

บทที่ 4

ผลการศึกษาพฤติกรรมของธุรกิจการให้บริการบริหารการจัดอีเวนต์ในประเทศไทย

หลังจากการศึกษาโครงสร้างตลาดของธุรกิจการให้บริการบริหารการจัดอีเวนต์ในบทที่ผ่านมา และได้ข้อสรุปว่าธุรกิจการให้บริการบริหารการจัดอีเวนต์ในประเทศไทยเป็นตลาดที่มีโครงสร้างแบบตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาดแล้ว ในบทนี้จะเป็นการศึกษาพฤติกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจการให้บริการบริหารการจัดอีเวนต์ ทั้งพฤติกรรมการแข่งขันด้านราคา พฤติกรรมการแข่งขันด้านที่ไม่ใช่ราคา ตลอดจนพฤติกรรมความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการในธุรกิจ และทิศทางในอนาคตของธุรกิจการให้บริการบริหารการจัดอีเวนต์ในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 พฤติกรรมการแข่งขันทางด้านราคา

4.1.1 การกำหนดราคาสินค้าและบริการ

การกำหนดราคาของการให้บริการในธุรกิจการให้บริการบริหารการจัดอีเวนต์โดยปกติแล้วจะมีการบวกราคาเพิ่มขึ้นจากต้นทุนที่แท้จริงอย่างน้อยร้อยละ 25 เช่น ถ้าต้นทุนที่แท้จริงในการดำเนินงานอยู่ที่ประมาณ 5,000,000 บาท ราคาค่าบริการขั้นต้นยังไม่รวมค่าธรรมเนียมการให้บริการ (Management Fee) ในใบเสนอราคา (Quotation) ที่นำเสนอต่อลูกค้าผู้ว่าจ้างจัดอีเวนต์อย่างต่ำจะอยู่ที่ประมาณ 6,250,000 บาท โดยราคาที่เพิ่มขึ้น 1,250,000 บาทนี้ จะไม่ปรากฏเป็นตัวเงินให้ลูกค้าเห็น แต่จะถูกเฉลี่ยออกตามสัดส่วน และนำไปรวมไว้กับต้นทุนที่แท้จริงในส่วนต่างๆ ทำให้ต้นทุนในแต่ละส่วนที่แสดงไว้ในใบเสนอราคาที่น่าสนใจสูงกว่าต้นทุนที่แท้จริง (ภาพที่ 4.1)

นอกจากราคาที่บวกเพิ่มอย่างต่ำร้อยละ 25 ดังที่กล่าวไปแล้ว ในกรณีที่เป็นงานอีเวนต์ของธุรกิจเอกชน (Corporate Marketing Event) จะมีการคิดค่าธรรมเนียมในการให้บริการอีกร้อยละ 15 ของราคาบริการทั้งหมด ซึ่งจากตัวอย่างข้างต้น ค่าธรรมเนียมในการให้บริการจะเท่ากับร้อยละ 15 ของ 6,250,000 บาท หรือคิดเป็น 937,500 บาท ส่งผลให้ราคาค่าบริการรวมของ

การให้บริการบริหารการจัดซื้อวันที่เสนอต่อผู้ว่าจ้างที่เป็นธุรกิจเอกชนในกรณีนี้คาดว่าจะอยู่ที่ประมาณ 7,187,500 บาท

แต่ในกรณีที่เป็นการประมูลงานอีเว้นท์ของภาครัฐ ผู้ให้บริการจำเป็นที่จะต้องคิดราคาในใบเสนอราคาต่ำกว่าการให้บริการบริหารการจัดซื้อวันที่ของภาคเอกชน ทั้งนี้เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากในการประมูลงานภาครัฐ หน่วยงานที่เปิดประมูลมักจะคัดเลือกผู้ให้บริการบริหารการจัดซื้อวันที่โดยพิจารณาจากราคาเป็นหลัก ดังนั้น ในการกำหนดราคาการให้บริการของอีเว้นท์ภาครัฐ โดยส่วนใหญ่ผู้ให้บริการจะไม่คิดค่าธรรมเนียมในการให้บริการร้อยละ 15 คงเหลือไว้เพียงราคาส่วนเพิ่มอย่างต่ำร้อยละ 25 ที่บวกเพิ่มขึ้นมาจากต้นทุนที่แท้จริงโดยไม่ปรากฏเป็นตัวเงินเท่านั้น ทำให้เมื่อเปรียบเทียบกันโดยอาศัยเฉพาะข้อมูลตัวเลขราคาที่ปรากฏในใบเสนอราคาแล้วดูเหมือนว่าผู้ให้บริการบริหารการจัดซื้อวันที่จะได้รับกำไรจากการบริหารการจัดงานอีเว้นท์ของภาครัฐมากกว่าการบริหารการจัดงานอีเว้นท์ภาครัฐ แต่ด้วยมูลค่าของงานอีเว้นท์ภาครัฐที่มักเป็นงานอีเว้นท์ขนาดใหญ่ที่มีมูลค่าสูง คือ มากกว่า 10,000,000 บาทขึ้นไป ทำให้ผลกำไรรวมที่ได้รับต่องานมีมูลค่ามาก เช่น งานอีเว้นท์ภาครัฐที่มีต้นทุน 10,000,000 บาท จะมีราคาค่าบริการโดยไม่คิดค่าธรรมเนียมการให้บริการอยู่ที่ 12,500,000 บาท หรือคิดเป็นกำไรต่องานอย่างต่ำเท่ากับ 2,500,000 บาท เป็นต้น

ภาพที่ 4.1

หลักการการกำหนดราคาในการให้บริการบริหารการจัดซื้อวันที่

อีเว้นท์ภาครัฐ	ต้นทุน		5,000,000 บาท
	+ ราคาส่วนเพิ่ม	(25% * 5,000,000)	+ 1,250,000 บาท
<hr/>			<hr/>
อีเว้นท์ภาคเอกชน	ราคาค่าบริการขั้นต้น		6,250,000 บาท
	+ ค่าธรรมเนียม	(15% * 6,250,000)	+ 937,500 บาท
<hr/>			<hr/>
	ราคาค่าบริการรวม		7,187,500 บาท
<hr/>			<hr/>

ที่มา: จากการจัดทำของผู้วิจัย

แต่ทั้งนี้ เป็นที่น่าสังเกตว่า ตัวเลขกำไรดังกล่าวที่ผู้ให้บริการบริหารการจัดซื้อเงินที่ได้รับจากการจัดซื้อเงินที่ภาครัฐอาจไม่ได้สะท้อนถึงกำไรที่แท้จริง เนื่องจากในทางปฏิบัติแล้วต้นทุนของการจัดซื้อเงินที่ภาครัฐอาจไม่ได้มีเพียงต้นทุนที่แสดงในใบเสนอราคาเท่านั้น แต่ยังมีต้นทุนที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่ภาครัฐกับผู้ให้บริการบริหารการจัดซื้อเงินในลักษณะของ “สินบน” หรือ “เงินใต้โต๊ะ” อีกด้วย หรือในทางกลับกัน ราคาที่ต่ำกว่าของอีเว้นท์ภาครัฐเมื่อเปรียบเทียบกับอีเว้นท์ภาคเอกชน อาจหมายถึงคุณภาพที่ต่ำกว่าได้เช่นกัน ไม่ว่าจะ เป็นคุณภาพของวัสดุ ดิบที่ใช้หรือคุณภาพของบริการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ส่วนต่างของราคาอาจไม่ได้สะท้อนถึงการได้ประโยชน์อย่างแท้จริงของหน่วยงานภาครัฐที่เป็นเจ้าของอีเว้นท์ ถ้าหน่วยงานดังกล่าวไม่มีระบบการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพที่เป็นมาตรฐานและรัดกุมเพียงพอ

อย่างไรก็ตาม หลักเกณฑ์การกำหนดราคาข้างต้นเป็นเพียงหลักการคร่าวๆ เท่านั้น แต่ในทางปฏิบัติในความเป็นจริงแล้ว การกำหนดราคาบริการของผู้ประกอบการแต่ละรายยังมีความซับซ้อนกว่านี้อีกมาก ขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการแต่ละรายว่าจะเน้นกลยุทธ์ทางด้านราคาหรือด้านที่ไม่ใช่ราคา นอกจากนี้ ยังอาจมีปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการกำหนดราคา เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้า โดยผู้ให้บริการอาจจะยอมได้กำไรน้อยลงจากการคิดราคาต่ำกว่าเกณฑ์ ในกรณีที่ลูกค้าเป็นลูกค้าที่มีการใช้บริการกันมาเป็นระยะเวลาต่อเนื่องยาวนาน หรือเป็นลูกค้าเป้าหมายที่ผู้ให้บริการเล็งเห็นว่าจะกลายเป็นลูกค้าสำคัญที่มีการใช้บริการกันอย่างต่อเนื่องในอนาคต เป็นต้น

4.1.2 การแข่งขันทางด้านราคา

ในธุรกิจการให้บริการบริหารการจัดซื้อเงินนั้น พฤติกรรมการแข่งขันทางด้านราคา ส่วนใหญ่มักพบในหมู่ผู้ประกอบการรายย่อย หรือผู้ประกอบการอิสระ เนื่องจากผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีต้นทุนในการดำเนินงานสูง ไม่สามารถตั้งราคาสินค้าให้ต่ำกว่าต้นทุนเพื่อแข่งขันกับผู้ประกอบการรายเล็กที่มีต้นทุนต่ำกว่าได้ ส่งผลให้บางครั้งผู้ประกอบการรายใหญ่ต้องประสบกับปัญหาการ “ถูกขโมยเอาเดียว” คือ การที่ลูกค้านำแนวความคิดที่ผู้ประกอบการรายใหญ่เสนองานไปให้ผู้ประกอบการรายเล็กที่มีราคาค่าบริการถูกกว่าทำ

เมื่อผู้ประกอบการรายใหญ่ไม่สามารถแข่งขันทางด้านราคาได้ จึงหันมาใช้พฤติกรรม การแข่งขันทางด้านที่ไม่ใช่ราคา โดยการสร้างจุดเด่นและความแตกต่างให้กับบริการของตนโดยวิธี

ต่างๆ เช่น การใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้ต้นทุนสูง ทำให้บริษัทขนาดเล็กซึ่งมีเงินทุนน้อยและมีอยู่จำนวนมากในตลาดไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ รวมถึงกลยุทธ์อื่นๆ ซึ่งจะได้กล่าวถึงในส่วนของพฤติกรรมการแข่งขันทางด้านที่ไม่ใช่ราคาในหัวข้อ 4.2 ต่อไป

อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการรายใหญ่จำนวนหนึ่งยังคงมีความพยายามที่จะแข่งขันทางด้านราคา ด้วยการหันมาใช้กลยุทธ์ด้านการยกเว้นค่ามัดจำให้แก่ลูกค้า จากปกติของการให้บริการที่ลูกค้าผู้ว่าจ้างจะต้องวางเงินมัดจำส่วนหนึ่งให้แก่ผู้ให้บริการเพื่อเป็นต้นทุนสำหรับใช้จ่ายในระหว่างการดำเนินงาน โดยหากเป็นลูกค้าใหม่ จำนวนเงินมัดจำอาจสูงถึงร้อยละ 50 ขณะที่ลูกค้าเก่าอาจจะมีวงเงินมัดจำน้อยกว่า คืออยู่ที่ประมาณร้อยละ 30 ซึ่งเมื่อผู้ประกอบการรายใหญ่บางรายเริ่มใช้กลยุทธ์การยกเว้นค่ามัดจำ ผู้ประกอบการรายใหญ่อื่นๆ ที่สามารถแบกรับภาระค่าใช้จ่ายได้แม้ไม่ได้รับเงินมัดจำจากลูกค้าก็เริ่มปรับกลยุทธ์ตามเพื่อไม่ให้สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น ในบางโครงการที่ผู้ประกอบการรายใหญ่ใช้กลยุทธ์นี้ ผู้ประกอบการรายย่อยและอิสระก็อาจจะไม่สามารถแข่งขันได้ เนื่องจากไม่มีเงินทุนสำรองมากพอ

แต่ทั้งนี้ กลยุทธ์การยกเว้นค่ามัดจำให้แก่ลูกค้าของผู้ประกอบการรายใหญ่อาจไม่ได้เป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้บ่อยนัก เนื่องจากในระยะยาวอาจทำให้ผู้ประกอบการเสียประโยชน์มากกว่าได้ประโยชน์ ดังนั้น ผู้ประกอบการรายใหญ่อาจเลือกใช้กลยุทธ์ดังกล่าวเพียงบางโครงการเท่านั้น ในกรณีที่ลูกค้าเป็นลูกค้าที่มีความสำคัญจริงๆ หรือเป็นลูกค้าที่มีการว่าจ้างกันต่อเนื่องในระยะยาว จึงสามารถกล่าวได้ว่า ผู้ประกอบการรายใหญ่มักมีพฤติกรรมการแข่งขันในด้านที่ไม่ใช่ราคา มากกว่าด้านราคา โดยจะแข่งขันกันด้วยความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ของการจัดอีเว้นท์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด ในขณะที่ผู้ประกอบการรายย่อยและอิสระซึ่งไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีตามได้ทันเนื่องจากอุปสรรคด้านเงินทุนก็ยังคงแข่งขันกันด้วยราคา รวมถึงการรับเหมางาน (Subcontracting) ต่อจากบริษัทใหญ่อีกทอดหนึ่งเช่นเดิม

4.2 พฤติกรรมการแข่งขันด้านที่ไม่ใช่ราคา

จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมหรือกลยุทธ์การแข่งขันทางด้านที่ไม่ใช่ราคาเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการในธุรกิจการให้บริการจัดอีเว้นท์มีหลายกลยุทธ์ด้วยกัน ประกอบด้วย

4.2.1 การสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรและตราสินค้า (Brand Image)

ภาพลักษณ์ขององค์กรและของตราสินค้า มีผลมากต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจการให้บริการบริหารการจัดอีเว้นท์ โดยเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้ารายใหญ่ที่ใช้งบประมาณในการจัดอีเว้นท์ต่องานสูง จะใช้พิจารณาร่วมกับคุณภาพและราคาของสินค้าและบริการของผู้ให้บริการแต่ละราย เนื่องจากการเลือกใช้บริการจากผู้ให้บริการที่มีภาพลักษณ์ดี มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก และมีความน่าเชื่อถือ จะเป็นการรับประกันและสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าได้ในระดับหนึ่งว่าผู้ให้บริการรายดังกล่าวจะไม่กระทำผิดสัญญา เนื่องจากอาจจะเกิดความเสียหายแก่ชื่อเสียงของบริษัทผู้ให้บริการ และส่งผลให้ความน่าเชื่อถือของบริษัทผู้ให้บริการที่มีต่อลูกค้าลดลง จนกระทบต่อยอดขายในที่สุด

หนึ่งในวิธีการที่เป็นพื้นฐานที่สุดที่ผู้ให้บริการบริหารการจัดอีเว้นท์ โดยเฉพาะในบริษัทที่มีขนาดใหญ่นิยมใช้ในการสร้างการรับรู้แก่ประชาชนทั่วไปและลูกค้าเป้าหมายมาตั้งแต่ในยุคแรกๆ ของธุรกิจ คือ การประชาสัมพันธ์ผู้บริหารให้เป็นที่รู้จัก โดยผู้บริหารจะเปรียบเป็นตราสินค้า (Brand) ที่จะทำให้อุปกรณ์รู้จักบริษัทตามมา ดังจะเห็นได้จากตอนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการในธุรกิจเพื่อเก็บข้อมูลปฐมภูมิ ดังนี้ (สัมภาษณ์ผู้จัดการทั่วไป, บริษัทผู้ให้บริการบริหารการจัดอีเว้นท์แห่งหนึ่ง, 20 เมษายน 2552.)

“...ก่อนอื่นเลย เราใช้วิธีการโปรโมตชื่อผู้บริหารขึ้นไป คือเราเลือกวิธีที่มันง่ายที่สุดก็คือ การประชาสัมพันธ์บุคคล ผู้บริหารอาจจะต้องทำกิจกรรมเพื่อสังคมมากขึ้น เพื่อส่งเสริมภาพพจน์ และส่งผลต่อการทำธุรกิจในระยะยาวด้วย เหมือนที่เรามักจะเห็นจากคนดังทั้งหลายแหละ ว่าเค้าเป็นใคร มีอะไร ชื่อบริษัทก็จะตามมาทีหลัง อย่างแต่ก่อนคุณสุพรทิพย์ (คุณสุพรทิพย์ ช่างรังษี) ลูกค้าหรือคนในแวดวงอีเว้นท์หรือพีอาร์ก็จะรู้ว่าเป็น 124 คอมมูนิเคชันส์ ไม่เฉพาะธุรกิจอีเว้นท์ เพราะธุรกิจไหนก็เหมือนกันในประเทศไทย พูดถึงภริมย์ภักดี (ตระกูลภริมย์ภักดี) ทุกคนก็รู้ว่าสิงห์ (สิงห์ คอร์ปอเรชั่น) คุณประวิทย์ (คุณประวิทย์ มาลีนนท์) ก็เป็นโลโก้ช่อง 3 หรือในโลกคนรู้จักบิดเกตส์ ก็ต้องรู้จักไมโครซอฟต์ คือใช้บุคคลนำก่อน ถ้าผู้บริหารเราดังเมื่อไหร่มันก็ง่ายที่บริษัทจะติดตามมา แล้วตัวเค้า (ผู้บริหาร) เองก็น่าจะสามารถประชาสัมพันธ์บริษัทให้ติดตลาดมากขึ้นเรื่อยๆ...”

นอกจากการประชาสัมพันธ์บุคคล คือ ผู้บริหารขององค์กร ให้เป็นที่รู้จักและเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรและตราสินค้าแล้ว การนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เพื่อเป็นบริษัทมหาชน ยังเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ทำให้บริษัทผู้ให้บริการมีความน่าเชื่อถือ และลูกค้ามีความมั่นใจในบริษัท รู้สึกว่าบริษัทมีความมั่นคง และมีศักยภาพในการทำงานใหญ่ๆ ได้ นอกจากนี้ การนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ยังเป็นผลดีในการรองรับงานใหญ่ๆ ที่มีงบประมาณสูง เนื่องจากบริษัทจะมีเงินสดหมุนเวียน (Cash Flow) อย่างเพียงพอในระหว่างการดำเนินการ

4.2.2 การสร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management)

การดำเนินธุรกิจการให้บริการบริหารการจัดอีเวนต์ที่มีความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลสูง โดยเฉพาะในงานที่ต้องมีการนำเสนองานเพื่อประมูล ซึ่งบุคคลผู้ตัดสินใจจ้างงานมีความสำคัญมาก ดังนั้น ผู้ให้บริการในธุรกิจการให้บริการบริหารการจัดอีเวนต์จึงต้องมีการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยผู้ให้บริการแต่ละบริษัทจะมีข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า และประวัติการใช้บริการของลูกค้าทั้งกับบริษัทและกับผู้ให้บริการรายอื่นๆ รวมถึงข้อมูลในส่วนอื่นๆ ที่จำเป็น และจะต้องมีการติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ มีการแสดงความยินดีและมอบของขวัญระลึกเนื่องในโอกาสเทศกาลต่างๆ รวมถึงวันสำคัญของลูกค้า เช่น เทศกาลปีใหม่ วันคล้ายวันเกิดของลูกค้า ฯลฯ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการหลายรายยังอาจใช้เคล็ดลับ (Gimmick) อื่นๆ เพื่อกระตุ้นเตือนให้ลูกค้านึกถึงองค์กร ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้อยู่ในธุรกิจการให้บริการบริหารการจัดอีเวนต์รายหนึ่งพบข้อมูลดังนี้ (สัมภาษณ์ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารลูกค้า, บริษัทผู้ให้บริการบริหารการจัดอีเวนต์แห่งหนึ่ง, 7 เมษายน 2552.)

“...เราเองควรมีข้อมูลที่ดีเกี่ยวกับเรื่องลูกค้า เรื่องประวัติการใช้บริการของลูกค้ากับเราหรือกับรายอื่น ประวัติความชอบหรือบางสิ่งบางอย่างที่เป็นตัวบ่งบอกความเป็นตัวของลูกค้า หลังจากที่เรามีประวัติเกี่ยวกับลูกค้าแล้ว เราก็ต้องมีการติดต่อที่ดีกับลูกค้าด้วย อย่างเช่น การที่เราลงโฆษณาในกลุ่มหนังสือที่ลูกค้าของเราชอบอ่านเป็นประจำ หรือการจัดส่งโบรชัวร์เพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสารใหม่ๆ เกี่ยวกับบริษัทให้ลูกค้าได้รับรู้ หรือการให้สิทธิพิเศษบางอย่างแก่ลูกค้าประจำของเราเพื่อให้เค้าเกิดความรู้สึกแตกต่างเมื่อมาใช้บริการกับเรา...”

“...การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามันค่อนข้างจะมีลูกเล่นเยอะเหมือนกัน คือแต่ละบริษัทจะทำยังไงก็ได้ แต่ผลลัพธ์สุดท้ายที่ทุกบริษัทต้องการก็คือให้ลูกค้าไม่ลืม ให้ลูกค้านึกถึง ถ้าทำของที่ระลึกแจกลูกค้าก็อาจจะต้องเลือกของที่ลูกค้าจะได้ใช้บ่อยๆ อย่างสมุดโน้ตที่มีตัวหนังสือชื่อบริษัทอยู่บนปก พังดูธรรมดาๆ แต่เท่าที่คุยกับลูกค้าปรากฏว่ามันก็มีผลเหมือนกัน อย่างน้อยที่สุดเวลาลูกค้าต้องการตัวเลือกใหม่ๆ ผ่านตาชื่อบริษัทไหนบ่อยๆ มันก็มีโอกาสที่บริษัทนั้นจะถูกเรียกมากขึ้น บริษัทตั้งมากมาย แต่ลูกค้าเรียกเราเข้าไปเสนองานก็ถือว่าประสบความสำเร็จไปชิ้นหนึ่งแล้ว ส่วนที่เหลือก็ไปวัดกันที่ฝีมือ แต่เดี๋ยวนี้ที่การแข่งขันมันสูงมาก หลายบริษัทก็เลยต้องหากิจกรรมอะไรใหม่ๆ อย่างที่ได้ยินมาเห็นว่าบางที่ไปตั้งขวดโหลขนมให้บริษัทลูกค้าแล้วติดป้ายไว้ว่าถ้าขนมหมดเมื่อไหร่ก็โทรหาเรานะ คิดถึงเรานะ เท่านี้ปีนึงก็เจอกันไม่รู้กี่รอบแล้ว มันก็เป็นการสร้างความสัมพันธ์ได้เหมือนกัน ...”

4.2.3 การวางตำแหน่งเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษในบริการด้านใดด้านหนึ่ง (Specialization)

การวางตำแหน่งองค์กร (Positioning) ให้มีความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริงในบริการหรือสายงานด้านใดด้านหนึ่งของการให้บริการบริหารจัดการจัดอีเวนต์ นับเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ผู้ให้บริการทั้งรายใหญ่และรายย่อยนิยมใช้ในการสร้างความแตกต่างให้บริการของตนมีความโดดเด่นเหนือบริการของคู่แข่ง โดยกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างด้วยความเชี่ยวชาญพิเศษนี้จะส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของผู้ให้บริการอย่างยั่งยืนมากกว่าการใช้กลยุทธ์การตัดราคามาแข่งขันกัน เนื่องจากการจำกัดต้นทุนมากๆ เพื่อให้ราคาของบริการถูกลง ในระยะยาวอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการให้บริการ อันจะกระทบถึงความเชื่อถือของลูกค้าที่มีต่อองค์กรของผู้ให้บริการได้ ในทางกลับกัน ภาพลักษณ์ของการเป็นผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริงนั้นจะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าในการใช้บริการบริหารจัดการจัดอีเวนต์ขององค์กรผู้ให้บริการ ซึ่งจะเชื่อให้ผู้ให้บริการสามารถตั้งราคาบริการในด้านที่ตนมีความเชี่ยวชาญได้สูงกว่าผู้ให้บริการรายอื่นๆ ที่ไม่มีความเชี่ยวชาญพิเศษในด้านดังกล่าว

เพื่อให้เห็นภาพอย่างชัดเจน ผู้วิจัยจะขอยกตัวอย่างการวางตำแหน่งองค์กรเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษของ 3 องค์กรผู้ให้บริการรายใหญ่ของธุรกิจการให้บริการบริหารจัดการจัดอีเวนต์ ได้แก่ บริษัท ปีโก (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) หรือ Pico บริษัท อินดิคซ์ อีเวนต์ เอเจนซี จำกัด (มหาชน) หรือ Index และบริษัท ซีเอ็ม ออร์กาไนเซชัน จำกัด (มหาชน) หรือ CMO ซึ่งแม้ทั้ง 3 บริษัทจะ

มีการให้บริการแทบทุกประเภทคล้ายคลึงกัน แต่แต่ละแห่งก็มีการวางตำแหน่งองค์กรเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษในแต่ละด้านที่แตกต่างกันไป ซึ่งหากพิจารณาถึงผลงานของบริษัทตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน (Portfolio) ก็จะพบว่าแม้แต่ละบริษัทจะเคยมีผลงานการจัดอีเว้นท์มาแทบทุกประเภท แต่ผลงานที่สร้างชื่อเสียงและมีลูกค้าเรียกใช้บริการมากที่สุดก็คือผลงานประเภทที่เป็นจุดเด่นที่แต่ละแห่งวางตำแหน่งองค์กรไว้ว่ามีความถนัดเป็นพิเศษนั่นเอง (ตัวอย่างผลงานในภาคผนวก ค – จ) โดย CMO จะมีจุดเด่นคือความเชี่ยวชาญพิเศษในงานด้านศิลปวัฒนธรรม และการจัดงานประชุมสัมมนาในระดับชาติ ขณะที่ Index เชี่ยวชาญด้านการจัดกิจกรรมทางการตลาด ส่วนจุดเด่นของ Pico คือ ความเชี่ยวชาญด้านการออกแบบและก่อสร้าง การออกแบบภูมิสถาปัตยกรรม และการสื่อสารองค์ความรู้ (Knowledge Communication) เช่น พิพิธภัณฑ์ นิทรรศการถาวร ฯลฯ ดังตัวอย่างผลงานที่แสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1

เปรียบเทียบผลงานและความเชี่ยวชาญพิเศษที่เป็นจุดเด่นของ CMO Index และ Pico

บริษัท	CMO	Index	Pico
ความเชี่ยวชาญพิเศษ	งานประชุมและสัมมนา (MICE) และงานด้านศิลปวัฒนธรรม	กิจกรรมส่งเสริมการตลาด	การออกแบบและก่อสร้าง และการสื่อสารองค์ความรู้
ตัวอย่างผลงาน	<ul style="list-style-type: none"> - งานประชุมสหพันธ์บรรณารักษ์นานาชาติ - การประชุมเอเปคภาคเอกชน (APEC CEO Summit) - เมืองแห่งภูมิปัญญาไทย (OTOP City Fair) - แม่น้ำของแผ่นดิน (The Annual's Fair of the River Land) - งานเย็นทั่วหล้ามหาสงกรานต์ (Songkran Festival Celebration) - งานฉลองเทศกาลตรุษจีน (Chinese New Year Celebration) - พิธีเปิด – ปิด การแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยโลกฤดูร้อน ครั้งที่ 24 - การแสดงแสง สี เสียง ณ นครวัด กัมพูชา (The Light and Sound of Angkor Wat) - งานเทศกาลวัดอรุณราชวราราม (The Brilliant Nights of the Temple of Dawn) 	<ul style="list-style-type: none"> - ลักส์ ซูเปอร์ริช - เดอะเวิร์ลด์ส ลอช เกทส์ แคทวอล์ก (Lux Super Rich and the World's Longest 1,111 – metre Catwalk) - กระทั่งแดงคนกล้าท้ามฤตยู (Kratingdaeng Brave Heart Campaign) - บริส พาวเวอร์ เดอะมิราเคิล สกาย ชา-เล็นจ์ (The Miracle Sky Challenge with Breeze Power) - ซันซิลค์ พันดารา (Sunsilk Pundara) - เอสปรี แอนด์ ซิตี แบงก์ เวทิคอล แคทวอล์ก (Esprit and Citibank Vertical Catwalk) 	<ul style="list-style-type: none"> - พิพิธภัณฑ์คณะรัฐมนตรี - พิพิธภัณฑ์เด็ก (Children's Museum) - พิพิธภัณฑ์สยาม (Museum of Siam) - พิพิธภัณฑ์ห้องสมุดพุทธทาส 100 ปี ณ วัดพุทธปัญญา - โครงการนิทรรศการถาวร สมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี (H.M. Queen Rambhai Barni of the Seventh Reign, A Permanent Exhibition) - นิทรรศการเฉลิมพระเกียรติ 60 ปี (The 60th Anniversary of His Majesty's Accession to the Throne) - อาคารพลังงานเคียงสะเก็ด (Kiang Saket Energy Centre)

ที่มา: จากการสรุปของผู้วิจัย

4.2.4 การขยายกิจการในแนวตั้งและแนวนอน (Vertical and Horizontal Integration)

การขยายกิจการในแนวตั้ง คือ การขยายกิจการเพื่อสร้างความเป็นเจ้าของแต่เพียงผู้เดียวของธุรกิจต้นน้ำ ได้แก่ ธุรกิจการสนับสนุนทางด้านเครื่องมือเพื่อการจัดอีเวนต์ (Event Supply) ไปจนถึงธุรกิจปลายน้ำ คือ ธุรกิจการบริหารการจัดอีเวนต์ (Event Management) ส่วนการขยายกิจการในแนวนอน คือ การสร้างผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการใหม่ที่แตกต่าง ทั้งสองวิธีนี้จะส่งผลให้องค์กรผู้ให้บริการสามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างครบวงจร (Turnkey Event Management) ซึ่งนับเป็นการสร้างความแตกต่างให้กับบริการได้อีกรูปแบบหนึ่ง เนื่องจากในมุมมองของลูกค้าจะรับรู้ว่าการว่าจ้างผู้ให้บริการที่มีธุรกิจเป็นของตนเองตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ผู้ให้บริการจะสามารถควบคุมคุณภาพของการผลิตได้ทั้งกระบวนการ ทำให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างโอกาสทางตลาด ทำให้องค์กรมีส่วนแบ่งตลาดในอุตสาหกรรมที่หลากหลาย อันจะเป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดกับยอดขายได้อีกทางหนึ่ง

ในบรรดาผู้ให้บริการบริหารจัดการอีเวนต์ทั้งหมดในธุรกิจนี้ บริษัทซีเอ็ม ออร์กาไนเซออร์ จำกัด (มหาชน) หรือ CMO เป็นตัวอย่างของความเป็นเจ้าของแต่เพียงผู้เดียวของธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำได้อย่างชัดเจนที่สุด ดังที่ผู้วิจัยจะขอคัดลอกบทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งของคุณปนัดดาพงศ์ ทิพโกมุท ผู้อำนวยการหน่วยธุรกิจ 2 บริษัท ซีเอ็ม ออร์กาไนเซออร์ จำกัด (มหาชน) (ฉันทชนก เจริญพรเทพ, 2548: 141.) และคุณเสริมคุณ คุณาวงศ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัทเดียวกัน (ฉันทชนก เจริญพรเทพ, 2548: 112 - 113.) ซึ่งดำเนินการสัมภาษณ์โดย ฉันทชนก เจริญพรเทพ เมื่อวันที่ 22 มีนาคม และ 9 มีนาคม 2548 มาอ้างอิงตามลำดับ ดังนี้

“จากโครงสร้างของบริษัทที่มีบริษัทใหญ่ คือ CMO และ CMO ก็มีบริษัทย่อยๆ อยู่ภายในตัวบริษัท เช่น CME, CM MICE แต่มุมมองของพี่และคณะกรรมการเราก็อยากให้บริษัทของเราเป็นที่รู้จักในรูปของ Event DNA หรือจะพูดว่าเป็นสายพันธุ์แท้ของคนทำอีเวนต์ เหมือนกับที่เราคือตัวจริง คืออย่างบริษัทอื่นเค้าอาจจะทำอย่างอื่นมาก่อน ก่อนที่จะมาทำอีเวนต์ในลักษณะเสริม แต่เราคือคนที่รู้จริงเรื่องอีเวนต์ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง เชิงลึกก็คือหมายถึงว่าตัวงานที่เราทำ เรารู้ตั้งแต่คนที่มาเดินเข้ามาหน้างานจนถึงจบงาน เค้านั้นจะต้องการอะไรบ้างให้มันเกิดขึ้นในอีเวนต์นั้น เชิงกว้างก็คือว่าอีเวนต์นี้มันควรจะมียะไรเข้ามาเสริมมัย

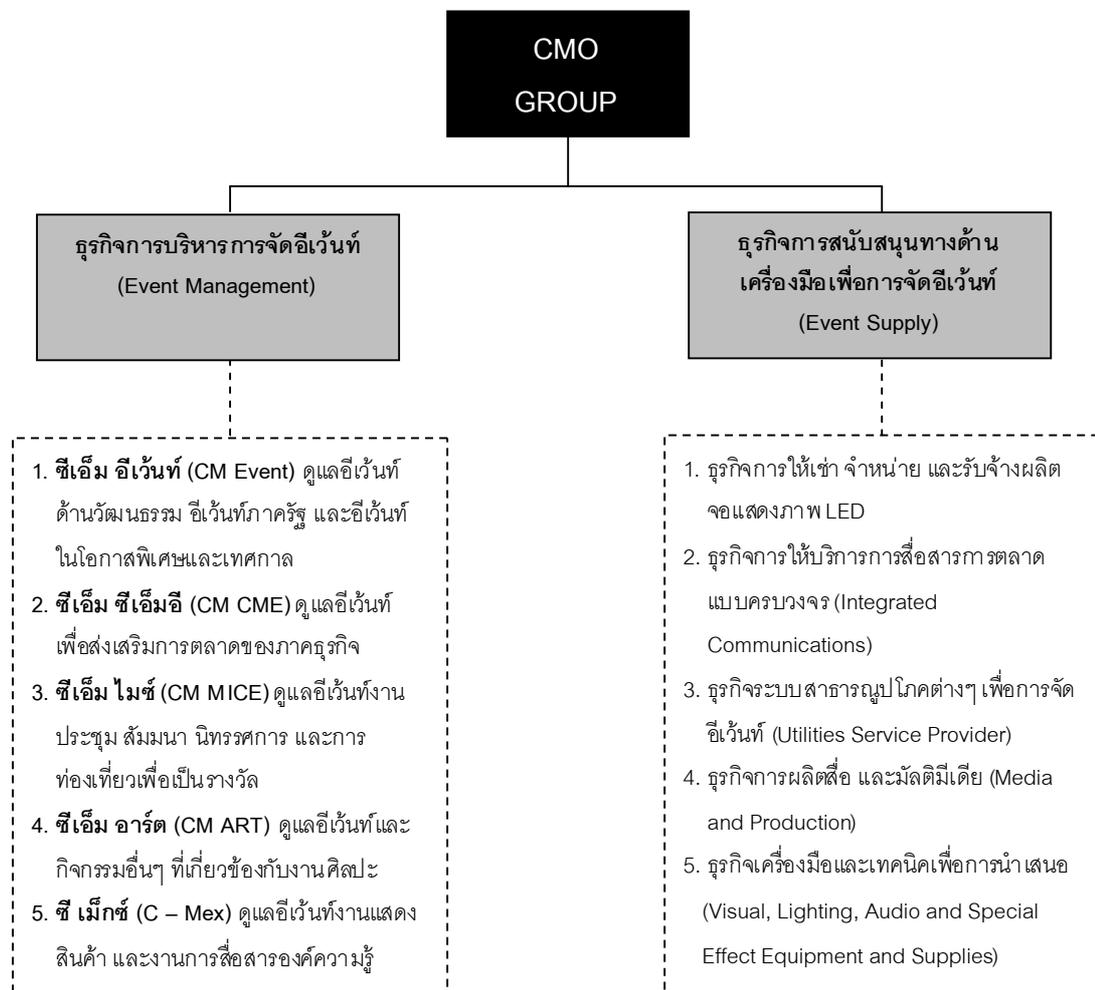
อย่างเช่น มี PR มีการซื้อสื่อ มีการหาสปอนเซอร์ หรือว่ามี การไปทำพิธีอีเว้นท์ อันนี้คือการรู้ในเชิงแนวนอนและแนวตั้ง ถ้าถามพี่ว่าอยากจะทำให้เราเป็นแบบไหน ในมุมมองของลูกค้า พี่มองว่าเราควรจะเป็นที่ปรึกษาให้ลูกค้าได้ว่าถ้าเค้าอยาก จะจัดอีเว้นท์ดีๆ หนึ่งอีเว้นท์ หรือจะจัดอีเว้นท์ดีๆ ทั้งปีให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เค้าจะต้องมองหาใคร เราควรจะเป็นคนๆ นั้น”

“จุดแข็งอีกประการหนึ่งของซีเอ็มก็คือ การที่ซีเอ็มมีการแบ่งเป็นหน่วยธุรกิจในด้านต่างๆ ที่แยกออกจากกัน โดยมีหน่วยงานที่เน้นหนักทางด้าน Corporate Marketing Event (CME) ด้าน Art Culture Entertainment (ACE) ด้าน MICE ทำให้มีความแข็งแกร่งเฉพาะทาง และบริษัทก็อนุญาตให้จัดโครงสร้างที่ไม่เหมือนกันเพื่ออำนวยความสะดวกความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตรงนี้จะทำให้เสริมสร้างความแข็งแกร่งอย่างต่อเนื่องและก็สร้างโอกาสทางตลาดที่ทำให้เกิดยอดขายได้โดยง่าย ทำให้เรามีส่วนแบ่งในอุตสาหกรรมที่หลากหลาย ทำให้ลดความเสี่ยงในความเสี่ยงหายที่จะเกิดขึ้นกับยอดขาย ในกรณีที่อุตสาหกรรมใด อุตสาหกรรมหนึ่งถูกผลกระทบจากทางเศรษฐกิจ อย่างเช่น บางช่วงที่ Corporate Marketing Event อาจจะได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจภายในประเทศ ก็อาจจะพุ่งตัวเองจาก Art Culture Entertainment ซึ่งเชื่อมโยงกับนโยบายการท่องเที่ยว เป็นต้น”

ทั้งนี้ ในปัจจุบัน CMO มีธุรกิจกลุ่มการสนับสนุนเครื่องมือเพื่อการจัดอีเว้นท์ (Event Supply) ทั้งหมด 5 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ธุรกิจการให้บริการให้เช่า จำหน่าย รวมถึงรับจ้างผลิตจอแสดงผลภาพ LED 2) ธุรกิจการให้บริการการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร 3) ธุรกิจการให้บริการระบบสาธารณูปโภคต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดอีเว้นท์ เช่น ระบบไฟฟ้า ระบบการสื่อสารภายในและภายนอกอาคาร ระบบป้องกันอัคคีภัย ระบบสัญญาณเสียงในอาคารพิพิธภัณฑฯ ฯลฯ 4) ธุรกิจการให้บริการการผลิตสื่อและมัลติมีเดีย และ 5) ธุรกิจการให้บริการอุปกรณ์และเทคนิคเพื่อการนำเสนอ ทั้งภาพ แสง เสียง และเทคนิคพิเศษ และธุรกิจกลุ่มการบริหารการจัดอีเว้นท์ (Event Management) อีก 5 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ซีเอ็ม อีเว้นท์ (CM Event) ให้บริการบริหารการจัดอีเว้นท์ด้านวัฒนธรรม อีเว้นท์ภาครัฐ และอีเว้นท์เนื่องในโอกาสพิเศษหรือเทศกาลต่างๆ 2) ซีเอ็ม ซีเอ็มอี (CM CME) ให้บริการบริหารการจัดอีเว้นท์เพื่อส่งเสริมการตลาด (Corporate Marketing Event : CME) 3) ซีเอ็ม ไมซ์ (CM MICE) ให้บริการบริหารการจัดการประชุม สัมมนา นิทรรศการ

และการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล (Meeting, Incentive, Convention and Exhibition : MICE) แบบครบวงจร 4) ซีเอ็ม อาร์ต (CM ART) ให้บริการบริหารการจัดอีเวนต์ที่เกี่ยวกับงานศิลปะ เช่น การจัดนิทรรศการศิลปะ การประมูล การประกัน การผลิต การขนส่ง การติดตั้งผลงานศิลปะ งานภัณฑารักษ์ ฯลฯ และ 5) ซี เม็กซ์ (C – Mex) ให้บริการบริหารการจัดงานแสดงสินค้า และการสื่อสารองค์ความรู้ เช่น พิพิธภัณฑน์ นิทรรศการถาวร ฯลฯ ดังภาพที่ 4.2

ภาพที่ 4.2
การขยายกิจการในแนวตั้งและแนวนอนของ CMO Group



ที่มา www.cmorganizer.com และจากการสรุปของผู้วิจัย

4.2.5 การขยายกิจการแบบหลากหลายไปยังธุรกิจอื่น ๆ

การขยายกิจการแบบหลากหลายไปยังธุรกิจอื่น ๆ นอกจากจะเป็นการสร้าง ความแตกต่างในการให้บริการ และกระจายความเสี่ยงของธุรกิจแล้ว ยังถือเป็นสร้าง เครือข่าย (Network) ให้กับธุรกิจ เพื่อการเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันของแต่ละธุรกิจ และเชื่อมโยงธุรกิจต่างๆ เข้าด้วยกัน ให้สามารถให้บริการได้อย่างครอบคลุมทุกความต้องการของลูกค้า

ตัวอย่างการขยายกิจการในแนวนอนไปยังธุรกิจอื่น ๆ ที่เห็นได้อย่างชัดเจนในธุรกิจ การให้บริการบริหารจัดการอีเว้นท์ ได้แก่ บริษัท อินเด็กซ์ อีเว้นท์ เอเจนซี จำกัด (มหาชน) ที่มีการ ขยายกิจการไปยังธุรกิจต่างๆ เช่น ธุรกิจสื่ออินเตอร์แอกทีฟ (Interactive) ธุรกิจผลิตรายการ โทรทัศน์ ธุรกิจเกี่ยวกับสิ่งพิมพ์ การพิมพ์ และให้บริการผลิต ออกแบบ จำหน่ายป้ายและสื่อส่ง เสริมการขาย รวมไปถึงสื่อพิเศษในรูปแบบสื่อ ณ จุดขาย (Point of Purchase : POP) และสื่อรอบ ตัว (Ambience Media)¹ ธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ ให้บริการจำหน่ายสินค้าทาง โทรศัพท์ รวมไปถึงบริการรับเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำเกี่ยวกับธุรกิจ เช่น งานทางด้าน Data-base Management, Consulting, Tele Selling, Tele Marketing, CRM ธุรกิจ Corporate Change ให้คำปรึกษาด้านการวางแผนปรับองค์กรให้สามารถรับมือกับสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ธุรกิจ Personal Branding หรือการใช้ความสามารถพิเศษของบุคคลมาสร้างให้เป็นตราสินค้าเพื่อ ใช้ต่อยอดทางธุรกิจ เป็นต้น

4.2.6 การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ (Partnership)

การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในและต่างประเทศเป็นพฤติกรรมที่ปรากฏทั้งในกลุ่มผู้ ให้บริการรายใหญ่และรายย่อย โดยในกรณีที่เป็นผู้ให้บริการรายย่อยนั้น อาจเป็นการสร้าง พันธมิตรกับผู้รับเหมาบริการ (Subcontractor) หรือผู้ให้บริการเครื่องมือสนับสนุนการจัดอีเว้นท์ (Supplier) ที่บริษัทมีการใช้บริการหรือร่วมงานกันเป็นประจำโดยไม่เข้าไปถือหุ้น แต่เป็นพันธมิตร

¹ สื่อที่อยู่ในสถานที่ที่มีกลุ่มเป้าหมายสัญจรผ่านไปมา และสามารถกระตุ้นให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการซื้อสินค้าได้ทันที เช่น การติดป้ายโฆษณาภาพยนตร์บนสถานีรถไฟฟ้ายาม ซึ่งสามารถกระตุ้นให้กลุ่มเป้าหมายที่เห็นโฆษณาตัดสินใจชมภาพยนตร์ได้ทันทีที่โรงภาพยนตร์ที่มี อยู่หลายโรงในละแวกใกล้เคียง เป็นต้น

กันเพื่อสิทธิประโยชน์ทางธุรกิจด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย หรือเป็นการดึงพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาทำงานร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีขนาดเล็กถึงแต่มีศักยภาพในการให้บริการได้ครบวงจรขึ้น ขณะเดียวกันยังเป็นการเสริมจุดแข็งอันจะเป็นการเพิ่มมูลค่าในการสร้างสรรคงาน ส่วนในผู้ให้บริการรายใหญ่นั้น นอกจากจะมีการเป็นพันธมิตรแบบไม่ถือหุ้นในลักษณะเดียวกันแล้ว ยังอาจมีการสร้างพันธมิตรที่เป็นลักษณะของการถือหุ้นเพื่อร่วมกันพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ของการให้บริการ การจับมือกับพันธมิตรที่เชี่ยวชาญในแต่ละแขนงเพื่อตั้งบริษัทใหม่ นอกจากนี้ ยังอาจพบพฤติกรรมการเป็นพันธมิตรเฉพาะงานใดงานหนึ่ง เพื่อเสริมให้งานนั้นมีค่าน่าสนใจและมีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น เช่น การเป็นพันธมิตรกับบริษัทที่มีสื่อต่างๆ เพื่อให้สามารถบริหารการจัดงานและประชาสัมพันธ์งานผ่านช่องทางต่างๆ ไปได้พร้อมกัน หรือการเป็นพันธมิตรกับค่ายเพลงต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการจัดอีเวนต์ประเภทงานคอนเสิร์ต เป็นต้น ดังตอนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ผู้อยู่ในธุรกิจการให้บริการบริหารจัดการอีเวนต์ ดังนี้ (สัมภาษณ์ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน, บริษัทผู้ให้บริการบริหารจัดการอีเวนต์แห่งหนึ่ง, 20 เมษายน 2552.)

“...บางโครงการที่เราดูแล้วมันน่าสนใจที่จะทำ แต่เราเองอาจจะมีความโดดเด่นในบางเรื่อง และจุดด้อยในบางเรื่องที่จะทำให้ทำโปรเจกต์นั้นได้ไม่สมบูรณ์ เราเองก็ต้องหาพันธมิตรที่ค่อนข้างแข็งแกร่งที่จะมาเสริมจุดด้อยของเรา ก็ทำพันธมิตรโครงการนั้นๆ ขึ้นมา อย่างการทำพันธมิตรกับบริษัทฟิวเจอร์ เอเจนซี หรือบริษัทที่มีสื่อต่างๆ เพื่อที่ว่าเวลาเรานำเสนองานให้กับลูกค้าเราจะสามารถเสนอเป็นแพ็คเกจที่รวมเอาการจัดงานและการประชาสัมพันธ์งานไว้ด้วยกัน ทำให้เกิดทางเลือกให้ลูกค้าได้มากขึ้น อันนี้เป็นเรื่องของการสร้างจุดแข็งเพื่อขยายส่วนแบ่งการตลาด พันธมิตรอีกด้านก็คือพันธมิตรกับผู้รับเหมา ซึ่งก็มีทั้งพันธมิตรแบบไม่ถือหุ้นแต่ได้ประโยชน์ทางธุรกิจร่วมกัน กับพันธมิตรที่เราจะเข้าไปถือหุ้นเพราะเรามองว่าบริษัทนี้จะมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งจะมาช่วยในเรื่องของการบริการครบวงจรให้ธุรกิจมีความแข็งแกร่งมากขึ้น...”

ไม่เพียงแต่การสร้างพันธมิตรกับองค์กรภายในประเทศเท่านั้น ในธุรกิจการให้บริการบริหารจัดการอีเวนต์ยังพบการเป็นพันธมิตรระหว่างผู้ประกอบการรายใหญ่ระหว่างประเทศ ในรูปแบบของการเข้าไปเป็นหุ้นส่วน (Joint Venture) กับบริษัทท้องถิ่น เพื่อสร้างศักยภาพในการเป็นบริษัทผู้ให้บริการบริหารจัดการอีเวนต์ระดับภูมิภาค เช่น การเป็นพันธมิตรระหว่างบริษัท อินเด็กซ์ อีเวนต์ เอเจนซี จำกัด (มหาชน) กับ แอสเพน ครีเอชัน (Aspen Creations) บริษัทท้องถิ่นยักษ์

ใหญ่ของดูไบที่มีความชำนาญด้านการออกแบบก่อสร้าง การบริหารการจัดงานอีเว้นท์และงานแสดงสินค้า ในการจัดตั้งบริษัท แอสเพน อินเด็กซ์ อีเว้นท์ จำกัด (Aspen Index Co., Ltd.) เพื่อเป็นศูนย์กลางการให้บริการบริหารการจัดอีเว้นท์ของตะวันออกกลางและภูมิภาคใกล้เคียง หรือการเป็นพันธมิตรระหว่าง บริษัท ซีเอ็ม ออร์กาไนเซอร์ จำกัด (มหาชน) กับบริษัทบายอน เรดิโอ แอนด์ เทเลวิชั่น จำกัด (กัมพูชา) จัดตั้งบริษัทร่วมทุน คือ บริษัท บายอน ซีเอ็ม ออร์กาไนเซอร์ จำกัด (Bayon CM Organizer Co., Ltd.) เพื่อทำการเจาะตลาดการบริหารการจัดอีเว้นท์ในสองเมืองหลัก คือ พนมเปญ และเสียมเรียบ โดยเน้นไปที่งานอีเว้นท์ระดับชาติ (National Event) และงานประชุม สัมมนา นิทรรศการ และการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล (MICE) รวมทั้งการเป็นพันธมิตรกับบริษัท เมตาน เวียดนามอีเว้นท์ จำกัด บริษัทผู้ให้บริการบริหารการจัดอีเว้นท์ขนาดใหญ่ของเวียดนาม ในลักษณะของการใช้เครือข่าย (Network) ซึ่งกันและกัน เป็นต้น

4.3 พฤติกรรมความร่วมมือของผู้ประกอบการในธุรกิจ

นอกจากพฤติกรรมการแข่งขันทั้งด้านราคาและด้านที่ไม่ใช่ราคาแล้ว ในธุรกิจการให้บริการบริหารการจัดอีเว้นท์ยังพบพฤติกรรมความร่วมมือระหว่างผู้ให้บริการในลักษณะของการว่าจ้างผู้ประกอบการภายนอก (Outsourcing) และการจ้างเหมาบริการ (Subcontracting) โดยการว่าจ้างผู้ประกอบการภายนอก และการจ้างเหมาบริการนี้ สำหรับผู้ประกอบการรายใหญ่และรายย่อยแล้วจะเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน คือ ในส่วนของผู้ประกอบการรายใหญ่ การว่าจ้างผู้ประกอบการภายนอกและการจ้างเหมาบริการมักจะเกิดขึ้นในกรณีที่ผู้ประกอบการรายใหญ่มีปริมาณงานในมือมากและไม่สามารถทำเองได้ทั้งหมด จึงมีการว่าจ้างผู้ประกอบการภายนอกหรือจ้างเหมาบริการจากผู้ประกอบการรายอื่นๆ มาทำงานแทนบางส่วน ภายใต้ชื่อและการควบคุมคุณภาพของผู้ประกอบการรายใหญ่ เพื่อให้บริษัทสามารถรับงานได้ทั้งหมดโดยไม่ต้องเสียลูกค้าไปให้ผู้ให้บริการรายอื่น ตัวอย่างเช่น ในเทศกาลที่มีการจัดงานมหกรรมยานยนต์ (Motor Show) ซึ่งมีบริษัทรถยนต์ทั่วประเทศมาออกบูธร่วมกันเป็นจำนวนมาก ผู้ให้บริการรายใหญ่รายหนึ่งๆ มีโอกาสจะได้รับการว่าจ้างจากบริษัทรถยนต์หลายบริษัทพร้อมกัน เพื่อให้บริหารการจัดอีเว้นท์ตั้งแต่การออกแบบและก่อสร้างบูธ การออกแบบและควบคุมการแสดงและกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในบูธ การจัดหาและอบรมพนักงานประชาสัมพันธ์ หรือพิธีต้อนรับประจำบูธ ฯลฯ ซึ่งผู้ให้บริการรายใหญ่ที่ได้รับการว่าจ้างอาจไม่สามารถบริหารจัดการทุกองค์ประกอบของทุกบูธได้ด้วยตนเองทั้งหมด จึงทำให้ต้องมีการจ้างเหมาบริการจากผู้ประกอบการรายอื่นๆ ให้มารับผิดชอบการบริหารการจัดอีเว้นท์ของบูธใดบูธหนึ่งทั้งหมด หรืออาจว่าจ้างผู้ประกอบการภายนอกให้มาดูแลองค์

ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งของทุกบัญชี เช่น เจ้าบริษัท A ให้รับผิดชอบการออกแบบและก่อสร้างบัญชีบริษัท B ให้รับผิดชอบการจัดหาและอบรมพริตตี้ โดยบริษัทผู้ให้บริการรายใหญ่ทำหน้าที่ออกแบบและควบคุมการแสดงและกิจกรรม และดูแลภาพรวมของทุกบัญชี เป็นต้น

แต่สำหรับผู้ประกอบการที่เป็นผู้ให้บริการรายย่อยแล้ว วัตถุประสงค์หลักของการว่าจ้างผู้ประกอบการภายนอก และการจ้างเหมาบริการจะแตกต่างกันออกไป โดยการว่าจ้างผู้ประกอบการภายนอกและการจ้างเหมาบริการของผู้ประกอบการรายย่อยจะมีวัตถุประสงค์เพื่อลดขนาดขององค์กรลงและมุ่งเน้นไปในพื้นที่ที่ตนมีความถนัด โดยตัดธุรกิจที่เป็นภาระหรือไม่มีความถนัดทิ้ง และใช้การว่าจ้างผู้ประกอบการภายนอกที่มีความถนัดมากกว่ามาทำแทน ทั้งนี้เพื่อเป็นการปรับโครงสร้างต้นทุนให้รองรับกับความเปลี่ยนแปลงลดลงในยอดขายที่อาจจะเกิดขึ้นจากธรรมชาติของธุรกิจการให้บริการบริหารจัดการอีเว้นท์ที่เป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวต่อสภาวะแวดล้อมสูง ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ทางการเมือง วิกฤติเศรษฐกิจ หรือสถานการณ์อื่นๆ ดังจะเห็นได้จากในอดีตที่ธุรกิจการให้บริการบริหารจัดการอีเว้นท์ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ต่างๆ เช่น การวางระเบิดตามสถานที่ชุมนุมในช่วงเทศกาลขึ้นปีใหม่ของปี 2550 การงดกิจกรรมรื่นเริงเพื่อแสดงความอาลัยต่อการเสด็จสวรรคตของสมเด็จพระพี่นางฯ การชุมนุมของกลุ่มผู้ประท้วงในช่วงเทศกาลสงกรานต์ปี 2552 ฯลฯ ที่นอกจากจะส่งผลให้ต้องยกเลิกกิจกรรมในช่วงเวลาดังกล่าวอย่างกะทันหันแล้ว ยังส่งผลให้ธุรกิจอีเว้นท์ตกอยู่ในภาวะซบเซาต่อเนื่องจากการที่ลูกค้าต้องการขอให้สถานการณ์ต่างๆ คลี่คลายไปก่อน จึงชะลอแผนงานการจัดอีเว้นท์อื่นๆ ออกไป เหล่านี้ทำให้ผู้ประกอบการรายย่อยเกิดความเสียหาย โดยเฉพาะผู้ประกอบการที่เป็นบริษัทเล็กที่มีค่าใช้จ่ายสูง ผลกระทบดังกล่าวอาจรุนแรงจนถึงกับทำให้ต้องปิดกิจการลง ดังนั้น ผู้ประกอบการรายย่อยจึงหันมาใช้กลยุทธ์ความร่วมมือ คือ การว่าจ้างผู้ประกอบการภายนอกหรือการจ้างเหมาบริการแทน เพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กรในการว่าจ้างพนักงานประจำจำนวนมาก และเพื่อให้องค์กรมีความยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลให้ปริมาณงานไม่คงที่

4.4 ทิศทางในอนาคตของธุรกิจการให้บริการบริหารจัดการอีเว้นท์ในประเทศไทย

หลังการเกิดวิกฤติในประเทศไทยในปี 2551 ซึ่งมีทั้งวิกฤติการเมืองที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนและนักธุรกิจ และวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดจากต้นทุนการผลิตสินค้าต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นตามราคาพลังงาน ทำให้สินค้ามีราคาแพงขึ้น ขณะที่อุปสงค์ต่อสินค้าลดลง ทั้งอุปสงค์ภายในประเทศและต่างประเทศ ส่งผลให้ภาคธุรกิจส่วนใหญ่มียอดขายลดลง เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อ

ต่อธุรกิจการให้บริการบริหารจัดการจัดอีเวนต์คล้ายกับช่วงวิกฤติต้มยำกุ้งในปี 2540 ที่ผ่านมา คือตัวเลขงบประมาณเพื่อการโฆษณาจะลดลง โดยลูกค้าจะมุ่งใช้งบที่จำกัดไปกับการทำอีเวนต์มากยิ่งขึ้น เนื่องจากมีความคุ้มค่ากว่าเมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุน ขณะที่จะลดการใช้สื่อโฆษณา ลง ส่งผลให้ตลาดการจัดอีเวนต์มีการเติบโตเพิ่มมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การเติบโตของตลาดอีเวนต์ในช่วงเวลาต่อจากนี้ ใช้เพียงเกิดขึ้นจากการที่เศรษฐกิจหดตัวเท่านั้น แต่ยังเกิดจากการที่ลูกค้าเล็งเห็นถึงความสำคัญและประสิทธิภาพของการจัดอีเวนต์ที่ส่งผลต่อยอดขายที่เพิ่มขึ้นด้วย ส่งผลให้หลังจากนี้ ทิศทางของธุรกิจการให้บริการบริหารจัดการจัดอีเวนต์จะเปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่ลูกค้าใช้อีเวนต์ในการสร้างกระแสและสร้างตราสินค้าให้เกิดการรับรู้ (Talk of the Town) จะเปลี่ยนมาเป็นการใช้อีเวนต์เพื่อสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยตรง (Talk to the Target) และมีประสิทธิภาพของการใช้งบเป็นตัววัดหลัก โดยอีเวนต์เพื่อการตลาดจะเน้นไปที่อีเวนต์ขนาดเล็กแบบเจาะเข้าพื้นที่ (Field Operation) ซึ่งมักพุ่งเอาหน่วยขายลงพื้นที่และหวังผลด้านยอดขายควบคู่ไปด้วย และจะต้องเป็นอีเวนต์ที่ชี้วัดผลได้จริง คือ มีการอ้างอิงตัวเลขงานวิจัยเกี่ยวกับด้านการขาย ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญที่จะดึงดูดให้ลูกค้าหันมาทุ่มเงินให้แก่การทำอีเวนต์เพื่อการตลาดมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ การที่ลูกค้าหันมาให้ความสำคัญกับการทำการตลาดผ่านงานอีเวนต์มากขึ้น จะส่งผลให้รูปแบบการว่าจ้างมีความเปลี่ยนแปลงไป โดยแทนที่จะเป็นการว่าจ้างแบบงานต่องานเพื่อทำงานใหญ่ปีละไม่กี่ครั้งเหมือนแต่ก่อน จะเปลี่ยนมาเป็นการทำสัญญาระยะยาวแบบปีต่อปีขึ้นไป เพื่อจัดอีเวนต์ขนาดเล็กที่เจาะเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภค แต่มีความต่อเนื่องตลอดทั้งปี และมีความถี่ในการจัดมากขึ้น ซึ่งลักษณะของอีเวนต์ที่เปลี่ยนไปจากงานขนาดใหญ่เป็นงานขนาดเล็ก ซึ่งไม่ว่าผู้ให้บริการรายใหญ่หรือรายย่อยก็มีความสามารถที่จะจัดได้นี้ จะส่งผลให้ผู้ให้บริการบริหารจัดการจัดอีเวนต์รายใหญ่และรายย่อยมีการแข่งขันกันมากยิ่งขึ้น และจะทำให้ผู้ให้บริการบางส่วนเกิดการปรับตัวเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน โดยผู้ประกอบการรายย่อยจะปรับลดขนาดองค์กรลง หันมามุ่งเน้นในงานที่ตนมีความถนัด และตัดทิ้งธุรกิจที่เป็นภาระไปให้กับองค์กรภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่าทำ ขณะที่ผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีเงินทุนมากจะถือโอกาสลงทุนเพิ่มโดยเฉพาะทางด้านเทคโนโลยี เพื่อให้ผลงานที่ออกมารวมทั้งการวางตำแหน่ง ในตลาดมีความโดดเด่นอย่างชัดเจนจากผู้ประกอบการรายย่อย รวมทั้งจะกระจายความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ โดยการมุ่งเน้นรับงานในส่วนของกลุ่มลูกค้าราชการที่ยังคงเป็นอีเวนต์ขนาดใหญ่มากขึ้น

ตลอดจนงานด้านการสื่อสารองค์ความรู้ เช่น พิพิธภัณฑน์ นิทรรศการถาวร ฯลฯ และงานการประชุม สัมมนา นิทรรศการ และการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล (MICE) ที่คาดว่าจะยังมีการขยายตัวได้ดีในอนาคต

จากการศึกษาพฤติกรรมของตลาดของธุรกิจการให้บริการบริหารจัดการจัดอีเวนต์ สรุปได้ว่า ผู้ให้บริการในธุรกิจมีพฤติกรรมการแข่งขันอยู่ 3 กลุ่มหลักด้วยกัน ได้แก่ พฤติกรรมการแข่งขันด้านราคา พฤติกรรมการแข่งขันที่ไม่ใช่ราคา และพฤติกรรมความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ ทั้งนี้ ในด้านของพฤติกรรมการแข่งขันด้านราคาดังกล่าว พบว่า ผู้ประกอบการมีการกำหนดราคาของการบริหารจัดการจัดอีเวนต์ภาคเอกชนสูงกว่าการจัดอีเวนต์ภาครัฐ โดยสำหรับอีเวนต์ของภาคธุรกิจเอกชนนั้นจะมีการคิดค่าธรรมเนียมการให้บริการร้อยละ 15 เพิ่มจากราคาขั้นต่ำที่ผ่านการบวกราคาส่วนเพิ่มเฉลี่ยเข้าไปในต้นทุนส่วนต่างๆ แล้วอย่างน้อยร้อยละ 25 ของต้นทุนที่แท้จริง หรืออาจกล่าวได้ว่า การให้บริการบริหารจัดการจัดอีเวนต์แก่ธุรกิจเอกชน บริษัทผู้ให้บริการจะมีกำไรอย่างน้อยถึงร้อยละ 40 ที่เดียวตามหลักการ ขณะที่ในการให้บริการบริหารจัดการจัดอีเวนต์ภาครัฐ จะไม่มีการคิดค่าธรรมเนียมการให้บริการร้อยละ 15 เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันด้านราคา โดยเฉพาะในงานที่ต้องมีการประมูลเป็นหลัก จึงคงเหลือเพียงกำไรที่มาจากการบวกราคาเพิ่มขึ้นจากต้นทุนอย่างต่ำร้อยละ 25 เท่านั้น อย่างไรก็ตาม การตั้งราคาในลักษณะดังกล่าวเป็นเพียงกรอบหลักเกณฑ์ทั่วไป แต่ในความเป็นจริงแล้ว ผู้ประกอบการรายย่อยหรือผู้ให้บริการอิสระที่มีต้นทุนการดำเนินงานต่ำ อาจคิดราคาให้ต่ำกว่าเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อเป็นการตัดราคาผู้ประกอบการรายใหญ่ที่ไม่สามารถลดราคาบริการลงมาเพื่อแข่งขันด้วย เนื่องจากมีต้นทุนที่สูงกว่า จึงหันมาใช้กลยุทธ์ทางด้านราคาโดยการให้สิทธิพิเศษ คือ การยกเว้นค่ามัดจำร้อยละ 30 – 50 แก่ผู้ใช้บริการบางรายที่เป็นลูกค้าชั้นดี หรือที่ใช้บริการกันมาเป็นเวลาต่อเนื่องยาวนาน อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการรายใหญ่ในธุรกิจการให้บริการบริหารจัดการจัดอีเวนต์ไม่นิยมใช้กลยุทธ์ทางด้านราคามากนัก เนื่องจากในระยะยาวอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการและความน่าเชื่อถือของบริษัทได้ จึงหันมาใช้กลยุทธ์การแข่งขันด้านที่ไม่ใช่ราคาเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับบริการของตนโดยวิธีต่างๆ ได้แก่ การสร้างภาพลักษณ์ให้แก่องค์กรและตราสินค้า การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า การวางตำแหน่งเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษในบริการด้านใดด้านหนึ่ง การขยายกิจการในแนวตั้งเพื่อสร้างความเป็นเจ้าของแต่เพียงผู้เดียวของธุรกิจต้นน้ำ การขยายกิจการในแนวนอนเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการใหม่ที่แตกต่าง การขยายกิจการแบบหลากหลายไปยังธุรกิจอื่นๆ และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในและต่างประเทศเพื่อเจาะตลาดการบริหารจัดการอีเวนต์ในภูมิภาค

ใกล้เคียง นอกจากพฤติกรรมการแข่งขันแล้ว ในบางครั้งผู้ประกอบการในธุรกิจยังมีพฤติกรรมความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการด้วยกันในด้านการว่าจ้างผู้ประกอบการภายนอก และการจ้างเหมาและรับเหมาบริการ ไม่ว่าจะเป็นในกรณีของผู้ประกอบการรายใหญ่ที่ต้องการใช้กลยุทธ์ความร่วมมือดังกล่าวเพื่อให้สามารถรับงานได้มากขึ้นในช่วงที่ปริมาณงานมีมาก หรือในกรณีของผู้ประกอบการรายย่อยที่การว่าจ้างผู้ประกอบการภายนอกและการจ้างเหมาบริการยังหมายถึงการปรับโครงสร้างต้นทุนให้มีความยืดหยุ่นพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงในปริมาณของผู้บริโภค และหมายถึงการปรับลดขนาดองค์กรลงและหันมามุ่งเน้นในพื้นที่ที่ตนมีความถนัด โดยตัดภาระคืองานที่ไม่มีความถนัดให้หน่วยงานภายนอกที่มีความถนัดมากกว่าทำ เพื่อให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้นอีกด้วย ซึ่งการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ดังกล่าวของผู้ประกอบการ ทั้งกลยุทธ์การแข่งขันและกลยุทธ์ความร่วมมือ นอกจากจะเพื่อเป็นการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการของตนแล้ว ยังนับว่าเป็นการหาทางออกหรือเป็นการปรับตัวที่สอดคล้องกับทิศทางของตลาดอีเว้นท์ในอนาคต ที่รูปแบบการจัดอีเว้นท์จะเปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่มีการจัดอีเว้นท์ขนาดใหญ่เพื่อสร้างกระแสและสร้างการรับรู้ในตราสินค้า เป็นการจัดอีเว้นท์ขนาดเล็กที่เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้การแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการรายใหญ่และรายย่อยจะมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น