

บทที่ 7

โครงสร้างการบริหารจัดการธุรกิจสื่อวิทยุ การดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุ และการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุ ของบริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี-เทโร रेดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด

การศึกษาในบทนี้ มุ่งค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารธุรกิจสื่อและการดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุ ของบริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี-เทโร रेดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อนำมาอธิบายถึงการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุของบริษัท ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาวะทางการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

7.1 โครงสร้างการบริหารจัดการธุรกิจสื่อวิทยุ

บริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี-เทโร रेดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด หรือมีชื่อเดิมคือ บริษัท ยูเอนด์ไอ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัท บีอีซี เวิลด์ จำกัด (มหาชน) ที่ดำเนินธุรกิจผลิตรายการวิทยุ โดยบริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี-เทโร เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างบริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท เวิร์จิ้น रेดิโอ (เอเชีย) จำกัด ซึ่งมีบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศอังกฤษ ในสัดส่วน 51:49 โดยก่อตั้งขึ้นในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2545 โดยมีคุณเชษฐ มังคโลดม เป็นกรรมการผู้จัดการ

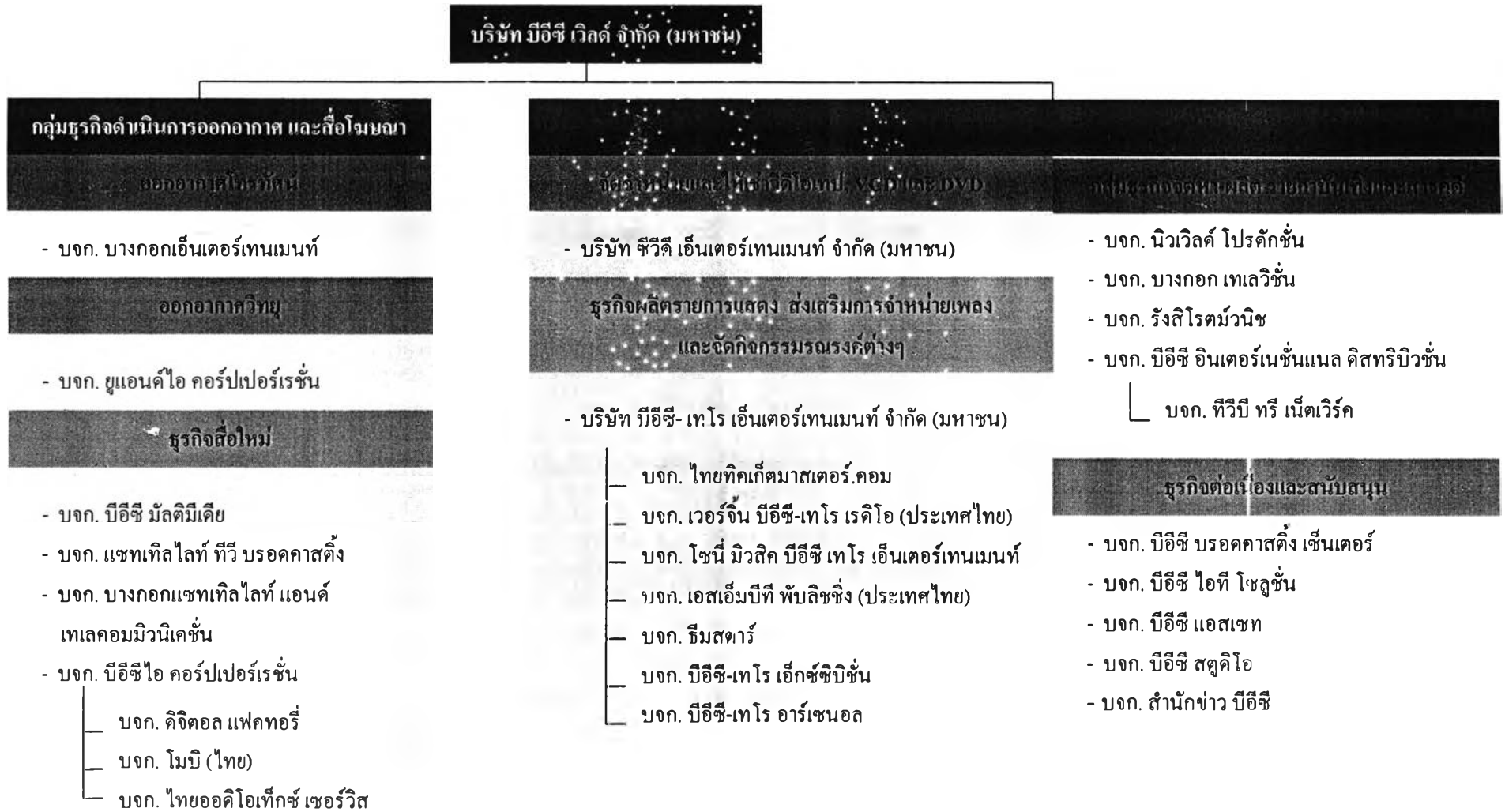
สำหรับการดำเนินธุรกิจของ บริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี-เทโร เป็นลักษณะของการร่วมมือกับบริษัท ยูเอนด์ไอ คอร์ปอเรชั่น จำกัด โดยการให้บริการด้านคำปรึกษาและพัฒนารายการ สำหรับสถานีวิทยุที่บริษัท ยูเอนด์ไอ คอร์ปอเรชั่น และบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ได้รับสัมปทานให้ดำเนินการผลิตรายการวิทยุ ซึ่งต่อมาในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2547 บริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี-เทโร रेดิโอ เซอร์วิสเซส (ประเทศไทย) จำกัด ได้ดำเนินการจดทะเบียนเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี-เทโร रेดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด

โดยบริษัท ยูเอนด์ไอ คอร์ปอเรชั่น ได้สร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักด้วยรายการเพลงทางวิทยุที่เปิดเพลงสากล และรายการเพลง 2 ภาษา (เพลงไทยสากลและเพลงสากล) อย่างไรก็ตาม รูปแบบรายการดังกล่าว เป็นรูปแบบรายการที่ค่อนข้างใหม่ของไทยในขณะนั้น จึงทำให้มีกลุ่มผู้ฟังที่ค่อนข้างแคบ ครองสัดส่วนผู้ฟังในตลาดเพียงส่วนน้อย ในขณะที่บริษัทรายใหญ่อย่างบริษัท เอ-

ไทม์ มีเดีย จำกัด (บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบัน) ผูกขาดสัดส่วนผู้ฟังส่วนใหญ่ในตลาดมาเป็นระยะเวลาานาน จึงดูเหมือนว่าธุรกิจสื่อวิทยุ ณ ช่วงเวลานั้นขาดการแข่งขันกันอย่างแท้จริง

ทางบริษัท บีอีซี เวิลด์ จึงได้ร่วมมือกับบริษัท เวอร์จิน เรดิโอ (เอเชีย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับทั่วโลกในการบริหารธุรกิจวิทยุ มีทีมงานที่มีประสบการณ์ และมีสถานะทางการเงินที่มั่นคง โดยให้เข้ามาช่วยในการให้คำปรึกษาและพัฒนารายการให้กับบริษัท ยูแอนด์ไอ คอร์ปอเรชั่น เพื่อการแข่งขันกับผู้นำในตลาด ในขณะที่บริษัท บีอีซี เวิลด์ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจบันเทิงรายใหญ่ของไทย และมีสื่ออยู่ในมือ โดยเฉพาะสื่อโทรทัศน์ รวมถึงหน่วยธุรกิจสนับสนุนอื่นๆ (ดังแสดงให้เห็นในภาพที่ 7.1) ด้วยเหตุนี้ จึงได้เกิดการจัดตั้งบริษัท เวอร์จิน บีอีซี-เทโร เรดิโอ เซอร์วิสเซส (ประเทศไทย) จำกัด ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เช่นเดียวกันกับที่คุณเชษฐ มังคโลดม กรรมการผู้จัดการบริษัท เวอร์จิน บีอีซี-เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด ได้กล่าวไว้ว่า

“เป็นการหาพันธมิตรที่แข็งแกร่งของทั้ง 2 ฝ่าย U&I มีมานานแล้ว ทำธุรกิจมา 3 สถานี ณ สิ้นปี 2002 ณ จุดนั้น ในช่วง 10 ปีก่อนปี 2002 เนี่ย เอ-ไทม์ dominate the market อย่างชัดเจน มีเอ-ไทม์ คนเดียวเลยที่ Dominate the market ที่เหลือก็เป็นตัวเล็กหมด แล้วตลาดตอนนั้นก็ตลาดที่ไม่อยู่ใน Main Stream ก็คือ ทุกคนก็อยู่ในประเภทของเพลงที่อยากจะเปิดให้ผู้ฟังทางวิทยุ ทาง U&I ก็จะมีเพลงภาษาอังกฤษคลื่นภาษาอังกฤษ ตอนนั้นก็จะมีคลื่น FM X ก็เป็นคลื่นภาษาอังกฤษคือเน้นภาษาอังกฤษอย่างเดียว แล้วของคลิก เรดิโอ ก็มีของเขาไป แล้วของอาร์.เอส.ก็เปิดเพลงของเขาไป ของเอ-ไทม์ ก็เปิดเพลงของเขาไป ทีนี้ประเด็น ณ จุดนั้น พอ เอ-ไทม์ ค้างขึ้นมาปั๊บ เอ-ไทม์ก็สร้างเพลงไปหนุน Product คลื่นวิทยุของเขา พอค้างก็ค้างพร้อมกันเลยทั้งวิทยุทั้ง Product เพลงก็เลยทำให้ เอ-ไทม์ ค้าง พังมาอยู่ที่นี่หลังจากที่เขาเปิดมาแล้ว ในวงการวิทยุตอนนั้นก็ยังไม่มีการแข่งขันอย่างแท้จริง เพราะต่างคนอยู่คนละ Sector หมด” (สัมภาษณ์ : 18 เมษายน 2548)



ภาพที่ 7.1 แสดงโครงสร้างการดำเนินธุรกิจของบริษัท บีอีซี เวิลด์ จำกัด (มหาชน)

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี-เทโร หลังจากที่บริษัท เวิร์จิ้น เบริโอ เข้าร่วมร่วมทุนและให้คำปรึกษา ทำให้ทางบริษัทมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีการแบ่งหน้าที่การทำงานกันอย่างชัดเจน ซึ่งแตกต่างจากช่วงที่ยังคงเป็นบริษัท ยูแอนดีไอ คอร์ปอเรชั่น ที่มีการบริหารจัดการในลักษณะครอบครัว โดยในปัจจุบัน บริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี-เทโร ได้แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็นหลายฝ่ายหลัก โดยแต่ละฝ่ายจะมีผู้รับผิดชอบดูแลการทำงาน ในนามของผู้อำนวยการหรือผู้จัดการฝ่าย ซึ่งจากคำสัมภาษณ์ของคุณเชษฐ มังคโลดม (สัมภาษณ์ : 18 เมษายน 2548) สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายผลิตรายการ มีหน้าที่รับผิดชอบตั้งแต่การคิดรูปแบบรายการ การผลิตและออกอากาศรายการ โดยมีผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Group Program Director) ได้แก่ คุณลิน่า เดม่อน เป็นผู้ควบคุมดูแลผลิตรายการทั้งหมด โดยเฉพาะการพิจารณาในส่วนของการวางแผนการดำเนินการร่วมกับทีมงานผลิตของแต่ละรายการ ให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัท

2. ฝ่ายการตลาด มีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อการแข่งขันและดึงดูดกลุ่มผู้ฟังและกลุ่มผู้ซื้อสื่อโฆษณาเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์รายการ รวมถึงการดูแลในส่วนของการวิจัยและพัฒนารายการ (Research & Development / R&D) จากการสำรวจพฤติกรรมของผู้ฟังรายการและเพลงที่ได้รับความนิยมในขณะนั้น โดยในฝ่ายการตลาดนี้ จะมีการแบ่งทีมงานออกเป็น 3 ทีม โดยแต่ละทีมมีหน้าที่รับผิดชอบรายการแต่ละรายการ โดยมีผู้จัดการฝ่ายการตลาดเป็นผู้ดูแลในภาพรวม

3. ฝ่ายขาย มีหน้าที่ในการติดต่อขายเวลาโฆษณาให้กับกลุ่มผู้ซื้อสื่อโฆษณา ซึ่งได้แก่กลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้า และบริษัทโฆษณา รวมทั้งการวางแผนการส่งเสริมการขายเพื่อดึงดูดความสนใจของกลุ่มผู้ซื้อสื่อโฆษณา โดยในฝ่ายขายนี้ จะมีการแบ่งทีมงานออกเป็น 3 ทีม โดยแต่ละทีมมีหน้าที่รับผิดชอบรายการแต่ละรายการ โดยมีผู้จัดการฝ่ายขาย เป็นผู้ดูแลในภาพรวม

4. ฝ่ายสตูดิโอ มีหน้าที่ในการดูแลห้องกระจายเสียงและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในการผลิตรายการ

5. ฝ่ายบุคคล มีหน้าที่ในการดูแลพนักงานในบริษัท ทั้งการรับเข้าทำงานและการออกของพนักงาน รวมทั้งสวัสดิการของพนักงาน และเป็นฝ่ายเก็บข้อมูลของพนักงาน

6. ฝ่ายบัญชี มีหน้าที่ดูแลเรื่องการเงินทั้งหมดภายในบริษัท ทั้งรายรับ รายจ่าย รวมถึงงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการของบริษัท

นอกจากโครงสร้างการบริหารจัดการที่เป็นระบบ บริษัท เวิร์จิ้น บิอชี-เทโร ทางผู้บริหารของบริษัทยังคงให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย เนื่องจาก คุณเชษฐ มังคโลดม มีแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานว่า การที่จะบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ ทีมงานต้องร่วมแรงร่วมใจและก้าวเดินไปพร้อมๆกัน เปรียบเสมือนกับการที่คนจำนวน 100 คนถูกมัดคออยู่รวมกัน

“ผมเน้นการทำงานเป็นทีม คือถ้าทีมงานทำงานแบบไม่ใช่ทีมงาน ผมใช้คำนี้มาเป็นประจำ คือ เหมือนกับคุณเอาคนทั้ง 100 คนมามัดเชือกเป็นก้อนๆ เดียว แล้วต่างคนต่างเดิน มันจะไม่ไปไหนนะ ก็เหมือนกับทีมงาน ต้องทำงานเป็นทีม แล้วรู้ว่า Direction ไปทางนี้ๆ นะ แล้วไปทางนี้ไม่ใช่ทางนี้แล้วบางคนเดินเร็วบางคนเดินช้านะ จะต้องไปทางเดียวกัน ถึงจะเป็นทีมงานที่สำเร็จ” (สัมภาษณ์ : 18 เมษายน 2548)

จากแผนภาพแสดงโครงสร้างบริษัท บิอชี เวิร์ด จำกัด (มหาชน) ข้างต้น แสดงให้เห็นว่าบริษัท บิอชี เวิร์ด จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจสื่อและบันเทิงที่มีขนาดใหญ่และครอบคลุมเกือบทุกแขนง ทั้งธุรกิจสื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ ธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายเพลง คอนเสิร์ต รวมถึงธุรกิจสนับสนุนอื่นๆ ประกอบกับความเชี่ยวชาญในการบริหารธุรกิจวิทยุจากต่างประเทศ และเงินลงทุนจำนวนมากของบริษัท เวิร์จิ้น เรดิโอ (เอเชีย) จำกัด ได้ส่งผลให้บริษัท เวิร์จิ้น บิอชี เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้ประกอบธุรกิจสื่อวิทยุรายใหญ่รายหนึ่งของไทย รวมทั้งเป็นผู้กระตุ้นให้ธุรกิจวิทยุเกิดการตื่นตัวและแข่งขันกันอย่างมากในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา โดยเป็นการแข่งขันที่เน้นการจัดการทางด้านการตลาดเป็นส่วนสำคัญ

“การสร้างพันธมิตรใหม่ สร้างเป็นองค์กรเวิร์จิ้นแบบเทโร เป็นการสร้างพันธมิตรแบบ 49 เรา 51 ระหว่างบิอชีเทโรกับเวิร์จิ้น เรดิโอ (เอเชีย) แล้วปรากฏว่าเอาความแกร่งของทั้งสองฝั่งคือ บิอชีเทโรก็มีความแกร่งในเรื่องของ Entertainment ในเมืองไทย แล้วเวิร์จิ้นเองก็มีความแกร่งในเรื่องของการบริหารกิจการวิทยุมาจากต่างประเทศ ก็มาผสมผสานกันมาปรับ Tune in ให้เข้ากับผู้ฟังในท้องถิ่นนะครับ โดย 2 ปีที่ผ่านมาของเวิร์จิ้น ชื่อค่อนข้างที่จะชัดเจน คือสร้างชื่อขึ้นมาแบบดี ระฆังกลองใหญ่เลย” (คุณเชษฐ มังคโลดม : สัมภาษณ์ 18 เมษายน 2548)

7.2 การดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุ

ในส่วนของการดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุของบริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี-เทโร ได้ดำเนินการผลิตรายการเพลงทางวิทยุจำนวน 3 รายการ โดยมีผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ คุณลีน่า เคม่อน เป็นผู้ดูแล ทั้งนี้ บริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี-เทโร ยังได้แบ่งทีมงานผลิตรายการออกเป็นหลายส่วน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผู้กำกับรายการ (Program Director/PD) เป็นผู้รับนโยบายหรือแผนการดำเนินการจากหัวหน้าฝ่ายผลิตรายการมาใช้ในการผลิตรายการแต่ละรายการ และมีหน้าที่ในการดูแลภาพรวมในแต่ละรายการ ทั้งในเรื่องของรูปแบบรายการ ตลอดจนองค์ประกอบอื่นๆ ในรายการให้เป็นไปตามแนวคิด (Concept) ของรายการ ซึ่ง PD ของรายการทั้ง 3 รายการ ได้แก่ คุณดูแลรายการ Virgin Hitz 95.5, คุณวีรินทร์ อนันตพัฒน์นางศ์ ดูแลรายการ Virgin Soft 103.0, คุณดูแลรายการ Easy FM 105.5

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

3. ทีมงานสร้างสรรค์ (Creative) มีหน้าที่ในการวางแผนการผลิตรายการ ทั้งเรื่องของการจัดวางองค์ประกอบต่างๆ ในรายการ รวมถึงการออกแบบกิจกรรม เกม และจิงเกิ้ล (Jingle) ในรายการ โดยจะมีหัวหน้าฝ่ายสร้างสรรค์ (Group Creative) เป็นผู้ควบคุมดูแลการทำงานอีกชั้นตอนหนึ่ง

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

5. ผู้ประสานงาน (Station Coordinator) มีหน้าที่ในการช่วยเหลือ DJ ขณะที่อยู่ออกอากาศรายการ โดยการช่วยรับโทรศัพท์จากผู้ฟังในการขอเพลงหรือเล่นเกมในรายการ

รวมทั้งการตอบข้อซักถามหรือให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้ฟังที่ตามมาทาง Website ของรายการและที่โทรศัพท์เข้ามาในรายการ

ด้วยลักษณะโครงสร้างของบริษัท เวอร์จิน บีบีซี-เทโร ที่มีบริษัทแม่เป็นบริษัทผู้ประกอบธุรกิจบันเทิงรายใหญ่ของไทย อย่างบริษัท บีบีซี เวิลด์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นผู้ได้รับสัมปทานสถานีวิทยุระยะยาวจากบริษัท อสมท. จำกัด (มหาชน) (ชื่อเดิม คือ องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย) เป็นระยะเวลากว่า 24 ปี (ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2539 ถึงวันที่ 31 มกราคม 2563) ซึ่งได้แก่ สถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 105.5 MHz. ทำให้บริษัท เวอร์จิน บีบีซี-เทโร มีความได้เปรียบในเรื่องสัมปทานสถานีวิทยุที่ไม่ต้องแข่งขันให้ได้มาซึ่งสัมปทาน รวมถึงไม่ต้องเสียค่าเช่าสถานีที่สูงมาก นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงการมีสายสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานราชการที่เป็นเจ้าของคลื่นความถี่วิทยุ โดยเฉพาะกรมประชาสัมพันธ์ซึ่งเป็นเจ้าของคลื่นเอฟ.เอ็ม. 95.5 และ 105.0 ซึ่งทางบริษัท ยูแอนดีไอ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้รับสัมปทานคลื่นตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2540 เป็นต้นมา

แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยความไม่แน่นอนของกรต่ออายุสัมปทานสถานีวิทยุ ตลอดจนค่าเช่าสถานีที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ทางบริษัท เวอร์จิน บีบีซี-เทโร ได้รับผลกระทบอย่างมากทั้งในเรื่องการสูญเสียสัมปทานสถานีวิทยุ ซึ่งเป็นสถานีที่ออกอากาศรายการเพลงทางวิทยุที่สร้างชื่อเสียงและทำรายได้หลักให้กับบริษัท อันได้แก่ สถานีวิทยุ 89.0 โดยเสียสัมปทานให้กับบริษัทรายใหญ่ อย่างบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย และด้วยการเสียสัมปทานนี้เอง ทำให้ทางบริษัทต้องแบกรับภาระต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น ทั้งจากการช่วงชิงสถานีวิทยุอื่นๆ เพื่อรองรับรายการ Virgin Soft ที่เคยออกอากาศทางสถานีวิทยุ 89.0 รวมถึงค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่ใช้ในการส่งเสริมการขายเพื่อเรียกกลุ่มผู้ฟังรายการกลับคืนมา และด้วยเหตุนี้ ทำให้บริษัท เวอร์จิน บีบีซี-เทโร ต้องเลิกการผลิตรายการบางรายการเพื่อป้องกันภาวะขาดทุนของบริษัท ได้แก่ รายการ Virgin Smooth 105.0 และรายการลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. 103.0 (ออกอากาศรายการ Virgin Soft แทน)

สำหรับบริษัท เวอร์จิน บีบีซี-เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด จัดได้ว่าเป็นบริษัทที่ก่อให้เกิดการตื่นตัวในตลาดธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ด้วยรูปแบบรายการและวิธีการจัดการผลผลิตที่แตกต่างจากบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายอื่น เนื่องจากการนำแนวทางในการจัดการรายการรายการเพลงทางวิทยุมาจากต่างประเทศ ในรูปแบบของการร่วมทุนกับบริษัทต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญในการประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุจากต่างประเทศ

อย่างไรก็ตาม ด้วยความไม่แน่นอนของการต่ออายุสัมปทานสถานีวิทยุ ทำให้บริษัท เวอร์จิน บีอีซี-เทโร ต้องประสบกับปัญหา โดยต้องสูญเสียสัมปทานสถานีวิทยุไป 2 สถานี ดังที่กล่าวข้างต้น ทำให้ในปัจจุบัน บริษัท เวอร์จิน บีอีซี-เทโร มีรายการเพลงทางวิทยุในเครือ 3 รายการ ได้แก่

1. Virgin Hitz ออกอากาศทางสถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 95.5 MHz.
2. Virgin Soft ออกอากาศทางสถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 103.0 MHz.
3. Easy FM ออกอากาศทางสถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 105.5 MHz.

จากการสัมภาษณ์คุณเชษฐ มังคโลดม กรรมการผู้จัดการบริษัท และคุณลีน่า เดม่อน หัวหน้าฝ่ายผลิตรายการ สามารถสรุปลักษณะรายการเพลงทางวิทยุของบริษัท เวอร์จิน บีอีซี-เทโร และลักษณะกลุ่มผู้ฟังในแต่ละรายการ ได้ดังนี้

1. รายการ *Virgin Hitz* ออกอากาศทางสถานีวิทยุเอฟเอ็ม 95.5 MHz.

1.1 สโลแกนประจำรายการ "คลื่นนี้มีแต่เพลงฮิต...Hitz 40 Bangkok"

1.2 กลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย วัยรุ่นทั้งชายและหญิงอายุระหว่าง 15-30 ปี

1.3 รูปแบบรายการ

รายการวิทยุของวัยรุ่นและคนรุ่นใหม่ที่ชอบความทันสมัย โดยการนำเสนอเพลงฮิตยอดนิยม Top 40 ทั้งเพลงไทยสากลและสากล ด้วยดีเจคนรุ่นใหม่ พร้อมทั้งกิจกรรมมากมายที่เข้าถึงกลุ่มผู้ฟัง

2. รายการ *Virgin Soft* ออกอากาศทางสถานีวิทยุเอฟเอ็ม 103.0 MHz.

2.1 สโลแกนประจำรายการ "เพราะสุดๆ ไม่สะกดอารมณ์"

2.2 กลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย กลุ่มคนทำงานทั้งชายและหญิงอายุระหว่าง 18-35 ปี

2.3 รูปแบบรายการ

รายการวิทยุยอดนิยมของพนักงาน เปิดเพลงไทยสากลในแนว Easy Listening และดำเนินรายการโดยภาษาไทย

3. รายการ *Easy FM* ออกอากาศทางสถานีวิทยุเอฟเอ็ม 105.5 MHz.

3.1 สโลแกนประจำรายการ "All of Your Favorite"

3.2 กลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย ได้แก่ กลุ่มคนทำงานทั้งชายและหญิงอายุระหว่าง 18-35 ปี

3.3 รูปแบบรายการ

รายการวิทยุที่เปิดเพลงสากลยอดนิยมของพนักงาน และดำเนินรายการโดยภาษาไทย

จากรูปแบบรายการข้างต้น สามารถสรุปให้เห็นลักษณะรายการแต่ละรายการและกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายได้ดังตารางที่ 7.1

ตารางที่ 7.1 ลักษณะรายการและกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายของรายการเพลงทางวิทยุและของบริษัท
เวอร์จิน บีอีซี-เทโร रेดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด

รายการ	ลักษณะรายการ	กลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย
1. Virgin Hitz 95.5	รายการวิทยุยอดนิยมของวัยรุ่นและคนรุ่นใหม่ที่ชอบความทันสมัย เปิดเพลงไทยและสากล และดำเนินรายการทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ	วัยรุ่นทั้งชายและหญิงอายุระหว่าง 15-30 ปี
2. Virgin Soft 103.0	รายการวิทยุยอดนิยมของคนทำงาน เปิดเพลงไทยในแนว Easy Listening และดำเนินรายการ โดยภาษาไทย	กลุ่มคนทำงานทั้งชายและหญิงอายุระหว่าง 18-35 ปี
3. Easy FM 105.5	รายการวิทยุยอดนิยมของคนทำงาน เปิดเพลงสากล และดำเนินรายการ โดยภาษาไทย	กลุ่มคนทำงานทั้งชายและหญิงอายุระหว่าง 18-35 ปี

7.3 แนวทางในการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุ

จากโครงสร้างการบริหารธุรกิจสื่อวิทยุและการดำเนินงานทางด้านการผลิตรายการเพลงทางวิทยุข้างต้น สามารถสรุปแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการรายการเพลงทางวิทยุของบริษัท เวอร์จิน บีอีซี-เทโร ภายใต้สถานะทางการตลาดของธุรกิจสื่อวิทยุ โดยได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1. แนวทางในการวางโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ และ 2. แนวทางในการจัดการรายการเพลงทางวิทยุ ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

7.3.1 แนวทางในการวางโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ

ทางบริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี-เทโร ได้วางแนวทางในการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินงาน เพื่อการแข่งขันกับบริษัทผู้ประกอบการธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายใหญ่อื่นๆ โดยแบ่งได้เป็น 2 ประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

1. การร่วมมือกับบริษัทผู้ประกอบการธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุที่มีความเชี่ยวชาญในการประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ ซึ่งในที่นี้ ประกอบไปด้วย 2 ลักษณะ ได้แก่

1.1 การร่วมลงทุนกับบริษัท เวอร์จิ้น เรดิโอ (เอเชีย) จำกัด

การร่วมมือกับบริษัท เวอร์จิ้น เรดิโอ (เอเชีย) เป็นลักษณะของการร่วมลงทุน โดยมีจุดประสงค์เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของบริษัท เนื่องจากบริษัท เวอร์จิ้น เรดิโอ (เอเชีย) เป็นบริษัทที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทางด้านการบริหารธุรกิจสื่อวิทยุ และประสบความสำเร็จในต่างประเทศอย่างมาก โดยจะมาให้คำปรึกษาทุกๆ 6 เดือน

โดยการเข้ามาของที่ปรึกษาจากบริษัท เวอร์จิ้น เรดิโอ ได้ทำให้บริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี-เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่เป็นระบบและชัดเจนมากขึ้น รวมถึงความร่วมมือในการทำงานหรือการทำงานเป็นทีม (Teamwork) นอกจากนี้ยังให้มุมมองเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจสื่อวิทยุที่ประสบความสำเร็จจากต่างประเทศ ดังที่คุณเชษฐ มังคโลดม ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

“เขาเป็นลักษณะ Consulting เข้ามา แต่ว่า Consulting ตรงนี้เราจะเห็นว่าตอนนี้มีหลายบริษัทเริ่มจ้าง Consultant ต่างประเทศเข้ามา แต่ Consultant ของเราเขามีลักษณะมีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท เพราะเขาลงทุนกับเรา เพราะฉะนั้นเขาต้องใส่ใจมากเป็นพิเศษ หลายบริษัทที่กำลังทำอยู่ปัจจุบันเป็นการจ้าง Consultant เข้ามา จ้างตรงนี้ก็คงเป็นระยะสั้น ไม่ใช่ระยะยาว คือจ้างเข้ามาให้มีภาพพจน์ว่าใช้ทีมงานต่างชาติ แล้วก็เรียนรู้จากตรงนั้น แต่ว่าที่คิดว่าการทำงานโดยละเอียดเขาไม่เท่ากับเราแน่นอน เมื่อก่อนเราไม่ได้มองการบริหารวิทยุเป็นการบริหารวิทยุ คือต่างคนต่างเปิดเพลงตาม Sector นั้น ก็คือเป็น Market ของ Sector นั้นๆ แต่คือ เวอร์จิ้นเข้ามา ก็มาเริ่มว่า ทำไมเราไม่มองว่าตลาดต้องการอะไรละ แล้วสรรหาสิ่งเหล่านั้นให้ตลาด คือมอง

ภาพกลับกันจากการเลือก Segment คือตอนแรกเป็นการเลือก Segment ให้ไม่เหมือนชาวบ้าน แล้วเลือก Segment นั้นทำงานไป แต่พอ เวิร์จิ้นเข้ามาเป็นการเลือก Segment จากตลาด Survey ตลาด มาว่าตลาดต้องการอะไร แล้วสรรหาสิ่งเหล่านั้นเอาไปให้ตลาด อย่าง Structure ที่เราได้มาจากเวิร์จิ้น เรดิโอ หรือ บีอีซี-เทโร ที่เขาสนับสนุน Teamwork ในที่นี้หมายถึง Teamwork ในบริษัทนะ แล้วก็การขยาย Teamwork ตอนเข้ามาแรกๆ คนมีประมาณร้อยต้นๆ ตอนนี่ 190 การบริหารแต่ละ Department ในองค์กรก็คือแบ่งสัดส่วนกันชัดเจน คุณทำหน้าที่อะไร แผนกนี้ทำหน้าที่อะไร หน้าที่หลัก หน้าที่รอง Priority ของหน้าที่ แต่ว่าทุกแผนกต้องประสานงานกัน โดยที่ว่าทำโดยอัตโนมัติ” (สัมภาษณ์ : 18 เมษายน 2548)

เช่นเดียวกับคุณลีน่า เดม่อน ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ (Group Program Director) ของบริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี-เทโร ที่ได้ให้ทัศนะไว้ดังนี้

“เมื่อก่อนอาจจะไม่มีการ Definition ตำแหน่งของแต่ละคนมากนัก ทุกคนช่วยๆ กัน แต่เมื่อมีระบบของ Consultant เข้ามา เขาจะอธิบายให้ฟังว่าแต่ละตำแหน่งมีความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง มีความสำคัญอย่างไรบ้าง ก็จะเกิดตำแหน่งของแต่ละคนอย่างชัดเจนขึ้นมา อันนี้คือสิ่งที่เปลี่ยนหลังจากเวิร์จิ้นมา คือตำแหน่งของแต่ละคนชัดเจน ความรับผิดชอบของแต่ละคนชัดเจนมาก โดยเขาจะส่งเหมือนกับเป็น Consultant อาจจะมาทุก 6 เดือน มาอาทิตย์หนึ่งมาดูว่า เป็นยังไง มีคำถามอะไรบ้าง Program Director แต่ละคนจะได้พบกับเขา มีคำถามอะไรใหญ่ๆที่ว่า อาจจะไม่ใช่ใจตอนนี้เราเข้าไปสู่ระดับอินเตอร์มากๆ แล้วนะ ถึงจะเป็นคลื่นไทยเปิดเพลงไทยแต่วิธีการจัด วิธีการอะไร ทั่วโลกเนี่ยเขาจะกว้างมาก เมื่อก่อนนี่ลีน่าคิดว่าเราเหมือนกบอยู่ในกะลา พยายามที่จะทำให้ดีที่สุดในเรื่องที่เราทำ แต่เมื่อเวิร์จิ้นเข้ามาได้เปิดประตูสู่หลายๆ อย่าง หลากๆ ความคิดที่เราอาจจะยังไม่เคยมี ไม่เคยคิด แล้วเมื่อเอามาปฏิบัติก็เห็นเรตติ้ง (Rating) ขึ้นทันทีเลย” (สัมภาษณ์ : 1 เมษายน 2548)

นอกจากการจัดวางโครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี-เทโร ที่เป็นระบบสากลมากขึ้นนั้น การเข้าร่วมลงทุนของบริษัท เวิร์จิ้น เรดิโอ ยังได้ให้ความรู้ในเรื่องของกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจากเรียนรู้และปรับใช้ของบริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี-เทโร ได้ทำให้บริษัท เวิร์จิ้น บีอีซี-เทโร ได้ก้าวขึ้นมาเป็นที่รู้จักและขึ้นชอขของกลุ่มผู้ฟังรายการเพลงทางวิทยุ จนกลายมาเป็นบริษัทผู้ประกอบการรายการเพลงทางวิทยุอันดับต้นๆของเมืองไทย

1.2 การร่วมมือเป็นพันธมิตรกับบริษัทผู้ประกอบการเพลงทางวิทยุรายอื่น ได้แก่ บริษัท ทราฟฟิคคอร์เนอร์ เรดิโอ จำกัด และ บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด

คุณเชษฐ มังคโลดม กรรมการผู้จัดการบริษัท เวอร์จิน บีอีซี-เทโร ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการเป็นพันธมิตรกันระหว่างบริษัท เวอร์จิน บีอีซี-เทโร กับบริษัทผู้ประกอบการวิทยุรายอื่นว่า เพื่อการสร้างความแข็งแกร่งให้กับบริษัท โดยการนำจุดเด่นของแต่ละบริษัทมารวมกัน

“มันเป็นความร่วมมือทางธุรกิจ เหมือนเป็น Joint เป็นพันธมิตรเป็น Joint Venture ซึ่งตรงนี้ ธุรกิจคล้ายกันนี้อาจเกิดขึ้นกับใครก็ได้ คือเราเป็นบริษัทที่ไม่มีศัตรู เราเป็นพันธมิตรกับทุกคน เราทำธุรกิจร่วมกัน ถ้าหากธุรกิจนั้นให้ผลประโยชน์กับทั้ง 2 ฝ่าย คือเราไม่ได้ไป Take Over เหมือนกับไปแย่งคลื่นชาวบ้าน คือเราไปเป็นพันธมิตรกับเขา” (สัมภาษณ์ : 18 เมษายน 2548)

อย่างกรณีการร่วมมือกับบริษัท ทราฟฟิคคอร์เนอร์ เรดิโอ จำกัด ที่ได้เริ่มต้นมาหลายปี ตั้งแต่บริษัท เวอร์จิน บีอีซี-เทโร ได้เริ่มก่อตั้ง โดยบริษัท เวอร์จิน บีอีซี-เทโร เรดิโอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารวิทยุจากต่างประเทศ และมีกลุ่มผู้ฟังอยู่ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ในขณะที่บริษัท ทราฟฟิคคอร์เนอร์ เรดิโอ จำกัด มีศักยภาพในแง่ของสถานีวิทยุจำนวนมากที่ได้รับสัมปทานทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด รวมทั้งฐานผู้ฟังแนวเพลงลูกทุ่งระดับล่างและระดับกลาง ดังที่คุณเชษฐ มังคโลดม ได้กล่าวในงานแถลงข่าวการร่วมมือเป็นพันธมิตรระหว่างบริษัท เวอร์จิน เรดิโอ (เอเชีย) จำกัด, บริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทราฟฟิคคอร์เนอร์ โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)

“การจับมือกันดำเนินธุรกิจครั้งนี้ สืบเนื่องมาจากทั้ง 3 บริษัท ต่างได้เล็งเห็นถึงศักยภาพ และความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจวิทยุซึ่งกันและกัน ถึงแม้จะมีความต่างกันในเรื่องของแนวเพลงหรือแนวในการจัดรายการ แต่ก็สามารถนำความรู้ความเชี่ยวชาญ มาร่วมกันปรับปรุงและพัฒนาการทำงานได้ต่อไป อีกทั้งการรวมตัวครั้งนี้ เราได้รับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ จากบริษัทแม่ คือ ทราฟฟิคคอร์เนอร์ โฮลดิ้งส์, บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ และ เวอร์จิน เรดิโอ เอเชีย ที่มีความพร้อมในทุกๆ ด้าน ซึ่งจะทำให้การดำเนินธุรกิจวิทยุมีความแข็งแกร่งมากขึ้น และสุดท้ายแล้วผู้ที่ได้รับประโยชน์สูงสุดก็คือผู้ฟัง เพราะในอนาคตอันใกล้นี้ ทั้งสองบริษัทคือ ทรา

ฟฟิคคอร์นเนอร์ เรดิโอ และ เวอร์จิ้น เรดิโอฯ จะมึนโยบายนในการสร้งสรค้กิจกรรมรวมถึง โปรโมชันต่าง ๆร่วมกัน เพื่อบมบสิ่งทีดีทีสุดสำหรับผู้ฟังของเรา ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ก็จะมีควม หลากหลายและย้งใหญ่มากขึ้น สามารถครอบคลุมความต้องการของผู้ฟังทุกกลุ่มได้อย่างมี ประสิทธิภาพ รับรองได้ว้่าแผนรายการวิทยุของทั้ง 2 ค่ายไม่ผิดหวังอย่างเน่่นอน”

(http://www.virginradiothailand.com/about/press/main_press.htm, วันที่ 19 มกราคม 2548)

เช่นเดียวกับที่คณวรวิทยั สิริวัฒนวิมล ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ทราฟฟิคคอร์นเนอร์ เรดิโอ จำกัด

(http://www.virginradiothailand.com/about/press/main_press.htm, วันที่ 19 มกราคม 2548) ได้ กล่าวว้่า

“ปัจจุบันทั้งบริษัท ทราฟฟิคคอร์นเนอร์ เรดิโอ จำกัด และบริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี-เทโร เรดิโอ เซอร์วิสเสส (ประเทศไทย) จำกัด ต่างก็เป็นผู้นำในธุรกิจวิทยุ การค้าเนินธุรกิจ ร่วมกันในครั้งนีถือเป็นการรวมจุดแข็งจากรากฐานผู้ฟังของทั้งสองบริษัทเข้าด้วยกัน โดย ทราฟฟิค คอร์นเนอร์ เรดิโอ นั้น มีจุดเด่นเป็นกลุ่มผู้ฟังแนวลูกทุ่งระดับล่างถึงระดับกลางและฐานผู้ฟังจาก เวอร์จิ้น เรดิโอฯ จะมีกลุ่มผู้ฟังวิทยุที่ครอบคลุมทั้งในเขตกรุงเทพฯและเขตปริมณฑล โดย ครอบคลุมช่วงอายุตั้งแต่วัยรุ่นจนถึงวัยทำงานขึ้นไป เมื่อรวมทั้งสองบริษัทจะมีฐานผู้ฟังในกลุ่มต่าง ๆจำนวนมาก ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ฟังในทุกกลุ่มได้มี โอกาสเข้าร่วมกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ที่ทั้งสองบริษัทจัดร่วมกัน ถือเป็นผลประโยชน์สำหรับผู้ฟัง อย่างแท้จริง”

ดังกล่าวข้างต้น บริษัท ทราฟฟิคคอร์นเนอร์ เรดิโอ เป็นบริษัทที่รับรับ สัมปทานสถานีวิทยุในกรุงเทพฯและต่างจังหวัดจำนวนมาก ซึ่งได้เอื้อประโยชน์กับบริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี-เทโร ในการขยายฐานผู้ฟังไปยังต่างจังหวัด โดยการออกอากาศรายการผ่านทางสถานีวิทยุที่ บริษัท ทราฟฟิคคอร์นเนอร์ เรดิโอ รับรับสัมปทาน ได้แก่ รายการ Virgin Hitz. ออกอากาศทางเอฟ เอ็ม 107.5 MHz.ที่จังหวัดเชียงใหม่ และสามารถกระจายสัญญาณไปได้อีก 5 จังหวัด ได้แก่ เชียงราย, ลำปาง, ลำพูน, ตาก และแม่ฮ่องสอน และรายการ Virgin Soft ออกอากาศทางเอฟเอ็ม 96.75 MHz.ที่เกาะสมุข โดยรายการ Virgin Hitz. 107.5 MHz. ทางบริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี-เทโร ได้ ลงทุนผลิตรายการที่มีรูปแบบเฉพาะ แตกต่างจากรายการที่ออกอากาศที่กรุงเทพฯ เนื่องจาก ตารางเวลาการออกอากาศที่ต่างจังหวัดต่างจากที่กรุงเทพฯ รวมถึงลักษณะของกลุ่มผู้ฟังใน

ต่างจังหวัดที่ต่างจากกลุ่มผู้ฟังในกรุงเทพฯ แต่ต่อมาภายหลังได้ปิดรายการลง เนื่องจากประสบภาวะขาดทุน

โดยเฉพาะกรณีของรายการลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. ออกอากาศทางสถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 103.0 MHz. (ได้ยกเลิกการออกอากาศตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2549) ซึ่งเป็นการดำเนินงานร่วมกับ บริษัท ทราฟฟิคคอร์นเนอร์ रेಡಿโอ จำกัด โดยบริษัท ทราฟฟิคคอร์นเนอร์ เป็นผู้ดำเนินการผลิตรายการ ทั้งนี้บริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี-เทโร เองได้รับสัมปทานคลื่นความถี่และมีความต้องการทำรายการเพลงลูกทุ่ง แต่ขาดความเชี่ยวชาญในการทำรายการประเภทนี้ เนื่องจากเห็นโอกาสทางการตลาด ในขณะที่ บริษัท ทราฟฟิคคอร์นเนอร์ มีความเชี่ยวชาญในการผลิตรายการเพลงลูกทุ่ง และเป็นรายการที่ได้รับความนิยมมาหลายปี

คุณเชษฐ มังคโลดม (สัมภาษณ์ : 18 เมษายน 2548) ได้กล่าวเกี่ยวกับประเด็นนี้ไว้ว่า

“ลูกทุ่งเป็นอะไรที่เราไม่มีในอดีต เราไม่เคยมี แล้วมันเป็น Segment อีก Segment หนึ่งที่ใหญ่ ปีที่แล้ว 04 มีทั้งหมด 4 ถึง 5 สถานีที่เป็นลูกทุ่ง ปัจจุบันมีแค่ 3 สถานีนะครับ เพราะฉะนั้นลูกทุ่งเป็น Segment ที่พิสูจน์แล้วว่าเป็น Segment ที่ใหญ่ เราก็ก็นับรวมมือกับทางลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. มาทำคลื่น 103 ซึ่งเป็นคลื่นที่แกรมมี่เขาละสิทธิ์ คือ เรามีกคลื่น แต่เราไม่มี Strange ในเรื่องของลูกทุ่ง แต่เราไปหา Traffic Conner ที่เป็นลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม.”

เช่นเดียวกับคุณสิน่า เคม่อน ที่เห็นว่า การร่วมมือกับบริษัท ทราฟฟิคคอร์นเนอร์ ได้ทำให้ผลผลิตรายการเพลงของบริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี-เทโร มีการครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

“ถ้ามองในด้านการตลาด เรื่อง Profit and Lost การทำวิทยุ 1 ปีโดยที่เมื่อถึงสิ้นปีเรายังไม่แน่นอน ว่าเรายังได้ต่อหรือไม่ได้ต่อ มีเวลา 1 ปีที่จะสร้างคลื่นขึ้นมาใหม่ ซึ่งยากเหลือเกินต้องอย่างน้อย 2-3 ปีถึงจะคุ้มทุนที่เราลงไป เพราะฉะนั้นเมื่อลูกทุ่งเอฟ.เอ็ม. เสียคลื่นไป ตอนต้นปี Virgin ได้คลื่นนี้มา เขาเสีย เราได้ เขามีแบรนด์ที่แรงอยู่แล้ว เราไม่ต้องสร้างอะไรใหม่เอาแบรนด์ของเขาที่เราได้มา แล้วมาแชร์กัน มันเป็นเรื่องที่ดีสำหรับทุกคน ทางด้าน Virgin สิ่งที่ได้คือ เมื่อลูกค้าคนหนึ่งจะมาหา Virgin ในฐานะที่เป็น Media ของเขา เราครบมากๆ เลย เราครบวงจรทุกอย่างจะเอาเพลงแบบไหนเรามีให้คุณหมด ไม่ว่าคุณจะเป็นคนซื้อ Product คุณจะเป็นแฟน, คอล

เกต, ดอกบัวคู่ เราก็มีให้คุณ ไม่ว่าจะ เป็น BM, Benz เราก็มีให้คุณ การมาหาเรา ในวิทยุเรามีให้คุณหมด มัน Strong สำหรับ Virgin มาก” (คุณลีน่า เดมอน : สัมภาษณ์ 1 เมษายน 2548)

นอกเหนือจากกรณีของบริษัท ทราฟฟิคคอร์เนอร์ เรดิโอ จำกัด ทางบริษัท เวอร์จิ้น บีบีซี-เทโร ยังได้ร่วมมือในการดำเนินธุรกิจรายการวิทยุกับบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด ในการบริหารจัดการรายการ Virgin Soft ซึ่งออกอากาศที่สถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 90.0 MHz. (ปัจจุบัน รายการ Virgin Soft ได้ย้ายสถานีการออกอากาศไปที่สถานีวิทยุระบบเอฟ.เอ็ม. 103.0 MHz. ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2549 โดยสถานีวิทยุ 90.0 MHz. ทางบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค เป็นผู้นำไปผลิตรายการเพลงทางวิทยุของตนเอง) (สามารถดูรายละเอียดการร่วมมือของทั้งสองบริษัทได้ในส่วนของการดำเนินงานของบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด)

ทั้งนี้ คุณเชษฐ มังคโลดม ได้กล่าวเกี่ยวกับประเด็นนี้ไว้ดังนี้

“คือเรารู้ว่าคลื่น Soft มีชื่อเสียงมาพอสมควร 2 ปีที่ผ่านมา แล้วเราเองก็เก็บ Soft ไว้ใน internet คือทีมงานทุกอย่างเก็บไว้หมด ทีมขายก็เก็บไว้ในช่วง 2 เดือนแรกที่เรายังไม่มีคลื่น แล้วพอดีทางโอกาสมันเปิดขึ้นมาว่าทาง RS เขามีคลื่นอยู่ซึ่งก็คือคลื่น 90 ซึ่งเขาก็อยากมาทำธุรกิจร่วมกัน โดยที่เขาก็ยอมรับว่า Soft เป็น Format ที่ดีที่สามารถสร้างรายได้ตอบรับ เราก็มาเป็นพันธมิตรกัน เราเสนอด้วย เอา Format ไปทำให้ เขามีคลื่น เอาไปลงจับมือกัน 2 ฝ่าย มันเป็นพันธมิตรลักษณะ Joint Venture” (คุณเชษฐ มังคโลดม : สัมภาษณ์ 18 เมษายน 2548)

เช่นเดียวกับผู้บริหารของบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัด คุณสุระชาติ ตั้งตระกูล (สัมภาษณ์ : 17 มีนาคม 2548) ที่ได้กล่าวเกี่ยวกับการเป็นพันธมิตรในครั้งนี้ไว้ว่า

“เราเหมือนกะลงทุนร่วมกันนะครับ ก็คือ ทุกคนเอามาลงขัน เรามีทุนคลื่น เค้ามีทุน production เอามารวมกัน สุดท้ายบน top line เอามา share กัน Profit Sharing lost ก็ขาดทุนด้วยกัน profit ก็กำไรด้วยกัน”

2. การพัฒนาทางการจัดการทางการตลาด

บริษัท เวอร์จิ้น บีบีซี-เทโร ถือได้ว่าเป็นบริษัทรายแรกในไทย ที่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการทางการตลาดอย่างมาก โดยเฉพาะในช่วงแรกๆ ที่ได้ใช้งบประมาณจำนวนมาก

ในการส่งเสริมการขายกับกลุ่มผู้ฟังรายการและประชาสัมพันธ์รายการ โดยบริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี-เทโร ได้ใช้วิธีการจัดการทางด้านการตลาดในเชิงรุก เพื่อให้เกิดการกล่าวขาน (Talk of the town) ในตลาดธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุ โดยการใช้วิธีการส่งเสริมการขายหลายรูปแบบที่เคยประสบความสำเร็จจากต่างประเทศ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบหลักๆ ได้แก่

2.1 การจัดกิจกรรมในรายการ (On-air Activity) เป็นการจัดการแข่งขันชิงรางวัลในรายการ ซึ่งทางบริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี-เทโร ได้ทุ่มงบประมาณในส่วนนี้ค่อนข้างมาก ในเรื่องของมูลค่าของรางวัล อาทิ บ้าน, รถยนต์, เงินสด, ทองคำ เป็นต้น

2.2 การจัดกิจกรรมนอกสถานที่ (On-ground Activity) เป็นการจัดกิจกรรมในรูปแบบของคอนเสิร์ต, การจัดทริปพาผู้ฟังรายการไปท่องเที่ยวยังต่างประเทศ รวมถึงการจัดรถ VRR ออกเดินสายทั่วประเทศเพื่อประชาสัมพันธ์รายการ และกิจกรรมต่างๆของทางรายการ

นอกจากการส่งเสริมการขายที่กล่าวไปข้างต้น ทางบริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี-เทโร ยังได้มีการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ฟังด้วยการรับสมัครสมาชิกบัตร VRR ซึ่งเป็นบัตรที่ทางรายการออกให้กับผู้ฟังเพื่อใช้เป็นสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเล่นเกมนิยายและสิทธิประโยชน์อื่นๆที่ทางกลุ่มผู้ฟังจะได้รับจากทางรายการ เช่น สิทธิในการรับส่วนลดร้านค้าต่างๆ

7.3.2 แนวทางในการจัดการรายการเพลงทางวิทยุ

บริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี-เทโร ได้ใช้วิธีการวิจัยเพื่อศึกษาถึงความนิยมของกลุ่มผู้ฟังและการประเมินเพื่อพัฒนารายการ เช่นเดียวกับบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรายการเพลงทางวิทยุรายอื่น แต่มีความแตกต่างจากบริษัทอื่นตรงที่ บริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี-เทโร ได้ว่าจ้างบริษัทภายนอกเป็นผู้ดำเนินการทั้ง 2 ส่วน โดยในส่วนของ การสำรวจความนิยมหรือ Rating นั้น ทางบริษัทได้ซื้อข้อมูลจากบริษัทที่ทำการวิจัยและมีชื่อเสียงในตลาด ได้แก่ AC Neilson แต่ในส่วนของ การสำรวจพฤติกรรมหรือทัศนคติของกลุ่มผู้ฟัง ทางบริษัท เวอร์จิ้น บีอีซี-เทโร ได้ว่าจ้างบริษัทภายนอกในการดำเนินการวิจัย แต่ในส่วนของ การอ่านผลและประเมินผล ทางบริษัทจะมีทีมอ่านและประเมินผลด้วยตนเอง โดยเป็นทีมงานจากต่างประเทศ ซึ่งเป็นของบริษัทแม่ อย่างบริษัท เวอร์จิ้น เรดิโอ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในการอ่านผลการวิจัย ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการทำวิจัย เนื่องจากมีหลายๆบริษัทที่ไม่มีผู้เชี่ยวชาญในการอ่านข้อมูลที่ได้จากการทำวิจัย จนเป็นเหตุให้

ข้อมูลที่ได้รับไม่ตรงกับข้อเท็จจริง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ต้องใช้ข้อมูลจากการทำวิจัย เกิดความผิดพลาดได้ รวมถึงเป็นการเสียค่าใช้จ่ายโดยสูญเปล่า ทางบริษัท เวิร์จิ้น บิโอดี-เทโร จึงให้ความสำคัญกับการอ่านข้อเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและแม่นยำที่สุด ดังที่คุณลีน่า เคยบอกได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

“เรามีบริษัท ที่เราให้ไปเอาข้อมูลมาทุกข้อมูลที่เราต้องการ แต่การอ่านข้อมูลนี้แหละเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งแต่ละบริษัทอาจจะอ่านไม่เหมือนกัน ของเราเราจะมีคนเชี่ยวชาญมาจาก Virgin มาช่วยกันดู ผลมาเขาโหวดกันมาอย่างนี้ เราจะอ่านผลอย่างนี้อย่างไร ลีน่ามั่นใจว่าคนอ่าน Research ของเราก่งมากๆ เห็นผลเลย มี Product บาง Product ที่ลีนารู้ว่าเขาทำ Research เสียเงินไปล้านๆ เมื่อได้ Result ออกมาแล้วอ่านไม่ถูก อ่านไม่ถูกแล้วก็เสียหมดเลย น่าเสียดาย” (สัมภาษณ์ : 1 เมษายน 2548)

โดยวิธีการทำวิจัยของบริษัท เวิร์จิ้น บิโอดี-เทโร สามารถแบ่งหลักๆ ได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การทำวิจัยครั้งใหญ่ ที่ทำอย่างน้อยปีละครั้งหรือบางครั้งทำปีละ 2 ครั้ง โดยการนำคนกว่า 500 คนมารวมกันในที่เดียวกัน เพื่อทำการวิจัย และการทำวิจัยย่อย ซึ่งจะทำทุกๆ สัปดาห์

นอกจากการวิจัยในส่วนของกลุ่มผู้ฟังที่กล่าวไปข้างต้น ทางบริษัท เวิร์จิ้น บิโอดี-เทโร ยังได้จัดฝ่ายขายของบริษัท เข้ามาดูแลการขายสื่อโฆษณา ทั้งในเรื่องของการให้ข้อมูล ตลอดจนวางแผนสื่อ รวมถึงบริการหลังการขาย ซึ่งกลยุทธ์ที่ทางบริษัทใช้กับกลุ่มผู้ซื้อสื่อโฆษณา ก็คือการขายพื้นที่โฆษณาแบบเหมาจ่าย (Package) เช่นเดียวกับบริษัทอื่นๆ แต่อาจจะแตกต่างกันในเรื่องของรายละเอียด อาทิ ส่วนลดการขาย โดยการขายแบบเหมาจ่ายนี้ หมายรวมถึงการขายเวลา loose spot ร่วมกับการจัดกิจกรรมในรายการ (Activity In Program) และการจัดกิจกรรมนอกสถานที่ (Event Marketing)