

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรผู้ประกอบการธุรกิจสื่อในปัจจุบันต่างมุ่งแข่งขันที่จะดำเนินการผลิตและเผยแพร่ผลผลิตทางด้านเนื้อหา ที่ถูกถ่ายทอดและเผยแพร่ผ่านสื่อมวลชนต่างๆ ในรูปแบบของรายการวิทยุ รายการโทรทัศน์ เรื่องราวในภาพยนตร์ บทความในนิตยสารและหนังสือพิมพ์ เป็นต้น เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย ซึ่งเป็นตลาดผู้บริโภค (Consumer Market) ขององค์กรผู้ผลิตสื่อมวลชนนั้นๆ ซึ่งถ้าองค์กรผู้ประกอบการธุรกิจสื่อสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค จนเกิดความนิยมมากขึ้นเท่าไร ก็จะส่งผลสืบเนื่องทำให้ องค์กรเหล่านั้นสามารถได้รายได้จากตลาดโฆษณา (Advertising Market) ซึ่งก็คือ กลุ่มผู้ซื้อพื้นที่สื่อเพื่อใช้ในการโฆษณา มากขึ้นเช่นเดียวกัน หรือสามารถกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ความนิยมของตลาดผู้บริโภคผลผลิตสื่อเป็นดัชนีชี้วัดรายได้จากตลาดโฆษณา

อย่างไรก็ตาม องค์กรผู้ประกอบการธุรกิจสื่อต้องดำเนินธุรกิจภายใต้โครงสร้างที่ซับซ้อน และไม่คงที่ (Dynamic) ทั้งจากแรงผลักดันภายนอก (External Forces) อันประกอบไปด้วย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี รวมทั้งแรงผลักดันภายในองค์กร (Internal Forces) อันได้แก่ บุคลากรขององค์กร อุปกรณ์ เครื่องมือภายในองค์กร ซึ่งเป็นสาเหตุให้องค์กรผู้ประกอบการธุรกิจสื่อต้องกำหนดนโยบายและวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรที่ดี เพื่อรักษาองค์กรให้มีความมั่นคง (Stability) และดำรงอยู่ได้ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเงื่อนไขต่างๆเหล่านั้น

ในแง่ขององค์กรผู้ประกอบการธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบัน ก็ต้องคำนึงถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทางการตลาด (Market Situation) ของธุรกิจสื่อวิทยุ เช่นเดียวกับ องค์กรผู้ประกอบการธุรกิจสื่อประเภทอื่น ทั้งจากตลาดผู้บริโภคและตลาดโฆษณา ตลอดจนนโยบายของรัฐบาล เทคโนโลยี และกระแสการเปลี่ยนแปลงในตลาดโลก ตัวอย่างเช่น การปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากยุคอะนาล็อก (Analog) เข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital) ซึ่งก่อให้เกิดการรวมตัวกันทางเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมสื่อ โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนครั้งยิ่งใหญ่ทางด้านเทคโนโลยีการจกรายการ (Programming) และเทคโนโลยีด้านการเผยแพร่รายการ (Distribution) (Albarran, อ้างแล้ว) หรือกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่



ได้ก่อให้เกิดการร่วมมือกันขององค์กรผู้ผลิตสื่อข้ามชาติ รวมถึงแนวโน้มการแข่งขันของตลาดที่ประกอบด้วยผู้ประกอบการธุรกิจสื่อวิทยุรายใหญ่เพียงไม่กี่ราย อย่างกรณีธุรกิจสื่อวิทยุของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ถูกครอบครองด้วยบริษัทยักษ์ใหญ่ 2 บริษัท ซึ่งแต่ละบริษัท เป็นบริษัทที่เกิดจากการรวมตัวกันของบริษัทผู้ประกอบการธุรกิจสื่อรายใหญ่ในสหรัฐฯ ได้แก่ 1. บริษัท เคลียร์ แชนแนล คอมมิวนิเคชัน (Clear Channel Communications) ซึ่งได้รวมตัวกับบริษัท AMFM และ 2. บริษัท ซีบีเอส/อินฟินิตี (CBS/Infinity) ซึ่งเป็นบริษัทที่ได้รวมตัวกับบริษัท เวียคอม (Viacom) (Albarran&Pitts,2001 : 157) เป็นต้น

เมื่อประมาณปีพ.ศ. 2528 องค์กรผู้ประกอบการวิทยุได้เริ่มเข้ามามีบทบาทในการผลิตรายการวิทยุ ซึ่งมีสาเหตุสืบเนื่องมาจากหน่วยงานของรัฐซึ่งเป็นเจ้าของคลื่นความถี่วิทยุ ขาดความพร้อมทางด้านการผลิตรายการ ทั้งความรู้ ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ตลอดจนเงินลงทุน จึงได้เปิดโอกาสให้บริษัทเอกชนเข้ามาดำเนินการผลิตรายการวิทยุ ในลักษณะของการเช่าช่วงเวลาการออกอากาศ ซึ่งในขณะนั้น การแข่งขันระหว่างบริษัทผู้ประกอบการวิทยุยังมีอยู่ไม่มากนัก เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะเป็นเพียงผู้ประกอบการรายย่อย โดยรายการส่วนใหญ่ที่ออกอากาศมักจะเป็นรายการบันเทิง โดยเฉพาะรายการเพลง ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเติบโตของอุตสาหกรรมเพลง บริษัทผู้ผลิตผลงานเพลงต้องการหาช่องทางในการโปรโมตผลงานเพลงของนักร้องในสังกัด จึงทำการซื้อเวลาในรายการต่างๆ ให้เปิดเพลงของนักร้องของบริษัทตน โดยให้ผลตอบแทนแก่นักจัดรายการ เป็นวิธีการที่เรียกว่า “คิวเพลง” (ยกจริง ปลอดเปลื้อง, 2536)

หลังจากนั้นประมาณ 10 ปี ถือได้ว่าเป็นช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ซึ่งส่งผลต่อลักษณะการบริหารจัดการ รวมทั้งรูปแบบการจัดรายการวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นโยบายของรัฐบาลของนายอานันท์ ปันยารชุน ที่ได้ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับวิทยุกระจายเสียงและโทรทัศน์ ซึ่งกฎระเบียบที่ดั่งขึ้นมาใหม่นี้ ได้อนุญาตให้มีการสัมปทานสถานีวิทยุกระจายเสียงให้แก่หน่วยงานเอกชนเข้ามาดำเนินการ ประกอบกับเศรษฐกิจของประเทศที่มีการเติบโตอย่างมาก ทำให้บริษัทเอกชนเข้ามาสู่ธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงมากขึ้น เกิดผู้ประกอบการรายใหม่หลายรายในธุรกิจนี้ นอกจากนี้ การที่บริษัทผู้ประกอบการวิทยุสามารถขอสัมปทานสถานีวิทยุเป็นรายปี ไม่ต้องเช่าช่วงเวลาการออกอากาศเหมือนแต่ก่อน ทำให้บริษัทผู้ประกอบการเหล่านี้สามารถผลิตรายการวิทยุที่มีรูปแบบเดียวกันต่อเนื่องตลอดทั้งวัน (Continuous Form/ Format Station) ซึ่งช่วยในการจดจำรายการของผู้ฟังรายการวิทยุ เช่น สถานีเพลง (Music-format Station) และสถานีวิทยุข่าวสาร (News Station) (ราชเศรษฐ์ หิมสุทรี, 2540)

ด้วยจำนวนผู้ประกอบการรายการวิทยุที่เพิ่มมากขึ้นดังกล่าวข้างต้น ทำให้สภาวะการแข่งขันในธุรกิจสื่อวิทยุมีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น ทั้งการช่วงชิงคลื่นความถี่ และการช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) (ตลาดผู้ฟังและผู้โฆษณา) เป็นผลทำให้ผู้ประกอบการเหล่านั้นต้องใช้เงินลงทุนที่สูงในการดำเนินงาน ผู้ประกอบการรายเล็กที่มีเงินลงทุนไม่มากจึงไม่อาจสู้ได้และจำเป็นต้องออกจากตลาดไป ทำให้ตลาดธุรกิจสื่อวิทยุของไทยเหลือบริษัทผู้ประกอบการรายใหญ่เพียงไม่กี่ราย (Oligopoly) และโดยมากก็จะเป็นบริษัทผู้ประกอบการเพลงทางวิทยุเกือบทั้งหมด เช่น บริษัท ยูเออนด์ ไอ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (ปัจจุบัน คือ บริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี-เทโรเรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด), บริษัท มีเดีย พลัส จำกัด เป็นต้น รวมทั้งการเข้ามาของบริษัทผู้ประกอบการที่ขยายตัวมาจากอุตสาหกรรมเพลง ได้แก่ บริษัท เอ-ไทม์ มีเดีย [ปัจจุบัน คือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)] ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)

ในปี พ.ศ. 2540 เมื่อประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจหลายประเภท รวมถึงธุรกิจโฆษณาที่ใช้จ่ายเงินผ่านสื่อมวลชนลง ทำให้ธุรกิจสื่อวิทยุที่มีรายได้หลักจากค่าโฆษณาของบริษัทผู้ผลิตสินค้าและบริษัทโฆษณาได้รับผลกระทบตาม จนทำให้บริษัทผู้ประกอบการรายใหญ่หลายรายต้องประสบปัญหาและปิดตัวไป เช่น บริษัท มีเดีย พลัส จำกัด (มหาชน) เป็นต้น รวมถึงเป็นการปิดโอกาสกับผู้ประกอบการรายย่อยที่จะเข้ามาชิงส่วนแบ่งทางการตลาดในธุรกิจสื่อวิทยุ ส่วนบริษัทรายอื่นที่ยังประคองตัวอยู่ได้ก็จำเป็นต้องพยายามรักษาผลประโยชน์ของตนเอง

จนกระทั่ง เมื่อภาวะเศรษฐกิจดีขึ้น ได้เกิดคู่แข่งรายใหม่หลายราย ทั้งผู้ประกอบการที่ขยายตัวมาจากอุตสาหกรรมเพลงอาทิ บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัท อาร์.เอส จำกัด (มหาชน) (เปลี่ยนชื่อมาจากบริษัท อาร์.เอส. โปรโมชัน จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2549) รวมถึงผู้ประกอบการที่เกิดมาจากการรวมตัวของกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพทางด้านสื่อวิทยุ ได้แก่ บริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด โดยเป็นบริษัทที่เกิดจากการรวมตัวของผู้บริหารและทีมงานจากบริษัท มีเดีย พลัส จำกัด (มหาชน) ที่ได้เลิกประกอบธุรกิจไปก่อนหน้านี้ ส่วนผู้ประกอบการรายเดิมในธุรกิจสื่อวิทยุบางรายก็ได้ทำการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการใหม่ตามนโยบายการบริหารของบริษัทแม่ เช่น บริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี-เทโรเรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่ปรับเปลี่ยนมาจากบริษัท ยูเออนด์ไอ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ซึ่งเกิดจากการร่วมทุนระหว่างบริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) กับบริษัทต่างชาติ ได้แก่ บริษัท เวอร์จิ้น เรดิโอ (เอเชีย), บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ซึ่งปรับเปลี่ยนมาจากบริษัท เอ-ไทม์ มีเดีย จำกัด โดยมีบริษัท เอ-ไทม์ มีเดียเป็นบริษัทในเครือ เป็นต้น

ตลอดระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา บริษัทผู้ประกอบธุรกิจราชการเพลงทางวิทยุ ได้เข้าสู่ภาวะที่มีการแข่งขันรุนแรงอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน โดยปัจจัยที่มีส่วนสำคัญที่สุดที่ก่อให้เกิดการแข่งขันในลักษณะนี้ ก็คือ ปัจจัยเรื่องกฎระเบียบของรัฐ ในส่วนของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ในมาตรา 40 ซึ่งมีที่มาหลังการเรียกร้องประชาธิปไตยในเดือน พฤษภาคม เมื่อ พ.ศ. 2535 โดยเป็นนโยบายที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อเป็นการปฏิรูประบบการจัดการสื่อสารมวลชนด้านวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ เพื่อประโยชน์ของประชาชนอย่างทั่วถึง และก่อให้เกิดการแข่งขันอย่างเสรีและเป็นธรรมในเชิงธุรกิจ ขจัดปัญหาในเรื่องการให้สัมปทานสถานีที่ไม่โปร่งใสและเป็นการให้สัมปทานในระบบอุปถัมภ์ ซึ่งขึ้นอยู่กับหน่วยงานต้นสังกัดที่เป็นเจ้าของสถานี (พรทิพย์ อุทกภาชนัน, 2544) โดย มาตรา 40 มีใจความดังนี้

“คลื่นความถี่ที่ใช้ในการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และวิทยุโทรคมนาคม เป็นทรัพยากรสื่อสารของชาติเพื่อประโยชน์สาธารณะ

ให้มืองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระทำหน้าที่จัดสรรคลื่นความถี่ ตามวรรคหนึ่งและกำกับดูแลการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

การดำเนินการตามวรรคสอง ต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของประชาชนในระดับชาติ และระดับท้องถิ่นทั้งในด้านการศึกษา วัฒนธรรม ความมั่นคงของรัฐ และประโยชน์สาธารณะอื่น รวมทั้งการแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรม”

จากมาตรา 40 วรรค 2 รัฐต้องมีการจัดตั้งองค์กรของรัฐที่เป็นหน่วยงานอิสระมาทำหน้าที่จัดสรรคลื่นความถี่ที่ใช้ในการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และวิทยุโทรคมนาคม และกำกับดูแลการประกอบกิจการ ตามพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2543 ซึ่งเป็นกฎหมายลูกที่ออกมารองรับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ซึ่งหมายความว่า จะต้องมีการนำคลื่นความถี่ที่มีอยู่ทั้งหมดมาจัดสรรใหม่ โดยในส่วนของวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ ผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ในส่วนนี้ ก็คือ คณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.)

โดยการจัดสรรคลื่นความถี่ของ กสช. ต้องเป็นไปตาม รัฐธรรมนูญฯ มาตรา 26 วรรค 4 ซึ่งบัญญัติไว้ว่า การจัดสรรต้องคำนึงสัดส่วนที่เหมาะสม ระหว่างผู้ประกอบการภาครัฐ ภาคเอกชน

และภาคประชาชน โดยจะต้องจัดให้ภาคประชาชนไม่น้อยกว่าร้อยละยี่สิบ ซึ่งหลายๆฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน รวมทั้งนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน มีความเห็นตรงกันว่า สัดส่วนที่เหมาะสมที่ควรจัดสรรคลื่นความถี่ให้ก็คือ จัดสรรให้ภาครัฐ 40 % , ภาคเอกชน 40 % และภาคประชาชน 20 % (สุรพันธ์ เมธีกุล, 2545)

แต่ด้วยความล่าช้าในกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง และกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) ทำให้เกิดช่องว่างหรือที่เรียกว่า ภาวะสูญญากาศ ซึ่งทำให้บริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุต่างช่วงชิงโอกาสในการประกอบธุรกิจ รวมถึงหน่วยงานของรัฐที่ยังคงเป็นเจ้าของสถานีวิทยุสามารถหาประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจรายการวิทยุได้ต่อไป ในรูปแบบของค่าเช่าสถานีที่มีอัตราที่เพิ่มสูงขึ้นมาก ซึ่งทำให้ผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายที่สูงมาก บางสถานีมีค่าเช่าสูงถึงเดือนละ 6-7 ล้านบาท (กรุงเทพธุรกิจบิสวิค, วันที่ 24-30 ธันวาคม 2547 : หน้า A1-A3) ซึ่งค่าเช่าสถานีถือเป็นค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ประมาณ 80% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดของการประกอบธุรกิจ (สัมภาษณ์ คุณยุทธนา บุญอ้อม : 22 กุมภาพันธ์ 2548)

นอกจากค่าเช่าสถานีที่เพิ่มสูงมากแล้ว ในภาวะเช่นนี้ บริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุยังต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของการต่ออายุสัมปทานสถานีที่ในปัจจุบันเป็นแบบปีต่อปี เนื่องจากหน่วยงานของรัฐที่เป็นเจ้าของสถานีวิทยุต่างก็รอดความกระแงจาก กสช.ที่ยังอยู่ในระหว่างการสรรหา นอกจากนี้ ทางหน่วยงานของรัฐซึ่งเป็นเจ้าของสถานีวิทยุ ยังพยายามที่จะนำสถานีวิทยุที่เคยให้บริษัทเอกชนเช่าสัมปทานกลับคืนมาดำเนินการเองหลังหมดสัญญา เพื่อเตรียมความพร้อมให้ กสช. เห็นว่า หน่วยงานที่เป็นเจ้าของสถานีเป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพในการผลิตเอง และเมื่อถึงวันที่ กสช. ขึ้นมาดูแลกิจการดังกล่าว สิทธิและโอกาสในการบริหารสถานีจะยังคงอยู่ ซึ่งสามารถเห็นตัวอย่างได้จากกรณีของบริษัท อสมท. จำกัด (มหาชน) ที่ได้ดึงสถานีวิทยุระบบ FM ในเขตกรุงเทพคืนทั้งสิ้น 6 สถานีมาดำเนินการเองเมื่อสิ้นปีพ.ศ. 2547 ได้แก่ 95.0, 96.5, 97.5, 99.0, 100.5 และ 107.0 MHz. (กรุงเทพธุรกิจบิสวิค, 24-30 ธันวาคม 2547 : หน้า A1-A3) และกรณีล่าสุด คือ กรมประชาสัมพันธ์ซึ่งเป็นเจ้าของสถานีวิทยุทั่วประเทศประมาณ 146 สถานี มีแผนการที่จะนำคลื่นกลับมาบริหารจัดการเองในต้นปีพ.ศ. 2549 แต่เนื่องจากติดขัดในกระบวนการของระบบราชการ ทำให้กรมประชาสัมพันธ์วางแผนที่จะใช้วิธีการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขสัญญาที่ทำกับบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการวิทยุใหม่ โดยเปลี่ยนจากรูปแบบการให้สัมปทานมาเป็นลักษณะของบริษัทร่วมผลิตแทน ซึ่งอาจทำให้บริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายใหญ่อย่างบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นผู้รับสัมปทานคลื่น 88.0 และ 93.5 MHz.และ บริษัท เวิร์จิ้น

บีอีซี-เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้รับสัมปทานคลื่น 95.5 และ 105.0 MHz. ได้รับผลกระทบในครั้งนี้ และไม่เพียงแต่กรมประชาสัมพันธ์เท่านั้น สถานีวิทยุในสังกัดของทหาร ทั้งกองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ และสำนักบัญชาการทหารสูงสุด ที่เป็นเจ้าของสถานีวิทยุเกือบ 200 สถานีทั่วประเทศ ก็มีแนวโน้มจะนำคลื่นไปบริหารจัดการเองเช่นกัน (ประชาชาติธุรกิจ, 10-13 พฤศจิกายน 2548 : หน้า 1, 4)

ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า บริษัทผู้ประกอบการรายการเพลงทางวิทยุในปัจจุบันกำลังตกอยู่ในภาวะเสี่ยง นอกเหนือจากการแข่งขันกันอย่างรุนแรงระหว่างบริษัทผู้ประกอบการรายการเพลงทางวิทยุเองแล้ว ยังต้องแบกรับภาระต้นทุนที่สูงขึ้น รวมทั้งความไม่แน่นอนของการต่ออายุสัมปทานสถานีวิทยุ แม้ว่าบริษัทผู้ประกอบการรายการเพลงทางวิทยุเหล่านั้นเคยมีสายสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานของรัฐที่เป็นเจ้าของสถานีวิทยุก็ตาม ดังจะเห็นได้จากกรณีบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ซึ่งถือว่าเป็นบริษัทผู้ประกอบการรายการเพลงทางวิทยุที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในธุรกิจสื่อวิทยุ ต้องสูญเสียการต่ออายุสัมปทานสถานีจำนวน 2 สถานีหลังปี พ.ศ. 2547 ได้แก่ สถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม 94.0 และ 94.5 MHz. โดยเป็นสถานีของกองทัพบก ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์อันดีกับบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) มากาน แต่ด้วยการเปลี่ยนแปลงการดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาของกองทัพบก จึงมีส่วนสำคัญในการต่ออายุสัญญาการสัมปทานของบริษัท โดยในส่วนของสถานีวิทยุ 94.0 ได้ถูกพันธมิตรสื่อกลุ่มใหม่ ได้แก่ บริษัท จีจีสโตร์, อาร์.เค. มีเดียโซลคิง และฟาติมาเข้ามาเช่าสัมปทานต่อเป็นรายการความรู้เกี่ยวกับข่าวธุรกิจ ส่วนทางบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ต้องหาสถานีวิทยุแห่งใหม่มาทดแทน ซึ่งสามารถมาช่วงชิงสถานีวิทยุ 89.0 และ 103.0 มาได้ เช่นเดียวกับ บริษัท เวอร์จิน บีอีซี-เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีรายการเพลงที่ได้รับความนิยมอย่างรายการ Virgin Soft ออกอากาศทางสถานีวิทยุ 89.0 ที่ถูกปฏิเสธจากหน่วยงานต้นสังกัด (กองทัพบก) สำหรับการต่ออายุสัญญาสัมปทานในปี พ.ศ. 2548 เป็นต้น

สถานะทางการตลาดดังกล่าว ทำให้บริษัทผู้ประกอบการรายการเพลงทางวิทยุต้องมีการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการที่ดี เพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันและสร้างผลกำไรให้ถึงจุดคุ้มทุนในระยะเวลาที่จำกัด โดยคุณสุระชาติ ตั้งตระกูล ผู้บริหารของบริษัทสกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด ได้กล่าวไว้ในหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจบิสนิวส์ (วันที่ 10-16 ธันวาคม 2547) ดังนี้

“เราต้องนึกเผื่อไว้ว่าเราได้รับสัมปทานปีต่อปี การจะต่อสัญญาได้หรือไม่ ไม่มีใครสามารถให้คำตอบได้ เนื่องจากความต้องการคลื่นมีสูง ทำให้ราคาค่าสัมปทานที่ประมูลมาได้

สูงขึ้นตามไปด้วย แต่ระยะเวลาสัมปทานสั้นลง ดังนั้นจึงต้องบุกทำตลาดอย่างหนักเพื่อให้ถึงจุดคุ้มทุนโดยเร็ว และสร้างกำไรให้กับคลื่นได้มากที่สุด”

นอกจากปัจจัยทางด้านกฎระเบียบและอ้อมบังคับ ยังมีปัจจัยที่สำคัญต่อการประกอบธุรกิจรายการเพลงของบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุอีกประการหนึ่ง นั่นก็คือ การจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์เพลงที่เปิดในรายการวิทยุของบริษัทประกอบธุรกิจเพลงหรือที่เรียกว่า ค่ายเพลง โดยบริษัทที่เป็นผู้นำในการจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์ครั้งนี้ก็คือ บริษัทยักษ์ใหญ่อย่าง บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ซึ่งวิธีการจัดเก็บจะจัดเก็บเฉพาะสถานีวิทยุในกรุงเทพฯ และหักจากรายได้จากการขายโฆษณา ก่อนหักค่าใช้จ่าย โดยคิดเป็นอัตราเปอร์เซ็นต์ (พระราชบัญญัติธุรกิจ, 16 พฤษภาคม 2548 : หน้า 1) การจัดเก็บของบริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ ได้เป็นแนวทางให้กับค่ายเพลงอีกหลายค่ายในการจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์เพลง โดยเฉพาะค่ายใหญ่อีกหนึ่งค่ายอย่าง บริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีวิธีการจัดเก็บในรูปแบบเดียวกัน ซึ่งการจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์เพลงของทั้งสองบริษัทได้ส่งผลต่อต้นทุนการผลิตรายการเพลงทางวิทยุของบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ดังที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงของไทย โดยเฉพาะในส่วนของธุรกิจรายการเพลง (สถานีเพลง) ที่ออกอากาศในเขตกรุงเทพฯ นั้น มีการเปลี่ยนแปลง (Dynamic) อยู่ตลอดเวลา ซึ่งส่งผลต่อบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงวิทยุ ทางด้านการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางการตลาดที่สูงมาก ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยหลายๆปัจจัย ทั้งการออกกฎหมายหรือกฎระเบียบควบคุมและนโยบายสาธารณะ อย่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ในมาตรา 40 ซึ่งส่งผลต่อโครงสร้างการประกอบธุรกิจสื่อวิทยุโดยรวม ในแง่ของกรรมสิทธิ์ การครอบครองคลื่นความถี่วิทยุ รวมทั้งความล่าช้าในการจัดตั้งกสช. ซึ่งก่อให้เกิดภาวะสูญญากาศ และเกิดการช่วงชิงโอกาสในการประกอบธุรกิจทั้งจากบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ รวมถึงหน่วยงานของรัฐที่เป็นเจ้าของสถานีวิทยุ. การจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์เพลงของค่ายเพลงและการขึ้นเช่าสถานีของเจ้าของสถานีวิทยุ ทำให้บริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุต้องแบกรับภาวะต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น

นอกจากนี้ ยังมีในเรื่องของการเปิดเสรีทางการค้า (Free market) ซึ่งเปิดโอกาสให้บริษัทต่างประเทศเข้ามาร่วมลงทุนในธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงของไทย เช่น บริษัท เวอร์จิน บีอีซี-เทโรเรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่าง บริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) กับบริษัท เวอร์จิน เรดิโอ (เอเชีย) จำกัด ซึ่งมีบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศอังกฤษ, ภาวะ

เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศซึ่งมีผลต่อการลงโฆษณาผ่านสื่อของบริษัทเจ้าของสินค้าหรือบริษัทโฆษณา, ความต้องการของกลุ่มผู้ฟังที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

จากที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า บริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการวิทยุรายใหญ่ล้วนแล้วแต่เป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลง ซึ่งมีบริษัทแม่เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจสื่อและธุรกิจบันเทิงประเภทอื่นด้วย (Multi-media Firm) นอกเหนือจากการประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุซึ่งในปัจจุบัน ประกอบด้วย 4 บริษัท ได้แก่

1. บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) (เดิมชื่อบริษัท เอ-ไทม์ มีเดีย จำกัด ก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2532 โดยผลิตรายการวิทยุรายการแรก คือ รายการร่วมไม้ร่วมทาง) เป็นบริษัทในเครือของบริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินการประกอบธุรกิจเพลงรายใหญ่ของประเทศไทย และเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจบันเทิงครบวงจร ทั้งธุรกิจเพลง สื่อวิทยุ โทรทัศน์ สิ่งพิมพ์และภาพยนตร์ (คุณภาพแสดงโครงสร้างบริษัทได้ในบทที่ 4) โดยบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจสื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อสร้างสรรค์และบริหารงานกิจกรรม ได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2545 และได้เข้ามาเป็นผู้ประกอบธุรกิจรายการวิทยุแทนบริษัท เอ-ไทม์ มีเดีย จำกัด ซึ่งมีนายไพบุลย์ ดำรงชัยธรรม ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริษัท และมีนางสายทิพย์ มนตรีกุล ณ อยุธยา ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ

2. บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด เป็นบริษัทในเครือของบริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินการประกอบธุรกิจเพลงรายใหญ่รายหนึ่งของประเทศไทย และเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจบันเทิงครบวงจร ทั้งธุรกิจเพลง สื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ และสื่อสิ่งพิมพ์ (คุณภาพแสดงโครงสร้างบริษัทได้ในบทที่ 5) โดยบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด เปิดตัวอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2542 โดยมีคุณสุระชาติ ตั้งตระกูล ดำรงตำแหน่งเป็น กรรมการผู้จัดการ

3. บริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด เป็นบริษัทในเครือบริษัท คลิก เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจสื่อ ได้แก่ สื่อวิทยุ โทรทัศน์ และสิ่งพิมพ์ โดยบริษัท คลิก เรดิโอ เริ่มก่อตั้งเมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2542 จากกลุ่มคนที่ทำงานวิทยุ ได้แก่ คุณชเจนทร์ คำนวน ผู้ที่อยู่ในธุรกิจวิทยุและนิตยสารมานาน และเป็นผู้ถือสัมปทานคลื่นวิทยุ, คุณวนิดา วรรณศิริกุล ผู้ที่อยู่ในวงการวิทยุมานานตั้งแต่ยุคของบริษัท ไรต์สปอต, คุณวาสนพงษ์ วิชัยยะ ผู้ทำงานด้านการตลาด



โดยมีชื่อเสียงในช่วงที่ทำงานกับบริษัท มีเดีย พลัส และคุณยุทธนา บุญอ้อม ศิลปินและครีเอทีฟที่มีชื่อเสียงโด่งดังมากับบริษัท เอ-ไทม์ มีเดีย ซึ่งทั้งหมดได้มารวมตัวกันที่บริษัท บีเอ็นที ก่อนที่จะย้ายออกมาด้วยสาเหตุความขัดแย้งภายในบริษัท

4. บริษัท เวอร์จิน บีบีซี-เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างบริษัท เวอร์จิน เรดิโอ (เอเชีย) จำกัด กับบริษัท บีบีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) (บริษัทในเครือของบริษัท บีบีซี เวิลด์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจบันเทิงรายใหญ่รายหนึ่งของไทย โดยเฉพาะธุรกิจรายการโทรทัศน์) (ดูภาพแสดงโครงสร้างบริษัทได้ในบทที่ 7) โดยก่อตั้งขึ้นในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2545 และมีคุณเชษฐ มังคโลดม เป็นกรรมการผู้จัดการ ซึ่งบริษัท เวอร์จิน บีบีซี-เทโร ได้ทำการร่วมมือกับบริษัท ยูแอนดีไอ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัท บีบีซี เวิลด์ ที่ดำเนินธุรกิจผลิตรายการวิทยุมาก่อนหน้านี้ โดยบริษัท เวอร์จิน บีบีซี-เทโร ได้เข้ามาให้บริการด้านคำปรึกษาและพัฒนารายการ สำหรับสถานีวิทยุที่บริษัท ยูแอนดีไอ คอร์ปอเรชั่น และบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ได้รับสัมปทานให้ดำเนินการผลิตรายการวิทยุ

บริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุทั้ง 4 บริษัทดังกล่าว ได้ทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ (สถานีเพลง/Music-Format Station) เพราะต่างก็มุ่งตอบสนองกลุ่มผู้ฟังกลุ่มเดียวกัน ซึ่งก็ได้แก่ กลุ่มวัยรุ่นและวัยทำงานตอนต้น ทำให้บริษัทเหล่านี้ต้องพัฒนาตนเองทางด้านกลยุทธ์การบริหารและการผลิตรายการ ทั้งทางด้านรูปแบบรายการซึ่งในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะเป็นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) มากขึ้น ตลอดจนการส่งเสริมการตลาด และด้านเทคโนโลยี (จากระบบ Analog เข้าสู่ระบบ Digital)

จึงเป็นที่น่าสนใจศึกษาว่า บริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงรายใหญ่แต่ละรายในธุรกิจสื่อวิทยุมีแนวทางในการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลง เพื่อรับมือกับสภาวะการแข่งขันและความไม่แน่นอนของสภาวะทางการตลาดที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ตลอดจนการวางแนวทางการบริหารหลังจากที่มีการแต่งตั้ง กสช. ซึ่งทำให้เกิดการจัดสรรคลื่นความถี่วิทยุอย่างไร จากนั้นนำมาศึกษาเปรียบเทียบในแต่ละบริษัทเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจลักษณะการประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุท่ามกลางสภาวะทางการตลาดในปัจจุบันให้เห็นเด่นชัดมากขึ้น ตลอดจนเป็นแนวทางให้กับผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงวิทยุ รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจถึงธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงหลังจากที่มีการจัดสรรคลื่นความถี่วิทยุในอนาคตอันใกล้

## ปัญหานำวิจัย

1. บริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ มีโครงสร้างการบริหารจัดการธุรกิจสื่อวิทยุและการดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุ อย่างไร
2. แนวทางในการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุ ของบริษัทผู้ประกอบการ ภายใต้สภาวะทางการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุ เป็นอย่างไร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาโครงสร้างการบริหารจัดการธุรกิจสื่อวิทยุ และการดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุ ของบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุ ของบริษัทผู้ประกอบการ ภายใต้สภาวะทางการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุ

## ข้อสันนิษฐาน

กลยุทธ์การบริหารจัดการของบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาวะทางการตลาดธุรกิจสื่อวิทยุ ซึ่งเกิดจากปัจจัยเงื่อนไขทางด้านนโยบายสาธารณะ สภาวะการแข่งขันทางด้านตลาดโฆษณา เทคโนโลยี ตลอดจนความต้องการของผู้บริโภค

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลง ภายใต้สภาวะทางการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียง” กำหนดขอบเขตทำการศึกษาเฉพาะบริษัทผู้ประกอบธุรกิจสื่อวิทยุรายใหญ่ ที่ผลิตรายการเพลงทางวิทยุที่มีลักษณะการเปิดเพลงในแนวเพลงไทยสากล เพลงสากล หรือ/และเพลงไทยลูกทุ่ง และเป็นรายการที่มีลักษณะเปิดเพลงประเภทเดียวกันต่อเนื่องตลอดทั้งวัน (Continuous Music Form) หรือที่เรียกว่า สถานีเพลง (Music Format Station) รวมถึงมี

การออกอากาศหลักทางสถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม.ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงที่มีบทบาทสำคัญในตลาดธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุในปัจจุบัน ดังนี้

- 1.1 บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)
- 1.2 บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด
- 1.3 บริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด
- 1.4 บริษัท เวอร์จิน บีบีซี-เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด

2. ระยะเวลาที่ทำการศึกษา ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2547 - เดือนมกราคม พ.ศ. 2549 เนื่องจากปีพ.ศ. 2547 เป็นช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาวะทางการตลาดอย่างมาก ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบายของหน่วยงานของรัฐที่เป็นเจ้าของสถานีวิทยุ ในการนำสถานีวิทยุที่เคยให้บริษัทเอกชนดำเนินการมาดำเนินการเอง การขึ้นค่าเช่าสถานีวิทยุ การจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์เพลงของบริษัทผู้ประกอบธุรกิจเพลง ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. กลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลง หมายถึง แนวทางในการวางโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ และแนวทางในการจัดการรายการเพลงทางวิทยุของของบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุแต่ละราย

2. สภาวะทางการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียง หมายถึง สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดระหว่างบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ในธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ

3. ตลาดสื่อวิทยุกระจายเสียง หมายถึง ลักษณะที่บริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการวิทยุได้รับผลประโยชน์จากการผลิตและให้บริการรายการวิทยุ จากตลาดผู้บริโภค ซึ่งก็คือ ผู้ฟังรายการวิทยุ และตลาดโฆษณา

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อสะท้อนให้เห็นกลยุทธ์การบริหารจัดการของผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ตั้งแต่โครงสร้างการบริหารธุรกิจสื่อวิทยุและการดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุ ตลอดจนแนวทางในการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุของแต่ละบริษัท

ภายใต้สภาวะทางการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียง รวมถึงปัจจัยเงื่อนไขที่มีผลต่อการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุ

2. เพื่อเป็นประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการธุรกิจเกี่ยวกับรายการเพลงทางวิทยุ สามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการดำเนินงาน หรือผู้ที่สนใจโดยทั่วไปได้มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องธุรกิจรายการเพลง ตลอดจนกลยุทธ์การบริหารจัดการของบริษัทผู้ประกอบการรายการเพลงทางวิทยุ

3. นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการของรายการวิทยุรูปแบบอื่นต่อไป