

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลง ภายใต้สภาวะทางการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียง มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาโครงสร้างการบริหารธุรกิจสื่อวิทยุและการดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุ ตลอดจนแนวทางในการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุ ของบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาวะทางการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียง โดยผู้วิจัยได้เลือกศึกษาบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุที่มีบทบาทสำคัญในตลาดธุรกิจสื่อวิทยุ จำนวน 4 ราย ได้แก่ บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน), บริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค จำกัด, บริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด และบริษัท เวอร์จิน บีบีซี-เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารระดับสูง พร้อมด้วยผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการและโปรดิวเซอร์รายการของบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ

โดยการศึกษาครั้งนี้ สามารถวิเคราะห์ผลการวิจัยได้เป็น 3 ประเด็นหลัก คือ 1. โครงสร้างการบริหารธุรกิจสื่อวิทยุ 2. การดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุของบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ และ 3. แนวทางในการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุของบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ภายใต้สภาวะทางการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุ ซึ่งสามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

#### 8.1 โครงสร้างการบริหารธุรกิจสื่อวิทยุของบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ

จากการศึกษาโครงสร้างการบริหารธุรกิจสื่อวิทยุของบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุทั้ง 4 บริษัท อันได้แก่ บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน), บริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค จำกัด, บริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด และบริษัท เวอร์จิน บีบีซี-เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุแต่ละราย มีโครงสร้างการบริหารธุรกิจสื่อวิทยุที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

8.1.1 บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจสื่อรายใหญ่ ซึ่งประกอบไปด้วยธุรกิจสื่อ 4 ประเภท ได้แก่ สื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อสร้างสรรค์ และบริหารงานกิจกรรม โดยเป็นบริษัทที่มีสถานภาพเป็นบริษัทมหาชน และอยู่ภายใต้บริษัทแม่ ซึ่งก็คือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่เป็นระบบ และมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน ดังจะเห็นได้จากส่วนของธุรกิจสื่อวิทยุ โดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ที่มีบริษัทที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการจำนวน 2 บริษัท นอกเหนือจากบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย ได้แก่ บริษัท เอ-โหม้ มีเดีย จำกัด (มีหน้าที่ในการประมูลสัมปทานคลื่นความถี่วิทยุ) และบริษัท เรดิโอ คอนเซ็ปต์ จำกัด (มีหน้าที่ในการบริหารจัดการด้านการตลาด และหาช่องทางการผลิตรายการวิทยุ)

8.1.2 บริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค จำกัด เป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นหน่วยธุรกิจหน่วยหนึ่งของบริษัทแม่ ซึ่งก็คือ บริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน) โดยมีจุดเริ่มต้นจากการเป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายเล็ก ก่อนจะเติบโตมาเป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายใหญ่ ด้วยการประสบความสำเร็จจากรายการเพลงทางวิทยุของบริษัท

8.1.3 บริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี-เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ที่เกิดจากการร่วมทุนระหว่างบริษัทผู้ประกอบธุรกิจสื่อและบันเทิงครบวงจรรายใหญ่ของไทย ได้แก่ บริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) (บริษัทในเครือบริษัท บีอีซี เวิลด์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท เวอร์จิ้น เรดิโอ (เอเชีย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารธุรกิจสื่อวิทยุจากต่างประเทศ โดยการดำเนินธุรกิจของบริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี-เทโร เป็นลักษณะของการให้คำปรึกษาและพัฒนารายการ สำหรับสถานีวิทยุที่บริษัท ยูแอนดีไอ คอร์ปอเรชั่น และบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัท บีอีซี เวิลด์ ได้รับสัมปทานให้ดำเนินการผลิตรายการวิทยุ

8.1.4 บริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด เป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายเล็ก ที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นการร่วมทุนกับบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายอื่น อันได้แก่ บริษัท วี อาร์ วัน และมีบริษัทแม่เป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจสื่อ ซึ่งก็คือ บริษัท คลิก เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด

ลักษณะโครงสร้างการบริหารธุรกิจสื่อวิทยุของบริษัทผู้ประกอบการเพลงทางวิทยุที่แตกต่างกันดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงให้เห็นถึงความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจของบริษัทผู้ประกอบการเพลงทางวิทยุต่างๆ โดยเฉพาะบริษัทผู้ประกอบการเพลงทางวิทยุรายใหญ่ ที่มีบริษัทแม่เป็นบริษัทผู้ประกอบการเพลงและธุรกิจบันเทิงครบวงจร ซึ่งในที่นี้ ประกอบด้วย บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน), บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด เนื่องจากมีวัตถุดิบเพลงที่เป็นของตนเอง หรืออย่างบริษัท เวอร์จิน บีอีซี-เทโร ที่เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างบริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) กับบริษัท เวอร์จิน เรดิโอ (เอเชีย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่ มีเงินลงทุนสูงและมีธุรกิจอื่น ๆ สนับสนุน รวมทั้งมีความเชี่ยวชาญการดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุจากต่างประเทศ โดยเฉพาะในส่วนของ การขอสัมปทานสถานีวิทยุ เนื่องจากบริษัทแม่ของบริษัทผู้ประกอบการเพลงทางวิทยุทั้ง 3 บริษัทข้างต้น มีสายสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานของรัฐที่เป็นเจ้าขอลิขิตความถี่วิทยุ ต่างจากบริษัทผู้ประกอบการเพลงทางวิทยุรายเล็ก ที่มีเงินลงทุนที่น้อยกว่า รวมถึงไม่มีวัตถุดิบเพลงเป็นของตนเอง จึงเสียเปรียบในการดำเนินธุรกิจ

ทั้งนี้ โครงสร้างการบริหารธุรกิจสื่อวิทยุของบริษัทผู้ประกอบการเพลงทางวิทยุที่แตกต่างกันข้างต้น ยังส่งผลต่อการดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการที่แตกต่างกัน ทั้งทางด้านจำนวนรายการและรูปแบบรายการ ดังจะอธิบายเป็นลำดับต่อไป

## 8.2 การดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุ ของบริษัทผู้ประกอบการเพลงทางวิทยุ

จากการศึกษาในส่วนของ การดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการของบริษัทผู้ประกอบการเพลงทางวิทยุทั้ง 4 ราย สามารถสรุปรายการเพลงทางวิทยุของแต่ละบริษัทดำเนินการผลิตในปัจจุบัน ได้ดังต่อไปนี้

8.2.1 บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ดำเนินการผลิตรายการเพลงทางวิทยุจำนวนทั้งสิ้น 5 รายการ ได้แก่ Peak FM 88.0, Hot Wave 91.5, Banana FM 89.0, EFM 93.5 และ Green Wave 106.5

8.2.2 บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด ดำเนินการผลิตรายการเพลงทางวิทยุจำนวนทั้งสิ้น 4 รายการ ได้แก่ FM Max 88.5, Mix FM 90.0, Cool FM 93.5 และ Life FM 106.0

8.2.3 บริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด ดำเนินการผลิตรายการเพลงทางวิทยุจำนวนทั้งสิ้น 2 รายการ ได้แก่ Get 102.5 และ Fat Radio 104.5

8.2.4 บริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี-เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด ดำเนินการผลิตรายการเพลงทางวิทยุจำนวนทั้งสิ้น 3 รายการ ได้แก่ Virgin Hitz 95.5, Virgin Soft 103.0 และ Easy FM 105.5

โดยในที่นี้ สามารถสรุปรูปแบบการเปิดเพลงและลักษณะของกลุ่มผู้ฟังรายการของรายการเพลงทางวิทยุของบริษัทผู้ประกอบการรายการเพลงทางวิทยุทั้ง 4 รายการ ได้ดังตารางที่ 8.1



ตารางที่ 8.1 แสดงการเปรียบเทียบรายการเพลงทางวิทยุของบริษัทผู้ประกอบการรายการเพลงทางวิทยุ 4 บริษัท แบ่งตามอายุของกลุ่มผู้ฟังและแนวเพลงที่เปิดในรายการ

บริษัทผู้ประกอบการรายการเพลง	วัยรุ่น อายุ 12-24 ปี		นักศึกษา อายุ 15-25 ปี		วัยทำงาน อายุ 18-35ปี		ผู้ใหญ่ อายุ 25-45 ปี	
	CHR	Easy Listening	CHR	Easy Listening	CHR	Easy Listening	CHR	Easy Listening
1. บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)	Hot Wave 91.5			Peak FM 88.0		Banana FM 89.0 ----- EFM 93.5		Green Wave 106.5
2. บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด	FM Max 88.5				Mix 90.0 (Hot AC)	Cool FM 93.0		Life FM 106.0
3. บริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด			Fat Radio 104.5		Get 102.5			
4. บริษัท เวอร์จิน บีอีซี-เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด			Virgin Hitz 95.5			Virgin Soft 103.0 ----- Easy FM 105.5		

จากตารางที่ 8.1 จะเห็นได้ว่า รายการเพลงทางวิทยุทั้งหมด 14 รายการของบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุทั้ง 4 บริษัท มีกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายตั้งแต่วัยรุ่นตอนต้น จนถึงวัยทำงาน และมีรูปแบบรายการเพลงที่แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ตามแนวเพลงที่เปิดในรายการ ได้แก่

1. รายการเพลงที่เปิดเพลงในแนวอดนิยม (CHR) มีจำนวนทั้งสิ้น 6 รายการ โดยแบ่งเป็นรายการเพลงไทยสากลจำนวน 1 รายการ, รายการเพลงสากลจำนวน 1 รายการ และรายการเพลงที่เปิดเพลงไทยสากลและเพลงสากลจำนวน 4 รายการ

2. รายการเพลงที่เปิดเพลงในแนวฟังสบาย (Easy Listening) มีจำนวนทั้งสิ้น 8 รายการ โดยแบ่งเป็นรายการเพลงไทยสากลจำนวน 7 รายการ และรายการเพลงสากล 1 รายการ

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายของรายการเพลงทุกรายการ นอกจากนี้ยังพบว่า ภายในตลาดธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุในปัจจุบัน บริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุมักดำเนินการผลิตรายการเพลงที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ทั้งทางด้านแนวเพลงที่เปิดในรายการและวิธีการนำเสนอ โดยเฉพาะในส่วนของรายการเพลงที่เปิดเพลงไทยสากลในแนว Easy Listening ซึ่งมีรูปแบบการนำเสนอเพลงแบบต่อเนื่อง ดีเจพูดน้อย รวมถึงรายการเพลงที่เปิดเพลงในแนว CHR ที่มีลักษณะการเปิดเพลงที่เปิดทั้งเพลงไทยสากลและเพลงสากลเกือบทั้งหมด ยกเว้นบริษัท คลิก เเรดิโอ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายเล็ก ที่มีรูปแบบรายการเพลงทางวิทยุที่แตกต่างจากบริษัทอื่น

นอกจากนี้ บริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายใหญ่ ที่มีบริษัทแม่เป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจเพลง อันได้แก่ บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) และบริษัท สกาย-ไฮเน็ทเวิร์ค จำกัด มีลักษณะการนำวัตถุดิบเพลงจากบริษัทแม่มาใช้ ดังจะพิจารณาได้จากการเปิดเพลงของรายการเพลงทางวิทยุทุกรายการของทั้งสองบริษัทใน 1 ชั่วโมง (Hot Clock) ที่มีสัดส่วนการเปิดเพลงของบริษัทแม่เกือบ 100%

จากการจัดวางโครงสร้างการบริหารธุรกิจสื่อวิทยุและการดำเนินงานทางด้านการผลิต รายการของบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุทั้ง 4 ราย ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าตลาดธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุในปัจจุบัน จำกัดอยู่กับบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายใหญ่เพียงไม่กี่ราย และแต่ละรายก็มีจำนวนรายการหรือสถานีจำนวนหลายรายการ โดยแต่ละรายการก็มีลักษณะของรายการและกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายที่คล้ายคลึงกัน ทั้งนี้ ยังมีแนวโน้มการรวมตัวกันของบริษัทผู้

ประกอบธุรกิจสื่อวิทยุ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ได้แก่ กรณีของบริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด กับบริษัท วี อาร์ วัน จำกัด และการร่วมมือกันในระดับนานาชาติของบริษัทผู้ประกอบการธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ตามกระแสโลกาภิวัตน์ อย่างกรณีของบริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี-เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Albarran (2001) เกี่ยวกับแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารจัดการขององค์กรผู้ผลิตสื่อวิทยุและโทรทัศน์ในศตวรรษที่ 21

### 8.3 แนวทางในการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุ ของบริษัทผู้ประกอบการธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ภายใต้สภาวะทางการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียง

จากแนวความคิดของ McQuail (2000) และ Sherman (1995) ที่เกี่ยวกับองค์กรผู้ผลิตสื่อ ภายใต้แรงผลักดันทางสังคม แสดงให้เห็นว่าองค์กรผู้ผลิตสื่อมวลชนนั้น ต้องดำเนินอยู่ท่ามกลางแรงผลักดันต่างๆทางสังคม (Social Pressure) ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Pressure) การเมือง (Political Pressure) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนแรงผลักดันจากภายในตัวองค์กรเอง ซึ่งแรงผลักดันต่างๆเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานขององค์กรผู้ผลิตสื่อมวลชน เช่นเดียวกับแนวความคิดของ Hendricks (1995) ที่เกี่ยวกับโครงสร้างและการพัฒนาตลาดของอุตสาหกรรมสื่อ โดยได้กล่าวไว้ว่า สภาวะการณ์ทางการตลาด (Market Situation) ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Dynamic) เป็นแรงผลักดันให้เกิดพัฒนาการทางการตลาด (Forces determining market development) เพื่อสร้างความน่าสนใจของสื่อ องค์กรผู้ผลิตสื่อจำเป็นต้องมีการพัฒนา ปรับปรุง การผลิตรายการด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ ตลอดจนการประสานระหว่างโครงสร้างภายในและภายนอกบริษัท

ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ในช่วงปีพ.ศ. 2547-2549 สภาวะทางการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุในไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงระหว่างบริษัทผู้ประกอบการธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ โดยเฉพาะบริษัทผู้ประกอบการรายการเพลงทางวิทยุรายใหญ่ในตลาด ทั้งในด้านการช่วงชิงสัมปทานคลื่นและการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด โดยการศึกษาครั้งนี้ สามารถสรุปการเปลี่ยนแปลงของสภาวะทางการตลาดธุรกิจสื่อวิทยุ ที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการของบริษัทผู้ประกอบการรายการเพลงทางวิทยุ ได้เป็น 6 ประเด็นหลักๆ ได้แก่

1. ความไม่แน่นอนของการต่ออายุสัมปทานสถานีวิทยุ ซึ่งมีสาเหตุมาจากความล่าช้าในกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.)
2. การแข่งขันในตลาดธุรกิจสื่อวิทยุ ที่มีบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายใหญ่หลายราย
3. การเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมการใช้สื่อของกลุ่มผู้ซื้อสื่อโฆษณา โดยในปัจจุบันกลุ่มผู้ซื้อสื่อโฆษณาได้หันไปให้ความนิยมกับสื่อประเภทอื่นที่มีประสิทธิภาพและราคาถูกกว่าสื่อวิทยุ
4. การเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมการฟังเพลงของกลุ่มผู้ฟังรายการ โดยจะเห็นได้ว่าในปัจจุบัน กลุ่มผู้ฟังรายการได้ให้ความสนใจกับแนวเพลง Easy Listening มากกว่าแนวเพลงประเภทอื่น รวมถึงไม่ค่อยให้ความสนใจในการนำเสนอรายการในส่วนอื่นๆ นอกเหนือจากเพลงและการจัดกิจกรรมและการแข่งขันชิงรางวัล
5. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงจากยุคอะนาล็อก (Analog) เข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital)
6. การจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์เพลงที่เปิดในรายการเพลงทางวิทยุ จากบริษัทผู้ประกอบธุรกิจเพลง หรือที่เรียกว่า ค่ายเพลง โดยเฉพาะบริษัทผู้ประกอบธุรกิจยักษ์ใหญ่ของไทย 2 ราย ได้แก่ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) และบริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน)

ด้วยสภาวะทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น ได้ส่งผลต่อบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุทั้ง 4 ราย ทำให้บริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุทั้ง 4 บริษัท ต้องหาแนวทางในการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุ แต่ด้วยการจัดวางโครงสร้างการบริหารธุรกิจสื่อวิทยุและการดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุ ที่แตกต่างกันในแต่ละบริษัท ส่งผลทำให้บริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุแต่ละราย มีแนวทางในการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุที่แตกต่างกัน ซึ่งจากการศึกษา สามารถสรุปแนวทางในการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1.



แนวทางในการวางโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ และ 2. แนวทางในการจัดการรายการเพลงทางวิทยุ ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังต่อไปนี้

### 8.3.1 แนวทางในการวางโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ

จากการศึกษาแนวทางในการวางโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ของบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุทั้ง 4 ราย พบว่า บริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายใหญ่และรายเล็ก จะมีแนวทางในการวางโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุที่แตกต่างกัน โดยในส่วนของบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายใหญ่ สามารถสรุปแนวทางในการวางโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ได้ดังนี้

1. การวางโครงสร้างให้เป็นระบบสากล โดยมีการแบ่งแยกฝ่ายดูแลรับผิดชอบงานที่ชัดเจน เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการขยายสายธุรกิจหรือดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุโดยตรงและโดยอ้อม อย่างเช่น กรณีของบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ที่ได้ดำเนินการผลิตและออกอากาศรายการข่าว Open Radio ทางสถานีวิทยุ เอฟเอ็ม 94.0 โดยผ่านบริษัท โอเพ่น เรดิโอ จำกัด หรือการขยายสายธุรกิจสื่อสร้างสรรค์และบริหารงานกิจกรรม เพื่อหารายได้ชัดเจนรายได้หลักจากธุรกิจสื่อวิทยุ และกรณีของบริษัท สกาย-ไอเน็ตเวิร์ค จำกัด ที่ผลิตรายการข่าวต้นชั่วโมงให้กับกองทัพบก โดยออกอากาศผ่านทางสถานีวิทยุ กองทัพบกทั่วประเทศ

2. การพัฒนาทางด้านการบริหารจัดการทางการตลาด โดยเฉพาะในเรื่องของการทำวิจัย สํารวจเพลงที่ได้รับความนิยม และการส่งเสริมการขายไปยังกลุ่มผู้ฟังรายการและกลุ่มผู้ซื้อสื่อโฆษณา

3. การให้ได้มาซึ่งสัมปทานสถานีวิทยุ เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ด้วยสภาวะความไม่แน่นอนของการต่ออายุสัมปทานสถานีวิทยุ

ส่วนบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายเล็ก สามารถสรุปแนวทางในการวางโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ได้ดังนี้

1. การหาพันธมิตรทางธุรกิจ ในลักษณะของการร่วมทุน เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับบริษัท โดยบริษัท คลิก เรดิโอ ได้ร่วมลงทุนกับบริษัทผู้ประกอบธุรกิจสื่อ ที่มีบริษัทผู้ประกอบธุรกิจสื่อวิทยุในเครือ

2. การดำเนินธุรกิจอื่นร่วมกับการดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุ เพื่อหารายได้ส่วนเพิ่ม และเป็นการสนับสนุนธุรกิจสื่อวิทยุอีกทางหนึ่ง

### 8.3.2 แนวทางในการจัดการรายการเพลงทางวิทยุ

จากการศึกษา พบว่า บริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายใหญ่ ดำเนินการผลิตรายการที่มีรูปแบบรายการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเกือบทุกบริษัท โดยจะเป็นรายการที่เปิดเพลงในแนว CHR และ Easy Listening และมีลักษณะการเปิดเพลงต่อเนื่อง รวมถึงการให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมและการแข่งขันชิงรางวัลที่มีความน่าสนใจ ประกอบกับมูลค่าของของรางวัลที่สูง โดย บริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุที่มีบริษัทแม่เป็น บริษัทผู้ประกอบธุรกิจเพลงอย่างบริษัท จีเอ็มเอ็ม บีเอ็ม และบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จะมีการนำเอาวัตถุดิบทางด้านเพลงจากบริษัทแม่ของตนมาใช้ในการดำเนินการผลิตรายการ ในสัดส่วนที่มากกว่าบริษัทคู่แข่ง ซึ่งต่างจากบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายเล็ก ที่ดำเนินการผลิตรายการที่มีรูปแบบเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ และเจาะจงกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นวิธีการหาช่องว่างทางการตลาด เนื่องจากกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายส่วนใหญ่ในตลาด มีกลุ่มบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายใหญ่แข่งขันกันอยู่

#### ข้อจำกัดที่พบในการวิจัย

1. การปิดกั้นข้อมูลจากบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ เนื่องจากสภาวะทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทำให้บริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุทั้ง 4 บริษัท ต้องสงวนข้อมูลในการให้สัมภาษณ์ เพราะกลัวว่าถ้าข้อมูลบางส่วนหลุดออกสู่สาธารณะ อาจทำให้ทางบริษัทเสียเปรียบคู่แข่งได้ โดยเฉพาะในส่วนของ การวางกลยุทธ์การดำเนินงาน ตลอดจนโครงสร้างการบริหารจัดการ ทำให้ทางผู้วิจัยต้องพยายามเรียงเรียงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาประกอบกับข่าวสารข้อมูลที่นำเสนอออกสื่อทั้งสื่อหนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต และโทรทัศน์



2. สภาวะการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้การเก็บข้อมูลจำนวนมาก รวมทั้งต้องประสบปัญหาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนข้อมูลในงานวิจัยอยู่ตลอดเวลา

#### ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาที่บริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายใหญ่ในตลาด เนื่องจากมีบทบาทและได้รับผลกระทบจากสภาวะการตลาดที่เปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก จึงทำให้เห็นถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ชัดเจน

แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับตลาดธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ตลอดจนรายการวิทยุอื่นๆ ยังประกอบด้วยผู้ประกอบธุรกิจรายย่อย ซึ่งน่าจะได้รับผลกระทบจากสภาพการแข่งขันและความไม่แน่นอนของตลาดไม่น้อยไปกว่าบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายใหญ่ จึงเป็นที่น่าศึกษาอย่างยิ่งว่า ผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ตลอดจนผู้ประกอบธุรกิจรายการวิทยุอื่นๆ มีแนวทางในการจัดวาง โครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินงาน ตลอดจนแนวทางในการจัดการผลผลิตรายการเพลงและรายการวิทยุอื่นๆอย่างไร ภายใต้สภาวะทางการตลาดที่แข่งขันรุนแรงในปัจจุบัน