### การพัฒนากลยุทธ์การตลาดในการแข่งขัน: กรณีศึกษาโรงภาพยนตร์ขนาดกลาง



นางสาว ติลกนาฎ อัครเดชา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางวิศวกรรม ศูนย์ระดับภูมิภาคทางวิศวกรรมระบบการผลิต คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2544

> ISBN: 974-03-1352-3 ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

> > 441818

# DEVELOPMENT OF COMPETITIVE MARKETING STRATEGY: CASE STUDY OF A MEDIUM-SIZED MOVIE THEATRE

Ms. Tiloknard Augkaradacha

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Engineering in Engineering Management The Regional Centre for Manufacturing Systems Engineering Faculty of Engineering Chulalongkorn University

Academic Year 2001

ISBN: 974-03-1352-3

Thesis Title	: Development of Competitive Marketing Strategy: Case Study of a Medium-Sized Movie Theatre	
Ву	: Ms. Tiloknard Augkaradacha	
Field of study	: Engineering Management	
Thesis Advisor	: Associate Professor Chuvej Chansa-ngavej, Ph.D.	
Thesis Co-advisor: Mr. Prasert Punthong		
	Accepted by the Faculty of Engineering, Chulalongkorn University in ent of Requirements for the Master's Degree	
. (	Dean of Faculty of Engineering Professor Somsak Panyakeow, D.Eng.)	
Thesis Committ	ee	
. (	Chairman Professor Sirichan Thongprasert, Ph.D.)	
. (	Thesis Advisor Associate Professor Chuvej Chansa-ngavej, Ph.D.)	
. (	Prasent P- Thesis Co-advisor Mr.Prasert Punthong)	
. (	Member Associate Professor Prasert Akkharaprathomphong)	

ดิลกนาฎ อัครเดชา: การพัฒนากลยุทธ์การตลาดในการแข่งขัน: กรณีศึกษาโรงภาพยนตร์ขนาดกลาง, (DEVELOPMENT OF COMPETITIVE MARKETING STRATEGY: CASE STUDY OF A MEDIUM-SIZED MOVIE THEATRE), อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: รองศาสตราจารย์ คร.ชูเวช ชาญสง่าเวช, อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: นายประเสริฐ ปั้นทอง, 121 หน้า, ISBN 974-03-7352-3.

วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการวางแผนกลขุทธ์ทางการตลาดของธุรกิจภาค บริการขนาดกลาง เนื่องจากเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า เศรษฐกิจของประเทศในช่วงที่ผ่านมาอยู่ในภาวะวิกฤต ยังผลให้ผู้ประกอบการในด้านต่างๆส่วนใหญ่ประสบปัญหาการขาดทุน ทั้งนี้ ทำให้เกิดการแข่งขันกันทางธุรกิจ เข้มขันมากขึ้น ผู้ประกอบการที่มีการวางแผนกลขุทธ์ทางการตลาดที่ดีย่อมสามารถดำเนินการต่อไปได้ การทำวิจัย นี้เริ่มจากการรวบรวมข้อมูลต่างๆ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ จากนั้นทำ การวิเคราะห์ทั้งภายในและภายนอก เช่น วิเคราะห์ตลด คู่แข่ง จุดเด่นและจุดด้อย โอกาสและอุปสรรค ผล ประกอบการที่ผ่านมา รวมถึงวิเคราะห์ทั้งหมดมาประมวลผลและวางแผนกลขุทธ์ทางการตลาด โดยเริ่มจากกำหนดวิตถุ ประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และกำหนดแนวทางที่จะไปถึงเป้าหมายนั้นๆ ทั้งนี้ในธุรกิจภาคบริการแตกย่อย ประเด็นหลักๆ ที่ด้องคำนึงถึงในการวางแผนกลขุทธ์ทางการตลาดออกเป็น 7 ส่วนคือ สินค้า ราคา ที่ตั้งหรือช่อง ทางการจำหน่าย การส่งเสริมการขาย คน ขั้นตอนการให้บริการ และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ นอกจากนี้ ยังต้องมีการวางแผนกิจกรรมต่างๆที่ต้องทำ เปิล่วงหน้า หลังจากคำเนินการตามแผนแล้ว จะต้องมีการวัดผลที่ชัด เจน รวมถึงการวัดผลกำไรที่เกิดขึ้น และการวัดความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้ไปประเมินว่าแผนกล ยทธ์ต่างๆที่ดำเนินการไปได้ผลมากน้อยแค่เพียงใด และสามารถบรรลูถึงจุดประสงค์ที่วางเอาไว้หรือไม่

ในกรณีนี้ ได้เลือกโรงภาพยนตร์ขนาดกลาง ซึ่งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร มาเป็นกรณีศึกษา และได้ ทำการสำรวจข้อมูลผู้ใช้บริการโดยใช้วิธีสัมภาษณ์และกรอกแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างลูกค้าที่ชมภาพยนตร์ จำนวน 450 คน แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาประมวลผล วิเคราะห์เพื่อวางแนวทางและวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ล่วงหน้า 3 ปี ด้วยข้อจำกัดในเรื่องเวลาในการทำวิจัย จึงเลือกวัดผลตามแผนกลยุทธ์เพียง 4 เดือน (พฤษภาคม – สิงหาคม 2544) รวมทั้งได้มีการวัดผลความพึงพอใจของ ลูกค้าโดยรวมอีกครั้งและสรุปผลพบว่า รายได้และ จำนวนคนชมภาพยนตร์โดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม จากประสบการณ์ที่ได้จากการทำวิจัยนี้พบว่า การดำเนิน การตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้บางครั้ง ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากหลายๆปัจจัย ได้แก่ บุคลากรใน องค์กรไม่ให้ความร่วมมือหรือไม่มีประสิทธิภาพ งบลงทุนที่จำกัด เป็นต้น ในการทำวิจัยนี้ได้ชี้ให้เห็นปัญหาและ อุปสรรคต่างๆที่พบ อาทิเช่น ปัญหาจากความผิดพลาดของข้อมูล บุคลากร ขั้นตอนการทำวิจัย และปัญหาจากข้อ จำกัดในเรื่องเวลา เป็นด้น การทำวิจัยนี้ได้มีข้อเสนอแนะและแนวทางต่างๆที่เป็นประโยชน์ โดยธุรกิจโรง ภาพยนตร์ต้องคำนึงความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า คู่แข่ง แนวโน้มตลาดและการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง ซึ่ง ประสบการณ์ต่างๆที่ได้ จะเป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดของธุรกิจบริการอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี

ภาควิชา ศูนย์ระดับภูมิภาคทางวิศวกรรมระบบการผลิต สาขา การจัดการทางวิศวกรรม ปีการศึกษา 2544 ลายมือชื่อฉาจารย์ที่ปรึกษา โลงสาร์วม โลงสาร์วม

## 4271603421: MAJOR ENGINEERING MANAGEMENT

KEY WORD: Marketing Strategy

TILOKNARD AUGKARADACHA: DEVELOPMENT OF COMPETITIVE MARKETING STRATEGY: CASE STUDY OF A MEDIUM-SIZED MOVIE THEATRE. THESIS ADVISOR: ASSOCIATE PROFESSOR CHUVEJ CHANSA-NGAVEJ, Ph.D., THESIS CO-ADVISOR: MR. PRASERT PUNTONG, 121 pp. ISBN: 974-03-7352-3.

The main purpose of this research is to guide and advise entrepreneurs how to plan the marketing strategies of medium-sized businesses. Due to economic crisis from the past few years, many businesses were failed or had even faced a loss problem in their investments. This result leads to a very dense competition in business. Those business owners with good and effective marketing strategies can then survive in this competitive situation. This particular research was basically begun with information gathering on both internal and external factors. Then, the vision, mission and critical success factors have been established. The examples of internal and external factors are market analysis, competitors, advantages and disadvantages (Pros and cons), opportunities and threats, and results from past events. Analysis of people within the organization is also one of the most important factors that should be considered because it is the key to keep the business going either forward or backward. The analyzed information will then be evaluated and be prepared for planning the marketing strategies. From the evaluation, we can set aims and objectives, mission and vision, and how to achieve them. Main seven factors that must be considered in planning marketing strategies for service business are product, price, place, promotion, people, process and physical facility. Besides, a one-year marketing activity plan could be developed and the results evaluated. The key factors for evaluating performance include profitability and customer satisfaction. The performance analysis will let the company know whether the marketing strategy results are being achieved.

In this research, a medium-sized Movie Theatre was chosen to be the case study. The customer survey has been conducted using cluster-sampling technique with a sample size of 450. All the collected data were analysed and developed threeyear marketing strategy plan. Due to the time limitation, this research evaluated the results followed by the marketing strategy plans for 4 months (May – August), and also customer satisfaction. There is an increase in income and number of customers shown in evaluation and conclusion after implementing marketing strategies in which the objectives were achieved. However, from the lessons learned from this research, some developed marketing strategies were not successful because of many factors such as inefficient employees, low budget, and so on. This research identified the obstacles, and problems faced during the research including data, personnel, process, and timing. The ways to cope the problems and some recommendations were identified. Movie Theatre business must focus on customer's satisfaction, competitors, marketing trend, and continuous improvement. The lessons learned from this research were then developed as a guideline for developing marketing strategy for other service businesses.

Department : The Regional Center for Manufacturing System Engineering

Field of study: Engineering Management

Academic year 2001

Co-Advisor's signature.

#### **ACKNOWLEDGEMENT**

The author would like to express her gratitude to Associate Professor Chuvej Chansa-ngavej, Ph.D. for his guidance, advice, and encouragement throughout the research work. The author is also thankful to Professor Sirichan Thongprasert, Ph.D. and Assistant Professor Prasert Akkharaprathomphong, for their useful comments and suggestions while examining this research as members of the examination committee.

The author especially wishes to thank Mr. Prasert Punthong, the Thesis Co Advisor, for his invaluable guidance, suggestions, and commitment throughout this research work. The author also expresses her appreciation to all the people taken part in the field study during the data collection stage.

Finally, the author deeply appreciates endless love, support, and encouragement unconditionally provided by her beloved parents without whom this research would not have been possible.

#### **TABLE OF CONTENTS**

CHAI	PTER TITLE PAGE	j
	Thai Abstractiv	
	English Abstractv	
	Acknowledgementvi	
	Table of Contentsvii	
	List of Figuresx	
	List of Tablesxiii	
I	INTRODUCTION1	
	1.1 Background1	
	1.2 Problem statement	
	1.3 The objective of the research	
	1.4 Scope of the research	
	1.5 Research procedures	
	1.6 Expected benefits6	
	1.7 Conclusion6	
II	LITERATURE REVIEW7	
	2.1 Marketing7	
	2.2 Marketing concept	
	2.3 Concept of marketing strategy7	
	2.4 Important of marketing strategy 8	
	2.5 Situation analysis8	
	2.5.1 Internal analysis	
	2.5.1.1 SWOT analysis	
	2.5.1.2 Performance analysis	
	2.5.2 External analysis	
	2.5.2.1 Customer analysis	
	2.5.2.2 Competitor analysis	
	2.5.2.3 Market analysis	
	2.6 Marketing strategy	
	2.6.1 Strategic objective	
	2.6.2 The strategic Idea	
	2.7 Marketing programs 14	
	2.7.1 Product	
	2.7.1 Product	
	2.7.3 Place or Distribution	
	2.7.4 Promotion	
	2.7.5 People	
	2.7.6 Process	
	2.7.7 Physical Facility	
	2.8 Marketing plan	
	2.9 Execution and Evaluation	
	2.9.1 Execution	
	2.9.2 Evaluation19	

## TABLE OF CONTENTS (CONTINUE)

CHAPTER TITLE		PAGE
Ш	RESEARCH METHODOLOGY	21
	3.1 Literature Review and Data Collection	21
	3.2 Selection of vision, mission, and critical success factors	21
	3.3 Situation analysis	
	3.4 Marketing strategy	
	3.5 Marketing program	23
	3.6 Marketing strategy program	24
	3.7 Reviewing the whole processes and its analytical methods	24
	3.8 Execution	
	3.9 Evaluation and conclusion	25
IV	RESEARCH RESULTS	26
	4.1 Vision, Mission, and Critical Success Factor	26
	4.2 Situation analysis	
	4.2.1 External analysis	
	4.1.1.1 Customer analysis	
	4.1.1.2 Competitor analysis	
	4.1.1.3 Market analysis	
	4.2.2 Internal analysis	
	4.1.2.1 SWOT analysis	31
	4.1.2.2 Past performance analysis	34
	4.3 Develop Marketing Strategy	35
	4.3.1 Strategic objective	36
	4.3.2 Strategic Idea	
	4.4 Marketing program	
	4.4.1 Product	
	4.4.2 Price	
	4.4.3 Place	
	4.4.4 Promotion	
	4.4.5 People	
	4.4.6 Process	
	4.4.7 Physical facility	
	4.5 Marketing Strategy Plan	
	4.6 Execution.	
	4.7 Evaluation and Conclusion	
	4.7.1 Profitability analysis	
	4.7.2 Customer satisfaction analysis	
	4.8 Conclusion	
	7.0 COMOTUBION	

## TABLE OF CONTENTS (CONTINUE)

CHAPTER TITLE		PAGE
V	DISCUSSION	66
	5.1 General Ideas	66
	5.2 Problems during Research	67
	5.2.1 Data	67
	5.2.2 Process/ System	68
	5.2.3 Personnel	
	5.2.4 Timing	70
	5.3 Future Plans	
	5.4 Conclusion	72
VI	CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS	73
	6.1 Conclusion	73
	6.2 Recommendations	75
REFE	RENCES	78
APPE	NDICES	81
	APPENDIX A – Questionnaire	82
	APPENDIX A.1 - Questionnaire (English Version)	
	APPENDIX A.2 - Questionnaire (Thai Version)	
	APPENDIX B - Research Results	
BIOG	RAPHY	121

#### LIST OF FIGURES

1.1 Research framework	GE
3.1Procedure for Developing Questionnaire224.1Toilet of XX Theatre324.2Candy Bar of XX Theatre334.3The parking area of motorcycle334.4Income and Expense of XX Theatre during the year 2000344.5Profit and loss of XX Theatre354.6The Old arrangement of Seating Plan of XX Theatre 1&2384.7Auditorium Improvement514.8Toilet Improvement514.9Ticket Sale Station52	
4.1Toilet of XX Theatre324.2Candy Bar of XX Theatre334.3The parking area of motorcycle334.4Income and Expense of XX Theatre during the year 2000344.5Profit and loss of XX Theatre354.6The Old arrangement of Seating Plan of XX Theatre 1&2384.7Auditorium Improvement514.8Toilet Improvement514.9Ticket Sale Station52	
4.2Candy Bar of XX Theatre334.3The parking area of motorcycle334.4Income and Expense of XX Theatre during the year 2000344.5Profit and loss of XX Theatre354.6The Old arrangement of Seating Plan of XX Theatre 1&2384.7Auditorium Improvement514.8Toilet Improvement514.9Ticket Sale Station52	
4.3 The parking area of motorcycle	
4.4Income and Expense of XX Theatre during the year 2000344.5Profit and loss of XX Theatre	
4.5 Profit and loss of XX Theatre	
4.6The Old arrangement of Seating Plan of XX Theatre 1&2 384.7Auditorium Improvement	
4.7Auditorium Improvement514.8Toilet Improvement514.9Ticket Sale Station52	
4.8 Toilet Improvement	
4.9 Ticket Sale Station	
4.10 Waiting area beside Theatres	
4.11 Waiting area after removing motorcycle parking	
Jukeboxes and touch screen games in front of Theatres 53	
4.13 Candy Bar of XX Theatre54	
4.14 Directory signage at bus stop	
Now showing information stand at bus stop55	
4.16 Nameplate of now showing movies at the main entrance 55	
4.17 Weekly staffs meeting55	
4.18 Movies Banner outside department store 56	
The income comparison during 2000 and 200156	1
4.20 The expense comparison during 2000 and 2001 57	
The profit comparison during 2000 and 2001	
4.22 Customer's opinion comparison on seating58	
4.23 Customer's opinion comparison on smell58	
4.24 Customer's opinion comparison on decoration 58	
4.25 Customer's opinion comparison on sound effect	
4.26 Customer's opinion comparison on lighting effect59	
4.27 Customer's opinion comparison on air conditioning59	
4.28 Customer's opinion comparison on movie ticket price 60	,
4.29 Customer's opinion comparison on food and beverage price 60	1
4.30 Customer's opinion comparison on location	1
4.31 Customer's opinion comparison on member privilege61	
4.32 Customer's opinion comparison on staffs' attitude, dressing	
and courtesy61	
4.33 Customer's opinion comparison on service61	
4.34 Customer's opinion comparison on toilet	

## LIST OF FIGURES (CONTINUE)

<b>FIGURE</b>	TITLE	<b>PAGE</b>
5.1	Process for watching movie	. 72
5.2	Auto ticket sale kiosks	
B.1	Number of customer classified by Gender	
B.2	Number of customer classified by Age	
B.3	Number of customer classified by Education	
B.4	Number of customer classified by Occupation	
B.5	Number of customer classified by income per month	
B.6	Number of customer classified by frequency of watching	70
D.0	the movies at the XX Theatre	00
B.7		
	Number of customer classified by persons come along with	99
B.8	Number of customer classified by the way customers know	100
D.O.	the XX Theatre	.100
B.9	Ranking of the opinion on the staffs' attitude, dressing and	100
D 10	courtesy of the XX Theatre	. 100
B.10	Ranking of the opinion on the services of the staff of the	
	XX Theatre	.101
B.11	Ranking of the opinion on the price of movie's ticket of the	
	XX Theatre	. 102
B.12	Ranking of the opinion on the suitable movies tickets price	
	range of the XX Theatre	
B.13	Ranking of the opinion on the price of food and beverage	. 103
B.14	Ranking of the opinion on location of the XX Theatre	104
B.15	Ranking of the way customers come to the XX Theatre	104
B.16	Ranking of the opinion on car parking lots of the XX Theatre	104
B.17	Ranking of the opinion on motorcycle parking of the	
	XX Theatre	.106
B.18	Ranking of the opinion on the toilet of the XX Theatre	106
B.19	Ranking of the opinion on the waiting benches of	
	the XX Theatre	.107
B.20	Ranking of the opinion on snacks and beverages booth	
	of the XX Theatre	108
B.21	Ranking of the opinion on the distributing place of the movie	
	Tickets	
B.22	Ranking of the opinion on the seats in the XX Theatre	
B.23	Ranking of the opinion on the bad smell in the XX Theatre	
B.24	Ranking of the opinion on the decoration in the XX Theatre	
B.25	Ranking of the opinion on the sound effect in the XX Theatre	
B.26	Ranking of the opinion on the lighting effect in	. 1 1 1
<b>D.20</b>	the XX Theatre	111
B.27	Ranking of the opinion on the air conditioning system in	. 1 1 1
D.27	the XX Theatre	112
B.28	Ranking of the opinion on the floor cleanliness in	112
D.20	·	112
D 20	the XX Theatre	. 1 1 2
B.29	Ranking of the opinion on the category of movies of	112
D 20	the XX Theatre	.113
B.30	Ranking of the opinion on the kind of soundtrack of	114
	the XX Theatre	114

## LIST OF FIGURES (CONTINUE)

FIGURE	TITLE	PAGE
B.31	Ranking of the opinion on the kind of movie of	
	the XX Theatre	.114
B.32	Ranking of the opinion on the time consuming of purchasing	
	ticket of the XX Theatre	115
B.33	Ranking of the activity customer's do before entering	
	the XX Theatre	.116
B.34	Ranking of the opinion on watching the movies' teasers and	
	advertisements in the XX Theatre	.116
B.35	Ranking of the opinion on the member's privilege of	
	the XX Theatre	.117
B.36	Ranking of the opinion on the dissecting part of movie ticket	
	discounting soft drink at Candy Bar	118
B.37	Ranking of the opinion on the significant order of customer	
	requirement's promotion	.119
B.38	Ranking of the opinion on the significant order of customer	
	requirement's Theatre type	. 120

#### LIST OF TABLES

TABLE	TITLE PAGE
1.1	Number of employed persons by industrial origin
1.2	Thailand's economic indicators
1.3	Understanding the nature of the service act, movie Theatre positioning
1.4	Relationships with customers, Movie Theatre positioning2
4.1	Details of movie theatre in Bangkok
4.2	Number of employee classified by section
4.3	Marketing Strategy Plan
4.4	Summary results of the activity "Discount Card"63
4.5	Summary results of the activity "ID Value"
4.6	Summary results of the activity "Special for Freshy"
5.1	Basic Methods to Collect data
B.1	Number of customer classified by gender
B.2	Number of customer classified by age95
B.3	Number of customer classified by education96
B.4	Number of customer classified by occupation97
B.5	Number of customer classified by income per month 97
B.6	Number of customer classified by the frequency of watching
	the movies at XX Theatre98
B.7	Number of customer classified by persons comes along with 99
B.8	Number of customer classified by the way customer knows
	XX Theatre
B.9	Customer's opinion on the staffs' attitude, dressing
	and courtesy
B.10	Customer's opinion on service of the staffs of XX Theatre 103
B.11	Customer's opinion on movie ticket price
B.12	Customer's opinion on suitable movie ticket price 102
B.13	Customer's opinion on food and beverage price
B.14	Customer's opinion on location of XX Theatre 103
B.15	Customer's opinion on how the customer comes to XX Theatre 10-
B.16	Customer's opinion on car parking of XX Theatre 105
B.17	Customer's opinion on the motorcycle parking of XX Theatre 105
B.18	Customer's opinion on the toilet of XX Theatre
B.19	Customer's opinion on the waiting benches of XX Theatre 10'
B.20	Customer's opinion on snacks and beverages booth of
	XX Theatre
B.21	Customer's opinion on ticket sale station
B.22	Customer's opinion on seats in XX Theatre
B.23	Customer's opinion on smell in XX Theatre
B.24	Customer's opinion on the decoration in XX Theatre110

## LIST OF TABLES (CONTINUE)

TABLE	TITLE PAGE
B.25	Customer's opinion on the sound effect inside XX Theatre110
B.26	Customer's opinion on the lighting effect in XX Theatre 111
B.27	Customer's opinion on the air conditioning system
B.28	Customer's opinion on the floor cleanliness
B.29	Customer's opinion on the category of movies of XX Theatre 113
B.30	Customer's opinion on the kind of soundtrack of XX Theatre113
B.31	Customer's opinion on the kind of movie of XX Theatre 114
B.32	Customer's opinion on time consuming of purchasing
	ticket of XX Theatre115
B.33	Customer's opinion on activity before entering Theatre 115
B.34	Customer's opinion on watching movie's teasers
	and advertisements in XX Theatre
B.35	Customer's opinion on the member's privilege of XX Theatre 117
B.36	Customer's opinion on the dissecting part of movie ticket
	discounting at any store
B.37	Customer's opinion on the significant order of customer
	requirement's promotion
B.38	Customer's opinion on the significant order of customer
	requirement's Theatre type119