

# กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ

พรชัย จันต์พิเศษลักษณ์

ภาณุจนา แก้วเทพ

## บทคัดย่อ

“

กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ” เป็นการศึกษาโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรและดำเนินการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศผ่านสถานีวิทยุชุมชนพร้อมกันทั่วประเทศตามรูปแบบธุรกิจวิทยุ และวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของพันธมิตรทางธุรกิจ ในการกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดรูปแบบการนำเสนอ และกระบวนการผลิตรายการ ระหว่างรูปแบบธุรกิจวิทยุ และวิทยุชุมชน

Co mmunication Arts  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

พรชัย จันต์พิเศษลักษณ์ (นศ.ม.สื่อสารมวลชน, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553) และ รองศาสตราจารย์ ดร.ภาณุจนา แก้วเทพ (Ph.D. University of Paris 7, France, 1984) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์ประจำภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งจากวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ภาณุจนา แก้วเทพ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้รับการประเมินผลการสอบวิทยานิพนธ์ในระดับดีมาก

จากการศึกษาพบว่า ผู้ผลิตหลักและเจ้าของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายมีการสื่อสารต่อกันเพื่อดำรงไว้ซึ่งพันธมิตรทางธุรกิจ โดยผู้ผลิตหลักรับผิดชอบดูแลการผลิตรายการและภาคการส่งสัญญาณขึ้นระบบดาวเทียม ในขณะที่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายดูแลภาคการรับสัญญาณจากดาวเทียม ถ่ายทอดสัญญาณออกอากาศในพื้นที่

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

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สื่อวิทยุกระจายเสียงไทยเกิดขึ้น ตั้งแต่ พ.ศ. 2470 ผ่านกาลเวลา ปรับเปลี่ยนบทบาทไปตามบริบทสังคมที่เปลี่ยนไป เริ่มด้วยการเป็นของเล่นของชนชั้นสูง (Elite) จนเกิดการเปลี่ยนแปลงการปกครองโดยคณะราษฎร ใน พ.ศ. 2475 สื่อวิทยุจึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการเผยแพร่ระบบการปกครองประชาธิปไตย ตกอยู่ภายใต้อำนาจของรัฐ โดยผู้นำทางการเมืองมาโดยตลอด

ในระยะต่อมา จุดศูนย์กลางของสังคมไทยเคลื่อนย้ายไปอยู่บนเส้นทางเศรษฐกิจการแข่งขันทางการค้า สื่อวิทยุกระจายเสียงได้ถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือในทางพาณิชย์ และส่งเสริมลัทธิบริโภคนิยมอย่างเข้มข้น สื่อวิทยุจึงเติบโตเป็นสื่อของมหาชนในด้านความบันเทิงเต็มรูปแบบ (อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์, 2550) สื่อวิทยุกระจายเสียงเริ่มผันตัวจากการเกาะเกี่ยวกับภาครัฐไปสู่ภาคธุรกิจ โดยมีเป้าหมายหลักในการดำเนินงานเพื่อแสวงหากำไรเป็นหลัก

จวบจนภาคประชาชนเริ่มเติบโตมีพลังมากขึ้นในสังคม ประเทศไทยมีการร่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

พ.ศ. 2540 ที่มีลักษณะส่งเสริมประชาธิปไตยแก่ประชาชนอย่างมาก สื่อวิทยุกระจายเสียงมีการปรับตัวอีกครั้งในการเข้ามารับใช้ภาคประชาชนในรูปแบบของวิทยุชุมชนภายใต้ปรัชญาของวิทยุชุมชนที่ว่า เป็นวิทยุ “โดย” “ของ” “เพื่อ” ชุมชน กล่าวคือ ต้องให้ประชาชนเข้ามาดำเนินงานวิทยุชุมชน ประชาชนจึงจะเกิดความรู้สึกเป็น “เจ้าของ” และในท้ายที่สุดเนื้อหารายการของวิทยุชุมชนก็จะเป็นไป “เพื่อ” ผลประโยชน์ของชุมชน วิทยุชุมชนจึงไม่ใช่วิทยุที่มีคนอื่นไปทำเพื่อชุมชน แต่เป็นวิทยุที่ชุมชนทำเองเพื่อตนเอง (กาญจนา แก้วเทพ, 2546)

จากประวัติศาสตร์ของวิทยุชุมชนผ่านงานศึกษาวิจัยของนักนิเทศศาสตร์ที่ผ่านมา จะเห็นว่าบุคลากรในชุมชนที่ดำเนินการผลิตสื่อวิทยุชุมชนส่วนใหญ่ยังขาดชุดความรู้ ประสบการณ์ และทักษะด้านการบริหารจัดการวิทยุกระจายเสียง จึงทำให้ผังรายการขาดความหลากหลาย เนื้อหารายการไม่ดึงดูดใจ วิทยุชุมชนที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จึงไม่สามารถดำรงอยู่ และเติบโตได้อย่างยั่งยืน ตัวอย่างเช่น จากการศึกษาข้อมูลของศูนย์การเรียนรู้วิทยุชุมชนคนตลาดแร้ง สถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดชัยภูมิ พบว่าเมื่อดำเนินการกระจายเสียงไปได้ระยะหนึ่ง ปรากฏว่าศูนย์การเรียนรู้วิทยุชุมชนคนตลาดแร้งประสบปัญหาในด้านต่างๆ มากมาย โดยเฉพาะปัญหาการขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงานด้านการสื่อสารมวลชน และขาดบุคลากรที่มีใจรัก เนื่องจากไม่มีค่าตอบแทนในการทำงานทำให้ต้องปิดตัวลงไปในที่สุด (คม สัมพันธ์รักษ์, 2548)

ในขณะเดียวกันระบบวิทยุกระจายเสียงเกิดการหลอมรวมเข้าสู่พัฒนาการอีกขั้นหนึ่ง เมื่อมีการแข่งขันของวิทยุกระจายเสียงในภาคธุรกิจจากการช่วงชิงสัมปทานคลื่นวิทยุกระจายเสียงอย่างเข้มข้น ทำให้ผู้ผลิตที่ไม่สามารถแข่งขันในการประมูลสัมปทานคลื่นวิทยุได้ต้องมองหาช่องทางสื่อใหม่ในการทำธุรกิจ จึงได้เกิดแนวคิดการประสานวิทยุธุรกิจและวิทยุชุมชนเข้าด้วยกัน โดยใช้ความเป็นมืออาชีพของวิทยุภาคธุรกิจ ผ่านช่องว่างบนพื้นที่ของวิทยุชุมชน ออกมาเป็นรูปแบบรายการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศผ่านวิทยุชุมชน

เครือข่ายทั่วประเทศตามรูปแบบธุรกิจวิทยุ เช่น ใน พ.ศ. 2550 บริษัทเจนเอ็กซ์ โปรดักชั่น จำกัด ผลิตรายการวิทยุในชื่อเรดิโอโอเค จากส่วนกลางในกรุงเทพฯ แล้วส่งสัญญาณวิทยุกระจายเสียงผ่านดาวเทียมออกอากาศบนสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายต่างๆ จำนวน 93 สถานี ใน 42 จังหวัดทั่วประเทศในประเทศไทย

บริษัท เจนเอ็กซ์ โปรดักชั่น จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิตรายการวิทยุที่ก่อตั้งขึ้น และดำเนินการโดยกลุ่มบุคคลในแวดวงวิทยุภาคธุรกิจกรุงเทพฯ ซึ่งในที่นี้จะเรียกว่า “ผู้ผลิตหลัก” ได้มองเห็นช่องว่างของสถานีวิทยุชุมชนในการดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุ อาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านดาวเทียม และความเป็นมืออาชีพด้านการบริหารจัดการและการผลิตรายการวิทยุ ดำเนินธุรกิจการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศผ่านวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทั่วประเทศตามรูปแบบธุรกิจวิทยุ บริหารจัดการรายการวิทยุและโครงสร้างสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

ผู้ผลิตหลักดำเนินการผลิตและจัดรายการในห้องส่งซึ่งตั้งอยู่ในส่วนกลาง คือกรุงเทพฯ ในชื่อเรดิโอโอเคเป็นรูปแบบวิทยุธุรกิจออกอากาศ 24 ชั่วโมง ในรูปแบบของสถานีประเภทตามแนวเพลงในการนำเสนอรายการ (Music Format Station) ที่ใช้หลักการรูปแบบการเปิดเพลงประเภทเดียวกันต่อเนื่องตลอดทั้งวัน (Continuous Music Form)

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

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละสถานีที่เป็นพันธมิตรกับเรดิโอโอเคดำเนินการตั้งจานรับสัญญาณกระจายเสียงผ่านดาวเทียม และนำสัญญาณรายการมาออกอากาศในสถานีวิทยุชุมชนของตนเองแบบทันที (Real time) โดยทำการตกลงในเบื้องต้นว่าต้องรับสัญญาณรูปแบบ

รายการของเรดิโอโอเคในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งอย่างต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมงทุกวัน ตามเงื่อนไขของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งที่ทำสัญญากับบริษัท เจนเอ็กซ์ โปรดักชั่น จำกัด

ในครั้งแรกที่เริ่มดำเนินการ ช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2550 ผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายได้ตกลงแบ่งสัดส่วนการผลิตรายการอย่างชัดเจน โดยแบ่งหน่วยเวลาการออกอากาศเป็นรายชั่วโมง ในแต่ละชั่วโมงมีการจัดแบ่งส่วนการผลิตออกเป็น 2 ส่วน เพื่อแบ่งผู้รับผิดชอบในการผลิต คือ ส่วนแรก ช่วงต้นชั่วโมง 10 นาทีแรก เป็นช่วงเวลาของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายโดยอิสระ

นาทีที่ 1-5 สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่งสามารถผลิตเนื้อหาข่าวสารในท้องถิ่น สารคดีความรู้ และนาทีที่ 6-10 สามารถขายโฆษณาในท้องถิ่นได้

ส่วนที่ 2 ช่วงเวลา 50 นาที นับจากนาทีที่ 11-60 ผู้ผลิตหลักเป็นผู้ผลิตเนื้อหารายการทั้งหมดแล้วถ่ายทอดผ่านดาวเทียมให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทุกแห่งรับสัญญาณในรูปแบบเดียวกันตามข้อตกลงเพื่อออกอากาศทุกสถานีพร้อมเพรียงกัน

ต่อมาพบว่าสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายไม่สามารถดำเนินการผลิตรายการข่าวสารในท้องถิ่นในช่วงเวลาดังกล่าวได้ตามข้อตกลง ในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2553 ผู้ผลิตหลักจึงได้ผลิตข่าวต้นชั่วโมงขึ้นเองและให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายรับสัญญาณถ่ายทอดออกอากาศพร้อมกันทุกแห่ง

จากการศึกษาวิจัยเรื่องวิทยุชุมชนที่ผ่านมาเป็นการศึกษาวิทยุชุมชนในรูปแบบของการจัดการการบริหารจัดการตามแนวทางในการก่อกำเนิดความคิดของวิทยุชุมชน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อสร้างประโยชน์และตอบสนองความต้องการให้เกิดแก่ชุมชนเท่านั้น แต่ในทางปฏิบัติพบว่ารูปแบบของวิทยุชุมชนดังที่กล่าวมายังไม่ประสบความสำเร็จมากนัก ดังนั้นกรณีศึกษาเรื่องการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนในลักษณะธุรกิจวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศนี้ อาจจะเป็นทางเลือกอีกรูปแบบหนึ่ง

ที่น่าจะศึกษาให้เกิดผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายทั้งบริษัทผู้ผลิตวิทยุธุรกิจที่เข้ามาในวิทยุชุมชน และสถานีวิทยุชุมชนเอง

การผสมผสานการบริหารจัดการและสัดส่วนเนื้อหารายการของรูปแบบรายการวิทยุที่เกิดขึ้นใหม่ ด้วยการบริหารจัดการงานในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง จึงมีความน่าสนใจในการศึกษาถึงแนวคิดและกระบวนการของการบริหารจัดการภายในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงในรูปแบบธุรกิจผ่านวิทยุชุมชน ทั้งด้านโครงสร้างการบริหารจัดการทางการสื่อสาร การกำหนดสัดส่วนเนื้อหาและเป้าหมายของการบริหารงานในองค์การที่มีพันธกิจแตกต่างกันให้ผสมกลมกลืนโดยอยู่บนพื้นฐานของการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจและสร้างความร่วมมือกันในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเป็นแนวโน้มของการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงในอนาคต บนเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการปฏิรูปสื่อมวลชนตามมาตรา 40 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 จึงเป็นปัจจัยที่น่าจะศึกษาวิจัยในครั้งนี้

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรและดำเนินการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศผ่านวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกันทั่วประเทศ

2. เพื่อวิเคราะห์การสื่อสารเพื่อสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย และกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการดำเนินการผลิตวิทยุร่วมกันในรูปแบบธุรกิจวิทยุออกอากาศในสถานีวิทยุชุมชน

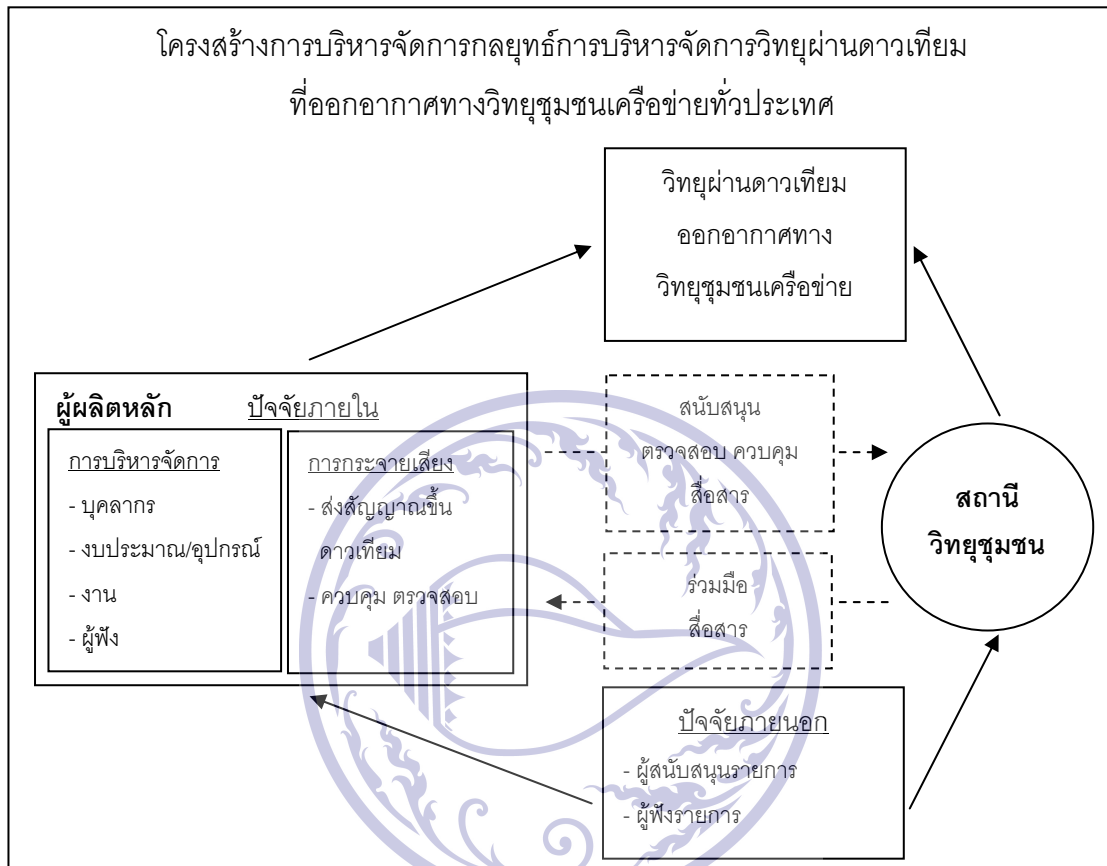
## ขอบเขตการวิจัย

มุ่งศึกษาผู้ผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศผ่านสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกันทั่วประเทศ ซึ่งใช้สถานที่ผลิตรายการวิทยุในกรุงเทพฯ แล้วส่งสัญญาณผ่านดาวเทียมเพื่อออกอากาศผ่านสถานีวิทยุชุมชนพร้อมกันทั่วประเทศ โดยมีผู้ผลิตในปัจจุบัน 1 ราย คือ บริษัท เจนเอ็กซ์ โปรดักชั่น จำกัด ดำเนินการรายการวิทยุเรดิโอไอเค

โดยพิจารณาการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ได้แก่ การบริหารจัดการองค์กร การจัดการรูปแบบรายการ การบริหารจัดการการส่งกระจายเสียง การมีส่วนร่วมของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ที่นำไปสู่กระบวนการสื่อสารโดยการผสมผสานของวิทยุเชิงธุรกิจและวิทยุชุมชนอย่างยั่งยืน

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

## กรอบแนวคิด



Faculty of  
**Communication Arts**  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## ผลวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ” พบว่าวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเป็นรูปแบบการดำเนินการ (Model) วิทยุกระจายเสียงที่เกิดขึ้นใหม่ จากการบริหารจัดการความร่วมมือขององค์กร 2 แห่งที่ตกลงใจทำงานร่วมกัน คือ เรดิโอโอเคหรือผู้ผลิตหลัก และสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ผลิตรายการวิทยุและส่งกระจายเสียงออกอากาศไปทั่วประเทศ ในรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจวิทยุกระจายเสียงเพื่อสร้างความเข้มแข็งและการเติบโตร่วมกัน แต่วิทยุเชิงธุรกิจและวิทยุชุมชนนั้นแม้จะเป็นสื่อวิทยุเช่นเดียวกัน แต่คุณลักษณะของวิทยุทั้ง 2 ประเภทมี

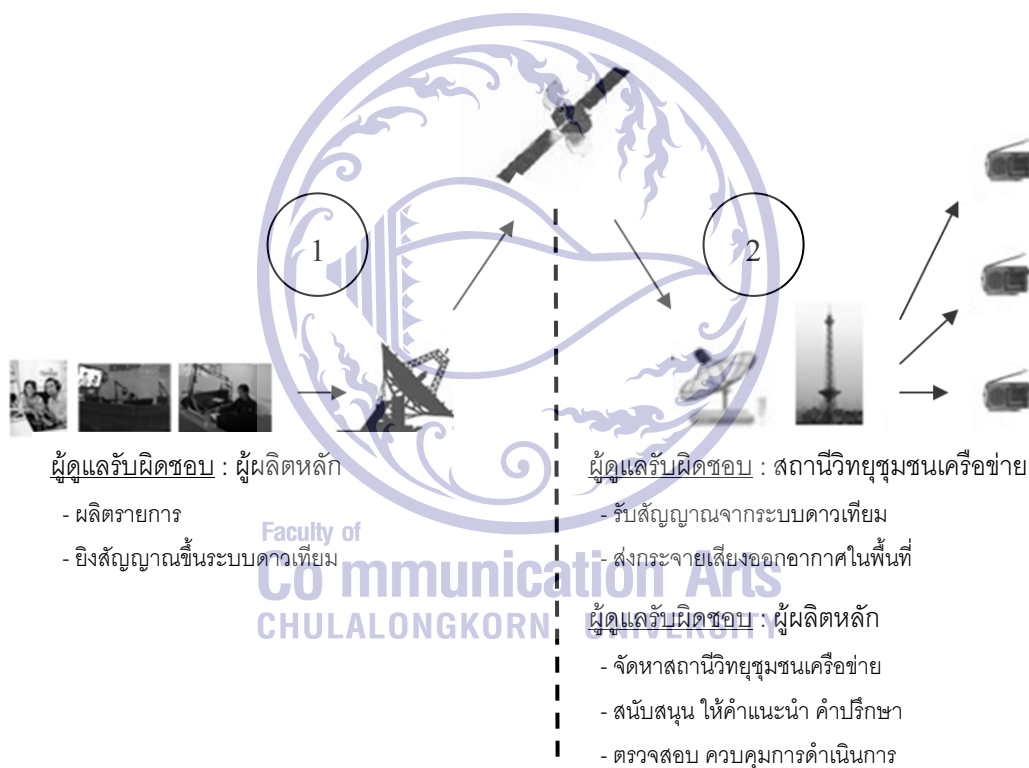
ความแตกต่างกัน จึงต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการประกอบกัน เพื่อก่อตั้งวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายให้เกิดขึ้นและเสริมสร้างการพัฒนาไปสู่ธุรกิจที่ยั่งยืน ซึ่งปัจจัยสำคัญเหล่านั้นนับเป็นกลยุทธ์ที่สอดแทรกอยู่ในลักษณะการบริหารจัดการรูปแบบต่างๆทุกขั้นตอน ซึ่งตลอดระยะเวลาการดำเนินการ 3 ปีที่ผ่านมา มีการสร้างกลยุทธ์บริหารจัดการพันธมิตรทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจากการศึกษาจึงได้วิเคราะห์และสรุปกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเพื่อตอบคำถามนำวิจัยทั้ง 2 ข้อ ดังนี้

# 1. ผู้ผลิตหลักมีโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรและดำเนินการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกันทั่วประเทศอย่างไร

การบริหารจัดการเป็นตัวแปรสำคัญของวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

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

## ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารจัดการการดำเนินการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกันทั่วประเทศ



การบริหารจัดการกระบวนการผลิตรายการวิทยุและส่งกระจายเสียงออกอากาศ แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ส่วน คือ

(1) กระบวนการผลิตรายการและยิงสัญญาณขึ้นระบบดาวเทียม โดยผู้ผลิตหลักเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบแต่เพียงฝ่ายเดียว

(2) กระบวนการรับสัญญาณจากระบบดาวเทียมและส่งกระจายเสียงออกอากาศในพื้นที่ สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ และผู้ผลิตหลักสนับสนุน ให้คำแนะนำ คำปรึกษา ตรวจสอบ และควบคุมการดำเนินการ

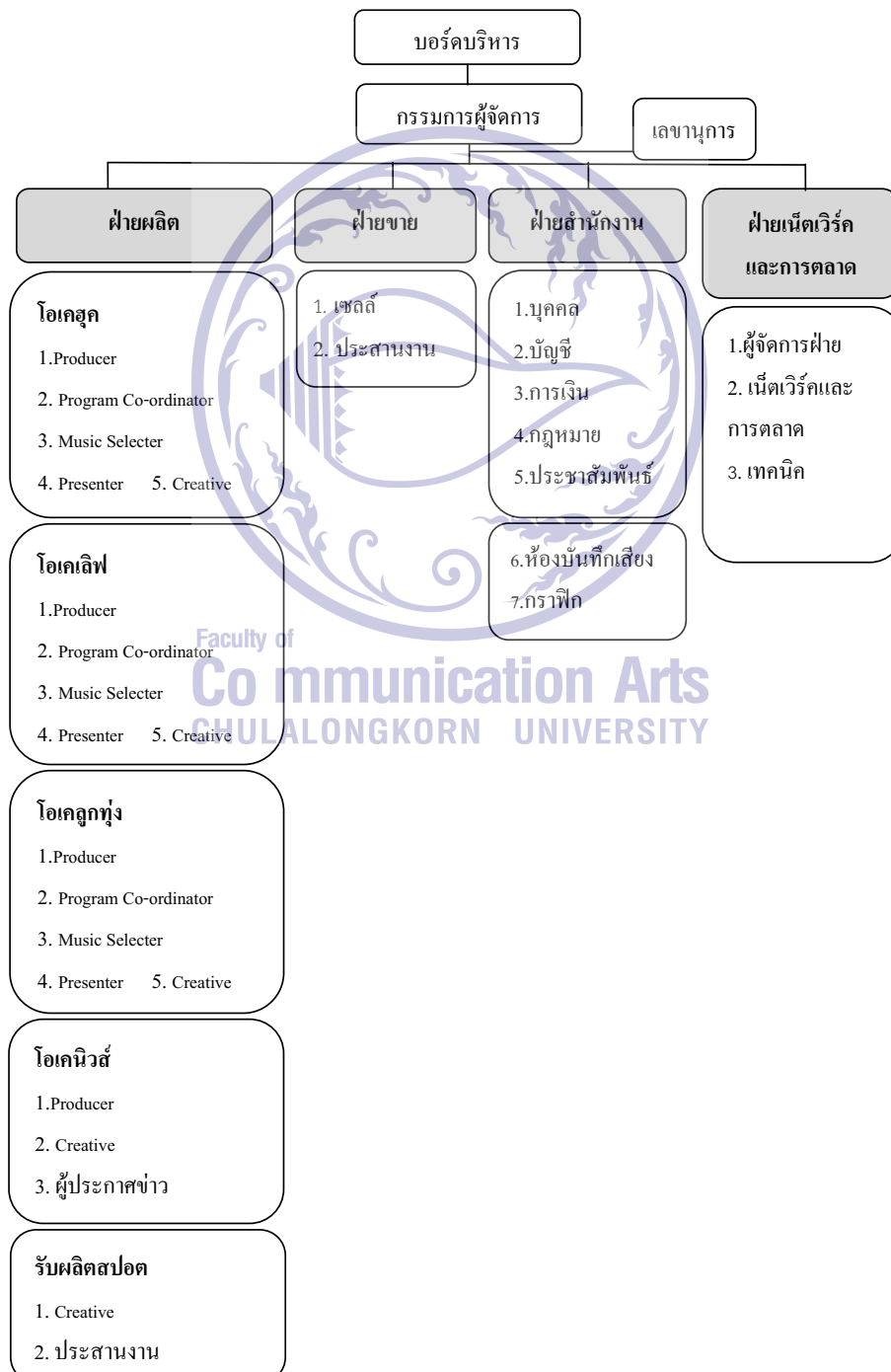
## 1.1 ผู้ผลิตหลักมีโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรอย่างไร

### 1.1.1 การบริหารจัดการบุคคล (โครงสร้างองค์กร)

วิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศมีการดำเนินงานในลักษณะ

เดียวกับองค์กรธุรกิจที่ต้องดำเนินอยู่ท่ามกลางแรงผลักดันทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนแรงผลักดันภายในจากผู้พันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งแรงผลักดันเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานของผู้ผลิตหลัก

ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารจัดการ บริษัท เจเนอรัล โปรดัคชั่น จำกัด ผู้ผลิตรายการวิทยุเรดิโอไอโอเค



เรติโอไอเคมีการจัดวางโครงสร้างองค์กรเพื่อจัดแบ่ง  
บุคลากรสำหรับการทำงานตามสายงาน เป็น 4 ฝ่าย คือ

(1) ฝ่ายผลิต (Production Department)  
ทำหน้าที่ในส่วนของการผลิตรายการเพื่อออกอากาศ  
ประกอบด้วยแผนกต่างๆ ที่รับหน้าที่ผลิตงาน คือ โอเคฮุค  
(OK HOOK Division) โอเคเลิฟ (OK LOVE  
Division) โอเคลูกทุ่ง (OK LOOKTUNG Division)  
โอเคนิวส์ (OK NEWS Division) และ ผลิตสปอต  
(Commercial Spot Production Division)

(2) ฝ่ายขาย (Sale Department) ทำหน้าที่ในการหาลูกค้าผู้สนับสนุนรายการในรูปแบบของสปอตโฆษณา และการสนับสนุนช่วงเวลาและกิจกรรมในรายการหรือสนับสนุนกิจกรรมนอกสถานที่ในพื้นที่สถานีวิทยุเครือข่าย ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ขายโฆษณา และ เจ้าหน้าที่ประสานงาน

(3) ฝ่ายสำนักงาน (Office Management Department) ทำหน้าที่ดำเนินการธุรการต่างๆ ภายในสำนักงาน ประกอบด้วย บุคคล (Human Resources Division) บัญชี (Accounting Division) การเงิน (Finance Division) กฎหมาย (Law Division) ประชาสัมพันธ์ (Public Relations Division) ห้อง

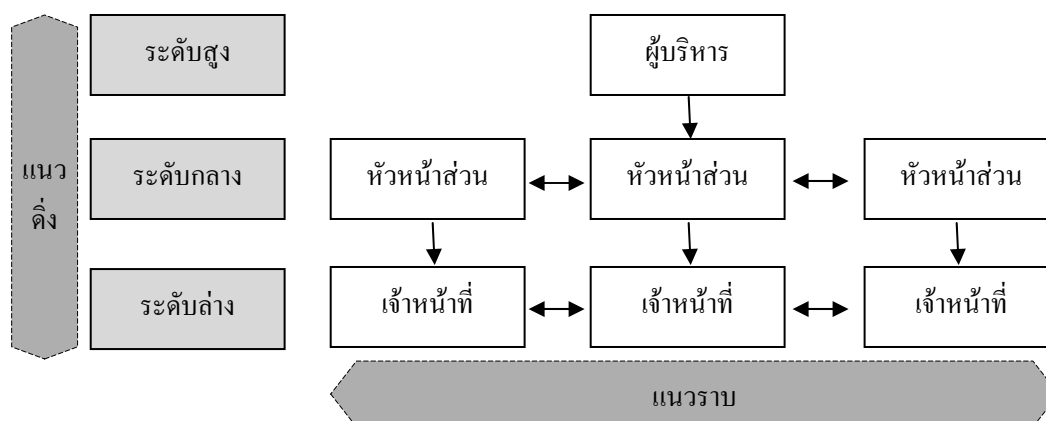
**1.1.1.1 ใช้แนวคิดการบริหารจัดการภายใต้  
วัตถุประสงค์ขององค์กร (Management by  
Objectives/MOB)**

บันทึกเสียง (Recording Division) และ กราฟิก  
(Graphic Division)

(4) ฝ่ายเน็ตเวิร์คและส่งเสริมการตลาด (Network and Marketing) ทำหน้าที่ดูแลสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ตั้งแต่การจัดหา การรับสัญญาณ การติดต่อประสานงาน การควบคุม การตรวจเช็คการออกอากาศ การรายงานผล การออกอากาศ และการประเมินผลการดำเนินงานของ สถานีวิทยุเครือข่าย รวมทั้งการสื่อสารการตลาด ประชาสัมพันธ์รายการของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในแต่ละพื้นที่ ประกอบด้วย สถานีเครือข่าย (Sub station Division) การส่งเสริมการตลาด (Marketing Communication Division) และ เทคนิค (Engineer Division)

ทีมงานฝ่ายเน็ตเวิร์คและส่งเสริมการตลาด ได้แก่  
หัวหน้าฝ่ายเน็ตเวิร์ค เจ้าหน้าที่ เน็ตเวิร์คและการตลาด  
เจ้าหน้าที่เทคนิค

ผู้ผลิตหลักได้ดำเนินงานวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออก  
อากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศตาม  
วัตถุประสงค์ในการดำเนินการ คือ อุดมคติความเป็นมือ  
อาชีพ (Professional Ideology) สะท้อนผ่านการผลิต  
รายการเพื่อยกระดับสถานีวิทยุชุมชนในท้องถิ่น



ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารจัดการตามแนวคิดการบริหารจัดการภายใต้วัตถุประสงค์ขององค์กร (Management by Objectives/MOB)

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

#### 1.1.1.2 การเพิ่มส่วนงานเน็ตเวิร์คและการตลาด

ผู้ผลิตหลักกำหนดโครงสร้างองค์กรจัดแบ่งบุคลากรทำงานตามสายงาน เป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายสำนักงาน และฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาด

โครงสร้าง 3 ส่วนแรก กำหนดไว้เหมือนองค์กรวิทยุกระจายเสียงทั่วไปที่จัดรายการวิทยุที่ห้องส่งแล้วส่งกระจายเสียงสัญญาณวิทยุออกอากาศจากสถานีโดยตรงเพียงสถานีเดียว แต่ละฝ่ายมีหน้าที่และการทำงานเช่นเดียวกับองค์กรวิทยุกระจายเสียงอื่นๆ

ฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาด คือส่วนงานที่ผู้ผลิตหลักตั้งขึ้นใหม่รองรับงานตามลักษณะของธุรกิจ ทำหน้าที่ดูแลระบบการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญอีกประการในธุรกิจวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่าย ตั้งแต่การจัดหาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย การรับสัญญาณการติดต่อประสานงาน การตรวจเช็คการออกอากาศ การรายงานผลการออกอากาศ การประเมินผลการดำเนินงานของสถานีวิทยุเครือข่าย และการสื่อสารการตลาดประชาสัมพันธ์รายการของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในแต่ละพื้นที่

#### 1.1.1.3 การจัดหาบุคลากร ด้วยการต่อยอดจากทีมงานหลักที่อยู่ในแวดวงวิทยุมายาวนาน พบว่า

(1) ทีมงานรุ่นก่อตั้งของผู้ผลิตหลักเป็นผู้ผลิต

รายการวิทยุที่มีประสบการณ์ในวงการวิทยุมานับสิบปี มีเครือข่ายในวิชาชีพการผลิตรายการวิทยุ ส่งผลให้สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถในการผลิตรายการวิทยุและมีทัศนคติคล้ายคลึงกันเข้าร่วมเป็นทีมงานในส่วนต่างๆ ได้ตรงตามความต้องการ เช่น การคัดเลือกโปรดิวเซอร์ ครีเอทีฟ และนักจัดรายการที่เคยทำงานในรายการวิทยุที่ได้รับความนิยมในกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

(2) ผู้ผลิตหลักใช้สถาบันฝึกอบรม เจเนอรัลอะคาเดมี่ ซึ่งเป็นหน่วยธุรกิจของบริษัทเป็นช่องทางการจัดหานักจัดรายการหรือที่เรียกว่า “ฟรีเซ็นเตอร์” ด้วยการให้นักเรียนที่ผ่านการอบรม จัดทำเทปตัวอย่างรายการ (Demo Tape) ส่งให้โปรดิวเซอร์แต่ละรายการพิจารณา

#### 1.1.1.4 การจำกัดจำนวนทีมงานผลิตรายการ เน้นการทำงานอย่างคุ้มค่า

ผู้บริหารระดับสูงกำหนดโครงสร้างองค์กรกำหนดจำนวนบุคลากรภายใต้แนวคิดการทำงานอย่างคุ้มค่า ด้วยการจำกัดจำนวนทีมงานผลิตรายการเพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายในส่วนของเงินเดือนพนักงานให้ต่ำลง กล่าวคือ หากเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรแต่ละส่วนกับรายการวิทยุอื่นในกรุงเทพมหานครที่ดำเนินการผลิตรายการรูปแบบเดียวกัน ผู้ผลิตหลักจะมีจำนวนทีมงานน้อยกว่าองค์กรผู้ผลิตรายการวิทยุอื่น เช่น ผู้ผลิตหลักมีครีเอทีฟ จำนวน 1 คนต่อรายการ ในขณะที่องค์กรผู้ผลิตรายการวิทยุอื่นมีครีเอทีฟ จำนวน 3-4 คนต่อรายการ

แต่จากข้อมูลที่พบกลับมีพนักงานประจำของส่วนผลิตรายการลาออกเฉลี่ยเพียงปีละ 1-2 คน จากพนักงานประจำของส่วนผลิตรายการทั้งหมดที่มีจำนวน 14 คน คิดเป็น 7-14% ต่อปี ซึ่งถือเป็นอัตราการหมุนเวียนบุคลากรเข้าออกที่น้อยมากโดยสาเหตุที่พนักงานส่วนผลิตรายการยังคงทำงานอยู่ ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ

(1) พนักงานที่เข้าร่วมงานกับองค์กรผู้ผลิตหลักทำงานร่วมกันด้วยทัศนคติแนวคิดและแนวทางในการทำงานเห็นพ้องต้องกัน หรือที่เรียกว่า “คอเดียวกัน”

เพราะผู้บริหารได้คัดเลือก เชิญชวน และให้คำอธิบาย รายละเอียดการทำงานในเบื้องต้นตั้งแต่แรกแล้ว จึงเข้าใจเงื่อนไขและเต็มใจทำงานภายใต้เงื่อนไขดังกล่าวได้เป็นอย่างดี

(2) พนักงานส่วนผลิตรายการได้มีอิสระ คิดงาน และทำงานสร้างสรรค์ ไม่ถูกรอรับบังคับด้วยเงื่อนไขของลูกค้ายุทธศาสตร์มากเท่ารายการวิทยุในกรุงเทพมหานคร เพราะวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายยังไม่มีการแข่งขันรุนแรงเท่าวิทยุในกรุงเทพมหานคร

## 1.1.2 ผู้ผลิตหลักดำเนินการผลิตรายการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายพร้อมกันทั่วประเทศอย่างไร

### 1.1.2.1 การบริหารจัดการอุปกรณ์

ผู้ผลิตหลักใช้การบริหารจัดการอุปกรณ์ในการดำเนินการผลิตรายการวิทยุ และจัดส่งขึ้นระบบดาวเทียมอย่างเป็นระบบ โดยมีการจัดแบ่งอุปกรณ์ทั้งหมดตามประเภทการใช้งาน เพื่อกำหนดการบริหารจัดการการดูแลที่แตกต่างกัน ดังนี้

#### (1) การจัดแบ่งอุปกรณ์ตามรูปแบบการผลิต

ผู้ผลิตหลักจัดแบ่งอุปกรณ์ตามรูปแบบการผลิตที่ใช้งานต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง เป็น 2 ส่วน คือ 1) อุปกรณ์การผลิตรายการในท้องส่ง เป็นอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ต้องดูแลเรื่องความสะอาดเพื่อถนอมอุปกรณ์ เพิ่มอายุการใช้งานให้ยาวนาน พร้อมจัดเตรียมอุปกรณ์ชุดสำรองในคุณลักษณะเดียวกัน เพื่อในกรณีที่อุปกรณ์เกิดขัดข้องจะได้นำมาเปลี่ยนใช้งานได้ทันที และนำอุปกรณ์ที่ขัดข้องไปซ่อมแซมให้กลับมาอยู่ในสภาพสมบูรณ์เพื่อใช้งานได้ต่อไป และ 2) อุปกรณ์ส่วนเชื่อมต่อสัญญาณขึ้นระบบดาวเทียม ได้มอบหมายให้บริษัทที่เชี่ยวชาญรับผิดชอบทั้งหมดโดยมีเจ้าหน้าที่เทคนิคเป็นผู้ประสานงาน

(2) การจัดแบ่งอุปกรณ์ตามรูปแบบชิ้นงานสำหรับการจัดรายการ

ผู้ผลิตหลักจัดแบ่งอุปกรณ์เป็น 2 ประเภท คือ 1) เอกสาร (Hard Copy) จัดระบบแยกใส่แฟ้มตาม

ประเภทวางบนโต๊ะด้านข้างพีซีเพื่ออำนวยความสะดวกใช้งาน 2) ไฟล์งานอิเล็กทรอนิกส์ (Soft File) ในเครื่องคอมพิวเตอร์มีการจัดเก็บแยกเป็นแฟ้ม (folder) กำหนดการจัดชื่อแฟ้มเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด จัดเก็บอยู่ในคอมพิวเตอร์ระบบเครือข่ายเชื่อมโยงภายในองค์กร (Lan) ทีมงานส่วนผลิตสามารถดึงมาใช้งานได้พร้อมกัน

### 1.1.2.2 การบริหารจัดการงาน

#### (1) การกำหนดรูปแบบรายการ

รูปแบบรายการแบบ Format Station จัดผังรายการในรูปแบบเดียว ออกอากาศในลักษณะเดียวกันทุกชั่วโมงตลอดทั้งวัน ทำให้ผู้ฟังเกิดความคุ้นชินมากกว่ารูปแบบ Block Station ที่วิทยุท้องถิ่นนิยมใช้ ซึ่งแบ่งเวลาออกอากาศเป็นช่วงๆละ 1-2 ชั่วโมง ออกอากาศรายการต่างๆหลากหลายลักษณะ

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

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

โอเคลิฟ รายการเพลงฟังสบาย (Easy Listening) มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย อายุตั้งแต่ 25-40 ปี ที่เป็นกลุ่มคนเริ่มต้นทำงาน และคนทำงานระดับบริหารรุ่นใหม่ นำเสนอเนื้อหาสาระที่เป็นประโยชน์ให้กลุ่มเป้าหมายสามารถนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตและการทำงานได้จริง

โอเคลูกทุ่ง รายการเพลงยอดนิยม (Contemporary Hit Radio/CHR) และรายการเพลงลูกทุ่ง (Country) โดยมีกลุ่มผู้ฟังที่มีอายุตั้งแต่ 17 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่ม

ลูกจ้างในบริษัท โรงงาน พ่อค้าแม่ค้าในตลาด เจ้าของกิจการ นักศึกษาคนทำงานรุ่นใหม่ ที่นิยมฟังเพลงลูกทุ่ง โดยเปิดเพลงตามกระแส นำเสนอข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย เช่น ข่าวการเกษตร ข่าวของศิลปินลูกทุ่ง

## (2) เนื้อหารายการ

วิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชน เครือข่ายผลิตรายการวิทยุในรูปแบบรายการเพลง เนื้อหารายการจึงมีเพลงเป็นสัดส่วนมากที่สุด โดยเปิดเพลงทั้งสิ้น 10-13 เพลงต่อ 1 ชั่วโมง ผู้ผลิตหลักคัดเลือกเพลงที่ได้รับความนิยม เพื่อลดปัญหาการเปิดเพลงไม่เพราะ หรือเพลงที่ไม่ได้รับความนิยมจนเป็นเหตุให้ผู้ฟังเปลี่ยนคลื่นไปฟังรายการอื่น และกำหนดประเภทตามอายุเพลง แบ่งสัดส่วนจำนวนเพลงที่เปิดในรายการเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มผู้ฟังที่มีฐานอายุแตกต่างกัน

ส่วนเนื้อหาข้อมูลข่าวสารที่นำเสนอในรายการ ผู้ผลิตหลักใช้การนำเสนอเนื้อหาแบบผสมผสานส่วนสัดส่วนของเนื้อหาเป็น 2 ส่วน คือ เนื้อหาจากส่วนกลางเป็นประเด็นสำคัญอยู่ในความสนใจ (Hot Issue) มีผลกระทบต่อคนทั้งประเทศ และเนื้อหาจากส่วนท้องถิ่นในระดับอำเภอและจังหวัดทั่วประเทศ ไม่เจาะลึกสำหรับกลุ่มเป้าหมายกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ฟังรายการที่มีความหลากหลายทางสังคม เชื้อชาติ วัฒนธรรม จากสถานีวิทยุชุมชน เครือข่ายจำนวน 93 สถานี กระจายอยู่ในพื้นที่ 42 จังหวัดทั่วประเทศ

## (3) การประเมินผล

ผู้ผลิตหลักประเมินผลวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุ 2 ส่วน คือ

### (3.1) การประเมินผลส่วนการออกอากาศ

เป็นการประเมินผลคุณภาพการส่งกระจายเสียงรายการเรดิโอโอเคทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละสถานี โดยประเมินผ่าน 2 ช่องทาง คือ

#### (ก) ทีมเน็ตเวิร์กการตลาด

ทีมงานส่วนเน็ตเวิร์กการตลาดทำรายงานสรุปผลการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละสถานีเป็นประจำทุกเดือนเพื่อจัดอันดับสถานีวิทยุชุมชน

เครือข่ายที่มีคุณภาพการออกอากาศชัดเจน ครอบคลุมพื้นที่รับฟังตามที่เรดิโอโอเคกำหนดได้ดีที่สุด

ผู้ผลิตหลักรวบรวมผลการออกอากาศจาก 1) เจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพรายการในพื้นที่ (Checker) ที่เป็นผู้ฟังรายการในพื้นที่ จังหวัดละ 15 คน โดยทีมงานเน็ตเวิร์กกำหนดจุดพิกัดในพื้นที่ที่อยู่ในรัศมีการออกอากาศจากแผนที่รัศมีการออกอากาศของแต่ละสถานีให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพรายการในพื้นที่แต่ละคนออกไปยังจุดพิกัดที่ได้รับมอบหมาย เพื่อตรวจสอบคุณภาพการออกอากาศรายการว่าคุณภาพเสียงชัดเจนหรือไม่ และ 2) ทีมงานผู้ช่วยประสานงานรายการ (Program Co-ordinator) ตรวจสอบผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์จากเครื่องคอมพิวเตอร์ในห้องจัดรายการตามตารางกำหนดช่วงเวลาการตรวจสอบที่ได้รับมอบหมายจากทีมงานเน็ตเวิร์กและการตลาดทุกวัน ตลอด 24 ชั่วโมง

#### (ข) ข้อความสั้น (sms) จากผลสรุปประจำเดือน

ผู้ผลิตหลักใช้การประเมินผลคุณภาพการส่งกระจายเสียงรายการทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละสถานี จากข้อความสั้น (sms) ของผู้ฟังรายการแต่ละจังหวัดที่ส่งเข้ามาในรายการ ตามแนวคิดที่ว่าจังหวัดที่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายมีคุณภาพการส่งสัญญาณกระจายเสียงได้ดี ผู้ฟังสามารถรับฟังได้ชัดเจน จังหวัดนั้นจะมีการส่งข้อความสั้น (sms) เข้ามาในรายการเป็นจำนวนมากตามไปด้วย

### (3.2) การประเมินผลส่วนเนื้อหารายการ

เรดิโอโอเคดำเนินธุรกิจในรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่สร้างรูปแบบธุรกิจขึ้นใหม่ ยังไม่เคยมีใครทำธุรกิจในรูปแบบนี้มาก่อน จึงไม่มีต้นแบบทางธุรกิจ (Role Model) ที่ผลิตองค์ความรู้ให้นำมาต่อยอดในการดำเนินการเรดิโอโอเคอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงผ่านปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน

การประเมินผลส่วนเนื้อหารายการ เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงในการทำงานของผู้ผลิตหลักโดยตรง ทีมงานสามารถประเมินเป็นการภายใน ดังนี้

(ก) การประชุมทีมผลิตรายการประจำเดือน

ทีมงานส่วนผลิตรายการโอเคซุค โอเคเลิฟ โอเคลูกทุ่ง มีกำหนดนัดหมายประชุมทีมงานผลิตรายการแยกตามแต่ละรายการเป็นประจำ ทุกวันจันทร์ในสัปดาห์สุดท้ายของเดือน ทีมงานผลิตรายการทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ คำติชมต่อกันและกัน ในส่วนของรายการที่ออกอากาศระหว่างช่วงเวลาของเดือนที่มีการนัดหมายประชุม เช่น โปรดิเวเซอร์แสดงความคิดเห็น เสนอแนะการจัดรายการของฟรีเซนต์เตอร์ ฟรีเซนต์เตอร์แสดงความคิดเห็นต่อชิ้นงานต่างๆ ที่ใช้ในการจัดรายการ เช่น สารคดี เกม Vox-pop เพลง เป็นต้น

(ข) ผลสรุปประจำเดือน ข้อความสั้น (sms) ที่ผู้ฟังส่งเข้ามาในรายการ

ทีมงานผลิตรายการนำข้อมูลผลสรุปประจำเดือนของข้อความสั้น (sms) ที่ผู้ฟังรายการส่งเข้ามาในรายการในลักษณะของการขอเพลง ร่วมกิจกรรมในรายการ และให้คำติชมรายการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประเมินผลเนื้อหารายการที่ออกอากาศว่าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ฟังรายการได้มากน้อยแค่ไหน เช่น กิจกรรมในรายการช่วงใด/รูปแบบไหน มีข้อความสั้น (sms) จากผู้ฟังรายการส่งเข้ามาในรายการมากที่สุด เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาใช้เป็นแนวทางในการผลิตรายการให้เหมาะสมกับผู้ฟังรายการต่อไป

### 1.1.2.3 การบริหารจัดการ คนฟัง

ผู้ผลิตหลักสร้างการรู้จักรายการให้กับผู้ฟังกลุ่มเป้าหมาย ด้วยการทำกิจกรรมทางการตลาดในแต่ละพื้นที่ร่วมกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น โปสเตอร์ แบนเนอร์ประชาสัมพันธ์รายการ ส่งให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายติดตั้งกระจายในพื้นที่ เช่น ตลาด ร้านค้า แหล่งชุมชน สร้างการรับรู้ให้กับผู้ฟังกลุ่มเป้าหมายเป็นการขยายฐานผู้ฟังรายการให้เพิ่มขึ้น และดำเนินการสร้างผู้ฟังที่รับฟังให้ติดตามอย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างความน่าสนใจของรายการ เช่น พยายามรักษารูปแบบรายการให้ชัดเจน ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการติดตามรายการ นักร้องนักแสดงที่มีชื่อเสียงมาสัมภาษณ์พูดคุยในรายการ และ

การจัดกิจกรรมการตลาดในพื้นที่ เช่น จัดคอนเสิร์ต เป็นต้น

## 2 ผู้ผลิตหลักใช้การสื่อสารเพื่อสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย และกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการดำเนินการผลิตวิทยุร่วมกันในรูปแบบธุรกิจวิทยุออกอากาศในสถานีวิทยุชุมชนอย่างไร

2.1 ผู้ผลิตหลักใช้การสื่อสารเพื่อสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายอย่างไร

วิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุใช้หลักการค้าสำคัญของผู้ผลิตหลักในการร่วมมือกันขององค์กรตั้งแต่สองแห่งขึ้นไป คือ ผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยุชุมชน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน โดยต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้ถูกต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้ผลิตหลักต้องใช้เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสถานีวิทยุชุมชนในการร่วมกันดำเนินการให้เกิดการพัฒนาไปสู่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจตามขั้นตอนดังนี้

### 2.1.1 การสื่อสารในการจัดหาสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

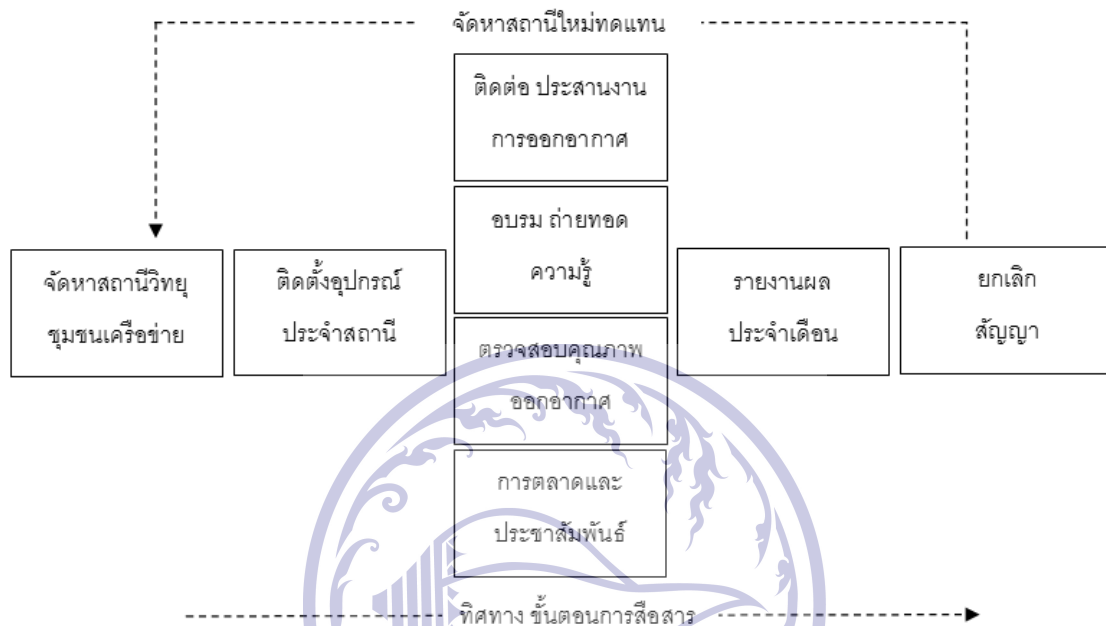
ผู้ผลิตหลัก ค้นหารายชื่อสถานีวิทยุชุมชนทั่วประเทศจากเว็บไซต์ของกรมประชาสัมพันธ์ และลงพื้นที่เข้าพบประชาสัมพันธ์จังหวัดเพื่อนำรายชื่อของผู้ที่ลงทะเบียนวิทยุชุมชนทั้งหมดมาเป็นฐานข้อมูลชุดเริ่มต้น

การสื่อสารครั้งแรก ผู้ผลิตหลักใช้ช่องทางโทรศัพท์ติดต่อสื่อสารกับสถานีวิทยุชุมชนตามฐานข้อมูลชุดเริ่มต้นเพื่อแนะนำตัวและรูปแบบธุรกิจ

การสื่อสารครั้งที่สอง ผู้ผลิตเดินทางลงพื้นที่ไปพบกับสถานีวิทยุชุมชนที่ได้โทรศัพท์ติดต่อและมีแนวโน้มสนใจเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

ผู้ผลิตหลักเตรียมเอกสารและข้อมูลต่างๆ ใช้การสื่อสารประเด็นหลักของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ คือ การวางรากฐานของการทำธุรกิจร่วมกันอย่างยุติธรรม

ภาพที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิทยุผ่านดาวเทียมเพื่อออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศของคู่พันธมิตรทางธุรกิจ



กำหนดเงื่อนไขการร่วมลงทุนและผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ชัดเจน คือ 1) ผู้ผลิตหลักลงทุนผลิตเนื้อหารายการและส่งสัญญาณขึ้นดาวเทียม ได้รับผลตอบแทนเป็นพื้นที่ออกอากาศในสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย เพื่อนำไปขายสปอตโฆษณาและกระจายเสียงรายการให้ลูกค้าผู้สนับสนุนส่วนกลาง สร้างรายได้เข้าสู่องค์กร 2) สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ลงทุนด้านการรับสัญญาณจากดาวเทียมและส่งสัญญาณกระจายเสียงในพื้นที่ ไม่ต้องผลิตรายการเอง ลดภาระด้านการบริหารจัดการสถานี โดยได้รับผลตอบแทนเป็นค่าสนับสนุนรายเดือนจากผู้ผลิตหลัก และพื้นที่ในรายการช่วงต้นชั่วโมงจำนวน 5 นาทีทุกชั่วโมง เพื่อนำไปขายสปอตโฆษณาให้ลูกค้าผู้สนับสนุนส่วนท้องถิ่น สร้างรายได้เข้าสู่สถานี

การสื่อสารครั้งที่สาม ผู้ผลิตหลักสื่อสารกับสถานีวิทยุชุมชนเพื่อทำสัญญาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ โดยจัดทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน

**สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย** ใช้การสื่อสารกับผู้ผลิตหลักเพื่อหาข้อมูลการเข้าร่วมดำเนินการ ได้แก่ 1) ข้อมูล

องค์กรผู้ผลิตหลัก ที่เป็นผู้ดำเนินการผลิตรายการมีความรู้และประสบการณ์จริง สามารถผลิตรายการที่มีคุณภาพ 2) ข้อมูลการร่วมลงทุนที่แต่ละฝ่ายต้องลงทุนและดำเนินงาน เพื่อใช้ประเมินศักยภาพ และพิจารณาความคุ้มค่าในการลงทุน 3) ข้อมูลการทำสัญญาแบบร่วมลงทุน (Joint Venture) และเอกสารแนบท้ายของหนังสือสัญญา เพื่อพิจารณาวิธีการดำเนินการ และเงื่อนไขต่างๆที่ระบุในเอกสารสัญญาและเอกสารแนบท้ายว่ามีความเป็นธรรมสำหรับคู่สัญญาหรือไม่ เพียงใดเพื่อใช้ตัดสินใจในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

### 2.1.2 การสื่อสารในการติดตั้งอุปกรณ์ประจำสถานี

**ผู้ผลิตหลัก** กำหนดให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายต้องติดตั้งอุปกรณ์ 2 ส่วน คือ 1) อุปกรณ์รับสัญญาณดาวเทียม และอุปกรณ์ส่งกระจายเสียง 2) อุปกรณ์การติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นความรู้ด้านเทคนิคที่สถานีวิทยุชุมชนไม่คุ้นเคยมาก่อน

ผู้ผลิตหลักใช้ช่องทางการสื่อสารตามคุณลักษณะของสื่อให้สอดคล้องกับลักษณะในการให้ข้อมูลเพื่อสร้าง

ความรู้ ความเข้าใจ ในการติดตั้งอุปกรณ์ประจำสถานี คือ

(1) ไปรษณีย์ อีเมล และโทรสาร เพื่อให้ข้อมูลที่มีรายละเอียดจำนวนมาก เช่น วิธีการติดตั้งอุปกรณ์ และใช้อุปกรณ์ เช่น คู่มือการติดตั้งโปรแกรม SKYPE ที่จัดส่งให้สถานีวิทยุทธชนนำไปใช้ติดตั้งโปรแกรมด้วยตนเอง

(2) โทรศัพท์ เพื่อติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างรวดเร็ว และต้องการการสื่อสารตอบโต้ระหว่างกัน เพื่ออธิบายรายละเอียดสร้างความเข้าใจให้ถูกต้องตรงกัน

สถานีวิทยุทธชนเครือข่าย สามารถใช้การสื่อสารกับผู้ผลิตหลัก เพื่อถ่ายโอนทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ และเครือข่ายของผู้ผลิตหลัก เสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับสถานีวิทยุทธชนเครือข่าย ในด้าน (1) การเลือกอุปกรณ์เครื่องมือ (2) การติดตั้งอุปกรณ์ (3) การใช้อุปกรณ์อย่างถูกวิธี (4) การดูแลซ่อมแซมอุปกรณ์ ตามแนวคิดของการดำเนินงานแบบพันธมิตรทางธุรกิจ

**2.1.3 การสื่อสารในการติดต่อประสาน** ออกอากาศอบรม ถ่ายทอด ตรวจสอบการออกอากาศ และการตลาดประชาสัมพันธ์ในพื้นที่

**ผู้ผลิตหลัก** ใช้การสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ ที่จัดเตรียมไว้ เช่น โปรแกรมการสื่อสารออนไลน์ Skype อีเมล จดหมาย โทรศัพท์ เพื่อให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะในช่วงที่ดำเนินการตลอด 24 ชั่วโมง

ฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาดของผู้ผลิตหลักสื่อสารประสานงานกับสถานีวิทยุทธชนเครือข่ายเป็นประจำทุกวัน เพื่อใช้ตรวจสอบการออกอากาศของสถานีวิทยุทธชนเครือข่ายว่าคุณภาพการออกอากาศได้ตามเงื่อนไขที่กำหนดหรือไม่ หากเกิดปัญหาขัดข้องสามารถสื่อสารเพื่อให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาให้หมดสิ้น ถ่ายทอดความรู้ ทักษะด้านการส่งกระจายเสียง รวมถึงการสื่อสารประสานงานกิจกรรมในพื้นที่ จัดแบ่งการดำเนินงานร่วมกันให้เกิดกิจกรรมทางการตลาดในพื้นที่สร้างการรับรู้ต่อรายการและสถานีวิทยุทธชนเครือข่าย ประชาสัมพันธ์ให้กับผู้ฟังรายการในพื้นที่ ส่งผลต่อการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นต่อกันของพันธมิตรทางธุรกิจ

**สถานีวิทยุทธชนเครือข่าย** ใช้กระบวนการสังคมประกิต (Socialization) ส่งเสริมความรู้ ประสบการณ์ การดำเนินงานวิทยุกระจายเสียง โดยเฉพาะด้านเทคนิคการส่งกระจายเสียง ผ่านทางการสื่อสารระหว่างกันจากการติดต่อประสานงานและทำงานร่วมกับผู้ผลิตหลักในการขอคำปรึกษา เพื่อแก้ไขปัญหาด้านเทคนิคที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาที่ได้ดำเนินการออกอากาศ

สถานีวิทยุทธชนเครือข่ายสอบถามข้อสงสัย หรือความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านต่างๆ เช่น การบริหารผู้ฟัง การตลาดและการประชาสัมพันธ์ในพื้นที่ผ่านการสื่อสารกับผู้ผลิตหลักในทุกช่องทาง เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ตามวัตถุประสงค์ของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจอีกด้วย

ในการศึกษาพบว่าสถานีวิทยุทธชนควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการถ่ายทอดความรู้อย่างไม่เป็นทางการ เพราะสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาที่ดำเนินการ และเป็นการถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้น ผู้ผลิตหลักสามารถให้คำอธิบายได้อย่างชัดเจน ขณะเดียวกันสถานีวิทยุทธชนเครือข่ายสามารถสอบถามรายละเอียดการแก้ไขจากกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริงในขณะนั้นได้อย่างเจาะลึก ตรงประเด็น ช่วยให้สามารถทำความเข้าใจได้ครบถ้วน

**2.1.4 การสื่อสารในการรายงานผลดำเนินงานประจำเดือนและตักเตือนการปรับปรุงคุณภาพ**

**ผู้ผลิตหลัก** ฝ่ายเน็ตเวิร์คและการตลาดจัดส่งรายงานผลสรุปการจัดอันดับผลการดำเนินงานประจำเดือนของสถานีวิทยุทธชนเครือข่ายให้สถานีวิทยุทธชนที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจทุกสถานีได้รับทราบการดำเนินงานของตนเอง เพื่อเปรียบเทียบกับสถานีเครือข่ายอื่นอย่างต่อเนื่องทุกเดือน พร้อมให้คำเตือนสำหรับสถานีวิทยุทธชนเครือข่ายที่ผลการดำเนินการไม่เป็นที่น่าพอใจล่วงหน้าอย่างน้อย 3 เดือน ก่อนถึงระยะสิ้นสุดสัญญาให้เร่งปรับปรุงคุณภาพการออกอากาศ เพื่อประเมินความตั้งใจในการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ นับเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือของผู้ผลิตหลักให้เกิดขึ้นภายในใจสถานีวิทยุทธชนเครือข่าย

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

**สถานีวิทยุทธชนเครือข่าย** นำความรู้มาปรับใช้ให้ผู้ฟังรายการในชุมชนได้มีส่วนร่วม ด้วยการเข้าร่วมเป็นผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker) ตรวจสอบการออกอากาศในพื้นที่

สถานีวิทยุทธชนเครือข่ายสามารถนำผลสรุปการดำเนินการของสถานีวิทยุทธชนเครือข่ายประจำเดือน (Statement) ใช้สื่อสารเพื่อสร้างเงื่อนไขต่อรองกับผู้ผลิตหลักในฐานะคู่พันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มผลตอบแทนในกรณีที่สถานีวิทยุทธชนเครือข่ายมีผลการดำเนินงานในขั้นดีมาก เช่น การต่อรองขอเพิ่มเงินสนับสนุนรายเดือน ขอสนับสนุนสื่อประชาสัมพันธ์ในพื้นที่หรือจัดกิจกรรมเดินสายในพื้นที่ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ฟังในพื้นที่ได้รู้จักสถานีวิทยุทธชนเครือข่ายในพื้นที่

### 2.1.5 การสื่อสารในการยกเลิกสัญญา

**ผู้ผลิตหลัก** แจ้งให้สถานีวิทยุทธชนเครือข่ายทราบว่าขอทำการยกเลิกสัญญากรณีที่สถานีวิทยุทธชนเครือข่ายไม่สามารถดำเนินการตามเงื่อนไขที่ตกลงกันได้

ในการดำเนินการตลอด 3 ปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่เริ่มก่อตั้งในเดือนตุลาคม 2550 จนถึงสิ้นสุดระยะเวลาทำการศึกษาในเดือนธันวาคม 2553 พบว่ามีสถานีวิทยุทธชนเครือข่ายที่ถูกยกเลิกสัญญาทั้งสิ้นเพียง 9 สถานี คิดเป็น 10 เปอร์เซ็นต์ โดยยังไม่มีสถานีวิทยุทธชนเครือข่ายเป็นผู้ขอยกเลิกเลยแม้แต่รายเดียว เพราะสถานีวิทยุทธชนเครือข่ายที่เข้าร่วมทั้งหมดเล็งเห็นว่าผลตอบแทนที่ทางผู้ผลิตหลักมอบให้คุ้มค่าต่อการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจนั่นเอง

หากสถานีวิทยุทธชนเครือข่ายที่ถูกยกเลิกสัญญา มีการต่อรองเพื่อขอรับสัญญาณรายการที่เคยออกอากาศ

เพื่อส่งกระจายเสียงออกอากาศต่อไป ทางผู้ผลิตหลักจะอนุญาตให้สถานีวิทยุทธชนดังกล่าวสามารถดำเนินการรับสัญญาณรายการของเรดิโอโอเคต่อไปได้ เนื่องจากสัญญาณรายการเป็นคลื่นสัญญาณวิทยุที่ใครก็สามารถรับสัญญาณได้ แต่ทางสถานีวิทยุทธชนจะไม่ได้รับการตอบแทนต่างๆ จากผู้ผลิตหลักแต่อย่างใด

ผู้ผลิตหลักยังใช้การแจ้งยกเลิกสัญญาเป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อควบคุมและต่อรองให้สถานีวิทยุทธชนเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจดำเนินการตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้อีกด้วย

**สถานีวิทยุทธชนเครือข่าย** ให้ความสนใจในการสื่อสาร เมื่อได้รับคำเตือนจากผู้ผลิตหลักให้ปรับปรุงการดำเนินงานในช่วง 3 เดือนสุดท้ายก่อนมีการพิจารณาการต่อสัญญาใหม่ เพราะคำเตือนดังกล่าวคือการบอกกล่าวเป็นนัยว่ายังไม่ผ่านการประเมิน ต้องปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

### 2.1.6 การสื่อสารในการจัดหาสถานีใหม่ทดแทน

**ผู้ผลิตหลัก** ใช้การสื่อสารตามแนวทางเดียวกับการจัดหาสถานีวิทยุทธชนเครือข่าย เพราะเป็นการสื่อสารในรูปแบบเดียวกัน

**สถานีวิทยุทธชนเครือข่าย** ใช้การสื่อสารกับผู้ผลิตหลักในฐานะคู่พันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อหาข้อมูลในการเข้าร่วมดำเนินการตามแนวทางเดียวกับการจัดหาสถานีวิทยุทธชนเครือข่าย

จากการศึกษาการสื่อสารผ่านขั้นตอนการดำเนินการทุกขั้นตอนของวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุทธชนเครือข่ายทั่วประเทศ พบประเด็นสำคัญในการดำเนินการร่วมกัน 2 ประการคือ

(1) การสื่อสารระหว่างผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยุทธชนเครือข่าย มีลักษณะไม่เท่าเทียมกันในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจ กล่าวคือในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ คู่พันธมิตรควรมีฐานะเท่าเทียมกัน แต่จากการศึกษาระบบการสื่อสารของคู่พันธมิตร พบว่าผู้ผลิตหลักมีการสื่อสารในระดับเหนือกว่า (Upper Dog) เป็นผู้ส่งสารที่ให้ข้อมูลข่าวสารฝ่ายเดียวเป็นหลัก และใช้

การสื่อสารเพื่อตรวจสอบ ควบคุมคู่พันธมิตรทางธุรกิจ เพียงฝ่ายเดียว

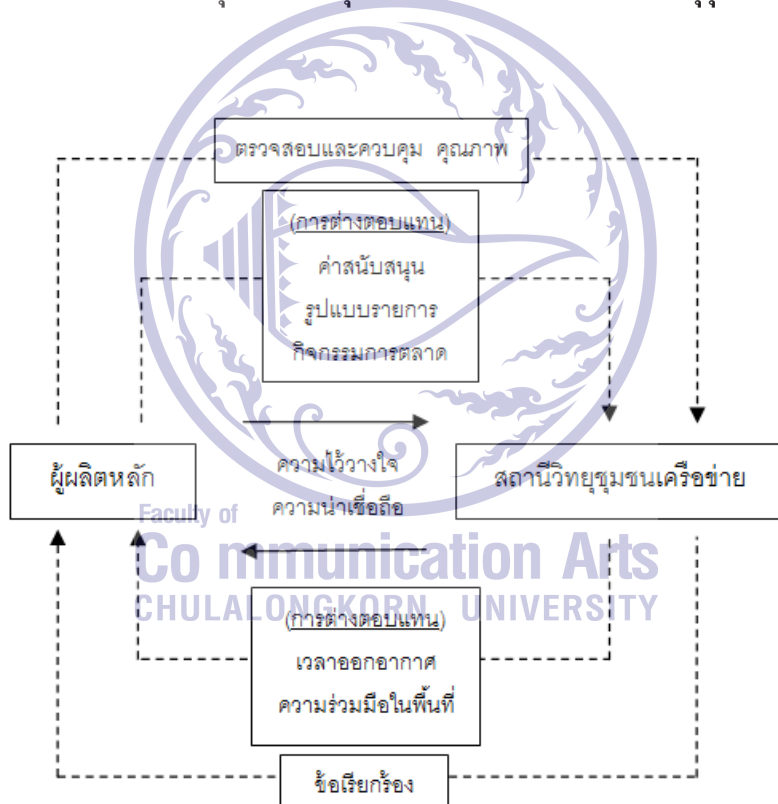
ขณะที่สถานีวิทยุทธชนอยู่ในสถานะคู่การสื่อสารที่ต่ำกว่า (Under Dog) รับข้อมูล ข่าวสาร และถูกตรวจสอบ ควบคุม ผ่านการสื่อสารแต่เพียงฝ่ายเดียว

(2) สถานีวิทยุทธชนเครือข่ายแต่ละสถานีที่ได้เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ไม่มีการเชื่อมโยงการสื่อสารระหว่างสถานีวิทยุทธชนเครือข่ายกันเอง ทั้งที่ความเป็น

จริงสถานีวิทยุทธชนเครือข่ายเหล่านี้สามารถใช้การสื่อสารระหว่างกันเป็นเครื่องมือสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานีวิทยุทธชนเครือข่ายเพื่อใช้ต่อรองกับผู้ผลิตหลักในฐานะที่เท่าเทียมกันของพันธมิตรทางธุรกิจ

## 2.2 ผู้ผลิตหลักกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการดำเนินการผลิตวิทยุร่วมกันในรูปแบบธุรกิจวิทยุออกอากาศในสถานีวิทยุทธชนอย่างไร

ภาพที่ 5 กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจของวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุยุทธชนเครือข่ายทั่วประเทศ



จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการวิทยุร่วมกันในรูปแบบของธุรกิจวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุทธชนเครือข่าย ใช้หลักการสำคัญของการร่วมมือกันของพันธมิตรทางธุรกิจ คือ ผู้ผลิตหลัก และสถานีวิทยุทธชน โดยการนำคุณลักษณะที่เป็นจุดเด่นของทุกฝ่ายมารวมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน

ในการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุทธชน กับวิทยุเชิงธุรกิจในกรุงเทพมหานคร และวิทยุยุทธชน พบว่า

ผู้ผลิตหลักมีจุดเด่น คือ เป็นมืออาชีพที่เชี่ยวชาญ มีความพร้อมด้านผลิตรายการ แต่มีจุดด้อยคือ ไม่สามารถประมูลสัมปทานสถานีวิทยุแข่งขันกับผู้ผลิตรายการวิทยุรายใหญ่ได้

สถานีวิทยุชุมชนมีจุดเด่น คือ มีพื้นที่ในการออกอากาศจำนวนมาก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่ำ แต่มีจุดด้อยคือ ขาดองค์ความรู้ และทักษะด้านการผลิตรายการและการบริหารจัดการสถานีวิทยุ

วิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเกิดขึ้นตามแนวคิดของผู้ผลิตหลักที่เล็งเห็นถึงความสอดคล้องของทรัพยากรที่คู่พันธมิตรแต่ละฝ่ายสามารถเติมเต็มซึ่งกันและกัน เสริมให้เกิดพลังผนึก (Synergy Effect) ทำให้บรรลุสู่เป้าหมายที่แต่ละฝ่ายต้องการได้

การสร้างการร่วมมือกันของผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ในฐานะคู่พันธมิตรเป็นไปตามหลักการสำคัญของกลยุทธ์การบริหารจัดการพันธมิตรทางธุรกิจ คือ

### 2.2.1 การสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ

(1) การสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างคู่พันธมิตร

วิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนมีความคล้ายกับกิจกรรมการสร้างแบบแผนอื่นๆ กล่าวคือ การสร้างความน่าเชื่อถือต้องอาศัยความถูกต้อง ครบถ้วนเปิดเผย และความไว้วางใจต้องอาศัยเวลาเป็นเงื่อนไข แต่วิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเป็นเรื่องใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นเป็นเพียง 3 ปีกว่า ผู้ผลิตหลักจึงต้องใช้กลยุทธ์อื่นช่วยเสริมสร้าง คือ ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจให้กับคู่พันธมิตร คือ

การสื่อสารอย่างเปิดเผยกับคู่พันธมิตรในทุกขั้นตอนอย่างถูกต้อง ชัดเจน ด้วยการเริ่มต้นเตรียมเอกสารข้อมูลแนะนำองค์กรผู้ผลิตหลักและธุรกิจที่จะร่วมดำเนินการ ลงพื้นที่เข้าหาสถานีวิทยุชุมชนในพื้นที่จริงเพื่อให้เห็นความตั้งใจในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจอย่างแท้จริง ให้ข้อมูลเงื่อนไขการเข้าร่วมอย่างละเอียดครบถ้วนว่าสถานีวิทยุชุมชนต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง หากเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจแล้วแต่ละฝ่ายจะต้องให้การสนับสนุน/ได้รับผลตอบแทนอะไร และที่สำคัญต้องมีการให้ผลประโยชน์ที่ใกล้เคียง/เท่าเทียมกัน

(2) การสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจให้กับลูกค้าผู้สนับสนุนรายการ

คู่พันธมิตรทางธุรกิจต่างใช้กลยุทธ์การเป็นเครื่องมือการสร้างความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจให้กับลูกค้าผู้สนับสนุนของตนเอง คือ

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

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายนำข้อมูลสรุปผลการจัดอันดับการออกอากาศที่ผู้ผลิตหลักประมวลผลจากการสื่อสารที่ผู้ฟังรายการส่งผ่านเข้ามาในรายการ เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในเรื่องการได้รับความนิยมนจากผู้ฟัง และสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้าผู้สนับสนุนรายการว่าโฆษณาลินค้าจะเข้าถึงกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายในพื้นที่ได้เช่นกัน

### 2.2.2 การตอบแทน

ผู้ผลิตหลักได้วางรากฐานของการทำวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนร่วมกันอย่างยุติธรรม โดยการกำหนดผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ระหว่างคู่พันธมิตร ซึ่งคือการให้หรือการลงทุน และการรับหรือผลตอบแทน เป็นการแลกเปลี่ยนอย่างชัดเจน คือ

#### ผู้ผลิตหลัก

ผู้ผลิตหลักได้ลงทุนเป็นเงินสนับสนุนสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย การผลิตรายการวิทยุ 3 รูปแบบคือ โอเคซูด โอเคเลิฟ โอเคลูกทุ่ง การจัดกิจกรรมและสื่อประชาสัมพันธ์ในพื้นที่เพื่อประชาสัมพันธ์รายการและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

ผู้ผลิตหลักได้รับผลตอบแทนเป็นพื้นที่เวลา 50 นาทีทุกชั่วโมงในช่วงเริ่มต้นดำเนินการ และเพิ่มขยายเวลาเป็น 55 นาทีทุกชั่วโมง เพื่อออกอากาศรายการและขายโฆษณาในรายการ รวมถึงความร่วมมือในพื้นที่จากสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

### สถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายได้ลงทุนตั้งสถานี ติดตั้งอุปกรณ์รับสัญญาณจากดาวเทียม และอุปกรณ์ส่งกระจายเสียง

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายได้รับเงินค่าสนับสนุนสถานี การจัดกิจกรรมและสื่อประชาสัมพันธ์ในพื้นที่เพื่อประชาสัมพันธ์รายการและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย

การรับรายการของผู้ผลิตหลักไปออกอากาศได้ช่วยลดต้นทุนในการผลิตรายการของสถานีวิทยุชุมชน และยังช่วยลดหน้าที่การบริหารจัดการบุคลากรและงานด้านการผลิตรายการของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายด้วย

สถานีวิทยุชุมชนยังได้ให้ผลตอบแทนจากการลงทุนด้วยการยกเวลาในรายการของสถานีให้ผู้ผลิตหลักนำรายการมาออกอากาศ ขายสปอตโฆษณาสนับสนุนรายการ

### 2.2.3 กำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน

จากการศึกษาพบว่าเงื่อนไขแรกและสำคัญที่สุดในการผลิตรายการวิทยุให้ประสบความสำเร็จคือ รายการที่ออกอากาศต้องมีคุณภาพสัญญาณดี ได้ยินชัดเจน ครอบคลุมพื้นที่กลุ่มเป้าหมาย ผู้ผลิตหลักจึงกำหนดเป้าหมายเริ่มต้นให้รายการที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนมีคุณภาพสัญญาณชัดเจน ครอบคลุมพื้นที่กลุ่มเป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การเป้าหมายประการสำคัญคือการบริหารจัดการวิทยุชุมชนให้ดำรงอยู่ได้ด้วยตนเอง และเป็นต้นแบบให้กับผู้ผลิตวิทยุในท้องถิ่นได้ดำเนินการตามได้

ผู้ผลิตหลักจึงต้องดำเนินการควบคุมและตรวจสอบการออกอากาศของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายโดยอาศัยกลยุทธการตรวจสอบซ้ำ (Double Check) จากเจ้าหน้าที่เน็ตเวิร์ค และเจ้าหน้าที่ผู้ช่วยประสานงาน

รายการ เพื่อให้ผลที่แม่นยำ ใช้เป็นข้อมูลบริหารจัดการให้รายการที่ออกอากาศมีคุณภาพสัญญาณดี ได้ยินชัดเจน ครอบคลุมพื้นที่กลุ่มเป้าหมาย

### 3. อภิปรายผล

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับวิทยุชุมชนพบว่า ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 ที่มีการทดลองจัดทำรายการที่มีรูปแบบใกล้เคียงกับรูปแบบวิทยุชุมชนขึ้นที่สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย จังหวัดจันทบุรี และการก่อตั้งสถานีวิทยุชุมชนแห่งแรกที่จังหวัดกาญจนบุรี เริ่มออกอากาศ เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม พ.ศ. 2544 ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน รวมระยะเวลานับสิบปีที่วิทยุชุมชนได้เกิดขึ้นในประเทศไทย วิทยุชุมชนผ่านกระบวนการเรียนรู้จากภาครัฐที่เข้ามาให้การสนับสนุน อบรมให้ความรู้ มุ่งเน้นด้านการจัดรูปแบบองค์กรอย่างเป็นระเบียบแบบแผน และการผลิตรายการ เพื่อเป้าหมายต้องการให้วิทยุชุมชนสามารถเติบโตหยั่งรากในชุมชน เป็นสื่อโดยประชาชน ของประชาชน และเพื่อประชาชน ซึ่งหมายความว่า เป็นวิทยุที่ดำเนินงานโดยชุมชน มีชุมชนเป็นเจ้าของ และมีเนื้อหารายการที่คำนึงถึงประโยชน์ของชุมชนเป็นสำคัญ

หากแต่การดำเนินงานวิทยุมีความเฉพาะตัว ต้องการบุคลากรที่มีทักษะในการผลิตและการบริหารจัดการ และวิทยุชุมชนนับเป็นสื่อใหม่ที่คนในชุมชนยังไม่มีต้นทุนความรู้ที่เพียงพอ โดยเฉพาะความรู้ด้านการบริหารจัดการ ส่งผลให้วิทยุชุมชนในประเทศไทยยังคงอยู่ในสภาพล้มลุกคลุกคลาน และต้องเติมเต็มทักษะด้านการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาให้วิทยุชุมชนสามารถดำรงอยู่ได้

วิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ นับเป็นรูปแบบ (Model) ใหม่ของวิทยุที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ.2550 เป็นวิทยุรูปแบบหนึ่ง ที่รวมคุณลักษณะเด่นของวิทยุเชิงธุรกิจและวิทยุชุมชน เข้าด้วยกันตามแนวคิดพันธมิตทางธุรกิจ ไม่มีต้นแบบหรือองค์ความรู้ที่สมบูรณ์ครบทุกด้าน

ผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยุชุมชนที่ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจจึงต้องบูรณาการองค์ความรู้และประสบการณ์

ต่างๆ ที่สั่งสมมาใช้ดำเนินการวิทยุรูปแบบใหม่นี้ และเรียนรู้ต่อยอดจากปัญหาและประสบการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ นำกลับมาปรับเปลี่ยนการดำเนินการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนอีกทอดเพื่อให้เป็นระบบที่แข็งแรง เติบโต ดำรงอยู่ได้อย่างผสมผสาน

### 3.1 การถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญของผู้ผลิตหลักสู่สถานีวิทยุชุมชนตามเงื่อนไขของแนวคิดพันธมิตรทางธุรกิจ

เมื่อพิจารณาจากกรอบการวิเคราะห์ของการศึกษาวิจัยชิ้นนี้ประกอบกับข้อมูลการค้นพบสะท้อนว่าจากหลักการของพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งเน้นให้เกิดการร่วมมือสื่อสาร แลกเปลี่ยน เรียนรู้จากคู่พันธมิตรเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย นับเป็นช่องทางสำคัญประการหนึ่งที่วิทยุชุมชนมีโอกาสได้เรียนรู้ เพิ่มเติมทักษะของการดำเนินงานวิทยุกระจายเสียง ต่อยอดการเรียนรู้จากยุคการเริ่มต้นของวิทยุชุมชนที่ได้รับจากองค์กรภาครัฐ

ตามวัตถุประสงค์แรกเริ่ม ในการก่อตั้งวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ ตามอุดมคติความเป็นมืออาชีพ (professional ideology) ที่ผู้ผลิตหลักต้องการยกระดับมาตรฐานวิทยุชุมชนท้องถิ่น ด้วยการร่วมมือในการบริหารจัดการ แบ่งหน้าที่การดำเนินการในส่วนผลิตรายการ และภาคการส่งสัญญาณรายการวิทยุขึ้นระบบดาวเทียมให้ผู้ผลิตหลักเป็นผู้รับผิดชอบ และให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเป็นผู้ดำเนินการภาคการรับสัญญาณจากระบบดาวเทียมเชื่อมโยงสู่การส่งกระจายเสียงออกอากาศในพื้นที่ รวมถึงการบริหารจัดการพื้นที่เวลาต้นชั่วโมงเพื่อผลิตรายการสนับสนุนท้องถิ่น และขยายโฆษณาในพื้นที่หารายได้สำหรับใช้จ่ายในสถานี

วิทยุชุมชนเครือข่ายมีโอกาสดูแลเรียนรู้ทักษะการบริหารจัดการอีกหลายทักษะจากคู่พันธมิตร เช่น การผลิตรายการ การประชาสัมพันธ์ การบริหารผู้ฟังฯ ด้วยการใช้กระบวนการสังคมประภิต (Socialization) สะสมความรู้และประสบการณ์ทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัวจากการติดต่อ ประสานงาน ทำงานร่วมกับพันธมิตรวิทยุ

เชิงธุรกิจ รวมถึงการได้รับการอบรมให้ความรู้ในด้านต่างๆ อย่างเป็นทางการที่ผู้ผลิตหลักจัดขึ้นโดยเฉพาะอีกด้วย

ผู้ผลิตหลักได้นำทักษะ ความชำนาญ และเครือข่ายความรู้ที่วิทยุชุมชนยังไม่เคยได้รับการเรียนรู้ในการดำเนินการร่วมกับภาครัฐ มาถ่ายทอดให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ประกอบด้วย

(1) ด้านเทคนิคการส่งสัญญาณกระจายเสียงตามแนวคิดที่ผู้ผลิตหลักยึดถือ คือ รายการวิทยุต้องสัญญาณแรง ฟังชัดเจน ซึ่งชัยปกรณ์ พุทธิธำพรไพโรตติวเซอร์รายการโอเคเลิฟและโอเคสุข ได้กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่า “ทำรายการให้ดีให้ตาย แต่สัญญาณไม่ชัด คนก็เปลี่ยนไปฟังคลื่นอื่น”

กระบวนการสังคมประภิต (Socialization) ในด้านเทคนิคการส่งกระจายเสียงนับเป็นประเด็นสำคัญของการศึกษาในครั้งนี้ เพราะผู้ผลิตหลักได้ให้ความรู้และทักษะด้านเทคนิคแก่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละแห่ง ผ่านการสื่อสารระหว่างกันในการแก้ไขปัญหาด้านเทคนิคในแต่ละกรณีที่เกิดขึ้นแตกต่างกันตลอดระยะที่ดำเนินการออกอากาศรายการอย่างต่อเนื่อง

ขณะที่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายมักให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมสัมมนาอย่างเป็นทางการมากกว่าการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหาหารือกันกับผู้ผลิตหลักในการดำเนินการจริง สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายควรเห็นถึงความสำคัญของกระบวนการสังคมประภิต (Socialization) ที่สั่งสมความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการติดต่อ ประสานงาน ระหว่างที่ได้ทำงานร่วมกับพันธมิตรวิทยุเชิงธุรกิจ ซึ่งเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

ผู้ผลิตหลักควรนำความรู้ที่ได้รับจากการแก้ไขปัญหาด้านเทคนิคในทุกกรณีที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการ มารวบรวมเป็นชุดองค์ความรู้ด้านเทคนิคจัดหมวดหมู่ของปัญหาที่เกิดขึ้น และอธิบายขั้นตอนรายละเอียดในการแก้ไขด้านเทคนิค นำมาใช้จัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทุกแห่ง เพื่อเป็นการให้ความรู้ด้านเทคนิคอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

ตามแนวคิดของพันธมิตรทางธุรกิจในการเรียนรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ของคู่พันธมิตรทางธุรกิจ

(2) **ด้านการบริหารผู้ฟัง** ด้วยกลยุทธ์การมีส่วนร่วม คือ การนำผู้ฟังรายการมาเป็นผู้ตรวจสอบในพื้นที่ (Checker) ให้มีส่วนร่วมในการช่วยตรวจสอบคุณภาพสัญญาณการออกอากาศรายการได้เป็นอย่างดี

(3) **ด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ในพื้นที่** เพื่อสร้างการรับรู้ต่อรูปแบบรายการและเลขคลื่นของสถานีให้กับผู้ฟังรายการในพื้นที่ เพื่อขยายฐานผู้ฟังใหม่ให้เพิ่มขึ้น และสร้างอัตลักษณ์ (Identity) ของรายการให้เกิดภาพจำตอกย้ำให้ผู้ฟังนึกถึงสถานีและรายการรักษาฐานผู้ฟังให้ติดตามรายการ

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

วิทยุชุมชนยังได้รับประโยชน์จากการนำรายการวิทยุที่ผู้ผลิตหลักได้ผลิตขึ้นมาออกอากาศในสถานี นำไปสู่การเกิดผลดีด้านงบประมาณ ช่วยลดต้นทุนด้านการผลิตรายการ

### 3.2 กลยุทธ์การบริหารจัดการของผู้อุปถัมภ์หลักในการสร้างความเข้มแข็งต่อวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ

จากกรอบการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารจัดการกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ พบว่า

วิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศมีการดำเนินงานในลักษณะองค์กรธุรกิจ ตามแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรผู้ผลิตสื่อภายใต้แรงผลักดันทางสังคม ที่ต้องดำเนินอยู่ท่ามกลางแรงผลักดันต่างๆ ทางสังคม เช่น ลูกค้าเอเจนซี่ คู่แข่งจากสื่ออื่น ผู้ฟังรายการ รวมถึงตัวสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย เป็นผลให้ผู้ผลิตหลักต้องพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพ และปรับเปลี่ยนความสามารถภายใน

ใช้การบริหารจัดการแบบไม่แข็งตัว เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่งได้รับทราบผลดำเนินงาน (feedback) แล้วนำมาใช้ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมเพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

ผู้ผลิตหลักใช้การจัดโครงสร้างภายในองค์กร เพิ่มส่วนงานเน็ตเวิร์คและการตลาด เพื่อมาดูแลสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย และผู้ฟังรายการในพื้นที่ สะท้อนธรรมชาติของวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ ที่ประกอบด้วย ส่วนของธุรกิจ และส่วนของวิทยุชุมชนอย่างชัดเจน

ขณะเดียวกันผู้ผลิตหลักนำแนวคิดพันธมิตรทางธุรกิจมาใช้ป้องกันความเสี่ยงและลดค่าใช้จ่ายด้านการประมูลสัมปทานคลื่นวิทยุ จัดสรรพื้นที่เวลาของสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายที่เป็นพันธมิตรในการบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้มาพัฒนาสถานี หล่อเลี้ยงให้สถานีดำรงอยู่ได้

ผู้ผลิตหลักยังได้ดำเนินการผ่านแนวคิดพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งเน้นการค้นหาจุดเด่นเพื่อนำมาสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจ กล่าวคือผู้ผลิตหลักนำข้อเด่นของการมีองค์กรในเครือข่าย คือ สถานีเงิน เอ็กซ์ อะคาเดมี่ แหล่งผลิตบุคลากรด้านการผลิตรายการ มาต่อยอดใช้การคัดเลือกนักเรียนที่มีศักยภาพจากสถานีเงิน เอ็กซ์ อะคาเดมี่ มาร่วมเป็นบุคลากรในองค์กรของผู้ผลิตหลัก

ผู้ผลิตหลักไม่อยู่ภายใต้สังกัดค่ายเพลง ไม่ใช่สถานีเพื่อสนับสนุนค่ายเพลง จึงสามารถบริหารจัดการเนื้อหารายการประเภทเพลงได้อย่างอิสระ

สำหรับสถานีวิทยุชุมชนที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจมีการลงทุนทั้งแบบลงทุนจัดตั้งสถานีใหม่ทั้งหมด และแบบที่ลงทุนเพิ่มเครื่องมือ/อุปกรณ์เพียงบางส่วน จึงต้องนำแนวคิดพันธมิตรทางธุรกิจมาใช้ป้องกันความเสี่ยงและลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการสถานีและการผลิตรายการเช่นกัน คือการจัดสรรพื้นที่เวลาต้นชั่วโมงในการบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้มาพัฒนาสถานี หล่อเลี้ยงให้สถานีดำรงอยู่ได้

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายยังใช้แนวคิดพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ทักษะของคู่พันธมิตรหรือผู้ผลิตหลัก ในด้านการผลิตรายการและการบริหารจัดการด้านต่างๆ นำมาปรับใช้ในการดำเนินการวิทยุชุมชนของตนเองได้ในอนาคต

#### 4. ข้อเสนอแนะสำหรับวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชน

##### 4.1 ข้อเสนอแนะการสร้างความเท่าเทียมและให้ความสำคัญกับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจอย่างแท้จริง

จากการศึกษาการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศผ่านการสื่อสารระหว่างผู้ผลิตหลักและสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย พบว่ามีลักษณะความไม่เท่าเทียมกันในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจ กล่าวคือ ผู้ผลิตหลักมีการสื่อสารในระดับเหนือกว่า (Upper Dog) เป็นผู้ส่งสาร ให้ข้อมูลข่าวสาร ฝ่ายเดียวเป็นหลัก และใช้การสื่อสารเพื่อตรวจสอบ ควบคุมคู่พันธมิตรทางธุรกิจเพียงฝ่ายเดียว ดำเนินการในลักษณะที่มองเห็นวิทยุชุมชนกลายเป็นสินค้าที่นำเสนอขายมากกว่าเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

ขณะที่สถานีวิทยุชุมชนอยู่ในสถานะผู้สื่อสารที่ต่ำกว่า (Under Dog) รับข้อมูล ข่าวสาร และถูกตรวจสอบ ควบคุม ผ่านการสื่อสารแต่เพียงฝ่ายเดียว ควรใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่ ได้แก่ โปรแกรม Skype โทรศัพท์ ในการติดต่อสื่อสารระหว่างสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายด้วยกันเพื่อสร้างเครือข่ายวิทยุชุมชนที่เป็นพันธมิตรกับผู้ผลิตหลัก สร้างความเข้มแข็ง มีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตหลักในการดำเนินการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศ ในฐานะคู่พันธมิตรทางธุรกิจอย่างแท้จริง

##### 4.2 ข้อเสนอแนะการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ผู้ผลิตหลักควรเน้นการจัดกิจกรรมให้ความรู้และการอบรมอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะ

การจัดฝึกอบรมให้ความรู้ คำแนะนำเชิงเทคนิคการส่งกระจายเสียงและออกอากาศ ที่เป็นจุดอ่อนของสถานีวิทยุชุมชน เพื่อมุ่งสร้างวิทยุชุมชนให้เข้มแข็งและเติบโตขึ้นได้ด้วยตนเอง เพราะตามแนวคิดของพันธมิตรทางธุรกิจเป็นการก้าวเดินไปด้วยกันของคู่พันธมิตร หากคู่พันธมิตรฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งล้มหายตายจากไป คู่พันธมิตรอีกฝ่ายย่อมไม่สามารถอยู่ได้เช่นกัน

หากสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายไม่สามารถเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้มแข็งและเติบโต ไม่สามารถตั้งอยู่ได้ ผู้ผลิตหลักย่อมไม่มีช่องทางในการออกอากาศรายการ ไม่สามารถดำเนินการวิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายได้เช่นกัน

##### 4.3 ข้อเสนอแนะการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการรายการ

ผู้ผลิตหลักควรเปิดโอกาสให้สถานีวิทยุชุมชนได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการวิทยุผ่านดาวเทียมออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชน โดยเฉพาะการบริหารจัดการผังรายการและเนื้อหารายการ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ฟังในแต่ละพื้นที่อย่างแท้จริง

ผู้ผลิตหลักควรให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายแต่ละสถานีได้ผลิตข่าวต้นชั่วโมงและออกอากาศข่าวกิจกรรมในแต่ละพื้นที่ของตนเองเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนแต่ละแห่งอย่างแท้จริง

เจริญเนตร (2549) ระบุว่า ชาวบ้านในท้องถิ่นต้องการเวลาของวิทยุชุมชนเป็นประจำวันละครั้งชั่วโมงเพื่อการแจ้งข่าวสาร ข่าวบริการภายในท้องถิ่นของตนเอง โดยไม่ได้ให้ความสำคัญในประเด็นการผลิตรายการข่าวแบบมืออาชีพเป็นสำคัญแต่ประการใด

วิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายทั่วประเทศจึงควรบริหารจัดการรายการตามช่วงเวลาจัดแบ่งความรับผิดชอบตามเงื่อนไขที่วางไว้แต่เดิม คือ

(1) ช่วง 10 นาทีแรกต้นชั่วโมงให้สถานีวิทยุชุมชนได้บริหารจัดการผลิตรายการข่าวบริการในชุมชน โดยมุ่งเน้นเรื่องการตอบสนองความต้องการของผู้ฟังในการรับ

ทราบข่าวสารภายในท้องถิ่นเป็นสำคัญ มากกว่าประเด็นการผลิตรายการอย่างมืออาชีพ ตามแนวคิดของวิทยุชุมชน

(2) ช่วง 50 นาทีหลังของชั่วโมง ให้ผู้ผลิตหลักดำเนินการผลิตรายการแบบมืออาชีพเพื่อยกระดับรายการตามแนวคิดอุดมคติความเป็นมืออาชีพ (Professional Ideology) สะท้อนผ่านรูปแบบรายการ Format Station และเนื้อหารายการที่น่าสนใจ

#### 4.4 ข้อเสนอแนะการสื่อสารในการดำเนินงาน

ผู้ผลิตหลักควรใช้การสื่อสารในทุกขั้นตอนเป็นเครื่องมือเพื่อสร้างความเข้าใจการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจอย่างแท้จริง ให้สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเห็นว่าตนเองเป็นเจ้าของธุรกิจที่ต้องร่วมแรงร่วมใจดำเนินธุรกิจให้เติบโตไปด้วยกัน เพื่อลดการใช้เครื่องมือการควบคุมเชิงเทคนิคต่างๆ ลง

สถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายควรใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงสถานีวิทยุชุมชนเครือข่ายเข้าด้วยกัน เพื่อติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสพการณ์ตลอดจนความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในเรื่องการบริหารจัดการสถานี อุปกรณ์เครื่องมือ รวมถึงการสร้างคามเข้มแข็งให้กับสถานีวิทยุชุมชนเครือข่าย ในฐานะที่เท่าเทียมกันของคู่พันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อใช้ต่อรองกับผู้ผลิตหลัก

#### 4.5 ข้อเสนอแนะการสำรวจผู้ฟังอย่างเป็นทางการ

วิทยุผ่านดาวเทียมที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุชุมชนควรจัดทำการสำรวจผู้ฟังอย่างเป็นทางการเพื่อรับทราบข้อมูลและความต้องการที่แท้จริงของผู้ฟังรายการกลุ่มเป้าหมายตามปรัชญาของวิทยุชุมชนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิทยุรูปแบบใหม่ที่ศึกษาในครั้งนี้ ที่ระบุว่าวิทยุชุมชนของชุมชน โดยชุมชน เพื่อชุมชน มุ่งเน้นให้ความสำคัญในการเข้าถึงผู้ฟังในพื้นที่อย่างใกล้ชิด สะท้อนการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนอย่างชัดเจน

Faculty of

เอกสารอ้างอิง

กาญจนา แก้วเทพ, **คู่มือวิทยุชุมชน**, คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546. (อัดสำเนา)

กุลนารี เสือโรจน์, **การบริหารจัดการจุดปฏิบัติการเรียนรู้วิทยุชุมชนปฐมสาครเพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืน**, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551

คม สัมพันธ์รักษ์, **การศึกษาความเป็นมาและการบริหารจัดการของสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดชัยภูมิ**, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548

เจริญเนตร แสงดวงแข, **การบริหารงานวิทยุชุมชนควนเนียง ตำบลบางเหี่ยง และวิทยุชุมชนชาวทอง ตำบลบ้านนา จังหวัดสงขลา**, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

ชลธิศ แก้วประเสริฐสม, **การบริหารสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ**, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549

จิตติพิทย์ สายสนั่น ณ อยุธยา. กลยุทธ์การบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียงเพลงลูกทุ่ง ระบบเอฟ.เอ็ม. 24 ชั่วโมง  
ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, นิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,  
2550.

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

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

สุรินทร์ แปลงประสพโชค. การทดลองจัดวิทยุกระจายเสียงชุมชนสำหรับชุมชนชนบทในเขตชานเมืองจังหวัด  
จันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2534.

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



Faculty of  
**Communication Arts**  
CHULALONGKORN UNIVERSITY