

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจละครเพลง บริษัท ซีเนริโอ จำกัด” เป็นงานวิจัยที่เน้นศึกษาปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อความสำเร็จของละครเพลง โครงสร้างและการบริหารงานธุรกิจละครเพลง รวมถึงกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดละครเพลงที่ตอบสนองผู้ชมของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการเก็บข้อมูล โดยใช้การศึกษาแบบ

1. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview)
2. การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Source)

โดยผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อความสำเร็จของละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด ในปัจจุบันมีปัจจัยใดบ้าง
2. บริษัท ซีเนริโอ จำกัดมีการวางโครงสร้างและบริหารงานธุรกิจละครเพลงอย่างไร
3. บริษัท ซีเนริโอ จำกัด มีกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของธุรกิจละครเพลงที่ใช้ในการตอบสนองผู้ชมในลักษณะอย่างไร

5.1 สรุปผลวิจัย

ตอนที่ 1 ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด

ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อความสำเร็จของละครเพลงธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมระดับมหภาค และสภาพแวดล้อมระดับจุลภาค ได้แก่

1.1. สภาพแวดล้อมระดับมหภาค

สภาพแวดล้อมระดับมหภาค เป็นปัจจัยส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด โดยบริษัทเองไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้เพียงบางส่วนเท่านั้น อีกทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1.1.1 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

จากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลกระทบต่อ ยอดจำหน่ายบัตรในราคา 1,000 – 1,500 บาท ที่จำหน่ายได้ช้าลง ทีมงานผู้ผลิตจึงต้องปรับลดราคาบัตรลงเป็น 800 - 1,300 บาท อีกทั้งขยายระยะเวลาการจองบัตรจาก 2 เดือนเป็น 3 เดือน นอกจากนี้ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำยังส่งผลให้ผู้สนับสนุนของธุรกิจละครเพลง สนับสนุนละครเพลงของบริษัทน้อยลง และภาวะเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อทีมงานผู้ผลิตจำเป็นต้องต้นทุนการผลิตในส่วนที่ไม่มีความจำเป็น เช่น การเปลี่ยนบัตรชมละครจากบัตรพลาสติกเป็นบัตรกระดาษ เป็นต้น

1.1.2 สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย

สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมายมีผลต่อการดำเนินธุรกิจละครเพลงของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด ดังนี้

1.1.2.1 สภาพแวดล้อมทางการเมือง

จากการชุมนุมของแนวร่วมประชาธิปไตยต่อต้านเผด็จการแห่งชาติ (นปช.) ช่วงเดือนมีนาคม – พฤษภาคม 2553 ส่งผลกระทบต่อ การเปิดแสดงละครเพลงเรื่องกินรีสีรุ้งหลายด้าน ได้แก่ ยอดจำหน่ายบัตรละครจำหน่ายได้น้อย ผู้ชมรู้สึกไม่ปลอดภัยและไม่สะดวกหากต้องเดินทางไปชมละครในระยะเวลาดังกล่าว ทีมงานจึงต้องเลื่อนการแสดงออกไป 1 เดือน ซึ่งส่งผลกระทบต่อ กระบวนการผลิตที่วางแผนไว้แต่เดิม

1.1.2.2 สภาพแวดล้อมทางด้านกฎหมาย

กระบวนการผลิตละครเพลง บริษัทต้องอาศัยบทประพันธ์อันมีลิขสิทธิ์ของนักเขียนต่างๆ มาผลิตเป็นละครเพลง พระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 จึงมีผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท ได้แก่ การติดต่อซื้อลิขสิทธิ์บทประพันธ์ การตกลงเงื่อนไข ผลประโยชน์ เป็นต้น

การบริหารงานโรงละครเมืองไทย รัชดาลัย เชียงเตอร๋ จำต้องปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522 อย่างเคร่งครัด และต้องพร้อมให้หน้าที่ของรัฐตรวจสอบอยู่เสมอ เพราะหากไม่ปฏิบัติตามข้อระเบียบอย่างเคร่งครัดอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ และอาจถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบกิจการ

1.1.3 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

เทคโนโลยีมีผลในการผลิตละครเพลงของบริษัท ทีมจะคัดเลือกวัสดุอุปกรณ์ที่สามารถรองรับความต้องการของทีมงานผู้ผลิตได้ในเบื้องต้น โดยต้องตั้งอยู่บนเกณฑ์ของความสมเหตุสมผล ความคุ้มค่าในการลงทุน นอกจากนี้การพัฒนาด้านเทคโนโลยี หรือวัสดุอุปกรณ์ทางทีมงานมีการการลงทุนพัฒนาเป็นระยะเพื่อเพิ่มศักยภาพและอรรถรสของผู้ชมละคร โดยการตัดสินใจพัฒนาวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพิ่มเติมขึ้น ยังคงพัฒนาเพื่อรองรับความต้องการในการผลิตของทีมงานผู้ผลิต เนื่องจากบริษัทมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ในการพัฒนาเทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์นั้นจึงคำนึงถึงความจำเป็นในระยะยาว และความคุ้มค่าเป็นสำคัญ

1.1.4 สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ

การระบาดของใหญ่ไข้หวัดสายพันธุ์ใหม่ 2009 ในปี 2552 เป็นช่วงเดียวกับการเปิดแสดงละครเพลงแม่น้ำคพระโขนง เดอะมิวสิคัล การระบาดดังกล่าวส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจของผู้ชมที่กังวลถึงความปลอดภัยของโรงละคร และเกรงการรับเชื้อจากผู้อื่นที่ร่วมชมละครในขณะเดียวกัน ทางโรงละครเมืองไทย รัชดาลัย เชียงเตอร๋ จึงแก้ไขวิกฤตการณ์ดังกล่าวด้วยการวางแผนป้องกัน และวางมาตรการรับมือกับการแพร่ระบาดของโรคไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ 2009 ไว้เคร่งครัด เพื่อป้องกันการแพร่ระบาด อันนำไปสู่ความสบายใจของผู้ชม

1.1.5 สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม

กลุ่มผู้ชมละครเพลงในประเทศไทยยังกระจุกตัวอยู่ในคนกลุ่มเล็ก การเสพละครเวทีนั้นนับเป็นกิจกรรมพิเศษในชีวิต และกลุ่มผู้ชมละครเพลงส่วนหนึ่งยังมีไม่เคยชินกับ

พฤติกรรมกรรมการละครเวทีที่ผู้ชมจะต้องให้เกียรติผู้แสดงและผู้ชมด้วยกัน ด้วยการชมอย่างสงบไม่รบกวนผู้อื่น และเจ้าหน้าที่ในโรงละครมีสิทธิในการเชิญผู้ชมที่รบกวนผู้อื่นออกนอกโรงละคร หากแต่เคยชินกับพฤติกรรมขณะชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์มากกว่า

1.1.6 สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

สภาพตลาดธุรกิจละครเพลงในประเทศไทยนั้น อยู่ในช่วงเติบโต และการแข่งขันของตลาดธุรกิจละครเพลงยังไม่สูงนัก เนื่องจากในธุรกิจละครเพลงมีผู้ประกอบการน้อยรายขาดความสม่ำเสมอในการผลิตผลงาน นอกจากนี้ผู้ผลิตแต่ละรายก็มีแนวทางในการผลิตละครเพลงที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการธุรกิจละครเพลงที่เป็นคู่แข่งของบริษัท ได้แก่ บริษัท ดรีมบ็อกซ์ จำกัด บริษัท ทูร แฟนแทเซีย จำกัด และบริษัท เวิร์คพอยท์ จำกัด (มหาชน)

1.2 สภาพแวดล้อมระดับจุลภาค

สภาพแวดล้อมระดับจุลภาคเป็นตัวกำหนดนโยบายเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1.2.1 ผู้จัดส่งวัตถุดิบ

วัตถุดิบในการผลิตละครเพลงของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด นั้นแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ วัตถุดิบเพื่อรองรับการจัดแสดง (Hard ware) และวัตถุดิบเพื่อสร้างสรรค์การแสดง (Soft ware)

ผู้จัดส่งวัตถุดิบในธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด แบ่งได้ 3 ประเภท ได้แก่ 1. ผู้จัดส่งวัตถุดิบภายในองค์กรบริษัท ซีเนริโอ จำกัด เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรภายในที่ต้นมีศักยภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2. ผู้จัดส่งวัตถุดิบที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีศักยภาพของมิตรมิตรธุรกิจโดยอยู่ในรูปความร่วมมือ และ 3. ผู้จัดส่งวัตถุดิบที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด จัดซื้อจัดจ้างในรูปแบบปกติ

1.2.2 คนกลางทางการตลาด

บริษัทจำหน่ายบัตรละครเพลงผ่านช่องทางของไทยทิคเก็ตเมเจอร์ โดยพบว่าไทยทิคเก็ตเมเจอร์มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจละครเพลงของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด โดยสามารถอำนวยความสะดวกแก่ผู้ชมได้ดีเพราะจุดจำหน่ายบัตรจำนวนมากและหลากหลายช่องทาง ส่งผลให้ผู้ชมละครเพลงสามารถหาซื้อบัตรละครเพลงของบริษัทได้สะดวก

นอกจากนี้ประสิทธิภาพของระบบการจัดจำหน่ายและการดำเนินงานของไทยก็เกิดเมเจอร์ ส่งผลต่อการกำหนดแผนธุรกิจละครเพลงให้ตอบสนองกับความต้องการของผู้ชมและสถานการณ์ทางการตลาดได้ทันทั่วทั้งที่ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลการจำหน่ายบัตรเพื่อเพิ่มรอบการแสดง

1.2.3 ผู้บริโภค

กลุ่มผู้ชมละครเพลงของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด แบ่งได้เป็น 4 กลุ่มหลักๆ ดังต่อไปนี้

- กลุ่มผู้ชมทั่วไป

ผู้ชมกลุ่มนี้มีความหลากหลาย ดัดจริตใจชมละครเพลงความบันเทิงเป็นสำคัญ ความคาดหวังในความหวือหวาตื่นตาของการแสดงบนเวที บทเพลงไพเราะ อาจจะเป็นผู้ชมที่ความสนใจในละครเพลงเป็นพิเศษหรือไม่ก็ได้ อย่างไรก็ตามทีมงานสังเกตเห็นว่า เป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีจำนวนมาก หลากหลายและมีโอกาสทางธุรกิจ

- กลุ่มผู้ติดตามผลงานละครเพลง บริษัท ซีเนริโอ จำกัด

ผู้ชมที่ติดตามผลงานละครเพลงของทีมงานผู้ผลิตเป็นระยะเวลานาน ชื่นชมและเชื่อมั่นในฝีมือในการผลิต มักชมละครเพลงทุกเรื่องที่เปิดแสดง สมัครเป็นสมาชิก R-Card และเป็นสมาชิกในเว็บบอร์ดของโรงละครเมืองไทย รัชดาลัย เชียงเตอร် อย่างไรก็ตาม ทีมงานผู้ผลิตเชื่อว่ากลุ่มผู้ชมกลุ่มนี้คือมีความสำคัญในฐานะฐานผู้ชมประจำของบริษัท โดยการผลิตละครเพลงของบริษัท เน้นสร้างความพึงพอใจกับผู้ชมกลุ่มนี้เป็นสำคัญเช่นกัน

- กลุ่มผู้ติดตามผลงานและนวนิยาย

ผู้ชมที่ประทับใจในบทประพันธ์ต้นฉบับที่บริษัทนำมาพัฒนาเป็นละครเพลง เน้นเสพเนื้อหาของนวนิยายที่ตนชื่นชอบในรูปแบบละครเพลง การติดตามในเนื้อหาของทีมงานละครเพลง อย่างไรก็ตาม ทีมงานผู้ผลิตคาดหวังให้ฐานผู้อ่านที่ชื่นชอบจากบทประพันธ์ยอดนิยม ให้กลายเป็นกลุ่มผู้ชมละครเพลงของตนเมื่อบทประพันธ์เรื่องนั้นถูกสร้างเป็นละครเพลง เป็นการขยายฐานผู้ชมให้กว้างขึ้น เสริมโอกาสทางธุรกิจ

- กลุ่มแฟนคลับของศิลปินหรือนักแสดงที่เล่น

ผู้ชมกลุ่มนี้จะเป็กลุ่มที่เข้าชมละครเพลงของบริษัทเพราะชื่นชอบ ติดตามผลงานของนักแสดงหรือศิลปินที่แสดงละครเพลงของบริษัทในแต่ละเรื่อง ผู้ชมกลุ่มนี้คือต้องการชมความสามารถของศิลปินหรือนักแสดงที่ตนชื่นชอบ มาสวมบทบาทเป็นตัวละครต่างๆ ละครเพลง อย่างไรก็ตามทีมงานสังเกตเห็นว่าศิลปินหรือนักแสดงมีผลต่อการดึงดูดกลุ่มแฟนคลับของศิลปินหรือนักแสดงนั้นๆ ให้เข้าชมละครเพลง หากแต่ผู้ชมกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นไปที่การเสพละครเป็นหลัก

1.2.4 หน่วยงานต่างๆ ภายในกิจการหรือองค์กร

สภาพแวดล้อมด้านนี้เป็นสภาพแวดล้อมภายในกิจการที่สามารถควบคุมปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดได้ อย่างไรก็ตามปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด มีรายละเอียดดังนี้

1.2.4.1 ทรัพยากรทางการเงิน

ปัจจัยด้านทรัพยากรทางการเงินของธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด สามารถสรุปภาพรวมได้ดังนี้

- แหล่งที่มาทรัพยากรทางการเงิน

การดำเนินธุรกิจละครเพลง มีการกำหนดงบประมาณการผลิตจากการวางแผนการผลิตในแต่ละปี บริษัทจะผลิตละครเฉลี่ยปีละ 3 เรื่อง ละครฟอร์มเล็กใช้งบการผลิตประมาณ 10 ล้านบาท ละครฟอร์มกลางใช้งบประมาณ 30 ล้านบาท และละครฟอร์มใหญ่ใช้งบประมาณ 40-50 ล้านบาท ทั้งนี้ทางบริษัทจะต้องใช้งบประมาณในการผลิตเฉลี่ย 80- 100 ล้านบาท

โรงละครเมืองไทย รัชดาลัย เชียงเตอร์ ลงทุนโดยบริษัท ซีเนริโอ จำกัด ทรัพยากรทางการเงินส่วนหนึ่งมาจากการเปิดรับผู้สนับสนุนโรงละคร ขณะนี้มีผู้สนับสนุน 2 รายได้แก่ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด และ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้สนับสนุนทั้ง 2 รายมีสนับสนุนโรงละครในงบประมาณต่างกันทำให้ได้สิทธิประโยชน์จากโรงละครที่ต่างกันด้วย

- ด้านรายรับ

รายรับของธุรกิจละครเพลงของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด มาจาก 2 แหล่ง ได้แก่ รายรับจากการจำหน่ายบัตร คิดเป็น 95% และรายรับจากการผู้สนับสนุนละครเพลงแต่เรื่อง คิดเป็น 5%

รายรับของโรงละครเมืองไทย รัชดาลัย เชียงเตอร์ มาจาก 3 แหล่ง ได้แก่ การเปิดให้เช่าพื้นที่ ทั้งจากการเช่าพื้นที่เปิดแสดงละครเพลงของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด เองคิดเป็น 80% และจากหน่วยงานอื่นๆ คิดเป็น 20% รายรับการเปิดบริการ R-Café (ร้านอาหาร) และรายรับจากการจำหน่ายสินค้าที่ระลึกในร้าน R-Shop

1.2.4.2 ทรัพยากรบุคคล

ธุรกิจละครเพลงของบริษัทประกอบด้วยทีมงานจำนวนน้อย และทีมงานผู้ผลิตเพียง 1 ชุดเท่านั้น ซึ่งเป็นทีมงานผู้ผลิตละครเพลงของบริษัทแทบทุกเรื่อง นอกจากนี้ต้องรับผิดชอบงานด้านอื่นๆ ของบริษัทร่วมด้วย ทีมงานดังกล่าว ได้แก่ ผู้อำนวยการสร้าง ทีมงาน

สร้างสรรค์ ทีมบทละคร ผู้ควบคุมการผลิต และผู้กำกับศิลป์ ดังนั้นทรัพยากรบุคคลอันจำกัดจึงส่งผลกระทบต่อนโยบายการผลิตละครเพลงของบริษัทด้วย นั่นคือ สามารถผลิตละครเพลงได้ปีละ 3 เรื่องเท่านั้น

อย่างไรก็ตามพนักงานในธุรกิจละครเพลง จะแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นพนักงานประจำของบริษัทซึ่งในธุรกิจละครเพลงจะเป็นทีมงานผู้ผลิตหลัก เช่น ทีมงานสร้างสรรค์ ทีมเขียนบทละคร ผู้กำกับศิลป์ ผู้ควบคุมการผลิต ซึ่งทีมงานชุดนี้ยังรับผิดชอบงานด้านต่างๆ นอกเหนือ และพนักงานอีกกลุ่มหนึ่งจะเป็นพนักงานที่จัดจ้างในลักษณะชั่วคราว ตามเนื้อที่เกิดขึ้นจริง

1.2.4.3 ภาพลักษณ์องค์กร

ภาพลักษณ์ของธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด มีความสัมพันธ์ทางตรงกับผู้ชมละครเพลงของบริษัท การกำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจละครเพลงเกิดขึ้นจากนโยบายการผลิตละครเพลงของบริษัทที่เน้นผลิตละครเพลงแนวมวลชนนิยม เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้ชมที่ผู้ชมในวงกว้าง ผู้ชมทุกเพศวัยสามารถรับชมได้ และผู้ชมมีวัตถุประสงค์เพื่อเสพความบันเทิงเป็นหลัก

1.2.4.4 การวิจัยพัฒนา

บริษัททำการวิจัยเพื่อพัฒนาธุรกิจละครเพลงของตน 2 ลักษณะ ได้แก่ การวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพในการผลิต และการวิจัยกลุ่มผู้ชม

- การวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพในการผลิต

วัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาศักยภาพในการผลิต โดยเน้นที่โรงละครเมืองไทย รัชดาภิเษก และโรงละครพัฒนาวิศดุปรกรณ์ รูปแบบการวิจัยมักเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านโรงละครจากต่างประเทศเข้ามาประเมินและหาข้อบกพร่องของโรงละครเพื่อพัฒนาและหาทางแก้ไข

- การวิจัยกลุ่มผู้ชม

เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามที่ผู้ชมทุกคนจะได้รับเมื่อเข้าชมละครเพลง วัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความพึงพอใจ ข้อปรับปรุงเสนอแนะที่ผู้ชมต่อละครเพลงในแต่ละเรื่อง ข้อบกพร่องของการแสดงในแต่ละรอบการแสดง รวมถึงเป็นการสำรวจพฤติกรรมทางการตลาดด้านอื่นๆ ของกลุ่มผู้ชมเป้าหมาย อย่างไรก็ตามผลการศึกษาวิจัยทีมงานผู้ผลิตจะนำไปใช้ในการพัฒนาละครเพลงที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจต่อไป

1.2.4.5 ท่าเลที่ตั้ง

สาเหตุที่เมืองไทย รัชดาภิเษก ตั้งอยู่ในอาคารศูนย์การค้า ดิเอสพลานาด มากกว่าการก่อตั้งโรงละครเดี่ยว (Stand Alone) นั้นมาจากปัจจัย 3 ข้อดังนี้

- ปัจจัยด้านธุรกิจ

การสร้างโรงละครต้องที่ซื้อที่ดินเพื่อก่อนสร้างโรงละครด้วยต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก ซึ่งคุ้มค่าและเหมาะสมในการลงทุน บริษัทจึงเลือกที่จะตั้งโรงละครเมืองไทย รัชดาลัย เรียเตอร์ โดยการเช่าพื้นที่กับศูนย์การค้าดิ เอสพลานาด ถนนรัชดาภิเษก เพื่อลดต้นทุนในการก่อสร้าง

- ปัจจัยด้านผู้ชม

อาคารศูนย์การค้า ดิเอสพลานาด สามารถอำนวยความสะดวกของผู้ชมที่มาใช้บริการโรงละครได้อย่างเต็มที่ โดยที่ทางบริษัทไม่ต้องลงทุนเพิ่ม อาทิ การเดินทางที่สะดวก มีสถานที่จอดรถที่เพียงพอ ท่าเลที่ตั้งหาง่ายไม่ซับซ้อนเป็นที่รู้จักของคนในวงกว้าง เป็นต้น

- ปัจจัยด้านทีมงานผู้ผลิต

อาคารศูนย์การค้า ดิเอสพลานาด ไม่ไกลมากนักจากอาคาร จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ เฟลส ถนนอโศก ซึ่งบริษัท ซีเนริโอ จำกัด มีสำนักงานอยู่ ณ ชั้น 14 ของอาคารดังกล่าว สามารถเดินทางถึงกันด้วยรถไฟฟ้ามหานคร ส่งผลดีต่อการติดต่อประสานงานและสะดวกในการเดินทางของผู้บริหารและทีมงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับสถานที่ทั้งสองอย่างสม่ำเสมอ

1.2.4.6 กำลังการผลิต

บริษัท ซีเนริโอ จำกัด มีนโยบายผลิตละครเวทีประมาณ 3 เรื่องต่อ 1 ปี โดยแบ่งเป็น ละครเพลง 2 เรื่อง และละครพูด 1 เรื่อง โดยจำนวนที่ทางบริษัทระบุนี้เกิดจากปัจจัยหลัก 3 ประการได้แก่

- สถานการณ์ทางการตลาดของธุรกิจละครเพลง

จำเป็นต้องพยายามสร้างผู้ชมหน้าใหม่ อีกทั้งรักษากลุ่มผู้ชมเดิมไว้ โดยเล็งเห็นว่าการผลิตละครเพลงออกอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอจะสามารถช่วยให้เกิดฐานผู้ชมทั้งที่เป็นผู้ชมประจำ และผู้ชมหน้าใหม่ อันส่งผลดีในระยะยาวต่อธุรกิจละครเพลงของบริษัท

- การบริหารโรงละครเมืองไทย รัชดาลัย เรียเตอร์

บริษัท ซีเนริโอ จำกัดต้องบริหารจัดการโรงละครนั้นมียายได้และสามารถหล่อเลี้ยงตนเองได้ ทั้งนี้จึงเป็นข้อบังคับในทางธุรกิจให้ทีมงานละครเพลงต้องผลิตละครเพื่อป้อนโรงละครของตน

- ศักยภาพของทีมงาน

กระบวนการผลิตละครเพลงของบริษัท 1 เรื่องใช้ระยะเวลาผลิตกว่า 10 เดือน โดยขั้นเตรียมการผลิตนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการกุ่มทิสทางละครเพลงแต่ละเรื่องใช้ระยะเวลานานถึง 4 เดือน บริษัทต้องใช้ทีมงานผู้ผลิตหลักในการพัฒนางาน เช่นผู้อำนวยการสร้าง

ผู้กำกับการแสดง ทีมงานสร้างสรรค์ ทีมบทละคร ผู้กำกับศิลป์ และผู้ควบคุมการผลิต อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทางข้อจำกัดของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด ที่มีทีมงานหลักอยู่เพียง 1 ทีม ทำให้สามารถพัฒนาละครเพลงได้เพียงปีละ 3 เรื่องเท่านั้น

ตอนที่ 2 โครงสร้างและการบริหารงานธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด

บริษัท ซีเนริโอ จำกัด ดำเนินธุรกิจละครเพลงและก่อตั้งโรงละครเมืองไทย รัชดาลัย เชียงเตอรื พร้อมด้วยแผนงานการผลิตละครเพลงปีละ 3 เรื่อง อย่างไรก็ตาม โครงสร้างและขั้นตอนการบริหารงานละครเพลง มีรายละเอียดดังนี้

โครงสร้างการบริหารงานธุรกิจละครเพลงของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด

ลักษณะโครงสร้างการบริหารงานของธุรกิจละครเพลง บริษัท ซีเนริโอ จำกัด เป็นโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน มีบุคลากรไม่มาก เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีหน้าที่รับผิดชอบหลากหลายและรับผิดชอบในธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องของบริษัทอีกด้วย นอกจากนี้ธุรกิจละครเพลงเน้นจัดโครงสร้างตามลักษณะงานที่เกิดขึ้นในธุรกิจ โดยสามารถแบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

- ส่วนงานผลิตละครเพลง

ส่วนงานนี้มีหน้าที่รับผิดชอบกระบวนการผลิตละครเพลง ประกอบด้วยตำแหน่งและฝ่ายหลักๆ ในกระบวนการผลิตละครเพลง คือ ผู้อำนวยการสร้าง ผู้กำกับการแสดง ฝ่ายควบคุมการผลิต ฝ่ายดำเนินการผลิต ฝ่ายรับผิดชอบด้านการแสดง ฝ่ายบทละคร ด้านการตลาด ด้านเพลง ด้านองค์ประกอบศิลป์ และกองอำนวยการ

- ส่วนงานโรงละครเมืองไทย รัชดาลัย เชียงเตอรื

โรงละครเมืองไทย รัชดาลัย เชียงเตอรื เป็นหน่วยงานที่มีเจ้าหน้าที่จำนวนน้อยและจัดองค์กรเป็นไปในแนวราบไม่มีลำดับชั้นมากนัก การบริหารจัดการนั้นจะมี Theater Manager (ผู้จัดการโรงละคร) บริหารจัดการโรงละครในภาพรวม และแบ่งโครงสร้างบริหารเป็น 3 ส่วนงาน ได้แก่ House Manager (ผู้จัดการโรงละครส่วนใน) ทำหน้าที่บริหารจัดการภายในโรงละคร ผู้จัดการ R-Café ดูแลธุรกิจร้านอาหาร R-café และ ผู้จัดการ R-Shop ดูแลธุรกิจร้านจำหน่ายสินค้า

การบริหารงานละครเพลงของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด

การบริหารงานละครเพลงของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด มีรายละเอียดต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนต่างๆ ได้ 4 ขั้นตอนใหญ่ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียมการผลิต

1.1 การประชุมวางแผนการผลิตประจำปี

ขั้นตอนนี้ผู้อำนวยการสร้าง ผู้กำกับการแสดง ทีมสร้างสรรค์ ผู้ควบคุมการผลิต ทีมบทละคร เพื่อประชุมวางแผนการผลิต กำหนดงบประมาณและจำนวนละครเวทีที่จะผลิตในแต่ละปี อย่างไรก็ตามขั้นตอนต่อไปคือการวางระยะเวลาในการผลิตและระยะเวลาจัดแสดงของละครเพลงแต่ละเรื่องอย่างคร่าวๆ เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไปของทั้งทีมงานผลิตละครเพลงและทีมบริหารงานโรงละครเมืองไทย รัชดาภิเษก

1.2 การคัดเลือกบทประพันธ์

ผู้อำนวยการสร้าง ผู้กำกับการแสดง ทีมสร้างสรรค์ ผู้ควบคุมการผลิต ทีมบทละคร ผู้ประพันธ์ดนตรี ผู้ประพันธ์คำร้อง นำบทประพันธ์ที่น่าสนใจมาพิจารณาความเหมาะสมในการผลิต หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบทประพันธ์ ได้แก่ ความนิยมของบทประพันธ์ ความต้องการของผู้ชม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และสภาพแวดล้อมทางสังคม อย่างไรก็ตามอย่างไรก็ตามขั้นตอนนี้จะเกิดการประชุมเพียง 1 หรือ 2 ครั้งเท่านั้น

1.3 การพัฒนาประเด็นการนำเสนอของเรื่องและพัฒนาโครงสร้างบทละคร

ผู้กำกับการแสดง ทีมสร้างสรรค์ ทีมบทละคร จะนำบทประพันธ์ที่คัดเลือกแล้วมาพัฒนาประเด็นการนำเสนอของเรื่อง หรือ “ธีม” (Theme) หลักของละคร ซึ่งมีผลกระทบต่อการพัฒนาบทละครเพลงทั้งเรื่อง อาจกล่าวได้ว่าตัวละคร สถานที่ และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในละครเพลงล้วนแล้วแต่สะท้อนประเด็นการนำเสนอของละครเพลงแต่ละเรื่องแทบทั้งสิ้น

เมื่อทีมงานผู้ผลิตละครเพลงประชุมสรุปประเด็นการนำเสนอของเรื่อง หรือ “ธีม” (Theme) ของบทประพันธ์ที่จะนำมาพัฒนาเป็นละครเพลงได้แล้ว ผู้กำกับการแสดง ทีมสร้างสรรค์ ทีมบทละครจะนำบทประพันธ์มาพัฒนาเป็นโครงสร้างบทละคร คือการศึกษามุมมองและนำเรื่องราวหรือเหตุการณ์ในบทประพันธ์มาเรียบเรียงใหม่ เพื่อนำเสนอในรูปแบบของบทละครเวที อย่างไรก็ตามทีมงานผู้ผลิตละครเพลงให้ความสำคัญกับ ความสนุก ความพึงพอใจ ความเข้าใจในเรื่องราวของผู้ชมควบคู่กันไปด้วย

1.4 การพัฒนาบทละคร ดนตรี คำร้อง

เมื่อพัฒนาโครงสร้างบทละครที่สะท้อนประเด็นการนำเสนอของเรื่อง และคาดว่า จะเป็นที่ยอมรับของผู้ชม โครงสร้างบทละครจะถูกนำไปพัฒนาองค์ประกอบอื่นๆ ของละครเพลงต่อไป ได้แก่ บทละคร ดนตรี คำร้อง

- การพัฒนาบทละคร

ทีมบทละครจะนำโครงสร้างบทละครดังกล่าวมาพัฒนาเป็นบทละคร 2 องค์ และตัดสินใจว่าในแต่ละองค์จะดำเนินเรื่องอย่างไร และจึงกลับมานำเสนอผู้กำกับการแสดง ทีมสร้าง-สรรค์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมร่วมกัน เมื่อได้ข้อสรุปทีมบทละครจะนำบทละครไปพัฒนาในขั้นตอนต่อไป คือการลงรายละเอียดในแต่ละฉาก โดยจะพัฒนาบทที่ละฉากตามลำดับการแสดงจริง

- การพัฒนาดนตรี

เมื่อพัฒนาโครงสร้างบทละครเกือบเสร็จสมบูรณ์แล้ว ผู้กำกับการแสดงจะเชิญทีมประพันธ์เพลงเข้าร่วมในการประชุมพัฒนาบทในการประชุมครั้งต่อไป หรือเริ่มเชิญเข้าร่วมในการประชุมพัฒนาบทเพื่อให้ทีมประพันธ์เพลงเข้าใจโครงเรื่องโดยภาพรวม ผู้กำกับการแสดงจะแสดงทักษะและแนวคิดเพลงที่ต้องการในละครเพลงอันนำไปสู่การวางแผนการประพันธ์ดนตรีในละครเพลง หลังจากนั้นผู้ประพันธ์ดนตรีจะกลับมาประพันธ์ดนตรีเบื้องต้นจากการตีความของผู้ประพันธ์เอง และสิ่งที่ผู้กำกับต้องการ ก่อนจะกลับมาแลกเปลี่ยนกับผู้กำกับการแสดงเพื่อปรับปรุงแก้ไข อย่างไรก็ตาม หลักเบื้องต้นในการประพันธ์ดนตรีสำหรับละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด นั้น นอกจากดนตรีจะต้องทำหน้าที่เล่าเรื่องและสื่อสารอารมณ์ความรู้สึกของตัวละครแล้ว ผู้ผลิตละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ ยังเน้นพัฒนาเพลงในละครเพลงที่ฟังง่ายไพเราะ ดึงดูดผู้ชม เพื่อประโยชน์ในการใช้เพลงจากละครเพื่อต่อยอดในด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์อีกด้วย

- การพัฒนาคำร้อง

เมื่อผู้กำกับการแสดง ทีมสร้างสรรค์ ทีมบทละคร พัฒนาดนตรีร่วมกับผู้ประพันธ์ดนตรีจนได้ทำนองเพลงอย่างคร่าวๆ ผู้ประพันธ์คำร้องจะเริ่มเข้าร่วมในการประชุมกับทีมงานเพื่อเริ่มพัฒนาคำร้องในละครเพลง โดยผู้ประพันธ์คำร้องจะนำบทพูดจากบทละครมาพัฒนาเป็นเนื้อร้อง ผู้กำกับจะถ่ายทอดและกำหนดแนวทางในการแต่งเพลงในละครให้ตรงประเด็นการนำเสนอของเรื่อง และสิ่งที่ผู้กำกับต้องการสื่อสารเพื่อให้ผู้ประพันธ์คำร้องมีแนวทางในการพัฒนาเนื้อร้อง อย่างไรก็ตามผู้ประพันธ์คำร้องจะทดลองพัฒนาคำร้องแบบร่างขึ้นมาก่อน คำร้องในร่างแรกพัฒนาขึ้นเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของการนำเสนอเท่านั้นและนำเสนอแก่ผู้กำกับการแสดง หากที่ประชุมเห็นว่าคำร้องที่พัฒนามาในร่างแรกมีความเหมาะสม ผู้ประพันธ์คำร้องจึงจะนำคำร้องดังกล่าวไปพัฒนาให้สมบูรณ์ขึ้น อย่างไรก็ตามหลักในการพัฒนาเพลงละคร นอกจากคำร้อง

จะต้องสามารถถ่ายทอดเรื่องราวความรู้สึกของตัวละคร หรือบทสนทนาในเรื่องได้แล้วนั้น ทีมผู้ผลิตละครเพลงบริษัทซีเนริโอ ยังให้ความสำคัญกับเนื้อเพลงที่สะดวกในการใช้ภาษา และมีความไพเราะ ซึ่งในขั้นตอนการพัฒนาเนื้อเพลงผู้กำกับกับการแสดงจะให้ความสำคัญกับเนื้อเพลงอย่างใกล้ชิด

ขั้นตอนการพัฒนาบทละคร คนตรี คำร้อง นั้นจะมีการจัดประชุมพัฒนางานกันทุกสัปดาห์ตลอดระยะเวลากว่า 4 เดือนและในกระบวนการยังมีการปรับแก้ไขอยู่ตลอด

1.5 การพัฒนาองค์ประกอบศิลป์

ในขั้นตอนการพัฒนาบทละคร คนตรี คำร้องนั้น ผู้กำกับกับการแสดง และทีมสร้างสรรค์ จะเรียกผู้กำกับศิลป์เข้าร่วมประชุมเป็นระยะ เพื่อรับฟังแนวคิดในการพัฒนาองค์ประกอบศิลป์ต่างๆ อันนำไปสู่การวางแผนการพัฒนางานฉากละคร อุปกรณ์ประกอบฉาก และแสงควบคู่กันไป อย่างไรก็ตามเนื่องจากงานส่วนหลักๆ จะเน้นไปที่การออกแบบฉากละคร

- การพัฒนาฉากละคร

ผู้กำกับศิลป์ ผู้ออกแบบฉาก จะร่วมประชุมกับผู้กำกับกับการแสดง และทีมสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาฉากละครร่วมกัน เบื้องต้นผู้กำกับศิลป์และผู้ออกแบบฉากจะออกแบบฉากหลัก จากบทละครที่ตนได้รับ อย่างไรก็ตามผู้กำกับกับการแสดงจะถ่ายทอดความต้องการของตนด้วยว่า ในแต่ละฉากนั้น ต้องการฉากในลักษณะใด ผู้กำกับศิลป์และผู้ออกแบบฉากจะเริ่มทำงานจากการกำหนดแนวคิดการออกแบบฉากละครเรื่องนั้นๆ เสียก่อน จึงเริ่มพัฒนาฉากละครโดยคำนึงถึงหลัก 3 ข้อ ได้แก่ สามารถตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของผู้ชมได้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้กำกับกับการแสดง และมีความสวยงามและมีความมีมิติสมจริง อย่างไรก็ตามผู้กำกับศิลป์จะเป็นผู้ควบคุมการออกแบบและผลิตอุปกรณ์ประกอบฉาก (Props) และควบคุมการออกแบบแสงสำหรับละครเพลงด้วย

1.6 การคัดเลือกนักแสดงและการพัฒนาเครื่องแต่งกาย

ขั้นตอนและรายละเอียดการคัดเลือกนักแสดงหลัก และนักแสดงสมทบ รวมทั้งการพัฒนาเครื่องแต่งกายในละครเพลง มีดังต่อไปนี้

1.6.1 การคัดเลือกนักแสดง

เมื่อพัฒนาบทละครใกล้เสร็จสมบูรณ์ทีมงานจะสามารถกำหนดได้แล้วว่า ในละครเพลงมีตัวละครอะไรบ้าง บุคลิกลักษณะเป็นอย่างไร จึงจัดให้มีการ “ทดสอบบท” (Audition)

เพื่อคัดเลือกนักแสดงที่เหมาะสมที่สุดในบทบาทต่างๆ อย่างไรก็ตามการคัดเลือกนักแสดงแบ่งได้เป็น 2 ประเภทได้แก่ นักแสดงนำ และนักแสดงสทบ (ensemble)

- การคัดเลือกนักแสดงนำ

ทีมงานจะคัดเลือกนักแสดงที่คาดว่าจะมีความเหมาะสมกับบท และเชิญเพื่อเข้าร่วมคัดเลือกบท ทีมงานจะนัดหมายนักแสดงเพื่อมาซ้อมร้องเพลงกับเปียโนพร้อมทั้งอธิบายรายละเอียดคร่าวๆ ของละครและตัวละครให้นักแสดงทราบ ก่อนจะนัดหมายให้กลับมาแสดงจริงต่อหน้าผู้กำกับการแสดงและทีมงานในวันคัดเลือกนักแสดง อย่างไรก็ตามเกณฑ์ในการพิจารณานักแสดงนำของละครเพลง บริษัท ซีเนริโอ จำกัด ประกอบด้วย 3 ข้อหลัก ได้แก่ ความเหมาะสมกับบทบาทความสามารถในด้านการร้องเพลง การแสดง และการเต้น และองค์ประกอบอื่นๆ เช่น คิว การซ้อม อุปนิสัย ความรับผิดชอบ เป็นต้น

- การคัดเลือกนักแสดงสทบ (ensemble)

ทีมงานจะประกาศเปิดรับคัดเลือกนักแสดงสทบ เพื่อเข้ารับการคัดเลือกหรือแสดงต่อหน้าผู้กำกับการแสดงและทีมงานฝ่ายต่างๆ ผู้เข้าร่วมคัดเลือกจะต้องฝึกซ้อมร้องเพลงและซ้อมเต้นในกับทีมงาน ก่อนจะแสดงจริงต่อหน้าผู้กำกับการแสดง ทีมงานผู้คัดเลือก และผู้ดูแลการร้องจะเป็นผู้คัดเลือกด้วย ในขั้นตอนการคัดเลือกผู้เข้ารับการคัดเลือกจะมีหมายเลขของตนเองในกระบวนการคัดเลือกเพื่อง่ายต่อการสังเกตและตัดสินใจของผู้กำกับการแสดง

1.6.2 การพัฒนาเครื่องแต่งกาย

เมื่อผู้กำกับการแสดงคัดเลือกนักแสดงทั้งหมดสำหรับแสดงละครเพลงแต่ละเรื่องแล้ว ผู้กำกับการแสดงและทีมสร้างสรรค์จะเชิญผู้ออกแบบเครื่องแต่งกายรับฟังแนวคิดและความต้องการในการออกแบบเครื่องแต่งกาย ผู้ออกแบบจะรับความต้องการของผู้กำกับการแสดงและทีมงานสร้างสรรค์ ไปพัฒนาเป็นเครื่องแต่งกายที่ใช้ในละครเพลง อย่างไรก็ตามหลักการออกแบบเครื่องแต่งกายสำหรับละครเพลงจะคำนึงถึง ความสวยงาม เป็นไปตามรายละเอียดที่ระบุไว้ในบทละครหรือบทประพันธ์ สามารถสะท้อนถึงแนวคิดการนำเสนอของละครเพลงและบุคลิกลักษณะของตัวละคร และความเป็นไปได้ในการสวมใส่ถอดเปลี่ยน

ขั้นที่ 2 ขั้นการผลิตและการซ้อม

ในขั้นตอนการผลิตและการซ้อม ทีมงานผู้ผลิตจะแยกสิ่งที่จะต้องซ้อมออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การซ้อมร้องเพลง และการซ้อมเต้น นักแสดงทั้งหมดจะเริ่มจากการซ้อมร้องเพลงที่ใช้ในละครเสียก่อน จากนั้นจะเข้าสู่ขั้นตอนของการการอ่านบทรวม (Read-through) 1 ครั้ง และ

ต่อจากนั้นนักแสดงจะซ้อมเดิน อย่างไรก็ตามขณะที่นักแสดงซักซ้อมการแสดงส่วนต่าง ทีมงานฝ่ายต่างๆ จะพัฒนางานไปพร้อมกัน อาทิ ฝ่ายฉาก ฝ่ายแสง ฝ่ายออกแบบเครื่องแต่งกาย เป็นต้น โดยขึ้นการผลิตและการซ้อมใช้ระยะเวลาทั้งสิ้นประมาณ 2 เดือน

2.1 การซ้อมร้องเพลง

เมื่อทีมงานพัฒนาเพลงที่ใช้ในละครเพลงเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนแรกนักแสดงทั้งหมดจะถูกแยกห้องซ้อมสำหรับฝึกซ้อมร้องเพลงกับเปียโนตลอดระยะเวลาการฝึกซ้อม 1 เดือน ภายใต้การฝึกสอนและควบคุมของ “ผู้ดูแลการร้อง” อย่างไรก็ตามการร้องเพลงในละครเพลงนักแสดงต้องทำหน้าที่สื่อสารอารมณ์ความรู้สึกกับตัวละครต่างๆ บทเวทีไปตามเนื้อเรื่อง และต้องใช้เทคนิคการร้องในการสื่อสารอารมณ์ความรู้สึกเดียวกันนี้ไปยังผู้ชมในโรงละครอีกด้วย

2.2 การอ่านบทรวม (Read-through)

ขั้นตอนนี้คือการที่นักแสดงและทีมงานมารวมกันอยู่ในห้องๆ หนึ่ง ทุกคนจะได้อ่านบทละครที่สมบูรณ์ที่สุด นักแสดงทุกบทบาทจะอ่านบทและร้องเพลงเหมือนการเล่นละครจริง ผู้กำกับการแสดงและทีมงานสร้างสรรค์จะเห็นภาพรวมของละครเพลงว่าควรปรับปรุง เพิ่มเติมส่วนใด อย่างไร นอกจากนี้ทีมงานทุกฝ่ายก็จะทราบว่าละครเพลงเรื่องนั้นจะดำเนินไปอย่างไร เกิดอะไรขึ้นบ้าง นำไปสู่การเตรียมงานผลิตต่อไป

2.3 การซ้อมเดิน

หลังขั้นตอน “การอ่านบทรวม” (Read-through) นักแสดงทั้งหมดจะกลับสู่กระบวนการซ้อมเดินในห้องซ้อม ขั้นตอนนี้จะอยู่ในความรับผิดชอบของ “ผู้กำกับลีลา” หากแต่ผู้กำกับการแสดงและทีมงานสร้างสรรค์จะหมั่นเข้ามาดูผลการฝึกซ้อมอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาการซ้อม 1 เดือน

2.4 การรวมซ้อมในห้องซ้อม

เมื่อนักแสดงสามารถจำบทพูดและเพลงของตนเองได้ ขณะเดียวกันก็สามารถเดินได้อย่างเป็นธรรมชาติ ในขั้นตอนนี้ผู้กำกับการแสดง และทีมงานสร้างสรรค์จึงนำนักแสดงทุกบทบาทมาซ้อมรวมกันในห้องซ้อม ซึ่งสามารถแยกขั้นตอนได้ ดังนี้

2.4.1 การซ้อมลำดับการแสดง (Blocking)

ผู้กำกับการแสดงจะวางแผนการซ้อมการแสดงโดยแบ่งซ้อมเป็นฉากๆ ตามลำดับการแสดงจริง อาจแบ่งการซ้อมวันละ 1-3 ฉาก จนกระทั่งการซ้อมครบทุกฉากจนจบองค์ที่ 1 ผู้กำกับจึงให้นักแสดงซ้อม ตลอดองค์ที่ 1 (Run-through) หลังจากนั้นจะเข้าสู่ขั้นตอนการซ้อมแบบ



เจาะรายละเอียด (Work Scene) ซึ่งผู้กำกับจะลงลึกในรายละเอียดของการแสดงมากขึ้น และในขั้นตอนการซ้อมแบบเจาะรายละเอียด (Work Scene) นั้นถือว่าเป็นขั้นตอนที่ใช้ระยะเวลามากที่สุดในขั้นตอนการซ้อม

2.4.2 การซ้อมตลอดเรื่องในห้องซ้อม (Run-through)

ขั้นตอนนี้คือการซ้อมการแสดงตามลำดับการแสดงที่เกิดขึ้นจริงบนเวทีการแสดง เพื่อให้ให้นักแสดงจดจำจังหวะการแสดงได้ตลอดทั้งเรื่อง เพื่อการแสดงที่ลื่นไหลต่อเนื่อง คือการเริ่มซ้อมจากองก์ที่ 1 และต่อด้วยการซ้อมองก์ที่ 2 การซ้อมนี้จะใช้ระยะเวลาเท่ากับการแสดงจริงบนเวที และจะซ้อมราว 15-20 รอบ

2.5 การดำเนินการผลิตองค์ประกอบอื่นๆ

ขั้นตอนนี้เกิดขึ้นควบคู่ไปกับขั้นตอนการรวมซ้อมในห้องซ้อมข้างต้น ฝ่ายต่างๆ จะดำเนินการพัฒนาผลงานตามความรับผิดชอบของตน องค์ประกอบต่างๆ ของละครเพลงที่ถูกพัฒนาขึ้นในขั้นตอนนี้ เช่น ฝ่ายดนตรีจะเรียบเรียงเสียงประสานและซ้อมวงดนตรี ฝ่ายเสื้อผ้าและออกแบบเครื่องแต่งกายจะดำเนินงานตัดเย็บเครื่องแต่งกายนักแสดง ฝ่ายฉากและอุปกรณ์ประกอบฉากเตรียมอุปกรณ์ประกอบฉาก อีกทั้งฝ่ายกำกับแสง และฝ่ายกำกับเสียงจะออกแบบและติดตั้งอุปกรณ์ที่จำเป็น

2.6 การดำเนินงานด้านการสื่อสารการตลาดและจำหน่ายบัตร

การดำเนินงานด้านการสื่อสารการตลาดและการจัดจำหน่ายบัตรมี 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

2.6.1 การหาผู้สนับสนุน

ทางฝ่ายการตลาดติดต่อไปยังพันธมิตรทางธุรกิจต่างๆ เพื่อหาผู้สนับสนุน และประสานงานกับผู้สนับสนุนแต่ละรายเพื่อหาข้อตกลงเรื่องงบประมาณสนับสนุน และเรื่องสิทธิประโยชน์ที่ผู้สนับสนุนจะได้รับ ทั้งนี้สิทธิประโยชน์ของผู้สนับสนุนแต่ละรายจะมีความแตกต่างกันในรายละเอียดเนื่องจากการเจรจาต่อรอง อย่างไรก็ตามภายในระยะเวลา 1 เดือนก่อนการจำหน่ายบัตร ฝ่ายการตลาดต้องสรุปรายชื่อผู้สนับสนุน และสิทธิประโยชน์ของผู้สนับสนุนแต่ละรายให้กับฝ่ายส่งเสริมการตลาดเพื่อผลิตสื่อในการสื่อสารการตลาดต่อไป

2.6.2 การผลิตสื่อเพื่อการสื่อสารการตลาด

ทีมงานฝ่ายสร้างสรรค์ ทีมงานฝ่ายส่งเสริมการตลาด จะประชุมร่วมกันเพื่อพัฒนาแนวทางในการออกแบบสื่อทั้งหมด โดยเริ่มการพัฒนาแนวคิดการสื่อสาร (Concept)

กำหนดอารมณ์และบรรยากาศของการสื่อสาร (Mood and Tone) ซึ่งทั้งสองส่วนนี้จะพัฒนาประเด็นการนำเสนอของเรื่อง วัตถุประสงค์ของทีมงานผู้ผลิตต้องการให้ผู้ชมที่ชมสื่อแล้วสามารถจินตนาการได้ถึงบรรยากาศและเรื่องราวภาพรวมที่จะเกิดขึ้นในละครเพลงแต่ละเรื่อง จากนั้นทั้งสองฝ่ายจะร่วมกันพัฒนาแนวทางการสื่อสารของสื่อแต่ละชนิด เช่น สื่อภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์จะพัฒนาเป็นสตอรี่บอร์ดพร้อมบทโฆษณา สื่อโฆษณาทางสิ่งพิมพ์จะมีการทำแบบร่าง (Lay-out) เป็นต้น อย่างไรก็ตามสื่อหลักๆ ที่ทีมงานผู้ผลิตละครเพลงใช้ในการสื่อสารการตลาดถึงผู้ชมได้แก่ สื่อภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ และสื่อสิ่งพิมพ์ที่สามารถพัฒนาเป็นสื่ออื่นๆ ได้เช่น สื่อไปรษณียบัตร สื่อโปสเตอร์ สื่อป้ายกลางแจ้ง รวมทั้งสื่อเว็บไซต์ เป็นต้น

2.6.3 การจำหน่ายบัตร

ขั้นตอนการเตรียมการจำหน่ายบัตรจะเกิดขึ้นก่อนการจำหน่ายบัตรราว 1-2 เดือน ทีมงานจะส่งรายละเอียดต่างๆ ได้แก่ อัตราค่าเข้าชมที่ได้กำหนดไว้ จำนวนรอบ วันเวลาที่เปิดการแสดง อัตราส่วนลดหรือสิทธิพิเศษอื่นๆ ที่ผู้ชมสามารถใช้สิทธิในการซื้อบัตรได้ ให้กับไทยทิคเก็ตเมเจอร์ และไทยทิคเก็ตเมเจอร์จะดำเนินงานวางระบบการจัดจำหน่ายภายใต้ข้อตกลงทางธุรกิจที่บริษัท ซีเนริโอ จำกัด และไทยทิคเก็ตเมเจอร์ มีร่วมกัน อย่างไรก็ตามบริษัท ซีเนริโอ จำกัด วางนโยบายจำหน่ายบัตรละครเพลงล่วงหน้าประมาณ 2-3 เดือนก่อนที่แสดงในรอบแรก

2.7 การซ่อมในโรงละครจริง

ผู้กำกับการแสดงจะนำนักแสดงและทีมงานทั้งหมดย้ายจากห้องซ้อมมาซ้อมต่อยัง สถานที่แสดงจริง หรือก็คือ โรงละครเมืองไทย รัชดาภิเษก ซึ่งมียุทธศาสตร์ซ่อม ดังนี้

2.7.1 การซ่อมลำดับการแสดง (Mark - through)

ขั้นตอนนี้จะเป็นการนำนักแสดงนำและนักแสดงสมทบขึ้นกำหนดตำแหน่งการแสดงที่จะเกิดขึ้นจริงบนเวทีในแต่ละฉากและจะซ่อมเปลี่ยนฉากควบคู่ไปด้วย เพื่อให้นักแสดงทราบว่าแต่ละฉากนั้น จะมีฉาก อุปกรณ์ประกอบฉากเลื่อนหรือปรากฏมาจากทิศใด ในจังหวะเวลาใดบ้าง ทั้งนี้ เพื่อความปลอดภัยของนักแสดงเอง การซ่อมขั้นตอนนี้กระทำขึ้นเพียง 2 วันเท่านั้น โดยจะแบ่งการซ่อมเป็น 2 วัน วันที่ 1 เป็นการซ่อมเฉพาะการแสดงในองก์ที่ 1 และวันที่ 2 เป็นการซ่อมเฉพาะการแสดงในองก์ที่ 2

2.7.2 การซ่อมตลอดเรื่องบนเวทีการแสดง (Run-through)

ขั้นตอนนี้คือการซ้อมการแสดงที่จัดองค์ประกอบทุกอย่างเหมือนการแสดงจริงทุกประการ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนฉากและอุปกรณ์ประกอบฉาก การใช้แสง การใช้ไมโครโฟน การใช้วงดนตรีจริง การใช้เทคนิคพิเศษ นักแสดงทดลองแต่งเครื่องแต่งกายจริง และ

หากเกิดปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นบนเวที ผู้กำกับการแสดงจะจัดให้มีการแยกซ้อมองค์ประกอบต่างๆ ด้วยเพื่อปรับปรุงในส่วนที่ต้องแก้ไขในลงตัวในการแสดง เช่น การแยกซ้อมระหว่างการเปลี่ยนเครื่องแต่งการและการเปลี่ยนฉาก การซ้อมการเปลี่ยนฉากและแสง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ทีมงานและนักแสดงจะเปิดความมั่นใจ ผู้กำกับการแสดงจะจัดให้มีการซ้อมวันละ 1 รอบ เริ่มตั้งแต่เวลา 13.00 น. ณ โรงละครเมืองไทย รัชดาภิเษก โดยจัดให้มีการซ้อมประมาณ 10 รอบ

ขั้นที่ 3 ขั้นการเปิดการแสดง

ผู้กำกับการแสดงจะเปิดให้ผู้ชมได้มีโอกาสแสดงสดต่อหน้าผู้ชม อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนการเปิดแสดงนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อยดังนี้

3.1 การเปิดแสดงเพื่อทดสอบผู้ชม (Test-Audience)

การเปิดให้นักแสดงได้แสดงต่อหน้าผู้ชมจริงในโรงละครเพื่อให้นำแสดงคืนเคยกับปฏิกิริยาตอบรับของผู้ชมที่มีต่อการแสดง ขั้นตอนนี้มีขึ้นทั้งสิ้น 3 รอบ โดยรอบที่ 1 ผู้ชมในรอบนี้จะเป็นบุคคลภายในได้แก่ ทีมงานผู้ผลิต ทีมเขียนบท และผู้อำนวยการผลิตของ บริษัท เอ็กแซ็กท์ จำกัด และบริษัท ซีเนริโอ จำกัด เมื่อจบการแสดงผู้กำกับการแสดงจะเปิดโอกาสให้ผู้ชมแสดงความคิดเห็น และผู้กำกับการแสดงจะนำข้อเสนอที่ได้นำไปปรับปรุงแก้ไข ส่วนอีก 1 หรือ 2 รอบการแสดงเพื่อทดสอบผู้ชม (Test-Audience) นอกจากนี้จะเปิดโอกาสให้นักแสดงหลักและนักแสดงสมทบได้เชิญบุคคลที่ตนรู้จักมาร่วมชมการแสดงก่อนจะเปิดการแสดงจริง

3.2 การเปิดแสดงจริง

บริษัท ซีเนริโอ จำกัด จึงเริ่มต้นเปิดแสดงจริงต่อผู้ชมภายนอก อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนการเปิดแสดงจริงนี้จะแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

- รอบเอไอเอ็มมีเดีย และรอบสื่อมวลชน

บริษัทจะเชิญสื่อมวลชนรวมทั้งทีมงานผู้ผลิตรายการวิทยุและ นักจัดรายการวิทยุ (DJ.) ของบริษัท เอไอเอ็มมีเดีย จำกัด เข้าชมละครเพลง วัตถุประสงค์เพื่อให้สื่อมวลชนแขนงต่างๆ เป็นกระบอกเสียงในการประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่างๆ เกี่ยวกับการเปิดแสดงละครเพลงของบริษัท ซีเนริโอ โดยหวังให้เกิดกระแสของละครเรื่องนั้นๆ ขึ้นในสังคม อันส่งผลกระทบต่อยอดขายบัตรของละครเพลงเรื่องนั้นๆ

ตอนที่ 3 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดละครเพลงที่ตอบสนองผู้ชมของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด

บริษัทซีเนริโอ จำกัด วางกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของธุรกิจละครเพลงเพื่อตอบสนองผู้ชมไว้ 4 ด้านดังนี้

3.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

ทีมงานผู้ผลิตละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด ให้ความสำคัญในการผลิตละครเพลงเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ชม ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 8 ประการ ดังนี้

3.1.1 รูปแบบการนำเสนอ

บริษัท ซีเนริโอ จำกัด เน้นผลิตละครเพลงในรูปแบบการนำเสนอที่ผู้ชมรับชมได้ง่าย สนุกสนาน ไม่ซับซ้อน มีความหือหวาตื่นเต้นดีใจ ทั้งนี้เกิดจากการวิเคราะห์ผู้ชม ทั้งจากประสบการณ์ในการทำงาน การทำวิจัยกลุ่มผู้ชม อย่างไรก็ตามรูปแบบการนำเสนอในละครเพลงของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด คือปัจจัยหนึ่งที่สามารถดึงดูดให้ผู้ชมชื่นชอบและตัดสินใจชมละครเพลงเรื่องต่างๆ ของบริษัทอย่างต่อเนื่อง

3.1.2 ช่วงเวลาในการจัดแสดง

บริษัท ซีเนริโอ จำกัด มีนโยบายเปิดแสดงละครเวทีปีละ 3 เรื่อง โดยทีมงานมักกำหนดให้ละครเพลงฟอร์มใหญ่ทุนสร้างสูงเปิดแสดงในช่วงกลางปีของทุกปี ทั้งนี้เกิดจากการประสบการณ์และการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ชม อย่างไรก็ตามในมุมมองของผู้ชม ช่วงเวลาในการเปิดแสดงละครเพลงของบริษัท โดยเฉพาะละครที่มักเปิดแสดงช่วงกลางปี และปลายปีนั้น มีผลต่อการตัดสินใจซื้อบัตรละครของกลุ่มผู้ชม ทั้งในแง่ความต้องการเสพความบันเทิง และในแง่เศรษฐกิจ

3.1.3 บทละคร

บริษัท ซีเนริโอ จำกัด ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ชม ทีมงานจะเลือกพัฒนาละครเพลงจากบทประพันธ์ที่ผู้ชมชื่นชอบอยู่ มากกว่าการพัฒนาบทละครขึ้นมาใหม่ นอกจากเพื่อตอบสนองความต้องการผู้ชมแล้ว ยังเป็นการลดความเสี่ยงของการทำธุรกิจละครเพลงอีกด้วย อย่างไรก็ตามนโยบายดังกล่าวส่งผลกระทบต่อตัดสินใจเลือกชมละครของบริษัท หากบทประพันธ์ดังกล่าวเป็นบทประพันธ์ที่ผู้ชมชื่นชอบอยู่ก่อนหน้า จะส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อบัตรเข้าชมได้ง่ายขึ้น อีกทั้งการนำบทประพันธ์ที่มีชื่อเสียงมาพัฒนาเป็นละครเพลงทำให้ละครเพลงเรื่องนั้นๆ มีความน่าสนใจมากขึ้น

3.1.4 ฉากละคร

บริษัท ซีเนริโอ จำกัด ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาฉากในละครเพลง ให้มีความยิ่งใหญ่ สวยงาม แปลกตา เน้นเทคนิคพิเศษ โดยเฉพาะในละครทุนสร้างสูงของบริษัทจะให้ความสำคัญกับฉากละครมากขึ้น ด้วยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ชมประทับใจละครเพลงของบริษัท อย่างไรก็ตามองค์ประกอบด้านฉากละคร เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่กลุ่มผู้ชมใช้ในการตัดสินใจเข้าชมละครเพลงของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด ผู้ชมคาดหวังเห็นงานฉากละครของบริษัทที่มีความสวยงาม แปลกตา และมีเทคนิคพิเศษ ทั้งนี้ผู้ชมมีฐานคิดที่ว่าหากละครเพลงเรื่องใดที่มีการสร้างฉากจำนวนมากและมีเทคนิคพิเศษ จะสร้างความคุ้มค่าให้กับผู้ชมมากขึ้นตามไปด้วย

3.1.5 เพลง

ละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัดจะผลิตเพลงเพื่อถ่ายทอดในละครแล้ว ยังเน้นผลิตบทเพลงในละครเพื่อให้ผู้ชมชื่นชอบเป็นหลัก เน้นเพลงผู้ฟังสามารถฟังได้ง่าย จดจำได้ง่าย มีสัมผัสคล้องจอง อย่างไรก็ตามเพลงในละครเพลงเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ผู้ชมใช้ในการตัดสินใจเพื่อชมละครเพลงของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด โดยผู้ชมจะได้รับฟังเพลงจากละครเพลงเรื่องต่างๆ จากสื่อที่ทางบริษัทเผยแพร่ ซึ่งผู้ชมสามารถคาดคะเนความน่าสนใจของละครแต่ละเรื่องได้จากเพลงละคร นอกจากนี้เพลงที่ตัวละครใช้สื่อสารกันในละครเพลง เป็นอีกสีสันหนึ่งที่กลุ่มผู้ชมประทับใจในละครเพลงของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด

3.1.6 นักแสดง

การคัดเลือกตัวนักแสดงมีผลต่อการตัดสินใจของผู้ชมในการเข้าชมละครเพลงแต่ละเรื่องด้วย ทั้งนี้ทีมงานผู้ผลิตจึงเน้นการนำศิลปินและนักแสดงที่เป็นที่รู้จัก และมีชื่อเสียงแสดงนำ เพื่อดึงดูดใจผู้ชม อย่างไรก็ตามปัจจัยด้านนักแสดงที่แสดงนำในละครเพลงเรื่องต่างๆ มีส่วนอย่างมากต่อการตัดสินใจเลือกชมละครเพลงในแต่ละเรื่อง โดยกลุ่มผู้ชมจะพิจารณาในประการแรกว่านักแสดงเหล่านั้นมีความเหมาะสมกับบทหรือไม่ จึงพิจารณาถึงความสามารถในการแสดงและการร้องเพลงตามมา หากผู้ชมพิจารณาแล้วเห็นว่านักแสดงมีความเหมาะสมกับละครเพลงเรื่องนั้นๆ จึงนำไปสู่การตัดสินใจเข้าชมละครเพลง อย่างไรก็ตามนโยบายของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด ที่มักนำนักแสดงมาแสดงนำในละครเพลงมีทั้งข้อดีที่ผู้ชมรู้สึกแปลกใหม่ท้าทาย และข้อเสียคือผู้ชมขาดความเชื่อมั่นในตัวศิลปินคนดังกล่าว ซึ่งทำให้ส่งผลต่อการขาดความเชื่อมั่นในคุณภาพของละครเพลงเรื่องนั้นๆ ด้วย

3.1.7 ระบาย

แม้ระบายจะไม่ใช่องค์ประกอบสำคัญอันดับต้นๆ แต่ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของละครเพลงที่ทีมงานผู้ผลิตได้ให้ความสำคัญกับการผลิต เพื่อตอบสนองความต้องการของ

ผู้ชมละครเพลงโดยทีมงานเน้นผลิตรายละละครเพลง โดยเฉพาะละครเพลงฟอร์มใหญ่ทุนสร้างสูง ทีมงานผู้ผลิตจะเน้นให้มีการระบายที่ตื้นตาตื้นใจโดยนักแสดงจำนวนมากอย่างน้อย 1 ชุดในละครเพลง 1 เรื่อง นอกจากนี้ยังสอดแทรกกระบำให้เป็นส่วนหนึ่งของการแสดงในฉากสำคัญด้วย อย่างไรก็ตามทัศนคติของผู้ชมมองว่าระบำละครเพลงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ผู้ชมคาดหวังว่าต้องมีในละครเพลงทุกเรื่อง หากแต่ไม่ได้คาดหวังแต่การชมระบำในละครเพลงมากนัก เพราะถึงเห็นว่าการเป็นองค์ประกอบเสริมให้ละครเพลงแต่ละเรื่องมีสีสันและสมบูรณ์มากขึ้น

3.1.8 เครื่องแต่งกายนักแสดง

องค์ประกอบด้านเครื่องแต่งกายของนักแสดง เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทีมงานผู้ผลิตให้ความสำคัญโดยคาดหวังว่าในละครเพลงฟอร์มขนาดใหญ่ ความสวยงามเสื้อผ้าของนักแสดง จำนวนเสื้อผ้าที่ผลิตเปลี่ยนในการแสดง รวมถึงเทคนิคการเปลี่ยนเสื้อผ้าของนักแสดงสามารถดึงดูดใจผู้ชมให้เข้าชมละครเพลง และคาดหวังเพื่อสร้างความประทับใจให้กับผู้ชม อย่างไรก็ตามกลุ่มผู้ชมแสดงทัศนคติว่าเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายของนักแสดงในละครเพลงไม่ใช่ปัจจัยหลักที่ผู้ชมใช้ในการตัดสินใจเข้าชมละครเพลงแต่ละเรื่อง หากแต่เป็นปัจจัยเสริมที่ช่วยให้ละครบางเรื่องมีความน่าสนใจมากขึ้น โดยเฉพาะละครฟอร์มใหญ่ อย่างไรก็ตามเครื่องแต่งกายที่สร้างความประทับใจให้กับผู้ชมคือเครื่องแต่งกายที่สวยงาม มีการเปลี่ยนชุดอย่างรวดเร็วและมีจำนวนมาก อีกทั้งยังชื่นชอบการเปลี่ยนชุดนักแสดงบนเวทีด้วยเทคนิคพิเศษต่างๆ

3.2 กลยุทธ์ด้านราคา

ปัจจุบันบริษัท ซีเนริโอ กำหนดราคาบัตรออกเป็น 6 ระดับราคา คือ 500 บาท 800 บาท 1,300 บาท 1,800 บาท 2,300 บาท และ 2,800 บาท ซึ่งอัตราราคาใกล้เคียงกับราคาบัตรละครของบริษัทอื่นๆ อย่างไรก็ตามบริษัทมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดราคาเข้าชมละครเพลง และการกลยุทธ์ด้านราคาที่ต้องสนองความต้องการของผู้ชมดังนี้

3.2.1 เกณฑ์ในการกำหนดราคาเข้าชมละครเพลง

ทีมงานผู้ผลิตละครเพลง บริษัท ซีเนริโอ จำกัด มีหลักเกณฑ์การตั้งราคาบัตรเข้าชมละครเพลงเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ชม ดังนี้

- ต้นทุนในการผลิต

หลักเกณฑ์ในการตั้งราคาบัตรและรอบของการแสดงนั้น ทีมงานจะก็นำต้นทุนในการผลิตเป็นตัวตั้งโดยจะคำนวณถึงจำนวนรอบที่เปิดแสดงแล้วสามารถสร้างรายได้จุดคุ้มทุนของละครเพลงแต่ละเรื่อง

- การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

อัตราบัตรชมละครเพลงของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด มีหลากหลายราคา อย่างไรก็ตามละครการตั้งราคาที่หลากหลายนั้นทีมงานผู้ผลิตมีวัตถุประสงค์เพื่อเข้าถึงกลุ่มผู้ชมที่หลากหลาย

- ความพึงพอใจของผู้ชม

บริษัท ซีเนริโอ จำกัด มีการศึกษาวิจัยผู้ชมเพื่อปรับอัตราค่าเข้าชมให้สอดคล้องกับกำลังซื้อและความต้องการของผู้ชม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามที่ผู้ชมละครแต่ละเรื่องจะได้รับแจกเมื่อเข้าชมละครเพลงทุกเรื่อง

3.2.2 กลยุทธ์ด้านราคาที่ตอบสนองความต้องการของผู้ชม

กลยุทธ์การกำหนดอัตราค่าเข้าชมละครเพลงของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด นั้นสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ชมใน 2 ลักษณะได้แก่

- ความเหมาะสมอัตราค่าเข้าชม

ผู้ชมพึงพอใจอัตราค่าเข้าชมละครเพลงที่ทางบริษัท ซีเนริโอ จำกัด กำหนด เพราะมีความเหมาะสม คุ่มค่า และไม่แตกต่างกันกับอัตราบัตรละครเพลงของบริษัทอื่นๆ อย่างไรก็ตามอัตราค่าเข้าชมต่ำเกินไป อาจส่งผลต่อความเชื่อมั่นในคุณภาพของละครเพลงได้

- ความหลากหลายของระดับราคา

อัตราราคาที่ทางบริษัท ซีเนริโอ จำกัด กำหนดขึ้น 6 ระดับ ส่งผลให้กลุ่มผู้ชมมีทางเลือกที่หลากหลายในการตัดสินใจซื้อบัตรละครเพลงตามปัจจัยแวดล้อมปัจจุบันของผู้ชม อย่างไรก็ตามอัตราราคาที่หลากหลายยังช่วยให้ผู้ชมตัดสินใจซื้อบัตรละครเพลงได้ง่ายขึ้น

3.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

ทีมงานบริษัท ซีเนริโอ จำกัด กำหนดให้ละครเพลงทุกเรื่องเปิดจำหน่ายบัตรแก่ผู้ชมประมาณ 2-3 เดือนก่อนการเปิดแสดงรอบแรก ผ่านช่องทางจัดจำหน่ายบัตรละครเพลงของไทยทิคเก็ตเมเจอร์ อย่างไรก็ตามเพื่อสามารถตอบสนองพฤติกรรมและความต้องการของกลุ่มผู้ชมตามที่ทีมงานบริษัท ซีเนริโอ จำกัด ได้วางกลยุทธ์การจัดจำหน่ายบัตรละครเพลงไว้ดังนี้

3.3.1 ความสะดวกสบาย

ทีมงานวิเคราะห์ว่าการที่ผู้ชมสามารถหาซื้อบัตรละครเพลงได้ง่ายตามสถานที่หรือช่องทางจำหน่ายที่หลากหลาย อีกทั้งมีขั้นตอนที่ไม่ซับซ้อนนั้นส่งผลดีต่อธุรกิจละครเพลง ทางบริษัทจึงเลือก ไทยทิคเก็ตเมเจอร์ ในการจัดจำหน่ายบัตรละครเพลง เนื่องจากสามารถ

ตอบสนองวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้อย่างไรก็ตามผู้ชมแสดงทัศนะว่าไทยทิกเก็ตเมเจอร์ สามารถอำนวยความสะดวกในการซื้อบัตรละครเพลงของผู้ชมได้ เพราะจุดจำหน่ายบัตรมีจำนวนมาก อยู่ในสถานที่ที่เป็นที่รู้จัก รวมทั้งช่องทางอินเทอร์เน็ต

3.3.2 ความน่าเชื่อถือ

ทีมงานวิเคราะห์ว่าไทยทิกเก็ตเมเจอร์มีความน่าเชื่อถือในการจัดระบบการจัดการ โดยเฉพาะการจัดจำหน่ายบัตรผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อบัตรละครเพลงของกลุ่มผู้ชม อย่างไรก็ตามผู้ชมเชื่อถือระบบการจัดการของไทยทิกเก็ตเมเจอร์ โดยเฉพาะกลุ่มผู้ชมที่มีพฤติกรรมซื้อบัตรละครเพลงผ่านระบบอินเทอร์เน็ตรู้สึกปราศจากความเสี่ยงในการจองบัตรละครเพลงเมื่อเทียบกับความน่าเชื่อถือในเรื่องระบบการจัดการของผู้จำหน่ายรายอื่นๆ ที่ไม่ใช่ไทยทิกเก็ตเมเจอร์

3.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด

บริษัท ซีเนริโอ ให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านการตลาดละครเพลงเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์และรูปแบบการดำเนินงานส่งเสริมการตลาดในภาพรวม และเครื่องมือที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาด เป็นดังนี้

3.4.1 วัตถุประสงค์ด้านการส่งเสริมการตลาด

เน้นสื่อสารไปยังกลุ่มผู้ชมเป้าหมาย เพื่อสร้างการรับรู้ต่อผู้ชม เน้นให้ผู้ชมรับทราบถึงการเปิดแสดงละครเพลง รายละเอียดละครเพลงแต่ละเรื่อง วันเวลา สถานที่ที่จัดแสดง รวมถึงรายละเอียดการจำหน่ายและอัตราค่าเข้าชม โดยผสมผสานเครื่องมือด้านการส่งเสริมการตลาดที่หลากหลายเพื่อหวังให้เกิดพฤติกรรมต่อผู้ชมในการตัดสินใจซื้อบัตรเพื่อเข้าชมละคร

3.4.2 รูปแบบการบริหารงานส่งเสริมการตลาด

ทีมงานได้ดำเนินการบริหารงานส่งเสริมการตลาดธุรกิจละครเพลงไปยังกลุ่มผู้ชม ภายใต้รูปแบบการดำเนินงาน 4 รูปแบบ

- การบริหารทรัพยากรการส่งเสริมการตลาดภายในธุรกิจของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด

เน้นใช้เครื่องมือด้านการส่งเสริมการตลาดที่ตนมีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์สูงสุดเสียก่อน เช่น การโฆษณาในช่วงเวลารายการต่างๆ ของบริษัท การโฆษณาแฝงในรายการต่างๆ ของบริษัท และการใช้สื่อบริเวณโรงละครเมืองไทย รัชดาภิเษก เชียงใหม่ ซึ่งส่งผลคือธุรกิจละครเพลงก็สามารถลดต้นทุนในการทำการตลาดได้ส่วนหนึ่ง

- การขอความร่วมมือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านธุรกิจของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด

บริษัท ซีเนริโอ จำกัดขอความร่วมมือกับบริษัทต่างๆ ในเครือ จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่เพื่อประชาสัมพันธ์ละครเพลงที่เปิดแสดง เช่น คลื่นวิทยุในเครือบริษัท เอไอเอ็ม มีเดีย รายการโทรทัศน์ในเครือบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย เป็นต้น เพื่อสร้างการรับรู้ และยังสามารถสร้างความถี่ (frequency) ในการรับทราบข่าวสาร อย่างไรก็ตามรูปแบบของการขอความร่วมมือในการประชาสัมพันธ์ละครเพลงนั้นอาจไม่สามารถกำหนดรูปแบบในการสื่อสารได้เต็มที่นัก

- การพัฒนาข้อตกลงกับพันธมิตรทางธุรกิจ

บริษัท ซีเนริโอ แสวงหาโอกาสสร้างข้อตกลงทางธุรกิจที่หลากหลายเพื่อเพิ่มโอกาสในการทำการตลาดไปยังกลุ่มผู้ชม และขยายช่องทางการตลาดไปยังผู้ชมได้หลากหลายขึ้น โดยรูปแบบ “บาร์เธอร์” (Brother) กับพันธมิตรอื่นๆ หรือก็คือตกลงสิทธิประโยชน์อื่นๆ เพิ่มเติมระหว่างกันนอกเหนือจากเงื่อนไขด้านงบประมาณการดำเนินงานเช่นนี้เป็นการบริหารทรัพยากรภายในให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และสามารถลดต้นทุนในการใช้งบประมาณในการทำการตลาดไปยังกลุ่มผู้ชมเป้าหมายได้

- การใช้สื่อจากภายนอกในการทำการตลาด

ทีมงานยังเลือกใช้เครื่องมือและช่องทางทางการตลาดจากองค์กรภายนอกในการทำการตลาดไปยังกลุ่มผู้ชม วัตถุประสงค์เพื่อสร้างการรับรู้โดยเน้นเครื่องมือหรือช่องทางที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่มผู้ชมเป้าหมาย อย่างไรก็ตามเครื่องมือหรือช่องทางที่เลือกใช้มีทั้งที่ใช้งบประมาณในการดำเนินงานและไม่ใช้งบประมาณ

3.4.3 เครื่องมือในการส่งเสริมการตลาด

เครื่องมือในการส่งเสริมการตลาดของธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด นั้นประกอบไปด้วย 9 เครื่องมือ ได้แก่ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง การจัดแสดงสินค้า การใช้ผลิตภัณฑ์เป็นสื่อ คู่มือสินค้า การตลาดบทเพลง และการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์

3.4.3.1 การโฆษณา

ธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด ใช้การโฆษณาในการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้ชม ให้ทราบถึงการเปิดแสดง และรายละเอียดต่างๆ อีกทั้งสร้างการรับรู้กระตุ้นความสนใจให้ผู้ชมตัดสินใจซื้อบัตรเข้าชมละคร สื่อโฆษณาที่ทางบริษัทผลิต ได้แก่ ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ โปสเตอร์ สื่อป้ายกลางแจ้ง โฆษณาทางหนังสือพิมพ์ สื่อไปรษณียบัตร อย่างไรก็ตามรูปแบบการดำเนินงานโฆษณาธุรกิจละครเพลง จำแนกได้ 2 ประเภท ดังนี้

- การโฆษณาปกติ

การโฆษณาในรูปแบบนี้คือการนำสื่อโฆษณาที่ผลิตไว้และเผยแพร่ตามช่องทางการโฆษณาต่างๆ ตามปกติ อาจใช้งบประมาณในการเผยแพร่ออกอากาศหรือไม่ก็ได้ นอกจากนี้พบว่าทีมงานจะเน้นใช้ช่วงเวลาหรือช่องทางการโฆษณาที่บริษัทดำเนินงานอยู่ในการเผยแพร่โฆษณาละครเพลง และอาจมีการใช้งบประมาณส่วนหนึ่งในการซื้อพื้นที่โฆษณาจากภายนอกในการเผยแพร่โฆษณาในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะสื่อป้ายกลางแจ้ง และสื่อโฆษณาสถานีรถไฟฟ้ามหานครสถานีศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย

- การโฆษณาแฝง

การโฆษณารูปแบบนี้เกิดจากการบริหารจัดการความร่วมมือกับธุรกิจของบริษัท และธุรกิจในเครือบริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ในการสอดแทรกสื่อโฆษณาละครเพลง หรือแทรกโฆษณาละครเพลงในช่วงเวลาละครโทรทัศน์ รายการ และรวมถึงช่องทางสื่อทุกช่องทางสื่อที่สามารถกระทำได้ อย่างไรก็ตามรูปแบบการโฆษณาแฝงมีทั้งการติดสื่อโฆษณา ละครเพลง ในรายการหรือละคร การปรากฏโฆษณาในช่วงผู้สนับสนุนรายการ หรือกระทั่งการพัฒนาละครให้สอดคล้องกับละครเพลงถือเป็นการโฆษณาแฝงเช่นกัน

อย่างไรก็ตามสื่อโฆษณา สามารถสร้างการรับรู้และดึงดูดให้เกิดความสนใจต่อผู้ชมในละครเพลงที่กำลังเปิดแสดง นอกจากนี้ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ยังมีผลกระทบต่อการตัดสินใจซื้อบัตรชมละครเพลง ซึ่งผู้ชมแสดงทัศนะว่าทีมงานผลิตได้น่าสนใจและหรือหา ระบายละครเดี่ยวละครเพลงได้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามการโฆษณาแฝงในรูปแบบต่างๆ นั้นมีผลต่อกลุ่มผู้ชมในแง่ของการสร้างความถี่ในการพบเห็นสื่อโฆษณาของละครเพลงเท่านั้น

3.4.3.2 การประชาสัมพันธ์

กลยุทธ์นี้บริษัทใช้ในการสร้างกระแสข่าวสารของละครเพลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างการรับรู้เกี่ยวกับตัวละครเพลงที่เปิดการแสดง กลุ่มเป้าหมายหลักของกลยุทธ์มีทั้งที่เป็นสื่อมวลชน และกลุ่มผู้ชมเป้าหมาย กลยุทธ์ดังกล่าวบริษัทไม่ได้ใช้งบประมาณในการซื้อพื้นที่สื่อมากนัก อย่างไรก็ตามทีมงานฝ่ายประชาสัมพันธ์มักใช้ความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนหรือองค์กรต่างๆ เพื่อขอความร่วมมือในการประชาสัมพันธ์

กิจกรรมหลักทางการประชาสัมพันธ์ที่ทางบริษัท ซีเนริโอ จำกัด ให้ความสำคัญแก่การจัดงานแถลงข่าว การประชาสัมพันธ์ผ่านรายการโทรทัศน์ต่างๆ การผลิตรายการโทรทัศน์ในวาระพิเศษ การส่งข่าวประชาสัมพันธ์ (Press Release) และ การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- การจัดงานแถลงข่าว

ธุรกิจละครเพลงจะจัดงานแถลงข่าว 2 ครั้ง ได้แก่ งาน Together Exact Scenario ซึ่งเป็นงานแถลงข่าวที่ทางบริษัทจัดขึ้นทุกๆ สิ้นปีเพื่อประชาสัมพันธ์ผลงานของบริษัทในปีต่อไป นอกจากนี้ยังมีงานแถลงข่าวเปิดการแสดงละครเพลงเอง ซึ่งจะจัดขึ้นประมาณ 2-3 เดือนล่วงหน้าก่อนจัดแสดงรอบ โดยกลุ่มเป้าหมายหลักคือสื่อมวลชนที่ร่วมทำข่าว และนำเสนอไปยังประชาชนทั่วไป

- การประชาสัมพันธ์ผ่านรายการโทรทัศน์ต่างๆ

กิจกรรมนี้ทีมงานจะติดต่อไปยังรายการต่างๆ เพื่อขอประชาสัมพันธ์ละครเพลงผ่านรายการโทรทัศน์นั้นๆ โดยอาจเป็นการนำทีมงานและนักแสดงร่วมพูดคุยถึงแนวคิดและเบื้องหลังการทำงานในรายการ การนำการแสดงบางส่วนในละครเพลงไปแสดงเป็นตัวอย่างในรายการ เป็นต้น อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์เพื่อให้กลุ่มผู้ชมได้รับทราบรายละเอียดในการผลิตละครเพลง ชักจูงใจให้กลุ่มผู้ชมอยากชมละครเพลงที่เปิดแสดงนำไปสู่การตัดสินใจซื้อบัตรละครเพลงในที่สุด

- การผลิตรายการโทรทัศน์ในวาระพิเศษ

ทีมงานฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายส่งเสริมการตลาดจะพัฒนารายการโทรทัศน์ เพื่อประชาสัมพันธ์ละครเพลงของตน โดยสรุปจะเกิดขึ้น 2 รูปแบบ คือการพัฒนารายการ “เรื่องของเรื่อง” โดยพัฒนาตอนหนึ่งในรายการเพื่อนำเสนอแง่มุมต่างๆ ของละครเพลงเรื่องที่ต้องการทำการประชาสัมพันธ์โดยจะผลิตรายการเพื่อรองรับการประชาสัมพันธ์ละครเพลงของบริษัทซีเนรีโอ ทุกเรื่อง อีกประเภทหนึ่งคือการผลิตรายการพิเศษ เนื้อหาภายในคือการเจาะลึกและนำเสนอขั้นตอนการทำงานของละครเพลง อย่างไรก็ตามรายการรูปแบบนี้จะออกอากาศในวันหยุดนขัตฤกษ์ ช่วงที่ละครเพลงเรื่องนั้นๆ อยู่ในช่วงทำการตลาด โดยทางบริษัทจะซื้อช่วงเวลาในสถานีโทรทัศน์ต่างๆ เพื่อเผยแพร่ตามความเหมาะสม อย่างไรก็ตามรายการลักษณะนี้ไม่ได้ถูกผลิตขึ้นเพื่อประชาสัมพันธ์ละครเพลงทุกเรื่อง

- การส่งข่าวประชาสัมพันธ์ (Press Release)

ทีมงานฝ่ายประชาสัมพันธ์จะสร้างข่าวขึ้นและส่งไปยังสื่อมวลชนแขนงต่างๆ เพื่อเผยแพร่ อย่างไรก็ตามข่าวในลักษณะดังกล่าวเรียกว่า Press Release ซึ่งเนื้อหาภายในอาจเป็นความเคลื่อนไหวของการผลิตละครเพลงเรื่องนั้นๆ หรือการให้สัมภาษณ์ของนักแสดงและทีมงานผู้ผลิตเอง เพื่อเกิดกระแสข่าวสารเกี่ยวกับละครเพลงในช่วงเวลาที่ทำการตลาด และเพื่อเกิดกระแสข่าวสารเกี่ยวกับละครเพลงในช่วงเวลาที่ทำการตลาด

- การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต

ทีมงานฝ่ายประชาสัมพันธ์ใช้สื่ออินเทอร์เน็ตเพื่อให้ข้อมูลที่ต้องการของละครเพลงที่กำลังเปิดจองบัตรการแสดง แก่กลุ่มผู้ชม โดยหวังว่าจะช่วยสร้างความน่าสนใจในตัวละครเพลงและกลุ่มผู้ชมสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจซื้อบัตรชมละคร อย่างไรก็ตามสื่อที่ใช้ได้แก่ เว็บไซต์ของโรงละครเมืองไทย รัชดาลัย เชียเตอร์ เว็บไซต์ละครเพลงแต่ละเรื่อง การสร้างข้อมูลในเว็บไซต์วิกิพีเดีย และเฟซบุ๊กโรงละครเมืองไทย รัชดาลัย เชียเตอร์

อย่างไรก็ตามจากการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ ส่งผลให้กลุ่มผู้ชมได้รับข่าวสารละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จากแหล่งต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ทั้งทางสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโทรทัศน์ และสื่ออินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ข่าวสารประชาสัมพันธ์มีส่วนช่วยในการสร้างการรับรู้และเข้าถึงการเปิดแสดงละครเพลงของบริษัท โดยงานแถลงข่าวที่มีการแสดงตัวอย่าง การนำนักแสดง ทีมงานร่วมพูดคุยและแสดงตัวอย่างในรายการต่างๆ อีกทั้งการรายการเรื่องของเรื่อง และรายการพิเศษ ที่นำเสนอรายละเอียดการผลิตละครเพลงอย่างละเอียดคนนั้นมีผลต่อคนดูอย่างมากในแง่การดึงดูดความสนใจ การเพิ่มคุณค่าละครเพลงเรื่องนั้นๆ ในสายตาของผู้ชม อันนำไปสู่การตัดสินใจซื้อบัตรละครเพื่อชมการแสดง

3.4.3.3 การส่งเสริมการขาย

กลยุทธ์การส่งเสริมการขายของธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด สามารถแบ่งการดำเนินงานได้ 2 ลักษณะคือ การส่งเสริมการขายร่วมกับผู้สนับสนุนและการส่งเสริมการขายที่บริษัทพัฒนาขึ้น ซึ่งรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

- การส่งเสริมการขายร่วมกับผู้สนับสนุน

บริษัท ซีเนริโอ มุ่งเน้นพัฒนาการส่งเสริมการขายร่วมกับผู้สนับสนุนของละครเพลงเรื่องนั้นๆ รูปแบบจะเป็นการเสนอส่วนลดสำหรับผู้ลูกค้าของผู้สนับสนุน วัตถุประสงค์ในการพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการขายลักษณะนี้เพื่อกระตุ้นยอดขายบัตรละครในช่วงแรกของการเปิดจองบัตรละครเพลงแต่ละเรื่อง

- การส่งเสริมการขายที่บริษัทพัฒนาขึ้น

การส่งเสริมการขายในลักษณะนี้เกิดขึ้นจากการพัฒนาแผนงานของบริษัท ซีเนริโอ วัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นยอดขายบัตรละครเพลงที่เปิดแสดง อย่างไรก็ตามการส่งเสริมการขายลักษณะนี้ยังไม่ได้กระทำกับละครเพลงทุกเรื่องที่เปิดแสดง และรูปแบบการส่งเสริมการขายยังไม่มีรูปแบบที่แน่ชัด

จากการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่ากลุ่มผู้ชมไม่พึงพอใจรูปแบบการส่งเสริมการขายบัตรละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด โดยกลุ่มผู้ชมมองว่า การส่งเสริมการขายร่วมกับผู้สนับสนุน นั้นเป็นข้อเสนอที่มีข้อจำกัดมากเกินไป และการส่งเสริมการขายที่บริษัทพัฒนาขึ้นนั้นยังขาดความสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง มีข้อจำกัดมากเกินไป และไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมการซื้อบัตรละครเพลงที่มักเลือกจองในระยะเวลาใกล้เปิดการแสดงรอบแรก

3.4.3.4 การตลาดทางตรง

กลยุทธ์การตลาดทางตรง รับผิดชอบและดำเนินงานโดยโรงละคร เมืองไทย รัชดาภิเษก เชียงใหม่ โดยจะส่งไปรษณียบัตรที่ระบุรายละเอียดของละครเพลงเรื่องที่กำลังเปิดแสดงไปยังกลุ่มผู้ชม ฐานข้อมูลผู้ชมที่ทางโรงละครเมืองไทย รัชดาภิเษก เชียงใหม่ รวบรวมจาก 2 แหล่ง อันได้แก่ จากแบบสอบถามที่ผู้ชมละครเพลงเคยทำไว้จากการมาชมละคร ณ โรงละคร เมืองไทย รัชดาภิเษก เชียงใหม่ และจากฐานข้อมูลสมาชิก R-Card ทางบริษัทจะส่งไปรษณียบัตร ให้กับกลุ่มผู้ชม ราว 2 เดือนก่อนเปิดการแสดงรอบแรกซึ่งเป็นช่วงเดียวกับการเปิดจองบัตร วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์คือการสร้างการรับรู้ในละครเพลงที่กำลังเปิดการแสดง อีกทั้งคาดหวังกระตุ้น ให้กลุ่มผู้ชมตัดสินใจซื้อบัตรละครเพลงเรื่องดังกล่าว อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การตลาดทางตรงนี้เป็น กลยุทธ์ในลักษณะการสื่อสารทางเดียว กลุ่มผู้ชมเป้าหมายขาดการมีส่วนร่วม หรือได้รับสิทธิพิเศษ ใดจากไปรษณียบัตรที่ทางโรงละครจัดส่งให้ และยังขาดการพัฒนากระบวนการติดตามประเมินของ การดำเนินงานทางการตลาดผ่านกลยุทธ์นี้

จากการดำเนินกลยุทธ์การตลาดทางตรง พบว่ากลุ่มผู้ชมชื่นชอบ และรู้สึกว่าได้รับการสื่อสารจากซีเนริโอและโรงละครเมืองไทย รัชดาภิเษก เชียงใหม่ เป็นการ ส่วนตัว (Personalized) นอกจากนี้ยังเห็นตรงกันว่าสื่อไปรษณียบัตร สามารถทำหน้าที่ในการสร้าง รับรู้ ความสนใจ และกระตุ้นเตือน (Remind) ให้ระลึกถึงละครเพลงที่กำลังเปิดจำหน่ายบัตร หรือ กำลังเปิดแสดงอยู่ อันนำไปสู่การตัดสินใจซื้อบัตรชมละครในที่สุด

3.4.3.5 การจัดแสดงสินค้า

กลยุทธ์การจัดแสดงสินค้าของธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ นี้ เป็นกลยุทธ์ที่ทีมงานใช้ในการทำการตลาดของละครเพลงทุกเรื่อง ภาพรวมกลยุทธ์นี้คือการตกแต่งโรง ละครทั้งภายในและภายนอกด้วยภาพถ่ายการแสดงจากบนเวที วัสดุอุปกรณ์ของละครเพลงที่กำลัง เปิดแสดงอยู่ในโรงละคร ณ เวลานั้น วัตถุประสงค์หลักนอกจากจะเป็นการตกแต่งสถานที่ให้ สวยงามแล้ว ยังสามารถสร้างบรรยากาศของผู้ชมละครเพลงเรื่องนั้นๆ แล้ว ยังต้องการให้การ

ตกแต่งสถานที่ดังกล่าวเป็นสื่อประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกทราบและดึงดูดให้สนใจว่า ขณะนี้ โรงละครกำลังเปิดแสดงละครเพลงเรื่องใด

การดำเนินกลยุทธ์ข้างต้นพบว่ากลุ่มผู้ชมจะพบเห็นการตกแต่งสถานที่เมื่อตนไปชมละครเพลงเรื่องนั้นๆ ในวัน เวลาที่จองบัตรไว้ หากแต่กลุ่มผู้ชมรู้สึกชื่นชอบ เพราะสามารถสร้างความน่าสนใจและสร้างบรรยากาศในการชมละครเรื่องนั้นๆ ก่อนเข้าชมละคร ได้เป็นอย่างดี อีกทั้งกลุ่มผู้ชมยังนิยมถ่ายภาพเป็นที่ระลึกในการมาชมละครเพลงเรื่องนั้นๆ ตามมุมต่างๆ ที่ทางโรงละครได้ตกแต่งไว้ด้วย

3.4.3.6 การใช้ผลิตภัณฑ์เป็นสื่อ

ธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ มีการผลิตสินค้าของที่ระลึกของ ละครเพลงเพื่อจำหน่ายในร้าน R-Shop การผลิตสินค้าที่ระลึกจำหน่ายนั้นมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อให้ธุรกิจละครเพลงและโรงละครมีความครบวงจรมากขึ้น เสริมสร้างมูลค่าและส่งเสริมการขาย ให้กับละครเพลงเรื่องที่เปิดแสดง รวมทั้งสนองตอบความต้องการของผู้ชมละคร อย่างไรก็ตาม สินค้าที่ระลึกละครเพลงที่ผลิตขึ้นเพื่อจำหน่ายจะเน้นไปที่หนังสือที่ระลึกเป็นหลักเพราะเป็นสินค้า ที่มีจำนวนผู้ซื้อมากที่สุด รองลงมาจะเน้นสินค้าที่ผู้ชมสามารถนำไปใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน และราคาสมเหตุสมผล

การดำเนินกลยุทธ์การใช้ผลิตภัณฑ์เป็นสื่อพบว่า กลุ่มผู้ชมชื่นชอบ สินค้าที่ระลึกที่จำหน่ายเพราะมีความสวยงาม สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ ทั้งนี้ปัจจัยที่ ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าที่ระลึกได้แก่ ความประทับใจในละครเพลงเรื่องนั้นๆ ความสวยงามของสินค้า ด้านอรรถประโยชน์ของตัวสินค้า อีกทั้งปัจจัยด้านราคา อย่างไรก็ตามสินค้าที่ กลุ่มผู้ชมอยากให้ผลิตเพื่อจำหน่ายในละครเพลงทุกเรื่องคือเพลงประกอบละคร

3.4.3.7 คู่มือสินค้า

ทีมงานของโรงละครเมืองไทยรัชดาลัย เธียเตอร์ พัฒนา Rachadalai Magazine เพื่อทำหน้าที่เป็นคู่มือสำหรับละครเพลงที่เปิดการแสดง ณ โรงละครเมืองไทย รัชดา ลัย เธียเตอร์ซึ่งผู้ชมทุกคนทุกที่นั่งและทุกรอบการแสดงจะได้รับแจกเมื่อก้าวเข้าสู่โรงละคร นอกจากนี้ ทีมงานผู้ผลิตยังเพิ่มเติมเนื้อหาใน Rachadalai Magazine เพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์ ละครเพลงเรื่องถัดที่จะเปิดแสดง ณ โรงละครเมืองไทย รัชดาลัย เธียเตอร์อีกด้วย นอกจากนี้ยัง ใช้เนื้อหาบางส่วนในเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอื่นๆ ของบริษัทซีเนริโอ เองและยังเปิดพื้นที่โฆษณาเพื่อแสวงหารายได้อีกด้วย

พฤติกรรมของผู้ชมละครเพลงพบว่า กลุ่มผู้ชมมักอ่าน Rachadalai Magazine ในโรงละครช่วงที่ตนนั่งประจำที่นั่งในโรงละครรอการแสดงในองก์แรกเริ่มขึ้น นอกจากนี้ผู้ชมพึงพอใจ Rachadalai Magazine ในฐานะที่เป็นคู่มือละครเพลง รองลงมากลุ่มผู้ชมพึงพอใจในการประชาสัมพันธ์ละครเพลงเรื่องที่จะเปิดแสดงต่อไป และความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับละครเพลงอื่นๆ ที่นำเสนอในนิตยสาร

3.4.3.8 การตลาดบทเพลง

บริษัท ซีเนริโอ จำกัด จะเลือกนำเพลงจากละครเพลงมาพัฒนาทำนอง และเนื้อร้องให้ฟังง่ายมากขึ้น ผลิตเป็นมิวสิกวิดีโอที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับละครเพลงเรื่องนั้นๆ และเผยแพร่ตามช่องทางต่างๆ เช่น รายการโทรทัศน์ของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด รวมทั้งช่วงเวลาในรายการโทรทัศน์ของบริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด(มหาชน) นอกจากนี้ยังมีบริการให้ดาว์นโหลดเพลงเพื่อสร้างรายได้กับธุรกิจอีกทางหนึ่ง กลยุทธ์ดังกล่าวจะใช้กับละครฟอร์มใหญ่ทุนสร้างสูง อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การตลาดบทเพลงสามารถทำให้ผู้ชมรับรู้ เกิดจินตนาการ ประทับใจในละครเพลงเรื่องนั้นๆ และเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยผลักดันให้ผู้ชมตัดสินใจซื้อบัตรชมละครเพลง

3.4.3.9 การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์

กลยุทธ์การเปิดรับสมาชิกบัตร R-Card โรงละครเมืองไทย รัชดาภิเษกเป็นผู้พัฒนาขึ้น วัตถุประสงค์ที่ต้องการตอบสนองพฤติกรรมชมละครเพลงของกลุ่มเป้าหมาย สร้างฐานลูกค้าสำหรับธุรกิจละครเพลง และกระตุ้นยอดขายบัตรละครเพลง สมาชิกเสียค่าสมัคร 100 บาทและได้รับสิทธิพิเศษต่างๆ ได้แก่ ส่วนลดบัตรละครเวทีที่เปิดแสดง ณ โรงละครเมืองไทยรัชดาภิเษก รัชดาภิเษก รวมถึงการร่วมกิจกรรมพิเศษที่ทางโรงละครจัดขึ้น นอกจากนี้ยังมีการสะสมคะแนนจากยอดเงินการซื้อบัตรละคร ซึ่งคะแนนสะสมดังกล่าวสามารถนำไปตามสิทธิประโยชน์ที่ระบุไว้ โดยบัตรและคะแนนสะสมจะมีอายุ 2 ปีนับตั้งแต่วันที่สมัคร ขณะนี้ R-Card มียอดสมาชิกกว่า 20,000 รายนับแต่เปิดรับสมาชิกในเดือนพฤษภาคม 2551

จากการศึกษากลุ่มผู้ชมที่เป็นสมาชิกของบัตร R-Card พบว่า สาเหตุที่สมัครเป็นสมาชิกเพราะพิจารณาจากสิทธิประโยชน์ที่ตนจะได้รับ ตอบสนองพฤติกรรมและความต้องการของผู้ชม และมองว่ามีความคุ้มค่าในการสมัคร

5.2 อภิปรายผล

การอภิปรายผลเรื่อง “กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจละครเพลง บริษัท ซีเนริโอ จำกัด” ผู้วิจัยได้อภิปรายผลที่เป็นประเด็นสำคัญเพื่อตอบปัญหาวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อความสำเร็จของละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัดในปัจจุบันมีปัจจัยใดบ้าง

2. บริษัท ซีเนริโอ จำกัดมีการวางแผนโครงสร้างและบริหารงานธุรกิจละครเพลงอย่างไร

3. บริษัท ซีเนริโอ จำกัด มีกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของธุรกิจละครเพลงที่ตอบสนองผู้ชมใช้ในการตอบสนองผู้ชมในลักษณะอย่างไร

ตอนที่ 1 ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด

จากการศึกษาแนวคิดระบบตลาดและสภาพแวดล้อมทางการตลาด ของ วิทวัส รุ่งเรืองผล (วิทวัส รุ่งเรืองผล, 2552 : 16-36) ได้กล่าวถึงแนวคิดระบบตลาดและสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่ส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ส่วนสำคัญ ได้แก่ 1.สภาพแวดล้อมระดับมหภาค อันประกอบด้วย สภาพแวดล้อมแวดล้อมทางด้านประชากรศาสตร์ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และ 2.สภาพแวดล้อมระดับจุลภาค อันประกอบไปด้วย ผู้จัดส่งวัตถุดิบ คนกลางในตลาด ผู้บริโภค และหน่วยงานต่างๆ ภายในกิจการหรือองค์กร อันหมายรวมถึง ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรบุคคล ภาพลักษณ์องค์กร การวิจัยพัฒนา ทำเลที่ตั้ง และกำลังการผลิต

แนวคิดนี้สอดคล้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ กล่าวคือจากการศึกษาปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจละครเพลง บริษัท ซีเนริโอ จำกัด พบว่าทั้งสภาพแวดล้อมระดับมหภาคและสภาพแวดล้อมระดับจุลภาคล้วนส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจละครเพลง อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมระดับมหภาคมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจละครเพลง ประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน นอกจากนี้สภาพแวดล้อมระดับจุลภาคมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจละครเพลงประกอบไปด้วย ผู้จัดส่งวัตถุดิบ คนกลางในตลาด ผู้ชม และหน่วยงานต่างๆ ภายในกิจการหรือองค์กร อัน

หมายรวมถึง ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรบุคคล ภาพลักษณ์องค์กร การวิจัยพัฒนา ทำเลที่ตั้ง และกำลังการผลิต

เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด มีทั้งปัจจัยภายนอกองค์กรและปัจจัยภายในองค์กร โดยสภาพลุ่มระดับมหภาค อันประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และสภาพแวดล้อมระดับจุลภาค อันประกอบไปด้วย ผู้จัดส่งวัตถุดิบ คนกลางในตลาด และผู้บริโภค แม้ปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจละครเพลงของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด หากแต่ปัจจัยเหล่านี้คือปัจจัยภายนอกองค์กรที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ การดำเนินงานบริษัทจึงเป็นฝ่ายรับมือและดำเนินการภายใต้การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวข้างต้น

อย่างไรก็ตามปัจจัยด้านหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรหรือกิจการ เป็นปัจจัยหนึ่งในสภาพแวดล้อมระดับจุลภาค ปัจจัยนี้ประกอบไปด้วยทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรบุคคล ภาพลักษณ์องค์กร การวิจัยพัฒนา ทำเลที่ตั้ง และกำลังการผลิต ล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจละครเพลงของบริษัท หากแต่เป็นปัจจัยภายในที่บริษัทสามารถควบคุมได้ อย่างไรก็ตามปัจจัยภายในนี้เองที่บริษัท ซีเนริโอ จำกัด พยายามพัฒนาหรือเข้าควบคุมเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจละครเพลงได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาวโดยปราศจากอุปสรรค เช่น ปัจจัยด้านทรัพยากรทางการเงินที่นอกจากจะเน้นรายรับการขายบัตรเข้าชมละครเพลงแล้ว ยังมีการแสวงหารายได้เสริมจากผู้สนับสนุนละครเพลงและผู้สนับสนุนโรงละคร ปัจจัยด้านการวิจัยพัฒนา บริษัทมีการทำวิจัยทัศนคติและความคิดเห็นที่ผู้ชมมีต่อละครเพลงแต่ละเรื่องผ่านแบบสอบถาม และผลที่ได้บริษัทจะนำไปพัฒนาละครเพลงที่ตรงกับความต้องการของผู้ชมในอนาคต และที่สำคัญที่สุดคือการสร้างโรงละครของตนเองขึ้นได้แก่โรงละครเมืองไทย รัชดาภิเษก เชียงเตอร ที่นอกจากจกรองรับการแสดงของตนเองได้อย่างต่อเนื่องแล้ว การเปิดให้เข้าสถานที่ยังถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับโรงละครอีกด้วย

ปัจจัยด้านภาพลักษณ์องค์กรและผู้ชม มีความสอดคล้องกันกล่าวคือบริษัทมีนโยบายผลิตละครเพลงที่คนหนุ่มสาวมารับชมเพื่อความบันเทิงอันนำมาซึ่งรายได้ของธุรกิจ ทั้งนี้บริษัทจึง

เน้นผลิตละครเพลงที่ให้ความบันเทิงกับผู้ชมเป็นหลักและพัฒนาละครเพลงที่ผู้ชมชื่นชอบเป็นหลัก ทั้งนี้แนวทางการผลิตมาจากการทำวิจัยผู้บริโภคส่วนหนึ่ง

ปัจจัยด้านกำลังการผลิตและทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ บริษัท กำหนดนโยบายผลิตละครเวที 3 เรื่องใน 1 ปี เพื่อความต่อเนื่องและผลประกอบการ อย่างไรก็ตาม เพื่อการผลิตละครเพลงที่คล่องตัว รวดเร็วและต่อเนื่อง ธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จึงมี บุคคลากรด้านหลักๆ ในการผลิตละครเพลง เป็นพนักงานประจำของบริษัท หากแต่ทีมงานดังกล่าว มีเพียงชุดเดียวส่งผลต่อกำลังการผลิตที่สามารถผลิตละครเวทีได้มากที่สุด 3 เรื่องต่อ 1 ปีเท่านั้น

ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้งของโรงละครเมืองไทย รัชดาลัย เชียงเตอร๋ ตั้งอยู่ในทำเลและสถานที่ที่เหมาะสม ทั้งในแง่ธุรกิจที่บริษัทเลือกเช่าสถานที่ในการสร้างโรงละครทำให้ประหยัดต้นทุนในการก่อสร้าง อีกทั้งอาคารเอสพลานาส รัชดา ยังมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับธุรกิจโรงละครของบริษัทโดยที่บริษัทไม่ต้องลงทุนเพิ่ม และผลดีในแง่ของผู้ชมคือโรงละครอยู่ในย่านธุรกิจและเป็นที่ยู๊จก การเดินทางสะดวกและเดินทางได้หลากหลายวิธี

อย่างไรก็ตามจากแนวคิดปัจจัยที่ก่อให้เกิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (อภิลิธิร์ ไกล่ศตรู โกล, 2552: 122-123) ที่กล่าวถึงปัจจัย 3 ด้านหลักที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจในระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ อันประกอบไปด้วย กำลังแรงงาน (Creative workforce) ที่มีความชำนาญ ชุมชนสร้างสรรค์ (Creative community) และกลุ่มผู้ผลิต (Creative cluster) หรือผู้พัฒนาเทคโนโลยีซึ่งทั้งหมดล้วนเกื้อกูลและสอดคล้องกัน

แนวคิดนี้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจละครเพลงของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด กล่าวคือ บริษัท ซีเนริโอ จำกัดได้ดำเนินธุรกิจละครเพลงภายใต้ปัจจัยเอื้อทุกด้าน นอกจากนี้ปัจจัยเอื้อที่กล่าวมานี้ยังเป็นปัจจัยภายในที่บริษัท ซีเนริโอ จำกัดควบคุมได้อีกด้วย อันจะกล่าวได้ดังนี้ 1. ด้านกำลังแรงงานนั้น บริษัท ซีเนริโอ จำกัด มีทีมงานละครเพลงประจำอยู่แล้วซึ่งมีประสบการณ์ผลิตละครเพลงอย่างยาวนาน อีกทั้งภายในบริษัทมีหน่วยงานต่างๆ ที่มีทักษะพร้อมรองรับการผลิตละครเพลง เช่น ฝ่ายฉาก ฝ่ายดนตรี ศิลปิน นักแสดง เป็นต้น 2.ด้านชุมชนสร้างสรรค์นั้นนับว่าโรงละครเมืองไทย รัชดาลัย เชียงเตอร๋ เป็นสถานที่ที่เป็นเชิงรูปธรรมในการผลิตละครเพลงอย่างถาวร สามารถเดินทางไปสู่โรงละครได้สะดวกสบายหลายช่องทางทั้งกลุ่มผู้ชมและทีมงาน นอกจากนี้กลุ่มผู้ชมยังพร้อมเสพละครเพลงเพื่อความบันเทิงมากกว่าในอดีต อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ 3. กลุ่มผู้ผลิต พบว่า นอกจากทีมงานผู้ผลิตละครเพลงประจำของบริษัทแล้ว บริษัท ซีเนริโอ

จำกัด ยังมีหน่วยงานต่างๆ พร้อมรองรับการผลิตละครเพลงของคนที่ด้วยซึ่งหมายถึง กลุ่มธุรกิจอื่นๆ ของบริษัท ซีเนริโอ จำกัดเอง รวมถึงบริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นจึงช่วยผลักดันให้บริษัท ซีเนริโอ จำกัด มีความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจละครเพลงมากกว่าผู้ผลิตรายอื่นๆ

จากการศึกษาแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ของ ชัยประนิน วิสุทธริผล (ชัยประนิน วิสุทธริผล, 2552: 76-80) พบว่าการเศรษฐกิจสร้างสรรค์ควรพัฒนามาจากสินทรัพย์ทางวัฒนธรรม และโดยอยู่บนเกณฑ์ 3 ประการ คือ 1.ความเข้าใจในคุณค่าของวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้ง 2. ความสามารถในการรับรู้ความต้องการเบื้องต้นของผู้บริโภค 3.ความสามารถในการเชื่อมคุณค่าของความดั้งเดิม ความเป็นตัวตนเข้ากับความทันสมัยอย่างกลมกลืน (Cosmopolitan hybrid) ที่มีลักษณะการนำเสนอตรงกับอารมณ์ความรู้สึก อูกรสนิยม และสร้างกระแสหรือไปตามกระแสอย่างโดดเด่น

จากการศึกษาพบว่าภายใต้ปัจจัยทางการตลาดต่างๆ บริษัท ซีเนริโอ จำกัด ดำเนิน กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจละครเพลง สอดคล้องกับแนวคิดข้างต้น กล่าวคือ 1. การเข้าใจคุณค่าของวัฒนธรรม นั้น บริษัท ซีเนริโอ จำกัด พยายามผลิตละครเพลงในเรื่องราวแบบไทย และรูปแบบการนำเสนอที่เรียบง่ายไม่ซับซ้อนเพื่อให้ผู้ชมสามารถเสพได้ลึกซึ้งขึ้น 2. ความสามารถในการรับรู้ความต้องการเบื้องต้นของผู้บริโภค นั้น บริษัท ซีเนริโอ จำกัดมีการทำวิจัยผู้บริโภคเพื่อนำข้อเสนอแนะมาพัฒนาละครเพลงที่สามารถสนองตอบความต้องการผู้ชมได้อย่างแท้จริง 3. ความสามารถในการเชื่อมคุณค่าของความดั้งเดิม ความเป็นตัวตนเข้ากับความทันสมัยอย่างกลมกลืนคือการที่บริษัท ซีเนริโอ จำกัด มักนำนวนิยายยอดนิยมมาพัฒนาเป็นละครเพลง โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยให้ทำให้การแสดงมีความตื่นตาตื่นใจขึ้น

ตอนที่ 2 โครงสร้างและการบริหารงานธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด

จากการวิจัยสามารถสรุปผลด้านการจัดโครงสร้างและการบริหารงานธุรกิจละครเพลงของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด ได้ดังนี้

ด้านโครงสร้างธุรกิจละครเพลง

จากการศึกษาแนวคิดเรื่องการบริหารงานละครเวที ของ กฤษรา วัชรวิภา (กฤษรา วัชรวิภา, 2551: 1-28) ได้กล่าวถึงการวางโครงสร้างในการบริหารงานละครเวที โดยแบ่งโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ประกอบด้วยทีมงานจำนวนมากหากแต่รูปแบบโครงสร้าง

องค์กรไม่ซับซ้อน ตำแหน่งหลักๆ ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการสร้าง ผู้กำกับการแสดง ผู้ช่วยผู้กำกับแสดง ตามด้วยตำแหน่งต่างๆ จำนวนมาก โดยแบ่งตามลักษณะงานที่เปิดขึ้นจริง

การศึกษาพบว่าธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด มีการโครงสร้างการบริหารงานละครเพลงที่แตกต่างจากแนวคิดดังกล่าว คือ บริษัท ซีเนริโอ จำกัด จะจัดโครงสร้างที่มีลำดับชั้นมากกว่า กล่าวคือ มีการจัดเป็นกลุ่ม และนำตำแหน่งหรือลักษณะงานที่ใกล้เคียงกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน แบ่งได้ทั้งสิ้น 7 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ กองผู้อำนวยการ ด้านการแสดง ด้านบทละคร ด้านเพลง ด้านองค์ประกอบศิลป์ ด้านเสื้อผ้า และด้านการตลาด ทั้ง 7 กลุ่มงาน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผ่านดำเนินการผลิต ซึ่งมีฝ่ายควบคุมการผลิตดูแลอีกชั้นหนึ่ง อย่างไรก็ตามทั้งหมดอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับแสดงและผู้อำนวยการผลิต ซึ่งโดยส่วนใหญ่ในการผลิตละครเพลงของบริษัทซีเนริโอ จำกัด ผู้กำกับแสดงและผู้อำนวยการสร้างมักเป็นคนเดียวกันคือคุณ ถกเถียรดี วีรรณ นอกจากนี้ยังพบว่าในธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด พนักงาน 1 คน อาจมีหน้าที่รับผิดชอบในหลายตำแหน่ง

การศึกษาแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ของ อภิสิทธิ์ ไส้ตุรไกล (อภิสิทธิ์ ไส้ตุรไกล, 2552: 122-123) พบว่าการจัดรูปแบบองค์กรที่ดีคือปัจจัยที่ก่อให้เกิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในระดับองค์กรธุรกิจได้ โดยรูปแบบองค์กรในธุรกิจสร้างสรรค์จะเน้นการจ้างงานบุคคลที่มีทักษะเฉพาะทาง และมีการจ้างงานแบบเอาท์ซอร์ซ (Outsourcing) หรือการจ้างคนในอีกทางหนึ่งทำงานให้โดยมีเป้าหมายเพื่อลดต้นทุน รวมถึงบริหารเวลาและพลังงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากการศึกษาพบว่าบริษัท ซีเนริโอ จำกัด มีการโครงสร้างการบริหารงานละครเพลงสอดคล้องกับเศรษฐกิจสร้างสรรค์ กล่าวคือ บริษัท ซีเนริโอ จำกัด มีพัฒนางานที่มีทักษะด้านการผลิตละครเพลงเป็นพนักงานประจำ และส่วนงานที่เกิดเนื่องงานขึ้นเฉพาะกิจ เช่น พนักงานฝ่ายฉาก ออกแบบเสื้อผ้า ช่างแต่งหน้า ทำผม เป็นต้น จะใช้วิธีการจ้างบุคคลภายนอกเพื่อลดต้นทุนของธุรกิจ

ด้านการบริหารงานธุรกิจละครเพลง

การศึกษาแนวคิดเรื่องการบริหารงานละครเวที ของ กฤษรา วริสราภิริชา (กฤษรา วริสราภิริชา, 2551: 1-28) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการบริหารงานละครเวที ไว้ 12 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การฟอร์มงานหรือการเตรียมงานของฝ่ายผู้อำนวยการแสดงหรือผู้อำนวยการสร้าง 2. ผู้อำนวยการแสดงคัดเลือกบทละครที่ตนพอใจ รวมทั้งบุคคลที่มีความสามารถในการกำกับแสดงและบริหารงานด้านต่างๆ 3. จัดหาสถานที่ใช้ในการแสดง 4. คัดเลือกตัวบุคคลและกำหนดแผนงานฝ่าย

ต่างๆ 5. เตรียมการผลิตละคร 6. ประชาสัมพันธ์ 7. สรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในระยะแรก
พิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นและวางแนวทางแก้ไขเปลี่ยนแปลง 8. การซ่อมตามลำดับขั้นต่างๆ 9. ดำเนินการผลิตละครขั้นสุดท้าย 10. เปิดการแสดงจริง 11. แก้ไข ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตามจากวิจัยพบว่า แนวคิดดังกล่าวแตกต่างจากผลการศึกษาการบริหารงานละครเพลง ของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด กล่าวคือ บริษัทแบ่งขั้นตอนการบริหารงาน ละครเพลง 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ทั้ง 4 ขั้นตอน หลักอันได้แก่ (1) ขั้นเตรียมการผลิต อันประกอบไปด้วย การประชุมวางแผนการผลิตประจำปี การคัดเลือกบทประพันธ์ การพัฒนาประเด็นการนำเสนอของเรื่อง และพัฒนาโครงสร้างบทละคร การพัฒนาบทละคร ดนตรี คำร้อง การพัฒนาองค์ประกอบศิลป์และการคัดเลือกนักแสดงและการพัฒนาเครื่องแต่งกาย (2) ขั้นการผลิตและการซ่อม อันประกอบไปด้วย การซ้อมร้องเพลง การอ่านบทรวม (Read-through) การซ้อมเต้น การรวมซ้อมในห้องซ้อม การดำเนินการผลิตองค์ประกอบอื่นๆ การดำเนินงานด้านการสื่อสารการตลาดและจำหน่ายบัตร และ การซ้อมในโรงละครจริง (3) ขั้นการเปิดการแสดง อันประกอบไปด้วย การเปิดแสดงเพื่อทดสอบผู้ชม (Test-Audience) การเปิดแสดงจริง และการเพิ่มรอบการแสดง และ(4) ขั้นปิดการแสดง

การบริหารงานละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ มีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างจากแนวคิดเช่น ขั้นการฟอร์มงานหรือการเตรียมงานของฝ่ายอำนวยการแสดงหรือผู้อำนวยการ เนื่องจากบริษัทซีเนริโอ มีทีมงานประจำในตำแหน่งหลักอยู่แล้ว อีกทั้งส่วนใหญ่ผู้อำนวยการสร้างและผู้กำกับการแสดงจะเป็นคนๆ คนเดียวกันคือคุณอภิลเกียรติ วิวรรณ บริษัท ซีเนริโอไม่ต้องดำเนินงานด้านการหาสถานที่ใช้ในการแสดง เพราะบริษัทสร้างและบริหาร โรงละครเมืองไทย รัชดาภิเษก เชียงใหม่ เชียงราย เชียงราย เพื่อรองรับการแสดงละครเพลงของบริษัท โดยในแต่ละปีโดยทีมงานจะวางแผนการผลิตและกำหนดตารางการเปิดแสดงละครเพลงในแต่ละปีเพื่อบริหารตารางการจัดแสดงโรงละครเมืองไทย รัชดาภิเษก เชียงใหม่ เชียงราย

การบริหารงานละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ ทุกขั้นตอนจะคำนึงถึงความต้องการรวมถึงคาดหวังของผู้ชม นำไปสู่ผลิตละครเพลงเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้ชมเป็นหลักอันนำมาซึ่งรายได้จากการซื้อบัตรเข้าชมละคร นอกจากนี้การผลิตละครเพลงของบริษัท ซีเนริโอ จำกัดมีขั้นตอนการพัฒนาเพลงเพิ่มขึ้นมากกว่าการบริหารงานละครเวทีทั่วไป เพราะละครเพลงมีเพลงเป็นองค์ประกอบหลัก ขั้นตอนการพัฒนาเพลงเริ่มขึ้นเมื่อทีมงานพัฒนาบทละครแล้ว นักประพันธ์

ดนตรีจะประพันธ์ดนตรีความต้องการของผู้กำกับ เมื่อได้ดนตรีแล้วนักประพันธ์คำร้องจึงนำดนตรีมาและบทละครมาพัฒนาเป็นคำร้องในละครเพลง

การซ้อมละครเพลงเริ่มการซ้อมด้วยการนำนักแสดงซ้อมร้องเพลงก่อน 1 เดือน ต่อด้วยการซ้อมการอ่านบทรวม(Read-through) เพียง 1 ครั้ง และนักแสดงจะซ้อมเต้นอีก 1 เดือน ก่อนที่ดำเนินการซ้อมขั้นอื่นๆ ต่อไป ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดการบริหารงานละครเวทีที่จะเน้นการอ่านบทหรือ Reading rehearsals ซึ่งอาจจะทำหลายครั้ง

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาแนวคิดเรื่องการบริหารงานละครเวที และจากการศึกษาการบริหารงานละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด พบว่ามีขั้นตอนการบริหารงานหลักบางส่วนที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ความสำคัญกับการพัฒนาประเด็นการนำเสนอของเรื่อง(Theme) การให้ความสำคัญกับการทดลองเปิดการแสดงเพื่อทดสอบผู้ชม(Test-audience) เพื่อให้นักแสดงคุ้นเคยกับปฏิกิริยาตอบรับของผู้ชมก่อนการเปิดแสดงจริงและนำจุดบกพร่องที่พบไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยบริษัท ซีเนริโอ จัดให้มีการทดลองเปิดการแสดงเพื่อทดสอบผู้ชมในละครเพลงแต่ละเรื่องประมาณ 3 รอบ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการทำการส่งเสริมการตลาด จากแนวคิดกล่าวถึง การทำการตลาดด้วยก่อนการแสดงผ่านสื่อหรือช่องทางต่างๆ และการจัดแสดงรอบสื่อมวลชน หรือรอบ Press ก่อนการเปิดแสดงจริง ซึ่งบริษัทซีเนริโอ จำกัดก็มีขั้นตอนการตลาดในลักษณะนี้ คือ การผลิตสื่อเพื่อและเผยแพร่สื่อในการทำการตลาดก่อนการเปิดแสดงจริง 2 เดือน และจัดให้มีการแสดงรอบสื่อมวลชน รอบเอไทม์มีเดีย และรอบกอล์ฟ เพื่อหวังผลทางการตลาดให้กับการเปิดแสดงละครเพลง

ตอนที่ 3 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดละครเพลงที่ตอบสนองผู้ชมของบริษัท ซีเนริโอ จำกัด

จากการศึกษาแนวคิดเรื่องการตลาดสมัยใหม่ ของ Philip Kotler (2000:8) ได้กล่าวถึง 4C's ว่าเป็นเครื่องมือของนักการตลาดที่จะตอบสนองความพึงพอใจให้ผู้บริโภค โดยให้มองจากลูกค้าเป็นหลัก ได้แก่ 1.ผลิตภัณฑ์(Product) คือสิ่งที่นำเสนอต่อตลาด ต้องแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้ (Customer Solution) 2.ราคา (Price) คือการตั้งราคา ต้องคำนวณว่า เป็นต้นทุนลูกค้า (Customer Cost) 3.สถานที่(Place) เน้นความสะดวก แหล่งที่ลูกค้าสามารถซื้อหาสินค้าได้อย่างสะดวก (Customer Convenience) 4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) คือการสื่อสารถึงลูกค้า



การดำเนินธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด สอดคล้องกับแนวคิดข้างต้น ทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือในด้าน ได้แก่

1. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ พบว่า บริษัทซีเนริโอเน้นผลิตละครเพลงเพื่อสนองความต้องการของผู้ชม อันนำไปสู่รายได้จากการซื้อบัตรของผู้ชมซึ่งส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในการผลิตละครเพลงคือ รูปแบบการนำเสนอที่สนุกสนานหิวหวาน บทละครที่ผู้ชมต้องการชม ฉากละครที่สวยงาม เพลงที่ไพเราะ นักแสดงที่มีชื่อเสียง ช่วงเวลาในการจัดแสดงที่เหมาะสมกับพฤติกรรมผู้ชม ระเบียบและเครื่องแต่งกายนักแสดงที่สวยงาม และจากทัศนะของผู้ชมพบว่ากลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ดังกล่าวสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ชมได้

2. กลยุทธ์ด้านราคาพบว่า บริษัทซีเนริโอ กำหนดอัตราบัตรละครเพลงเป็น 6 ระดับ 500 -2,800 บาท เป็นอัตราราคาที่มีความหลากหลาย และเทียบเท่ากับอัตราบัตรละครเพลงของบริษัทอื่นๆ นอกจากนี้บริษัทมีเกณฑ์ในการกำหนดราคาบัตรโดยพิจารณาจาก ความเหมาะสม ต้นทุนการผลิต การเข้าถึงกลุ่มผู้ชมหลากหลายกลุ่ม ความพึงพอใจของผู้ชม อย่างไรก็ตามผู้ชมพึงพอใจอัตราค่าเข้าชมละครเพลงของบริษัทซีเนริโอ จำกัด เพราะมีความเหมาะสมและหลากหลาย

3. กลยุทธ์ด้านช่องทางจัดจำหน่ายพบว่า บริษัทซีเนริโอ จำหน่ายบัตรละครเพลงผ่านช่องทางของไทยทิคเก็ตเมเจอร์ เพราะมีจุดจำหน่ายมาก ซึ่งจะสามารถอำนวยความสะดวกในการซื้อบัตรของผู้ชมได้ อีกทั้งมีระบบการจัดการที่ดีและเป็นที่ยอมรับโดยเฉพาะการซื้อบัตรผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อย่างไรก็ตามผู้ชมพึงพอใจที่บริษัทจำหน่ายบัตรผ่านไทยทิคเก็ตเมเจอร์เพราะมีสาขามากมาย สามารถอำนวยความสะดวกในการซื้อบัตรได้ และยังมีความน่าเชื่อถือ

4. กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่า บริษัทซีเนริโอ ใช้เพื่อสร้างการรับรู้ และกระตุ้นให้ผู้ชมต้องการชมละครเพลง ผ่านเครื่องมือที่หลากหลาย และบริษัทจะเน้นบริหารจัดการเครื่องมือด้านการส่งเสริมการตลาดที่บริษัทตนเองมีเพื่อสื่อสารไปยังกลุ่มผู้ชม และดำเนินการควบคู่ไปกับการขอความร่วมมือทำการตลาดผ่านช่องทางของพันธมิตรธุรกิจ บริษัทในเครือ จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด(มหาชน) เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านการส่งเสริมการตลาด นอกจากนี้ยังซื้อพื้นที่สื่อจากภายนอกแต่นับเป็นงบประมาณจำนวนน้อย อย่างไรก็ตาม

อย่างไรก็เครื่องมือในการส่งเสริมการตลาดไปยังกลุ่มผู้ชม นั้นมีความสำคัญกับการทำการส่งเสริมการตลาดมาก จากการศึกษาแนวคิดด้านการสื่อสารการตลาดของ Kotler (2003 อ้างถึงใน ภิญญา ลีพหุบุญเยี่ยม, 2552: 23) แบ่งเครื่องมือหลักได้ 5 เครื่องมือ ได้แก่ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การใช้พนักงานขาย การตลาดทางตรง อย่างไรก็ตามเสรี วงษ์มณฑา(2540:92) ได้กล่าวถึงเครื่องมือในการสื่อสารการตลาดที่เสริมกับ Kotler ได้แก่ การตลาดโดยการจัดกิจกรรมพิเศษ การจัดแสดงสินค้า การใช้ผลิตภัณฑ์เป็นสื่อ การให้สัมปทาน การใช้หน่วยขาย สื่อเคลื่อนที่ การสัมมนา บรรจุภัณฑ์ พนักงานขาย การให้บริการ การจัดนิทรรศการหรือการจัดแสดงสินค้า การทำคู่มือสินค้า ศูนย์ฝึกอบรม การจัดนิทรรศการ การจัดศูนย์สาธิตการทำงาน of สินค้า และโซว์รูม นอกจากนี้ ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ (2544:13) ยังกล่าวถึง การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์อีกด้วย

แนวคิดนี้สอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาพบว่าเครื่องมือการสื่อสารการตลาดที่ธุรกิจละครเพลง บริษัท ซีเนริโอ จำกัดนำมาใช้ ประกอบด้วย 9 เครื่องมือ ได้แก่ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง การจัดแสดงสินค้า การใช้ผลิตภัณฑ์เป็นสื่อ คู่มือสินค้า การตลาดบทเพลง และการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์

จากการศึกษาพบว่าเครื่องมือการสื่อสารการตลาดของธุรกิจละครเพลงบริษัท ซีเนริโอ จำกัด มีความหลากหลาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler เสรี วงษ์มณฑา และชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ หรือกล่าวได้ว่า ธุรกิจละครเพลง บริษัท ซีเนริโอ จำกัดมีการนำเครื่องมือหลากหลายมาใช้ในการสื่อสารถึงผู้บริโภค และผสมกลมกลืนกัน เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารการตลาดหลักได้แก่ การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งบริษัทมีช่องทางของตนเองมากมายทำให้สามารถและหยั่งบประมาณในการทำการสื่อสารการตลาดได้หากแต่สามารถสร้างการรับรู้ได้อย่างมหาศาล และกลุ่มผู้ชมแสดงทัศนะว่าชื่นชอบโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ละครเพลงของบริษัท อีกทั้งยังมีส่วนกระตุ้นการตัดสินใจซื้อบัตรชมละครเพลงของกลุ่มผู้ชมอีกด้วย

บริษัท ซีเนริโอ จำกัดเน้นการบริหารเครื่องมือที่ตนเองมีอยู่ในการทำสื่อสารการตลาด เช่น การโฆษณาในรายการที่บริษัทผลิต การประชาสัมพันธ์ในรายการโทรทัศน์ของบริษัท การตกแต่งโรงละครด้วยภาพละครที่กำลังทำการตลาด การทำเว็บไซต์ การใช้ฐานข้อมูลผู้ชมของโรงละครในการทำการตลาดทางตรง นอกจากนี้ยังขอความร่วมมือบริษัทในเครือ จีเอ็มเอ็มแกรมมี ในการประชาสัมพันธ์ผ่านบริษัทนั้นๆ โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายอีกด้วย

ธุรกิจละครเพลงของบริษัทซีเนรีโอ พัฒนาการส่งเสริมการขายร่วมกับผู้สนับสนุนละครเพลงเพื่อกระตุ้นการขาย ผู้ได้รับสิทธิในการส่งเสริมการขายจะเน้นที่กลุ่มลูกค้าของผู้สนับสนุน และมีข้อจำกัดมาก ซึ่งกลุ่มผู้ชมไม่ถึงพอใจการส่งเสริมการขายที่บริษัทพัฒนาขึ้น เพราะมีข้อจำกัดมากมาย ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคชมละคร

บริษัท ซีเนรีโอ จำกัด พัฒนา Rachadalai Magazine เพื่อเป็นคู่มือบัตรละครเพลงของตน อีกทั้งยังใช้เป็นช่องทางการโฆษณาประชาสัมพันธ์ละครเพลงที่ตนจะผลิตในอนาคต หรือธุรกิจอื่นๆ ของบริษัท นอกจากนี้ยังมีนโยบายแสวงหารายเพื่อรองรับต้นทุนการผลิตสื่อ คือการเปิดพื้นที่โฆษณาใน Rachadalai Magazine

การทำการตลาดทางตรงโดยการส่งไปรษณียบัตรไปยังกลุ่มผู้ชมนั้น เครื่องมือนี้กลุ่มผู้ชมชื่นชอบและประทับใจ หากแต่ยังเป็นการสื่อสารทางเดียว ไม่มีการวัดผลทางการตลาดและยังไม่มีข้อเสนอสิทธิประโยชน์ให้กับผู้ชม

บริษัท ซีเนรีโอ จำกัด สร้างฐานผู้ชมด้วยการทำการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ ผ่าน R-card และทำการส่งเสริมการขายกับสมาชิก R-card และมอบสิทธิพิเศษต่างๆ ให้กับสมาชิกอย่างสม่ำเสมอและสมาชิกพึงพอใจกับสิทธิประโยชน์ที่ตนได้รับ

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งนี้

1. ทีมงานบริษัท ซีเนรีโอ จำกัด มีทีมงานหลักที่พัฒนาละครเพลงเพียง 1 ทีมเท่านั้น ซึ่งส่งผลต่อกำลังการผลิตที่จำกัด และรูปแบบการผลิตละครเพลงที่ไม่หลากหลาย ดังนั้นบริษัท ซีเนรีโอ จำกัด ควรพัฒนาทีมผลิตเพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มกำลังการผลิตอันนำมาสู่ความต่อเนื่องของธุรกิจของบริษัท อีกทั้งเพื่อสร้างความหลากหลายในรูปแบบการนำเสนอละครเพลงของบริษัท

2. บริษัทมีการทำวิจัยผู้ชมถึงความพึงพอใจในละครเพลงแต่ละเรื่องผ่านแบบสอบถามอยู่แล้วเบื้องต้นนับเป็นสิ่งที่ควรดำเนินการต่อ และนำผลที่ได้ไปพัฒนาละครเพลงที่เป็นที่ต้องการของผู้ชมต่อไป อย่างไรก็ตามควรเน้นการวิจัยเพื่อวัดประสิทธิผลในการดำเนินงานส่งเสริมการตลาดด้วยในคราวเดียวกัน เพื่อพัฒนาแผนการส่งเสริมการตลาดที่มีประสิทธิภาพ

3. บริษัทควรยังคงใช้การโฆษณาทางโทรทัศน์ รวมถึงการประชาสัมพันธ์รูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะการพัฒนาตอนพิเศษในรายการเรื่องขงเรื่อง และการทำการตลาดบทเพลง เพราะ

เครื่องมือดังกล่าวมีผลต่อการตัดสินใจซื้อบัตรเข้าชมละครของผู้ชมอย่างมาก อย่างไรก็ตาม เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการสร้างการรับรู้และควรใช้ในการส่งเสริมการตลาดต่อไป ได้แก่ การทำการตลาดทางตรง การจัดแสดงสินค้า

4. หากบริษัทต้องการกระตุ้นยอดขายบัตรละครเพลงผ่านการทำการส่งเสริมการขาย ควรพัฒนาการส่งเสริมการขายขึ้นเองโดยไม่ต้องอาศัยความร่วมมือของผู้สนับสนุนละครเพลงแต่ละเรื่อง อย่างไรก็ตามควรพัฒนาข้อเสนอให้กับผู้บริโภคที่เข้ากับพฤติกรรมการชมละครเพลงเช่น ผู้ชมมักมาชม 2 คนขึ้นไป บริษัทอาจจัดข้อเสนอสำหรับผู้ชม 2 ท่าน หรือสำหรับกลุ่มผู้ชมที่เป็นครอบครัวเพื่อกระตุ้นการตัดสินใจซื้อของผู้ชม

5. การทำการส่งเสริมการตลาดผ่านการตลาดทางตรง หรือไปรษณียบัตร ควรมีการวัดผลด้านการตลาด หรือพัฒนาข้อเสนอหรือสิทธิประโยชน์ให้กับผู้รับด้วย ซึ่งอาจช่วยกระตุ้นหรือมีผลต่อการตัดสินใจซื้อบัตรละครเพลงของผู้ชมได้

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพว่าบริษัทผู้ดำเนินธุรกิจละครเพลงรายอื่นๆ ในประเทศไทย เช่น บริษัท ตรีมบอช จำกัด บริษัท ทู แฟนเทเชีย จำกัด และบริษัท เวิร์คพอยท์ จำกัด (มหาชน) ว่าแต่ละบริษัทได้กำหนดนโยบายการผลิตละครเพลงไว้อย่างไร ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจละครเพลงมีอะไรบ้าง อีกทั้งการดำเนินด้านการตลาดมีลักษณะอย่างไร

2. ควรศึกษาความคิดเห็นของผู้ชมละครเพลงว่าสาเหตุที่ชอบชมละครเพลงเป็นเพราะอะไร ผู้ชมมีพฤติกรรมในการชมอย่างไร ลักษณะของละครเพลงที่ต้องการชมเป็นอย่างไร อัตราราคาที่คิดว่าจะเหมาะสมควรอยู่ในระดับใด และมีความพึงพอใจละครเพลงของบริษัทต่างๆ เพียงใด