวนที่พอเหมาะกันจึงส่งผลให้งานที่ออกมามีคุณภาพ และยังคงเสริม สวัสดิการที่พนักงานควรได้รับพร้อมทั้งสร้างความมั่นคงในการจ้างงานให้แก่พนักงาน มุ่งเน้น การตลาดที่เพิ่มการหาลูกค้ารายใหม่ โดยวิธีการใหม่ ซึ่งเข้ากับสถานการณ์ ปัจจุบัน โดยสร้างความ เข้าใจให้กับผู้ลงโฆษณาและผู้ฟัง การส่งเสริมศักยภาพการทำงานในทุกฝ่าย เพื่อทำให้เป็นรายการ วิทยุที่สมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น เพิ่มช่องทางการออกอากาศให้รับฟังได้สะดวกมีหลายช่องทางมากขึ้น และชัดเจนโดยปรับใช้กับเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างลงตัว

2. อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง “การจัดการธุรกิจวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี” สามารถนำผล การศึกษามาวิเคราะห์และอภิปรายแนวคิด ดังต่อไปนี้

2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ

การที่ผู้บริหารมองตลาดที่ทุกคนยังไม่มองแล้วบริหารธุรกิจให้ชัดเจน เพื่อมุ่งเป็น สถานีที่ผลิตรายการที่มีความมั่นคงในระยะยาว ทำหน้าที่เพื่อสังคมและผู้บริโภค แล้วยังมุ่งถึงผลกำไร ที่จะตอบสนองในการดำเนินธุรกิจ จึงจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยในหลายด้านเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายให้ได้ผลสำเร็จ เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจวิทยุในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบไป

ด้วยบริษัทผลิตรายการวิทยุเพียงไม่กี่กลุ่ม และส่วนใหญ่เป็นสถานีวิทยุที่เลือกผลิตรายการเพื่อความบันเทิงมากกว่าการผลิตรายการประเภทข่าวสารสาระ เนื่องจากการผลิตมีต้นทุนที่ถูกลงกว่า กล่าวคือ ต้นทุนค่าจ้างนักข่าวและนักจัดรายการที่มีความสามารถรวมไปถึงต้นทุนที่ใช้ในการหาข้อมูลสูงกว่า อีกทั้งรายการเพลงก็มีโอกาสได้รับความนิยมในวงกว้างมากกว่ารายการประเภทสาระ ทำให้ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เลือกผลิตรายการเพลงในรูปแบบ Format Station ถือเป็นรูปแบบรายการเพลงที่มีความต่อเนื่องของทั้งแนวเพลงและเนื้อหาตลอดทั้งเวลาการออกอากาศของสถานีวิทยุ นั้น เพื่อตอบสนองผู้ฟังกลุ่มเป้าหมายและลูกค้าที่เป็นกลุ่มผู้ใหญ่ว่าเป็นผู้บริหารถือว่าเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อและจะสามารถตอบสนองเป้าหมายตามกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารได้กำหนดในการบริหารงานสถานีวิทยุ และเนื่องจากการประกอบกิจการวิทยุในปัจจุบันมีต้นทุนคงที่สูงขึ้นทุกปีจึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องโดยมีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวคิดในการบริหารมาใช้ในการบริหารธุรกิจวิทยุ มีการวางกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เพื่อให้สถานีบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้บริหารสถานีจึงจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดการบริหารงานกลยุทธ์ระดับธุรกิจมาใช้ในการบริหารงานวิทยุ ทั้งในการบริหารองค์กรและการบริหารเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเพื่อให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น แต่ทั้งนี้ ก็ยังคงมีการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและสร้างรายได้เปรียบในสถานการณ์ แข่งขันของสื่อวิทยุในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในยุคปัจจุบันให้เกิดการสร้าง ความแตกต่างและได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ทั้งยังเลือกบริหารงานเพื่อให้เป็นสถานีที่ผลิตรายการที่มีความมั่นคงในระยะยาว ทำหน้าที่เพื่อสังคม ประชาชน ผู้บริโภค ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งถึงผลกำไรที่จะตอบสนองในการดำเนินธุรกิจ

2.2 การบริหารโครงสร้างองค์กร

การบริหาร โครงสร้างของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จากการศึกษา พบว่าโครงสร้างขององค์กรสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีการแบ่งระดับการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยที่มีเอกภาพในการทำงานทำให้งานแต่ละระดับไม่ซับซ้อน พยายามที่จะทำให้โครงสร้างสายบังคับบัญชา มีความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานตามสถานการณ์ในการแข่งขันของธุรกิจปัจจุบัน มีการกำหนดโครงสร้างให้เข้ากับธรรมชาติของการทำงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ลดชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลง ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงานให้เร็วขึ้น และจากผลการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานตามกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่บูรณาการความสามารถของแต่ละบุคลากรเข้ามาไว้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงาน

ซึ่งโดยปกติกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะถูกกำหนดและนำมาปฏิบัติโดยฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้
องค์กรประสบผลสำเร็จและสอดคล้องตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ (สมยศ
นาวิการ, 2544: 12-13)

ดังนั้นการที่สถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีการแบ่งแยกสายการ
บังคับบัญชาอย่างชัดเจนเพื่อให้แต่ละส่วนงานได้กระทำหน้าที่ในส่วนของตัวเองและเพิ่มความ
ยืดหยุ่นในการสั่ง การเพื่อปรับให้บุคลากรสามารถทำผลงานได้ทันต่อสถานการณ์ และจากแนวคิดใน
การบริหารส่งผลต่อการวางกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ เช่น การวางกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการผลิตรายการ
วิทยุที่สอดคล้องกับสาระประโยชน์

กลยุทธ์ของกลุ่มแข่ง ปัจจัยด้านการลงทุน และทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญที่สุด โดย
ในการดำเนินงานต้องมีการนำภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ในการดำเนินการบริหาร มีการปรับ
รูปแบบรายการ กำหนดตำแหน่งและจุดยืนที่ชัดเจน มีการปรับปรุงเนื้อหาและรูปแบบของรายการ
และสร้างการจดจำให้กับกลุ่มผู้ฟังให้มีจุดเด่นแตกต่างไปจากรายการของกลุ่มแข่ง

ในการบริหารงานของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานีวิทยุ พบว่า
สถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ทุกแห่ง ประกอบไปด้วยการบริหารองค์กรที่เหมาะสม
สอดคล้องตามแนวคิดของ Michael E. Porter ซึ่งมองธุรกิจว่าเป็น “ลูกโซ่ แห่งกิจกรรม”(Chain of
Activities) ที่สร้างสรรค์คุณค่า (Value) ต่อเนื่องสัมพันธ์กันเหมือนกับลูกโซ่ เพื่อส่งมอบคุณค่าทั้งหมด
ให้กับลูกค้า ดังนั้นกระบวนการในการจัดการ (Management as a Process) โดยการจัดการกำหนด
จุดมุ่งหมายขององค์กร และแปรเปลี่ยนจุดมุ่งหมายนั้นสู่การปฏิบัติจริง โดยกระบวนการที่เป็นระบบ
(Systematic) มีการประสานงานและความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรของสถานี เพื่อมอบคุณค่าทั้งหมด
ให้ผู้ฟัง โดยแต่ละกิจกรรมมีส่วนช่วยให้เกิด Value Added เป็นช่วงๆ โดยคำว่า Customer Value เกิด
จาก 3 แหล่ง ได้แก่ 1)กิจกรรมที่ทำให้ Product มีความแตกต่าง 2)กิจกรรมที่ทำให้ต้นทุนลดต่ำลง
Lower Cost 3)กิจกรรมสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น จะเห็นได้ว่าไม่มีกล
ยุทธ์ใดที่จะสมบูรณ์และเหมาะสมกับการบริหารคลื่นสถานีวิทยุ แต่เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารจึงได้รวม
เอากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับรูปแบบรายการมาผสมผสานกันเพื่อส่งเสริมให้การบริหารองค์กร
วิทยุกระจายเสียงนั้นมีแนวทางการบริหารที่จัดสรรงาน คน เงิน วัสดุสิ่งของ ตลอดจนระบบการจัดการ
ที่ดีให้เกิดความสอดคล้องจนกระทั่งเกิดผลกำไรสูงสุด ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางและมีการ
จัดระเบียบการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้า

**2.3 ปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลในการบริหารธุรกิจวิทยุของสถานีวิทยุกระจายเสียงใน
จังหวัดสุราษฎร์ธานี** พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อ
การบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

2.3.1 ปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานสถานี

วิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากรได้ให้ความสำคัญกับบุคลากร เพราะผลงานทุกชิ้นที่ออกไปสู่ลูกค้าไม่ว่าจะเป็นสปอตโฆษณา การคิดช่วงของรายการ ส่วนมาจาก ผลงานของบุคลากรทั้งสิ้น ดังนั้นการปรับปรุงให้เข้ากับการแข่งขันในปัจจุบันโดยการรับบุคลากรเข้าทำงานเน้นบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรต่อการทำงานวิทยุ เข้าใจในสื่อวิทยุ ขณะเดียวกันก็ จะต้องมีความชำนาญในสายงานที่จะเข้ามาทำงานมีความคิดที่สร้างสรรค์ ส่งผลให้การทำงานตามนโยบายในด้านต่าง ๆ ตามแนวทางที่ผู้บริหารได้มอบหมาย ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้พยายามจัดองค์กรให้มีความคล่องตัวและให้บุคลากรสอดคล้องกับ ลักษณะและธรรมชาติของงานให้มากที่สุด

1) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการผลิตและการออกอากาศ ได้มีการนำเอาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยหรือระบบซอฟต์แวร์ ต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารงานในการปฏิบัติงาน การผลิตรายการ และการออกอากาศ ให้มีประสิทธิภาพ โดยนำมาจัดรูปแบบของสถานีให้มีประสิทธิภาพ และคุณภาพในการผลิตรายการวิทยุที่ดี ได้แก่ เทคโนโลยีของระบบ Digital Full System และโปรแกรม Radio Pro ที่ช่วยสนับสนุนการจัดรายการวิทยุด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งการใช้เทคโนโลยีในการผลิตรายการและการกระจายเสียงนั้นถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การผลิตรายการและการออกอากาศ ทำให้มีการเลือกเพลง การเล่นเพลงมีความต่อเนื่องคลื่นไหลของการฟังรายการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทุกองค์กรผลิตสื่อวิทยุต่างให้ความสำคัญ

2) ปัจจัยด้านการลงทุน งบประมาณในการลงทุนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานวิทยุ การมีทุนหมุนเวียนที่มากจะทำให้การดำเนินการต่างๆง่ายขึ้น และสามารถสร้างกิจกรรมในการ โปรโมทให้คลื่นเป็นที่ รู้จักได้ง่าย แต่เนื่องจากการแข่งขันจากแหล่งทุน ทำให้สถานีที่มีทุนขนาดใหญ่ สามารถดำเนินธุรกิจวิทยุได้คล่องตัว เนื่องจากต้นทุนในการผลิตวิทยุสูงขึ้นทุกปี โดยเฉพาะค่าสัมปทานซึ่งสูงขึ้นและในส่วนกระบวนการในการผลิตรายการ และการลงทุนเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งสถานีวิทยุไม่สามารถหยุดอยู่กับที่ได้

นอกจากนี้ จากการที่ยังไม่มีความชัดเจนของกฎหมายของคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการ โทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ซึ่งเป็นองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ทำให้องค์กรผลิตสื่อวิทยุที่มีทุนไม่มากนักอาจจะดำเนินการลำบาก ต้องมีการปรับตัว และผู้บริหารต้องนำกลยุทธ์อื่นๆมาปรับใช้เพื่อลดข้อเสียเปรียบนั้น

3) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน อยู่แล้ว จะทำให้องค์กรนั้นมี รูปแบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างสมดุลโดยไม่ต้องวางกฎเกณฑ์

ที่เป็นรูปธรรมซึ่งก่อให้เกิดความอึดอัดมากนัก สถาบันวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี คำนึงถึงการปรับตัว ช่วยเหลือและมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันเองในทีมงาน เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างกลมกลืน ถือเป็นอีกปัจจัยภายในที่ทำให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

2.3.2 ปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิทยุ

1) ปัจจัยด้านคู่แข่งธุรกิจวิทยุ มีคู่แข่งอยู่มากมาย ซึ่งทำให้ต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อสร้างความโดดเด่น และเป็นที่น่าสนใจให้แก่คลื่น โดยศึกษาคู่แข่ง วิเคราะห์ และเปรียบเทียบเพื่อหาจุดยืนที่เป็นต่อของคลื่น โดยการวางแผนโปรแกรมและกลยุทธ์ที่ต้องถูกคัดสรรมาอย่างดี ตั้งแต่วิธีการเปิดเพลง และเพลงที่เลือกเปิด ให้สามารถตอบโจทย์ผู้ฟังได้ดีกว่าคลื่นคู่แข่ง ให้ผู้ฟังรู้สึกว่าคุณใส่ใจกับการดำเนินรายการจนไม่อยากจะปรับเปลี่ยนคลื่นที่ฟัง ดังนั้นในภาวะแข่งขันที่รุนแรง ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์หาความต้องการผู้ฟังเป็นสิ่งที่จะต้องผลิตสื่อวิทยุแต่ละกลุ่มนำมาพัฒนาให้เป็นระบบงานมาตรฐาน ทำให้แต่ละองค์กรมีการวางกลยุทธ์ในการผลิตรายการวิทยุให้มีกลุ่มผู้ฟังที่ชัดเจน การวางรูปแบบรายการให้เหมาะสมตรงกลุ่มเป้าหมาย การสร้างเอกลักษณ์รูปแบบรายการให้เป็น Format Station โดยเพลงที่เปิด ดีเจที่จัดรายการ เนื้อหาที่ใส่เข้าไปรายการจนถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นนั้น จะต้องมีความเป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสร้างออกมาให้เกิดการรับรู้ และถูกใจคนฟังมากที่สุด

2) ปัจจัยด้านการตลาด สถาบันวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานีต้องมีการวางกลยุทธ์การขายโฆษณา ซึ่งมีความแตกต่างกันออกไป โดยการแบ่งกลุ่มผู้ฟัง กลุ่มเป้าหมาย และรูปแบบรายการอย่างชัดเจนจากการผลิตรายการวิทยุในแบบ Format Station ทำให้แผนการตลาดจะต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายของผู้ฟังวิทยุ จากเดิมการตัดสินใจซื้อโฆษณาของลูกค้ามาจากความคุ้นเคยและความเชื่อใจผู้บริหารคลื่นวิทยุ แต่ปัจจุบันเริ่มเข้าสู่พื้นฐานระบบสากล

3) ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ของคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช. ซึ่งมีความเป็นไปได้ว่า คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ จะนำคลื่นวิทยุทั้งหมดที่มีอยู่มาจัดสรรใหม่ ซึ่งจากการคาดการณ์ดังกล่าวหน่วยงานที่มีคลื่นวิทยุจำนวนมากได้มีการปรับตัวเองเพื่อรองรับการเกิดขึ้นของกสทช. ด้วยวิธีต่าง ๆ ในการลดความเสี่ยงที่จะถูกยึดคลื่นคืน เช่น บริษัท อสมท.จำกัด (มหาชน) ได้ดึงคลื่นวิทยุที่ให้เอกชนสัมปทานไปกลับคืนมาดำเนินการเอง 100% อีกทั้งการที่หน่วยงานเจ้าของคลื่นความถี่มีการเปลี่ยนแปลงผู้มีอำนาจบ่อยครั้งความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับบริษัทผลิตรายการวิทยุที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญในการได้มาซึ่งสิทธิในสัมปทานส่งผลต่อวงจร

วิทยุกระจายเสียงทั้งสภาพความเป็นเจ้าของและการดำเนินการ และส่งผลกระทบต่อวิทยุกระจายเสียงที่เข้ามาดำเนินการก็ต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น สถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จึงต้องมีการศึกษาและวางแผนให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกฎหมาย

4) *ปัจจัยด้านแรงกดดันทางสังคม* ในปัจจุบันนี้เป็นโลกแห่งข่าวสารข้อมูลซึ่งสามารถรับรู้ได้ทั่วทุกมุมโลก เป็นปัจจัยที่มาจากเปลี่ยนแปลงของสังคมทำให้ผู้บริโภคสื่อหันมาให้ความสนใจรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ดังนั้นจึงต้องปรับตัวเองให้มีเนื้อหาสาระที่น่าติดตามรับฟังและมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น เนื่องจากสื่อเป็นสิ่งที่สามารถชี้นำสังคมให้เข้าไปในทิศทางใดก็ได้ ดังนั้น กระแสนิยมต่างๆต้องผ่านการตีแผ่ทางสื่อ ทั้งสิ้น จึงเป็นแรงกดดันจากทางสังคม จากประชาชนทั่วไปที่รับฟังสื่อวิทยุ

5) *ปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ* เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการวิทยุ ซึ่งมีทั้งปัจจัยที่สำคัญ คือวิทยุชุมชน ไปรบกวนคลื่นสัญญาณของวิทยุหลักที่ทำอยู่แล้ว โดยสถานีวิทยุหลักกำลังประสบปัญหาคลื่นแทรกรบกวนอย่างหนัก เนื่องจากปล่อยให้ก่อตั้งสถานีวิทยุชุมชนโดยบิดเบือนหลักการวิทยุชุมชนกลายเป็นวิทยุเพื่อการค้าพาณิชย์เกือบทุกสถานี ซึ่งหากปล่อยให้ดำเนินการต่อไป ก็จะส่งผลกระทบต่อวิทยุหลักอย่างมาก โดยปัจจุบันไม่มีหน่วยงานใดเข้าไปตรวจสอบ และควบคุมการออกอากาศว่า เป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กรมประชาสัมพันธ์ ระบุเอาไว้ ซึ่งยังต้องรอความชัดเจนเรื่องวิทยุชุมชนหลังจากที่มีคณะกรรมการ กสทช. ในปัจจุบันส่วนใหญ่วิทยุชุมชนที่ดำเนินการอยู่ในขณะนี้ ส่งสัญญาณออกอากาศเกินกว่าที่กรมประชาสัมพันธ์ กำหนดให้ไว้ ส่งผลให้รบกวนคลื่นสัญญาณของวิทยุหลักในการออกอากาศ ถือว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่คลื่นวิทยุหลักถูกรบกวนสัญญาณในการออกอากาศ

6) *ปัจจัยด้านลิขสิทธิ์เพลง* ในปัจจุบันนี้การเก็บลิขสิทธิ์เพลงโดยค่ายเพลงแต่ละค่ายมีบริษัทจัดเก็บลิขสิทธิ์เพลงเอง บริษัท จีเอ็มเอ็ม มิวสิค พับลิชซิ่ง จำกัด ในเครือจีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ ซึ่งได้มีการจัดเก็บค่าเผยแพร่ อันมีลิขสิทธิ์เพลงของบริษัทในเครือจีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จากรายการวิทยุมาตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2548 โดยเรียกเก็บในอัตรา 7.5 เปอร์เซ็นต์ จากรายได้รวมค่าโฆษณา ก่อนหักค่าใช้จ่ายทั้งปี ตามสัดส่วนการใช้งานจริง และบริษัทจัดเก็บลิขสิทธิ์ไทย จำกัด ในเครือ บริษัท อาร์.เอส. จำกัด (มหาชน) เริ่มจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์เพลงที่เปิดในคลื่นวิทยุเฉพาะเขตกรุงเทพมหานคร 16 คลื่น ในวันที่ 1 เมษายน 2548 ส่วนในต่างจังหวัดยังไม่มี การจัดเก็บ ซึ่งในช่วงแรกคิดอัตรา 3.5 เปอร์เซ็นต์ของรายได้โฆษณาที่ยังไม่หักค่าใช้จ่าย แต่ในอนาคตจะมีการกำหนดอัตราค่าจัดเก็บจากสัดส่วนการใช้เพลงของแต่ละสถานี (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า 2552) จากที่กล่าวมาการจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์เพลงเป็นปัจจัยที่องค์กรวิทยุที่ไม่อยู่ในกลุ่มค่ายเพลงอย่างมีต้นทุนที่เพิ่มขึ้น โดยมาตรการดังกล่าวจะทำให้ต้นทุนการผลิตรายการวิทยุเพิ่มขึ้น 1-2 ล้านบาทต่อปี แต่ก็เป็นการจัดเก็บ

โดยสองค่ายซึ่งไม่มี ความชัดเจนในเรื่องราคา ซึ่งควรจะมีการจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์ โดยตัวแทนรายเดียว มีสมาคมกลางจัดเก็บเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียงใน จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อของการบริหารงานวิทยุ ผู้บริหาร งานวิทยุต้องเจอปัจจัยเหล่านี้ในองค์กร คือ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีผลิตและการ ออกอากาศ

ปัจจัยด้านการลงทุนและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่วนปัจจัยภายนอกที่มี ผลต่อการบริหารงาน สถานีวิทยุจนส่งผลกลายเป็นอุปสรรคส่วนหนึ่งในการบริหารงาน คือ ปัจจัยด้าน คู่แข่ง ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ปัจจัยด้านแรงกดดันทางสังคม การ ครอบงำคลื่นสัญญาณของวิทยุชุมชน ปัจจัย ด้านผู้บริหาร โภคและปัจจัยด้านลิขสิทธิ์เพลง เป็นปัจจัยที่เป็น ข้อกำหนดของการบริหารงานวิทยุ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียง เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยวิภูสนา เทศวิศาล (2549) เรื่องกลยุทธ์การบริหารคลื่นวิทยุที่ได้รับสัมปทานของภาคเอกชน : กรณี ศึกษาธุรกิจสื่อวิทยุ ประเภทบันเทิง พบว่า พื้นฐานของบริษัทหรือกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจสัมปทานคลื่นวิทยุเข้ามาประกอบ กิจการจากพื้นฐานของความชอบและความต้องการใช้รายการวิทยุเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ โดย คำนึงถึงความต้องการและความนิยมของผู้ฟังเป็นหลัก โดยมีปัจจัยแวดล้อมทางด้านกฎหมาย ผู้สนับสนุนรายการและความนิยมของผู้ฟังส่งผลกระทบต่อการบริหารงานมากกว่าปัจจัยอื่น กลยุทธ์ ในสภาวะปกติจะให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่าง การกำหนดรูปแบบรายการที่ชัดเจน การ สร้างและพัฒนาบุคลากร การสร้างกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย กล้าตัดสินใจ และพิจารณา ทบทวนจุดอ่อนและดำเนินการให้ลึกมากขึ้นในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง

ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานวิทยุของสถานีวิทยุกระจายเสียง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีความสอดคล้องกันด้วยการที่องค์กรมี เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเพื่อ ผลประโยชน์ในด้านพาณิชย์เช่นเดียวกันและในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับการกำหนดรูปแบบที่ ชัดเจนของรายการวิทยุและมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อมุ่งสร้างสรรค์สื่อที่ดีต่อผู้ฟังและมีความรับผิดชอบ ต่อสังคมอีกด้วย อีกทั้งยังมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบในการบริหารงานเป็นเหตุให้ต้องมีการกำหนด กลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันในการบริหารสถานีวิทยุ

จากผลการศึกษาทั้งหมดทำให้สามารถมองภาพรวมของธุรกิจวิทยุและการ บริหารงานวิทยุของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานีโดยเมื่อมองสถานการณ์แข่งขัน ของสื่อวิทยุในปัจจุบันพบว่า มีปัจจัยและข้อจำกัดหลายประการ มีปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการ บริหารงานวิทยุ เช่น การสัมปทานคลื่นความถี่ที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการผลิตรายการวิทยุเทคโนโลยี

การผลิตรายการและการกระจายเสียงที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา และ เงินลงทุน เป็นต้น ทำให้ในการบริหารงานวิทยุผู้บริหารจะต้องมีการบริหารที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร มีความรอบรู้และมองปัจจัยต่าง ๆ อย่างรอบด้านเพื่อนำพาให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2.4 แนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน

การแก้ไขปัญหาบริหารงานของสถานี มุ่งแก้ไขเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์มากขึ้น เช่น เมื่อมีผลย้อนกลับหรือเสียงตอบรับที่ไม่ดีต่อกลยุทธ์หรือวิธีปฏิบัติงานในการผลิตและนำเสนอเนื้อหาในรายการเข้ามาจากกลุ่มผู้ฟังหรือลูกค้า ก็ต้องนำคำแนะนำที่ชมชื่นมาทบทวนปรับปรุงกลยุทธ์ในทันที รวมทั้งรูปแบบการหาผู้สนับสนุนที่มีแนวทางเปลี่ยนไปเป็นพันธมิตร เช่น การลงไปร่วมทำงานกับลูกค้าที่สนใจลงสื่อโฆษณากับทางสถานี โดยการร่วมวางแผนการตลาด การจัดกิจกรรมพิเศษ รวมทั้งการส่งเสริมการขายอื่น ๆ เพื่อทำให้เป้าหมายทางการตลาดของลูกค้าที่ลงโฆษณากับทางสถานีประสบความสำเร็จและจะได้ตัดสินใจใช้สื่อโฆษณากับทางสถานีต่อไปเรื่อย ๆ ซึ่งนับว่าเป็นการทำงานแบบผูกพันมิตรกันด้วยการพึ่งพาให้ธุรกิจได้ผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย แนวทางการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มุ่งลดปัจจัยที่เป็นอุปสรรค เช่น การปรับให้โครงสร้างสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีโอกาสก้าวหน้า แต่ยังคงความเป็นกันเองในแบบครอบครัวไว้ โดยจัดให้มีสัมมนา ร่วมกัน กิจกรรมประจำปี ซึ่งจุดนี้เป็นการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่จะส่งผลต่อทัศนคติของบุคลากรในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีการจัดให้มีจำนวนบุคลากรให้เพียงพอ และมีความพร้อมมีทักษะความสามารถในการสนับสนุนการทำงาน และสิ่งที่สำคัญคือการลงทุน การที่ผู้บริหารมีหลักการที่จะมาสนับสนุนในการตัดสินใจเพิ่มเติมในการลงทุน เพื่อฟื้นฟูอุปสรรคและลดข้อจำกัดในด้านต่างๆ ของการบริหารงานสถานีวิทยุ ดังนั้น การระมัดระวังและหาข้อสนับสนุนในการลงทุนเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและลดความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง

แนวทางในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ในการทำงานนั้นจะต้องมีการประเมินผล โดยทำการประเมินผลได้จากการแสดงความเห็นจากผู้ฟังในรายการ ดังนั้นการทำงานจึงต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ตลอดเวลา ส่วนทิศทางการบริหารคลื่น ในอนาคตที่มุ่งเน้นปรับและพัฒนาทักษะ ศักยภาพ คุณภาพของความคิดที่จะให้กับคนฟังให้มีคุณภาพดีที่สุด เช่นคุณภาพของเสียงในการออกอากาศ เนื้อหาสาระที่เป็นประโยชน์ที่ผลิตเป็นรายการออกอากาศให้ผู้ฟังได้รับฟัง การให้ความสำคัญกับการตลาดที่เพิ่ม การหาลูกค้ารายใหม่โดยวิธีการใหม่ซึ่งเข้ากับสถานการณ์ เช่น การจัดให้มีช่องทางการจัดจำหน่ายโดยใช้พนักงานนำเสนอสื่อโฆษณาที่เป็นตัวแทนของสถานี ออกไปพบลูกค้าและนำเสนอสื่อด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ นำเสนอชี้แนะให้เข้าใจและเห็นถึงผลประโยชน์ของการเลือกใช้สื่อกับทางสถานี

สำหรับแนวทางในแก้ไขปัญหในการบริหารงานของปัญหาและอุปสรรคในประเด็นอื่น ๆ ที่ยังมีข้อจำกัดของปัจจัยที่อยู่นอกเหนือจากการควบคุมและอำนาจการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่ต้องอาศัยความร่วมมือและหาความรู้ให้รอบคอบเพื่อประกอบการตัดสินใจ

จากการศึกษาถึงกลยุทธ์ในการบริหารงานสถานีวิจัยกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานีและการวิเคราะห์ผลการศึกษาคำทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ การนำแนวทางที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการสร้างข้อได้เปรียบและความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับการดำเนินธุรกิจของสถานีวิจัยเห็นว่า แนวทางการดำเนินงานและกลยุทธ์ที่ผู้บริหารได้กำหนดใช้นั้นมีแนวทางที่พยายามจะประคองตัวให้ธุรกิจดำเนินอยู่ได้ และจะพยายามรักษาระดับของการหารายได้ ผลกำไรและการดำเนินงานให้สามารถล่อเลี้ยงเพื่อให้สถานีวิจัยสามารถดำเนินการต่อไปได้

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

3.1.1 การที่ผู้บริหารมีความสามารถทางการตลาด (Marketing Intelligence) มีกลยุทธ์ในการวางแผนที่ดีและทำให้การบริหารงานวิทยุประสบความสำเร็จ แต่เนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันทางการตลาดที่สูงมาก การวางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ทางการตลาดก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน กลยุทธ์การตลาดที่ดีย่อมมีคู่แข่งนำไปใช้ได้ เนื่องจากข่าวสารในวงการวิทยุนั้นสามารถทราบถึงกันโดยตลอด ทำให้กลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีสามารถเลียนแบบได้โดยอาจจะเลียนแบบในรายละเอียดหรือส่วนอื่นๆ ได้ ผู้บริหารควรมีมาตรการป้องกันการเลียนแบบกลยุทธ์การตลาดที่อาจจะเกิดขึ้นและต้องหาจุดเด่นและมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมออย่างไม่หยุดนิ่ง

3.1.2 จากการแข่งขันในรูปแบบรายการวิทยุที่มีมักจะมองผู้ฟังส่วนใหญ่เป็นหลักทำให้การผลิตรายการมุ่งเน้นเฉพาะผู้ฟังกลุ่มใหญ่ โดยมุ่งเน้นเฉพาะรายการสามารถขายได้ โดยไม่ให้ความสำคัญกับรายการที่เป็นทางเลือกอื่น ๆ ทำให้สื่อขาดความหลากหลายในการนำเสนอ ควรจะมีรายการวิทยุที่นำเสนอรายการที่แตกต่างจากแนวทางหลัก เพื่อที่จะตอบสนองต่อเฉพาะกลุ่มเป้าหมายวัยรุ่น กลุ่มคนทำงาน กลุ่มผู้ใหญ่เท่านั้น แต่ควรมุ่งสร้างสรรค์และผลิตรายการที่สามารถตอบสนองกลุ่มเด็กและครอบครัว กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติหรือสถานีวิจัยเพื่อการศึกษาด้านภาษา โดยเฉพาะ เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ เป็นต้น

3.1.3 ควรให้ความสำคัญกับการสำรวจวิจัย (Research) วิจัยตลาดของธุรกิจวิทยุในด้านต่างๆ เช่น การสำรวจความนิยมในการฟังวิทยุ สำรวจพฤติกรรมกรรมการฟังวิทยุและการศึกษาผู้ฟังในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการวางกลยุทธ์ของธุรกิจวิทยุ ใช้ในการตัดสินใจในการวางแผนการผลิต

วางแผนการขายโฆษณา จึงควรมีการวิจัยที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือจากหน่วยงานวิจัยที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับด้วย ไม่เช่นนั้นข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์และนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อใช้ปฏิบัติงานและดำเนินธุรกิจอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้

3.1.4 ปัจจุบันการเก็บลิขสิทธิ์เพลง โดยค่ายเพลงแต่ละค่ายต่างมีบริษัทจัดเก็บลิขสิทธิ์เพลงเอง ทำให้การกำหนดอัตราค่าจัดเก็บจากการเปิดเพลงของแต่ละสถานีไม่เท่ากัน ซึ่งไม่มีความชัดเจนในเรื่องราคา ซึ่งควรจะมีการจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์ โดยตัวแทนรายเดียว มีสมาคมกลางจัดเก็บเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์

3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

3.2.1 หากจะมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานวิทยุ ควรศึกษารายการวิทยุในแต่ละแบบของรายการวิทยุที่กำหนดเป็นรูปแบบเดียวกันทั้งสถานี รูปแบบหลักของรายการที่ได้กำหนดเป็นทิศทางในการผลิตและนำเสนอรูปแบบนั้น เช่น รูปแบบรายการแบบการสนทนาและข่าวสาร รูปแบบรายการเพลงสากล ฯลฯ โดยเปรียบเทียบแต่ละคลื่นที่ใช้รูปแบบเดียวกัน มีกลุ่มเป้าหมายเดียวกันเพื่อให้ได้ผลการศึกษาและงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาทั้งด้านการนำไปใช้งานในการเป็นต้นแบบของการผลิตรายการและบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียงได้อีกด้วย

3.2.2 ควรมีการศึกษารายการวิทยุในแต่ละแบบของ Format Station เช่น Contemporary hit radio (CHR) คือ รูปแบบรายการเพลงที่กำลังได้รับความนิยมในกระแสเพลงปัจจุบันมีความต่อเนื่องของเพลงที่มีจังหวะสนุก สนุก ความตลกขบขัน ตอบสนองกลุ่มคนรุ่นใหม่ ,Adult contemporary (AC) คือรูปแบบรายการวิทยุที่มีเพลงเพราะฟังสบาย ความต่อเนื่องของอารมณ์สุนทรีย์ และเนื้อหาการนำเสนอที่เรียบง่ายไม่หวือหวา ตอบสนองกลุ่มผู้ใหญ่หรือคนที่ชื่นชอบแนวเพลงฟังสบาย ฯลฯ โดยเปรียบเทียบการบริหารวิทยุขององค์กรในประเทศไทยและนำมาเปรียบเทียบกับองค์กรที่ผลิตรายการวิทยุ Format Station ในต่างประเทศ

3.2.3 ควรมีการศึกษากลยุทธ์ที่ใช้ในสภาวะการแข่งขันของคลื่นวิทยุให้สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่เป็นระยะเพื่อใช้ในทางวิชาการ เนื่องจากกลยุทธ์ที่ใช้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการทำการวิจัยให้ได้ผลการศึกษาที่ต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ เช่น ศึกษาทุกช่วงระยะเวลา 2 ปี เป็นต้น

3.2.4 เนื่องจากเทคโนโลยีในการกระจายเสียงของสื่อวิทยุมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ทำให้มีการฟังวิทยุผ่านสื่อแตกต่างกัน เช่น วิทยุกระจายเสียง อินเทอร์เน็ต ดาวเทียม จึงควรมีการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมกรฟังวิทยุผ่านสื่อต่าง ๆ ที่แตกต่างกันของสื่อและเทคโนโลยีแต่ละชนิดที่ได้รับฟัง

3.2.5 ในปัจจุบันคลื่นความถี่วิทยุกระจายเสียงอยู่ภายใต้การดูแลของหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ โดยรูปแบบการดำเนินงานเพื่อใช้ประโยชน์จากคลื่นวิทยุกระจายเสียงมี

ด้วยกัน 2 รูปแบบ คือ หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ดูแลและบริหารจัดการเอง โดยมีการกำหนดนโยบายด้านเนื้อหาจากหน่วยงานนั้น ๆ และหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ดูแลและให้บุคคลภายนอกบริหารจัดการ โดยเมื่อสัมปทานแก่เอกชนภายนอกแล้ว หน่วยงานรัฐจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวในการดำเนินงานทางด้านธุรกิจของเอกชน แต่จะดูแลเฉพาะในด้านนโยบายหลัก ๆ เท่านั้น จึงควรมีการศึกษาเปรียบเทียบรายละเอียดของลักษณะสัมปทานที่แตกต่างกันในการบริหารงานวิทยุ

3.2.6 ปัจจุบันกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจวิทยุในปัจจุบันเป็นไปตามรัฐธรรมนูญ ปี พ.ศ.2550 ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช.เป็นผู้ดูแล โดย กสทช.เป็นองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงวิทยุโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ.2553 อันเป็นกฎหมายที่ตราขึ้นให้เป็นไปตามมาตรา 47 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนโดยมีสำนักงาน กสทช. เป็นหน่วยงานธุรการ ซึ่งได้รับโอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หน้าที่ หนี้ พนักงานและลูกจ้างและเงินงบประมาณมาจากสำนักงาน กสทช. ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาวิเคราะห์นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิทยุ เพื่อให้ทราบผลกระทบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามเจตนารมณ์ของคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติต่อไป