

## การจัดการของธุรกิจดนตรีบนยูทูปในประเทศไทย Management of Music Businesses on YouTube in Thailand

พีระกมล คชชา\* และนฤนาถ ศราภย์วานิช\*\*

### บทคัดย่อ

การค้นคว้าแบบอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการของธุรกิจดนตรีบนยูทูปในประเทศไทย ซึ่งธุรกิจดนตรีหมายถึงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดสินค้าและบริการทางด้านดนตรี รวมไปถึงการผลิต การซื้อ ขาย และการเผยแพร่ดนตรี และเพื่อให้ทราบถึงการจัดการในองค์กรหรือช่อง (Channel) ที่ YouTuber สาขาดนตรีในประเทศไทยใช้ และเพื่อใช้เป็นแนวทางให้กับ YouTuber ในการดำเนินการจัดการองค์กรหรือช่อง (Channel) ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้กรอบแนวคิดด้านการจัดการเป็นแนวทางในการศึกษา การศึกษาครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 7 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์การจัดการ

จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย 5 คน เพศหญิง 2 คน มีอายุอยู่ในช่วง 24 – 41 ปี ทุกคนมีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรีและมีประสบการณ์ทำงาน YouTuber มาแล้วตั้งแต่ 5 - 11 ปี มีจำนวนผู้ติดตาม (Subscribers) อยู่ในช่วง 200,000 – 1,600,000 คน มีจำนวนผู้เข้าชม (Views) ในช่วง 40,600,000 - 505,000,000 views มีรายได้ในช่วง 10,000 – 600,000 บาท/เดือน และไม่สามารถระบุได้ 3 ราย มีจำนวนวิดีโอทั้งหมด 64 – 674 วิดีโอ และมียอดผู้เข้าชมของวิดีโอที่มีผู้เข้าชมเยอะที่สุดในช่วง 7,012,300 - 181,671,600 views

ในด้านการวางแผนการผลิตผลงานลงบน YouTube สามารถสร้างชื่อเสียงให้กับตนได้และสามารถทำให้รายการที่ตนผลิตออกไปสู่สายตาผู้ชมได้ง่ายกว่าสื่อเก่า (อิศราวุฒิ กิจเจริญ, 2559) แต่เป้าหมายของการทำ Channel นั้นควรเป็นการตั้งเป้าเพื่อให้เป็นช่องทางในการเติบโตของสายงานอาชีพของตนในทางอ้อม เช่นการเป็นศิลปินในสังกัดหรือในค่ายใหญ่ มิใช่การเติบโตโดยมีชื่อเสียงแค่บน YouTube เท่านั้น กลยุทธ์ในระดับองค์กรที่ควรใช้คือ กลยุทธ์แบบเน้นการเติบโต โดยอาศัยการผลิตผลงานที่สม่ำเสมอและต่อเนื่องโดยเฉลี่ยควรผลิตผลงานลงสัปดาห์ละ 1 ผลงาน ในส่วนของกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ สามารถใช้กลยุทธ์แบบผสมผสานทั้ง 3 กลยุทธ์คือ เน้นการลดต้นทุน / เจาะกลุ่มเป้าหมาย และสร้างเอกลักษณ์หรือสร้างความแตกต่าง และมีการวางกลยุทธ์ในการปฏิบัติการในเรื่องของกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนการผลิตผลงานให้ชัดเจน

ในส่วนของการจัดองค์กรเป็นองค์กรแบบไม่เป็นทางการ เป็นการอยู่ร่วมกันแบบเพื่อน พี่น้อง จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและรวดเร็ว ซึ่งฝ่ายที่ควรมีเป็นหลักในการทำงาน YouTuber สาขาดนตรีคือ 1) ฝ่ายดนตรี และ 2) ฝ่ายวิดีโอ

\* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\* รองศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ในส่วนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควรคัดเลือกผู้ที่สามารถไว้วางใจได้ และเคยทำงานด้วยกันมาก่อน โดยกำหนดเกณฑ์และคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อรูปแบบการทำงานของ Channel ซึ่งควรกำหนดค่าตอบแทนเป็นรายผลงาน และควรมีการแบ่งรายได้ไว้เพื่อพัฒนาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ Channel ต่อไป

ในส่วนของการนำ ผู้นำแบบเสรีนิยม มีความเหมาะสมที่สุดในการทำ Channel และปัจจัยจูงใจที่ส่งผลให้ทีมงานสามารถผลิตผลงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย คือการสื่อสารให้ชัดเจนถึงเป้าหมายในการผลิตผลงานในแต่ละชิ้น ว่าต้องการให้ผลงานชิ้นดังกล่าวออกมาในรูปแบบใด

ในส่วนของการควบคุมนั้น ควรควบคุมในเรื่องของการสื่อสาร คุณภาพของผลงาน และแรงจูงใจในการทำงานของทีมงาน

## Abstract

The purpose of the independence study is to analyze the objective of music industry management on YouTube in Thailand. Music businesses are the activities that cause the music product and service including the producing, buying, selling and publishing music. And in order to perceive management mechanisms that Thailand musician YouTuber applies to manage organization or channel. Moreover, these management mechanisms from this study would be a crucial guideline for YouTubers to administer success to their organization or channel goal. Hence, the semi- structure interview was exercised as a data collection tool by selected 7 purposive samplings to interview and analyzed a management of those interviews afterwards.

Studies show that the representative samples are composed of 5 males and 3 females, which aged between 24-41 years. All interviewees' highest education is bachelor's degree and they have 5-11 years' work experience as YouTuber with 200,000-1,600,000 subscribers and 40,600,000-505,000,000 views and earned income 10,000 - 600,000 baht per month and 3 persons are unidentified. There are 64-674 videos and the highest view range is 7,012,300-181,671,600 views.

In planning criteria, uploading video on YouTube can make YouTuber more famous and the video can be seen more easier than the old media (Itsarawut, 2016) but the goal of channel should not focus only on the way to be famous on YouTube but also as an indirect pathway to develop their musician career such as become an affiliated musician or a musician in record label. In addition, they should agree to apply a growth-oriented strategy, which using consistent and continuous production that on average, a product should be produced once a week. Furthermore, the 3 integrated strategies, focus on reduced cost, reached to targets, and created specific character, could claim in a business strategy besides there is an implementation strategy that define a obvious timeline for each production process.

In organizing strategy, YouTube channel has an unstructured organization structure. They prefer to work with friend and that friend and family atmosphere would make all process smooth and quick. There

should have at least 2 departments in each YouTube channel in music division, which is music and video department.

In Human Resource Management, a trustable person and previous collaborate worker should be selected to the team. Moreover, each channel should specifying criteria and qualifications that are appropriate for channel's work pattern, which should be paid case by case besides the income, should be divided for further development that related to channel administration.

In the part of Leading, the liberal leader is the most appropriate person to manage channel and factors that persuade team to achieve the goals is a clear communication about goals of each work in what form that work should be produced.

In controlling part, there should have restrictions on communication, standard of work, and team's motivation.

## บทนำ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันสิ่งสำคัญคือต้องมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจโดยเฉพาะผลกระทบจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สามารถเชื่อมการติดต่อถึงกันได้ อย่างสะดวกและรวดเร็วผ่านอินเทอร์เน็ต (วนิดา บุญพิเชษฐวงศ์, 2551)

ในส่วนของธุรกิจด้านดนตรี จากงานวิจัยโดย Grünewald-Schukalla (2017) อธิบายว่า ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 การดำเนินอุตสาหกรรมด้านดนตรีและธุรกิจดนตรีได้มีการปรับรูปแบบให้เข้ากับยุคที่มีการเชื่อมต่อกัน (Networking) อย่าง รวดเร็ว และมีองค์ประกอบของสื่อชนิดต่างๆ มาผสมผสานรวมกัน (Multimedia) ธุรกิจดนตรีจึงจำเป็นต้องเข้าใจรูปแบบการ ผลิตและการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคของการปฏิวัติการดำเนินธุรกิจทางการดนตรี (Digital Music Revolution or a Networked music culture) และ Grünewald-Schukalla (2017) ได้เสนอแนะหลักการในการศึกษาธุรกิจดนตรี (Methodology for cultural music business research) ควรที่จะมุ่งศึกษาในบริบทของการจัดการธุรกิจ (self-management) และการตลาด (Markets or Networks) ของธุรกิจดนตรีในยุคดังกล่าว ด้วยเหตุนี้งานวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งจะ ศึกษาการจัดการของธุรกิจดนตรีในประเทศไทยและมุ่งศึกษาในการจัดการของธุรกิจดนตรีบน YouTube ในประเทศไทย

ในปัจจุบัน เนื่องจากธุรกิจทั่วไปจะใช้ช่องทางในการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของตนเองผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่ง โดยส่วนมากจะใช้การประชาสัมพันธ์ผ่าน Facebook มากที่สุดถึงร้อยละ 63.9 และรองลงมาคือ การใช้ YouTube ร้อยละ 47.2 (จุฑารัตน์ ศรารณะวงศ์, 2558) ทั้งนี้ Grünewald and Haupt (2014) ระบุว่าธุรกิจดนตรีที่ดำเนินงานอย่างประสบความสำเร็จในปัจจุบันส่วนมากจะดำเนินธุรกิจผ่าน YouTube

YouTube คือเว็บไซต์แสดงผลวิดีโอที่มีเนื้อหาที่หลากหลาย เช่น รายการโทรทัศน์ ตัวอย่างภาพยนตร์ มิวสิกวิดีโอ ฯลฯ ตามแต่เจ้าของ Channel จะ Upload วิดีโอประเภทใดลงไปซึ่งถือได้ว่า YouTube เป็นแหล่งรวมความ บันเทิงที่หลากหลาย และเปิดโอกาสให้สามารถเผยแพร่ Video ของตนเองให้ผู้อื่นรับชมได้อย่างอิสระ ซึ่งในขณะนี้ มี YouTube Channel ปรากฏอยู่มากถึง 10,290,520 Channels (Socialblade, 2016) ประเภทของวิดีโอที่ถูก Upload ใน YouTube และได้รับความสนใจมากเป็นอันดับต้นๆ ในประเทศไทย คือประเภท ดนตรี โดยประกอบด้วย มิวสิกวิดีโอ ร้องเพลง เล่นดนตรี และคัฟเวอร์เพลง ทั้งนี้จากสถิติของคอนเทนต์ยอดนิยมที่คนไทยดูใน YouTube มากที่สุด อันดับ 1 ได้แก่คอนเทนต์เกี่ยวกับ เพลงไทย (นลินทิพย์ ภัคศรีกุลกำธร, 2559) ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการองค์กร

ธุรกิจดนตรี หรือ Channel โดยผลการศึกษาจะทำให้ทราบถึงการดำเนินงานของ Channel จากปรากฏการณ์ (Phenomenon) ที่เกิดขึ้นจริงว่าโดยแท้จริงแล้วการจัดการ Channel นั้น เจ้าของ YouTube Channel หรือ YouTuber และคนออกแบบเนื้อหาที่มีความสร้างสรรค์ (Content Creators) มีบทบาทต่อการจัดการใน Channel อย่างไร

โดยเจ้าของ YouTube Channel สามารถมีรายได้จากการ Upload วิดีโอลงบน YouTube โดยต้องสมัครใช้บริการ Google AdSense ของบริษัท Google และนำโฆษณาของ Google มาแนบใส่ไว้ที่ Video ของเจ้าของ YouTube Channel โดยโฆษณาต่างๆ ของ Google จะเป็นโฆษณาที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับเนื้อหาของ Video ดังกล่าว ตัวอย่าง เช่น Video มี Content ที่เกี่ยวกับดนตรี โฆษณาที่ทาง Google จะแนบใส่มาก็จะเกี่ยวกับดนตรีเช่นกัน (Thaiadsense, 2016) โดยทางบริษัท Google จะมีอัตราการจ่ายค่าโฆษณาให้กับ YouTuber โดยคิดจากจำนวนยอดการเข้าชม (Views) ใน Video ที่มีการแนบโฆษณาของ Google ต่อเดือน โดย 1 view คิดเป็นจำนวนเงิน 0.0001 ดอลลาร์ หรือประมาณ 0.003 บาท (Mira, 2015) ซึ่งในการศึกษานี้จึงกำหนดว่า เจ้าของ YouTube Channel และ YouTuber เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Key Informant) ในระดับองค์กร

ส่วนคนออกแบบเนื้อหาที่มีความสร้างสรรค์ (Content Creators) เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Key Informant) ในระดับปัจเจกบุคคลที่สำคัญในการผลิตผลงานทางดนตรีให้กับเจ้าของ YouTube Channel และ YouTuber อีกทั้ง Content Creators และเป็นอาชีพหนึ่งที่เหมาะสมกับตลาดของคนรุ่นใหม่ ซึ่งในปัจจุบันการผลิตผลงานทางดนตรี และเผยแพร่ผลงานทาง YouTube สามารถผลิต วิดีโอ (Video) ที่มีเนื้อหา (Content) ได้ตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า การเข้าไปอยู่ในสังกัดหรือค่ายเพลง (ณัฐวัฒน์ แป้นทอง, สัมภาษณ์, 30 พฤศจิกายน 2559) และผู้ประกอบการอาชีพเป็น Creators ก็ถือได้ว่าเป็นงานอิสระได้ทำงานที่ตนเองรักถึงแม้ว่าจะมีรายได้ไม่เยอะ แต่ก็ได้ทำผลงานเผยแพร่ผ่าน YouTube ต่อไป (วัชรินทร์ คำเกิด, สัมภาษณ์, 30 พฤศจิกายน 2559)

ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาการจัดการของธุรกิจดนตรีบนยูทูป ในกลุ่มตัวอย่างของเจ้าของ YouTube Channel และ YouTuber ซึ่งมีรายได้จากการ Upload วิดีโอลงบน YouTube และคนออกแบบเนื้อหาที่มีความสร้างสรรค์ (Content Creators) โดยเลือกเฉพาะวิดีโอสาขาดนตรีที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ (YouTube's popular culture) และเป็นวิดีโอสาขาดนตรีที่ถูก Upload ในประเภท คัฟเวอร์เพลง หรือวิดีโอที่ออกแบบเนื้อหาสร้างสรรค์ (Content Creators) เองอย่างอิสระ ในประเทศไทย

## แนวคิดและทฤษฎี

**แนวคิดด้านการจัดการ** (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550; อนิวัช แก้วจางค์, 2550) ได้อธิบายถึงแนวคิดด้านการจัดการว่าเป็นกระบวนการในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยการทำงานที่ 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน เป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องทำโดยอาจกำหนดเป็นขั้นตอน กระบวนการหรือวิธีการในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าควรจะดำเนินการแบบใดจึงจะได้รับผลสำเร็จในเรื่องที่ต้องการ

2. การจัดองค์การ เป็นการจัดรูปแบบหน่วยงานภายในองค์การให้มีความสัมพันธ์ของคนและงานที่เหมาะสม จึงเป็นการแบ่งหรือแยกแต่ละหน่วยงานออกจากกันเพื่อให้เห็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนรวมถึงเพื่อกำหนดความสัมพันธ์ของบุคคลในแต่ละหน่วยงาน

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดคนเข้าทำงาน การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะเหมาะสม รวมไปถึงการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร และการกำหนดค่าตอบแทน นอกจากนี้ การจัดการ

เข้าทำงานยังหมายรวมไปถึงการบำรุงรักษาบุคคลในองค์กรให้มีความสุขในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อกระตุ้นให้พวกเขาทุ่มเทเพื่อการทำงานอย่างเต็มที่ที่สุด

4. การนำ การสั่งการหรือการอำนวยความสะดวกจะเกิดขึ้นหลังจากได้จัดคนเข้าทำงานและมอบหมายงานให้บุคคลนั้นเรียบร้อยแล้ว บุคคลที่จะทำหน้าที่ในการนำได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องใช้ศิลปะในการบังคับบัญชา ภาวะผู้นำ หลักการจูงใจ มนุษยสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

5. การควบคุม เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นไปตามแผนหรืองานที่ได้มอบหมายหรือไม่อย่างไร หากพบอุปสรรคหรือปัญหาใดในการทำงานผู้บริหารต้องทำการแก้ไขและตัดสินใจได้อย่างเฉียบพลันและในการควบคุมจะต้องจัดให้มีการวัดผลผู้ปฏิบัติว่าได้ผลตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

**แนวคิดเรื่ององค์การแบบไม่เป็นทางการ** (สมคิด บางโม, 2538) ได้อธิบายถึงองค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) ว่าเป็นองค์การที่รวมกันหรือจัดตั้งขึ้นด้วยความพึงพอใจและความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว ไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้างภายใน มีการรวมตัวกันอย่างง่าย ๆ และเลิกล้มได้ง่าย องค์การแบบนี้เรียกว่า องค์การออรุณัย หรือ องค์การนอกแบบ เช่น ชมรมต่างๆ หรือกลุ่มต่างๆ อาจเป็นการรวมกลุ่มกันตามความสนใจของสมาชิกกลุ่ม ซึ่งเนื่องมาจาก รายได้ อาชีพ รสนิยม ศาสนา ประเพณี ตำแหน่งงาน ฯลฯ

## วิธีการดำเนินการวิจัย

### 1. ขอบเขตการศึกษา

เนื้อหาในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย กระบวนการจัดการใน องค์กรหรือช่อง (Channel) เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) การชักนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

### 2. ขอบเขตประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ YouTuber ที่มีการ Upload วิดีโอด้านดนตรีลงบน YouTube ในช่วงเวลาตั้งแต่ 1 มกราคม 2559 ถึง 30 มิถุนายน 2563

### 3. วิธีการศึกษา

**ข้อมูลและแหล่งข้อมูล:** แหล่งข้อมูลหลักของการศึกษานี้ คือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้มาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการทำการตลาด จำนวน 7 ราย โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีการสร้างองค์ความรู้โดยวิธีการอุปมาน (Inductive) รวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์ที่มีอยู่ มาทำการวิเคราะห์และสรุปผล เกณฑ์พื้นฐานของการพิจารณาคูณภาพของงานวิจัยครั้งนี้ ใช้เกณฑ์คุณค่าของความเชื่อถือได้ (Trustworthiness) (Creswell, 2009) โดยการยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อค้นพบ (Triangulation) เพื่อเป็นการเปรียบเทียบข้อค้นพบของปรากฏการณ์ที่ทำการศึกษาจากแหล่งและมุมมองที่ต่างกัน (Denzin & Lincoln, 2000) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่จริง และเก็บรวบรวมไว้แล้ว เป็นข้อมูลในอดีต เช่น รายละเอียด YouTube Channel ของแต่ละ Channel และข้อความของผู้ที่มาแสดงความคิดเห็นในแต่ละ Video เป็นต้น โดยใช้ข้อมูลนี้ในการสนับสนุน และนำมาวิเคราะห์

**เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา:** เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ จะใช้การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยคำถามต่างๆ

ในแบบสอบถามแต่สามารถที่จะปรับเปลี่ยน เพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความชัดเจนในคำตอบได้ใช้กลุ่มที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ในเรื่องระบบการจัดการโดยใช้กรอบคำถามเพื่อการวิจัย คือ

1. การวางแผนและเป้าหมายในการทำช่อง YouTube ซึ่งประกอบด้วย 2 หัวข้อใหญ่คือ
  - การวิเคราะห์ข้อมูลและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของ Channel (SWOT Analysis)
  - กิจกรรมการจัดการในขั้นตอนการวางแผน (Planning)
2. การจัดการช่อง YouTube
  - กิจกรรมการจัดการในขั้นตอนการจัดองค์กร (Organizing)
  - กิจกรรมการจัดการในขั้นตอนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)
  - กิจกรรมการจัดการในขั้นตอนการชี้นำ (Leading)
  - กิจกรรมการจัดการในขั้นตอนการควบคุม (Controlling)

**การวิเคราะห์ข้อมูล** การวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษานี้ผู้วิจัยจะศึกษาและวิเคราะห์เนื้อหาจากแหล่งข้อมูลคือ บทสัมภาษณ์ YouTuber สาขาดนตรีจำนวนทั้งหมด 7 คน และนำข้อมูลมาใช้ในการพรรณนาวิเคราะห์

## ผลการศึกษา

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์ YouTuber ในประเทศไทย จำนวน 7 คน พบว่าเป็นเพศชาย 5 คน เพศหญิง 2 คน มีอายุอยู่ในช่วง 24 – 41 ปี ทุกคนมีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรีและมีประสบการณ์ทำงานด้าน YouTube มาแล้วไม่ต่ำกว่า 5 ปี ทุกคน จำนวนผู้ติดตามอยู่ในช่วง 200,000 – 1,600,000 คน มีจำนวนผู้เข้าชม ในช่วง 40,600,000 - 505,000,000 views มีรายได้ในช่วง 10,000 – 600,000 บาท/เดือน และไม่สามารถระบุได้ 3 ราย และมีจำนวนวิดีโอทั้งหมด 64 – 674 วิดีโอ

### ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของ Channel (SWOT Analysis)

#### จุดแข็ง (Strength)

จากการสัมภาษณ์ YouTuber ในประเทศไทย จำนวน 7 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า YouTuber แต่ละท่าน สร้างเอกลักษณ์เฉพาะสำหรับแต่ละ Channel เพื่อให้ Channel ของตน มีความโดดเด่นและแตกต่างจาก Channel อื่น ไม่ว่าจะ เป็นเอกลักษณ์ในตัวของผู้ YouTuber เองก็ดี หรือเป็นเอกลักษณ์ในตัวของผลงานก็ดี เอกลักษณ์จึงเป็นปัจจัยหลักในการที่ทำให้ Channel เหล่านี้ประสบความสำเร็จ

*“ต้องสร้างเอกลักษณ์ของตัวเองในการทำผลงานที่มีกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง และเน้นเรื่องคุณภาพในการนำเสนอผลงานให้โดดเด่นกว่า Channel อื่น”*

อีกจุดแข็งที่สำคัญสำหรับ YouTuber ในการประสบความสำเร็จคือเป้าหมาย จุดประสงค์ที่ชัดเจนที่การทำผลงาน การสื่อสารที่ชัดเจนและตรงไปตรงมา จะทำให้สิ่งที่ YouTuber ต้องการจะนำเสนอ นั้น ถูกเข้าใจโดยกลุ่มผู้ฟังอย่างถูกต้อง ดังนั้น จึงเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญ ในการที่ YouTuber จะเข้าใจในกลุ่มเป้าหมาย และนำเสนอ ในสิ่งที่กลุ่มเป้าหมายต้องการ

*“สารที่เราต้องการจะส่งไปให้ถึงผู้ฟังเป็นสิ่งที่สำคัญ เราต้องเข้าใจผู้ฟัง และในขณะเดียวกัน เราต้องเข้าใจตัวเองด้วย”*

### จุดอ่อน (Weakness)

จากการสัมภาษณ์ YouTuber ในประเทศไทย จำนวน 7 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า YouTuber แต่ละท่าน มีจุดอ่อนที่แตกต่างกันไป แต่สามารถสังเกตได้ว่า Channel ที่ไม่มีแบบแผนนั้น จะมีจุดอ่อนร่วมอยู่ 1 อย่างคือ การขาดความสม่ำเสมอ ความต่อเนื่อง ในการผลิตผลงาน เนื่องจากการไม่ได้มีการวางแผน หรือกำหนดเวลาชัดเจน อาศัยการทำตามความชอบของ YouTuber เท่านั้น ซึ่งยังมีการขาดแรงบันดาลใจในการผลิตผลงานด้วย ซึ่ง YouTuber สาขาดนตรี เป็นสาขาที่อาศัยความอยากในการทำผลงานมากกว่าสาขาอื่น

*“จริงๆ แล้ว การที่เราไม่มีแบบแผนนี้แหละ ทำให้เราต่างก็หมดไฟในการทำงานกันต่อ”*

ในส่วนของจุดอ่อนอื่นๆที่ค้นพบจากการสัมภาษณ์นั้น ได้แก่ เนื้อหาและแนวคิดสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย / อัตราการเติบโตของผู้เข้าชมมีความคงที่ จึงไม่กล้าที่จะทำสิ่งใหม่ๆ / การเป็น YouTuber ที่ไม่เปิดเผยหน้าตา เป็นการปิดกั้นโอกาสในการรับสปอนเซอร์ / การเป็นศิลปินคู่ ทำให้ต้องมีเวลาว่างตรงกันทั้งสองคน จึงจะสามารถรับงานแสดงได้ / ผลงานเป็นเอกลักษณ์มากเกินไป ทำให้ยังไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ฟังที่หลากหลายมากขึ้น และไม่มีความรู้ในเรื่องการทำดนตรีแบบจริงจัง ทำให้บางผลงานยังขาดคุณภาพ

*“บางครั้ง การที่ Channel ของเรา เติบโตขึ้นอย่างคงที่ ก็ทำให้เราไม่กล้าที่จะทำอะไรที่ต่างออกไปจากเดิม”*

### โอกาส (Opportunity)

จากการสัมภาษณ์ YouTuber ในประเทศไทย จำนวน 7 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า โอกาสที่ส่งผลให้ YouTuber ทั้ง 7 ท่าน ประสบความสำเร็จ มาจากการที่กลุ่มเป้าหมายมีเทคโนโลยีที่ทำให้กลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงสื่อได้ทุกที่ ทุกเวลา นอกจากนี้ เทคโนโลยียังมีส่วนช่วย YouTuber ทางอ้อมคือ เป็นช่องทางที่ศิลปินอื่นๆ เลือกใช้ในการเผยแพร่ผลงาน และบางครั้งที่ศิลปินที่มีชื่อเสียง ได้นำผลงานของ YouTuber เหล่านี้มาร้องใหม่ ซึ่งเป็นการช่วยให้ฐานแฟนคลับของศิลปินเหล่านี้ รู้จักผลงานของ YouTuber เหล่านี้ไปด้วย

*“ตอนนี้ แคมมีมือถือ ก็เปิดฟังเพลงของพวกเราได้ตลอดเวลา”*

นอกจากนี้ อุตสาหกรรมอื่น ยังมีผลในการช่วยให้ YouTuber เหล่านี้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากในแต่ละอุตสาหกรรม ต้องการดนตรีในการผลิตผลงานแทบทั้งสิ้น เช่น อุตสาหกรรมเกมส์ อุตสาหกรรมภาพยนตร์ ซึ่งได้มีบริษัทเกมส์ออนไลน์ และบริษัททำภาพยนตร์ได้ติดต่อร่วมงานกับ YouTuber ให้ผลิตเพลงเพื่อใช้ในอุตสาหกรรมเหล่านี้ ทำให้เป็นการขยายฐานผู้เข้าชมให้แก่ YouTuber ได้อีกด้วย

*“ผมมีความฝัน ที่อยากจะทำให้ดนตรีของพวกเรา มีบทบาทมากขึ้นในอุตสาหกรรมที่ใหญ่และกว้างขึ้นจากเดิม”*

### อุปสรรค (Treat)

จากการสัมภาษณ์ YouTuber ในประเทศไทย จำนวน 7 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า อุปสรรคที่ส่งผลให้ YouTuber ทั้ง 7 ท่าน ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรนั้น แตกต่างกัน ไม่สามารถหาจุดร่วมได้ ซึ่งได้แก่ มีศิลปินอื่นที่ผลิตผลงานในแนวดนตรี เนื้อหา เหมือนกัน / เพลงที่น่าสนใจและเหมาะสมกับการเรียบเรียงใหม่ มีน้อยลง / สังคมไทยยังไม่เปิดกว้าง และให้ความสำคัญในเรื่องของดนตรีเท่าที่ควร / การเรียบเรียงดนตรีใหม่จากผลงานที่มีลิขสิทธิ์ มีความเสี่ยงในการถูกตรวจจับลิขสิทธิ์ ทำให้เสี่ยงต่อการถูกปิดช่อง / เกิดการปฏิบัติทางการเมือง ส่งผลทำให้การโปรโมทผลงานใหม่ยากขึ้น / ทศคนคติในสังคมไทยที่ว่า การ์ตูนเป็นเรื่องสำหรับเด็กเท่านั้น ทำให้ผลงานไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ฟังที่หลากหลาย และผลงานเป็นเอกลักษณ์มากเกินไป ทำให้กลุ่มผู้ฟังเลือกฟังผลงานที่เข้าใจได้ง่ายกว่า

### ส่วนที่ 3 กิจกรรมการจัดการในขั้นตอนการจัดการของธุรกิจคนตรีบนยูทูปในประเทศไทย

#### การวางแผน (Planning)

ส่วนใหญ่ YouTuber ใช้ YouTube เป็นเพียงช่องทางในการเผยแพร่ผลงานของตน ไม่ได้มีความตั้งใจที่จะยึดอาชีพ YouTuber เป็นอาชีพหลัก แต่จะมองว่า ช่องทาง YouTube เป็นสิ่งที่จะช่วยต่อยอดให้ก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพนักดนตรีของตนมากขึ้น เช่น การก้าวเข้าสู่นักดนตรีอาชีพแบบมีค่าย มีสังกัด การมีงานโชว์ให้เล่น การมีคอนเสิร์ต การมีสปอนเซอร์เข้ามาติดต่อเสนองานให้ เป็นต้น ส่วน YouTuber ที่มีความตั้งใจที่จะยึดอาชีพ YouTuber เป็นหลัก ก็ไม่ได้มีเป้าหมายในการทำ YouTube เพื่อแสวงหากำไร เป็นการทำความด้วยใจมากกว่า

*“การเป็น YouTuber ก็เพื่อสร้างฐานแฟนคลับ นักดนตรีทุกคนก็อยากให้แฟนคลับ ได้สนุกไปกับเราแบบ จริงๆ ไม่ใช่ผ่าน YouTube”*

#### ปัจจัยที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมาย

##### 1. ความสม่ำเสมอ

การสร้างอย่างต่อเนื่อง ความสม่ำเสมอ จะทำให้ YouTuber มีผลงานให้ผู้ติดตามรับชมอย่างไม่ขาดช่วง โดย YouTuber ในสาขานักดนตรีส่วนใหญ่ จะมีความถี่ในการลงผลงานอย่างน้อย 1 ผลงาน ต่อสัปดาห์ และมีกำหนดช่วงเวลาชัดเจนเช่น ลงผลงานทุกวันเสาร์ เป็นต้น

##### 2. คุณภาพ

สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยดึงดูดกลุ่มผู้ชมใหม่ คือเรื่องคุณภาพของผลงาน ซึ่งจะต้องรักษาระดับไว้ ไม่ให้อด้อยลงไปกว่าเดิมจากที่เคยทำมา ส่วนปัจจัยอื่นๆ ที่ต้องให้ความสำคัญอีกเช่นกันคือในเรื่องของ การปรับตัวให้ทันต่ออุตสาหกรรมดนตรีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การมีความสุขในการทำงาน และการตลาด ที่จะช่วยให้ผลงานนั้นเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

##### แผนเชิงรุก เชิงรับ

YouTuber ในประเทศไทย จำนวน 7 ท่าน พบว่า ทั้ง 7 ท่าน ไม่มีการวางแผนเชิงรุก เชิงรับ

##### การวางแผนกลยุทธ์และการดำเนินงาน

##### การวางแผนกลยุทธ์

##### 1. กลยุทธ์ระดับองค์กร

1) กลยุทธ์แบบเน้นการเติบโตโดย YouTuber ที่ใช้กลยุทธ์นี้ จะมีความตั้งใจในการทำ Channel ระดับที่มาก และให้ความสำคัญกับความคืบหน้าของ Channel มากกว่าผลลัพธ์ทางอ้อมที่จะได้รับ กลยุทธ์แบบเน้นการเติบโตที่กลุ่มนี้ใช้คือการสร้างความต่อเนื่อง มีกำหนดการลงผลงานที่ชัดเจน เช่น อาทิตย์ละ 1 ผลงาน เป็นต้น

2) กลยุทธ์แบบคงที่โดย YouTuber ที่ใช้กลยุทธ์นี้ จะไม่ค่อยมีความตั้งใจในการทำ Channel ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ทางอ้อมที่จะได้รับ มากกว่าความคืบหน้าของ Channel เช่น การมีงานแสดง การมีคอนเสิร์ต กลยุทธ์แบบคงที่ ที่กลุ่มนี้ใช้คือการทำผลงานโดยอาศัยความชอบของ YouTuber เป็นหลัก ซึ่งมีข้อสังเกตว่า กลุ่มที่ทำผลงานโดยอาศัยความชอบเป็นหลัก จะไม่มีการกดดันตัวเองในการทำงาน ทำให้กลุ่มนี้ทำงานได้อย่างมีความสุข

##### 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

YouTuber แต่ละท่านมีการเลือกใช้กลยุทธ์แตกต่างกันไปตามแนวทางของแต่ละช่อง และส่วนใหญ่ เลือกใช้กลยุทธ์มากกว่า 1 กลยุทธ์ ในการดำเนินการ ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างเอกลักษณ์ของช่อง/สร้างความโดดเด่นหรือแตกต่างเป็นอันดับ 1 กลยุทธ์การเลือกเจาะกลุ่มตลาด เป็นอันดับ 2 และกลยุทธ์การลดต้นทุน เป็นอันดับสุดท้าย

### 3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

มีเพียง YouTuber เพียงสองท่าน ที่มีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็น YouTuber ที่มีกำหนดการในการลงผลงานที่ชัดเจน เช่น ลงผลงานทุกวันศุกร์ หรือวันเสาร์ โดยจะกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับการทำงานในแต่ละสัปดาห์ให้เหมาะสมกับผลงานที่กำลังทำอยู่ในสัปดาห์นั้นๆ

#### การวางแผนการดำเนินงาน (ระยะสั้น / ระยะกลาง / ระยะยาว)

จากการสัมภาษณ์ YouTuber ในประเทศไทย จำนวน 7 ท่าน พบว่ามีเพียงสองท่านเท่านั้น ที่มีการวางแผนการดำเนินงานในแต่ละระยะ

ระยะสั้น จะเป็นการวางแผนในระยะเวลา 1 อาทิตย์ เนื่องจากมีกำหนดการในการลงวิดีโออยู่แล้ว ในช่วง 1 อาทิตย์นี้ จึงเป็นการคิด Content ว่าจะเลือกเพลงอะไร วางแผนในการทำดนตรี ถ่ายทำอย่างไร

ระยะกลางนั้น จะเป็นการวางแผนในภาพที่ใหญ่ขึ้นในระยะเวลา 1 ปี คือ การทำอัลบั้มรวมผลงานเพลง Original ของตัวเอง และการมีส่วนร่วมในอุตสาหกรรมด้านอื่น เช่น ด้านเกมส์ ด้านภาพยนตร์ ซึ่งจะยังเป็นการสร้างการรับรู้ของตัวเองให้แก่บุคคลภายนอกที่อยู่นอกเหนือจากกลุ่มผู้ติดตามดั้งเดิมอีกด้วย

ระยะยาว จะเป็นการวางแผนที่ถือว่ามีส่วนในการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมดนตรี คือ การทำให้ช่องของตัวเองนั้นเป็นศูนย์กลางของศิลปินที่มีความชอบในการทำดนตรี มีความชอบในการร้องเพลง มารวมตัวกันเพื่อผลิตผลงานออกมา โดยอาจจะเป็นในรูปแบบของ Channel YouTube เหมือนเดิม หรืออาจจะพัฒนาต่อไปจนกลายเป็น ค่ายเพลงออนไลน์ และยังมีแผนอื่นๆ อีก เช่น การมีคอนเสิร์ตใหญ่ของตัวเอง เป็นต้น

#### การจัดองค์กร (Organizing)

การจัดรูปแบบขององค์การในการทำงาน YouTuber นั้น เป็นลักษณะขององค์การแบบไม่เป็นทางการ มีการรวมตัวกันอย่างง่าย ๆ เนื่องจากทุก Channel อยู่ร่วมกันแบบเพื่อน พี่น้อง และทีมงานใน Channel จะมีจำนวนที่น้อย ตั้งแต่ 2-4 คน จึงทำให้แต่ละ Channel นั้น ไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้างภายใน ไม่มีการทำแผนภูมิองค์กร (Organization Chart) ไม่มีโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) และไม่มีช่วงของการควบคุม (Span of Control) เนื่องจากถึงแม้ว่า Channel จะมีเจ้าของช่องที่แท้จริง แต่เจ้าของช่อง ก็ไม่ได้มีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจในการดำเนินงานของ Channel ซึ่งจะตัดสินใจร่วมกันกับทีมงานทั้งหมด

#### การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)

##### การจัดคนเข้าทำงาน (Recruitment)

ส่วนใหญ่ ความสัมพันธ์ภายใน Channel เป็นแบบ เพื่อน พี่น้อง ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ทีมงานรู้จักกันมาก่อน และได้ร่วมงานกันก่อนที่จะมาทำ Channel จึงทำให้การจัดคนเข้าทำงานนั้น เป็นไปอย่างง่ายดาย โดยจะเป็นการชักชวนเพื่อน พี่น้อง ที่เคยร่วมงานด้วยกัน ที่รู้ความสามารถของคนๆนั้นอยู่แล้ว มาทำ Channel ด้วยกัน โดยความสามารถที่กำหนดเป็นเกณฑ์ของผู้ที่จะชวนมาทำงานด้วย คือต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานในสายงานตามกิจกรรมและอำนาจหน้าที่ ที่แต่ละ Channel กำหนด

##### การคัดเลือก (Selection)

YouTuber ทุกท่าน ให้ความสำคัญในเรื่องของทัศนคติการอยู่ร่วมกันในการคัดเลือกคนที่จะเข้ามาทำงานร่วมกันเป็นอันดับหนึ่ง และให้ความสำคัญในเรื่องของการตรงต่อเวลาในการทำงาน เอกลักษณ์ของงานที่เหมาะสมกับแนวทางการทำงานของ Channel และความยืดหยุ่นของเวลาการทำงานเป็นลำดับรองลงมา

### การปฐมนิเทศ (Orientation)

จากการสัมภาษณ์ YouTuber ในประเทศไทย จำนวน 7 ท่าน พบว่า ไม่มีการปฐมนิเทศทั้งหมด

### การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development)

ทีมงานมีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในสายงานอาชีพที่ตนเองทำอยู่ด้วยตัวเอง ไม่ได้มีการสั่งหรือมอบหมายให้ศึกษาเพิ่มเติมโดยตรง โดยอาศัยการศึกษาจากกระแสตอบรับของผลงานที่ผ่านมา เพื่อดูว่าควรศึกษาในเรื่องใดเพิ่มเติม

### การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation)

โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีการจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นรายผลงาน มี YouTuber ที่มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือนเพียง 2 ท่านเท่านั้น และมีการแบ่งรายได้เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของ Channel จำนวน 5 ท่าน โดยจะเป็นการจัดซื้ออุปกรณ์ในการผลิตผลงานดนตรี จัดซื้ออุปกรณ์ถ่ายทำ หรือการจัดเก็บเพื่อเป็นทุนในการเปิดบริษัทของ Channel เป็นต้น

### การนำ (Leading)

#### ภาวะผู้นำ (Leadership)

หากมีทีมงานแล้วนั้น เจ้าของช่องจะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire) คือ เป็นผู้นำที่ไม่ยึดกฎเกณฑ์ตายตัว ปรับเปลี่ยนได้ตามผู้ร่วมงานเสนอ ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจดำเนินการได้เอง ไม่ต้องรอการตัดสินใจจากเจ้าของช่อง

#### การจูงใจ (Motivation)

สิ่งที่สร้างแรงจูงใจได้คือ ปัจจัยจูงใจ โดยคนในทีมจะเน้นการสื่อสารความสำเร็จที่จะได้รับเมื่อผลงานแต่ละชิ้นสำเร็จและได้เผยแพร่ลงบน YouTube รวมถึงเป้าหมายในการทำผลงานแต่ละชิ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ทำให้การสื่อสารในตัวผลงานชัดเจน และทีมงานจะมีความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของผลงาน ทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในงานของตัวเอง

#### มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

ความสัมพันธ์ภายใน Channel ของทั้ง 7 ท่าน เป็นในรูปแบบ เพื่อน พี่น้อง ไม่มีความรู้สึกในการเป็นหัวหน้า ลูกน้อง ผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้นำ ผู้ตาม เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น สามารถปรึกษากันได้ตลอดเวลา และนอกจากนี้ เมื่ออยู่นอกเวลาทำงาน ก็มักจะมีการทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น เล่นเกมด้วยกัน ไปเที่ยวด้วยกัน

#### การสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารภายใน Channel ทั้ง 7 นั้น ไม่มีความซับซ้อน ทุกคนสามารถติดต่อกันได้ตลอดเวลา เนื่องจากมีความสัมพันธ์แบบเพื่อน พี่น้อง อยู่แล้ว แต่ในกรณีที่ต้องมีการเจอกันในเวลางาน ส่วนใหญ่จะเจอกันเมื่อมีการถ่ายทำ หรือเมื่อมีการแสดงร่วมกัน เท่านั้น เนื่องจากในแต่ละขั้นตอนการผลิตผลงาน ส่วนใหญ่สามารถทำงานได้โดยไม่ต้องเจอกันกับทีมงานทั้งหมดอยู่แล้ว นอกจากขั้นตอนการถ่ายทำ โดยการสื่อสารและการส่งข้อมูลข่าวสารจะใช้ช่องทาง โทรศัพท์, Social Media เช่น LINE Facebook WhatsApp Discord เป็นต้น

### การควบคุม (Controlling)

#### เป้าหมายและวิธีการในการควบคุม

1. การสื่อสารให้เข้าใจแนวทางการทำงานให้เป็นไปในทางเดียวกัน โดยวิธีการที่จะควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย จะต้องชี้แจงเป้าหมายให้ชัดเจน ว่าต้องการสื่อสารเรื่องอะไร และต้องคิดและลงมือทำทันที

2. คุณภาพของผลงาน โดยวิธีการที่จะควบคุมคุณภาพของผลงาน จะต้องใส่ใจในทุกขั้นตอนกระบวนการผลิตผลงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการร้อง การทำดนตรี การถ่ายทำ การตัดต่อ ฯลฯ รวมถึงศึกษา Feedback จากผลงานที่ผ่านมาเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาคุณภาพของผลงานต่อไป

3. แรงจูงใจในการทำงาน โดยวิธีการที่จะควบคุมแรงจูงใจในการทำงาน จะต้องทำงานโดยอาศัยความชอบ ความสนุกของทุกคนเป็นอันดับแรก ซึ่งหากทีมงานทำงานด้วยความสนุก จะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

#### ปัญหาอุปสรรคและวิธีการแก้ไข

1. การขาดความสม่ำเสมอในการทำงาน เนื่องมาจากการขาดแบบแผน หรือการมีงานอื่นแทรกเข้ามาทำให้ไม่สามารถตั้งใจกับการทำ YouTuber ได้เท่าที่ควร วิธีการแก้ไขปัญหาคือ ต้องมีการวางแผนในการทำงานที่ชัดเจน ทั้งแผนเชิงรุก เชิงรับ และแผนระยะสั้น กลาง ยาว

2. การเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน เช่นการสื่อสารในทีมงานผิดพลาด ส่งผลให้การทำงานในทีมไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน วิธีการแก้ไขปัญหาคือ ต้องสื่อสารให้มากขึ้น และเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และไม่กลับไปทำอีก

### การอภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

#### การอภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง การจัดการของธุรกิจดนตรีบนยูทูปในประเทศไทย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structure Interview) โดยทำการสัมภาษณ์ YouTuber สาขาดนตรี จำนวน 7 ท่าน โดยอาศัยกรอบแนวคิดด้านการจัดการ และแนวคิดเรื่ององค์การแบบไม่เป็นทางการ เพื่อให้ทราบถึงการจัดการในองค์กรหรือช่อง (Channel) ที่ YouTuber สาขาดนตรีในประเทศไทย และเพื่อใช้เป็นแนวทางให้กับ YouTuber ในการดำเนินการจัดการองค์กรหรือช่อง (Channel) ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยสามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

ในด้านการวางแผนนั้น เป้าหมายของการทำ Channel ควรเป็นการตั้งเป้าเพื่อให้เป็นช่องทางในการเติบโตของสายงานอาชีพของตนในทางอ้อม เช่นการเป็นศิลปินในสังกัด หรือในค่ายใหญ่ มิใช่การเติบโตโดยมีชื่อเสียงแค่บน YouTube เท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อิศราวุฒิ กิจเจริญ (2559) เรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารช่อง Gutumdai เพื่อสร้างรายได้ผ่านเว็บไซต์ YouTube ในรูปแบบรายการโทรทัศน์” ว่า YouTube นั้นสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับ YouTuber ได้และสามารถทำให้ Content ที่ YouTuber ผลิตออกไปสู่สายตาผู้ชมได้ง่ายกว่าสื่อเก่า (Traditional Media) ดังนั้น YouTube จึงเป็นช่องทางที่เหมาะสม ในการสร้างฐานชื่อเสียงให้กับนักดนตรี ในส่วนของกลยุทธ์ในระดับองค์กรที่ควรใช้คือกลยุทธ์แบบเน้นการเติบโต โดยอาศัยการผลิตผลงานที่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยเฉลี่ยควรผลิตผลงานลงสัปดาห์ละ 1 ผลงาน ในส่วนของกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ สามารถใช้กลยุทธ์แบบผสมผสานทั้ง 3 กลยุทธ์คือ เน้นการลดต้นทุน / เจาะกลุ่มเป้าหมาย และสร้างเอกลักษณ์หรือสร้างความแตกต่าง และมีการวางกลยุทธ์ในการปฏิบัติการในเรื่องของกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนการผลิตผลงานให้ชัดเจน

ในส่วนของการจัดองค์กรนั้น เป็นการจัดองค์กรแบบไม่เป็นทางการ เป็นการอยู่ร่วมกันแบบเพื่อน พี่น้อง ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและรวดเร็ว ซึ่งฝ่ายที่ควรมีเป็นหลักในการทำงาน YouTuber สาขาดนตรีคือ 1) ฝ่ายดนตรี และ 2) ฝ่ายวิดีโอ

ในส่วนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควรคัดเลือกผู้ที่สามารถไว้วางใจได้ และเคยทำงานด้วยกันมาก่อน โดยกำหนดเกณฑ์และคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อรูปแบบการทำงานของ Channel ซึ่งควรกำหนดค่าตอบแทนเป็นรายผลงาน และควรมีการแบ่งรายได้ไว้เพื่อพัฒนาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ Channel ต่อไป

ในส่วนของการนำ ผู้นำแบบเสรีนิยม มีความเหมาะสมที่สุดในการทำ Channel และปัจจัยจูงใจที่ส่งผลให้ทีมงานสามารถผลิตผลงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย คือการสื่อสารให้ชัดเจนถึงเป้าหมายในการผลิตผลงานในแต่ละขั้นว่าต้องการให้ผลงานชิ้นดังกล่าวออกมาในรูปแบบใด

ในส่วนของการควบคุมนั้น ควรควบคุมในเรื่องของการสื่อสารเป็นอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ วาสิฎฐี ศรีดิรัตน์ (2015) เรื่อง “การศึกษารูปแบบเนื้อหาและกลยุทธ์ในการสื่อสารการตลาดในสื่อสังคมของค่ายเพลงไทย” ที่มุ่งเน้นในเรื่องของกลยุทธ์ที่ค่ายเพลงทั้งสองค่ายใช้ในการสื่อสาร ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องกับแนวเพลงและเอกลักษณ์ของค่าย ดังนั้น การสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องควบคุม เพื่อการผู้รับสารนั้น เข้าใจถึงตัวตนและแนวเพลงของ Youtuber ที่เป็นนักดนตรี อีกทั้ง คุณภาพของผลงาน และแรงจูงใจในการทำงานของทีมงาน ก็เป็นสิ่งที่ต้องควบคุมเช่นกัน

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการศึกษา

การศึกษาทำให้พบว่า YouTuber สาขาดนตรี ควรใช้ช่องทาง YouTube ในการประชาสัมพันธ์ตนเอง เพื่อเปิดโอกาสในการรับงานแสดงโชว์ และรับสปอนเซอร์ เพื่อให้เกิดรายได้นำมาพัฒนา Channel และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่แท้จริงในการทำ YouTuber สาขาดนตรี ในการก้าวเข้าสู่การเป็นศิลปินที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

#### 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องการจัดการของธุรกิจยูทูบในประเทศไทยในสาขาอื่น เพื่อให้ได้ภาพรวมของการจัดการของธุรกิจยูทูบในหลากหลายสาขา เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลให้แก่ YouTuber ในสาขาอื่นในการดำเนินการจัดการองค์กรหรือ Channel ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป

### บรรณานุกรม

- จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์. (2558). แนวทางการใช้สื่อสังคมออนไลน์กับงานประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์. *วารสารวิจัยสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ฯ TLA Research Journal (Thai Library Association), 8(2)*, 55-69.
- ชัยภัทร ปิติสุตระกุล. (2561). *กระบวนการสื่อสารการตลาดผ่านสื่อสังคมออนไลน์ของละครเวทีในประเทศไทยขณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณัฐวัฒน์ แป้นทอง. ศิลปินสังกัดค่าย TMG Music. (2559, 30 พฤศจิกายน). สัมภาษณ์.
- นลินทิพย์ ภัคศรีกุลกำธร. (2559). *5 คอนเทนต์ยอดนิยม ที่คนไทยดูในยูทิวบ์มากที่สุด*. สืบค้นจาก <http://positioningmag.com/1105755>
- ปัจจัย 5 ที่สร้างความหมายแห่งการมีชีวิตวัยกระตื้อร่วมกัน. (2559). สืบค้นจาก <http://www.thairath.co.th/content/709375>
- วนิดา บุญพิเชษฐวงศ์. (2551). *ความหมาย และความสำคัญของอินเทอร์เน็ตและปัจจัยที่ทำให้อินเทอร์เน็ตประสบผลสำเร็จ*. สืบค้นจาก <http://www.rachinuthit.ac.th/wanida/pages/k2.html>
- วัชรินทร์ คำเกิด. เจ้าของช่อง Astromotion. (2559, 30 พฤศจิกายน). สัมภาษณ์.

- วาสิฎฐี ศรีศิริรัตน์. (2558). *การศึกษารูปแบบเนื้อหาและกลยุทธ์ในการสื่อสารการตลาดในสื่อสังคมของค่ายเพลงไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไคมอน อิน บิสซิเนส เวิร์ล.
- สถิติ YouTube ที่น่าสนใจ. (2559). สืบค้นจาก <http://positioningmag.com/1105723>
- สมคิด บางโม. (2538). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์วิทย์พัฒน์.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์.
- อนิวัช แก้วจางงค์. (2550). *หลักการจัดการ*. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อิศราวุฒิ กิจเจริญ. (2559). *กลยุทธ์การสื่อสารช่อง Gutum dai เพื่อสร้างรายได้ผ่านเว็บไซต์ Youtube ในรูปแบบรายการโทรทัศน์*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Burgess, J., & Green, J. (2013). *YouTube: Online video and participatory culture*. n.p.: John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *The handbook of qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Glenn, D. Israel. (1992). *Determining Sample Size*. Retrieved from <http://www.sut.ac.th/im/data/read6.pdf>
- Grünwald, L., & Haupt, J. (2014). *Value Creation on YouTube How Musicians, YouTubers and Commercial Networks Create Social, Cultural and Economic Capital*. Vienna: Vienna Music Business Research.
- Grünwald-Schukalla, L. (2017). A methodology for cultural music business research. *International Journal of Music Business Research*, 6(1).
- Mira, Zaslove. (2015). *How much money do people make from YouTube videos with 1 million views?*. Retrieved from <https://www.quora.com/How-much-money-do-people-make-from-YouTube-videos-with-1-million-views>
- Socialblade. (2016). *YouTube Users*. Retrieved from <http://socialblade.com>
- Steve, Armstrong., Eva, Cools., & Eugene, Sadler-Smith. (2011). *Role of Cognitive Styles in Business and Management: Reviewing 40 Years of Research*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/230546306>
- Yin, Robert. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.