

กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ



นายพรชัย ฉันทวิเศษลักษณ์

## คุนยวิทย์ทรพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต

สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน ภาควิชาการสื่อสารมวลชน

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

MANAGEMENT STRATEGIES OF SATTLELITE RADIO STATION VIA NATIONAL  
COMMUNITY RADIO NETWORK.



Mr. Pornchai Chanvisatlak

ศูนย์วิทยุโทรพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts (Communication Arts) Program in Mass Communication

Department of Mass Communication

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศ  
ทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ

โดย

นายพรชัย ฉันทวิเศษลักษณ์

สาขาวิชา

การสื่อสารมวลชน

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา แก้วเทพ

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับเป็นส่วหนึ่งของ  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิตศึกษา

..... คณบดีคณะนิเทศศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ณาตัญญูธัญญา วงศ์บ้านตุ๋)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา แก้วเทพ)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(อาจารย์ ดร.มล.สรสิริ วรวรรณ)

พรชัย ฉันทวีเศษลักษณ์ : กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ. (MANAGEMENT STRATEGIES OF SATTLELITE RADIO STATION VIA NATIONAL COMMUNITY RADIO NETWORK) อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา แก้วเทพ 267 หน้า.

วิทยานิพนธ์เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ" มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ 1) เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรและดำเนินการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศผ่านสถานีวิทยุชุมชนพร้อมกันทั่วประเทศตามรูปแบบธุรกิจวิทยุ 2) เพื่อวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของพันธมิตรทางธุรกิจ ในการกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดรูปแบบการนำเสนอ และกระบวนการผลิตรายการ ระหว่างรูปแบบธุรกิจวิทยุ และวิทยุชุมชน

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ ทีมงานเรดิโอโอเค ผู้ผลิตหลักของวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ และเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย และวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารเกี่ยวกับองค์กรผู้ผลิตหลัก

จากการศึกษาพบว่า ผู้ผลิตหลักและเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายมีการสื่อสารต่อกันเพื่อดำรงไว้ซึ่งพันธมิตรทางธุรกิจ โดยผู้ผลิตหลักรับผิดชอบดูแลการผลิตรายการและภาคการส่งสัญญาณขึ้นระบบดาวเทียม ในขณะที่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายดูแลภาคการรับสัญญาณจากดาวเทียม ถ่ายทอดสัญญาณออกอากาศในพื้นที่

การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ มีการบริหารจัดการโดยผู้ผลิตหลัก ในการบริหารจัดการคน งบประมาณ งาน และผู้ฟัง ตามขั้นตอนของการดำเนินงาน กล่าวคือ เป็นการกำหนดแนวทาง กลยุทธ์ และมาตรการในการปรับปรุงพัฒนาธุรกิจ ตลอดจนจัดทำรูปแบบสถานี รวมทั้งดำเนินการพิจารณาคัดเลือกสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่สนใจเป็นพันธมิตร แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการผลิตรายการ การส่งสัญญาณรายการ การออกอากาศ และการร่วมลงทุน

ภาควิชา.....การสื่อสารมวลชน..... ลายมือชื่อนิสิต..... พชัย ฉันทวีเศษลักษณ์.....  
 สาขาวิชา.....การสื่อสารมวลชน..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....  
 ปีการศึกษา.....2553.....

## 5284868928 : MAJOR MASS COMMUNICATION

KEYWORDS : SATTLELITE RADIO / COMMUNITY RADIO / MANAGEMENT STRATEGIES / NETWORK / ALLIANCE

PORNCHAI CHANVISATLAK : MANAGEMENT STRATEGIES OF SATTLELITE RADIO STATION VIA NATIONAL COMMUNITY RADIO NETWORK. ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR KANJANA KEAWTHEP, Ph.D., 267 pp.

The purpose of this qualitative research is to discover that objectives of the thesis "Management Strategies of Satellite Radio Station via National Community Radio Network" were:

- 1) To study the organization and the management of Satellite Radio Station via National Community Radio Network.
- 2) To learn about its network of the community's radio station in Radio OK and find the strategy that the community's radio station in Radio OK has applied to participate in its operation.

The study found that RadioOK community radio station was the first radio station, established for people all in Thailand in 2008 by business man who also administered and thus owned it.

They communicate to each other to maintain business partners. RadioOK responsible for production and transmission by satellite. Community radio administrate to receive signals from satellites and broadcast in the area.

RadioOK manage the budget and audience of each stage of operation is the guiding strategy and business development measures.

Department : Mass Communication.....

Student's Signature

*Pornchai Chanvisatlak*

Field of Study : Mass Communication.....

Advisor's Signature

*Kanjana Keawthep*

Academic Year : 2010.....



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาช่วยเหลือคอยเอาใจใส่ ให้คำแนะนำและตรวจสอบของ รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา แก้วเทพ อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ซึ่งคอยดูแลเอาใจใส่ผู้วิจัยเป็นอย่างดีตลอดมา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ณาถันฐิณีญ วงศ์บ้านคู่ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่ามาเป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ตลอดจน อาจารย์ ดร.มล.สรสิริ วรวรรณ ที่ให้ความกรุณาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อีกทั้งยังคอยช่วยเหลือให้ คำแนะนำรวมถึงความรู้ด้านวิทยุชุมชน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านด้วยความ เคารพอย่างสูงมา ณ ที่นี้ ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาให้ผู้วิจัยได้มีความรู้ ความเข้าใจ จนสามารถ นำมาใช้ในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบคุณทีมงานเรดิโอไอเค และเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย และบุคคลที่ เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่สละเวลาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ และให้ข้อมูลต่างๆอันเป็นประโยชน์ ต่อการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ที่ขาดไม่ได้คือ ความช่วยเหลือและกำลังใจจากคุณแม่ที่คอยดูแลเอาใจใส่ และให้ การสนับสนุนเป็นอย่างดีมาโดยตลอด รวมทั้งกำลังใจจากเพื่อนๆ ที่เป็นห่วงเป็นใย คอยเอาใจใส่ เสนอมา ทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบคุณทุก คนด้วยใจจริง

ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 ปัญหานำวิจัย.....	11
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	11
1.4 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ.....	11
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	14
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
บทที่ 2 ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานี กระบวนการผลิตรายการ และรูปแบบรายการวิทยุกระจายเสียง.....	17
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรผู้ผลิตสื่อ ภายใต้แรงผลักดันทางสังคม.....	21
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินงาน ขององค์กรผู้ประกอบการธุรกิจสื่อวิทยุ.....	22
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการรายการเพลงทางวิทยุ.....	23
2.5 แนวคิดเรื่องวิทยุชุมชนในประเทศไทย.....	25
2.6 แนวคิดกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ.....	26
2.7 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	44
3.1 แหล่งข้อมูล.....	44
3.1.1 ประเภทบุคคล.....	44
3.1.2 ประเภทเอกสาร.....	44
3.1.3 ประเภทรายการ.....	45
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	45
3.2.1 แหล่งข้อมูลประเภทบุคคล.....	45
3.2.2 แหล่งข้อมูลประเภทเอกสาร.....	47
3.2.3 แหล่งข้อมูลตัวรายการ.....	48
3.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
3.3.5 การนำเสนอข้อมูล.....	49
บทที่ 4 ข้อมูลบริษัทเรดิโอไอเค โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร และดำเนินการ วิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศผ่านสถานีวิทยุชุมชนทั่วประเทศจากอดีต ถึงปัจจุบัน .....	50
4.1 บริบทองค์กร.....	51
4.1.1 ที่มา : มูลเหตุจูงใจของผู้ผลิตหลัก .....	51
4.1.2 โครงสร้างองค์กรเรดิโอไอเค .....	59
4.1.3 การดำเนินงานขององค์กรเรดิโอไอเค.....	70
4.2 การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนทั่วประเทศ.....	75
4.2.1 การบริหารบุคคล .....	76
4.2.2 การบริหารงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ .....	87
4.2.3 การบริหารงาน .....	97
4.2.4 การบริหารจัดการผู้ฟัง .....	119
บทที่ 5 การวิเคราะห์ข้อเหมือน ข้อต่าง การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และ วิทยุเชิงธุรกิจ วิทยุชุมชน.....	130
5.1 ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักใน การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุเชิงธุรกิจ.....	132



5.1.1	ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ เวดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการ วิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุเชิงธุรกิจ ด้านผู้ส่งสาร (Sender).....	136
5.1.2	ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ เวดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการ วิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุเชิงธุรกิจ ด้านเนื้อหา (Message).....	140
5.1.3	ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ เวดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการ วิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุเชิงธุรกิจ ด้านช่องทางในการส่ง (Channel)....	145
5.1.4	ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ เวดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการ วิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุเชิงธุรกิจ ด้านผู้รับ (Receiver).....	146
5.2	ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการ วิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุชุมชน.....	150
5.2.1	ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหาร จัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุชุมชน ด้านผู้ส่งสาร (Sender).....	154
5.2.2	ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหาร จัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุชุมชน ด้านเนื้อหา (Message).....	161
5.2.3	ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหาร จัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุชุมชน ด้านช่องทางในการส่ง (Channel).....	166
5.2.4	ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหาร จัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุชุมชน ด้านผู้รับ (Receiver).....	167
บทที่ 6 การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีเครือข่าย และการผลิตรายการของ วิทยุดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่าย..... 170		
6.1	บริบท สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย.....	173
6.1.1	ที่มา : จุดเริ่มต้นของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย.....	173
6.1.2	โครงสร้างสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย.....	179
6.1.3	การรับสัญญาณวิทยุผ่านดาวเทียม.....	180

6.2 การบริหารจัดการสถานีเครือข่าย.....	184
6.2.1 การสื่อสารเพื่อบริหารจัดการวิทยุชุมชนเครือข่าย.....	184
6.2.2 กลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย.....	218
บทที่ 7 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	234
7.1 สรุปผลวิจัย.....	234
7.2 อภิปรายผล.....	253
7.3 ข้อเสนอแนะสำหรับวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชน.....	258
7.4 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป.....	260
รายการอ้างอิง.....	262
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	267



ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของเรดิโอไอเค.....	56
2	สัดส่วนผังรายการของเรดิโอไอเค ตามเวลา 1 ชั่วโมง.....	80
3	เปรียบเทียบคุณลักษณะของ เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการ วิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุเชิงธุรกิจ.....	132
4	เปรียบเทียบคุณลักษณะของ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการ วิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุชุมชน.....	150
5	ตารางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของเรดิโอไอเค แบ่งตามประเภทรูปแบบรายการที่รับ และตามภูมิภาค.....	183

ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	คุณลักษณะของวิद्यุชุมชนที่แตกต่างจากวิद्यุธุรกิจและวิद्यุสาธารณะ ของรัฐ.....	3
2	กรอบการวิเคราะห์ (Conceptual Framework) เรื่อง “กลยุทธ์การบริหาร จัดการวิद्यุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิद्यุชุมชนเครือข่าย”.....	15
3	ขั้นตอนหรือกระบวนการในการบริหารกลยุทธ์.....	29
4	แผนที่ตั้ง บริษัท เจเนอ์กซ์ โปรดักชั่น จำกัด ผู้ผลิตรายการวิद्यุเรดิโอไอเค (มุกกว้าง).....	59
5	แผนที่ตั้ง บริษัท เจเนอ์กซ์ โปรดักชั่น จำกัด ผู้ผลิตรายการวิद्यุเรดิโอไอเค (จากถนนพระราม 9) .....	60
6	สำนักงานเรดิโอไอเค.....	60
7	โครงสร้างการบริหารจัดการ บริษัท เจเนอ์กซ์ โปรดักชั่น จำกัด ผู้ผลิต รายการวิद्यุเรดิโอไอเค.....	63
8	โลโก้ประจำรายการของแต่ละรูปแบบรายการวิद्यุของเรดิโอไอเค (ไอเคฮุก ไอเคเลิฟ ไอเคลูกทุ่ง).....	64
9	โลโก้ประจำรายการช่วงข่าวสั้นต้นชั่วโมงของเรดิโอไอเค (ไอเคนิวส์).....	65
10	สัดส่วนการผลิตรายการของฝ่ายผลิตรายการในผังรายการของเรดิโอไอเค.....	79
11	ห้องปฏิบัติงานของผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator).....	81
12	ห้องจัดรายการของฟรีเซนต์เตอร์.....	82
13	ผังรายการฟรีเซนต์เตอร์ (Shift Presenter) ของไอเคเลิฟ.....	83
14	ห้องบันทึกเสียง.....	84
15	การบริหารจัดการงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์.....	88
16	การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์.....	93
17	โครงสร้างระบบการส่งสัญญาณวิद्यุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทาง สถานีวิद्यุชุมชนเครือข่าย.....	97
18	การบริหารจัดการงาน องค์การผลิตรายการวิद्यุ.....	98
19	สัดส่วนการเปิดเพลงตามประเภทของเพลงในช่วงเวลา 1 ชั่วโมง.....	103

ภาพที่		หน้า
20	ประเภทเพลงที่แบ่งสัดส่วนตามอายุเพลง.....	103
21	อันดับเพลงที่ได้รับความนิยมจากผู้ฟังสูงสุดประจำสัปดาห์ 20 อันดับ ของโอเคเลิฟ (OK Love Chart Top 20).....	104
22	ผังรายการช่วงต้นชั่วโมง (10 นาทีแรก).....	110
23	ผังรายการกำหนดการเปิดเพลงใน 1 ชั่วโมง.....	112
24	ผังรายการกำหนดช่วงเวลาสำหรับพีรีเซนเตอร์พูดใน 1 ชั่วโมง.....	113
25	กิจกรรมการตลาดของรายการโอเคลูกทุ่ง.....	114
26	กิจกรรมการตลาด การติดตั้งป้ายประชาสัมพันธ์รายการและเลขคลื่น ของโอเคเลิฟ จังหวัดฉะเชิงเทรา FM 102.35 MHz.....	114
27	กิจกรรมการตลาด ไปสเตอร์ป้ายประชาสัมพันธ์กิจกรรม”เรดิโอไอโอพีเวอร์” ที่ จังหวัดเชียงใหม่.....	115
28	ป้ายประชาสัมพันธ์รายการและเลขคลื่นของโอเคลูกทุ่ง.....	121
29	ป้ายประชาสัมพันธ์รายการและเลขคลื่นของโอเคเลิฟ.....	121
30	นักร้อง นักแสดงมาสัมภาษณ์ในรายการวิทยุ ที่สตูดิโอของเรดิโอไอโอเค.....	124
31	กิจกรรมคอนเสิร์ต “Love Melody Concert” ที่จังหวัดสุพรรณบุรี.....	125
32	สื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมคอนเสิร์ต “Love Melody Concert” ที่จังหวัด สุพรรณบุรี.....	125
33	กิจกรรมทางการตลาดของเรดิโอไอโอเคในปี พ.ศ.2553.....	129
34	แบบจำลอง SMCR Model ของ เบอร์โล (Berlo).....	131
35	แผนผังรูปแบบในการจัดรายการวิทยุแบบ Contemporary Hit Radio (CHR)...	140
36	แผนผังรูปแบบการวางผังรายการวิทยุในหนึ่งชั่วโมง (Clock) สถานีลูกทุ่งไท 98.....	141
37	โครงสร้างการบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้วิทยุชุมชนต้นน้ำชี จังหวัดชัยภูมิ ในปี 2548.....	155
38	โครงสร้างการบริหารจัดการคณะกรรมการปฏิรูปสื่อภาคประชาชน จังหวัด กาญจนบุรี (ณ วันที่ 17 ตุลาคม 2544).....	156
39	การแสดงความสัมพันธ์ในการวิเคราะห์ทรัพยากร ความสามารถ และกลยุทธ์ ขององค์กร.....	172



ภาพที่	หน้า
40	โครงสร้างองค์กรของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายรายการวิทยุเรดิโอไอเค..... 179
41	โครงสร้างการส่งและรับสัญญาณวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย..... 181
42	การส่งสัญญาณวิทยุผ่านดาวเทียมไปยังสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายของเรดิโอไอเค..... 182
43	แผนผังการสื่อสารบริหารจัดการพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย..... 184
44	งานรับสัญญาณดาวเทียมระบบ C Band ที่ใช้รับสัญญาณรายการวิทยุเรดิโอไอเค..... 191
45	เอกสารการขายของเรดิโอไอเค..... 203
46	เสื่อยึดคอกกลมของรายการเรดิโอไอเค 3 รูปแบบ (ไอเคฮุก ไอเคเลิฟ ไอเคลูกทุ่ง)..... 204
47	แผนที่กำหนดรัศมีการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ไอเคเลิฟ จังหวัดฉะเชิงเทรา เอฟเอ็ม. 102.35 เมกกะเฮิร์ตซ์..... 208
48	แผนที่กำหนดรัศมีการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ไอเคลูกทุ่ง จังหวัดสุราษฎร์ธานี เอฟเอ็ม. 104.0 เมกกะเฮิร์ตซ์..... 209
49	แผนที่กำหนดรัศมีการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ไอเคฮุก จังหวัดเชียงราย เอฟเอ็ม. 96.75 เมกกะเฮิร์ตซ์..... 209
50	โปรแกรมแสดงข้อความสั้น (sms) บนจอคอมพิวเตอร์ในห้องจัดรายการ ไอเคเลิฟ..... 211
51	ศิลปินที่ตกลงเข้าร่วมกิจกรรมในพื้นที่มาสัมผัสภาชนะออกรายการสดภายในห้องจัดรายการของเรดิโอไอเค..... 214
52	แผนผังการบริหารจัดการพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย..... 218
53	โครงสร้างการบริหารจัดการการดำเนินการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกันทั่วประเทศ..... 235

ภาพที่

หน้า

54	โครงสร้างการบริหารจัดการตามแนวคิดการบริหารจัดการภายใต้วัตถุประสงค์ ขององค์กร (Modern by Objectives/MOB).....	236
----	---	-----



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วิทยุกระจายเสียงของไทยเกิดขึ้น เมื่อปี พ.ศ.2470 ในบริบทสังคมการเมืองช่วงปลายของระบอบการปกครองแบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ ซึ่งวิทยุยังไม่มีฐานะเป็นสื่อสารมวลชน เนื่องจากยังไม่มีกรอบการออกอากาศอย่างกว้างขวาง จำนวนผู้รับมีน้อย ในระยะแรกนั้นวิทยุเป็นสื่อของชนชั้นสูง จนเกิดการเปลี่ยนแปลงการปกครองโดยคณะราษฎร ในปี พ.ศ.2475 สื่อวิทยุจึงถูกนำเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการเผยแพร่ระบอบการปกครองประชาธิปไตย โดยกรมโฆษณาการในยุคนั้น และกล่าวได้ว่าสื่อวิทยุตกอยู่ภายใต้อำนาจของรัฐ โดยผู้นำทางการเมืองมาโดยตลอด

สื่อวิทยุกระจายเสียงเริ่มต้นจากการเป็นสื่อของรัฐที่ส่งกระจายเสียงในพื้นที่แคบๆ ก่อน เนื่องจากเทคโนโลยีของเครื่องส่งยังไม่ก้าวหน้า แต่ในระยะต่อมาเทคโนโลยีการกระจายเสียงได้มีการพัฒนาขึ้น จึงมีการดำเนินการวิทยุใน 2 ลักษณะ ขนานกันไปอย่างสอดคล้องกับปัจจัยด้านความก้าวหน้าเทคโนโลยีและอุปสรรคทางภูมิศาสตร์ คือ สื่อวิทยุส่วนกลางที่ส่งกระจายเสียงครอบคลุมพื้นที่ให้กว้างไกลที่สุด เพื่อถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาค และสื่อวิทยุในท้องถิ่นซึ่งมีกำลังส่งคลื่นครอบคลุมเฉพาะภูมิภาค หรือเฉพาะพื้นที่ไม่กี่จังหวัด โดยถ่ายทอดรายการจากส่วนกลาง พร้อมทั้งเริ่มมีการทำรายการจากท้องถิ่นเข้ามาผสม แต่ทั้งสื่อวิทยุส่วนกลางและวิทยุท้องถิ่นที่เกิดขึ้นทั้งหมดทุกสถานียังคงเป็นของหน่วยงานราชการที่ดำเนินงานโดยเจ้าหน้าที่รัฐอย่างเต็มรูปแบบ

ในระยะต่อมา หากพิจารณาจากคุณลักษณะในด้านการเป็นสื่อบันเทิงอันเป็นธรรมชาติของสื่อวิทยุนั้น ปรากฏว่าในช่วง พ.ศ.2500–2530 ศักยภาพของสื่อวิทยุกระจายเสียงในการให้สุนทรียรสทางดนตรีและเปิดโลกจินตนาการ ได้ถูกนำไปใช้ในทางพาณิชย์และส่งเสริมลัทธิบริโภคนิยมอย่างเข้มข้น สื่อวิทยุจึงเติบโตเป็นสื่อของมหาชนในด้านความบันเทิงเต็มรูปแบบ (อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์, 2550 : 386) สื่อวิทยุกระจายเสียงเริ่มผันตัวจากการเกาะเกี่ยวกับภาครัฐไปสู่ภาคธุรกิจ โดยมีเป้าหมายหลักในการดำเนินงานทางวิทยุเพื่อแสวงหากำไรเป็นหลัก โดยส่วนราชการต่างๆที่เป็นเจ้าของสถานีวิทยุได้ให้บริษัทเอกชนมาเช่าช่วงเวลา หรือรับสัมปทานสถานีไปดำเนินการในรูปแบบธุรกิจเป็นสถานีเชิงพาณิชย์ นับตั้งแต่การลงทุนปลูกสร้างอาคาร จัดหาเครื่องส่ง อุปกรณ์ บำรุงรักษาอุปกรณ์ ขยายเวลา หาโฆษณา และจัดทำรายการ หรือซื้อเวลาจากสถานีของรัฐแล้วมาขายเวลาต่อในลักษณะของโบรกเกอร์คนกลางตามระยะเวลาที่กำหนดเอาไว้

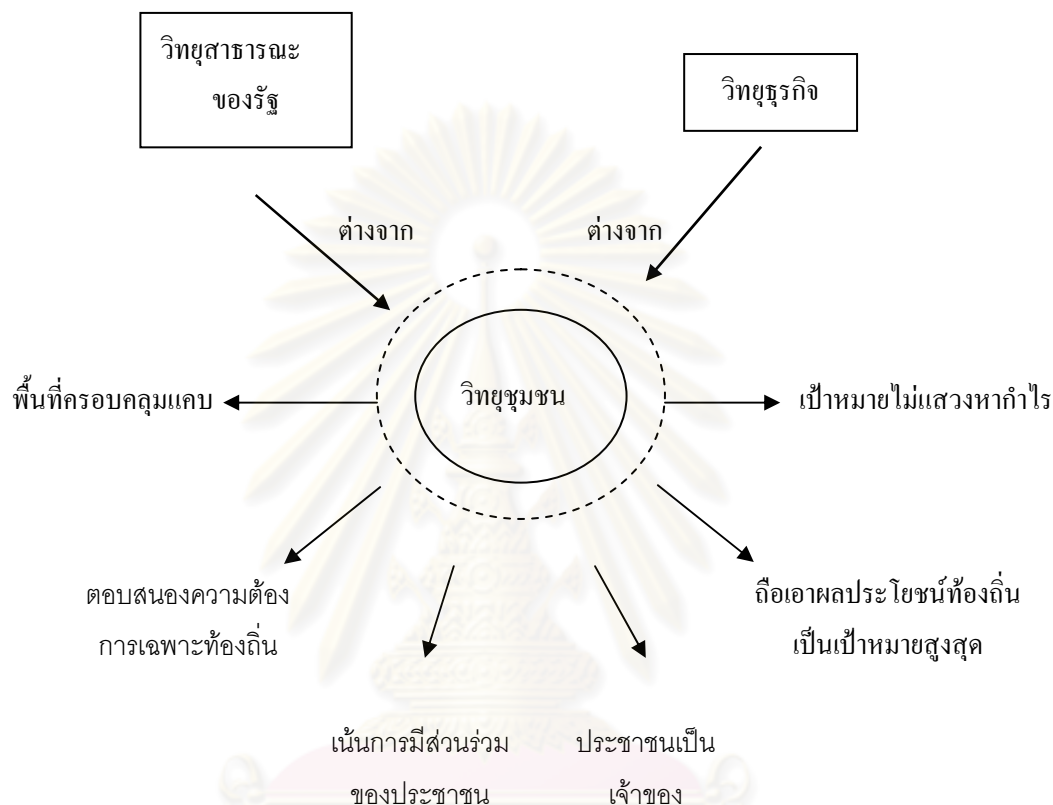
ลักษณะของการให้เอกชนมาดำเนินการกิจการวิทยุซึ่งรัฐเป็นเจ้าของตามกฎหมายนี้ เป็นระบบที่เรียกว่า “ทวิลักษณะ” (dual system) ในระบบวิทยุไทย ทำให้สถานีวิทยุของรัฐกลายเป็นสถานีที่ดำเนินการโดยเอกชนเกือบทั้งหมด ทำให้การจัดประเภทสถานีวิทยุว่าเป็นสถานีของรัฐหรือเป็นสถานีเอกชนแบ่งแยกให้ชัดเจนเช่นที่ประเทศอื่นๆหลายประเทศจำแนกประเภทไม่ได้ (อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์, 2550 : 390)

จากรูปแบบวิทยุของรัฐและวิทยุธุรกิจเชิงพาณิชย์ทั้งสองแบบที่กล่าวมา ในปี พ.ศ. 2534 ได้มีวิทยุในรูปแบบใหม่เกิดขึ้นในส่วนกลางและท้องถิ่นในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน โดยในส่วนกลางคนเมืองหลวงเริ่มได้รู้จักกับรูปแบบของวิทยุที่มีความใกล้เคียงว่าจะเป็น “วิทยุชุมชน” รูปแบบหนึ่ง คือสถานีวิทยุ จส.100 ที่จัดรายการโดยมีประชาชนผู้ใช้รถใช้ถนนเป็นผู้รายงานสถานการณ์การจราจรให้ทราบ ซึ่งเท่ากับว่าประชาชนได้ร่วมคิด ร่วมจัด ร่วมเป็นสมาชิกอย่างเป็นทางการ ถือว่าได้เข้าถึงสื่อและมีส่วนร่วมในการจัดรายการด้วย อย่างไรก็ตาม กลุ่มคนที่เข้าถึงสื่อนั้นก็เพียงคนกลุ่มหนึ่ง และในการคัดเลือกเนื้อหารายการ และกลั่นกรองออกอากาศ ยังเป็นอำนาจของผู้จัดรายการ และพนักงานของบริษัท หรือเจ้าหน้าที่สถานี ส่วนเจ้าของสถานีนั้นก็ยังเป็นกองทัพบกและกรมตำรวจ มิใช่ชุมชน (อ่าง กาญจนา แก้วเทพ, คู่มือวิทยุชุมชน)

ในส่วนภูมิภาคได้มีการทดลองจัดทำรายการวิทยุในรูปแบบใหม่ ชื่อว่า “รายการสร้างสรรค์จันทร์” ที่สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยระบบ เอฟ.เอ็ม. จังหวัดจันทร์ ตามหลักการของวิทยุชุมชนคือ “การเป็นสื่อแบบประชาธิปไตย” (democratic media) และ “การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม” (participatory communication) คือให้ประชาชนเข้าถึงสื่อได้ง่าย (accessibility) ให้ประชาชนช่วยกันคิด วางแผน กำหนดเนื้อหาการผลิตรายการร่วมกัน (participation) และให้ประชาชนเป็นเจ้าของรายการ หรือมีอำนาจการตัดสินใจในการบริหารรายการด้วยตนเอง (self-management) โดยมีนายสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย จังหวัดจันทร์ และคณบดีคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นที่ปรึกษา

หลังจากทำการทดลองส่งกระจายเสียงการทดลองจัดวิทยุชุมชน “รายการสร้างสรรค์จันทร์” ไปได้ 2 เดือน สุรินทร์ แปลงประสพโชค (2534) ในฐานะผู้วิจัยได้พบคำตอบ 4 ประการ คือ 1) มีความเป็นไปได้ที่จะจัดให้มีวิทยุชุมชนในประเทศไทย 2) การบริหารจัดการนั้นจะต้องดำเนินการในรูปของคณะกรรมการที่มีตัวแทนของชุมชน เช่น ผู้นำชุมชนและอาสาสมัครชุมชนเป็นกรรมการ ใช้รูปแบบการทำงานร่วมกันด้วยการประชุมปรึกษาหารือและแบ่งความรับผิดชอบกัน 3) การผลิตเนื้อหาให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนนั้น จะต้องมีการสำรวจความต้องการของประชาชนก่อน และต้องมีการติดตามประเมินผลหลังจากทำรายการแล้ว และ 4) หากมีเนื้อหาที่ตอบสนองและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนในท้องถิ่น จำนวนผู้ฟังวิทยุชุมชนจะเพิ่มมากขึ้น

จากการทดลองส่งกระจายเสียงการทดลองจัดวิทยุชุมชนในเขตชานเมือง จังหวัด จันทบุรีต่อมาได้มีผู้ทำวิจัยต่อเนื่องพบว่าภาครัฐได้เข้ามาควบคุมการดำเนินการรายการจนทำให้ การทดลองส่งกระจายเสียงการทดลองจัดวิทยุชุมชนในครั้งนี้อยู่ติดง (อ้างอุษา จันทน์ประภาศ, 2535)



ภาพที่ 1 คุณลักษณะของวิทยุชุมชนที่แตกต่างจากวิทยุธุรกิจและวิทยุสาธารณะของรัฐ

จากหนังสือคู่มือวิทยุชุมชนของกาญจนา แก้วเทพ กล่าวไว้ว่า ก่อนหน้าปี พ.ศ.2540 เมื่อเปิดวิทยุฟังมักจะได้ยินคำประกาศว่า “ที่นี่ สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย” อย่างเป็นทางการ แต่หลังจากรัฐธรรมนูญปี พ.ศ.2540 ประกาศใช้ ทำให้ได้ยินคำประกาศใหม่ ในสถานีวิทยุบางแห่งว่า “ที่นี่ รายการวิทยุชุมชนของคนโคราช” หรือ “ที่นี่ วิทยุเสียงบ้านล้านนา” ทำให้เกิดข้อกังขาในใจว่า “แล้ววิทยุชุมชนนี่มันคืออะไร มีข้อเหมือนหรือแตกต่างจากวิทยุแห่งชาติ/แห่งประเทศไทยอย่างไร”

ปรัชญาของวิทยุชุมชน คือการเลียนแบบคำขวัญของหลักการประชาธิปไตยที่ว่า เป็นวิทยุ “โดย” “ของ” “เพื่อ” ชุมชนนั่นเอง โดยเริ่มต้นที่คำว่า “โดย” ก่อน กล่าวคือต้องให้ ประชาชนเข้ามาดำเนินงานวิทยุชุมชน ต่อจากนั้นประชาชนจึงจะเกิดความรู้สึกเป็น “เจ้าของ” และ



ในท้ายที่สุดเนื้อหารายการของวิเทศชุมชนก็จะเป็นไป “เพื่อ” ผลประโยชน์ของชุมชน วิเทศชุมชนจึงไม่ใช่วิเทศที่มีคนอื่นไปทำเพื่อชุมชน แต่เป็นวิเทศที่ชุมชนทำเองเพื่อตนเอง (กาญจนา แก้วเทพ, 2546)

จากหลักปรัชญาของวิเทศชุมชนที่กล่าวแล้ว องค์การยูเนสโกได้วางแนวคิดของวิเทศชุมชนเอาไว้ 3 ประการ ดังนี้ คือ 1) ต้องให้ประชาชนเข้าถึงได้โดยง่าย (accessibility) ในแง่ผู้ฟัง ผู้ร่วมผลิตรายการ ผู้ให้ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารจัดการ เนื่องจากคุณลักษณะเฉพาะของวิเทศชุมชนที่แตกต่างจากวิทยุธุรกิจและวิทยุบริการสาธารณะของรัฐ โดยวิเทศชุมชนมีข้อกำหนดพื้นที่ในการออกอากาศครอบคลุมพื้นที่แคบ และมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะท้องถิ่นเท่านั้น 2) ต้องให้ประชาชนมีส่วนร่วมในรูปแบบต่าง ๆ (participation) เป็นลักษณะเด่นที่เห็นได้ชัดเจนของวิเทศชุมชน ในการเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน และ 3) ต้องเป็นวิเทศที่ประชาชนมีการบริหารจัดการด้วยตนเอง (self-management) ที่ให้ประชาชนได้เป็นเจ้าของสถานี ร่วมกันบริหารจัดการโดยถือเอาผลประโยชน์ท้องถิ่นเป็นเป้าหมายสูงสุดของคนทุกกลุ่มในชุมชน และเอกลักษณ์ที่สำคัญคือ การไม่แสวงหากำไร ซึ่งเป็นข้อแตกต่างจากวิทยุธุรกิจอย่างชัดเจนที่สุด

ในปี พ.ศ.2540 วิเทศกระจายเสียงในรูปแบบวิเทศชุมชนได้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน จากการที่ประเทศไทยได้มีการร่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ที่มีลักษณะปฏิรูปทางการเมือง และส่งเสริมประชาธิปไตยแก่ประชาชนอย่างมาก โดยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสื่อวิทยุ นั้น สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรได้เล็งเห็นความจำเป็นที่จะให้มีการจัดสรรคลื่นความถี่อย่างเป็นธรรมให้แก่หน่วยงานทั้งของรัฐ องค์การเอกชน ไปจนถึงประชาชนในท้องถิ่นห่างไกลทุกที่ของประเทศไทย โดยหวังว่าคลื่นความถี่เหล่านี้จะช่วยมีบทบาทในการช่วยสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน และมีการออกพระราชบัญญัติองค์การจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ.2543 ตามบทบัญญัติมาตรา 40 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ขึ้น กำหนดให้ภาคประชาชนมีสิทธิใช้คลื่นความถี่ไม่น้อยกว่า 20 % ของความถี่ทั้งหมดที่จัดสรรสำหรับกิจการวิทยุและโทรทัศน์ และให้ภาคประชาชนดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์สาธารณะและไม่แสวงหากำไรในทางธุรกิจ (มาตรา 26)

ต่อมาในการยกร่างพระราชบัญญัติประกอบมาตรา 40 อีกฉบับหนึ่ง คือ พระราชบัญญัติประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ พ.ศ.2551 ได้มีการกำหนดประเภทของกิจการวิทยุกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ไว้ 3 ประเภท คือ

- 1) ประเภทบริการสาธารณะ (public service)
- 2) ประเภทบริการชุมชน (community service)
- 3) ประเภทบริการทางธุรกิจ (commercial service)

หมายความว่ากฎหมายได้มีการเตรียมการที่จะกำหนดให้มีการแบ่งประเภทของ สถานีวิทยุและโทรทัศน์ออกเป็นสถานีบริการสาธารณะ สถานีบริการชุมชน และสถานีบริการธุรกิจ ต่อไป ซึ่งถือได้ว่าเป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการผ่อนคลายหลักเกณฑ์ในการจัดสรรคลื่น (deregulation) มิให้มีการผูกขาดโดยรัฐเช่นในอดีต และในขณะเดียวกันนับเป็นการเปิดให้ภาค ประชาชนและธุรกิจเอกชนเข้าถึงการใช้คลื่นวิทยุโดยตรง (อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์, 2550 : 391)

นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2522 เป็นต้นมา ถือเป็นช่วงเวลาทีวีวิทยุภาคธุรกิจนั้นมีการเติบโต อย่างต่อเนื่อง ทั้งที่สถานีวิทยุกระจายเสียงทั้งหมดยังคงเป็นสถานีวิทยุของรัฐ (state radio) ภายใต้ การบริหารของหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ อาทิ กรมประชาสัมพันธ์ กองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ กรมไปรษณีย์โทรเลข องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย เป็นต้น ผู้ดำเนินการ วิทยุกระจายเสียงมีการพัฒนารูปแบบการผลิตรายการวิทยุจากรูปแบบของรายการวิทยุที่ตัด แบ่งช่วงเวลาในสถานีวิทยุเป็นช่วงละชั่วโมง (Blog Station) แล้วแบ่งขายให้กับผู้ผลิตรายการวิทยุ รายย่อย ไปสู่รายการวิทยุในรูปแบบสถานีวิทยุ (Format Station) ที่ออกอากาศในรูปแบบเดียวกัน ตลอด 24 ชั่วโมง และเกิดการแข่งขันในทางธุรกิจอย่างสูงในการหาผู้สนับสนุนรายการ และการ ช่วงชิงสัมปทานคลื่นความถี่วิทยุ ทำให้ผู้ผลิตวิทยุภาคธุรกิจทั้งรายใหญ่และรายย่อยหลายรายที่ไม่ สามารถต่อสู้บนเวทีธุรกิจวิทยุได้ ต้องผันตัวเองนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ความเป็น มืออาชีพจากวิทยุธุรกิจรูปแบบเดิมไปดำเนินการในช่องทางรูปแบบวิทยุชุมชน

วิวัฒนาการสื่อกระจายเสียงของไทยได้เริ่มต้นขึ้นในยุคอำนาจนิยม กล่าวคือ สื่อวิทยุกระจายเสียงเกิดขึ้นใน พ.ศ.2473 และสื่อวิทยุโทรทัศน์เกิดขึ้นใน พ.ศ.2498 จากนั้นผ่าน เข้าสู่ยุคเรียกร้องสิทธิเสรีภาพและประชาธิปไตย (พ.ศ.2516-2522) ในช่วงสามสิบปีแรกนั้น สื่อกระจายเสียงถูกใช้เป็นเครื่องมือของรัฐ ในการควบคุมความคิดประชาชนเป็นด้านหลัก ทว่า ในช่วงหลังนั้นปรับเปลี่ยนเข้าสู่ยุคการเมืองผ่อนคลาย ธุรกิจสื่อสารมวลชนเติบโต (พ.ศ.2522- 2535) เพราะนอกจากการเติบโตของเศรษฐกิจโดยรวมแล้ว

ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวของสื่อวิทยุกระจายเสียงเป็นการเฉพาะ ได้แก่ การ เติบโตของธุรกิจเพลงไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ.2522 ซึ่งความนิยมเพลงไทยลูกทุ่งและเพลงสากล ทำ ให้รายการเพลงเป็นรายการที่สร้างรายได้หลักของสถานี

ต่อมาในปลายปี พ.ศ.2534 มีชัย วีระไวทยะ รัฐมนตรีสำนักนายกรัฐมนตรี ผู้มี อำนาจดูแลกรมประชาสัมพันธ์กำหนดนโยบายที่พลิกโฉมธุรกิจวิทยุอีกครั้ง ด้วยการเปิดให้มีการ ประมูลคลื่นสถานีวิทยุกรมประชาสัมพันธ์ 5 สถานี ได้แก่ สถานีเอฟ.เอ็ม. 88.0 , 93.5 , 95.5, 97.0 และ 105.0 เมกกะเฮิรตซ์ ซึ่งผู้ชนะได้แก่ บริษัท แกรมมี่ เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด และ บริษัท ยู แอนด์ไอคอร์ปอเรชั่น จำกัด ในเครือช่อง 3 ได้สัมปทานบริษัทละสองคลื่น ที่เหลืออีกหนึ่งคลื่นเป็น ของสตูดิโอ 107 ของจันทรา ชัยนาม เป็นการเริ่มต้นศักราชใหม่ของธุรกิจอุตสาหกรรมวิทยุที่วัดกัน

แบบ "ใครใหญ่ใครอยู่" ทำให้เกิดปรากฏการณ์สื่อวิทยุมีต้นทุนค่าสัมปทานที่สูงส่งผลต่อค่าโฆษณาที่แพงขึ้น (ผู้จัดการรายเดือน เมษายน 2537)

จนเมื่อเกิดเหตุการณ์เดือนพฤษภาคม พ.ศ.2535 ซึ่งถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้กระแสการปฏิรูปสื่อของรัฐเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง เนื่องจากยุควิกฤติการเมืองจึงเข้าสู่กระแสการเปิดเสรีสื่อ (พ.ศ.2535-2540) พัฒนาไปสู่รัฐธรรมนูญ มาตรา 40 เรื่องการคืนคลื่นความถี่วิทยุ โทรทัศน์และโทรคมนาคมให้เป็นทรัพยากรของชาติ ต้องใช้เพื่อประโยชน์สาธารณะทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น

ขณะเดียวกันในช่วงปี พ.ศ.2536 วงการวิทยุกระจายเสียงได้มีการเปลี่ยนแปลงอีกครั้ง ตามการพัฒนาของเทคโนโลยีการสื่อสารดาวเทียม โดยรายการวิทยุ Radio Vote Satellite ที่ผลิตรายการโดย บริษัท เอ-ไทม์ มีเดีย จำกัด เริ่มออกอากาศในปี พ.ศ. 2536 ออกอากาศผ่านระบบดาวเทียม (Satellite) ไปยังกลุ่มผู้ฟังทั่วประเทศ ผ่านสถานีวิทยุในพื้นที่เศรษฐกิจ 6 พื้นที่ในประเทศไทย ได้แก่ สถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 98.0 เมกกะเฮิร์ตซ์ ในจังหวัดเชียงใหม่, สถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 95.75 เมกกะเฮิร์ตซ์ ในจังหวัดเชียงใหม่, สถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 94.25 เมกกะเฮิร์ตซ์ ในจังหวัดพิษณุโลก, สถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 93.75 เมกกะเฮิร์ตซ์ ในจังหวัดอุดรธานี, สถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 106.25 เมกกะเฮิร์ตซ์ ในจังหวัดนครราชสีมา และสถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 90.5 เมกกะเฮิร์ตซ์ ในจังหวัด สงขลา (ยกเลิการออกอากาศผ่านดาวเทียมไปยังต่างจังหวัดเมื่อต้นปี พ.ศ.2549) (ยุวดี คงชูชัย, 2548)

จากการพัฒนาสู่รัฐธรรมนูญ มาตรา 40 เรื่องการคืนคลื่นความถี่วิทยุ โทรทัศน์และโทรคมนาคม ให้เป็นทรัพยากรของชาติ ต้องใช้เพื่อประโยชน์สาธารณะ ทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น รวมทั้งแนวคิดเรื่องการแข่งขันเสรีอย่างเป็นธรรม ผลักดันเข้าสู่บรรยากาศในยุคปฏิรูปสื่อ ปฏิรูปการเมือง (พ.ศ.2540-2544) สร้างหลักประกันสิทธิและเสรีภาพด้านการสื่อสาร ในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจของปัจเจกบุคคล ชุมชน และรัฐ (สุภิญญา กลางณรงค์, 2552)

จากเจตนารมณ์ของมาตรา40 ดังกล่าวนั้น มุ่งหวังปฏิรูประบบวิทยุกระจายเสียงวิทยุโทรทัศน์ และวิทยุโทรคมนาคม ในด้านการถือครองกรรมสิทธิ์คลื่นวิทยุ โดยมีให้ผูกขาดโดยรัฐและเอกชนเพียงบางกลุ่ม และให้มีองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ คือ คณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) ทำหน้าที่กำกับดูแลการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และวิทยุโทรคมนาคมทั้งหมด

ในช่วงปี พ.ศ.2548-2549 ได้เกิดเหตุการณ์ความขัดแย้งทางการเมือง เกิดการทำรัฐประหารขึ้นในวันที่ 19 กันยายน พ.ศ.2549 เป็นเหตุให้กฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ปี พ.ศ.2540 ได้ถูกยกเลิก จนกระทั่งมีการบัญญัติและประกาศใช้กฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ปี พ.ศ.2550 ซึ่งไม่ได้มีการบัญญัติพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่

และกำกับดูแลการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และวิทยุโทรคมนาคมไว้ ดังนั้น จึงไม่มีหน่วยงานใดๆ ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และวิทยุโทรคมนาคม เป็นผลให้องค์กรสื่อมวลชนแขนงต่างๆ รวมถึง “วิทยุชุมชน” ไม่มีกฎหมายรับรองในสถานภาพ ส่งผลทำให้สถานีวิทยุชุมชนต้องกลายสภาพเป็นสถานีวิทยุเถื่อนไปโดยปริยาย (สทกมล ผานามอญ, 2551 : 3)

จากประวัติศาสตร์ของระบบวิทยุกระจายเสียงของประเทศไทยที่กล่าวมาข้างต้น จะได้เห็นแล้วว่า สื่อวิทยุกระจายเสียงได้พัฒนามาจากขั้นตอนของการเป็นสื่อของรัฐ สื่อสาธารณะ สื่อระดับชาติ พร้อมกับการส่งมอบอำนาจการบริหารการจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียงผ่านระบบการให้สัมปทานคลื่นวิทยุกระจายเสียง และเปิดโอกาสในการผลิตรายการวิทยุให้กับผู้ผลิตวิทยุในรูปแบบธุรกิจ สื่อเชิงพาณิชย์ ในขณะที่สื่อวิทยุชุมชน สื่อวิทยุท้องถิ่นได้เสนอตัวก้าวเข้ามาเป็นสื่อใหม่ เพื่อเป็นอีกทางเลือกของระบบวิทยุกระจายเสียง

“วิทยุชุมชน คือ เครื่องมือที่แสดงถึงสิทธิของชุมชน และการกระจายอำนาจสู่คนตัวเล็กๆ เป็นสื่อทางเลือกที่ให้โอกาสแก่คนทุกคนในชุมชนได้มีสิทธิเสรีภาพที่เท่าเทียมกันในการสื่อสารตามความต้องการของชุมชนผ่านสื่อวิทยุ เป็นการดำเนินการด้วยใจอาสาสมัคร ไม่แสวงหาผลประโยชน์หรือกำไร โดยมุ่งหวังที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดความดีงามแก่ชุมชน และพัฒนาคุณภาพของคนในชุมชน รวมทั้งหล่อหลอมให้คนในชุมชนเกิดความสามัคคี อันเป็นการเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน” (มรรยาท พงษ์ไพบูลย์, 2546)

ในปัจจุบันระบบวิทยุกระจายเสียงได้เกิดการหลอมรวมเข้าสู่พัฒนาการอีกขั้นหนึ่ง ด้วยปรากฏการณ์สำคัญ 2 ประการ คือ 1) ความล้มเหลวของวิทยุชุมชน การที่วิทยุชุมชนที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ในการเป็นสื่อของชุมชน โดยชุมชน เพื่อชุมชน เปิดโอกาสให้ประชาชนในแต่ละชุมชน ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ไม่เคยได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของสถานีวิทยุกระจายเสียง ได้รับสิทธิในการใช้คลื่นความถี่วิทยุกระจายเสียง เพื่อนำเสนอเนื้อหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในชุมชนของตนเอง ภายใต้การบริหารจัดการโดยชุมชนเอง ในขณะที่ระบบสื่อสารมวลชนกำหนดให้ผู้ที่ป็นนักสื่อสารมวลชนจะต้องได้รับการฝึกฝนบ่มเพาะอย่างเป็นทางการเป็นงาน การผลิตงานสื่อมวลชนจะอาศัยเทคโนโลยีเป็นหลัก คุณสมบัติข้อนี้ทำให้เกิดผลสืบเนื่องตามมา คือ สำหรับผู้ที่ต้องการจะเข้ามาเป็นผู้ส่งสาร จำเป็นต้องมาฝึกฝนอบรมการใช้เครื่องมือเครื่องมือนานๆ (กาญจนา แก้วเทพ, 2545)

แต่ด้วยเหตุที่บุคลากรในชุมชนขาดชุดความรู้ ประสบการณ์ และทักษะด้านการบริหารจัดการวิทยุกระจายเสียง จึงทำให้ผังรายการที่ออกอากาศขาดความหลากหลาย เนื้อหารายการไม่ดึงดูดใจ วิทยุชุมชนที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จึงไม่สามารถดำรงอยู่ และเติบโตได้อย่างยั่งยืน ตัวอย่างเช่น จากการศึกษาข้อมูลของศูนย์การเรียนรู้วิทยุชุมชนคนตลาดแจ้ง สถานีวิทยุชุมชนใน



จังหวัดชัยภูมิ ตามเจตนารมณ์ของคณะทำงานเครือข่ายกลุ่มชัยภูมิเข้มแข็ง พบว่าเมื่อดำเนินการกระจายเสียงไปได้ระยะหนึ่ง ปรากฏว่าศูนย์การเรียนรู้วิทยุชุมชนคนตลาดแร้งประสบปัญหาในด้านต่างๆมากมาย โดยเฉพาะปัญหาการขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงานด้านการสื่อสารมวลชน และขาดบุคลากรที่มีใจรักเนื่องจากไม่มีค่าตอบแทนในการทำงานทำให้ต้องปิดตัวลงไปมากที่สุด (คม สัมพันธ์รักษ์, 2548 : 79) และการศึกษาบทบาทของผู้นำชุมชนชาวไทยภูเขาในการจัดการวิทยุชุมชน จังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่าปัญหาในการบริหารจัดการวิทยุชุมชนนั้น ปัญหาเรื่องค่าใช้จ่ายในการจัดการเป็นปัญหาอันดับหนึ่ง และปัญหาที่พบมากคือปัญหาเรื่องความรู้ความชำนาญ ซึ่งจากการสนทนากลุ่มของสมาชิกพบว่า สมาชิกในชุมชนส่วนใหญ่ไม่เคยรู้เรื่องการจัดการวิทยุชุมชนมาก่อน (จิระวรรณ ตันภูรานนท์, 2542)

และอีกประการที่ทำให้ระบบวิทยุกระจายเสียงเกิดการหลอมรวมเข้าสู่พัฒนาการอีกขั้นหนึ่ง คือ 2) การประสานวิทยุธุรกิจและวิทยุชุมชน การแข่งขันของวิทยุกระจายเสียงในภาคธุรกิจที่เกิดขึ้นในการช่วงชิงสัมปทานคลื่นวิทยุกระจายเสียงอย่างเข้มข้น ทำให้ผู้ผลิตรายการวิทยุที่ไม่สามารถแข่งขันในการประมูลสัมปทานคลื่นวิทยุได้ ต้องมองหาช่องทางสื่อใหม่ในการทำธุรกิจ จึงได้เกิดแนวคิดการประสานวิทยุธุรกิจและวิทยุชุมชนเข้าด้วยกัน โดยใช้ความเป็นมืออาชีพของวิทยุภาคธุรกิจ ผ่านช่องว่างบนพื้นที่ของวิทยุชุมชน ออกมาเป็นรูปแบบรายการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศผ่านวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศตามรูปแบบธุรกิจวิทยุ เช่น ในปี พ.ศ.2540 บริษัท เจเนอริกซ์ โปรดักชั่น จำกัด ผลิตรายการวิทยุในชื่อเรดิโอโอเค มีรูปแบบรายการเพลง 3 รายการ คือ โอเคลูกทุ่ง โอเคฮุค โอเคเลิฟ จากส่วนกลางในกรุงเทพมหานครแล้วส่งสัญญาณวิทยุกระจายเสียงผ่านดาวเทียมออกอากาศบนสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในจังหวัดต่างๆ จำนวน 93 สถานี 42 จังหวัดทั่วทุกภาคในประเทศไทย

บริษัท เจเนอริกซ์ โปรดักชั่น จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิตรายการวิทยุที่ก่อตั้งขึ้น และดำเนินการโดยกลุ่มบุคคลในแวดวงวิทยุภาคธุรกิจในกรุงเทพมหานคร ซึ่งในที่นี้จะเรียกว่า “ผู้ผลิตหลัก” ได้มองเห็นช่องว่างของสถานีวิทยุชุมชนในการดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุ โดยอาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านดาวเทียม และความเป็นมืออาชีพด้านการบริหารจัดการและการผลิตรายการวิทยุ ในการดำเนินธุรกิจการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศผ่านวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เป็นเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทั่วประเทศตามรูปแบบธุรกิจวิทยุ บริหารจัดการรายการวิทยุและโครงสร้างสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ตั้งแต่การเริ่มคิดวางแผน กำหนดนโยบายการบริหารจัดการ การผลิตรายการ การตรวจสอบคุณภาพรายการ และการตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศ และการวัดผลการรับฟังของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายปลายทางแต่ละสถานี โดยศูนย์กลางในการบริหารจัดการวิทยุอยู่ที่องค์กรผู้ผลิตหลักที่เป็นมืออาชีพ ร่วมกับเจ้าของสถานีวิทยุ



ชุมชนเครือข่าย โดยพิจารณาการบริหารจัดการในด้านการบริหารจัดการโครงสร้างการผลิตรายการวิทยุส่งกระจายเสียงผ่านดาวเทียม การแสวงหาสถานีวิทยุชุมชนแบบเครือข่าย การบริหารจัดการงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการการสื่อสารระหว่างผู้ผลิตหลักกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

การบริหารจัดการโครงสร้างการผลิตรายการวิทยุส่งกระจายเสียงผ่านดาวเทียม ได้แก่ การจัดสัดส่วนเนื้อหา การกำหนดผังรายการ การกำหนดเนื้อหารายการ โดยการจัดแบ่งสัดส่วนของเนื้อหารายการจากองค์กรผู้ผลิตหลักในส่วนกลาง และจากเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย โดยพิจารณาจากผังรายการที่นำเสนอแบบมาตรฐานเดียวกันทุกสถานี

บริษัท เจเนอริกซ์ โปรดักชั่น จำกัด ดำเนินการผลิตรายการวิทยุในชื่อเรดิโอไอเค เป็นรูปแบบวิทยุธุรกิจ โดยเป็นผู้ผลิตเนื้อหารายการ 24 ชั่วโมง ในรูปแบบของสถานีประเภทตามแนวเพลงในการนำเสนอรายการ (Music Format Station) ที่ใช้หลักการรูปแบบการเปิดเพลงประเภทเดียวกันต่อเนื่องตลอดทั้งวัน (Continuous Music Form) เพื่อเป็นหลักยึดเป็นแกนไว้ให้รายการดำเนินไปอย่างมีแบบแผน มีจุดร่วม ฟังแล้วไม่กระจัดกระจาย และมีการจัดวางองค์ประกอบต่างๆในรายการ ประกอบด้วย เพลง การพูดคุยของนักจัดรายการวิทยุ ข่าว สารคดี การเล่นเกม การให้บริการสาธารณะ โฆษณาสินค้า และเพลงประจำรายการ โดยจัดวางสัดส่วนของแต่ละองค์ประกอบแตกต่างกันไปภายในช่วงเวลา 1 ชั่วโมง และจะออกอากาศในลักษณะนี้ต่อเนื่องทุกชั่วโมง มีนักจัดรายการเป็นผู้จัดรายการ ตั้งแต่ 05.00 – 24.00 น.

และช่วงเวลาหลังเที่ยงคืนจนถึง 05.00 น. ไม่มีนักจัดรายการมาจัดรายการ จะใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการเปิดเพลงอัตโนมัติ (sweep music) ตามรูปแบบรายการของแต่ละประเภทสถานีอย่างต่อเนื่อง

สถานีเพลง (Music Station) ของเรดิโอไอเคแบ่งตามประเภทของเพลงและกลุ่มผู้ฟังได้ทั้งสิ้น 3 รูปแบบ คือ โอเคเลิฟ เป็นรูปแบบรายการเพลงฟังสบาย (Easy Listening or Beautiful Music) โอเคฮิต เป็นรูปแบบรายการเพลงยอดนิยม (Contemporary Hit Radio/CHR) และโอเคลูกทุ่ง เป็นรูปแบบรายการเพลงยอดนิยม (Contemporary Hit Radio/CHR) แนวลูกทุ่ง (Country)

เรดิโอไอเคผลิตรายการตามรูปแบบรายการเพลง 3 รูปแบบ ดำเนินกระบวนการผลิตและจัดรายการในห้องส่งซึ่งตั้งอยู่ในส่วนกลางคือกรุงเทพมหานคร แล้วถ่ายทอดสัญญาณด้วยระบบดิจิตอลผ่านดาวเทียมไปทั่วประเทศ โดยสถานีวิทยุชุมชนที่เป็นพันธมิตรเครือข่ายปลายทางแต่ละแห่งสามารถตั้งงานรับสัญญาณ และนำสัญญาณรายการตามรูปแบบรายการเพลงเพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งตามที่ได้ตกลงกันไว้แล้วส่งกระจายเสียงถ่ายทอดสัญญาณออกอากาศได้ทันที (Real time)

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายปลายทางแต่ละสถานีที่เป็นพันธมิตรกับเรดิโอไอเค เป็น สถานีวิทยุชุมชนที่บุคคลในชุมชนนั้นๆ ได้ดำเนินการลงทะเบียนวิทยุชุมชน และได้ตกลงเป็น พันธมิตรร่วมกับองค์กรที่ผลิตเนื้อหารายการในกรุงเทพฯ ซึ่งถือเป็นผู้ผลิตหลัก โดยรับสัญญาณ กระจายเสียงผ่านดาวเทียมแล้ว นำเนื้อหาออกอากาศในสถานีวิทยุชุมชนของตนเองแบบทันที (Real time) โดยทำการตกลงในเบื้องต้นว่าต้องรับสัญญาณรูปแบบรายการของเรดิโอไอเคในรูปแบบ ใดรูปแบบหนึ่งอย่างต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมงทุกวัน ตามเงื่อนไขของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละ แห่งที่ทำสัญญากับบริษัท เจน เอ็กซ์ โปรดัคชั่น จำกัด

ในครั้งแรกที่เริ่มดำเนินการ ช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ.2550 ผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยุ ชุมชนเครือข่ายได้ตกลงแบ่งสัดส่วนการผลิตรายการในเบื้องต้นอย่างชัดเจน โดยแบ่งหน่วยเวลา การออกอากาศเป็นรายชั่วโมง ในแต่ละชั่วโมงมีการจัดสรรแบ่งส่วนการผลิต ออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ เพื่อแบ่งผู้รับผิดชอบในการผลิต คือ ส่วนแรก ช่วงต้นชั่วโมง 10 นาทีแรก เป็นช่วงเวลาของสถานี วิทยุชุมชนเครือข่ายโดยอิสระ

นาทีที่ 1 ถึงนาทีที่ 5 สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งสามารถนำมาผลิต เนื้อหาข่าวสารในท้องถิ่น สารคดีความรู้ และนาทีที่ 6 ถึง 10 สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่ง สามารถขายโฆษณาในท้องถิ่นได้

ส่วนที่ 2 ช่วงเวลา 50 นาที นับจากนาทีที่ 11 ถึงนาทีที่ 60 ผู้ผลิตหลักเป็นผู้ผลิต เนื้อหารายการทั้งหมดแล้วถ่ายทอดผ่านดาวเทียมให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทุกแห่งรับสัญญาณ ในรูปแบบเดียวกันตามข้อตกลง เพื่อออกอากาศทุกสถานีพร้อมเพรียงกัน

ต่อมาพบว่าสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายไม่สามารถดำเนินการผลิตรายการข่าวสาร ในท้องถิ่นในช่วงเวลาต้นชั่วโมง นาทีที่ 1-5 ที่รับผิดชอบได้ตามข้อตกลง ในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2553 ผู้ผลิตหลักจึงได้ผลิตข่าวต้นชั่วโมงขึ้นเองและให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายรับสัญญาณ ถ่ายทอดออกอากาศพร้อมกันทุกแห่ง

การศึกษาวิจัยเรื่องวิทยุชุมชนที่ผ่านมา พบว่าเป็นการศึกษาวิทยุชุมชนในรูปแบบ ของการจัดกรอบการบริหารจัดการที่เป็นไปตามแนวทางในการก่อกำเนิดแนวคิดของวิทยุชุมชน ของชุมชน โดยชุมชน เพื่อชุมชน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อสร้างประโยชน์และ ตอบสนองความต้องการให้เกิดแก่ชุมชนเท่านั้น แต่ในทางปฏิบัติพบว่ารูปแบบของวิทยุชุมชนดังที่ กล่าวมายังไม่ประสบความสำเร็จมากนัก ดังนั้นกรณีการศึกษาเรื่องของการบริหารจัดการสถานี วิทยุชุมชนในลักษณะธุรกิจวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่ว ประเทศนี้ อาจจะเป็นทางเลือกอีกรูปแบบหนึ่งที่น่าจะศึกษาให้เกิดผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายทั้ง บริษัทผู้ผลิตวิทยุธุรกิจที่เข้ามาในวิทยุชุมชน และสถานีวิทยุชุมชนเอง

การผสมผสานการบริหารจัดการและสัดส่วนเนื้อหารายการของรูปแบบรายการวิทยุที่เกิดขึ้นใหม่ ด้วยการบริหารจัดการงานในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง จึงมีความน่าสนใจ การศึกษาถึงแนวคิด กระบวนการ ของการบริหารจัดการภายในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงในรูปแบบธุรกิจผ่านวิทยุชุมชน ทั้งในด้านโครงสร้างการบริหารจัดการทางการสื่อสาร การกำหนดสัดส่วนเนื้อหา และเป้าหมายของการบริหารงานในองค์การที่มีพันธกิจแตกต่างกันให้ผสมกลมกลืน โดยอยู่บนพื้นฐานของการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจและสร้างความร่วมมือกัน ซึ่งเรียกว่าเป็น พันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเป็นแนวโน้มของการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงในอนาคต บนเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการปฏิรูปสื่อสารมวลชนตาม มาตรา 40 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 จึงเป็นปัจจัยที่น่าจะ ศึกษาวิจัยในครั้งนี้

### ปัญหานำการวิจัย

1. ผู้ผลิตหลักมีโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร และดำเนินการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกันทั่วประเทศอย่างไร
2. ผู้ผลิตหลักใช้การสื่อสารเพื่อสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับสถานีวิทยุชุมชน เครือข่าย และกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการดำเนินการผลิตวิทยุร่วมกันในรูปแบบธุรกิจวิทยุออกอากาศในสถานีวิทยุชุมชนอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร และดำเนินการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศผ่านวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกันทั่วประเทศ
2. เพื่อวิเคราะห์การสื่อสารเพื่อสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับสถานีวิทยุชุมชน เครือข่าย และกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการดำเนินการผลิตวิทยุร่วมกันในรูปแบบธุรกิจวิทยุออกอากาศในสถานีวิทยุชุมชน

### นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

#### กลยุทธ์ หมายถึง

การกำหนดและประเมินทางเลือกต่างๆที่ผู้ผลิตหลัก คือ เรดิโอไอเคดำเนินการเพื่อทำให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจในในการบริหารจัดการรายการวิทยุออกอากาศผ่านดาวเทียมทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายตามเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยการเลือกใช้ทรัพยากร วิธีการผลิต และการสื่อสาร ติดต่อกัน ประสานระหว่างกันอย่างเหมาะสม

### **พันธมิตรทางธุรกิจ หมายถึง**

ความสัมพันธ์ในลักษณะของการร่วมมือกันระหว่าง ผู้ผลิตหลัก คือ เเรดิโอไอเค กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายปลายทางแต่ละแห่ง โดยทั้งสองฝ่ายมีความมุ่งหมายที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน วิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศผ่านสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

พันธมิตรทางธุรกิจเกิดจากความร่วมมือกันทางด้านการบริหารจัดการ การผลิต และการตลาด โดยมีการเซ็นสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อร่วมมือในกิจกรรมทางธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีความเป็นทางการ ผูกพันกันด้วยข้อสัญญา

### **สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย หมายถึง**

สถานีวิทยุกระจายเสียงที่ดำเนินการออกอากาศโดยขอใบอนุญาตการส่งกระจายเสียงวิทยุชุมชน โดยเจ้าของคลื่นวิทยุได้ตกลงกับบริษัทที่ผลิตเนื้อหารายการในกรุงเทพมหานคร รับสัญญาณกระจายเสียงผ่านดาวเทียม นำเนื้อหารายการมาออกอากาศในสถานีวิทยุชุมชนของตนเองตลอด 24 ชั่วโมง

ในงานวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษา สถานีวิทยุชุมชนในเครือข่ายของเรดิโอไอเค

### **โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียม หมายถึง**

โครงสร้างการบริหารจัดการวิทยุกระจายเสียง ตั้งแต่การเริ่มคิดวางแผน กำหนดนโยบายการบริหาร การผลิตรายการ โดยศูนย์กลางการบริหารจัดการวิทยุอยู่ที่บริษัทผู้ผลิตที่เป็นมืออาชีพ ร่วมกับเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนในเครือข่าย โดยพิจารณาการบริหารจัดการในด้านการบริหารจัดการโครงสร้างการผลิตรายการวิทยุส่งกระจายเสียงผ่านดาวเทียม การแสวงหาสถานีวิทยุชุมชนแบบเครือข่าย การบริหารจัดการงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย การบริหารจัดการผู้ฟัง

การบริหารจัดการโครงสร้างการผลิตรายการวิทยุส่งกระจายเสียงผ่านดาวเทียม ได้แก่ การจัดสัดส่วนเนื้อหา การกำหนดผังรายการ การคัดเลือกผู้ดำเนินรายการ การกำหนดเนื้อหารายการ

การแสวงหาสถานีวิทยุชุมชนแบบเครือข่าย ได้แก่ การคัดเลือกสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย การวางระบบออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

การบริหารจัดการงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ การบริหารจัดการงบประมาณจะพิจารณาถึงความสำคัญของงบประมาณ, หลักการบริหารงบประมาณ และแหล่งที่มาของรายได้ ส่วนการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ จะพิจารณาประเภทของวัสดุอุปกรณ์ แหล่งที่มาของวัสดุอุปกรณ์ การจัดเก็บและบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์

การบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ได้แก่ การให้คำแนะนำ การสนับสนุน การควบคุมและตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

การบริหารจัดการผู้ฟัง ได้แก่ การสำรวจผู้ฟังรายการในพื้นที่

### รายการวิทยุ หมายถึง

รายการวิทยุที่มีลักษณะการเปิดเพลงในแนวเพลงไทยสากล เพลงสากล หรือ/และ เพลงไทยลูกทุ่ง และเป็นรายการที่มีลักษณะเปิดเพลงประเภทเดียวกันต่อเนื่องตลอดทั้งวัน (Continuous Music Form) หรือที่เรียกว่า สถานีเพลง (Music Format Station) โดยมีส่วนแบ่งข่าว ข่าวประชาสัมพันธ์ และกิจกรรมต่างๆแทรกในรายการ

งานวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษารายการวิทยุของเรดิโอไอเค ที่ผลิตโดยบริษัท เจนเอ็กซ์โปรดักชั่น จำกัด ที่ออกอากาศในสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย 3 รูปแบบรายการ คือ ไอเคเลิฟ ไอเคฮุค และไอเคลูกทุ่ง

### การสื่อสาร หมายถึง

การติดต่อ ประสานงาน ระหว่างผู้ผลิตหลักจากส่วนกลาง และสถานีวิทยุชุมชนผ่านช่องทางต่างๆ ได้แก่ โทรศัพท์ โทรสาร จดหมาย โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับการสนทนาที่ชื่อว่า Skype เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลในกระบวนการผลิตและการส่งกระจายเสียงออกอากาศสร้างความเข้าใจให้ถูกต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

โดยผู้ผลิตหลักให้ข้อมูลต่างๆ คือ ข้อมูลเงื่อนไขการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ข้อมูลด้านเทคนิคการรับสัญญาณรายการ ข้อมูลระบบดาวเทียม ข้อมูลรายงานผลการตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ข้อมูลการจัดกิจกรรมในพื้นที่ ข้อมูลค่าเดือนสำหรับสถานีวิทยุชุมชนที่ดำเนินการไม่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด ข้อมูลการขอยกเลิกสัญญา

สถานีวิทยุชุมชนให้ข้อมูลผลการรับสัญญาณรายการ ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมที่เกิดขึ้นในพื้นที่ ข้อเสนอแนะและข้อเรียกร้องต่างๆ



## ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตการศึกษา คือ ผู้ผลิตรายการวิทยุที่ผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมเพื่อออกอากาศผ่านสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกันทั่วประเทศ โดยมีผู้ผลิตในปัจจุบัน 1 ราย ซึ่งใช้สถานีผลิตรายการวิทยุในกรุงเทพมหานคร แล้วส่งสัญญาณผ่านดาวเทียมเพื่อออกอากาศผ่านสถานีวิทยุชุมชนพร้อมกันทั่วประเทศ คือ บริษัท เจน เอ็กซ์ โปรดักชั่น จำกัด ดำเนินการรายการวิทยุเรดิโอไอเค

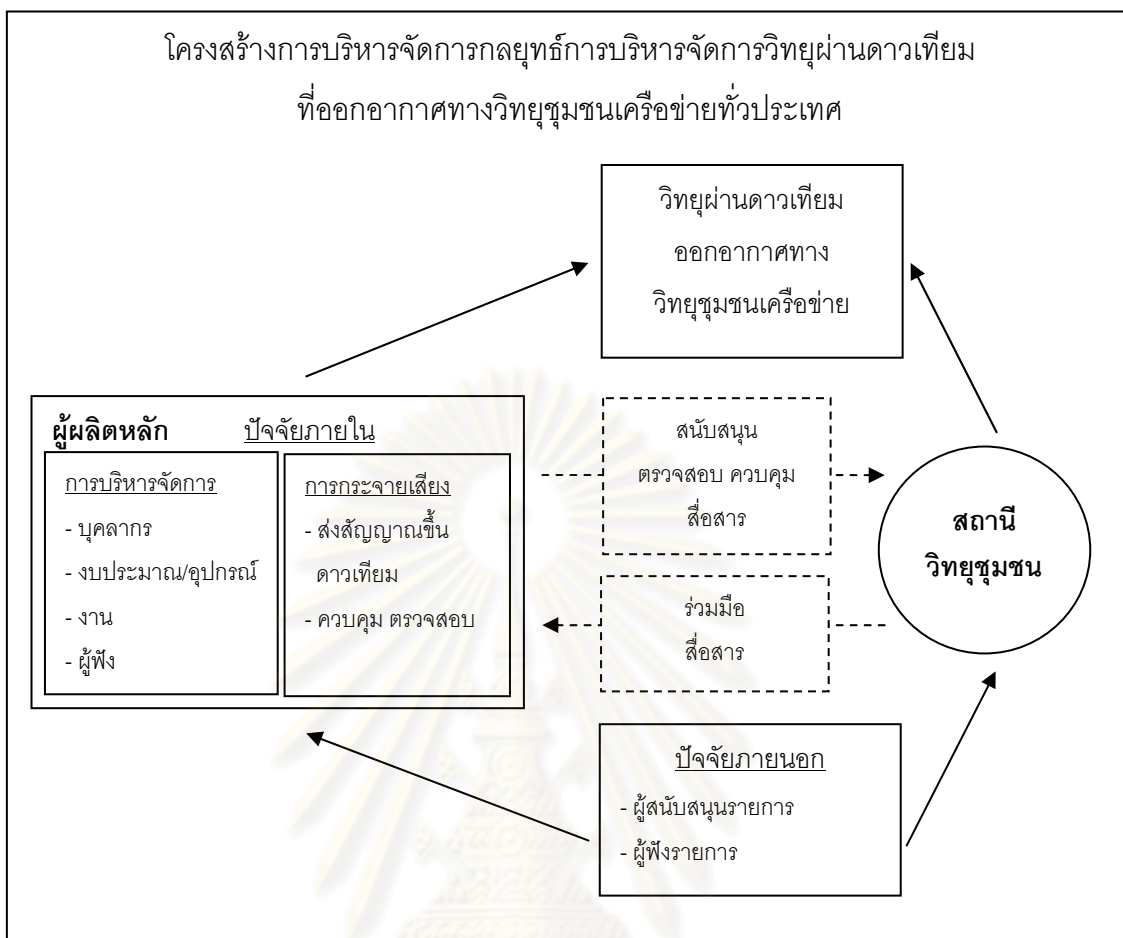
โดยพิจารณาการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ดังนี้ การบริหารจัดการองค์กร การจัดการรูปแบบรายการ และการบริหารจัดการการส่งกระจายเสียง รวมถึงการมีส่วนร่วมของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ที่นำไปสู่กระบวนการสื่อสารทางวิทยุโดยการผสมผสานของวิทยุเชิงธุรกิจและวิทยุชุมชนอย่างยั่งยืน

ระยะเวลาในการศึกษา ย้อนหลังตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นออกอากาศรายการวิทยุเรดิโอไอเคตั้งแต่ เดือนตุลาคม พ.ศ.2550 จนกระทั่งถึงการดำเนินงานในเดือนธันวาคม พ.ศ.2553

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ใช้เป็นข้อมูลเสนอแนะในการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร และการดำเนินการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศผ่านสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกันทั่วประเทศตามรูปแบบธุรกิจวิทยุ เพื่อผสมผสานการผลิตรายการวิทยุในเชิงธุรกิจและแนวคิดของวิทยุชุมชน
2. เพื่อเป็นข้อคิดเห็นในการกำหนดรูปแบบการนำเสนอ และกระบวนการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศผ่านสถานีวิทยุชุมชนพร้อมกันทั่วประเทศ พัฒนาให้เกิดการเรียนรู้จากความร่วมมือของส่วนกลางและจากชุมชนในพื้นที่อย่างแท้จริง

ศูนย์วิทยุทรงพยากรณ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 2 กรอบการวิเคราะห์ (Conceptual Framework) เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่าย”

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่าย” ผู้วิจัยเลือกกำหนดการศึกษาตามกรอบการวิเคราะห์ (Conceptual Framework) เป็น 2 ประเด็นตามวัตถุประสงค์การศึกษา คือ

1. เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร และดำเนินการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศผ่านวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกันทั่วประเทศ โดยกำหนดกรอบการศึกษาที่ปัจจัยภายในองค์กรผู้ผลิตหลักที่ส่งผลต่อการดำเนินวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่าย

2. เพื่อวิเคราะห์การสื่อสารเพื่อสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย และกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการดำเนินการผลิตวิทยุร่วมกันในรูปแบบธุรกิจวิทยุออกอากาศในสถานีวิทยุชุมชน โดยกำหนดกรอบการศึกษาที่รายละเอียดแต่ละขั้นตอนของการ

สื่อสารระหว่างผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย เพื่อร่วมกันผลิตรายการและออกอากาศ  
รายการวิทยุเรดิโอไอเค



ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย มีแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง คือ

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานี กระบวนการผลิตรายการ และรูปแบบรายการวิทยุกระจายเสียง

- แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรผู้ผลิตสื่อ ภายใต้แรงผลักดันทางสังคม
- แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอุตสาหกรรมสื่อ ภายใต้สภาวะการณ์ทางการตลาด

2. แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กรผู้ประกอบการธุรกิจสื่อวิทยุ

- 3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดรายการวิทยุ
- 4. แนวคิดเรื่องวิทยุชุมชนในประเทศไทย
- 5. แนวคิดกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ

**แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานี กระบวนการผลิตรายการ และรูปแบบรายการวิทยุกระจายเสียง**

#### การบริหารสถานีวิทยุกระจายเสียง

เอกสารการสอนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ชูดวิชา “การบริหารงานวิทยุกระจายเสียง-Radio Administration” (2530) กล่าวว่า สถานีวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทยเป็นของรัฐบาล เพราะจัดตั้งขึ้นในนามของหน่วยงานราชการทั้งหมด แต่ในทางปฏิบัติสถานีวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทยเป็นจำนวนมากเป็นการลงทุนดำเนินการโดยเอกชน และมีการเช่าเวลาให้จัดรายการ มีการขายโฆษณา ในขณะที่หน่วยงานราชการเป็นเพียงเจ้าของสถานี ไม่ได้เข้าไปดำเนินการจัดรายการเอง เพียงแต่ควบคุมให้มีการถ่ายทอดข่าว ประกาศของทางราชการ และโฆษณาให้อยู่ในเวลาที่จำกัด ตลอดจนมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการ จึงจัดได้ว่าสถานีวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทยเป็นระบบผสมระหว่างรัฐบาลกับเอกชนแบบหนึ่ง

การบริหารงานวิทยุกระจายเสียงต้องมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ เช่น การช่วยให้ข่าวสารความรู้แก่ประชาชน การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบการปกครอง บ้านเมือง การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม หรือเพื่อการค้าหากำไร

ในขณะที่การบริหารงานวิทยุชุมชนนั้นมีวัตถุประสงค์ ตามแนวคิดของวิทยุชุมชน โดยชุมชน ของชุมชน และเพื่อชุมชน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน ใช้ระบบการบริหารด้วยตนเองแบบประชาธิปไตยนำเสนอรูปแบบรายการมีลักษณะหลากหลายแล้วแต่ความต้องการของประชาชนและสอดคล้องกับลักษณะชุมชน (กาญจนา แก้วเทพ, 2549) นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น ใช้ประโยชน์ในการให้ความรู้แก่ชุมชนและสื่อสารเรื่องราวความเป็นไปในชุมชน และที่สำคัญเป็นการดำเนินงานเพื่อประโยชน์แก่ชุมชนอย่างแท้จริงโดยไม่หวังผลกำไรในเชิงธุรกิจ เพื่อใช้เป็นศูนย์กลางในการให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่างๆแก่คนในชุมชน(บ้านเกิด) โดยหวังว่า การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมของคนในชุมชน ผ่านสื่อวิทยุชุมชน น่าจะเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งและการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ (สหกมล ผานามอญ, 2551)

โดยทั่วไปองค์กรวิทยุกระจายเสียงมีส่วนงานพื้นฐาน 4 ส่วน คือ ฝ่ายการบริหาร ฝ่ายข่าว ฝ่ายรายการ และฝ่ายช่าง

ในองค์กรวิทยุกระจายเสียง ส่วนสำคัญขององค์กร คือ ส่วนที่เป็นฝ่ายผลิตรายการ ที่การทำงานมีสายการผลิต (Line Product) เป็นขั้นตอน ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร เสียงพูด เสียงรายงานเหตุการณ์ เสียงดนตรี เพลง และเสียงประกอบ ทั้งหมดเรียกว่า Input ที่นำมาผลิตออกมาเป็น รายการข่าว บทความ สารคดี และรายการเพลง หรือที่เรียกว่า Output ออกอากาศทางเครื่องส่ง

การบริหารงานด้านการจัดรายการต้องกำหนดแนวนโยบายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน แล้วกำหนดประเภทรายการ เวลาในการออกอากาศและผู้รับผิดชอบล่วงหน้า โดยแบ่งเวลาให้กับรายการประเภทต่างๆตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ในนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ฟังเป้าหมาย (Target Audience)

องค์กรผู้ผลิตหลักของรายการวิทยุที่ผลิตขึ้นโดยผู้ผลิตหลักจากส่วนกลางเพื่อออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ มีการจัดโครงสร้างองค์กรเป็น 4 ส่วน คือ ฝ่ายธุรการที่บริหารงานในสำนักงาน ฝ่ายผลิตรายการ ฝ่ายขาย และฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาด (Network and Marketing) ที่ดูแลจัดการสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

โครงสร้างขององค์กรผู้ผลิตหลัก ประกอบด้วย 4 ส่วน โดย 3 ส่วนจะมีเหมือนองค์กรวิทยุกระจายเสียงธุรกิจทั่วไป คือ ฝ่ายผลิตรายการ ฝ่ายขาย ฝ่ายบริหารงานในสำนักงาน ที่มีการดำเนินงานในหน้าที่เช่นเดียวกับองค์กรวิทยุกระจายเสียงอื่นๆ

ส่วนงานสุดท้ายที่แตกต่างจากองค์กรวิทยุกระจายเสียงอื่นๆ คือ ส่วนเน็ตเวิร์ค และการตลาด ทำหน้าที่จัดหา ดูแล สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย (Sub-station) ที่เป็นช่องทางกระจายเสียงสู่ผู้ฟังรายการทั่วประเทศ พร้อมตรวจสอบคุณภาพของการส่งกระจายเสียงในด้าน รัศมีการส่งกระจายเสียงครอบคลุมพื้นที่เป้าหมาย คุณภาพเสียงที่ออกอากาศ การบริหารจัดการ ของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ตลอดจนประสานกับสถานีวิทยุเครือข่ายแต่ละสถานีตลอด 24 ชั่วโมง

นอกจากนี้ส่วนเน็ตเวิร์คและการตลาดยังทำหน้าที่ดูแลเรื่องการตลาด การทำ กิจกรรมประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างการรู้จักสถานีให้กับผู้ฟังในพื้นที่อีกด้วย

### กระบวนการผลิตรายการ

เอกสารการสอนชุดวิชา “การผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง-Radio Programme Production” ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2531) ได้อธิบายรายละเอียดว่า การผลิต รายการวิทยุกระจายเสียง แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

1. งานจัดรายการ คือ การวางแผนการจัดรายการ เริ่มจากการศึกษากลุ่ม ประชากรเป้าหมาย เพื่อช่วยให้ผู้บริหารด้านการจัดรายการนำไปใช้ตัดสินใจในการจัดรายการให้ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ฟังกลุ่มเป้าหมาย และจัดวางผังรายการของสถานี

2. งานผลิตรายการ เป็นกระบวนการผลิต หลังจากการวางแผนจัดรายการแล้ว โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

2.1 ขั้นเตรียมการผลิต (Pre-Production) เป็นการเตรียมความพร้อมก่อน บันทึกเสียงจริง หรือก่อนออกอากาศจริง ประกอบด้วย การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน การวางแผนการ ผลิตรายการ การเขียนบท การจัดเตรียมวัสดุรายการ การประสานงาน และการชักซ้อม

2.2 ขั้นลงมือผลิตรายการ (Production) เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นจริงในห้อง บันทึกเสียงหรือห้องจัดรายการ เพื่อบันทึกเสียงลงเทปต้นฉบับสำหรับออกอากาศ หรือการจัด รายการสด ประกอบด้วย การบันทึกเสียง การควบคุมเสียง การพูดหรือแสดง และการกำกับ รายการ

2.3 ขั้นหลังการผลิต (Post Production) เป็นการตรวจสอบคุณภาพของรายการ หลังการผลิต เพื่อให้รายการมีคุณภาพมาตรฐาน

ในการผลิตรายการวิทยุที่ผลิตโดยผู้ผลิตหลักจากส่วนกลางเพื่อออกอากาศผ่าน ทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ มีการดำเนินการส่งกระจายเสียงออกอากาศตลอด 24 ชั่วโมง โดยมีการประสานและแบ่งหน้าที่ในการผลิตรายการร่วมกัน ดังนี้



งานจัดรายการ คือ ผู้ผลิตหลักเป็นผู้กำหนดแผนการจัดรายการ และกลุ่มประชากรเป้าหมาย เพื่อใช้กำหนดรูปแบบการจัดรายการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ฟังกลุ่มเป้าหมาย และจัดวางผังรายการของสถานี โดยมีการแบ่งช่วงเวลาต้นชั่วโมงเพื่อให้สถานีวิทยุชุมชนแต่ละสถานีที่อยู่ในจังหวัดต่างๆสามารถจัดรายการตามความเหมาะสมในพื้นที่ของตนเอง

ในส่วนของงานผลิตรายการ เป็นกระบวนการผลิตที่ผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแบ่งหน้าที่การผลิตอย่างชัดเจน โดยยึดถือตามการแบ่งช่วงเวลาที่ย่ออากาศ แล้วดำเนินการผลิตรายการตามความรับผิดชอบ และเมื่อได้มีการออกอากาศรายการแล้ว ผู้ผลิตหลักจะเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพของรายการ เพื่อควบคุมให้รายการมีคุณภาพมาตรฐาน

### รูปแบบรายการวิทยุกระจายเสียง

จุมพล รอดคำดี กล่าวในหนังสือ “คู่มือการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง” (2525) ว่า การแบ่งประเภทรายการวิทยุมักจะแบ่งให้ครอบคลุมลักษณะของรายการอยู่ 4 ลักษณะใหญ่ด้วยกัน คือ

1. แบ่งโดยเนื้อหาหรือรายการ (Content) เป็นหลัก
2. แบ่งโดยเอารูปแบบการเสนอรายการ (Program Format) เป็นหลัก
3. แบ่งโดยเอาผู้ฟัง (Target Audience) เป็นหลัก
4. แบ่งโดยเอาหน้าที่สื่อมวลชน (Function of Mass Media) เป็นหลัก

จากการแบ่งประเภทรูปแบบรายการวิทยุตามแนวทางดังกล่าวข้างต้น พบว่ารายการวิทยุที่ผลิตโดยผู้ผลิตหลักจากส่วนกลางเพื่อออกอากาศผ่านทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ ใช้เกณฑ์การแบ่งตามรูปแบบการเสนอรายการ (Program Format) เป็นหลัก นำเสนอรูปแบบที่มีลักษณะการเปิดเพลงในแนวเพลงไทยสากล เพลงสากล หรือและ เพลงไทยลูกทุ่ง และเป็นรายการที่มีลักษณะเปิดเพลงประเภทเดียวต่อเนื่องตลอดทั้งวัน (Continuous Music Form) หรือที่เรียกว่า สถานีเพลง (Music Format Station) โดยมีสัดส่วนของข่าว ข่าวประชาสัมพันธ์ และกิจกรรมต่างๆแทรกในรายการ

ในบทความเรื่อง “รายการวิทยุกระจายเสียงในยุคดอทคอม” อัญญา จันทร์สุข (2543) ได้อธิบายเกี่ยวกับวิธีการจัดผังรายการวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบันว่ามีอยู่ 2 รูปแบบ คือ

1. Block Program คือรูปแบบการจัดผังรายการ โดยใช้หลักการแบ่งช่วงเวลาในสถานีทั้งหมดเป็นช่วงเวลาต่างๆตามเวลาที่เหมาะสม โดยมักจะพิจารณากลุ่มผู้ฟังและเรื่องของ

เวลาควบคู่กันไปเสมอ เช่น ผังรายการประจำช่วงเช้า เหมาะกับเกษตรกร ผังเวลาช่วงสายถึงบ่าย เหมาะกับแม่บ้าน เป็นต้น

2. Format Station คือรูปแบบการจัดผังรายการ โดยใช้หลักการรูปแบบเดียวเป็นหลัก เพื่อเป็นหลักยึดเป็นแกนไว้ให้รายการดำเนินไปอย่างมีแบบแผน มีจุดรวม ฟังแล้วไม่กระจาย กระจาย (Michael C. Keith,1987)

ในการจัดรายการวิทยุของสถานีแต่ละแห่งต้องมีคุณลักษณะเด่น คือ มีความต่อเนื่อง น่าสนใจ ตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ฟังติดตามรายการของสถานีตลอดทั้งวัน สร้างมูลค่าของสถานีให้ผู้อุปถัมภ์รายการเลือกลงโฆษณาในสถานี

การจัดผังรายการแบบ Format Station ช่วยกำหนดรูปแบบการจัดรายการวิทยุให้มีความต่อเนื่องตลอดทั้งวัน และคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายหลักกลุ่มเดียวที่สถานีต้องการ Michael C. Keith (1987) ได้ระบุถึงลักษณะของการจัดผังรายการวิทยุแบบ Format Station ในหนังสือ Radio Programming ว่า “มีการจัดวางองค์ประกอบต่างๆในรายการ ได้แก่ เพลง การพูดคุยของนักจัดรายการวิทยุ ข่าว สารคดี การจัดแข่งขัน การให้บริการสาธารณะ โฆษณาสินค้า และเพลงประจำรายการ ในสัดส่วนที่แตกต่างกันออกไปภายใน 1 ชั่วโมง และจะออกอากาศในลักษณะนี้ต่อไปเรื่อยตลอด 24 ชั่วโมง”

### แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรผู้ผลิตสื่อ ภายใต้แรงผลักดันทางสังคม

McQuail (2000) ได้กล่าวว่า สื่อมวลชนที่ดำเนินงานในลักษณะองค์กรธุรกิจ ต้องดำเนินอยู่ท่ามกลางแรงผลักดันต่างๆทางสังคม (Social Pressure) ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Pressure) การเมือง (Political Pressure) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนแรงผลักดันภายในองค์กรเอง ซึ่งแรงผลักดันเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานขององค์กรผู้ผลิตสื่อมวลชน

จากแนวคิดของ McQuail สามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้



เช่นเดียวกับ Gerbner (1969 อ้างถึงใน McQuail,2000) ที่ได้กล่าวถึงสื่อมวลชนว่า ดำเนินการภายใต้แรงกดดันจากบทบาทของพลังจากภายนอกต่างๆ เช่น ลูกค้ำ ในที่นี้หมายถึงนักโฆษณา, คู่แข่งจากสื่ออื่น, ผู้มีอำนาจ โดยเฉพาะทางด้านกฎหมายและการเมือง, นักวิชาการ, สถาบันอื่นๆในสังคม รวมถึงตัวผู้รับสาร

Hendrick (1995) ได้กล่าวถึงโครงสร้างและการพัฒนาตลาดของอุตสาหกรรมสื่อไว้ใน The Journal of Media Economics โดยได้นำเสนอกรอบแนวคิดจากทฤษฎีโครงสร้างขององค์กรอุตสาหกรรม (Structuralistic Theory of Industrial Organization) (Hay & Morris,1991;Sheperd,1985) โดยให้ความสนใจที่โครงสร้างของอุตสาหกรรมสื่อ นโยบายของรัฐและแรงผลักดันต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อตลาด โดยเฉพาะเรื่องพฤติกรรมทางด้านพฤติกรรมด้านกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีแนวคิดที่ว่า องค์กรผู้ผลิตเป็นส่วนหนึ่งของหลายๆองค์กรในระบบองค์กรสื่อ ซึ่งมีผลกระทบกับโครงสร้างของระบบและสภาวะแวดล้อม และขณะเดียวกันองค์กรผู้ผลิตเหล่านี้ก็ได้รับผลกระทบจากสภาวะแวดล้อมนั้นๆเช่นกัน เป็นผลให้ความสามารถขององค์กรผู้ผลิตสื่อถูกพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพ และปรับเปลี่ยนความสามารถทั้งภายในและภายนอก เพื่อรับมือกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรผู้ผลิตสื่อภายใต้แรงผลักดันทางสังคม เป็นการทำความเข้าใจภาพรวมเกี่ยวกับตลาดของธุรกิจการผลิตวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่าย ซึ่งมีลักษณะเฉพาะและแตกต่างจากธุรกิจแขนงอื่น

ในกรณีของการผลิตวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่าย ปัจจัยของวิทยุชุมชนยังนับเป็นแรงผลักดันทางสังคมอีกประการหนึ่งด้วย

### **แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กรผู้ประกอบการธุรกิจสื่อวิทยุ**

การบริหารจัดการองค์กรทางธุรกิจต่างๆในปัจจุบัน ได้มีการนำแนวคิดการบริหารจัดการภายใต้วัตถุประสงค์ขององค์กร (Modern by Objectives/MOB) โดยเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานภายในองค์กร ในการทำงานร่วมกัน โดยการบริหารจัดการเป็นกระบวนการ (Process) ที่ต้องมีหลายฝ่ายเกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ โดยจัดแบ่งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงาน แบ่งออกเป็นฝ่ายๆ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน โดยในการดำเนินงานภายในองค์กรวิทยุส่วนใหญ่ มีการแบ่งงานดังนี้

- ฝ่ายขาย (Sale Department)
- ฝ่ายผลิตรายการ (Program Department)

- ฝ่ายข่าว (News Department)
- ฝ่ายเทคนิค (Engineer Department)
- ฝ่ายธุรกิจ (Business Department)
- ฝ่ายส่งเสริมการขายและฝ่ายการตลาด (Promotion and Marketing)
- ฝ่ายจราจร/สื่อสาร (Traffic)
- ฝ่ายดูแลความต่อเนื่อง (Continuity)

แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารจัดการ และการดำเนินงานขององค์กรผู้ประกอบธุรกิจสื่อวิทยุ นำไปใช้เป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการจัดวางโครงสร้างการบริหารจัดการ และการดำเนินงานของผู้ผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนในเครือข่ายทั่วประเทศตามรูปแบบธุรกิจวิทยุ ที่เป็นไปตามคุณลักษณะของธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงที่ไม่ว่าจะเป็นวิทยุกระจายเสียงในรูปแบบใด ย่อมต้องผสมผสานในมิติการสื่อสารของความเป็นสื่อมวลชน แต่เชื่อมโยงกับมิติเศรษฐกิจ รวมถึงวิทยุชุมชนที่มีรูปแบบไม่มุ่งเน้นการหารายได้ แต่ยังคงเชื่อมโยงถึงมิติของเศรษฐกิจในการบริหารทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการอยู่เช่นกัน

### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการรายการเพลงทางวิทยุ

Howard, Kievman and Moore (1994) กล่าวว่า การยอมรับของกลุ่มผู้ฟังและผลกำไรเป็นสิ่งที่ควบคู่กันอยู่เสมอ เป้าหมายสูงสุดของการผลิตรายการวิทยุคือ การที่รายการเป็นที่ชื่นชอบของกลุ่มเป้าหมาย (Target Audience)

การแข่งขันในธุรกิจวิทยุที่มีสถานีวิทยุจำนวนมาก การเลือกรูปแบบรายการและการสร้างภาพลักษณ์ของสถานีให้แตกต่างจากรายการอื่นจึงเป็นกลยุทธ์หลักในการจัดการรายการเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ฟังรายการติดตามรายการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบันหลายสถานีเลือกใช้วิธีการจัดการรายการที่ตอบสนองต่อกลุ่มผู้ฟังขนาดเล็ก และมีรูปแบบเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) มากขึ้น

สิ่งที่สำคัญต่อการดำเนินการผลิตรายการวิทยุคือ การจัดรายการ (Programming) โดยมีฝ่ายรายการ (Program Department) ซึ่งมีหน้าที่หลักคือ การผลิตและแสวงหาเนื้อหาที่สามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายได้ การวางผังรายการที่สามารถตอบสนองผู้ฟังกลุ่มเป้าหมาย การผลิตที่เกี่ยวกับบริการสาธารณะ การประกาศประชาสัมพันธ์และโฆษณา การผลิตและเสาะหารูปแบบรายการอื่นที่เป็นที่ตอบสนองต่อความสนใจของสาธารณชน และการสร้างผลกำไรให้กับเจ้าของบริษัทผู้ประกอบการ โดยองค์ประกอบในการจัดรายการที่สำคัญ คือ เพลง ข่าว การบริการสาธารณะ การพูดคุยของผู้ประกาศหรือนักจัดรายการวิทยุ โฆษณา การจัดการแข่งขันและโปรโมชัน สวรรค์ดี และจิงเกิ้ลหรือเพลงประจำรายการ

สำหรับรูปแบบรายการเพลง ที่ Pringle, Starr, McCavitt (1999) ได้จัดแบ่งรูปแบบไว้ พบว่าเป็นรูปแบบรายการวิทยุที่พบมากที่สุดในสถานีวิทยุเชิงพาณิชย์ (Commercial Radio Format) โดยมีชื่อเรียกแต่ละรายการแตกต่างกันเพื่อบ่งบอกลักษณะของรายการ ได้ถึง 12 รูปแบบ คือ

- รายการเพลงสำหรับผู้ใหญ่ (Adult Contemporary / AC)
- รายการเพลงร็อก (Album Oriented Rock)
- รายการเพลงฟังสบาย (Easy Listening or Beautiful Music)
- รายการเพลงร็อกคลาสสิก ( Classic Rock)
- รายการเพลงคลาสสิก (Classic)
- รายการเพลงยอดนิยม (Contemporary Hit Radio / CHR)
- รายการเพลงลูกทุ่ง (Country)
- รายการเพลงแจ๊ส (Jazz)
- รายการเพลงมิดเดิลออฟเดอะโรด (Middle-of-the-Road / MOR)
- รายการเพลงรำลึกอดีต (Nostalgia)
- รายการเพลงยุคเก่า (Oldies)
- รายการเพลงร่วมสมัย (Urban Contemporary)

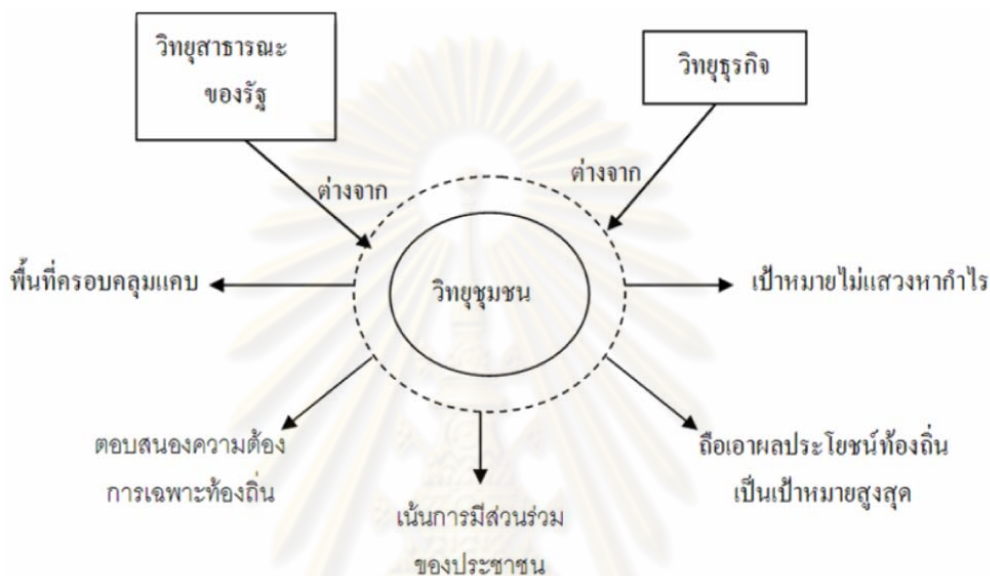
รูปแบบรายการเพลงที่เป็นที่รู้จัก และได้รับความนิยมของผู้ฟัง มีรูปแบบการนำเสนอต่อเนื่องตลอดทั้งวัน (Continuous Music Form) หรือที่เรียกว่าสถานีเพลง (Music Format Station) ได้แก่ รายการเพลงยอดนิยม (Contemporary Hit Radio/CHR), รายการเพลงฟังสบาย (Easy Listening or Beautiful Music), รายการเพลงสำหรับผู้ใหญ่ (Adult Contemporary/AC)

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการรายการเพลงทางวิทยุ นำไปใช้เป็นกรอบในการศึกษาแนวทางในการจัดการรายการเพลงของผู้ผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชนในเครือข่ายทั่วประเทศตามรูปแบบธุรกิจวิทยุ เพื่อพิจารณาต่อเนื่องถึงความเป็นไปในการผสมผสานเนื้อหาของรูปแบบรายการเพลงในเชิงธุรกิจที่ใช้ออกอากาศผ่านทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย



## แนวคิดเรื่องวิทยุชุมชนในประเทศไทย

วิทยุชุมชนเป็น "สื่อเพื่อประชาธิปไตย" จึงต้องมีจิตวิญญาณแบบประชาธิปไตยที่แท้จริง ดังนั้น ลักษณะสำคัญของวิทยุชุมชนจึงเป็นวิทยุโดยประชาชน ของประชาชน และเพื่อประชาชน ซึ่งหมายความว่า เป็นวิทยุที่ดำเนินงานโดยชุมชน มีชุมชนเป็นเจ้าของ และมีเนื้อหารายการที่ทำเพื่อประโยชน์ของชุมชน



วิทยุชุมชนก่อตั้งขึ้นตามเจตนารมณ์ในการเป็นสื่อโดยประชาชน ของประชาชน และเพื่อประชาชน จึงมีคุณลักษณะแตกต่างจากวิทยุธุรกิจและวิทยุสาธารณะของรัฐที่เกิดขึ้นก่อน กล่าวคือ วิทยุชุมชนเป็นสื่อที่ไม่แสวงหากำไร ดำเนินการโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชน ออกอากาศครอบคลุมพื้นที่แคบๆ เฉพาะในชุมชน เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะผู้ฟังในท้องถิ่นและถือเอาผลประโยชน์ท้องถิ่นเป็นเป้าหมายสูงสุด

ช่วงระยะเวลาของการมีวิทยุชุมชนในประเทศไทยอาจแบ่งได้เป็น 2 ช่วงใหญ่ๆ คือ “ช่วงทดลอง” และ “ช่วงของจริง”

ช่วงทดลอง ในปี พ.ศ. 2534 นายสุรินทร์ แปลงประสพโชค ข้าราชการกรมประชาสัมพันธ์ที่กำลังเรียนปริญญาโทอยู่ในขณะนั้น ทดลองจัดทำรายการวิทยุชุมชนที่มีรูปแบบใกล้เคียงกับหลักการของวิทยุชุมชนให้มากที่สุดขึ้นที่สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยระบบ FM ที่จังหวัดจันทบุรี ชื่อว่า “รายการสร้างสรรค์จันทบุรี” โดยหลักการวิทยุชุมชนที่นำมาใช้คือ “การเป็นสื่อแบบประชาธิปไตย” (democratic media) และ “การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม” (participatory



communication) คือให้ประชาชนเข้าถึงสื่อได้ง่าย (accessibility) ให้ประชาชนช่วยกันคิดวางแผน กำหนดเนื้อหาการผลิตรายการร่วมกัน (participation) และให้ประชาชนเป็นเจ้าของหรือมีอำนาจการตัดสินใจในการบริหารรายการด้วยตนเอง (self-management)

ช่วงของจริง ในปี พ.ศ. 2540 ประเทศไทยได้ร่างรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ หัวใจสำคัญของรัฐธรรมนูญฉบับปี 2540 นี้ คือ ข้อความในมาตรา 40 ที่ระบุเอาไว้ว่า “คลื่นความถี่ที่ใช้ในการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และวิทยุโทรคมนาคม เป็นทรัพยากรสื่อสารของชาติ เพื่อประโยชน์สาธารณะ” (กล่าวคือเป็นของชาติ ไม่ใช่ของรัฐ หรือรัฐบาลอีกต่อไปแล้ว)

ข้อความในมาตราดังกล่าวเท่ากับเป็นการกรุยทางให้วิทยุชุมชนในความหมายที่แท้จริงมีโอกาสที่จะถือกำเนิดได้ในสังคมไทย และรัฐบาลในขณะนั้นได้ขานรับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญด้วยการมอบนโยบายให้กรมประชาสัมพันธ์และองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.) จัดทำโครงการวิทยุชุมชนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541

ในส่วนของกรมประชาสัมพันธ์ได้รับลูกต่อนโยบายของรัฐด้วยการริเริ่มก่อตั้งโครงการนำร่อง 2 โครงการประสานกันคือ โครงการนำร่องวิทยุชุมชนในจังหวัดทดลอง 19 จังหวัด และโครงการคน อปม. (การอบรมอาสาสมัครประชาสัมพันธ์ประจำหมู่บ้าน) โดยหวังให้อาสาสมัครดังกล่าวได้เข้ามามีส่วนร่วมในการใช้สื่อวิทยุกระจายเสียงในรูปแบบของวิทยุชุมชน

แต่ในงานวิทยุชุมชนนั้น เพียงแค่การก่อตั้งวิทยุชุมชนและการอบรมอาสาสมัครเพียงสองประการนี้ยังไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา เพราะงานวิทยุเป็นกระบวนการที่ต้องการการบริหารจัดการทั้งงานเบื้องหน้าและเบื้องหลังเพื่อให้วิทยุที่ก่อตั้งขึ้นมาสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับวิทยุชุมชนในประเทศไทย นำไปเปรียบเทียบกับแนวทางในการจัดการรายการผู้ผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่าย เพื่อพิจารณาถึงข้อเหมือนและข้อต่างระหว่างแนวคิดของวิทยุชุมชนกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่ออกอากาศรายการรูปแบบรายการเพลงในเชิงธุรกิจ

### แนวคิดกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ

คำว่า กลยุทธ์ นั้น เริ่มแรกเป็นคำที่ใช้ในทางทหาร หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการอำนวยความสะดวกกำลังทหาร อันเป็นการใช้แผนรวมและการดำเนินการขนาดใหญ่ ส่วนความหมายของกลยุทธ์ในทางธุรกิจได้มีนักวิชาการด้านการบริหารกลยุทธ์ให้คำนิยามไว้ ดังนี้

Alfred Chandler อธิบายว่า กลยุทธ์เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร และการเลือกแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

ส่วน James B. Quinn กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นแผนที่ประกอบไปด้วยเป้าหมายหลักขององค์กร นโยบายและการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ภาพรวมทั้งหมดย่างที่ต้องการ และ William F. Glueck ยังได้ให้นิยามที่มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ กลยุทธ์เป็นแผนหลักขององค์กรที่ได้วางไว้เพื่อให้แน่ใจว่าจะเป็นแนวทางทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายหลักที่ต้องการได้

Michael A Hitt และคณะ อธิบายว่ากลยุทธ์เป็นชุดของภาวะผูกพันและการดำเนินการต่างๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competencies) เพื่อให้ได้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือองค์กรอื่น (อ้างจากชลธิศ แก้วประเสริฐสม, 2549)

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์ จึงหมายถึง การกำหนดและประเมินทางเลือกต่างๆ ที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยการเลือกใช้ทรัพยากร และวิธีการที่เหมาะสม

การใช้กลยุทธ์ สามารถแบ่งได้ เป็น 4 วิธีการ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้พัฒนาและใช้กลยุทธ์ (The Master Strategist Approach) คือผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดและใช้กลยุทธ์ ในฐานะเป็นผู้ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์ข้อมูล กำหนดทางเลือก และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้วยตนเอง

2. มอบหมายให้ผู้อื่นเป็นผู้กำหนดและใช้กลยุทธ์ (Delegate-It-To Other Approach) วิธีนี้ผู้บริหารระดับสูงจะมอบหมายแต่ละงานให้แต่ละคนดำเนินการหรือมอบอำนาจให้กลุ่มหรือหน่วยงานต่างๆ ทำงานร่วมกัน แต่ขณะเดียวกันนั้นผู้บริหารระดับสูงยังคงติดตามความก้าวหน้า และแก้ไขเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง โดยผู้บริหารระดับสูงจะเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ประสานงาน

3. ร่วมมือกันกำหนดและใช้กลยุทธ์ (The Collaborative Approach) ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดตัวบุคคลสำคัญ ทั้งเพื่อนร่วมงานและพนักงานในการร่วมกันคิด เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กลยุทธ์ที่ได้ถือเป็นการร่วมมือกันของทุกฝ่าย โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบ วิธีการนี้ เหมาะสำหรับสถานการณ์การทำงานที่อาศัยผู้ร่วมงานที่มีหน้าที่แตกต่างกัน โดยอาศัยความคิด ความเชี่ยวชาญและเป้าหมายในงานที่แตกต่างกัน ทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดมีความเป็นไปได้สูง

4. สนับสนุนให้ผู้อื่นจัดทำและใช้กลยุทธ์ (The Champion Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถเข้าไปดูแลในรายละเอียดได้ทั้งหมด จึงส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานร่วมกันคิดและระดมสมอง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะทำการพิจารณาและให้ความเห็นชอบเท่านั้น (เสนาะ ตีแยว, 2546)

ในกรณีของวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ ผู้ผลิตหลักที่ผลิตรายการวิทยุเรดิโอโอเคใช้กลยุทธ์แบบที่ 3 คือการร่วมมือกันกำหนดและใช้กลยุทธ์ (The Collaborative Approach) ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดตัวบุคคลสำคัญ ทั้งเพื่อนร่วมงานและพนักงานในการร่วมกันคิด เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เช่น เรดิโอโอเคจัดให้มีการจัดประชุมคัดเลือกเพลงที่จะนำมาเปิดออกอากาศในรายการเป็นประจำทุกสัปดาห์ โดยผู้เข้าร่วมประชุม ประกอบด้วย

- |   |  |
|---|--|
| 1) โชคชัย เจ็ยเจริญ                           | กรรมการผู้จัดการ                             |
| 2) ชาญณรงค์ โพธิ์สุขเกษม                      | โปรดิวเซอร์ โอเคลูกทุ่ง                      |
| 3) ชัยปภรณ์ พุทธิธรรมา                        | โปรดิวเซอร์ โอเคฮุค โอเคเลิฟ                 |
| 4) ยุทธพล ศิริชาติ                            | ผู้คัดเลือกเพลง (Music Selector) โอเคลูกทุ่ง |
| 5) นัยนุช คล้ายประชา                          | ผู้คัดเลือกเพลง (Music Selector) โอเคฮุค     |
| 6) ไพรัชताल ปัญงเทพ                           | ผู้คัดเลือกเพลง (Music Selector) โอเคเลิฟ    |
| 7) พิธีเซนเตอร์หรือนักจัดรายการจากแต่ละรายการ |  |

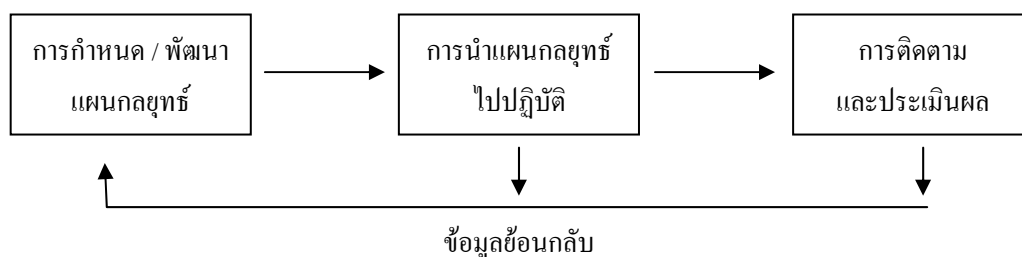
กลยุทธ์ที่ได้ถือเป็นการร่วมมือกันของทุกฝ่าย โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบ

การบริหารกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือที่เรียกว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนที่เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่บอกทิศทางขององค์กรและกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่างๆที่ได้วางไว้ไปปฏิบัติ โดยเตรียมความพร้อมปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างองค์กร และระบบงานต่างๆที่จำเป็น เพื่อช่วยให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เผชิญอยู่ เพื่อได้ทำการแก้ไขให้เหมาะสม (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2544)



ภาพที่ 3 ขั้นตอนหรือกระบวนการในการบริหารกลยุทธ์

การบริหารกลยุทธ์แต่ละขั้นตอนจะมีความสัมพันธ์กัน มีผลกระทบต่อกัน องค์การที่ประสบความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่ยังคงเชื่อมโยงกัน นับตั้งแต่การกำหนดแผนต้องคำนึงขั้นตอนการปฏิบัติมาพิจารณาร่วมด้วย เพื่อทำการป้องกันและลดปัญหาให้ลดน้อยลงในเวลาที่ได้มีการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ ขณะเดียวกันมีระบบการติดตามและประเมินผล เพื่อส่งข้อมูลย้อนกลับให้สามารถปรับหรือพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

ส่วนคำจำกัดความของคำว่า “พันธมิตรทางธุรกิจ” นั้น มีผู้เสนอแนวความคิดเอาไว้หลายนิยาม เช่น

ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา ได้กล่าวในวารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ (มิถุนายน 2540) ว่าพันธมิตรทางธุรกิจ หมายถึง ความร่วมมือกันในระยะยาวขององค์กรธุรกิจตั้งแต่สองแห่งขึ้นไป โดยมีการนำเอาจุดแข็งของทุกฝ่ายมารวมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์

Robert E. Spekman, Lynn A. Isabella และ Thomas C. McAvoy กล่าวว่าพันธมิตรทางธุรกิจ หมายถึงความสัมพันธ์ในลักษณะของการร่วมมือร่วมแรงกันอย่างใกล้ชิดระหว่างองค์กรหรือมากกว่า โดยทั้งสองฝ่ายมีความมุ่งหมายที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน เนื่องจากเป็นการยากที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะประสบความสำเร็จได้เพียงลำพัง (อ้างจาก ชลธิศ, 2549)

จากคำนิยามที่ให้ความหมายพบว่ามีคำสำคัญที่ควรพิจารณา ดังนี้

- **ร่วมมือ** แสดงให้เห็นว่าคู่พันธมิตรได้ดำเนินการร่วมกันในเชิงสนับสนุนไปทางเดียวกัน โดยคำว่าร่วมมือนี้ยังมีนัยแฝงถึงความสมัครใจที่ไม่ใช่การบังคับ และมีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ต่อกันด้วย
- **วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน** หมายถึง คู่พันธมิตรทุกฝ่ายสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองภายในกรอบความร่วมมือแบบพันธมิตร

ชลธิศ แก้วประเสริฐสม (2549) จำแนกพันธมิตรทางธุรกิจตามแนวคิดต่างๆได้ เป็น 5 แบบ คือ

1. พันธมิตรธุรกิจตามแนวคิดของ Mitchell Lee Marks และ Phillip H. Mirvis ที่ระบุว่าพันธมิตรทางธุรกิจเป็นรูปแบบหนึ่งของกลยุทธ์การรวมตัวกันทางธุรกิจ โดยองค์กรต่างๆ สามารถเชื่อมต่อกันในรูปแบบต่างๆตามการรวมตัวที่ชอบด้วยกฎหมาย โดยอาจเริ่มจากความสัมพันธ์ที่ไม่ค่อยเป็นทางการแล้วจึงพัฒนาไปสู่การรวมตัวกันที่สมบูรณ์แบบระหว่างองค์กรหนึ่งกับองค์กรอื่น ตามลำดับคือ การให้สิทธิในการดำเนินงาน (Licensing) พันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic alliance/Partnership) การร่วมลงทุน (Joint Venture) การควบรวมกิจการ (Merger) และการซื้อกิจการ (Acquisition) รูปแบบของการรวมตัวนี้เปลี่ยนแปลงไปตามความซับซ้อนของพันธะสัญญาและระดับการลงทุนระหว่างองค์กรที่เข้ามาร่วมกัน

พันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) จะเกี่ยวข้องกับพันธะสัญญา และการแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทุน เทคโนโลยี และทรัพยากรบุคคล โดยถูกกำหนดโดยความสัมพันธ์ทางธุรกิจเพียงชั่วคราวท่ามกลางหุ้นส่วนแต่ละรายที่ยังคงสามารถเป็นอิสระต่อกัน

2. พันธมิตรธุรกิจตามแนวคิดของ Peter Lorange & Johan Rooks แบ่งพันธมิตรทางธุรกิจตามพัฒนาการของโครงสร้างพันธมิตร ออกแบบ 4 รูปแบบ คือ

2.1 พันธมิตรเฉพาะกิจ (Ad hoc Pool Alliance) ที่ร่วมมือกันเป็นการชั่วคราวอย่างไม่มีสัญญาเป็นทางการและไม่มีการลงทุน โดยใช้ระยะเวลาเพียงสั้นๆ

2.2 พันธมิตรสหสัมพันธ์ (Consortium Strategic Alliance) เป็นการเต็มใจร่วมกันลงทุนในทรัพยากร และนำมูลค่าที่เพิ่มขึ้นจากการเป็นพันธมิตรกลับไป

2.3 พันธมิตรโครงการร่วมทุน (Project-based Joint Venture) เต็มใจร่วมมือใช้ทรัพยากรของตนในโครงการ

2.4 พันธมิตรร่วมทุน (Full-blown Joint Venture) ความสัมพันธ์รูปแบบถาวรที่สุด โดยลงทุนร่วมกันและมีส่วนได้ส่วนเสียในทรัพยากรและการร่วมกันนำมูลค่าเพิ่มจากการลงทุนไปใช้เพื่อพัฒนากลยุทธ์ของธุรกิจใหม่ที่เกิดขึ้นจากการร่วมทุนดังกล่าว เป็นการร่วมมือในระยะยาว

3. พันธมิตรธุรกิจ ตามแนวคิดกลยุทธ์เพื่อการเติบโตสมัยใหม่ ที่เป็นเครื่องมือหนึ่งที่น่าเชื่อถือและให้ความสำคัญในการสร้างความเติบโตขององค์กรสมัยใหม่ โดยแบ่งพันธมิตรทางธุรกิจออกเป็น 3 ประเภท คือ

3.1 พันธมิตรแบบเซ็นสัญญา (Contractual Agreement) เป็นความร่วมมือกันระหว่างสององค์กรที่เซ็นสัญญาเพื่อร่วมมือในกิจกรรมทางธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง



3.2 พันธมิตรตามข้อตกลงการถือหุ้นส่วนน้อย (Minority Equity Agreement) เริ่มมีความเกี่ยวข้องกันในด้านทุน (Equity) ทำให้มีความร่วมมือที่เหนียวแน่นกว่าพันธมิตรแบบเซ็นสัญญา

3.3 การร่วมทุน (Joint Venture) เป็นการร่วมทุนในการจัดตั้งองค์กรใหม่ขึ้นมา เป็นอิสระจากธุรกิจเดิมหรือองค์กรเดิมที่แต่ละฝ่ายมีอยู่แล้ว

4. พันธมิตรธุรกิจตามแนวคิดของ Robert E. Spekman, Lynn A. Isabella และ Thomas C. McAvoy ที่จัดรูปแบบของพันธมิตรธุรกิจตามระดับของการควบคุมและช่วงเวลาของความสัมพันธ์ในการดำเนินการ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับการดำเนินธุรกิจเป็นครั้งคราว 2) ระดับการดำเนินธุรกิจที่มีการติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ กลุ่มที่ผูกพันกันด้วยสัญญา แต่ไม่มีการร่วมรับความเสี่ยงและผลตอบแทน กลุ่มที่ผูกพันกันด้วยสัญญา และมีการร่วมรับความเสี่ยงและผลตอบแทน กลุ่มผู้ถือหุ้นส่วนน้อย และกลุ่มที่ร่วมลงทุนทางธุรกิจ 3) ระดับการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ

5. พันธมิตรทางธุรกิจตามแนวคิดของ ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา ที่จัดแบ่งพันธมิตรธุรกิจจากระดับความแนบแน่นในความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจ ที่แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

5.1 พันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดจากความร่วมมือกันทางการตลาดอย่างหลวมๆ (Loose Market Relationship) เป็นความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ไม่เป็นทางการมากนัก และเป็นความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่มีอายุไม่ยืนยาว ตัวอย่างเช่น รูปแบบของเครือข่าย

5.2 พันธมิตรธุรกิจที่มีพื้นฐานมาจากการทำสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกัน (Contractual Relationship) เป็นรูปแบบที่มีความเป็นทางการมากขึ้น และได้รับความนิยมมากในปัจจุบัน เช่น การจ้างผู้รับเหมาช่วง การให้สิทธิบัตร การให้สิทธิในการเป็นผู้แทนจำหน่าย

5.3 พันธมิตรทางธุรกิจที่มีการจัดการด้านความเป็นเจ้าของ และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ (Formalized Ownership/Relationship) ระดับความสัมพันธ์แนบแน่นมากขึ้น เนื่องจากมีเรื่องสัดส่วนความเป็นเจ้าของธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การร่วมทุน

5.4 พันธมิตรทางธุรกิจที่รวมตัวอย่างเป็นทางการ (Formal Integration) มีรูปแบบความสัมพันธ์เป็นทางการมากที่สุด ซึ่งผลมาจากการที่องค์กรธุรกิจตั้งแต่สององค์กรขึ้นไปมีการรวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์ เช่น การควบรวมกิจการ และการซื้อกิจการ

การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ มีประเด็นที่ผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นสำคัญ คือ

1. พิจารณาแรงจูงใจในการจัดตั้ง โดยแรงจูงใจในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ ได้แก่ ความประหยัดจากขนาดและขอบเขตในการดำเนินการ การใช้ทรัพยากรร่วมกันของพันธมิตร การแลกเปลี่ยน เรียนรู้จากคู่พันธมิตร และลดข้อจำกัดการกีดกันทางการค้า

2. การมองหาคู่พันธมิตร ให้ได้คู่พันธมิตรที่ถูกต้อง เหมาะสม โดยสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์หรือวัตถุประสงค์ในทิศทางเดียวกัน และไม่ควยโอกาสแสวงหาผลประโยชน์จากพันธมิตรเพื่อตนเองแต่ฝ่ายเดียว โดยองค์กรสามารถสร้างพันธมิตรได้จากบุคคลหลายกลุ่ม เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ ผู้จัดจำหน่าย สถาบันการศึกษาขององค์กรต่าง อุตสาหกรรมหรือแม้แต่คู่แข่ง

3. การวิเคราะห์หรือประเมินคู่พันธมิตร โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันของคู่พันธมิตร ใน 4 ประเด็น คือ ความสอดคล้องในเชิงกลยุทธ์ ความสอดคล้องของทรัพยากร ความสอดคล้องของวัฒนธรรม และความสอดคล้องขององค์กร

4. การพิจารณาสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบัน ว่าทรัพยากรที่องค์กรพร้อมจะนำมาลงทุนกับพันธมิตร และความต้องการเกี่ยวกับมูลค่าที่เพิ่มขึ้นจากทรัพยากรที่นำมาลงทุน โดยสถานการณ์ทางการแข่งขัน แบ่งได้เป็น 4 สถานภาพ คือ

- 4.1 เป็นผู้นำในธุรกิจนั้น มีความชำนาญและความสามารถสูง
  - 4.2 เป็นผู้ตามในธุรกิจนั้น มีความสามารถในการแข่งขันน้อย
  - 4.3 เป็นผู้นำในธุรกิจอื่น แต่ต้องการขยายฐานไปสู่ธุรกิจที่ไม่มีความชำนาญ
  - 4.4 เป็นผู้ตามในธุรกิจอื่น แต่เห็นโอกาสที่จะสร้างคุณค่าหรือข้อได้เปรียบในธุรกิจ
- ในกแข่งขันในธุรกิจอีกประเภทหนึ่ง

5. จังหวะเวลาในการจัดตั้งพันธมิตร มีผลกระทบต่อการใช้ประโยชน์สูงสุดจากการเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจ โดยมีปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการเลือกจังหวะเวลา คือ เลือกช่วงเวลาที่ยังมีอำนาจต่อรองสูง หรือหากช่วงเวลาที่มีการตลาดไม่แน่นอน ตลาดมีการแข่งขันสูง ควรต้องเลือกช่วงเวลาที่ยังมีอำนาจต่อรองสูง และความขาดแคลนหรือจำนวนพันธมิตรลดน้อยลง หากองค์กรยังไม่สามารถหาพันธมิตรได้ในระยะแรกหรือก่อนกิจการอื่น ๆ ในช่วงเวลาที่เหมาะสมจะทำให้เสียโอกาสในการที่จะร่วมเป็นพันธมิตรกับองค์กรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการได้

6. ขอความเห็นชอบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางและการดำเนินงานขององค์กร เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ถือหุ้น พนักงาน

7. จัดทำแผนธุรกิจ เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันได้ โดยแผนธุรกิจประกอบด้วย พันธกิจ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และแผนการดำเนินการ รวมถึงความต้องการและการจัดสรรทรัพยากร โดยต้องอาศัยผู้บริหารจากพันธมิตรทุกฝ่ายมาร่วมกันกำหนด

8. ทำสัญญาเป็นพันธมิตร เป็นการลงนามในสัญญาโดยผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร เพื่อเป็นข้อผูกมัดว่าทุกอย่างจะเป็นไปตามข้อตกลงกันได้

ในการตกลงใจเป็นพันธมิตรทางธุรกิจให้เกิดความมั่นคงยาวนาน องค์กรที่ตกลงใจร่วมเป็นพันธมิตรควรยึดมั่นในการบริหารงาน ประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือในการทำงานร่วมกัน โดยอาศัยเวลา ความยุติธรรม และการสื่อสารแบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผย
2. การยอมรับ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน
3. การเรียนรู้จากคู่พันธมิตร โดยใช้
  - 3.1 กระบวนการสังคมนะประกิจ อาศัยการติดต่อ ทำงานร่วมกัน มีทัศนคติในทางบวกในการเรียนรู้ทักษะ ความสามารถของคู่พันธมิตร
  - 3.2 การแลกเปลี่ยนความรู้
  - 3.3 การผสมผสานความรู้ต่างๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่
4. มีเป้าหมาย ความเชื่อและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกัน โดยการเตรียมโปรแกรมฝึกด้านทักษะและวัฒนธรรม เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายได้มีโอกาสเรียนรู้และทำความเข้าใจกันและกันมากขึ้น
6. มีการประเมินและทบทวนผลที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยผลจากการประเมินและทบทวนร่วมกันจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน การเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนือง

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้สำรวจผลงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษา โดยแยกการศึกษาออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

- 1) การบริหารจัดการวิทยุในเชิงธุรกิจ โดยดึงข้อค้นพบที่มีผู้ศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาการบริหารจัดการรายการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชน เครือข่าย และ
- 2) การบริหารจัดการวิทยุชุมชน เพื่อเปรียบเทียบกับกรณีดำเนินการของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นการบริหารจัดการวิทยุในเชิงธุรกิจ มีรายละเอียด ดังนี้

**ฉัตรทิพย์ สายสนั่น ณ อยุธา (2550) ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารงาน สถานีวิทยุกระจายเสียงเพลงลูกทุ่ง ระบบเอฟ.เอ็ม. 24 ชั่วโมงในเขตกรุงเทพมหานคร”**

พบว่า จากการศึกษาการบริหารงานของสถานีวิทยุกระจายเสียงจำนวน 3 แห่ง คือ สถานีวิทยุ ลูกทุ่งมหานคร 95 ออกอากาศทางสถานีวิทยุ อ.ส.ม.ท. เอฟ.เอ็ม. 95.0 เมกกะเฮิร์ตซ์ สถานีวิทยุ ลูกทุ่งรักไท 98 ออกอากาศทางสถานีวิทยุของพลที่ 1 รักษาพระองค์ เอฟ.เอ็ม. 98.0 เมกกะเฮิร์ตซ์ และสถานีวิทยุลูกทุ่ง เอฟ.เอ็ม. 103 ออกอากาศทางสถานีวิทยุ จ.ส. เอฟ.เอ็ม. 103.0 เมกกะเฮิร์ตซ์

สถานีวิทยุลูกทุ่งมหานคร 95 ที่ อ.ส.ม.ท. ได้เริ่มนำคลื่นวิทยุของตนเองมาบริหารจัดการและผลิตรายการเอง ตามนโยบายที่ต้องการรองรับมาตรา 40 ของรัฐธรรมนูญฉบับปี 2540 เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการจัดระเบียบคลื่นความถี่วิทยุกระจายเสียง และขณะเดียวกันยังเป็นการ นำคลื่นวิทยุภายใต้การดูแลมาบริหารงานด้วยตนเอง ต่อยอดการผลิตรายการต่อเนื่องจากรายการ เดิมที่ผู้ประมวลคลื่นได้สร้างความนิยมได้แล้ว สร้างรายได้จากการขายโฆษณาให้กับองค์กรอย่าง เต็มที่

สถานีวิทยุลูกทุ่งมหานคร 95 ที่บริหารงานและผลิตรายการออกอากาศในคลื่นของตนเองจะได้เปรียบสถานีวิทยุลูกทุ่งรักไท 98 และสถานีวิทยุลูกทุ่ง เอฟ.เอ็ม. 103 ที่ผลิตรายการใน รูปแบบเดียวกัน นำไปออกอากาศทางสถานีวิทยุที่ต้องประมวลสัมปทานคลื่นทุกปี เนื่องจากมีต้นทุน การผลิตต่ำ ไม่เสียค่าสัมปทานคลื่นความถี่ที่มีมูลค่าสูงนับล้านบาทต่อเดือน

โครงสร้างการบริหารจัดการของสถานีวิทยุในเชิงธุรกิจทั้งสามแห่งจะมีรูปแบบการ แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาและการควบคุมงานโดยตรง จากผู้บริหารที่เป็นผู้กำหนดนโยบายขององค์กรมอบหมายให้หัวหน้างานในสายงานระดับรองลงมา นำมาใช้ในการวางแผนส่งต่อไปยังผู้ปฏิบัติการตามสายงาน

กลยุทธ์การบริหารงานด้านรายการของสถานีวิทยุเชิงธุรกิจเลือกใช้รูปแบบรายการ แบบ Format Station คือใช้รูปแบบเดียวกันทั้งหมดในทุกช่วงรายการ เพื่อให้รายการดำเนินไปใน ทิศทางเดียวกันอย่างมีแบบแผน เช่น มีการจัดช่วงเวลาการถ่ายทอดข่าวต้นชั่วโมง เป็นต้น

รูปแบบรายการเพลงมุ่งใช้กลยุทธ์การเปิดเพลงฮิต เพลงที่ได้รับความนิยมจากผู้ ฟัง แบ่งสัดส่วนการเปิดเพลงมากกว่าการพูดคุยของนักจัดรายการ

นอกเหนือจากการเปิดเพลงที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของสถานีวิทยุรูปแบบ รายการเพลงแล้ว สถานีวิทยุกระจายเสียงทั้งสามแห่งยังมีการถ่ายทอดข่าวต้นชั่วโมง และ ออกอากาศรายการสารคดีสั้นให้ความรู้แก่คนฟัง ตามระเบียบว่าด้วยวิทยุกระจายเสียงและวิทยุ โทรทัศน์ พ.ศ.2535 และกฎกระทรวงฉบับที่ 14 (พ.ศ.2537) ที่กำหนดว่าสถานีวิทยุกระจายเสียงทุก

แห่งต้องมีรายการประเภทข่าวและความรู้ รายการบันเทิงและรายการประเภทโฆษณาและบริการทางธุรกิจ

กลยุทธ์ทางการตลาดพบว่า สถานีวิทยุลูกทุ่งรักไท 98 และสถานีวิทยุลูกทุ่ง เอฟ.เอ็ม.103 ต่างให้ความสำคัญกับตัวเลขวัดระดับความนิยมหรือเรตติ้ง (Rating) เพื่อประเมินความสำเร็จของรายการ

สถานีวิทยุแต่ละแห่งสร้างช่องทางทางการรับฟังรายการให้กว้างขึ้น ผ่านเว็บไซต์เป็นทางเลือกใหม่ในการเข้าถึงกลุ่มคนฟังและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสถานีด้วยการพยายามกระตุ้นให้คนชมการจัดรายการวิทยุด้วยเทคโนโลยีการออกอากาศภาพและเสียงผ่านอินเทอร์เน็ต

การพัฒนาด้านการสื่อสารด้วยการส่งกระจายเสียงผ่านดาวเทียม ระบบเน็ตเวิร์คสู่สถานีวิทยุเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ นับเป็นจุดแข็งด้านช่องทางกระจายเสียงของสถานีวิทยุลูกทุ่งมหานคร 95 ผ่านเครือข่ายสถานีวิทยุ อ.ส.ม.ท. ส่วนภูมิภาคในจังหวัดต่างๆ

**ชลธิศ แก้วประเสริฐสม (2549) ศึกษาเรื่อง “การบริหารสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ด้วยกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ”** พบว่า ในการศึกษาการเป็นพัฒนาการในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจสื่อวิทยุ ตั้งแต่ปี 2540-2548 สื่อวิทยุจะมีการสร้างความร่วมมือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในช่วงของการเปลี่ยนแปลงและการต่ออายุสัมปทานสูงกว่าช่วงเวลาปกติ

รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่พบมากที่สุด คือ การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจแบบเซ็นสัญญา (Contractual Relation) รองลงมา คือพันธมิตรเฉพาะกิจ (Loose Market / Ad hoc Pool) และการร่วมทุน (Joint Venture)

ส่วนการเป็นพันธมิตรแบบควบรวมกิจการไม่พบในการดำเนินการพันธมิตรธุรกิจวิทยุในช่วงปี 2540-2548 ส่วนการเข้าซื้อกิจการในสื่อวิทยุมีเพียง 2 กรณี คือ การจัดองค์กรเป็นแบบบริษัทใหญ่ (Holding Company) ของบริษัท ทราฟฟิคคอร์ปอเรชัน จำกัด เพื่อจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ในปี 2545 และกรณีการแลกหุ้นของทราฟฟิคคอร์ปอเรชันเรดิโอกับเวอร์จิ้น บีซีที-เทโรฯ ในปี 2547

ในด้านการเป็นพันธมิตรกับสื่ออื่นๆ จะพบว่าการเป็นพันธมิตรระหว่างสื่อโทรทัศน์กับสื่อวิทยุในช่วงหนึ่งจะร่วมมือกันก็ต่อเมื่อมีเจ้าของคนเดียวกัน ต่อมากลับพบว่าความร่วมมือเป็นไปในลักษณะของการเพิ่มช่องทางสื่อสาร ด้วยการนำรายการโทรทัศน์มาออกอากาศทางวิทยุ

ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจ ประการแรก คือ สภาพการแข่งขันของธุรกิจวิทยุที่ส่งผลให้การประกอบธุรกิจต้องมีการพัฒนา โดยนำจุดแข็ง (Strength) ที่แต่ละองค์กรมี



มาเกือบหนุ่กัน ช่วยเพิ่มศักยภาพ และเสริมประสบการณ์การดำเนินงาน (Know How) และเป็น การเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในอนาคต

ประการที่สอง คือ ผู้บริหาร การที่ผู้บริหารมีความสนิทสนมกัน หรือรู้จักกันมาก่อน และมีเป้าหมายในการดำเนินการร่วมกัน ทำให้การเป็นพันธมิตรเกิดขึ้นได้ ครอบคลุม กลุ่มเป้าหมายตั้งแต่ระดับบนจนถึงกลุ่มเป้าหมายระดับล่าง

ประการที่สาม คือ ปัจจัยจำกัดเรื่องของสัมปทานคลื่นวิทยุ สื่อวิทยุกระจายเสียงมี การแข่งขันประมูลสัมปทานแบบปีต่อปี นำไปสู่การเป็นเงื่อนไขทำให้ผู้ประกอบการต้องสร้าง คลื่นวิทยุให้ติดตลาดในระยะเวลาเร่งด่วนอย่างน้อย 3 เดือน หรือโดยมาตรฐานไม่เกิน 6 เดือน จึง ต้องอาศัยจุดแข็งของการดำเนินการด้วยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจและใช้จุดแข็งของพันธมิตรแต่ ละฝ่ายอย่างเต็มที่

**ยวดี คงชูชัย (2548) ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลง ภายใต้สภาวะทางการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียง”** พบว่า ลักษณะโครงการการบริหารธุรกิจสื่อวิทยุของบริษัทผู้ประกอบการที่มีขนาดใหญ่ มีเงินลงทุนและมีธุรกิจอื่นๆ สนับสนุน รวมทั้งมีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุสูง จะได้เปรียบบริษัทผู้ประกอบการที่มีขนาดเล็ก ที่มีเงินทุนที่น้อยกว่า

โครงสร้างการบริหารธุรกิจสื่อวิทยุที่แตกต่างกัน ยังส่งผลต่อการดำเนินงานด้าน การผลิตรายการที่แตกต่างกัน โดยบริษัทผู้ประกอบการธุรกิจสื่อวิทยุให้ความสำคัญกับ 1) การ บริหารจัดการทางการตลาด โดยเฉพาะในเรื่องของ 2) การทำวิจัยสำรวจผลความนิยมของเพลงที่ ได้รับความชื่นชอบจากผู้ฟังรายการ เพื่อนำผลไปใช้ในการคัดเลือกเพลงที่นำไปใช้เปิดในรายการ และ 3) การส่งเสริมการขายไปยังกลุ่มผู้ฟังรายการและกลุ่มผู้ซื้อสื่อโฆษณา

ในขณะที่รูปแบบรายการเพลงในวิทยุที่ผลิตโดยบริษัทผู้ประกอบการวิทยุภายใต้ สภาวะทางการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียง มีลักษณะของรายการและกลุ่มเป้าหมายที่ คล้ายคลึงกัน คือ เป็นรายการวิทยุในรูปแบบ Format Station สำหรับวัยรุ่นตอนต้น จนถึงวัย ทำงานเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก และมีแนวโน้มการรวมตัวกันของบริษัทผู้ประกอบการรายเล็ก เพื่อ รวมพลังในการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน

**ช้าน้อย กฤษร ญ อยุธา (2547) เรื่อง “กระบวนการบริหารงานของ บริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด”** พบว่า การบริหารจัดการของบริษัท คลิค เอ็นเตอร์เท นเมนท์ จำกัด ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เกิดจากศักยภาพและปัจจัยภายในที่พร้อมในทุกด้าน ประกอบด้วยการบริหารจัดการคนให้ภาคีต่อองค์กรมากกว่ารักตัวบุคคลที่เป็นผู้นำองค์กร การ

บริหารจัดการงบประมาณที่มากพอสำหรับการแข่งขันประมูลสัมปทานคลื่นวิทยุ การบริหารจัดการงานปรับแนวทางรายการวิทยุให้นำสนใจตรงผู้ฟังรายการให้มากที่สุด

บริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ใช้การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับข้าราชการผู้มีอำนาจที่เป็นเจ้าของสัมปทานเพื่อสร้างจุดแข็งในการต่ออายุสัญญาสัมปทานคลื่นวิทยุกับหน่วยงานภาครัฐ

บริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ผู้ผลิตรายการวิทยุจำนวน 3 รายการ คือ Get 102.5, 103.5 Modern Love และ 104.5 Fat Radio ใช้การทำตลาดด้วยการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อการสร้างกระแส เช่น การจัดคอนเสิร์ต การพาผู้ฟังไปเที่ยวต่างประเทศ และใช้การประชาสัมพันธ์รายการวิทยุของตนเองผ่านสื่อในเครือของบริษัทให้คนได้รู้จักมากขึ้น

**ในบุญ พรวดิน (2543) ศึกษาเรื่อง “โครงสร้างการบริหารและการจัดการสถานีวิทยุข่าวที่ดำเนินงานเชิงพาณิชย์ (พ.ศ. 2535-2542) ”** พบว่า ลักษณะโครงการการบริหารจัดการของสถานีวิทยุข่าวที่ดำเนินการในเชิงธุรกิจ มี 2 ประเภท คือ โครงสร้างที่เจ้าของสถานีเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมด และโครงสร้างที่ให้สัมปทานบริษัทเอกชนไปดำเนินการ โดยมีอุดมคติขององค์กร (Organization Ideology) และอุดมคติความเป็นมืออาชีพ (Professional Ideology)

อุดมคติขององค์กร (Organization Ideology) เป็นการสะท้อนผ่านการผลิตสถานีข่าว ให้เกิดความต้องการและความสนใจจากผู้ฟัง โดยเกณฑ์ตัดสินจากความนิยมรายการ (Rating) เพื่อสร้างส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ให้สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้มีรายได้จากการขายเวลาโฆษณามากขึ้นตามไปด้วย

ในขณะที่ อุดมคติความเป็นมืออาชีพ (Professional Ideology) สะท้อนผ่านการจัดตั้งสำนักข่าวที่เป็นอิสระจากสถานีวิทยุข่าว เพื่อทำหน้าที่ในการหาข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ และมีผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ทางด้านงานข่าว (Journalistic) เป็นผู้ดำเนินการ

นอกจากนี้ยังพบว่าสถานีวิทยุข่าวที่ดำเนินการโดยบริษัทเอกชนที่ได้รับสัมปทาน มีพื้นที่จำกัดในการกระจายเสียง เพราะได้รับสัมปทานเป็นรายสถานี ในขณะที่การเชื่อมโยงสัญญาณเครือข่ายเพื่อจัดทำระบบเครือข่าย (Network) ต้องพึ่งพุนขนาดใหญ่ เนื่องจากต้องมีค่าใช้จ่ายในการเช่าสถานีทั้งสถานีแม่ข่ายและสถานีลูกข่าย ซึ่งสถานีวิทยุข่าวประเภทที่ดำเนินการโดยเจ้าของสถานีเองสามารถดำเนินการได้อย่างสะดวก เนื่องจากมีสถานีเครือข่ายที่เอื้อต่อการขยายพื้นที่กระจายเสียงอยู่แล้ว และยังเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับสถานี และยกระดับการนำเสนอข่าวและรายการให้เป็นสถานีที่เสนอข่าวพร้อมกันทั่วประเทศอีกด้วย

งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นการบริหารจัดการการบริหารจัดการ  
วิद्यุชุมชน มีรายละเอียด ดังนี้

**ณัฐวัฒน์ พรวงษ์หุ่่น (2552) ศึกษาเรื่อง “การศึกษากระบวนการมีส่วนร่วม  
ของประชาชนในกิจการวิद्यุชุมชนในประเทศไทย”** โดยทำการศึกษาศาสนาวิद्यุชุมชนทั้งสิ้น 3  
แห่ง คือ 1) สถานีวิद्यุชุมชนปฐมสาคร ตำบลเกษตรพัฒนา อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร 2)  
สถานีวิद्यุชุมชนบ้านจำรุง ตำบลซ้อ อำเภอกาญจนบุรี จังหวัดระยอง 3) สถานีวิद्यุชุมชนคนเมืองดี  
อำเภอดี จังหวัดลำพูน พบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจการวิद्यุชุมชน ในช่วงเริ่มต้นจะอยู่  
ในระดับเข้มข้นทั้งความถี่ในการเข้าร่วมและจำนวนของผู้เข้าร่วม แล้วการมีส่วนร่วมจะเริ่มลด  
ระดับลงเมื่อระยะเวลาการดำเนินการผ่านไปตั้งแต่ 1 – 3 ปี ด้วยเหตุผลทางปัจจัยต่างๆ เช่น ปัจจัย  
ทางเศรษฐกิจ ปัจจัยเรื่องความเป็นมืออาชีพในการนำเสนอรายการด้วยการสร้างมุมมองใหม่ใน  
เนื้อหาข้อมูลเดิมภายในชุมชนที่มีอย่างจำกัด ปัจจัยทางเทคนิคที่อุปกรณ์เครื่องส่งที่ไม่มีการ  
ปรับปรุง ฯลฯ

การดำเนินการวิद्यุชุมชนโดยอาสาสมัครที่มีส่วนร่วมเข้ามาช่วยดำเนินงานต้องม  
ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานทั้งในฐานะผู้จัดรายการ และช่างเทคนิค เพื่อให้การดำเนินงาน  
เป็นไปอย่างราบรื่นและสร้างความต่อเนื่องของการออกอากาศ สร้างกลุ่มคนฟังใหม่เพิ่มขึ้นและ  
รักษาสถานคนฟังเดิมให้คงอยู่

และท้ายสุดกิจการวิद्यุสามารถหารายได้ได้อย่างยืดหยุ่นมากขึ้นเพื่อสร้างความ  
ยั่งยืนของการดำเนินงาน โดยสามารถสร้างรายได้จากการโฆษณาหรือผู้อุปถัมภ์รายการตาม  
กฎหมายอนุญาต ซึ่งให้มีการโฆษณาได้เฉพาะกิจการธุรกิจและบริการท้องถิ่นเท่านั้น รวมถึง  
หลีกเลี่ยงการโฆษณาสินค้าทำลายสุขภาพและธุรกิจข้ามชาติ หรือการมีผลประโยชน์ทับซ้อน

**กุลนารี เสือโรจน์ (2551) ศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการจุดปฏิบัติการ  
เรียนรู้วิद्यุชุมชนปฐมสาครเพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืน”** พบว่า การพัฒนาวิद्यุชุมชนสู่ความ  
ยั่งยืน อาศัยความเข้าใจในปรัชญาของวิद्यุชุมชนเป็นความรู้เบื้องต้น และต้องอาศัยการบริหาร  
จัดการที่ดีด้วย

การบริหารจัดการด้านบุคคล ที่ให้ความสำคัญทั้งปริมาณและคุณภาพ การให้  
อิสระในการทำงาน ใช้การควบคุมแบบไม่เป็นทางการในการดำเนินงานอื่นๆในสถานี และการ  
ควบคุมแบบเป็นทางการในการดำเนินการด้านผลิตวิद्यุ

การบริหารจัดการด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ โดยต้องมีการหาแหล่งรายได้  
ที่หลากหลาย และจัดทำแผนงบประมาณเชิงรุก สร้างกฎเกณฑ์การเบิกจ่ายเป็นระบบ มีความ

โปร่งใส ส่วนการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ มีการจัดระบบคนดูแลอย่างต่อเนื่อง กำหนดระเบียบการใช้อุปกรณ์เครื่องส่ง ไม่ใช่วัสดุอุปกรณ์หักโหมเพื่อให้เครื่องมือใช้งานได้ระยะยาว

การบริหารจัดการด้านงาน โดยปรับโครงสร้างตามสถานการณ์ เน้นหลักการบริหารงาน มีความเป็นอิสระ สรรหาคณะกรรมการเป็นตัวแทนจากคนหลายกลุ่ม เปิดโอกาสให้คนเข้ามาทำงานได้อย่างหลากหลาย ให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมเสริมที่มากกว่าการทำผลิตรายการวิทยุ

การบริหารจัดการด้านผู้ฟัง พบว่าเป็นอีกหนึ่งตัวแปรสำคัญ เนื่องจากลักษณะการดำเนินงานวิทยุชุมชนไม่สามารถดำรงอยู่ได้เลย หากปราศจากผู้ฟังและแรงสนับสนุนจากผู้ฟัง ผลจากการศึกษาพบว่าจุดปฏิบัติการเรียนรู้วิทยุชุมชนปฐมสาครยังไม่ได้มีการบริหารจัดการในการพยายามรักษาฐานคนฟังเก่า ขยายฐานคนฟังใหม่ ไม่มีการประเมินผลแบบเป็นทางการ และไม่สนใจการสร้างอัตลักษณ์ที่แตกต่างจากวิทยุอื่นๆ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรจัดกิจกรรมพิเศษเสริมสร้างความสัมพันธ์ ถ่ายทอดให้คนฟังตระหนักถึงประโยชน์ในฐานะเครื่องมือสร้างความเข้มแข็งแก่ท้องถิ่น และกระตุ้นให้ผู้ฟังเกิดความกระตือรือร้น

การบริหารจัดการด้านการสืบทอดอาสาสมัครและคณะกรรมการ พบว่า การบริหารจัดการที่ขาดการบูรณาการระหว่างการบริหารจัดการบุคคลและการบริหารจัดการผู้ฟัง ถือเป็นตัวแปรที่มาบั่นทอนการพัฒนาไปสู่การดำรงอยู่อย่างยั่งยืนของจุดปฏิบัติการเรียนรู้วิทยุชุมชน โดยคณะกรรมการของจุดปฏิบัติการเรียนรู้วิทยุชุมชนปฐมสาครให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบุคคลมากกว่าการบริหารจัดการผู้ฟัง สืบเนื่องจากการจัดทำแบบทดสอบและคัดกรองอาสาสมัครอย่างเป็นระบบแต่ไม่มีการสำรวจหรือทำแบบประเมินผู้ฟังอย่างเป็นทางการทั้งก่อนและหลังการออกอากาศ

**เจริญเนตร แสงดวงแข (2549) ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานวิทยุชุมชนควนเนียง ตำบลบางเหรียง และวิทยุชุมชนชวาทอง ตำบลบ้านนา จังหวัดสงขลา”** เพื่อศึกษาการบริหารจัดการวิทยุชุมชนทั้ง 2 แห่ง พบว่า วิทยุชุมชนควนเนียงมีการบริหารงานโดยชุมชน เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมทุกระดับ และสวมบทบาทหน้าที่ที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ตามหลักปรัชญาของวิทยุชุมชน “โดยประชาชน ของประชาชนเพื่อประชาชน”

ส่วนกรณีของวิทยุชุมชนชวาทอง เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมเพียงระดับผู้รับสารและผู้ใช้สารและระดับผู้ส่งผู้ผลิต และผู้ร่วมผลิต เท่านั้น การจัดวางผังรายการ และการคัดเลือกประเด็นเนื้อหาที่จะนำเสนอ ไม่ได้เกิดจากความต้องการของชุมชน ส่วนใหญ่เป็นเนื้อหาเพื่อความบันเทิงและการประชาสัมพันธ์ร้านค้าในชุมชน เพราะวิทยุชุมชนชวาทองมีรูปแบบการ

บริหารแบบครอบครัว เนื่องจากคนในครอบครัวเป็นเจ้าของเงินทุน และมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการบริหารจัดการ

**คม สัมพันธ์รักษ์ (2548) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาความเป็นมา และการบริหารจัดการของสถานีวิทยชุมชนในจังหวัดชัยภูมิ”** พบว่า วิทยชุมชนในจังหวัดชัยภูมิที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน จากการบริหารของสถานีวิทยชุมชนทั้ง 4 ลักษณะ คือ

ศูนย์การเรียนรู้วิทยชุมชนต้นน้ำชี เป็นสถานีวิทยชุมชนในรูปแบบของเครือข่ายประชาสังคม ที่รับเอาแนวคิดวิद्यชุมชนของกลุ่มประชาสังคมมาปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยชุมชนร่วมกันเป็นเจ้าของ มีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งสถานีวิทยชุมชนเพื่อเป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสารและความรู้ของชุมชน โดยคนในชุมชนมีส่วนร่วมในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นในแง่การเป็นผู้ฟัง ผู้ผลิตรายการ ตลอดจนการบริหารจัดการสถานีวิทยชุมชนที่มาจากอาสาสมัครในชุมชน โดยที่เน้นผลิตรายการพูดคุยกับผู้ฟังโดยตรงและรายการข่าว รวมทั้งมีวิธีการหารายได้หลากหลายวิธีการโดยไม่ต้องพึ่งพาการโฆษณาสินค้าและบริการ ดังนั้นการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้วิद्यชุมชนต้นน้ำชีจึงปลอดจากการแสวงหาผลประโยชน์ในด้านต่างๆ ทำให้เป็นวิद्यชุมชนเพื่อชุมชนอย่างแท้จริง

ศูนย์การเรียนรู้วิद्यชุมชนคนบ้านแท่น เป็นสถานีวิद्यชุมชนในรูปแบบราชการ ที่รับเอาแนวคิดวิद्यชุมชนจากกลุ่มประชาสังคมมาปฏิบัติแต่เพียงบางส่วนเท่านั้น คณะทำงานของทางสถานีวิद्यชุมชนคือคณะทำงานของ อบต.บ้านแท่น ไม่ได้มาจากอาสาสมัครจากชุมชน ดังนั้นคนในชุมชนจึงมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ฟังและผู้ดำเนินรายการเท่านั้น ทางสถานีวิद्यชุมชนมีวัตถุประสงค์ในการกระจายเสียงเพื่อเปิดโอกาสให้เยาวชนในชุมชนเข้ามาจัดรายการ ซึ่งโดยมากจะเป็นรายการดนตรี รวมทั้งเปิดโอกาสให้หน่วยงานราชการต่างๆ เข้ามาใช้สถานีวิद्यชุมชน ดังนั้นจึงเน้นที่จะผลิตรูปแบบรายการดนตรีและรายการพูดคุยมากที่สุด ส่วนการหางบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายของทางสถานีวิद्यชุมชนจะมาจาก 2 ทาง คือ เงินบริจาคของคนในชุมชน และงบประมาณจาก อบต.บ้านแท่น ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนหลัก

จุดปฏิบัติการเตรียมความพร้อมวิद्यชุมชนคนภูเขียว เป็นสถานีวิद्यชุมชนในรูปแบบธุรกิจ โดยมีพ่อค้าในชุมชนเป็นเจ้าของเงินทุนในการก่อตั้งสถานีวิद्यชุมชน ทำให้มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการบริหารจัดการสถานีวิद्यชุมชน ดังนั้นชุมชนจึงไม่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานีวิद्यชุมชนเท่าที่ควร ทางสถานีวิद्यชุมชนมีวัตถุประสงค์ในการออกอากาศเพื่อเกื้อหนุนสถาบันครอบครัวและเผยแพร่พระพุทธศาสนา แต่วัตถุประสงค์แอบแฝงก็คือ การแสวงหารายได้จาก การโฆษณาสินค้าและบริการอย่างชัดเจน เพราะรายการส่วนใหญ่ที่ผลิตนั้นเป็นรายการดนตรีและรายการที่มีเนื้อหาสาระที่มุ่งให้ความบันเทิงเพื่อประโยชน์ในการแสวงหาผู้อุปถัมภ์รายการได้โดยง่าย



จุดปฏิบัติการเตรียมความพร้อมวิทย์ชุมชนคนรักถิ่น เป็นสถานีวิทย์ชุมชนในรูปแบบธุรกิจการเมือง มีลักษณะเป็นการร่วมลงทุนของกลุ่มบุคคลที่ประกอบไปด้วยนักการเมืองและพ่อค้าจำนวน 7-8 ราย เพื่อระดมทุนในการก่อตั้งสถานีวิทย์ โดยมียัตถุประสงค์ในการออกอากาศเพื่อแสวงหารายได้จากโฆษณาสินค้าและบริการ ตลอดจนผลประโยชน์ทางการเมือง ในการใช้สถานีวิทย์ชุมชนเป็นเครื่องมือในการหาเสียงก่อนการเลือกตั้ง ส่วนการบริหารจัดการพบว่าไม่เป็นรูปธรรม รายการที่ผลิตทั้งหมดเป็นรายการดนตรีและรายการประเภทมุ่งให้ความบันเทิงซึ่งมีลักษณะไม่แตกต่างจากวิทยุเชิงพาณิชย์

ผู้วิจัยได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างและรูปแบบการบริหารงานวิทย์ชุมชนที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการเนื้อหารายการที่นำเสนอ และส่งผลต่อระดับของการเข้ามามีส่วนร่วมของคนในชุมชน

**สร้อยรัศ สมศรีรัตน์ (2548) “การบริหารสถานีวิทย์ชุมชนในจังหวัดกาญจนบุรี”** พบว่า สถานีวิทย์เสียงชุมชนกาญจนบุรีก่อตั้งขึ้นจากการรวมตัวกันของคนในพื้นที่ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อสร้างช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์กับคนในชุมชน

โครงสร้างการบริหารจัดการสถานีวิทย์เสียงชุมชนกาญจนบุรีไม่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน ในช่วงแรกอาสาสมัครที่เข้านั้นส่วนใหญ่เป็นชาวบ้านในชุมชน ยังไม่มีความรู้ความชำนาญมากเพียงพอ จึงให้ทำหน้าที่ต่าง ๆ ของสถานีวิทย์ โดยเริ่มจากให้เข้ามาจัดรายการร่วมและเมื่อมีความพร้อมก็ให้ดำเนินรายการเองได้ หลังจากเข้ามาร่วมงานกับสถานีวิทย์หนึ่งก็จะให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานีวิทย์

หลักการที่ใช้ในการบริหารจัดการ คือ การบริหารแบบประชาธิปไตยที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานีวิทย์ และเป็นการบริหารอย่างเป็นอิสระ ปราศจากการครอบงำจากอิทธิพลภายนอกต่างๆ โดยมีการจัดตั้งกองทุนของวิทย์ชุมชนจากการรับบริจาคอย่างไม่เป็นเงื่อนไขกับทางสถานีวิทย์

เครือข่ายของสถานีวิทย์เสียงชุมชนกาญจนบุรี มีทั้งเครือข่ายแบบเป็นทางการและเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ จากการศึกษาเครือข่ายแบบเป็นทางการพบว่า มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นระบบชัดเจน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ ผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารด้วยโทรศัพท์ การประชุม การอบรมสัมมนา เครือข่ายการสื่อสารที่เกิดขึ้นจึงมีลักษณะเป็นแบบไม่มีศูนย์กลาง สมาชิกทุกคนจะมีการสื่อสารระหว่างกันเป็นเครือข่ายการติดต่อที่สมบูรณ์เปิดโอกาสให้มีปฏิริยาย้อนกลับสูงด้วย

สถานีวิทย์เสียงชุมชนกาญจนบุรี เลือกกลยุทธ์ในการผลักดันให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานีวิทย์ คือ การสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจ การ

เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เข้าร่วมในการพัฒนาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น การจัดรายการ เป็นผู้รับฟัง การดำเนินงานในสถานี การแสดงความคิดเห็นหรือรายการต่างๆ ของสถานี

กลยุทธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าสถานีวิทยุเสียงชุมชนกาญจนบุรีพยายามสร้างระดับการมีส่วนร่วมของชาวบ้านในชุมชนใน 3 ระดับ ได้แก่ มีส่วนร่วมในฐานะผู้รับสาร/ผู้ใช้สาร มีส่วนร่วมในฐานะผู้ส่ง/ผู้ผลิต/ผู้ร่วมผลิต และมีส่วนร่วมในฐานะผู้วางแผนและกำหนดนโยบายของสถานี โดยการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมช่วยทำให้คนในชุมชนเห็นคุณค่าของตนเองว่า มีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ให้กับชุมชนของตนเอง และสร้างความมั่นใจแก่ชาวบ้านในเรื่องของการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในชุมชนได้

**ชาคริต สุตสายเนตร และคณะ (2547) ศึกษา “การใช้สื่อวิทยุท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมประชาคม จังหวัดมหาสารคาม”** ผลการวิจัยพบว่า ระยะเวลาสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมเป็นจำนวนมาก และมีระดับเข้มข้นถึงขั้นการบริหารจัดการ แต่เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง การมีส่วนร่วมก็ขาดหายไป เนื่องจากความไม่มั่นใจในทักษะความสามารถและสิทธิของตนเอง และความไม่ชัดเจนของรัฐบาลต่อท่าทีในการปฏิรูปสื่อก็ส่งผลกระทบต่อความมั่นใจของประชาชนที่จะเข้าร่วมการดำเนินงานวิทยุชุมชน และเป็นอุปสรรคต่อกระบวนการเรียนรู้และทดลองทำวิทยุชุมชน ตลอดจนเป็นอุปสรรคต่อกระบวนการบริหารจัดการคลื่นความถี่วิทยุกระจายเสียงแบบมีส่วนร่วมของชุมชน

**วีรพงษ์ พลนิกรกิจ (2542) ศึกษา “ปัจจัยเชิงโครงสร้างของสถานีวิทยุท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่กำหนดรูปแบบและเนื้อหารายการวิทยุ”** ผลการวิจัยพบว่า จากการศึกษาศาสนาวิทยุกระจายเสียง 3 จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ จังหวัดอุบลราชธานี ขอนแก่น อุดรธานี รวมจำนวนสถานีวิทยุทั้งสิ้น 24 สถานี พบว่าเป็นสถานีที่มีหน่วยงานรัฐ และรัฐวิสาหกิจ เป็นเจ้าของสถานีทั้งหมด

มีการแบ่งตามรูปแบบการบริหารจัดการได้เป็น 2 ประเภท คือ สถานีวิทยุที่รัฐเป็นเจ้าของและมีการบริหารจัดการโดยบุคลากรของรัฐ และสถานีวิทยุที่รัฐเป็นเจ้าของแต่ให้บุคลากรภายนอกบริหารจัดการ

สถานีวิทยุที่รัฐเป็นเจ้าของและมีการบริหารจัดการโดยบุคลากรของรัฐ มีการบริหารจัดการแบบแนวตั้ง ผู้บริหารส่วนกลางกำหนดนโยบายเกี่ยวกับผังรายการ การจัดสรรเวลา และกำหนดเนื้อหา ให้ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นส่งต่อให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายรายการ ฝ่ายเทคนิค และงานธุรการทั่วไปนำมาปฏิบัติ นับว่าเป็นการบริหารจัดการแบบระบบรัฐ (State system) ที่รัฐเป็นเจ้าของ และบริหารจัดการโดยรัฐ ควบคุมจากส่วนกลางภายใต้อำนาจการเมืองและหน่วยงานต้น

สังกัด ผู้ปฏิบัติงานในระดับท้องถิ่นไม่มีความอิสระในการนำเสนอเนื้อหา มีเพียงอิสระในการกำหนดรูปแบบรายการที่จะนำเสนอเท่านั้น

สถานีวิทยุที่รัฐเป็นเจ้าของและมีการบริหารจัดการโดยบุคลากรของรัฐได้รับงบประมาณแผ่นดิน ไม่มีการขายโฆษณา จึงมุ่งเน้นเนื้อหาความเป็นจริงเป็นหลัก การให้ข้อมูลข่าวสารส่วนใหญ่มาจากส่วนกลางเป็นหลัก

สถานีวิทยุที่รัฐเป็นเจ้าของแต่ให้บุคลากรภายนอกบริหารจัดการ คือสถานีวิทยุที่รัฐเป็นเจ้าของสถานี เปิดให้เอกชนเข้าประมูลสัมปทานเวลาคลื่นวิทยุทั้งแบบให้เช่าเป็นบางช่วงเวลาและแบบให้เช่าเหมาทั้งคลื่น นับเป็นการวิทยุในลักษณะทวิภาค โดยรัฐเป็นเพียงเจ้าของเท่านั้น บริษัทธุรกิจที่ประมูลสัมปทานได้จะเป็นผู้เข้าไปบริหารจัดการทั้งหมด โดยนำเวลามาผลิตรายการและออกหาโฆษณาในรายการ ส่งผลให้ระบบตลาดเข้ามาควบคุมรูปแบบและเนื้อหาของรายการ โดยสัดส่วนของรายการจะเป็นรายการโฆษณาสูงที่สุด รองลงมาคือรายการเพลงและรายการข่าว

จากการศึกษาวิจัยของวีรพงษ์ในครั้งนี้พบว่า สถานีวิทยุในท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งหมดได้รับนโยบายและการควบคุมจากส่วนกลางในการจัดการรูปแบบโครงสร้างองค์กรสถานีวิทยุ การกำหนดผังรายการ และเทคนิคการผลิตรายการ

ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

#### แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

ใช้ 3 แหล่งข้อมูล ดังนี้

#### 1. แหล่งข้อมูลบุคคล (Key Informations)

บุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่  
ต้องการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม

##### 1.1. ผู้บริหารระดับสูง

- โชคชัย เจียเจริญ กรรมการผู้จัดการ บริษัท เจน เอ็กซ์ โปรดัคชั่น จำกัด

ผู้ผลิตรายการเรดิโอไอเค

##### 1.2. ฝ่ายผลิตรายการ โปรดิวเซอร์

- ชาญณรงค์ โพธิ์สุขเกษม โปรดิวเซอร์ รายการ ไอเคลูกทุ่ง

- ชัยปกรณ์ พุทธิธรรมา โปรดิวเซอร์ รายการ ไอเคเลิฟ, ไอเคฮุค ไอเคนิวส์

- ชลทิศ กรดี หัวหน้าส่วนเน็ตเวิร์ค (Network)

- จิรุตม์ พานิช หัวหน้าส่วนเน็ตเวิร์ค (Network)

1.3. เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย จำนวน 6 คน โดยการสุ่มเลือกแบบเจาะจง  
จากหัวหน้าส่วนเน็ตเวิร์ค บริษัท เจน เอ็กซ์ โปรดัคชั่น จำกัด ผู้ผลิตรายการเรดิโอไอเค

- การันต์ พลฤทธิ เจ้าของสถานีสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย จังหวัดนครราชสีมา

- ทรงพล พิบูลสงคราม เจ้าของสถานีสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย จังหวัดลพบุรี

- วรธนา แสงประชาธนารักษ์ เจ้าของสถานีสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย จังหวัด

กาญจนบุรี

- เรวัต เกิดวะษา เจ้าของสถานีสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย จังหวัดตรัง

- ไชยสาคร จันทะคาม เจ้าของสถานีสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย จังหวัดร้อยเอ็ด

- พชร ปรวบใหญ่ เจ้าของสถานีสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย จังหวัดสุพรรณบุรี

#### 2. แหล่งข้อมูลเอกสาร

2.1 เอกสารจากทางบริษัท คือ คู่มือการผลิตรายการของเรดิโอไอเค และเอกสาร  
ประกอบการขาย ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างรูปแบบรายการผังรายการ สัดส่วนเนื้อหารายการ  
ของวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ

2.2 สื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ ข่าวในหนังสือพิมพ์ บทความในนิตยสาร ตั้งแต่เดือน ตุลาคม 2550 – ธันวาคม 2553 คือ หนังสือพิมพ์แนวหน้า หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ หนังสือพิมพ์ โกลบอล บิซิเนส หนังสือพิมพ์สยามดารา หนังสือพิมพ์สมาร์ท โซเชียล หนังสือพิมพ์วีคลี่นิวส์ หนังสือพิมพ์งานวัน นิตยสารสตาร์อัลบั้ม

### 3. แหล่งข้อมูลรายการ

ตัวอย่างรายการวิทยุที่จัดรายการของ โอเคเลิฟ โอเคลูกทุ่ง และโอเคฮุค ในช่วง เดือนตุลาคม พ.ศ.2553

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 1. แหล่งข้อมูลบุคคล (Key Informations)

บุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษา ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการสัมภาษณ์ด้วยตนเองและ บันทึกเทปไว้ ดังนี้

##### 1.1 โชคชัย เจียเจริญ กรรมการผู้จัดการ บริษัท บริษัท เจน เอ็กซ์ โปรดักชั่นจำกัด

##### ประเด็นคำถาม

- ประวัติความเป็นมาขององค์กรเรดิโอโอเค
- การจัดโครงสร้างองค์กร วิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศผ่านสถานีวิทยุชุมชน เครือข่ายพร้อมกันทั่วประเทศ
- หน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศผ่านสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกันทั่วประเทศ
- ปัจจัยและเงื่อนไขในการคัดเลือกสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย
- รูปแบบรายการวิทยุ ออกอากาศผ่านดาวเทียมทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย มีการจัดการอย่างไร
- มีการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย (บุคคล,งาน,ทุน,ผู้ฟัง และการมีส่วนร่วมของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย) อย่างไร
- มีการจัดฝึกอบรมถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ด้านการผลิตรายการวิทยุจากผู้ผลิตหลักสู่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายหรือไม่ อย่างไรบ้าง
- นับแต่เริ่มดำเนินการถึงปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง

##### 1.2 ชาญณรงค์ โพธิ์สุขเกษม โปรดิวเซอร์ รายการโอเคลูกทุ่ง



1.3 ซัยปกรณัม พุทธธีรภาพ ไปรดิวิเซอร์ รายการโอเคเลิฟ, โอเคฮุค,โอเคนิวส์  
ประเด็นคำถาม

- โครงสร้างส่วนผลิตรายการมีการแบ่งงานกันอย่างไร
- เเรดิโอโอเคกำหนดการจัดผังรายการอย่างไร
- เเรดิโอโอเคบริหารจัดการด้านการผลิตและการแสวงหาเนื้อหาที่สามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมาย และตอบสนองของกลุ่มเป้าหมายในชุมชนต่างๆอย่างเสมอภาคอย่างไร
- เเรดิโอโอเคประสานงานการผลิตเนื้อหาและการออกอากาศกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละสถานีอย่างไร

1.4 ซลทิส กรดี หัวหน้าส่วนเน็ตเวิร์ค (Network)

1.5 จิรุตม์ พานิช หัวหน้าส่วนเน็ตเวิร์ค (Network)

ประเด็นคำถาม

- โครงสร้างส่วนเน็ตเวิร์คมีการแบ่งงานกันอย่างไร
- ขั้นตอนในการประสานงานเป็นอย่างไร
- การติดต่อประสานงานกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ใช้ช่องทางอะไรและอย่างไร
- ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินการมีอะไรบ้าง
- มีเป้าหมายในการดำเนินงานของส่วนเน็ตเวิร์คอย่างไร

ใช้การสัมภาษณ์ (Interview) โดยการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์และบันทึกเทป

ไว้ ดังนี้

1.6 การันต์ พลฤทธิ เจ้าของสถานีชุมชนจังหวัดนครราชสีมา

1.7 ทรงพล พิบูลสงคราม เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนจังหวัดลพบุรี

1.8 วรธนา แสงประชาธนารักษ์ เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนจังหวัดกาญจนบุรี

1.9 เรวัต เกิดวะษา เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนจังหวัดตรัง

1.10 ไชยสาคร จันทะคาม เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนจังหวัดร้อยเอ็ด

1.11 พชร ปราบใหญ่ เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนจังหวัดสุพรรณบุรี

ประเด็นคำถาม

- ก่อนเริ่มรับสัญญาณกับเรดิโอโอเค เคยทำรายการวิทยุหรือไม่ อย่างไร
- รู้จักกับเรดิโอโอเคได้อย่างไร
- ตัดสินใจที่เข้าร่วมรับรายการกับเรดิโอโอเคด้วยเหตุผลใด

- ได้เข้าร่วมดำเนินการออกอากาศกับเรดิโอไอเคตั้งแต่เมื่อใด เป็นระยะเวลาานเท่าใด
- ในการเข้าร่วมรับรายการกับเรดิโอไอเค ต้องเตรียมการอย่างไรบ้าง มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง (ตัวสถานี/เสา/เครื่องส่ง/ดาวเทียม/ทีมงาน)
- ในการเข้าร่วมรับรายการกับเรดิโอไอเค มีการใช้งบประมาณในส่วนใดบ้าง และเป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด
- ได้รับอะไรบ้างในการเข้าร่วมรับรายการกับเรดิโอไอเค
- รายการของเรดิโอไอเคที่ได้รับสัญญาณมีความเหมือน/ต่างกับรายการอื่นในพื้นที่ของท่านหรือไม่ อย่างไรบ้าง (อธิบายรายละเอียดความเหมือน/ แตกต่าง)
- การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการรายการมากน้อยเพียงใด
- เรดิโอไอเคเคยให้ความรู้ / จัดฝึกอบรม / สัมมนา ให้กับท่านบ้างหรือไม่ อย่างไร
- ติดต่อ ประสานงาน สื่อสาร กับเรดิโอไอเค อย่างไร และใช้ช่องทางใดบ้าง
- มีการจัดการกับช่วงเวลา 5 นาทีต้นชั่วโมงที่ได้รับอย่างไร มีการขายสปอตโฆษณาหรือไม่ อย่างไร
- การร่วมงานกับเรดิโอไอเค ท่านมักพบเจอปัญหาเรื่องใดบ้าง และอย่างไร
- เมื่อพบปัญหาแล้ว ท่านดำเนินการอย่างไร และเรดิโอไอเคได้ช่วยแก้ไขอย่างไร
- เรดิโอไอเคจัดส่งเอกสารสรุปผลการดำเนินการสถานีเครือข่ายประจำเดือนให้ทุกสถานี ท่านได้รับข้อมูลแล้ว มีความคิดเห็นอย่างไรบ้าง
- ได้นำข้อมูลสรุปผลการดำเนินการสถานีเครือข่ายประจำเดือนมาใช้อะไรหรือไม่ และอย่างไร
- กรณีที่ท่านเป็นเจ้าของสถานีเครือข่ายหลายสถานี ท่านคิดว่าท่านได้รับการดูแลจากทางเรดิโอไอเคเพิ่มมากขึ้นกว่าผู้ที่เป็นเจ้าของสถานีเครือข่ายเพียงสถานีเดียวหรือไม่ อย่างไร
- ท่านยังต้องการการสนับสนุนในเรื่องใดจากทางเรดิโอไอเคอีกหรือไม่ อย่างไร

## 2. แหล่งข้อมูลเอกสาร

ใช้การค้นหารวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

2.1 เอกสารจากทางบริษัท คือ คู่มือการผลิตรายการของเรดิโอไอเค และเอกสารประกอบการขาย ซึ่งให้รายละเอียดเกี่ยวกับผังรายการ รูปแบบรายการ สัดส่วนเนื้อหารายการของวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่าย

2.2 สื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ ข่าวในหนังสือพิมพ์ บทความในนิตยสาร ตั้งแต่เดือน ตุลาคม 2550 – ธันวาคม 2553 คือ หนังสือพิมพ์แนวหน้า หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ หนังสือพิมพ์ โกลบอล บิซิเนส หนังสือพิมพ์สยามดารา หนังสือพิมพ์สมาร์ท โซเชียล หนังสือพิมพ์วีคลี่นิวส์ หนังสือพิมพ์งานวัน นิตยสารสตาร์อัลบั้ม ซึ่งให้รายละเอียดเกี่ยวกับสภาวะทางการตลาด ข่าว กิจกรรมของเรดิโอไอเค เพื่อให้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของโครงสร้างและกลยุทธ์การบริหารจัดการของบริษัทผู้ดำเนินธุรกิจรายการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชนใน เครือข่าย

2.3 สื่ออินเทอร์เน็ต ได้แก่ เว็บไซต์ของบริษัท เจน เอ็กซ์ โปรดักชั่น จำกัด ผู้ดำเนิน ธุรกิจวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่าย รวมทั้งเว็บไซต์ของสิ่งพิมพ์ที่มีข่าว เกี่ยวกับบริษัทผู้ดำเนินธุรกิจวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่าย ได้แก่ [www.radiook.co.th](http://www.radiook.co.th) , [www.manageronlines.com](http://www.manageronlines.com) , [www.positioningmag.com](http://www.positioningmag.com)

2.4 แหล่งข้อมูลสื่อมวลชนเดียว ในรูปแบบวีดิทัศน์แบบรายการ เสนอความเห็นที่โฆษณา ที่บรรจุข้อมูลผังรายการ โปรแกรมรายการ และกิจกรรมการตลาด

### 3. แหล่งข้อมูลตัวรายการ

ใช้การบันทึกเทปรายการของ 3 รายการ คือ โอเคเลิฟ โอเคลูกทุ่ง และโอเคฮุค และในช่วง โอเคนิวส์ที่เป็นการนำเสนอข่าวต้นชั่วโมง ในช่วงเดือนตุลาคม 2553 เพื่อนำมา วิเคราะห์

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ มีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการรวบรวมทั้งหมดจาก การสัมภาษณ์แหล่งข้อมูลบุคคล ข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลเอกสาร แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. การวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินงานทางด้านการผลิต วิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่าย โดยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กรผู้ประกอบการธุรกิจสื่อวิทยุ, แนวคิดการบริหารสถานี กระบวนการผลิตรายการ และรูปแบบรายการวิทยุกระจายเสียง และแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรผู้ผลิต สื่อภายใต้แรงผลักดันทางสังคม

2. การวิเคราะห์แนวทางในการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่าย ในช่วงเวลาสุญญากาศของกฎหมายวิทยุชุมชน โดยใช้ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการรายการเพลงทางวิทยุ และ แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารมวลชนในมุมมอง ด้านอุตสาหกรรมบันเทิง

3. การวิเคราะห์รูปแบบการนำเสนอ และกระบวนการผลิตเนื้อหารายการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศผ่านสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการรายการเพลงทางวิทยุ และ แนวคิดเรื่องวิทยุชุมชนในประเทศไทย

4. การวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารของผู้ผลิตหลักกับสถานีวิทยุชุมชน เพื่อสร้างการร่วมมือในการผลิตวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศผ่านสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ โดยใช้แนวคิดพันธมิติทางธุรกิจ แนวคิดการบริหารสถานี กระบวนการผลิตรายการ และรูปแบบรายการวิทยุกระจายเสียง

### การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอในรูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา อรรถาธิบาย จัดรูปแบบตามรูปแบบการนำเสนอของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยนำเสนอข้อมูลดังนี้

บทที่ 4 นำเสนอผลการศึกษาโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินงานทางด้านการผลิตวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนในเครือข่ายทั่วประเทศ

บทที่ 5 ข้อเหมือน ข้อต่าง การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และ วิทยุเชิงธุรกิจวิทยุชุมชน

บทที่ 6 กลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีเครือข่าย และการผลิตรายการของวิทยุดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ

บทที่ 7 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ศูนย์วิทยุวิทยุกระจายเสียง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์โครงสร้างผู้ผลิตรายการวิทยุเรดิโอไอเค : โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร และดำเนินการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศผ่านสถานีวิทยุชุมชนทั่วประเทศ จากอดีตถึงปัจจุบัน (พ.ศ.2550-2553)

การศึกษาเรื่อง“กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ” เป็นการศึกษาในประเด็นเรื่องของกลยุทธ์การบริหารจัดการของบริษัทผู้ผลิตรายการวิทยุในรูปแบบธุรกิจในประเทศไทยมหานคร ที่มีต่อเครือข่ายสถานีวิทยุชุมชนที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในการดำเนินธุรกิจวิทยุ

ในบทนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลพร้อมวิเคราะห์เนื้อหาในส่วนของบริษัทผู้ผลิตรายการวิทยุในรูปแบบธุรกิจในประเทศไทยมหานคร นั่นคือ บริษัทเจน เอ็กซ์ โปรดักชั่น จำกัด ผู้ผลิตรายการวิทยุเรดิโอไอเค ซึ่งในที่นี้จะเรียกว่า “ผู้ผลิตหลัก” โดยจะแจกแจงและตอบโจทย์ตามประเด็นปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 คือ ผู้ผลิตหลักมีโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร และดำเนินการผลิตวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศผ่านสถานีวิทยุชุมชนทั่วประเทศอย่างไร

ข้อมูลที่ค้นพบแสดงให้เห็นว่าการที่ผู้ผลิตหลักมีการดำเนินงานมานานกว่า 3 ปี ตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการดำรงอยู่ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันคือ การบริหารจัดการภายในองค์กร และการบริหารพันธมิตรเครือข่ายสถานีวิทยุชุมชน ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 4.1 บริบทองค์กร

4.1.1 ที่มา : มูลเหตุจูงใจของผู้ผลิตหลัก

4.1.2 โครงสร้างองค์กร

4.1.3 การดำเนินงาน

#### 4.2 การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชนทั่วประเทศ

4.2.1 การบริหารบุคคล

4.2.2 การบริหารงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์

4.2.3 การบริหารงาน

4.2.4 การบริหารผู้ฟัง



#### 4.1 บริบทองค์กร

การศึกษาวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนทั่วประเทศ บริบทขององค์กรผู้ผลิตวิทยุ วิทยุชุมชน และวิทยุธุรกิจเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องพิจารณา เนื่องจากวิทยุธุรกิจและวิทยุชุมชนนั้นถึงแม้ว่าจะเป็นวิทยุเหมือนกัน แต่คุณลักษณะของวิทยุทั้ง 2 ประเภทมีความเหมือนและความต่างอยู่หลายประการ และองค์กรผู้ผลิตวิทยุยังถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปลักษณ์ และความเฉพาะตัวของวิทยุที่ผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ หรืออาจกล่าวได้ว่า วิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของวิทยุธุรกิจและวิทยุชุมชน โดยให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดการของเรดิโอไอเคในฐานะผู้ผลิตหลัก ที่ดำเนินงานต่อเครือข่ายสถานีวิทยุชุมชน

##### 4.1.1 ที่มา : มูลเหตุจูงใจของผู้ผลิตหลัก

เรดิโอไอเค เป็นองค์กรเอกชนด้านการผลิตรายการวิทยุในกรุงเทพมหานคร ที่เกิดขึ้นจากแนวคิดของโชคชัย เจียเจริญ นักจัดรายการวิทยุมีอาชีพที่มีประสบการณ์ในแวดวงการผลิตรายการวิทยุมายาวนานเกือบ 20 ปี รวมทั้งยังเป็นผู้บริหารและอาจารย์สอนด้านการจัดรายการวิทยุ ในสถาบันพัฒนาบุคลากรสายอาชีพบัณฑิตศึกษา เจเนอริกซ์ อคาเดมี่ โดยโชคชัยมีมุมมองต่อวงการวิทยุในช่วงที่ผ่านมาจากประสบการณ์ตรงของเขาว่าธุรกิจวิทยุในกรุงเทพมหานครและวิทยุในท้องถิ่นมีเงื่อนไขต่างๆเป็นตัวกำหนดในการผลิตรายการ ทำให้รายการวิทยุในกรุงเทพมหานครและวิทยุในท้องถิ่นมีลักษณะเฉพาะตัวชัดเจน ดังนี้

สำหรับเงื่อนไขของวิทยุเอฟเอ็มคลื่นหลักในกรุงเทพมหานคร ออกอากาศย่านความถี่ช่วง เอฟเอ็ม. 88.0 – 107.5 เมกกะเฮิร์ตซ์ จำนวน 40 สถานี คือการเป็นระบบธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ดำเนินการภายใต้ภาวะกดดันด้วยเงื่อนไขคู่แข่งชั้นผู้ผลิตรายการวิทยุรายใหญ่ที่ควบคุมตลาด ได้แก่ บริษัท อ.ส.ม.ท. จำกัด (มหาชน) บริษัท เอ-โทม์ มีเดีย จำกัด บริษัท เวอร์จิ้น เรดิโอ (ไทยแลนด์) จำกัด บริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด และบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด

รวมถึงเงื่อนไขของจำนวนต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นอย่างมากจากค่าสัมปทานคลื่นความถี่ และระยะเวลาในการให้สัมปทานที่ลดระยะเวลาสั้นลง เหลือเพียง 1-2 ปี ต่อการให้สัมปทานแต่ละครั้ง อันเกิดจากสาเหตุของการแข่งขันกันในระบบการให้สัมปทานสถานีวิทยุของหน่วยงานภาครัฐและทหารที่เป็นเจ้าของสัมปทาน

เงื่อนไข/ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นนี้ทำให้วิทยุเอฟเอ็มในกรุงเทพมหานครมีลักษณะเฉพาะตัวที่ต้องดำเนินการผลิตรายการวิทยุและวางแผนการตลาดให้รายการเข้าถึงผู้ฟังจำนวนมากที่สุด และทำให้ชื่อรายการวิทยุของตนเองติดตลาดอย่างรวดเร็วที่สุด เพื่อให้เอเจนซี่โฆษณา

และลูกค้าตรงเจ้าของสินค้าและบริการเข้ามาซื้อโฆษณาในรายการ สร้างรายได้กลับขึ้นไปถึง จุดคุ้มทุนโดยเร็ว ภายในระยะเวลา 3-6 เดือน

“รายการวิทยุในกรุงเทพฯมีการแข่งขันสูงมาก เงื่อนไขในการทำงานเยอะ เช่น การเซ็นสัญญาสัมปทานต่อปี ซึ่งในช่วงสิบปีที่ผ่านมารายการวิทยุจะเป็นของภาครัฐและทหาร แล้วทหารมีสัดส่วนมากที่สุดอยู่แล้ว ที่เหลือก็เป็นภาครัฐ เวลาที่เขาให้สัมปทานกับผู้ประกอบการวิทยุ เข้าไปบริหารจัดการ มักมีการเซ็นสัญญากันในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งเป็นปัญหาที่ฟ้อง เช่น 1 ปี เต็มที่ไม่เกิน 2 ปี เพราะว่ามันเป็นเรื่องอะไรที่มันถูกพัฒนาการมาเรื่อยๆ แล้วทำให้มันโปร่งใส แต่ในความเป็นจริง วิทยุมันใช้ความเป็นกันเองกับผู้ฟัง ความเป็นกันเองต้องเกิดจากความคุ้นเคย ดังนั้นมันยากมากในการจะทำอะไรให้เป็น Talk of the town ในช่วงเวลา 3 เดือน คือพอเราดูสัญญาปีหนึ่งเนี่ย แน่นนอนว่า 3 เดือนไม่เกิด ก็เจ๊งแน่นอน เพราะว่าถ้า 3 เดือนไม่เกิด ไม่รู้ว่ามันต้องใช้เวลาต่อไปอีกนานเท่าไร แล้วโฆษณาไม่เข้าประกอบกับระยะเวลาสัมปทานมันสั้น ข้อต่อไปคือ ค่าสัมปทานที่ราคาสูง บวกกับการแข่งขันในตลาดที่มีคลื่นอื่นๆอีกมากมาย

ผู้ประกอบการวิทยุเอฟเอ็มในกรุงเทพฯจึงไม่ค่อยมีโอกาสที่จะไปสร้างสิ่งใหม่ๆ หรือ เป็นประโยชน์ต่อสังคมมากขึ้น นอกจากที่จะเป็นรายการเพลง ที่เราเรียกกันว่าตีหัวเข้าบ้าน คือ เปิดเพลงซ้ำๆวนๆ เพลงเดิมๆ อยู่ นั่น ดีเจเล่นเกม ไม่เชื่อมกับสังคม มันก็ไม่ได้เกิดอะไรในมุมมองของพี มันก็เป็นรายการวิทยุอีกรายการที่เปิดเพลงทิ้งไป แข่งขันกันเปิดเพลงฮิตมากที่สุด เปิดเพลงพุดน้อยที่สุด คนฟังยังไม่ได้อะไรในมุมมอง” (โชคชัย เจียเจริญ-สัมภาษณ์)

ในขณะที่เดียวกันระบบสัมปทานคลื่นความถี่วิทยุยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ผลิต รายการวิทยุรายเล็กบางส่วนที่ไม่สามารถแข่งขันในระบบธุรกิจวิทยุที่ต่อสู้กันด้วยระบบโครงสร้าง ทุนนิยมได้ ต้องปรับเปลี่ยนตัวเองออกจากเส้นทางการผลิตรายการวิทยุเอฟเอ็มคลื่นหลักใน กรุงเทพมหานครไปอีกส่วนหนึ่ง

ส่วนสถานีวิทยุเอฟเอ็มในท้องถิ่นในมุมมองของโชคชัยพบว่าในเชิงธุรกิจวิทยุ นั้น หากเปรียบเทียบการสร้างรายได้ของวิทยุเอฟเอ็มในท้องถิ่นกับวิทยุเอฟเอ็มในกรุงเทพมหานคร จะมีความแตกต่างกันอย่างมาก เช่น ราคาสปอตวิทยุความยาว 30 วินาที รายการวิทยุเอฟเอ็มท้องถิ่น ขายราคาโดยเฉลี่ยตัวละ 80 บาท แต่กรุงเทพมหานครขายสปอตวิทยุที่ราคาตัวละ 2,000-3,000 บาท ซึ่งสูงกว่าสปอตวิทยุเอฟเอ็มท้องถิ่น 25-30 เท่า ซึ่งรายได้ของผู้ผลิตรายการวิทยุถือเป็น สาเหตุประการหนึ่งที่มีผลต่อคุณภาพของการจัดรายการวิทยุของผู้ผลิตรายการในท้องถิ่นด้วย

ความแตกต่างของรายได้จากการขายสปอตโฆษณาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการผลิตรายการวิทยุเอฟเอ็มในท้องถิ่น โดยรูปแบบการจัดรายการวิทยุเอฟเอ็มท้องถิ่นยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกับรายการวิทยุเอฟเอ็มในกรุงเทพมหานคร

“หากเรามองว่าเพราะสปอตที่ราชบุรี ราคาตัวละ 80 บาท ขณะที่กรุงเทพฯ ภาคระโดดไปที่ตัวละ 3 พันบาท แล้วที่นี้ 80 บาท มันกระจายเสียงไปในบริเวณจังหวัดและจังหวัดรอบข้าง จำนวนประชากรอาจน้อยลง กำลังซื้ออาจน้อยลง แต่ว่าราคาต่างกับกรุงเทพฯ กับแห้ว พอมันราคา 80 บาทต้องขายกันจำนวนมหาศาลถึงจะได้ค่าจัดรายการของตัวเอง ถึงจะมีกำไรหรือทุนไปทำรายการต่อ

เพราะแบบนี้เองรายการวิทยุท้องถิ่นจึงต้องเปิดเพลงแล้ว Pitch Speed ให้เร็วขึ้น รับคิวเพลงจากค่ายเพลง เปิดเพลงให้เยอะที่สุดเพื่อรับเงินให้มากที่สุด ก็เป็นรายได้ทางที่หนึ่ง จริงๆ อาจไม่ใช่รายได้หลัก สปอตโฆษณาคือรายได้หลัก เมื่อสปอตโฆษณาราคาถูกมาก แล้วใช้วิธีแถมลูกค้าโดยทำสปอตความยาวเกิน 30 วินาทีแทน แทนที่จะไปเพิ่มจำนวนหรืออะไรก็แล้วแต่ อย่างเช่นสนิทกันมากแถมไป 40 วินาทีเลย คนฟังก็ต้องฟังสปอตเยอะมากกว่าที่จะได้ฟังเนื้อรายการ แล้วเข้ารายการก็เจอเพลงยัดเยียดอีกก้อนึง แล้วก่อนเข้าเพลงเมื่อจบสปอตโฆษณาแล้วยังมีพูดประชาสัมพันธ์ขอบคุณลูกค้าเสริมจากสปอตที่ออกอากาศไปอีก แล้วสุดท้ายเพลงก็เร็วมาก พูดที่เป็นเนื้อหาสาระน้อยมาก มันเลยเป็นรายการที่ไม่น่าฟัง” (โชคชัย-สัมภาษณ์)

จากลักษณะของการผลิตรายการวิทยุระบบเอฟเอ็ม. ในกรุงเทพมหานคร และวิทยุเอฟเอ็ม.ท้องถิ่นที่เกิดขึ้นจากปัจจัยทางธุรกิจตามโครงสร้างการแข่งขันของทุนนิยม ทำให้โชคชัยเริ่มต้นดำเนินการรายการวิทยุ โดยการก่อตั้งเรดิโอไอโอเคขึ้นในปี พ.ศ.2550 จากแนวคิดที่ว่า

“ทำไมถึงไม่มีรายการวิทยุดีๆ ตอบสนองคนฟังเลย วิทยุท้องถิ่นส่วนใหญ่คนฟังต้องฟังสปอตเยอะมาก แล้วก่อนเข้าเพลงเมื่อจบสปอตโฆษณาแล้วยังมีพูดขอบคุณลูกค้าเสริมจากสปอตที่ออกอากาศไปแล้วอีก รายการไม่น่าฟัง พี่เลยมองว่าทำยังไงให้มาตรฐานมันดีขึ้นกว่านี้เท่าที่มันจะเป็นไปได้ เลยมานั่งคิดว่า ถ้าเรามีจุดศูนย์กลางอยู่ที่นี้แล้วเราสามารถกระจายการจัดรายการของเราออกไปยังที่ต่างๆ ได้ คุณภาพของวิทยุที่ไปออกอากาศในท้องถิ่นก็น่าจะดีขึ้นได้” (โชคชัย-สัมภาษณ์)

การดำเนินงานของเรดิโอไอโอเคนับตั้งแต่ก่อตั้งในปี พ.ศ.2550 จนถึงสิ้นสุดช่วงที่ทำการศึกษา (เดือนธันวาคม พ.ศ.2553) สามารถแบ่งตามช่วงเวลาเป็น 3 ยุค คือ

## 1. ยุคอินเทอร์เน็ท (ตุลาคม 2550 – มกราคม 2551)

เรดิโอไอเคะเริ่มต้นการออกอากาศครั้งแรกในเดือนตุลาคม พ.ศ.2550 โดยจัดรายการสดในห้องส่งของบริษัทที่ตั้งอยู่ที่อาคารสำนักงานในกรุงเทพมหานคร ส่งสัญญาณวิทยุผ่านทางอินเทอร์เน็ท แล้วให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในพื้นที่จังหวัดต่างๆที่ได้เจรจาตกลงร่วมกันกับเรดิโอไอเคะ ทำการรับสัญญาณจากอินเทอร์เน็ทเข้าเครื่องส่งกระจายเสียงออกอากาศในพื้นที่ทุกวัน ตั้งแต่เวลา 05.00 – 24.00 น.

“ถ้านับตั้งแต่เริ่มดำเนินงานครั้งแรกได้ออกอากาศจริงๆ เราใช้เวลาราวๆ 8 เดือนคือเราออกอากาศครั้งแรก 1 ตุลาคม ปี 2550 นะครับ เรดิโอไอเคะได้เริ่มงานกันจริงๆ ตอนแรก เริ่มจากเราหาข้อมูลอันแรกว่าสถานีวิทยุชุมชนทั่วประเทศ 4 พันหรือ 7 พันสถานีทั่วประเทศเนี่ยอะครับ เราโทรไปทุกสถานี เสร็จแล้วเราก็ค่อยเดินทางไปคุยกับเขาครั้งที่ 1 ถ้านับจากตรงนั้น สิงหาคมถึงตุลาคม และจากตุลาคมเราเริ่มออกอากาศไปแล้ว แต่เรายังไม่ได้หวังผลทางธุรกิจ เราเริ่มเดินทางตอนนั้น จนถึงอีกทีก็ได้สถานีเครือข่ายแบบครบๆเลย ก็ประมาณมกราคมจนถึงเมษายน ปี 2551 ก็นับรวมแล้วประมาณ 8 เดือนครับ ถึงจะมีสถานีเครือข่ายเป็นที่น่าพอใจ พร้อมให้ทีมเซลล์ออกไปขาย

ตอนแรกสุดของการส่งสัญญาณของเรดิโอไอเคะ เราส่งสัญญาณผ่านทางอินเทอร์เน็ทในเว็บไซต์ของเรา ([www.radiook.co.th](http://www.radiook.co.th)) ตอนนั้นเราต้องให้ความรู้เรื่องอินเทอร์เน็ทกับสถานีวิทยุเครือข่ายหรือที่คนทำงานของเราเรียกกันติดปากว่า Sub station ว่าเราออนแอร์ส่งสัญญาณผ่านอินเทอร์เน็ท แล้วทีมของผมที่นอกจากจะดูแล Sub station แล้วก็ประสานงานกับเว็บเบราว์เซอร์ ที่หมายถึงตัวเว็บเบราว์เซอร์ที่เขาจะดูแลเว็บไซต์ แล้วก็การสตรีมมิ่ง คือทำให้สัญญาณวิทยุที่เราจัดออกมาแล้วไปออนได้นบนินเทอร์เน็ทเหมือนกับวิทยุออนไลน์ทั่วไป เมื่อออนไลน์ได้ ก็จะสามารถส่งจากที่ออนไลน์ไปออกอากาศได้ด้วย ดังนั้นเขาก็ต้องรับสัญญาณเราจากอินเทอร์เน็ท” (ชลธิศ กรดี-สัมภาษณ์)

## 2. ยุคดาวเทียม (กุมภาพันธ์ 2551 – พฤษภาคม 2553)

เมื่อเรดิโอไอเคะดำเนินการผลิตรายการและออกอากาศไประยะหนึ่งพบว่าการส่งสัญญาณวิทยุผ่านระบบอินเทอร์เน็ททำให้เกิดปัญหาสัญญาณวิทยุไม่ชัดเจน เกิดสัญญาณกระตุกบ่อย ส่งผลต่อการรับฟังรายการของผู้ฟัง เรดิโอไอเคะจึงได้เปลี่ยนการส่งสัญญาณวิทยุจากอินเทอร์เน็ทไปสู่การส่งสัญญาณวิทยุผ่านระบบดาวเทียมในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2551

“ในช่วงแรกๆที่เราทำแล้วเลือกใช้การส่งสัญญาณทางอินเทอร์เน็ท เพราะเราไม่รู้จักเทคโนโลยีจริงๆ เราต้องเรียนรู้ เราก็มองเรื่องความประหยัดส่วนหนึ่ง ก็ทำกันแบบง่ายๆ แต่จริงๆ

แล้วมันเกิดปัญหามาก ต่างจังหวัดอินเทอร์เน็ทมันก็ไม่ต่างกับทางลูกรัง มันกระตุกอยู่ตลอดเวลา ก็หาทางแก้อยู่ตลอด จนในที่สุดมาเจอดาวเทียม จริงๆแล้วพูดถึงดาวเทียมก็มีการยิงสัญญาณดาวเทียมมาตั้งแต่ยุคมีเดียพลัสแล้ว แต่สำหรับเราดาวเทียมถือว่าเป็นเรื่องใหม่มาก ต้องเรียนรู้ค้นหา ก็ใช้เวลา 4 เดือนกว่าที่เราจะรู้ คือดาวเทียมต้องมี License นะ วิทยุที่ยิงขึ้นดาวเทียมต้องไปขออนุญาต เรายิงขึ้น License ของกรมประชาสัมพันธ์ คือการสื่อสารผ่านดาวเทียมไม่ได้แปลว่าคุณมีเงินแล้วคุณก็ไปเช่าแล้วออกอากาศได้ วิทยุต้องมี License ที่ถูกต้องว่าอนุญาตให้ออกอากาศผ่านช่องดาวเทียมของไทยคมได้ ไม่งั้นใครก็ไปเช่ากันออกอากาศอะไรก็ได้ง่ายๆ สำหรับ License ในประเทศไทย เท่าที่รู้มีอยู่ 2 License คือ กรมประชาสัมพันธ์ และ อสมท. ส่วนของเราเป็น License ของกรมประชาสัมพันธ์ หลังจากยิงสัญญาณผ่านดาวเทียมแล้ว การส่งกระจายเสียงดีมาก ไม่มีการกระตุกเลย อย่างมากปีหนึ่งก็มี Sun Outrage ครั้งหนึ่ง ทำให้สัญญาณรบกวนในช่วงสั้นๆ 3 วัน 5 วัน เช่นแต่ละครั้ง 3 นาที 5 นาที สัญญาณจะรบกวนนิดหน่อย ก็ถือว่าน้อยมาก” (โชคชัย เจียเจริญ-สัมภาษณ์)

เรดิโอไอเคดำเนินการผลิตรายการวิทยุส่งกระจายเสียงผ่านดาวเทียมไปยังสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อตอบสนองของความต้องการและเข้าถึงผู้ฟังรายการกลุ่มเป้าหมายทั่วประเทศ ใน 3 รูปแบบรายการ ได้แก่

ไอเคฮุค เป็นรูปแบบรายการเพลงยอดนิยม (Contemporary Hit Radio / CHR) เจาะกลุ่มเป้าหมายผู้ฟังรายการ อายุตั้งแต่ 15-25 ปี สร้างจุดเด่นที่แตกต่างจากรายการเพลงวัยรุ่นในคลื่นเอฟเอ็มต่างจังหวัดที่เปิดเพลงที่ได้รับความนิยม ด้วยการเลือกเปิดเพลงนอกกระแสหรือเพลงอินดี้ (Independent) คือเพลงที่เกิดจากศิลปินอิสระที่ไม่มีค่ายเพลง ไม่มีสังกัด นอกเหนือจากเพลงในกระแส และเพลงสากลจากทั่วโลกที่เป็นที่นิยมของวัยรุ่น เช่น เกาหลี อังกฤษ อเมริกา ยุโรป พร้อมนำเสนอเรื่องราวข่าวสารในวงการบันเทิง เช่น เพลง, ภาพยนตร์, ความเคลื่อนไหวของศิลปินไทยและต่างประเทศ

ไอเคเลิฟ เป็นรูปแบบรายการเพลงฟังสบาย (Easy Listening or Beautiful Music) มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย อายุตั้งแต่ 25-40 กลุ่ม ปี ที่เป็นกลุ่มคนเริ่มต้นทำงาน และคนทำงานระดับบริหารรุ่นใหม่ นำเสนอเนื้อหาสาระที่เป็นประโยชน์ให้กลุ่มเป้าหมายสามารถนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตและการทำงานได้จริง

ไอเคลูกทุ่ง เป็นรูปแบบรายการเพลงยอดนิยม (Contemporary Hit Radio / CHR) และรายการเพลงลูกทุ่ง (Country) โดยมีกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายคือกลุ่มคนในเมืองที่มีอายุตั้งแต่ 17 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่มลูกจ้างในบริษัท ห้างร้าน โรงงาน พ่อค้า แม่ค้าในตลาด ร้านค้า เจ้าของกิจการ และนักศึกษาคนทำงานรุ่นใหม่ ที่นิยมฟังเพลงลูกทุ่ง โดยเปิดเพลงตามกระแสทันสมัย และนำเสนอ



ข่าวสารสาระที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายคนลูกทุ่ง เช่น ข่าวการเกษตร ข่าวสารของศิลปินลูกทุ่ง

ในการดำเนินการตลอดช่วงระยะ 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2550-2553) เวิร์ดไอโอเคได้ขยายสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในการรับสัญญาณวิทยุของทางเวิร์ดไอโอเคและกระจายเสียงรายการวิทยุในแต่ละพื้นที่ได้จำนวนทั้งสิ้น 93 สถานี ครอบคลุมพื้นที่ 42 จังหวัด

ภาค	จังหวัด	ไอเคฮุค	ไอเคเลิฟ	ไอเคลูกทุ่ง
เหนือ	เชียงใหม่	91.50 MHz	94.75 MHz	107.25 MHz
	เชียงราย	96.75 MHz	88.75 MHz	93.75 MHz
	พิษณุโลก	94.00 MHz	90.25 MHz	103.50 MHz
	กำแพงเพชร	88.00 MHz	104.50 MHz	99.50 MHz
	แพร่	90.25 MHz	106.25 MHz	90.50 MHz
	นครสวรรค์	95.50 MHz	102.00 MHz	
ตะวันออกเฉียงเหนือ	อุบลราชธานี	95.25 MHz	100.00 MHz	96.25 MHz
	ร้อยเอ็ด	99.40 MHz	104.50 MHz	88.75 MHz
	อำนาจเจริญ	89.25 MHz	95.50 MHz	99.25 MHz
	กาฬสินธุ์	93.75 MHz	102.00 MHz	102.75 MHz
	บุรีรัมย์		105.25 MHz	98.75 MHz
	นครราชสีมา	89.00 MHz	94.00 MHz	87.75 MHz
	อุดรธานี		88.25 MHz	
	ยโสธร	105.50 MHz		103.00 MHz
	ขอนแก่น	93.20 MHz		
	หนองคาย			101.00 MHz
ภาคตะวันออก	ฉะเชิงเทรา	95.75 MHz	102.35 MHz	93.25 MHz
	ชลบุรี (พัทยา)	94.00 MHz	107.50 MHz	88.75 MHz
	ตราด	99.75 MHz		88.25 MHz
กลาง	กาญจนบุรี	88.25 MHz	89.00 MHz	
	สระบุรี	93.25 MHz	97.25 MHz	89.75 MHz
	อยุธยา	98.85 MHz	101.75 MHz	91.75 MHz

ภาค	จังหวัด	ไอเคฮุด	ไอเคเลิฟ	ไอเคลูกทุ่ง
กลาง (ต่อ)	นครปฐม	88.25 MHz	96.25 MHz	103.75 MHz
	สิงห์บุรี	88.25 MHz	97.75 MHz	93.75 MHz
	ราชบุรี	89.80 MHz	106.50 MHz	
	ลพบุรี	92.50 MHz	88.00 MHz	97.00 MHz
	ปทุมธานี		102.75 MHz	
	สุพรรณบุรี		101.25MHz	90.75 MHz
	ใต้	เพชรบุรี	98.20 MHz	
ประจวบคีรีขันธ์ (อ.หัวหิน)			106.50 MHz	
ระนอง		105.00 MHz		
ชุมพร				103.75 MHz
กระบี่		90.00 MHz	89.25 MHz	103.50 MHz
สุราษฎร์ธานี		93.25 MHz	98.75 MHz	104.00 MHz
ภูเก็ต		96.00 MHz	106.75 MHz	102.75 MHz
ตรัง		96.75 MHz	92.25 MHz	103.75 MHz
นครศรีธรรมราช		98.50 MHz	96.80 MHz	107.25 MHz
นครศรีธรรมราช (อ.ท่าศาลา)			103.00 MHz	
สงขลา (อ.หาดใหญ่)		96.75 MHz	102.00 MHz	90.75 MHz

ตารางที่ 1 สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของเรดิโอไอเค  
(ข้อมูลจากเว็บไซต์ [www.radiok.co.th](http://www.radiok.co.th) วันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ.2553)

### 3. ยุคสร้างสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายขึ้นเอง (มิถุนายน – ธันวาคม 2553)

ในปี พ.ศ.2553 เรดิโอไอเคได้ดำเนินการหานายทุนมาร่วมลงทุนเพื่อวางแผนสร้างสถานีวิทยุชุมชนของตนเองในพื้นที่ 6 จังหวัดที่เป็นจุดยุทธศาสตร์ของลูกค้าและเอเจนซี เช่น เชียงใหม่ ขอนแก่น นครราชสีมา หาดใหญ่ เป็นต้น เพื่อความสะดวกในการควบคุมการออกอากาศ และคุณภาพการกระจายเสียง ซึ่งนับเป็นวิธีการหนึ่งในการสร้างความมั่นใจให้กับเอเจนซีโฆษณา

และลูกค้าตรงเจ้าของสินค้าและบริการที่เข้ามาซื้อโฆษณาและสนับสนุนรายการว่าเมื่อมาสนับสนุนรายการแล้วจะเข้าถึงผู้ฟังรายการกลุ่มเป้าหมายได้จริง

“ช่วงหนึ่งตอนต้นปี 2553 มีการรอนายทุนมาใหม่ แล้วมีแผนจะขึ้นสถานีใหม่ 6 สถานีในจังหวัดหลักพร้อมกัน จะมีออนไลน์ทางทีวีด้วย แต่ปรากฏว่าคุยไปคุยมาไม่ลงตัวก็ยุติการคุยกันไป ลบทั้งหมดทิ้งไป” (ชัยปกรณ์ พุทธิธรรมา-สัมภาษณ์)

การเจรจาเพื่อลงทุนร่วมกันของเรดิโอไอเคกับแหล่งทุนใหม่เพื่อวางแผนสร้างสถานีวิทยุชุมชนของตนเองไม่ได้เป็นไปตามที่วางแผนไว้ เรดิโอไอเคจึงได้ยุติแผนการการลงทุนร่วมกัน และตัดสินใจเริ่มต้นดำเนินการสร้างสถานีวิทยุชุมชนของตนเองขึ้นเป็นแห่งแรกที่จังหวัดเชียงใหม่ พร้อมใช้การบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่จังหวัดเชียงใหม่ด้วยตนเองผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ควบคุมระยะไกล ส่งงานโดยตรงจากส่วนกลางในกรุงเทพมหานคร นับว่าเป็นสถานีต้นแบบนำร่องในการดำเนินการของเรดิโอไอเคต่อไปในปี พ.ศ.2554 ต่อไป

“ในช่วงสามปีที่ผ่านมามีการปรับมาตรฐานเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จากวันแรกมีเสากีโอแล้ว พอผ่านไปเริ่มมีมาตรฐานเยอะขึ้น เป็นประสบการณ์ที่เราเรียนรู้ คือจริงๆ เราไม่มี Role Model มาก่อน คนที่ทำสำเร็จแล้วมาเขียนตำราให้เราศึกษาก็ยังไม่มี เราก็ต้องมาไล่กันใหม่หมด พอผ่านมาถึงวันนี้มาตรฐานสูงขึ้น บางจังหวัดไม่สามารถหาคนที่ทำได้ เราก็ต้องไปดูแลเอง คือลงทุนเอง ทำสถานีเอง ปรับปรุงสถานี ควบคุมจากกรุงเทพเองทั้งหมด อันนี้คือ Role Model เชียงใหม่ที่ได้เกิดขึ้นแล้ว คือเราเริ่มแล้วตั้งแต่ปี 2553 เชียงใหม่สมบูรณ์แล้ว เราลงทุนของเราเอง แล้วเราจะมีสถานีแบบนี้ที่จังหวัดอื่นอีก แพลนของเราปีหน้า ปี 2554 ก็มีบางจังหวัดอีกที่เราจะลงไปทำเอง เราจะมีรวมกับการพัฒนาในท้องถิ่นด้วย ไม่ใช่เราทำเองทั้งหมด มีทั้งหมด 21 จังหวัด รวมแล้ว 43 สถานีที่จะเกิดขึ้น สิ้นเดือนมีนาคม 2554 น่าจะสมบูรณ์ครบทั้งหมด

เราพูดกันมาโดยตลอดว่า Perception ของคนทั่วไป พอบอกว่าวิทยุชุมชน คนจะยี้กัน อะไรฟังปากชอยก็ไม่ได้ยินละ ไม่ชัด อะไรเลขคลื่นอะไรกัน ผลิตรายการแยะ มาตรฐานอะไรโน่นโน้น แต่เรดิโอไอเคเรามีส่วน Approve กับคนทั่วไปว่าทำให้ดีทำได้นะ เราก็เป็นส่วนหนึ่งในนั้น คนอื่นๆ เขาก็มาช่วยทำกันด้วย จนมันพิสูจน์ได้จริงๆ ว่าวันนี้ 90 สถานีของเราแข็งแรงมาก เขาเข้าใจแล้วว่าเราต้องการอะไร แล้วสถานีในบางจังหวัดเขาได้รับความนิยมนายทุนโฆษณาง่าย เขาก็รู้สึกว่าการขายได้ เขาก็แฮปปี้” (โชคชัย เจียรเจริญ-สัมภาษณ์)





ภาพที่ 5 แผนที่ตั้ง บริษัท เจนเอ็กซ์ โปรดักชั่น จำกัด ผู้ผลิตรายการวิทยุเรดิโอไอเค (จากถนนพระราม 9)



ภาพที่ 6 สำนักงานเรดิโอไอเค



เรดิโอโอเค ผลิตรายการวิทยุภายใต้แนวคิด “เรดิโอโอเค มากกว่าวิทยุที่คุณเคยฟัง” ผลิตรายการจากศูนย์กลาง กรุงเทพมหานคร ส่งสัญญาณกระจายเสียงผ่านระบบดาวเทียม ออกอากาศทั่วประเทศพร้อมกันทุกวัน 24 ชั่วโมงต่อเนื่อง โดยออกอากาศใน 4 ช่องทาง คือ (ข้อมูลจากเว็บไซต์ [www.radiook.co.th](http://www.radiook.co.th) วันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ.2553)

1. สถานีวิทยุชุมชน 93 สถานีในพื้นที่ 42 จังหวัด (เรดิโอโอเคเรียกสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั้งหมดติดปากว่า “สถานีวิทยุชุมชน 90 สถานีในพื้นที่ 40 จังหวัด”)
2. จานรับสัญญาณดาวเทียมระบบ C Band และ KU Band
3. อินเทอร์เน็ต ([www.radiook.co.th](http://www.radiook.co.th))
4. รายการเคเบิลทีวีในท้องถิ่น

จากข้อมูลช่องทางในการออกอากาศ ผู้วิจัยพบว่า เรดิโอโอเคเลือกใช้ช่องทางการออกอากาศหลากหลายช่องทาง เป็นเครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการผู้ฟัง เพื่อเพิ่มการเข้าถึง (accessibility) ในการรับฟังรายการของเรดิโอโอเคให้กับผู้ฟังได้มากขึ้นด้วย

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้พบว่าจากการสัมภาษณ์โชคชัย เจียเจริญ ในเรื่องช่องทางการออกอากาศ แม้ว่าเรดิโอโอเคจะมีช่องทางออกอากาศ 4 ช่องทาง แต่ผู้ฟังรายการที่รับฟังผ่านทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายระบบเอฟเอ็ม. มีจำนวนสูงถึง 70 เปอร์เซนต์

ส่วนอีก 30 เปอร์เซนต์ที่เหลือ จะเป็นผู้ฟังรายการที่รับฟังรายการจากช่องทางอื่นๆ ประกอบด้วย

1. จานรับสัญญาณดาวเทียมระบบ C Band จานใหญ่ที่เป็นตะแกรงสีดำ จานรับสัญญาณดาวเทียมระบบ KU Band ที่เป็นจานเล็กเหมาะสำหรับติดตั้งบ้านที่ไม่ได้มีโครงสร้างใหญ่หรือคอนกรีตมีเนียม ผ่านทางผู้ผลิตและให้บริการระบบจานดาวเทียมสองรายใหญ่ที่ครองตลาดมากที่สุดคือ PSI, INFO SAT
2. อินเทอร์เน็ตผ่านทางเว็บไซต์ของเรดิโอโอเค ([www.radiook.co.th](http://www.radiook.co.th))
3. รายการเคเบิลทีวีในท้องถิ่นที่รับสัญญาณรายการของเรดิโอโอเคไปออกอากาศ

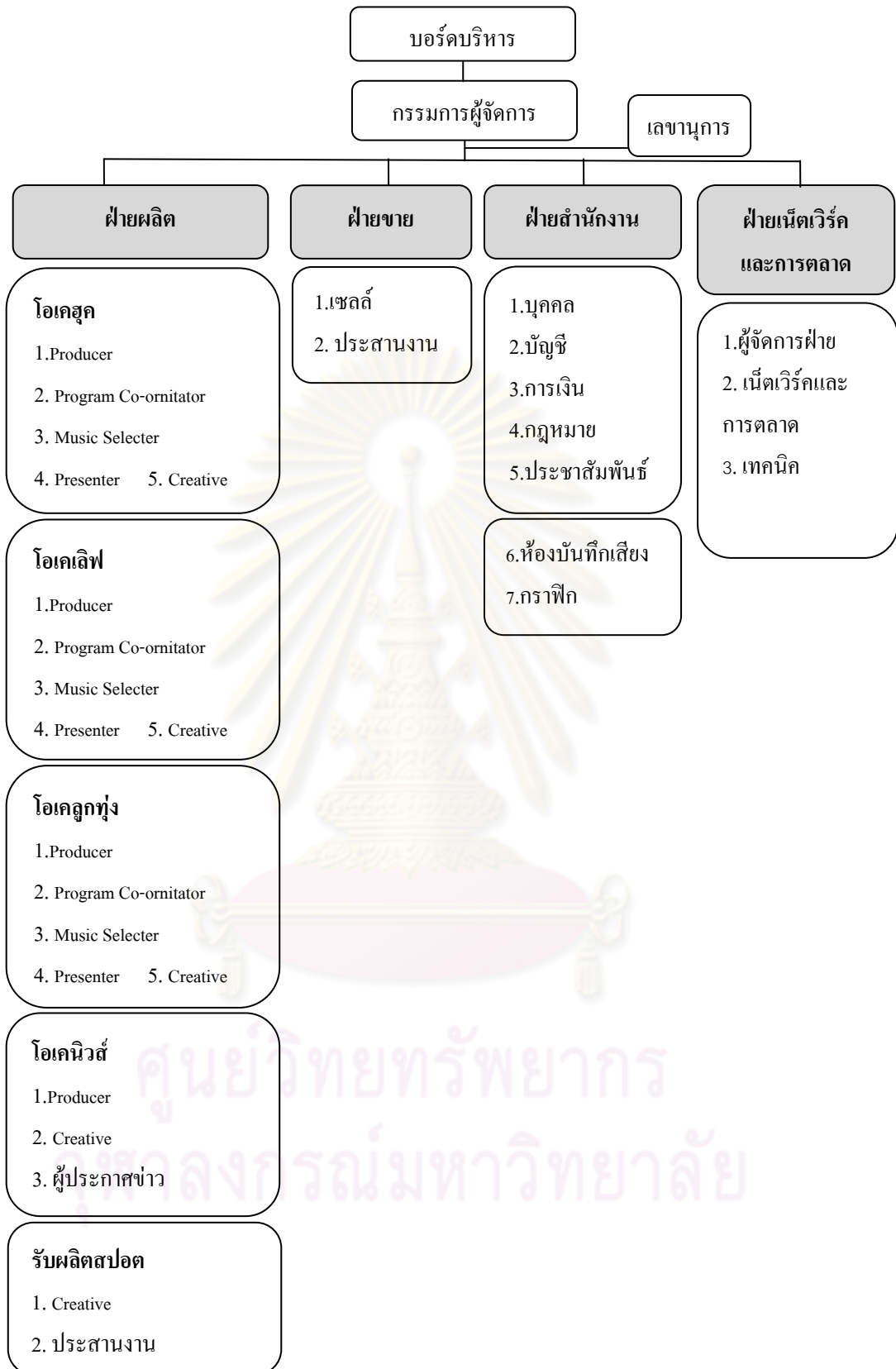
เรดิโอโอเคจึงให้ความสำคัญกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในฐานะช่องทางหลักในการออกอากาศที่มีผู้ฟังรายการมากที่สุด โดยสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรจะได้รับการสนับสนุนหลายประการ เช่น งบประมาณสนับสนุนสถานี การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายในพื้นที่ เป็นต้น

การศึกษาโครงสร้างองค์กรผู้ผลิตรายการวิทยุตามแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กรผู้ประกอบการสื่อวิทยุ พบว่าในการบริหารจัดการองค์กรทางธุรกิจต่างๆ ในปัจจุบัน ได้มีการนำแนวคิดในการบริหารจัดการภายใต้วัตถุประสงค์ขององค์กร (Modern by Objectives/MOB) โดยเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในองค์กร การทำงานร่วมกัน โดยการบริหารจัดการเป็นกระบวนการ (Process) ที่ต้องมีหลายฝ่ายเกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ โดยจัดแบ่งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงาน มีการแบ่งออกเป็นฝ่ายๆ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน โดยในการดำเนินงานภายในองค์กรวิทยุส่วนใหญ่ มีการแบ่งงานดังนี้

1. ฝ่ายขาย (Sale Department)
2. ฝ่ายผลิตรายการ (Program Department)
3. ฝ่ายข่าว (News Department)
4. ฝ่ายเทคนิค (Engineer Department)
5. ฝ่ายธุรกิจ (Business Department)
6. ฝ่ายส่งเสริมการขายและฝ่ายการตลาด (Promotion and Marketing)
7. ฝ่ายจราจร/สื่อสาร (Traffic)
8. ฝ่ายดูแลความต่อเนื่อง (Continuity)

เรดิโอไอเค เป็นองค์กรผู้ผลิตรายการวิทยุที่นำแนวคิดในการบริหารจัดการภายใต้วัตถุประสงค์ขององค์กร (Modern by Objectives/MOB) มาใช้เป็นแนวทางเช่นเดียวกับองค์กรผู้ผลิตรายการวิทยุอื่นๆ โดยมุ่งเน้นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในองค์กร การทำงานร่วมกัน โดยบริหารจัดการเป็นกระบวนการ (Process) ที่ต้องมีหลายฝ่ายทำงานเกี่ยวข้องกัน เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพสูงสุด

ศูนย์วิทยุโทรทัศน์วิทยุ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 7

โครงสร้างการบริหารจัดการ บริษัท เจเนอิกส์ โปรดักชั่น จำกัด ผู้ผลิตรายการวิทยุเรดิโอไอเค

เรดิโอไอเคมีการจัดวางโครงสร้างองค์กรเพื่อจัดแบ่งบุคลากรสำหรับการทำงานตามสายงาน เป็น 4 ฝ่าย คือ

1. ฝ่ายผลิต (Production Department) ทำหน้าที่ในส่วนของการผลิตรายการเพื่อออกอากาศ ประกอบแผนกต่างๆ ที่รับหน้าที่ผลิตงาน ดังนี้

1.1 ไอเคฮุค (OK HOOK Division)

1.2 ไอเคเลิฟ (OK LOVE Division)

1.3 ไอเคลูกทุ่ง (OK LOOKTUNG Division)

1.4 ไอเคนิวส์ (OK NEWS Division)

1.5 ผลิตสปอต (COMMERCIAL SPOT PRODUCTION Division)

1.1-1.3 ทีมงานแผนกไอเคฮุค ไอเคเลิฟ และไอเคลูกทุ่ง จะทำหน้าที่ผลิตรายการเพลงเพื่อออกอากาศตามรูปแบบที่ได้รับมอบหมาย โดยทีมงานของแต่ละแผนก ประกอบด้วยโปรดิวเซอร์ ครีเอทีฟ โปรแกรม โคออร์ดิเนเตอร์หรือผู้ช่วยประสานงานรายการ และนักจัดรายการหรือที่เรดิโอไอเคเรียกว่าพีเรซนเตอร์

เรดิโอไอเคผลิตรายการวิทยุแบบ Format Station ซึ่งรูปแบบการจัดผังรายการโดยใช้หลักการรูปแบบเดียวเป็นหลัก เพื่อเป็นหลักยึดเป็นแกนไว้ให้รายการดำเนินไปอย่างมีแบบแผน มีจุดร่วม ฟังแล้วไม่กระจัดกระจาย (Michael C. Keith, 1987 อ้างัญชานา จันทรสุข, 2543) ออกอากาศทุกวัน ตลอด 24 ชั่วโมง



ภาพที่ 8 โลโก้ประจำรายการของแต่ละรูปแบบรายการวิทยุของเรดิโอไอเค (ไอเคฮุค ไอเคเลิฟ ไอเคลูกทุ่ง)

เรดิโอไอเคผลิตรายการวิทยุในรูปแบบของสถานีเพลง (Music Format Station) แบ่งรูปแบบรายการออกเป็น 3 รูปแบบตามประเภทของรายการเพลง คือ

- ไอเคฮิต เป็นรายการเพลงยอดนิยม (Contemporary Hit Radio/CHR)
- ไอเคเลิฟ เป็นรายการเพลงฟังสบาย (Easy Listening or Beautiful Music)
- ไอเคลูกทุ่ง เป็นรายการเพลงยอดนิยม (Contemporary Hit Radio/CHR) และ รายการเพลงลูกทุ่ง (Country)

1.4 ทีมงานแผนกไอเคนิวส์ จะทำหน้าที่ในการผลิตรายการข่าวสั้นต้นชั่วโมง โดยทีมงานที่ทำหน้าที่ผลิตรายการข่าว ได้แก่ โปรดิิวเซอร์ ครีเอทีฟ และผู้ประกาศข่าว



ภาพที่ 9 โลโก้ประจำรายการช่วงข่าวสั้นต้นชั่วโมงของเรดิโอไอเค (ไอเคนิวส์)

เรดิโอไอเคผลิตข่าวสั้นช่วงต้นชั่วโมง ความยาว 5 นาที ออกอากาศทุกชั่วโมง โดยผลิตข่าวในรูปแบบสาระบันเทิง (Edutainment)

“ไอเคนิวส์ จะมีทีมของเขาดูแลไป เป็นข่าวขำนะ ทีมที่ดูแลก็คือโปรดักชั่น ในตอนนี้ไม่ได้จัดสดเลยนะ แต่มาทำแบบวันต่อวัน ทำแล้วออก ทำแล้วออก ทำวันนี้ ออกพุงนี้ อะไรแบบนี้ เพราะมันต้องเร็ว มันเป็นข่าว” (โชคชัย เจียเจริญ-สัมภาษณ์)

“ไอเคนิวส์เป็นข่าวที่ไม่ซีเรียส ถ้าเป็นข่าวฆ่ากันตาย ดินถล่ม ช่มชืด ศพเยอะเราไม่เอา น่าจะเป็นข่าวอารมณ์ดี ฟังข่าวไอเคนิวส์แล้วจะอมยิ้ม เป็นสาระบันเทิง เหมือนเล่าข่าวยามเช้า แต่เรามีทุกชั่วโมงเท่านั้นเอง ก็ว่ากันไป มีตั้งแต่ตี 5 ถึงเที่ยงคืน มีทุกต้นชั่วโมง ชั่วโมงละ 2 ข่าว

ข่าวที่เราเลือก ข่าวที่ 1 จะเป็นข่าวทั่วไป เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ข่าวสตรี ข่าวทั่วไป แต่ข่าวการเมืองเราไม่ยุ่ง ข่าวที่ 2 ก็เป็นข่าวที่เจาะลงไปในพื้นที่ เช่นจังหวัดระยองมีการลอกท่ออะครีบ น่าดีใจแทนพี่น้องชาวระยอง ส่วนจังหวัดอื่นๆเตรียมตัวไว้ อีกไม่นานรับรองลงไปดูแน่นอน อะไรแบบนี้ก็ว่าไป เป็นความรู้สึกในแง่บวก” (ชัยปกรณ์ พุทธิธรรมา-สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่รับผิดชอบรายการข่าวไอเคนิวส์ พบว่า แนวคิดในการผลิตรายการข่าวไอเคนิวส์มีจุดเด่น 2 ประการ คือ



1.4.1 รูปแบบรายการเป็นรายการข่าวแบบสาระบันเทิง (Edutainment) ใช้วิธีการเล่าข่าวแบบสนทนา ให้ผู้ประกาศข่าว 2 คน พูดคุยอย่างเป็นกันเอง และมีการใช้เทคนิคการผลิตรายการวิทยุ เช่น ดนตรี เสียงประกอบ (sound effect) มาช่วยสร้างบรรยากาศให้สนุกสนาน หรือที่ผู้ผลิตหลักเรียกกันติดปากว่า “ข่าวซ่า”

1.4.2 เนื้อหาข่าว ผู้ผลิตใช้กลยุทธ์การเลือกเนื้อหา (message design) เลือกนำเสนอข่าวที่มีเนื้อหาในเชิงสร้างสรรค์ จากข่าวด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา สตรี ที่มีผลกระทบต่อผู้ฟังรายการโดยรวม และข่าวกิจกรรมในท้องถิ่นที่ได้รับข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐ เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย และผู้ฟังรายการในแต่ละท้องถิ่น ยกเว้นข่าวการเมือง ข่าวโศกนาฏกรรม ข่าวฆาตกรรมที่รุนแรง

1.5 ทีมผลิตสปอต จะทำหน้าที่ในการรับผลิตสปอตวิทยุให้กับลูกค้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย โดยทีมงานในส่วนนี้ ประกอบด้วย ครีเอทีฟ และประสานงาน

2. ฝ่ายขาย (Sale Department) ทำหน้าที่ในการหาลูกค้าผู้สนับสนุนรายการในรูปแบบของสปอตโฆษณา และการสนับสนุนช่วงเวลาและกิจกรรมในรายการหรือสนับสนุนกิจกรรมนอกสถานที่ในพื้นที่สถานีวิทยุเครือข่าย ประกอบด้วย

2.1 เจ้าหน้าที่ขายโฆษณา

2.2 เจ้าหน้าที่ประสานงาน

3.ฝ่ายสำนักงาน (Office Management Department) ทำหน้าที่ดำเนินการธุรการต่างๆภายในสำนักงาน ประกอบด้วย

3.1 บุคคล (Human Resources Division)

3.2 บัญชี (Accounting Division)

3.3 การเงิน (Finance Division)

3.4 กฎหมาย (Law Division)

3.5 ประชาสัมพันธ์ (Public Relations Division)

3.6 ห้องบันทึกเสียง (Recording Division)

3.7 กราฟิก (Graphic Division)

4.ฝ่ายเน็ตเวิร์คและส่งเสริมการตลาด (Network and Marketing) ทำหน้าที่ดูแลติดต่อประสานงานสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ตั้งแต่การจัดหา การรับสัญญาณ การติดต่อ

ประสานงาน การควบคุม การตรวจเช็คการออกอากาศ การรายงานผลการออกอากาศ และการประเมินผลการดำเนินงานของสถานีวิทยุเครือข่าย รวมทั้งการสื่อสารการตลาด ประชาสัมพันธ์ รายการของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในแต่ละพื้นที่ ประกอบด้วย

4.1 สถานีเครือข่าย (Sub station Division)

4.2 การส่งเสริมการตลาด (Marketing Communication Division)

4.3 เทคนิค (Engineer Division)

ทีมงานฝ่ายเน็ตเวิร์คและส่งเสริมการตลาด ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายเน็ตเวิร์ค เจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คและการตลาด เจ้าหน้าที่เทคนิค

“ในแง่การทำงาน มีการแบ่งฝ่ายการทำงานชัดๆ เรามี 3 แผนกครับ คือ ส่วนที่ 1 ทีมโปรดักชั่น รับหน้าที่ผลิตงานต่างๆ โปรดักชั่นประกอบด้วย โปรดิวเซอร์ ครีเอทีฟ และโปรแกรม โคออร์ดิเนเตอร์ ผู้ช่วยดีเจ แล้วก็ทีมพีรีเซนเตอร์หรือดีเจ เราใช้ชื่อพีรีเซนเตอร์แทนคำว่าดีเจมาตั้งแต่ปีที่ 2 ส่วนที่ 2 ฝ่ายขาย ก็เป็นเรื่องการขาย อันสุดท้ายคือเน็ตเวิร์คและมาร์เก็ตติ้ง มีหน้าที่ดูแลเครือข่ายสถานีของเราทั้งหมด ดูการออกอากาศ การพัฒนาสัญญาณ รัศมี ดูเรื่องมาร์เก็ตติ้งในท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการพรีอาร์ การลงไปทำกิจกรรมในพื้นที่ การติดต่อประสานงานหรืออะไรก็แล้วแต่ ซึ่งสามแผนกในด้านการผลิตรายการนี้ไม่รวม Back office นะ ทุกบริษัทจะมี Back office อยู่แล้ว บุคคล บัญชี ธุรการ อันนั้นจริงๆก็เป็นอีกแผนก แต่เราไม่ได้ยกมาไว้ข้างหน้า มันอยู่หลังบ้าน สุดท้ายก็มี สี่แผนก วันนี้ก็ค่อนข้างชัดเจน” (โชคชัย เจียเจริญ-สัมภาษณ์)

เรดิโอไอเคมีการจัดวางโครงสร้างองค์กรแตกต่างจากโครงสร้างองค์กรผลิตรายการ โดยทั่วไป คือมีการเพิ่มฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาดขึ้นอีกฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินการที่แตกต่างจากรายการวิทยุโดยทั่วไป ที่จัดรายการวิทยุที่สถานีแล้วส่งกระจายเสียงสัญญาณวิทยุออกอากาศจากสถานีโดยตรงเพียงสถานีเดียว ในขณะที่เรดิโอไอเคผลิตรายการจากสถานีส่วนกลางจากกรุงเทพมหานครแล้วส่งสัญญาณวิทยุผ่านดาวเทียมสู่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแล้วส่งกระจายเสียงในพื้นที่ 93 สถานี ครอบคลุมพื้นที่ 42 จังหวัด

ชลธิศ กรดี หัวหน้าฝ่ายเน็ตเวิร์ค ได้ระบุถึงหน้าที่ในการทำงานของฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาดว่า “อย่างแรกสุดเลยคือการหาเครือข่าย โดยการไปพูดคุยกับวิทยุที่เขาตั้งขึ้นมาเป็นวิทยุชุมชนนั่นเอง แล้วเมื่อหาได้แล้วก็มีหน้าที่ในการตรวจสอบว่าเขา ตัวสถานีที่เขารายการของเราไปออกอากาศ เขาสามารถออกอากาศได้จริงตามที่เรที่ตั้งเงื่อนไขไว้ไหม เราก็จะมีการประเมินกันเป็นรายเดือนๆไป อันนี้ก็คือหน้าที่หลัก ทางทีมผมจะเป็นทีมที่ทำงาน ตรวจสอบการออกอากาศ

ของสถานีวิทย์เครือข่าย เชื้อผ่านทางโปรแกรมพีซีที่มืออยู่แล้ว ซึ่งจะมีเทคนิคที่ทำให้เราสามารถได้ยินทาง Sub station ได้ว่าเขาออกอากาศในพื้นที่ของเขาอยู่ไหมโดยที่เราไม่ต้องไป แล้วเราควบคุมการออกอากาศของเขาแล้ว เราก็มาตรการต่างๆ เงื่อนไข รวมถึงการ support สิ่งที่ sub station หรือวิทยุชุมชนในเครือข่ายเราต้องการ” (ชลธิศ-สัมภาษณ์)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์การจัดโครงสร้างองค์กรของเรดิโอไอเค ตามรายละเอียด ดังนี้

1. การจัดสมดุลย์ของโครงสร้างองค์กร
2. เป้าหมายของการจัดตั้งองค์กร
3. การกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ

1. การจัดสมดุลย์ของโครงสร้างองค์กร

การบริหารจัดการองค์กรด้านการผลิตรายการวิทยุจะให้ความสำคัญต่อส่วนงานไหนมากน้อยแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงที่จะส่งผลการวางแผนนโยบายการบริหารจัดการขององค์กร โดยโชคชัย เจียเจริญ ในฐานะกรรมการผู้จัดการได้ระบุว่าเรดิโอไอเคมุ่งเน้นการบริหารจัดการให้เกิดความสมดุล สอดคล้อง เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความร่วมมือในการประสานการทำงานให้องค์กรเป็นหนึ่งเดียวกัน

“ในเรดิโอไอเคมีสามฝ่าย เรามีการบริหารงานผ่านจากประสบการณ์ของบริษัทที่เราเคยไปร่วมงาน บางที่ฝ่ายผลิตนำการขาย บางที่การขายทำฝ่ายผลิต เราเลยรู้ว่าควรอยู่ตรงกลางแล้วก็ทำให้สามส่วนเป็นทีมเวิร์คให้ได้ เพราะถ้าขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไปหรือให้น้ำหนักส่วนหนึ่งส่วนใดมากเกินไป นี่มันลำบาก ถึงแม้ว่าจะเป็นคนโปรดักชั่นร้อยเปอร์เซ็นต์ก็ตามที่ แต่ที่มองว่าที่จะเป็นโปรดักชั่นที่สนับสนุนทีมขาย ในขณะที่เดียวกันทีมเน็ตเวิร์คก็ต้องสนับสนุนทีมโปรดักชั่น คือทุกคน ต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทีมขายจะสนับสนุนโปรดักชั่นได้ คือไปรับปริฟลูกค้มาเนี่ยไม่ใช่แค่บอกว่าเขาอยากได้เกมอันนี้ ลูกค้เป็นยาไม่บอกก็ห้อ ไม่รู้คู่แข่งอะไร ไม่รู้ลงเดือนไหน ไม่รู้บเท่าไหร่ แบบนี้ก็ไม่ต้องมาคุย ได้กลับไปหาข้อมูลมาก่อน เซลล์ที่นี้ต้องพยายามหาข้อมูลมา ซึ่งที่นี้ก็มีกรลิสต์ว่าสิ่งที่โปรดักชั่นต้องครบเพื่อคิดงานมีอะไรบ้าง 1 2 3 4 5 ข้อมูลมาไม่ครบ ฝ่ายผลิตก็ไม่ต้องคิดงานให้ เซลล์ต้องสนับสนุนสิ่งเหล่านี้ ถ้าเซลล์สนับสนุนมาแล้ว โปรดักชั่นต้องคิดตอบ 1 2 3 4 5 ให้ได้ภายในระยะเวลาที่วัน ไม่งั้นก็คิดไม่ออก รออีกสองอาทิตย์ได้ปะ ถึงเวลานั้นลูกค้ก็ไปแล้วใครจะมารอ ก็จะเป็นลักษณะแบบนั้น

ขณะเดียวกัน เน็ตเวิร์คก็สนับสนุนเซลล์ด้วยการบอกว่าช่วงนี้มีการปรับปรุงสถานี โน่นนี่นั่นนะ อะไรต่างๆ ช่วงนี้จะมีการเกิดปรากฏการณ์ดาวเทียมที่เรียกว่า Sun Outrage ช่วงนี้จะมีปัญหาการออกอากาศไม่ได้ในช่วงนี้ จะมีลูกค้ที่ไปไม่ได้ออกอากาศในช่วงนั้น ให้เซลล์ทำเรื่อง

แจ้งลูกค้าด้วยนะ อะไรแบบนี้ นี่คือนิตเวิร์ค Support ส่วนเซลล์เองก็ต้อง support นิตเวิร์คในแง่การทำงานเหมือนกัน นี่คือการ support ซึ่งกันและกัน

พื่ออยากบาลานซ์ให้มันอยู่ พอเราทำไปเรื่อยๆ แน่นอนช่วงแรกๆมันก็เอียงข้างบ้าง แต่ตอนนี้มันบาลานซ์ได้แล้ว มันก็พึ่งพาอาศัยกัน มุมที่เอียงทุกอย่างต้องเอื้อเพื่อซึ่งกันและกัน มี Give & Take สามขานี้จะเป็นขาที่แข็งแรงมากที่จะช่วยเหลือกัน อันนี้เป็นนโยบายการบริหารของพี่” (โชคชัย เจียเจริญ-สัมภาษณ์)

## 2. เป้าหมายของการจัดตั้งองค์กร

ผู้ศึกษาวิจัยพบว่า โชคชัย เจียเจริญ กรรมการผู้จัดการบริษัท เจนเอ็กซ์ โปรดักชั่น จำกัด ผู้บริหารจัดการเรดิโอไอเคเคเคยผ่านงานการผลิตรายการวิทยุเอฟเอ็มในกรุงเทพมหานคร และยังเป็นผู้สอนหลักสูตรการจัดการรายการวิทยุของ เจนเอ็กซ์ อะคาเดมี่ ส่งผลให้การบริหารจัดการเรดิโอ มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพการผลิตรายการเป็นพิเศษ

“วิทยุที่ดีที่ได้มาตรฐานของพี่ อย่างแรกคือ ควรเป็นเรื่องของเจตนาธรรมที่จะนำเสนอรายการ ที่ได้ให้นอกจากความบันเทิง ควรเป็นสาระให้กับคนฟังด้วย ไม่ใช่ดัดเยียดโฆษณาให้คนฟังเยอะด้วยภาวะจำยอม

เราเลยต้องกำหนดมาตรฐานราคาให้เหมาะสมก่อน ว่าในหนึ่งวัน 24 ชั่วโมงแค่ไหนเราถึงจะอยู่ได้ เราต้องมาคิดในเชิงธุรกิจว่าต้นทุนเท่าไร หาแค่นี้เรากำไรละ เราทำได้ มีแนวโน้มที่จะทำ ไม่ต้องโฆษณาชั่วโมงหนึ่ง 10 นาทีเหมือนทีวี ฟีดโฆษณาให้เหลือ 6 นาที ซึ่งทุกวันนี้ 1 ชั่วโมง เปิดโฆษณาแค่ 4 นาทีเอง พี่อยู่ได้แล้ว ไม่ต้องเติม 6 นาที ถ้า 6 นาที พี่รวยไปแล้ว ก็เป็นวิธีหนึ่ง สิ่งที่เราฝากมาตลอดคือ คนฟังรายการเพลง หนึ่ง อยากฟังเพลง สอง อยากฟังดีเจพูดน้อย สาม อยากฟังโฆษณาน้อยๆ

คนที่เป็นนักการตลาดต้องตีให้ออกว่าทำยังไงถึงจะทำได้ เหมือนว่าทำธุรกิจต้องมองโจทย์ใหญ่เลยว่าผู้บริโภคอยากได้ของดีราคาถูก แน่นอนว่าของฟรีไม่มีในโลก แต่ดีที่สุดและถูกที่สุดทำยังไงให้ได้ มันก็ทำหาย พี่มองว่าสิ่งที่เราทำมาตลอด เรายึดถือสามอันนี้มาตลอดคือ โฆษณาต้องน้อย ในช่วงแรกๆ โฆษณามันน้อยอยู่แล้ว เพราะไม่มีใครรู้จักเรา แต่มาถึงตอนนี้เรากลับเพียงพอ ไม่ได้รับจนเวอร์เกิน จนรายการมันจะไม่น่าฟัง เปิดเพลงเยอะๆ พุดสั้นกระชับ แทนที่จะพุดจนท่วมทุ่ง ก็พุดกระชับ สั้นแล้วไป 30 วินาที 1 นาทีเราก็อไป” (โชคชัย เจียเจริญ-สัมภาษณ์)

## 3. การกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ

เรดิโอไอเคเคยังได้วางโครงสร้างองค์กรตามนโยบายในการบริหารธุรกิจด้วยการให้ความสำคัญกับการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ เลือกผลิตรายการวิทยุแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ

เพื่อเปิดช่องทางในการสร้างรายได้ออกเป็น 3 ช่องทาง เพื่อถ่วงสมดุลย์ของรายรับและรายจ่ายขององค์กร

“สิ่งที่เราทำมาจนถึงทุกวันนี้ ใช้เวลานานมาก ระยะเวลา 3 ปี ถ้ามีเงินสักร้อยล้าน พี่ทำโมเดลนี้ในกรุงเทพ พี่หมดไปตั้งแต่ปีแรกแล้ว เจ๊งไปตั้งแต่แรกแล้ว ไม่เหลือมาถึงป้านนี้หรอก แต่เนื่องจากว่าวิธีการบริหารกับสถานีวิทย์ต่างจังหวัดมันก็เป็นอีกแบบหนึ่ง ซึ่งรายได้ เราก็ทำกับ 3 คลื่น 3 คลื่นมันถัวเฉลี่ยกัน คลื่นนี้กำไรนิดหนึ่ง คลื่นนี้ขาดทุนหน่อย ก็ถัวเฉลี่ยกัน มันอยู่ได้ แต่ถ้าเป็นคลื่นเดียว คงเสร็จ เสร็จไปนานแล้วด้วย” (โชคชัย เจียเจริญ-สัมภาษณ์)

#### 4.1.3 การดำเนินงานของเรดิโอไอเค

ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอเรื่องการดำเนินงานของเรดิโอไอเคออกเป็นหัวข้อย่อย ดังนี้

##### 1. จุดเริ่มต้นการดำเนินงาน

เรดิโอไอเควางแผนการดำเนินงานด้วยการกำหนดนโยบายในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกับสถานีวิทย์ชุมชนในพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศ เพื่อลดภาระด้านงบประมาณการลงทุนก่อสร้างสถานีวิทย์และงบประมาณค่าอุปกรณ์การส่งกระจายเสียงด้วยตนเอง

โดยเรดิโอไอเคได้ร่วมมือกับเจ้าของสถานีวิทย์ชุมชนในท้องถิ่นที่มีศักยภาพทางเชิงกายภาพ ได้แก่ มีเครื่องส่งกระจายเสียงวิทยุที่มีกำลังส่งตามที่กำหนด มีเสาส่งกระจายเสียง และมีทีมงานบางส่วน แต่เจ้าของสถานีวิทย์ชุมชนในท้องถิ่นดังกล่าวยังขาดทักษะด้านการบริหารจัดการสถานีและบุคลากร การผลิตรายการที่มีคุณภาพ

เรดิโอไอเคเริ่มต้นออกอากาศครั้งแรกในเดือนตุลาคม 2550 โดยนักจัดรายการจัดรายการสดในห้องส่งของบริษัทที่ตั้งอยู่ที่อาคารสำนักงานในกรุงเทพมหานคร ส่งสัญญาณวิทยุผ่านทางอินเทอร์เน็ต แล้วให้สถานีวิทย์ชุมชนเครือข่ายในพื้นที่จังหวัดต่างๆที่ได้เจรจาตกลงทำสัญญาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกันกับเรดิโอไอเค ทำการรับสัญญาณวิทยุจากอินเทอร์เน็ตเข้าสู่เครื่องส่งกระจายเสียงออกอากาศสดแบบ Real Time ในพื้นที่ทุกวัน ตั้งแต่เวลา 05.00 – 24.00 น.

เมื่อเรดิโอไอเคดำเนินการผลิตรายการและออกอากาศไประยะหนึ่งจึงได้พบว่าการส่งสัญญาณวิทยุผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาสัญญาณวิทยุไม่ชัดเจน เกิดสัญญาณกระตุกบ่อย ส่งผลต่อความนิยมในตัวรายการของผู้ฟังในแต่ละพื้นที่ เนื่องจากตามธรรมชาติของการรับฟังรายการวิทยุ หากสัญญาณวิทยุไม่ชัดเจนผู้ฟังรายการมักจะเปลี่ยนคลื่นไปฟังรายการที่มีสัญญาณชัดเจนมากกว่า เรดิโอไอเคจึงได้เปลี่ยนการส่งสัญญาณวิทยุจากอินเทอร์เน็ตไปสู่การส่งสัญญาณวิทยุผ่านระบบดาวเทียมในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2551



เรดิโอไอเคยังคงได้ดำเนินการเพิ่มระยะเวลาในการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชน เครือข่าย จาก 05.00 – 24.00 น. ให้ออกอากาศตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อตอบสนองความต้องการและ เข้าถึงผู้ฟังรายการกลุ่มเป้าหมายทั่วประเทศ

## 2. การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

เรดิโอไอเควางนโยบายในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกับสถานีวิทยุชุมชนในพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศ โดยตั้งเงื่อนไขการเปิดรับสถานีวิทยุชุมชนในท้องถิ่นที่มีคุณสมบัติและ ศักยภาพทางเชิงกายภาพ ได้แก่ เป็นสถานที่ที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง มีเครื่องส่งกระจายเสียงวิทยุ ที่มีกำลังส่งตามที่กำหนด มีเสาส่งกระจายเสียง และมีทีมงานในการติดต่อประสานงานกับผู้ผลิตหลัก ดำเนินการดูแลภายในสถานีมีคุณภาพ

คุณสมบัติอีกประการที่เรดิโอไอเคใช้ในการพิจารณาเลือกสถานีวิทยุชุมชนเข้าเป็น เครือข่ายรับรายการของเรดิโอไอเค คือ สถานีวิทยุชุมชนที่ต้องการเข้าร่วมเป็นเครือข่ายต้องวาง บทบาทในการดำเนินธุรกิจอย่างชัดเจน โดยสถานีวิทยุชุมชนดังกล่าวจะทราบในเบื้องต้นว่าสิ่งที่ เรดิโอไอเคดำเนินการนั้นเป็นการสนับสนุนสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในเชิงธุรกิจได้จริง

ในขณะเดียวกันเรดิโอไอเคก็มองว่าสถานีวิทยุชุมชนที่เข้ามาเป็นเครือข่ายนั้น มี เป้าหมายตรงกับเรดิโอไอเคด้วยเช่นกัน ในแง่ที่ต้องการยกระดับมาตรฐานของวิทยุชุมชนทั่ว ประเทศไทย

เรดิโอไอเคทำการตกลงทำสัญญาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับสถานีวิทยุชุมชนในพื้นที่ ต่างๆ โดยกำหนดความรับผิดชอบของคู่พันธมิตรทางธุรกิจให้เรดิโอไอเคเป็นผู้ลงทุนในการบริหารจัดการการผลิตรายการวิทยุ และส่งสัญญาณวิทยุขึ้นระบบดาวเทียม โดยได้รับผลตอบแทนเป็น ช่วงเวลาของสถานีวิทยุชุมชน ชั่วโมงละ 50 นาที (นาทีที่ 11 ถึงนาทีที่ 60) ทุกชั่วโมง ในการผลิต รายการและการขายโฆษณา

ส่วนสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเป็นผู้ลงทุนในส่วนของ การรับสัญญาณวิทยุจาก ดาวเทียมแล้วส่งกระจายเสียงรายการวิทยุออกอากาศในพื้นที่ โดยได้รับผลตอบแทนเป็นช่วงเวลา ชั่วโมงละ 10 นาที (นาทีที่ 1 ถึงนาทีที่ 10) ทุกชั่วโมง ในการผลิตข่าวท้องถิ่นต้นชั่วโมงและการขาย โฆษณาในพื้นที่

ต่อมาภายหลังมีการจัดแบ่งพื้นที่เวลา 10 นาที ช่วงต้นชั่วโมงใหม่ โดย 5 นาทีแรก คือ นาทีที่ 1 ถึงนาทีที่ 5 เรดิโอไอเคนำมาผลิตข่าวต้นชั่วโมงเองในรายการข่าว ไอเคนิวส์ และช่วง 5 นาทีที่เหลือ คือ นาทีที่ 6 ถึงนาทีที่ 10 เป็นพื้นที่ของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่สามารถนำไปขาย โฆษณาให้กับเจ้าของสินค้า ห้างร้าน ผู้สนับสนุนในพื้นที่ได้

รูปแบบธุรกิจที่เรดิโอไอเคดำเนินการธุรกิจในรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจกับสถานีวิทยุชุมชนเป็นการสร้างรูปแบบธุรกิจขึ้นใหม่ที่ยังไม่มีใครทำธุรกิจในรูปแบบนี้มาก่อน จึงไม่มีต้นแบบทางธุรกิจ (Role Model) ที่ผลิตองค์ความรู้ให้นำมาต่อยอดในการดำเนินการ เรดิโอไอเคอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงผ่านปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานร่วมกันของเรดิโอไอเคและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย แล้วนำการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นมาปรับเป็นมาตรฐานในการดำเนินกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ

การดำเนินการตลอดช่วงระยะ 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2550-2553) เรดิโอไอเคได้ขยายสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายพันธกิจทางธุรกิจในการรับสัญญาณวิทยุและกระจายเสียงรายการวิทยุของเรดิโอไอเคในแต่ละพื้นที่ได้จำนวนทั้งสิ้น 93 สถานี ครอบคลุมพื้นที่ 42 จังหวัด

### 3. การปรับมาตรฐานการดำเนินงาน

เรดิโอไอเควางแผนทางปรับมาตรฐานการดำเนินงานในปี พ.ศ.2554 โดยการให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในพื้นที่จังหวัดต่างๆที่ยังไม่สามารถพัฒนาคุณภาพสถานีได้ตามมาตรฐาน เพื่อลบภาพตอกย้ำความคิดของบุคคลทั่วไปที่มองภาพวิทยุชุมชนมีคุณภาพการออกอากาศต่ำรับฟังได้ในพื้นที่จำกัด คุณภาพเสียงไม่ชัดเจน รูปแบบรายการไม่ได้มาตรฐาน โดยทางเรดิโอไอเคจะเข้าไปปรับปรุงมาตรฐานสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายใน 2 รูปแบบ คือ

รูปแบบแรก เรดิโอไอเคจะสร้างมาตรฐานของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายด้วยการลงทุนสร้างสถานีขึ้นใหม่ ปรับปรุงสถานี ควบคุมการออกอากาศผ่านระบบการควบคุมทางไกล (Remote Control) โดยตรงจากกรุงเทพฯเองทั้งหมด โดยได้ทำโครงการนำร่องที่จังหวัดเชียงใหม่ ตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ.2553 ออกอากาศรายการของเรดิโอไอเคทั้ง 3 รูปแบบ คือ โอเคฮุค โอเคเลิฟ และโอเคลูกทุ่ง ได้ผลการออกอากาศในระดับที่น่าพอใจ และจะดำเนินการสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายตามรูปแบบโครงการนำร่องของจังหวัดเชียงใหม่ต่อไปในพื้นที่จังหวัดที่เป็นยุทธศาสตร์ทางการตลาดอื่นๆอีก 6 จังหวัดที่ยังไม่มีสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายของเรดิโอไอเคออกอากาศอยู่เลย

รูปแบบที่สอง เรดิโอไอเคจะเข้าไปร่วมทุนกับเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเดิม ร่วมกันพัฒนาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในแต่ละพื้นที่ทั้งสิ้น 21 จังหวัด รวม 43 สถานี ให้ได้มาตรฐาน (ซึ่งประเด็นหลักเป็นมาตรฐานเชิงเทคนิคของการส่งกระจายเสียงสัญญาณการรับฟังการออกอากาศ) ตามที่เรดิโอไอเคกำหนดไว้

“Perception ของคนทั่วไป พอบอกว่าวิทยุชุมชน คนจะยี้กัน ฟังไม่ได้ยิน ไม่ชัด แต่เรดิโอโอเคเรามีส่วน Approve กับคนทั่วไปว่าทำให้ดีทำได้นะ เราปรับมาตรฐานใหม่ทั้งหมด เรามีทีมเช็คในพื้นที่แต่ละจังหวัด ทิศเหนือถึงตรงไหน ทิศนี้อยู่ตรงไหน มันจะเป็นรัศมีให้เห็นเลย คือเป็นแผนที่เลย ทางแล้วชี้ว่าสถานีอยู่ตรงนี้ รัศมีเลยว่ามีฟังได้จากไหนถึงไหน ของเรานี้เราการ์นต์เลย ว่ารัศมีนี้ได้ยินแน่นอน

เรามีการคัดสถานีเครือข่ายออกไปเรื่อยๆ เป็นการคัดกรองกันไป จนวันนี้ 90 สถานีแข็งแรงมาก เขาเข้าใจแล้วว่าเราต้องการอะไร แล้วสถานีในบางจังหวัดเขาได้รับความนิยมน เขาขายโฆษณาง่าย เขารู้สึกว่ารายการดี ขายได้ เขาก็แฮปปี้” (สัมภาษณ์ – โชคชัย เจียเจริญ)

#### 4. การขยายช่องทางการออกอากาศเพื่อเข้าถึงผู้ฟัง

นับจากตุลาคม พ.ศ.2540 ที่เริ่มออกอากาศ จนถึงวันที่ทำการศึกษา (30 ธันวาคม พ.ศ.2553) พบว่าภาพรวมนโยบายในการบริหารจัดการยังคงรักษาจุดยืนของเรดิโอโอเค ที่วางให้เรดิโอโอเคเป็นมากกว่าวิทยุ (RadioOK: More than radio) โดยมุ่งเสนอรายการวิทยุของเรดิโอโอเคไปในทุกช่องทางการสื่อสารที่สามารถดำเนินการได้ตามการรองรับของเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีวิวัฒนาการไปตามยุคสมัย ได้แก่ สถานีวิทยุชุมชน ดาวเทียมระบบ C Band และ KU Band อินเทอร์เน็ต ([www.radiook.co.th](http://www.radiook.co.th)) และรายการเคเบิลทีวีในท้องถิ่น

“จริงๆ เรา More Than Radio ก็ออกทุกช่องทาง ในอนาคตก็เดายาก มีผลวิจัยจากบริษัทวิจัยบอกว่าวิทยุเอฟเอ็ม.เนี่ย เด็กรุ่นใหม่ๆ ฟังน้อยลง ในกรุงเทพฯ จะเห็นว่าวิทยุที่เป็นคลื่น CHR เน้นวัยรุ่นจะค่อยๆ ตายไปเรื่อยๆ สิ่งเหล่านี้ยัง Delay อยู่ในต่างจังหวัด ต่างจังหวัดจะค่อยเริ่มๆ ตามมา และสุดท้ายแล้วเทคโนโลยี 3 จี มา ทุกอย่างจะเข้าไปที่มีมือถือ เราก็ต้องไปตรงนั้นอีกหน่อยอยู่ตรงไหนก็ฟังรายการได้ เรายิ่งเล่นๆ กันว่าถ้าวันหนึ่งตู้เย็นออกอากาศได้ เราจะออกอากาศทางตู้เย็น” (สัมภาษณ์ – โชคชัย เจียเจริญ)

#### 5. การผลิตรายการวิทยุแบบ Format Station

เรดิโอโอเคดำเนินงานตามนโยบายการบริหารธุรกิจด้วยการให้ความสำคัญกับการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ เลือกผลิตรายการวิทยุแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ เพื่อเปิดช่องทางการสร้างรายได้ออกเป็น 3 ช่องทางถ่วงสมดุลของรายรับและรายจ่ายขององค์กร

เรดิโอโอเคเน้นนโยบายขององค์กรด้านการผลิตสื่อวิทยุในรูปแบบของกรุงเทพฯ ที่เป็นการผลิตรายการวิทยุแบบ Format Station มาใช้ในการผลิตรายการ 3 รูปแบบ คือ โอเคฮุค โอเคเลิฟ โอเคลูกทุ่ง ส่งกระจายเสียงในสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในจังหวัดต่างๆ ซึ่งมักจะมีการออกอากาศแบบ Block Station ทำให้เรดิโอโอเคสามารถสร้างความแปลกใหม่ตอบสนองความ

ต้องการของผู้ฟังรายการในต่างจังหวัดได้ โดยเฉพาะผู้ฟังรายการวิทยุในจังหวัดระดับขนาดกลาง เพราะไม่มีผู้ผลิตรายการการมาเป็นคู่แข่งกัน แต่ในพื้นที่จังหวัดขนาดใหญ่ เช่น เชียงใหม่ ขอนแก่น ภูเก็ต ที่คนในพื้นที่ได้รับฟังรายการวิทยุในแนวทางการผลิตแบบกรุงเทพฯ อยู่แล้ว และมีผู้ผลิตรายการการมาเป็นคู่แข่งกันหลายราย เรดิโอไอเคจำเป็นต้องสร้างระดับมาตรฐานคุณภาพให้สูงขึ้น โดยส่วนของเนื้อหารายการที่เรดิโอไอเคผลิตได้ระดับมาตรฐานอยู่แล้ว แต่ต้องปรับปรุงเรื่องของคุณภาพสัญญาณออกอากาศให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งชัยปกรณ์ พุทธิธรรมาพร โปรดิวเซอร์ไอเคเลิฟและไอเคฮุค ชี้ชัดว่าปัจจัยหลักของการดำเนินการของการส่งกระจายเสียงวิทยุคือสัญญาณ ซึ่งต่อให้ผลิตรายการให้ได้คุณภาพสูงเพียงใด แต่สัญญาณที่ส่งกระจายเสียงออกไปไม่ชัดเจน ผู้ฟังจะเปลี่ยนคลื่น ทำให้รายการได้ไม่รับความนิยมในพื้นที่นั้นๆ

## 6. คู่แข่งทางธุรกิจ

การผลิตรายการวิทยุของเรดิโอไอเคดำเนินการในรูปของธุรกิจ และโดยปกติในการดำเนินธุรกิจมักพบเจอเรื่องของคู่แข่งทางธุรกิจเสมอ เรดิโอไอเคก็เช่นกัน ชัยปกรณ์ พุทธิธรรมาพร โปรดิวเซอร์ไอเคเลิฟและไอเคฮุคระบุว่าเรดิโอไอเคมีคู่แข่งในทางธุรกิจ 2 ลักษณะคือ คู่แข่งที่เป็นวิทยุเอฟเอ็มคลื่นหลัก โดยเรดิโอไอเคมองว่าไอเคฮุคมีคู่แข่งหลักคือ Seed FM ที่จัดช่วงเวลาออกอากาศทั่วประเทศ ในชื่อช่วง Seed Nationwide ส่งกระจายเสียงออกอากาศผ่านสถานีวิทยุเครือข่าย อ.ส.ม.ท. ทั่วประเทศ ในช่วงเวลา 20.00 – 24.00 น. มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายผู้ฟังรายการวัยรุ่นและเปิดเพลงในลักษณะเดียวกัน ที่สำคัญ Seed FM. ออกอากาศด้วยสัญญาณที่แรงและชัดเจน นักจัดรายการมีชื่อเสียง และมีสื่อโทรทัศน์ของ อ.ส.ม.ท. สนับสนุนอยู่แล้ว

ส่วนคู่แข่งอีกประเภทคือ สถานีวิทยุชุมชนในท้องถิ่นที่รับรายการจากสถานีวิทยุในกรุงเทพฯ เป็นคลื่นเล็กๆ เช่น Munn FM. ในจังหวัดเชียงใหม่ รูปแบบรายการจึงเป็นแบบกรุงเทพฯ เช่นเดียวกับเรดิโอไอเค ส่วนข้อแตกต่างคือคู่แข่งรูปแบบนี้จะมีส่งกระจายเสียงออกอากาศเพียงสถานีเดียวในจังหวัดเดียว และใช้วิธีส่งสัญญาณรายการวิทยุผ่านอินเทอร์เน็ต โอกาสล่มมีสูง และบิทเรตต่ำ ทำให้คุณภาพเสียงของรายการไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ส่วนเรดิโอไอเคให้ระบบการส่งสัญญาณผ่านดาวเทียม สัญญาณจึงเสถียร คุณภาพเสียงชัดเจน

## 7. การสร้างอัตลักษณ์

เรดิโอไอเคดูแลภาพรวมของการตลาดเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วประเทศ โดยกำหนดอัตลักษณ์เพื่อดูแลและกำหนดภาพลักษณ์ของสื่อประชาสัมพันธ์รายการวิทยุภายใต้การดำเนินงานของเรดิโอไอเคทั้ง 3 รูปแบบ เช่น ลักษณะตัวหนังสือ (Font) สีประจำคลื่น สัญลักษณ์ประจำคลื่น (Logo) เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับคนฟังรายการและลูกค้า

## 8. การดำเนินการด้านประชาสัมพันธ์การตลาด

เรดิโอไอเคดำเนินการด้านการตลาดให้กับสถานีวิทยุชุมชนในท้องถิ่นด้วยการใช้การสื่อสารการตลาดสร้างความนิยมให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่รับรายการของเรดิโอไอเคส่งกระจายเสียงออกอากาศในแต่ละพื้นที่ ด้วยการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์การตลาดในรูปแบบต่างๆ เช่น แบนเนอร์ ป้ายโฆษณา โปสเตอร์ ให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายนำไปติดประชาสัมพันธ์สถานีในพื้นที่แต่ละจังหวัด โดยเรดิโอไอเคได้ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์จัดทำเป็นชุดประชาสัมพันธ์ให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เข้ามาใหม่ หลังจากนั้นเรดิโอไอเคผลิตงานต้นแบบเป็นภาพกราฟิกจัดส่งให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งสามารถนำไปผลิตเป็นสื่อประชาสัมพันธ์ต่อเนื่องได้ตามความต้องการอีกชั้นหนึ่งด้วย

เรดิโอไอเคยังมีการจัดกิจกรรมทางการตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์เรดิโอไอเคในแต่ละจังหวัด ด้วยการจัด Roadshow ลงพื้นที่กระตุ้นให้เกิดการรับรู้ รู้จักเรดิโอไอเคมากขึ้น

พร้อมกันนี้เรดิโอไอเคยังได้เห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารภายในกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ได้เตรียมวางแผนจัดทำนิตยสารเรดิโอไอเคเน็ตเวิร์คนิวส์ขึ้นในไตรมาสที่สองของปี พ.ศ.2554 เพื่อเป็นสื่อในการสื่อสารพูดคุยกันภายในระหว่างเรดิโอไอเคกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

## 4.2 การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชนทั่วประเทศ

เรดิโอไอเคเป็นบริษัทผู้ผลิตรายการวิทยุที่ก่อตั้งขึ้นและดำเนินการโดยกลุ่มบุคคลในแวดวงวิทยุภาคธุรกิจในประเทศไทย ซึ่งในที่นี้จะเรียกว่า “ผู้ผลิตหลัก” ได้ดำเนินการวิทยุกระจายเสียงผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชนทั่วประเทศ ภายใต้รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่หลอมรวมประสานวิทยุธุรกิจและวิทยุชุมชนเข้าด้วยกัน โดยใช้ทักษะการบริหารจัดการสื่อแบบผู้ผลิตรายการวิทยุมืออาชีพในภาคธุรกิจที่ไม่สามารถแข่งขันในการประมูลสัมปทานคลื่นวิทยุคลื่นหลักได้ ผ่านช่องว่างบนพื้นที่ของสถานีวิทยุชุมชนที่ขาดชุดความรู้ ประสบการณ์ โดยอาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านดาวเทียม ออกมาเป็นรายการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศผ่านวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศตามรูปแบบธุรกิจวิทยุ ถือเป็นภารกิจนำจุดแข็งของพันธมิตรมาช่วยปิดจุดอ่อนของกันและกัน

เรดิโอไอเคบริหารจัดการรายการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศผ่านวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเริ่มคิดวางแผน กำหนดนโยบายการบริหาร การผลิตรายการ การตรวจสอบคุณภาพรายการ และการตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศ และการวัดผลการรับฟังของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายปลายทางแต่ละสถานี โดยสามารถแบ่งการบริหารจัดการ



การบริหารรายการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศผ่านวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ ออกเป็น 4 ส่วนคือ การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารงาน และการบริหารผู้ฟัง

#### 4.2.1 การบริหารบุคคล

เอกสารการสอนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ชูดวิชา “การบริหารงานวิทยุกระจายเสียง-Radio Administration” จัดพิมพ์ในปี พ.ศ.2530 ยุคที่สถานีวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทยยังมีเพียงสถานีวิทยุคลื่นหลักที่เป็นของหน่วยงานรัฐ กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียงโดยชุมชนประเด็นสำคัญ คือ สถานีวิทยุกระจายเสียงทั้งหมดจัดตั้งขึ้นในนามของหน่วยราชการ แต่ในทางปฏิบัติสถานีวิทยุกระจายเสียงเหล่านี้มีการลงทุนและดำเนินการโดยเอกชน มีการเช่าเวลาให้จัดรายการ มีการขายโฆษณา โดยหน่วยราชการเป็นเพียงเจ้าของสถานี ไม่ได้เข้าไปดำเนินการจัดรายการเอง เพียงแต่ควบคุมให้มีการถ่ายทอดข่าว ประกาศของทางราชการ และโฆษณาให้อยู่ในเวลาที่จำกัด ตลอดจนมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการ จึงจัดได้ว่าสถานีวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทยเป็นระบบผสมระหว่างรัฐบาลกับเอกชนแบบหนึ่ง

ต่อมารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 40 นำไปสู่พระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2543 กำหนดให้ภาคประชาชนมีสิทธิใช้คลื่นความถี่ไม่น้อยกว่า 20 % ของความถี่ทั้งหมดที่จัดสรรสำหรับกิจการวิทยุและโทรทัศน์ และให้ภาคประชาชนดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์สาธารณะและไม่แสวงหากำไรในทางธุรกิจ (มาตรา 26) จนเกิดวิทยุชุมชนเป็นช่องทางใหม่

เรดิโอโอเคก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2550 โดยอาศัยปัจจัยหลัก 2 ประการคือ 1) สถานีวิทยุชุมชนที่ก่อตั้งขึ้นในจังหวัดต่างๆทั่วประเทศ 2) ทีมงานผู้ผลิตเป็นกลุ่มบุคคลในแวดวงวิทยุภาคธุรกิจในกรุงเทพมหานครที่มีความรู้ ประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการและการผลิตรายการวิทยุ ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการที่จะขอกกล่าวถึงในส่วนนี้

การบริหารบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารจัดการวิทยุกระจายเสียง เนื่องจากคนเป็นปัจจัยหลักในการผลิตรายการวิทยุ โดยเฉพาะคนที่ทำงานผลิตรายการวิทยุต้องมีทักษะและความรู้ในด้านการผลิตรายการที่จะช่วยขับเคลื่อนการทำรายการวิทยุให้ประสบความสำเร็จได้ และยังเป็นวิทยุธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงย่อมส่งผลให้การบริหารจัดการบุคคลในองค์กรต้องเข้มข้นมากขึ้นตาม ซึ่งผู้วิจัยจะใช้ในการบริหารจัดการภายใต้วัตถุประสงค์ขององค์กร (Modern by Objectives/MOB) ตามที่ได้กล่าวถึงไว้ในบทที่ 2 เป็นกรอบในการวิเคราะห์

ประเด็นในการพิจารณาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล มีดังนี้

#### 4.2.1.1 โครงสร้างการบริหารบุคคล

ในการบริหารจัดการองค์กรทางธุรกิจต่างๆ ในปัจจุบัน ได้มีการนำแนวคิดในการบริหารจัดการภายใต้วัตถุประสงค์ขององค์กร (Modern by Objectives/MOB) โดยเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในองค์กร ในการทำงานร่วมกัน โดยการบริหารจัดการ เป็นกระบวนการ (Process) ที่ต้องมีหลายฝ่ายเกี่ยวข้องเพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ โดยจัดแบ่งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงาน โดยแบ่งออกเป็นฝ่ายๆ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน โดยในการดำเนินงานภายในองค์กรวิทย์ส่วนใหญ่ มีการแบ่งงานดังนี้

- ฝ่ายผลิตรายการ (Program Department)
- ฝ่ายข่าว (News Department)
- ฝ่ายขาย (Sale Department)
- ฝ่ายเทคนิค (Engineer Department)
- ฝ่ายธุรกิจ (Business Department)
- ฝ่ายส่งเสริมการขายและฝ่ายการตลาด (Promotion and Marketing)
- ฝ่ายจราจร/สื่อสาร (Traffic)
- ฝ่ายดูแลความต่อเนื่อง (Continuity)

เรดิโอไอเค หรือ ผู้ผลิตหลัก ที่ดำเนินการผลิตรายการวิทยุจากส่วนกลางส่งสัญญาณผ่านดาวเทียมเพื่อออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ เป็นองค์กรระดับขนาดกลางค่อนข้างไปทางขนาดเล็ก มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 80 คน แบ่งเป็นพนักงานประจำ 37 คน และพนักงานชั่วคราว (Freelance) จำนวน 43 คน มีการจัดโครงสร้างการบริหารคนออกตามหน้าที่ในการทำงาน ออกเป็น 4 ส่วน คือ (1) ฝ่ายผลิต ซึ่งอยู่ในส่วนสายงานหลัก คือการผลิตรายการ (2) ฝ่ายขาย (3) ฝ่ายสำนักงาน และ (4) ฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาด (Network) ซึ่งทั้ง 3 ฝ่ายหลังเป็นส่วนงานสายสนับสนุน

โครงสร้างขององค์กรผู้ผลิตหลัก เรดิโอไอเคใน 3 ส่วนแรกจะตรงกับองค์กรวิทยุกระจายเสียงทั่วไป คือ (1) ฝ่ายผลิต (2) ฝ่ายขาย (3) ฝ่ายสำนักงาน โดยแต่ละฝ่ายมีหน้าที่และการดำเนินงานเช่นเดียวกับองค์กรวิทยุกระจายเสียงอื่นๆ

สำหรับ (4) ฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาด คือ ส่วนงานที่ทางเรดิโอไอเคจัดตั้งขึ้นใหม่ แตกต่างจากธุรกิจวิทยุโดยทั่วไป เพื่อดูแลสถานีวิทยุเครือข่ายซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญอีกประการในการธุรกิจวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่าย

#### 4.2.1.2 การกำหนดหน้าที่ในการบริหารบุคคล

เนื่องจากงานวิทยุเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ทักษะและความสามารถเฉพาะด้านในการสร้างสรรค์ ผลักดันและสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจวิทยุให้สำเร็จลุล่วง ในการบริหารบุคคลเพื่อเข้ามาดำเนินการธุรกิจวิทยุจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดภาระงาน (Job Description) ของทีมงานในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน

ทีมงานของเรดิโอไอเค เป็นพนักงานของบริษัท เจน เอ็กซ์ โปรดักชั่น จำกัด มีจำนวนทั้งสิ้น 80 คน แบ่งเป็นพนักงานประจำ จำนวน 37 คน พนักงานชั่วคราว (Freelance) จำนวน 43 คน ดังนี้

##### ฝ่ายบริหารระดับสูง (Board)

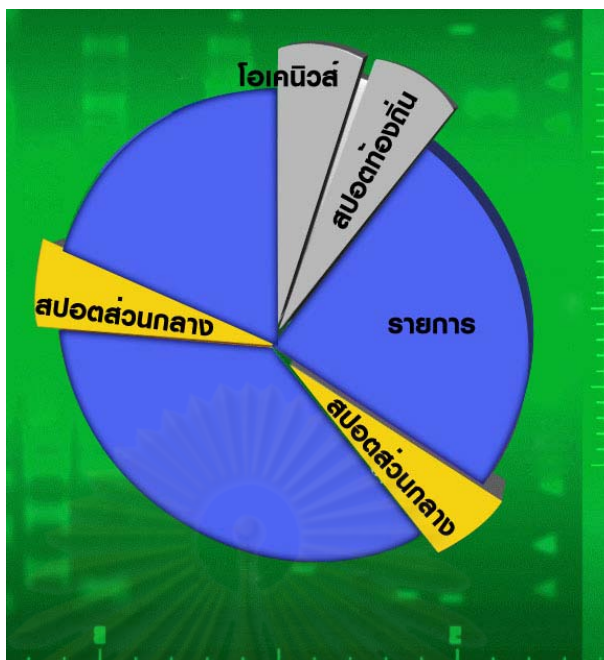
ผู้บริหารระดับสูงเป็นหุ้นส่วนในการลงทุน และเป็นผู้บริหารที่วางนโยบายหลัก และดูแลภาพรวมในการดำเนินงานขององค์กร จำนวนทั้งสิ้น 4 คน

##### ฝ่ายผลิต (Production)

ในองค์กรวิทยุกระจายเสียง ส่วนสำคัญขององค์กร คือ ฝ่ายผลิตรายการ ที่ทำงานตามสายการผลิต (Line Product) เป็นขั้นตอนตั้งแต่การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร เสียงพูด เสียงรายงานเหตุการณ์ เสียงดนตรี เพลง และเสียงประกอบ ทั้งหมดเรียกว่า Input นำมาผลิตออกมาเป็นรายการข่าว บทความ สารคดี รายการเพลง หรือที่เรียกว่า Output ออกอากาศทางเครื่องส่ง

ฝ่ายผลิตของเรดิโอไอเคมีการแบ่งย่อยออกเป็น ทีมผลิตรายการไอเคฮุค ทีมผลิตรายการไอเคเลิฟ ทีมผลิตรายการไอเคลูกทุ่ง ทีมผลิตรายการไอเคนิวส์ และทีมรับผลิตสปอตวิทยุ สำหรับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย โดยแต่ละทีมจะมีบุคลากรเพื่อรับผิดชอบการผลิตงานในส่วนของตนเองออกจากกันอย่างชัดเจน ตามสัดส่วนการผลิตรายการในผังรายการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 10 สัดส่วนการผลิตรายการของฝ่ายผลิตรายการในผังรายการของเรดิโอไอเค

สัดส่วนการผลิตรายการตามผังรายการของเรดิโอไอเค เป็นการดำเนินการผลิตตามรูปแบบ Format Station ที่ใช้หลักการรูปแบบเดียวเป็นหลัก เพื่อเป็นแกนไว้ให้รายการดำเนินไปอย่างมีแบบแผน มีจุดร่วม ฟังแล้วไม่กระจัดกระจาย มีความต่อเนื่อง น่าสนใจ ตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ฟังติดตามรายการของสถานีตลอดทั้งวัน Michael C. Keith (1987) ได้ระบุถึงลักษณะของการจัดผังรายการวิทยุแบบ Format Station ในหนังสือ Radio Programming ว่า “มีการจัดวางองค์ประกอบต่างๆในรายการ ได้แก่ เพลง การพูดคุยของนักจัดรายการวิทยุ ข่าว สารคดี การจัดแข่งขัน การให้บริการสาธารณะ โฆษณาสินค้า และเพลงประจำรายการ ในสัดส่วนที่แตกต่างกันออกไปภายใน 1 ชั่วโมง และจะออกอากาศในลักษณะนี้ต่อไปเรื่อยตลอด 24 ชั่วโมง”

รายการของเรดิโอไอเคตามผังรายการในแต่ละชั่วโมงมีการจัดสัดส่วนผังรายการตามเวลาอย่างชัดเจนใน 1 ชั่วโมง เหมือนกันต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง ดังตาราง

ช่วงเวลาใน 1 ชั่วโมง	บุคคลที่รับผิดชอบ	หน้าที่
นาทีที่ 1-5	-ทีมงานโอเคนิวส์	-ผลิตข่าวสั้นต้นชั่วโมงออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกัน 90 สถานี
นาทีที่ 6-10	-ทีมงานรับผลิตสโปตวิทยุสำหรับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย	-ผลิตสโปตวิทยุท้องถิ่นของลูกค้ำที่ทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละสถานีได้ติดต่อว่าจ้างให้ผลิตขึ้น
นาทีที่ 11-20	-ทีมงานโอเคฮุค -ทีมงานโอเคเลิฟ -ทีมงานโอเคลูกทุ่ง	-ผลิตรายการวิทยุตามรูปแบบของแต่ละรายการ ได้แก่ ทีมงานโอเคฮุค ทีมงานโอเคเลิฟ ทีมงานโอเคลูกทุ่ง
นาทีที่ 21-24	-ทีมงานโอเคฮุค -ทีมงานโอเคเลิฟ -ทีมงานโอเคลูกทุ่ง	-เปิดสโปตโฆษณาของลูกค้ำส่วนกลางที่สนับสนุนรายการของเรดิโอไอเค
นาทีที่ 25-40	-ทีมงานโอเคฮุค -ทีมงานโอเคเลิฟ -ทีมงานโอเคลูกทุ่ง	-ผลิตรายการวิทยุตามรูปแบบของแต่ละรายการ ได้แก่ ทีมงานโอเคฮุค ทีมงานโอเคเลิฟ ทีมงานโอเคลูกทุ่ง
นาทีที่ 41-44	-ทีมงานโอเคฮุค -ทีมงานโอเคเลิฟ -ทีมงานโอเคลูกทุ่ง	-เปิดสโปตโฆษณาของลูกค้ำส่วนกลางที่สนับสนุนรายการของเรดิโอไอเค
นาทีที่ 45-60	-ทีมงานโอเคฮุค -ทีมงานโอเคเลิฟ -ทีมงานโอเคลูกทุ่ง	-ผลิตรายการวิทยุตามรูปแบบของแต่ละรายการ ได้แก่ ทีมงานโอเคฮุค ทีมงานโอเคเลิฟ ทีมงานโอเคลูกทุ่ง

ตารางที่ 2 สัดส่วนผังรายการการออกอากาศของเรดิโอไอเค ในระยะเวลา 1 ชั่วโมง

ทีมงานของโอเคฮุค โอเคเลิฟ โอเคลูกทุ่งจะแยกกันดำเนินการในการผลิตรายการออกจากกันในแต่ละรายการ ทีมงานแต่ละรายการจะมีจำนวนทั้งสิ้น 19 คน แบ่งเป็นพนักงานประจำ 5 คน และพนักงานชั่วคราว (Freelance) จำนวน 14 คน ประกอบด้วย

1) โปรดิวเซอร์คี่น (Producer) จำนวน 1 คน เป็นพนักงานประจำ ทำหน้าที่ดูแลภาพรวมของรายการ เริ่มตั้งแต่การวางผังรายการ กำหนดและรักษาแนวทางของรายการ (Concept) กิจกรรมในรายการ กิจกรรมนอกสถานที่ แผนดำเนินการของรายการระยะเวลา 1 ปี (Year Plan) การสร้างสีสันในรายการ เช่น สโปตโปรโมทรายการ จึงเกิดรายการ สารคดี Vox-Pop

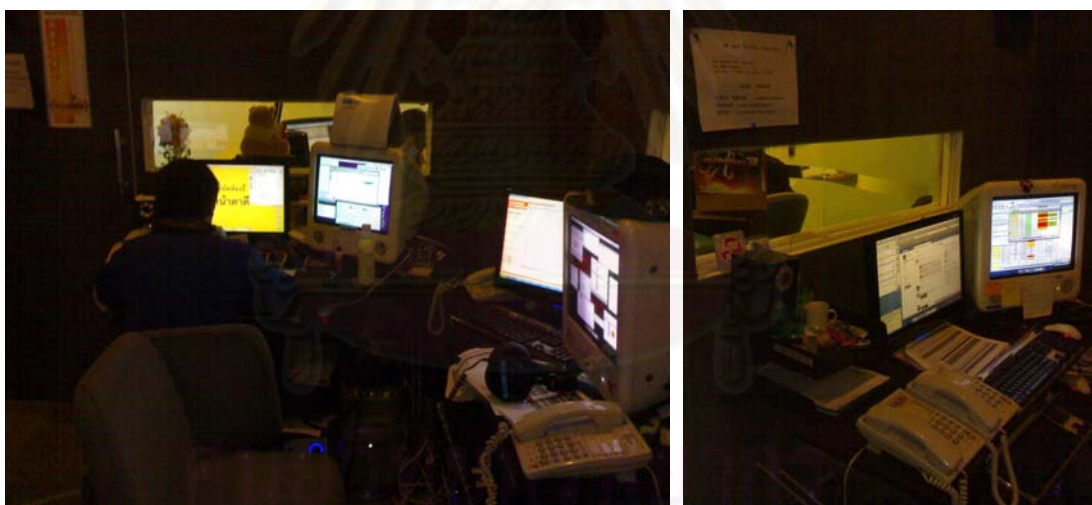


รวมถึงเรื่องที่ฟรีเซนต์อร์จะต้องพูดในรายการ ที่สามารถนำเสนอภาพลักษณ์ของรายการให้ชัดเจน ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของรายการ

“ดูแลเรื่องกิจกรรมทุกอย่างในรายการ แพลนที่จะเกิดขึ้น ที่ฟรีเซนต์อร์นำเสนอความเป็นไอเดสอติให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย คือทำกิจกรรมอะไรที่วัยรุ่นชอบ แจกของรางวัลบ้าง จัดคอนเสิร์ตบ้าง ขึ้นอยู่กับลูกค้าด้วย กิจกรรมที่จะเกิดขึ้น สัมภาษณ์ สีสัน การร่วมสนุกต่างๆ” (สัมภาษณ์ – ชัยปกรณ์ พุทธิธรรภาพ)

2) ครีเอทีฟ (Creative) จำนวน 1 คน เป็นพนักงานประจำ ทำหน้าที่คิดสร้างสรรค์ และผลิตชิ้นงานต่างๆ เช่น สปอตโปรโมทรายการ จึงเกิดรายการ สารคดี Vox-Pop เกม ข้อมูลในรายการ กิจกรรมนอกสถานที่ กิจกรรมในแผนดำเนินการของรายการระยะเวลา 1 ปี (Year Plan) ที่สามารถนำเสนอภาพลักษณ์ของรายการให้ชัดเจนตรงกับกลุ่มเป้าหมายของรายการ

3) ผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator) จำนวน 3 คน เป็นพนักงานประจำ แบ่งการทำงานเป็นกะๆ ละ 8 ชั่วโมง ทำหน้าที่ประสานงานในการดำเนินงานระหว่างภายในกับภายนอกห้องจัดรายการตลอด 24 ชั่วโมง



ภาพที่ 11 ห้องปฏิบัติงานของผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator)

ผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator) ทำหน้าที่ในการเป็นผู้ช่วยฟรีเซนต์อร์ที่กำลังจัดรายการในห้องจัดรายการ รับโทรศัพท์จากผู้ฟังที่โทรศัพท์เข้ามาขอเพลง พูดคุย แจ้งข่าวสาร เป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูลของเกม กิจกรรมต่างๆที่ฟรีเซนต์อร์ต้องนำเสนอตามที่ครีเอทีฟมอบหมายให้ถูกต้อง ควบคุม เป็นผู้ดำเนินการตรวจสอบการคุณภาพรายการและการออกอากาศของสถานีวิทยุเครือข่ายตามตารางที่ฝ่ายเน็ตเวิร์คมอบหมาย และเป็นผู้ดูแลห้องจัดรายการให้สะอาด อุปกรณ์เป็นระเบียบเรียบร้อย พร้อมสำหรับการจัดรายการเสมอ

4) ผู้คัดเลือกเพลง (Music Selector) จำนวน 1 คน เป็นพนักงานชั่วคราว (Freelance) โดยคัดเลือกจากฟรีเซนเตอร์ที่มีความรู้และสนใจเรื่องเพลงมาทำหน้าที่เป็นผู้คัดเลือกเพลงอีกหน้าที่หนึ่งควบคู่กับการเป็นฟรีเซนเตอร์จัดรายการ หน้าที่คัดเลือกเพลงสำหรับเปิดในรายการให้ตรงตามนโยบายของรายการ และตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และเป็นผู้จัดอันดับเพลงที่ได้รับความนิยมประจำสัปดาห์ (Weekly Music Chart)

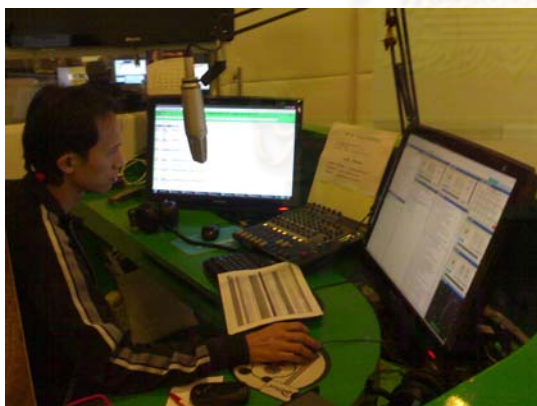
ผู้คัดเลือกเพลง (Music Selector) ของแต่ละรูปแบบรายการ คือ

4.1) ยุทธพล ศิริชาติ ผู้คัดเลือกเพลง (Music Selector) ของโอเคลูกทุ่งที่คัดเลือกมาจากฟรีเซนเตอร์ของโอเคลูกทุ่ง

4.2) นัยนุช คล้ายประชา ผู้คัดเลือกเพลง (Music Selector) ของโอเคสุคที่คัดเลือกมาจากฟรีเซนเตอร์ของโอเคสุค

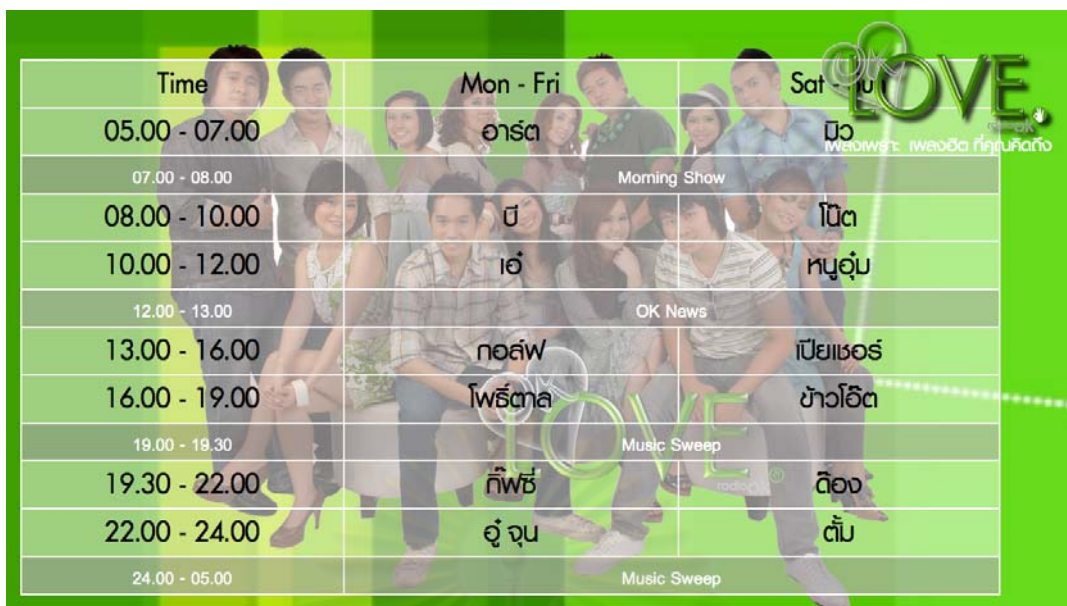
4.3) โพร้ตาล ปัญจเทพ ผู้คัดเลือกเพลง (Music Selector) ของโอเคเลิฟที่คัดเลือกมาจากฟรีเซนเตอร์ของโอเคเลิฟ

5) นักจัดรายการ หรือที่เรดิโอโอเคเรียกว่า ฟรีเซนเตอร์ (Presenter) มีจำนวนทั้งสิ้น 14 คน เป็นพนักงานชั่วคราว (Freelance)



ภาพที่ 12 ห้องจัดรายการของฟรีเซนเตอร์

ฟรีเซนเตอร์ทำหน้าที่จัดรายการ เปิดเพลง พูดคุย นำเสนอข้อมูล เกม กิจกรรมต่างๆ ในรายการตามนโยบายที่โปรดิวเซอร์ได้กำหนดไว้ ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างความนิยมให้กับรายการ



Time	Mon - Fri	Sat - Sun
05.00 - 07.00	อาร์ต	มิว MUSIC: เพลงฮิต ที่คนคิดถึง
07.00 - 08.00		Morning Show
08.00 - 10.00	ซี	ไนต์
10.00 - 12.00	เอ๋	หนูอ๋ม
12.00 - 13.00		OK News
13.00 - 16.00	กอล์ฟ	เป็ยเซอร์
16.00 - 19.00	โพธิ์ตา	ข้าวโอ๊ต
19.00 - 19.30		Music Sweep
19.30 - 22.00	กีฬี่	ดิอง
22.00 - 24.00	อู่จุน	ตี๋
24.00 - 05.00		Music Sweep

ภาพที่ 13ผังรายการฟรีเซนต์อร์ (Shift Presenter) ของโอเคเลิฟ

ส่วนผลิตรายการของเรดิโอโอเคกำหนดผังรายการฟรีเซนต์อร์แต่ละรูปแบบรายการไว้เหมือนกัน คือ แบ่งฟรีเซนต์อร์เป็น 2 ชุด คือชุดวันธรรมดา (จันทร์-ศุกร์) และชุดวันหยุดสุดสัปดาห์ (เสาร์-อาทิตย์) และมีการแบ่งช่วงเวลาในการจัดรายการในลักษณะเดียวกันทั้งชุดวันธรรมดาและวันหยุดสุดสัปดาห์ คือ ฟรีเซนต์อร์ 1 คน ได้จัดรายการช่วงละ 2-3 ชั่วโมง ดังนี้

ฟรีเซนต์อร์ช่วงที่ 1 จัดรายการ ช่วงเวลา 05.00-07.00 น.

ฟรีเซนต์อร์ช่วงที่ 2 จัดรายการ ช่วงเวลา 08.00-10.00 น.

ฟรีเซนต์อร์ช่วงที่ 3 จัดรายการ ช่วงเวลา 10.00-12.00 น.

ฟรีเซนต์อร์ช่วงที่ 4 จัดรายการ ช่วงเวลา 13.00-16.00 น.

ฟรีเซนต์อร์ช่วงที่ 5 จัดรายการ ช่วงเวลา 16.00-19.00 น.

ฟรีเซนต์อร์ช่วงที่ 6 จัดรายการ ช่วงเวลา 19.30-22.00 น.

ฟรีเซนต์อร์ช่วงที่ 7 จัดรายการ ช่วงเวลา 22.00-24.00 น.

ช่วงเวลา 07.00-08.00 น. 12.00-13.00 น. 19.00-19.30 น. เป็นช่วงเวลาถ่ายทอดข่าวจากกรมประชาสัมพันธ์ โดยมีผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator) เป็นผู้ดูแล ควบคุม การตัดสัญญาณรายการข่าวจากกรมประชาสัมพันธ์

ช่วงเวลา 00.00-05.00 น. เป็นการเปิดเพลงต่อเนื่องจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เจ้าหน้าที่คัดเลือกเพลง (Music Selector) นำเพลงที่คัดเลือกไว้มาใส่เรียงไว้ในคอมพิวเตอร์ โดยมี

ผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator) เป็นผู้ดูแล ควบคุมการออกอากาศ ไม่ต้องมีพิธีเซนต์อร์มาจัดรายการ

#### ฝ่ายขาย (Sales)

ฝ่ายขายได้แบ่งส่วนหน้าที่ในการดำเนินการอย่างชัดเจน คือ การดูแลลูกค้า ผู้สนับสนุนรายการ และจัดการรายได้เข้าสู่องค์กรตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีทีมงานเป็นพนักงานประจำ ดูแลการขายประจำรูปแบบรายการละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 3 คน

#### ฝ่ายสำนักงาน (Back Office)

- ฝ่ายสำนักงาน เป็นส่วนงานสายสนับสนุนที่มีอยู่ในเรดิโอไอเค เหมือนองค์กรธุรกิจทุกแห่ง ประกอบด้วย งานบุคคล งานบัญชีและการเงิน งานกฎหมาย งานธุรการ งานประชาสัมพันธ์ แต่ทางเรดิโอไอเคยังได้ควบคุมงานสายสนับสนุนอีก 2 ประเภทมาอยู่ในฝ่ายสำนักงานด้วย คือ งานห้องบันทึกเสียงและงานกราฟิก รวมทีมงานเป็นพนักงานประจำ 11 คน

- งานบันทึกเสียง เป็นส่วนของการบริหารจัดการห้องบันทึกเสียง ในการผลิตชิ้นงานต่างๆเพื่อออกอากาศ เช่น สปอตโฆษณา สปอตโปรโมทรายการ จิงเกิ้ล สารคดี เกม รวมถึงการทำเทปตัวอย่างรายการ (Demo Tape) ของพิธีเซนต์อร์ใหม่ที่จะเข้ามาจัดรายการจริง



ภาพที่ 14 ห้องบันทึกเสียง

สำหรับบุคลากรในส่วนงานบันทึกเสียง เป็นพนักงานประจำ 3 คน ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ตัดต่อและบันทึกเสียง 2 คน และประสานงาน 1 คน



- งานกราฟิก เป็นส่วนของการออกแบบกราฟิก เพื่อนำไปใช้งานในส่วนต่างๆ เช่น เว็บไซต์ โปสเตอร์ แบนเนอร์ โลโก้ ฯลฯ โดยบุคลากรในส่วนงานกราฟิก ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ประจำ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่กราฟิก 1 คน

ฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาด (Network and Marketing)

ฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาด คือส่วนงานที่เรดิโอไอเค่ตั้งขึ้นใหม่ แตกต่างจากธุรกิจวิทยุโดยทั่วไป ประกอบด้วยพนักงานประจำ 4 คน คือ ผู้จัดการฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาด 1 คน เจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์ค 3 คน และพนักงานชั่วคราว (Freelance) 1 คน คือ เจ้าหน้าที่เทคนิค

ทำหน้าที่ในการจัดหา ประสานงาน และดูแลสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย (Sub-station) ที่เป็นช่องทางกระจายเสียงสู่ผู้ฟังรายการทั่วประเทศ พร้อมตรวจสอบคุณภาพของการส่งกระจายเสียงในด้านรัศมีการส่งกระจายเสียงครอบคลุมพื้นที่เป้าหมาย คุณภาพเสียงที่ออกอากาศ การบริหารจัดการของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ตลอดจนประสานกับสถานีวิทยุเครือข่ายแต่ละสถานีตลอด 24 ชั่วโมง

“ในแง่การทำงาน มีการแบ่งฝ่ายการทำงาน ชัดๆ เรามี 3 แผนกครับ คือ ทีมโปรดักชั่น ฝ่ายขาย เน็ตเวิร์คแอนด์มาร์เก็ตติ้ง ก็จะเป็นสามแผนกค่อนข้างชัดเจน

ทุกบริษัทจะมี Back office อยู่แล้ว บุคคล บัญชี ธุรการ อันนั้นจริงๆก็เป็นอีกขาหนึ่งของการทำธุรกิจ แต่เราไม่ได้ยกมาไว้ข้างหน้า มันอยู่หลังบ้าน” (สัมภาษณ์-โชคชัย เจียเจริญ)

#### 4.2.1.3 ช่องทางของการได้บุคลากร

ตามที่ได้ได้กล่าวในหัวข้อการกำหนดหน้าที่ในการบริหารบุคคลแล้วว่า งานวิทยุเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ทักษะและความเฉพาะด้านในการสร้างสรรค์ ผลักดันและสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจวิทยุให้สำเร็จลุล่วง

ผู้วิจัยสรุปช่องทางการได้มาซึ่งบุคลากรของเรดิโอไอเค่ แบ่งได้ เป็น 2 ส่วน ตามที่โชคชัย เจียเจริญแบ่งประเภทบุคลากรในการทำงานเป็น 2 กลุ่มอย่างชัดเจน คือ (1) บุคลากรในสายงานหลักคือการผลิตรายการวิทยุ และ (2) บุคลากรในส่วนงานสายสนับสนุน

(1) ช่องทางการได้บุคลากรในสายงานหลัก (ส่วนการผลิตรายการวิทยุ)

บุคลากรในส่วนของการผลิตรายการวิทยุ เป็นส่วนหลักที่เรดิโอไอเค่ให้ความสำคัญ เนื่องจากทีมงานผลิตรายการ (Production) ต้องมีทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน



ช่องทางการคัดเลือกโปรดิวเซอร์และครีเอทีฟพบว่า เรดิโอไอเคคัดเลือกจากการแนะนำของบุคคลใกล้ชิด หรือเป็นบุคคลในแวดวงวิทยุที่เคยทำงานร่วมกันมา เพื่อให้ได้ทีมงานที่มีแนวคิด ทักษะและวิธีการทำงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น

ธนาวัลย์ เหล่าเมตตาจิตต์ อดีตผู้บริหารของเรดิโอไอเค ได้แนะนำชัยปกรณ์ พุทธิธรรมาภรณ์ อดีตโปรดิวเซอร์ รายการวิทยุ 88.5 FM. Max ของบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด ให้มาเป็นโปรดิวเซอร์ของไอเคฮุกและไอเคเลิฟ

โชคชัย เจียเจริญเป็นผู้คัดเลือก ชาญณรงค์ โพธิ์สุขเกษม อดีตโปรดิวเซอร์ 103.5 Love Fm ของ บริษัท บรอดแคสติ้ง เน็ตเวิร์ค ไทยแลนด์ จำกัด ให้มาทำงานเป็นโปรดิวเซอร์ของรายการไอเคลูกทุ่ง

ชาญณรงค์ โพธิ์สุขเกษม โปรดิวเซอร์รายการไอเคลูกทุ่ง ได้ชักชวนธัญญามาตพร ปรามุขินคร ที่เป็นครีเอทีฟของรายการลูกทุ่งเน็ตเวิร์ค มาเป็นครีเอทีฟของรายการไอเคเลิฟ เป็นต้น

ช่องทางการคัดเลือกฟรีเซ็นเตอร์ของเรดิโอไอเคพบว่า ฟรีเซ็นเตอร์ของเรดิโอไอเคส่วนใหญ่จะเป็นนักเรียนที่จบหลักสูตรการจัดรายการวิทยุจากสถาบัน เจเนอิกซ์ อะคาเดมี่ และมีศักยภาพในการจัดรายการ

โชคชัย เจียเจริญ ในฐานะผู้บริหารเรดิโอไอเค และเป็นครูผู้สอนหลักสูตรการจัดรายการวิทยุของสถาบัน เจเนอิกซ์ อะคาเดมี่ เป็นผู้คัดเลือกให้นักเรียนที่มีศักยภาพและแนวโน้มเป็นนักจัดรายการที่ดีให้เข้าไปทำเทปตัวอย่างรายการ (Demo Tape) ในเรดิโอไอเค และส่งให้โปรดิวเซอร์แต่ละรายการพิจารณาเข้ามาเป็นฟรีเซ็นเตอร์ นอกจากนี้ฟรีเซ็นเตอร์บางส่วนจะเป็นดีเจที่เคยจัดรายการวิทยุจากคลื่นอื่นมาก่อน ได้ผ่านการพิจารณาจากเทปตัวอย่างรายการ (Demo Tape) ที่ส่งมา ได้รับคัดเลือกให้เป็นฟรีเซ็นเตอร์

## (2) ช่องทางการรับบุคลากรในหน่วยงานสายสนับสนุน

บุคลากรในหน่วยงานสายสนับสนุนคือ ฝ่ายสำนักงาน (Office Management Department) ที่ทำหน้าที่ดำเนินการธุรการต่างๆภายในสำนักงาน ประกอบด้วย งานบุคคล งานบัญชี งานการเงิน งานกฎหมาย งานประชาสัมพันธ์ งานห้องบันทึกเสียง งานกราฟิก

ทางบริษัทเปิดรับสมัครและคัดเลือกบุคลากรในหน่วยงานสายสนับสนุน เพื่อเข้าร่วมงานตามวิธีการปกติของงานบุคคลเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจต่างๆ ยกเว้นทีมงานเน็ตเวิร์ค

ทีมงานเน็ตเวิร์ค ใช้การคัดเลือกทีมงานจากผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator) จากไอเคฮุก ไอเคเลิฟ ไอเคลูกทุ่ง รายการละ 1 คน รวมทั้งหมด 3 คนมาเริ่มต้น

ทำงานหน้าที่เน็ตเวิร์ค เพื่อดูแลประสานงานกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายของแต่ละรายการ โดยช่วงเริ่มต้นเป็นการเรียนรู้งานจากประสบการณ์จริง เมื่อเกิดปัญหาต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสถานีเครือข่าย ทีมงานเน็ตเวิร์คต้องทำการแก้ไขไปตามสถานการณ์เป็นกรณีๆไป แล้วบันทึกเก็บเป็นข้อมูลสำหรับเรียนรู้ร่วมกันในการใช้แก้ไขปัญหาครั้งต่อไป

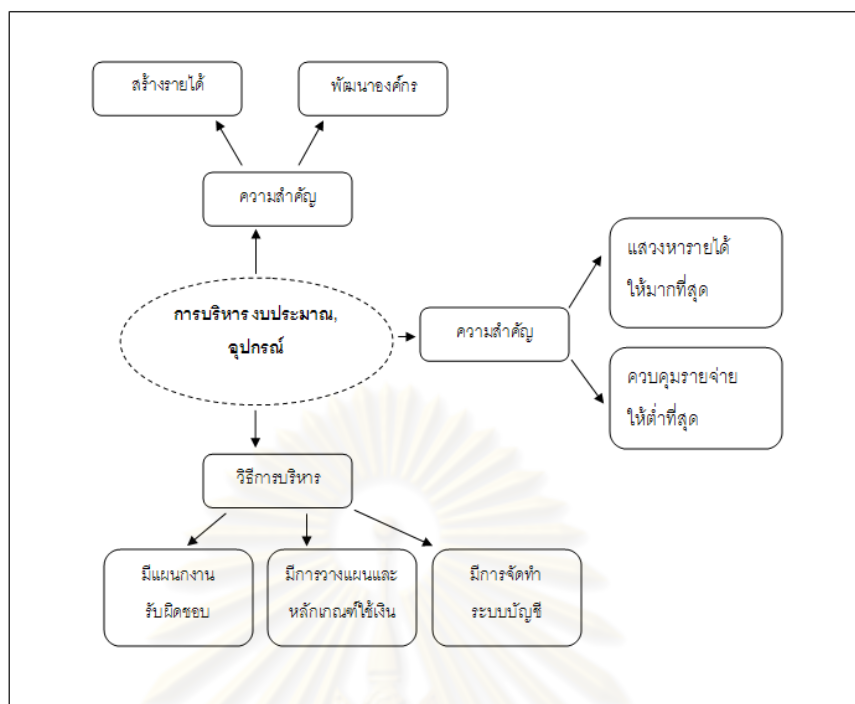
จากการสัมภาษณ์หัวหน้าส่วนเน็ตเวิร์ค จำนวน 2 คน (จิรุตม์ พานิช และ ชลธิศ กรดี) ผู้วิจัยพบว่าเรดิโอไอเคเให้ความสำคัญกับส่วนงานเน็ตเวิร์คเป็นอย่างมาก นับตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน ที่คัดเลือกทีมงานภายในบริษัทจากส่วนงานผลิตรายการมาทำงานในส่วนนี้ รวมถึงการฝึกฝนเรียนรู้งานด้านต่างๆ เช่น ฝึกการสนทนากับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ความรู้เบื้องต้นด้านเทคนิคการส่งกระจายเสียงผ่านดาวเทียม ความรู้เบื้องต้นด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร

“หลักเกณฑ์ของเน็ตเวิร์คที่เลือกมาต้องเป็นคุณสมบัติของคนที่จะประสานงาน ต้องใจเย็น มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ มีความอดทน แต่อีกอันที่น่าจะมี คือความรู้เรื่องเทคนิค เราก็ต้องมีการ Training ให้น้องๆด้วย ซึ่งตั้งแต่แรกจนถึงวันนี้้องในทีม network ก็ยังไม่มีการเปลี่ยนตัวเลย แต่มีการปรับหน้าที่ ปรับอะไรนิดหน่อยเท่านั้น” (สัมภาษณ์- ชลธิศ กรดี)

“ทีมเน็ตเวิร์คในแง่ประสานงานกับสถานีเครือข่าย จริงๆ ด้วยคนเราจำกัดเราก็ต้องไว้วางใจให้ลูกทีมผมสามารถคุยกับสถานีเครือข่ายได้เยอะนะ ผมมีการเขียนสคริปต์ให้แล้วฝึกกันว่าอันนี้พูดแบบนี้จะครบ เป็นมาตรฐานเดียวกัน จนเดี๋ยวนี้ก็เป็นมาตรฐานแบบนี้หมดละ เพราะการพูดที่เป็นมาตรฐาน สร้างความน่าเชื่อถือให้บริษัทได้” (สัมภาษณ์- จิรุตม์ พานิช)

#### 4.2.2 การบริหารงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์

ในส่วนของการบริหารจัดการงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ผู้วิจัยจะแยกการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน คือ การบริหารจัดการงบประมาณ และการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ โดยใช้กรอบการวิเคราะห์ตามแผนภาพแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์



ภาพที่ 15 การบริหารจัดการงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

#### 4.2.2.1 การบริหารจัดการงบประมาณ

การบริหารจัดการงบประมาณ ผู้วิจัยได้แบ่งเป็นประเด็นในการศึกษา ได้แก่

- (1) ประเด็นเรื่องความสำคัญของการบริหารจัดการงบประมาณ
- (2) หลักการบริหารงบประมาณ
- (3) ประเด็นเรื่องวิธีการบริหาร

ผู้บริหารขอขยายรายละเอียดของการบริหารจัดการงบประมาณตามประเด็นที่ได้กล่าวมาข้างต้น ดังนี้

- (1) ประเด็นเรื่องความสำคัญของการบริหารจัดการงบประมาณ

จากผลการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการจุดปฏิบัติการเรียนรู้วิद्यุชุมชนปฐมสาคร เพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืน ของ กุลนารี เสือโรจน์ (2551) พบว่า ถึงแม้จุดปฏิบัติการเรียนรู้วิद्यุชุมชนปฐมสาครเป็นสถานีวิद्यุชุมชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร แต่เงินยังเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนของสถานีวิद्यุชุมชนโดยตรง จุดปฏิบัติการเรียนรู้วิद्यุชุมชนปฐมสาครยึดหลักการบริหารจัดการงบประมาณ โดยมีจุดประสงค์ในการหารายได้เพื่อมุ่งประโยชน์ใน 2 ลักษณะ คือ

- เพื่อหล่อเลี้ยงให้สถานีดำรงอยู่ เช่น เมื่อเครื่องส่งเสีย หรืออุปกรณ์ชำรุดสามารถมีงบประมาณสำรองที่จะเบิกจ่ายไปใช้ได้อย่างทันท่วงที
- เพื่อการพัฒนาสถานี รายได้บางส่วนสำรองไว้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม เสริมสร้างศักยภาพของอาสาสมัครในด้านต่างๆ ดังนั้นการดูแลเรื่องการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการวิทยุมีความจำเป็นต้องใช้เงิน ปัจจัยเรื่องเงินมีความเกี่ยวพันกับการผลิตรายการวิทยุ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการดำรงอยู่พัฒนาและขับเคลื่อนสถานีไปข้างหน้า

โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลิตรายการวิทยุในธุรกิจวิทยุโดยตรง เพราะปรัชญาของการการทำธุรกิจ คือ การการสร้างรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด

เรดิโอไอเคเป็นองค์กรที่ผลิตรายการวิทยุเพื่อหวังผลทางธุรกิจ ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการงบประมาณโดยยึดจุดประสงค์ในการหารายได้เพื่อมุ่งประโยชน์ใน 2 ลักษณะ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของกุลนารี เสือโรจน์ (2551) คือ

- เพื่อหล่อเลี้ยงให้บริษัทดำรงอยู่ เช่น เป็นค่าจ้างพนักงาน ค่าเช่าช่องสัญญาณดาวเทียม ค่าเช่าสถานที่ตั้งสำนักงานและห้องจัดรายการ ค่าอุปกรณ์ ฯลฯ
- เพื่อใช้ในการพัฒนาบริษัท รายได้บางส่วนสำรองไว้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมการตลาดในพื้นที่ ค่าใช้จ่ายในการจัดสัมมนาอบรมเสริมสร้างศักยภาพของสถานีวิทยุเครือข่ายในด้านต่างๆ

ดังนั้นการบริหารจัดการรายรับรายจ่าย เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจวิทยุ เพราะวัตถุประสงค์หลักของเรดิโอไอเคคือการทำธุรกิจเพื่อแสวงหารายได้ การสร้างรายได้และการควบคุมรายจ่ายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการดำรงอยู่ พัฒนาและขับเคลื่อนบริษัทไปข้างหน้า

## (2) หลักการบริหารงบประมาณ

หลักการบริหารงบประมาณของธุรกิจวิทยุเพื่อแสวงหารายได้ เป็นเช่นเดียวกับธุรกิจทุกประเภท ถือหลักการพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจอย่างเคร่งครัด คือดำเนินการโดย (2.1) การแสวงหารายได้ให้มากที่สุด (2.2) การควบคุมรายจ่ายให้ต่ำที่สุด

## (2.1) การแสวงหารายได้ให้มากที่สุด

เรดิโอไอเคมีนโยบายด้านงบประมาณที่ชัดเจนตามแนวทางธุรกิจแสวงหารายได้ โดยรายได้ทั้งหมดเกิดจากการเปิดรับโฆษณาในรายการทุกรูปแบบ ได้แก่ สปอตโฆษณาส่วนกลาง สปอตโฆษณาท้องถิ่น ผู้สนับสนุนรายการต้นชั่วโมง ผู้สนับสนุนช่วงกิจกรรมในรายการ ผู้สนับสนุนช่วงกิจกรรมในพื้นที่

## (2.2) การควบคุมรายจ่ายให้ต่ำที่สุด

เรดิโอไอเค ยึดหลักในการบริหารจัดการด้านงบประมาณตามแนวคิดการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ โดยมีส่วนบัญชีและการเงินเป็นผู้ดูแลรายรับและรายจ่าย

รายจ่ายของเรดิโอไอเค มี 4 ส่วน คือ

(2.2.1) ค่าสนับสนุนสถานีวิทยุเครือข่าย (ไม่เสียค่าสัมปทานสถานีวิทยุ)

(2.2.2) ค่าเช่าช่องสัญญาณดาวเทียม

(2.2.3) เงินเดือนพนักงาน ค่าจัดรายการของฟรีเซนเตอร์

(2.2.4) ค่าใช้จ่ายการผลิตรายการ ประกอบด้วย ค่าอุปกรณ์การผลิตรายการที่ลงทุนเพียงครั้งเดียว (Fix Cost) และค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมส่งเสริมการตลาด

(2.2.5) ค่าเช่าสำนักงาน ค่าเครื่องใช้สำนักงาน ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า

เรดิโอไอเคดำเนินการควบคุมรายจ่ายส่วนต่างๆให้ต่ำลงด้วยวิธีการต่างๆที่แต่ละส่วนงานดำเนินการ ดังนี้

(2.2.1) ค่าสนับสนุนสถานีวิทยุเครือข่าย

เรดิโอไอเคมีการบริหารจัดการงบประมาณเรื่องค่าสนับสนุนสถานีวิทยุเครือข่ายที่รับสัญญาณของเรดิโอไอเคไปออกอากาศ 42 จังหวัด 93 สถานี โดยปรับสัญญาร่วมดำเนินการใหม่ ส่งผลต่อค่าสนับสนุนสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย จากเดิมช่วงเริ่มต้นในปี พ.ศ.2540 เรดิโอไอเคได้เปิดรับสถานีวิทยุชุมชนโดยมุ่งเน้นให้ได้สถานีวิทยุชุมชนเข้าร่วมเป็นพันธมิตรเครือข่ายตามจำนวนที่ต้องการ คือ 90 สถานีเป็นสำคัญ เงื่อนไขข้อตกลงในสัญญาร่วมดำเนินการจึงมีความหลากหลาย เช่น สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายบางแห่งไม่ออกอากาศหลังเที่ยงคืนจนถึงตี 5 สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายบางแห่งออกอากาศ 6 โมงเช้าถึง 4 ทุ่ม และบางแห่งออกอากาศ 24 ชั่วโมง แต่ต่อมาเมื่อได้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายครบตามจำนวนที่ต้องการแล้ว เรดิโอไอเคจึงได้ปรับสัญญาร่วมดำเนินการ กำหนดให้ทุกสถานีออกอากาศเป็นมาตรฐานเดียวกันหมด คือ ตลอด 24 ชั่วโมง

หากพิจารณาโดยการคำนวณค่าสนับสนุนสถานีวิทยุเครือข่ายต่อจำนวนชั่วโมงที่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายรับรายการส่งกระจายเสียงออกอากาศตามสัญญาร่วมดำเนินการที่



ปรับปรุงใหม่แล้วจะพบว่าค่าสนับสนุนสถานีวิจัยเครือข่ายที่คำนวณต่อจำนวน 1 ชั่วโมง มีมูลค่าถูกลงกว่าเดิม

### (2.2.2) ค่าเช่าช่องสัญญาณดาวเทียม

เรดิโอโอเคใช้กลยุทธ์การเลือกเช่าช่องสัญญาณเสียงร่วมกับผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ผ่านระบบดาวเทียมที่เช่าช่องสัญญาณดาวเทียมเพื่อลดค่าใช้จ่าย กล่าวอธิบายโดยเทคนิคอย่างง่ายคือ ในการเช่าช่องส่งสัญญาณระบบดาวเทียม 1 ช่องสัญญาณ ผู้เช่าช่องสัญญาณดาวเทียมจะสามารถส่งสัญญาณโทรทัศน์ได้ 1 ช่องรายการ และจะมีช่องสัญญาณวิทยุแนบมาด้วยสามารถยิงสัญญาณวิทยุขึ้นระบบดาวเทียมไปได้พร้อมกัน

ดังนั้นเรดิโอโอเคจึงประสานความร่วมมือกับองค์กรผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ผ่านระบบดาวเทียม คือ บริษัท เน็กซ์ สเต็ป จำกัด ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม แล้วทำสัญญาใช้พื้นที่ช่องสัญญาณดาวเทียมร่วมกันเพื่อยิงสัญญาณวิทยุขึ้นไปในช่องสัญญาณเดียวกัน และแบ่งจ่ายค่าเช่าช่องสัญญาณดาวเทียมให้กับบริษัท เน็กซ์ สเต็ป จำกัด

โชคชัย เจียเจริญ ระบุว่า งบประมาณที่เรดิโอโอเคจ่ายให้กับบริษัท เน็กซ์ สเต็ป จำกัด เพื่อเป็นค่าเช่าใช้ช่องสัญญาณดาวเทียม มีมูลค่าน้อยกว่าการที่เรดิโอโอเคไปขอเช่าใช้ช่องสัญญาณดาวเทียมเองโดยตรงจากบริษัทผู้ให้บริการดาวเทียม เพื่อยิงสัญญาณวิทยุเพียงอย่างเดียว แล้วทิ้งช่องพื้นที่สัญญาณทีวี ซึ่งจะไม่คุ้มค่าการลงทุน

### (2.2.3) เงินเดือนพนักงาน ค่าจัดรายการของฟรีเซนเตอร์

ค่าใช้จ่ายในส่วนของเงินเดือนพนักงาน ค่าจัดรายการของฟรีเซนเตอร์ เรดิโอโอเคมีบริหารจัดการงบประมาณส่วนนี้ด้วยการจำกัดจำนวนทีมงานผลิตรายการ คือ ครีเอทีฟ จำนวน 1 คน ต่อ 1 รูปแบบรายการ และผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator) จำนวน 3 คน ต่อ 1 รูปแบบรายการ โดยหากเทียบกับรายการวิทยุอื่นในกรุงเทพฯ จะมีครีเอทีฟ จำนวน 3-4 คน ต่อ 1 รูปแบบรายการ และผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator) จำนวน 4 คน ต่อ 1 รูปแบบรายการ ถือว่าเรดิโอโอเคมีจำนวนทีมงานผลิตรายการน้อยกว่า ทำให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายในส่วนของเงินเดือนพนักงานต่ำลงด้วย

ค่าใช้จ่ายในส่วนของค่าจัดรายการของฟรีเซนเตอร์ เรดิโอโอเคมีการปรับแนวคิดของรายการวิทยุใหม่ โดยมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายที่อายุน้อยลง จึงกำหนดนโยบายปลดคนฟรีเซนเตอร์เดิมที่แนวการจัดรายการเป็นกลุ่มผู้ใหญ่ ออก ซึ่งฟรีเซนเตอร์ที่ถูกปลดออกเป็นดีเจที่มีชื่อเสียงจากคลื่นวิทยุในกรุงเทพฯ เช่น บุญชู ดวงจินดา วาทีนี ศรีมงคล ณัฐกรณ์ แข็งแรง ซึ่งมีค่าจัดรายการสูงและเปิดรับฟรีเซนเตอร์หน้าใหม่ที่เป็นนักเรียนของสถาบัน เจนเอ็กซ์ อะคาเดมี่ มาแทน ซึ่งค่าจัดรายการอยู่ในอัตราไม่สูง ทำให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายในส่วนของเงินค่าจัดรายการลดลง

## (2.2.4) ค่าใช้จ่ายการผลิตรายการ และกิจกรรมส่งเสริมการตลาด

ค่าผลิตรายการ เติโอโอเคมีการบริหารจัดการในการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายโดยใน ส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมส่งเสริมการตลาดในรายการ เติโอโอเคให้แต่ละรายการสามารถ บริหารจัดการแยกจากกันได้เป็นอิสระ

จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยพบกรณีการลดค่าใช้จ่ายที่น่าสนใจจากรายการโอเคฮุก และโอเคเลฟที่กำหนดกติกาให้ผู้ฟังรายการที่เข้ามาร่วมสนุกเล่นเกมสล็อตในรายการต้องเป็นผู้จ่ายเงิน ค่าใช้จ่ายในการจัดส่งของรางวัลที่ได้รับเอง ซึ่งเป็นครั้งแรกของรายการวิทยุที่ดำเนินกติกาดังกล่าว ยังไม่เคยมีผู้ผลิตรายการวิทยุแห่งใดเคยทำแบบนี้มาก่อน

ชัยปกรณ์ พุทธิธรรมาพร โปรดิวเซอร์โอเคฮุก โอเคเลฟ พิจารณาแล้วว่าการแจกของ ในรายการเป็นต้นทุนการผลิต ทั้งสิ่งของที่เป็นของรางวัลและค่าจัดส่ง

สิ่งของที่เป็นของรางวัล คือ เสื้อยืดของรายการที่จัดผลิตขึ้น เป็นสิ่งที่ต้องลงทุน ผลิตขึ้นเอง ตามแนวคิดทางการตลาดว่าหากผู้ฟังที่ได้รับนำมาใส่จะถือเป็นสื่อประชาสัมพันธ์ เคลื่อนที่ได้ช่องทางหนึ่ง

ค่าจัดส่ง เป็นต้นทุนส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นทุกเดือน ๆ ละประมาณ 1 พันบาทต่อ รายการ ชัยปกรณ์ พุทธิธรรมาพรคิดว่าเสื้อยืดที่ผลิตขึ้นใหม่เป็นของรางวัลมีจำนวนจำกัด ไม่สามารถ หาซื้อได้ เป็นสิ่งของหาได้ยากที่ผู้ฟังรายการในต่างจังหวัดต้องการได้เป็นเจ้าของ จึงกำหนดกติกา ให้ให้ผู้ฟังรายการที่เข้ามาร่วมสนุกเล่นเกมสล็อตในรายการเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในการจัดส่งของรางวัล ที่ได้รับเอง โดยโอนเงินค่าจัดส่งมาให้ทางเติโอโอเค และเมื่อเติโอโอเคได้รับเงินแล้วจึงดำเนินการ จัดส่งให้ทันที

“เรื่องการแจกของ เราแจกเยอะและบ่อย ถือเป็นต้นทุนการผลิตทั้งนั้น โอเคลูกทุ่ง เบิกค่าจัดส่งเดือนละ 1 พันบาท ตอนนั้นเรามองว่าเสื้อเราหายาก ใครๆก็อยากได้เสื้อเรา ดังนั้นถ้า เล่นเกมได้ก็ให้ผู้ฟังส่งค่าจัดส่งเสื้อมาด้วย คุณชาญณรงค์ก็บอกว่าน่าเกลียดนะเราเป็นรายการแต่ ต้องให้คนฟังส่งค่าจัดส่งมา แต่ผมยืนยันว่าผมจน ผมไม่ซื้อตามเขา ไม่ตามลูกทุ่งเน็ตเวิร์ค แจกเลย ไม่ต้องห่วงแบบนั้น แต่พีดีแบคที่กลับมาอีกเอา อยากได้ เด็กต่างจังหวัดไม่มีเสื้อแบบนี้ใส่ ไม่มีเสื้อ โอเคฮุก โอเคเลฟใส่อยู่แล้ว เขาก็ยอมจ่ายส่วนนี้ ค่าจัดส่ง เขาเล่นเกมแทบตายถึงได้เสื้อ เขาก็ยอม” (สัมภาษณ์-ชัยปกรณ์ พุทธิธรรมาพร)

(2.2.5) ค่าเช่าสำนักงาน ค่าเครื่องใช้สำนักงาน ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า

เดิมนับแต่ก่อตั้งในปี 2550 เเรดิโอไอเคได้กำหนดวันและเวลาการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้พนักงานเข้าทำงาน สัปดาห์ละ 6 วัน (จันทร์-เสาร์) วันละ 9 ชั่วโมง (09.00-18.00 น.)

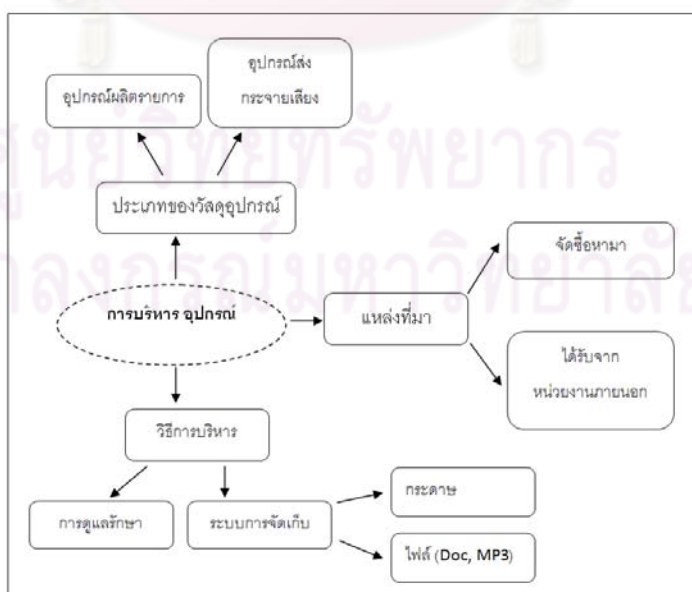
ต่อมาตั้งแต่ปี 2552 เเรดิโอไอเคได้ปรับวันเวลาในการทำงานใหม่ เนื่องจากผู้บริหารพบว่าในวันเสาร์ หน่วยงานต่างๆภายนอกที่ต้องติดต่อประสานงาน เช่น ค่ายเพลง หน่วยงานภาครัฐในท้องถิ่น ฯ ไม่เปิดทำการ ส่งผลให้การทำงานในวันเสาร์ไม่ได้ประสิทธิภาพเท่าที่ควร จึงปรับลดวันทำงานลง 1 วัน เป็นสัปดาห์ละ 5 วัน (จันทร์-ศุกร์) และชดเชยเวลาการทำงานที่หายไปจากการปรับลดไม่ทำงานในวันเสาร์ มาเพิ่มชั่วโมงการทำงานในวันทำงานอีกวันละ 1 ชั่วโมง จากเดิมวันละ 9 ชั่วโมง (09.00-18.00 น.) เป็นวันละ 10 ชั่วโมง (09.00-19.00 น.)

การปรับลดวันในการทำงานลง ส่งผลให้เกิดการลดปริมาณการใช้ไฟฟ้าและน้ำประปาภายในสำนักงานในวันเสาร์ลงด้วย นับเป็นการช่วยประหยัดค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้าของเรดิโอไอเคลงได้

(3) ประเด็นเรื่องวิธีการบริหาร

เรดิโอไอเคดำเนินงานตามรูปแบบองค์กรธุรกิจ มีแผนงานรับผิดชอบการดูแลงบประมาณอย่างชัดเจนตามโครงสร้างองค์กร คือฝ่ายบัญชีและการเงินดูแลการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ และมีการจัดทำระบบบัญชีอย่างเต็มรูปแบบ

#### 4.2.2.2 การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์



ภาพที่ 16

การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์

ในส่วนของการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ผู้วิจัยจะแบ่งหัวข้อในการจำแนกข้อมูล ดังนี้

#### 4.2.2.2.1 ประเภทของวัสดุอุปกรณ์

พิจารณาวัสดุอุปกรณ์ในการผลิตรายการและส่งกระจายเสียงรายการของเรดิโอ โอเคพบว่าสามารถแบ่งวัสดุอุปกรณ์ในส่วนการผลิตรายการ และส่วนการส่งกระจายเสียง

วัสดุอุปกรณ์ในส่วนการผลิตรายการ ยังสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) ส่วนของการจัดรายการในห้องจัดรายการ ประกอบด้วย ชุดมิกเซอร์ คอมพิวเตอร์ส่วนจัดรายการ หูฟัง ไมโครโฟน โทรศัพท์ ไฟล์เพลง ข่าวประชาสัมพันธ์ เอกสารต่างๆ คอมพิวเตอร์ส่วนเก็บข้อมูลและบริหารจัดการในห้องส่ง

ทีมผลิตรายการแต่ละรายการเป็นผู้รับผิดชอบดูแลรักษา ทำความสะอาด จัดเก็บให้เป็นระเบียบเรียบร้อย และเจ้าหน้าที่เทคนิคเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในส่วนของการซ่อมบำรุงวัสดุ อุปกรณ์

2) ส่วนห้องอัดเสียงผลิตชิ้นงาน ประกอบด้วย ชุดมิกเซอร์ คอมพิวเตอร์ตัดต่อเสียง หูฟัง ไมโครโฟน ไฟล์เสียงและดนตรีประกอบ

ช่างตัดต่อที่อยู่ในส่วนสำนักงานเป็นผู้รับผิดชอบดูแลรักษา ทำความสะอาด และเจ้าหน้าที่เทคนิคเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในส่วนของการซ่อมบำรุงวัสดุ อุปกรณ์

วัสดุอุปกรณ์ในส่วนการส่งกระจายเสียงสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ

1) การส่งสัญญาณรายการวิทยุขึ้นดาวเทียม เรดิโอโอเคเป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการส่งสัญญาณรายการวิทยุที่ผลิตขึ้นสู่ระบบดาวเทียม โดยทีมเทคนิคเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการประสานกับบริษัท กรีน พลัส เอเชีย ในการยิงสัญญาณขึ้นดาวเทียม

2) การรับสัญญาณวิทยุจากดาวเทียมส่งกระจายเสียงในห้องดิน อุปกรณ์ ประกอบด้วย จานรับสัญญาณดาวเทียม อุปกรณ์เชื่อมต่อสัญญาณจากจานดาวเทียมสู่มิกเซอร์ มิกเซอร์ เสาส่งสัญญาณกระจายเสียง เรดิโอโอเคมีนโยบายให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งเป็นผู้รับผิดชอบดูแลเอง ทีมงานเน็ตเวิร์คและการตลาดเป็นที่ปรึกษาในการติดตั้ง ดูแลรักษา อุปกรณ์

#### 4.2.2.2.2 แหล่งที่มาของวัสดุอุปกรณ์ มีดังนี้

อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆส่วนของการจัดรายการในห้องจัดรายการและส่วนห้องอัดเสียงผลิตชิ้นงานทั้งหมดเป็นการจัดซื้อทั้งสิ้น ยกเว้นไฟล์เพลงและเอกสารข่าวสาร

ประชาสัมพันธ์ที่ใช้ในรายการ ได้รับอนุเคราะห์จากหน่วยงานภายนอกที่ต้องการประชาสัมพันธ์ ผลงานของหน่วยงาน โดยไฟล์เพลงได้รับจากค่ายเพลงต่างๆ และเอกสารข่าวสารประชาสัมพันธ์ ได้รับจากหน่วยงานราชการและเอกชน

#### 4.2.2.2.3 การจัดเก็บและบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์

การจัดเก็บและบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ เวิร์ดไอโอเคกำหนดให้แต่ละส่วนงานที่รับผิดชอบเป็นผู้จัดเก็บและบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ตามรายละเอียดที่กล่าวไปแล้วในหัวข้อ ประเภทของวัสดุอุปกรณ์

จากการเก็บข้อมูลยังพบว่าเวิร์ดไอโอเคมีการแบ่งวัสดุอุปกรณ์เป็น

1) อุปกรณ์การจัดรายการ เวิร์ดไอโอเคให้ความสำคัญกับการดูแล เครื่องจัดรายการ เนื่องจากเป็นอุปกรณ์ที่ใช้งานมานาน และใช้งานต่อเรื่องตลอด 24 ชั่วโมง และเป็นอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์จึงต้องมีการดูแลเรื่องความสะดวก ไม่ให้มีฝุ่น เพื่อถนอมเครื่องมือให้ใช้ได้ยาวนาน

เวิร์ดไอโอเคมีการจัดเตรียมเครื่องคอมพิวเตอร์สำรองสำหรับการจัดรายการ โดยลงโปรแกรมต่างๆเช่นเดียวกับเครื่องคอมพิวเตอร์ในห้องจัดรายการทุกประการ เพื่อในกรณีที่เครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับการจัดรายการในห้องส่งเกิดขัดข้อง จะได้นำมาเปลี่ยนใช้งานได้ทันที และนำเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ขัดข้องไปซ่อมให้กลับมาอยู่ในสภาพสมบูรณ์เพื่อใช้งานได้ต่อไป

2) อุปกรณ์การเชื่อมสัญญาณขึ้นระบบดาวเทียม เวิร์ดไอโอเคมอบหมายให้บริษัท กรีน พลัส เอเชีย เป็นผู้ดูแลทั้งหมด และให้เจ้าหน้าที่เทคนิคเป็นผู้ประสานงานกับบริษัท กรีน พลัส เอเชีย

3) เอกสาร ระบบการจัดเก็บเอกสาร มีการจัดเก็บเอกสาร 2 ส่วน คือ

- ในรูปแบบของแฟ้มปกแข็ง จัดทำแยกเป็นเอกสารแต่ละประเภท ประกอบด้วย (1) เอกสารข้อมูลรายการ ประกอบด้วยชื่อรายการ สโลแกน หมายเลขโทรศัพท์ติดต่อในรายการ หมายเลข sms (2) เอกสารข้อมูลผังรายการและตารางเวลาเกมและกิจกรรม (3) เอกสารข้อมูลเพื่อการประชาสัมพันธ์ (4) เอกสารข้อมูลเกมและกิจกรรมในรายการ

ปัญหาการจัดระบบเอกสาร พบว่าเอกสารทั้งหมดถูกจัดเก็บอยู่ในกล่องใส่เอกสาร วางไว้บนโต๊ะด้านข้างพีซีเซิร์ฟเวอร์ ลักษณะการแบ่งประเภทเอกสารยังไม่เป็นระบบ เอกสารที่อยู่ในแฟ้มบางครั้งมีการปะปนของเอกสารในหัวข้อต่างๆ เช่น พบเอกสารข้อมูลข่าว



ประชาสัมพันธ์ปะปนอยู่ในแฟ้มเอกสารเกมและกิจกรรมในรายการ เนื่องจากพีซีเซิร์ฟเวอร์นำเอกสารมาใช้แล้วใส่ไว้ผิดที่ ส่งผลให้ยากต่อการสืบค้นในการใช้งานและเอกสารบางส่วนหายไป

- ในรูปแบบของไฟล์งานในคอมพิวเตอร์

จากการสังเกต ผู้วิจัยพบว่าเอกสารที่ถูกจัดเก็บในเครื่องคอมพิวเตอร์ มีการจัดเก็บอยู่ในระบบเครือข่ายเชื่อมโยงภายในองค์กร (Lan) โดยจัดแบ่งเป็น 4 ห้อง คือ (1) ห้องเรดิโอไอเค เก็บข้อมูลส่วนกลางของเรดิโอไอเค (2) ห้องไอเคฮุก เก็บข้อมูลของรายการไอเคฮุก (2) ห้องไอเคเลิฟ เก็บข้อมูลของรายการไอเคเลิฟ (4) ห้องไอเคลูกทุ่ง เก็บข้อมูลของรายการไอเคลูกทุ่ง

ห้องไอเคฮุก ไอเคเลิฟและไอเคลูกทุ่ง แต่ละห้อง ยังมีการจัดแบ่งย่อยเป็นแฟ้ม (folder) ประกอบด้วย (1) แฟ้มเพลงที่ใช้เปิดในรายการ และตารางการจัดอันดับเพลงที่ได้รับความนิยมสูงสุด 20 อันดับ (2) แฟ้มสปอตลูกค้าเรียกว่า Commercial Spot (3) แฟ้มสปอตโปรโมทกิจกรรมของรายการ เรียก Promo Spot (4) แฟ้มจิงเกิ้ลรายการ จิงเกิ้ลช่วง เสียงเปล่า (Dry Voice) (5) แฟ้มเสียงประกอบ (Sound Effect) (6) แฟ้มซึ้นงานเกม (7) แฟ้มซึ้นงานสารคดี (8) แฟ้มซึ้นงานเสียงสัมภาษณ์ และ Vox-Pop

เจ้าหน้าที่เทคนิคได้จัดระบบความปลอดภัยในการเข้าถึงข้อมูลที่อยู่ในระบบเครือข่ายเชื่อมโยงภายในองค์กร (Lan) ของเครื่องคอมพิวเตอร์แต่ละเครื่อง โดยผู้บริหารระดับสูงและโปรดิวเซอร์รายการทั้ง 3 รูปแบบสามารถเข้าถึงข้อมูลภายในระบบเครือข่ายเชื่อมโยงภายในองค์กร (Lan) ได้ทั้งหมด เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการของแต่ละรายการสามารถเข้าถึงข้อมูลได้เฉพาะห้องประจำรายการของตนเองเท่านั้น

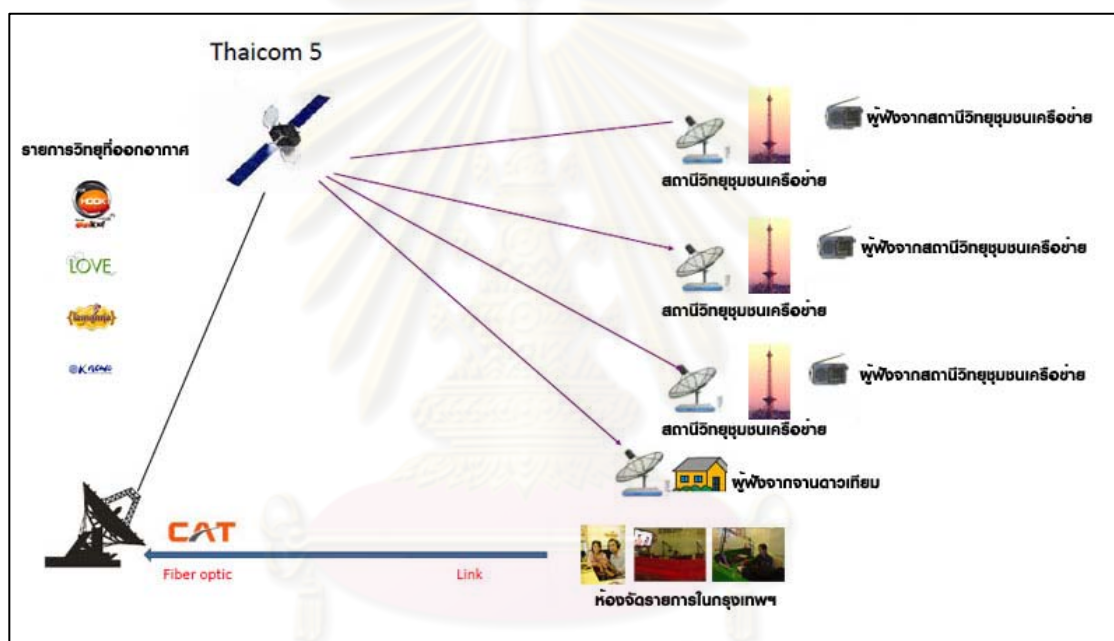
เครื่องคอมพิวเตอร์ในห้องจัดรายการแต่ละรายการที่มีผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator) จากไอเคฮุก ไอเคเลิฟ ไอเคลูกทุ่งเป็นผู้ดูแลในส่วนรายการของตนเองจะสามารถเข้าถึงข้อมูลในระบบเครือข่ายเชื่อมโยงภายในองค์กร (Lan) ได้เฉพาะส่วนห้องประจำรายการของตนเองเท่านั้น

ลักษณะการจัดเก็บแยกเก็บข้อมูลเป็นห้องและแบ่งย่อยเป็นแฟ้ม (folder) ต่างๆ จัดเป็นระบบ โดยทีมงานที่ดูแลข้อมูลแต่ละส่วนจะเป็นผู้ดูแลจัดระเบียบ เลือกใส่เพิ่ม ลบทิ้งไฟล์ข้อมูลต่างๆเป็นประจำตามระยะเวลาที่กำหนด เช่น แฟ้มเพลง มีทีมงานคัดเลือกเพลง (Music Selector) เป็นผู้ดำเนินการเป็นประจำทุกสัปดาห์ แฟ้มข้อมูลเกมและกิจกรรม มีครีเอทีฟเป็นผู้ดำเนินการปรับเปลี่ยนข้อมูลตามระยะเวลาของเกมและกิจกรรมนั้นๆ เป็นต้น

ปัญหาการจัดการระบบเอกสารไฟล์งานในคอมพิวเตอร์ ที่พบได้บ่อย คือ ทีมงานเลือก  
ลบข้อมูลผิด และใส่ข้อมูลใหม่ไม่ครบ เนื่องจากข้อมูลมีมากและบางครั้งมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล  
ใหม่เฉพาะกิจระหว่างช่วงกลางช่วงระยะเวลาที่กำหนด

#### 4.2.3 การบริหารงาน

เรดิโอไอเคเคก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2550 โดยอาศัยปัจจัยหลัก 2 ประการคือ 1) ทีมงาน  
ผู้ผลิตเป็นกลุ่มบุคคลในแวดวงวิทยุภาคธุรกิจในกรุงเทพมหานครที่มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์  
ด้านการบริหารจัดการและการผลิตรายการวิทยุ และ 2) สถานีวิทยุชุมชนที่ก่อตั้งขึ้นในจังหวัดต่างๆ  
ทั่วประเทศ

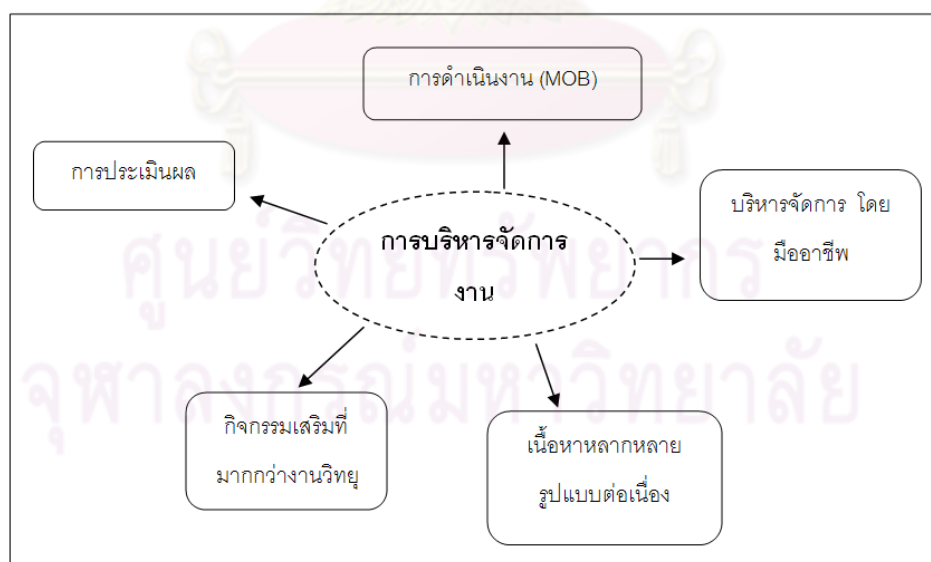


ภาพที่ 17 โครงสร้างระบบการส่งสัญญาณวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานี  
วิทยุชุมชนเครือข่าย

บริษัทเรดิโอไอเคเคดำเนินการผลิตรายการวิทยุในรูปแบบวิทยุธุรกิจ ผลิตเนื้อหา  
รายการตามรูปแบบรายการเพลง 3 รูปแบบ คือ ไอเคซุก ไอเคเลิฟ ไอเคลูกทุ่ง จากห้องส่งที่ตั้งอยู่  
ในส่วนกลางคือกรุงเทพมหานคร แล้วถ่ายทอดสัญญาณด้วยระบบดิจิทัลผ่านดาวเทียมกระจาย  
ไปทั่วประเทศ และสถานีวิทยุชุมชนที่เป็นพันธมิตรเครือข่ายปลายทางแต่ละแห่งสามารถตั้งจันรับ  
สัญญาณดาวเทียม นำสัญญาณรายการตามรูปแบบรายการเพลงเพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง  
ตามที่ได้ทำสัญญาตกลงกันไว้แล้วถ่ายทอดสัญญาณรายการวิทยุออกอากาศได้ทันที (Real time)

โดยทั่วไปการบริหารงานวิทยุกระจายเสียงต้องมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ เช่น วิทยุกระจายเสียงภาครัฐ จะมุ่งเน้นการช่วยให้ข่าวสารความรู้แก่ประชาชน การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบการปกครองบ้านเมือง การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ส่วนวิทยุธุรกิจจะเป็นการค้าหากำไร และวิทยุชุมชนกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน ใช้ระบบการบริหารด้วยตนเองแบบประชาธิปไตยนำเสนอรูปแบบรายการมีลักษณะหลากหลายแล้วแต่ความต้องการของประชาชนและสอดคล้องกับลักษณะชุมชน (กาญจนา แก้วเทพ, 2549) การอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น ใช้ประโยชน์ในการให้ความรู้แก่ชุมชนและสื่อสารเรื่องราวความเป็นไปในชุมชน และที่สำคัญเป็นการดำเนินงานเพื่อประโยชน์แก่ชุมชนอย่างแท้จริงโดยไม่หวังผลกำไรในเชิงธุรกิจ เพื่อใช้เป็นศูนย์กลางในการให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่างๆแก่คนในชุมชน(บ้านเกิด) โดยหวังว่าการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมของคนในชุมชน ผ่านสื่อวิทยุชุมชน น่าจะเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งและการพัฒนาที่ยั่งยืนได้(สหกมล ผานามอญ, 2551)

การบริหารงานของเรดิโอโอเคมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการเพื่อทำธุรกิจการค้าหากำไร ขณะเดียวกันเรดิโอโอเคยังมีแนวคิดในการสร้างมาตรฐานการผลิตรายการวิทยุ เพื่อยกระดับรายการวิทยุในท้องถิ่น ด้วยการผลิตรายการวิทยุให้มีคุณภาพระดับมาตรฐานตามความรู้และประสบการณ์ที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจวิทยุระดับชั้นนำของประเทศไทย



ภาพที่ 18 การบริหารจัดการงาน องค์กรผลิตรายการวิทยุ

การดำเนินงานของงานวิทยุธุรกิจ พิจารณาจากองค์ประกอบ 5 ประการ

- (1) การดำเนินงาน
- (2) การบริหารจัดการโดยทีมงานมืออาชีพ มีทักษะความรู้เฉพาะด้านในการผลิตรายการวิทยุ
- (3) เนื้อหาหลากหลาย / รูปแบบของรายการต่อเนื่องตามแนวคิดของรายการ
- (4) กิจกรรมเสริมที่มากกว่าการทำวิทยุ
- (5) การประเมินผล

ผู้วิจัยจะอธิบายรายละเอียดในส่วนของคุณลักษณะงานของวิทยุเรดิโอไอเคตามเกณฑ์ทั้ง 5 ประการที่กล่าวไปข้างต้น ดังนี้

#### 4.2.3.1 การดำเนินงาน

เรดิโอไอเค มีการจัดโครงสร้างการทำงานตามลำดับขั้นตอนจากบนลงล่าง และแบ่งแยกส่วนงานตามหน้าที่รับผิดชอบ ตามแนวคิดในการบริหารจัดการภายใต้วัตถุประสงค์ขององค์กร (Modern by Objectives/MOB) โดยผู้บริหารวางนโยบายในการดำเนินงานให้กับพนักงานฝ่ายต่างที่เกี่ยวข้องในองค์กรทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการ (Process) ตามนโยบาย เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ โดยจัดแบ่งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงาน มีการแบ่งออกเป็นฝ่ายๆ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน โดยเรดิโอไอเคมีหลักการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) ทีมงานระดับผู้บริหารต้องประชุมวางนโยบายร่วมกันในภาพรวมของรายการทั้งหมด เพื่อกำหนดเป็นแนวทางให้ทีมงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ
- 2) ทีมงานแต่ละทีมสามารถบริหารจัดการงานในส่วนที่รับผิดชอบโดยตรงได้อย่างอิสระภายใต้นโยบายขององค์กร
- 3) ใช้ทีมงานมืออาชีพที่มีความรู้ ทักษะเฉพาะด้านในการดำเนินการ
- 4) มีการประสานงานความร่วมมือในการทำงานระหว่างทีมงานส่วนต่างๆ
- 5) มุ่งหวังผลกำไรทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นอิสระ ปราศจากการครอบงำและการแทรกแซงจากกลุ่มผู้มีอิทธิพล กลุ่มผลประโยชน์โดยมิชอบและกลุ่มพรรคการเมือง
- 6) เป็นช่องทางการผลิตรายการที่เป็นมาตรฐานเพื่อเป็นต้นแบบให้กับสื่อวิทยุในชุมชนได้เห็นและนำไปดำเนินการผลิตตาม
- 7) เป็นสื่อกลางนำเสนอข้อมูลข่าวสาร เชื่อมโยงผู้ฟังทั่วประเทศให้เรียนรู้เพื่อสร้างความเชื่อมโยงกับแต่ละชุมชน

#### 4.2.3.2 การบริหารจัดการ โดยมีอาชีพ มีทักษะ ความรู้เฉพาะด้านในการผลิตรายการวิทยุ

เรดิโอไอเคก่อตั้งขึ้นจากกลุ่มคนทำงานผลิตรายการวิทยุกระจายเสียงและวงการ์ดนตรี ที่ผ่านประสบการณ์ทำงานในแวดวงวิทยุและดนตรี เป็นระยะเวลาตั้งแต่ 10-20 ปี และผันตัวสู่ธุรกิจฝึกอบรม ก่อตั้งสถาบันเจนเอ็กซ์ อะคาเดมี่ นำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ทั้งหมดมาถ่ายทอด เพื่อผลิตบุคลากรรุ่นใหม่เข้าสู่วงการบันเทิง เช่น การจัดรายการวิทยุ การแต่งเพลง การตัดต่อภาพยนตร์ การเรียบเรียงดนตรี

โชคชัย เจียเจริญ ผู้บริหารของเรดิโอไอเค และผู้สอนวิชาการจัดรายการวิทยุ (Radio DJ.) ระบุว่าผู้มาเรียนการจัดรายการวิทยุเป็นนักศึกษาและคนในวัยทำงานตอนต้นที่สนใจอยากเป็นนักจัดรายการวิทยุ จึงได้เข้ามาเรียนรู้ขั้นตอนและวิธีการในการจัดรายการจากมืออาชีพ

เมื่อเรียนจบหลักสูตรแล้ว นักเรียนที่เรียนการจัดรายการจาก เจน เอ็กซ์ อะคาเดมี่แล้ว จะไปสมัครทำงานกับคลื่นวิทยุหลักในกรุงเทพมหานคร คลื่นวิทยุหลักในต่างจังหวัด และวิทยุระบบปิดในพื้นที่ต่างๆ เช่น วิทยุในสยามสแควร์ (Sound of Siam Square) วิทยุในอาคารไบฮก เป็นต้น

ในปี พ.ศ. 2550 เปิดหน่วยธุรกิจใหม่ในองค์กร ดำเนินการธุรกิจเรดิโอไอเคผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชน

เรดิโอไอเคเริ่มต้นดำเนินการภายใต้แนวคิดของผู้ผลิตวิทยุมืออาชีพ มีการนำหลักเกณฑ์การบริหารจัดการงานอย่างเป็นทางการตามแนวทางที่เคยดำเนินงานในการผลิตวิทยุที่ได้ทำงานในองค์กรธุรกิจวิทยุต่างๆมาปรับใช้ โดยแบ่งแยกการทำงานออกเป็นฝ่ายต่างๆอย่างชัดเจนตามโครงสร้างองค์กร ผลิตรายการแบบ Format Station รูปแบบรายการวิทยุที่นิยมใช้กันในกรุงเทพมหานคร

#### 4.2.3.3 เนื้อหา / รูปแบบของรายการ

ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะแบ่งการนำเสนอข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) การนำเสนอเนื้อหาของรายการของเรดิโอไอเค 2) รูปแบบรายการของเรดิโอไอเค

##### 1) การนำเสนอเนื้อหาของรายการของเรดิโอไอเค

พิจารณาจากสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย 93 สถานี ใน 42 จังหวัด ที่ออกอากาศรายการวิทยุที่เรดิโอไอเคผลิตขึ้น พบว่ากลุ่มผู้ฟังรายการมีความหลากหลาย กระจายอยู่ในพื้นที่จังหวัดต่างๆทั่วประเทศ



การนำเสนอเนื้อหารายการของเรดิโอไอเคพบว่ามีการวางกรอบเนื้อหาให้สอดคล้อง ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหลัก เช่น รายการวัยรุ่นจะนำเสนอเนื้อหาที่อยู่ในความสนใจของวัยรุ่น รายการของคนทำงานจะเน้นเรื่องของคนทำงานออฟฟิศ และภายใต้กรอบเนื้อหาที่วางไว้ ยังมีการกระจายเนื้อหาให้เกี่ยวข้องกับพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศ แต่การนำเสนอจะเป็นระดับอำเภอ จังหวัด หรือระดับภาค ไม่เจาะลึกสำหรับผู้ฟังคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ เหมือนวิทยุชุมชนที่ดำเนินการโดยชุมชน

“เราอาจพูดถึงพาราไดซ์ไม่ได้ไม่เต็มปาก แต่เราอาจพูดถึง UD Plaza ในอุดรได้เต็มปากกว่านะ เพราะคนอุดรอินกว่าที่นี้อยู่แล้ว ยกเว้นว่ามันมีเคสอะไรที่มันมีชุมชนที่ราชประสงค์ เราพูดอยู่แล้วเพราะมันกระทบทั่วประเทศ เรื่องการสื่อสารเนื้อหาทำให้มันต่างนะ เพราะสื่อการกันคนละที่มันก็ต้องเลือกที่มันเข้ากับเขา” (สัมภาษณ์-โชคชัย เจียเจริญ)

“คลื่นในท้องถิ่นไม่ว่าจะเป็น Format Station หรือ Block Station จะมีความเป็นท้องถิ่นสูง มีการทักทายกับคนในพื้นที่ อ่าวเพิ่งเห็นที่สี่แยกนั้นเมื่อวันนั้น ร้านก๋วยเตี๋ยวนี้ไปกินอะไรกันมา แต่พอมาเป็นเรดิโอไอเคที่ออกอากาศไปหลายจังหวัดพร้อมกัน เราก็ต้องพูดอะไรที่มันทีเดียว 30 จังหวัด จะไม่มาทักเป็นจุดๆ เป็นตัวบุคคล ต้องทักรวมๆทั้งหมด เว้นจะทักเป็นจุดๆ อะไรที่เป็นแมส เช่นว่า เชียงใหม่ว่าแบบนี้ เชียงรายว่าไง แล้วหาดใหญ่ละ แล้วโคราชละ จะทักทายเป็นภาคๆ คลุ่มๆ ความใกล้ชิดสนิทสนมจะไม่เท่าคลื่นในท้องถิ่น แต่จะได้ความแมส” (สัมภาษณ์-ชัยปกรณ์ พุทธิธรรมา)

เรดิโอไอเคมีคนฟังรายการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักกระจายอยู่ในจังหวัดต่างๆทั่วประเทศ มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม จึงต้องมีการบริหารจัดการเนื้อหารายการให้ตอบสนองความต้องการของคนฟังรายการแต่ละกลุ่มที่ต่างกันตามรูปแบบรายการ โดยการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆในพื้นที่เพื่อนำเนื้อหาจากแต่ละพื้นที่มานำเสนอสลับสับเปลี่ยนกันไปในรายการ

เรดิโอไอเคผลิตรายการ 3 รูปแบบ ตามกลุ่มเป้าหมายผู้ฟังรายการ คือ

- (1) ไอเคฮิต เป็นรูปแบบรายการเพลงยอดนิยม (Contemporary Hit Radio / CHR) เจาะกลุ่มเป้าหมายผู้ฟังรายการ อายุตั้งแต่ 15-25 ปี
- (2) ไอเคเลิฟ เป็นรูปแบบรายการเพลงฟังสบาย (Easy Listening or Beautiful Music) มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย อายุตั้งแต่ 25-40 กลุ่ม ปี ที่เป็นกลุ่มคนเริ่มต้นทำงาน และคนทำงานระดับบริหารรุ่นใหม่

3) โอลูกทุ่ง เป็นรูปแบบรายการเพลงยอดนิยม (Contemporary Hit Radio / CHR) และรายการเพลงลูกทุ่ง (Country) โดยมีกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายคือกลุ่มคนในเมืองที่มีอายุตั้งแต่ 17 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่มลูกจ้างในบริษัท ห้างร้าน โรงงาน พ่อค้า แม่ค้าในตลาด ร้านค้า เจ้าของกิจการ และนักศึกษาคนทำงานรุ่นใหม่ ที่นิยมฟังเพลงลูกทุ่ง

“Format รายการวิทยุที่บอกว่ารูปแบบนี้เหมาะกับคนกลุ่มไหน ยกตัวอย่างเช่น โอลูกทุ่ง เป็นกลุ่มอายุ 17 ขึ้น คือ จบ มัธยมปลาย เข้าสู่ตลาดแรงงาน เป็นลูกจ้างในร้านค้า เป็นเด็กอยู่ สาวโรงงาน ดังนั้นวิธีการสื่อสารแบบลูกทุ่งมันก็จะไปที่กลุ่มเป้าหมายที่เราวางไว้อย่างชัดเจน ต่างจากโอเคฮอตที่เป็นกลุ่มวัยรุ่นในโรงเรียน ดังนั้นวิธีคิด วิธีพูด วิธีการนำเสนอ ก็จะเป็นอีกแบบ นี่คือการแยก Format

โอเคเลิฟก็เป็นอีกแบบ โอเคเลิฟจะเป็นคนทำงานออฟฟิศ ฟัง Chill Chill สบายๆ” (สัมภาษณ์-ชาญณรงค์ โพธิ์สุขเกษม)

ผู้วิจัยได้พิจารณาจากผังรายการ พบว่าเรดิโอโอเคมีเนื้อหารายการที่หลากหลาย ประกอบด้วย

- (1) เพลง
- (2) ข้อมูลเพลง
- (3) ข่าวสารส่วนกลาง และชุมชนท้องถิ่น
- (4) สารน่ารู้ เช่น สุขภาพ เคล็ดลับ เทคโนโลยี สำหรับผู้ฟังตามกลุ่มเป้าหมาย
- (5) เกม
- (6) สปอตโฆษณา
- (7) ข่าวประชาสัมพันธ์ของผู้สนับสนุนรายการ

ศูนย์วิทยุกระจายเสียง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

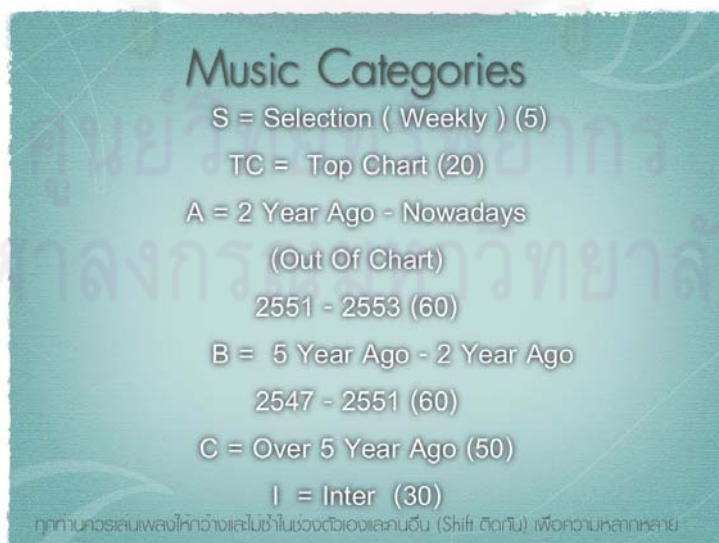


ภาพที่ 19 สัดส่วนการเปิดเพลงตามประเภทของเพลงในระยะเวลา 1 ชั่วโมง

เรดิโอไอเคเคผลิตรายการประเภทรายการเพลง ในรายการจึงมีเพลงเป็นสัดส่วนมากที่สุด โดยเปิดเพลงทั้งสิ้น 10-13 เพลงต่อ 1 ชั่วโมง

จากเอกสารคู่มือการจัดรายการสำหรับฟรีเซนต์เตอร์ (RadioOK Bible 2010) ผู้วิจัยพบว่าเรดิโอให้ความสำคัญในการคัดเลือกเพลงที่ได้รับความนิยม เพื่อลดปัญหาการเปิดเพลงไม่เพราะหรือเพลงที่ไม่ได้รับความนิยมจนเป็นเหตุให้ผู้ฟังเปลี่ยนคลื่นไปฟังรายการอื่น

เพลงที่นำมาเปิดในรายการมีการกำหนดสัดส่วนของจำนวนเพลงที่เปิดแต่ละประเภทตามอายุเพลงด้วย



ภาพที่ 20 ประเภทเพลงที่แบ่งสัดส่วนตามอายุเพลง

เรดิโอไอเคจัดแบ่งเพลงที่ใช้เปิดในรายการตามอายุของเพลง ดังนี้  
เพลง S (Selected) เป็นเพลงใหม่ล่าสุดประจำสัปดาห์ที่ค่ายเพลงจัดส่งมา เรดิโอไอเคคัดเลือกเพลงใหม่ล่าสุด นำมาเปิดในรายการ สัปดาห์ละ 5 เพลง

เมื่อเพลง S เริ่มถูกเปิดในรายการแล้วตามระยะเวลาไม่เกิน 2 สัปดาห์ เพลง S ที่ได้รับความนิยมจนติดอันดับเพลงประจำสัปดาห์ (Weekly Music Chart) จะถูกจัดแบ่งประเภทไปอยู่ที่เพลงฮิตติดอันดับ (TC)

เพลง TC (Top Chart) เป็นเพลงฮิตติดอันดับเพลงประจำสัปดาห์ (Weekly Music Chart) รายการเพลงแต่ละรูปแบบของเรดิโอไอเค คือไอเคซูด ไอเคเลิฟ ไอเคลูกทุ่ง มีการจัดอันดับเพลงที่ได้รับความนิยมจากผู้ฟังสูงสุดประจำสัปดาห์ 20 อันดับ เป็นจำนวน 20 เพลง

Rank	Last Week	Change	Weeks on Chart	Top Position	Title	Artist	Album	Label
1	4	↑	4	1 (100%)	ลูกพี่ลูกน้อง	ลูกพี่ลูกน้อง	ลูกพี่ลูกน้อง	SONY
2	1	↓	8	1 (100%)	รักเธอคนเดียว	บอยสเปซ	The White Room	SONY MUSIC
3	2	↓	8	2	อย่าลืม	ลูกพี่ลูกน้อง	The White Room	SONY MUSIC
4	3	↓	8	3	ความรัก	ลูกพี่ลูกน้อง	Life Is Beautiful	SONY
5	10	↑	3	3	อย่าลืม	ลูกพี่ลูกน้อง	Good Affection	SONY MUSIC
6	5	↓	10	1 (100%)	ความรัก	ลูกพี่ลูกน้อง	Life Is Beautiful	SONY MUSIC
7	6	↓	7	7	อย่าลืม	ลูกพี่ลูกน้อง	Good Affection	SONY MUSIC
8	11	↑	3	8	อย่าลืม	ลูกพี่ลูกน้อง	Good Affection	SONY MUSIC
9	8	↓	12	9	ความรัก	ลูกพี่ลูกน้อง	Life Is Beautiful	SONY
10	13	↑	3	10	อย่าลืม	ลูกพี่ลูกน้อง	Good Affection	SONY MUSIC
11	7	↓	10	7	ความรัก	ลูกพี่ลูกน้อง	Life Is Beautiful	SONY
12	15	↑	3	12	อย่าลืม	ลูกพี่ลูกน้อง	Good Affection	SONY MUSIC
13	9	↓	9	6	ความรัก	ลูกพี่ลูกน้อง	Life Is Beautiful	SONY
14	11	↓	9	9	อย่าลืม	ลูกพี่ลูกน้อง	Good Affection	SONY
15	14	↑	3	15	ความรัก	ลูกพี่ลูกน้อง	Life Is Beautiful	SONY
16	-	NEW	1	16	อย่าลืม	ลูกพี่ลูกน้อง	Good Affection	SONY
17	-	NEW	1	17	ความรัก	ลูกพี่ลูกน้อง	Life Is Beautiful	SONY
18	16	↓	9	8	อย่าลืม	ลูกพี่ลูกน้อง	Good Affection	SONY
19	17	↓	10	8	ความรัก	ลูกพี่ลูกน้อง	Life Is Beautiful	SONY
20	14	↓	9	9	อย่าลืม	ลูกพี่ลูกน้อง	Good Affection	SONY

ภาพที่ 21 อันดับเพลงที่ได้รับความนิยมจากผู้ฟังสูงสุดประจำสัปดาห์ 20 อันดับของไอเคเลิฟ (OK Love Chart Top 20)

ผู้คัดเลือกเพลง (Music Selector) ของแต่ละรายการเป็นผู้จัดอันดับเพลงที่ได้รับความนิยมจากผู้ฟังสูงสุดประจำสัปดาห์ 20 อันดับ โดยพิจารณาจากเพลงที่มีจำนวนผู้ฟังรายการโทรศัพท์หรือส่ง sms มาขอให้เปิดเพลงสูงสุด 20 เพลง เรียงลำดับจากมากไปน้อย โดยเพลงที่มีจำนวนผู้ฟังรายการขอมากที่สุดจะถูกจัดไว้ที่อันดับที่ 1 เพลงที่มีผู้ฟังขอจำนวนรองลงมาถูกจัดอันดับลดหลั่นลงไปจนถึงอันดับที่ 20 ตามลำดับ

เพลง A เป็นเพลงไทยที่เคยติดอันดับเพลงที่ได้รับความนิยมจากผู้ฟังสูงสุดประจำสัปดาห์ 20 อันดับมาแล้ว มีอายุเพลงไม่เกิน 2 ปีนับจากวันเริ่มออกอากาศ (เพลงที่ผลิตขึ้นในปี พ.ศ.2552-2553 : นับจากขณะที่วิจัย ปี พ.ศ.2553)นำมาเปิดในรายการ สัปดาห์ละ 60 เพลง

เพลง B เป็นเพลงไทยที่เคยได้รับความนิยม มีอายุเพลงย้อนกลับไปได้ตั้งแต่ 3-5 ปี นับจากวันที่นำมาเปิดออกอากาศ (เพลงที่ผลิตขึ้นในปี พ.ศ.2547-2551 : นับจากขณะที่วิจัย ปี พ.ศ.2553) นำมาเปิดในรายการ สัปดาห์ละ 60 เพลง

เพลง C เป็นเพลงไทยที่เคยได้รับความนิยม มีอายุเพลงย้อนหลังเกิน 5 ปีขึ้นไป นับจากวันที่นำมาเปิดออกอากาศ (เพลงที่ผลิตขึ้นก่อนปี พ.ศ.2547 : นับจากขณะที่วิจัย ปี พ.ศ. 2553) นำมาเปิดในรายการ สัปดาห์ละ 50 เพลง

เพลง I เป็นเพลงสากลที่ได้รับความนิยม นำมาเปิดในรายการ สัปดาห์ละ 50 เพลง

เรดิโอไอเคมีการจัดประชุมคัดเลือกเพลงที่จะนำมาเปิดออกอากาศในรายการเป็นประจำทุกสัปดาห์ โดยผู้เข้าร่วมประชุม ประกอบด้วย

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| (1) โชคชัย เจียเจริญ      | กรรมการผู้จัดการ  |
| (2) ชาญณรงค์ โพธิ์สุขเกษม | โปรดิวเซอร์ ไอเคลูกทุ่ง                                 |
| (3) ชัยปกรณ์ พุทธิธรรภาพ  | โปรดิวเซอร์ ไอเคฮุค ไอเคเลิฟ                            |
| (4) ยุทธพล ศิริชาติ       | ผู้คัดเลือกเพลง (Music Selector) ไอเคลูกทุ่ง            |
| (5) นัยนุช คล้ายประชา     | ผู้คัดเลือกเพลง (Music Selector) ไอเคฮุค                |
| (6) โพธิ์ताल ปัญจเทพ      | ผู้คัดเลือกเพลง (Music Selector) ไอเคเลิฟ               |
| (7) ฟรีเซนเตอร์           | จากแต่ละรายการ ที่มีเวลาว่างและสะดวกในวันประชุมคัดเลือก |

เพลงประจำสัปดาห์

เรดิโอไอเคมีการบริหารจัดการงาน ด้านเนื้อหารายการ ประเภทเพลง อย่างเป็นระบบ โดยใช้ระบบการจัดเก็บไฟล์เพลงไว้ในคอมพิวเตอร์ส่วนกลางทั้งหมด หรือที่เรียกว่า “คลังเพลง” โดยมีผู้คัดเลือกเพลง (Music Selector) ของแต่ละรายการเป็นผู้ดำเนินการรวบรวม ดูแล จัดเก็บไฟล์เพลงในส่วนของตนเองทั้งหมด และโปรดิวเซอร์เป็นผู้คอยตรวจสอบความถูกต้อง

เพลงที่อยู่ในคลังเพลงของเรดิโอไอเคทั้งหมดมีจำนวนมาก จัดแบ่งประเภทตามประเภทเพลงที่ใช้เปิดในรายการ คือ เพลง S เพลง TC (Top Chart) เพลง A เพลง B เพลง C และ เพลง I ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

ผู้คัดเลือกเพลง(Music Selector) ของแต่ละรายการจะนำเพลงแต่ละประเภทที่ผ่านการคัดเลือกจากที่ประชุมในแต่ละสัปดาห์ในรูปแบบไฟล์เพลงจากคลังเพลงตามจำนวนเพลงที่



กำหนดในเอกสารคู่มือการจัดการรายการสำหรับฟรีเซนต์เตอร์ (RadioOK Bible 2010) มาจัดเก็บในถังเพลงของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้จัดการรายการ แยกแฟ้ม (Folder) ตามประเภทเพลง เพื่อให้ฟรีเซนต์เตอร์เลือกนำมาเปิดในรายการสลับหมุนเวียนไปทุกสัปดาห์

เมื่อฟรีเซนต์เตอร์เปิดเพลงที่ทีมงานคัดเลือกเพลงผ่านสัปดาห์นั้นไปแล้ว ในสัปดาห์ถัดไปที่ทีมงานคัดเลือกเพลงจะเลือกเพลงที่ใช้เปิดในสัปดาห์ก่อนออกครั้งหนึ่ง และเลือกเพลงที่เก็บไว้ในคลังเพลงมาแทนของเดิมอีกครั้งหนึ่งเช่นนี้ทุกสัปดาห์ เพื่อลดปัญหาฟรีเซนต์เตอร์เลือกเปิดเพลงซ้ำบ่อยๆ

จากการสัมภาษณ์โปรดิวเซอร์โอเคซูด โอเคเลิฟ โอเคลูกทุ่ง ผู้วิจัยพบว่าเรดิโอโอเคให้ความสำคัญในการคัดเลือกเพลงที่นำมาเปิดในรายการ โดยมีแนวทางการคัดเลือกแนวเพลงตามความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายของแต่ละรายการที่อยู่ในแต่ละช่วงอายุ และแนวเพลงที่ชื่นชอบ เช่น โอเคซูด เน้นการเปิดเพลงยอดนิยม (Contemporary Hit Music) ที่กำลังได้รับความนิยมในช่วงนั้น และเพลงวัยรุ่นสดใส โอเคเลิฟ เน้นเปิดเพลงฟังสบาย (Easy Listening Music) ไม่เลือกเปิดเพลงจังหวะเต้นรำ (Dance) โอเคลูกทุ่ง เน้นเปิดเพลงลูกทุ่ง เพลงลูกทุ่งเพื่อชีวิต แต่ไม่เปิดเพลงสากล

รายการเพลงลูกทุ่งในปัจจุบันมีนำเพลงเพื่อชีวิตบางส่วนที่มีท่วงทำนองคล้ายเพลงลูกทุ่งมาเปิดในรายการด้วย โดยระบุชื่อเรียกว่าเป็นเพลงลูกทุ่งเพื่อชีวิต เป็นการขยายฐานผู้ฟังรายการเพิ่มขึ้น เพื่อนำฐานจำนวนผู้ฟังรายการไปเป็นสินค้าขายให้กับเอเจนซีและเจ้าของสินค้าผู้สนับสนุนรายการ

ปัจจุบันเพลงลูกทุ่งยังมีการแบ่งกลุ่มเป็นเพลงลูกทุ่งตามภูมิภาค ได้แก่ เพลงลูกทุ่งแบบภาคเหนือของกระแต โฟร์ทีน เพลงเพลงลูกทุ่งแบบภาคอีสานของปอยฝ้าย มาลัยพรและจินตหรา พูนลาภ เพลงลูกทุ่งแบบภาคใต้ของเอกชัย ศรีวิชัยและปาววี

ชาญณรงค์ โพธิ์สุขเกษม โปรดิวเซอร์โอเคลูกทุ่ง กำหนดแนวทางการคัดเลือกเพลงลูกทุ่งที่มีการแบ่งกลุ่มตามภูมิภาค จากความเชื่อว่าเพลงลูกทุ่งทุกเพลงทุกประเภทคือเพลงลูกทุ่ง คนฟังเพลงที่อยู่ในท้องถิ่นแต่ละภูมิภาคสามารถเปิดกว้างรับฟังเพลงจากทุกภูมิภาคได้ จึงคัดเลือกเพลงจากทุกภูมิภาคที่ได้รับนิยมมารวมเปิดต่อกันในรายการอย่างลงตัว

“เราผสมเอาทุกอย่างมารวมไว้ เราเปิดเพลงเหนือ ใต้ อีสาน คือเราไม่เชื่อว่าคนอีสานจะฟังเพลงอีสานอย่างเดียว คนใต้จะฟังเพลงใต้อย่างเดียว ทุกคน ทุกเพลง คนเสพได้หมด มันอยู่ที่วิธีที่จะเอามา Balance ภูมิภาคกับการนำเสนอออกมา ดังนั้นไม่ต้องห่วงว่าเพลงจะไม่

เพราะ ไม่เหมาะกับพื้นที่ เราไม่หวังตรงนั้นเลย เราหวังว่าเราจะเอาเพลงมาต่อร้อยเรียงกันให้มันไปได้มากกว่า” (สัมภาษณ์-ชาญณรงค์ โพธิ์สุขเกษม)

เรดิโอไอเคมีการนำเสนอข้อมูล ข่าวสาร สารความรู้ ในรายการของเรดิโอไอเคที่ ออกอากาศไปยัง 42 จังหวัด ตามแนวคิดของการนำเสนอเนื้อหารายการทางโทรทัศน์ที่ผลิตใน กรุงเทพมหานครแล้วส่งกระจายสัญญาณไปยังผู้ชมพร้อมกันทั่วประเทศไทย

เนื้อหาข้อมูล ข่าวสาร สารความรู้ ในรายการของเรดิโอไอเคมุ่งนำเสนอต่อมวลชน ในระดับวงกว้างมากกว่าการเจาะจงเฉพาะในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งโดยเฉพาะ เรื่องที่นำเสนอเป็นเรื่อง ที่กลางๆ สื่อสารเข้าใจได้ในทุกพื้นที่ เช่น เรื่องข่าวสารที่เป็นประเด็นระดับชาติ ข้อมูลเพลง คำแนะนำการท่องเที่ยว 2009 เป็นต้น

“ความยากคือจะพูดเจาะเป็นเรื่องไม่ได้ แต่ความง่ายคือพูดเรื่องที่เป็นแมสให้ทุก จังหวัดพร้อมกัน เรื่องที่แมส เป็นกลางๆ เด็กวัยรุ่นทั่วประเทศเหมือนกัน ชอบเสื้อผ้า ชอบแฟชั่น ชอบมีเพื่อนต่างเพศ ชอบเพลงเกาหลีเหมือนกัน ชอบอะไรที่สนุกๆเหมือนกัน แล้วทุกวันนี้ อินเทอร์เน็ตมันเร็ว เทรนด์มันไปทางเดียวกัน ไม่ค่อยมีหรอกที่คนเชียงใหม่นิยมเสื้อสีนี้ แล้วคน โคราชชอบอีกสีนี้จะอะไรแบบนั้น แต่มันจะเป็นรายละเอียดเล็กน้อย เช่น กินอาหารไม่เหมือนกัน มากกว่า แต่ถ้าเป็นเรื่องแฟชั่นและเทรนด์ ไลฟ์สไตล์ ชอบรอยี่ห้อใหม่ๆ รถจักรยานอะไรแบบนี้ มัน จะคล้ายๆกันอยู่แล้ว” (สัมภาษณ์-ชัยปกรณ์ พุทธิธรรภาพ)

“เราพยายาม Mix ให้ท้องถิ่นกับเราอยู่รวมกันได้ วิธีคิด เพลงอาจมาจากภูมิภาค ต่าง แต่วิธีพูดเรื่องราวเป็นเรื่องที่คนทุกภาคฟังแล้วได้หมด มันเรียกว่าไม่ใช่อีสานต้องพูดเรื่องอีสาน อย่างเดียว บางทีคนอีสานที่ฟังก็ไม่ได้อยากฟังเรื่องอีสานอย่างเดียว เพราะเค้ารู้อยู่แล้ว ลักษณะ แบบเดียวกัน มัน Mix มันเป็นวิธีคิดมากกว่า มันเป็นกระบวนการในการทำงานให้กรุงเทพฯกับ ต่างจังหวัดมันไปด้วยกันได้” (สัมภาษณ์-ชาญณรงค์ โพธิ์สุขเกษม)

เรดิโอไอเคยังใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการงานด้านเนื้อหารายการให้สอดคล้องกับ วิถีชีวิตของผู้ฟังรายการส่วนใหญ่ โดยใช้แนวคิดทางการตลาดเรื่องการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค คือ กลุ่มเป้าหมายผู้ฟังรายการ ว่าใช้ชีวิตในช่วงระหว่างวันอย่างไร แล้วนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ มาปรับเป็นโครงสร้างในการกำหนดเนื้อหารายการให้เข้ากับพฤติกรรมของผู้ฟังรายการ

“อย่างโมเดลของโอเคลูทุง เราวางให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายต่างจังหวัด เช่น ตอนเช้าเป็นเรื่องของ อบต อบจ จัดกิจกรรมอะไร ให้พูดถึงเป็นประจำ แต่ไปทุกจังหวัดที่เรามีเครือข่ายอยู่ หรือจังหวัดที่ไม่มี แต่มีกิจกรรมที่น่าสนใจเอามาพูด ตอนสายเอาเรื่องทั่วไปที่น่าสนใจมาพูด เอามาโปรยไปกับเพลง เป็นเรื่องท่องเที่ยว กิจกรรมระดับจังหวัดที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานระดับชาติ อย่าง ททท. หรือการท่องเที่ยวไปจัดงานในระดับประเทศ จาก อบต. อบจ. มาเป็นภาพทั่วไปใหญ่ๆ มีสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ส่วนบ่ายเป็นเนื้อหาเกี่ยวกับแวดวงเพลง วงการลูกทุ่ง คนนี้เป็นแบบนี้ คนนั้นเป็นแบบนี้ เป็นเรื่องบันเทิง เรื่องดารา เรื่องเม้าท์ ช่วงค่ำ วิทยุอยู่บนบ้านแล้ว ก็นำเสนอเรื่องสบายๆ จับกลุ่มวัยรุ่น กู๊กิกี้ๆ” (สัมภาษณ์-ชาญณรงค์ โพธิ์สุขเกษม)

เกม สปอตโฆษณา และข่าวประชาสัมพันธ์ของผู้สนับสนุนรายการ เรดิโอไอเคื่อนำข้อมูลของผู้สนับสนุนรายการมานำเสนอในรายการตามแนวทางธุรกิจวิทยุเช่นเดียวกับวิทยุธุรกิจอื่นๆ

สรุปได้ว่า ผู้ผลิตหลักใช้บริหารจัดการเนื้อหารายการ ดังนี้

(1) กำหนดแนวทางของเนื้อหา คือ เนื้อหาที่ส่งผลกระทบต่อคนทั้งประเทศ และเนื้อหาจากแต่ละพื้นที่นำเสนอในระดับอำเภอ จังหวัดและภาค ไม่เจาะจงในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งโดยเฉพาะ

(2) เลือกเนื้อหาตามกลุ่มเป้าหมายหลักของรายการ ได้แก่ วัยรุ่น วัยทำงาน และคนที่ชอบเพลงลูกทุ่ง

(3) การจัดแบ่งเนื้อหาเพลงอย่างเป็นระบบ

(4) นำการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ฟังมาใช้กำหนดแนวเนื้อหารายการตามช่วงเวลา

2) รูปแบบรายการของเรดิโอไอเค

เรดิโอไอเคส่งกระจายเสียงออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย 93 สถานี ใน 42 จังหวัด ทำให้กลุ่มผู้ฟังเป้าหมายมีความหลากหลาย กระจัดกระจาย อยู่ในพื้นที่จังหวัดต่างๆทั่วประเทศ ส่งผลต่อการเลือกนำเสนอเนื้อหาหลากหลายตามกลุ่มเป้าหมาย

เรดิโอไอเคใช้การนำเสนอรายการแบบ Format Station ประเภทรายการเพลง (Music Station) จัดผังรายการในหลักการรูปแบบเดียวเป็นหลัก เพื่อเป็นหลักยึดเป็นแกนไว้ให้รายการดำเนินไปอย่างมีแบบแผน มีจุดร่วม ฟังแล้วไม่กระจัดกระจาย (Michael C. Keith, 1987 อ้างอัญญา จันทรสุข, 2543) ออกอากาศในลักษณะเดียวกันทุกชั่วโมงตลอดทั้งวัน ทำให้ผู้ฟังรายการกลุ่มเป้าหมายเกิดความคุ้นชิน แล้วนำเนื้อหาที่มีความหลากหลายเพื่อตอบสนองความ

ต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เสนอผ่านช่องทางต่างๆตามผังรายการที่มีแบบแผนแน่นอน เป็นการช่วยสร้างความเป็นหนึ่งเดียวของรายการ

เรดิโอโอเคผลิตรายการวิทยุในรูปแบบของสถานีเพลง (Music Format Station) แบ่งรูปแบบรายการออกตามประเภทของรายการเพลง เพื่อตอบสนองความต้องการและเข้าถึงผู้ฟังรายการกลุ่มเป้าหมายทั่วประเทศเป็น 3 รูปแบบรายการ ได้แก่

1. โอเคฮิต เป็นรูปแบบรายการเพลงยอดนิยม (Contemporary Hit Radio / CHR) เจาะกลุ่มเป้าหมายผู้ฟังรายการ อายุตั้งแต่ 15-25 ปี สร้างจุดเด่นที่แตกต่างจากรายการเพลงวัยรุ่นในคลื่นเอฟเอ็มต่างจังหวัด ด้วยการเปิดเพลงในกระแส เพลงนอกกระแสหรือเพลงอินดี้ (Independent) คือเพลงที่เกิดจากศิลปินอิสระที่ไม่มีค่ายเพลง ไม่มีสังกัด และเพลงสากลจากทั่วโลกที่เป็นที่นิยมของวัยรุ่น เช่น เกาหลี อังกฤษ อเมริกา ยุโรป พร้อมนำเสนอเรื่องราวข่าวสารในวงการบันเทิง เช่น เพลง, ภาพยนตร์, ความเคลื่อนไหวของศิลปินไทยและต่างประเทศ

2. โอเคไลฟ์ เป็นรูปแบบรายการเพลงฟังสบาย (Easy Listening or Beautiful Music) มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย อายุตั้งแต่ 25-40 ปี ที่เป็นกลุ่มคนเริ่มต้นทำงาน และคนทำงานระดับบริหารรุ่นใหม่ นำเสนอเนื้อหาสาระที่เป็นประโยชน์ให้กลุ่มเป้าหมายสามารถนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตและการทำงานได้จริง

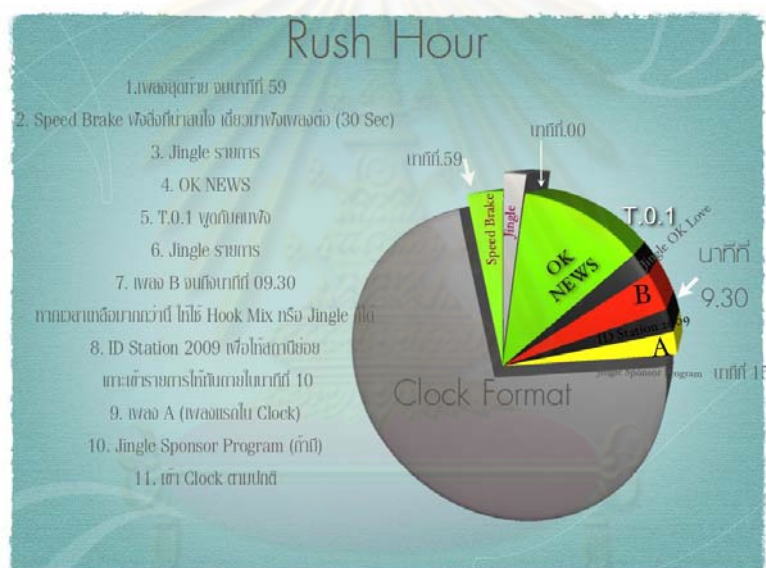
3. โอเคลูกทุ่ง เป็นรูปแบบรายการเพลงยอดนิยม (Contemporary Hit Radio / CHR) และรายการเพลงลูกทุ่ง (Country) โดยมีกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายคือกลุ่มคนในเมืองที่มีอายุตั้งแต่ 17 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่มลูกจ้างในบริษัท ห้างร้าน โรงงาน พ่อค้า แม่ค้าในตลาด ร้านค้า เจ้าของกิจการ และนักศึกษาคนทำงานรุ่นใหม่ ที่นิยมฟังเพลงลูกทุ่ง โดยเปิดเพลงตามกระแสทันสมัย และนำเสนอข่าวสารสาระที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายคนลูกทุ่ง เช่น ข่าวการเกษตร ข่าวสารของศิลปินลูกทุ่ง

“ ผังรายการออกอากาศ 24 ชั่วโมง เป็นรายการเพลง วิธีการวางผังรายการเหมือนในกรุงเทพฯ เราผลิตรูปแบบ Format Station รายการวิทยุในรูปแบบใหม่ มันยังไม่มีใหม่กว่านี้ก็ต้องเรียกรูปแบบใหม่ คือมันมีในปีซีมีมาเป็นสิบๆปีแล้ว แต่บ้านเราเพิ่งได้ความรู้สิ่งนี้จากฝรั่งแล้วพยายามมาปรับปรุงโน่นนี่นั่น” (สัมภาษณ์-โชคชัย เจียเจริญ)

“เวลาที่เรากำลังจะมี Format ที่บอกว่ารูปแบบนี้นั้นเหมาะกับคนกลุ่มไหน เราใช้แนวคิดแบบเดียวกับที่เราทำวิทยุในกรุงเทพฯ แบ่งกลุ่มอายุ เพศ การศึกษา อาชีพ รายได้ ยกตัวอย่างเช่น โอเคลูกทุ่ง เป็นกลุ่มอายุ 17 ขึ้น คือจบมัธยม เข้าสู่ตลาดแรงงานระดับฝีมือ ส่วน

คนทำงานออฟฟิศ ถามว่ามันไปถึงไหม มันก็ไปถึง เขาอาจฟังเรา แต่เขาไม่ใช้กลุ่มเป้าหมายหลัก ดังนั้นวิธีการสื่อสารแบบลูกทุ่งมันก็จะไปที่กลุ่มเป้าหมายที่เราวางไว้อย่างชัดเจน นี่คือการแยก Format ก็มีกำหนดให้เข้ากลุ่มเหมือนวิทยุในกรุงเทพฯ ที่เรามองว่าเป็นวิทยุ Format Station โดยกลุ่มเป้าหมายของเขาอยู่ที่กรุงเทพฯและปริมณฑล แต่ของเรากลุ่มเป้าหมายอยู่ทั่วประเทศ” (สัมภาษณ์-ชาญณรงค์ โพธิ์สุขเกษม)

เรดิโอไอเคได้จัดผังรายการตามรูปแบบ Format Station ที่กำหนดให้ผังรายการเหมือนกันทุกชั่วโมง ในแต่ละชั่วโมงจะมีการแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ช่วงต้นชั่วโมง 10 นาทีแรก (นาทีแรกถึงนาทีที่ 10 ของชั่วโมง) ที่เกี่ยวข้องกับสถานีวิทยุเครือข่าย และช่วง 50 นาทีหลัง (นาทีที่ 11 – 60 ของชั่วโมง) ที่เรดิโอไอเคผลิตรายการเองทั้งหมด



ภาพที่ 22 ผังรายการช่วงต้นชั่วโมง (10 นาทีแรก)

การศึกษาผังรายการช่วงต้นชั่วโมงของเรดิโอไอเค (นาทีที่ 1-10) สามารถแบ่งเป็น 2 ยุค คือ

ยุคแรก

เรดิโอไอเค แบ่งการดูแลรับผิดชอบช่วง 10 นาทีแรกต้นชั่วโมง (นาทีที่ 1-10) ให้ทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งบริหารจัดการได้เอง โดยกำหนดกรอบกว้างๆว่า ในช่วง 10 นาทีต้นชั่วโมง จะต้องแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

(1) นาทีที่ 1-5 ของต้นชั่วโมง จะต้องนำไปผลิตข่าวต้นชั่วโมง สารคดี หรือจัดรายการที่เป็นเนื้อหาในพื้นที่ของตนเอง เพื่อให้ตอบสนองต่อความเป็นวิทยุชุมชนเพื่อชุมชน



(2) นาทีที่ 6-10 เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายสามารถนำไปขายสปอตโฆษณาให้กับร้านค้า เจ้าของสินค้าและบริการในพื้นที่ เพื่อเป็นช่องทางสร้างรายได้ให้กับเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนแต่ละแห่งโดยตรง

### ยุคที่สอง

เรดิโอไอเคเอนำช่วงเวลา 10 นาทีแรกของทุกชั่วโมงที่เดิมแบ่งให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งได้บริหารจัดการเองทั้งหมด มาจัดแบ่งใหม่ออกเป็น 2 ส่วน คือ

(1) ตั้งแต่นาทีแรก ถึงนาทีที่ 5 ของชั่วโมง ที่เดิมให้สถานีวิทยุชุมชนแต่ละแห่งผลิตข่าว สารคดี หรือจัดรายการเพื่อออกอากาศในพื้นที่ด้วยตนเอง เรดิโอไอเคพบว่ารายการที่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งผลิตไม่ได้คุณภาพและไม่ได้รับความนิยมจากผู้ฟัง จึงได้ขอคืนเวลานำมาผลิตข่าวสั้นต้นชั่วโมงในชื่อ OK NEWS ที่เรดิโอไอเคผลิตขึ้นจำนวน 2 ข่าวต่อชั่วโมง ออกอากาศทุกต้นชั่วโมง ความยาว 5 นาที

ข่าวสั้นต้นชั่วโมง หรือ OK NEWS เป็นรูปแบบการเล่าข่าว (NEWS TALK) โดยผู้ประกาศชาย 1 คน หญิง 1 คน นำเสนอข่าวจำนวน 2 ข่าว ข่าวแรกเป็นข่าวข่าวทั่วไป เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ข่าวสตรี ที่มีผลกระทบในระดับทั่วประเทศ แต่ไม่นำเสนอข่าวการเมือง ข่าวที่ 2 เป็นข่าวที่เจาะลงไปในพื้นที่ เช่น ข่าวกิจกรรมในระดับจังหวัด ข่าวส่งเสริมเทศกาลท่องเที่ยวในจังหวัด เป็นต้น

“เราพบว่าสิ่งที่เขาผลิตกันไปตอนต้นชั่วโมงนั้นไม่ได้รับความนิยม คนฟังไม่ได้สนใจหรอก ว่าต้องมีสารคดีต้นชั่วโมง สุดท้ายผมเลยบอกว่าไม่ต้องหรอก ผมผลิตข่าวต้นชั่วโมงให้เลย พี่รับข่าวจากผมเลยละกัน

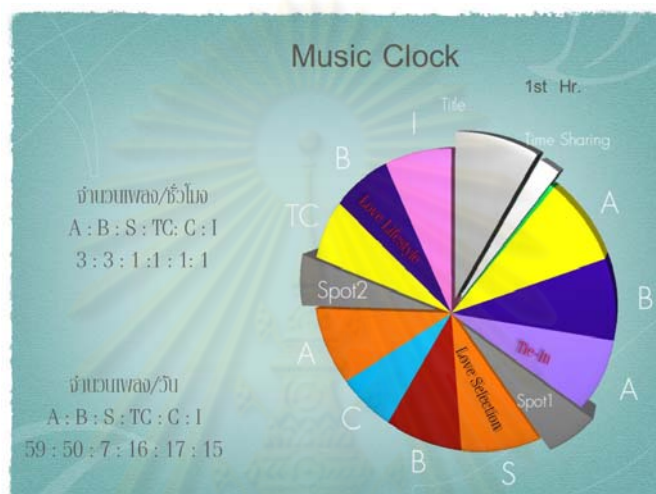
ใน 5 นาทีก็จะมี 2 ข่าวควบคู่กันไป จริงๆประเทศไทยมี 76 จังหวัด แต่ของเรามีสถานีอยู่ 40 จังหวัด เราก็โฟกัสข่าวที่ 40 จังหวัดที่เรามีสถานีเครือข่าย แต่ยกเว้นว่าบางข่าวที่มันน่าสนใจจริงๆเราก็นำเสนออะ ถ้าข่าวนั้นมีผลต่อคนทั้งประเทศ บ.ก.ข่าว เขาก็จะไปดูแลของเขา คัดเลือกข่าวนั้นขึ้นมาได้ เพียงแต่ Priority หลัก เน้น 40 จังหวัดนี้ก่อน” (สัมภาษณ์-โชคชัย เจียเจริญ)

(2) ตั้งแต่นาทีที่ 6-10 ของชั่วโมง เป็นพื้นที่ขายสปอตโฆษณาท้องถิ่น (Local Spot) ของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่ง จำนวน 5 นาที เช่นเดิม

สปอตโฆษณาท้องถิ่น (Local Spot) เรดิโอไอเคจัดแบ่งช่วงเวลาออกอากาศจำนวน 5 นาที (ตั้งแต่นาทีที่ 6 - 10 ของชั่วโมง) ให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งสามารถหา

รายได้เลี้ยงตนเอง บริหารจัดการขายเวลาออกอากาศสเปดโฆษณาในพื้นที่ให้กับลูกค้าผู้สนับสนุน  
ในท้องถิ่นโดยตรง

ในส่วนรูปแบบ 50 นาทีหลังของแต่ละชั่วโมง เรดิโอไอเคเวางผังเวลารายการ  
(Clock ) แบ่งช่วงเวลาของรายการเป็น 3 ช่วงเวลา (Break) มีช่วงโฆษณาสเปดวิทยุ (Spot Break)  
เป็นตัวคั่นช่วงเวลาของรายการทั้ง 3 ช่วงเวลาออกจากกัน



ภาพที่ 23 ผังรายการกำหนดการเปิดเพลงใน 1 ชั่วโมง

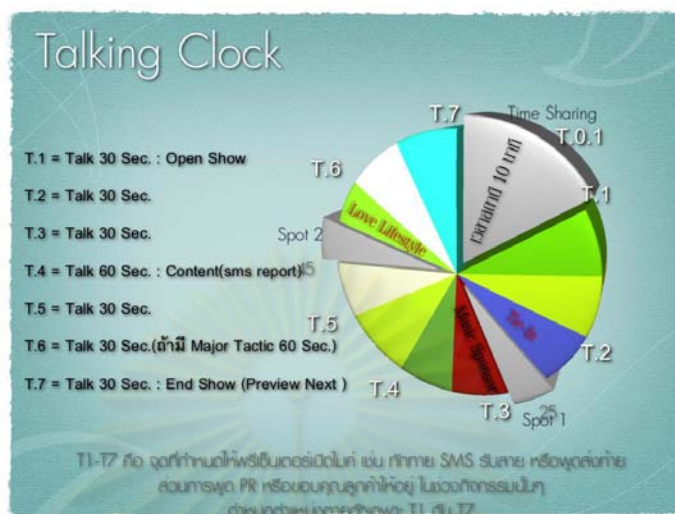
ผังเวลารายการ (Clock ) ของเรดิโอไอเคแบ่งช่วงเวลาของรายการเป็น 3 ช่วงเวลา  
(Break) เริ่มต้นช่วงเวลารายการ (Break) ช่วงแรก ตั้งแต่เวลาที่ 11 จนถึงเวลาที่ 20 แล้วจึงเข้าช่วง  
โฆษณาสเปดวิทยุ (Spot Break) ที่หนึ่ง

ช่วงเวลารายการ (Break) ช่วงที่ 2 เริ่มตั้งแต่ประมาณเวลาที่ 22 - 25 หลังจากจบ  
ช่วงโฆษณาสเปดวิทยุ (Spot Break) ที่หนึ่ง ไปจนถึงเวลาที่ 45 แล้วจึงเข้าช่วงโฆษณาสเปดวิทยุ  
(Spot Break) ที่สอง

ช่วงเวลารายการ (Break) ช่วงสุดท้ายของชั่วโมง เริ่มตั้งแต่ประมาณเวลาที่ 47 -  
50 หลังจากจบช่วงโฆษณาสเปดวิทยุ (Spot Break) ที่สอง จนถึงเวลาที่ 60 หมดเวลาตามผัง  
รายการหนึ่งชั่วโมง

เรดิโอไอเคผลิตรายการเพลงเป็นหลัก ดังนั้นจากผังเวลารายการ (Clock) ในช่วง  
50 นาทีหลังของชั่วโมง แต่ละช่วงเวลา (Break) จะเป็นการเปิดเพลงตาม Music Clock ที่กำหนด

ไว้ในแต่ละชั่วโมง จำนวน 10 เพลง คือเพลง A จำนวน 3 เพลง เพลง B จำนวน 3 เพลง เพลง S จำนวน 1 เพลง เพลง TC จำนวน 1 เพลง เพลง C จำนวน 1 เพลง และเพลง I จำนวน 1 เพลง



ภาพที่ 24 ผังรายการกำหนดช่วงเวลาสำหรับฟรีเซ็นเตอร์พูดใน 1 ชั่วโมง

เรดิโอไอเคกำหนดผังรายการให้ฟรีเซ็นเตอร์เปิดไมโครโฟนพูดข้อมูลเพลง ข่าวสาร อ่านข้อความ sms รับสายโทรศัพท์ออกอากาศ (Phone In) ประชาสัมพันธ์ข่าวฝากจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ในช่วงเวลาต่างๆ ได้ไม่เกิน 7 ครั้งตามเวลาที่กำหนดไว้ตามภาพที่... โดยให้ฟรีเซ็นเตอร์ใช้เวลาเปิดไมโครโฟนพูดได้เป็นเวลาสั้นๆเพียงครั้งละ 30 วินาที ตามแนวคิด "พูดน้อย เปิดเพลงเยอะ" (Less Talk More Music) ให้ผู้ฟังรายการได้ฟังเพลงอย่างเต็มที่

"เราเน้นเปิดเพลงเยอะๆ พูดสั้นกระชับ แทนที่จะพูดจนท่วมทุ่ง ก็พูดกระชับ สั้นแล้ว 30 วินาทีไป "ไม่ถึง 1 นาทีต้องไป เข้าเพลง" (สัมภาษณ์-โชคชัย เจียเจริญ)

#### 4.2.3.4 กิจกรรมเสริมที่มากกว่าการทำวิทยุ

##### 1) กิจกรรมการตลาด

กิจกรรมการตลาด เช่น การเดินสาย (Roadshow) จัดกิจกรรมในพื้นที่ออกอากาศของสถานวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่ง การติดตั้งป้ายประชาสัมพันธ์ การติดโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์รายการ



ภาพที่ 25 กิจกรรมการตลาดของรายการไอเคดูกทุ่ง



ภาพที่ 26 กิจกรรมการตลาด การติดตั้งป้ายประชาสัมพันธ์รายการและเลขคลื่นของไอเคเลิฟ จังหวัดฉะเชิงเทรา FM 102.35 MHz





ภาพที่ 27 กิจกรรมการตลาด โปสเตอร์ป้ายประชาสัมพันธ์กิจกรรม"เรดิโอไอพีเวอร์" ที่จังหวัดเชียงใหม่

ผู้วิจัยพบว่าเรดิโอไอเคมีการทำกิจกรรมเสริมด้านกิจกรรมการตลาดอย่างต่อเนื่อง มาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งเรดิโอไอเคมาจนถึงช่วงที่ทำการวิจัย โดยการเดินสาย (Roadshow) จัดกิจกรรมในพื้นที่ออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่ง เช่น กิจกรรม "ตะลอนทัวร์เที่ยวไทยไปกับไอเคลูกทุ่ง" ของไอเคลูกทุ่ง กิจกรรม "Love on the Road" ของไอเคเลิฟ กิจกรรม "OK Hook Ring Side" ของไอเคฮุก กิจกรรม "เรดิโอไอพีเวอร์" การติดตั้งป้ายประชาสัมพันธ์เลขคลื่นของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในแต่ละจังหวัด การติดโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์กิจกรรม เป็นต้น

"ในแต่ละจังหวัด เราลงไปทำการตลาด ในช่วงแรกที่เราเริ่มทำเรดิโอไอเค เราต้องทำการสื่อสารให้คนรู้จักคลื่นนี้ก่อน เมื่อคนรู้จักก็มีคนฟังเยอะขึ้น แล้วสปอนเซอร์ที่จะมาลงในรายการก็จะตามมา มันจะเป็นสเต็ปๆไป วิทยุท้องถิ่นจริงๆ ก็คงไม่ได้มีแรงกำลังจะมาลงทำแบบนี้ในพื้นที่ เช่น ป้ายโฆษณา โปสเตอร์ แบนเนอร์ และกิจกรรมต่างๆในพื้นที่" (สัมภาษณ์-โชคชัย เจียเจริญ)

## 2) การจัดอบรมสัมมนาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

การจัดอบรมสัมมนาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในช่วงเวลาที่ผ่านมา นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2550 เริ่มก่อตั้งเรดิโอไอเคขึ้นจนถึงช่วงที่ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจนถึงสิ้นสุด (ธันวาคม พ.ศ.2553)



พบว่าเรดิโอไอเคมีการจัดกิจกรรมการจัดอบรมสัมมนาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายขึ้นทั้งสิ้น 1 ครั้งในปี พ.ศ. 2551

เรดิโอไอเคนัดหมายเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายได้ทั้งหมด จำนวน 43 คน ให้เดินทางมาร่วมสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ณ สนามกอล์ฟ จังหวัดนครนายก เป็นเวลา 2 วัน 1 คืน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) เป็นช่องทางในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารของเรดิโอไอเคไปถึงสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกันในโอกาสเดียว
- 2) เป็นเวทีในการตอบข้อสงสัยในการดำเนินการด้านต่างๆ ให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแบบบุคคลต่อบุคคลโดยตรง
- 3) สร้างความมั่นใจให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับเรดิโอไอเค

การสัมมนาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เคยจัด ตั้งเป้าหมายไว้ว่าให้มาทำความเข้าใจกติกาโดยรวมร่วมกัน ได้รู้จักกัน เราไม่เคยเห็นหน้าเขา ที่ผ่านมามีส่วนใหญ่อยู่นอกช่องทางโปรแกรม SKYPE พอได้เข้ามาเจอกันแบบนี้ เราก็ให้ความมั่นใจกับเขาว่าเรามี Content แบบนี้รายการเราเป็นแบบนี้ ทีมงานเราเป็นแบบนี้ มีลูกค้า Year plan ให้ดู เขาจะได้มั่นใจว่าต่อไปเขาจะได้อะไรบ้าง วิธีการประเมินผล sms แต่ละจังหวัดมาอย่างไร อะไรแบบนี้ เขาจะได้มั่นใจด้วยว่าที่รับสัญญาฉบับนี้เราเป็นของจริงตัวจริง” (สัมภาษณ์-ชัยปกรณ์ พุทธิธรรมา)

การจัดอบรมสัมมนาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ในช่วงระยะเวลา 2 วัน 1 คืน มีกำหนดการแบ่ง 3 ส่วน ดังนี้

วันที่ 1 ช่วงเช้า เป็นการสัมมนาพร้อม ในหัวข้อเรื่องการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับเรดิโอไอเค ให้ข้อมูลในการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจดำเนินการร่วมเป็นเจ้าของรายการวิทยุกับเรดิโอไอเค นำเสนอรูปแบบรายการที่เตรียมปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในปีต่อไป ตลอดจนกิจกรรมทางการตลาดในพื้นที่ เพื่อให้เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายได้รับทราบพร้อมกัน

วันที่ 1 ช่วงบ่าย เป็นการสัมมนาย่อย จัดแบ่งเป็นกลุ่มให้เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่มีปัญหาในการดำเนินการได้เลือกพบปะพูดคุยกับทีมงานเรดิโอไอเคตามประเด็นที่สนใจ เช่น งานการผลิตรายการ การขาย เทคนิคการส่งกระจายเสียง การตลาดในพื้นที่ เป็นต้น

“การจัดอบรม ตอนที่ผมดูแลอยู่นั้นก็มีอยู่ครั้งหนึ่ง เราต้องเตรียมข้อมูลพร้อมมากว่าสถานีนี้อะไรเกิดขึ้น สถานีนี้อะไรเกิดขึ้น คุณภาพรวมก็มี คุณแยกก็มี แล้วก็ในส่วนของการให้ข้อมูล การ Training เราก็ Training ในเรื่องการแก้ไขปัญหา เพราะว่าสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งก็คือ

การ error ที่เกิดขึ้นจากสาเหตุต่างๆ เช่น การทำให้เรดิโอไอเคออนแอร์ในพื้นที่ของจังหวัดต่างๆได้เต็ม 100 เปอร์เซนต์ มันมีขั้นตอน 1 ถึง 10 บางทีมัน error ขั้นตอนที่ 1 เราก็ต้องบอกว่าแก้ไขอย่างไร บางที error ขั้นตอนที่ 2 3 4 5 6 7 8 9 10 มี 10 ปัญหาเราก็ต้องหาวิธีแก้ไขขึ้นมาบอกเขาทั้ง 10 ปัญหาแบบนั้นครับ แนวทางในการแก้ไขเป็นยังไง เขาควรต้องทำยังไง บางทีต้องทำให้เขารู้สึกว่ามันสำคัญนะ ต้องเคร่งครัดนะ แต่ว่าไม่ใช่สิ่งที่บังคับกัน ทำให้เกิดสติปัญญาใจกันตรงนี้ขึ้น (สัมภาษณ์-ชลธิศ กรดี)

วันที่ 2 ช่วงเช้า จัดกิจกรรมสนทนาการเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเรดิโอไอเคกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย และระหว่างสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายกันเอง แล้วจึงปิดการอบรมสัมมนา

#### 4.2.3.5 การประเมินผล

เรดิโอไอเคมีการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ ใน 2 ส่วน คือ

##### 1) ประเมินผลเนื้อหารายการ

การประเมินผลเนื้อหารายการ หมายถึงการประเมินผลการผลิตรายการผ่านผลผลิตในรูปของรายการวิทยุที่ออกอากาศไปสู่ผู้ฟังรายการ โดยประเมินผ่าน 2 ช่องทางคือ

##### 1.1) การประชุมทีมผลิตรายการประจำเดือน

ทีมงานส่วนผลิตรายการไอเคฮุค ไอเคเลิฟ ไอเคลูกทุ่ง มีกำหนดการนัดหมายประชุมทีมงานผลิตรายการแยกตามแต่ละรายการเป็นประจำ ทุกวันจันทร์ในสัปดาห์สุดท้ายของเดือน ทีมงานผลิตรายการทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ คำติชมต่อกันและกัน ในส่วนของรายการที่ออกอากาศระหว่างช่วงเวลาของเดือนที่มีการนัดหมายประชุม เช่น โปรดิวิเซอร์แสดงความคิดเห็น เสนอแนะการจัดรายการของฟรีเซเตอร์ ฟรีเซเตอร์แสดงความคิดเห็นต่อชิ้นงานต่างๆที่ใช้ในการจัดรายการ เช่น สวรรค์ดี เกม Vox-pop เพลง เป็นต้น

##### 1.2) ผลสรุปประจำเดือน ข้อความสั้น (sms) ที่ผู้ฟังรายการส่งเข้ามาในรายการ

ช่องทางการสื่อสารที่ผู้ฟังใช้มากที่สุดคือ การส่งข้อความสั้น (sms) ในลักษณะของการขอเพลง ร่วมกิจกรรมในรายการ และให้คำติชมรายการ

ทีมงานผลิตรายการนำข้อมูลผลสรุปประจำเดือนของข้อความสั้น (sms) ที่ผู้ฟังรายการส่งเข้ามาในรายการ ใช้เป็นข้อมูลประเมินผลเนื้อหารายการที่ทีมงานได้ผลิตขึ้นว่าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ฟังรายการได้มากน้อยแค่ไหน เช่น กิจกรรมในรายการช่วงใด/

รูปแบบไหน มีข้อความสั้น (sms) จากผู้ฟังรายการส่งเข้ามาในรายการมากที่สุด เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาใช้เป็นแนวทางในการผลิตรายการให้เหมาะสมกับผู้ฟังรายการต่อไป

## 2) ประเมินผลการออกอากาศ

การประเมินผลการออกอากาศ หมายถึงการประเมินผลคุณภาพการส่งกระจายเสียงรายการเรดิโอไอเคทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละสถานี โดยประเมินผ่าน 2 ช่องทางคือ

### 2.1) ทีมเน็ตเวิร์คการตลาด

ทีมงานส่วนเน็ตเวิร์คการตลาด ทำรายงานสรุปผลการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละสถานีเป็นประจำทุกเดือนเพื่อจัดอันดับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่มีคุณภาพการออกอากาศชัดเจน ครอบคลุมพื้นที่รับฟังตามที่เรดิโอไอเคกำหนดได้ดีที่สุด

เรดิโอไอเครวบรวมผลการออกอากาศจากฐานข้อมูลการตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศรายการไอเคฮุค ไอเคเลิฟ ไอเคลูกทุ่ง 2 วิธี ได้แก่

#### 2.1.1) ใช้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพรายการในพื้นที่ (Checker)

ทีมงานเน็ตเวิร์คประเมินผลการออกอากาศตรวจสอบผ่านเจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพรายการในพื้นที่ (Checker) โดยเป็นผู้ฟังรายการในพื้นที่ที่เรดิโอไอเคติดต่อให้มาร่วมงานในการตรวจสอบคุณภาพรายการ เรดิโอไอเคกำหนดนโยบายให้จัดหาเจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพรายการในพื้นที่ (Checker) จังหวัดละ 15 คน โดยเจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพรายการในพื้นที่ (Checker) แต่ละจังหวัดจะตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศพร้อมกันทั้ง 3 สถานี 3 รูปแบบ คือ ไอเคฮุค ไอเคเลิฟ ไอเคลูกทุ่ง

ทีมงานเน็ตเวิร์คเป็นผู้กำหนดจุดพิกัดในพื้นที่ที่อยู่ในรัศมีการออกอากาศ จากแผนที่รัศมีการออกอากาศของแต่ละสถานี ให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพรายการในพื้นที่ (Checker) แต่ละคนออกเดินทางไปยังจุดพิกัดที่ได้รับมอบหมาย เพื่อตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศรายการว่าคุณภาพเสียงชัดเจนหรือไม่

“สำหรับเรื่องบุคคลในพื้นที่ตรวจเช็คการออกอากาศ หรือ Checker จะเป็นคนฟังรายการในพื้นที่เป็นหลัก แล้วก็จะเชื่อมไปถึงเพื่อนๆของ Checker มาช่วยเป็น Checker ต่ออีกที่น้องที่เป็น Checker เขาจะรู้ว่าสถานีแต่ละรูปแบบตั้งอยู่ตรงไหน เราก็จะมีการทำสรุปให้ว่าจะต้องวิ่งไปเช็คที่ตรงไหนบ้าง เพราะเรามีรัศมีการออกอากาศที่เราโฟกัสอยู่ว่าครอบคลุมตรงไหนบ้าง”  
(สัมภาษณ์-จิรัตรม พานิช)

2.1.2) ใช้ทีมงานผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator) ตรวจสอบ  
ทีมงานผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator)ของแต่ละรายการ  
ตรวจสอบการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่ออกอากาศรายการในรูปแบบของตัวเอง  
แต่ละแห่งผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์จากเครื่องคอมพิวเตอร์ในห้องจัดรายการ ตามตารางกำหนด  
ช่วงเวลาการตรวจสอบที่ได้รับมอบหมายจากทีมงานเน็ตเวิร์คและการตลาดทุกวัน ตลอด 24  
ชั่วโมงที่ออกอากาศตามจริง (Real Time)

2.2) ข้อความสั้น (sms) จากผลสรุปประจำเดือน ข้อความสั้น (sms) ของผู้ฟัง  
รายการแต่ละจังหวัดที่ส่งเข้ามาในรายการ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารเรดิโอไอเค 3 ท่าน คือ โชค  
ชัย เจียเจริญ ชาญณรงค์ ไพร์สุชเกษม ชัยปกรณ์ พุทธิธรรมา ได้พบว่าทั้งหมดเชื่อว่าจังหวัดที่สถานี  
วิทยุชุมชนเครือข่ายมีคุณภาพการส่งสัญญาณกระจายเสียงได้ดี ผู้ฟังสามารถรับฟังได้ชัดเจน  
จังหวัดนั้นจะมีการส่งข้อความสั้น (sms) เข้ามาในรายการเป็นจำนวนมากตามไปด้วย

#### 4.2.4 การบริหารจัดการผู้ฟัง

ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาการบริหารจัดการผู้ฟังดังนี้

- 1) กลุ่มผู้ฟัง
- 2) กลไกในการสร้างการรู้จักรายการ และสร้างผู้ฟังที่รับฟังอย่างต่อเนื่อง
- 3) กลไกในการสำรวจการเปิดรับของผู้ฟัง

ลำดับถัดไปผู้วิจัยจะอธิบายรายละเอียดข้อมูลด้านการบริหารจัดการผู้ฟังตาม  
เกณฑ์ที่ได้นำเสนอไปข้างต้น ดังนี้

##### 4.2.4.1 กลุ่มผู้ฟัง

จากวิเคราะห์นโยบายของเรดิโอไอเค และการสัมภาษณ์ผู้บริหารของเรดิโอไอเค  
คือโชคชัย เจียเจริญ ผู้วิจัยพบว่าเรดิโอไอเคกำหนดพื้นที่การออกอากาศตามการเลือกสร้าง  
พันธมิตรทางธุรกิจกับสถานีวิทยุเครือข่ายกลุ่มในเขตเมืองของแต่ละจังหวัด จึงทำให้สามารถสรุป  
ขึ้นไปอีกขั้นหนึ่งได้ว่าผู้ฟังของเรดิโอไอเคเป็นคนในเขตเมืองที่อยู่ในพื้นที่หลักที่ครอบคลุมตามรัศมี  
การออกอากาศทั้ง 93 สถานี 40 จังหวัด (อำเภอเมืองเป็นส่วนใหญ่) ประกอบด้วย เชียงใหม่  
เชียงใหม่ พิชณุโลก กำแพงเพชร แพร่ นครสวรรค์ อุบลราชธานี ร้อยเอ็ด อำนาจเจริญ กาฬสินธุ์  
บุรีรัมย์ นครราชสีมาอุดรธานี ยโสธร ขอนแก่น หนองคาย ฉะเชิงเทรา ชลบุรี (พัทยา) ตรัง  
กาญจนบุรี สระบุรี อยุธยา นครปฐม สิงห์บุรี ราชบุรี ลพบุรี ปทุมธานี สุพรรณบุรี เพชรบุรี

ประจวบคีรีขันธ์ (อ.หัวหิน) ระนอง ชุมพร กระบี่ สุราษฎร์ธานี ภูเก็ต ตรัง นครศรีธรรมราช นครศรีธรรมราช (อ.ท่าศาลา) สงขลา (อ.หาดใหญ่)

ในขณะที่วิทยุธุรกิจในกรุงเทพฯมีการทำสำรวจเรตติ้งผู้ฟังรายการเป็นทางการอย่างต่อเนื่องโดยบริษัทผู้สำรวจผลพฤติกรรมกรรมการรับฟังวิทยุ แต่วิทยุธุรกิจในต่างจังหวัดยังไม่มี การสำรวจเรตติ้งแบบกรุงเทพฯแต่อย่างใด

สำหรับเรดิโอไอเคไม่ได้มีการสำรวจข้อมูลกลุ่มผู้ฟังรายการอย่างเป็นทางการ แต่ผู้วิจัยพิจารณาจากเอกสารขายของเรดิโอไอเคพบว่า เรดิโอไอเคมีการกำหนดรูปแบบรายการและกลุ่มเป้าหมายผู้ฟังรายการตามนโยบายของเรดิโอไอเค ภาพรวมกลุ่มผู้ฟังของรายการแต่ละรูปแบบมีความคล้ายคลึงกันในความชอบ คือ ส่วนใหญ่ชอบฟังเพลง แต่เมื่อพิจารณาในมิติ นโยบายของผู้ผลิตหลักพบว่า กลุ่มผู้ฟังแต่ละรูปแบบตามนโยบายของเรดิโอไอเคมีความหลากหลาย เนื่องจากกลุ่มคนฟังรายการของแต่ละรูปแบบรายการมีการกำหนดไว้ดังนี้

ไอเคฮุค เจาะกลุ่มเป้าหมายผู้ฟังรายการ อายุตั้งแต่ 15-25 ปี ที่ชื่นชอบฟังรายการ เพลงยอดนิยม

ไอเคเลิฟ มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย อายุตั้งแต่ 25-40 กลุ่ม ปี ที่เป็นกลุ่มคนเริ่มต้นทำงาน และคนทำงานระดับบริหารรุ่นใหม่ นิยมแนวเพลงฟังสบาย

ไอเคลูกทุ่ง มีกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายคือกลุ่มคนในเมืองที่มีอายุตั้งแต่ 17 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่มลูกจ้างในบริษัท ห้างร้าน โรงงาน พ่อค้า แม่ค้าในตลาด ร้านค้า เจ้าของกิจการ และนักศึกษา คนทำงานรุ่นใหม่ ที่นิยมฟังเพลงไทยลูกทุ่ง

ผู้ฟังรายการวิทยุ คือผู้รับสาร (Receiver) โดยทั่วไปสามารถแบ่งตามการมีส่วนร่วมได้เป็น 2 ประเภท คือผู้รับสารที่ไม่มีส่วนร่วมในรายการ หรือเป็นผู้ฟังในลักษณะ Passive Audience คือ ฟังอย่างเดียวแต่ไม่เข้ามามีส่วนร่วม และ Active Audience คือเป็นผู้รับสารที่มีความกระตือรือร้นและเข้ามามีส่วนร่วมตอบสนองกับทางรายการ

การพิจารณาผู้ฟังเรดิโอไอเคในมิติการมีส่วนร่วมพบว่ามีทั้งผู้รับสารในลักษณะ Passive Audience คือติดตามฟังรายการอย่างเดียวแต่ไม่เข้ามามีส่วนร่วมแต่อย่างใด และ Active Audience คือเป็นผู้ฟังรายการที่มีความกระตือรือร้นและเข้ามามีส่วนร่วมกับทางสถานีในช่องทางต่างๆ

สำหรับระดับความเข้มข้นของการเข้ามามีส่วนร่วม เริ่มตั้งแต่การส่งข้อความสั้น (sms) การโทรศัพท์เข้ามาขอเพลง แสดงความเห็น ดิชมรายการ ฝากความคิดเห็นผ่านพีซีแชนแนล



และอีกจำนวนหนึ่งเดินทางมาเข้าร่วมกิจกรรม Roadshow ที่เรดิโอไอเคจัดขึ้นในแต่ละพื้นที่ รวมถึงการเป็นเจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพรายการในพื้นที่ (Checker)

#### 4.2.4.2 กลไกในการสร้างการรู้จักรายการ และสร้างผู้ฟังที่รับฟังอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการผู้ฟังในส่วนของกลไกในการสร้างการรู้จักรายการ และผู้ฟังที่รับฟังอย่างต่อเนื่อง แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) การสร้างการรู้จักรายการ และ 2) การสร้างผู้ฟังที่รับฟังอย่างต่อเนื่อง

##### 1) การสร้างการรู้จักรายการ



ภาพที่ 28 ป้ายประชาสัมพันธ์รายการและเลขคลื่นของไอเคดูทุกทุ่ง



ภาพที่ 29 ป้ายประชาสัมพันธ์รายการและเลขคลื่นของไอเคเลิฟ

ช่วงเริ่มต้น ปี พ.ศ.2550-2551 เรดิโอไอเคมีกรวางกลยุทธ์ในการสร้างความรู้จัก วิทยการด้วยการทำกิจกรรมทางการตลาดร่วมกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตร ทางธุรกิจ ด้วยการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น โปสเตอร์ แบนเนอร์ประชาสัมพันธ์วิทยการ ส่งต่อให้ ทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในแต่ละพื้นที่นำไปติดตั้งกระจายลงในพื้นที่ เช่น ตลาด ร้านค้า แหล่งชุมชน ฯลฯ สร้างการรับรู้ให้กับกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ที่ทราบว่าเรดิโอไอเคมีรูปแบบวิทยการ อย่งไร ออกอากาศทางหมายเลขคลื่นอะไร เพื่อเป็นการขยายฐานผู้ฟังวิทยการให้เพิ่มขึ้น

## 2) การสร้างผู้ฟังที่รับฟังอย่างต่อเนื่อง

ในส่วนนี้ผู้วิจัยพบว่า การสร้างผู้ฟังที่รับฟังอย่างต่อเนื่อง เกิดขึ้นจาก 2 ปัจจัยคือ ความน่าสนใจของวิทยการ และกิจกรรมการตลาด

กลยุทธ์ในการสร้างความน่าสนใจของวิทยการที่เรดิโอไอเคทั้ง 3 รูปแบบวิทยการ คือ ไอเคฮุค ไอเคเลิฟ ไอเคลูกทุ่งได้สร้างขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการผู้ฟัง สามารถสรุป กลยุทธ์ในการบริหารจัดการผู้ฟังได้ดังนี้

2.1) นักจัดวิทยการหรือที่เรียกว่าฟรีเซนต์เตอร์แต่ละคนจะสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัว ในการจัดวิทยการ โดยกำหนดวิธีการนำเสนอในรูปแบบเฉพาะตัว เนื้อหาการนำเสนอที่บ่งบอก ความเป็นตัวเอง เช่น นัสนุช คล้ายประชา ฟรีเซนต์เตอร์วิทยการไอเคฮุค นำเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับ เพลงอินดี้ จันทรลดา โรจนารณกุล ฟรีเซนต์เตอร์วิทยการไอเคเลิฟ และวีรวร พิกุลผล ฟรีเซนต์เตอร์ วิทยการไอเคฮุค นำเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับการจัดอันดับเพลงยอดนิยมประจำสัปดาห์ทุกวันอาทิตย์ ซึ่งผู้ฟังจะจดจำเนื้อหาวิทยการที่มีลักษณะเฉพาะตัวได้ ว่าถ้าอยากรู้เรื่องเพลงอินดี้ จะต้องฟังวิทยการช่วงของนัสนุช คล้ายประชา เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการสร้างเอกลักษณ์ เฉพาะตัวในด้านการนำเสนอวิทยการด้วยการคิดชื่อฟรีเซนต์เตอร์ที่ติดหู เช่น อธิคม อุดมกุล (ชื่อเล่น ว่าต๋อย) มีรูปร่างอ้วน มีวิธีการนำเสนอวิทยการในลักษณะพูดคุยกับผู้ฟังแบบสนุกสนาน สร้างความ เป็นกันเอง จึงเรียกฟรีเซนต์เตอร์ต๋อยว่า “ต๋อยติดมันส์” เป็นต้น

2.2) พยายามรักษารูปแบบวิทยการเอาไว้ เช่น ไอเคลูกทุ่งที่เปิดเพลงลูกทุ่งเพียง ประเภทเดียว หากมีคนขอเพลงประเภทอื่นเข้ามา เช่น เพลงสตริง จะต้องขอผัดผ่อนให้ขอเพลง ลูกทุ่งแทน หรือแนะนำให้ไปฟังวิทยการอื่นของเรดิโอไอเค เช่น ไอเคฮุค และไอเคเลิฟเปิดเพลงสตริง แทน เพื่อรักษารูปแบบวิทยการไว้ ขณะเดียวกันก็รักษาคนฟังให้อยู่กับเรดิโอไอเคอีกด้วย

2.3) ใช้ทักษะในการพูดให้น่าสนใจ กระตุ้นให้ผู้ฟังสนใจวิทยการตนเองด้วยการใช้ วิธีการพูดจาที่สนุกสนาน มีมุขตลกขบขันสอดแทรกให้ไม่น่าเบื่อ

2.4) ใช้กลยุทธ์การให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการติดตามรายการ ซึ่งรางวัลมี 2 ลักษณะ คือ สิ่งของและเพลงที่ต้องการจะฟัง เพื่อเป็นการดึงดูดผู้ฟังให้สนใจ และเป็นการประเมินผลว่าผู้ฟังสนใจติดตามรับฟังรายการหรือไม่

เรดิโอโอเคจัดช่วงเวลาในการเล่นเกมนิยายการเพื่อชิงรางวัลใหญ่ในช่วงไตรมาสที่สองของปี พ.ศ. 2552 ที่ชื่อว่า เรดิโอโอเค เมเจอร์ แทคติก ให้แต่ละรูปแบบทั้งโอเคฮุค โอเคเลิฟ โอเคลูกทุ่ง นำไปเล่นในรายการเหมือนกันทุกรายการ

เรดิโอโอเคกำหนดกติกาการร่วมสนุก ดังนี้

(1) ให้ผู้ฟังรายการแต่ละคนที่ฟังรายการและต้องการร่วมสนุก ส่งข้อความสั้น (sms) พิมพ์ข้อความเข้ามาในช่วงชั่วโมงที่หนึ่งในผังรายการของฟรีเซนเตอร์แต่ละคน เพื่อยืนยันว่าจะเข้าร่วมกิจกรรม ข้อความที่กำหนดให้พิมพ์ คือ

- อักษรย่อของรูปแบบรายการที่ฟัง คือ โอเคฮุค พิมพ์ H โอเคเลิฟ พิมพ์ L โอเคลูกทุ่ง พิมพ์ LT

- ชื่อ นามสกุล

- รหัสไปรษณีย์ของตนเอง

(2) เมื่อถึงเวลาที่กำหนดในการเล่นเกมนิยาย คือ ช่วงท้ายของชั่วโมงสุดท้ายในผังรายการของฟรีเซนเตอร์ ฟรีเซนเตอร์จะสุ่มเลือกผู้ฟังที่ส่งข้อความสั้น (sms) เข้ามาในรายการ แล้วโทรศัพท์กลับไปหาเพื่อให้ตอบคำถามร่วมสนุกในรายการ ถ้าผู้ฟังรายการที่ฟรีเซนเตอร์โทรศัพท์กลับไปหา สามารถตอบคำถามถูกต้อง จะได้รับรางวัลเสื้อยืดประจำคลื่น และเก็บรายชื่อไว้เพื่อให้เข้ารอบไปชิงรางวัลใหญ่ประจำเดือน คือ โทรศัพท์มือถือ อีกครั้ง

(3) เมื่อฟรีเซนเตอร์จัดรายการเสร็จสิ้นแล้วข้อมูลของข้อความสั้น (sms) ที่ส่งเข้ามาในช่วงฟรีเซนเตอร์คนดังกล่าวจะถูกยกเลิกทั้งหมด แล้วเก็บเป็นฐานข้อมูลไว้สำหรับลุ้นรับรางวัลใหญ่ประจำไตรมาส

(4) ให้ผู้ฟังเริ่มต้นส่งข้อความสั้น (sms) พิมพ์ข้อความตามข้อ 1) เข้ามาในช่วงเริ่มต้นชั่วโมงที่หนึ่งในผังรายการของฟรีเซนเตอร์คนถัดไป เพื่อยืนยันว่าจะเข้าร่วมกิจกรรมอีกครั้ง



(5) ในวันสุดท้ายของแต่ละเดือน ในช่วงไตรมาสที่สอง ฟรีเซนเตอร์จะให้ผู้ฟังรายการที่ได้เข้ารอบจากการร่วมสนุกจากแต่ละช่วงฟรีเซนเตอร์ในเดือนนั้น แข่งขันกันโทรศัพท์เข้ามาในรายการตามเวลาที่กำหนด แล้วตอบคำถาม 1 คำถาม ถ้าตอบถูกต้องจะได้รับรางวัลโทรศัพท์มือถือ 1 เครื่องทันที

(6) เมื่อถึงวันสุดท้ายของไตรมาส ทางเรดิโอไอโอเคจะนำฐานข้อมูลรายชื่อผู้ฟังที่ส่งข้อความสั้น (sms) พิมพ์ชื่อ นามสกุล รหัสไปรษณีย์ เข้ามาร่วมสนุกในกิจกรรมนี้ทั้งหมด เพื่อสุ่มหาผู้โชคดีรับรางวัลใหญ่ คือ รถจักรยานยนต์ รูปแบบรายการละ 1 คัน

2.5) ใช้การเชิญนักร้อง นักแสดงที่มีชื่อเสียงมาสัมภาษณ์พูดคุยในรายการ ช่วยให้รายการมีความหลากหลาย ไม่น่าเบื่อ กระตุ้นให้ผู้ฟังสนใจฟังรายการ

ห้องจัดรายการของเรดิโอไอโอเคตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร มีสถานที่ตั้งอยู่ใกล้กับสังกัดค่ายเพลง ค่ายละคร จึงนับเป็นข้อดีที่ทำให้นักร้องนักแสดงสามารถเดินทางมาได้สะดวก



ภาพที่ 30 นักร้อง นักแสดงมาสัมภาษณ์ในรายการวิทยุ ที่สตูดิโอของเรดิโอไอโอเค

เรดิโอไอโอ ได้เชิญนักร้อง นักแสดงที่มีชื่อเสียงมาสัมภาษณ์พูดคุยในรายการ ที่สตูดิโอ ในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ.2553 ดังนี้

(1) กัน นภัทร อินใจเอื้อ เดอะสตาร์ 7 มาสัมภาษณ์ในรายการโอเคเลิฟ วันที่ 6 ตุลาคม 2553 เวลา 17.00-17.30 น.

(2) ต่าย อรทัย ดาบคำ มาสัมภาษณ์ในรายการโอเคลูกทุ่ง วันที่ 14 ตุลาคม 2553 เวลา 14.00-15.00 น.

(3) เจ มณฑล จิรา และ เพชร รัตนารัตน์ พลอยเอื้อทวิกุล มาสัมภาษณ์ในรายการโอเคฮุค วันที่ 19 ตุลาคม 2553 เวลา 15.00-15.30 น.

(4) สุรัชย์ สมบัติเจริญ มาสัมภาษณ์ในรายการโอเคลูกทุ่ง วันที่ 22 ตุลาคม 2553 เวลา 10.00-10.30 น.

2.2.6) ใช้กิจกรรมการตลาดในพื้นที่ เช่น คอนเสิร์ต เชิญชวนให้คนเข้ามาติดตามรายการ



ภาพที่ 31 กิจกรรมคอนเสิร์ต “Love Melody Concert” ที่จังหวัดสุพรรณบุรี



ภาพที่ 32 สื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมคอนเสิร์ต “Love Melody Concert” ที่จังหวัดสุพรรณบุรี



เรดิโอไอเคมีการทำกิจกรรมการตลาดในพื้นที่ เพื่อสร้างกระแสให้ผู้ฟังรักดีต่อสถานีติดตามรับฟังอย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัดกิจกรรมเดินสายในพื้นที่ จัดกิจกรรม คอนเสิร์ตจากนักร้องชื่อดัง เช่น

(1) กิจกรรมแรลลี่ “Love on the road” คาราวานคืนมะพร้าวให้สมุย ลุยเที่ยวเกาะที่เกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในวันที่ 12-15 สิงหาคม 2553

(2) กิจกรรมคอนเสิร์ต “Love Melody Concert” ที่จังหวัดสุพรรณบุรี ในวันที่ 1 ตุลาคม 2553

(3) กิจกรรมเดินสาย “OK ลูกทุ่ง ดีดๆ” ที่จังหวัดนครปฐม ในวันที่ 15 ตุลาคม 2553 เป็นต้น

การจัดกิจกรรมในพื้นที่แต่ละครั้ง เรดิโอไอเคประสานกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในพื้นที่ให้ดำเนินการประชาสัมพันธ์กิจกรรมล่วงหน้าในช่องทางต่างๆ เช่น ไปสเตอร์ แบนเนอร์ รถแห่ นับเป็นการสร้างการรับรู้ต่อตัวรายการและสถานีให้กับกลุ่มเป้าหมายอีกทาง

#### 4.2.4.3 กลไกในการสำรวจผู้ฟัง

จากการสังเกตและสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องทั้งทีมงานผลิตรายการและทีมงานเน็ตเวิร์คและการตลาด ผู้วิจัยพบว่า กลไกในการสำรวจผู้ฟังของเรดิโอไอเค แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ 1) การประเมินผล 2) การจัดกิจกรรมพิเศษ

##### 3.1) การประเมินผล

ในช่วงปีแรก (พ.ศ.2550) เป็นช่วงเริ่มต้นออกอากาศ มุ่งเน้นการสร้างเสริมเข้มแข็งของระบบสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย เรดิโอไอเคไม่ได้มีการทำแบบสำรวจความต้องการของผู้ฟังอย่างเป็นทางการ จะมีก็แต่การพิจารณาข้อความสั้น (sms) ที่ส่งเข้ามาในรายการ เพื่อเป็นการตรวจสอบการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนทางอ้อม ตามแนวความคิดว่าผู้ฟังรายการจะส่งข้อความสั้น (sms) เข้ามาในรายการได้ เมื่อรายการออกอากาศส่งกระจายเสียงไปถึงผู้ฟังรายการ และมีการกระตุ้นให้ผู้ฟังเกิดความต้องการส่งข้อความสั้นออกไป

“เราวัดจาก sms ที่เข้ามา sms สามารถใช้อักษรย่อ เราก็ให้พิมพ์ชื่อย่อ เช่น ไอเค เลิฟ ก็พิมพ์ L ตามด้วยรหัสไปรษณีย์ ระบบก็จะแยกว่า L คือไอเคเลิฟ รหัสไปรษณีย์ก็แยกไปตามจังหวัดได้เลย ใครส่งมาตามนี้ เราก็ได้รู้ว่าใครมาจากจังหวัด” (สัมภาษณ์-ชัยปกรณ์ พุทธิธรรมาภ)

ในระยะต่อมา หลังการออกอากาศอย่างต่อเนื่องในปี พ.ศ.2551-2552 รูปแบบการประเมินผลของเรดิโอไอเคยังคงมีลักษณะเช่นเดิมโดยเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ ในลักษณะการพิจารณาจากข้อความสั้น (sms) ของกลุ่มผู้ฟังที่ส่งเข้ามาในรายการ

การพิจารณาผู้ฟังรายการจากข้อความสั้น (sms) ของกลุ่มผู้ฟังที่ส่งเข้ามาในรายการ สามารถพิจารณาได้ 2 ประเด็นคือ 1) ใช้การพิจารณาจากจำนวนหมายเลขโทรศัพท์ (Caller ID.) ที่ส่งเข้ามา เพื่อระบุจำนวนของผู้ฟัง โดยตามหลักทางการตลาดของเอเจนท์โฆษณาที่มีการระบุว่าผู้ฟังที่มีส่วนร่วมในรายการนับเป็น 3-5 เบอร์เซ็นต์ของผู้ฟังรายการทั้งหมด เมื่อเราทราบจำนวนหมายเลขโทรศัพท์ (Caller ID.) ที่มีส่วนร่วมในรายการ เราจะสามารถประเมินจำนวนผู้ฟังรายการแบบประมาณการได้ 2) ใช้การพิจารณาจากจำนวนข้อความสั้น (sms) ต่อหมายเลขโทรศัพท์ (Caller ID.) 1 หมายเลขที่ส่งเข้ามา เพื่อพิจารณาผู้ฟังที่มีความภักดีต่อสถานีด้วยการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง

“สำหรับ sms เดิมเราใช้ของ Spicy จะมีมาแค่จำนวน sms ไม่มีการแยก Caller ID. แต่ตอนหลัง ใช้ Smart DJ จะมีการแยก Caller ID. ก็รู้ว่าที่เบอร์กี่คน ก็เห็นชัดเลยว่า โอเคถูกท่ง จำนวน sms เยอะเลย แต่จำนวนคนส่งน้อยน้อย สมมติว่า 5 คนส่งมา 2 พันข้อความ ก็เห็นว่าเป็นกลุ่มแฟนคลับ แมยกชัดเจน ขณะที่โอเคเลิฟ Caller ID เปลี่ยนไป จำนวนข้อความต่อคนไม่เยอะ แบบนี้ละ” (สัมภาษณ์-ชัยปกรณ์ พุทธิธรรภาพ)

ในปี 2553 มีการออกสำรวจผู้ฟังรายการในพื้นที่ในรูปแบบการวิจัยโดยจัดทีมงานเน็ตเวิร์คและการตลาด และทีมงานผลิตรายการบางส่วนเป็นอาสาสมัครลงพื้นที่แบ่งเป็นภูมิภาคกระจายไปตามจังหวัดที่มีสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายตั้งอยู่ เพื่อเก็บข้อมูลพฤติกรรมของผู้ฟังรายการในแต่ละพื้นที่ มาใช้เป็นฐานข้อมูลใช้วิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงตัวรายการ และการจัดกิจกรรมการตลาด

การสำรวจผู้ฟังรายการที่ได้กล่าวข้างต้น มีระยะเวลาเพียง 7 วัน ในการลงพื้นที่ทั้งหมด จึงเป็นการสำรวจความนิยมในเบื้องต้นเท่านั้น เพื่อทำความเข้าใจกับผู้ฟังในพื้นที่ว่าเป็นใคร ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามนโยบายหรือไม่ โดยตรวจสอบว่าผู้ฟังรายการในพื้นที่รู้จักและฟังเรดิโอไอเคหรือไม่ มีคลื่นคู่แข่งหรือไม่ มากน้อยเพียงใด แต่ไม่ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้ฟังอย่างลึกซึ้งถึงรายละเอียด เช่น ชอบเพลงไหน ชอบศิลปินคนใด ฯลฯ

“ตอนที่ไป Survey เราแค่อยากรู้ว่าคนฟังหน้าตาเป็นยังไง ใช่ว่าจริงหรือเปล่า ไปถามแม่ค้าว่ารู้จักลูกทุ่งรึป่าว ปรากฏว่าไม่รู้ รู้จักแต่ไอเคสออต ข้าวไม่ใช่แล้ว จริงๆ เราบอกว่าลูกทุ่ง

แม่ค้าฟิง โอเคเลิฟ คนทำงานฟิง โอเคฮอตวัยรุ่นฟิง เป็นจริงตามนั้นรีเปลา หรือเราคิดไปเอง คนในพื้นที่เป็นยังไง ทำให้เรารู้ว่าในจังหวัดรองๆ แพร่ น่าน ยโสธร อำนาจเจริญนี้สบาย เราชนะ คนชอบเด็กรู้จัก ฟิงรายการอื่นสัญญาณไม่ชัด แต่รายการเราสัญญาณค่อนข้างดี รัศมีการทำกรค่อนข้างโอเค แล้วก็คุณภาพดีกว่า แต่จังหวัดหลักๆก็จะมีคล้ายๆกัน แต่ว่าจังหวัดหลักๆ อย่างอุบล โคราชนี้เหนื่อยนิดนึง เพราะคลื่นชุมชนด้วยกันสัญญาณความแรงมันแย่งกัน แล้วคล้ายๆกัน เป็นคู่แข่งกันก็ต้องต่อสู้กันไป” (สัมภาษณ์-ชัยปกรณ์ พุทธิธรรภาพ)

“เราก็เอาจากสถิติที่เราเก็บไปเป็นข้อมูลสนับสนุนการวิเคราะห์การตลาด จากข้อมูลที่เราเก็บนี้ก็จะไปสนับสนุนในการเลือกจังหวัดหรือสถานีเครือข่ายที่ทาง Production จะไปทำกิจกรรมด้วย อย่างเช่น ถ้า Production ของ OK Hook บอกว่าจะไปทำกิจกรรมให้ลูกค้าที่ไม่ไกลกรุงเทพฯมากนัก ผมก็จะมองว่าในรัศมีไม่เกิน 200 กิโลเมตร มีจังหวัดไหนบ้าง ก็มีอยุธยา สระบุรี ราชบุรี นครปฐม แต่ ราชบุรี นครปฐม คนฟิง Hook ตรึมเลย แต่ที่อะเชิงเทราต้อง OK Love แบบนี้อะครับ” (สัมภาษณ์-จิรุตม์ พานิช)

### 3.2) การจัดกิจกรรมพิเศษ

เรดิโอโอเคมีกลไกในการสร้างความต่อเนื่องและรักษาฐานผู้ฟัง โดยการจัดกิจกรรมที่ช่วยกระชับความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานีกับผู้ฟังรายการทั่วประเทศ เช่น คอนเสิร์ต “Love Melody Concert” คอนเสิร์ต “OK Hook Ringside” กิจกรรม Roadshow “Love on the road” กิจกรรม Roadshow “โอเคลูกทุ่งตะลอนทัวร์” เป็นต้น

ทางเรดิโอโอเคได้กำหนดจัดกิจกรรมทางการตลาดเพื่อสร้างการจดจำรายการและสถานีให้กับผู้ฟังรายการในพื้นที่ รวมทั้งยังเป็นการพบปะสังสรรค์ระหว่างผู้ฟังและพิธีชนเตอร์ นอกจากนี้ยังจะเป็นการความเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างคนฟิงในพื้นที่กับพิธีชนเตอร์ รายการให้แน่นแฟ้นมากขึ้นแล้ว กิจกรรมการตลาดดังกล่าวยังเป็นกลไกที่ดีในการใช้เป็นช่องทางประเมินจำนวนผู้ฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ระหว่างกันในการนำมาปรับปรุงสถานีอีกด้วย

ซึ่งที่ผ่านมาในปี พ.ศ.2550-2552 มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดลงไปในพื้นที่เพียง 1 ครั้งเท่านั้น คือ เรดิโอโอเคพีเวอร์ ฌ ขึ้นใต้ดิน เดอะมอลล์ นครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา แต่ไม่ได้มีการทำสำรวจผู้ฟังที่เข้าร่วมงานอย่างเป็นทางการ มีเพียงการพูดคุยกันผิวเผินระหว่างพิธีชนเตอร์รายการและทีมงานเน็ตเวิร์ค กับผู้ฟังรายการเท่านั้น

ต่อมาในปี พ.ศ.2553 เรดิโอไอเคเ้ให้ความสำคัญในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือสร้างฐานผู้ฟังรายการในแต่ละพื้นที่ และเป็นกลไกในการสำรวจผู้ฟังอีกประการหนึ่ง



ภาพที่ 33 กิจกรรมทางการตลาดของเรดิโอไอเคเ้ในปี พ.ศ.2553

รายการวิทยุทั้ง 3 รูปแบบของเรดิโอไอเคเ้เริ่มทำกิจกรรม Roadshow ลงพื้นที่ในจังหวัดต่างๆที่มีสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย เพื่อกระตุ้นให้รับรู้ รู้จักเรดิโอไอเคเ้มากขึ้น

ในการลงพื้นที่ทำกิจกรรมแต่ละครั้ง ยังมีนโยบายให้ทำการสำรวจเก็บข้อมูลจากผู้ฟังรายการในพื้นที่อย่างต่อเนื่องอีกด้วย เพื่อนำข้อมูลไปสนับสนุนการวิเคราะห์การตลาด การพัฒนารายการ และการกำหนดสถานที่การจัดกิจกรรมทางการตลาดในโอกาสต่อไป



## บทที่ 5

### การวิเคราะห์ข้อเหมือน ข้อต่าง การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และวิทยุเชิงธุรกิจ วิทยุชุมชน

ในบทนี้จะศึกษาเรื่อง “วิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชน” ที่เกิดขึ้นจากการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจของผู้ผลิตหลัก คือเรดิโอโอเค ที่มาจากผู้ผลิตรายการวิทยุในวงการวิทยุเชิงธุรกิจ กับสถานีวิทยุชุมชนในท้องถิ่น ผ่านทางคุณลักษณะของวิทยุเชิงธุรกิจและวิทยุชุมชน

ผู้วิจัยพบว่าการศึกษาด้านการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเป็นการศึกษารูปแบบของธุรกิจวิทยุที่ผสมผสานวิทยุในเชิงธุรกิจและวิทยุชุมชนเข้าด้วยกัน จำเป็นต้องเข้าใจคุณลักษณะของวิทยุธุรกิจและวิทยุชุมชน เนื่องจากวิทยุธุรกิจและวิทยุชุมชนนั้นถึงแม้ว่าจะเป็นวิทยุเหมือนกัน แต่คุณลักษณะของวิทยุทั้ง 2 ประเภทมีจุดเหมือนและจุดต่างกัน

นอกจากนี้ในการดำเนินการร่วมมือกันในรูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจ จะต้องทำการศึกษาถึงจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กรที่ร่วมมือร่วมใจ ตกลงดำเนินการร่วมกัน เพื่อนำจุดเด่นของแต่ละฝ่ายมาช่วยเติมเต็ม และเสริมให้เกิดพลังผนึก (Synergy Effect) ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

ที่สำคัญเรดิโอโอเคผู้ผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชน เป็นการผลิตธุรกิจวิทยุในรูปแบบใหม่ที่ยังไม่เคยมีใครวิทยุที่มีคุณลักษณะเฉพาะของการหลอมรวมพันธมิตรทางธุรกิจที่ผสมผสานคุณสมบัติบางประการของวิทยุธุรกิจและวิทยุชุมชนเข้าด้วยกัน

ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลพร้อมวิเคราะห์คุณลักษณะผู้ผลิตหลักบริษัทผู้ผลิตรายการวิทยุในรูปแบบธุรกิจในกรุงเทพมหานคร นั่นคือ เรดิโอโอเค และสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย เพื่อสร้างความเข้าใจถึงองค์ประกอบของธุรกิจวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชน ตอบโจทย์ตามประเด็นปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 คือ ผู้ผลิตหลักมีโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร และดำเนินการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกันทั่วประเทศอย่างไร



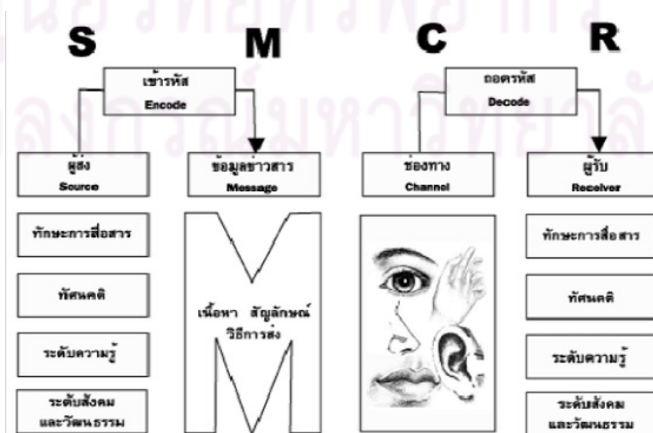
ที่สำคัญผู้วิจัยยังจะนำเสนอข้อมูลจากการวิเคราะห์คุณลักษณะของเรดิโอไอเค และสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย มาต่อยอดในการวิเคราะห์หาจุดเด่นและจุดด้อยของผู้ผลิตหลัก นั่นคือ เรดิโอไอเค และสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย เพื่อสร้างความเข้าใจถึงการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคำตอบที่จะใช้ตอบโจทย์ตามประเด็นปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 คือ ผู้ผลิตหลักใช้การสื่อสารเพื่อสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย และกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการดำเนินการผลิตวิทยุร่วมกันในรูปแบบธุรกิจวิทยุออกอากาศในสถานีวิทยุชุมชนอย่างไร

โดยผู้วิจัยเลือกนำข้อมูลคุณลักษณะของวิทยุเชิงธุรกิจและวิทยุชุมชนจากการทบทวนวรรณกรรมมาเปรียบเทียบกับคุณลักษณะของวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชน ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

5.1 ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุเชิงธุรกิจ

5.2 ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุชุมชน

วิทยุนับเป็นการสื่อสารประเภทหนึ่ง โดยเป็นการสื่อสารไปถึงมวลชน ในการศึกษาคุณลักษณะของวิทยุ จึงนับว่าเป็นการศึกษาการสื่อสาร ผู้วิจัยขอใช้แนวทางการศึกษาคุณสมบัติของวิทยุผ่านแบบจำลอง SMCR ของเบอร์โล พิจารณาคุณสมบัติประการต่างๆผ่านกระบวนการสื่อสาร 4 ส่วน คือ ผู้ส่งสาร (Sender-S) ข้อมูลข่าวสาร (Message-M) ช่องทางการส่งสาร (Channel-C) ผู้รับสาร (Receiver-R)



ภาพที่ 34 แบบจำลอง SMCR Model ของ เบอร์โล (Berlo)

เบอร์โล (Berlo) เป็นผู้คิดกระบวนการของการติดต่อสื่อสารไว้ในลักษณะรูปแบบจำลอง SMCR Model อันประกอบด้วย

1) ผู้ส่งสาร (Sender) เป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสาร มีความสามารถใน "การเข้ารหัส" (encode) เนื้อหาข่าวสาร มีทัศนคติที่ดีต่อผู้รับเพื่อผลในการสื่อสาร มีความรู้อย่างดีเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่จะส่ง และควรจะสามารถในการปรับระดับของข้อมูลนั้นให้เหมาะสมและง่ายต่อระดับความรู้ของผู้รับตลอดจนพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับผู้รับด้วย

2) ข้อมูลข่าวสาร (Message) เกี่ยวข้องทางด้านเนื้อหา สัญลักษณ์ และวิธีการส่งข่าวสารนั้น

3) ช่องทางในการส่ง (Channel) หมายถึง การที่จะส่งข่าวสารโดยการให้ผู้รับได้รับข่าวสารข้อมูลโดยผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 หรือเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง คือ การได้ยิน การดู การสัมผัส การลิ้มรส หรือการได้กลิ่น

4) ผู้รับ (Receiver) เป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสาร โดยมีความสามารถใน "การถอดรหัส" (decode) สาร เป็นผู้ที่มีทัศนคติ ระดับความรู้ และพื้นฐานทางสังคมวัฒนธรรมเช่นเดียวหรือคล้ายคลึงกันกับผู้ส่งจึงจะทำให้การสื่อความหมายหรือการสื่อสารนั้นได้ผล

### 5.1 ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุเชิงธุรกิจ

คุณลักษณะ	ผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม	วิทยุเชิงธุรกิจ
1. ผู้ส่งสาร (Sender)		
1.1 สถานภาพผู้ประกอบการ	นิติบุคคลในรูปบริษัท	นิติบุคคลในรูปบริษัท
1.2 การเป็นเจ้าของสถานี	พันธมิตรทางธุรกิจ ทำสัญญาใช้คลื่นออกอากาศ จ่ายเงินสนับสนุนสถานีรายเดือน	ประมูลสัมปทานรายปี
1.3 ประเภทของวิทยุ	วิทยุเชิงธุรกิจ	วิทยุเชิงธุรกิจ

คุณลักษณะ (ต่อ)	ผู้ผลิตหลักในการบริหาร จัดการวิทยุผ่านดาวเทียม	วิทยุเชิงธุรกิจ
1.4 โครงสร้างองค์กร	- มีโครงสร้างชัดเจน จัดแบ่ง สายงานตามหน้าที่รับผิดชอบ วางลำดับตำแหน่งแน่นอน ตายตัวจากบนลงล่าง - มีฝ่ายเน็ตเวิร์ค เพื่อดูแล สถานีเครือข่าย	- มีโครงสร้างชัดเจน จัดแบ่ง สายงานตามหน้าที่รับผิดชอบ วางลำดับตำแหน่งแน่นอน ตายตัวจากบนลงล่าง
1.5 ทักษะ ความรู้ ด้านการ ผลิต	เป็นมืออาชีพด้านการผลิต รายการวิทยุ	เป็นมืออาชีพด้านการผลิต รายการวิทยุ
1.6 งบประมาณ (รายรับ)	- ผู้สนับสนุนรายการ - สปอตโฆษณา	- ผู้สนับสนุนรายการ - สปอตโฆษณา - การจัดกิจกรรม On-Ground เช่น คอนเสิร์ต
(รายจ่าย)	- ค่าสนับสนุนสถานีรายเดือน - เงินเดือนพนักงาน - เงินสนับสนุนการตลาด - ค่าอุปกรณ์	- ค่าสัมปทานรายปี - ค่าสนับสนุนสถานีรายเดือน - เงินเดือนพนักงาน - เงินสนับสนุนการตลาด - ค่าอุปกรณ์
1.7 นักจัดรายการ	เรียก “พรีเซนเตอร์” ไม่นับ บุคคลที่มีชื่อเสียง และต้องมี คุณลักษณะของนักจัดรายการ ที่ดี คือ - พูดภาษาไทยได้ถูกต้อง ชัดเจน - สนใจใฝ่รู้และมีความรู้เรื่อง เพลง	เรียก “ดีเจ” นิยมใช้บุคคลที่มี ชื่อเสียงเป็นหลัก สำหรับ คุณลักษณะของนักจัดรายการ ที่ดี ได้แก่ - พูดภาษาไทยได้ถูกต้อง ชัดเจน - สนใจใฝ่รู้และมีความรู้เรื่อง เพลง เป็นคุณสมบัติรองลงไป

คุณลักษณะ (ต่อ)	ผู้ผลิตหลักในการบริหาร จัดการวิทยุผ่านดาวเทียม	วิทยุเชิงธุรกิจ
2. เนื้อหา (Message)		
2.1 การกำหนดรูปแบบ รายการ	รูปแบบ Format Station ตาม กลุ่มเป้าหมายหลักของรายการ	รูปแบบ Format Station ตาม กลุ่มเป้าหมายหลักของรายการ
2.2 การนำเสนอ	กำหนดช่วงเวลาในการ นำเสนออย่างชัดเจนแน่นอน (Clock)	กำหนดช่วงเวลาในการ นำเสนออย่างชัดเจนแน่นอน (Clock)
2.3 ประเภทเนื้อหา	- เพลง - ข้อมูลเพลง - ข่าวสารทั่วไป - ข่าวประชาสัมพันธ์องค์กร และหน่วยงานในเครือ - ข่าวประชาสัมพันธ์หน่วยงาน ส่วนกลางและท้องถิ่น เช่น อบจ. อบต. - ข่าวประชาสัมพันธ์ลูกค้า - สัมภาษณ์ ศิลปิน นักร้อง นักแสดง และบุคคลสำคัญ	- เพลง - ข้อมูลเพลง - ข่าวสารทั่วไป - ข่าวประชาสัมพันธ์องค์กร และหน่วยงานในเครือ - ข่าวประชาสัมพันธ์หน่วยงาน ส่วนกลาง - ข่าวประชาสัมพันธ์ลูกค้า - สัมภาษณ์ ศิลปิน นักร้อง นักแสดง และบุคคลสำคัญ
2.4 เพลง	- เพลงที่ได้รับความนิยม (คัดเลือกโดยทีม Music Selector) - แยกเป็นประเภทของเพลง ตามอายุเพลง - ฟรีเซนเตอร์เลือกเปิดตาม จำนวนเพลงที่คัดเลือกไว้	เพลงที่ได้รับความนิยม (คัดเลือกโดย Music Director / DJ คัดเลือกร่วมกัน) - แยกเป็นประเภทของเพลง ตามอายุเพลง - ฟรีเซนเตอร์เปิดตามเพลงที่ จัดวาง (Song List)ไว้
2.5 ประเด็นข่าวสาร	- เรื่องที่อยู่ในความสนใจของ คนส่วนใหญ่ - เรื่องเกี่ยวกับท้องถิ่นระดับ จังหวัดและอำเภอ	- เรื่องที่อยู่ในความสนใจของ คนส่วนใหญ่ - เรื่องเกี่ยวกับคนใน กรุงเทพมหานคร

คุณลักษณะ (ต่อ)	ผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม	วิทยุเชิงธุรกิจ
3. ช่องทางในการส่ง (Channel)		
3.1 การส่งกระจายเสียง	กระจายเสียงผ่านดาวเทียม ออกอากาศทางระบบ เอฟ.เอ็ม. สเตอริโอ	ออกอากาศทางระบบ เอฟ.เอ็ม. สเตอริโอ
3.2 สถานีวิทยุที่ออกอากาศ	สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย	สถานีวิทยุของหน่วยงานรัฐ
3.3 ระยะเวลาออกอากาศ	24 ชั่วโมง	24 ชั่วโมง
3.4 พื้นที่ออกอากาศ	ทั่วประเทศ	- กรุงเทพมหานคร และจังหวัดใกล้เคียงในรัศมีออกอากาศ - ทั่วประเทศ
4. ผู้รับ (Receiver)		
4.1 กลุ่มผู้ฟังรายการ	- มีกำหนดกลุ่มเป้าหมายชัดเจน - ทั่วประเทศ	- มีกำหนดกลุ่มเป้าหมายชัดเจน - กรุงเทพมหานคร และจังหวัดใกล้เคียงในรัศมีออกอากาศ - ทั่วประเทศ
4.2 การสำรวจผู้รับ	- มีการลงพื้นที่สำรวจแบบไม่เป็นทางการ - สำรวจผ่านข้อความสั้น (sms)	- มีการสำรวจแบบกลุ่ม (Focus Group) - สำรวจผ่านทางโทรศัพท์

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบคุณลักษณะของ เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุเชิงธุรกิจ

การเปรียบเทียบคุณลักษณะของเรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุเชิงธุรกิจ แบ่งการพิจารณาตามกระบวนการสื่อสารแบบจำลอง SMCR ของเบอร์โล เป็น 4 ส่วน คือ ผู้ส่งสาร (Sender-S) ข้อมูลข่าวสาร (Message-M) ช่องทางการส่งสาร (Channel-C) ผู้รับสาร (Receiver-R)



ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวกับวิทยุเชิงธุรกิจ จำนวน 2 เล่ม คือ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียงเพลงลูกทุ่ง ระบบเอฟ.เอ็ม. 24 ชั่วโมงในเขต กรุงเทพมหานคร ของฐิติทิพย์ สายสนั่น ณ อยุธยา (2550) และเรื่อง “กระบวนการบริหารงานของบริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด” ของช่างน้อย ภูณชร ณ อยุธยา (2547) เพื่อนำคุณลักษณะของวิทยุเชิงธุรกิจมาใช้ในการศึกษาการเปรียบเทียบกับคุณลักษณะของ เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม

5.1.1 ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุเชิงธุรกิจ ด้านผู้ส่งสาร (Sender)

1) สถานภาพผู้ประกอบการ พบว่า มีความเหมือนกัน คือ

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และ วิทยุเชิงธุรกิจ ดำเนินการโดยผู้ประกอบการที่เป็นนิติบุคคลในรูปแบบบริษัท ที่รวมตัวบุคคลที่อยู่ในวงการวิทยุมาอย่างคร่ำหวอด

เรดิโอไอเคเกิดขึ้นจากแนวคิดของโชคชัย เจียเจริญ นักจัดรายการวิทยุมีอาชีพที่มีประสบการณ์ในแวดวงการผลิตรายการวิทยุมายาวนานเกือบ 20 ปี รวมทั้งยังเป็นผู้บริหารและอาจารย์สอนด้านการจัดรายการวิทยุกระจายเสียงในสถาบันพัฒนานุเคราะห์สายอาชีพบันเทิง เจน เอ็กซ์ อคาเดมี่

วิทยุเชิงธุรกิจจากงานวิจัยของฐิติทิพย์ สายสนั่น ณ อยุธยา (2550) และช่างน้อย ภูณชร ณ อยุธยา (2547) พบว่าผู้ประกอบการของวิทยุเชิงธุรกิจเป็นนิติบุคคล ผู้บริหารอยู่ในวงการธุรกิจวิทยุหรือธุรกิจสื่อและบันเทิง เช่น สถานีวิทยุลูกทุ่งรักไท 98 ดำเนินการโดยบริษัท บี เอ็น ที เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด อิทธิวัฒน์ เพียรเลิศ เป็นผู้บริหารองค์กร สถานีวิทยุลูกทุ่ง เอฟ.เอ็ม. 103 มีบริษัท ทราฟฟิค คอร์เนออร์ เรดิโอ จำกัด บริหารงานโดยวิทยา ศุภพรโสภาส และสถานีวิทยุแพต เรดิโอ ดำเนินการโดย ชยเนนทร์ คำนวน ผู้บริหารบริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด

2) การเป็นเจ้าของสถานี พบว่า มีความเหมือนและความต่างกันคือ

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และ วิทยุเชิงธุรกิจ ต่างไม่ได้เป็นเจ้าของสถานีวิทยุที่ออกอากาศรายการที่ตนเองผลิตทั้งคู่

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม ดำเนินการผลิตรายการวิทยุเพื่อออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย โดยเลือกใช้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ

ร่วมมือสร้างเครือข่ายกับสถานีวิทยุชุมชนในพื้นที่ต่างๆในการรับสัญญาณรายการส่งกระจายเสียงทั่วประเทศ

วิทยุเชิงธุรกิจ ออกอากาศทางสถานีวิทยุของหน่วยงานรัฐ โดยการประมูลสัมปทานคลื่นความถี่จากสถานีวิทยุของหน่วยงานภาครัฐ เช่น สถานีวิทยุลูกทุ่งรักไท 98 ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุกองพลที่ 1 รักษาพระองค์ 98 MHz (ฐิติทิพย์ สายสนั่น ณ อยุธยา : 54) สถานีวิทยุลูกทุ่ง เอฟ.เอ็ม. 103 ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุกองทัพบก 103 MHz (ฐิติทิพย์ สายสนั่น ณ อยุธยา : 64)

3) ประเภทของวิทยุ พบว่า มีความเหมือนกันคือ

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และ วิทยุเชิงธุรกิจ เป็นการดำเนินธุรกิจวิทยุ ผลิตรายการวิทยุเชิงธุรกิจ เน้นการแสวงหากำไร

4) โครงสร้างองค์กร พบว่า มีความเหมือนและความต่างกันคือ

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และ วิทยุเชิงธุรกิจ เป็นองค์กรธุรกิจที่มุ่งเน้นการแสวงหากำไรเหมือนกัน มีโครงสร้างชัดเจน แบ่งสายงานตามหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน นำแนวคิดการบริหารจัดการภายใต้วัตถุประสงค์ขององค์กร (Modern by Objectives/MOB) มุ่งเน้นการปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในองค์กร วางลำดับตำแหน่งแน่นอนตายตัวจากบนลงล่าง ทำงานเป็นกระบวนการ (Process) ที่ต้องมีหลายฝ่ายเกี่ยวข้องเพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ

โครงสร้างโดยรวมของ เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และ วิทยุเชิงธุรกิจ มีลักษณะการรับผิดชอบต่อหน่วยงานคล้ายคลึงกัน แต่มีการจัดแบ่งส่วนงานแตกต่างกันในรายละเอียด คือ

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม มีการจัด

โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ในการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ฝ่ายผลิต (รวมฝ่ายรายการและฝ่ายข่าว) ฝ่ายขาย ฝ่ายสำนักงาน (รวมฝ่ายบุคคล บัญชี การเงิน กฎหมาย ประชาสัมพันธ์ และกราฟิก) และฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาด (Network) ดูแลสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่แตกต่างจากองค์กรวิทยุเชิงธุรกิจอื่น

ฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาด (Network) ของเรดิโอไอเค ทำหน้าที่ดูแลสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ส่งผลให้โครงสร้างของเรดิโอไอเคแตกต่างจากองค์กรวิทยุเชิงธุรกิจอื่นที่ไม่ได้มีการติดต่อ ประสานงาน ควบคุมดูแลสถานีเครือข่าย

วิทยุเชิงธุรกิจ งานวิจัยของ ช้างน้อย กุญชร ณ อยุธยา (2547) พบว่า บริษัทคลิคเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ภายใต้การบริหารงานของเชยเนอร์ คำนวน ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ แบ่งโครงสร้างเป็น 3 ฝ่าย คือ

ฝ่ายการตลาดและการขาย (Marketing & Sales) ประกอบด้วย ส่วนการตลาด ส่วนการขาย และส่วนประชาสัมพันธ์

ฝ่ายการเงินและบัญชี (Finance & Account) ประกอบด้วย ส่วนการเงินและบัญชี และส่วนงานบุคคล

ฝ่ายผลิต (Production) ประกอบด้วย ส่วนผลิตรายการ ส่วนผลิตเสียง ส่วนวิศวกรรม ส่วนศิลปกรรม (ช้างน้อย กุญชร ณ อยุธยา : 41)

5) ทักษะ ความรู้ ด้านการผลิต พบว่า มีความเหมือนกัน คือ เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และ วิทยุเชิงธุรกิจ รวบรวมบุคลากรมืออาชีพในวงการวิทยุมาเป็นทีมงานด้านการผลิตรายการวิทยุ มีทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ตรงในการรายการวิทยุ

6) งบประมาณ พบว่า มีความเหมือนและความต่างกัน

งบประมาณในที่นี้ แบ่งการพิจารณาเป็น รายรับ และรายจ่าย

รายรับของ เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และ วิทยุเชิงธุรกิจ มาจากผู้สนับสนุนรายการจ่ายเงินเพื่อสนับสนุนช่วงรายการ ลงสเปดโฆษณาในรายการ

นอกจากนี้วิทยุเชิงธุรกิจยังมีการจัดกิจกรรม On-Ground เช่น การจัดคอนเสิร์ต ขายเป็นบัตรนำรายได้เข้าสู่บริษัทด้วย ขณะที่เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมยังไม่มีหารายได้จากการจัดกิจกรรม On-Ground

รายจ่ายของเรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และ วิทยุเชิงธุรกิจ ที่ต้องจ่ายเหมือนกัน คือ เงินเดือนพนักงาน เงินสนับสนุนการตลาด ค่าอุปกรณ์ต่างๆ

รายจ่ายที่ต่างกัน คือ

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม มีการจ่ายค่าสนับสนุนสถานีรายเดือนให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจในการรับสัญญาณรายการส่งกระจายเสียงทั่วประเทศ

วิทยุเชิงธุรกิจ มีค่าสัมปทานรายปีที่เข้าร่วมประมูลคลื่นความถี่จากหน่วยงานภาครัฐที่เป็นเจ้าของสถานี และค่าสนับสนุนสถานีรายเดือนให้กับหน่วยงานภาครัฐที่เป็นเจ้าของสถานีอีกด้วย

7) นักจัดรายการ พบว่า มีความเหมือนและความต่างกัน คือ

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม เปลี่ยนชื่อเรียกนักจัดรายการเป็น “พรีเซนเตอร์” เพื่อให้เห็นภาพชัดว่าเป็นคนนำเสนอข้อมูลเพลง ข่าวสาร เกม และกิจกรรมต่างๆในรายการ

“ที่นี้เรียกพรีเซนเตอร์ เป็นผู้นำเสนอตามคอนเซ็ปต์รายการ เป็นผู้นำเสนอสินค้าในการโฆษณา เป็นผู้นำเสนอกิจกรรม เป็นผู้นำเสนอ เพราะว่าตัวเองเป็นผู้คิดวิธีการในการนำเสนอสิ่งต่างๆที่ทีมงานคิด Theme คิด Concept คิดเกมมาให้แล้ว เขาต้องคิดวิธีการนำเสนออย่างไร เราจึงตั้งให้เป็นพรีเซนเตอร์” (สัมภาษณ์-โชคชัย เจียเจริญ)

พรีเซนเตอร์ของเรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม ไม่เน้นบุคคลที่มีชื่อเสียง มีคุณลักษณะของนักจัดรายการที่ดี คือ พูดภาษาไทยได้ถูกต้อง ออกเสียงอักขระชัดเจน มีความสนใจใฝ่รู้ และมีความรู้เรื่องเพลง

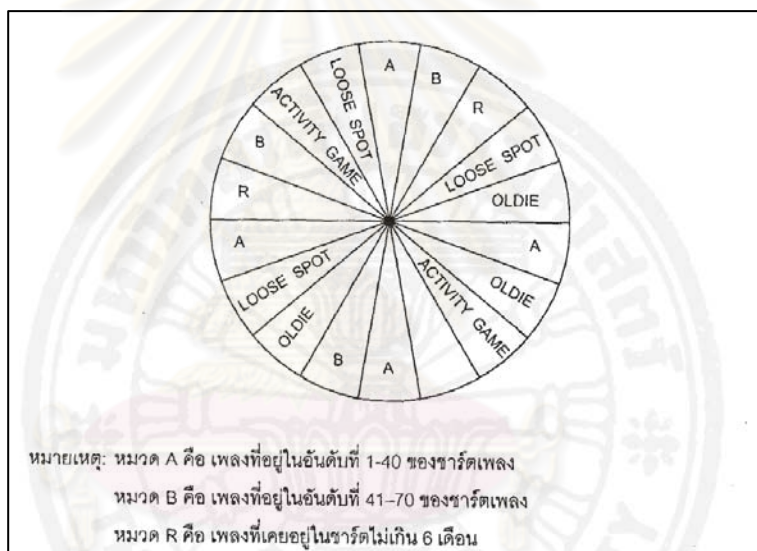
วิทยุเชิงธุรกิจ เรียกนักจัดรายการว่า “ดีเจ” นิยมคัดเลือกบุคคลที่มีชื่อเสียงในสังคมมาเป็นนักจัดรายการ และให้ความสำคัญในการคัดเลือกนักจัดรายการจากควมมีชื่อเสียงของบุคคลมากกว่าคุณลักษณะของนักจัดรายการที่ดี

5.1.2 ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุเชิงธุรกิจ ด้านเนื้อหา (Message)

1) การกำหนดรูปแบบรายการ พบว่า มีความเหมือนกัน คือ

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และ วิทยุเชิงธุรกิจ ผลิตรายการวิทยุในรูปแบบ Format Station ออกอากาศต่อเนื่อง 24 ชั่วโมง นำเสนอตามกลุ่มเป้าหมายหลักของรายการ

งานวิจัยเรื่องกระบวนการบริหารงานของบริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ของ ช่างน้อย กุญชร ณ อยุธยา (2547) ระบุว่าโดย บริษัท คลิค เรดิโอ จำกัด ผลิตรายการในรูปแบบ Contemporary Hit Radio (CHR) เจาะกลุ่มเป้าหมายวัยรุ่น ซึ่งเป็นรูปแบบรายการวิทยุประเภทเดียวกับรายการไอเคฮุคที่ทางเรดิโอไอเคผลิตขึ้นเช่นกัน



ภาพที่ 35 แผนผังรูปแบบในการจัดรายการวิทยุแบบ Contemporary Hit Radio (CHR)  
 (ช่างน้อย กุญชร ณ อยุธยา : 48)

รายการรูปแบบ Contemporary Hit Radio (CHR) เป็นรูปแบบรายการที่เน้นการเปิดเพลงที่ได้รับความนิยมร่วมสมัย โดยการเลือกเพลงส่วนใหญ่จะมาจากข้อมูลทางการวิจัย หรือจากอันดับเพลงและอัลบั้มที่ขายดีที่สุดจากร้านขายเทปเพลง

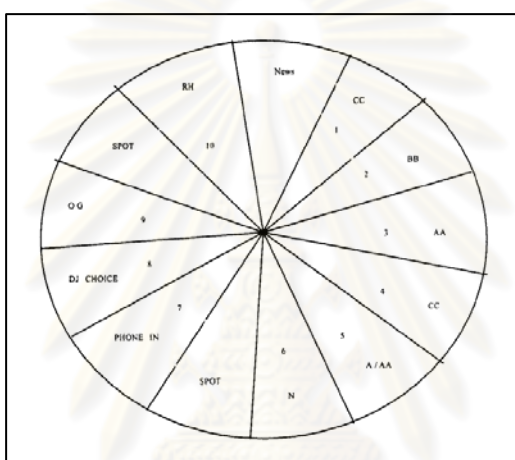
รายการเพลงในรูปแบบนี้จะเปิดเพลงใหม่อยู่เสมอ โดยแต่ละสถานีพยายามจะเปิดเพลงที่ทันสมัยที่สุดก่อนสถานีคู่แข่ง เพลงที่ได้รับความนิยมมากอาจมีการเปิดซ้ำมาก แต่ถ้าเปิดที่ได้รับความนิยมน้อยก็อาจมีการเปิดน้อยตามลำดับ อย่างไรก็ตามรูปแบบรายการเพลง



ประเภทนี้ยังคงให้ความสำคัญกับการเปิดเพลงเก่าที่ได้รับความนิยมอย่างมากในอดีตแทรกอยู่ด้วย (ช้างน้อย กฤษกร ณ อยุธยา, น.47)

2) การนำเสนอ พบว่า มีความเหมือนกัน คือ

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และ วิทยุเชิงธุรกิจ ผลิตรายการวิทยุในรูปแบบ Format Station กำหนดช่วงเวลาในการนำเสนอ หรือที่เรียกกันว่า Clock อย่างชัดเจนแน่นอนในแต่ละชั่วโมง เพื่อเป็นแนวทางให้นักจัดรายการได้จัดรายการตามที่ทีมงานได้กำหนดไว้



ภาพที่ 36 แผนผังรูปแบบการวางผังรายการวิทยุในหนึ่งชั่วโมง (Clock) สถานีลูกทุ่งไท 98 (ฐิติทิพย์ สายสนั่น ณ อยุธยา : 67)

รูปแบบในการนำเสนอ (Clock) ผังรายการวิทยุในหนึ่งชั่วโมง เป็นไปตามที่โปรดิวเซอร์กำหนด เช่น ใน 1 ชั่วโมง มีโฆษณาที่ช่วง ช่วงละกี่นาที เพลงที่จะใช้กี่เพลง โดยมี Music Director จัดแบ่งหมวดหมู่เพลงเป็นประเภทต่างๆให้ดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน แบ่งเป็น

- |          |   |
|----------|---|
| News คือ | ข่าวต้นชั่วโมง  |
| A คือ    | เพลงที่กำลังได้รับความนิยมมากอยู่ในอันดับเพลง 40 อันดับ |
| AA คือ   | เพลงที่กำลังได้รับความนิยม                              |
| A/AA คือ | เพลงที่ให้เลือกเปิดระหว่าง A หรือ AA                    |
| BB คือ   | เพลงที่เคยได้รับความนิยมไม่เกิน 1 ปี                    |
| CC คือ   | เพลงที่เคยได้รับความนิยม 1 ปีขึ้นไป                     |
| N คือ    | เพลงใหม่  |
| OG คือ   | เพลงเก่าจากต้นฉบับ                                      |

RH คือ เพลงมีจังหวะ

SPOT คือ โฆษณา

PHONE IN คือ การเปิดสายให้ผู้ฟังโทรศัพท์เข้ามาขอเพลงและพูดคุยในรายการ

DJ CHOICE คือ เพลงที่นักจัดรายการเลือกเปิดโดยดูจากใบขอเพลง (สถิติวิทยุ  
สายสนั่น ณ อยุธยา : 68)

นักจัดรายการต้องดำเนินการจัดรายการและเปิดเพลงในแต่ละชั่วโมงตามรูปแบบ  
ในการนำเสนอ (Clock) รายการวิทยุสนั่น (ช่วงน้อย กฤษกร ณ อยุธยา : 47)

3) ประเภทเนื้อหา พบว่า ส่วนใหญ่มีความเหมือนกัน คือ

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และ วิทยุเชิง  
ธุรกิจ นำเสนอเนื้อหารายการทั้งหมดเหมือนกัน คือ เพลง ข้อมูลเพลง ข่าวสารทั่วไป ข่าว  
ประชาสัมพันธ์องค์กรและหน่วยงานในเครือบริษัทผู้ผลิตรายการ ข่าวประชาสัมพันธ์หน่วยงาน  
ภาครัฐส่วนกลาง ข่าวประชาสัมพันธ์ลูกค้าผู้สนับสนุนรายการ การสัมภาษณ์ศิลปิน นักร้อง  
นักแสดง และบุคคลสำคัญ

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมยังมีการนำเสนอ  
ข่าวประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานส่วนท้องถิ่น เช่น อบจ. อบต. เพื่อตอบสนองความต้องการของ  
ผู้ฟังรายการในท้องถิ่นต่างๆอีกด้วย ขณะที่วิทยุเชิงธุรกิจโดยทั่วไปจะไม่นำเสนอเนื้อหาในส่วนนี้

4) เพลง พบว่า มีความเหมือนกัน คือ

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และ วิทยุเชิง  
ธุรกิจ มีการคัดเลือกเพลงที่นำมาเปิดในรายการ โดยผู้ผลิตรายการแต่ละแห่งการกำหนดทีมงานที่  
ทำหน้าที่รับผิดชอบในการคัดเลือกเพลงแตกต่างกันไปตามโครงสร้างองค์กร ดังนี้

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม มีการจัดประชุม  
คัดเลือกเพลงที่จะนำมาเปิดออกอากาศในรายการเป็นประจำทุกสัปดาห์ โดยทีมงานผู้เข้าร่วม  
ประชุม ประกอบด้วย

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| - โชคชัย เจียเจริญ      | กรรมการผู้จัดการ                             |
| - ชาญณรงค์ โพธิ์สุขเกษม | โปรดิวเซอร์ ไอเคลูกทุ่ง                      |
| - ชัยปกรณ์ พุทธิธรรภาพ  | โปรดิวเซอร์ ไอเคสุค ไอเคเลิฟ                 |
| - ยุทธพล ศิริชาติ       | ผู้คัดเลือกเพลง (Music Selector) ไอเคลูกทุ่ง |

- นัยนุช คล้ายประชา ผู้คัดเลือกเพลง (Music Selector) โอเคซูด
- โพธิ์ताल ปัญญาเทพ ผู้คัดเลือกเพลง (Music Selector) โอเคเลิฟ
- ฟรีเซนเตอร์ จากแต่รายการโอเคซูด โอเคเลิฟ โอเคลูกทุ่ง ที่มีเวลาว่างและสะดวก

ในวันประชุมคัดเลือกเพลงประจำสัปดาห์

วิทยุเชิงธุรกิจ ในงานวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารงานของบริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ของ ช้างน้อย ฤกษ์พร ณ อรุณยา (2547) ระบุว่าเพลงที่เปิดในรายการ 103.5 Modern Love ทั้งหมดถูกคัดเลือกโดย Music Director กำหนดร้อยละเรียงลำดับในการเปิดอย่างคร่าวๆ และสุ่มเลือกโดยละเอียดด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์อีกครั้ง (ช้างน้อย ฤกษ์พร ณ อรุณยา : 47)

ส่วน 104.5 Fat Radio ที่ผลิตโดย บริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ม.ร.ว. รุจยาภา อามากร ผู้จัดการทั่วไปและผู้อำนวยการฝ่ายผลิตเลือกใช้ระบบ “ดีเจพิจารณ์” ในการคัดเลือกเพลงที่นำมาเปิดในรายการ กล่าวคือ ในแต่ละสัปดาห์จะมีเพลงใหม่เข้ามาให้ดีเจได้ลองฟัง และตัดสินใจว่าควรเปิดเพลงนั้นหรือไม่ในสัปดาห์ต่อไป (ช้างน้อย ฤกษ์พร ณ อรุณยา : 59-60)

เพลงที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามาเปิดในรายการวิทยุจะมีการจัดหมวดหมู่เพลงเป็นประเภทต่างๆ ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เช่น

เรดิโอโอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม มีการจัดหมวดหมู่เพลง แบ่งออกเป็น

เพลง S (Selected) เพลงใหม่ล่าสุดประจำสัปดาห์

เพลง TC (Top Chart) เพลงฮิตติดอันดับเพลงประจำสัปดาห์ (Weekly Music Chart)

เพลง A เพลงไทยที่ได้รับความนิยม ไม่เกิน 2 ปี

เพลง B เพลงไทยที่เคยได้รับความนิยม ตั้งแต่ 3-5 ปี

เพลง C เพลงไทยที่เคยได้รับความนิยม ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

เพลง I เพลงสากลที่ได้รับความนิยม

วิทยุเชิงธุรกิจ ในงานวิจัยของ ช้างน้อย ฤกษ์พร ณ อรุณยา (2547) ระบุว่าเพลงที่เปิดในรายการ 104.5 Fat Radio ทั้งหมดแบ่งเป็น (ช้างน้อย ฤกษ์พร ณ อรุณยา : 48)

หมวด A คือ เพลงที่อยู่ในอันดับที่ 1-40 ของชาร์ตเพลง

หมวด B คือ เพลงที่อยู่ในอันดับที่ 41-70 ของชาร์ตเพลง

หมวด R คือ เพลงที่เคยอยู่ในชาร์ตเพลงไม่เกิน 6 เดือน

หมวด OLDIE คือ เพลงที่เคยได้รับความนิยมในอดีต

งานวิจัยกลยุทธ์การบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียงเพลงลูกทุ่ง ระบบเอฟ.เอ็ม. 24 ชั่วโมงในเขตกรุงเทพมหานคร ของฐิติทิพย์ สายสนั่น ณ อยุธยา (2550) ศราวุธ พลอยประดับ โปรแกรมไดเรกเตอร์ (Program Director) ของสถานีลูกทุ่งไท 98 ได้อธิบายเรื่องการกำหนดเพลงที่เปิดในรายการว่า การกำหนดเพลงที่จะเปิดในรายการแบ่งเป็น (ฐิติทิพย์ สายสนั่น ณ อยุธยา : 68)

เพลง A คือ เพลงที่กำลังได้รับความนิยมมากอยู่ในอันดับเพลง 40 อันดับ  
 เพลง AA คือ เพลงที่กำลังได้รับความนิยม  
 เพลง A/AA คือ เพลงที่ให้เลือกเปิดระหว่าง A หรือ AA  
 เพลง BB คือ เพลงที่เคยได้รับความนิยมไม่เกิน 1 ปี  
 เพลง CC คือ เพลงที่เคยได้รับความนิยม 1 ปีขึ้นไป  
 เพลง N คือ เพลงใหม่  
 เพลง OG คือ เพลงเก่าจากต้นฉบับ  
 เพลง RH คือ เพลงมีจังหวะ

5) ประเด็นข่าวสาร พบว่า มีความเหมือนและความต่างกัน คือ

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และ วิทยุเชิงธุรกิจ มีการนำเสนอเรื่องราวประเด็นข่าวสารที่อยู่ในความสนใจของคนส่วนใหญ่ เป็นข่าวในกระแสสังคม เช่น เรื่องภัยแล้ง น้ำท่วม ที่มีผลต่อคนทั้งประเทศ แต่เมื่อลงลึกในเนื้อหาจะพบว่า

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม มีการนำเสนอข่าวสารเรื่องราวออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกันทั่วประเทศ เกี่ยวกับท้องถิ่นระดับจังหวัดและอำเภอต่างๆ เช่น จังหวัดบุรีรัมย์จัดงานบั้งไฟ อำเภอโพธารมย์ จัดงานบั้งไฟพญานาค โดยเน้นจังหวัดที่มีสถานีวิทยุเครือข่ายตั้งอยู่เป็นหลัก

“จริงๆประเทศไทยมี 76 จังหวัด แต่ของเรามีสถานีอยู่ 40 จังหวัด เราก็กักที่ 40 จังหวัดที่เรามีสถานีเครือข่าย ยกเว้นว่าบางข่าวที่มันน่าสนใจจริงๆเราก็นำเสนออะ ถ้าข่าวนั้นมีผลต่อคนทั้งประเทศ เพียงแต่ Priority หลัก เน้น 40 จังหวัดนี่ก่อน” (สัมภาษณ์-โชคชัย เจียเจริญ)

วิทยุเชิงธุรกิจ ผู้วิจัยศึกษางานวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารงานของบริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ของ ช่างน้อย กฤษกร ณ อยุธยา (2547) และ กลยุทธ์การบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียงเพลงลูกทุ่ง ระบบเอฟ.เอ็ม. 24 ชั่วโมงในเขตกรุงเทพมหานคร ของฐิติทิพย์

สายสนั่น ณ อยุธยา (2550) พบว่าวิทยุเชิงธุรกิจจะนำเสนอเรื่องเกี่ยวกับคนในกรุงเทพมหานคร หรือคนในพื้นที่ที่ส่งกระจายเสียงเท่านั้น เช่น การนำเสนอของนักจัดรายการสถานีลูกทุ่งมหานคร 95 พุดเรื่องการจรรยาบรรณ (จิตติพิทย์ สายสนั่น ณ อยุธยา : 74)

5.1.3 ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ เวิร์ดไอโอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุเชิงธุรกิจ ด้านช่องทางในการส่ง (Channel)

1) การส่งกระจายเสียง พบว่า มีความเหมือนกัน คือ

เวิร์ดไอโอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และ วิทยุเชิงธุรกิจ ดำเนินการออกอากาศส่งกระจายเสียงทางระบบ เอฟ.เอ็ม. สเตอริโอ

2) สถานีวิทยุที่ออกอากาศ พบว่า มีความแตกต่างกันคือ

เวิร์ดไอโอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และ วิทยุเชิงธุรกิจ ออกอากาศทางส่งกระจายเสียงทางระบบ เอฟ.เอ็ม. สเตอริโอ แต่เลือกออกอากาศในสถานีวิทยุคนละประเภท

เวิร์ดไอโอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม ดำเนินการผลิตรายการวิทยุเพื่อออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ จำนวน 93 สถานี ใน 42 จังหวัดทั่วประเทศ

วิทยุเชิงธุรกิจ ดำเนินการออกอากาศทางสถานีวิทยุของหน่วยงานรัฐที่ได้ประมูลสัมปทาน เช่น สถานีวิทยุลูกทุ่งรักไท 98 ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุกองพลที่ 1 รักษาพระองค์ 98 MHz (จิตติพิทย์ สายสนั่น ณ อยุธยา, น.54) สถานีวิทยุลูกทุ่ง เอฟ.เอ็ม. 103 ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุกองทัพบก 103 MHz (จิตติพิทย์ สายสนั่น ณ อยุธยา : 64)

งานวิจัยของข้างน้อย กุญชร ณ อยุธยา (2547) ศึกษาการบริหารงานของบริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ ให้ข้อมูลการประมูลสัมปทานคลื่นของบริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ว่า สถานีวิทยุ 102.5 Get Radio ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุกองทัพอากาศ 102.5 MHz สถานีวิทยุ 103.5 Modern Love ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุกองทัพบก 103.5 MHz สถานีวิทยุ 104.5 Fat Radio ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุกองพลทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยาน (พล.ปตอ.) 104.5 MHz

3) ระยะเวลาออกอากาศ พบว่า มีความเหมือนกัน คือ

เวิร์ดไอโอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และ วิทยุเชิงธุรกิจ ออกอากาศรายการตลอด 24 ชั่วโมง



4) พื้นที่ออกอากาศ พบว่า มีความเหมือนและความต่างกัน คือ เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม ส่งสัญญาณรายการวิทยุผ่านระบบดาวเทียม ออกอากาศพร้อมกันทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย จำนวน 93 สถานี 42 จังหวัดทั่วประเทศ

วิทยุเชิงธุรกิจ แบ่ง 2 ประเภท คือวิทยุเชิงธุรกิจ Nationwide ที่ส่งรายการผ่านดาวเทียมไปออกอากาศทางสถานีวิทยุเครือข่าย เช่นเดียวกับเรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม

สถานีวิทยุลูกทุ่งมหานคร 95 ส่งกระจายเสียงเน็ตเวิร์คทั่วประเทศตั้งแต่ 24 นาฬิกาถึง 6 นาฬิกา ทางสถานีวิทยุเครือข่าย อ.ส.ม.ท. จำนวน 53 สถานี ออกอากาศพร้อมกันทั่วประเทศ และเวลาปกติตั้งแต่ 06.00-24.00 น.ออกอากาศทางคลื่นเอฟ.เอ็ม. 95.0 MHz ครอบคลุมพื้นที่ 178 อำเภอ ใน 28 จังหวัด คือ นครสวรรค์ พิจิตร เพชรบูรณ์ พิษณุโลก นครราชสีมา ชัยภูมิ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ระยอง ปราจีนบุรี สระแก้ว เพชรบุรี ราชบุรี กาญจนบุรี ลพบุรี อัญญา สระบุรี นครนายก สุพรรณบุรี อ่างทอง สิงห์บุรี กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ สมุทรสาคร (สิทธิ์พิภย์ สายสนั่น ณ อัญญา : 80)

วิทยุเชิงธุรกิจอีกประเภทส่งสัญญาณกระจายเสียงแบบสถานีเดียวออกอากาศ ครอบคลุมพื้นที่ในรัศมีออกอากาศ เช่น พื้นที่กรุงเทพมหานครและจังหวัดใกล้เคียง

สถานีวิทยุลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. 103 ส่งกระจายเสียงครอบคลุมพื้นที่ภาคปกติ กรุงเทพมหานครและจังหวัดใกล้เคียงในรัศมี 100 กิโลเมตร รวม 26 จังหวัด (สิทธิ์พิภย์ สายสนั่น ณ อัญญา : 81)

สถานีวิทยุที่บริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ผลิต คือ สถานีวิทยุ 102.5 Get Radio สถานีวิทยุ 103.5 Modern Love สถานีวิทยุ 104.5 Fat Radio สามารถออกอากาศได้ เฉพาะในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล (ช่างน้อย กุญชร ณ อัญญา : 58)

5.1.4 ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุเชิงธุรกิจ ด้านผู้รับ (Receiver)

1) กลุ่มผู้ฟังรายการ พบว่า มีความเหมือนและความต่างกันคือ เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และ วิทยุเชิงธุรกิจ มีการกำหนดกลุ่มผู้ฟังรายการที่เป็นเป้าหมายอย่างชัดเจน เพื่อกำหนดรูปแบบรายการและนำเสนอเนื้อหาในรายการให้ตอบสนองตรงตามความต้องการของผู้ฟังรายการตามแนวคิดเกี่ยวกับ

ผู้ฟังในวิทยุเชิงธุรกิจที่มองว่าผู้ฟังเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดและผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง ถ้าไม่มีผู้ฟังรายการ รายการวิทยุย่อมไม่สามารถดำรงอยู่ได้ เพราะผู้สนับสนุนรายการจะไม่ให้การสนับสนุนรายการที่มีเรตติ้ง (Rating) ต่ำ (สถิติวิทยุ สายสนั่น ณ อยุธยา : 9)

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กำหนดแบ่งกลุ่มเป้าหมายเป็น 3 กลุ่ม ตามรูปแบบรายการที่ผลิตขึ้น คือ

- กลุ่มเป้าหมายผู้ฟังรายการ อายุตั้งแต่ 15-25 ปี : ไอเคฮิต รูปแบบรายการเพลงยอดนิยม (Contemporary Hit Radio / CHR) เจาะกลุ่มเป้าหมายผู้ฟังรายการเพลงวัยรุ่น
- กลุ่มเป้าหมาย อายุตั้งแต่ 25-40 ปี : ไอเคเลิฟ รูปแบบรายการเพลงฟังสบาย (Easy Listening or Beautiful Music) สำหรับกลุ่มคนเริ่มต้นทำงาน และคนทำงานระดับบริหารรุ่นใหม่
- กลุ่มเป้าหมายผู้ฟังกลุ่มคนในเมืองที่มีอายุตั้งแต่ 17 ปีขึ้นไป : ไอเคลูกทุ่ง รูปแบบรายการเพลงยอดนิยม (Contemporary Hit Radio / CHR) และรายการเพลงลูกทุ่ง (Country) สำหรับกลุ่มลูกจ้างในบริษัท ห้างร้าน โรงงาน พ่อค้า แม่ค้าในตลาด ร้านค้า เจ้าของกิจการ และนักศึกษาคนทำงานรุ่นใหม่ ที่นิยมฟังเพลงลูกทุ่ง

วิทยุเชิงธุรกิจ กำหนดแบ่งกลุ่มเป้าหมายเพื่อใช้พัฒนาปรับปรุงรูปแบบรายการงานวิจัยของ ช้างน้อย ฤกษ์จร ณ อยุธยา (2547) ระบุว่า บริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ กำหนดกลุ่มเป้าหมายตามรูปแบบรายการที่ผลิตขึ้น คือ

- สถานีวิทยุ 102.5 Get Radio เป็นรายการสำหรับผู้ฟังวัยทำงานตอนต้นที่มีวิถีชีวิตที่ทันสมัย ทำงานหนัก มีรายได้สูงและชื่นชอบการท่องเที่ยว การช้อปปิ้ง เทคโนโลยี และกำลังเริ่มต้นซื้อรถคันแรกของชีวิต
- สถานีวิทยุ 103.5 Modern Love ผู้ฟังส่วนใหญ่จะเป็นวัยรุ่นไปจนถึงวัยทำงานซึ่งจะมีกลุ่มเป้าหมายค่อนข้างกว้าง แต่พื้นฐานเหมือนกันคือชอบฟังเพลงรักฟังสบาย เป็นคนนิ่งๆ ไม่ชอบทำกิจกรรมโลดโผน
- สถานีวิทยุ 104.5 Fat Radio ผู้ฟังกลุ่มเป้าหมายเป็นนักศึกษามหาวิทยาลัยที่รักอิสระ ชอบลองทำกิจกรรมที่แปลกใหม่ โดยส่วนใหญ่จะเป็นนักศึกษาจากคณะวารสารศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ หรือ ศิลปกรรมศาสตร์ เป็นต้น (ช้างน้อย ฤกษ์จร ณ อยุธยา, น.58-59)

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม และ วิทยุเชิงธุรกิจ มีขนาดของกลุ่มผู้ฟังรายการต่างกัน ตามรัศมีการออกอากาศ คือ

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม ออกอากาศทั่วประเทศจึงมีกลุ่มเป้าหมายเป็นคนฟังทั่วประเทศ

วิทยุเชิงธุรกิจ สถานีวิทยุที่บริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ผลิตขึ้นทั้ง 3 รายการ คือ สถานีวิทยุ 102.5 Get Radio สถานีวิทยุ 103.5 Modern Love สถานีวิทยุ 104.5 Fat Radio ออกอากาศเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จึงมีกลุ่มผู้ฟังรายการเฉพาะกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเท่านั้น

2) การสำรวจผู้รับ พบว่า มีความต่างกันคือ

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม มีการสำรวจผู้ฟังรายการ 2 ช่องทาง คือ

- การจัดทีมงานเรดิโอไอเคในส่วนผลิตรายการและเน็ตเวิร์คแบ่งสายกันลงพื้นที่ในจังหวัดที่มีสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเพื่อสำรวจผู้ฟังรายการแบบไม่เป็นทางการ

“ถ้ามองในเชิงวิจัย กลุ่มตัวอย่างอาจไม่กว้าง ไม่มาก ไม่หลากหลายพอ จนที่จะพูดเคลมได้ทั้งหมด เราไม่ได้สำรวจเชิงวิชาการขนาดนั้น แต่เราสำรวจเพื่อเอาข้อมูลกลุ่มเป้าหมายมาใช้งานของเรา ถ้าเอามาวิเคราะห์ในเชิงวิชาการคงไม่ได้ขนาดนั้น” (สัมภาษณ์-ชาญณรงค์ โพธิ์สุขเกษม)

- สำรวจผ่านข้อความสั้น (sms) ที่ผู้ฟังส่งเข้ามาในรายการ โดยพิจารณาว่าเป็นผู้ฟังจากจังหวัดบ้างที่ฟังรายการ

เรดิโอไอเคกำหนดให้พีรีเซนเตอร์ประชาสัมพันธ์ทุกครั้งที่บอกหมายเลขข้อความสั้น (sms) พูดเชิญชวนให้ผู้ฟังส่งข้อความสั้น (sms) เข้ามาขอเพลงว่าให้พิมพ์หมายเลขรหัสไปรษณีย์ 5 หลัก แล้วตามด้วยชื่อเพลง และชื่อคนส่งมาพร้อมกัน เพื่อทีมงานเรดิโอไอเคจะได้ทราบข้อมูลของผู้ฟังว่าฟังอยู่ในจังหวัดใดจากรหัสไปรษณีย์

วิทยุเชิงธุรกิจ มีการสำรวจผู้ฟังรายการหลายรูปแบบ คือ

งานวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารงานของบริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด” ของช้างน้อย ภูษธร ณ อยุธยา (2547) ระบุว่า บริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ มีการทำวิจัยเพื่อติดตามพฤติกรรมของผู้ฟังรายการเป็นประจำทุก 6 เดือน โดยใช้วิธี Focus Group ฝ่ายผลิตรายการแต่ละรายการสามารถทำวิจัยได้เอง โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากผู้ฟังรายการที่โทรศัพท์เข้ามาขอเพลงและเล่นเกมส์ (ช้างน้อย ภูษธร ณ อยุธยา : 58)

ในธุรกิจวิทยุมีการซื้อข้อมูลการสำรวจเรดตติ้งผู้ฟังรายการวิทยุจากบริษัทที่ทำวิจัยคือ เอ ซี เนลสัน และ Tapscan (ช้างน้อย ภูษธร ณ อยุธยา : 60)

งานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียงเพลงลูกทุ่ง ระบบ เอฟ.เอ็ม. 24 ชั่วโมงในเขตกรุงเทพมหานคร” ของจิตติพิทย์ สายสนั่น ณ อยุธยา (2550) ระบุว่า สถานีลูกทุ่งมหานคร 95 มีการสำรวจความต้องการกลุ่มผู้ฟังที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของรายการ โดย การสอบถามผู้ฟังที่โทรศัพท์เข้ามาหลังไมค์ เก็บข้อมูลตามแนวคำถามที่จัดเตรียมไว้ ได้แก่ อายุ อาชีพ ระดับการศึกษา ไลฟ์สไตล์ แนวเพลงที่ชื่นชอบ (จิตติพิทย์ สายสนั่น ณ อยุธยา : 63)

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ผลิตหลักและวิทยุเชิงธุรกิจมา วิเคราะห์องค์การ (SWOT) เพื่อศึกษาหาจุดเด่นหรือข้อได้เปรียบ และจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบของ ผู้ผลิตหลัก เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร พบว่า มีรายละเอียดดังนี้

#### จุดเด่น

- 1) มีการจัดแบ่งสายงาน หน้าที่รับผิดชอบ ตามทักษะความรู้และประสบการณ์
- 2) มีความเป็นมืออาชีพ มีทักษะด้านการผลิตรายการวิทยุเป็นอย่างดี
- 3) มีทักษะ องค์ความรู้ และเครือข่ายการบริหารด้านเทคนิคการออกอากาศ
- 4) มีช่องทางการออกอากาศหลายช่องทาง คือ วิทยุชุมชน จานรับสัญญาณ ดาวเทียม อินเทอร์เน็ต รายการเคเบิลทีวีในท้องถิ่น ที่สามารถเข้าถึงผู้ฟังได้
- 5) เป็นองค์กรขนาดกลางค่อนข้างไปทางขนาดเล็ก มีการบริหารงานแบบไม่แข็งตัว สามารถยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการได้ตามสถานการณ์
- 6) มีฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาดที่สนับสนุนการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชน เครือข่ายได้อย่างเป็นระบบ ทั้งด้านการออกอากาศ และการส่งเสริมการตลาดในพื้นที่
- 7) มี สถาบัน เจน เอ็กซ์ อะคาเดมี่ ซึ่งเป็นองค์กรในเครือ เป็นผู้ผลิตบุคลากรด้านการ จัดรายการวิทยุป้อนให้กับผู้ผลิตหลัก
- 8) ไม่ได้เป็นวิทยุในสังกัดค่ายเพลงจึงสามารถเลือกเปิดเพลงได้หลากหลาย
- 9) สถานที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร สามารถเชิญศิลปิน นักร้อง นักแสดง และ บุคคลมีชื่อเสียงในสวนกลางมาสัมภาษณ์ พูดคุยในรายการได้ง่าย

#### จุดด้อย

- 1) ไม่สามารถประมูลสัมปทานสถานีวิทยุแข่งขันกับผู้ผลิตรายการวิทยุรายใหญ่ได้ จึงไม่มีพื้นที่ออกอากาศทางวิทยุคลื่นหลักในกรุงเทพมหานคร

## 5.2 ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุชุมชน

คุณลักษณะ	วิทยุชุมชนเครือข่าย (การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม)	วิทยุชุมชน
1. ผู้ส่งสาร (Sender)		
1.1 การเป็นเจ้าของสถานี	บุคคลเพียงคนเดียว	กลุ่มบุคคลในชุมชนหลายสาขาอาชีพ คณะทำงานเครือข่าย
1.2 ประเภทของวิทยุ	วิทยุเชิงธุรกิจ	วิทยุไม่แสวงหากำไร
1.3 โครงสร้างองค์กร	มีโครงสร้างองค์กรชัดเจน	- มีโครงสร้างอย่างเป็นระบบตามแบบแผน แบ่งงานตามความถนัด มีอำนาจตัดสินใจเท่าเทียมกันตามแนวทางประชาธิปไตย - มีโครงสร้างแบบหลวม แบ่งงานตามความถนัด วางลำดับตำแหน่งเท่าเทียมกัน
1.4 การบริหารจัดการ	เจ้าของสถานีเป็นผู้ควบคุม	หลักการประชาธิปไตย บริหารร่วมกัน เป็นอิสระ และโปร่งใส
1.5 ทักษะ ความรู้ ด้านการผลิต	กึ่งมืออาชีพ กึ่งสมัครเล่น	เป็นอาสาสมัคร



คุณลักษณะ (ต่อ)	วิद्यุชุมชนเครือข่าย (การบริหารจัดการวิद्यุผ่าน ดาวเทียม)	วิद्यุชุมชน
1.6 งบประมาณ (รายรับ)  (รายจ่าย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินสนับสนุนรายเดือนจาก ผู้ผลิตหลัก</li> <li>- สปอตโฆษณาต้นชั่วโมง</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินเดือนพนักงาน</li> <li>- ค่าอุปกรณ์</li> <li>- ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์</li> <li>- ค่าซ่อมแซมอุปกรณ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทุนสนับสนุนจากองค์กรอิสระ ต่างๆ เช่น กองทุนเพื่อการ พัฒนาสังคม</li> <li>- รับถ่ายทอดสัญญาอนุญาตรายการ จากหน่วยงานอื่น</li> <li>- เงินจากผ้าป่า/ไ้ะจิ้น</li> <li>- เงินบริจาคจากคนในชุมชน</li> <li>- เงินบริจาคจากผู้จัดรายการ</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าอุปกรณ์</li> <li>- ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์</li> <li>- ค่าซ่อมแซมอุปกรณ์</li> </ul>
1.7 นักจัดรายการ	ผู้ผลิตหลักเป็นผู้ดูแล	อาสาสมัคร
2. เนื้อหา (Message)		
2.1 การกำหนดรูปแบบ รายการ	รูปแบบ Format Station ตาม กลุ่มเป้าหมายหลักของรายการ	รูปแบบ Block Station ตาม ความสะดวกของอาสาสมัครที่ เข้ามาจัดรายการ
2.2 การนำเสนอ	กำหนดช่วงเวลาในการ นำเสนออย่างชัดเจนแน่นอน (Clock)	ไม่มีกำหนดช่วงเวลาในการ นำเสนออย่างชัดเจน

คุณลักษณะ (ต่อ)	วิทยุชุมชนเครือข่าย (การบริหารจัดการวิทยุผ่าน ดาวเทียม)	วิทยุชุมชน
2.3 ประเภทเนื้อหา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพลง</li> <li>- ข้อมูลเพลง</li> <li>- ข่าวสารทั่วไป</li> <li>- ข่าวประชาสัมพันธ์องค์กร และหน่วยงานในเครือ</li> <li>- ข่าวประชาสัมพันธ์หน่วยงาน ส่วนกลางและท้องถิ่น เช่น อบจ. อบต.</li> <li>- ข่าวประชาสัมพันธ์ลูกค้า</li> <li>- สัมภาษณ์ ศิลปิน นักร้อง นักแสดง และบุคคลสำคัญ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพลง</li> <li>- ข่าวสารทั่วไป</li> <li>- ข่าวกิจกรรมในชุมชน</li> </ul>
2.4 เพลง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพลงที่ได้รับความนิยม (คัดเลือกโดยทีม Music Selector)</li> <li>- แยกเป็นประเภทของเพลง ตามอายุเพลง</li> <li>- ฟรีเซนเตอร์เลือกเปิดตาม จำนวนเพลงที่คัดเลือกไว้</li> </ul>	เพลงที่ได้รับความนิยม
2.5 ประเด็นข่าวสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เรื่องที่อยู่ในความสนใจของ คนส่วนใหญ่ในระดับประเทศ</li> <li>- เรื่องเกี่ยวกับท้องถิ่นระดับ จังหวัดและอำเภอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เรื่องที่อยู่ในความสนใจของ คนในชุมชน</li> <li>- เรื่องราวในชุมชน</li> </ul>
3. ช่องทางในการส่ง (Channel)		
3.1 การส่งกระจายเสียง	กระจายเสียงผ่านดาวเทียม ออกอากาศทางระบบ เอฟ. เอ็ม. สเตอริโอ	ออกอากาศทางระบบ เอฟ. เอ็ม. สเตอริโอ

คุณลักษณะ (ต่อ)	วิทยุชุมชนเครือข่าย (การบริหารจัดการวิทยุผ่าน ดาวเทียม)	วิทยุชุมชน
3.2 กำลังเครื่องส่งและความ สูงของเสาส่งสัญญาณ	เครื่องส่ง 300 –1,000 กิโลวัตต์ เสาสูงเกิน 30 เมตร	เครื่องส่งไม่เกิน 30 กิโลวัตต์ เสาสูงไม่เกิน 30 เมตร
3.3 ระยะเวลาออกอากาศ	24 ชั่วโมง	ตามกำลังผลิต
3.4 พื้นที่ออกอากาศ	- ทั่วประเทศ - ครอบคลุมทั้งอำเภอที่ตั้ง สถานี	ในพื้นที่ชุมชน
4. ผู้รับ (Receiver)		
4.1 กลุ่มผู้ฟังรายการ	ทั่วประเทศ	- ในพื้นที่ชุมชน
4.2 การสำรวจผู้รับ	- มีการลงพื้นที่สำรวจแบบไม่ เป็นทางการ โดยผู้ผลิตหลัก - สำรวจผ่านข้อความสั้น (sms)	- มีการสำรวจแบบไม่เป็น ทางการ โดยการพูดคุย สอบถามเมื่อพบปะกัน - มีการสำรวจอย่างเป็นทางการ โดยผู้วิจัยจาก ภายนอก

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบคุณลักษณะของ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุชุมชน

การเปรียบเทียบคุณลักษณะของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุชุมชน ตามกระบวนการสื่อสารแบบจำลอง SMCR ของเบอร์โล แบ่งการพิจารณาได้เป็น 4 ส่วน คือ ผู้ส่งสาร (Sender-S) ข้อมูลข่าวสาร (Message-M) ช่องทางการส่งสาร (Channel-C) ผู้รับสาร (Receiver-R)

5.2.1 ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุชุมชน ด้านผู้ส่งสาร (Sender)

1) สถานภาพผู้ประกอบการ พบว่า มีความต่างกัน คือ

เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม จะเป็นตัวบุคคลเพียงคนเดียวที่ประกอบอาชีพในหลากหลายสาขา เช่น ผู้ผลิตรายการวิทยุ นักธุรกิจในพื้นที่ แพทย์ เจ้าของร้านคอมพิวเตอร์ เจ้าของปั้มน้ำมัน เป็นต้น ที่ขอใบอนุญาตจัดตั้งสถานีวิทยุชุมชนแล้วเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในการทำวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชน

สถานีวิทยุชุมชนที่ดำเนินการตามหลักการวิทยุชุมชนอย่างแท้จริงมีผู้ประกอบการเป็นกลุ่มบุคคลในชุมชนหลายสาขาอาชีพรวมตัวกัน เช่น กลุ่มปฏิรูปสื่อภาคประชาชนจังหวัดกาญจนบุรี ผู้ดำเนินการสถานีวิทยุเสียงชุมชนกาญจนบุรี เกิดจากกรรวมตัวกันของคนในพื้นที่จังหวัดกาญจนบุรี หลายสาขาอาชีพ และจากเครือข่ายงานพัฒนาที่อยู่ในจังหวัด (สรัญรัฐ สมศรีรัตน์, น.73) และบุคลากรของศูนย์การเรียนรู้วิทยุชุมชนต้นน้ำที่ประกอบด้วยคณะทำงาน จำนวน 26 คน ที่เป็นอาสาสมัครจากหมู่บ้านต่างๆในเขตอำเภอหนองบัวเอ่ง (คม สัมพันธ์รักษ์ : 58)

2) ประเภทของวิทยุ พบว่า มีความต่างกันอย่างชัดเจน คือ

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม จัดเป็นสถานีวิทยุเชิงธุรกิจ ตามนิยามของกาญจนา แก้วเทพ ในหนังสือคู่มือวิทยุชุมชนที่ระบุว่า วิทยุธุรกิจเป็นวิทยุที่เอกชนดำเนินธุรกิจเพื่อเป้าหมายของการแสวงหาผลกำไร และก็มีมุ่งส่งกระจายเสียงให้กว้างขวางเพื่อขยายตลาดเช่นเดียวกัน

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับเรดิโอไอเคเป็นสถานีวิทยุชุมชนที่มีแนวคิดในการทำธุรกิจ ลงทุนสร้างสถานีวิทยุ ติดตั้งเครื่องส่ง ตั้งเสาส่ง เพื่อรับสัญญาณรายการจากเรดิโอไอเค หารายได้จากค่าสนับสนุนรายเดือนจากเรดิโอไอเคและค่าออกอากาศสปอตโฆษณาจากลูกค้าในพื้นที่

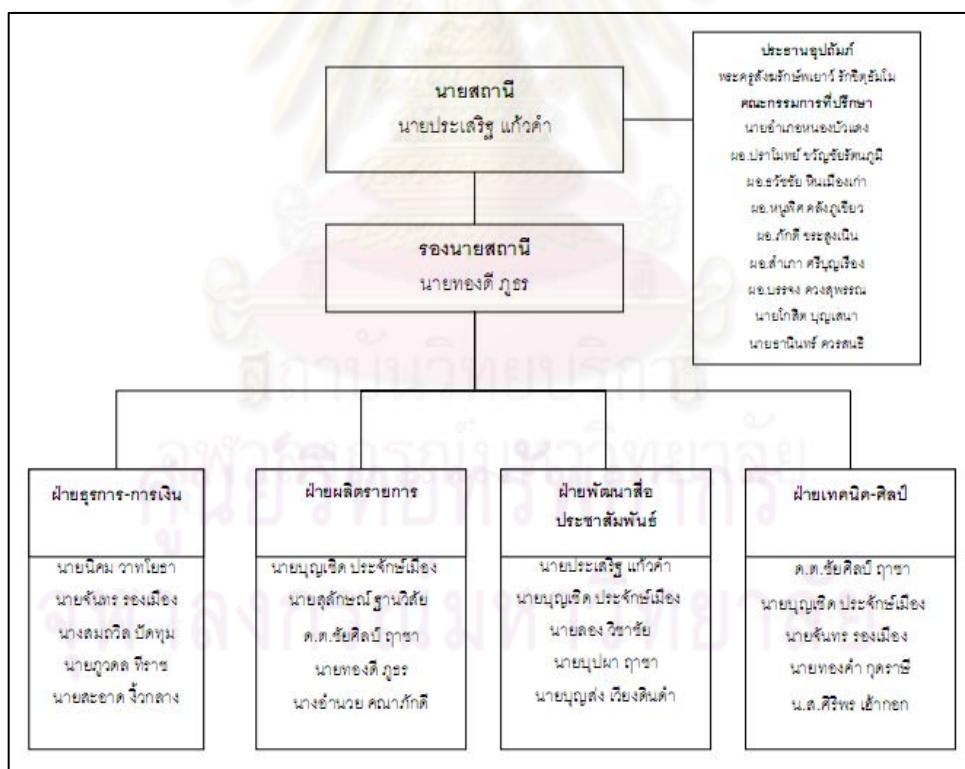
สถานีวิทยุชุมชนที่ดำเนินการตามหลักการวิทยุชุมชนอย่างแท้จริงนั้น เป็น "สื่อเพื่อประชาธิปไตย" คุณลักษณะสำคัญของวิทยุชุมชนจึงเป็นวิทยุโดยประชาชน ของประชาชน และเพื่อประชาชน ซึ่งหมายความว่า เป็นวิทยุที่ดำเนินงานโดยชุมชน มีชุมชนเป็นเจ้าของ มีเนื้อหารายการที่

ทำเพื่อประโยชน์ของชุมชน และดำเนินงานโดยไม่แสวงหากำไร (Non-commercial) ไม่มีการรับโฆษณาสินค้าในรายการ

3) โครงสร้างองค์กร พบว่า มีความต่างกันอย่างชัดเจน คือ

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม มีโครงสร้างที่ชัดเจน โดยเจ้าของสถานีวิทยุเป็นผู้บริหารจัดการสูงสุด มีบุคลากรประจำสถานีเพียง 1-2 คน ดูแลเครื่องส่ง เสาส่งสัญญาณ และอุปกรณ์การออกอากาศ รับคำสั่งโดยตรงจากเจ้าของสถานีเท่านั้น

สถานีวิทยุชุมชนที่ดำเนินการตามหลักการวิทยุชุมชนอย่างแท้จริงนั้น ผู้วิจัยนำคุณลักษณะด้านโครงสร้างองค์กรของวิทยุชุมชนต้นน้ำซึ่งเป็นวิทยุชุมชนอย่างแท้จริงจากงานวิจัยเรื่อง “ความเป็นมาและการบริหารจัดการของสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดชัยภูมิ” ของ คม สัมพันธ์รักษ์ (2548) มาพิจารณา

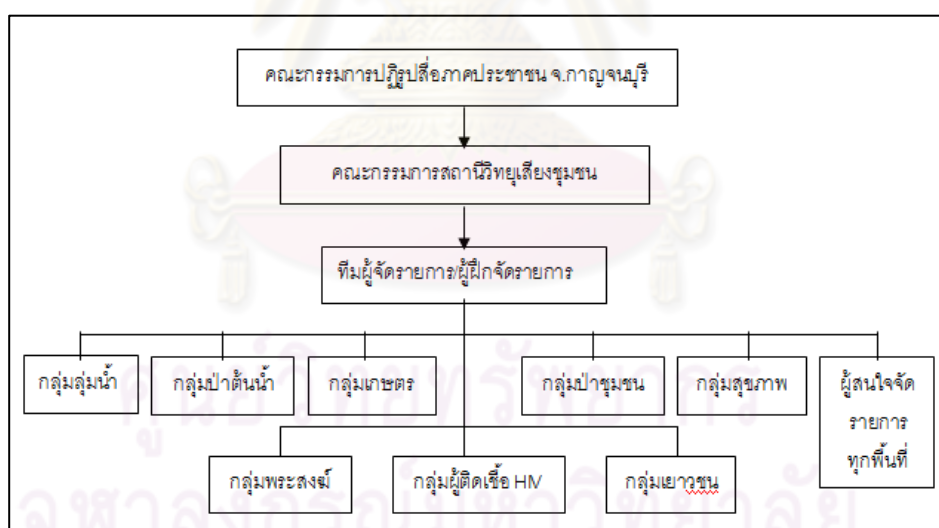


ภาพที่ 37 โครงสร้างการบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้วิทยุชุมชนต้นน้ำ จังหวัดชัยภูมิ ในปี 2548



งานวิจัยเรื่อง “ความเป็นมาและการบริหารจัดการของสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดชัยภูมิ” ของ คม สัมพันธ์รักษ์ (2548) ได้ศึกษาโครงสร้างและการบริหารจัดการการเรียนรู้อุทยานชุมชนต้นน้ำชี ภายใต้รูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่มเครือข่ายประชารัฐที่ปฏิบัติตามแนวคิดวิทยุชุมชนของกลุ่มประชาสังคม ทำให้วิทยุชุมชนเป็นวิทยุชุมชนอย่างแท้จริง (คม สัมพันธ์รักษ์ : ง) พบว่าโครงสร้างของวิทยุชุมชนเป็นไปในแนวทางที่องค์กรชุมชนร่วมกันเป็นเจ้าของ บริหารในรูปแบบคณะกรรมการ คณะทำงานประกอบด้วยกลุ่มบุคคลจากสาขาอาชีพต่างๆที่หลากหลาย เช่น อาจารย์ ชาวบ้าน ตำรวจ ผู้ใหญ่บ้าน เป็นต้น มีการแบ่งหน้าที่ในการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการจัดโครงสร้างแยกเป็นฝ่ายต่างๆชัดเจนแต่ไม่ได้เน้นลักษณะลำดับชั้นที่มีใครสูงกว่าต่ำกว่าทุกคนมีอำนาจในการออกเสียงตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน การแบ่งหน้าที่กันทำโดยใช้เกณฑ์ความเหมาะสมคล่องตัวในการทำงาน

ในขณะที่งานวิจัย “การบริหารสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดกาญจนบุรี” ของ สวัสดิ์ศรีรัตน์ ได้ศึกษาโครงสร้างการบริหารจัดการสถานีวิทยุเสียงชุมชนกาญจนบุรี โดยคณะกรรมการปฏิรูปสื่อภาคประชาชน จ.กาญจนบุรี เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2544



ภาพที่ 38 โครงสร้างการบริหารจัดการคณะกรรมการปฏิรูปสื่อภาคประชาชน จ.กาญจนบุรี (ณ วันที่ 17 ตุลาคม 2544)

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดกาญจนบุรี” ของสวัสดิ์ศรีรัตน์ (2548) ได้ศึกษาโครงสร้างและการบริหารจัดการการเรียนรู้อุทยานเสียงชุมชนกาญจนบุรี ภายใต้รูปแบบการบริหารจัดการของคณะกรรมการปฏิรูปสื่อภาคประชาชน จ.กาญจนบุรีใน

รูปแบบวิเทศชุมชนอย่างแท้จริง (สร้อยรัศ สมนครินทร์ : 89) พบว่าบุคคลที่เข้ามาช่วยบริหารวิเทศชุมชน เป็นอาสาสมัครในพื้นที่ มีภารกิจส่วนตัวในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว จึงไม่ใช่โครงสร้างองค์กรแบบ แข็งตัวตามแบบตะวันตก อาศัยการบริหารสถานี่แบบหลวม ใช้ความตั้งใจ ความพร้อม ความ เสียสละของแต่ละคน แบ่งงานตามความถนัด วางลำดับตำแหน่งเท่าเทียมกัน

การระบุน้ำที่ของแต่ละคนตามโครงสร้างองค์กรเป็นเพียงภาพที่สร้างขึ้นให้ดู สมบูรณ์ น่าเชื่อถือ ตามแบบภาครัฐ แต่โดยนัยยะลึกๆ แล้ว ไม่มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน โดย ส่วนใหญ่จะทำงานในลักษณะของทีมเวิร์ก ทุกคนช่วยกันทำทุกมุมทุกด้าน

4) การบริหารจัดการ พบว่า มีความต่างกันอย่างชัดเจน คือ

สถานีวิเทศชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิเทศผ่านดาวเทียม การบริหาร จัดการโดยเจ้าของสถานีวิเทศเป็นผู้ควบคุมทั้งหมดเพียงคนเดียวอย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาด

สถานีวิเทศชุมชนที่ดำเนินการด้านการบริหารจัดการตามหลักการวิเทศชุมชนอย่าง แท้จริง ในคู่มือวิเทศชุมชน ของกาญจนา แก้วเทพ ระบุว่า การบริหารจัดการองค์กร เช่น วิเทศชุมชน จำเป็นต้องมีหลักการสำคัญบางประการในการบริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับความหมายที่ แท้จริงของวิเทศชุมชน คือ

หลักการบริหารอย่างเป็นอิสระ ปราศจากการครอบงำกันเองภายในกลุ่ม คณะกรรมการ และเป็นอิสระจากการครอบงำจากอิทธิพลภายนอก ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลของ การเมืองท้องถิ่น ธุรกิจ โฆษณา และอื่น ๆ

หลักการบริหารแบบประชาธิปไตย ผลการวิจัยเรื่องวิเทศชุมชนที่ผ่านมาได้พิสูจน์ แล้วว่า ระบบการบริหารแบบ “แต่งตั้ง/สั่งการ/ควบคุม” แบบราชการนั้น ไม่อาจก่อให้เกิดโฉมหน้า ของวิเทศชุมชนที่แท้จริงได้ การบริหารจัดการวิเทศชุมชนจึงต้องใช้หลักการ “เลือกตั้ง/ประชุมหา ข้อสรุป /กำหนดกรอบ/สร้างจิตสำนึก”

หลักการบริหารร่วม ถึงแม้จะมีคณะกรรมการหลาย ๆ ชุด รวมทั้งมีการแบ่งฝ่าย งานต่าง ๆ แต่ทว่าความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการต่าง ๆ นั้น มิได้เน้นลักษณะลำดับชั้นที่มีใคร สูงกว่า/ต่ำกว่า มีอำนาจเหนือกว่า/น้อยกว่า แต่ทว่าคณะกรรมการทุกชุด ฝ่ายทุกฝ่าย จะต้องมีส่วนร่วม ในการบริหารที่เรียกว่าเป็น “การบริหารร่วมกัน”

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดกาญจนบุรี” ของสร้อยรัศ สมศรีรัตน์ (2548) พบว่า จากแนวคิดที่ว่า วิทยุชุมชนเป็นของชุมชนถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ สถานีวิทยุชุมชนจึงควรมีตัวแทนจากหลายกลุ่มในชุมชนเข้ามาทำหน้าที่ควบคุมดูแลร่วมกัน โดยใช้หลักในการจัดการ การตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ ตามหลักการประชาธิปไตยและโปร่งใส (สร้อยรัศ สมศรีรัตน์ : 87)

5) ทักษะ ความรู้ ด้านการผลิต พบว่า มีความต่าง และความเหมือนกัน คือ

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิद्यุผ่านดาวเทียม มีความต่างกับสถานีวิทยุชุมชน คือแม้ว่าเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายไม่ได้เป็นผู้ผลิตรายการเอง ทำหน้าที่เพียงรับสัญญาณรายการวิद्यุจากผู้ผลิตหลักนำมาส่งกระจายเสียงในพื้นที่ แต่จากการศึกษาทำให้ผู้วิจัยพบว่า มีเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายส่วนหนึ่ง เป็นผู้ผลิตรายการในพื้นที่แต่เดิม มีทักษะความรู้ด้านการผลิตอยู่บ้าง

ส่วนสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิद्यุผ่านดาวเทียมที่มีทักษะความรู้ ด้านการผลิตเหมือนวิद्यุชุมชน คือ เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายอีกส่วนหนึ่ง ที่เป็นเจ้าของธุรกิจอื่น แต่สนใจอยากตั้งสถานีวิद्यุชุมชนของตัวเองเพื่อเป็นช่องทางหารายได้และประชาสัมพันธ์ธุรกิจของตัวเอง ไม่ได้มีทักษะ ความรู้ด้านการผลิตอยู่ก่อน ต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมภายหลัง

สถานีวิद्यุชุมชนที่ดำเนินการด้านการบริหารจัดการตามหลักการวิद्यุชุมชนจากคู่มือวิद्यุชุมชน ของกาญจนา แก้วเทพ พบว่า หนึ่งในปรัชญาของวิद्यุชุมชน ที่องค์การยูเนสโกได้นำมาวางเป็นเสาหลัก 3 ต้นของวิद्यุชุมชน คือ การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในรูปแบบต่าง ๆ (participation)

การมีส่วนร่วมของประชาชนในวิद्यุชุมชนมีหลายระดับจากน้อยไปมาก ตั้งแต่ การเป็นผู้ฟัง การแสดงความคิดเห็นในรายการ การเป็นผู้ผลิตรายการ การเป็นผู้กำหนดนโยบาย

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการจุดปฏิบัติการเรียนรู้วิद्यุชุมชนปฐมสาครเพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืน” ของ กุลนารี เสือโรจน์ (2551) ระบุว่า คุณสมบัติของผู้ที่เข้ามาร่วมผลิตรายการต้องเป็นอาสาสมัครในพื้นที่ มีจิตสาธารณะ เข้าใจหลักการสื่อสารในที่สาธารณะ

6) งบประมาณ พบว่า มีความเหมือน และความต่างกัน คือ

รายรับมีความต่างกันอย่างชัดเจน และรายจ่ายมีลักษณะเหมือนกันทั้งหมดยกเว้น  
 สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายมีค่าใช้จ่ายเงินเดือนพนักงานแต่วิทยุชุมชนไม่มี

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม มีรายรับสอง  
 ทาง คือเงินสนับสนุนรายเดือนจากผู้ผลิตหลักที่ได้รับเป็นจำนวนที่แน่นอนทุกเดือน และรายได้จาก  
 การขายสปอตโฆษณาตามชั่วโมงในพื้นที่

รายจ่ายแบ่งเป็นรายจ่ายประจำ คือ เงินเดือนพนักงาน ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์  
 และรายจ่ายเป็นครั้งคราว คือ ค่าอุปกรณ์เครื่องส่ง เสาส่งสัญญาณ คอมพิวเตอร์ และค่าซ่อมแซม  
 อุปกรณ์ต่างๆ

สถานีวิทยุชุมชนที่ดำเนินการด้านการบริหารจัดการตามหลักการวิทยุชุมชน เป็น  
 การดำเนินการโดยไม่แสวงหารายได้ แต่การดำเนินการวิทยุต้องมีค่าใช้จ่าย จึงต้องหารายรับใน  
 หลายช่องทาง คือ ทุนสนับสนุนจากองค์กรอิสระต่างๆ เช่น กองทุนเพื่อการลงทุนทางสังคม (Social  
 Investment Fund-SIF) หรือ กลส. เป็นกองทุนสนับสนุนเงินให้เปล่าแก่โครงการที่ตอบสนองความ  
 ต้องการชุมชนและเพื่อชุมชน โดยองค์กรท้องถิ่นริเริ่มเสนอโครงการต่อ SIF และโครงการที่ได้รับ  
 ความช่วยเหลือ ต้องเป็นโครงการที่ชุมชนร่วมกันกำหนด แก้ปัญหาในชุมชน เสริมสมรรถนะของ  
 ท้องถิ่น โดยในระยะยาว จะสนับสนุนท้องถิ่นที่พร้อมให้มี “ประชาคมจังหวัด” ที่ประกอบด้วย  
 บุคคลทุกฝ่าย ทั้งนักธุรกิจ นักวิชาการ ข้าราชการ นักการเมือง สนับสนุนและให้คำแนะนำ  
 โครงการ เกิดเป็นเครือข่ายของชุมชนขึ้น โดยมูลค่าของแต่ละโครงการประมาณ 450,000 –  
 11,250,000 บาท (สร้อยรัศ สมศรีรัตน์ : 75)

เงินสนับสนุนจากการที่สถานีวิทยุชุมชนรับถ่ายทอดสัญญาณรายการต่างๆจาก  
 หน่วยงานอื่น (คม สัมพันธ์รักษ์ : 53) เงินจากการจัดกิจกรรมผ้าป่า/โต๊ะเงินในวันครบรอบก่อตั้ง  
 สถานี เงินบริจาคจากคนในชุมชน เงินบริจาคจากผู้จัดรายการ (สร้อยรัศ สมศรีรัตน์ : 82)

รายจ่ายแบ่งเป็นรายจ่ายประจำ คือ ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ และรายจ่ายเป็นครั้ง  
 คราว คือ ค่าอุปกรณ์เครื่องส่ง เสาส่งสัญญาณ คอมพิวเตอร์ และค่าซ่อมแซมอุปกรณ์ต่างๆ แต่วิทยุ  
 ชุมชนจะไม่มีรายจ่ายเป็นเงินเดือนพนักงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานเป็นอาสาสมัครในพื้นที่ที่เข้ามา  
 ช่วยทำงานด้วยจิตสาธารณะ ไม่รับค่าตอบแทนใดๆ

### 7) นักจัดรายการ พบว่า มีความต่างกันอย่างชัดเจน คือ

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม รับสัญญาณรายการวิทยุจากผู้ผลิตหลักที่จัดรายการจากห้องส่งในกรุงเทพมหานคร ผู้จัดการรายการหรือที่เรียกว่า “ฟรีเซนเตอร์” เป็นนักจัดรายการที่เคยผ่านงานจากองค์กรอื่นมาแล้วหรือผ่านการอบรมด้านการผลิตรายการวิทยุมาแล้ว มีความรู้ ทักษะ ด้านการจัดรายการเป็นอย่างดี และจัดรายการตามผังดีเจเป็นประจำ

สถานีวิทยุชุมชนที่ดำเนินการด้านการบริหารจัดการตามหลักการวิทยุชุมชน คู่มีวิทยุชุมชน ของกาญจนา แก้วเทพ อธิบายว่า ในวิทยุชุมชนนั้น ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจการวิทยุจะเป็นคนกลุ่มใหญ่ ที่มีลักษณะเป็นอาสาสมัครที่มาทำวิทยุเพราะใจรักและเข้าใจในเจตนารมณ์ของวิทยุชุมชน

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการจุดปฏิบัติการเรียนรู้วิทยุชุมชนปฐมสาครเพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืน” ของ กุลนารี เสือโรจน์ (2551) ระบุว่า คุณสมบัติของผู้ที่เข้ามาจัดรายการวิทยุต้องเป็นอาสาสมัครในพื้นที่ มีจิตสาธารณะ เข้าใจหลักการสื่อสารในที่สาธารณะ และต้องผ่านการทดสอบภาคทฤษฎี ได้รับความหมายและอัตลักษณ์เฉพาะของสถานีร่วมกัน และการทดสอบภาคปฏิบัติ เรียนรู้งานกับนักจัดรายการรุ่นพี่เป็นเวลา 30 ชั่วโมง เพื่อให้เกิดความชำนาญก่อนจัดรายการจริง (กุลนารี เสือโรจน์ : 209)

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดกาญจนบุรี” ของสร้อยรัศ สมศรีรัตน์ (2548) สัมภาษณ์ สมัย คล้ายวิมุตต์ หรือ สิงห์ สองแคว ผู้รับผิดชอบดูแลการจัดผังรายการ ได้พูดถึงผู้จัดรายการว่า

“ผมดูแลเรื่องตารางเวลา แล้วก็มีชาวบ้านมาร่วมใช้สื่อตัวนี้ ก็จะมาทำการศึกษา กัน แล้วก็จัดสรรเวลาให้ โดยทุกคนไม่ได้เข้าไปทั้งหมด เป็นอาสาสมัคร อันนี้คือช่วงแรกของการจัดตั้ง และพอเริ่มเป็นรูปเป็นร่าง ก็มีการกระจายให้คนที่อยากมีส่วนร่วมได้เข้ามา ดูว่าเวลาชั่วโมงนี้ว่างหรือไม่ ให้จัดให้นักเรียนไป แม่ค้าไป ก็แบ่งสรรกันไป จนกระทั่งเดี๋ยวนี้รายการมีมากมาย ประมาณ 30 รายการ ซึ่งหลากหลาย มีทั้งสาระ มีทั้งการอ่านข่าวกรองข่าว มีทั้งการบ้านการเมือง สาระต่าง ๆ มากมาย”(สร้อยรัศ สมศรีรัตน์ : 82)



5.2.2 ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุชุมชน ด้านเนื้อหา (Message)

1) การกำหนดรูปแบบรายการ พบว่า มีความต่างกัน คือ

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม รับรายการจาก เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลัก ในรูปแบบ Format Station ตามกลุ่มเป้าหมายหลักของรายการที่เลือกไว้

เรดิโอไอเคผลิตรายการวิทยุแบบ Format Station เป็นรูปแบบการจัดผังรายการ โดยใช้หลักการรูปแบบเดียวเป็นหลักยึดไว้ให้รายการดำเนินไปอย่างมีแบบแผน มีจุดร่วม ฟังแล้วไม่ กระจัดกระจาย ออกอากาศทุกวัน ตลอด 24 ชั่วโมง

เรดิโอไอเคผลิตรายการวิทยุในรูปแบบของสถานีเพลง (Music Format Station) แบ่งรูปแบบรายการออกเป็น 3 รูปแบบตามประเภทของรายการเพลง ให้สถานีวิทยุเครือข่ายเลือก รับสัญญาณรายการเป็นประจำต่อเนื่องได้เพียง 1 รูปแบบเท่านั้น คือ

ไอเคฮุค เป็นรูปแบบรายการเพลงยอดนิยม (Contemporary Hit Radio / CHR)

ไอเคเลิฟ เป็นรายการเพลงฟังสบาย (Easy Listening or Beautiful Music)

ไอเคลูกทุ่ง เป็นรูปแบบรายการเพลงยอดนิยม (Contemporary Hit Radio /CHR) (Contemporary Hit Radio / CHR) และรายการเพลงลูกทุ่ง (Country)

สถานีวิทยุชุมชนที่ดำเนินการตามหลักการวิทยุชุมชนอย่างแท้จริง คู่มีวิทยุชุมชน ของกาญจนา แก้วเทพ อธิบายเรื่องรูปแบบรายการที่จะนำมาใช้ในวิทยุชุมชนว่าสามารถมีได้ อย่าง หลากหลาย โดยที่แต่ละรูปแบบรายการต่างก็มีเป้าหมายเฉพาะ มีลักษณะเฉพาะ มีกลุ่มเป้าหมาย เฉพาะ มีการเปิดโอกาสให้ผู้ฟังมีส่วนร่วมมากขึ้น ทั้งที่มีความยากง่ายในการผลิต แตกต่างกัน การเลือกใช้รูปแบบรายการประเภทต่าง ๆ จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยและความพร้อมของผู้ จัดด้วย (กาญจนา : 44)

จากการศึกษางานวิจัยของสรวิรัช สมศิริรัตน์ ผู้วิจัยพบว่าวิทยุชุมชนกำหนดรูปแบบ รายการแบบ Block Station ตัดแบ่งช่วงเวลารายการออกเป็นช่วงๆละ 1-2 ชั่วโมง นำเสนอรายการ แต่ละช่วงแยกจากกันแบบเบ็ดเสร็จเด็ดขาด ไม่เกี่ยวข้องกัน ตามความถนัดและความสนใจของ อาสาสมัครผู้จัดรายการเป็นหลัก เช่น รายการนิตยสารทางอากาศ สัมภาษณ์ ข่าวสลับเพลง พูดคุย กับผู้ฟัง สนทนา พูดคุยสลับเพลง อภิปราย

ตัวอย่างงานวิจัยวิทยุชุมชนของจังหวัดกาญจนบุรี ของสร้อยรัศ สมศรีรัตน์ (2548) มีรูปแบบการนำเสนอของแผนผังรายการ ดังนี้

06.30 – 07.30 น.	สนทนาธรรม
07.30 – 08.00 น.	ข่าวยามเช้า
08.00 – 09.00 น.	ข่าวจากสถานี
09.00 – 10.00 น.	คุณภาพชีวิต / การเมืองภาคประชาชน
10.00 – 11.00 น.	รายการสมุนไพรรักษาโรค
11.00 – 12.00 น.	สาระเพื่อชุมชน
12.00 – 13.00 น.	สาระน่ารู้กับปฤชชน
13.00 – 14.00 น.	ภูมิปัญญาไทยสมุนไพรรักษาสุขภาพ
14.00 – 15.00 น.	หัวใจเพลง
15.00 – 17.00 น.	นานาสาระสบาย ๆ สไตส์ชาวบ้าน
17.00 – 18.00 น.	รายการเยาวชนสร้างสรรค์
18.00 – 19.00 น.	ชุมชนคนลูกทุ่ง / อนุรักษ์วัฒนธรรมไทย

สมัย คล้ายวิมุตต์ หรือสิงห์ สองแคว ผู้ดูแลการจัดผังรายการได้พูดถึงการจัดสรรตารางเวลาที่มีการเลือกรายการให้เหมาะสมกับช่วงเวลา เช่น ช่วงเช้าควรมีการบรรยายธรรม บ่ายมีสาระบ้าง การเมืองบ้าง แล้วมีชาวบ้านมาร่วมใช้สื่อ รายการมีมากมายประมาณ 30 รายการ (สร้อยรัศ สมศรีรัตน์ : 83)

2) การนำเสนอ พบว่า มีความต่างกัน คือ

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม รายการจากเรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลัก นำเสนอรายการเพลงโดยมีการกำหนดช่วงเวลา (Clock) ชัดเจน แน่นนอน เพื่อสร้างความคุ้นเคยให้กับผู้ฟังรายการ

การกำหนดช่วงเวลา (Clock) ของเรดิโอไอเค ใช้หลักการรูปแบบเดียวเป็นหลักยึดไว้ให้รายการดำเนินไปอย่างมีแบบแผน ต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง ตามที่ได้กล่าวไปแล้วในบทที่ 4 หัวข้อการบริหารจัดการงาน เนื้อหาและรูปแบบของรายการ

สถานีวิทยุชุมชนที่ดำเนินการตามหลักการวิทยุชุมชนอย่างแท้จริง ไม่มีกำหนดช่วงเวลาในการนำเสนอ (Clock) อย่างชัดเจน จากผลการศึกษา “ความเป็นมาและการบริหารจัดการของสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดชัยภูมิ” ของ คม สัมพันธ์รักษ์ (2548) ได้ศึกษากระบวนการผลิตรายการของวิทยุชุมชนต้นน้ำชี ตามแนวคิดวิทยุชุมชนอย่างแท้จริงพบว่า ผู้ดำเนินรายการทุกคนต้องเขียนบทวิทยุ เพื่อเป็นตัวบ่งบอกทิศทางของการนำเสนอข้อมูลว่าแต่ละ 1 ชั่วโมงจะนำเสนอประเด็นใดบ้าง ต้องมีการเพลงตอนไหน ทำให้การดำเนินรายการเป็นไปอย่างราบรื่นไม่ติดขัด (คม สัมพันธ์รักษ์ : 69)

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยวิทยุชุมชนของจังหวัดกาญจนบุรี ของสร้อยรัศ สมศรีรัตน์ เกี่ยวกับการนำเสนอรายการพบว่ารายการวิทยุชุมชนไม่มีกำหนดช่วงเวลาในการนำเสนอ (Clock) อย่างชัดเจน มีสาเหตุจากผู้จัดรายการยังไม่เรียนรู้กันและกัน ต่างคนต่างจัดรายการ ขาดความต่อเนื่องในระหว่างช่วงรายการผู้จัดรายการแต่ละรายการ (สร้อยรัศ สมศรีรัตน์ : 91)

3) ประเภทเนื้อหา พบว่า มีความเหมือนและความต่างกัน คือ

ความเหมือน คือ เนื้อหาประเภทรายการเพลง ข่าวสารกิจกรรมในท้องถิ่น ข่าวประชาสัมพันธ์หน่วยงานท้องถิ่น ที่นำเสนอ

ความต่าง คือ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย นำเสนอเนื้อหาข่าวสารทั่วไป ข่าวประชาสัมพันธ์องค์กรและหน่วยงานในเครือข่าย ประชาสัมพันธ์หน่วยงานส่วนกลาง ข่าวประชาสัมพันธ์ลูกค้า สัมภาษณ์ ศิลปิน นักร้อง นักแสดง และบุคคลสำคัญ เพื่อตอบสนองคนฟังทั่วประเทศ ลูกค้าผู้สนับสนุนรายการ และองค์กรตนเอง

ขณะที่สถานีวิทยุชุมชนนำเสนอเนื้อหาเพื่อตอบสนองผู้ฟังในท้องถิ่นเท่านั้น

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม รายการจากเรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลัก นำเสนอรายการเพลงโดยมีเนื้อหารายการสำคัญ 3 ส่วนหลัก คือ เพลงและข้อมูลเพลง ข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ลูกค้า เช่น เกม สปอตโฆษณา ข่าวประชาสัมพันธ์ของผู้สนับสนุนรายการ

เพลงและข้อมูลเพลงที่นำเสนอ ได้รับจากสังกัดค่ายเพลงต่างๆ และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เช่นเดียวกับรายการวิทยุอื่นๆ

ข้อมูลข่าวสารทั่วไปที่นำเสนอเป็นลักษณะเดียวกับรายการโทรทัศน์คือผลิตจากส่วนกลางแล้วส่งไปยังจังหวัดต่างๆทั่วประเทศ แต่มีการผสมข้อมูลข่าวสารบางส่วนจากท้องถิ่นที่ผู้ฟังจากทุกภาคฟังแล้วได้หมด โดยวิเคราะห์ว่าผู้ฟังกลุ่มเป้าหมายของรายการที่อยู่ทั่วประเทศชอบ

อะไร เช่น กลุ่มคนฟังโอเคลูกทุ่ง อายุ 17-35 ชอบทำอะไร ชอบดูอะไร รสนิยมแบบไหน ก็เลือกเอา  
สิ่งเหล่านั้นนำเสนอ

การประชาสัมพันธ์ลูกค้า เช่น เกม สปอตโฆษณา ข่าวประชาสัมพันธ์ของ  
ผู้สนับสนุนรายการ เป็นส่วนที่นำเสนอเพื่อตอบสนองการตลาดในการหารายได้เข้าสู่สถานีตาม  
แนวคิดวิทยุเชิงธุรกิจ (Commercial Radio)

สถานีวิทยุชุมชนที่ดำเนินการตามหลักการวิทยุชุมชนอย่างแท้จริง จะมีวิทยุชุมชน  
ของกาญจนา แก้วเทพ อธิบายลักษณะสำคัญของเนื้อหา ข้อมูลของวิทยุชุมชนว่าเป็นเนื้อหาที่  
ตอบสนองความต้องการของชุมชนแต่ละแห่ง มีความหลากหลาย ครอบคลุมความสนใจ ความ  
ต้องการและผลประโยชน์ของคนทุกกลุ่ม และเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของชุมชนที่มี  
หลากหลายมิติ เช่น เรื่องการทำมาหากิน การอยู่ร่วมกัน การปกครอง ศิลปวัฒนธรรม มรดกด้าน  
ภูมิปัญญาของชุมชน ส่งเสริมศิลปกรรมศาสนา การพักผ่อนความบันเทิงและการละเล่น ประเพณี  
พิธีกรรม ปัญหาต่าง ๆ ของชุมชน ดังนั้นเนื้อหาของวิทยุชุมชนในแต่ละที่จึงไม่จำเป็นต้องเป็นสูตร  
เดียวกันทั่วประเทศ (กาญจนา : 12)

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมจากการวิจัยของ คม สัมพันธ์รักษ์ (2548) สวัสดิ์  
สมศรีรัตน์ (2548) กุลนารี เสือโรจน์ (2551) พบว่าเนื้อหารายการของวิทยุชุมชนมี 3 ส่วนหลัก คือ  
เพลง ข่าวสารทั่วไป และข่าวกิจกรรมในชุมชน

เพลงและข่าวสารทั่วไปมีแหล่งที่มาจาก อินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ นิตยสาร และ  
เอกสารข้อมูลการประชาสัมพันธ์ต่างๆที่ฝากประกาศ

ข่าวสารกิจกรรมในชุมชน เป็นการแสวงหาข้อมูลด้วยตนเองจากการพบปะพูดคุย  
ในในชุมชน หรือการฝากข่าวประชาสัมพันธ์กิจกรรมจากชุมชน

วิทยุชุมชนไม่มีการประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการในเชิงธุรกิจ เพราะจะเป็นการ  
ขัดกับแนวคิดของวิทยุชุมชนนั่นเอง

4) เพลง พบว่า มีความเหมือนและความต่างกัน คือ

เพลงที่ใช้เปิดในรายการวิทยุจะเป็นเพลงที่ได้รับความนิยม เป็นที่ชื่นชอบของผู้ฟัง  
รายการเป็นสำคัญ

จากคุณลักษณะของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เป็นรูปแบบรายการเพลง (Music Station) จึงให้ความสำคัญต่อการคัดเลือกเพลงมากกว่าวิทยุชุมชนโดยทั่วไปที่นำเสนอเพลงเป็นเพียงส่วนหนึ่งของรายการเพื่อตอบสนองการสร้างความเป็นกันเองให้ผู้ฟังในท้องถิ่นเท่านั้น

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม รายการจากเรดิโอโอเคหรือผู้ผลิตหลัก นำเสนอรายการเพลงโดยเปิดเพลงที่ได้รับความนิยม จากการคัดเลือกโดยทีม Music Selector และแยกเป็นประเภทของเพลงตามอายุเพลง เพื่อให้ฟรีเซเลกเตอร์เลือกเปิดตามจำนวนเพลงที่คัดเลือกไว้ตาม Clock เพลงที่กำหนดไว้ ตามที่ได้กล่าวไปแล้วในบทที่ 4 หัวข้อการบริหารจัดการงาน เนื้อหาและรูปแบบของรายการ

สถานีวิทยุชุมชนที่ดำเนินการตามหลักการวิทยุชุมชนอย่างแท้จริง คู่มีวิทยุชุมชนของกาญจนา แก้วเทพ ใช้เกณฑ์เรื่องสาระ/บันเทิงเป็นตัวแบ่งเนื้อหาออกได้เป็น 2 ประเภทคือ เนื้อหาประเภทที่มุ่งให้สาระ และเนื้อหาประเภทที่ให้ความบันเทิง ที่มีเพลงอยู่ในส่วนของการให้ความบันเทิง สร้างความรู้สึกผ่อนคลายสำหรับผู้ฟังในท้องถิ่น

วิทยุชุมชนอย่างแท้จริงที่ดำเนินการโดยอาสาสมัครไม่ได้มีการกำหนด Clock ในการเปิดเพลงตามแนวคิดแบบวิทยุเชิงธุรกิจแต่อย่างใด

5) ประเด็นข่าวสาร พบว่า มีความเหมือนและความต่างกัน คือ

รายการวิทยุทั้ง 2 ประเภท มีการนำเสนอประเด็นข่าวสารระดับประเทศที่มีผลกระทบต่อคนในวงกว้าง และอยู่ในความสนใจของผู้ฟังรายการ

ขณะเดียวกันจากคุณลักษณะของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่ส่งกระจายเสียงไปทั่วประเทศจึงต้องนำเสนอประเด็นข่าวสารในมุมมองที่ครอบคลุมคนส่วนใหญ่ ไม่สามารถเจาะลึกเฉพาะคนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งตรงข้ามกับวิทยุชุมชนโดยทั่วไปที่มุ่งเน้นการสื่อสารและการมีส่วนร่วมกับคนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง นำเสนอประเด็นข่าวสารเพื่อตอบสนองวิถีชีวิตประจำวันของคนในชุมชนท้องถิ่น

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม นำเสนอประเด็นจากส่วนกลางแล้วส่งไปยังจังหวัดต่างๆทั่วประเทศ ยกประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อคนในวงกว้าง แต่มีการผสมข้อมูลข่าวสารบางส่วนจากท้องถิ่นที่ผู้ฟังจากทุกภาคฟังได้หมด ตามที่ได้กล่าวไปแล้วในบทที่ 4 หัวข้อการบริหารจัดการงาน เนื้อหาและรูปแบบของรายการ



สถานีวิทยุชุมชนที่ดำเนินการตามหลักการวิทยุชุมชนอย่างแท้จริง คู่มือวิทยุชุมชนของกาญจนา แก้วเทพ ใช้เกณฑ์เรื่องเนื้อหาภายใน/ภายนอกชุมชน จัดแบ่งเนื้อหาออกได้เป็น 2 ประเภท คือ เนื้อหาภายในชุมชน ไม่ว่าจะป็นรายการท้องถิ่น ความรู้ด้านการทำมาหากินในท้องถิ่น ศิลปวัฒนธรรมของชุมชน ฯลฯ และ เนื้อหาภายนอกชุมชน ก็เป็นเนื้อหาจากโลกภายนอก

งานวิจัยของคม สัมพันธ์รักษ์ (2548) ในการศึกษาวิทยุชุมชนต้นน้ำชีชี้ชัดให้เห็นว่ารายการที่นำเสนอประเด็นข่าวสารสาระน่ารู้ภายในชุมชนเป็นเครื่องสะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างบริบทชุมชน เพราะวิทยุชุมชนแต่ละแห่งจะมีเนื้อหาเรื่องราวข่าวสารสาระในชุมชนที่ไม่เหมือนกัน สอดคล้องไปตามวิถีชีวิต การประกอบอาชีพของคนในชุมชน เพื่อเป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นพัฒนาการเรียนรู้ของชุมชนและจุดประกายประเด็นสาธารณะในแต่ละชุมชน (คม สัมพันธ์รักษ์ : 172-173)

5.2.3 ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุชุมชน ด้านช่องทางในการส่ง (Channel)

ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยใช้ข้อมูลสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย เพื่อเปรียบเทียบข้อเหมือน ข้อต่างกับวิทยุชุมชนทั่วไปที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมด้านการบริหารจัดการวิทยุชุมชนของกาญจนา แก้วเทพ (2545) คมสัมพันธ์รักษ์ (2548) สรวรรุส สมศรีรัตน์ (2548) กุลนารี เสือโรจน์ (2551) พบว่ามีข้อเหมือนและข้อต่างดังนี้

ข้อเหมือน

- 1) สถานีวิทยุทั้ง 2 รูปแบบ ส่งกระจายเสียงทางระบบ เอฟ.เอ็ม. สเตอริโอ

ข้อต่าง

- 1) สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายรับสัญญาณรายการจากระบบดาวเทียม แต่วิทยุชุมชนผลิตรายการเองในพื้นที่แล้วส่งกระจายเสียง

- 2) กำลังเครื่องส่งและความสูงของเสาส่งสัญญาณ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายใช้เครื่องส่งที่มีกำลังส่งและเสาส่งสัญญาณ เกินกำหนดมาตรฐานของวิทยุชุมชน คือ เครื่องส่งมีกำลังส่งตั้งแต่ 300 วัตต์ ถึง 1 กิโลวัตต์ และเสาสูงเกิน 30 เมตร หรือตั้งเสาส่งไว้บนยอดตึกสูง ส่วนสถานีวิทยุชุมชนที่ได้ทบทวนวรรณกรรมดำเนินการภายใต้ข้อกำหนด ใช้เครื่องส่งไม่เกิน 30 วัตต์ และตั้งเสาส่งสัญญาณสูงไม่เกิน 30 เมตร

3) ระยะเวลาในการออกอากาศ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายออกอากาศรายการทุกวัน วันละ 24 ชั่วโมง ไม่มีการหยุดออกอากาศ ขณะที่สถานีวิทยุชุมชนทั่วไปมีการออกอากาศตามกำลังการผลิตของอาสาสมัครในชุมชน เช่น จุดปฏิบัติการเรียนรู้วิทยุชุมชนปฐมสาคร วันจันทร์ พุธ ศุกร์ และเสาร์ ออกอากาศ เวลา 05.00-15.00 น. และ 18.00-21.00 น. วันอังคาร พุธ และเสาร์ ออกอากาศ เวลา 05.00-15.00 น. และ 18.00-22.00 น. (กุลนารี เสือโรจน์ : 159)

4) พื้นที่ออกอากาศ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายออกอากาศรายการพร้อมกันทุกสถานีทั่วประเทศ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละสถานีมีรัศมีการออกอากาศครอบคลุมพื้นที่ทั้งอำเภอที่เป็นจุดตั้งสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ส่วนสถานีวิทยุชุมชนทั่วไปมีรัศมีการออกอากาศประมาณ 15-20 ก.ม.

5.2.4 ข้อเหมือน ข้อต่าง ของ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียม กับ วิทยุชุมชน ด้านผู้รับ (Receiver)

การศึกษาผู้ฟังรายการวิทยุ หรือ ผู้รับ (Receiver) พบว่ามีข้อเหมือนและข้อต่าง ดังนี้

#### ข้อเหมือน

1) สถานีวิทยุทั้ง 2 รูปแบบ มีการสำรวจผู้ฟังรายการแบบไม่เป็นทางการ โดยสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายใช้ฐานข้อมูลจากข้อความสั้น (sms) ที่ผู้ฟังรายการส่งเข้ามา และลงพื้นที่สำรวจแบบไม่เป็นทางการเพื่อให้ทราบว่ากลุ่มเป้าหมายเป็นใครบ้าง ส่วนสถานีวิทยุชุมชนทั่วไปสำรวจผู้ฟังด้วยการพูดคุยสอบถามความต้องการเมื่อได้พบปะกันในชีวิตประจำวัน

#### ข้อต่าง

1) สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายส่งกระจายเสียงพร้อมกันทั่วประเทศสู่กลุ่มผู้ฟังทั่วประเทศ ส่วนสถานีวิทยุชุมชนมุ่งเน้นผู้ฟังรายการในชุมชนเท่านั้น

2) จากที่ได้กล่าวข้างต้นว่าสถานีวิทยุชุมชนทั่วไปมีการสำรวจผู้ฟังรายการแบบไม่เป็นทางการจากการพูดคุยกันในชุมชนแล้ว สถานีวิทยุชุมชนบางแห่งมีผู้ศึกษาวิจัยเรื่องสถานีวิทยุชุมชนเข้าไปสำรวจวิจัยสถานีวิทยุชุมชนแห่งนั้นอย่างเป็นทางการในทุกประเด็น รวมถึงเรื่องผู้ฟังรายการด้วย เช่น การศึกษา “ความเป็นมาและการบริหารจัดการของสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดชัยภูมิ” ของ คม สัมพันธ์รักษ์ (2548) การศึกษา “การบริหารสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดกาญจนบุรี” ของสร้อยรัส สมศรีรัตน์ (2548) เป็นต้น

จากการเปรียบเทียบคุณลักษณะของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายกับสถานีวิทยุชุมชนในรูปแบบของชุมชน ผู้วิจัยได้พบว่าแม้ว่าสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจะมุ่งเน้นในเชิงธุรกิจ แต่หากมองในแง่ความเป็นชุมชน สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายได้มีพื้นที่ช่วงต้นชั่วโมงในการสื่อสารกับแต่ละชุมชนอยู่เช่นกัน เช่นในยุคแรกที่เรดิโอไอเคเให้สถานีวิทยุเครือข่ายแต่ละแห่งผลิตข่าวขึ้นเอง และในยุคปัจจุบันทางเรดิโอไอเคเได้นำช่วงเวลาดังกล่าวมาผลิตไอเคเนิวส์ที่ยังคงมีการนำข่าวสารจากในแต่ละพื้นที่มานำเสนอสลับสับเปลี่ยนไปทุกช่วงในทุกต้นชั่วโมง

“กฎหมายยังไม่ชัดเจนว่าออกมาเพื่อให้วิทยุชุมชนแบ่งสัดส่วนการนำเสนอเรื่อง ของในชุมชนแบบนี้ ตอนแรกเราก็ยังไม่ได้คิดแบบนี้ แต่โดยรูปแบบนี้ที่เราคิด เผอิญเราอยากเจาะ ชุมชนอยู่แล้ว เรามี 10 นาทีตรงนี้ไว้ให้สื่อสารกับชุมชน ดังนั้นกฎหมายรองรับชัดเจนีป่าวไม่รู้ แต่ ถ้ามีไว้มันก็ดี เหมือนตอนที่ยังไม่ออกกฎหมายรัดเข็มขัดนริภัย เราหัดเป็นนิสัยก็หัดไปก่อนก็ดี” (สัมภาษณ์-ชัยปภรณ์ พุทธิธรรภาพ)

ผู้วิจัยยังได้นำข้อมูลจากการเปรียบเทียบคุณลักษณะของสถานีวิทยุชุมชน เครือข่ายกับสถานีวิทยุชุมชนในรูปแบบของชุมชนที่ได้มาวิเคราะห์ห้องค์กร (SWOT) เพื่อศึกษาหา จุดเด่นหรือข้อได้เปรียบ และจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย พบว่า มี รายละเอียดดังนี้

#### จุดเด่น

1) มีเจ้าของเพียงคนเดียวและมีแนวคิดในการผลิตรายการวิทยุในเชิงธุรกิจอยู่แล้ว จึงสามารถตัดสินใจเข้าร่วมเป็นพันธมิตรได้ง่าย

2) มีคลื่นวิทยุที่สามารถออกอากาศได้อย่างอิสระ

3) สถานีสามารถนำเสนอเนื้อหาข่าวสารในพื้นที่ได้ง่าย เพราะเจ้าของสถานีอยู่ในพื้นที่

4) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่ำกว่าวิทยุเชิงธุรกิจ (เปรียบเทียบจากค่าสัมปทาน ค่าเช่าสถานี)

#### จุดด้อย

1) ขาดทักษะ องค์ความรู้ ด้านการผลิตรายการวิทยุ

2) ขาดทักษะ องค์ความรู้ ด้านเทคนิคการออกอากาศ

3) ขาดทักษะ องค์ความรู้ ด้านการบริหารจัดการ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะของผู้ผลิตหลักที่ดำเนินธุรกิจในรูปแบบของ  
 วิทยุเชิงธุรกิจ และสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์องค์กร (SWOT) ศึกษาหา  
 จุดเด่นหรือข้อได้เปรียบ และจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ได้เข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจ  
 ดำเนินงานร่วมกัน พบว่าเป็นไปตามหลักการของพันธมิตรทางธุรกิจ กล่าวคือ องค์กรทั้งสองต่างมี  
 จุดเด่นที่แตกต่าง ซึ่งสามารถเลือกนำมาใช้เติมเต็มศักยภาพซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี เช่น สถานี  
 วิทยุชุมชนเครือข่ายมีสถานีวิทยุรองรับการออกอากาศให้กับผู้ผลิตหลักได้ตลอด 24 ชั่วโมง  
 ในขณะที่ผู้ผลิตหลักมีศักยภาพในการผลิตรายการวิทยุ การบริหารจัดการงานวิทยุ และเทคนิคการ  
 ส่งกระจายเสียง ช่วยดูแลงานทั้งหมดให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย เป็นต้น

ผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่มีจุดเด่นจุดเด่นหรือข้อได้เปรียบ และ  
 จุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบ ได้ตกลงใจร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ เลือกสร้างความสอดคล้องด้วย  
 การนำทรัพยากรที่แต่ละฝ่ายมีอยู่มาใช้เติมเต็มศักยภาพซึ่งกันและกัน เพื่อผนึกพลังให้สามารถ  
 ดำเนินการไปสู่เป้าหมายแล้ว ผู้วิจัยจะขอศึกษากลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานีเครือข่าย และ  
 การผลิตรายการของวิทยุดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศในบทถัดไป

ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 6

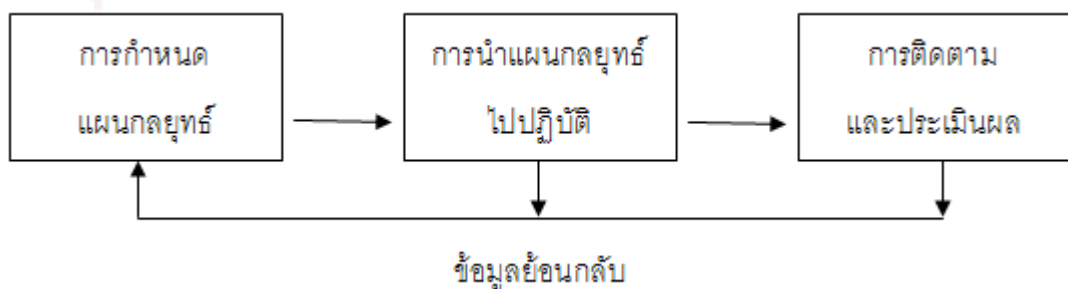
### การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีเครือข่าย และการผลิตรายการ ของวิทยุดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ

การศึกษาเรื่อง“กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ” เป็นการศึกษาการบริหารจัดการของหน่วยผลิต 2 หน่วยที่ทำงานร่วมกัน คือ เรดิโอไอเคหรือที่เรียกว่าผู้ผลิตหลัก และสถานีวิทยุชุมชนที่เข้ามาเป็นเครือข่ายในการออกอากาศรายการวิทยุ ในรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจในการดำเนินธุรกิจวิทยุ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลพร้อมวิเคราะห์เนื้อหาในส่วนของ การตอบโจทย์ในประเด็นคำถามนำวิจัย ข้อที่ 2 คือ ผู้ผลิตหลัก สื่อสารเพื่อสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ กับเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย กำหนดกลยุทธ์ร่วมกันกำหนดรูปแบบการนำเสนอ และกระบวนการผลิตรายการ ให้สอดคล้องกับ รูปแบบธุรกิจวิทยุ และรูปแบบวิทยุชุมชน อย่างไร

ตามการนิยามคำว่า “กลยุทธ์” จากการศึกษาเรื่อง การบริหารสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ ด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ ของชลธิศ แก้วประเสริฐสุข (2549) จะให้ความหมายโดยพิจารณาครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (Ends) และวิธีการ (Means) ที่จะทำใหบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยการเลือกใช้ทรัพยากรและวิธีการที่เหมาะสม

กลยุทธ์การบริหารจัดการ จึงหมายถึง กระบวนการกำหนดและประเมินทางเลือกต่างๆในการบริหารจัดการที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์





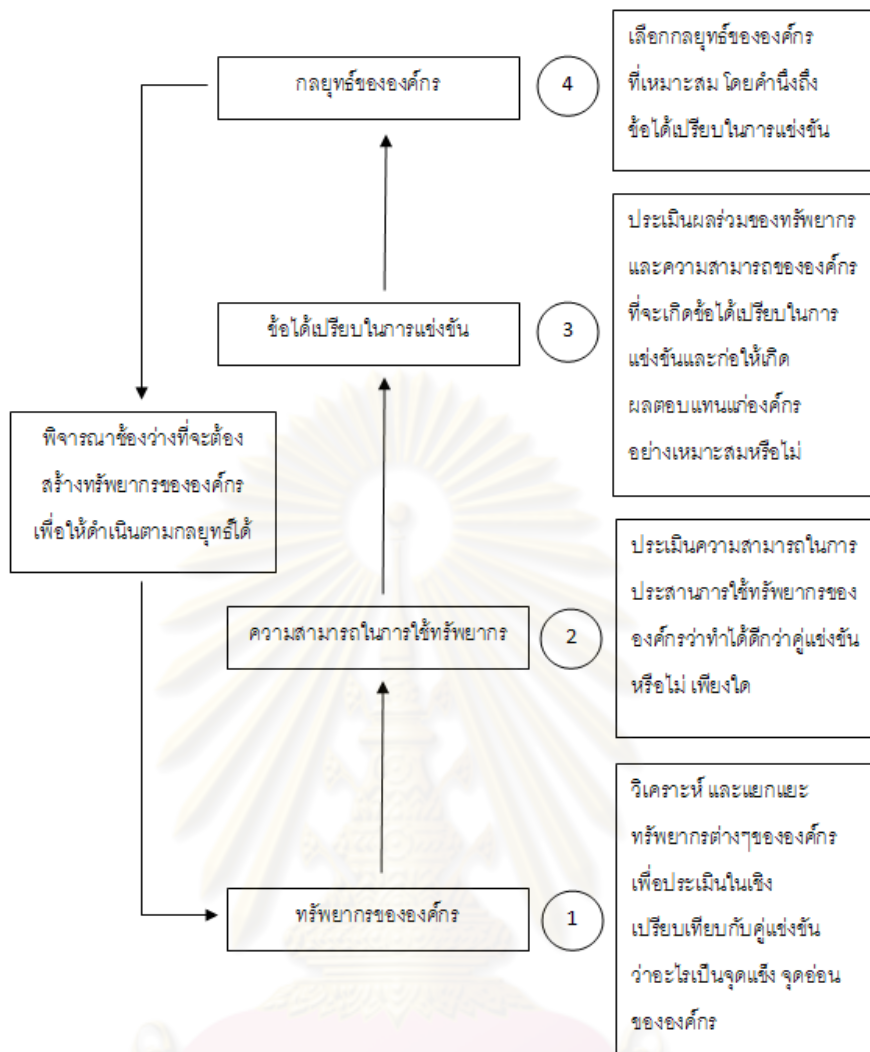
ในขั้นตอนแรกของการดำเนินกลยุทธ์ คือ การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนเริ่มวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและภายนอก เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กร และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่สอง คือ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่างๆที่ได้วางไว้ไปปฏิบัติ โดยเตรียมความพร้อมของปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างองค์กร และระบบงานต่างๆที่จำเป็นเพื่อช่วยให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และขั้นตอนสุดท้าย คือ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ได้ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เผชิญอยู่ เพื่อนำไปวิเคราะห์ ทำการแก้ไข

ผู้วิจัยเลือกนำขั้นตอนกลยุทธ์การบริหารจัดการมาใช้เป็นต้นแบบในการใช้ศึกษาวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เริ่มต้นจากการนำข้อมูลที่มีมารวบรวมเพื่อทำการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และวิเคราะห์ทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่ขององค์กร เพื่อประเมินในเชิงเปรียบเทียบ ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน และประเมินความสามารถขององค์กรว่ามีความถนัดเชี่ยวชาญในเรื่องอะไร เพื่อนำทรัพยากรและความสามารถที่มีมาประสานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้เกิดกลยุทธ์ที่เหมาะสมขององค์กรนำไปสู่การกำหนดให้องค์กรต้องเสริมสร้างทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเป็นไปตามทิศทางของกลยุทธ์ด้วย



ภาพที่ 39 การแสดงความสัมพันธ์ในการวิเคราะห์ทรัพยากร ความสามารถ และกลยุทธ์ขององค์กร

จากข้อค้นพบในบทที่ 4 และ บทที่ 5 พบว่า วิทย์ผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศของเรดิโอไอเคเป็นต้นแบบ (Model) ใหม่ของการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างสถานีวิทยุชุมชนกับองค์กรภาคธุรกิจ ที่มีคุณลักษณะเฉพาะแตกต่างจากวิทยุเชิงธุรกิจและวิทยุชุมชนทั่วไป

โดยการศึกษารายละเอียดของวิทย์ผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ ในบทที่ 4 และบทที่ 5 ได้วิเคราะห์โครงสร้างและทรัพยากรของเรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย และประเมินในเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่งเพื่อ

ค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เพื่อประเมินความสามารถในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพขององค์กร นำไปสู่การเลือกใช้กลยุทธ์ขององค์กร

ดังนั้นการนำเสนอข้อมูลในบทที่ 6 นี้ จึงเป็นส่วนที่เชื่อมโยงมาจากการนำเสนอประเด็นการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการบริหารจัดการสถานีวิจัย และ การสื่อสารระหว่างบุคคลในฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาดกับสถานีวิจัยชุมชนเครือข่ายที่นับเป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารจัดการธุรกิจวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิจัยชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ

โดยในบทนี้จะมุ่งเน้นการศึกษา วิเคราะห์และทำความเข้าใจกับขั้นตอนการบริหารจัดการและการสื่อสารระหว่างบุคคลในฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาด กับสถานีวิจัยชุมชนเครือข่ายที่ส่งผลต่อการพัฒนาสู่การเติบโตของวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่าย

โดยผู้วิจัยจะแบ่งประเด็นในการศึกษาออกเป็น 3 ประเด็นหลักดังนี้

6.1 บริบท วิทยุชุมชนเครือข่าย

6.2 การบริหารจัดการสถานีวิจัยชุมชนเครือข่าย

## 6.1 บริบท สถานีวิจัยชุมชนเครือข่าย

การศึกษาวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิจัยชุมชนเครือข่าย ในบทที่ 4 ได้ศึกษาบริบทขององค์กรผู้ผลิตหลักแล้ว ในบทนี้จึงศึกษาบริบทของสถานีวิจัยชุมชนเครือข่ายที่นับเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิจัยชุมชน

หรืออาจกล่าวได้ว่า วิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิจัยชุมชนทั่วประเทศที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของสถานีวิจัยชุมชน โดยสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดการของเรดิโอไอเคในฐานะผู้ผลิตหลัก ที่ดำเนินงานต่อเครือข่ายสถานีวิจัยชุมชน

### 6.1.1 ที่มา : จุดเริ่มต้นของสถานีวิจัยชุมชนเครือข่าย

สถานีวิจัยชุมชนเครือข่าย คือ สถานีวิจัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดต่างๆ ขอใบอนุญาตจดทะเบียนวิทยุชุมชนอย่างถูกต้องจากประชาสัมพันธ์จังหวัด จัดตั้งสถานี เครื่องส่งและเสาส่งสัญญาณ ดำเนินการบริหารจัดการสถานี และรับสัญญาณรายการของเรดิโอไอเคเพื่อส่งกระจายเสียงออกอากาศในพื้นที่ของตนเอง

ในช่วงเดือนสิงหาคม-ตุลาคม พ.ศ.2550 สถานีวิทยุชุมชนในท้องถิ่นต่างๆทุกภาคทั่วประเทศได้รับการติดต่อจากทีมงานของเรดิโอไอเคที่จัดแบ่งบุคลากรเป็นทีมออกเดินสายในครั้งแรก พุดคุยให้คำแนะนำเพื่อเปิดโอกาสรับสถานีวิทยุชุมชนเข้าเป็นเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจในการส่งกระจายเสียงออกอากาศรายการของเรดิโอไอเคทั่วประเทศ โดยในครั้งนั้นเรดิโอไอเคมีการทำสัญญากับสถานีวิทยุชุมชนเพื่อเป็นพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกันทั้งสิ้น จำนวน 62 สถานี ซึ่งก่อนหน้านั้นสถานีวิทยุชุมชนแต่ละแห่งได้ผลิตรายการของตนเองออกอากาศอยู่ก่อนแล้วตามอัตภาพ

การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดขึ้นของเรดิโอไอเค และสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย นับเป็นการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบของเครือข่าย หรือที่เรียกว่า “เน็ตเวิร์ค” (Network) ซึ่งธีรภิติ นวรัตน์ ณ ออยุธยา ระบุว่า เป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดจากการร่วมมือทางด้านการตลาดอย่างหลวมๆ (Loose Market Relationship) เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ไม่เป็นทางการมากนัก โดยมักเกิดขึ้นเนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในขณะนั้น (ธีรภิติ นวรัตน์ ณ ออยุธยา : 2-3)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจำนวน 6 รายที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับเรดิโอไอเค คือ

(1) การันต์ พลฤทธิ์ เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในจังหวัดนครราชสีมา ประกอบอาชีพผู้ประกาศและนักจัดรายการวิทยุมาประมาณ 10 ปี ตั้งสถานีวิทยุชุมชนผลิตรายการวิทยุของตนเองอยู่ก่อนแล้ว จำนวน 2 สถานี และขอใบอนุญาตจดทะเบียนวิทยุชุมชนตั้งสถานีเพิ่มขึ้นอีก 3 สถานี เพื่อรับสัญญาณรายการของเรดิโอไอเคทั้ง 3 รูปแบบ กระจายเสียงออกอากาศ สถานีละรูปแบบ คือ คลื่นความถี่ เอฟเอ็ม. 89.0 เมกกะเฮิร์ตซ์ ออกอากาศรายการไอเคฮุค คลื่นความถี่ เอฟเอ็ม. 94.0 เมกกะเฮิร์ตซ์ ออกอากาศรายการไอเคเลิฟ และคลื่นความถี่ เอฟเอ็ม. 87.75 เมกกะเฮิร์ตซ์ ออกอากาศรายการไอเคลูกทุ่ง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ตั้งแต่เรดิโอไอเคเริ่มผลิตรายการในเดือนตุลาคม พ.ศ.2550

(2) ทรงพล พิบูลสงคราม เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดลพบุรี เป็นพนักงานบริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด(มหาชน) ตำแหน่งผู้จัดการส่วนตัวศิลปิน ได้ตั้งสถานีวิทยุชุมชนขึ้น ดำเนินการผลิตรายการของตนเอง ออกอากาศรายการ ตั้งแต่เวลา 05.00-24.00 น. นำเสนอรายการเพลง แล้วจึงหันมารับสัญญาณรายการของเรดิโอไอเคส่งกระจายเสียงออกอากาศในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี คลื่นความถี่ เอฟเอ็ม. 92.5 เมกกะเฮิร์ตซ์ ออกอากาศรูปแบบรายการไอเคฮุค ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ.2550 เป็นต้นมา

(3) วรรณาส่งประชาธนารักษ์ เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดกาญจนบุรี เป็นเจ้าของร้านตัวแทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์คูโบต้า และร้านจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์ เริ่มต้นการทำวิทยุชุมชนเป็นครั้งแรกด้วยการตั้งสถานีวิทยุชุมชนขึ้นมาเพื่อรับสัญญาณวิทยุรูปแบบรายการของเรดิโอไอเคผ่านดาวเทียม เพื่อส่งกระจายเสียงออกอากาศในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี คลื่นความถี่ เอฟเอ็ม. 88.25 เมกกะเฮิร์ตซ์ ออกอากาศรายการไอเคฮุก และคลื่นความถี่ เอฟเอ็ม. 89.0 เมกกะเฮิร์ตซ์ ออกอากาศรายการไอเคเลิฟ ตั้งแต่เรดิโอไอเคเริ่มส่งสัญญาณรายการในเดือนตุลาคม พ.ศ.2550

(4) เรวัต เกิดวษา อดีตผู้ช่วยนักจัดรายการ รายการวิทยุ 103.5 Happy Station ของบริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ หลังจากที่ได้ออกจากงานประจำในช่วงปลายปี พ.ศ.2550 หันมาทำธุรกิจส่วนตัว และเข้าสถานีวิทยุชุมชนในพื้นที่วันละหนึ่งชั่วโมงเพื่อจัดรายการวิทยุของตนเอง จนปลายปี พ.ศ.2551 ได้ตั้งสถานีวิทยุชุมชนขึ้น 2 สถานี เริ่มเป็นพันธมิตรทางธุรกิจรับรายการของเรดิโอไอเค ออกอากาศในเขตอำเภอเมือง จังหวัดตรัง สถานีละรูปแบบ คือ คลื่นความถี่ เอฟเอ็ม. 96.75 เมกกะเฮิร์ตซ์ ออกอากาศรายการไอเคฮุก คลื่นความถี่ เอฟเอ็ม. 92.25 เมกกะเฮิร์ตซ์ ออกอากาศรายการไอเคเลิฟ และในกลางปี พ.ศ.2552 ได้ตั้งสถานีวิทยุชุมชนเพิ่มขึ้นอีก 1 สถานี คือคลื่นความถี่ เอฟเอ็ม. 103.75 เมกกะเฮิร์ตซ์ รับสัญญาณรายการไอเคลูกทุ่ง ออกอากาศในเขตอำเภอเมือง จังหวัดตรัง

(5) ไชยสาคร จันทะคาม เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดร้อยเอ็ด ข้าราชการตำแหน่งเจ้าหน้าที่สถานีโทรทัศน์ช่อง 11 จังหวัดร้อยเอ็ด เริ่มต้นทำวิทยุชุมชนของตนเองครั้งแรกในปี พ.ศ.2545 ขณะที่จังหวัดมุกดาหารได้ขออนุญาตจัดตั้งสถานีวิทยุชุมชนหนึ่งสถานีที่จังหวัดสพต.โฆษณารายได้ให้กับสถานี จนปี พ.ศ.2549 มีการย้ายมาทำงานที่จังหวัดร้อยเอ็ด จึงได้ยกเลิกการผลิตรายการที่มุกดาหาร มาขอใบอนุญาตประกอบกิจการวิทยุชุมชนขึ้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดจำนวนหนึ่งสถานีผลิตรายการและดำเนินการเหมือนเดิม ต่อมาในเดือนตุลาคม พ.ศ.2550 เรดิโอไอเคได้มาติดต่อแนะนำธุรกิจของเรดิโอไอเค ไชยสาครจึงได้ยุติการผลิตรายการของตนเอง และเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ รับสัญญาณรายการวิทยุรูปแบบไอเคเลิฟ และจากนั้นอีก 6 เดือนหนึ่งได้เพิ่มสถานีวิทยุชุมชนขึ้นอีกแห่งเพื่อรับสัญญาณรายการวิทยุรูปแบบไอเคลูกทุ่ง ส่งกระจายเสียงออกอากาศในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด คลื่นความถี่ เอฟเอ็ม. 88.75 เมกกะเฮิร์ตซ์ ออกอากาศรายการไอเคลูกทุ่ง และเอฟเอ็ม. 104.5 เมกกะเฮิร์ตซ์ ออกอากาศรายการไอเคเลิฟ



(6) พชร ปราบใหญ่ เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดสุพรรณบุรี เป็นเจ้าของธุรกิจ ตั้งสถานีวิทยุชุมชนจำนวน 2 สถานี รับสัญญาณวิทยุรูปแบบรายการของเรดิโอไอเค ผ่านดาวเทียมแล้วส่งกระจายเสียงออกอากาศในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี คลื่นความถี่ เอฟเอ็ม. 90.75 เมกกะเฮิร์ตซ์ ออกอากาศรายการโอเคลูกทุ่ง และเอฟเอ็ม. 104.5 เมกกะเฮิร์ตซ์ ออกอากาศรายการโอเคเลิฟ ตั้งแต่เรดิโอไอเคเริ่มส่งสัญญาณรายการในเดือนตุลาคม พ.ศ.2550

จากการสัมภาษณ์พันธมิตรทางธุรกิจในการดำเนินการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ผู้ผลิตหลัก และเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ทำให้ผู้วิจัยได้พบว่าทางสถานีวิทยุชุมชนที่ได้เข้าร่วมเป็นสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายของเรดิโอไอเคนั้น ไม่มีสถานีวิทยุชุมชนที่เป็นการบริหารแบบชุมชนเป็นเจ้าของเลยแม้แต่รายเดียว และหากสถานีวิทยุชุมชนที่เป็นการบริหารแบบชุมชนเป็นเจ้าของ การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการของสถานีวิทยุชุมชนด้วย

สำหรับสถานีวิทยุชุมชนที่เข้าร่วมเป็นสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายของเรดิโอไอเคมีหลายลักษณะ สามารถจัดแบ่งตามลักษณะความต้องการของเจ้าของสถานี เป็น 4 ประเภท คือ

(1) ประเภทแรก สถานีวิทยุชุมชนที่เจ้าของสถานีเป็นนักธุรกิจในจังหวัด มีธุรกิจใหญ่โต มีชื่อเสียงในระดับจังหวัด ยังไม่เคยมีสถานีวิทยุ แต่มีศักยภาพในการตั้งสถานีวิทยุชุมชน มีทุนในการจัดหาอุปกรณ์ เพื่อส่งกระจายเสียงออกอากาศได้ตามเงื่อนไขของเรดิโอไอเค เช่น กำลังส่งครอบคลุมพื้นที่ ความสูงของเสาตามที่ต้องการ สัญญาณรายการมีความเข้มสูงฟังได้ชัดเจน จึงลงทุนตั้งสถานีวิทยุชุมชนรับสัญญาณรายการของเรดิโอไอเคทุกช่วงตลอด 24 ชั่วโมง โดยมีแนวคิดเพียงเพื่อเป็นเจ้าของสื่อในจังหวัด และสร้างภาพลักษณ์ในสังคมว่าเป็นเจ้าของสื่อในระดับจังหวัดด้วยเท่านั้น ไม่มีการขายสปอตโฆษณาและไม่ผลิตสปอตโฆษณาของสินค้าและบริการของตนเองแต่อย่างใด

“บางรายเป็นคนหนีประจำจังหวัด รวยอยู่แล้ว มีเงินส่งลูกเรียนเมืองนอก ทำธุรกิจประมวลคอมพิวเตอร์ให้ราชการ ใหญ่มาก รวยมาก บอกว่าถ้าให้พี่ไปขายสปอตตัวละ 20 บาท 50 บาท พี่ไม่ทำนะ พี่ตั้งเสาไว้เฉยๆ ไม่ขาย ทำไปก็ไม่คุ้มเหนื่อยเขา เขารับงานประมวลคอมพิวเตอร์ครั้งหนึ่งได้มากกว่าค่าสถานีแล้ว เขาแค่คิดว่ามีสถานีไว้เพื่อเวลาไปออกงานมีคนกล่าวขอบคุณในงานขอขอบคุณคุณช่อน ร้านคอมพิวเตอร์ที่ใหญ่ที่สุดในจังหวัด และเจ้าของสถานีเรดิโอไอเค เท่านั้นจะพอใจละ แต่เรายังไม่ตัดสินใจเขาออก เพราะสัญญาณเขาแรง สัญญาณดี ก็เอาไว้ก่อน” (สัมภาษณ์-ชัยปกรณ์ พุทธิธรรภาพ)

(2) ประเภทที่สอง คือ เจ้าของสถานี่เป็นเจ้าของธุรกิจประเภทอื่นๆ และต้องการโฆษณาสินค้าของตนเองอย่างเต็มที่ ไม่ต้องการบริหารจัดการสถานี่วิทยุ ไม่มีการผลิตรายการใดๆ จึงรับสัญญาอนุญาตรายการวิทยุของเรดิโอไอเคตลอด 24 ชั่วโมง ยกเว้นช่วง 5 นาที ทุกต้นชั่วโมง เพื่อออกอากาศสเปดโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าของตนเองเท่านั้น เช่น วรณา แสงประชานารักษ์ เจ้าของสถานี่วิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดกาญจนบุรี

(3) ประเภทที่สาม คือ เจ้าของสถานี่เป็นเจ้าของสถานี่วิทยุชุมชนผลิตรายการวิทยุของตนเองอยู่แล้ว มีการบริหารจัดการอย่างเต็มรูปแบบ แต่รู้สึกยุ่งยาก จึงเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ รับสัญญาอนุญาตรายการวิทยุของเรดิโอไอเค และต้องการองค์ความรู้ด้านการผลิตและการบริหารจัดการจากเรดิโอไอเค แล้วดำเนินการหารายได้ด้วยการขายสเปดโฆษณาในพื้นที่ตามเงื่อนไขของเรดิโอไอเคที่ระบุให้สถานี่วิทยุชุมชนสามารถออกอากาศโฆษณาในพื้นที่ได้ 5 นาทีทุกต้นชั่วโมง เช่น ไชยสาคร จันทะคาม เจ้าของสถานี่วิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดร้อยเอ็ด พชร ปราบใหญ่ เจ้าของสถานี่วิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดสุพรรณบุรี ทรงพล พิบูลสงคราม เจ้าของสถานี่วิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดลพบุรี

(4) ประเภทสุดท้าย นักลงทุนที่เป็นนักธุรกิจที่เคยผลิตรายการวิทยุมาก่อน และยังไม่เคยผลิตรายการวิทยุเลย แต่มีแนวคิดในการทำธุรกิจทางวิทยุ จึงเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับเรดิโอไอเครับรายการไปออกอากาศ แล้วหาลูกค้าตามเงื่อนไขของเรดิโอไอเคที่ระบุให้สถานี่วิทยุชุมชนออกอากาศโฆษณาในพื้นที่ได้ 5 นาทีทุกต้นชั่วโมง เช่น การันต์ พลฤทธิ์ เจ้าของสถานี่วิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดนครราชสีมา เรวัต เกิดวะษา เจ้าของสถานี่วิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดตรัง

“สถานี่เครือข่ายของเราอย่างคุณรังสี เขามีหลายสถานี่ เขาไปซื้อสัญญาอนุญาตหลายคลื่นหลายจังหวัด รับสัญญาอนุญาตของเราอย่างดี ถึงเวลา .00 ก็ตัด เข้าไอเคนิวส์ของเรา พอ 5 นาที ปุ๊ปก็ตัดเข้าสเปดของเขา ครบ 5 นาทีแล้วก็ตัดรับสัญญาอนุญาตของเราอีก 5 นาที ตรงเวลาทั้งหมด ก็ทำเป็นธุรกิจ ตระเวนลงพื้นที่หาสปอนเซอร์ เขามี 8 สถานี่ในภาคใต้ เวลาขายโฆษณาก็ทำแพคเกจขายทั้งภาคเลยทีเดียว” (สัมภาษณ์-ชัยปกรณ์ พุทธิธำภาพ)

จากการสัมภาษณ์ ผู้ผลิตหลักได้ระบุว่า จากการทำงานร่วมกับสถานี่วิทยุชุมชนเครือข่ายในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจมาตลอดกว่า 3 ปี สถานี่วิทยุชุมชนที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกันคือสถานี่วิทยุชุมชนเครือข่ายในรูปแบบที่สามและสี่ คือ สถานี่วิทยุชุมชนเครือข่ายที่รับสัญญาอนุญาตรายการวิทยุของเรดิโอไอเค และดำเนินการหารายได้ด้วยการขายสเปดโฆษณาในพื้นที่

ตามเงื่อนไขของเรดิโอไอเค เพราะสถานีวิทยุในสองรูปแบบนี้จะพัฒนาสถานีให้มีคุณภาพสัญญาณชัดเจนและขยายรัศมีการออกอากาศให้ครอบคลุมพื้นที่อำเภอเมือง เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าที่เป็นผู้สนับสนุนรายการในพื้นที่

“สถานีประเภทที่นักลงทุนเป็นนักธุรกิจของจังหวัด แต่เขายังไม่เคยมีคลื่นวิทยุ แล้วเขามีศักยภาพในการตั้งเสา ขึ้นคลื่นวิทยุได้ตามเงื่อนไขของเรา เขาก็จะยินยอมตามเงื่อนไขของเรา เพื่อที่จะได้เอารายการของเราไปออกอากาศ แล้วก็หาลูกค้าตามเงื่อนไขของเราที่บอกว่าเขาสามารถออกอากาศโฆษณาของเขาได้เฉพาะต้นชั่วโมง อันนี้จะเป็นอะไรที่ทางเราจะชอบมาก เพราะเราจะเจอคนที่คิดเหมือนกัน

อีกอย่างหนึ่งคือตัวเจ้าของคลื่นที่มีคลื่นของตัวเอง เคยบริหารอะไรมาก็เยอะแล้ว เคยมีเนื้อหาในรายการแล้ว แต่เขารู้สึกว่าเขาทำแล้วมันยาก เขาก็จะมาขอรายการเราไปออกอากาศ แล้วก็หาลูกค้าต้นชั่วโมง ซึ่งอันนี้เราก็ชอบมากเหมือนกัน เพราะเขาจะพัฒนาสถานีเขาให้ดีที่สุด เพื่อให้ลูกค้าได้ยินชัดเจนแล้วมาลงโฆษณากับเขา” (สัมภาษณ์-ชลธิศ กรดี)

ขณะเดียวกันทางเรดิโอไอเคยังคงมีการจัดหาสถานีวิทยุชุมชนแห่งใหม่เข้ามาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง จนในปี พ.ศ.2551 เรดิโอไอเคสามารถจัดหาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายได้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ในนโยบายของบริษัท คือจำนวนทั้งสิ้น 93 สถานี โดยแบ่งเป็นสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่รับสัญญาณรูปแบบรายการไอเคสุค จำนวน 31 สถานี รูปแบบรายการไอเคเลิฟ จำนวน 32 สถานี และ รูปแบบรายการไอเคลูกทุ่ง จำนวน 30 สถานี

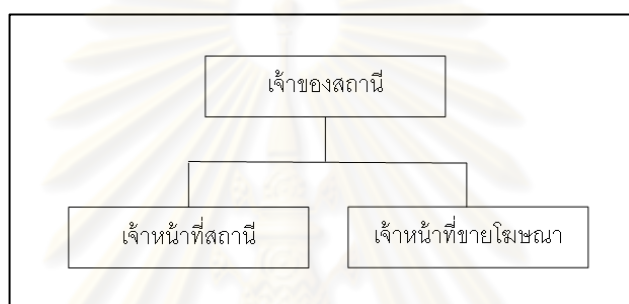
ผู้วิจัยพบว่า ผู้ผลิตหลักใช้เกณฑ์ที่ตั้งของสถานีวิทยุชุมชน ในการคัดเลือกสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย โดยคัดเลือกเฉพาะสถานีวิทยุชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองของแต่ละจังหวัดเข้าร่วมเป็นสถานีวิทยุเครือข่าย ยกเว้นจังหวัดที่มีอำเภออื่นที่เป็นจุดยุทธศาสตร์และมีความเจริญทางเศรษฐกิจมากกว่าอำเภอเมือง เช่น อำเภอหาดใหญ่ ของจังหวัดสงขลา อำเภอหัวหิน ของจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และพญา ของจังหวัดชลบุรี เป็นต้น ด้วยเหตุผลสำคัญ 2 ประการ คือ

(1) ผู้ฟังรายการวิทยุที่อยู่ในเขตอำเภอเมือง หรืออำเภออื่นที่เป็นจุดยุทธศาสตร์ และมีความเจริญทางเศรษฐกิจมากกว่าอำเภอเมือง มีลักษณะการดำเนินชีวิตประจำวัน (Lifestyle) คล้ายคลึงกับคนกรุงเทพฯ จึงชื่นชอบรูปแบบรายการและเนื้อหารายการของเรดิโอไอเค ที่ผลิตขึ้นสำหรับคนเมืองได้ง่าย

(2) เขตอำเภอเมือง หรืออำเภออื่น ที่เป็นจุดยุทธศาสตร์และมีความเจริญทางเศรษฐกิจ มีบริษัทห้างร้านจำนวนมาก สามารถหาผู้สนับสนุนรายการ ขยายโฆษณาในพื้นที่ได้ง่ายกว่าพื้นที่อื่นๆ

### 6.1.2 โครงสร้างสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

การบริหารองค์กรวิทยุกระจายเสียงอาศัยหลักการบริหารเช่นเดียวกับการบริหารองค์กรทั่วไป ที่ต้องผสมผสานหลักการตามความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่องค์กรนั้นตั้งอยู่ ได้แก่ ระบบการเมืองการปกครอง ระบบเศรษฐกิจและสังคม วัฒนธรรมและพฤติกรรมของผู้รับสาร



ภาพที่ 40 โครงสร้างองค์กรของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายรายการวิทยุเรดิโอไอเค

องค์กรสถานีวิทยุชุมชนที่เข้าร่วมเป็นสถานีเครือข่ายของเรดิโอไอเคมีวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการตามลักษณะของเจ้าขององค์กรที่ได้กล่าวไปแล้วในหัวข้อที่มา : จุดเริ่มต้นของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย กล่าวคือ เป็นองค์กรที่มีเจ้าของรายเดียว ดำเนินธุรกิจเพียงคนเดียวทั้งการลงทุนและการบริหารจัดการ ผู้เป็นเจ้าของสถานีมีอำนาจในการตัดสินใจทุกอย่างด้วยตนเองแบบรวมศูนย์ (Centralization)

องค์กรของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายนับเป็นองค์กรขนาดเล็กที่มีจำนวนบุคลากรในองค์กรเพียงไม่กี่คน มีการจัดวางโครงสร้างองค์กรเพื่อจัดแบ่งบุคลากรสำหรับการทำงานตามหน้าที่เป็น 2 ส่วน คือ (1) เจ้าของสถานีวิทยุชุมชน และ (2) เจ้าหน้าที่

#### (1) เจ้าของสถานีวิทยุชุมชน

ทำหน้าที่ดูแลภาพรวมของสถานี การบริหารจัดการสถานีทั้งหมด ประกอบด้วย การบริหารทีมงาน การบริหารงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ การบริหารงาน และการติดต่อสื่อสารกับเรดิโอไอเคซึ่งเป็นผู้ผลิตหลัก

(2) เจ้าหน้าที่ ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่สถานี และเจ้าหน้าที่ขายโฆษณา

(2.1) เจ้าหน้าที่สถานี

ทำหน้าที่ดูแลกระบวนการในการออกอากาศรายการ นับตั้งแต่การรับสัญญาณรายการจากดาวเทียมเข้าสู่เครื่องส่ง และส่งกระจายเสียงรายการเรดิโอไอเค่ออกอากาศในพื้นที่ การตัดสัญญาณรายการเพื่อเปิดสเปดโฆษณาในพื้นที่ช่วงต้นชั่วโมง การติดต่อสื่อสารระหว่างวันกับทีมงานเน็ตเวิร์คของผู้ผลิตหลักในการตรวจสอบคุณภาพรายการ การแจ้งปัญหาการออกอากาศที่พบเจอเพื่อขอคำปรึกษาและความช่วยเหลือ และการดูแลรักษาอุปกรณ์ภายในสถานี

ในกรณีที่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายบางแห่งไม่มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ประจำสถานี เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจะเป็นผู้ดำเนินงานในส่วนนี้ด้วยตนเอง โดยการเข้าไปดำเนินงานประจำสถานี หรือใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปควบคุมกระบวนการออกอากาศระยะไกลจากที่อื่น

(2.2) เจ้าหน้าที่ขายโฆษณา

ทำหน้าที่ในการหาลูกค้าผู้สนับสนุนรายการในรูปแบบของสเปดโฆษณา ให้กับบริษัทห้างร้านในพื้นที่ ในช่วงต้นชั่วโมง

ในกรณีสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายประเภทที่ 1 และ 2 ตามการจัดแบ่งตามลักษณะความต้องการของเจ้าของสถานี ในหัวข้อที่มา : จุดเริ่มต้นของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ที่กล่าวไว้ข้างต้น ไม่มีการขายโฆษณาแต่อย่างใด จึงไม่มีบุคลากรเจ้าหน้าที่ขายโฆษณา

ส่วนสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายประเภทที่ 3 และ 4 ตามการจัดแบ่งตามลักษณะความต้องการของเจ้าของสถานีที่ไม่มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ขายโฆษณา ทางเจ้าของสถานีจะเป็นผู้ดำเนินการขายโฆษณาต้นชั่วโมงเองแต่เพียงผู้เดียว

จากโครงสร้างองค์กรของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายรายการวิทยุเรดิโอไอเค่นับว่าเป็นองค์กรในธุรกิจเชิงเดี่ยว (Single Business) ที่ใช้วิธีการวางแผนจากบนลงล่าง (Top-down Strategic Planing) ที่เริ่มจากผู้บริหารคือเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย เป็นผู้กำหนดภารกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์หลักของสถานี แล้วมอบหมายให้เจ้าหน้าที่นำไปปฏิบัติ

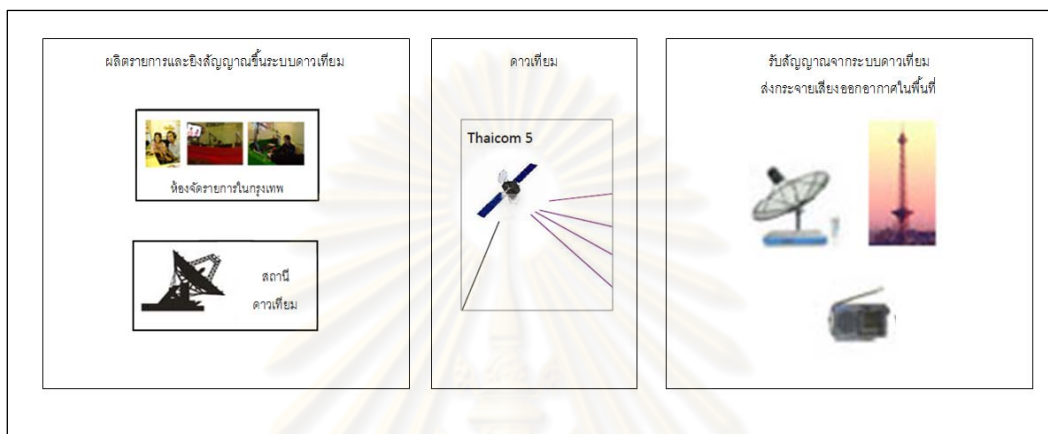
### 6.1.3 การรับสัญญาณวิทยุผ่านดาวเทียม

การดำเนินการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ในรูปแบบของเรดิโอไอเค่เป็นกระบวนการผลิตรายการวิทยุและส่งกระจายเสียงออกอากาศ แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ส่วน คือ



(1) การผลิตรายการและยิงสัญญาณขึ้นระบบดาวเทียม โดยเรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ

(2) การรับสัญญาณจากระบบดาวเทียม ส่งกระจายเสียงออกอากาศในพื้นที่ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ และเรดิโอไอเคเป็นผู้สนับสนุนให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และควบคุมการดำเนินการ



ภาพที่ 41 โครงสร้างการส่งและรับสัญญาณวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

กระบวนการดำเนินผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายใน ส่วนที่ 1 การผลิตรายการและยิงสัญญาณขึ้นระบบดาวเทียม โดยเรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ผู้วิจัยได้นำเสนอไปในบทที่ 4 แล้วจึงไม่ขอนำเสนอซ้ำอีกในบทนี้

สำหรับส่วนที่ 2 การรับสัญญาณจากระบบดาวเทียม ส่งกระจายเสียงออกอากาศในพื้นที่ ซึ่งสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ และเรดิโอไอเคเป็นผู้สนับสนุนให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และควบคุมการดำเนินการจะนำเสนอในบทนี้

เมื่อสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเริ่มต้นเป็นพันธมิตรทางธุรกิจรับรายการของเรดิโอไอเค สถานีวิทยุชุมชนจะต้องดำเนินการเตรียมความพร้อมทางด้านกายภาพ ตามข้อกำหนดของเรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลัก โดยสถานีวิทยุชุมชนแต่ละแห่งเป็นผู้ลงทุนงบประมาณทั้งหมด คือ

(1) มีสถานีวิทยุ เลขคลื่น ลงทะเบียนสถานีวิทยุชุมชนกับสำนักงานประชาสัมพันธ์ จังหวัด กรมประชาสัมพันธ์ ตัวสถานีตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง

(2) มีเครื่องส่งสัญญาณวิทยุที่มีกำลังส่งไม่ต่ำกว่า 300 วัตต์

- (3) มีเสาส่งความสูงไม่ต่ำกว่า 30 เมตร
- (4) มีเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับใช้ในการออกอากาศ และจัดการติดตั้งโปรแกรมสำหรับติดต่อสื่อสารระหว่างสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายและผู้ผลิตหลัก
- (5) ติดตั้งจานดาวเทียมระบบ C Band เพื่อรับสัญญาณรายการของเรดิโอไอเคผ่านระบบดาวเทียม
- (6) มีบุคลากรที่ดูแลการออกอากาศและติดต่อสื่อสารกับผู้ผลิตหลัก

สถานีวิทยุชุมชนที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับเรดิโอไอเคยังคงต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดเรื่องการดำเนินการด้วย คือ

- (1) สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่รับสัญญาณรายการ ต้องออกอากาศรายการเรดิโอไอเคทุกวันๆละ 24 ชั่วโมงต่อเนื่อง
- (2) เจ้าหน้าที่ประจำสถานีของวิทยุชุมชนเครือข่าย ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ติดต่อ สื่อสารกับผู้ผลิตหลักต้องอยู่ประจำการที่สถานี เพื่อสื่อสารกับผู้ผลิตหลักได้ทุกครั้งในช่วงที่เกิดปัญหาการออกอากาศในพื้นที่
- (3) สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายต้องสามารถช่วยประสานงานในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดในพื้นที่ได้



ภาพที่ 42 การส่งสัญญาณวิทยุผ่านดาวเทียมไปยังสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายของเรดิโอไอเค

กระบวนการรับสัญญาณรายการวิทยุผ่านดาวเทียมของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเป็นการรับสัญญาณรายการวิทยุแต่ละรูปแบบรายการที่ผู้ผลิตหลักส่งฝากผ่านทางช่องสัญญาณโทรทัศน์จากดาวเทียมไทยคม 5 แล้วนำสัญญาณรายการวิทยุที่ฝากผ่านสัญญาณภาพให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายรับผ่านดาวเทียมในระบบ C Band แล้วมีตัวแปลงสัญญาณเข้าสู่เครื่องส่งใน

สถานีวิทยุ และส่งสัญญาณรายการวิทยุตามรูปแบบรายการที่เลือกไว้ผ่านเสาส่งกระจายเสียง ออกอากาศไปยังเครื่องรับวิทยุของผู้ฟังในพื้นที่

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจรับสัญญาณรายการของเรดิโอไอเค ณ วันที่ทำการศึกษา (30 ตุลาคม 2553) มีจำนวนทั้งสิ้น 93 สถานี ออกอากาศใน 42 จังหวัด

ภาค	ไอเคสุค	ไอเคเลิฟ	ไอเคลูกทุ่ง	รวม
เหนือ	6	6	5	17
ตะวันออกเฉียงเหนือ	7	7	8	22
ตะวันออก	3	2	3	8
กลาง	7	9	6	22
ใต้	8	8	8	24
รวม	31	32	30	93

ตารางที่ 5 ตารางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของเรดิโอไอเค แบ่งตามประเภทรูปแบบรายการที่รับสัญญาณ และตามภูมิภาค (ข้อมูล ณ วันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ.2553)

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจรับสัญญาณรายการวิทยุของเรดิโอไอเค ณ วันที่เก็บข้อมูลทำการศึกษา (30 ตุลาคม 2553) มีจำนวนทั้งสิ้น 93 สถานี แต่ทางผู้ผลิตหลักจะเรียกรวมว่า “สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย 90 สถานีทั่วประเทศ” เพื่อความเข้าใจง่ายในการสื่อสารกับเอเจนซี โดยให้คำอธิบายว่าจำนวนสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแบ่งตามตามประเภทรูปแบบรายการที่รับแต่ละรูปแบบ คือ ไอเคสุค 30 สถานี ไอเคเลิฟ 30 สถานี และ ไอเคลูกทุ่ง 30 สถานี รวม “สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย 90 สถานีทั่วประเทศ”

แต่ในความเป็นจริงจากข้อมูลเอกสารการขายของเรดิโอไอเคที่ได้ศึกษาพบว่า สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั้งสิ้น 93 สถานี แบ่งตามประเภทรูปแบบรายการที่รับ 3 รูปแบบ คือ

- 1) ไอเคสุค 31 สถานี
- 2) ไอเคเลิฟ 32 สถานี
- 3) ไอเคลูกทุ่ง 30 สถานี

และแบ่งจำนวนสถานีวิทยุชุมชนตามภูมิภาคที่ตั้งสถานี ได้ทั้งหมด 5 ภาค คือ

1) ภาคเหนือ	17	สถานี
2) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	22	สถานี
3) ภาคตะวันออก	8	สถานี
4) ภาคกลาง	22	สถานี
5) ภาคใต้	24	สถานี

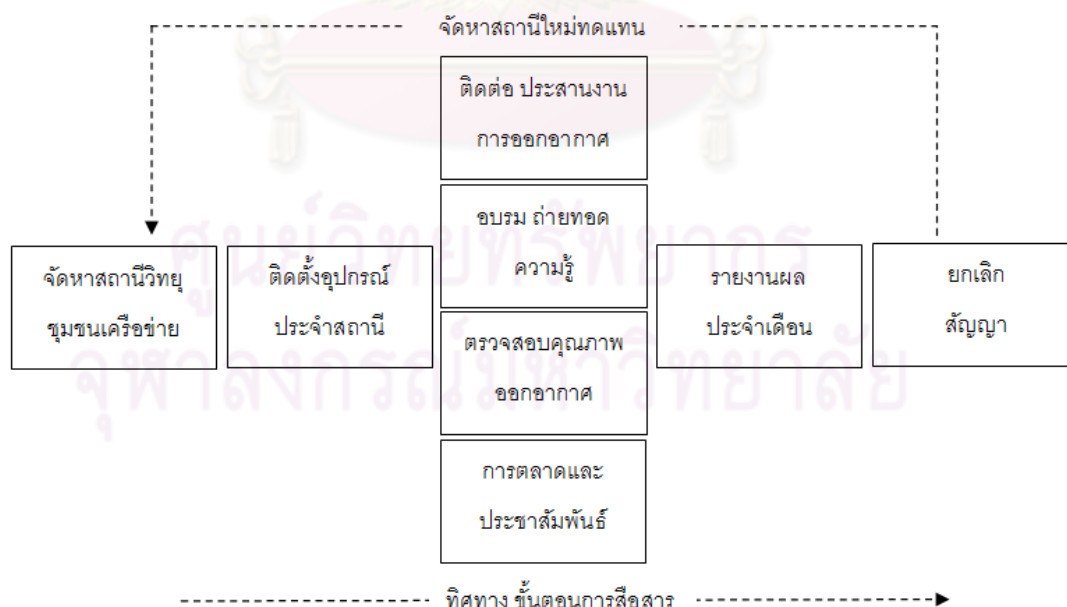
## 6.2 การบริหารจัดการสถานีเครือข่าย

ลำดับถัดไปหลังจากที่ผู้วิจัยได้นำเสนอที่มา โครงสร้าง และภาพรวมกระบวนการส่ง-รับสัญญาณวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายไปแล้ว ผู้วิจัยจะมุ่งเน้นไปที่รายละเอียดของการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย โดยแบ่งเป็น 2 ประเด็น คือ

- 1) การสื่อสารเพื่อบริหารจัดการวิทยุชุมชนเครือข่าย
- 2) กลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

### 6.2.1 การสื่อสารเพื่อบริหารจัดการวิทยุชุมชนเครือข่าย

ในการศึกษาหัวข้อนี้ ผู้วิจัยขอแบ่งเป็นขั้นตอนตามการดำเนินการวิทยุพันธมิตรทางธุรกิจ ดังภาพที่ 44



ภาพที่ 43

แผนผังการสื่อสารบริหารจัดการพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุผ่านดาวเทียมที่  
ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การจัดหาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย
2. การติดตั้ง อุปกรณ์ประจำสถานี
3. การติดต่อ ประสานงาน
4. การจัดอบรม ถ่ายทอดความรู้
5. การตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศและรายงานผล
6. การจัดการการตลาดและประชาสัมพันธ์
7. การยกเลิกและจัดหาสถานีทดแทน

#### 6.2.1.1 การจัดหาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

ในการศึกษาผู้ผลิตหลักในบทที่ 4 พบว่าผู้ผลิตได้เริ่มการดำเนินธุรกิจการผลิต  
รายการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุเครือข่าย ด้วยการจัดหาสถานีวิทยุชุมชน  
เครือข่ายด้วยการสืบค้นข้อมูลจากเว็บไซต์ของกรมประชาสัมพันธ์ และติดต่อข้อมูลรายชื่อผู้ขึ้น  
ทะเบียนสถานีวิทยุชุมชนจากสำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัดของแต่ละจังหวัด

เรดิโอไอเค้นำข้อมูลสถานีวิทยุชุมชนที่ได้มา ดำเนินการโทรศัพท์ไปติดต่อพูดคุยกับ  
เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนแต่ละสถานีเพื่อสร้างความเข้าใจในรูปแบบพันธมิตรธุรกิจ และแบ่งทีมงาน  
ออกเดินสายไปตามจังหวัดต่างๆในแต่ละภูมิภาค เพื่อเข้าพบกับเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนที่ได้  
ต้องการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับเรดิโอไอเค เพื่อตรวจสอบรายละเอียดของสถานีแต่ละ  
แห่ง

“ช่วงแรกมีการเดินทางไปสองครั้ง เพื่อให้ใช้งบประมาณน้อยที่สุด แต่จริงๆก็ไม่ได้  
น้อยเลยเพราะเราไปทั่วประเทศ ครั้งแรกไปทำให้คนรู้จักเรดิโอไอเคเราเตรียมเอกสารไปคนละ  
หลายปึกมาก เอาไปให้เขา ให้เขาได้รู้จักเรา พอเรากลับมาแล้วเราก็โทรไปย้ำอีกว่าที่จำผมได้ไหม  
แล้วพอเราโทรคุยกันเรียบร้อย เราก็ย้ำเงื่อนไขอะไรต่อมิอะไร ตกลงว่าเราจะทำร่วมกันแล้วนะ เราก็  
จะเริ่มให้ความรู้ว่าคุณต้องใช้อะไรบ้าง อย่างโน้นอย่างนี้ แล้วพอครั้งที่ 2 ก็ไปอีกครั้ง ครั้งนี้เราไม่ได้  
ตระเวนไปทั่วแบบครั้งแรก เราไปแบบรู้ว่าเราจะไปหาใคร ดังนั้นเราจะบอกเขาได้ว่าเขาจะต้องมี  
อะไร ต้องเตรียมอะไร แล้วเราจะไปทำอะไรกับเขา” (สัมภาษณ์-ชลธิศ กรดี)

ผู้ผลิตหลักใช้การสื่อสารในการสร้างความเข้าใจให้กับสถานีวิทยุชุมชน เพื่อจัดหา  
สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ใน 3 ประเด็น คือ



(1) การร่วมลงทุน แต่ละฝ่ายต้องลงทุนและดำเนินงานอะไรบ้าง

ในครั้งแรกผู้ผลิตหลักได้สื่อสารกับสถานีวิทยุชุมชนที่จะเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับเรดิโอไอเคเพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันว่า การทำธุรกิจวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเป็นการลงทุนร่วมกัน คือ

(1.1) ผู้ผลิตหลัก ลงทุนเรื่องการผลิตรายการ ดูแลส่วนการผลิตรายการและการส่งสัญญาณขึ้นระบบดาวเทียมทั้งหมด

(1.2) สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ลงทุนสถานีวิทยุและอุปกรณ์การส่งกระจายเสียง ดูแลส่วนการรับสัญญาณจากดาวเทียมและการส่งสัญญาณกระจายเสียงออกอากาศทั้งหมด

(2) คุณสมบัติของสถานีวิทยุชุมชนที่จะเข้าร่วมดำเนินงานประกอบด้วยอะไรบ้าง ทางผู้ผลิตหลักกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับคุณสมบัติของสถานีวิทยุชุมชนที่จะเข้าร่วมทำธุรกิจร่วมกัน 3 ประการ คือ

(2.1) สถานีวิทยุชุมชน ต้องมีกำลังส่งกระจายเสียงครอบคลุมพื้นที่อย่างน้อยรัศมี 20-30 กิโลเมตร สัญญาณเสียงชัดเจน

(2.2) สถานีวิทยุชุมชน ต้องออกอากาศได้ 24 ชั่วโมง

(2.3) สถานีวิทยุชุมชน ต้องจัดทีมงานประจำสถานีวิทยุเป็นผู้ประสานงานระหว่างตัวสถานีกับเรดิโอไอเคเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆในระหว่างที่มีการออกอากาศ

(3) ผลตอบแทนที่สถานีวิทยุชุมชนจะได้รับมีอะไรบ้าง

สถานีวิทยุชุมชนที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับเรดิโอไอเคจะได้ผลประโยชน์ตอบแทน ดังนี้

(3.1) เงินสนับสนุนค่าน้ำ ค่าไฟ ให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย เป็นประจำทุกเดือน

(3.2) รายการวิทยุตามรูปแบบรายการที่เลือกไว้ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งสามารถเลือกได้เพียง 1 รูปแบบรายการเท่านั้น คือ โอเคฮุค หรือโอเคเลิฟ หรือโอเคลูกทุ่ง ซึ่งเรดิโอไอเคันับว่าการรับรายการของเรดิโอไอเคช่วยลดต้นทุนในการผลิตรายการของสถานีวิทยุชุมชน และยังช่วยลดหน้าที่ให้การบริหารจัดการบุคลากรและงาน ด้านการผลิตรายการของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายด้วย

(3.3) พื้นที่ขายสปอตโฆษณาในรายการช่วงต้นชั่วโมงๆ ละ 5 นาที รวมวันละ 120 นาที ให้ทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายสามารถนำไปขายให้กับบริษัท ห้าง ร้าน ผู้สนับสนุนรายการในพื้นที่หารายได้ให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งได้

(3.4) กิจกรรมทางการตลาดในพื้นที่ เช่น คอนเสิร์ต แรลลี่ ฯ เพื่อประชาสัมพันธ์รายการให้เป็นที่รู้จักสำหรับกลุ่มผู้ฟังในพื้นที่

(3.5) สื่อประชาสัมพันธ์ในพื้นที่ เช่น โปสเตอร์ แบนเนอร์ เพื่อประชาสัมพันธ์รายการให้เป็นที่รู้จักสำหรับกลุ่มผู้ฟังในพื้นที่

ในช่วงเดือนสิงหาคม-ตุลาคม พ.ศ.2550 สถานีวิทยุชุมชนในท้องถิ่นต่างๆทุกภาคทั่วประเทศได้รับการติดต่อจากทีมงานเรดิโอไอเคให้ข้อมูลแนวคิดพันธมิตรทางธุรกิจ และคำเชิญชวนเข้าเป็นเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจในการส่งกระจายเสียงออกอากาศรายการเรดิโอไอเคทั่วประเทศ โดยในครั้งนั้นมีสถานีวิทยุชุมชนที่ทำสัญญาเพื่อเป็นพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกับเรดิโอไอเคมีจำนวนทั้งสิ้น จำนวน 62 สถานี

จากการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย 6 รายที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกับเรดิโอไอเค (การันต์ พลฤทธิ์ เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดนครราชสีมา, ทรงพล พิบูลสงคราม เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดลพบุรี, วรรณาสงประชาธนาภิรักษ์ เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดกาญจนบุรี, เรวัต เกิดวะษา เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดตรัง, ไชยศาสตร์ จันทะคาม เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดร้อยเอ็ด, พชร ปราบใหญ่ เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดสุพรรณบุรี) พบว่าเหตุผลของการตัดสินใจลงทุนเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับเรดิโอไอเค ดังนี้คือ

(1) รูปแบบรายการของเรดิโอไอเคมีการผลิต แบ่งประเภทตามกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน แตกต่างจากรายการวิทยุที่มีในพื้นที่

(2) ฟรีเซนต์เซอร์ของเรดิโอไอเคจัดรายการอย่างมืออาชีพ และฟรีเซนต์เซอร์บางส่วนเป็นนักจัดรายการที่มีชื่อเสียง เช่น หมู ตะวัน, อี๊ด เสริมเวช เป็นต้น

(3) ช่วยแบ่งเบาภาระในการบริหารจัดการสถานีวิทยุและการผลิตรายการ

(4) ช่วยลดต้นทุนการผลิตรายการ

(5) เพิ่มช่องทางเลือกการลงโฆษณาให้กับลูกค้าของสถานี และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจให้กับตนเอง (การันต์ พลฤทธิ์ เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ เพิ่มสถานีวิทยุชุมชนของตนเองจากเดิม 2 สถานี ตั้งสถานีวิทยุชุมชนขึ้นใหม่รับรายการของเรดิโอไอเคอีก 3 สถานี รวมเป็น 5 สถานี เพื่อเพิ่มช่องทางขยายสโตนโฆษณาให้กับลูกค้ามากขึ้น)

(6) เป็นทางเลือกใหม่ให้ผู้ฟังรายการในพื้นที่

(7) รู้จักกับผู้บริหารระดับสูงของเรดิโอไอเคเป็นการส่วนตัว จึงเชื่อใจร่วมลงทุนเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับเรดิโอไอเค

จากเดือนสิงหาคม พ.ศ.2550 เเรดิโอไอเคเริ่มจัดหาสถานีวิทยชุมชนเครือข่าย นับถึงเดือนเมษายน พ.ศ.2551 รวมระยะเวลาประมาณ 8 เดือน เเรดิโอไอเคจึงได้สถานีวิทยชุมชนเข้าร่วมเป็นเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจรับสัญญาอนุญาตรายการเพื่อส่งกระจายเสียงออกอากาศในพื้นที่ครบ 90 สถานี ตามจำนวนที่ตั้งเป้าหมายทางธุรกิจไว้

ในช่วงกลางปี พ.ศ.2552 เกิดจากเปลี่ยนแปลงบุคลากรในส่วนผู้ผลิตหลัก จิรุตม์พานิช เคยผ่านงานบุคคล ด้านการฝึกอบรมและดูแลสาขาจากธนาคารกสิกรไทย ได้เข้ามาดูแลส่วนงานเน็ตเวิร์คและการตลาด แทนชลธิศ กรดี ที่ลาออกไปศึกษาต่อ จึงได้นำระบบการดูแลแบบเครือข่ายของธนาคารมาปรับใช้กับการดูแลสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายของเรดิโอไอเคด้วย

จิรุตม์ได้ปรับกลยุทธ์ในการจัดหาและรักษาพันธมิตรทางธุรกิจ โดยศึกษารูปแบบที่สถานีวิทยชุมชนแต่ละแห่งเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับเรดิโอไอเค พบว่าในช่วงปีแรกเรดิโอไอเคตกลงรับสถานีวิทยชุมชนเข้าเป็นพันธมิตรเครือข่าย โดยทำสัญญาแบบหลากหลาย เงื่อนไขข้อตกลงแตกต่างกัน เพราะจำเป็นต้องมีสถานีเครือข่ายให้ได้ครบตามเป้าหมายเพื่อใช้สร้างความเชื่อมั่นให้กับโฆษณา เช่น สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายบางแห่งปิดสถานีตั้งแต่หลังเที่ยงคืนถึงตี 5 หรือสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายบางแห่งเลือกเปิดรับสัญญาณข่าวจากวิทยุแห่งประเทศไทยทุกช่วง เป็นต้น ทำให้การบริหารจัดการสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายเป็นไปอย่างยากลำบาก

เรดิโอไอเคจึงได้เริ่มปรับเงื่อนไขการจัดหาสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายรายใหม่ เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการบริหารจัดการ โดยการทำสัญญาแบบร่วมลงทุน (Joint Venture) มีรายละเอียดดังนี้

(1) สัญญามีระยะเวลา 2 ปี เมื่อครบกำหนดระยะเวลาแล้ว ปีที่ 3 จะมีการเจรจาเพื่อต่อสัญญาใหม่อีกครั้ง

(2) หนังสือสัญญาร่วมลงทุนเป็นไปตามกฎหมาย มีเนื้อหาเงื่อนไขเหมือนกันทุกสถานี สามารถใช้ฟ้องร้องได้ตามกฎหมาย ไม่ใช่เป็นการตกลงกันด้วยปากเปล่า

“การทำสัญญา ถ้าสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายที่จัดตั้งเป็นคณะบุคคลหรือเป็นนิติบุคคล ต้องมีหนังสือรับรองบริษัท ถ้าเป็นบุคคลก็ต้องใช้สำเนาบัตรประชาชน มาทำสัญญาตามที่สถานีเขาไปจดทะเบียนขอตั้งสถานีไว้กับ กทช.” (สัมภาษณ์-จิรุตม์ พานิช)

(3) หนังสือสัญญาการร่วมลงทุนจะมีสัญญาแนบท้าย เป็นข้อกำหนดและเงื่อนไขสำหรับสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายหรือที่เรียกกันว่า “ใบบีล” กำหนดเงื่อนไขทางกายภาพของสถานี

ได้แก่ สถานที่ตั้งของสถานี ขนาดของอุปกรณ์เครื่องส่งและรัศมีออกอากาศครอบคลุมพื้นที่ ความสูงของเสาส่ง คอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ต

(4) สัญญาแนบท้ายของหนังสือสัญญา มีการแบ่งกลุ่มเป็นระดับของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายตามขนาดพื้นที่ออกอากาศ เช่น กลุ่ม C ออกอากาศในกำลังส่ง 500 วัตต์ กลุ่ม B ออกอากาศในกำลังส่ง 700 วัตต์ กลุ่ม A ออกอากาศในกำลังส่ง 1 กิโลวัตต์ โดยดูตามขนาดพื้นที่ เพื่อใช้เป็นเงื่อนไขในการกำหนดงบประมาณสนับสนุนสถานี ที่มีความแตกต่างกันตามการแบ่งกลุ่มเป็นระดับของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายตามขนาดพื้นที่ออกอากาศ

ดังนั้นในหนังสือสัญญาทุกฉบับจะมีเนื้อหาเงื่อนไขเหมือนกันหมด ยกเว้นข้อความระบุงบประมาณสนับสนุนที่จะแตกต่างกันตามการแบ่งกลุ่มระดับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเท่านั้น ว่าสถานีกลุ่มระดับ A จะได้รับงบประมาณสนับสนุนในอัตราหนึ่ง กลุ่มระดับ B ได้รับงบประมาณสนับสนุนในอัตราหนึ่ง และกลุ่ม C ได้รับงบประมาณสนับสนุนในอีกอัตราหนึ่ง

สำหรับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจอยู่แต่เดิมนั้น ยังคงใช้เงื่อนไขเดิม และเมื่อสัญญาหมดอายุลง สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจรายนั้น จะต้องเริ่มต้นทำสัญญาในรูปแบบใหม่เช่นกัน

จากการศึกษาข้อมูลในขั้นตอนการจัดหาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ผู้วิจัยพบว่า สถานีวิทยุชุมชนที่ได้รับการติดต่อให้เข้าร่วมเป็นสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ในฐานะคู่พันธมิตรทางธุรกิจต้องใช้การสื่อสารเพื่อหาข้อมูลในการเข้าร่วมดำเนินการให้ถูกต้อง ครบถ้วน ทุกประเด็น คือ

(1) ข้อมูลขององค์กรผู้ผลิตหลัก เพื่อพิจารณาว่าเป็นผู้ดำเนินการผลิตรายการวิทยุที่มีความรู้และประสบการณ์จริง สามารถผลิตรายการที่มีคุณภาพ โดยการขอข้อมูลเอกสารรายละเอียดขององค์กรผู้ผลิตหลัก และตัวอย่างรูปแบบรายการ

(2) ข้อมูลการร่วมลงทุนที่แต่ละฝ่ายต้องลงทุนและดำเนินงาน เพื่อใช้สำหรับการประเมินศักยภาพของตนเอง และพิจารณาความคุ้มค่าที่ต้องลงทุนและผลตอบแทนที่ได้รับ โดยเฉพาะเรื่องการเรียนรู้ทักษะด้านการผลิตและการส่งกระจายเสียงวิทยุ

(3) ข้อมูลการทำสัญญาแบบร่วมลงทุน (Joint Venture) เอกสารแนบท้ายของหนังสือสัญญา ที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อพิจารณาวิธีการดำเนินการแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่สถานีวิทยุชุมชนไม่มีความรู้มาก่อน และพิจารณาเงื่อนไขต่างๆที่ระบุในเอกสารสัญญา และเอกสารแนบท้ายว่า มีความเป็นธรรมสำหรับคู่สัญญาหรือไม่ เพียงใด เพื่อใช้ตัดสินใจในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

### 6.2.1.2 การติดตั้ง อุปกรณ์ประจำสถานี

ผู้วิจัยจัดแบ่งอุปกรณ์ของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่ดูแลรับผิดชอบดูแลส่วนการรับสัญญาณจากดาวเทียมและการส่งสัญญาณกระจายเสียงออกอากาศทั้งหมด ออกเป็น

1. ส่วนรับสัญญาณรายการวิทยุจากดาวเทียม
2. ส่วนส่งสัญญาณกระจายเสียงในพื้นที่
3. ส่วนติดต่อสื่อสารกับผู้ผลิตหลัก

จากการสัมภาษณ์เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย พบว่าสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งใช้งบประมาณในการจัดตั้งอุปกรณ์เป็นจำนวนแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความพร้อมของสถานี แบ่งเป็น

(1) กลุ่มแรก เจ้าของสถานีที่ต้องดำเนินการก่อตั้งสถานีวิทยุชุมชนขึ้นใหม่ จัดหาอุปกรณ์การส่งกระจายเสียงออกอากาศใหม่ทั้งหมด ได้แก่ การ์นต์ พลฤทธิ์ เจ้าของสถานีสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในจังหวัดนครราชสีมา, วรรณา แสงประชาธนาวิทย์ เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดกาญจนบุรี, เรวัต เกิดวงษา เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดตรัง ใช้งบประมาณในการก่อตั้งสถานีวิทยุชุมชนขึ้นใหม่ จัดหาอุปกรณ์การส่งกระจายเสียงออกอากาศใหม่ทั้งหมด เป็นงบประมาณทั้งสิ้น ประมาณ 200,000-500,000 บาทต่อสถานี

(2) กลุ่มสอง เจ้าของสถานีที่มีสถานีวิทยุพร้อมออกอากาศอยู่แล้ว ต้องจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมเพียง 3 อย่าง คือ จานรับสัญญาณดาวเทียม คอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ต ได้แก่ ไชยสาคร จันทะคาม เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดร้อยเอ็ด, ทรงพล พิบูลสงคราม เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดลพบุรี, พชร ปราบใหญ่ เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้งบประมาณในการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติม เป็นงบประมาณทั้งสิ้น ประมาณ 13,000-15,000 บาทต่อสถานี

#### 6.2.1.2.1 ส่วนรับสัญญาณรายการวิทยุจากดาวเทียม

สถานีวิทยุชุมชนที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ จะต้องรับสัญญาณรายการของเรดิโอไอเคจากดาวเทียมไทยคม 5 โดยการติดตั้งจานดาวเทียมระบบ C Band ที่สถานีวิทยุในพื้นที่





ภาพที่ 44 จานรับสัญญาณดาวเทียมระบบ C Band ที่ใช้รับสัญญาณรายการวิทยุเรดิโอไอเค

การติดตั้งจานดาวเทียมนับเป็นภาระหน้าที่ของทางสถานีวิทยุเครือข่ายทั้งหมด ในส่วนของงบประมาณการจัดซื้อและการติดตั้ง

ผู้ผลิตหลักได้ใช้การสื่อสาร ให้คำแนะนำสถานีวิทยุชุมชนว่า ต้องเลือกใช้จานรับสัญญาณดาวเทียมในรูปแบบไหน และช่วยประสานเบื้องต้นกับ บริษัท พีเอสไอ จำกัด ผู้ให้บริการจานดาวเทียม ในการซื้อและติดตั้งจานดาวเทียมในราคาพิเศษสำหรับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

ผู้ผลิตหลักยังให้คำแนะนำในการเลือกช่องสัญญาณรายการของเรดิโอไอเคทั้ง 3 รูปแบบ โดย

(1) สถานีวิทยุชุมชน เลือกเปิดรับสัญญาณรายการของเรดิโอไอเคทั้ง 3 รูปแบบที่ส่งผ่านทางโทรทัศน์ดาวเทียมในส่วนช่องวิทยุ โดยรายการวิทยุของเรดิโอไอเคจะเรียงต่อกัน 3 ช่อง โดยหมายเลขช่องวิทยุจะเปลี่ยนไปตามโทรทัศน์ดาวเทียมแต่ละราย เช่น โทรทัศน์ดาวเทียมของบริษัท พีเอสไอ จำกัด รายการของเรดิโอไอเคทั้ง 3 รูปแบบจะเรียงกัน 3 ช่อง คือ ช่องวิทยุ 1 ส่งสัญญาณรายการไอเคเลิฟ ช่องวิทยุ 2 ส่งสัญญาณรายการไอเคฮุค ช่องวิทยุ 3 ส่งสัญญาณรายการไอเคลูกทุ่ง ส่วนโทรทัศน์ดาวเทียมของบริษัท อินโฟเซท จำกัด รายการของเรดิโอไอเคทั้ง 3 รูปแบบจะเรียงกันคือ ช่องวิทยุ 27 ส่งสัญญาณรายการไอเคเลิฟ ช่องวิทยุ 28 ส่งสัญญาณรายการไอเคฮุค ช่องวิทยุ 29 ส่งสัญญาณรายการไอเคลูกทุ่ง เป็นต้น

(2) สถานีวิทยุชุมชนต้องเปิดเครื่องรับจานดาวเทียม ปรับช่องสัญญาณไปที่ช่องวิทยุที่ออกอากาศรายการตามรูปแบบที่เลือกไว้

(3) ทำการเชื่อมต่อสัญญาณรายการวิทยุจากช่องที่เลือกไว้จากเครื่องรับสัญญาณดาวเทียมเข้าสู่เครื่องส่งกระจายเสียง ทำการออกอากาศในพื้นที่แบบเวลาจริง (Real Time)

#### 6.2.1.2.2 ส่วนส่งสัญญาณกระจายเสียงในพื้นที่

ผู้ผลิตหลักได้ระบุในเอกสารแนบท้ายสัญญาระบุให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่ดำเนินการส่งกระจายเสียงออกอากาศรายการวิทยุของเรดิโอไอเคในพื้นที่ ต้องมีอุปกรณ์ในการส่งกระจายเสียง ประกอบด้วย

(1) สถานีวิทยุที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง ซึ่งเป็นพื้นที่เป้าหมายของเรดิโอไอเค

(2) เครื่องคอมพิวเตอร์ ติดตั้งระบบโปรแกรมการจัดการรายการ ใช้เชื่อมต่อสัญญาณรายการของเรดิโอไอเค และตัดเข้าสล็อตโฆษณาของผู้สนับสนุนรายการในพื้นที่ ช่วงเวลา 5 นาที ทุกต้นชั่วโมง

เครื่องคอมพิวเตอร์มีการเปลี่ยนรุ่นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในสถานีวิทยุจึงไม่มีการกำหนดรายละเอียดของเครื่อง แต่เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในสถานีต้องสามารถรองรับการใช้งานได้

(3) เครื่องส่งกระจายเสียง ที่มีกำลังส่งไม่ต่ำกว่า 300 วัตต์ เพื่อส่งกระจายเสียงออกอากาศรายการครอบคลุมพื้นที่อำเภอเมือง พื้นที่รัศมีอย่างน้อย 20-30 กิโลเมตร ต่อมาภายหลังผู้ผลิตหลักกำหนดเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในการเป็นพันธมิตรของสถานีวิทยุชุมชนขึ้นใหม่ ไม่ให้ความสำคัญกับขนาดกำลังส่งของเครื่องส่งวิทยุ และขนาดตัวเลขรัศมีพื้นที่การออกอากาศ แต่มุ่งเน้นกำหนดให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายต้องออกอากาศรายการครอบคลุมพื้นที่เขตอำเภอเมืองทั้งหมด โดยจะใช้เครื่องส่งวิทยุที่มีกำลังส่งเท่าไรก็ได้

(4) เสาส่งสัญญาณ มีความสูงไม่ต่ำกว่า 30 เมตร ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง

โชคชัย เจียเจริญ กรรมการผู้จัดการระบุว่าในการศึกษาการส่งกระจายเสียงของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจากประสบการณ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่ผ่านมา

ช่วงแรกๆที่เริ่มต้นดำเนินการในเดือนตุลาคม พ.ศ.2550 ทางเรดิโอไอเคกำหนดเงื่อนไขให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่ต้องการเข้าร่วมเป็นพันธมิตร ต้องใช้เครื่องส่งกระจายเสียงที่มีกำลังส่งไม่ต่ำกว่า 300 วัตต์

แต่เมื่อได้ดำเนินการไปถึงเดือนเมษายน พ.ศ.2551 จึงได้ค้นพบว่าเงื่อนไขการกำหนดขนาดของเครื่องส่งกระจายเสียงที่มีกำลังส่งไม่ต่ำกว่า 300 วัตต์ ไม่ใช่หนทางในการควบคุม

คุณภาพการส่งกระจายเสียงรายการให้ครอบคลุมพื้นที่ออกอากาศให้เข้าถึงผู้ฟังรายการ กลุ่มเป้าหมายในเขตอำเภอเมืองได้ทุกจังหวัด เพราะภูมิประเทศของพื้นที่บางแห่งเป็นอุปสรรคต่อ รัศมีการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชน เช่น สถานีวิทยุชุมชนตั้งอยู่ในเขตภูเขาหรือริมทะเล พื้นที่ เขตอำเภอเมืองที่กำหนดมีลักษณะเป็นรูปตามแนวยาว ทำให้สถานีวิทยุชุมชนที่กำหนดขนาดกำลัง ส่ง 300 วัตต์ หรือ 500 วัตต์ ไม่สามารถออกอากาศครอบคลุมพื้นที่อำเภอเมืองซึ่งเป็นพื้นที่ที่ ต้องการทั้งหมด

เรดิโอโอเคจึงได้เปลี่ยนเงื่อนไขข้อกำหนดเรื่องการส่งกระจายเสียงออกอากาศจาก การกำหนดขนาดของเครื่องส่ง เป็นการกำหนดพื้นที่รัศมีการออกอากาศให้ครอบคลุมเขตอำเภอ เมืองทั้งหมดทุกด้าน โดยไม่สนใจพิจารณาขนาดกำลังส่งของเครื่องส่งกระจายเสียงเช่นเดิม

“สาเหตุมีเยอะมาก เช่น ตั้งอยู่ตรงนี้น้ำมันไปไม่ถึง 15 กิโลเมตร เพราะเป็นภูเขา หรือเลข คลื่นอื่นจากจังหวัดอื่นเข้ามาตี ทิศมันไม่ได้ นกมาเกาะเสา ตัวแปรเยอะมาก เราเลยไม่เอาแล้ว ตัว แปรไม่ต้องมาคุยแล้ว คุยเรื่องนี้ดีกว่าว่าพื้นที่ออกอากาศต้องเท่าไร ถ้ารัศมีขนาดที่เราต้องการ เท่านี้จะใช้เครื่องส่งขนาดเท่าไรก็ว่ามา ไม่ต่ำกว่า 350 วัตต์ 750 วัตต์ ก็แล้วแต่ แต่ขอให้ ครอบคลุมพื้นที่ที่ต้องการคือพอ จบ” (สัมภาษณ์-โชคชัย เจียเจริญ)

#### 6.2.1.2.3 ส่วนติดต่อสื่อสารกับผู้ผลิตหลัก

วิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเป็นการร่วมมือกัน ของผู้ผลิตหลักที่อยู่ในกรุงเทพมหานครและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในจังหวัดต่างๆในการผลิต รายการและส่งกระจายเสียงออกอากาศตลอด 24 ชั่วโมง การสื่อสารระหว่างกันจึงเป็นส่วนสำคัญ ที่จะช่วยให้การดำเนินการเป็นไปอย่างปกติเรียบร้อย

อุปกรณ์ในส่วนการติดต่อสื่อสารระหว่างสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายกับผู้ผลิตหลัก ประกอบด้วย

(1) เครื่องคอมพิวเตอร์ ที่ใช้อาจเป็นเครื่องเดียวกับส่วนส่งสัญญาณกระจายเสียง ในพื้นที่ หรือเป็นเครื่องใหม่ใช้งานแยกจากกันก็ได้

(2) อินเทอร์เน็ตสำหรับใช้เชื่อมต่อในการติดต่อสื่อสาร รับ-ส่ง ข้อมูลต่างๆ ระหว่าง ผู้ผลิตและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

(3) โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปที่ชื่อว่า Skype สำหรับออนไลน์เชื่อมต่อสื่อสาร กันระหว่างผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทุกสถานี ในการสอบถามปัญหาการ

ออกอากาศ การรายงานผลการออกอากาศ และการติดตามฟังรายการที่ออกอากาศในสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งได้แบบเวลาจริง (Real Time) ตลอดเวลา

“เราอินเทอร์เน็ตได้ว่าเขาออกอากาศจริง ไม่ได้เกเร หรือปิดเครื่องไป ไม่ออกอากาศ เราไม่มีคนอยู่ในทุกพื้นที่ ดังนั้นเราต้องใช้ระบบการเชื่อมต่อนี้ วิ่งเข้าไปในเครื่องส่ง ไปหาสถานีเครือข่ายแต่ละแห่ง แล้วใช้ระบบตรวจสอบ” (สัมภาษณ์-จิรุตม์ พานิช)

“เราก็ใช้ซอฟต์แวร์คุยกัน คือ Skype คุยกัน 24 ชั่วโมง เพราะเราผลิตรายการ 24 ชั่วโมง ก็ต้องคุยกันตลอด แล้วมีอะไรส่งมาส่วนกลาง 90 สถานีจะเห็นด้วยกันหมด เป็น Pool เป็นซอฟต์แวร์ที่เราไปวางระบบไว้ในปีแรกๆ ที่ใช้มาจนทุกวันนี้” (สัมภาษณ์-โชคชัย เจียเจริญ)

โปรแกรม Skype นับเป็นเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ที่เจ้าหน้าที่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายไม่คุ้นเคย ทางผู้ผลิตหลักจึงให้คำแนะนำในการจัดหาโปรแกรมสำเร็จรูปดังกล่าวมาใช้ งานได้อย่างไร และจัดทำคู่มือการติดตั้งการใช้งานขึ้นใหม่โดยเฉพาะ มีการอธิบายรายละเอียดแบบมีภาพโปรแกรมจากหน้าจอคอมพิวเตอร์ของจริงให้เห็นทีละขั้นตอน

(5) อีเมล รายงานสรุปผลการออกอากาศประจำเดือนให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายอีกด้วย

(6) โทรศัพท์ ใช้เป็นช่องทางติดต่อสื่อสารระหว่างกันเมื่อเกิดปัญหาและต้องการ การพูดคุยอธิบายรายละเอียดในการแก้ไขปัญหา

(7) โทรสาร ใช้เป็นช่องในการส่งรายงานสรุปผลการออกอากาศประจำเดือนให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

การสื่อสารของขั้นตอนการติดตั้ง อุปกรณ์ประจำสถานี ผู้วิจัยพบว่าสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายสามารถศึกษา เรียนรู้ ด้านเทคนิค ในการรับสัญญาณจากระบบดาวเทียม การส่งกระจายเสียง และการใช้อุปกรณ์เครื่องมือเพื่อการสื่อสารจากผู้ผลิตหลักได้ตามแนวคิดของการดำเนินงานแบบพันธมิตรทางธุรกิจอย่างแท้จริง

สถานีวิทยุชุมชนต้องใช้ในการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ และเครือข่ายของผู้ผลิตหลัก มาใช้ในการเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ในด้าน

(1) การเลือกอุปกรณ์ เครื่องมือ (2) การติดตั้งอุปกรณ์ (3) การใช้อุปกรณ์อย่างถูกวิธี (4) การดูแล ซ่อมแซมอุปกรณ์

### 6.2.1.3. การติดต่อ ประสานงาน

ผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยชุมชนเครือข่าย มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกัน อยู่ตลอดเวลา นับแต่เริ่มต้นการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ และเมื่อเริ่มต้นดำเนินงานร่วมกัน แล้วยังต้องติดต่อสื่อสารและประสานงานกันมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการผลิตรายการวิทยุเป็นงาน สื่อสารมวลชนที่ต้องทำงานต่อเนื่องออกอากาศตลอด 24 ชั่วโมง

การติดต่อสื่อสาร และประสานงานของคู่พันธมิตรทางธุรกิจสามารถพิจารณาแบ่ง ส่วนการศึกษาออกเป็น

1. การติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ หรือการจัดหาสถานีวิทยชุมชนเครือข่าย
2. การติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ในการออกอากาศ
3. การติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ในการนำเสนอเนื้อหารายการ
4. การติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ในการควบคุมการออกอากาศ
5. การติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ในการส่งรายงานผลสรุปการออกอากาศ
6. การติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ในการทำกิจกรรมการตลาดในพื้นที่

#### 6.2.1.3.1 การติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ หรือการจัดหา สถานีวิทยชุมชนเครือข่าย

ได้กล่าวไปแล้วในส่วนการจัดหาสถานีวิทยชุมชนเครือข่าย และการจัดตั้งประกอบ อุปกรณ์ ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการสื่อสารระหว่างกัน จึงต้องอาศัยการทำความเข้าใจต่อกันอย่าง ชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นใจในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกัน

จากการสัมภาษณ์โชคชัย เลี้ยวเจริญ กรรมการผู้จัดการเรดิโอไอเค พบว่าการ ติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ในขั้นตอนแรกนี้เรดิโอไอเคใช้การสื่อสารกับสถานีวิทยชุมชนเครือข่าย ในเชิงธุรกิจ เพื่อสร้างความเข้าใจว่าเรดิโอไอเคกำลังทำธุรกิจอะไรและอย่างไร โดยให้สถานีวิทย ชุมชนเครือข่ายได้ฟังรายการตัวอย่างของเรดิโอไอเค สร้างความมั่นใจในการร่วมเป็นพันธมิตรทาง ธุรกิจว่า เรดิโอไอเคช่วยดำเนินการบริหารจัดการงานวิทยุให้กับสถานีวิทยชุมชนเครือข่าย เพื่อลด ภาระปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจในเชิงการบริหารวิทยุ ตั้งแต่เรื่องการผลิตรายการ การ



จัดหาบุคลากรที่ได้คุณภาพ เทคโนโลยี และยังคงต้นทุนการผลิตรายการตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งเป็นต้นทุนจำนวนมาก

นอกจากนี้ยังทำความเข้าใจร่วมกันว่าการเป็นพันธมิตรธุรกิจในครั้งนี้ ยังเป็นการร่วมมือกันในการทำงานเพื่อหารายได้ โดยวิทยุชุมชนเครือข่ายไม่ต้องผลิตรายการ แต่สามารถหาลูกค้าขายสปอตโฆษณาต้นชั่วโมง ขณะที่เรดิโอไอเคอนำสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายไปสร้างความมั่นใจในการสนับสนุนรายการของเอเจนซีและลูกค้าส่วนกลางด้วยเช่นเดียวกัน

#### 6.2.1.3.2 การติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ในการออกอากาศ

การติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ในการออกอากาศเป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการตลอดเวลา เพราะเรดิโอไอเคอออกอากาศรายการตลอด 24 ชั่วโมง

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายและผู้ผลิตหลัก ใช้การสื่อสารผ่าน

##### (1) โปรแกรม Skype

(1.1) เจ้าหน้าที่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย เปิดโปรแกรม Skype เชื่อมสายสัญญาณจากเครื่องส่งกระจายเสียงต่อเข้ากับคอมพิวเตอร์เพื่อให้เสียงจากรายการวิทยุที่ออกอากาศในขณะนั้นเข้ามาที่โปรแกรม Skype เจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คของผู้ผลิตหลักสามารถใช้ตรวจสอบการออกอากาศ

(1.2) สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายและผู้ผลิตหลัก สามารถพิมพ์ข้อความสื่อสารโต้ตอบระหว่างกันไปมาได้แบบเวลาจริงได้ทันที

(1.3) สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแห่งอื่นสามารถอ่านข้อความและร่วมโต้ตอบในกลุ่มสนทนานี้ได้ จึงถือเป็นการสื่อสารได้หลายฝ่ายพร้อมกัน

แต่จากการศึกษาเรื่องการสื่อสารพบว่าสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายใช้ช่องทางการสื่อสาร โปรแกรม Skype ติดต่อสื่อสารกับผู้ผลิตหลักเท่านั้น ไม่ได้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายด้วยกันแต่อย่างใด

(2) โทรศัพท์ ใช้ติดต่อสื่อสารประสานงาน ระหว่างสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายกับผู้ผลิต ในกรณีปัญหาการออกอากาศเร่งด่วนต้องการการพูดคุยอย่างรวดเร็ว

(3) โทรสารและอีเมล เพื่อใช้สื่อสารในการจัดส่งเอกสารการดำเนินงานต่างๆเป็นหลักฐานการดำเนินงาน

#### 6.2.1.3.3 การติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ในการนำเสนอเนื้อหารายการ

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายนับเป็นศูนย์กลางของพื้นที่ท้องถิ่นแต่ละแห่งที่สามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในพื้นที่ เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลสำคัญในพื้นที่นำเสนอให้กับผู้ผลิตหลักได้เป็นอย่างดี

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งสามารถนำเสนอข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นในพื้นที่ ส่งผ่านในรายการเพื่อสื่อสารถึงผู้ฟังรายการในพื้นที่ได้หลายรูปแบบ ได้แก่ การโทรศัพท์เข้าไปพูดคุย (Phone in) ในรายการ การนัดหมายให้ผู้ผลิตหลักโทรศัพท์ไปสัมภาษณ์บุคคลที่รับผิดชอบข้อมูลข่าวสาร กิจกรรมในรายการ การส่งข้อมูลให้พีซีเซิร์ฟเวอร์ประชาสัมพันธ์ในรายการ

ในการสัมภาษณ์ เวิร์ดิ เกิดวษา เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดตรัง พบว่า เมื่อทางจังหวัดมีการจัดกิจกรรมประจำจังหวัด เช่น งานกาชาดจังหวัด งานวิสาหกิจได้สมุทร เป็นต้น ทางจังหวัดจะเชิญสื่อมวลชนทุกหน่วยงานเข้าร่วมประชุมเพื่อขอความร่วมมือในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารกิจกรรม ประชาสัมพันธ์ไปสู่คนในจังหวัดและคนทั้งประเทศได้รับทราบ

ทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดตรังจะดำเนินการแจ้งให้ทางผู้ผลิตหลักทราบเพื่อดำเนินการประชาสัมพันธ์ในรายการต่อไป

#### 6.2.1.3.4 การติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ในการควบคุมการออกอากาศ

การติดต่อสื่อสารของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายกับผู้ผลิตหลัก สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งมีการกำหนดตัวบุคคลที่ติดต่อสื่อสารหลัก เพื่อพูดคุยทุกเรื่องกับทางเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์ค

เวดีโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักจะใช้โปรแกรม Skype ติดต่อสื่อสาร ประสานงานในการควบคุมการออกอากาศในเบื้องต้น

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายต้องเปิดโปรแกรม Skype และเชื่อมต่อสายสัญญาณจากเครื่องส่งกระจายเสียงต่อเข้ากับคอมพิวเตอร์เพื่อให้เสียงจากรายการวิทยุที่ออกอากาศในขณะนั้นเข้ามาที่โปรแกรม Skype แล้วเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คสามารถฟังรายการเวดีโอไอเคที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแห่งนั้นได้ทันทีตามเวลาออกอากาศจริง

การควบคุมตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศ มีการแบ่งช่วงเวลาตรวจสอบในแต่ละวัน เช่น ช่วงเช้าตรวจสอบสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายภาคกลาง ช่วงสายตรวจสอบสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายภาคอีสาน ช่วงบ่ายตรวจสอบสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายภาคเหนือ และภาคอื่นที่เหลือต่อไปจน

ครบในหนึ่งวัน แต่แต่ละวันจะมีการสลับเปลี่ยนช่วงเวลาในการตรวจสอบสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละภูมิภาคแบบไม่ซ้ำกัน

ส่วนงานเน็ตเวิร์คยังมีเทคนิคในการควบคุมตรวจสอบการออกอากาศสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายด้วยการพิจารณาคุณภาพการออกอากาศที่ผ่านมาของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่ง โดยถ้าสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแห่งใดที่มีแนวโน้มการออกอากาศไม่ได้คุณภาพตามที่กำหนด ผู้ผลิตหลักจะให้ความสำคัญในการควบคุมตรวจสอบสถานีแห่งนั้นเป็นพิเศษ จัดตารางการตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศเพิ่มขึ้นจากวันละหนึ่งรอบเป็นวันละหลายรอบ

นอกจากการดำเนินการควบคุมคุณภาพการออกอากาศสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายของเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์ค สถานีละหนึ่งรอบต่อวันแล้ว ส่วนงานเน็ตเวิร์คของผู้ผลิตหลักยังกำหนดให้ผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator) แต่ละรูปแบบรายการช่วยตรวจสอบอีกช่องทางด้วย

การตรวจสอบซ้อนของส่วนเน็ตเวิร์ค (Network) และผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator) เป็นไปเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน หากเกิดพบว่าข้อมูลที่ได้จากสองฝ่ายต่างกัน ทีมงานเน็ตเวิร์คต้องพิจารณาว่าความผิดพลาดเกิดจากส่วนใด เช่น บุคคลที่ตรวจเช็คผิดพลาดหรือเหตุผลอื่น

เมื่อสิ้นสุดการทำงานแต่ละวันแล้ว เจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คต้องทำรายงานสรุปผลการออกอากาศประจำวันส่งให้หัวหน้าส่วนเน็ตเวิร์คตรวจสอบ

หัวหน้าส่วนงานเน็ตเวิร์คนำข้อมูลการควบคุมและตรวจสอบการออกอากาศที่ได้รับทั้งหมดมาทำรายงานสรุปผลรวมประจำวันเสนอให้โชคชัย เจียเจริญ กรรมการผู้จัดการพิจารณาเป็นประจำทุกวัน และนำรายงานสรุปผลรายวันมาทำผลสรุปรายงานประจำเดือน ส่งให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละสถานีได้รับทราบการดำเนินการของตนเองเปรียบเทียบกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในรูปแบบรายการเดียวกัน

#### 6.2.1.3.5 การติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ในการส่งรายงานผลสรุปการออกอากาศ

เรดิโอไอเคจัดสรุปผลการออกอากาศแบ่งตามรูปแบบรายการเป็นประจำทุกเดือน แล้วจัดส่งให้เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทุกสถานี ผ่านทางอีเมล โทรสาร และทางไปรษณีย์ เพื่อให้เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทุกสถานีนำไปใช้ในการวิเคราะห์และปรับปรุงสถานีต่อไป

จากการสัมภาษณ์เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนทั้ง 6 คน พบว่าทุกคนได้รับข้อมูลสรุปผลการออกอากาศแบ่งตามรูปแบบรายการเป็นประจำทุกเดือนตรงตามกำหนด ยกเว้น เรวัตติ เกิดวงษา เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดตรังที่ระบุว่าได้รับข้อมูลดังกล่าวจากเรดิโอไอเคเป็นระยะเวลา 3 เดือนต่อครั้ง

#### 6.2.1.3.6 การติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ในการทำกิจกรรมการตลาดในพื้นที่

การทำกิจกรรมทางการตลาดของเรดิโอไอเคเป็นกลยุทธ์การสร้างชื่อ (Branding) รายการของเรดิโอไอเค และเลขคลื่นความถี่ของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่ออกรายการของเรดิโอไอเคไปยังผู้ฟังกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่

เรดิโอไอเคใช้กลยุทธ์การติดต่อ สื่อสาร ประสานงาน ในการทำกิจกรรมการตลาดในพื้นที่ คือ เรดิโอไอเคจะดูแลภาพรวมของกิจกรรมทางการตลาดเพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วประเทศ และประสานงานให้สถานีวิทยุชุมชนดูแลเรื่องสถานีติดตั้งและสถานีจัดกิจกรรม

ในทางกลับกัน ทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายสามารถเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ส่งสารที่แจ้งกลับไปยังผู้ผลิตหลักว่าต้องการให้ผู้ผลิตหลักลงพื้นที่เข้าไปทำกิจกรรมทางการตลาดร่วมกันในพื้นที่ได้อีกด้วย

การสื่อสารในขั้นตอนการติดต่อ ประสานงาน เป็นช่องทางการเรียนรู้ด้วยกระบวนการสังคมประกิต (Socialization) สะสมความรู้และประสบการณ์ในด้านต่างๆ ทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัวจากการติดต่อ ประสานงาน ทำงานร่วมกับพันธมิตรวิทยุเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะความรู้ด้านเทคนิคการส่งกระจายเสียงที่นับเป็นประเด็นสำคัญของการศึกษาในครั้งนี้ เพราะสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายสามารถเก็บเกี่ยวความรู้และทักษะด้านเทคนิคจากผู้ผลิตหลัก ผ่านทางการสื่อสารระหว่างกันในการขอคำปรึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาด้านเทคนิคที่เกิดขึ้นในแต่ละกรณีตลอดระยะเวลาที่ได้ดำเนินการออกอากาศรายการอย่างต่อเนื่อง

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายสามารถใช้สิทธิประโยชน์ที่พึงได้ของการเป็นคู่พันธมิตรทางธุรกิจอย่างเต็มที่ ด้วยการสอบถามข้อสงสัยหรือความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านต่างๆ เช่น การบริหารผู้ฟัง การตลาดและการประชาสัมพันธ์ในพื้นที่ ผ่านการสื่อสารกับผู้ผลิตหลักในทุกช่องทาง เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ตามวัตถุประสงค์ของแนวทางการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจอีกด้วย

นอกจากนี้สถานีวิทยุชุมชนควรใช้ช่องทางสื่อสาร ติดต่อพูดคุยระหว่างสถานีวิทยุชุมชนด้วยกัน เพื่อสร้างเป็นเครือข่ายวิทยุชุมชนของเรดิโอไอเค สำหรับการเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ได้แก่ การจัดหา ดูแลซ่อมแซมอุปกรณ์การรับสัญญาณดาวเทียมและการส่งกระจายเสียง การแก้ไขข้อขัดข้องในการส่งกระจายเสียง การบริหารจัดการเวลาดันชั่วโมง การหาผู้สนับสนุนรายการ เป็นต้น

#### 6.2.1.4. การจัดอบรม ถ่ายทอดความรู้

ในส่วนนี้ทางผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่มงานของผู้ผลิตหลักหรือเรดิโอไอเคพบว่า มีการจัดอบรมถ่ายทอดความรู้ แบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ การสัมมนา อบรม ถ่ายทอดความรู้ให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายอย่างเป็นทางการ จำนวน 1 ครั้ง และเป็นการถ่ายทอดความรู้อย่างไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการ

##### 6.2.1.4.1 การจัดอบรม ถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นทางการ

เรดิโอไอเคจัดการสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อบรมถ่ายทอดความรู้ ให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายอย่างเป็นทางการ ณ สนามกอล์ฟ จังหวัดนครนายก ในเดือนมิถุนายน พ.ศ.2551 ตามรายละเอียดที่ได้นำเสนอไปในบทที่ 4 เรื่องการบริหารงาน หัวข้อกิจกรรมเสริมที่มากกว่าการทำวิทยุ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- (1) เป็นช่องทางในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารของเรดิโอไอเค ไปถึงสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกันในโอกาสเดียว
- (2) เป็นเวทีในการตอบข้อสงสัยในการดำเนินการด้านต่างๆให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแบบบุคคลต่อบุคคลโดยตรง
- (3) สร้างความมั่นใจให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ในการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับเรดิโอไอเค

##### 6.2.1.4.2 การจัดอบรม ถ่ายทอดความรู้อย่างไม่เป็นทางการ

จากการศึกษาการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายของเรดิโอไอเค ผู้วิจัยพบว่าในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน ทางเรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลัก มีการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ อย่างไม่เป็นทางการให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายมาโดยตลอด ตามรายละเอียดดังนี้

- (1) การให้ความรู้ในการผลิตรายการวิทยุในรูปแบบสมัยใหม่ ที่เรียกว่า Format Station โดยการผลิตรายการให้เห็นเป็นต้นแบบ และเมื่อสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายได้เห็นแล้วสามารถศึกษารูปแบบรายการด้วยตนเองและนำไปผลิตรายการของตนเองได้ในอนาคต

“เราตั้งใจว่าสำหรับบางคนที่เป็นเจ้าของธุรกิจในพื้นที่ แล้วอยากทำรายการวิทยุ รายการวิทยุที่ดีมันทำยังไง เราอยากทำให้เขาเห็น ให้เขาก็อปปี มันจะได้มีแต่รายการดีๆ เขาเล่นเกมแบบนี้ เขาพูดแบบนี้ เขาขายโฆษณาแบบนี้ เขาทำตาม เขาก็จะได้ในระดับนี้อยู่แล้ว เรา



อยากให้พัฒนาเขาทั้งหมด พัฒนาโดยครูพักลักจำก็ได้ หรือจากการฟังรายการก็ได้ ค่อยๆเรียนรู้ พัฒนาไป อันนั้นทางอ้อม” (สัมภาษณ์-โชคชัย เจียเจริญ)

## (2) การถ่ายทอดความรู้ด้านการติดตั้งอุปกรณ์

ในการตั้งสถานีวิทยุชุมชน นอกจากการขอใบอนุญาตการออกอากาศสถานีวิทยุชุมชนตามกฎหมายแล้ว เจ้าของหน้าที่วิทยุชุมชนยังต้องอาศัยความรู้ด้านเทคนิคในเรื่องของการเลือกเครื่องส่งกระจายเสียง การตั้งเสาสัญญาณ การติดตั้งจานดาวเทียม การลงโปรแกรมคอมพิวเตอร์

ผู้วิจัยพบว่าเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายบางส่วนเป็นผู้ดำเนินการสถานีวิทยุชุมชนอยู่แต่เดิม มีความรู้และทักษะด้านเทคนิคในการติดตั้งอุปกรณ์ได้ด้วยตนเอง แต่มีเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายอีกส่วนหนึ่งที่ประกอบอาชีพด้านอื่นแล้วตัดสินใจเริ่มต้นการเป็นเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนจึงไม่มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ด้านเทคนิคภายในสถานีวิทยุ

เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักจึงเข้าไปให้ความรู้ และให้คำปรึกษาในเรื่องอุปกรณ์ทางเทคนิคต่างๆ คือ

(2.1) การติดตั้งโปรแกรม Skype โปรแกรมสำหรับการติดต่อสื่อสารกันระหว่างผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทุกสถานีได้ตลอดเวลา

โปรแกรม Skype เป็นเทคโนโลยีการสื่อสารรูปแบบใหม่ทางอินเทอร์เน็ตที่เจ้าหน้าที่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายไม่คุ้นเคย ทางผู้ผลิตหลักต้องให้คำแนะนำทุกขั้นตอน นับตั้งแต่การหาโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับนำใช้งาน การจัดทำคู่มือการติดตั้งโปรแกรม และคู่มือการใช้งาน ซึ่งส่วนงานเน็ตเวิร์คของเรดิโอไอเคได้จัดขึ้นใหม่โดยเฉพาะ มีการเขียนคำอธิบายขั้นตอนการติดตั้งและใช้งานอย่างละเอียดพร้อมมีภาพโปรแกรมจากหน้าจอคอมพิวเตอร์ของจริงให้เห็นทีละขั้นตอนอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย จัดส่งสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายให้ทางไปรษณีย์ และโทรศัพท์ไปให้คำแนะนำอธิบายวิธีการในขณะทำการติดตั้งโปรแกรมด้วย

(2.2) การติดตั้งจานรับสัญญาณดาวเทียมผู้วิจัยได้กล่าวไปแล้วในหัวข้อ 6.2.1.2 การบริหารจัดการสถานีเครือข่าย การติดตั้ง อุปกรณ์ประจำสถานี

ผู้ผลิตหลักให้คำแนะนำในการเลือกใช้งานรับสัญญาณดาวเทียมและประสานงานเบื้องต้นกับ บริษัท พีเอสไอ จำกัด ผู้ให้บริการจานดาวเทียม ในการซื้อและติดตั้งจานดาวเทียมในราคาพิเศษสำหรับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

ผู้ผลิตหลักแจ้งให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายปรับเปลี่ยนช่องสัญญาณรายการวิทยุในเครื่องรับสัญญาณดาวเทียมของแต่ละบริษัทผู้ให้บริการจานรับสัญญาณดาวเทียมที่แตกต่างกันไป

แล้วเชื่อมต่อสัญญาณจากเครื่องรับสัญญาณดาวเทียมเข้าสู่เครื่องส่งกระจายเสียง ทำการออกอากาศในพื้นที่แบบเวลาจริง (Real Time)

(2.3) เว็บไซต์เรดิโอโอเค ก่อนหน้าที่จะเปลี่ยนการส่งสัญญาณรายการวิทยุผ่านระบบดาวเทียม เรดิโอโอเคใช้การส่งสัญญาณผ่านทางอินเทอร์เน็ต ผู้ผลิตหลักต้องให้ความรู้และคำแนะนำเรื่องอินเทอร์เน็ต แนะนำการเข้าเว็บไซต์ของเรดิโอโอเคเพื่อเชื่อมต่อสัญญาณรายการเข้าสู่เครื่องส่งกระจายเสียงผ่านเสาส่งกระจายเสียงออกอากาศในพื้นที่

ซึ่งการดำเนินการในปัจจุบัน ช่วงที่ระบบดาวเทียมเกิดการขัดข้อง เรดิโอโอเคยังกำหนดช่องทางให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเลือกรับสัญญาณรายการผ่านทางอินเทอร์เน็ตเป็นทางเลือกได้อีกทาง

(2.4) การติดตั้งเครื่องส่งและเสาส่งกระจายเสียง เรดิโอโอเคมีเจ้าหน้าที่เทคนิครับให้คำปรึกษาในการติดตั้งเครื่องส่งและเสาส่งกระจายเสียง รวมถึงการปรับเสาส่งกระจายเสียงเพื่อให้สัญญาณรายการชัดเจน ส่งกระจายเสียงออกอากาศครอบคลุมพื้นที่อำเภอเมืองทั้งหมดตามที่กำหนด

เรดิโอโอเคยังได้สร้างเครือข่ายสำหรับเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ด้วยการแนะนำเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่มีความรู้ ทักษะ เชี่ยวชาญเรื่องเครื่องส่งและเสาส่งกระจายเสียงให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่ต้องการคำแนะนำ เพื่อช่วยเหลือกันและกัน

(3) การถ่ายทอดความรู้ด้านการส่งกระจายเสียงออกอากาศ การส่งกระจายเสียงออกอากาศตลอด 24 ชั่วโมง สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งมีโอกาสพบปัญหาในการส่งกระจายเสียงออกอากาศหลายประการ เช่น สัญญาณดาวเทียมเกิดปัญหาขัดข้อง กระแสไฟฟ้าตก ฝนตกฟ้าผ่าเครื่องส่งระหว่างออกอากาศ อินเทอร์เน็ตล่ม

ทีมงานเน็ตเวิร์คได้เปิดช่องทางให้การให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาต่างผ่านทางโปรแกรม Skype อีเมล ไลน์ โทรศัพท์ ตลอด 24 ชั่วโมง

การเกิดปัญหาทางด้านเทคนิคการส่งสัญญาณผ่านดาวเทียม ในลักษณะของปรากฏการณ์ดาวเทียมที่เรียกว่า Sun Outrage เป็นปัญหาที่ไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากเกิดจากปัจจัยธรรมชาติ เรดิโอโอเคให้ข้อมูลกับเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเพื่อสร้างความเข้าใจของปรากฏการณ์ Sun Outrage ว่าเกิดจากการบดบังคลื่นสัญญาณของดวงดาว ทำให้เกิดการรบกวนของสัญญาณ และเมื่อทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดปรากฏการณ์ดังกล่าวทางเรดิโอโอเคมีการสื่อสาร



“ส่วนใหญ่วิทยุในต่างจังหวัดจะผลิตสเปคความยาวเกินกำหนด 40 50 วินาที ไม่สนุก เราก็รับมาช่วยผลิตให้ในราคาถูก ตัวละพันเดียว คุณภาพก็ระดับเดียวกับที่เราผลิตในกรุงเทพฯ คือเราทำให้เลย ส่วนเรื่องการสอนจริงๆนั้นจะการให้คำแนะนำเป็นกรณีมากกว่า” (สัมภาษณ์-โชคชัย เจียเจริญ)

(5) การถ่ายทอดความรู้ด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ในพื้นที่

เรดิโอไอเคเอนำการตลาดมาใช้ในการสร้างความนิยมของรายการและสถานีในพื้นที่แต่ละแห่งด้วย การจัดทำโปสเตอร์ แบนเนอร์ ติดประชาสัมพันธ์รายการและเลขคลื่นของสถานีวิทยุชุมชนที่รับรูปแบบรายการในพื้นที่ และมีการให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างอัตลักษณ์ (Identity) ของรายการ เช่น การใช้สีประจำแต่ละรูปแบบรายการ



ภาพที่ 46 เสื้อยืดคอกกลมของรายการเรดิโอไอเค 3 รูปแบบ (ไอเคฮุกทุง ไอเคเลิฟ ไอเคฮุกทุง)

เรดิโอไอเคเลือกใช้สีประจำแต่ละรูปแบบรายการเพื่อแสดงอัตลักษณ์ (Identity) ของรายการ คือ ไอเคฮุกทุง ใช้สีแดงของไฟ สื่อถึงความร้อนแรง สดใส ของกลุ่มผู้ฟังรายการที่เป็นวัยรุ่น ไอเคเลิฟ ใช้สีเขียวของใบไม้ สื่อถึงความสดชื่น เย็นสบาย ของเพลงที่เปิดให้กับผู้ฟังกลุ่มทำงาน และรายการไอเคฮุกทุง ใช้สีเหลืองของกองฟาง สื่อถึงท้องทุ่ง แทนเพลงลูกทุ่งและผู้ฟังรายการที่ชื่นชอบเพลงลูกทุ่ง

เรดิโอไอเคสร่างแนวคิดในการสร้างความจดจำต่อรายการให้กับสถานีวิทยุชุมชน เครือข่าย ด้วยการวางกลยุทธ์การสร้างอัตลักษณ์ผ่านการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ทุกประเภท เช่น โปสเตอร์ แบนเนอร์ เสื้อยืด หมวกปากกา ร่ม ฯลฯ ให้เป็นสื่อประจำคลื่นและมีรูปสัญลักษณ์ (Logo) ของรายการทุกครั้ง

ขั้นตอนการจัดอบรม ถ่ายทอดความรู้ เป็นขั้นตอนสำคัญที่สถานีวิทยุชุมชน เครือข่ายสามารถเก็บเกี่ยวความรู้จากผู้ผลิตหลักตามวัตถุประสงค์ของแนวทางการเป็นพันธมิตร ทางธุรกิจ จากการศึกษาการดำเนินการในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยเสนอแนะว่าสถานีวิทยุชุมชนควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการการจัดอบรม ถ่ายทอดความรู้อย่างไม่เป็นทางการเป็นสำคัญ เพราะในการถ่ายทอดความรู้อย่างไม่เป็นทางการนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาที่ดำเนินการผลิตรายการ ส่งกระจายเสียงออกอากาศ และยังเป็น การถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้น ถือเป็น กลยุทธ์เชิงแก้ไข (เกิดขึ้นแล้วแก้ไข) ผู้ผลิตหลักสามารถให้คำอธิบายได้อย่างชัดเจน ขณะเดียวกัน สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่มีปัญหาเกิดขึ้นสามารถสอบถามรายละเอียดการแก้ไขได้อย่างเจาะลึก ตรงประเด็น ช่วยให้สามารถทำความเข้าใจจากกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริงได้ในขณะนั้น ได้แก่ ปัญหา ด้านเทคนิค อุปกรณ์ ปัญหาด้านการผลิตรายการ ปัญหาด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ เป็นต้น แต่ในเวลาเดียวกันหลังจากสั่งสมการแก้ไขปัญหาต่างๆและประสบการณ์แล้วก็ ควรนำมาจัดอบรมอย่างเป็นทางการบ้าง นับเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกันปัญหา

#### 6.2.1.5. การตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศและรายงานผล

เรดิโอไอเคสดำเนินการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย จำนวน 93 สถานี ที่ตกลงเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ กระจายเสียงในพื้นที่ 42 จังหวัด

การดำเนินการในช่วงแรก ทางผู้ผลิตหลักยังไม่มีองค์ความรู้ต้นแบบในการบริหารจัดการด้านการตรวจสอบคุณภาพ ควบคุมการออกอากาศ เพราะไม่เคยมีองค์กรวิทยุดำเนินการในรูปแบบนี้มาก่อน และสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งมองภาพรวมของธุรกิจที่เรดิโอไอเค ดำเนินการไม่เหมือนกัน เช่น สถานีวิทยุชุมชนบางแห่งรับรูปแบบรายการเพื่อไม่ต้องผลิตรายการเองเท่านั้นจึงเปิด-ปิดสถานีตามใจชอบ หรือสถานีวิทยุชุมชนบางแห่งรับรูปแบบรายการเพื่อต้องการรับค่าสนับสนุนสถานี ไม่สนใจว่ารายการออกอากาศชัดเจน ออกอากาศครอบคลุมพื้นที่หรือไม่ ทำให้การบริหารจัดการการออกอากาศไม่ประสบผลสำเร็จ ส่งผลต่อการสร้างความมั่นใจ ในการสนับสนุนรายการของเอเจนซีและลูกค้าส่วนกลาง ที่ไม่แน่ใจว่าสปอตโฆษณาหรือการประชาสัมพันธ์สินค้าในรายการจะไปถึงผู้ฟังกลุ่มเป้าหมายได้จริงหรือไม่



เรดิโอไอเคเวางกลยุทธการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพการออกอากาศของ  
 สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจทั่วประเทศ ตามการเรียนรู้จากการ  
 ทำงานที่ได้พบเจอ โดยส่วนงานเน็ตเวิร์คเป็นส่วนงานในการทำหน้าที่ตรวจสอบและควบคุม  
 คุณภาพการออกอากาศทุกวัน

ส่วนงานเน็ตเวิร์คแบ่งการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพการออกอากาศของ  
 สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ออกเป็น 4 ช่องทาง คือ

(1) ทีมงานเน็ตเวิร์ค ดำเนินการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพการออกอากาศของ  
 สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย จำนวน 93 สถานี ทุกวัน จัดเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์ค จำนวน 2 คน ช่วยกัน  
 ดูแลสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั้ง 93 สถานี โดยดำเนินการตรวจสอบ 2 ขั้นตอน คือ

(1.1) ขั้นตอนแรก เจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คเปิดโปรแกรม Skype เข้าไปฟังรายการของ  
 สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่ละสถานี เพื่อตรวจสอบว่ามีการเปิดรับรายการของเรดิโอไอเคไป  
 ออกอากาศจริงหรือไม่ และเปิดรับรูปแบบรายการถูกต้องตามที่ตกลงในสัญญาหรือไม่ เช่น สถานีที่  
 ทำสัญญารับรูปแบบรายการไอเคสุดต้องรับสัญญาณรูปแบบรายการไอเคสุด ไม่ใช่เปิดรับ  
 สัญญาณรูปแบบรายการไอเคลูกทุ่ง เป็นต้น และเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คต้องตรวจสอบคุณภาพความ  
 ชัดเจนของสัญญาณรายการจากโปรแกรม Skype ไปพร้อมกันด้วย

(1.2) ขั้นตอนที่ 2 เจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คติดต่อกับ ผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker) ทุก  
 จังหวัดที่มีสถานีวิทยุเครือข่าย ผ่านทางโทรศัพท์ เพื่อตรวจสอบเรื่องคุณภาพสัญญาณการ  
 ออกอากาศ และรัศมีการออกอากาศเป็นหลัก โดยรายละเอียดจะกล่าวในส่วนของผู้ตรวจสอบใน  
 พื้นที่ (Checker) ต่อไป

การตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศของเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์ค มีการแบ่งช่วงเวลา  
 การตรวจสอบในแต่ละภูมิภาค เช่น ช่วงเช้าตรวจสอบภาคกลาง ช่วงสายตรวจสอบภาคอีสาน ช่วง  
 บ่ายจนถึงช่วงเวลาเลิกงานตรวจสอบภูมิภาคที่เหลือต่อไปจนครบ ในหนึ่งวันจะมีการเช็คคุณภาพ  
 การออกอากาศเพียงรอบเดียว และมีการสลับสับเปลี่ยนช่วงเวลาการในการตรวจสอบแต่ละ  
 ภูมิภาคไปทุกวัน โดยไม่มีการแจ้งให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทราบล่วงหน้า

ในการตรวจสอบนี้ ทีมงานเน็ตเวิร์คนำประสบการณ์จากการทำงานจริงมาปรับใช้  
 โดยนำรายงานสรุปผลการตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศประจำเดือนที่ผ่านมา เป็นฐานข้อมูล  
 ใช้พิจารณาว่ามีสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายสถานีใดบ้างที่ปัญหาในการออกอากาศบ่อย ควรต้องจับ

ตาเป็นพิเศษ แล้ววางแผนให้เจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คสุ่มตรวจสอบสถานีดังกล่าวบ่อยขึ้นจากวันละ 1 ครั้ง เป็น 2-3 ครั้งต่อวัน เพื่อกระตุ้นให้สถานีดังกล่าวให้ความสนใจในการดูแลการออกอากาศเพิ่มขึ้น

(2) ผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator) ของแต่ละรูปแบบรายการ ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เลือกรับรูปแบบรายการของตนเองผ่านโปรแกรม Skype ตามตารางการตรวจสอบที่ทีมงานเน็ตเวิร์คส่งให้ทุกวัน โดยตรวจสอบสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งที่ละหัวข้อ คือ มีการออกอากาศหรือไม่ รับรายการของเรดิโอไอเคหรือไม่ รับรายการถูกต้องตรงตามรูปแบบที่ทำสัญญาหรือไม่ และสัญญาณรายการชัดเจนหรือไม่ แล้วเขียนข้อมูลลงในแบบฟอร์มส่งคืนให้ทีมงานเน็ตเวิร์คในวันถัดไป

การตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศของผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator) จะตรวจสอบสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่รับรายการของเรดิโอไอเคในแต่ละรูปแบบที่รับผิดชอบ วันละ 3 รอบ ตลอด 24 ชั่วโมง

การตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศรายการวิทยุของเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์ค และ ผู้ช่วยประสานงานรายการ นับเป็นกลยุทธการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ด้วยการใช้อการตรวจสอบซ้ำ (Double Check) เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการตรวจสอบของบุคคลที่อาจเกิดขึ้นได้

(3) ผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker) เป็นบุคคลในพื้นที่ที่เรดิโอไอเคคัดเลือกมาจากฐานข้อมูล 2 ส่วน คือ บุคคลที่รู้จัก หรือญาติของทีมงาน ที่อยู่ในพื้นที่ และผู้ฟังรายการในพื้นที่ โดยเรดิโอไอเคติดต่อให้เข้ามาเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศรายการในพื้นที่

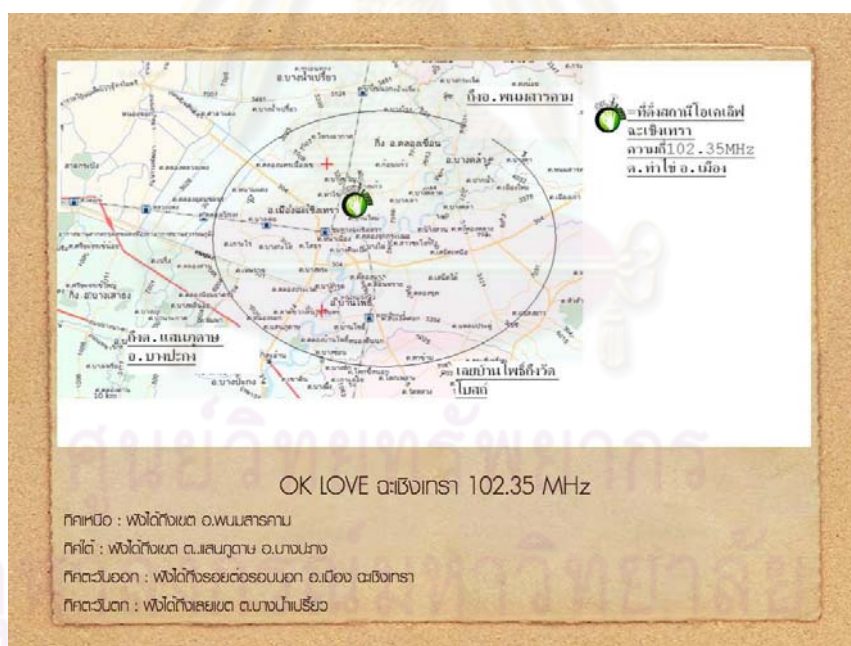
“ผู้ตรวจสอบในพื้นที่ หรือ Checker มีหลายโมเดลนะครับ ผมขอไม่ตอบละกันว่าอย่างไรบ้าง แต่มีการตอบแทนกลับในหลายรูปแบบ” (สัมภาษณ์-จิรุตม์ พานิช)

ผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker) แต่ละจังหวัดที่มีสถานีวิทยุเครือข่ายจะได้รับการติดต่อจากเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คผ่านทางโทรศัพท์ เพื่อขอให้ลงพื้นที่ตรวจสอบคุณภาพสัญญาณการออกอากาศ และวัดมีการออกอากาศเป็นหลัก

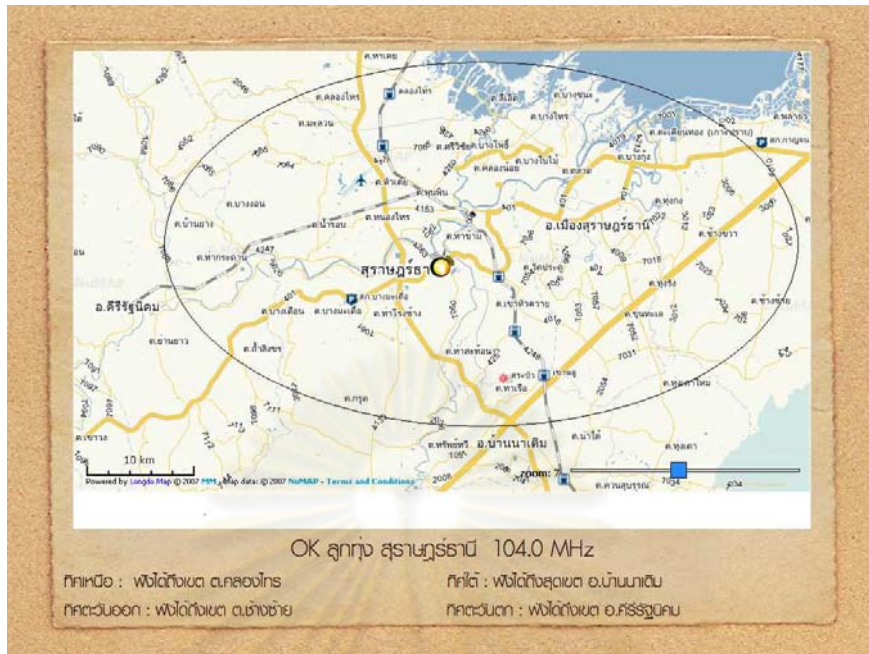
เรดิโอไอเค้จัดหาผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker) ประมาณจังหวัดละ 15 คน ในการลงพื้นที่เพื่อตรวจสอบ ดังนี้

- (3.1) คุณภาพสัญญาณรายการ (ชัดเจนหรือไม่)
- (3.2) รัศมีการออกอากาศ (ครอบคลุมพื้นที่หรือไม่)
- (3.3) รูปแบบรายการที่ออกอากาศ (เป็นรูปแบบรายการรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งตามที่ระบุในเอกสารสัญญา คือ ไอเคสุค ไอเคเลฟ ไอเคลูกทุ่ง หรือไม่)

เจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คจัดทำแผนที่ของแต่ละจังหวัดที่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายตั้งอยู่ กำหนดพื้นที่ครอบคลุมรัศมีการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในแต่ละแห่ง ดังภาพที่ 48-50 เพื่อใช้ในการควบคุมและตรวจสอบการส่งกระจายเสียงออกอากาศ กำหนดจุดสถานที่ให้ผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker) ออกไปตามสถานที่ที่กำหนด เพื่อตรวจสอบคุณภาพสัญญาณการส่งกระจายเสียงออกอากาศแล้วโทรศัพท์กลับมาที่ผู้ผลิตหลัก แจ้งผลการตรวจสอบให้กับเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์ครับทราบทันที



ภาพที่ 47 แผนที่กำหนดรัศมีการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ไอเคเลฟ จังหวัดฉะเชิงเทรา เอฟเอ็ม 102.35 เมกกะเฮิรตซ์



ภาพที่ 48 แผนที่กำหนดรัศมีการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ไอเคแอลทุ่ง จังหวัดสุราษฎร์ธานี เอฟเอ็ม 104.0 เมกกะเฮิร์ตซ์



ภาพที่ 49 แผนที่กำหนดรัศมีการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ไอเคแอล เชียงราย เอฟเอ็ม 96.75 เมกกะเฮิร์ตซ์



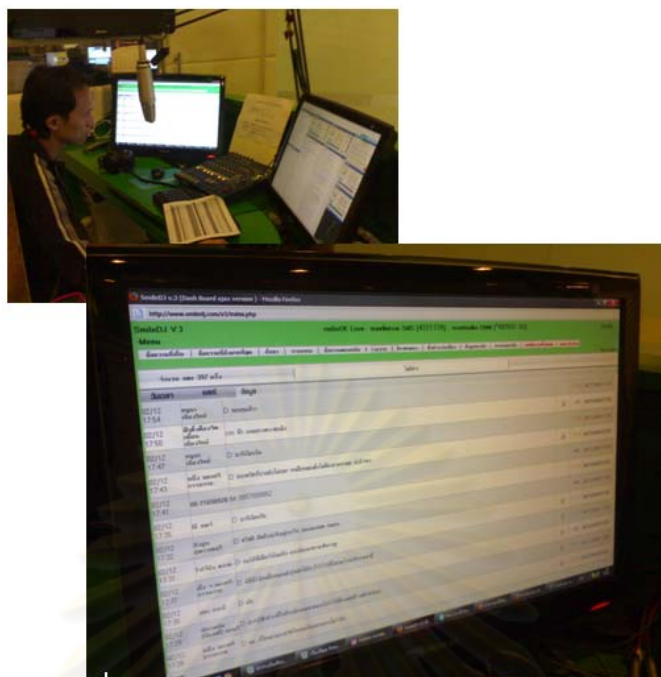
แผนที่กำหนดรัศมีการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่ง แสดงพื้นที่ของทุกอำเภอใน 1 จังหวัด กำหนดที่ตั้งสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเป็นจุดศูนย์กลางแล้วลากเส้นวงกลมตามรัศมีของเครื่องส่งเป็นการกำหนดขอบเขตรัศมีครอบคลุมพื้นที่การออกอากาศ ตั้งแต่ทิศเหนือถึงทิศใต้ ทิศตะวันออกถึงทิศตะวันตก ให้ครอบคลุมพื้นที่ของอำเภอเมืองทั้งหมด ว่ารัศมีการส่งกระจายเสียงและออกอากาศครอบคลุมพื้นที่ถึงจุดใด เพื่อใช้ในการกำหนดจุดพื้นที่ให้ผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker) ลงพื้นที่ตรวจสอบ 3 ประการ คือ 1) คุณภาพสัญญาณรายการชัดเจนหรือไม่ 2) รัศมีการออกอากาศครอบคลุมพื้นที่อำเภอเมืองทั้งหมดหรือไม่ 3) รูปแบบรายการที่ออกอากาศ เป็นรูปแบบรายการรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งตามที่ระบุในเอกสารสัญญา คือ โอเคฮุก โอเคเลิฟ โอเคลูกทุ่ง หรือไม่ โดยจะมีการสุ่มเปลี่ยนแปลงการกำหนดจุดพื้นที่ให้ผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker) ลงพื้นที่ตรวจสอบไปในแต่ละวัน

ผลการตรวจสอบคุณภาพรายการ และการส่งกระจายเสียงออกอากาศของเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์ค ผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator) และผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker) แต่ละส่วนจะถูกส่งให้กับหัวหน้าส่วนเน็ตเวิร์คเพื่อนำมาวิเคราะห์ผล จัดทำผลสรุปการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายประจำวัน แบ่งออกเป็น 2 ชุด ชุดแรกนำเสนอให้โชคชัย เจียเจริญ กรรมการผู้จัดการ พิจารณาทุกวัน และอีกชุดเก็บเป็นฐานข้อมูลเพื่อจัดทำผลสรุปการออกอากาศประจำเดือนของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่ง

(4) ข้อความสั้น (sms) จากผู้ฟังรายการที่ส่งเข้ามาในรายการ เป็นข้อมูลเบื้องต้นอีกประเภทหนึ่งที่ทีมงานเน็ตเวิร์คนำมาใช้ในการวิเคราะห์คุณภาพการออกอากาศรายการ การส่งกระจายเสียงในแต่ละพื้นที่

ทีมงานผลิตรายการกำหนดให้ฟรีเซนเตอร์พูดประชาสัมพันธ์ให้ผู้ฟังรายการในพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศส่งข้อความสั้น (sms) เข้ามาร่วมกิจกรรมในรายการ เช่น ข้อความขอเพลง ข้อความทักทายฟรีเซนเตอร์ ข้อความบอกเล่าสภาพอากาศในพื้นที่ ข้อความบอกความรู้สึกถึงคนรัก เป็นต้น





ภาพที่ 50 โปรแกรมแสดงข้อความสั้น (sms) บนจอคอมพิวเตอร์ในห้องจัดรายการโอเคเลิฟ

การส่งข้อความสั้น (sms) เข้ามาร่วมกิจกรรมในรายการ กำหนดให้ผู้ฟังที่ส่งต้องพิมพ์ชื่อย่อของรายการ เช่น โอเคเลิฟ ก็ให้พิมพ์ตัวอักษรย่อ L และตามด้วยรหัสไปรษณีย์ 5 ตัว ข้อความสั้น (sms) จะปรากฏขึ้นบนหน้าจอคอมพิวเตอร์ในห้องจัดรายการและคอมพิวเตอร์ห้องผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator)

บางครั้งส่วนงานเน็ตเวิร์คประสานงานเสนอแนะให้ส่วนงานผลิตรายการคิดรูปแบบกิจกรรมเชิญชวนให้ผู้ฟังส่งข้อความสั้น (sms) เข้ามาในรายการ เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการออกอากาศ เช่น ผู้ฟังรายการชอบฟังรายการช่วงใด ผู้ฟังรายการเป็นเพศชายหรือหญิง โดยกำหนดตัวเลขให้เลือกกด เช่น ชอบช่วงเช้า กด 1 ช่วงสายกด 2 ช่วงเที่ยง กด 3 ช่วงบ่าย กด 4 ช่วงค่ำ กด 5 ช่วงดึก กด 6 เป็นต้น แล้วที่ทีมงานเน็ตเวิร์คนำข้อมูลมาจัดทำฐานข้อมูลทางสถิติไว้ นำเสนอลูกค้าได้

ทางระบบของผู้ให้บริการข้อความสั้น (Operater) จะประมวลผลข้อความสั้น (sms) ที่ผู้ฟังส่งเข้ามา แยกเป็นฐานข้อมูลเลยว่า L คือโอเคเลิฟ แล้วรหัสไปรษณีย์ที่ได้สามารถนำไปวิเคราะห์แยกไปตามจังหวัดได้ ฐานข้อมูลข้อความสั้นสามารถนำมาวิเคราะห์จัดอันดับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่ได้รับความนิยมสูงสุด

จากการสัมภาษณ์ทีมงานเน็ตเวิร์คและทีมงานผลิตรายการ ผู้วิจัยได้พบว่าเรดิโอโอเคตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับจำนวนข้อความสั้น (sms) ว่า สถานีวิทยุชุมชนที่มีคุณภาพการส่งกระจายเสียงรายการได้ตามมาตรฐาน ออกอากาศครอบคลุมพื้นที่อำเภอเมือง เข้าถึงผู้ฟังได้มากที่สุด สามารถเชิญชวนให้ผู้ฟังในพื้นที่นั้นส่งข้อความสั้น (sms) เข้ามาในรายการได้มากที่สุด

สถานีวิทยุเชิงธุรกิจในต่างจังหวัดยังไม่มีระบบการวัดเรดิโออย่างเป็นทางการแบบบริษัท เอซี เนลสัน ทางเรดิโอโอเคจึงดำเนินการพิจารณาคุณภาพการส่งกระจายเสียงรายการจากจำนวนข้อความสั้น (sms) ที่ส่งเข้ามา เพื่อวัดระดับความนิยมตามสมมติฐานดังที่ได้กล่าวไปแล้ว

ในการวัดจำนวนข้อความสั้น (sms) เรดิโอโอเคใช้การนับหมายเลขโทรศัพท์ (ID Caller) ที่ส่งข้อความสั้นเข้ามา หมายเลขโทรศัพท์ที่ส่งข้อความเข้ามาวันละหลายข้อความ จะถูกนับเป็นจำนวนเป็น 1 หน่วยเท่านั้น เช่น โอเคลูกทุ่ง มีจำนวนข้อความสั้น (sms) ส่งเข้ามา 2 พันข้อความ แต่เมื่อพิจารณาหมายเลขโทรศัพท์ (ID Caller) ที่ส่งข้อความสั้นเข้ามา พบว่ามีผู้ส่ง 50 คน ให้นับว่า โอเคลูกทุ่งมีผู้ฟังรายการ 50 คนเท่านั้น

เรดิโอโอเคใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ด้วยการนำข้อมูลตัวเลขจากการจัดอันดับที่ได้รับ มารวมกับข้อมูลการดำเนินการส่วนอื่นของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ถ่วงน้ำหนักคำนวณคะแนน ประมวลผล จัดทำเป็นผลสรุปการดำเนินการของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายประจำเดือน (Statement) ส่งให้ทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทุกสถานีได้รับทราบสถานภาพในการดำเนินการของตนเอง

ด้านมุมมองของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่มีต่อผลสรุปการดำเนินการของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายประจำเดือน (Statement) นั้น จากการสัมภาษณ์เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย 6 คน พบว่า สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายได้รับเอกสารสรุปผลการดำเนินงานประจำเดือน (Statement) ทุกสถานี แต่มีแนวคิดและการนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนของตนเองต่างกันหลายประเด็นที่น่าสนใจ คือ

(1) สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ที่ได้รับผลการจัดอันดับการดำเนินการในอันดับดีจะนำผลที่ได้รับมาเป็นกำลังใจในการทำงานให้ดีขึ้น

(2) สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ที่ได้รับผลการจัดอันดับการดำเนินการในอันดับท้ายจะนำผลที่ได้รับมาปรับปรุงการทำงาน เพื่อผลักดันสถานีของตนให้สามารถเลื่อนอันดับขึ้นไปเดือนต่อไป

(3) สถานีวิทยชุมชนเครือข่าย ที่ได้รับผลการจัดอันดับการดำเนินการในอันดับดีจะ นำผลที่ได้รับมาใช้เป็นหลักฐานให้ลูกค้าผู้สนับสนุนรายการพิจารณาเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับ ลูกค้า

(4) สถานีวิทยชุมชนเครือข่ายที่มีผลการจัดอันดับการดำเนินการในอันดับต้นๆ ต้องการให้ผู้ผลิตหลักเพิ่มการตอบแทนพิเศษให้กับสถานีวิทยเครือข่ายที่มีผลการดำเนินการที่ดี เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ

(5) สถานีวิทยชุมชนเครือข่ายที่มีศักยภาพทางด้านกายภาพแต่ไม่ได้ต้องการ ดำเนินธุรกิจ ไม่ได้นำสรุปผลการดำเนินงานประจำเดือน (Statement) ที่ได้มาใช้เลย

ท้ายสุดเรดิโอไอเคยังคงใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยชุมชนเครือข่าย ด้วยการนำผลสรุปการดำเนินการของสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายประจำเดือน (Statement) มาวิเคราะห์ การต่อสัญญาของสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายด้วย

ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศและรายงานผล เป็นขั้นตอนที่ผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายยังไม่มีความรู้และประสบการณ์มาก่อน คู่พันธมิตรแต่ละ ฝ่ายต่างต้องเรียนรู้จากการดำเนินการที่เกิดขึ้นแล้วนำมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ นำมาปรับใช้ในการดำเนินงานต่อไป

ผู้ผลิตหลักนำองค์ความรู้จากประสบการณ์ในการดำเนินการที่ผ่านมา มาใช้ในการ ควบคุม ตรวจสอบ และพิจารณาการต่อสัญญากับสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่ง

สถานีวิทยชุมชนเครือข่ายสามารถนำความรู้ที่ได้รับในขั้นตอนนี้มาปรับใช้ให้ผู้ฟัง รายการในชุมชนได้มีส่วนร่วม ด้วยการเข้าร่วมเป็นผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker) เพื่อตรวจสอบ การออกอากาศในพื้นที่

นอกจากนี้สถานีวิทยชุมชนเครือข่ายสามารถนำผลสรุปการดำเนินการของสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายประจำเดือน (Statement) มาใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อสร้างเงื่อนไข ต่อรองกับผู้ผลิตหลักในฐานะคู่พันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มผลตอบแทนในกรณีที่สถานีวิทยชุมชน เครือข่ายมีผลการดำเนินงานในขั้นดีมาก เช่น การต่อรองขอเพิ่มเงินสนับสนุนรายเดือน การขอให้ ผู้ผลิตหลักสนับสนุนสื่อประชาสัมพันธ์ในพื้นที่หรือจัดกิจกรรมเดินสายในพื้นที่ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ฟัง ในพื้นที่ได้รู้จักสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายในพื้นที่และติดตามรายการอย่างต่อเนื่อง

### 6.2.1.6. การจัดการการตลาดและประชาสัมพันธ์

เรดิโอไอเคเคดำเนินธุรกิจตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ.2550 มีการจัดวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ด้านการจัดการการตลาดและการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้ฟังรายการในพื้นที่ได้รู้จักรูปแบบรายการที่ออกอากาศ และเลขคลื่นความถี่ของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในแต่ละพื้นที่ เพื่อเป็นการขยายฐานผู้ฟังรายการให้มากขึ้นและเป็นการรักษาฐานผู้ฟังให้ติดตามรายการอย่างต่อเนื่อง

การจัดการการตลาดและประชาสัมพันธ์เป็นการร่วมมือของเรดิโอไอเคเคหรือผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย คือ

(1) กิจกรรมในรายการ เรดิโอไอเคเคหรือผู้ผลิตหลักเชิญศิลปิน ดารา นักร้อง ที่มีชื่อเสียงในขณะนั้น ซึ่งได้ตกลงเข้าร่วมงานกิจกรรมการตลาดในพื้นที่ มาร่วมเป็นแขกรับเชิญในรายการ และเปิดโอกาสให้เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย หรือเชิญผู้มีชื่อเสียง ผู้รับผิดชอบที่เป็นที่รู้จักของคนในพื้นที่ เช่น ผู้ว่าราชการ นายอำเภอ ฯ โทรศัพท์เข้ามาร่วมสัมภาษณ์ พูดคุย นำเสนอการประชาสัมพันธ์กิจกรรมประจำพื้นที่ ในรายการ



ภาพที่ 51

ศิลปินที่ตกลงเข้าร่วมกิจกรรมในพื้นที่มาสัมภาษณ์ออกรายการสดภายในห้องจัดรายการของเรดิโอไอเคเค

เรดิโอไอเคเคติดต่อทางสังกัดค่ายเพลงเพื่อเชิญศิลปิน ดารา นักร้อง ที่ได้ตกลงว่าจะเข้าร่วมงานกิจกรรมในพื้นที่ มาร่วมเป็นแขกรับเชิญในรายการ เพื่อสัมภาษณ์พูดคุยเกี่ยวกับกิจกรรมในพื้นที่ที่จะจัดขึ้น พร้อมเชิญชวนผู้ฟังรายการเข้าร่วมงานด้วย เช่น แดน วรเวช ดานวงศ์ จาก โซนี่ มิวสิค ชิน ชินวุฒิ และไท ธนาวุฒิ จาก จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่

(2) สื่อประชาสัมพันธ์ในพื้นที่ เช่น ไปสเตอร์ แบนเนอร์ ผู้ผลิตหลักเป็นผู้ออกแบบและจัดการผลิตให้เพื่อควบคุมอัตลักษณ์ของรายการให้ถูกต้องชัดเจน และให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่มีความชำนาญในพื้นที่เป็นผู้จัดหาสถานที่และดำเนินการติดตั้ง

(3) กิจกรรมในพื้นที่ ทางเรดิโอไอเคเป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมทั้งหมด โดยทีมงานส่วนผลิตรายการรับผิดชอบในการคิดสร้างสรรค์กิจกรรม ควบคุมการจัดกิจกรรม และให้เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่มีความชำนาญในพื้นที่ เข้ามามีส่วนร่วม ช่วยประสานงานภายในพื้นที่ เช่น การจัดหาสถานีจัดกิจกรรม การหาพื้นที่ติดสื่อประชาสัมพันธ์ การเชิญผู้ใหญ่ในพื้นที่เข้าร่วมเป็นเกียรติในงาน การเชิญสื่อมวลชนในพื้นที่เข้าร่วมทำข่าวประชาสัมพันธ์

การจัดการการตลาดและประชาสัมพันธ์ เป็นการดำเนินการนอกเหนือจากการผลิตรายการที่เป็นความรู้ใหม่ของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่ได้เรียนรู้จากการดำเนินการในพื้นที่

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายสามารถเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการด้วยการสังเกตการณ์จากการทำงานจริงในระหว่างที่ได้ร่วมดำเนินการจัดกิจกรรมการตลาดในพื้นที่กับผู้ผลิตหลัก ได้แก่ การคิดรูปแบบกิจกรรม การวางแผนสื่อประชาสัมพันธ์ วิธีการจัดกิจกรรมการตลาด และการลงพื้นที่พบปะผู้ฟัง

#### 6.2.1.7 การยกเลิกและจัดหาสถานีทดแทน

เรดิโอไอเคดำเนินการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่ตกลงเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกระจายเสียงในพื้นที่ 42 จังหวัด

ตลอดระยะเวลากว่า 3 ปีที่ผ่านมา เรดิโอไอเคหรือผู้ผลิตหลักให้ความสำคัญกับคุณภาพของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละสถานี กำหนดมาตรฐานของสถานีวิทยุชุมชนที่จะเข้ามาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจชัดเจนและสูงขึ้นมาตามลำดับ เช่น ต้องออกอากาศ 24 ชั่วโมง เครื่องส่งต้องมีกำลังส่งไม่น้อยกว่า 300 วัตต์รัศมีการออกอากาศต้องครอบคลุมพื้นที่อำเภอเมือง



การกำหนดมาตรฐานสูงขึ้นของผู้ผลิตหลักส่งผลให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายบางสถานีไม่สามารถดำเนินการได้ตามเงื่อนไขที่เรดิโอไอเคกำหนด จึงมียกเลิกสัญญาการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจและตัดสิทธิ์การเป็นสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั้งสิ้น 9 สถานี คิดเป็น 10 เปอร์เซนต์

ขั้นตอนการยกเลิกและจัดหาสถานีทดแทน มีดังนี้

(1) ผู้ผลิตหลักส่งเอกสารสรุปผลการดำเนินงานประจำเดือน (Statement) ของแต่ละสถานีให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเพื่อรับทราบผลการดำเนินงานในแต่ละเดือน

เอกสารสรุปผลการดำเนินงานประจำเดือน (Statement) ผู้ผลิตหลักประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายส่วน เช่น ข้อมูลการจัดอันดับสถานีวิทยุที่ได้รับความนิยมหรือเรตติ้งจากข้อความสั้น (sms) ข้อมูลการงดออกอากาศที่บันทึกโดยเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์ค ข้อมูลคุณภาพการออกอากาศ ข้อมูลการให้ความร่วมมือและความตั้งใจในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจจากที่เจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คได้ติดต่อประสานงานมาตลอด

(2) ผู้ผลิตหลักได้แจ้งผลการดำเนินการไม่ผ่านมาตรฐาน ให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย พร้อมให้สถานีวิทยุชุมชนศึกษาเอกสารสรุปผลการดำเนินงานประจำเดือน (Statement) ที่ผู้ผลิตหลักจัดส่งให้ เพื่อทราบสถานะในการดำเนินการของตนเอง เปรียบเทียบกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแห่งอื่นที่รับรูปแบบรายการเดียวกัน เพื่อเร่งดำเนินการปรับปรุงสถานี พัฒนาการดำเนินงานให้ดีขึ้น

(3) ผู้ผลิตหลักแจ้งกำหนดเวลาให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายพัฒนาทรัพยากรของตนเอง เพื่อให้ผลการดำเนินงานได้มาตรฐานตามที่กำหนด โดยพิจารณาถึงพัฒนาการในช่วงระยะเวลา 3 เดือนก่อนที่สัญญาจะหมดลง ว่าสมควรต่อสัญญาต่อไปหรือไม่

(4) การจัดหาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแห่งใหม่เข้ามาทดแทนสถานีเดิมที่ไม่ผ่านการประเมิน เรดิโอไอเคนำประสบการณ์จากการจัดหาสถานีวิทยุชุมชนที่ผ่านมา นำมาปรับเป็นต้นแบบในการพิจารณาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายใหม่ ใช้ปัจจัยในการพิจารณา คือ

(4.1) ปัจจัยความพร้อมทางกายภาพ ซึ่งเป็นเงื่อนไขเดิมในการจัดหาสถานีวิทยุชุมชนตั้งแต่ช่วงเริ่มต้น ได้แก่ ที่ตั้งสถานีในเขตอำเภอเมือง รัศมีการออกอากาศครอบคลุมพื้นที่เขตอำเภอเมืองทั้งหมด การติดตั้งจานดาวเทียมรับสัญญาณรูปแบบรายการของเรดิโอไอเค เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ลงโปรแกรมสำเร็จรูปตามที่เรดิโอไอเคกำหนดไว้ อินเทอร์เน็ต และเจ้าหน้าที่ของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เป็นผู้ติดต่อหลักกับทางเรดิโอไอเค

(4.2) จังหวัดที่ตั้งของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย คือปัจจัยที่เพิ่มขึ้นหลังจากผ่านการเรียนรู้และนำมาพัฒนากลยุทธ์ในการจัดหาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย โดยนโยบายของเรดิโอโอเคจะพิจารณาสถานีวิทยุชุมชนที่ตั้งอยู่จังหวัดที่เป็นยุทธศาสตร์ทางการตลาดก่อน เป็นจังหวัดที่มีศักยภาพในการทำตลาดในอนาคต ซึ่งเป็นจังหวัดใหญ่ที่ลูกค้าให้ความสนใจก่อนเป็นลำดับแรก สำหรับสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดที่ไม่ได้เป็นกลุ่มเป้าหมายตามนโยบายของเรดิโอโอเคจะไม่ได้รับการพิจารณา

“ตอนนี้ก็มีสถานีวิทยุชุมชนที่รอต่อคิวเข้ามาเป็นเครือข่ายพันธมิตรกับเราเยอะมาก อย่างอำเภอปายอยากรับลิงค์จากเรา แต่เขาไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของเรา เพราะเราโฟกัสที่อำเภอเมือง และจังหวัดแม่ฮ่องสอนก็ไม่ใช่ เราก็ต้องตอบปฏิเสธไป แต่เขาก็ขอรับลิงค์ไปเปิดเฉยๆ เราก็ยินดี เพราะเท่ากับเขาก็ช่วยโปรโมทเรา แต่เราก็ไม่ได้ไปดูแลอะไรเขา” (สัมภาษณ์-จิรุตม์ พานิช)

(4.3) กำหนดให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทดลองรับรูปแบบรายการออกอากาศในพื้นที่ก่อน เพื่อพิจารณาเรื่องคุณภาพสัญญาณการออกอากาศ โดยผู้ผลิตหลักจะส่งทีมงานจากส่วนกลางเข้าไปตรวจสอบโดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า

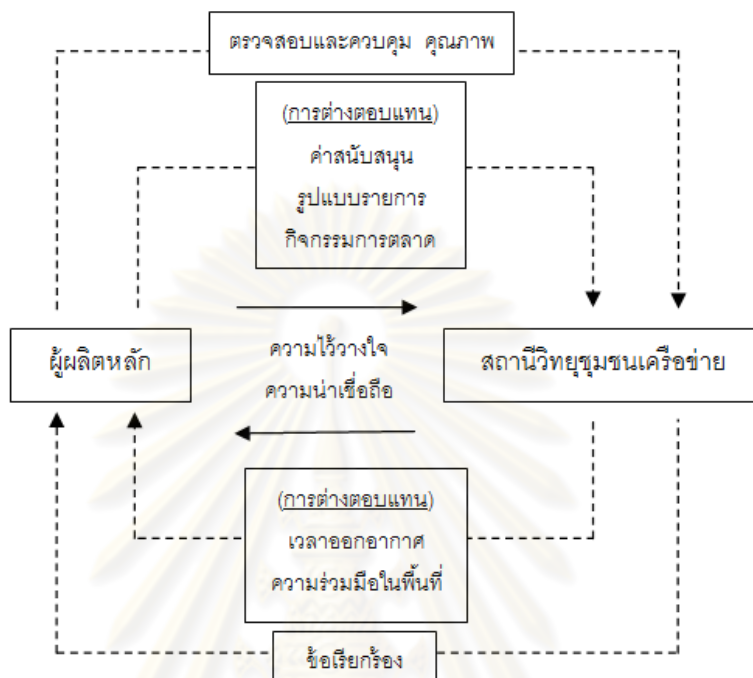
สถานีวิทยุชุมชนที่มีคุณสมบัติครบตามที่กำหนดผ่านตามเกณฑ์จะได้รับการเซ็นสัญญาเข้าเป็นสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแห่งใหม่

ในช่วงกลางปี พ.ศ.2553 หลังจากที่ได้ดำเนินการธุรกิจวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายมาเป็นระยะเวลาประมาณ 3 ปี ผ่านการเรียนรู้ในการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจากประสบการณ์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น เรดิโอโอเคได้จัดตั้งสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายต้นแบบขึ้นที่จังหวัดเชียงใหม่ โดยเป็นสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เรดิโอโอเคจัดตั้งขึ้นเป็นของตัวเอง บริหารจัดการสถานีเต็มรูปแบบตามข้อกำหนดและเงื่อนไขที่ทางเรดิโอโอเคตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ ตั้งแต่เงื่อนไขปัจจัยความพร้อมทางกายภาพ การกำหนดแนวคิดเรื่องการขายโฆษณาในพื้นที่ช่วงต้นชั่วโมง การผลิตสปอตโฆษณาลูกค้าในพื้นที่ เพื่อเป็นต้นแบบให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจได้เล็งเห็นว่าแนวคิดที่เรดิโอโอเคนำเสนอในการเชิญชวนเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจตั้งแต่แรกนั้นสามารถปฏิบัติและเกิดขึ้นได้จริง

การยกเลิกและจัดหาสถานีทดแทน เป็นขั้นตอนที่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายต้องให้ความใส่ใจ โดยเฉพาะเมื่อได้รับคำเตือนจากผู้ผลิตหลักว่าให้ปรับปรุงการดำเนินงานในช่วง 3 เดือนสุดท้ายก่อนมีการพิจารณาการต่อสัญญาใหม่ เพราะคำเตือนดังกล่าวคือการบอกกล่าวเป็นนัยว่าการดำเนินการสถานีวิทยุชุมชนดังกล่าวยังไม่ผ่านการประเมิน ต้องปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

## 6.2.2 กลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

ในการศึกษาหัวข้อนี้ ผู้วิจัยขอใช้การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการวิद्यุชุมชนเครือข่ายตามรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ ดังภาพที่ 53



ภาพที่ 52 แผนผังการบริหารจัดการพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิद्यุชุมชนเครือข่าย

จากการศึกษาวิจัยในเรื่องการบริหารจัดการวิทยุร่วมกันในรูปแบบของธุรกิจวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิद्यุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ ใช้หลักการสำคัญของการร่วมมือกันของพันธมิตรทางธุรกิจ คือ ผู้ผลิตหลัก และสถานีวิद्यุชุมชนเครือข่าย โดยการนำคุณลักษณะที่เป็นจุดเด่นของทุกฝ่ายมารวมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน

การศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุชุมชนเครือข่าย โดยใช้แนวคิดพันธมิตรทางธุรกิจ สามารถแบ่งประเด็นการศึกษา ดังนี้

- (1) หน่วยองค์กรที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ และใช้ศึกษากลยุทธ์ตามภาพที่ 53 จากวงในขยายออกสู่วงนอก คือ
- (2) การสร้างความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจ
- (3) การตอบแทน
- (4) การกำหนดเป้าหมายไปในทางเดียวกัน (ควบคุมตรวจสอบและข้อเรียกร้อง)

### 6.2.2.1 หน่วยองค์กรที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

การศึกษาวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชน จากการสัมภาษณ์เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย 6 ราย (การ์นต์ พลฤทธิ์ เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดนครราชสีมา, ทรงพล พิบูลสงคราม เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดลพบุรี, วรณมา แสงประชานาวิกษ์ เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดกาญจนบุรี, เรวัต เกิดวะษา เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดตรัง, ไชยสาคร จันทะคาม เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดร้อยเอ็ด, พชร ปราบใหญ่ เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดสุพรรณบุรี) และการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของวิทยุผ่านระบบดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย กับวิทยุเชิงธุรกิจ และ วิทยุชุมชน พบว่าวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรคู่พันธมิตร ดังนี้

#### (1) จุดเด่นและจุดด้อย

ผู้ผลิตหลัก มีจุดเด่น คือ เป็นมืออาชีพที่เชี่ยวชาญ มีความพร้อมด้านผลิตรายการ แต่จากการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของมีจุดด้อยคือ ไม่สามารถประมูลสัมปทานวิทยุแข่งขันกับผู้ผลิตรายการวิทยุรายใหญ่ได้

ส่วนสถานีวิทยุชุมชน มีจุดเด่น คือ มีพื้นที่ในการออกอากาศจำนวนมาก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่ำ แต่มีจุดด้อยคือ ขาดองค์ความรู้ และทักษะด้านการผลิตรายการ การบริหารจัดการสถานีวิทยุ การตลาดและการประชาสัมพันธ์

วิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเกิดขึ้นตามแนวคิดของผู้ผลิตหลักที่เล็งเห็นถึงความสอดคล้องของทรัพยากรที่คู่พันธมิตรแต่ละฝ่ายสามารถเติมเต็มซึ่งกันและกัน เสริมให้เกิดพลังผนึก (Synergy Effect) ทำให้บรรลุสู่เป้าหมายที่แต่ละฝ่ายต้องการได้

#### (2) เงื่อนไขในการเลือกสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

ผู้ผลิตหลักกำหนดให้สถานีวิทยุชุมชนที่สามารถเข้าเป็นพันธมิตรทางธุรกิจต้องประกอบด้วย

(2.1) สถานีตั้งอยู่ในจังหวัดที่เป็นยุทธศาสตร์ทางการตลาด เป็นจังหวัดที่มีขนาดใหญ่และเป็นเป้าหมายของเอเจนซี เช่น เชียงใหม่ ขอนแก่น นครราชสีมา พัทยา หาดใหญ่ เป็นต้น

(2.2) สถานีแห่งใหม่ต้องไม่ออกอากาศทับซ้อนกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเดิมที่ออกอากาศอยู่แล้วในพื้นที่ใกล้เคียง เช่น เรดิโอโอเคมีสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจังหวัดเชียงใหม่ ออกอากาศในอำเภอเมืองเชียงใหม่และครอบคลุมพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลำพูนอยู่แล้ว จะต้องไม่

รับสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดลำพูนเป็นพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อออกอากาศรายการทับซ้อนในพื้นที่จังหวัดลำพูนอีก

การไม่ทับซ้อนในพื้นที่เดียวกัน กล่าวอธิบายอย่างง่าย ๆ คือ ในพื้นที่เดียวกันต้องไม่ได้ยินรายการของเรดิโอไอเคจาก 2 เลขคลื่นในเนื้อหาเดียวกัน

### 6.2.2.2 การสร้างความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจ

การสร้างการร่วมมือกันของผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในฐานะคู่พันธมิตรเป็นไปตามหลักการสำคัญของกลยุทธ์การบริหารจัดการพันธมิตรทางธุรกิจ คือการสร้าง ความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจ โดยประกอบด้วย 2 ประเด็นคือ

1. การสร้างความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจระหว่างคู่พันธมิตร
2. การสร้างความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจให้กับลูกค้าผู้สนับสนุนรายการ

#### 6.2.2.2.1 การสร้างความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจระหว่างคู่พันธมิตร

วิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนมีความคล้ายกับกิจกรรมการสร้างแบบแผนอื่นๆ กล่าวคือ การสร้างความน่าเชื่อถือต้องอาศัยความถูกต้อง ครบถ้วน เปิดเผย และความไว้วางใจต้องอาศัยเวลาเป็นเงื่อนไข แต่วิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเป็นเรื่องใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นเป็นเพียง 3 ปีกว่า ผู้ผลิตหลักจึงต้องใช้กลยุทธ์อื่นช่วยเสริมสร้าง คือ ความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจให้กับคู่พันธมิตร ดังนี้

(1) กลยุทธ์การสื่อสารอย่างเปิดเผยกับพันธมิตรทางธุรกิจทุกขั้นตอนอย่างถูกต้องชัดเจน

(1.1) การจัดหาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

#### ช่วงแรก

ผู้ผลิตหลักเตรียมเอกสารข้อมูลแนะนำองค์กรและธุรกิจที่จะร่วมดำเนินการ ลงพื้นที่เข้าหาสถานีวิทยุชุมชนในพื้นที่ เพื่อให้เห็นความตั้งใจในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายอย่างแท้จริง ให้ข้อมูลรายละเอียดการเข้าร่วมอย่างละเอียดครบถ้วนว่าสถานีวิทยุชุมชนต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง และหากเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจแล้วแต่ละฝ่ายจะต้องให้การสนับสนุนและได้รับผลตอบแทนอะไร

กล่าวไปแล้วการจัดหาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการสื่อสารระหว่างกัน จึงต้องอาศัยการทำความเข้าใจต่อกันอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นใจในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกัน



จากการสัมภาษณ์โฆษกชัย เจียเจริญ กรรมการผู้จัดการเรดิโอไอเค พบว่าการติดต่อสื่อสารในขั้นตอนแรกนี้ผู้ผลิตหลักใช้การสื่อสารกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในเชิงธุรกิจ เพื่อสร้างความเข้าใจว่าเรดิโอไอเคกำลังทำธุรกิจอะไรและอย่างไร โดยให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายได้ฟังรายการตัวอย่างของเรดิโอไอเค สร้างความมั่นใจในการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจว่า เรดิโอไอเคช่วยดำเนินการบริหารจัดการงานวิทยุให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย เพื่อลดภาวะปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจในเชิงการบริหารวิทยุ ตั้งแต่เรื่องการผลิตรายการ การจัดหาบุคลากรที่ได้คุณภาพ เทคโนโลยี และยังคงต้นทุนการผลิตรายการตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งเป็นต้นทุนจำนวนมาก

นอกจากนี้ยังทำความเข้าใจร่วมกันว่าการเป็นพันธมิตรธุรกิจในครั้งนี้ ยังเป็นการร่วมมือกันในการทำงานเพื่อหารายได้ โดยวิทยุชุมชนเครือข่ายไม่ต้องผลิตรายการ แต่สามารถหาลูกค้าขายสปอตโฆษณาต้นชั่วโมง ขณะที่เรดิโอไอเคนำสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายไปสร้างความมั่นใจในการสนับสนุนรายการของเอเจนซีและลูกค้าส่วนกลางด้วยเช่นเดียวกัน

#### ช่วงการเปลี่ยนแปลง

กลางปี พ.ศ.2552 มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรในส่วนผู้ผลิตหลัก จิรุตม์ พานิช ที่เคยผ่านงานบุคคล ด้านการฝึกอบรมและดูแลสาขาจากธนาคารกสิกรไทย ได้เข้ามาดูแลส่วนงานเน็ตเวิร์คและการตลาด แทนชลธิศ กรดี ที่ลาออกไปศึกษาต่อ จิรุตม์จึงนำระบบการดูแลแบบเครือข่ายของธนาคารมาปรับใช้กับการดูแลสถานีวิทยุเรดิโอไอเค ด้วยการปรับกลยุทธ์การจัดการและรักษาพันธมิตรทางธุรกิจ ปรับเงื่อนไขการจัดหาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายรายใหม่เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการบริหารจัดการ โดยการทำสัญญาแบบร่วมลงทุน (Joint Venture) มีรายละเอียด คือ

(1.1.1) ระยะเวลา 2 ปี เมื่อครบกำหนดระยะเวลาแล้ว ปีที่ 3 จะมีการเจรจาเพื่อต่อสัญญาใหม่อีกครั้ง

(1.1.2) หนังสือสัญญาร่วมลงทุนเป็นไปตามกฎหมาย มีเนื้อหาเงื่อนไขเหมือนกันทุกสถานี สามารถใช้ฟ้องร้องได้ตามกฎหมาย ไม่ใช่เป็นการตกลงกันด้วยปากเปล่า

(1.1.3) หนังสือสัญญาการร่วมลงทุนจะมีสัญญาแนบท้าย เป็นข้อกำหนดและเงื่อนไขสำหรับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย กำหนดเงื่อนไขทางกายภาพของสถานี ได้แก่ สถานที่ตั้งของสถานี ขนาดของอุปกรณ์เครื่องส่งและรัศมีออกอากาศครอบคลุมพื้นที่ ความสูงของเสาส่ง คอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ต

สัญญาแนบท้ายของหนังสือสัญญามีการแบ่งกลุ่มเป็นระดับของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายตามขนาดพื้นที่ออกอากาศ เช่น กลุ่ม C ออกอากาศในกำลังส่ง 500 วัตต์ กลุ่ม B

ออกอากาศในกำลังส่ง 700 วัตต์ กลุ่ม A ออกอากาศในกำลังส่ง 1 กิโลวัตต์ เพื่อใช้เป็นเงื่อนไขในการกำหนดงบประมาณสนับสนุนสถานีตามขนาดพื้นที่ออกอากาศ

ดังนั้นในหนังสือสัญญาทุกฉบับจะมีเนื้อหาเงื่อนไขเหมือนกันหมด ยกเว้นข้อความระบุงบประมาณสนับสนุนที่จะแตกต่างกันตามการแบ่งกลุ่มระดับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเท่านั้นว่าสถานีกลุ่มระดับ A จะได้รับงบประมาณสนับสนุนในอัตราหนึ่ง กลุ่มระดับ B ได้รับงบประมาณสนับสนุนในอัตราหนึ่ง และกลุ่ม C ได้รับงบประมาณสนับสนุนในอีกอัตราหนึ่ง

สำหรับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจอยู่แต่เดิมที่ได้ตกลงทำสัญญาแบบหลากหลาย เงื่อนไขข้อตกลงแตกต่างกัน เพราะจำเป็นต้องมีสถานีเครือข่ายให้ได้ครบตามเป้าหมายเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับเอเจนซีโฆษณา ยังคงใช้เงื่อนไขเดิม และเมื่อสัญญาเดิมหมดอายุลง สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจรายนั้นจะต้องเริ่มต้นทำสัญญาในรูปแบบใหม่เช่นกัน

#### (1.2) การติดตั้ง อุปกรณ์ประจำสถานี

ผู้ผลิตหลักใช้จุดเด่นในความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ ทักษะและเครือข่ายในด้านการผลิตและบริหารจัดการ ให้คำแนะนำ คำปรึกษา ด้านอุปกรณ์ของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ทั้งส่วนรับสัญญาณรายการวิทยุจากดาวเทียม ส่วนส่งสัญญาณกระจายเสียงในพื้นที่ และส่วนติดต่อสื่อสารกับผู้ผลิตหลัก นับเป็นอีกช่องทางในการช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

(1.2.1) ผู้ผลิตหลักเป็นผู้ช่วยให้คำแนะนำสถานีวิทยุชุมชนว่าต้องเลือกใช้งานรับสัญญาณดาวเทียมในรูปแบบไหน และช่วยประสานเบื้องต้นกับ บริษัท พีเอสไอ จำกัด ผู้ให้บริการจานดาวเทียม ในการซื้อและติดตั้งจานดาวเทียมในราคาพิเศษสำหรับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

(1.2.2) ผู้ผลิตหลักให้คำแนะนำสถานีวิทยุชุมชนต้องเปิดเครื่องรับจานดาวเทียมปรับช่องสัญญาณไปที่ช่องวิทยุที่ออกอากาศรายการตามรูปแบบที่เลือกไว้ แล้วเชื่อมต่อสัญญาณจากเครื่องรับสัญญาณดาวเทียมเข้าสู่เครื่องส่งกระจายเสียง ทำการออกอากาศในพื้นที่แบบเวลาจริง (Real Time)

รายการของเรดิโอไอเคทั้ง 3 รูปแบบจะส่งผ่านทางโทรทัศน์ดาวเทียมในส่วนช่องวิทยุเรียงกัน 3 ช่อง โดยหมายเลขช่องวิทยุจะเปลี่ยนไปตามโทรทัศน์ดาวเทียมแต่ละราย เช่น โทรทัศน์ดาวเทียมของบริษัท พีเอสไอ จำกัด รายการของเรดิโอไอเคทั้ง 3 รูปแบบจะเรียงกัน 3 ช่อง คือ ช่องวิทยุ 1 ส่งสัญญาณรายการไอเคเลิฟ ช่องวิทยุ 2 ส่งสัญญาณรายการไอเคฮุก ช่องวิทยุ 3

ส่งสัญญาณรายการโอเคลูกทุ่ง ส่วนโทรทัศน์ดาวเทียมของบริษัท อินโฟแซท จำกัด รายการของเรดิโอไอเคทั้ง 3 รูปแบบจะเรียงกันคือ ช่องวิทยุ 27 ส่งสัญญาณรายการโอเคเลิฟ ช่องวิทยุ 28 ส่งสัญญาณรายการโอเคฮุค ช่องวิทยุ 29 ส่งสัญญาณรายการโอเคลูกทุ่ง เป็นต้น

(1.2.3) ผู้ผลิตหลักแนะนำเครือข่ายช่างผู้ให้บริการติดตั้งเสาส่งสัญญาณรายการแก๊สสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแห่งใหม่ที่เริ่มต้นดำเนินการ เนื่องจากการตั้งเสาสัญญาณเป็นกลยุทธ์สำคัญประการหนึ่งในการส่งสัญญาณให้ชัดเจนและครอบคลุมพื้นที่ตามที่กำหนด

(1.2.4) ผู้ผลิตหลักช่วยประสานงานกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในจังหวัดต่างๆที่มีเครื่องส่งสำรอง เพื่อขอยืมเครื่องส่งมาให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เกิดเครื่องส่งชำรุดขัดข้อง เพื่อเปลี่ยนใช้งานชั่วคราวระหว่างที่นำเครื่องส่งที่ชำรุดไปซ่อมบำรุง

(1.3) การสื่อสารระหว่างดำเนินการ และควบคุมตรวจสอบ

ผู้ผลิตหลักใช้การสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆที่ผู้ผลิตหลักจัดเตรียมไว้ คือ โปรแกรมการสื่อสารออนไลน์ Skype อีเมล จดหมาย โทรศัพท์ โทรสาร เพื่อสื่อสารระหว่างกันในช่วงที่ดำเนินการตลอด 24 ชั่วโมง

ส่วนงานเน็ตเวิร์คของผู้ผลิตหลักวางกลยุทธ์การบริหารจัดการในการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับสถานีวิทยุเครือข่าย คือ

(1.3.1) การจัดแบ่งหน้าที่ในส่วนงานเน็ตเวิร์คอย่างชัดเจน

ส่วนงานเน็ตเวิร์คมีการเปลี่ยนแนวทางการติดต่อประสานงานกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั้งหมด จากเดิมแบ่งเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คจำนวน 3 คน ดูแลสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่รับรูปแบบรายการของเรดิโอไอเคแต่ละรูปแบบ คือ เจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คดูแลสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่รับรูปแบบรายการโอเคฮุค จำนวน 1 คน รายการโอเคเลิฟ จำนวน 1 คน และรายการโอเคลูกทุ่งจำนวน 1 คน ดูแลรายละเอียดทุกอย่าง

ซึ่งเกิดปัญหาความสับสนให้กับเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่มีสถานีวิทยุชุมชนหลายสถานีและรับรูปแบบรายการของเรดิโอไอเคหลายรูปแบบ เนื่องจากปัญหาของการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจะเกิดขึ้นแบบเดียวกันทุกสถานีเป็นหลัก เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนดังกล่าวจึงต้องติดต่อประสานงานเรื่องเดียวกันกับเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คหลายคนพร้อมกัน เช่น เมื่อเกิดปัญหาดาวเทียมขัดข้อง รายการทั้งหมดไม่

สามารถออกอากาศได้ จะได้รับข้อมูลข่าวสารชุดเดียวกันซ้ำเดิมจากเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คที่ดูแลแต่ละรูปแบบ ตามจำนวนสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่มีอยู่

ส่วนงานเน็ตเวิร์คจึงได้ปรับแบ่งเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คออกตามหน้าที่ (Function) ของงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คแต่ละคนติดต่อสื่อสารกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทุกสถานี ในเรื่องของรายละเอียดที่รับผิดชอบตามหน้าที่ เช่น การรับฟังและแก้ไขปัญหาด้านเทคนิค การตรวจสอบการออกอากาศ การแจ้งผลสรุปรายงานประจำเดือน เป็นต้น

### (1.3.2) การคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมเป็นทีมงานเน็ตเวิร์ค

เรดิโอโอเคคัดเลือกบุคคลจากส่วนงานอื่นในองค์กรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการประสานงาน คือ ต้องใจเย็น มีความอดทน มีความรู้ความเข้าใจในงาน มีความรู้ด้านเทคนิคเบื้องต้นเรื่องเทคนิค พูดจาชัดเจน

### (1.3.3) การเรียนรู้ ฝึกอบรมภายในส่วนงานเน็ตเวิร์ค

ในช่วงเริ่มต้น เรดิโอโอเคยังไม่เคยดำเนินการธุรกิจในรูปแบบนี้มาก่อนจึงยังไม่มีองค์ความรู้การบริหารจัดการส่วนงานเน็ตเวิร์ค จึงต้องเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจริงแล้วเก็บรวบรวมข้อมูลปัญหาและการแก้ไขเป็นต้นแบบของการทำงานในครั้งต่อไป

ทีมงานเน็ตเวิร์คจึงเรียนรู้การทำงานระหว่างกัน ศึกษาแบบอย่างการแก้ไขปัญหาที่ผ่านไปด้วยดี เพื่อนำมาใช้แก้ไขเมื่อเกิดปัญหาเดิมขึ้นในภายหลัง

นอกจากนี้จิรัฐมภ์ พานิช หัวหน้าส่วนงานเน็ตเวิร์คได้นำเทคนิคการให้ข้อมูลทางโทรศัพท์แบบธนาคารมาใช้ มีการเขียนข้อความกำหนดการพูดคุยในแต่ละหัวข้อการสนทนา เป็นมาตรฐานเดียวกัน ให้เจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คทุกคนใช้เป็นต้นแบบ สร้างความน่าเชื่อถือขององค์กรให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายและผู้ติดต่อทางโทรศัพท์

### (1.3.4) กำหนดลำดับบุคคลในการติดต่อสื่อสารให้ข้อมูล

การสื่อสารในการดำเนินงานระหว่างวันมีหลายเรื่องหลายประเด็น ส่วนงานเน็ตเวิร์คจึงกำหนดลำดับบุคคลในการติดต่อสื่อสารให้ข้อมูล โดยหัวหน้าส่วนเน็ตเวิร์คเป็นผู้กำหนดว่าเจ้าหน้าที่ระดับใดสามารถข้อมูลได้หรือไม่

“สิ่งที่คุยได้ เล่าได้ บอกได้ ผมเป็นคนกำหนดให้ อันไหนบอกไม่ได้ก็ไม่ให้บอก ถ้าเขาอยากรู้เดี๋ยวผมจะโทรไปคุยกับเขาเอง ก็คือมีขอบเขตกลางๆกันระดับนี้ ที่น้องๆในที่ผม

สามารถตัดสินใจได้โดยว่าจะยังง่ กำหนดกฎเกณฑ์ตรงนั้นไปให้ เว้นแต่ที่เป็นกรณีวิกฤตมากๆ ผมก็จะลงไปจัดการเอง” (สัมภาษณ์-จิรุตม์ พาณิช)

หลักการในการสื่อสารเบื้องต้นให้เริ่มสื่อสารจากเจ้าหน้าที่ระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนตามลำดับความสำคัญของประเด็นที่สื่อสาร คือ

(1.3.4.1) ทีมงานเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์ค ถือว่าอยู่ในลำดับล่างสุด สามารถให้ข้อมูลการปฏิบัติงานทั่วไป ให้คำแนะนำเรื่องการรับสัญญาณและส่งกระจายเสียงออกอากาศ

(1.3.4.2) เจ้าหน้าที่เทคนิค ให้ข้อมูลเรื่องเทคนิคและอุปกรณ์ ช่วยแนะนำ แก้ไขปัญหาด้านเทคนิคโดยตรง

(1.3.4.3) หัวหน้าที่ส่วนเน็ตเวิร์ค เป็นผู้ติดต่อสื่อสารในกรณีเร่งด่วน และเกี่ยวข้องกับเรื่องงบประมาณ

ผู้ผลิตหลักเรดิโอไอเคเป็นองค์กรธุรกิจสื่อวิทยุที่เกี่ยวข้องกับผู้ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ และลูกค้าผู้สนับสนุนรายการ เป็นหลัก จึงต้องใช้การสื่อสารอย่างชัดเจน โปร่งใสให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความมั่นใจ และไว้วางใจในการทำธุรกิจร่วมกัน

ส่วนเน็ตเวิร์คที่ดูแลสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายต้องสร้างความมั่นใจในความชัดเจนของสัญญาณรายการจากสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทุกสถานีทั่วประเทศ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าที่สนับสนุนรายการ

#### (1.4) การฝึกอบรมถ่ายทอดความรู้

ผู้ผลิตหลักมีการจัดการสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อบรมถ่ายทอดความรู้ให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายอย่างเป็นทางการ ณ สยามกอล์ฟ จังหวัดนครนายก ในเดือนมิถุนายน พ.ศ.2551 ตามรายละเอียดที่ได้นำเสนอไปในบทที่ 4 เรื่องการบริหารงาน หัวข้อกิจกรรมเสริมที่มากกว่าการทำวิทยุ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

(1.4.1) เป็นช่องทางสื่อสารข้อมูลข่าวสารของเรดิโอไอเค ไปถึงสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกันในโอกาสเดียว

(1.4.2) เป็นเวทีตอบข้อสงสัยในการดำเนินการด้านต่างๆ ให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแบบบุคคลต่อบุคคลโดยตรง

(1.4.3) สร้างความมั่นใจให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ในการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับเรดิโอไอเค



#### 6.2.2.2.2 การสร้างความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจให้กับลูกค้าผู้สนับสนุนรายการ

คู่พันธมิตรทางธุรกิจต่างใช้กลยุทธ์การเป็นเครื่องมือการสร้างความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจให้กับลูกค้าผู้สนับสนุนของตนเอง คือ

**ผู้ผลิตหลัก** (สร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจให้กับลูกค้าผู้สนับสนุนส่วนกลาง)

(1) การมุ่งเน้นสัญญาณรายการชัดเจน ออกอากาศครอบคลุมพื้นที่ตามที่กำหนด ผู้ผลิตหลักใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ ให้สามารถสัญญาณรายการชัดเจน ออกอากาศครอบคลุมพื้นที่ตามที่กำหนด เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจให้กับลูกค้าผู้สนับสนุนของตน ดังนี้

(1.1) การปรับเปลี่ยนเงื่อนไขการส่งกระจายเสียงออกอากาศ

ช่วงแรกที่เริ่มต้นดำเนินการ ผู้ผลิตหลักกำหนดเงื่อนไขให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่ต้องการเข้าร่วมเป็นพันธมิตร ต้องใช้เครื่องส่งกระจายเสียงที่มีกำลังส่งไม่ต่ำกว่า 300 วัตต์ แต่เมื่อดำเนินการไปได้ค้นพบว่าเงื่อนไขการกำหนดขนาดของเครื่องส่งกระจายเสียงที่มีกำลังส่งไม่ต่ำกว่า 300 วัตต์ ไม่สามารถควบคุมคุณภาพการส่งกระจายเสียงรายการให้ครอบคลุมพื้นที่ออกอากาศให้เข้าถึงผู้ฟังรายการกลุ่มเป้าหมายในเขตอำเภอเมืองได้ทุกจังหวัด เพราะภูมิประเทศของพื้นที่บางแห่งเป็นอุปสรรคต่อรัศมีการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชน

ผู้ผลิตหลักจึงได้เปลี่ยนเงื่อนไขข้อกำหนดเรื่องการส่งกระจายเสียงออกอากาศจากการกำหนดขนาดของเครื่องส่ง เป็นการกำหนดพื้นที่รัศมีการออกอากาศให้ครอบคลุมเขตอำเภอเมืองทั้งหมดทุกด้าน โดยไม่สนใจพิจารณาขนาดกำลังส่งของเครื่องส่งกระจายเสียงเช่นเดิม

(1.2) มาตรการตรวจสอบ ควบคุม

ส่วนงานเน็ตเวิร์คแบ่งการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ออกเป็น 4 ช่องทาง คือ

(1.2.1) ทีมงานเน็ตเวิร์คดำเนินการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย จำนวน 93 สถานี ทุกวัน จัดเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์ค จำนวน 2 คน ช่วยกันดูแลสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั้ง 93 สถานี โดยดำเนินการตรวจสอบ 2 ขั้นตอน คือ

(1.2.1.1) ขั้นตอนแรก เจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คใช้โปรแกรม Skype เข้าไปฟังรายการของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทีละสถานี เพื่อตรวจสอบว่ามีการเปิดรับรายการของเรดิโอไอเคไปออกอากาศจริงหรือไม่ และเปิดรับรูปแบบรายการถูกต้องตามที่ตกลงในสัญญาหรือไม่ เช่น สถานีที่ทำสัญญารับรูปแบบรายการไอเคสุดต้องรับสัญญาณรูปแบบรายการไอเคสุด ไม่ใช่เปิดรับสัญญาณรูปแบบรายการไอเคลูกทุ่ง เป็นต้น และเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คต้องตรวจสอบคุณภาพความชัดเจนของสัญญาณรายการจากโปรแกรม Skype ไปพร้อมกันด้วย

(1.2.1.2) ขั้นตอนที่ 2 เจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คติดต่อกับ ผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker) ทุกจังหวัดที่มีสถานีวิทยุเครือข่าย ผ่านทางโทรศัพท์ เพื่อตรวจสอบเรื่องคุณภาพสัญญาณการออกอากาศ และรัศมีการออกอากาศเป็นหลัก

(1.2.2) ผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator) ของแต่ละรูปแบบรายการ ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เลือกรับรูปแบบรายการของตนเองผ่านโปรแกรม Skype ตามตารางการตรวจสอบที่ทีมงานเน็ตเวิร์คส่งให้ทุกวัน โดยตรวจสอบสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งที่ละหัวข้อ คือ มีการออกอากาศหรือไม่ รับรายการของเรดิโอไอเคหรือไม่ รับรายการถูกต้องตรงตามรูปแบบที่ทำสัญญาหรือไม่ และสัญญาณรายการชัดเจนหรือไม่ แล้วเขียนข้อมูลลงในแบบฟอร์มส่งคืนให้ทีมงานเน็ตเวิร์คในวันถัดไป

การตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศของผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator) จะตรวจสอบสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่รับรายการของเรดิโอไอเคในแต่ละรูปแบบที่รับผิดชอบ วันละ 3 รอบ ตลอด 24 ชั่วโมง

ในการตรวจสอบนี้ ทีมงานเน็ตเวิร์คนำประสบการณ์จากการทำงานจริงมาปรับใช้ โดยนำรายงานสรุปผลการตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศประจำเดือนที่ผ่านมา เป็นฐานข้อมูล ใช้พิจารณาว่ามีสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายสถานีใดบ้างที่ปัญหาในการออกอากาศบ่อย ควรต้องจับตาเป็นพิเศษ แล้ววางแผนให้เจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คสุ่มตรวจสอบสถานีดังกล่าวบ่อยขึ้นจากวันละ 1 ครั้ง เป็น 2-3 ครั้งต่อวัน เพื่อกระตุ้นให้สถานีดังกล่าวให้ความสนใจในการดูแลการออกอากาศเพิ่มขึ้น

การตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศรายการวิทยุของเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์ค และ ผู้ช่วยประสานงานรายการ นับเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ด้วยการ ใช้การตรวจสอบซ้ำ (Double Check) เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการตรวจสอบของบุคคลที่อาจเกิดขึ้นได้

(1.2.3) ผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker) เป็นบุคคลในพื้นที่ที่เรดิโอไอเคคัดเลือกมาจากฐานข้อมูล 2 ส่วน คือ บุคคลที่รู้จัก หรือญาติของทีมงาน ที่อยู่ในพื้นที่ และผู้ฟังรายการในพื้นที่ โดยเรดิโอไอเคติดต่อให้เข้ามาเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศรายการในพื้นที่

ผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker) แต่ละจังหวัดที่มีสถานีวิทยุเครือข่ายจะได้รับการติดต่อจากเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คผ่านทางโทรศัพท์ เพื่อขอให้ลงพื้นที่ตรวจสอบคุณภาพสัญญาณการออกอากาศ และรัศมีการออกอากาศเป็นหลัก

เรดิโอไอเคจัดหาผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker) ประมาณจังหวัดละ 15 คน ในการลงพื้นที่เพื่อตรวจสอบ ดังนี้

(1.2.3.1) คุณภาพสัญญาณรายการ (ชัดเจนหรือไม่)

(1.2.3.2) รัศมีการออกอากาศ (ครอบคลุมพื้นที่หรือไม่)

(1.2.3.3) รูปแบบรายการที่ออกอากาศ (เป็นรูปแบบรายการรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งตามที่ทำสัญญา คือ โอเคฮุค โอเคเลิฟ โอเคลูกทุ่ง)

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจะนำข้อมูลสรุปผลการจัดอันดับการออกอากาศที่ผู้ผลิตหลักประมวลผลจากการสื่อสารที่ผู้ฟังรายการส่งผ่านเข้ามาในรายการ เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในเรื่องการได้รับความนิยมนจากผู้ฟัง และสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้าผู้สนับสนุนรายการว่าโฆษณาสินค้าจะเข้าถึงกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายในพื้นที่ได้เช่นกัน

(1.3) การเตรียมช่องทางและรายการสำรองเพื่อการออกอากาศต่อเนื่อง

ผู้ผลิตหลักเตรียมป้องกันเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นอันจะส่งผลให้สถานีวิทยุชุมชนไม่สามารถรับสัญญาณรายการได้ ดังนี้

(1.3.1) ใช้อินเทอร์เน็ตส่งสัญญาณรายการ

การส่งสัญญาณผ่านดาวเทียม จะมีการเกิดปัญหาทางด้านเทคนิค ในลักษณะของปรากฏการณ์ดาวเทียมที่เรียกว่า Sun Outrage เป็นปัญหาที่ไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากเกิดจากปัจจัยธรรมชาติการบดบังคลื่นสัญญาณของดวงดาว ทำให้เกิดการรบกวนของสัญญาณ

เมื่อทางผู้ให้บริการระบบดาวเทียมแจ้งทราบล่วงหน้าว่าจะเปิดปรากฏการณ์ดังกล่าว ผู้ผลิตหลักจะแจ้งให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทราบล่วงหน้า เพื่อเตรียมความพร้อมในช่วงเวลาที่เกิดปรากฏการณ์ด้วยการรับสัญญาณรายการผ่านทางอินเทอร์เน็ต ในเว็บไซต์ของผู้ผลิตหลัก

(1.3.2) ใช้รายการสำรอง

ผู้ผลิตหลักให้ฝ่ายผลิตรายการของแต่ละรูปแบบรายการจัดทำรายการสำรองในรูปแบบของซีดีและไฟล์เสียงเป็นประจำทุกสามเดือน แล้วจัดส่งรายการสำรองให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายตามความสะดวก ในรูปแบบไฟล์เสียงไหลผ่านทางอินเทอร์เน็ต หรือซีดีจัดส่งทางไปรษณีย์ เพื่อให้เก็บไว้ใช้เปิดกรณีที่ระบบดาวเทียมและอินเทอร์เน็ตล่ม

(1.4) การแจ้งงดออกอากาศล่วงหน้า

ลูกค้าผู้สนับสนุนรายการของผู้ผลิตหลัก จะมีทีมงานส่งสินค้าและเครือข่ายประจำในจังหวัดต่างๆทั่วประเทศ สามารถตรวจสอบคุณภาพรายการทั่วประเทศได้ตลอดเวลา และบางครั้งทีมงานและเครือข่ายในจังหวัดต่างๆยังพบว่ารายการขอเรดิโอโอเคที่ออกอากาศผ่านสถานี

วิทยุชุมชนเครือข่ายบางแห่งมีปัญหาไม่สามารถออกอากาศได้ หรือออกอากาศได้แต่คุณภาพของรายการไม่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด แล้วรายงานผลที่ได้รับฟังรายการไปยังลูกค้าส่วนกลางด้วยส่งผลให้ลูกค้าผู้สนับสนุนรายการเกิดความไม่เชื่อมั่นว่าการโฆษณาประชาสัมพันธ์ของลูกค้าจะเข้าถึงผู้ฟังรายการกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง

ผู้ผลิตหลักจึงต้องใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการควบคุมตรวจสอบคุณภาพรายการวิทยุของเรดิโอไอเคเคดั่งที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เพื่อควบคุมให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทุกสถานีทั่วประเทศดูแลคุณภาพการส่งกระจายเสียงออกอากาศรายการผ่านสถานีวิทยุของตนเองให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

และหากเกิดปัญหาการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแห่งใดแห่งหนึ่งขึ้นส่งผลให้ไม่สามารถส่งกระจายเสียงได้ หรือส่งกระจายเสียงได้แต่คุณภาพรายการที่ออกอากาศไม่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด เรดิโอไอเคเคจะต้องได้รับทราบเป็นคนแรกเพื่อทำหน้าที่แจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นให้กับลูกค้าได้ทราบ พร้อมมอบข้อเสนอแนะในการขจัดขเคยการออกสปอตโฆษณาและการประชาสัมพันธ์สินค้าในช่วงที่สัญญาณรายการไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ก่อนที่ทีมงานและเครือข่ายของลูกค้าจะทราบแล้วแจ้งกลับหาลูกค้าในส่วนกลาง เพื่อยืนยันและสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าผู้สนับสนุนรายการว่าการสนับสนุนลงโฆษณากับเรดิโอไอเคเคได้ผลคุ้มค่าอย่างแน่นอน

**สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย** (สร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจให้กับลูกค้าผู้สนับสนุนส่วนท้องถิ่น)

(1) การมุ่งเน้นสัญญาณรายการชัดเจน ออกอากาศครอบคลุมพื้นที่ตามที่กำหนด การผลิตรายการวิทยุ สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การฟังรายการได้ชัดเจน หากผู้สนับสนุนรายการในพื้นที่เปิดฟังรายการแล้วพบว่ารายการชัดเจน ออกอากาศได้ครอบคลุมพื้นที่ในอำเภอเมืองทั้งหมด นับได้ว่าสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแห่งนั้นได้สร้างความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจให้กับลูกค้าผู้สนับสนุนของตนแล้วในระดับหนึ่ง

(2) ผลสรุปรายงานการดำเนินงานของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย สถานีวิทยุเชิงธุรกิจในต่างจังหวัดยังไม่มีระบบการวัดเรตติ้งอย่างเป็นทางการแบบบริษัท เอซี เนลสัน ให้ผู้สนับสนุนใช้เป็นเครื่องมือในการเลือกสนับสนุนรายการวิทยุในท้องถิ่น สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายนำผลสรุปการดำเนินการสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายประจำเดือน (Statement) ที่ผู้ผลิตหลักส่งให้ทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายได้รับทราบสถานภาพ

การดำเนินการของตนเองประจำทุกเดือน มาใช้เป็นหลักฐานให้ลูกค้าผู้สนับสนุนรายการพิจารณา เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า

### 6.2.2.3 การตอบแทน

ผู้ผลิตหลักได้วางรากฐานของการทำวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนร่วมกันอย่างยุติธรรม โดยการกำหนดผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ระหว่างคู่พันธมิตร ซึ่งคือการให้หรือการลงทุน และการรับหรือผลตอบแทน เป็นการแลกเปลี่ยนอย่างชัดเจน คือ

#### ผู้ผลิตหลัก

##### (1) การให้หรือการลงทุน

วิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเป็นการลงทุนร่วมกันในรูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจ โดยผู้ผลิตหลักลงทุนเรื่องการผลิตรายการ ดูแลส่วนการผลิตรายการและการส่งสัญญาณขึ้นระบบดาวเทียมทั้งหมด โดยการลงทุนมี ดังนี้

- (1.1) เงินสนับสนุนค่าน้ำ ค่าไฟ ให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเป็นประจำทุกเดือน
- (1.2) การผลิตรายการวิทยุ 3 รูปแบบรายการ คือ โอเคฮุค โอเคเลิฟ โอเคลูกทุ่ง
- (1.3) การจัดกิจกรรมทางการตลาดในพื้นที่ต่างๆ เช่น คอนเสิร์ต แรลลี่ ฯ
- (1.4) การผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ในพื้นที่ เช่น โปสเตอร์ แบนเนอร์

##### (2) การรับหรือผลตอบแทน

- (2.1) เวลาการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ที่ผู้ผลิตหลักนำรายการมาออกอากาศ ขยายสเปคโฆษณาสนับสนุนรายการหารายได้เข้าสู่องค์กร
- (2.2) ความร่วมมือของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในการทำกิจกรรมต่างในพื้นที่ เช่น การประสานงานหาสถานที่ในการจัดกิจกรรม เป็นต้น

#### สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

##### (1) การให้หรือการลงทุน

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ได้ลงทุนเรื่องการรับสัญญาณจากดาวเทียมและการส่งสัญญาณกระจายเสียงออกอากาศ ประกอบด้วย

- (1.1) สถานีวิทยุกระจายเสียง และอุปกรณ์การส่งกระจายเสียง มีกำลังส่งกระจายเสียงครอบคลุมพื้นที่รัศมีอย่างน้อย 20-30 กิโลเมตร สัญญาณเสียงชัดเจน ออกอากาศได้ 24 ชั่วโมง



(1.2) อุปกรณ์งานรับสัญญาณดาวเทียม

(1.3) บุคลากรประจำสถานี เพื่อประสานงานระหว่างสถานีกับเรดิโอโอเคเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆในระหว่างที่มีการออกอากาศ

(2) การรับหรือผลตอบแทน

(2.1) เงินสนับสนุนสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย เป็นประจำทุกเดือน

(2.2) รายการวิทยุตามรูปแบบรายการที่เลือกได้ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งสามารถเลือกได้เพียง 1 รูปแบบรายการเท่านั้น คือ โอเคซูด หรือโอเคเลิฟ หรือโอเคลูกทุ่ง ซึ่งนับว่าการรับรายการของเรดิโอโอเคช่วยลดต้นทุนในการผลิตรายการของสถานีวิทยุชุมชน และยังช่วยลดภาระการบริหารจัดการบุคลากรและงานด้านการผลิตรายการของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

(2.3) พื้นที่ขายสปอตโฆษณาในรายการช่วงต้นชั่วโมงๆละ 5 นาที รวมวันละ 120 นาที สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายสามารถนำไปขายให้กับบริษัทห้างร้าน ผู้สนับสนุนรายการในพื้นที่หารายได้ให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งได้

(2.4) กิจกรรมทางการตลาดในพื้นที่ เช่น คอนเสิร์ต แรลลี่ ฯ เพื่อประชาสัมพันธ์รายการให้เป็นที่รู้จักสำหรับกลุ่มผู้ฟังในพื้นที่

(2.5) สื่อประชาสัมพันธ์ในพื้นที่ เช่น โปสเตอร์ แบนเนอร์ เพื่อประชาสัมพันธ์รายการให้เป็นที่รู้จักสำหรับกลุ่มผู้ฟังในพื้นที่

(2.6) การถ่ายทอดความรู้ เช่น การบริหารการขายเวลาต้นชั่วโมง การผลิตสปอตวิทยุ การติดตั้งดูแลอุปกรณ์ด้านเทคนิค

ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้ผลิตหลักได้ลงทุนเป็นเงินสนับสนุนสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย การผลิตรายการวิทยุ 3 รูปแบบคือ โอเคซูด โอเคเลิฟ โอเคลูกทุ่ง การฝึกอบรมสัมมนา การจัดกิจกรรมและสื่อประชาสัมพันธ์ในพื้นที่เพื่อประชาสัมพันธ์รายการและสถานี แล้วรอรับผลตอบแทนเป็นพื้นที่เวลาขายโฆษณาในรายการและความร่วมมือในพื้นที่จากสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

ขณะเดียวกันสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่ได้รับเงินค่าสนับสนุนสถานี การฝึกอบรมสัมมนา การจัดกิจกรรมและสื่อประชาสัมพันธ์ในพื้นที่เพื่อประชาสัมพันธ์รายการและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย และรูปแบบรายการวิทยุที่ผู้ผลิตหลักผลิตขึ้น

สถานีวิทยุชุมชนได้ให้ผลตอบแทนจากการลงทุนให้แก่ผู้ผลิตหลัก ด้วยการยกเวลาในรายการของสถานีให้ผู้ผลิตหลักนำรายการมาออกอากาศ ขายสปอตโฆษณาสนับสนุนรายการ

และให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างในพื้นที่ เช่นการประสานงานหาสถานที่ในการจัดกิจกรรม เป็นต้น

#### 6.2.2.4 กำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน

จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่าเงื่อนไขแรกและสำคัญที่สุดในการผลิตรายการวิทยุให้ประสบความสำเร็จคือ รายการที่ออกอากาศต้องมีคุณภาพสัญญาณดี ได้ยินชัดเจน ครอบคลุมพื้นที่กลุ่มเป้าหมาย

#### ผู้ผลิตหลัก : ตรวจสอบและควบคุม

ผู้ผลิตหลักได้กำหนดเป้าหมายประการสำคัญคือ การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศให้ดำรงอยู่ได้ด้วยตนเอง และเป็นต้นแบบให้กับผู้ผลิตวิทยุในท้องถิ่นได้ดำเนินตามได้ โดยต้องอาศัยการควบคุมตรวจสอบ คือ

(1) ใช้กลยุทธการตรวจสอบซ้ำ (Double Check) ภายในองค์กรของผู้ผลิตหลักเอง คือ เจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์ค และเจ้าหน้าที่ผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator) เพื่อให้ผลที่แม่นยำ ใช้เป็นข้อมูลบริหารจัดการให้รายการที่ออกอากาศมีคุณภาพสัญญาณดี ได้ยินชัดเจน ครอบคลุมพื้นที่กลุ่มเป้าหมาย

(2) ใช้กลยุทธ์การบริหารผู้ฟังเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ

(2.1) ผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker)

ผู้ตรวจสอบในพื้นที่ หรือ Checker เป็นบุคคลในพื้นที่ที่ผู้ผลิตหลักคัดเลือกมาจากบุคคลที่รู้จักหรือญาติของทีมงานที่อยู่ในพื้นที่ และผู้ฟังรายการในพื้นที่ ประมาณจังหวัดละ 15 คน เพื่อลงพื้นที่ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพสัญญาณรายการ และระดมมีการส่งกระจายเสียงออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั้ง 3 รูปแบบรายการ คือ โอเคฮุค โอเคเลิฟ โอเคลูกทุ่ง ที่ออกอากาศในจังหวัดนั้นๆ

ผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker) แต่ละจังหวัดที่มีสถานีวิทยุเครือข่ายจะได้รับการติดต่อจากเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คผ่านทางโทรศัพท์ โดยเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คจะมีแผนที่กำหนดรัศมีการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่ง ที่จัดทำขึ้นโดยเฉพาะเพื่อใช้ในการควบคุมและตรวจสอบการออกอากาศ เพื่อกำหนดจุดให้ผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker) ออกไปตามสถานที่ที่กำหนดโดยจะสุมเปลี่ยนไปในแต่ละวัน เพื่อให้ให้ผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker) ได้ไปตรวจสอบ แล้วโทรศัพท์กลับมาแจ้งผลการตรวจสอบให้กับเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์คทันที

## (2.2) จำนวนข้อความสั้น (sms)

ผู้ผลิตหลักใช้ข้อความสั้น (sms) เพื่อตรวจสอบ ควบคุมสถานีวิทยชุมชนเครือข่าย โดยตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับจำนวนข้อความสั้น (sms) ว่า สถานีวิทยชุมชนเครือข่ายที่มีคุณภาพการส่งกระจายเสียงรายการได้ตามมาตรฐาน ออกอากาศครอบคลุมพื้นที่อำเภอเมือง เข้าถึงผู้ฟังได้มากที่สุด สามารถเชิญชวนให้ผู้ฟังในพื้นที่นั้นส่งข้อความสั้น (sms) เข้ามาในรายการได้มากที่สุด

การวัดจำนวนข้อความสั้น (sms) ผู้ผลิตหลักใช้การนับหมายเลขโทรศัพท์ (ID Caller) ที่ส่งข้อความสั้นเข้ามา หมายเลขโทรศัพท์ที่ส่งข้อความเข้ามาวันละหลายข้อความ จะถูกนับเป็นจำนวนเป็น 1 หน่วย

### สถานีวิทยชุมชนเครือข่าย : ข้อเรียกร้อง

สถานีวิทยชุมชนเครือข่ายใช้การสื่อสารเพื่อใช้เรียกร้องให้ผู้ผลิตหลักดำเนินการเพื่อเป้าหมาย ดังนี้

#### (1) ข้อเรียกร้องเรื่องค่าตอบแทน

จากการสัมภาษณ์เจ้าของสถานีวิทยชุมชนเครือข่าย พบว่า เจ้าของสถานีวิทยชุมชนที่ได้รับผลสรุปการดำเนินการของสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายประจำเดือน (Statement) ที่มีผลการจัดอันดับการดำเนินการในอันดับต้นๆ ต้องการให้ผู้ผลิตหลักเพิ่มการตอบแทนพิเศษให้กับสถานีวิทยเครือข่ายที่มีผลการดำเนินการที่ดี เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และนำค่าตอบแทนไปพัฒนาสถานีให้มีคุณภาพสัญญาณดี ได้ยินชัดเจน ครอบคลุมพื้นที่ได้มากขึ้น

#### (2) ข้อเรียกร้องเรื่องกิจกรรมทางการตลาดในพื้นที่

การทำกิจกรรมทางการตลาดนับเป็นกลยุทธ์การสร้างชื่อ (Branding) รายการของเรดิโอไอเค และเลขคลื่นสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายไปยังผู้ฟังกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่

ทางสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายได้เรียกร้องให้ผู้ผลิตหลักลงพื้นที่ เข้าไปทำกิจกรรมทางการตลาดร่วมกันในพื้นที่ เพื่อให้ผู้ฟังและบริษัทห้างร้านในพื้นที่ได้รู้จักสถานีเพิ่มขึ้น อันจะช่วยส่งผลให้สถานีวิทยชุมชนเครือข่ายสามารถขายสปอตโฆษณาในพื้นที่ได้ง่ายขึ้น สร้างรายรับได้เพิ่มขึ้น สามารถนำไปพัฒนา ปรับปรุงเครื่องมือและอุปกรณ์ของสถานีวิทยชุมชนให้สามารถส่งสัญญาณรายการ

## บทที่ 7

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ” เป็นการศึกษาโดยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ใน 2 ประเด็น คือ

- 1) ผู้ผลิตหลักมีโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร และดำเนินการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนพร้อมกันทั่วประเทศอย่างไร
- 2) ผู้ผลิตหลักใช้การสื่อสารเพื่อสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย และกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการดำเนินการผลิตวิทยุร่วมกันในรูปแบบธุรกิจวิทยุออกอากาศในสถานีวิทยุชุมชนอย่างไร

การเก็บรวบรวมข้อมูลมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การสัมภาษณ์ (Interview) การศึกษาเอกสาร (Document Analysis) สามารถสรุปผลการวิจัย การอภิปราย ดังนี้

#### 7.1 สรุปผลวิจัย

ผลจากการศึกษาพบว่า วิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเป็นรูปแบบการดำเนินการ (Model) วิทยุกระจายเสียงที่เกิดขึ้นใหม่ จากการบริหารจัดการความร่วมมือขององค์กร 2 แห่งที่ตกลงใจทำงานร่วมกัน คือ เวิร์ดไอโอเคหรือที่เรียกว่าผู้ผลิตหลัก และสถานีวิทยุชุมชนที่เป็นเครือข่าย ผลิตรายการวิทยุและส่งกระจายเสียงออกอากาศไปทั่วประเทศ ในรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุกระจายเสียงเพื่อสร้างความเข้มแข็งและการเติบโตร่วมกัน แต่แนวคิดหลักของคู่พันธมิตรทางธุรกิจตามหลักการ แนวคิดและปรัชญาของวิทยุเชิงธุรกิจและวิทยุชุมชน กล่าวได้ว่าแม้จะเป็นสื่อวิทยุเช่นเดียวกัน แต่คุณลักษณะของวิทยุเชิงธุรกิจและวิทยุชุมชนมีความแตกต่างกัน จึงต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการประกอบกัน เพื่อก่อตั้งวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายให้เกิดขึ้นและเสริมสร้างการพัฒนาไปสู่ธุรกิจที่ยั่งยืน ซึ่งปัจจัยสำคัญเหล่านั้นนับเป็นกลยุทธ์ที่สอดแทรกอยู่ในลักษณะการบริหารจัดการรูปแบบต่างๆ ทุกขั้นตอน ซึ่งตลอดระยะเวลาการดำเนินการ 3 ปีที่ผ่านมาของวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายมีการสร้างกลยุทธ์บริหารจัดการพันธมิตรทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์และสรุปกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเพื่อตอบคำถามนำวิจัยทั้ง 2 ข้อ ดังนี้

### 7.1.1 ผู้ผลิตหลักมีโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร และดำเนินการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกันทั่วประเทศอย่างไร

การบริหารจัดการเป็นตัวแปรสำคัญของวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย การบริหารจัดการกระบวนการผลิตรายการวิทยุและการส่งกระจายเสียงออกอากาศ แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การผลิตรายการ ยิงสัญญาณขึ้นระบบดาวเทียม และ 2) การรับสัญญาณจากระบบดาวเทียม ส่งกระจายเสียงออกอากาศในพื้นที่



ภาพที่ 53 โครงสร้างการบริหารจัดการการดำเนินการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกันทั่วประเทศ

การบริหารจัดการกระบวนการผลิตรายการวิทยุและส่งกระจายเสียงออกอากาศแบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ส่วน คือ

- กระบวนการผลิตรายการและยิงสัญญาณขึ้นระบบดาวเทียม โดยผู้ผลิตหลักเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบแต่เพียงฝ่ายเดียว



- กระบวนการรับสัญญาจากระบบดาวเทียม ส่งกระจายเสียงออกอากาศในพื้นที่ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ และผู้ผลิตหลัก สนับสนุน ให้คำแนะนำ คำปรึกษา ตรวจสอบและควบคุมการดำเนินการ

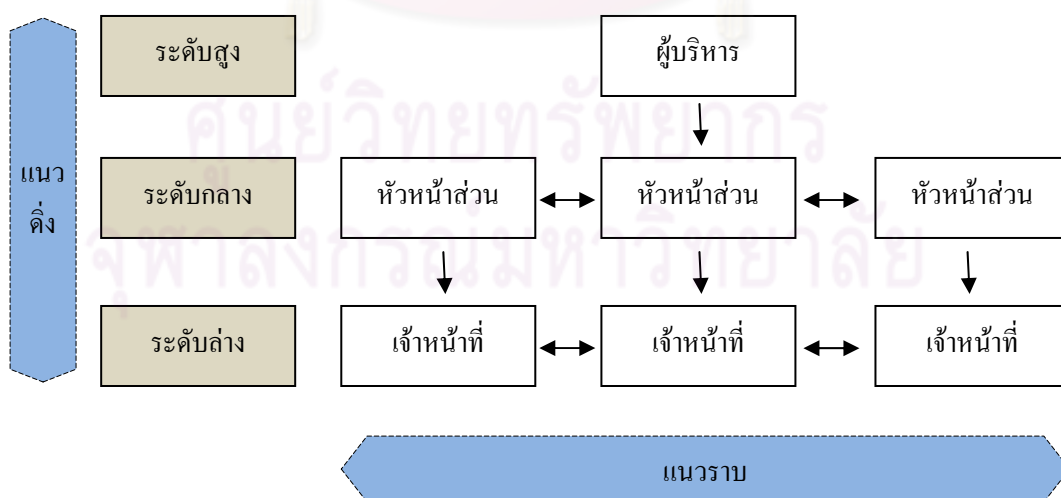
(1) ผู้ผลิตหลักมีโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรอย่างไร

(1.1) การบริหารจัดการบุคคล (โครงสร้างองค์กร)

วิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศมีการดำเนินงานในลักษณะเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจ ต้องดำเนินอยู่ท่ามกลางแรงผลักดันต่างๆทางสังคม (Social Pressure) ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Pressure) การเมือง (Political Pressure) เทคโนโลยี (Technology Pressure) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนแรงผลักดันภายในจากคู่พันธมิตรทางธุรกิจเอง ซึ่งแรงผลักดันเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานของผู้ผลิตหลัก

ผู้ผลิตหลักที่ดำเนินงานวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ คือ อุดมคติความเป็นมืออาชีพ (Professional Ideology) สะท้อนผ่านการผลิตรายการเพื่อยกระดับสถานีวิทยุชุมชนในท้องถิ่น

(1.1.1) ใช้แนวคิดการบริหารจัดการภายใต้วัตถุประสงค์ขององค์กร (Modern by Objectives/MOB)



ภาพที่ 54 โครงสร้างการบริหารจัดการตามแนวคิดการบริหารจัดการภายใต้วัตถุประสงค์ขององค์กร (Modern by Objectives/MOB)

ผู้ผลิตหลักมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ระบบการทำงานเป็นขั้นตอนให้ความสำคัญกับการปฏิสัมพันธ์ตามแนวตั้งระหว่างผู้บริหารที่วางนโยบายในการดำเนินงานขององค์กร ควบคุมดูแล มอบหมายให้หัวหน้าส่วนงานรองลงมาเป็นแนวทางในการกำหนดแนวทางในการทำงานให้พนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตาม เป็นการส่งต่อภายในองค์กรจากระดับบนลดหลั่นลงมาในระดับล่าง และการปฏิสัมพันธ์ตามแนวนอนในการทำงานเกี่ยวข้อง ประสานการทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการ (Process) ของบุคลากรที่จัดแบ่งตามโครงสร้างหน้าที่ในการทำงานทั้ง 4 ส่วน คือ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายสำนักงาน และฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาด เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### (1.1.2) การเพิ่มส่วนงานเน็ตเวิร์คและการตลาด

ผู้ผลิตหลักกำหนดโครงสร้างองค์กรจัดแบ่งบุคลากรทำงานตามสายงาน เป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายสำนักงาน และฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาด

โครงสร้าง 3 ส่วนแรก กำหนดไว้เหมือนองค์กรวิทยุกระจายเสียงทั่วไปที่จัดรายการวิทยุที่ห้องส่งแล้วส่งกระจายเสียงสัญญาณวิทยุออกอากาศจากสถานีโดยตรงเพียงสถานีเดียว แต่ละฝ่ายมีหน้าที่และการทำงานเช่นเดียวกับองค์กรวิทยุกระจายเสียงอื่นๆ

ฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาด (Network and Marketing) คือส่วนงานที่ผู้ผลิตหลักตั้งขึ้นใหม่รองรับตามลักษณะของธุรกิจ ทำหน้าที่ดูแลระบบการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญอีกประการในการธุรกิจวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่าย ตั้งแต่การจัดหาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย การรับสัญญาณ การติดต่อประสานงาน การตรวจเช็คการออกอากาศ การรายงานผลการออกอากาศ การประเมินผลการดำเนินงานของสถานีวิทยุเครือข่าย และการสื่อสารการตลาดประชาสัมพันธ์รายการของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในแต่ละพื้นที่

#### (1.1.3) การจัดหาบุคลากรด้วยการต่อยอดจากทีมงานหลักที่อยู่ในแวดวงวิทยุมา ยาวนาน

- ทีมงานรุ่นก่อตั้งของผู้ผลิตหลักเกิดขึ้นจากการรวมตัวของผู้ผลิตรายการวิทยุที่มีประสบการณ์ในวงการวิทยุมานับสิบปี มีเครือข่ายเชื่อมต่อกับบุคคลในวิชาชีพการผลิตรายการวิทยุ ส่งผลให้สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถในการผลิตรายการวิทยุและมีทัศนคติแนวคิดคล้ายคลึงกัน เข้าร่วมเป็นทีมงานในส่วนต่างๆได้ตรงตามความต้องการ เช่น การคัดเลือกโปรดิวเซอร์ ครีเอทีฟ และนักจัดรายการที่เคยทำงานในรายการวิทยุที่ได้รับความนิยมในกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

- ผู้ผลิตหลักใช้สถาบันฝึกอบรม เจนเอ็กซ์ อะคาเดมี่ ซึ่งเป็นหน่วยธุรกิจภายในเครือบริษัทเป็นช่องทางการจัดหานักจัดรายการหรือที่เรียกว่า “ฟรีเซนเตอร์” ด้วยการให้นักเรียนที่ผ่านการอบรม มีศักยภาพและแนวโน้มเป็นนักจัดรายการที่ดีทำเทปตัวอย่างรายการ (Demo Tape) ส่งให้โปรดิวเซอร์แต่ละรายการพิจารณา

ช่วงแรกผู้ผลิตหลักได้จัดหานักจัดรายการที่เคยทำงานในรายการวิทยุที่ได้รับความนิยมในกรุงเทพมหานครมาเป็นฟรีเซนเตอร์ในรายการ ต่อมาได้ปรับเปลี่ยนฟรีเซนเตอร์จากนักจัดรายการวิทยุที่เคยทำงานในรายการวิทยุที่ได้รับความนิยมในกรุงเทพมหานคร ที่มีแนวทางการจัดรายการเป็นกลุ่มผู้ใหญ่มาก มาเป็นฟรีเซนเตอร์รุ่นใหม่ที่เป็นนักเรียนผ่านการอบรมจากสถาบัน เจนเอ็กซ์ อะคาเดมี่ ซึ่งค่าจัดรายการอยู่ในอัตราไม่สูง ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ 1)ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในส่วนของเงินค่าจัดรายการให้ต่ำลง เพื่อตอบสนองต่อการบริหารจัดการงบประมาณ และ 2) ปรับการนำเสนอรายการให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายผู้ฟังรายการที่อยู่ในวัยเดียวกัน

#### (1.1.4) การจำกัดจำนวนทีมงานผลิตรายการ เน้นการทำงานอย่างคุ้มค่า

ผู้บริหารระดับสูงกำหนดโครงสร้างองค์กรกำหนดจำนวนบุคลากรภายใต้แนวคิดการทำงานอย่างคุ้มค่า ด้วยการจำกัดจำนวนทีมงานผลิตรายการเพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายในส่วนของเงินเดือนพนักงานให้ต่ำลง กล่าวคือ หากเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรแต่ละส่วนกับรายการวิทยุอื่นในกรุงเทพมหานครที่ดำเนินการผลิตรายการแบบเดียวกัน ผู้ผลิตหลักจะมีจำนวนทีมงานน้อยกว่าองค์กรผู้ผลิตรายการวิทยุอื่น เช่น ผู้ผลิตหลักมีครีเอทีฟ จำนวน 1 คนต่อรายการ ในขณะที่องค์กรผู้ผลิตรายการวิทยุอื่นมีครีเอทีฟ จำนวน 3-4 คน ต่อรายการ

จากการศึกษาข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของผู้ผลิตหลัก ผู้วิจัยพบว่าแม้ทางผู้ผลิตหลักจะมีการจำกัดจำนวนทีมงานผลิตรายการให้น้อยกว่าองค์กรผู้ผลิตรายการวิทยุอื่น เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายในส่วนของเงินเดือนพนักงานให้ต่ำลง แต่ในแต่ละปีกลับมีพนักงานประจำของส่วนผลิตรายการลาออกเฉลี่ยเพียงปีละ 1 - 2 คน จากพนักงานประจำของส่วนผลิตรายการทั้งหมดที่มีจำนวน 14 คน คิดเป็น 7 - 14 % ต่อปี ซึ่งถือเป็นอัตราการหมุนเวียนบุคลากรเข้าออกที่น้อยมาก

ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าสาเหตุที่พนักงานส่วนผลิตรายการยังคงทำงานอยู่ ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ

(1.1.4.1) พนักงานที่เข้าร่วมงานกับองค์กรผู้ผลิตหลัก ทำงานร่วมกันด้วยทัศนคติแนวคิดและแนวทางในการทำงานเห็นพ้องต้องกัน หรือที่เรียกว่า “คอเดียวกัน” เพราะผู้บริหารได้คัดเลือก เชิญชวน และให้คำอธิบายรายละเอียดการทำงานในเบื้องต้นตั้งแต่แรกแล้ว จึงเข้าใจเงื่อนไขและเต็มใจทำงานภายใต้เงื่อนไขดังกล่าวได้เป็นอย่างดี

(1.1.4.2) พนักงานส่วนผลิตรายการได้มีอิสระ คิดงานและทำงานสร้างสรรค์ ไม่ถูกรอบบังคับด้วยเงื่อนไขของลูกค้าผู้สนับสนุนมากเท่ารายการวิทยุในกรุงเทพมหานคร เพราะวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายยังไม่มีการแข่งขันรุนแรงเท่าวิทยุในกรุงเทพมหานคร

(2) ผู้ผลิตหลักดำเนินการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกันทั่วประเทศอย่างไร

### (2.1) การบริหารจัดการอุปกรณ์

ผู้ผลิตหลักใช้การบริหารจัดการอุปกรณ์ในการดำเนินการผลิตรายการวิทยุ และจัดส่งขึ้นระบบดาวเทียมอย่างเป็นระบบ โดยมีการจัดแบ่งอุปกรณ์ทั้งหมดตามประเภทการใช้งาน เพื่อกำหนดการบริหารจัดการการดูแลที่แตกต่างกัน ดังนี้

#### (2.1.1) การจัดแบ่งอุปกรณ์ตามรูปแบบการผลิต

ผู้ผลิตหลักจัดแบ่งอุปกรณ์ตามรูปแบบการผลิตที่ใช้งานต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง เป็น 2 ส่วน คือ 1) อุปกรณ์การผลิตรายการในห้องส่ง เป็นอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์จึงต้องมีการดูแลเรื่องความสะอาดเพื่อถนอมอุปกรณ์ เพิ่มอายุการใช้งานให้ยาวนาน พร้อมจัดเตรียมอุปกรณ์ชุดสำรองในคุณลักษณะเดียวกับอุปกรณ์ใช้งานจริง เพื่อในกรณีที่อุปกรณ์เกิดขัดข้อง จะได้นำมาเปลี่ยนใช้งานได้ทันที และนำอุปกรณ์ที่ขัดข้องไปซ่อมแซมให้กลับมาอยู่ในสภาพสมบูรณ์เพื่อใช้งานได้ต่อไป และ 2) อุปกรณ์ส่วนเชื่อมต่อสัญญาณขึ้นระบบดาวเทียม ที่มอบหมายให้บริษัทที่เชี่ยวชาญรับผิดชอบทั้งหมดโดยมีเจ้าหน้าที่เทคนิคเป็นผู้ประสานงาน

#### (2.1.2) การจัดแบ่งอุปกรณ์ตามรูปแบบชิ้นงานสำหรับการจัดรายการ

ผู้ผลิตหลักบริหารได้จัดแบ่งอุปกรณ์ เป็น 2 ประเภท คือ 1) ชิ้นงานที่เป็น เอกสาร (Hard Copy) จัดระบบแยกใส่แฟ้มแต่ละประเภทวางไว้บนโต๊ะด้านข้างพริเซนเตอร์เพื่อจ่ายต่อการใช้งาน และ 2) ไฟล์งานอิเล็กทรอนิกส์ (Soft File) ในเครื่องคอมพิวเตอร์ มีการจัดเก็บแยกเป็นแฟ้ม (folder) กำหนดการตั้งชื่อแฟ้มเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด จัดเก็บอยู่ในคอมพิวเตอร์ระบบเครือข่ายเชื่อมโยงภายในองค์กร (Lan) ทีมงานส่วนผลิตสามารถดึงมาใช้งานได้พร้อมกัน

### (2.3) การบริหารจัดการงาน

#### (2.3.1) การกำหนดรูปแบบรายการ

รูปแบบรายการแบบ Format Station ที่ผู้ผลิตหลักนำเสนอ จัดผังรายการในหลักกรรูปแบบเดียวเป็นหลัก ออกอากาศในลักษณะเดียวกันทุกชั่วโมงตลอดทั้งวัน ทำให้ผู้ฟังรายการกลุ่มเป้าหมายเกิดความคุ้นชินมากกว่ารูปแบบ Block Station ที่วิทยุท้องถิ่นนิยมใช้ ซึ่งแบ่งเวลาออกอากาศเป็นช่วงๆ ละ 1-2 ชั่วโมง ออกอากาศรายการต่างๆหลากหลายลักษณะ

ผู้ผลิตหลักผลิตรายการวิทยุในรูปแบบของสถานีเพลง (Music Format Station) แบ่งรูปแบบรายการออกตามประเภทของรายการเพลง เป็น 3 รูปแบบ เพื่อตอบสนองความต้องการและเข้าถึงผู้ฟังรายการกลุ่มเป้าหมายทั่วประเทศ คือ

โอเคฮิต รายการเพลงยอดนิยม (Contemporary Hit Radio / CHR) เจาะกลุ่มเป้าหมายผู้ฟังรายการ อายุตั้งแต่ 15-25 ปี เปิดเพลงในกระแส เพลงนอกระแสของศิลปินอิสระที่ไม่สังกัดค่ายเพลง และเพลงสากลจากทั่วโลกที่เป็นที่นิยมของวัยรุ่น เช่น เกาหลี อังกฤษ อเมริกา ยุโรป พร้อมนำเสนอข่าวสารในวงการบันเทิง เช่น เพลง ภาพยนตร์ ความเคลื่อนไหวของศิลปินไทยและต่างประเทศ

โอเคเลิฟ รายการเพลงฟังสบาย (Easy Listening or Beautiful Music) มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย อายุตั้งแต่ 25-40 ปี ที่เป็นกลุ่มคนเริ่มต้นทำงาน และคนทำงานระดับบริหารรุ่นใหม่ นำเสนอเนื้อหาสาระที่เป็นประโยชน์ให้กลุ่มเป้าหมายสามารถนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตและการทำงานได้จริง

โอเคลูกทุ่ง รายการเพลงยอดนิยม (Contemporary Hit Radio / CHR) และรายการเพลงลูกทุ่ง (Country) โดยมีกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายคือกลุ่มคนที่มีอายุตั้งแต่ 17 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่มลูกจ้างในบริษัท ห้างร้าน โรงงาน พ่อค้า แม่ค้าในตลาด ร้านค้า เจ้าของกิจการ และนักศึกษา คนทำงานรุ่นใหม่ ที่นิยมฟังเพลงลูกทุ่ง โดยเปิดเพลงตามกระแส นำเสนอข่าวสารสาระที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายคนลูกทุ่ง เช่น ข่าวการเกษตร ข่าวสารของศิลปินลูกทุ่ง

#### (2.3.2) เนื้อหารายการ

วิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายผลิตรายการวิทยุในรูปแบบรายการเพลง เนื้อหารายการจึงมีเพลงเป็นสัดส่วนมากที่สุด โดยเปิดเพลงทั้งสิ้น 10-13 เพลงต่อ 1 ชั่วโมง ผู้ผลิตหลักการคัดเลือกเพลงที่ได้รับความนิยม เพื่อลดปัญหาการเปิดเพลงไม่เพราะหรือเพลงที่ไม่ได้รับความนิยมจนเป็นเหตุให้ผู้ฟังเปลี่ยนคลื่นไปฟังรายการอื่น และกำหนด



ประเภทตามอายุเพลง แบ่งสัดส่วนจำนวนเพลงที่เปิดในรายการ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มผู้ฟังที่มีฐานอายุ แตกต่างกัน

ส่วนเนื้อหาข้อมูลข่าวสารได้เลือกใช้การนำเสนอเนื้อหาแบบผสมผสานส่วนสัดส่วนของเนื้อหาที่ใช้นำเสนอในรายการเป็นเนื้อหาจากส่วนกลาง และส่วนท้องถิ่น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ฟังรายการที่มีความหลากหลายทางสังคม เชื้อชาติ วัฒนธรรม จากสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจำนวน 93 สถานี กระจายอยู่ในพื้นที่ 42 จังหวัดทั่วประเทศ โดยเนื้อหาจากส่วนกลางเป็นประเด็นสำคัญอยู่ในความสนใจ (Hot Issue) มีผลกระทบต่อคนทั้งประเทศ และเนื้อหาจากส่วนท้องถิ่นในระดับอำเภอและจังหวัดทั่วประเทศ ไม่เจาะลึกสำหรับกลุ่มเป้าหมายกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

#### (2.4) การประเมินผล

ผู้ผลิตหลักประเมินผลวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุ 2 ส่วน คือ

##### (2.4.1) การประเมินผล ส่วนการออกอากาศ

ส่วนการออกอากาศเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ หมายถึงการประเมินผลคุณภาพการส่งกระจายเสียงรายการเรดิโอไอเคทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละสถานี โดยประเมินผ่าน 2 ช่องทางคือ

##### (2.4.1.1) ทีมเน็ตเวิร์คการตลาด

ทีมงานส่วนเน็ตเวิร์คการตลาด ทำรายงานสรุปผลการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละสถานีเป็นประจำทุกเดือนเพื่อจัดอันดับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่มีคุณภาพการออกอากาศชัดเจน ครอบคลุมพื้นที่รับฟังตามที่เรดิโอไอเคกำหนดได้ดีที่สุด

ผู้ผลิตหลักรวบรวมผลการออกอากาศจาก 1) เจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพรายการในพื้นที่ (Checker) ที่เป็นผู้ฟังรายการในพื้นที่ จังหวัดละ 15 คน โดยทีมงานเน็ตเวิร์คเป็นผู้กำหนดจุดพิกัดในพื้นที่ที่อยู่ในรัศมีการออกอากาศ จากแผนที่รัศมีการออกอากาศของแต่ละสถานี ให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพรายการในพื้นที่ (Checker) แต่ละคนออกเดินทางไปยังจุดพิกัดที่ได้รับมอบหมาย เพื่อตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศรายการว่าคุณภาพเสียงชัดเจนหรือไม่ และ 2) ทีมงานผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator) ตรวจสอบผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์

จากเครื่องคอมพิวเตอร์ในห้องจัดรายการ ตามตารางกำหนดช่วงเวลาการตรวจสอบที่ได้รับมอบหมายจากทีมงานเน็ตเวิร์คและการตลาดทุกวัน ตลอด 24 ชั่วโมง

#### (2.4.1.2) ข้อความสั้น (sms) จากผลสรุปประจำเดือน

ข้อความสั้น (sms) ของผู้ฟังรายการแต่ละจังหวัดที่ส่งเข้ามาในรายการ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารเรดิโอไอเค 3 ท่าน คือ โชคชัย เจียเจริญ ชาญณรงค์ โพธิ์สุขเกษม ชัยปภรณ์ พุทธิธรรภาพ ได้พบว่าทั้งหมดเชื่อว่าจังหวัดที่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายมีคุณภาพการส่งสัญญาณกระจายเสียงได้ดี ผู้ฟังสามารถรับฟังได้ชัดเจน จังหวัดนั้นจะมีการส่งข้อความสั้น (sms) เข้ามาในรายการเป็นจำนวนมากตามไปด้วย

#### (2.4.2) การประเมินผล ส่วนเนื้อหารายการ

เรดิโอไอเคดำเนินธุรกิจในรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่สร้างรูปแบบธุรกิจขึ้นใหม่ ยังไม่เคยมีใครทำธุรกิจในรูปแบบนี้มาก่อน จึงไม่มีต้นแบบทางธุรกิจ (Role Model) ที่ผลิตองค์ความรู้ให้นำมาต่อยอดในการดำเนินการ เรดิโอไอเคอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงผ่านปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน

การประเมินผลส่วนเนื้อหารายการ เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงในการทำงานของผู้ผลิตหลักโดยตรง ทีมงานสามารถประเมินเป็นการภายใน ดังนี้

##### (2.4.2.1) การประชุมทีมผลิตรายการประจำเดือน

ทีมงานส่วนผลิตรายการโอเคฮุค โอเคเลิฟ โอเคลูกทุ่ง มีกำหนดการนัดหมายประชุมทีมงานผลิตรายการแยกตามแต่ละรายการเป็นประจำ ทุกวันจันทร์ในสัปดาห์สุดท้ายของเดือน ทีมงานผลิตรายการทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ คำติชมต่อกัน และกัน ในส่วนของรายการที่ออกอากาศระหว่างช่วงเวลาของเดือนที่มีการนัดหมายประชุม เช่น โปรดิวเซอร์แสดงความคิดเห็น เสนอแนะการจัดรายการของฟรีเซนเตอร์ ฟรีเซนเตอร์แสดงความคิดเห็นต่อชิ้นงานต่างๆที่ใช้ในการจัดรายการ เช่น สารคดี เกม Vox-pop เพลง เป็นต้น

##### (2.4.2.2) ผลสรุปประจำเดือน ข้อความสั้น (sms) ที่ผู้ฟังส่งเข้ามาในรายการ

ช่องทางการสื่อสารที่ผู้ฟังใช้มากที่สุดคือ การส่งข้อความสั้น (sms) ในลักษณะของการขอเพลง ร่วมกิจกรรมในรายการ และให้คำติชมรายการ

ทีมงานผลิตรายการนำข้อมูลผลสรุปประจำเดือนของข้อความสั้น (sms) ที่ผู้ฟังรายการส่งเข้ามาในรายการเป็นข้อมูลประเมินผลเนื้อหารายการที่ออกอากาศว่าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ฟังรายการได้มากน้อยแค่ไหน เช่น กิจกรรมในรายการช่วงใด/รูปแบบไหน มีข้อความสั้น (sms) จากผู้ฟังรายการส่งเข้ามาในรายการมากที่สุด เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาใช้เป็นแนวทางในการผลิตรายการให้เหมาะสมกับผู้ฟังรายการต่อไป

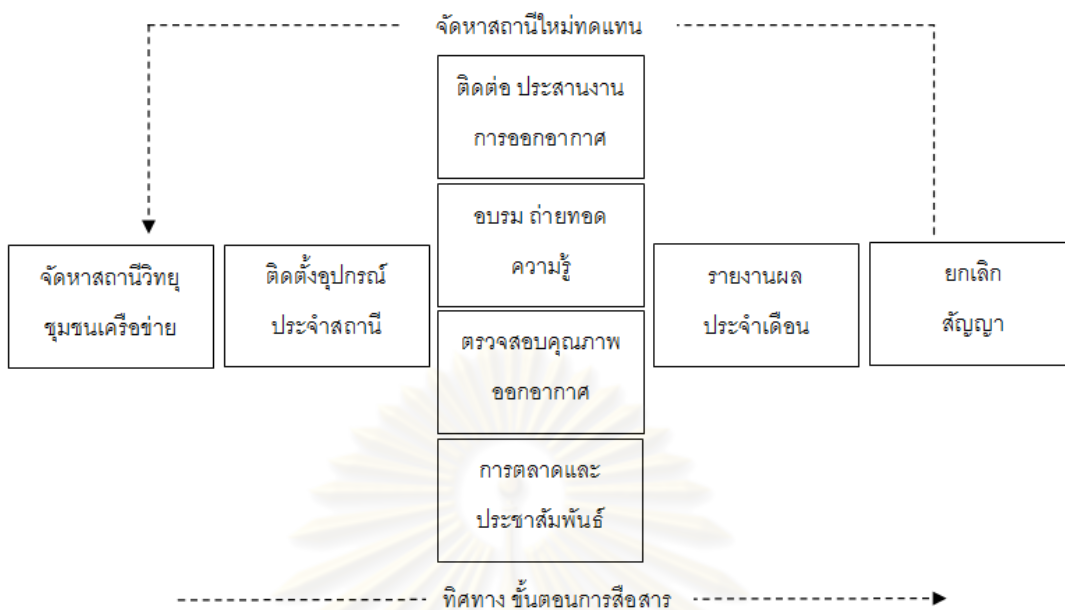
#### (2.5) การบริหารจัดการ คนฟัง

ผู้ผลิตหลักสร้างการรู้จักรายการให้กับผู้ฟังกลุ่มเป้าหมาย ด้วยการทำกิจกรรมทางการตลาดในแต่ละพื้นที่ร่วมกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น โปสเตอร์แบนเนอร์ประชาสัมพันธ์รายการ ส่งให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายติดตั้งกระจายในพื้นที่ เช่น ตลาดร้านค้า แหล่งชุมชน สร้างการรับรู้ให้กับผู้ฟังกลุ่มเป้าหมายเป็นการขยายฐานผู้ฟังรายการให้เพิ่มขึ้น และดำเนินการสร้างผู้ฟังที่รับฟังให้ติดตามอย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างความน่าสนใจของรายการ เช่น พยายามรักษารูปแบบรายการให้ชัดเจน ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการติดตามรายการ นักร้อง นักแสดงที่มีชื่อเสียงมาสัมภาษณ์พูดคุยในรายการ และการจัดกิจกรรมการตลาดลงในพื้นที่ เช่น จัดคอนเสิร์ต เป็นต้น

### 7.1.2 ผู้ผลิตหลักใช้การสื่อสารเพื่อสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย และกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการดำเนินการผลิตวิทยุร่วมกันในรูปแบบธุรกิจวิทยุออกอากาศในสถานีวิทยุชุมชนอย่างไร

(1) ผู้ผลิตหลักใช้การสื่อสารเพื่อสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายอย่างไร

วิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุใช้หลักการสำคัญของพันธมิตรธุรกิจในการร่วมมือกันขององค์กรตั้งแต่สองแห่งขึ้นไป คือ ผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยุชุมชน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน โดยต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้ถูกต้อง เป็นไปในแนวทางเดียวกัน



การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้ผลิตหลักต้องใช้เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสถานีวิทยุชุมชนในการร่วมกันดำเนินการให้เกิดการพัฒนาไปสู่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ตามขั้นตอนดังนี้

#### (1.1) การสื่อสารในการจัดหาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

ผู้ผลิตหลักค้นหารายชื่อสถานีวิทยุชุมชนทั่วประเทศจากเว็บไซต์ของกรมประชาสัมพันธ์ และลงพื้นที่เข้าพบประชาสัมพันธ์จังหวัดเพื่อนำรายชื่อของคนทีลงทะเบียนวิทยุชุมชนทั้งหมดมาเป็นฐานข้อมูลชุดเริ่มต้น

การสื่อสารครั้งแรก ผู้ผลิตหลักใช้ช่องทางโทรศัพท์ในการติดต่อสื่อสารกับสถานีวิทยุชุมชนตามฐานข้อมูลชุดเริ่มต้นที่ได้เพื่อแนะนำตัวและรูปแบบธุรกิจวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ

การสื่อสารครั้งที่สอง หลังจากนั้นผู้ผลิตเดินทางลงพื้นที่ไปพบกับสถานีวิทยุชุมชนที่ได้โทรศัพท์ติดต่อและมีแนวโน้มสนใจการดำเนินงานวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ

ผู้ผลิตหลักเตรียมเอกสารและข้อมูลต่างๆ ใช้การสื่อสารประเด็นหลักของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ คือ การวางรากฐานของการทำธุรกิจร่วมกันอย่างยุติธรรม โดยการเห็นพ้องต้องกันตั้งแต่เริ่มดำเนินการ มีการกำหนดเงื่อนไข การร่วมลงทุนและผลตอบแทนหรือผลประโยชน์

ที่ชัดเจน คือ 1) ผู้ผลิตหลักลงทุนผลิตเนื้อหารายการและส่งสัญญาณขึ้นดาวเทียม ได้รับผลตอบแทนเป็นพื้นที่การออกอากาศในสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย เพื่อนำขายสปอตโฆษณาและการสนับสนุนรายการให้ลูกค้า ผู้สนับสนุนส่วนกลาง สร้างรายได้เข้าสู่องค์กร 2) สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายลงทุนด้านการรับสัญญาณจากดาวเทียมและส่งสัญญาณกระจายเสียงในพื้นที่ ไม่ต้องผลิตรายการเอง ลดภาระด้านการบริหารจัดการสถานี โดยได้รับผลตอบแทนเป็นค่าสนับสนุนรายเดือนจากผู้ผลิตหลัก และพื้นที่ในรายการช่วงต้นชั่วโมง จำนวน 5 นาทีทุกชั่วโมง เพื่อนำขายสปอตโฆษณาให้ลูกค้า ผู้สนับสนุนส่วนท้องถิ่น สร้างรายได้เข้าสู่องค์กร

การสื่อสารครั้งที่สาม ผู้ผลิตหลักสื่อสารกับสถานีวิทยุชุมชนเพื่อทำสัญญาการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ โดยการทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ในฐานะคู่พันธมิตรทางธุรกิจใช้การสื่อสารกับผู้ผลิตหลักเพื่อหาข้อมูลในการเข้าร่วมดำเนินการ ได้แก่ 1) ข้อมูลองค์กรผู้ผลิตหลักที่เป็นผู้ดำเนินการผลิตรายการมีความรู้และประสบการณ์จริง สามารถผลิตรายการที่มีคุณภาพ 2) ข้อมูลการร่วมลงทุนที่แต่ละฝ่ายต้องลงทุนและดำเนินงาน เพื่อใช้ประเมินศักยภาพ และพิจารณาความคุ้มค่าในการลงทุน 3) ข้อมูลการทำสัญญาแบบร่วมลงทุน (Joint Venture) และเอกสารแนบท้ายของหนังสือสัญญา เพื่อพิจารณาวิธีการดำเนินการแบบพันธมิตรทางธุรกิจ และพิจารณาเงื่อนไขต่างๆที่ระบุในเอกสารสัญญา และเอกสารแนบท้ายว่า มีความเป็นธรรมสำหรับคู่สัญญาหรือไม่ เพียงใด เพื่อใช้ตัดสินใจในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

#### (1.2) การสื่อสารในการติดตั้ง อุปกรณ์ประจำสถานี

ผู้ผลิตหลัก กำหนดให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจต้องติดตั้งอุปกรณ์ 2 ส่วน คือ 1) อุปกรณ์รับสัญญาณดาวเทียม และอุปกรณ์ส่งกระจายเสียง 2) อุปกรณ์การติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นความรู้ด้านเทคนิคที่สถานีวิทยุชุมชนไม่คุ้นเคยมาก่อน

ผู้ผลิตหลักใช้ช่องทางการสื่อสารตามคุณลักษณะของสื่อให้สอดคล้องกับลักษณะในการให้ข้อมูลเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในการติดตั้งอุปกรณ์ประจำสถานี คือ

(1.2.1) ไปรษณีย์ อีเมล และโทรสาร เพื่อให้ข้อมูลที่มีรายละเอียดจำนวนมาก เช่น วิธีการติดตั้งอุปกรณ์ วิธีการใช้อุปกรณ์ เช่น คู่มือการติดตั้งโปรแกรม SKYPE ทีมเน็ตเวิร์ค จัดทำขึ้นใหม่แล้วจัดส่งให้สถานีวิทยุชุมชนนำไปใช้ติดตั้งโปรแกรมด้วยตนเอง



(1.2.2) โทรศัพท์ เพื่อติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างเร่งด่วน จัปปลันทันที และต้องการการสื่อสารตอบโต้ระหว่างกัน เพื่ออธิบายรายละเอียดสร้างความเข้าใจให้ถูกต้องตรงกัน

สถานีวิทยชุมชนเครือข่าย สามารถใช้การสื่อสารกับผู้ผลิตหลัก เพื่อถ่ายทอดทักษะความรู้ ประสบการณ์ และเครือข่ายของผู้ผลิตหลัก เสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับสถานีวิทยชุมชนเครือข่าย ในด้าน (1) การเลือกอุปกรณ์ เครื่องมือ (2) การติดตั้งอุปกรณ์ (3) การใช้อุปกรณ์อย่างถูกวิธี (4) การดูแลซ่อมแซมอุปกรณ์ ตามแนวคิดของการดำเนินงานแบบพันธมิตรทางธุรกิจ

(1.3) การสื่อสารในการติดต่อประสานออกอากาศ อบรม ถ่ายทอด ตรวจสอบการออกอากาศ และการตลาด ประชาสัมพันธ์ในพื้นที่

ผู้ผลิตหลัก ใช้การสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆที่ผู้ผลิตหลักจัดเตรียมไว้ เช่น โปรแกรมการสื่อสารออนไลน์ Skype อีเมล จดหมาย โทรศัพท์ โทรสาร เพื่อให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะในช่วงที่ดำเนินการตลอด 24 ชั่วโมง

ฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาดของผู้ผลิตหลักสื่อสารประสานงานกับสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายเป็นประจำทุกวัน เพื่อใช้ตรวจสอบการออกอากาศของสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายว่าคุณภาพการออกอากาศได้ตามเงื่อนไขที่กำหนดหรือไม่ หากเกิดปัญหาขัดข้องสามารถสื่อสารเพื่อให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาให้หมดสิ้น ถ่ายทอดความรู้ ทักษะด้านการส่งกระจายเสียง รวมถึงการสื่อสารประสานงานกิจกรรมในพื้นที่ จัดแบ่งการดำเนินงานร่วมกันให้เกิดกิจกรรมทางการตลาดในพื้นที่สร้างการรับรู้ต่อรายการและสถานีวิทยชุมชนเครือข่าย ประชาสัมพันธ์ให้กับผู้ฟังรายการในพื้นที่ ส่งผลดีต่อการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นต่อกันของพันธมิตรทางธุรกิจ

สถานีวิทยชุมชนเครือข่าย ใช้กระบวนการสังคมประกิต (Socialization) ส่งเสริมความรู้ ประสบการณ์การดำเนินงานวิทยุกระจายเสียง โดยเฉพาะด้านเทคนิคการส่งกระจายเสียง ผ่านทางการสื่อสารระหว่างกัน จากการติดต่อ ประสานงาน ทำงานร่วมกับผู้ผลิตหลัก ในการขอคำปรึกษา เพื่อแก้ไขปัญหาด้านเทคนิคที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาที่ได้ดำเนินการออกอากาศ

สถานีวิทยชุมชนเครือข่าย สอบถามข้อสงสัยหรือความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านต่างๆ เช่น การบริหารผู้ฟัง การตลาดและการประชาสัมพันธ์ในพื้นที่ ผ่านการสื่อสารกับผู้ผลิตหลักในทุกช่องทาง เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ตามวัตถุประสงค์ของแนวทางการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจอีกด้วย

ผู้วิจัยเสนอแนะว่าสถานีวิทยชุมชนควรมีให้ความสำคัญต่อกระบวนการถ่ายทอดความรู้อย่างไม่เป็นทางการ เพราะการถ่ายทอดความรู้อย่างไม่เป็นทางการสามารถเกิดขึ้นได้

ตลอดเวลาที่ดำเนินการ และเป็นการถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้น ผู้ผลิตหลักสามารถให้คำอธิบายได้อย่างชัดเจน ขณะเดียวกันสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายสามารถสอบถามรายละเอียดการแก้ไขจากกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริงในขณะนั้นได้อย่างเจาะลึก ตรงประเด็น ช่วยให้สามารถทำความเข้าใจ

#### (1.4) การสื่อสารในการรายงานผลดำเนินงานประจำเดือน และตักเตือนการปรับปรุงคุณภาพ

ผู้ผลิตหลัก ฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาดจัดส่งรายงานผลสรุปการจัดอันดับผลการดำเนินงานประจำเดือนของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายให้สถานีวิทยุชุมชนที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ทุกสถานีได้รับทราบการดำเนินงานของตนเอง เพื่อเปรียบเทียบกับสถานีเครือข่ายอื่นอย่างต่อเนื่องทุกเดือน พร้อมให้คำเตือนสำหรับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่ผลการดำเนินการไม่เป็นที่น่าพอใจล่วงหน้าอย่างน้อย 3 เดือน ก่อนถึงระยะสิ้นสุดสัญญา ให้เร่งปรับปรุงคุณภาพการออกอากาศ เพื่อประเมินความตั้งใจในการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ นับเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือของผู้ผลิตหลักให้เกิดขึ้นภายในใจสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

นับได้ว่าผู้ผลิตหลักได้ใช้การสื่อสารแบบ one-way communication เพื่อนำไปสู่การสื่อสารเพื่อการตรวจสอบเฝ้าดู (communication for monitoring) การดำเนินงานของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย และการสื่อสารเพื่อการดำเนินการควบคุม (communication for action control) ให้การดำเนินงานเป็นไปตามเงื่อนไขส่งผลให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย นำความรู้มาปรับใช้ ให้ผู้ฟังรายการในชุมชนได้มีส่วนร่วม ด้วยการเข้าร่วมเป็นผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker) ตรวจสอบการออกอากาศในพื้นที่

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายสามารถนำผลสรุปการดำเนินการของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายประจำเดือน (Statement) ใช้สื่อสารเพื่อสร้างเงื่อนไขต่อรองกับผู้ผลิตหลักในฐานะคู่พันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มผลตอบแทนในกรณีที่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายมีผลการดำเนินงานในขั้นดีมาก เช่น การต่อรองขอเพิ่มเงินสนับสนุนรายเดือน การขอสนับสนุนสื่อประชาสัมพันธ์ในพื้นที่ หรือจัดกิจกรรมเดินสายในพื้นที่ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ฟังในพื้นที่ได้รู้จักสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในพื้นที่

#### (1.5) การสื่อสารในการยกเลิกสัญญา

ผู้ผลิตหลัก แจ้งให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทราบว่า จะขอทำการยกเลิกสัญญากรณีที่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายไม่สามารถดำเนินการตามเงื่อนไขที่ตกลงกันได้

ในการดำเนินการตลอด 3 ปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่เริ่มก่อตั้งวิทยุผ่านดาวเทียมที่ ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ ในเดือนตุลาคม 2550 จนถึงสุดระยะเวลา ทำการศึกษาในเดือนธันวาคม 2553 พบว่ามีสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่ถูกผู้ผลิตหลักยกเลิก สัญญาทั้งสิ้นเพียง 9 สถานี คิดเป็น 10 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น โดยยังไม่มีสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเป็น ผู้ชอยยกเลิกเลยแม้แต่รายเดียว

นักวิจัยวิเคราะห์จากข้อมูลการศึกษาว่าการที่มีสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายถูกผู้ผลิต หลักยกเลิกสัญญาเพียง 10 เปอร์เซ็นต์และยังไม่มีเคยมีสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเป็นผู้ชอยยกเลิก เลยแม้แต่รายเดียวเป็นเพราะสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เข้าร่วมทั้งหมดเล็งเห็นว่าผลตอบแทนที่ ทางผู้ผลิตหลักมอบให้คุ้มค่าต่อการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจนั่นเอง

หากสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่ถูกยกเลิกสัญญา มีการต่อรองเพื่อขอรับสัญญาณ รายการที่เคยออกอากาศเพื่อส่งกระจายเสียงออกอากาศต่อไป ทางผู้ผลิตหลักจะอนุญาตให้สถานี วิทยุชุมชนดังกล่าวสามารถดำเนินการรับสัญญาณรายการของเรดิโอไอเคต่อไปได้ เนื่องจาก สัญญาณรายการเป็นคลื่นสัญญาณวิทยุที่ใครก็สามารถรับสัญญาณได้ แต่ทางสถานีวิทยุชุมชนจะ ไม่ได้รับการตอบแทนต่างๆจากผู้ผลิตหลักแต่อย่างใด

ผู้ผลิตหลักยังใช้การแจ้งยกเลิกสัญญาเป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อควบคุมและ ต่อรองให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจดำเนินการตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้อีกด้วย

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ให้ความใส่ใจในการสื่อสาร เมื่อได้รับคำเตือนจาก ผู้ผลิตหลักให้ปรับปรุงการดำเนินงานในช่วง 3 เดือนสุดท้ายก่อนมีการพิจารณาการต่อสัญญาใหม่ เพราะคำเตือนดังกล่าวคือการบอกกล่าวเป็นนัยว่าสถานีวิทยุชุมชนดังกล่าวยังไม่ผ่านการประเมิน ต้องปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

#### (1.6) การสื่อสารในการจัดหาสถานีใหม่ทดแทน

ผู้ผลิตหลัก ใช้การสื่อสารตามแนวทางเดียวกับการจัดหาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย เพราะเป็นการสื่อสารในรูปแบบเดียวกัน

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ใช้การสื่อสารกับผู้ผลิตหลักในฐานะคู่พันธมิตรทาง ธุรกิจ เพื่อหาข้อมูลในการเข้าร่วมดำเนินการตามแนวทางเดียวกับการจัดหาสถานีวิทยุชุมชน เครือข่าย

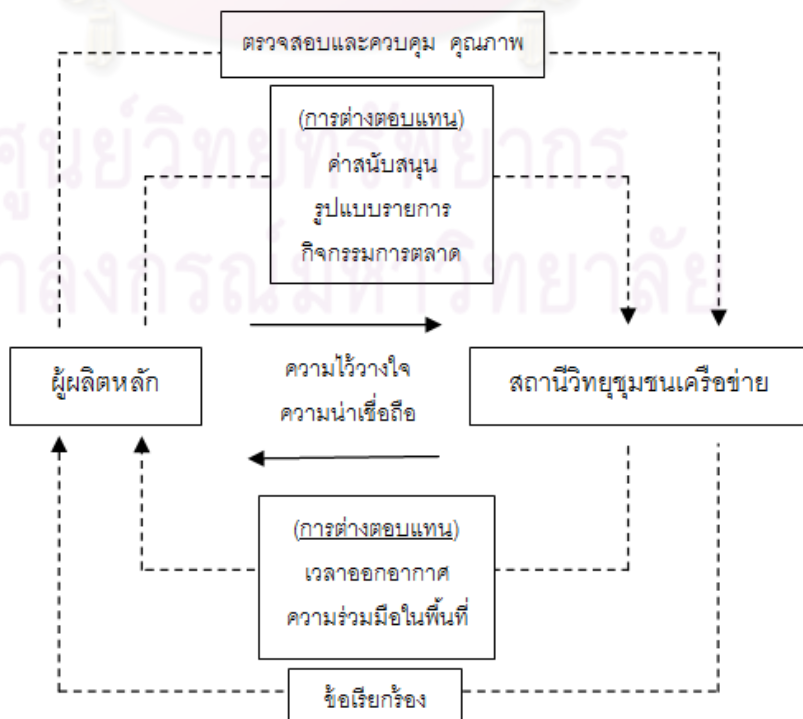
จากการศึกษาการสื่อสารผ่านขั้นตอนการดำเนินการทุกขั้นตอนในการดำเนินการ วิจัยผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ พบประเด็นสำคัญในการ ดำเนินการร่วมกัน 2 ประการคือ

- การสื่อสารระหว่างผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย มีลักษณะไม่เท่าเทียมกันในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจ กล่าวคือ ในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ คู่พันธมิตรทางธุรกิจ ควรมีฐานะเท่าเทียมกัน แต่จากการศึกษาระบบการสื่อสารของคู่พันธมิตรในการดำเนินการวิจัยผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศนั้น ผู้ผลิตหลักมีการสื่อสารในระดับเหนือกว่า (Upper Dog) เป็นผู้ส่งสาร ให้ข้อมูล ข่าวสาร ฝ่ายเดียวเป็นหลัก และใช้การสื่อสารเพื่อตรวจสอบ ควบคุมคู่พันธมิตรทางธุรกิจเพียงฝ่ายเดียว

ขณะที่สถานีวิทยุชุมชนอยู่ในสถานะคู่การสื่อสารที่ต่ำกว่า (Under Dog) รับข้อมูล ข่าวสาร และถูกตรวจสอบ ควบคุม ผ่านการสื่อสารแต่เพียงฝ่ายเดียว

- สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละสถานีที่ต่างได้เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ผลิตหลัก ไม่มีการเชื่อมโยงการสื่อสารระหว่างสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายด้วยกันเองเลย ทั้งที่ในความเป็นจริงสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเหล่านี้สามารถใช้การสื่อสารระหว่างกันเป็นเครื่องมือสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย เพื่อใช้ต่อรองกับผู้ผลิตหลักในฐานะที่เท่าเทียมกันของพันธมิตรทางธุรกิจ

(2) ผู้ผลิตหลักกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการดำเนินการผลิตวิทยุร่วมกันใน รูปแบบธุรกิจวิทยุออกอากาศในสถานีวิทยุชุมชนอย่างไร



จากการศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารจัดการวิทยุร่วมกันในรูปแบบของธุรกิจวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ใช้หลักการสำคัญของการร่วมมือกันของพันธมิตรทางธุรกิจ คือ ผู้ผลิตหลัก และสถานีวิทยุชุมชน โดยการนำคุณลักษณะที่เป็นจุดเด่นของทุกฝ่ายมารวมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน

จากการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชน กับวิทยุเชิงธุรกิจในกรุงเทพมหานคร และวิทยุชุมชน ทำให้ผู้วิจัยพบว่า ผู้ผลิตหลัก มีจุดเด่น คือ เป็นมืออาชีพที่เชี่ยวชาญ มีความพร้อมด้านผลิตรายการ แต่มีจุดด้อยคือ ไม่สามารถประมูลสัมปทานสถานีวิทยุแข่งขันกับผู้ผลิตรายการวิทยุรายใหญ่ได้ สถานีวิทยุชุมชน มีจุดเด่น คือ มีพื้นที่ในการออกอากาศจำนวนมาก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่ำ แต่มีจุดด้อยคือ ขาดองค์ความรู้ และทักษะด้านการผลิตรายการและการบริหารจัดการสถานีวิทยุ

วิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเกิดขึ้นตามแนวคิดของผู้ผลิตหลักที่สังเกตเห็นถึงความสอดคล้องของทรัพยากรที่คู่พันธมิตรแต่ละฝ่ายสามารถเติมเต็มซึ่งกันและกัน เสริมให้เกิดพลังผนึก (Synergy Effect) ทำให้บรรลุสู่เป้าหมายที่แต่ละฝ่ายต้องการได้ การสร้างการร่วมมือกันของผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ในฐานะคู่พันธมิตรเป็นไปตามหลักการสำคัญของกลยุทธ์การบริหารจัดการพันธมิตรทางธุรกิจ คือ

## (2.1) การสร้างความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจ

### (2.1.1) การสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างคู่พันธมิตร

วิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนมีความคล้ายกับกิจกรรมการสร้างแบบแผนอื่นๆ กล่าวคือ การสร้างความน่าเชื่อถือต้องอาศัยความถูกต้อง ครบถ้วน เปิดเผย และความไว้วางใจต้องอาศัยเวลาเป็นเงื่อนไข แต่วิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเป็นเรื่องใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นเป็นเพียง 3 ปีกว่า ผู้ผลิตหลักจึงต้องใช้กลยุทธ์อื่นช่วยเสริมสร้าง คือ ความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจให้กับคู่พันธมิตร คือ

การสื่อสารอย่างเปิดเผยกับพันธมิตรทางธุรกิจในทุกขั้นตอนอย่างถูกต้อง ชัดเจน ด้วยการเริ่มต้นเตรียมเอกสารข้อมูลแนะนำองค์กรผู้ผลิตหลักและธุรกิจที่จะร่วมดำเนินการ ลงพื้นที่เข้าหาสถานีวิทยุชุมชนในพื้นที่จริงเพื่อให้เห็นความตั้งใจในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับสถานี



วิทยุชุมชนเครือข่ายอย่างแท้จริง ให้ข้อมูลเงื่อนไขการเข้าร่วมอย่างละเอียดครบถ้วนว่าสถานีวิทยุชุมชนต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง หากเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจแล้วแต่ละฝ่ายจะต้องให้การสนับสนุน/ได้รับผลตอบแทนอะไร และที่สำคัญต้องมีการให้ผลประโยชน์ที่ใกล้เคียง/เท่าเทียมกัน

(2.1.2) การสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจให้กับลูกค้าผู้สนับสนุนรายการ

คู่พันธมิตรทางธุรกิจต่างใช้กลยุทธ์การเป็นเครื่องมือการสร้างความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจให้กับลูกค้าผู้สนับสนุนของตนเอง คือ

ผู้ผลิตหลักใช้การสื่อสารผ่านโปรแกรม Skype ของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย และการสื่อสารกับผู้ฟังรายการผ่านข้อความสั้น (sms) และโทรศัพท์ที่เข้ามาในรายการ เป็นเครื่องมือตรวจสอบควบคุมการออกอากาศกระจายเสียงให้ได้มาตรฐาน สัญญาณเสียงชัดเจน รัศมีออกอากาศครอบคลุมพื้นที่เขตอำเภอเมืองตามที่กำหนด สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินการที่ถูกต้อง ไม่ผิดเงื่อนไข และสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้าผู้สนับสนุนรายการว่าโฆษณาและการประชาสัมพันธ์สินค้าจะเข้าถึงกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายแน่นอน

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายจะนำข้อมูลสรุปผลการจัดอันดับการออกอากาศที่ผู้ผลิตหลักประมวลผลจากการสื่อสารที่ผู้ฟังรายการส่งผ่านเข้ามาในรายการ เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในเรื่องการได้รับความนิยมนจากผู้ฟัง และสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้าผู้สนับสนุนรายการว่าโฆษณาสินค้าจะเข้าถึงกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายในพื้นที่ได้เช่นกัน

(2.2) การตอบแทน

ผู้ผลิตหลักได้วางรากฐานของการทำวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนร่วมกันอย่างยุติธรรม โดยการกำหนดผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ระหว่างคู่พันธมิตร ซึ่งคือการให้หรือการลงทุน และการรับหรือผลตอบแทน เป็นการแลกเปลี่ยนอย่างชัดเจน คือ

### ผู้ผลิตหลัก

ผู้ผลิตหลักได้ลงทุนเป็นเงินสนับสนุนสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย การผลิตรายการวิทยุ 3 รูปแบบคือ โอเคฮุค โอเคเลิฟ โอเคลูกทุ่ง การจัดกิจกรรมและสื่อประชาสัมพันธ์ในพื้นที่เพื่อประชาสัมพันธ์รายการและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

ผู้ผลิตหลักได้รับผลตอบแทนเป็นพื้นที่เวลา 50 นาทีทุกชั่วโมงในช่วงเริ่มต้นดำเนินการ และเพิ่มขยายเวลาเป็น 55 นาทีทุกชั่วโมง เพื่อออกอากาศรายการและขายโฆษณาในรายการ รวมถึงความร่วมมือในพื้นที่จากสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

### สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายได้ลงทุนตั้งสถานี ติดตั้งอุปกรณ์รับสัญญาณจาก ดาวเทียม และอุปกรณ์ส่งกระจายเสียง

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่ได้รับเงินค่าสนับสนุนสถานี การจัดกิจกรรมและสื่อ ประชาสัมพันธ์ในพื้นที่เพื่อประชาสัมพันธ์รายการและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งสามารถเลือกรับสัญญาณรายการวิทยุได้ เพียงหนึ่งรูปแบบรายการเท่านั้น คือ โอเคซูด หรือโอเคเลิฟ หรือโอเคลูกทุ่ง ซึ่งการรับรายการของผู้ผลิตหลักไปออกอากาศช่วยลดต้นทุนในการผลิตรายการของสถานีวิทยุชุมชน และยังช่วยลด หน้าที่ให้การบริหารจัดการบุคลากรและงานด้านการผลิตรายการของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ด้วย

สถานีวิทยุชุมชนยังได้ให้ผลตอบแทนจากการลงทุนด้วยการยกเวลาในรายการ ของสถานีให้ผู้ผลิตหลักนำรายการมาออกอากาศ ขยายสเปคตัมโฆษณาสนับสนุนรายการ

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย จำนวน 6 ราย พบว่า เจ้าของของ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเห็นว่าการตอบแทนของผู้ผลิตหลัก ในด้านการผลิตรายการได้คุณภาพ มาตรฐานเป็นที่น่าพอใจอย่างยิ่ง

แต่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายยังต้องการผลการตอบแทนในรูปของเงินสนับสนุน สถานีเพิ่มขึ้นจากจำนวนเดิมที่ได้รับอยู่เป็นประจำทุกเดือน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ตรงกับผลจากการเก็บ ข้อมูลจากผู้ผลิตหลักด้วย

และที่สำคัญจากการศึกษายังมีข้อน่าสังเกตคือวิทยุชุมชนเครือข่ายเหล่านี้ไม่ค่อย สนใจเรื่องความรู้ที่ช่วยยกระดับตัวเองเลย

#### (2.3) กำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน

จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่าเงื่อนไขแรกและสำคัญที่สุดในการผลิตรายการวิทยุให้ ประสบความสำเร็จคือ รายการที่ออกอากาศต้องมีคุณภาพสัญญาณดี ได้ยินชัดเจน ครอบคลุม พื้นที่กลุ่มเป้าหมาย ผู้ผลิตหลักจึงกำหนดเป้าหมายเริ่มต้นให้วิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทาง สถานีวิทยุชุมชนมีคุณภาพสัญญาณชัดเจน ออกอากาศครอบคลุมพื้นที่กลุ่มเป้าหมายเพื่อนำไปสู่ การเป้าหมายประการสำคัญคือการบริหารจัดการวิทยุชุมชนให้ดำรงอยู่ได้ด้วยตนเองและเป็น ต้นแบบให้กับผู้ผลิตวิทยุในท้องถิ่นได้ดำเนินตามได้

ผู้ผลิตหลักจึงต้องดำเนินการควบคุมและตรวจสอบการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายโดยอาศัยกลยุทธ์การตรวจสอบซ้ำ (Double Check) จากเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์ค และเจ้าหน้าที่ผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator) เพื่อให้ผลที่แม่นยำ ใช้เป็นข้อมูลบริหารจัดการให้รายการที่ออกอากาศมีคุณภาพสัญญาณดี ได้ยินชัดเจน ครอบคลุมพื้นที่กลุ่มเป้าหมาย

## 7.2 อภิปรายผล

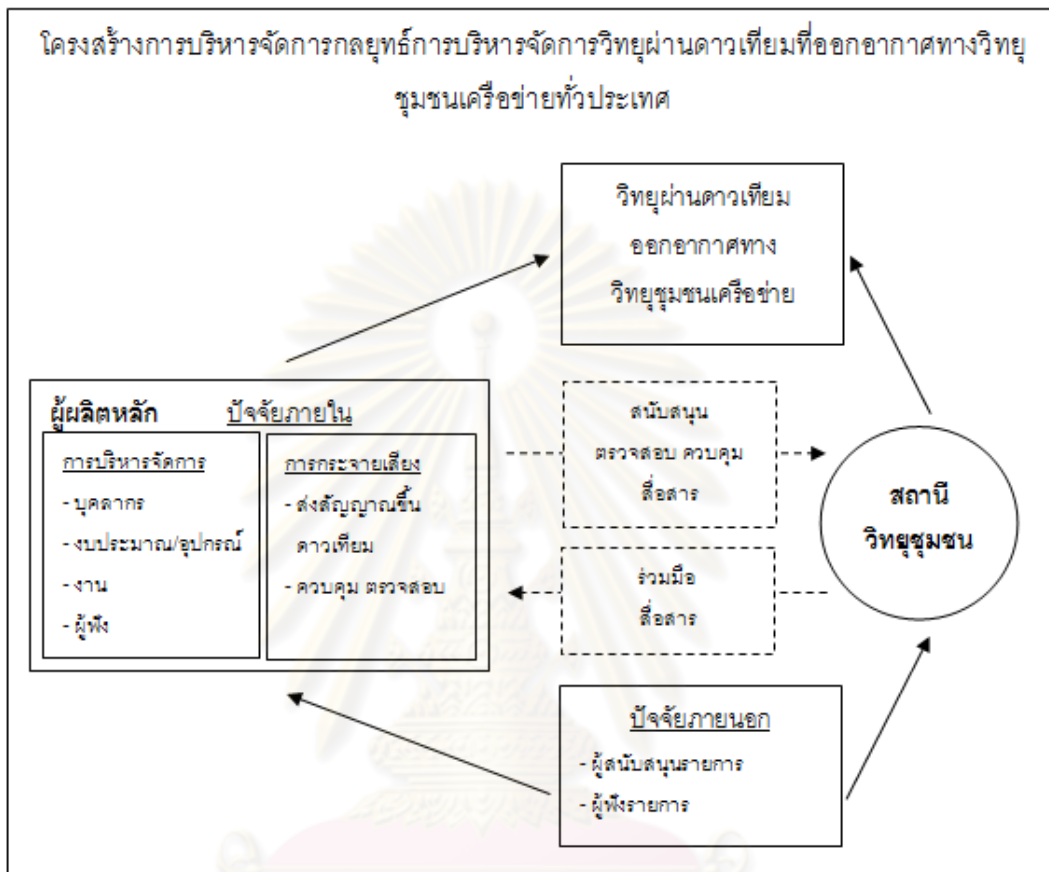
จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับวิทยุชุมชนพบว่า ตั้งแต่ปี พ.ศ.2534 ที่มีการทดลองจัดทำรายการที่มีรูปแบบใกล้เคียงกับรูปแบบวิทยุชุมชนขึ้นที่สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย จังหวัดจันทบุรี และการก่อตั้งสถานีวิทยุชุมชนแห่งแรกที่จังหวัดกาญจนบุรี เริ่มออกอากาศ เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม พ.ศ.2544 ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน รวมระยะเวลา นับสิบปีที่วิทยุชุมชนได้เกิดขึ้นในประเทศไทย วิทยุชุมชนผ่านกระบวนการเรียนรู้ในการดำเนินการจากภาครัฐที่เข้ามาให้การสนับสนุน ให้คำแนะนำ อบรมให้ความรู้ มุ่งเน้นด้านการจัดรูปแบบองค์ประกอบเป็นระเบียบแบบแผน และการผลิตรายการ เพื่อเป้าหมายต้องการให้วิทยุชุมชนสามารถเติบโตยั่งยืนในชุมชน เป็นสื่อโดยประชาชน ของประชาชน และเพื่อประชาชน ซึ่งหมายความว่า เป็นวิทยุที่ดำเนินงานโดยชุมชน มีชุมชนเป็นเจ้าของ และมีเนื้อหารายการที่คำนึงถึงประโยชน์ของชุมชนเป็นสำคัญ

หากแต่การดำเนินงานวิทยุมีความเฉพาะตัว ต้องการบุคลากรที่มีทักษะในการผลิตและการบริหารจัดการ และวิทยุชุมชนนับเป็นสื่อใหม่ที่คนในชุมชนยังไม่มีต้นทุนความรู้ที่เพียงพอ โดยเฉพาะความรู้ด้านการบริหารจัดการที่มักถูกภาครัฐที่เข้ามาสนับสนุนมองข้ามไม่ให้ความสำคัญ ส่งผลให้วิทยุชุมชนในประเทศไทยยังคงอยู่ในสภาพล้มลุกคลุกคลาน และยังคงต้องเติมเต็มทักษะด้านการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาให้วิทยุชุมชนสามารถดำรงอยู่ได้

วิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ นับเป็นรูปแบบ (Model) ใหม่ของวิทยุที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ.2550 เป็นวิทยุรูปแบบหนึ่งที่รวมคุณลักษณะเด่นของวิทยุเชิงธุรกิจและวิทยุชุมชนเข้าด้วยกันตามแนวคิดพันธมิตรทางธุรกิจ ไม่มีต้นแบบหรือองค์ความรู้ที่สมบูรณ์ครบทุกด้าน

ผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยุชุมชนที่ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจจึงต้องบูรณาการองค์ความรู้และประสบการณ์ต่างๆที่สั่งสมมาใช้ดำเนินการวิทยุรูปแบบใหม่นี้ และเรียนรู้ต่อยอดจาก

ปัญหาและประสบการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ นำกลับมาปรับเปลี่ยนการดำเนินการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนอีกทอดเพื่อให้เป็นระบบที่แข็งแรง เติบโต ดำรงอยู่ได้อย่างผสมผสาน



**การถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญของผู้ผลิตหลักสู่สถานีวิทยุชุมชนตามเงื่อนไขของแนวคิดพันธมิตรทางธุรกิจ**

เมื่อพิจารณาจากกรอบการวิเคราะห์ของการวิจัยชิ้นนี้ประกอบกับข้อมูลการค้นพบสะท้อนว่าจากหลักการของพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งเน้นให้เกิดการร่วมมือ สื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากคู่พันธมิตร เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย นับเป็นช่องทางสำคัญประการหนึ่งที่วิทยุชุมชนมีโอกาสได้เรียนรู้ เติมเต็มทักษะของดำเนินงานวิทยุกระจายเสียง ต่อยอดการเรียนรู้จากยุคเริ่มต้นของวิทยุชุมชนที่ได้รับจากองค์ภาครัฐดังที่กล่าวไปแล้วในตอนต้นของส่วนการอภิปรายผลครั้งนี้

ตามวัตถุประสงค์แรกเริ่ม ในการก่อตั้งวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ ตามอุดมคติความเป็นมืออาชีพ (professional ideology) ที่ผู้ผลิต

หลักต้องการยกระดับมาตรฐานวิทยุชุมชนท้องถิ่น ด้วยการร่วมมือในการบริหารจัดการ แบ่งหน้าที่ การดำเนินการในส่วนผลิตรายการ และภาคการส่งสัญญาณรายการวิทยุขึ้นในระบบดาวเทียมให้ ผู้ผลิตหลักเป็นผู้รับผิดชอบ และให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเป็นผู้ดำเนินการภาคการรับสัญญาณจากระบบดาวเทียมเชื่อมโยงสู่การส่งกระจายเสียงออกอากาศในพื้นที่ รวมถึงการบริหารจัดการพื้นที่เวลาดำเนินการเพื่อผลิตรายการสนับสนุนท้องถิ่น และขายโฆษณาในพื้นที่หารายได้สำหรับใช้จ่ายในสถานี

วิทยุชุมชนเครือข่ายมีโอกาสได้เรียนรู้ทักษะการบริหารจัดการอีกหลายทักษะจาก คู่พันธมิตร เช่น การผลิตรายการ การประชาสัมพันธ์ การบริหารผู้ฟัง ฯ ด้วยการใช้กระบวนการสังคมประภิต (Socialization) สะสมความรู้และประสบการณ์ทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัวจากการติดต่อประสานงาน ทำงานร่วมกับพันธมิตรวิทยุเชิงธุรกิจ รวมถึงการได้รับการอบรมให้ความรู้ในด้านต่างๆอย่างเป็นทางการที่ผู้ผลิตหลักจัดขึ้นโดยเฉพาะอีกด้วย

ผู้ผลิตหลักได้นำทักษะ ความชำนาญ และเครือข่ายความรู้ที่วิทยุชุมชนยังไม่เคยได้รับจากการเรียนรู้ในการดำเนินการร่วมกับภาครัฐ มาถ่ายทอดให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายประกอบด้วย

(1) ด้านเทคนิคการส่งสัญญาณกระจายเสียง ตามแนวคิดที่ผู้ผลิตหลักยึดถือ คือ รายการวิทยุต้องสัญญาณแรง ฟังชัดเจน ซึ่งชัยปกรณ์ พุทธิธรรภาพ โปรติวเซอร์รายการโอเคเลิฟและโอเคยูค ได้กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่า “ทำรายการให้ดีให้ตาย แต่สัญญาณไม่ชัด คนก็เปลี่ยนไปฟังคลื่นอื่น”

กระบวนการสังคมประภิต (Socialization) ในด้านเทคนิคการส่งกระจายเสียง นับเป็นประเด็นสำคัญของการศึกษาในครั้งนี้ เพราะผู้ผลิตหลักได้ให้ความรู้และทักษะด้านเทคนิคแก่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่ง ผ่านการสื่อสารระหว่างกันในการแก้ไขปัญหาด้านเทคนิคในแต่ละกรณีที่เกิดขึ้นแตกต่างกันตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการออกอากาศรายการอย่างต่อเนื่อง

ข้อค้นพบประการสำคัญอีกประการหนึ่ง ในการการเรียนรู้ของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย จากการสัมภาษณ์เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายพบว่า สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายมักให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมสัมมนาอย่างเป็นทางการ มากกว่าการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหาาร่วมกันกับผู้ผลิตหลักในการดำเนินการจริง โดยสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายระบุว่าผู้ผลิตหลักไม่มีการถ่ายทอดความรู้ เพราะไม่มีการอบรมสัมมนาอย่างเป็นทางการ โดยไม่นับรวมการเรียนรู้ระหว่างให้คำปรึกษาแนะนำในการแก้ไขปัญหาด้านเทคนิคที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการออกอากาศรายการ



สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายควรเห็นถึงความสำคัญของกระบวนการสังคมประภิต (Socialization) ที่สั่งสมความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการติดต่อ ประสานงาน ะหว่างที่ได้ทำงานร่วมกับพันธมิตรวิทยุเชิงธุรกิจ ซึ่งเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

ผู้ผลิตหลักควรนำความรู้ที่ได้รับจากการแก้ไขปัญหาด้านเทคนิคในทุกกรณีที่เกิดขึ้นกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการ มารวบรวมเป็นชุดองค์ความรู้ด้านเทคนิค จัดหมวดหมู่ของปัญหาที่เกิดขึ้น และอธิบายขั้นตอนรายละเอียดในการแก้ไขด้านเทคนิค นำมาใช้จัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทุกแห่ง เพื่อเป็นการให้ความรู้ด้านเทคนิคอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนตามแนวคิดของพันธมิตรทางธุรกิจในการเรียนรู้ ถ่ายทอด ประสบการณ์ของคู่พันธมิตรทางธุรกิจ

(2) ด้านการบริหารผู้ฟัง ด้วยกลยุทธ์ คือ

(2.1) การสร้างช่องทางการออกอากาศรายการหลายช่องทาง เพื่อรับประกันการเข้าถึงผู้ฟัง (accessibility) เช่น วิทยุ อินเทอร์เน็ต จานดาวเทียม เคเบิลทีวี

(2.2) การนำผู้ฟังรายการมาเป็นผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker) ที่ทางสถานีวิทยุชุมชนสามารถนำมาปรับใช้ในการสร้างเครือข่ายผู้ฟังในพื้นที่ ให้มีส่วนร่วมในการช่วยตรวจสอบคุณภาพสัญญาณการออกอากาศรายการได้เป็นอย่างดี

(3) ด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ในพื้นที่ เพื่อสร้างการรับรู้ต่อรูปแบบรายการและเลขคลื่นของสถานีให้กับผู้ฟังรายการในพื้นที่ เพื่อขยายฐานผู้ฟังใหม่ให้เพิ่มขึ้น และสร้างอัตลักษณ์ (Identity) ของรายการให้เกิดภาพจำตอกย้ำให้ผู้ฟังนึกถึงสถานีและรายการ สร้างความต่อเนื่องและรักษาฐานผู้ฟังให้ติดตามรายการ

(4) ด้านการจัดกิจกรรมเสริมที่มากกว่าการทำวิทยุ คือ การจัดกิจกรรมการตลาดในพื้นที่ เช่น การเดินสาย (roadshow) และการจัดอบรมให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ของสถานี เป็นต้น

วิทยุชุมชนยังได้รับประโยชน์จากการนำรายการวิทยุที่ผู้ผลิตหลักได้ผลิตขึ้นมา ออกอากาศในสถานี นำไปสู่การเกิดผลดีด้านงบประมาณ ช่วยลดต้นทุนด้านการผลิตรายการ

## กลยุทธ์การบริหารจัดการของผู้ผลิตหลักในการสร้างความเข้มแข็งต่อวิทย์ ผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ

จากกรอบการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารจัดการกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทย์  
ผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ พบว่า

วิทย์ผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศมีการ  
ดำเนินงานในลักษณะองค์กรธุรกิจ ตามแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรผู้ผลิตสื่อภายใต้แรงผลักดันทาง  
สังคม ที่ต้องดำเนินอยู่ท่ามกลางแรงผลักดันต่างๆทางสังคม เช่น ลูกค้ำ ในที่นี้หมายถึงเอเจนซี  
คู่แข่งจากสื่ออื่น ผู้ฟังรายการ รวมถึงตัวสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย เป็นผลให้ผู้ผลิตหลักต้องพัฒนา  
องค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพ และปรับเปลี่ยนความสามารถภายใน ใช้การบริหารจัดการแบบไม่แข็งตัว  
เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่งได้รับทราบผลดำเนินงาน (feedback) แล้วนำมาใช้ปรับเปลี่ยนให้  
เหมาะสมเพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

ผู้ผลิตหลักได้ใช้การจัดโครงสร้างภายในองค์กร เพิ่มส่วนงานเน็ตเวิร์คและ  
การตลาด เพื่อมาดูแลสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย และผู้ฟังรายการในพื้นที่ สะท้อนธรรมชาติของ  
วิทย์ผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ ที่ประกอบด้วย ส่วนของ  
ธุรกิจ และส่วนของวิทยุชุมชนอย่างชัดเจน

ขณะเดียวกันผู้ผลิตหลักนำแนวคิดพันธมิตรทางธุรกิจมาใช้ป้องกันความเสี่ยงและ  
ลดค่าใช้จ่ายด้านการประมวลสัมปทานคลื่นวิทยุ จัดสรรพื้นที่เวลาของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่  
เป็นพันธมิตรในการบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้มาพัฒนาสถานี หล่อเลี้ยงให้สถานีดำรงอยู่ได้

ผู้ผลิตหลักยังได้ดำเนินการผ่านแนวคิดพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งเน้นการค้นหา  
จุดเด่นนำมาสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจ กล่าวคือ ผู้ผลิตหลักนำข้อเด่นของการมีองค์กรใน  
เครือข่าย คือ สถาบัน เจน เอ็กซ์ อะคาเดมี่ แหล่งผลิตบุคลากรด้านการผลิตรายการ มาต่อยอดใช้  
การคัดเลือกนักเรียนที่มีศักยภาพจากสถาบันเจน เอ็กซ์ อะคาเดมี่ มาร่วมเป็นบุคลากรในองค์กร  
ของผู้ผลิตหลัก

ผู้ผลิตหลักไม่อยู่ภายใต้สังกัดค่ายเพลง ไม่ใช่สถานีเพื่อสนับสนุนค่ายเพลง จึง  
สามารถบริหารจัดการเนื้อหารายการประเภทเพลงได้อย่างอิสระ

สำหรับสถานีวิทยชุมชนที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจมีการลงทุนทั้งแบบลงทุนจัดตั้งสถานีใหม่ทั้งหมดและลงทุนเพิ่มเครื่องมือ อุปกรณ์เพียงบางส่วน จึงต้องนำแนวคิดพันธมิตรทางธุรกิจมาใช้ป้องกันความเสี่ยงและลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการสถานีและการผลิตรายการเช่นกัน จัดสรรพื้นที่เวลาต้นชั่วโมงในการบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้มาพัฒนาสถานีหล่อเลี้ยงให้สถานีดำรงอยู่ได้

สถานีวิทยชุมชนเครือข่ายยังใช้แนวคิดพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ทักษะของคู่พันธมิตรหรือผู้ผลิตหลัก ในด้านการผลิตรายการและการบริหารจัดการด้านต่างๆ นำมาปรับใช้ในการดำเนินการวิทยุชุมชนของตนเองได้ในอนาคต

### 7.3 ข้อเสนอแนะสำหรับวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยชุมชน

(7.3.1) ข้อเสนอแนะการสร้างความเท่าเทียมและให้ความสำคัญกับสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจอย่างแท้จริง

จากการศึกษาการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ ผ่านการสื่อสารระหว่างผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยชุมชนเครือข่าย พบว่ามีลักษณะความไม่เท่าเทียมกันในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจ กล่าวคือ ผู้ผลิตหลักมีการสื่อสารในระดับเหนือกว่า (Upper Dog) เป็นผู้ส่งสาร ให้ข้อมูล ข่าวสาร ฝ่ายเดียวเป็นหลัก และใช้การสื่อสารเพื่อตรวจสอบ ควบคุมคู่พันธมิตรทางธุรกิจเพียงฝ่ายเดียว ดำเนินการในลักษณะที่มองเห็นวิทยุชุมชนกลายเป็นสินค้าที่นำเสนอขายมากกว่าเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

ขณะที่สถานีวิทยชุมชนอยู่ในสถานะคู่การสื่อสารที่ต่ำกว่า (Under Dog) รับข้อมูล ข่าวสาร และถูกตรวจสอบ ควบคุม ผ่านการสื่อสารแต่เพียงฝ่ายเดียว ควรใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่ ได้แก่ โปรแกรม Skype โทรศัพท์ ในการติดต่อสื่อสารระหว่างสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายด้วยกัน เพื่อสร้างเครือข่ายวิทยุชุมชนที่เป็นพันธมิตรกับผู้ผลิตหลัก สร้างความเข้มแข็ง มีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตหลักในการดำเนินการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ ในฐานะคู่พันธมิตรทางธุรกิจอย่างแท้จริง

(7.3.2) ข้อเสนอแนะการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ผู้ผลิตหลักควรเน้นการจัดกิจกรรมให้ความรู้และการอบรมอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ คำแนะนำเชิงเทคนิคการส่งกระจายเสียงและออกอากาศ ที่เป็นจุดอ่อนของสถานีวิทยชุมชน เพื่อมุ่งสร้างวิทยุชุมชนให้เข้มแข็งและเติบโตขึ้นได้

ด้วยตนเอง เพราะตามแนวคิดของพันธมิตรทางธุรกิจเป็นการก้าวเดินไปด้วยกันของคู่พันธมิตร หากคู่พันธมิตรฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งล้มหายตายจากไป คู่พันธมิตรอีกฝ่ายย่อมไม่สามารถอยู่ได้เช่นกัน

หากสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายไม่สามารถเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้มแข็งและเติบโต ไม่สามารถตั้งอยู่ได้ ผู้ผลิตหลักย่อมไม่มีช่องทางในการออกอากาศรายการ ไม่สามารถดำเนินการ วิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายได้เช่นกัน

### (7.3.3) ข้อเสนอแนะการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการรายการ

ผู้ผลิตหลักควรเปิดโอกาสให้สถานีวิทยุชุมชนได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ วิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชน โดยเฉพาะการบริหารจัดการผังรายการและ เนื้อหารายการ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ฟังในแต่ละพื้นที่อย่างแท้จริง

ผู้ผลิตหลักควรให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละสถานีได้ผลิตข่าวต้นชั่วโมงและ ออกอากาศข่าวกิจกรรมในแต่ละพื้นที่ของตนเองเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนแต่ละแห่ง อย่างแท้จริง

เจริญเนตร (2549) ระบุว่า ชาวบ้านในท้องถิ่นต้องการเวลาของวิทยุชุมชนเป็น ประจำวันละครึ่งชั่วโมง เพื่อการแจ้งข่าวสาร ข่าวบริการภายในท้องถิ่นของตนเอง โดยไม่ได้ให้ความสำคัญในประเด็นการผลิตรายการข่าวแบบมืออาชีพเป็นสำคัญแต่ประการใด

วิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศจึงควร บริหารจัดการรายการตามช่วงเวลาที่จัดแบ่งความรับผิดชอบตามเงื่อนไขที่วางไว้แต่เดิม คือ

- ช่วง 10 นาทีแรกต้นชั่วโมงให้สถานีวิทยุชุมชนได้บริหารจัดการผลิตรายการข่าว บริการในชุมชน โดยมุ่งเน้นเรื่องการตอบสนองความต้องการของผู้ฟังในการรับทราบข่าวสาร ภายในท้องถิ่นเป็นสำคัญ มากกว่าประเด็นการผลิตรายการอย่างมืออาชีพ ตามแนวคิดของวิทยุ ชุมชน

- ช่วง 50 นาทีหลังของชั่วโมง ให้ผู้ผลิตหลักดำเนินการผลิตรายการแบบมืออาชีพ เพื่อยกระดับรายการตามแนวคิดอุดมคติความเป็นมืออาชีพ (Professional Ideology) สะท้อนผ่าน รูปแบบรายการ Format Station และเนื้อหารายการที่น่าเสนอ

### (7.3.4) ข้อเสนอแนะการสื่อสารในการดำเนินงาน

วิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชน ใช้การสื่อสารเพื่อดำเนินการ ทุกขั้นตอน

ผู้ผลิตหลักควรรู้ใช้การสื่อสารในทุกขั้นตอนเป็นเครื่องมือเพื่อสร้างความเข้าใจการ  
ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจอย่างแท้จริง ให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเห็นว่าตนเองเป็นเจ้าของ  
ธุรกิจที่ต้องร่วมแรงร่วมใจดำเนินธุรกิจให้เติบโตแข็งแรงไปด้วยกัน เพื่อลดการใช้เครื่องมือการ  
ควบคุมเชิงเทคนิคต่างๆลง

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายควรรู้ใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงสถานี  
วิทยุชุมชนเครือข่ายเข้าด้วยกัน เพื่อติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์  
ตลอดจนความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในเรื่องการบริหารจัดการสถานี อุปกรณ์ เครื่องมือ รวมถึง  
การสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ในฐานะที่เท่าเทียมกันของคู่พันธมิตรทาง  
ธุรกิจ เพื่อให้ต่อรองกับผู้ผลิตหลัก

#### (7.3.5) ข้อเสนอแนะการสำรวจผู้ฟังอย่างเป็นทางการ

วิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชน ควรจัดทำการศึกษาสำรวจผู้ฟัง  
อย่างเป็นทางการเพื่อรับทราบข้อมูลและความต้องการที่แท้จริงของผู้ฟังรายการกลุ่มเป้าหมายตาม  
ปรัชญาของวิทยุชุมชนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิทยุรูปแบบใหม่ที่ศึกษาในครั้ง นี้ ที่ระบุว่าวิทยุชุมชนของ  
ชุมชน โดยชุมชน เพื่อชุมชน มุ่งเน้นให้ความสำคัญในการเข้าถึงผู้ฟังในพื้นที่อย่างใกล้ชิด สะท้อน  
การมีส่วนร่วมของคนในชุมชนอย่างชัดเจน

### 7.4 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยมีข้อจำกัดในการดำเนินการ คือ

#### ข้อจำกัดด้านเอกสาร

พบว่า ผู้ผลิตหลักไม่ค่อยมีการจัดทำเอกสารต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นประวัติองค์กร ผัง  
โครงสร้างองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องสัมภาษณ์เพื่อมาจัดทำเอกสารต่างๆขึ้นด้วยตนเอง นอกจากนี้  
เอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสัญญาพันธมิตรทางธุรกิจเป็นความลับขององค์กรไม่สามารถนำมาได้  
จึงต้องอาศัยเพียงการสัมภาษณ์เจาะลึกจากผู้ผลิตหลักและการสัมภาษณ์เจ้าของสถานีวิทยุชุมชน  
เครือข่ายเพื่อตรวจสอบซึ่งกันและกัน (double check) เท่านั้น

#### ข้อจำกัดในการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ติดต่อขอสัมภาษณ์เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแล้วพบว่าอยู่กระจัด  
กระจายในพื้นที่ต่างๆ เดินทางไปเก็บข้อมูลค่อนข้างลำบาก จึงใช้การโทรศัพท์พูดคุยโดยไม่เห็น



หน้าตา ทำให้ต้องใช้ในการสร้างความคุ้นเคยเชื่อใจเพื่อให้การสัมภาษณ์เป็นไปอย่างราบรื่นและได้ข้อมูลครบถ้วน

ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

(1) ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการของผู้ผลิตหลัก เป็นสำคัญ ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีศึกษาด้านสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย เพื่อสะท้อนแนวคิดและกระบวนการของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เป็นอีกมุมมองของวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชน

(2) ควรมีการวิจัยด้านการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตวิทยุ และออกอากาศของวิทยุชุมชนกับวิทยุประเภทอื่นๆต่อไป เพื่อต่อยอดและขยายความรู้ด้านการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนให้เกิดความหลากหลายในอนาคต

(3) ควรมีการวิจัยในประเด็นเดิมอย่างต่อเนื่อง ภายหลังจากมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ และให้วิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายได้มีการดำเนินการไประยะหนึ่ง



ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

- กาญจนา แก้วเทพ, คู่มือวิทยุชุมชน. คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2546. (อัดสำเนา)
- กาญจนา แก้วเทพ, เมื่อสื่อส่องและสร้างวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ: มูลนิธิภูมิปัญญา, 2545
- กาญจนา แก้วเทพ กำจร หลุยยะพงษ์, รุจิรา สุภาษา และวีรพงษ์ พลนิกรกิจ. สื่อเพื่อชุมชนการประมวลองค์ความรู้. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), 2543.
- การันต์ พลฤทธิ์. เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนจังหวัดนครราชสีมา. สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2553.
- กุลนารี เสือโรจน์, การบริหารจัดการจุดปฏิบัติการเรียนรู้วิทยุชุมชนปทุมสาครเพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืน, วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551
- คม สัมพันธ์รักษ์, การศึกษาความเป็นมาและการบริหารจัดการของสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดชัยภูมิ, วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548
- จิระวรรณ ตันกูรานนท์, การมีส่วนร่วมและบทบาทผู้นำชุมชนชาวไทยภูเขาในการจัดการวิทยุชุมชนจังหวัดแม่ฮ่องสอน, วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- จิรุตม์ พาณิช. หัวหน้าส่วนเน็ตเวิร์ค. สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2553.
- เจริญเนตร แสงดวงแข, การบริหารงานวิทยุชุมชนควนเนียง ตำบลบางเหริ่ง และวิทยุชุมชนชวาทอง ตำบลบ้านนา จังหวัดสงขลา, วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

ชลทิศ กรดี. อดีตหัวหน้าส่วนเน็ตเวิร์ค. สัมภาษณ์, 17 ตุลาคม 2553.

ชลธิศ แก้วประเสริฐสม, การบริหารสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ,  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน สาขาวิชา  
การบริหารสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549

ช่างน้อย กุญชร ณ อยุธยา. กระบวนการบริหารงานของบริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน สาขาการบริหาร  
สื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547

ชาญณรงค์ โพธิ์สุขเกษม. โปรดิเวเซอร์ รายการโอเคลูกทุ่ง. สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2553.

โชคชัย เจียเจริญ. กรรมการผู้จัดการ บริษัท เจเนอริกซ์ โปรดักชั่น จำกัด. สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม  
2553.

ไชยสาคร จันทะคาม. เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนจังหวัดร้อยเอ็ด สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2553.

ชัยปกรณ์ พุทธิธรรภาพ โปรดิเวเซอร์ รายการ โอเคเลิฟ โอเคฮุค โอเคนิวส์. สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม  
2553.

ณัฐวัฒน์ พรพงษ์หุ่น. การศึกษากระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจการวิทยุชุมชนใน  
ประเทศไทย, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน  
สาขาสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552

ฐิติทิพย์ สายสนั่น ณ อยุธยา. กลยุทธ์การบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียงเพลงลูกทุ่ง ระบบเอฟ.  
เอ็ม. 24 ชั่วโมงในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, นิเทศศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550

ทรงพล พิบูลสงคราม. เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนจังหวัดลพบุรี. สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2553.

ในบุญ พรวงศิน. โครงสร้างการบริหารการจัดการสถานีวิทยุข่าวที่ดำเนินงานเชิงพาณิชย์ (พ.ศ.

2535-2542). วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

น้ามนต์ พรหมเปี่ยม. เศรษฐศาสตร์การเมืองของวิทยุกระจายเสียงระบบ เอฟ.เอ็ม. ในกรุงเทพมหานคร (2530-2539). วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

เนาวรัตน์ วิริยะเวสร์กุล. การวิเคราะห์โครงสร้างธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงของ บ.มีเดีย พลัส จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

ผู้จัดการรายเดือน. อิทธิวัฒน์ เพียรเลิศ เจ้าพ่อดีเจยุคเอาชนะด้วยไฮเทค. [Online] เมษายน 2537. แหล่งที่มา : <http://www.gotomanager.com/news/details.aspx?id=5032> [2553,ตุลาคม,15]

พชร ปราบใหญ่. เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนจังหวัดสุพรรณบุรี. สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2553.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สาขาวิชานิเทศศาสตร์. เอกสารการสอนชุดวิชา 16417 “การผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง – Radio Programme Production”. พิมพ์ครั้งที่ 1 นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2531.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สาขาวิชานิเทศศาสตร์. เอกสารการสอนชุดวิชา 16418 “การบริหารงานวิทยุกระจายเสียง – Radio Administration”. พิมพ์ครั้งที่ 1 นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2530.

มารยาท พงษ์ไพบูลย์, วิทยุชุมชน. รายงานการศึกษาข้อมูลพื้นฐานวิทยุชุมชนภาคประชาชน เชียงใหม่, มูลนิธิไฮเนริค เบิลล์ สำนักงานภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้, 2546.

ยุวดี คงชูชัย, กลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลง ภายใต้สภาวะทางการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียง. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

เรวัต เกิดวะษา. เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนจังหวัดตรัง. สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2553.

วรรณมา แสงประชาธนาภิรักษ์. เจ้าของสถานีวิทยุชุมชนจังหวัดกาญจนบุรี. สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2553.

วีรพงษ์ พลนิกรกิจ, ปัจจัยเชิงโครงสร้างของสถานีวิทยุท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่กำหนดรูปแบบและเนื้อหารายการวิทยุ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

สร้อยรัศ สมนศรีรัตน์, การบริหารสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2548.

สหกมล ผานามอญ. การสื่อสารเพื่อเตรียมการจัดตั้งจุดปฏิบัติการวิทยุชุมชน ตำบลบุนวม และตำบลเขาแก้ว จังหวัดเลย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชานิเทศศาสตร์ พัฒนาการ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

สุพานี สฤณีวานิช. การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด และทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

สุรินทร์ แปลงประสบโชค. การทดลองจัดวิทยุกระจายเสียงชุมชนสำหรับชุมชนชนบทในเขตตำบลเมืองจังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.

สุภิญญา กลางณรงค์. สื่อชุมชน : คุณภาพแห่งการสื่อสารเพื่อการพัฒนาคนและสังคม, [Online] แหล่งที่มา: <http://atnoon21.multiply.com/journal/item/2> , 2551. [2553,ตุลาคม,20]

เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.



อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์. ระบบวิทยุและโทรทัศน์ไทย โครงสร้างทางเศรษฐกิจการเมืองและผลกระทบต่อสิทธิเสรีภาพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์ และคนอื่นๆ. สื่อสารมวลชนเบื้องต้น สื่อมวลชน วัฒนธรรม และสังคม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

อุษา จันทรประภาศ. การใช้ประโยชน์และความพึงพอใจของผู้ฟังรายการวิทยุกระจายเสียงวิทยุชุมชนของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยจังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, ภาควิชาการสื่อสารมวลชน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.

อัฒชนา จันทรสุข, รายการวิทยุกระจายเสียงในยุคดอทคอม, วารสารร่วมพฤษ์ 18, ฉบับรวมเล่ม (มิ.ย. 2542 – พ.ค. 2543) : 108-116, 2543.



ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายพรชัย ฉันทวิเศษลักษณ์ เกิดวันที่ 23 กันยายน พ.ศ.2515 ที่โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจากคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน สาขาวิชาวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในปีการศึกษา 2537

เริ่มต้นการทำงานในตำแหน่งครีเอทีฟและนักจัดรายการวิทยุ บริษัท สกายไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด เมื่อปี พ.ศ.2540 - 2545 และทำงานในตำแหน่งครีเอทีฟ รายการโทรทัศน์ บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ในปี พ.ศ.2546 - 2549 และทำงานในตำแหน่งโปรดิวเซอร์รายการวิทยุ บริษัท เจน เอ็กซ์ โปรดักชั่น จำกัด ในปี พ.ศ.2551 - 2552 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2552

ปัจจุบันทำงานในตำแหน่ง ก๊อปปี้ไรเตอร์ ที่ศูนย์มีเดีย มหาวิทยาลัยศรีปทุม



ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย