

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง "โครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย (พ.ศ.2537-2541)" จะใช้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้เป็นกรอบความคิด

#### แนวคิดและทฤษฎี

- 1) แนวคิดแบบจำลองโครงสร้างอุตสาหกรรม และการกระจุกตัว
- 2) แนวคิดการจัดจำหน่ายภาพยนตร์

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 1) ธุรกิจภาพยนตร์สหรัฐอเมริกาในประเทศไทย
- 2) พัฒนาการ และทิศทางของโรงภาพยนตร์ระบบมัลติเพล็กซ์ในประเทศไทย

#### แนวคิดแบบจำลองการจัดโครงสร้างอุตสาหกรรม และการกระจุกตัว

#### (Industrial Organization Model and Concentration)

Busterna (1988) กล่าวว่า การศึกษาโครงสร้างอุตสาหกรรมสามารถทำได้โดยอาศัย แบบจำลองการจัดโครงสร้างอุตสาหกรรม (Industrial Organization Model) ซึ่งแสดงถึงผลกระทบที่โครงสร้างตลาด มีต่อการดำเนินการทางการตลาด (Market Conduct) และผลกระทบที่การดำเนินการทางการตลาด มีต่อผลประกอบการของตลาด (Market Performance) แต่ในที่นี้จะขอกล่าวถึงแต่เฉพาะผลกระทบที่โครงสร้างตลาด มีต่อการดำเนินการทางการตลาด

โครงสร้างตลาด (Market Structure) หมายถึง การที่ผู้ประกอบการหลายๆรายมารวมตัวกันขึ้นเป็นตลาด ซึ่งในส่วนของโครงสร้างตลาด จะศึกษาตรวจสอบในประเด็นดังต่อไปนี้

- 1) การกระจุกตัว โดยทั่วไปจะพิจารณาจากส่วนแบ่งตลาดของผู้นำตลาด 4 รายแรก การกระจุกตัวจะส่งผลต่อการแข่งขันในตลาด
- 2) ความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการแข่งขันในตลาดเช่นกัน

3) โอกาสในการเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่ ซึ่งหากมีการกีดกันสูงก็จะส่งผลให้ขาดแรงกดดัน ที่จะทำให้ผู้ประกอบการรายเก่าในตลาดต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น ทำให้ผู้ประกอบการรายเก่าสามารถมีกำไรสูงกว่าที่ควรจะเป็นต่อไป

4) โครงสร้างต้นทุน ซึ่งหมายถึง สัดส่วนของต้นทุนตายตัวในต้นทุนการผลิตทั้งหมด ทั้งนี้ หากการผลิตมีสัดส่วนของต้นทุนตายตัวสูง ก็จะทำให้ผู้ผลิตรายใหญ่ได้เปรียบ เนื่องจากผู้ผลิตรายใหญ่มีการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้เกิดการกระจุกตัว

5) การขยายตัวแบบรวมตัวในแนวตั้ง (Vertical Integration) หมายถึง การขยายกิจการเข้าสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน เช่น จากการผลิต ไปสู่การจัดจำหน่ายในระดับต่างๆ

สำหรับการดำเนินการทางการตลาด (Market Conduct) หมายถึงพฤติกรรมของผู้ซื้อและผู้ขายในตลาด ซึ่งจะพิจารณาถึงผลกระทบของโครงสร้างตลาด ที่มีต่อการแข่งขันในการดำเนินการทางการตลาด ในประเด็นดังต่อไปนี้

- 1) พฤติกรรมการตั้งราคา
- 2) กลยุทธ์การผลิต
- 3) การวิจัย และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ
- 4) การส่งเสริมการขาย

ซึ่งทั้งหมดนี้ พบว่าในโครงสร้างตลาดแบบที่มีการกระจุกตัวสูง จะมีการแข่งขันในด้านต่างๆ เหล่านี้ในระดับที่ต่ำ

การดำเนินการทางการตลาด จะมีอิทธิพลในการกำหนดทางเลือกของผู้บริโภคและผู้ผลิต ทั้งนี้ การดำเนินการทางการตลาดจะแตกต่างกันไปในตลาดที่มีโครงสร้างที่แตกต่างกัน

ฉะนั้น การดำเนินการทางการตลาดจึงมีนัยถึง การที่บริษัทกำหนดนโยบายในด้านต่างๆ เพื่อแข่งขันกับคู่แข่ง โดยคำนึงถึงโครงสร้างของตลาดที่บริษัทดำเนินการอยู่ ซึ่งรวมทั้งนโยบาย 3 ด้านต่อไปนี้ (Picard, 1989)

1) นโยบายผลิตภัณฑ์ (Product Policies) เกี่ยวข้องกับการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด และการกำหนดแนวทางการทำการตลาดให้กับผลิตภัณฑ์

2) นโยบายด้านราคา (Pricing Policies) เกี่ยวข้องกับการกำหนดราคาให้กับผลิตภัณฑ์ โดยเลือกว่าการกำหนดราคานี้ จะให้น้ำหนักกับเรื่องใดเป็นสำคัญ กล่าวคือ

2.1) ให้ความสำคัญกับความต้องการซื้อ (Demand-oriented pricing) คือ ตั้งราคาที่จะสามารถขายสินค้าได้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของกลไกตลาด

2.2) ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของกำไรที่จะได้รับ (Target return pricing) คือ ตั้งราคาโดยคำนึงถึงกำไรสุทธิที่ต้องการจะได้รับ

2.3) ให้ความสำคัญกับการแข่งขัน (Competition-oriented pricing) คือ การตั้งราคาโดยพิจารณาจากราคาของคู่แข่ง

2.4) ให้ความสำคัญกับราคาที่เป็นมาตรฐานในอุตสาหกรรม (Industry norm pricing) คือ ตั้งราคาตามราคาที่เป็นมาตรฐานของสินค้าเดียวกันในตลาด

3) การโต้ตอบกับคู่แข่ง (Responses to competitors) เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะเลือกที่จะแข่งขัน เลือกที่จะกำหนดราคาที่สามารถแข่งขันได้ หรือจะพยายามที่จะกำจัดคู่แข่งออกไปจากตลาด การกำหนดนโยบายว่าจะแข่งขัน หรือไม่แข่งขันนั้น จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ตั้งแต่ว่าจะผลิตอะไร จะตั้งราคาอย่างไร และจะทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างไร

การโต้ตอบกับคู่แข่งในด้านราคานั้น จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่า บริษัทจะยังคงทำสงครามราคากับคู่แข่งต่อไปหรือไม่ หรือจะยอมตัดราคาเพื่อกำจัดคู่แข่งออกจากตลาด นอกจากนั้น ยังเกี่ยวข้องกับการพยายามสร้างกำแพงกีดกัน (Barriers) ไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ตลาดด้วย โดยหนึ่งในวิธีที่มักจะถูกนำมาใช้ก็คือ การขยายธุรกิจแบบรวมตัวในแนวตั้ง (Vertical Integration)

ทั้งนี้ การศึกษาการกระจุกตัวในโครงสร้างตลาดนั้น Albarran and Dimmick (1996) กล่าวว่า การกระจุกตัวสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ การกระจุกตัวภายในอุตสาหกรรม (within-industry concentration) ซึ่งเป็นเรื่องของการเข้าเป็นเจ้าของ และการควบคุมธุรกิจภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน และการกระจุกตัวข้ามอุตสาหกรรม (across-industry concentration) ซึ่งเป็นเรื่องของพฤติกรรมของบริษัทขนาดใหญ่ ที่มุ่งไปที่การควบคุมธุรกิจต่างๆ ในต่างอุตสาหกรรม

การศึกษการกระจุกตัวภายในอุตสาหกรรม จะช่วยให้ทราบถึงโครงสร้างของตลาดได้ว่า ตลาดมีลักษณะผูกขาด มีผู้ค้ำน้อยราย มีการแข่งขันกึ่งผูกขาด หรือว่ามีการแข่งขันสมบูรณ์

ทั้งนี้ การวัดการกระจุกตัวภายในอุตสาหกรรม สามารถทำได้โดยการใช้เครื่องมือที่เรียกว่า การวัดอัตราการกระจุกตัว (Concentration Ratio) ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบสัดส่วนของส่วนแบ่งตลาดรายของผู้นำตลาด 4 หรือ 8 รายแรก กับมูลค่าตลาดรวม โดยทั่วไปแล้วหากส่วนแบ่งตลาดของผู้นำตลาด 4 ราย หรือ 8 รายแรกต่อมูลค่าตลาดรวม เท่ากับหรือมากกว่า 50% และ 75% ตามลำดับ ก็ถือว่ามี การกระจุกตัวในระดับสูง (Picard, 1989)

ขณะที่การศึกษาการกระจุกตัวข้ามอุตสาหกรรม จะช่วยให้ทราบถึงควมมีอิทธิพลของ บริษัทขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตาม การกระจุกตัวข้ามอุตสาหกรรมนี้ เป็นรูปแบบการกระจุกตัวที่ไม่สามารถเห็นได้โดยตรง แต่อาจทำการศึกษาได้โดยอ้อม

สิ่งที่ทำให้เกิดการกระจุกตัวข้ามอุตสาหกรรม ก็คือ การที่บริษัทสื่อขนาดใหญ่พยายาม สร้างสิ่งที่เรียกว่า การประหยัดจากความหลากหลาย (Economies of Multiformity) ซึ่งจะช่วยให้ ประสิทธิภาพในการดำเนินการให้กับบริษัท ในลักษณะที่คล้ายกับการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) นั่นคือ ช่วยลดต้นทุน หรือเพิ่มรายได้ หรือทั้งสองอย่าง

การสร้างการประหยัดจากความหลากหลาย (Economies of Multiformity) สำหรับบริษัท ที่ดำเนินธุรกิจสื่อสารมวลชน สามารถทำได้โดยใช้วิธีการ อย่างน้อย 3 วิธีการ ดังต่อไปนี้

1) Diversification หมายถึง การที่บริษัทหนึ่งรุกเข้าไปดำเนินธุรกิจอื่นๆ ที่ตนเองยังมิได้ ดำเนินการ เพื่อให้มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น บริษัทโทรศัพท์ รุกเข้าดำเนินธุรกิจเคเบิลทีวี โดยอาศัยเครือข่ายที่มีอยู่แล้ว มาสร้างรายได้ในช่องทางใหม่ๆ ให้กับบริษัทเพิ่มขึ้น การประหยัด จากความหลากหลายด้วยวิธีนี้ เป็นผลมาจากการเพิ่มช่องทางการหารายได้ใหม่ๆ ให้มากขึ้น

2) Repurposing หมายถึง การที่บริษัทสื่อนำวัตถุดิบที่มีอยู่แล้ว มาใช้ประโยชน์ผ่านทาง สื่ออื่นๆ มากขึ้น เช่น การนำภาพยนตร์ที่ออกฉายไปแล้ว มาผลิตและจำหน่ายใหม่ในรูปแบบวีซีดี เป็นต้น การประหยัดจากความหลากหลายด้วยวิธีนี้ เป็นผลมาจากการที่มีช่องทางใหม่ในการ สร้างรายได้มากขึ้น ขณะที่ลงทุนเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

3) การเซ็นสัญญากับดารายอดนิยม หรือผู้ที่มีความสามารถมาก เช่น การเซ็นสัญญาเพื่อนำดารายอดนิยมเข้าสังกัด และการนำเอาวัตถุดิบที่มีอยู่ไปผลิตใหม่ๆ เพื่อนำออกเผยแพร่ทางสื่อ ประเภทอื่นนั้น เท่ากับเป็นการใช้ประโยชน์จากเนื้อเรื่อง หรือชื่อเสียงของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ จึง

ทำให้สามารถเกลี้ยต้นทุนการผลิต ซึ่งแทนที่นำวัตถุดิบหรือสารมาผลิตในรูปแบบเดียว ก็ผลิตออกมาหลายรูปแบบ แล้วส่งผ่านทางสื่อหลายประเภท ซึ่งจะทำให้บริษัทมีช่องทางที่จะสามารถสร้างรายได้ได้หลายช่องทางในเวลาเดียวกันด้วย

ปรากฏการณ์การกระจุกตัวข้ามอุตสาหกรรม ด้วยการพยายามสร้างการประหยัดจากความหลากหลายของบริษัทสื่อรายใหญ่นี้ ได้เกิดขึ้นและดำรงอยู่ตลอดช่วงประวัติศาสตร์อันยาวนานของอุตสาหกรรมภาพยนตร์สหรัฐอเมริกา ไล่ตั้งแต่กรณีของการจัดตั้ง Motion Picture Patents Company (MPPC) ในเดือนธันวาคม ค.ศ.1908 เพื่อทำหน้าที่ดูแลผลประโยชน์จากการอนุญาตให้ใช้สิทธิตามสิทธิบัตรในสิ่งประดิษฐ์ที่เกี่ยวข้องกับภาพยนตร์จำนวนทั้งสิ้น 16 สิทธิบัตร อาทิ ฟิล์มภาพยนตร์ กล้อง และเครื่องฉายภาพยนตร์ อีกทั้งยังพยายามที่จะควบคุมอุตสาหกรรมภาพยนตร์ ด้วยการไล่ซื้อศูนย์แลกเปลี่ยนภาพยนตร์รายสำคัญๆ จำนวนมาก แล้วตั้งเป็นศูนย์แลกเปลี่ยนขนาดยักษ์ในชื่อ General Film Company ซึ่งเป็นรูปแบบของการขยายตัวแบบรวมตัวในแนวนอน (Horizontal Integration) (Vogel, 1997 : 32)

นอกจากนี้ ยังมีการขยายตัวแบบรวมตัวในแนวตั้ง (Vertical Integration) ไม่ว่าจะโดยการตั้งบริษัทในเครือ การซื้อกิจการ หรือการผนึกกิจการ โดย Goldberg (1991) กล่าวว่า เป็นธรรมดาที่เจ้าของโรงภาพยนตร์รายใหญ่ จะรุกเข้าสู่ธุรกิจการสร้างภาพยนตร์และการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ เพราะเมื่อมีโรงภาพยนตร์จำนวนมากแล้ว ก็ย่อมต้องการมีภาพยนตร์มาป้อนโรงภาพยนตร์เหล่านี้อย่างสม่ำเสมอเช่นกัน คือ หลังจากเข้าคุมการค้าปลีกแล้ว ก็เริ่มมองไปที่การควบคุมการผลิต การขาย และการจัดจำหน่ายด้วย

กลยุทธ์เช่นนี้ได้ถูกใช้มาแล้วตั้งแต่ในยุคต้น ราชันย์แห่งธุรกิจภาพยนตร์รายสำคัญของโลก ก็ล้วนแต่ใช้กลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมตัวในแนวตั้ง (Vertical Integration) มาเป็นกุญแจสำคัญในการไขไปสู่ความสำเร็จทั้งสิ้น (Hiebert et al.1990 ; Goldberg, 1991)

ตัวอย่างเช่น Adolph Zukor ขยายกิจการจากธุรกิจโรงภาพยนตร์ เข้าสู่การเป็นผู้สร้างภาพยนตร์ และผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ ในปี ค.ศ.1912 เขาขยายอาณาจักร Engadine Corporation ของเขาเข้าไปใน Famous Player Film Company ซึ่งเป็นบริษัทที่สร้างภาพยนตร์จากละครบรอดเวย์ยอดนิยม นอกจากนี้ เขายังได้เริ่มต้นสร้างระบบที่บีบให้เครือโรงภาพยนตร์ต่างๆ ต้องยอมเหมาฉายภาพยนตร์จากบริษัทของเขาตลอดทั้งปีด้วย



ส่วน Marcus Loew ก็ได้ขยายกิจการจากการเป็นเจ้าของโรงภาพยนตร์ ไปสู่ส่วนอื่นๆของธุรกิจภาพยนตร์ ด้วยการผนึกกิจการเข้ากับ Goldwyn Company และเข้าสู่ธุรกิจการสร้างภาพยนตร์ของ Louis B. Mayer จนกลายมาเป็น Metro-Goldwyn-Mayer หรือ MGM ในปัจจุบัน

สำหรับ William Fox ก็สร้างอาณาจักร Twentieth Century Fox ด้วยการขยายกิจการจากธุรกิจโรงภาพยนตร์ โดยการตั้ง Fox Film Corporation ในปี ค.ศ.1915 เพื่อสร้างสายการผลิต การจัดจำหน่าย และโรงภาพยนตร์ ซึ่งทำให้เขาสามารถควบคุมธุรกิจภาพยนตร์ได้ทั้งหมด

Harry, Sam, Albert และ Jack Warner แห่ง Warner Bros. Pictures ก็เริ่มเข้าสู่ธุรกิจภาพยนตร์ในฐานะเจ้าของโรงภาพยนตร์ ก่อนที่จะขยายธุรกิจไปสู่การจัดจำหน่าย ด้วยการเปิดศูนย์แลกเปลี่ยนภาพยนตร์ และรุกเข้าสู่การเป็นผู้สร้างภาพยนตร์ในปี ค.ศ.1913 ด้วยการตั้งบริษัท Warner Features จากนั้นก็ไล่ซื้อโรงภาพยนตร์จำนวน 250 โรงของ Stanley Company of America ในปี ค.ศ.1928 และเข้าซื้อ First National Picture รวมทั้งไล่ซื้อศูนย์แลกเปลี่ยนภาพยนตร์ และโรงภาพยนตร์อื่นเพิ่มอีก จนกระทั่งสามารถเข้าคุมทุกส่วนของธุรกิจนี้ได้ในที่สุด

การประหยัดจากขนาด (Economies of Scales) ที่สำคัญของบริษัทภาพยนตร์รายใหญ่ในสหรัฐอเมริกา เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1920 เมื่อระบบสตูดิโอ (Studio) ซึ่งหมายถึงการรวบรวมเอางานด้านต่างตลอดกระบวนการผลิต ตั้งแต่การจัดการแหล่งเงินทุน งานผลิต (Production) ไปจนถึงงานหลังการผลิต (Post-production) ไว้ภายใต้บริษัทเดียวกันได้ถือกำเนิดขึ้น อันเป็นผลมาจาก การเติบโตขึ้นทั้งทางด้านขนาด และพลังอำนาจของบริษัทภาพยนตร์ขนาดใหญ่ ภาพยนตร์กลายเป็นความบันเทิงที่ได้รับความนิยมสูงสุดในสหรัฐอเมริกา และบริษัทภาพยนตร์รายใหญ่ก็หันมาไล่ซื้อโรงภาพยนตร์เข้ามาอยู่ในความครอบครองมากขึ้น

ปี ค.ศ.1930 บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์รายใหญ่ได้เข้าเป็นเจ้าของ และควบคุมโรงภาพยนตร์ชั้น 1 ที่ตั้งอยู่ในทำเลที่ดีที่สุด และฉายภาพยนตร์ภาพยนตร์ที่จะหาชมได้เฉพาะในโรงภาพยนตร์เหล่านี้เท่านั้น จำนวนประมาณ 3,000 โรง จากจำนวนโรงภาพยนตร์ในสหรัฐอเมริกาทั้งหมด 23,000 โรง ทำให้สามารถครองส่วนแบ่งตลาดได้ถึงประมาณ 70% ของรายได้ค่าตั๋วเข้าชมภาพยนตร์ทางโรงภาพยนตร์ทั้งหมด

ในระหว่างปี ค.ศ.1949-1950 ศาลสูงได้ตัดสินให้ RKO และ Paramount Pictures ต้องแยกกิจการการสร้างและจัดจำหน่ายภาพยนตร์ ออกจากกิจการโรงภาพยนตร์ รวมทั้งยังต้องขายโรงภาพยนตร์ส่วนใหญ่ของบริษัทให้กับผู้อื่น เพื่อเปิดทางให้มีการแข่งขันมากขึ้น

แต่หลังจากนั้น ธุรกิจจัดจำหน่ายภาพยนตร์ก็ยังไม่เปลี่ยนไปจากเดิมมากนัก แม้ว่าจะมีการคาดหวังให้บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์รายใหญ่เหล่านี้ ทำธุรกิจกับโรงภาพยนตร์ที่เคยเป็นของตนเองและโรงภาพยนตร์รายอื่นๆ อย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ ทั้งนี้ เพราะความที่โรงภาพยนตร์ซึ่งเคยเป็นของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์นั้น ตั้งอยู่ในทำเลที่ตั้งที่ดี ทำให้บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ยังคงให้ความไว้วางใจ ที่จะนำภาพยนตร์ของตนเข้าฉายในโรงภาพยนตร์เหล่านี้ อยู่เช่นเดิม

ลักษณะเช่นนี้ทำให้โรงภาพยนตร์อิสระต้องรวมตัวกันฟ้องศาลอีกครั้ง และพวกเขาก็ชนะอีก ทำให้บริษัทภาพยนตร์ต้องนำภาพยนตร์เข้าฉายในโรงภาพยนตร์ที่เสนอผลตอบแทนที่ดีที่สุด หากว่าโรงภาพยนตร์นั้นมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เท่าเทียมกัน และนี่ก็คือจุดเริ่มต้นของระบบประมูลเสนอผลประโยชน์ตอบแทนให้บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ ของโรงภาพยนตร์ต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา

ในช่วงทศวรรษ 1950 เป็นช่วงเริ่มต้นของความตกต่ำของอุตสาหกรรมภาพยนตร์ในสหรัฐอเมริกา เนื่องจากมีปัจจัยลบเข้ามากระทบหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นการเกิดขึ้นของสื่อโทรทัศน์ การกลับฟื้นมาอีกครั้งของอุตสาหกรรมภาพยนตร์ในทวีปยุโรป และการแข่งขันจากบริษัทภาพยนตร์อิสระภายในประเทศสหรัฐอเมริกาเอง

ปัจจัยลบเหล่านี้ ยังคงดำเนินต่อไปในช่วงทศวรรษที่ 1960 ในขณะที่ต้นทุนการสร้างภาพยนตร์กลับพุ่งสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สตูดิโอรายใหญ่หลายรายเริ่มออกอาการชวนเซ และเสี่ยงต่อการล้มละลาย และเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บริษัทภาพยนตร์รายใหญ่ 7 บริษัท ที่ถูกขนานนามว่าเป็น "7 Majors" ซึ่งประกอบด้วย พาราเมาท์ พิกเจอร์ส, วอร์เนอร์ บราเธอร์ส, ยูนิเวอร์แซล, ทเวนตี เซ็นจูรี ฟ็อกซ์, ดีสนีย์, โคลัมเบีย พิกเจอร์ส และ เอ็มจีเอ็ม ต้องถูกกลืนเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทสื่อสารมวลชนขนาดใหญ่ ที่เรียกว่า Media Conglomerate ในปัจจุบัน

โดยวอเนอร์ บราเธอร์ส กลายเป็นส่วนหนึ่งของไทม์ วอร์เนอร์, ยูนิเวอร์แซล เป็นส่วนหนึ่งของมัตลูซิเต้, โคลัมเบีย พิกเจอร์ส เป็นส่วนหนึ่งของโซนี และทเวนตี เซ็นจูรี ฟ็อกซ์ ตกเป็นส่วนหนึ่งในอาณาจักรสื่อของ Rupert Murdoch ผู้ทรงอิทธิพลในวงการสื่อชาวออสเตรเลีย เป็นต้น

แนวคิดแบบจำลองการจัดโครงสร้างอุตสาหกรรม และการกระจุกตัวที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จะถูกนำไปประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการศึกษาโครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย เพื่อใช้วิเคราะห์การกระจุกตัวของตลาดภาพยนตร์ของประเทศไทย การกีดกันคู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ตลาด และการขยายตัวแบบรวมตัวในแนวดิ่ง (Vertical Integration) รวมทั้งใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์การดำเนินการทางการตลาด ของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย และบริษัทโรงภาพยนตร์ชั้น 1 ในเขตกรุงเทพมหานครด้วย ซึ่งมีข้อน่าสังเกตว่า บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์รายใหญ่จากสหรัฐอเมริกา อาจกำลังพยายามใช้กลยุทธ์เดียวกันนี้ เพื่อชิงความได้เปรียบในทางธุรกิจอยู่ในตลาดภาพยนตร์ของประเทศไทยก็เป็นได้

### แนวคิดการจัดจำหน่ายภาพยนตร์

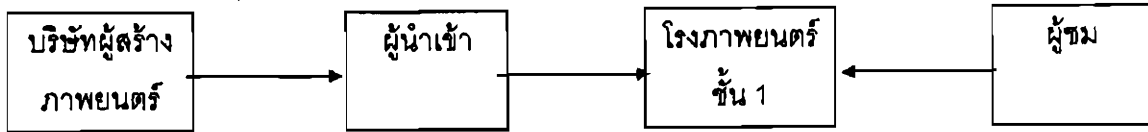
กระบวนการจัดจำหน่ายเป็นสิ่งจำเป็นของสินค้าทุกประเภท รวมทั้งภาพยนตร์ด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้สินค้าหรือบริการ ไหลไปสู่ผู้บริโภคโดยสะดวกรวดเร็ว ทันเวลา และทันกับความต้องการของผู้บริโภค และสิ่งที่ขาดไม่ได้ในกระบวนการจัดจำหน่ายก็คือ คนกลาง ซึ่งได้แก่ ตัวแทนจำหน่าย ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก (สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย, 2532)

อุตสาหกรรมผลิตภาพยนตร์ ก็มีลักษณะเช่นเดียวกับอุตสาหกรรมผลิตสินค้าอื่นๆ กล่าวคือ มีผู้ทำหน้าที่ผลิตสินค้า และมีผู้ทำหน้าที่ดำเนินการให้สินค้าไปถึงมือผู้บริโภค ผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ จึงหมายถึง ผู้ทำหน้าที่ติดต่อหรือดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อให้ภาพยนตร์เข้าฉายตามโรงภาพยนตร์ต่างๆ (กรมการสนเทศ, 2515)

สำหรับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทยมี 2 วิธี ดังแสดงในแผนภาพ



### วิธีที่ 1 (ใช้ในเขตกรุงเทพมหานคร)



### วิธีที่ 2 (ใช้ในเขตต่างจังหวัด)



จากแผนผังข้างต้น ผู้ส่งภาพยนตร์เข้ามาจะนำภาพยนตร์ออกฉายตามโรงภาพยนตร์ ซึ่งอยู่ในเครือของตนเอง และจำหน่ายให้สายหนังนำไปฉายตามโรงภาพยนตร์ในต่างจังหวัด ผู้ชมมีโอกาสได้ชมภาพยนตร์ โดยวิธีซื้อตั๋วเข้าดูที่โรงภาพยนตร์ ซึ่งเป็นสถานที่ในการจัดจำหน่ายแหล่งสุดท้าย ก่อนที่ภาพยนตร์จะถูกเผยแพร่ทางสื่ออื่นต่อไป

โดยทั่วไป ผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์จะต้องวางแผนการรณรงค์ทางการตลาด โดยคำนึงถึงกลุ่มผู้ชมเป้าหมาย และใช้ช่องทางที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายนี้ ซึ่งตามปกติในสหรัฐอเมริกาจะให้ความสำคัญกับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ ผ่านทางโรงภาพยนตร์เป็นอันดับแรก เพราะแม้ว่าในปัจจุบันโรงภาพยนตร์จะไม่ใช่อันดับแรกในการจัดจำหน่าย และหารายได้จากภาพยนตร์ แต่ก็ยังเป็นช่องทางเบื้องต้นที่มีอิทธิพลอย่างสูง ต่อรายได้ที่จะตามมาจากการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ผ่านทางช่องทางอื่นๆ (Vogel, 1997)

การจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในต่างประเทศของบริษัทภาพยนตร์อเมริกันนั้น Goldberg (1991) กล่าวว่า บริษัทภาพยนตร์รายใหญ่ของสหรัฐอเมริกาทุกราย จะใช้วิธีการจัดตั้งแผนกขึ้นมารับผิดชอบดูแลตลาดต่างประเทศโดยเฉพาะ โดยมีการตั้งสำนักงานสาขาในตลาดสำคัญๆ ทั่วโลกด้วย

อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ที่บริษัทภาพยนตร์อเมริกัน ใช้ในการส่งภาพยนตร์เข้าฉายในตลาดต่างประเทศในปัจจุบันเริ่มเปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่เคยส่งภาพยนตร์เข้าฉายในต่างประเทศ หลังจากเข้าฉายในสหรัฐฯ แล้วอย่างน้อย 6 เดือน ก็ถูกปรับให้เร็วขึ้น ตัวอย่างเช่น ยูนิเวอร์แซล พิกเจอร์ส (Universal Pictures) นำภาพยนตร์เรื่อง "Back to the Future II" เข้าฉายพร้อมกันทุกประเทศทั่วโลก และก็ประสบความสำเร็จอย่างงาม โดยสามารถทำรายได้จากตลาดต่างประเทศเป็นมูลค่าถึง 95 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ได้เร็วขึ้นกว่าที่เคยได้ถึง 6 เดือน เป็นต้น

สำหรับการทำสัญญาอนุญาตให้ฉายภาพยนตร์ (Licensing) ในตลาดต่างประเทศนั้น จะแตกต่างกันไปในแต่ละตลาด ราคาขายภาพยนตร์ในตลาดต่างประเทศจะถูกกำหนดโดยหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นทุนสร้าง นักแสดง ชื่อชั้นของผู้กำกับ ยอดรายได้จากการนำออกฉายในตลาดสหรัฐฯ ประเทศที่จะซื้อภาพยนตร์ไปฉาย และสภาพการแข่งขันในประเทศนั้นๆ แต่หลักเกณฑ์ทั่วไปในการกำหนดราคา จะขึ้นอยู่กับทุนสร้างภาพยนตร์เรื่องนั้นๆ

สุโขทัยธรรมธราช, มหาวิทยาลัย (2532) กล่าวว่า การตัดสินใจเลือกของทางการจัดจำหน่ายมีกระบวนการในการพิจารณาดังนี้

- 1) พิจารณากำหนดผู้บริโภคที่จะเป็นลูกค้าเป้าหมาย
- 2) พิจารณาที่อยู่อาศัยตามสภาพภูมิศาสตร์ของกลุ่มเป้าหมาย
- 3) พิจารณาพฤติกรรมในการซื้อของกลุ่มเป้าหมาย
- 4) พิจารณาเลือกของทางการจัดจำหน่าย
- 5) ประเมินทางเลือกของทางการจัดจำหน่าย ที่จะให้ผลตอบแทนสูงสุด
- 6) ตัดสินใจเลือกของทางการจัดจำหน่ายที่สุด

การกำหนดผู้ชมเป้าหมายของการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ทางโรงภาพยนตร์นั้น สามารถแบ่งกลุ่มเป้าหมายได้หลายประเภทตามลักษณะต่างๆ เช่น แบ่งตามระดับโรงภาพยนตร์ แบ่งตามแหล่งที่ผลิตภาพยนตร์ หรือแบ่งตามประเภทของเรื่องที่น่ามาสร้างเป็นภาพยนตร์ ดังนั้นการคัดเลือกภาพยนตร์ที่จะนำเข้าฉาย จึงจำเป็นที่จะต้องเลือกให้สอดคล้องกับรสนิยม หรือความต้องการผู้ชมภาพยนตร์ด้วย

การเลือกของทางการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ ก็ต้องอาศัยกระบวนการดังกล่าวเช่นกัน แต่การตัดสินใจอาจทำได้ง่ายกว่าธุรกิจอื่น เพราะถึงแม้จะมีช่องทางการจัดจำหน่ายหลายวิธี แต่ก็เป็นระยะทางสั้นๆ รวมทั้งมีระบบช่องทางจัดจำหน่ายที่เป็นประเพณีนิยมอยู่แล้ว นั่นก็คือ “สายหนัง” นั่นเอง

งานในหน้าที่ของฝ่ายจัดจำหน่ายภาพยนตร์ จะต้องครอบคลุมงานด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) วางแผนการจัดจำหน่าย ซึ่งต้องทำการวิเคราะห์ และคาดคะเนความต้องการของตลาด วิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดจำหน่าย

2) ติดต่อกับช่องทางจัดจำหน่าย ซึ่งได้แก่ สายหนังและโรงภาพยนตร์

3) ประสานงานหลังการตกลงซื้อขาย

4) การควบคุมและตรวจสอบ หมายถึง การควบคุมให้ภาพยนตร์ไปถึงสายหนัง และโรงภาพยนตร์ได้ทันเวลาที่กำหนดไว้ในโปรแกรมการฉาย รวมทั้งตรวจสอบรายได้จากการฉายภาพยนตร์แต่ละรอบ

ส่วนการจัดระบบการจำหน่ายภาพยนตร์ ซึ่งหมายถึง การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดส่ง และจัดแยกประเภทฟิล์มภาพยนตร์และสิ่งโฆษณา เพื่อให้ไปยังสถานที่ที่กำหนดได้ทันเวลาที่ต้องการ และอยู่ในสภาพที่พร้อมใช้การได้ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1) การทำสัญญาซื้อขาย

2) การวางโปรแกรมฉายภาพยนตร์

3) การเก็บรักษาและการแจกจ่ายฟิล์มภาพยนตร์

4) การนำภาพยนตร์ไปฉายและการจัดเก็บรายได้

จะเห็นได้ว่าในกระบวนการจัดจำหน่ายภาพยนตร์นั้น โรงภาพยนตร์นับเป็นช่องทางที่สำคัญสำหรับการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ ดังนั้น โรงภาพยนตร์และภาพยนตร์ที่เข้าฉาย จึงมีความสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกันอย่างมาก เช่น

ภาพยนตร์ที่ดีสามารถเลือกเข้าฉายในโรงภาพยนตร์ที่อยู่ในทำเลที่ดี มีลูกค้าประจำ ก็จะช่วยส่งเสริมด้านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ให้ประชาชนมีทัศนคติและภาพพจน์ที่ดีต่อภาพยนตร์เรื่องนั้นๆ

ภาพยนตร์ที่ไม่เด่นนัก แต่สามารถเข้าฉายในโรงภาพยนตร์ที่อยู่ในทำเลที่ดี ก็จะมีส่วนดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้มาชมภาพยนตร์ เพราะเป็นโรงภาพยนตร์ที่มีลูกค้าประจำอยู่แล้ว

ภาพยนตร์ที่ดีที่เข้าฉายในโรงภาพยนตร์ที่อยู่ในทำเลที่ไม่ดี จะมีส่วนส่งเสริมภาพพจน์ของโรงภาพยนตร์นั้นๆ ได้ ขณะที่ภาพยนตร์ที่ไม่เด่น และเข้าฉายในโรงภาพยนตร์ที่อยู่ในทำเลที่ไม่ดี ก็จะไม่ดึงดูดดึงดูดคนให้มาดูภาพยนตร์

โดยทั่วไปแล้วเจ้าของภาพยนตร์ ก็ต้องการให้ภาพยนตร์ของตนเองได้เข้าฉายในโรงภาพยนตร์ที่ดี ขณะเดียวกันโรงภาพยนตร์ที่ดี ก็ต้องการภาพยนตร์ที่ดีมาเข้าฉายเช่นกัน ทั้งนี้ โรงภาพยนตร์ดีจะมีลักษณะดังนี้

- 1) โรงร้อน หมายถึง โรงที่อยู่ในทำเลที่ดี หรือเป็นโรงที่มีลูกค้าประจำ เพราะนอกจากจะได้ลูกค้าประจำที่ตั้งใจมาชมแล้ว ยังจะได้ผู้ชมในลักษณะขาจรอีกด้วย เช่น โรงภาพยนตร์ที่อยู่ในห้างสรรพสินค้า เป็นต้น
- 2) โรงภาพยนตร์ที่มีระบบแสง สี เสียงดี และทันสมัย ซึ่งจะทำให้ผู้ชมได้รับอรรถรสในการชมภาพยนตร์ได้อย่างเต็มที่
- 3) โรงภาพยนตร์ที่มีระบบการเงินดี หมายถึงมีประวัติการเงินดี มีการแจ้งยอดรายได้ และการจ่ายเงินส่วนแบ่งรายได้ตรงตามกำหนด (สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย, 2532)

แนวคิดการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ จะใช้เป็นแนวทางในการศึกษา การดำเนินการของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย และบริษัทโรงภาพยนตร์ชั้น 1 ในเขตกรุงเทพมหานคร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัททั้ง 2 ประเภทนี้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฐพล พันธุ์ภักดี และคณะ (2535) ศึกษาเรื่อง "ธุรกิจภาพยนตร์สหรัฐอเมริกาในประเทศไทย" โดยศึกษาเฉพาะบริษัทภาพยนตร์สหรัฐอเมริกา (Motion Picture Exporter Association of America : MPEAA) ที่เป็นสมาชิกของสมาคมผู้ส่งออกภาพยนตร์แห่งสหรัฐอเมริกาเท่านั้น โดยพบว่าบริษัทภาพยนตร์ของสหรัฐอเมริกา ที่มีสำนักงานบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อยู่ในประเทศไทย มีส่วนแบ่งตลาดภาพยนตร์ในประเทศไทยประมาณ 33% จากมูลค่าตลาดรวมประมาณ 300 ล้านบาทต่อปี

บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ของสหรัฐอเมริกาในประเทศไทย ซึ่งเป็นบริษัทลูกของบริษัทภาพยนตร์สหรัฐอเมริกาในปี พ.ศ. 2535 ประกอบด้วย

- 1) กลุ่มบริษัทเมเจอร์ (Major Group of Company) ซึ่งประกอบด้วย

1.1) บริษัททเวนตี เซ็นจูรี ฟ็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งจัดจำหน่ายภาพยนตร์ของทเวนตี เซ็นจูรี ฟ็อกซ์ สตูดิโอ (Twentieth Century Fox Studio)

1.2) บริษัทภาพยนตร์วอร์เนอร์ บราเธอร์ส (ฟาร์อีสต์) อินคอร์ปอเรชัน จำกัด (Warner Bros. Far East Inc.) ซึ่งจัดจำหน่ายภาพยนตร์ของ

1.2.1) วอร์เนอร์ บราเธอร์ส สตูดิโอ (Warner Bros. Studio)

1.2.2) ภาพยนตร์ที่จัดจำหน่าย โดยบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์บัวนา วิสต้า จำกัด (Buena Vista Pictures Distribution Inc.) ซึ่งประกอบด้วยภาพยนตร์ของ

1.2.2.1) วอลท์ ดิสนีย์ พิกเจอร์ส (Walt Disney Pictures)

1.2.2.2) ทัชสโตน พิกเจอร์ส (Touchstone Pictures)

1.2.2.3) ฮอลลีวูด พิกเจอร์ส (Hollywood Pictures)

1.3) บริษัทภาพยนตร์โคลัมเบีย ไทเรสตาร์ แห่งประเทศไทย จำกัด จัดจำหน่ายภาพยนตร์ของ

1.3.1) โคลัมเบีย พิกเจอร์ส (Columbia Pictures)

1.3.2) ไทเรสตาร์ พิกเจอร์ส (TriStar Pictures)

1.3.3) โอไรออน พิกเจอร์ส (Orion Pictures) เฉพาะในส่วนที่โคลัมเบีย พิกเจอร์ส ในสหรัฐอเมริกาเป็นผู้ลงทุนสร้างภาพยนตร์เรื่องนั้นให้

2) บริษัทยูไนเต็ด อินเตอร์เนชันแนล พิกเจอร์ (ฟาร์อีสท์) จำกัด (United International Picture F.E., Ltd.) หรือนิยมเรียกกันว่า บริษัทยูไอพี (UIP Company) จัดจำหน่ายภาพยนตร์ของ

2.1) ยูนิเวอร์แซล สตูดิโอ (Universal Studio)

2.2) พาราเม้าท์ พิกเจอร์ส (Paramount Pictures)

2.3) เอ็มจีเอ็ม/ยูเอ สตูดิโอ (MGM/UA Studio)



ธุรกิจภาพยนตร์สหรัฐอเมริกาเข้ามาดำเนินการในประเทศไทยอย่างเป็นทางการ ด้วยการจัดตั้งบริษัทจัดจำหน่าย ในลักษณะที่เป็นสำนักงานสาขาในประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2490 โดยอุปสรรคที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจภาพยนตร์สหรัฐอเมริกาในประเทศไทย คือ การกีดกันภาพยนตร์สหรัฐอเมริกาของรัฐบาลไทย โดยการใช้อัตราภาษีนำเข้าฟิล์มภาพยนตร์เป็นเครื่องมือ ทำให้บริษัทเหล่านี้ต้องหยุดการส่งภาพยนตร์สหรัฐอเมริกา เข้ามาฉายอยู่ช่วงระยะเวลาหนึ่ง แต่ปัจจุบันก็มีการส่งนำเข้ามาฉายดังเดิม และผลการดำเนินงานก็มีแนวโน้มที่ดีมาตลอด

หน้าที่การบริหารงานของบริษัทภาพยนตร์สหรัฐอเมริกาประกอบด้วยงาน 4 ด้านคือ การบริหารทั่วไป การขาย การโฆษณาประชาสัมพันธ์ และการบัญชี โดยมีงานด้านการขาย และการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เป็นงานสำคัญ

ผู้ชมภาพยนตร์ไทยสามารถแบ่งได้เป็น 4 กลุ่มคือ กลุ่มเอ บี ซี และดี โดยกลุ่มบี ซึ่งประกอบด้วย นิสิต นักศึกษา และพนักงานบริษัทเอกชน จะเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก ที่บริษัทจะทำการตลาดให้เข้าถึงมากที่สุด

ขั้นตอนในการจัดจำหน่ายภาพยนตร์สหรัฐอเมริกา ได้แก่ การคัดเลือกภาพยนตร์ การทำฟิล์ม การตั้งชื่อภาษาไทย การขออนุญาตฉายภาพยนตร์ การกำหนดสายโรงภาพยนตร์ การทำการตลาดโรงภาพยนตร์ การนำภาพยนตร์เข้าฉาย การถอดภาพยนตร์ออกจากโรงภาพยนตร์ การเก็บรักษาฟิล์มภาพยนตร์ และการส่งรายได้กลับบริษัทแม่ในสหรัฐอเมริกา

มนฤดี ธาดาอานวยชัย (2539) ทำวิจัยเรื่อง "พัฒนาการและทิศทางของโรงภาพยนตร์ระบบมัลติเพล็กซ์ในประเทศไทย" พบว่า พัฒนาการของโรงภาพยนตร์ในประเทศนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ การแบ่งยุคตามพัฒนาการของเทคโนโลยีหรือโรงภาพยนตร์ และการแบ่งยุคตามบริบทของสังคม

#### 1) การแบ่งยุคตามพัฒนาการของเทคโนโลยีหรือโรงภาพยนตร์

โรงภาพยนตร์กับภาพยนตร์นั้นมีความสัมพันธ์กันมาก เริ่มแรกนั้นภาพยนตร์ต้องอาศัยโรงภาพยนตร์เป็นช่องทางสื่อสารกับผู้ชม ดังนั้นแม้ว่าปัจจุบันได้มีสื่อใหม่ๆเกิดขึ้น และมีส่วนในการถ่ายทอดภาพยนตร์ออกสู่สายตาประชาชน แต่สื่อเหล่านั้นไม่สามารถทำหน้าที่แทนโรงภาพยนตร์ได้ทั้งหมด โรงภาพยนตร์จึงต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยี ทั้งในระบบภาพ และเสียง

สำหรับระบบภาพนั้น มีการพัฒนาการจากภาพขาว-ดำ เป็นภาพสี จากภาพ 16 มม. เป็น 35 มม. 70 มม. และไวด์สกรีน (Wide Screen) ตามลำดับ ซึ่งพัฒนาการเช่นนี้ทำให้โรงภาพยนตร์ต้องปรับเปลี่ยนจอ และเครื่องฉายให้สามารถรองรับได้

ส่วนในระบบเสียงนั้น มีการพัฒนาจากระบบโมโน (Mono) เป็นระบบสเตอริโอ สเตอริโอ เซอราวด์ และระบบเสียงดิจิตอล ดังที่ใช้อยู่ในโรงภาพยนตร์มัลติเพล็กซ์ในปัจจุบัน การพัฒนาทางด้านระบบเสียงได้ส่งผลกระทบต่อการวางลำโพงภายในโรงภาพยนตร์ รวมทั้งวัสดุเก็บเสียงที่ใช้ในโรงภาพยนตร์ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ชมได้รับฟังเสียงที่ละเอียด และกระหึ่มขึ้น

## 2) การแบ่งยุคตามบริบทของสังคม

นอกจากโรงภาพยนตร์จะมีพัฒนาการด้านเทคโนโลยีแล้ว ยังมีการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบภายนอก เพื่อให้เข้ากับวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปของคนในสังคม และปัจจัยภายนอกอื่นๆ โดยสามารถแบ่งการพัฒนาออกเป็น 3 ยุค คือ ยุคโรงเดี่ยว ยุคมินิเธียเตอร์ และยุคมัลติเพล็กซ์

ยุคโรงเดี่ยว (Stand Alone) เป็นยุคที่โรงภาพยนตร์มีขนาดใหญ่ประมาณ 1,000 ที่นั่งขึ้นไป สามารถฉายภาพยนตร์ได้ครั้งละ 1 เรื่องเท่านั้น ทำเลของโรงเดี่ยวนั้น ส่วนมากมักอยู่ใจกลางเมือง หรือแหล่งชุมชน ที่มีผู้อาศัยอยู่เป็นจำนวนมาก

ยุคมินิเธียเตอร์ (Mini Theatre) เป็นยุคที่โรงภาพยนตร์มีขนาดเล็ก คือ มีขนาดประมาณ 150-200 ที่นั่ง เนื่องจากผู้ชมภาพยนตร์เริ่มลดจำนวนลง และเพื่อไม่ให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย จึงจำเป็นต้องลดขนาดของโรงภาพยนตร์ลง ทำเลของโรงภาพยนตร์ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน คือ เข้าไปอยู่ในห้างสรรพสินค้า

ยุคมัลติเพล็กซ์ (Multiplex Theatre) คือโรงภาพยนตร์จำนวนหลายโรงที่อยู่ภายในบริเวณเดียวกัน ห้องฉายของทุกโรงสามารถเชื่อมต่อและเดินทางกันได้ รวมทั้งในทุก ๆ โรง ต้องได้รับการบริหารจากเจ้าของเดียวกัน และต้องมีระบบเสียง ระบบภาพ ระบบบริการต่างๆ ที่มีคุณภาพ สามารถอำนวยความสะดวกให้กับผู้ชมภาพยนตร์ได้อย่างเต็มที่

การปรับตัวเป็นตัวของโรงภาพยนตร์ระบบมัลติเพล็กซ์นั้น เนื่องจากมินิเธียเตอร์มีคุณภาพไม่ดีพอ ทำให้จำนวนผู้ชมภาพยนตร์ลดลงไปอีก และเพื่อที่จะให้ผู้ชมกลับมาชมภาพยนตร์อีก จึงต้องปรับปรุงคุณภาพในทุกๆด้าน รวมทั้งเพิ่มความหลากหลายให้ผู้ชมได้เลือกมากขึ้น

สำหรับการพัฒนาโรงภาพยนตร์เป็นระบบมัลติเพล็กซ์นั้น มีปัจจัยต่างๆเข้ามาเกี่ยวข้องมากมาย ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นปัจจัยใหญ่ได้ 3 ประการ คือ

1) ปัจจัยด้านผู้ประกอบการโรงภาพยนตร์ ได้แก่ การเห็นความสำเร็จของโรงภาพยนตร์มัลติเพล็กซ์ในต่างประเทศ และความจำเป็นที่จะต้องลงทุนในสิ่งใหม่ๆ เพื่อดึงผู้ชมที่เริ่มลดจำนวนลงให้เพิ่มขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการกล้าที่จะลงทุน รวมทั้งเมื่อผู้ประกอบการรายแรกประสบความสำเร็จ ก็ทำให้ผู้ประกอบการรายอื่นต้องดำเนินการตาม เพื่อชิงส่วนแบ่งตลาด นอกจากนี้ ยังมีแรงกดดันจากการปรับตัวตามเทคโนโลยีของสื่ออื่น

2) ปัจจัยทางด้านภาพยนตร์ ซึ่งมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการผลิตภาพยนตร์มากขึ้น ทำให้โรงภาพยนตร์ต้องพัฒนาตาม รวมทั้งการที่ผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศนำภาพยนตร์เข้ามาฉายในประเทศไทยมากขึ้น เนื่องจากเห็นแนวโน้ม และโอกาส จากการที่คนไทยให้ความนิยมมากขึ้น ทำให้โรงภาพยนตร์ต้องเพิ่มจำนวนขึ้นตาม

3) ปัจจัยด้านผู้ชมภาพยนตร์ ซึ่งได้แก่การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของผู้ชมคนไทย ซึ่งคำนึงถึงความความสะดวกสบายมากขึ้น โรงภาพยนตร์จึงถูกผนวกเข้าไปเป็นหนึ่งในแนวความคิด One Stop Shopping มากขึ้น

อย่างไรก็ตาม โรงภาพยนตร์ระบบมัลติเพล็กซ์ ที่จะประสบความสำเร็จได้ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆร่วมด้วย ได้แก่ ท่าเลที่ตั้ง ภาพยนตร์ที่เข้าฉาย เทคโนโลยีการฉาย การลงทุนในตัวโรงภาพยนตร์ การบริการ และการตลาด ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ชมได้รับประโยชน์สูงสุด คือ มีโอกาสเลือกมากขึ้น ได้รับความสะดวกสบาย ความบันเทิง และได้ชมภาพที่สมบูรณ์แบบ และได้รรถรส