

แนวทางการดำเนินธุรกิจละครเพลงในประเทศไทย

Guidance for Doing the Musical Theatre Business in Thailand

ดร. ตรีทิพ บุญแยม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ด้านบริหารธุรกิจ

อาจารย์ประจำสาขาธุรกิจดนตรี วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Dr. Treetip Boonyam

Assistance Professor of Business Administration

Music Business, College of Music, Mahidol University, Nakhon Pathom, Thailand

E-mail: treetip.boon@mahidol.ac.th; Ph: (02) 800-2525 ext 4506

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ	: 4 กรกฎาคม 2565
วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ	: 21 สิงหาคม 2565
วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ	: 12 กันยายน 2565

เพ็ญญาภรณ์ เหล่าธนาสิน

หัวหน้าสาขาธุรกิจดนตรี วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

(ผู้ประสานงานหลัก)

Penyaporn Laothanasin

Chair of Music Business Department, College of Music,

Mahidol University, Nakhon Pathom, Thailand

(Corresponding Author)

E-mail: penyaporn.lao@mahidol.ac.th; Ph: 089-129-9950

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการดำเนินธุรกิจละครเพลง ตลอดจนความท้าทายในอนาคต ศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อละครเพลงในประเทศไทย และศึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจละครเพลงในประเทศไทยในระหว่างปี พ.ศ. 2565 – 2569 โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed-methodology) ด้วยการสัมภาษณ์ผู้ผลิตละครเพลงในประเทศไทยที่เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงในด้านการจัดทำละครเพลงในเขตกรุงเทพมหานคร และเป็นที่รู้จักในกลุ่มผู้บริโภคที่มีพฤติกรรมชอบรับชมละครเพลงจำนวน 4 ราย และการเก็บแบบสอบถามผู้บริโภคชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่เคยรับชมละครเพลง และมีอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป จำนวนทั้งสิ้น 200 คน ผลการศึกษานำไปสู่การเสนอแนวทางในการดำเนินธุรกิจละครเพลงในประเทศไทย โดยนำผลการศึกษาทั้งสองแหล่งมาพิจารณาร่วมกัน สามารถกำหนดกลยุทธ์ตามแนวคิดองค์ประกอบทางธุรกิจได้เป็น ‘2 Build – 2 Reduce’ ได้แก่ การเพิ่มอัตลักษณ์ตราสินค้าและรายได้ และการเพิ่มทักษะและความรู้ความสามารถของบุคลากร ในขณะที่องค์กรจะต้องลดต้นทุนและลดความเสี่ยงของธุรกิจ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวจะบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้นหากได้รับความร่วมมือจากผู้ประกอบการภายในอุตสาหกรรม ผลการศึกษานี้สามารถเป็นตัวแบบแนวคิดให้กับธุรกิจละครเพลง ตลอดจนธุรกิจการแสดงอื่นๆ ในประเทศไทยในช่วงระยะเวลาภายใน ปี พ.ศ. 2569 ให้สามารถขับเคลื่อนธุรกิจของตนเองต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ละครเพลง การดำเนินธุรกิจ ประเทศไทย

Abstract

This research has objectives to study the problems of doing musical theatre business and the challenges of the business in the future, study consumers' behavior and demand towards Thai musical theatre, and study the guidelines for doing this business during the year of 2022 – 2026 The mixed-methodology was applied for conducting the research by using the interview method for 4 famous music theatre producers, who are well-known among Thai music theatre consumer. The questionnaire set was used to collect 200 Thai consumers in Bangkok and vicinity, who have aged 18 and older as well as have ever seen musical theatre. The research results, both qualitative and quantitative research techniques, can use for developing the guidance for the musical theatre business in Thailand, by using the business function concept, as '2 Build – 2 Reduce' strategies which are: building brand identity and revenue, and also building personnel skills, knowledge, and ability; reducing cost and business risk. All of these strategies will be better achieved if entrepreneurs are collaborative within the industry. This study could be a conceptual model for musical theatre business and also other show businesses in Thailand by 2026 for efficient business operations.

Keywords: Musical theatre, Business management, Thailand

บทนำ

ละครเพลงจัดเป็นหนึ่งในละครเวทีซึ่งเริ่มเป็นที่รู้จักในประเทศไทยในครั้งที่วัฒนธรรมละครเวทีจากตะวันตกได้เข้ามาเผยแพร่ในประเทศไทยช่วงรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (ค.ศ. 1868 - 1910) โดยละครเพลงโอเปร่าของอิตาลีได้กลายเป็นต้นแบบสำคัญสำหรับละครดึกดำบรรพ์และละครร้องของไทยในช่วงเวลาดังกล่าว (Jungwiwattanaporn, 1999) ละครเวทีในประเทศไทยได้เข้าสู่อุตสาหกรรมด้านธุรกิจในช่วงปี พ.ศ. 2536 เป็นต้นมา โดยบริษัทโรงละครกรุงเทพ (The Bangkok Playhouse, Co.,Ltd.) ด้วยการบริหารงานของ Dass Entertainment ซึ่งได้ดำเนินการแสดงละครเวทีมาตั้งแต่ พ.ศ. 2529 (Jungwiwattanaporn, 1999) โดยสามารถนำเสนอผลงานได้ประมาณ 7-10 ชิ้นงานต่อปี ประมาณปี พ.ศ.2535 เริ่มมีโรงละครที่เปิดให้บริการในลักษณะเชิงธุรกิจเพิ่มขึ้น อาทิ ภัทราวดีเธียเตอร์ ซึ่งมุ่งเน้นละครเวทีที่เป็นละครเพลงและละครเต้นเป็นพื้นฐาน และหลังจากนั้นก็ยังมีละครเวทีอิสระอีกจำนวนมาก อย่างไรก็ตามปัญหาที่สำคัญของละครเวทีในประเทศไทยซึ่งก็รวมถึงละครเพลงด้วยนั้น ก็คือขาดการสนับสนุนในระยะยาวจากภาครัฐและต้องพึ่งพาเงินสนับสนุนจากภาคเอกชนอยู่มาก ทำให้ผู้จัดละครเวทีในประเทศไทยจะต้องประสบกับความยากลำบากทางการเงินและถือเป็นความท้าทายในการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคซึ่งปัจจุบันก็ยังมีอยู่อย่างจำกัด (Jungwiwattanaporn, 1999) อย่างไรก็ตามละครเพลงของไทยนั้นเป็นที่ยอมรับมากขึ้นในปัจจุบัน อันเนื่องมาจากสังคมไทยเริ่มยอมรับละครเพลงแบบตะวันตกและดนตรีสมัยใหม่มากยิ่งขึ้น ละครเพลงแบบตะวันตกจึงเสมือนว่าจะได้รับการยอมรับในเชิงสุนทรียภาพทางการแสดงได้ (Polachan, 2012: 25)

สำหรับประวัติความเป็นมาของละครเพลงเชิงพาณิชย์ในประเทศไทยนั้น พบว่าเป็นละครเพลงของบริษัท แดส เอนเตอร์เทนเมนต์ (Dass Entertainment Co., Ltd.) เรื่อง “มนต์เพลงขนมครก” โดยบริษัทได้ผลิตผลงานละครเพลงอย่างต่อเนื่องจากนั้นเป็นต้นมา ต่อมาในปี พ.ศ. 2536 โรงละครเอ็มเธียเตอร์ (M Theatre) ที่มีชื่อเดิมว่าโรงละครกรุงเทพฯ ได้ถูกก่อตั้งขึ้น ผลงานละครเพลงเรื่องแรกที่ถูกจัดแสดงที่โรงละครดังกล่าวนี้เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2540 คือเรื่อง “ฮิวโกผจญภัย ตอนรวมพลังบุกดินแดนแม่มด” ต่อมาในปี พ.ศ. 2544 บริษัท ซีเนริโอ จำกัด (Scenario Co., Ltd.) ได้เข้าสู่ตลาดละครเพลงและผลิตละครเพลงเรื่องแรก “วิมานเมือง” ขึ้น และในปีเดียวกันนี้ บริษัทละครเพลงอีกแห่งได้ถือกำเนิดขึ้นเช่นกัน คือ บริษัท ดรีมบอกซ์ เอนเตอร์เทนเมนต์ (Dreambox Entertainment Co., Ltd) ซึ่งก็คือบริษัท แดส เอนเตอร์เทนเมนต์เดิม และผลิตละครเพลงเรื่องแรกในนามของบริษัทใหม่ ภายใต้ชื่อเรื่อง “สามสาวทรมาทรมาน” พัฒนาการของละครเวทีและละครเพลงคู่มือในมรรุ่งเรืองขึ้นเรื่อยๆ โดยในปี พ.ศ. 2545 บริษัท ซีเนริโอ จำกัด ได้สร้างโรงละครเมืองไทย รัชดาลัย เธียเตอร์ขึ้น และพร้อมใช้งานในปี พ.ศ. 2550 ด้วยการจัดแสดงละครเพลงเรื่อง “ฟ้าจรดทราย” เป็นเรื่องแรก หลังจากนั้นไม่นาน พ.ศ. 2552 บริษัท บีมิวสิคัล จำกัด (Be Musical Co., Ltd.) ได้ถูกก่อตั้งขึ้นมา ซึ่งในตอนแรกเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้วยการจัดทำคอนเสิร์ตเพื่อการกุศลและผันตัวเป็นบริษัทผลิตละครเวทีโดยเริ่มจัดแสดงละครเพลงครั้งแรกในปี พ.ศ 2557 ภายใต้เรื่อง “ซูสีไทเฮา เดอะมิวสิคัล” ที่สร้างความฮือฮาจากการได้รับเกียรติจากพระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าโสมสวลี กรมหมื่นสุทธนารีนาถทรงร่วมแสดง (Be Musical, 2014)

การแข่งขันในธุรกิจละครเพลงในประเทศไทยนั้น แม้ว่าตลาดจะมีขนาดเล็ก แต่คู่แข่งมีอยู่จำนวนไม่น้อย ทั้งนี้จะเป็นผลมาจากความน่าสนใจของละครเพลงในฐานะที่เป็นธุรกิจแห่งศิลปะและศาสตร์แห่งการบริหาร ได้ดึงดูดใจผู้ประกอบการธุรกิจละครเพลงในประเทศไทยให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก ไม่รวมกับกรณีของบริษัทผลิตละครเพลงสัญชาติอังกฤษอย่างบริษัท เซลลาดอร์ เวิร์ลไวด์ (Selladoor Worldwide Co., Ltd.) ก็ได้เข้ามาลงทุนในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2561 โดยใช้ชื่อบริษัทว่า บริษัท เซลลาดอร์ เอเชีย แปซิฟิก จำกัด (Selladoor Asia Pacific Co., Ltd.) ผลงานละครเพลงชิ้นแรกในประเทศไทย คือ “Little Shop of horror the Musical” ที่มีต้นฉบับจากสหรัฐอเมริกา ยิ่งตอกย้ำให้เห็นว่าธุรกิจนี้ยังมีความหอมหวาน อย่างไรก็ตามละครเพลงของไทยมีทั้งช่วงที่รุ่งเรืองและถดถอย และมีทั้งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันผู้ประกอบการละครเพลงจำนวนไม่น้อยที่ต้องประสบปัญหาขาดทุนจากการผลิตผลงานออกสู่ตลาด อาทิ ในปี พ.ศ. 2558 ผู้จัดละครเวทีเรื่อง “แผ่นดินของเรา เดอะมิวสิคัล” ได้ออกมาเปิดเผยข้อมูลการขาดทุนของละครเพลงเรื่องดังกล่าว และอาจนำไปสู่หนี้สินจำนวนไม่น้อย (Voice Online, 2015) แต่แม้จะมีตัวอย่างให้เห็นเช่นนั้น แต่ผู้จัดบางรายกลับผลิตผลงานออกสู่ตลาดมากกว่าในอดีต (Sungsitivong, 2015) ซึ่งเหตุการณ์เช่นนี้ก็ปรากฏให้เห็นก่อนเกิดภาวะการระบาดครั้งใหญ่ของโควิด-19

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้พบประเด็นที่น่าสนใจ ซึ่งเป็นช่วงเหตุการณ์ของความล้มเหลวของผู้ประกอบการละครเพลงไทยบางราย ในขณะเดียวกันก็พบว่าผู้ประกอบการที่ยังคงประสบความสำเร็จอยู่ด้วย นั่นคือกรณีที่บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ (Workpoint Entertainment Co., Ltd.) ได้เปิดโรงละครเคแบงก์สยามพิฆเนศขึ้น และจัดทำละครเวที 2 เรื่อง ได้แก่เรื่อง “โหมโรง เดอะมิวสิคัล” และ “โหมโรง เดอะมิวสิคัล Restage” แต่กลับประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ทั้งจากการขายบัตรและรายได้จากผู้สนับสนุน (Workpoint Entertainment Public Company limited, 2012) โดยเหตุการณ์ดังกล่าวนี้เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2558 ช่วงเวลาเดียวกันกับที่ค่ายละครอื่นประสบปัญหาขาดทุน สะท้อนให้เห็นว่าท่ามกลางวิกฤตของธุรกิจ หากผู้ประกอบการรายใดเข้าใจวิธีการดำเนินธุรกิจแล้ว แม้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะประสบปัญหาด้านการเงิน แต่การดำเนินธุรกิจให้สำเร็จก็ยังสามารถเกิดขึ้นได้

เมื่อมองกลับมาที่ธุรกิจละครเพลงในช่วงที่ทั่วโลกและประเทศไทยประสบกับการแพร่ระบาดของโควิด - 19 ซึ่งละครเพลงและละครเวทีได้รับผลกระทบอย่างหนัก โดยพบว่าในปี พ.ศ. 2563 การแสดงโชว์ทั้งหมดจะต้องหยุดชะงัก เนื่องจากมาตรการภาครัฐที่ไม่อนุญาตให้มีการแสดงภายในสถานที่ปิด ในขณะเดียวกันการเว้นระยะห่างทางสังคม (social distancing) ก็กลับกลายเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งยวดในการจัดแสดงละครเวทีและละครเพลง ซึ่งถือเป็นการลดทอนเสน่ห์ของการแสดงละครเวทีลงไป (Thansettakij, 2021) ประเด็นดังกล่าวเหล่านี้นำมาสู่คำถามว่าผู้ประกอบการละครเพลงของไทยจะก้าวต่อไปอย่างไรในเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะเหตุการณ์ภายหลังการแพร่ระบาดของโควิด - 19 ที่กำลังจะผ่านพ้นไป ในขณะที่สถานการณ์ยังมีความไม่แน่นอนค่อนข้างมาก ความกังวลเรื่องการกลายพันธุ์ของไวรัส และสถานการณ์การฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยที่คาดการณ์ว่าจะฟื้นตัวได้ช้ากว่าการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอุปสงค์ในประเทศและการกลับมาของนักท่องเที่ยว ในขณะที่อัตราเงินเฟ้อก็เพิ่มสูงขึ้นทั่วโลก (Manprasert, 2022) การแสวงหาแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่เป็นไปได้อาจเป็นหนึ่งในตัวช่วยผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรม

ทั้งนี้เมื่อสืบค้นข้อมูลในอดีต พบว่ามีงานวิจัยเกี่ยวกับละครเพลงในประเทศไทยอยู่ไม่น้อย ส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ละครเพลง ประวัติศาสตร์ความเป็นมา การวิเคราะห์วิจารณ์วรรณกรรม แนวทางการประพันธ์ดนตรี ไปจนถึงการนำละครเพลงไปใช้เพื่อพัฒนาทักษะทางการศึกษา ในขณะที่มีการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทางด้านธุรกิจของละครเพลงอยู่ อาทิ การศึกษากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจละครเพลง บริษัท ซีเนรีโอ จำกัด (Rieanthong, 2011) การวิเคราะห์อุปสงค์การรับชมละครเพลงของประชากรในเขตกรุงเทพมหานคร (Pornpongapisith, 2019) หรือแม้แต่มีการนำเสนอกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาธุรกิจละครเพลงในรูปแบบมิวสิคัลในประเทศไทย (Pitchayakamin, 2020) ที่เผยแพร่เมื่อปี พ.ศ. 2563 ที่ผ่านมา แต่กระนั้นเนื้อหาข้อมูลดังกล่าว ก็สะท้อนแนวทางและปัญหาในแง่มุมมองตามสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในขณะที่เป้าประสงค์ของงานวิจัยฉบับนี้คือการนำเสนอแนวทางที่เป็นไปได้สำหรับพัฒนาธุรกิจละครเพลงในช่วง 5 ปีข้างหน้า คือระหว่าง ปี พ.ศ. 2565 – 2569 ด้วยข้อเสนอทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

ดังนั้นผู้วิจัยจึงประสงค์จะดำเนินการวิจัยเรื่อง “แนวทางการดำเนินธุรกิจละครเพลงในประเทศไทย” โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาความคิดเห็นของผู้ประกอบการในธุรกิจนี้ ร่วมกับการศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคเป้าหมาย ซึ่งจะนำไปสู่การเสนอแนะแนวทางการดำเนินธุรกิจละครเพลงในประเทศไทยได้อย่างเป็นรูปธรรม ผลการศึกษาในครั้งนี้นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในธุรกิจละครเพลงแล้ว ยังอาจเป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการแสดงสดทุกประเภท รวมถึงยังเป็นหนึ่งในฐานข้อมูลให้กับนักวิชาการ นักศึกษา และผู้สนใจทั่วไป ที่ประสงค์จะศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของธุรกิจละครเพลงของไทย รวมไปถึงแนวทางการก้าวพ้นวิกฤตในแง่มุมต่าง ๆ อีกด้วย

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการดำเนินธุรกิจละครเพลง ตลอดจนความท้าทายในอนาคต
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อละครเพลงในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจละครเพลงในประเทศไทยใน 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2565 – 2569)

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ

จากการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินธุรกิจ พบแนวคิดหลากหลายที่นักวิจัยได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย อาทิ งานวิจัยของ Jiratanayasakul (2021) ซึ่งศึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจสำหรับธุรกิจก่อสร้างขนาดกลางโดยใช้แนวคิดของบาลานซ์ สกอร์การ์ด ครอบคลุมแนวทางดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ในขณะที่ Boonrattanakul et al. (2020) นำเสนอแนวทางการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุในประเทศไทย โดยระบุว่าแนวทางการบริหารธุรกิจว่ามีด้วยกัน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการตลาด ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านทรัพยากร ในขณะที่งานวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการจัดการเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบริการขนส่งไทยของ Bunrueang et al. (2021) เลือกใช้ปัจจัยในการดำเนินการ ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านเงินทุน ด้านแรงงาน ด้านเทคโนโลยี และด้านการบริหารจัดการ จึงจะเห็นได้ว่าการเลือกแนวคิดในการดำเนินธุรกิจจะเชื่อมโยงอยู่กับประเภทของธุรกิจที่ทำการศึกษาร่วมด้วย

ในการศึกษาเกี่ยวแนวทางการดำเนินธุรกิจละครเพลงในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงพิจารณาเลือกใช้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบทางธุรกิจ (business functions) 5 ประการ ได้แก่ การจัดการ (management) การตลาด (marketing) การดำเนินงานหรือการผลิต (Operations Management) การเงิน (Financing) (Wiset, 2012) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) (Grzegorzec, 2022)

ทั้งนี้การจัดการ หมายถึง การแสวงหาเป้าหมายขององค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการบูรณาการงานของผู้คน (people) ผ่านกระบวนการการวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การสั่งการ (leading) และการควบคุม (controlling) ควบคุมทรัพยากรขององค์การ (Kinicki & Williams, 2018, p. 5)

สำหรับองค์ประกอบด้านการตลาดมุ่งเน้นการแข่งขันที่ให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจผู้บริโภค ตลอดจนการวางแผนเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด (marketing mix) ซึ่งได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (product) ราคา (price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (place) และการส่งเสริมการตลาด (promotion)

การดำเนินงานหรือการผลิต ซึ่งการผลิต (production) จะหมายรวมถึงการผลิตทั้งสิ้นและบริการในขณะทำการดำเนินงาน (operation) จะหมายถึงกระบวนการที่เปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ 5 M's คือ คน หรือหมายถึงบุคลากร (manpower) เครื่องจักรในการผลิต (machine) วัตถุดิบ (materials) เงินทุน (money) และการบริหารจัดการ (management) เพื่อให้ผลผลิต (output) ซึ่งก็คือสินค้าหรือบริการนั่นเอง (Apiprachayakul, 2007, p. 56)

การเงินคือส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการเงินขององค์กร ซึ่งเป็นการจัดการในการลงทุนในสินทรัพย์ โครงสร้างเงินทุน และสภาพคล่อง (Tulasombat & Chuchuen, 2019, p. 27) ในขณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือส่วนที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการบุคคล ทั้งการรับสมัครบุคคลที่ใช้ จูงใจให้ทำงาน และบริหารจัดการกับแรงงานที่ต้องออกจากงานไป ดังนั้นส่วนงานนี้จึงครอบคลุมการวางแผนแรงงาน การรับสมัคร การฝึกอบรม การประเมินผลประจำปี การเลิกจ้าง และการหาพนักงานจากภายนอก (outsourcing) (Grzegorzec, 2022)

สำหรับโครงสร้างองค์กรของธุรกิจละครเพลงนั้น แม้จะไม่ได้มีระบุไว้อย่างชัดเจน แต่จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าการจัดโครงสร้างองค์กรจะอิงกับการบริหารเวทีและโรงละคร (stage management and theatre administration) ทั้งนี้ในการศึกษาของ Archasai and Thamkulangkul (2020) ระบุว่าการบริหารจัดการโรงละครแต่ละโรงนั้น อาจมีการวางโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยหลายประการ อาทิ รูปแบบองค์กร งบประมาณ และรูปแบบของละครเอง โดยในการศึกษาของเขาได้อ้างถึงรูปแบบการบริหารโรงละครในประเทศตะวันตกพบว่าการบริหารจัดการส่วนใหญ่จะแบ่งเป็นฝ่ายกำกับศิลป์ หรือ Artist director และฝ่ายบริหารหรือ Administration โดยทั้งสองฝ่ายก็ต้องเกี่ยวข้องกับฝ่ายงานภายใต้กำกับ โดยมีผู้ควบคุมการผลิต หรือ Production manager เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้ดำเนินงานและฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นผู้ควบคุมดูแลส่วนงานอื่น ๆ ได้แก่ ฝ่ายเสียง (sound) ฝ่ายเวที (stage) ฝ่ายอุปกรณ์ประกอบฉาก (props) ฝ่ายเสื้อผ้า (wardrobe) และฝ่ายช่างไม้ (carpenter) รวมไปถึงฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานออกแบบ ได้แก่ ผู้ออกแบบฉาก (set designer) ผู้ออกแบบเสื้อผ้า (costume designer) ผู้ออกแบบแสง (lighting designer) ผู้ออกแบบเสียง (sound designer) ผู้อำนวยการเพลง (musical director) และนักออกแบบท่าเต้น (choreographer)

ทั้งนี้งานวิจัยดังกล่าวยังได้แสดงถึงการบริหารจัดการละครเวทีของผู้ประกอบการในประเทศไทย ซึ่งพบประเด็นแตกต่างที่น่าสนใจ จำแนกได้เป็น ผู้ประกอบการละครเวทีที่มีโรงละครเป็นของตนเอง และที่ไม่มีโรงละครเป็นของตนเอง ผลพบว่าการบริหารจัดการของผู้ประกอบการที่มีโรงละครเป็นของตนเองนั้น จะมีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง มีการกำหนดหน้าที่ในการสร้างสรรค์ละครเวทีได้ค่อนข้างครบถ้วน แต่หน้าที่บริหารจัดการอาจแตกต่างออกไป อาทิ ในบางองค์กรมีการจัดตั้งระบบตารา (star system) ที่ทำหน้าที่ดูแลนักแสดงที่มีชื่อเสียงร่วมด้วย โดยมีตำแหน่งต่าง ๆ ที่รับผิดชอบดูแลการผลิตไว้ ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายละครเวที กำกับศิลป์ ออกแบบฉาก เจ้าหน้าที่โรงละคร และกองอำนวยการ ในขณะที่ผู้ประกอบการบางรายเน้นการจ้างผู้รับเหมาช่วง (subcontract) ซึ่งก็เป็นบริษัทในเครือเดียวกันมาบริหารจัดการให้เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการเงินทุน ซึ่งกรณีนี้ก็จะมีการสร้างองค์กรเล็กลงไปมาก โดยอาจเหลือตำแหน่งหน้าที่ ได้แก่ ผู้จัดการโครงการ ผู้ออกแบบฉาก และเจ้าหน้าที่โรงละครเท่านั้น ทั้งนี้หากเป็นผู้ประกอบการที่ไม่มีโรงละครเป็นของตนเองแล้ว ก็จะมีเพียงผู้จัดการทั่วไป (managing director) และผู้ควบคุมการผลิต (producer)

วิธีดำเนินการวิจัย

การกำหนดประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

เทคนิควิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้ผลิตละครเพลงในประเทศไทยที่เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงในด้านการจัดทำละครเพลงในเขตกรุงเทพฯ และเป็นที่รู้จักในกลุ่มผู้บริโภคที่มีพฤติกรรมชอบรับชมละครเพลง โดยกำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้

1. เป็นผู้ผลิตละครเพลงที่มีการจัดทำละครเพลงเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง
2. เป็นบริษัทเอกชนที่ทำการจัดละครเพลงเพื่อหวังผลในเชิงพาณิชย์เท่านั้น
3. มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในวงการละครเวทีหรือละครเพลง
4. จะต้องมีการจัดทำละครเพลงอย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง และต้องจัดละครเพลงเรื่องล่าสุดภายใน 1 ปีที่ผ่านมา (ภายในปี พ.ศ. 2563)
5. ยินดีให้ข้อมูลกับผู้วิจัย

ทั้งนี้พบผู้ผลิตที่มีคุณสมบัติดังกล่าวจำนวน 4 ราย ได้แก่

- บริษัท ซีเนริโอ จำกัด (Scenario Co., Ltd.)
- บริษัท ดรีมบอกซ์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด (Dreambox Entertainment Co., Ltd.)
- บริษัท บีมิวสิคัล จำกัด (Be Musical Co., Ltd.)
- บริษัท เซลลาดอร์ เอเชีย แปซิฟิก จำกัด (Selladoor Asia Pacific Co., Ltd.)

ขอบเขตด้านเนื้อหาสำหรับเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ เน้นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ของธุรกิจในอดีตและปัจจุบัน สภาพปัญหาในการดำเนินธุรกิจ การแก้ไขปัญหาที่ผ่านมาและความท้าทายใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

เทคนิควิธีการวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับเทคนิควิจัยเชิงปริมาณ กำหนดประชากรเป็นผู้บริโภคชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่เคยรับชมละครเพลงภายในระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา (ภายในปี พ.ศ. 2563) และมีอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป ซึ่งไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน

สำหรับกลุ่มตัวอย่างมาจากการประชากรโดยจะต้องเป็นผู้ที่มีความเต็มใจในการให้ข้อมูลด้วยการตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 200 คน เนื่องจากเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีจำนวนไม่มากนัก (Ngarmyarn, 2011, p. 60) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ไปยังกลุ่มผู้บริโภคที่ชื่นชอบการชมละครเพลง โดยผู้ที่ตอบแบบสอบถามนี้จะต้องตอบคำถามคัดกรองข้อมูลว่ามีคุณลักษณะตรงกับที่ระบุไว้จึงจะสามารถตอบแบบสอบถามได้ ทั้งนี้จากการออกแบบสอบถามจึงพบว่า มีผู้ให้ข้อมูลที่ตอบแบบสอบถามครบถ้วนทั้งสิ้น 223 ชุด

ขอบเขตด้านเนื้อหาสำหรับเทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณ เน้นข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการรับชมละครเพลงของผู้บริโภคชาวไทย รวมไปถึงความต้องการที่กลุ่มเป้าหมายประสงค์จะได้รับจากการรับชมละครเพลง ตลอดจนความคาดหวังของผู้บริโภคที่มีต่อละครเพลงของไทยในอนาคต

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ จะใช้เครื่องมือที่พัฒนาขึ้นใหม่โดยประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-constructed interview form) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก สำหรับข้อคำถาม ได้แก่

- สถานการณ์ทางธุรกิจละครเพลงในประเทศไทยในช่วงก่อนประสบโรคระบาด (พ.ศ. 2562) ไวรัส-โควิดเป็นเช่นไรบ้างในทัศนะของท่าน

- จากสถานการณ์ในข้อที่ 1 นั้น ท่านประสบปัญหาทางธุรกิจอย่างไรบ้าง และแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร

- จากสถานการณ์การระบาดของไวรัส โควิด-19 (พ.ศ. 2563 - 2564) ส่งผลต่อธุรกิจละครเพลงในประเทศไทยและภาพรวมของตลาดโลกอย่างไร

- บริษัทมองแนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวนี้อย่างไร ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

- คาดว่าในอีก 3 - 5 ปีข้างหน้า ธุรกิจละครเพลงจะเป็นเช่นไร โดยเฉพาะในประเด็นการแข่งขันและพฤติกรรมผู้บริโภค

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรม ความต้องการและความคาดหวังในการชมละครเพลงของผู้บริโภคชาวไทย

ทั้งนี้แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน และมีการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านปัจจัยที่มีผลต่อการกลับมาชมละครเพลง ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (α) เท่ากับ .762 ซึ่งอยู่ในระดับยอมรับได้ (George & Mallery, 2016) โดยมีค่าความเชื่อมั่นรายข้อ - ทั้งฉบับ (CITC) อยู่ระหว่าง .245 - .585

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

1. ออกแบบสอบถามยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภคเป้าหมาย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรม ความคิดเห็น และความต้องการชมละครเพลงของผู้บริโภคชาวไทย ทั้งนี้ผู้วิจัยจะจัดทำแบบสอบถามด้วย google form เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเข้าถึงแบบสอบถามและตอบคำถามได้ทันที ด้วยการนำ link แบบสอบถามออนไลน์ฝากไว้ใน Facebook page ของกลุ่มชุมชนคนรักละครเวทีและหรือละครเพลง 4 แห่ง ได้แก่ The Showhopper ศิลปะการแสดง ละครเวที และเวิร์กช็อปในกรุงเทพ Theatre Shows and Workshops และ Be Musical

2. สัมภาษณ์ผู้ผลิตละครเพลงจำนวน 4 ท่าน เพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญพื้นฐานด้านธุรกิจละครเพลงของไทย ตลอดจนแนวคิด และความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินธุรกิจละครเพลง ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์ผ่านแอปพลิเคชันประชุมออนไลน์ โดยขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลในการบันทึกเสียงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในภายหลัง

การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากการวิจัยผลานวิจัย จึงจำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำบทสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (typology analysis) ด้วยการจำแนกข้อมูลด้วยชุดคำหลัก (domain) และสารระบบ (taxonomy) เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนแนวทางการแก้ปัญหาและความท้าทายในอนาคตจากผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 4 ท่าน ทั้งนี้ผู้วิจัยมีการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลแบบสามเส้า (tri-angular) โดยตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ
2. สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ กำหนดแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้
 - 2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลและพฤติกรรมกรรมการละครเพลง ความต้องการและความคาดหวังในอนาคต วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistic) โดยใช้ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เพื่ออธิบายข้อมูลที่ได้รับการออกแบบสอบถาม
 - 2.2 ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ใช้เพื่อการทำความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อละครเพลงในประเทศไทย เพื่อสามารถนำไปสู่การนำเสนอแนวทางการดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคต ผู้วิจัยจึงเลือกใช้สถิติเชิงอ้างอิง (Inferential statistic) ด้วยสถิติทดสอบที (t-test) และ One-way ANOVA
3. การผลานข้อมูลที่ได้จากผลการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิควิจัยเชิงคุณภาพและเทคนิควิจัยเชิงปริมาณ เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคต

ผลการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ผลการศึกษาระหว่างแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลจากกลุ่มผู้บริโภคละครเพลงในเขตกรุงเทพมหานคร

1.1 ข้อมูลทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 223 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (53.8 %) อายุระหว่าง 18 - 23 ปี (32.3 %) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (61.4 %) มีอาชีพเป็นนักเรียนนักศึกษา (28.3 %) ใกล้เคียงกับพนักงานบริษัทเอกชน/ลูกจ้าง (25.1 %) โดยมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนประมาณ 10,000 - 30,000 บาท (39.9%)

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการรับชมละครเพลงของผู้ตอบแบบสอบถาม

พบว่าพฤติกรรมการรับชมละครเพลงภายในระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รับชมละครเพลงโดยเฉลี่ย 1 - 3 เรื่องต่อปี (74.9 %) มักเลือกชมละครเพลงในรอบบ่ายวันเสาร์-อาทิตย์ (42.2 %) ส่วนใหญ่รับชมละครเพลงกับเพื่อนมากที่สุด (42.2 %) สำหรับประเภทละครเพลงที่กลุ่มตัวอย่างมักเลือกชมใกล้เคียงกัน ได้แก่ ประเภทคอมเมดี้ (ตลก) (25.7 %) รองลงมาเลือกชมประเภทโรแมนติก (24.7 %) และประเภทตลก (สะทอนชีวิต) (22.8 %)

1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการกลับมาชมละครเพลงและความคาดหวังในการรับชมละครเพลงของผู้ตอบแบบสอบถาม

สำหรับผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการกลับมาชมละครเพลงและความคาดหวังในการรับชมละครเพลงของกลุ่มตัวอย่างผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกลับมาชมละครเพลงสามารถสรุปตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับสำคัญมากที่สุด ได้แก่ เนื้อเรื่อง ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.60) รองลงมาความประทับใจในละครเพลงในอดีต ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 0.74) และแนวเพลงที่ใช้ในละครเพลง ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 0.80)

ในขณะที่ปัจจัยอื่น ๆ มีความสำคัญในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ความอลังการของฉากและเสื้อผ้า ($\bar{X} = 3.22$, S.D. = 0.79) นักแสดง ($\bar{X} = 3.14$, S.D. = 0.87) ราคาบัตรเข้าชม ($\bar{X} = 3.06$, S.D. = 0.85) สถานที่จัดแสดง ($\bar{X} = 2.91$, S.D. = 0.93) การลดแลกแจกแถมหรือโปรโมชั่นต่างๆ ($\bar{X} = 2.86$, S.D. = 0.96) บริษัทผู้ผลิตละครเพลง ($\bar{X} = 2.76$, S.D. = 0.93) ผู้เขียนบทละคร ($\bar{X} = 2.75$, S.D. = 0.98) ผู้ประพันธ์เพลง ($\bar{X} = 2.75$, S.D. = 0.98) และผู้กำกับ ($\bar{X} = 2.73$, S.D. = 0.95) ตามลำดับ

เมื่อสอบถามกลุ่มตัวอย่างถึงความคาดหวังในการชมละครเพลงในครั้งถัดไป พบว่าประเด็นที่เป็นความคาดหวังมากที่สุดของกลุ่มตัวอย่าง โดยเรียงตามค่าเฉลี่ย ได้แก่ สุขอนามัยในโรงละคร ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.61) รองลงมาคือความแปลกใหม่ในการแสดง ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.60) เนื้อเรื่องใหม่ๆ ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.66) และมีเทคโนโลยี แสง สี เสียง ที่ทันสมัยมากขึ้น ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 0.84)

ในขณะที่ความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างซึ่งอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้แก่ การเน้นบทร้องมากกว่าทพุด ($\bar{X} = 3.01$, S.D. = 0.81) เสื้อผ้าและการแต่งกายของนักแสดง ($\bar{X} = 2.86$, S.D. = 0.85) และนักแสดงนำที่มีชื่อเสียง ($\bar{X} = 2.43$, S.D. = 0.96)

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการพัฒนาแนวทางในการดำเนินธุรกิจละครเพลงในประเทศไทย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการพัฒนาแนวทางในการดำเนินธุรกิจละครเพลงในประเทศไทย ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงตัวแปรทางพฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญสำหรับธุรกิจละครเพลง โดยพิจารณาจากบทสัมภาษณ์ที่ได้จากเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งในการศึกษานี้พบว่าตัวแปรจำนวนการรับชมละครเพลงเฉลี่ยต่อปีสามารถสะท้อนถึงการจับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วยการแบ่งส่วนตลาดตามพฤติกรรมการซื้อ ทั้งนี้การแบ่งส่วนตลาดด้วยเกณฑ์นี้มีนัยการตลาดจำนวนไม่น้อยเชื่อว่าเป็นแนวทางที่ดีที่สุดในการเริ่มต้นเพื่อแบ่งส่วนตลาด (Kotler & Keller, 2016) การวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมโดยเริ่มต้นจากพฤติกรรมความถี่ในการดู อาจสะท้อนให้เห็นช่องว่างความแตกต่างที่ทำให้ผู้บริโภคที่รับชมละครเพลงน้อย กลายเป็นผู้รับชมได้มากขึ้นในอนาคตได้ ทั้งนี้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมนี้ คณะผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานเพิ่มเติม ดังนี้

สมมติฐาน: ผู้บริโภคที่มีความถี่ในการรับชมละครเพลงแตกต่างกัน จะมีลักษณะประชากรศาสตร์ พฤติกรรมการชมละครเพลง ปัจจัยที่มีผลต่อการกลับมาชมละครเพลง และความคาดหวังในการรับชมละครเพลง แตกต่างหรือไม่ อย่างไร

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมนี้ ใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม โดยเปรียบเทียบความแตกต่างด้านประชากรศาสตร์ พฤติกรรมการชมละครเพลง ปัจจัยที่มีผลต่อการกลับมาชมละครเพลง และความคาดหวังในการรับชมละครเพลง ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มผู้มีความถี่ในการรับชมละครเพลงเฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ และพฤติกรรมการชมละครเพลงด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบความแตกต่างประเด็นอื่นๆ โดยใช้การทดสอบทางสถิติเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ในปัจจัยที่มีผลต่อการกลับมาชมละครเพลงระหว่างกลุ่มผู้มีความถี่ในการรับชมละครเพลงเฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน ด้วยการทดสอบด้วยสถิติ One-way ANOVA พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ความแตกต่างด้านราคา ด้านแนวเพลงที่ใช้ในละครเพลง ด้านสถานที่จัดแสดง และด้านความอลังการของฉากและเสื้อผ้า

เมื่อทำการวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ (Post hoc comparison) พบว่า กลุ่มผู้ที่รับชมละครเพลงเฉลี่ยต่อปีด้วยความถี่เท่ากับ 1-3 เรื่อง 4-6 เรื่อง และ 7-10 เรื่อง ให้ความสำคัญกับราคาและแนวเพลงที่ใช้ในละครเพลง มากกว่ากลุ่มผู้ชมด้วยความถี่มากกว่า 10 เรื่องต่อปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รวมถึงกลุ่มผู้ที่รับชมละครเพลงเฉลี่ยต่อปีด้วยความถี่เท่ากับ 1-3 เรื่อง และความถี่เท่ากับ 4-6 เรื่อง ให้ความสำคัญกับความอลังการของฉากและเสื้อผ้ามากกว่ากลุ่มผู้ชมด้วยความถี่เท่ากับ 7-10 เรื่อง ในขณะที่กลุ่มผู้ชมด้วยความถี่มากกว่า 10 เรื่องต่อปีให้ความสำคัญกับความอลังการของฉากและเสื้อผ้าน้อยกว่ากลุ่มผู้ชมด้วยความถี่เท่ากับ 1-3 เรื่อง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสุดท้าย พบว่ากลุ่มผู้ที่รับชมละครเพลงเฉลี่ยต่อปีด้วยความถี่เท่ากับ 1-3 เรื่อง และความถี่เท่ากับ 4-6 เรื่อง ให้ความสำคัญกับสถานที่จัดแสดงมากกว่ากลุ่มผู้ชมด้วยความถี่มากกว่า 10 เรื่องต่อปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ในด้านความคาดหวังในการชมละครเพลงครั้งถัดไป ระหว่างกลุ่มผู้มีความถี่ในการรับชมละครเพลงเฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน ด้วยการทดสอบด้วยสถิติ One-way ANOVA และ Brown-Forsythe พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในประเด็นนักแสดงนำที่มีชื่อเสียงและความแปลกใหม่ในการแสดง

ทั้งนี้เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ (Post hoc comparison) พบว่ากลุ่มผู้ที่รับชมละครเพลงเฉลี่ยต่อปีด้วยความถี่เท่ากับ 1-3 เรื่อง และ 4-6 เรื่อง มีความคาดหวังในนักแสดงนำที่มีชื่อเสียง มากกว่ากลุ่มผู้ชมด้วยความถี่เท่ากับ 7-10 เรื่อง และกลุ่มผู้ชมด้วยความถี่มากกว่า 10 เรื่องต่อปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มผู้ที่รับชมละครเพลงเฉลี่ยต่อปีด้วยความถี่เท่ากับ 1-3 เรื่อง มีความคาดหวังในความแปลกใหม่ในการแสดงน้อยกว่ากลุ่มผู้ที่รับชมละครเพลงเฉลี่ยต่อปีด้วยความถี่เท่ากับ 4-6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงผลการทดสอบรายคู่ของกลุ่มผู้ชมละครเพลงที่มีความถี่เฉลี่ยในการเข้าชมละครเพลงต่อปีแตกต่างกัน
ในประเด็นความสำคัญของปัจจัยและความคาดหวัง เฉพาะกลุ่มที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ความถี่ ในการชม ละครเพลง (ครั้ง/ปี)	รายคู่	ค่า Mean different ในประเด็นความสำคัญของปัจจัย				ค่า Mean different ในประเด็นความคาดหวัง	
		ราคาบัตร	แนวเพลง ที่ใช้	ความ อลังการ	สถานที่จัด แสดง	นักแสดง มีชื่อเสียง	ความแปลก ใหม่ของ ละคร
1-3	4-6	.08506	-.04382	.13038	.10561	.04845	-.27681*
	7-10	-.29222	-.23473	1.19401*	.48743	1.10299*	-.01317
	>10	1.10778*	.93670*	.70830*	1.00171*	1.07442*	-.27032
4-6	1-3	-.08506	.04382	-.13038	-.10561	-.04845	.27681*
	7-10	-.37727	-.19091	1.06364*	.38182	1.05455*	.26364
	>10	1.02273*	.98052*	.57792	.89610*	1.02597*	.00649
7-9	1-3	.29222	.23473	-1.19401*	-.48743	-1.10299*	.01317
	4-6	.37727	.19091	-1.06364*	-.38182	-1.05455*	-.26364
	>10	1.40000*	1.17143*	-.48571	.51429	-.02857	-.25714
> 10	1-3	-1.10778*	-.93670*	-.70830*	1.00171*	-1.07442*	.27032
	4-6	-1.02273*	-.98052*	-.57792	-.89610*	-1.02597*	-.00649
	7-10	-1.40000*	-1.17143*	.48571	-.51429	.02857	.25714
ค่าสถิติทดสอบ		F = 4.260 sig.= .006	F = 3.404 sig.= .019	F = 4.059 sig.= .008	F = 4.288 sig.= .006	F = 4.940 sig.= .002	F = 2.806 sig.= .041
Levene test		.907	.361	.494	.210	.092	.000

ผลการศึกษาทั้งสองประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นว่าหากเป็นผู้ชมละครเพลงที่ไม่ใช่แฟนพันธุ์แท้ มักจะให้ความสำคัญกับประเด็นที่เป็นรายละเอียดแวดล้อมต่าง ๆ อย่างมาก ทั้งเรื่องของปัจจัยที่มีผลต่อการกลับมาชมละครเพลง และความคาดหวังในการรับชมละครเพลง ในขณะที่เป็นกลุ่มผู้บริโภคที่ชมละครเพลงมากขึ้นเท่าใด ก็มักจะมีข้อแม้ในการรับชมละครเพลงน้อยลงเท่านั้น

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาข้อมูลจากผู้ประกอบการในธุรกิจละครเพลงของไทย

สำหรับผลการศึกษาเชิงคุณภาพจำแนกเป็นประเด็นสำคัญ ได้แก่

2.1 สถานการณ์ทั่วไปของละครเพลงในประเทศไทยในช่วงระยะเวลาก่อนเกิดโรคระบาด โควิด-19 ช่วง พ.ศ.2562
พบประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

1. ปริมาณการนำเสนอละครเวทีต่อปี: สำหรับผู้จัดทำทั่วไปนั้น จะมีกำลังการผลิตสูงสุดอยู่ที่ 4 เรื่องต่อค่าย ในขณะที่มีเพียงรัชดาถัยเท่านั้นที่สามารถทำจำนวนรอบในการนำเสนอละครเพลงได้มากถึง 10 - 12 รอบต่อเรื่อง

2. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม: ในอุตสาหกรรมนี้มีการแข่งขันที่น่าสนใจหลายประการ โดยจะพบได้ว่ามีจำนวนผู้จัดที่อยู่ในอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมากทั้งรายเล็กและรายใหญ่ ทั้งภาคเอกชนและมหาวิทยาลัย โดยมีข้อสังเกตที่ชัดเจนว่าในช่วงก่อนที่เกิดโรคระบาดครั้งใหญ่ มีการปรากฏตัวของผู้จัดหน้าใหม่ซึ่งมักเป็นผู้จัดที่มีขนาดเล็กมากยิ่งขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงความน่าสนใจในอุตสาหกรรมนี้ในทัศนะของบุคคลภายนอก อย่างไรก็ตามผู้จัดรายใหญ่มีอำนาจครองตลาดสูงมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้จัดรายใหญ่มักจะมีช่องทางการประชาสัมพันธ์เป็นของตนเอง มีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ มีดาราหรือนักแสดงละครเวทีมืออาชีพในสังกัดและมีสถานที่ที่เป็นของตนเอง ในขณะที่ผู้จัดรายอื่นยอมเสียเปรียบอันเป็นผลเนื่องมาจากการขาดช่องทางในการประชาสัมพันธ์ตนเอง โดยเฉพาะผ่านสื่อประชาสัมพันธ์มวลชนขนาดใหญ่

แต่แม้จะมีการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมสูง แต่ก็ยังพบประเด็นที่น่าสนใจของอุตสาหกรรมนี้ คือการแข่งขันเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ เหตุเพราะผู้ประกอบการหรือผู้จัดละครเพลงแต่ละรายพยายามเน้นการแข่งขันที่คุณภาพ สร้างความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ของตัวเอง มากกว่าการแข่งขันในเรื่องของราคา ในอุตสาหกรรมนี้ผู้ประกอบการแต่ละรายดำเนินการทำธุรกิจแบบเป็นพันธมิตรมากกว่าการแข่งขัน สังเกตได้จากว่าผู้ที่อยู่ในวงการจะรู้จักกันเป็นอย่างดี จะมีการร่วมรับชมการแสดงและวิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์ให้กันและกันเสมอ อีกทั้งยังคอยช่วยเหลือกันหากผู้ใดประสงค์ขอความช่วยเหลืออันนี้ด้วย ทั้งนี้เนื่องธุรกิจละครเพลงมีการแข่งขันในวงจำกัดเนื่องจากมีผู้เล่นหลักอยู่จำนวนไม่มาก และมีความคาดหวังให้ธุรกิจละครเพลงเติบโตในประเทศไทยทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นพันธมิตรมากกว่าการแข่งขัน

3. กลุ่มผู้บริโภคปัจจุบัน: จากการศึกษาในครั้งนี้ทำให้สามารถจำแนกกลุ่มผู้บริโภคละครเพลงในประเทศไทยในช่วงก่อนการเกิดโรคระบาดครั้งใหญ่นี้ออกเป็นสามกลุ่มด้วยกัน ได้แก่

1) กลุ่มผู้สูงอายุ: กลุ่มผู้สูงอายุถือว่าเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง พวกเขายินดีที่จะจ่ายบัตรได้ราคาแพงเพื่อเข้าชมละครเพลง อีกทั้งเป็นกลุ่มที่มีพฤติกรรมการชมละครเพลงอย่างสม่ำเสมอ และมักจะสืบทอดพฤติกรรมการชมละครเพลงนั้นให้กับบุตรหลานอีกด้วย

2) กลุ่มวัยทำงาน: กลุ่มวัยทำงานจัดเป็นผู้ที่มีอายุอยู่ระหว่าง 25 ปีถึง 35 ปี ถือว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความพร้อมในเรื่องของรายได้ และสามารถจะลงทุนกับความบันเทิงในรูปแบบแปลกใหม่ ว่า ผู้บริโภคกลุ่มนี้มีแนวโน้มการบริโภคเพื่อภาพลักษณ์ พวกเขามักสนใจในวัฒนธรรมตะวันตก การเสพวัฒนธรรมประเภทนี้สะท้อนให้เห็นถึงสถานะทางสังคมที่สูงขึ้น นอกจากนี้กลุ่มวัยทำงานจะมีความจงรักภักดีกับผู้ผลิตละครเพลงอย่างเห็นได้ชัด พวกเขานิยมเลือกดูละครเพลงจากค่ายผู้ผลิตใดผู้ผลิตหนึ่งมากกว่าการดูอย่างหลากหลาย ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะพิเศษสำหรับผู้ชมชาวไทย

3) กลุ่มผู้มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 21 ปี: ผู้บริโภคกลุ่มนี้ถือว่าเป็นผู้บริโภคกลุ่มใหม่ที่มีอัตราการเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัดในช่วง 2-3 ปีก่อนเกิดการระบาดของไวรัสโควิด-19 แนวโน้มดังกล่าวนี้ปรากฏอยู่ในบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแทบทุกราย ที่พบว่ากลุ่มวัยรุ่นให้ความสนใจในการชมละครเพลงมากขึ้น แม้พวกเขาอาจไม่มีกำลังซื้อมากนัก แต่ก็ยินดีที่จะจับจองที่นั่งในราคาที่ถูกที่สุดหรือบัตรลดราคา โดยนิยมนดูละครแนวโรแมนติก (romantic) ตลก (comedy) หรือแนวรักปนตลก (romantic comedy) ซึ่งเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงปริมาณ

นอกจากการจัดประเภทกลุ่มลูกค้าดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังพบกลุ่มผู้ชมละครเพลงโดยอิงจากฐานแฟนคลับดารา ซึ่งเป็นกลุ่มที่ไม่ระบุขอบเขตเรื่องของอายุ หากเป็นกลุ่มผู้ให้การสนับสนุนดาราเป็นสำคัญ ลูกค้ากลุ่มนี้มีกำลังซื้อสูงมาก และยอมลงทุนที่จะซื้อบัตรในราคาแพงเพื่อให้ได้ใกล้ชิดกับศิลปินที่เขาชื่นชอบ อย่างไรก็ตามสำหรับผู้บริโภคชาวไทยนั้นยังมีความคาดหวังในการชมละครเพลงที่แตกต่างจากกลุ่มลูกค้าในต่างประเทศอย่างเห็นได้ชัด นั่นคือความคาดหวังถึงความคุ้มค่าในการเข้าชมละครเพลง โดยมักพิจารณาจากความอลังการของฉากและชุดของนักแสดงมากกว่าเนื้อเรื่อง ซึ่งเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงปริมาณ

4. แนวโน้มการเติบโตของตลาด: ตลาดละครเพลงในประเทศไทยช่วงก่อนเกิดเหตุการณ์โรคระบาดครั้งใหญ่ พบว่ามีแนวโน้มการเติบโตของตลาดเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เป็นผลมาจากมีกลุ่มคนรุ่นใหม่สนใจในละครเพลงมากขึ้น อีกทั้งมีสถานศึกษาเปิดสอนในสาขาวิชานี้เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ แต่กระนั้นก็เป็นประเด็นที่ละเอียดละออน้อย ในขณะที่เดียวกันอุตสาหกรรมกลับมีผู้จัดเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ตลาดเติบโตไม่ทันกับอุปทานของตลาด กล่าวคือแม้มีผู้จัดเป็นจำนวนมากแต่ก็ยังมียังมีกลุ่มผู้บริโภคที่เติบโตขึ้นมาไม่มากพอ นอกจากนี้การทดแทนของกลุ่มผู้บริโภคใหม่ ซึ่งมักจะเป็นผู้ที่มีอายุน้อยก็ขาดกำลังซื้อ จึงยากที่จะสามารถสร้างผลตอบแทนให้กับผู้ประกอบการได้ ในขณะที่กลุ่มผู้บริโภคอายุน้อยยังให้ความสำคัญกับสื่อสังคมออนไลน์มากกว่าการเข้าชมละครเพลง ซึ่งเมื่อเทียบค่าใช้จ่ายระหว่างความบันเทิงสองสิ่งนี้ ก็พบว่าค่าเข้าชมละครเพลงมีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่ามาก

5. อุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ: ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงให้เห็นถึงข้อมูลเกี่ยวกับอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจนี้ที่ปรากฏให้เห็นตั้งแต่ก่อนที่จะเกิดการระบาดครั้งใหญ่ โดยสามารถสรุปสาระสำคัญได้ใน 4 ประเด็น คือ ต้นทุนในการผลิตละครเพลงสูงมาก แหล่งรายได้มีจำกัด บุคลากรมีความรู้ในละครเพลงจำกัด และยากต่อการกำหนดราคาจำหน่ายบัตรที่เหมาะสม

2.2 สถานการณ์ระหว่างเกิดโรคระบาด (2563-2564)

ในช่วงระหว่างการเกิดโรคระบาดนั้น ผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า ผู้จัดละครเพลงมีการปรับตัวในช่วงระยะเวลาดังกล่าวอยู่ใน 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การรักษาฐานลูกค้าละครเพลงให้ยังคงอยู่กับการเสฟละครเพลงเช่นเดิม: สำหรับวิธีการนี้ผู้ประกอบการจะมีการนำเสนอละครเพลงผ่านช่องทางการเผยแพร่ภาพผ่าน ช่อง Facebook Fanpage, YouTube channel หรือหากผู้จัดรายใดมีช่องโทรทัศน์เป็นของตนเองก็จะนำมาเผยแพร่อยู่บนรายการโทรทัศน์ของตน ทั้งนี้เพื่อดึงผู้บริโภคมิให้หันไปหาความบันเทิงอื่นจนหลงลืมละครเพลงไป แม้วิธีการนี้จะไม่สามารถสร้างยอดขายใด ๆ ให้กับบริษัท แต่ย่อมดีกว่าที่จะไม่ให้ความเคลื่อนไหวใด ๆ เกิดขึ้นเลย

2. การลดค่าใช้จ่ายเพื่อประคองธุรกิจ: กรณีผู้จัดละครเพลงที่มีการว่าจ้างพนักงานประจำ ก็อาจจะต้องมีการปลดพนักงานออกเพื่อรักษาค่าใช้จ่ายให้เหลือน้อยที่สุด ทั้งนี้แม้ว่าจะเต็มไปด้วยความลำบาก แต่ก็มีความจำเป็นจะต้องเลือกการรักษาบริษัทไว้เป็นสำคัญ

3. การขยายตัวไปสู่ธุรกิจที่สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันได้: ในช่วงเวลาที่โรงละครไม่สามารถใช้งานเพื่อจัดละครเพลงได้ แต่ก็สามารถใช้เพื่อการจัดประชุมสัมมนา หรือให้เช่าโรงละครเพื่อการอื่น ผู้จัดบางรายมีชุดแสดงละครจำนวนมาก ก็หันไปสร้างรายได้โดยเปิดให้เช่าชุดแทน ผู้จัดบางรายอาจหันไปเป็นที่ปรึกษาให้กับโรงเรียนหรือสถาบันต่าง ๆ เปิดสอนหรือฝึกอบรมเกี่ยวกับการแสดงบนเวที หรือแม้แต่การสอนร้องเพลง บางรายกลายเป็น organizer จัดงานเปิดตัวสินค้าหรือบริการที่ต้องการวิธีการเล่าเรื่องใหม่ ๆ ซึ่งผู้จัดละครเพลงมีความพร้อมอยู่แล้ว

2.3 การคาดการณ์สถานการณ์ละครเพลงหลังเกิดโรคระบาด

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เสนอมุมมองหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ของธุรกิจละครเพลงภายหลังสถานการณ์โรคระบาดสงบลงหรือมีแนวโน้มที่ดีขึ้น ทั้งนี้ปรากฏการคาดการณ์ได้เป็น 3 ประเด็น ได้แก่

1. การคาดการณ์เกี่ยวกับผู้บริโภค: ความกังวลของผู้ให้ข้อมูลสะท้อนให้เห็นผ่านแนวคิดที่ว่าผู้บริโภคอาจเปลี่ยนแปลงรสนิยมด้านความบันเทิงไปเสียแล้ว อันเนื่องมาจากความคุ้นชินกับความบันเทิงผ่านสื่อออนไลน์มากขึ้น โดยเฉพาะกับกลุ่มผู้ชมรุ่นใหม่ นอกจากนี้ยังมีการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงด้านขนาดตลาดและความหลากหลาย โดยตลาดจะถูกแบ่งย่อยเป็นตลาดที่มีขนาดเล็กเฉพาะกลุ่ม ทั้งนี้เนื่องมาจากความพยายามในการลดต้นทุนการผลิต และหากทำตลาดเฉพาะกลุ่มก็จะสามารถคาดการณ์การตอบกลับของตลาดได้อย่างชัดเจน มากกว่าการทำตลาดแบบมวลชน (mass market)

2. การคาดการณ์เกี่ยวกับผู้จัดละครเพลง: แม้ในช่วงการเกิดโรคระบาดจะมีผู้จัดละครเพลงจำนวนไม่น้อยที่ทบทวนแต่ผู้ให้ข้อสำคัญกับเล็งเห็นว่า ช่วงเวลาดังกล่าวกลับเป็นแรงผลักดันให้ผู้คนตระหนักถึงตนเองว่า พวกเขาควรที่จะออกแสวงหาโอกาสในชีวิต และเมื่อมีโอกาสสักครั้งก็ควรที่จะลองทำในสิ่งที่อยากทำ ดังนั้นหากสถานการณ์ภายหลังโรคระบาดดีขึ้นก็คาดว่าจะมีผู้จัดละครเพลงหน้าใหม่เกิดขึ้นอีกมาก โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ใหม่ที่กล้าคิดกล้าทำ และพร้อมนำเสนอละครเพลงที่แปลกใหม่ไปจากเดิม

3. การคาดการณ์เกี่ยวกับรูปแบบของละครเพลง: สำหรับรูปแบบของละครเพลงได้รับการคาดการณ์ได้หลายลักษณะ ได้แก่ การนำเสนอละครโรงเล็ก การนำเสนอเนื้อหาที่แปลกใหม่ และการนำเสนอละครเพลงที่สะท้อนอารมณ์ความรู้สึกแบบใหม่ (New mood and tone)

2.4 ปัจจัยขัดขวางการเติบโตของธุรกิจละครเพลงในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในธุรกิจละครเพลงในประเทศไทยนั้น สามารถสรุปปัจจัยที่ขัดขวางการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมนี้ไว้ ซึ่งถือเป็นความท้าทายในอนาคตที่ผู้ประกอบการจะต้องประสบ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านผู้บริโภค ได้แก่ ผู้บริโภคชาวไทยขาดความรู้และความเข้าใจในการชมละครเพลง (taste of culture) พฤติกรรมการบริโภคความบันเทิงของผู้ชมชาวไทยมักจะเลือกชมละครเวทีเฉพาะค่ายละครใดละครหนึ่ง คำนึงถึงแต่ความคุ้มค่าและเข้าใจเนื้อหาได้ง่าย ผู้บริโภคมีความบันเทิงทางเลือกร้อยละหลาย ผู้บริโภคให้ความสนใจเฉพาะความบันเทิงที่มีผู้มีชื่อเสียงเป็นหนึ่งในผู้แสดง และผู้บริโภคชาวไทยมีรสนิยมการบริโภคละครเพลงที่สำคัญคือ สนใจความอลังการของละครเพลงเลือกชมละครเพลงที่เคยได้ยินชื่อมาก่อน เช่น เคยเป็นละครหลังข่าว หรือมาจากนวนิยาย เป็นต้น และการเลือกดูละครตามกระแสนิยม เช่น ละครเรื่อง "น้ำเงินแท้" ซึ่งเป็นละครเพลงอิงประวัติศาสตร์การเมือง และได้รับความนิยมในลักษณะของกระแสสังคมอย่างมาก เนื่องจากอยู่ในช่วงยุคตื่นตัวทางการเมืองและการเรียกร้องของเยาวชนรุ่นใหม่

2. ปัจจัยด้านต้นทุนการผลิต: ถือเป็นปัจจัยในลำดับที่สองที่ได้รับการระบุถึงจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยมองว่าในการผลิตละครเพลงนั้นจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงมาก เนื่องจากในกระบวนการผลิตจะต้องประกอบไปด้วยบุคลากรจำนวนมาก ทั้งนักแสดงและสต๊าฟ รวมไปถึงต้องใช้ระยะเวลาในการซักซ้อมและแสดงเป็นเวลายาวนาน ทำให้ผู้ที่ไม่มีโรงละครเป็นของตนเองจะต้องประสบข้อจำกัดด้านต้นทุนการเช่าโรงละคร ในขณะที่การลงทุนในส่วนขององค์ประกอบละครเพลง อาทิ ฉาก เสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย ค่าลิขสิทธิ์บท เมื่อลงทุนไปแล้วก็เหมือนว่าจะไม่ได้ใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพราะมักไม่ได้แสดงซ้ำเรื่องเดิม

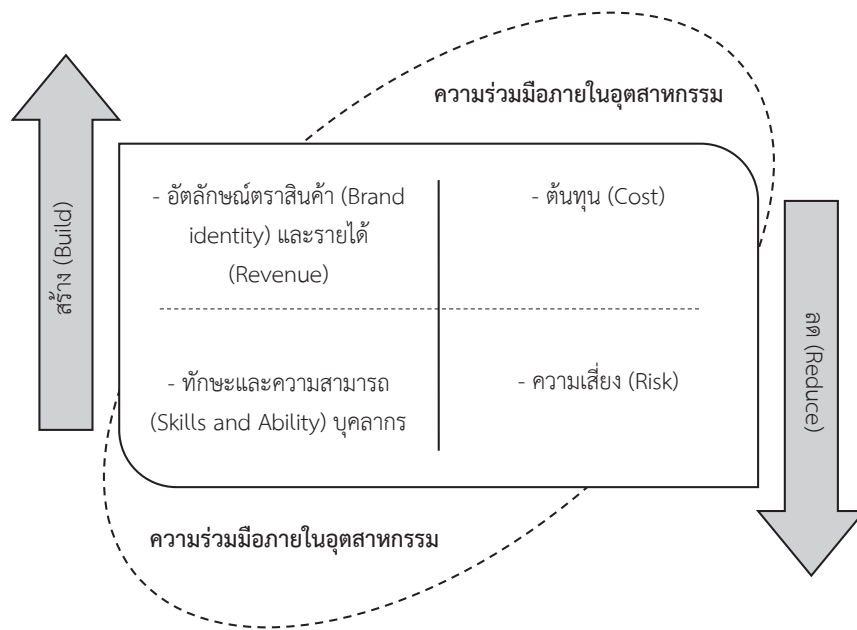
3. ปัจจัยด้านบุคลากร: สำหรับนักแสดงหลักและนักแสดงประกอบในละครเพลงนั้นยังมีความสามารถไม่ครบถ้วน พวกเขาอาจมีความสามารถในการแสดง แต่ก็ขาดความสามารถในการขับร้อง หรือหากเขามีความสามารถในการร้องเพลงก็ยังมีขีดจำกัดในการสื่อสารอารมณ์และการแสดงออกผ่านละครเวที เป็นต้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าทักษะสำหรับนักแสดงละครเพลงทักษะที่สำคัญ คือ ร้อง เต้น เล่นละคร ซึ่งจะต้องมีครบถ้วนถึงจะเป็นนักแสดงละครเพลงที่ดีได้ ในขณะที่นักแสดงเองก็ไม่ลงทุนพัฒนาฝีมือจริงจัง ในขณะที่ค่าตอบแทนนักแสดงละครเพลงก็ไม่สูงนัก หากแต่ต้องใช้กำลังกายและเวลาสูงมาก ทั้งนี้บุคลากรเบื้องหลังที่สำคัญมากคือผู้เขียนบทละคร ซึ่งก็พบว่าผู้เขียนบทละครที่มีตรรกะในการเขียนบทนั้นกลับหาได้ยาก ในขณะที่บุคลากรคนอื่น ๆ อาทิ ผู้ประพันธ์ดนตรีก็มักจะมีประเด็นปัญหาด้านความเป็นศิลปินสูง ทำให้ขาดการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมทีม ซึ่งประเด็นนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมองว่าเกิดขึ้นในวงการละครเพลง

4. ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ: ผลที่พบจากประเด็นด้านสภาพเศรษฐกิจคือเศรษฐกิจตกต่ำ กำลังซื้อของผู้บริโภคถดถอย ต้นทุนการผลิตมีแนวโน้มสูงขึ้น อีกทั้งยังหาสปอนเซอร์หรือผู้สนับสนุนได้ยากมาก

5. ปัจจัยด้านข้อจำกัดในการนำเสนอละครเพลง: ละครเพลงยังควรแสดงในพื้นที่ปิด เพราะแม้มีผู้พยายามนำเสนอละครเพลงในพื้นที่สาธารณะในช่วงโควิด-19 แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จ หรือการนำเสนอแบบออนไลน์ก็สามารถแสดงอารมณ์ความรู้สึกได้ดีเท่ากับชมละครสด อีกทั้งในประเทศไทยมีโรงละครที่เหมาะสมกับการแสดงละครเพลงอยู่ไม่มากนักด้วย

ส่วนที่ 3 แนวทางการดำเนินธุรกิจละครเพลงในประเทศไทย

เมื่อได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาพิจารณาแล้ว พบว่าประเด็นปัญหาของผู้จัดละครเพลงนั้นจำแนกได้ตามองค์ประกอบของการบริหารองค์กร ซึ่งได้แก่ การบริหารจัดการ การเงิน การตลาด การผลิต และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตามพบว่าประเด็นด้านการเงินนั้น หากแก้ไของค์ประกอบทางธุรกิจอื่นไปแล้ว ก็จะสามารถแก้ไขปัญหาด้านนี้ลงไปด้วย จึงทำให้นโยบายที่นำเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจนั้นเหลือเพียง 4 องค์ประกอบ ภายใต้แนวคิด “2 Build – 2 Reduce” ร่วมกับการแสวงหาความร่วมมือจากผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความสามารถในการต่อรองทางธุรกิจ ดังแสดงในรูปที่ 1 ทั้งนี้แผนในการดำเนินงานจำแนกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น คือ 1 - 2 ปี (พ.ศ. 2565 - 2566) และระยะยาวคือระยะเวลา 3 - 5 ปี (พ.ศ. 2567 - 2569) สำหรับแนวทางการดำเนินธุรกิจละครเพลงในประเทศไทยใน 5 ปี แสดงในตารางที่ 2



รูปที่ 1 แนวทางการดำเนินธุรกิจละครเพลงในประเทศไทยในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า ภายใต้แนวคิด “2 Build – 2 Reduce”

ตารางที่ 2 แนวทางการดำเนินธุรกิจละครเพลงในประเทศไทยใน 5 ปี ภายใต้แนวคิด “2 Build – 2 Reduce”

แนวคิด	เป้าหมาย	แผนระยะสั้น	แผนระยะยาว
2 Build: สร้าง	องค์ประกอบด้านการตลาด (Marketing) <u>เป้าหมาย</u> 1. เพื่อสร้างอัตลักษณ์ (Brand identity) ให้กับค่ายละครเพลง 2. เพื่อสร้างรายได้ (Revenue) ให้กับค่ายละครเพลง	1) การศึกษาวิจัยกลุ่มเป้าหมายของค่ายละครเพลง เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างสูงสุด: ใช้ผลของข้อมูลจากการศึกษานี้ให้เห็นภาพเป็นกลุ่มเป้าหมาย - การผลิตละครในระยะสั้น เพื่อให้ผู้บริโภคได้สนใจในละครเพลงก่อน ซึ่งผลการศึกษาพบว่าผู้บริโภคชื่นชอบละครเพลงแนว ประเภทคอมเมดี้ (ตลก) โรแมนติก และ ประเภทดราม่า (สะท้อนชีวิต) มากที่สุด - แสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ได้กับธุรกิจละครเพลง (new business model) - ขยายตลาดไปสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่ ๆ ในวงกว้าง: การเปิดรับการคิदनอกรอบสำหรับละครเพลง ทั้งนี้ การยึดติดรูปแบบดั้งเดิมของละครเพลงมากเกินไปก็อาจทำให้ไม่สามารถสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายใหม่ ๆ ได้ การเปิดโอกาสให้ได้ใช้เพลงที่หลากหลาย การให้ลิปซิงค์ (Lip-sync) ได้ หรือแม้แต่ทำให้ละครเพลงมีลักษณะแบบงาน festival ที่ผู้คนไม่เพียงแต่มาชมละครเพลง แต่ได้มาถ่ายรูป หรือมีกิจกรรมอื่นใด ทำให้พวกเขา รู้สึกว่าสิ่งนี้คือกิจกรรมที่เขาพลาดไม่ได้ ก็จะทำให้ละครเพลงสามารถสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ได้เพิ่มขึ้น - การเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคมีส่วนร่วมกับละครเพลง: เป็นแนวคิด immersive experience คือ การสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ในการชมละครเพลงให้กับผู้บริโภค เช่นการให้ผู้ชมสามารถเข้ามาอยู่ในเหตุการณ์ของละครเวทีหรือการใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย อาทิ สามารถกดเข้าไปในแอปพลิเคชันบางตัว เพื่อเข้าฟังเพลงบางเพลงที่ผู้เล่นกล่าวถึง เป็นต้น	การผลักดันให้ค่ายละครเพลงมีละครเพลงประจำค่ายละคร

ตารางที่ 2 แนวทางการดำเนินธุรกิจละครเพลงในประเทศไทยใน 5 ปี ภายใต้แนวคิด “2 Build – 2 Reduce”

แนวคิด	เป้าหมาย	แผนระยะสั้น	แผนระยะยาว
		2) สร้าง Brand ให้กับค่ายละครเพลง โดยหาจุดเด่นที่แตกต่างได้ ทั้งนี้เนื่องจากผลการศึกษาพบว่าผู้บริโภคชาวไทยยังมีพฤติกรรมเลือกชมละครเวทีเฉพาะค่ายละครใดละครหนึ่ง จึงจำเป็นต้องมี Brand ของค่ายละครที่แข็งแกร่ง 3) การสร้างกระแสก่อนการแสดง	
2 Reduce: ลด	องค์ประกอบด้านการผลิต (Production) เป้าหมาย เพื่อควบคุมต้นทุนการผลิต	- การใช้ outsource - การบริหารอุปกรณ์การแสดงเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจอื่น ๆ และเพื่อการใช้ซ้ำ - การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง - การลดขนาดของละครเพลงให้ขนาดเล็กลง ด้วยการนำเสนอละครเพลงที่มีความแปลกใหม่ทันสมัย ซึ่งอาจลดทอนปัญหาเรื่องการใช้สถานที่ขนาดใหญ่ลงได้	- การสร้างโรงละครของตนเองหรือร่วมกันดำเนินงานภายใต้สมาคม - การผลักดันให้ค่ายละครเพลงมีละครเพลงประจำค่ายละคร
	องค์ประกอบด้านการจัดการ (Management) เป้าหมาย เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ	- Risk management: การบริหารความเสี่ยงสำหรับธุรกิจละครเพลง ควรคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญภายหลังเหตุการณ์แพร่กระจายของโรคระบาด (post-pandemic) ได้แก่ ความเสี่ยงจากพฤติกรรมผู้บริโภค ความเสี่ยงจากเทคโนโลยี ความเสี่ยงทางการเงิน และความเสี่ยงจากสภาพเศรษฐกิจถดถอย ซึ่งทั้งสามประเด็นปรากฏให้เห็นจากการสะท้อนความคิดจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ Six sigma: แนวคิด Six sigma มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดความผิดพลาดในกระบวนการทำงานให้มากที่สุด ผ่านกระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การระบุปัญหา (define) การวัดผล (measure) การวิเคราะห์ปัญหา (analysis) การปรับปรุง (improve) และการควบคุม (control) หรือเรียกว่า DMAIC	การผลักดันให้เกิดความร่วมมือในระดับองค์กรเพื่อสร้างเครือข่ายหรือสมาคมที่มีเอกภาพ เพื่อ - ร่วมลงทุนสร้างโรงละครหรือผลักดันโรงละครกลาง โดยการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน - สนับสนุนให้ความรู้กับผู้บริโภค สร้างพื้นที่ให้ผู้คนได้เข้าถึงละครเพลงได้ฟรี ด้วยการร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐที่สนับสนุนสื่อสร้างสรรค์ - สนับสนุนสถาบันการศึกษาทุกช่วงชั้นให้ได้สัมผัสกับศิลปะร่วมสมัย - สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการจัดเทศกาลละครเวที/ละครเพลงในระดับชาติและระดับนานาชาติอย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผลการศึกษา

สำหรับการอภิปรายผลการศึกษา จะดำเนินการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการดำเนินธุรกิจ และความท้าทายในอนาคต

จากผลการศึกษาพบว่าอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจละครเพลงในประเทศไทยทั้งช่วงก่อน และระหว่างการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รวมไปถึงความท้าทายในอนาคตซึ่งพิจารณาจากปัจจัยที่ขัดขวางการเติบโตของธุรกิจละครเพลงในประเทศไทยสามารถสรุปรวมได้ใน 5 ประเด็น ได้แก่ ปัจจัยด้านบริบท ด้านต้นทุนการผลิต ด้านบุคลากร ด้านสภาพเศรษฐกิจ และด้านข้อจำกัดในการนำเสนอละครเพลง ผลการศึกษานี้ใกล้เคียงกับการศึกษาของ Pitchayakamin (2020) ซึ่งพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจละครเวทีในรูปแบบมิวสิคัลในประเทศไทย ก็คือต้นทุนในการผลิตและงานโปรดักชั่นที่สูงมาก ในขณะที่การหารายได้ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้ประกอบการ ผู้บริโภคชาวไทยเองก็ไม่นิยมดูละครเวทีมากนักและมักกระจุกตัวอยู่ในตัวเมือง ผลการศึกษาเช่นนี้ปรากฏให้เห็นในงานเขียนของ Rieanthong (2011) ใน ปี พ.ศ. 2553 ที่พบว่ากลุ่มผู้ชมละครเพลงในประเทศไทยกระจุกตัวอยู่ในกลุ่มเล็ก โดยผู้ชมละครเพลงส่วนใหญ่ไม่ทราบถึงขนบธรรมเนียมในการรับชมละครเพลง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริโภคขาดความรู้ในเรื่องของศิลปะร่วมสมัย ในขณะที่เดียวกันกลุ่มผู้บริโภคก็ยังคงยึดติดอยู่กับค่ายละครเพลง การติดตามละครเพลงที่เป็นที่รู้จัก หรือแม้แต่ยึดติดกับศิลปินที่มีชื่อเสียงในฐานะแฟนคลับ จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าแม้เวลาผ่านไปกว่า 10 ปี แต่พฤติกรรมผู้บริโภคชาวไทยแทบไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ตลาดมีขนาดจำกัดและดูเหมือนการขยายตัวยังน้อยกว่าความคาดหวังที่ควรจะเป็น สะท้อนให้เห็นว่าตลาดขาดการกระตุ้นที่ถูกต้อง และขาดการให้ความรู้เชิงศิลปะอย่างแท้จริง จึงทำให้พัฒนาการของตลาดเป็นไปอย่างเชื่องช้า เช่นเดียวกับปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำที่ซบเซามายาวนาน โดยในช่วงระยะเวลาดังกล่าวส่งผลให้ผู้ประกอบการจะต้องลดราคาบัตรเข้าชมการแสดง ทั้งที่ผู้จัดขาดผู้สนับสนุน (sponsor) เหนือในอดีที่เคยเป็นมา

ในขณะที่ประเด็นข้อจำกัดอันเนื่องมาจากการที่ละครเพลงจะต้องแสดงบนเวทีที่เหมาะสม ก็ได้รับการสนับสนุนความคิดดังปรากฏในงานเขียนของ Cohen (2020) ที่กล่าวถึงปรากฏการณ์ที่ศิลปะการแสดง (performing arts) ต่าง ๆ ต้องปรับตัวมาสู่โลกออนไลน์ เนื่องจากไม่สามารถแสดงในสถานที่ใดในช่วงระยะเวลาการระบาดของโควิด - 19 โดยเสนอว่าการปรับตัวสู่โลกออนไลน์ของการแสดงสดเหล่านี้ ทำให้ผู้ชมที่มีทุนทรัพย์จำกัดได้มีโอกาสเข้าถึงการแสดงที่นับวันจะมีค่าเข้าชมสูงลิ่ว และผู้ชมทุกคนยังได้เห็นการแสดงเต็มตา เพราะหากเป็นการแสดงในโรงละครจริงนั้น ผู้ที่สำรองที่นั่งห่างไกลจากเวทีก็แทบจะไม่เห็นนักแสดงได้ชัดนัก อย่างไรก็ตามเขาก็เปรียบเทียบว่า หากภาพยนตร์ต้องดูในโรงภาพยนตร์อันใด ละครเพลงก็ควรแสดงบนเวทีนั้น เพราะโรงละครได้สร้างอารมณ์ร่วม ความเหมือนจริง ประสบการณ์หรูหรา เสียงเพลงอันไพเราะจะบรรเลงจากเวทีผ่านไปยังหูของผู้ฟังให้ซาบซึ้งไปจนถึงปลายเท้า ซึ่งสิ่งนี้ไม่อาจเกิดขึ้นได้จากการชมละครออนไลน์ที่มีฉากหลังเป็นฉากบ้าน และเสียงรอบข้างที่ก่อกวน

สำหรับประเด็นอุปสรรคอันเนื่องมาจากบุคลากรนั้น นักแสดงละครเพลงย่อมถูกคาดหวังว่า หากพวกเขาเป็นนักแสดงละครเพลงมืออาชีพ พวกเขาจะต้องมีทักษะที่เป็นเลิศในเรื่องการเต้น ร้อง และการแสดงบนเวที (Morton, 2015) ในขณะที่บุคลากรด้านงานศิลปะมักมีประเด็นปัญหาในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นเพราะบุคลากรเหล่านี้มักถูกสอนให้ทำงานแบบฉายเดี่ยวมากกว่าทำงานเป็นทีม ผลคือพวกเขาจึงทำงานร่วมกันได้ยาก (Fisher, 2007) ซึ่งแม้ข้อคิดเห็นนี้จะปรากฏมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 แต่ประเด็นนี้ยังไม่หมดไปจากแวดวงศิลปะ

2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อละครเพลงในประเทศไทย

จากผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการรับชมละครเพลงภายในระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รับชมละครเพลงโดยเฉลี่ย 1 – 3 เรื่องต่อปี มักเลือกชมละครเพลงในรอบบ่ายวันเสาร์-อาทิตย์ ส่วนใหญ่รับชมละครเพลงกับเพื่อนมากที่สุด สำหรับประเภทละครเพลงที่กลุ่มตัวอย่างมักเลือกชมใกล้เคียงกัน ได้แก่ ประเภทคอมเมดี้ (ตลก) รองลงมาเลือกชมประเภทโรแมนติก และประเภทดราม่า (สะท้อนชีวิต) โดยปัจจัยที่สำคัญระดับมากที่สุดต่อการกลับมาชมละครเพลงของกลุ่มตัวอย่าง คือ เนื้อเรื่อง ความประทับใจในละครเพลงในอดีต และแนวเพลงที่ใช้ในละครเพลง สำหรับความคาดหวังในการชมละครเพลงในครั้งถัดไป พบว่าประเด็นที่เป็นความคาดหวังมากที่สุดของกลุ่มตัวอย่าง โดยเรียงตามค่าเฉลี่ย ได้แก่ สุขอนามัยในโรงละคร ความแปลกใหม่ในการแสดง เนื้อเรื่องใหม่ ๆ และมีเทคโนโลยี แสง สี เสียง ที่ทันสมัยมากขึ้น ตามลำดับ

ผลการศึกษาี้ใกล้เคียงกับการศึกษาของ Pitchayakamin (2020) ซึ่งพบว่าปัจจัยที่ลูกค้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญใน 4 อันดับแรกคือ คุณภาพเสียงและการแสดงของนักแสดง เนื้อเรื่องมีความน่าสนใจ มีบทบาทหลากหลายและน่าติดตาม คุณภาพของการแสดงเหมาะสมกับราคาบัตรที่ซื้อ และบทเพลงที่ขับร้องโดยนักแสดงมีความไพเราะ และเหมาะสมกับบทบาท ในขณะที่งานของ Sungsitivong (2015) ซึ่งศึกษาการสร้างสรรค์ละครเพลงร่วมสมัย ด้วยการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมไปถึงเทคนิคการวิจัยรูปแบบอื่น ๆ ร่วมด้วย พบว่าองค์ประกอบการแสดงที่ควรมี 9 ประการ โดยหนึ่งในนั้นคือการออกแบบดนตรีที่ใช้แสดงหลากหลาย มีนักแสดงที่มีความสามารถหลากหลาย มีการออกแบบแสงและเทคนิคพิเศษ และมีความสร้างสรรค์ในงานละครเพลง สะท้อนให้เห็นว่าความแปลกใหม่ สร้างสรรค์ ยังคงเป็นประเด็นสำคัญอย่างมากในการนำเสนอละครเพลง อย่างไรก็ตามปัจจัยที่น่าสนใจที่พบจากการศึกษาในช่วงการแพร่ระบาดของ โควิด-19 คือ ความสำคัญของสุขอนามัยในโรงละคร สะท้อนให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมในขณะนั้น ๆ มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของผู้บริโภคอย่างยิ่ง พฤติกรรมของผู้บริโภคจึงเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องทำการศึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3. เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจละครเพลงในประเทศไทยใน 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2565 – 2569)

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางในการดำเนินธุรกิจละครเพลงของไทย ภายในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า คือระหว่างปี พ.ศ. 2565 - 2569 ด้วยแนวคิด 2 Build-2 Reduce นั่นคือการมุ่งเน้นสร้างอัตลักษณ์ตราสินค้า และสร้างรายได้ให้กับองค์กร โดยได้เสนอแนวทางที่หลากหลาย ได้แก่ การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจที่ใช้ทรัพยากรร่วมกัน การขยายตลาดใหม่ ๆ และการเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคมีส่วนร่วมกับละครเพลง ร่วมกับการเสริมเพิ่มทักษะและความสามารถของบุคลากรละครเพลงให้สอดคล้องกับการดำเนินงานจริงของธุรกิจ ซึ่งจะทำให้ท้ายสุดแล้วคุณภาพของละครเพลงที่ออกสู่ตลาดจะอยู่ในคุณภาพสูงที่อาจนำไปสู่การก้าวไปสู่คุณภาพระดับโลกได้ ในขณะที่การลดต้นทุนและลดความเสี่ยงเป็นประเด็นสำคัญที่จะทำให้สามารถก้าวผ่านความท้าทายในอนาคต ทั้งนี้การลดความเสี่ยงด้วยการใช้ Lean Six-Sigma จะเป็นทางเลือกที่สร้างวงจรการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการควบคุม ประเมินผล ตรวจสอบได้

การสร้างอัตลักษณ์ตราสินค้าหรือ Brand identity เป็นประเด็นสำคัญของโลกธุรกิจในปัจจุบัน ยิ่งตลาดธุรกิจละครเพลงที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับค่ายละครเพลงค่ายใดค่ายหนึ่งโดยเฉพาะ นั้นสะท้อนให้เห็นว่าหากค่ายละครใดไม่มีอัตลักษณ์ที่โดดเด่น ไม่มีตำแหน่งตราสินค้า (brand positioning) ที่ตรงใจผู้บริโภค จะทำให้ผู้บริโภคจดจำเราได้ยาก ในการศึกษาของ Shafaat et al. (2020) ซึ่งทำการศึกษาดัชนีศึกษาคำห้อยชื่อ Gul Ahmed ในระยะเวลา 8 เดือนว่า พบว่าการทำการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์อย่างหนักของห้อยชื่อนี้ส่งผลอย่างยิ่งต่อคุณค่าของตราสินค้า (brand equity) ในขณะที่เมื่อคุณค่าตราสินค้ามีความเข้มแข็งแล้ว ยอดขายก็จะเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งในการศึกษาดังกล่าวนี้พบว่าสามารถเพิ่มยอดขายได้กว่าร้อยละ 24 ทั้งนี้ Aaker and Moorman (2018) สนับสนุนว่าหัวใจสำคัญของกลยุทธ์ด้านตราสินค้าก็คือการสร้างอัตลักษณ์ตราสินค้านี้เอง

ไม่เพียงแต่การสร้างตราสินค้าเท่านั้นที่เป็นสิ่งที่ผู้จัดละครเพลงจะต้องสร้างขึ้นอย่างเข้มแข็ง หากแต่การมีบุคลากรที่มีทักษะ ความพร้อม และความรู้ความสามารถเพียงพอ จะทำให้การทำงานละครเพลงราบรื่นและมีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งในท้ายสุดจะช่วยลดต้นทุนในการผลิตละครเพลงลงได้ เพราะอาจช่วยลดระยะเวลาในการดำเนินงานลงได้ด้วย ความสามารถของบุคลากรนี้เอง Heinsius and Lehtikoinen (2013, p. 14) ระบุให้เห็นว่าในศตวรรษที่ 21 นี้ คุณภาพที่เป็นเอกลักษณ์ (unique quality) ของงานศิลปถือเป็นเงื่อนไขที่สำคัญอย่างยิ่งยวด แต่การจะทำให้งานศิลปมีคุณภาพเป็นเอกลักษณ์ได้ก็ต้องมีการฝึกฝนศิลปให้มีความสามารถมากพอ ทั้งนี้ Vondracek (2013, pp 20-21) ได้อ้างถึงงานวิจัยของเขาว่า ศิลปินควรมีทักษะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล (personal aspect) อาทิ การเคารพเพื่อนร่วมงาน อุดมทุน มีน้ำใจ ไม่ยึดตนเป็นศูนย์กลาง ทักษะเชิงหน้าที่ (functional skills) อาทิ ทักษะการสื่อสาร การวิเคราะห์ การบริหารจัดการ ทักษะด้านความรู้ (knowledge) อาทิ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ความรู้ด้านการตลาด ความรู้ด้านการติดต่อประสานงาน และแกนหลักด้านศิลปะ (artistic core) อาทิ คุณธรรมและค่านิยม ความเป็นอิสระ จึงจะเห็นได้ว่าการเป็นศิลปินมืออาชีพจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนตลอดเวลา

ในขณะที่การเพิ่มรายได้ก็มีทางเลือกที่เป็นไปได้หลากหลาย หนึ่งในทางเลือกที่ผู้จัดละครเพลงสามารถทำได้ทันทีคือการเปิดรับการนำเสนอที่แปลกใหม่ ในการศึกษาของ Green et al. (2014) สะท้อนให้เห็นการเปิดกว้างทางด้านประเภทดนตรีที่แสดงบนละครเพลงมาตั้งแต่ ค.ศ.2014 โดยพวกเขาพบว่าประเภทดนตรีที่มักเป็นที่ต้องการในการแสดงละครเพลงได้แก่ ประเภทเพลงแบบดั้งเดิม (Traditional) ร้อยละ 40 เพลงร่วมสมัย (Contemporary) ร้อยละ 30 และเพลงประเภทป๊อป/ร็อก (Pop/ Rock) ร้อยละ 25 ประเภทเพลง Legit (การร้องละครเพลงที่ได้รับแรงบันดาลใจจากการร้องแบบคลาสสิกและแบบดั้งเดิม (Jones, 2015) อยู่เพียงร้อยละ 5 ความหลากหลายในการนำเสนอละครเพลงด้วยแนวเพลงที่ต่างต่างนั้นปรากฏให้เห็นในการนำเสนอละครเพลงบอร์ดเวย์ซึ่งถือเป็นแหล่งรวมโรงละครเวทีและละครเพลงที่โด่งดังที่สุดในโลก อาทิ ละครเพลง "Hamilton" ซึ่งเป็นละครเพลงอิงประวัติศาสตร์สหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จอย่างล้นหลาม เนื่องจากนำเสนอตัวตนผ่านเพลงฮิปฮอป (Hip-Hop) และเพลงแร็ป (Raps) (Petridis, 2017)

สำหรับการลดต้นทุนและลดความเสี่ยงนั้น เป็นประเด็นที่ปฏิเสธไม่ได้ว่าในทุกอุตสาหกรรมล้วนให้ความสำคัญกับประเด็นนี้โดยตลอดช่วงระยะเวลาที่ค่ายละครเพลงประสบเหตุการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 สะท้อนให้เห็นถึงการเผชิญหน้ากับภาวะความเสี่ยงของธุรกิจที่มีอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การบริหารเหตุการณ์เพื่อต่อต้านวิกฤติ (anti-crisis management) ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารองค์กร ซึ่งควรมุ่งเน้นการบริหารจุดอ่อนขององค์กร (Zugrav, 2019) ทั้งนี้ในการศึกษาของ Alharthi et al. (2014) ได้ชี้ให้เห็นว่าในอุตสาหกรรมบันเทิงและสื่อ (entertainment and media industry) สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิดของ Six sigma ทั้งนี้เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงใน 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ การเข้าใจความต้องการของลูกค้า ผลผลิต และผลการดำเนินงานด้านการเงิน โดยเชื่อว่าวิธีการนี้สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้

และในท้ายที่สุดแล้ว ธุรกิจละครเพลงของไทยจะก้าวไปได้ไกลขึ้น หากมีความร่วมมือกันอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้แม้จะพบว่าในปัจจุบันนี้ค่ายละครเพลงในประเทศไทยต่างให้ความช่วยเหลือสนับสนุนกันและกัน แต่ก็อยู่ในรูปของความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ แม้จะมีกลุ่มบุคคลริเริ่มสร้างความร่วมมือด้านละครเวทีขึ้นมาในปัจจุบัน แต่ความสำเร็จในธุรกิจจะเกิดขึ้นได้ก็เมื่อมีผู้ประกอบการรายใหญ่เข้าร่วมด้วย ทั้งนี้การรวมกันทางธุรกิจจะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรหนึ่ง ๆ เห็นว่าเขาจะได้รับการดำเนินงานที่เปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหากร่วมมือกับผู้อื่น (Peña & de Arroyabe, 2002, p.37) ทั้งนี้เมื่อการรวมกลุ่มทางธุรกิจเกิดขึ้นในรูปของสมาพันธ์ สมาคม หรือกลุ่มงานแล้วนั้น ย่อมก่อให้เกิดอำนาจในการต่อรอง (bargaining power) กับภาครัฐ สถาบันการศึกษา และภาคเอกชนอื่น ๆ ได้ การรวมกลุ่มผู้ประกอบการได้ถูกเสนอแนะไว้ในกลยุทธ์สำหรับการแสดงประเภทอื่นเช่นกัน โดย Boonyam (2019) เสนอว่าหากผู้ประกอบการดำเนินการเพียงรายเดียว พวกเขามักพบปัญหาด้านทรัพยากรในการจัดแสดงดนตรี อาทิ จำนวนศิลปิน จำนวนเพลง หรือแม้แต่ปัญหาที่ศิลปินไม่มีชื่อเสียงดึงดูดเพียงพอ หากแต่ถ้าร่วมมือกันในรูปของเครือข่ายแล้ว ก็จะเปิดโอกาสทางธุรกิจได้มากขึ้นด้วย

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้และการวิจัยในอนาคต

สำหรับผู้ประกอบการในธุรกิจละครเพลงหรือธุรกิจการแสดงอื่น ๆ ในประเทศไทย สามารถนำแนวคิด 2 build – 2 reduce มาเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของตนเองได้ ทั้งนี้เป้าหมายหลักสำคัญคือการเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย และการบริหารความเสี่ยง โดยมีองค์ประกอบในการบริหารจัดการองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนให้ได้ตามเป้าหมายดังกล่าว รวมถึงการหาเครื่องมือที่สามารถลดจุดอ่อนและอุปสรรคของธุรกิจให้ได้มากที่สุด และใช้ประโยชน์จากโอกาสและจุดแข็งขององค์กรในการกำหนดกลยุทธ์การขับเคลื่อนองค์กรต่อไป

สำหรับการวิจัยในอนาคตอาจศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจละครเพลงโดยพิจารณาความเป็นไปได้จากตัวแบบในต่างประเทศ รวมไปถึงการศึกษาถึงแนวทางในการเสริมความรู้ด้านศิลปะร่วมสมัยให้กับผู้บริโภคชาวไทย เพื่อให้เกิดความพร้อมต่อการบริโภคงานศิลปะที่แม้จะมาจากฝั่งตะวันตก หากแต่อาจเป็นประตูสู่การนำวัฒนธรรมไทยไปสู่ตลาดต่างประเทศได้ ด้วยการเชื่อมโยงวัฒนธรรมที่ต่างต่างนี้เอง

เอกสารอ้างอิง

- Aaker, D. A., & Moorman, C. (2018). *Strategic market management* (11th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Alharthi, A. A., Sharaf, M. A., & Aziz, T. (2014, January 7). An integrated approach Lean Six Sigma and risk management in entertainment and media industry. In *Proceedings of the 2014 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 2917-2927). https://www.researchgate.net/publication/263087288_AN_INTEGRATED_APPROACH_TO_LEAN_SIX_SIGMA_RISK_MANAGEMENT_IN_ENTERTAINMENT_MEDIA_INDUSTRY.
- Archasai, P., & Thamkulangkul, P. (2020). Studying responsibilities of production manager to fit the model of creating theatre production in Thailand. *The Fine & Applied Arts Journal*, 13(2), 23 - 52. [in Thai]
- Apiprachayakul, K. (2007). *Warehouse Management*. Bangkok: Focus Media and Publishing. [in Thai]
- Be Musical. (2014, March 15). *Su-Si-Tai-Hao the Musical*. Be Musical. <https://www.bemusical.co/blank-1>.
- Boonrattanakul, W, Siljaru, T., & Worawattanaparinya, S. (2020). Guidelines for operating businesses for elderly in Thailand. *Princess of Naradhiwas University Journal*, 13(2), 161 - 182. [in Thai]
- Boonyam, T. (2019). Marketing Formats and Business Trends of Live Pop Music Performance in Thailand. *Journal of Business Administration The Association of Private Higher Education Institutions of Thailand*, 8(1), 174 - 193. [in Thai]
- Bunrueang, S., Janma, C., & Veeayannon, K. (2021). Management approach for increasing the competitiveness of Thai transportation service business. *Rajapark Journal*, 15(43), 352 - 362. [in Thai]
- Cohen, S. (2020, March 24). *The Pros and Cons of Streaming Performance*. <https://nyunews.com/arts/performing/2020/03/24/streaming-the-performing-arts/>.
- Fisher, R. (2007). Putting the “Team” in the fine arts team: an application of business management team concepts. *Arts Education Policy Review*, 108(4), 25-32.
- George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step A Simple Guide and Reference* (14th ed.). New York: Routledge.
- Green, K., Freeman, W., Edwards, M., & Meyer, D. (2014). Trends in musical theatre voice: an analysis of audition requirements for singers. *Journal of Voice*, 28(3), 324 - 327.
- Grzegorzek, J. (2022, September 12). *Four Business Functions in Details*. <https://www.superbusinessmanager.com/four-business-functions-in-details/>.
- Heinsius, J., & Lehtikainen, K. (2013). *Training Artists for Innovation: Competencies for New Contexts*. Helsinki: Theatre Academy of the University of the Arts Helsinki.
- Jones, K.M. (2015, December 1). *Six Broadway Stars Who Can Sing “Legit” (and Everything Else)*. <https://bit.ly/3w4h5ij>.
- Jungwiwattanaporn, P. (1999). Contemporary theater in Thailand: A profile. *SPAFA Journal*, 9(2), 5 - 14.
- Kinicki, A., & Williams, B. K. (2018). *Management – A Practical Introduction* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Morton, J. (2015). Musical theatre: the hazards of the performer's workplace. *Medical Problems of Performing Artists*, 30(1), 1-7.
- Ngarmyarn, A. (2011). According to Yamane's Formula. *Thammasat Business Journal*, 34(131), 46 – 60. [in Thai]
- Peña, N.A., & de Arroyabe, J.C.F. (2002). *Business Cooperation: From Theory to Practice*. New Hampshire: Palgrave Macmillan.

- Petridis, A. (2017, December 1). *Break It Down: How Hamilton Mashed Up Musical Theatre and Hiphop*. <https://www.theguardian.com/stage/2017/dec/01/hamilton-mashed-up-musical-theatre-and-hiphop-lin-manuel-miranda>
- Pitchayakamin, N. (2020). *Development and Solution Strategies of Musical Theater Business in Thailand* [Unpublished Master's thesis]. Silpakorn University. [in Thai]
- Polachan, W. (2012). Difference of aesthetics: the current situation of Thai contemporary theatre. *Executive Journal*, 32(1), 23 - 27. [in Thai]
- Pornpongapisith, T. (2019). *Analyzing on Musical Theatre Demand in Bangkok and Metropolitan Area* [Unpublished master's thesis]. Thammasat University. [in Thai]
- Rieanthong, M. (2011). *The Strategy How to Run Business in the Musical Industry by Scenario Company* [Unpublished Master's thesis]. Dhurakij Pundit University. [in Thai]
- Shafaat, Z., Kishear, F., & Alvi, A.K. (2020). Branded entertainment: a new avenue shaping brand equity and sales. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 9(4), 678 - 690.
- Sungsitivong, T. (2015). *The Creation of Thai Contemporary Musical: the Pioneer of Contemporary Dance Artist in Thailand* [Unpublished doctoral dissertation]. Chulalongkorn University. [in Thai]
- Thansettakij. (2021, February 15). *New "Scenario" Leader for Fighting Back Against Covid-19*. <https://www.thansettakij.com/general-news/468762>. [in Thai]
- Tulasombat, S., & Chuchuen, C. (2019). Financial management model by using information system of organic salted soya bean producer group. *Modern Management Journal*, 17(2), 25 - 36. [in Thai]
- Voice Online. (2015, June 22). *The Year 2015, Thai Film – Theatre both failed and unpopular?* <https://www.voicetv.co.th/read/222429>. [in Thai]
- Vondracek, A. (2013). Training artists for innovation - why, what and how? In J. Heinsius & K. Lehtikainen. (Eds), *Training Artists for Innovation: Competencies for New Contexts*. (pp. 18 – 27). Helsinki: Theatre Academy of the University of the Arts Helsinki.
- Wiset, N. (2012). *Factors Influencing Business Operations of Small and Medium Enterprise Entrepreneurs in Nonthaburi Province*. Rajapruk University. http://www.rpu.ac.th/Library_web/doc/RC_RR/2555_Manage_Nuttawut.pdf [in Thai]
- Workpoint Entertainment Public Company limited. (2012). *An Annual Report 2012*. <https://www.workpoint.co.th/en/investor-relations/document/annual-reports> [in Thai]
- Zugrav, I. (2019). Business management strategies in crisis. *Anuarul Institutului de Cercetari Economic "Gheorghe Zane" lasi*, 28(1), 95-103.