

## โครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย

(พ.ศ.2537-2541)

การวิเคราะห์โครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย สำหรับการวิจัยครั้งนี้ อาศัยแนวคิด "แบบจำลองการจัดโครงสร้างอุตสาหกรรม" ของ Busterna (1998) เป็นกรอบในการ วิเคราะห์ โดยจะวิเคราะห์โครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทยใน 4 ด้าน คือ

- 1) โครงสร้างธุรกิจจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศ
- 2) โครงสร้างธุรกิจโรงภาพยนตร์
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์และบริษัทโรงภาพยนตร์
- 4) ความสัมพันธ์ระหว่างการกระจุกตัวในโครงสร้างตลาดภาพยนตร์ในประเทศไทย และ โครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย

### 1) โครงสร้างธุรกิจจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศ

โครงสร้างธุรกิจจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ของ บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์รายต่างๆ ในประเทศไทย โดยจะพิจารณาใน 2 ด้านคือ ด้านโครงสร้างตลาดของธุรกิจจัดจำหน่ายภาพยนตร์ และการดำเนินการทางการตลาดของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์

#### 1.1) โครงสร้างตลาดของธุรกิจจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศ

โครงสร้างตลาดของธุรกิจจัดจำหน่ายภาพยนตร์ ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง สภาพความแตกต่างของภาพยนตร์ที่อยู่ในตลาด, โอกาสในการเข้าสู่ตลาดของผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์รายใหม่ และโครงสร้างต้นทุนของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์

##### 1.1.1) ความแตกต่างของภาพยนตร์ จำแนกตามประเทศต้นกำเนิด

ดังที่ได้วิเคราะห์ไว้ในบทที่ 4 แล้วว่า ภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกาสามารถครอง ส่วนแบ่งตลาดทั้งด้านปริมาณภาพยนตร์ และด้านรายได้จากการค่าตัวชมภาพยนตร์มากที่สุด

เนื่องจากภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกามีข้อแตกต่างที่เหนือกว่า และเชื่ออำนาจให้สามารถประสบความสำเร็จได้มากกว่า

ข้อแตกต่างของภาพยนตร์จากประเทศต้นกำเนิดแต่ละประเทศ และปัจจัยที่ทำให้ภาพยนตร์จากแต่ละประเทศประสบความสำเร็จ หรือไม่ประสบความสำเร็จในตลาดประเทศไทย สามารถสรุปได้ดังนี้

### ภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกา

ลักษณะเด่น ที่เป็นปัจจัยทำให้ภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกาประสบความสำเร็จ ในการขยายตลาดในประเทศไทย ประกอบด้วย

#### คุณภาพของงานผลิต (Production)

ภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกา นับเป็นภาพยนตร์ที่มีคุณภาพงานผลิต (Production) สูงที่สุด เนื่องจากภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกามีตลาดกว้างมาก สามารถส่งออกไปขายได้ทั่วโลก จึงสามารถลงทุนในการสร้างภาพยนตร์แต่ละเรื่องได้สูงกว่าภาพยนตร์จากประเทศอื่นๆ จึงมีความสมจริงมากกว่า (วิสูตร พูลวรลักษณ์, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2542)

#### การเข้าถึงผู้ชม

วิสูตร พูลวรลักษณ์ (สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2542) กล่าวว่า ภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกาเป็นภาพยนตร์ที่ตรงกับรสนิยมของผู้ชม ซึ่งยังพอใจกับความบันเทิงเป็นหลัก

ภาพยนตร์อเมริกันจะมีลักษณะเป็นสินค้า Mass Product หรือที่เรียกว่า “หนังตลาด” ในการสร้างภาพยนตร์แต่ละเรื่องจะมีการวิจัยตลาดเพื่อหาจุดขาย มีการเลือกผู้กำกับ เลือกดารา ที่เหมาะสมที่จะส่งจุดขายของภาพยนตร์เรื่องนั้น เรียกว่าภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกามีลักษณะเป็น Marketing Oriented ก็ได้ (ชาญชัย เทียนงาม, สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2542)

## เนื้อหาของภาพยนตร์

สุชาติ ภูมิชัย (สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542) กล่าวว่า ภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกามีจุดขายที่ความหลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ หมายถึง สามารถดูประเด็นของเนื้อหาในภาพยนตร์ที่ทำให้คนสนใจ และอยากเข้ามาชมได้ตลอด

อีกทั้ง เนื้อหาของภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกายังมีความเป็นสากลมาก คือดูแล้วรู้สึกว้าบได้ รู้สึกว่ามันมีโอกาสเกิดขึ้นได้ ซึ่งอาจเป็นเพราะภูมิหลังของสหรัฐอเมริกาเองที่เป็นเหมือนหม้อหลอม (Melting Pot) คืออะไรก็ไปรวมอยู่ที่นั่นหมด คนอเมริกันมีความหลากหลายทางเชื้อชาติ เพราะฉะนั้นคนอเมริกันจึงสามารถหยิบอะไรขึ้นมาสร้างเป็นภาพยนตร์ แล้วคนทั่วโลกดูแล้วว้าบได้หมด ซึ่งต่างจากภาพยนตร์จากประเทศอื่นๆ เช่น ภาพยนตร์ฮ่องกง หรือภาพยนตร์ไทย ที่บางครั้งดูแล้วรู้สึกว่าไม่ใช่ อันนี้เสแสร้ง

นอกจากนี้ ผู้สร้างภาพยนตร์ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งแต่เดิมไม่ค่อยให้ความสำคัญกับตลาดต่างประเทศมากนัก ได้หันมาให้ความสำคัญกับตลาดต่างประเทศมากขึ้นหลังจากความสำเร็จของภาพยนตร์เรื่อง Jurassic Park ซึ่งสามารถทำรายได้ในตลาดต่างประเทศได้มากกว่าตลาดในประเทศ (สหรัฐอเมริกาและแคนาดา) ถึง 1 เท่าหรือ 1.5 เท่า ทำให้ผู้สร้างภาพยนตร์เหล่านี้ เริ่มเห็นศักยภาพของตลาดนอกสหรัฐอเมริกา จึงเริ่มเบนเข็มมาสร้างภาพยนตร์ที่มีรูปแบบและเนื้อหาสาระที่ตรงความต้องการของผู้ชมในตลาดต่างประเทศมากขึ้น (อานนท์ อัครวานันท์, สัมภาษณ์ 22 มีนาคม 2542)

## การพัฒนา

ภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกานั้น มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเทคนิคพิเศษ ซึ่งสร้างความแปลกใหม่ให้กับผู้ชม สุชาติ ภูมิชัย (สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542) กล่าวว่า ภาพยนตร์ก็เหมือนสินค้าอื่นๆ ภาพยนตร์เป็นสินค้าเพื่อความบันเทิง เมื่อไม่หยุดนิ่ง แล้วมีการพัฒนาตลอด คนก็อยากจะใช้ อยากจะดู เพราะเกิดความตื่นตาตื่นใจตลอด เหมือนในตอนที่ดีที่สุดเว่น สปีดเบิร์ก ทำเรื่อง Jurassic Park ออกมา คนตื่นเต้นมากที่จะได้เห็นไดโนเสาร์ที่สมจริง ก็อยากดู

### ความต่อเนื่องในการเจาะตลาด

วิสูตร พูลวรลักษณ์ (สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2542) กล่าวว่า การบุกตลาดอย่างต่อเนื่องนั้น เป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้ผู้ชมยอมรับหรือไม่ยอมรับภาพยนตร์ การที่ภาพยนตร์อเมริกันสามารถครองส่วนแบ่งได้มากอย่างในปัจจุบัน ต้องยอมรับว่าเป็นเพราะมีการบุกตลาดมาอย่างต่อเนื่องยาวนานหลายสิบปี

ทั้งนี้ ภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกาได้เริ่มเข้ามาในประเทศไทย อย่างเป็นทางการเมื่อปี พ.ศ.2490 และธุรกิจนี้ได้มีการเติบโตขึ้นเรื่อยๆ ทำให้ในปัจจุบันผู้ชมภาพยนตร์ของไทย ยอมรับวัฒนธรรมของอเมริกามากขึ้น (ณัฐพล พันธุ์ภักดี และคณะ, 2535 : 2)

### ภาพลักษณ์

สุชาติ วุฒิชัย (สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542) กล่าวว่า ในโลกบันเทิงนี้ งานทางด้านบันเทิงงานใหญ่ๆ ของสหรัฐอเมริกา สามารถดึงให้คนหันมาสนใจได้ทุกรายการ ไล่ตั้งแต่การประกาศผลรางวัลออสการ์ ไปจนถึงรางวัลแกรมมี่ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ไปคลุกเคล้าเข้าด้วยกันหมด จนกระทั่งทั่วโลกรู้สึกว่เมื่อพูดถึงเรื่องบันเทิงแล้ว ต้องมองไปที่สหรัฐอเมริกา โดยเฉพาะงานประกาศผลรางวัลออสการ์นั้น ได้ช่วยให้รสชาติของภาพยนตร์อเมริกันดีขึ้นอีก เพราะในท้ายที่สุดแล้วรางวัลเหล่านี้ จะย้อนกลับมาส่งเสริมตัวภาพยนตร์นั่นเอง แต่พบว่างานของประเทศอื่นไม่ได้รับความสนใจเท่า

### ภาพยนตร์จากประเทศในทวีปยุโรป

ภาพยนตร์จากประเทศในยุโรป ยังคงมีส่วนแบ่งตลาดทั้งทางด้านรายได้ และปริมาณภาพยนตร์ในตลาดภาพยนตร์ของไทยน้อยมาก ทั้งนี้ ลักษณะเฉพาะและความแตกต่างที่สำคัญของภาพยนตร์จากยุโรป ได้แก่

### คุณภาพงานผลิต (Production)

ภาพยนตร์จากประเทศในทวีปยุโรป ยังคงมีตลาดที่จำกัดกว่าภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกา ทำให้ไม่สามารถใช้เงินลงทุนในการสร้างภาพยนตร์ได้สูงเท่าสหรัฐอเมริกา ทำ

ให้คุณภาพงานผลิต (Production) ของภาพยนตร์ยุโรป ไม่ยิ่งใหญ่และน่าตื่นตาตื่นใจเท่ากับภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกา

### การเข้าถึงผู้ชม

การที่ภาพยนตร์จากยุโรป ได้รับความนิยมน้อยกว่าภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกา เนื่องจากภาพยนตร์จากยุโรปมักไม่ค่อยแยแสว่าผู้ชมนั้นอยากชมอะไร แต่จะให้ความสนใจกับตัวผู้สร้าง ผู้กำกับเองมากกว่า ว่าอยากจะทำอะไร เพื่อจะสะท้อนตัวตนของตัวเองออกมา ภาพยนตร์จากยุโรปจึงมีความเป็นพาณิชย์ (Commercial) น้อยกว่าภาพยนตร์อเมริกัน บางครั้งออกไปในทางภาพยนตร์ศิลปะ (Art Film) (สุชาติ วุฒิชัย, สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542)

ภาพยนตร์จากยุโรป มักมีความบันเทิงน้อยกว่าภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกา แม้ว่าคุณค่าทางภาพยนตร์อาจจะสูงกว่า แต่ถึงอย่างไรผู้ชมภาพยนตร์ทั่วโลกก็ยังคงต้องการความบันเทิงเป็นหลัก ทำให้ภาพยนตร์จากยุโรปไม่สามารถครองใจผู้ชมในวงกว้างได้ จึงยังเป็นภาพยนตร์เฉพาะกลุ่มอยู่ (วิสูตร พูลวรลักษณ์, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2542)

### ปัจจัยด้านกรรพัฒนา

สุชาติ วุฒิชัย (สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542) ภาพยนตร์จากประเทศในทวีปยุโรปนั้น ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับงานด้านเทคนิคพิเศษ (Special Effect) คนยุโรป โดยเฉพาะคนฝรั่งเศส และอิตาลี จะมีความคิดเกี่ยวกับการสร้างภาพยนตร์ ที่ค่อนข้างไปในทางที่เป็นแบบศิลปะบริสุทธิ์ (Purely Art) คือต้องการแสดงความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ โดยไม่ต้องการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย ขณะที่แต่คนอเมริกันจะคิดว่ากรรนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสร้างภาพยนตร์ เป็นการสร้างศิลปะในอีกรูปแบบหนึ่ง (New Form of Art) ซึ่งลักษณะเช่นนี้ทำให้ภาพยนตร์จากประเทศในยุโรปขาดความแปลกใหม่ และไม่น่าตื่นตาตื่นใจ

### ภาพยนตร์จากฮ่องกง

ส่วนแบ่งตลาดของภาพยนตร์จากฮ่องกงในประเทศไทย ลดลงอย่างมาก โดยเฉพาะในช่วงปี พ.ศ. 2540 และ 2541 ทั้งที่ในช่วง 5-10 ปีก่อนหน้านี้ภาพยนตร์จากฮ่องกงเคยได้รับความนิยม และสามารถครองส่วนแบ่งตลาดภาพยนตร์ในประเทศไทย ในระดับใกล้เคียงกับ

ภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้ ลักษณะเฉพาะและข้อแตกต่างที่สำคัญของภาพยนตร์จากฮ่องกง ได้แก่

#### คุณภาพงานผลิต (Production)

ฮ่องกงเป็นผู้สร้างภาพยนตร์มากที่สุดเป็นอันดับ 3 ของโลก อย่างไรก็ตาม คุณภาพและมาตรฐานการสร้างภาพยนตร์ของฮ่องกง ยังด้อยกว่าภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกา ผู้สร้างมีความเป็นมืออาชีพน้อยกว่าสหรัฐอเมริกา วิธีการทำงานและการบริหารงานยังมีลักษณะของความเอเชีย คือ ตัวบุคคลมีอิทธิพลในระดับสูง นอกจากนี้ ตลาดของภาพยนตร์จากฮ่องกงยังคงจำกัด ทำให้เงินทุนในการสร้างภาพยนตร์ยังต่ำเมื่อเทียบกับสหรัฐอเมริกา (ชาญชัย เทียนงาม, สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2542)

#### การเข้าถึงผู้ชม

ภาพยนตร์จากฮ่องกงนั้น ได้รับการยอมรับว่าเป็นภาพยนตร์เพื่อความบันเทิง ซึ่งสอดคล้องกับรสนิยมในการชมภาพยนตร์ของผู้ชมทั่วโลก ซึ่งชมภาพยนตร์เพื่อความบันเทิงเป็นหลัก หากเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ในเอเชียแล้ว ฮ่องกงสร้างภาพยนตร์ที่เรียกว่า “หนังตลาด” มากกว่าประเทศอื่น คือ สร้างภาพยนตร์ที่ดูง่ายที่สุด เป็นแนวสากล มีผู้กำกับภาพยนตร์และนักแสดงที่มีความสามารถ ได้รับการยอมรับจากผู้ชมในวงกว้างหลายคน อาทิ จอห์น วู, จี เคอะ, เจิน หลง และ โจว เหวิน ฟะ ซึ่งในปัจจุบันได้ไปกำกับ และแสดงภาพยนตร์ในสหรัฐอเมริกา (วิสูตร พูลวรลักษณ์, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2542)

#### เนื้อหาของภาพยนตร์

ภาพยนตร์จากฮ่องกงที่เข้าฉายในประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ.2537-2541 ก่อนข้างมีเนื้อหาและรูปแบบที่ซ้ำซากจำเจ รวมทั้งคุณภาพก็ตกต่ำลงมาก ภาพยนตร์จากฮ่องกงไม่ค่อยมีเอกลักษณ์ของตนเอง ความกังวลในเรื่องการคืนเกาะฮ่องกงให้กับจีนมีผลกระทบต่อสภาพจิตของคนฮ่องกง ผู้กำกับภาพยนตร์หลายรายเริ่มรู้สึกที่ไม่อยากจะทำภาพยนตร์ฮ่องกงแล้ว แต่อยากจะไปเปิดตลาดใหม่ในสหรัฐอเมริกามากกว่า จึงสร้างแต่ภาพยนตร์ที่ไม่มีคุณภาพ ทำให้ผู้ชมเสื่อมความนิยม (วิสูตร พูลวรลักษณ์, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2542)



## ความต่อเนื่องในการเจาะตลาด

ภาพยนตร์จากฮ่องกงเข้ามาทำตลาดในประเทศไทยอย่างต่อเนื่องนานกว่า 20 ปีแล้ว เช่นเดียวกับภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกา ความต่อเนื่องเช่นนี้ทำให้ผู้ชมเกิดการติดตาม และกลายเป็นแฟนของภาพยนตร์หรือของดาราได้ (วิสูตร พูลวรลักษณ์, สัมภาษณ์ 23 กุมภาพันธ์ 2542)

## ภาพยนตร์จากประเทศอื่นๆ ในเอเชีย

ภาพยนตร์จากประเทศในเอเชียประเทศอื่นๆ นั้น มีส่วนแบ่งตลาดในประเทศไทยน้อยมาก ส่วนมากเป็นภาพยนตร์จากอินเดีย ญี่ปุ่น จีน และได้หวัน ซึ่งในกลุ่มนี้ ภาพยนตร์ที่มีศักยภาพพอจะส่งออกไปฉายต่างประเทศได้ ส่วนมากจะเป็นภาพยนตร์ในกลุ่ม "หนังอาร์ต" (Art Film) ซึ่งยังคงมีผู้ชมจำกัดเฉพาะกลุ่ม

วิสูตร พูลวรลักษณ์ (สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2542) กล่าวว่า แนวทางของภาพยนตร์แบบหนังอาร์ต หรือหนังกล่องอย่างของจีน หรือญี่ปุ่น ยังไม่สามารถกระทบใจคนดูในลักษณะวงกว้างได้ ถ้าจะส่งออกไปฉายในต่างประเทศ ก็ต้องไปในสายของการประกวด หรือตามงานเทศกาลมากกว่า เช่น ได้หวันจะเน้นไปทางภาพยนตร์ชีวิต เป็นภาพยนตร์คุณภาพ จีนยังเน้นไปทาง "หนังกล่อง" ส่วนญี่ปุ่นนั้น บางเรื่องจะเป็นลักษณะเฉพาะของตัวเอง ทำให้นำออกเผยแพร่ในวงกว้างได้ค่อนข้างยาก

## ภาพยนตร์ไทย

อุตสาหกรรมภาพยนตร์ในประเทศไทยซบเซาลงอย่างมากในระยะหลัง หลังจากที่ครั้งหนึ่งเคยเฟื่องฟูมาก ถึงขั้นที่มีการสร้างภาพยนตร์มากกว่าปีละ 200 เรื่อง (ชัยวัฒน์ ทวีวงศ์แสงทอง, สัมภาษณ์ 8 เมษายน 2542) แต่ในปี พ.ศ.2541 ที่ผ่านมามีภาพยนตร์ไทยออกฉายเพียง 11 เรื่องเท่านั้น ลักษณะเฉพาะและข้อแตกต่างที่สำคัญของภาพยนตร์ไทย ได้แก่

## คุณภาพงานผลิต (Production)

คุณภาพของภาพยนตร์ไทย ยังคงด้อยกว่าภาพยนตร์จากประเทศอื่นๆ อยู่มาก เนื่องจากมีข้อจำกัดหลายด้าน ซึ่งผู้สร้างภาพยนตร์ไทยรายสำคัญให้ความเห็นดังนี้

ชัยวัฒน์ ทวีวงศ์แสงทอง (สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2542) กล่าวว่า ภาพยนตร์ไทยมีตลาดจำกัดอยู่แต่เฉพาะในประเทศไทย ทำให้ไม่สามารถใช้ทุนสร้างสูงๆ ได้ ในปัจจุบันนี้ หากภาพยนตร์ไทยเรื่องใดใช้ทุนสร้างมากกว่า 20 ล้านบาท ก็ยากที่จะทำกำไรได้แล้ว

วิสูตร พูลวรลักษณ์ (สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2542) กล่าวว่า ต้องยอมรับว่าภาพยนตร์ไทยไม่ได้รับแต้มต่ออะไรในตลาด ถ้ามองในแง่โครงสร้างของอุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยก็ไม่ได้แข็งแกร่งอะไรมากมาย ทุนสร้างก็มีจำกัด การถ่ายทำ อุปกรณ์ บุคลากร ก็พอมี แต่ไม่ได้เด่นล้ำอะไรในมาตรฐานของฮอลลีวูด มาถึงการขายก็เป็นการขายดูกันเองแต่เฉพาะคนไทยไม่ค่อยมีการส่งออกไปฉายในต่างประเทศ ฉะนั้นการที่จะลงทุนสูงๆ เพื่อให้ได้ภาพยนตร์คุณภาพสูง จึงยังไม่ค่อยมีใครทำกันมากนัก

## เนื้อหาของภาพยนตร์

ภาพยนตร์ไทยยังคงมีเนื้อหาที่ค่อนข้างจำกัด ปัญหาใหญ่ข้อหนึ่งของภาพยนตร์ไทย คือ กระบวนการตรวจพิจารณาภาพยนตร์ (Censor) นั้น มีส่วนในการตีกรอบความคิดในการสร้างภาพยนตร์ ผู้สร้างจะต้องคอยระวัง ภาพยนตร์ไทยยังไม่มีเสรีภาพมากถึงขั้นที่จะสร้างภาพยนตร์โดยเอาตำรวจไปเป็นผู้ร้าย เอานักการเมืองไปโกงกิน เพราะมีกฎหมายควบคุมอยู่ (วิสูตร พูลวรลักษณ์, สัมภาษณ์ 23 กุมภาพันธ์ 2542)

## การพัฒนา

อานนท์ อัครวานันท์ (สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2542) กล่าวว่า ภาพยนตร์ไทยยังไม่มีการพัฒนาอะไรที่เป็นความแปลกใหม่ออกมา เพราะฉะนั้นภาพยนตร์ไทยก็จะสู้ภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกาไม่ได้ ภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกามีอะไรใหม่ๆ เข้ามาเยอะ มีเทคนิคพิเศษใหม่ๆ เข้ามาตลอด เช่น เทคนิคพิเศษในภาพยนตร์เรื่อง Jurassic Park ก็จะทำให้คนเริ่มต้นตัว และหันมาให้ความสนใจ เป็นความแปลกใหม่ในตลาด



## ภาพลักษณ์

ภาพลักษณ์ของภาพยนตร์มีส่วนอย่างมากในการตัดสินใจเลือกชมภาพยนตร์ของผู้ชม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพเศรษฐกิจตกต่ำในปัจจุบัน ซึ่งผู้ชมมีกำลังซื้อลดลง ขณะที่ค่าตัวชมภาพยนตร์แพงขึ้นถึง 100 บาท/ที่นั่ง ทำให้ผู้ชมต้องเลือกชมภาพยนตร์มากขึ้น

วิสูตร พูลวรลักษณ์ (สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2542) กล่าวว่า เมื่อภาพยนตร์ไทยไปถึงปลายทาง คือการเข้าฉายทางโรงภาพยนตร์นั้น ผู้ชมจะต้องเป็นผู้เลือกที่จะชมภาพยนตร์ไทยหรือไม่ ในเมื่อต้องเสียค่าตัวเท่ากัน ชมภาพยนตร์ไทยจะคุ้มค่าเงินที่เสียไปไหม ซึ่งส่วนใหญ่คิดว่าชมภาพยนตร์อเมริกันคุ้มกว่า ความรู้สึกนี้เป็นเรื่องของค่านิยมและภาพลักษณ์ คนไทยเชื่อว่าภาพยนตร์อเมริกันดีกว่า เหมือนกับที่เชื่อว่าฟาสต์ฟู้ดดี เพราะเห็นว่ามีสาขาอยู่ทั่วโลก ฉะนั้นต้องดี

### 1.1.2) ความแตกต่างของภาพยนตร์ จำแนกตามบริษัทจัดจำหน่าย

ดังที่ได้กล่าวถึงแล้วในการวิเคราะห์การกระจุกตัวของภาพยนตร์ จำแนกตามบริษัทจัดจำหน่าย (บทที่ 4 ข้อ 2) ว่าบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในประเทศไทยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์แบบมีต้นสังกัด (Dependent Distributor) หรือกลุ่มบริษัทเอเจนท์ และกลุ่มบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระ (Independent Distributor) การวิเคราะห์ในข้อนี้ พบว่าภาพยนตร์ของบริษัทจัดจำหน่ายในกลุ่มเดียวกัน ไม่แตกต่างกันมากนัก แต่พบความแตกต่างระหว่างภาพยนตร์ของบริษัทจัดจำหน่ายทั้ง 2 กลุ่ม ดังนี้

#### ภาพยนตร์ของกลุ่มบริษัทเอเจนท์

เนื่องจากบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศในกลุ่มนี้ มีฐานะเป็นสำนักงานสาขาของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์รายใหญ่จากสหรัฐอเมริกา (Major Studio) ประกอบด้วย ทเวนตี เซ็นจูรี ฟ็อกซ์ สตูดิโอ (Twentieth Century Fox Studio), วอร์เนอร์ บราเธอร์ส สตูดิโอ (Warner Bros. Studio), วอลท์ ดิสนีย์ (Walt Disney), โคลัมเบีย พิกเจอร์ส (Columbia Pictures), ไทโรสตาร์ พิกเจอร์ส (TriStar Pictures), โซนี่ พิกเจอร์ส (Sony Pictures), พาราเมทท์ พิกเจอร์ส (Paramount Pictures), ยูนิเวอร์แซล (Universal Pictures) และเอ็มจีเอ็ม/ยูเอ (MGM/UA) ทำให้ภาพยนตร์เกือบทั้งหมดของกลุ่มบริษัทเอเจนท์เป็นภาพยนตร์ที่สร้างโดยเอเจนท์สตูดิโอ ซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นภาพยนตร์ฟอร์มใหญ่ ใช้ทุนสร้างตั้งแต่ 30 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ขึ้นไป ทำให้มีโอกาสได้รับ

ความนิยมมากกว่า ดังจะเห็นได้จากส่วนแบ่งตลาดที่บริษัทเหล่านี้ครองอยู่ ทั้งนี้ โดยทั่วไปเมเจอร์สตูดิโอจะเน้นสร้างภาพยนตร์ที่เรียกว่า “หนังตลาด” มากกว่าภาพยนตร์ของบริษัทผู้สร้างอิสระ (ชาญชัย เทียนงาม, สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2542 ; วิสูตร พูลวรลักษณ์, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2542)

อย่างไรก็ตาม พบว่าในบางกรณี กลุ่มบริษัทเมเจอร์จะได้สิทธิ์ในการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ของบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์อิสระ เนื่องจากบริษัทแม่ในต่างประเทศได้ซื้อสิทธิ์ในการจัดจำหน่ายจากบริษัทผู้สร้างอิสระ หากเห็นว่าเป็นภาพยนตร์ที่มีโอกาสในการทำรายได้สูง และในทางกลับกัน ก็พบว่าการขายสิทธิ์ในการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ของเมเจอร์สตูดิโอ ที่เป็นบริษัทแม่ของกลุ่มบริษัทเมเจอร์ในประเทศไทย ให้กับบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระในต่างประเทศ ทำให้บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระในประเทศไทย มีโอกาสไปซื้อภาพยนตร์เหล่านี้มาฉายในประเทศไทยได้ แต่พบว่ากรณีแรกเกิดขึ้นบ่อยกว่ากรณีหลัง ลักษณะเช่นนี้ทำให้บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระ มีโอกาสในการหาซื้อภาพยนตร์ฟอร์มใหญ่เข้ามาฉายในประเทศไทยได้มากยิ่งขึ้น ทุกที (สุชาติ วุฒิชัย, สัมภาษณ์ 3 มีนาคม 2542)

#### ภาพยนตร์ของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระ

ภาพยนตร์ของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระในประเทศไทย เกือบทั้งหมดเป็นภาพยนตร์ที่สร้างโดยบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์อิสระ (Independent Studio) ซึ่งมีบริษัทใหญ่ๆ อยู่ประมาณ 7-8 ราย เช่น นิวไลน์, โพลีแกรม และมิราแม็กซ์ เป็นต้น ซึ่งภาพยนตร์ของบริษัทผู้สร้างเหล่านี้ก็มีความแตกต่างกันไป และในยุคหนึ่งภาพยนตร์ของบริษัทผู้สร้างอิสระเหล่านี้ จะได้รับการยอมรับว่าเป็นภาพยนตร์คุณภาพ ในแง่ของศิลปะการสร้างภาพยนตร์มากกว่าภาพยนตร์ของเมเจอร์สตูดิโอ ดังจะเห็นได้จากรางวัลออสการ์มักตกเป็นของภาพยนตร์ของบริษัทผู้สร้างอิสระมากกว่าภาพยนตร์ของเมเจอร์สตูดิโอ

โดยส่วนมากภาพยนตร์ของบริษัทผู้สร้างอิสระในสหรัฐอเมริกา จะมีลักษณะกึ่งๆ ภาพยนตร์จากยุโรป คือ มีความเป็นศิลปะค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตามบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์อิสระบางราย ก็มีการสร้างภาพยนตร์ในลักษณะเดียวกับเมเจอร์สตูดิโอ คือ สร้างภาพยนตร์ที่เรียกว่า ภาพยนตร์ตลาด โดยที่เห็นชัด คือ บริษัทนิวไลน์ ซิเนมา (ชาญชัย เทียนงาม, สัมภาษณ์ 22 กุมภาพันธ์ 2542)

สำหรับความแตกต่างระหว่างภาพยนตร์ของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระแต่ละรายนั้น พบว่าไม่มีข้อแตกต่างกันมากนัก ขึ้นอยู่กับนโยบายในการคัดเลือกภาพยนตร์ของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระแต่ละราย (ซึ่งจะได้กล่าวถึงในการวิเคราะห์การดำเนินการทางการตลาด ของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่อไป)

### 1.1.3) โอกาสในการเข้าสู่ตลาดของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์รายใหม่

ปัจจุบันธุรกิจจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย ถือเป็นธุรกิจเสรีที่ไม่มีข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย ทำให้โอกาสในการเข้าสู่ตลาด ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจเท่านั้น โดยปัจจัยสำคัญที่ถือเป็นหัวใจของธุรกิจนี้ คือ ตัวภาพยนตร์ ซึ่งผู้ประกอบการรายใหม่ จะต้องเข้ามาแย่งชิงกับผู้ประกอบการที่อยู่ในตลาดในปัจจุบัน

ทั้งนี้ โอกาสในการได้สิทธิ์ในการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทยยังคงเปิดกว้าง แต่โอกาสในการได้ภาพยนตร์ที่มีศักยภาพในการทำกำไรในเชิงธุรกิจนั้น พบว่ามีข้อจำกัดอยู่มากพอสมควร เนื่องจากในปัจจุบัน มีการผูกขาดการซื้อขายนสิทธิ์การจัดจำหน่ายภาพยนตร์ ระหว่างบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์ในต่างประเทศและบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในประเทศไทยหลายราย ได้แก่

ฟ็อกซ์/วอเนอร์ ผู้ขาดการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ให้กับ ทเวนตี เซ็นจูรี ฟ็อกซ์ สตูดิโอ (Twentieth Century Fox Studio) และวอร์เนอร์ บราเธอร์ส สตูดิโอ (Warner Bros. Studio)

ซีทีบีวี ผู้ขาดการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ให้กับ วอลท์ ดิสนีย์ (Walt Disney), โคลัมเบีย พิกเจอร์ส (Columbia Pictures), ไทโรสตาร์ พิกเจอร์ส (TriStar Pictures), โซนี่ พิกเจอร์ส (Sony Pictures) และฮอลลีวูด พิกเจอร์ส (Hollywood Pictures)

ยูไอพี ผู้ขาดการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ให้กับ ยูนิเวอร์แซล พิกเจอร์ส (Universal Pictures), พาราเมาท์ พิกเจอร์ส (Paramount Pictures), เอ็มจีเอ็ม/ยูเอ (MGM/UA), และดรีมเวิร์กส์ เฮลเคจี (Dream Works SKG)

มงคลภาพยนตร์ มีการทำสัญญาที่เรียกว่า Output Deal คือ รับซื้อภาพยนตร์ทุกเรื่องที่สร้างโดยบริษัทนิวไลน์ ซีเนมา (New Line Cinema) โดยมีกำหนดเวลาระยะเวลาหนึ่ง ส่วนภาพ

ยนตร์จากฮ่องกงมีการผูกขาดการซื้อขายภาพยนตร์ ในฐานะของการเป็นลูกค้าประจำกับบริษัทโกลเด้น ฮาร์เวสต์ และวินส์ फिल्म (ชาญชัย เทียนงาม, สัมภาษณ์ 22 กุมภาพันธ์ 2542)

ทั้งนี้ ผู้บริหารของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย ให้ความเห็นถึงโอกาสในการเข้าสู่ธุรกิจจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศของผู้ประกอบการรายใหม่ในปัจจุบันว่า ค่อนข้างจะทำได้ยาก และผู้ที่จะสามารถเข้าสู่ธุรกิจนี้ได้จะต้องมีเงินทุนสูง มีสายสัมพันธ์กับโรงภาพยนตร์พอสมควร และต้องเป็นผู้ที่สามารถมองภาพยนตร์ที่มีศักยภาพในการทำกำไรได้ถูกต้อง ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

รชต สีระบุตร (สัมภาษณ์ 17 กุมภาพันธ์ 2542) กล่าวว่า การเข้าสู่ธุรกิจจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในปัจจุบัน ค่อนข้างจะทำได้ยาก เพราะสภาพเศรษฐกิจที่ไม่เอื้ออำนวย ค่าเงินบาทที่ลดลง ทำให้ต้นทุนการซื้อภาพยนตร์จากต่างประเทศเพิ่มสูงขึ้นมาก ทั้งยังมีข้อจำกัดในการหาซื้อภาพยนตร์จากต่างประเทศ ซึ่งต้องอาศัยชื่อเสียงและผลงานเก่าๆ เป็นเครื่องรับประกันความสำเร็จให้กับบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์ในต่างประเทศด้วย

ชาญชัย เทียนงาม (สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2542) กล่าวว่า ผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาดจะต้องมีศักยภาพในการแข่งขัน สามารถแย่งชิงภาพยนตร์ที่เป็นที่ต้องการของผู้ชมได้ นั่นคือสามารถยื่นข้อเสนอที่ดีกว่าได้ ทำให้ต้องมีต้นทุนสูง ผู้ที่จะเข้าสู่ธุรกิจนี้ได้จึงต้องมีเงินทุนและมีเครดิตในวงการภาพยนตร์พอสมควร เพราะการซื้อภาพยนตร์แต่ละเรื่องนั้น บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์จะต้องจัดทำแผนการตลาด เสนอให้กับเจ้าของภาพยนตร์ในต่างประเทศพิจารณาด้วย ซึ่งโดยทั่วไปก็จะต้องมีการการันตีระยะเวลาในการฉายขั้นต่ำไปด้วย ทำให้ต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจต่อรองกับโรงภาพยนตร์พอสมควร

วิสูตร พูลวรลักษณ์ (สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2542) กล่าวว่า ผู้ที่จะเข้ามาทำธุรกิจนี้ได้ ต้องเป็นผู้ที่มีเงินทุน และต้องสามารถติดต่อหาโรงภาพยนตร์มาฉายภาพยนตร์นั้นได้

สุชาติ วุฒิชัย (สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญอยู่ที่โอกาสในการได้ภาพยนตร์ที่มีศักยภาพในการทำกำไรได้ ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะปีหนึ่งมีไม่กี่เรื่อง

อานนท์ อัครวานันท์ (สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2542) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญอยู่ที่ ตัวภาพยนตร์เอง การซื้อภาพยนตร์นั้นไม่ยาก หากมีเงินก็สามารถหาซื้อภาพยนตร์มาฉายได้ แต่

ปัญหาอยู่ที่ซื้อมาแล้วจะสามารถทำกำไรได้หรือไม่ ข้อสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การมีสายตาในการเลือกภาพยนตร์ได้ตรงกับความต้องการของตลาด

#### 1.1.4) โครงสร้างต้นทุนของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์

โครงสร้างต้นทุนของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง สัดส่วนของต้นทุนประเภทต่างๆ ของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ ในการดำเนินธุรกิจนำเข้าภาพยนตร์จากต่างประเทศมาจัดฉายในประเทศไทย

โครงสร้างต้นทุนของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ สามารถแยกได้เป็นต้นทุนสำคัญ 2 ส่วน คือ ต้นทุนค่าซื้อภาพยนตร์ (ค่า Royalty) และต้นทุนในการทำการตลาด (การโฆษณา-ประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการขาย)

ทั้งนี้ บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในกลุ่มบริษัทเมเจอร์ และบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระ มีโครงสร้างต้นทุนในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะในส่วนของต้นทุนค่าซื้อภาพยนตร์ ซึ่งเป็นสัดส่วนที่มากที่สุดต้นทุนทั้งหมดของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ รองลงมาคือค่าใช้จ่ายในการทำการตลาด (ชาญชัย เทียนงาม, สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2542)

โดยกลุ่มบริษัทเมเจอร์ ซึ่งเป็นบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ ที่มีฐานะเป็นสำนักงานสาขาของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกา จะได้เปรียบบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์รายอื่นๆ ซึ่งเป็นบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระ ในด้านต้นทุนในการซื้อภาพยนตร์อย่างมาก เนื่องจากบริษัทแม่ในต่างประเทศจะส่งภาพยนตร์มาให้ฉาย โดยไม่ต้องเสียค่า Royalty ในขณะที่บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระต้องเสีย Royalty ในการซื้อภาพยนตร์

#### 1.2) การดำเนินการทางการตลาดของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์

การดำเนินการทางการตลาดของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง นโยบายการดำเนินงานทางการตลาด ของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย การคัดเลือกภาพยนตร์, พฤติกรรมกรรมการเลือกภาพยนตร์ของผู้ชม, ความร่วมมือและการแข่งขันกันของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์, พฤติกรรมการตั้งราคา และการส่งเสริมการขาย



### 1.2.1) การคัดเลือกภาพยนตร์

กลุ่มบริษัทเมเจอร์ จะมีบริษัทแม่ในต่างประเทศเป็นผู้ป้อนภาพยนตร์มาให้ฉาย อย่างไรก็ตาม สำนักงานสาขาในประเทศไทยยังคงมีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นที่จะรับ หรือไม่รับฉายภาพยนตร์ที่บริษัทแม่ในต่างประเทศส่งมาให้ แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ที่บริษัทแม่ ซึ่งมีบางครั้งที่บริษัทแม่ยืนยันให้ฉายภาพยนตร์ ที่สำนักงานสาขาในประเทศไทยให้ความเห็นว่าไม่เหมาะสมกับตลาดประเทศไทย

ขณะที่บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระนั้น จะต้องดำเนินการจัดซื้อภาพยนตร์จากต่างประเทศ ซึ่งการซื้อภาพยนตร์ของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระในประเทศไทย ส่วนมากจะไปซื้อภาพยนตร์ในงานเทศกาลภาพยนตร์ 3 งานใหญ่ของโลก ประกอบด้วย

- 1) เทศกาลภาพยนตร์ American Film Market (AFM) ที่ลอส แองเจลิส ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งจะจัดในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี
- 2) เทศกาลภาพยนตร์เมืองคานส์ Cannes Film Festival ที่ประเทศฝรั่งเศส ซึ่งจะจัดในช่วงเดือนพฤษภาคม ถึงเดือนมิถุนายนของทุกปี
- 3) เทศกาลภาพยนตร์ Milan International Film Exhibitor & Distributor (MIFED) ที่เมืองมิลาน ประเทศอิตาลี ซึ่งจะจัดในเดือนตุลาคมของทุกปี

ทั้งนี้ ในการซื้อภาพยนตร์จากต่างประเทศ บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระจะต้องจ่ายเงินค่าลิขสิทธิ์ หรือค่า Royalty จำนวนหนึ่ง เช่น 10,000 เหรียญสหรัฐฯ และบางครั้งก็จะต้องเสนอ Minimum Guarantee หรือส่วนแบ่งรายได้ขั้นต่ำ ให้กับเจ้าของภาพยนตร์ในต่างประเทศ เช่น หากภาพยนตร์สามารถทำรายได้ถึงระดับที่กำหนด เช่น 20 ล้านบาท บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระในประเทศไทย ก็จะต้องแบ่งส่วนแบ่งรายได้ให้กับเจ้าของภาพยนตร์ในต่างประเทศอีก ในอัตราตามแต่จะตกลงกัน

สำหรับหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกภาพยนตร์ ของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์แต่ละรายในประเทศนั้น พบว่ามีหลักเกณฑ์ที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้



## ตัวภาพยนตร์

ตัวภาพยนตร์ จะต้องเป็นภาพยนตร์ที่ถูกตลาดกับคนไทย ซึ่งโดยปกติคนไทย ต้องการชมภาพยนตร์เพื่อความบันเทิง มากกว่าต้องการแสวงหาสาระหรือแนวคิดจากภาพยนตร์ ซึ่งเหมือนกับคนทั่วโลก โดยประเภทของภาพยนตร์ที่คนไทยนิยมชมมากที่สุดในช่วงปี พ.ศ.2537-2541 คือ ภาพยนตร์ต่อสู้ (Action) โดยเฉพาะภาพยนตร์ที่มีการใช้เทคนิคพิเศษ (Special Effect) มากๆ

วิสูตร พูลวรลักษณ์ (สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2542) กล่าวว่า ภาพยนตร์แฟนตาซี (Fantasy) และภาพยนตร์ที่มีเทคนิคพิเศษ (Special Effect) มากๆ มีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าภาพยนตร์ชีวิต (Drama) หลักการง่ายๆ คือ ภาพยนตร์ยิ่งเรียบ จะยิ่งมีโอกาสในกาทำเงินน้อย

นิรันดร์ กอธิระกุล (อ้างถึงใน ซีเนแม็ก, บั๊กซ์หลัง, ธันวาคม 2542) กล่าวว่า คนไทยต้องการภาพยนตร์ที่ให้ความบันเทิง หนึ่ง เป็นหนังฮาก้าก หัวเราะลั่นโรง สอง หายนระอย่างรุนแรง สาม สเปเชียลเอฟเฟกต์ (Special Effect) ที่เห็นแล้วตะลึง แล้วก็มีความใหญ่ที่ขอบหรือหลงไหล

## ทุนสร้าง

ทุนสร้างภาพยนตร์จะเป็นเครื่องบ่งชี้ตัวหนึ่ง ว่าภาพยนตร์เรื่องนั้นจะมีโอกาสในการประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงไร เพราะในปัจจุบันผู้ชมภาพยนตร์ให้ความสนใจชมภาพยนตร์ประเภทฟอร์มใหญ่ (Block Buster) ซึ่งใช้เงินลงทุนสูงมากขึ้น เนื่องจากรู้สึกว่าคุณค่ากับเงินที่เสียไปเป็นค่าตัวชมภาพยนตร์มากกว่า

## ทีมงาน

เกียรติประวัติและความสำเร็จในอดีตของทีมงานสร้างภาพยนตร์ ได้แก่ ผู้สร้าง ผู้กำกับ และดารานำ เป็นเสมือนเครื่องประกันความสำเร็จของภาพยนตร์เรื่องนั้นๆ ได้ระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม พบว่าในปัจจุบันดารานำไม่มีผลในการดึงดูดผู้ชมมากนัก เมื่อเทียบกับทีมงานผู้สร้างและผู้กำกับ ดังจะเห็นได้ว่าในระยะหลังการโฆษณาประชาสัมพันธ์ภาพยนตร์ จะมีการหยิบยกเอาผู้สร้าง และผู้กำกับมาเป็นจุดขายมากขึ้น

"ต้องบอกว่าภาพยนตร์เรื่อง Saving Private Ryan ประสบความสำเร็จเพราะชื่อเสียงของผู้กำกับอย่าง สตีเวน สปีลเบิร์ก มากกว่าที่จะประสบความสำเร็จเพราะมีดารารายอย่างทอม แฮงก์ นำแสดง หรือภาพยนตร์อย่าง Con Air ก็ประสบความสำเร็จเพราะเป็นที่มาสร้างของเจอร์รี บักไฮเมอร์ มากกว่าการมีนิโคลัส เคจ นำแสดง" (ชาญชัย เทียนงาม, สัมภาษณ์ 22 กุมภาพันธ์ 2542)

### ราคา

ราคาของภาพยนตร์เป็นอีกเกณฑ์หนึ่งในการคัดเลือกภาพยนตร์ ราคาของภาพยนตร์แต่ละเรื่องก็จะมีค่าแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับฟอร์มของภาพยนตร์ โดยราคามีตั้งแต่ไม่กี่พันเหรียญสหรัฐฯ ไปจนถึงที่เป็นแสนเหรียญสหรัฐฯ หลักเกณฑ์ คือ ต้องพิจารณาว่าราคาที่ซื้อมานั้น บริษัทมีโอกาสในการทำการตลาดให้สามารถสร้างกำไรได้คุ้มค่าหรือไม่

นอกเหนือจากหลักเกณฑ์ร่วมเหล่านี้แล้ว การคัดเลือกภาพยนตร์ของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์แต่ละราย ก็แตกต่างกันไปในรายละเอียดปลีกย่อย ตามนโยบายของแต่ละบริษัท อาทิ

เอ็นเตอร์เทน พิกเจอร์ส จะเลือกซื้อภาพยนตร์ที่มีโอกาสทำกำไร หรือไม่ก็จะต้องเป็นภาพยนตร์ที่สร้างชื่อเสียงให้กับบริษัทได้ (วิสูตร พูลวรลักษณ์, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2542)

เอเพ็กซ์ มักจะเลือกซื้อภาพยนตร์ที่มีโอกาสได้รางวัล ซึ่งผู้บริหารของเอเพ็กซ์มีความสามารถในการมองภาพยนตร์ประเภทนี้ออก โดยเอเพ็กซ์มักได้ภาพยนตร์รางวัลมาขายตลอด ตั้งแต่ The Last Emperor, Dances With Wolves, Silence of the Lamp, Fargo, The English Patient เป็นต้น ทั้งนี้เพราะเอเพ็กซ์มีข้อจำกัดในการซื้อภาพยนตร์ประเภท Big Lot ซึ่งมีราคาสูง รวมทั้งไม่ต้องการภาพยนตร์มาขนาดนั้น (สุชาติ ฤทธิชัย, สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542)

ทั้งนี้ การซื้อภาพยนตร์ประเภท Big Lot หมายถึง การซื้อภาพยนตร์ฟอร์มใหญ่ที่มันแนวโน้มว่าจะได้รับความนิยมเรื่องหนึ่ง โดยต้องพ่วงซื้อภาพยนตร์เรื่องอื่นๆ ที่น่าสนใจน้อยกว่าไปด้วยอีกหลายเรื่อง

### 1.2.2) พฤติกรรมการเลือกภาพยนตร์ของผู้ชม

ผู้ชมภาพยนตร์ในเขตกรุงเทพมหานครมีประมาณ 4-5 ล้านคน (สุชาติ วุฒิชัย, สัมภาษณ์ 3 มีนาคม 2542) โดยผู้ชมกลุ่มเป้าหมาย ในมุมมองของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ.2537-2541 มีลักษณะ ดังนี้

#### วัย

วัยรุ่น ในช่วงอายุ 15-25 ปี เป็นผู้ชมกลุ่มใหญ่ที่สุด มีสัดส่วนประมาณ 60-70% รองลงมา คือ กลุ่มคนทำงาน อายุ 25-35 กลุ่มนี้มีสัดส่วนประมาณ 20% และที่เหลือเป็นกลุ่มครอบครัว คือ ทั้งเด็กเล็กและผู้ใหญ่ มีสัดส่วนประมาณ 10-15%

อย่างไรก็ตาม ผู้ชมกลุ่มเป้าหมายสำหรับภาพยนตร์ฝรั่ง และภาพยนตร์ไทยจะแตกต่างกัน คือ กลุ่มผู้ชมเป้าหมายสำหรับภาพยนตร์ฝรั่งจะอยู่ในกลุ่มอายุ 15-35 ปีเป็นหลัก และอาจจะขยายขึ้นไปถึงอายุ 40 ปีในบางเรื่อง ส่วนกลุ่มผู้ชมภาพยนตร์ไทยจะเริ่มตั้งแต่อายุ 12-25 ปี เป็นหลัก (วิสูตร พูลวรลักษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2542)

#### รสนิยมการชมภาพยนตร์

จากการวิจัยพฤติกรรมผู้ชมภาพยนตร์ ซึ่งมาชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์ในเครือ อีจิว โดยบริษัทเอ็นเตอร์เทน โกลเด้น วิลเลจ จำกัด ในเดือนตุลาคม พ.ศ.2539 (อ้างถึงใน สมบุญ รุจิขจร และวุฒิกร สิ้นธุวาทีน, 2540 : 220-221) พบว่า ภาพยนตร์ที่กลุ่มตัวอย่างเลือกชมมากที่สุด คือ ภาพยนตร์ฝรั่ง 88%, รองลงมา คือ ภาพยนตร์ไทย 16.9%, ภาพยนตร์จีน 9.8% และสุดท้าย ภาพยนตร์ คือ อินเดีย 1.8%

สำหรับประเภทของภาพยนตร์ นิยมชมภาพยนตร์แนวต่อสู้ (Action) มากที่สุด 62% รองลงไป คือ ภาพยนตร์ตลก (Comedy) 30.3% ตามมาด้วยภาพยนตร์แนวสร้างสรรค์ 28.6% ภาพยนตร์ชีวิต (Drama) 5.8% และภาพยนตร์แนวอื่นๆ 10%

นอกจากนี้ยังพบว่า 84% ของผู้ชมภาพยนตร์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนิยมชมภาพยนตร์เสียงในฟิล์ม (Soundtrack) และมีเพียง 16% ที่นิยมชมภาพยนตร์พากษ์ไทย

ข้อมูลนี้ สอดคล้องกับข้อมูลที่ถูกวิจัยได้รับ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ โดย รศ.ธีระบุตร (สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2542) กล่าวว่า ภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกาเป็นภาพยนตร์ที่ได้รับความนิยมมากที่สุด โดยรสนิยมการชมภาพยนตร์ของคนไทยที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง คือ ยังคงนิยมชมภาพยนตร์เพื่อความบันเทิงเป็นหลัก ทำให้ภาพยนตร์แนวต่อสู้ (Action) ยังคงได้รับความนิยมมากที่สุด ทั้งนี้รวมถึงภาพยนตร์ที่ใช้เทคนิคพิเศษ (Special Effect) และภาพยนตร์แนวหายนะ (Disaster)

ส่วนรสนิยมของผู้ชมภาพยนตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป คือ มีการพัฒนารสนิยมการชมภาพยนตร์สูงขึ้น ชมภาพยนตร์หลากหลายแนวมากขึ้น ทำให้ภาพยนตร์รักโรแมนติก (Romantic Comedy) มีแนวโน้มได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะผู้ชมในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ชมภาพยนตร์ที่มีการศึกษาดี เช่นเดียวกับภาพยนตร์การ์ตูนอนิเมชัน (Animation) และภาพยนตร์คุณภาพในแง่ของศิลปะการสร้างภาพยนตร์ และภาพยนตร์ที่มีการนำเสนอเนื้อหาในแง่มุมยากๆ อย่างภาพยนตร์ชีวิต (Drama) ทำให้ภาพยนตร์ประเภทนี้มีโอกาสประสบความสำเร็จด้านรายได้มากขึ้น แม้ว่าจะยังเป็นภาพยนตร์ที่ได้รับความนิยมน้อยที่สุดอยู่เช่นเดิมก็ตาม

### พฤติกรรมกรรมการชมภาพยนตร์

สภาพเศรษฐกิจของประเทศ ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการชมภาพยนตร์ของผู้ชมอย่างมาก ทำให้พฤติกรรมกรรมการชมภาพยนตร์ของผู้ชมในช่วงปี พ.ศ.2537-2541 มีความแตกต่างกันในช่วงก่อนเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ (พ.ศ.2537-2539) และช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ (พ.ศ.2540-2541)

ช่วงก่อนวิกฤติเศรษฐกิจ (พ.ศ.2537-2539) ผู้ชมภาพยนตร์มีกำลังซื้อค่อนข้างดี ภาพยนตร์เรื่องใดก็ตามที่มีการโฆษณาหรือหวา ก็จะมีผู้ชมจำนวนมาก และบางครั้งการชมภาพยนตร์เป็นเพียงการฆ่าเวลา หรือเป็นกิจกรรมที่ทำเมื่อไม่รู้ว่าจะทำอะไรอื่น โดยที่ผู้ชมไม่ใส่ใจในการคัดเลือกภาพยนตร์ที่เข้าชมมากนัก

ช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ (พ.ศ.2540-2541) ผู้ชมภาพยนตร์มีกำลังซื้อลดลงอย่างมาก ประกอบกับบรรยากาศของการรณรงค์เรื่องการประหยัด ทำให้การใช้จ่ายเงินของคนไทยมีการไต่ตรองมากขึ้น ผู้ชมภาพยนตร์ก็มีการคัดเลือกภาพยนตร์ที่จะเข้าชมมากขึ้น โดยจะเลือกชมภาพยนตร์ที่คิดว่าคุ้มค่าเงินมากที่สุด ผู้ชมมักเลือกชมภาพยนตร์ฟอร์มใหญ่เป็นอันดับแรก และพบว่าข่าวการรายงานอันดับภาพยนตร์ที่ทำรายได้สูงสุดในสหรัฐอเมริกา (Box Office Report) เป็นข้อ

มูลค่าสำคัญที่ส่งผลต่อการเลือกชมภาพยนตร์ของคนไทยมากขึ้น โดยจะเห็นได้ว่าภาพยนตร์ที่ประสบความสำเร็จด้านรายได้ในสหรัฐอเมริกา มักจะประสบความสำเร็จในประเทศไทยด้วย

ลักษณะเช่นนี้ ทำให้ภาพยนตร์ของกลุ่มบริษัทเมเจอร์ มีโอกาสมากกว่าภาพยนตร์ของบริษัทจัดจำหน่ายอิสระ เนื่องจากเมเจอร์สตูดิโอ ซึ่งเป็นบริษัทแม่ของกลุ่มบริษัทเมเจอร์ตั้น สร้างภาพยนตร์ฟอร์มใหญ่ออกมาอย่างต่อเนื่องมากกว่าบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์อิสระ ซึ่งไม่ค่อยมีความแน่นอนในเรื่องนี้ ทำให้บริษัทจัดจำหน่ายอิสระในประเทศไทย มีความเสี่ยงทางธุรกิจมากกว่ากลุ่มบริษัทเมเจอร์

สภาพเศรษฐกิจตกต่ำ และการเลือกภาพยนตร์ที่จะเข้าชมมากขึ้น ยังส่งผลให้วงจรชีวิตของภาพยนตร์ (Product Life Cycle) มีอายุสั้นลงมาก จากเดิมที่ภาพยนตร์เรื่องหนึ่งๆ จะสามารถฉายอยู่ในโรงภาพยนตร์ได้นานประมาณ 8 สัปดาห์ แต่ในปัจจุบันลดลงเหลือเพียง 4 สัปดาห์เท่านั้น (ราช ตีระบุตร, สัมภาษณ์ 17 กุมภาพันธ์ 2542)

ในด้านความถี่ของการชมภาพยนตร์นั้น วิสูตร พูลวรลักษณ์ (สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 25342) กล่าวว่า ปี พ.ศ.2541 ตลาดภาพยนตร์ในกรุงเทพมหานคร มีผู้ชมภาพยนตร์ทั้งสิ้นประมาณ 28.2 ล้านคน หรือเฉลี่ยเท่ากับคนกรุงเทพมหานคร 2.8 เรื่อง/คน/ปี เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2540 ซึ่งเฉลี่ย 2.5 เรื่อง/คน/ปี และปี พ.ศ.2539 ซึ่งเฉลี่ย 1.9 เรื่อง/คน/ปี แต่คาดว่าในปี พ.ศ.2542 คนกรุงเทพฯ จะชมภาพยนตร์เฉลี่ยต่อปีลดลง เนื่องจากในปัจจุบันภาวะตลาดเข้าสู่ช่วงชะลอตัว

ทั้งนี้ ความถี่ในการชมภาพยนตร์ข้างต้น คำนวณโดยนำรายได้จากค่าตั๋วเข้าชมภาพยนตร์ทางโรงภาพยนตร์ทั้งหมดในเขตกรุงเทพมหานคร หารด้วยค่าตั๋วเข้าชมภาพยนตร์เฉลี่ย 80 บาท และหารด้วยจำนวนประชากรกรุงเทพฯ 10 ล้านคน

### 1.2.3) ความร่วมมือของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ พบว่า กลุ่มบริษัทเมเจอร์มีความร่วมมือกันใกล้ชิดมากกว่ากลุ่มบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระ โดยกลุ่มบริษัทเมเจอร์ทั้ง 3 บริษัทมีความร่วมมือกันอย่างเป็นทางการ ผ่านทางสมาคมผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์แห่ง

สหรัฐอเมริกา ในขณะที่บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระนั้น มีเพียงการพบปะหรือกันอย่างไม่เป็นทางการเป็นครั้งคราว ในฐานะที่เป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันเท่านั้น

รชต ธีระบุตร ผู้จัดการฝ่ายขายอาวุโส บริษัทภาพยนตร์โคลัมเบีย โทรสตาร์ บัวนา วิลด้า (ประเทศไทย) จำกัด (สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2542) ซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มบริษัทเมเจอร์ กล่าวว่า การดำเนินงานของบริษัทในกลุ่มบริษัทเมเจอร่นั้น จะค่อนข้างเป็นไปในทางการร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขันกัน โดยผู้บริหารของทั้ง 3 บริษัท คือ ซีทีบีวี, ฟ็อกซ์/วอเนอร์ และยูไอพี จะมาประชุมเพื่อหารือแลกเปลี่ยนข้อมูลกันทุกสัปดาห์ ซึ่งจะทำให้แต่ละบริษัททราบว่า ในช่วงต่อไปจะมีภาพยนตร์เรื่องใด ของบริษัทใดเข้าฉายบ้าง ทำให้ทุกบริษัททราบความเคลื่อนไหว แนวโน้ม และทิศทางของตลาด รวมทั้งยังสามารถจัดวันเปิดตัวภาพยนตร์ใหม่ไม่ให้ชนกัน เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันแบบประจันหน้ากัน

สวนอานนท์ อิศวานันท์ กรรมการผู้จัดการ บริษัทนันทน์ เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2542) ซึ่งเป็นบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระ กล่าวว่า ในแง่ของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระนั้น ไม่มีการรวมตัวกันเป็นสมาคม แต่เราอยู่ในวงการเดียวกันก็มีการพบปะพูดคุยกันเป็นครั้งคราว และบางครั้งก็มีการหลีกเลี่ยงโปรแกรมให้กัน แต่ไม่ถึงขั้นที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของกันและกัน เพราะเราต้องแข่งขันกัน โดยเฉพาะในเรื่องการซื้อภาพยนตร์

#### 1.2.4) การแข่งขันของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์

การแข่งขันในทางธุรกิจของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในประเทศไทย สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ด้านคือ ด้านการจัดซื้อภาพยนตร์ และด้านการจัดหาโรงภาพยนตร์สำหรับจัดฉาย

##### ด้านการซื้อภาพยนตร์

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ทั้ง 2 ประเภท พบว่าในส่วนของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในกลุ่มบริษัทเมเจอร่นั้น ไม่มีการแข่งขันกันในด้านนี้ เนื่องจากบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในกลุ่มนี้ มีฐานะเป็นสำนักงานสาขาของบริษัทจัดจำหน่ายภาพ



ยนตร์จากสหรัฐอเมริกา แต่ละบริษัทมีหน้าที่จัดจำหน่ายเฉพาะภาพยนตร์ ซึ่งบริษัทแม่ในต่างประเทศป้อนมาให้เท่านั้น

เช่นเดียวกับที่ไม่พบการแข่งขันในด้านนี้ ระหว่างบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในกลุ่มบริษัทเมเจอร์และบริษัทจัดจำหน่ายอิสระ เนื่องจากโดยปกติแล้วบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์รายใหญ่ในสหรัฐอเมริกา หรือเมเจอร์สตูดิโอ จะจัดจำหน่ายภาพยนตร์ที่ตนเองสร้างขึ้นมา โดยผ่านทางเครือข่ายการจัดจำหน่ายของตนเอง ซึ่งก็คือผ่านทางบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ ซึ่งเป็นบริษัทแม่ของกลุ่มบริษัทเมเจอร์ในประเทศไทยนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีเมเจอร์สตูดิโอในสหรัฐอเมริกาอาจขายภาพยนตร์ที่ตนเองสร้างขึ้น ให้กับบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระในต่างประเทศ ซึ่งจะทำให้บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระในประเทศไทยมีโอกาสซื้อภาพยนตร์เหล่านี้ มาจัดจำหน่ายในประเทศไทยได้ โดยในกรณีนี้กลุ่มบริษัทเมเจอร์ในประเทศไทยจะไม่ไปซื้อภาพยนตร์เหล่านี้มาฉายในประเทศไทย ทำให้ไม่มีการแข่งขันกันเช่นกัน

การแข่งขันในด้านการซื้อภาพยนตร์ จึงมีการแข่งขันกันแต่เฉพาะในกลุ่มบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระด้วยกันเท่านั้น ซึ่งในปัจจุบันบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระรายใหญ่ในประเทศไทยมี 4 ราย ประกอบด้วย บริษัทมงคลภาพยนตร์ จำกัด, บริษัทเอเพ็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และบริษัทเอ็นเตอร์เทน พิกเจอร์ส จำกัด

สุชาติ วุฒิชัย (สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542) กล่าวว่า “การซื้อภาพยนตร์ก็เหมือนกับเวลาที่เราเดินเข้าไปในซูเปอร์มาร์เก็ต บ่อยครั้งที่เราก็ไปจ๊ะเอ๋กันเอง ไปอยากได้ภาพยนตร์เรื่องเดียวกัน ซึ่งแน่นอนว่าจะต้องมีการแข่งขันด้านราคากัน โดยยังมีผู้ต้องการตรงกันหลายราย การแข่งขันก็ยิ่งรุนแรง”

ทั้งนี้ ในช่วงประมาณ 10 ปีก่อนหน้านี้ บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระในประเทศไทยเคยมีการแข่งขันเสนอราคา เพื่อแย่งซื้อภาพยนตร์ต่างประเทศกันอย่างรุนแรง จนทำให้ผู้ประกอบการรายสำคัญอย่าง “ไอเอ” ซึ่งเป็นทั้งผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์และผู้ประกอบการโรงภาพยนตร์รายใหญ่ ต้องประสบปัญหาการขาดทุนถึงขั้นต้องเลิกกิจการไป หลังจากนั้นการแข่งขันในด้านนี้ จึงค่อยลดความรุนแรงลง

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันเริ่มมีแนวโน้มว่า จะมีการแข่งขันกันในด้านนี้มากขึ้นอีกครั้ง แต่เชื่อว่าจะไม่รุนแรงเท่าในช่วง 10 ปีก่อนหน้านี้ เนื่องจากในปัจจุบันกลุ่มบริษัทเมเจอร์เติบโตขึ้นอย่างมาก จนสามารถครองส่วนแบ่งตลาดภาพยนตร์ในประเทศไทยได้เป็นส่วนใหญ่ ทำให้การแข่งขันกันในส่วนที่เหลือจึงไม่รุนแรงมากนัก

วิสูตร พูลวรลักษณ์ (สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2542) กล่าวว่า ระดับราคาที่แข่งขันกันเสนอให้เจ้าของภาพยนตร์ในต่างประเทศ จะขึ้นอยู่กับระดับความต้องการและโอกาสในการทำกำไร ซึ่งบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระแต่ละรายอาจจะประเมินแตกต่างกันไป ความได้เปรียบเสียเปรียบกันในการซื้อภาพยนตร์ จะขึ้นอยู่กับสายสัมพันธ์ของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในประเทศไทยกับบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์ หรือบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในต่างประเทศแต่ละราย เนื่องจากการเป็นคู่ค้ากันมานานก็ย่อมจะต้องมีการให้แต้มต่อกัน ถือเป็นมารยาททางการค้า ซึ่งจะต้องเปิดโอกาสให้คู่ค้าที่ทำธุรกิจกันอยู่เป็นประจำก่อน ยกเว้นว่าคู่ค้านั้นมีปัญหา และถูกขึ้นบัญชีดำไว้

ขณะที่สุชาติ ภูมิจัย (สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542) ให้ความเห็นว่า ความได้เปรียบเสียเปรียบกันยังขึ้นอยู่กับศักยภาพของบริษัทจัดจำหน่ายแต่ละราย ว่าจะสามารถซื้อภาพยนตร์แบบ Big Lot คือ สามารถซื้อภาพยนตร์ฟอร์มใหญ่ โดยต้องยอมพ่วงเอาภาพยนตร์เล็กๆ อีกหลายเรื่องเข้ามาพร้อมกันได้มากน้อยเพียงไร โดยบริษัทที่มีศักยภาพในการทำแบบนี้ได้มากที่สุด ได้แก่ มงคลภาพยนตร์ โดยการที่มงคลภาพยนตร์สามารถทำอย่างนี้ได้ เนื่องมาจากว่ามีความจำเป็นต้องซื้อภาพยนตร์ฟอร์มใหญ่ ในจำนวนที่มากพอสำหรับป้อนโรงภาพยนตร์ในเครือ ซึ่งมีการขยายตัวออกไปมาก และยังมีธุรกิจวิดีโอเทป ซึ่งเป็นธุรกิจอีกแขนงหนึ่งของบริษัท ไว้รองรับภาพยนตร์ฟอร์มเล็กที่เหลืออีกด้วย

#### ด้านการจัดหาโรงภาพยนตร์

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ พบว่า ไม่มีการแข่งขันกันเสนอส่วนแบ่งรายได้ให้กับโรงภาพยนตร์ เพื่อแย่งโรงหรือรอบฉายภาพยนตร์กัน เพราะในปัจจุบันโรงภาพยนตร์มีจำนวนมาก

อาพันธ์ อิศวานันท์ (สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2542) กล่าวว่า ส่วนแบ่งเป็นปัจจัยอันดับรอง ปัจจัยหลักคือภาพยนตร์เรื่องไหนจะทำเงินมากที่สุด สมมุติว่าโรงภาพยนตร์ฉายภาพ

ยนตร์เรื่องหนึ่ง เก็บเงินได้ 1,000,000 บาท ได้ส่วนแบ่ง 50% แต่ภาพยนตร์อีกเรื่องหนึ่งเสนอส่วนแบ่งให้ 60% แต่ขายแล้วเก็บเงินได้แค่ 10,000 บาท โรงภาพยนตร์ก็จะเลือกฉายภาพยนตร์เรื่องแรกมากกว่า

ชาญชัย เทียนงาม (สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2542) กล่าวว่า การวางโปรแกรมฉายภาพยนตร์นั้น มีการแย่งวันและแย่งรอบฉายกันเป็นเรื่องปกติอยู่แล้ว แต่ระดับความรุนแรงไม่มากนัก เนื่องจากโรงภาพยนตร์มีมากขึ้น และการที่โรงภาพยนตร์ปรับจากการเป็นโรงเดี่ยว ซึ่งในทำเลหนึ่งมีเพียง 1 โรงเท่านั้น มาเป็นโรงแบบมัลติเพล็กซ์ ซึ่งในหนึ่งทำเลอาจมีมากถึง 10 โรงก็ได้ ทำให้การวางโปรแกรมหนังมีช่องว่างที่จะทำได้ง่ายขึ้น ไม่ต้องแย่งกันรุนแรงเหมือนแต่ก่อน

### 1.2.5) พฤติกรรมการตั้งราคา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ และบริษัทโรงภาพยนตร์ พบว่า โดยทั่วไปบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ จะไม่มีส่วนร่วมโดยตรงในการตั้งราคาค่าตั๋วชมภาพยนตร์ แต่อาจมีส่วนบ้างในกรณีที่โรงภาพยนตร์ฟอร์มใหญ่ ที่อาจมีการห้ามไม่ให้โรงภาพยนตร์บางแห่งให้ส่วนลดค่าตั๋วชมภาพยนตร์กับผู้ชม เช่น กรณีของภาพยนตร์เรื่อง Titanic ของบริษัททเวนตี เซ็นจูรี ฟ็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด

การตั้งราคาของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ ก็คือ การตั้งอัตราส่วนแบ่งรายได้ ซึ่งโรงภาพยนตร์จะต้องแบ่งรายได้จากค่าตั๋วชมภาพยนตร์ส่วนหนึ่ง ให้กับบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ที่เป็นเจ้าของภาพยนตร์ โดยพบว่าอำนาจต่อรองในการกำหนดส่วนแบ่งนี้ตกอยู่กับบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ เนื่องจากจำนวนโรงภาพยนตร์ที่เพิ่มขึ้นมากในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา

สำหรับภาพยนตร์ฝรั่งนั้น โดยปกติโรงภาพยนตร์จะต้องแบ่งส่วนแบ่งรายได้ให้อัตรา 55% ในช่วงแรก ซึ่งอาจเป็น 1-2 สัปดาห์แรก แล้วค่อยลดลงเป็น 50% และ 45% ในช่วงสัปดาห์ถัดไป แต่ก็ขึ้นอยู่กับภาพยนตร์แต่ละเรื่องด้วย หากเป็นภาพยนตร์ฟอร์มใหญ่มากๆ บางเรื่อง บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อาจเรียกร้องส่วนแบ่งมากกว่านี้ ส่วนภาพยนตร์ไทยจะมีการแบ่งส่วนรายได้ในอัตรา 50% : 50% (ชัยวัฒน์ ทวีวงศ์แสงทอง, สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2542)

ทั้งนี้ บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์จะมีการกำหนดอัตราส่วนแบ่งรายได้ ในอัตราเช่นเดียวกันนี้ทุกบริษัท ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการตั้งราคาแบบ กำหนดราคาตามมาตรฐานราคาในอุตสาหกรรม (Industry Norm Pricing)

### 1.2.6) การส่งเสริมการขาย

การส่งเสริมการขายในที่นี้ หมายถึง ทั้งการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และกิจกรรมการส่งเสริมการขายภาพยนตร์ ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ ทั้งนี้ กิจกรรมส่งเสริมการขายภาพยนตร์ของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในปัจจุบัน มีทั้งในส่วนที่บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์จัดกิจกรรมขึ้นโดยลำพัง และการจัดกิจกรรมร่วมกับองค์กรอื่นๆ

#### กิจกรรมส่งเสริมการขาย ที่บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์จัดขึ้นโดยลำพัง

กิจกรรมส่งเสริมการขายที่บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ จัดขึ้นเองโดยลำพังนั้น ส่วนมาก ได้แก่ การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ภาพยนตร์ ซึ่งในช่วงปี พ.ศ.2537-2541 มีแนวโน้มว่าบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ได้เลือกให้การสื่อสารทางการตลาดในรูปแบบ Integrated Marketing Communication มากขึ้นกว่าในช่วงก่อนหน้านี้ ที่มักอาศัยการโฆษณาผ่านสื่อเพียงอย่างเดียว กล่าวคือ นอกจากใช้การโฆษณาผ่านสื่อแล้ว ยังให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบอื่นมากขึ้นด้วย เช่น การนำเบื้องหลังการถ่ายทำภาพยนตร์ (Electronic Press Kit) มาเผยแพร่ในช่วงข่าวบันเทิง รวมทั้ง นำมาออกอากาศทางรายการเกี่ยวกับภาพยนตร์ต่างๆ เช่น รายการ "มูฟวี่แม็กกาซีน หลังเลนส์" ซึ่ง ดำเนินรายการโดย เอนรี ทราน ผู้จัดการทั่วไป ของบริษัทฟ็อกซ์/วอเนอร์ เป็นต้น

"ปัจจุบันบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์จำเป็นต้องใช้ทั้งการโฆษณา และการประชาสัมพันธ์ร่วมกัน ซึ่งเป็นความพยายามที่จะใช้เงินให้คุ้มค่าที่สุด จากที่แต่เดิมจะใช้เพียงการโฆษณา โดยเฉพาะการลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ ซึ่งจะขาดไม่ได้เลย นอกจากนั้นก็มีการโฆษณาทางโทรทัศน์บ้าง แต่ก็มีค่าใช้จ่ายที่สูงมาก ค่าสปอตโฆษณา 15 วินาทีในปัจจุบันมีราคาสูงถึง 40,000-60,000 บาท ขณะที่การซื้อเวลาจัดทำรายการเองจะถูกกว่ามาก เนื่องจากค่าเวลาในอัตราของการซื้อเวลาสำหรับทำรายการ ซึ่งถูกกว่าอัตราสำหรับค่าเวลาเพื่อการโฆษณา" (สุชาติ วุฒิชัย, สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542)

นอกจากนี้ ยังพบว่ามีการใช้รูปแบบการประชาสัมพันธ์อื่นๆ เพื่อส่งเสริมการขาย และกระตุ้นความสนใจของผู้ชม เช่น ภาพยนตร์เรื่อง Godzilla ของบริษัทภาพยนตร์ โคโลมเบีย โทรสตาร์ บัวนา วิสต้า (ประเทศไทย) จำกัด มีการจัดคนเป็นกลุ่มที่เรียกว่า G-Gang ออกปรากฏ

ตัวและจัดกิจกรรมตามสถานที่ชุมชน หรือการออกสินค้าฟรีเมียมจากภาพยนตร์ เป็นต้น (ยอด สุขวิวัฒน์ อ้างถึงใน พรศิลป์ ชิโนเวสโยธิน, กรุงเทพฯ, 4 สิงหาคม 2541 : 6)

ทั้งนี้ พบว่าบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในกลุ่มบริษัทเมเจอร์ มีความได้เปรียบบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระในด้านการทำโฆษณา และประชาสัมพันธ์มาก อันเป็นผลมาจากการที่กลุ่มบริษัทเมเจอร์มีความได้เปรียบด้านโครงสร้างต้นทุน ซึ่งไม่มีต้นทุนในการซื้อภาพยนตร์จากต่างประเทศ

อานนท์ อัครวานันท์ (สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2542) กล่าวว่า "ตามข้อเท็จจริงแล้วบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในกลุ่มบริษัทเมเจอรื่นั้น มีฐานะทางการเงินที่ดีกว่าบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระอยู่แล้ว เนื่องจากมีบริษัทแม่ในต่างประเทศคอยให้ความช่วยเหลืออยู่ นอกจากนี้การที่กลุ่มบริษัทเมเจอร์ไม่มีต้นทุนในการซื้อภาพยนตร์ ก็จะทำให้ได้เปรียบในการเพิ่มงบการตลาดได้มากกว่า เช่น ภาพยนตร์เรื่องหนึ่งผมซื้อมา 100 บาท ผมอาจจะลงทุนทำโฆษณา และก็อปปี้อีก 200 บาท รวมเป็น 300 บาท ถ้าผมนำภาพยนตร์ไปฉายแล้วเก็บเงินได้ 600 บาท หักส่วนแบ่งรายได้ให้กับโรงภาพยนตร์ในอัตราร้อยละ 50 : 50 แล้ว ผมก็แค่เท่าทุน แต่ถ้าเป็นกลุ่มบริษัทเมเจอรื่นั้น ต้นทุนค่าซื้อภาพยนตร์ 100 บาทเขาไม่ต้องเสียเลย ถ้าเขาลงทุนค่าโฆษณา กับค่าก็อปปี 200 บาทเท่ากัน เขาไปฉายแล้วเก็บเงินได้ 600 บาท เขาก็ยังมีกำไรอีก 100 บาท เพราะฉะนั้นเขาก็จะสามารถโหมโฆษณาได้มากขึ้น แล้วทุนเขาเยอะมาก เพราะฉะนั้นเขาจึงสามารถทำการตลาดได้ดีกว่า มากกว่า ความนิยมก็จะมากขึ้นตาม"

#### กิจกรรมส่งเสริมการขาย ที่จัดร่วมกันขององค์กรอื่น

เนื่องจากความนิยมในการชมภาพยนตร์มีมากขึ้นมาก ดังจะเห็นได้จากอัตราการขยายตัวของตลาดภาพยนตร์โดยรวม (ดังแสดงในตารางที่ 4.1) ทำให้ธุรกิจภาพยนตร์กลายมาเป็นช่องทางทางการตลาดหนึ่ง ที่สามารถดึงดูดสินค้า หรือบริการขององค์กรอื่นๆ ให้เข้ามาร่วมทำกิจกรรมส่งเสริมการขาย ในลักษณะ Tie In Promotion ซึ่งจะได้ประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย กล่าวคือสามารถทำให้ทั้งสินค้าหรือบริการ และภาพยนตร์เรื่องนั้นๆ เป็นที่รู้จักของคนในวงกว้างได้มากขึ้น โดยที่ทั้งสองฝ่ายสามารถแบ่งความรับผิดชอบในค่าใช้จ่ายร่วมกันได้

สมบุญ รุจิขจร และวุฒิกกร สิ้นสุวาทีน (คู่แข่งรายปักษ์, ตุลาคม 2540) กล่าวว่า ปัจจุบันการส่งเสริมการขายกับธุรกิจภาพยนตร์แบ่งออกได้เป็นหลายประเภท



รูปแบบแรก คือ มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาพยนตร์โดยตรง การทำการส่งเสริมการขายกับภาพยนตร์ประเภทนี้ พบว่าส่วนใหญ่ทางบริษัทเจ้าของสินค้านั้นๆ มักจะเป็นส่วนหนึ่งของภาพยนตร์ จึงถือว่าเป็นโอกาสอันดีที่จะร่วมจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย ควบคู่ไปกับภาพยนตร์เรื่องที่เกี่ยวข้องนั้น เช่น ในเรื่อง James Bond 007 Golden Eyes มีฉากที่พระเอกจะต้องขับรถจักรยานยนต์หนีผู้ร้าย และรถจักรยานยนต์ที่ใช้เป็นของคาร์จิว่า ดังนั้นทางคาร์จิว่าเมืองไทยก็เลยถือโอกาสมาจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย ร่วมกับบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ชมทายว่าพระเอกขับรถจักรยานยนต์ยี่ห้ออะไร เป็นต้น

การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกับภาพยนตร์ที่มาจากต่างประเทศนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นการทำสัญญากันในต่างประเทศ และเป็นสินค้าแบรนด์อินเตอร์ ซึ่งการเข้ามาทำกิจกรรมทางการตลาดในไทย จะเป็นแคมเปญต่อเนื่องจากต่างประเทศ การทำกิจกรรมส่งเสริมการขายในลักษณะดังกล่าว มักหวังผลไปที่การ Remind แบรินต์สินค้าเป็นหลัก มากกว่าการหวังผลในยอดขาย

รูปแบบที่สอง คือ มีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวคิด (Concept) ของภาพยนตร์ นอกจากการสอดแทรกเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของภาพยนตร์แล้ว การทำกิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกับธุรกิจภาพยนตร์ ยังรวมไปถึงการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกับภาพยนตร์ที่มีแนวคิด หรือมีกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งกำลังกลายเป็นจุดสนใจไม่แพ้รูปแบบแรก เช่น ภาพยนตร์การ์ตูนเรื่องเฮอริคิวลิส (Hercules) ซึ่งแน่นอนว่ากลุ่มเป้าหมายของเรื่องนี้เป็นเด็ก ดังนั้นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับเด็กก็พากันเข้าร่วมทำโปรโมชั่น อย่างเช่น ค่ายไมโลที่ออกกล่องสินค้าเป็นลายการ์ตูนเฮอริคิวลิส หรือแม็คโดนัลด์ ที่จัดแคมเปญใหญ่ชิงโชคไปตีสันนี่ แลนด์ ที่สหรัฐอเมริกา เป็นต้น

รูปแบบที่สาม คือการร่วมกับบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ และโรงภาพยนตร์โดยตรง รูปแบบนี้ค่อนข้างจะทำออกมาเพื่อหวังผลในเรื่องของภาพลักษณ์ หรือไม่ก็เป็นการคืนกำไรให้กับลูกค้า ขณะที่ยังมีผลพลอยได้ในการ Remind แบรินต์อีกด้วย การทำกิจกรรมแบบนี้ค่อนข้างจะได้อิมแพคค่อนข้างแรง เพราะเป็นการทำกิจกรรมที่พุ่งตรงสู่กลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง

ทั้งนี้ บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ที่มีความโดดเด่น ในการให้กลยุทธ์การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย ร่วมกับองค์กรอื่นมากที่สุด ได้แก่ บริษัทภาพยนตร์โคลัมเบีย ไทโรสตาร์ บัวนาวิสตา (ประเทศไทย) จำกัด โดยยอด สุรวีวัฒน์ (อ้างถึงใน พรศิลป์ ชิโนเรสโยธิน, กรุงเทพธุรกิจ, 4 สิงหาคม 2542 : 6) ผู้จัดการทั่วไปของบริษัทฯ กล่าวว่า บริษัทฯ ได้ใช้กลยุทธ์การสร้างการบริการ



ให้กับพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัท ทั้งซัพพลายเออร์สินค้าทั่วไป อาทิ แมคโดนัลด์ เนสท์เล่ ด้วยการสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับพันธมิตรดังกล่าว รวมทั้งสิ้นกว่า 100 ราย รวมทั้งมีนโยบายที่จะสร้างพันธมิตรใหม่อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังเน้นการบริการที่เป็นประโยชน์กับผู้ประกอบการโรงภาพยนตร์ ด้วยการจัดทำกิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกับโรงภาพยนตร์ทุกเดือน เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้บริโภคให้เข้ามาชมภาพยนตร์มากขึ้น

โดยบริษัทภาพยนตร์ โคลัมเบีย โทรสตาร์ บัวนา วิสต้า (ประเทศไทย) จำกัด ถือเป็นบริษัทจัดจำหน่ายที่ประสบความสำเร็จในการทำการตลาดอย่างสูง ด้วยการก้าวขึ้นเป็นบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ที่ครองส่วนแบ่งตลาดมากที่สุดเป็นอันดับ 1 ตั้งแต่ปีแรกของการก่อตั้งบริษัท คือ ในปี พ.ศ.2540 และยังสามารถครองอันดับ 1 ต่อเนื่องมาได้ในปี พ.ศ.2541 ที่ผ่านมาด้วย

## 2) โครงสร้างธุรกิจโรงภาพยนตร์

โครงสร้างธุรกิจโรงภาพยนตร์ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ของบริษัทโรงภาพยนตร์ชั้น 1 รายต่างๆ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยจะพิจารณาใน 2 ด้าน คือ โครงสร้างตลาดของธุรกิจโรงภาพยนตร์ และการดำเนินการทางการตลาดของบริษัทโรงภาพยนตร์

### 2.1) โครงสร้างตลาดของธุรกิจโรงภาพยนตร์

โครงสร้างตลาดของธุรกิจโรงภาพยนตร์ ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง สภาพความแตกต่างของโรงภาพยนตร์ที่อยู่ในตลาด, โอกาสในการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการโรงภาพยนตร์รายใหม่ และโครงสร้างต้นทุนของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์

#### 2.1.1) ความแตกต่างของโรงภาพยนตร์

การวิเคราะห์ความแตกต่างของโรงภาพยนตร์ในเขตกรุงเทพมหานคร ในการวิจัยครั้งนี้ แยกออกได้เป็น 3 ด้าน คือ ด้านประเภทของโรงภาพยนตร์, ด้านระบบเสียง และระบบโรงภาพยนตร์

## ประเภทของโรงภาพยนตร์

โรงภาพยนตร์ในเขตกรุงเทพมหานครสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ โรงภาพยนตร์แบบโรงเดี่ยว (Stand Alone), โรงภาพยนตร์แบบมินิ เธียเตอร์ (Mini Theatre) และโรงภาพยนตร์มัลติเพล็กซ์ (Multiplex)

### *โรงภาพยนตร์แบบโรงเดี่ยว (Stand Alone)*

โรงภาพยนตร์แบบโรงเดี่ยว หมายถึง โรงภาพยนตร์ที่มีเพียงโรงเดียวในหนึ่งทำเลที่ตั้ง โดยเป็นโรงภาพยนตร์ขนาดใหญ่ มีที่นั่งประมาณ 1,000 ที่นั่งขึ้นไป อาทิ สกาล่า, สยาม, อินทรา เป็นต้น

### *โรงภาพยนตร์แบบมินิ เธียเตอร์ (Mini Theatre)*

โรงภาพยนตร์แบบมินิ เธียเตอร์ เป็นโรงภาพยนตร์ที่เกิดขึ้นเมื่อประมาณ 15 ปีก่อนหน้านี้ โดยอาศัยช่องว่างของโรงภาพยนตร์แบบโรงเดี่ยว ซึ่งมีข้อจำกัดในหลายด้าน เช่น ความไม่สะดวกในด้านการเดินทาง สถานที่จอดรถ และพฤติกรรมชมภาพยนตร์ที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้ชม เป็นต้น

โรงภาพยนตร์แบบมินิ เธียเตอร์ จะเป็นโรงภาพยนตร์ขนาดเล็กจำนวน 2-3 โรง หรือมากกว่านั้น อยู่ในหนึ่งทำเลที่ตั้ง ซึ่งส่วนมากจะอยู่ในห้างสรรพสินค้า หรือศูนย์การค้าต่างๆ โดยเป็นโรงภาพยนตร์ขนาดเล็ก มีที่นั่งประมาณ 250 ที่นั่งต่อ 1 โรง อาทิ ฟอรั่ม 1-4, เวิลด์เทรด เธียเตอร์ 1-3 เป็นต้น

### *โรงภาพยนตร์มัลติเพล็กซ์ (Multiplex)*

โรงภาพยนตร์มัลติเพล็กซ์ เป็นการรวมเอาโรงภาพยนตร์หลายๆ โรงมาไว้รวมกันในหนึ่งทำเลที่ตั้ง โดยมีโรงขนาดเล็กไล่ไปจนถึงขนาดใหญ่ จุดเด่นสำคัญของโรงภาพยนตร์มัลติเพล็กซ์ คือ การรวมเอาระบบภาพและเสียง รวมถึงระบบโรงภาพยนตร์ที่ทันสมัย และมีคุณภาพ

อานนท์ อัสวานันท์ (สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2542) กล่าวว่า ข้อแตกต่างสำคัญระหว่างโรงภาพยนตร์แบบมินิ เรียบเตอร์ และโรงภาพยนตร์มัลติเพล็กซ์ คือ โรงภาพยนตร์แบบมินิ เรียบเตอร์ ซึ่งมีจำนวนหลายโรงในหนึ่งทำเลที่ตั้ง อาจมีหลายเจ้าของได้ ขณะที่โรงภาพยนตร์แบบมัลติเพล็กซ์ ซึ่งมีจำนวนหลายโรงในหนึ่งทำเลที่ตั้งเช่นเดียวกัน จะมีเจ้าของเพียงรายเดียว

จากเกณฑ์ข้างต้นนี้ ผู้วิจัยสามารถจำแนกประเภทของโรงภาพยนตร์ชั้น 1 ในเขตกรุงเทพมหานคร เฉพาะที่อยู่ในเครือโรงภาพยนตร์สำคัญทั้งหมด 192 โรง โดยอาศัยการสังเกต (Observation) และการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทโรงภาพยนตร์ได้ ดังนี้

**ตารางที่ 5.1 จำนวนโรงภาพยนตร์ชั้น 1 ในเขตกรุงเทพมหานคร  
ของเครือโรงภาพยนตร์สำคัญ จำแนกตามประเภทโรงภาพยนตร์**

ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2541

เครือ	มัลติเพล็กซ์	มินิ เรียบเตอร์	โรงเดี่ยว	รวม
อิจิวิ	48	3	0	51
เอ็นเตอร์เทน เรียบเตอร์ เน็ทเวิร์ก	0	5	1	6
เมเจอร์ ซีเนเพล็กซ์	26	0	0	26
เมเจอร์ กรุป	7	27	2	36
เอ็นเค	4	0	0	4
มงคลภาพยนตร์ และยูเอ็มจี	5	16	0	21
ยูเอ	14	0	0	14
เอเพ็กซ์	6	7	4	17
ไฟว์สตาร์	0	11	1	12
นนท์มันท์	0	4	1	5
<b>รวม</b>	<b>110</b>	<b>73</b>	<b>9</b>	<b>192</b>

ที่มา : จากการจำแนกของผู้วิจัย โดยอาศัยการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทโรงภาพยนตร์ (บนพื้นฐานข้อมูลรายชื่อโรงภาพยนตร์ ของกรมโยธาธิการ)

ธีรชัย ไตรวงศ์วรนาถ (สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2542) กล่าวว่า โรงภาพยนตร์แบบมัลติเพล็กซ์เป็นโรงภาพยนตร์ที่ดีที่สุดในปัจจุบัน เนื่องจากมัลติเพล็กซ์สามารถเสนอทางเลือก

(Choice) ให้กับผู้ชมภาพยนตร์ได้มากกว่าโรงภาพยนตร์แบบอื่น เพราะมีโรงภาพยนตร์หลายโรง อยู่ในบริเวณเดียวกัน ทำให้มีภาพยนตร์ให้เลือกมากขึ้น ขณะที่โรงภาพยนตร์แบบโรงเดียวสามารถฉายภาพยนตร์ได้เพียง 1 เรื่องเท่านั้น เพราะมีเพียงโรงเดียว

นอกจากนี้ โรงภาพยนตร์มัลติเพล็กซ์ยังดีกว่าในแง่ความสะดวก (Convenient) ที่ผู้ชมจะได้รับ จากการที่สามารถจัดรอบฉายภาพยนตร์แบบหล่อมเวลา กัน ทำให้ไม่ต้องรอรอบฉายเป็นเวลานาน มีการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาให้บริการในการจองตั๋ว ทำให้ไม่ต้องรอนาน อีกทั้งยังดีกว่าในแง่ความสบาย (Comfort) เนื่องจากโครงสร้างของอาคารออกแบบมาเพื่อสร้างโรงภาพยนตร์โดยตรง ทำให้ที่นั่งไม่บังกัน รวมทั้งยังมีการตกแต่งโรงที่สวยงามอีกด้วย

สำหรับโรงภาพยนตร์แบบมินิ เธียเตอร์นั้น แม้ว่าจะมีจำนวนหลายโรง และส่วนใหญ่อยู่ในห้างสรรพสินค้าเช่นเดียวกับโรงแบบมัลติเพล็กซ์ แต่โรงภาพยนตร์แบบมินิ เธียเตอร์มีขนาดเล็ก และส่วนใหญ่เป็นโรงภาพยนตร์ที่ไม่ได้มาตรฐาน เนื่องจากเป็นการปรับปรุงพื้นที่ในห้างสรรพสินค้า ซึ่งไม่ได้เตรียมโครงสร้างไว้สำหรับการสร้างโรงภาพยนตร์ มาสร้างเป็นโรงภาพยนตร์ ทำให้ที่นั่งบังกัน หรือมีเสาบัง เป็นต้น ขณะที่โรงภาพยนตร์แบบโรงเดียวนั้น แม้ว่าจะมีจุดเด่นที่เป็นโรงขนาดใหญ่ แต่ก็มีจุดด้อยในแง่ที่ไม่มีทางเลือกให้กับผู้ชม

และหากพิจารณาในแง่มุมมองธุรกิจของผู้ประกอบการแล้ว โรงภาพยนตร์แบบมัลติเพล็กซ์ก็ยังคงเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในปัจจุบัน โดยอานนท์ อัครวานันท์ (สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2542) กล่าวว่า มัลติเพล็กซ์ เป็นโรงภาพยนตร์ที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดีที่สุด เนื่องจากทุกโรงมีเจ้าของรายเดียว ทำให้สามารถบริหารจัดการได้ง่าย ต่างจากโรงแบบมินิ เธียเตอร์ ที่บางครั้งในทำเลที่ตั้งเดียวกันมีโรงภาพยนตร์หลายโรง แต่ก็มีหลายเจ้าของ ทำให้การบริหารจัดการทำได้ยากลำบาก บางครั้งก็ฉายภาพยนตร์เรื่องเดียวกัน จึงเท่ากับเป็นการแย่งลูกค้ากันเอง รวมทั้งการบริการลูกค้าในด้านอื่นๆ เช่น การจองตั๋วก็ยุ่งยากกว่า เพราะลูกค้าที่ต้องการจะชมภาพยนตร์ในโรงใด ก็จะต้องซื้อตั๋วที่โรงนั้น ขณะที่โรงภาพยนตร์มัลติเพล็กซ์ สามารถจองตั๋วทุกรอบ ทุกเรื่อง และทุกโรง ได้ในทุกช่องทางด้วย เป็นต้น

### ระบบเสียง

ระบบเสียงที่นิยมใช้ในโรงภาพยนตร์ในปัจจุบัน ประกอบด้วย

### *SRD (Dolby Stereo Spectral Recording Digital)*

SRD เป็นระบบเสียงดิจิตอล คิดค้นขึ้นโดยบริษัท Dolby Laboratories Inc. การบันทึกเสียงจะบันทึกบนแผ่นฟิล์มระหว่างรูนามเตย เสียงจะออกมาพร้อมกับภาพยนตร์ โดยอ่านข้อมูลจากจุดที่บันทึก มีทั้งหมด 6 ช่องเสียง (Channel) ได้แก่ ซ้าย, ขวา, กลาง, รอบทิศทางซ้าย (Left-surround), รอบทิศทางขวา (Right-surround) และซับเบส (Subbass)

### *DTS (Digital Theatre System)*

DTS เป็นระบบเสียงดิจิตอล ที่บันทึกข้อมูลลงในแผ่น CD-ROM และใช้เปิดไปพร้อมกับการฉายภาพยนตร์ ซึ่งต้องมีเครื่องควบคุมให้ภาพและเสียงสอดคล้องกัน ระบบนี้ให้ระบบเสียงที่มีคุณภาพ มีให้เลือก 2 แบบ คือ แบบ 4 ช่องเสียง (DTS-S) และแบบ 6 ช่องเสียง (DTS-6) ซึ่งมี 6 ช่องเสียง เช่นเดียวกับระบบ SRD

### *SDDS (Sony Dynamic Digital Sound)*

SDDS เป็นระบบเสียงดิจิตอล คิดค้นและพัฒนาโดยบริษัทโซนี่ มีทั้งหมด 8 ช่องเสียง การติดตั้งนั้น ทางโรงภาพยนตร์ต้องเพิ่มช่องเสียงเข้าไปอีก 2 ช่องเสียง โดยเพิ่มเสียงจากลำโพงด้านหน้า ตำแหน่งกลางซ้าย และกลางขวา ทำให้เสียงจากภาพยนตร์จอใหญ่มีความลึกและครอบคลุมบริเวณได้มากกว่า ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจในการชมมากขึ้น

ระบบเสียงเหล่านี้เริ่มเข้ามาในประเทศไทย โดยมีโรงภาพยนตร์แบบมินิเธียเตอร์ในเครืออนทันทันท์ เป็นผู้ริเริ่มนำระบบเสียงแบบ DTS เข้ามาใช้เป็นครั้งแรก อย่างไรก็ตามระบบเสียงดิจิตอลเหล่านี้ มาเป็นที่รู้จักและได้รับความนิยมอย่างจริงจัง เมื่อโรงภาพยนตร์ในเครืออีจิว ซึ่งเป็นโรงภาพยนตร์มัลติเพล็กซ์แห่งแรกของประเทศไทย เปิดบริการในปี พ.ศ.2537 โดยได้นำระบบเสียงเหล่านี้มาเป็นจุดขายอย่างหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันบริษัทโรงภาพยนตร์ชั้น 1 ในเขตกรุงเทพมหานครทุกบริษัท ได้ทำการปรับปรุงโรงภาพยนตร์ส่วนใหญ่ของตนเอง ให้เป็นระบบเสียงดิจิตอลเหล่านี้แล้ว ทำให้ข้อแตกต่างในด้านนี้ไม่มีมากนัก

## ระบบโรงภาพยนตร์

ระบบโรงภาพยนตร์ หมายถึง ระบบการก่อสร้างโรงภาพยนตร์ เพื่อให้สามารถฉายภาพยนตร์ได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งทางด้านความคมชัดและสมจริง ของทั้งภาพและเสียง โดยระบบโรงภาพยนตร์ชั้นนำที่ใช้อยู่ในประเทศไทย ประกอบด้วย

### *THX (Tomilinson Holman Experiment)*

THX เป็นระบบโรงภาพยนตร์ที่ทันสมัย และได้รับการยกย่องว่าดีที่สุดในระบบหนึ่งของโลก คิดค้นและพัฒนาโดย George Lucas และ Tomilinson Holman วิศวกรด้านเครื่องเสียง ระบบโรงภาพยนตร์ระบบนี้จะมีการตรวจสอบอุปกรณ์ต่างๆ ภายในโรง โดยจะต้องปูพรม และติดตั้งวัสดุดูดซับเสียง วัสดุกันเสียงสะท้อน และต้องอาศัยวิศวกรด้านเครื่องเสียงตรวจสอบขนาดและแผนผังของโรงภาพยนตร์ การที่โรงภาพยนตร์ใดจะติดเครื่องหมาย THX หน้าโรงได้ โรงภาพยนตร์ดังกล่าวจะต้องได้มาตรฐาน และผ่านการตรวจสอบจากบริษัทเจ้าของลิขสิทธิ์

โรงภาพยนตร์ที่ใช้ระบบนี้ อาทิ โรงภาพยนตร์บางโรงในเครืออีจิว และเครือเมเจอร์ ซีเนเพล็กซ์ โรงภาพยนตร์เอ็นเค 1-4 ในเครือนครหลวง เป็นต้น

### *UADATS (United Artists Digital Advance Theatre System)*

UADATS เป็นระบบโรงภาพยนตร์ที่เป็นลิขสิทธิ์เฉพาะของบริษัทสยาม ยูเอทีซี จำกัด (เครือยูเอ) โดยระบบนี้ได้พัฒนาในส่วนของกรอบโรงภาพยนตร์ ระบบภาพระบบเสียง ให้ออกมามีประสิทธิภาพสูงสุด เน้นการติดตั้งอุปกรณ์และการออกแบบการก่อสร้างอย่างพิถีพิถัน ตั้งแต่การใช้ขนาดของลำโพง Acoustic วัสดุกันเสียง วัสดุดูดซับเสียง และเครื่องฉายภาพยนตร์รุ่นใหม่ที่สามารถฉายได้ทุกระบบเสียง

นอกจากนี้ โรงภาพยนตร์ของเครือโรงภาพยนตร์ต่างๆ ยังมีความแตกต่างที่สำคัญในด้านรูปลักษณ์ และความใหม่ ซึ่งเป็นสิ่งดึงดูดใจจากภายนอก

“ต้องยอมรับว่าโรงภาพยนตร์ของแต่ละเครือต่างกันในเรื่องบุคลิกของโรง อย่างเช่น โรงของเครือเอเพ็กซ์เป็นโรงที่เก่าแก่กว่า ก็จะต่างจากโรงที่เกิดขึ้นใหม่ ที่ต้องมีอะไรที่มากกว่า



โรงของเครือเอเพ็กซ์ เช่น มีการบูรณะมากขึ้น บรรยากาศอยู่ในมัลติเพล็กซ์ แต่ระบบเสียงน่าจะเหมือนกัน เพราะสั่งซื้อและติดตั้งจากผู้ผลิตรายเดียวกัน ส่วนคุณภาพการฉายจะต่างกันเพียงเล็กน้อย ในแง่ที่โรงขนาดใหญ่อาจจะเสียเปรียบโรงขนาดเล็กบ้าง แต่ไม่มาก" (สุชาติ วุฒิชัย, สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542)

### 2.1.2) โอกาสในการเข้าสู่ตลาดของบริษัทโรงภาพยนตร์รายใหม่

ในปัจจุบัน ธุรกิจโรงภาพยนตร์เป็นธุรกิจเสรี ซึ่งไม่มีข้อกฎหมายจำกัดการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ นอกจากกฎหมายกำหนดมาตรฐานโรงภาพยนตร์ ที่ผู้ประกอบการทุกรายจะต้องปฏิบัติตามอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้โอกาสการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ ขึ้นอยู่กับความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจเท่านั้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทโรงภาพยนตร์ ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า โอกาสในการเข้าสู่ธุรกิจโรงภาพยนตร์ชั้น 1 ในเขตกรุงเทพมหานครนั้น ยังพอมีโอกาสเป็นไปได้ แม้ว่าจำนวนโรงภาพยนตร์ในกรุงเทพมหานครจะมีมาก จนเกือบจะเรียกได้ว่าเพียงพอกับความต้องการแล้ว โดยปัจจัยสำคัญที่จะตัดสินความสำเร็จหรือล้มเหลว จะอยู่ที่ทำเลที่ตั้งเป็นสำคัญ ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

วิสูตร พูลวรลักษณ์ (สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2542) กล่าวว่า ถึงเวลานี้โอกาสในการเข้าสู่ธุรกิจโรงภาพยนตร์ ของผู้ประกอบการรายใหม่นั้น ต้องบอกว่ายังพอมืออยู่บ้างในบางทำเล แต่ค่อนข้างยาก เพราะแม้แต่รายเดิมผู้ที่อยู่ตลาด ยังต้องมีการทบทวน และเลื่อนแผนการขยายโรงเพิ่มออกไป เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวย และการเติบโตในธุรกิจนี้ อาจจะมาถึงจุดที่เรียกว่าอิ่มตัวแล้ว กรุงเทพฯใกล้จะมีโรงภาพยนตร์มากเกินไปแล้ว โดยจะสังเกตได้จากภาพยนตร์ที่เข้าฉายในปัจจุบันนี้ ไม่ได้ประสบความสำเร็จด้านรายได้ทุกเรื่อง ในเรื่องที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้น จะเห็นได้ว่าโรงภาพยนตร์จะเจียบมาก

ธีรชัย ไตรวงศ์วรนาถ (สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2542) กล่าวว่า ผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาด จะต้องพยายามสร้างตลาดขึ้นมาใหม่ ด้วยการเลือกทำเลที่ตั้งโรงภาพยนตร์ที่ยังไม่มีคู่แข่ง หากหวังจะเข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดของผู้ประกอบการรายเดิม ก็จะต้องมีเงินทุนจำนวนมากพอ ที่จะสร้างโรงภาพยนตร์ที่มีคุณภาพทัดเทียม หรือดีกว่า หรือสามารถหาจุดดึงดูดที่ดีกว่าโรงภาพยนตร์ในปัจจุบันได้

ชาญชัย เทียนงาม (สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2542) กล่าวว่า โอกาสในการเข้าสู่ตลาดของรายใหม่ยังพอเป็นไปได้ หากพิจารณาในแง่จำนวนโรงพยาบาลนตรีต่อจำนวนประชากร ข้อสำคัญอยู่ที่การเลือกทำเลที่ตั้ง ซึ่งต้องพิจารณาจำนวนประชากรที่อยู่ในเขตนั้นร่วมด้วย

อานนท์ อัครวานันท์ (สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2542) กล่าวว่า ตลาดนี้ถือเป็นตลาดเสรี ปัญหาอยู่ที่ว่าทำแล้วจะคุ้มหรือไม่เท่านั้น สำหรับในกรุงเทพฯ นั้น ยังพอมีที่ว่างให้เปิดโรงพยาบาลนตรีใหม่อีกในบางทำเล โดยถ้าเป็นมัลติเพล็กซ์ก็จะมีโอกาสที่ดีกว่ารูปแบบอื่น

สุชาติ วุฒิชัย (สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542) กล่าวว่า ผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาดได้ จะต้องเป็นผู้ที่มีเงินทุน มีสายสัมพันธ์กับบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ และมีวิสัยทัศน์ที่จะสามารถพิจารณาได้ว่าภาพยนตร์เรื่องไหน จะเป็นภาพยนตร์ที่ทำเงิน

สำหรับในช่วงปี พ.ศ.2537-2541 นั้น เครืออิจิวิถือเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาดในช่วงนี้ โดยเครืออิจิวิเปิดให้บริการโรงพยาบาลนตรีแห่งแรก คือ อิจิวิ บางแค 10 ในปี พ.ศ.2537 และสามารถเจาะตลาดได้ประสบความสำเร็จ จนสามารถก้าวขึ้นครองส่วนแบ่งตลาดมากที่สุด ล่าสุดในปี พ.ศ.2541 เครืออิจิวิครองส่วนแบ่งตลาดประมาณ 37% โดยอาศัยกลยุทธ์ทางการตลาดหลายอย่าง รวมทั้งการเลือกทำเลที่ตั้งที่ปลอดภัย ซึ่งเป็นตัวอย่างของการอาศัยทำเลที่ตั้ง เป็นกุญแจสำคัญดอกหนึ่งในการไขความสำเร็จ ด้วยการสร้างตลาดใหม่

ธีรชัย ไตรวงศ์วรนาถ (สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2542) กล่าวว่า การที่อิจิวิเลือกทำเลชานเมือง เป็นเพราะไม่ต้องการเป็นศัตรูกับคนอื่น นโยบายของอิจิวิ ต้องการที่จะสร้างตลาดใหม่ มากกว่าที่จะเข้าไปแย่งส่วนแบ่งตลาดของคนอื่น ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้ได้รับการต้อนรับจากผู้ประกอบการรายเดิมในตลาด และไม่เกิดการต่อต้าน

### 2.1.3) โครงสร้างต้นทุนของบริษัทโรงภาพยนตร์

โครงสร้างต้นทุนของบริษัทโรงภาพยนตร์ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง สัดส่วนของต้นทุนประเภทต่างๆ ของบริษัทโรงภาพยนตร์ ในการดำเนินธุรกิจโรงภาพยนตร์ โดยแบ่งเป็นต้นทุนคงที่ และต้นทุนผันแปร

อาริยา พงษ์เพียรไพโรจน์ (2540 : 29) กล่าวว่า โครงสร้างต้นทุนของธุรกิจโรงภาพยนตร์เป็น ดังนี้

### ต้นทุนคงที่

โรงภาพยนตร์โรงเดี่ยว ใช้เงินทุนต่อโรงประมาณ 20 ล้านบาทขึ้นไป โคนเน้นการลงทุนในสิ่งก่อสร้างและพื้นที่ขนาดใหญ่ ระยะเวลาคืนทุนประมาณ 5 ปีขึ้นไป

โรงภาพยนตร์มินิ เรียบเตอร์ ใช้เงินลงทุนต่อโรงประมาณ 5-10 ล้านบาท ระยะเวลาคืนทุนประมาณ 2-3 ปี

โรงภาพยนตร์มัลติเพล็กซ์ ใช้เงินลงทุนต่อโรงประมาณ 20-30 ล้านบาทขึ้นไป โดยเน้นการลงทุนในเทคโนโลยีระบบเสียง และระบบโรงภาพยนตร์ ระยะเวลาคืนทุนประมาณ 5 ปีขึ้นไป

### ต้นทุนผันแปร

ค่าเช่าพื้นที่ (กรณีเช่าพื้นที่ในห้างสรรพสินค้า) 20-25%, ค่าฟิล์มภาพยนตร์ 25-30%, ค่าจ้างแรงงาน 15-20%, ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ 10%, และค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่านำรุงรักษา 15-20%

## 2.2) การดำเนินการทางการตลาดของบริษัทโรงภาพยนตร์

การดำเนินการทางการตลาดของบริษัทโรงภาพยนตร์ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง นโยบายการดำเนินการทางการตลาดของบริษัทโรงภาพยนตร์ชั้น 1 ในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

### 2.2.1) การคัดเลือกภาพยนตร์เข้าฉาย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทโรงภาพยนตร์ พบว่า นโยบายในการคัดเลือกภาพยนตร์เข้าฉายในโรงภาพยนตร์ของแต่ละเครือ ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก เนื่องจากทุกเครือมีนโยบายรับฉายภาพยนตร์จากบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ทุกบริษัท โดยมีเกณฑ์การเลือกโดยพิจารณาจากตัวภาพยนตร์เอง ยกเว้นในกรณีที่บริษัทโรงภาพยนตร์นั้น มีธุรกิจจัดจำหน่ายภาพยนตร์ หรือสร้างภาพยนตร์ เป็นธุรกิจสาขาหนึ่งในเครือบริษัทด้วย ก็จะมีการแบ่งโรงภาพยนตร์บางส่วนในเครือไว้สำหรับฉายภาพยนตร์ของตัวเอง อาทิ เครื่องมงคลภาพยนตร์ และยูเอ็มจี, เครื่องนันทน์, เครื่องเอเพ็กซ์ เป็นต้น

ธีรชัย ไตรวงศ์วรนาถ (สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2542) กล่าวว่า ธีรชัยรับฉายภาพยนต์ของบริษัท ความจริงแล้วเป็นหน้าที่ของผู้จัดจำหน่ายภาพยนต์มากกว่าว่าจะนำภาพยนต์เรื่องใดมาให้เราฉาย หลักในการคัดเลือกโดยทั่วไปของเรา ก็จะพิจารณาว่าต้องเป็นภาพยนต์ที่มีคุณภาพ อยู่ในเกรดที่ฉายอยู่ตามโรงภาพยนต์ชั้น 1 ทั่วไป รวมทั้งพิจารณาจากโอกาสในการทำรายได้ของภาพยนต์นั้นๆ คือ เป็นภาพยนต์เพื่อความบันเทิง หรือที่เรียกว่า "หนังตลาด" ทั่วไปนั่นเอง

สุชาติ วุฒิชัย (สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542) กล่าวว่า ส่วนใหญ่เอเพ็กซ์จะรับฉายภาพยนต์ของกลุ่มบริษัทเมเจอร์เป็นหลัก เนื่องจากเป็นคู่ค้ากันมานาน การจัดโปรแกรมฉายภาพยนต์ ก็จะจัดให้ภาพยนต์จากกลุ่มบริษัทเมเจอร์ก่อน ส่วนภาพยนต์ของเอเพ็กซ์เองจะเข้าฉายในช่วงที่ไม่ค่อยมีภาพยนต์ฟอร์มใหญ่ของกลุ่มบริษัทเมเจอร์

ด้วยนโยบายการคัดเลือกภาพยนต์ที่คล้ายคลึงกันเช่นนี้ ทำให้ภาพยนต์ที่เข้าฉายในโรงภาพยนต์ของทุกเครือ ส่วนเป็นภาพยนต์ที่อยู่ในกระแสหลักของตลาดภาพยนต์ หรือเรียกว่า "หนังตลาด" ทั่วไป เหมือนกันทุกเครือ จึงเรียกได้ว่าเป็นการทำธุรกิจอยู่ในส่วนตลาด (Segment) เดียวกันทั้งหมด

อานนท์ อัครวานันท์ (สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2542) กล่าวว่า การที่จะแยกส่วนตลาด (Segment) มาทำโรงภาพยนต์ที่ฉายภาพยนต์ที่แตกต่างออกไป อย่างเช่นหนังอาร์ต (Art Film) นั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากเป็นภาพยนต์ที่ผู้ชมจะต้องเปิดใจ และต้องเข้าใจวัฒนธรรมของแต่ละประเทศดีพอสมควร ต้องเป็นกลุ่มนักศึกษา หรือปัญญาชนที่ศึกษาค้นหาความรู้เพิ่มเติม ซึ่งยังเป็นกลุ่มเล็ก เพราะส่วนใหญ่ก็ยังชอบชมภาพยนต์ที่เป็นภาพยนต์เชิงพาณิชย์มากกว่า ส่วนหนังอาร์ตยังเป็นตลาดที่ยังต้องรอให้ผู้ชมพัฒนาขึ้นอีกระยะหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม นโยบายการเลือกภาพยนต์เข้าฉายนี้ ต้องยกเว้นในกรณีของโรงภาพยนต์ในเครือไฟว์สตาร์ ซึ่งเป็นผู้นำในวงการภาพยนต์ไทย จึงมีนโยบายเปิดโรงให้กับภาพยนต์ไทยก่อนเป็นอันดับแรก

ชัยวัฒน์ ทวีวงศ์แสงทอง (สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2542) กล่าวว่า นโยบายของไฟว์สตาร์จะเปิดโรงให้กับภาพยนต์ไทยก่อน เนื่องจากแฟนของโรงในเครือไฟว์สตาร์ เป็นแฟน

ภาพยนตร์ไทย ดังเห็นได้จากภาพยนตร์ไทยที่เข้าฉายในโรงของไฟว์สตาร์ จะสามารถเก็บรายได้ได้มากกว่าโรงของเครืออื่น

## 2.2.2) ความเปลี่ยนแปลงจากการเข้ามาของทุนต่างชาติ

ปรากฏการณ์สำคัญในธุรกิจโรงภาพยนตร์ของไทยในช่วงปี พ.ศ.2537-2541 คือ การเข้ามาลงทุนในธุรกิจโรงภาพยนตร์ของทุนจากต่างชาติ เริ่มจากการเข้ามาร่วมกลุ่มทุนจากประเทศออสเตรเลีย อย่างบริษัท วิลเลจ โรดโชว์ จำกัด และทุนจากฮ่องกง อย่างบริษัท โกลเด็น ฮาร์เวสต์ จำกัด ในบริษัท เอ็นเตอร์เทน โกลเด็น วิลเลจ จำกัด (เครืออิจิวิ) การเข้ามาของกลุ่มทุนจากประเทศสหรัฐอเมริกา อย่างบริษัท ยูไนเต็ท อาร์ติส จำกัด ในบริษัท สยาม ยูเอทีซี จำกัด (เครือยูเอ) รวมทั้งการร่วมลงทุนของบริษัทหมงคลภาพยนตร์ และกลุ่มยูคอม กับบริษัท โกลเด็น ฮาร์เวสต์ จำกัด (เครือยูเอ็มจี)

ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีทั้งการสลายระบบเครือโรงภาพยนตร์ ที่มีการผูกขาดการฉายภาพยนตร์อยู่กับบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์, การเปลี่ยนอำนาจในการต่อรองระหว่างบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ และโรงภาพยนตร์, การเปลี่ยนแปลงในด้านกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัทโรงภาพยนตร์ และการเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรมกรรมการชมภาพยนตร์

สุชาติ ภูมิรัช (สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542) กล่าวว่า อาจกล่าวได้ว่าการเปิดตัวของอิจิวิเป็นจุดเริ่มต้น ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจโรงภาพยนตร์ในประเทศไทย เพราะว่าเป็นการนำโรงภาพยนตร์ระบบใหม่เข้าสู่ประเทศไทยเป็นครั้งแรก

วิสูตร พูลวรลักษณ์ (สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2542) กล่าวว่า ในยุคก่อน โรงภาพยนตร์มีน้อย บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์จึงยอมให้โรงภาพยนตร์บางเครือ ผู้ขาดการฉายภาพยนตร์ของตน เช่น ภาพยนตร์ของกลุ่มบริษัทเมเจอร์ จะฉายเฉพาะในโรงภาพยนตร์เครือเมเจอร์ และเอเพ็กซ์เท่านั้น เนื่องจากต้องการความมั่นใจว่ามีโรงภาพยนตร์รองรับภาพยนตร์ของตนแน่นอน แต่หลังจากอิจิวิเข้าสู่ตลาด และมีการเปิดโรงภาพยนตร์ใหม่จำนวนมาก ทั้งที่เป็นของอิจิวิเองและของรายอื่น จนอาจจะเรียกได้ว่ามีมากกว่าปริมาณภาพยนตร์ที่ต้องการเข้าฉาย ทำให้อำนาจการต่อรองตกไปอยู่ในมือของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ ซึ่งต้องการให้ภาพยนตร์ของตนเข้าฉายในโรงภาพยนตร์จำนวนมากที่สุด เพราะจะทำให้มีโอกาสเก็บเงินรายได้ได้มากที่สุด ระบบ



การผูกขาดการฉายภาพยนตร์ระหว่างเครือโรงภาพยนตร์ กับบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ จึงต้องล่มสลายไป

ธีรชัย ไตรวงศ์วรรณ (สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2542) กล่าวว่า การร่วมลงทุนกับต่างชาติ ทำให้ได้รับเทคโนโลยี และโนว์ฮาว (Know How) ใหม่ ๆ จากเดิมที่คนไทยทำธุรกิจแบบครอบครัว ทำให้อยู่ในวงจำกัด การร่วมทุนจึงเท่ากับเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ วิธี การบริหาร การจัดการโรงภาพยนตร์ รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดใหม่ ๆ ขณะที่คนไทย ก็มีความรู้และความเข้าใจในสภาพตลาดท้องถิ่นเป็นพื้นเดิม ดังนั้นการร่วมทุนจึงเท่ากับเป็นการ นำเทคโนโลยี และโนว์ฮาวใหม่ ๆ มาผสมผสานกับประสบการณ์ของผู้ประกอบการในท้องถิ่น

หลังจากอิจิวิเปิดให้บริการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายอย่าง คนที่ไม่เคยชม ภาพยนตร์เลย ก็เริ่มมาชมภาพยนตร์มากขึ้น เนื่องจากโรงภาพยนตร์ในเครืออิจิวิ ถือเป็นการนำ ประสบการณ์ในการชมภาพยนตร์แบบใหม่มาให้กับผู้ชมชาวไทย เนื่องจากเป็นครั้งแรกของโรง ภาพยนตร์แบบมัลติเพล็กซ์ ซึ่งมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ทั้งด้านระบบเสียง ระบบการ ฉายที่ให้ความคมชัด การใช้คอมพิวเตอร์ในการรับจองและจำหน่ายตั๋ว รวมถึงการตกแต่งโรงภาพ ยนตร์ ที่ให้ความรู้สึกตื่นตาตื่นใจแก่ผู้ชมมากกว่าเดิม เป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมในการชมภาพ ยนตร์ จนทำให้ผู้ประกอบการรายอื่นต้องมีการปรับปรุงโรงภาพยนตร์ของตนเองตาม

นอกจากนี้ ยังมีการนำกลยุทธ์การตลาดรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ เช่น บัตรสมาชิก การการ์ด (Smart Card -- บัตรส่วนลด) การแจก แคม ของพรีเมียมเกี่ยวกับภาพยนตร์ เช่น การพิมพ์ รูปจากภาพยนตร์เรื่องเด่นๆ ลงบนแก้วน้ำ หรือถุงข้าวโพดคั่วที่จำหน่ายหน้าโรง ทำให้เกิดการ สะสม และทำให้ตลาดภาพยนตร์ขยายตัวขึ้นมาก

### 2.2.3) พฤติกรรมของผู้ชมในการเลือกโรงภาพยนตร์

#### กลุ่มเป้าหมาย

ศูนย์วิจัยธนาคารกสิกรไทย (อ้างถึงใน สมบุญ รุจิขจร และวุฒิกร สันธวาทิน, คู่ แข่งรายปักษ์, ตุลาคม 2540 : 219-220) ทำการวิจัยพฤติกรรมกรรมการชมภาพยนตร์ของคนกรุงเทพ และปริมณฑล จำนวน 840 คน ในปี พ.ศ.2539 พบว่า 94.3% เคยชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์ โดยผู้ชมภาพยนตร์เป็นผู้หญิงมากกว่าผู้ชายในอัตราส่วน 52.3% ต่อ 47.7%

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการวิจัยของเครืออิจิวิ ในปี พ.ศ.2540 พบว่าผู้ชมที่มาชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์ในเครืออิจิวินั้น 53.8% เป็นผู้หญิง และอีก 45.6% เป็นผู้ชม แต่หากจำแนกตามวัยของผู้ชมจะได้ผล ดังนี้

ตารางที่ 5.2 ผู้ชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์ในเครืออิจิวิ จำแนกตามวัย (พ.ศ.2540)

อายุ	สัดส่วน (%)
ต่ำกว่า 15 ปี	2.2
16-20 ปี	26.8
21-25 ปี	36.4
26-30 ปี	22.4
31-35 ปี	6.0
35 ปีขึ้นไป	5.4

ที่มา : บริษัทเอ็นเตอร์เทน โกลเด้น วิลเลจ จำกัด

### ความถี่ในการชม

ทางด้านความถี่ในการชมนั้น การวิจัยของศูนย์วิจัยกสิกรไทยในครั้งเดียวกัน พบผลการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 5.3 ความถี่ในการชมภาพยนตร์ของคนกรุงเทพและปริมณฑล (พ.ศ.2539)

ความถี่	สัดส่วน (%)
1 ครั้ง/สัปดาห์	42.6
1 ครั้ง/เดือน	12.3
2 ครั้ง/เดือน	8.2
อื่นๆ	20.9

ที่มา : ศูนย์วิจัยธนาคารกสิกรไทย (อ้างถึงใน สมบุญ รุจิจร และวุฒิกร สินธุวาทีน, คู่แข่งรายปักษ์, ตุลาคม 2540 : 219-220)

ส่วนการวิจัยของเครือข่ายทีวีในปี พ.ศ.2540 พบความถี่ในการชมภาพยนตร์ของผู้ชมที่ชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์ในเครือข่ายทีวี ดังนี้

**ตารางที่ 5.4 ความถี่ในการชมภาพยนตร์ของผู้ชมภาพยนตร์ที่โรงภาพยนตร์ในเครือข่ายทีวี (พ.ศ.2540)**

ความถี่	สัดส่วน (%)
1-2 ครั้ง/เดือน	58.8
3-4 ครั้ง/เดือน	18.8
5-6 ครั้ง/เดือน	6.4
มากกว่า 6 ครั้ง/เดือน	8.4
ไม่เคยชมเลย	6.6

ที่มา : บริษัทเอ็นเตอร์เทน โกลเด้น วิลเลจ จำกัด

โดยพบว่าผู้ชมเลือกชมภาพยนตร์ในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์ (เสาร์-อาทิตย์) มากกว่าในช่วงวันธรรมดา (จันทร์-ศุกร์) 5 วันรวมกัน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากในช่วงก่อนหน้านี้ ซึ่งพบว่าผู้ชมจะชมภาพยนตร์ในช่วงวันธรรมดา 5 วันรวมกัน เท่าๆ กับในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มผู้ชมวัยรุ่นมีจำนวนเพิ่มขึ้น (อานนท์ อัครวานันท์, สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2542)

#### การเลือกโรงภาพยนตร์

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทโรงภาพยนตร์ และบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ พบว่า ผู้ชมภาพยนตร์ในเขตกรุงเทพมหานครจะเลือกโรงภาพยนตร์ โดยพิจารณาทำเลที่ตั้งที่เดินทางสะดวกก่อนเป็นอันดับแรก รองลงมาคือการเลือกประเภทโรงภาพยนตร์ ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

สุชาติ วุฒิชัย (สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542) กล่าวว่า เนื่องจากปัญหาการจราจรติดขัด ทำให้ผู้ชมจะเลือกโรงภาพยนตร์จากทำเลที่ตั้ง ซึ่งเดินทางสะดวก รองลงมา ก็จะเลือกโรง

ภาพยนตร์ที่เป็นมัลติเพล็กซ์ เพราะว่ามีความสะดวก และมีบริการด้านอื่นๆ ครบวงจร แต่ขณะเดียวกันโรงภาพยนตร์ประเภท Stand Alone ก็ยังมีคนนิยมอยู่บ้าง

ชาญชัย เทียนงาม (สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2542) กล่าวว่า โดยทั่วไปผู้ชมจะเลือกโรงภาพยนตร์จากทำเลที่ตั้ง ซึ่งเดินทางสะดวกเป็นอันดับแรก ต่อมาจึงเลือกที่ประเภทโรงภาพยนตร์ และต้องเป็นโรงภาพยนตร์ที่อยู่ในห้างสรรพสินค้า หรือที่เป็นคอมเพล็กซ์ ซึ่งมีที่ให้เดินเล่นไปในตัวด้วย

รชต ชีระบุตร (สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2542) กล่าวว่า ผู้ชมจะเลือกโรงภาพยนตร์จากทำเลที่ตั้งเป็นหลัก และนิยมชมภาพยนตร์ในโรงแบบมัลติเพล็กซ์มากที่สุด ส่วนปัจจัยทางด้านราคาตั๋ว และการส่งเสริมการขายจะเป็นปัจจัยรองลงไป

อานนท์ อัครวานันท์ (สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2542) กล่าวว่า การเลือกโรงภาพยนตร์อาจแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่ม ผู้ชมในกลุ่มวัยรุ่น ช่วงอายุ 12-25 ปี ส่วนมากจะชมภาพยนตร์ตามแหล่งที่วัยรุ่นไปเที่ยวกันมาก ซึ่งก็คือ พวกมัลติเพล็กซ์ทั้งหลาย ส่วนกลุ่มอายุ 25-35 ปี จะชมภาพยนตร์ตามทำเลที่ตั้งที่สะดวก

คำตอบเหล่านี้สะท้อนให้เห็นวิถีชีวิต ของผู้ชมภาพยนตร์ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้ผนวกการชมภาพยนตร์ เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการพักผ่อนหาความบันเทิงนอกบ้าน ร่วมกับกิจกรรมอื่นๆ อาทิ การเลือกซื้อสินค้า และการรับประทานอาหารนอกบ้าน โดยมุ่งไปยังแหล่งที่เป็นจุดศูนย์รวม ในแนวคิด One Stop Shopping เป็นหลัก

โรงภาพยนตร์ที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน จึงเป็นโรงภาพยนตร์ที่มีทำเลที่ตั้งอยู่ในสถานที่ที่เป็นจุดศูนย์รวม ในแนวคิดแบบ One Stop Shopping ทั้งสิ้น อาทิ โรงภาพยนตร์ของเครืออีจิวี ซึ่งอยู่ในศูนย์การค้า หรือแม็คแคเตอร์ ซีเนเพล็กซ์ ซึ่งเป็นการพัฒนาโรงภาพยนตร์ให้กลายเป็นศูนย์รวมความบันเทิง (Entertainment Complex) ด้วยการนำร้านอาหาร ร้านค้า รวมทั้งลานโบว์ลิ่ง เข้ามาอยู่อาคารโรงภาพยนตร์ของตนเอง

## 2.2.4) พฤติกรรมการตั้งราคา

นอกเหนือจากพฤติกรรมการตั้งราคา ในส่วนของอัตราส่วนแบ่งรายได้ที่ต้องแบ่งให้กับบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ ซึ่งได้กล่าวถึงไปแล้วในส่วนของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ (ข้อ 1.2.5) ในข้อนี้จึงจะกล่าวถึงเฉพาะพฤติกรรมการตั้งราคาค่าตัวชมภาพยนตร์

ข้อมูลจากฝ่ายการตลาด บริษัทเอ็นเตอร์เทน โกลเด็น วิลเลจ จำกัด ระบุว่า ในปัจจุบันโรงภาพยนตร์ในเครือต่างๆ ได้หันมาใช้กลยุทธ์ในการกำหนดราคาเหมือนกัน คือ กลยุทธ์แบบหลายราคา (Multiprice Strategy) แตกต่างกันไปในแต่ละรอบ แต่ละวัน รวมทั้งยังมีการใช้กลยุทธ์ลดราคา ผ่านบัตรส่วนลดต่างๆ ด้วย

ทั้งนี้ การตั้งราคาของโรงภาพยนตร์ต่างๆ ยังคงเป็นแบบราคาเดียวทุกที่นั่ง ในหนึ่งรอบ ยกเว้นในที่นั่งพิเศษ ซึ่งมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น First Class, Honeymoon Seat เป็นต้น จะมีราคาแพงกว่า โดยราคาค่าตัวชมภาพยนตร์ของแต่ละรายในปี พ.ศ.2541 เป็นดังนี้

ตารางที่ 5.5 ค่าตัวชมภาพยนตร์ของเครือโรงภาพยนตร์ต่างๆ ในกรุงเทพมหานคร (พ.ศ.2541)

เครือ	ราคา
อีจิว	70/80/100
เมเจอร์ ซีเนเพล็กซ์	60/70/80/100/120/150
ยูเอ	80/100/120
เอ็นเตอร์เทน เซียเตอร์ เนท์เวิร์ก	80/90
เอ็นเค	70/90
นนทนนท์	70/90
ไฟว์สตาร์	70/80
เอเพ็กซ์	70/80/90
มงคลภาพยนตร์	70/80/90
เมเจอร์กรุ๊ป	70/80/90/100

ที่มา : บริษัทเอ็นเตอร์เทน โกลเด็น วิลเลจ จำกัด



ทั้งนี้ ราคาสูงสุดเป็นราคาของที่นั่งชั้นธรรมดาในรอบปกติ ของแต่ละเครือโรงภาพยนตร์ ยกเว้นในกรณีของเมเจอร์ ซีเนเพล็กซ์ ราคา 120 บาทเป็นราคาที่นั่งพิเศษ ที่เรียกว่า Honeymoon Seat และราคา 150 บาทเป็นราคาตั๋วเข้าชมในโรงภาพยนตร์ไอแมกซ์ (IMAX) ที่เมเจอร์ รัชโยธิน ซึ่งเป็นโรงภาพยนตร์ระบบพิเศษ

ส่วนราคาที่ถูกกว่าเป็นราคาในรอบที่มีการให้ส่วนลดพิเศษ เช่น เครืออีจิว ลดราคาตั๋วเข้าชมภาพยนตร์ในวันพุธเหลือ 70 บาทตลอดทั้งวัน และยังพบว่ามีการให้ส่วนลดพิเศษหลายเครือ ที่ใช้กลยุทธ์การให้ส่วนลดผ่านบัตรส่วนลดต่างๆ ที่โรงภาพยนตร์เสนอขายให้กับผู้ชม อาทิ อีจิว, เมเจอร์ ซีเนเพล็กซ์, เอ็นเค, เมเจอร์ กรุ๊ป, ยูเอ็มจี เป็นต้น โดยบัตรส่วนลดเหล่านี้ จะมีลักษณะคล้ายบัตรสมาชิก คือ บัตรหนึ่งใบจะสามารถใช้เป็นส่วนลดค่าตั๋วเข้าชมภาพยนตร์ได้ 10-20 ที่นั่ง ทำให้เมื่อผู้ชมซื้อบัตรส่วนลดนี้ไปแล้ว ก็มักจะกลายเป็นลูกค้าประจำของโรงภาพยนตร์นั้น จนกว่าจะหมดจำนวนที่นั่งที่ได้ส่วนลด

นอกจากนี้ ยังพบว่า การตั้งราคาตั๋วเข้าชมภาพยนตร์ของแต่ละเครือโรงภาพยนตร์ จะมีการตั้งราคาโดยพิจารณาจากราคาของคู่แข่ง คือ ตั้งให้เกาะกลุ่มกับโรงภาพยนตร์ประเภทเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดการได้เปรียบเสียเปรียบในเชิงการแข่งขัน

วิชา พูลวรลักษณ์ (อ้างถึงใน ซีเนแม็ก, ธันวาคม 2539) กล่าวว่า "ถามเจ้าของโรงทุกคนอยากให้ขึ้นราคาไหม ใจหนึ่งอยาก อีกใจไม่อยาก ที่ใจหนึ่งอยากเพราะเราไม่สามารถบอกคนอื่นให้ขึ้น แต่ก็คิดว่าถ้าขึ้นเราก็คงขึ้น ถ้าคนอื่นไม่ขึ้น เราก็คงขึ้นไม่ได้"

ขณะที่ สิริชัย ไตรวงศ์วรรณ (สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2542) กล่าวว่า การตั้งราคาตั๋ว จะพิจารณาจากระดับราคาของผู้ชมจะสามารถจ่ายได้ นอกจากนี้ การตั้งราคายังถือเป็นกลยุทธ์ในการคัดลูกค้าของโรงภาพยนตร์ด้วยว่าจะต้องการลูกค้ากลุ่มไหน

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าการตั้งราคาตั๋วเข้าชมภาพยนตร์ของโรงภาพยนตร์ เป็นการตั้งราคาโดยให้ความสำคัญกับทั้งการแข่งขัน (Competition-oriented pricing) และความต้องการซื้อของผู้ชม (Demand-oriented pricing)

### 2.2.5) ความร่วมมือของบริษัทโรงภาพยนตร์

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทโรงภาพยนตร์ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทโรงภาพยนตร์รายต่างๆ ในกรุงเทพมหานคร เป็นไปในลักษณะของการแข่งขันกันมากกว่าความร่วมมือกัน โดยมีความร่วมมือเพียงเล็กน้อย และมีลักษณะไม่เป็นทางการ

ความร่วมมือระหว่างเครือโรงภาพยนตร์ต่างๆ มีเพียงการพบปะพูดคุยกันเป็นครั้งคราว ในฐานะที่เป็นผู้ประกอบการในธุรกิจเดียวกันเท่านั้น แต่ไม่ถึงขั้นที่จะมีการหลีกเลี่ยงให้กัน โดยไม่ฉายภาพยนตร์เรื่องเดียวกันในโรงใกล้ๆ กัน (ธีรชัย ไตรวงศ์วรนาถ, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2542)

ความร่วมมือที่เห็นชัดที่สุด คือ การรวมตัวกันในรูปแบบของเครือโรงภาพยนตร์ โดยเจ้าของโรงภาพยนตร์แต่ละโรง เช่น เครือไฟว์สตาร์, เครือมงคลภาพยนตร์ เป็นต้น ซึ่งการรวมตัวเป็นเครือโรงภาพยนตร์ที่มีโรงภาพยนตร์ในเครือจำนวนมาก จะเป็นประโยชน์ในทางธุรกิจหลายด้าน อาทิ การสร้างความประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) และทำให้สามารถกระจายโรงภาพยนตร์ให้ครอบคลุมพื้นที่ได้ทั่วถึง ช่วยกระจายความเสี่ยง เป็นต้น

ธีรชัย ไตรวงศ์วรนาถ (สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2542) กล่าวว่า การรวมตัวกันเป็นเครือโรงภาพยนตร์ ทำให้การบริหารงานสะดวก มีโรงภาพยนตร์ให้บริการผู้ชมมากขึ้น สามารถเสนอทางเลือกให้ผู้ชมมากขึ้น รวมทั้งยังช่วยให้เกิดการประหยัดต่อขนาดในการทำกิจกรรมส่งเสริมการขาย ซึ่งเมื่อเจดีย์ต่อโรงแล้วจะถูกลง ทำให้ได้เปรียบมากขึ้น

สุชาติ วุฒิชัย (สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542) กล่าวว่า การอยู่รวมกันเป็นเครือโรงภาพยนตร์นั้น ดีกว่าการอยู่คนเดียวเดี่ยวๆ คือ ช่วยให้มีภาพลักษณ์ของความต่อเนื่องเป็นเครือ ดูใหญ่ สามารถครอบคลุมตลาดได้มากขึ้น การมีโรงภาพยนตร์หลายโรง กระจายอยู่ในหลายทำเล ทำให้ความเสี่ยงลดลงด้วย เพราะขณะที่ทำเลหนึ่งไม่ทำเงิน แต่อีกทำเลหนึ่งอาจทำเงิน หากมีโรงเดียว ทำเลเดียว ก็ไม่มีโอกาสที่จะทำรายได้จากอีกทำเลหนึ่ง

## 2.2.6) การแข่งขันระหว่างบริษัทโรงภาพยนตร์

ในช่วงปี พ.ศ.2537-2541 บริษัทโรงภาพยนตร์ต่างๆ มีการแข่งขันกันค่อนข้างรุนแรง โดยเฉพาะหลังจากมีการเปิดตัวโรงภาพยนตร์มัลติเพล็กซ์ขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศไทย โดยบริษัทเอ็นเตอร์เทน โกลเด้น วิลเลจ จำกัด ในปี พ.ศ.2537

สุชาติ วุฒิชัย (สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542) กล่าวว่า อีจี้วี เป็นผู้ประกอบการโรงภาพยนตร์รายสำคัญ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในธุรกิจโรงภาพยนตร์ เนื่องจากเป็นผู้นำโรงภาพยนตร์มัลติเพล็กซ์เข้ามาให้บริการเป็นรายแรก และได้รับความนิยมจากผู้ชมอย่างมาก จนสามารถครองส่วนแบ่งตลาดได้มากที่สุด ทำให้โรงภาพยนตร์แบบเดิม ทั้งแบบโรงเดี่ยว และแบบมินิ เธียเตอร์ ต้องปรับตัวกันขนานใหญ่ ทั้งในด้านคุณภาพการฉาย ระบบเสียง การจัดการ และการบริการ โดยที่มีโรงภาพยนตร์แบบเก่าจำนวนไม่น้อยต้องปิดกิจการไป เนื่องจากไม่สามารถปรับตัวรับการแข่งขันได้

โรงภาพยนตร์ในเครือเอเพ็กซ์ ถือเป็นตัวอย่างหนึ่งของความพยายามในการปรับตัวของโรงภาพยนตร์แบบเก่า ภายใต้ข้อจำกัดทางด้านกายภาพของโรงภาพยนตร์

"มันจะปรับ มันก็ปรับได้นิดหน่อยในขอบเขตที่มันจะปรับได้ อย่างเช่น ในเรื่องระบบเสียง การพยายามให้มีวงจรที่จะหมุนเวียนภาพยนตร์กันได้ อย่างในบริเวณสยามสแควร์นี้ เรามีอยู่ 5 โรง (สยาม, สกาล่า และลิโด้ 1-3) ซึ่งเราถือว่ามันก็เป็นมัลติเพล็กซ์ แม้ว่าจะได้อยู่ได้ชวาคาเดียวกัน แต่ก็แค่เดินนิดหน่อย นี่ก็เป็นการปรับตัวเท่าที่จะทำได้ แต่บางที่เขาก็ทำกันไม่ได้ เพราะข้อจำกัดทางด้านทำเลที่ตั้ง อย่างมินิ เธียเตอร์ นี่ลำบาก เพราะโครงสร้างทางอาคารของห้างสรรพสินค้า ที่โรงภาพยนตร์แบบนี้ตั้งอยู่นั้น ไม่ได้ออกแบบมาเพื่อการสร้างโรงภาพยนตร์ ทำให้ปรับปรุงได้ลำบาก โรงแบบเก่าที่ไม่ได้อยู่ในทำเลที่ดี ที่เป็น One stop Shopping นั้น แทบไม่มีทางสู่โรงภาพยนตร์แบบมัลติเพล็กซ์ได้เลย" (สุชาติ, สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542)

สำหรับการแข่งขันของโรงภาพยนตร์ต่างๆ ในปัจจุบัน เป็นการแข่งขันกันที่ทำเลในการเลือกที่ตั้งโรงภาพยนตร์ก่อนเป็นด้านแรก

"วิชา พูลวรลักษณ์ ย้ำว่าสิ่งที่ทำให้เมเจอร์ ซีเนเพล็กซ์ ประสบความสำเร็จ คือทำเลดี การตกแต่งภายในลงตัว และภาพยนตร์ที่มีคุณภาพ" (ผู้จัดการรายเดือน, มกราคม 2541)

ถัดจากการแข่งขันในด้านทำเลแล้ว โรงภาพยนตร์จะแข่งขันกันในด้านภาพลักษณ์ และราคา ส่วนด้านระบบเสียงนั้น ไม่ค่อยมีการแข่งขันกันมากนัก เนื่องจากโรงภาพยนตร์ส่วนใหญ่ได้ปรับปรุงระบบเหล่านี้ จนใกล้เคียงกันแล้ว

วิชัย พูลวรลักษณ์ (อ้างถึงใน คู่แข่งรายปักษ์, ตุลาคม 2540) กล่าวว่า "ในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา อีจิวกำลังทำในเรื่องคอร์ปอเรต เรากำลังขายคอร์ปอเรตว่า ดูหนังที่อีจิวคุ้มค่าที่สุด"

สำหรับผู้บริหารโรงภาพยนตร์รายอื่นๆ ก็ให้ความเห็นในทำนองเดียวกัน ดังนี้

สุชาติ วุฒิชัย (สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542) กล่าวว่า ในปัจจุบันโรงภาพยนตร์ต่างๆ จะแข่งขันกันที่ทำเลที่ตั้ง การบริการ และบุคลิกของโรงภาพยนตร์ ซึ่งแข่งขันกันที่ความใหม่ ความทันสมัย เช่น เรื่องการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการขายตั๋ว ส่วนเรื่องการแข่งขันด้านราคาถือว่ามีไม่มากนัก

ธีรชัย ไตรวงศ์วรรณ โรงภาพยนตร์ปัจจุบันแข่งขันกันที่ทำเลที่ตั้ง สภาพของโรงภาพยนตร์ต้องสะอาด ปลอดภัย มีการตกแต่งสวยงาม และมีการบริการที่ดี

อานนท์ อัครวานันท์ (สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2542) กล่าวว่า การแข่งขันของโรงภาพยนตร์ เป็นการแข่งขันในด้านการบริการ และการตลาด เช่น การใช้บัตรส่วนลด เป็นเครื่องมือในการสร้างลูกค้าประจำ เป็นต้น

#### 2.2.7) การส่งเสริมการขาย

การส่งเสริมการขายในที่นี้ หมายถึง การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และกิจกรรมส่งเสริมการขายของโรงภาพยนตร์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ และดึงดูดให้ผู้ชมภาพยนตร์มาใช้บริการโรงภาพยนตร์ของตนเอง ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทโรงภาพยนตร์ และการสังเกตการณ์ (Observation) ของผู้วิจัยเอง พบว่า บริษัทโรงภาพยนตร์มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย ทั้งใน ส่วนที่บริษัทโรงภาพยนตร์เป็นผู้จัดกิจกรรมนั้นขึ้นโดยลำพัง และการจัดกิจกรรมร่วมกับองค์กรอื่นๆ

ธีรชัย ไตรวงศ์วรนาถ (สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2542) กล่าวว่า การส่งเสริมการขายของโรงภาพยนตร์ในปัจจุบัน เปลี่ยนแปลงไปจากในสมัยก่อนมาก คือ จะมีทั้งการลดราคา แจก แคม ของสะสมที่เกี่ยวกับภาพยนตร์ เช่น แก้วน้ำ หรือเสื้อยืดต่างๆ

ทั้งนี้ พบว่ามีการแข่งขันในด้านการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายมาก เฉพาะในกลุ่มโรงภาพยนตร์แบบมัลติเพล็กซ์ โดยนอกจากการใช้กลยุทธ์ด้านราคา และการใช้บัตรส่วนลด ในการสร้างลูกค้าประจำ ดังที่ได้กล่าวถึงในส่วนของพฤติกรรมการตั้งราคา (ข้อ 2.2.4) แล้ว กิจกรรมส่งเสริมการขายที่สำคัญอื่นๆ ของโรงภาพยนตร์ มีดังนี้

### การโฆษณา และประชาสัมพันธ์

พบว่าโรงภาพยนตร์ที่มีโฆษณาผ่านทางสื่อต่างๆ มาก ได้แก่ โรงภาพยนตร์เครืออิจิ จีวี, เมเจอร์ ซีเนเพล็กซ์ และยูเอ โดยมีทั้งการใช้สื่อโฆษณาทางหนังสือพิมพ์ (ลงตารางเวลาฉายภาพยนตร์) นิตยสาร รายการวิทยุ และโทรทัศน์ ทั้งที่อยู่ในรูปการซื้อสื่อโดยตรง การเป็นสปอนเซอร์ และการแลกเปลี่ยนบัตรชมภาพยนตร์กับโฆษณา หรือเวลาออกอากาศ (Barter System) เช่น การซื้อหน้าโฆษณาทางหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ, การเป็นสปอนเซอร์รายการเกมโชว์ "แลบคุณสอง" ของโรงภาพยนตร์เมเจอร์ ฮอลลีวูด, การเป็นสปอนเซอร์รายการมูฟวี่ แม็กกาซีน หลังเลนส์ ของเครือเมเจอร์ ซีเนเพล็กซ์ และการกำหนดกลยุทธ์แลกเปลี่ยนบัตรชมภาพยนตร์ กับพื้นที่โฆษณาในนิตยสารเกี่ยวกับภาพยนตร์ เพื่อให้นิตยสารนำไปจัดฉายภาพยนตร์รอบพิเศษของเครืออิจิจีวี เป็นต้น

### การจัดกิจกรรมพิเศษ

การจัดกิจกรรมพิเศษ มักเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาพยนตร์ เช่น การจัดถ่ายทอดสดการประกาศผลรางวัลออสการ์ ในโรงภาพยนตร์ของเครือเมเจอร์ ซีเนเพล็กซ์, การจัดแข่งขันชมภาพยนตร์แบบมาราธอน "EGV 24 Hours Marathon Contest" เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีการอนุญาตให้ใช้สถานที่ในบริเวณโรงภาพยนตร์ จัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การประมูลสิ่งของจากดาราเพื่อการกุศลของรายการแลบคุณสอง ซึ่งจัดขึ้นที่โรงภาพยนตร์เมเจอร์ ซีเนเพล็กซ์ เป็นต้น



### การจัดฉายภาพยนตร์รอบพิเศษ

การจัดฉายภาพยนตร์รอบพิเศษ มักเป็นการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกับบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ เพื่อเป็นการเปิดตัวภาพยนตร์ใหม่ บางครั้งอาจจัดฉายเป็นรอบการกุศล เพื่อหวังผลในการสร้างภาพลักษณ์ของโรงภาพยนตร์ และบางครั้งอาจเป็นการจัดฉายให้ชมฟรี ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการเปิดตัวภาพยนตร์ใหม่บางเรื่อง ซึ่งมีลักษณะเป็นภาพยนตร์คุณภาพดี แต่เป็นภาพยนตร์ฟอร์มเล็ก หรือมีจุดขายด้านอื่นน้อย เพื่อเป็นการสร้างกระแสตอบรับในทางที่ดีแบบปากต่อปาก อันจะช่วยให้ภาพยนตร์เป็นที่รู้จักมากขึ้น เป็นต้น การจัดรอบพิเศษแบบนี้อาจเป็นการจัดร่วมกับบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ หรือองค์กรอื่นๆ อาทิ ชมรมวิจารณ์บันเทิง หรือนิตยสารเกี่ยวกับภาพยนตร์ เป็นต้น

### กิจกรรมอื่นๆ

กิจกรรมส่งเสริมการขายอื่นๆ อาทิ การส่งเสริมการขายร่วมกับองค์กรอื่นๆ เช่น ร่วมกับสินค้าหรือบริการอื่นๆ ภายในห้างสรรพสินค้าหรือศูนย์การค้าเดียวกัน หรือร่วมกับร้านอาหารภายในบริเวณโรงภาพยนตร์ เช่น เครื่องเฌอร์ ซีเนเพล็กซ์ เคยกำหนดให้นำทางบัตรชมภาพยนตร์ไปเป็นส่วนลดข้าวโพดคั่ว และน้ำอัดลม (Combo Set) ซึ่งทางโรงภาพยนตร์เป็นผู้จำหน่าย หรือเมื่อรับประทานอาหารจากร้านอาหารภายในบริเวณโรงภาพยนตร์ ครบตามมูลค่าที่กำหนด ก็สามารถนำไปเสร็จไปชิงโชค เพื่อรับบัตรชมภาพยนตร์ หรือบัตรส่วนลด "เมเจอร์ การ์ด" ฟรี เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมส่งเสริมการขายบัตรชมภาพยนตร์คราวละจำนวนมาก เช่น อีจิวีมีการขายบัตรชมภาพยนตร์จำนวนมาก ครั้งละ 1,000 ใบขึ้นไป ในราคาใบละ 70 บาท จากราคาปกติ 100 บาท ให้กับองค์กรต่างๆ นำไปทำกิจกรรมส่งเสริมการขายได้ตามต้องการ เป็นต้น

### 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ และบริษัทโรงภาพยนตร์

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย และบริษัทโรงภาพยนตร์ชั้น 1 ในเขตกรุงเทพมหานครในการวิจัยครั้งนี้ สามารถแยกความสัมพันธ์ออกได้เป็น 2 ด้านคือ ด้านความเป็นเจ้าของ และด้านความเป็นคู่ค้า

### 3.1) ด้านความเป็นเจ้าของ (Ownership)

ความสัมพันธ์ด้านความเป็นเจ้าของ ระหว่างบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ และบริษัทโรงภาพยนตร์ชั้น 1 ในเขตกรุงเทพมหานครในที่นี้ หมายถึง การมีเจ้าของรายเดียวกัน หรือที่เรียกว่า เป็นการขยายตัวแบบรวมตัวในแนวตั้ง (Vertical Integration)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ และบริษัทโรงภาพยนตร์พบว่าในธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย มีผู้ประกอบการรายสำคัญ ที่ใช้กลยุทธ์การขยายกิจการแบบการรวมตัวในแนวตั้ง โดยทำธุรกิจทั้งด้านการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศ และโรงภาพยนตร์ชั้น 1 ในเขตกรุงเทพมหานคร 5 ราย ได้แก่ บริษัทมงคลภาพยนตร์ จำกัด, บริษัทนันทน์ เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด, บริษัทเอเพ็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, บริษัทเอ็นเตอร์เทนพิทเจอร์ส และไฟว์สตาร์ กรุ๊ป

#### มงคลภาพยนตร์ - ยูเอ็มจี

บริษัทมงคลภาพยนตร์ จำกัด เป็นบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศ ซึ่งนำเข้าภาพยนตร์จากต่างประเทศมาฉายทางโรงภาพยนตร์มากที่สุดในประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2537-2541 รวมทั้งยังทำธุรกิจโรงภาพยนตร์ ทั้งที่เป็นการลงทุนโดยตรงของบริษัทเอง เช่น โรงภาพยนตร์เวิลด์เทรต เธียเตอร์ 1-3, โรงภาพยนตร์เดอะมอลล์ บางกะปิ 6-7 เป็นต้น และการร่วมทุนกับองค์กรธุรกิจอื่น กล่าวคือ การร่วมทุนกับกลุ่มยูคอม (UCOM) และบริษัทโกลเด้น ฮาร์เวสต์ จากฮ่องกง จัดตั้งบริษัทยูเอ็มจี เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ขึ้นมาดำเนินธุรกิจโรงภาพยนตร์แบบมัลติเพล็กซ์ ภายใต้ชื่อ “ยูเอ็มจี” รวมทั้งยังมีกิจการสร้างภาพยนตร์ไทย ภายใต้บริษัทสหมงคล พิล์ม จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครืออีกด้วย

#### นันทน์

บริษัทนันทน์ เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด เป็นบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศ ซึ่งนำเข้าภาพยนตร์จากต่างประเทศมากที่สุดเป็นอันดับที่ 4 ของประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ.2537-2541 และยังคงขยายตัวไปทำธุรกิจโรงภาพยนตร์แบบมินิ เธียเตอร์ ในห้างสรรพสินค้าอีกหลายแห่ง เช่น เดอะมอลล์ ซีเนเพล็กซ์ บางกะปิ 4-5 และเดอะมอลล์ บางแค 5-6 เป็นต้น

### เอเพ็กซ์

เอเพ็กซ์ เป็นผู้ประกอบการสำคัญรายหนึ่งในธุรกิจภาพยนตร์ของประเทศไทย โดยมีบริษัทเอเพ็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศ และบริษัทเอเพ็กซ์ ภาพยนตร์ จำกัด เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจโรงภาพยนตร์ ที่เรียกว่าโรงภาพยนตร์ในเครือเอเพ็กซ์ ซึ่งมีทั้งโรงภาพยนตร์แบบโรงเดี่ยว เช่น โรงภาพยนตร์สกาล่า สยาม และอินทรา โรงภาพยนตร์แบบมินิ เธียเตอร์ เช่น เดอะมอลล์บางแค 7-8 และโรงภาพยนตร์แบบมัลติเพล็กซ์ เช่น เอเพ็กซ์ มัลติเพล็กซ์ 6 ที่ศูนย์การค้าเสรี เซ็นเตอร์ จำนวน 6 โรง เป็นต้น

### เอ็นเตอร์เทน พิกเจอร์ส - เอ็นเตอร์เทน เธียเตอร์เน็ต เวิร์ก - อีจีวี

เอ็นเตอร์เทน พิกเจอร์ส เป็นบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศที่เริ่มเข้าสู่ตลาดในปี พ.ศ.2540 ก่อนที่จะบุกสู่ตลาดอย่างเต็มตัว ด้วยการนำเข้าภาพยนตร์มาฉายทางโรงภาพยนตร์ในประเทศไทยในปี พ.ศ.2541 ถึง 12 เรื่อง โดยเอ็นเตอร์เทน พิกเจอร์ส เป็นกิจการหนึ่งในธุรกิจภาพยนตร์ของตระกูลพูลวรลักษณ์ ในสายของวิสูตร และวิชัย พูลวรลักษณ์ ซึ่งยังมีกิจการโรงภาพยนตร์เครือเอ็นเตอร์เทน เธียเตอร์ เน็ตเวิร์ก เช่น โรงภาพยนตร์เซ็นทรัล ลาดพร้าว 3-7 อันเป็นกิจการของครอบครัวมาตั้งแต่ในสมัยของเจริญ พูลวรลักษณ์ ผู้เป็นบิดา และกิจการโรงภาพยนตร์ในเครืออีจีวี ภายใต้ชื่อบริษัทเอ็นเตอร์เทน โกลเด็น วิลเลจ จำกัด ซึ่งเป็นความร่วมมือกันระหว่างบริษัทเอ็นเตอร์เทน เธียเตอร์ เน็ตเวิร์ก จำกัด บริษัทโกลเด็น ฮาร์เวสต์ จำกัด จากฮ่องกง และบริษัทวิลเลจ โรดโชว์ จากออสเตรเลีย โดยบริษัทเอ็นเตอร์เทน โกลเด็น วิลเลจ จำกัด ถือเป็นผู้ประกอบการโรงภาพยนตร์รายใหญ่ที่สุด และสามารถครองส่วนแบ่งตลาดได้มากที่สุดในประเทศไทยในปัจจุบัน นอกจากนี้ วิสูตร พูลวรลักษณ์ ยังมีบริษัทไทย เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์ไทยรายสำคัญรายหนึ่งของประเทศไทย ซึ่งก่อตั้งมานานกว่า 10 ปีแล้ว อีกบริษัทหนึ่งด้วย

### ไฟว์สตาร์ - เอเชีย แปซิฟิก

ไฟว์สตาร์ มีชื่อเสียงในด้านการเป็นผู้สร้างภาพยนตร์ไทย โดยบริษัทไฟว์สตาร์ โปรดักชั่น จำกัด เป็นผู้สร้างภาพยนตร์ไทยรายใหญ่ที่สุดในประเทศไทยในปัจจุบัน และยังเป็นผู้ประกอบการโรงภาพยนตร์อีกหลายแห่งในกรุงเทพฯ และปริมณฑล เช่น เซ็นทรัล ซิตี บางนา 2-3 และดับเบิลยูทีซี ไฟว์สตาร์ 1-2 เป็นต้น ส่วนในธุรกิจจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศนั้น พบว่า

ไฟว์สตาร์เข้าไปถือหุ้นอยู่ในบริษัทเอเชีย แปซิฟิก จำกัด อย่างไรก็ตาม บริษัทนี้มีการนำเข้าภาพยนตร์ต่างประเทศในช่วงปี พ.ศ.2537-2541 เพียง 5 เรื่องเท่านั้น

ธีรชัย ไตรวงศ์วรรณ (สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2542) กล่าวถึงการขยายตัวแบบรวมตัวในแนวตั้งนี้ว่า ในสมัยก่อน ธุรกิจภาพยนตร์ไม่ได้เป็นไปแบบเสรีอย่างในสมัยนี้ เพราะมีการแบ่งค่ายแบ่งเครือกัน มีการกีดกันไม่ให้ภาพยนตร์จากบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์บางบริษัท เข้าฉายในโรงภาพยนตร์ของเครืออื่น ประกอบกับโรงภาพยนตร์มีจำนวนน้อย ทำให้ผู้ที่ทำธุรกิจซื้อภาพยนตร์เกรงว่าจะไม่มีโรงภาพยนตร์ฉายภาพยนตร์ที่ซื้อมา จึงต้องขยายกิจการมาทำธุรกิจโรงภาพยนตร์ด้วย ขณะเดียวกันผู้ที่ทำธุรกิจโรงภาพยนตร์อยู่ก่อน ก็เกรงว่าจะไม่มีภาพยนตร์ฉาย จึงต้องขยายมาทำธุรกิจซื้อภาพยนตร์ด้วย แต่ในปัจจุบันการค้าเป็นแบบเสรี ไม่มีการกีดกันกัน ซึ่งเป็นผลมาจากการเปิดตัวของโรงภาพยนตร์แบบมัลติเพล็กซ์ ทำให้มีโรงภาพยนตร์มากขึ้น และมีความยืดหยุ่นในการจัดรอบฉาย หากเป็นภาพยนตร์เรื่องใดได้รับความนิยมมาก ก็สามารถจัดรอบฉายเพิ่มขึ้นได้ทันที

สถานการณ์ในธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย ที่เปลี่ยนแปลงไปเช่นนี้ ทำให้บริษัทที่ใช้กลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมตัวในแนวตั้ง คือ ประกอบกิจการทั้งในด้านการนำเข้าและจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศ และธุรกิจโรงภาพยนตร์ ลดความได้เปรียบคู่แข่ง ซึ่งประกอบกิจการเพียงด้านใดด้านหนึ่งลงไปค่อนข้างมาก

อานนท์ อัครวานันท์ (สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2542) กล่าวว่า การมีโรงในเครือของตนเองไม่ทำให้ได้เปรียบในการซื้อภาพยนตร์จากต่างประเทศมากนัก เช่น ผมไปซื้อภาพยนตร์โดยบอกว่ามีโรงในเครือแค่ 8 โรง ฝรั่งเขาก็บอกว่าน้อย ผมจึงยกตัวอย่างว่าเคยซื้อภาพยนตร์เรื่อง The Mask เข้ามา ก็มีโรงภาพยนตร์ฉายถึง 40-50 โรง เนื่องจากผมไม่ปิดกั้นว่าโรงภาพยนตร์ของคนอื่นห้ามเอาภาพยนตร์ของผมไปฉาย ฝรั่งเขาก็เข้าใจ หรืออย่างอิจิวิมีโรงภาพยนตร์อยู่ 60-70 โรง แต่ในหนึ่งท่าเล เขามี 10 โรง เขาก็ไม่สามารถฉายภาพยนตร์เรื่องเดียวกันพร้อมกันทั้ง 10 โรง ดังนั้นในทางปฏิบัติแล้ว การมีโรงภาพยนตร์ของตนเองกับไม่มีมัน ไม่ต่างกันเท่าไร

ขณะที่ ชาญชัย เทียนงาม (สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2542) ให้ความเห็นว่า การมีโรงภาพยนตร์ของตนเองก็ยังทำให้สะดวก และได้เปรียบกว่าในการซื้อภาพยนตร์ เนื่องจากสามารถกักรันตีกับเจ้าของภาพยนตร์ในต่างประเทศได้ว่า จะมีโรงภาพยนตร์ฉายภาพยนตร์เรื่องนั้นได้อย่างน้อยกี่รอบ ก็รับประกันแน่นอน รวมทั้งให้ภาพลักษณ์ของความเป็นบริษัทใหญ่ที่น่าเชื่อถือ

การมีโรงภาพยนตร์เป็นของตนเอง ยังทำให้บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ สามารถควบคุมการจัดวางโปรแกรมได้สะดวกขึ้น เช่น การจัดรอบพิเศษต่างๆ หรือการระบายภาพยนตร์เก่า ซึ่งยังมีศักยภาพในการทำรายได้ โดยเฉพาะในเวลาที่ไม่มีการฉายภาพยนตร์ใหญ่เข้าฉายมากนัก (สุชาติ วุฒิชัย, สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542)

ตัวอย่างของการระบายภาพยนตร์เก่า เช่น ภาพยนตร์เรื่อง Good Will Hunting หรือ The Basketball Diaries ซึ่งบริษัทเอเพ็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด นำมาออกฉายในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ ถึงมีนาคม พ.ศ.2542 นั้น เป็นภาพยนตร์เก่าที่นำเข้ามานานกว่า 1 ปีแล้ว โดยเฉพาะภาพยนตร์เรื่อง The Basketball Diaries นั้น สุชาติ วุฒิชัย ยอมรับว่า หากเอเพ็กซ์ไม่มีโรงภาพยนตร์เป็นของตัวเองแล้ว ภาพยนตร์เรื่องนี้คงไม่สามารถออกฉายทางโรงภาพยนตร์ได้

### 3.2) ด้านความเป็นคู่ค้า

นอกเหนือจากความสัมพันธ์ด้านความเป็นเจ้าของแล้ว บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย กับบริษัทโรงภาพยนตร์ชั้น 1 ในเขตกรุงเทพมหานคร ยังมีความสัมพันธ์กันในฐานะของคู่ค้า ซึ่งยอมมีทั้งความสัมพันธ์ที่เป็นความร่วมมือกัน และความสัมพันธ์ที่เป็นความขัดแย้งกัน

วิสูตร พูลวรลักษณ์ (สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2542) กล่าวว่า โดยโครงสร้างแล้ว บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ และโรงภาพยนตร์นั้น ด้านหนึ่งเป็นคู่ค้ากัน แต่อีกด้านหนึ่งเป็นคู่กัด ที่จะต้องมีการเจรจาต่อรองผลประโยชน์กันในทุกๆ เรื่อง

ความร่วมมือในฐานะคู่ค้านั้น บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์จะต้องอาศัยโรงภาพยนตร์เป็นช่องทาง ในการจำหน่ายภาพยนตร์ของตนเอง ทำให้ในช่วง 10-15 ปีก่อนหน้านี้ มีการผูกค้ายผูกเครือข่ายภาพยนตร์กัน ระหว่างบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์และโรงภาพยนตร์ กล่าวคือ ภาพยนตร์ของบริษัทจัดจำหน่ายหนึ่ง จะเข้าฉายเฉพาะในโรงภาพยนตร์เครือหนึ่งเท่านั้น แต่ในปัจจุบันระบบนี้ได้ล่มสลายไปแล้ว

รชต ธีระบุตร (สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2542) กล่าวว่า จำนวนโรงภาพยนตร์ที่เพิ่มขึ้นอย่างมากในปัจจุบัน จนเพียงพอที่จะรองรับภาพยนตร์ของทุกบริษัท ทำให้สภาพของระบบเครือข่ายโรงภาพยนตร์ ที่มีการผูกขาดแบ่งค่ายแบ่งเครือข่ายภาพยนตร์อย่างในอดีตนั้น ล่มสลายไป



นอกจากนี้ การที่โรงภาพยนตร์ถือเป็นจุดจำหน่ายภาพยนตร์ ทำให้มีความร่วมมือกันในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการขายในหลายวิธี เช่น การใช้สถานที่ของโรงภาพยนตร์ในการติดในปิดภาพยนตร์ (Poster) และเผยแพร่สื่อโฆษณาอื่น อาทิ กล้องตั้งโฆษณาภาพยนตร์ (Standee), ใบปลิวโฆษณาภาพยนตร์ (Handbill) หรือร่วมกันจัดทำสินค้าพรีเมียม เช่น การนำภาพจากภาพยนตร์ไปพิมพ์บนเสื้อยืด แก้วน้ำ ถุงข้าวโพดคั่ว หรือบนบัตรส่วนลด รวมทั้งการจัดฉายภาพยนตร์รอบพิเศษ ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการนำภาพยนตร์ออกฉายที่ช่วยประชาสัมพันธ์ภาพยนตร์ ให้เป็นที่รู้จักของผู้ชมในวงกว้างมากขึ้น โดยอาศัยผู้ชมที่ได้ชมภาพยนตร์ในรอบพิเศษก่อนฉายจริงนี้ เป็นกระบอกเสียงในการประชาสัมพันธ์ภาพยนตร์แบบปากต่อปากต่อไป เป็นต้น

ส่วนความขัดแย้งกันในฐานะคู่ค้านั้น ก็เนื่องมาจากการที่บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ และโรงภาพยนตร์ จะต้องมีการจัดสรรผลประโยชน์ซึ่งกันและกันนั่นเอง ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจ นำหรือไม่นำภาพยนตร์เข้าฉาย การจัดสรรโรงภาพยนตร์และรอบฉาย การถอดภาพยนตร์ออกจากโปรแกรม ไปจนถึงการต่อรองผลประโยชน์ในการจัดสรรส่วนแบ่งรายได้

เช่น นิรันดร์ กอธีระกุล (อ้างถึงใน ซีนีแม็ก, ปักซ์หลัง ธันวาคม 2541) กล่าวถึงการจัดรอบ และการถอดภาพยนตร์ออกจากโปรแกรม ของโรงภาพยนตร์ภายหลังได้รับผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจตกต่ำว่า "พอโรงรายได้หดปั๊บก็เกิดอาการเหมือนกัน เขาเริ่มคิดว่าเอ๊ะ...เอานางเข้ามาเยอะๆ ดีกว่า จะได้ได้เงินเยอะขึ้น เพราะตอนนี้หนังอะไรก็ได้เงินน้อยลง เลยมีอาการที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า greedy คือเริ่มฉายหนังแบบ 3 วันแรกพันเงินแล้วถีบทิ้ง ความหมายคือเล่นหนังอาทิตย์เดียว แต่จริงๆ แล้วศุกร์ เสาร์ อาทิตย์ ได้เงินมาก่อนหนึ่ง พอวันธรรมดาตกก็ถีบทิ้ง วิธีถีบทิ้งคือ หนึ่ง ลดโรงใหญ่ไปโรงเล็ก สอง ลดรอบหมดเลย"

#### 4) ความสัมพันธ์ระหว่างการกระจุกตัวของตลาดภาพยนตร์ของประเทศไทย และโครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย

จากการวิเคราะห์การกระจุกตัวของตลาดภาพยนตร์ของประเทศไทย และการวิเคราะห์โครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย พบว่า การกระจุกตัวของตลาดภาพยนตร์ของประเทศไทย มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศ ดังนี้

#### 4.1) ความสัมพันธ์ระหว่างการกระจุกตัวของตลาดภาพยนตร์ โดยภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกา และโครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศ

การกระจุกตัวของตลาดภาพยนตร์ของประเทศไทย โดยภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกา ทั้งในด้านปริมาณ และด้านรายได้ของภาพยนตร์ ในช่วงปี พ.ศ.2537-2541 มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย เนื่องจากบริษัทภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกา เข้ามาตั้งบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ ในรูปแบบของสำนักงานสาขาในประเทศไทยมานานกว่า 50 ปี และปัจจุบันมีสำนักงานสาขาในลักษณะนี้ถึง 3 บริษัท มีการวางเครือข่ายการจัดจำหน่ายอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีการทำสัญญาผูกขาดการฉายภาพยนตร์กับเครือโรงภาพยนตร์สำคัญในประเทศไทย อาทิ เครือเมเจอร์ (เครือเมเจอร์ กรุ๊ป ในปัจจุบัน) ในช่วงเวลาหนึ่ง แม้ว่าในปัจจุบันระบบนี้จะเลิกไปแล้ว แต่ความสัมพันธ์ในฐานะความเป็นคู่ค้าต่อกันมายาวนานยังคงอยู่

ลักษณะเช่นนี้ ทำให้มีภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกาเข้าฉายในประเทศไทยอย่างสม่ำเสมอ การทำตลาดอย่างต่อเนื่องยาวนานเช่นนี้ ทำให้ผู้ชมภาพยนตร์ชาวไทย รู้สึกคุ้นชินกับการชมภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกามากกว่าภาพยนตร์จากประเทศอื่น กอปรกับภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกามีความเป็นภาพยนตร์เชิงพาณิชย์ หรือที่เรียกว่า “หนังตลาด” ที่สามารถสนองความต้องการของตลาดได้มากกว่า คือ เป็นภาพยนตร์เพื่อความบันเทิง ทำให้ภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกาได้รับความนิยมจากผู้ชมชาวไทย และสามารถครองส่วนแบ่งตลาดได้มากที่สุด

ขณะเดียวกัน ภาพยนตร์จากฮ่องกงและภาพยนตร์ไทย ซึ่งเคยครองส่วนแบ่งตลาดในระดับสูงมาก่อนนั้น ได้รับความนิยมลดลงอย่างมาก เนื่องจากคุณภาพที่ตกต่ำลงและความซ้ำซากจำเจของภาพยนตร์จากฮ่องกง และความเสียเปรียบโดยเปรียบเทียบของภาพยนตร์ไทย โดยเฉพาะในด้านทุนสร้างภาพยนตร์ และภาพลักษณ์ของภาพยนตร์ไทย ซึ่งผู้ชมภาพยนตร์ชาวไทยมีความรู้สึกว่า ภาพยนตร์ไทยเป็นภาพยนตร์ที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งส่วนหนึ่งก็เป็นผลมาจากความซ้ำซากจำเจของภาพยนตร์ไทยด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้ เมื่อภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกาได้รับความนิยมจากผู้ชมมากขึ้น ส่งผลให้บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระในประเทศไทยรายสำคัญ 2 ราย คือ บริษัทมงคลภาพยนตร์ จำกัด และบริษัทหนันทันท์ เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ซึ่งเป็นทั้งผู้นำเข้าภาพยนตร์และผู้ประกอบการโรงภาพยนตร์ ซึ่งเคยเป็นผู้นำเข้าภาพยนตร์จากฮ่องกงรายสำคัญ ได้ลดปริมาณการนำเข้าภาพยนตร์จากฮ่องกงลง และหันไปนำเข้าภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกามากขึ้นแทน รวมทั้งบริษัทจัดจำหน่ายภาพ

ยนตร์จากฮ่องกงรายอื่น เช่น บริษัทโกลเด้นทาวน์ฟิล์ม จำกัด, บริษัทแมนดารินฟิล์ม จำกัด, บริษัทธนา เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด เป็นต้น ได้ลดการนำเข้าภาพยนตร์จากฮ่องกงลงอย่างมาก ด้วย เช่นเดียวกับที่บริษัทผู้สร้างภาพยนตร์ไทยลดการสร้างภาพยนตร์ไทยลง หลังจากที่ภาพยนตร์ไทยได้รับความนิยมลงมาก จนทำให้ผู้ประกอบการหลายรายต้องขาดทุน

#### 4.2) ความสัมพันธ์ระหว่างการกระจุกตัวของตลาดภาพยนตร์ ด้านปริมาณภาพยนตร์ โดยบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ผู้นำตลาด 4 รายแรก และโครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศ

การกระจุกตัวของตลาดภาพยนตร์ของประเทศไทย ด้านปริมาณภาพยนตร์ โดยบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศ ผู้นำตลาด 4 รายแรกในช่วงปี พ.ศ.2537-2541 ได้แก่ บริษัทมงคลภาพยนตร์, พ็อกซ์/วอเนอร์, บริษัทยูไนเต็ด อินเตอร์เนชั่นแนล พิกเจอร์ส (ฟาร์อีสต์) จำกัด หรือ ยูไอที และบริษัททนนันท์ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย เนื่องจากบริษัทมงคลภาพยนตร์ จำกัด เป็นผู้นำเข้าภาพยนตร์ต่างประเทศมากที่สุดในประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ.2537-2541 โดยนำเข้าภาพยนตร์ถึง 580 เรื่อง หรือเท่ากับ 46.96% ของปริมาณภาพยนตร์ทั้งหมดในช่วงนี้ การที่บริษัทมงคลภาพยนตร์ จำกัด มีการนำเข้าภาพยนตร์มากเช่นนี้ เนื่องจากมีความจำเป็นต้องนำเข้าภาพยนตร์ในปริมาณมาก เพื่อให้เพียงพอสำหรับการป้อนภาพยนตร์ให้กับโรงภาพยนตร์ในเครือ ซึ่งมีทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด รวมทั้งยังมีธุรกิจวิดีโอ คือ บริษัทเวลด์พิกเจอร์ส จำกัด เป็นบริษัทในเครืออีกด้วย

นอกจากนี้ การที่บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในกลุ่มบริษัทเจอร์ สามารถครองส่วนแบ่งตลาดด้านรายได้ส่วนใหญ่ (มากกว่า 80% ในปี พ.ศ.2540 และ 2541) ยังทำให้บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์รายอื่น ขาดแรงจูงใจในการนำเข้าภาพยนตร์ต่างประเทศเข้ามาแข่งขัน รวมทั้งการที่กลุ่มบริษัทเจอร์ มีฐานะเป็นสำนักงานสาขาของบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์ และบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์รายใหญ่จากสหรัฐอเมริกา และการผูกขาดการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ของบริษัทเหล่านี้ ซึ่งเป็นภาพยนตร์ที่เรียกว่า "หนังตลาด" ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค และมีศักยภาพในการทำรายได้สูง ทำให้บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์รายอื่นมีโอกาสในการหาซื้อภาพยนตร์ ซึ่งมีศักยภาพ

\* พ็อกซ์/วอเนอร์ ในช่วงปี พ.ศ.2537-2539 ประกอบด้วย บริษัททนนันท์ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัทวอเนอร์ บราเธอร์ส (ฟาร์อีสต์) อินคอร์ปอเรชั่น จำกัด และบริษัทภาพยนตร์โคสโมเบีย โทรสตาร์ (ประเทศไทย) จำกัด แต่ในปี พ.ศ.2540 บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์โคสโมเบีย โทรสตาร์ ฟิล์ม ดิสทริบิวเตอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทแม่ของบริษัทภาพยนตร์โคสโมเบีย โทรสตาร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์บ้านา วิลด้า อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จึงเคยจัดจำหน่ายภาพยนตร์ของตนเองในประเทศไทย ผ่านทางบริษัทวอเนอร์ บราเธอร์ส (ฟาร์อีสต์) อินคอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้ร่วมทุนกับบริษัทภาพยนตร์โคสโมเบีย โทรสตาร์ บ้านา วิลด้า (ประเทศไทย) จำกัด หรือ ซีทีบี ทำให้ พ็อกซ์/วอเนอร์ เหลือเพียง บริษัททนนันท์ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทวอเนอร์ บราเธอร์ส (ฟาร์อีสต์) จำกัด อินคอร์ปอเรชั่น จำกัด ตั้งแต่ปี พ.ศ.2540 เป็นต้นมา

ภาพในการแข่งขันกับภาพยนตร์ของกลุ่มบริษัทเมเจอร์ หรือมีศักยภาพในการทำรายได้เช่นนี้ได้ น้อยลง จึงนำเข้าภาพยนตร์ในปริมาณที่น้อยกว่า

4.3) ความสัมพันธ์ระหว่างการกระจุกตัวของตลาดภาพยนตร์ ด้านรายได้ของภาพยนตร์ โดยกลุ่มบริษัทเมเจอร์บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ผู้นำตลาด และโครงสร้างธุรกิจ ภาพยนตร์ต่างประเทศ

การกระจุกของตลาดภาพยนตร์ของประเทศไทย ด้านรายได้ของภาพยนตร์ โดยบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ในกลุ่มบริษัทเมเจอร์ 3 บริษัท ประกอบด้วย ฟ็อกซ์/วอเนอร์\*, ยูไอพี และบริษัท ภาพยนตร์โคลัมเบีย ไทโรสตาร์ บั๊วนา วิสด้า (ประเทศไทย) จำกัด หรือ ซีทีบีวี ซึ่งสามารถครองส่วนแบ่งตลาดรวมกันได้มากกว่า 80% ในช่วงปี พ.ศ.2540-2541 มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างธุรกิจ จัดจำหน่ายภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย เนื่องจากกลุ่มบริษัทเมเจอร์มีฐานะเป็นสำนักงานสาขา ของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์รายใหญ่ของสหรัฐอเมริกา และผูกขาดการนำเข้าภาพยนตร์ที่บริษัทแม่ในต่างประเทศ เป็นผู้จัดจำหน่ายในตลาดนอกประเทศสหรัฐอเมริกา มาจัดจำหน่ายในประเทศไทย

ทั้งนี้ บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์ที่เป็นบริษัทแม่ ของกลุ่มบริษัทเมเจอร์ในประเทศไทย เป็นบริษัทในเครือบริษัทเดียวกันกับบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์รายใหญ่ ที่เรียกว่า "เมเจอร์ สตูดิโอ" ทำให้ภาพยนตร์เกือบทั้งหมดที่บริษัทเหล่านี้ได้รับสิทธิ์ในการจัดจำหน่าย เป็นภาพยนตร์ที่สร้างโดย เมเจอร์ สตูดิโอ ซึ่งเป็นภาพยนตร์ที่โดยเฉลี่ยแล้ว มีคุณภาพ และสามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้ชมภาพยนตร์ทั่วโลก รวมทั้งผู้ชมชาวไทย ได้ดีกว่าภาพยนตร์ของบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์อิสระ ซึ่งเป็นผู้ผลิตภาพยนตร์ออกจำหน่ายให้บริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระทั่วโลก รวมทั้งบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์อิสระในประเทศไทย ซึ่เข้ามาฉายในประเทศไทยด้วย

การที่กลุ่มบริษัทเมเจอร์มีความได้เปรียบในด้านตัวภาพยนตร์ ซึ่งตรงกับความต้องการของตลาดมากที่สุด เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กลุ่มบริษัทเมเจอร์สามารถครองส่วนแบ่งตลาดได้มากที่สุด แม้ว่ากลุ่มบริษัทเมเจอร์จะไม่มีโรงภาพยนตร์เป็นของตนเองก็ตาม (โรงภาพยนตร์เครือเมเจอร์ กรุ๊ป มิได้เป็นของกลุ่มบริษัทเมเจอร์ แต่เป็นของบริษัท เมเจอร์ กรุ๊ป เทียเตอร์ จำกัด ของตระกูลพลุวรรณลักษณ์ ในสายของจำเริญ พลุวรรณลักษณ์ บิดาของวิชา พลุวรรณลักษณ์ ซึ่งในอดีตเคยผูกขาดการฉายภาพยนตร์ของกลุ่มบริษัทเมเจอร์อยู่ช่วงหนึ่ง)

#### 4.4) ความสัมพันธ์ระหว่างการกระจุกตัวของตลาดภาพยนตร์ต่างประเทศ ด้านปริมาณโรงภาพยนตร์ โดยบริษัทโรงภาพยนตร์ผู้นำตลาด 4 รายแรก และโครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศ

การกระจุกตัวของตลาดภาพยนตร์ของประเทศไทย ด้านปริมาณโรงภาพยนตร์ โดยบริษัทโรงภาพยนตร์ผู้นำตลาด 4 รายแรกในปี พ.ศ.2541 ซึ่งประกอบด้วย อีจิว, เมเจอร์ กรุ๊ป, เมเจอร์ ซีเนเพล็กซ์ และ มงคลและยูเอ็มจี มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย ในฐานะที่ช่วยส่งเสริมให้ตลาดภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทยขยายตัวขึ้นมาก

การขยายตัวด้านปริมาณโรงภาพยนตร์ เป็นไปตามสภาพการขยายตัวในธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นเพราะคุณภาพ และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ชมได้มากขึ้นของภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกา และอีกส่วนหนึ่งเป็นเพราะการเกิดโรงภาพยนตร์แบบมัลติเพล็กซ์ ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมใหม่ในธุรกิจโรงภาพยนตร์ของประเทศไทย โดยมีเครืออีจิว ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนกับต่างชาติ เป็นผู้นำโรงภาพยนตร์มัลติเพล็กซ์มาเปิดให้บริการเป็นรายแรกในปี พ.ศ.2537 โดยมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาให้หลายอย่าง อาทิ ระบบเสียง ระบบโรงภาพยนตร์ การตกแต่งโรงภาพยนตร์ และการบริการที่สะดวกสบาย ทันสมัย ทำให้โรงภาพยนตร์แบบนี้ได้รับความนิยมอย่างมาก

ปัจจัยทั้ง 2 ส่วนนี้ได้ส่งเสริมซึ่งกันและกัน จนทำให้ตลาดภาพยนตร์ในประเทศไทยมีการขยายตัวอย่างมาก โดยสุชาติ วุฒิชัย (สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2542) กล่าวว่า โรงภาพยนตร์แบบมัลติเพล็กซ์ ทำให้คนอยากชมภาพยนตร์มากขึ้น เพราะตื่นตาตื่นใจ การแย่งส่วนแบ่งตลาดจากผู้ประกอบการโรงภาพยนตร์รายเก่าก็มีบ้าง เพราะเทคโนโลยีของการฉาย ระบบโรง มีผลต่อภาพยนตร์ฟอร์มใหญ่ ที่มีการใช้สเปเชียล เอฟเฟกต์ (Special Effect) เนื่องจากโรงภาพยนตร์แบบนี้ สามารถถ่ายทอดสรรพคุณของภาพยนตร์ออกมาได้ครบถ้วนสมบูรณ์กว่า ย้อนกลับมาที่ผู้สร้างภาพยนตร์ เขาก็รู้ว่าต้องสร้างภาพยนตร์แบบนี้ จึงจะสามารถดึงดูดผู้ชมให้มาชมภาพยนตร์ได้

และการที่ตลาดภาพยนตร์มีการขยายตัวอย่างมาก ก็ทำให้เกิดความตื่นตัวในหมู่ผู้ประกอบการโรงภาพยนตร์ ในอันที่จะพยายามขยายกิจการ เพิ่มปริมาณโรงภาพยนตร์ของตนเอง ให้ครอบคลุมพื้นที่ต่างๆ ให้มากที่สุด เพื่อชิงความได้เปรียบทางธุรกิจ โดยพบว่าพฤติกรรมของผู้ชมภาพยนตร์ส่วนใหญ่นั้น เลือกโรงภาพยนตร์ที่จะไปชมภาพยนตร์จากทำเลที่ตั้ง ที่สามารถเดินทางได้สะดวกเป็นหลัก



ทั้งนี้ บริษัทโรงภาพยนตร์รายใหญ่ย่อมมีความได้เปรียบในการขยายกิจการ เพิ่มจำนวนโรงภาพยนตร์ได้มากกว่า เพื่อให้สามารถครอบคลุมทำเลที่ตั้งต่างๆ ได้มากกว่า จนนำไปสู่การเกิดการกระจุกตัวด้านปริมาณโรงภาพยนตร์ในที่สุด

#### 4.5) ความสัมพันธ์ระหว่างการกระจุกตัวของตลาดภาพยนตร์ ด้านรายได้ของโรงภาพยนตร์ โดยบริษัทโรงภาพยนตร์ผู้นำตลาด 4 รายแรก และโครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศ

การกระจุกตัวของตลาดภาพยนตร์ของประเทศไทย ด้านรายได้ของภาพยนตร์ โดยบริษัทโรงภาพยนตร์ผู้นำตลาด 4 รายแรกในปี พ.ศ.2541 ซึ่งประกอบด้วย อีจิว, เมเจอร์ ซีเนเพล็กซ์, เอเพ็กซ์ และเมเจอร์ กรุ๊ป มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย เนื่องจากบริษัทโรงภาพยนตร์เหล่านี้มีโรงภาพยนตร์จำนวนมาก (ดังแสดงในตารางที่ 4.10) และเป็นโรงภาพยนตร์ที่อยู่ในทำเลที่ตั้งที่ดี โดยทั้งหมดล้วนอยู่ในศูนย์การค้าหรือแหล่งการค้าสำคัญ ที่เป็นจุด One Stop Shopping ซึ่งสอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้ชมภาพยนตร์ในเขตกรุงเทพมหานคร ในปัจจุบันทั้งสิ้น ทำให้สามารถครองส่วนแบ่งตลาดได้มาก

นอกจากนี้ โรงภาพยนตร์ของเครืออีจิว และเมเจอร์ ซีเนเพล็กซ์ ยังเป็นโรงภาพยนตร์แบบมัลติเพล็กซ์ ซึ่งเป็นนวัตกรรมใหม่ในธุรกิจโรงภาพยนตร์ของประเทศไทย สามารถดึงดูดความให้ผู้ชมออกไปชมภาพยนตร์ที่โรงของตนได้มาก

ส่วนเมเจอร์ กรุ๊ป และเอเพ็กซ์นั้น มีความสัมพันธ์ในฐานะที่เป็นคู่ค้าเก่าแก่กับกลุ่มบริษัทเมเจอร์ ในฐานะที่เคยผูกขาดการฉายภาพยนตร์ของกลุ่มบริษัทเมเจอร์มาก่อนในช่วง 10-15 ปีที่ผ่านมา และแม้ว่าระบบการผูกขาดนี้จะถูกยกเลิกไปแล้ว แต่โรงภาพยนตร์ในเครือเมเจอร์ กรุ๊ป และเอเพ็กซ์ ก็ยังคงฉายภาพยนตร์ของกลุ่มบริษัทเมเจอร์เป็นหลักเช่นเดิม โดยในกรณีของโรงภาพยนตร์ในเครือเอเพ็กซ์นั้น ยังฉายภาพยนตร์ของบริษัทเอเพ็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครืออีกด้วย

ทั้งนี้ ภาพยนตร์ของกลุ่มบริษัทเมเจอร์ และบริษัทเอเพ็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล เป็นภาพยนตร์ฝรั่ง ซึ่งเกือบทั้งหมดเป็นภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกา โดยที่ไม่มีการนำเข้าภาพยนตร์จากทางเอเชียอื่นๆ เลย ทำให้เป็นปัจจัยสนับสนุนการเกิดการกระจุกตัวด้านรายได้ ของบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์จากสหรัฐอเมริกาอีกทางหนึ่ง



ขณะเดียวกันการที่ภาพยนตร์ของกลุ่มบริษัทเมเจอร์ ได้รับความนิยมจากผู้ชมภาพยนตร์ ในเขตกรุงเทพมหานครมากที่สุด ก็ส่งผลให้โรงภาพยนตร์ของบริษัทโรงภาพยนตร์ผู้นำตลาด 4 ราย นี้ ซึ่งฉายภาพยนตร์ของกลุ่มบริษัทเมเจอร์ ได้รับความนิยมและมีส่วนแบ่งการตลาดมากตามไปด้วย แม้ว่าบริษัทโรงภาพยนตร์ทุกรายจะมีนโยบายรับฉายภาพยนตร์จากทุกประเทศ และทุกบริษัทจัดจำหน่ายภาพยนตร์เหมือนกันก็ตาม



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย