การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

โดย

จิรวัชร์ วัชรเศวตโสภณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วารสารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารมวลชน
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Ref. code: 25646207030138AOF

ALTERNATIVE CINEMA BUSINESS MANAGEMENT IN THAILAND

BY

JIRAVACH VACHARASWETSOPHON

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS

FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARTS

PROGRAM IN MASS COMMUNICATION

FACULTY OF JOURNALISM AND MASS COMMUNICATION

THAMMASAT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2021

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

Ref. code: 25646207030138AOF

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน

วิทยานิพนธ์

ของ

จิรวัชร์ วัชรเศวตโสภณ

เรื่อง

การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (สื่อสารมวลชน)

เมื่อ วันที่ 2 สิงหาคม พ.ศ. 2564

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ _____
(ผศ.ดร. นันทพร วงษ์เชษฐา)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ _____
(ผศ.ดร. พีรยุทธ โอรพันธ์)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ _____
(ผศ.ดร. พรรษา รอดอาตม์)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ _____
(ผศ.ดร. สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม)

คณบดี _____
(รองศาสตราจารย์ กัลยกร วรกุลลัฎฐานีย์)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	จิรวัชร์ วัชรเศวตโสภณ
ชื่อปริญญา	วารสารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารมวลชน
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	สาขาสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พีรยุทธ โอรพันธ์
ปีการศึกษา	2564

บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) และการวิเคราะห์จากเอกสาร โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสัมภาษณ์เจาะลึก คือ ผู้บริหารและผู้จัดการของโรงภาพยนตร์ทางเลือก 5 แห่ง ได้แก่ 1) โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room 2) โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater 3) โรงภาพยนตร์ Lido 4) โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis และ 5) โรงภาพยนตร์ House Samyan

โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย และการปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกควรมีแบบจำลองทางธุรกิจที่แข็งแรงและถูกออกแบบอย่างเหมาะสมกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจ เนื่องจากมีความสำคัญต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่ดี แต่เพื่อความอยู่รอด ธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกจะต้องมีการปรับตัวของธุรกิจที่ดีด้วย โดยผลการศึกษายังพบอีกด้วยว่าการปรับตัวของธุรกิจมีความสำคัญอย่างมากที่สุดต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือก เนื่องจากธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกคือธุรกิจที่ให้บริการฉายภาพยนตร์นอกกระแส ซึ่งเป็นภาพยนตร์ที่ไม่ได้ผลิตขึ้นมาเพื่อผลประโยชน์ทางการค้าหรือรายได้เป็นหลัก เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงแบบจำลองทางธุรกิจหรือการปรับตัวของธุรกิจให้สอดคล้องไปตามปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจที่ดีและเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โดยการปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่ดีไม่จำเป็นจะต้องมีจุดประสงค์ในการปรับตัวเพียงเพื่อ

Ref. code: 25646207030138AOF

ความต้องการในการเพิ่มกระแสรายได้เท่านั้น แต่สามารถมีจุดประสงค์ในการปรับตัวเพื่อทำให้ธุรกิจอยู่รอดและให้บริการต่อไปได้ และเพื่อขยายการเสนอคุณค่าและต่อยอดตัวตนของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกให้เป็นมากกว่าเพียงธุรกิจที่ให้บริการฉายภาพยนตร์นอกกระแสได้อีกด้วย

นอกจากนั้นแล้วยังได้เห็นการปรับตัวของธุรกิจที่มีหลากหลายรูปแบบด้วยกัน มีกรณีธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกแห่งหนึ่งที่ถึงแม้ว่าจะปิดกิจการโรงภาพยนตร์ไปแล้ว แต่ก็ยังสามารถกลับมาเปิดกิจการใหม่อีกครั้งได้ในสถานที่ใหม่ ซึ่งเป็นการเซ้งกิจการต่อจากธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกอีกแห่งหนึ่งที่เพิ่งปิดกิจการไป จึงเป็นหนึ่งในหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าโรงภาพยนตร์ทางเลือกยังคงอยู่รอดได้ในปัจจุบัน และมีวิธีการปรับตัวที่แปลกใหม่

คำสำคัญ: การบริหารธุรกิจ, โรงภาพยนตร์ทางเลือก, ภาพยนตร์นอกกระแส

Ref. code: 25646207030138AOF

Thesis Title	ALTERNATIVE CINEMA BUSINESS MANAGEMENT IN THAILAND
Author	Jiravach Vacharaswetsophon
Degree	Master of Arts
Program in/Faculty/University	Mass Communication Journalism and Mass Communication Thammasat University
Thesis Advisor	Assistant Professor Peerayut Oraphan, Ph.D.
Academic Year	2021

ABSTRACT

Qualitative research was done to study alternative cinema business (ACB) management, with data gathered by documentary analysis and in-depth interviews. Samples were owners or managers of five ACBs in Thailand: 1) Bangkok Screening Room; 2) Doc Club Theater; 3) Lido Cinema; 4) Cinema Oasis; and 5) House Samyan.

The goals were to examine 1) factors affecting ACB management; 2) ACB management; and 3) ACB management adaptation.

Results were that all ACBs should have strong business models suiting factors affecting business management as necessary for achieving good business management. In addition, each ACB should have superior business management adaptation for better survival chances. The findings indicated that business management adaptation distinctly benefited ACB management in providing screenings of independent or non-mainstream films that do not prioritize revenue. Therefore, ACBs urgently require business model adaptations conforming with the constantly evolving factors affecting business management to achieve efficient business management and endure. However, good ACB adaptation need not be done solely to increase revenue streams; but also for the business to survive, continue the independent film screening services and expand value propostions and branding to transcend the role of alternative cinemas.

Ref. code: 25646207030138AOF

Diverse aspects of business management adaptation are found. For instance, when an ACB ceased operations but managed to recover the business and continued the operations by buying and leasing from another recently closed ACB. This example indicates that alternative cinemas may persist through unexpected adaptability.

Keywords: Alternative cinema, Business management, Independent films

Ref. code: 25646207030138AOF

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากหลายฝ่าย ในการดำเนินศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษา ผศ.ดร. พีรยุทธ โอรพันธ์ ที่เอาใจใส่และคอยดูแลมาอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ท่านช่วยประคับประคองจนถึงวันสุดท้ายให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างเร็วที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ รวมถึงคณะกรรมการวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ซึ่งช่วยสละเวลาในการให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณผู้บริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกทั้ง 5 แห่งที่ให้ข้อมูลเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งทุกท่านน่ารักและมีความกระตือรือร้นในการช่วยเหลือมาก ผู้วิจัยจึงหวังว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่อุตสาหกรรมโรงภาพยนตร์ทางเลือกและผู้บริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกทุกท่าน เพื่อให้วงการธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกพัฒนาก้าวหน้า กว้างขวางยิ่งใหญ่กว่าเดิม และอยู่รอดตลอดไปตราบนานเท่านาน Long Live Cinema!

ขอขอบคุณหอภาพยนตร์ที่มอบทุนสนับสนุนวิทยานิพนธ์ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เป็นองค์กรที่คอยช่วยเหลือ สนับสนุน และรักษาอุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยมาโดยตลอดด้วยความตั้งใจ

ขอขอบคุณพ่อและแม่ พี่น้อง และครอบครัว ที่เข้าใจและให้กำลังใจผู้วิจัยเสมอมา รวมถึงเพื่อน ๆ ทุกคนจากเซนต์คาเบรียลที่คอยมาเยียวยาจิตใจและรับฟังปัญหาถึงที่บ้าน

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ MA38 และรุ่นน้อง MA39 ที่อยู่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันตลอดการศึกษาปริญญาโท น่ารักทุกคนเลยครับ

หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยต้องขออภัยและขอน้อมรับในความผิดพลาด เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาในการวิจัยครั้งถัดไป

จิรวัชร์ วัชรเศวตโสภณ

Ref. code: 25646207030138AOF

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา	10
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	11
1.4 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา	11
1.5 ประโยชน์ที่คาคว่าจะได้รับ	13
บทที่ 2 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสื่อทางเลือกและภาพยนตร์นอกกระแส	14
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์	21
2.3 แนวคิดทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ	26
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบจำลองทางธุรกิจ	27
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45

Ref. code: 25646207030138AOF

บทที่ 3 วิธีการวิจัย 51

3.1 วิธีการวิจัย 51
3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา 52
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล 54
3.4 การวิเคราะห์ และสรุปผลข้อมูล 56

บทที่ 4 ผลการวิจัย 57

4.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย 59
4.1.1 โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room 59
4.1.2 โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater 69
4.1.3 โรงภาพยนตร์ Lido 77
4.1.4 โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis 85
4.1.5 โรงภาพยนตร์ House Samyan 94
4.2 การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย 100
4.2.1 โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room 100
4.2.2 โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater 110
4.2.3 โรงภาพยนตร์ Lido 122
4.2.4 โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis 132
4.2.5 โรงภาพยนตร์ House Samyan 140
4.3 การปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย 149
4.3.1 โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room 149
4.3.2 โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater 158
4.3.3 โรงภาพยนตร์ Lido 166
4.3.4 โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis 175
4.3.5 โรงภาพยนตร์ House Samyan 180

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ 187

5.1 สรุปผลการศึกษา 188

Ref. code: 25646207030138AOF

5.1.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย 188
5.1.1.1 โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room 188
5.1.1.2 โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater 190
5.1.1.3 โรงภาพยนตร์ Lido 192
5.1.1.4 โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis 194
5.1.1.5 โรงภาพยนตร์ House Samyan 196
5.1.2 การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย 198
5.1.2.1 โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room 198
5.1.2.2 โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater 202
5.1.2.3 โรงภาพยนตร์ Lido 208
5.1.2.4 โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis 212
5.1.2.5 โรงภาพยนตร์ House Samyan 216
5.1.3 การปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย 221
5.1.3.1 โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room 221
5.1.3.2 โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater 227
5.1.3.3 โรงภาพยนตร์ Lido 234
5.1.3.4 โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis 240
5.1.3.5 โรงภาพยนตร์ House Samyan 244
5.2 อภิปรายผล 249
5.2.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย 249
5.2.2 การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย 249
5.2.3 การปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย 250
5.3 ข้อเสนอแนะ 258
5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ 258
5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป 259
5.3.3 ข้อจำกัดในการวิจัย 259

รายการอ้างอิง 260

Ref. code: 25646207030138AOF

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

3.1 เกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง 52

Ref. code: 25646207030138AOF

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 แสดงวันที่ของการก่อตั้งและการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ของโรงภาพยนตร์ทางเลือกทั้ง 5 แห่ง	8
2.1 ช่องทางการจัดจำหน่ายภาพยนตร์	22
2.2 แบบจำลองทางธุรกิจ	31
2.3 แสดงการวิเคราะห์ SWOT ประกอบใช้กับแบบจำลองทางธุรกิจ	38
2.4 การปรับเปลี่ยนแบบจำลองทางธุรกิจตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	39
2.5 แสดงการเปลี่ยนแปลงการด้านเสนอคุณค่าในแบบจำลองทางธุรกิจ	40
2.6 แสดงการเปลี่ยนแปลงการด้านหน้าขององค์กรในแบบจำลองทางธุรกิจ	41
2.7 แสดงการเปลี่ยนแปลงการด้านหลังขององค์กรในแบบจำลองทางธุรกิจ	43
2.8 แสดงการเปลี่ยนแปลงการด้านวิธีแสวงหากำไรในแบบจำลองทางธุรกิจ	44
2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย	50
4.1 โปสเตอร์งานนิทรรศการศิลปะ Galleries’ Night Bangkok	60
4.2 อาคาร Woof Pack และ Woof Pack Art Gallery (พื้นที่แกลเลอรีศิลปะ Woof Pack ด้านหน้าโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room)	60
4.3 พื้นที่บาร์จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม และพื้นที่โรงภาพยนตร์ของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room	61
4.4 โปสเตอร์เทศกาลภาพยนตร์ที่จัดที่โรงภาพยนตร์กระแสหลัก (ฉายภาพยนตร์นอกกระแส)	62
4.5 งานเปิดตัวคอลเลคชั่นสินค้าใหม่ของแบรนด์ Penfolds และ ISSUE Thailand ที่ใช้พื้นที่จัดแสดงงานศิลปะในอาคาร Woof Pack และโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room	65
4.6 งานจัดแสดงภาพถ่าย Dark Paradise โดยธาดา วาริช และงานจัดแสดงผลงานศิลปะ POD ART โดยป๊อด โมเดิร์นด๊อก	67
4.7 โปสเตอร์และภาพกิจกรรมฉายภาพยนตร์บนดาดฟ้า OpenReel Film Festival	68
4.8 ผู้บริหารกลุ่มผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแส Documentary Club และโปสเตอร์ภาพยนตร์ที่กลุ่มนี้เป็นผู้จัดจำหน่ายไปฉายในโรงภาพยนตร์กระแสหลัก	70
4.9 โลโก้และภาพถ่ายภายในพื้นที่โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater	71

Ref. code: 25646207030138AOF

4.10 แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Mubi 72
4.11 โลโก้ของกลุ่มผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแส Documentary Club 73
4.12 แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand 74
4.13 กิจกรรมเสวนาในโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater 75
4.14 โรงภาพยนตร์ลิโด (ซ้าย) และพื้นที่โครงการ Lido Connect (ขวา) 78
4.15 ภายในโรงภาพยนตร์ Lido และกิจกรรมที่พื้นที่ด้านหน้าโครงการ Lido Connect 80
4.16 โลโก้และผู้บริหารของค่ายเพลง LOVEiS Entertainment 81
4.17 โปสเตอร์กิจกรรมเปิดตัวโครงการ Lido Connect “The Unexpected Experience” 84
4.18 โปสเตอร์ภาพยนตร์เรื่อง Shakespeare Must Die (2011) และ Censor Must Die (2012) โดยผู้ก่อตั้งและผู้บริหารของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis (สมานรัชฎ์ กาญจนะวณิชย์ และมานิต ศรีวานิชภูมิ) 86
4.19 อาคาร พื้นที่โรงภาพยนตร์ และพื้นที่แกลเลอรีศิลปะของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis 87
4.20 เทคโนโลยี NFT และนิทรรศการศิลปะออนไลน์โดยใช้เทคโนโลยีโลกเสมือน 89
4.21 หอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร (ซ้าย) และคัดมันดู โฟโต้ แกลเลอรี่ (ขวา) 91
4.22 โรงภาพยนตร์ House RCA (ซ้าย) และโรงภาพยนตร์ House Samyan (ขวา) 95
4.23 โรงภาพยนตร์ AIS Play House Cinema 3 (ซ้าย) และกิจกรรม “I AM TYPE H” ที่ ร่วมสนับสนุนโดย AIS Play (ขวา) 97
4.24 แอปพลิเคชันโทรศัพท์มือถือ House Cinema 98
4.25 การสมัครสมาชิกแบบตลอดชีวิต และการจำหน่ายของที่ระลึกของโรงภาพยนตร์ House Samyan 99
4.26 กิจกรรมการฉายภาพยนตร์นอกสถานที่ที่โครงการ Siri House (ซ้าย) และโปสเตอร์ข้อมูลกิจกรรมการฉายภาพยนตร์นอกสถานที่ที่โครงการ Never Normal (ขวา) 106
4.27 งานแสดงภาพยนตร์และสื่อโทรทัศน์ที่ร่วมมือกันจัดกิจกรรมระหว่างโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room และสถาบันด้านวัฒนธรรมเยอรมันเกอเธ่ ประเทศไทย 107

Ref. code: 25646207030138AOF

4.28 โลโก้บริษัท Filmbankmedia (บน) และกิจกรรมฉายภาพยนตร์บนดาดฟ้า (ล่าง) 108
4.29 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room 109
4.30 โปสเตอร์ข้อมูลกิจกรรมเทศกาลภาพยนตร์สารคดีไต้หวันในประเทศไทยปี 2020 111
4.31 โปสเตอร์ข้อมูลกิจกรรมฉายภาพยนตร์สารคดีประเทศฝรั่งเศส “French Doc Night” 111
4.32 ธิดา ผลิตผลการพิมพ์ (ผู้บริหาร Documentary Club) ร่วมมือกับแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง MonoMaxxx 112
4.33 โปสเตอร์กิจกรรมฉายภาพยนตร์เรื่อง Neko Ninja (2017) รอบพิเศษ “ดูหนังกับแมว” 114
4.34 โปสเตอร์กิจกรรมเสวนาและฉายภาพยนตร์เรื่อง Most Likely to Succeed (2015) 114
4.35 การฉายภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater 117
4.36 หน้าเว็บไซต์ Doc Club On Demand บนแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Vimeo 119
4.37 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater 121
4.38 ภาพจำลองสามมิติของพื้นที่ Lido 1 Lido 2 และ Lido 3 124
4.39 หน้าเว็บไซต์ Ticket Melon ของ Lido Connect สำหรับการจองกิจกรรมและการจำหน่ายตั๋วภาพยนตร์ 126
4.40 โปสเตอร์กิจกรรมต่าง ๆ ดังที่ยกตัวอย่างข้างต้นที่จัดขึ้นในพื้นที่โครงการ Lido Connect 127
4.41 การฉายภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์ Lido 129
4.42 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido 131
4.43 หน้าแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Vimeo On Demand ของ Cinema Oasis 135
4.44 โปสเตอร์ของกิจกรรมที่จัดขึ้นในโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis 137
4.45 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis 139
4.46 กิจกรรม AIS Play Presents “I AM TYPE H” 143
4.47 กิจกรรม Moving House : Let’s Party 143

Ref. code: 25646207030138AOF

4.48 ร้านกาแฟ Sometime Blue ภายในพื้นที่โรงภาพยนตร์ House Samyan 145
4.49 โปสเตอร์และภาพกิจกรรมเทศกาลภาพยนตร์อิตาลีในกรุงเทพฯ 146
4.50 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan 148
4.51 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าของธุรกิจ โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room 150
4.52 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรสำหรับ ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room 153
4.53 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับ ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room 155
4.54 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจ โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room 157
4.55 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าของธุรกิจ โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater 159
4.56 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรสำหรับ ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater 161
4.57 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับ ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater 164
4.58 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจ โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater 165
4.59 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าสำหรับ ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido 167
4.60 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรสำหรับ ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido 170
4.61 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับ ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido 172
4.62 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจ โรงภาพยนตร์ Lido 174
4.63 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรสำหรับ ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis 176
4.64 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับ ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis 178

Ref. code: 25646207030138AOF

4.65 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis 179
4.66 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan 182
4.67 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan 184
4.68 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan 186
5.1 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room 202
5.2 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater 207
5.3 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido 211
5.4 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis 215
5.5 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan 220
5.6 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room 222
5.7 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าสำหรับองค์กรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room 224
5.8 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room 225
5.9 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room 227
5.10 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater 228
5.11 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าสำหรับองค์กรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater 230
5.12 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater 232
5.13 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater 233

Ref. code: 25646207030138AOF

5.14 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido 235
5.15 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าสำหรับองค์กรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido 237
5.16 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido 239
5.17 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido 240
5.19 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าสำหรับองค์กรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis 241
5.19 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis 242
5.20 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis 243
5.21 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าสำหรับองค์กรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan 246
5.22 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan 247
5.23 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan 248
5.24 แสดงการปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย 256

Ref. code: 25646207030138AOF

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

โรงภาพยนตร์เป็นแหล่งบันเทิงที่ได้มอบความสนุกเพลิดเพลินแก่คนไทยเป็นเวลากว่าร้อยปี แม้ตลอดเวลาที่ผ่านมาจะมีสื่อบันเทิงในรูปแบบอื่น ๆ เกิดขึ้นมากมาย ไม่ว่าจะเป็นโทรทัศน์ เคเบิ้ลทีวี วิดีโอสตรีมมิ่ง ดีวีดี และบลูเรย์ แต่โรงภาพยนตร์ยังคงได้รับความนิยมอยู่ถึงทุกวันนี้ ทั้งนี้เป็นเพราะโรงภาพยนตร์มีจอภาพยนตร์ขนาดใหญ่ ระบบเสียงให้ความรู้สึกที่สมจริง และบรรยากาศภายในโรงภาพยนตร์ที่สื่ออื่น ๆ ไม่สามารถทดแทนได้ ตลอดจนการปรับตัวของโรงภาพยนตร์ที่มีมาอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้โรงภาพยนตร์สามารถยืนหยัดอยู่ได้จนถึงปัจจุบัน

ในปีพ.ศ. 2560 โรงภาพยนตร์ของบริษัทเมเจอร์ ซีนิเพล็กซ์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (Major Cineplex Co., LTD) ถือเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุดในตลาดประเทศไทย มีส่วนแบ่งการตลาดรวมกันสูงถึงร้อยละ 80 มีจำนวนสาขาทั้งหมด 131 สาขาภายใต้เครื่องหมายการค้า Major Cineplex, EGV, Paragon Cineplex และ Esplanade Cineplex และอื่น ๆ มีจำนวนโรงภาพยนตร์ทั้งสิ้น 710 โรงภาพยนตร์

โดยรองลงมาคือ บริษัท เอส เอฟ ซีนีม่า ซิตี้ จำกัด (SF Cinema Co., LTD) เป็นผู้ประกอบการรายใหญ่อันดับ 2 มีส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 15 มีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 48 สาขาภายใต้เครื่องหมายการค้า SF Cinema City, SFX และ SF World Cinema และอื่น ๆ มีจำนวนโรงภาพยนตร์ทั้งสิ้น 322 โรงภาพยนตร์

สุดท้ายคือ กลุ่มผู้ประกอบการรายย่อยในธุรกิจโรงภาพยนตร์อีกหลาย มีส่วนแบ่งการตลาดรวมกันร้อยละ 5 (กระทรวงพาณิชย์, 2564) โดยส่วนหนึ่งของกลุ่มผู้ประกอบการรายย่อยดำเนินธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือก ซึ่งจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสที่มีประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมภาพยนตร์อย่างยิ่ง เนื่องจากภาพยนตร์นอกกระแสนั้นมีความหลากหลาย มีคุณค่าทางศิลปะมากกว่าภาพยนตร์ที่ผลิตขึ้นโดยระบบสตูดิโอที่มีจุดมุ่งหมายในการสร้างรายได้เป็นหลัก อีกทั้งเป็นสื่อทางเลือกที่นำเสนอมุมมองใหม่ ๆ จากผู้ผลิตภาพยนตร์ โดยเฉพาะผู้ผลิตภาพยนตร์มือใหม่ เพราะฉะนั้นหากมีการสนับสนุนภาพยนตร์นอกกระแสที่มากพอ จะสามารถช่วยให้อุตสาหกรรมภาพยนตร์โดยรวมพัฒนาต่อไปได้ ซึ่งโรงภาพยนตร์ทางเลือกเป็นหัวใจสำคัญของการสนับสนุนภาพยนตร์นอกกระแส เพราะโรงภาพยนตร์ทางเลือกเป็นสถานที่จัดฉายภาพยนตร์นอกกระแส สร้าง

Ref. code: 25646207030138AOF

รายได้ให้แก่ผู้ผลิตภาพยนตร์นอกกระแส สนับสนุนให้สามารถผลิตภาพยนตร์นอกกระแสต่อไปได้ ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่อยู่ในกลุ่มผู้ประกอบการรายย่อยในธุรกิจโรงภาพยนตร์นี้ เพื่อศึกษาถึงการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือก

ธุรกิจโรงภาพยนตร์ในประเทศไทยสามารถแบ่งได้เป็น 3 ยุคด้วยกัน (มนฤดี ธาดาอำนวยชัย, 2539)

ยุคแรกเป็น ยุคโรงเดี่ยว (Stand Alone) ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นโรงภาพยนตร์ขนาดใหญ่ มีความจุประมาณ 1000 ที่นั่งขึ้นไป ตั้งอยู่ในย่านที่มีความรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจ เช่น ย่านสี่แยกปทุมวัน สยาม เป็นต้น ต่อมาตลาดวิดีโอเทปเจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อตลาดโรงภาพยนตร์ เป็นเหตุให้ผู้ชมเลิกเดินทางไปโรงภาพยนตร์และเลือกชมภาพยนตร์ที่บ้านแทน ประกอบกับการเพิ่มขึ้นของราคาที่ดินรอบ ๆ กรุงเทพฯ ในยุคนั้น ผู้ประกอบการหลาย ๆ แห่งจึงทุบโรงภาพยนตร์ทิ้งเพื่อนำไปสร้างเป็นห้างสรรพสินค้าแทน

ธุรกิจโรงภาพยนตร์จึงเข้าสู่ยุคที่สอง คือ ยุคโรงภาพยนตร์ขนาดเล็ก (Mini Theatre) โดยโรงภาพยนตร์ส่วนใหญ่จะลดจำนวนที่นั่งเหลือประมาณไม่เกิน 250 ที่นั่ง มีจำนวน 2-3 โรงอยู่ในที่เดียวกัน และได้รับความนิยมจากผู้ชมเป็นอย่างดี ธุรกิจโรงภาพยนตร์เริ่มมีการเติบโตอีกครั้ง เนื่องจากการลงทุนไม่สูงมากนัก และธุรกิจวิดีโอเริ่มถึงจุดเสื่อมเนื่องจากคุณภาพของสินค้าวิดีโอที่แย่กว่าคุณภาพการรับชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์ทั้งด้านภาพและเสียง ประกอบกับผู้นำเข้าภาพยนตร์เริ่มกลับมานำเข้าภาพยนตร์เพิ่มขึ้น ทำให้ธุรกิจโรงภาพยนตร์มีผลตอบแทนที่ดี นอกจากนี้โรงภาพยนตร์แบบเดี่ยวเริ่มมีการปรับปรุงแบ่งโรงภาพยนตร์ออกเป็นโรงมินิเธียเตอร์เช่นกัน โรงภาพยนตร์ในยุคนี้ เช่น โรงภาพยนตร์ศูนย์การค้ามาบุญครอง ศูนย์การค้าเซ็นทรัลลาดพร้าว เป็นต้น แต่ถึงกระนั้นการที่โรงภาพยนตร์ตั้งอยู่ตามศูนย์การค้าต่าง ๆ ซึ่งเป็นสถานที่ที่ไม่ได้ถูกออกแบบให้เป็นโรงภาพยนตร์โดยเฉพาะก็ย่อมจะมีข้อจำกัดมากมาย จึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโรงภาพยนตร์ในยุคต่อไป

ยุคที่สาม คือ ยุคโรงภาพยนตร์มัลติเพล็กซ์ (Multiplex) ซึ่งประกอบด้วยโรงภาพยนตร์จำนวนหลายโรงภายในบริเวณเดียวกัน มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้ระบบภาพและเสียงมีคุณภาพ อีกทั้งมีห้องฉายที่เชื่อมต่อกันทำให้เกิดความคล่องตัวในการฉายภาพยนตร์

ด้วยคุณสมบัติข้างต้นของโรงภาพยนตร์มัลติเพล็กซ์ที่มีโรงฉายอยู่หลายโรงในพื้นที่เดียวกัน ควรทำให้ผู้ชมมีเสรีภาพในการเลือกชมภาพยนตร์หลากหลายเรื่องได้ แต่ในความเป็นจริงนั้นการฉายภาพยนตร์ก็ยังถูกผูกขาดเฉพาะภาพยนตร์ที่คาดคะเนว่ามีโอกาสทางตลาดที่จะทำผลกำไรมากกว่าเท่านั้น เช่น ในการฉายของภาพยนตร์เรื่อง นาคี ๒ (2561) ที่โรงภาพยนตร์ในเครือเมเจอร์หลายสาขา ภาพยนตร์เรื่องนี้ได้รอบฉายโดยเฉลี่ยประมาณครึ่งหนึ่งของรอบฉายทั้งหมดในแต่ละวันในแต่ละสาขาของโรงภาพยนตร์ในเครือเมเจอร์ เนื่องจากผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์เรื่อง นาคี ๒ คือ

Ref. code: 25646207030138AOF

บริษัท เอ็ม พิคเจอร์ส จำกัด ซึ่งเป็นเจ้าของเดียวกับโรงภาพยนตร์เครือเมเจอร์ รวมถึงการที่มีจำนวนผู้ชมในโรงภาพยนตร์ต่อรอบมากกว่าภาพยนตร์ไทยเรื่องอื่น ๆ ที่เข้าฉายพร้อมกัน เนื่องจากโรงภาพยนตร์มีนโยบายการลดรอบฉายภาพยนตร์ที่ไม่สามารถทำเงินได้ถึงเป้าหมายในช่วงสามวันแรกได้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ภาพยนตร์นอกกระแสขาดพื้นที่ฉายในระยะยาว แม้ภาพยนตร์เหล่านี้จะมีคุณค่าทางศิลปะ และวัฒนธรรมมากกว่า แต่กลับขาดพื้นที่ฉายในระยะยาว จึงทำให้ภาพยนตร์ได้รับผลจากการบอกต่อน้อยลง อีกทั้งยังทำให้ผู้ชมขาดโอกาสในการเลือกบริโภคภาพยนตร์ที่หลากหลาย ซึ่งการที่สังคมจะพัฒนาได้นั้น จำเป็นต้องมีความหลากหลายเพื่อให้เกิดบรรยากาศการเลือกเรียนรู้ที่รอบด้าน ซึ่งจะสามารถนำไปสู่การเลือกได้เองว่าสิ่งใดคือสิ่งที่เหมาะสมกับตนเองในที่สุด

ภาพยนตร์นอกกระแส คือ คำจำกัดความที่คนกลุ่มหนึ่งใช้เรียกภาพยนตร์ที่ไม่ใช่ภาพยนตร์กระแสหลัก (mainstream) หรือภาพยนตร์ฮอลลีวู้ด ซึ่งเป็นภาพยนตร์ที่ครองตลาดภาพยนตร์ของประเทศไทยมาตั้งแต่เริ่มมีธุรกิจการจัดฉายภาพยนตร์ในประเทศไทย โดยทั่วไปแล้วภาพยนตร์นอกกระแสจะถูกรู้จักในนาม “ภาพยนตร์อินดี้” ซึ่งมีจุดกำเนิดจากความต้องการของผู้สร้างภาพยนตร์จำนวนหนึ่งที่ต้องการหลุดพ้นจากการครอบงำของบริษัทภาพยนตร์ขนาดใหญ่ที่ผลิตภาพยนตร์กระแสหลัก เพราะฉะนั้นภาพยนตร์ที่ถูกผลิตขึ้นนอกกรอบของอุตสาหกรรมภาพยนตร์กระแสหลักจึงจัดเป็นภาพยนตร์นอกกระแส

แม้ว่าภาพยนตร์นอกกระแสจะมีความน่าสนใจและมีความสำคัญในด้านการศึกษาภาพยนตร์ แต่ก็ยังไม่ได้ถูกเผยแพร่อย่างกว้างขวางเท่าที่ควร ปัญหาหลักของภาพยนตร์นอกกระแสคือการจัดจำหน่ายและการฉายภาพยนตร์ ซึ่งการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในรูปแบบอื่น เช่น ในรูปแบบวีซีดี และดีวีดี มีอยู่น้อยมาก ดังนั้นจึงมีเพียงผู้ชมเฉพาะกลุ่มเท่านั้นที่สนใจติดตามภาพยนตร์นอกกระแสอย่างจริงจัง แม้ว่าประเทศไทยจะมีโรงภาพยนตร์จำนวนมาก แต่จำนวนโรงภาพยนตร์ที่ฉายภาพยนตร์นอกกระแสก็ยังถือว่ามีน้อยมาก อีกทั้งยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเหมือนดั่งในต่างประเทศ

ในรายงานการวิจัยเกี่ยวกับความท้าทายของอุตสาหกรรมภาพยนตร์และรัฐบาลในการสร้างธุรกิจภาพยนตร์ที่ยั่งยืน โดยสถาบันวิจัย Olsberg SPI ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสนับสนุนอุตสาหกรรมภาพยนตร์จากภาครัฐ โดยสรุปแล้วสถาบันวิจัยแห่งนี้ได้ให้เหตุผลที่ภาครัฐควรสนับสนุนอุตสาหกรรมภาพยนตร์ไว้ว่า เป็นผลกระทบให้เกิดแรงผลักดันทางเศรษฐกิจที่ดีอีกทั้งยังสามารถช่วยพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) ช่วยเสริมสร้างอาชีพ พัฒนาฝีมือของประชาชน เป็นส่วนหนึ่งของรายได้สินค้าส่งออก พัฒนาการท่องเที่ยวจากนักท่องเที่ยวต่างชาติ และการสร้างแบรนด์สำหรับประเทศชาติ โดยหลักฐานการประสบความสำเร็จของการสนับสนุนอุตสาหกรรมภาพยนตร์จากภาครัฐที่เห็นชัดอย่างหนึ่งคือ GDP ของประเทศสหราชอาณาจักร ในปีค.ศ. 2010 ที่มา

Ref. code: 25646207030138AOF

จากเศรษฐกิจที่มาจากธุรกิจสร้างสรรค์นั้นเพิ่มสูงขึ้นทำให้มีค่าสูงกว่าเศรษฐกิจที่มาจากธุรกิจด้านการเงิน (OlsbergSPI, 2012)

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ภาพยนตร์นอกกระแสส่วนใหญ่ถูกเผยแพร่ออกไปในวงแคบ กล่าวคือเฉพาะคนกลุ่มน้อยเท่านั้นที่สนใจ โดยผู้ผลิตภาพยนตร์นอกกระแสไม่คำนึงถึงเรื่องผลกำไรมากนัก แต่เน้นเรื่องการเผยแพร่วัฒนธรรม ศิลปะ และวิธีการมองโลกแบบใหม่ ๆ ผ่านรูปแบบสื่อของภาพยนตร์มากกว่า ซึ่งโรงภาพยนตร์กระแสหลักก็จัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสอยู่บ้าง แต่ถึงกระนั้นภาพยนตร์นอกกระแสจะได้รอบฉายในโรงภาพยนตร์กระแสหลักเพียงไม่กี่รอบต่อวัน อีกทั้งยังมีจำนวนโรงภาพยนตร์กระแสหลักที่ฉายภาพยนตร์นอกกระแสน้อยมาก เช่น โรงภาพยนตร์เอส เอฟ เวิลด์ ซีนีม่า สาขาเซ็นทรัลเวิลด์ จัดรอบฉายภาพยนตร์นอกกระแสเรื่อง Ten Years Thailand (2018) เพียง 1-2 รอบฉายต่อวัน นอกจากนั้นแล้วโรงภาพยนตร์กระแสหลักยังมีข้อกำหนดในการฉายภาพยนตร์นอกกระแสอีกด้วย โดยจะบังคับให้ฉายเฉพาะในโรงภาพยนตร์ที่อยู่ในเครือของตนเจ้าเดียวเท่านั้นสำหรับช่วงแรก หรือที่เรียกว่าเป็นการฉายรอบปฐมทัศน์แบบเอ็กซ์คลูซีฟ ซึ่งผู้ผลิตภาพยนตร์นอกกระแสส่วนใหญ่จะไม่มีอำนาจหรือไม่สามารถต่อรองกับเงื่อนไขของโรงภาพยนตร์กระแสหลักเช่นนี้ได้ ทำให้ภาพยนตร์นอกกระแสส่วนใหญ่จะไม่สามารถเข้าฉายที่โรงภาพยนตร์กระแสหลักเครือคู่แข่งที่ตั้งอยู่ใกล้ ๆ ได้ ยกตัวอย่างเช่น โรงภาพยนตร์พารากอน ซีนีเพล็กซ์ ของเครือเมเจอร์ ซึ่งภาพยนตร์เรื่อง Ten Years Thailand (2018) ก็ไม่ได้ถูกจัดฉายที่นั่นในช่วงแรกของการเปิดตัวในประเทศไทย นอกจากนั้นแล้วก็จะมีการจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสที่องค์กรทางวัฒนธรรมต่าง ๆ เช่น สมาคมฝรั่งเศส (Alliance Française) สถาบันเกอร์เธย์ (Goethe-Institut) ฯลฯ

โรงภาพยนตร์ลิโด บริหารโดย พิสิฐ ตันสัจจา เริ่มต้นฉายภาพยนตร์เมื่อวันที่ 17 มิถุนายน พ.ศ. 2511 ตั้งอยู่ในพื้นที่สยามสแควร์ กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นพื้นที่ให้เช่าของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยนับเป็นผู้ประกอบธุรกิจรายแรก ๆ ที่บุกเบิกในพื้นที่ดังกล่าว ซึ่งในอดีตยังเป็นพื้นที่ที่ไม่ได้ความนิยมของผู้คนนัก แต่ปัจจุบันย่านดังกล่าวกลายเป็นสถานที่ยอดนิยมของวัยรุ่น ในช่วงแรกโรงภาพยนตร์ลิโดเป็นรูปแบบของโรงภาพยนตร์ในยุคแรก (ยุคโรงเดี่ยว) โรงภาพยนตร์ลิโดมีจุดเด่นที่ยังรอดพ้นจากความเปลี่ยนแปลงด้วยการอยู่ในทำเลยอดนิยม เดินทางได้สะดวก หรือหากเดินทางด้วยรถส่วนตัวก็มีที่จอดรถอยู่มาก ขณะเดียวกันทั้งสามโรงก็ปรับปรุงระบบการฉาย รักษาสถานที่ให้ดูดีอยู่ โรงภาพยนตร์ลิโด พบจุดเปลี่ยนอีกครั้งจากเหตุเพลิงไหม้ในปี พ.ศ. 2536 ก่อนจะปิดปรับปรุงใหม่เปิดตัวอีกครั้งในปลายปี พ.ศ. 2537 ปรับเปลี่ยนเป็น ลิโด มัลติเพล็กซ์ มีโรงหนัง 3 โรง พร้อมร้านค้าติดแอร์ซึ่งเป็นพื้นที่ให้ผู้ประกอบธุรกิจอื่นๆ มาเช่า

การปรับตัวอีกครั้งของโรงภาพยนตร์ลิโดเกิดขึ้นในฐานะที่เป็นโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่ฉายภาพยนตร์นอกกระแส ซึ่งว่ากันว่าจุดเริ่มต้นนั้นมาจากการที่ทางผู้บริหารโรงภาพยนตร์ลิโดเองเคยเป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์เครือเอเพ็กซ์ ได้นำภาพยนตร์สัญชาติอิหร่านเรื่อง Children of

Ref. code: 25646207030138AOF

Heaven (1997) มาฉายในปี พ.ศ. 2543 และได้รับผลตอบรับจากผู้ชมดีมาก โดยนับจากนั้นมาด้วยกระแสปากต่อปากทางออนไลน์ โรงภาพยนตร์ลิโดก็ฉายภาพยนตร์นอกกระแสตลอดมา เช่น ภาพยนตร์ยอดนิยมจากญี่ปุ่น ภาพยนตร์อเมริกาหรือยุโรปที่ได้รับรางวัล ถือเป็นโรงภาพยนตร์ทางเลือก

ในวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2562 โรงภาพยนตร์ลิโดปรับตัวอีกครั้ง เปลี่ยนชื่อเป็นโรงภาพยนตร์ลิโด้ (Lido Cinema) ปรับเปลี่ยนสถานที่ตั้ง (บริเวณห้างสรรพสินค้าที่อยู่รอบโรงภาพยนตร์) ให้ทันสมัยมากขึ้น และเปลี่ยนชื่อเป็น Lido Connect เป็นโครงการที่เปิดพื้นที่ในการสร้างสรรค์ทางศิลปะและวัฒนธรรมทุกแขนง ยกตัวอย่างเช่น ศิลปะการแสดง ดนตรี จิตรกรรม และวรรณกรรม ภายใต้แนวคิด “The Unexpected Experience” โดยทำการจัดสรรพื้นที่โรงภาพยนตร์ที่เคยมีอยู่ 3 โรงด้วยกันใหม่เป็น 1) Lido 1 ยังคงเป็นโรงภาพยนตร์เพื่อฉายภาพยนตร์นอกกระแสภาพยนตร์อิสระทั้งไทยและนานาชาติ พร้อมรองรับกิจกรรมพิเศษอื่น ๆ เช่น การเสวนาหลังจบการฉายภาพยนตร์โดยผู้ที่เกี่ยวข้องกับภาพยนตร์เรื่องนั้น บริการให้เช่าพื้นที่เพื่อจัดโปรแกรมฉายภาพยนตร์พิเศษ รอบฉายส่วนตัว หรือจัดเทศกาลภาพยนตร์ 2) Lido 2 จะจัดเป็นพื้นที่สำหรับการแสดงดนตรีใจกลางกรุงเทพมหานคร พร้อมรองรับการสร้างประสบการณ์ทางดนตรีในรูปแบบต่างๆ แบบไม่จำกัดค่าย รวมถึงเป็นพื้นที่สร้างสรรค์ไม่จำกัดรูปแบบ ยกตัวอย่างเช่น การจัดเวทีคอนเสิร์ตและละครเวที 3) Lido 3 เป็นพื้นที่ที่เปิดโอกาสสำหรับกิจกรรมแนวศิลปะหลายรูปแบบ ยกตัวอย่างเช่น ศิลปะการแสดง นิทรรศการศิลปะ และการแสดงคอนเสิร์ต นอกจากนี้บริเวณลานกิจกรรมด้านหน้า Lido Connect ยังเปิดพื้นที่ไว้ให้คนรุ่นใหม่ได้แสดงผลงานอีกด้วย เช่น การแสดงคอนเสิร์ตเล็ก ๆ แนวสตรีท โดยตั้งอยู่สถานที่เดิม ซึ่งอยู่ตรงข้ามกับห้างสรรพสินค้าพารากอน ที่มีโรงภาพยนตร์กระแสหลักขนาดใหญ่อย่าง พารากอน ซีนีเพล็กซ์ การปรับตัวของโรงภาพยนตร์ลิโด้เป็นหลักฐานพิสูจน์ว่าโรงภาพยนตร์ทางเลือกสามารถยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง

ต่อมามีการเกิดขึ้นของโรงภาพยนตร์ทางเลือก คือ โรงภาพยนตร์เฮาส์ อาร์ซีเอ ที่ตั้งอยู่ในย่าน อาร์ซีเอ (RCA) บริเวณถนนเพชรบุรีตัดใหม่ เปิดให้บริการครั้งแรกวันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2547 โดยโรงภาพยนตร์อยู่ภายใต้การบริหารงานของบริษัทเตมูจิน ซึ่งเป็นบริษัทในเครือสหมงคลฟิล์ม ผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแสที่ทางบริษัทนำเข้ามาฉายที่โรงภาพยนตร์เฮาส์ อาร์ซีเอ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเป็นภาพยนตร์นอกกระแส ภาพยนตร์ที่ได้รับรางวัลจากเทศกาลต่าง ๆ ภาพยนตร์ของประเทศที่ไม่พูดภาษาอังกฤษ ภาพยนตร์ใหญ่ในต่างประเทศแต่อาจไม่เป็นกระแสหรือไม่เป็นที่รู้จักในประเทศไทย และภาพยนตร์คลาสสิกที่ฉายเดือนละ 1 เรื่อง ในปัจจุบันโรงภาพยนตร์เฮาส์ อาร์ซีเอ ได้ย้ายสถานที่ตั้งไปอยู่ในห้างสรรพสินค้า สามย่าน มิตรทาวน์ และทำการเปลี่ยนชื่อเป็นโรงภาพยนตร์ เฮาส์ สามย่าน (House Samyan) โดยเปิดให้บริการในวันที่ 26 กันยายน พ.ศ. 2562 เพิ่มจำนวนโรงภาพยนตร์จากเดิมมี 2 โรงเป็น 3 โรง โดยจำนวนที่นั่งของโรงที่ 1 มี 176 ที่นั่ง โรงที่ 2 มี

Ref. code: 25646207030138AOF

116 ที่นั่ง และโรงที่ 3 มี 69 ที่นั่ง ราคาตั๋วชมภาพยนตร์ยังคงไม่แพงเหมือนเดิมที่ 160 บาททุกที่นั่ง มีส่วนลดและโปรโมชั่นเพิ่มเติม ลูกค้าสามารถใช้ที่จอดรถของห้างสรรพสินค้าสามย่าน มิตรทาวน์ได้

ในวันที่ 22 กันยายน พ.ศ. 2559 โรงภาพยนตร์ทางเลือก Bangkok Screening Room (BKKSR) ได้เปิดให้บริการเป็นวันแรก ซึ่งบริหารโดย บริษัท ตรีโลจี จำกัด โดยมีความมุ่งมั่นที่จะนำเสนอภาพยนตร์นอกกระแส ภาพยนตร์สากลคลาสสิคจากผู้กำกับภาพยนตร์ชั้นครูของโลก ภาพยนตร์เปิดตัวจากค่ายอิสระ ภาพยนตร์สารคดีแหวกแนว และภาพยนตร์จากผู้กำกับหน้าใหม่ของประเทศไทย โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room มีที่ตั้งอยู่ในซอยศาลาแดง 1 ตรงข้ามกับสวนลุมพินี โดยเป็นโรงภาพยนตร์ขนาดเล็ก ประกอบด้วยจอฉายภาพยนตร์ 1 จอ และที่นั่งชมภาพยนตร์ 50 ที่นั่ง ถือเป็นหนึ่งในโรงภาพยนตร์ทางเลือกแห่งแรก ๆ ของประเทศไทยที่มีจำนวนที่นั่งชมภาพยนตร์น้อย และมีพื้นที่เล็ก โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room เปิดให้บริการฉายภาพยนตร์นอกกระแสเรื่อยมา จนกระทั่งต้องเผชิญหน้ากับผลกระทบอย่างหนักจากสถานการณ์โควิด-19 ทำให้ต้องปิดตัวลงในวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2564

เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2560 โรงภาพยนตร์ทางเลือก ด็อก คลับ เธียเตอร์ (Doc Club Theater) เปิดให้บริการ บริหารโดยกลุ่มผู้นำเข้าและจัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแสที่เรียกว่า Documentary Club ภายใต้บริษัท บริษัท มูฟวี่ส์ แม็ทเทอร์ จำกัด ก่อตั้งโดยธิดา ผลิตผลการพิมพ์อดีตบรรณาธิการนิตยสารไบโอสโคป (นิตยสารภาพยนตร์ที่เน้นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาพยนตร์นอกกระแสและภาพยนตร์สารคดี) โดยในตอนแรกนั้น ผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์แห่งนี้จัดจำหน่ายภาพยนตร์สารคดีไปฉายในโรงภาพยนตร์เครือ SF Cinema เท่านั้น แต่เมื่อได้รับเสียงตอบรับจากผู้ชมที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ จึงตัดสินใจเปิดให้บริการโรงภาพยนตร์ทางเลือก Doc Club Theater เป็นของตนเองควบคู่ไปด้วย เป็นโรงภาพยนตร์ที่มี 1 จอฉายภาพยนตร์ และมีที่นั่งชมภาพยนตร์เป็นแบบโซฟาและเก้าอี้พับจำนวน 50 ที่นั่ง ซึ่งผู้ชมสามารถเลือกที่นั่งได้ตามความต้องการ อีกทั้งยังเริ่มทำการจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสประเภทอื่น ๆ นอกเหนือจากประเภทภาพยนตร์สารคดีด้วย ยกตัวอย่างเช่น ภาพยนตร์จากค่ายหนังอิสระต่าง ๆ รวมถึงภาพยนตร์ไทยจากบุคคลทั่วไปอีกด้วย โรงภาพยนตร์แห่งนี้มีที่ตั้งอยู่ในซอยเจริญกรุง 30 ต่อมาโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ได้ปิดตัวลงในปี พ.ศ. 2562

เดือนมีนาคม พ.ศ. 2561 โรงภาพยนตร์ทางเลือก ซีนีม่าโอเอซิส (Cinema Oasis) เปิดให้บริการโดยคู่สามีภรรยา ผู้เป็นผู้กำกับและศิลปินนามว่า สมานรัชฎ์ กาญจนะวณิชย์ และมานิต ศรีวานิชภูมิ ซึ่งเป็นผู้ลงทุนสร้างโรงภาพยนตร์นี้ขึ้นมาด้วยตนเอง เพื่อฉายภาพยนตร์อิสระจากหลาย ๆ ประเทศที่ทางโรงภาพยนตร์เป็นผู้เลือกมาฉายเอง เนื่องจากผู้ก่อตั้งเคยผลิตภาพยนตร์ที่ถูกห้ามฉายในประเทศไทยสองครั้ง จึงมีอุดมการณ์ที่จะสร้างโรงภาพยนตร์ทางเลือกเพื่อต่อต้านอำนาจที่ครอบงำเสรีภาพในการฉายภาพยนตร์ในประเทศไทย โรงภาพยนตร์แห่งนี้มีที่ตั้งอยู่ในซอยสุขุมวิท 43 โดย

Ref. code: 25646207030138AOF

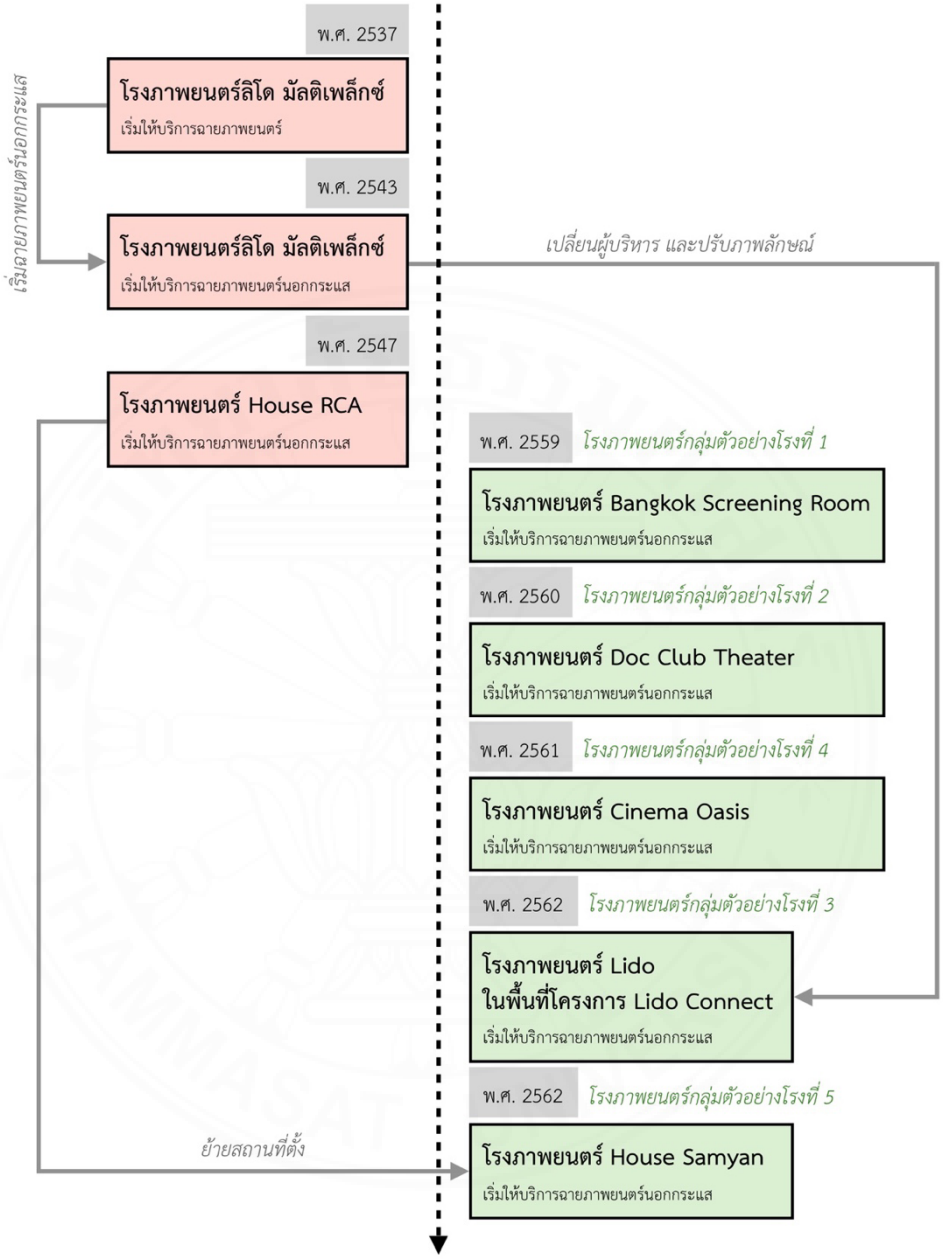
ประกอบด้วยโรงภาพยนตร์ขนาดเล็ก 1 โรง (1 จอฉายภาพยนตร์) และมีที่นั่งชม 48 ที่นั่ง แต่ครบเครื่องเรื่องเทคโนโลยีทั้งด้านภาพและเสียง เช่น มีระบบเสียง Digital Dolby 5.1 surround อีกทั้งยังมีแกลเลอรี่แสดงผลงานศิลปะในพื้นที่อาคารโรงภาพยนตร์ ที่เปิดโอกาสให้แก่คนในพื้นที่ ผู้คนที่สนใจและศิลปินได้แสดงผลงานศิลปะ บางครั้งหัวข้อของนิทรรศการที่จัดแสดงในแกลเลอรี่ก็เชื่อมโยงกับเนื้อหาของภาพยนตร์ที่ฉายด้วย เนื่องจากตัวผู้ก่อตั้งเองก็เป็นเจ้าของแกลอรี่ศิลปะอยู่แล้วด้วย

นอกจากนั้นยังมีพื้นที่ทางเลือกที่ทำการฉายภาพยนตร์นอกกระแสกำเนิดขึ้นมาอย่างต่อเนื่องหลายจังหวัดในประเทศไทย ยกตัวอย่างเช่น การฉายภาพยนตร์นอกกระแสที่ร้านอาหารคาเฟ่ JAM Cafe (เขตสาธร จังหวัดกรุงเทพมหานคร) อาคารอเนกประสงค์ในโครงการช่างชุ่ย (เขตบางพลัด จังหวัดกรุงเทพมหานคร) ร้านขายหนังสือ Books and Belongings (เขตพระโขนง จังหวัดกรุงเทพมหานคร) พื้นที่ของร้าน Husband and Wife Shop ซึ่งเป็นร้านอาหาร คาเฟ่ และร้านขายอุปกรณ์เกี่ยวกับการถ่ายภาพด้วยฟิล์ม (อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี) และร้านบอร์ดเกม Play Me (อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี) รวมถึงมีหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่อนุรักษ์ภาพยนตร์แห่งเดียวในประเทศไทย ซึ่งทำการเก็บรักษา ดูแลภาพยนตร์ของทั้งประเทศ และจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสโดยไม่เก็บค่าตั๋วชมภาพยนตร์ด้วย เป็นต้น

จากข้อมูลด้านต้นที่กล่าวมาทำให้ผู้วิจัยเห็นแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือก โดยวัดจากจำนวนโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่เพิ่มมากขึ้น และการที่โรงภาพยนตร์กระแสหลักต่างหันมาดำเนินธุรกิจนำเข้าภาพยนตร์นอกกระแสและจัดฉาย ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีการเติบโตขึ้นของกลุ่มผู้ชมภาพยนตร์นอกกระแส

โดยผู้วิจัยเลือกศึกษาโรงภาพยนตร์ทางเลือก 5 แห่งนี้ กล่าวคือ โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater โรงภาพยนตร์ Lido โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis และโรงภาพยนตร์ House Samyan เนื่องจากเป็นโรงภาพยนตร์ทางเลือกทั้งหมดที่ตั้งในประเทศไทย ตามเงื่อนไขดังนี้ 1) ให้บริการฉายภาพยนตร์นอกกระแสเป็นส่วนใหญ่ของรอบฉายภาพยนตร์ทั้งหมดและจัดฉายอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ละเมิดลิขสิทธิ์ภาพยนตร์ 2) ให้บริการฉายภาพยนตร์โดยเก็บค่าตั๋วชมภาพยนตร์ และ 3) มีรูปแบบของสถานที่เป็นโรงภาพยนตร์โดยมิได้เป็นเพียงพื้นที่ทางเลือกที่จัดตั้งขึ้นเพื่อจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแส ซึ่งจัดฉายอย่างไม่ต่อเนื่อง หรือฉายเฉพาะรอบในบางวันหรือเดือน หรือเฉพาะโปรแกรมจัดฉายภาพยนตร์พิเศษโดยสามารถเรียงลำดับวันที่ของการก่อตั้งและการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ของโรงภาพยนตร์ทางเลือกทั้ง 5 แห่งได้ตามภาพที่ 1.1 ด้านล่างนี้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 1.1 แสดงวันที่ของการก่อตั้งและการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ของโรงภาพยนตร์ทางเลือกทั้ง 5 แห่ง

แต่แล้วในปีพ.ศ. 2563 โลกได้พบกับวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 อย่างไม่มีใครตั้งตัวได้ทันเพราะว่าไม่สามารถคาดคะเนการเกิดขึ้นได้ก่อน ซึ่งส่งผลกระทบแก่ผู้คนทั่วโลก รวมถึงธุรกิจต่างๆ มากมาย โดยเฉพาะธุรกิจประเภทที่ต้องใช้การสัมผัสหรือธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวเป็นรูปแบบออนไลน์จะได้รับผลกระทบจากวิกฤตระดับโลกนี้อย่างรุนแรง ซึ่งหนึ่งในธุรกิจ

Ref. code: 25646207030138AOF

อุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบด้านลบจากโควิด-19 อย่างรุนแรงมากที่สุดก็คือธุรกิจอุตสาหกรรมโรงภาพยนตร์ เนื่องจากโรงภาพยนตร์เป็นธุรกิจที่ให้บริการสินค้าประเภทประสบการณ์ที่จำเป็นต้องมาสัมผัสด้วยตัวลูกค้าเองในสถานที่ที่มีความเสี่ยงต่อการติดเชื้อโควิด-19 กล่าวคือ โรงภาพยนตร์นั้นเป็นพื้นที่ที่ปิดทึบและไม่ได้มีอากาศถ่ายเทมากพอ อีกทั้งยังต้องใกล้ชิดกับผู้คนรอบข้างมากกว่าที่ควร จากหลักของการรักษาระยะห่างทางสังคมหรือ Social Distancing ที่ถูกแนะนำให้ผู้คนทั้งโลกร่วมมือปฏิบัติตาม ซึ่งอธิบายว่ามนุษย์ทุกคนควรอยู่ห่างกันเป็นระยะอย่างน้อย 6 ฟุต โดยสวมใส่หน้ากากอนามัยตลอดเวลาและอยู่ในที่ที่อากาศปลอดโปร่งสามารถถ่ายเทได้ การชมภาพยนตร์ในรูปแบบปกติที่ปฏิบัติกันมาก่อนยุคโควิด-19 จึงเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้อีกต่อไป ทำให้โรงภาพยนตร์หลายแห่งต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงวิธีการรับชมภาพยนตร์ ในช่วงแรกของวิกฤตโควิด-19 ตัวเลขยอดผู้ติดเชื้อโรคยังไม่ค่อยสูงมาก สังคมยังไม่ค่อยกลัวพิษภัยของเชื้อโรคนี้ โรงภาพยนตร์ยังสามารถเปิดให้บริการได้แต่ต้องปฏิบัติตามหลัก Social Distancing โดยการขายตั๋วภาพยนตร์หนึ่งที่นั่งเว้นหนึ่งที่นั่งเท่านั้น กล่าวอย่างง่ายคือลดจำนวนที่นั่งโรงภาพยนตร์ออกร้อยละ 50 ในเวลาต่อมาจำนวนผู้ติดเชื้อโรคเริ่มสูงขึ้นทำให้สังคมหวาดระแวงและเกรงกลัวภัยอันตรายของโรคโควิด-19 จึงทำให้รัฐบาลประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร ซึ่งโรงภาพยนตร์ส่วนใหญ่ในประเทศไทยถูกสั่งห้ามให้บริการฉายภาพยนตร์ตั้งแต่วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2563 เป็นต้นไป โดยมีช่วงเวลาที่สามารถกลับมาเปิดให้บริการได้ตามมาตรการผ่อนปรนในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2563 และมีการสั่งห้ามให้บริการฉายภาพยนตร์อีกหลายครั้งหลัง

ซึ่งโรงภาพยนตร์ในอีกหลายประเทศทั่วโลกก็ถูกสั่งปิดเช่นเดียวกัน นอกจากนั้นแล้วตลาดซื้อขายภาพยนตร์ทั่วโลกยังชะลอตัวหรือหยุดการซื้อขายอีกด้วย ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อโครงสร้างอุตสาหกรรมภาพยนตร์ทั่วโลก หากโรงภาพยนตร์ไม่มีวิธีการบริหารเพื่อรับมือกับวิกฤตโควิด-19 ที่ดีพอ จะทำให้โรงภาพยนตร์สูญเสียรายได้จำนวนมหาศาลหรือยากที่จะกลับมามีรายได้เท่าช่วงสถานการณ์ปกติ ดั่งเช่นในประเทศไทยนั้น สิ่งที่เห็นจากการปรับตัวของผู้ประกอบการโรงภาพยนตร์ต่าง ๆ อาทิ การเสริมรายได้ในส่วนที่ไม่ใช่ธุรกิจจากการขายตั๋ว เช่น การขายอาหารและเครื่องดื่ม ผลิตออกมาเป็นสินค้าให้หาซื้อทานได้ โดยที่ไม่จำเป็นต้องซื้อทานตอนรับชมภาพยนตร์เท่านั้น ซึ่งทางโรงภาพยนตร์เมเจอร์ก็ได้มีการเปิดตัวสินค้า Popstar สินค้าป๊อปคอร์นของตัวเองออกวางจำหน่าย หรือทางเครือเอส เอฟก็มีการจำหน่ายป๊อปคอร์นแบบสั่งเดลิเวอรีเช่นกัน นอกจากนี้ผู้ประกอบการต่าง ๆ ก็พยายามปรับตัวเพื่อดึงดูดลูกค้าเข้ามาใช้บริการ โดยมีการปรับธีมและสร้างโรงภาพยนตร์โมเดลพิเศษ เพื่อสร้างประสบการณ์ในการรับชมภาพยนตร์แบบใหม่ ๆ อย่างเอส เอฟก็มีโมเดลพิเศษ 5 แบบ คือ Zigma Cinestadium, MASTERCARD Cinema, CAT First Class Cinema, Happiness Cinema และ MX4D มีการร่วมมือทางธุรกิจกับกลุ่มบริษัท Lotus Bedding Group และโอมาซ (ประเทศไทย) ผู้จำหน่ายเครื่องนอนแบรนด์โลตัส โอมาซ และอื่น ๆ เปิดโรงภาพยนตร์

Ref. code: 25646207030138AOF

โมเดลใหม่ The Bed Cinema by Omazz ให้ความสบายด้วยเครื่องนอนชั้นนำ ซึ่งก็นับได้ว่าเป็นหนึ่งในการปรับตัวรับมือกับการระบาดของโรคโควิด-19 ที่กระทบกับธุรกิจโรงภาพยนตร์ ทั้งการปิดช่วงล็อกดาวน์ การเลื่อนการฉาย ซึ่งที่ผ่านมากลุ่มผู้ประกอบการได้ปรับตัวหลายด้านทั้งในและนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการนำคอนเทนต์และอีเวนต์ต่าง ๆ เข้ามาฉาย-จัดในโรงภาพยนตร์ อาทิ สารคดี ทอล์กโชว์ คอนเสิร์ต ฯลฯ เป็นต้น

นอกจากนี้ การดำเนินงานของธุรกิจขนาดเล็กหรือกิจกรรมทางเลือกก็มักต้องเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการทำงานและความอยู่รอดของธุรกิจหรือกิจกรรมเหล่านั้น ดังนั้น ผู้ประกอบการ จำเป็นต้องมีแนวคิดและรูปแบบการดำเนินงานเฉพาะตัวซึ่งต่างไปจากธุรกิจขนาดใหญ่หรือองค์กรที่มีทุนจำนวนมาก (Atton, 2002: มาโนช ชุ่มเมืองปัก, 2560) โดยนภนนท์ หอมสุด (2559, น. 36-38) ชี้ว่า แม้ธุรกิจขนาดเล็กมักเริ่มมาจากความชอบหรืออุดมการณ์ที่มุ่งมั่น แต่การที่จะดำเนินต่อไปได้ก็จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง ทั้งการสร้างสรรค์เพื่อนำเสนอความแตกต่าง การสร้างเครือข่ายหรือพันธมิตร และการวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอย่างเฉพาะเจาะจง

ดังนั้น จากที่กล่าวมาทั้งหมดในข้างต้น ในการวิจัยเรื่อง การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย นี้จะมุ่งเน้นในส่วนของการฉายภาพยนตร์ (exhibition) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดของอุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยเพราะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลงทุนในส่วนที่เหลือของอุตสาหกรรมภาพยนตร์ กล่าวคือ การผลิตภาพยนตร์ (production) และการจัดจำหน่าย (distribution) เพื่อศึกษาการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย ซึ่งโรงภาพยนตร์ทางเลือกมีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมภาพยนตร์โดยรวมอย่างมาก เนื่องจากเป็นสถานที่จัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสที่สามารถช่วยเหลือในการพัฒนาภาพยนตร์ให้มีความหลากหลายมากขึ้น และเหตุผลอื่น ๆ อีกมากมายที่ได้กล่าวมาข้างต้น อีกทั้งยังควรศึกษาถึงการปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงหลังเกิดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 รวมถึงการเปลี่ยนแปลงไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคในการเข้าถึงช่องทางรับชมภาพยนตร์จากช่องทางอื่น ๆ เช่น การรับชมภาพยนตร์บนแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง อย่างเช่น Netflix VIU WeTv ฯลฯ ด้วยเช่นกัน

1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาถึงการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาถึงการปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

Ref. code: 25646207030138AOF

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) โดยมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย และการปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย ประกอบด้วย :

1. โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room
2. โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis
3. โรงภาพยนตร์ Lido
4. โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater
5. โรงภาพยนตร์ House Samyan

โดยเริ่มเก็บข้อมูลในช่วงวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ. 2564 ถึงวันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2564

1.4 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

แบบจำลองทางธุรกิจ หมายถึง โมเดลธุรกิจ (Business Model) โดยเปรียบเหมือนพิมพ์เขียวสำหรับการขับเคลื่อนกลยุทธ์ผ่านโครงสร้าง กระบวนการ และระบบต่าง ๆ ขององค์กร สามารถใช้เป็นภาษากลางในการอธิบาย จัดการ และสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ซึ่งแบบจำลองทางธุรกิจประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) การเสนอคุณค่า (Value Propositions) ช่องทาง (Channels) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) กระแสรายได้ (Revenue Streams) ทรัพยากรหลัก (Key Resources) กิจกรรมหลัก (Key Activities) พันธมิตรหลัก (Key Partners) และโครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เป็นแรงผลักดันและมีอิทธิพลต่อแบบจำลองทางธุรกิจ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย แรงผลักดันจากตลาด แรงผลักดันจากอุตสาหกรรม แนวโน้มสำคัญ และแรงผลักดันจากเศรษฐศาสตร์มหภาค

การบริหารธุรกิจ หมายถึง การบริหารและจัดการธุรกิจโดยการแสวงหาแบบจำลองทางธุรกิจที่เหมาะสม ผ่านการออกแบบ 9 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ กล่าวคือ การสร้างเครือข่าย (Key Partners) กิจกรรมหลักที่จำเป็น (Key Activities) การจัดสรรทรัพยากรหลัก (Key Resources) คุณค่าที่มอบให้ลูกค้า (Value Propositions) ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships) ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segments)

Ref. code: 25646207030138AOF

ต้นทุนการสร้างและส่งคุณค่า (Cost Structure) และรูปแบบการหารายได้ (Revenue Streams) โดยคำนึงถึง 4 ด้านหลักของธุรกิจ ได้แก่ ลูกค้า ข้อเสนอ โครงสร้างพื้นฐาน และการสร้างรายได้

การปรับตัวของธุรกิจ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจหนึ่งที่กำลังเสื่อมลงให้เป็นแบบจำลองทางธุรกิจที่แข็งแรงมากขึ้น กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงของ 9 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจตามที่ได้อธิบายข้างต้น เพื่อพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปมากขึ้น โดยมีการเปลี่ยนแปลง 4 รูปแบบด้วยกัน ซึ่งสามารถเกิดขึ้นหลายรูปแบบในเวลาเดียวกันได้ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านคุณค่าที่มอบให้ลูกค้า (Value Proposition Shifts) การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts) การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts) และการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts)

โรงภาพยนตร์ทางเลือก หมายถึง โรงภาพยนตร์ที่ให้บริการฉายภาพยนตร์นอกกระแสเป็นส่วนใหญ่ของรอบฉายภาพยนตร์ทั้งหมดและจัดฉายอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ละเมิดลิขสิทธิ์ภาพยนตร์ ให้บริการฉายภาพยนตร์โดยเก็บค่าตั๋วชมภาพยนตร์ และมีรูปแบบของสถานที่เป็นโรงภาพยนตร์โดยมิได้เป็นเพียงพื้นที่ทางเลือกที่จัดตั้งขึ้นเพื่อจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแส ซึ่งจัดฉายอย่างไม่ต่อเนื่องหรือฉายเฉพาะรอบในบางวันหรือเดือน หรือเฉพาะโปรแกรมจัดฉายภาพยนตร์พิเศษ

ยุคโควิด-19 หมายถึง ยุคที่โลกต้องเผชิญหน้ากับการแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้านต่อคนทั้งโลกตั้งแต่วันที่ 31 มีนาคม ปีพ.ศ. 2563

ธุรกิจภาพยนตร์ หมายถึง การดำเนินธุรกิจทางด้านภาพยนตร์ ไม่ว่าจะเป็นการผลิตภาพยนตร์ การจัดจำหน่ายภาพยนตร์ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การตัดต่อ การบริหารงานโรงภาพยนตร์ ซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องกับการผลิตภาพยนตร์ โดยเริ่มตั้งแต่การเขียนบท ไปจนถึงการตัดต่อที่สมบูรณ์เป็นภาพยนตร์พร้อมฉาย การโฆษณาประชาสัมพันธ์และการทำตลาด การนำภาพยนตร์เข้าฉายในโรงภาพยนตร์ จนกระทั่งการทำผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องอื่น ๆ เช่น การใช้สิทธิ์ของภาพจากภาพยนตร์ การขายสิทธิ์ในบทภาพยนตร์เพื่อนำไปสร้างและการขายลิขสิทธิ์เพื่อทำเป็น วีซีดี ดีวีดี เป็นต้น

ภาพยนตร์นอกกระแส หมายถึง ภาพยนตร์ที่ไม่ได้ผลิตขึ้นมาเพื่อผลประโยชน์ทางการค้าหรือรายได้เป็นหลัก ซึ่งเป็นภาพยนตร์ที่มีความแตกต่างในด้านเนื้อเรื่องหรือการดำเนินเรื่อง โดยส่วนมากแล้วภาพยนตร์นอกกระแสจะเป็นที่สนใจโดยผู้ชมเฉพาะกลุ่ม

ค่ายหนัง หมายถึง บริษัทที่ดำเนินธุรกิจอันเกี่ยวข้องการซื้อขายและจัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแสจากต่างประเทศเข้ามาฉายในประเทศ

Ref. code: 25646207030138AOF

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2. ทำให้ทราบถึงการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

3. ทำให้ทราบถึงการปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

4. สามารถนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางและข้อมูลพื้นฐานประกอบการตัดสินใจในการบริหารโรงภาพยนตร์ทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจจะทำการศึกษา หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องของโรงภาพยนตร์ทางเลือกเพื่อทำการศึกษาต่อไปในอนาคต

Ref. code: 25646207030138AOF

บทที่ 2
แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการสื่อสารมวลชนเพื่อเป็นกรอบแนวทางการศึกษาดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสื่อทางเลือกและภาพยนตร์นอกกระแส

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์

2.3 แนวคิดทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model)

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบจำลองทางธุรกิจ

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสื่อทางเลือกและภาพยนตร์นอกกระแส

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสื่อทางเลือก

เนื่องจากการศึกษานี้มุ่งศึกษาโรงภาพยนตร์ทางเลือกเป็นหลัก ซึ่งโรงภาพยนตร์ทางเลือกจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสเป็นหลัก ด้วยความที่ภาพยนตร์นอกกระแสเป็นสื่อทางเลือกชนิดหนึ่ง จึงควรศึกษาจากกรอบแนวคิดสื่อทางเลือก

ในปัจจุบันสื่อกระแสหลัก (Mainstream Media) ที่นับเอาสื่อสารมวลชนที่อยู่ในกลไกธุรกิจไม่ว่าจะเป็นสื่อวิทยุ โทรทัศน์หรือสื่อหนังสือพิมพ์ สื่อสารมวลชน มีความโน้มเอียงไปในหนทางที่เป็นเครื่องมือโฆษณาส่งเสริมบริโภคนิยม และตอบสนองผู้บริโภค ซึ่งผู้บริโภคบางกลุ่มมีความต้องการรายละเอียดเฉพาะอย่าง หรือมีความหลากหลายที่ตอบสนองความสนใจและความต้องการของกลุ่มชนที่หลากหลายในสังคมได้ ดังนั้นแนวคิดเรื่องสื่อทางเลือก (Alternative Media) จึงเกิดขึ้นมาเพื่อเติมเต็มช่องว่างของการสื่อสารที่ขาดหายไปในสังคม แนวคิดเรื่องสื่อทางเลือกเริ่มต้นในประเทศตะวันตกและอีกหลายภูมิภาคในช่วงทศวรรษ 1970 อาจกล่าวได้ว่า ขบวนการของสื่อทางเลือกเติบโตขึ้นเนื่องเพราะ

1. การเกิดขึ้นของขบวนการทางสังคมใหม่ (New Social Movement) เช่น กลุ่มสิทธิสตรี ชาติพันธุ์ ผู้อพยพ นักสิ่งแวดล้อม ขบวนการสันติภาพ กลุ่มสิทธิรักร่วมเพศ และ กลุ่มต่อต้าน การเหยียดสีผิว เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องเพราะเนื้อหาสาระ หรือ ความคิดเห็น ความรู้สึกของกลุ่มดังกล่าวไม่ได้รับความสนใจ หรือไม่มีพื้นที่ในสื่อกระแสหลัก และอาจจะถูกนำเสนอภาพให้บิดเบือนไป

Ref. code: 25646207030138AOF

2. ขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคมแบบเก่า ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มนักสิทธิมนุษยชน สหภาพแรงงาน หรือขบวนการชาวนา ชาวไร่ คนในชนบท ที่ไม่ได้รับผลประโยชน์จากการรวมศูนย์อำนาจที่ส่วนกลาง และขบวนการคนจนที่ได้รับผลกระทบจากนโยบายเพื่อคนร่ำรวย เป็นต้น กลุ่มคนเหล่านี้ก็ยังขาดพื้นที่ในการสื่อสาร และสิทธิเสรีภาพในการแสดงออก (Freedom of Expression) ในพื้นที่สาธารณะ (Public Space)

3. ความต้องการทางการเมืองในการมีสื่อทางเลือก เช่น กลุ่มชนพื้นเมืองในทวีปอเมริกาเหนือ กลุ่มประเทศยุโรปตะวันออก หรือกลุ่มชนชาวแอฟริกัน ซึ่งอยู่ภายใต้การปกครองของหลายกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่เริ่มต้นจากการมีสื่อใต้ดิน (Underground Media) จากนั้นจึงพัฒนามาเป็นสื่อทางเลือก เมื่อการใช้สื่อมวลชนเพื่อการพัฒนาสังคมและชุมชนไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง จึงได้มีการแสวงหาการสื่อสารรูปแบบอื่น ๆ ที่รู้จักกันในนามของ “การสื่อสารแบบทางเลือก” (Alternative Communication) ที่ปรากฏในหลายรูปแบบ เช่น สื่อชุมชน (Community Media) สื่อประเพณี (Traditional/Folk media) สื่อบุคคล (Personal Media) ฯลฯ ซึ่งอาจนำมาใช้ตามลำพังหรือนำมาใช้ในรูปแบบของ “สื่อผสม” (Mixed media) กับสื่อมวลชน (กาญจนา แก้วเทพ และ สมสุข หินวิมาน, 2551)

การแสดงความคิดเห็นอันหลากหลายบ้างก็ถูกปฏิเสธในเวทีเสรีแห่งการแสดงความคิด ซึ่งเวทีดังกล่าวนี้ ไม่ได้เป็นทุกสิ่งสำหรับทุกคน แต่ยังเป็นที่ที่ปกป้องสถานะของผู้ที่มีอำนาจในการใช้สื่อในสังคมด้วย ดังนั้น คนกลุ่มต่าง ๆ ที่ไม่สามารถเข้าถึงพื้นที่สื่อกระแสหลัก ซึ่งถือว่าเป็นเวทีที่เสรีในการแสดงความคิดเห็น จึงต้องสร้างเวทีดังกล่าวขึ้นมารองรับตนเอง โดยแต่ละกลุ่มก็จะผลิตสื่อของตนเอง ที่เรียกว่าเป็นสื่อทางเลือก (Alternative Media) ลักษณะสำคัญของสื่อทางเลือก คือ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนะและความคิดเห็นของคนกลุ่มเล็กกลุ่มน้อยในสังคม และมักจะเป็นการแสดงทัศนคติที่ค่อนข้างตรงกันข้ามและท้าทาย ความเชื่อ คำนิยมเดิมของสังคม หรือมีความขัดแย้งกับความเชื่อของคนส่วนใหญ่ หรือเป็นการทวนกระแส รวมถึงการวิพากษ์สังคม รวมถึงเรื่องที่ถูกนำออกมาเสน มักจะไม่ได้เป็นที่สนใจหรือเผยแพรโดยสื่อทั่ว ๆ ไปที่มีอยู่ในสังคม พวกเขาปรารถนาที่จะเสนอแง่มุมอื่นที่มีต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นให้ได้รับรู้

ความพยายามที่จะสร้างสื่อเฉพาะของกลุ่มที่แตกต่างกัน ทั้งในรูป จดหมายข่าว โปสเตอร์ เว็บไซต์ เวทีกิจกรรม การจัดตั้งสำนักข่าวภาคประชาชน การเขียนบทความ การจัดพิมพ์หนังสือเล่ม เวทีสาธารณะ การสร้างสรรค์เชิงศิลปวัฒนธรรม คือ กระบวนการสื่อภาคประชาชน ซึ่งสื่อทางเลือกนั้นเป็นหนทางใหม่ในการแสดงอัตลักษณ์ แบบแผนที่แตกต่างโดยไม่ต้องผ่านสื่อกระแสหลักเหมือนที่ผ่านมา ความต้องการการใช้สื่อ และสร้างสื่อภาคประชาชน เกิดขึ้นชัดเจนในยุคของขบวนคนหนุ่มสาว เดือนตุลาคม 2516 ที่มีการใช้สื่อ สร้างสื่อเพื่อสื่อสารแนวคิดและอุดมการณ์

Ref. code: 25646207030138AOF

ประชาธิปไตยในรูปแบบต่าง ๆ ใบปลิว โปสเตอร์ เพลงเพื่อชีวิต คัตเอาท์ ละคร ศิลปะ ซึ่งถูกเรียกว่าสื่อนอกกระแส

สิ่งที่แยกสื่อทางเลือกออกจากสื่อกระแสหลัก (Mainstream Media) น่าจะอยู่ที่วิธีการจัดตั้งและการทำงานขององค์กร ได้แก่

1. สื่อทางเลือกไม่ได้ตั้งขึ้นเพื่อแสวงหากำไร (ขณะที่สื่อกระแสหลักตั้งขึ้นเพื่อแสวงหากำไรสูงสุด เช่น การขายผู้รับสารให้แก่บริษัทที่จะลงโฆษณา)

2. สื่อทางเลือกมีโครงสร้างเพื่อกลบเกลื่อนความสัมพันธ์แบบลำดับชั้นทางสังคมที่เป็นอยู่ (ขณะที่สื่อกระแสหลักจะมีการจัดตั้งที่เสริมความเข้มแข็งให้แก่ ความสัมพันธ์แบบลำดับชั้นทางสังคม)

3. สื่อทางเลือกเป็นอิสระจากสถาบันสังคมอื่น โดยเฉพาะบรรษัทขนาดใหญ่ (ขณะที่สื่อกระแสหลักมักถูกควบคุมจากสถาบันทางสังคมอื่นโดยเฉพาะบรรษัทขนาดใหญ่)

ยุทธศาสตร์การสื่อสารทางเลือก

Internal Communication เกิดการสื่อสารโดยตัวภาคประชาชนอย่างให้ความสำคัญในระดับฐานราก การสื่อสารจะทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้เชิงลึก ปลุกสร้างสำนึกและกระบวนการการมีส่วนร่วมได้มากที่สุด

Public Campaign เกิดการรณรงค์สาธารณะอันจะก่อให้เกิดผลเชิงนโยบายที่ไม่ได้หมายถึง การใช้สื่อมาก การใช้ทุนมากเพียงเท่านั้นและจะนำไปสู่การปลุกพลังเงียบในสังคมให้ออกมาส่งเสียง

Policy Advocacy เกิดผลสะเทือนทางสังคมจากการรณรงค์ เป็นส่วนของการสร้างฉันทามติผ่านกระบวนการการเมืองและปัจจัยซับซ้อน อื่น ๆ

แนวคิดสื่อทางเลือกจะใช้เป็นแนวทางในการศึกษากลยุทธ์การสร้างและการปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย ในฐานะที่เป็นสถานที่จัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสซึ่งเป็นสื่อทางเลือกรูปแบบหนึ่ง โดยจะช่วยอธิบายถึงคุณลักษณะของสื่อทางเลือกที่โรงภาพยนตร์ทางเลือกจัดฉาย เพื่อใช้ควบคู่ไปกับการอธิบายแบบจำลองทางธุรกิจด้วยแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบจำลองทางธุรกิจ

2.1.2 แนวคิดเรื่องเกี่ยวกับภาพยนตร์นอกกระแส (Non-Mainstream Films)

นิยามของภาพยนตร์นอกกระแส

คำว่าภาพยนตร์นอกกระแสนั้น อาจกล่าวได้ว่ายังเป็นคำที่เป็นยังคลุมเครือ เป็นที่ถกเถียงและมีความแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ โดยเฉพาะในประเทศไทยและต่างประเทศ ประวัติความเป็นมาของการพัฒนาภาพยนตร์นอกกระแสยังไม่นาน ประเทศต่าง ๆ จะกำหนดนิยามของภาพยนตร์นอกกระแสตามวัฒนธรรมหรือการพัฒนาของประเทศเอง ดังนั้น หากจะหานิยามที่

Ref. code: 25646207030138AOF

ชัดเจนจากวรรณกรรม ได้พบว่าความหมายของภาพยนตร์นอกกระแสที่ถูกนิยามนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังต่อไปนี้ (ขจิตขวัญ กิจวิสาละ, 2546)

1. นิยามตามประวัติศาสตร์ก่อกำเนิดภาพยนตร์นอกกระแสในสหรัฐเมริกา ผู้กำกับภาพยนตร์หลายท่านออกจากระบบผู้อำนวยการสร้าง ซึ่งได้เกิดขึ้นเรื่องภาพยนตร์ใหม่ที่มีความคิดที่แตกต่างกันกับภาพยนตร์ทั่วไป ซึ่งมีอุดมการณ์ทางความคิดอย่างอิสระ Kleinhans (ขจิตขวัญ กิจวิลาละ, 2546, น. 9) ได้กล่าวถึง ภาพยนตร์นอกกระแส เป็นภาพยนตร์ที่มีเงินทุนต่าง ๆ และแตกต่างไปจากลักษณะที่ถูกนำเสนอภาพยนตร์ฮอลลีวู้ดซึ่งสร้างจากสตูดิโอขนาดใหญ่และดารานำแสดงจากภาพยนตร์ที่ทำรายได้งดงาม

Katz and Nolen (2012) ได้อธิบายความหมายของภาพยนตร์นอกกระแสไว้ในหนังสือ The Film Encyclopedia ว่า ผู้สร้างภาพยนตร์อิสระซึ่งอยู่นอกกระแสของฮอลลีวู้ด โดยมีแหล่งเงินทุนจากที่อื่นและโดยยังสามารถรักษาความเป็นศิลปะของภาพยนตร์ในระดับที่มากกว่า

ภาพยนตร์นอกกระแสถูกกำหนดขึ้นโดยมุมมองผ่านประเด็นของความเป็นเจ้าของในระดับเศรษฐกิจเป็นสำคัญ หากภาพยนตร์ถูกสร้างขึ้นจากบริษัทใหญ่ในอุตสาหกรรมภาพยนตร์ เช่น อุตสาหกรรมภาพยนตร์อเมริกาแล้ว ภาพยนตร์เรื่องนั้นย่อมไม่สามารถที่ถูกจัดประเภทของภาพยนตร์นอกกระแสได้ (GU XINXI, 2560)

2. นิยามตามคุณลักษณะของภาพยนตร์

Hayword (2000) ได้กล่าวถึง ภาพยนตร์อิสระ คือ ภาพยนตร์ที่สร้างจากผู้สร้างภาพยนตร์ที่อิสระจากอุตสาหกรรมภาพยนตร์อันเป็นภาพยนตร์กระแสหลัก เช่น ภาพยนตร์ทดลอง (Experimental film) และ ภาพยนตร์ศิลปะ (Art Film) หรือ ภาพยนตร์ที่ให้ทางเลือกนอกจากอุดมการณ์หลัก (Dominant Ideology) ภาพยนตร์ดังกล่าวส่วนใหญ่สร้างจากงบประมาณที่ต่ำซึ่งมาจากเงินทุนส่วนบุคคล

Nelmes (1996) สรุปว่าภาพยนตร์นอกกระแสมี 2 ประเภท ได้แก่ (1) ภาพยนตร์ที่อิสระจากกระแสหลักโดยมีจุดประสงค์ในการสร้างเพื่อแข่งขันกับภาพยนตร์จากสตูดิโอใหญ่ ๆ ถึงแม้ว่ามันจะไม่มีเงินทุนจำนวนมาก (2) ภาพยนตร์ที่อยู่นอกเหนือจากภาพยนตร์กระแสหลัก เช่น Film Workshops, Avant-garde Film (ขจิตขวัญ กิจวิลาละ, 2546, น. 10; GU XINXI, 2560)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปนิยามของภาพยนตร์นอกกระแสที่ถูกใช้ในการศึกษาครั้งนี้ว่าหมายความถึง ภาพยนตร์นอกกระแสเป็นภาพยนตร์ที่อยู่นอกเหนือจากภาพยนตร์กระแสหลัก อีกทั้งมีทุนในการสร้างต่ำ

ประวัติของภาพยนตร์นอกกระแส

ขจิตขวัญ กิจวิสาละ (2546) สรุปการถือกำเนิดของภาพยนตร์นอกกระแสเป็น 3 ประเภทสำคัญ (กิ่งกาญจน์ เกิดแก้ว, 2560) ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

1. ภาพยนตร์นอกกระแสในฐานะของการต่อสู้ต่อการผูกขาดในระบบอุตสาหกรรมภาพยนตร์ ลักษณะการเกิดของภาพยนตร์นอกกระแสประเภทนี้ปรากฏขึ้นใน 3 ช่วงเวลา ดังนี้

1) ภาพยนตร์นอกกระแสเกิดขึ้นครั้งแรกพร้อมกับภาพยนตร์ในสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1984 ช่วงเวลาดังกล่าว โธมัส เอดิสัน นักวิทยาศาสตร์ที่มีชื่อเสียงได้จดสิทธิบัตรผลงานของเขาที่เป็นเทคโนโลยีด้านกล้องและการฉายภาพยนตร์ และจัดตั้งบริษัท Motion PicturePatents Company (MPPC) ซึ่งทำให้มีเพียงบริษัทที่ทำสัญญากับ MPPC เท่านั้นที่สามารถใช้เทคโนโลยีถ่ายภาพยนตร์ในสหรัฐอเมริกาได้เหตุการณ์นี้ท ให้เกิดผู้สร้างและผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ที่ไม่ได้จ่ายค่าลิขสิทธิ์ให้กับ MPPC ซึ่งถูกเรียกว่า Independents ผู้สร้างอิสระเหล่านี้พยายามใช้กล้องจากนักประดิษฐ์รายอื่น ๆ ในเวลาต่อมา ผู้สร้างอิสระเหล่านี้ได้ขยายกิจการกลายเป็นบริษัทขนาดใหญ่ในฮอลลีวูดจนกระทั่งปัจจุบัน ได้แก่ Warner Bros., Loew's MGM, Universal และ United Artist

2) ในปี ค.ศ. 1919 นักแสดง 3 คน คือ Mary Pickfor, Douglas Fairbanks และ Charles Chaplin ร่วมกับผู้กำกับระดับแนวหน้าในวงการภาพยนตร์ขณะนั้น คือ D.W. Griffith ซึ่งอยู่ในระบบสตูดิโอของฮอลลีวูด ได้ก่อตั้งบริษัท United Artist ขึ้นเพื่อเป็นบริษัทที่จัดจำหน่ายผลงานภาพยนตร์จากผู้สร้างอิสระทั้ง 4 โดยมีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งเพื่อที่จะหลุดพ้นจากระบบสตูดิโอ และมีอำนาจในการควบคุมด้านโปรดักชั่นและผลกำไรของภาพยนตร์ การก่อตั้ง United Artist ถือเป็นการกลับมาของภาพยนตร์อิสระอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งนับเป็นบริษัทที่ให้ความเป็นอิสระแก่ผู้สร้างและนักแสดงในการสร้างสรรค์ผลงาน

3) การเกิดของภาพยนตร์เกรดบี เป็นภาพยนตร์ที่ไม่ให้ความสำคัญหรือให้ความสำคัญน้อยต่อคุณภาพของภาพยนตร์ และมุ่งไปที่ผลกำไร ภาพยนตร์ที่เข้าข่ายลักษณะดังกล่าวนั้นกลายเป็นช่องทางสำหรับสตูดิโอขนาดเล็กที่มีงบประมาณการดำเนินงานต่ำ แบ่งได้เป็น 2 ช่วงดังนี้

(1) ช่วงทศวรรษที่ 1930 - 1940 โดยในช่วงต้นทศวรรษที่ 1930 เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำไปทั่วโลก ทำให้ผู้สร้างภาพยนตร์ต้องพยายามดึงดูดใจโดยการฉายภาพยนตร์ 2 เรื่องควบเพื่อกระตุ้นให้คนออกมาชมภาพยนตร์ โดยจะเป็นภาพยนตร์ทั่วไปฉายคู่กับภาพยนตร์เกรดบีที่ส่วนใหญ่สร้างจากสตูดิโอเล็ก ๆ จึงนับเป็นการเกิดขึ้นของบริษัทอิสระที่นอกเหนือไปจากระบบสตูดิโอของฮอลลีวูด ต่อมาในช่วงปลายทศวรรษที่ 1930 จนถึงทศวรรษที่ 1940 ภาพยนตร์เกรดบีดังกล่าวเริ่มเป็นที่สนใจ เนื่องจากภาพยนตร์เกรดบีเหล่านี้เสนอเรื่องราวที่เป็นประเด็นน่าสนใจของสาธารณชนในช่วงเวลานั้น เช่น การติดยา การค้าประเวณี พฤติกรรมทางเพศ การให้กำนิดเด็ก ฯลฯ

Ref. code: 25646207030138AOF

(2) ช่วงทศวรรษที่ 1950 - 1960 โทรทัศน์เริ่มมีบทบาทในการให้ความบันเทิงแก่คนทั่วไปแทนภาพยนตร์ ดังนั้นจึงมีการผลิตภาพยนตร์ที่เจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ คือวัยรุ่น จึงมักจะมีเนื้อหาภาพยนตร์เกี่ยวกับชีวิตวัยรุ่น

2. ภาพยนตร์นอกกระแสในฐานะการเป็นตัวแทนของกลุ่มวัฒนธรรมย่อย ในทศวรรษที่ 1930 ปรากฏกลุ่มผู้สร้างภาพยนตร์นอกกระแสที่สร้างภาพยนตร์เพื่อชมกันเองในเชื้อชาติของตน เช่น เชื้อชาติแอฟริกันอเมริกัน ยิว ฯลฯ การสร้างภาพยนตร์เพื่อชมกันเองเฉพาะในกลุ่มชนเชื้อชาติเดียวกันนี้กลายเป็นวัฒนธรรมกลุ่มย่อยในที่สุด (กิ่งกาญจน์ เกิดแก้ว, 2560)

3. ภาพยนตร์อิสระในลักษณะการแสดงออกถึงทางเลือกในแง่มุมของศิลปะเป็นการพยายามทดลองสร้างภาพยนตร์ที่แตกต่างและหลากหลายไปจากภาพยนตร์ที่มีอยู่ทั่วไป โดยไม่ใช้การเล่าเรื่องแบบเดิม ๆ และเป็นการแสดงออกถึงความเป็นตัวตนของผู้สร้างโดยมิได้มุ่งหวังผลทางการค้า ซึ่งผู้สร้างภาพยนตร์กลุ่มนี้มีแนวความคิดเกี่ยวกับภาพยนตร์ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการแสดงออกถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (กิ่งกาญจน์ เกิดแก้ว, 2560)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยสามารถพิจารณาได้ว่า ความเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมภาพยนตร์ทั้งการต่อสู้ในเชิงการผูกขาด การเป็นตัวแทนของกลุ่มวัฒนธรรมย่อย และการที่สามารถแสดงออกทางความคิด การแสดงออกทางศิลปะภาพยนตร์ ทำให้เป็นจุดกำเนิดของภาพยนตร์นอกกระแสเกิดขึ้นมา

ลักษณะของภาพยนตร์ไทยนอกกระแส

ลักษณะเด่นของภาพยนตร์ไทยนอกกระแสที่ประสบความสำเร็จได้รับรางวัลเกียรติยศในเทศกาลภาพยนตร์ระดับโลกระหว่างปี พ.ศ. 2543 - 2555 จำนวน 10 เรื่อง ได้แก่ ดอกฟ้าในมือมาร (2543) สุดเสน่หา (2545) สัตว์ประหลาด (2547) แสงศตวรรษ (2549) ลุงบุญมีระลึกชาติ (2553) Wonderful Town (2550) เจ้านกกระจอก (2552) สวรรค์บ้านนา (2552) แต่เพียงผู้เดียว (2554) และ 36 (2555) จากผู้กำกับภาพยนตร์ 6 คน คือ อภิชาติพงศ์ วีระเศรษฐกุล, อาทิตย์ อัสสรัตน์, อโนชา สุวิชากรพงศ์, อุรุพงศ์ รักษาสัตย์, คงเดช จาตุรันต์รัศมี และนวพล ธำรงรัตนฤทธิ (กิ่งกาญจน์ เกิดแก้ว, 2560)

ภาพยนตร์เรื่องดังกล่าวมีความคล้ายกันในแง่เนื้อหาและวิธีการเล่าเรื่อง สะท้อนลักษณะของสังคมและวัฒนธรรมความเป็นไทยไปยังเวทีโลกระดับสากล ในประเทศไทยนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 ภาพยนตร์ไทยนอกกระแสที่นำโดยผลงานของอภิชาตพงศ์ วีระเศรษฐกุล และอีกหลายเรื่องได้สร้างชื่อเสียงให้ประเทศด้วยการชนะรางวัลจากเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติในหลายประเทศ ได้แสดงถึงการยอมรับในเนื้อหาที่นำเสนอ รวมไปถึงรูปแบบ ชั้นเชิงลีลา และความสามารถของผู้กำกับภาพยนตร์ไทยว่าสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่โดดเด่นเป็นสากลได้ (กิ่งกาญจน์ เกิดแก้ว, 2560)

Ref. code: 25646207030138AOF

ภาพยนตร์ไทยนอกกระแสประสบความสำเร็จได้รับรางวัลเกียรติยศหรือรางวัลสำคัญ ๆ ในเทศกาลภาพยนตร์โลกมากขึ้น ล้วนมีการเล่าเรื่องที่น่าสนใจ สะท้อนลักษณะของสังคมและวัฒนธรรมความเป็นไทย จึงทำให้ภาพยนตร์ไทยนอกกระแสเป็นที่สนใจมากยิ่งขึ้น (กิ่งกาญจน์ เกิดแก้ว, 2560)

การจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสในประเทศไทย

ประวีณมัย บ่ายคล้อย (2545) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการชมภาพยนตร์นอกกระแส โดยได้อธิบายถึงการจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสในประเทศไทยไว้ว่ามีจุดเริ่มต้นจากการจัดฉายตามสถาบันวัฒนธรรม ต่อมาได้มีการขยายไปสู่โรงภาพยนตร์ทั่วไป สามารถแบ่งพัฒนาการการจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสได้เป็น 4 ช่วง (กิ่งกาญจน์ เกิดแก้ว, 2560) คือ

1. ยุคภาพยนตร์นอกกระแสในสถาบันวัฒนธรรม เพื่อเป็นการเผยแพร่วัฒนธรรมของแต่ละชาติ ได้แก่ สมาคมฝรั่งเศส สถาบันเกอเธ่ สำนักข่าวสารอเมริกัน กรุงเทพฯ มูลนิธิญี่ปุ่น โดยมีการจัดฉายเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดเทศกาลภาพยนตร์เป็นระยะทั้งในสถาบันและโรงภาพยนตร์นอกสถาบัน

2. ยุคภาพยนตร์นอกกระแสขยายตัวสู่โรงภาพยนตร์ทั่วไป ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 เริ่มมีการขยายตัวของการจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแส โดยมีการจัดเทศกาลภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์ทั่วไป ส่งผลให้ผู้ชมภาพยนตร์ไม่ถูกจำกัดอีกต่อไป นอกจากนี้ยังเกิดหน่วยงานที่จัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสขึ้นอีกหลายกลุ่ม ได้แก่ เครือสหมงคลฟิล์ม ได้ริเริ่มโครงการอาร์ตเฮ้าส์ที่โรงภาพยนตร์ฮอลลีวูดสตรีท โดยจัดฉายตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 และโรงภาพยนตร์เมอรี่คิงส์ ปิ่นเกล้า แต่โครงการดังกล่าวไม่ได้รับความสนใจ จึงปิดโครงการไปในปี พ.ศ. 2539

3. ยุคภาพยนตร์นอกกระแส มีการจัดเทศกาลภาพยนตร์ตามวาระต่าง ๆ เริ่มมีการจัดมหกรรมภาพยนตร์เอเชีย-แปซิฟิก (Asia Pacific Film Festival) โดยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ถือเป็นจุดเปลี่ยนที่มีการจัดงานเทศกาลภาพยนตร์ มีการประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวางในรูปแบบทีสถาบันวัฒนธรรมและหน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกับโรงภาพยนตร์ร่วมกันจัดฉายภาพยนตร์หลากหลายแนวจากประเทศต่าง ๆ โดยในปี พ.ศ. 2545 มีการจัดงานเทศกาลภาพยนตร์ที่เริ่มมีทิศทางเป็นความร่วมมือกันจัดงานระหว่างสถาบันวัฒนธรรม สถาบันการศึกษา และโรงภาพยนตร์ โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเป็นผู้จัดงาน หวังใช้ภาพยนตร์เป็นสื่อในการดึงคนมาเที่ยว ภาพยนตร์จัดฉายมากกว่า 100 เรื่อง รวมทั้งมีการจัดกิจกรรมอื่น ๆ เช่น เปิดอบรม Digital Cinema Workshop และ Film Financing Workshop ฯลฯ ให้กับบุคคลที่สนใจ

4. ยุคภาพยนตร์นอกกระแสที่อยู่ในรูปแบบวีดีโอ วีซีดี และดีวีดี ซึ่งมีร้านที่ให้บริการเช่าและซื้อภาพยนตร์ที่ไม่มีฉายตามโรงภาพยนตร์ทั่วไป หรือเป็นภาพยนตร์หายาก

Ref. code: 25646207030138AOF

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยสามารถพิจารณาได้ว่า ภาพยนตร์นอกกระแสของประเทศไทยนั้นมีคุณภาพการผลิตที่สามารถรับรางวัลเกียรติยศในเทศกาลภาพยนตร์ระดับโลกได้มากมาย มีเนื้อหาและวิธีการเล่าเรื่องสะท้อนบริบทต่าง ๆ ได้ในหลายมุมมอง และการจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสในประเทศไทยก็ยังมีช่องทางเพิ่มมากขึ้น ช่องทางเหล่านี้เปิดพื้นที่ในการพูดคุยให้เห็นผ่านสื่อสังคมออนไลน์ มีการเชื่อมโยงภาพยนตร์นอกกระแสในเชิงพาณิชย์มากขึ้นผ่านสื่อดังกล่าว ผู้กำกับและนักโปรโมทภาพยนตร์หรือเพจรีวิวหนังต่าง ๆ ได้แนะนำภาพยนตร์นอกกระแสว่ามีการจัดฉายภาพยนตร์ที่ใดบ้าง อันเป็นช่องทางหนึ่งที่นำเสนอแหล่งที่จัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสอีกด้วยเช่นกัน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์

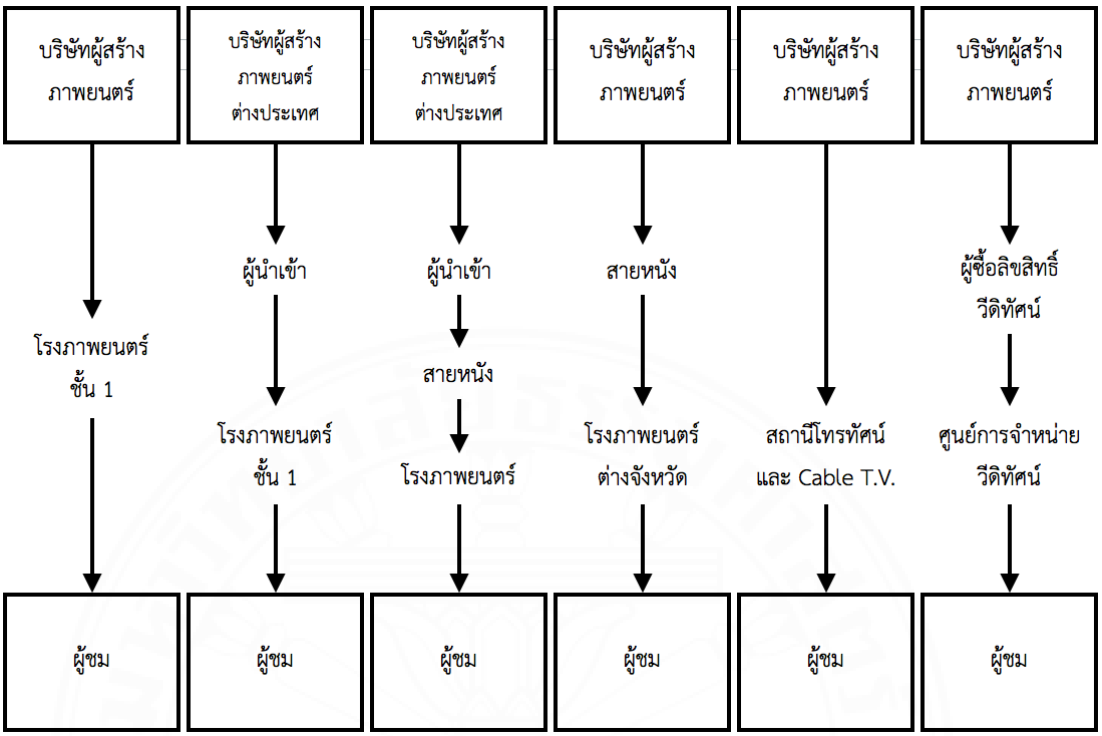
โรงภาพยนตร์ทางเลือกทำหน้าที่เป็นสถานที่จัดฉายภาพยนตร์นอกกระแส แต่โรงภาพยนตร์จะสามารถมีภาพยนตร์มาจัดฉายได้ก็จำเป็นต้องผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ก่อน ซึ่งผู้บริหารโรงภาพยนตร์ทางเลือกบางแห่งก็ทำหน้าที่เป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์เองด้วย อีกทั้งกระบวนการการจัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแสที่ต้องส่งภาพยนตร์ไปฉายข้ามประเทศจากประเทศผู้ผลิตภาพยนตร์ ก็อาจมีความแตกต่างจากการจัดจำหน่ายภาพยนตร์กระแสหลักที่ฉายในประเทศผู้ผลิตภาพยนตร์ทั่วไป จึงควรศึกษาจากกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์

การจัดจำหน่ายเป็นกิจกรรมทางการตลาดที่สำคัญอย่างหนึ่งของธุรกิจทุกประเภท เมื่อมีการผลิตสินค้าขึ้นมา ก็ต้องมีกลไกในการนำสินค้านั้นผ่านจากบริษัทผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค โดยอาศัยช่องทางการจัดจำหน่าย (Channels of Distribution) ซึ่งเป็นสถาบันกลาง หรือคนกลางที่จะทำหน้าที่ผลักดันสินค้าไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย ธุรกิจภาพยนตร์ก็เช่นเดียวกัน คงไม่มีบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์รายใดสร้างภาพยนตร์ขึ้นมาแล้วเก็บเอาไว้โดยไม่มีการจัดจำหน่าย หรือรอไว้จัดจำหน่ายเมื่อภาพยนตร์มีราคาสูงขึ้นเพื่อเป็นการเก็งกำไร เพราะจากลักษณะของตลาดภาพยนตร์ผู้บริหารบริษัทภาพยนตร์ไม่สามารถที่จะทำเช่นนั้นได้ ทั้งนี้เนื่องจากภาพยนตร์มีวงจรชีวิตสั้นขึ้นอยู่กับความนิยมของประชาชนซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการจัดจำหน่ายให้เร็วที่สุดภายหลังจากผลิตภาพยนตร์เสร็จเรียบร้อยแล้ว การจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต้องอาศัยคนกลางเช่นเดียวกับการจัดจำหน่ายสินค้าประเภทอื่น คนกลางของการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในประเทศไทยเรียกว่า สายหนัง

ช่องทางการจัดจำหน่ายภาพยนตร์สามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 2.1 ด้านล่างนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

ช่องทางการจัดจำหน่ายภาพยนตร์



ภาพที่ 2.1 ช่องทางการจัดจำหน่ายภาพยนตร์

ช่องทางการจัดจำหน่ายภาพยนตร์จะมีวิธีการดำเนินงานจัดจำหน่ายหลายวิธี ได้แก่ การจัดจำหน่ายโดยบริษัทผู้สร้างไปยังโรงภาพยนตร์ เพื่อฉายให้ผู้ชมเป็นผู้บริโภคได้ชมโดยไม่ผ่านคนกลางหรือจัดจำหน่ายผ่านสายหนัง ซึ่งเป็นคนกลางไปยังโรงภาพยนตร์ชั้น 2 และโรงภาพยนตร์ต่างจังหวัด ถ้าเป็นภาพยนตร์จากต่างประเทศจะมีวิธีจัดจำหน่าย 2 วิธีเช่นเดียวกัน คือ ผู้สั่งเข้านำไปฉายในโรงภาพยนตร์ และจำหน่ายให้สายหนังนำไปฉายตามโรงภาพยนตร์ต่างจังหวัด ผู้ชมมีโอกาสได้รับชมภาพยนตร์เรื่องนั้นโดยวิธีซื้อตั๋วเข้าไปชมที่โรงภาพยนตร์ ซึ่งเป็นสถานที่ในการจัดจำหน่ายแหล่งสุดท้าย หรือมิฉะนั้นก็อาจจะดูจากสถานีโทรทัศน์ซึ่งแพร่ภาพออกอากาศ สถานีโทรทัศน์จึงเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายอีกช่องทางหนึ่ง แต่ภาพยนตร์ที่นำออกฉายทางโทรทัศน์มักเป็นภาพยนตร์เก่าที่เคยนำออกฉายตามโรงภาพยนตร์แล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน นอกจากนี้ยังมีช่องทางอื่น ๆ อีก เช่น สถานีโทรทัศน์ตามสาย (Cable T.V.) และตามศูนย์เช่า-ขายภาพยนตร์ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อให้สินค้าหรือบริการไหลไปสู่ผู้บริโภคโดยสะดวกรวดเร็ว ทันเวลา และทันกับความต้องการของผู้บริโภค ไม่ว่าจะเป็นสินค้าอื่นหรือภาพยนตร์ก็ดี สิ่งที่ขาดไม่ได้ในกระบวนการจัดจำหน่ายก็คือ คนกลาง (Middleman) จึงควรพิจารณาถึงความจำเป็นที่จะต้องมีคนกลางหรือสายหนังในการจัดจำหน่ายภาพยนตร์

Ref. code: 25646207030138AOF

ความจำเป็นต้องมีคนกลางหรือสายหนัง

คนกลางหรือสถาบันกลางที่กล่าวถึง ได้แก่ตัวแทนจำหน่าย ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก หรือในธุรกิจภาพยนตร์ เรียกคนกลางนี้ว่า สายหนัง มีความจำเป็นสำหรับการจัดจำหน่าย เพราะคนกลางมีความเชี่ยวชาญในการที่จะเอื้ออำนวยให้สินค้าต่าง ๆ ไหลไปสู่ผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็วและสะดวกสบาย ยกตัวอย่างเช่น ถ้ามีผู้บริโภค 10 คน จะซื้อหนังสือ 3 รายการ เช่น หนังสือคณิตศาสตร์ของบริษัท ก. หนังสือภายาไทยของบริษัท ข. หนังสือภาษาอังกฤษของบริษัท ค. ถ้าหากไม่มีผู้ค้าปลีกซึ่งเป็นคนกลางในการรับหนังสือทุกประเภทมาจำหน่ายแล้ว ผู้ซื้อก็ต้องเสียเวลาในการเดินทางไปซื้อที่บริษัท ก ข. ค. ตามลำดับ แต่ถ้าหากมีคนกลางซึ่งรับจำหน่ายสินค้าของทั้ง 3 บริษัท ผู้ซื้อก็จะสะดวกในการซื้อ โดยซื้อ ณ สถานที่แห่งเดียวจะได้ของครบทุกอย่าง ในทำนองเดียวกัน ด้านผู้ผลิตส่วนใหญ่จะมีความชำนาญในด้านการผลิตเพียงอย่างเดียว การจัดจำหน่ายให้ถึงมือผู้บริโภคนั้นเป็นเรื่องที่จะต้องอาศัยความชำนาญ ต้องอาศัยคนเป็นจำนวนมาก และต้องมีระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพจึงจะสามารถป้องกันการรั่วไหลของรายได้ ดังนั้นในปัจจุบันจึงนิยมใช้คนกลางในการดำเนินการจัดจำหน่ายแทน เพื่อความคล่องตัวและทำให้การจัดจำหน่ายมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับธุรกิจภาพยนตร์ไทยนั้น แต่เดิมไม่มีคนกลางที่มีหน้าที่ซื้อขายภาพยนตร์เช่นในปัจจุบัน บริษัทผู้สร้างเป็นผู้นำภาพยนตร์ไปฉายตามโรงภาพยนตร์ทั้งในกรุงเทพฯและต่างจังหวัด แต่การจัดจำหน่ายแบบบริษัทต้องใช้คนเป็นจำนวนมากในการนำหนังไปฉาย และไม่สามารถควบคุมด้านการเงินได้ อีกวิธีหนึ่งคือผู้สร้างอิสระ สร้างภาพยนตร์ขึ้นมาแล้วนำไปให้บริษัทภาพยนตร์ใหญ่จัดจำหน่ายให้ ต่อมาได้มีกลุ่มบุคคลรวมตัวกันจัดตั้งกิจการที่เรียกว่าสายหนังขึ้นมา เสนอซื้อภาพยนตร์จากบริษัทผู้สร้างโดยการซื้อขาด แล้วนำไปฉายในโรงภาพยนตร์อีกต่อหนึ่ง วิธีการเช่นนี้ทำให้บริษัทผู้สร้างภาพยนตร์ไม่ต้องรับผิดชอบในการควบคุมการจัดจำหน่าย และสามารถขายภาพยนตร์ได้โดยมีกำไร

หน้าที่ของช่องทางการจัดจำหน่าย

ช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นกลไกที่จะทำให้สินค้าหรือบริการไหลจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค และในระบบการจัดจำหน่ายจะต้องมีคนกลางเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ หน้าที่ของช่องทางการจัดจำหน่ายมีหลายประการ ได้แก่

1. ช่วยทำให้สินค้าไปถึงผู้บริโภคได้อย่างสะดวกสบาย ประหยัดเวลา เพราะคนกลางจะทำหน้าที่รวบรวมสินค้าหลายอย่างไว้ที่เดียวกัน ทำให้ผู้บริโภคสะดวกในการซื้อ นอกจากนี้ยังช่วยแก้ไขปัญหาการผลิตของบริษัทผู้สร้างที่ผลิตสินค้ามากเกินไป หรือผลิตสินค้าหลายประเภท โดยช่องทางการจัดจำหน่ายจะช่วยในการกระจายสินค้าไปยังคนกลางระดับต่าง ๆ ต่อไปอีก หน้าที่นี้ถือเป็นหน้าที่หลักของช่องทางการจัดจำหน่าย

Ref. code: 25646207030138AOF

2. ทำหน้าที่ในการติดต่อสื่อสาร ช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นช่องทางที่ข่าวสารอันเกี่ยวกับการส่งเสริมการจัดจำหน่ายผ่านจากผู้ผลิตไปยังคนกลาง (ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และตัวแทนจำหน่าย) ไปยังผู้บริโภค ข้อมูลหรือข่าวสารเหล่านี้ได้แก่ ราคาของสินค้า หรือข่าวสารอื่น ๆ เช่น การให้บริการพิเศษ การลดแลกแจกแถม ชิงโชค เป็นต้น โดยปกติผู้ผลิตจะใช้วิธีการโฆษณาเพื่อการส่งเสริมการขายผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายเสมอ โดยผ่านผู้ค้าส่ง ผู้ค้าส่งก็จะโฆษณาผ่านไปยังผู้ค้าปลีกอีกทอดหนึ่ง และผู้ค้าปลีกก็จะใช้วิธีการโฆษณาเพื่อโน้มน้าวใจให้ลูกค้ามาซื้อผลิตภัณฑ์ที่ร้านค้าของตน เพื่อให้สินค้าขายออกทั้งหมด ไม่ค้างในคลัง นอกจากนี้ช่องทางการจัดจำหน่ายยังเป็นช่องทางที่จะก่อให้เกิดการสื่อสาร 2 ทาง กล่าวคือ เมื่อผู้ค้าปลีกได้มีการติดต่อพูดคุยกับผู้ซื้อสินค้า ซึ่งอาจจะได้รับการเสนอข้อคิดเห็น ข้อร้องเรียนเกี่ยวกับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ ข้อมูลเหล่านี้หากมีการส่งถึงผู้ผลิตโดยตรง หรือมีการติดต่อผ่านผู้ส่งไปถึงผู้ผลิต เพื่อผู้ผลิตจะนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น

3. หน้าที่ในการสนับสนุนด้านการเงิน ช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น ผู้ค้าส่งจะเป็นผู้ซื้อสินค้าจากบริษัทผู้ผลิตสินค้า ทำให้บริษัทดังกล่าวมีเงินทุนหมุนเวียนในการผลิต และบางครั้งผู้ส่งยังมีลักษณะเป็นนายทุนให้กับบริษัทผู้ผลิตสินค้า และให้สินเชื่อแก่ผู้ค้าปลีกหรือผู้ค้ารายย่อยอื่น ๆ อีกด้วย นอกจากนี้ยังถือว่าคนกลางยังมีส่วนสนับสนุนด้านการเงินแก่บริษัทผู้ผลิตโดยทางอ้อม กล่าวคือ การมีคนกลาง (ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก) จะช่วยประหยัดงบประมาณในการจัดจำหน่ายสินค้าให้กับบริษัทผู้ผลิตอีกด้วย

4. ทำหน้าที่ในการเก็บรักษาสินค้า ระหว่างที่สินค้ายังอยู่ในช่องทางการจัดจำหน่าย ตัวกลางโดยเฉพาะผู้ค้าส่งจะต้องทำการเก็บรักษาสินค้าไว้เพื่อรอการจำหน่ายหรือเก็บไว้เพื่อส่งไปยังร้านค้าปลีกให้ทัน ทำให้สามารถแบ่งเบาภาระการเก็บรักษาสินค้าของบริษัทผู้ผลิตไปได้

โดยทั่วไป ผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์จะต้องวางแผนการรณรงค์ทางการตลาด โดยคำนึงถึงกลุ่มผู้ชมเป้าหมาย และใช้ช่องทางที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายนี้ ซึ่งตามปกติในสหรัฐอเมริกาจะให้ความสำคัญกับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ ผ่านทางโรงภาพยนตร์เป็นอันดับแรก เพราะแม้ว่าในปัจจุบันโรงภาพยนตร์จะไม่ใช่ช่องทางเดียวในการจัดจำหน่าย และหารายได้จากภาพยนตร์ แต่ก็เป็นช่องทางเบื้องต้นที่มีอิทธิพลอย่างสูง ต่อรายได้ที่จะตามมาจากการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ผ่านทางช่องทางอื่น ๆ (Vogel, H. L., 2020)

การจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในต่างประเทศของบริษัทภาพยนตร์อเมริกันนั้น Goldberg (1991) กล่าวว่า บริษัทภาพยนตร์รายใหญ่ของสหรัฐอเมริกาทุกราย จะใช้วิธีการจัดตั้งแผนกขึ้นมารับผิดชอบดูแลตลาดต่างประเทศโดยเฉพาะ โดยมีการตั้งสำนักงานสาขาในตลาดสำคัญๆ ทั่วโลกด้วย

อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ที่บริษัทภาพยนตร์อเมริกันใช้ในการส่งภาพยนตร์เข้าฉายในตลาดต่างประเทศในปัจจุบันเริ่มเปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่เคยส่งภาพยนตร์เข้าฉายในต่างประเทศ หลังจาก

Ref. code: 25646207030138AOF

ที่เข้าฉายในสรัฐฯ แล้วอย่างน้อย 6 เดือน ก็ถูกปรับให้เร็วขึ้น ตัวอย่างเช่น ยูนิเวอร์แซล พิกเจอร์ส (Universal Pictures) นำภาพยนตร์เรื่อง “Back to the Future I” เข้าฉายพร้อมกันทุกประเทศทั่วโลก และก็ประสบความสำเร็จอย่างงาม โดยสามารถทำรายได้จากตลาดต่างประเทศ เป็นมูลค่าถึง 95 ล้านเหรียญสหรัฐฯ ได้เร็วขึ้นกว่าที่เคยได้ถึง 6 เดือน และล่าสุดนี้ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงประวัติศาสตร์ครั้งแรก จากการที่ค่าย พิกซาร์แอนิเมชันสตูดิโอส์ (Pixar Animation Studios) นำภาพยนตร์เรื่อง “Soul” เข้าฉายพร้อมกันทุกประเทศทั่วโลกผ่านช่องทางการฉายภาพยนตร์ออนไลน์ วิดีโอสตรีมมิ่ง ดิสนีย์ พลัส (Disney+) ของบริษัท เดอะวอลต์ดิสนีย์สตูดิโอส์ (The Walt Disney Studios) ซึ่งเป็นบริษัทที่เป็นเจ้าของพิกซาร์อีกทีนึง ฉีกกฎเดิม ๆ ที่ภาพยนตร์จะต้องฉายในโรงภาพยนตร์ก่อน

สำหรับการทำสัญญาอนุญาตให้ฉายภาพยนตร์ (Licensing) ในตลาดต่างประเทศนั้น จะแตกต่างกันไปในแต่ละตลาด ราคาขายภาพยนตร์ในตลาดต่างประเทศจะถูกกำหนดโดยหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นทุนสร้าง นักแสดง ชื่อชั้นของผู้กำกับ ยอดรายได้จากการนำออกฉายในตลาดสหรัฐฯ ประเทศที่จะซื้อภาพยนตร์ไปฉาย และสภาพการแข่งขันในประเทศนั้น ๆ แต่หลักเกณฑ์ทั่วไปในการกำหนดราคา จะขึ้นอยู่กับทุนสร้างภาพยนตร์เรื่องนั้น ๆ

การกำหนดผู้ชมเป้าหมายของการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ทางโรงภาพยนตร์นั้น สามารถแบ่งกลุ่มเป้าหมายได้หลายประเภทตามลักษณะต่าง ๆ เช่น แบ่งตามระดับโรงภาพยนตร์ แบ่งตามแหล่งที่ผลิตภาพยนตร์ หรือแบ่งตามประเภทของเรื่องที่นำมาสร้างเป็นภาพยนตร์ ดังนั้นการคัดเลือกภาพยนตร์ที่จะนำเข้าฉาย จึงจำเป็นที่จะต้องเลือกให้สอดคล้องกับรสนิยม หรือความต้องการผู้ชมภาพยนตร์ด้วย

ส่วนการจัดระบบการจำหน่ายภาพยนตร์ ซึ่งหมายถึง การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดส่ง และจัดแยกประเภทภาพยนตร์และสิ่งโฆษณา เพื่อให้ไปยังสถานที่ที่กำหนดได้ทันเวลาที่ต้องการ และอยู่ในสภาพที่พร้อมใช้การได้ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การทำสัญญาซื้อขาย
2. การวางโปรแกรมฉายภาพยนตร์
3. การเก็บรักษาและการแจกจ่ายฟิล์มภาพยนตร์
4. การนำภาพยนตร์ไปฉายและการจัดเก็บรายได้

จะเห็นได้ว่าในกระบวนการจัดจำหน่ายภาพยนตร์นั้น โรงภาพยนตร์นับเป็นช่องทางที่สำคัญสำหรับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ ดังนั้น โรงภาพยนตร์และภาพยนตร์ที่เข้าฉาย จึงมีความสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกันอย่างมาก เช่น

Ref. code: 25646207030138AOF

ภาพยนตร์ที่ดีสามารถเข้าฉายในโรงภาพยนตร์ที่อยู่ในทำเลที่ดี มีลูกค้าประจำ ก็จะช่วยส่งเสริมด้านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ให้ประชาชนมีทัศนคติและภาพพจน์ที่ดีต่อภาพยนตร์เรื่องนั้น ๆ

ภาพยนตร์ที่ไม่เด่นนัก แต่สามารถเข้าฉายในโรงภาพยนตร์ที่อยู่ในทำเลที่ดี ก็จะมีส่วนดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้มาชมภาพยนตร์ เพราะเป็นโรงภาพยนตร์ที่มีลูกค้าประจำอยู่แล้ว

ภาพยนตร์ที่ดีที่เข้าฉายในโรงภาพยนตร์ที่อยู่ในทำเลที่ไม่ดี จะมีส่วนส่งเสริมภาพพจน์ของโรงภาพยนตร์นั้น ๆ ได้ ขณะที่ภาพยนตร์ที่ไม่เด่น และเข้าฉายในโรงภาพยนตร์พที่อยู่ในทำเลที่ไม่ดี ก็จะไม่มีจุดดึงดูดคนให้มาชมภาพยนตร์

ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดการจัดจำหน่ายภาพยนตร์เป็นแนวทางในการศึกษาการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย ที่ต้องนำเข้า ซื้อขายลิขสิทธิ์ โฆษณา จัดจำหน่าย และจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสเป็นส่วนใหญ่

2.3 แนวคิดทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model)

การวิเคราะห์การแข่งขัน จะใช้ทฤษฎีของ Michael E. Porter ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ภัยคุกคามจาก 5 ด้าน (5 - Forces Model) ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานองค์กร (สุชาดา ขุนพล, 2554) คือ

2.3.1 ระดับการแข่งขันระหว่างหลาย ๆ ธุรกิจเดิม

อุตสาหกรรมที่อยู่ในระบบเศรษฐกิจแบบเสรีย่อมมีการแข่งขันกันสูง เช่น การแข่งขันในด้านราคา การน าเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ความเข้มข้นของภาวการณ์แข่งขัน ซึ่งจะมีมากน้อยเพียงใดย่อมเป็นผลจากปฏิกิริยาของปัจจัย จำนวนคู่แข่งขันในตลาดนั้น ๆ ความเจริญเติบโตของตลาด ต้นทุนคงที่ที่สูง และสินค้าหรือบริการ ไม่มีความแตกต่างกันหรือไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลง

2.3.2 อุปสรรคจากคู่แข่งขันที่เข้ามาใหม่

คู่แข่งขันรายใหม่ที่มีศักยภาพสูงเมื่อเข้าสู่อุตสาหกรรมใด ย่อมมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายเดิม ทั้งนี้เพราะคู่แข่งรายใหม่ได้เข้ามาพร้อมกับกำลังการผลิตที่เหนือกว่าและศักยภาพในการแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) ของผู้ประกอบการรายเดิม แต่การเข้ามาในอุตสาหกรรมก็มีอุปสรรคหลายประการที่ปิดกั้นคู่แข่งขันรายใหม่ไม่ให้เข้าสู่ตลาด เช่น การประหยัดต้นทุนต่อหน่วยเมื่อมีปริมาณที่มาก การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ ต้นทุนที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลง ความต้องการเงินทุนการสร้างช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น

Ref. code: 25646207030138AOF

2.3.3 อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต

อาจมีผลกระทบต่อศักยภาพการทำกำไรของกิจการได้หลายแนวทาง คือการขึ้นราคาสินค้าที่เป็นชิ้นส่วนประกอบหรือวัตถุดิบ การลดคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่นำเสนอต่อลูกค้าในอุตสาหกรรมนั้น สถานการณ์ที่ทำให้เกิดอำนาจต่อรองสำหรับผู้ขายปัจจัยการผลิตมีหลายประการ เช่น มีผู้ขายปัจจัยการผลิตน้อยราย หาสินค้าทดแทนได้ยากหรือไม่มีสินค้าทดแทน ความสำคัญของสินค้าหรือบริการของผู้ขายปัจจัยการผลิตที่มีต่อผู้ซื้อ ผู้ขายปัจจัยการผลิตสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์สูงหรือการก่อให้เกิดต้นทุนที่สูง

2.3.4 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

ผู้ซื้อสินค้าหรือบริการในอุตสาหกรรม อาจใช้อำนาจต่อรองกับผู้ประกอบการได้หลายวิธีเช่น การขอลดสินค้าหรือบริการ การลดปริมาณการซื้อสินค้าจากอุตสาหกรรมนั้น ๆ เป็นต้น ปัจจัยที่จะทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองมีหลายประการ เช่น การซื้อในปริมาณที่มาก กลุ่มผู้ซื้อมีการรวมตัวกันเพื่อสร้างอำนาจต่อรอง สินค้าหรือบริการของผู้ขายไม่มีความแตกต่าง และผู้ซื้อมีความรู้มีข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงสร้างต้นทุนของผู้ขาย

2.3.5 อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ทดแทน

การมีสินค้าทดแทนย่อมก่อให้เกิดผลกระทบต่อตัวสินค้าที่ขายอยู่เดิมในตลาด ทั้งนี้เพราะหากผู้บริโภคได้ทำการเปรียบเทียบราคาสินค้า จะเห็นได้ว่า สินค้าทดแทนมีราคาที่ถูกกว่ามาก ดังนั้น การที่จะแข่งขันกับสินค้าทดแทนได้ ต้องพยายามสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์รักษาคุณภาพ เพิ่มคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์และสร้างภาพพจน์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำการวิเคราะห์การแข่งขันในธุรกิจ โดยใช้แนวคิดทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model) มาใช้ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของอุตสาหกรรมภาพยนตร์นอกกระแสด้วยเช่นกัน เพื่อศึกษาสภาวะการแข่งขันของคู่แข่งขันรายเดิม และคู่แข่งขันรายใหม่ อำนาจของผู้ขายปัจจัยการผลิตและผู้ซื้อ และอุปสรรคจากสินค้าทดแทนของอุตสาหกรรม ที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือก ซึ่งการวิเคราะห์การแข่งขันในธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกสามารถนำมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเตรียมความพร้อมของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกให้ทันต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบจำลองทางธุรกิจ

การสร้างธุรกิจที่ดีได้ย่อมจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดี ซึ่งการวางแผนที่ดีก็จำเป็นต้องใช้พิมพ์เขียวที่ออกแบบมาอย่างดี เช่นเดียวกับการสร้างบ้าน ซึ่งแบบจำลองทางธุรกิจนั้นเปรียบเหมือนพิมพ์เขียวสำหรับการขับเคลื่อนกลยุทธ์ผ่านโครงสร้าง กระบวนการ และระบบต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่ง

Ref. code: 25646207030138AOF

สามารถใช้เป็นภาษากลางในการอธิบาย จัดการ และสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ได้ดี อีกทั้งยังสามารถใช้เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบของการดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือเพื่อการปรับตัวของธุรกิจนั่นเอง จึงควรศึกษาจากกรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบจำลองทางธุรกิจ

ความหมายของแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) อาจไม่มีความหมายที่เฉพาะชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองที่แตกต่างกัน รวมถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และความเหมาะสมจากปัจจัยสภาพแวดล้อมของธุรกิจนั้น ๆ จากงานวิจัยของ Morris, Schindehutte, and Allen (2005) พบว่าจากการวิเคราะห์เนื้อหาของคำสำคัญใน 30 คำจำกัดความของแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) พวกเขาได้สรุปเป็น 3 กลุ่ม ขึ้นอยู่กับรูปแบบการนำไปใช้ กล่าวคือ ด้านเศรษฐศาสตร์ ด้านการดำเนินงาน และด้านกลยุทธ์ ซึ่งในแต่ละหัวข้อประกอบด้วยตัวแปรในการตัดสินใจที่ไม่ซ้ำกัน โดยสรุปแล้วได้กล่าวว่า แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) หมายถึง ตัวแทนของความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรในการตัดสินใจในด้านของกลยุทธ์ สถาปัตยกรรม และเศรษฐศาสตร์ เพื่อสร้างความยั่งยืนความสามารถทางการแข่งขันในกลุ่มนั้น ๆ สอดคล้องกับ Ovans (2015) ซึ่งได้กล่าวในบทความที่แสดงให้เห็นถึงแนวคิดทางธุรกิจที่นำแบบจำลองทางธุรกิจไปใช้แต่ถูกตีความหมายแตกต่างกันมาก เนื่องจากแต่ละคนใช้แบบจำลองทางธุรกิจอย่างแตกต่างกัน

นอกจากนี้ (Lewis, 2000) ได้กล่าวถึง นิยามของแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) จาก หนังสือ The New, New Thing ไว้ว่า “ทุกเรื่องที่เกี่ยวกับวิธีการวางแผนหาเงิน” โดย Lewis ยังมีความประทับใจในตัว Peter Drucker กับทฤษฎีทางธุรกิจ (Theory of Business) ที่กล่าวว่า “สมมติฐานอะไรก็ตามที่ทำให้บริษัทสามารถทำเงินได้” ซึ่งเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกันของทั้งสองท่าน โดย Drucker ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับการตั้งสมมติฐานมากกว่าตัวเงิน เพราะเขาได้ริเริ่มทฤษฎีทางธุรกิจที่อธิบายเกี่ยวกับสาเหตุที่บริษัทดี ๆ ไม่สามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วมาจากการสร้างสมมติฐานที่ไม่ชัดเจนนั่นเอง

Christensen and Kagermann (2008) ให้นิยามคำจำกัดความของแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ชนิด คือ คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า สูตรในการทำกำไร ทรัพยากรหลัก และขั้นตอนการทำงานหลัก ซึ่งตรงกับมุมมองของ Dasilva and Trkman (2013) ที่บอกว่าหัวใจของแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) นั้น คือการแจกแจงส่วนผสมของทรัพยากร ซึ่งสามารถเปลี่ยนไปเป็นคุณค่าสำหรับบริษัทและลูกค้า เป็นการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ ณ ช่วงเวลาหนึ่ง ส่วน Bertels, Koen and Elsum (2015) สรุปไว้ว่า เป็นกลยุทธ์ที่เราใช้พัฒนาทรัพยากรเพื่อแปลงเป็นความสามารถในการแข่งขัน กล่าวคือ เราจะนำทรัพยากรเหล่านั้นไปปรับใช้อย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

Ref. code: 25646207030138AOF

ในอดีตได้มีงานวิจัยเกี่ยวกับแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) ในหลายมุมมอง ซึ่งในแต่ ละมุมมองนั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับหัวข้องานวิจัย แต่หากสรุปแล้ว องค์ประกอบนั้นจะวนเวียนซ้ำกัน โดยมุมมองของแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) ในช่วงปี พ.ศ. 2543 กับช่วง 5 ปีที่ผ่านมานั้นค่อนข้างแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด โดยในช่วงปี พ.ศ. 2543 ส่วนมากจะเน้นไปที่ตัวสินค้าก่อนเป็นอันดับแรก รองลงมาจะเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับลูกค้าในแง่มุมที่แตกต่างกัน และที่มาของรายได้ว่าสามารถทำกำไรและหารายได้จากที่ไหน ซึ่งหากเทียบกับแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าสิ่งที่เปลี่ยนไปคือ แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) ไม่ได้พูดถึงเรื่องตัวสินค้าอีกต่อไป แต่จะพูดถึงเรื่องการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า ทรัพยากร หลักที่บริษัทมี และเน้นไปยังกลยุทธ์ของธุรกิจ รวมไปถึงความสามารถในการแข่งขัน

การเสนอคุณค่า หมายถึง การเสนอคุณค่าที่เป็นผลประโยชน์ต่อลูกค้าที่จะได้รับจากสินค้าและบริการที่เราสร้างขึ้นมา ซึ่งเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้ลูกค้าเลือกที่จะใช้สินค้าหรือบริการจากเรา แทนที่จะเลือกสินค้าและบริการจากคู่แข่ง ซึ่งอาจสรุปได้ว่าเป็นการสร้างคุณประโยชน์ที่เหนือกว่าสำหรับสายตาของลูกค้า (Cespedes, 2015) ได้กล่าวว่า ลูกค้าจะไม่เลือกที่จะจ่ายเงินเพิ่มเติมสำหรับความแตกต่างที่ไม่สามารถสัมผัสได้หรือที่ไม่ยั่งยืน เช่น การถูกลอกเลียนแบบหลังจากผลิตภัณฑ์ชิ้นนั้นได้เข้าสู่ตลาดมาเป็นเวลาสักพัก กล่าวคือ เป็นการสร้างความแตกต่างอย่างไร้ความหมาย ดังนั้นการออกแบบการเสนอคุณค่าให้กับลูกค้าที่ดี จึงควรพิจารณาตามหลักการเหล่านี้ด้วย เพื่อความยั่งยืนของบริษัท

หากกล่าวถึงแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) จะพบว่า Business Model Canvas กำลังเป็นที่นิยมใช้ในปัจจุบัน ซึ่งโมเดลดังกล่าวประกอบไปด้วย 9 องค์ประกอบหลักในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งครบถ้วนในแง่มุมหลัก ๆ และมีรูปแบบที่ทันสมัย ไม่ยากต่อการทำความเข้าใจ และทำให้ทีมงานสามารถเห็นภาพที่ชัดเจนตรงกัน ในขณะเดียวกันก็สามารถลงรายละเอียดในแต่ละหัวข้อได้ดี และแยกเป็นหัวเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างละเอียดอีกด้วย

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีความเห็นว่าแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อสำรวจความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจ ซึ่งมีโอกาสเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เพื่อที่จะตอบสนองช่องว่างทางการตลาดและสร้างความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรือยากต่อการเลียนแบบ โดยสิ่งที่สำคัญคือ เราต้องเปรียบเทียบแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) ของเรากับคู่แข่งเสมอ เพื่อดูความยินดีที่จะจ่ายเงินของลูกค้า (Willingness to Pay) ว่ายินดีจะจ่ายเงินให้กับธุรกิจของใครมากกว่ากัน

Ref. code: 25646207030138AOF

2.4.1 ความสำคัญของแบบจำลองทางธุรกิจ

Magretta (2002) กล่าวถึงแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) เอาไว้ว่า แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) เป็นหัวใจของเรื่องราวความเป็นมาของกิจการ เป็นสิ่งที่อธิบายว่าบริษัท ดำเนินงานและมีที่มาอย่างไร ซึ่งแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) ที่ดีนั้นต้องสามารถตอบคำถามได้ว่า ใครคือลูกค้าของคุณและอะไรคือคุณค่าของลูกค้าของคุณ อีกทั้งยังต้องสามารถตอบถึงคำถามพื้นฐานด้วยว่า แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) นี้จะสามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจของคุณได้อย่างไร และสามารถส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าของคุณได้อย่างไร ภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม ซึ่งในบทความของ Magretta นั้นได้เน้นถึงสมมติฐานมากกว่าตัวเงิน โดย Magretta ได้ให้คำจำกัดความของแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) โดยแบ่งออกเป็นสองส่วน ส่วนแรกคือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ร่วมกันสร้างสิ่งหนึ่งขึ้นมา การออกแบบ การซื้อวัตถุดิบ การผลิต และอื่น ๆ และส่วนที่สองคือ ทางด้านการขาย การคัดเลือกสินค้า และการเข้าถึงลูกค้า การทำรายการขาย การกระจายสินค้า หรือการส่งมอบบริการ

แบบจำลองทางธุรกิจใหม่สามารถเป็นการออกแบบสินค้าใหม่สำหรับความต้องการที่ยังไม่ถูก ค้นพบ หรือเป็นนวัตกรรม สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ทั้งในรูปแบบของสินค้าและบริการ นอกจากนี้แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) ยังอธิบายถึงระบบระเบียบของชิ้นส่วนของธุรกิจที่มารวมกันได้อย่างลงตัว ซึ่ง Magretta ได้ชี้จุดบกพร่องในแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) ว่า ยังขาดมิติเรื่องการแข่งขันซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอยู่ เนื่องจากทุกบริษัทจะต้องประสบกับการแข่งขัน ซึ่งสิ่งที่ต้องนำไปแข่งขันกันในโลกแห่งความจริง คือ กลยุทธ์ โดยสอดคล้องกับงานของ Osterwalder et al. (2010) ซึ่งได้พัฒนา Business Model Canvas (ตามภาพที่ 2.2) ที่พูดถึงการจัดการสมมติฐาน ซึ่งไม่ใช่แค่เรื่องทรัพยากรหลัก และกิจกรรมหลักแต่รวมไปถึงคุณค่าที่คุณมอบให้ลูกค้า ความสัมพันธ์กับลูกค้า ช่องทาง กลุ่มลูกค้า โครงสร้างต้นทุนและรายได้ เพื่อที่ให้สามารถมองเห็นได้ว่า มีอะไรที่สำคัญขาดหายไปหรือไม่ พร้อมกับเปรียบเทียบแบบจำลองทางธุรกิจกับคู่แข่ง

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 2.2 แบบจำลองทางธุรกิจ

ที่มา: Business Model Generation (2010)

Business Model Canvas เปรียบเหมือนพิมพ์เขียวของธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 องค์ประกอบ คือ พันธมิตรหลัก (Key Partners) กิจกรรมหลัก (Key Activities) ทรัพยากรหลัก (Key Resources) การเสนอคุณค่า (Value Propositions) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) ช่องทาง (Channels) กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) และกระแสรายได้ (Revenue Streams) (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010)

2.4.2 แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) กับความนิยมของคน

จากการค้นคว้าของผู้วิจัย ความนิยมของคำว่าแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) นั้น มี ปรากฏให้เป็นหลักฐานจากการใช้เว็บไซต์ Google Search ในการค้นหา และจากฐานข้อมูลวิจัย ABI/Inform Complete Database โดยในปี พ.ศ. 2548 นั้นมีผลลัพธ์ที่ 4,326,812 และ 2,387 ผลลัพธ์ตามลำดับ (Morris et al., 2005) และในปี พ.ศ. 2558 นั้น มีมากถึง 522,000,000 และ 4,908,461 ผลลัพธ์ จึงเห็นได้ว่าแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) นั้นมีคนให้ความสนใจและมีการ พัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.4.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ Business Model Canvas

Business Model Canvas หรือแบบจำลองทางธุรกิจถูกพัฒนาและตีพิมพ์ในหนังสือ Business Model Generation (Osterwalder et al., 2010) เป็นกรอบของธุรกิจที่จะช่วยให้เห็นภาพรวม และอธิบายที่มาที่ไปของวิธีการที่องค์กรใช้ รวมไปถึงการหมุนเวียนทรัพยากรต่าง ๆ

Ref. code: 25646207030138AOF

ภายในบริษัทเพื่อแสดงถึงการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า ข้อเสนอที่มอบให้ โครงสร้างภายในองค์กร และการไหลเข้าออกของเงินทุน

2.4.4 องค์ประกอบของ Business Model Canvas

องค์ประกอบของ Business Model Canvas หรือแบบจำลองทางธุรกิจ มีดังนี้

2.4.4.1 กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)

คือ กลุ่มลูกค้าขององค์กร โดยต้องแบ่งกลุ่มลูกค้าอย่างชัดเจนเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันจากกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน มีวิธีเข้าถึงที่แตกต่างกัน ซึ่งการกำหนดกลุ่มลูกค้าให้ชัดเจนจะสามารถนำไปสู่การวางแผลกลยุทธ์ที่ดี อีกทั้งยังสามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละกลุ่มด้วย

2.4.4.2 การเสนอคุณค่า (Value Propositions)

คือ การเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า การแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า ซึ่งการเสนอคุณค่าเป็นผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับจากสินค้าและบริการที่องค์กรสร้างขึ้นมาที่จะทำให้ลูกค้าเลือกใช้สินค้าหรือบริการจากเรา แทนที่จะเป็นสินค้าและบริการจากคู่แข่ง กล่าวคือ เป็นการสร้างคุณประโยชน์ที่เหนือกว่าคู่แข่งนั่นเอง โดยที่คุณค่าอาจเป็นเชิงปริมาณ เช่น ด้านราคาและความรวดเร็วในการให้บริการ เป็นต้น หรือเชิงคุณภาพ เช่น ด้านการออกแบบและประสบการณ์ที่ลูกได้รับ เป็นต้น

2.4.4.3 ช่องทาง (Channels)

คือ ช่องทางที่องค์กรมอบคุณค่าหรือสื่อสารผ่านไปยังลูกค้า เพื่อกระจายคุณค่าของธุรกิจไปยังลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและใช้ต้นทุนต่ำที่สุด ซึ่งช่องทางนั้นต้องสามารถสร้างการรับรู้ เกิดการซื้อ-ขาย มีการประเมินส่งมอบคุณประโยชน์เกี่ยวกับตัวสินค้าและบริการ และสร้างความพึงพอใจด้วยบริการหลังการขาย เช่น ช่องทางการสื่อสาร ช่องทางการกระจายสินค้าและบริการ และช่องทางการขาย เป็นต้น

2.4.4.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

คือ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับลูกค้าในแต่ละกลุ่ม ซึ่งควรนิยามรูปแบบของความสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น การสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว การให้บริการอัตโนมัติ การบริการตัวเอง และการร่วมสร้าง เป็นต้น และควรนิยามแรงจูงใจการขับเคลื่อนความสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น เพื่อการหาลูกค้า เพื่อการรักษาลูกค้า หรือเพื่อการเพิ่มยอดขาย เป็นต้น อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งอาจแปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา ซึ่งต้องปรับให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเสมอ

2.4.4.5 กระแสรายได้ (Revenue Streams)

คือ กระแสรายได้ที่มาจากการเสนอคุณค่าให้กับลูกค้าได้สำเร็จ ซึ่งรายได้แต่ละส่วนในแบบจำลองทางธุรกิจจะช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ถึงที่มาของรายได้ กำหนด

Ref. code: 25646207030138AOF

กิจกรรมที่เหมาะสมซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงระบบงานเพื่อให้องค์กรสามารถเสนอสิ่งที่เหมาะสม คุ้มค่า ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้า โดยสามารถแบ่งกระแสรายได้ออกเป็น 2 ประเภท คือ กระแสรายได้แบบรายได้ครั้งเดียว ซึ่งเกิดจากการจ่ายเงินของลูกค้าเพียงครั้งเดียว และกระแสรายได้แบบรายได้สม่ำเสมอ ซึ่งเกิดจากการจ่ายเงินอย่างต่อเนื่อง

2.4.4.6 ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

คือ สิ่งที่ต้องใช้ในการเสนอคุณค่า (Value Propositions) ให้กับลูกค้า สิ่งที่ใช้ในการผลิตเพื่อให้สินค้าและบริการดีขึ้น โดยส่วนมากแล้วประเภทของทรัพยากรหลักจะประกอบด้วย ทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ ทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา ทรัพยากรประเภทบุคคลากร และทรัพยากรประเภทเงินทุน

2.4.4.7 กิจกรรมหลัก (Key Activities)

คือ การส่งสินค้าให้ครบถ้วนถูกต้อง รวดเร็ว และไม่มีความผิดพลาด ในราคาที่แข่งขันได้ เป็นกิจกรรมหลักที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งกิจกรรมหลักที่ดีควรสนับสนุนให้สินค้าและบริการมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น

2.4.4.8 พันธมิตรหลัก (Key Partners)

คือ เครือข่ายที่จะช่วยให้แบบจำลองทางธุรกิจใช้การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดความเสี่ยงในการทำธุรกิจ ลดค่าเสียโอกาสในการขาย รวมไปถึงการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งส่งผลต่อองค์กรโดยตรงในระยะยาว โดยสามารถแบ่งพันธมิตรออกเป็น 4 ประเภท คือ พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน การร่วมมือเฉพาะกิจ การร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ และความสัมพันธ์แบบผู้ซื้อ-ซัพพลายเออร์เพื่อรับประกันว่าจะไม่ขาดแคลนวัตถุดิบ

2.4.4.9 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

คือ การที่องค์กรสามารถคำนวณต้นทุนได้ หลังจากที่ได้กำหนดทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก และพันธมิตรหลักแล้ว ซึ่งบริษัทควรมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อรับการเพิ่มขึ้นของอุปสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวได้ว่าสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีจำนวนมากขึ้นได้ โดยสามารถแบ่งโครงสร้างต้นทุนออกเป็น 2 แบบใหญ่ ๆ ได้แก่ โครงสร้างต้นทุนแบบเน้นต้นทุน เช่น โครงสร้างต้นทุนที่ให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนทุกครั้งที่มีโอกาสและการเสนอคุณค่าด้วยการตั้งราคาที่ถูกกว่า เป็นต้น และโครงสร้างต้นทุนแบบเน้นคุณค่า เช่น โครงสร้างต้นทุนที่ให้ความสำคัญกับการเสนอคุณค่าที่มีคุณภาพสูงและมีการให้บริการที่ปรับให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากกว่า เป็นต้น

ในการวิเคราะห์ Business Model Canvas นิยมพิมพ์โครงร่างออกมา เป็นรูปขนาดใหญ่ ดังภาพที่ 2.2 หรือเขียนในกระดานขนาดใหญ่ แล้วให้บุคลากรในทีมงานหลาย ๆ คน

Ref. code: 25646207030138AOF

ช่วยกันวิเคราะห์ถึงข้อดีข้อเสียในแต่ละจุดที่เราใส่ลงไป ซึ่งทำให้แต่ละคนในทีมได้ปรึกษากันมากขึ้น เพื่อปรับความเข้าใจให้ตรงกัน และทำการปรับปรุงในแต่ละหัวข้อ เนื่องจากการระดมสมอง (Brainstorm) ในแบบทั่วไปนั้นเป็นการพูดเพื่อให้คนอื่นรับฟัง ทำให้มีความคลาดเคลื่อนในความเข้าใจและอาจสื่อสารผิดพลาดได้

2.4.5 สภาพแวดล้อมของแบบจำลองทางธุรกิจ

แบบจำลองทางธุรกิจนั้นถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อนำไปใช้ในสภาพแวดล้อมที่เฉพาะเจาะจง การทำความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมของธุรกิจอย่างละเอียดจะช่วยให้การออกแบบแบบจำลองทางธุรกิจแข็งแกร่งขึ้น องค์กรจึงควรทำการสำรวจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างเป็นประจำ เพราะว่าภาพรวมของระบบเศษฐกิจมีความซับซ้อนมากขึ้นทุกวัน สถานการณ์ต่าง ๆ มีความไม่แน่นอนเพิ่มมากขึ้น และตลาดมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ซึ่งประเด็นเหล่านี้เป็นแรงผลักดันจากภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด การทำความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมจะช่วยให้การปรับแบบจำลองธุรกิจให้สอดคล้องกับแรงผลักดันภายนอกได้ดีขึ้น

เมื่อทำความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมแล้วจึงจะสามารถสร้างแบบจำลองทางธุรกิจ หรือสร้างธุรกิจนั่นเอง และหากเป็นกรณีที่มีธุรกิจอยู่แล้ว ก็จะสามารถปรับเปลี่ยนแบบจำลองทางธุรกิจ หรือปรับตัวธุรกิจนั่นเอง โดยสภาพแวดล้อมที่เป็นแรงผลักดันและมีอิทธิพลต่อแบบจำลองทางธุรกิจ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย แรงผลักดันจากตลาด แรงผลักดันจากอุตสาหกรรม แนวโน้มสำคัญ และแรงผลักดันจากเศรษฐศาสตร์มหภาค

2.4.5.1 แรงผลักดันจากตลาด

แรงผลักดันจากตลาด คือ สภาพแวดล้อมของแบบจำลองทางธุรกิจที่เป็นแรงผลักดันมาจากตลาดของธุรกิจนั้น ๆ ประกอบด้วย

(1) ประเด็นในตลาด

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นในตลาด ควรวิเคราะห์ประเด็นหลัก ๆ ที่ขับเคลื่อนและพลิกโฉมหน้าตลาดโดยพิจารณาจากมุมมองของลูกค้าและการเสนอคุณค่า ประเด็นที่ส่งผลต่อลูกค้าในภาพรวม ทิศทางของตลาดว่าจะมุ่งหน้าไปในทางใด และกำลังจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรขึ้นบ้าง

(2) กลุ่มตลาด

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มตลาด ควรระบุกลุ่มตลาดหลัก ๆ ของธุรกิจและอธิบายถึงความน่าสนใจของกลุ่มเหล่านั้น และค้นหากลุ่มตลาดใหม่ ๆ ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเติบโต

Ref. code: 25646207030138AOF

(3) ความต้องการและอุปสงค์

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการและอุปสงค์ของตลาด ควรค้นหาความต้องการของตลาดและวิเคราะห์ว่ามันได้รับการตอบสนองดีเพียงใด ยกตัวอย่างเช่น ความต้องการใดของลูกค้าที่ไม่ได้รับการตอบสนองมากที่สุด ลูกค้าอยากทำสิ่งใดให้สำเร็จมากที่สุด ความต้องการใดที่เพิ่มมากขึ้น และความต้องการใดที่ลดน้อยลง

(4) ต้นทุนในการเปลี่ยนไปหาคู่แข่ง

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับต้นทุนในการเปลี่ยนไปหาคู่แข่ง ควรค้นหาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนใจไปหาคู่แข่งของลูกค้า ยกตัวอย่างเช่น สิ่งใดที่มัดใจลูกค้าไว้กับบริษัทและข้อเสนอของธุรกิจ ลูกค้าสามารถค้นพบและซื้อข้อเสนอที่คล้ายคลึงกันได้อย่างง่ายดายหรือไม่ และแบรนด์ของธุรกิจมีความสำคัญอย่างไร

(5) ความสามารถในการดึงดูดรายได้

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถในการดึงดูดรายได้ ควรระบุองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูรายได้และอำนาจในการกำหนดราคา ยกตัวอย่างเช่น ระบุสิ่งที่ลูกค้ายินดีจ่ายเงินซื้อมากที่สุด และลูกค้าสามารถหาซื้อสินค้าและบริการที่ถูกกว่าได้อย่างง่ายหรือไม่

2.4.5.2 แรงผลักดันจากอุตสาหกรรม

คือ สภาพแวดล้อมของแบบจำลองทางธุรกิจที่เป็นแรงผลักดันมาจากอุตสาหกรรมของธุรกิจนั้น ๆ ประกอบด้วย

(1) คู่แข่งในปัจจุบัน

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งในปัจจุบัน ควรระบุคู่แข่งในปัจจุบันของธุรกิจ รวมถึงจุดแข็งจุดอ่อนของคู่แข่งเหล่านั้น ยกตัวอย่างเช่น ระบุว่าใครคือผู้เล่นรายใหญ่ในอุตสาหกรรม ระบุข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบ กลุ่มลูกค้า และโครงสร้างต้นทุนของคู่แข่งเหล่านั้น

(2) คู่แข่งหน้าใหม่

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งหน้าใหม่ ควรระบุคู่แข่งรายใหม่ที่เพิ่งเข้ามาในตลาด พิจารณาถึงแบบจำลองทางธุรกิจของคู่แข่งว่ามีความแตกต่างอย่างไรบ้าง รวมถึงจุดแข็งจุดอ่อนของคู่แข่งเหล่านั้น ยกตัวอย่างเช่น ระบุว่าใครคือผู้เล่นรายใหญ่ในอุตสาหกรรม ระบุข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบ กลุ่มลูกค้า และโครงสร้างต้นทุนของคู่แข่งเหล่านั้น

(3) สินค้าและบริการที่ทดแทนกันได้

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่ทดแทนกันได้ ควรระบุถึงสินค้าและบริการที่สามารถใช้ทดแทนข้อเสนอของธุรกิจของเราได้ โดยพิจารณาถึงตลาดและอุตสาหกรรมอื่น ๆ ด้วย

Ref. code: 25646207030138AOF

(4) ซัพพลายเออร์และตัวละครอื่นในห่วงโซ่คุณค่า

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับซัพพลายเออร์และตัวละครอื่นในห่วงโซ่คุณค่า ควรระบุตัวละครหลักในห่วงโซ่คุณค่าในตลาด เช่น ผู้เล่นหน้าใหม่ที่กำลังจะเข้ามามีบทบาท ผู้เล่นที่มีกำไรสูงที่สุด และระบุความพึ่งพาของแบบจำลองทางธุรกิจต่อผู้เล่นเหล่านั้น

(5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรระบุผู้เกี่ยวข้องที่อาจมีอิทธิพลต่อองค์กรและแบบจำลองทางธุรกิจ

2.4.5.3 แนวโน้มสำคัญ

คือ สภาพแวดล้อมของแบบจำลองทางธุรกิจที่เป็นแนวโน้มสำคัญของธุรกิจนั้น ๆ ประกอบด้วย

(1) แนวโน้มด้านเทคโนโลยี

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวโน้มด้านเทคโนโลยี ควรระบุเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์กรใดที่อาจถือเป็นโอกาสหรือภัยคุกคามต่อองค์กรได้

(2) แนวโน้มด้านกฎระเบียบ

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวโน้มด้านกฎระเบียบ ควรระบุกฎระเบียบข้อที่อาจส่งผลต่อแบบจำลองทางธุรกิจ หรืออุปสงค์ของลูกค้า

(3) แนวโน้มด้านสังคมและวัฒนธรรม

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวโน้มด้านสังคมและวัฒนธรรม ควรระบุการเปลี่ยนแปลงค่านิยมทางวัฒนธรรมและสังคมที่ส่งผลต่อแบบจำลองทางธุรกิจ

(4) แนวโน้มด้านเศรษฐกิจและสังคม

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวโน้มด้านเศรษฐกิจและสังคม ควรระบุแนวโน้มด้านเศรษฐกิจและสังคมที่เกี่ยวข้องกับแบบจำลองทางธุรกิจ ยกตัวอย่างเช่น แนวโน้มด้านประชากรศาสตร์ อาทิ รายได้-รายจ่ายของลูกค้า

2.4.5.4 แรงผลักดันจากเศรษฐศาสตร์มหภาค

คือ สภาพแวดล้อมของแบบจำลองทางธุรกิจที่เป็นแรงผลักดันจากเศรษฐศาสตร์มหภาคที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้น ๆ ประกอบด้วย

(1) สภาพตลาดโลก

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพตลาดโลก ควรทำการสรุปภาพรวมของเศรษฐกิจในปัจจุบันจากมุมมองของเศรษฐศาสตร์มหภาค อธิบายบรรยากาศโดยรวมของตลาด ยกตัวอย่างเช่น อัตราการเติบโตของจีดีพี สภาพเศรษฐกิจที่กำลังอยู่ในช่วงฟื้นฟูหรือตกต่ำ

Ref. code: 25646207030138AOF

(2) ตลาดทุน

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับตลาดทุน ควรอธิบายสภาพปัจจุบันของตลาดทุนในง่มุมที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านเงินทุนของธุรกิจ เช่น ความง่ายในการหาเงินทุนในตลาด

(3) สินค้าโภคภัณฑ์และทรัพยากรอื่น ๆ

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้าโภคภัณฑ์และทรัพยากรอื่น ๆ ควรพิจารณาราคาปัจจุบันและแนวโน้มของราคาทรัพยากรต่าง ๆ ในแบบจำลองทางธุรกิจ

(4) โครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ ควรระบุว่าตลาดขององค์กรมีคุณภาพของโครงสร้างพื้นฐานดีเพียงใด เช่น การคมนาคม การค้าขาย และสถาบันการศึกษา

เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของแบบจำลองทางธุรกิจแล้ว จึงควรทำการประเมินแบบจำลองทางธุรกิจต่อ เพื่อสร้างหรือปรับเปลี่ยนแบบจำลองทางธุรกิจให้แข็งแรงและพร้อมต่อการแข่งขันมากขึ้น

2.4.6 การประเมินแบบจำลองทางธุรกิจ

การประเมินโมเดลธุรกิจในภาพรวมมีความสำคัญอย่างยิ่ง องค์กรควรทำการประเมินแบบจำลองทางธุรกิจเมื่อต้องการตรวจสอบความแข็งแกร่งของแบบจำลองทางธุรกิจ เพื่อใช้ในการพัฒนาและปรับตัวในอนาคต โดยจะวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อม อันประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นเพื่อพิจารณาถึงโอกาสและอุปสรรคขององค์กร โดยเรียกย่อ ๆ ว่า การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งประกอบด้วย

2.4.6.1 จุดแข็ง (Strengths)

คือ การวิเคราะห์ถึงสิ่งดีที่มีอยู่ในองค์กร เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต การศึกษา และการพัฒนา

2.4.6.2 จุดอ่อน (Weakness)

คือ การวิเคราะห์ถึงสิ่งไม่ดีที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่จะลบล้าง หรือปรับปรุงจุดอ่อนนั้นให้ดีขึ้น

2.4.6.3 โอกาส (Opportunities)

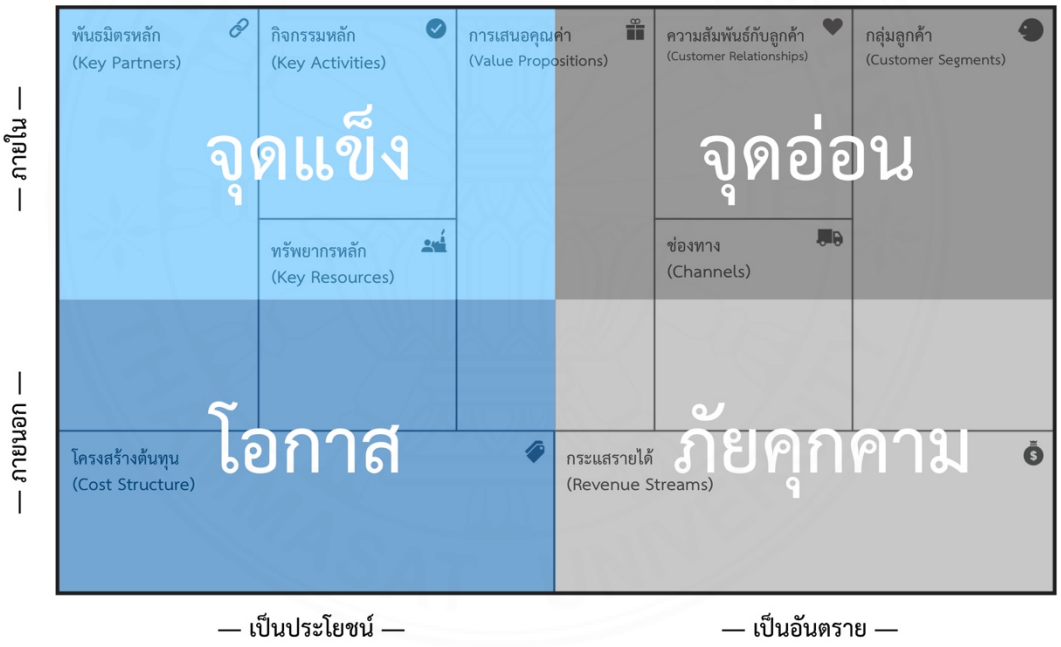
คือ การวิเคราะห์สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวองค์กรในทางที่ดี เช่น ชื่อเสียง ภาพพจน์ในสายตาของลูกค้า รวมไปถึงจุดอ่อนของคู่แข่ง และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เอื้อต่อธุรกิจ

Ref. code: 25646207030138AOF

2.4.6.4 อุปสรรค (Threats)

คือ วิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อปัจจัยภายนอกที่มีผลในทางลบต่อองค์กร รวมไปถึงจุดแข็งของคู่แข่ง และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินกิจการ

นักธุรกิจจำนวนมากคุ้นเคยกับการวิเคราะห์ SWOT เป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินธุรกิจที่มีมาเป็นเวลานาน สามารถใช้วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงระบุสิ่งที่อาจเป็นโอกาสและภัยคุกคามหรืออุปสรรคออกมา เครื่องมือนี้ได้รับความนิยมเพราะความเรียบง่าย แต่ข้อเสียคือได้ผลลัพธ์ที่ค่อนข้างคลุมเครือ เนื่องจากมันเปิดกว้างเสียจนครอบคลุมทุกด้านขององค์กร แต่หากนำมาประกอบใช้กับแบบจำลองทางธุรกิจแล้วจะสามารถช่วยให้การประเมินแบบจำลองทางธุรกิจและส่วนประกอบต่าง ๆ มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ตามภาพที่ 2.3



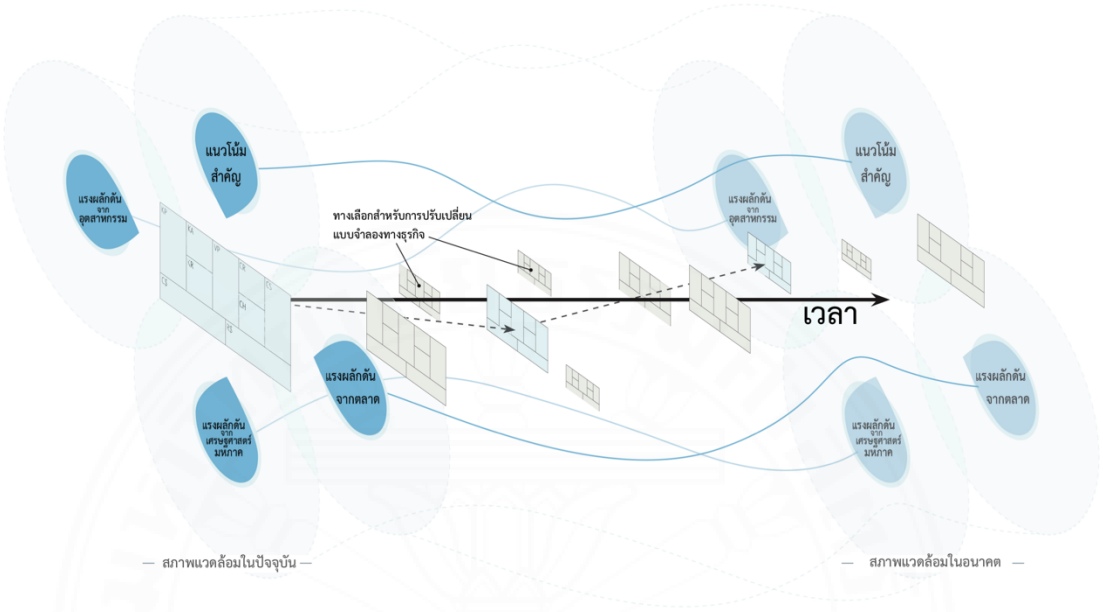
ภาพที่ 2.3 แสดงการวิเคราะห์ SWOT ประกอบใช้กับแบบจำลองทางธุรกิจ

ที่มา: Business Model Generation (2010)

เนื่องจากแบบจำลองทางธุรกิจนั้นถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อนำไปใช้ในสภาพแวดล้อมที่เฉพาะเจาะจง ข้อมูลที่ได้กล่าวมาข้างต้นมีเนื้อหาเกี่ยวกับการอธิบาย อภิปราย และออกแบบแบบจำลองทางธุรกิจ รวมถึงสภาพแวดล้อมของแบบจำลองทางธุรกิจ ต่อไปจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนแบบจำลองทางธุรกิจตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปตามช่วงเวลา โดยภาพที่

Ref. code: 25646207030138AOF

2.4 ด้านล่างนี้จะช่วยให้เห็นภาพรวมได้ง่ายขึ้นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนแบบจำลองทางธุรกิจ หรือที่เรียกว่าการปรับตัวของธุรกิจ



ภาพที่ 2.4 การปรับเปลี่ยนแบบจำลองทางธุรกิจตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
ที่มา: Business Model Generation (2010)

ต่อมาในปีค.ศ. 2020 Alexander Osterwalder ผู้เขียนหนังสือ Business Model Generation ได้เขียนหนังสือเล่มใหม่ชื่อว่า The Invincible Company (Osterwalder, 2020) โดยเนื้อหาของหนังสือเรียกได้ว่าเป็นภาคต่อจากเล่มก่อนหน้า เนื่องจากอธิบายถึงการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์โลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังมีการ Disruption เกิดขึ้นตลอดเวลา (เช่น การที่บริษัทเล็ก ๆ ที่มีทรัพยากรน้อยกว่าสามารถพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ก่อให้เกิดเป็นความต้องการใหม่เกิดขึ้น จนกระทั่งความต้องการใหม่นี้ได้ทำการแทนที่สิ่งเดิมที่มีอยู่) ซึ่งเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้มีความน่าสนใจอย่างมากหากนำมาใช้วิเคราะห์การปรับตัวของธุรกิจ เพราะมีการกล่าวถึงรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงแบบจำลองทางธุรกิจ

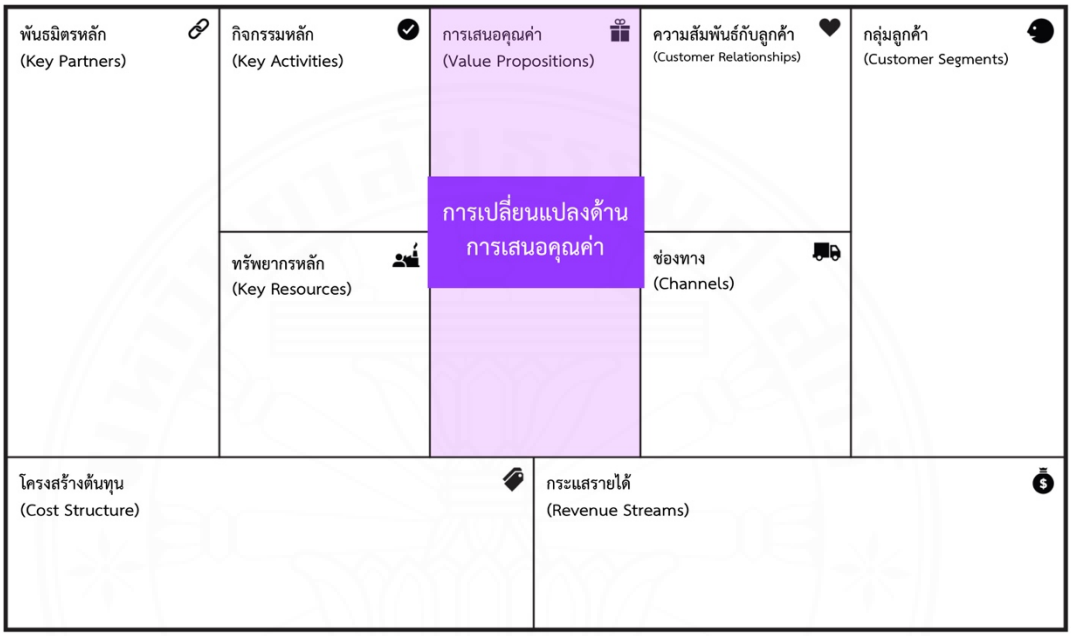
2.4.7 การเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจ

การเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจหนึ่งที่กำลังเสื่อมลงให้เป็นแบบจำลองทางธุรกิจที่แข็งแรงมากขึ้น คือการปรับตัวของธุรกิจนั่นเอง กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงของ 9 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปมากขึ้น โดยมีการเปลี่ยนแปลง 4 รูปแบบด้วยกัน ซึ่งสามารถเกิดขึ้นหลายรูปแบบในเวลาเดียวกันได้ ประกอบด้วย

Ref. code: 25646207030138AOF

2.4.7.1 การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า คือ การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition) ตามภาพที่ 2.5 โดยตัวอย่างที่พบได้ทั่วไปมี 3 รูปแบบ ประกอบด้วย



ภาพที่ 2.5 แสดงการเปลี่ยนแปลงการด้านเสนอคุณค่าในแบบจำลองทางธุรกิจ

(1) การเปลี่ยนจากสินค้าเป็นบริการที่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง (From Product to Recurring Service)

คือ การที่องค์กรเปลี่ยนจากการเป็นบริษัทที่ผลิต ซื้อ หรือขายสินค้า เป็นการให้บริการที่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงจากการขายเครื่องมือก่อสร้างเป็นการให้บริการด้านความช่วยเหลือเรื่องการจัดการภาพรวมของเครื่องมือก่อสร้างทั้งหมดของลูกค้า

(2) การเปลี่ยนจากเทคโนโลยีต่ำเป็นเทคโนโลยีสูง (From Low Tech to High Tech)

คือ การที่องค์กรใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาแทนที่เทคโนโลยีสมัยเก่าที่เน้นใช้แรงงานมากกว่า ในการเสนอคุณค่าที่มอบให้ลูกค้า ยกตัวอย่างเช่น บริษัท Netflix ที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการเช่าวิดีโอภาพยนตร์จากการที่ต้องส่งวิดีโอไปกลับทุกครั้งเวลาที่เช่า เป็นการให้บริการผ่านเทคโนโลยีออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง

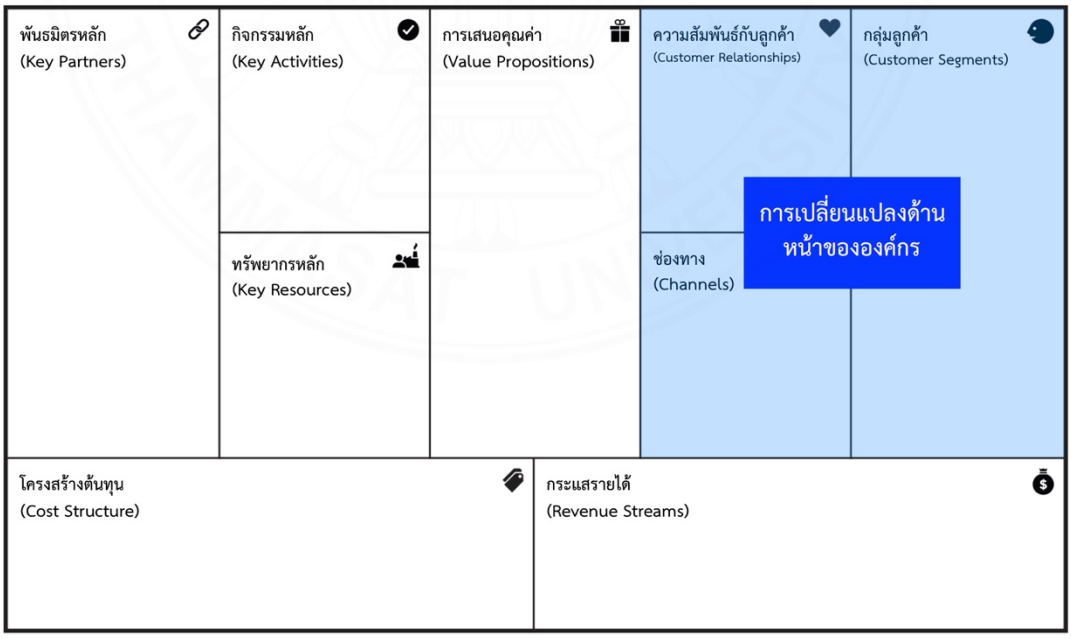
Ref. code: 25646207030138AOF

(3) การเปลี่ยนจากการขายสินค้าเป็นการขายแพลตฟอร์ม (From Sales to Platform)

คือ การที่องค์กรเปลี่ยนจากการขายสินค้าทีละชิ้นเป็นการสร้างแพลตฟอร์มใหม่ขึ้นมา เป็นการทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้นเนื่องจากลูกค้าไม่ได้เพียงแค่ซื้อสินค้าแต่เป็นการซื้อเพื่อเข้าไปร่วมใช้ในแพลตฟอร์มที่มีระบบนิเวศเป็นของตัวเองที่ใหญ่ขึ้นกว่าเดิม ยกตัวอย่างเช่น บริษัท Apple ที่สร้าง App Store ขึ้นมา ทำให้เกิดการปฏิรูปรูปแบบการซื้อขายฮาร์ดแวร์อิเล็กทรอนิกส์และเพลง จากการที่ต้องซื้อเครื่องเล่นแผ่นเพลงและซื้อแผ่นวีซีดีเพลงแยกทีละชิ้น เป็นการซื้อเครื่อง iPod หรือโทรศัพท์มือถือ iPhone ที่มาพร้อมกับ App Store ทำให้ลูกค้าสามารถซื้อเพลงผ่านระบบออนไลน์ได้เลย

2.4.7.2 การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ช่องทาง (Channels) และความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรงนั่นเอง ตามภาพที่ 2.6 โดยตัวอย่างที่พบได้ทั่วไปมี 3 รูปแบบ ประกอบด้วย



ภาพที่ 2.6 แสดงการเปลี่ยนแปลงการด้านหน้าขององค์กรในแบบจำลองทางธุรกิจ

Ref. code: 25646207030138AOF

(1) การเปลี่ยนจากตลาดเฉพาะกลุ่มเป็นตลาดมวลชน (From Niche Market to Mass Market)

คือ การที่องค์กรเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มที่มีจำนวนลูกค้ามากขึ้น และมีความชอบเฉพาะทางน้อยลง ยกตัวอย่างเช่น การจัดเวที TED Talks ในตอนแรกนั้นผู้ชมงานจะสามารถเข้างานได้ผ่านการเชิญชวนส่วนตัวเท่านั้น แต่เมื่อธุรกิจเติบโตขยายอย่างรวดเร็วจึงต้องเลิกระบบการเชิญชวนส่วนตัวเป็นการเปิดกว้างรับผู้ชมใหม่ อีกทั้งยังขยายไปให้ชมฟรีออนไลน์อีกด้วย

(2) การเปลี่ยนจาก B2B (Business to Business) เป็น B2C (Business to Customer)

คือ การที่องค์กรเปลี่ยนจากการเป็นธุรกิจที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่อีกธุรกิจหนึ่ง เป็นการผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าแทน ยกตัวอย่างเช่น บริษัท Intel สร้างบริษัทลูกขึ้นมาชื่อว่า Intel Inside เพื่อเป็นการผลิตสินค้าประเภทอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้แก่ลูกค้าด้วยจากที่ตอนแรกผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายแก่บริษัทอื่นเท่านั้น

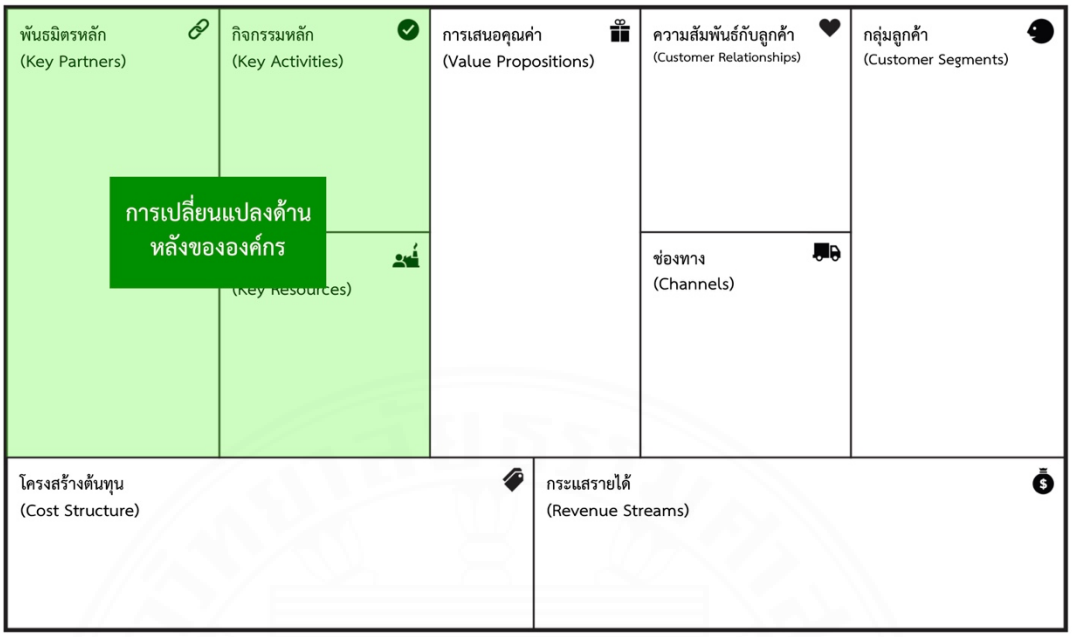
(3) การเปลี่ยนจาก Low Touch เป็น High Touch

คือ การที่องค์กรให้ความสนใจกับด้านการลูกค้าให้บริการเฉพาะคนมากขึ้น จากที่เป็นการให้บริการปกติมาตรฐานทั่วไป ยกตัวอย่างเช่น บริษัท Apple สร้าง Apple Genius Bar เพื่อเป็นการให้บริการและคำปรึกษาขั้นที่ดีกว่าร้านขายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทั่วไป

2.4.7.3 การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านทรัพยากรหลัก (Key Resources) กิจกรรมหลัก (Key Activities) และพันธมิตรหลัก (Key Partners) ตามภาพที่ 2.7 โดยตัวอย่างที่พบได้ทั่วไปมี 3 รูปแบบ ประกอบด้วย

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 2.7 แสดงการเปลี่ยนแปลงการด้านหลังขององค์กรในแบบจำลองทางธุรกิจ

(1) การเปลี่ยนจากการใช้ทรัพยากรที่เฉพาะงานเป็นการใช้ทรัพยากรที่อเนกประสงค์ (From Dedicated Resources to Multi-Usage Resources)

คือ การที่องค์กรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อตอบโจทย์การเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าที่ใหม่และมากกว่าเดิม ยกตัวอย่างเช่น บริษัท Fujifilm เปลี่ยนแปลงทรัพยากรประเภทแล็บผลิตฟิล์มถ่ายภาพให้เป็นแล็บสำหรับเครื่องสำอาง ในยุคเปลี่ยนผ่านระหว่างฟิล์มถ่ายภาพกับเทคโนโลยีการถ่ายภาพแบบดิจิตอล

(2) การเปลี่ยนจาก Asset Heavy เป็น Asset Light

คือ การที่องค์กรเปลี่ยนแปลงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีค่าใช้จ่ายที่สูงให้ต่ำลง เพื่อไปเน้นลงทุนด้านการให้บริการและแสวงหาลูกค้าใหม่แทน

(3) การเปลี่ยนจาก Closed Innovation เป็น Open Innovation

คือ การที่องค์กรเปิดรับการพัฒนาจากนวัตกรรมภายนอกองค์กรมากขึ้น จากที่ปกติปิดกั้น ยกตัวอย่างเช่น บริษัท Microsoft เริ่มให้ผู้พัฒนาระบบปฏิบัติการ Microsoft Windows จากภายนอกองค์กรมากขึ้น จากที่สมัยก่อนจะเป็นห่วงเรื่องลิขสิทธิ์ทางปัญญามากเกินไปจนผู้ใช้งานไม่พอใจ

Ref. code: 25646207030138AOF

2.4.7.4 การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกระแสรายได้ (Revenue Streams) และโครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ตามภาพที่ 2.8 โดยตัวอย่างที่พบได้ทั่วไปมี 3 รูปแบบประกอบด้วย



ภาพที่ 2.8 แสดงการเปลี่ยนแปลงการด้านวิธีแสวงหากำไรในแบบจำลองทางธุรกิจ

(1) การเปลี่ยนจากต้นทุนสูงเป็นต้นทุนต่ำ (High Cost to Low Cost)

คือ การที่องค์กรเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่ทำให้มีประสิทธิภาพด้านการเงินมากขึ้น และปรับปรุงทรัพยากรให้ต้นทุนการผลิตลดลง เพื่อแสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่ที่มีกำลังบริโภคเหมาะสมกับราคาขายใหม่ที่ถูกลง

(2) การเปลี่ยนจากรายได้แบบครั้งต่อครั้งเป็นรายได้ประจำ (From Transactional to Recurring Revenue)

คือ การที่องค์กรเปลี่ยนวิธีการขายสินค้าหรือการให้บริการจากที่เป็นการซื้อขายครั้งเดียวเป็นการซื้อขายต่อเนื่อง เช่น การสมัครสมาชิกรายเดือน

Ref. code: 25646207030138AOF

(3) การเปลี่ยนจาก Conventional เป็น Contrarian

คือ การที่องค์กรลดต้นทุนการผลิตแต่ก็สามารถทำให้จุดเด่นหรือจุดแข็งของสินค้าและบริการที่เป็นเหตุผลสำคัญในการบริโภคของลูกค้านั้นแข็งแรงและเด่นชัดไปพร้อมกันได้ ยกตัวอย่างเช่น ในปีค.ศ. 1997 บริษัท Apple กำลังประสบปัญหาทางการเงิน จึงลดต้นทุนการผลิตสินค้า iMac รุ่นถัดไปแต่ยังคงสามารถเสนอคุณค่าสำคัญด้านการดีไซน์ที่กลุ่มลูกค้า Apple ต้องการไว้ได้ จึงทำให้ยอดขายสูงเหมือนเดิม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบจำลองทางธุรกิจจะใช้เป็นแนวทางในการศึกษากลยุทธ์การสร้างและการปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย โดยจะช่วยอธิบายองค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกได้ อีกทั้งยังสามารถอธิบายการปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกระหว่างช่วงก่อนยุคโควิด-19 และช่วงยุคโควิด-19 ได้อีกด้วย

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเกี่ยวกับโรงภาพยนตร์ทางเลือกนั้น พบว่า มีผลการศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจภาพยนตร์ โรงภาพยนตร์ และภาพยนตร์นอกกระแสดังต่อไปนี้

2.5.1 ผลการศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจภาพยนตร์

การศึกษาของ มงคล ปิยะทัสสกร ในปี พ.ศ. 2541 เรื่อง “**โครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย (พ.ศ.2537-2541)**” ศึกษาเรื่องตลาดภาพยนตร์ของประเทศไทย พบว่ามีการกระจุกตัวโดยภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกา บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ผู้นำตลาดและบริษัทโรงภาพยนตร์ผู้นำตลาดในระดับสูงทั้งสิ้น ส่วนในด้านโครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทยนั้น พบว่าบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ผู้นำตลาด โดยเฉพาะบริษัทเมเจอร์มีความสัมพันธ์โยงใยกับธุรกิจภาพยนตร์ในต่างประเทศ ในฐานะเป็นสำนักงานสาขาของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในต่างประเทศ ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์รายใหญ่จากสหรัฐอเมริกา บริษัทเมเจอร์จึงผูกขาดการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ให้กับบริษัทเหล่านี้และทำให้ได้เปรียบเหนือบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์รายอื่นๆ เนื่องจากมีภาพยนตร์ซึ่งตรงกับความต้องการของผู้ชม แม้ว่าบริษัทจัดจำหน่ายภาพนตร์รายอื่นอีกหลายรายจะมีโรงภาพยนตร์เป็นของตนเองก็ตาม เพราะบริษัทโรงภาพยนตร์ทุกรายล้วนต้องการฉายภาพยนตร์ของกลุ่มบริษัทเมเจอร์ทั้งสิ้น โครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทยเช่นนี้ จึงมีความสัมพันธ์กับการกระจุกตัวของตลาดภาพยนตร์ของประเทศไทย

Ref. code: 25646207030138AOF

การศึกษาของ ธีรยา สมปราชญ์ ในปี พ.ศ. 2547 เรื่อง “**กลยุทธ์การสร้างสรรค์และการดำเนินธุรกิจภาพยนตร์ไทยของกลุ่มฟิล์มบางกอก**” พบว่าองค์กรกลุ่มฟิล์มบางกอก นั้นมีการกำหนดนโยบายและการผลิตผลงานตามลักษณะของผู้นำองค์กร ซึ่งให้ความสำคัญกับคุณภาพของการผลิต โดยการผสมผสานศิลปะและพาณิชย์เข้าด้วยกัน โดยมีการสื่อสารทางการตลาดที่ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์องค์กร และการเพิ่มช่องทางเพื่อให้เกิดการตลาดแบบเชิงรุกเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำตลาด และปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการก็คือ เรื่องทุน ระบบการเงิน การเซนเซอร์จากภาครัฐ ปัญหาสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง อันมีผลทำให้ปัจจัยทางการตลาดมีตัวแปรมากมายหลากหลายซึ่งล้วนส่งผลต่อการบริหารงานธุรกิจภาพยนตร์

2.5.2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจภาพยนตร์

การศึกษาของ สมบัติ เตชะรัตนประเสริฐ ในปี พ.ศ. 2550 เรื่อง “**การบริหารงานองค์กรภาพยนตร์ของกลุ่มบริษัท สหมงคลฟิล์ม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด**” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ เพื่อศึกษาการจัดรูปแบบองค์กรของ บริษัท สหมงคลฟิล์ม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ศึกษากลยุทธ์ในการบริหารงานของกลุ่มบริษัท สหมงคลฟิล์ม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการวางนโยบายในการบริหางานของกลุ่มบริษัท สหมงคลฟิล์ม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

ผลการศึกษาพบว่า องค์กรภาพยนตร์กลุ่มบริษัทสหมงคลฟิล์ม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัดมีการบริหารงานและจัดองค์กรในรูปแบบบริษัทขนาดกลางมีการแบ่งฝ่ายการทำงานออกเป็นส่วนต่าง ๆ 7 ฝ่ายตามลักษณะงาน กลยุทร์ในการบริหารงานมีผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีวิสัยทัศน์ในการทำงานการบริหารงานองค์กรมีความเด็ดขาด แน่นอนและสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการวางนโยบายในการบริหารงานคือ ความหลากหลายของภาพยนตร์ที่นำเข้ามาฉาย ความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอของภาพยนตร์ที่เข้าฉายของบริษัท ภาพลักษณ์ขององค์กร การส่งเสริมจากภาครัฐ สภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น

การศึกษาของ ณัฐดนัย เหลื่อมศักดิ์ ในปี พ.ศ. 2549 เรื่อง “**การบริหารโรงภาพยนตร์ที่ฉายภาพยนตร์นอกกระแส กรณีศึกษา โรงภาพยนตร์เฮาส์ และโรงภาพยนตร์ในเครือเอเพ็กซ์**” พบว่า โรงภาพยนตร์เฮาส์และโรงภาพยนตร์ในเครือเอเพ็กซ์ มีโครงสร้างขององค์กรที่แตกต่างกัน กล่าวคือ โรงภาพยนตร์เฮาส์ บริหารจัดการโดย บริษัทเตมูจิน โดยตรง ซึ่งเป็นธุรกิจของบริษัทสหมงคลฟิล์ม ทำให้มีการจ้างพนักงานชุดใหม่เพื่อรับผิดชอบงานโรงภาพยนตร์นอกกระแสโดยเฉพาะ สายการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน แต่มีจำนวนบุคลากรน้อย และส่วนใหญ่เป็นพนักงานชั่วคราว ข้อดีคือสามารถช่วยประหยัดต้นทุนได้ ข้อเสียคือพนักงานแต่ละคนต้องทำงานหลากหลายพร้อมกัน ต่างจากโรงภาพยนตร์ในเครือเอเพ็กซ์อย่างเห็นได้ชัด เนื่องจาก บริษัทเอเพ็กซ์ มีโครงสร้าง

Ref. code: 25646207030138AOF

องค์กรขนาดใหญ่ ต้นทุนสูง แต่สามารถบริหารบุคลากรจำนวนมากนี้ให้เกิดประสิทธิภาพได้ ทำให้บุคลากรมีเป้าหมายที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างชัดเจน ข้อเสียคือสายการบังคับบัญชามีความซับซ้อน ทำให้มีความล่าช้าในการจัดการดูแลกับปัญหาที่เกิดขึ้น

การศึกษาของ มนฤดี ธาดาอำนวยชัย ในปี พ.ศ. 2539 เรื่อง “**พัฒนาการและทิศทางของโรงภาพยนตร์ระบบมัลติเพล็กซ์ในประเทศไทย**” พบว่า พัฒนาการของโรงภาพยนตร์ในประเทศไทยนั้นได้มีการพัฒนารื่อยมาจนกระทั่งในปัจจุบันคือ ยุคของโรงภาพยนตร์ระบบมัลติเพล็กซ์ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงภาพยนตร์ระบบมัลติเพล็กซ์เกิดขึ้นในประเทศไทยมี 3 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยทางด้านผู้ประกอบการโรภาพยนตร์ เช่นความสำเร็จของโรงภาพยนตร์ระบบมัลติเพล็กซ์ในต่างประเทศ ความกล้าของผู้ประกอบการโงภาพยนตร์ที่จะลงทุนมากขึ้น และกระแสการแข่งขันที่ทวีสูงขึ้นในธุรกิจโรงภาพยนตร์

2. ปัจจัยด้านตัวภาพยนตร์ ภาพยนตร์ในปัจจุบันมีความหลากหลายมากขึ้นทั้งในเรื่องของเนื้อหา ความสมจริง ตลอดจนการนำเทคโนโลยีทางด้าน Special Effect มาประยุกต์ใช้ทำให้ภาพยนตร์มีความสมจริงมากขึ้น ทำให้กระแสของภาพยนตร์ต่างประเทศได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งการที่ผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์จากต่างประเทศหลายหลายรายได้มีการจัดกิจกรรมด้านการตลาดของภาพยนตร์แต่ละเรื่องอย่างต่อเนื่องด้วย

3. ปัจจัยด้านผู้ชมภาพยนตร์ เนื่องจากผู้บริโคต้องการความสะดวกสบายมากขึ้น ศูนย์การค้าต่างๆ จึงตอบสนองโดยการให้มีโรงภาพยนตร์ต่างๆ

อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจโรงภาพยนตร์ระบบมัลติเพล็กซ์ในปัจจุบันคือ 1. ตัวภาพยนตร์ 2. ทำเลที่ตั้งของโรงภาพยนตร์ 3. เทคโนโลยีที่ให้ในโรงภาพยนตร์ทั้งในส่วนของระบบเสียง ระบบการฉาย และระบบการจำหน่ายบัตร 4. การลงทุนในตัวโรงภาพยนตร์ 5. การบริการ 6. ระบบการตลาด

สำหรับทิศทางของโรงภาพยนตร์ระบบมัลติเพล็กซ์ในประเทศไทยนั้น ในอนาคตจะกระจายออกไปตามชุมชนต่างๆ มากขึ้น รวมทั้งในต่างจังหวัดด้วย และคาคว่าจะมีโรงภาพยนตร์รูปแบบใหม่ๆเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังเชื่อว่าในอนาคตจะมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ จากต่างประเทศมาใช้เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ดังนั้นผู้ประกอบการในธุกิจโรงภาพยนตร์จะต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมากขึ้นด้วย

การศึกษาของ บงกช เบญจาธิกุล ในปี พ.ศ. 2546 ศึกษาเรื่อง “**การสื่อสารการตลาดแบบครบเครื่อง (IMC) กรณีศึกษาโรงภาพยนตร์ในเครืออีจีวี ภายใต้ผู้บริหารคนไทย**” พบว่า โรงภาพยนตร์ในเครืออีจีวี ได้นำกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดแบบครบเครื่อง (IMC) มาใช้เพื่อสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย โดยสามารถสรุปรูปแบบและวิธีการนำเครื่องมือสื่อสารการตลาดที่นำไปใช้ได้ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

1. การโฆษณา ใช้สื่อประเภทนี้เพื่อต้องการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ และช่วยตอกย้ำความเป็นผู้นำด้านธุรกิจโรภาพยนตร์โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น การโฆษณาผ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสารวิทยุ สื่อโฆษณา

2. การประชาสัมพันธ์

3. การตลาดเจาะตรง ได้แก่ การตลาดทางไกล การขายทางแคตาล็อก การขายโดยวิธีสัมนา การขายทางไปรษณีย์ การขายโดยบุคคล

4. การจัดกิจกรรมพิเศษ

5. การจัดแสดงสินค้า

6. สื่อเคลื่อนที่ ได้แก่ รถตู้ของบริษัทที่มีสัญลักษณ์ของอีจีวีติดอยู่

7. การจัดนิทรรศการ เช่น การจัดนิทรรศการความเป็นมาของโรงภาพยนตร์อีจีวี

8. คู่มือสินค้า เป็นคู่มือเล็ก ๆ ที่ให้ข้อมูลรายการส่งเสริมการขายและส่วนลดต่าง ๆ

การศึกษาของ วรรธนา สรรพประวีณ ในปี พ.ศ. 2554 เรื่อง “**โครงการจัดตั้งบริษัทจัดการภาพยนตร์ทางเลือก**” เป็นแผนธุรกิจในการจัดตั้งบริษัทดำเนินธุรกิจด้านการจัดซื้อลิขสิทธิ์ภาพยนตร์และนำมาบริหารจัดการฉายในโรงภาพยนตร์หรือจำหน่ายให้กับบริษัทเพื่อนำไปฉายทางเคเบิ้ลทีวี ฟรีทีวีหรือช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ ภายใต้ลิขสิทธิ์ที่ได้รับโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้ชมและให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท

ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยหลายด้านที่ส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นไปได้ของการจัดตั้งโครงการ ได้แก่ สภาวะการแข่งขันในตลาดภาพยนตร์ในประเทศ การได้รับการส่งเสริมการตลาดตลาดภาพยนตร์จากภาครัฐ การประชาสัมพันธ์ภาพยนตร์ และรูปแบบการดำเนินชีวิตการแลกเปลี่ยนทางวัฒนรรมล้วนแต่ส่งเสริมในตลาดภาพยนตร์เติบโต และมีการแข่งขันสูง นอกจากนี้ภาพยนตร์ยังเป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญอีกด้วย การนำเข้าและส่งออกภาพยนตร์เสมือนการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมและเป็นการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักอีกด้วย

2.5.3 ผลการศึกษาเกี่ยวกับผู้ชมภาพยนตร์นอกกระแส

การศึกษาของ พิมพลอย รัตนมาศ ในปี พ.ศ. 2554 เรื่อง “**นิสัยการเปิดรับสื่อความต้องการข่าวสารและ พฤติกรรมการชมภาพยนตร์ของผู้ชมภาพยนตร์นอกกระแส**” ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการ สัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ชมภาพยนตร์นอกกระแสจานวน 20 คน ร่วมกับการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยเข้าร่วมชมภาพยนตร์นอกกระแสในการฉายภาพยนตร์ ณ เทศกาลภาพยนตร์โลกแห่ง กรุงเทพ โรงภาพยนตร์เฮ้าส์ รามา อาร์ซีเอ และโรงภาพยนตร์ลิโด เพื่อสังเกตพฤติกรรมการชมภาพยนตร์ โดยแบ่งผู้ชมนอกกระแสเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ชมที่ประกอบอาชีพ

Ref. code: 25646207030138AOF

หรือศึกษาในคณะที่ เกี่ยวข้องกับภาพยนตร์ และกลุ่มผู้ชมที่ประกอบอาชีพหรือศึกษาในคณะที่ไม่เกี่ยวข้องกับภาพยนตร์

ผลการศึกษาพบว่าผู้ชมทั้งสองกลุ่มเปิดรับสื่อไม่แตกต่างกัน ได้แก่ อินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ พ็อคเก็ตบุ๊ค และนิตยสาร การเปิดรับสื่อแตกต่างกันตามช่วงเวลาของกิจวัตรประจำวันและสภาพแวดล้อม มีความต้องการข่าวสารในด้านต่าง ๆ ที่เหมือนกัน ได้แก่ ข่าวสารเกี่ยวกับตัวภาพยนตร์ ข่าวสารเกี่ยวกับทีมผู้ผลิตภาพยนตร์ และข่าวสารเกี่ยวกับบทวิจารณ์ภาพยนตร์ นอกจากนี้ พฤติกรรมการชมภาพยนตร์จากเทศกาลภาพยนตร์และโรงภาพยนตร์มีลักษณะแตกต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มผู้ชมที่มีความเกี่ยวข้องกับภาพยนตร์จะมีความถี่ในการรับชมภาพยนตร์นอกกระแสมากกว่า อีกทั้งยังชมภาพยนตร์ได้ทุกประเภท และมักชมภาพยนตร์เพียงคนเดียว ส่วนกลุ่มผู้ชมที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับภาพยนตร์มักชมภาพยนตร์เฉพาะแนวที่ตนเองชื่นชอบและมักชมภาพยนตร์นอกกระแสพร้อมกับบุคคลอื่น และผู้ชมภาพยนตร์จากเทศกาลภาพยนตร์จะให้ความสาคัญกับรายชื่อผู้สนับสนุนและทีมงานภาพยนตร์มากกว่าผู้ชมจากโรงภาพยนตร์

การศึกษาของ พีร์ สิทธิกร เรื่อง “**การเปิดรับและความพึงพอใจของกลุ่มผู้ชมภาพยนตร์ที่มีต่อเครื่องมือการสื่อสารการตลาดและช่องทางการสื่อสารของโรงภาพยนตร์เฮาส์**” พบว่า โรงภาพยนตร์เฮาส์ มีวัตถุประสงค์ของการสื่อสารการตลาดเพื่อแจ้งข่าวและสร้างการรับรู้ในภาพยนตร์ที่ฉาย ข่าวสารและกิจกรรมต่าง ๆ แก่กลุ่มผู้ชม และเพื่อต้องการโน้มน้าวใจให้กลุ่มผู้ชมภาพยนตร์นอกกระแส และกลุ่มคนภายนอกให้ได้ทดลองใช้บริการของโรงภาพยนตร์เพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับกลุ่มผู้ชมที่เบื่อหน่ายภาพยนตร์กระแสหลัก

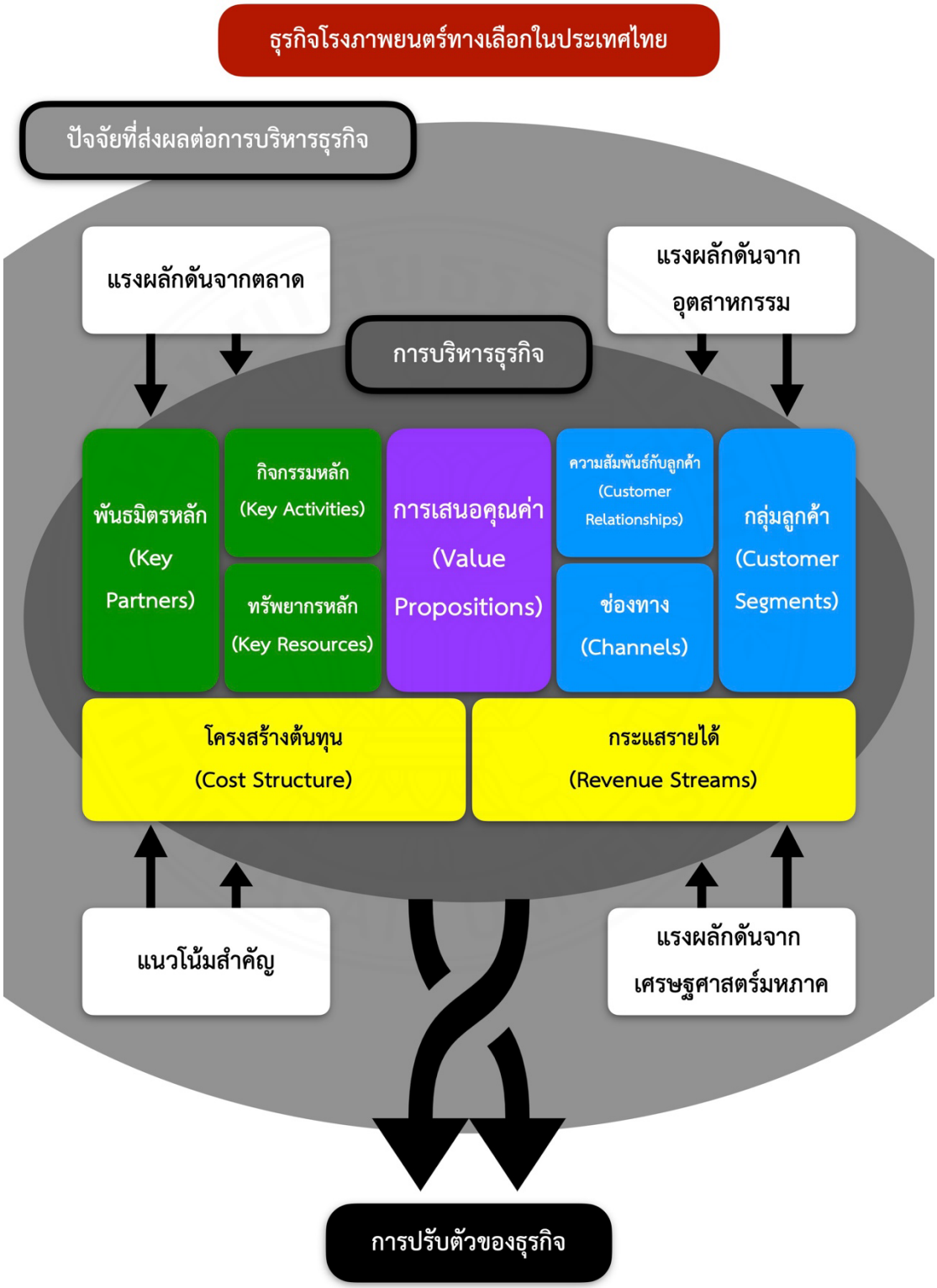
ในเรื่องการเปิดรับข่าวสาร พบว่ากลุ่มผู้ชมตัวอย่างรับรู้ข่าวสารจากบอกต่อ (Word of Mouth) ระหว่างกลุ่มเพื่อนและกลุ่มผู้ชมภาพยนตร์ มากที่สุด รองลงมาคือ รับรู้ข่าวสารจากแผ่นพับที่ทางโรงภาพยนตร์จัดทำขึ้น สำหรับช่องทางที่รับรู้ข่าวสารน้อยที่สุด คือ เว็บไซต์ และข่าวที่ส่งผ่านอีเมล์

ในเรื่องความพึงพอใจต่อเครื่องมือสื่อสารการตลาดและช่องทางการสื่อสารของโรงภาพยนตร์เฮาส์นั้น พบว่ากลุ่มผู้ชมตัวอย่างมีความพึงพอใจการส่งข่าวสารผ่านระบบสมาชิกทางอีเมล์ มากที่สุด รองลงมาคือการสื่อสารผ่านแผ่น และมีความพึงพอใจในการส่งข่าวสารผ่านโปรแกรมฉายในหนังสือพิมพ์ไทยรัฐน้อยที่สุด

ในส่วนความพึงพอใจที่มีต่อโรงภาพยนตร์เฮาส์นั้น พบว่าในภาพรวมกลุ่มผู้ชมภาพยนตร์มีความพึงพอใจต่อสถานที่ตั้งน้อยที่สุด และมีความพึงพอใจต่อราคาบัตรชมภาพยนตร์มากที่สุด

Ref. code: 25646207030138AOF

2.5.4 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย

Ref. code: 25646207030138AOF

บทที่ 3
วิธีการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย” เพื่อให้ได้ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้เลือกใช้ระเบียบวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธีการมาประกอบกัน คือ การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) และการวิเคราะห์จากเอกสาร ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีศึกษาดังนี้

3.1 วิธีการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ทางผู้วิจัยได้เลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) โดยให้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ขั้นตอนมาประกอบกันดังนี้

1. ขั้นปฐมภูมิ (Primary Data): การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

เพื่อทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย และการปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อทำการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview)

2. ขั้นทุติยภูมิ (Primary Data): การวิเคราะห์เอกสาร

เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย และการปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย ผู้วิจัยทำการสำรวจและเก็บข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ข้ออื่น ๆ ต่อไป ดังนี้

2.1 ข่าว เอกสาร และบทความต่าง ๆ จากหนังสือพิมพ์ และนิตยสาร ซึ่งเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่ผ่านการกลั่นกรองมาแล้วชั้นหนึ่ง

2.2 เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

2.2.1 www.bkksr.com

2.2.2 www.facebook.com/bangkokscreeningroom

2.2.3 www.documentaryclubthailand.com

2.2.4 www.facebook.com/DocumentaryClubTH

2.2.5 www.lidoconnect.com

Ref. code: 25646207030138AOF

2.2.6 www.facebook.com/lidoconnect

2.2.7 www.cinemaoasis.com

2.2.8 www.facebook.com/cinemaoasis.bk

2.2.9 www.housesamyan.com

2.2.10 www.facebook.com/housesamyan

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งจากสถาบันการศึกษาต่างๆ และองค์กรเอกชน

3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาโรงภาพยนตร์ทางเลือก ดังนั้นจึงควรศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ จึงใช้การคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและผู้จัดการของโรงภาพยนตร์ทางเลือก ใช้เกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามที่ปรากฏในตารางที่ 3.1 ด้านล่าง

ตารางที่ 3.1

เกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

เกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	ชื่อโรงภาพยนตร์ / พื้นที่ทางเลือกที่จัดฉายภาพยนตร์
1. ให้บริการฉายภาพยนตร์นอกกระแสเป็นส่วนใหญ่ของรอบฉายภาพยนตร์ทั้งหมดและจัดฉายอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ละเมิดลิขสิทธิ์ภาพยนตร์โดยเก็บค่าตั๋วชมภาพยนตร์ และมีรูปแบบของสถานที่เป็นโรงภาพยนตร์ตั้งอยู่ในประเทศไทย	โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room, โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater, โรงภาพยนตร์ Lido, โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis และ โรงภาพยนตร์ House Samyan
2. ให้บริการฉายภาพยนตร์นอกกระแสเป็นส่วนน้อยของรอบฉายภาพยนตร์ทั้งหมด โดยไม่ละเมิดลิขสิทธิ์ภาพยนตร์โดยเก็บค่าตั๋วชมภาพยนตร์ และมีรูปแบบของสถานที่เป็นโรงภาพยนตร์ตั้งอยู่ในประเทศไทย	โรงภาพยนตร์ในเครือเมเจอร์ (โดยส่วนใหญ่จะมีการฉายภาพยนตร์นอกกระแสที่โรงภาพยนตร์พารากอน ซีนีเพล็กซ์ และโรงภาพยนตร์ควอเทียร์ ซีเนอาร์ต) และโรงภาพยนตร์ในเครือเอส เอฟ (โดยส่วนใหญ่จะมีการฉายภาพยนตร์นอกกระแสที่โรงภาพยนตร์เอส เอฟ เวิลด์ ซีเนม่า)

Ref. code: 25646207030138AOF

เกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	ชื่อโรงภาพยนตร์ / พื้นที่ทางเลือกที่จัดฉายภาพยนตร์
3. ให้บริการฉายภาพยนตร์นอกกระแส แต่ฉายภาพยนตร์นอกกระแสอย่างไม่ต่อเนื่อง หรือฉายเฉพาะรอบในบางวันหรือเดือน หรือเฉพาะโปรแกรมจัดฉายภาพยนตร์พิเศษ และมีรูปแบบของสถานที่เป็นพื้นที่ทางเลือกที่ทำการจัดฉายภาพยนตร์ตั้งอยู่ในประเทศไทย	ร้านอาหารคาเฟ่ JAM Cafe (เขตสาธร จังหวัดกรุงเทพมหานคร), อาคารอเนกประสงค์ในโครงการช่างชุ่ย (เขตบางพลัด จังหวัดกรุงเทพมหานคร), ร้านหนังสือ Books and Belongings (เขตพระโขนง จังหวัดกรุงเทพมหานคร), ในพื้นที่ของร้านอาหาร คาเฟ่ และอุปกรณ์เกี่ยวกับการถ่ายภาพด้วยฟิล์ม Husband and Wife Shop (อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี) และร้านบอร์ดเกม Play Me (อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี)

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ข้อที่ 1 ตามในตาราง 3.1 เนื่องจากเป็นโรงภาพยนตร์รูปแบบใหม่ที่มีความน่าสนใจในการศึกษาอย่างยิ่ง โดยผู้บริหารของโรงภาพยนตร์ทางเลือกบางโรงมีเป้าหมายที่ไม่เหมือนกับผู้บริหารของโรงภาพยนตร์กระแสหลัก อาทิเช่น มีเป้าหมายเพื่อให้โรงภาพยนตร์ของตนเป็นสถานที่ให้สาระความรู้เกี่ยวกับภาพยนตร์และศิลปะ มิได้แสวงหาผลกำไรเป็นหลัก และต้องการสนับสนุนด้านเสรีภาพในการเลือกชมภาพยนตร์ด้วยการเพิ่มตัวเลือกของภาพยนตร์ที่นำมาฉาย ซึ่งจะทำให้มีการบริหารธุรกิจที่แตกต่างตามไปด้วย โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารและผู้จัดการของโรงภาพยนตร์ทางเลือกทั้งหมดที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย (ในช่วงเวลาที่ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูล ตามเกณฑ์ข้อที่ 1 ในตาราง 3.1) คือ ผู้บริหารและผู้จัดการของโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater โรงภาพยนตร์ Lido โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis และโรงภาพยนตร์ House Samyan ดังนี้

1. ศริญญา มานะมุติ ตำแหน่ง Operations Manager และ Co-Founder โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

2. นิโคลัส ฮัดสัน-เอลิส ตำแหน่ง Film Programs Manager และ Co-Founder โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

3. ธิดา ผลิตผลการพิมพ์ ตำแหน่งผู้ก่อตั้งและผู้บริหาร Documentary Club โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater และบริษัท มูฟวี่ส์ แม็ทเทอร์ จำกัด

4. สุภาพ หริมเทพาธิป ตำแหน่ง พันธมิตรของ Documentary Club และผู้ก่อตั้งโรงภาพยนตร์ Doc Club & Pub

5. สิรินทรา มงคลนาวิน ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการบริษัท ลิโด้ คอนเน็คท์ จำกัด

Ref. code: 25646207030138AOF

6. ณัฐวุฒิ นิมิตชัยโกศล หน้าที่ตำแหน่ง Cinema Project Manager โรงภาพยนตร์ Lido

7. มานิต ศรีวานิชภูมิ ตำแหน่งผู้บริหาร และผู้ร่วมก่อตั้งโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

8. ชมศจี เตชะรัตนประเสริฐ ตำแหน่งผู้บริหารและผู้ก่อตั้งโรงภาพยนตร์ House Samyan

9. เสกข์ ศกุนะสิงห์ ตำแหน่งผู้จัดการโรงภาพยนตร์ House Samyan

10. ธนัช สุรบูรณ์กุล ตำแหน่ง Creative Marketing โรงภาพยนตร์ House Samyan

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลจะใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เทปบันทึกเสียง
2. กรอบแนวคิดในการสัมภาษณ์ จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ตามกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

<u>ประเด็นที่ถาม</u>

2.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.1.1 แรงผลักดันจากตลาดธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.1.2 แรงผลักดันจากอุตสาหกรรมธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.1.3 แนวโน้มสำคัญของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.1.4 แรงผลักดันจากเศรษฐศาสตร์มหภาคต่อธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.1.5 จุดแข็งของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.1.6 จุดอ่อนของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.1.7 โอกาสของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.1.8 อุปสรรคของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

Ref. code: 25646207030138AOF

2.1.9 ระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกเดิมในประเทศไทย

2.1.10 อุปสรรคจากคู่แข่งขันที่เข้ามาใหม่ของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.1.11 อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ทดแทนธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.1.12 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อในธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.1.13 อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตในธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.2 การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.2.1 พันธมิตรหลัก (Key Partners) ของโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.2.2 กิจกรรมหลัก (Key Activities) ของโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.2.3 ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ของโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.2.4 การเสนอคุณค่า (Value Propositions) ของโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.2.5 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) ของโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.2.6 ช่องทาง (Channels) ของโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.2.7 กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ของโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.2.8 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ของโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.2.9 กระแสรายได้ (Revenue Streams) ของโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.3 การปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

Ref. code: 25646207030138AOF

2.3.1 การเปลี่ยนแปลงด้านคุณค่าที่มอบให้ลูกค้า (Value Proposition Shifts) ของโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.3.2 การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts) ของโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.3.3 การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts) ของโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2.3.4 การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts) ของโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

3.4 การวิเคราะห์ และสรุปผลข้อมูล

ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องก่อน จากนั้นจึงทำการสัมภาษณ์ และถอดเทปสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลมาจัดแยกประเภท จัดกลุ่ม และทำการวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยใช้การวิเคราะห์ตามแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบในการวิเคราะห์ และสรุปผลที่ค้นพบ โดยแบ่งเนื้อหาเป็นส่วน ๆ ตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ได้วาง

Ref. code: 25646207030138AOF

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างและการปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย ผู้วิจัยโดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธีการมาประกอบกัน คือ การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารและผู้จัดการของโรงภาพยนตร์ทางเลือกจำนวน 5 โรง และการวิเคราะห์จากเอกสาร

โดยขั้นแรกเป็นการตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย โดยวิเคราะห์ด้วยองค์ความรู้จากแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของแบบจำลองทางธุรกิจเป็นหลัก เพื่อทำความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจอย่างละเอียด เนื่องจากภาพรวมของระบบเศษฐกิจมีความซับซ้อนมากขึ้นทุกวัน อีกทั้งสถานการณ์ต่าง ๆ มีความไม่แน่นอนเพิ่มมากขึ้น และตลาดมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ซึ่งประเด็นเหล่านี้เป็นแรงผลักดันจากภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด จึงแบ่งการวิเคราะห์แยกตามโรงภาพยนตร์กลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่สองเป็นการตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ เพื่อศึกษาการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย โดยวิเคราะห์ด้วยองค์ความรู้จากแนวคิดเกี่ยวกับแบบจำลองทางธุรกิจเป็นหลัก เพื่อทำความเข้าใจต่อองค์ประกอบทั้ง 9 อย่างของแบบจำลองทางธุรกิจหรือการบริหารธุรกิจอย่างละเอียด เนื่องจากแบบจำลองทางธุรกิจของแต่ละธุรกิจโรงภาพยนตร์มีแตกต่างกัน จึงแบ่งการวิเคราะห์แยกตามโรงภาพยนตร์กลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่สามเป็นการตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือ เพื่อศึกษาการปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย โดยวิเคราะห์ด้วยองค์ความรู้จากแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจเป็นหลัก เพื่อทำความเข้าใจต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบของแบบจำลองทางธุรกิจหรือการปรับตัวของธุรกิจอย่างละเอียด เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแบบจำลองทางธุรกิจของแต่ละธุรกิจโรงภาพยนตร์มีแตกต่างกัน จึงแบ่งการวิเคราะห์แยกตามโรงภาพยนตร์กลุ่มตัวอย่าง

โดยเรียงลำดับโรงภาพยนตร์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 โรงดังนี้

1. โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room
2. โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater
3. โรงภาพยนตร์ Lido
4. โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis
5. โรงภาพยนตร์ House Samyan

Ref. code: 25646207030138AOF

โดยมีผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

4.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

4.1.1 โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

4.1.2 โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

4.1.3 โรงภาพยนตร์ Lido

4.1.4 โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

4.1.5 โรงภาพยนตร์ House Samyan

4.2 การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

4.2.1 โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

4.2.2 โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

4.2.3 โรงภาพยนตร์ Lido

4.2.4 โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

4.2.5 โรงภาพยนตร์ House Samyan

4.3 การปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

4.3.1 โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

4.3.2 โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

4.3.3 โรงภาพยนตร์ Lido

4.3.4 โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

4.3.5 โรงภาพยนตร์ House Samyan

Ref. code: 25646207030138AOF

4.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

4.1.1 โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room มีความมุ่งมั่นที่จะนำเสนอภาพยนตร์นอกกระแส ภาพยนตร์สากลคลาสสิกจากผู้กำกับภาพยนตร์ชั้นครูของโลก ภาพยนตร์เปิดตัวจากค่ายอิสระ ภาพยนตร์สารคดีแหวกแนว และภาพยนตร์จากผู้กำกับหน้าใหม่ของประเทศไทย โดยมีที่ตั้งอยู่ในซอยศาลาแดง 1 ตรงข้ามกับสวนลุมพินี เปิดให้บริการครั้งแรกในวันที่ 22 กันยายน พ.ศ. 2559 ซึ่งมีปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจดังนี้

4.1.1.1 แรงผลักดันจากตลาด

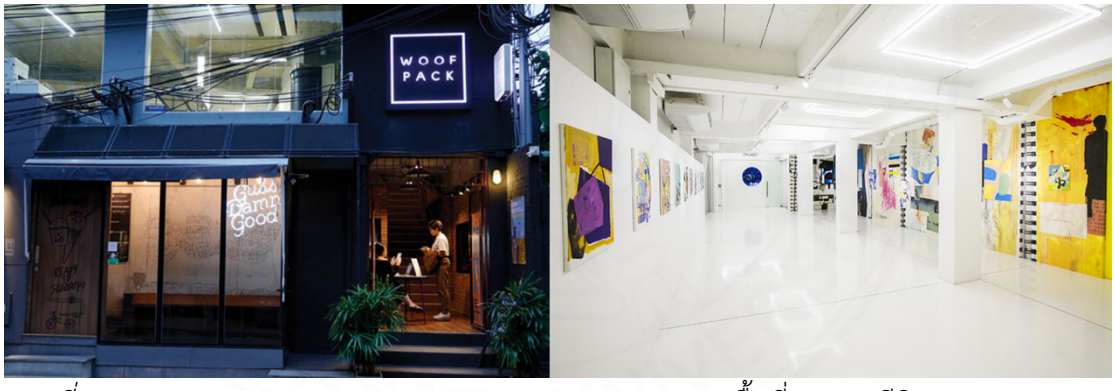
มีประเด็นในตลาด คือ มีความต้องการบริโภคภาพยนตร์นอกกระแสจากผู้ชมภาพยนตร์นอกกระแสมากขึ้น โดยเฉพาะภาพยนตร์ต่างประเทศที่ได้รับรางวัลหรือได้ฉายที่เทศกาลและภาพยนตร์ชื่อดังที่ต่างประเทศ จากหลักฐานที่มีการฉายภาพยนตร์นอกกระแสในโรงภาพยนตร์ และการก่อตั้งโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่เพิ่มมากขึ้น

มีกลุ่มตลาด คือ กลุ่มลูกค้าหลักของโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room เป็นชาวต่างชาติที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย จึงเป็นแรงผลักดันในการก่อตั้งโรงภาพยนตร์นี้ที่ซอยศาลาแดง 1 เนื่องจากเป็นสถานที่ที่อยู่ใจกลางเมือง เดินทางสะดวก และเรียกได้ว่าเป็นศูนย์กลางทางวัฒนธรรมหนึ่งในกรุงเทพด้วย เพราะมีการจัดนิทรรศการศิลปะอยู่ในบริเวณนี้บ่อยครั้ง เช่น Galleries’ Night Bangkok หรือการจัดแสดงผลงานศิลปะที่ Woof Pack ซึ่งเป็น Art Gallery ที่ตั้งอยู่ด้านหน้าของโรงภาพยนตร์แห่งนี้และอยู่ภายในอาคารเดียวกัน ซึ่งในบริเวณนี้มีลูกค้าชาวต่างชาติที่เข้าร่วมกิจกรรมทางวัฒนธรรมเช่นนี้อยู่บ่อยครั้ง จึงสามารถตอบสนองความต้องการและอุปสงค์ของลูกค้าที่อยากชมภาพยนตร์นอกกระแสได้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.1 โปสเตอร์งานนิทรรศการศิลปะ Galleries' Night Bangkok



ภาพที่ 4.2 อาคาร Woof Pack และ Woof Pack Art Gallery (พื้นที่แกลเลอรีศิลปะ Woof Pack ด้านหน้าโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room)

ถึงแม้โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room จะเป็นหนึ่งในโรงภาพยนตร์ทางเลือกแรกในประเทศไทยที่มีพื้นที่ขนาดเล็กและมีที่นั่งน้อย (เพียง 52 ที่นั่ง) แต่ก็ยังสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ได้ เพราะมีปฏิสัมพันธ์จากโรงภาพยนตร์ที่ใกล้ชิดกับลูกค้ามากขึ้นและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าด้วยกันเองภายในพื้นที่ของโรงภาพยนตร์ เนื่องจากการมีพื้นที่ที่ไม่ใหญ่เกินไปทำให้การดูแลลูกค้าสามารถทำได้อย่างทั่วถึงและอบอุ่นมากขึ้น นอกจากนั้นแล้วยังเปิดให้บริการบาร์เครื่องดื่มและอาหารทานเล่นในพื้นที่ ซึ่งให้บริการทั้งลูกค้าที่มาชมภาพยนตร์และไม่ได้ชมภาพยนตร์ ทำให้ลูกค้าได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอีกด้วย อีกทั้งยังสามารถ

Ref. code: 25646207030138AOF

สร้างความเป็นชุมชนและรวมกลุ่มผู้ที่มีความสนใจประเภทเดียวกันให้ได้มาพบปะกันนั่นเอง ซึ่งทำให้กลุ่มลูกค้ายินดีจ่ายเงินเพื่อใช้บริการที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้มากกว่าโรงภาพยนตร์กระแสหลักที่บกพร่องด้านนี้



ภาพที่ 4.3 พื้นที่บาร์จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม และพื้นที่โรงภาพยนตร์ของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

ประเด็นที่กล่าวข้างต้นแสดงถึงความสำคัญของแบรนด์ Bangkok Screening Room ที่ช่วยมัดใจลูกค้าไว้ในเรื่องของต้นทุนในการเปลี่ยนไปหาคู่แข่งด้วย เนื่องจากลูกค้าไม่สามารถหาซื้อสินค้าและบริการเช่นนี้ได้อย่างง่าย และแสดงถึงความสามารถในการดึงดูดรายได้ของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ลูกค้าส่วนใหญ่เขาพูดกันว่า มันคือความมืออาชีพที่เป็นกันเอง (ของโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room) เพราะประสบการณ์ของพวกเขาที่เคยไปดูหนังในห้างใหญ่มา แล้วเขาไปเจอกับตู้ขายตั๋วหนังที่ทำให้เด็กพนักงานขายตั๋วตกงานกันเต็มไปหมด มันเป็นอะไรที่ห่างจากความเป็นมนุษย์ รู้สึกไม่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้คน แต่ด้วยขนาดของ Bangkok Screening Room มันกำลังพอดี ได้รู้จักกับคนใหม่ มีคนได้เพื่อน หรือแม้กระทั่งได้แฟนกันเยอะ มีความเป็น community ที่ทำให้คนน่าจะอยากกลับมาใช้บริการ” (ศริญญา มานะมุติ, สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2564)

4.1.1.2 แรงผลักดันจากอุตสาหกรรม

มีคู่แข่งในปัจจุบัน คือ โรงภาพยนตร์ทางเลือกที่เปิดให้บริการก่อนการก่อตั้งของโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ประกอบด้วย โรงภาพยนตร์ลิโด และโรงภาพยนตร์ House RCA ซึ่งในช่วงแรกที่เริ่มเปิดให้บริการอาจกล่าวได้ว่าไม่มีคู่แข่ง เนื่องจากโรงภาพยนตร์ทางเลือกอื่นจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสประเภทที่แตกต่างจากโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ยกตัวอย่างเช่น ประเภทของภาพยนตร์นอกกระแสที่โรงภาพยนตร์ House RCA

Ref. code: 25646207030138AOF

จัดฉายจะเป็นลักษณะภาพยนตร์ที่เป็นความต้องการของกลุ่มลูกค้าวัยรุ่นเป็นหลัก และภาพยนตร์ญี่ปุ่น เป็นต้น

นอกจากนั้นมีคู่แข่งอื่นเป็นการจัดเทศกาลภาพยนตร์นอกกระแสที่โรงภาพยนตร์ในเครือเมเจอร์และเอสเอฟ เช่น โรงภาพยนตร์พารากอน ซีนีเพล็กซ์ และโรงภาพยนตร์เอสเอฟ เวิลด์ ซีเนม่า เป็นต้น แต่เนื่องจากในช่วงเวลานั้น โรงภาพยนตร์สองแห่งนี้ยังไม่ได้จัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสบ่อยครั้งเท่าในปัจจุบัน จึงมีการจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสบ้างในรูปแบบของเทศกาลภาพยนตร์ต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ และเนื่องจากมีการจัดเทศกาลภาพยนตร์ประเภทนี้ขึ้นน้อยครั้ง จึงไม่ถือว่าเป็นคู่แข่งโดยตรงของโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room



ภาพที่ 4.4 โปสเตอร์เทศกาลภาพยนตร์ที่จัดที่โรงภาพยนตร์กระแสหลัก (ฉายภาพยนตร์นอกกระแส)

มีคู่แข่งหน้าใหม่ คือ โรงภาพยนตร์ทางเลือกที่เปิดให้บริการหลังการก่อตั้งของโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ประกอบด้วย โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater, โรงภาพยนตร์ Lido, โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis และโรงภาพยนตร์ House Samyan ถึงแม้โรงภาพยนตร์บางแห่งตั้งอยู่ในพื้นที่ที่ค่อนข้างใกล้กับโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room แต่โรงภาพยนตร์เหล่านี้มีความแตกต่างจากโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ค่อนข้างมาก โดยเฉพาะเรื่องของการนำเสนอรูปแบบทางกายภาพของพื้นที่โรงภาพยนตร์ และเรื่อง

Ref. code: 25646207030138AOF

ของเนื้อหาหรือประเภทของภาพยนตร์ที่จัดฉาย เนื่องจากไม่มีโรงภาพยนตร์ใดที่มีพื้นที่บาร์จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มเหมือนดังโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room และการคัดเลือกภาพยนตร์ที่จัดฉายเป็นทำหน้าที่เหมือนดังการเป็นภัณฑารักษ์ ซึ่งทุกโรงภาพยนตร์จะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“เราพยายามทำการระบุว่าคู่แข่งเป็นใคร แต่ไม่มีนะ เพราะอย่างที่บอกว่าธุรกิจที่เราทำมันค่อนข้างใหม่ เพราะฉะนั้นคู่แข่งตอนนั้นไม่มี รู้สึกว่าไม่ต้องท้าทายแข่งขันกับใครนอกจากตัวเองค่ะ” (ศริญญา มานะมุติ, สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2564)

“ตอนที่โรง House จะย้ายจาก RCA มาอยู่สามย่าน เราก็หวั่นนิดนึง เพราะมันใกล้เรามาก แต่ก็ไม่ได้กลัวขนาดนั้น เพราะพอมาเปิดจริง ๆ ก็เห็นเลยว่ามันคนละกลุ่มเป้าหมายกันเลย เพราะว่าหนังของเรากับหนังของเขามันไม่เหมือนกันอยู่แล้ว ส่วนใหญ่ House จะฉายหนังเป็นธีมประมาณญี่ปุ่นหรือวัยรุ่น” (ศริญญา มานะมุติ, สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2564)

“คือโดยตัวโรงหนังแล้วมันก็มีเก้าอี้มีจอฉาย แต่ละที่ไม่ได้มีความแตกต่างจากกัน ไม่เหมือนผับบาร์ที่สามารถแต่งไปตามรสนิยมของคุณได้ แต่รสนิยมที่แสดงออกว่าแตกต่างสำหรับธุรกิจโรงหนังแล้วมันคือคอนเทนต์หนังที่เลือกมาฉาย” (ศริญญา มานะมุติ, สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2564)

อีกทั้งผู้บริหารโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ได้อธิบายว่าความแตกต่างของแต่ละโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่สำคัญที่สุด คือ ประเภทของภาพยนตร์ที่ฉายในแต่ละโรงภาพยนตร์ เนื่องจากหนึ่งในหน้าที่ของโรงภาพยนตร์ทางเลือกคือการเป็นภัณฑารักษ์ (Curator) ด้านภาพยนตร์ ซึ่งเป็นจุดแข็งของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ที่ทำให้มีลักษณะเฉพาะตัว ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“โรงหนังก็ต้องมี curator ที่เก่งด้วย ที่เลือกหนังได้โดนใจคน ต้องเห็นคุณค่าของส่วนที่เป็นศิลปะส่วนนี้” (ศริญญา มานะมุติ, สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2564)

มีสินค้าและบริการที่ทดแทนกันได้ คือ การชมภาพยนตร์ผ่านทางสื่อทดแทนอื่น เช่น การชมภาพยนตร์ในโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม การดาวน์โหลดภาพยนตร์จากอินเทอร์เน็ตโดยการละเมิดลิขสิทธิ์ซึ่งก็มีต้นทุนการชมหรือค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่า และการชมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง เป็นต้น แม้ว่าการชมภาพยนตร์ในโรงนั้นสามารถให้อรรถรสในการชมมากกว่า แต่ต้นทุนค่าใช้จ่ายก็สูงกว่าเช่นกัน

มีซัพพลายเออร์และตัวละครอื่นในห่วงโซ่คุณค่า คือ โรงภาพยนตร์ทางเลือกแห่งอื่นที่เป็นผู้เล่นอื่นในห่วงโซ่คุณค่าที่มีราคาจำหน่ายตั๋วภาพยนตร์ที่ถูกกว่าโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ประกอบด้วย โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater, โรงภาพยนตร์ Lido, โรงภาพยนตร์

Ref. code: 25646207030138AOF

Cinema Oasis และโรงภาพยนตร์ House Samyan ซึ่งทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองที่สูง ถึงอย่างไรก็ตาม ภาพยนตร์ที่มีฉายในแต่ละโรงภาพยนตร์ทางเลือกนั้นมีความแตกต่างกัน

ผู้ประกอบการธุรกิจโรงภาพยนตร์จะสรรหาภาพยนตร์เพื่อนำมาจัดฉายผ่านผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ โดยโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room และโรงภาพยนตร์ทางเลือกอย่าง Doc Club Theater, โรงภาพยนตร์ Lido และโรงภาพยนตร์ House Samyan ล้วนพึ่งพาการจัดจำหน่ายภาพยนตร์จากผู้เล่นในห่วงโซ่คุณค่าที่เป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแส คือ Documentary Club ถึงแม้โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room จะพึ่งพาการจัดจำหน่ายภาพยนตร์จาก Documentary Club แต่ก็เป็นครั้งคราวเฉพาะภาพยนตร์ที่ตรงกับคุณลักษณะการเสนอคุณค่าของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ กล่าวคือ มิได้มีระดับความพึ่งพาที่สูง

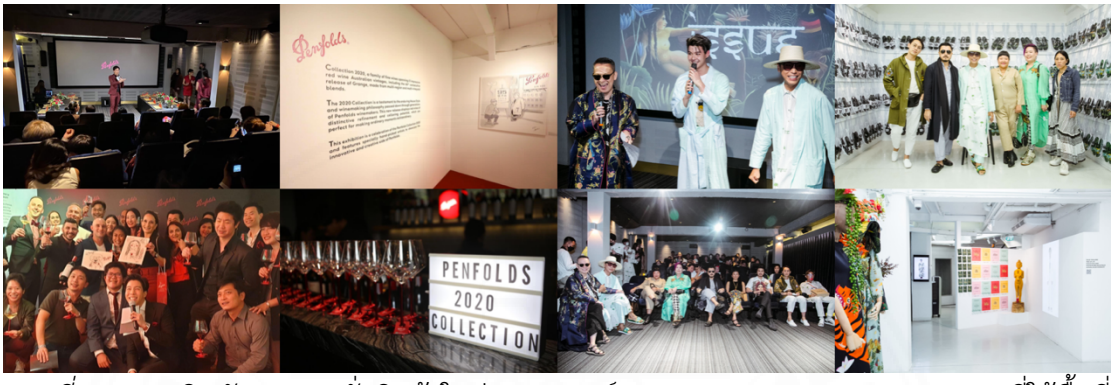
ซึ่งผู้บริหารโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ได้ให้ข้อมูลไว้ว่าเป็นเรื่องยากสำหรับผู้บริหารโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่จะสามารถซื้อลิขสิทธิ์ภาพยนตร์จากผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์รายใหญ่ในประเทศไทย และผู้ประกอบการธุรกิจโรงภาพยนตร์รายใหญ่ในประเทศไทยยังทำธุรกิจการจัดจำหน่ายภาพยนตร์อีกด้วย จึงมีอำนาจการต่อรองมากกว่าผู้ประกอบการธุรกิจโรงภาพยนตร์รายย่อย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกว่าว่า

“เราทำการค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อหาผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ท้องถิ่นในประเทศ แล้วมันแตกต่างจากที่ออสเตรเลียเยอะมาก หนึ่งคือเมืองไทยมีความผูกขาดลิขสิทธิ์การฉายหนัง สังเกตุจากเจ้าใหญ่ที่เป็นทั้งโรงหนัง ผู้จัดจำหน่าย ผู้ผลิตหนังเอง ซึ่งมีอยู่สองเจ้า จึงยากลำบากสำหรับโรงหนังอิสระที่จะเข้าถึง เพราะที่ต่างประเทศสามารถไปเจรจาซื้อลิขสิทธิ์ผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ท้องถิ่นได้เลย เราก็ไปเจรจากับบริษัทจัดจำหน่ายสองเจ้าใหญ่ในไทยนะ แต่ยิ่งค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ก็ยิ่งพบเจอกับความผูกขาด จึงเป็นไปไม่ได้ เราก็เลยไปติดต่อบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ที่เป็นโซนเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เอง เช่น ถ้าต้องการภาพยนตร์จากสตูดิโอ A24 ก็สามารถติดต่อออฟฟิศที่ญี่ปุ่น ฮ่องกงเองได้ ต้องอ้อมโลก แทนที่จะสามารถติดต่อทางตรงกับบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ที่เมืองไทยเองได้ ทำให้ส่งผลต่อราคาตั๋วภาพยนตร์ที่สูงขึ้นของเรา เพราะต้องเสียค่าแลกเปลี่ยนเงินตราในการโอนไปโอนกลับ ค่าธรรมเนียม ต้นทุนจึงสูงขึ้น ในไทยมีผู้จัดจำหน่ายอิสระที่พอจะติดต่อเจรจาซื้อลิขสิทธ์การฉายภาพยนตร์ได้อยู่เพียงแค่ 2-3 เจ้า เราก็ได้คุยกับเขา หนึ่งในนั้นมี Documentary Club ด้วย ซึ่งตอนนั้นเขามีแต่ภาพยนตร์สารคดี แต่เราจะไม่ได้ฉายแค่สารคดี ก็เลยติดต่ออีกเจ้าคือ HAL ที่ควักเงินตัวเองในการซื้อลิขสิทธิ์หนังมาเอง มีแพชชั่นเกี่ยวกับเรื่องนี้จริงๆ เพราะพื้นฐานจริงคือทำร้านพิซซ่า” (ศริญญา มานะมุติ, สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2564)

มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ เจ้าของพื้นที่จัดแสดงงานศิลปะในอาคาร Woof Pack ซึ่งเป็นอาคารที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ตั้งอยู่ เนื่องจากมีกิจกรรมที่ได้จัดขึ้นในอาคารแห่งนี้จำนวนมากที่ใช้ทรัพยากรหลักของทั้งสองธุรกิจนี้ ยกตัวอย่างเช่น งานเปิดตัวคอลเลคชั่นสินค้าใหม่ของแบ

Ref. code: 25646207030138AOF

รนด์ Penfolds และ ISSUE Thailand ที่ใช้พื้นที่จัดแสดงงานศิลปะในอาคาร Woof Pack สำหรับจัดแสดงผลงานและภาพถ่าย และใช้พื้นที่ภายในโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room สำหรับจัดแสดงภาพเคลื่อนไหว เช่น วิดีโอเปิดตัวสินค้า ผ่านจอฉายภาพยนตร์ รวมถึงพื้นที่ที่เป็นบาร์ขายเครื่องดื่มหน้าโรงภาพยนตร์แห่งนี้เพื่อจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ต่อจากกิจกรรม



ภาพที่ 4.5 งานเปิดตัวคอลเลคชั่นสินค้าใหม่ของแบรนด์ Penfolds และ ISSUE Thailand ที่ใช้พื้นที่จัดแสดงงานศิลปะในอาคาร Woof Pack และโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

4.1.1.3 แนวโน้มสำคัญ

มีแนวโน้มด้านเทคโนโลยี คือ โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ทำหน้าที่เพียงการจัดฉายภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์เท่านั้น หากมีบริการเทคโนโลยีประเภทออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งเสริมด้วย จะถือเป็นทั้งโอกาสและภัยคุกคามต่อธุรกิจนี้ เพราะถ้าหากโรงภาพยนตร์แห่งนี้สามารถให้บริการฉายภาพยนตร์ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งของตนเอง เหมือนดังแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand ที่เกิดจากการปรับตัวของโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater จะเป็นโอกาสในการสร้างรายได้มากขึ้น แต่ในเวลาเดียวกันก็ถือเป็นภัยคุกคามด้วย เนื่องจากแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งที่จัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสนั้นมีสินค้าที่จำหน่ายเป็นภาพยนตร์นอกกระแสเหมือนกัน ถึงแม้ว่าจะไม่ได้เป็นการแทนที่กันอย่างสมบูรณ์ เพราะมิได้เป็นรูปแบบของโรงภาพยนตร์ที่มาพร้อมบรรยากาศของโรงภาพยนตร์ และการให้บริการต่าง ๆ อย่างเช่น แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Mubi หรือ Doc Club On Demand เป็นต้น

มีแนวโน้มด้านกฎระเบียบ คือ ถึงแม้ว่าเนื้อหาเกี่ยวกับการสร้างโรงภาพยนตร์ที่กำหนดไว้ใน พรบ. ภาพยนตร์จะดูเหมือนมิได้มีอุปสรรคมากมาย แต่ในความเป็นจริงนั้นผู้ประกอบการโรงภาพยนตร์จะต้องได้รับการอนุมัติใบขออนุญาตประกอบกิจการโรงภาพยนตร์ด้วย โดยจำเป็นจะต้องมีสำเนาใบอนุญาตเพื่อประกอบกิจการโรงมหรสพตามกฎหมาย ว่าด้วยการควบคุมอาคาร (ในกรณีที่โรงภาพยนตร์เป็นอาคารหรือส่วนใดของอาคาร) ซึ่งผู้บริหารโรงภาพยนตร์

Ref. code: 25646207030138AOF

Bangkok Screening Room กล่าวถึงประเด็นนี้ไว้ว่า หากต้องการจะประกอบกิจการโรงภาพยนตร์ภายในพื้นที่ที่เป็นอาคารพาณิชย์ จะไม่สามารถได้รับการอนุมัติใบอนุญาตนี้ได้ เนื่องจากไม่ผ่านกฎเกณฑ์ที่บังคับให้สร้างโรงภาพยนตร์ในอาคารที่มีพื้นที่กว้างขวางมากเท่านั้น (ใกล้เคียงกับขนาดพื้นที่ของห้างสรรพสินค้า) เพราะฉะนั้นธุรกิจโรงภาพยนตร์ส่วนใหญ่ที่จะสามารถจดทะเบียนตามกฎหมายได้อย่างถูกต้องนั้น จำเป็นต้องอาศัยการใช้พื้นที่ในห้างสรรพสินค้า ประเด็นนี้จึงสร้างข้อจำกัดมากมายสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกทั่วประเทศ และเป็นการกีดกันคู่แข่งใหม่โดยใช้กฎหมายเป็นตัวช่วยให้กับผู้ประกอบการรายเดิมและรายใหญ่ เนื่องจากคู่แข่งรายใหม่ที่ต้องการจะประกอบธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือก ส่วนใหญ่มีพื้นที่ขนาดเล็กโดยและไม่มีเงินลงทุนสูงเท่าผู้ประกอบการรายใหญ่ เมื่อกฎระเบียบเป็นเช่นนี้จึงสร้างปัญหาเรื่องการขาดความหลากหลายของประเภทของภาพยนตร์ที่จัดฉายและรูปแบบของโรงภาพยนตร์ที่มีอยู่ในประเทศไทย หากมีการเปลี่ยนแปลงจะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวได้ และในที่สุดอาจทำให้มีการฉายภาพยนตร์นอกกระแสและโรงภาพยนตร์ทางเลือกจำนวนมากขึ้น ซึ่งจะทำให้มีการจัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแสที่เพิ่มมากขึ้นด้วย อาทิเช่น การนำเข้าภาพยนตร์ประเภทที่ปกติไม่ได้จัดฉายในโรงภาพยนตร์ประเทศไทยมากขึ้น ถึงแม้ว่าแนวโน้มนี้จะทำให้มีข้อเสียเรื่องการมีคู่แข่งมากขึ้นสำหรับโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room แต่ข้อดีคือการพัฒนาด้านการจัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแส กล่าวคือ มีผู้จัดจำหน่ายนำเข้าและซื้อขายลิขสิทธิ์ภาพยนตร์นอกกระแสมากขึ้น และอาจทำให้ต้นทุนในการซื้อลิขสิทธิ์การจัดฉายภาพยนตร์ต่ำลง อีกทั้งยังอาจทำให้เกิดการรวมกลุ่มสมาพันธ์โรงภาพยนตร์ทางเลือกที่สามารถร่วมมือกันเรียกร้องสิทธิเสรีภาพในการประกอบธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกได้มากขึ้นอีกด้วย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ยิ่งค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ก็ยิ่งพบเจอกับความผูกขาดทางกฎหมาย ฝังรากลึกไปไกลถึงแม้กระทั่งข้อกฎหมายของไทย พรบ. ที่ออกมาเกี่ยวกับโรงมหรสพทุกโรง ไม่ว่าขนาดไหน มีคำจำกัดความว่า ถ้าจะสร้างโรงหนังได้ คุณจะต้องมีพื้นที่ 20 เมตร จากกำแพงนี้ถึงกำแพงนี้ หมายความว่าถ้าคุณสร้างโรงหนังในตึกแถว คุณต้องมีพื้นที่อีก 20 เมตรเป็นที่จอดรถ ถ้าคุณอยู่ในตึกแถวก็ไม่มีทางมีพื้นที่นี้แล้วแน่นอน ก็คือต้องไปสร้างในห้าง เขาเขียนกฎหมายนี้เพื่อให้สร้างได้แค่ในห้างเท่านั้น” และ “มันคือกฎหมายวางไว้ให้ไม่สามารถขอใบอนุญาตนี้ได้สำหรับอาคารพาณิชย์ พูดง่าย ๆ คือต้องมีเนื้อที่เท่าห้างสรรพสินค้าถึงจะขอใบนี้ได้” (ศริญญา มานะมุติ, สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2564)

มีแนวโน้มด้านสังคมและวัฒนธรรม คือ โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ตั้งอยู่ในอาคาร Woof Pack ซึ่งอยู่ในบริเวณที่เรียกได้ว่าเป็นศูนย์กลางทางวัฒนธรรม (ตามที่ได้กล่าวข้างต้น) จึงเป็นแนวโน้มทำให้พื้นที่ในอาคารแห่งนี้ประกอบไปด้วยแกลเลอรีจัดแสดงงานศิลปะ ร้านเสื้อผ้าแฟชั่น และพื้นที่ดาดฟ้าสำหรับการจัดกิจกรรม และเป็นแนวโน้มให้มีการจัดกิจกรรมทางวัฒนธรรมต่าง ๆ ภายในอาคาร เช่น งานสังสรรค์ กิจกรรมเปิดตัวสินค้า กิจกรรมและ

Ref. code: 25646207030138AOF

นิทรรศการศิลปะ ยกตัวอย่างกิจกรรมต่าง ๆ เช่น งานเปิดตัวสินค้าและบริการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดโดยแบรนด์แฟชั่น เช่น Marihorn, Issue, Gucci, Jimmy Choo และ Sretsis เป็นต้น กิจกรรมเปิดตัวผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องสำอางยี่ห้อ Guerlain, Aesop และ No 7 เป็นต้น นิทรรศการศิลปะ เช่น งานจัดแสดงภาพถ่าย Dark Paradise โดยธาดา วาริช และงานจัดแสดงผลงานศิลปะโดยศิลปินชื่อดังอย่าง ตุล อพาร์ตเมนต์คุณป้า และป๊อด โมเดิร์นด๊อก เป็นต้น ซึ่งเป็นแนวโน้มที่ส่งผลให้โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room สามารถเปิดให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมทางวัฒนธรรมเหล่านี้ได้ได้ เนื่องจากการจัดกิจกรรมและนิทรรศการศิลปะในอาคารเกือบทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนั้นใช้พื้นที่ของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ด้วย โดยใช้ทั้งส่วนที่เป็นโรงภาพยนตร์และบาร์อาหารเครื่องดื่ม อีกทั้งยังทำให้ได้รับความไว้วางใจจากสถานทูตในการเป็นลูกค้าใช้บริการเช่าพื้นที่ของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ในการจัดกิจกรรม อย่างเช่น เทศกาลภาพยนตร์ และกิจกรรมสัมมนา เป็นต้น



ภาพที่ 4.6 งานจัดแสดงภาพถ่าย Dark Paradise โดยธาดา วาริช และงานจัดแสดงผลงานศิลปะ POD ART โดยป๊อด โมเดิร์นด๊อก

มีแนวโน้มด้านเศรษฐกิจและสังคม คือ จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะช่วยให้เห็นภาพของกลุ่มลูกค้าของโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้และรายจ่ายค่อนข้างสูง เพราะฉะนั้นจึงเป็นแนวโน้มทำให้สามารถกำหนดราคาตั๋วภาพยนตร์ อาหาร

Ref. code: 25646207030138AOF

เครื่องดื่ม และค่าบริการให้เช่าพื้นที่ที่สูงกว่าปกติได้ อีกทั้งกลุ่มลูกค้าที่เป็นวัยรุ่นและนักศึกษาก็มีแนวโน้มที่จะมีรายได้เพิ่มขึ้นในอนาคตเมื่อเริ่มประกอบอาชีพ

4.1.1.4 แรงผลักดันจากเศรษฐศาสตร์มหภาค

การหาทุนในการลงทุนสร้างโรงภาพยนตร์ทางเลือกมิใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ที่เป็นโรงภาพยนตร์ทางเลือกขนาดเล็กแห่งแรก ๆ ในประเทศไทย ผู้ก่อตั้งโรงภาพยนตร์จึงต้องเผชิญกับความท้าทายรูปแบบใหม่ โดยก่อนที่โรงภาพยนตร์นี้จะสามารถเปิดให้บริการได้ ผู้ก่อตั้งโรงภาพยนตร์ผ่านการจัดทำกิจกรรมจัดฉายภาพยนตร์ในพื้นที่ทางเลือกหลายครั้ง เช่น กิจกรรมฉายภาพยนตร์บนดาดฟ้า OpenReel Film Festival (พ.ศ. 2557) ซึ่งสร้างผลงานและชื่อเสียงให้กับบริษัทของผู้ก่อตั้ง ทำให้ได้รับโอกาสไปจัดกิจกรรมในปีถัดไป คือ การจัดฉายภาพยนตร์ภายในพื้นที่ของงาน Wonderfruit โดยการจัดกิจกรรมเหล่านี้มีจุดประสงค์เพื่อทำการสำรวจตลาดทุนและกลุ่มลูกค้า โปรโมทแบรนด์ Bangkok Screening Room และสะสมทุนเพื่อก่อตั้งโรงภาพยนตร์ อีกทั้งยังเป็นข้อมูลที่สำคัญต่อผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้ด้วย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“รู้สึกเลยว่าการจัดทำสองกิจกรรมนี้มันตอบแทนเราได้ดีจริง ๆ ถ้าเราอยู่ดี ๆ เปิดธุรกิจเลยที่นี่ เราจะไม่รู้เลยว่าพฤติกรรมนิสัยของลูกค้าที่อยู่ใกล้ในพื้นที่นี้เป็นอย่างไร” (ศริญญา มานะมุติ, สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2564)



ภาพที่ 4.7 โปสเตอร์และภาพกิจกรรมฉายภาพยนตร์บนดาดฟ้า OpenReel Film Festival

Ref. code: 25646207030138AOF

นอกจากนั้นแล้ว สภาพตลาดโลกในปัจจุบันได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้โรงภาพยนตร์ในประเทศไทยและอีกหลายประเทศทั่วโลกถูกสั่งปิดให้บริการ และตลาดซื้อขายภาพยนตร์ทั่วโลกชะลอตัวหรือหยุดการซื้อขาย ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อโครงสร้างอุตสาหกรรมภาพยนตร์และโรงภาพยนตร์ทั่วโลก เป็นผลทำให้ผู้ชมให้บริการชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์น้อยลง และหันไปใช้บริการของแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งมากขึ้น

4.1.2 โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

ผู้บริหารโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater มีความมุ่งมั่นที่จะแนะนำโลกของภาพยนตร์นอกกระแสที่มาพร้อมกับประเด็นทางสังคมต่าง ๆ จึงเลือกที่จะจัดฉายภาพยนตร์สารคดีเป็นหลัก โดยมีที่ตั้งอยู่ในซอยเจริญกรุง 30 เปิดให้บริการครั้งแรกในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2560 และได้ปิดตัวลงในปี พ.ศ. 2562 ซึ่งมีปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจดังนี้

4.1.2.1 แรงผลักดันจากตลาด

มีประเด็นในตลาด คือ เนื่องจากมีความต้องการบริโภคภาพยนตร์นอกกระแสโดยเฉพาะภาพยนตร์ประเภทภาพยนตร์สารคดีมากขึ้น จากหลักฐานความประสบความสำเร็จของกลุ่ม Documentary Club ที่เคยทำหน้าที่เป็นเพียงผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์สารคดีเพื่อนำไปฉายในโรงภาพยนตร์กระแสหลัก แล้วได้รับเสียงตอบรับอย่างดีจากกลุ่มตลาดด้วยยอดขายตั๋วภาพยนตร์ที่สูง

มีกลุ่มตลาด คือ การเพิ่มขึ้นของกลุ่มผู้ชื่นชอบภาพยนตร์สารคดี และภาพยนตร์นอกกระแส

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.8 ผู้บริหารกลุ่มผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแส Documentary Club และโปสเตอร์ภาพยนตร์ที่กลุ่มนี้เป็นผู้จัดจำหน่ายไปฉายในโรงภาพยนตร์กระแสหลัก

ผู้บริหารกลุ่มนี้จึงเพิ่มหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ที่นำภาพยนตร์ประเภทเดิมมาจัดฉายในโรงภาพยนตร์ของตนเองด้วย และต่อมาก็ขยายความหลากหลายของประเภทของภาพยนตร์ที่จัดฉายให้มีมากกว่าเพียงภาพยนตร์สารคดี เพื่อตอบสนองความต้องการและอุปสงค์ที่เพิ่มมากขึ้น แต่ยังคงฉายภาพยนตร์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับประเด็นทางสังคมเป็นหลัก ซึ่งยังเป็นไปตามความมุ่งมั่นของผู้ก่อตั้งที่ต้องการนำเสนอภาพยนตร์ที่มีเนื้อหาสาระประเภทนี้ เพื่อการวิจารณ์และแลกเปลี่ยนความรู้ของผู้ชมภาพยนตร์ ซึ่งช่วยมัดใจลูกค้าไว้ เนื่องจากเป็นความสำคัญของแบรนด์ Documentary Club และ Doc Club Theater ในเรื่องของต้นทุนในการเปลี่ยนไปหาคู่แข่ง อีกทั้งลูกค้ายังยินดีจ่ายเงินซื้อ เนื่องจากลูกค้าไม่สามารถหาซื้อสินค้าและบริการเช่นนี้จากโรงภาพยนตร์ทางเลือกอื่นได้อย่างง่าย แสดงถึงความสามารถในการดึงดูดรายได้ของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“โรงหนังของเราเป็นเหมือนสถานที่พูดคุยแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับประเด็นของหนังที่เพิ่งดูจบด้วย ก็คือเวลาออกมาแล้วจากการดูหนังโดยทั่วไป ถ้าเป็นโรงหนังสแตนด์อโลนแบบเมื่อก่อนมันก็จะเดินลงมาเจอร้านที่มันอยู่รายรอบโรงหนัง เราก็จะไม่ถูกดึงดูดโดยอย่างอื่น แต่พอถึงปัจจุบันโรงหนังส่วนใหญ่อยู่ในห้าง หรือถ้าไม่อยู่ในห้างตัวเองก็เป็นโรงหนังและเป็นห้างในตัวเอง เวลาที่หนังจบ การออกแบบโรงหนังก็คือจะรีดคนออกมาไปตามช่องทางออก ให้คนที่ออกจากโรงหนังไปเจอกับบรรดาร้านค้าทั้งหลายที่อยู่ในตัวห้าง มันก็เป็นธุรกิจของเขา เรารู้สึกความรู้สึกที่ออกมาจากโรงหนังแล้วอยากจะคุยมันจะหายไปพร้อมกับการที่เราเดินพ้นจากทางออกของโรงหนัง มันก็จะถูก

Ref. code: 25646207030138AOF

ดึงดูดด้วยสิ่งเหล่านี้ เราก็เลยมองว่าถ้าเราออกแบบให้คนออกมาแล้วมีที่ให้เขาไปนั่ง อาจจะนั่งเพื่อซึมซับสิ่งที่ตัวเองเพิ่งดูมาเพราะว่ามาดูอยู่คนเดียว หรือบังเอิญเจอเพื่อนก็นั่งคุยกันต่อไหม แทนที่จะเดินไปแล้วรีบกลับเพราะมันยังมีสิ่งที่ค้างคาและอยากคุย” (สุภาพ หริมเทพาธิป, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2564)



ภาพที่ 4.9 โลโก้และภาพถ่ายภายในพื้นที่โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

4.1.2.2 แรงผลักดันจากอุตสาหกรรม

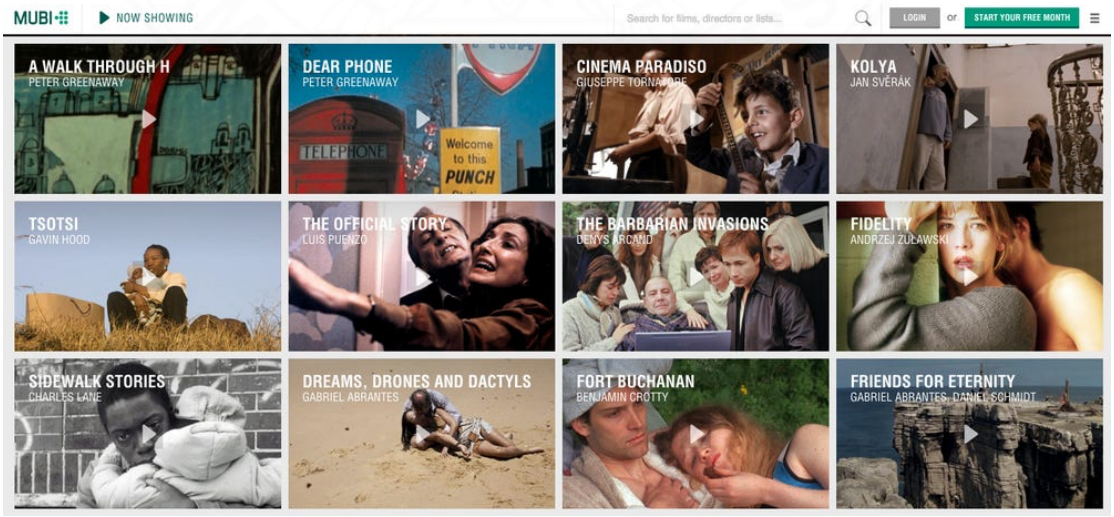
มีคู่แข่งในปัจจุบัน คือ โรงภาพยนตร์ทางเลือกที่เปิดให้บริการก่อนการก่อตั้งของโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ประกอบด้วย โรงภาพยนตร์ลิโด, โรงภาพยนตร์ House RCA และโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ถึงแม้ว่าโรงภาพยนตร์ทางเลือกเหล่านี้เปิดให้บริการฉายภาพยนตร์นอกกระแสมาก่อน แต่มิได้ให้ความสำคัญกับการฉายภาพยนตร์ประเภทภาพยนตร์สารคดีหรือภาพยนตร์นอกกระแสที่เน้นเนื้อหาประเด็นทางสังคมเป็นหลักเหมือนดังโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater จึงมิได้มีระดับการแข่งขันที่สูง นอกจากนั้นแล้วโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ยังทำหน้าที่เป็นผู้จัดจำหน่ายลิขสิทธิ์ภาพยนตร์ด้วย จึงสามารถนำภาพยนตร์ที่ตนครองลิขสิทธิ์อยู่ไปทำข้อตกลงกับโรงภาพยนตร์ทางเลือกเหล่านี้ที่เปิดให้บริการมาก่อนนำไปจัดฉายได้ด้วย โรงภาพยนตร์ทางเลือกที่กล่าวมาข้างต้นล้วนเคยฉายภาพยนตร์ที่เป็นลิขสิทธิ์ของทาง Documentary Club ซึ่งถือเป็นการช่วยขยายขอบเขตของแบรนด์ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นการทำตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารมุ่งมั่นไว้ กล่าวคือ การแนะนำโลกของภาพยนตร์นอกกระแสที่มาพร้อมกับประเด็นทางสังคมต่าง ๆ ให้ผู้ชมได้มีโอกาสได้รับชมมากขึ้น รวมถึงเป็นการสร้างพันธมิตรกับโรงภาพยนตร์ทางเลือกเหล่านี้ด้วย

มีคู่แข่งหน้าใหม่ คือ โรงภาพยนตร์ทางเลือกที่เปิดให้บริการหลังการก่อตั้งของโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ประกอบด้วยโรงภาพยนตร์ Lido (หลังจากปรับปรุง

Ref. code: 25646207030138AOF

สถานที่และเปลี่ยนทีมผู้บริหารใหม่), โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis และโรงภาพยนตร์ House Samyan ซึ่งเป็นเหมือนดังที่กล่าวข้างต้น คือ โรงภาพยนตร์ทางเลือกเหล่านี้ที่เปิดให้บริการฉายภาพยนตร์นอกกระแส แต่มิได้ให้ความสำคัญกับการฉายภาพยนตร์ประเภทภาพยนตร์สารคดีหรือภาพยนตร์นอกกระแสที่เน้นเนื้อหาประเด็นทางสังคมเป็นหลักเหมือนดังโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater จึงไม่ถือเป็นคู่แข่งโดยตรง อีกทั้งโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ยังสามารถนำภาพยนตร์ที่ตนครองลิขสิทธิ์อยู่ไปทำข้อตกลงกับโรงภาพยนตร์ทางเลือกเหล่านี้ที่เปิดให้บริการมาก่อนนำไปจัดฉายได้ด้วย โรงภาพยนตร์ทางเลือกที่กล่าวมาข้างต้นล้วนเคยฉายภาพยนตร์ที่เป็นลิขสิทธิ์ของทาง Documentary Club (ยกเว้นโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis)

มีสินค้าและบริการที่ทดแทนกันได้ คือ โรงภาพยนตร์ทางเลือกหลายแห่งที่จัดฉายภาพยนตร์ที่เป็นลิขสิทธิ์ของ Documentary Club ตามที่ได้กล่าวในหัวข้อก่อนหน้านี้ ถือเป็นสินค้าที่ทดแทนกันได้เนื่องจากเป็นภาพยนตร์เรื่องเดียวกัน แต่ด้านบริการการจัดฉายภาพยนตร์นั้นแตกต่างกันในแต่ละโรงภาพยนตร์ นอกจากนั้นแล้วในส่วนของแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand มีผู้ให้บริการแบบเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Netflix และ Disney Plus เป็นต้น แต่มิได้ฉายภาพยนตร์นอกกระแส ซึ่งผู้ให้บริการเช่นเดียวกันที่ฉายภาพยนตร์นอกกระแส คือ แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Mubi แต่มิได้ให้ความสำคัญกับการฉายภาพยนตร์ประเภทภาพยนตร์สารคดีหรือภาพยนตร์นอกกระแสที่เน้นเนื้อหาประเด็นทางสังคมเป็นหลักเหมือนดังแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand อีกทั้งยังไม่มีคำบรรยาย (Subtitle) ภาษาไทยอีกด้วย



ภาพที่ 4.10 แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Mubi

Ref. code: 25646207030138AOF

มีซัพพลายเออร์และตัวละครอื่นในห่วงโซ่คุณค่า คือ Documentary Club เป็นซัพพลายเออร์ให้แก่โรงภาพยนตร์ทางเลือกหลายแห่ง ตามที่ได้กล่าวข้างต้นนี้ ซึ่งเป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ส่วนใหญ่แก่โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ทำให้ผู้ซื้อ (ผู้ชมภาพยนตร์) มีอำนาจต่อรองสูง เนื่องจากผู้ซื้อสามารถเลือกชมภาพยนตร์เรื่องเดียวกันในโรงภาพยนตร์ที่เป็นผู้เล่นอื่นในห่วงโซ่คุณค่าได้ตามต้องการ เช่น เลือกตามความสะดวกในการเดินทางไปยังโรงภาพยนตร์ เลือกโรงภาพยนตร์ทางเลือกตามการทำการส่งเสริมการขาย เป็นต้น

มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ Documentary Club ซึ่งมีเจ้าของธุรกิจเป็นบุคคลเดียวกันกับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater มีอิทธิพลต่อการคัดสรรภาพยนตร์ทุกเรื่องที่จัดฉายในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ โดยการที่เป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ด้วย จึงมีอำนาจในการคัดเลือกภาพยนตร์ได้ตรงกับความสนใจ ความต้องการ และจุดมุ่งหมายของผู้บริหารมากขึ้น อีกทั้งเป็นการลดต้นทุนได้ขั้นหนึ่งด้วย



ภาพที่ 4.11 โลโก้ของกลุ่มผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแส Documentary Club

4.1.2.3 แนวโน้มสำคัญ

มีแนวโน้มด้านเทคโนโลยี คือ มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น เทคโนโลยีแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand ที่ให้บริการฉายภาพยนตร์ที่ผู้บริหารเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ผ่านทางเว็บไซต์ของตนเอง โดยลูกค้าสามารถรับชมภาพยนตร์ได้จากทุกที่และทุกเวลา ซึ่งปัจจุบันใช้วิธีการจำหน่ายตั๋วภาพยนตร์ออนไลน์เป็นเรื่องต่อเรื่อง กล่าวคือ ลูกค้าสามารถซื้อสิทธิการรับชมภาพยนตร์ได้ทีละเรื่องและสามารถรับชมผ่านแพลตฟอร์มนี้โดยไม่มีวันหมดอายุ แต่เนื่องจากปัจจุบันยังมียอดผู้ใช้งานจำนวนไม่มาก ในอนาคตเมื่อมีจำนวนผู้ใช้งานมากขึ้นอาจเพิ่มระบบการสมัครสมาชิกเพื่อเป็นการเพิ่มรายรับอย่างคงที่มากขึ้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“มันเพิ่งเปิดมาได้สักไม่นานนี่เอง เราโปรโมทเว็บไซต์แพลตฟอร์มนี้ของเราเอง มันก็ถือว่าเลี้ยงตัวเองได้ในท่ามกลางยุคโควิด และเราไม่ได้ฉายหนังในโรง ตอนนี้เลี้ยงตัวเองได้ก็ถือว่าโอเคแล้ว” (สุภาพ หริมเทพาธิป, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2564)

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.12 แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand

มีแนวโน้มด้านกฎระเบียบ คือ กฎหมายการจดทะเบียนธุรกิจโรงภาพยนตร์สร้างข้อจำกัดมากมายสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกทั่วประเทศ ดังที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ในหัวข้อเดียวกัน นอกจากนั้นแล้วโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ยังเคยขอความร่วมมือไม่ให้ฉายภาพยนตร์จากคำสั่งของเจ้าหน้าที่ตำรวจในพื้นที่ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วสามารถฉายภาพยนตร์เรื่องนั้นได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย หากมีการปรับแก้ข้อกฎหมายและวิธีบังคับใช้ของกฎหมายเหล่านี้ จะเป็นการลดอุปสรรคหรือผลดีสำหรับโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“เราฉายหนังบางเรื่องที่จริง ๆ ก็เป็นหนังที่ผ่านเซ็นเซอร์นะ แต่ตอนนั้นตำรวจเข้ามาแล้วก็บอกว่าอย่าฉายเลยนะเรื่องนี้ เพราะฉายแล้วเจ้านายผมจะไม่สบายใจ อะไรแบบนี้ก็เลยจดจำไว้ว่าบ้านเมืองเรามันก็มีอย่างนี้ด้วยนะ หนังเรื่องนี้เคยฉายในวงกว้างแล้วด้วยซ้ำไป และเราแค่เอามารีรันฉายใหม่อีกที พอถึงเวลาที่เรามองว่าเป็นเวลาที่เหมาะสมที่จะฉายหนังที่มีเนื้อหาตามเรื่องนี้ มันคงอยู่ในช่วงเวลาที่ผู้คนรู้สึกอ่อนไหวพอดี แล้วก็เลยถูกใช้วิธีการนอกกฎหมาย มันทำถูกกฎหมายทุกอย่าง แต่ว่าพฤติกรรมมันเป็นวิธีการนอกกฎหมายถึงแม้ว่าจะมาในคราบของคนที่ถูกกฎหมาย อันนี้ก็เป็นสิ่งที่บ้านเรายังมีความเป็นบ้านป่าเมืองเถื่อนอยู่เหมือนกัน ในลักษณะที่ว่าจะอ้างกฎหมายอะไรก็ได้ อ้างความไม่สบายใจก็ได้ ทั้งที่ว่าในทางกฎหมายแล้วเราไม่ได้ทำอะไรผิด แต่เราก็ต้องหยุดฉายไปเพราะไม่อยากให้เจ้าของพื้นที่เขามีปัญหา” (สุภาพ หริมเทพาธิป, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2564)

มีแนวโน้มด้านสังคมและวัฒนธรรม คือ ภาพยนตร์ที่นำมาจัดฉายโดยผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้ส่วนใหญ่มีเนื้อหาสาระและประเด็นทางสังคมที่จะถูกนำมาวิจารณ์และแลกเปลี่ยนกันโดยผู้ชมภาพยนตร์ต่อภายหลังจบการฉาย เช่น ประเด็นเกี่ยวกับการเมือง ยาเสพติด และการฆาตรกรรม ซึ่งมีแนวโน้มให้เกิดการบอกต่อแบบปากต่อปาก ยกตัวอย่างเช่น การจัดเสวนาหัวข้อ “เรียนแบบฟินแลนด์ เลียนแบบได้ไหมในไทยแลนด์” หลังจากฉายภาพยนตร์สารคดีเรื่อง

Ref. code: 25646207030138AOF

Where to Invade Next (2015) ของ ไมเคิล มัวร์ ที่มีผู้ให้ความสนใจเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในโลกออนไลน์ผ่านโซเชียลมีเดีย และส่งผลให้ประเด็นการศึกษาแบบฟินแลนด์และความหวังในการนำมาปรับใช้กับระบบการศึกษาของประเทศไทยได้ถูกพูดถึงเป็นวงกว้างจนกลายเป็นกระแสของสังคม ในอีกด้านหนึ่งอาจมีแนวโน้มทำให้เกิดปัญหาตามมา ยกตัวอย่างเช่น การฉายภาพยนตร์เรื่อง The Kingmaker (2019) ที่มีเนื้อหาด้านการเมืองเกี่ยวกับความเป็นระบบเผด็จการของประเทศฟิลิปปินส์ ถึงแม้ว่าจะสามารถทำรายได้ดีมาก และเกิดกระแสการกล่าวถึงโดยผู้คนจำนวนมากเกี่ยวกับประเด็นจากภาพยนตร์เรื่องนี้เทียบกับสถานการณ์ของประเทศไทย ต่อมาในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2563 ภาพยนตร์เรื่องนี้ถูกนำไปจัดฉายในพื้นที่ภาคใต้ แล้วตำรวจในพื้นที่ได้แจ้งว่า เห็นโปสเตอร์แล้วเกิดความไม่สบายใจ จึงขอให้ยุติการฉายภาพยนตร์เรื่องนี้



ภาพที่ 4.13 กิจกรรมเสวนาในโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

มีแนวโน้มด้านเศรษฐกิจและสังคม คือ การฉายภาพยนตร์ที่สื่อสารประเด็นทางสังคม และการผลักดันเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและวิจารณ์เกี่ยวกับประเด็นทางสังคมของโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater อาจเป็นที่สนใจในการใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมเพื่อสังคม โดยกลุ่มลูกค้าที่มีความสนใจด้านนี้ อาทิเช่น สถานทูตประเทศต่าง ๆ และองค์กรเอกชนหรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร เป็นต้น อีกทั้งกลุ่มลูกค้าของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ที่เป็นวัยรุ่นและนักศึกษาก็มีแนวโน้มที่จะมีรายได้เพิ่มขึ้นในอนาคตเมื่อเริ่มประกอบอาชีพ

4.1.2.4 แรงผลักดันจากเศรษฐศาสตร์มหภาค

ในช่วงแรกก่อนการก่อตั้งโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ทางผู้บริหารเคยทำการระดมทุนผ่านเว็บไซต์เทใจ (www.taejai.com) เพื่อนำเงินทุนไปทำข้อตกลงทางลิขสิทธิ์ภาพยนตร์เรื่อง Finding Vivian Maier (2013) เพื่อมาจัดฉายที่โรงภาพยนตร์กระแสหลักเครือ SF เป็นภาพยนตร์เรื่องแรกในฐานะผู้จัดจำหน่ายสำหรับกลุ่ม Documentary Club ซึ่งปกติแล้วการนำภาพยนตร์เข้าฉายที่โรงภาพยนตร์กระแสหลักนั้นจะเป็นการตกลงแบ่งส่วนแบ่งรายได้จาก

Ref. code: 25646207030138AOF

การจำหน่ายตั๋วภาพยนตร์ระหว่างเจ้าของลิขสิทธิ์ภาพยนตร์และตัวโรงภาพยนตร์นั้น แต่ในกรณีของกลุ่ม Documentary Club ที่เป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ที่ยังไม่เคยมีผลงานมาก่อน จึงจำเป็นต้องลงทุนเช่ารอบฉายภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์กระแสหลักด้วยตนเอง และเนื่องจากการฉายภาพยนตร์เรื่องแรกนี้ได้รับเสียงตอบรับที่ดี ประสบความสำเร็จด้านรายได้จึงมีโอกาสได้ประกอบธุรกิจจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่อ และได้เปิดให้บริการธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ในเวลาต่อมา โดยที่กล่าวมาข้างต้นนี้แสดงให้เห็นถึงการขาดการสนับสนุนในเรื่องของการจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแส ทั้งจากภาคเอกชน เพราะโรงภาพยนตร์กระแสหลักมิได้เอื้ออำนวยเรื่องการลงทุนเพื่อให้มีรอบฉาย และจากภาครัฐ เพราะมิได้รับการสนับสนุนเรื่องการลงทุนซื้อหรือทำข้อตกลงทางลิขสิทธิ์ภาพยนตร์นอกกระแส ผู้บริหารโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater จึงต้องทำการระดมทุนเอง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“เกิดการระดมทุนเพราะตอนนั้นก็ไม่ได้มีเงินทุน ก็เลยเกิดการระดมทุนจากคนทั่วไป โปรโมทว่าเราจะมีโปรเจคแบบนี้นะ สนใจที่จะสนับสนุนไหม ก็ได้รับการสนับสนุนมาพอสมควร อันนั้นก็คือจุดเริ่มต้นของ Documentary Club ซึ่งเราก็เอาหนังไปเข้าฉายในโรงภาพยนตร์ เพราะในเวลานั้นการเข้าฉายช่องทางภาพยนตร์มันเป็นเรื่องที่พิสูจน์ได้อย่างหนึ่ง ว่ามันเป็นที่น่าสนใจจริงเพราะได้รับการเลือกให้เข้าไปฉายในโรงภาพยนตร์ ในเวลานั้นหนังเข้าโรงภาพยนตร์ในแต่ละสัปดาห์ก็มีไม่น้อย มีทั้งหนังเล็กหนังใหญ่ แล้วก็ค่ายส่วนใหญ่จะเป็นค่ายที่ประกอบกิจการเกี่ยวกับการนำหนังเข้าฉายเป็นปกติอยู่แล้ว ก็ถือเป็นเรื่องยากอยู่ แล้วเราก็ไปนำเสนอกับโรงภาพยนตร์ตอนสุดท้ายก็ได้ฉาย แต่เรื่องแรกที่ได้ฉายก็คือ Finding Vivian Maier ตอนนั้นเราก็ยังไม่ค่อยมั่นใจกับสิ่งที่ทำเท่าไหร่ ก็ใช้วิธีที่ดีลกับเช่ารอบเข้าฉาย เช่าเป็นจำนวนรอบ เพื่อจะลองดูว่าสิ่งที่เราคิดมันพอเป็นไปได้ไหม สรุปคือหนังประสบความสำเร็จมาก” (สุภาพ หริมเทพาธิป, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2564)

นอกจากนั้นแล้ว สภาพตลาดโลกในปัจจุบันได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้โรงภาพยนตร์ในประเทศไทยและอีกหลายประเทศทั่วโลกถูกสั่งปิดให้บริการ และตลาดซื้อขายภาพยนตร์ทั่วโลกชะลอตัวหรือหยุดการซื้อขาย ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อโครงสร้างอุตสาหกรรมภาพยนตร์และโรงภาพยนตร์ทั่วโลก เป็นผลทำให้ผู้ชมให้บริการชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์น้อยลง และหันไปใช้บริการของแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งมากขึ้น

Ref. code: 25646207030138AOF

4.1.3 โรงภาพยนตร์ Lido

ผู้บริหารโรงภาพยนตร์ Lido ปรับเปลี่ยนรูปลักษณ์ภายนอก ทีมผู้บริหาร และแนวคิดการให้บริการมาจากโรงภาพยนตร์ลิโด โดยมุ่งมั่นผลักดันให้โรงภาพยนตร์ Lido เป็นโรงภาพยนตร์ที่ฉายภาพยนตร์นอกกระแสภายในพื้นที่ Lido Connect เป็นโครงการที่เปิดพื้นที่ในการสร้างสรรค์ทางศิลปะและวัฒนธรรมทุกแขนง ยกตัวอย่างเช่น ศิลปะการแสดง ดนตรี จิตรกรรม และวรรณกรรม ภายใต้แนวคิด “The Unexpected Experience” ตั้งอยู่ในพื้นที่สยามสแควร์ กรุงเทพฯ เปิดให้บริการครั้งแรกในวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2562 ซึ่งมีปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจดังนี้

4.1.3.1 แรงผลักดันจากตลาด

ประเด็นในตลาด คือ มีความต้องการบริโภคภาพยนตร์นอกกระแสมากขึ้น โดยเฉพาะจากกลุ่มตลาดของโรงภาพยนตร์ Lido กล่าวคือ กลุ่มลูกค้าหลักที่อยู่ในบริเวณสยาม เช่น วัยรุ่น นักศึกษา เป็นต้น จึงเป็นแรงผลักดันจากตลาดแก่โรงภาพยนตร์ Lido เพื่อทำการเปลี่ยนแปลงให้มีภาพลักษณ์ที่นำเสนอความสดใหม่ ทันสมัย และเปิดรับความคิดสร้างสรรค์หลากหลายรูปแบบอย่างไม่กีดกั้น โดยยังมีลูกค้าที่ยังชอบบรรยากาศเก่า ๆ ของโรงภาพยนตร์ลิโดในอดีตและลูกค้าเดิมที่นิยมชื่นชอบการชมภาพยนตร์นอกกระแสด้วย ซึ่งสามารถมัดใจกลุ่มลูกค้าที่สนใจเรื่องดังกล่าวให้เป็นลูกค้าประจำได้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ทีมผู้บริหารใหม่คือทาง LOVEiS Entertainment เข้ามาดูสถานที่ และเขาก็คิดว่า ที่นี่สามารถทำพื้นที่เป็นครีเอทีฟสเปซได้ เขาเลยพิจารณากันว่าแล้วตัดสินใจเข้ามาเช่าพื้นที่และเข้ามาเปลี่ยนแปลงอะไรในลิโดเดิมหลายอย่าง จากหนัง 3 โรง ก็กลายเป็นโรงหนัง 1 โรง และเป็นพื้นที่ว่าง 2 โรง ซึ่งโรงที่ 2 เขาก็ตัดสินใจจะให้มาเป็นพื้นที่คอนเสิร์ต เป็นพื้นที่แสดงละครเวทีต้อนรับศิลปะที่ใช้ศาสตร์การแสดงหลายอย่างเข้ามา และโรงที่ 3 เป็นโรงที่ใหญ่ที่สุด เขาทำให้มันเป็น black box ครับ คือพื้นที่โล่งกว้าง สามารถใช้ทำกิจกรรมอะไรก็ได้ จัดแสดงละครเวทีก็ได้ จัดคอนเสิร์ตก็ได้ หรือจะจัดกิจกรรมของบริษัทต่าง ๆ อะไรพวกนี้ได้หมดเลย เพราะคิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์แก่วงการศิลปะด้วย และสามารถเป็นประโยชน์ให้กับบริษัทกับองค์กรใดก็ตามที่สามารถมาจัดงานใน Lido ได้ เพราะที่ตั้งของ Lido อยู่ใจกลางสยาม ทุกคนก็สามารถเดินทางไปมาได้สะดวก” (ณัฐวุฒิ นิมิตชัยโกศล, สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2564)

“กลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้สูงอายุก็มีค่อนข้างเยอะ แล้วผู้สูงอายุท่านเดิม ๆ ชอบวนกลับมาใช้บริการบ่อยครั้ง” (ณัฐวุฒิ นิมิตชัยโกศล, สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2564)

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.14 โรงภาพยนตร์ลิโด (ซ้าย) และพื้นที่โครงการ Lido Connect (ขวา)

4.1.3.2 แรงผลักดันจากอุตสาหกรรม

คู่แข่งในปัจจุบัน คือ โรงภาพยนตร์ทางเลือกที่เปิดให้บริการก่อนการก่อตั้งของโรงภาพยนตร์ Lido ประกอบด้วย โรงภาพยนตร์ House RCA, โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room, โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater และโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis หากคำนึงถึงราคาตั๋วภาพยนตร์มาตรฐานของโรงภาพยนตร์ทางเลือกเหล่านี้แล้ว จะพบว่าราคาตั๋วภาพยนตร์ของโรงภาพยนตร์ Lido ถูกกว่า ยกเว้นราคาตั๋วภาพยนตร์ของโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ที่ถูกที่สุด (100 บาท) การแข่งขันที่เกิดขึ้นระหว่างธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกเหล่านี้ คือ การพยายามทำการส่งเสริมการขาย เช่น การให้ส่วนลดค่าตั๋วภาพยนตร์ การแจกตั๋วภาพยนตร์ฟรี และการโฆษณาข้อมูลภาพยนตร์ที่จัดฉาย เป็นต้น โดยผู้บริหารโรงภาพยนตร์ Lido มองว่าโรงภาพยนตร์ของตนมีจุดแข็งในเรื่องของสถานที่ตั้ง เนื่องจากตั้งอยู่ในใจกลางเมืองที่สุด ลูกค้าสามารถเดินทางได้อย่างสะดวกสบาย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“ถ้าเทียบจุดแข็งที่สุดของ Lido คือโลเคชั่นของเราได้เปรียบกว่าโรงหนังทางเลือกอื่น เราเดินทางสะดวกกว่า เราอยู่ตรงใจกลางสยาม มันก็เดินทางง่าย และเป็นย่านที่คนพลุกพล่านอยู่แล้ว เป็นย่านที่คนให้ความสนใจเยอะ เจาะตลาดวัยรุ่นได้ง่าย ใครที่มาเดินก็สามารถมาดูหนังที่ Lido ได้ และจุดแข็งอีกอย่างหนึ่งคือเรื่องราคา ถ้าเทียบในตลาดโรงหนังเราถือว่าถูกมาก โดยที่ไม่มีโปรโมชั่นอะไรนะครับ ราคามาตรฐานของเราถูกมาก” (ณัฐวุฒิ นิมิตชัยโกศล, สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2564)

คู่แข่งหน้าใหม่ คือ โรงภาพยนตร์ทางเลือกที่เปิดให้บริการหลังการก่อตั้งของโรงภาพยนตร์ Lido คือ โรงภาพยนตร์ House Samyan (หลังจากย้ายสถานที่ตั้งมาจาก RCA) เนื่องจากโรงภาพยนตร์ House Samyan ตั้งอยู่ในบริเวณพื้นที่ที่ค่อนข้างใกล้กับโรงภาพยนตร์ Lido และตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า ซึ่งมีข้อได้เปรียบมากกว่า เช่น โรงภาพยนตร์มีขนาดใหญ่และมีจำนวนโรงมากกว่า มีที่จอดรถรองรับจำนวนมาก อยู่ใกล้ชิดกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมากกว่า เป็นต้น ซึ่งกลุ่มนักศึกษาสามารถเดินทางไปโรงภาพยนตร์ House Samyan ได้ง่ายและสะดวกสบายกว่า อีกทั้ง

Ref. code: 25646207030138AOF

มีกลุ่มลูกค้ากลุ่มที่ใกล้เคียงกัน อาจจะเป็นผู้ใช้บริการของทั้ง 2 โรงภาพยนตร์ เพราะลักษณะภาพยนตร์ที่จัดฉายของโรงภาพยนตร์ทั้ง 2 แห่งนี้มีความคล้ายกัน จึงมีการแข่งขันเกิดขึ้น โดยโรงภาพยนตร์ Lido ยังคงจำหน่ายตั๋วภาพยนตร์ในราคาเดิม ทำให้โรงภาพยนตร์ Lido เป็นหนึ่งในโรงภาพยนตร์ที่จำหน่ายตั๋วภาพยนตร์ในราคาที่ถูกที่สุดอยู่เช่นเคย ทางผู้บริหารโรงภาพยนตร์ Lido เข้าใจถึงประเด็นที่กล่าวมาข้างต้น จึงปรับเปลี่ยนลักษณะภาพยนตร์ที่นำมาจัดฉายให้เป็นภาพยนตร์ที่มีความแปลกประหลาดและเหมาะสำหรับกลุ่มลูกค้าเฉพาะมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความสามารถในการให้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมของตนมากขึ้นด้วย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“ลักษณะของหนังที่ฉายของเราอาจจะทับทางเขาไปนิดนึง แต่ว่าเราก็ยังสามารถจัดกิจกรรมได้เยอะกว่า กิจกรรมที่น่าสนใจเกี่ยวกับหนัง และเลือกหนังที่ลึกกว่า มีหนังที่แปลกประหลาดกว่า” (ณัฐวุฒิ นิมิตชัยโกศล, สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2564)

อุตสาหกรรมธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกยังมีโรงภาพยนตร์ทางเลือกจำนวนน้อยราย เจ้าของโรงภาพยนตร์ทางเลือกต่างมีอุดมการณ์ในประกอบกิจการโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่ค่อนข้างแตกต่างกันและยึดมั่นทำตามอุดมการณ์ของตน โดยผู้บริหารโรงภาพยนตร์ Lido มองว่ามีคู่แข่งหลักเป็นโรงภาพยนตร์ House Samyan เนื่องจากอยู่ในพื้นที่ที่ค่อนข้างใกล้กัน มีกลุ่มลูกค้าที่ค่อนข้างคล้ายกัน และคัดเลือกภาพยนตร์ที่มีรูปแบบและเนื้อหาใกล้เคียงกันมาฉาย จึงพยายามผลักดันด้านการให้บริการเช่าพื้นที่ให้บริการด้านความสร้างสรรค์ทางศิลปะและวัฒนธรรมทุกแขนง ตามวิสัยทัศน์และแนวคิดใหม่ในการปรับเปลี่ยนพื้นที่ Lido Connect มากขึ้น เช่น การจัดเทศกาลภาพยนตร์ต่างประเทศ และเทศกาลภาพยนตร์สั้นโดยนักศึกษา เป็นต้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“คู่แข่งหลักก็คือโรงภาพยนตร์ House Samyan เพราะอย่างที่บอกเรื่องสไตล์หนังที่เอามาฉายของเราคล้ายกันมาก อยู่ใกล้กันด้วย ลูกค้าเราคือคนเดินสยาม ลูกค้าเขาส่วนใหญ่คือนักศึกษาจุฬา ก็เดินสยามเหมือนกัน เราก็เลยพยายามนำเสนอ Lido ด้านที่เราจะจัดกิจกรรมต่าง ๆ ซะมากกว่าการฉายหนัง เพราะว่า House Samyan ค่อนข้างมีการสนับสนุนที่ดี เช่น ด้านการจัดจำหน่ายลิขสิทธิ์หนังจากสหมงคลฟิล์ม เราจะสู้เขาขนาดนั้นไม่ได้ เราก็เลยจะพยายามจัดเป็นพื้นที่สร้างสรรค์ทางกิจกรรมซะมากกว่า และจัดการเสวนา พูดคุยกันมากกว่า ตอนนี้ที่เรากำลังสนใจคือเรื่องผลักดันการฉายหนังสั้นด้วย” (ณัฐวุฒิ นิมิตชัยโกศล, สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2564)

หากมองว่าโรงภาพยนตร์ Lido เป็นโรงภาพยนตร์ที่มีคุณค่าด้านสถาปัตยกรรม และมีความคลาสสิกของโรงภาพยนตร์ที่ยังคงเอกลักษณ์ความย้อนยุคส่วนหนึ่งไว้ จะพบว่าโรงภาพยนตร์สกาล่ามีคุณลักษณะที่ใกล้เคียงเช่นเดียวกัน เนื่องจากเป็นโรงภาพยนตร์ที่ยังคงเอกลักษณ์เดิมไว้กว่า 50 ปีจากที่เปิดให้บริการมาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2512 อีกทั้งยังตั้งอยู่ห่างจากโรงภาพยนตร์ Lido เพียงแค่สองร้อยกว่าเมตรเท่านั้น แต่ในปัจจุบันโรงภาพยนตร์สกาล่าได้ปิดตัวลงไป

Ref. code: 25646207030138AOF

แล้ว โดยช่วงท้ายของการให้บริการ โรงภาพยนตร์สกาล่าจัดฉายภาพยนตร์คลาสสิกย้อนยุคที่ชวนให้คิดถึงและหลงรักบรรยากาศของการชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์ ถือเป็นภาพยนตร์นอกกระแส ซึ่งเป็นสินค้าและบริการที่ทดแทนโรงภาพยนตร์ Lido ได้ (โดยปกติโรงภาพยนตร์สกาล่าจะฉายภาพยนตร์กระแสหลัก เนื่องจากโรงภาพยนตร์มีขนาดใหญ่ และมีที่นั่งจำนวนมาก) นอกจากนั้นแล้วยังมีสินค้าที่ทดแทนได้เป็นภาพยนตร์เรื่องเดียวกันที่เป็นลิขสิทธิ์ของผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ Documentary Club ซึ่งจัดฉายในโรงภาพยนตร์อื่นด้วย เช่น โรงภาพยนตร์ House Samyan เป็นต้น รวมถึงการชมภาพยนตร์นอกกระแสผ่านทางสื่อทดแทนอื่น เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand และ Mubi เป็นต้น โดยจะต้องแข่งขันกันในด้านการให้บริการและอื่น ๆ นอกเหนือจากตัวภาพยนตร์ที่จัดฉาย



ภาพที่ 4.15 ภายในโรงภาพยนตร์ Lido และกิจกรรมที่พื้นที่ด้านหน้าโครงการ Lido Connect

ซัพพลายเออร์และตัวละครอื่นในห่วงโซ่คุณค่า คือ มีโรงภาพยนตร์ทางเลือกหลายแห่งอื่นที่เป็นผู้เล่นอื่นในห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งล้วนเคยจัดฉายภาพยนตร์ที่เป็นลิขสิทธิ์ของซัพพลายเออร์อย่าง Documentary Club ที่เป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์และพันธมิตรหลักของโรงภาพยนตร์ Lido โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้เปิดให้บริการ ทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองสูง เนื่องจากผู้ซื้อสามารถเลือกชมภาพยนตร์เรื่องเดียวกันในโรงภาพยนตร์ที่เป็นผู้เล่นอื่นในห่วงโซ่ได้ตามต้องการ เช่น หากชื่นชอบบรรยากาศเก่าย้อนยุคก็จะเลือกชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์ Lido และหากชอบการมีที่จอดรถรองรับในพื้นที่ ก็จะเลือกชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์ House Samyan เป็นต้น

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ทีมผู้บริหารจากค่ายเพลง LOVEiS Entertainment ที่มาบริหารและดูแลพื้นที่โครงการ Lido Connect ทั้งหมด ซึ่งรวมถึงโรงภาพยนตร์ Lido ด้วย โดยมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบของกิจกรรมที่จัดภายในพื้นที่ Lido Connect เป็นต้น และในช่วงแรกของการให้บริการโรงภาพยนตร์

Ref. code: 25646207030138AOF

แห่งนี้มีการร่วมมือทำสัญญาส่วนแบ่งรายได้กับ Documentary Club เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้คัดสรรและจัดจำหน่ายภาพยนตร์หลักประจำโรงภาพยนตร์แห่งนี้ เนื่องจากมีความชำนาญในการคัดเลือกและจัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแส จึงเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยในช่วงหนึ่ง โดย Documentary Club มีความสัมพันธ์กับผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศเป็นอย่างดี ทำให้สามารถจัดจำหน่ายภาพยนตร์ที่เหมาะกับคุณลักษณะของโรงภาพยนตร์ Lido ได้ ต่อมาก็ยกเลิกการแบ่งรายได้กัน โดยโรงภาพยนตร์ Lido รับภาพยนตร์จากค่ายภาพยนตร์และผู้จัดจำหน่ายเจ้าอื่นเพิ่มเติม ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ในตอนแรกพันธมิตรหลักของเราคือ Documentary Club ได้รับส่วนแบ่งหนังด้วย และได้ส่วนแบ่งจากการทำงานเป็นพันธมิตรร่วมกันด้วย มีการแบ่งรายได้จากกำไรกัน แต่พอหลังจากนั้นที่ Documentary Club ไม่ได้เป็นพันธมิตรหลักกันเหมือนก่อนแล้ว ก็เป็นแค่ค่ายหนังที่คอยส่งป้อนหนังมาให้เรา เขาก็จะไม่ได้ลงทุนกับเราขนาดนั้นแล้ว” (ณัฐวุฒิ นิมิตชัยโกศล, สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2564)

“ถ้าเป็นค่ายหนัง ก็มี M Pictures และสหมงคลฟิล์มที่คอยส่งหนังให้เราบ้าง แล้วก็มี Mono Film, Five star และมีค่ายเล็ก ๆ ค่ายหนึ่งชื่อ Movie Copyright Thailand ที่เป็นพันธมิตรในการส่งหนังมาให้เราฉาย” (ณัฐวุฒิ นิมิตชัยโกศล, สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2564)



ภาพที่ 4.16 โลโก้และผู้บริหารของค่ายเพลง LOVEiS Entertainment

4.1.3.3 แนวโน้มสำคัญ

แนวโน้มด้านเทคโนโลยี คือ เนื่องจากโรงภาพยนตร์ Lido ตั้งอยู่ในพื้นที่ Lido Connect ซึ่งเป็นแหล่งรวมความสร้างสรรค์ทางศิลปะและวัฒนธรรมทุกแขนง รวมถึงประกอบไปด้วยพื้นที่จัดกิจกรรมมากมาย จึงมีแนวโน้มสำหรับการประกอบใช้เทคโนโลยีการสมัครสมาชิกสำหรับทุกกิจกรรมที่ลูกค้าสามารถเข้าร่วมใช้บริการได้ในพื้นที่ เป็นโอกาสสำหรับโรงภาพยนตร์ Lido

Ref. code: 25646207030138AOF

โดยอาจพัฒนาแอปพลิเคชันมือถือเพื่อใช้ร่วมกับการจำหน่ายตั๋วภาพยนตร์ออนไลน์ การจองรอบฉายภาพยนตร์ การเช่าพื้นที่เพื่อจัดทำกิจกรรม การร่วมกิจกรรมภายในพื้นที่ Lido Connect และการแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมที่จัดใน Lido Connect รวมถึงข้อมูลรอบฉายภาพยนตร์ทั้งหมด อีกประเด็นหนึ่งคือทางโรงภาพยนตร์ Lido เคยประสบปัญหาด้านเทคโนโลยีเกี่ยวกับระบบภาพและเสียง โดยมีปัญหาระบบภาพเกี่ยวกับการฉายภาพยนตร์ที่ไม่ได้ใช้รูปแบบของไฟล์ตามมาตรฐานโรงภาพยนตร์ (DCP) ของภาพยนตร์ที่ผลิตโดยมือสมัครเล่นอย่างภาพยนตร์สั้นของนักศึกษา ซึ่งควรแก้ไขให้สามารถฉายภาพยนตร์ที่มาในรูปแบบของไฟล์ที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อรองรับการฉายภาพยนตร์อิสระจากผู้ผลิตมือสมัครเล่น และมีปัญหาระบบเสียงเกี่ยวกับเรื่องของเสียงที่แทรกเข้ามาภายในโรงภาพยนตร์ Lido จากการจัดกิจกรรมภายในโรงอื่นในโครงการ Lido Connect ซึ่งควรแก้ไขเพื่อปรับปรุงอรรถรสในการรับชมภาพยนตร์ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“มีบางอีเวนต์ที่เขาใช้ระบบฉายที่ต่างจากที่เราฉายครับ อย่างเช่นงานฉายหนังนักศึกษา ส่วนใหญ่จริง ๆ โรงหนังจะเจอแบบนี้ค่อนข้างเยอะนะ สมมุติว่าเราไม่ได้ฉายด้วยไฟล์ที่โรงหนังจะฉายกัน คือโรงหนังเข้าฉายไฟล์ DCP ซึ่งมันต้องโหลดไฟล์เข้าไปในเครื่องฉาย แต่งานฉายหนังนักศึกษาที่เขาไม่ได้พร้อมจะทำ DCP ขนาดนั้น เพราะค่าใช้จ่ายในการทำสูง และถ้าจะทำ DCP เอง ก็ต้องมาวางระบบเสียงที่ค่อนข้างยาก ก็เลยใช้วิธีเป็นการต่อทางคอมพิวเตอร์ ต่อทางโน้ตบุ๊กอย่างนี้มากกว่า ซึ่งการส่งข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ไปเครื่องฉาย บางทีมันจะมีปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น ภาพดับบ้าง เสียงหายบ้าง เสียงกระตุก” (ณัฐวุฒิ นิมิตชัยโกศล, สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2564)

“ในช่วงแรกมีปัญหาเรื่องระบบภาพและเสียง ซึ่งมันยังไม่พร้อมขนาดนั้น แต่ก็มีวิธีการแก้ เท่าที่จำได้ ในตอนนั้นจะมีช่วงหนึ่งที่ต้องปิดโรงหนังไป ประมาณเกือบอาทิตย์หนึ่ง เพื่อซ่อมแซมปรับปรุงโรงหนัง มีการติดระบบกันเสียงเข้ามากขึ้น และกันระบบสะท้อนเสียงไปมา และเช็คเครื่องเสียงกันมากขึ้น” (ณัฐวุฒิ นิมิตชัยโกศล, สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2564)

แนวโน้มด้านกฎระเบียบ คือ ปัญหาเกี่ยวกับการขออนุญาตประกอบกิจการโรงภาพยนตร์ดังที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ในหัวข้อเดียวกัน หากมีการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้การฉายภาพยนตร์นอกกระแส การจัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแส และโรงภาพยนตร์ทางเลือกมีจำนวนมากขึ้น ซึ่งอาจทำให้ต้นทุนในการซื้อลิขสิทธิ์การจัดฉายภาพยนตร์ต่ำลง อีกทั้งยังอาจทำให้เกิดการรวมกลุ่มสมาพันธ์โรงภาพยนตร์ทางเลือกที่สามารถร่วมมือกันเรียกร้องสิทธิเสรีภาพในการประกอบธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกได้มากขึ้นอีกด้วย

แนวโน้มด้านสังคมและวัฒนธรรม คือ เนื่องจากโรงภาพยนตร์ Lido ตั้งอยู่ในพื้นที่ Lido Connect ซึ่งเป็นแหล่งรวมความสร้างสรรค์ทางศิลปะและวัฒนธรรมทุกแขนง รวมถึงประกอบไปด้วยพื้นที่จัดกิจกรรมมากมาย จึงมีแนวโน้มสำหรับลูกค้าที่ชื่นชอบการบริโภคงานศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งกลุ่มลูกค้าวัยรุ่นให้ความสนใจเกี่ยวกับด้านนี้มากขึ้นในปัจจุบัน อีกทั้งโรง

Ref. code: 25646207030138AOF

ภาพยนตร์ Lido ยังเป็นสถานที่ที่มีคุณค่าด้านสถาปัตยกรรม เพราะมีความคลาสสิกของโรงภาพยนตร์ที่ยังคงเอกลักษณ์ของโรงภาพยนตร์ย้อนยุคส่วนหนึ่งไว้ เช่น เก้าอี้ในโรงภาพยนตร์ ตั๋วภาพยนตร์ที่เป็นกระดาษ ไฟนีออน และป้ายแสดงโปรแกรมภาพยนตร์

แนวโน้มด้านเศรษฐกิจและสังคม คือ หากคำนึงถึงระดับรายได้ของกลุ่มลูกค้าหลักของโรงภาพยนตร์ Lido กล่าวคือ กลุ่มคนที่เพิ่งเริ่มประกอบอาชีพ (First Jobber) ผู้ที่ประกอบอาชีพแบบฟรีแลนซ์ และกลุ่มวัยรุ่นและนักศึกษา โดยจะพบว่าราคามาตรฐานของตั๋วภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้จำหน่ายนั้นค่อนข้างถูก (150 บาท) และเหมาะสำหรับกลุ่มลูกค้าหลัก อีกทั้งกลุ่มลูกค้าหลักยังสะดวกที่จะเข้ามาใช้บริการในรอบฉายภาพยนตร์ระหว่างวันด้วย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ส่วนใหญ่ที่เก็บข้อมูลและจากการสังเกต กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่ม First Jobber ครับ คือ กลุ่มที่เพิ่งเรียนจบที่มีอายุประมาณ 20 กลาง ๆ ถึง 30 ต้น ๆ จะมาดูเยอะ ซึ่งเขาสะดวกมาดูได้ทุกรอบ คือจะมีอาชีพเป็นฟรีแลนซ์กัน และรองลงมา คือ กลุ่มนักศึกษา กลุ่มนักดูหนัง” (ณัฐวุฒิ นิมิตชัยโกศล, สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2564)

4.1.3.4 แรงผลักดันจากเศรษฐศาสตร์มหภาค

มีการหาทุนเมื่อเริ่มก่อตั้งโครงการ Lido Connect จากการลงทุนโดยกลุ่มผู้บริหารใหม่ กล่าวคือ บริษัท เลิฟ อิส เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด (LOVEiS Entertainment) ที่เข้ามาดูแลและปรับเปลี่ยนรูปร่างและภาพลักษณ์ของพื้นที่แห่งนี้ให้เป็นโครงการที่เปิดพื้นที่ในการสร้างสรรค์ทางศิลปะและวัฒนธรรมทุกแขนง ยกตัวอย่างเช่น ศิลปะการแสดง ดนตรี จิตรกรรม และวรรณกรรม ภายใต้แนวคิด “The Unexpected Experience” เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่ จึงเป็นแรงผลักดันให้ลดจำนวนโรงภาพยนตร์ในพื้นที่จากที่เคยมีจำนวน 3 โรง เหลือเพียง 1 โรง (140 ที่นั่ง) โดยเปลี่ยนโรงภาพยนตร์อีก 2 โรงให้เป็นโรงสำหรับการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมจำนวน 2 โรง โดยเฉพาะกิจกรรมประเภทคอนเสิร์ต ซึ่งผู้บริหารกลุ่มใหม่มีประสบการณ์และพันธมิตรในอุตสาหกรรมดนตรีจากการบริหารค่ายเพลงมาก่อน ซึ่งเป็นการเพิ่มรูปแบบของกระแสรายได้จากการให้เช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมด้วย จากที่เคยมีรายได้การจำหน่ายตั๋วภาพยนตร์อย่างเดียว เนื่องจากผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้ทำการประเมินตนเองแล้วพบว่าไม่ควรแข่งขันกับโรงภาพยนตร์กระแสหลักใหญ่โดยตรง เพราะโรงภาพยนตร์กระแสหลักมีโรงภาพยนตร์จำนวน 6-10 โรงต่อสาขา มีจำนวนสาขาที่เปิดให้บริการจำนวนมาก และฉายภาพยนตร์ได้ประมาณ 5-6 รอบต่อวัน ซึ่งโรงภาพยนตร์ Lido ไม่สามารถแข่งขันเรื่องรอบฉายภาพยนตร์ได้ จึงตั้งเป้าหมายลูกค้าเป็นผู้ที่ชมภาพยนตร์นอกกระแส และร่วมมือกับทาง Documentary Club ให้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแสหลักและคัดสรรภาพยนตร์มาฉายที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

Ref. code: 25646207030138AOF

“เราทำการประเมินตัวเองกันว่าเราสามารถเจาะตลาดสู้กับโรงใหญ่ เครือใหญ่ได้ไหม ซึ่งมันก็เห็นชัดว่ามันเป็นไปได้ยาก เพราะจากตอนแรกมี 3 โรง ตอนนี้เราฉายหนังแค่ 1 โรง เมื่อเทียบกับสาขาใหญ่สักโรงนึง เขาก็จะมีโรงประมาณ 6-10 โรง และฉายหนังได้ประมาณ 5-6 รอบต่อวัน ซึ่งเราไม่สามารถทำรอบสู้เขาได้ เพราะฉะนั้นเราเลยเปลี่ยนตัวเองมาเป็นตลาดหนังทางเลือกมากกว่า เพราะเช่นนั้นเราก็เลยดึง Documentary Club เข้ามาร่วมมือกัน เพราะว่าเขาเข้าใจตลาด ของคนที่ดูหนังทางเลือกมากกว่า เราก็เลยกลับไปเล่นตลาดหนังทางเลือก” (ณัฐวุฒิ นิมิตชัยโกศล, สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2564)



ภาพที่ 4.17 โปสเตอร์กิจกรรมเปิดตัวโครงการ Lido Connect “The Unexpected Experience”

นอกจากนั้นแล้ว สภาพตลาดโลกในปัจจุบันได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้โรงภาพยนตร์ในประเทศไทยและอีกหลายประเทศทั่วโลกถูกสั่งปิดให้บริการ และตลาดซื้อขายภาพยนตร์ทั่วโลกชะลอตัวหรือหยุดการซื้อขาย ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อโครงสร้างอุตสาหกรรมภาพยนตร์และโรงภาพยนตร์ทั่วโลก เป็นผลทำให้ผู้ชมให้บริการชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์น้อยลง และหันไปใช้บริการของแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งมากขึ้น

Ref. code: 25646207030138AOF

4.1.4 โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

ผู้บริหารโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis มีความมุ่งมั่นที่จะฉายภาพยนตร์อิสระจากหลาย ๆ ประเทศ โดยที่ทางผู้บริหารโรงภาพยนตร์เป็นผู้เลือกมาฉายเอง และมีอุดมการณ์ที่จะสร้างโรงภาพยนตร์ทางเลือกเพื่อต่อต้านอำนาจที่ครอบงำเสรีภาพในการฉายภาพยนตร์ในประเทศไทย โดยมีโรงภาพยนตร์ขนาดเล็ก 1 โรง (1 จอฉายภาพยนตร์) และมีที่นั่งชม 48 ที่นั่ง อีกทั้งยังมีแกลเลอรีแสดงผลงานศิลปะในพื้นที่อาคารโรงภาพยนตร์ ที่เปิดโอกาสให้แก่คนในพื้นที่ ผู้คนที่สนใจ และศิลปินได้แสดงผลงานศิลปะ โรงภาพยนตร์แห่งนี้มีที่ตั้งอยู่ในซอยสุขุมวิท 43 เปิดให้บริการครั้งแรกในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2561 ซึ่งมีปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจดังนี้

4.1.4.1 แรงผลักดันจากตลาด

มีประเด็นในตลาด คือ การถูกสั่งห้ามฉายภาพยนตร์ที่ผลิตโดยผู้ก่อตั้งธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ทั้งสองคน จากเหตุการณ์ในปีพ.ศ. 2555 ผู้ก่อตั้งทั้งสองคนของโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ผลิตภาพยนตร์เรื่อง เชคสเปียร์ต้องตาย (Shakespeare Must Die) แล้วถูกห้ามฉาย ถึงแม้จะได้รับทุนสนับสนุนการผลิตจากกองทุนส่งเสริมอุตสาหกรรมภาพยนตร์และวิดีทัศน์ ภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง ของสำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย กระทรวงวัฒนธรรม ในปีถัดมา ผู้ก่อตั้งทั้งสองจึงผลิตภาพยนตร์สารคดีเรื่อง เซ็นเซอร์ต้องตาย (Censor Must Die) ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับการที่ภาพยนตร์เรื่องก่อนหน้าถูกห้ามฉาย แต่ภาพยนตร์สารคดีเรื่องนี้ก็ถูกสั่งห้ามฉายด้วยเช่นกัน ถึงแม้ว่าภาพยนตร์เรื่องนี้สามารถฉายได้โดยถูกต้องตามกฎหมายแล้วก็ตาม ก็ยังคงถูกขอไม่ให้ฉายตามโรงภาพยนตร์กระแสหลัก ผู้ผลิตภาพยนตร์ที่เป็นผู้ก่อตั้งของโรงภาพยนตร์แห่งนี้จึงต่อสู้กับความไม่ยุติธรรมเช่นนี้ ด้วยการเรียกร้องสิทธิ์การฉาย โดยการแก้ไขพระราชบัญญัติภาพยนตร์ และวิดีทัศน์ แต่กลับต้องรอคอยคำตัดสินเป็นเวลายาวนาน เป็นประเด็นที่ถูกออกข่าวและโด่งดังในแวดวงผู้ผลิตภาพยนตร์และวงการศิลปะ จึงก่อตั้งโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis เพื่อต่อต้านอำนาจที่ครอบงำเสรีภาพในการฉายภาพยนตร์ในประเทศไทย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ผมและคุณ อิ๋ง สมานรัชฎ์ กาญจนะวณิชย์ ผู้สร้างภาพยนตร์เรื่องเซ็นเซอร์ต้องตาย ไม่สามารถที่จะเอาหนังเรื่องเซ็นเซอร์ต้องตายซึ่งผ่านการเซ็นเซอร์แล้วไปเข้าโรงภาพยนตร์ปกติได้ เพราะว่าทางกองเซ็นเซอร์โทรไปบอกโรงภาพยนตร์ว่าขอความร่วมมือ ถ้าเอาภาพยนตร์เรื่องนี้มาฉายเดี๋ยวเขาจะมีการฟ้องร้อง ทีนี้ทางโรงภาพยนตร์เขาก็ไม่รับฉายครับ หมายความว่าเขาก็ต้องเอาใจข้าราชการครับ เขาไม่มายืนหยัดให้กับผู้สร้างหนังอิสระหรอกครับ เพราะไม่ได้มีประโยชน์ร่วมกัน แต่เขาจำเป็นจะต้องพึ่งกับหน่วยราชการ ดังนั้นความร่วมมือนี้ก็โดยอัตโนมัตินะครับ ทางเราก็ไม่มีโรงที่จะไปฉายได้ ทีนี้เราก็พบว่าถ้าอย่างนั้น ถ้าไม่มีโรงฉายเราก็มองหันไปหันมาจะมีโรงไหนที่จะฉายหนังอย่างของเราได้บ้าง เราก็พบว่าโอกาสมันน้อยมาก” (มานิต ศรีวานิชภูมิ, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2564)

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.18 โปสเตอร์ภาพยนตร์เรื่อง Shakespeare Must Die (2011) และ Censor Must Die (2012) โดยผู้ก่อตั้งและผู้บริหารของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis (สมานรัชฎ์ กาญจนะวณิชย์ และมานิต ศรีวานิชภูมิ)

มีกลุ่มตลาด คือ กลุ่มผู้คนที่สนใจและชื่นชอบภาพยนตร์นอกกระแส ภาพยนตร์ศิลปะ ภาพยนตร์อิสระ และศิลปินที่ต้องการแสดงผลงานภาพยนตร์และศิลปะ

โดยในพื้นของโรงภาพยนตร์แห่งนี้มีแกลเลอรีที่จัดแสดงผลงานศิลปะด้วย เป็นการเปิดโอกาสให้แก่กลุ่มตลาด ซึ่งในบางครั้งหัวข้อของนิทรรศการที่จัดแสดงในแกลเลอรีก็เชื่อมโยงกับเนื้อหาของภาพยนตร์ที่ฉายด้วย และเนื่องจากตัวผู้ก่อตั้งเองก็เป็นเจ้าของแกลเลอรีศิลปะแห่งอื่นด้วย (คัดมันดู โฟโต้ แกลเลอรี่) จึงมีประสบการณ์และความสามารถในการบริหารพื้นที่ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ให้ตอบสนองความต้องการและอุปสงค์ที่ค่อนข้างเฉพาะกลุ่มได้ กล่าวคือ ผู้ที่สนใจภาพยนตร์ศิลปะ หรือที่เรียกโดยทั่วไปว่า “หนังอาร์ต” และผู้ที่สนใจการเข้าชมนิทรรศการแสดงผลงานศิลปะ

ประเด็นดังกล่าวจึงเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้จัดทำให้สถานที่แห่งนี้เป็นโรงภาพยนตร์ศิลปะ หรือที่เรียกว่า “Arthouse Cinema” ทำให้โรงภาพยนตร์แห่งนี้มีคุณลักษะเฉพาะตัวที่แตกต่างจากโรงภาพยนตร์ทุกโรงในประเทศไทย เพราะฉะนั้นจึงมัดใจกลุ่มลูกค้าที่สนใจได้ แต่เนื่องจากภาพยนตร์ส่วนใหญ่ที่ฉายในโรงภาพยนตร์แห่งนี้เป็นภาพยนตร์นอกกระแสที่ยังไม่เป็นที่นิยมหรือแพร่หลายในวงกว้าง อีกทั้งยังมีการฉายภาพยนตร์อิสระที่ผลิตโดยผู้ผลิตภาพยนตร์มือสมัครเล่นบ่อยครั้ง จึงไม่สามารถดึงดูดรายได้ได้มาก ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

Ref. code: 25646207030138AOF

“เราไม่ได้มุ่งเน้นเรื่องของการตลาดหรือทำกำไรอะไรต่าง ๆ อันนั้นมันไม่ใช่เป้าหมายของเรา เพราะว่าเราเห็นอยู่แล้วนะครับว่ามันเป็นไปไม่ได้ที่เราจะไปทำแบบนั้น ที่จะสร้างโรงหนังเล็ก ๆ แล้วจะมีกำไร ถ้าจะทำอย่างนั้นก็ไปเอาหนังจากสตูดิโอใหญ่มาลงดีกว่า แต่เราคิดว่าการที่จะต้องมีโรงภาพยนตร์ทางเลือกเพราะว่าเชื่อว่าเป็นเรื่องของมุมมองว่าประชาชนควรจะมีทางเลือกใหม่ ๆ ในการเสพศิลปะภาพยนตร์ และศิลปะภาพยนตร์ก็ไม่ควรถูกครอบงำโดยค่ายใหญ่และทุนใหญ่ เพราะผมเชื่อว่าผู้สร้างภาพยนตร์เองก็มีความหลากหลาย เนื้อหามีความหลากหลายแล้วเราควรจะมีช่องทางให้ผู้ชมหรือประชาชนมีโอกาสเข้าถึงภาพยนตร์เหล่านั้น เพราะว่าเราเปิดมาเราเห็นเลยว่ามีภาพยนตร์ดี ๆ ในโลกซึ่งน่าเสียดายมากที่คนไทยจะไม่มีโอกาสได้ดู แล้วมันก็มีเนื้อหาสาระทั้งเนื้อหาที่มีรูปแบบการนำเสนอที่ดีนะครับ สิ่งเหล่านี้ทำไมคนไทยจะไม่มีโอกาสได้ชม เพราะฉะนั้นมีความจำเป็นที่เราเองก็คิดถึงความมีเอกลักษณ์เฉพาะ ความเป็นพิเศษ คือคุณเป็นโรงหนังเล็กถ้าคุณไม่มีอะไร ไม่มีความพิเศษของตัวเอง คนจะมาทำไม เขาก็ไม่มา เหมือนร้านก๋วยเตี๋ยว ถ้าคุณทำไม่อร่อย ไม่มีความพิเศษ คุณก็จะไปเจอพวกร้านที่มีแฟรนไชส์เยอะ ๆ คุณจะไปสู้เขายังไง ก็ต้องสร้างเนื้อหา สร้างคอนเทนต์ นี้เป็นแนวทางของเราตั้งแต่เริ่มเปิด” (มานิต ศรีวานิชภูมิ, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2564)



ภาพที่ 4.19 อาคาร พื้นที่โรงภาพยนตร์ และพื้นที่แกลเลอรีศิลปะของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

4.1.4.2 แรงผลักดันจากอุตสาหกรรม

มีคู่แข่งในปัจจุบัน คือ โรงภาพยนตร์ทางเลือกที่เปิดให้บริการก่อนการก่อตั้งของโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ประกอบด้วย โรงภาพยนตร์ ลิโด, โรงภาพยนตร์ House

Ref. code: 25646207030138AOF

RCA, โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater และโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room โดยโรงภาพยนตร์ทางเลือกเหล่านี้ ล้วนมิได้มีอุดมการณ์ในการนำเสนอภาพยนตร์ศิลปะหรือให้ความสำคัญกับการแสดงผลงานศิลปะและการฉายภาพยนตร์ศิลปะที่ผลิตโดยศิลปินอิสระเป็นหลักเหมือนดังโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis อีกทั้งในพื้นที่ของโรงภาพยนตร์ทางเลือกเหล่านี้ไม่มีแกลเลอรีหรือพื้นที่สำหรับแสดงผลงานศิลปะ ยกเว้นโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ที่มีแกลเลอรีแสดงงานศิลปะภายในอาคารที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ตั้งอยู่ โดยมีความแตกต่างที่โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis จะจัดแสดงผลงานศิลปะและภาพยนตร์ศิลปะที่ผลิตโดยศิลปินอิสระ ซึ่งเป็นผลงานที่ยังไม่เป็นที่นิยมเหมือนดังโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ทำให้กลุ่มลูกค้าแตกต่างกัน ในขณะเดียวกันก็ทำให้ธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้มีกลุ่มลูกค้าที่เฉพาะเจาะจงและมีจำนวนน้อยกว่า โดยผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้พยายามหลีกเลี่ยงการจัดทำกิจกรรมที่มีความใกล้เคียงกับกิจกรรมที่จัดทำโดยโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“เราก็ไม่คิดจะแข่งกับเขาอยู่แล้ว เพราะคนละสเกลกัน แต่ก็ดูเขาไว้ว่าเรื่องมันจะเกี่ยวโยงกับคอนเทนต์อย่างไรบ้าง หรือว่าหนังที่เข้ามามีอะไรบ้างที่ทำมาแล้ว สังเกตโรงที่มาในระดับเดียวกัน เช่น Bangkok Screening Room ว่าเขาทำกิจกรรมอะไร เราก็พยายามเลี่ยงไม่ให้มันเหมือนกัน” (มานิต ศรีวานิชภูมิ, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2564)

มีคู่แข่งหน้าใหม่ คือ โรงภาพยนตร์ทางเลือกที่เปิดให้บริการหลังการก่อตั้งของโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ประกอบด้วยโรงภาพยนตร์ Lido (หลังจากปรับปรุงสถานที่และเปลี่ยนทีมผู้บริหารใหม่) และโรงภาพยนตร์ House Samyan ซึ่งล้วนมิได้มีอุดมการณ์ในการนำเสนอภาพยนตร์ศิลปะหรือให้ความสำคัญกับการแสดงผลงานศิลปะและการฉายภาพยนตร์ศิลปะที่ผลิตโดยศิลปินอิสระเป็นหลักเหมือนดังโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

มีสินค้าและบริการทดแทนกันได้ คือ การฉายภาพยนตร์อิสระในโรงภาพยนตร์ทางเลือกแห่งอื่น ซึ่งเกิดขึ้นน้อยครั้ง เนื่องจากสินค้าและบริการที่โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis จำหน่ายและให้บริการนั้นมีกลุ่มลูกค้าที่ค่อนข้างแคบ เช่น ผู้ที่สนใจภาพยนตร์อิสระ เป็นต้น

มีซัพพลายเออร์และตัวละครอื่นในห่วงโซ่คุณค่า คือ โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room เป็นผู้เล่นอื่นในห่วงโซ่คุณค่าที่มีบริการที่ใกล้เคียงกับโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis มากที่สุด กล่าวคือ มีพื้นที่จัดแสดงงานศิลปะหรือแกลเลอรีศิลปะตั้งอยู่ภายในอาคารเหมือนกัน ซึ่งเปิดให้บริการมาก่อนและมีจำนวนครั้งการจัดกิจกรรมที่สูงกว่า โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis จึงจำเป็นต้องพยายามสร้างความแตกต่างในรูปแบบของกิจกรรมที่จัดขึ้นภายในพื้นที่ เช่น นิทรรศการและงานแสดงผลงานศิลปะ เป็นต้น

มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ผู้ผลิตภาพยนตร์อิสระ ผู้ผลิตภาพยนตร์ที่ได้รับผลกระทบจากการสั่งห้ามฉาย และผู้ที่คาดหวังให้อุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยเจริญก้าวหน้า เนื่องจาก

Ref. code: 25646207030138AOF

โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ถูกก่อตั้งขึ้นมาพร้อมกับอุดมการณ์ที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการเปิดรับฉายภาพยนตร์ให้หลากหลายมากยิ่งขึ้น และการฉายภาพยนตร์เพื่อต่อต้านการถูกสั่งห้ามฉายภาพยนตร์ ซึ่งส่วนหนึ่งของบุคคลเหล่านี้เป็นผู้สนับสนุนจากการเปิดรับสมัครสมาชิกของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ เนื่องจากโรงภาพยนตร์แห่งนี้ดำเนินการเป็นรูปแบบมูลนิธิ จึงมีการเปิดรับสมัครสมาชิก 2 รูปแบบ คือ สมาชิกระยะเวลา 3 ปี (บริจาคเงินจำนวน 500 บาทให้แก่โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis) และสมาชิกตลอดชีวิต (บริจาคเงินจำนวน 5000 บาทให้แก่โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis) เพื่อรับสิทธิพิเศษ เช่น ส่วนลดราคาตั๋วภาพยนตร์ ส่วนลดสำหรับเวิร์กชอป ส่วนลดของที่ระลึก และรับคำเชิญเข้าร่วมรอบฉายภาพยนตร์และกิจกรรมพิเศษ เป็นต้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“สมาชิกที่มาดูก็ได้รับส่วนลดต่าง ๆ เป็นการสร้างเครือข่ายผู้ชม เหมือนเป็นสมาชิกเพื่อสนับสนุนโรงภาพยนตร์” (มานิต ศรีวานิชภูมิ, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2564)

4.1.4.3 แนวโน้มสำคัญ

มีแนวโน้มด้านเทคโนโลยี คือ มีแนวโน้มในการปรับใช้เทคโนโลยี NFT (Non-Fungible Tokens) ที่เป็นสินทรัพย์ดิจิทัล (Cryptocurrency) ภายใต้เทคโนโลยี Blockchain ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมใช้สำหรับผลงานศิลปะในรูปแบบดิจิทัลในปัจจุบัน เช่น ภาพวาด ภาพถ่าย เป็นต้น กล่าวคือ เป็นเทคโนโลยีที่สร้างมูลค่าให้แก่สินทรัพย์ดิจิทัลโดยเฉพาะประเภทผลงานศิลปะ ควบคู่ไปกับการจัดนิทรรศการศิลปะออนไลน์ที่แสดงผลงานศิลปะแบบ NFT โดยใช้เทคโนโลยีโลกเสมือน (Virtual Reality) และเทคโนโลยีการฉายภาพยนตร์ออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง เพื่อการปรับตัวเป็นโรงภาพยนตร์ศิลปะที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งสามารถเปิดให้บริการในสถานการณ์โควิด-19 ได้



ภาพที่ 4.20 เทคโนโลยี NFT และนิทรรศการศิลปะออนไลน์โดยใช้เทคโนโลยีโลกเสมือน

มีแนวโน้มด้านกฎระเบียบ คือ ปัญหาเกี่ยวกับการขออนุญาตประกอบกิจการโรงภาพยนตร์ดังที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ในหัวข้อเดียวกัน หากมีการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้การ

Ref. code: 25646207030138AOF

ฉายภาพยนตร์นอกกระแส การจัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแส และโรงภาพยนตร์ทางเลือกมีจำนวนมากขึ้น ซึ่งอาจเป็นแนวโน้มที่ทำให้ต้นทุนในการซื้อลิขสิทธิ์การจัดฉายภาพยนตร์ต่ำลง อีกทั้งยังอาจทำให้เกิดการรวมกลุ่มสมาพันธ์โรงภาพยนตร์ทางเลือกที่สามารถร่วมมือกันเรียกร้องสิทธิเสรีภาพในการประกอบธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกได้มากขึ้นอีกด้วย รวมถึงการปรับแก้กฎหมายที่สามารถสั่งห้ามฉายภาพยนตร์อิสระบางเรื่อง ดังที่ผู้ก่อตั้งโรงภาพยนตร์แห่งนี้ยืนหยัดต่อสู้ อีกทั้งยังควรมีการเพิ่มกฎหมายที่ครอบคลุมการใช้อำนาจทางอ้อมที่เกิดจากความสัมพันธ์ของบุคคลบางกลุ่มกับโรงภาพยนตร์กระแสหลัก ในการขอให้โรงภาพยนตร์กระหลักห้ามฉายภาพยนตร์อิสระบางเรื่อง โดยผู้บริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ได้แสดงความคิดเห็นต่อกฎหมายเหล่านี้ว่ามีความล้าหลังและไม่ได้ช่วยเหลือในการพัฒนาการของโรงภาพยนตร์ทางเลือก ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“คือกฎหมายมันล้าหลัง แล้วมันก็ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลง แล้วก็ไม่มีใครอยากให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย เพราะว่าการที่กฎหมายไม่เปลี่ยนแปลง มันเท่ากับเป็นการตอนหรือเป็นการตัดไม้ให้โตนะ ทำให้โรงหนังอิสระอย่างพวกผมที่ทำกันอยู่จะไม่มีทางโตได้ ไม่ทันเกิดได้ แล้วก็อยู่กันแบบหลบ ๆ ซ่อน ๆ กันไป หรือว่าหลบเลี่ยงกฎหมายกันไปนะครับ เพราะฉะนั้นโรงภาพยนต์อิสระแบบนี้จะสร้างได้ก็ต้องใช้ทุนสูงมาก” (มานิต ศรีวานิชภูมิ, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2564)

ผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้ยังได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายดังกล่าวไว้อีกด้วยว่า ในต่างประเทศมีกฎหมายที่ป้องกันการผูกขาดทางตลาด หากมีการปรับใช้กฎหมายเช่นนี้ในประเทศไทย จะเป็นแนวโน้มที่ช่วยเหลือการก่อตั้งโรงภาพยนตร์ทางเลือก และความหลากหลายของภาพยนตร์ที่ได้ฉายในประเทศไทย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ในอเมริกาจะมีกฎหมาย Antitrust Law หมายความว่า ป้องกันการผูกขาดตลาดนะครับ ผู้ที่ผลิตภาพยนตร์จะไม่สามารถเป็นเจ้าของโรงภาพยนตร์ได้ แต่ในทางกลับกันประเทศไทย ผู้ที่เป็นเจ้าของสตูดิโอคือเจ้าของโรงหนัง ก็ทำให้เกิดระบบการผูกขาด แล้วระบบการผูกขาดแบบนี้ยิ่งมีทุนใหญ่ก็ยิ่งต้องฉวยโอกาสในการสร้างโรงภาพยนตร์ของตัวเอง คุณจะเห็นว่าตอนหลังนี้จะเหลือเป็นโรงภาพยนตร์เพียงไม่กี่เจ้า ซึ่งการครอบงำตลาดด้วยทุนใหญ่แบบนี้ทำให้ผู้สร้างภาพยนตร์ที่ไม่สังกัดสตูดิโอที่เป็นผู้สร้างอิสระจะมีปัญหา เพราะว่าผู้สร้างอิสระนี่ยังไงก็ต้องไปที่โรงและโรงผูกขาดโดยคนที่ผลิตภาพยนตร์เอง ก็เหมือนกับเขาก็ผลิตผลิตภัณฑ์ออกมาขายอยู่แล้วในตลาด เพราะฉะนั้นพวกผู้ผลิตรายย่อย คุณก็จะนึกออกว่าพอไม่ได้เป็นเจ้าของเซเว่นหรือไม่ได้เป็นเจ้าของห้างอย่างนี้ ห้างลงมาผลิตสินค้าเองก็ทำให้รายเล็กรายน้อยก็ลำบาก เพราะว่าต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไข เขาคุมตลาดอยู่ คุมสถานที่จัดจำหน่ายหมด แล้วเงื่อนไขทั้งหมดผู้สร้างภาพยนตร์ก็จำเป็นต้องยอมให้กับเจ้าของโรงภาพยนตร์ เนื่องจากสร้างมาแล้วถ้าคุณไม่มีโรงภาพยนตร์ฉายคุณก็เจ๊งอย่างเดียว เพราะว่าการสร้างภาพยนตร์ก็สร้างเพื่อที่จะเข้าระบบโรงฉายนะครับ เนื่องจากว่ามีระบบการ

Ref. code: 25646207030138AOF

ผูกขาดที่เกิดขึ้น ผู้สร้างภาพยนตร์จึงไม่มีทางเลือกครับ” (มานิต ศรีวานิชภูมิ, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2564)

มีแนวโน้มด้านสังคมและวัฒนธรรม คือ ในปัจจุบันกลุ่มวัยรุ่นและนักศึกษามีแนวโน้มที่จะไปใช้บริการรับชมผลงานศิลปะที่แกลเลอรีศิลปะจำนวนมากขึ้น เช่น หอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร เป็นต้น จึงมีแนวโน้มด้านสังคมและวัฒนธรรมหากทำการขยายภาพลักษณ์ของแบรนด์ด้วยวิธีการจัดแสดงผลงานศิลปะในนามของแบรนด์โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ที่แกลเลอรีศิลปะในประเทศไทย เช่น หอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร เป็นต้น อีกทั้งผู้ก่อตั้งโรงภาพยนตร์ยังเป็นเจ้าของแกลเลอรีศิลปะภาพถ่ายอย่าง คัดมันดู โฟโต้ แกลเลอรี่ ด้วย จึงสามารถใช้พื้นที่เหล่านี้ในการร่วมโฆษณาแบรนด์ของโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ให้กว้างขวางไปถึงกลุ่มลูกค้าของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้มากยิ่งขึ้นได้



ภาพที่ 4.21 หอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร (ซ้าย) และคัดมันดู โฟโต้ แกลเลอรี่ (ขวา)

มีแนวโน้มด้านเศรษฐกิจและสังคม คือ เนื่องจากกลุ่มลูกค้าของโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis เป็นกลุ่มลูกค้าที่มีความสนใจเฉพาะเจาะจงในด้านภาพยนตร์ ภาพยนตร์ศิลปะ และผลงานศิลปะ กล่าวคือ ผู้ผลิตภาพยนตร์ นักศึกษาวิชาภาพยนตร์ เป็นต้น จึงมีแนวโน้มที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้จะหารายได้จากการทำกิจกรรมที่สามารถรวบรวมผู้ที่มีความสนใจเช่นนี้ให้มาใช้บริการ อาทิเช่น กิจกรรมเสวนาอนาคตของภาพยนตร์อิสระไทย เป็นต้น

4.1.4.4 แรงผลักดันจากเศรษฐศาสตร์มหภาค

การหาทุนเป็นเรื่องยากสำหรับผู้ก่อตั้งและผู้บริหารโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ที่มีอุดมการณ์ในการสร้างโรงภาพยนตร์เพื่อรองรับการฉายภาพยนตร์อิสระและมิได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการตลาดมากนัก ผู้ก่อตั้งทั้งสองจึงจำเป็นต้องใช้เงินทุนของตนเองในการลงทุนก่อสร้างโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ส่วนที่ดินที่ใช้ก่อสร้างก็ได้รับมาจากมรดกของตน อีกทั้งยังต้อง

Ref. code: 25646207030138AOF

ดำเนินธุรกิจในรูปแบบของมูลนิธิเพื่อรับการบริจาคและการสนับสนุนทุนเพิ่มเติมอีกด้วย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“เราไม่สามารถจะหาทุนมากมายขนาดนั้นเพื่อที่จะมาเปิดโรงภาพยนตร์ซึ่งฉายหนังที่อาจจะมีคนดูไม่มากพอ แล้วไม่มีทางมีกำไร ทีนี้เนื่องจากว่าเรามีที่ดินเป็นมรดก คือภรรยาของผมมีที่ดินเป็นมรดก ก็เลยคิดว่าถ้าอย่างนั้นก็เอาที่ดินตรงนี้ ที่จากเดิมเป็นบ้านอยู่ มาสร้างเป็นอาคารขึ้นมา แล้วก็สร้างโรงภาพยนตร์ เปิดในลักษณะของเป็นมูลนิธิ โดยไม่ได้จดเป็นบริษัทนะครับ แต่เป็นมูลนิธิที่มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมเรื่องภาพยนตร์เป็นหลัก” (มานิต ศรีวานิชภูมิ, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2564)

โดยผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้กล่าวว่า เคยถูกสั่งให้ปิดกิจการจากการร้องเรียนจากโรงภาพยนตร์เครือใหญ่ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่หน่วยที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้จึงจำเป็นต้องแก้ปัญหาด้วยการใช้ความสัมพันธ์ที่ตนมีกับสถานทูตประเทศฝรั่งเศสเพื่อทำหนังสือบันทึกข้อตกลง (MOU) ในการร่วมมือกันบริหารและดูแลพื้นที่โรงภาพยนตร์ และได้ให้ความคิดเห็นว่า ในปัจจุบันอุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยนั้นตกต่ำลงอย่างมาก ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“คงจะเป็นทุนใหญ่คนหนึ่งโทรไปร้องเรียนว่า โรงภาพยนตร์ผมเปิดให้บริการได้อย่างไร มันผิดกฎหมาย เจ้าหน้าที่มาตรวจเราก็มีปัญหา เราก็ขอให้เขาผ่อนผันขอให้แก้ไขนู่นนี่ เขาก็บอกว่ามันไม่ได้ ทำไม่ได้ เพราะกฎหมายนี้มันแก้ไม่ได้มันต้องเข้าไปแก้ไขระดับรัฐบาล ต้องไปออกกฎกระทรวงกฎอะไรต่าง ๆ ที่จะแก้ไขผ่อนผันให้ แต่ว่ามันก็ยากครับ เพราะว่าการจะแก้ไขอะไรตรงนี้มันก็ต้องมีกำลัง นอกจากต้องมีความสัมพันธ์ทางการเมืองแล้วยังต้องมีกำลังทางด้านมวลชล ประชาชนต่าง ๆ เข้ามาในการเรียกร้องที่จะแก้ไขกฎหมาย สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ เราก็ให้เหตุผลกับทางเจ้าหน้าที่รัฐว่าเราเป็นมูลนิธิ เราไม่ได้มีการค้ากำไร แต่เขาก็ยังทวงว่าคุณก็ขายบัตร ขายบัตรคุณก็เป็นธุรกิจ เราบอกว่าบัตรนี้ถือเป็นเงินบริจาคเพราะว่าค่าดำเนินการธุรกิจแต่ละรอบแต่ละครั้งมันไม่ได้มีกำไร มันก็ขาดทุนตลอด ผมก็โดนเจ้าหน้าที่ตามเล่นงานอยู่ ก็ยังไม่จบนะครับพอดีเราต้องหยุดพักไปก่อนช่วงหนึ่ง” (มานิต ศรีวานิชภูมิ, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2564)

“เพราะว่าหลักๆ คือกฎหมายไม่เอื้อ เปิดไปเดี๋ยวถูกร้องเรียน โดยเจ้าของโรงใหญ่ไปตามร้อง เขาก็มีกำลังนะครับ เขามีคน มีเจ้าหน้าที่ มีความสัมพันธ์สารพัด ยกหูโทรศัพท์ส่งเจ้าหน้าที่ไปตรวจหน่อย อย่างนู้นอย่างนี้ก็จบหมด” (มานิต ศรีวานิชภูมิ, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2564)

“พอดีช่วงที่ผ่านมานี้ผมก็ทำงานกับสถานทูตฝรั่งเศสครับ ตัวเองก็เป็นอัศวินของฝรั่งเศสด้วย ทำให้มีความใกล้ชิดกับสถานทูต ก็เลยขอไปเป็นพันธมิตรกับสถานทูตเพื่อทำ MOU ร่วมกันครับ ขอเป็นส่วนหนึ่งให้สถานทูตฝรั่งเศสเป็นเจ้าของร่วมกันดูแลสถานที่ ให้สิทธิพื้นที่นะครับ” (มานิต ศรีวานิชภูมิ, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2564)

Ref. code: 25646207030138AOF

“กฎหมายที่ยังล้าหลังก็กลายเป็นเครื่องมือให้กับพวกนายทุนอยู่ เขาจะต้องเป็นแบบนี้ เราก็ไม่โต อุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยมันตกต่ำลงมาอย่างมหาศาลจากเมื่อก่อนที่เคยรุ่งเรือง เพราะฉะนั้นมันไม่เกิดจากอะไรนอกจากคนไทยทำกันเองนี่ล่ะครับ” (มานิต ศรีวานิชภูมิ, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2564)

นอกจากนั้นแล้ว สภาพตลาดโลกในปัจจุบันได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้โรงภาพยนตร์ในประเทศไทยและอีกหลายประเทศทั่วโลกถูกสั่งปิดให้บริการ และตลาดซื้อขายภาพยนตร์ทั่วโลกชะลอตัวหรือหยุดการซื้อขาย ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อโครงสร้างอุตสาหกรรมภาพยนตร์และโรงภาพยนตร์ทั่วโลก เป็นผลทำให้ผู้ชมให้บริการชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์น้อยลง และหันไปใช้บริการของแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งมากขึ้น

4.1.5 โรงภาพยนตร์ House Samyan

โรงภาพยนตร์ House Samyan คือ โรงภาพยนตร์ทางเลือกที่ย้ายสถานที่ตั้งมาเปิดให้บริการในห้างสรรพสินค้า สามย่าน มิตรทาวน์ เปิดให้บริการในวันที่ 26 กันยายน พ.ศ. 2562 จากอดีตที่เคยเป็นโรงภาพยนตร์ House RCA บริเวณถนนเพชรบุรีตัดใหม่ เปิดให้บริการครั้งแรกวันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2547 โดยโรงภาพยนตร์แห่งนี้เป็นโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่มีจำนวนจอฉายและที่นั่งชมภาพยนตร์มากที่สุด กล่าวคือ ที่นั่งชมทั้งหมดใน 3 โรงมีจำนวน 361 ที่นั่ง โดยมุ่งมั่นฉายภาพยนตร์นอกกระแส ซึ่งมีปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจดังนี้

4.1.5.1 แรงผลักดันจากตลาด

มีประเด็นในตลาด คือ ตลาดภาพยนตร์นอกกระแสขยายกว้างใหญ่ขึ้นและมีความต้องการรับชมภาพยนตร์นอกกระแสมากขึ้น โดยเฉพาะภาพยนตร์นอกกระแสที่มีเนื้อหาเหมาะสำหรับกลุ่มวัยรุ่น เช่น ภาพยนตร์ประเภท Coming of Age (การก้าวผ่านวัย) ภาพยนตร์จากประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น โดยมีหลักฐานเป็นยอดขายตั๋วภาพยนตร์ของโรงภาพยนตร์ House RCA ที่มีการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องเฉลี่ย 1 แสนใบต่อปี ซึ่งแสดงถึงความต้องการของกลุ่มตลาดของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ กล่าวคือ กลุ่มลูกค้าวัยรุ่น

มีกลุ่มตลาด คือ กลุ่มวัยรุ่น ซึ่งการย้ายสถานที่ตั้งมาเป็นโรงภาพยนตร์ House Samyan ทำให้กลุ่มวัยรุ่นและนักศึกษาที่ใช้ชีวิตประจำวันอยู่ในบริเวณสยามและสามย่านอาทิ นักศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นกลุ่มตลาดหลักใหม่ ซึ่งโรงภาพยนตร์แห่งนี้สามารถตอบสนองความต้องการและอุปสงค์นี้ได้อย่างดี โดยมีหลักฐานจากระยะเวลาที่เปิดให้บริการมายาวนานและจำนวนผู้ใช้บริการที่สูง กล่าวคือ มีการเพิ่มจำนวนภาพยนตร์ที่จัดฉายเป็นเท่าตัว หรือประมาณ 120 เรื่องต่อปี จากอดีตที่จัดฉาย 60-70 เรื่องต่อปี หมายความว่ารายได้ของโรงภาพยนตร์แห่งนี้เติบโตเร็วยิ่งขึ้น และผู้บริหารคาดว่าจะสามารถบรรลุจุดคุ้มทุนอย่างเร็วที่สุดภายใน 6 ปี อีกทั้งยังเป็นหนึ่งในโรงภาพยนตร์ทางเลือกแห่งแรก ๆ ที่สร้างกระแสการรับชมภาพยนตร์นอกกระแส

Ref. code: 25646207030138AOF

โดยสิ่งที่มัดใจลูกค้าให้ต้องการใช้บริการรับชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในชื่อเสียงและประสบการณ์ที่เปิดให้บริการมาอย่างยาวนาน สถานที่ตั้งของโรงภาพยนตร์ที่อยู่ใจกลางเมืองและเดินทางมายังห้างสรรพสินค้าที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ตั้งอยู่ได้อย่างสะดวกสบาย เนื่องจากห้างสรรพสินค้าแห่งนี้ตั้งอยู่บนสถานีรถไฟฟ้าใต้ดิน (MRT สามย่าน) อีกทั้งยังมีที่จอดรถของห้างสรรพสินค้ารองรับ ราคาจำหน่ายตั๋วภาพยนตร์มาตรฐานเพียง 160 บาท ซึ่งโรงภาพยนตร์แห่งนี้ตั้งอยู่บนชั้น 5 ของห้างสรรพสินค้า สามย่าน มิตรทาวน์ เป็นโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย บนพื้นที่กว่า 1,800 ตารางเมตร โดยมีงบประมาณลงทุน 40-45 ล้านบาท รวมถึงได้พัฒนาระบบการจองตั๋วภาพยนตร์ออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชันโทรศัพท์มือถือ ตอบสนองผู้บริโภคยุคดิจิทัล และมีการตั้งเป้าหมายที่จะขยายฐานผู้ชมภาพยนตร์เป็น 200,000 คนต่อปี อีกทั้งให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมและการตลาดที่แปลกใหม่เพื่อตอบสนองวิถีทางการดำเนินชีวิตที่ทันสมัยของกลุ่มตลาด เช่น กิจกรรมที่เปิดให้ผู้ชมภาพยนตร์โหวตภาพยนตร์ที่ต้องการรับชม เพื่อนำมาจัดฉายในเทศกาลภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ เป็นต้น โดยที่กล่าวมาข้างต้นแสดงถึงความสามารถในการดึงดูดรายได้ของโรงภาพยนตร์แห่งนี้



ภาพที่ 4.22 โรงภาพยนตร์ House RCA (ซ้าย) และโรงภาพยนตร์ House Samyan (ขวา)

Ref. code: 25646207030138AOF

4.1.5.2 แรงผลักดันจากอุตสาหกรรม

มีคู่แข่งในปัจจุบัน คือ โรงภาพยนตร์ทางเลือกที่เปิดให้บริการก่อนการก่อตั้งของโรงภาพยนตร์ House Samyan ประกอบด้วย โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room, โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater, โรงภาพยนตร์ Lido, และโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ซึ่งโรงภาพยนตร์ทางเลือกเหล่านี้ล้วนพยายามหลีกเลี่ยงการฉายภาพยนตร์นอกกระแสประเภทที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับโรงภาพยนตร์ House Samyan เนื่องจากโรงภาพยนตร์ House Samyan เป็นผู้เล่นรายใหญ่ที่สุดในอุตสาหกรรมโรงภาพยนตร์ทางเลือก (หากคำนึงถึงต้นทุนการดำเนินการธุรกิจ ขนาดพื้นที่ จำนวนโรงภาพยนตร์และที่นั่ง และยอดขายตั๋วภาพยนตร์) โดยจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งในปัจจุบันของโรงภาพยนตร์แห่งนี้เป็นสิ่งเดียวกัน คือ การฉายภาพยนตร์นอกกระแสที่ได้รับความนิยมน้อยกว่าภาพยนตร์นอกกระแสที่ฉายในโรงภาพยนตร์ House Samyan กล่าวคือ เป็นจุดแข็งเพราะเป็นภาพยนตร์ที่หาชมได้ยากกว่า หากนำมาจัดฉายก็จะมีกลุ่มตลาดที่เฉพาะเจาะจงมากกว่าและจะได้รับความสนใจสูง และเป็นจุดอ่อนเพราะเป็นภาพยนตร์ที่เรียกยอดจำนวนผู้ชมได้น้อยกว่า อีกทั้งยังจัดฉายในโรงภาพยนตร์ที่มีขนาดเล็กกว่า อย่างไรก็ตามโรงภาพยนตร์ House Samyan พยายามสร้างความแตกต่างจากโรงภาพยนตร์อื่นด้วยการสร้างบรรยากาศภายในสถานที่ที่มีความอบอุ่นและเรียบง่ายเหมือนอยู่บ้าน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“จุดแข็งของโรงภาพยนตร์ House Samyan คือ ความหลากหลายของภาพยนตร์ที่จัดฉายและบรรยากาศความเป็นกันเอง ที่เหมือนกับว่าลูกค้าที่เข้ามาชมภาพยนตร์กำลังนั่งดูหนังอยู่ที่บ้านของตัวเอง ที่สำคัญคือการย้ายพื้นที่มาอยู่ที่บริเวณโครงการสามย่านมิตรทาวน์ ซึ่งเป็นใจกลางเมืองที่สามารถเชื่อมต่อกับการคมนาคมได้หลากหลายและสะดวกสบายมากขึ้น” (ชมศจี เตชะรัตนประเสริฐ, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2564)

คู่แข่งหน้าใหม่ คือ เนื่องจากโรงภาพยนตร์ House Samyan เป็นโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่เปิดให้บริการ (หลังการย้ายสถานที่) หลังการก่อตั้งของโรงภาพยนตร์ทางเลือกอื่นทุกโรง จึงยังไม่มีคู่แข่งหน้าใหม่ อีกทั้งอุตสาหกรรมโรงภาพยนตร์ทางเลือกยังเป็นธุรกิจผูกขาดน้อยราย จึงมีการแข่งขันที่ไม่รุนแรงนัก แต่เนื่องจากขนาดที่ใหญ่และยอดผู้เข้าชมที่มีจำนวนมากของโรงภาพยนตร์ House Samyan จึงควรคำนึงถึงคู่แข่งในอนาคตที่เป็นไปได้ ในกรณีที่ตลาดภาพยนตร์นอกกระแสได้มีการขยายและเติบโตไปมากกว่าปัจจุบัน ยกตัวอย่างเช่น การจัดพื้นที่สำหรับจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสของโรงภาพยนตร์กระแสหลักอย่างเป็นทางการ เป็นต้น เนื่องจากในปัจจุบันโรงภาพยนตร์กระแสหลักเริ่มฉายภาพยนตร์นอกกระแสบ้างเป็นครั้งคราว ซึ่งจะมีข้อได้เปรียบต่อโรงภาพยนตร์ House Samyan ด้านความเป็นเครือใหญ่ที่มีพันธมิตรหลักและทรัพยากรหลักมากกว่าและมีตัวเลือกสาขาที่ตั้งมากกว่า กล่าวคือ ลูกค้าสามารถเลือกเดินทางไปใช้บริการที่สาขาที่ตนสะดวกสบายได้ง่ายขึ้น เพราะโรงภาพยนตร์กระแสหลักมีจำนวนสาขาจำนวนมาก ถึงอย่างไรก็ตาม

Ref. code: 25646207030138AOF

จุดเด่นหรือจุดแข็งของโรงภาพยนตร์ House Samyan คือ ราคาตั๋วภาพยนตร์ และบรรยากาศที่เป็นเอกลักษณ์ประจำของโรงภาพยนตร์ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“อาจจะไม่สามารถตอบได้ว่าโรงภาพยนตร์กระแสหลักเป็นคู่แข่งซะทีเดียว เพราะโรงภาพยนตร์ House มีแนวการฉายภาพยนตร์ที่เฉพาะตัว แต่พักหลังมาจะเห็นได้ว่าโรงภาพยนตร์กระแสหลักเริ่มที่จะนำหนังนอกกระแสมาจัดฉายมากขึ้น ก็ทำให้ลูกค้าบางกลุ่มของโรงภาพยนตร์ House หันไปใช้บริการโรงภาพยนตร์ที่สะดวกกับพวกเขามากกว่า แต่สิ่งที่ทำให้เราต่างจากคู่แข่งก็คือเรื่องบรรยากาศของโรงภาพยนตร์ และค่าใช้จ่ายในการเข้าชมที่ค่อนข้างเป็นมิตรมากกว่า” (ชมศจี เตชะรัตนประเสริฐ, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2564)

มีสินค้าและบริการที่ทดแทนกันได้ คือ ภาพยนตร์เรื่องเดียวกันที่จัดฉายในโรงภาพยนตร์ทางเลือกแห่งอื่น โดยเฉพาะที่เป็นลิขสิทธิ์ของผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแส Documentary Club เช่น โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room, โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater และโรงภาพยนตร์ Lido เป็นต้น อีกทั้งยังมีภาพยนตร์นอกกระแสที่จัดฉายผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งที่เป็นสินค้าที่ทดแทนกันได้ อาทิเช่น Mubi และ Doc Club On Demand เป็นต้น ซึ่งลูกค้าในปัจจุบันเริ่มหันไปบริโภคจากสื่อประเภทนี้แทนการรับชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์

มีซัพพลายเออร์และตัวละครอื่นในห่วงโซ่คุณค่า คือ เนื่องจากโรงภาพยนตร์ House Samyan เป็นผู้เล่นที่ทำรายได้ได้สูงที่สุดในห่วงโซ่คุณค่าในตลาด และในปัจจุบันผู้เล่นอื่นในห่วงโซ่คุณค่าในตลาด คือ โรงภาพยนตร์ทางเลือกแห่งอื่นยังไม่สามารถทำรายได้ได้สูงเท่าโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ถึงแม้โรงภาพยนตร์แห่งนี้จะฉายภาพยนตร์ที่รับมาจากซัพพลายเออร์อย่างผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแส Documentary Club และ HAL (บริษัท ฮาล ดิสทริบิวชั่น จำกัด) แต่เป็นภาพยนตร์ที่ฉายเพียงแค่ส่วนน้อยเท่านั้น อีกทั้งผู้บริหารโรงภาพยนตร์ House Samyan ยังมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าของบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายภาพยนตร์ไทยรายใหญ่ของประเทศไทยด้วย กล่าวคือ บริษัท สหมงคลฟิล์ม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ค่ายหนังต่าง ๆ โดยเฉพาะพันธมิตรหลักอย่าง บริษัท สหมงคลฟิล์ม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ที่เป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์หลักให้แก่โรงภาพยนตร์ House Samyan อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน รวมถึงมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นร้านกาแฟ Sometime Blue ที่เช่าพื้นที่ภายในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ในการจำหน่ายขนมและเครื่องดื่ม และแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง AIS Play ที่เป็นผู้สนับสนุนหลักของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ซึ่งจะทำการโฆษณาร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ อีกทั้งยังมีการจัดโฆษณาภายในพื้นที่ของโรงภาพยนตร์แห่งนี้อยู่ตลอดเวลาด้วย โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้พึ่งพากลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการโรงภาพยนตร์แห่งนี้ เพื่อผลประโยชน์ทางด้านรายได้และการโฆษณา

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.23 โรงภาพยนตร์ AIS Play House Cinema 3 (ซ้าย) และกิจกรรม “I AM TYPE H” ที่ร่วมสนับสนุนโดย AIS Play (ขวา)

4.1.5.3 แนวโน้มสำคัญ

มีแนวโน้มด้านเทคโนโลยี คือ ในปัจจุบัน โรงภาพยนตร์ House Samyan มีการปรับใช้เทคโนโลยีแอปพลิเคชันโทรศัพท์มือถือของตนเอง เพื่อเสริมสร้างความสะดวกสบายในการจองหรือซื้อตั๋วภาพยนตร์ รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับภาพยนตร์ที่ฉาย และตรวจสอบรอบฉายภาพยนตร์ของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ แต่ยังมีแนวโน้มด้านเทคโนโลยีที่สามารถพัฒนาให้ทำหน้าที่มากขึ้นได้ เนื่องจากโรงภาพยนตร์แห่งนี้เป็นที่รู้จักโดยกลุ่มผู้ชื่นชอบภาพยนตร์นอกกระแสอย่างกว้างขวาง จึงสามารถพัฒนาแอปพลิเคชั่นเพิ่มเติมในส่วนของฟังก์ชัน เพื่อให้เป็นสถานที่พูดคุยและแลกเปลี่ยนข่าวสารออนไลน์ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับกลุ่มผู้ชื่นชอบภาพยนตร์นอกกระแส และเพื่อรวบรวมกลุ่มคนในโลกออนไลน์ได้ด้วย เช่น กลุ่มผู้ชื่นชอบภาพยนตร์นอกกระแส รวมถึงกลุ่มผู้ที่สนใจภาพยนตร์นอกกระแสอย่างจริงจัง หรือที่เรียกว่า “คอหนัง” เป็นต้น อีกทั้งยังสามารถใช้โซเชียลมีเดียในการจัดตั้งกลุ่มเช่นนี้ในนามของโรงภาพยนตร์ House Samyan อย่างเป็นทางการ เพื่อเป็นการโฆษณาแบรนด์ของโรงภาพยนตร์เพิ่มเติม และการเพิ่มฐานผู้ติดตามหรือแฟนคลับเพิ่มเติม



ภาพที่ 4.24 แอปพลิเคชันโทรศัพท์มือถือ House Cinema

Ref. code: 25646207030138AOF

มีแนวโน้มด้านกฎระเบียบ คือ โรงภาพยนตร์ House Samyan มีแนวโน้มด้านกฎระเบียบที่แตกต่างจากโรงภาพยนตร์ทางเลือกแห่งอื่น เนื่องจากโรงภาพยนตร์แห่งนี้มีต้นทุนที่สูงมากพอที่จะสร้างโรงภาพยนตร์ทางเลือกขนาดใหญ่ภายในพื้นที่ที่เป็นห้างสรรพสินค้า และมีความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกับพันธมิตรหลักที่เป็นบริษัทเครือใหญ่ จึงไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการขออนุญาตประกอบกิจการโรงภาพยนตร์ดังที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ในหัวข้อเดียวกัน และในทางกลับกัน หากมีการปรับแก้ข้อกฎหมายและวิธีบังคับใช้ของกฎหมายเหล่านี้ อาจส่งผลให้เกิดการก่อตั้งโรงภาพยนตร์ทางเลือกได้มากขึ้น ซึ่งอาจทำให้โรงภาพยนตร์แห่งนี้มีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น

มีแนวโน้มด้านสังคมและวัฒนธรรม คือ เนื่องจากโรงภาพยนตร์ House Samyan มีฐานผู้ติดตามและผู้ที่ชื่นชอบโรงภาพยนตร์แห่งนี้จำนวนมาก ด้วยการเสนอคุณค่าของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ที่มุ่งมั่นสร้างบรรยากาศที่ให้ความรู้สึกอบอุ่นเหมือนอยู่บ้าน ซึ่งเป็นเอกลักษณ์และวัฒนธรรมเฉพาะตัวของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ โดยโรงภาพยนตร์แห่งนี้มีการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างดี ด้วยการเปิดรับสมัครสมาชิกแบบตลอดชีวิตในราคาเพียง 500 บาท ซึ่งสมาชิกจะได้รับสิทธิพิเศษมากมาย เช่น ตั๋วภาพยนตร์สำหรับการรับชมภาพยนตร์เรื่องใดก็ได้ 3 ใบ ของที่ระลึกของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ 1 ชิ้น สิทธิการสะสมแต้ม (เมื่อชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ครบ 10 ครั้ง จะได้รับสิทธิชมภาพยนตร์ฟรี 1 ครั้ง) และส่วนลดในราคาตั๋วภาพยนตร์ กิจกรรมที่จัดโดยโรงภาพยนตร์แห่งนี้ และร้านกาแฟ Sometime Blue อีกทั้งยังมีการจำหน่ายสินค้าประเภทของที่ระลึก เช่น เสื้อยืดและกระเป๋าที่ออกแบบลายให้เกี่ยวกับภาพยนตร์ที่ฉาย เสื้อยืดและขวดน้ำที่เป็นแบรนด์โรงภาพยนตร์ House Samyan เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่แข็งแรง อย่างไรก็ตาม โรงภาพยนตร์แห่งนี้มีแนวโน้มที่จะขยายและโฆษณาภาพลักษณ์ของแบรนด์ House Samyan ให้มากขึ้นได้อีก โดยอาจเพิ่มรูปแบบของประเภทสินค้าที่ขาย และตั้งกลุ่มลูกค้าที่กว้างขึ้น



ภาพที่ 4.25 การสมัครสมาชิกแบบตลอดชีวิต และการจำหน่ายของที่ระลึกของโรงภาพยนตร์ House Samyan

Ref. code: 25646207030138AOF

มีแนวโน้มด้านเศรษฐกิจและสังคม คือ กลุ่มลูกค้าของโรงภาพยนตร์ House Samyan ส่วนใหญ่ที่เป็นวัยรุ่นและนักศึกษามีแนวโน้มที่จะมีรายได้เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะเมื่อเริ่มประกอบอาชีพ จึงมีโอกาสที่ในการสร้างรายได้ที่มากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การเพิ่มราคาตั๋วภาพยนตร์ โดยอาจปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มโรงภาพยนตร์ที่มีความหรูหรามากกว่าปกติ เหมือนดังที่โรงภาพยนตร์กระแสหลักมีโรงภาพยนตร์ First Class ที่จำหน่ายราคาตั๋วสูงกว่าโรงภาพยนตร์ปกติ เป็นต้น

4.1.5.4 แรงผลักดันจากเศรษฐศาสตร์มหภาค

การหาทุนในการสร้างโรงภาพยนตร์ House RCA เป็นเรื่องที่ท้าทายและแปลกใหม่พอสมควร เนื่องจากเป็นหนึ่งในโรงภาพยนตร์ที่ฉายภาพยนตร์นอกกระแสแห่งแรกในประเทศไทย แต่ทีมผู้ก่อตั้งและผู้บริหารโรงภาพยนตร์ House RCA (ก่อนที่จะทำการย้ายสถานที่มาเป็น House Samyan) ประกอบด้วยบุคลากรที่เป็นผู้ที่ทำงานในอุตสาหกรรมบันเทิงหรือภาพยนตร์มาก่อนและมีประสบการณ์การทำงานสูง กล่าวคือ ชมศจี เตชะรัตนประเสริฐ, พงศ์นรินทร์ อุลิศ, พรชัย วิริยะประภานนท์, ยุทธนา บุญอ้อม และอรุณี ศรีสุข ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“โรงภาพยนตร์ House RCA ที่ตั้งอยู่บนพื้นที่ UMG Cineplex RCA บนถนนพระรามเก้า ก่อตั้งเมื่อเมื่อ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2547 โดย 5 ผู้ก่อตั้ง อุ๋ย ชมศจี เตชะรัตนประเสริฐ, จ๋อง พงศ์นรินทร์ อุลิศ, จ้อย พรชัย วิริยะประภานนท์ (นรา), ป๋าเต็ด ยุทธนา บุญอ้อม และอิ๋ม อรุณี ศรีสุข เริ่มต้นด้วยการฉายภาพยนตร์ที่เข้าฉายแบบจำกัดโรง และการจัดเทศกาลภาพยนตร์ต่าง ๆ” ((ชมศจี เตชะรัตนประเสริฐ, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2564))

ด้วยประสบการณ์การทำงานของทีมผู้ก่อตั้งและผู้บริหาร เช่น ประสบการณ์การเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ของคลื่นวิทยุที่โด่งดังในกลุ่มวัยรุ่น ประสบการณ์การเป็นนักวิจารณ์ภาพยนตร์ ประสบการณ์การเป็นผู้จัดคอนเสิร์ต และประสบการณ์การเป็นนักเขียนหนังสือ เป็นต้น และการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทเครือใหญ่ โดยเฉพาะบริษัท สหมงคลฟิล์ม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จึงช่วยให้การหาทุนเป็นไปได้ง่ายขึ้น

หลักฐานความสำเร็จของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House RCA เปิดทางให้การลงทุนย้ายสถานที่มาเป็นโรงภาพยนตร์ House Samyan อีกทั้งยังมีผู้สนับสนุนหลักประจำสถานที่เป็น AIS Play จึงสามารถลงทุนสร้างโรงภาพยนตร์แห่งนี้ด้วยงบประมาณถึง 40-45 ล้านบาท

นอกจากนั้นแล้ว สภาพตลาดโลกในปัจจุบันได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้โรงภาพยนตร์ในประเทศไทยและอีกหลายประเทศทั่วโลกถูกสั่งปิดให้บริการ และตลาดซื้อขายภาพยนตร์ทั่วโลกชะลอตัวหรือหยุดการซื้อขาย ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อโครงสร้างอุตสาหกรรมภาพยนตร์และโรงภาพยนตร์ทั่วโลก เป็นผลทำให้ผู้ชมให้บริการชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์น้อยลง และหันไปใช้บริการของแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งมากขึ้น

Ref. code: 25646207030138AOF

4.2 การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

4.2.1 โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ตามองค์ประกอบทั้ง 9 ของแบบจำลองทางธุรกิจ ซึ่งมีการบริหารธุรกิจดังนี้

4.2.1.1 กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)

กลุ่มลูกค้าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room คือ ผู้ชมภาพยนตร์ และผู้ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม ดังนี้

กลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ชมภาพยนตร์มีช่วงอายุตั้งแต่มัธยมจนถึงกลุ่มอายุเกิน 80 ปี แต่ส่วนใหญ่ผู้ชมภาพยนตร์จะเป็นคนวัยทำงานอายุ 22-45 ปี ซึ่งส่วนใหญ่จะประกอบอาชีพเกี่ยวกับธุรกิจสร้างสรรค์ และเป็นนักเรียนหรือนักศึกษา และมีความสนใจที่จะรับชมภาพยนตร์นอกกระแส ภาพยนตร์ศิลปะ และภาพยนตร์ที่หาชมได้ยาก ปัจจุบันกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการโรงภาพยนตร์แห่งนี้ราวร้อยละ 60 เป็นชาวไทย และอีกราวร้อยละ 40 เป็นชาวต่างชาติ ดังที่ผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

“มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ ช่วงอายุมีตั้งแต่มัธยม คือใส่ชุดนักศึกษา จนไปอายุ 80 ปีแล้ว แต่ส่วนใหญ่จะเป็นช่วงคนวัยทำงาน 22-45 ปี ส่วนใหญ่อาชีพจะเป็นสายครีเอทีฟ ส่วนหนึ่งจะเป็นนักเรียนนักศึกษา คนส่วนน้อยคือพวกเกษียณแล้ว ที่ชอบไปอ่านหนังสือ ประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ ปัจจุบันกลุ่มคนที่ใช้บริการ Bangkok Screening Room ราว 60 เปอร์เซ็นต์ เป็นผู้ชมชาวไทย และอีก 40 เปอร์เซ็นต์ เป็นผู้ชมชาวต่างชาติ ที่สนใจหนังนอกกระแส หนังศิลปะหรือหนังที่หาชมยาก” (ศริญญา มานะมุติ, สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2564)

และกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม โดยส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรทางวัฒนธรรม เช่น สถานทูตประเทศต่าง ๆ และสถาบันด้านวัฒนธรรมเยอรมัน เกอเธ่ ประเทศไทย เป็นต้น และเป็นผู้จัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น งานเปิดตัวสินค้าและบริการ กิจกรรมที่จัดโดยแบรนด์แฟชั่น กิจกรรมเปิดตัวสินค้าของผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องสำอางค์ และงานจัดแสดงผลงานศิลปะโดยศิลปินชื่อดัง เป็นต้น

4.2.1.2 การเสนอคุณค่า (Value Propositions)

การเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening เป็นเชิงคุณภาพ เนื่องจากให้ความสำคัญกับการเสนอคุณค่าด้านการออกแบบและประสบการณ์ที่ลูกได้รับ ดังนี้

โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room เริ่มจากการทดลองโปรเจกต์ฉายภาพยนตร์นอกกระแสตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2557 โดยกลุ่มผู้ก่อตั้งโรงภาพยนตร์แห่งนี้ หรือ

Ref. code: 25646207030138AOF

Threelogy ได้ทดลองจัดกิจกรรมเทศกาลภาพยนตร์ Open Reel Rooftop Festival เป็นการจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสบนดาดฟ้า เป็นระยะเวลา 4 วัน ซึ่งได้รับเสียงตอบรับเป็นอย่างดี จึงเริ่มก่อตั้งโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ที่ยังคงให้บริการจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสและภาพยนตร์ที่เน้นคุณค่าทางศิลปะมากกว่าการทำกำไร ถึงแม้ว่าจะมียอดผู้ชมหรือกลุ่มลูกค้าน้อยกว่า แต่โรงภาพยนตร์แห่งนี้มีจุดมุ่งหมายของการให้บริการฉายภาพยนตร์นอกกระแสเพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้ สารคดี หรือวัฒนธรรมต่าง ๆ ด้วย โดยโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room จะคัดเลือกภาพยนตร์ที่เป็นภาพยนตร์คลาสสิก (ภาพยนตร์เก่าชื่อดัง) ภาพยนตร์ต่างประเทศที่ไม่ได้ฉายในโรงภาพยนตร์กระแสหลักในประเทศไทย ภาพยนตร์จากเทศกาลภาพยนตร์ต่างประเทศ ภาพยนตร์ที่ได้รับรางวัล และภาพยนตร์อิสระ จากผู้ผลิตภาพยนตร์อิสระทั่วโลก โดยเปิดรับภาพยนตร์อิสระจากผู้ผลิตภาพยนตร์อิสระสัญชาติไทยด้วย เพื่อเป็นการสนับสนุนอุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทย

ซึ่งการคัดเลือกภาพยนตร์ที่ฉายในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ อาศัยความสามารถในการเป็นภัณฑารักษ์ (Curator) ด้านภาพยนตร์ที่ดี และเป็นจุดเด่นของการเสนอคุณค่าของโรงภาพยนตร์ทางเลือกแห่งนี้ เนื่องจากมีการจัดโปรแกรมการฉายภาพยนตร์ที่แตกต่างและพิเศษกว่าโรงภาพยนตร์ทางเลือกแห่งอื่น และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างจากโรงภาพยนตร์กระแสหลักอย่างสิ้นเชิง โดยผลักดันนำเสนอบรรยากาศสถานที่ภายในโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ให้มีความพิเศษเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ให้ความรู้สึกใกล้ชิด เป็นกันเอง และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าที่ใช้บริการได้ เนื่องจากมีพื้นที่ด้านหน้าโรงภาพยนตร์เป็นบาร์ขายเครื่องดื่มและอาหารว่าง เหมาะแก่การพูดคุยแลกเปลี่ยนกันช่วงก่อนและหลังภาพยนตร์ฉาย นอกจากนั้นแล้วยังมีความเป็นมืออาชีพที่เป็นกันเอง ซึ่งเป็นเสียงชื่นชมที่เคยได้รับจากลูกค้า อีกทั้งยังเป็นผู้ให้บริการเช่าสถานที่ที่ได้รับความเชื่อมั่นจากแขกทรงเกียรติอย่างทูตนานาชาติ จึงเป็นพื้นที่ที่สามารถจัดกิจกรรมทางวัฒนธรรมต่าง ๆ ได้ด้วย

กล่าวโดยสรุป การเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room คือ การฉายภาพยนตร์นอกกระแสโดยคัดเลือกผ่านความสามารถในการเป็นภัณฑารักษ์ด้านภาพยนตร์ที่ดี ซึ่งทำให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมด้วยความเป็นมืออาชีพและเป็นกันเอง โดยเฉพาะสำหรับกิจกรรมทางวัฒนธรรม

4.2.1.3 ช่องทาง (Channels)

ช่องทางการสื่อสารของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room คือ ช่องทางการสื่อสารแบบออฟไลน์ (Offline) เช่น การดูแลและติดต่อพูดคุยกับลูกค้าในบริเวณพื้นที่หน้าเคาน์เตอร์โรงภาพยนตร์ เป็นต้น และมีช่องทางการสื่อสารแบบออนไลน์ (Online) เช่น การใช้โซเชียลมีเดีย เช่น Facebook, Twitter, Instagram และ Youtube เป็นต้น การใช้เว็บไซต์

Ref. code: 25646207030138AOF

(www.bkksr.com) การกระจายข่าวของสื่อมวลชนที่ส่งผลทำให้คนทั่วไปรู้จักที่แห่งนี้มากขึ้น เช่น รายการมองมุมหนังทางช่องไทยพีบีเอส เป็นต้น และเว็บคอนเทนต์ต่าง ๆ จนเกิดกระแสการพูดถึงแบบปากต่อปากตามมา

โดยโซเชียลมีเดียของโรงภาพยนตร์แห่งนี้มีผู้ติดตามใน Facebook มากกว่า 35,000 คน ผู้ติดตามใน Twitter มากกว่า 4,700 คน ผู้ติดตามใน Instagram มากกว่า 3,600 คน และยอดการรับชมวิดีโอใน Youtube มากกว่า 2,400 ครั้ง (ณ วันที่ 9 สิงหาคม 2564)

ช่องทางการขายของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ พื้นที่โรงภาพยนตร์ในการฉายภาพยนตร์ และพื้นที่บาร์สำหรับจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม โดยให้บริการเช่าพื้นที่ทั้งหมดนี้ในการจัดกิจกรรม ซึ่งลูกค้าสามารถจองและซื้อตั๋วภาพยนตร์ผ่านทางเว็บไซต์หรือที่เคาน์เตอร์หน้าโรงภาพยนตร์แห่งนี้

ช่องทางการกระจายสินค้าและบริการของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ การจัดกิจกรรมการฉายภาพยนตร์นอกสถานที่โรงภาพยนตร์ เช่น กิจกรรม Pop-Up Cinema เป็นต้น

4.2.1.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room มีการจัดการด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อจุดประสงค์ในการรักษาลูกค้า หาลูกค้า และเพิ่มยอดขาย กับลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์หรือซื้อสินค้าจากบาร์ขายอาหารและเครื่องดื่ม และลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ดังนี้

มีการรักษาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์หรือซื้อสินค้าจากบาร์ขายอาหารและเครื่องดื่มของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกค้า คือ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่พื้นที่หน้าโรงภาพยนตร์ เช่น การพูดคุยทักทายกับลูกค้าโดยผู้บริหารโรงภาพยนตร์ การสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นภายในพื้นที่เพื่อผลักดันให้เกิดการพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างลูกค้า และการแจ้งข่าวสารผ่านทางระบบสมาชิกในอีเมล เป็นต้น การให้ส่วนลดต่าง ๆ และสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิกที่สมัครแบบรายปี เช่น ตั๋วภาพยนตร์ฟรีจำนวน 3 ใบ ส่วนลดสำหรับค่าตั๋วภาพยนตร์ร้อยละ 20 ส่วนลดสำหรับค่าอาหารและเครื่องดื่มที่จำหน่ายที่บาร์ร้อยละ 10 และสิทธิในการจองตั๋วภาพยนตร์ในรอบฉายภาพยนตร์ต่าง ๆ ที่เร็วกว่าลูกค้าทั่วไป เป็นต้น อีกทั้งยังมีแนวคิดที่จะจัดทำกิจกรรมสำหรับสมาชิกเท่านั้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าของเราไม่ได้มีแค่การให้บริการที่หน้าเคาน์เตอร์ เรามีการแจกส่วนลดสำหรับสมาชิกด้วย เราตั้งใจจะทำกิจกรรมสำหรับสมาชิกเท่านั้นด้วยนะ ช่วงปีที่ 3 นี่แหละค่ะ แต่ก็พับเก็บไปเพราะโควิด กลยุทธ์คือเราต้องกระตือรือร้นอยู่ตลอดนี่แหละค่ะ ส่งแจ้งข่าวให้ลูกค้าตลอดเวลา เราต้องดูจังหวะด้วยไม่ใช่ว่าจะส่งทุกวันให้เหมือนสแปม เราอาจส่ง

Ref. code: 25646207030138AOF

เดือนละครั้ง และก็มีช่องทางทาง Social Media ด้วย” (ศริญญา มานะมุติ, สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2564)

และมีการรักษาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ด้วยการร่วมสร้างความสัมพันธ์ ด้วยการให้บริการที่มีความเป็นมืออาชีพ มีความเป็นกันเอง มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษที่ดี และให้ความช่วยเหลือลูกค้าในทุกขั้นตอนของการร่วมมือกันจัดกิจกรรม เพื่อให้ได้รับมาซึ่งความไว้วางใจจากลูกค้า

มีการหาลูกค้าที่จะมาใช้บริการรับชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ ด้วยการจัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์นอกสถานที่ Pop-Up Cinema ซึ่งเป็นการโฆษณาแบรนด์ Bangkok Screening Room ว่าเป็นโรงภาพยนตร์ที่จัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสที่น่าสนใจและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพื่อการเพิ่มยอดขายด้วย

และมีการหาลูกค้าที่จะมาใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ด้วยการโฆษณาผลงานที่เคยให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมผ่านทางออนไลน์ เช่น โซเชียลมีเดีย และเว็บไซต์ เป็นต้น เพื่อการเพิ่มยอดขายด้วย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“วางแผนการทำพีอาร์ค่ะ แต่ครั้งแรกที่มีกิจกรรม ทางลูกค้าที่เป็น UN เขาติดต่อมาเพราะรู้จักกับลูกค้าจากการจัดกิจกรรมครั้งแรก เราก็ทำการถ่ายรูปเก็บเป็นผลงานของเราไว้ เอาไปโปรโมทว่าเราให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมด้วย และเป็นเรื่องของความไว้ใจด้วย สานสัมพันธ์ที่เกิดจากการทำงานร่วมกันในการจัดกิจกรรม ทำให้ลูกค้าเก่าเราแนะนำให้มีลูกค้าใหม่มาใช้บริการ เป็นการบอกต่อจนได้ลูกค้าใหม่ เราใช้วิธีบอกต่อเยอะอยู่ค่ะ แล้วก็ต้องรักษามาตรฐานในการทำงาน” (ศริญญา มานะมุติ, สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2564)

4.2.1.5 กระแสรายได้ (Revenue Streams)

กระแสรายได้ของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room เป็นกระแสรายได้แบบรายได้ครั้งเดียว แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. รายได้จากตั๋วชมภาพยนตร์ คิดเป็นร้อยละ 30 (ราคามาตรฐานของตั๋วชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ 300 บาทต่อใบ)

2. รายได้จากบาร์ที่จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม คิดเป็นร้อยละ 30

3. รายได้จากการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 40

โดยปกติโรงภาพยนตร์แห่งนี้จะพยายามนำภาพยนตร์มาฉายให้ได้ถึง 4-5 เรื่องต่อเดือน หรืออาจมีภาพยนตร์สูงสุดถึง 6-7 เรื่องต่อเดือน ซึ่งการฉายภาพยนตร์คลาสสิกบางเรื่องที่เกิน 50 ปีแล้วจะไม่เสียค่าลิขสิทธิ์ ทำให้ต้นทุนลดลง บางทีก็ผสมผสานการฉายระหว่างภาพยนตร์ที่มีค่าลิขสิทธิ์ถูกกับแพงในแต่ละเดือน โดยผู้บริหารโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ตั้งเป้า

Ref. code: 25646207030138AOF

เรื่องรายได้ไว้ว่า ควรมีลูกค้ามาเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมอย่างต่ำ 1 ครั้งต่อเดือน เพื่อช่วยเหลือค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือน ดังที่ผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

“Bangkok Screening Room มีรายได้ คือ ค่าตั๋ว 30 เปอร์เซ็นต์ บาร์ 30 เปอร์เซ็นต์ และสูงสุดคือการให้เช่าพื้นที่จัดกิจกรรม 40 เปอร์เซ็นต์” (ศริญญา มานะมุติ, สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2564)

4.2.1.6 ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

ทรัพยากรหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ประกอบด้วย ทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ ทรัพยากรประเภทบุคคลากร และทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา ดังนี้

ทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ คือ พื้นที่โรงภาพยนตร์มี 1 โรง 1 จอฉาย 52 ที่นั่ง มีจอภาพคมชัดระดับ 4K มีระบบเสียงแบบ Surrond ของยี่ห้อ Bose ที่ได้รับการตรวจสอบมาตรฐานเรื่องเสียง ซึ่งให้บริการฉายภาพยนตร์นอกกระแสประเภทต่าง ๆ ตามการเสนอคุณค่าของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ยกตัวอย่างเช่น ภาพยนตร์ต่างประเทศ เช่น Wings of Desire (1987) ของประเทศเยอรมนี และ The Naked Island (1960) ของประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น ภาพยนตร์คลาสสิก เช่น Casablanca (1942) และ Eyes Without A Face (1960) เป็นต้น ภาพยนตร์ไทยที่ได้รับรางวัล เช่น ลุงบุญมีระลึกชาติ (2010) ของผู้กำกับอภิชาตพงษ์ วีระเศรษฐกุล เป็นต้น และพื้นที่บาร์จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งพร้อมสำหรับการให้บริการเช่าจัดกิจกรรมควบคู่ไปกับพื้นที่โรงภาพยนตร์และพื้นที่แกลเลอรีศิลปะ Woof Pack ภายในอาคารเดียวกัน เช่น กิจกรรมเปิดตัวสินค้า กิจกรรมสัมมนา และงานสังสรรค์ เป็นต้น รวมถึงพร้อมให้บริการจัดเลี้ยงอาหารและเครื่องดื่มสำหรับลูกค้าที่มาเป็นกลุ่มด้วย เช่น ค๊อกเทล ชา กาแฟ เป็นต้น

ทรัพยากรประเภทบุคคลากร คือ พนักงาน โดยพนักงานในวันปกติมีจำนวน 3 คน ประกอบด้วย ศริญญา มานะมุติ, นิโคลัส ฮัดสัน-เอลิส และพนักงานหน้าเคาน์เตอร์ 1 คน แต่ในวันที่มีการจัดกิจกรรมจะมีการจ้างพนักงานหน้าเคาน์เตอร์และแม่บ้านเพิ่มเติมอย่างละ 1 คน รวมเป็น 5 คน

และทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา คือ ความสามารถในการเป็นภัณฑารักษ์ด้านภาพยนตร์ของผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าในการคัดเลือกภาพยนตร์มาจัดฉายได้ และเป็นจุดแข็งของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ที่ทำให้มีลักษณะเฉพาะตัว โดยทำการปลุกกระแสเรื่องการฉายภาพยนตร์นอกกระแสในโรงภาพยนตร์ขนาดเล็กในประเทศไทยขึ้นมา ทำให้ผู้คนเริ่มหันมาชมภาพยนตร์ฟอร์มเล็กจากสตูดิโอเล็ก ภาพยนตร์คลาสสิก ภาพยนตร์อิสระที่อยู่นอกกรอบภาพยนตร์ที่จะเข้าฉายในโรงภาพยนตร์กระแสหลักมากขึ้น

Ref. code: 25646207030138AOF

4.2.1.7 กิจกรรมหลัก (Key Activities)

กิจกรรมหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ประกอบด้วย การฉายภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ การจัดฉายภาพยนตร์นอกสถานที่ และการให้บริการเช่าพื้นที่สำหรับจัดกิจกรรม ดังนี้

การฉายภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ การฉายภาพยนตร์นอกกระแสตามคุณลักษณะเฉพาะตัวของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ กล่าวคือ ภาพยนตร์สากลคลาสสิกจากผู้กำกับภาพยนตร์ชั้นครูของโลก ภาพยนตร์เปิดตัวจากค่ายอิสระ ภาพยนตร์สารคดีแหวกแนว และภาพยนตร์จากผู้กำกับหน้าใหม่ของประเทศไทย เป็นต้น รวมถึงการจัดโปรแกรมการฉายภาพยนตร์ที่หลากหลาย เช่น โปรแกรมฉายภาพยนตร์ Sonic Cinema ที่เป็นการจะมีวงดนตรีเล่นดนตรีสดประเภทดนตรีทดลอง (Experimental) เป็นดนตรีประกอบระหว่างการฉายภาพยนตร์ เป็นต้น นอกจากนั้นยังก็เปิดรับภาพยนตร์นอกกระแสที่ผลิตในประเทศไทย เพื่อเป็นการสนับสนุนอุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยอีกด้วย ถึงแม้ว่าส่วนใหญ่แล้วผู้ผลิตภาพยนตร์นอกกระแสของไทยที่มาติดต่อขอฉายภาพยนตร์จะมีภาพยนตร์เพียงปีละ 2-3 เรื่อง

การจัดฉายภาพยนตร์นอกสถานที่ เช่น กิจกรรม Pop-Up Cinema ที่เป็นการนำภาพยนตร์ไปฉายที่โครงการ Siri House (บริเวณชิดลม) โดยจัดเป็นการฉายภาพยนตร์แบบที่นี่ที่เดียว (Exclusive) และที่โครงการ Never Normal (บริเวณลาดพร้าว) โดยมีการจัดกิจกรรมรับประทานอาหารเย็นแบบ Fine Dining ต่อจากการฉาย เป็นต้น ซึ่งโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room มีความตั้งใจจะทำกิจกรรมทั้งสองนี้ให้เป็นโปรเจกต์รายเดือนประจำสถานที่นั้น ๆ อีกทั้งยังมีความพยายามที่จะนำแบรนด์ Bangkok Screening Room ไปร่วมมือกับหลาย ๆ โครงการที่ต่างจังหวัดด้วย แต่กลับต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เสียก่อน จึงต้องล้มเลิกไป

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.26 กิจกรรมการฉายภาพยนตร์นอกสถานที่ที่โครงการ Siri House (ซ้าย) และโปสเตอร์ข้อมูลกิจกรรมการฉายภาพยนตร์นอกสถานที่ที่โครงการ Never Normal (ขวา)

การให้บริการเช่าพื้นที่สำหรับจัดกิจกรรม เช่น กิจกรรมเปิดตัวสินค้าและงานสังสรรค์ที่จัดโดยแบรนด์แฟชั่น เช่น Marihorn, Issue, Gucci, Jimmy Choo และ Sretsis เป็นต้น กิจกรรมเปิดตัวสินค้าของผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องสำอาง เช่น Guerlain, Aesop และ No 7 เป็นต้น นิทรรศการศิลปะ เช่น งานจัดแสดงภาพถ่าย Dark Paradise โดย ธาดา วาริช และงานจัดแสดงผลงานศิลปะโดยศิลปินชื่อดังอย่าง ตุล อพาร์ตเมนต์คุณป้า และป๊อด โมเดิร์นด๊อก เป็นต้น

4.2.1.8 พันธมิตรหลัก (Key Partners)

พันธมิตรหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ประกอบด้วย พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน การร่วมมือเฉพาะกิจ การร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ และความสัมพันธ์แบบผู้ซื้อ-ซัพพลายเออร์เพื่อรับประกันว่าจะไม่ขาดแคลนวัตถุดิบ ดังนี้

มีพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน คือ อาคาร Woof Pack เนื่องจากมีการจัดกิจกรรมที่ใช้พื้นที่ร่วมกันบ่อยครั้ง จึงร่วมมือกันให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมที่ใช้ทั้งพื้นที่แกลเลอรีศิลปะ Woof Pack และโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room พร้อมกัน

มีการร่วมมือเฉพาะกิจ คือ ผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ Documentary Club ซึ่งเคยนำภาพยนตร์ไปทำสัญญาส่วนแบ่งรายได้จากการจัดฉายที่โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room บ่อยครั้ง จึงมีความเป็นพันธมิตรในแง่ของการร่วมผลักดันให้มีพื้นที่ฉายภาพยนตร์ให้มีความหลากหลายมากขึ้นด้วย และผู้ที่ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมภายในพื้นที่โรงภาพยนตร์

Ref. code: 25646207030138AOF

กล่าวคือ สถานทูต และองค์กรเอกชน เช่น สถานทูตต่างประเทศที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมและการสัมมนาบ่อยครั้ง และสถาบันด้านวัฒนธรรม เช่น สถาบันด้านวัฒนธรรมเยอรมัน เกอเธ่ ประเทศไทย (Goethe-Institut Thailand)



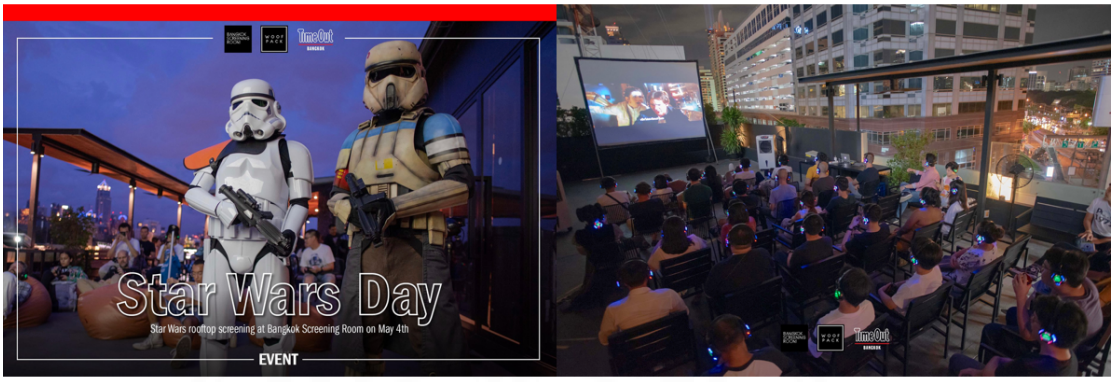
งานแสดงภาพยนตร์และสื่อโทรทัศน์จากรัฐบาวาเรีย เยอรมนี
1-5 พฤศจิกายน 2560
พิธีเปิด 1 พฤศจิกายน 2560 เวลา 19.00 น.
หอประชุม Goethe Saal | Bangkok Screening Room

ภาพที่ 4.27 งานแสดงภาพยนตร์และสื่อโทรทัศน์ที่ร่วมมือกันจัดกิจกรรมระหว่างโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room และสถาบันด้านวัฒนธรรมเยอรมัน เกอเธ่ ประเทศไทย

มีการร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ คือ โครงการ Siri House และโครงการ Never Normal ในการร่วมมือกันจัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์นอกพื้นที่แบบ Pop-Up Cinema ควบคู่ไปกับการจัดกิจกรรมของโครงการเหล่านั้น

มีความสัมพันธ์แบบผู้ซื้อ-ซัพพลายเออร์เพื่อรับประกันว่าจะไม่ขาดแคลนวัตถุดิบ คือ บริษัท Filmbankmedia เป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ที่ประเทศสิงคโปร์ ซึ่งช่วยเหลือในการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศ โดยเฉพาะภาพยนตร์เรื่องที่ยากต่อการได้รับสิทธิการจัดฉายในประเทศไทย เพราะมีปัญหาความผูกขาดตลาดของผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ในไทย จึงไม่สามารถซื้อลิขสิทธิ์ภาพยนตร์จากผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์รายใหญ่ในประเทศไทย อีกทั้งผู้ประกอบการธุรกิจโรงภาพยนตร์รายใหญ่ในประเทศไทยยังทำธุรกิจการจัดจำหน่ายภาพยนตร์อีกด้วย และบริษัท Filmbankmedia เคยให้การช่วยเหลือในการเจรจาปรับลิขสิทธิ์ภาพยนตร์บางเรื่องให้สามารถฉายกลางแจ้งหรือบนดาดฟ้า จากเดิมที่เป็นเพียงลิขสิทธิ์สำหรับการฉายในโรงภาพยนตร์เท่านั้น

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.28 โลโก้บริษัท Filmbankmedia (บน) และกิจกรรมฉายภาพยนตร์บนดาดฟ้า (ล่าง)

4.2.1.9 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

โครงสร้างต้นทุนของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room เป็นโครงสร้างต้นทุนแบบเน้นคุณค่า เนื่องจากโรงภาพยนตร์แห่งนี้ให้ความสำคัญกับการเสนอคุณค่าที่มีคุณภาพสูง และการให้บริการที่รับให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ประกอบด้วย ต้นทุนในการซื้อหรือทำข้อตกลงเพื่อให้ได้ลิขสิทธิ์ภาพยนตร์มาฉาย ค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการฉายภาพยนตร์ ค่าจ้างพนักงาน ค่าน้ำและค่าไฟ ค่าโฆษณาและประชาสัมพันธ์ และค่าจัดทำความสะอาดพื้นที่ เป็นต้น

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 9 ของแบบจำลองทางธุรกิจข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ตามภาพที่ 4.29 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

แบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room



ภาพที่ 4.29 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

Ref. code: 25646207030138AOF

4.2.2 โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ตามองค์ประกอบทั้ง 9 ของแบบจำลองทางธุรกิจ ซึ่งมีการบริหารธุรกิจดังนี้

4.2.2.1 กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)

กลุ่มลูกค้าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ประกอบด้วยกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ที่แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม และกลุ่มลูกค้าที่ทำข้อตกลงทางลิขสิทธิ์เพื่อรับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์จาก Documentary Club ดังนี้

กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater คือ วัยรุ่นอายุตั้งแต่ราว 16 ปีไปจนถึงผู้ที่เพิ่งเริ่มประกอบอาชีพทำงาน (First Jobber) อายุ 25-26 ปี โดยมีกลุ่มลูกค้าหลักเป็นกลุ่มนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย เนื่องจากมีการให้ความสนใจเกี่ยวกับประเด็นทางสังคมและภาพยนตร์นอกกระแส โดยเฉพาะประเภทภาพยนตร์สารคดีมากขึ้น นอกจากนั้นยังมีกลุ่มลูกค้าเป็นชาวต่างชาติ เช่น ชาวเกาหลี เป็นต้น โดยกลุ่มผู้ชมภาพยนตร์ที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1. กลุ่มฐานผู้ชมภาพยนตร์ที่สนใจและติดตามโปรแกรมการฉายภาพยนตร์สารคดีของ Documentary Club มาโดยตลอด 2. กลุ่มนักเรียนหรือนักศึกษาที่สนใจด้านภาพยนตร์และหัวข้อการเสวนาที่ส่วนใหญ่จะจัดควบคู่ไปกับการฉายภาพยนตร์ และ 3. กลุ่มขาจรที่สนใจเนื้อหาของภาพยนตร์ที่จัดฉายเป็นเรื่องต่อเรื่อง ยกตัวอย่างเช่น การจัดฉายภาพยนตร์สารคดีเรื่อง The Human Scale (2012) ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการออกแบบผังเมือง ก็จะมีกลุ่มขาจรที่สนใจในประเด็นดังกล่าว รวมถึงผู้ที่มีความสนใจเกี่ยวกับสถาปัตยกรรมมาใช้บริการรับชมภาพยนตร์

กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ที่แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand คือ กลุ่มลูกค้าเดียวกับกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ข้างต้น

กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม คือ การร่วมจัดกิจกรรมกับสถาบันทางวัฒนธรรมและกองทุนต่าง ๆ เช่น การจัดกิจกรรมเทศกาลภาพยนตร์สารคดีไต้หวันในประเทศไทยปี 2020 ร่วมมือกับกระทรวงวัฒนธรรมไต้หวัน และสำนักงานเศรษฐกิจและวัฒนธรรมไทเป ประจำประเทศไทย (TECO Thailand) การจัดกิจกรรมรับชมภาพยนตร์พร้อมเสวนา “Movie & Talk : Spettacolo” ร่วมมือกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพและมูลนิธิส่งเสริมสื่อเด็กและเยาวชน สถาบันสื่อเด็กและเยาวชน (สสย.) ภายใต้โครงการ “MIDL for Inclusiveness Cities 2019” การจัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์สารคดีประเทศฝรั่งเศส “French Doc

Ref. code: 25646207030138AOF

Night” ร่วมมือกับสถานเอกอัครราชทูตฝรั่งเศสประจำประเทศไทย และสมาคมฝรั่งเศสกรุงเทพ (Alliance Française Bangkok) และการจัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์สารคดี 2 เรื่องจากผู้กำกับชาวอินเดีย ร่วมมือกับกองทุนพัฒนาสื่อปลอดภัยและสร้างสรรค์ เป็นต้น



ภาพที่ 4.30 โปสเตอร์ข้อมูลกิจกรรมเทศกาลภาพยนตร์สารคดีไต้หวันในประเทศไทยปี 2020



ภาพที่ 4.31 โปสเตอร์ข้อมูลกิจกรรมฉายภาพยนตร์สารคดีประเทศฝรั่งเศส “French Doc Night”

และกลุ่มลูกค้าที่ทำข้อตกลงทางลิขสิทธิ์เพื่อรับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์จาก Documentary Club คือ โรงภาพยนตร์ทางเลือก เช่น โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room โรงภาพยนตร์ Lido และโรงภาพยนตร์ House Samyan เป็นต้น โรงภาพยนตร์กระแสหลัก เช่น โรงภาพยนตร์ในเครือ SF เป็นต้น รายการโทรทัศน์ และแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง เช่น MonoMaxxx เป็นต้น

Ref. code: 25646207030138AOF



MONOMAXXX จับมือ Documentary Club อัดหนังสารคดีคุณภาพบนบริการออนไลน์

ภาพที่ 4.32 ธิดา ผลิตผลการพิมพ์ (ผู้บริหาร Documentary Club) ร่วมมือกับแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง MonoMaxxx

4.2.2.2 การเสนอคุณค่า (Value Propositions)

การเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater เป็นเชิงคุณภาพ เนื่องจากให้ความสำคัญกับการเสนอคุณค่าด้านการออกแบบและประสบการณ์ที่ลูกได้รับ ดังนี้

เนื่องจากโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater มีหน้าที่ในการให้บริการเพื่อทำการแนะนำโลกของภาพยนตร์ให้กับผู้คนได้รู้จักเป็นวงกว้างขึ้น โดยเฉพาะภาพยนตร์นอกกระแสที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับประเด็นทางสังคม ซึ่งภาพยนตร์สารคดีหรือภาพยนตร์ประเภทที่นำเสนอความจริง (Non-Fiction) มีเนื้อหาเกี่ยวกับประเด็นทางสังคมที่ชัดเจนกว่าภาพยนตร์กระแสหลักทั่วไป โดยภาพยนตร์สารคดีจะช่วยสื่อสารประเด็นต่าง ๆ ได้ง่ายมากขึ้น อีกทั้งภาพยนตร์สารคดียังสามารถเป็นเครื่องมือให้กับองค์กรทางสังคมใช้ในการสื่อสารประเด็นเหล่านี้ด้วย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“เราพบว่าการที่จะไปทำหนังพวกที่ไม่ใช่สารคดี มีค่าลิขสิทธิ์แพงมาก แล้วเราก็พบว่าจริง ๆ ที่ชัด ๆ ก็บรรดาหนังสารคดีนี่แหละที่เรามีโอกาสได้สัมผัสมันน้อยมาก น้อยเรื่องมากที่จะมีโอกาสได้ดูกัน ก็เลยคิดว่าเราน่ามาโฟกัสตรงนี้ดีกว่า แต่แม้กระทั่งหนังสารคดีที่ประสบความสำเร็จได้รางวัลขึ้นมาแล้ว ก็ไม่ได้หมายความว่าทุกคนจะสามารถเข้าถึงมันได้ อย่างแรกเลยก็คืออุปสรรคทางด้านภาษา ข้อสองบางเรื่องมันมีแง่มุมที่เป็นเรื่องเฉพาะ ก็จะมีโอกาสที่จะพลาดประเด็นที่เขานำเสนอ ซึ่งประเด็นทางสังคมที่มันนำเสนอมีความชัดเจนกว่าหนังดราม่าที่จะต้องมาหาวิธีการเล่าเรื่องก่อน แต่สารคดีมันสามารถชัดประเด็นนี้ตรง ๆ เลย และอีกอย่างเราก็เชื่อว่าองค์กรทางสังคมจำนวนไม่น้อยก็ขาดเครื่องมือที่จะใช้ในการสื่อสาร การดูหนังมันช่วยย่อในเรื่องการสื่อสารได้ดี และ

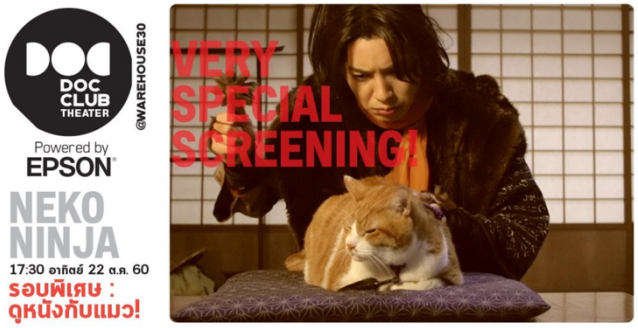
Ref. code: 25646207030138AOF

สามารถขยายประเด็นจากด้านนอกเข้ามาบ้านเรา โดยการจัดกิจกรรมหลังการฉาย” (สุภาพ หริมเทพาธิป, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2564)

จากความประสบความสำเร็จของภาพยนตร์สารคดีเรื่องแรกที่กลุ่ม Documentary Club ของผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้นำเข้าลิขสิทธิ์มาจัดฉายในโรงภาพยนตร์ เรื่อง Finding Vivian Maier (2013) ทำให้ผู้บริหารกลุ่มนี้ตัดสินใจก่อตั้งโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater เพื่อฉายภาพยนตร์สารคดีที่กลุ่ม Documentary Club ของตนเป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์และเริ่มจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับภาพยนตร์ เช่น การอบรมภาพยนตร์สารคดีหรือจัดการบรรยายแบบถาม-ตอบกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้ผลิตภาพยนตร์ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นเหล่านั้น (Q&A) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ชมภาพยนตร์ที่ต้องการเนื้อหาเพิ่มเติมจากการรับชมภาพยนตร์ อีกทั้งยังมีการฉายภาพยนตร์โดยร่วมมือกับองค์กรทางสังคมต่าง ๆ โดยฉายภาพยนตร์เพื่อแนะนำประเด็นที่กิจกรรมนำเสนอก่อน แล้วต่อด้วยการบรรยายโดยวิทยากรเพื่อช่วยขยายความในประเด็นเหล่านั้นโดยเฉพาะในการเปรียบเทียบบริบทของสังคมไทย หรือกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นในประเทศอื่น

ต่อมา ภาพยนตร์ที่จัดจำหน่ายโดยกลุ่ม Documentary Club เป็นที่รู้จักมากขึ้น และมียอดจำน่ายตั๋วภาพยนตร์สูงขึ้น จึงเริ่มจัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแสประเภทนอกเหนือจากภาพยนตร์สารคดีด้วย เช่น ภาพยนตร์นอกกระแสจากค่ายภาพยนตร์อิสระ และภาพยนตร์ไทยจากผู้ผลิตภาพยนตร์อิสระ เป็นต้น อีกทั้งเปิดให้บริการการรับชมภาพยนตร์ผ่านทางแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand ของตนเอง โดยภาพยนตร์ส่วนใหญ่ที่จัดฉายที่โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ยังคงเป็นภาพยนตร์สารคดี รวมถึงมีการจัดกิจกรรมที่หลากหลายมากขึ้น แต่หัวใจหลักของการจัดกิจกรรมยังคงเป็นการสื่อสารประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาพยนตร์ที่ฉายในกิจกรรมนั้นอยู่ ยกตัวอย่างเช่น กิจกรรมฉายภาพยนตร์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับแมวเรื่อง Neko Ninja (2017) รอบพิเศษ ที่ผู้ชมภาพยนตร์สามารถนำแมวที่เป็นสัตว์เลี้ยงของตนมาร่วมชมภาพยนตร์ได้ กิจกรรมฉายภาพยนตร์ที่มีเนื้อหาและประเด็นเกี่ยวกับโรงเรียนทางเลือกและการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกาเรื่อง Most Likely to Succeed (2015) ซึ่งมีการเสวนาหัวข้อเกี่ยวกับภาพยนตร์เรื่องนี้ในบริบทของสังคมไทยหลังจบการฉายภาพยนตร์ โดยกลุ่ม Newground นำการเสวนาหัวข้อเรื่อง “สิ่งที่การศึกษาไทยลืมมอง” ซึ่งร่วมจัดกิจกรรมนี้กับโรงภาพยนตร์แห่งนี้และสถานเอกอัครราชทูตสหรัฐอเมริกาประจำประเทศไทย

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.33 โปสเตอร์กิจกรรมฉายภาพยนตร์เรื่อง Neko Ninja (2017) รอบพิเศษ “ดูหนังกับแมว”



ภาพที่ 4.34 โปสเตอร์กิจกรรมเสวนาและฉายภาพยนตร์เรื่อง Most Likely to Succeed (2015)

ผู้บริหารโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater เปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปและหน่วยงานต่าง ๆ เช่น สถาบันการศึกษา ผู้ผลิตภาพยนตร์มือใหม่ ได้มีส่วนร่วมกับโรงภาพยนตร์แห่งนี้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดฉายภาพยนตร์รอบพิเศษสำหรับหมู่คณะ เป็นต้น โดยมีความยินดีที่จะให้ความร่วมมือ คำปรึกษา และเปิดรับทุกข้อเสนอผ่านทางอีเมล เพื่อทำให้โรงภาพยนตร์แห่งนี้เป็นสถานที่เปิดโอกาสให้แก่มือสมัครเล่นในอุตสาหกรรมภาพยนตร์

กล่าวโดยสรุป การเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater คือ การนำเสนอประเด็นทางสังคมและเนื้อหาต่าง ๆ ผ่านวิธีการนำเสนอที่ง่ายต่อการเข้าใจมากขึ้น เช่น การฉายและจัดจำหน่ายภาพยนตร์สารคดีหรือภาพยนตร์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับประเด็นเหล่านั้นในโรงภาพยนตร์และผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง และการจัดกิจกรรมเสวนาหรือการบรรยายเกี่ยวกับประเด็นเหล่านั้นหลังการฉายภาพยนตร์เพิ่มเติม เป็นต้น รวมถึงการเป็นสถานที่ที่เปิดโอกาสให้แก่ผู้ผลิตภาพยนตร์มือสมัครเล่นด้วย

4.2.2.3 ช่องทาง (Channels)

ช่องทางการสื่อสารของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater คือ ช่องทางการสื่อสารแบบออฟไลน์ (Offline) เช่น การดูแลและติดต่อพูดคุยกับลูกค้าในบริเวณพื้นที่

Ref. code: 25646207030138AOF

หน้าเคาน์เตอร์โรงภาพยนตร์ เป็นต้น และมีช่องทางการสื่อสารแบบออนไลน์ (Online) เช่น การใช้โซเชียลมีเดีย เช่น Facebook, Twitter, Instagram และ Youtube เป็นต้น การใช้เว็บไซต์ (www.documentaryclub.com) และการกระจายข่าวของสื่อมวลชนที่ส่งผลทำให้เกิดกระแสการพูดถึงแบบแบบปากต่อปากตามมา

โดยโซเชียลมีเดียของโรงภาพยนตร์แห่งนี้มีผู้ติดตามใน Facebook มากกว่า 202,000 คน ผู้ติดตามใน Twitter มากกว่า 22,000 คน ผู้ติดตามใน Instagram มากกว่า 20,000 คน และยอดการรับชมวิดีโอใน Youtube มากกว่า 1,200,000 ครั้ง (ณ วันที่ 9 สิงหาคม 2564)

ช่องทางการขายของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater คือ พื้นที่โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ในการฉายภาพยนตร์ และให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม โดยลูกค้าสามารถจองและซื้อตั๋วภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ รวมถึงการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ที่เป็นลิขสิทธิ์ของ Documentary Club ไปจัดฉายที่โรงภาพยนตร์ทางเลือกแห่งอื่น โรงภาพยนตร์กระแสหลัก พื้นที่จัดฉายภาพยนตร์บางแห่ง รายการโทรทัศน์ และแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club Ondemand ซึ่งเป็นของ Documentary Club เอง และแพลตฟอร์มอื่น เช่น MonoMaxxx เป็นต้น

4.2.2.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater มีการจัดการด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อจุดประสงค์ในการรักษาลูกค้า หาลูกค้า และเพิ่มยอดขาย กับกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ที่แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม และกลุ่มลูกค้าที่ทำข้อตกลงทางลิขสิทธิ์เพื่อรับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์จาก Documentary Club ดังนี้

มีการรักษาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกค้า คือ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่พื้นที่หน้าโรงภาพยนตร์ เช่น การพูดคุยทักทายกับลูกค้าโดยผู้บริหารโรงภาพยนตร์ การสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองด้วยเก้าอี้โซฟาที่ลูกค้าทุกท่านสามารถเลือกที่นั่งได้ตามใจชอบ มีการถามตอบระหว่างผู้บรรยาย วิทยากร กับผู้ชมเวลาจัดกิจกรรมเสวนา และการแจ้งข่าวสารผ่านทางทางออนไลน์ เป็นต้น

มีการรักษาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ที่แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand ด้วยการรักษามาตรฐานของประเภทภาพยนตร์ที่จัดฉายและมาตรฐานของระบบออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งให้มีความเสถียร

มีการรักษาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ โดยการร่วมสร้างความสัมพันธ์ และการคิดหัวข้อกิจกรรมที่สามารถทำให้ลูกค้าเกี่ยวข้องกับ

Ref. code: 25646207030138AOF

การฉายภาพยนตร์สารคดีหรือประเด็นทางสังคมที่เป็นเนื้อหาในภาพยนตร์ที่ฉาย เช่น การจัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์สารคดีประเทศฝรั่งเศส “French Doc Night” ร่วมมือกับสถานเอกอัครราชทูตฝรั่งเศสประจำประเทศไทย เป็นต้น

และมีการรักษาลูกค้าที่ทำข้อตกลงทางลิขสิทธิ์เพื่อรับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์จาก Documentary Club ด้วยการเป็นผู้คัดสรรภาพยนตร์นอกกระแสที่มีมาตรฐานในการเลือกภาพยนตร์นอกกระแสที่น่าสนใจมาจัดจำหน่าย โดยมีภาพยนตร์หลากหลายประเภท

มีการหาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ด้วยการจัดกิจกรรมที่มีความน่าสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีประเด็นทางสังคมที่จะถูกกล่าวถึงในการเสวนาหลังการฉายภาพยนตร์สารคดี เพื่อการเพิ่มยอดขายด้วย

มีการหาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ที่แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand ด้วยการหาภาพยนตร์ที่น่าสนใจมาจัดฉายและการทำระบบการจำหน่ายตั๋วชมภาพยนตร์ออนไลน์ในแพลตฟอร์มนี้ที่เป็นราคาที่เข้าถึงได้ เพื่อการเพิ่มยอดขายด้วย

มีการหาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ด้วยการโฆษณาผลงานที่เคยให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมผ่านทางออนไลน์ เช่น โซเชียลมีเดีย และเว็บไซต์ เป็นต้น เพื่อการเพิ่มยอดขายด้วย

และมีการหาลูกค้าที่ทำข้อตกลงทางลิขสิทธิ์เพื่อรับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์จาก Documentary Club ด้วยการคัดเลือกภาพยนตร์นอกกระแสที่มีความน่าสนใจและเป็นที่ต้องการของตลาดผู้ชมภาพยนตร์นอกกระแส และพร้อมทำข้อตกลงกับแพลตฟอร์มหรือที่ฉายภาพยนตร์ที่หลากหลาย เพื่อการเพิ่มยอดขายด้วย

4.2.2.5 กระแสรายได้ (Revenue Streams)

กระแสรายได้ของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater เป็นกระแสรายได้แบบรายได้ครั้งเดียว แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. รายได้จากตั๋วชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater (ราคามาตรฐานของตั๋วชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ 100 บาทต่อใบ)

2. รายได้จากค่าชมภาพยนตร์ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง (ราคามาตรฐานของค่าชมภาพยนตร์ผ่านแพลตฟอร์มนี้ คือ 60 บาทต่อเรื่อง)

3. รายได้จากการจัดจำหน่ายลิขสิทธิ์การฉายภาพยนตร์ของ Documentary Club

4. รายได้จากการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม

Ref. code: 25646207030138AOF

4.2.2.6 ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

ทรัพยากรหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ประกอบด้วย ทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ ทรัพยากรประเภทบุคคลากร และทรัพย์สินทางปัญญา ดังนี้

ทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ คือ พื้นที่โรงภาพยนตร์ ที่มีโรงภาพยนตร์จำนวน 1 โรง (1 จอฉายภาพยนตร์ พร้อมโปรเจคเตอร์หรือเครื่องฉายภาพยนตร์จากการร่วมมือของ Epson ในการสนับสนุนเครื่องฉายภาพยนตร์ที่สามารถรับมือกับแสงที่เกิดขึ้นในพื้นที่ที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ตั้งอยู่ คือ โครงการ Warehouse 30 ซึ่งมีศักยภาพในการที่จะทำให้ผู้ชมภาพยนตร์ได้รับบรรยากาศแบบกึ่งโรงภาพยนตร์กลางแปลง เพียงแต่ไม่ได้อยู่ภายนอก) และเก้าอี้รับชมภาพยนตร์จำนวน 50 ที่นั่ง และแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand รวมถึงลิขสิทธิ์ภาพยนตร์ที่เป็นของกลุ่มผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ Documentary Club

ทรัพยากรประเภทบุคคลากร คือ พนักงานจำนวน 5 คน

ทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา คือ ความสามารถในการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการคัดสรรภาพยนตร์สารคดีหรือภาพยนตร์ที่มีประเด็นทางสังคมมาฉายและจัดจำหน่าย ซึ่งเป็นจุดแข็งของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ที่ทำให้มีลักษณะเฉพาะตัว



ภาพที่ 4.35 การฉายภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

4.2.2.7 กิจกรรมหลัก (Key Activities)

กิจกรรมหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ประกอบด้วย การฉายภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ การฉายภาพยนตร์ในแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง การจัดจำหน่ายลิขสิทธิ์ภาพยนตร์ของ Documentary Club และการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

การฉายภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ การจัดโปรแกรมฉายภาพยนตร์นอกกระแสโดยเฉพาะภาพยนตร์สารคดีหรือภาพยนตร์ที่มีประเด็นทางสังคมอย่างต่อเนื่อง พร้อมการจัดกิจกรรมต่าง ๆ หลังการฉายด้วย เช่น กิจกรรมเสวนาเกี่ยวกับเนื้อหาภาพยนตร์เรื่องที่ฉาย เป็นต้น

การฉายภาพยนตร์ในแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง คือ การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand ผ่านทางเว็บไซต์ของตนเอง (www.documentaryclubthailand.com/doc-club-on-demand) ในการฉายภาพยนตร์ที่เป็นลิขสิทธิ์ของ Documentary Club

การจัดจำหน่ายลิขสิทธิ์ภาพยนตร์ของ Documentary Club คือ การทำข้อตกลงในการซื้อขายลิขสิทธิ์ภาพยนตร์ไปจัดฉายในสถานที่ต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น การจัดจำหน่ายภาพยนตร์ไปฉายที่โรงภาพยนตร์ทางเลือก เช่น โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room โรงภาพยนตร์ Lido และโรงภาพยนตร์ House Samyan เป็นต้น การจัดจำหน่ายภาพยนตร์ไปฉายที่โรงภาพยนตร์กระแสหลัก เช่น โรงภาพยนตร์ในเครือ SF เป็นต้น การจัดจำหน่ายภาพยนตร์ไปฉายที่รายการโทรทัศน์ และการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ไปฉายที่แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง เช่น MonoMaxxx เป็นต้น

และการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม คือ การร่วมจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดกิจกรรมเทศกาลภาพยนตร์สารคดีไต้หวันในประเทศไทยปี 2020 ร่วมมือกับกระทรวงวัฒนธรรมไต้หวัน และสำนักงานเศรษฐกิจและวัฒนธรรมไทเป ประจำประเทศไทย (TECO Thailand) การจัดกิจกรรมรับชมภาพยนตร์พร้อมเสวนา “Movie & Talk : Spettacolo” ร่วมมือกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพและมูลนิธิส่งเสริมสื่อเด็กและเยาวชน สถาบันสื่อเด็กและเยาวชน (สสย.) ภายใต้โครงการ “MIDL for Inclusiveness Cities 2019” การจัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์สารคดีประเทศฝรั่งเศส “French Doc Night” ร่วมมือกับสถานเอกอัครราชทูตฝรั่งเศสประจำประเทศไทย และสมาคมฝรั่งเศสกรุงเทพ (Alliance Française Bangkok) และการจัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์สารคดี 2 เรื่องจากผู้กำกับชาวอินเดีย ร่วมมือกับกองทุนพัฒนาสื่อปลอดภัยและสร้างสรรค์ เป็นต้น

4.2.2.8 พันธมิตรหลัก (Key Partners)

พันธมิตรหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ประกอบด้วยพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน การร่วมมือเฉพาะกิจ การร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ และความสัมพันธ์แบบผู้ซื้อ-ซัพพลายเออร์เพื่อรับประกันว่าจะไม่ขาดแคลนวัตถุดิบ ดังนี้

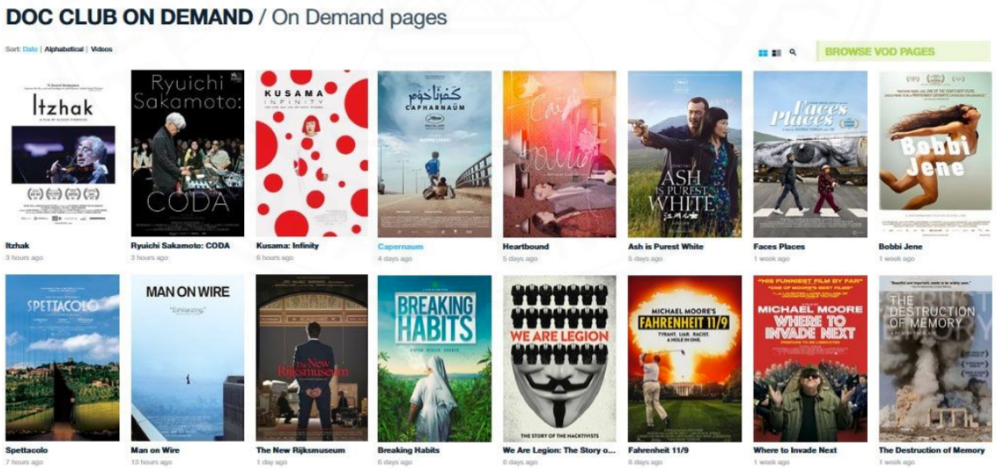
มีพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน คือ Documentary Club เนื่องจากทั้งโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater และกลุ่มผู้จัดจำหน่าย

Ref. code: 25646207030138AOF

ภาพยนตร์ Documentary Club ล้วนดำเนินการภายใต้บริษัท มูฟวี่ส์ แม็ทเทอร์ จำกัดเหมือนกัน โดย Documentary Club ทำหน้าที่นำเข้าและจัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแส และโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater เป็นพื้นที่สำหรับการจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแส ซึ่งให้ความสำคัญกับการฉายภาพยนตร์ของ Documentary Club เป็นหลัก และจัดกิจกรรมเกี่ยวกับภาพยนตร์ที่ Documentary Club ร่วมทำกับพันธมิตรภายนอกอื่น ๆ

มีการร่วมมือเฉพาะกิจ คือ มีการร่วมมือกับองค์กรทางวัฒนธรรมในการจัดเทศกาลภาพยนตร์ เช่น กระทรวงวัฒนธรรมไต้หวัน สำนักงานเศรษฐกิจและวัฒนธรรมไทเปประจำประเทศไทย (TECO Thailand) สถานเอกอัครราชทูตฝรั่งเศสประจำประเทศไทย และสมาคมฝรั่งเศสกรุงเทพ (Alliance Française Bangkok) เป็นต้น และมีการร่วมมือกับกองทุนต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์ เช่น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพและมูลนิธิส่งเสริมสื่อเด็กและเยาวชน สถาบันสื่อเด็กและเยาวชน (สสย.) และกองทุนพัฒนาสื่อปลอดภัยและสร้างสรรค์ เป็นต้น

มีการร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ คือ เคยมีการร่วมแบ่งส่วนแบ่งรายได้จากการฉายภาพยนตร์ผ่านทางแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งกับเว็บไซต์ www.vimeo.com/ondemand โดยในปัจจุบันเลิกการใช้แพลตฟอร์มดังกล่าวและได้พัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งเป็นของตนเอง คือ Doc Club On Demand



ภาพที่ 4.36 หน้าเว็บไซต์ Doc Club On Demand บนแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Vimeo

และมีความสัมพันธ์แบบผู้ซื้อ-ซัพพลายเออร์เพื่อรับประกันว่าจะไม่ขาดแคลนวัตถุดิบ คือ การที่ Documentary Club เป็นซัพพลายเออร์หรือผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ให้แก่โรงภาพยนตร์ทางเลือก เช่น โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room โรงภาพยนตร์ Lido และ

Ref. code: 25646207030138AOF

โรงภาพยนตร์ House Samyan เป็นต้น โรงภาพยนตร์กระแสหลัก เช่น โรงภาพยนตร์ในเครือ SF เป็นต้น รายการโทรทัศน์ และแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง เช่น MonoMaxxx เป็นต้น

4.2.2.9 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

โครงสร้างต้นทุนของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater เป็นโครงสร้างต้นทุนแบบเน้นคุณค่า เนื่องจากโรงภาพยนตร์แห่งนี้ให้ความสำคัญกับการเสนอคุณค่าที่มีคุณภาพสูง และการให้บริการที่รับให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในการซื้อหรือนำเข้าหรือทำข้อตกลงทางลิขสิทธิ์การจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสจากค่ายหนังต่างประเทศ ค่าจ้างพนักงาน ค่าดำเนินการเกี่ยวกับการทำให้ภาพยนตร์พร้อมสำหรับการนำไปจัดจำหน่าย เช่น ค่าจัดการแปลงไฟล์และเตรียมไฟล์ (DCP) ค่าใช้จ่ายในการใส่คำบรรยายภาษาไทย (Subtitle) และค่าส่งพิจารณาเพื่อการจัดเรตภาพยนตร์ เป็นต้น ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการฉายในโรงภาพยนตร์กระแสหลัก เช่น ค่าธรรมเนียมการใช้เครื่องฉายภาพยนตร์ดิจิตอล และค่าใช้จ่ายการตลาดของโรงภาพยนตร์กระแสหลัก เป็นต้น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทางการตลาด เช่น ค่าผลิตโปสเตอร์ ค่าผลิตตัวอย่างภาพยนตร์ และค่าซื้อพื้นที่สื่อและโฆษณา เป็นต้น และค่าเช่าพื้นที่ในโครงการ Warehouse 30

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 9 ของแบบจำลองทางธุรกิจข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ตามภาพที่ 4.37 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

แบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater



ภาพที่ 4.37 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

Ref. code: 25646207030138AOF

4.2.3 โรงภาพยนตร์ Lido

ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ตามองค์ประกอบทั้ง 9 ของแบบจำลองทางธุรกิจ ซึ่งมีการบริหารธุรกิจดังนี้

4.2.3.1 กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)

กลุ่มลูกค้าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido คือ ผู้ชมภาพยนตร์ และผู้ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม ดังนี้

กลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ชมภาพยนตร์ คือ กลุ่มนักเรียนหรือนักศึกษา กลุ่มคนทำงานด้านครีเอทีฟ คนสูงอายุที่มีความสนใจรับชมภาพยนตร์นอกกระแส โดยส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่เพิ่งประกอบอาชีพทำงานครั้งแรก โดยเฉลี่ยมีอายุประมาณ 25 ถึง 35 ปี ซึ่งสะดวกรับชมภาพยนตร์ได้แทบทุกรอบฉาย ส่วนใหญ่จะประกอบอาชีพเป็นฟรีแลนซ์ และรองลงมาเป็นนักศึกษา

และกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม คือ ผู้จัดกิจกรรมประเภทต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น กิจกรรมคอนเสิร์ตโดยวงดนตรีและผู้จัดคอนเสิร์ตต่าง ๆ เช่น คอนเสิร์ตวงดนตรี AliA จากประเทศญี่ปุ่น และคอนเสิร์ตที่ร่วมกับแบรนด์ลิโอ LEO Presents ซึ่งเป็นคอนเสิร์ตที่รวบรวมการแสดงของศิลปินจากหลายวงดนตรี เป็นต้น กิจกรรมเสวนา เช่น การเสวนาหัวข้อ “อยากให้โลกเราเท่าเทียม” โดย TED Circles by TEDxCharoenkrung เป็นต้น งานเทศกาลศิลปะ เช่น งานเทศกาลศิลปะแห่งกรุงเทพ ครั้งที่ 5 โดยสำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย กระทรวงวัฒนธรรม เป็นต้น และศิลปะการแสดง เช่น งานศิลปะการแสดง Moving Sculpture โดย 18 Monkeys Dance Theatre เป็นต้น

4.2.3.2 การเสนอคุณค่า (Value Propositions)

การเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido เป็นเชิงคุณภาพ เนื่องจากให้ความสำคัญกับการเสนอคุณค่าด้านการออกแบบและประสบการณ์ที่ลูกได้รับ ดังนี้

โรงภาพยนตร์ Lido เกิดจากการเปลี่ยนผู้บริหารเป็น LOVEiS Entertainment ซึ่งทำการปรับตัวมาจากที่ในอดีตเคยเป็นโรงภาพยนตร์ลิโด มัลติเพล็กซ์ในพื้นที่เดียวกัน โดยปรับเปลี่ยนสถานที่ตั้ง (บริเวณห้างสรรพสินค้าที่อยู่รอบโรงภาพยนตร์) ให้ทันสมัยมากขึ้น และเปลี่ยนชื่อสถานที่เป็น Lido Connect (ลิโด้ คอนเน็คท์) เพื่อให้เป็นโครงการที่เปิดพื้นที่ในการสร้างสรรค์ทางศิลปะและวัฒนธรรมทุกแขนง ยกตัวอย่างเช่น ศิลปะการแสดง ดนตรี จิตรกรรม และวรรณกรรม ภายใต้แนวคิด “The Unexpected Experience” (ประสบการณ์ที่คาดคิดไม่ถึง) โดยทำการจัดสรรพื้นที่โรงภาพยนตร์ที่เคยมีอยู่ 3 โรงด้วยกันใหม่เป็นพื้นที่ที่ชื่อ Lido 1, Lido 2 และ Lido 3 แต่ยังคงรักษาเอกลักษณ์เดิมของโรงภาพยนตร์เก่าเอาไว้และเพิ่มการออกแบบที่มีความทันสมัยมากขึ้น อีกทั้งยังมีความตั้งใจที่จะสร้างพื้นที่นี้ให้เป็นพื้นที่สำหรับการทำกิจกรรม และแสดงความสามารถของเยาวชน คนรุ่นใหม่ และศิลปินหน้าใหม่ด้วยเช่นกัน นอกจากนั้นแล้ว Lido

Ref. code: 25646207030138AOF

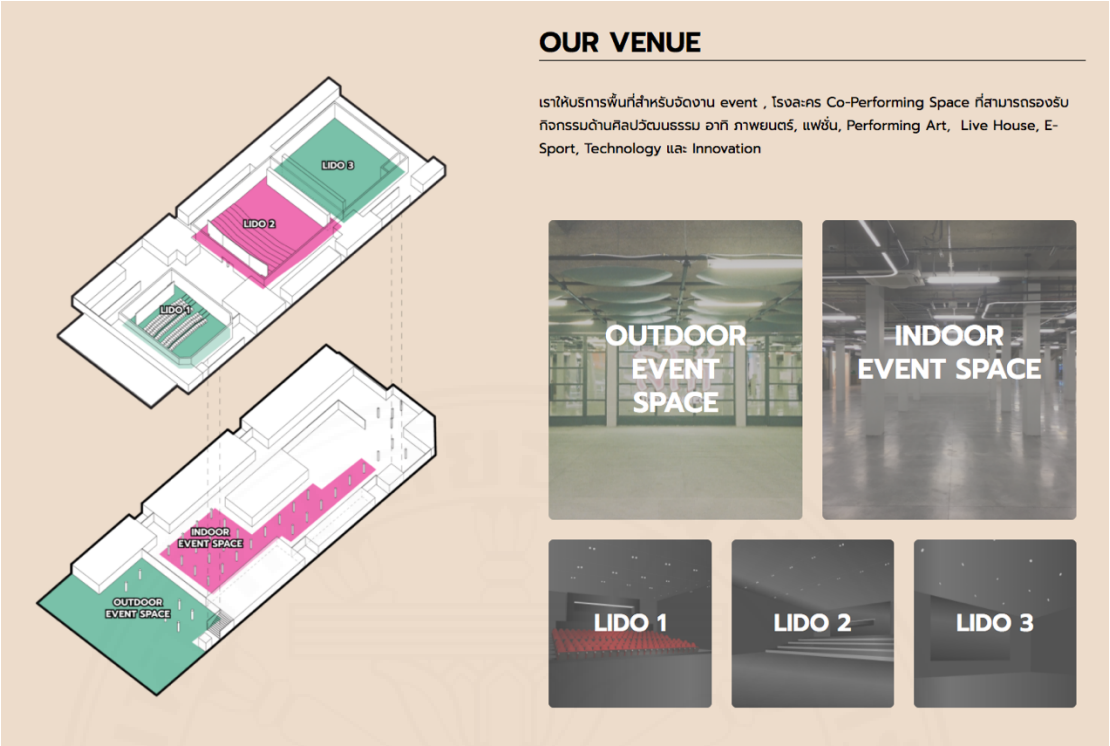
Connect ยังมีร้านค้าต่าง ๆ มากมายในพื้นที่ที่เป็นห้างสรรพสินค้า และลานกิจกรรมด้านหน้า ซึ่งเปิดพื้นที่สำหรับศิลปะการแสดงแบบสตรีท (Street Performance) ให้คนรุ่นใหม่ได้มาแสดงความสามารถอีกด้วย และทางโรงภาพยนตร์ก็ได้มีการใช้กลยุทธ์การสื่อสารทางตลาดหลากหลายรูปแบบเพื่อประชาสัมพันธ์โรงภาพยนตร์อย่างสม่ำเสมอตลอดมาตั้งแต่เปิดตัว Lido Connect ด้วยความคาดหวังที่จะผลักดันให้ Lido Connect เป็นมากกว่าธุรกิจเชิงพาณิชย์ โดยต้องสามารถสร้างคุณค่าบางอย่างให้กับสังคมด้วย และให้ความสำคัญกับรูปแบบการใช้งานที่เข้ากับวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่มากขึ้น โดยการจัดสรรพื้น Lido 1, Lido 2 และ Lido 3 มีรายละเอียดดังนี้

พื้นที่ Lido 1 (หรือ โรงภาพยนตร์ Lido) ยังคงเป็นโรงภาพยนตร์เพื่อฉายภาพยนตร์นอกกระแส ภาพยนตร์อิสระ ซึ่งให้ความสำคัญกับการฉายภาพยนตร์นอกกระแสคุณภาพทั้งของไทยและต่างประเทศ นอกจากนั้นแล้วยังให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น เช่ารอบฉายภาพยนตร์เพื่อจัดกิจกรรมรับชมภาพยนตร์แบบส่วนตัว การใช้พื้นที่โรงภาพยนตร์ในการจัดงานเปิดตัวสินค้า หรือเป็นกิจกรรมประเภทอื่น ๆ ที่สามารถใช้ประโยชน์ของพื้นที่ที่เป็นรูปแบบของโรงภาพยนตร์ได้ เป็นต้น

พื้นที่ Lido 2 เป็นพื้นที่ที่เรียกว่า Live House มีขนาดกลางไม่ใหญ่มากและไม่เล็กมากจนเกินไป เหมาะสำหรับจัดการแสดงดนตรีของศิลปิน คอนเสิร์ต ละครเวที นอกจากนั้นแล้วยังสามารถใช้เป็นพื้นที่จัดงานสัมมนาได้ เนื่องจากพื้นด้านในมีความลาดชันเล็กน้อย จึงเหมาะสำหรับการจัดวางเก้าอี้รับชม โดยส่วนใหญ่จะเป็นงานคอนเสิร์ตที่ใช้บริการเช่าพื้นที่

พื้นที่ Lido 3 เป็นพื้นที่ที่เรียกว่า Blackbox จะเป็นพื้นที่สำหรับจัดกิจกรรมทางศิลปะหลากหลายรูปแบบ เป็นพื้นที่โล่งกว้าง สามารถใช้จัดคอนเสิร์ต ละครเวที และงานสัมมนา

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.38 ภาพจำลองสามมิติของพื้นที่ Lido 1 Lido 2 และ Lido 3

โรงภาพยนตร์ Lido จึงมิได้เป็นเพียงแค่โรงภาพยนตร์อย่างเดียวอีกต่อไป แต่มีการจัดกิจกรรมเพิ่มเติมมากมาย ยกตัวอย่างเช่น กิจกรรมพูดคุยเสวนาเกี่ยวกับภาพยนตร์หลังจบการฉายภาพยนตร์ เช่น การเชิญผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาพยนตร์เรื่องนั้น ๆ มาพูดคุยให้ความรู้ โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับภาพยนตร์และบริบทสังคมที่เกี่ยวข้อง เช่น หลังการฉายภาพยนตร์เรื่อง Happy Old Year (2019) มีการเชิญผู้ตัดต่อภาพยนตร์เรื่องนี้มาพูดคุยเกี่ยวกับกระบวนการในการทำงานและการตัดต่อภาพยนตร์ และหลังการฉายภาพยนตร์เรื่อง The Mauritanian (2021) ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับคดี 9/11 ก็มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสังคมอิสลามที่ต่อต้านอเมริกาเข้ามาพูดคุย เป็นต้น ทำให้เกิดความเป็นชุมชนของคนรักภาพยนตร์มากขึ้น อีกทั้งโรงภาพยนตร์ Lido ยังพยายามปรับตัวเป็นพื้นที่ในการติดต่อระหว่างบุคลากรในวงการภาพยนตร์กับผู้ผลิตภาพยนตร์หน้าใหม่ จากความตั้งใจในการสร้างตลาดผู้ชมที่สนใจภาพยนตร์สั้นด้วยความพยายามในการนำภาพยนตร์สั้นของผู้ผลิตภาพยนตร์หน้าใหม่เข้ามาฉาย

กล่าวโดยสรุป การเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido คือ การฉายภาพยนตร์นอกกระแสในโรงภาพยนตร์ Lido พร้อมกับการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในพื้นที่ และการผลักดันให้พื้นที่โครงการ Lido Connect เป็นพื้นที่ในการ

Ref. code: 25646207030138AOF

สร้างสรรค์ทางศิลปะและวัฒนธรรมทุกแขนง โดยเฉพาะการสร้างพื้นที่ที่มีความเป็นชุมชนสำหรับเยาวชนและคนรุ่นใหม่

4.2.3.3 ช่องทาง (Channels)

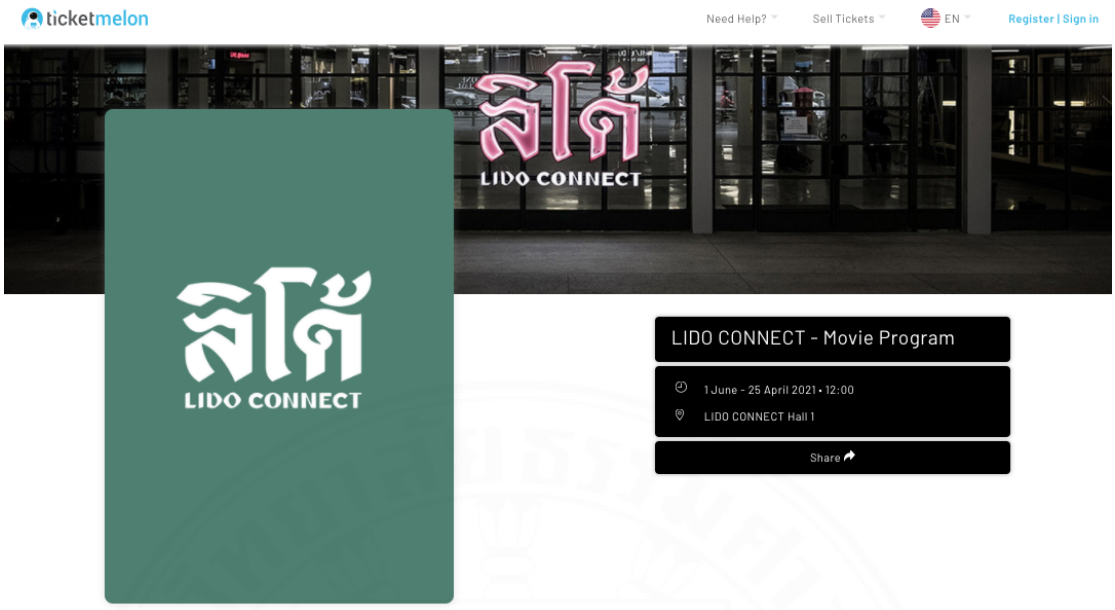
ช่องทางการสื่อสารของโรงภาพยนตร์ Lido คือ มีการเผยแพร่ข่าวสารและกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านช่องทางการประชาสัมพันธ์สื่อออนไลน์อย่างสม่ำเสมอ เช่น โซเชียลมีเดีย อย่าง Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Line และ เว็บไซต์ (www.lidoconnect.com) รวมถึงการทำกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบอื่น ๆ ด้วย เช่น การโฆษณาภาพยนตร์ที่กำลังเข้าฉาย งานเปิดตัวภาพยนตร์ งานเสวนาเกี่ยวกับภาพยนตร์ ร้านค้าและกิจกรรมที่จัดขึ้นภายในโครงการ เป็นต้น

โดยโซเชียลมีเดียของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ในนามของโครงการ Lido Connect มีผู้ติดตามใน Facebook มากกว่า 59,000 คน ผู้ติดตามใน Twitter มากกว่า 3,100 คน ผู้ติดตามใน Instagram มากกว่า 9,900 คน ยอดการรับชมวิดีโอใน Youtube มากกว่า 10,000 ครั้ง และมีผู้ติดตามใน Line Official Account มากกว่า 2,700 คน (ณ วันที่ 9 สิงหาคม 2564)

อีกทั้งยังมีช่องทางการสื่อสารแบบออฟไลน์ (Offline) เช่น การจัดทำโปสเตอร์ ป้ายแบบแขวน ป้ายแบบตั้ง และแผ่นพับ เพื่อประชาสัมพันธ์ภาพยนตร์ และรอบภาพยนตร์ที่ฉาย โดยจัดวางไว้ที่โรงภาพยนตร์และบริเวณใกล้เคียง ซึ่งผู้บริหารโรงภาพยนตร์ Lido ได้ให้ความสำคัญกับการบริการของพนักงาน โดยมีพนักงานขายตั๋วและพนักงานต้อนรับคอยบริการที่สามารถตอบคำถาม และให้คำแนะนำเกี่ยวกับภาพยนตร์หรือโรงภาพยนตร์แก่ผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี

ช่องทางการขายของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ พื้นที่โรงภาพยนตร์ Lido (โรง Lido 1) สำหรับการฉายภาพยนตร์ จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม และให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม พื้นที่โรง Lido 2 และ 3 สำหรับการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม โดยลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์และกิจกรรมที่จัดสามารถจองและซื้อตั๋วผ่านทางออนไลน์ได้ด้วย คือ เว็บไซต์ Ticket Melon (www.ticketmelon.com/lidoconnect) และพื้นที่ในโครงการ Lido Connect สำหรับการให้เช่าพื้นที่ทำธุรกิจร้านค้า

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.39 หน้าเว็บไซต์ Ticket Melon ของ Lido Connect สำหรับการจองกิจกรรมและการจำหน่ายตั๋วภาพยนตร์

4.2.3.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido มีการจัดการด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อจุดประสงค์ในการรักษาลูกค้า หาลูกค้า และเพิ่มยอดขาย กับลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ และลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ดังนี้

มีการรักษาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกค้า โดยมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านการพูดคุยพนักงานขายหน้าโรงภาพยนตร์ และการเตรียมการบริการต่าง ๆ เช่น การฉายภาพยนตร์ การดูแลความสะอาดภายในพื้นที่โรงภาพยนตร์ ดูแลระบบภาพและเสียงในโรงภาพยนตร์และระบบการซื้อตั๋วภาพยนตร์ออนไลน์ เป็นต้น

มีการรักษาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ด้วยการเตรียมการบริการต่าง ๆ ในพื้นที่โครงการ Lido Connect ทั้งหมด เช่น การดูแลความพร้อมของโรงภาพยนตร์ Lido 1 ด้านระบบการฉายภาพยนตร์ ด้านความสะอาด ระบบภาพและเสียง การดูแลความพร้อมของโรง Lido 2 และ 3 เพื่อให้พร้อมรองรับกิจกรรมทุกประเภทที่จะจัดขึ้น เช่น การเตรียมพื้นที่เวทีและระบบเสียงสำหรับกิจกรรมคอนเสิร์ต และการจัดเตรียมเก้าอี้และที่นั่งสำหรับกิจกรรมเสวนาหรือทอล์คโชว์ เป็นต้น และการจัดกิจกรรมที่ฟรีต่อการเข้าชมเพื่อการรักษามาตรฐานของความเป็นพื้นที่ที่เปิดกว้างต่อการสร้างสรรค์ของโครงการ Lido Connect เช่น กิจกรรม Lido Showa! ที่พื้นที่หน้าโครงการ Lido Connect สำหรับการแสดงดนตรีโดยศิลปินหน้าใหม่ เพื่อผลักดันและสร้างโอกาสในการแสดงออกทางดนตรีมากขึ้น ซึ่งเปิดให้ชมได้ฟรีและจัดกิจกรรมมามากกว่า 7 ครั้ง เป็นต้น

Ref. code: 25646207030138AOF

มีการหาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ ด้วยการโฆษณาผ่านทางออนไลน์ โดยเฉพาะทางโซเชียลมีเดีย เช่น การแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับอุตสาหกรรมภาพยนตร์โดยเฉพาะภาพยนตร์นอกกระแส และการแจ้งรอบฉายภาพยนตร์และกิจกรรมที่จัดพร้อมกันหรือต่อเนื่องหลังการฉายภาพยนตร์ เป็นต้น เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขายด้วย

มีการหาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ด้วยการใช้แบรนด์ Lido Connect ในการร่วมนำเสนอกิจกรรมใหม่ที่จะจัดขึ้น โดยเป็นการโฆษณาความพร้อมในการให้ความร่วมมือสำหรับบริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม อีกทั้งยังเป็นการโฆษณาถึงความเป็นพื้นที่สร้างสรรค์ของโครงการ Lido Connect ด้วย ยกตัวอย่างเช่น กิจกรรม Lido Connect Presents รักนะ... ตัวเอง by Doer Lab (เกี่ยวกับการเรียนรู้ที่จะรักตัวเองผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 6 คือ ตา หู จมูก ปาก การสัมผัส และการทรงตัว) ซึ่งเป็นการร่วมมือกับกลุ่ม Doer Lab เป็นต้น และมีการหาลูกค้าหลายประเภท เช่น แบรนด์เครื่องดื่ม และแบรนด์ประกันชีวิตเพื่อให้มาร่วมใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมคอนเสิร์ต เช่น กิจกรรมประเภทคอนเสิร์ต ด้วยการติดต่อทั้งบริษัทต่าง ๆ และวงดนตรี เช่น กิจกรรมคอนเสิร์ต Leo Presents LOVEiS x ลิโด้ เสาร์.คอน.กรี๊ด ที่เป็นการร่วมมือระหว่างแบรนด์เครื่องดื่มลีโอ โครงการ Lido Connect ค่ายเพลง LOVEiS Entertainment และศิลปินดนตรีจากหลายวงดนตรีด้วยกัน และกิจกรรมคอนเสิร์ต FWD Presents DARE to TRY : Silent DISCO ที่เป็นการร่วมมือระหว่างบริษัทประกันชีวิต FWD นิตยสารออนไลน์ NYLON Thailand โครงการ Lido Connect และศิลปินดนตรีจากหลายวงดนตรีด้วยกัน เป็นต้น เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขายด้วย



ภาพที่ 4.40 โปสเตอร์กิจกรรมต่าง ๆ ดังที่ยกตัวอย่างข้างต้นที่จัดขึ้นในพื้นที่โครงการ Lido Connect

Ref. code: 25646207030138AOF

4.2.3.5 กระแสรายได้ (Revenue Streams)

กระแสรายได้ของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ประกอบด้วย กระแสรายได้แบบรายได้ครั้งเดียว และกระแสรายได้แบบรายได้สม่ำเสมอ ดังนี้

กระแสรายได้แบบรายได้ครั้งเดียวของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ รายได้จากโรงภาพยนตร์ Lido 1 ประกอบด้วย รายได้จากตั๋วชมภาพยนตร์และการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มสำหรับผู้ชมภาพยนตร์ โดยราคามาตรฐานของตั๋วชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ 150 บาทต่อใบ รายได้จากการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมในโรง Lido 2 และ 3 และรายได้จากการจำหน่ายบัตรชมคอนเสิร์ตและกิจกรรมต่าง ๆ ที่โครงการ Lido Connect เป็นผู้จัด

กระแสรายได้แบบรายได้สม่ำเสมอของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ รายได้จากค่าเช่าพื้นที่ของร้านค้าในโครงการ Lido Connect เช่น ร้านเค้ก PP Baking Studio ร้านเสื้อผ้า CPJGIRLXX และร้านกาแฟ UNI COFFEE ROASTERY THAILAND เป็นต้น

4.2.3.6 ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

ทรัพยากรหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ประกอบด้วย ทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ ทรัพยากรประเภทบุคคลากร และทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา ดังนี้

ทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ ประกอบด้วย

1. พื้นที่โรงภาพยนตร์ Lido 1 สำหรับการฉายภาพยนตร์นอกกระแส ขนาด 369.60 ตารางเมตร ประกอบด้วย ระบบภาพและเสียงของโรงภาพยนตร์ 1 โรง (1 จอฉายภาพยนตร์) และที่นั่งชมภาพยนตร์จำนวน 147 ที่นั่ง

2. พื้นที่โรง Lido 2 ขนาด 398 ตารางเมตร พร้อมระบบเสียงและไฟสำหรับให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม

3. พื้นที่โรง Lido 3 ขนาด 317.60 ตารางเมตร พร้อมระบบเสียงและไฟสำหรับให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม

4. พื้นที่ Indoor Event Space ขนาด 217 ตารางเมตร ในโครงการ Lido Connect สำหรับจัดกิจกรรมให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมภายใน (Indoor)

5. พื้นที่ Outdoor Event Space ขนาด 344 ตารางเมตร ในโครงการ Lido Connect สำหรับจัดกิจกรรมให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมภายนอก (Outdoor)

6. พื้นที่ให้เช่าสำหรับธุรกิจร้านค้าในโครงการ Lido Connect

ทรัพยากรประเภทบุคคลากร คือ พนักงาน ซึ่งในส่วนของโรงภาพยนตร์ Lido มีพนักงานจำนวน 4 คน ประกอบด้วย พนักงานแคชเชียร์ พนักงานจำหน่ายตั๋วภาพยนตร์ พนักงานดูแลระบบภาพและเสียง และแม่บ้านทำความสะอาด และมีการจ้างพนักงานเพิ่มเติมเมื่อมีการจัดกิจกรรม

Ref. code: 25646207030138AOF

และทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา คือ ความสามารถในการเป็นพื้นที่ในการสร้างสรรค์ทางศิลปะและวัฒนธรรมทุกแขนงของโครงการ Lido Connect ซึ่งเป็นจุดแข็งของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ที่ทำให้มีลักษณะเฉพาะตัว

4.2.3.7 กิจกรรมหลัก (Key Activities)

กิจกรรมหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido คือ การฉายภาพยนตร์ และการให้บริการเช่าพื้นที่สำหรับจัดกิจกรรม ดังนี้

การฉายภาพยนตร์ คือ การฉายภาพยนตร์นอกกระแสประเภทต่าง ๆ เช่น ภาพยนตร์นอกกระแสที่ได้รับรางวัล และภาพยนตร์นอกกระแสที่มีความแปลกประหลาดหรือหาชมได้ยาก เป็นต้น และการจัดการเสวนาหัวข้อเกี่ยวกับภาพยนตร์ที่ฉาย



ภาพที่ 4.41 การฉายภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์ Lido

การให้บริการเช่าพื้นที่ คือ การให้เช่าพื้นที่โรงภาพยนตร์ Lido 1 โรง Lido 2 โรง Lido 3 และพื้นที่ Indoor และ Outdoor Event Space ในโครงการ Lido Connect เพื่อจัดกิจกรรมประเภทต่าง ๆ ที่สามารถตอบโจทย์การเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ได้ กล่าวคือ การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในพื้นที่ และการผลักดันให้พื้นที่โครงการ Lido Connect เป็นพื้นที่ในการสร้างสรรค์ทางศิลปะและวัฒนธรรมทุกแขนง โดยเฉพาะการสร้างพื้นที่ที่มีความเป็นชุมชนสำหรับเยาวชนและคนรุ่นใหม่ ยกตัวอย่างเช่น กิจกรรม Lido Connect Presents รักนะ... ตัวเอง by Doer Lab (เกี่ยวกับการเรียนรู้ที่จะรักตัวเองผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 6 คือ ตา หู จมูก ปาก การสัมผัส และการทรงตัว) กิจกรรมคอนเสิร์ต Leo Presents LOVEiS x ลิโด้ เสาร์.คอน.กรี๊ด กิจกรรมคอนเสิร์ต FWD Presents DARE to TRY : Silent DISCO และกิจกรรม Lido Showa! ที่พื้นที่หน้าโครงการ Lido Connect สำหรับการแสดงดนตรีโดยศิลปินหน้าใหม่ เพื่อผลักดันและสร้างโอกาสในการแสดงออกทางดนตรีมากขึ้น เป็นต้น และการให้เช่าพื้นที่สำหรับธุรกิจร้านค้าในโครงการ Lido Connect

Ref. code: 25646207030138AOF

4.2.3.8 พันธมิตรหลัก (Key Partners)

ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido มีพันธมิตรหลักแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน การร่วมมือเฉพาะกิจ และความสัมพันธ์แบบผู้ซื้อ-ซัพพลายเออร์เพื่อรับประกันว่าจะไม่ขาดแคลนวัตถุดิบ ดังนี้

มีพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน คือ ค่ายเพลง LOVEiS Entertainment เนื่องจากการปรับเปลี่ยนจากโรงภาพยนตร์ลิโดมาเป็นโรงภาพยนตร์ Lido ที่อยู่ภายในพื้นที่ Lido Connect เกิดจากการที่ค่ายเพลง LOEViS Entertainment ขยายฐานธุรกิจเข้ามาบริหารจัดการพื้นที่ เริ่มตั้งแต่การจัดตั้งบริษัท Lido Connect ซึ่ง LOVEiS Entertainment ถือหุ้นร้อยละ 70 ส่วนอีกร้อยละ 30 เป็นผู้ถือหุ้นรายย่อย

มีการร่วมมือเฉพาะกิจ คือ 1) การร่วมมือกับ Documentary Club ในช่วงแรกที่โรงภาพยนตร์ Lido เปิดให้บริการ โดยเป็นการทำสัญญาส่วนแบ่งรายได้กับ Documentary Club เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแสหลักและจัดโปรแกรมฉายภาพยนตร์ของโรงภาพยนตร์ Lido อีกทั้ง Documentary Club ยังเคยเป็นผู้จัดกิจกรรมให้แก่กระทรวงวัฒนธรรมไต้หวัน และสำนักงานเศรษฐกิจและวัฒนธรรมไทเป ประจำประเทศไทย (TECO Thailand) ในการจัดเทศกาลภาพยนตร์สารคดีประเทศไต้หวันที่โรงภาพยนตร์ Lido โดยนำภาพยนตร์สารคดีของประเทศไต้หวันมาจัดฉาย (โดยช่วงหลังจากการจบสัญญาส่วนแบ่งรายได้ดังกล่าว ผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ Documentary Club ทำหน้าที่เป็นเพียงซัพพลายเออร์) 2) การร่วมมือกับองค์กรด้านวัฒนธรรม ยกตัวอย่างเช่น การร่วมมือกับสถานเอกอัครราชทูตสเปนประจำประเทศไทยในการจัดเทศกาลภาพยนตร์สเปนที่โรงภาพยนตร์ Lido ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2562 เป็นต้น 3) การร่วมมือกับชมรมนักศึกษาสาขาภาพยนตร์ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในการจัดเทศกาลภาพยนตร์สั้น เช่น มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นต้น และ 4) การร่วมมือกับกลุ่มผู้จัดกิจกรรมประเภทต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมภายในโครงการ Lido Connect ที่มีความเหมาะสมกับการเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido โดยจะเป็นการแบ่งรายได้จากการจำหน่ายบัตรเข้าร่วมกิจกรรม เช่น การร่วมมือกับกลุ่มผู้จัดกิจกรรม Doer Lab กลุ่ม Little Rocket และกลุ่ม Blind Theater เป็นต้น

มีความสัมพันธ์แบบผู้ซื้อ-ซัพพลายเออร์เพื่อรับประกันว่าจะไม่ขาดแคลนวัตถุดิบ คือ ค่ายหนังที่จัดจำหน่ายลิขสิทธิ์ภาพยนตร์มาให้โรงภาพยนตร์ Lido จัดฉาย เช่น M Pictures, สหมงคลฟิล์ม, Mono film, Five star, Movie Copyright และ Documentary Club เป็นต้น

4.2.3.9 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

โครงสร้างต้นทุนของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido เป็นโครงสร้างต้นทุนแบบเน้นคุณค่า เนื่องจากโรงภาพยนตร์แห่งนี้ให้ความสำคัญกับการเสนอคุณค่าที่มีคุณภาพสูง และการ

Ref. code: 25646207030138AOF

ให้บริการที่รับให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ประกอบด้วย ค่าน้ำค่าไฟ ค่าพนักงาน ค่าบำรุงอุปกรณ์ในโรงภาพยนตร์ เช่น เครื่องเสียง เครื่องฉาย และจอฉายภาพยนตร์ เป็นต้น ค่าอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น จอ LED เวที และระบบแสงและเสียง เป็นต้น ค่าส่วนแบ่งรายได้ทางลิขสิทธิ์จากการฉายภาพยนตร์ระหว่างผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์กับโรงภาพยนตร์ ค่าวิทยากรเมื่อมีการจัดกิจกรรม และค่าเช่าสถานที่ให้กับทางสำนักงานจัดการทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (PMCU)

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 9 ของแบบจำลองทางธุรกิจข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ตามภาพที่ 4.42 ดังนี้

แบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido



ภาพที่ 4.42 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido

Ref. code: 25646207030138AOF

4.2.4 โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ตามองค์ประกอบทั้ง 9 ของแบบจำลองทางธุรกิจ ซึ่งมีการบริหารธุรกิจดังนี้

4.2.4.1 กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)

กลุ่มลูกค้าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis คือ ผู้ชมภาพยนตร์และผู้ใช้บริการเช่าพื้นที่ ดังนี้

ผู้ชมภาพยนตร์มีความสนใจในการรับชมภาพยนตร์ที่แปลกใหม่ ประกอบด้วย ชาวต่างชาติประมาณร้อยละ 30 ถึง 40 และเป็นชาวไทยประมาณร้อยละ 60 ถึง 70 ซึ่งผู้ชมภาพยนตร์ชาวไทยส่วนใหญ่เป็นนิสิตนักศึกษาหรือคนทำงาน และผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับศิลปะและภาพยนตร์

และผู้ใช้บริการเช่าพื้นที่ เช่น แบรนด์สินค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมเปิดตัวสินค้า กองถ่ายทำภาพยนตร์ที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อถ่ายทำภาพยนตร์ ศิลปินที่ใช้บริการเช่าพื้นที่ในส่วนของแกลเลอรีศิลปะเพื่อจัดนิทรรศการศิลปะ สถานทูตประเทศต่าง ๆ ที่มาร่วมจัดเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ เช่น สถานทูตประเทศอิตาลี และฝรั่งเศส เป็นต้น และกลุ่มแฟนคลับของภาพยนตร์บางประเภทที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดฉายภาพยนตร์รอบพิเศษ เช่น กลุ่มแฟนคลับภาพยนตร์เกาหลี เป็นต้น

4.2.4.2 การเสนอคุณค่า (Value Propositions)

การเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis เป็นเชิงคุณภาพ เนื่องจากให้ความสำคัญกับการเสนอคุณค่าด้านการออกแบบและประสบการณ์ที่ลูกได้รับ ดังนี้

ผู้บริหารและผู้ก่อตั้งโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis มีความมุ่งมั่นที่จะฉายภาพยนตร์อิสระจากหลาย ๆ ประเทศ โดยที่ทางผู้บริหารโรงภาพยนตร์เป็นผู้เลือกมาฉายเอง และมีอุดมการณ์ที่จะสร้างโรงภาพยนตร์ทางเลือกเพื่อต่อต้านอำนาจที่ครอบงำเสรีภาพในการฉายภาพยนตร์ในประเทศไทย เนื่องจากผู้ก่อตั้งโรงภาพยนตร์แห่งนี้ทั้งสองคน คือ มานิต ศรีวานิชภูมิ และสมานรัชฎ์ กาญจนะวณิชย์ เป็นผู้ผลิตภาพยนตร์ที่ถูกแบนหรือสั่งห้ามฉายภาพยนตร์ในประเทศไทยถึง 3 เรื่องด้วยกัน คือ ภาพยนตร์เรื่อง คนกราบหมา (1997) เชคสเปียร์ต้องตาย (2011) และเซ็นเซอร์ต้องตาย (2556) ด้วยเหตุผลการสั่งห้ามฉายที่คลุมเครือ อีกทั้งความผูกขาดทางตลาดของโรงภาพยนตร์กระแสหลักที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีอิทธิพลในการสั่งห้ามฉายภาพยนตร์ จึงทำให้ผู้ก่อตั้งภาพยนตร์ทั้งสองค้นพบว่าเป็นเรื่องยากมากสำหรับผู้ผลิตภาพยนตร์อิสระที่จะได้ฉายภาพยนตร์อิสระในโรงภาพยนตร์ประเทศไทย และตัดสินใจที่จะบริหารโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis เพื่อเปิดโอกาสให้แก่ผู้ผลิตภาพยนตร์ทั่วประเทศ คัดเลือกภาพยนตร์นอกกระแสมาฉายด้วยการจัดโปรแกรมฉายภาพยนตร์ที่มีเนื้อหาที่น่าสนใจ และผลักดันภาพยนตร์ในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้ได้มีเวที

Ref. code: 25646207030138AOF

แจ้งเกิด รวมถึงภาพยนตร์จากทวีปต่าง ๆ ที่หาชมได้ยาก โดยมีโรงภาพยนตร์ขนาดเล็ก 1 โรง (1 จอฉายภาพยนตร์) และมีที่นั่งชม 48 ที่นั่ง เดินทางสะดวกด้วยรถไฟฟ้า (BTS) ใกล้กับสถานีพร้อมพงษ์ โรงภาพยนตร์แห่งนี้มีการออกแบบที่ประณีตโดยนายสมชาย จงแสง ศิลปินรางวัลศิลปาธร ปีพ.ศ 2552 นอกจากนี้ในพื้นที่ชั้น 3 ของโรงภาพยนตร์ยังมีแกลเลอรีแสดงงานศิลปะ มีนิทรรศการหมุนเวียนตลอด เพื่อเปิดโอกาสให้แก่คนในพื้นที่ ผู้คนที่สนใจ และศิลปินได้แสดงผลงานศิลปะ

กล่าวโดยสรุป การเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis คือ การฉายภาพยนตร์ที่แปลกใหม่ เพื่อเปิดโอกาสให้กับผู้ผลิตภาพยนตร์ทุกประเภท เพื่อผลักดันและขับเคลื่อนประเด็นเกี่ยวกับศิลปะและวัฒนธรรม โดยไม่เน้นการทำกำไร และเพื่อช่วยเหลือให้ประชาชนมีทางเลือกใหม่ในการบริโภคภาพยนตร์และศิลปะ เนื่องจากผู้บริหารมีทัศนะคติว่าภาพยนตร์และศิลปะไม่ควรถูกครอบงำทางเสรีภาพการแสดงออก

4.2.4.3 ช่องทาง (Channels)

ช่องทางการสื่อสารของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ประกอบด้วย ช่องทางการสื่อสารแบบออฟไลน์ (Offline) เช่น การดูแลและติดต่อพูดคุยกับลูกค้าในบริเวณพื้นที่หน้าเคาน์เตอร์โรงภาพยนตร์ เป็นต้น และช่องทางการสื่อสารแบบออนไลน์ (Online) โดยใช้โซเชียลมีเดียต่าง ๆ เช่น Facebook Instagram Youtube สำหรับวิดีโอกิจกรรมเสวนา และเว็บไซต์ (www.cinemaoasis.com) นอกจากนั้นยังมีการกระจายข่าวของสื่อมวลชนที่ส่งผลทำให้คนทั่วไปรู้จักที่แห่งนี้มากขึ้น เช่น จากข่าวเกี่ยวกับการต่อสู้กับการถูกห้ามฉายของผู้บริหารและผู้ก่อตั้งโรงภาพยนตร์แห่งนี้ และเว็บคอนเทนต์ต่าง ๆ เกี่ยวกับโรงภาพยนตร์แห่งนี้ รวมถึงที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับสถาปัตยกรรมของอาคารโรงภาพยนตร์แห่งนี้ จนเกิดกระแสปากต่อปากตามมา

โดยโซเชียลมีเดียของโรงภาพยนตร์แห่งนี้มีผู้ติดตามใน Facebook มากกว่า 6,800 คน ผู้ติดตามใน Instagram มากกว่า 200 คน และยอดการรับชมวิดีโอใน Youtube มากกว่า 1,200 ครั้ง (ณ วันที่ 9 สิงหาคม 2564)

ช่องทางการขายของธุรกิจโรง Cinema Oasis คือ พื้นที่อาคารของโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ในการฉายภาพยนตร์ จำหน่ายของที่ระลึก และให้บริการเช่าพื้นที่ในส่วนของพื้นที่โรงภาพยนตร์และแกลเลอรีศิลปะ

4.2.4.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis มีการจัดการด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อจุดประสงค์ในการรักษาลูกค้า หาลูกค้า และเพิ่มยอดขาย กับลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์และลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่ ดังนี้

มีการรักษาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ โดยการให้บริการที่ดีเพื่อทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ยกตัวอย่างเช่น การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า การจัดกิจกรรมเสวนาเพิ่มเติมหลังการ

Ref. code: 25646207030138AOF

ให้บริการฉายภาพยนตร์ และการติดต่อและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพิ่มเติม เช่น การอวยพรลูกค้าในวันเกิด เป็นต้น ซึ่งเป็นการสร้างการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกว่าเป็นเหมือนดังญาติสนิทมิตรสหาย อีกทั้งยังจัดระบบสมาชิกที่เรียกสมาชิกทุกท่านว่า “เพื่อนโอเอซิส”

มีการหาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ ด้วยการโฆษณาผ่านทางโซเชียลมีเดียและเว็บไซต์ เกี่ยวกับโปรแกรมฉายภาพยนตร์และกิจกรรมที่จัดในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ รวมถึงการจำหน่ายของที่ระลึกที่เป็นแบรนด์ Cinema Oasis เช่น ถุงผ้า และเสื้อยืด เป็นต้น เพื่อโฆษณาแบรนด์ของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ และเป็นการเพิ่มยอดขายด้วย

มีการหาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่ โดยการโฆษณาว่าโรงภาพยนตร์แห่งนี้พร้อมร่วมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในการให้บริการเช่าพื้นที่ ทั้งในพื้นที่โรงภาพยนตร์และแกลเลอรีศิลปะ ผ่านทางเว็บไซต์ของโรงภาพยนตร์ (www.cinemaoasis.com) ซึ่งแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับขนาดของพื้นที่ไว้ชัดเจน และเป็นการเพิ่มยอดขายด้วย

4.2.4.5 กระแสรายได้ (Revenue Streams)

กระแสรายได้ของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis เป็นกระแสรายได้แบบรายได้ครั้งเดียว แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. รายได้จากตั๋วชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์ (ราคามาตรฐานของตั๋วชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ 160 บาทต่อใบ)

2. รายได้จากการให้บริการเช่าพื้นที่

3. รายได้จากการจำหน่ายของที่ระลึก

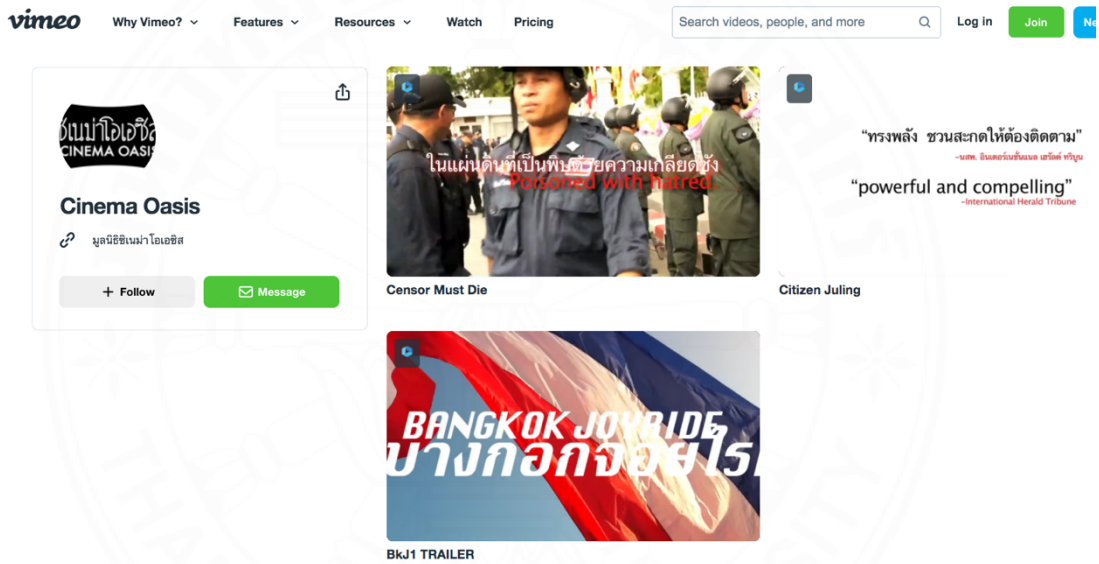
4. รายได้จากค่าเช่าภาพยนตร์บนแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Vimeo On Demand

โดยรายได้จากของตั๋วชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์ มีเงื่อนไขการแบ่งรายได้แบบคนละครึ่งกับผู้ผลิตภาพยนตร์ ซึ่งมีรายได้น้อยและมีเพียงบางโปรแกรมฉายภาพยนตร์ที่สามารถทำกำไรได้ แต่รายได้ส่วนใหญ่จะมาจากการร่วมบริจาคเงินทุนของกรรมการที่ลงมาดำเนินกิจกรรมของมูลนิธิ อีกส่วนหนึ่งคือการให้บริการเช่าพื้นที่ เช่น การจัดกิจกรรมเปิดตัวสินค้า การเช่าสถานที่เพื่อถ่ายทำภาพยนตร์ หรือการจัดกิจกรรมการฉายภาพยนตร์รอบพิเศษให้กับกลุ่มสมาชิก เช่น กลุ่มแฟนคลับภาพยนตร์เกาหลี เป็นต้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“เป็นการบริจาคของผมกับคุณกาญ คุณอิ๋ง ซึ่งนอกจากเงินบริจาคกรรมการแล้ว ทุกอย่างที่ผมบอกก็คือมาจากการให้เช่าพื้นที่ ซึ่งเป็นรายได้ดีพอสมควรนะครับ ที่ผ่านมาก็ถือว่าช่วยได้เยอะอยู่นะครับ มีจัดกิจกรรมอย่างนี้ ก็ช่วยให้เราพอลดค่าใช้จ่ายได้บ้างนะครับ” (มานิต ศรีวานิชภูมิ, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2564)

Ref. code: 25646207030138AOF

และรายได้จากค่าเช่าภาพยนตร์บนแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Vimeo On Demand มีราคามาตรฐานของการเช่าภาพยนตร์ คือ 1.99 ดอลลาร์สหรัฐ และสามารถรับชมภาพยนตร์ได้เป็นเวลา 30 วัน บนเว็บไซต์ www.vimeo.com/user61043831 ซึ่งมีการแบ่งส่วนแบ่งรายได้จากค่าเช่าระหว่างโรงภาพยนตร์และแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง โดยโรงภาพยนตร์รับรายได้ร้อยละ 90 ของค่าเช่า และทางแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งรับรายได้ร้อยละ 10 ของค่าเช่า ซึ่งในปัจจุบันมีรายได้น้อย เนื่องจากมีภาพยนตร์ที่ให้เช่าเพื่อชมผ่านแพลตฟอร์มนี้อยู่ 3 เรื่อง ล้วนเป็นภาพยนตร์ที่ผลิตโดยผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้ เนื่องจากผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้ยังมิได้ทำการพัฒนาต่อไปเพื่อปรับใช้ระบบนี้



ภาพที่ 4.43 หน้าแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Vimeo On Demand ของ Cinema Oasis

4.2.4.6 ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

ทรัพยากรหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ประกอบด้วยทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ ทรัพยากรประเภทบุคคลากร และทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา ดังนี้

ทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ คือ พื้นที่โรงภาพยนตร์ ประกอบด้วย โรงภาพยนตร์ 1 โรง พร้อมจอฉายภาพยนตร์จำนวน 1 จอแบบซิเนมาสโคป ระบบเสียง Dolby 5.1 และเก้าอี้รับชมภาพยนตร์ที่ใช้วัสดุเป็นกำมะหยี่คุณภาพไม่ต่างจากโรงภาพยนตร์ชั้นนำจำนวนที่นั่ง 48 ที่นั่ง ซึ่งให้บริการฉายภาพยนตร์นอกกระแสประเภทต่าง ๆ ตามการเสนอคุณค่าของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ยกตัวอย่างเช่น ภาพยนตร์ที่ผลิตโดยผู้ผลิตภาพยนตร์อิสระ เช่น ปรัมปรากาฬ (2018) เป็นต้น และ

Ref. code: 25646207030138AOF

ภาพยนตร์อิสระในประเทศที่อยู่ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น The Return (2015) จากประเทศสิงค์โปร เป็นต้น ซึ่งการฉายภาพยนตร์ทั้งสองเรื่องดังกล่าวมีการจัดกิจกรรมเสวนาต่อหลังจบการฉายภาพยนตร์ด้วย โดยโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis สร้างโดยใช้การออกแบบทางสถาปัตยกรรมที่ทันสมัยผสมกับโครงสร้างเดิมที่เป็นบ้านเก่าเอาไว้ และพื้นที่แกลเลอรีศิลปะ ขนาดพื้นที่ 60 ตารางเมตร มีเพดานสูงและระเบียงรอบด้าน ซึ่งตั้งอยู่ชั้น 3 ของตัวอาคาร พร้อมสำหรับการให้บริการเช่าพื้นที่

ทรัพยากรประเภทบุคคลากร คือ พนักงาน โดยส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้จะจ้างพนักงานจำนวน 4 คน ประกอบด้วย พนักงานดูแลอาคารจำนวน 1 คน พนักงานดูแลการฉายภาพยนตร์ (Projectionist) จำนวน 1 คน ผู้จัดการทั่วไปดูแลเรื่องจิปาถะ เช่น บัญชี การจำหน่ายตั๋ว และการโฆษณา เป็นต้น จำนวน 1 คน และแม่บ้านจำนวน 1 คน และจะมีการจ้างพนักงานพาร์ตไทม์เพิ่มจำนวน 1 คน เมื่อมีการจัดกิจกรรมในพื้นที่

และทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา คือ อุดมการณ์และจุดประสงค์ในการก่อตั้งและบริหารของผู้บริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ กล่าวคือ เพื่อผลักดันและขับเคลื่อนประเด็นเกี่ยวกับศิลปะและวัฒนธรรม และต่อสู้กับการถูกครอบงำทางเสรีภาพการแสดงออกของภาพยนตร์และศิลปะ

4.2.4.7 กิจกรรมหลัก (Key Activities)

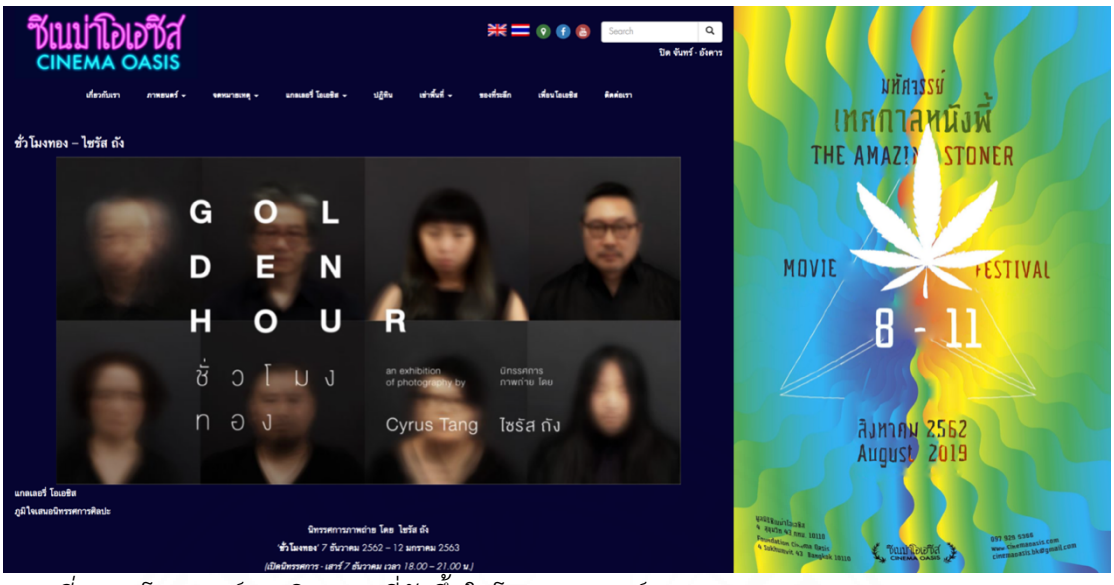
กิจกรรมหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ประกอบด้วย การฉายภาพยนตร์ และการให้บริการเช่าพื้นที่ ดังนี้

การฉายภาพยนตร์ คือ ส่วนใหญ่จะฉายภาพยนตร์อิสระ โดยมีการจัดทำเทศกาลภาพยนตร์ด้วย เช่น เทศกาลหนังพี้ เพื่อให้คนมีทัศนคติที่ดีต่อเรื่องกัญชา และเทศกาลภาพยนตร์ที่ร่วมจัดกับสถานทูตประเทศต่าง ๆ เช่น อิตาลี และฝรั่งเศส เป็นต้น มีโปรแกรมจัดฉายภาพยนตร์พิเศษพร้อมการจัดกิจกรรมเสวนาหลังจบการฉายภาพยนตร์ รวมถึงมีการจัดนิทรรศการศิลปะที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับภาพยนตร์เรื่องที่ฉายในบางครั้งด้วย เพื่อให้การศึกษาและความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับภาพยนตร์เรื่องที่ฉาย

การจัดนิทรรศการศิลปะ คือ การจัดกิจกรรมการแสดงผลงานศิลปะในพื้นที่แกลเลอรีศิลปะ ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับภาพยนตร์เรื่องที่ฉายในบางครั้งด้วย เช่น นิทรรศการภาพถ่าย “Golden Hour” โดย ไซรัส ถัง เป็นต้น

การให้บริการเช่าพื้นที่ เช่น การจัดกิจกรรมเปิดตัวสินค้า การเช่าสถานที่เพื่อถ่ายทำภาพยนตร์ หรือการจัดกิจกรรมการฉายภาพยนตร์รอบพิเศษให้กับกลุ่มสมาชิก เช่น กลุ่มแฟนคลับภาพยนตร์เกาหลี เป็นต้น

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.44 โปสเตอร์ของกิจกรรมที่จัดขึ้นในโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

4.2.4.8 พันธมิตรหลัก (Key Partners)

พันธมิตรหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ประกอบด้วยพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน การร่วมมือเฉพาะกิจ และการร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ ดังนี้

มีพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน คือ สถานทูตประเทศฝรั่งเศส โดยเป็นการร่วมมือกันบริหารและดูแลพื้นที่โรงภาพยนตร์ระหว่างโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis กับสถานทูตประเทศฝรั่งเศส ซึ่งเกิดจากการใช้ความสัมพันธ์ที่ผู้บริหารโรงภาพยนตร์มีกับสถานทูตประเทศฝรั่งเศสเพื่อทำหนังสือบันทึกข้อตกลง (MOU)

มีการร่วมมือเฉพาะกิจ คือ การจัดเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติที่ร่วมมือกับสถานทูตประเทศต่าง ๆ เป็นครั้งต่อครั้ง เช่น สถานทูตประเทศอิตาลี และสถานทูตประเทศฝรั่งเศส เป็นต้น การร่วมมือกับผู้ผลิตภาพยนตร์อิสระในการฉายภาพยนตร์อิสระต่าง ๆ เป็นครั้งต่อครั้ง และการจัดนิทรรศการหรือการจัดแสดงผลงานศิลปะโดยร่วมมือกับศิลปินอิสระ

มีการร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ คือ การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Vimeo On Demand ในการให้ผู้ชมภาพยนตร์เช่าภาพยนตร์อิสระเพื่อการรับชม ผ่านหน้าร้านที่เป็นชื่อโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ในแพลตฟอร์มนี้ (บนเว็บไซต์ www.vimeo.com/user61043831) ซึ่งมีการแบ่งส่วนแบ่งรายได้จากค่าเช่า โดยปัจจุบันมีภาพยนตร์ที่ให้เช่าเพื่อชมผ่านแพลตฟอร์มนี้อยู่ 3 เรื่อง ซึ่งล้วนเป็นภาพยนตร์ที่ผลิตโดยผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้ เนื่องจากผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้ยังมิได้ทำการพัฒนาต่อไปเพื่อปรับใช้ระบบนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

4.2.4.9 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

โครงสร้างต้นทุนของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis เป็นโครงสร้างต้นทุนแบบเน้นคุณค่า เนื่องจากโรงภาพยนตร์แห่งนี้ให้ความสำคัญกับการเสนอคุณค่าที่มีคุณภาพสูงและการให้บริการที่รับให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ประกอบด้วย ค่าจ้างเจ้าหน้าที่พนักงาน ค่าน้ำและค่าไฟ ค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์ (เนื่องจากเป็นระบบที่ต้องมีการดูแลรักษาอยู่ตลอด โดยต้องจ้างช่างเทคนิคเฉพาะทาง เช่น บำรุงรักษาเครื่องฉายภาพยนตร์ เป็นต้น) ค่าใช้จ่ายบางโอกาส เช่น ค่าใช้จ่ายของกรรมการที่มาทำงาน ค่าจ้างในการผลิตคอนเทนต์ ค่าวิทยากรเวลาจัดกิจกรรมเสวนาหรือบรรยาย ค่าโฆษณาบนโซเชียลมีเดีย เป็นต้น โดยค่าเช่าสถานที่ได้รับการยกเว้น เนื่องจากผู้บริหารและผู้ก่อตั้งเป็นเจ้าของสถานที่

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 9 ของแบบจำลองทางธุรกิจข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ตามภาพที่ 4.45 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

แบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis



ภาพที่ 4.45 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

Ref. code: 25646207030138AOF

4.2.5 โรงภาพยนตร์ House Samyan

ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan ตามองค์ประกอบทั้ง 9 ของแบบจำลองทางธุรกิจ ซึ่งมีการบริหารธุรกิจดังนี้

4.2.5.1 กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)

กลุ่มลูกค้าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan คือ ผู้ชมภาพยนตร์และผู้ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม ดังนี้

กลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ชมภาพยนตร์มีความหลากหลายทั้งเรื่องของช่วงอายุและอาชีพ เนื่องจากภาพยนตร์ที่จัดฉายมีความหลากหลายมาก แต่กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นผู้ชมภาพยนตร์ที่ชื่นชอบภาพยนตร์รางวัล และงานเทศกาลภาพยนตร์ต่าง ๆ มีช่วงอายุของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการมากที่สุดเฉลี่ยอยู่ที่ 18 ถึง 30 ปี มีนิสัยเรียบง่าย ไม่ชอบอะไรยุ่งยาก หรือกฎเกณฑ์ที่รัดกุมจนเกินไป

กลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม คือ องค์กรทางวัฒนธรรมต่าง ๆ เช่น สถานทูตอิตาลีประจำประเทศไทย กระทรวงวัฒนธรรมไต้หวันและสำนักงานเศรษฐกิจและวัฒนธรรมไทเป ประจำประเทศไทย (TECO Thailand) และเจแปนฟาวน์เดชั่น (Japan Foundation, Bangkok) เป็นต้น ซึ่งในการจัดกิจกรรมส่วนใหญ่จะมีการร่วมมือกับบริษัทใหญ่ด้วย ยกตัวอย่างเช่น AIS Play ของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (AIS) และบริษัทประกันภัยเจนเนอราลี่ (Generali Thailand) เป็นต้น

4.2.5.2 การเสนอคุณค่า (Value Propositions)

การเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan เป็นเชิงคุณภาพ เนื่องจากให้ความสำคัญกับการเสนอคุณค่าด้านการออกแบบและประสบการณ์ที่ลูกได้รับ ดังนี้

โรงภาพยนตร์ House Samyan เน้นย้ำการให้บริการที่มีบรรยากาศอบอุ่นเหมือนบ้าน เหมือนดังชื่อของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ที่แปลว่าบ้าน (House) ซึ่งโรงภาพยนตร์ House Samyan เกิดจากการย้ายสถานที่มาจากโรงภาพยนตร์ House RCA โดยโรงภาพยนตร์แห่งนี้เรียกการย้ายสถานที่ว่า “ย้ายบ้าน” เป็นการให้ความสำคัญกับการเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ กล่าวคือ บรรยากาศที่อบอุ่นเหมือนอยู่บ้าน และการย้ายบ้านครั้งนี้ได้ร่วมมือกับพันธมิตรหลักใหม่ คือ AIS Play ที่เป็นสปอนเซอร์หลักให้กับโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ทำให้มีการโฆษณาภายในพื้นที่โรงภาพยนตร์และการร่วมมือกันเปิดตัวกิจกรรมต่าง ๆ พร้อมกัน อีกทั้งยังมีโรงภาพยนตร์หนึ่งในโรงภาพยนตร์ House Samyan ที่ตั้งชื่อตามแบรนด์ของสปอนเซอร์ คือ โรงที่ 3 ชื่อว่า “AIS Play House Cinema 3”

Ref. code: 25646207030138AOF

หน้าที่หลักของโรงภาพยนตร์ House Samyan คือ การฉายภาพยนตร์นอกกระแส โดยมีพันธมิตรที่ช่วยเหลือด้านการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ คือ บริษัท สหมงคลฟิล์ม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ซึ่งโรงภาพยนตร์ House Samyan มุ่งมั่นคัดสรรภาพยนตร์คุณภาพที่หลากหลายจากทั่วทุกมุมโลกเพื่อมอบประสบการณ์แปลกใหม่ โดยมีความเป็นคุณลักษณะส่วนตัวที่แตกต่างจากโรงภาพยนตร์เจ้าอื่น และการสร้างบรรยากาศความอบอุ่น เป็นกันเอง เหมือนดั่งการรับชมภาพยนตร์ที่บ้าน และให้บริการเช่าพื้นที่โรงภาพยนตร์จัดกิจกรรม เช่น เทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ เป็นต้น และจำหน่ายขนมและเครื่องดื่ม เช่น ป๊อปคอร์น เป็นต้น รวมถึงมีร้านกาแฟ Sometime Blue ที่ตั้งอยู่ในบริเวณพื้นที่โรงภาพยนตร์ด้วย

โรงภาพยนตร์ House Samyan มีโปรแกรมฉายภาพยนตร์คลาสสิกทุกเดือน และพยายามจัดเทศกาลภาพยนตร์ให้ได้ 3 รอบต่อปี โดยเคยจัดกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้า ทำให้มีความใกล้ชิดกับลูกค้ามากขึ้น มีความสนุก และแปลกใหม่ ยกตัวอย่าง เช่น เทศกาลภาพยนตร์ DIY Fest ที่ให้ผู้ชมภาพยนตร์สามารถโหวตภาพยนตร์ที่ต้องการรับชมมากที่สุดด้วยตนเอง และกิจกรรมหนังลับ “Secret House” ที่เป็นโปรแกรมฉายภาพยนตร์ที่เก็บเป็นความลับ ให้ผู้ชมภาพยนตร์ได้ร่วมสนุกและลุ้นไปกับการคาดเดาภาพยนตร์ที่จะได้รับชม โดยผู้ชมจะไม่รู้ว่าจะได้รับชมภาพยนตร์เรื่องใดจนกว่าจะเข้าไปนั่งชมด้วยตนเองในโรงภาพยนตร์

กล่าวโดยสรุป การเสนอคุณค่าของโรงภาพยนตร์ House Samyan คือ การฉายภาพยนตร์นอกกระแส และให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม โดยมีบรรยากาศที่อบอุ่นเหมือนบ้านที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว

4.2.5.3 ช่องทาง (Channels)

ช่องทางการสื่อสารของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan คือ ช่องทางการสื่อสารแบบออฟไลน์ (Offline) เช่น การดูแลและติดต่อพูดคุยกับลูกค้าในบริเวณพื้นที่หน้าเคาน์เตอร์โรงภาพยนตร์ และการประชาสัมพันธ์และการโฆษณาภาพยนตร์ที่กำลังเข้าฉายและกิจกรรมที่กำลังจะจัดภายในพื้นที่โรงภาพยนตร์ เป็นต้น และมีช่องทางการสื่อสารแบบออนไลน์ (Online) โดยใช้โซเชียลมีเดียต่าง ๆ เช่น Facebook, Twitter, Instagram, Line, Youtube เว็บไซต์ (www.housesamyan.com) และผ่านทางแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือ House Cinema นอกจากนั้นยังมีการกระจายข่าวของสื่อมวลชนที่ส่งผลทำให้คนทั่วไปรู้จักที่แห่งนี้มากขึ้น เช่น The Standard และไทยรัฐ เป็นต้น และเว็บคอนเทนต์ต่าง ๆ จนเกิดกระแสปากต่อปากตามมา

โดยโซเชียลมีเดียของโรงภาพยนตร์แห่งนี้มีผู้ติดตามใน Facebook มากกว่า 151,000 คน ผู้ติดตามใน Twitter มากกว่า 17,800 คน ผู้ติดตามใน Instagram มากกว่า 4,600 คน ผู้ติดตามใน Line Official Account มากกว่า 1,300 คน และยอดการรับชมวิดีโอใน Youtube มากกว่า 120,000,000 ครั้ง (ณ วันที่ 9 สิงหาคม 2564)

Ref. code: 25646207030138AOF

ช่องทางการขายของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ พื้นที่โรงภาพยนตร์ House Samyan ในการฉายภาพยนตร์ จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม ของที่ระลึก และให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม โดยลูกค้าสามารถจองและซื้อตั๋วภาพยนตร์ผ่านทางเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือของโรงภาพยนตร์แห่งนี้

4.2.5.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

ธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan มีการจัดการด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อจุดประสงค์ในการรักษาลูกค้า หาลูกค้า และเพิ่มยอดขาย กับลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์และลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ดังนี้

มีการรักษาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกค้า คือ การปฏิบัติกับลูกค้าแบบครอบครัว สร้างบรรยากาศเหมือนอยู่ที่บ้าน เรียบง่ายและอบอุ่น โดยพยายามวางตัวไม่ให้ห่างเหินกับลูกค้า แต่ยังคงให้ความเคารพในฐานะผู้มีอุปการะคุณต่อโรงภาพยนตร์ ซึ่งผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้กล่าวว่า โรงภาพยนตร์เป็นสถานบริการอย่างหนึ่ง เพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญคือการให้การบริการที่ดีที่สุดกับลูกค้า ในขณะเดียวกันโรงภาพยนตร์ House Samyan ก็ปฏิบัติต่อลูกค้าเหมือนกับแขกคนหนึ่งที่มาเยี่ยมบ้านและนั่งดูภาพยนตร์ด้วยกัน ให้ความสำคัญกับความเป็นกันเอง แต่จริงใจกับลูกค้า เนื่องจากโรงภาพยนตร์ที่บริการลูกค้าแบบดีเลิศมีมากแล้ว แต่โรงภาพยนตร์ House Samyan มุ่งมั่นที่จะทำให้ลูกค้ารู้สึกเหมือนนั่งชมภาพยนตร์อยู่ในบ้านของตนเอง ซึ่งกระทำผ่านทั้งการให้บริการของพนักงาน และช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ เช่น การประชาสัมพันธ์ในโซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ และระบบแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“House ไม่พยายามวางตัวให้ห่างเหินกับลูกค้าแต่ก็ให้ความเคารพในฐานะผู้มีอุปการะคุณต่อโรงภาพยนตร์ โรงภาพยนตร์เป็นสถานบริการอย่างหนึ่ง สิ่งสำคัญคือการให้การบริการที่ดีที่สุดกับลูกค้า ในขณะเดียวกันเราก็ปฏิบัติต่อลูกค้าเหมือนกับแขกคนหนึ่งที่มาเยี่ยมบ้านและนั่งดูหนังด้วยกันมากกว่าการที่ลูกค้ามาโรงภาพยนตร์และต้องได้รับการบริการที่ดีเลิศที่สุดในสองชั่วโมงที่ผ่านไป” (ชมศจี เตชะรัตนประเสริฐ, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2564)

มีการรักษาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ด้วยการรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานการให้บริการที่มีความอบอุ่นเหมือนดังเป็นแขกที่บ้าน ตามแก่นหลักของการเสนอคุณค่าของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ยกตัวอย่างเช่น กิจกรรม AIS Play Presents “I AM TYPE H” ที่เป็นการฉายหนังมาราธอน 6 วัน 5 โปรแกรม 56 เรื่อง ประกอบไปด้วยโปรแกรม “HITS / HIP / HEAL / HURT / HEY!” เป็น 5 โปรแกรมที่สื่อถึงคน 5 อารมณ์ที่ล้วนขึ้นต้นด้วยตัว H เหมือนดังชื่อของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ เพื่อเป็นการรักษามาตรฐานและตัวตนที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของโรงภาพยนตร์แห่งนี้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.46 กิจกรรม AIS Play Presents “I AM TYPE H”

มีการหาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ ด้วยการคัดสรรภาพยนตร์นอกกระแสหลากหลายประเภท ซึ่งเป็นโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่มีรอบฉายภาพยนตร์และจำนวนภาพยนตร์ที่เข้าฉายสูงที่สุดในกลุ่มตัวอย่างโรงภาพยนตร์ทางเลือกทั้ง 5 โรง และมีการโฆษณาโปรโมทโปรแกรมฉายภาพยนตร์ผ่านทางโซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ และแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถืออย่างต่อเนื่อง รวมถึงการจัดกิจกรรม “Moving House : Let’s Party” ที่เปิดให้สมาชิกของโรงภาพยนตร์แห่งนี้สามารถเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อฟังดนตรีจากคอนเสิร์ตชื่อดัง โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย เพื่อเป็นการเปิดตัวโรงภาพยนตร์อย่างเป็นทางการ อีกทั้งยังเป็นการผลักดันให้มีการสมัครสมาชิกเพิ่มเติม ซึ่งเป็นการเพิ่มยอดขายด้วย



ภาพที่ 4.47 กิจกรรม Moving House : Let’s Party

Ref. code: 25646207030138AOF

มีการหาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ด้วยการร่วมมือกับพันธมิตรที่หลากหลาย เช่น การร่วมจัดเทศกาลภาพยนตร์อิตาลีในกรุงเทพฯ “Italian Film Festival Bangkok” ที่เป็นการร่วมมือกับสถานทูตอิตาลีประจำประเทศไทย และบริษัทประกันภัยเจนเนอราลี่ (Generali Thailand) เป็นต้น รวมถึงการโฆษณาโปรโมทกิจกรรมที่เคยจัดและกำลังจะจัดขึ้นในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ผ่านทางโซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ และแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถืออย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเพิ่มยอดขายด้วย

4.2.5.5 กระแสรายได้ (Revenue Streams)

กระแสรายได้ของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan ประกอบด้วยกระแสรายได้แบบรายได้ครั้งเดียว และกระแสรายได้แบบรายได้สม่ำเสมอ ดังนี้

กระแสรายได้แบบรายได้ครั้งเดียว แบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. รายได้จากตั๋วชมภาพยนตร์ (ราคามาตรฐานของตั๋วชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ 160 บาทต่อใบ)

2. รายได้จากการสมัครสมาชิกตลอดชีพ (ค่าสมัครสมาชิก 500 บาท)

3. รายได้จากการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม

4. รายได้จากการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม

5. รายได้จากการจำหน่ายสินค้าประเภทของที่ระลึก

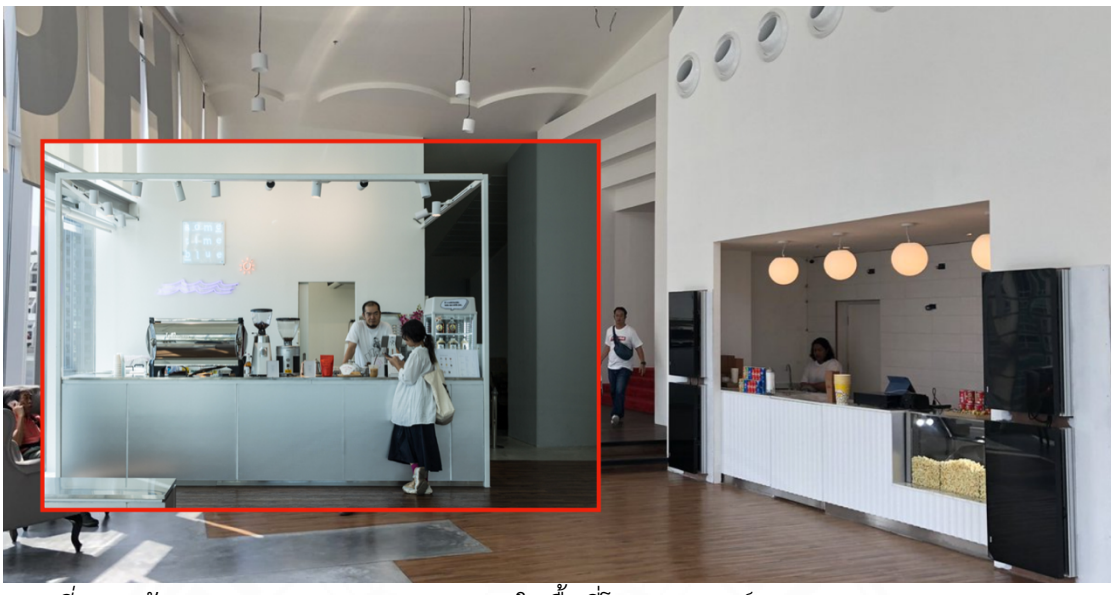
กระแสรายได้แบบรายได้สม่ำเสมอ คือ รายได้จากการให้เช่าพื้นที่ภายในโรงภาพยนตร์สำหรับร้านกาแฟ Sometime Blue

4.2.5.6 ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

ทรัพยากรหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan ประกอบด้วยทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ ทรัพยากรประเภทบุคคลากร และทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา ดังนี้

ทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ คือ พื้นที่โรงภาพยนตร์ที่มีการตกแต่งสถานที่ที่ให้บรรยากาศอบอุ่นเหมือนอยู่บ้าน โดยมีโรงภาพยนตร์จำนวน 3 โรง (3 จอฉายภาพยนตร์) และมีเก้าอี้ชมภาพยนตร์ทั้งหมด 361 ที่นั่ง ประกอบด้วย โรง AIS Play House Cinema 3 มีเก้าอี้ชมภาพยนตร์จำนวน 176 ที่นั่ง โรง House Cinema 4 มีเก้าอี้ชมภาพยนตร์จำนวน 116 ที่นั่ง และโรง House Cinema 5 มีเก้าอี้ชมภาพยนตร์จำนวน 69 ที่นั่ง ซึ่งตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้าสามย่านมิตรทาวน์ ใกล้ชิดกับสถานีรถไฟฟ้าใต้ดิน (MRT) สถานีสามย่าน โดยผู้ที่ใช้บริการโรงภาพยนตร์ House Samyan สามารถจอดรถยนต์ได้ที่ที่จอดรถของห้างสรรพสินค้าสามย่านมิตรทาวน์ ซึ่งทางโรงภาพยนตร์ House Samyan มีส่วนลดค่าที่จอดรถให้ พื้นที่จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ และพื้นที่ให้เช่าทำร้านค้า ซึ่งปัจจุบันเช่าโดยร้านกาแฟ Sometime Blue

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.48 ร้านกาแฟ Sometime Blue ภายในพื้นที่โรงภาพยนตร์ House Samyan

ทรัพยากรประเภทบุคคลากร คือ พนักงานจำนวน 6-7 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการ พนักงานฉายภาพยนตร์ พนักงานจำหน่ายตั๋วภาพยนตร์ พนักงานจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม พนักงานดูแลช่องทางการสื่อสาร และแม่บ้านทำความสะอาด

และทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา คือ แบรนด์ “House” ที่มาพร้อมกับการให้บริการที่มีบรรยากาศอบอุ่นเหมือนอยู่บ้าน และเป็นครอบครัวเดียวกัน ซึ่งเป็นจุดแข็งของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ที่ทำให้มีลักษณะเฉพาะตัว

4.2.5.7 กิจกรรมหลัก (Key Activities)

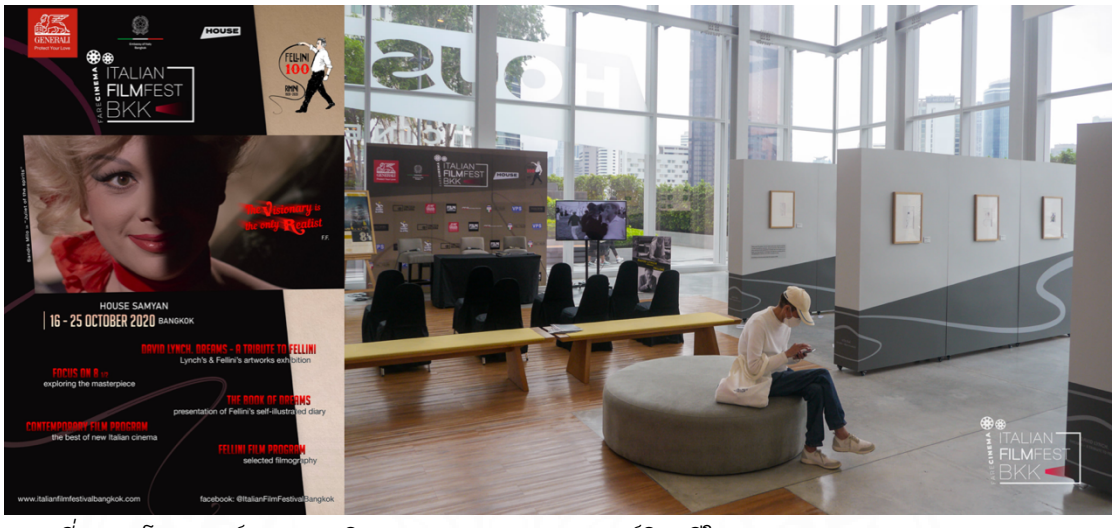
กิจกรรมหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan คือ การฉายภาพยนตร์ การจำหน่ายสินค้าประเภทของที่ระลึก และการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม ดังนี้

การฉายภาพยนตร์ คือ การฉายภาพยนตร์นอกกระแสที่มีความหลากหลายที่เหมาะกับกลุ่มลูกค้าของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ โดยเฉพาะกลุ่มวัยรุ่น รวมถึงการจัดโปรแกรมฉายภาพยนตร์ที่แปลกใหม่และหลากหลาย เช่น เทศกาลภาพยนตร์ DIY Fest และกิจกรรมหนังลับ “Secret House” และโปรแกรม Film Buffet ที่เปิดให้ผู้ชมภาพยนตร์ชมภาพยนตร์ได้ไม่จำกัดจำนวนครั้ง จากการคัดเลือกภาพยนตร์คุณภาพจำนวน 150 เรื่อง ในราคาเหมาจ่ายครั้งเดียว 500 บาท เป็นต้น

การให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม คือ การจัดกิจกรรมร่วมกับองค์กรทางวัฒนธรรมต่าง ๆ เช่น เทศกาลภาพยนตร์อิตาลีในกรุงเทพฯ “Italian Film Festival Bangkok” ซึ่ง

Ref. code: 25646207030138AOF

เป็นการร่วมมือระหว่างโรงภาพยนตร์ House Samyan กับสถานทูตอิตาลีประจำประเทศไทย และบริษัทประกันภัยเจนเนอราลี่ (Generali Thailand) เป็นต้น



ภาพที่ 4.49 โปสเตอร์และภาพกิจกรรมเทศกาลภาพยนตร์อิตาลีในกรุงเทพฯ

4.2.5.8 พันธมิตรหลัก (Key Partners)

ธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan มีพันธมิตรหลักแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน การร่วมมือเฉพาะกิจ และความสัมพันธ์แบบผู้ซื้อ-ซัพพลายเออร์เพื่อรับประกันว่าจะไม่ขาดแคลนวัตถุดิบ ดังนี้

มีพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน คือ AIS Play ของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (AIS) ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนหลักของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ตั้งแต่ย้ายสถานที่จาก House RCA มาเป็น House Samyan โดยมีการร่วมโฆษณากันทั้งในพื้นที่โรงภาพยนตร์และร่วมมือกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ

มีการร่วมมือเฉพาะกิจ คือ การจัดเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติกับองค์กรทางวัฒนธรรมต่าง ๆ เช่น สถานทูตอิตาลีประจำประเทศไทย กระทรวงวัฒนธรรมไต้หวันและสำนักงานเศรษฐกิจและวัฒนธรรมไทเป ประจำประเทศไทย (TECO Thailand) และเจแปนฟาวน์เดชั่น (Japan Foundation, Bangkok) เป็นต้น และมีการร่วมมือเฉพาะกิจกับผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแสอิสระ เช่น Documentary Club และ Hal Distribution ในการนำภาพยนตร์นอกกระแสบางเรื่องมาฉาย

มีความสัมพันธ์แบบผู้ซื้อ-ซัพพลายเออร์เพื่อรับประกันว่าจะไม่ขาดแคลนวัตถุดิบ คือ ค่ายหนังที่เป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ เช่น Sony Pictures Thailand, UIP, Warner Bros และ M Pictures เป็นต้น โดยมีความสัมพันธ์ที่ดีโดยเฉพาะกับบริษัท สหมงคลฟิล์ม อินเตอร์

Ref. code: 25646207030138AOF

เนชั่นแนล จำกัด ซึ่งผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้สามารถทำสัญญาในการนำภาพยนตร์จากพันธมิตรที่เป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ดังกล่าวมาฉายภาพยนตร์แบบที่โรงภาพยนตร์ House Samyan ที่เดียว (Exclusive) ทำให้มีภาพยนตร์หลายเรื่องที่ฉายที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ที่โรงภาพยนตร์ทางเลือกอื่นไม่ได้ฉาย

4.2.5.9 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

โครงสร้างต้นทุนของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan เป็นโครงสร้างต้นทุนแบบเน้นคุณค่า เนื่องจากโรงภาพยนตร์แห่งนี้ให้ความสำคัญกับการเสนอคุณค่าที่มีคุณภาพสูง และการให้บริการที่รับให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ประกอบด้วย ค่าจ้างหรือเงินเดือนพนักงาน ค่าน้ำค่าไฟ ต้นทุนในการซื้อหรือทำข้อตกลงเพื่อให้ได้ลิขสิทธิ์ภาพยนตร์มาฉาย ค่าอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการฉายภาพยนตร์ ค่าโฆษณาและประชาสัมพันธ์ และค่าจัดทำความสะอาดพื้นที่ เป็นต้น

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 9 ของแบบจำลองทางธุรกิจข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan ตามภาพที่ 4.50 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

แบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan



ภาพที่ 4.50 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan

Ref. code: 25646207030138AOF

4.3 การปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

4.3.1 โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room มีการเปลี่ยนแปลงใน 9 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแบบจำลองทางธุรกิจ โดยมีการเปลี่ยนแปลง 4 รูปแบบด้วยกัน ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition Shifts) การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts) การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts) และการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts) ดังนี้

4.3.1.1 การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า คือ การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition)

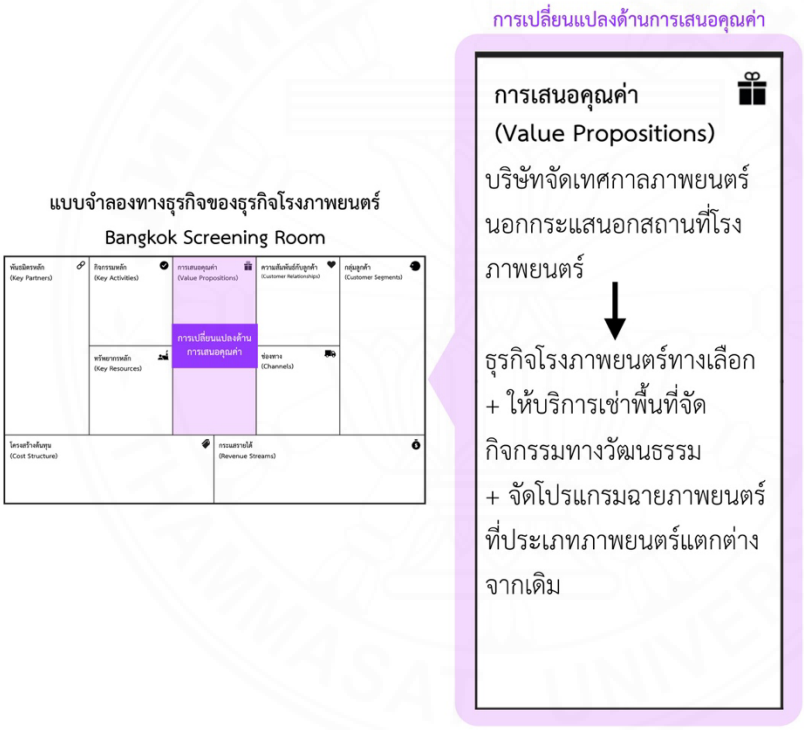
การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room คือ ในช่วงแรกของการก่อตั้งบริษัท ตรีโลจี จำกัด (กลุ่มผู้บริหารโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room) มีการเสนอคุณค่าของบริษัทนี้ คือ เป็นบริษัทที่จัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์นอกสถานที่ และจัดกิจกรรมเทศกาลภาพยนตร์ที่ฉายภาพยนตร์ในพื้นที่ต่าง ๆ นอกโรงภาพยนตร์ เช่น พื้นที่กลางแจ้งบนดาดฟ้า เป็นต้น ซึ่งต่อมามีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าจากการเป็นเพียงธุรกิจหรือบริษัทที่จัดกิจกรรมดังกล่าว มาเป็นธุรกิจประเภทโรงภาพยนตร์ทางเลือกโดยการก่อตั้งโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ซึ่งภาพยนตร์ที่คัดเลือกมาจัดฉายในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ยังคงมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวอยู่เช่นเคย เหมือนดังภาพยนตร์ที่คัดเลือกไปฉายในกิจกรรมการฉายภาพยนตร์ต่าง ๆ ก่อนหน้าการก่อตั้งโรงภาพยนตร์แห่งนี้ โดยต่อมาเริ่มปรับการเสนอคุณค่าของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ให้เป็นพื้นที่ทางวัฒนธรรมมากขึ้น กล่าวคือ เริ่มให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมแก่กลุ่มลูกค้าที่เป็นองค์กรทางวัฒนธรรม เช่น สถานทูตต่างประเทศ เป็นต้น

โรงภาพยนตร์แห่งนี้มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าอีกครั้ง ถึงแม้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เล็กน้อยและเป็นเวลาไม่นาน กล่าวคือ โรงภาพยนตร์แห่งนี้เคยฉายภาพยนตร์ที่เป็นประเภทภาพยนตร์แอ็กชันฟอร์มยักษ์ (Blockbuster) ยกตัวอย่างเช่น ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2561 มีการฉายภาพยนตร์เรื่อง Predator (1987) และ Predator 2 (1990) ในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562 มีการฉายภาพยนตร์เรื่อง Mortal Kombat (1995) และช่วงเทศกาลคริสมาสต์เดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 จัดทำโปรแกรมภาพยนตร์คริสมาสต์ โดยฉายภาพยนตร์เรื่อง Die Hard (1988) และ Die Hard 2 (1990) ซึ่งภาพยนตร์เหล่านี้ล้วนเคยฉายในโรงภาพยนตร์กระแสหลักและโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ไม่เคยฉายภาพยนตร์ประเภทดังกล่าวมาก่อน ซึ่ง

Ref. code: 25646207030138AOF

เป็นการคัดเลือกประเภทของภาพยนตร์ที่จัดฉายที่มีความแตกต่างไปจากเดิม เนื่องจากการเสนอคุณค่าเดิมของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ การเป็นโรงภาพยนตร์ที่มีความเป็นภัณฑรักษ์ที่คัดเลือกประเภทของภาพยนตร์ที่นำมาฉาย เป็นประเภทภาพยนตร์นอกกระแส ภาพยนตร์สากลคลาสสิกจากผู้กำกับภาพยนตร์ชั้นครูของโลก ภาพยนตร์เปิดตัวจากค่ายอิสระ ภาพยนตร์สารคดีแหวกแนว และภาพยนตร์จากผู้กำกับหน้าใหม่ของประเทศไทย

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านการเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ตามภาพที่ 4.51 ดังนี้



ภาพที่ 4.51 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

Ref. code: 25646207030138AOF

4.3.1.2 การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ช่องทาง (Channels) และความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของ 3 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้า ช่องทาง และความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้า

การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room คือ มีการเพิ่มกลุ่มลูกค้า นอกเหนือจากกลุ่มลูกค้าเดิมที่ชื่นชอบภาพยนตร์นอกกระแส กล่าวคือ เพิ่มกลุ่มลูกค้าที่ต้องการสาระ ความรู้ และวัฒนธรรมต่างชาติด้วย ยกตัวอย่างเช่น การร่วมมือกับสถานทูตในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมสัมมนา นิทรรศการ กิจกรรมเสวนา เป็นต้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“เพิ่มการจัดกิจกรรมทางวัฒนธรรม มีลูกค้าที่ใช้บริการ คือ พวกสถานทูต และ NGO (องค์กรเอกชน) ทั้งหลาย อย่างสถานทูตเป็นลูกค้าประจำที่มาเช่าพื้นที่ทำกิจกรรม สัมมนาต่าง ๆ และพวกผู้จัดกิจกรรม (Event Organizer) ต่าง ๆ ที่ใช้บริการจัดกิจกรรมบ่อย ๆ เขากลับมาเช่าพื้นที่ที่นี่บ่อย ๆ เพราะความเป็นมืออาชีพของเรา เรามีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษมากกว่าโรงภาพยนตร์ใหญ่ และเราช่วยเหลือเขาในทุกขั้นตอน เพราะแขกของเขาเป็นถึงระดับทูต เขาก็ต้องการความมั่นใจในความมืออาชีพ อย่างสถาบันเกอเธ่ (Goethe) ก็มาใช้บริการเรา” (ศริญญา มานะมุติ, สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2564)

และมีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการรับชมภาพยนตร์เก่าที่นำกลับมาฉายในโรงภาพยนตร์ใหม่ประเภทภาพยนตร์แอ็กชันฟอร์มยักษ์ โดยการจัดโปรแกรมฉายภาพยนตร์ประเภทดังกล่าว

(2) การเปลี่ยนแปลงด้านช่องทาง

การเปลี่ยนแปลงด้านช่องทางของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room คือ มีการเพิ่มช่องทางการกระจายสินค้าและบริการของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ กล่าวคือ การจัดกิจกรรมการฉายภาพยนตร์นอกสถานที่โรงภาพยนตร์ เช่น กิจกรรม Pop-Up Cinema เป็นต้น

Ref. code: 25646207030138AOF

(3) การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า

การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room คือ มีการเพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้าเพิ่มเติม 2 ประเภท ประกอบด้วย การรักษาลูกค้า และการหาลูกค้า ดังนี้

การรักษาลูกค้า

โรงภาพยนตร์แห่งนี้มีการรักษาลูกค้าเพิ่มเติม 2 ประเภท ดังนี้

การรักษาลูกค้าประเภทแรก คือ การรักษาลูกค้าที่ใช้บริการรับชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ ด้วยการเริ่มทำระบบสมาชิกเพื่อให้สิทธิพิเศษกับสมาชิก ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ชอบใช้บริการของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ และมีการติดต่อกับลูกค้าทางออนไลน์เพิ่มเติม

การรักษาลูกค้าประเภทที่สอง คือ การรักษาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ด้วยการให้บริการที่มีความเป็นมืออาชีพ โดยยังมีความเป็นกันเองอยู่ด้วย อีกทั้งมีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษที่ดี และให้ความช่วยเหลือลูกค้าในทุกขั้นตอนของการจัดกิจกรรม เพื่อให้ได้รับมาซึ่งความไว้วางใจจากลูกค้า

การหาลูกค้า

โรงภาพยนตร์แห่งนี้มีการหาลูกค้าเพิ่มเติม 2 ประเภท ดังนี้

การหาลูกค้าประเภทแรก คือ การหาลูกค้าที่จะมาใช้บริการรับชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้เพิ่มเติม จากการจัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์นอกสถานที่ เช่น กิจกรรม Pop-Up Cinema เป็นต้น ซึ่งเป็นการโฆษณาแบรนด์ Bangkok Screening Room ว่าเป็นโรงภาพยนตร์ที่จัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสที่น่าสนใจและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

และการหาลูกค้าประเภทที่สอง คือ การหาลูกค้าที่จะมาใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมในโรงภาพยนตร์แห่งนี้เพิ่มเติม ด้วยการโฆษณาผลงานที่เคยให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม เพื่อสร้างความไว้วางใจ

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ตามภาพที่ 4.52 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.52 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

4.3.1.3 การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านทรัพยากรหลัก (Key Resources) กิจกรรมหลัก (Key Activities) และพันธมิตรหลัก (Key Partners)

การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของ 2 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลัก และพันธมิตรหลัก โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรหลัก ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลัก

การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room คือ มีการเพิ่มกิจกรรมหลัก ประกอบด้วย การจัดฉายภาพยนตร์นอกระแสภายนอกสถานที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ และการให้บริการเช่าพื้นที่สำหรับจัดกิจกรรมเพิ่มเติม จากเดิมที่มีกิจกรรมหลักเป็นการฉายภาพยนตร์นอกกระแสภายในโรงภาพยนตร์เท่านั้น ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

การจัดฉายภาพยนตร์นอกสถานที่ เช่น กิจกรรม Pop-Up Cinema ที่เป็นการนำภาพยนตร์ไปฉายที่โครงการ Siri House (บริเวณชิดลม) และที่โครงการ Never Normal (บริเวณลาดพร้าว) เป็นต้น

การให้บริการเช่าพื้นที่สำหรับจัดกิจกรรม เช่น งานเปิดตัวสินค้าและบริการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ กิจกรรมที่จัดโดยแบรนด์แฟชั่น เช่น Marihorn, Issue, Gucci, Jimmy Choo และ Sretsis เป็นต้น และกิจกรรมเปิดตัวสินค้าของผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องสำอางค์ยี่ห้อ Guerlain, Aesop และ No 7 เป็นต้น นิทรรศการศิลปะ เช่น งานจัดแสดงภาพถ่าย Dark Paradise โดย ธาดา วาริช และงานจัดแสดงผลงานศิลปะโดยศิลปินชื่อดังอย่าง ตุล อพาร์ตเมนต์คุณป้า และป๊อด โมเดิร์นด๊อก เป็นต้น

(2) การเปลี่ยนแปลงด้านพันธมิตรหลัก

การเปลี่ยนแปลงด้านพันธมิตรหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room คือ มีการเพิ่มพันธมิตรหลัก 2 ประเภท ประกอบด้วย พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน และมีการร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ ดังนี้

พันธมิตรเชิงเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน

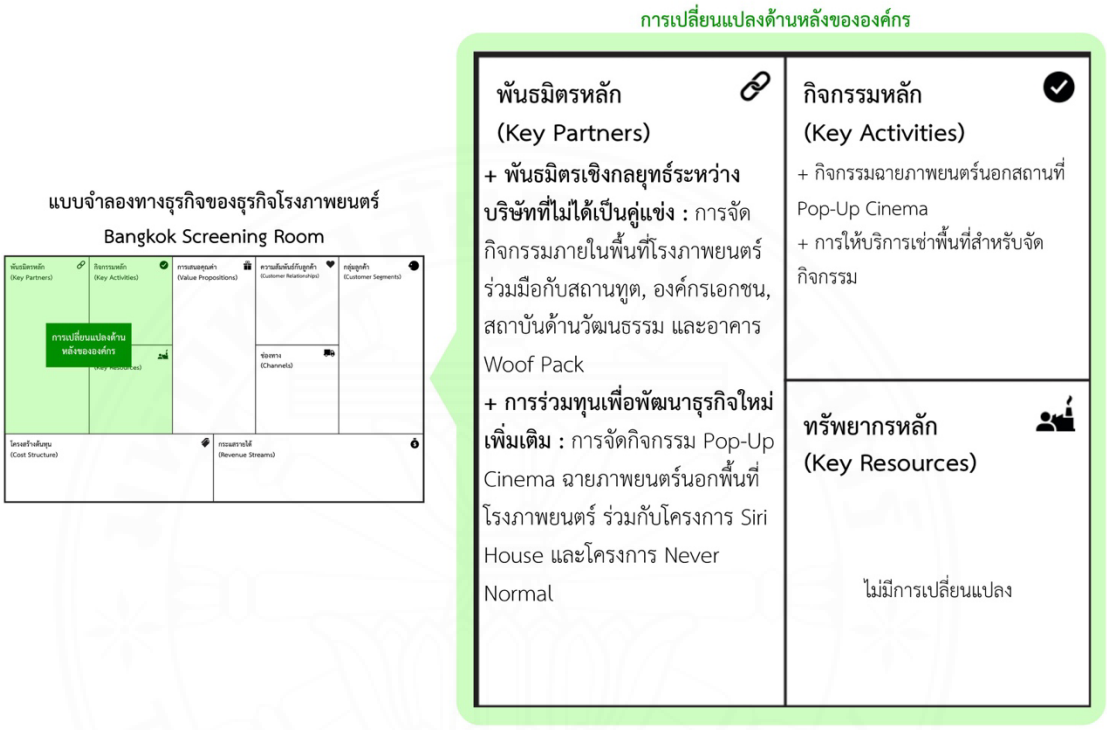
โรงภาพยนตร์แห่งนี้มีพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกันเพิ่มเติม คือ พันธมิตรที่ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมภายในพื้นที่โรงภาพยนตร์ กล่าวคือ สถานทูตและองค์กรเอกชน เช่น สถานทูตต่างประเทศที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมและการสัมมนาบ่อยครั้ง และสถาบันด้านวัฒนธรรม เช่น สถาบันด้านวัฒนธรรมเยอรมัน เกอเธ่ ประเทศไทย (Goethe-Institut Thailand) เนื่องจากได้รับความไว้วางใจในการให้บริการที่มีความเป็นมืออาชีพ มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษที่ดี และให้ความช่วยเหลือในทุกขั้นตอนของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ นอกจากนั้นยังเพิ่มพันธมิตรเป็นอาคาร Woof Pack ที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ตั้งอยู่อีกด้วย เนื่องจากมีการจัดกิจกรรมที่ใช้พื้นที่ร่วมกันบ่อยครั้ง กล่าวคือ ร่วมมือกันให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมที่ใช้ทั้งพื้นที่แกลเลอรีศิลปะของอาคาร Woof Pack และโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

มีการร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่

โรงภาพยนตร์แห่งนี้มีการร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่เพิ่มเติม คือ โครงการ Siri House และโครงการ Never Normal จากการจัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์นอกพื้นที่โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ซึ่งทั้งสองโครงการนี้ร่วมมือกับโรงภาพยนตร์แห่งนี้ในการจัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์แบบ Pop-Up Cinema ควบคู่ไปกับกิจกรรมของโครงการเหล่านั้น

Ref. code: 25646207030138AOF

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านหลังสำหรับองค์กรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ตามภาพที่ 4.53 ดังนี้



ภาพที่ 4.53 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

4.3.1.4 การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกระแสรายได้ (Revenue Streams) และโครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกระแสรายได้ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างต้นทุน ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านกระแสรายได้

การเปลี่ยนแปลงด้านกระแสรายได้ของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room คือ มีการเพิ่มกระแสรายได้ที่มาจากการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม อีกทั้งยังกลายเป็นกระแสรายได้หลักด้วย จากในอดีตมีรายได้จากตั๋วชมภาพยนตร์และบาร์ที่จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มเท่านั้น โดยในปัจจุบันกระแสรายได้ของโรงภาพยนตร์แห่งนี้เป็นแบบรายได้ครั้งเดียว แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. รายได้จากตั๋วชมภาพยนตร์ คิดเป็นร้อยละ 30
2. รายได้จากบาร์ที่จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม คิดเป็นร้อยละ 30
3. รายได้จากการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 40

ผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้พยายามควบคุมค่าใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น โดยพยายามเพิ่มรายได้จากการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมให้มากขึ้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ส่วนเรื่องรายได้เนี่ย ต้องตั้งเป้าเลยว่าต่อหนึ่งเดือนควรมีคนมาเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม 1 ครั้ง เพื่อช่วยเหลือค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือน ถ้ามี 2 ครั้งก็สบายและ คือไม่ต้องดิ้นรนขนาดนั้น สามารถไปหาหนังที่มีลิขสิทธิ์แพงขึ้นมาฉายได้” (ศริญญา มานะมุติ, สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2564)

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ตามภาพที่ 4.54 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.54 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

Ref. code: 25646207030138AOF

4.3.2 โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater มีการเปลี่ยนแปลงใน 9 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแบบจำลองทางธุรกิจ โดยมีการเปลี่ยนแปลง 4 รูปแบบด้วยกัน ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition Shifts) การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts) การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts) และการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts) ดังนี้

4.3.2.1 การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า คือ การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition)

การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater คือ เนื่องจากบริษัท มูฟวี่ส์ แม็ทเทอร์ จำกัดที่มีธุรกิจที่เป็นทั้งกลุ่มผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ Documentary Club และโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater มีผู้บริหารและผู้ก่อตั้งเป็นคนเดียวกัน กล่าวคือ คุณธิดา ผลิตผลการพิมพ์ ซึ่งในตอนแรกของการดำเนินธุรกิจบริษัทนี้ กระทำการเป็นเพียงผู้ฉายภาพยนตร์ที่ซื้อลิขสิทธิ์ภาพยนตร์สารคดีเรื่อง Finding Vivian Maier (2013) และเช่ารอบฉายภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์กระแสหลักเครือ SF เพื่อให้ได้ฉายภาพยนตร์เรื่องดังกล่าวเท่านั้น

ต่อมาเมื่อได้รับกระแสตอบรับอย่างดีจากผู้ชมภาพยนตร์จำนวนมาก จึงเริ่มปรับตัวเปลี่ยนแปลงการเสนอคุณค่าของบริษัทนี้ให้มีธุรกิจที่เป็นสถานที่จัดฉายภาพยนตร์สารคดีด้วย โดยการก่อตั้งโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater อีกทั้งยังมีการจัดจำหน่ายลิขสิทธิ์ภาพยนตร์สารคดีจำนวนมากขึ้นผ่าน Documentary Club

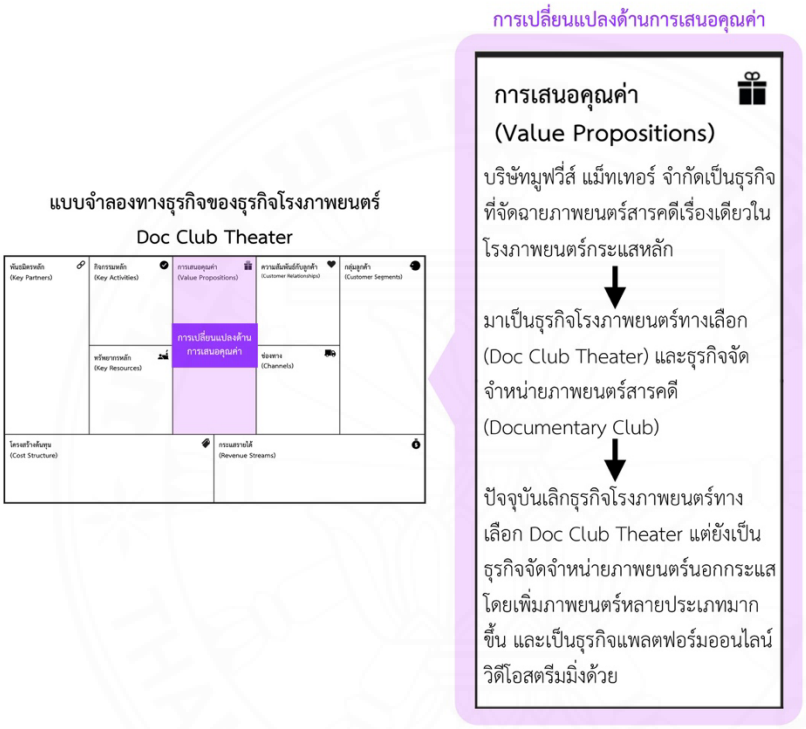
และในปัจจุบัน ถึงแม้โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater จะปิดให้บริการไปแล้ว เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนพื้นที่ภายในโครงการ Warehouse 30 ที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ตั้งอยู่ แต่ Documentary Club ยังคงทำการจัดจำหน่ายภาพยนตร์อยู่ โดยเพิ่มการจัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแสประเภทอื่นนอกเหนือจากภาพยนตร์สารคดีด้วย รวมถึงการก่อตั้งแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand ของตนเอง ซึ่งฉายภาพยนตร์นอกกระแสที่เป็นลิขสิทธิ์ของ Documentary Club

กล่าวโดยสรุปคือ มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าจากการที่บริษัท มูฟวี่ส์ แม็ทเทอร์ จำกัด มีการเสนอคุณค่าเป็นเพียงธุรกิจที่จัดฉายภาพยนตร์เรื่องเดียว มาเป็นธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกและธุรกิจจัดจำหน่ายภาพยนตร์สารคดี และในปัจจุบันปิดให้บริการโรงภาพยนตร์ทางเลือก แต่เป็นธุรกิจจัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแสหลายประเภทโดยให้ความสำคัญ

Ref. code: 25646207030138AOF

กับภาพยนตร์สารคดีเป็นหลักและธุรกิจแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งที่ฉายภาพยนตร์นอกกระแสหลายประเภทโดยให้ความสำคัญกับภาพยนตร์สารคดีเป็นหลัก

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านการเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ตามภาพที่ 4.55 ดังนี้



ภาพที่ 4.55 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

4.3.2.2 การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ช่องทาง (Channels) และความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของ 3 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้า ช่องทาง และความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้า

การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater คือ มีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater นอกเหนือจากกลุ่มลูกค้าเดิมที่ชื่นชอบภาพยนตร์นอกกระแสประเภทสารคดี เป็นกลุ่มลูกค้าที่ชื่นชอบภาพยนตร์นอกกระแสประเภทอื่นด้วย มีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่ชมภาพยนตร์ผ่านทางแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand มีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่ทำข้อตกลงทางลิขสิทธิ์เพื่อรับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์จาก Documentary Club มากขึ้น และมีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมมากขึ้น

(2) การเปลี่ยนแปลงด้านช่องทาง

การเปลี่ยนแปลงด้านช่องทางของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater คือ มีการเพิ่มช่องทางการขาย คือ เพิ่มการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ที่เป็นลิขสิทธิ์ของ Documentary Club ไปจัดฉายที่โรงภาพยนตร์ทางเลือกแห่งอื่น โรงภาพยนตร์กระแสหลัก พื้นที่จัดฉายภาพยนตร์บางแห่ง รายการโทรทัศน์ และแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง เช่น MonoMaxxx เป็นต้น และเพิ่มระบบแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club Ondemand ซึ่งเป็นของ Documentary Club เอง

(3) การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า

การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater คือ มีการเพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้าเพิ่มเติม 2 ประเภท ประกอบด้วย การรักษาลูกค้า และการหาลูกค้า ดังนี้

การรักษาลูกค้า

โรงภาพยนตร์แห่งนี้มีการรักษาลูกค้าเพิ่มเติม 2 ประเภท ดังนี้

การรักษาลูกค้าประเภทแรก คือ การรักษาลูกค้าที่ทำข้อตกลงทางลิขสิทธิ์เพื่อรับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์จาก Documentary Club เพิ่มเติม ด้วยการเป็นผู้คัดสรรภาพยนตร์นอกกระแสที่มีมาตรฐานในการเลือกภาพยนตร์นอกกระแสที่น่าสนใจมาจัดจำหน่าย โดยมีภาพยนตร์หลากหลายประเภท เนื่องจากก่อนหน้าการเปลี่ยนแปลง Documentary Club มิได้มีลิขสิทธิ์ภาพยนตร์ที่หลากหลายเท่าปัจจุบัน

การรักษาลูกค้าประเภทที่สอง คือ การรักษาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมในโรงภาพยนตร์แห่งนี้เพิ่มเติม โดยการร่วมสร้างความสัมพันธ์ และการคิดหัวข้อกิจกรรมที่สามารถทำให้ลูกค้ามีความเกี่ยวข้องกับการฉายภาพยนตร์สารคดีหรือประเด็นทางสังคมที่เป็นเนื้อหาในภาพยนตร์ที่ฉาย เช่น การจัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์สารคดีประเทศฝรั่งเศส “French Doc Night” ร่วมมือกับสถานเอกอัครราชทูตฝรั่งเศสประจำประเทศไทย เป็นต้น

Ref. code: 25646207030138AOF

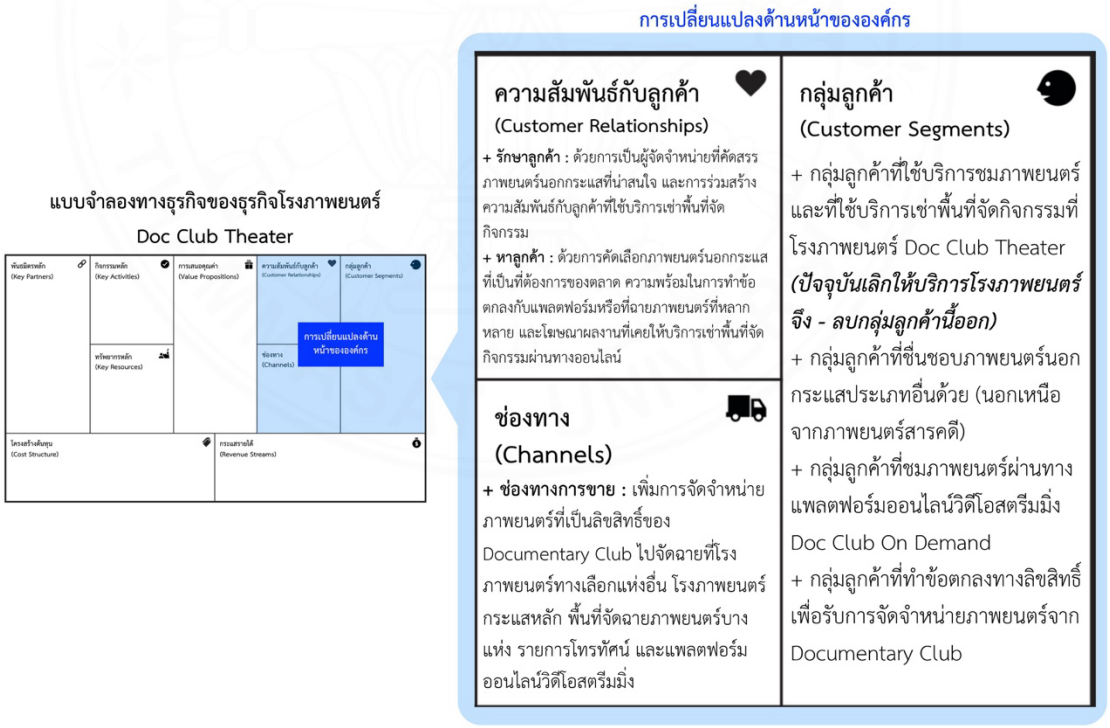
การหาลูกค้า

โรงภาพยนตร์แห่งนี้มีการหาลูกค้าเพิ่มเติม 2 ประเภท ดังนี้

การลูกค้าประเภทแรก คือ การหาลูกค้าที่ทำข้อตกลงทางลิขสิทธิ์เพื่อรับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์จาก Documentary Club เพิ่มเติม ด้วยการคัดเลือกภาพยนตร์นอกกระแสที่มีความน่าสนใจและเป็นที่ต้องการของตลาดผู้ชมภาพยนตร์นอกกระแส และความพร้อมในการทำข้อตกลงกับแพลตฟอร์มหรือที่ฉายภาพยนตร์ที่หลากหลาย เพื่อการเพิ่มยอดขายด้วย เนื่องจากก่อนหน้าการเปลี่ยนแปลง Documentary Club มิได้มีลิขสิทธิ์ภาพยนตร์ที่หลากหลายเท่าปัจจุบัน

และการหาลูกค้าประเภทที่สอง คือ การหาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมในโรงภาพยนตร์แห่งนี้เพิ่มเติม ด้วยการโฆษณาผลงานที่เคยให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมผ่านทางออนไลน์ เช่น โซเชียลมีเดีย และเว็บไซต์ เป็นต้น เพื่อการเพิ่มยอดขายด้วย

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ตามภาพที่ 4.56 ดังนี้



ภาพที่ 4.56 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

Ref. code: 25646207030138AOF

4.3.2.3 การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านทรัพยากรหลัก (Key Resources) กิจกรรมหลัก (Key Activities) และพันธมิตรหลัก (Key Partners)

การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของ 3 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก และพันธมิตรหลัก ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรหลัก

การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater คือ มีการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ ดังนี้

ทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ

มีการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ คือ การปิดให้บริการของโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater จึงไม่มีทรัพยากรเป็นพื้นที่โรงภาพยนตร์อีกต่อไป แต่เพิ่มทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของเป็นแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand และมีลิขสิทธิ์ภาพยนตร์ที่เป็นของกลุ่มผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ Documentary Club เพิ่มและหลากหลายมากขึ้น

(2) การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลัก

การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater คือ ยกเลิกการฉายภาพยนตร์และการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ เพิ่มการฉายภาพยนตร์ในแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง และเพิ่มการจัดจำหน่ายลิขสิทธ์ภาพยนตร์ของ Documentary Club ดังนี้

ยกเลิกการฉายภาพยนตร์และการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ เนื่องจากการปิดให้บริการโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

เพิ่มการฉายภาพยนตร์ในแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง คือ การก่อตั้งระบบแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand ผ่านทางเว็บไซต์ www.documentaryclubthailand.com/doc-club-on-demand เพื่อใช้ในการให้บริการฉายภาพยนตร์ที่เป็นลิขสิทธิ์ของ Documentary Club

และเพิ่มการจัดจำหน่ายลิขสิทธิ์ภาพยนตร์ของ Documentary Club คือ เพิ่มการทำข้อตกลงในการซื้อขายลิขสิทธิ์ภาพยนตร์ไปจัดฉายในสถานที่ต่าง ๆ และแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งอื่น โดยจัดจำหน่ายลิขสิทธิ์ภาพยนตร์นอกกระแสที่มีจำนวนมากขึ้นและมีความหลากหลายมากขึ้น

Ref. code: 25646207030138AOF

(3) การเปลี่ยนแปลงด้านพันธมิตรหลัก

การเปลี่ยนแปลงด้านพันธมิตรหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater คือ มีการเพิ่มพันธมิตรหลัก 3 ประเภท ประกอบด้วย การร่วมมือเฉพาะกิจ การร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ และความสัมพันธ์แบบผู้ซื้อ-ซัพพลายเออร์เพื่อรับประกันว่าจะไม่ขาดแคลนวัตถุดิบ ดังนี้

การร่วมมือเฉพาะกิจ

มีการร่วมมือเฉพาะกิจเพิ่มเติม คือ การร่วมจัดกิจกรรมจากผู้ที่ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมภายในพื้นที่โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater เพิ่มเติม (ตอนที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ยังเปิดให้บริการ) ซึ่งมีการร่วมมือเฉพาะกิจกับองค์กรทางวัฒนธรรมและสถานทูตต่างประเทศในการจัดเทศกาลภาพยนตร์ และกองทุนต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมการฉายภาพยนตร์

การร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่

มีการร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่เพิ่มเติม คือ ช่วงหนึ่งที่มีความพยายามในการร่วมใช้แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งของ Vimeo On Demand ซึ่งเป็นการร่วมแบ่งส่วนแบ่งรายได้จากค่าชมภาพยนตร์ผ่านทางแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Vimeo On Demand ผ่านทางเว็บไซต์ www.vimeo.com/ondemand (โดยในปัจจุบันเลิกการใช้แพลตฟอร์มดังกล่าวและได้พัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งเป็นของตนเอง คือ Doc Club On Demand)

ความสัมพันธ์แบบผู้ซื้อ-ซัพพลายเออร์เพื่อรับประกันว่าจะไม่ขาดแคลนวัตถุดิบ

มีความสัมพันธ์แบบผู้ซื้อ-ซัพพลายเออร์เพื่อรับประกันว่าจะไม่ขาดแคลนวัตถุดิบเพิ่มเติม คือ การที่ Documentary Club ขยายความเป็นซัพพลายเออร์หรือผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ให้แก่ผู้ซื้อเพิ่มมากขึ้น จากที่ตอนแรกนั้นมีจำนวนผู้ซื้อน้อย โดยปัจจุบัน Documentary Club เป็นซัพพลายเออร์ให้แก่ผู้ซื้อมากมาย เช่น โรงภาพยนตร์ทางเลือก โรงภาพยนตร์กระแสหลัก รายการโทรทัศน์ และแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง เป็นต้น

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ตามภาพที่ 4.57 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.57 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

4.3.2.4 การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกระแสรายได้ (Revenue Streams) และโครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกระแสรายได้ และด้านโครงสร้างต้นทุน ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านกระแสรายได้

การเปลี่ยนแปลงด้านกระแสรายได้ของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater คือ มีการเปลี่ยนแปลงกระแสรายได้ โดยปัจจุบันไม่มีรายได้จากตั๋วชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater และรายได้จากการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม เนื่องจากปิดการให้บริการโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater แต่เพิ่มรายได้จากค่าชมภาพยนตร์ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง เนื่องจากเปิดให้บริการฉายภาพยนตร์ผ่านแพลตแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอ

Ref. code: 25646207030138AOF

สตรีมมิ่งของตนเอง และยังคงมีรายได้จากการจัดจำหน่ายลิขสิทธิ์การฉายภาพยนตร์ของ Documentary Club อยู่

(2) การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างต้นทุน

การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างต้นทุนของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater คือ มีการยกเลิกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ หลังจากโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ปิดให้บริการ เช่น ค่าเช่าพื้นที่และค่าน้ำค่าไฟในโครงการ Warehouse 30 และค่าโฆษณาโปรโมทโรงภาพยนตร์ เป็นต้น แต่ยังคงมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ของกลุ่ม Documentary Club เช่นเคย

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ตามภาพที่ 4.58 ดังนี้



ภาพที่ 4.58 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

Ref. code: 25646207030138AOF

4.3.3 โรงภาพยนตร์ Lido

โรงภาพยนตร์ Lido มีการเปลี่ยนแปลงใน 9 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแบบจำลองทางธุรกิจ โดยมีการเปลี่ยนแปลง 4 รูปแบบด้วยกัน ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition Shifts) การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts) การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts) และการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts) ดังนี้

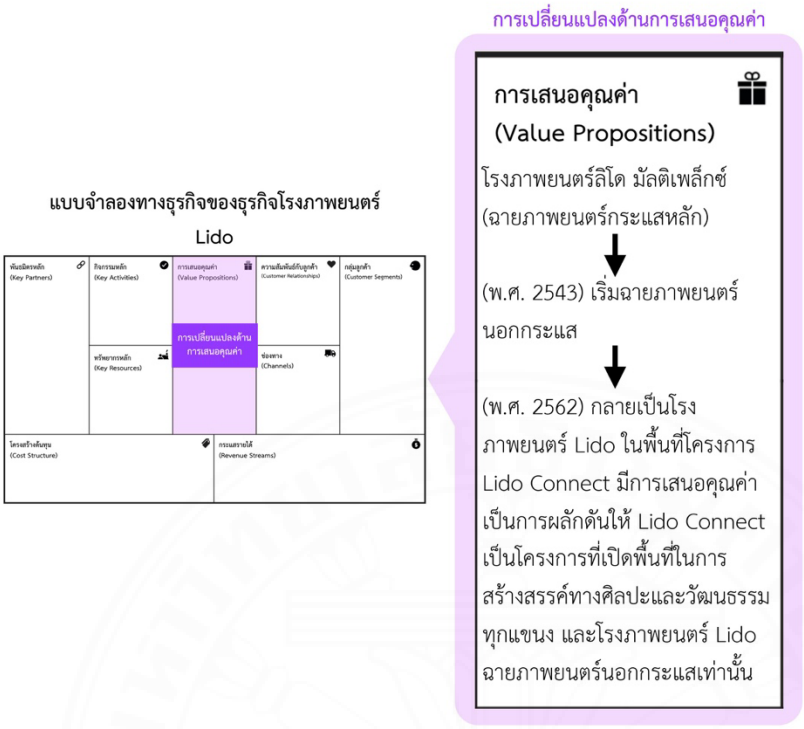
4.3.3.1 การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า คือ การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition)

การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido คือ มีการเปลี่ยนแปลงของการเสนอคุณค่าหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ กล่าวคือ จากที่เคยเป็นโรงภาพยนตร์ลิโด มัลติเพล็กซ์ ที่มิได้ให้มีการฉายภาพยนตร์นอกกระแส เป็นโรงภาพยนตร์ที่เริ่มฉายภาพยนตร์นอกกระแสมากขึ้นตั้งแต่ในปีพ.ศ. 2543 และเปลี่ยนแปลงอีกครั้งในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2562 กลายเป็นโรงภาพยนตร์ Lido ในพื้นที่โครงการ Lido Connect ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนผู้บริหารเป็น LOVEiS Entertainment โดยมีจุดมุ่งหมายในการเสนอคุณค่าเป็นการผลักดันให้ Lido Connect เป็นโครงการที่เปิดพื้นที่ในการสร้างสรรค์ทางศิลปะและวัฒนธรรมทุกแขนง ยกตัวอย่าง เช่น ศิลปะการแสดง ดนตรี จิตรกรรม และวรรณกรรม รวมถึงการปรับเปลี่ยนพื้นที่ภายในโครงการที่ลดจำนวนโรงภาพยนตร์จากที่เคยมีโรงภาพยนตร์จำนวน 3 โรงเหลือเพียง 1 โรงเท่านั้น และปรับพื้นที่ของอีก 2 โรงที่เหลือให้เป็นพื้นที่โล่งกว้าง เหมาะสำหรับการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมประเภทต่าง ๆ เช่น คอนเสิร์ต ละครเวที นิทรรศการศิลปะ และงานสัมมนา เป็นต้น โรงภาพยนตร์ Lido จึงมิได้เป็นเพียงแค่โรงภาพยนตร์อย่างเดียวอีกต่อไป แต่เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ Lido Connect ที่ให้ความสำคัญกับการเป็นพื้นที่ทางวัฒนธรรมที่จัดกิจกรรมดังกล่าวมากขึ้น

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านการเสนอคุณค่าสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ตามภาพที่ 4.59 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.59 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido

4.3.3.2 การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ช่องทาง (Channels) และความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของ 3 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้า ช่องทาง และความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้า

การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido คือ มีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่สนใจชมภาพยนตร์นอกกระแส เมื่อโรงภาพยนตร์ลิโดเริ่มนำภาพยนตร์นอกกระแสมาฉายในปีพ.ศ. 2543 จากเดิมที่มีกลุ่มลูกค้าเป็นผู้ชมภาพยนตร์ที่สนใจชมภาพยนตร์กระแสหลักเท่านั้น และมีการเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้าอีกครั้งในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2562 เมื่อก่อตั้งและปรับเปลี่ยนรูปแบบและการเสนอคุณค่าของโรงภาพยนตร์ Lido ในพื้นที่โครงการ Lido Connect โดยเปลี่ยน

Ref. code: 25646207030138AOF

กลุ่มลูกค้าเป็นผู้ที่สนใจชมภาพยนตร์นอกกระแสเท่านั้น เนื่องจากจัดโปรแกรมฉายภาพยนตร์ที่ประกอบไปด้วยภาพยนตร์นอกกระแสเป็นหลัก

อีกทั้งยังเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม คือ การจัดกิจกรรมประเภทต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น กิจกรรมคอนเสิร์ตโดยวงดนตรีและผู้จัดคอนเสิร์ตต่าง ๆ กิจกรรมเสวนา งานเทศกาลศิลปะ และศิลปะการแสดง เป็นต้น ซึ่งการที่มีกิจกรรมดังกล่าวจัดขึ้นภายในพื้นที่โครงการ Lido Connect ทำให้กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการเข้าร่วมหรือรับชมกิจกรรมเหล่านี้มีโอกาสสนใจชมภาพยนตร์ที่ฉายในโรงภาพยนตร์ Lido มากขึ้นอีกด้วย กล่าวคือ กลุ่มลูกค้าที่สนใจกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรม โดยเฉพาะผู้ที่สนใจเกี่ยวกับดนตรีจากการเข้าร่วมชมกิจกรรมคอนเสิร์ต

(2) การเปลี่ยนแปลงด้านช่องทาง

การเปลี่ยนแปลงด้านช่องทางของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido คือ มีการเพิ่มช่องทางการสื่อสาร และช่องทางการขาย ดังนี้

มีการเพิ่มช่องทางการสื่อสารของโรงภาพยนตร์ Lido คือ มีการเผยแพร่ข่าวสารและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงภาพยนตร์ Lido ผ่านช่องทางการประชาสัมพันธ์สื่อออนไลน์อย่างสม่ำเสมอ เช่น ทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ และ เว็บไซต์ (www.lidoconnect.com) เนื่องจากในอดีตโรงภาพยนตร์ลิโดยังไม่มีการใช้สื่อออนไลน์อย่างสม่ำเสมอ

และมีการเพิ่มช่องทางการขายของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ การปรับโรงภาพยนตร์ทั้ง 3 โรงในช่วงแรกของการก่อตั้งโรงภาพยนตร์ Lido เพื่อให้โรงภาพยนตร์จำนวน 2 โรงกลายเป็นพื้นที่ที่เหมาะแก่การให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม จึงมีช่องทางการขายเป็นพื้นที่ที่ปรับเปลี่ยนใหม่ภายในโครงการ Lido Connect อีกทั้งยังมีช่องทางการขายเพิ่มเติมเป็นทางออนไลน์ด้วยการจัดตั้งระบบการจองและซื้อตั๋วผ่านทางออนไลน์ สำหรับทั้งลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์และเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นภายในพื้นที่โครงการ Lido Connect โดยสามารถจองและซื้อตั๋วผ่านทางเว็บไซต์ Ticket Melon (www.ticketmelon.com/lidoconnect)

(3) การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า

การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido คือ มีการเพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้าเพิ่มเติม 2 ประเภท ประกอบด้วย การรักษาลูกค้า และการหาลูกค้า ดังนี้

การรักษาลูกค้า

ธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้มีการรักษาลูกค้าเพิ่มเติม 2 ประเภท ดังนี้

การรักษาลูกค้าประเภทแรก คือ การรักษาลูกค้าที่ใช้บริการรับชมภาพยนตร์ ด้วยการทำระบบซื้อตั๋วภาพยนตร์ออนไลน์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการซื้อและจองตั๋วชมภาพยนตร์ล่วงหน้าแก่ลูกค้ามากขึ้น

Ref. code: 25646207030138AOF

การรักษาลูกค้าประเภทที่สอง คือ การรักษาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ด้วยการเตรียมการบริการต่าง ๆ ในพื้นที่โครงการ Lido Connect ทั้งหมด เช่น การดูแลความพร้อมของระบบและความสะอาดของโรงภาพยนตร์ Lido 1 การดูแลความพร้อมของโรง Lido 2 และ 3 เพื่อให้พร้อมรองรับกิจกรรมทุกประเภทที่จะจัดขึ้น และการจัดกิจกรรมที่ฟรีต่อการเข้าชมเพื่อการรักษามาตรฐานของความเป็นพื้นที่ที่เปิดกว้างต่อการสร้างสรรค์ของโครงการ Lido Connect เป็นต้น

การหาลูกค้า

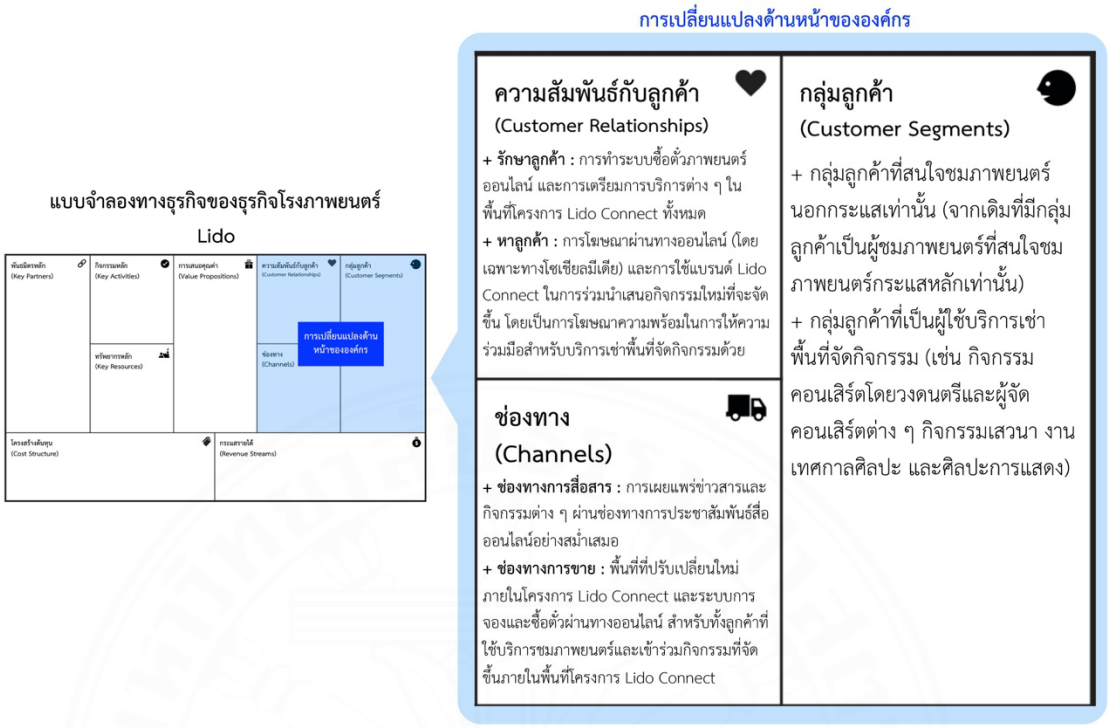
ธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้มีการหาลูกค้าเพิ่มเติม 2 ประเภท ดังนี้

การลูกค้าประเภทแรก คือ การหาลูกค้าที่จะมาใช้บริการรับชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์ Lido ด้วยการโฆษณาผ่านทางออนไลน์ โดยเฉพาะทางโซเชียลมีเดีย เช่น การแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับอุตสาหกรรมภาพยนตร์โดยเฉพาะภาพยนตร์นอกกระแส และการแจ้งรอบฉายภาพยนตร์และกิจกรรมที่จัดพร้อมกันหรือต่อเนื่องหลังการฉายภาพยนตร์ เป็นต้น

และการหาลูกค้าประเภทที่สอง คือ การหาลูกค้าที่จะมาใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ด้วยการใช้แบรนด์ Lido Connect ในการร่วมนำเสนอกิจกรรมใหม่ที่จะจัดขึ้น โดยเป็นการโฆษณาความพร้อมในการให้ความร่วมมือสำหรับบริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม อีกทั้งยังเป็นการโฆษณาถึงความเป็นพื้นที่สร้างสรรค์ของโครงการ Lido Connect ด้วย และมีการหาลูกค้าเพิ่มเติมหลายประเภทเพื่อร่วมเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรม เช่น แบรนด์เครื่องดื่ม และแบรนด์ประกันชีวิต เป็นต้น

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ตามภาพที่ 4.60 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.60 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido

4.3.3.3 การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านทรัพยากรหลัก (Key Resources) กิจกรรมหลัก (Key Activities) และพันธมิตรหลัก (Key Partners)

การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของ 3 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก และพันธมิตรหลัก ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรหลัก

การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido คือ มีการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ และทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา ดังนี้

ทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ

มีการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ กล่าวคือ ปรับเปลี่ยนพื้นที่ที่เคยเป็นโรงภาพยนตร์ทั้ง 3 โรง เมื่อก่อตั้งโรงภาพยนตร์ Lido ในพื้นที่โครงการ Lido Connect เพื่อให้สอดรับกับการเสนอคุณค่าใหม่ของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้มากขึ้น โดยเปลี่ยนโรง

Ref. code: 25646207030138AOF

ภาพยนตร์ที่ 1 เป็นโรง Lido 1 สำหรับการฉายภาพยนตร์นอกกระแส และเปลี่ยนโรงภาพยนตร์ที่ 2 และ 3 เป็นโรง Lido 2 และโรง Lido 3 ตามลำดับ เพื่อเป็นพื้นที่สำหรับให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม

ทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา

มีการเพิ่มทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา กล่าวคือ เพิ่มความสามารถในการเป็นพื้นที่ในการสร้างสรรค์ทางศิลปะและวัฒนธรรมทุกแขนงของโครงการ Lido Connect

(2) การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลัก

การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido คือ มีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหลักที่เป็นการฉายภาพยนตร์ และมีการเพิ่มกิจกรรมหลักที่เป็นการให้บริการเช่าพื้นที่สำหรับจัดกิจกรรม ดังนี้

มีการเปลี่ยนแปลงการฉายภาพยนตร์ คือ ปรับเปลี่ยนโปรแกรมการฉายภาพยนตร์ให้ประกอบด้วยการฉายภาพยนตร์นอกกระแสเป็นหลัก จากเดิมที่มีการฉายภาพยนตร์นอกกระแสบ้างเป็นบางครั้ง และเพิ่มการจัดการเสวนาหัวข้อเกี่ยวกับภาพยนตร์ที่ฉายหลังจบการฉายภาพยนตร์ในบางเรื่องด้วย

มีการเพิ่มการให้บริการเช่าพื้นที่สำหรับจัดกิจกรรม คือ การให้เช่าพื้นที่โรงภาพยนตร์ Lido 1 โรง Lido 2 โรง Lido 3 และพื้นที่ Indoor และ Outdoor Event Space ในโครงการ Lido Connect เพื่อจัดกิจกรรมประเภทต่าง ๆ ที่สามารถตอบโจทย์การเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ได้

(3) การเปลี่ยนแปลงด้านพันธมิตรหลัก

การเปลี่ยนแปลงด้านพันธมิตรหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido คือ มีการเพิ่มพันธมิตรหลัก 2 ประเภท ประกอบด้วย พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน และการร่วมมือเฉพาะกิจ ดังนี้

พันธมิตรเชิงเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน

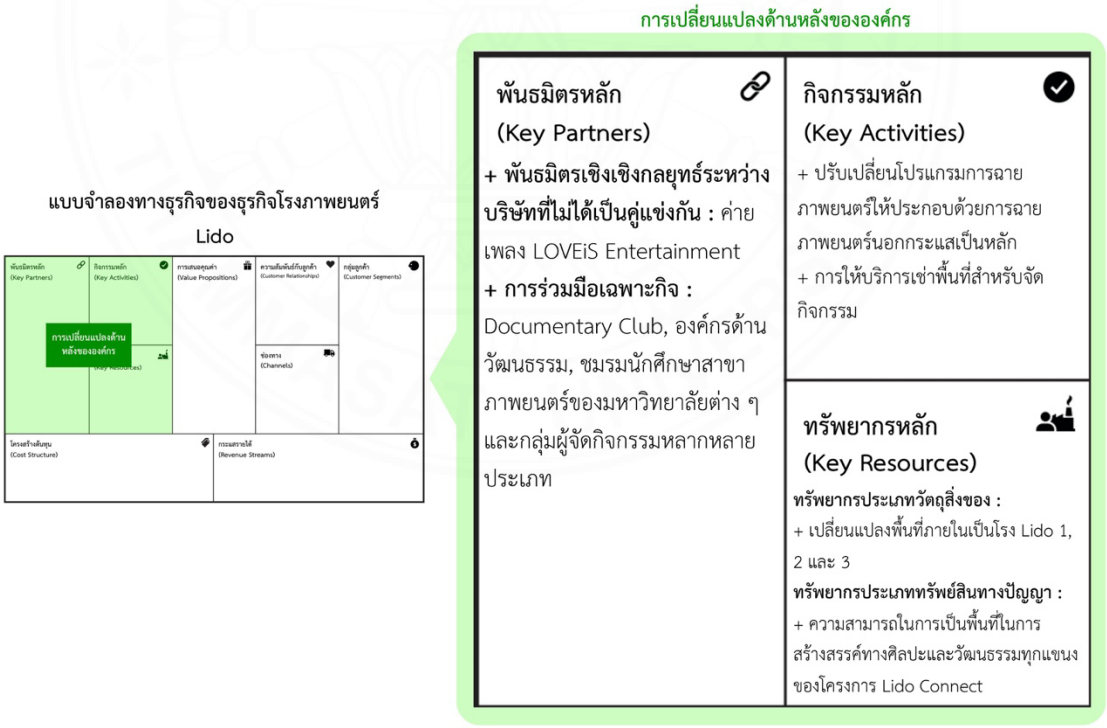
มีพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกันเพิ่มเติม คือ ค่ายเพลง LOVEiS Entertainment เนื่องจากการปรับเปลี่ยนจากโรงภาพยนตร์ลิโดมาเป็นโรงภาพยนตร์ Lido ที่อยู่ภายในพื้นที่ Lido Connect เกิดจากการที่ค่ายเพลง LOEViS Entertainment ขยายฐานธุรกิจเข้ามาบริหารจัดการพื้นที่ เริ่มตั้งแต่การจัดตั้งบริษัท Lido Connect ซึ่งทางกลุ่ม LOVEiS ถือหุ้นร้อยละ 70 ส่วนอีกร้อยละ 30 เป็นผู้ถือหุ้นรายย่อย

Ref. code: 25646207030138AOF

การร่วมมือเฉพาะกิจ

มีการร่วมมือเฉพาะกิจเพิ่มเติม คือ 1) การร่วมมือกับ Documentary Club ในช่วงแรกที่โรงภาพยนตร์ Lido เปิดให้บริการ โดยเป็นการทำสัญญาส่วนแบ่งรายได้กับ Documentary Club เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแสหลักและจัดโปรแกรมฉายภาพยนตร์ของโรงภาพยนตร์ Lido 2) การร่วมมือกับองค์กรด้านวัฒนธรรม 3) การร่วมมือกับชมรมนักศึกษาสาขาภาพยนตร์ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในการจัดเทศกาลภาพยนตร์สั้น และ 4) การร่วมมือกันระหว่างโครงการ Lido Connect กับกลุ่มผู้จัดกิจกรรมหลากหลายประเภทในการจัดกิจกรรมที่มีความเหมาะสมกับการเสนอคุณค่าของโครงการ Lido Connect โดยจะเป็นการแบ่งรายได้จากการจำหน่ายบัตรเข้าร่วมกิจกรรม เช่น การร่วมมือกับกลุ่มผู้จัดกิจกรรม Doer Lab กลุ่ม Little Rocket และกลุ่ม Blind Theater เป็นต้น

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ตามภาพที่ 4.61 ดังนี้



ภาพที่ 4.61 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido

Ref. code: 25646207030138AOF

4.3.3.4 การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกระแสรายได้ (Revenue Streams) และโครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของ 2 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงด้านกระแสรายได้ และด้านโครงสร้างต้นทุน ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านกระแสรายได้

มีการเพิ่มกระแสรายได้แบบรายได้ครั้งเดียว คือ รายได้จากการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมในโรง Lido 2 และ 3 และรายได้จากการจำหน่ายบัตรชมคอนเสิร์ตและกิจกรรมต่าง ๆ ที่โครงการ Lido Connect เป็นผู้จัด

การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างต้นทุน

มีการเพิ่มโครงสร้างต้นทุนในส่วนของค่าอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น จอ LED เวที ระบบแสงและเสียง เป็นต้น และค่าวิทยากรเมื่อมีการจัดกิจกรรม

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ตามภาพที่ 4.62 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.62 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido

Ref. code: 25646207030138AOF

4.3.4 โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis มีการเปลี่ยนแปลงใน 9 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแบบจำลองทางธุรกิจ โดยมีการเปลี่ยนแปลง 3 รูปแบบด้วยกัน ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts) การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts) และการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts) โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition Shifts) ดังนี้

4.3.4.1 การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ช่องทาง (Channels) และความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของ 3 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้า ช่องทาง และความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้า

การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis คือ มีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าเป็นผู้ใช้บริการเช่าพื้นที่ เช่น แบรนด์สินค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมเปิดตัวสินค้า กองถ่ายทำภาพยนตร์ที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อถ่ายทำภาพยนตร์ ศิลปินที่ใช้บริการเช่าพื้นที่ในส่วนของแกลเลอรีศิลปะเพื่อจัดนิทรรศการศิลปะ สถานทูตประเทศต่าง ๆ ที่มาร่วมจัดเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ และกลุ่มแฟนคลับของภาพยนตร์บางประเภทที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดฉายภาพยนตร์รอบพิเศษ เป็นต้น

(2) การเปลี่ยนแปลงด้านช่องทาง

การเปลี่ยนแปลงด้านช่องทางของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis คือ มีการเพิ่มช่องทางการขาย กล่าวคือ เพิ่มการให้บริการเช่าพื้นที่ในส่วนของพื้นที่โรงภาพยนตร์และแกลเลอรีศิลปะ

(3) การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า

การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis คือ มีการเพิ่มความสัมพนธ์กับลูกค้า 2 ประเภท ประกอบด้วย การรักษาลูกค้า และการหาลูกค้า ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

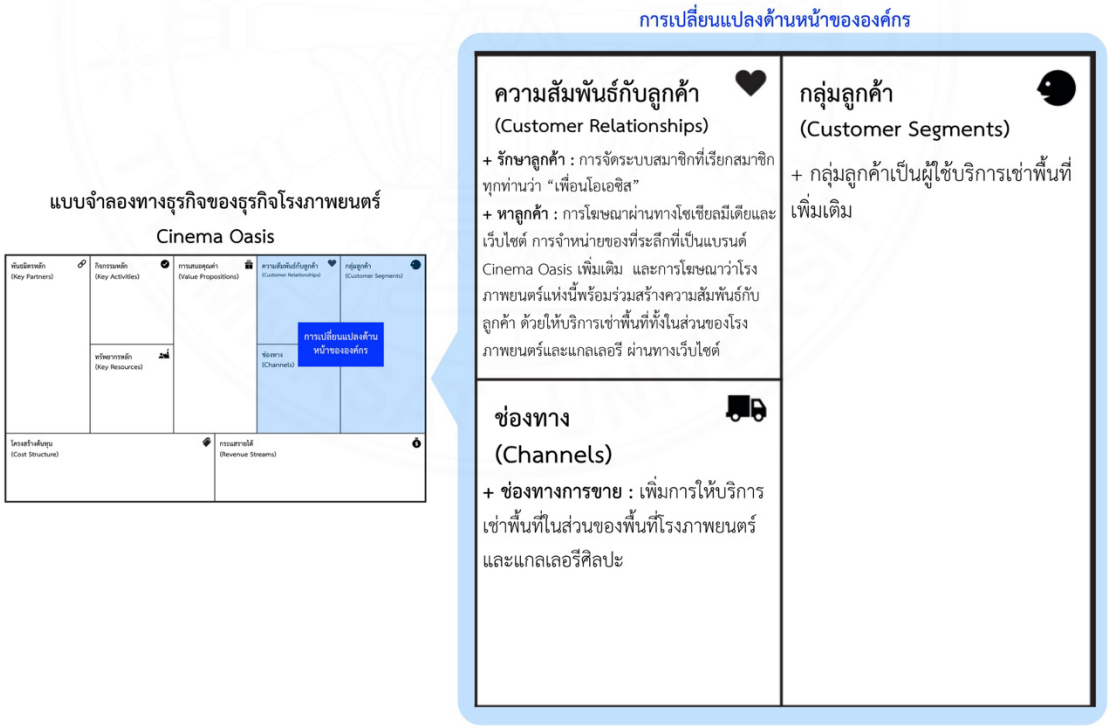
การรักษาลูกค้า

มีการเพิ่มการรักษาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ ด้วยการจัดระบบสมาชิกที่เรียกสมาชิกทุกท่านว่า “เพื่อนโอเอซิส”

การหาลูกค้า

มีการเพิ่มการหาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ ด้วยการโฆษณาผ่านทางโซเชียลมีเดียและเว็บไซต์ และการจำหน่ายของที่ระลึกที่เป็นแบรนด์ Cinema Oasis เพิ่มเติม เช่น ถุงผ้า และเสื้อยืด เป็นต้น เพื่อโฆษณาแบรนด์ของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ และมีการหาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพิ่มเติม โดยการโฆษณาว่าโรงภาพยนตร์แห่งนี้พร้อมร่วมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้วยให้บริการเช่าพื้นที่ทั้งในส่วนของโรงภาพยนตร์และแกลเลอรี ผ่านทางเว็บไซต์ของโรงภาพยนตร์ (www.cinemaoasis.com) ซึ่งแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับขนาดของพื้นที่ไว้ชัดเจน

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ตามภาพที่ 4.63 ดังนี้



ภาพที่ 4.63 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

Ref. code: 25646207030138AOF

4.3.4.2 การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านทรัพยากรหลัก (Key Resources) กิจกรรมหลัก (Key Activities) และพันธมิตรหลัก (Key Partners)

การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของ 2 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลัก และพันธมิตรหลัก โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรหลัก ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลัก

การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis คือ มีการเพิ่มกิจกรรมหลักเป็นการให้บริการเช่าพื้นที่ เช่น การจัดกิจกรรมเปิดตัวสินค้า การเช่าสถานที่เพื่อถ่ายทำภาพยนตร์ หรือการจัดกิจกรรมการฉายภาพยนตร์รอบพิเศษให้กับกลุ่มสมาชิก เช่น กลุ่มแฟนคลับภาพยนตร์เกาหลี เป็นต้น

(2) การเปลี่ยนแปลงด้านพันธมิตรหลัก

การเปลี่ยนแปลงด้านพันธมิตรหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis คือ มีการเพิ่มพันธมิตรหลัก 2 ประเภท ประกอบด้วย พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน และมีการร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ ดังนี้

พันธมิตรเชิงเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน

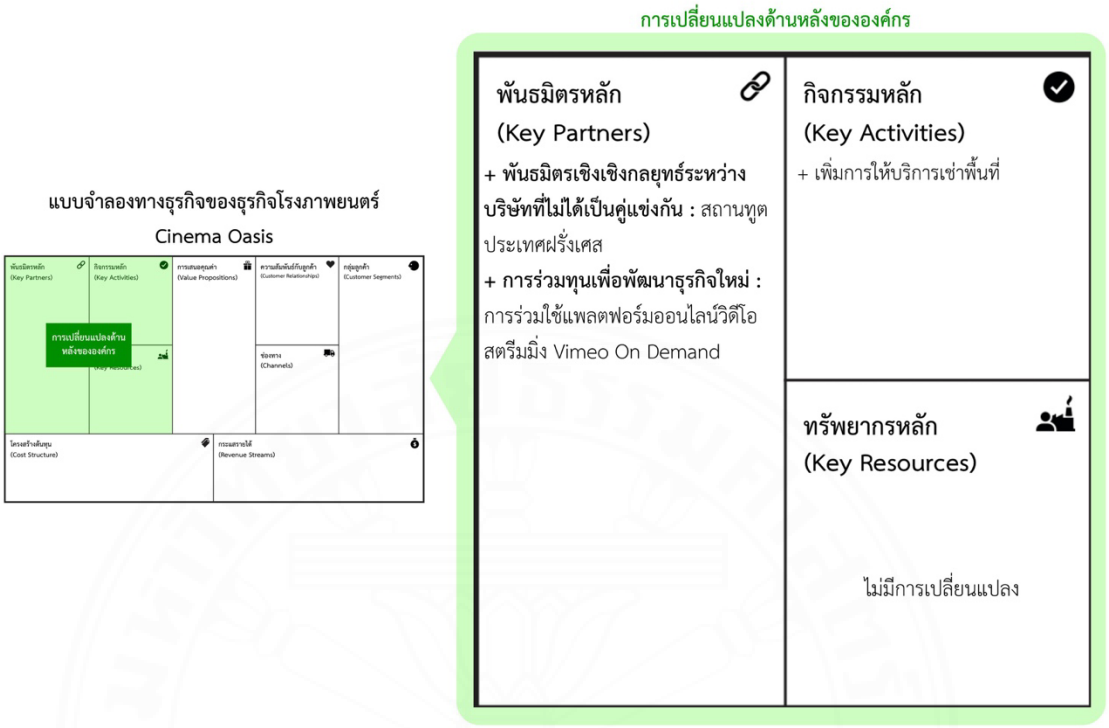
โรงภาพยนตร์แห่งนี้มีพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกันเพิ่มเติม คือ สถานทูตประเทศฝรั่งเศส โดยเป็นการร่วมมือกันทำหนังสือบันทึกข้อตกลง (MOU) ในการบริหารและดูแลพื้นที่โรงภาพยนตร์ระหว่างโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis กับสถานทูตประเทศฝรั่งเศส

มีการร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่

โรงภาพยนตร์แห่งนี้มีการร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่เพิ่มเติม คือ การร่วมใช้แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Vimeo On Demand ในการให้ผู้ชมภาพยนตร์เช่าภาพยนตร์อิสระเพื่อการรับชมเพิ่มเติม ผ่านหน้าร้านที่เป็นชื่อโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ในแพลตฟอร์มนี้ (บนเว็บไซต์ www.vimeo.com/ user61043831) แต่ยังมิได้ทำการพัฒนาต่อไปมากนัก

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ตามภาพที่ 4.64 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.64 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

4.3.4.3 การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกระแสรายได้ (Revenue Streams) และโครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกระแสรายได้ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างต้นทุน ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านกระแสรายได้

การเปลี่ยนแปลงด้านกระแสรายได้ของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis คือ การเพิ่มกระแสรายได้ 3 ประเภทด้วยกัน ประกอบด้วย รายได้จากการให้บริการเช่าพื้นที่ รายได้จากการจำหน่ายของที่ระลึก และรายได้จากค่าเช่าภาพยนตร์บนแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Vimeo On Demand

Ref. code: 25646207030138AOF

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ตามภาพที่ 4.65 ดังนี้



ภาพที่ 4.65 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

Ref. code: 25646207030138AOF

4.3.5 โรงภาพยนตร์ House Samyan

โรงภาพยนตร์ House Samyan มีการเปลี่ยนแปลงใน 9 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแบบจำลองทางธุรกิจ โดยมีการเปลี่ยนแปลง 3 รูปแบบด้วยกัน ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts) การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts) และการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts) โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition Shifts) ดังนี้

4.3.5.1 การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ช่องทาง (Channels) และความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan Room ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของ 3 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้า ช่องทาง และความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้า

การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan คือ มีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่สนใจชมภาพยนตร์นอกกระแสที่อยู่บริเวณใกล้กับห้างสรรพสินค้าสามย่านมิตรทาวน์ โดยเฉพาะกลุ่มนักศึกษา เช่น นักศึกษาจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งอยู่ใกล้กับโรงภาพยนตร์ House Samyan มาก เป็นต้น เมื่อโรงภาพยนตร์ House RCA ย้ายสถานที่มาเป็นโรงภาพยนตร์ House Samyan

อีกทั้งยังเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม คือ ในการจัดกิจกรรมส่วนใหญ่จะมีการร่วมมือกับบริษัทใหญ่ต่าง ๆ มากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น AIS Play ของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (AIS) และบริษัทประกันภัยเจนเนอราลี่ (Generali Thailand) เป็นต้น

(2) การเปลี่ยนแปลงด้านช่องทาง

การเปลี่ยนแปลงด้านช่องทางของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan คือ มีการเพิ่มช่องทางการสื่อสาร และเปลี่ยนช่องทางการขาย ดังนี้

มีการเพิ่มช่องทางการสื่อสารของโรงภาพยนตร์ House Samyan คือ มีการเผยแพร่ข่าวสารและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงภาพยนตร์ House Samyan ผ่านช่องทางการประชาสัมพันธ์สื่อออนไลน์อย่างสม่ำเสมอ เช่น ทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เว็บไซต์ (www.housesamyan.com) และแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือ House Cinema เนื่องจากในอดีต

Ref. code: 25646207030138AOF

โรงภาพยนตร์ House RCA ยังไม่มีการใช้สื่อออนไลน์มากเท่าปัจจุบันที่เป็นโรงภาพยนตร์ House Samyan

และมีการเปลี่ยนช่องทางการขายของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ การย้ายสถานที่ตั้งของโรงภาพยนตร์จาก House RCA มายัง House Samyan โดยลูกค้าสามารถจองและซื้อตั๋วภาพยนตร์ผ่านสถานที่ตั้งของโรงภาพยนตร์แห่งใหม่ คือ โรงภาพยนตร์ House Samyan และเพิ่มช่องทางการขายผ่านทางเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือของโรงภาพยนตร์แห่งนี้

(3) การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า

การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan คือ มีการเพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้าเพิ่มเติม 2 ประเภท ประกอบด้วย การรักษาลูกค้า และการหาลูกค้า ดังนี้

การรักษาลูกค้า

ธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้มีการรักษาลูกค้าเพิ่มเติม 2 ประเภท ดังนี้

การรักษาลูกค้าประเภทแรก คือ การรักษาลูกค้าที่ใช้บริการรับชมภาพยนตร์ ด้วยการทำระบบซื้อตั๋วภาพยนตร์ออนไลน์และแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือเพิ่มเติม เพื่ออำนวยความสะดวกในการซื้อและจองตั๋วชมภาพยนตร์ล่วงหน้าแก่ลูกค้ามากขึ้น

การรักษาลูกค้าประเภทที่สอง คือ การรักษาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ด้วยการร่วมจัดกิจกรรมที่รักษาไว้ซึ่งมาตรฐานการให้บริการที่มีความอบอุ่นเหมือนดังเป็นแขกที่บ้าน ตามแก่นหลักของการเสนอคุณค่าของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ยกตัวอย่างเช่น กิจกรรม AIS Play Presents “I AM TYPE H” เป็นต้น

การหาลูกค้า

ธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้มีการหาลูกค้าเพิ่มเติม 2 ประเภท ดังนี้

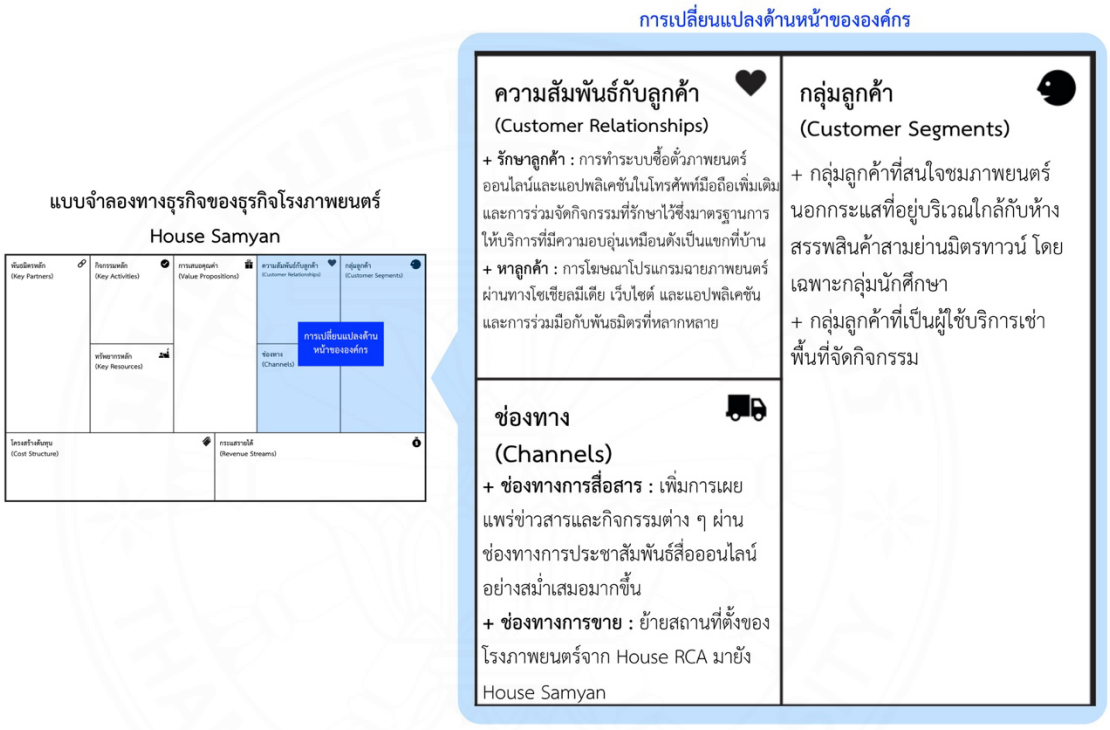
การลูกค้าประเภทแรก คือ การหาลูกค้าที่จะมาใช้บริการรับชมภาพยนตร์ ด้วยการโฆษณาโปรแกรมฉายภาพยนตร์ผ่านทางโซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ และแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถืออย่างต่อเนื่อง รวมถึงการจัดกิจกรรม “Moving House : Let’s Party” เป็นกิจกรรมแรกที่จัดขึ้นหลังจากการย้ายสถานที่จากโรงภาพยนตร์ House RCA มาเป็น House Samyan ที่เปิดให้สมาชิกของโรงภาพยนตร์แห่งนี้สามารถเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อฟังดนตรีจากคอนเสิร์ตชื่อดังโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย เพื่อเป็นการเปิดตัวโรงภาพยนตร์อย่างเป็นทางการ อีกทั้งยังเป็นการผลักดันให้มีการสมัครสมาชิกเพิ่มเติม

และการหาลูกค้าประเภทที่สอง คือ การหาลูกค้าที่จะมาใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ด้วยการร่วมมือกับพันธมิตรที่หลากหลาย เช่น การร่วมจัดเทศกาลภาพยนตร์กับสถานทูตอิตาลีประจำประเทศไทย และบริษัทประกันภัยเจนเนอราลี่ (Generali Thailand) เป็นต้น

Ref. code: 25646207030138AOF

รวมถึงการโฆษณากิจกรรมที่เคยจัดและกำลังจะจัดขึ้นในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ผ่านทางโซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ และแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถืออย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan ตามภาพที่ 4.66 ดังนี้



ภาพที่ 4.66 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan

4.3.5.2 การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านทรัพยากรหลัก (Key Resources) กิจกรรมหลัก (Key Activities) และพันธมิตรหลัก (Key Partners)

การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของ 3 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก และพันธมิตรหลัก ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรหลัก

การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan คือ มีการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ ดังนี้

ทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ

การเปลี่ยนแปลงทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ คือ การย้ายสถานที่ของโรงภาพยนตร์ House RCA มาเป็นโรงภาพยนตร์ House Samyan ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้าสามย่านมิตรทาวน์ ใกล้ชิดกับสถานีรถไฟฟ้าใต้ดิน (MRT) สถานีสามย่าน ซึ่งพื้นที่โรงภาพยนตร์ยังคงการตกแต่งสถานที่ที่ให้บรรยากาศอบอุ่นเหมือนอยู่บ้านเหมือนเดิม โดยมีจำนวนโรงภาพยนตร์และเก้าอี้ชมภาพยนตร์เพิ่มมากขึ้น กล่าวคือ มีโรงภาพยนตร์จำนวน 3 โรง (3 จอฉายภาพยนตร์) และมีเก้าอี้ชมภาพยนตร์ทั้งหมด 361 ที่นั่ง โดยมีโรงภาพยนตร์ที่ร่วมสนับสนุนโดยแบรนด์ AIS Play และเพิ่มพื้นที่ให้เช่าทำร้านค้า ซึ่งปัจจุบันเช่าโดยร้านกาแฟ Sometime Blue

(2) การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลัก

การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan คือ นอกจากการฉายภาพยนตร์นอกกระแสที่มีคุณลักษณ์เฉพาะตัวของโรงภาพยนตร์แห่งนี้แล้ว ยังมีการเพิ่มกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องกับการฉายภาพยนตร์ คือ การจัดโปรแกรมฉายภาพยนตร์ที่แปลกใหม่และหลากหลายมากขึ้น เช่น เทศกาลภาพยนตร์ DIY Fest กิจกรรมหนังลับ “Secret House” และโปรแกรม Film Buffet ที่เปิดให้ผู้ชมภาพยนตร์สามารถชมภาพยนตร์ได้ไม่จำกัดจำนวนครั้ง จากการคัดเลือกภาพยนตร์คุณภาพจำนวน 150 เรื่อง ในราคาเหมาจ่ายครั้งเดียว 500 บาท เป็นต้น

โดยก่อนการย้ายสถานที่มาเป็นโรงภาพยนตร์ House Samyan มีการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมที่โรงภาพยนตร์ House RCA อยู่แล้ว เช่น มีการจัดเทศกาลภาพยนตร์ต่าง ๆ เป็นต้น

(3) การเปลี่ยนแปลงด้านพันธมิตรหลัก

การเปลี่ยนแปลงด้านพันธมิตรหลักของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan คือ มีการเพิ่มพันธมิตรหลัก 2 ประเภท ประกอบด้วย พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน และการร่วมมือเฉพาะกิจ ดังนี้

พันธมิตรเชิงเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน

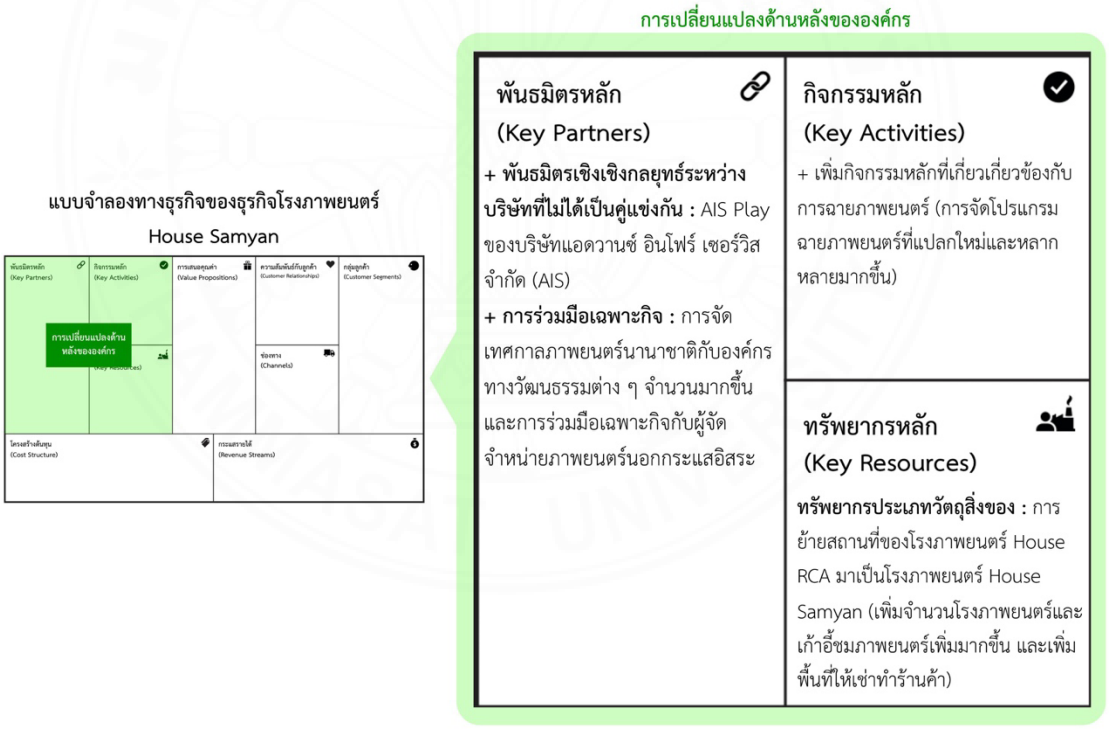
มีการเพิ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน คือ AIS Play ของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (AIS) ที่มาเป็นผู้สนับสนุนหลักของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ตั้งแต่ย้ายสถานที่จาก House RCA มาเป็น House Samyan โดยมีการร่วมโฆษณากันทั้งในพื้นที่โรงภาพยนตร์และร่วมมือกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ

Ref. code: 25646207030138AOF

การร่วมมือเฉพาะกิจ

มีการร่วมมือเฉพาะกิจเพิ่มเติม คือ การจัดเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติกับองค์กรทางวัฒนธรรมต่าง ๆ จำนวนมากขึ้น เช่น สถานทูตอิตาลีประจำประเทศไทย กระทรวงวัฒนธรรมไต้หวันและสำนักงานเศรษฐกิจและวัฒนธรรมไทเป ประจำประเทศไทย (TECO Thailand) และเจแปนฟาวน์เดชั่น (Japan Foundation, Bangkok) เป็นต้น รวมถึงมีการร่วมมือเฉพาะกิจกับผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแสอิสระที่เพิ่งก่อตั้งหลังการก่อตั้งโรงภาพยนตร์ House Samyan เช่น Documentary Club และ Hal Distribution เป็นต้น ในการนำภาพยนตร์นอกกระแสบางเรื่องมาฉาย

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan ตามภาพที่ 4.67 ดังนี้



ภาพที่ 4.67 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan

Ref. code: 25646207030138AOF

4.3.5.4 การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกระแสรายได้ (Revenue Streams) และโครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกระแสรายได้ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างต้นทุน ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านกระแสรายได้

มีการเพิ่มกระแสรายได้ของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan ประกอบด้วย กระแสรายได้แบบรายได้ครั้งเดียว และกระแสรายได้แบบรายได้สม่ำเสมอ ดังนี้

มีการเพิ่มกระแสรายได้แบบรายได้ครั้งเดียว คือ รายได้จากการสมัครสมาชิกตลอดชีพ (ค่าสมัครสมาชิก 500 บาท) และรายได้จากการจำหน่ายสินค้าประเภทของที่ระลึกเพิ่มเติม

มีการเพิ่มกระแสรายได้แบบรายได้สม่ำเสมอ คือ รายได้จากการให้เช่าพื้นที่ภายในโรงภาพยนตร์สำหรับร้านกาแฟ Sometime Blue

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan ตามภาพที่ 4.68 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 4.68 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan

Ref. code: 25646207030138AOF

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis และธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan ผู้วิจัยพบความน่าสนใจของการศึกษาครั้งนี้ที่เกิดจากการวิเคราะห์การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทยโดยใช้กรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบจำลองทางธุรกิจเป็นหลัก ซึ่งมีส่วนสำคัญที่สุดหรือหัวใจของแบบจำลองทางธุรกิจเป็นการเสนอคุณค่า โดยผู้วิจัยมองว่าแบบจำลองทางธุรกิจมีความเหมาะสมสำหรับใช้วิเคราะห์การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย เนื่องจากผู้บริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกมิได้มีจุดประสงค์หลักในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้หรือกำไรมากที่สุด เพราะฉะนั้นการออกแบบแบบจำลองทางธุรกิจจึงมีความแตกต่างจากธุรกิจที่เน้นสร้างกำไรทั่วไป โดยให้ความสำคัญในการออกแบบองค์ประกอบอื่น ๆ ในแบบจำลองทางธุรกิจให้สอดคล้องกับการเสนอคุณค่าอย่างมากที่สุด และในเวลาเดียวกันก็คำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อแบบจำลองทางธุรกิจด้วย เพื่อที่ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงแบบจำลองทางธุรกิจให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอีกด้วย

ในการวิจัยเรื่อง “การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย” แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

ส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

ส่วนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์การปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เครื่องมือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และการวิเคราะห์เอกสาร เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย ที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย อันเป็นเหตุที่ทำให้เกิดการปรับตัวของธุรกิจ โดยผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

5.1.1.1 โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

พบว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room มีปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจดังนี้

(1) แรงผลักดันจากตลาด

มีประเด็นในตลาดที่เกิดจากความต้องการบริโภคภาพยนตร์นอกกระแสที่เพิ่มมากขึ้น และจากการมีที่ตั้งอยู่ในอาคารที่มีพื้นที่จัดแสดงงานศิลปะและร้านค้าจำหน่ายสินค้าแฟชั่น เรียกได้ว่าเป็นพื้นที่ที่รวบรวมกิจกรรมทางวัฒนธรรมไว้ด้วยกัน ในบริเวณใจกลางเมืองที่เดินทางสะดวกด้วยระบบขนส่งมวลชนสาธารณะ และมีชาวต่างชาติอาศัยอยู่เป็นจำนวนมาก จึงทำให้เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในการออกแบบแบบจำลองทางธุรกิจของผู้บริหารที่พยายามผลักดันให้พื้นที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้เป็นพื้นที่ทางวัฒนธรรม ด้วยการจัดกิจกรรมโปรแกรมการฉายภาพยนตร์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า และการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมทางวัฒนธรรม

มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ได้จากการมีจุดเด่นในเรื่องของการมีปฏิสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดอบอุ่นกับลูกค้าและปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าด้วยกันเองภายในพื้นที่ขนาดเล็ก ซึ่งเป็นความสำคัญของแบรนด์ Bangkok Screening Room ที่ช่วยมัดใจลูกค้าไว้ในเรื่องของต้นทุนในการเปลี่ยนไปหาคู่แข่งด้วย เนื่องจากลูกค้าไม่สามารถหาซื้อสินค้าและบริการเช่นนี้ได้อย่างง่าย และแสดงถึงความสามารถในการดึงดูดรายได้ของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้

(2) แรงผลักดันจากอุตสาหกรรม

มีคู่แข่ง คือ โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater โรงภาพยนตร์ Lido โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis และโรงภาพยนตร์ House Samyan โดยโรงภาพยนตร์ดังกล่าวมีการเสนอคุณค่าที่แตกต่างจากโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room โดยเฉพาะด้านการนำเสนอรูปแบบทางกายภาพของพื้นที่โรงภาพยนตร์ ด้านเนื้อหาหรือประเภทของภาพยนตร์ที่จัดฉาย และด้านคัดเลือกภาพยนตร์ที่จัดฉายเป็นทำหน้าที่เหมือนดังการเป็นภัณฑารักษ์ จึงมิได้มีระดับการแข่งขันที่สูง

มีสินค้าและบริการที่ทดแทนกันได้ คือ การชมภาพยนตร์ผ่านทางสื่อทดแทนอื่น

Ref. code: 25646207030138AOF

มีซัพพลายเออร์และตัวละครอื่นในห่วงโซ่คุณค่า คือ โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater โรงภาพยนตร์ Lido และโรงภาพยนตร์ House Samyan ซึ่งล้วนรับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์จาก Documentary Club ทั้งหมด

มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ เจ้าของพื้นที่จัดแสดงงานศิลปะในอาคาร Woof Pack ซึ่งเป็นอาคารที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ตั้งอยู่ เนื่องจากมีกิจกรรมที่ได้จัดขึ้นในอาคารแห่งนี้จำนวนมากที่ใช้ทรัพยากรหลักของทั้งสองธุรกิจนี้

(3) แนวโน้มสำคัญ

มีแนวโน้มด้านเทคโนโลยี คือ การให้บริการเทคโนโลยีประเภทออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งเสริมเพิ่มเติม ซึ่งจะเป็นโอกาสในการสร้างรายได้มากขึ้นและหรือเพื่อเป็นรายได้ชั่วคราวในช่วงที่ปิดโรงภาพยนตร์ภายใต้กฎข้อบังคับสถานการณ์โควิด

มีแนวโน้มด้านกฎระเบียบ คือ การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการอนุมัติใบขออนุญาตประกอบกิจการโรงภาพยนตร์ ซึ่งอาจช่วยทำให้ต้นทุนในการซื้อลิขสิทธิ์การจัดฉายภาพยนตร์ต่ำลง และมีการรวมกลุ่มสมาพันธ์โรงภาพยนตร์ทางเลือก เนื่องจากปัจจุบันถือเป็นอุปสรรคที่สร้างข้อจำกัดมากมาย ทำให้ประเภทของภาพยนตร์ที่จัดฉายและรูปแบบของโรงภาพยนตร์ขาดความหลากหลาย และเป็นการกีดกันคู่แข่งใหม่ในอุตสาหกรรม

มีแนวโน้มด้านสังคมและวัฒนธรรม คือ การเปิดให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมทางวัฒนธรรม เนื่องจากโรงภาพยนตร์แห่งนี้ตั้งอยู่ในอาคารที่มีแกลเลอรีจัดแสดงงานศิลปะ ร้านเสื้อผ้าแฟชั่น และพื้นที่ดาดฟ้าสำหรับการจัดกิจกรรม

มีแนวโน้มด้านเศรษฐกิจและสังคม คือ ความสามารถในการกำหนดราคาตั๋วภาพยนตร์ อาหาร เครื่องดื่ม และค่าบริการให้เช่าพื้นที่ที่สูงกว่าปกติ เนื่องจากมีกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้และรายจ่ายค่อนข้างสูง อีกทั้งกลุ่มลูกค้าที่เป็นวัยรุ่นและนักศึกษาก็มีแนวโน้มที่จะมีรายได้เพิ่มขึ้นในอนาคตเมื่อเริ่มประกอบอาชีพ

(4) แรงผลักดันจากเศรษฐศาสตร์มหภาค

การหาทุนเป็นเรื่องยากสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ เนื่องจากเป็นโรงภาพยนตร์ทางเลือกขนาดเล็กแห่งแรก ๆ ในประเทศไทย ผู้ก่อตั้งโรงภาพยนตร์จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการจัดกิจกรรมจัดฉายภาพยนตร์ในพื้นที่ทางเลือกเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ สำรวจตลาดทุนและกลุ่มลูกค้า โปรโมทแบรนด์ Bangkok Screening Room และสะสมทุนก่อนการก่อตั้งโรงภาพยนตร์

สภาพตลาดโลกในปัจจุบันนั้นได้รับผลกระทบจากกฎข้อบังคับที่เกิดจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่ทำให้มีจำนวนผู้ชมภาพยนตร์น้อยลง และหันไปใช้บริการของแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งมากขึ้น

Ref. code: 25646207030138AOF

5.1.1.2 โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

พบว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater มีปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจดังนี้

(1) แรงผลักดันจากตลาด

มีประเด็นในตลาดที่เกิดจากความต้องการบริโภคภาพยนตร์นอกกระแส โดยเฉพาะประเภทสารคดีมากขึ้น จากหลักฐานความประสบความสำเร็จของกลุ่มผู้ก่อตั้งที่นำภาพยนตร์สารคดีไปฉายในโรงภาพยนตร์กระแสหลักแล้วได้รับเสียงตอบรับอย่างดีด้วยยอดขายตั๋วภาพยนตร์ที่สูงจากกลุ่มตลาดที่เป็นผู้ชื่นชอบภาพยนตร์สารคดี และภาพยนตร์นอกกระแส

มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ได้ด้วยการฉายภาพยนตร์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับประเด็นทางสังคมเป็นหลัก การจัดกิจกรรมการวิจารณ์และแลกเปลี่ยนความรู้ของผู้ชมภาพยนตร์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยมัดใจลูกค้าไว้ เป็นความสำคัญของแบรนด์ Documentary Club และ Doc Club Theater ในเรื่องของต้นทุนในการเปลี่ยนไปหาคู่แข่ง และแสดงถึงความสามารถในการดึงดูดรายได้ของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้

(2) แรงผลักดันจากอุตสาหกรรม

มีคู่แข่ง คือ โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room โรงภาพยนตร์ Lido โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis และโรงภาพยนตร์ House Samyan โดยโรงภาพยนตร์ดังกล่าวมีการเสนอคุณค่าที่แตกต่างจากโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater โดยเฉพาะด้านการให้ความสำคัญกับการฉายภาพยนตร์ประเภทสารคดีหรือภาพยนตร์ที่เน้นเนื้อหาประเด็นทางสังคมเป็นหลัก จึงมิได้มีระดับการแข่งขันที่สูง

มีสินค้าและบริการที่ทดแทนกันได้ คือ โรงภาพยนตร์ทางเลือกแห่งอื่นที่จัดฉายภาพยนตร์เรื่องเดียวกันที่เป็นลิขสิทธิ์ของ Documentary Club และการชมภาพยนตร์บางเรื่องที่เป็นเรื่องเดียวกันผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Mubi

มีซัพพลายเออร์และตัวละครอื่นในห่วงโซ่คุณค่า คือ Documentary Club ผู้เป็นซัพพลายเออร์ (ผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์) ให้แก่โรงภาพยนตร์ทางเลือกหลายแห่ง มีอำนาจต่อรองสูง เนื่องจากผู้ซื้อสามารถเลือกชมภาพยนตร์เรื่องเดียวกันในโรงภาพยนตร์ที่เป็นผู้เล่นอื่นในห่วงโซ่คุณค่าได้

มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ Documentary Club (เจ้าของเดียวกับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater) ผู้คัดเลือกภาพยนตร์ทุกเรื่องที่จัดฉายในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ และจัดจำหน่ายภาพยนตร์ไปฉายในโรงภาพยนตร์แห่งอื่น ๆ ซึ่งช่วยในการลดต้นทุนได้ขั้นหนึ่งด้วย

Ref. code: 25646207030138AOF

(3) แนวโน้มสำคัญ

มีแนวโน้มด้านเทคโนโลยี คือ มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น เทคโนโลยีแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand ที่ให้บริการฉายภาพยนตร์ที่ผู้บริหารเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ผ่านทางเว็บไซต์ของตนเอง โดยลูกค้าสามารถรับชมภาพยนตร์ได้จากทุกที่และทุกเวลา โดยปัจจุบันยังมียอดผู้ใช้งานจำนวนไม่มาก ในอนาคตเมื่อมีจำนวนผู้ใช้งานมากขึ้นอาจเพิ่มระบบการสมัครสมาชิกเพื่อเป็นการเพิ่มรายรับอย่างคงที่มากขึ้น

มีแนวโน้มด้านกฎระเบียบ คือ ปัญหาเกี่ยวกับการขออนุญาตประกอบกิจการโรงภาพยนตร์ดังที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ในหัวข้อเดียวกัน หากมีการเปลี่ยนแปลงอาจช่วยให้การฉายภาพยนตร์นอกกระแส การจัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแส และโรงภาพยนตร์ทางเลือกมีจำนวนมากขึ้น ต้นทุนในการซื้อลิขสิทธิ์การจัดฉายภาพยนตร์ต่ำลง และเกิดการรวมกลุ่มสมาพันธ์โรงภาพยนตร์ทางเลือกที่สามารถร่วมมือกันเรียกร้องสิทธิเสรีภาพในการประกอบธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกได้มากขึ้น นอกจากนั้นแล้วโรงแห่งนี้ยังเคยถูกขอความร่วมมือไม่ให้ฉายภาพยนตร์จากคำสั่งของเจ้าหน้าที่ตำรวจในพื้นที่ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วสามารถฉายภาพยนตร์เรื่องนั้นได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย หากมีการปรับแก้ข้อกฎหมายและวิธีบังคับใช้ของกฎหมายเหล่านี้ จะเป็นการลดอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจลง

มีแนวโน้มด้านสังคมและวัฒนธรรม คือ เนื่องจากภาพยนตร์ที่นำมาจัดฉายโดยผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้ส่วนใหญ่มีเนื้อหาสาระและประเด็นทางสังคมที่จะถูกนำมาวิจารณ์และแลกเปลี่ยนกันโดยผู้ชมภาพยนตร์ต่อภายหลังจบการฉาย จึงทำให้เกิดกระแสการบอกต่อแบบปากต่อปาก โดยเฉพาะในโลกออนไลน์ผ่านโซเชียลมีเดีย และส่งผลให้มีผู้มาใช้บริการเพิ่ม แต่ในอีกด้านหนึ่งอาจมีแนวโน้มทำให้เกิดปัญหาตามมา เช่น เหตุการณ์ที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ฉายภาพยนตร์เรื่อง The Kingmaker (2019) และเกิดกระแสการกล่าวถึงโดยผู้คนจำนวนมากเกี่ยวกับประเด็นจากภาพยนตร์ โดยเปรียบเทียบกับสถานการณ์ของประเทศไทย ต่อมาตำรวจในพื้นที่ได้ขอให้ยุติการฉายภาพยนตร์เรื่องนี้ เป็นต้น

มีแนวโน้มด้านเศรษฐกิจและสังคม คือ การฉายภาพยนตร์ที่สื่อสารประเด็นทางสังคมและการผลักดันเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและวิจารณ์เกี่ยวกับประเด็นทางสังคมของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ เป็นแนวโน้มที่สร้างความสนใจในการใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมเพื่อสังคม โดยกลุ่มลูกค้าที่มีความสนใจด้านนี้ เช่น สถานทูตประเทศต่าง ๆ และองค์กรเอกชนหรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร เป็นต้น อีกทั้งกลุ่มลูกค้าของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ที่เป็นวัยรุ่นและนักศึกษาก็มีแนวโน้มที่จะมีรายได้เพิ่มขึ้นในอนาคตเมื่อเริ่มประกอบอาชีพ

Ref. code: 25646207030138AOF

(4) แรงผลักดันจากเศรษฐศาสตร์มหภาค

ในช่วงแรกก่อนการก่อตั้งโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ทางผู้บริหารเริ่มด้วยการระดมทุนผ่านเว็บไซต์เทใจ (www.taejai.com) เพื่อเป็นการหาทุนไปทำข้อตกลงทางลิขสิทธิ์ภาพยนตร์เรื่อง Finding Vivian Maier (2013) เพื่อมาจัดฉายที่โรงภาพยนตร์กระแสหลักในเครือเอส เอฟ ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่ทำให้ผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้ต้องทำการระดมทุนเอง เพราะขาดการสนับสนุนด้านการจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแส ทั้งจากภาคเอกชน เพราะโรงภาพยนตร์กระแสหลักมิได้เอื้ออำนวยเรื่องการลงทุนเพื่อให้มีรอบฉาย และจากภาครัฐ เพราะมิได้รับการสนับสนุนเรื่องการลงทุนซื้อหรือทำข้อตกลงทางลิขสิทธิ์ภาพยนตร์นอกกระแส

นอกจากนั้นแล้ว สภาพตลาดโลกในปัจจุบันได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้โรงภาพยนตร์ในประเทศไทยและอีกหลายประเทศทั่วโลกถูกสั่งปิดให้บริการ และตลาดซื้อขายภาพยนตร์ทั่วโลกชะลอตัวหรือหยุดการซื้อขาย ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อโครงสร้างอุตสาหกรรมภาพยนตร์และโรงภาพยนตร์ทั่วโลก เป็นผลทำให้ผู้ชมให้บริการชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์น้อยลง และหันไปใช้บริการของแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งมากขึ้น

5.1.1.3 โรงภาพยนตร์ Lido

พบว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido มีปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจดังนี้

(1) แรงผลักดันจากตลาด

มีประเด็นในตลาดที่เกิดจากความต้องการบริโภคภาพยนตร์นอกกระแสมากขึ้น โดยเฉพาะจากกลุ่มตลาดของโรงภาพยนตร์ Lido (กลุ่มลูกค้าหลักที่ใช้ชีวิตประจำวันอยู่ในบริเวณพื้นที่สยาม เช่น วัยรุ่น นักศึกษา เป็นต้น) จึงเป็นแรงผลักดันให้โรงภาพยนตร์ Lido เพื่อทำการเปลี่ยนแปลงให้มีภาพลักษณ์ที่นำเสนอความสดใหม่ ทันสมัย และเปิดรับความคิดสร้างสรรค์หลากหลายรูปแบบอย่างไม่กีดกั้น โดยยังมีลูกค้าที่ยังชอบบรรยากาศเก่า ๆ ของโรงภาพยนตร์ลิโดในอดีตและลูกค้าเดิมที่นิยมชื่นชอบการชมภาพยนตร์นอกกระแสด้วย ซึ่งสามารถมัดใจกลุ่มลูกค้าที่สนใจเรื่องดังกล่าวให้เป็นลูกค้าประจำได้

มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ได้ด้วยชื่อเสียงและบรรยากาศคลาสสิกที่โด่งดังของโรงภาพยนตร์ลิโดในอดีต อีกทั้งยังขึ้นชื่อว่าเป็นหนึ่งในโรงภาพยนตร์แห่งแรก ๆ ที่ฉายภาพยนตร์นอกกระแส จึงสามารถมัดใจลูกค้าที่ยังรักในบรรยากาศแบบดั้งเดิมของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ในอดีต และลูกค้าเดิมที่นิยมชื่นชอบการชมภาพยนตร์นอกกระแสด้วย นอกจากนั้นแล้วยังสามารถสร้างความผูกพันกับกลุ่มลูกค้าที่สนใจเรื่องดังกล่าวให้เป็นลูกค้าประจำได้

Ref. code: 25646207030138AOF

(2) แรงผลักดันจากอุตสาหกรรม

มีคู่แข่ง คือ โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis และโรงภาพยนตร์ House Samyan โดยจุดแข็งของโรงภาพยนตร์ Lido คือ เป็นหนึ่งในโรงภาพยนตร์ที่มีราคาตั๋วภาพยนตร์ที่ถูกที่สุด และมีสถานที่ตั้งที่เป็นหนึ่งในพื้นที่ใจกลางเมืองที่สุด ลูกค้าสามารถเดินทางได้อย่างสะดวกสบาย แต่เนื่องจากโรงภาพยนตร์ House Samyan มีที่ตั้งอยู่ในบริเวณพื้นที่ที่ค่อนข้างใกล้กับโรงภาพยนตร์ Lido อีกทั้งมีกลุ่มลูกค้าและลักษณะภาพยนตร์ที่จัดฉายที่มีความคล้ายกัน ทางผู้บริหารโรงภาพยนตร์ Lido จึงปรับเปลี่ยนลักษณะภาพยนตร์ที่นำมาจัดฉายให้เหมาะสำหรับกลุ่มลูกค้าที่เฉพาะทางมากขึ้น และให้ความสำคัญกับการให้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมมากขึ้น

มีสินค้าและบริการที่ทดแทนกันได้ คือ การชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์สกาล่า เนื่องจากมีความคล้ายกันในด้านคุณค่าด้านสถาปัตยกรรม และความคลาสสิกของโรงภาพยนตร์ แต่ในปัจจุบันโรงภาพยนตร์สกาล่าได้ปิดตัวลงไปแล้ว นอกจากนั้นแล้วยังมีภาพยนตร์เรื่องเดียวกันที่จัดฉายโรงภาพยนตร์ทางเลือกแห่งอื่น (ที่เป็นลิขสิทธิ์ของผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ Documentary Club เหมือนกัน) และการชมภาพยนตร์เรื่องเดียวกันผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand และ Mubi

มีซัพพลายเออร์และตัวละครอื่นในห่วงโซ่คุณค่า คือ โรงภาพยนตร์ทางเลือกหลายแห่งอื่นที่ฉายภาพยนตร์เรื่องเดียวกัน ทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองสูง เนื่องจากผู้ซื้อสามารถเลือกชมภาพยนตร์เรื่องเดียวกันในโรงภาพยนตร์ที่เป็นผู้เล่นอื่นในห่วงโซ่ได้ตามต้องการ

มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ทีมผู้บริหารจากค่ายเพลง LOVEiS Entertainment ที่บริหารและดูแลพื้นที่โครงการ Lido Connect ทั้งหมด (รวมถึงโรงภาพยนตร์ Lido) โดยมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจต่าง ๆ และกลุ่มผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ Documentary Club (ในช่วงแรกของการให้บริการโรงภาพยนตร์แห่งนี้มีการร่วมมือทำสัญญาส่วนแบ่งรายได้กัน)

(3) แนวโน้มสำคัญ

มีแนวโน้มด้านเทคโนโลยี คือ เทคโนโลยีการสมัครสมาชิกสำหรับทุกกิจกรรมที่ลูกค้าสามารถเข้าร่วมใช้บริการได้ในพื้นที่โครงการ Lido Connect เช่น แอปพลิเคชันมือถือ เพื่อใช้ในการจำหน่าย จอง และแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับภาพยนตร์และกิจกรรมทั้งหมดที่มีอยู่ในพื้นที่โครงการ Lido Connect เป็นต้น และมีประเด็นปัญหาด้านเทคโนโลยีเกี่ยวกับระบบภาพและเสียงที่ต้องแก้ไขเพื่อปรับปรุงอรรถรสในการรับชมภาพยนตร์

มีแนวโน้มด้านกฎระเบียบ คือ ปัญหาเกี่ยวกับการขออนุญาตประกอบกิจการโรงภาพยนตร์ดังที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ในหัวข้อเดียวกัน หากมีการเปลี่ยนแปลงอาจช่วยให้การฉายภาพยนตร์นอกกระแส การจัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแส และโรงภาพยนตร์ทางเลือกมี

Ref. code: 25646207030138AOF

จำนวนมากขึ้น ต้นทุนในการซื้อลิขสิทธิ์การจัดฉายภาพยนตร์ต่ำลง และเกิดการรวมกลุ่มสมาพันธ์โรงภาพยนตร์ทางเลือกที่สามารถร่วมมือกันเรียกร้องสิทธิเสรีภาพในการประกอบธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกได้มากขึ้น

มีแนวโน้มด้านสังคมและวัฒนธรรม คือ จากความชื่นชอบและความสนใจที่เพิ่มมากขึ้นของลูกค้าวัยรุ่นที่เข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะและวัฒนธรรมในพื้นที่โครงการ Lido Connect และจากคุณค่าด้านสถาปัตยกรรมของความเป็นโรงภาพยนตร์ลิโดในอดีต

มีแนวโน้มด้านเศรษฐกิจและสังคม คือ ราคาตั๋วภาพยนตร์ที่ค่อนข้างถูก (150 บาท) มีความเหมาะสมสำหรับกลุ่มลูกค้าหลัก (กลุ่มคนที่เพิ่งเริ่มประกอบอาชีพ ฟรีแลนซ์ และกลุ่มวัยรุ่นและนักศึกษา) รวมถึงกลุ่มลูกค้านี้ยังมีความสะดวกที่จะเข้ามาใช้บริการในรอบฉายภาพยนตร์เวลาก่อนเลิกงาน ซึ่งปกติเป็นเวลาที่กลุ่มคนส่วนใหญ่ไม่สะดวกด้วย

(4) แรงผลักดันจากเศรษฐศาสตร์มหภาค

มีการหาทุนเมื่อเริ่มก่อตั้งพื้นที่โครงการ Lido Connect จากการลงทุนโดยกลุ่มผู้บริหารใหม่ (LOVEiS Entertainment) เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่ จึงเป็นแรงผลักดันให้ลดจำนวนโรงภาพยนตร์ลง และปรับเปลี่ยนให้เป็นโรงสำหรับการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม โดยเฉพาะคอนเสิร์ต ซึ่งผู้บริหารกลุ่มใหม่มีประสบการณ์และพันธมิตรในอุตสาหกรรมดนตรีจากการบริหารค่ายเพลงมาก่อน อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มรูปแบบของกระแสรายได้ด้วย

นอกจากนั้นแล้ว สภาพตลาดโลกในปัจจุบันได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้โรงภาพยนตร์ในประเทศไทยและอีกหลายประเทศทั่วโลกถูกสั่งปิดให้บริการ และตลาดซื้อขายภาพยนตร์ทั่วโลกชะลอตัวหรือหยุดการซื้อขาย ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อโครงสร้างอุตสาหกรรมภาพยนตร์และโรงภาพยนตร์ทั่วโลก เป็นผลทำให้ผู้ชมให้บริการชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์น้อยลง และหันไปใช้บริการของแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งมากขึ้น

5.1.1.4 โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

พบว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis มีปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจดังนี้

(1) แรงผลักดันจากตลาด

มีประเด็นในตลาดที่เกิดจากความต้องการในการรับชมภาพยนตร์นอกกระแส ภาพยนตร์ศิลปะ และภาพยนตร์มือสมัครเล่นที่ผลิตโดยผู้สร้างภาพยนตร์อิสระ โดยเฉพาะจากกลุ่มตลาดที่ชื่นชอบภาพยนตร์ที่หาชมได้ยากและการเข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ ในพื้นของโรงภาพยนตร์แห่งนี้มีแกลเลอรีแสดงผลงานศิลปะ ซึ่งจัดแสดงงานที่มีเนื้อหาเชื่อมโยงกับเนื้อหาของภาพยนตร์ที่ฉายด้วยในบางครั้ง เพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มตลาดได้บริโภคศิลปะและภาพยนตร์นอกกระแส พร้อมกับเปิดโอกาสให้ศิลปินได้แสดงผลงานศิลปะด้วย

Ref. code: 25646207030138AOF

มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ได้ด้วยการตอบสนองความต้องการและอุปสงค์ที่ค่อนข้างเฉพาะกลุ่มได้ จากการที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้เป็นโรงภาพยนตร์ศิลปะ (Arthouse Cinema) จึงมีคุณลักษะเฉพาะตัวที่โดดเด่นและสามารถมัดใจกลุ่มลูกค้าที่สนใจได้ แต่ยังคงมีจำนวนน้อย

(2) แรงผลักดันจากอุตสาหกรรม

มีคู่แข่ง คือ โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater โรงภาพยนตร์ Lido และโรงภาพยนตร์ House Samyan แต่ไม่ใช่คู่แข่งทางตรง เพราะโรงภาพยนตร์เหล่านี้ล้วนมิได้ให้ความสำคัญกับการแสดงผลงานศิลปะและการฉายภาพยนตร์ศิลปะที่ผลิตโดยศิลปินอิสระเป็นหลัก จึงมีการแข่งขันที่ไม่สูง ในขณะเดียวกันก็ทำให้ธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้มีกลุ่มลูกค้าที่เฉพาะเจาะจงและมีจำนวนน้อยกว่า

มีสินค้าและบริการทดแทนกันได้ คือ การฉายภาพยนตร์อิสระในโรงภาพยนตร์ทางเลือกแห่งอื่น ซึ่งเกิดขึ้นน้อยครั้ง

มีซัพพลายเออร์และตัวละครอื่นในห่วงโซ่คุณค่า คือ โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ที่มีบริการที่ใกล้เคียงกับโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis เพราะมีพื้นที่จัดแสดงงานศิลปะตั้งอยู่ภายในอาคารเหมือนกัน

มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ผู้ผลิตภาพยนตร์อิสระ ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผู้สนับสนุนจากการเปิดรับสมัครสมาชิกรูปแบบมูลนิธิของโรงภาพยนตร์แห่งนี้

(3) แนวโน้มสำคัญ

มีแนวโน้มด้านเทคโนโลยี คือ เทคโนโลยี NFT (Non-Fungible Tokens) ที่เป็นสินทรัพย์ดิจิทัล (Cryptocurrency) ภายใต้เทคโนโลยี Blockchain และเทคโนโลยีการจัดนิทรรศการศิลปะออนไลน์ที่แสดงผลงานศิลปะแบบ NFT ด้วยเทคโนโลยี Virtual Reality (โลกเสมือน) โดยสามารถปรับใช้ควบคู่ไปกับเทคโนโลยีการฉายภาพยนตร์ออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง

มีแนวโน้มด้านกฎระเบียบ คือ ปัญหาเกี่ยวกับการขออนุญาตประกอบกิจการโรงภาพยนตร์ดังที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ในหัวข้อเดียวกัน หากมีการเปลี่ยนแปลงอาจช่วยให้การฉายภาพยนตร์นอกกระแส การจัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแส และโรงภาพยนตร์ทางเลือกมีจำนวนมากขึ้น ต้นทุนในการซื้อลิขสิทธิ์การจัดฉายภาพยนตร์ต่ำลง เกิดการรวมกลุ่มสมาพันธ์โรงภาพยนตร์ทางเลือกที่สามารถร่วมมือกันเรียกร้องสิทธิเสรีภาพในการประกอบธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกได้มากขึ้นและการปรับแก้กฎหมายที่สามารถสั่งห้ามฉายภาพยนตร์อิสระบางเรื่อง

มีแนวโน้มด้านสังคมและวัฒนธรรม คือ แนวโน้มที่มีกลุ่มวัยรุ่นสนใจไปใช้บริการรับชมผลงานศิลปะที่แกลเลอรีศิลปะจำนวนมากขึ้น หากทำการจัดแสดงผลงานศิลปะในนาม

Ref. code: 25646207030138AOF

ของแบรนด์โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ที่แกลเลอรีศิลปะในประเทศไทย จะสามารถช่วยในการโฆษณาแบรนด์ให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้นได้

มีแนวโน้มด้านเศรษฐกิจและสังคม คือ แนวโน้มที่จะหารายได้จากการทำกิจกรรมที่สามารถรวบรวมกลุ่มลูกค้าที่มีความสนใจเฉพาะเจาะจงในด้านภาพยนตร์ ภาพยนตร์ศิลปะและผลงานศิลปะ เช่น กิจกรรมเสวนาอนาคตของภาพยนตร์อิสระไทย เป็นต้น

(4) แรงผลักดันจากเศรษฐศาสตร์มหภาค

การหาทุนเป็นเรื่องยากสำหรับผู้ก่อตั้งและผู้บริหารโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis เนื่องจากจุดประสงค์ในการบริหารโรงภาพยนตร์ที่มิได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการตลาดหรือเน้นสร้างกำไรเป็นหลัก จึงจำเป็นต้องใช้เงินทุนของตนเองในการลงทุนก่อสร้างและใช้ที่ดินที่ได้รับมาจากมรดกของตน อีกทั้งยังต้องดำเนินธุรกิจในรูปแบบของมูลนิธิเพื่อรับการบริจาคและการสนับสนุนทุนเพิ่มเติมอีกด้วย

นอกจากนั้นแล้ว สภาพตลาดโลกในปัจจุบันได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้โรงภาพยนตร์ในประเทศไทยและอีกหลายประเทศทั่วโลกถูกสั่งปิดให้บริการ และตลาดซื้อขายภาพยนตร์ทั่วโลกชะลอตัวหรือหยุดการซื้อขาย ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อโครงสร้างอุตสาหกรรมภาพยนตร์และโรงภาพยนตร์ทั่วโลก เป็นผลทำให้ผู้ชมให้บริการชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์น้อยลง และหันไปใช้บริการของแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งมากขึ้น

5.1.1.5 โรงภาพยนตร์ House Samyan

พบว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan มีปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจดังนี้

(1) แรงผลักดันจากตลาด

มีประเด็นในตลาดที่เกิดจากความต้องการรับชมภาพยนตร์นอกกระแสที่มากขึ้น โดยเฉพาะภาพยนตร์นอกกระแสที่มีเนื้อหาเหมาะสำหรับกลุ่มตลาดของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ กล่าวคือ กลุ่มวัยรุ่นและนักศึกษาที่ใช้ชีวิตประจำวันอยู่ในบริเวณสยามและสามย่าน

มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการและอุปสงค์ได้ จากความไว้วางใจของลูกค้าในชื่อเสียงที่เปิดให้บริการมาอย่างยาวนานและประสบการณ์ความอบอุ่นที่เหมือนบ้านของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ สถานที่ตั้งที่อยู่ในห้างสรรพสินค้าใจกลางเมือง และความสะดวกในการเดินทางมาใช้บริการและจองตั๋วภาพยนตร์ผ่านระบบแอปพลิเคชันโทรศัพท์มือถือ อีกทั้งยังเป็นโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย เป็นสิ่งที่มัดใจลูกค้า

(2) แรงผลักดันจากอุตสาหกรรม

มีคู่แข่ง คือ โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater โรงภาพยนตร์ Lido และโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis แต่ด้วยความที่โรง

Ref. code: 25646207030138AOF

ภาพยนตร์ House Samyan เป็นผู้เล่นรายใหญ่ที่สุดในอุตสาหกรรมโรงภาพยนตร์ทางเลือก โรงภาพยนตร์ทางเลือกอื่น ๆ จึงพยายามหลีกเลี่ยงการฉายภาพยนตร์ที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับภาพยนตร์ที่ฉายในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ จึงมีการแข่งขันที่ไม่สูง

มีสินค้าและบริการที่ทดแทนกันได้ คือ ภาพยนตร์เรื่องเดียวกันที่ฉายในโรงภาพยนตร์ทางเลือกแห่งอื่นและผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง

มีซัพพลายเออร์และตัวละครอื่นในห่วงโซ่คุณค่า คือ บริษัท สหมงคลฟิล์ม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ที่เป็นซัพพลายเออร์หรือผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์หลักให้แก่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ และมีผู้เล่นอื่นในห่วงโซ่คุณค่าในตลาดเป็นโรงภาพยนตร์ทางเลือกแห่งอื่น ซึ่งในบางครั้งฉายภาพยนตร์จากค่ายหนังเล็กหรือผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์รายย่อยเหมือนกับโรงภาพยนตร์แห่งนี้ แต่ยังไม่สามารถทำรายได้ได้สูงเท่าโรงภาพยนตร์แห่งนี้

มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ บริษัท สหมงคลฟิล์ม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ที่เป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์หลักให้แก่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ ร้านกาแฟ Sometime Blue ที่เช่าพื้นที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ในการจำหน่ายขนมและเครื่องดื่ม และแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง AIS Play ที่เป็นผู้สนับสนุนหลักของโรงภาพยนตร์แห่งนี้

(3) แนวโน้มสำคัญ

มีแนวโน้มด้านเทคโนโลยี คือ เทคโนโลยีแอปพลิเคชันโทรศัพท์มือถือสามารถพัฒนาให้ทำหน้าที่มากขึ้นได้ ยกตัวอย่างเช่น การเพิ่มระบบพูดคุยและแลกเปลี่ยนข่าวสารออนไลน์สำหรับกลุ่มผู้ชื่นชอบภาพยนตร์นอกกระแส และเพื่อเป็นการโฆษณาแบรนด์ของโรงภาพยนตร์และเพิ่มฐานผู้ติดตามเพิ่มเติม

มีแนวโน้มด้านกฎระเบียบ คือ เนื่องจากโรงภาพยนตร์แห่งนี้มีต้นทุนที่สูงและมีความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกับพันธมิตรหลักที่เป็นบริษัทเครือใหญ่ จึงไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการขออนุญาตประกอบกิจการโรงภาพยนตร์ดังที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ในหัวข้อเดียวกัน และหากมีการปรับแก้ข้อกฎหมายและวิธีบังคับใช้ของกฎหมายเหล่านี้ อาจส่งผลให้เกิดการก่อตั้งโรงภาพยนตร์ทางเลือกได้มากขึ้น ซึ่งอาจทำให้โรงภาพยนตร์แห่งนี้มีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น

มีแนวโน้มด้านสังคมและวัฒนธรรม คือ การขยายและโฆษณาภาพลักษณ์ของแบรนด์ House Samyan ให้มากขึ้นด้วยการเพิ่มรูปแบบและประเภทของของที่ระลึกที่จำหน่าย โดยปรับกลุ่มลูกค้าให้กว้างขึ้น สร้างวัฒนธรรมที่ล้อมรอบแบรนด์ให้แข็งแรงขึ้น

มีแนวโน้มด้านเศรษฐกิจและสังคม คือ กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ที่เป็นวัยรุ่นและนักศึกษามีแนวโน้มที่จะมีรายได้เพิ่มขึ้นในอนาคตเมื่อเริ่มประกอบอาชีพ จึงมีโอกาสที่จะสร้างรายได้ที่มากขึ้นในอนาคต

Ref. code: 25646207030138AOF

(4) แรงผลักดันจากเศรษฐศาสตร์มหภาค

การหาทุนในการสร้างโรงภาพยนตร์ House RCA เป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากพอสมควร เนื่องจากเป็นการหาทุนเพื่อสร้างธุรกิจโรงภาพยนตร์ที่ฉายภาพยนตร์นอกกระแสเป็นหลักแห่งแรก ๆ ในประเทศไทย แต่ด้วยประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารและผู้ก่อตั้งที่สูง รวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทเครือใหญ่ในหลายอุตสาหกรรม (โดยเฉพาะกับบริษัท สหมงคลฟิล์ม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด) ของทีมผู้บริหารและผู้ก่อตั้งธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ จึงช่วยให้การหาทุนเป็นไปได้ง่ายขึ้น

นอกจากนั้นแล้ว สภาพตลาดโลกในปัจจุบันได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้โรงภาพยนตร์ในประเทศไทยและอีกหลายประเทศทั่วโลกถูกสั่งปิดให้บริการ และตลาดซื้อขายภาพยนตร์ทั่วโลกชะลอตัวหรือหยุดการซื้อขาย ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อโครงสร้างอุตสาหกรรมภาพยนตร์และโรงภาพยนตร์ทั่วโลก เป็นผลทำให้ผู้ชมให้บริการชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์น้อยลง และหันไปใช้บริการของแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งมากขึ้น

5.1.2 การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

5.1.2.1 โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

พบว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room มีการบริหารธุรกิจดังนี้

(1) กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)

มีกลุ่มลูกค้าดังนี้

1. ผู้ชมภาพยนตร์ (โดยส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 22-45 ปี ประกอบอาชีพเกี่ยวกับธุรกิจสร้างสรรค์ หรือเป็นนักเรียนหรือนักศึกษา ร้อยละ 60 เป็นชาวไทย และร้อยละ 40 เป็นชาวต่างชาติโดยประมาณ)

2. ผู้ใช้บริการเช่าพื้นที่ (โดยส่วนใหญ่เป็นองค์กรทางวัฒนธรรม และเป็นผู้จัดกิจกรรมต่าง ๆ)

(2) การเสนอคุณค่า (Value Propositions)

มีการเสนอคุณค่าเชิงคุณภาพ คือ คัดเลือกฉายภาพยนตร์อย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวด้วยความสามารถในการเป็นภัณฑารักษ์ด้านภาพยนตร์ที่ดี และการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมด้วยความเป็นมืออาชีพและเป็นกันเอง

(3) ช่องทาง (Channels)

มีช่องทางดังนี้

1. ช่องทางการสื่อสาร ประกอบด้วย แบบออฟไลน์ (Offline) เช่น การดูแลและติดต่อพูดคุยกับลูกค้าในบริเวณพื้นที่หน้าเคาน์เตอร์โรงภาพยนตร์ เป็นต้น และแบบออนไลน์

Ref. code: 25646207030138AOF

(Online) เช่น การใช้โซเชียลมีเดียต่าง ๆ เว็บไซต์ (www.bkksr.com) และการกระจายข่าวของสื่อมวลชน เป็นต้น

2. ช่องทางการขาย คือ พื้นที่โรงภาพยนตร์ในการฉายภาพยนตร์ และพื้นที่บาร์สำหรับจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม โดยให้บริการเช่าพื้นที่ทั้งหมดนี้ในการจัดกิจกรรม

3. ช่องทางการกระจายสินค้าและบริการ คือ การจัดกิจกรรมการฉายภาพยนตร์นอกสถานที่โรงภาพยนตร์ เช่น กิจกรรม Pop-Up Cinema เป็นต้น

(4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

มีความสัมพันธ์กับลูกค้าดังนี้

1. การรักษาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์หรือซื้อสินค้าจากบาร์ขายอาหารและเครื่องดื่มของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกค้า โดยให้ส่วนลดต่าง ๆ และสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิกที่สมัครแบบรายปี

2. การรักษาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ด้วยการร่วมสร้างความสัมพันธ์ โดยให้บริการที่มีความเป็นมืออาชีพ มีความเป็นกันเอง มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษที่ดี และให้ความช่วยเหลือลูกค้าในทุกขั้นตอนของการร่วมมือกันจัดกิจกรรม

3. การหาลูกค้าที่จะมาใช้บริการรับชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ ด้วยการจัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์นอกสถานที่ ซึ่งเป็นการโฆษณาแบรนด์และเป็นการเพิ่มยอดขายด้วย

4. การหาลูกค้าที่จะมาใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ด้วยการโฆษณาผลงานที่เคยให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมผ่านทางออนไลน์และเป็นการเพิ่มยอดขายด้วย

(5) กระแสรายได้ (Revenue Streams)

มีกระแสรายได้แบบรายได้ครั้งเดียว ดังนี้

1. รายได้จากตั๋วชมภาพยนตร์ คิดเป็นร้อยละ 30 (ราคามาตรฐานของตั๋วชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ 300 บาทต่อใบ)

2. รายได้จากบาร์ที่จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม คิดเป็นร้อยละ 30

3. รายได้จากการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 40

(6) ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

มีทรัพยากรหลักดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

1. ทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ คือ พื้นที่โรงภาพยนตร์ (1 โรง 1 จอ ฉาย 52 ที่นั่ง) และพื้นที่บาร์จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งพร้อมสำหรับการฉายภาพยนตร์และการให้บริการเช่าจัดกิจกรรม

2. ทรัพยากรประเภทบุคคลากร คือ พนักงาน (ในวันปกติมีจำนวน 3 คน แต่ในวันที่มีการจัดกิจกรรมจะมีการจ้างพนักงานเพิ่มเติม 2 คน)

3. ทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา คือ ความสามารถในการเป็นภัณฑารักษ์ด้านภาพยนตร์ของผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าในการคัดเลือกภาพยนตร์มาจัดฉายได้ และเป็นจุดแข็งของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ที่ทำให้มีลักษณะเฉพาะตัว

(7) กิจกรรมหลัก (Key Activities)

มีกิจกรรมหลักดังนี้

1. การฉายภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ การฉายภาพยนตร์นอกกระแสตามคุณลักษณะเฉพาะตัวของโรงภาพยนตร์แห่งนี้

2. การจัดฉายภาพยนตร์นอกสถานที่ เช่น กิจกรรม Pop-Up Cinema ที่เป็นการนำภาพยนตร์ไปฉายที่โครงการ Siri House (บริเวณชิดลม) เป็นต้น

3. การให้บริการเช่าพื้นที่สำหรับจัดกิจกรรม เช่น กิจกรรมเปิดตัวสินค้าและงานสังสรรค์ที่จัดโดยแบรนด์แฟชั่น กิจกรรมเปิดตัวสินค้าของผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องสำอางค์ นิทรรศการศิลปะ และงานจัดแสดงผลงานศิลปะโดยศิลปินชื่อดัง เป็นต้น

(8) พันธมิตรหลัก (Key Partners)

มีพันธมิตรหลักดังนี้

1. พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน คือ อาคาร Woof Pack เนื่องจากมีการจัดกิจกรรมที่ใช้พื้นที่ร่วมกันบ่อยครั้ง จึงร่วมมือกันให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม

2. การร่วมมือเฉพาะกิจ คือ ผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ Documentary Club และผู้ที่ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมภายในพื้นที่โรงภาพยนตร์ เช่น สถานทูตและองค์กรเอกชนต่าง ๆ

3. การร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ คือ โครงการ Siri House และโครงการ Never Normal ในการร่วมมือกันจัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์นอกพื้นที่ควบคู่ไปกับการจัดกิจกรรมของโครงการเหล่านั้น

Ref. code: 25646207030138AOF

4. ความสัมพันธ์แบบผู้ซื้อ-ซัพพลายเออร์เพื่อรับประกันว่าจะไม่ขาดแคลนวัตถุดิบ คือ บริษัท Filmbankmedia (ผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ที่ประเทศสิงคโปร์) ซึ่งช่วยเหลือในการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศ

(9) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

มีโครงสร้างต้นทุนแบบเน้นคุณค่า ประกอบด้วย ต้นทุนในการซื้อหรือทำข้อตกลงเพื่อให้ได้ลิขสิทธิ์ภาพยนตร์มาฉาย ค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการฉายภาพยนตร์ ค่าจ้างพนักงาน ค่าน้ำและค่าไฟ ค่าโฆษณาและประชาสัมพันธ์ และค่าจัดทำความสะอาดพื้นที่ เป็นต้น

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 9 ของแบบจำลองทางธุรกิจข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ตามภาพที่ 5.1 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

แบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room



ภาพที่ 5.1 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

5.1.2.2 โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

พบว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater มีการบริหารธุรกิจดังนี้

(1) กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)

มีกลุ่มลูกค้าดังนี้

1. ผู้ชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater (โดยส่วนใหญ่มีอายุ 16-26 ปี เป็นวัยรุ่นหรือผู้ที่เพิ่งเริ่มประกอบอาชีพทำงาน สนใจเกี่ยวกับประเด็นทางสังคมและภาพยนตร์นอกกระแส โดยเฉพาะประเภทภาพยนตร์สารคดี)

2. ผู้ชมภาพยนตร์ที่แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand (โดยส่วนใหญ่มีอายุ 16-26 ปี เป็นวัยรุ่นหรือผู้ที่เพิ่งเริ่มประกอบอาชีพทำงาน สนใจเกี่ยวกับประเด็นทางสังคมและภาพยนตร์นอกกระแส โดยเฉพาะประเภทภาพยนตร์สารคดี)

Ref. code: 25646207030138AOF

3. ผู้ใช้บริการเช่าพื้นที่ (โดยส่วนใหญ่เป็นการร่วมจัดกิจกรรมกับสถาบันทางวัฒนธรรมและกองทุนต่าง ๆ เช่น เทศกาลภาพยนตร์สารคดี เป็นต้น)

4. ผู้ที่ทำข้อตกลงทางลิขสิทธิ์เพื่อรับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์จาก Documentary Club (เช่น โรงภาพยนตร์ทางเลือกและกระแสหลักหลายแห่ง รายการโทรทัศน์ และแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง เป็นต้น)

(2) การเสนอคุณค่า (Value Propositions)

มีการเสนอคุณค่าเชิงคุณภาพ คือ การนำเสนอประเด็นทางสังคมและเนื้อหาต่าง ๆ ผ่านวิธีการนำเสนอที่ง่ายต่อการเข้าใจมากขึ้น เช่น การฉายและจัดจำหน่ายภาพยนตร์สารคดีหรือภาพยนตร์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับประเด็นเหล่านั้นในโรงภาพยนตร์และผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง และการจัดกิจกรรมเสวนาหรือการบรรยายเกี่ยวกับประเด็นเหล่านั้นหลังการฉายภาพยนตร์เพิ่มเติม เป็นต้น รวมถึงการเป็นสถานที่ที่เปิดโอกาสให้แก่ผู้ผลิตภาพยนตร์มือสมัครเล่นด้วย

(3) ช่องทาง (Channels)

มีช่องทางดังนี้

1. ช่องทางการสื่อสาร ประกอบด้วย แบบออฟไลน์ (Offline) เช่น การดูแลและติดต่อพูดคุยกับลูกค้าในบริเวณพื้นที่หน้าเคาน์เตอร์โรงภาพยนตร์ เป็นต้น และแบบออนไลน์ (Online) โดยใช้โซเชียลมีเดียต่าง ๆ เว็บไซต์ (www.documentaryclub.com) และการกระจายข่าวของสื่อมวลชนที่ส่งผลทำให้เกิดกระแสการบอกต่อแบบปากต่อปากตามมา

2. ช่องทางการขาย คือ พื้นที่โรงภาพยนตร์ในการฉายภาพยนตร์และให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม (โดยลูกค้าสามารถจองและซื้อตั๋วภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้) และการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ที่เป็นลิขสิทธิ์ของ Documentary Club ไปจัดฉายยังที่ต่าง ๆ เช่น โรงภาพยนตร์ทางเลือกแห่งอื่น โรงภาพยนตร์กระแสหลัก พื้นที่จัดฉายภาพยนตร์บางแห่ง รายการโทรทัศน์ และแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง เป็นต้น

(4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

มีความสัมพันธ์ดังนี้

1. การรักษาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกค้า เช่น การพูดคุยทักทายกับลูกค้าโดยผู้บริหารโรงภาพยนตร์ การสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีการถามตอบกับผู้ชมเวลาจัดกิจกรรมเสวนา และการแจ้งข่าวสารผ่านทางทางออนไลน์ เป็นต้น

Ref. code: 25646207030138AOF

2. การรักษาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ที่แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand ด้วยการรักษามาตรฐานของประเภทภาพยนตร์ที่จัดฉายและมาตรฐานของระบบออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งให้มีความเสถียร

3. การรักษาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ด้วยการร่วมสร้างความสัมพันธ์ โดยการคัดเลือกหัวข้อกิจกรรมที่สามารถทำให้ลูกค้ารู้สึกเกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคมหรือเนื้อหาในภาพยนตร์ที่ฉาย

4. การรักษาลูกค้าที่ทำข้อตกลงทางลิขสิทธิ์เพื่อรับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์จาก Documentary Club ด้วยการเป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแสที่น่าสนใจและมีภาพยนตร์หลากหลายประเภท

5. การหาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ ด้วยการจัดกิจกรรมที่มีความน่าสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีประเด็นทางสังคมที่จะถูกกล่าวถึงในการเสวนาหลังการฉายภาพยนตร์สารคดี เพื่อการเพิ่มยอดขายด้วย

6. การหาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ที่แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand ด้วยการหาภาพยนตร์ที่น่าสนใจมาจัดฉายและการทำระบบการจำหน่ายตั๋วชมภาพยนตร์ออนไลน์ในแพลตฟอร์มนี้ที่เป็นราคาที่เข้าถึงได้ เพื่อการเพิ่มยอดขายด้วย

7. การหาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ด้วยการโฆษณาผลงานที่เคยให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมผ่านทางออนไลน์ เพื่อการเพิ่มยอดขายด้วย

8. การหาลูกค้าที่ทำข้อตกลงทางลิขสิทธิ์เพื่อรับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์จาก Documentary Club ด้วยการคัดเลือกภาพยนตร์นอกกระแสที่มีความน่าสนใจและเป็นที่ต้องการของตลาดผู้ชมภาพยนตร์นอกกระแส และพร้อมทำข้อตกลงกับแพลตฟอร์มหรือที่ฉายภาพยนตร์ที่หลากหลาย เพื่อการเพิ่มยอดขายด้วย

(5) กระแสรายได้ (Revenue Streams)

มีกระแสรายได้แบบรายได้ครั้งเดียว ดังนี้

1. รายได้จากตั๋วชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater (ราคามาตรฐานของตั๋วชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ 100 บาทต่อใบ)

2. รายได้จากค่าชมภาพยนตร์ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง (ราคามาตรฐานของค่าชมภาพยนตร์ผ่านแพลตฟอร์มนี้ คือ 60 บาทต่อเรื่อง)

3. รายได้จากการจัดจำหน่ายลิขสิทธิ์การฉายภาพยนตร์ของ Documentary Club

4. รายได้จากการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม

Ref. code: 25646207030138AOF

(6) ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

มีทรัพยากรหลักดังนี้

1. ทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ คือ พื้นที่โรงภาพยนตร์ (1 โรง 1 จอ ฉาย 50 ที่นั่ง) และแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand รวมถึงลิขสิทธิ์ภาพยนตร์ที่เป็นของกลุ่มผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ Documentary Club

2. ทรัพยากรประเภทบุคคลากร คือ พนักงานจำนวน 5 คน

3. ทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา คือ ความสามารถในการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการคัดเลือกภาพยนตร์สารคดีหรือภาพยนตร์ที่มีประเด็นทางสังคมมาฉายและจัดจำหน่าย ซึ่งเป็นจุดแข็งของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ที่ทำให้มีลักษณะเฉพาะตัว

(7) กิจกรรมหลัก (Key Activities)

มีกิจกรรมหลักดังนี้

1. การฉายภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ การจัดโปรแกรมฉายภาพยนตร์นอกกระแสโดยเฉพาะภาพยนตร์สารคดีหรือภาพยนตร์ที่มีประเด็นทางสังคมอย่างต่อเนื่อง พร้อมการจัดกิจกรรมต่าง ๆ หลังการฉายด้วย เช่น กิจกรรมเสวนาเกี่ยวกับเนื้อหาภาพยนตร์เรื่องที่ฉาย เป็นต้น

2. การฉายภาพยนตร์ในแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง คือ การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand ผ่านทางเว็บไซต์ www.documentaryclubthailand.com/doc-club-on-demand ในการฉายภาพยนตร์ที่เป็นลิขสิทธิ์ของ Documentary Club

3. การจัดจำหน่ายลิขสิทธิ์ภาพยนตร์ของ Documentary Club คือ การทำข้อตกลงในการซื้อขายลิขสิทธิ์ภาพยนตร์ไปจัดฉายในสถานที่ต่าง ๆ เช่น โรงภาพยนตร์ทางเลือก โรงภาพยนตร์กระแสหลัก รายการโทรทัศน์ และแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง เป็นต้น

4. การให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม คือ การร่วมจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดกิจกรรมเทศกาลภาพยนตร์สารคดีไต้หวันในประเทศไทยปี 2020 ร่วมมือกับกระทรวงวัฒนธรรมไต้หวัน และสำนักงานเศรษฐกิจและวัฒนธรรมไทเป ประจำประเทศไทย (TECO Thailand) เป็นต้น

(8) พันธมิตรหลัก (Key Partners)

มีพันธมิตรหลักดังนี้

1. พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน คือ Documentary Club (ทำหน้าที่นำเข้าและจัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแส และจัดกิจกรรม)

Ref. code: 25646207030138AOF

เนื่องจากมีผู้บริหารเป็นคนเดียวกันที่ดำเนินการภายใต้ บริษัท มูฟวี่ส์ แม็ทเทอร์ จำกัด เช่นเดียวกับโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

2. การร่วมมือเฉพาะกิจ คือ การร่วมมือกับองค์กรทางวัฒนธรรมในการจัดเทศกาลภาพยนตร์ และการร่วมมือกับกองทุนต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์

3. การร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ คือ เคยมีการร่วมแบ่งส่วนแบ่งรายได้จากการฉายภาพยนตร์ผ่านทางแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Vimeo (ปัจจุบันเลิกการใช้แพลตฟอร์มดังกล่าวและได้พัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งเป็นของตนเอง คือ Doc Club On Demand)

4. ความสัมพันธ์แบบผู้ซื้อ-ซัพพลายเออร์เพื่อรับประกันว่าจะไม่ขาดแคลนวัตถุดิบ คือ การที่ Documentary Club เป็นซัพพลายเออร์ (ผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์) ให้แก่โรงภาพยนตร์ทางเลือก โรงภาพยนตร์กระแสหลัก รายการโทรทัศน์ และแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง

(9) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

มีโครงสร้างต้นทุนแบบเน้นคุณค่า ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในการซื้อหรือนำเข้าหรือทำข้อตกลงทางลิขสิทธิ์การจัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสจากค่ายหนังต่างประเทศ ค่าจ้างพนักงาน ค่าดำเนินการเกี่ยวกับการทำให้ภาพยนตร์พร้อมสำหรับการนำไปจัดจำหน่าย ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการฉายในโรงภาพยนตร์กระแสหลัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทางการตลาด และค่าเช่าพื้นที่ในโครงการ Warehouse 30

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 9 ของแบบจำลองทางธุรกิจข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ตามภาพที่ 5.2 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

แบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater



ภาพที่ 5.2 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

Ref. code: 25646207030138AOF

5.1.2.3 โรงภาพยนตร์ Lido

พบว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido มีการบริหารธุรกิจดังนี้

(1) กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)

มีกลุ่มลูกค้าดังนี้

1. ผู้ชมภาพยนตร์ (โดยส่วนใหญ่เป็นผู้ที่เพิ่งประกอบอาชีพทำงานครั้งแรก โดยเฉลี่ยมีอายุประมาณ 25 ถึง 35 ปี ซึ่งสะดวกรับชมภาพยนตร์ได้แทบทุกรอบฉาย)

2. ผู้ใช้บริการเช่าพื้นที่ (โดยส่วนใหญ่เป็นผู้จัดกิจกรรมคอนเสิร์ต และผู้จัดกิจกรรมประเภทอื่น ๆ เช่น กิจกรรมเสวนา งานเทศกาลศิลปะ และศิลปะการแสดง เป็นต้น)

(2) การเสนอคุณค่า (Value Propositions)

มีการเสนอคุณค่าเป็นเชิงคุณภาพ คือ การฉายภาพยนตร์นอกกระแสในโรงภาพยนตร์ Lido พร้อมกับการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในพื้นที่ และการผลักดันให้พื้นที่โครงการ Lido Connect เป็นพื้นที่ในการสร้างสรรค์ทางศิลปะและวัฒนธรรมทุกแขนง โดยเฉพาะการสร้างพื้นที่ที่มีความเป็นชุมชนสำหรับเยาวชนและคนรุ่นใหม่

(3) ช่องทาง (Channels)

มีช่องทางดังนี้

1. ช่องทางการสื่อสาร ประกอบด้วย แบบออฟไลน์ (Offline) เช่น การจัดทำโปสเตอร์ ป้ายแบบแขวน ป้ายแบบตั้ง และแผ่นพับภายในโรงภาพยนตร์และบริเวณใกล้เคียง เป็นต้น และแบบออนไลน์ (Online) โดยใช้โซเชียลมีเดียต่าง ๆ เว็บไซต์ (www.lidoconnect.com) และการทำกิจกรรมการประชาสัมพันธ์โฆษณา

2. ช่องทางการขาย คือ พื้นที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้สำหรับการฉายภาพยนตร์ จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม และให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม และพื้นที่อื่น ๆ ทั้งหมดภายในโครงการ Lido Connect สำหรับการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม และให้เช่าพื้นที่ทำธุรกิจร้านค้า โดยลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์และกิจกรรมที่จัดสามารถจองและซื้อตั๋วผ่านทางออนไลน์ได้ด้วย คือ เว็บไซต์ Ticket Melon (www.ticketmelon.com/lidoconnect)

(4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

มีความสัมพันธ์กับลูกค้าดังนี้

1. การรักษาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกค้า โดยมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านการพูดคุยพนักงานขายหน้าโรงภาพยนตร์ และการเตรียมการบริการต่าง ๆ ก่อนการฉายภาพยนตร์ให้มีความพร้อมและสะอาดเรียบร้อย

2. การรักษาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ด้วยการเตรียมการบริการต่าง ๆ ในพื้นที่โครงการ Lido Connect ทั้งหมด เช่น การดูแลความสะอาด ระบบ

Ref. code: 25646207030138AOF

ภาพและเสียง ความพร้อมของโรง Lido 1, 2 และ 3 เพื่อให้พร้อมรองรับกิจกรรมทุกประเภทที่จะจัดขึ้น และการจัดกิจกรรมที่ฟรีต่อการเข้าชมเพื่อการรักษามาตรฐานของความเป็นพื้นที่ที่เปิดกว้างต่อการสร้างสรรค์ของโครงการ Lido Connect

3. การหาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ ด้วยการโฆษณาผ่านทางออนไลน์ โดยเฉพาะทางโซเชียลมีเดีย เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขายด้วย

4. การหาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ด้วยการใช้แบรนด์ Lido Connect ในการร่วมนำเสนอกิจกรรมใหม่ที่จะจัดขึ้น โดยเป็นการโฆษณาความพร้อมในการให้ความร่วมมือสำหรับบริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม อีกทั้งยังเป็นการโฆษณาถึงความเป็นพื้นที่สร้างสรรค์ของโครงการ Lido Connect และเป็นการเพิ่มยอดขายด้วย

(5) กระแสรายได้ (Revenue Streams)

มีกระแสรายได้ ประกอบด้วย กระแสรายได้แบบรายได้ครั้งเดียว และกระแสรายได้แบบรายได้สม่ำเสมอ ดังนี้

1. กระแสรายได้แบบรายได้ครั้งเดียว คือ รายได้จากโรงภาพยนตร์ Lido 1 (จากตั๋วชมภาพยนตร์และการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มสำหรับผู้ชมภาพยนตร์ โดยราคามาตรฐานของตั๋วชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ 150 บาทต่อใบ) รายได้จากโรง Lido 2 และ 3 (จากการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม) และรายได้จากการจำหน่ายบัตรชมคอนเสิร์ตและกิจกรรมต่าง ๆ ที่โครงการ Lido Connect เป็นผู้จัด

2. กระแสรายได้แบบรายได้สม่ำเสมอ คือ รายได้จากค่าเช่าพื้นที่ของร้านค้าในโครงการ Lido Connect

(6) ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

มีทรัพยากรหลักดังนี้

1. ทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ คือ พื้นที่โรงภาพยนตร์ Lido 1 (1 โรง 1 จอฉาย 147 ที่นั่ง) พื้นที่โรง Lido 2 และ 3 (พร้อมระบบเสียงและไฟ) พื้นที่ Indoor และ Outdoor Event Space (สำหรับจัดกิจกรรมให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมภายในและภายนอก ตามลำดับ) และพื้นที่ให้เช่าสำหรับธุรกิจร้านค้าในโครงการ Lido Connect

2. ทรัพยากรประเภทบุคคลากร คือ พนักงาน (ในส่วนของโรงภาพยนตร์ Lido มีพนักงานจำนวน 4 คน)

3. ทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา คือ ความสามารถในการเป็นพื้นที่ในการสร้างสรรค์ทางศิลปะและวัฒนธรรมทุกแขนงของโครงการ Lido Connect ซึ่งเป็นจุดแข็งของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ที่ทำให้มีลักษณะเฉพาะตัว

Ref. code: 25646207030138AOF

(7) กิจกรรมหลัก (Key Activities)

มีกิจกรรมหลักดังนี้

1. การฉายภาพยนตร์ คือ การฉายภาพยนตร์นอกกระแสประเภทต่าง ๆ เช่น ภาพยนตร์นอกกระแสที่ได้รับรางวัล และภาพยนตร์นอกกระแสที่มีความแปลกประหลาดหรือหาชมได้ยาก เป็นต้น และการจัดการเสวนาหัวข้อเกี่ยวกับภาพยนตร์ที่ฉาย

2. การให้บริการเช่าพื้นที่ คือ การให้เช่าพื้นที่โรงภาพยนตร์ Lido 1 โรง Lido 2 โรง Lido 3 พื้นที่ Indoor และ Outdoor Event Space เพื่อจัดกิจกรรมประเภทต่าง ๆ ที่สามารถตอบโจทย์การเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ได้ โดยเฉพาะการสร้างพื้นที่ที่มีความเป็นชุมชนสำหรับเยาวชนและคนรุ่นใหม่ และการให้เช่าพื้นที่สำหรับธุรกิจร้านค้าในโครงการ Lido Connect

(8) พันธมิตรหลัก (Key Partners)

มีพันธมิตรหลักดังนี้

1. พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน คือ ค่ายเพลง LOVEiS Entertainment เนื่องจากเป็นผู้การเข้ามาบริหารจัดการพื้นที่ตั้งแต่มีการปรับเปลี่ยนจากโรงภาพยนตร์ลิโดมาเป็นโรงภาพยนตร์ Lido ที่อยู่ภายในพื้นที่ Lido Connect (ซึ่ง LOVEiS Entertainment ถือหุ้นร้อยละ 70 ส่วนอีกร้อยละ 30 เป็นผู้ถือหุ้นรายย่อย)

2. การร่วมมือเฉพาะกิจ คือ การร่วมมือกับ Documentary Club ในช่วงแรกที่โรงภาพยนตร์ Lido เปิดให้บริการ (โดยเป็นการทำสัญญาส่วนแบ่งรายได้กัน เพื่อให้ Documentary Club ทำหน้าที่เป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแสหลัก จัดโปรแกรมฉายภาพยนตร์หลัก และจัดกิจกรรม ในช่วงหลังจากการจบสัญญาทำหน้าที่เป็นเพียงซัพพลายเออร์) การร่วมมือกับองค์กรด้านวัฒนธรรม (เช่น การร่วมจัดเทศกาลภาพยนตร์) การร่วมมือกับชมรมนักศึกษาสาขาภาพยนตร์ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ (เช่น การร่วมจัดเทศกาลภาพยนตร์สั้น) และการร่วมมือกับกลุ่มผู้จัดกิจกรรมประเภทต่าง ๆ (สำหรับการจัดกิจกรรมภายในโครงการ Lido Connect ที่มีความเหมาะสมกับการเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido โดยเป็นการแบ่งรายได้จากการจำหน่ายบัตรเข้าร่วมกิจกรรม)

3. มีความสัมพันธ์แบบผู้ซื้อ-ซัพพลายเออร์เพื่อรับประกันว่าจะไม่ขาดแคลนวัตถุดิบ คือ ค่ายหนังที่จัดจำหน่ายลิขสิทธิ์ภาพยนตร์มาให้โรงภาพยนตร์ Lido จัดฉาย เช่น M Pictures, สหมงคลฟิล์ม, Mono film, Five star, Movie Copyright และ Documentary Club เป็นต้น

Ref. code: 25646207030138AOF

(9) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

มีโครงสร้างต้นทุนแบบเน้นคุณค่า ประกอบด้วย ค่าน้ำค่าไฟ ค่าบำรุงอุปกรณ์ในโรงภาพยนตร์ ค่าอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ค่าจ้างพนักงาน ค่าส่วนแบ่งรายได้ทางลิขสิทธิ์จากการฉายภาพยนตร์ระหว่างผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์กับโรงภาพยนตร์ ค่าวิทยากรเมื่อมีการจัดกิจกรรม และค่าเช่าสถานที่ให้กับทางสำนักงานจัดการทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (PMCU)

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 9 ของแบบจำลองทางธุรกิจข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ตามภาพที่ 5.3 ดังนี้



ภาพที่ 5.3 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido

Ref. code: 25646207030138AOF

5.1.2.4 โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

พบว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis มีการบริหารธุรกิจดังนี้

(1) กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)

มีกลุ่มลูกค้าดังนี้

1. ผู้ชมภาพยนตร์ (มีความสนใจในการรับชมภาพยนตร์ที่แปลกใหม่ ประกอบด้วย ชาวต่างชาติประมาณร้อยละ 30 ถึง 40 และเป็นชาวไทยประมาณร้อยละ 60 ถึง 70 ซึ่งผู้ชมภาพยนตร์ชาวไทยส่วนใหญ่เป็นนิสิตนักศึกษา และผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับศิลปะและภาพยนตร์)

2. ผู้ใช้บริการเช่าพื้นที่ (เช่น แบรนด์สินค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมเปิดตัวสินค้า กองถ่ายทำภาพยนตร์ที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อถ่ายทำภาพยนตร์ ศิลปินที่ใช้บริการเช่าพื้นที่ในส่วนของแกลเลอรีศิลปะเพื่อจัดนิทรรศการศิลปะ สถานทูตประเทศต่าง ๆ ที่มาร่วมจัดเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ และกลุ่มแฟนคลับของภาพยนตร์บางประเภทที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดฉายภาพยนตร์รอบพิเศษ เป็นต้น)

(2) การเสนอคุณค่า (Value Propositions)

มีการเสนอคุณค่าเป็นเชิงคุณภาพ คือ การฉายภาพยนตร์ที่แปลกใหม่เพื่อเปิดโอกาสให้กับผู้ผลิตภาพยนตร์ทุกประเภท เพื่อผลักดันและขับเคลื่อนประเด็นเกี่ยวกับศิลปะและวัฒนธรรม โดยไม่เน้นการทำกำไร และเพื่อช่วยเหลือให้ประชาชนมีทางเลือกใหม่ในการบริโภคภาพยนตร์และศิลปะ เนื่องจากผู้บริหารมีทัศนะคติว่าภาพยนตร์และศิลปะไม่ควรถูกครอบงำทางเสรีภาพการแสดงออก

(3) ช่องทาง (Channels)

มีช่องทางดังนี้

1. ช่องทางการสื่อสาร ประกอบด้วย แบบออฟไลน์ (Offline) เช่น การดูแลและติดต่อพูดคุยกับลูกค้าในบริเวณพื้นที่หน้าเคาน์เตอร์โรงภาพยนตร์ เป็นต้น และแบบออนไลน์ (Online) โดยใช้โซเชียลมีเดียต่าง ๆ เว็บไซต์ (www.cinemaoasis.com) และการกระจายข่าวของสื่อมวลชน จนเกิดกระแสการบอกต่อแบบปากต่อปากตามมา

2. ช่องทางการขาย คือ พื้นที่อาคารของโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ในการฉายภาพยนตร์ จำหน่ายของที่ระลึก และให้บริการเช่าพื้นที่ในส่วนของพื้นที่โรงภาพยนตร์และแกลเลอรีศิลปะ

(4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

มีความสัมพันธ์กับลูกค้าดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

1. การรักษาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกค้า โดยการให้บริการที่ดีเพื่อทำให้ลูกค้าพึงพอใจ เช่น การอวยพรลูกค้าในวันเกิด เป็นต้น เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกว่าเป็นเหมือนดังญาติสนิทมิตรสหาย และจัดระบบสมาชิกที่เรียกสมาชิกทุกท่านว่า “เพื่อนโอเอซิส”

2. การหาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ ด้วยการโฆษณาผ่านทางโซเชียลมีเดียและเว็บไซต์ เกี่ยวกับโปรแกรมฉายภาพยนตร์และกิจกรรมที่จัดในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ รวมถึงการจำหน่ายของที่ระลึกที่เป็นแบรนด์ Cinema Oasis เช่น ถุงผ้า และเสื้อยืด เป็นต้น เพื่อโฆษณาแบรนด์ของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ และเป็นการเพิ่มยอดขายด้วย

3. การหาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่ โดยการโฆษณาว่าโรงภาพยนตร์แห่งนี้พร้อมร่วมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในการให้บริการเช่าพื้นที่ ทั้งในพื้นที่โรงภาพยนตร์และแกลเลอรีศิลปะ ผ่านทางเว็บไซต์ของโรงภาพยนตร์ (www.cinemaoasis.com) และเป็นการเพิ่มยอดขายด้วย

(5) กระแสรายได้ (Revenue Streams)

มีกระแสรายได้แบบรายได้ครั้งเดียว ดังนี้

1. รายได้จากตั๋วชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์ (ราคามาตรฐานของตั๋วชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ 160 บาทต่อใบ)

2. รายได้จากการให้บริการเช่าพื้นที่

3. รายได้จากการจำหน่ายของที่ระลึก

4. รายได้จากค่าเช่าชมภาพยนตร์บนแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Vimeo On Demand (ราคาค่าเช่าชม คือ 1.99 ดอลลาร์สหรัฐ ต่อภาพยนตร์ 1 เรื่อง)

(6) ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

มีทรัพยากรหลักดังนี้

1. ทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ คือ พื้นที่โรงภาพยนตร์ (1 โรง 1 จอฉาย 48 ที่นั่ง) ในอาคารที่มีการออกแบบทางสถาปัตยกรรมที่ทันสมัยผสมกับโครงสร้างเดิมที่เป็นบ้านเก่าเอาไว้ และพื้นที่แกลเลอรีศิลปะ (ขนาดพื้นที่ 60 ตารางเมตร)

2. ทรัพยากรประเภทบุคคลากร คือ พนักงานจำนวน 4 คน

3. ทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา คือ อุดมการณ์และจุดประสงค์ในการก่อตั้งและบริหารของผู้บริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ กล่าวคือ เพื่อผลักดันและขับเคลื่อนประเด็นเกี่ยวกับศิลปะและวัฒนธรรม และต่อสู้กับการถูกครอบงำทางเสรีภาพการแสดงออกของภาพยนตร์และศิลปะ

Ref. code: 25646207030138AOF

(7) กิจกรรมหลัก (Key Activities)

มีกิจกรรมหลักดังนี้

1. การฉายภาพยนตร์ คือ การฉายภาพยนตร์อิสระเป็นหลัก โดยมีการจัดทำเทศกาลภาพยนตร์และมีโปรแกรมจัดฉายภาพยนตร์พิเศษพร้อมการจัดกิจกรรมเสวนาหลังจบการฉายภาพยนตร์

2. การจัดนิทรรศการศิลปะ คือ การจัดกิจกรรมการแสดงผลงานศิลปะในพื้นที่แกลเลอรีศิลปะ ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับภาพยนตร์เรื่องที่ฉายในบางครั้งด้วย

3. การให้บริการเช่าพื้นที่ คือ การให้บริการเช่าพื้นที่โรงภาพยนตร์และแกลเลอรีศิลปะ สำหรับการจัดกิจกรรมต่าง ๆ หรือการถ่ายทำภาพยนตร์

(8) พันธมิตรหลัก (Key Partners)

มีพันธมิตรหลักดังนี้

1. พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน คือ สถานทูตประเทศฝรั่งเศส โดยเป็นการร่วมมือกันบริหารและดูแลพื้นที่โรงภาพยนตร์ ด้วยการร่วมทำหนังสือบันทึกข้อตกลง (MOU)

2. การร่วมมือเฉพาะกิจ คือ การจัดเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติที่ร่วมมือกับสถานทูตประเทศต่าง ๆ การร่วมมือกับผู้ผลิตภาพยนตร์อิสระในการฉายภาพยนตร์อิสระต่าง ๆ และการจัดนิทรรศการหรือการจัดแสดงผลงานศิลปะโดยร่วมมือกับศิลปินอิสระ

3. การร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ คือ การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Vimeo On Demand ในการให้ผู้ชมภาพยนตร์เช่าภาพยนตร์อิสระเพื่อการรับชม ผ่านหน้าร้านที่เป็นชื่อโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ในแพลตฟอร์มนี้ (บนเว็บไซต์ www.vimeo.com/user61043831)

(9) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

มีโครงสร้างต้นทุนแบบเน้นคุณค่า ประกอบด้วย ค่าจ้างเจ้าหน้าที่พนักงาน ค่าน้ำและค่าไฟ ค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายบางโอกาส เช่น ค่าใช้จ่ายของกรรมการที่มาทำงาน ค่าจ้างในการผลิตคอนเทนต์ ค่าวิทยากรเวลาจัดกิจกรรมเสวนาหรือบรรยาย ค่าโฆษณาบนโซเชียลมีเดีย เป็นต้น (โดยค่าเช่าสถานที่ได้รับการยกเว้น เนื่องจากผู้บริหารและผู้ก่อตั้งเป็นเจ้าของสถานที่)

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 9 ของแบบจำลองทางธุรกิจข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ตามภาพที่ 5.4 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

แบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis



ภาพที่ 5.4 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

Ref. code: 25646207030138AOF

5.1.2.5 โรงภาพยนตร์ House Samyan

พบว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan มีการบริหารธุรกิจดังนี้

(1) กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)

มีกลุ่มลูกค้าดังนี้

1. ผู้ชมภาพยนตร์ (ส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 18 ถึง 30 ปี ชื่นชอบภาพยนตร์รางวัล และงานเทศกาลภาพยนตร์ต่าง ๆ)

2. ผู้ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม (เช่น องค์กรทางวัฒนธรรมต่าง ๆ เช่น สถานทูตอิตาลีประจำประเทศไทย เป็นต้น ซึ่งในการจัดกิจกรรมส่วนใหญ่จะมีการร่วมมือกับบริษัทใหญ่ด้วย เช่น ร่วมสนับสนุนโดย AIS Play ของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด เป็นต้น

(2) การเสนอคุณค่า (Value Propositions)

มีการเสนอคุณค่าเป็นเชิงคุณภาพ คือ การฉายภาพยนตร์นอกกระแส และให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม โดยมีบรรยากาศที่อบอุ่นเหมือนบ้านที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว

(3) ช่องทาง (Channels)

มีช่องทางดังนี้

1. ช่องทางการสื่อสาร ประกอบด้วย แบบออฟไลน์ (Offline) เช่น การดูแลและติดต่อพูดคุยกับลูกค้าในบริเวณพื้นที่หน้าเคาน์เตอร์โรงภาพยนตร์ และการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น และแบบออนไลน์ (Online) โดยใช้โซเชียลมีเดียต่าง ๆ เว็บไซต์ (www.housesamyan.com) แอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือ House Cinema และการกระจายข่าวของสื่อมวลชน จนเกิดกระแสการบอกต่อแบบปากต่อปากตามมา

2. ช่องทางการขาย คือ พื้นที่โรงภาพยนตร์ House Samyan ในการฉายภาพยนตร์ จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม ของที่ระลึก และให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม โดยลูกค้าสามารถจองและซื้อตั๋วภาพยนตร์ผ่านทางเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือของโรงภาพยนตร์แห่งนี้

(4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

มีความสัมพันธ์กับลูกค้าดังนี้

1. การรักษาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกค้า โดยการปฏิบัติกับลูกค้าแบบครอบครัว สร้างบรรยากาศเหมือนอยู่ที่บ้าน เรียบง่ายและอบอุ่น พยายามวางตัวไม่ให้ห่างเหินกับลูกค้า แต่ยังคงให้ความเคารพในฐานะผู้มีอุปการะคุณต่อโรงภาพยนตร์ ผ่านทั้งการให้บริการของพนักงาน และช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ เช่น การประชาสัมพันธ์ในโซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ และระบบแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น

Ref. code: 25646207030138AOF

2. การรักษาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ด้วยการรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานการให้บริการที่มีความอบอุ่นเหมือนดังเป็นแขกที่บ้าน เช่น กิจกรรม AIS Play Presents “I AM TYPE H” ที่เป็นการฉายหนังมาราธอน 6 วัน 5 โปรแกรม 56 เรื่อง ประกอบไปด้วยโปรแกรม 5 โปรแกรมที่สื่อถึงคน 5 อารมณ์ที่ล้วนขึ้นต้นด้วยตัว H เหมือนดังชื่อของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ เพื่อเป็นการรักษามาตรฐานและตัวตนที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ เป็นต้น

3. การหาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ ด้วยการคัดสรรภาพยนตร์นอกกระแสหลากหลายประเภท โดยมีรอบฉายภาพยนตร์และจำนวนภาพยนตร์ที่เข้าฉายสูงที่สุดในกลุ่มตัวอย่างโรงภาพยนตร์ทางเลือกทั้ง 5 โรง และมีการโฆษณาโปรแกรมฉายภาพยนตร์ผ่านทางโซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ และแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถืออย่างต่อเนื่อง รวมถึงการจัดกิจกรรม เช่น กิจกรรมเปิดตัวโรงภาพยนตร์เพื่อผลักดันให้มีการสมัครสมาชิกเพิ่มเติม ซึ่งเป็นการเพิ่มยอดขายด้วย

4. การหาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ด้วยการร่วมมือกับพันธมิตรที่หลากหลาย เช่น การร่วมจัดเทศกาลภาพยนตร์อิตาลีในกรุงเทพฯ “Italian Film Festival Bangkok” ที่เป็นการร่วมมือกับสถานทูตอิตาลีประจำประเทศไทย และบริษัทประกันภัยเจนเนอราลี่ (Generali Thailand) เป็นต้น รวมถึงการโฆษณาโปรโมทกิจกรรมที่เคยจัดและกำลังจะจัดขึ้นในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ผ่านทางโซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ และแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถืออย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเพิ่มยอดขายด้วย

(5) กระแสรายได้ (Revenue Streams)

มีกระแสรายได้ ประกอบด้วย กระแสรายได้แบบรายได้ครั้งเดียว และกระแสรายได้แบบรายได้สม่ำเสมอ ดังนี้

1. กระแสรายได้แบบรายได้ครั้งเดียว คือ รายได้จากตั๋วชมภาพยนตร์ (ราคามาตรฐานของตั๋วชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ คือ 160 บาทต่อใบ) รายได้จากการสมัครสมาชิกตลอดชีพ (ค่าสมัครสมาชิก 500 บาท) รายได้จากการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม รายได้จากการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม และรายได้จากการจำหน่ายสินค้าประเภทของที่ระลึก

2. กระแสรายได้แบบรายได้สม่ำเสมอ คือ รายได้จากการให้เช่าพื้นที่ภายในโรงภาพยนตร์สำหรับร้านกาแฟ Sometime Blue

(6) ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

มีทรัพยากรหลักดังนี้

1. ทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ คือ พื้นที่โรงภาพยนตร์ (1 โรง 1 จอฉาย 48 ที่นั่ง) ในอาคารที่มีการออกแบบทางสถาปัตยกรรมที่ทันสมัยผสมกับโครงสร้างเดิมที่เป็นบ้านเก่าเอาไว้ และพื้นที่แกลเลอรีศิลปะ (ขนาดพื้นที่ 60 ตารางเมตร)

2. ทรัพยากรประเภทบุคคลากร คือ พนักงานจำนวน 4 คน

Ref. code: 25646207030138AOF

3. ทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา คือ อุดมการณ์และจุดประสงค์ในการก่อตั้งและบริหารของผู้บริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ กล่าวคือ เพื่อผลักดันและขับเคลื่อนประเด็นเกี่ยวกับศิลปะและวัฒนธรรม และต่อสู้กับการถูกครอบงำทางเสรีภาพการแสดงออกของภาพยนตร์และศิลปะ

1. ทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ คือ พื้นที่โรงภาพยนตร์ (3 โรง 3 จอ ฉาย 361 ที่นั่ง) ที่มีการตกแต่งสถานที่ที่ให้บรรยากาศอบอุ่นเหมือนอยู่บ้าน พื้นที่จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ และพื้นที่ให้เช่าทำร้านค้า ซึ่งปัจจุบันเช่าโดยร้านกาแฟ Sometime Blue

2. ทรัพยากรประเภทบุคคลากร คือ พนักงานจำนวน 6-7 คน

3. ทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา คือ แบรนด์ “House” ที่มาพร้อมกับการให้บริการที่มีบรรยากาศอบอุ่นเหมือนอยู่บ้าน และเป็นครอบครัวเดียวกัน ซึ่งเป็นจุดแข็งของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ที่ทำให้มีลักษณะเฉพาะตัว

(7) กิจกรรมหลัก (Key Activities)

มีกิจกรรมหลักดังนี้

1. การฉายภาพยนตร์ คือ การฉายภาพยนตร์นอกกระแสที่มีความหลากหลายที่เหมาะกับกลุ่มลูกค้าของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ โดยเฉพาะกลุ่มวัยรุ่น รวมถึงการจัดโปรแกรมฉายภาพยนตร์ที่แปลกใหม่และหลากหลาย

2. การให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม คือ การจัดกิจกรรมร่วมกับองค์กรทางวัฒนธรรมต่าง ๆ เช่น เทศกาลภาพยนตร์อิตาลีในกรุงเทพฯ “Italian Film Festival Bangkok” ซึ่งเป็นการร่วมมือระหว่างโรงภาพยนตร์ House Samyan กับสถานทูตอิตาลีประจำประเทศไทย และบริษัทประกันภัยเจนเนอราลี่ (Generali Thailand) เป็นต้น

(8) พันธมิตรหลัก (Key Partners)

มีพันธมิตรหลักดังนี้

1. มีพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน คือ AIS Play ของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (AIS) ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนหลักของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ตั้งแต่ย้ายสถานที่จาก House RCA มาเป็น House Samyan โดยมีการร่วมโฆษณากันทั้งในพื้นที่โรงภาพยนตร์และร่วมมือกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ และร้านกาแฟ Sometime Blue

2. การร่วมมือเฉพาะกิจ คือ การจัดเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติกับองค์กรทางวัฒนธรรมต่าง ๆ เช่น สถานทูตอิตาลีประจำประเทศไทย เป็นต้น และมีการร่วมมือเฉพาะกิจกับผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแสอิสระ เช่น Documentary Club และ Hal Distribution ในการนำภาพยนตร์นอกกระแสบางเรื่องมาฉาย

Ref. code: 25646207030138AOF

3. ความสัมพันธ์แบบผู้ซื้อ-ซัพพลายเออร์เพื่อรับประกันว่าจะไม่ขาดแคลนวัตถุดิบ คือ ค่ายหนังที่เป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ เช่น Sony Pictures Thailand, UIP, Warner Bros และ M Pictures เป็นต้น โดยเฉพาะบริษัท สหมงคลฟิล์ม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ซึ่งผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้สามารถทำสัญญาในการนำภาพยนตร์จากพันธมิตรที่เป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ดังกล่าวมาฉายภาพยนตร์แบบที่โรงภาพยนตร์ House Samyan ที่เดียว (Exclusive) ทำให้มีภาพยนตร์หลายเรื่องที่ฉายที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ที่โรงภาพยนตร์ทางเลือกอื่นไม่ได้ฉาย

(9) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

มีโครงสร้างต้นทุนแบบเน้นคุณค่า ประกอบด้วย ค่าจ้างหรือเงินเดือนพนักงาน ค่าน้ำค่าไฟ ต้นทุนในการซื้อหรือทำข้อตกลงเพื่อให้ได้ลิขสิทธิ์ภาพยนตร์มาฉาย ค่าอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการฉายภาพยนตร์ ค่าโฆษณาและประชาสัมพันธ์ และค่าจัดทำความสะอาดพื้นที่ เป็นต้น

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 9 ของแบบจำลองทางธุรกิจข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan ตามภาพที่ 5.5 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

แบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan



ภาพที่ 5.5 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan

Ref. code: 25646207030138AOF

5.1.3 การปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

5.1.3.1 โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

พบว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room มีการปรับตัวของธุรกิจ 4 รูปแบบ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition Shifts) การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts) การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts) และการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts) ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition Shifts)

พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าดังนี้

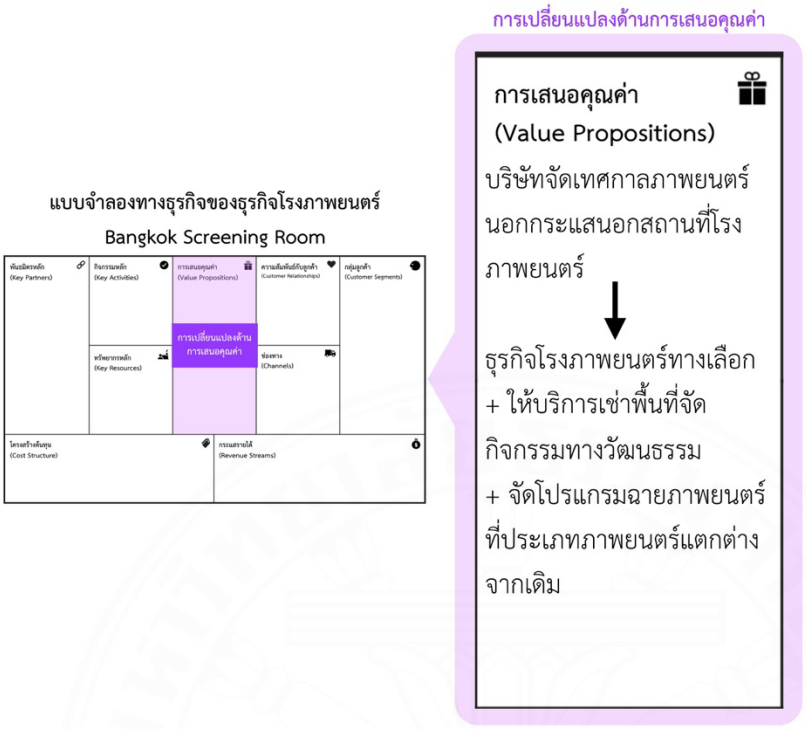
1. ในช่วงแรกมีการเปลี่ยนแปลงจากด้านการเสนอคุณค่าจากการเป็นบริษัทที่จัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์นอกสถานที่และจัดกิจกรรมเทศกาลภาพยนตร์ที่ฉายภาพยนตร์ในพื้นที่ต่าง ๆ นอกโรงภาพยนตร์เท่านั้น มาเป็นธุรกิจประเภทโรงภาพยนตร์ทางเลือก โดยการก่อตั้งโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ซึ่งภาพยนตร์ที่คัดเลือกมาจัดฉายในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ยังคงมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวอยู่เหมือนดังภาพยนตร์ที่คัดเลือกไปฉายก่อนหน้าการก่อตั้งโรงภาพยนตร์แห่งนี้

2. โดยต่อมาเพิ่มการเสนอคุณค่าของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ให้เป็นพื้นที่ทางวัฒนธรรมมากขึ้นด้วย กล่าวคือ เริ่มให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมแก่กลุ่มลูกค้าที่เป็นองค์กรทางวัฒนธรรม เช่น สถานทูตต่างประเทศ เป็นต้น

3. มีการเปลี่ยนแปลงการเสนอคุณค่าที่เล็กน้อยและเป็นเวลาไม่นาน โดยการฉายภาพยนตร์ที่เป็นประเภทภาพยนตร์แอ็กชันฟอร์มยักษ์ (Blockbuster) ซึ่งภาพยนตร์เหล่านี้ล้วนเคยฉายในโรงภาพยนตร์กระแสหลัก และโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ไม่เคยฉายภาพยนตร์ประเภทดังกล่าวมาก่อน ซึ่งเป็นการคัดเลือกประเภทของภาพยนตร์ที่จัดฉายที่มีความแตกต่างไปจากเดิม

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านการเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ตามภาพที่ 5.6 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 5.6 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

(2) การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts)

พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านช่องทาง และการเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้า

มีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่ต้องการสาระ ความรู้ และวัฒนธรรมต่างชาติด้วย ยกตัวอย่างเช่น การร่วมมือกับสถานทูตในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ นอกเหนือจากกลุ่มลูกค้าเดิมที่ชื่นชอบภาพยนตร์นอกกระแส

และมีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการรับชมภาพยนตร์เก่าที่นำกลับมาฉายในโรงภาพยนตร์ใหม่ประเภทภาพยนตร์แอ็กชันฟอร์มยักษ์ โดยการจัดโปรแกรมฉายภาพยนตร์ประเภทดังกล่าว

Ref. code: 25646207030138AOF

การเปลี่ยนแปลงด้านช่องทาง

มีการเพิ่มช่องทางการกระจายสินค้าและบริการของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ กล่าวคือ การจัดกิจกรรมการฉายภาพยนตร์นอกสถานที่โรงภาพยนตร์ เช่น กิจกรรม Pop-Up Cinema เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า

เพิ่มการรักษาลูกค้าที่ใช้บริการรับชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ ด้วยการเริ่มทำระบบสมาชิกเพื่อให้สิทธิพิเศษกับสมาชิกและติดต่อกับลูกค้าทางออนไลน์เพิ่มเติม

และเพิ่มการรักษาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ด้วยการให้บริการที่มีความเป็นมืออาชีพ โดยยังมีความเป็นกันเองอยู่ด้วย อีกทั้งมีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษที่ดี และให้ความช่วยเหลือลูกค้าในทุกขั้นตอนของการจัดกิจกรรม เพื่อให้ได้รับมาซึ่งความไว้วางใจจากลูกค้า

เพิ่มการหาลูกค้าที่จะมาใช้บริการรับชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ ด้วยการจัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์นอกสถานที่ เช่น กิจกรรม Pop-Up Cinema เป็นต้น ซึ่งเป็นการโฆษณาแบรนด์ Bangkok Screening Room ว่าเป็นโรงภาพยนตร์ที่จัดฉายภาพยนตร์นอกกระแสที่น่าสนใจและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

และเพิ่มการหาลูกค้าที่จะมาใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมในโรงภาพยนตร์แห่งนี้เพิ่มเติม ด้วยการโฆษณาผลงานที่เคยให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม เพื่อสร้างความไว้วางใจ

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ตามภาพที่ 5.7 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 5.7 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าสำหรับองค์กรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

(3) การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts)

พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลัก และการเปลี่ยนแปลงด้านพันธมิตรหลัก ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลัก

มีการเพิ่มกิจกรรมหลัก (จากเดิมที่มีกิจกรรมหลักเป็นการฉายภาพยนตร์นอกกระแสภายในโรงภาพยนตร์เท่านั้น) ประกอบด้วย การจัดฉายภาพยนตร์นอกระแสภายนอกสถานที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ เช่น กิจกรรม Pop-Up Cinema ที่เป็นการนำภาพยนตร์ไปฉายที่โครงการ Siri House (บริเวณชิดลม) และที่โครงการ Never Normal (บริเวณลาดพร้าว) เป็นต้น และการให้บริการเช่าพื้นที่สำหรับจัดกิจกรรมเพิ่มเติม เช่น กิจกรรมที่จัดโดยแบรนด์แฟชั่น และกิจกรรมเปิดตัวสินค้าของผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องสำอางค์ นิทรรศการศิลปะ และงานจัดแสดงผลงานศิลปะโดยศิลปินชื่อดัง เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงด้านพันธมิตรหลัก

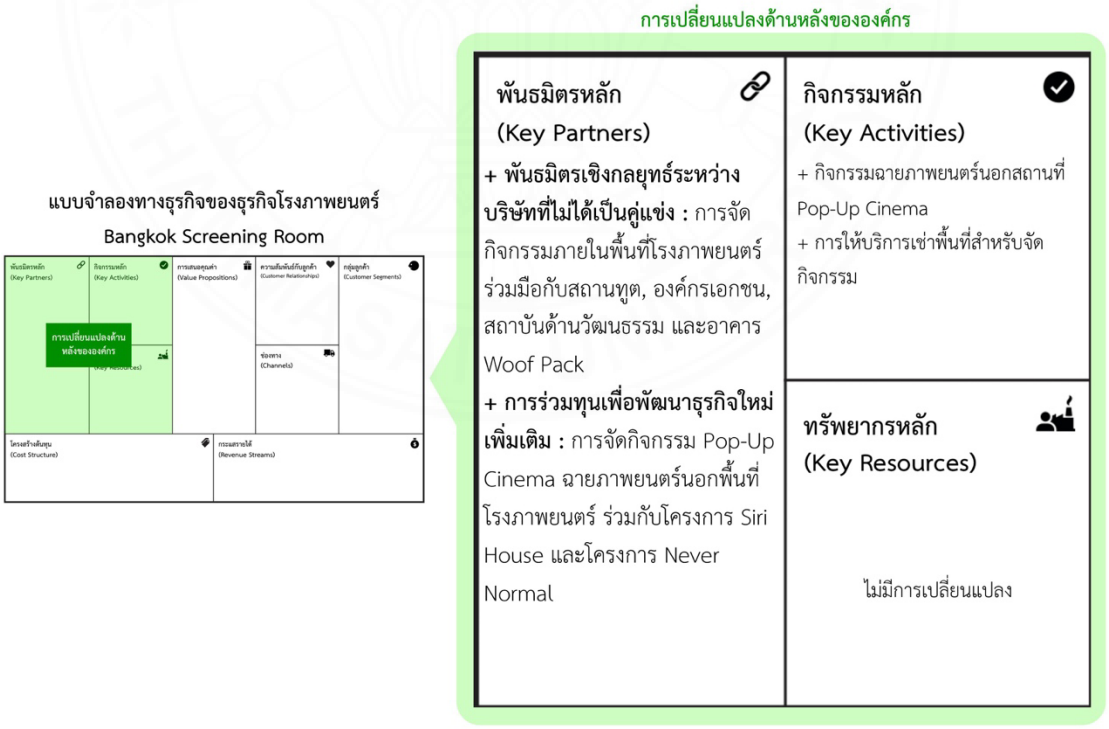
มีการเพิ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน คือ พันธมิตรที่ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมภายในพื้นที่โรงภาพยนตร์ กล่าวคือ สถานทูต และองค์กร

Ref. code: 25646207030138AOF

เอกชน เช่น สถานทูตต่างประเทศที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมและการสัมมนาบ่อยครั้ง และสถาบันด้านวัฒนธรรม เช่น สถาบันด้านวัฒนธรรมเยอรมัน เกอเธ่ ประเทศไทย (Goethe-Institut Thailand) เนื่องจากได้รับความไว้วางใจในการให้บริการที่มีความเป็นมืออาชีพ มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษที่ดี และให้ความช่วยเหลือในทุกขั้นตอนของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ นอกจากนั้นยังเพิ่มพันธมิตรเป็นอาคาร Woof Pack ที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ตั้งอยู่อีกด้วย เนื่องจากมีการจัดกิจกรรมที่ใช้พื้นที่ร่วมกันบ่อยครั้ง กล่าวคือ ร่วมมือกันให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมที่ใช้ทั้งพื้นที่แกลเลอรีศิลปะของอาคาร Woof Pack และโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

มีการเพิ่มการร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ คือ โครงการ Siri House และโครงการ Never Normal จากการจัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์นอกพื้นที่โรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ซึ่งทั้งสองโครงการนี้ร่วมมือกับโรงภาพยนตร์แห่งนี้ในการจัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์แบบ Pop-Up Cinema ควบคู่ไปกับกิจกรรมของโครงการเหล่านั้น

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านหลังสำหรับองค์กรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ตามภาพที่ 5.8 ดังนี้



ภาพที่ 5.8 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

Ref. code: 25646207030138AOF

(4) การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts)

พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านกระแสรายได้ ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงด้านกระแสรายได้

มีการเพิ่มกระแสรายได้ที่มาจากการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม อีกทั้งยังกลายเป็นกระแสรายได้หลักด้วย จากในอดีตมีรายได้จากตั๋วชมภาพยนตร์และบาร์ที่จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มเท่านั้น

โดยผู้บริหารโรงภาพยนตร์แห่งนี้พยายามควบคุมค่าใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น ด้วยความพยายามเพิ่มรายได้จากการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมให้มากขึ้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ส่วนเรื่องรายได้เนี่ย ต้องตั้งเป้าเลยว่าต่อหนึ่งเดือนควรมีคนมาเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม 1 ครั้ง เพื่อช่วยเหลือค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือน ถ้ามี 2 ครั้งก็สบายและ คือไม่ต้องดิ้นรนขนาดนั้น สามารถไปหาหนังที่มีลิขสิทธิ์แพงขึ้นมาฉายได้” (ศริญญา มานะมุติ, สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2564)

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ตามภาพที่ 5.9 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 5.9 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room

5.1.3.2 โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

พบว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater มีการปรับตัวของธุรกิจ 4 รูปแบบ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition Shifts) การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts) การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts) และการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts) ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition Shifts)

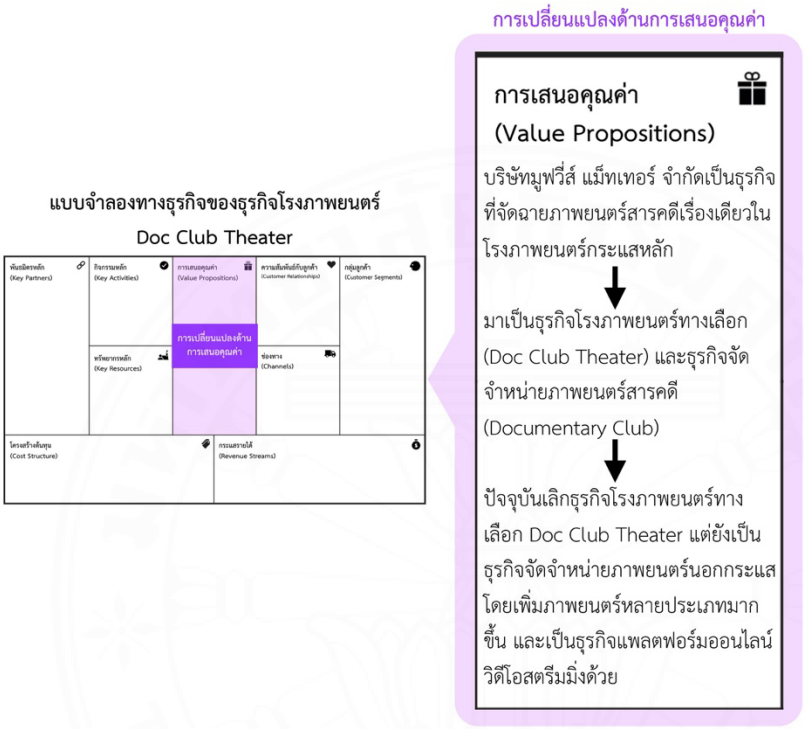
พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงจากการที่บริษัท มูฟวี่ส์ แม็ทเทอร์ จำกัด มีการเสนอคุณค่าเป็นเพียงธุรกิจที่จัดฉายภาพยนตร์เรื่องเดียว มาเป็นธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือก ก่อตั้งโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater และมาเป็นธุรกิจจัดจำหน่ายภาพยนตร์สารคดี

2. ในปัจจุบันปิดให้บริการโรงภาพยนตร์ทางเลือก แต่ยังคงเป็นธุรกิจจัดจำหน่ายภาพยนตร์ โดยเพิ่มการเสนอคุณค่าในการเป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแสหลากหลายประเภทนอกเหนือจากภาพยนตร์สารคดี แต่ยังคงให้ความสำคัญกับภาพยนตร์สารคดีเป็นหลัก และเพิ่มการเสนอคุณค่าในการเป็นธุรกิจแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งที่ฉายภาพยนตร์นอกกระแสหลายประเภทโดยให้ความสำคัญกับภาพยนตร์สารคดีเป็นหลัก

Ref. code: 25646207030138AOF

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านการเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ตามภาพที่ 5.10 ดังนี้



ภาพที่ 5.10 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

(2) การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts)

พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านช่องทาง และการเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้า

มีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ชื่นชอบภาพยนตร์นอกกระแสประเภทอื่นด้วย นอกเหนือจากกลุ่มลูกค้าเดิมที่ชื่นชอบภาพยนตร์นอกกระแสประเภทสารคดี

มีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่ชมภาพยนตร์ผ่านทางแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand

Ref. code: 25646207030138AOF

มีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่ทำข้อตกลงทางลิขสิทธิ์เพื่อรับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์จาก Documentary Club มากขึ้น

และมีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงด้านช่องทาง

มีการเพิ่มช่องทางการขาย คือ เพิ่มการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ที่เป็นลิขสิทธิ์ของ Documentary Club ไปจัดฉายที่โรงภาพยนตร์ทางเลือกแห่งอื่น โรงภาพยนตร์กระแสหลัก พื้นที่จัดฉายภาพยนตร์บางแห่ง รายการโทรทัศน์ และแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง เช่น MonoMaxxx เป็นต้น และเพิ่มระบบแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club Ondemand ซึ่งเป็นของ Documentary Club เอง

การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า

เพิ่มการรักษาลูกค้าที่ทำข้อตกลงทางลิขสิทธิ์เพื่อรับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์จาก Documentary Club ด้วยการมีภาพยนตร์ที่จัดจำหน่ายหลากหลายประเภทมากขึ้นจากที่เคยจัดจำหน่ายเพียงภาพยนตร์สารคดี

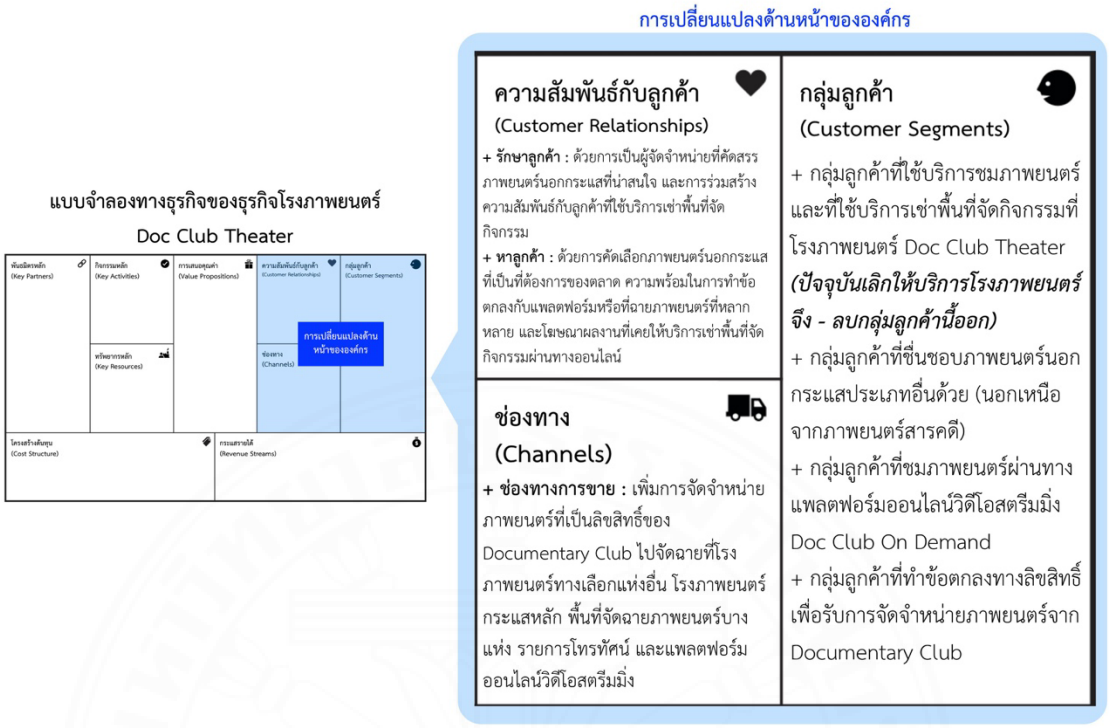
และเพิ่มการรักษาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมในโรงภาพยนตร์แห่งนี้เพิ่มเติม โดยการร่วมสร้างความสัมพันธ์และการคิดหัวข้อกิจกรรมที่สามารถทำให้ลูกค้ามีความเกี่ยวข้องกับการฉายภาพยนตร์สารคดีหรือประเด็นทางสังคมที่เป็นเนื้อหาในภาพยนตร์ที่ฉาย

เพิ่มการหาลูกค้าที่ทำข้อตกลงทางลิขสิทธิ์เพื่อรับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์จาก Documentary Club ด้วยการคัดเลือกภาพยนตร์นอกกระแสที่มีความน่าสนใจและเป็นที่ต้องการของตลาดผู้ชมภาพยนตร์นอกกระแสและมีความพร้อมในการทำข้อตกลงกับแพลตฟอร์มหรือสถานที่ฉายภาพยนตร์ที่หลากหลาย เพื่อการเพิ่มยอดขาย (จากเดิม Documentary Club มิได้มีลิขสิทธิ์ของประเภทภาพยนตร์ที่หลากหลายเท่าปัจจุบัน)

และเพิ่มการหาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ด้วยการโฆษณาผลงานที่เคยให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมผ่านทางออนไลน์ เช่น โซเชียลมีเดีย และเว็บไซต์ เป็นต้น เพื่อการเพิ่มยอดขายด้วย

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ตามภาพที่ 5.11 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 5.11 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าสำหรับองค์กรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

(3) การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts)

พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรหลัก การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลัก และการเปลี่ยนแปลงด้านพันธมิตรหลัก ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรหลัก

มีการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ คือ การปิดให้บริการของโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater จึงไม่มีทรัพยากรเป็นพื้นที่โรงภาพยนตร์อีกต่อไป แต่เพิ่มแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demand และลิขสิทธิ์ภาพยนตร์ที่เป็นของกลุ่มผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ Documentary Club จำนวนมากขึ้นและหลากหลายกว่าเดิม

การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลัก

มีลดกิจกรรมหลัก คือ ยกเลิกการฉายภาพยนตร์และการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมในโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

มีการเพิ่มกิจกรรมหลัก คือ เพิ่มการฉายภาพยนตร์ในแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Doc Club On Demandและเพิ่มการทำข้อตกลงในการซื้อขายลิขสิทธิ์

Ref. code: 25646207030138AOF

ภาพยนตร์ของ Documentary Club ไปจัดฉายในสถานที่ที่หลากหลายมากขึ้น โดยจัดจำหน่ายลิขสิทธิ์ภาพยนตร์นอกกระแสที่มีจำนวนมากขึ้นและมีความหลากหลายมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงด้านพันธมิตรหลัก

มีการเพิ่มการร่วมมือเฉพาะกิจ คือ องค์กรทางวัฒนธรรมและสถานทูตต่างประเทศ และกองทุนต่าง ๆ ที่ร่วมจัดกิจกรรมเทศกาลภาพยนตร์และกิจกรรมการฉายภาพยนตร์ (ตอนที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ยังเปิดให้บริการ)

มีการเพิ่มการร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ คือ ช่วงหนึ่งที่มีความพยายามในการร่วมใช้แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งของ Vimeo On Demand ซึ่งเป็นการร่วมแบ่งส่วนแบ่งรายได้จากค่าชมภาพยนตร์ผ่านทางแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Vimeo On Demand (โดยในปัจจุบันเลิกการใช้แพลตฟอร์มดังกล่าวและได้พัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งเป็นของตนเอง คือ Doc Club On Demand)

มีการเพิ่มความสัมพันธ์แบบผู้ซื้อ-ซัพพลายเออร์เพื่อรับประกันว่าจะไม่ขาดแคลนวัตถุดิบ คือ การที่ Documentary Club ขยายความเป็นซัพพลายเออร์หรือผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ให้แก่ผู้ซื้อเพิ่มมากขึ้น จากที่ตอนแรกนั้นมีจำนวนผู้ซื้อน้อย โดยปัจจุบัน Documentary Club เป็นซัพพลายเออร์ให้แก่ผู้ซื้อมากมาย เช่น โรงภาพยนตร์ทางเลือก โรงภาพยนตร์กระแสหลัก รายการโทรทัศน์ และแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง เป็นต้น

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านหลังสำหรับองค์กรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ตามภาพที่ 5.12 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 5.12 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

(4) การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts)

พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านกระแสรายได้ และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างต้นทุน ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงด้านกระแสรายได้

มีการลดกระแสรายได้ คือ ไม่ได้รับรายได้จากตั๋วชมภาพยนตร์และรายได้จากการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมที่โรงภาพยนตร์ Doc Club Theater อีกต่อไป เนื่องจากปิดการให้บริการโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

มีการเพิ่มกระแสรายได้ คือ เพิ่มรายได้จากค่าชมภาพยนตร์ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง เนื่องจากเปิดให้บริการฉายภาพยนตร์ผ่านแพลตแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งของตนเอง

โดยยังคงมีรายได้จากการจัดจำหน่ายลิขสิทธิ์การฉายภาพยนตร์ของ Documentary Club อยู่ แต่มีจำนวนและประเภทของผู้ซื้อลิขสิทธิ์การจัดจำหน่ายภาพยนตร์ที่มากขึ้น

Ref. code: 25646207030138AOF

การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างต้นทุน

มีการลดโครงสร้างต้นทุน คือ การยกเลิกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ หลังจากโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ปิดให้บริการ เช่น ค่าเช่าพื้นที่และค่าน้ำค่าไฟในโครงการ Warehouse 30 และค่าโฆษณาโปรโมทโรงภาพยนตร์ เป็นต้น (แต่ยังคงมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ของกลุ่ม Documentary Club เช่นเคย)

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ตามภาพที่ 5.13 ดังนี้



ภาพที่ 5.13 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater

Ref. code: 25646207030138AOF

5.1.3.3 โรงภาพยนตร์ Lido

พบว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido มีการปรับตัวของธุรกิจ 4 รูปแบบ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition Shifts) การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts) การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts) และการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts) ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition Shifts)

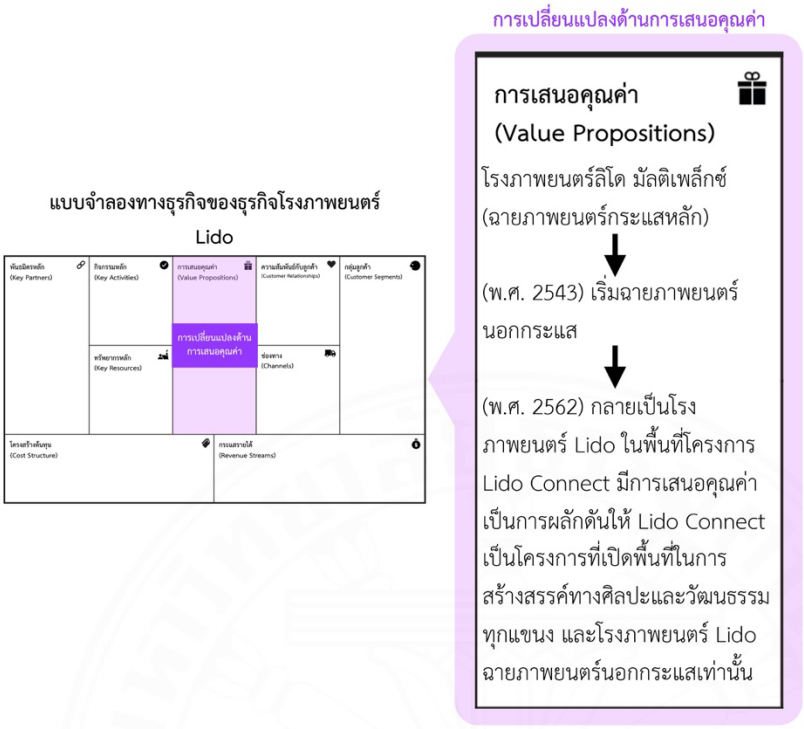
พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าดังนี้

1. มีการเปลี่ยนแปลงจากที่เคยเป็นโรงภาพยนตร์ลิโด มัลติเพล็กซ์ ที่มิได้ให้มีการฉายภาพยนตร์นอกกระแส เป็นโรงภาพยนตร์ชื่อเดิมแต่เริ่มฉายภาพยนตร์นอกกระแสมากขึ้นตั้งแต่ในปีพ.ศ. 2543

2. การเปลี่ยนธุรกิจเป็นโรงภาพยนตร์ Lido ในพื้นที่โครงการ Lido Connect ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนผู้บริหารเป็น LOVEiS Entertainment ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2562 มีการเปลี่ยนการเสนอเป็นการผลักดันให้ Lido Connect เป็นโครงการที่เปิดพื้นที่ในการสร้างสรรค์ทางศิลปะและวัฒนธรรมทุกแขนง ยกตัวอย่างเช่น ศิลปะการแสดง ดนตรี จิตรกรรม และวรรณกรรม รวมถึงการปรับเปลี่ยนพื้นที่ภายในโครงการที่ลดจำนวนโรงภาพยนตร์จากที่เคยมีโรงภาพยนตร์จำนวน 3 โรงเหลือเพียง 1 โรงเท่านั้น และปรับพื้นที่ของอีก 2 โรงที่เหลือให้เป็นพื้นที่โล่งกว้าง เหมาะสำหรับการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมประเภทต่าง ๆ โรงภาพยนตร์ Lido จึงมิได้เป็นเพียงแค่โรงภาพยนตร์อย่างเดียวอีกต่อไป แต่เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ Lido Connect ที่ให้ความสำคัญกับการเป็นพื้นที่ทางวัฒนธรรมที่จัดกิจกรรมดังกล่าวมากขึ้น

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านการเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ตามภาพที่ 5.14 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 5.14 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido

(2) การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts)

พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านช่องทาง และการเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้า

มีการเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ชมภาพยนตร์ คือ เปลี่ยนเป็นกลุ่มลูกค้าที่สนใจชมภาพยนตร์นอกกระแสเท่านั้นในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2562 เมื่อก่อตั้งและปรับเปลี่ยนรูปแบบและการเสนอคุณค่าของโรงภาพยนตร์ Lido ในพื้นที่โครงการ Lido Connect เนื่องจากจัดโปรแกรมฉายภาพยนตร์ที่ประกอบไปด้วยภาพยนตร์นอกกระแสเป็นหลัก

มีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม คือ การจัดกิจกรรมประเภทต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น กิจกรรมคอนเสิร์ตโดยวงดนตรีและผู้จัดคอนเสิร์ตต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งการที่มีกิจกรรมดังกล่าวจัดขึ้นภายในพื้นที่โครงการ Lido Connect ทำให้กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการเข้าร่วมหรือรับชมกิจกรรมเหล่านี้มีโอกาสสนใจชมภาพยนตร์ที่ฉายในโรงภาพยนตร์ Lido มาก

Ref. code: 25646207030138AOF

ขึ้นอีกด้วย กล่าวคือ มีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่สนใจกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรม โดยเฉพาะผู้ที่สนใจเกี่ยวกับดนตรีจากการเข้าร่วมชมกิจกรรมคอนเสิร์ต

การเปลี่ยนแปลงด้านช่องทาง

มีการเพิ่มช่องทางการสื่อสาร คือ เพิ่มการเผยแพร่ข่าวสารและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงภาพยนตร์ Lido ผ่านช่องทางการประชาสัมพันธ์สื่อออนไลน์อย่างสม่ำเสมอ เช่น ทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ และ เว็บไซต์ (www.lidoconnect.com) เนื่องจากในอดีตโรงภาพยนตร์ลิโดยังไม่มีการใช้สื่อออนไลน์อย่างสม่ำเสมอ

และมีการเพิ่มช่องทางการขาย คือ เพิ่มการการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมในโรง Lido 2 และ 3 จากการปรับพื้นที่โรงภาพยนตร์ทั้ง 3 โรงในช่วงแรกของการก่อตั้งโรงภาพยนตร์ Lido จึงมีช่องทางการขายใหม่ และเพิ่มช่องทางการขายทางออนไลน์ ด้วยการจัดตั้งระบบการจองและซื้อตั๋วผ่านทางออนไลน์ สำหรับทั้งลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์และเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นภายในพื้นที่โครงการ Lido Connect โดยสามารถจองและซื้อตั๋วผ่านทางเว็บไซต์ Ticket Melon

การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า

เพิ่มการรักษาลูกค้าที่ใช้บริการรับชมภาพยนตร์ ด้วยการทำระบบซื้อตั๋วภาพยนตร์ออนไลน์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการซื้อและจองตั๋วชมภาพยนตร์ล่วงหน้าแก่ลูกค้ามากขึ้น

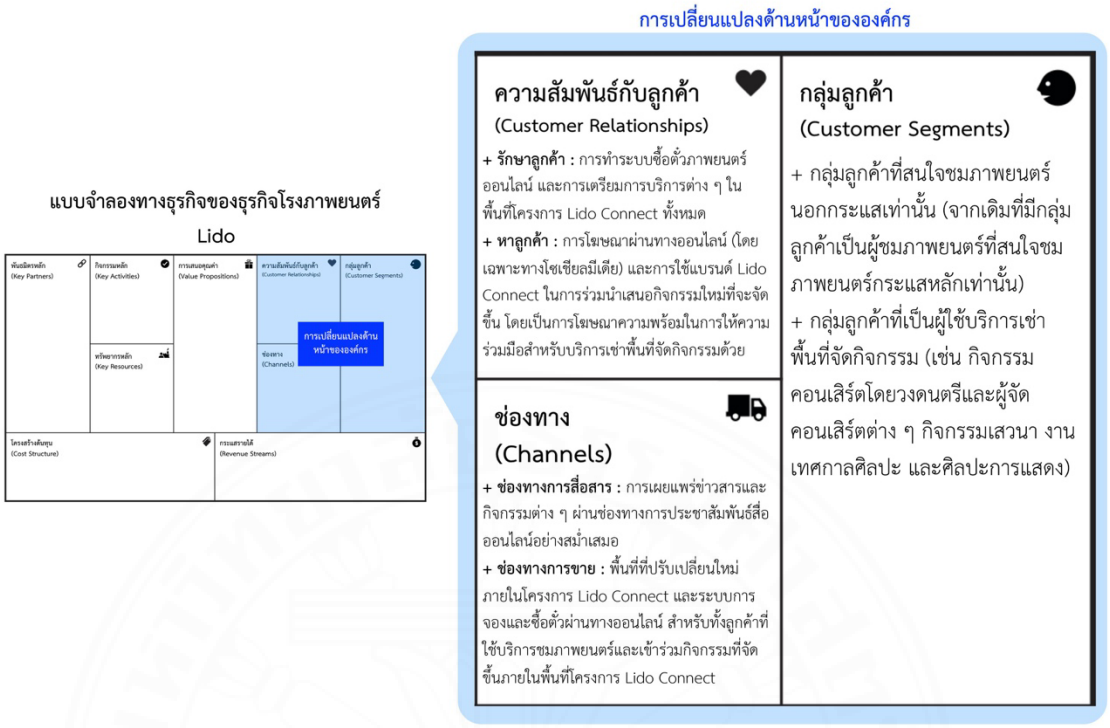
และเพิ่มการรักษาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ด้วยการเตรียมการบริการต่าง ๆ ในพื้นที่โครงการ Lido Connect ทั้งหมด

เพิ่มการหาลูกค้าที่จะมาใช้บริการรับชมภาพยนตร์ที่ ด้วยการโฆษณาผ่านทางออนไลน์ โดยเฉพาะทางโซเชียลมีเดีย

และเพิ่มการหาลูกค้าที่จะมาใช้บริการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ด้วยการใช้แบรนด์ Lido Connect ในการร่วมนำเสนอกิจกรรมใหม่ที่จะจัดขึ้น โดยเป็นการโฆษณาความพร้อมในการให้ความร่วมมือสำหรับบริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม อีกทั้งยังเป็นการโฆษณาถึงความเป็นพื้นที่สร้างสรรค์ของโครงการ Lido Connect ด้วย และมีการหาลูกค้าเพิ่มเติมหลายประเภทเพื่อร่วมเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรม เช่น แบรนด์เครื่องดื่ม และแบรนด์ประกันชีวิต เป็นต้น

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ตามภาพที่ 5.15 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 5.15 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าสำหรับองค์กรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido

(2) การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts)

พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรหลัก การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลัก และการเปลี่ยนแปลงด้านพันธมิตรหลัก ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรหลัก

มีการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ คือ ปรับเปลี่ยนพื้นที่ที่เคยเป็นโรงภาพยนตร์ทั้ง 3 โรง เมื่อก่อตั้งโรงภาพยนตร์ Lido ในพื้นที่โครงการ Lido Connect เพื่อให้สอดรับกับการเสนอคุณค่าใหม่ของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้มากขึ้น

มีการเพิ่มทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา คือ เพิ่มความสามารถในการเป็นพื้นที่ในการสร้างสรรค์ทางศิลปะและวัฒนธรรมทุกแขนงของโครงการ Lido Connect

การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลัก

มีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหลัก คือ ปรับเปลี่ยนโปรแกรมการฉายภาพยนตร์ให้ประกอบด้วยการฉายภาพยนตร์นอกกระแสเป็นหลัก จากเดิมที่มีการฉายภาพยนตร์นอกกระแสบ้างเป็นบางครั้ง

Ref. code: 25646207030138AOF

มีการเพิ่มกิจกรรมหลัก คือ การให้บริการเช่าพื้นที่สำหรับจัดกิจกรรม คือ การให้เช่าพื้นที่ให้บริการเช่าพื้นที่สำหรับจัดกิจกรรมในพื้นที่โรงภาพยนตร์ Lido 1 โรง Lido 2 โรง Lido 3 และพื้นที่ Indoor และ Outdoor Event Space ในโครงการ Lido Connect เพื่อจัดกิจกรรมประเภทต่าง ๆ ที่สามารถตอบโจทย์การเสนอคุณค่าของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ได้ และเพิ่มการจัดการเสวนาหัวข้อเกี่ยวกับภาพยนตร์ที่ฉายหลังจบการฉายภาพยนตร์ในบางเรื่องด้วย

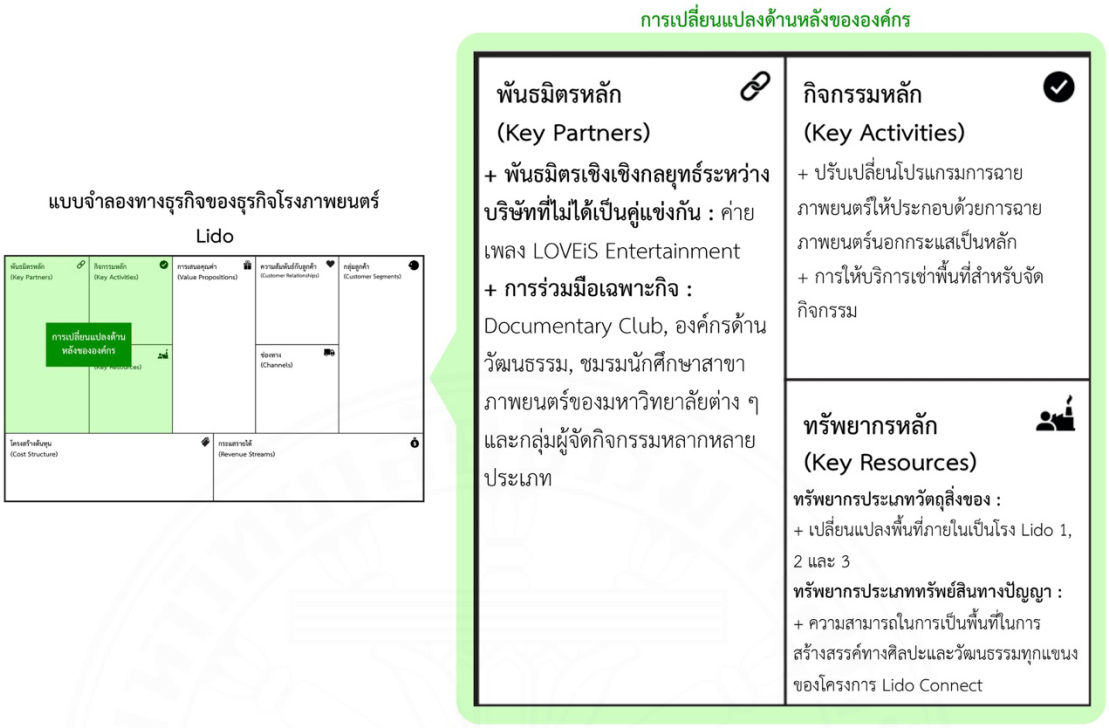
การเปลี่ยนแปลงด้านพันธมิตรหลัก

มีการเพิ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน คือ ค่ายเพลง LOVEiS Entertainment เนื่องจากการปรับเปลี่ยนจากโรงภาพยนตร์ลิโดมาเป็นโรงภาพยนตร์ Lido ที่อยู่ภายในพื้นที่ Lido Connect เกิดจากการที่ค่ายเพลง LOEViS Entertainment ขยายฐานธุรกิจเข้ามาบริหารจัดการพื้นที่ ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นร้อยละ 70 ส่วนอีกร้อยละ 30 เป็นผู้ถือหุ้นรายย่อย

มีการเพิ่มการร่วมมือเฉพาะกิจ คือ 1) Documentary Club ในช่วงแรกที่โรงภาพยนตร์ Lido เปิดให้บริการ โดยเป็นการทำสัญญาส่วนแบ่งรายได้กับ Documentary Club เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแสหลักและจัดโปรแกรมฉายภาพยนตร์ของโรงภาพยนตร์ Lido 2) องค์กรด้านวัฒนธรรม โดยร่วมมือกันจัดเทศกาลภาพยนตร์ 3) ชมรมนักศึกษาสาขาภาพยนตร์ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยร่วมมือกันจัดเทศกาลภาพยนตร์สั้น) และ 4) กลุ่มผู้จัดกิจกรรมหลากหลายประเภท โดยร่วมมือกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ แบบแบ่งรายได้จากการจำหน่ายบัตรเข้าร่วมกิจกรรม

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านหลังสำหรับองค์กรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ตามภาพที่ 5.16 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 5.16 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido

(3) การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts)

พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านกระแสรายได้ และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างต้นทุน ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงด้านกระแสรายได้

มีการเพิ่มกระแสรายได้แบบรายได้ครั้งเดียว คือ เพิ่มรายได้จากการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมในโรง Lido 2 และ 3 และเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายบัตรชมคอนเสิร์ตและกิจกรรมต่าง ๆ ที่โครงการ Lido Connect เป็นผู้จัด

การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างต้นทุน

มีการเพิ่มโครงสร้างต้นทุน คือ ค่าอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ และค่าวิทยากรเมื่อมีการจัดกิจกรรม

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ตามภาพที่ 5.17 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 5.17 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido

5.1.3.4 โรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

พบว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis มีการปรับตัวของธุรกิจ 3 รูปแบบ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts) การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts) และการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts) ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts)

พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงของ 3 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้า ช่องทาง และความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้า

มีการเพิ่มกลุ่มลูกค้า คือ เพิ่มกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ใช้บริการเช่าพื้นที่

การเปลี่ยนแปลงด้านช่องทาง

มีการเพิ่มช่องทางการขาย คือ เพิ่มการให้บริการเช่าพื้นที่ในส่วนของพื้นที่โรงภาพยนตร์และแกลเลอรีศิลปะ

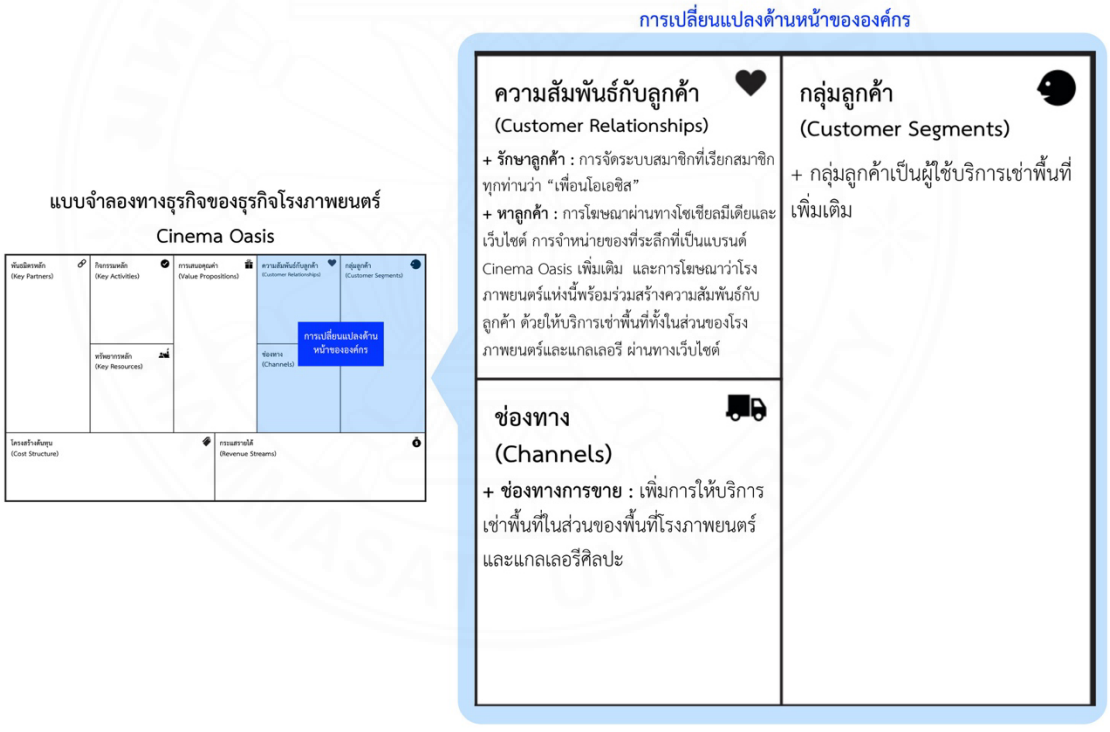
Ref. code: 25646207030138AOF

การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า

เพิ่มการรักษาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ ด้วยการจัดระบบสมาชิกที่เรียกสมาชิกทุกท่านว่า “เพื่อนโอเอซิส”

เพิ่มการหาลูกค้าที่ใช้บริการชมภาพยนตร์ ด้วยการโฆษณาผ่านทางออนไลน์และการจำหน่ายของที่ระลึกที่เป็นแบรนด์ Cinema Oasis เพื่อโฆษณาแบรนด์ของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ และเพิ่มการหาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่ ด้วยการโฆษณาผ่านทางเว็บไซต์ของโรงภาพยนตร์

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ตามภาพที่ 5.19 ดังนี้



ภาพที่ 5.19 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าสำหรับองค์กรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

(2) การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts)

พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลัก และการเปลี่ยนแปลงด้านพันธมิตรหลัก ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF

การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลัก

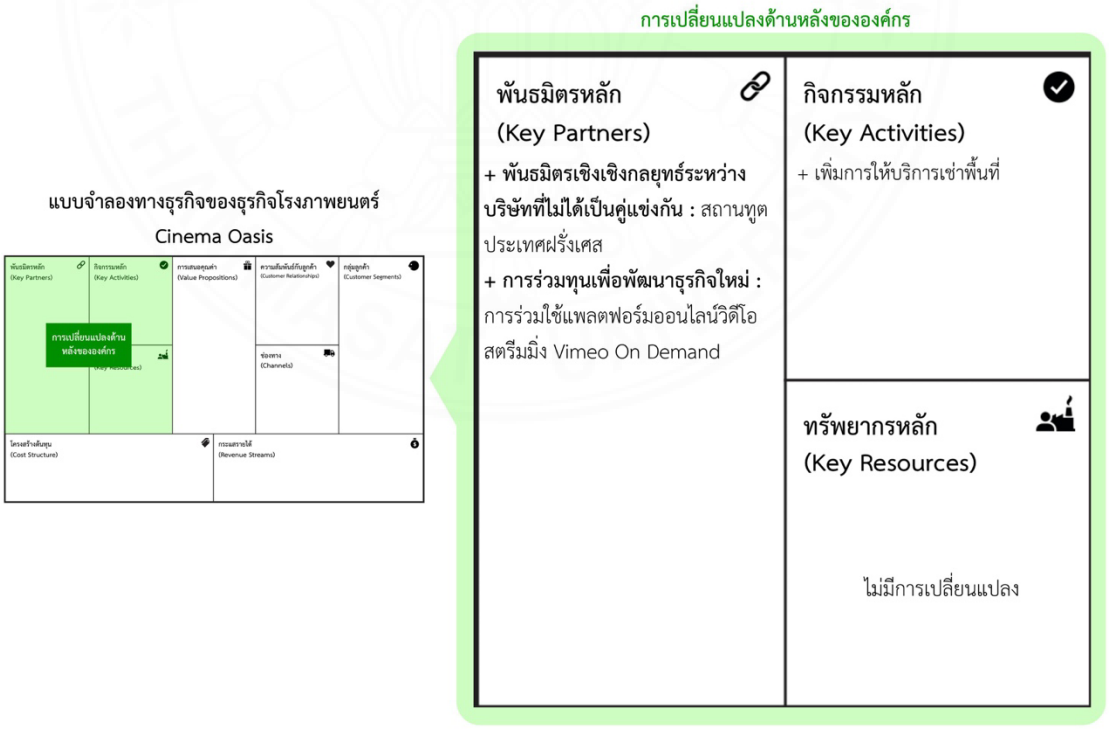
มีการเพิ่มกิจกรรมหลัก คือ การให้บริการเช่าพื้นที่ เช่น การจัดกิจกรรมเปิดตัวสินค้า การเช่าสถานที่เพื่อถ่ายทำภาพยนตร์ หรือการจัดกิจกรรมการฉายภาพยนตร์รอบพิเศษให้กับกลุ่มสมาชิก เช่น กลุ่มแฟนคลับภาพยนตร์เกาหลี เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงด้านพันธมิตรหลัก

มีการเพิ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน คือ สถานทูตประเทศฝรั่งเศส โดยเป็นการร่วมมือกันทำหนังสือบันทึกข้อตกลง (MOU) ในการบริหารและดูแลพื้นที่โรงภาพยนตร์ระหว่างโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis กับสถานทูตประเทศฝรั่งเศส

มีการเพิ่มการร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ คือ การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Vimeo On Demand ผ่านหน้าร้านที่เป็นชื่อโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ในแพลตฟอร์มนี้

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านหลังสำหรับองค์กรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ตามภาพที่ 5.19 ดังนี้



ภาพที่ 5.19 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

Ref. code: 25646207030138AOF

(3) การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts)

พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านกระแสรายได้ ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงด้านกระแสรายได้

มีการเพิ่มกระแสรายได้ คือ รายได้จากการให้บริการเช่าพื้นที่ รายได้จากการจำหน่ายของที่ระลึก และรายได้จากค่าเช่าภาพยนตร์บนแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่ง Vimeo On Demand

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis ตามภาพที่ 5.20 ดังนี้



ภาพที่ 5.20 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

Ref. code: 25646207030138AOF

5.1.3.5 โรงภาพยนตร์ House Samyan

พบว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan มีการปรับตัวของธุรกิจ 3 รูปแบบ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts) การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts) และการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts) โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition Shifts) ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts)

พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านช่องทาง และการเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงด้านกลุ่มลูกค้า

มีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่สนใจชมภาพยนตร์นอกกระแสที่อยู่บริเวณใกล้กับห้างสรรพสินค้าสามย่านมิตรทาวน์ โดยเฉพาะกลุ่มนักศึกษา เมื่อโรงภาพยนตร์ House RCA ย้ายสถานที่มาเป็นโรงภาพยนตร์ House Samyan

และมีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม คือ ในการจัดกิจกรรมส่วนใหญ่จะมีการร่วมมือกับบริษัทใหญ่ต่าง ๆ มากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น AIS Play ของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (AIS) และบริษัทประกันภัยเจนเนอราลี่ (Generali Thailand) เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงด้านช่องทาง

มีการเพิ่มช่องทางการสื่อสาร คือ มีการเผยแพร่ข่าวสารและกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านช่องทางการประชาสัมพันธ์สื่อออนไลน์อย่างสม่ำเสมอ เช่น ทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เว็บไซต์ และแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือ House Cinema เนื่องจากในอดีตโรงภาพยนตร์ House RCA ยังไม่มีการใช้สื่อออนไลน์มากเท่าปัจจุบัน

และมีการเปลี่ยนช่องทางการขาย คือ การย้ายสถานที่ตั้งของโรงภาพยนตร์จาก House RCA มายัง House Samyan โดยลูกค้าสามารถจองและซื้อตั๋วภาพยนตร์ผ่านสถานที่ตั้งของโรงภาพยนตร์ House Samyan และเพิ่มช่องทางการขายผ่านทางเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือของโรงภาพยนตร์แห่งนี้

การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า

เพิ่มการรักษาลูกค้าที่ใช้บริการรับชมภาพยนตร์ ด้วยการทำระบบซื้อตั๋วภาพยนตร์ออนไลน์และแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือเพิ่มเติม เพื่ออำนวยความสะดวกในการซื้อและจองตั๋วชมภาพยนตร์ล่วงหน้าแก่ลูกค้ามากขึ้น

Ref. code: 25646207030138AOF

และเพิ่มการรักษาลูกค้าที่ใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม ด้วยการร่วมจัดกิจกรรมที่รักษาไว้ซึ่งมาตรฐานการให้บริการที่มีความอบอุ่นเหมือนดังเป็นแขกที่บ้าน ตามแก่นหลักของการเสนอคุณค่าของโรงภาพยนตร์แห่งนี้

เพิ่มการหาลูกค้าที่จะมาใช้บริการรับชมภาพยนตร์ ด้วยการโฆษณาโปรแกรมฉายภาพยนตร์ผ่านทางโซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ และแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถืออย่างต่อเนื่อง รวมถึงการจัดกิจกรรมเปิดตัวโรงภาพยนตร์ House Samyan “Moving House : Let’s Party” ที่เปิดให้สมาชิกของโรงภาพยนตร์แห่งนี้สามารถเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อฟังดนตรีจากคอนเสิร์ตชื่อดังโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย เพื่อเป็นการผลักดันให้มีการสมัครสมาชิกเพิ่มเติม

และเพิ่มการหาลูกค้าที่จะมาใช้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม ด้วยการร่วมมือกับพันธมิตรที่หลากหลาย เช่น การร่วมจัดเทศกาลภาพยนตร์กับสถานทูตอิตาลีประจำประเทศไทย และบริษัทประกันภัยเจนเนอราลี่ (Generali Thailand) เป็นต้น รวมถึงการโฆษณากิจกรรมที่เคยจัดและกำลังจะจัดขึ้นในโรงภาพยนตร์แห่งนี้ ผ่านทางโซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ และแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถืออย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านหน้าขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan ตามภาพที่ 5.21 ดังนี้

Ref. code: 25646207030138AOF



ภาพที่ 5.21 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าสำหรับองค์กรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan

(2) การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts)

พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรหลัก การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลัก และการเปลี่ยนแปลงด้านพันธมิตรหลัก ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรหลัก

การเปลี่ยนแปลงทรัพยากรประเภทวัตถุสิ่งของ คือ การย้ายสถานที่ของโรงภาพยนตร์ House RCA มาเป็นโรงภาพยนตร์ House Samyan (แต่ยังคงการตกแต่งสถานที่ที่ให้บรรยากาศอบอุ่นเหมือนอยู่บ้านเหมือนเดิม) โดยมีจำนวนโรงภาพยนตร์และเก้าอี้ชมภาพยนตร์เพิ่มมากขึ้น ซึ่งหนึ่งในโรงภาพยนตร์ได้รับการร่วมสนับสนุนโดยแบรนด์ AIS Play และเพิ่มพื้นที่ให้เช่าทำร้านค้า ซึ่งปัจจุบันเช่าโดยร้านกาแฟ Sometime Blue

การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมหลัก

มีการเพิ่มกิจกรรมหลัก คือ การจัดโปรแกรมฉายภาพยนตร์ที่แปลกใหม่และหลากหลายมากขึ้น เช่น เทศกาลภาพยนตร์ DIY Fest กิจกรรมหนังลับ “Secret House” และ

Ref. code: 25646207030138AOF

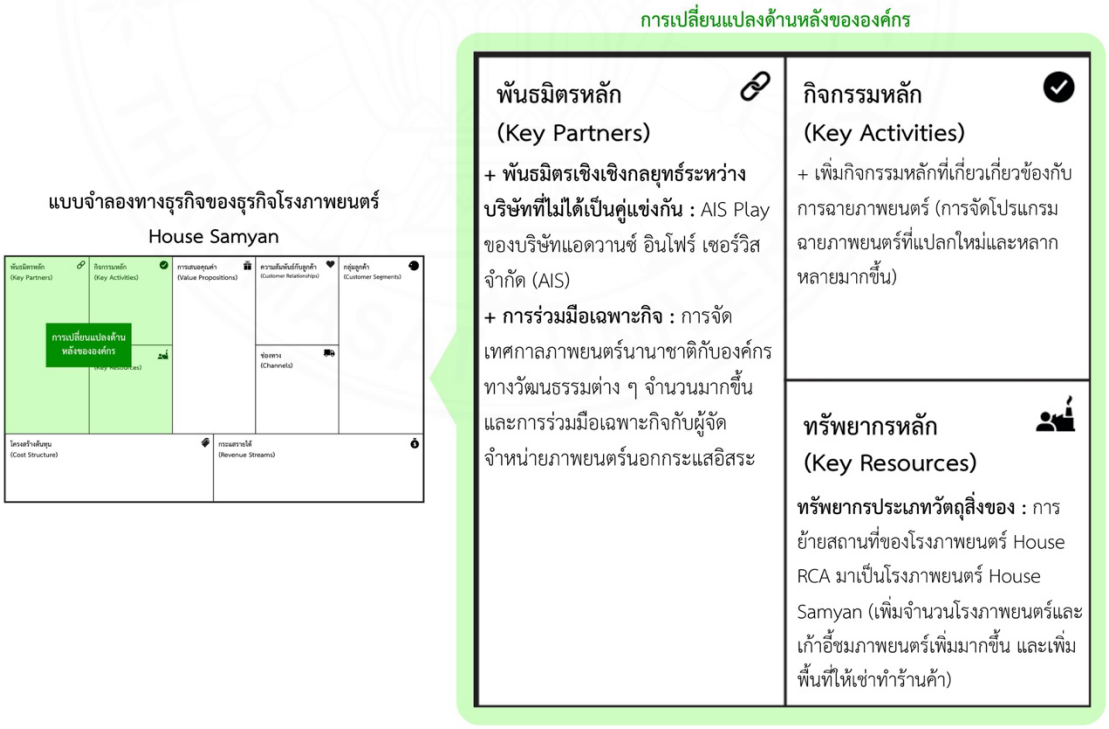
โปรแกรม Film Buffet ที่เปิดให้ผู้ชมภาพยนตร์สามารถชมภาพยนตร์ได้ไม่จำกัดจำนวนครั้งในราคาเหมาจ่ายครั้งเดียว เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงด้านพันธมิตรหลัก

มีการเพิ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน คือ AIS Play ของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (AIS) ที่มาเป็นผู้สนับสนุนหลักของโรงภาพยนตร์แห่งนี้ โดยมีการร่วมโฆษณากันทั้งในพื้นที่โรงภาพยนตร์และร่วมมือกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ

มีการเพิ่มการร่วมมือเฉพาะกิจ คือ การจัดเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติกับองค์กรทางวัฒนธรรมต่าง ๆ โดยมีการร่วมมือกับผู้จัดที่มีจำนวนและความหลากหลายมากขึ้น รวมถึงมีการร่วมมือเฉพาะกิจกับผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์นอกกระแสอิสระที่เพิ่งก่อตั้งหลังการก่อตั้งโรงภาพยนตร์ House Samyan เช่น Documentary Club และ Hal Distribution เป็นต้น ในการนำภาพยนตร์นอกกระแสบางเรื่องมาฉาย

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านหลังสำหรับองค์กรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan ตามภาพที่ 5.22 ดังนี้



ภาพที่ 5.22 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan

Ref. code: 25646207030138AOF

(3) การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts)

พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านกระแสรายได้ ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงด้านกระแสรายได้

มีการเพิ่มกระแสรายได้แบบรายได้ครั้งเดียว คือ รายได้จากการสมัครสมาชิกตลอดชีพ (ค่าสมัครสมาชิก 500 บาท) และรายได้จากการจำหน่ายสินค้าประเภทของที่ระลึก

มีการเพิ่มกระแสรายได้แบบรายได้สม่ำเสมอ คือ รายได้จากการให้เช่าพื้นที่ภายในโรงภาพยนตร์สำหรับร้านกาแฟ Sometime Blue

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรข้างต้น สามารถทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่ออธิบายการปรับตัวด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan ตามภาพที่ 5.23 ดังนี้



ภาพที่ 5.23 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan

Ref. code: 25646207030138AOF

5.2 อภิปรายผล

5.2.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย โดยศึกษาจาก 5 ธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือก จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทยนั้นเกี่ยวข้องกับแรงผลักดันจากตลาด แรงผลักดันจากอุตสาหกรรม แนวโน้มสำคัญด้านต่าง ๆ และแรงผลักดันจากเศรษฐศาสตร์มหภาค ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศุภเจตน์ จันทร์สาสน์ กาญจนา ส่งวัฒนา ปนิญญา ภักษา อรรถยา สิงห์สงบ และป่าน จินดาพล (2558) ได้ศึกษางานวิจัยพบว่า ภาพยนตร์ไม่ได้เป็นเพียงแค่สินค้าหรือบริการแต่เป็นสิ่งที่แสดงอัตลักษณ์ของประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยที่เป็นแนวทางยกระดับความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกี่ยวข้องกับภาพยนตร์ที่มีคุณภาพ การประชาสัมพันธ์และการตลาดที่มีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้ประกอบการ ภาครัฐ สมาคมวิชาชีพ และสถาบันการศึกษาล้วนมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและบริบทในปัจจุบัน และยังสอดคล้องกับการวิเคราะห์ของธนาคารกรุงเทพ (2564) ที่กล่าวถึง สถานการณ์การบริหารโรงภาพยนตร์แห่งหนึ่ง ซึ่งสถานการณ์ที่ผ่านมาทำให้เรียนรู้ถึงความไม่แน่นอน ดังนั้นเพื่อรับมือกับความเสี่ยง จึงได้ประกาศ Business Model ใหม่ด้วยกลยุทธ์ “3T” เพื่อผลักดันให้การเติบโตให้กลับมาโตแบบ “V Shape” ประกอบด้วย Thai Movie ขยายการลงทุนในภาพยนตร์ไทย Technology ขับเคลื่อนด้วยนโยบาย 5.0 เพื่อยกระดับองค์กรสู่ “Total Digital Organization” ในการนำเทคโนโลยีเข้ามาตอบโจทย์บริการแบบไร้สัมผัส และ Trading หลังจากทดลองจำหน่ายป๊อปคอร์นในช่องทาง Delivery ในงานอีเว้นท์และมาร์เก็ตเพลสอย่าง ช้อปปี้ ทำให้มองถึงการข้ามไลน์เข้าสู่ค้าปลีก เป็นต้น ซึ่งการประยุกต์พิจารณาถึงแรงผลักดันจากตลาด แรงผลักดันจากอุตสาหกรรม แนวโน้มสำคัญด้านต่าง ๆ และแรงผลักดันจากเศรษฐศาสตร์มหภาค จะมีส่วนช่วยให้ภายใต้สถานการณ์การระบาดของโควิด 19 ยิ่งทำให้ธุรกิจโรงภาพยนตร์จะต้องมีการปรับแผน ปรับกลยุทธ์เฉพาะหน้าให้สามารถรักษาตลาด และยังต้องครองใจผู้บริโภคให้ได้ ถือเป็นอีกปีที่มีความยากลำบากพอสมควรสำหรับธุรกิจนี้

5.2.2 การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

การศึกษาการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย โดยศึกษาจาก 5 ธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือก จะเห็นได้ว่า ในแต่ละกลุ่มธุรกิจโรงภาพยนตร์จะมุ่งเน้นการบริหารให้ครอบคลุมถึงกลุ่มลูกค้า การเสนอคุณค่าให้ความสำคัญกับการเสนอคุณค่าด้านการออกแบบและประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับ ช่องทางสื่อทั้งออฟไลน์และออนไลน์ มีการจัดการที่รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า กระแสรายได้ที่มาจากตั๋วชมภาพยนตร์ รายได้จากบาร์ที่จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม และรายได้จากการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม ทรัพยากรหลักประกอบด้วย ทรัพยากรประเภทวัตถุ

Ref. code: 25646207030138AOF

สิ่งของ ทรัพยากรประเภทบุคคลากร และทรัพยากรประเภททรัพย์สินทางปัญญา มีกิจกรรมหลักที่ประกอบด้วย การฉายภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์ การจัดฉายภาพยนตร์นอกสถานที่ และการให้บริการเช่าพื้นที่สำหรับจัดกิจกรรม นอกจากนี้ยังมุ่งสร้างพันธมิตรหลักเพื่อร่วมกันพัฒนาธุรกิจต่อ และส่วนสุดท้ายคือ โครงสร้างต้นทุนที่ปรับให้สอดคล้องกับลูกค้าและสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุรพร จันทร์ลอย ณภัทร บุณยทรรพ และพรทิพย์ชุ่มเมืองปัก (2561) ศึกษา กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงภาพยนตร์เครือเมเจอร์ซีนีเพล็กซ์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยผู้ใช้บริการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการวางแผนการตลาดโดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยการตลาดแบบบูรณาการโยรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของโรงภาพยนตร์เครือเมเจอร์ซีนีเพล็กซ์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้แก่ ปัจจัยการวางแผนการตลาดด้านกลุ่มเป้าหมาย ขนาดโรงภาพยนตร์ จุดขายภาพยนตร์ รอบฉาย และที่นั่ง, ปัจจัยการตลาดแบบบูรณาการด้านการโฆษณา การขายโดยอาศัยพนักงานขยาย การส่งเสริมการขาย และการตลาดทางตรง และปัจจัยเทคโนโลยีด้านประเภทจอภาพ ระบบเสียง และระบบจองตั๋ว อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของฉัตรเมือง เผ่ามานะเจริญ เบญจวรรณ อารักษ์การุณ และทิพภาวรรณ พลล่องช้าง (2563) ที่กล่าวว่า ธุรกิจที่มีคุณค่าเหนือกว่าคู่แข่งชัดเจน จะทำให้ลูกค้าแน่ใจในการเลือกใช้สินค้าและบริการมากกว่าคู่แข่ง ซึ่งอาจจะเป็นการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ แทนที่ หรือเพิ่มเติมคุณสมบัติหรือคุณลักษณะใหม่ ๆ (Features and Attributes) เข้าไป คุณค่านั้นต้องเน้นการแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ซึ่งอาจเป็นเชิงปริมาณ เช่น ราคา หรือความรวดเร็วในการจัดส่ง และ คุณค่าเชิงคุณภาพ เช่นการออกแบบ หรือ การสร้างประสบการณ์ เป็นต้น

5.2.3 การปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

การศึกษาการปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย โดยศึกษาจาก 5 ธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือก จะเห็นได้ว่า ในปัจจุบันจากการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และสภาพทางเศรษฐกิจของโลกและของประเทศไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จะทำให้ธุรกิจต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร และ มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฉลองรัฐ เฌอมาลย์ชลมารค (2564) ศึกษา การปรับตัวของภาพยนตร์นานาชาติในยุคโรคระบาดโควิด-19 ที่กล่าวว่า การระบาดของโรคโควิด-19 ก่อความเสียหายไปทั่วโลก แวดวงภาพยนตร์นานาชาติประสบกับการหยุดชะชักงันชั่วคราว พร้อม ๆ กับต้องมีการปรับตัวอย่างแข็งขันไปในตัว โดยมีมาตรการป้องกันโรคระบาดเป็นกรอบการดำเนินกิจการแวดวงภาพยนตร์นานาชาติต้องมีการปรับรูปแบบการดำเนินการที่สำคัญอย่างน้อย 3 ด้าน คือ ด้านการถ่ายทำภาพยนตร์ ด้านการจัดฉายในโรงภาพยนตร์ และด้านช่องทางการรับชมของผู้ชม สำหรับการปรับเปลี่ยนทั้งสามด้านเกิดขึ้นจากปัจจัยที่ต้องการให้เกิดระยะห่างทางสังคมเป็น

Ref. code: 25646207030138AOF

สำคัญ เพื่อป้องกันการระบาดของโรค เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับสากล และการปรับตัวครั้งใหญ่นี้อาจกลายเป็นวิถีปฏิบัติใหม่ในแวดวงภาพยนตร์ที่อาจถูกนำมาใช้อีกยาวนานต่อไป อีกทั้งยังสอดคล้องกับชาญชัย ชัยประสิทธิ์ (2564) ที่กล่าวว่า การปรับเปลี่ยน (Transform) การบริหารองค์กรภายในสามปีข้างหน้าเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดจากผลกระทบของโควิด โดยจะมุ่งเน้นไปที่การปฏิรูปการดำเนินงานและปรับกลยุทธ์ไปสู่การเพิ่มรายได้อย่างยั่งยืนมากขึ้น เพราะกลยุทธ์ในการลดต้นทุน การทำการตลาด หรือการบริหารห่วงโซ่อุปทานแบบดั้งเดิม อาจไม่ช่วยให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางภาวะวิกฤต ความสำคัญกับการปฏิรูปแบบจำลองทางธุรกิจ รวมทั้งทบทวนกลยุทธ์ขององค์กรใหม่ โดยไม่ยึดติดกับความสำเร็จเดิม ๆ ในอดีต เพื่อปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ได้ต่อไป

นอกจากนั้นแล้วการศึกษานี้ยังค้นพบว่า มีความสอดคล้องกับทฤษฎีองค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจของอเล็กซานเดอร์ ออสเทอร์วัลเดอร์ (Osterwalder et al., 2010) ที่แยกองค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจเป็น 9 องค์ประกอบด้วยกัน และจากผู้เขียนเดียวกันในหนังสือ The Invincible Company (Osterwalder et al., 2020) ที่ได้จำแนกการเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจไว้ 4 รูปแบบด้วยกัน ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition Shifts) การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts) การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts) และการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts) ดังนี้

5.2.3.1 การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า (Value Proposition Shifts)

หากมองจากเอกลักษณ์ และภาพลักษณ์ของแบรนด์ของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกแล้ว จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านการเสนอคุณค่านั้นมีความสำคัญมากที่สุด เรียกได้ว่าเป็นหัวใจหลักที่มีองค์ประกอบอื่น ๆ หมุนเวียนอยู่ล้อมรอบ

โดยมีธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือก 3 แห่งที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า ประกอบด้วย ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater และธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าที่เกิดจากความต้องการที่จะขยายภาพลักษณ์ของแบรนด์ Bangkok Screening Room ให้กว้างขวางขึ้น และความต้องการที่จะเน้นย้ำในความสามารถของการเป็นภัณฑรักษ์ด้านภาพยนตร์ที่ดี จึงมีการเพิ่มการเสนอคุณค่าของธุรกิจให้เป็นมากกว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ที่ให้บริการฉายภาพยนตร์ในสถานที่เดิมสถานที่เดียว และส่งผลให้มีการปรับตัวองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ตามมา กล่าวคือ การเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ ช่องทางการขาย การหาลูกค้า (ความสัมพันธ์กับลูกค้า) กระแสรายได้ กิจกรรมหลัก และพันธมิตรหลัก จากการที่ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ได้จัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์นอกสถานที่ โดยร่วมมือกับ

Ref. code: 25646207030138AOF

พันธมิตรใหม่ และธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าที่เกิดจากความต้องการที่จะขยายและเปลี่ยนภาพลักษณ์ของแบรนด์ Lido (ลิโด้) ที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนทีมผู้บริหาร จึงมีการเพิ่มการเสนอคุณค่าของธุรกิจว่าเป็นมากกว่าเพียงธุรกิจโรงภาพยนตร์ที่ให้บริการฉายภาพยนตร์ และส่งผลให้มีการปรับตัวองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ตามมา กล่าวคือ การเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ ช่องทางการขาย การหาลูกค้า (ความสัมพันธ์กับลูกค้า) กระแสรายได้ กิจกรรมหลัก พันธมิตรหลัก และโครงสร้างต้นทุน จากการที่ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ได้ปรับเปลี่ยนโฉมหน้าของพื้นที่ Lido Connect ทั้งหมด โดยลดจำนวนโรงภาพยนตร์ และเพิ่มจำนวนโรงและพื้นที่สำหรับจัดกิจกรรมอื่น ๆ เพิ่มเติม เป็นต้น

และมีธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือก 2 แห่งที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า ประกอบด้วย ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis และธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าเนื่องจากการเสนอคุณค่าเดิมนั้นไม่ได้สร้างปัญหาใดให้กับธุรกิจ อีกทั้งยังสามารถขยายฐานลูกค้า และเพิ่มยอดขายต่อด้วยการเสนอคุณค่าเดิมด้วย เป็นต้น

จากการศึกษาพบว่าการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่านั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อการปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่ต้องการจะเปลี่ยนภาพลักษณ์ของธุรกิจใหม่ เนื่องจากการเสนอคุณค่าที่เป็นหัวใจสำคัญของแบบจำลองทางธุรกิจนั้นส่งผลเป็นเหมือนดั่งหน้าตาและเสียงประจำตัวของธุรกิจนั้น ๆ จากที่เห็นได้ในกรณีของการปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ที่มีการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์มากมาย โดยมีความต้องการที่จะเปลี่ยนหน้าตาของสถานที่และพื้นที่ใหม่ให้เป็นมากกว่าเพียงโรงภาพยนตร์ทางเลือก และความต้องการที่จะเปลี่ยนเสียงประจำตัวให้สามารถเล่าถึงได้ว่าเป็นพื้นที่สร้างสรรค์หรือพื้นที่ทางวัฒนธรรมที่สดใหม่และเต็มไปด้วยกิจกรรมที่น่าสนใจด้วย ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจมากมายที่เกิดขึ้นตามมาจากการเปลี่ยนแปลงการเสนอคุณค่า ซึ่งถือว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ได้ประสบความสำเร็จในความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงและทำให้มีแบบจำลองทางธุรกิจที่แปลกใหม่ไปจากเดิม และสามารถเห็นได้ในกรณีของการปรับตัวธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ที่มีการขยายภาพลักษณ์ของแบรนด์ให้เป็นมากกว่าเพียงโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่ฉายภาพยนตร์ในพื้นที่ของตนเองเท่านั้น ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจมากมายที่เกิดขึ้นตามมาจากการเปลี่ยนแปลงการเสนอคุณค่า โดยการเปลี่ยนแปลงการเสนอคุณค่าช่วยผลักดันให้แบรนด์ Bangkok Screening Room มีความลื่นไหลและไม่ยึดติดกับสถานที่เดียวได้มากขึ้น อีกทั้งยังช่วยเน้นย้ำในความสามารถในการเป็นภัณฑรักษ์ด้านภาพยนตร์ที่คัดเลือกภาพยนตร์ที่น่าสนใจและมีเอกลักษณ์ในภาพรวมได้ด้วย หากมิได้รับอิทธิพลแง่ลบจากผลพวงของการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จนต้องปิดตัวธุรกิจลงไป

Ref. code: 25646207030138AOF

ก่อน ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room อาจมีสถานที่ที่เป็นพันธมิตรในการร่วมมือกันฉายภาพยนตร์อีกหลายแห่งก็เป็นได้ เพราะฉะนั้นการศึกษาการปรับตัวของธุรกิจจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสังเกตว่าการที่ธุรกิจหนึ่งมีการเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจนั้นมีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าด้วยหรือไม่ เนื่องจากในแต่ละธุรกิจอาจมีจุดประสงค์ในการปรับตัวที่ต่างกัน

5.2.3.2 การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร (Frontstage Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกลุ่มลูกค้า ช่องทาง และความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยจากการศึกษาพบว่า ธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกทั้ง 5 แห่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจทั้งหมด

ซึ่งมีธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือก 3 แห่งที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรอย่างควบคู่กันไปทั้ง 3 องค์ประกอบ และเกิดขึ้นต่อเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ที่มีการเพิ่มกลุ่มลูกค้า เพิ่มช่องทาง และเพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้า เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าที่ปรับเปลี่ยนการเสนอคุณค่าของธุรกิจให้เป็นมากกว่าเพียงโรงภาพยนตร์ที่ฉายภาพยนตร์ในสถานที่เดิมสถานที่เดียว เมื่อมีการจัดกิจกรรมการฉายภาพยนตร์นอกสถานที่ จึงต้องเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่อยู่นอกสถานที่เดิม หรือที่มีพื้นหลังแตกต่างจากเดิม ต้องเพิ่มช่องทางการกระจายสินค้าและบริการ โดยการเปลี่ยนแปลงสัญญาการฉายภาพยนตร์กับผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ให้สามารถฉายที่สถานที่ใหม่ได้และการจัดตั้งสถานที่ฉายภาพยนตร์แห่งใหม่ และต้องเพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมีการหาลูกค้าใหม่เพิ่มเติม เป็นต้น

และมีธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือก 2 แห่งที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรอย่างควบคู่กันไปทั้ง 3 องค์ประกอบโดยมิได้มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าด้วย ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan ที่ถึงแม้จะมีการปรับตัวโดยการเปลี่ยนสถานที่ตั้งของโรงภาพยนตร์ใหม่ทั้งหมด แต่ยังคงการเสนอคุณค่าเดิมของการเป็นโรงภาพยนตร์ที่ให้บรรยากาศการรับชมภาพยนตร์ที่อบอุ่นเหมือนบ้าน โดยมีจุดประสงค์การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรเพื่อการหาลูกค้าเพิ่มเติมและเพิ่มการอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า เป็นต้น

จากการศึกษาพบว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรต่อเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าจะมีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจที่มากกว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรโดยมิได้มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า ด้วยความที่ในอดีตก่อนหน้าการปรับตัวอาจมีปัญหาที่ต้องแก้ไข โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ของธุรกิจ จึงจำเป็นต้อง

Ref. code: 25646207030138AOF

มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดและเป็นผลลัพธ์ให้มีการเพิ่ม ลดหรือเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจจำนวนที่มากกว่าตามมา โดยการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กรมีความสำคัญในการช่วยเพิ่มและรักษากลุ่มลูกค้า ช่องทาง และความสัมพันธ์กับลูกค้า

5.2.3.3 การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร (Backstage Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก และพันธมิตรหลัก โดยจากการศึกษาพบว่า ธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกทั้ง 5 แห่งมีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร

ซึ่งมีธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือก 2 แห่งที่มีการเปลี่ยนแปลงเพียง 2 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกิจกรรมหลัก และพันธมิตรหลักเท่านั้น ประกอบด้วย ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room และธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis

โดยถึงแม้ว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room จะมีการจัดกิจกรรมหลักเพิ่มเป็นกิจกรรมการฉายภาพยนตร์นอกสถานที่ แต่ก็มิได้มีการเพิ่มทรัพยากรหลัก กล่าวคือ มิได้มีการซื้อพื้นที่เพิ่มหรือก่อสร้างสาขาเพิ่มใหม่ เนื่องจากเป็นเพียงการร่วมมือกันระหว่าง 2 ธุรกิจ หรือเป็นการเพิ่มพันธมิตรหลักนั่นเอง ซึ่งมีข้อดีเป็นการประหยัดหรือช่วยตัดการเพิ่มโครงสร้างต้นทุนไปในตัว กล่าวคือ ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ร่วมมือกับธุรกิจพื้นที่ทางวัฒนธรรมอย่างโครงการ Siri House หรือธุรกิจพื้นที่เพื่อการสร้างสรรค์อย่างโครงการ Never Normal ในการจัดกิจกรรมฉายภาพยนตร์นอกสถานที่ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า

แต่สำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis นั้นมีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรอย่างมิได้เกิดขึ้นต่อเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า โดยถึงแม้ว่าจะมีการเพิ่มกิจกรรมหลักเป็นการให้เช่าพื้นที่เพื่อถ่ายทำภาพยนตร์หรือฉายภาพยนตร์รอบพิเศษสำหรับกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ก็ยังคงเป็นไปตามการเสนอคุณค่าเดิมของธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้ที่มีบริการให้เช่าสถานที่อยู่แล้ว อีกทั้งผู้บริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งนี้มิได้มีจุดประสงค์หลักที่จะเพิ่มกระแสรายได้ให้มาก เพียงแต่มีความต้องการให้สามารถดำเนินธุรกิจและฉายภาพยนตร์ตามการเสนอคุณค่าเดิมต่อไปให้ได้ อันทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มพันธมิตรหลักเป็นสถานทูตประเทศฝรั่งเศส เพื่อให้ช่วยเหลือดูแลความเรียบร้อยให้สามารถฉายภาพยนตร์ต่อไปได้อย่างไม่ถูกขัดขวาง

Ref. code: 25646207030138AOF

และมีธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกอีก 3 แห่งที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจด้านทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก และพันธมิตรหลัก ประกอบด้วย ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido และธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan

โดยธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater และธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรอย่างต่อเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่สำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ทั้ง 2 แห่ง กล่าวคือ สำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ที่ปิดตัวโรงภาพยนตร์ลงแต่ริเริ่มแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งของตนเองขึ้นมา ถือเป็นการลดและเพิ่มทรัพยากรหลักใหม่ อีกทั้งยังมีแผนที่จะก่อตั้งโรงภาพยนตร์แห่งใหม่ในอนาคตภายใต้ชื่อ Doc Club & Pub ในพื้นที่ที่ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room เคยใช้ในช่วงที่เปิดกิจการ หรือเรียกอย่างง่ายว่าเป็นการเซ้งพื้นที่ต่อ และสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่าของธุรกิจให้เป็นมากกว่าเพียงโรงภาพยนตร์ จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก และพันธมิตรหลัก ในการเปลี่ยนพื้นที่ให้เป็น Lido Connect กล่าวคือ สถานที่ที่พร้อมจัดทำกิจกรรมทางศิลปะหลากหลายแขนงที่ถูกใจคนรุ่นใหม่ รวมถึงการมีพันธมิตรหลักหรือกลุ่มผู้บริหารใหม่อีกด้วย

ส่วนธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กรอย่างมิได้ต่อเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า กล่าวคือ ถึงแม้ว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan จะมีการย้ายสถานที่ตั้งโรงภาพยนตร์และเปลี่ยนชื่อโรงภาพยนตร์มาจาก House RCA แต่ยังคงการเสนอคุณค่าเดิมไว้ที่เน้นการให้บริการที่มีบรรยากาศอบอุ่นเหมือนอยู่บ้าน

5.2.3.4 การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร (Profit Formula Driven Shifts)

การเปลี่ยนแปลงวิธีแสวงหากำไร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกระแสรายได้ และโครงสร้างต้นทุน โดยจากการศึกษาพบว่า ธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกทั้ง 5 แห่งมีการเปลี่ยนแปลงวิธีแสวงหากำไร

ซึ่งมีธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือก 3 แห่งที่มีการเปลี่ยนแปลงเพียง 1 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกระแสรายได้เท่านั้น ประกอบด้วย ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis และธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan

Ref. code: 25646207030138AOF

โดยส่วนใหญ่ของการเปลี่ยนแปลงด้านกระแสรายได้ของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทั้ง 3 แห่งตามที่ได้กล่าวข้างต้น เป็นการเพิ่มกระแสรายได้ที่มาจากการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมเพิ่มเติม ยกตัวอย่างเช่น การให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room และธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis เป็นต้น แต่ธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan มีการเพิ่มรูปแบบของกระแสรายได้รูปแบบใหม่ด้วย กล่าวคือ เพิ่มการรับสมัครสมาชิกตลอดชีพที่ให้สิทธิพิเศษมากมาย เช่น ตั๋วภาพยนตร์ฟรี 3 ใบ และการลดราคาค่าใช้จ่ายในการซื้อตั๋วภาพยนตร์ ร้านกาแฟ และของที่ระลึก เป็นต้น อีกทั้งยังเคยมีโปรโมชั่นพิเศษ “Film Buffet” ที่ลูกค้าสามารถจ่ายเงินซื้อครั้งเดียวแล้วสามารถรับชมภาพยนตร์ที่ร่วมในโปรโมชั่นได้ไม่จำกัดจำนวนเรื่อง ซึ่งธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ก็มีการรับสมัครสมาชิกที่ให้สิทธิประโยชน์มากมายเช่นเดียวกัน แต่เป็นแบบสมาชิกรายปี

และมีธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกอีก 2 แห่งที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 องค์ประกอบของแบบจำลองทางธุรกิจ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจด้านกระแสรายได้ และโครงสร้างต้นทุน ประกอบด้วย ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater และธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido โดยสำหรับธุรกิจโรงภาพยนตร์ 2 แห่งนี้ที่มีการเพิ่มกระแสรายได้จากการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมเหมือนกับธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งอื่นในข้างต้นแล้ว ยังมีการเพิ่มและลดโครงสร้างต้นทุนอีกด้วย ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater มีการลดโครงสร้างต้นทุนจากการปิดให้บริการโรงภาพยนตร์ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่โครงการ Warehouse 30 และธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido มีการเพิ่มโครงสร้างต้นทุนจากการเพิ่มอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการให้บริการเช่าพื้นที่จัดกิจกรรม และมีค่าใช้จ่ายในการปรับเปลี่ยนสถานที่ให้เป็นโรงอเนกประสงค์ที่ต้องมีอุปกรณ์สำหรับการให้บริการหลากหลายรูปแบบ เป็นต้น

โดยสามารถสรุปการปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทยได้ตามในภาพที่ 5.24 ด้านล่างนี้

ธุรกิจโรงภาพยนตร์	การเปลี่ยนแปลงด้านการเสนอคุณค่า	การเปลี่ยนแปลงด้านหน้าขององค์กร			การเปลี่ยนแปลงด้านหลังขององค์กร			การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีแสวงหากำไร	
	การเสนอคุณค่า	กลุ่มลูกค้า	ช่องทาง	ความสัมพันธ์กับลูกค้า	ทรัพยากรหลัก	กิจกรรมหลัก	พันธมิตรหลัก	กระแสรายได้	โครงสร้างต้นทุน
Bangkok Screening Room	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X
Doc Club Theater	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lido	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cinema Oasis	X	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X
House Samyan	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X

ภาพที่ 5.24 แสดงการปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

Ref. code: 25646207030138AOF

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมองว่าการปรับตัวของธุรกิจมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือก เนื่องจากธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกคือธุรกิจที่ให้บริการฉายภาพยนตร์นอกกระแส ซึ่งโดยคำนิยามคือภาพยนตร์ที่ไม่ได้ผลิตขึ้นมาเพื่อผลประโยชน์ทางการค้าหรือรายได้เป็นหลัก เพราะฉะนั้นด้วยตัวตนของโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่ฉายภาพยนตร์ที่มิได้แสวงหาผลกำไรเป็นหัวใจสำคัญ จึงจำเป็นต้องมีแบบจำลองทางธุรกิจที่ดีและแข็งแรง รวมถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงแบบจำลองทางธุรกิจนั้นให้สอดคล้องไปตามปัจจัยที่มีผลต่อการบริหาร เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจที่ดีและเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ หากมีแบบจำลองที่แข็งแรงอาจช่วยให้ความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวน้อยลง สามารถเห็นได้ในกรณีของธุรกิจโรงภาพยนตร์ House Samyan ที่สามารถมองได้ว่ามีการปรับตัวน้อยที่สุด แต่เป็นธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่มีขนาดใหญ่ที่สุดและมีจำนวนโรงภาพยนตร์และที่นั่งมากที่สุด

โดยการปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่ดีไม่จำเป็นจะต้องมีจุดประสงค์ในการปรับตัวเพียงเพื่อความต้องการในการเพิ่มกระแสรายได้เท่านั้น แต่การปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่ดีสามารถมีจุดประสงค์ในการปรับตัวเพื่อทำให้ธุรกิจอยู่รอดและให้บริการต่อไปได้ และเพื่อขยายการเสนอคุณค่าและต่อยอดตัวตนของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกให้เป็นมากกว่าเพียงธุรกิจที่ให้บริการฉายภาพยนตร์นอกกระแสได้อีกด้วย สามารถเห็นได้ในกรณีของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido ที่มีการปรับตัวของธุรกิจให้เป็นธุรกิจที่มีการให้บริการจัดกิจกรรมหลากหลายรูปแบบมากขึ้น จากเดิมที่เป็นธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่ให้บริการฉายภาพยนตร์นอกกระแสเท่านั้น ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกทั้งหมดและเป็นเหมือนดั่งก้าวแรกที่แสดงให้เห็นความเป็นไปได้หรือตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จในการต่อยอดธุรกิจประเภทนี้อย่างชัดเจน อีกทั้งยังอาจช่วยทำให้ได้เห็นธุรกิจที่มีพื้นที่ให้บริการจัดทำกิจกรรมสร้างสรรค์ทางศิลปะหลากหลายแขนงหรือที่เรียกได้ว่าเป็นพื้นที่ทางวัฒนธรรมเช่นนี้มากขึ้นในอนาคต หากมีธุรกิจหรือกิจการใหม่ที่ได้เรียนรู้จากแบบจำลองทางธุรกิจของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Lido

และมีตัวอย่างของความพยายามในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดจากธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกหลายแห่งด้วยกัน โดยถึงแม้ว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกทุกแห่งจะได้รับผลกระทบแง่ลบอย่างรุนแรงจากภาวะการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 แต่ในกรณีของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Cinema Oasis นั้นต้องประสบปัญหาที่จะถูกสั่งปิดทำการด้วย ซึ่งเป็นปัญหาที่มาจากอิทธิพลที่อยู่นอกเหนือจากกฎเกณฑ์ทั่วไปจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้วยวิธีที่แปลกใหม่ อีกทั้งยังเป็นธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกที่ทำหน้าที่เป็นเหมือนดั่งมูลนิธิที่มีทุนในการดำเนินการจากการรับบริจาคด้วย จึงมีความยากลำบากอย่างมากในการปรับตัว ทำให้ปัจจุบันยังคงต้องปิดให้บริการมาจากช่วงภาวะการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

Ref. code: 25646207030138AOF

รวมถึงจากในกรณีของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room ที่ต้องปิดกิจการลงหลังจากได้พยายามปรับตัวเพื่อความอยู่รอด เนื่องจากยังคงมีปัญหาหลักที่แก้ไขไม่ได้ในช่วงภาวะการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 กล่าวคือ ค่าเช่าสถานที่ที่แพงในขณะที่ไม่มีกระแสรายได้อันเป็นผลมาจากการสั่งปิดโรงภาพยนตร์ ผู้บริหารจึงตัดสินใจปิดกิจการไปก่อน ถึงอย่างไรก็ตามผู้บริหารยังคงมีความหวังที่ในอนาคตจะกลับมาเปิดกิจการอีกครั้ง ด้วยในอดีตมีการสร้างแบรนด์ที่ทำให้มีผู้ติดตามและสมาชิกจำนวนหนึ่งที่ยังคงรอคอยให้กลับมาเปิดกิจการใหม่อีกครั้ง และในขณะเดียวกันจากในกรณีของธุรกิจโรงภาพยนตร์ Doc Club Theater ที่ต้องปิดกิจการลงหลักจากได้พยายามปรับตัวเพื่อความอยู่รอด เนื่องจากประสบปัญหาด้านสถานที่ที่ไม่สามารถต่อสัญญาเช่าในพื้นที่เดิมต่อไปได้ โดยธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกแห่งนี้ยังคงมีทรัพยากรหลักที่เป็นทั้งผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ทางเลือกและมีแพลตฟอร์มออนไลน์วิดีโอสตรีมมิ่งเป็นของตนเอง ปัจจุบันจึงทำการเช่าพื้นที่หรือเซ้งกิจการต่อจากสถานที่ที่เคยเป็นธุรกิจโรงภาพยนตร์ Bangkok Screening Room เพื่อริเริ่มธุรกิจโรงภาพยนตร์แห่งใหม่ภายใต้ชื่อ Doc Club & Pub ถือเป็นการต่อลมหายใจให้โรงภาพยนตร์ทางเลือกอยู่รอดต่อไปได้อีกแห่งหนึ่ง

เพราะฉะนั้นจากการศึกษาครั้งนี้ทำให้เห็นการปรับตัวของธุรกิจที่มีหลากหลายรูปแบบด้วยกัน จากในกรณีที่ยกตัวอย่างสุดท้ายข้างต้นนี้ สามารถกล่าวได้ว่ามีการปรับตัวของธุรกิจที่แปลกใหม่เช่นกัน โดยถึงแม้ว่าจะปิดกิจการโรงภาพยนตร์ไปแล้ว แต่ก็ยังคงสามารถกลับมาเปิดใหม่อีกครั้งได้ จึงเป็นหนึ่งในหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าโรงภาพยนตร์ทางเลือกยังคงอยู่รอดได้ในปัจจุบัน มีวิธีการปรับตัวที่แปลกใหม่ และมีจุดประสงค์ในการปรับตัวที่ไม่ได้เพียงเพื่อการเพิ่มกระแสรายได้เท่านั้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย ควรพิจารณาถึงแรงผลักดันจากตลาด แรงผลักดันจากอุตสาหกรรม แนวโน้มสำคัญด้านต่าง ๆ และแรงผลักดันจากเศรษฐศาสตร์มหภาค ปรับกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว

2. การบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทยสามารถประยุกต์ประเด็นการสื่อสารการตลาดอื่น ๆ ด้วย อาทิ ในการสื่อสารการตลาดภาพยนตร์ไทยที่ประสบความสำเร็จนั้น จะใช้เทคนิคในการนำเสนอผ่านนักแสดงนำ การรับรองจากบุคคลที่มีชื่อเสียง และการนำเสนอผ่านการใช้บทเพลง คำนึงถึงกลุ่มลูกค้าในการนำเสนอในรูปแบบต่าง ๆ มีการตอบสนอง

Ref. code: 25646207030138AOF

ความต้องการของกลุ่มลูกค้าซึ่งผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนต่อการบริหารอาจประยุกต์ใช้แผนการสื่อสารการตลาดเหล่านี้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพขึ้นอีกด้วย

3. การปรับตัวของธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทยสอดคล้องกับสภาพการปรับตัวของการรับมือต่อสภาวะโรคระบาดโควิด-19 ด้วยเช่นกัน ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบริหารควรมีการเตรียมพร้อมและวางแผนให้สอดรับการบทเรียนที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมา อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและออนไลน์ต่าง ๆ ก็ควรมีการเลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ ให้ครบครันเพื่อเป็นโอกาสในการสร้างการรับรู้ให้กับกลุ่มลูกค้าในทุกช่องทางการสื่อสาร พร้อมทั้งสามารถไปยังกลุ่มลูกค้าโดยตรง สร้างการรับรู้และกระตุ้น ความต้องการมาชมภาพยนตร์ทางเลือกให้เกิดขึ้นอีกเป็นอย่างมาก

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการศึกษาครั้งต่อไปอาจดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อค้นหาถึงตัวแปร และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทย

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์จากมุมมองของผู้บริหารและผู้จัดการของโรงภาพยนตร์ทางเลือกเท่านั้น ผู้วิจัยขอเสนอให้มีการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้น เพื่อรับฟังมุมมองของกลุ่มลูกค้าที่มีต่อการบริหารธุรกิจโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทยได้มากยิ่งขึ้นไปอีก

5.3.3 ข้อจำกัดในการวิจัย

1. เนื่องด้วยโรงภาพยนตร์ทางเลือกในประเทศไทยอาจมีผู้ดำเนินการไม่มาก อาจทำให้กลุ่มประชากรไม่กระจายตัวเท่าที่ควร อีกทั้งข้อมูลที่เก็บรวบรวมยังอยู่ในขอบเขตที่จำกัดภายใต้การสัมภาษณ์ที่มี จึงอาจมีข้อมูลสำคัญที่ต้องเก็บรวบรวมเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์หรือการสังเกตได้อีก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีรายละเอียดมากยิ่งขึ้น

2. ข้อมูลที่เก็บรวบรวมในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผลจากการสำรวจเพียงช่วงระยะเวลาหนึ่ง คือ เดือนมีนาคม ถึงกรกฎาคม พ.ศ. 2564 ดังนั้น ต้องระมัดระวังในการนำผลงานวิจัยนี้ไปใช้อ้างอิง เนื่องจากความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์/ผู้ให้ข้อมูลอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามช่วงเวลาที่เปลี่ยนไป

Ref. code: 25646207030138AOF

รายการอ้างอิง

หนังสือ

กาญจนา แก้วเทพ และ สมสุข หินวิมาน. (2551). *สายธารแห่งนักคิดทฤษฎีเศรษฐศาสตร์การเมืองกับสื่อสารศึกษา*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

บทความวารสาร

จตุรพร จันทร์ลอย ณภัทร บุณยทรรพ และพรทิพย์ชุ่มเมืองปัก. (2561). *กลยุทธการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงภาพยนตร์เครือเมเจอร์ซีนีเพล็กซ์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. *SAU Journal of Social Sciences and Humanilities*.

ฉลองรัฐ เฌอมาลย์ชลมารค. (2564). *การปรับตัวของภาพยนตร์นานาชาติในยุคโรคระบาดโควิด-19*. สืบค้นจาก https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jca/article/download/246515/167013/

วิทยานิพนธ์

กฤษณ์ ลิ้มชัยกิจ. (2548). *การจัดจำหน่าย เผยแพร่ และการส่งเสริมการตลาดภาพยนตร์ไทย*. สารนิพนธ์ปริญญาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กิ่งกาญจน์ เกิดแก้ว และ Kingkarn Kerdkeaw (2560). *กลยุทธ์การสื่อสารภาพยนตร์นอกกระแสผ่านสื่อออนไลน์: กรณีศึกษาเฟซบุ๊กเพจ*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ขจิตขวัญ กิจวิสาละ. (2546). *การวิเคราะห์เนื้อหาภาพยนตร์นอกกระแสหลักในประเทศไทย*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ณัฐดนัย เหลื่อมภักดิ์. (2549). *การบริหารโรงภาพยนตร์ที่ฉายภาพยนตร์นอกกระแส: กรณีศึกษาโรงภาพยนตร์เฮาส์ และโรงภาพยนตร์ในเครือเอเพ็กซ์*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธีรยา สมปราชญ์. (2547). *กลยุทธ์การสร้างสรรค์ และการดำเนินธุรกิจภาพยนตร์ไทยของกลุ่มฟิลม์บางกอก*. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

บงกช เบญจาทิกุล. (2546). *การสื่อสารการตลาดแบบครบเครื่อง (IMC) กรณีศึกษา โรงภาพยนตร์ในเครือ อีจีวี ภายใต้ผู้บริหารคนไทย*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ประวีณมัย บ่ายคล้อย. (2545). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการชมภาพยนตร์นอกกระแส.* จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิมพลอย รัตนมาศ. (2554). *นิสัยการเปิดรับสื่อ ความต้องการข่าวสารและพฤติกรรมการชม*

พีร์ สิทธิกร. (2548). *การเปิดรับและความพึงพอใจของกลุ่มผู้ชมภาพยนตร์ที่มีต่อเครื่องมือการสื่อสารการตลาดและช่องทางการสื่อสารของโรงภาพยนตร์ House*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ภาพยนตร์ของผู้ชมภาพยนตร์นอกกระแส. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มงคล ปิยะทัสสกร. (2541). *โครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย (พ.ศ.2537-2541)*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มนฤดี ธาดาอำนวยชัย. (2539). *พัฒนาการและทิศทางของโรงภาพยนตร์ระบบมัลติเพล็กซ์ในประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วรรธนา สรรพประวีณ. (2554). *โครงการศึกษาการจัดตั้งบริษัทจัดการภาพยนตร์ทางเลือก*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมบัติ เตชะรัตนประเสริฐ. (2550). *การบริหารงานองค์กรภาพยนตร์ของกลุ่มบริษัทสหมงคลฟิล์มอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุชาดา ขุนพล. (2554). *การศึกษาและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อขยายตลาดต่างประเทศของบริษัท YK จำกัด.* มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

GU XINXI. (2560). *ศึกษาการเล่าเรื่องและวัฒนธรรมในภาพยนตร์นอกกระแสไทยและจีน กรณีศึกษาเรื่อง “Mary is Happy Mary is Happy” และ “Ne Zha”*. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กระทรวงพาณิชย์. (2564). *ส่วนแบ่งการตลาดโรงภาพยนตร์ประเทศไทย*. สืบค้นจาก http://www.ryt9.com/s/beco/2652802.

ฉัตรเมือง เผ่ามานะเจริญ เบญจวรรณ อารักษ์การุณ และทิพภาวรรณ พลล่องช้าง. (2563). *การสู้ด้วยคุณค่า VALUE PROPOSITION*. สืบค้นจาก http://cosci.swu.ac.th/news-event/cas/2020/value-proposition

ชาญชัย ชัยประสิทธิ์. (2564). *เทรนด์ธุรกิจโลกหลังยุคโควิดในมุมมองของผู้บริหาร*. สืบค้นจาก https://www.pwc.com/th/en/pwc-thailand-blogs/blog-20210927.html

ธนาคารกรุงเทพ. (2564). *เปิดกลยุทธ์ธุรกิจโรงหนัง "Major - SF" บนวิกฤตโควิด 19*. สืบค้นจาก https://www.bangkokbanksme.com/en/major-sf-cinema-business-strategy-on-the-covid-19

Ref. code: 25646207030138AOF

ศุภเจตน์ จันทร์สาสน์ กาญจนา ส่งวัฒนา ปนิญญา ภักษา อรรถยา สิงห์สงบ และป่าน จินดาพล. (2558). *การยกระดับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยภายใต้การค้าเสรี*. สืบค้นจาก https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/epaper/july_dec2015/pdf/ac12.pdf

Books

Bertels, H. M., Koen, P. A., & Elsum, I. (2015). *Business models outside the core: Lessons learned from success and failure*. Research-Technology Management.

Blokdyk, G. (2018). *Porter's five forces analysis: A complete guide*. Createspace Independent Publishing Platform.

Cespedes, F. (2015). *Any Value Proposition Hinges on the Answer to One Question.* Harvard business review.

DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). *Business model: What it is and what it is not.* Long range planning.

Goldberg, F. (1991). *Motion Picture: Marketing and Distribution: Getting Movies Into a Theatre Near You.* Focal Press.

Hayword, S. (2000). *Cinema Studies: The key concepts*. New York: Routledge.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). *Reinventing your business model.* Harvard Business Review.

Katz, E., & Nolen, R. D. (2012). *The film encyclopedia: The Complete Guide to film and the film industry*. Collins Reference.

Lewis, M. (2000). *The new new thing: A Silicon Valley story.* WW Norton & Company.

Magretta, J., (2002). *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective.* Journal of business research.

Nelmes, J. (1996). Women and film. *An Introduction to Film Studies. London, New York: Routledge*.

Olsberg/SPI. (2012). *Building sustainable film businesses: the challenges for industry and government*. Olsberg/SPI.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers* (1st ed.). John Wiley & Sons.

Ref. code: 25646207030138AOF

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Etiemble, F. (2020). *The invincible company the invincible company: How to constantly reinvent your organization with inspiration from the world's best business models*. John Wiley & Sons.

Ovans, A. (2015). What is a business model. *Harvard business review*, *23*(January).

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard business review.

Vogel, H. L. (2020). *Entertainment industry economics: A guide for financial analysis*. Cambridge University Press

Ref. code: 25646207030138AOF