

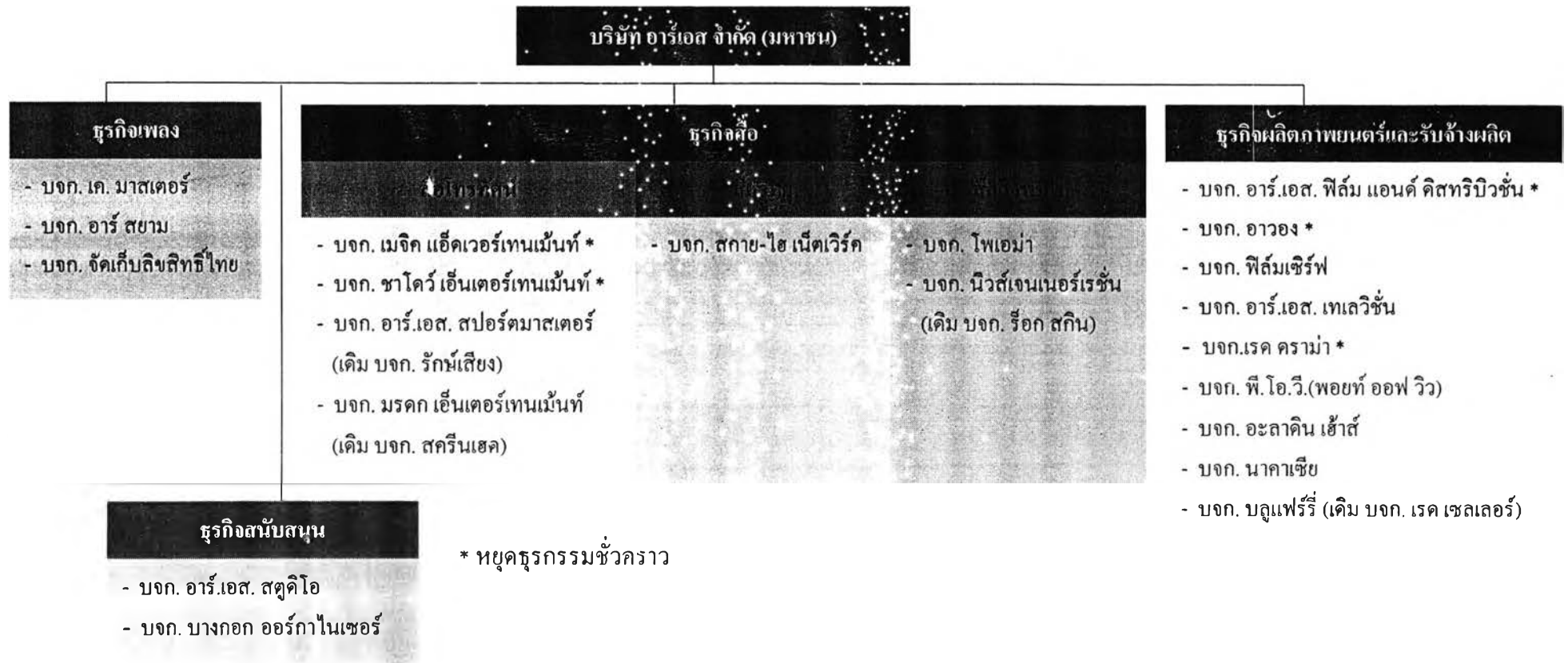
## บทที่ 5

### โครงสร้างการบริหารจัดการธุรกิจสื่อวิทยุ การดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุ และการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุของบริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค จำกัด

จากการศึกษารวบรวมข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุของบริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค จำกัด ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานะทางการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุ ในครั้งนี้ ได้ค้นพบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการจัดวางโครงสร้างการบริหารจัดการธุรกิจสื่อวิทยุ และการดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุของบริษัท ซึ่งสามารถนำมาอธิบายแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุของบริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 5.1 โครงสร้างการบริหารจัดการธุรกิจสื่อวิทยุ

บริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค จำกัด เป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุในเครือของบริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจเพลงและธุรกิจบันเทิงครบวงจร รายใหญ่รายหนึ่งของประเทศไทย (ดูรายละเอียดโครงสร้างการดำเนินธุรกิจของบริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน) ได้ในภาพที่ 5.1) โดยบริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค เกิดขึ้นจากจุดมุ่งหมายของบริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน) (หรือบริษัท อาร์.เอส. โปรโมชัน (1992) จำกัด ในขณะนั้น) ที่ต้องการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเพลง เพื่อช่วยสนับสนุนธุรกิจเพลงที่เป็นธุรกิจหลักของบริษัท รวมถึงเป็นการเตรียมความพร้อมในการเป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจบันเทิงครบวงจร เพื่อเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์



ภาพที่ 5.1 แสดงโครงสร้างการดำเนินธุรกิจของบริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 5.1 จะเห็นได้ว่า บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค เป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ที่มีลักษณะของการดำเนินธุรกิจที่อยู่ภายใต้บริษัทแม่ที่เป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจเพลงรายใหญ่ ซึ่งก็คือ บริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค ในสัดส่วน 99.99% (ประมาณ 100%) จึงทำให้ภาพลักษณ์ของบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค ถูกมองเป็นเพียงหน่วยธุรกิจที่ถูกตั้งขึ้นมาเพื่อใช้เป็นช่องทางในการเผยแพร่ผลงานเพลงและศิลปินของบริษัท อาร์เอส มาโดยตลอด ดังที่ผู้บริหารของบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด คุณสุระชาติ ตั้งตระกูล (สัมภาษณ์ : 17 มีนาคม 2548) ได้กล่าวไว้ว่า

“สิ่งที่เป็อุปสรรคหลายๆ ของเราคือเรื่องของ Bias กับเรื่องทัศนคติ ต้องยอมรับว่าเราเป็นคลื่นวิทยุที่อยู่ภายใต้ค่ายเทปนะครับ เราต้องใช้เวลาในการที่จะสร้างการยอมรับค่อนข้างนานกว่าชาวบ้านนะครับ คือเราหลีกเลี่ยงไม่ได้ว่า มันเป็นเรื่องใจที่มันจะอยู่กับเราตลอดเวลาว่า เราจะทำยังไงที่จะทำให้รู้สึกว่าการทำวิทยุของเราภายใต้ค่ายเทปเนี่ย มีคุณภาพเพียงพอสำหรับการที่ผู้ฟังจะเลือกฟังเรา”

จากคำสัมภาษณ์ของคุณสุระชาติ ตั้งตระกูล และคุณสุธี นัตรรัตนกุล หัวหน้าฝ่ายผลิตรายการของบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค สามารถสรุปการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค ออกเป็นฝ่ายหลักๆ ได้ 6 ฝ่าย โดยแต่ละฝ่ายจะมีผู้รับผิดชอบดูแลโดยผู้จัดการฝ่ายหรือหัวหน้าฝ่าย ดังนี้

1. ฝ่ายผลิตรายการ มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลการผลิตรายการเพลงทางวิทยุของบริษัท ตั้งแต่การคิดรูปแบบรายการ การผลิต และการออกอากาศรายการ จนกระทั่งถึงการประเมินผลรายการที่ออกอากาศ โดยมีผู้รับผิดชอบดูแล คือ คุณสุธี นัตรรัตนกุล หัวหน้าฝ่ายผลิตรายการ (Program Director) ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดแผนการดำเนินการในฝ่ายผลิตรายการและควบคุมดูแลการผลิตรายการทั้งหมดให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัท โดยในปัจจุบัน บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค ได้ดำเนินการผลิตรายการเพลง (สถานีเพลง) ทางวิทยุทั้งหมด 4 รายการ ซึ่งแต่ละรายการจะมีโปรดิวเซอร์ (Producer) เป็นผู้รับผิดชอบดูแล และมีทีมงานฝ่ายผลิตรายการเป็นของตนเอง

2. ฝ่ายการตลาด มีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด โดยเฉพาะการส่งเสริมการตลาด (Promotion) เพื่อดึงดูดความสนใจของกลุ่มผู้ฟังรายการ และการประชาสัมพันธ์รายการ รวมถึงการดูแลในส่วนของการวิจัยและพัฒนารายการ (Research & Development / R&D) จากการ

สำรวจพฤติกรรมของผู้ฟังรายการและเพลงที่ได้รับความนิยมในขณะนั้น โดยในฝ่ายการตลาดจะมีผู้จัดการฝ่ายการตลาดเป็นผู้ควบคุมดูแล ซึ่งฝ่ายการตลาดในปัจจุบัน จะมีทีมงาน 1 ทีม ในการดูแลด้านการตลาดของทุกรายการ ไม่ได้แยกในแต่ละรายการ เนื่องจากทางบริษัทได้ปรับโครงสร้างการบริหาร โดยการแยกฝ่ายการตลาดออกมาจากฝ่ายขายเมื่อไม่นานมานี้

3. ฝ่ายขาย มีหน้าที่ในการติดต่อขายเวลาโฆษณาให้กับกลุ่มผู้ซื้อสื่อโฆษณา ซึ่งได้แก่กลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้า และบริษัทโฆษณา รวมทั้งการวางแผนการส่งเสริมการขายเพื่อดึงดูดความสนใจของกลุ่มผู้ซื้อสื่อโฆษณา

4. ฝ่ายสตูดิโอ มีหน้าที่ในการดูแลห้องกระจายเสียงและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในการผลิตรายการ

5. ฝ่ายบุคคล มีหน้าที่ในการดูแลพนักงานในบริษัท ทั้งการรับเข้าทำงานและการออกของพนักงาน รวมทั้งสวัสดิการของพนักงาน และเป็นฝ่ายเก็บข้อมูลของพนักงาน

6. ฝ่ายบัญชี มีหน้าที่ดูแลเรื่องการเงินทั้งหมดภายในบริษัท ทั้งรายรับ รายจ่าย รวมถึงงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการของบริษัท

อย่างไรก็ตาม ด้วยการเติบโตอย่างรวดเร็วของบริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ดังจะเห็นได้จากรายได้ของบริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค ที่เพิ่มขึ้นจาก 141.6 ล้านบาท ในปี 2547 เป็น 325.6 ล้านบาท ในปี 2548 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 130.0 (อาร์เอส จำกัด (มหาชน), 2548 : 93) ซึ่งทำให้ธุรกิจสื่อวิทยุกลายเป็นธุรกิจหลัก ที่ทำรายได้เป็นอันดับ 3 ของบริษัท อาร์เอส รองจากธุรกิจเพลงและธุรกิจสื่อโทรทัศน์ ซึ่งการเติบโตอย่างรวดเร็วนี้เป็นผลมาจากความสำเร็จของรายการเพลงทางวิทยุในเครือ ได้แก่ รายการ Cool FM 93.0, FM Max 88.5 และ Life FM 106.0 โดยเฉพาะรายการ Cool FM 93.0 ที่ได้รับความนิยมสูงเป็นอันดับ 1 ในตลาดรายการเพลงทางวิทยุ ทำให้ชื่อของบริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค เป็นที่รู้จักและมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นในกลุ่มผู้ฟังรายการเพลงทางวิทยุ นอกจากนี้ ยังมีในส่วนของสัมปทานสถานีวิทยุที่บริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค ได้รับเพิ่มเมื่อต้นปีพ.ศ. 2548 ได้แก่ สถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 90.0 MHz. (ทางบริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค ได้ดำเนินการบริหารจัดการรายการ Virgin Soft ร่วมกับบริษัท เวอร์จิน บีอีซี-เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด และได้นำกลับมาดำเนินการผลิตเองเมื่อต้นปีพ.ศ. 2549 โดยใช้ชื่อรายการว่า Mix FM) ทำให้ปัจจุบัน บริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค มีรายการเพลงทางวิทยุจำนวนทั้งสิ้น 4 รายการ ได้แก่ FM Max 88.5, Mix FM 90.0, Cool FM 93.0 และ Life FM 106.0 และด้วยเหตุนี้

ทำให้สถานะของบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค ในตลาดธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ เปลี่ยนจากบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายเล็กเป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุอันดับต้นๆ ของตลาด

ดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค เป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุที่เติบโตจากการเป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายเล็กที่ถูกมองว่าเป็นเพียงหน่วยธุรกิจหน่วยหนึ่งของบริษัทผู้ประกอบธุรกิจเพลง ที่มีจุดประสงค์ในการก่อตั้งเพื่อประชาสัมพันธ์ผลงานเพลงของบริษัทแม่ แต่ในขณะเดียวกัน การที่มีบริษัทแม่เป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจเพลงรายใหญ่ และธุรกิจบันเทิงครบวงจร อย่าง บริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน) ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค สามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้ประกอบธุรกิจรายใหญ่ในตลาดธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ทั้งนี้ เนื่องมาจากแรงสนับสนุนทางด้านเงินลงทุน วัตถุดิบทางด้านเพลงและศิลปินจากบริษัทแม่ ตลอดจนสื่อสนับสนุนอื่นๆ (ดังแสดงให้เห็นในภาพที่ 5.1) ดังที่คุณสุระชาติ ตั้งตระกูล กรรมการผู้จัดการบริษัท ได้กล่าวยอมรับ ผ่านการให้สัมภาษณ์ว่า

“เราเป็นวิทยุของค่ายเทป เราก็เชื่อว่าเรามีองค์ประกอบอื่นๆ ที่หลายคนไม่มีเหมือนเรานะครับ เรามีศิลปินอยู่ในมือ เรามีวัตถุดิบอยู่ในมือ เรามีสื่อที่จะมาเสริมกันละกันมากมายเหลือเกินในเครือ ซึ่งตรงนี้ ถ้าหากว่าเราเป็นบริษัทวิทยุลำพังโคดเดียว เราก็ต้องไปหาพันธมิตร ไปหาสื่อ ไปจับมือกับค่ายเทป ไปทำโน่นทำนี่อีกเยอะแยะมากมาย แต่ตรงนี้เราถือว่าเครือข่ายตรงนี้เราพร้อม เราพร้อมและสามารถที่จะเดินหน้าเข้าสู่ตลาดชั้นนำได้เลยนะครับ จากการทำผลก้นจากหลายๆ ส่วน อันนั้นก็ถือว่าเป็นโอกาสนะครับ แล้วก็การที่เราไม่ได้อยู่ในสายตาของใครเลย นั่นคือโอกาสของเราที่จะสามารถทำอะไรด้วยใจที่อยากจะพิสูจน์ตัวเอง มันทำให้เราทำมันอย่างมุ่งมั่นแล้วก็ตั้งใจจริงๆ แล้วพอถึงจุดหนึ่งที่เราเดินขึ้นมาสู่ข้างหน้าเนี่ย เราอาจจะเดินขึ้นมา โดยที่คนอื่นไม่รู้ตัวเลยก็ได้ แต่กว่าจะรู้ตัวก็คือทุกอย่างมันก็เปลี่ยนไปหมดแล้ว” (สัมภาษณ์ : 17 มีนาคม 2548)

## 5.2 การดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุ

ในส่วนของการทำงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุของบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค ได้ดำเนินการผลิตรายการเพลงทางวิทยุจำนวน 4 รายการ โดยมีผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ คุณสุธี นัทรรัตนกุล เป็นผู้ดูแล ทั้งนี้ บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค ยังได้แบ่งทีมงานผลิตรายการ ออกเป็นหลายส่วน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. โปรดิวเซอร์ (Producer) เป็นผู้รับนโยบายหรือแผนการดำเนินการจากหัวหน้าฝ่ายผลิตรายการมาใช้ในการผลิตรายการแต่ละรายการ และมีหน้าที่ในการดูแลภาพรวมในแต่ละรายการ ทั้งในเรื่องของรูปแบบรายการ ตลอดจนองค์ประกอบอื่นๆ ในรายการให้เป็นไปตามแนวคิด (Concept) ของรายการ ซึ่งโปรดิวเซอร์ของทั้ง 4 รายการ ได้แก่ คุณทศพร แดงเหลือง ดูแลรายการ FM Max 88.5, คุณ คุณดูแลรายการ Mix FM 90.0, คุณศิริกัลยา โรจนานัญญ์ ดูแลรายการ Cool FM 93.0 และคุณ คุณดูแลรายการ Life FM 106.0

2. ผู้กำกับดูแลเพลง (Music Programmer) เป็นผู้ดูแลเรื่องของเพลง และเสียงประกอบที่ออกอากาศในรายการทั้งหมด ให้ตรงตามแนวคิด (Concept) ของรายการ ซึ่งเพลงที่เปิดในรายการ Music Programmer จะใช้ข้อมูลจากการทำวิจัย (Research) ที่ได้จากกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายของรายการ

3. ทีมงานสร้างสรรค์ (Creative) มีหน้าที่ในการวางแผนการผลิตรายการ ทั้งเรื่องของการจัดวางองค์ประกอบต่างๆ ในรายการ รวมถึงการออกแบบกิจกรรมหรือเกมในรายการ โดยทั้งสองหน้าที่ มีทีมงานรับผิดชอบแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ ทีมงานสร้างสรรค์รายการ (Program Creative) ดูแลเรื่องการจัดวางรายการ (Programming) และทีมงานสร้างสรรค์กิจกรรม (Event Creative) ดูแลการคิดรูปแบบกิจกรรมในรายการ นอกจากนี้ ยังมีหัวหน้าฝ่ายสร้างสรรค์ (Senior Creative) เป็นผู้ควบคุมดูแลการทำงานอีกชั้นตอนหนึ่ง

4. ผู้ดำเนินรายการหรือพีเจ (Program Jockey / PJ) โดยชื่อพีเจนี้ ทางบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค ได้ตั้งขึ้นมาเพื่อใช้เรียกแทนชื่อดีเจ (DJ / Disc Jockey) ทั้งนี้เนื่องจากการทำหน้าที่ของผู้ดำเนินรายการเพลงทางวิทยุในปัจจุบัน มีการปรับบทบาทจากผู้ควบคุมแผ่นเสียง (Disc Jockey) มาเป็นผู้ควบคุมระบบซอฟต์แวร์ ซึ่งใช้ในควบคุมรายการให้มีความชัดเจนและตรงตามรูปแบบแนวคิดของรายการที่โปรดิวเซอร์วางเอาไว้ (สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด, 2548 : 12-13)

5. ผู้ประสานงาน (Coordinator) มีหน้าที่ในการช่วยเหลือทีมงานในการติดต่อและประสานงาน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1. ผู้ประสานงานรายการ (Program Coordinator / Co-program) ทำหน้าที่ช่วยเหลือทีมงานสร้างสรรค์รายการ (Program Creative) ในการติดต่องาน เช่น โทรติดต่อกับค่ายเพลง เป็นต้น นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ในการประสานงานในรายการ และช่วยเหลือ DJ ขณะที่ยังออกอากาศรายการ เช่น รับโทรศัพท์จากผู้ฟังในการขอเพลงหรือเล่นเกมในรายการ เป็นต้น และ 2. ผู้ประสานงานกิจกรรม (Event Coordinator) ทำหน้าที่ช่วยเหลือทีมงาน

สร้างสรรค์กิจกรรม (Event Creative) ในการติดต่อและประสานงาน เช่น ติดต่อหาสถานที่ในการจัดกิจกรรมของรายการ เป็นต้น

ดังที่กล่าวไปแล้วในเรื่องการจัดวางโครงสร้างการบริหารธุรกิจสื่อวิทยุของ บริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค จะเห็นได้ว่า บริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค เป็นบริษัทที่มีความได้เปรียบในเรื่องของการได้รับสัมปทานสถานีวิทยุ ในขณะที่บริษัทผู้ประกอบการเพลงทางวิทยุบางรายต้องประสบกับปัญหาการไม่ได้ต่ออายุสัมปทานสถานีวิทยุ ซึ่งจากการได้สัมปทานสถานีวิทยุเพิ่มในช่วงเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา และการประสบความสำเร็จของรายการเพลงทางวิทยุของบริษัท ได้ทำให้บริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค ก้าวขึ้นมาเป็นผู้ประกอบการธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายใหญ่และอาจจะเรียกได้ว่า เป็นบริษัทผู้ประกอบการเพลงทางวิทยุเพียงบริษัทเดียวที่มีการเติบโตเกิน 100%

ดังจะเห็นได้จากกรณีที่ บริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค ได้รับสัมปทานสถานีวิทยุเพิ่มถึง 3 สถานี ในช่วงปีพ.ศ. 2547-2548 ได้แก่ สถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 106.0, 90.0 และ 107.25 (ผลิตและออกอากาศรายการเพลงประเภทเพลงลูกทุ่ง โดยใช้ชื่อว่า “ลูกทุ่งฮิต” ในช่วงต้นปี-ปลายปี พ.ศ. 2548) นอกจากนี้ ทางบริษัทยังได้รับสัมปทานในปี พ.ศ. 2549 ให้ผลิตรายการข่าวต้นชั่วโมงให้กับสถานีวิทยุของกองทัพทุกทั่วประเทศ ซึ่งมีกว่า 126 สถานี ในขณะที่บริษัทผู้ประกอบการเพลงทางวิทยุรายอื่น ต้องประสบปัญหาการยกเลิกการต่ออายุสัมปทานสถานีวิทยุจากหน่วยงานต้นสังกัดในช่วงปลายปี

ดังกล่าวข้างต้น บริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค ได้ดำเนินการผลิตรายการเพลงทางวิทยุในปัจจุบัน จำนวนทั้งสิ้น 4 รายการ ได้แก่

1. FM Max ออกอากาศทางสถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 88.5 MHz.
2. Mix FM ออกอากาศทางสถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 90.0 MHz.
3. Cool FM ออกอากาศทางสถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 93.0 MHz.
4. Life FM ออกอากาศทางสถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 106.0 MHz.

โดยจากคำสัมภาษณ์ของคุณสุธี นัตรรัตนกุล ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการของบริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค สามารถสรุปรายละเอียดของแต่ละรายการ รวมถึงลักษณะของกลุ่มผู้ฟัง ได้ดังนี้

## .1 รายการ FM Max ออกอากาศทางสถานีวิทยุเอฟเอ็ม 88.5 MHz.

1.1 สโลแกนประจำรายการ “มันเต็มแม็กซ์”, “Maximum of Hits..ฮิตที่สุดมากที่สุด”

1.2 กลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย

กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่รักความทันสมัย กลุ่มนักเรียน และนิสิต นักศึกษา อายุระหว่าง 12 - 24 ปี

1.3 รูปแบบรายการ

รายการวิทยุที่นำเสนอเพลงสำหรับกลุ่มคนรุ่นใหม่ และกลุ่มวัยรุ่น ที่นำเสนอเพลงฮิตทั้งไทยสากล และเพลงสากล จากผลการสำรวจความนิยมของกลุ่มผู้ฟัง ผ่านการนำเสนอของทีม Presenter รุ่นใหม่ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยุ้จักของกลุ่มผู้ฟัง พร้อมทั้งกิจกรรมที่เข้าถึงกลุ่มผู้ฟังและตอบสนองทุกกระแสฮิต นอกจากนี้ 88.5 FM Max ยังเป็นสื่อกลางในการสนับสนุนกิจกรรมที่สร้างสรรค์ของเยาวชน ทุกๆ สถาบันการศึกษา เพื่อสร้างความใกล้ชิดกับกลุ่มผู้ฟังด้วย

## 2. รายการ Mix ออกอากาศทางสถานีวิทยุเอฟเอ็ม 90.0 MHz.

2.1 สโลแกนประจำรายการ “Bangkok Feel Good”

2.2 กลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย ได้แก่ กลุ่มคนรุ่นใหม่ อายุ 20-35 ปี ที่มีรูปแบบการใช้ชีวิตในแบบ “Metro Life”

2.3 รูปแบบรายการ

รายการวิทยุ ที่เป็นคลื่นแรก และคลื่นเดียวบนหน้าปัดวิทยุเมืองไทยที่จะเปิดเพลงสไตล์ “Hot A.C.” (Hot Adult Contemporary) ผ่านส่วนผสมของเพลงฮิต กับจังหวะร่วมสมัย ทั้งเพลงไทยสากล และเพลงสากล ซึ่งเราเห็นเป็นโอกาสทางการตลาดที่จะสร้างทางเลือกใหม่ของกลุ่มคนทำงาน ที่ปัจจุบันถูกรูปแบบรายการวิทยุที่มีอยู่บังคับ ให้ฟังแนว Easy Listening เพียงอย่างเดียว



### 3. รายการ Cool FM ออกอากาศทางสถานีวิทยุเอฟเอ็ม 93.0 MHz.

#### 3.1 สโลแกนประจำรายการ “50 Minutes Music Long Play”

3.2 กลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย กลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่ และ Young Executive รวมถึง  
กลุ่มนิสิต นักศึกษา อายุระหว่าง 18 - 34 ปี

#### 3.3 รูปแบบรายการ

คลื่นเพลงฟัง ที่นำเสนอเพลงไทยสากลในแนว Easy Listening ที่ได้รับการยอมรับ  
จากกลุ่มผู้ฟังสูงสุด และเป็นรายการวิทยุคลื่นแรกๆที่สร้างปรากฏการณ์การนำเสนอเพลงเพราะ  
ต่อเนื่องมากที่สุด 50 นาที “50 Minutes Music Long Play” โดยทุกเพลงเพราะได้ผ่านการคัดสรร  
จากผลสำรวจความนิยมของผู้ฟังอย่างแท้จริง พร้อมด้วยทีมดีเจมืออาชีพที่ได้รับการยอมรับจาก  
กลุ่มผู้ฟัง และการจัดกิจกรรมที่ตอบสนองไลฟ์สไตล์ และเปิดโลกทัศน์ของกลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่  
อย่างต่อเนื่อง

### 4. รายการ Life FM ออกอากาศทางสถานีวิทยุเอฟเอ็ม 106.0 MHz.

#### 4.1 สโลแกนประจำรายการ “Lite Rock Less Talk”

#### 4.2 กลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย

- กลุ่มคนทำงานที่มีประสบการณ์ อารมณ์สุนทรีย์ รักในเสียงเพลง อายุ  
25-44 ปี
- กลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่ และกลุ่มนักศึกษาที่เปิดกว้างในการฟังเพลง

#### 4.3 รูปแบบรายการ

รายการวิทยุรายการแรกและรายการเดียวบนหน้าปัดคลื่นวิทยุ ที่นำเสนอบทเพลง  
ในสไตล์ Life Music แนว Rock Ballad, Country Folk, Acoustic และ Rock ที่ได้รับความนิยมทั้ง

ในอดีตและปัจจุบัน โดยเน้นการนำเสนอเพลงที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับประสบการณ์และสร้างความรู้สึกร่วมกับทุกแง่มุมในการดำเนินชีวิตของผู้ฟัง เพื่อให้เพลงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตและเสริมสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ สำหรับกลุ่มคนทำงานผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต ตามแนวคิด “Lite Rock Less Talk” ซึ่งทำให้ 106 Life FM เป็นทางเลือกใหม่ที่สามารถเติมเต็มช่องว่างในการฟังเพลงของผู้ฟัง

นอกจากนี้ ยังเสริมด้วยกิจกรรมที่สะท้อนมุมมองในการดำเนินชีวิต และสร้างสรรค์สังคม โดยพีเจ (Program Jockey) ที่มากด้วยประสบการณ์เป็นสื่อกลางในการสื่อสารเรื่องราวผ่านบทเพลงและสร้างความใกล้ชิดกับกลุ่มผู้ฟัง

จากรูปแบบรายการข้างต้น สามารถสรุปให้เห็นลักษณะรายการแต่ละรายการและกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงลักษณะรายการและกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายของรายการเพลงทางวิทยุและของบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด

รายการ	ลักษณะรายการ	กลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย
1. FM Max 88.5	รายการวิทยุที่เปิดเพลงฮิตทั้งเพลงไทยสากล และเพลงสากล สำหรับกลุ่มคนรุ่นใหม่ และกลุ่มวัยรุ่น	นักเรียน นักศึกษา อายุ 12-24 ปี
2. Mix 90.0	รายการวิทยุคลื่นแรก และคลื่นเดียวบนหน้าปัดวิทยุเมืองไทยที่เปิดเพลงสไตล์ “Hot A.C.” ผ่านส่วนผสมของเพลงฮิต กับจังหวะร่วมสมัย ทั้งเพลงไทย และเพลงสากล	กลุ่มคนทำงานทั้งชายและหญิงอายุระหว่าง 18-35 ปี
3. Cool FM 93.0	คลื่นเพลงฟัง ที่นำเสนอเพลงไทยสากลในแนว Easy Listening ต่อเนื่องมากที่สุด 50 นาที “50 Minutes Music Long Play”	นักศึกษา คนทำงาน อายุ 18-34 ปี
4. Life FM 106.0	รายการวิทยุรายการแรกและรายการเดียวบนหน้าปัดคลื่นวิทยุ ที่นำเสนอบทเพลงในสไตล์ Life Music แนว Rock Ballad, Country Folk, Acoustic และ Rock ที่ได้รับความนิยมทั้งในอดีตและปัจจุบัน	กลุ่มคนทำงาน อายุ 25-44 ปี

### 5.3 แนวทางในการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุ

จากโครงสร้างการบริหารธุรกิจสื่อวิทยุและการดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุข้างต้น สามารถสรุปแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุของบริษัท สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค ภายใต้สภาวะทางการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุ โดยได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1. แนวทางในการวางโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ และ 2. แนวทางในการจัดการรายการเพลงทางวิทยุ ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

#### 5.3.1 แนวทางในการวางโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ

ดังที่เคยกล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า บริษัท สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค เป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุที่ถือได้ว่า ได้รับผลประโยชน์จากการแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุมากที่สุด จนทำให้บริษัทพัฒนาจากบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายเล็กมาเป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายใหญ่ อย่างไรก็ตาม การเติบโตอย่างรวดเร็วนี้ ทำให้ทางบริษัท สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค ยังมีข้อเสียเปรียบบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายอื่นอยู่มาก โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดวางโครงสร้างการบริหารจัดการด้วยเหตุนี้ ทางบริษัท สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค จึงได้วางแนวทางในการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินงาน เพื่อการแข่งขันกับบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายใหญ่อื่นๆ โดยสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการให้เป็นระบบ พร้อมกับการพัฒนาบุคลากรในบริษัท

การที่ บริษัท สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค ได้เปลี่ยนสถานะจากบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายเล็ก มาเป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุอันดับต้นๆ ในตลาดธุรกิจสื่อวิทยุปัจจุบัน ได้ส่งผลให้ทางบริษัทต้องทำการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการภายในบริษัทให้เป็นระบบมากขึ้น มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (ดูรายละเอียดการแบ่งฝ่ายภายในบริษัท สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด ได้ในภาคผนวก) เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่มี

ประสิทธิภาพและรวดเร็ว จากแต่เดิมตอนเริ่มก่อตั้งบริษัท ที่ยังไม่มีระบบการบริหารและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และเป็นลักษณะของการช่วยกันทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน โดยเฉพาะเวลาติดต่องาน เกิดการทับซ้อนหน้าที่ ทั้งนี้ เพื่อรองรับการแข่งขันในตลาดธุรกิจสื่อวิทยุปัจจุบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาดที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ประกอบกับเป้าหมายของบริษัทที่ต้องการเป็นบริษัทผู้ประกอบการเพลงทางวิทยุอันดับ 1 ในใจของผู้ฟัง และเป็นอันดับ 1 ของตลาด ภายในปี พ.ศ. 2550 ((ประชาชาติธุรกิจ, วันที่ 23-25 มกราคม 2549 : หน้า 24) ดังที่คุณสุระชาติ ตั้งตระกูล กรรมการผู้จัดการบริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค จำกัด ได้กล่าวไว้ว่า

“จากเดิมที่เราเปิดบริษัทมา เรามีพนักงานอยู่ประมาณ 26 คนเท่านั้นเอง ทุกคนก็คือช่วยกันทำทุกอย่างนะละ โครงสร้างของเราที่จะเป็นโครงสร้างแบบหลวมๆ นะครับ แล้วก็ ถ้า Organization Chart ของเราก็คือ ก็ไม่มีลำดับชั้นเท่าไรนัก ก็จะเป็น Flat ให้ทุกคนช่วยกันทำ มีอะไรก็คนละไม้คนละมือละนะละ ถามว่าทุกคนมีหน้าที่ชัดเจนไหม ก็คือไม่มี แต่การรับผิดชอบนั้นมันกว้างเหลือเกินนะละ ก็ทำให้การทำงานในช่วงนี้ก็จะมีความพอสมควร ในแง่ที่ว่า เวลาเราติดต่องานหรือว่า ดิว(due) งานต่างๆ เนี่ย ความไม่ชัดเจนมันเกิดขึ้น วันนี้เคยดิวกับคนนี้ วันพรุ่งนี้เป็นอีกคนมาคุย มันก็ทำให้มีปัญหาในแง่ของการจัดการมากๆ นะครับ หลังจากนั้นเราก็เลยมีการปรับโครงสร้าง โดยมีลำดับชั้น การจัดการที่ชัดเจน มีโครงสร้างที่เป็นสากลมากขึ้น แต่ด้วยการเติบโตของเรา เราก็อยเป็นค่อยไปเหมือนกันนะครับ คือคนหนึ่งมีงานมากกว่า 1 อย่าง มากกว่าที่เขาควรจะทำได้ เช่น งานบุคคลกับบัญชี ก่อนหน้านี้ก็อยู่ด้วยกันนะครับ อย่างนี้เป็นต้น ผมว่าโดยโครงสร้างของ สกาย-ไอ เริ่มจะมีการปรับเปลี่ยนในแง่การบริหารที่ดีขึ้น ก็คือประมาณปี 45 นะครับ หลังจากที่เรามีการขยายกิจการของเรามี 88.5 มี 98 ตอนนั้นนะละ แล้วเราก็ได้คลื่น 93 มา เป็น 3 คลื่น ช่วงนั้นก็เริ่มที่จะมีระบบบริหารจัดการที่เป็นระบบมากขึ้นและ ต่อจากนั้นเราเริ่มมีสตูดิโอเป็นของเราเอง ก็ต้องมีแผนก แผนกหนึ่งขึ้นมาดูแลเรื่องนี้โดยตรง ในปี 48 ถือว่าเป็นปีที่มีการวางโครงสร้างการวางแผนการจัดการ ที่เราก็มั่นใจว่ามันเป็นสากลแล้วละ” (สัมภาษณ์ : 17 มีนาคม 2548)

นอกจากการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัทให้เป็นเป็นระบบมากขึ้นทางผู้บริหารของบริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค ยังได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถไปถึงเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของทางบริษัท และรู้จักการทำงานเป็นทีม โดยการทำให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน รวมถึงการสร้างความรัก (Loyalty) ให้เกิดกับพนักงาน (ประชาชาติธุรกิจ, วันที่ 23-25 มกราคม 2549 : หน้า 24)

## 2. การสร้างชื่อ (Branding) และภาพลักษณ์ให้เกิดในใจผู้ฟังรายการ

การสร้างชื่อ “บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค” หรือภาพลักษณ์ของบริษัทให้เกิดในใจผู้ฟัง (Brand Reception) ให้ได้โดยเร็ว นั้น มีสาเหตุเนื่องจากการที่รายการเพลงทางวิทยุของบริษัทได้รับความนิยมนั้น ไม่ได้ทำให้ชื่อหรือภาพลักษณ์ของบริษัทเป็นที่จดจำเท่ากับตัวรายการ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อการประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุของบริษัทในระยะยาว ในขณะที่บริษัท เอ-ไทม์ มีเดีย จำกัด เคยทำสำเร็จมาก่อนหน้านี้ โดยภาพลักษณ์ที่ทางผู้บริหารของบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค พยายามสร้างให้เกิดในใจของกลุ่มผู้ฟัง ก็คือ การเป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุที่มีความทันสมัย โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี

## 3. การให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านการตลาด

แนวทางอีกแนวทางหนึ่ง ที่บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค ได้นำมาใช้เป็นหลักในการดำเนินงาน ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่สูงของธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ก็คือ การดำเนินงานทางด้านการตลาด ทั้งกับกลุ่มผู้ฟังรายการและกลุ่มผู้ซื้อสื่อโฆษณา รวมถึงการทำวิจัยรสนิยมในการฟังเพลงของกลุ่มผู้ฟังรายการ ดังจะเห็นได้จากส่วนของกลุ่มผู้ซื้อสื่อโฆษณา ที่ทางบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค ได้แบ่งแยกฝ่ายขายออกจากฝ่ายการตลาด เพื่อให้ดูแลในการขายเวลาโฆษณาและวางแผนการใช้สื่อโฆษณาให้กับกลุ่มผู้ซื้อสื่อโฆษณาได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ น่าจะมีเหตุผลเนื่องมาจาก การที่บริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุเกือบทุกรายในปัจจุบัน ผลิตรายการที่มีกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายและรูปแบบรายการที่คล้ายคลึงกัน จนกลุ่มผู้ฟังแทบไม่เห็นความแตกต่างจนทำให้เกิดการเปลี่ยนไปฟังรายการอื่นได้ง่าย การดำเนินงานทางด้านการตลาดจึงถูกนำมาเพื่อใช้ดึงดูดกลุ่มผู้ฟัง ซึ่งจะส่งผลต่อ Rating ของรายการ และรายได้จากตลาดสื่อโฆษณา

4. การร่วมมือเป็นพันธมิตรกับบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการแข่งขันและกำไรร่วมกัน

บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค ได้ร่วมมือกับบริษัท เวอร์จิน บีอีซี-เทโร रेดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด ในการบริหารสถานีวิทยุเอฟ.เอ็ม. 90.0 MHz. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในตลาดและเพื่อกำไรร่วมกัน ดังที่คุณสุระชาติ ตั้งตระกูล ได้ให้เหตุผลของการร่วมมือกันไว้ดังนี้

“การแข่งขันปัจจุบัน จะบอกว่ามันเป็นเรื่องปกติมากๆ สำหรับการทำธุรกิจ เอ่อ แต่ตัวที่มันกระตุ้นทำให้เกิดการรวมก็คือ การแข่งขันที่สูงนะครับ เมื่อเราต่างคนต่างอยู่ เราแข่งกันเอง แข่งกันเอง ถามว่าคนที่ได้ประโยชน์คือใคร อาจจะเป็นคนอื่นด้วยซ้ำไป แต่ถ้าเรารวมกันคือเรารวมกันเพื่อสร้าง Profit ซึ่งกันและกัน” (สัมภาษณ์ : 17 มีนาคม 2548)

โดยสาเหตุของการร่วมมือครั้งนี้ เกิดจากการที่บริษัท เวอร์จิน บีอีซี-เทโร ได้สูญเสียสัมปทานคลื่นวิทยุเอฟ.เอ็ม. 89.0 MHz. ที่ดำเนินการรายการเวอร์จิน ซอฟท์ (Virgin Soft) ซึ่งเป็นรายการเพลงที่เปิดเพลงไทยสากลฟังสบาย (Easy Listening) ที่ได้รับความนิยมอย่างสูงในขณะนั้น ให้กับทางบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ไปเมื่อตอนต้นปี 2548 ในขณะที่บริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค ได้รับสัมปทานสถานีวิทยุเอฟ.เอ็ม. 90.0 MHz. จากหน่วยงานของกองทัพภาคตอนต้นปี 2548 ซึ่งทางบริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค ได้ดำเนินการผลิตรายการเพลงลูกทุ่ง ภายใต้ชื่อ “ลูกทุ่งฮิต” แต่จากการพิจารณาผลตอบแทนจากผู้ฟังและผู้สนับสนุนรายการ (Sponsor) กับต้นทุนค่าเช่าสถานีที่สูงขึ้นกว่าเดิมเกือบเท่าตัว โดยมีค่าเช่าอยู่ประมาณ 5 ล้านบาทต่อเดือน (คม ชัด ลึก, 25 กุมภาพันธ์ 2548 : 28) และระยะเวลาสัมปทานเพียง 1 ปี ทางบริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค เล็งเห็นว่าอาจเกิดการขาดทุน ประกอบกับทางบริษัทเองได้สัมปทานคลื่นวิทยุเอฟ.เอ็ม. 107.25 เป็นระยะเวลา 4 ปี จึงได้คิดย้ายรายการ “ลูกทุ่งฮิต” มาอยู่ที่คลื่น 107.25 จากคลื่น 90.0 ที่ดำเนินการมาได้เพียง 2 เดือน ส่วนคลื่น 90.0 ที่ว่างอยู่ จึงจำเป็นต้องหารายการที่มีศักยภาพพอที่จะสร้างความนิยมได้ภายในเวลาอันรวดเร็วเพื่อให้สอดคล้องกับภาระต้นทุนที่สูง ซึ่งก็เป็นเวลาเดียวกันที่บริษัท เวอร์จิน บีอีซี-เทโร ได้หาคลื่นวิทยุให้กับรายการเวอร์จิน ซอฟท์ (Virgin Soft) จึงเกิดการร่วมมือตกลงกันระหว่างบริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค กับบริษัท เวอร์จิน บีอีซี-เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด ในการร่วมมือกันดำเนินการบริหารคลื่น แต่ด้วยข้อบังคับที่ห้ามมีการเช่าช่วงเวลาต่อ ในการดำเนินการรายการจึงต้องมีการกระทำให้รู้ว่าบริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค ยังเป็นผู้ได้รับสัมปทานคลื่นนี้อยู่ เช่นการประกาศชื่อบริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค จำกัดทุกคืนชั่วโมงการออกอากาศรายการ

“case ของลูกทุ่งก็คือ เรามองว่า คลื่นนี้มี potential ที่ดีในตลาดนะครับ แล้วก็ Rating จาก 2 เดือนที่เราทำก็คือว่าผลมาแล้วนะครับ แต่อย่างทีบอกว่าคุณมีผลเพราะว่า ต้นทุนของคลื่นค่อนข้างจะสูง สูงในแง่ที่ว่าถ้าหากว่าเรายัง continue คลื่นนี้ต่อไป เรามองเห็นแล้วว่าเราจะ cover ต้นทุนภายในเดือนกันยายน ก็คือ 6 เดือน 7 เดือนข้างหน้า แต่มันเป็นจังหวะที่ดีว่ามี Product อีก Product หนึ่งเข้ามาเสนอเราว่า มี Product นี้พร้อมที่จะลวกน้ำร้อนกินได้เลย ชื่อเสียงมีอยู่แล้ว ทุกอย่างพร้อมอยู่แล้ว เราก็ต้องมา weight ว่า ถ้าหากว่าเราปรับเปลี่ยนเอา Product นี้ลงตลาดในขณะที่ Product ที่เราป็นอยู่นี้เรา swop มีที่มีช่องทางอื่นหรือเปล่า ในการที่จะไปสร้าง เราก็มองว่า

ในขณะที่คลื่นนี้ potential ของคลื่นเป็นคลื่นที่ดี แต่มีต้นทุนการผลิตที่สูง ถ้าหากว่ามี Product ที่เหมาะสม คือ สามารถที่จะ Take profit กับมันได้เลย มันน่าจะเป็นทางเลือกที่ดีกว่า แต่จะถามว่าคุ้มไหมกับการที่จะมองว่าเสียเรื่อง positioning หรือว่าเรื่องของ corporate มองว่าถ้าหากเรายังทำคลื่นนี้ต่อไป แล้วสุดท้ายแล้วกันยายน มันเพิ่งจะ cover สุดท้ายสิ้นปีมันยังมีตัวแดงอยู่หรือเปล่า ถ้าโอกาสที่จะเป็นตัวแดงได้เนี่ย นั่นหมายความว่า ปีหน้าต้องเป็นอีกปีหนึ่งที่เราจะ Take profit จากมัน ได้เต็มที่นะครับ ถามว่าคุ้มหรือเปล่า เรามองว่า ถ้าหากว่าเราปล่อยให้มันไปลุ่นเอาในช่วงปลายปีเนี่ย มันอาจจะไม่คุ้มกับเราในตอนนั้นก็ได้นะครับ แทนที่บริษัทของเราจะเดินไปอย่างวิงวาวกระโดด ถ้าหากว่ามี Product อีก Product หนึ่งสามารถทำให้เราเดินถัดไปได้เลย ร่นระยะเวลาในการสร้าง ปล่อยคุมลงไปแล้ว Take profit ได้เลยเนี่ย อันนี้ก็จะเป็ทางเลือกที่ดีกว่า ในขณะที่เดียวกันมันต้องมีทางออกให้กับ Product หนึ่งของเราด้วยนะครับ ก็มีการ swop product นั้นไปลงที่ 107.25 นะครับ” (คุณสุระชาติ ตั้งตระกูล : สัมภาษณ์ 17 มีนาคม 2548)

เช่นเดียวกับที่คุณสุริ นัทรรัตน์กุล (Program Director) ได้ให้เหตุผลเช่นเดียวกับคุณสุระชาติ ตั้งตระกูล ดังนี้

“เราเชื่อมั่นว่าคลื่น 90 มีศักยภาพในการเติบโตคิดตลาด แต่ด้วยปัจจัยการแข่งขันในตลาดทั้งหลาย คลื่น 90 ลูกทุ่งฮิต มันค่อนข้าง Short Term คือแค่ 1 ปีเท่านั้น เราต้องใช้เวลาสั้นที่สุดใน การสร้าง Advantage สูงสุดในตลาด เพราะฉะนั้นเอง ณ เวลานั้นเราก็เลยมองเห็นศักยภาพในการลงทุน เราก็เลยไป Joint Venture กับทาง Virgin ยก 90 ให้เขาทำ แล้วอีกอย่างก็คือ พอดีเรามีช่องทางตลาดรูปแบบใหม่ที่ทาง TTV เข้ามานำเสนอกับเรา คือ คลื่นเอฟ.เอ็ม. 107.25 ซึ่งมันก็มีเรื่องของความแปลกใหม่สำหรับวงการวิทยุอยู่ เนื่องจากรายการวิทยุสามารถดูภาพทางรายการทีวี TTV ได้ด้วย เราก็มองว่า มันเป็นจุดขายหนึ่งที่น่าสนใจของการทำคลื่นลูกทุ่งฮิต แล้วอีกอย่างเรามองว่าตัว Virgin Soft เองมันเปลี่ยนแปลงและมีศักยภาพอยู่ในตลาด แล้วก็มันก็น่าจะใช้ระยะเวลา Short Term คือไม่ถึง 1 ปีที่เหลือในการ Drive ธุรกิจของเราได้ดีกว่า เราก็เลยมองว่าการ Joint Venture ร่วมกัน แล้วก็ผลประโยชน์มันก็คือได้ทั้ง 2 ทางคือ สร้างพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกันด้วยระหว่าง Virgin กับทาง Sky-high แถมยังได้ในเรื่องส่วนแบ่งในการขายที่จะได้ประโยชน์ด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย เราก็เลยมองว่า มันเป็นโอกาสทางธุรกิจที่น่าจะลงทุนทำ แต่ส่วนใหญ่ข่าวที่ออกไป ก็จะมองว่าคลื่นลูกทุ่งฮิตมัน ไม่ประสบความสำเร็จ แล้ว ช่อง 3 กับทางบริษัท RS เองก็ถือก็เป็นพันธมิตรทางธุรกิจกันอยู่แล้ว เราก็เลยมองว่าอย่าง BEC Tero Virgin เอง หรือว่าอย่างเราเอง คือ Sky-high ก็น่าจะ สามารถเป็นพันธมิตรทางธุรกิจร่วมลงทุนได้ ก็เลยเป็นที่มาของการ Joint Venture ร่วมกัน ”

### 5.3.2 แนวทางในการจัดการรายการเพลงทางวิทยุ

เนื่องจากสภาพการแข่งขันในตลาดในปัจจุบัน ทำให้การผลิตรายการแบบที่ผู้ผลิตคิดแทนผู้ฟัง ว่าผู้ฟังต้องการอะไร (Inside Out) ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้ฟังได้อีกแล้ว ทางบริษัท สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค จึงได้ใช้วิธีการสอบถามความต้องการจากกลุ่มผู้ฟังโดยตรง เพื่อนำความต้องการนั้นมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนารายการ (Outside In) ทั้งนี้ รวมถึงการประเมินผลรายการที่ออกอากาศไปว่ามีผลตอบรับ (Feedback/Rating) จากผู้ฟังว่าเป็นอย่างไรบ้าง ตรงกับความต้องการของเขาหรือไม่ ซึ่งวิธีที่ใช้ในการให้ได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านั้น ก็คือ การทำวิจัย (Research) โดยการทำวิจัยของบริษัท สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทหลักๆ ดังนี้

1. การสำรวจความนิยมหรือการวัด Rating เป็นการสำรวจความนิยมของกลุ่มผู้ฟังที่มีต่อรายการวิทยุ จากนั้นนำมาจัดเรียงลำดับรายการวิทยุที่มีผู้ฟังมากที่สุด ซึ่งการทำวิจัยในส่วนนี้ ทางบริษัท สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค ได้ว่าจ้างบริษัทภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในการทำสำรวจความนิยม อย่าง Tap Scan และ AC Neilson

2. การวิจัยพฤติกรรม และทัศนคติของกลุ่มผู้ฟัง โดยเฉพาะพฤติกรรมการฟังเพลง (Music Research) เช่น ชอบเพลงอะไร หรือฟังรายการของทางบริษัท สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค แล้วรู้สึกอย่างไรบ้าง ซึ่งการวิจัยในส่วนนี้ทางบริษัทผู้ประกอบการธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ได้ใช้บุคลากรภายในบริษัท ซึ่ง ได้แก่ ฝ่ายการตลาด โดยรูปแบบในการทำวิจัย ของทางบริษัท สามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบหลักๆ ดังนี้ (P.J. Program Jockey, 2548 : 49-50)

- 2.1 Ongoing Call-Out Research เป็นการสำรวจอย่างต่อเนื่องทุกสัปดาห์ โดยเจ้าหน้าที่จะโทรศัพท์ไปหากลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย แล้วถามถึงความนิยม ความเห็นต่อเพลงที่ทางรายการเปิดให้ฟัง ซึ่งเป็นวิธีการที่บริษัท สกาย-โฮ เน็ตเวิร์ค ใช้เพื่อการหาข้อมูลมากและบ่อยที่สุด เพราะผลสำรวจที่ได้มีความแม่นยำเกินร้อยละ 60 และเสียค่าใช้จ่ายไม่มาก

- 2.2 Auditorium Music Test เป็นวิธีการที่เรียกกลุ่มตัวอย่างจำนวนหลัก ร้อยขึ้นไป มาฟังเพลงในห้องที่จัดไว้โดยเฉพาะ เปิดทุกเพลงที่ทางบริษัทอยากจะเปิดในรายการ แล้วถามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งวิธีนี้ใช้เวลานานเป็นวัน โดยบริษัท สกาย-โฮ ถือว่าเป็น



วิธีการทำวิจัยตลาดที่ดีที่สุด และใช้งบประมาณและเวลามากที่สุด แต่คำตอบที่ตรงและแม่นยำมากกว่าวิธีอื่นๆ โดยบริษัทจะจัดทำการศึกษาในรูปแบบนี้ปีละ 1-2 ครั้ง

นอกจากการทำวิจัยดังกล่าวข้างต้น ทางบริษัท สกาย-ไอ เน็ตเวิร์ค ยังได้ใช้วิธีการขายเวลาแบบแพ็คเกจ ให้กับกลุ่มผู้ซื้อสื่อโฆษณา ซึ่งจะทำให้กลุ่มผู้ซื้อสื่อโฆษณารู้สึกว่าซื้อเวลาโฆษณาไปด้วยราคาไม่แพงเท่าการซื้อเวลาในการโฆษณา สปอตโฆษณาเพียงอย่างเดียว ซึ่งการขายเวลาแบบแพ็คเกจ ก็คือ การขายเวลา loose spot ร่วมกับการจัดกิจกรรมในรายการ (Activity In Program) และการจัดกิจกรรมนอกสถานที่ (Event Marketing) พร้อมทั้งการวางแผนการใช้สื่อให้กับกลุ่มผู้ซื้อสื่อโฆษณา โดยเฉพาะกับบริษัทเจ้าของสินค้า