

บทที่ 4

ผลการศึกษาพฤติกรรมการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ การจัดคอนเสิร์ตศิลปินแจ๊สต่างประเทศในประเทศไทย

จากผลการศึกษาโครงสร้างของตลาด และประสิทธิภาพการทำงานในสายธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตของผู้วิจัย พบว่าพฤติกรรมตลาดของธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตศิลปินแจ๊สต่างประเทศในประเทศไทย จัดอยู่ในตลาดผู้ขายน้อยราย (Oligopoly) เนื่องจาก "การจัดคอนเสิร์ต" หรือจะเรียกว่าอีกอย่างว่า "สินค้า" นั้น มีลักษณะเฉพาะคือ มีผู้จัด¹ จำนวนน้อยราย สินค้ามีความแตกต่างกันแต่สามารถใช้ทดแทนกันได้² (Differentiate oligopoly) การลงทุนมีมูลค่าสูง และผู้ผลิตในตลาดมีคุณลักษณะบางอย่างในการจัดการต้นทุนบางประเภทที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจได้ โดยการวิเคราะห์จะแสดงถึงกลไกการแข่งขันในธุรกิจทั้งทางด้านราคา และที่มิใช่ราคา

4.1 พฤติกรรมการแข่งขันด้านราคา (Price Competition Theory)

ธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตแจ๊สจัดอยู่ในตลาดผู้ขายน้อยราย การแสดงคอนเสิร์ตซึ่งถือเป็นผลิตภัณฑ์ แต่ผลงานจะมีลักษณะ คุณค่า และภาพลักษณ์ที่แตกต่างกันออกไปในสายตาของผู้บริโภค และจากความแตกต่าง จึงทำให้นโยบายการแข่งขันด้านราคาเป็นกลไกหลักในการกำหนดรูปแบบการจัดเก็บรายได้ของธุรกิจ โดยการแข่งขันทางด้านราคาของหน่วยผลิตในธุรกิจการจัดคอนเสิร์ต จะประกอบไปด้วยมิติทางการกำหนดราคา และการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ

¹ ผู้จัดคอนเสิร์ต (Concert Promoter) หรือเรียกที่แบบย่อว่า "ผู้จัด" คือ บุคคล หรือองค์กรใดๆ ซึ่งมีความรับผิดชอบในการนำเสนอการจัดแสดงคอนเสิร์ต โดยมีหน้าที่ในการจัดหาศิลปิน นักดนตรี เงินทุนสนับสนุน การประชาสัมพันธ์ สถานที่แสดง ที่พัก และค่าใช้จ่ายทางการเงินต่างๆ ที่ผูกมัดหรือเกี่ยวข้องกับการจัดงาน

² กรณีที่ผู้วิจัยเห็นว่าทดแทนกันไม่ได้เลย คือ กรณี ของคอนเสิร์ตการแสดงศิลปินเดี่ยว หรือวง โดยที่ศิลปินมีชื่อเสียงโด่งดังมาก ในหมู่ผู้ฟังชาวไทยมาอย่างยาวนาน ซึ่งในกรณีดนตรีแจ๊สนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ตลาดผู้ฟังชาวไทยส่วนใหญ่มีความรู้เกี่ยวกับศิลปินแจ๊สค่อนข้างน้อย จึงสรุปให้คอนเสิร์ตศิลปินแจ๊สต่างประเทศในประเทศไทยนั้น จัดเป็นสินค้าที่แตกต่าง แต่สามารถทดแทนกันได้

กลไกการตั้งราคา และโครงสร้างการเสนอคำตอบแทนให้แก่ศิลปิน ซึ่งกลไกการแข่งขันทางด้านราคาทั้ง 3 มิติ จะรายละเอียดดังนี้

4.1.1 วิธีการกำหนดราคา และมูลค่าทางธุรกิจ (Business Pricing and Value)

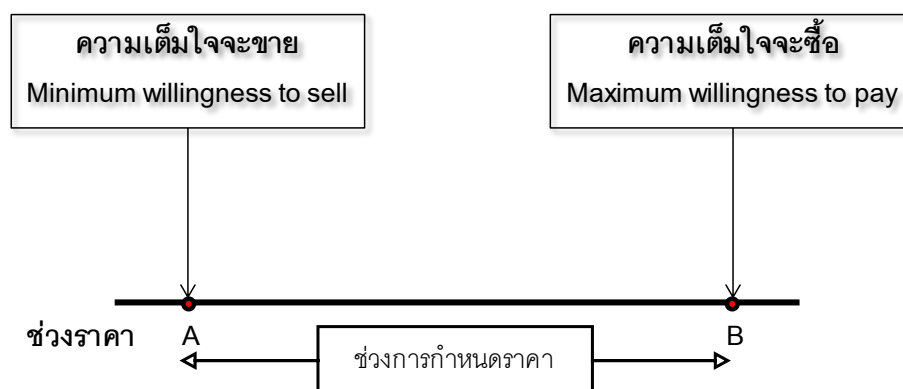
(สรยุทธ มีนะพันธ์, 2546, น.539) จะสามารถพิจารณาได้จากสองรูปแบบ คือ

- **กำหนดราคาจากฐานต้นทุน (Cost-based Pricing หรือ Mark-up Pricing)** เป็น การกำหนดราคาสินค้าจากต้นทุนการผลิตเป็นหลัก ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับสินค้าทั่วไป ที่ไม่มี ความแตกต่างกัน ในตลาดแข่งขันสมบูรณ์ โดยจะกำหนดราคาจากต้นทุนส่วนเพิ่มหน่วยท้ายสุด (Marginal cost pricing) หรือคิดจากอัตราค่าเสื่อมการตลาดในการกำหนดอัตรากำไรเบื้องต้น (Mark-up pricing)

รูปแบบการกำหนดราคาวิธีนี้ ไม่เหมาะที่จะนำมาใช้กับธุรกิจคอนเสิร์ต เนื่องจาก คอนเสิร์ตแต่ละงานนั้น จัดเป็นสินค้าที่มีความแตกต่างกันออกไปในสายตาของผู้บริโภคในระดับ บุคคลเลยทีเดียว เนื่อง มาจากปัจจัยในด้านของตัวศิลปินซึ่งมีความเฉพาะตัวของสูง ดังนั้นการ กำหนดราคาจากฐานต้นทุน โดยไม่ได้พิจารณาถึงคุณค่าที่ผู้บริโภคให้กับสินค้านั้น จะไม่ทำให้ผู้ จัดไม่สามารถเข้าถึงราคาที่จะทำให้ ผู้จัดได้กำไรอย่างเต็มเต็มหน่วย เต็มมูลค่าที่ผู้บริโภคแต่ละคน ยอมจ่าย

ภาพที่ 4.1

ขอบเขตการกำหนดราคาสินค้าระหว่างช่วงราคา A และ B



ที่มา: ดัดแปลงจาก สรยุทธ มีนะพันธ์, เศรษฐศาสตร์การจัดการองค์กรธุรกิจ

จากภาพที่ 4.1 พบว่า การตั้งราคาขายโดยคำนวณจากฐานต้นทุนการจัดงานเป็นหลักนั้น จะทำให้ผู้จัดเลือกที่จะตั้งราคาในช่วงราคาใกล้ ราคา A ซึ่ง เป็นราคาที่ผู้จัดเต็มใจจะเสนอขายในราคานี้ แต่ในความเป็นจริง ผู้บริโภคอาจจะมองเห็นคุณค่าของตัวศิลปิน หรือคอนเสิร์ตครั้งนั้นๆ มากกว่าที่ผู้จัดคาดคิดไว้ และทำให้ผู้ บริโภคยอมจ่ายเพื่อที่จะเข้าชมได้ในอัตราที่สูงกว่าราคา A ดังนั้น จึงควรพิจารณาวิธีการกำหนดราคาในอีกวิธีหนึ่ง คือ การกำหนดราคาจากฐานคุณค่าของสินค้า (Value-based Pricing)

- **กำหนดราคาจากฐานคุณค่าของสินค้า (Value-based Pricing)** เป็นการกำหนดราคาโดยพิจารณาถึงความต้องการสินค้าของผู้ซื้อเป็นหลัก เพื่อดูว่ามีความเต็มใจจะจ่ายมากน้อยเพียงใด และพยายามสร้างคุณค่าของสินค้าให้เป็นที่ต้องการของผู้ซื้อมากขึ้น เพื่อสามารถกำหนดราคาสินค้าให้สูงขึ้นตามความเต็มใจจะจ่ายของผู้ซื้อ วิธีการที่ธุรกิจจะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าก็คือ การสร้างความแตกต่างให้แก่สินค้า (Product Differentiate) โดยการเพิ่มคุณภาพสินค้า การเอาใจใส่ กับความรู้สึกและความคิดเห็นของลูกค้าต่อสินค้าเป็นสำคัญ และพยายามปรับปรุงสินค้าหรือบริการตามความต้องการของลูกค้าถึงขั้นเฉพาะราย (Personalized Products and Services)

ในธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตแจ๊ส การสร้างคุณค่าให้กับการจัดคอนเสิร์ตแต่ละงานนั้น ผู้จัดจะใช้กลยุทธ์ในการเพิ่มคุณค่าให้กับคอนเสิร์ตในหลากหลายวิธีที่แตกต่างกันไป อาทิ การทำการประชาสัมพันธ์โดยการให้คลื่นวิทยุเปิดเพลงของศิลปินที่จะมาแสดงให้มีความถี่ ในช่วงก่อนที่จะมีการประชาสัมพันธ์คอนเสิร์ต เพื่อให้ผู้บริโภคได้หวน จำถึงศิลปินคนนี้อีกครั้งหนึ่งเพื่อปลุกกระแสความนิยมขึ้นมาอีกครั้งหนึ่ง หรือการนำเสนอความสำคัญของคอนเสิร์ตที่จะจัดขึ้นในครั้งนี้ว่ามีความพิเศษอย่างไร และผู้บริโภคจะได้รับสิ่งพิเศษอย่างไรในงานนี้ อย่างเช่น คอนเสิร์ตวงโนโว “NUVO in Love Concert รักเสียงดังจังเลย” ที่เป็นการกลับมารวมวงแสดงคอนเสิร์ตของวงโนโวอีกครั้ง หลังจากที่ยังได้หยุดการแสดงไปเป็นระยะเวลาช้านาน หรือคอนเสิร์ต อัสนี - วสันต์ ที่น้องร้องเพลง ที่เป็นการกลับมาแสดงคอนเสิร์ต หลังจากศิลปินได้ผันตัวเอง ไปทำงานเบื้องหลังมานาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่เป็นความพิเศษเหล่านี้ ผู้จัดอาจจะต้องทำการสำรวจตลาดก่อน เพื่อตรวจสอบกระแสตอบรับต่อศิลปิน และเพื่อให้ทราบถึงราคาที่ผู้บริโภคยอมจ่าย (Maximum willing to pay) เพื่อให้ผู้จัดได้กำไรสูงสุด

4.1.2 การตั้งราคาจำหน่ายบัตร (Ticket Pricing)

ธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตศิลปินแจ๊สต่างประเทศในประเทศไทย มีรูปแบบการกำหนดราคาจำหน่ายบัตรคอนเสิร์ตให้แตกต่างกันตามกลุ่มของผู้ซื้อ เพื่อดูซับส่วนเกินของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด และให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายผู้ฟังในแต่ละงาน รวมไปถึงความเหมาะสมทางด้านสถานที่ และรูปแบบของการจัดงาน โดยมีรูปแบบของการตั้งราคาอยู่ใน 5 รูปแบบคือ

4.1.2.1 การตั้งราคาแบบราคาเดียว (Flat rate)

การตั้งราคาในรูปแบบของราคาเดียวทั้งงาน เป็นรูปแบบที่ใช้สำหรับการจัดงานแบบที่ไม่มีการจำกัดตำแหน่งที่นั่ง หรือการจัดคอนเสิร์ตแบบยืนชม โดยอาจจะเป็นได้ทั้งคอนเสิร์ตในร่มหรือกลางแจ้ง รูปแบบเช่นนี้ ส่วนใหญ่จะใช้สำหรับงานเทศกาลคอนเสิร์ตใหญ่ๆ อาทิเช่น Bangkok Jazz Festival ซึ่งจัดที่สนามเสือป่า โดยการเก็บค่าเข้าชมในราคาเดียว ตลอดงาน โดยที่ผู้ชมคอนเสิร์ตสามารถเลือกที่นั่งในบนสนามหญ้าได้ตามอัธยาศัย

4.1.2.2 การตั้งราคาแบบขั้นบันได (Steps rate or Ladder rate)

การกำหนดราคาในลักษณะนี้ จัดอยู่ในลักษณะของการแบ่งแยกราคาขายที่มีความรุนแรงเป็นอันดับสอง (2^{nd} Degree Price Discrimination) เป็นลักษณะที่เป็นที่นิยมสำหรับการจัดคอนเสิร์ตในคอนเสิร์ตฮอลล์ ในหอประชุม หรือในสถานที่ที่ที่นั่งมีการระบุผังที่นั่ง และมีผลกระทบจากระยะใกล้ไกลจากเวที ซึ่งการ ที่ที่นั่งมีระยะใกล้และไกลทำให้ความพึงพอใจของผู้ชมที่ได้รับจะแตกต่างกันแปรผันตามระยะห่างของเวทีกับที่นั่ง ดังนั้นราคาจึงสามารถแบ่งออกเป็นหลายระดับมีลักษณะเป็นขั้นบันได โดยที่นั่งใกล้เวทีจะมีราคาสูงกว่าที่นั่งที่ไกลจากเวที ข้อจำกัดนี้เป็นประโยชน์ในการกำหนดราคาที่ทำให้ผู้จัดสามารถดูซับส่วนเกินของผู้บริโภคที่มีกำลังซื้อ และความพอใจที่จะจ่ายในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งมีระดับอุปสงค์ที่แตกต่างกัน

4.1.2.3 การตั้งราคาแบบมีเงื่อนไขพิเศษ (Special condition rate)

ในลักษณะของการจำหน่ายแบบมีเงื่อนไข จะใช้ในกรณีการจำหน่ายบัตรราคาพิเศษให้นักเรียน นักศึกษา หรือในกรณีของเงื่อนไขการทำการส่งเสริมการขายต่างๆ เช่น ลูกค้าของ

ผลิตภัณฑ์ที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนงานจะสามารถซื้อบัตรเข้าชมได้ในราคาพิเศษเมื่อนำผลิตภัณฑ์มาแสดง เป็นต้น การกำหนดราคาในลักษณะนี้ถือว่าเป็นการกำหนดราคาในรูปแบบของการแบ่งแยกราคาขายที่มีความรุนแรงเป็นอันดับสาม (3rd Degree Price Discrimination) โดยกรณีของการจำหน่ายบัตรราคาพิเศษให้นักเรียน นักศึกษานั้นเหมาะกับการจัดคอนเสิร์ตที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มวัยรุ่น ต้องการให้งานมีสีสัน มีความคึกคัก ซึ่งการจำหน่ายบัตรให้นักเรียน นักศึกษามีข้อจำกัดก็คือฐานรายได้ที่แตกต่างจากคนทำงาน ดังนั้น การจำหน่ายบัตรราคาพิเศษสำหรับนักศึกษา เฉพาะในส่วนของบัตรที่นั่งที่มีระยะไกลเวที จึงมีประโยชน์ในการช่วยให้บัตรสามารถขายได้หมด แต่ทางผู้จัดจะต้องมีมาตรการในการควบคุมสินค้าให้ไม่สามารถนำไปขายต่อในอีกตลาดได้ เช่น การตรวจบัตรนักศึกษาสำหรับบัตรนักศึกษาก่อนเข้างาน เป็นต้น

4.1.2.4 การตั้งราคาแบบขายพ่วง (Bundle rate)

การจำหน่ายแบบพ่วงนี้ เป็นรูปแบบการขายที่นิยมใช้สำหรับงานที่มีการจัดติดต่อกันหลายวัน หรือการจัดงานที่มีการจัดงานอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น งานเทศกาลคอนเสิร์ตแจ๊สต่างๆ ที่ปกติมักจะมีการจัดงานสามวัน (ศุกร์-อาทิตย์) โดยเก็บค่าบัตรเข้าชมวันละ 1,500 บาท ถ้าผู้เข้าชมซื้อบัตรวันละใบและมาทุกวันจะต้องเสียค่าเข้าชมรวม 4,500 บาท แต่ถ้าซื้อบัตรราคาเหมาพ่วงสามวันราคาพิเศษที่สามารถเข้าชมงานได้ทุกวันราคาจะอยู่ที่ 3,000 บาท

ข้อดีในแง่ของผู้บริโภคก็คือจะสามารถประหยัดค่าบัตรเข้าชมได้ถึง 1,500 บาท ซึ่งจะคุ้มค่าในกรณีที่เข้าชมคอนเสิร์ตครบทุกวัน

ในแง่ของผู้จัดงานจะมองว่า การขายบัตรแบบพ่วงจะได้ประโยชน์ในแง่ของการประกันความเสี่ยงทางด้านรายได้ ไม่ว่าผู้ชมจะมาในวันต่อไปมากหรือน้อย การจำหน่ายบัตรแบบพ่วงสามวัน ทำให้การันตีรายได้เพิ่มได้อีกเท่าตัวเป็นอย่างน้อย

4.1.2.5 การตั้งราคาสำหรับการจำหน่ายบัตรล่วงหน้า (Early bird rate)

การตั้งราคาแบบนี้ เป็นที่นิยมในต่างประเทศ แต่ยังไม่ถูกนำมาใช้ในประเทศไทยมากนัก ยกตัวอย่างเช่น การจำหน่ายตั๋วปีเข้าชมฟุตบอลของสโมสรฟุตบอลในทวีปยุโรป หรือการจองบัตรล่วงหน้าสำหรับเข้าชมคอนเสิร์ต หรือละครเวทีในต่างประเทศ หากจอง ล่วงหน้า ในระยะเวลา

ที่ยั่งยืน ราคาจะยิ่งถูกลง เนื่องจากผู้จัดจะได้ประโยชน์จากการจองบัตรล่วงหน้า เพื่อเช็คอุปสงค์ การเข้าชมของตลาด เพื่อใช้ในการพิจารณาการเพิ่มรอบการแสดง ซึ่งสำหรับประเทศไทย วัฒนธรรมการซื้อบัตรเข้าชมคอนเสิร์ตเกินกว่า 50% มักจะนิยมซื้อบัตรเมื่อใกล้วันงาน หรือซื้อหน้า งาน ซึ่งวัฒนธรรมการซื้อบัตรแบบนี้ทำให้ผู้จัดไม่สามารถประเมินความเสี่ยงในการจัดงาน ล่วงหน้าได้ หากเกิดกรณีที่จำนวนผู้เข้าชมให้ความสนใญ่น้อย และยอดขายบัตรไม่คุ้มต้นทุนการ จัดงาน และผู้จัดรู้ผลใกล้วันงาน ผู้จัดจะไม่มีโอกาสในการเลื่อนการจั ดงาน หรือยกเลิกการจัดงาน ได้ ดังนั้นจึงแนะนำให้ควรมีการส่งเสริมให้มีการจำหน่ายบัตรล่วงหน้า ในกิจกรรมต่างๆ ให้มาก ยิ่งขึ้น เพื่อที่ผู้จัดงาน จะสามารถลดความเสี่ยงลงได้ โดยตอบแทนผู้ซื้อบัตรล่วงหน้าด้วยการให้ ส่วนลดในการซื้อบัตรในอัตราพิเศษ

4.1.3 โครงสร้างการเสนอค่าตอบแทนศิลปิน³

กลวิธีในการเสนอค่าตอบแทนตัวให้แก่ศิลปิน ซึ่งโดยทั่วไปใน ธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตเรียก กันสั้นๆ ว่า “Deals” จะประกอบด้วย

1. Flat Guarantee หมายถึง โครงสร้างค่าตัวที่ผู้จ้างเสนอจ่ายให้กับศิลปินเป็น จำนวนเงินจำนวนหนึ่ง ส่วนใหญ่เงินจำนวนนี้ผู้ว่า จ้างจะจ่ายให้กับตัวแทนศิลปินก่อนที่จะทำการ แสดง หรือหลังการแสดงก็ได้ แล้วแต่ตกลง ซึ่งการจ่ายค่าประกันการจ้าง หรือการจ่ายเป็นเงินก้อน เดียวนี้ ศิลปินจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องใดๆ กับยอดจำหน่ายบัตรการแสดง

2. Back End Deal หมายถึง โครงสร้างค่าตัวที่ผู้จ้างเสนอจ่าย ให้กับศิลปินโดยคิด เป็นร้อยละหลังจากได้มีการคำนวณรายรับจากการจำหน่ายบัตรเข้าชม ซึ่งร้อยละดังกล่าวขึ้นอยู่กับ การต่อรองระหว่างกันระหว่างทั้งสองฝ่าย Back End Deal จะถูกใช้เมื่อมีการเก็บค่าใช้จ่ายจาก ผู้ชม ทั้งนี้ตัวแทนของศิลปิน และผู้ว่าจ้างสามารถเลือกใช้ลักษณะ ของ Back End Deal ได้หลาย วิธีตามความเหมาะสม โดยจะมีรูปแบบอยู่ 4 ลักษณะคือ

³ Ray Waddell, Rich Barnet, Jake Berry. *This Business of Concert Promotion and Touring: A Practical Guide to Creating, Selling, Organizing, and Staging Concerts.*

- **Straight Percentage Deal** หมายถึง การจ่ายเป็นเปอร์เซ็นต์ของรายรับให้แก่ศิลปินจากรายรับจากการจำหน่ายบัตรหลังหักค่าใช้จ่าย ทั้งค่าใช้จ่ายคงที่ และแปรผัน

- **The Per Ticket Deal** หมายถึง จำนวนเงินที่หักจากราคาจำหน่ายบัตรแต่ละใบที่ศิลปินจะได้รับหลังจากการขาย คำนวณโดยการนำจำนวนบัตรที่จำหน่ายได้คูณเข้ากับจำนวนเงินในมูลค่าที่ศิลปินจะได้ตามที่ได้ตกลงกันได้

- **The Guarantee versus Percentage Deal** หรือเรียกว่า “**The Versus Deal**” หมายถึง การเสนอให้ศิลปินได้รับ Flat Guarantee หรือ รายได้ที่มากกว่า Guarantee จากเปอร์เซ็นต์ Back End Deal ในลักษณะนี้ศิลปินจะได้ผลตอบแทนในลักษณะไหนขึ้นอยู่กับแบบใดจะให้ผลตอบแทนที่สูงกว่า

- **The Guarantee plus Percentage Deal** หรือเรียกว่า “**A Plus Deal**” เป็นลักษณะการเสนอค่าตอบแทนที่มีความซับซ้อนที่สุดใน Back End Deal แต่ลักษณะนี้มักจะถูกใช้กับคอนเสิร์ตของศิลปินระดับซูเปอร์สตาร์ที่มีการจัดแสดงในสถานที่ใหญ่ A Plus Deal จะประกอบไปด้วยสามส่วนย่อย คือ 1. Guarantee 2. การหักค่าใช้จ่าย 3. Back End Percentage โดยศิลปินจะได้รับรายรับ แบ่งออกเป็นสองส่วน

ส่วนแรก ศิลปินจะได้รับเงิน Guarantee ก่อน ซึ่งเป็นรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับผูกพันกับยอดการจำหน่ายบัตรใดๆทั้งสิ้น และ

ส่วนที่สอง คือรายรับที่ศิลปินจะได้รับคิดเป็นเปอร์เซ็นต์หลังจากการขายจากการจำหน่ายบัตรเลยจุด Split Point⁴ ไป โดยเปอร์เซ็นต์ส่วนหลังจะมีลักษณะคล้ายกับ Percentage Deal

⁴ **Split Point** คือจุดคุ้มทุนของผู้จัดงาน จะแตกต่างจาก Break Even Point ของงาน ตรงที่ Split Point จะรวมผลตอบแทนในส่วนของผู้จัดใส่เข้ามาคำนวณด้วย โดยจะคำนวณได้จากการนำรายได้จากการจำหน่ายบัตรหลักหักภาษีมาหักลบด้วย 1. ค่าใช้จ่ายคงที่ 2. ค่าใช้จ่ายแปรผัน 3. ผลตอบแทนของผู้จัดซึ่งโดยทั่วไปจะอยู่ที่ประมาณ 15% ของค่าใช้จ่ายรวมของงาน (1+2) และ 4. ค่าใช้จ่ายเงิน Guarantee ส่วนแรกที่ศิลปินได้รับ หลังจากคำนวณแล้วจะได้ Break Even Point ของผู้จัดงาน ซึ่งรายรับตั้งแต่บาทแรกหลังจากจุดคุ้มทุนส่วนนี้ไปแล้วจะถูกนำมาคำนวณเป็นผลตอบแทน Back End Percentage ให้กับศิลปิน โดยสัดส่วนการแบ่งผลตอบแทนจะขึ้นอยู่กับข้อตกลงระหว่างตัวแทนศิลปิน กับผู้จัดงาน.

4.2 พฤติกรรมการแข่งขันโดยไม่ใช้ราคา (Non-price Competition Theory)

จากการศึกษาในบทที่ผ่านมาพบว่า นอกเหนือจากการวางกลยุทธ์ทางด้านราคาแล้ว กลยุทธ์การแข่งขันที่มีใช้ราคา ก็มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ต่อความอยู่รอดของธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตในปัจจุบันเช่นกัน เพราะเป็นการปรับมุมมองในการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ ที่นอกเหนือจากการใช้กลไกราคา มุมมองของการสร้างคุณค่า การสร้างพันธมิตร และการเพิ่มรายได้จากการลดต้นทุน ก็เป็นกลยุทธ์ที่มีใช้ราคาที่เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนธุรกิจคอนเสิร์ตในปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีการใช้กลยุทธ์หลายอย่าง ประกอบด้วย

4.2.1 การสร้างความแตกต่าง (Product Differentiation)

การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้า (Product Differentiation) ถือว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key success factor) ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด เพราะมีข้อดีที่สำคัญก็คือ สามารถสร้างคุณค่า (Value added) ให้กับสินค้าได้ เมื่อสินค้ามีคุณค่าในสายตาผู้บริโภคสูงขึ้นแล้วผู้ขายก็ย่อมที่จะสามารถตั้งราคาขายที่สูงขึ้นได้ นอกจากนี้ยังตอบคำถามของลูกค้าได้ว่าทำไมจึงต้องจ่ายแพงกว่า และสามารถหลีกเลี่ยงสงครามราคา (Price War) ได้ด้วย แต่นั่นต้องหมายความว่า ความแตกต่างนั้น (Differentiation) จะต้องมีความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างมีนัยสำคัญ (Significant) ซึ่งจะมีนัยสำคัญขนาดไหน ต้องดูที่คุณประโยชน์หรือคุณสมบัติของสินค้า (Product Benefit) ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

(1) **คุณประโยชน์ทั่วไป (Standard Benefit หรือ Defensive Benefit)** หมายถึงคุณสมบัติที่สินค้าประเภทนั้น ๆ ต้องมี ไม่มีไม่ได้ เช่น เหล้าดื่มแล้วต้องเมา , คอนเสิร์ตต้องมีดนตรีแสดง คุณประโยชน์อย่างทั่วไป (Standard Benefit) นั้น ถือเป็นคุณสมบัติขั้นพื้นฐานของสินค้าทุกชนิดหากไม่มีไม่ได้ จึงไม่สามารถเอามาเป็นจุดขายหรือทำให้เกิดความแตกต่างได้

(2) **คุณประโยชน์พิเศษ (Extra Benefit)** หัวใจของการสร้างความแตกต่าง สิ่งนี้ถือว่าเป็นความแตกต่าง (Differentiation) ที่มีนัยสำคัญ (Significant) เพราะเป็นการค้นหา หรือการสร้างคุณสมบัติที่ตลาดไม่มีแล้วเรามี อย่างเช่น ผลสำรวจตลาดสมาร์ทโฟนโลกประจำปีไตรมาส 3 ของปีพบว่าแบล็กเบอรี่ (BlackBerry) มียอดขายส่งในอัตราเติบโตสูงกว่าไอโฟน (iPhone) ถึง 5 เท่าตัว จุดแตกต่างที่ทำให้แบล็กเบอรี่สามารถเอาชนะสมาร์ทโฟนชื่อดังอย่างไอโฟนได้ก็คือ

ฟังก์ชันการใช้งานที่สามารถพูดคุย และส่งอีเมล (Push mail) ได้อย่างง่ายดาย ประหยัด และตลอดเวลาไม่ว่าจะอยู่ที่ใดในโลก และตอบโต้ลูกค้าที่ต้องการภาพลักษณ์ที่ดี อีกทั้งไม่ต้องการให้ตนเองหลุดออกจากเครือข่ายสังคมธุรกิจ ซึ่งถือว่าเป็นคุณประโยชน์พิเศษ (Extra Benefit) ที่แท้จริง

ในส่วนของคนเสิร์ชนั้นคุณประโยชน์พิเศษ ที่จะสร้างความแตกต่างให้กับคนเสิร์ชนั้น จะเกิดขึ้นจากศิลปิน และรูปแบบวิธีการนำเสนอคนเสิร์ช ในส่วนของศิลปินแต่ละคนแตกต่างกัน ถ้าหากคนเสิร์ชที่จัดเป็นคนเสิร์ชของศิลปินที่เป็นที่นิยม และไม่เคยเดินทางมาแสดงในประเทศไทย หรือในแถบเอเชียมาก่อน สิ่งนี้จะทำให้เกิดคุณค่า และความแตกต่างให้กับงาน หรือการนำเสนอคนเสิร์ชในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากการจัดที่ผ่านมา เช่น การนำศิลปินชื่อดังสองคน มาแสดงร่วมกันในคอนเสิร์ตเดียวกัน ก็จะถือเป็นความแตกต่าง ที่ผู้บริโภคไม่สามารถไปหาชมได้จากที่ไหนได้ เป็นต้น

(3) **คุณประโยชน์ส่วนเสริม (Fringe Benefit)** ซึ่งเป็นความแตกต่างจากสินค้าอื่น แต่ไม่ค่อยมีนัยสำคัญ ลักษณะนี้เป็นจุดที่ธุรกิจต่างๆ นิยมใช้ เพราะดูหวือหวา แต่ถึงที่สุดก็ไม่ใช่จุดขาย หรือการสร้างความแตกต่าง ที่คงทนถาวร เช่น การจัดคอนเสิร์ตแจ๊สริมชายหาด ที่มีการตกแต่งพื้นที่พิเศษบนชายหาดให้ดูหรูหรา และยกพื้นปาร์ตี้บนทะเลสำหรับผู้สนับสนุนงาน หรือลูกค้าพิเศษนั่ง การจัดที่นั่งพิเศษโดยการยกพื้นที่นั่งไว้บนทะเลเป็นอะไรที่พิเศษก็จริง แต่ในความเป็นจริงมีค่าใช้จ่ายที่สูงมาก และส่งผลกระทบต่อผู้ชมงานที่เป็นคนทั่วไป เพราะการยกพื้นที่นั่งจะทำให้พื้นที่ส่วนนี้บังคนที่อยู่ด้านหลัง ทำให้คนส่วนใหญ่เสียประโยชน์ หรือการแจกซีดี เพลง เวอร์ชันพิเศษสำหรับลูกค้าที่ซื้อบัตรราคาสูง เป็นต้น

การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) กับการจัดคอนเสิร์ต สามารถสร้างได้จาก

(1) **ตัวสินค้า (Product)** ซึ่งกรณีของการจัดคอนเสิร์ต ก็จะเป็นที่คุณสมบัติของศิลปิน ซึ่งก็คือชื่อเสียงนั่นเอง ตามที่ได้ยกตัวอย่างไปแล้ว

(2) **การบริการ (Service)** การสร้างความเชื่อใจของผู้จัดให้เกิดกับลูกค้า ผ่านการสร้างประสบการณ์ร่วม โดยการสร้างมาตรฐานการในงาน ให้มีคุณภาพที่ดี ทั้งรูปแบบการ

นำเสนอ คุณภาพเครื่องเสียง การจัดแสงไฟ ระยะเวลาการแสดง ผู้ชมจะรับรู้ได้ถึงคุณภาพการให้บริการที่แตกต่าง และจะเป็นการสร้างชื่อเสียงของบริษัทให้เกิดความมั่นใจ ในการซื้อบัตรเข้าชมในครั้งต่อไปได้

(3) **ภาพลักษณ์ (Image)** ในส่วนขององค์ประกอบภาพลักษณ์นั้น จะถูกสร้างขึ้นผ่าน โลโก้ สัญลักษณ์ รูปแบบเอกสารบริษัท การแต่งร้านหรือบริษัท ตลอดจนชุดของทีมงานที่กลมกลืนกันทั้งหมด บริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) เป็นตัวอย่างที่ดี เพราะการดำเนินการทั้งหมดของบริษัท จะมีการใส่สัญลักษณ์ของบริษัทไปด้วยทั้งสิ้น เพื่อการสร้างการจดจำ และในส่วนของงานคอนเสิร์ตภาพลักษณ์จะถูกสร้างขึ้นผ่านการถ่ายภาพลักษณ์ของศิลปิน ข้อความที่เกี่ยวข้องกับด้านดีของงานที่จะเกิดขึ้นที่ส่งผ่านสื่อ ผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำการประชาสัมพันธ์

(4) **การสื่อสาร (Communication)** หรือการสื่อสารมาทำให้เกิดความแตกต่าง โดยการนำเสนอสิ่งที่คอนเสิร์ตให้ที่แตกต่างออกไปจากคอนเสิร์ตอื่นๆ อาทิเช่น การใส่ข้อความว่า ครั้งแรกและครั้งเดียวในชีวิต เพื่อสื่อให้เห็นถึงความหาได้ยาก ของคอนเสิร์ต ของศิลปินที่มีการจัดเป็นต้น

(5) **บุคลากร (Staff)** ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือพนักงาน จะต้องมีการอบรมให้มีทัศนคติในการดูแลผู้ชมคอนเสิร์ตเป็นอย่างดี ในการให้บริการ ซึ่งคอนเสิร์ตแจ๊สถือได้ว่าเป็นสินค้าที่กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ค่อนข้างจะมีการศึกษา และมีระดับ ดังนั้น การให้เตรียมบุคลากรให้มีทัศนคติในการให้บริการที่รวดเร็ว และมีมารยาท เป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งจะแตกต่างจากคอนเสิร์ตทั่วไป

(6) **ช่องทางการจำหน่าย (Distribution Channel)** คือจำหน่ายบัตรผ่านช่องทางที่ต่างจากงานอื่นๆ นอกเหนือจากช่องทางการจำหน่ายบัตรปกติ อย่างเช่น การเปิดรับจองบัตรราคาพิเศษที่ขายพร้อมซีดี อัลบั้มพิเศษพร้อมลายเซ็นต์ของศิลปิน ซึ่งจะเปิดขายในร้านหู คอฟฟี่ พิเศษสำหรับลูกค้า 100 คนแรก ในวันแรกของการจำหน่ายบัตร เป็นต้น

แม้ว่าจะแยกย่อยออกมาได้หลายอย่าง แต่ถ้าพิจารณาจริง ๆ จะพบว่า **ความแตกต่าง (Differentiation)** จะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทหลัก ๆ คือ **ความแตกต่างทางกายภาพ** ซึ่งเป็นส่วนของคุณสมบัติของสินค้า และ **ความแตกต่างทางจิตวิทยา** เช่นเรื่องภาพลักษณ์ เรื่องการสื่อสาร แต่ไม่ว่าจะแบ่งอย่างไร ความแตกต่างในเรื่องของตัวสินค้าจะเป็นจุดที่มีพลังมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าความแตกต่างนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

4.2.2 ด้านการให้การสนับสนุน (Sponsorship)

ราคาบัตรคอนเสิร์ตนั้น ถูกกำหนดมาจากต้นทุนของการจัดงาน ซึ่งค่าตัวศิลปิน และค่าใช้จ่ายในการซื้อสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์ถือเป็นต้นทุนหลักของการจัดงานเลยทีเดียว

อุปทานหรือค่าตัวของศิลปินและนักดนตรีชาวต่างชาติถูกกำหนดจากตลาดโลก ซึ่งมีการบริโภคและนิยมดนตรีแจ๊สมาอย่างยาวนาน ซึ่งเมื่อพิจารณาในด้านของอุปสงค์จะพบว่าเส้นอุปสงค์ของการบริโภคคอนเสิร์ตศิลปินแจ๊สของชาวไทยอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าระดับอุปสงค์ใน ตลาดโลกค่อนข้างมาก จึงทำให้เมื่อเส้นอุปทานโลก เมื่อ ตัดกับเส้นอุปสงค์ในประเทศไทยแล้วพบว่า ต้นทุนนำเข้าศิลปิน หรือราคาค่าตัวของศิลปินในตลาดโลกนั้นอยู่ในระดับหนึ่ง ที่พบว่า มีผู้ฟังชาวไทยที่มีกำลังซื้อและความยินดีซื้อมีจำนวนน้อย และมีจำนวนไม่มากพอที่จะทำให้ผู้จัดสามารถมีกำไรจากการจัดงานได้ แต่ถ้าหากสามารถลดเส้นอุปทานให้อยู่ในระดับที่ต่ำลงได้ ก็จะมีผู้บริโภคที่ยินดีที่จะซื้อบัตรเข้าชมเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งการลดเส้นอุปทานลง จะสามารถทำได้จากการอุดหนุนจากบุคคลที่สาม

ด้วยเหตุนี้ ผู้สนับสนุนงาน (Sponsor) ตัวละครตัวสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ จึงเข้ามาพร้อมกับความเป็นไปได้ทางธุรกิจ จึงมีบทบาทที่สำคัญมากในประเทศไทย

บทบาทของผู้ให้การสนับสนุนงานสำหรับธุรกิจคอนเสิร์ต โดยทั่วไปจะมีลักษณะของการให้การสนับสนุนในสองลักษณะคือ

(1) การสนับสนุนทางการเงิน (Financial Sponsorship)

(2) การให้การสนับสนุนทางในรูปแบบอื่นๆ (Non-Financial Sponsorship) ซึ่งจะเป็นส่วนที่สามารถทำให้ผู้จัดลดต้นทุนลงได้ เช่น การให้การสนับสนุนในด้านสื่อ (Media Partner or Media Sponsor) การให้ใช้สถานที่จัดงานฟรีหรือนำโควต้าที่ตนเองเช่าพื้นที่ไว้มาให้ใช้ฟรีแทนการจ่ายเงินสด หรือการให้สปอนเซอร์ตัวเครื่องบินฟรีสำหรับศิลปินและทีมงานของสายการบินไทย เป็นต้น

4.2.3 การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดนั้นเปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่น ที่ทำให้กลไกการหารายได้ โดยเฉพาะการจำหน่ายบัตรคอนเสิร์ตเป็นไปอย่างไหลลื่น มีประสิทธิภาพ ซึ่งเครื่องมือในการดำเนินการด้านการส่งเสริมการขายที่นิยมใช้ในธุรกิจการจัดคอนเสิร์ต มีดังนี้

(1) การโฆษณา (Advertising)

เป็นการประชาสัมพันธ์การจัดงานโดยการซื้อพื้นที่โฆษณาในสื่อในช่องทางต่างๆ อาทิเช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร อินเทอร์เน็ต และสื่อออนไลน์กลางแจ้ง เช่น ป้ายบิลบอร์ด เป็นต้น

(2) การประชาสัมพันธ์ (Public Relation)

การประชาสัมพันธ์นั้นจะเป็นรูปแบบของการฝากข่าวประชาสัมพันธ์ไปยังสื่อต่างๆ เพื่อให้สื่อเขียนประชาสัมพันธ์ข่าวงานให้ฟรี การประชาสัมพันธ์โดยส่วนใหญ่ผู้จัดจะต้องว่าจ้างทีมงานประชาสัมพันธ์ หรือจ้างทีมประชาสัมพันธ์จากภายนอกเพื่อดำเนินการ ซึ่งการประชาสัมพันธ์ที่ถูกต่อนั้นจะไม่มีค่าใช้จ่ายในการลงประชาสัมพันธ์

(3) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion)

สำหรับธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตนั้น รูปแบบในการทำการส่งเสริมการขายในประเทศไทยโดยรูปแบบหลักๆ มักจะอยู่ในรูปแบบของการให้ส่วนลดการขาย โดยมีเงื่อนไข ซึ่งการให้

ส่วนลดการขายทางผู้จัดจะมีการกำหนดอัตราการให้ส่วนลดโดยพิจารณาจากเงื่อนไขต่างๆ ร่วมกับผู้สนับสนุนงาน โดยรูปแบบการส่งเสริมการขายที่นิยมก็คือการนำฉลาก หรือชิ้นส่วนของผลิตภัณฑ์ของผู้ให้การสนับสนุนมาแสดงเพื่อใช้ในการขอส่วนลดการซื้อบัตร ซึ่งในส่วนนี้ ทางผู้ให้การสนับสนุนจะได้รับประโยชน์จากการทำส่งเสริมการขายบัตรเช่นกัน เพราะผู้ชมคอนเสิร์ตจะต้องซื้อสินค้าของผู้ให้การสนับสนุนเพื่อนำมาใช้เป็นส่วนลด และรูปแบบการส่งเสริมการขายแบบการให้ส่วนลดกับการซื้อล่วงหน้า โดยผู้จัดจะได้รับประโยชน์จากการซื้อบัตรล่วงหน้าเป็นเวลานานๆ เพราะว่าสามารถประเมินความเป็นไปได้ในการจำหน่ายบัตรได้ล่วงหน้า เพื่อประเมินความเสี่ยงของการจัดงานในกรณีที่ต้องการยกเลิกการจัดงานหากยอดขายไม่คุ้มทุน

4.2.4 การบริหารต้นทุน (Cost)

การทำกำไรของธุรกิจนั้น สามารถทำได้จากสองช่องทางก็คือ การเพิ่มราคาขาย (โดยที่ต้นทุนยังคงเดิมหรือเพิ่มขึ้นในอัตราที่ต่ำกว่าการเพิ่มขึ้นของราคาขายหรือรายรับ) และ การลดต้นทุน (หรือควบคุมต้นทุนให้การจัดงานใช้งบประมาณที่ต่ำลงโดยที่ส่วนของรายรับเท่าเดิม) ซึ่งกำไรที่ได้รับก็จะเพิ่มขึ้นเช่นกัน และในความเป็นจริงการ ทำกำไรด้วยการเพิ่มราคาขายตามวิธีการแรกนั้นเป็นไปได้ยากเพราะจะทำลายความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เพราะเมื่อสินค้ามีราคาสูงขึ้น ปริมาณการขายรวมก็จะลดลง ซึ่งแม้ว่าจะได้กำไรต่อหน่วยที่เพิ่มขึ้น แต่กำไรโดยรวมก็อาจจะลดลง ดังนั้นการบริหารต้นทุนตามวิธีที่สองจึงเป็นหนทางที่ดีในการเพิ่มผลกำไรขององค์กร รูปแบบของการบริหารต้นทุนสำหรับงานคอนเสิร์ต ทางผู้จัดสามารถทำได้ ดังนี้

(1) **การลดต้นทุนการประชาสัมพันธ์** โดยใช้วิธีการแลกเปลี่ยนสื่อ หรือเรียกอีกอย่างว่าการบาร์เตอร์สื่อ (Media Barter) ระหว่างสื่อที่ต้องการใช้ในการประชาสัมพันธ์งานกับสินทรัพย์ต่างๆ ของงาน อาทิเช่น บัตรเข้าชมคอนเสิร์ต พื้นที่การประชาสัมพันธ์ในสื่ออื่นๆ และภายในงานที่นอกเหนือจากสื่อที่ต้องการบาร์เตอร์ หรือพื้นที่ออกบูธในงาน เป็นต้น

(2) **การลดต้นทุนคงที่อื่นๆ** เช่น การทำสัญญาเช่าพื้นที่จัดงานในระยะยาว หรือการเช่าสัญญาล่วงหน้ากับทางศิลปินในระยะยาว เพื่อให้ได้อัตราค่าตัวในอัตราพิเศษ เนื่องจากทางศิลปินก็จะได้รับประโยชน์เพราะสามารถการันตีรายได้ และวางแผนการรับงานในอนาคตได้เป็นต้น

4.2.5 การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance)

พันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) คือ การกำหนดข้อตกลงความร่วมมือระหว่างองค์กรทางธุรกิจ โดยปกติจะทำการลดต้นทุน และการปรับปรุงบริการให้ดีขึ้นสำหรับลูกค้า ความร่วมมือมักจะอยู่ในรูปของข้อตกลงแบบเดี่ยว (Single agreement) ที่มีการแบ่งปันทั้งโอกาสและความเสี่ยงเท่าๆ กันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และมีการจัดการอย่างเป็นรูปแบบโดยทีมงานร่วมกัน ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อของการบริหารต้นทุน การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจนั้นมีความจำเป็นในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันเป็นอย่างมาก โดยผู้บริหารของหน่วยธุรกิจจะต้องวางกลยุทธ์ทางด้านพันธมิตร และจะต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่า พันธมิตรที่จะถูกเชิญมาร่วมมือกับเรา จะได้รับผลประโยชน์ร่วมกันกับเราอย่างไร (Win-win solution) เพื่อให้การร่วมแบ่งปันความเสี่ยงในการลงทุน สามารถเสริมศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจได้

ผู้วิจัยพบว่าในธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตศิลปินแจ๊สต่างประเทศนั้น **รูปแบบของความร่วมมือ หรือการเป็นพันธมิตร**จะสามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบคือ

(1) **พันธมิตรแบบเซ็นสัญญา (Contractual Agreement)** เป็นความร่วมมือระหว่าง 2 องค์กรขึ้นไปเซ็นสัญญาเพื่อร่วมมือในกิจกรรมทางธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งในระยะสั้น หรือระยะยาว เช่น บริษัท โฟสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน) ได้ทำบันทึกความเข้าใจร่วมกัน (MOU) กับ บริษัท คาเดนซ่าเพอร์ฟอร์มิ่งอาร์ตส์ออร์กาไนส์เซอร์ จำกัด ด ในการที่บริษัท โฟสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน) จะเป็นผู้ให้การสนับสนุนด้านสื่อให้กับการจัดคอนเสิร์ตจิม บρικแมน โดยทางบริษัท คาเดนซ่าเพอร์ฟอร์มิ่งอาร์ตส์ออร์กาไนส์เซอร์ จำกัด จะตอบแทนให้กับทางบริษัท โฟสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน) เป็นบัตรเข้าชมคอนเสิร์ตในมูลค่ารวมเท่ากับมูลค่าของสื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

พันธมิตรในธุรกิจคอนเสิร์ตสามารถทำได้ในหลายรูปแบบ อาทิ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย ช่องทางการจัดจำหน่าย สถานที่จัดงาน เป็นต้น

(2) **พันธมิตรแบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน (Minority Equity Agreement)** เป็นลักษณะที่ธุรกิจมีความร่วมมือกันด้านทุนในการประกอบธุรกิจ เช่น การถือหรือแลกเปลี่ยนหุ้นระหว่างกัน การกำหนดราคาหุ้นของบริษัทแล้วให้บริษัทพันธมิตรเข้ามาซื้อหุ้นในราคาต่ำกว่าราคา

ตลาด ซึ่งจะทำให้แต่ละบริษัทมีสิทธิในส่วนแบ่งกำไรของบริษัทพันธมิตร เป็นการลดปัญหาความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ของแต่ละบริษัท และสามารถนำไปสู่ความร่วมมือในด้านต่างๆ เช่น ตลาดเทคโนโลยี การเงิน และการจัดซื้อ เป็นต้น วิธีนี้จะมีความร่วมมือที่เหนียวแน่นมากกว่าการเซ็นสัญญา เนื่องจากมีเรื่องของเงินทุนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ตัวอย่างของการเป็นพันธมิตรในลักษณะนี้ เช่น กรณีบริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) เข้าไปถือหุ้นในบริษัท อินเด็คซ์ อีเวนต์ เอเจนท์ จำกัด (มหาชน) โดยทางแกรมมี่ให้ความช่วยเหลืออินเด็คซ์ ทั้งในด้านศิลปิน และในด้านสื่อประชาสัมพันธ์งาน และอินเด็คซ์ก็จะขยายสายธุรกิจรับจัดงานให้กับทางแกรมมี่ เป็นต้น

(3) **พันธมิตรแบบธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture)** จะแตกต่างจากพันธมิตรแบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน เพราะพันธมิตรแบบธุรกิจร่วมทุนเป็นการร่วมทุนในการจัดตั้งองค์กรใหม่ร่วมกัน ซึ่งมีการดำเนินงานที่แยกจากธุรกิจหรือองค์กรเดิมที่แต่ละฝ่ายมีอยู่แล้ว เช่น บริษัท A ร่วมทุนกับบริษัท B เพื่อจัดตั้งบริษัท C สำหรับดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่าง A และ B ในการทำธุรกิจร่วมทุนนี้ แต่ละบริษัทพันธมิตรเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงานของบริษัท C โดยมีการกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นของแต่ละบริษัทพันธมิตรอย่างชัดเจน ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อตกลงของแต่ละฝ่าย วิธีการนี้นับได้ว่าได้รับความนิยมในปัจจุบัน เนื่องจากมีความคล่องตัว และอิสระทั้งในแง่นโยบายและการดำเนินงาน

ลักษณะกิจกรรมของพันธมิตรธุรกิจจะมีด้วยกันหลายวัตถุประสงค์ สรุปได้ดังนี้

(1) **การร่วมมือด้านการตลาด** ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร การแลกเปลี่ยนฐานลูกค้าระหว่างกัน การใช้ช่องทางการตลาดร่วมกัน การพัฒนาแคมเปญทางการโฆษณา และส่งเสริมการขายร่วมกัน รวมถึงการทำตราสินค้าร่วมกัน (Co-brand) ซึ่งมุ่งเน้นการใช้ชื่อเสียงทางด้านตราสินค้าและเครื่องหมายการค้าของพันธมิตรในการสร้างความสำเร็จทางการตลาด ตัวอย่างเช่น การที่ผู้สนับสนุนเบียร์ ไฮเนเก้น ให้การสนับสนุนการจัดเทศกาลคอนเสิร์ตแจ๊ส ในชื่องาน Heineken Jazz Festival Hua Hin โดยการร่วมลงทุน และนำชื่อผลิตภัณฑ์มาใช้เป็นชื่องาน เพื่อสื่อให้เห็นว่าทางไฮเนเก้น ไม่ได้เข้ามาเป็นแค่เพียงผู้สนับสนุน แต่เข้ามาร่วมลงทุน และช่วยทำการตลาดให้กับงานเทศกาล ทำให้การประชาสัมพันธ์ มีสีสันมากยิ่งขึ้น และทางไฮเนเก้น ก็สามารถนำภาพลักษณ์ของงานไปผูกกับภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ เพื่อเป็นกิจกรรมเพิ่มยอดขายสินค้าได้เช่นกัน

(2) **การร่วมมือด้านการผลิตและการดำเนินงาน** ซึ่งจะมุ่งเน้นที่เทคโนโลยีและวิธีการในการผลิต โดยจะมีการร่วมมือกันในการถ่ายโอนเทคโนโลยีในการผลิต (Technology Transfer) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและลดต้นทุนในการดำเนินงาน อันจะรวมถึงการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตร่วมกัน ตลอดจนการจัดสรรกำลังการผลิตส่วนเกินของธุรกิจร่วมกันเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์สูงสุดระหว่างพันธมิตร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการกำหนดเงื่อนไขและข้อตกลงระหว่างกันถึงความเป็นไปได้ และระดับของการถ่ายโอนความรู้ และเทคโนโลยีการผลิตระหว่างกัน โดยเฉพาะในกรณีที่มีความรู้และเทคโนโลยีมีการปกป้องไว้ในรูปของความลับทางการค้า กรณีตัวอย่างในธุรกิจเช่น กรณีความร่วมมือในการจัดคอนเสิร์ตศิลปินแจ๊สระดับโลก ร่วมกันในระยะยาว ระหว่างบริษัท แพลตตินั่ม มาร์เก็ตติ้ง แอนด์ ดิสทริบิวชัน จำกัด (ดำเนินธุรกิจบริการด้านการตลาด จัดจำหน่าย และกระจายสินค้า บริหารดิจิทัลคอนเท้นท์ครบวงจรทั้งในและต่างประเทศ การทำการตลาดคอนเท้นท์จากค่ายเพลงต่างประเทศชั้นนำ และการจัดกิจกรรมทางดนตรี (Music Event) ในรูปแบบต่างๆ) กับ บริษัท คาเดนซ่าเพอร์ฟอร์มิงอาร์ตส์ออร์กาไนส์เซอร์ จำกัด (เป็นบริษัทที่เชี่ยวชาญทางด้านการจัดคอนเสิร์ตแจ๊ส และเป็นตัวแทนในการนำเข้าศิลปินแจ๊สต่างประเทศ) โดยเมื่อเกิดความร่วมมือกันแล้ว ก็จะมีการแบ่งหน้าที่ในฝ่ายต่างๆ ออกไปเพื่อไม่ให้เกิดการทำงานทับซ้อนกัน และทั้งสองบริษัทสามารถใช้บุคลากรร่วมกันทำให้ไม่เกิดต้นทุนทับซ้อน และแบ่งปันประสบการณ์ รวมถึงความเชี่ยวชาญในด้านของตนให้กับอีกฝ่าย เช่น ทางแพลตตินั่ม มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารสื่อออนไลน์ และมีทีมงานบริหารจัดการอีเวนต์ ในส่วนนี้ทางแพลตตินั่มก็จะรับไปดูแล ในส่วนของการทำประชาสัมพันธ์ การหาผู้สนับสนุนงาน และการจัดการด้านศิลปิน ทางคาเดนซ่า มีความชำนาญในส่วนนี้กับไปดูแลเช่นกัน จึงเห็นได้ว่าการร่วมมือกัน สามารถทำให้ $5 + 5 = 5$ ได้ในแง่ของต้นทุน และทรัพยากรคนที่ทั้งสองหน่วยงานต้องใช้หากต้องต่างคนต่างทำ

(3) **การร่วมมือทางด้านวิจัยและพัฒนา** เป็นการร่วมมือกันในการศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อคัดเลือกศิลปินที่คนไทยต้องการชมคอนเสิร์ต และวิธีการนำเสนอใหม่ๆ เพื่อหลายวัตถุประสงค์ อาทิ ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ลดต้นทุนการผลิต เพิ่มมูลค่าของการจัดงาน ซึ่งการร่วมมือทางด้านนี้ เป็นการช่วยในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ จากต้นทุนที่ต่ำลง และจากการนำเอาเทคโนโลยีและความสามารถเฉพาะของพันธมิตรแต่ละฝ่ายเข้ามาผนวกกัน

(4) **การร่วมมือทางด้านการจัดหา** เป็นการร่วมมือกันในกิจกรรมทางด้านการจัดซื้อและจัดหาวัตถุดิบต่างๆ ในการดำเนินงาน อาทิ ทางค่ายเพลงจะมีข้อมูลยอดขายในตลาดของศิลปินแต่ละเบอร์ ทำให้พอประเมินได้ว่าศิลปินเบอร์ไหนเป็นที่นิยมมากน้อย มีกลุ่มผู้ฟังมากพอที่เลือกศิลปินมาแสดงในไทยหรือไม่ เป็นต้น เพื่อปรับปรุงการหาศิลปินให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(5) **การร่วมมือทางด้านการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์** หมายถึง การมีกลยุทธ์ในการร่วมแบ่งปันความเสี่ยงทางด้านเงินทุนและทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหาร ด้านทรัพยากรมนุษย์ และความสามารถหลักขององค์กร ตัวอย่างเช่น การร่วมมือกันในการจัดหาเงินทุน (ผู้สนับสนุนงาน รวมถึงพันธมิตรสื่อ) การแลกเปลี่ยนถ่ายโอนทรัพยากรมนุษย์ เช่นการที่แต่ละบริษัทมีฝ่ายการตลาด หรือผู้จัดการโครงการเหมือนกันทั้งสองบริษัท การจัดงานงานหนึ่ง จึงทำให้ต้องเลือกใช้ผู้จัดการโครงการเพียงคนเดียว ดังนั้น เมื่อมีความร่วมมือทางด้านการทรัพยากรบริษัททั้งสองสามารถใช้โอกาสในการมีทรัพยากรที่มีอยู่มาขยายงานได้ โดยการเปลี่ยนโมเดลของฝ่ายจัดการจากฝ่ายการตลาด หรือฝ่ายผลิตรวมมาเป็น Profit Center หรือคือการแบ่งเป็นทีมย่อย ทำให้เราสามารถแยกขยายไลน์การผลิตหรือขยายความสามารถในการรับงานในเวลาเดียวกันได้ นอกจากนี้ บริษัทยังสามารถเพิ่มศักยภาพโดยการจัดฝึกอบรมร่วมกัน หรือการเรียนรู้ทักษะต่างๆ ระหว่างกัน

4.2.6 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distribution)

ในอดีตธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตก่อนยุคที่จะมีบริษัท ไทยทิคเก็ตเมเจอร์ จำกัด เข้ามาในตลาด หนทางของผู้จัดงานในการจัดจำหน่ายบัตรก็คือ การเร่ขายบัตรตามสถานที่ที่มีกลุ่มเป้าหมายอยู่ หรือการฝากขายบัตรตามร้านขายเทป ซึ่งในยุคนั้น การประเมินและการอัปเดตยอดขายเป็นไปได้ยากมาก และมีต้นทุนการดำเนินงาน (Transaction Cost) ที่สูงมาก ทั้งค่าเดินทาง และค่าใช้จ่ายในด้านเอกสาร

ในยุคปัจจุบันตั้งแต่ปี พ.ศ.2542 เป็นต้นมา ที่บริษัท ไทยทิคเก็ตเมเจอร์ จำกัด หรือในชื่อเดิมคือ บริษัท ไทยทิคเก็ตเมเจอร์ จำกัด ได้เข้ามาดำเนินธุรกิจในตลาด และเปลี่ยนโฉมหน้าการจัดจำหน่ายบัตรของธุรกิจนี้เปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง ซึ่งถือเป็นเรื่องที่ดีเพราะว่าสามารถทำให้ผู้จัดคอนเสิร์ตมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจำหน่ายบัตรที่ต่ำลงโดยค่าบริการเป็นเปอร์เซ็นต์

จากยอดจำหน่ายบัตรที่จำหน่ายได้ ดังนั้น รูปแบบการจำหน่ายบัตรจึงเป็นที่นิยมของทั้งผู้จัด และ
สะดวกสบายสำหรับผู้บริโภค

ปัจจุบันวิธีที่นิยมที่สุดในการจัดจำหน่ายบัตร ผู้จัดจะเน้นไปที่การจัดจำหน่ายผ่าน
ช่องทางโมเดิร์นเทรด (Modern Trade) เป็นหลัก (ปัจจุบันบริษัทที่รับจัดจำหน่ายบัตรคอนเสิร์ตที่เป็น
เป็นช่องทางโมเดิร์นเทรด มีอยู่สองราย คือ บริษัท ไทยทิกเก็ตแมสเตอร์ จำกัด และบริษัท
โทเทิลเรเซอร์เวชัน จำกัด) การจำหน่ายผ่านช่องทางอื่นๆ จะมีน้อยมาก

4.2.7 การสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กร (Corporate Brand Image)

การสร้างภาพลักษณ์องค์กร มีผลอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจการจัดคอนเสิร์ต ใน
แง่ของความเชื่อมั่น และการจดจำของผู้ให้การสนับสนุนงาน ซึ่งผู้สนับสนุนงานในธุรกิจนี้ถือเป็น
หัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจ

การสร้างภาพลักษณ์ในธุรกิจคอนเสิร์ตนิยมสร้างโดย

(1) การประชาสัมพันธ์องค์กรพร้อมกับการประชาสัมพันธ์การจัดคอนเสิร์ต

(2) การประชาสัมพันธ์ผ่านการภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง โดยการสร้าง
ประเด็นข่าว เพื่อประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารให้มีชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักในวงสังคม ในกรณีนี้จะสร้าง
ความน่าเชื่อถือให้แก่องค์กรในเวลาที่คุณบริหารออกไปนำเสนองานกับผู้สนับสนุนงาน แต่ข้อเสีย
ของการใช้ผู้บริหารเป็นตัวแทนขององค์กรก็มีเช่นกัน โดยหากผู้บริหารมีเหตุการณ์ที่ต้องทำให้เสีย
ชื่อเสียง หรือเสียความน่าเชื่อถือ ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ผูกติดอยู่กับผู้บริหารคนนั้นก็เสียหาย
ตามไปด้วยเช่นกัน ตัวอย่างขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้ เช่น วินิจ เลิศรัตนชัย(บริษัท เฟรชแอร์ จำกัด)
หรือต้น ภาสกรนที(ผลิตภัณฑ์ตราโออิชิ) เป็นต้น

(3) การวางตำแหน่งเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษ (Specialization Positioning) การ
วางตำแหน่งองค์กรให้มีความเชี่ยวชาญพิเศษในธุรกิจ นับเป็นกลยุทธ์ที่นิยมใช้ในการสร้างความ
เชื่อมั่นให้กับองค์กรได้ดี ตัวอย่างเช่น ค่ายเพลงฮิตแมน ที่ทำธุรกิจจำหน่ายซีดีเพลงและจัดหา

ศิลปินแจ๊สจากยุโรป ก็จะมีภาพชัดเจนในตำแหน่งทางการตลาดของบริษัท ว่ามีความเชี่ยวชาญ แต่ข้อเสียก็คือ เมื่อวันใดบริษัทต้องการเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาดของตนก็จะทำได้ยากเช่นกัน

4.2.8 การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management: CRM)

ตามที่ทราบกันดีว่า ต้นทุนของการหาลูกค้าใหม่มีค่าใช้จ่ายมากกว่าต้นทุนการรักษาลูกค้าเก่า แม้ว่าจะทราบกันดี แต่ในอดีตที่ผ่านมาบริษัทต่างๆ ที่ดำเนินธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตแจ๊ส นั้นไม่ได้มีการลงทุน หรือดำเนินการในส่วนนี้เท่าที่ ควรเนื่องจากไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก และต้องเสียงบประมาณในการจ้างทีมงานมาเพื่อเก็บ และประมวลผลข้อมูล แต่ในปัจจุบันบริษัทต่างๆ หันกลับมาให้ความสนใจในการเก็บข้อมูลลูกค้าที่ซื้อบัตรเข้าชมกันมากขึ้น โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูล ณ ช่วงเวลาที่ซื้อบัตร ผ่านเคาน์เตอร์ จำหน่ายบัตรต่างๆ ดังนั้น ผู้จัดการก็สามารถประชาสัมพันธ์งาน ในครั้งต่อไปให้กับลูกค้าเดิมผ่านทางอีเมลได้ และมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำ ซึ่งตรงนี้มีหลายบริษัทที่ใช้ วิธีการนี้ อย่างเช่น ค่ายฮิตแมน ที่จะมีการส่งอีเมล และ SMS ข่าวสารการจัดงาน และอัลบั้มใหม่ที่ วางจำหน่ายไปยังลูกค้ากลุ่มที่เคยซื้อบัตรและได้ลงทะเบียนไว้ทุกเดือน หรือทุกครั้งที่มีการจัดงาน ซึ่งลูกค้าเดิมกลุ่มนี้ถือได้ว่าเป็นกลุ่มที่มีความเป็นไปได้สูง ในการซื้อซ้ำ

4.2.9 การขยายธุรกิจในแนวดิ่งและแนวนอน (Vertical & Horizontal Integration)

การขยายธุรกิจในแนวดิ่ง คือ การขยายธุรกิจที่ดำเนินอยู่ไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ทั้งธุรกิจต้นน้ำ และธุรกิจปลายน้ำ เพื่อสร้างโอกาสทางการตลาด และลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ เพิ่มส่วนแบ่งในธุรกิจที่หลากหลาย เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ

ธุรกิจต้นน้ำของธุรกิจการจัดคอนเสิร์ต เช่น ธุรกิจรับจัดหาศิลปิน ธุรกิจบริหารศิลปิน ธุรกิจสื่อ และธุรกิจที่เป็นซัพพลายในการจัดคอนเสิร์ตเช่น บริษัทรับจัดหาแสง สี เสียง และเวที เป็นต้น ธุรกิจปลายน้ำของธุรกิจการจัดคอนเสิร์ต เช่น ธุรกิจจัดจำหน่ายบัตร ธุรกิจเอเจนซีโฆษณา ตัวอย่างของการขยายธุรกิจไปยังธุรกิจต้นน้ำปลายน้ำ เช่น ค่ายเพลงแกรมมี่ที่ขยายธุรกิจจาก ธุรกิจค่ายเพลงไปลงทุนในธุรกิจออร์กาไนเซอร์เพิ่มทั้งการเปิดบริษัทลูกในเครือ และการเข้าไปถือหุ้นในบริษัทที่มีชื่อเสียงในอุตสาหกรรมเช่น กรณี ของบริษัทอินเด็คซ์ อีเวนต์ เอเจนซี จำกัด ที่ แกรมมี่เข้ามาถือหุ้นจำนวนมากในปัจจุบัน เป็นต้น ซึ่งในกรณีนี้ทางแกรมมี่ก็จะได้ประโยชน์จาก

การขยายธุรกิจ เนื่องจาก แกรมมีเป็นองค์กรที่มีศิลปินเป็นสินทรัพย์ ดังนั้น การสร้างอีเวนต์ ก็จะสามารถนำศิลปินที่มีอยู่ในสังกัดมาสร้างรายได้ ให้กับองค์กรหลักได้มากยิ่งขึ้น

การขยายธุรกิจในแนวนอน คือ การขยายธุรกิจออกไปสู่การผลิตสินค้าตัวอื่นๆที่อยู่ในประเภทเดียวกันกับสินค้าหลักของบริษัท เพราะบริษัทมีความชำนาญในธุรกิจสาขานั้นๆอยู่แล้ว เพื่อส่งเสริมให้กิจการเดิมมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น ในกรณีของธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตนั้น แกนหลักของธุรกิจ (Core of Business) คือการจัดอีเวนต์หรือการจัดกิจกรรมทางการตลาด ส่วนความเป็นคอนเสิร์ตแก็สนั้นจัดเป็นเนื้อหา (Content) ดังนั้น เมื่อมีการเปลี่ยนเนื้อหาในการนำเสนอแกนหลักของธุรกิจก็ยังสามารถบริหารเนื้อหานั้นเข้ากับธุรกิจได้ ตัวอย่าง ที่เห็นได้ชัด เช่น บริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีการจัดคอนเสิร์ตศิลปินแนวเพลงที่เป็นกระแสหลักมีแนวเพลงค่อนข้างหลากหลายหลากหลายมาโดยตลอด ทำให้บีอีซี -เทโรมีความยืดหยุ่นในการจัดงานค่อนข้างมาก โดยกิจกรรมที่ผ่านมาเห็นได้ว่า บีอีซี -เทโร ประสบความสำเร็จทั้งด้านรายได้ และชื่อเสียงในการจัดงานทั้งคอนเสิร์ตหลากหลายแนวเพลง รวมทั้งโชว์ระดับโลกอีกมากมาย

4.3 ผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรม

การเติบโตอย่างก้าวกระโดดของธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตแก็สในประเทศไทย ในฐานะของเครื่องมือทางการตลาดสมัยใหม่

จากประสบการณ์ในการอยู่ในธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตศิลปินแก็สต่างประเทศ ของผู้วิจัยในฐานะผู้อำนวยการฝ่ายธุรกิจ Cadenza Performing Arts Organizer Co., Ltd. และจากการสัมภาษณ์บุคคลในวงการดนตรี ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับวงการดนตรีแก็ส ทั้งในด้านของนักดนตรี แก็สอาชีพ ผู้ประกอบ การธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตแก็ส อาจารย์สอนดนตรีแก็ส และคอลัมนิสต์ นิตยสาร Jazz Life ที่เปรียบเสมือนแก็สภูของเมืองไทย ในประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตแก็สต่างประเทศ รวมไปถึงพลวัตของธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตศิลปินแก็สต่างประเทศในประเทศไทย ประกอบกับการศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิต่างๆ ทำให้ผู้วิจัยได้พบกรณีศึกษา เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตในระยะห้าปีที่ผ่านมา ในกรณีของการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจการจัดเทศกาลคอนเสิร์ตแก็สขนาดใหญ่ ซึ่งเกิดการลดจำนวนการจัดงานลงจาก 3 งานในปี 2549 เหลือ 2 งานในปี 2550 และเหลือเพียงแคว้นเดียวในช่วงสองปี

หลังสุด จนเกิดประเด็นคำถามว่าสาเหตุเกิดจากปัจจัยใด และธุรกิจนี้จะต้องมีการปรับตัวอย่างไรต่อไป

กระแสการกลับมาของดนตรีแจ๊ส

ธุรกิจคอนเสิร์ตศิลปินแจ๊สต่างประเทศในประเทศไทยนั้น ถือว่ากลับมาตื่นตัวอีกครั้งในช่วงสิบปีที่ผ่านมา ตั้งแต่การมี การจัดเทศกาลดนตรีแจ๊สในปี 2539 พร้อมๆกับการถือกำเนิดของพื้นที่สื่อสำหรับดนตรีแจ๊ส อาทิ Jazz Seen และ Breeze FM ทำให้กระแสนดนตรีแจ๊สกลับมาคึกคักอีกครั้งหนึ่ง กระแสของดนตรีแจ๊สนั้นรุนแรง รวากับว่าดนตรีแจ๊ส เปรียบเสมือนแนวดนตรีประจำชาติไทยเลยทีเดียว โดยในช่วงก่อนหน้านี้ดนตรีแจ๊สนั้นได้รับความนิยมเฉพาะกลุ่ม จำกัดอยู่ในกลุ่มคนระดับบนที่มีการศึกษาของสังคมไทย และกลุ่มนักเรียนนอก ที่รับเอาวัฒนธรรมทางดนตรีแจ๊สเข้ามาจากต่างประเทศ รวมทั้งนักดนตรีที่ชื่นชอบดนตรีแจ๊ส การหาชมดนตรีแจ๊สศิลปินต่างประเทศนั้น กลุ่มผู้ฟังแจ๊สจะสามารถหาชมการแสดงดนตรีแจ๊สได้ตามโรงแรมระดับห้าดาวในกรุงเทพฯ หรือการจัดคอนเสิร์ตจะไม่ค่อยมากนัก โดยรูปแบบของการจัดคอนเสิร์ตแจ๊สในประเทศไทยจะเป็นรูปแบบของการแสดงเป็นวงเดี่ยว ซึ่งมีอัตราค่าเข้าชมค่อนข้างสูง เนื่องจากต้นทุนการจัดงานที่สูง โดยมีรายได้หลักมาจากการจำหน่ายบัตร เพียงทางเดียว

การบิดเบือนต้นทุน เหตุแห่งการล่มสลาย

กระแสนดนตรีแจ๊สนั้น เข้ามาพร้อมกับการให้การสนับสนุนการจัดเทศกาลดนตรีแจ๊สของบริษัทค่ายเปียร์ยักษ์ใหญ่ ซึ่งได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ต่อวงการดนตรีแจ๊สในเมืองไทย จากการให้เงินทุนในการสนับสนุนการจัดคอนเสิร์ต ทำให้ผู้จัดคอนเสิร์ตสามารถนำศิลปินแจ๊สชื่อดังเข้ามาทำการแสดงคอนเสิร์ตในเมืองไทยเป็นจำนวนมากในแต่ละงานแต่ละครั้ง ทั้งๆที่ศิลปินชื่อดังที่มาแสดงคอนเสิร์ตในประเทศไทย มียอดจำหน่ายซีดีที่ต่ำมาก สะท้อนให้เห็นถึงอุปสงค์ที่แท้จริงที่แอบซ่อนอยู่ ภายใต้กระแสที่กำลังตื่นตัวอย่างรุนแรง

แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการให้การสนับสนุนก็ไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์แต่เพียงอย่างเดียว การให้การสนับสนุนที่ผิดปกติจากโมเดลธุรกิจที่ควรจะเป็น จากการศึกษาในหัวข้อที่ผ่านมาพบว่า ธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตแจ๊สนั้น เป็นธุรกิจที่มีอุปสงค์ที่แท้จริงในประเทศที่ต่ำ ดังนั้นการส่งเสริมการ

จัดคอนเสิร์ตอย่างมากของค่ายเบียร์ค่ายต่างๆ นั้นจึง เป็นการกระตุ้นธุรกิจ ให้ มีลักษณะที่เฟื่องฟู ผิดปกติ เปรียบได้กับวิกฤติฟองสบู่ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤติปี 40

คอนเสิร์ตแจ๊สถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการตลาด ในการส่งเสริมการขายเครื่องดื่ม เบียร์ และเพื่อการประชาสัมพันธ์สินค้า การให้การสนับสนุนการจัดงานเทศกาลคอนเสิร์ตแจ๊สใน ไทยช่วงสิบปีแรก การกำหนดราคาจำหน่ายบัตรให้ผู้บริโภคในราคาต่ำกว่าที่ควรจะเป็น เพื่อหวัง ผลทางด้านยอดขายจำหน่ายเบียร์ภายในงาน เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่อาจจะเรียกได้ว่า “Tie-in Sale” อย่างเช่น ในงานเทศกาลคอนเสิร์ตแจ๊สต่างๆ ทั้งๆที่มีต้นทุนการจัดงานจริงที่สูงมาก แต่กลับ มีการขายบัตรเข้างานในราคาถูก จากการอุดหนุนทางด้านราคาค่าบัตรจากผู้ให้การสนับสนุน ซึ่ง ราคาค่าบัตรไม่สะท้อนต้นทุนของการจัดงาน เมื่อเทียบกับราคาค่าบัตรที่แท้จริงที่ควรจะเป็น ทั้งนี้เพื่อ วัตถุประสงค์ในการดึงดูดผู้บริโภคให้เข้างานเป็นจำนวนมาก เพื่อหวังยอดขายจำหน่ายเบียร์ หรือ เครื่องดื่ม เพียงยี่ห้อเดียว ในงาน และนำรายได้ในส่วนของการจำหน่ายเบียร์มาชดเชยงบประมาณ ในการสนับสนุนงาน

รูปแบบการให้เงินสนับสนุน และการตั้งราคาเข้าชมที่ผ่านมา ได้ ส่งผลทำให้เกิด ปัญหาการบิดเบือนต้นทุนภายในตลาด และก่อให้เกิดผลเสียสะสมต่อทั้งระบบธุรกิจในระยะต่อมา เมื่อใดที่นักการตลาดค่ายเบียร์มองว่ากระแสดนตรีแจ๊สเริ่มถดถอยลง และเริ่มลดการให้เม็ดเงินใน การสนับสนุนลง โดยเห็นได้ชัดในระยะ 2 ปีที่ผ่านมาที่ค่ายเบียร์ยักษ์ใหญ่ได้เริ่มลดระดับการให้ สนับสนุนจากในฐานะผู้สนับสนุนหลัก มาเป็นผู้สนับสนุนร่วม ซึ่งส่งผลต่อการจัดงานในครั้งต่อไป ของผู้จัดคอนเสิร์ตเป็นอย่างยากลำบาก และประสบความสำเร็จยาก เนื่องจาก 1.ตลาดรับรู้ต้นทุน ที่ผิดจากความเป็นจริง ผู้บริโภครับรู้ราคาจำหน่ายบัตรที่ต่ำจนเคยชิน และ 2.ศิลปินรับรู้ต้นทุนการ จัดงานในด้านค่าตัวศิลปิน ซึ่งจ่ายให้กับศิลปินในอัตราเดียวกับในต่างประเทศ ทำให้ต้นทุนอยู่ใน ระดับที่สูงกว่าความสามารถในการบริโภคของผู้ฟังชาวไทย ซึ่งปัญหาเหล่านี้ เป็นผลที่เกิดขึ้นจาก การที่กิจกรรมทางดนตรี ถูกนำไปใช้ในฐานะของเครื่องมือทางการตลาด โดยขาดวิสัยทัศน์ในการ ดำเนินการในระยะยาว และอุตสาหกรรมไม่มีการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการเพื่อวางแผนในการ รับมือ อีกทั้งไม่มีการพัฒนาในด้านความรู้ทางด้านดนตรีให้กับผู้บริโภคอย่างจริงจัง ทำให้อุปสงค์ที่ เกิดขึ้นในอดีตเป็นแค่เพียง อุปสงค์ของความต้องการบริโภคบรรยากาศของการจัดงาน มากกว่า เนื้อหาของดนตรี

4.4 ทิศทางในอนาคตของธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตศิลปินแจ๊สต่างประเทศ

วิกฤติทางการเมืองช่วงปี 2549-2551 คอนเสิร์ตผลิตภัณฑ์ที่จัดว่าเป็นสินค้าฟุ่มเฟือยชนิดหนึ่งนั้น ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงไปทั้งอุตสาหกรรม อุปสงค์ในการบริโภคคอนเสิร์ตแจ๊สของผู้บริโภคลดลงอันเนื่องมาจากความกังวลในความไม่แน่นอนของสถานะเศรษฐกิจ ความต้องการที่จะออมเงินเพื่อใช้สำหรับบริโภคในอนาคต อันเนื่องจากการคาดการณ์ถึงความไม่แน่นอน อีกทั้งผู้ให้การสนับสนุนงานก็ลดการใช้จ่ายในด้านการตลาดลง เนื่องจากสถานะตลาดที่ไม่มีกำลังซื้อทั้งหมดนี้ ทำให้ธุรกิจการจัดคอนเสิร์ตแจ๊สนั้นได้รับผลกระทบ มีการยกเลิกการจัดงานเป็นจำนวนมาก อาทิ งาน Bangkok Jazz Festival ซึ่งจัดมาตลอด 7 ปี ก็งดการจัดงานในปี

อย่างไรก็ตาม ในปี 2552 แม้ว่าความผันผวนทางเศรษฐกิจยังคงอยู่ แต่เริ่มมีข่าวดีในแง่ของการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ ทำให้การบริโภค และการลงทุนเริ่มกลับมาตื่นตัวกันอีกครั้ง บริษัทต่างๆ เริ่มมีการจัดงานเทศกาลดนตรีกันอีกครั้งในช่วง ปลายปี ส่วนของผู้ให้การสนับสนุนงานนั้น รูปแบบการให้การสนับสนุนเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการให้การสนับสนุน จากเดิมที่ลูกค้าใช้คอนเสิร์ตเพื่อให้เกิดการรับรู้และจดจำตราสินค้า (Brand Perception) เปลี่ยนเป็น การใช้คอนเสิร์ตเพื่อหวังผลทางยอดขายแทน ดังนั้น งบประมาณที่ใช้จึงมีการหวังผลทางด้านยอดขายเสมอ ดังนั้นผู้จัด หรือทีมการตลาดจำเป็นต้องปรับตัว เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดให้ได้ รวมทั้ง คิดหากลยุทธ์ในการบริหารจัดการใหม่ๆ เพื่อสร้างโอกาสทางรายได้ และลดต้นทุนในการบริหารจัดการ โดยมีกลยุทธ์หลักๆ สำหรับการปรับตัวของธุรกิจในอนาคตคือ

1. การบริหารต้นทุน จากการลดขนาดองค์กร หรือการลดต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) โดยการปรับการบริหารงานในโครงสร้างหน่วยงานภายในองค์กรในรูปแบบของศูนย์กำไร (Profit Center) จะแบ่งการจัดงานออกเป็นโครงการ และในแต่ละโครงการก็มีผู้รับผิดชอบ มีการประเมินผลกำไรขาดทุนในแต่ละโครงการออกมาอย่างชัดเจน และลดขนาดของศูนย์รวมต้นทุน (Cost Center) หรือต้นทุนในการบริหารจัดการโดยรวมให้ต่ำที่สุด เปลี่ยนรูปแบบของค่าตอบแทนจากเงินเดือนเป็น คอมมิชชั่นในแต่ละงานให้มากขึ้น ซึ่งวิธีนี้นอกจากจะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานแต่ละโครงการให้ได้ผลกำไรให้ได้มากที่สุดแล้ว องค์กรยังสามารถลดต้นทุนคงที่ที่เกิดจากเงินเดือนได้มาก

2. เพิ่มสายผลิตภัณฑ์ (Product Line) โดยการปรับรูปแบบในการดำเนินธุรกิจ นอกเหนือจากการจัดคอนเสิร์ตแจ๊สที่เป็นคอนเสิร์ตเดี่ยว อาจจะมีการจัดคอนเสิร์ตตามโรงแรม หรือการรับทำอีเวนต์พิเศษตัวอย่างเช่น เชิญศิลปินแจ๊สระดับโลกมาแสดงดินเนอร์คอนเสิร์ต ให้กับลูกค้าของผลิตภัณฑ์หนึ่ง ในรูปแบบของการเหมารอบการแสดง เป็นต้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการหารายได้

3. บริหารข้อมูลฐานลูกค้าเก่า และกลุ่มแฟนเพลงของศิลปิน เพื่อลดต้นทุนในการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากกลุ่มลูกค้าผู้ชมคอนเสิร์ตศิลปินแจ๊สต่างประเทศนั้น จะมีกลุ่มผู้ฟังกลุ่มหนึ่งของแต่ละศิลปินที่เป็นแฟนเพลงที่จัดว่าเป็นแฟนพันธุ์แท้ และมีกำลังการซื้อที่ไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ โดยกลุ่มนี้จะซื้อบัตรเข้าชมเพราะความชื่นชอบ คลั่งไคล้ศิลปินที่ตนเองชื่นชอบไม่ว่าสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมจะเป็นเช่นไร ดังนั้น การเก็บประวัติข้อมูลสำหรับการติดต่อกับลูกค้าเก่า และกลุ่มลูกค้าที่เป็นแฟนพันธุ์แท้ให้ได้ทราบข่าวการจัดงานในแต่ละงานอย่างรวดเร็ว ก็จะเป็นประโยชน์ในการสร้างกระแสการจัดงาน และจะช่วยในด้านยอดขายให้มีประสิทธิภาพในการขายบัตรที่ดียิ่งขึ้น

4. การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ซึ่งถือเป็นต้นทุนส่วนที่สำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดงาน เพราะหากสื่อประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพ ประชาสัมพันธ์ข่าวการจัดงานไปไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย หรือสื่อที่ใช้มีน้อยจนเกินไป จะทำให้การจัดงานไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ทิศทางการปรับตัวในอนาคต การสร้างพันธมิตรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานรูปแบบของธุรกิจในอนาคต คือ องค์กรที่ดำเนินธุรกิจการจัดคอนเสิร์ต จะมีการปรับโครงสร้างธุรกิจ จากเดิมที่มีการจ้างทีมงานทุกฝ่ายในองค์กรแบบพนักงานประจำเพียงอย่างเดียว มาเป็นแบบจ้างภายนอก (Outsource) ในหลายๆส่วน

องค์กรจะเหลือเพียงพนักงานที่ดำเนินงานในส่วนที่จำเป็นต่อการสร้างงานจริงๆ อาทิ ฝ่ายศิลปิน ฝ่ายกลยุทธ์ ฝ่ายสร้างสรรค์ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชี -การเงิน และประสานงานทั่วไป เปลี่ยนจากธุรกิจที่เรียกว่า “คอนเสิร์ตออร์กาไนเซอร์ (Concert Organizer)”

เป็น “คอนเสิร์ตโปรโมเตอร์ (Concert Promoter)” เพื่อเป็นการปรับโครงสร้างองค์กรให้กระชับ ลดต้นทุนคงที่ และเพิ่มความคล่องตัวในการแข่งขันในตลาดที่มีสถานะไม่แน่นอนได้