



โครงสร้างการบริหารจัดการธุรกิจสื่อวิทยุ การดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลง ทางวิทยุ และการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุ ของบริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด

การศึกษาในบทนี้ มุ่งค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารธุรกิจสื่อและการดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุ ของบริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด เพื่อนำมาอธิบายถึงการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุของบริษัท ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสถานะทางการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

6.1 โครงสร้างการบริหารจัดการธุรกิจสื่อวิทยุ

บริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด เป็นบริษัทในเครือของบริษัท คลิก เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจสื่อ อันประกอบไปด้วยธุรกิจสิ่งพิมพ์ เช่น นิตยสารเปรียว ทีวีนไซด์ และธุรกิจโทรทัศน์ ได้แก่ รายการ Chic Channel ที่ออกอากาศทาง UBC โดยบริษัท คลิก เรดิโอ ก่อตั้งขึ้นจากกลุ่มคนที่ทำงานในธุรกิจสื่อวิทยุ อันได้แก่ คุณชเชนทร์ คำนวน ผู้ที่อยู่ในธุรกิจสื่อวิทยุและแวดวงนิตยสารมานาน และเป็นผู้ถือสัมปทานสถานีวิทยุ, คุณวนิดา วรรณศิริกุล ผู้ที่อยู่ในธุรกิจสื่อวิทยุมานาน ตั้งแต่ยุคของบริษัท ไรต์สโปต, คุณวาสนพงษ์ วิชัยยะ คนทำงานด้านการตลาด โดยมีชื่อเสียงจากตอนทำงานที่ บริษัท มีเดีย พลัส และ คุณยุทธนา บุญอ้อม ดีใจและเครือที่พี่ที่มีชื่อเสียงโด่งดังมากับบริษัท เอไทม์ มีเดีย ซึ่งทั้งหมดได้มารวมตัวกันที่บริษัท บีเอ็นที ก่อนที่จะย้ายออกมาด้วยสาเหตุความคิดเห็นไม่ตรงกัน

โดยจุดเริ่มต้นของบริษัท คลิก เรดิโอ เกิดขึ้นตามจุดมุ่งหมายของผู้บริหารบริษัท ที่ต้องการผลิตรายการเพลงทางวิทยุที่มีลักษณะที่แตกต่างจากรายการเพลงทางวิทยุที่มีอยู่ในตลาด ประกอบกับความชื่นชอบส่วนตัวของผู้บริหารเอง แม้ว่าด้วยรูปแบบรายการดังกล่าว และศักยภาพที่ทางบริษัทมีนั้น จะทำให้บริษัท คลิก เรดิโอ เป็นเพียงบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายเล็กก็ตาม ดังที่คุณยุทธนา บุญอ้อม กรรมการผู้จัดการบริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด ได้ให้สัมภาษณ์ในประเด็นนี้ไว้ว่า

“เราอยากเป็นบริษัทวิทยุที่ทำรายการเพลงแบบที่เราอยากฟังด้วย คือ ตอนเริ่มต้นบริษัทนี้ผมทำงานวิทยุมา 10 ปีแล้ว เวลาทำรายการวิทยุมันจะมีลูกค้า 2 คน คือ คนฟัง กับเอเจนซี่ โอกาสที่เราจะทำให้ฟังพอใจกันทั้งสองฝ่ายเป็นเรื่องค่อนข้างยาก บวกกับความผิดของผมโดยส่วนตัวที่อาจจะเป็นคนที่ยังไม่ชอบในแบบที่ชาวบ้านอาจจะชอบกันแล้ว มันเลยทำให้ยังไม่ได้รายการแบบที่เราเองอยากฟังด้วยจริงๆ ตอนที่ตั้งชื่อบริษัท เรารู้ว่าเราเป็นบริษัทเล็กแน่ๆ ด้วยศักยภาพที่เรามีอยู่นี้ ยังไงเราไม่มีทางเป็นบริษัทใหญ่ได้ เราก็เลยนึกถึงชื่อที่ฟังดูแล้วมันไม่ใหญ่เกินตัว อย่างพวก ‘เน็ตเวิร์ค’ อะไรอย่างนี้ แต่ว่ามันต้องให้ฟังแล้วรู้สึกว่ามันมีอะไรบางอย่างที่พอดีตัว แล้วคำว่า ‘คลิก’ (Click) นี่มันมีความหมายว่า ลงตัว พอดี เข้ากันได้ดี อะไรทำนองนี้ แล้วบริษัทเราเป็นการรวมตัวจากคนหลายๆที่ด้วย คำว่า ‘คลิก’ เลยน่าจะเหมาะสมที่สุด” (a day, special issue ก้าวสู่ปีที่ 4 : หน้า 8-9)

บริษัท คลิก เรดิโอ ได้เริ่มก่อร่างสร้างตัวในยุคที่บริษัท เอไอเอ็ม มีเดีย กำลังยิ่งใหญ่จนแทบจะเรียกได้ว่า ครองหน้าปัดวิทยุ ในขณะที่บริษัท คลิก เรดิโอ เป็นเพียงบริษัทผู้ประกอบการรายการเพลงทางวิทยุรายเล็ก แต่ด้วยรูปแบบรายการที่มีลักษณะเฉพาะตัว และการไม่สังกัดค่ายเพลงใดๆ ทำให้สามารถเปิดเพลงได้อย่างเสรีและมีภาพลักษณ์ที่ดีในกลุ่มผู้ฟังรายการ และด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้บริษัท คลิก เรดิโอ สามารถก้าวสู่ความมีชื่อเสียงเป็นอันดับต้นๆ ในตลาดธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ โดยเฉพาะรายการ Fat Radio ที่กลายเป็นผู้นำกระแสที่มีแนวเพลงนอกกระแสหรือที่เรียกว่า อินดี้ โดยมักจะเปิดเพลงของศิลปินอิสระที่ไม่ค่อยเป็นที่รู้จัก หรือไม่ก็เปิดเพลงที่ไม่ค่อยมีคนรู้จักของศิลปินชื่อดัง โดยศิลปินที่แจ้งเกิดในรายการ Fat Radio เช่น 2 Days Ago Kids, Monotone Group, The Peachband, Acappella 7 และ Smallroom เป็นต้น จนอาจกล่าวได้ว่า Fat Radio เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ตลาดเพลงนอกกระแสเติบโตอย่างรวดเร็ว

จากคำสัมภาษณ์ของคุณยุทธนา บุญอ้อม และคุณศิริชัย พุ่มจิต โปรดิิวเซอร์รายการ Get 102.5 สามารถสรุปฝ่ายต่างๆของบริษัท คลิก เรดิโอ ได้ 7 ฝ่าย ดังนี้

1. ฝ่ายผลิตรายการ มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลการผลิตรายการเพลงทางวิทยุของบริษัททั้งหมด ตั้งแต่การคิดรูปแบบรายการ การผลิต และการออกอากาศรายการ รวมถึงการประเมินผลรายการที่ออกอากาศ ซึ่งในฝ่ายนี้ คุณยุทธนา บุญอ้อม กรรมการผู้จัดการบริษัท เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบด้วยตนเอง ทั้งการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุมดูแลการทำงานของทีมงานฝ่ายผลิตรายการ ซึ่งแต่ละรายการจะมีทีมงานฝ่ายผลิตรายการเป็นของตนเอง

2. ฝ่ายการตลาด มีหน้าที่ดูแลในเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อการแข่งขันและดึงดูดกลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย ตลอดจนขายเวลาโฆษณาให้กับกลุ่มผู้ซื้อสื่อโฆษณา รวมถึงการดูแลในส่วนของการวิจัยและพัฒนารายการ (Research & Development / R&D) จากการสำรวจพฤติกรรมของผู้ฟังรายการและเพลงที่ได้รับความนิยมในขณะนั้น โดยในส่วนของฝ่ายการตลาดนี้ผู้จัดการฝ่าย ที่มีหน้าที่ในการดูแลการทำงานในภาพรวม เป็นบุคลากรของบริษัท วีอาร์ วัน ซึ่งก็คือคุณวาสนพงษ์ วิชัยยะ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญทางการตลาดมากกว่าบริษัท คลิก เรดิโอ รวมทั้งก่อให้เกิดความสะดวกและชัดเจนในการทำงาน แต่ในส่วนของทีมขายสื่อโฆษณา จะมีการแบ่งทีมงานออกเป็น 3 ทีม ทีมละ 7-8 คน โดยแต่ละทีมมีหน้าที่รับผิดชอบรายการแต่ละรายการ ซึ่งทีมงานของบริษัท คลิก เรดิโอ ยังคงเป็นทีมงานเดิมของแต่ละบริษัท

“ด้าน Marketing มันเป็นเพียงแค่การจัดที่เท่านั้นเอง บังเอิญผมเป็น Head ของทางคลิก แล้วผมถนัดในเรื่องของ Production กับ Creative ในขณะที่ F.M. One คือ ทางด้านคุณวาสนพงษ์ ถนัดทางด้าน Marketing ดังนั้นเราก็เลยเอา Marketing ทั้งหมดไปอยู่ทางด้านนั้นเลยดีกว่า ดังนั้นที่บอกว่า F.M. One ดูแล Marketing มันคือการ โอนพนักงาน Marketing ของคลิก ทั้งหมดไปอยู่กับ F.M. One จะได้บริหารกันง่าย เหมือนกับเวลาพนักงานออกไปขาย ก็คือไม่ว่าจะซื้ออะไร คลื่นไหน ก็ซื้อกับทาง F.M. One ไปเลยมันก็จะง่ายขึ้น หรือเวลาทำ Package ขายร่วมกันมันก็จะง่าย เพราะว่ามันออกบิลออกอะไรในนามบริษัทเดียว ในขณะที่เจ้าหน้าที่ก็คือเจ้าหน้าที่เดิมของบริษัท คลิก ในส่วนที่ขาย” (คุณยุทธนา บุญอ้อม : สัมภาษณ์ 22 กุมภาพันธ์ 2548)

3. ฝ่ายจัดเก็บเพลง (Music Library) มีหน้าที่ในการจัดเก็บและจัดหมวดหมู่เพลงที่ใช้เปิดในแต่ละรายการลงในซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ เพื่อให้ Music Director หรือ DJ สามารถนำเพลงนั้นไปใช้เปิดในรายการตรงตามแนวคิด (Concept) รายการ

4. ฝ่ายประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์รายการ ตลอดจนดูแลภาพลักษณ์ของบริษัท

5. ฝ่ายศิลปกรรม (Art) และฝ่ายออกงาน (On-ground Activity) มีหน้าที่ในการออกแบบสร้างสรรค์งานทางด้านศิลปะที่เกี่ยวข้องกับรายการทั้งหมดของบริษัท เช่น การออกแบบฉากที่ใช้ในการจัดกิจกรรมของรายการ หรือป้ายชื่อของผู้สนับสนุนรายการ การออกแบบเอกสาร (Profile) นำเสนอกลุ่มผู้ซื้อสื่อโฆษณา เป็นต้น รวมถึงการรับผิดชอบดูแลงานหรือกิจกรรมที่จัดภายนอกสถานที่ของแต่ละรายการ

6. ฝ่ายบัญชี มีหน้าที่ดูแลเรื่องการเงินทั้งหมดภายในบริษัท ทั้งรายรับ รายจ่าย รวมถึงประมาณที่ใช้ในการดำเนินการของบริษัท

7. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่ในการดูแลพนักงานในบริษัท ทั้งการรับเข้าทำงานและการออกของพนักงาน รวมทั้งสวัสดิการของพนักงาน และเป็นฝ่ายเก็บข้อมูลของพนักงาน

จากโครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัท จะพบได้ว่าบริษัท คลิก เรดิโอ เป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายเล็ก ที่มีลักษณะการดำเนินงานเป็นแบบพีแบบน้อง ซึ่งจะเห็นได้จากการที่ผู้บริหารของบริษัท คุณยุทธนา บุญอ้อม ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ได้เข้าไปมีส่วนในการควบคุมดูแลการผลิตรายการ นอกเหนือจากการวางแผนและกำหนดนโยบาย แต่ในขณะเดียวกัน ทางบริษัทก็มีการดำเนินงานที่เป็นระบบมากขึ้น เนื่องมาจากการร่วมมือในการดำเนินธุรกิจกับบริษัท วีโอาร์ วัน

อย่างไรก็ตาม ด้วยสภาวะทางการตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางด้านสัมปทานสถานีวิทยุ ตลอดจนการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งมีผลทำให้บริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ต้องประสบกับปัญหาในการไม่ได้ต่ออายุสัมปทานสถานี รวมทั้งต้นทุนการดำเนินธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้ บริษัท คลิก เรดิโอ ก็ต้องประสบกับปัญหาดังกล่าวอย่างมาก เนื่องจากเป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายเล็ก ซึ่งไม่มีความพร้อมทางด้านเงินลงทุนเทียบเท่ากับบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายใหญ่ รวมทั้งไม่มีบริษัทแม่เป็นผู้ประกอบธุรกิจเพลง ดังเช่นผู้นำในตลาดธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ แม้ว่าจะมีบริษัทแม่ที่เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจสื่อ อย่างบริษัท คลิก เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด แต่ด้วยรูปแบบการบริหารงาน ตลอดจนความเกี่ยวเนื่องระหว่างสื่อที่มีค่อนข้างน้อย เช่น รายการ Chic Channel ที่ออกอากาศทาง UBC ซึ่งเป็นรายการที่เกี่ยวกับเรื่องแฟชั่น เป็นต้น จึงทำให้การสนับสนุนทางด้านสื่อประเภทอื่นจากบริษัทแม่มีไม่มากนัก

6.2 การดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุ

ในส่วนของการดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุของบริษัท คลิก เรดิโอ ได้ดำเนินการผลิตรายการเพลงทางวิทยุจำนวน 2 รายการ โดยมีหัวหน้าฝ่ายรายการ (Program Director) แต่ละรายการเป็นผู้ดูแล ทั้งนี้ คลิก เรดิโอ ยังได้แบ่งทีมงานผลิตรายการออกเป็นหลายส่วน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผู้กำกับรายการ (Program Director/PD) เป็นผู้รับนโยบายหรือแผนการดำเนินการจากคุณยุทธนา บุญอ้อม มาใช้ในการผลิตรายการแต่ละรายการ และมีหน้าที่ในการดูแลภาพรวมในแต่ละรายการ ทั้งในเรื่องของรูปแบบรายการ ตลอดจนองค์ประกอบอื่นๆ ในรายการให้เป็นไปตามแนวคิด (Concept) ของรายการ ซึ่ง PD ของรายการทั้ง 2 รายการ ได้แก่ คุณศิริชัย พุ่มจิต คูแตรรายการ Get 102.5 และคุณ คูแตรรายการ Fat Radio 104.5

2. ทีมดูแลเพลง (Music Department) เป็นฝ่ายที่ดูแลเรื่องของเพลงที่ออกอากาศในรายการ ให้ตรงตามแนวคิด (Concept) ของรายการ ซึ่งนอกจากทีมดูแลเพลง ยังมีในส่วนของคณะกรรมการคัดเลือกเพลง (Music Committee) คอยให้คำปรึกษาด้านเพลงและคัดเลือกเพลงที่เปิดในรายการ ซึ่งจะมีการประชุมร่วมกันทุกๆ 2 สัปดาห์ ในการฟังเพลงและลงมติว่า เพลงไหนที่สามารถเปิดในรายการได้ รวมถึงการใช้ข้อมูลจากการทำวิจัย (Research) ที่ได้จากกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายของรายการประกอบการพิจารณา โดยคณะกรรมการคัดเลือกเพลง ประกอบด้วย ม.ร.ว. รุจิยาภา อภากรณ์, คุณยุทธนา บุญอ้อม และมล.ภาณุพงษ์ ทองใหญ่

3. ทีมงานสร้างสรรค์ (Creative) มีหน้าที่ในการวางแผนการผลิตรายการ ทั้งเรื่องของการจัดวางองค์ประกอบต่างๆ ในรายการ รวมถึงการออกแบบกิจกรรม เกม และจิงเกิ้ล (Jingle) ในรายการ ซึ่งแต่ละรายการจะมีทีมสร้างสรรค์ทีมละประมาณ 6-7 คน โดยจะมีหัวหน้าฝ่ายสร้างสรรค์ (Group Creative) เป็นผู้ควบคุมดูแลการทำงานอีกชั้นตอนหนึ่ง

4. ผู้ดำเนินรายการหรือดีเจ (Program Jockey / DJ) มีหน้าที่ในการนำเสนอรายการไปยังกลุ่มผู้ฟัง ซึ่งแต่ละรายการจะมีจำนวนดีเจและบุคลิกลักษณะของดีเจแตกต่างกันไปตามรูปแบบของแต่ละรายการ (ดูรายละเอียดได้ในบทที่ 5)

5. ผู้ประสานงาน (Station Coordinator) มีหน้าที่ในการช่วยเหลือดีเจขณะที่ออกอากาศรายการ เช่น การช่วยรับโทรศัพท์จากผู้ฟังในการขอเพลงหรือเล่นเกมในรายการ เป็นต้น

สำหรับบริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด เมื่อเทียบกับบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายใหญ่อื่น ถือได้ว่าเป็นบริษัทที่มีความแตกต่างทั้งทางด้านโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินงาน ตลอดจนรูปแบบรายการเพลงทางวิทยุ โดยเฉพาะในส่วนของโครงสร้างในเชิงธุรกิจที่จัดได้ว่าเป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุที่มีขนาดเล็กไม่ใหญ่โตนัก แม้จะเป็น

เพียงบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายเล็กในตลาดธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ แต่บริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด มีข้อได้เปรียบในการประกอบธุรกิจรายการวิทยุประการหนึ่ง ก็คือ การที่ผู้บริหารของบริษัทมีสายสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานราชการที่เป็นเจ้าของสถานีวิทยุ โดยจะเห็นได้จากสถานีวิทยุที่ทางบริษัท ได้รับสัมปทานมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัทจนถึงปัจจุบัน ได้แก่ สถานีวิทยุเอฟ.เอ็ม. 102.5, 103.5 และ 104.5 MHz. ดังที่คุณยุทธนา บุญอ้อม ได้กล่าวไว้ว่า

“สิ่งที่เราตอบได้ก็คือ Board ของเราเป็นผู้ที่มี Connection ตรงนี้ค่อนข้างที่จะกว้างขวาง แล้วก็เหนียวแน่น ตรงนี้ก็จะเป็นที่ของพี่ๆ เหล่านั้นที่จะทำ เพราะว่าไอ้ตรงนี้นั้นเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับนโยบายเลย ไม่มีในตำราเรียนเลย” (สัมภาษณ์ : 22 กุมภาพันธ์ 2548)

ด้วยรูปแบบการจัดการที่มีความโดดเด่น และมีกลุ่มผู้ฟังที่เหนียวแน่น ทำให้บริษัท คลิก เรดิโอ จัดได้ว่าเป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุที่มีความสำคัญรายหนึ่งของตลาด

โดยในปัจจุบัน บริษัท คลิก เรดิโอ มีรายการเพลงทางวิทยุในเครือจำนวน 2 รายการ ได้แก่

1. Get ออกอากาศทางสถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 102.5 MHz.
2. Fat Radio ออกอากาศทางสถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 104.5 MHz.

หมายเหตุ รายการ FM One 103.5 อยู่ในความดูแลของบริษัท วีอาร์วัน จำกัด

จากการสัมภาษณ์คุณยุทธนา บุญอ้อม กรรมการผู้จัดการบริษัท และคุณศิริชัย พุ่มจิต หัวหน้าฝ่ายรายการ (Program Director) Get 102.5 สามารถสรุปลักษณะรายการและลักษณะกลุ่มผู้ฟังในแต่ละรายการ ได้ดังนี้

1. รายการ Get ออกอากาศทางสถานีวิทยุเอฟ.เอ็ม 102.5 MHz.

1.1 สโลแกนประจำรายการ "Bangkok Only International Hit Music"

ตารางที่ 6.1 ลักษณะรายการและกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายของรายการเพลงทางวิทยุและของบริษัท
คลิก เรดิโอ จำกัด

รายการ	ลักษณะรายการ	กลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย
1. Get 102.5	รายการวิทยุที่เปิดเพลงสากลยอดนิยม และเป็นเพลงตั้งแต่ปัจจุบัน ย้อนลงไปจนถึงยุค 70's พร้อมด้วยการนำเสนอข่าวสารที่กำลัง In อยู่ในขณะนี้	กลุ่มนักศึกษา และกลุ่ม คนทำงาน ที่มีอายุ 18-35 ปี และชอบฟังเพลงสากล
2. Fat Radio 104.5	รายการวิทยุที่เปิดเพลงไทยสากล โดยเป็นเพลงฮิตที่ดี หรือเพลงดีที่ฮิต พร้อมด้วยส่วนผสมของคนตรี กีฬา แฟชั่น หนังสือ ในมุมมองคิดมันอย่าง Fat Radio	กลุ่มนักเรียน นักศึกษา และ กลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่ ที่มีอายุ 15-25 ปี ที่ชอบเรียนรู้สิ่งแปลก ใหม่

6.3 แนวทางในการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุ

จากโครงสร้างการบริหารธุรกิจสื่อวิทยุและการดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุข้างต้น สามารถสรุปแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุของบริษัท คลิก เรดิโอ ภายใต้อาณาเขตของตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุ โดยได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1. แนวทางในการวางโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ และ 2. แนวทางในการจัดการรายการเพลงทางวิทยุ ซึ่งสามารถอธิบายละเอียดได้ดังนี้

6.3.1 แนวทางในการวางโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ

บริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด มีลักษณะเป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการวิทยุรายเล็ก ทำให้การบริหารจัดการ รวมถึงการดำเนินงานในบริษัทเป็นไปในลักษณะครอบครัว หรือการบริหารจัดการแบบพี่แบบน้อง และไม่ได้มีการแบ่งแยกแผนกออกอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม เมื่อธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้บริษัท คลิก เรดิโอ ซึ่งเป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายเล็ก จึงประสบปัญหาการดำเนินงาน บริษัท คลิก เรดิโอ จึงได้ปรับโครงสร้าง

การบริหารจัดการและการดำเนินงาน เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับบริษัท ในการต่อสู้กับบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายใหญ่ในตลาด โดยแบ่งได้เป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1. การร่วมมือเป็นพันธมิตรกับบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ รายอื่น เพื่อที่จะเสริมความแข็งแกร่งให้กับบริษัท

โดยบริษัทได้ทำการตกลงร่วมมือประกอบธุรกิจรายการวิทยุกับบริษัท วีอาร์ วัน เรดิโอ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ผลิตรายการเพลง (สถานีเพลง) FM One ออกอากาศทางสถานีวิทยุเอฟ.เอ็ม. 99.5 MHz. (ปัจจุบัน ออกอากาศทางสถานีวิทยุเอฟ.เอ็ม. 103.5 MHz.) และรายการ Business Radio ออกอากาศทางสถานีวิทยุเอฟ.เอ็ม. 101.0 MHz. ทั้งนี้ ในส่วนของผู้บริหารและบุคลากรส่วนใหญ่ของบริษัท วีอาร์ วัน เป็นผู้ที่เคยทำงานที่บริษัท คลิก เรดิโอ มาก่อน โดยความร่วมมือครั้งนี้ บริษัท เทอร์มินัล เอ็กซ์ตรา กรุ๊ป ซึ่งเป็นบริษัทแม่ของบริษัท วีอาร์ วัน ได้เข้าไปถือหุ้นในบริษัท คลิก เรดิโอ ในสัดส่วน 50%

โดยการร่วมมือกับบริษัท วีอาร์ วัน ในครั้งนี้ คุณยุทธนา บุญอ้อม กรรมการผู้จัดการบริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด ได้ให้เหตุผลไว้ว่า เป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้กับบริษัท เพื่อการแข่งขันที่สูสีขึ้น

“แน่นอนเรื่องหนึ่ง ก็คือ เพื่อการทำให้การแข่งขันมันสูสีขึ้น เพราะเราเป็นบริษัทเล็กแทบจะเหลือบริษัทเดียวแล้วมั้งครับ ที่ไม่ใช่บริษัทมหาชน เพราะวิทยุทุกคลื่นเป็นมหาชนไปหมดแล้ว ดังนั้นเราต้องจับมือกัน เพื่อให้สู้ได้สูสีขึ้น กับอีกส่วนหนึ่งก็คือ มันไม่ควรจะแยกกันตั้งแต่ต้นอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าที่มันต้องแยกกันไป เพราะมันเป็นเรื่องที่ไม่ควรเกิดขึ้น ดังนั้นก็เป็นเรื่องดีครับที่กลับมา” (คุณยุทธนา บุญอ้อม : สัมภาษณ์ 22 กุมภาพันธ์ 2548)

เช่นเดียวกันกับคุณวาสนพงศ์ วิชัยยะ กรรมการผู้จัดการ บริษัท วีอาร์ วัน เรดิโอ จำกัด ได้เคยให้สัมภาษณ์ไว้ว่า เป็นการเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับบริษัท และครอบคลุมรายการเพลงทางวิทยุหลายแนวเพลง รวมถึงรายการข่าว

“แน่นอนการที่แยกกันไปทำให้กำลังอ่อนลง แต่ตอนนี้เรากลับมารวมกันแล้ว ช่วยให้มีพลังความแข็งแกร่งมากขึ้น เป็นกลุ่มที่ทำวิทยุได้ครบทุกรูปแบบ ครอบคลุมตั้งแต่สถานีข่าว วิทยุชุมชน เพลงฝรั่ง เพลงไทย ขณะที่ค่ายอื่นจะมีรูปแบบเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ในส่วนการ

โปรโมตคลื่นก็เช่นกัน จะปรับให้มีการทำตลาดร่วมกันมากขึ้น จากเดิมแต่ละคลื่นจะมีทีมงานที่แยกกันในการวางแผนประจำปี เช่น คลื่น 101 และ 99.5 จัดคอนเสิร์ตเบิร์ดกับฮาร์ท , คลื่น 99.5 และ 103.5 จะจัดคอนเสิร์ต One Big Show เป็นคอนเสิร์ตใหญ่ช่วงปลายปีนี้ หรือคลื่น 102.5 และ 104.5 ที่จะร่วมกันนำคอนเสิร์ตต่างประเทศเข้ามา เป็นต้น” (กรุงเทพฯธุรกิจ, วันที่ 29 ตุลาคม 2547 : หน้า 9)

การเข้ามาถือหุ้นของบริษัท เทอร์มินัล เอ็กซ์ตรา กรุ๊ป ทำให้กระบวนการบริหารจัดการภายในบริษัท คลิก เรดิโอ เกิดการเปลี่ยนแปลง จากการบริหารจัดการในแบบครอบครัวมาเป็นการบริหารจัดการที่มีการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น รวมทั้งกลุ่มผู้บริหารชุดใหม่ โดยบริษัท คลิก เรดิโอ และบริษัท วีอาร์ วัน ได้ตั้งคณะกรรมการบริหารร่วม ในการควบคุมดูแลการดำเนินการภายในบริษัททั้งสอง รวมถึงการกำหนดนโยบาย ซึ่งคณะกรรมการบริหาร ประกอบไปด้วยผู้บริหารจากทั้งสองบริษัท จำนวน 5 คน ได้แก่ คุณยุทธนา บุญอ้อม (กรรมการผู้จัดการบริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด), คุณวาสนพงษ์ วิชยยะ (กรรมการผู้จัดการ บริษัท วีอาร์ วัน เรดิโอ จำกัด), คุณไชยา เบญจรงค์กุล, คุณวนิดา วรรณศิริกุล และม.ล.ภาณุพงษ์ ทองใหญ่

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าทางบริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด จะมีการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการให้เป็นระบบมากขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในตลาดธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ แต่จากการให้สัมภาษณ์ของคุณยุทธนา บุญอ้อม กรรมการผู้จัดการบริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด พบว่า บริษัท คลิก เรดิโอ ยังคงมีเป้าหมายที่จะรักษาความเป็นองค์กรขนาดเล็ก ที่สามารถดำรงอยู่ได้ในเชิงรายได้และมีชื่อเสียงติดอันดับ 1 ใน 10 (Top Ten) ในตลาดธุรกิจสื่อวิทยุ ทั้งนี้เนื่องมาจากข้อได้เปรียบทางด้านการดำเนินงานที่คล่องตัวและยืดหยุ่น รวมถึงความแตกต่างและภาพลักษณ์ในแง่บวกทางด้านความใกล้ชิดกับกลุ่มผู้ฟังบางกลุ่ม แม้ว่าการเป็นองค์กรขนาดเล็กนี้จะมีชื่อเสียงเปรียบในเรื่องการลงทุนก็ตาม

“เราก็ต้องรักษาความเป็นองค์กรเล็กๆ แห่งนี้เอาไว้ เพราะว่าความเป็นองค์กรเล็กของเรา ถึงแม้ว่ามันจะมีชื่อเสียงเรื่องการลงทุน แต่ก็มีข้อได้เปรียบตรงที่มันก็กระฉับกระเฉง มันก็สามารถที่จะปรับเปลี่ยนแนวทาง ปรับเปลี่ยน Format ได้อย่างรวดเร็ว แล้วก็มีมันมีแต้มบวกกับผู้ฟังบางกลุ่มในการที่เราเป็นองค์กรเล็ก มันเหมือนกับเรามีความรู้สึกว่าเป็นเพื่อนเขาได้มากกว่า กับบางกลุ่มนะ ไม่ใช่กับทุกกลุ่ม เราก็จะต้องพยายามเอาข้อได้เปรียบข้อนี้ เราอยู่ได้ด้วยความแตกต่าง เราคงเหนื่อยในภาวะที่ผู้คนแย่งกันเป็นคลื่น Top Five แต่เราต้องอยู่ อาจจะเต็มที่ก็ Top Ten แต่ยังสามารถอยู่ในเชิงธุรกิจด้วย” (คุณยุทธนา บุญอ้อม : สัมภาษณ์ 22 กุมภาพันธ์ 2548)

2. การปรับรูปแบบการดำเนินงาน โดยการทำธุรกิจในรูปแบบอื่น นอกเหนือจาก การทำธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ

บริษัท คลิก เรดิโอ ถือได้ว่าเป็นเพียงผู้ประกอบการธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายเล็ก ซึ่งมีเงินลงทุนไม่สูงเท่ากับบริษัทผู้ประกอบการรายการเพลงทางวิทยุอื่นๆ ทำให้การดำเนินงานของบริษัทต้องประสบกับปัญหาเรื่องภาระต้นทุนที่สูงมากกว่าบริษัทอื่นๆ แต่ด้วยความสามารถและเอกลักษณ์ที่เฉพาะตัวของทางผู้บริหาร (คุณยุทธนา บุญอ้อม) และพนักงานของบริษัท ในเรื่องของการจัดกิจกรรม (Event Marketing) ทางบริษัท คลิก เรดิโอ จึงได้ใช้ความสามารถตรงนี้ ในการหารายได้ส่วนเพิ่มให้กับทางบริษัท โดยการรับจัดงานให้กับบริษัทผู้ซื้อสื่อโฆษณาของทางบริษัทและบริษัทผู้ผลิตสินค้า ดังที่ คุณยุทธนา บุญอ้อม ได้ให้สัมภาษณ์ถึงวิธีการการรับมือกับการแข่งขันที่สูงในตลาดธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุว่า ทางบริษัทได้มีการปรับบทบาทจากการเป็นเพียงผู้ประกอบการรายการเพลงทางวิทยุอย่างเดียว มาเป็นเสมือนกึ่ง Organizer ในการรับจัดงานหรือกิจกรรมให้กับบริษัทผู้ผลิตสินค้าต่างๆ โดยเฉพาะกับกลุ่มคนรุ่นใหม่ ซึ่งถือเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ทางบริษัทมีความเข้าใจและถนัด รวมถึงความได้เปรียบในเรื่องของการมีสื่อเป็นของตนเอง

“เราก็จะปรับองค์กรของเรา นอกจากจะเป็นบริษัทที่ทำธุรกิจทางด้านวิทยุแล้ว เราก็จะเป็นกึ่งๆ Organizer ด้วย เพราะว่าตลาดที่เขาเรียกว่า Below the Line ค่อนข้างจะบูม ทางผู้ผลิตสินค้ามีการใช้งบประมาณในส่วนนี้ค่อนข้างเยอะ คือแทนที่เขาจะซื้อสื่อ เขาก็ไปจัดงานเข้าหากกลุ่มผู้บริโภคโดยตรง ซึ่งงานบางลักษณะเราเชื่อว่าเราทำได้ดี คือ ตอนที่เราเป็นสื่อ เราเป็นสื่อที่จัดงานเก่ง พอถ้าเราเอาจริงเอาจังกับเรื่องการจัดงานมากขึ้น มันก็ทำให้เราเป็นนักจัดงานที่ต้นมีสื่อเป็นของตัวเองด้วย มันก็น่าจะได้ผลลัพธ์ที่ดี โดยเฉพาะกับงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายที่ถนัดคือเรื่องของคนรุ่นใหม่ โดยเราจะคุม Concept เราจะดูแลในเรื่องของภาพรวม แต่ว่าในแง่ของงานเฉพาะด้าน เราก็จะเลือกจ้างผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้านมาทำ เหมือนกับการทำรายการของเรา” (สัมภาษณ์ : 28 กุมภาพันธ์ 2548)

6.3.2 แนวทางในการจัดการรายการเพลงทางวิทยุ

ในสถานะของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้ฟังที่มีอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับการให้ความสำคัญในการทำวิจัยของบริษัทผู้ประกอบการรายการเพลงทางวิทยุ บริษัท คลิก เรดิโอ ได้ใช้วิธีการวิจัยเช่นเดียวกับบริษัทผู้ประกอบการรายการเพลงทางวิทยุรายอื่นๆ ได้แก่ การสำรวจ

ความนิยมหรือการวัด Rating และการวิจัยพฤติกรรม และทัศนคติของกลุ่มผู้ฟัง โดยการวิจัยแต่ละประเภท มีลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. การสำรวจความนิยมหรือการวัด Rating เป็นการสำรวจความนิยมของกลุ่มผู้ฟังที่มีต่อรายการวิทยุ ซึ่งการทำวิจัยในส่วนนี้ ทางบริษัท คลิก เเรดิโอ ได้ว่าจ้างบริษัทภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในการทำสำรวจความนิยม อย่าง AC Neilson

แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยผลการสำรวจที่ดูจะขัดกับความเป็นจริงซึ่งเป็นมุมมองของผู้บริหารอย่างคุณยุทธนา บุญอ้อม โดยเฉพาะกับรายการของทางบริษัท ซึ่งส่งผลให้กลุ่มผู้ซื้อสื่อโฆษณาเกิดความไม่เชื่อมั่น ทางบริษัทจึงไม่ได้ให้ความสำคัญในการวิจัยของบริษัทเหล่านี้มากนัก และได้ทำการวิจัยและสำรวจด้วยตนเองประกอบด้วย

2. การวิจัยพฤติกรรม และทัศนคติของกลุ่มผู้ฟัง

เนื่องจากทางบริษัท คลิก เเรดิโอ ไม่ค่อยมีความเชี่ยวชาญทางด้านการทำวิจัยมากนัก จึงได้ว่าจ้างที่ปรึกษาจากต่างประเทศมาช่วยทำวิจัย ซึ่งก็คือ บริษัท อีเอสพี จำกัด (ESP : Entertainment, Strategy, Programming Pty Ltd.) เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการผลิต และวิจัยและพัฒนาการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุจากออสเตรเลีย ในด้านการให้คำปรึกษาด้านการตลาด รวมถึงวางกลยุทธ์เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้า (บริษัทผู้ผลิตสินค้าและบริษัทโฆษณา) และกลุ่มคนฟังได้อย่างถูกต้อง และให้ความรู้กับทางบริษัทเพื่อการทำวิจัยในอนาคตข้างหน้า ซึ่งทีมงานส่วนนี้ ทางบริษัท คลิก เเรดิโอ ได้ทำงานร่วมกับบริษัท วีอาร์ วัน ซึ่งเป็นบริษัทพันธมิตรด้วย

นอกจากการทำวิจัยดังกล่าวข้างต้น ทางบริษัท คลิก เเรดิโอ ยังได้ใช้วิธีการให้ส่วนลดการขายเวลาโฆษณา บริษัท คลิก เเรดิโอ ยังได้ใช้ความสามารถของทีมงานฝ่ายสร้างสรรค์ รวมถึงฝ่ายกิจกรรมนอกสถานที่ ในการสร้างสรรค์รูปแบบเกมหรือกิจกรรม ตลอดจนวางแผนการใช้สื่อให้กับบริษัทผู้ผลิตสินค้า รวมถึงการให้ความใกล้ชิดและความคุ้นเคย ซึ่งถือเป็นจุดเด่นของบริษัท คลิก เเรดิโอ