

บทที่ 4

สภาพธุรกิจและปัญหาของผู้ประกอบธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุ ในจังหวัดเชียงใหม่

การศึกษาเรื่อง "ปัญหาที่เกิดขึ้นของผู้ประกอบธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่" ได้เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจ้าของเวลาซึ่งเป็นหัวหน้าสถานีวิทยุ จำนวน 7 ราย เจ้าของเวลาที่เป็นผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุ จำนวน 11 ราย บริษัทตัวแทนโฆษณา จำนวน 4 รายและผู้จัดรายการรายย่อย จำนวน 28 ราย รวมทั้งหมด 50 ราย ตามรายละเอียดในบทที่ 1

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ในบทนี้จะแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาแบบวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยแยกเป็นส่วน ๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพธุรกิจของธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่ แบ่งออกเป็น 5 ประเด็น ได้แก่ 1) คู่แข่งขันรายใหม่ 2) อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค 3) อำนาจการต่อรองของผู้ขาย 4) การทดแทนของสื่อโฆษณาประเภทอื่น ๆ 5) ภาวะการแข่งขันระหว่างองค์การ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา แนวทางการแก้ไขปัญหาและผลของการแก้ไขปัญหามหาของธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่ แบ่งออกเป็นปัญหาใน 2 ลักษณะ ได้แก่

1. ปัญหาที่เกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงหรือปัจจัยภายนอกกิจการ
 2. ปัญหาที่เกิดจากปัจจัยด้านการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกิจการหรือปัจจัยภายในกิจการ
- ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะแสดงแยกตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

1. เจ้าของเวลา

1.1 สถานีวิทยุ

1.2 บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุ แบ่งออกเป็น ระบบเอ.เอ็ม. และเอฟ.เอ็ม.

2. บริษัทตัวแทนโฆษณา

3. ผู้จัดรายการรายย่อย

หมายเหตุ จากการศึกษ พบว่า สภาพธุรกิจและปัญหาที่เกิดขึ้นของสถานีวิทยุ บริษัทตัวแทนโฆษณาและผู้จัดรายการรายย่อยในระบบเอ.เอ็ม. และเอฟ.เอ็ม. ไม่แตกต่างกันมีเพียงบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุเท่านั้นที่มีความแตกต่างกันจึงแยกผลการศึกษาเฉพาะบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุออกเป็นระบบเอ.เอ็ม. กับระบบเอฟ.เอ็ม.

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด จำนวน 50 ราย ประกอบด้วย

หัวหน้าสถานีวิจัย 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 14 ของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี 3 ราย ระดับปริญญาตรี 3 ราย และระดับสูงกว่าปริญญาตรี 1 ราย มีประสบการณ์ในการทำงานด้านสื่อโฆษณาทางวิทยุ 1-4 ปี 3 ราย 5-8 ปี 2 ราย และมากกว่า 8 ปี 2 ราย

ผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิจัยระบบเอ.เอ็ม. 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 10 ของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี 3 ราย และระดับปริญญาตรี 2 ราย มีประสบการณ์ในการทำงานด้านสื่อโฆษณาทางวิทยุ 1-4 ปี 3 ราย และ 5-8 ปี 2 ราย

ผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิจัยระบบเอฟ.เอ็ม. 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 12 ของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี 5 ราย และระดับสูงกว่าปริญญาตรี 1 ราย มีประสบการณ์ในการทำงานด้านสื่อโฆษณาทางวิทยุ 5-8 ปี 4 ราย และมากกว่า 8 ปี 2 ราย

ผู้จัดการฝ่ายสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณา 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 8 ของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี 4 ราย มีประสบการณ์ในการทำงานด้านสื่อโฆษณาทางวิทยุ 5-8 ปี 2 ราย และมากกว่า 8 ปี 2 ราย

ผู้จัดการผู้จัดรายการรายย่อย 28 ราย คิดเป็นร้อยละ 56 ของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี 3 ราย ระดับปริญญาตรี 23 ราย และระดับสูงกว่าปริญญาตรี 2 ราย มีประสบการณ์ในการทำงานด้านสื่อโฆษณาทางวิทยุ 1-4 ปี 4 ราย 5-8 ปี 7 ราย และมากกว่า 8 ปี 17 ราย

ดูรายละเอียดจากตารางที่ 1 2 และ 3 ในภาคผนวก ค

ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพธุรกิจ ปัญหา แนวทางการแก้ไขปัญหาและผลของการแก้ไขปัญหาของผู้ประกอบธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่

1. เจ้าของเวลา

1.1 สถานีวิทยุ

สภาพธุรกิจของสถานีวิทยุ

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกหัวหน้าสถานีวิทยุ มีความคิดเห็น ในเรื่องของคู่แข่งชั้นรายใหม่ของสถานีวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่ว่า การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่นั้นยากเพราะรัฐบาลไม่มีนโยบายที่จะให้มีคลื่นวิทยุใหม่เพิ่มขึ้นมา (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 5 ในภาคผนวก ค) ประกอบกับขณะนี้กำลังอยู่ในช่วงดำเนินการจัดทำแผนแม่บทสื่อสารมวลชนและจัดทำพระราชบัญญัติจัดสรรคลื่นความถี่วิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงฉบับใหม่ ตามรัฐธรรมนูญมาตรา 40²¹ ทำให้หลักเกณฑ์ กฎระเบียบในการเข้ามาของสถานีวิทยุรายใหม่ยังไม่ชัดเจน ต้องรอให้การจัดทำพระราชบัญญัติจัดสรรคลื่นความถี่วิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงฉบับดังกล่าวเสร็จสิ้นจึงเปิดโอกาสให้สถานีวิทยุรายใหม่มีโอกาสเข้ามาได้ จึงพอสรุปได้ว่า คู่แข่งชั้นรายใหม่ของสถานีวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่เข้ามาในธุรกิจนี้ได้ยาก

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกหัวหน้าสถานีวิทยุ มีความคิดเห็น ในเรื่องของอำนาจการต่อรองของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุต่อสถานีวิทยุ (อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค) พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันเป็น 2 ประเด็น คือ 1) บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุมีอำนาจในการต่อรองกับสถานีวิทยุสูง โดยให้เหตุผลว่า สถานีวิทยุจะต้องอาศัยค่าซื้อเวลาจากบริษัทที่ได้รับสัมปทานเป็นรายได้ของทางสถานี 2) บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุมีอำนาจในการต่อรองกับสถานีวิทยุต่ำ เนื่องจาก บริษัทเอกชนที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุจะต้องทำตามเงื่อนไขในสัญญาและระเบียบข้อบังคับของทางสถานี มิฉะนั้นทางสถานีวิทยุมีสิทธิที่จะยกเลิกสัญญาสัมปทานได้ (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 6 ในภาคผนวก ค) ตามลำดับ เพราะคลื่นวิทยุั้นหน่วยราชการต่าง ๆ เท่านั้นที่จะมีสิทธิขอเป็นเจ้าของคลื่นความถี่จากกรมไปรษณีย์โทรเลข บริษัทเอกชนทั่วไปไม่สามารถเป็นเจ้าของได้ ทำได้เพียงมาประมูลเป็นผู้รับสัมปทานต่อจากสถานีวิทยุเท่านั้น อีกทั้งจำนวนของบริษัทเอกชนที่ต้องการเข้ามาประมูลเป็นผู้รับสัมปทานในแต่ละสถานีวิทยุมีมากกว่า 1 รายแต่จะมีผู้ที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุเพียงบริษัทเดียวเท่านั้น

²¹ _____, "ทบทวนข้อกฎหมายวิทยุ 523 แห่งคืนรัฐ", ประชาชาติธุรกิจ ฉบับวันที่ 21 กันยายน 2541, หน้า 4.

เมื่อผลิตภัณฑ์ของสถานีวิทย์ อันได้แก่ ช่วงเวลาเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างไปจากผลิตภัณฑ์ทั่วไป คือ ไม่สามารถเป็นเจ้าของได้โดยง่ายแต่เป็นผลิตภัณฑ์ที่รัฐเป็นเจ้าของ จึงพอสรุปได้ว่า บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทย์มีอำนาจการต่อรองกับสถานีวิทย์ต่ำเพื่อที่จะได้รับสัมปทานจากสถานีวิทย์

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกหัวหน้าสถานีวิทย์ มีความคิดเห็น ในเรื่องของสื่อทดแทนของธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่ว่า สื่อโฆษณาประเภทอื่นไม่สามารถทดแทนสื่อโฆษณาทางวิทยุได้ เนื่องจาก สื่อวิทยุสามารถเข้าถึงประชาชนในจังหวัดเชียงใหม่ได้ดีกว่าสื่อโฆษณาประเภทอื่นและสื่อโฆษณาแต่ละประเภทจะมีคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละสื่อ ไม่สามารถทดแทนกันได้ (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 7 ในภาคผนวก ค) จากการวิจัยของอรอุมา ศรีพิทักษ์ และคณะ ในหัวข้อเรื่องธุรกิจการโฆษณาเชียงใหม่ ปัจจุบันและอนาคต พบว่า ในจังหวัดเชียงใหม่ สื่อวิทยุจัดได้ว่าเป็นสื่อที่ค่อนข้างจะมีบทบาทสำคัญมาก เนื่องจากในเชียงใหม่เองไม่มีสื่อโทรทัศน์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นสื่อที่ใช้ได้ผลที่สุด²² ประกอบกับการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทนจะเกิดจากราคาของสื่อวิทยุแพงเกินไป ผู้ซื้อจึงจะไปแสวงหาสื่อโฆษณาประเภทอื่นมาทดแทน แต่ในความเป็นจริงราคาของสื่อวิทยุจะมีราคาถูกกว่าสื่อโฆษณาประเภทอื่น จึงพอสรุปได้ว่าสื่อโฆษณาประเภทอื่นไม่สามารถทดแทนสื่อโฆษณาทางวิทยุได้

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกหัวหน้าสถานีวิทย์ มีความคิดเห็น ในเรื่องของการแข่งขันระหว่างสถานีวิทย์กับสถานีวิทย์ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันเป็น 2 ประเด็น คือ 1) การแข่งขันระหว่างสถานีวิทย์กับสถานีวิทย์ในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับสูง เนื่องจาก สถานีวิทย์บางสถานีมีกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายกลุ่มเดียวกันและสถานีวิทย์ต้องมีการพัฒนารายการวิทยุเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้ฟังสูงสุดจึงเกิดการแข่งขันในเรื่องที่จะปรับปรุงรายการในสถานีของตนให้ดีกว่าของคู่แข่ง 2) การแข่งขันระหว่างสถานีวิทย์กับสถานีวิทย์ในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับต่ำ โดยมีเหตุผลว่า แต่ละสถานีวิทย์มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานแตกต่างกันออกไป (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 8 ในภาคผนวก ค) ประกอบกับสถานีวิทย์ไม่มีภาระที่จะต้องชำระค่าเช่าสถานีซึ่งถือเป็นต้นทุนหลักของผู้ประกอบธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุ เนื่องจากเป็นผู้ขายลำดับแรกและยังมีรายได้ประจำจากบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทย์ อีกทั้งสถานีวิทย์เป็นหน่วยราชการที่ตั้งขึ้นเพื่อดำเนินงานทางด้านวิทยุกระจายเสียงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ไม่

²² อรอุมา ศรีพิทักษ์และคณะ, ธุรกิจการโฆษณาเชียงใหม่ ปัจจุบันและอนาคต, ภาควิชาสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2533.

สามารถที่จะเปลี่ยนไปดำเนินงานทางด้านอื่นได้ จึงพอสรุปได้ว่า การแข่งขันระหว่างสถานีวิจัยกับสถานีวิจัยในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับต่ำ

ปัญหาที่เกิดขึ้นของสถานีวิจัย

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกหัวหน้าสถานีวิจัย มีความคิดเห็น ในเรื่องของปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาจากภายนอกกิจการแยกตามประเภทของปัจจัย ดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงของสภาวะเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิจัยค้างชำระค่าเช่าสถานี

2. รายได้ของสถานีวิจัยลดลง

- การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภค ก่อให้เกิดปัญหาในด้านการใช้ภาษามือ ๆ เนื่องจากกลุ่มผู้ฟังมักจะต้องการสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เช่น คำพูดใหม่ ๆ ที่ทำให้รู้สึกว่าได้ได้รับความสนใจ เป็นต้น

- การแข่งขันในตลาด ก่อให้เกิดปัญหาที่บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิจัยไม่คัดเลือกสินค้าที่จะมาลงโฆษณาตามข้อตกลงที่ระบุไว้ในสัญญาสัมปทานเพราะต้องการขายเวลาแข่งกับคู่แข่งในตลาด (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 29 ในภาคผนวก ค)

หัวหน้าสถานีวิจัย มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ในเรื่องของปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยด้านการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกิจการ หรือปัญหาจากภายในกิจการ ดังนี้

- รูปแบบรายการ/ช่วงเวลา ก่อให้เกิดปัญหารายการในแต่ละวันมีความหลากหลายมากเกินไปจนไม่มีจุดเด่นของสถานี เนื่องจากความแตกต่างทั้งรูปแบบรายการและเจ้าของรายการในแต่ละสถานีวิจัยจะมีนักจัดรายการรายย่อยมาซื้อเวลาเพื่อจัดรายการเป็นรายชั่วโมง ทำให้ลักษณะของรายการวิทยุจะแบ่งรูปแบบของรายการไปต่าง ๆ กันตามแนวทางของผู้จัดรายการและบริษัทที่ได้รับสัมปทานบางรายไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญาและไม่คำนึงถึงคุณภาพของรายการ²³

- ราคาขาย ก่อให้เกิดปัญหาค่าสัมปทานสูงมากจนมีผู้มาประมูลเวลาของสถานีน้อยราย ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างของหลักเกณฑ์การให้สัมปทานของสถานีวิจัยของคณะกรรมการสื่อมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.) นั้นกำหนดค่าใช้จ่ายลงทุนของผู้ที่ได้รับสัมปทานไว้ ดังนี้ ค่าสัมปทานคลื่น 5 ล้านบาทในระยะเวลา 6 ปี ค่าเช่าเดือนละ 5-6 หมื่นบาทโดยจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ทุกปี จัดสรรที่ดินเพื่อเป็นที่ตั้งสถานี 4 ไร่ มูลค่าไม่ต่ำกว่า 4 ล้านบาท สร้างอาคารสถานี 1 หลัง ราคา

²³ "อ.ส.ม.ท.เป็นแผนขอความถี่คลื่นระดับตลาดเกินความต้องการ". *ไทยไปเนนเชียล* ฉบับวันที่ 17 เมษายน 2541, หน้า 3.

ประมาณ 1.2 ล้านบาท อาคารที่พัก 1 หลัง อาคารกำเนิดไฟฟ้าพร้อมเครื่องควบคุม 5 แสนบาท รวมถึงเสาอากาศ 5 แสนบาทและรถกระบะ 1 คัน เป็นต้น²⁴

- พนักงาน ก่อให้เกิดปัญหาจำนวนพนักงานน้อยกว่าปริมาณงาน
- การควบคุมค่าใช้จ่าย ก่อให้เกิดปัญหาคุณภาพของเครื่องส่งกระจายเสียงต่ำลง (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 30 ในภาคผนวก ค)

วิธีการแก้ไขปัญหาและผลจากการแก้ไขปัญหาของสถานีวิทยุ

หัวหน้าสถานีวิทยุ ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงหรือปัจจัยภายนอกกิจการ ดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงของสภาวะเศรษฐกิจ

1. บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุค้างชำระค่าเช่าสถานี

วิธีที่ 1 ดำเนินการแก้ไขปัญหาโดยลดค่าเช่าให้กับบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุ พบว่า สถานีวิทยุองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.) ได้ลดค่าเช่าลงแล้วเกือบร้อยละ 30 จากอัตราค่าเช่าเดิมซึ่งเป็นอัตราที่ผู้ประกอบการสามารถรับได้ในขณะนี้และจะคงอัตราเดิมนับถึงสิ้นปี 2541 คาดว่ามีสิทธิ์ปรับลดลงอีกครั้งหากเศรษฐกิจยังคงตกต่ำต่อไป²⁵

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานั้นโดยส่วนมากสามารถนำเงินมาชำระค่าเช่าสถานีได้ดีขึ้นกว่าตอนก่อนลดค่าเช่า

วิธีที่ 2 ดำเนินการแก้ไขปัญหาโดยยืดระยะเวลาการชำระหนี้ให้กับบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุ

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานั้น พบว่า การแก้ปัญหาวีธีนี้ไม่ทำให้ลูกหน้นำเงินมาชำระค่าเช่าสถานีเพิ่มขึ้น

2. รายได้ของสถานีวิทยุลดลง

ดำเนินการแก้ไขปัญหาโดยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานั้น พบว่าการแก้ปัญหาวีธีนี้ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในสถานีวิทยุลงได้แต่ไม่ทำให้รายได้เพิ่มขึ้น

- การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภคก่อให้เกิดปัญหาการใช้ภาษาผิดๆ เนื่องจากกลุ่มผู้ฟังมักจะต้องการสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เช่น คำพูดใหม่ ๆ ที่ทำให้รู้สึกว่าได้ได้รับความสนใจ เป็นต้น

²⁴ เล่มเดียวกัน

²⁵ _____, "กรมประชาสัมพันธ์ยึดอัตราค่าเช่า", ฐานเศรษฐกิจ ฉบับวันที่ 14 พฤษภาคม 2541, หน้า 30.

อีกทั้งในขณะนี้ภาพลักษณ์ของรายการวิทยุไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจาก กรณีปัญหาการจัดรายการที่
สื่อเค้าล่อแหลมทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ เช่น มีกระแสข่าวขายบริการทางเพศทางวิทยุ เป็นต้น²⁶

ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยหัวหน้าสถานีวิทยุจะควบคุมการออกอากาศโดยการตรวจดู
บทของรายการวิทยุ (Script) ก่อนการออกอากาศ

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ ทำให้ผู้จัดรายการมีความรู้สึกว่าจะต้องมีความรอบคอบใน
การจัดรายการและการใช้ภาษามากขึ้น

- การแข่งขันในตลาดก่อให้เกิดปัญหาที่บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุไม่คัดเลือก
สินค้าที่จะมาลงโฆษณาตามข้อตกลงที่ระบุไว้ในสัญญาสัมปทานเพราะต้องการขายเวลาแข่งกับ
คู่แข่งในตลาด

ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยหัวหน้าสถานีวิทยุจะเข้มงวดในการตรวจสอบการลงโฆษณา
มากขึ้น

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ทำให้บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุคัดเลือกสินค้าที่
จะมาลงโฆษณาให้เป็นไปตามข้อตกลงที่ระบุไว้ในสัญญาสัมปทาน (ดูรายละเอียดจากตารางที่
29 ในภาคผนวก ค)

หัวหน้าสถานีวิทยุ ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากปัจจัยด้านการปฏิบัติงานต่าง ๆ
ของกิจการหรือปัจจัยภายในกิจการ ดังนี้

- รูปแบบรายการ/ช่วงเวลา ก่อให้เกิดปัญหารายการในแต่ละวันมีความหลากหลายมาก
เกินไปจนไม่มีจุดเด่นของสถานี ซึ่งทางสถานีได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยกำหนดโครงสร้างของ
รายการให้กับบริษัทที่ได้รับสัมปทาน ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ทำให้เกิดความชัดเจนในภาพ
รวมของรายการของทางสถานีมากขึ้น จากบทความในหนังสือพิมพ์สยามธุรกิจได้เสนอแนวทาง
แก้ปัญหานี้โดยสถานีวิทยุต่าง ๆ ควรจะมีรูปแบบที่เป็นฟอร์แมต สเตชัน (Format Station) เพื่อ
ความสำเร็จทั้งทางด้านเรตติ้งและการขายโฆษณา ทั้งนี้สามารถวิเคราะห์ความสำเร็จของรูปแบบ
ดังกล่าวได้ว่า เกิดจากพฤติกรรมของผู้ฟังที่จะเปิดแช่คลื่นทั้งวัน . ทำให้บริษัทโฆษณาและเจ้าของ
สินค้าสามารถวางแผนสื่อได้ง่าย เพราะมีกลุ่มเป้าหมายชัดเจน โดยแนวทางการบริหารคลื่นเช่นนี้
เป็นวิธีการที่ถูกต้องในการพัฒนารายการวิทยุเพราะสามารถแบ่งกลุ่มผู้ฟังได้ชัดเจนและการบริหาร
คลื่นวิทยุในรูปแบบนี้ก็ในรูปแบบสากลที่ใช้กันทั่วโลก²⁷ และแผนงานของอ.ส.ม.ท. ต้องการให้

²⁶ _____, "ทุกค่ายรวมทั้งชิงคลื่นวิทยุใหม่", ฐานเศรษฐกิจ ฉบับวันที่ 6 ธันวาคม 2538, หน้า 49.

²⁷ _____, "สงครามคลื่นวิทยุ", สยามธุรกิจ ฉบับวันที่ 6 ตุลาคม 2539, หน้า 2.

ผู้เช่าทุกรายมุ่งพัฒนาคุณภาพรายการ จึงได้พยายามคัดเลือกเอกชนที่มีคุณภาพเข้ามารับสัมปทาน²⁸

- ราคาขาย ก่อให้เกิดปัญหาค่าสัมปทานสูงมากจนมีผู้มาประมูลเวลาของสถานีน้อยราย ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยลดราคาขั้นต่ำในการให้สัมปทานลง เพื่อดึงดูดให้มีผู้มาประมูลเวลาของสถานีเพิ่มขึ้น

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ทำให้มีผู้มาประมูลเวลาของสถานีเพิ่มขึ้น

- พนักงาน ก่อให้เกิดปัญหาจำนวนพนักงานน้อยกว่าปริมาณงาน ไม่สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหานี้ได้เพราะงบประมาณมีจำกัด เป็นผลให้ผลงานของทางสถานีออกมาอย่างไม่เป็นที่น่าพอใจเท่าที่ควรและพนักงานต้องทำงานหนัก

ถึงแม้สถานีวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่จะมีข้อจำกัดทางการเงินที่จะพัฒนาบุคลากรหรือจ้างบุคลากรเพิ่มแต่สำหรับสถานีวิทยุองค์การสื่อสารมวลชน (อ.ส.ม.ท.) ในกรุงเทพฯ ได้มีการประสานงานกับสำนักข่าวต่างประเทศ เช่น เอ็นเอชเค ซีเอ็นเอ็น บีบีซีและรอยเตอร์ เป็นต้น เพื่อที่จะส่งทีมข่าวของอ.ส.ม.ท. ไปฝึกอบรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์²⁹

- การควบคุมค่าใช้จ่าย ก่อให้เกิดปัญหาคุณภาพของเครื่องส่งกระจายเสียงต่ำลง ไม่สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหานี้ได้เพราะงบประมาณมีจำกัด ซึ่งเป็นผลให้การรับฟังของผู้ฟังไม่ชัดเจน (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 30 ในภาคผนวก ค)

1.2 บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุ

1.2.1 ระบบเอ.เอ็ม.

สภาพธุรกิจของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม.

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม. มีความคิดเห็น ในเรื่องของคู่แข่งชั้นรายใหม่ของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม. ในจังหวัดเชียงใหม่ว่า คู่แข่งชั้นรายใหม่ของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม. นั้นจะเข้ามายาก เนื่องจาก เงินที่หมุนเวียนของธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่ไม่สูงพอที่จะดึงดูดผู้ลงทุนรายใหม่เข้ามาและสถานีวิทยุมักจะต่อสัญญาสัมปทานกับบริษัทเอกชนรายเดิม (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 9 ในภาคผนวก ค)

²⁸ _____, "อ.ส.ม.ท. มีแผนขอความดีคืนละเมิดตลาดเกินความต้องการ", ไทยไฟแนนเชียล ฉบับวันที่ 17 เมษายน 2541, หน้า 3.

²⁹ เล่มเดียวกัน.

เพราะความคุ้นเคยในวิธีการดำเนินธุรกิจของแต่ละฝ่าย ประกอบกับการที่จะได้รับเป็นบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุจะต้องใช้เงินลงทุนสูง จึงพอสรุปได้ว่า คู่แข่งขันรายใหม่ของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม. ในจังหวัดเชียงใหม่เข้ามาในธุรกิจนี้ได้ยาก

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม. มีความคิดเห็น ในเรื่องของอำนาจการต่อรองของบริษัทตัวแทนโฆษณา/ผู้จัดรายการรายย่อยต่อบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม. (อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค) พบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณา/ผู้จัดรายการรายย่อยมีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม.สูง เนื่องจาก บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุจะต้องแบกรับภาระที่จะต้องชำระค่าเช่าสถานี (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 10 ในภาคผนวก ค) ซึ่งเป็นต้นทุนการดำเนินงานสูงที่สุด สาเหตุเพราะการแข่งขันประมูลสัมปทาน อีกทั้งผลิตภัณฑ์อื่นได้แก่ ช่วงเวลาในการออกอากาศของบริษัทที่ได้รับสัมปทานนั้นไม่มีความแตกต่างกันในแต่ละสถานี จึงพอสรุปได้ว่า บริษัทตัวแทนโฆษณา/ผู้จัดรายการรายย่อยมีอำนาจการต่อรองกับบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุสูง

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม. มีความคิดเห็น ในเรื่องของอำนาจการต่อรองของสถานีวิทยุต่อบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม. (อำนาจการต่อรองของผู้ขาย) พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันเป็น 2 ประเด็น คือ 1) สถานีวิทยุมีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม.สูง เนื่องจาก บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุต้องการซื้อเวลาจากสถานีวิทยุจึงต้องยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางสถานีวิทยุและสถานีวิทยุมีความเคร่งครัดในการดูแลให้บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุปฏิบัติตามกฎระเบียบ 2) สถานีวิทยุมีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม.ต่ำ เนื่องจาก บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุเป็นผู้สร้างรายได้ให้กับสถานีวิทยุ (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 11 ในภาคผนวก ค) เนื่องจากจำนวนของบริษัทเอกชนที่ต้องการเข้ามาประมูลเป็นผู้รับสัมปทานในแต่ละสถานีวิทยุมีมากกว่า 1 รายแต่จะมีผู้ที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุเพียงบริษัทเดียวเท่านั้นและเมื่อบริษัทเอกชนรับสัมปทานจากสถานีวิทยุแล้วนั้นหมายถึงต้องให้เงินลงทุนสูง การที่จะเลิกดำเนินงานในธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุเพื่อที่จะเปลี่ยนไปทำธุรกิจอื่นแทนนั้นทำได้ยาก จึงพอสรุปได้ว่า สถานีวิทยุมีอำนาจการต่อรองกับบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม.สูง

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม. มีความคิดเห็น ในเรื่องของสื่อทดแทนของธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่ว่า สื่อโฆษณาประเภทอื่นไม่สามารถทดแทนสื่อโฆษณาทางวิทยุได้ เนื่องจาก สื่อวิทยุสามารถเข้าถึงประชาชนในจังหวัดเชียงใหม่ได้ดีกว่าสื่อโฆษณาประเภทอื่นและสื่อโฆษณาแต่ละประเภทจะมีคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละสื่อไม่สามารถทดแทนกันได้ (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 12 ในภาคผนวก ค) จากการวิจัยของอรอุมา ศรีพิทักษ์และคณะ ในหัวข้อเรื่องธุรกิจการโฆษณาเชียงใหม่ ปัจจุบันและอนาคต พบว่า ในจังหวัดเชียงใหม่สื่อวิทยุจัดได้ว่าเป็นสื่อที่ค่อนข้างจะมีบทบาทสำคัญมาก เนื่องจากในเชียงใหม่เองไม่มีสื่อโทรทัศน์ซึ่งถือว่าเป็นสื่อที่ใช้ได้ผลที่สุด³⁰ ประกอบกับการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทนจะเกิดจากราคาของสื่อวิทยุแพงเกินไป ผู้ซื้อจึงจะไปแสวงหาสื่อโฆษณาประเภทอื่นมาทดแทน แต่ในความเป็นจริงราคาของสื่อวิทยุจะมีราคาถูกกว่าสื่อโฆษณาประเภทอื่น จึงพอสรุปได้ว่า สื่อโฆษณาประเภทอื่นไม่สามารถทดแทนสื่อโฆษณาทางวิทยุได้

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม. มีความคิดเห็น ในเรื่องของการแข่งขันระหว่างบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม.ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันเป็น 2 ประเด็น คือ 1) การแข่งขันระหว่างบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม. ในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับสูง เนื่องจาก จำนวนผู้สนับสนุนรายการลดลงจึงต้องมีการแข่งขันกันในการหาผู้สนับสนุนรายการให้เพิ่มมากขึ้น 2) การแข่งขันระหว่างบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม.ในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจาก บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุแต่ละสถานีต่างพยายามประคองตัวให้อยู่รอดในลักษณะต่างคนต่างอยู่ ทำให้มีการแข่งขันกันต่ำ (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 13 ในภาคผนวก ค) จากการที่บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุจะต้องชำระค่าเช่าสถานี รวมไปถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ จำนวนสูงเป็นประจำทุกเดือนและการที่บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุได้ใช้เงินลงทุนไปในการประมูลการก่อสร้างอาคารสถานี อุปกรณ์และเครื่องมือในการส่งกระจายเสียง ฯลฯ ในการดำเนินงานเริ่มแรกเป็นจำนวนมากไปแล้ว บริษัทดังกล่าวจึงต้องทำทุกอย่างที่จะก่อให้เกิดรายได้เข้าบริษัทเพื่อให้เกิดความคุ้มทุนกับเงินลงทุนที่ลงทุนไป จึงพอสรุปได้ว่า การแข่งขันระหว่างบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม.ในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับสูง

³⁰ อรอุมา ศรีพิทักษ์และคณะ. ธุรกิจการโฆษณาเชียงใหม่ ปัจจุบันและอนาคต. ภาควิชาสื่อสารมวลชน. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2533.

ปัญหาที่เกิดขึ้นของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม.

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม. มีความคิดเห็น ในเรื่องของปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาจากภายนอกกิจการแยกตามประเภทของปัจจัย ดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงของสภาวะเศรษฐกิจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. บริษัทตัวแทนโฆษณา/ผู้จัดรายการรายย่อยค้างชำระหนี้ เกิดขึ้นเพราะผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ลูกค้ำระมัดระวังกับเม็ดเงินที่ต้องจ่ายไปหรือบางรายที่เริ่มยืดระยะเวลาจ่ายเงิน³¹

2. รายได้ของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม. ลดลง

3. ค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้ จากข้อมูลสนับสนุนที่มีการวิเคราะห์ว่า ธุรกิจวิทยุขณะนี้ไม่ต่างไปจากธุรกิจอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและพยายามที่จะพยุงตัวเพื่อความอยู่รอดโดยการลดค่าใช้จ่ายในองค์กรด้านต่าง ๆ อย่างไรก็ดี ธุรกิจวิทยุต้นทุนหลักอยู่ที่ค่าเช่าสถานีสาเหตุเพราะการแข่งขันประมูลสัมปทาน ยิ่งไปกว่านั้นการจะลดต้นทุนหลักได้นั้นต้องอยู่ภายใต้ดุลพินิจของหน่วยงานเจ้าของสังกัด ซึ่งต่างจากธุรกิจผลิตสินค้าอื่น ๆ ที่สามารถลดต้นทุนได้ด้วยตัวเอง³² และจากการที่บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุได้ร้องขอกรมประชาสัมพันธ์ลดค่าเช่าเวลาสถานีวิทยุลงร้อยละ 30 - 50 เนื่องจากได้รับผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจทำให้มีรายได้ไม่คุ้มกับรายจ่าย³³

- การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภค ก่อให้เกิดปัญหาขายเวลาได้น้อยลงเพราะผู้สนับสนุนรายการหันไปซื้อเวลาจากระบบเอฟ.เอ็ม. มากขึ้น

- การแข่งขันในตลาด ก่อให้เกิดปัญหาการแย่งลูกค้ากัน (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 31 ในภาคผนวก ค) เนื่องมาจากงบประมาณรวมที่เดิมลูกค้ามีมากพอที่จะใช้ในหลาย ๆ คลื่นเริ่มลดลง ก่อให้เกิดปัญหาลดแลกแจกแถมตามมา บางรายยอมลดราคาลงถึงร้อยละ 60 - 70³⁴

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม. มีความคิดเห็น ในเรื่องของปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยด้านการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกิจการหรือปัจจัยภายในกิจการ ดังนี้

- รูปแบบรายการ/ช่วงเวลา ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

³¹ _____, "วัดกันสื่อวิทยุยุคเศรษฐกิจซบ ดัมพ์ราคา-จับเข็กเมนต์เฉพาะ", ประชาชาติธุรกิจ ฉบับวันที่ 15 กันยายน 2540, หน้า 21.

³² _____, "ธุรกิจวิทยุถึงปากเหวไม่โง่รอดยาก", ประชาชาติธุรกิจ ฉบับวันที่ 4 มิถุนายน 2541, หน้า 20.

³³ _____, "กรมประชาสัมพันธ์อื้อลดค่าเช่า", ฐานเศรษฐกิจ ฉบับวันที่ 14 พฤษภาคม 2541, หน้า 30.

³⁴ _____, "วัดกันสื่อวิทยุยุคเศรษฐกิจซบ ดัมพ์ราคา-จับเข็กเมนต์เฉพาะ", ประชาชาติธุรกิจ ฉบับวันที่ 15 กันยายน 2540, หน้า 21.

1. ผู้สนับสนุนรายการลดลง จากการที่ความนิยมของกลุ่มผู้ฟังในชนบทเริ่มถดถอยลง พร้อมกับการถอนตัวของบริษัทผู้สนับสนุนรายการทั้งนี้อาจจะเกิดจากสภาพเศรษฐกิจที่ย่ำแย่ในปัจจุบัน ส่งผลให้นักจัดรายการตงงานต้องคืนเวลา บางสถานีมีเวลาวางกว่า 4-5 ชั่วโมงต่อวัน ³⁵

2. ผู้ฟังลดลง

- ราคาขาย ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. กำไรลดลงเพราะต้องลดราคาขายลง
2. ราคาขายใกล้เคียงกับของระบบเอฟ.เอ็ม.

อัตราค่าโฆษณาสื่อวิทยุ ³⁶

ประเภท	ระยะเวลา	AM	FM
ลูสสปอต	30 วินาที	100	160
ผู้สนับสนุนรายการหลัก	จันทร์ - อาทิตย์	18,000	22,000

จากตารางพบว่าราคาขายของระบบเอ.เอ็ม.ไม่ต่างกับราคาขายของระบบเอฟ.เอ็ม. มากนักเมื่อเทียบกับภาพพจน์และกลุ่มผู้ฟังของระบบเอฟ.เอ็ม.ที่มีศักยภาพในการซื้อสูงกว่า

- ช่องทางการจัดจำหน่าย ก่อให้เกิดปัญหาขายเวลาได้น้อยเพราะขายผ่านพนักงานขายทางเดียว

- พนักงาน ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณภาพของผู้จัดรายการ
2. คุณภาพของพนักงานขาย
3. จำนวนพนักงานน้อยกว่าปริมาณงาน
4. จำนวนพนักงานมากกว่าปริมาณงาน

- การควบคุมค่าใช้จ่าย ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณภาพของเสียง
2. การทำงานล่าช้า

- การเงิน ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. หาแหล่งเงินกู้ยาก

2. ขาดสภาพคล่อง เนื่องจากผู้ซื้อเวลาชำระหนี้ไม่ตรงเวลา โดยมีข้อมูลสนับสนุนจากหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ พบว่า ผู้ประกอบการที่ประสบปัญหาทางภาวะเศรษฐกิจและการขาดสภาพคล่องในการส่งค่าเช่าได้ยื่นเสนอให้สถานีวิทยุพิจารณาลดค่าเช่าลงร้อยละ 30 - 50 ³⁷ และ

³⁵ ชัยวัฒน์ จันธิมา, "คลื่นของคนหลังเขา", ผู้จัดการรายวัน ฉบับวันที่ 6 พฤศจิกายน 2540, หน้า 36.

³⁶ _____, "ตัวเลขการตลาด", คู่แข่งรายวัน ฉบับวันที่ 15 มกราคม 2540, หน้า 46.

³⁷ _____, "กรมประชาสัมพันธ์ชี้ยอดค่าเช่า", ฐานเศรษฐกิจ ฉบับวันที่ 14 พฤษภาคม 2541, หน้า 30.

ผู้ประกอบการสื่อโฆษณาทางวิทยุส่วนใหญ่อยู่ในอาการน้ำท่วมปากเพราะสปอตโฆษณาไม่เข้า บางคลื่นไม่มีแม้แต่เงินสดหมุนเวียนเป็นค่าใช้จ่ายพนักงานและดีเจ³⁸ (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 32 ในภาคผนวก ค)

วิธีการแก้ไขปัญหและผลจากการแก้ไขปัญหของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจาก สถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม.

บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม.ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหที่เกิดจาก ปัจจัยสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงหรือปัจจัยภายนอกกิจการ ดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงของสภาวะเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. บริษัทตัวแทนโฆษณา/ผู้จัดรายการรายย่อยค้างชำระหนี้

วิธีที่ 1 ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยยึดระยะเวลาการชำระหนี้ให้กับบริษัทตัวแทน โฆษณา/ผู้จัดรายการรายย่อย

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ คือ บริษัทตัวแทนโฆษณา/ผู้จัดรายการรายย่อยโดยส่วนมาก ยังไม่สามารถนำเงินมาชำระหนี้ได้ เนื่องจาก ผู้สนับสนุนรายการหรือลูกหนี้ของบริษัทตัวแทน โฆษณา/ผู้จัดรายการรายย่อยก็ยังคงไม่ชำระหนี้เช่นกัน

วิธีที่ 2 ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยดำเนินการตามกฎหมายกับบริษัทตัวแทนโฆษณา/ ผู้จัดรายการรายย่อย เนื่องจาก มูลค่าหนี้สูง

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ พบว่า การแก้ปัญหาวินิจฉัยต้องใช้ระยะเวลานาน อีกทั้งต้อง เสียค่าใช้จ่ายทางกฎหมายเพิ่มและถ้าคดีถึงที่สุดแล้วลูกหนี้ไม่มีเงินหรือทรัพย์สินพอที่จะชำระหนี้ ได้ ทางบริษัทก็ไม่ได้รับชำระหนี้เช่นกัน

2. รายได้ของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม.ลดลง

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยหาลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ พบว่า การแก้ปัญหาวินิจฉัยถึงแม้จะมีจำนวนผู้สนับสนุน รายการเพิ่มขึ้นแต่ปริมาณการใช้เงินของแต่ละรายลดลงจึงไม่ทำให้รายได้ของบริษัทเพิ่มมากขึ้น

3. ค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้

วิธีที่ 1 ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยลดจำนวนพนักงานลง จากสถานการณ์ที่ผู้ผลิต รายการวิทยุต้องเผชิญว่าวิทยุเป็นสื่อหนึ่งที่ใช้ในการโฆษณา ซึ่งธุรกิจโฆษณามีรายได้ลดลงเพราะ

³⁸ อารี แทนคำ, "เวทีวิทยุภาคย์", กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันที่ 13 ตุลาคม 2540, หน้า 7.

ทุกบริษัทในทุกกลุ่มธุรกิจต้องลดค่าใช้จ่ายลง ผู้ประกอบการบางรายไม่สามารถแบกรับค่าใช้จ่ายได้ต้องดำเนินการลดค่าใช้จ่ายด้วยการให้พนักงานออก³⁹

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานั้น พบว่าการแก้ปัญหานี้ทำให้การดำเนินงานของบริษัทมีความคล่องตัวมากขึ้นและสามารถลดค่าใช้จ่ายบุคลากรลงได้

วิธีที่ 2 ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง เช่น เปลี่ยนมาเช่าวิทยุสื่อสารของการสื่อสารแห่งประเทศไทยในการติดต่อกับบริษัทแม่ที่กรุงเทพฯ จะประหยัดกว่าการใช้โทรศัพท์ เป็นต้น

ส่วนผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานั้น พบว่า การแก้ปัญหานี้สามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้

- การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภค ก่อให้เกิดปัญหาขายเวลาได้น้อยลงเพราะผู้สนับสนุนรายการหันไปซื้อเวลาจากระบบเอฟ.เอ็ม.มากขึ้น

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยพยายามหาผู้สนับสนุนรายการรายใหม่ที่ตรงกับกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายของสถานี

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ พบว่ายังไม่มีผู้สนับสนุนรายการรายใหม่เข้ามาสนับสนุนรายการเพิ่มขึ้น เนื่องจาก ผู้สนับสนุนรายการยังคงระมัดระวังการใช้จ่ายเงินและยังไม่มีการใช้งบประมาณกันเพิ่มขึ้น

- การแข่งขันในตลาด ก่อให้เกิดปัญหาการแย่งลูกค้ากัน

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยเอาใจใส่กับลูกค้ามากขึ้นเพื่อรักษาลูกค้าไว้

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ทำให้ผู้สนับสนุนรายการรายเดิมยังคงใช้สนับสนุนรายการอย่างสม่ำเสมอ (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 31 ในภาคผนวก ค)

บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม. ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหที่เกิดจากปัจจัยด้านการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกิจการหรือปัจจัยภายในกิจการ ดังนี้

- รูปแบบรายการ/ช่วงเวลา ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้สนับสนุนรายการลดลง

วิธีที่ 1 ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยพูดคุยกับผู้จัดรายการรายย่อยที่ซื้อเวลาไปให้ปรับปรุงเนื้อหาและรูปแบบของรายการให้มีความน่าสนใจมากขึ้นเพื่อดึงดูดให้มีผู้มาสนับสนุนรายการเพิ่มมากขึ้น ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ พบว่าผู้สนับสนุนรายการไม่เพิ่มขึ้นคาดว่าเป็นเพราะผู้สนับสนุนรายการหันไปสนับสนุนรายการวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม.

³⁹ _____, "สื่อวิทยุทางเลือกยุคเศรษฐกิจตกต่ำ", คู่แข่งรายวัน ฉบับวันที่ 24 มิถุนายน 2540, หน้า 8.

วิธีที่ 2 ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยปรับโครงสร้างผังรายการใหม่เพื่อให้การโฆษณาของผู้สนับสนุนรายการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ พบว่ามีผู้สนับสนุนรายการเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ พบว่า แนวทางของการพัฒนาคลื่นวิทยุในเมืองไทยหลายฝ่ายต่างวิเคราะห์กันมาอย่างต่อเนื่องว่ารายการวิทยุจะต้องมีรูปแบบรายการที่ชัดเจนเพื่อเจาะกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน จึงจะอยู่รอด รูปแบบใดที่ไปได้ดีและเป็นที่ต้องการของทั้งลูกค้าผู้สนับสนุนรายการและผู้ฟังก็ย่อมเป็นที่ต้องการของผู้ประกอบการ⁴⁰

2. ผู้ฟังลดลง

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยให้ผู้จัดรายการเพิ่มสาระประโยชน์ในรายการที่เป็นประโยชน์กับผู้ฟังเพื่อดึงดูดให้ผู้ฟังสนใจติดตามฟังมากขึ้น

ซึ่งก็ได้รับความสนใจจากผู้ฟังมากขึ้นโดยวัดจากโทรศัพท์ที่โทรเข้ามาในรายการ

- ราคาขาย ก่อให้เกิดปัญหากำไรลดลงเพราะต้องลดราคาขายลง

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นให้ได้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการเสนอแนะวิธีแก้ปัญหานี้ในระยะยาวของหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ดังนี้ ในระยะยาวภาคธุรกิจต้องวางแผนระยะยาวธุรกิจ โดยการลดค่าใช้จ่ายให้มากที่สุด⁴¹

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น ถึงแม้รายได้จะยังคงไม่เพิ่มขึ้นแต่ค่าใช้จ่ายที่ลดลงทำให้มีส่วนกำไรที่เพิ่มขึ้นไว้ดำเนินงานต่อไป

2. ราคาขายใกล้เคียงกับของระบบเอฟ.เอ็ม.

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยลดราคาขายลงเพื่อดึงดูดให้มีผู้สนับสนุนรายการเพิ่มขึ้น

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ทำให้มีผู้สนับสนุนรายการสนใจที่จะสนับสนุนรายการเพิ่มมากขึ้น

- ช่องทางการจัดจำหน่าย ก่อให้เกิดปัญหาขายเวลาได้น้อย เพราะขายผ่านพนักงานขายทางเดียว

ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยเพิ่มสิ่งจูงใจในการทำงานให้พนักงานขายมากขึ้น เช่น เงินพิเศษ เป็นต้น เพื่อจูงใจให้พนักงานขายหาลูกค้าได้เพิ่มขึ้น

ผลที่ได้รับจากการเพิ่มรางวัลจูงใจนี้มีผลทำให้พนักงานขายมีความกระตือรือร้นในการขายมากขึ้น

- พนักงาน ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

⁴⁰ _____, "คลื่นวิทยุนี้ไม่พ้นวังวนเก่า", ผู้จัดการ ฉบับวันที่ 5 พฤษภาคม 2540, หน้า 34.

⁴¹ _____, "ธุรกิจสื่อ-โฆษณาปีเลื้อยเข้าชั้นโคม่า", กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันที่ 24 ธันวาคม 2540, หน้า 5.

1. คุณภาพของผู้จัดรายการ

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยคัดเลือกผู้จัดรายการที่มีใบรับรองจากกรมประชาสัมพันธ์
เท่านั้น

ผลที่ได้รับจากการให้ผู้จัดรายการที่มีใบรับรองจากกรมประชาสัมพันธ์เป็นผู้จัดรายการนั้น
ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ

2. คุณภาพของพนักงานขาย

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยเพิ่มสิ่งจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานขาย เช่น เงิน
เพิ่มพิเศษ เป็นต้น เพื่อจูงใจให้พนักงานขายหาลูกค้าได้เพิ่มขึ้น

ในการเพิ่มรางวัลจูงใจนี้มีผลทำให้พนักงานขายมีความกระตือรือร้นในการขายมากขึ้น

3. จำนวนพนักงานน้อยกว่าปริมาณงาน

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยเอาใจใส่พนักงานเพื่อให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงาน
มากขึ้น มีผลให้พนักงานของทางบริษัทตั้งใจทำงานมากขึ้นถึงแม้จะต้องทำงานหนักและเพราะ
พนักงานเข้าใจถึงฐานะของบริษัทและสภาพเศรษฐกิจด้วย ซึ่งสอดคล้องกับบทความใน
หนังสือพิมพ์คู่แข่งรายวันที่ได้เสนอ หลักการทำงานในปีนี้เป็น คือ ต้องประหยัดให้มากที่สุด ความคิด
สร้างสรรค์ที่ดีที่สุดซึ่งทุกฝ่ายต้องทำงานหนักขึ้นเพื่อให้ผ่านช่วงนี้ไปได้⁴²

4. จำนวนพนักงานมากกว่าปริมาณงาน

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยลดจำนวนพนักงานลงเพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและ
วางแผนการใช้คนให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่ลดลง

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหา พบว่าพนักงานยังคงทำงานเป็นปกติ

- การควบคุมค่าใช้จ่าย ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณภาพของเสียง

ทางบริษัทดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยตรวจสอบและดูแลรักษาอย่างสม่ำเสมอ

ซึ่งเป็นผลให้การรับฟังของผู้ฟังชัดเจนขึ้น

2. การทำงานล่าช้า

ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยแก้ไขนโยบายควบคุมค่าใช้จ่ายให้การทำงานสะดวกขึ้น
ซึ่งเป็นผลให้การทำงานมีความคล่องตัวขึ้น

- การเงิน ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. หาแหล่งเงินกู้ยาก

ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันการเงินหลาย ๆ แห่ง

⁴² _____, "สื่อวิทยุทางเลือกยุคเศรษฐกิจตกต่ำ", คู่แข่งรายวัน ฉบับวันที่ 24 มิถุนายน 2540, หน้า 8.

ซึ่งเป็นผลให้การติดต่อกับสถาบันการเงินดีขึ้น และจะต้องพยายามสร้างความเชื่อถือทางการเงินกับสถาบันการเงิน เช่น มีความสามารถที่จะชำระดอกเบี้ย ไม่ปล่อยให้เสียปัญหาเป็นต้นเพื่อที่จะให้สถาบันการเงินมีความเชื่อถือในบริษัทและยอมให้กู้เงิน

2.ขาดสภาพคล่อง เนื่องจากผู้ซื้อเวลาชำระหนี้ไม่ตรงเวลา

วิธีที่ 1 ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยเรียกเก็บเงินล่วงหน้าก่อนการออกอากาศเพื่อป้องกันหนี้สูญ

ซึ่งผลที่ได้รับดีขึ้น ในการได้รับเงินมาเป็นหลักประกันจำนวนหนึ่งก่อน

วิธีที่ 2 ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยคัดเลือกลูกค้าที่มีฐานะการเงินมั่นคง

ผลที่ได้รับทำให้ปัญหาเก็บหนี้ไม่ได้ลดลง

(ดูรายละเอียดจากตารางที่ 32 ในภาคผนวก ค)

1.2.2 ระบบเอฟ.เอ็ม.

สภาพธุรกิจของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม.

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม. มีความคิดเห็น ในเรื่องของคู่แข่งชั้นรายใหม่ของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม. ในจังหวัดเชียงใหม่ว่า คู่แข่งชั้นรายใหม่ของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม. นั้นจะเข้ามายาก เนื่องจาก เงินที่หมุนเวียนของธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่ไม่สูงพอที่จะดึงดูดผู้ลงทุนรายใหม่เข้ามาและสถานีวิทยุมักจะต่อสู้สัญญาสัมปทานกับบริษัทเอกชนรายเดิม (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 14 ในภาคผนวก ค) เพราะความคุ้นเคยในวิธีการดำเนินธุรกิจของแต่ละฝ่าย ประกอบกับการที่จะได้รับเป็นบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุจะต้องใช้เงินลงทุนสูง ตัวอย่างเช่น หลักเกณฑ์การให้สัมปทานของสถานีวิทยุองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.) นั้นกำหนดค่าใช้จ่ายลงทุนของผู้ที่ได้รับสัมปทานไว้ ดังนี้ ค่าสัมปทานคลื่น 5 ล้านบาทในระยะเวลา 6 ปี ค่าเช่าเดือนละ 5-6 หมื่นบาทโดยจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ทุกปี จัดสรรที่ดินเพื่อเป็นที่ตั้งสถานี 4 ไร่ มูลค่าไม่ต่ำกว่า 4 ล้านบาท สร้างอาคารสถานี 1 หลัง ราคาประมาณ 1.2 ล้านบาท อาคารที่พัก 1 หลัง อาคารกำเนิดไฟฟ้าพร้อมเครื่องควบคุม 5 แลนบาท รวมถึงเสาอากาศ 5 แลนบาทและรถกระบะ 1 คัน เป็นต้น⁴³ จึงพอสรุปได้ว่า คู่แข่งชั้นรายใหม่ของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม. ในจังหวัดเชียงใหม่เข้ามาในธุรกิจนี้ได้ยาก

⁴³ _____, "อ.ส.ม.ท.เป็นแผนขอความถี่คลื่นระบบคลื่นตลาดเกินความต้องการ", ไทยโพสต์ออนไลน์ ฉบับวันที่ 17 เมษายน 2541, หน้า 3.

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม. มีความคิดเห็น ในเรื่องของอำนาจการต่อรองของบริษัทตัวแทนโฆษณา/ผู้จัดรายการรายย่อยต่อบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบ เอฟ.เอ็ม. (อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค) พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันเป็น 2 ประเด็น คือ 1) บริษัทตัวแทนโฆษณา/ผู้จัดรายการรายย่อยมีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม.สูง เนื่องจากบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุจะต้องแบกรับค่าซื้อเวลาจากสถานีวิทยุและต้องการที่จะขายเวลาให้ได้มากที่สุด บริษัทตัวแทนโฆษณา/ผู้จัดรายการรายย่อยจึงสามารถที่จะต่อรองกับบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุได้มาก 2) บริษัทตัวแทนโฆษณา/ผู้จัดรายการรายย่อยมีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม.ต่ำ เนื่องจากบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของสถานีวิทยุ ทำให้ต้องมีการคัดเลือกสินค้าที่จะมาสนับสนุนรายการของทางสถานีที่บริษัทตัวแทนโฆษณา/ผู้จัดรายการรายย่อยจะซื้อเวลา (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 15 ในภาคผนวก ค) เพราะฉะนั้น ผู้สนับสนุนรายการที่เป็นเจ้าของสินค้าที่สถานีวิทยุมีข้อบังคับว่าห้ามโฆษณาจะไม่สามารถลงโฆษณาได้ถึงแม้จะต้องการลงโฆษณาก็ตาม เช่น สถานีวิทยุเสียงสื่อสารมวลชนห้ามโฆษณาสถานบันเทิงที่เปิดให้บริการในตอนกลางคืน⁴⁴ เป็นต้น เนื่องจากผลิตภัณฑ์ซึ่งได้แก่ ช่วงเวลาของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุแต่ละแห่งไม่มีความแตกต่างกันและเป็นผลิตภัณฑ์ที่ราคาไม่ผลต่อการตัดสินใจซื้อเพราะผลิตภัณฑ์ดังกล่าวมีส่วนสำคัญเพียงเล็กน้อยของต้นทุนรวมของผู้ซื้อ อีกทั้งงบโฆษณายังเป็นค่าใช้จ่ายตัวแรก ๆ ที่ผู้ประกอบการทั่วไปจะลดลงเมื่อต้องการควบคุมค่าใช้จ่าย จึงพอสรุปได้ว่า บริษัทตัวแทนโฆษณา/ผู้จัดรายการรายย่อยมีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม.สูง

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม. มีความคิดเห็น ในเรื่องของอำนาจการต่อรองของสถานีวิทยุต่อบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม. (อำนาจการต่อรองของผู้ขาย) พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันเป็น 2 ประเด็น คือ 1) สถานีวิทยุมีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม.สูง เนื่องจาก บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุต้องการซื้อเวลาจากสถานีวิทยุจึงต้องยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางสถานีวิทยุและเนื่องจากสถานีวิทยุมีความเคร่งครัดในการดูแลให้บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุปฏิบัติตามกฎระเบียบ 2) สถานีวิทยุมีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบ

⁴⁴ จากการสัมภาษณ์ร.ศ.ยุพา สุภากุล หัวหน้าสถานีวิทยุเสียงสื่อสารมวลชน, กุมภาพันธ์ 2542.

เอฟ.เอ็ม.ต้า เนื่องจาก บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยเป็นผู้สร้างรายได้ให้กับสถานีวิทย (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 16 ในภาคผนวก ค) เนื่องจากจำนวนของบริษัทเอกชนที่ต้องการเข้ามาประมูลเป็นผู้รับสัมปทานในแต่ละสถานีวิทยมีมากกว่า 1 รายแต่จะมีผู้ที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยเพียงบริษัทเดียวเท่านั้นและเมื่อบริษัทเอกชนรับสัมปทานจากสถานีวิทยแล้วนั้นหมายถึงต้องใช้เงินลงทุนสูง การที่จะเลิกดำเนินงานในธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุเพื่อที่จะเปลี่ยนไปทำธุรกิจอื่นแทนนั้นทำได้ยาก จึงพอสรุปได้ว่า สถานีวิทยมีอำนาจต่อรองกับบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยในระบบเอฟ.เอ็ม.สูง

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยในระบบเอฟ.เอ็ม. มีความคิดเห็น ในเรื่องของสื่อทดแทนของธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่ว่า สื่อโฆษณาประเภทอื่นไม่สามารถทดแทนสื่อโฆษณาทางวิทยุได้ เนื่องจาก สื่อวิทยุสามารถเข้าถึงประชาชนในจังหวัดเชียงใหม่ได้ดีกว่าสื่อโฆษณาประเภทอื่น และสื่อโฆษณาแต่ละประเภทจะมีคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละสื่อไม่สามารถทดแทนกันได้ (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 17 ในภาคผนวก ค) จากการวิจัยของอรอุมา ศรีพิทักษ์และคณะ ในหัวข้อเรื่องธุรกิจการโฆษณาเชียงใหม่ ปัจจุบันและอนาคต พบว่า ในจังหวัดเชียงใหม่สื่อวิทยุจัดได้ว่าเป็นสื่อที่ค่อนข้างจะมีบทบาทสำคัญมาก เนื่องจากในเชียงใหม่เองไม่มีสื่อโทรทัศน์ซึ่งถือได้ว่าเป็นสื่อที่ใช้ได้ผลที่สุด⁴⁵ ประกอบกับการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทนจะเกิดจากราคาของสื่อวิทยุแพงเกินไป ผู้ซื้อจึงจะไปแสวงหาสื่อโฆษณาประเภทอื่นมาทดแทน แต่ในความเป็นจริงราคาของสื่อวิทยุจะมีราคาถูกกว่าสื่อโฆษณาประเภทอื่น จึงพอสรุปได้ว่า สื่อโฆษณาประเภทอื่นไม่สามารถทดแทนสื่อโฆษณาทางวิทยุได้

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยในระบบเอฟ.เอ็ม. มีความคิดเห็น ในเรื่องของการแข่งขันระหว่างบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยในระบบเอฟ.เอ็ม.ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันเป็น 2 ประเด็น คือ 1) การแข่งขันระหว่างบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยในระบบเอฟ.เอ็ม.ในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับสูง เนื่องจาก จำนวนผู้สนับสนุนรายการลดลงจึงต้องมีการแข่งขันกันในการหาผู้สนับสนุนรายการให้เพิ่มมากขึ้น 2) การแข่งขันระหว่างบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยในระบบเอฟ.เอ็ม.ในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจาก ลักษณะนิสัยของคนเชียงใหม่ที่มีลักษณะพึ่งพาอาศัยกันส่งผลให้ในการทำธุรกิจก็มีลักษณะที่มีการแข่งขันกันต่ำไป

⁴⁵ อรอุมา ศรีพิทักษ์และคณะ. ธุรกิจการโฆษณาเชียงใหม่ ปัจจุบันและอนาคต. ภาควิชาสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2533.

ด้วยและกลุ่มผู้ฟังของแต่ละสถานีวิทยุแตกต่างกันทำให้สามารถแบ่งแยกประเภทสินค้าที่จะมาสนับสนุนรายการวิทยุได้ชัดเจนทำให้การแข่งขันต่ำ (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 18 ในภาคผนวก ค) จากข้อมูลทางด้านสภาพธุรกิจที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ ทำให้ได้ทราบว่า มีการแข่งขันทางด้านราคาสูง อีกทั้งบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุต้องเสียค่าใช้จ่ายประจำทางด้านค่าเช่าสถานีและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในแต่ละเดือนสูง รวมไปถึงเงินลงทุนเริ่มแรกที่ต้องลงทุนไปในเรื่องการก่อสร้างอาคารสถานี อุปกรณ์และเครื่องมือในการส่งกระจายเสียง ฯลฯ ซึ่งเป็นอุปสรรคในการออกจากธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุ จึงพอสรุปได้ว่า การแข่งขันระหว่างบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม. ในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับสูง

ปัญหาที่เกิดขึ้นของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม.

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม. มีความคิดเห็น ในเรื่องของปัญหาที่เกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาจากภายนอกกิจการแยกตามประเภทของปัจจัย ดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1.บริษัทตัวแทนโฆษณา/ผู้จัดรายการรายย่อยค้างชำระหนี้ เกิดขึ้นเพราะผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ลูกค้ำระมัดระวังกับเม็ดเงินที่ต้องจ่ายไปหรือบางรายที่เริ่มยืดระยะเวลาจ่ายเงิน⁴⁶

2.รายได้ของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม. ลดลง

- การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภค ก่อให้เกิดปัญหาผู้สนับสนุนรายการจากส่วนกลางลดลง เนื่องจากมีรายการจากส่วนกลางส่งสัญญาณดาวเทียมมาถึงเชียงใหม่ได้ เพราะคลื่นวิทยุบางคลื่นในส่วนกลางได้นำคลื่นของตัวเองออกอากาศในระบบแซทเทลไลท์ไปทั่วประเทศ⁴⁷

- การแข่งขันในตลาด ก่อให้เกิดปัญหาการแย่งลูกค้ากัน (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 33 ในภาคผนวก ค) เนื่องจากงบโฆษณารวมที่เดิมลูกค้ามีมากพอที่จะใช้ในหลาย ๆ คลื่นเริ่มลดลง ก่อให้เกิดปัญหาลดแลกแจกแถมตามมา บางรายยอมลดราคาลงถึงร้อยละ 60 - 70⁴⁸

⁴⁶ _____, "วัดกันสื่อวิทยุยุคเศรษฐกิจซบ ดัมพ์ราคา-จับเช็กเมนต์เฉพาะ", ประชาชาติธุรกิจ ฉบับวันที่ 15 กันยายน 2540, หน้า 21.

⁴⁷ _____, "ตัวเลขการตลาด", คู่แข่งรายวัน ฉบับวันที่ 15 มกราคม 2540, หน้า 46.

⁴⁸ _____, "วัดกันสื่อวิทยุยุคเศรษฐกิจซบ ดัมพ์ราคา-จับเช็กเมนต์เฉพาะ", ประชาชาติธุรกิจ ฉบับวันที่ 15 กันยายน 2540, หน้า 21.

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจาก สถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม. มีความคิดเห็น ในเรื่องของปัญหาที่เกิดจากปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน ต่าง ๆ ของกิจการหรือปัจจัยภายในกิจการ ดังนี้

- รูปแบบรายการ/ช่วงเวลา ก่อให้เกิดปัญหาผู้ฟังลดลง เนื่องจากรายการวิทยุที่ยัง สัญญานจากกรุงเทพฯ ถึงแม้จะเน้นกลุ่มเป้าหมายคนฟังไปคนละกลุ่มก็ตาม แต่ทั้งนี้รายการ ดังกล่าวก็มีชื่อเสียงค่อนข้างดี มีรูปแบบรายการที่แปลกใหม่สำหรับคนฟังท้องถิ่น

- ราคาขาย ก่อให้เกิดปัญหากำไรลดลงเพราะต้องลดราคาขายลง

- ช่องทางการจัดจำหน่าย ก่อให้เกิดปัญหาเสียค่าใช้จ่ายในการติดต่อระหว่างฝ่ายรายการ ในจังหวัดเชียงใหม่กับลูกค้าในกรุงเทพฯสูง

- พนักงาน ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณภาพของผู้จัดรายการ
2. คุณภาพของพนักงานขาย
3. จำนวนพนักงานน้อยกว่าปริมาณงาน
4. จำนวนพนักงานมากกว่าปริมาณงาน

- การควบคุมค่าใช้จ่าย ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณภาพของเสียง
2. การทำงานล่าช้า

- การเงิน ก่อให้เกิดปัญหาด้านโครงสร้างทางการเงินไม่เหมาะสม (ดูรายละเอียดจาก ตารางที่ 34 ในภาคผนวก ค)

วิธีการแก้ไขปัญหาและผลจากการแก้ไขปัญหของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจาก สถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม.

บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม.ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหที่เกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาจากภายนอกกิจการแยกตามประเภทของ ปัจจัย ดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงของสภาวะเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. บริษัทตัวแทนโฆษณา/ผู้จัดรายการรายย่อยต่างชำระหนี้

วิธีที่ 1 ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยยึดระยะเวลาการชำระหนี้ให้กับบริษัทตัวแทน โฆษณา/ผู้จัดรายการรายย่อย

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานั้นบริษัทตัวแทนโฆษณา/ผู้จัดรายการรายย่อยโดยส่วนมาก ยังไม่สามารถนำเงินมาชำระหนี้ได้ เนื่องจาก ผู้สนับสนุนรายการหรือลูกหนี้ของบริษัทตัวแทนโฆษณา/ผู้จัดรายการรายย่อยก็ยังคงไม่ชำระหนี้เช่นกัน

วิธีที่ 2 ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยดำเนินการตามกฎหมายกับบริษัทตัวแทนโฆษณา/ผู้จัดรายการรายย่อย เนื่องจาก มูลค่าหนี้สูง

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานั้น พบว่าการแก้ปัญหาวีธีนี้ต้องใช้ระยะเวลาานาน อีกทั้งต้อง เสียค่าใช้จ่ายทางกฎหมายเพิ่มและถ้าคดีถึงที่สุดแล้วลูกหนี้ไม่มีเงินหรือทรัพย์สินพอที่จะชำระหนี้ ได้ ทางบริษัทก็ไม่ได้รับชำระหนี้เช่นกัน

2. รายได้ของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม.ลดลง

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยหาลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานั้น พบว่า การแก้ปัญหาวีธีนี้ทำให้มีจำนวนผู้สนับสนุน รายการเพิ่มขึ้นและรายได้ของบริษัทเพิ่มมากขึ้น

- การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภค ก่อให้เกิดปัญหาผู้สนับสนุนรายการจาก ส่วนกลางลดลง เนื่องจากมีรายการจากส่วนกลางส่งสัญญาณดาวเทียมมาถึงเชียงใหม่ได้

ทางบริษัทได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยใช้นโยบายราคาเพื่อดึงดูดให้ผู้สนับสนุนรายการ มาซื้อเวลาเพราะราคาขายจากส่วนกลางจะมีราคาสูงกว่าในต่างจังหวัดเพราะการที่คลื่นวิทยุใน ส่วนกลางนำคลื่นของตัวเองออกอากาศในระบบแซทเทลไลท์ไปทั่วประเทศนั้นได้เพิ่มราคาค่า โฆษณาสูงขึ้นเกือบเท่าตัว ถึงแม้ผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่จะได้รับผลกระทบอยู่บ้าง เนื่องจาก มาตรฐานของการจัดรายการระหว่างผู้จัดรายการส่วนกลางและต่างจังหวัดยังถือว่ามี ความแตกต่างกันอยู่เลยทำให้อัตราค่าโฆษณายังมีความแตกต่างกันมาก

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ พบว่า ราคาที่ถูกกว่ายังไม่สามารถทำให้ผู้สนับสนุนรายการ เข้ามาสนับสนุนรายการเพิ่มขึ้น

- การแข่งขันในตลาด ก่อให้เกิดปัญหาการแย่งลูกค้ากัน

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยเอาใจใส่กับลูกค้ามากขึ้นเพื่อรักษาลูกค้าเก่าไว้

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ทำให้ผู้สนับสนุนรายการรายเดิมยังคงใช้สนับสนุนรายการ อย่างสม่ำเสมอ (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 33 ในภาคผนวก ค)

บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม. ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น จากปัจจัยด้านการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกิจการหรือปัจจัยภายในกิจการ ดังนี้

- รูปแบบรายการ/ช่วงเวลา ก่อให้เกิดปัญหาผู้ฟังลดลง

วิธีที่ 1 ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยต้องมีการปรับรูปแบบรายการบ่อย ๆ เพื่อให้รายการมีความน่าสนใจอยู่เสมอ มีการเล่นเกมสีในรายการ

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ พบว่าผู้ฟังติดตามฟังรายการเพิ่มขึ้นโดยวัดจากจำนวนโทรศัพท์ที่โทรเข้ามาในรายการ

วิธีที่ 2 ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยมีการสำรวจความนิยมของผู้ฟังรายการโดยมีการออกแบบสอบถามให้ผู้ฟังได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของรายการโดยตรง และไม่ต้องจำกัดเวลา

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ พบว่าได้รับทราบข้อมูลเพื่อนำมาปรับปรุงรายการมากขึ้น

- ราคาขาย ก่อให้เกิดปัญหากำไรลดลงเพราะต้องลดราคาขายลง

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นให้ได้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับจากการเสนอแนะวิธีแก้ปัญหานี้ในระยะยาวของหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ดังนี้ ในระยะยาวภาคธุรกิจต้องวางแผนैयाวธุรกิจ โดยการลดค่าใช้จ่ายให้มากที่สุด⁴⁹

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น ถึงแม้รายได้จะยังคงไม่เพิ่มขึ้นแต่ค่าใช้จ่ายที่ลดลงทำให้มีส่วนกำไรที่เพิ่มขึ้นไว้ดำเนินงานต่อไป

- ช่องทางการจัดจำหน่าย ก่อให้เกิดปัญหาเสียค่าใช้จ่ายในการติดต่อระหว่างฝ่ายรายการในจังหวัดเชียงใหม่กับลูกค้าในกรุงเทพฯสูง

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยให้บริษัทแม่ที่อยู่กรุงเทพฯเป็นผู้ติดต่อแล้วจึงส่งใบสั่งโฆษณามาให้กับฝ่ายรายการในจังหวัดเชียงใหม่

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ พบว่า มีทั้งความคิดเห็นว่าดีขึ้นในแง่ที่ค่าใช้จ่ายโดยรวมของบริษัทลดลงในการติดต่อกับลูกค้าและยังมีความคิดเห็นว่าแยลง ในแง่ของรายได้ที่ควรจะเป็นของทางฝ่ายรายการในจังหวัดเชียงใหม่กลับไปเป็นของกรุงเทพฯ

- พนักงาน ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1.คุณภาพของผู้จัดรายการ

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยคัดเลือกผู้จัดรายการที่มีใบรับรองจากกรมประชาสัมพันธ์เท่านั้น

ผลที่ได้รับจากการให้ผู้จัดรายการที่มีใบรับรองจากกรมประชาสัมพันธ์เป็นผู้จัดรายการนั้นได้ผลเป็นที่น่าพอใจ

2.คุณภาพของพนักงานขาย

⁴⁹ _____, "ธุรกิจสื่อ-โฆษณาปีเลือกเข้าขั้นโคม่า", กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันที่ 24 ธันวาคม 2540, หน้า 5.

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยเพิ่มสิ่งจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานขาย เช่น เงินพิเศษ เป็นต้น เพื่อจูงใจให้พนักงานขายหาลูกค้าได้เพิ่มขึ้น

ในการเพิ่มรางวัลจูงใจนี้มีผลทำให้พนักงานขายมีความกระตือรือร้นในการขายมากขึ้น

3. จำนวนพนักงานน้อยกว่าปริมาณงาน

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยเอาใจใส่พนักงานเพื่อให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ซึ่งมีผลให้พนักงานของทางบริษัทตั้งใจทำงานมากขึ้นถึงแม้จะต้องทำงานหนักและเพราะพนักงานเข้าใจถึงฐานะของบริษัทและสภาพเศรษฐกิจด้วย ซึ่งสอดคล้องกับบทความในหนังสือพิมพ์คู่แข่งรายวันที่ได้เสนอ หลักการทำงานในปีนี้เป็น ต้องประหยัดให้มากที่สุด ความคิดสร้างสรรค์ที่ดีที่สุดซึ่งทุกฝ่ายต้องทำงานหนักขึ้นเพื่อให้ผ่านช่วงนี้ไปได้⁵⁰

4. จำนวนพนักงานมากกว่าปริมาณงาน

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยลดจำนวนพนักงานลงเพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและวางแผนการใช้คนให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่ลดลง

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหา พบว่าพนักงานยังคงทำงานเป็นปกติ

- การควบคุมค่าใช้จ่าย ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณภาพของเสียง

ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยตรวจสอบและดูแลรักษาอย่างสม่ำเสมอ

ซึ่งเป็นผลให้การรับฟังของผู้ฟังชัดเจนขึ้น

2. การทำงานล่าช้า

ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยแก้ไขนโยบายควบคุมค่าใช้จ่ายให้การทำงานสะดวกขึ้น เป็นผลให้การทำงานมีความคล่องตัวขึ้น

- การเงิน ก่อให้เกิดปัญหาด้านโครงสร้างทางการเงินไม่เหมาะสม

ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยปรับโครงสร้างทางการเงินใหม่และให้ความสำคัญกับฝ่ายการเงินมากขึ้น เช่น กำหนดให้มีการจัดทำรายงานทางการเงินที่เป็นประโยชน์ในการบริหารเงินเพิ่มขึ้น เป็นต้น

ผลจากการแก้ปัญหา พบว่า ในการจะปรับโครงสร้างทางการเงินของบริษัทนั้นจะต้องใช้เวลานานจึงจะได้โครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสม(ดูรายละเอียดจากตารางที่34ในภาคผนวก ค)

⁵⁰ "สื่อวิทยุทางเลือกยุคเศรษฐกิจตกต่ำ", คู่แข่งรายวัน ฉบับวันที่ 24 มิถุนายน 2540, หน้า 8.

2. บริษัทตัวแทนโฆษณา

สภาพธุรกิจของบริษัทตัวแทนโฆษณา

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณา มีความคิดเห็น ในเรื่องของคุณแข่งขันรายใหม่ของบริษัทตัวแทนโฆษณาในจังหวัดเชียงใหม่ว่า คู่แข่งขันรายใหม่ของบริษัทตัวแทนโฆษณานั้นจะเข้ามายาก เนื่องจาก เงินที่หมุนเวียนของธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่ไม่สูงพอที่จะดึงดูดผู้ลงทุนรายใหม่เข้ามา เจ้าของสินค้าที่จะมาสนับสนุนรายการมีน้อยราย เจ้าของสินค้าในจังหวัดเชียงใหม่มีแนวโน้มที่จะติดต่อกับผู้ขายสื่อโฆษณาทางวิทยุโดยตรงโดยไม่ผ่านบริษัทตัวแทนโฆษณา (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 19 ในภาคผนวก ค) จากสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำนอกจากจะส่งผลให้เงินที่หมุนเวียนของธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุลดลงตามข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์แล้วยังทำให้พฤติกรรมการใช้ งบโฆษณาของผู้สนับสนุนรายการเปลี่ยนไป จากเดิมจะให้บริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นผู้ดำเนินการให้ตั้งแต่สร้างสรรค์ข้อความโฆษณา วางแผนการใช้สื่อโฆษณา ติดต่อเจ้าของสื่อโฆษณา จนกระทั่งตรวจสอบการลงโฆษณาว่าครบถ้วนหรือไม่นั้นเปลี่ยนไปเป็นต้องพยายามลดค่าใช้จ่ายลงจึงนิยมที่จะติดต่อกับผู้ขายสื่อโฆษณาทางวิทยุโดยตรงเพื่อที่จะไม่ต้องเสียค่านายหน้า (Agency Fee) ให้กับบริษัทตัวแทนโฆษณา เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นอุปสรรคของคุณแข่งขันรายใหม่ของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่จะเข้ามาในธุรกิจนี้ จึงพอสรุปได้ว่า คู่แข่งขันรายใหม่ของบริษัท ตัวแทนโฆษณาในจังหวัดเชียงใหม่เข้ามาในธุรกิจนี้ได้ยาก

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณา มีความคิดเห็น ในเรื่องของอำนาจการต่อรองของผู้สนับสนุนรายการต่อบริษัทตัวแทนโฆษณา (อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค) พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันเป็น 2 ประเด็น คือ 1) ผู้สนับสนุนรายการมีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทตัวแทนโฆษณาสูง ในกรณีที่ผู้สนับสนุนรายการสั่งงานทั้งงานผลิตชิ้นงานโฆษณาและสื่อโฆษณา บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงจำเป็นที่จะต้องรักษาลูกค้าไว้ 2) ผู้สนับสนุนรายการมีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทตัวแทนโฆษณาน้อย เนื่องจากบริษัทตัวแทนโฆษณามีรายได้จากสองทาง คือ รายได้จากการผลิตชิ้นงานโฆษณาและรายได้จากสื่อโฆษณา บริษัทฯมักจะเน้นรายได้จากการผลิตชิ้นงานโฆษณา (Production) มากกว่า (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 20 ในภาคผนวก ค) การแก้ปัญหาจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำด้วยการตัดงบโฆษณาประชาสัมพันธ์ ทำให้เกิดปัญหาในธุรกิจตัวแทนโฆษณาที่มีความต้องการขายมากกว่าความต้องการของตลาด (Oversupply) และตลาดกลายเป็นของผู้ซื้อ อีกทั้งผู้สนับสนุน

รายการยังมีทางเลือกที่จะไปซื้อเวลาจากผู้จัดรายการรายย่อยก็ได้ จึงพอสรุปได้ว่า ผู้สนับสนุนรายการมีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทตัวแทนโฆษณาสูง

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณา มีความคิดเห็น ในเรื่องของอำนาจการต่อรองของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุต่อ บริษัทตัวแทนโฆษณา (อำนาจการต่อรองของผู้ขาย) พบว่า บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุมีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทตัวแทนโฆษณาน้อย เนื่องจาก บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุจะต้องแบกรับค่าซื้อเวลาจากสถานีวิทยุและต้องการที่จะขายเวลาให้ได้มากที่สุด บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงสามารถที่จะต่อรองกับบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุได้มาก (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 21 ในภาคผนวก ค) อีกทั้งสถานีวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่มีถึง 12 สถานี ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณามีทางเลือกที่จะซื้อเวลาจากบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุได้หลายราย จึงพอสรุปได้ว่า บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุมีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทตัวแทนโฆษณาน้อย

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณา มีความคิดเห็น ในเรื่องของสื่อทดแทนของธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า สื่อโฆษณาแต่ละประเภทจะมีคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละสื่อ ไม่สามารถทดแทนกันได้ เนื่องจาก สื่อวิทยุสามารถเข้าถึงประชาชนในจังหวัดเชียงใหม่ได้ดีกว่าสื่อโฆษณาประเภทอื่น และสื่อโฆษณาแต่ละประเภทจะมีคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละสื่อ ไม่สามารถทดแทนกันได้ (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 22 ในภาคผนวก ค) จากการวิจัยของอรอุมา ศรีพิทักษ์และคณะ ในหัวข้อเรื่องธุรกิจการโฆษณาเชียงใหม่ ปัจจุบันและอนาคต พบว่า ในจังหวัดเชียงใหม่สื่อวิทยุจัดได้ว่าเป็นสื่อที่ค่อนข้างจะมีบทบาทสำคัญมาก เนื่องจากในเชียงใหม่เองไม่มีสื่อโทรทัศน์ซึ่งถือได้ว่าเป็นสื่อที่ใช้ได้ผลที่สุด⁵¹ ประกอบกับการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทนจะเกิดจากราคาของสื่อวิทยุแพงเกินไป ผู้ซื้อจึงจะไปแสวงหาสื่อโฆษณาประเภทอื่นมาทดแทน แต่ในความเป็นจริงราคาของสื่อวิทยุจะมีราคาถูกกว่าสื่อโฆษณาประเภทอื่น จึงพอสรุปได้ว่า สื่อโฆษณาประเภทอื่นไม่สามารถทดแทนสื่อโฆษณาทางวิทยุได้

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณา มีความคิดเห็น ในเรื่องของการแข่งขันระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณากับบริษัทตัวแทน

⁵¹ อรอุมา ศรีพิทักษ์และคณะ, ธุรกิจการโฆษณาเชียงใหม่ ปัจจุบันและอนาคต, ภาควิชาสื่อการมวลชน, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2533.

โฆษณาในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การแข่งขันระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณากับบริษัทตัวแทนโฆษณาในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับสูง เนื่องจาก งบโฆษณาที่น้อยลงและจำนวนลูกค้าที่น้อยลงทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องพยายามรักษาลูกค้าเก่าไว้ให้นานที่สุดและหาลูกค้าใหม่ให้ได้มากที่สุด (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 23 ในภาคผนวก ค) ประกอบกับมีบริษัทตัวแทนโฆษณาบางรายในจังหวัดเชียงใหม่ได้ร่วมทุนกับบริษัทตัวแทนโฆษณาในกรุงเทพฯ ซึ่งจะทำให้ได้รับเงินทุนและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะทำให้สามารถพัฒนางานโฆษณาของบริษัทดังกล่าวได้ ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณารายอื่น ๆ ต้องพัฒนางานโฆษณาของตนให้สามารถแข่งขันกับบริษัทตัวแทนโฆษณารายอื่น ๆ ได้ จึงพอสรุปได้ว่า การแข่งขันระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณากับบริษัทตัวแทนโฆษณาในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับสูง

ปัญหาที่เกิดขึ้นของบริษัทตัวแทนโฆษณา

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณา มีความคิดเห็น ในเรื่องของปัญหาที่เกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาจากภายนอกกิจการแยกตามประเภทของปัจจัย ดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้สนับสนุนรายการค้างชำระหนี้ เกิดขึ้นเพราะผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ลูกค้ายอมัดระวางกับเม็ดเงินที่ต้องจ่ายไปหรือบางรายที่เริ่มยืดระยะเวลาจ่ายเงิน⁵²

2. รายได้ของบริษัทตัวแทนโฆษณาลดลง

จากการสรุปสภาพเศรษฐกิจของหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ระบุว่า สภาพปัญหาทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้ภาคธุรกิจจำเป็นต้องเตรียมรับมือกับวิกฤตที่จะเกิดขึ้น โดยการแก้ปัญหาในระยะสั้นภาคธุรกิจต้องทำโปรโมชั่นเพื่อระบายสินค้าให้มากที่สุดและอาจต้องลดจำนวนการผลิตเท่ากับต้องปรับลดงบประมาณด้านโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับยอดขายที่ตกลงด้วย ส่วนระยะยาวภาคธุรกิจต้องวางแผนเยียวยาธุรกิจ โดยการลดค่าใช้จ่ายให้มากที่สุดและอาจต้องตัดงบโฆษณาประชาสัมพันธ์ไปเลย⁵³ เป็นเหตุผลสนับสนุนว่าปัจจัยทางด้าน การเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจทำให้รายได้ของบริษัทตัวแทนโฆษณาลดลง

3. ค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้

⁵² _____, "วัดกันสื่อวิทยุยุคเศรษฐกิจซบ ดัมพ์ราคา-จับเช็กเมนต์เฉพาะ", ประชาชาติธุรกิจ ฉบับวันที่ 15 กันยายน 2540, หน้า 21.

⁵³ _____, "ธุรกิจสื่อ-โฆษณานิเสธเข้าขั้นโคม่า", กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันที่ 24 ธันวาคม 2540, หน้า 5.

- การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภค ก่อให้เกิดปัญหาลูกค้าหันไปซื้อสื่อวิทยุจากผู้จัดรายการรายย่อยมากขึ้น

- การแข่งขันในตลาดก่อให้เกิดปัญหาคู่แข่งขึ้นมากมายเพราะมีทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาด้วยกันเองและผู้จัดรายการรายย่อย (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 35 ในภาคผนวก ค)

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการฝ่ายสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณา มีความคิดเห็น ในเรื่องของปัญหาที่เกิดจากปัจจัยด้านการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกิจการหรือปัจจัยภายในกิจการ ดังนี้

- รูปแบบรายการ/ช่วงเวลา ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. ไม่ได้เวลาและสถานีวิทยุที่เหมาะสมกับผู้ฟังกลุ่มเป้าหมายของผู้สนับสนุนรายการเป็นปัญหาเนื่องมาจากการที่จะลงโฆษณาทางวิทยุคนไม่ค่อยสนใจฟังโฆษณานอกจากจะให้อีกต่างมากกว่า เช่น ในด้านของภาพพจน์ โดยการให้ความรู้เกร็ดเล็กเกร็ดน้อยกับผู้ฟัง เพราะคนที่ฟังวิทยุจะสนใจฟังเพลงหรือข่าวมากกว่า นอกจากนั้นยังวัดผลได้ยาก นอกจากจะต้องเลือกคลื่นและเวลาให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งก็ไม่ใช่เรื่องง่ายเช่นกัน

2. ผู้สนับสนุนรายการเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์รูปแบบรายการมากเกินไป

- ราคาขาย ก่อให้เกิดปัญหาราคาขายสื่อวิทยุของบริษัทตัวแทนโฆษณาส่งกว่าราคาขายของผู้จัดรายการรายย่อย

- ช่องทางการจัดจำหน่าย ก่อให้เกิดปัญหาผู้สนับสนุนรายการโดยซื้อเวลาจากบริษัทเพียงอย่างเดียว ส่วนมากจะซื้อเมื่อต้องการให้บริษัทสร้างสรรค์รูปแบบรายการให้

- พนักงาน ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณภาพของเจ้าหน้าที่บริหารงานลูกค้า (Account Executive) ที่หาลูกค้าได้น้อย

2. จำนวนพนักงานน้อยกว่าปริมาณงาน

- การผลิต ก่อให้เกิดปัญหาคุณภาพของงานลดลงตามงบประมาณที่ลดลงของลูกค้า

- การควบคุมค่าใช้จ่าย ก่อให้เกิดปัญหาด้านไม่คล่องตัวในการทำงาน

- การเงิน ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. เงินลงทุนน้อย

2. หาแหล่งเงินกู้ยาก (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 36 ในภาคผนวก ค)

วิธีการแก้ไขปัญหและผลจากการแก้ไขปัญหของบริษัทตัวแทนโฆษณา

บริษัทตัวแทนโฆษณาได้ดำเนินการแก้ไขปัญหที่เกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาจากภายนอกกิจการแยกตามประเภทของปัจจัย ดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงของสภาวะเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้สนับสนุนรายการค้างชำระหนี้

วิธีที่ 1 ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยย้ระยะเวลาการชำระหนี้ให้กับผู้สนับสนุนรายการ ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ผู้สนับสนุนรายการสามารถนำเงินมาชำระหนี้ได้เพิ่มขึ้น

วิธีที่ 2 ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยดำเนินการตามกฎหมายกับผู้สนับสนุนรายการ เนื่องจาก มูลค่าหนี้สูง

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ พบว่า การแก้ปัญหาวินี้ต้องใช้ระยะเวลานาน อีกทั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายทางกฎหมายเพิ่มและถ้าคดีถึงที่สุดแล้วลูกหนี้ไม่มีเงินหรือทรัพย์สินพอที่จะชำระหนี้ได้ ทางบริษัทก็ไม่ได้รับชำระหนี้เช่นกัน

วิธีที่ 3 แก้ปัญหาโดยใช้วิธีแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ (Barter) เช่น ผู้สนับสนุนรายการประเภทโรงแรมมาว่าจ้างโฆษณาไม่ชำระค่าโฆษณาเป็นเงินสด แต่ทำสัญญาตกลงกันโดยให้บริษัทตัวแทนโฆษณาไปใช้บริการห้องพักตามมูลค่าการโฆษณา เป็นต้น

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหาวินี้ทำให้ได้รับความพอใจทั้งสองฝ่าย

2. รายได้ของบริษัทตัวแทนโฆษณาลดลง

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยหาลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ พบว่า การแก้ปัญหาวินี้ทำให้มีจำนวนผู้สนับสนุนรายการเพิ่มขึ้นและรายได้ของบริษัทเพิ่มมากขึ้น

3. ค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้

วิธีที่ 1 ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยลดจำนวนพนักงานลง จากสถานการณ์ที่ผู้ผลิตรายการวิทยุต้องเผชิญว่าวิทยุเป็นสื่อหนึ่งที่ใช้ในการโฆษณา ซึ่งธุรกิจโฆษณามีรายได้ลดลงเพราะทุกบริษัทในทุกกลุ่มธุรกิจต้องลดค่าใช้จ่ายลง ผู้ประกอบการบางรายไม่สามารถแบกรับค่าใช้จ่ายได้ต้องดำเนินการลดค่าใช้จ่ายด้วยการให้พนักงานออก⁵⁴

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ พบว่า การแก้ปัญหาวินี้ทำให้การดำเนินงานของบริษัทมีความคล่องตัวมากขึ้นและสามารถลดค่าใช้จ่ายบุคลากรลงได้ อีกทั้งจำนวนพนักงานมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ลดลงด้วย

⁵⁴ _____, "สื่อวิทยุทางเลือกยุคเศรษฐกิจตกต่ำ", คู่แข่งรายวัน ฉบับวันที่ 24 มิถุนายน 2540, หน้า 8.

วิธีที่ 2 ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ พบว่าในการลดค่าใช้จ่ายลงอาจทำให้เกิดปัญหาในการทำงานด้านการติดต่อกับลูกค้า เช่น นโยบายของบริษัทต้องการให้ลดค่าโทรศัพท์ แต่การที่จะรักษาลูกค้าให้ใช้บริการของบริษัทจะต้องมีการโทรศัพท์ติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

- การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภค ก่อให้เกิดปัญหาลูกค้าหันไปซื้อสื่อวิทยุจากผู้จัดรายการรายย่อยมากขึ้น

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยแถมเวลาให้ลูกค้าและเน้นการบริการให้มากขึ้น เช่น โทรศัพท์ไปหาลูกค้าสม่ำเสมอ จัดแพ็คเกจการขายสื่อโฆษณา เช่น ถ้าลูกค้าลงโฆษณาทางวิทยุพร้อมกับหนังสือพิมพ์ จะมีส่วนลดพิเศษให้ เป็นต้น

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ พบว่าผู้สนับสนุนรายการยังไม่มาใช้บริการเพิ่มขึ้น

- การแข่งขันในตลาดก่อให้เกิดปัญหาคู่แข่งขึ้นมามากเพราะมีทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาด้วยกันเองและผู้จัดรายการรายย่อย

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยสร้างบริการที่แตกต่าง เช่น ในการซื้อเวลาของสื่อวิทยุจะตรวจสอบการออกอากาศให้ว่าตรงตามสัญญาว่าจ้างโฆษณาหรือไม่ เป็นต้น

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ทำให้ผู้สนับสนุนรายการรายเดิมยังคงใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 35 ในภาคผนวก ค)

บริษัทตัวแทนโฆษณาได้ดำเนินการแก้ไขปัญหที่เกิดจากปัจจัยด้านการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกิจการหรือปัจจัยภายในกิจการ ดังนี้

- รูปแบบรายการ / ช่วงเวลา ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. ไม่ได้เวลาและสถานีวิทยุที่เหมาะสมกับผู้ฟังกลุ่มเป้าหมายของผู้สนับสนุนรายการ

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความเชื่อถือด้านการเงินกับบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุ

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ พบว่าบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุจะให้ทางบริษัทเป็นผู้เลือกเวลาที่ต้องการก่อนเสมอ

2. ผู้สนับสนุนรายการเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์รูปแบบรายการมากขึ้นไปนั้นเป็นปัญหาของบริษัทตัวแทนโฆษณาในจังหวัดเชียงใหม่และได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยพูดคุยกับผู้สนับสนุนรายการให้เข้าใจถึงความรับผิดชอบในการสร้างสรรค์รูปแบบรายการของบริษัทฯ และของฝ่ายผู้สนับสนุนรายการ ซึ่งผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ พบว่า ได้ผู้สนับสนุนรายการทราบถึงขอบเขตในการระบุความต้องการรูปแบบรายการของตนเองดีขึ้นแต่จากบทความในหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจได้ให้แนวทางในการแก้ไขปัญหานี้ โดยแนะนำให้ลูกค้าผู้สนับสนุนรายการ ผู้ขายสื่อ

โฆษณาและบริษัทตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency) เอง ต้องหันมาทำงานใกล้ชิดกันมากขึ้นด้วยพื้นฐานของความเข้าใจดีต่อกัน ลูกค้าอยากเห็นงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพจากเม็ดเงินที่ใช้ ดังนั้น ลูกค้าต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตและกำหนดรูปแบบรายการให้มากขึ้น และสิ่งสำคัญที่สุดทุกฝ่ายต้องไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกันต้องยึดหลักทุกฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน⁵⁵

- ราคาขาย ก่อให้เกิดปัญหาราคาขายสื่อวิทยุของบริษัทตัวแทนโฆษณาสูงกว่าราคาขายของผู้จัดรายการรายย่อย

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยแถมเวลาให้กับลูกค้าเพราะไม่สามารถลดราคาให้ผู้สนับสนุนรายการได้มากนัก

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ไม่ทำให้มีผู้สนับสนุนรายการมาใช้บริการเพิ่มขึ้น

- ช่องทางการจัดจำหน่าย ก่อให้เกิดปัญหาผู้สนับสนุนรายการโดยชื่อเวลาจากบริษัทเพียงอย่างเดียว น้อย ส่วนมากจะซื้อเมื่อต้องการให้บริษัทสร้างสรรค์รูปแบบรายการให้

ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยเน้นให้ฝ่ายสื่อโฆษณาทำตลาดในส่วนของสื่อโฆษณามากขึ้นจากการประเมินผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ พบว่า จำนวนลูกค้าสื่อโฆษณาทางวิทยุยังไม่เพิ่มขึ้นในระดับที่น่าพอใจ

- พนักงาน ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณภาพของเจ้าหน้าที่บริหารงานลูกค้า (Account Executive) ที่หาลูกค้าได้น้อย

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยทำแบบประเมินผลการทำงานของพนักงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความตื่นตัวมากขึ้น

ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบผลการทำงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานลูกค้า (Account Executive) ก่อนที่จะจัดทำแบบประเมินผลการทำงานกับหลังจากที่ได้จัดทำแบบประเมินผลการทำงานแล้วนั้นได้ผลเป็นที่น่าพอใจ

2. จำนวนพนักงานน้อยกว่าปริมาณงาน

ดำเนินการแก้ไขโดยเอาใจใส่พนักงานเพื่อให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

มีผลให้พนักงานของทางบริษัทตั้งใจทำงานมากขึ้นถึงแม้จะต้องทำงานหนักและเพราะพนักงานเข้าใจถึงฐานะของบริษัทและสภาพเศรษฐกิจด้วย

- การผลิต ก่อให้เกิดปัญหาคุณภาพของงานลดลงตามงบโฆษณาที่ลดลงของลูกค้า

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของงานกับงบโฆษณา ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้พบว่าลูกค้าไม่พอใจในผลงานที่ได้รับ จากบทความในหนังสือพิมพ์คู่แข่งรายวันได้เสนอ หลักการทำงานในปีนี้เป็น ต้องประหยัดให้มากที่สุด

⁵⁵ _____, "ธุรกิจสื่อ-โฆษณานิเวศน์เข้ามา", กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันที่ 24 ธันวาคม 2540, หน้า 5.

ความคิดสร้างสรรค์ที่ดีที่สุดซึ่งทุกฝ่ายต้องทำงานหนักขึ้นเพื่อให้ผ่านช่วงนี้ไปได้⁵⁶ เพราะฉะนั้น บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงควรจะเน้นที่ความคิดสร้างสรรค์ที่ดีให้กับงานโฆษณาให้มากที่สุด

- การควบคุมค่าใช้จ่าย ก่อให้เกิดปัญหาด้านไม่คล่องตัวในการทำงาน

ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยไม่ใช้นโยบายควบคุมค่าใช้จ่ายในจุดที่ทำให้การทำงานหยุดชะงักจากการสอบถามพนักงานในระดับปฏิบัติงานถึงความไม่คล่องตัวที่เกิดขึ้นนั้นเกิดมาจากสาเหตุใด เป็นผลให้สามารถแก้ไขให้การทำงานมีความคล่องตัวขึ้น

- การเงิน ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. เงินลงทุนน้อย

ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยร่วมทุนกับบริษัทตัวแทนโฆษณาในกรุงเทพฯ ได้แก่ บริษัท แอ็กซิส สปา แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ได้ร่วมทุนกับบริษัท สปา แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัดบริษัทตัวแทนโฆษณาจากกรุงเทพฯ ในวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2541 เป็นผลให้ทั้งได้รับเงินทุนมากขึ้นและได้รับเทคนิคใหม่ในการทำงานทำให้งานมีการพัฒนาขึ้นและก้าวสู่ระดับมืออาชีพของการทำงานด้านโฆษณาอย่างเต็มรูปแบบด้วยการผลิตผลงานโฆษณาที่ได้รับการยอมรับจากลูกค้าทั้งในส่วนของกลางและส่วนภูมิภาค จากการที่บริษัท แอ็กซิส สปา แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด ได้รับเลือกจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) กระทรวงสาธารณสุขให้เข้ามาปรับโลโก้ใหม่ใหม่ของอย.⁵⁷

2. หาแหล่งเงินกู้ยาก

ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยระดมทุนจากเจ้าของกิจการ

ผลจากการแก้ปัญหานี้พบว่า ถึงแม้จะสามารถแก้ปัญหาทางการเงินในระยะสั้นได้ แต่ถ้ายังไม่สามารถหาแหล่งเงินกู้ได้จะทำให้เกิดปัญหาทางการเงินในระยะยาว (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 36 ในภาคผนวก ค)

3. ผู้จัดการรายการรายย่อย

สภาพธุรกิจของผู้จัดการรายการรายย่อย

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการของผู้จัดการรายการรายย่อย มีความคิดเห็นในเรื่องของคู่แข่งชั้นรายใหม่ของผู้จัดการรายการรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ว่า คู่แข่งชั้นรายใหม่ของผู้จัดการรายการรายย่อยนั้นจะเข้ามาง่าย เนื่องจาก ผู้จัดการรายการเป็นอาชีพที่ใฝ่ฝันของวัยรุ่นและนักศึกษา

⁵⁶ _____, "สื่อวิทยุทางเลือกยุคเศรษฐกิจตกต่ำ", คู่แข่งรายวัน ฉบับวันที่ 24 มิถุนายน 2540, หน้า 8.

⁵⁷ _____, "AXIS SPA สร้างผลงานโฆษณาสู่ความเป็นสากล", ศูนย์ข่าวโพสท์ ฉบับวันที่ 1 กันยายน 2541, หน้า 20.

ที่เรียนมาทางด้านสื่อสารมวลชนมักจะประกอบอาชีพตามสายงานที่เรียนมา (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 24 ในภาคผนวก ค) อีกทั้งผู้จัดรายการรายย่อยไม่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูงมาก เพราะสามารถซื้อเวลาเป็นรายชั่วโมงเฉพาะช่วงที่มีผู้สนับสนุนรายการแล้วก็ได้ จึงพอสรุปได้ว่า คู่แข่งขันรายใหม่ของผู้จัดรายการรายย่อยนั้นจะเข้ามาง่าย

ผู้จัดการของผู้จัดรายการรายย่อย มีความคิดเห็น ในเรื่องของอำนาจการต่อรองของผู้สนับสนุนรายการต่อผู้จัดรายการรายย่อย (อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค) พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันเป็น 2 ประเด็น คือ 1) ผู้สนับสนุนรายการมีอำนาจในการต่อรองกับผู้จัดรายการรายย่อยสูง เนื่องจาก จำนวนผู้สนับสนุนรายการวิทยุมีจำนวนลดลง ทำให้ผู้สนับสนุนรายการมีอำนาจที่จะต่อรองในเรื่องราคาและเงื่อนไขอื่น ๆ ได้มากขึ้น 2) ผู้สนับสนุนรายการมีอำนาจในการต่อรองกับผู้จัดรายการรายย่อยต่ำ เนื่องจาก สื่อวิทยุสามารถเข้าถึงประชาชนในจังหวัดเชียงใหม่ได้ดีกว่าสื่อประเภทอื่น เจ้าของสินค้าผู้สนับสนุนรายการจึงต้องใช้สื่อโฆษณาทางวิทยุในการโฆษณาสินค้าของตน (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 25 ในภาคผนวก ค) และการที่เจ้าของสินค้าชะลอการใช้จ่ายเงินโฆษณา เพราะว่าการใช้จ่ายเงินของผู้บริโภคมีไม่มากเหมือน 4 - 5 ปีที่ผ่านมา บริษัท ห้างร้านและองค์กรต่าง ๆ เพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนจึงลดงบโฆษณาประชาสัมพันธ์ลง ทั้งนี้เพราะหลาย ๆ องค์กร รวมถึงเจ้าของสินค้ามักจะมองว่า การทุ่มงบโฆษณาในภาวะปัจจุบัน ผู้บริโภคยังไม่มีการซื้อถือว่าเป็นการใช้งบประมาณแบบสูญเปล่า ประกอบกับในปัจจุบันอัตราค่าโฆษณาจะถูกลงบางจุดและจะมีบางจุดที่แพงขึ้นอยู่กับว่าผู้สนับสนุนรายการนิยมโฆษณาในจุดไหนซึ่งเป็นแผนการตลาดของผู้ขายสื่อโฆษณาเพื่อดึงดูดลูกค้า ทำให้ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองมากขึ้น จึงพอสรุปได้ว่า ผู้สนับสนุนรายการมีอำนาจในการต่อรองกับผู้จัดรายการรายย่อยสูง

ผู้จัดการของผู้จัดรายการรายย่อย มีความคิดเห็น ในเรื่องของอำนาจการต่อรองของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุต่อผู้จัดรายการรายย่อย (อำนาจการต่อรองของผู้ขาย) พบว่าบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุมีอำนาจในการต่อรองกับผู้จัดรายการรายย่อยต่ำ เนื่องจากบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุจะต้องแบกรับค่าซื้อเวลาจากสถานีวิทยุและต้องการที่จะขายเวลาให้ได้มากที่สุด บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงสามารถที่จะต่อรองกับบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุได้มาก (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 26 ในภาคผนวก ค) จึงพอสรุปได้ว่า บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุมีอำนาจในการต่อรองกับผู้จัดรายการรายย่อยต่ำ

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการของผู้จัดรายการรายย่อย มีความคิดเห็น ในเรื่องของสื่อทดแทนของธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า สื่อโฆษณาแต่ละประเภทจะมีคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละสื่อ ไม่สามารถทดแทนกันได้ เนื่องจาก สื่อวิทยุสามารถเข้าถึงประชาชนในจังหวัดเชียงใหม่ได้ดีกว่าสื่อโฆษณาประเภทอื่น สื่อวิทยุราคาถูกกว่าสื่อโฆษณาประเภทอื่น ๆ และสื่อโฆษณาแต่ละประเภทจะมีคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละสื่อไม่สามารถทดแทนกันได้ (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 27 ในภาคผนวก ค) จากการวิจัยของอรอุมา ศรีพิทักษ์และคณะ ในหัวข้อเรื่องธุรกิจการโฆษณาเชียงใหม่ ปัจจุบันและอนาคต พบว่า ในจังหวัดเชียงใหม่ สื่อวิทยุจัดได้ว่าเป็นสื่อที่ค่อนข้างจะมีบทบาทสำคัญมาก เนื่องจากในเชียงใหม่เองไม่มีสื่อโทรทัศน์ ซึ่งถือว่าเป็นสื่อที่ใช้ได้ผลที่สุด⁵⁸ ประกอบกับการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทนจะเกิดจากราคาของสื่อวิทยุแพงเกินไป ผู้ซื้อจึงจะไปแสวงหาสื่อโฆษณาประเภทอื่นมาทดแทน แต่ในความเป็นจริงราคาของสื่อวิทยุจะมีราคาถูกกว่าสื่อโฆษณาประเภทอื่น จึงพอสรุปได้ว่า สื่อโฆษณาประเภทอื่นไม่สามารถทดแทนสื่อโฆษณาทางวิทยุได้

ผู้จัดการของผู้จัดรายการรายย่อย มีความคิดเห็น ในเรื่องของการแข่งขันระหว่างผู้จัดรายการรายย่อยกับผู้จัดรายการรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันเป็น 2 ประเด็น คือ 1) การแข่งขันระหว่างผู้จัดรายการรายย่อยกับผู้จัดรายการรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับสูง เนื่องจาก มีนักจัดรายการรายย่อยหน้าใหม่เข้ามาทำให้เกิดการแข่งขันสูง 2) การแข่งขันระหว่างผู้จัดรายการรายย่อยกับผู้จัดรายการรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจาก ผู้สนับสนุนรายการมักจะเป็นผู้กำหนดผู้จัดรายการที่ตนต้องการ จึงไม่ต้องการแข่งขันกันในระดับสูง และจำนวนผู้จัดรายการรายย่อยลดลงทำให้การแข่งขันต่ำเนื่องจากต้องเลิกไปเพราะมีเงินทุนน้อย (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 28 ในภาคผนวก ค) จึงพอสรุปได้ว่า การแข่งขันระหว่างผู้จัดรายการรายย่อยกับผู้จัดรายการรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับต่ำ

ปัญหาที่เกิดขึ้นของผู้จัดรายการรายย่อย

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการของผู้จัดรายการรายย่อยมีความคิดเห็นในเรื่องของปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาจากภายนอกกิจการแยกตามประเภทของปัจจัย ดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงของสภาวะเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

⁵⁸ อรอุมา ศรีพิทักษ์และคณะ, ธุรกิจการโฆษณาเชียงใหม่ ปัจจุบันและอนาคต, ภาควิชาสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2533.

1. ผู้สนับสนุนรายการค้างชำระหนี้
2. รายได้ของผู้จัดรายการรายย่อยลดลง

- การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภคก่อให้เกิดปัญหาที่ผู้ฟังบางส่วนหันไปฟังรายการวิทยุที่มาจากส่วนกลาง ได้แก่ รายการเรดิโอไหวต แซทเทิลไลท์ จากบทความในหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันภาคเหนือ พบว่า มีการรวมตัวกันของนักจัดรายการวิทยุเชียงใหม่ผลิตรายการรูปแบบแมกกาซีน เพื่อที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้พัฒนารายการวิทยุในท้องถิ่นให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งปัจจุบันนี้รายการเน็ทเวิร์คจากส่วนกลางเข้ามาครอบงำผู้ฟังในท้องถิ่น ในขณะที่คุณภาพรายการไม่ได้ส่งเสริมสังคมท้องถิ่นเลย⁵⁹

- การแข่งขันในตลาดก่อให้เกิดปัญหาการแย่งลูกค้ากัน (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 37 ในภาคผนวก ค) เนื่องมาจากงบประมาณรวมที่เดิมลูกค้ามีมากพอที่จะใช้ในหลาย ๆ คลื่นเริ่มลดลงก่อให้เกิดปัญหาลดแลกแจกแถมตามมา บางรายยอมลดราคาลงถึงร้อยละ 60 - 70⁶⁰

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการของผู้จัดรายการรายย่อย มีความคิดเห็นในเรื่องของปัญหาที่เกิดจากปัจจัยด้านการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกิจการหรือปัจจัยภายในกิจการ ดังนี้

- รูปแบบรายการ/ช่วงเวลา ก่อให้เกิดปัญหาผู้ฟังลดลง เนื่องจาก รายการวิทยุที่ยังสัญญาณจากกรุงเทพฯ ถึงแม้จะเน้นกลุ่มเป้าหมายคนฟังไปคนละกลุ่มก็ตาม แต่ทั้งนี้รายการดังกล่าวก็มีชื่อเสียงค่อนข้างดี มีรูปแบบรายการที่แปลกใหม่สำหรับคนฟังท้องถิ่น

- ราคาขายก่อให้เกิดปัญหากำไรลดลงเพราะต้องลดราคาขายลง

- ช่องทางการจัดจำหน่ายก่อให้เกิดปัญหาช่องทางการจัดจำหน่ายน้อยเพราะปัจจุบันขายผ่านพนักงานขายทางเดียว

- พนักงาน ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณภาพของผู้จัดรายการ

2. คุณภาพของพนักงานขาย

- การควบคุมค่าใช้จ่ายก่อให้เกิดปัญหาการทำงานหยุดชะงัก

- การเงิน ก่อให้เกิดปัญหาขาดสภาพคล่อง (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 38 ในภาคผนวก ค) ผู้ประกอบการสื่อโฆษณาทางวิทยุส่วนใหญ่อยู่ในอาการน้ำท่วมปากเพราะสปอตโฆษณาไม่เข้า บางคลื่นไม่มีแม้แต่เงินสดหมุนเวียนเป็นค่าใช้จ่ายพนักงานและดีเจ⁶¹

⁵⁹ _____, "4 นักจัดรายการวิทยุทุ่มซื้อเวลาสวท.ลำพูนแข่งเน็ทเวิร์คจากกทม.", ผู้จัดการรายวันภาคเหนือ ฉบับวันที่ 27 ตุลาคม 2536, หน้า 9.

⁶⁰ _____, "วัดกันสื่อวิทยุยุคเศรษฐกิจซบ ดัมพ์ราคา-จับเช็กเบนท์เฉพาะ", ประชาชาติธุรกิจ ฉบับวันที่ 15 กันยายน 2540, หน้า 21.

⁶¹ อารี แทนคำ, "เวทียุทธศาสตร์", กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันที่ 13 ตุลาคม 2540, หน้า 7.

วิธีการแก้ไขปัญหามาและผลจากการแก้ไขปัญหามาของผู้จัดรายการรายย่อย

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้จัดการของผู้จัดรายการรายย่อยได้ดำเนินการแก้ไขปัญหามาที่เกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงหรือปัญหามาจากภายนอกกิจการแยกตามประเภทของปัจจัย ดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้สนับสนุนรายการค้างชำระหนี้

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหามาโดยใช้วิธีแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ(Barter) เช่น ผู้สนับสนุนรายการประเภทสิ่งพิมพ์มาว่าจ้างโฆษณาทางวิทยุไม่ชำระค่าโฆษณาเป็นเงินสด แต่ทำสัญญาตกลงกันโดยให้ผู้จัดรายการรายย่อยลงโฆษณาในสิ่งพิมพ์นั้น ๆ ได้ตามมูลค่าการโฆษณาที่ตกลงกันได้ เป็นต้น

ผลที่ได้รับจากการแก้ไขปัญหามาวิธีนี้ทำให้ได้รับความพอใจทั้งสองฝ่าย

2. รายได้ของผู้จัดรายการรายย่อยลดลง

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหามาโดยหาลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

ผลที่ได้รับจากการแก้ไขปัญหามา พบว่า การแก้ไขปัญหามาวิธีนี้ทำให้มีจำนวนผู้สนับสนุนรายการเพิ่มขึ้นและรายได้ของบริษัทเพิ่มมากขึ้น

- การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภคก่อให้เกิดปัญหาที่ผู้ฟังบางส่วนหันไปฟังรายการวิทยุที่มาจากส่วนกลาง ได้แก่ รายการเรดิโอไหวด แซทเทิลไลท์

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหามาโดยต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบรายการให้มีความทันสมัยอยู่เสมอและใช้ผู้จัดรายการที่เป็นที่นิยมของผู้ฟังเพื่อดึงให้ผู้ฟังติดตามฟังรายการอย่างสม่ำเสมอ

ผลที่ได้รับจากการแก้ไขปัญหามา พบว่า ผู้ฟังติดตามฟังรายการเพิ่มขึ้นโดยวัดจากจำนวนโทรศัพท์ที่โทรเข้ามาในรายการ จากการแต่วิธีการใช้ผู้จัดรายการที่เป็นที่นิยมของผู้ฟังนี้จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นด้วย และจุดขายของรายการที่นักจัดรายการรวมตัวกันเพื่อแข่งขันกับรายการเน็ตเวิร์คจากส่วนกลางนั้นอาศัยความเชื่อถือ (Credit) และความมีชื่อเสียงของผู้จัดรายการแต่ละคนที่ต่างมีประสบการณ์ในการจัดรายการวิทยุในเชียงใหม่มานาน⁶²

- การแข่งขันในตลาดก่อให้เกิดปัญหาการแย่งลูกค้ากัน

วิธีที่ 1 ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหามาโดยเพิ่มบริการและทางเลือกให้ลูกค้ามากขึ้น เช่น นอกจากจะขายเวลาแล้วยังให้คำแนะนำด้านการใช้สื่อโฆษณาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้คุ้มกับ

⁶² _____, "4 นักจัดรายการวิทยุทุ่มซื้อเวลาสวท.สู้พุนแข่งเน็ตเวิร์คจากกทม.", ผู้จัดการรายวันภาคเหนือ ฉบับวันที่ 27 ตุลาคม 2536.

ค่าโฆษณาที่ลงทุนไปของผู้สนับสนุนรายการ หรือนอกจากจะให้บริการสื่อโฆษณาทางวิทยุแล้วยัง ให้บริการสื่อโฆษณาประเภทอื่น ๆ ให้ผู้สนับสนุนรายการเลือกได้ด้วย เป็นต้น

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ทำให้ผู้สนับสนุนรายการมีความพอใจในบริการที่เพิ่มขึ้นนี้

วิธีที่ 2 ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยจัดกิจกรรมทางสังคม เช่น เป็นสื่อกลางรับบริจาค เงินและสิ่งของเพื่อนำไปให้เด็กกำพร้า เป็นต้น เพื่อรักษาลูกค้าเดิมและดึงดูดให้ลูกค้ารายใหม่ สนใจซึ่งจะเป็นการประชาสัมพันธ์ผู้จัดรายการรายย่อยไปในตัวด้วย

ผลที่ได้รับจากการจัดกิจกรรมเช่นนี้ทำให้ลูกค้าผู้สนับสนุนรายการมีทัศนคติในทางบวกกับ ผู้จัดรายการรายย่อยและทำให้มีการติดต่อกันทางธุรกิจต่อไป (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 37 ใน ภาคผนวก ค)

ผู้จัดรายการรายย่อยได้ดำเนินการแก้ไขปัญหที่เกิดจากปัจจัยด้านการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกิจการหรือปัจจัยภายในกิจการ ดังนี้

- รูปแบบรายการ/ช่วงเวลา ก่อให้เกิดปัญหาผู้ฟังลดลง

วิธีที่ 1 ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยมีการสำรวจความนิยมของผู้ฟังทั้งของตนเองและ คู่แข่ง (more research-minded)

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ พบว่า สามารถทราบถึงลักษณะของกลุ่มผู้ฟังทั้งของ รายการตนเองและคู่แข่ง ทำให้ทราบถึงแนวทางของรูปแบบรายการที่จะเข้าถึงกลุ่มผู้ฟังของตนเอง ได้ดีขึ้น

วิธีที่ 2 ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยปรับปรุงรูปแบบรายการให้ทันสมัยอยู่เสมอ เช่น หารายละเอียดหรือข่าวสารใหม่ ๆ ทั้งในวงการวิทยุและอื่น ๆ มาพูดในรายการและปรับปรุง รูปแบบรายการทุก 3 เดือน เป็นต้น

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ พบว่ามีจำนวนผู้ฟังติดตามฟังรายการเพิ่มขึ้น

- ราคาขายก่อให้เกิดปัญหากำไรลดลงเพราะต้องลดราคาขายลง

วิธีที่ 1 ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยหาลูกค้าให้ได้จำนวนมากขึ้น ผู้จัดรายการรายย่อย นั้นจะสามารถหาลูกค้าได้ง่ายกว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาเพราะราคาขายจะถูกกว่า เนื่องมาจาก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่ำกว่า

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ทำให้มีผู้สนับสนุนรายการมาใช้บริการเพิ่มขึ้น

วิธีที่ 2 ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง ซึ่งสอดคล้องกับการเสนอแนะวิธีแก้ปัญหานี้ในระยะยาวของหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจว่า ในระยะยาวภาคธุรกิจต้องวางแผนระยะยาวธุรกิจ โดยการลดค่าใช้จ่ายให้มากที่สุด⁶³

ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหานี้ พบว่า ถึงแม้ว่าจะลดราคาขายลงถ้าค่าใช้จ่ายลดตามลงไป ด้วยจะทำให้กำไรลดลงไม่มากนักและสามารถประคองตัวให้อยู่รอดได้

-ช่องทาง การจัดจำหน่าย ก่อให้เกิดปัญหาช่องทางจัดจำหน่ายน้อยเพราะปัจจุบันขายผ่านพนักงานขายทางเดียว

ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยกำลังจะเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายทางอินเทอร์เน็ต

ยังไม่ทราบผลของการเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายใหม่นี้เพราะขณะนี้กำลังอยู่ในขั้นเตรียมการ

- พนักงาน ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1.คุณภาพของผู้จัดรายการ

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยสร้างความเป็นมืออาชีพให้กับผู้จัดรายการของตนโดยการฝึกฝนและอบรม ทั้งก่อนที่จะเริ่มจัดรายการครั้งแรกและจะมีการพูดคุยวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของผู้จัดรายการแต่ละคนทุก ๆ เดือน

ผลของการใช้วิธีนี้ทำให้ผู้จัดรายการได้ทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อยของตนจะเป็นการทำให้ผู้จัดรายการได้ดึงเอาข้อดีของตนมาใช้และมีความมั่นใจในการจัดรายการมากขึ้น

2.คุณภาพของพนักงานขาย

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยเพิ่มสิ่งจูงใจในการทำงาน เช่น เงินพิเศษ พบว่า การเพิ่มสิ่งจูงใจในการขายให้กับพนักงานขายนั้นทำให้พนักงานขายมีความตั้งใจที่จะหาผู้สนับสนุนรายการมากขึ้น แต่ในบางรายพบว่า การเพิ่มสิ่งจูงใจในการขายให้กับพนักงานขายนั้นไม่ทำให้พนักงานขายมีความตั้งใจที่จะหาผู้สนับสนุนรายการมากขึ้นเลย

- การควบคุมค่าใช้จ่าย ก่อให้เกิดปัญหาการทำงานหยุดชะงัก

ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยพูดคุยกับพนักงานถึงสาเหตุที่ทำให้ทำงานเกิดการหยุดชะงักพบว่า หลังจากได้ทราบถึงสาเหตุว่าการควบคุมค่าใช้จ่ายในเรื่องใดที่ก่อให้เกิดปัญหาและได้ปรับเปลี่ยนการควบคุมให้มีความเหมาะสมกับการทำงานแล้วเป็นผลให้การทำงานมีความคล่องตัวขึ้น อีกทั้งสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสมด้วย แต่ในบางรายพบว่า ถึงแม้จะได้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาแล้วแต่ก็ยังไม่สามารถที่จะแก้ไขให้การทำงานมีความคล่องตัวขึ้นได้

- การเงิน ก่อให้เกิดปัญหาขาดสภาพคล่อง

⁶³ _____, "ธุรกิจสื่อ-โฆษณาปีเสือเข้าขันโคมา", นิตยสารธุรกิจ ฉบับวัน, 24 ธันวาคม 2540, หน้า 5.

วิธีที่ 1 ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยระดมทุนจากเจ้าของกิจการมาแก้ไขปัญหาลดสภาพคล่องในระยะสั้นก่อน

เป็นผลให้ในกิจการมีเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น

วิธีที่ 2 ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยเข้มงวดในการรับจ้างโฆษณา เช่น มีการทำสัญญาว่าจ้างโฆษณา ขอเก็บเงินล่วงหน้าจากผู้สนับสนุนรายการ เป็นต้น

ในการขอเก็บเงินล่วงหน้าจากผู้สนับสนุนรายการก่อนที่จะมีการออกอากาศนั้นอาจจะทำให้เสียลูกค้าไปบ้างแต่ก็ทำให้ได้ลูกค้าที่มีความมั่นคงทางการเงินและได้มีเงินมาใช้หมุนเวียนในกิจการก่อน (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 38 ในภาคผนวก ค)

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดสามารถสรุปสภาพธุรกิจของธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่ได้ดังนี้

1. คู่แข่งชั้นรายใหม่ของสถานีวิทยุ บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม. เอฟ.เอ็ม. และบริษัทตัวแทนโฆษณานั้นมีอุปสรรคที่จะทำให้คู่แข่งชั้นรายใหม่เข้ามาในธุรกิจนี้ได้ยาก ยกเว้นผู้จัดรายการรายย่อยที่มีสิ่งดึงดูดให้มีผู้จัดรายการรายย่อยรายใหม่เข้ามาในธุรกิจนี้

2. ความสัมพันธ์ในเรื่องของอำนาจการต่อรองของผู้บริโภค พบว่า ผู้สนับสนุนรายการมีอำนาจการต่อรองกับบริษัทตัวแทนโฆษณาและผู้จัดรายการรายย่อยสูงและบริษัทตัวแทนโฆษณาและผู้จัดรายการรายย่อยมีอำนาจการต่อรองกับบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุทั้งในระบบเอ.เอ็ม. และเอฟ.เอ็ม. สูงเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุทั้งในระบบเอ.เอ็ม. และเอฟ.เอ็ม. มีอำนาจการต่อรองกับสถานีวิทยุต่ำทำให้สามารถประเมินสถานการณ์ของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุทั้งในระบบเอ.เอ็ม. และเอฟ.เอ็ม. ว่าอยู่ในสภาพที่เสียเปรียบทั้งต่อผู้ซื้อและผู้ขาย ซึ่งมีสาเหตุเนื่องมาจากเม็ดเงินโฆษณาที่ลดลงทำให้ผู้สนับสนุนรายการมีอำนาจการต่อรองสูงขึ้นและจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาและผู้จัดรายการรายย่อย ทำให้ทราบถึงสัดส่วนของผู้สนับสนุนรายการของบริษัทตัวแทนโฆษณาและผู้จัดรายการรายย่อย โดยคิดเป็นร้อยละของผู้สนับสนุนรายการทั้งหมด ดังนี้

สินค้าอุปโภคบริโภค	คิดเป็นร้อยละ	28	ของผู้สนับสนุนรายการทั้งหมด
ห้างสรรพสินค้า	คิดเป็นร้อยละ	2	ของผู้สนับสนุนรายการทั้งหมด
เครื่องใช้ไฟฟ้า	คิดเป็นร้อยละ	6	ของผู้สนับสนุนรายการทั้งหมด
เครื่องสำอาง	คิดเป็นร้อยละ	6	ของผู้สนับสนุนรายการทั้งหมด
ยารักษาโรค	คิดเป็นร้อยละ	15	ของผู้สนับสนุนรายการทั้งหมด
ยานพาหนะ	คิดเป็นร้อยละ	6	ของผู้สนับสนุนรายการทั้งหมด
โรงแรม	คิดเป็นร้อยละ	2	ของผู้สนับสนุนรายการทั้งหมด

สินค้าเกษตร	คิดเป็นร้อยละ	6	ของผู้สนับสนุนรายการทั้งหมด
สถาบันการศึกษา	คิดเป็นร้อยละ	4	ของผู้สนับสนุนรายการทั้งหมด
สถาบันการเงิน	คิดเป็นร้อยละ	4	ของผู้สนับสนุนรายการทั้งหมด
โรงพยาบาล	คิดเป็นร้อยละ	2	ของผู้สนับสนุนรายการทั้งหมด
สถาบันเทีง	คิดเป็นร้อยละ	4	ของผู้สนับสนุนรายการทั้งหมด
อื่น ๆ	คิดเป็นร้อยละ	15	ของผู้สนับสนุนรายการทั้งหมด

(ดูรายละเอียดจากตารางที่ 4 ในภาคผนวก ค)

3. ความสัมพันธ์ในเรื่องของอำนาจการต่อรองของผู้ขาย พบว่า สถาบันวิทยุซึ่งเป็นผู้ขายลำดับแรกมีอำนาจการต่อรองกับบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุสูงเพราะเป็นผู้มีสิทธิในการเลือกผู้ที่จะได้รับสัมปทานและมีสัญญาสัมปทานเป็นตัวกำหนดขอบเขตอำนาจการต่อรองของสถานีวิทยุด้วย บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุทั้งในระบบเอ.เอ็ม.และเอฟ.เอ็ม.มีอำนาจการต่อรองกับบริษัทตัวแทนโฆษณาและผู้จัดรายการรายย่อยต่ำเพราะต้องรับภาระค่าเช่าเวลาจากทางสถานีวิทยุในช่วงเวลาที่ไม่ใช่ชั่วโมงจึงต้องพยายามขายเวลาให้ได้มากที่สุดทำให้ลดอำนาจการต่อรองของบริษัทลงและบริษัทตัวแทนโฆษณาและผู้จัดรายการรายย่อยมีอำนาจการต่อรองกับผู้สนับสนุนรายการต่ำเนื่องจากผู้สนับสนุนรายการมีจำนวนลดลงและงบประมาณที่ใช้ก็ลดลงด้วย ทำให้ผู้ขายมีอำนาจการต่อรองต่ำกว่าผู้ซื้อ

4. ในเรื่องของสื่อโฆษณาประเภทอื่นที่จะมาทดแทนสื่อโฆษณาทางวิทยุนั้น พบว่า สื่อโฆษณาประเภทอื่นไม่สามารถทดแทนได้ เนื่องจากสื่อโฆษณาแต่ละประเภทมีคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละสื่อ การที่จะใช้สื่อโฆษณาให้มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับประเภทของสินค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

5. ภาวะการแข่งขันระหว่างองค์การ พบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีการแข่งขันกันสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม. บริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม. สถานีวิทยุและผู้จัดรายการรายย่อย ตามลำดับ ปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการแข่งขันจะเป็นในเรื่องของงบประมาณที่ลดลง ผู้สนับสนุนรายการ ซึ่งเป็นผลมาจากภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำลง

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากหัวหน้าสถานีวิทยุ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอ.เอ็ม. ผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากสถานีวิทยุในระบบเอฟ.เอ็ม. ผู้จัดการฝ่ายสื่อโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาและผู้จัดรายการรายย่อย สามารถสรุปประเด็นปัญหาได้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่ประสบปัญหาที่เกิดจากปัจจัยด้านการปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในกิจการหรือปัจจัยภายใน

กิจการ อันเนื่องมาจากคุณภาพของบุคลากรหรือพนักงานในองค์กร การปรับปรุงรูปแบบรายการ การตั้งราคาขายที่ยังไม่มีมาตรฐานและที่สำคัญ คือ การจัดระบบควบคุมทางการเงิน ค่าใช้จ่ายที่สูงเกินไปจากการศึกษาทำให้ทราบว่าในธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับระบบบัญชีมากเท่าที่ควร ในช่วงที่สภาวะเศรษฐกิจของประเทศดีมีรายได้เข้าบริษัทสูงจึงยังไม่ทราบถึงปัญหา เมื่อสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทุกธุรกิจต่างประสบปัญหาทางการเงินซึ่งส่งผลกระทบต่อมายังธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุด้วย อีกทั้งประกอบกับผู้ฟังมีทางเลือกในการเลือกฟังสถานีวิทยุมากขึ้นทั้งสถานีวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่และสถานีวิทยุที่รับสัญญาณดาวเทียมจากกรุงเทพฯ ทำให้ผู้ฟังเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการฟังและก่อให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นถึงแม้ผู้ประกอบการธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุทุกรายจะได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นไปบ้างแล้ว แต่ส่วนใหญ่เป็นเพียงการแก้ไขปัญหาละเลาะ ผลที่ได้รับจากการแก้ไขปัญหานั้นเป็นเพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างประคองตัวเพื่อรอให้สภาวะเศรษฐกิจของประเทศฟื้นตัว อย่างไรก็ตาม ยังคงมีปัญหบางปัญหาที่ยังคงไม่ได้รับการแก้ไขด้วยข้อจำกัดทางการเงิน ได้แก่ ปัญหาจำนวนพนักงานมีน้อยกว่าปริมาณงานและปัญหาคุณภาพของเครื่องส่งกระจายเสียงต่ำลง ผู้ประกอบการธุรกิจสื่อโฆษณาทางวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่ควรที่จะมีการจัดระบบการทำงานภายในองค์กรให้มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยควรที่จะเริ่มที่คุณภาพของบุคลากร ระบบการควบคุมภายในองค์กร การปรับปรุงรูปแบบรายการโดยอาศัยการวิจัยเข้ามาช่วย การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้เข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น และหาแหล่งเงินทุนสำหรับสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต