

บทที่ 5

สรุป และ ข้อเสนอแนะ



สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์ในการผลิตภาพยนตร์ไทยของบริษัท ไฟว์สตาร์ โปรดักชั่น จำกัด ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ (พ.ศ. 2539-2541) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (QUALITATIVE RESEARCH) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา กลยุทธ์ในการผลิตภาพยนตร์ของบริษัท ไฟว์สตาร์ โปรดักชั่น ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ปี 2539-2541 โดยได้ทำการศึกษาจากแหล่งข้อมูล 2 ส่วน คือ 1. การสัมภาษณ์บุคคล 2. การวิเคราะห์จากเอกสาร ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า ความสำเร็จของบริษัท ไฟว์สตาร์ ที่สามารถผลิตภาพยนตร์ไทยผ่านภาวะวิกฤติเศรษฐกิจได้นี้ เกิดจากการใช้ ส่วนผสมทางการตลาด (MARKETING MIX) หรือเรียกย่อๆ ว่า 4Ps มาใช้ในการผลิตภาพยนตร์ของบริษัท ไฟว์สตาร์ ซึ่งส่วนผสมทางการตลาดนั้นประกอบด้วย

1. PRODUCT
2. PRICE
3. PLACE
4. PROMOTION

1. ผลิตภัณฑ์ (PRODUCT)

บริษัทไฟว์สตาร์ ได้มีการสร้างผลิตภัณฑ์ขึ้นมา โดยคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้คือ

- 1.1 ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (PRODUCT DIFFERENTIATION) ทางบริษัทไฟว์สตาร์ได้วิเคราะห์ออกมาว่าจะต้องสร้างความแตกต่างของภาพยนตร์ให้ต่างจากภาพยนตร์จากค่ายอื่น เช่น แนวตลก แอ็คชั่น รัก หรือชีวิต ที่มีแนวโน้มว่าผู้ชมจะหันมาบริโภค บริษัทไฟว์สตาร์ได้มีการสำรวจวิเคราะห์ตลาด จึงได้ผลิตภาพยนตร์แนวแอ็คชั่นออกมา คิดเป็น 66.67 % ของภาพยนตร์ทั้งหมด รองลงมาได้แก่ ภาพยนตร์แนวตลก คิดเป็น 33.33 % เป็นการปรับตลาดใหม่ให้เกิดขึ้น สร้างความต้องการให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ชมภาพยนตร์ สร้างความแตกต่างภาพยนตร์ของไฟว์สตาร์ ให้ต่างจากค่ายอื่นจนเป็นที่ยอมรับของผู้ชม นั้นแสดงให้เห็นว่าทางบริษัทไฟว์สตาร์โปรดักชั่นได้วิเคราะห์แล้วว่าการสร้างภาพยนตร์ซึ่งสามารถมองตลาดได้อย่างทะลุว่า ขณะนี้ผู้บริโภคภาพยนตร์ไทยต้องการชมภาพยนตร์ในแนวไหน จึงทำให้ไฟว์สตาร์ฯ สามารถสร้าง PRODUCT ที่มีความแตกต่างจากค่ายผลิตภาพยนตร์ค่ายอื่นและนี่ก็คือ จุดแข็งของไฟว์สตาร์ฯ

ที่สามารถพลิกสถานการณ์จากความซ้ำซากจำเจของผู้ชม ซึ่งพลิกได้ทันสถานการณ์คือ เมื่อสร้างภาพยนตร์ออกมาแล้วทำให้ผู้ชมยอมรับ

1.2 คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ (PRODUCT COMPONENT) นอกจากความแตกต่างของผลิตภัณฑ์แล้ว ทางบริษัททราบว่าผู้ชมจะต้องพิจารณาว่าภาพยนตร์เรื่องใดที่สมควรจะซื้อบัตรเข้าไปชมให้สมกับจำนวนเงินที่ต้องเสียไป ตัวผลิตภัณฑ์หรือคุณภาพของภาพยนตร์จึงเป็นสิ่งที่บริษัทหันมาเข้มงวดกับรายละเอียดต่างๆ เพื่อให้ตัวภาพยนตร์เองมีคุณภาพตั้งแต่ขั้นตอนการคัดเลือกผู้กำกับ คัดเลือกดารา โดยผู้กำกับภาพยนตร์ของไฟว์สตาร์ ที่ผลิตภาพยนตร์ออกมาในปี พ.ศ. 2539 – 2541 นั้น เป็นผู้กำกับใหม่ที่กำลังได้รับความนิยม และมีแนวทางในการกำกับภาพยนตร์สอดคล้องกับตลาด โดยบริษัทจะพิจารณาจากประสบการณ์ ความสามารถ และผลงานที่ผ่านมาเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้กำกับ เพื่อให้เหมาะสมกับผู้กำกับ จะกำกับภาพยนตร์เรื่องนั้นๆ ถ้าผู้กำกับท่านใด อดงานกำกับในแนวไหน บริษัท ก็จะให้ผู้กำกับท่านนั้น ผลิตภาพยนตร์ในแนวที่ผู้กำกับท่านนั้นถนัด เพื่อให้ได้มาซึ่งภาพยนตร์ที่ดีและมีคุณภาพ สำหรับการคัดเลือกนักแสดง จะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายๆ อย่าง แต่ที่สำคัญก็คือ ดาราน่าชาย และดาราน่าหญิง ต้องคำนึงด้วยว่า ดาราคนนั้นเป็นดาราที่อยู่ในกระแสนิยมหรือไม่ เพราะภาพยนตร์ที่สร้างและจะเข้าฉายในช่วงที่ดาราที่เลือกไว้นั้นจะลดความนิยมหรือไม่ เพื่อลดความเสี่ยงในการขาดทุน ในบางครั้งบริษัทไฟว์สตาร์ ก็จะมีการเก็งดาราน่าที่มีแนวโน้มที่จะได้รับความนิยมในอีก 10 เดือนข้างหน้าว่าดาราน่าผู้นี้จะมาแรง บริษัทไฟว์สตาร์ฯ มีการควบคุมคุณภาพแต่ลดค่าใช้จ่ายลงเช่น การจ้างผู้กำกับใหม่มากำกับภาพยนตร์ทำให้ค่าจ้างผู้กำกับถูกลงถึง 3 เท่า ถึงแม้ว่าจะเป็นผู้กำกับใหม่แต่ก็ไม่ได้หมายถึงว่าจะไม่มีฝีมือเพราะผู้กำกับใหม่ก็มีฝีมือดีเช่นกันและเป็นที่ต้องการของตลาดโดยไฟว์สตาร์ฯ จะมองว่าผู้กำกับคนนี้จะมียี่ห้อเสียงต่อไปในอนาคตก่อนเกิดภาวะวิกฤติไฟว์สตาร์ฯ ได้ใช้เวลาถ่ายทำภาพยนตร์หนึ่งเรื่องประมาณ 10 เดือน เมื่อเกิดภาวะวิกฤติก็ใช้เวลาถ่ายทำสั้นลงคือจาก 10 เดือน ก็ลดลงมาเหลือ 4-5 เดือน ทำให้ไฟว์สตาร์ฯ ลดต้นทุนในการผลิตตรงนี้ลงได้ แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่ได้ลดคุณภาพลงเลยยังคงคุณภาพไว้เช่นเดิมด้วยการวางแผนการถ่ายทำอย่างรอบคอบ

1.3 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (PRODUCT DEVELOPMENT) เนื่องจากภาพยนตร์ของ บริษัท ไฟว์สตาร์ฯ นั้นได้ลดจำนวนการผลิตลง แต่มีการเน้นการผลิตภาพยนตร์ที่มีคุณภาพมากขึ้น โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น จะมีดังต่อไปนี้คือ

- ในขั้นตอนก่อนการผลิต(PRE-PRODUCTION) จะมีการประชุมเพื่อเขียนบทหนัง เป็นลักษณะการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อทดลองเขียนเรื่องย่อ ทดลองคิดเหตุการณ์ คิดฉากจบ วิเคราะห์ตัวละคร คิดมุขตลก คิดประเด็นเรื่อง ความคิดที่กระจัดกระจายจะถูกนำมารวบรวม

รวมและสร้างเป็น โครงเรื่อง (PLOT) โครงเรื่องขยาย (TREATMENT) โครงเรื่องขยายที่ลงตัวถือเป็นการทำงานของบทที่สำเร็จแล้ว 1 ใน 3 ของปริมาณงาน นอกจากนั้นบทบาทของนักเขียนก็จะมาจากนวนิยายและนำมาพัฒนาให้เข้ากับยุคสมัยที่ผู้ชมจะรับได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมถึงเรื่องที่ยื่นขึ้นเพื่อสร้างภาพยนตร์โดยตรง การนำนวนิยายที่ดังๆ มาสร้างเป็นภาพยนตร์มีข้อดีที่ว่าสามารถหาผู้ชมได้ง่ายขึ้น เพราะชื่อเสียงของนวนิยายจะช่วยเรียกผู้ชมได้

- มีการอบรมการแสดงให้กับดาราก่อนที่ดาราคงแสดงภาพยนตร์นั้น จะต้องมีการอบรมทางด้านการแสดงก่อน โดยทางไฟว์สตาร์ จะมีอาจารย์ซึ่งทางไฟว์สตาร์จ้างมาเพื่อสอนการแสดง ว่าการแสดงมีท่าทางสีหน้า อย่างไร โดยทางบริษัทไฟว์สตาร์จะมีห้องอบรมให้นักแสดงมาฝึกซ้อมการแสดงก่อนถ่ายทำ
- มีการประชุมทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ก่อนการถ่ายทำภาพยนตร์
- มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการผลิตเสมอ เช่น เทคนิคด้านคอมพิวเตอร์

2. ราคา (PRICE)

ทางบริษัทมีการควบคุมค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นอย่างใกล้ชิดเนื่องจากการขายสินค้าก็คือบัตรเข้าชมนั้นมีราคาตายตัวซึ่งไม่สามารถจะเพิ่มได้ในส่วนนี้ดังนั้นการควบคุมค่าใช้จ่ายจึงเริ่มต้นตั้งแต่การจ้างผู้กำกับใหม่ที่มีค่าตัวถูก ดาราใหม่ที่มีค่าตัวถูก และสามารถให้คิวถ่ายทำได้อย่างต่อเนื่อง จึงสามารถปิดคิวหรือถ่ายทำเสร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว ไม่มีค่าใช้จ่ายบานปลาย รวมถึงการประหยัดด้านจำนวนทีมงานที่ลดจำนวนลงไปจนถึงจำนวนม้วนของฟิล์มที่ใช้ถ่ายทำ จำนวนเวลาที่ใช้ในการตัดต่อโดยไม่ลดคุณภาพลงไป

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (PLACE)

หลักสำคัญในการเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายของ บริษัท ไฟว์สตาร์ คือ การเลือกวิธีการที่จะให้สินค้าผ่านจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคเป้าหมายให้เร็วที่สุด และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ไฟว์สตาร์มีข้อได้เปรียบ คือ

3.1 สายหนัง ซึ่งเป็นลูกค้าเก่าแก่ของบริษัทไฟว์สตาร์ฯ เป็นแหล่งช่องทางจัดจำหน่าย และแหล่งเงินทุนที่สำคัญอีกช่องทางหนึ่ง ซึ่งมีความสำคัญไม่แพ้กับการมีโรงภาพยนตร์เป็นของตัวเอง ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนที่ไฟว์สตาร์ฯ จะได้เงินเป็นรายรับกลับมาจากสายหนังทั้ง 6 สาย ได้แก่ สายเหนือ, สายใต้, สายอีสาน, สายแปดจังหวัด, สายตะวันออก และ สายชานเมือง โดยทำการซื้อขายภาพยนตร์ของบริษัทมานานนับ 10 ปี และต่อรองราคาได้อย่างมีประสิทธิภาพคือถ้าภาพยนตร์เรื่องนี้ซื้อไปแล้วไม่ทำเงินเรื่องต่อไปที่สายหนังจะซื้อไฟว์สตาร์ก็จะลดราคาให้ โดยที่ความสัมพันธ์ยังดีอยู่และการค้าก็ไปได้ดี จึงทำให้ภาพยนตร์เรื่องไหนที่ขาดทุนก็ขาดทุนน้อย

เพราะมีสายหนังรับซื้อเรื่องไหนที่ทำรายได้ดีในกรุงเทพฯ สายหนังก็จะซื้อในราคาแพงด้วย เป็นรายได้ประมาณ 69% ของรายได้ทั้งหมด

3.2 บริษัท ไฟว์สตาร์ฯ มีจุดแข็งที่สุดในข้อนี้ก็คือเป็นผู้จัดจำหน่ายเอง โดยมีรายได้จากการขายบัตร ส่วนมากจะเป็นในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งบริษัท ไฟว์สตาร์ฯ นั้นมีโรงภาพยนตร์เป็นของตัวเอง ถึง 9 โรง สามารถกำหนดตารางการฉายด้วยตัวเองเช่น ถ้าภาพยนตร์เรื่องไหนทำเงินได้มาก ทางบริษัทก็จะยังฉายต่อไปแต่ถ้าสัปดาห์ต่อมาภาพยนตร์เรื่องนั้นทำเงินได้น้อยลง บริษัทก็จะลดโรงฉายภาพยนตร์ลงคือ ถ้าสัปดาห์แรกภาพยนตร์ทำรายได้ดีก็จะเข้าหมดทั้ง 9 โรง แต่ถ้าทำรายได้ไม่ดีก็จะลดลงเหลือ 4-5 โรง ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่งอื่นไม่ว่าจะเป็น EGV, MAJOR CINEPLEX

3.3 โรงภาพยนตร์ของเครืออื่น เช่น เครือ E.G.V. และเครือเมเจอร์ซினีเพล็กซ์ โดยจะมีการแบ่งสัดส่วนของรายได้ในอัตราร้อยละ 55 กับ 45 โดยเจ้าของภาพยนตร์จะได้อัตรา 55 และเจ้าของโรงภาพยนตร์จะได้อัตรา 45

3.4 สถานีโทรทัศน์และเคเบิลทีวี ภาพยนตร์แต่ละเรื่องที่จะนำออกฉายทางวิทยุโทรทัศน์ และเคเบิลทีวีนั้นจะต้องเป็นภาพยนตร์ที่ออกจากโรงภาพยนตร์ชั้นหนึ่งแล้วอย่างน้อย 1 ปีครึ่ง โดยจะมีการตกลงกันระหว่างบริษัท ไฟว์สตาร์ฯ กับสถานีโทรทัศน์และเคเบิลทีวีเป็นเรื่องราวไปเป็นรายได้ย่อยอีกทางหนึ่งของทางบริษัทไฟว์สตาร์

3.5 การนำภาพยนตร์มาทำเป็นวิดีโอ จะเป็นการร่วมลงทุนกันระหว่าง บริษัท ไฟว์สตาร์ฯ กับบริษัททำวิดีโอ โดยขายลิขสิทธิ์ภาพยนตร์ให้กับกิจการทำวิดีโอ มีการเจรจาซื้อขายลิขสิทธิ์ภาพยนตร์เพื่อทำวิดีโอในราคาที่ตกลงกันได้

สรุปรายได้จากการจัดจำหน่ายและขายบัตรเข้าชมคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ดังนี้

1. สายหนัง คิดเป็น	69 %
2. ขายบัตรในโรงภาพยนตร์ของตัวเองคิดเป็น	26 %
3. โรงภาพยนตร์ของเครืออื่นคิดเป็น	3 %
4. สถานีโทรทัศน์และเคเบิลทีวีคิดเป็น	1 %
5. การนำภาพยนตร์มาทำเป็นวิดีโอคิดเป็น	1 %

4. การส่งเสริมการตลาด (PROMOTION)

การส่งเสริมการตลาด เป็นแผนกลยุทธ์และกลวิธีในการกระจายสินค้าหรือบริการ ไปยังผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความนิยม และเกิดพฤติกรรมการซื้อในที่สุด ฝ่ายการตลาดของบริษัท ไฟว์สตาร์ ได้ศึกษาปัจจัยภายนอกและภายในมาเป็นอย่างดี แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวางแผนด้านการตลาดเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าว มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 4 ประการคือ

- 4.1 เพื่อแจ้งข่าวสารข้อมูล บริษัท ไฟว์สตาร์ฯ จะให้ข่าวสารกับสื่อมวลชน ซึ่งมีความสัมพันธ์อันดีกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ของไฟว์สตาร์ฯ เพื่อแจ้งให้ผู้ชมภาพยนตร์ได้ทราบว่า บริษัทจะสร้างภาพยนตร์เรื่องอะไร เนื้อเรื่องย่อเป็นอย่างไร จากบทประพันธ์ของใคร ใครเป็นผู้กำกับและดารานำแสดง เพื่อให้ผู้ชมเกิดความตื่นตัวและตัดสินใจที่จะชมภาพยนตร์เรื่องนั้น
- 4.2 เพื่อโน้มน้าวหรือชักจูงใจ เมื่อภาพยนตร์สร้างเสร็จแล้วจะฉายในโรงภาพยนตร์ บริษัทไฟว์สตาร์ฯ ก็จะใช้วิธีการโฆษณาชักจูงใจ กระตุ้นและเร่งเร้าให้ผู้ชมเกิดความต้องการที่จะชมภาพยนตร์ขึ้นด้วยการใช้วิธีการสร้าง เนื้อหาที่แปลกใหม่ จะทำให้เกิดความตื่นตัว เร้าอารมณ์ เน้นจุดเด่นของภาพยนตร์เรื่องนั้นให้มากขึ้น บอกวันฉายและโรงภาพยนตร์ที่จะฉาย นอกจากนี้ ยังต้องเพิ่มความถี่ในการเผยแพร่ข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ อีกด้วย
- 4.3 เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในขณะที่ภาพยนตร์ของบริษัท ไฟว์สตาร์ฯ เข้าฉายในระยะหนึ่ง การให้ข่าวสารในลักษณะจูงใจยังคงดำเนินต่อไป เพื่อกระตุ้นให้ผู้ชมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น ตัดสินใจไปชมภาพยนตร์เรื่องนั้น แทนการอยู่กับบ้านชมรายการโทรทัศน์ เป็นต้น
- 4.4 เพื่อเตือนความจำ เมื่อภาพยนตร์ของบริษัท ไฟว์สตาร์ฯ มีกำหนดฉายเป็นเวลา 1 เดือน เมื่อฉายไปประมาณ 2 สัปดาห์ การโฆษณาจะลดระดับความเข้มข้นลงไปสู่ระดับของการให้ข่าวสารในเชิงย้ำเตือนความจำ เพื่อให้ผู้ชมจำได้ว่าภาพยนตร์เรื่องนั้นยังคงฉายอยู่ และจะฉายจนถึงเมื่อไร เพื่อว่าผู้ที่ยังไม่ได้ชมจะได้ตัดสินใจชม

การกระจายข่าวสารข้างต้นนั้นได้กระทำทั้ง ก่อนการสร้าง ขณะถ่ายทำ ขณะที่ภาพยนตร์กำลังเข้าฉาย รวมถึงนำดาราร่วมไปปรากฏตัวในรายการโทรทัศน์ต่าง ๆ เช่นเกมส์โชว์ เป็นต้น เพื่อเป็นการแจ้งข่าวสาร กระตุ้นและชักจูงผู้ชมให้หันมาชมภาพยนตร์มากขึ้น รวมถึงมีการให้ดารารออกไปแจกจ่ายเซ็นต์และของชำร่วย ตามโรงภาพยนตร์ในเครือไฟว์สตาร์

ไฟว์สตาร์ได้ใช้งบประมาณส่วนหนึ่งในการผลิต HANDBILL (คือแผ่นโปสเตอร์ขนาดเล็ก สำหรับให้ผู้ชม ได้มีกิจกรรมสะสม) แจกจ่ายแก่ผู้ชมเมื่อภาพยนตร์ออกฉายทุกเรื่อง เพื่อให้แตกต่างจากค่ายอื่นและเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้ผู้ชมหันมาชมภาพยนตร์มากขึ้นเพราะมีงานอดิเรกเป็นการสะสม HANDBILL ไปด้วยอีกทาง ซึ่งทางไฟว์สตาร์ยอมเพิ่มงบประมาณด้าน PROMOTION นี้ขึ้น

ทั้งหมดนี้คือสิ่งที่ไฟว์สตาร์นำมาใช้ในช่วงภาวะวิกฤติและยังคงใช้อยู่ อย่างไรก็ตามก็ยังมีภาพยนตร์บางเรื่องไม่ทำรายได้เท่าที่ควร แต่เนื่องจากว่าใช้มาตรการนี้ทำให้ส่วนใหญ่ภาพยนตร์ของไฟว์สตาร์ถึงแม้ว่าจะขาดทุนแต่ก็ขาดทุนไม่มาก แต่ถ้าภาพยนตร์เรื่องใดของไฟว์สตาร์ทำรายได้มาก ทำให้รายได้เหนือรายจ่ายเป็นจำนวนมากจึงสามารถฟันฝ่าภาวะวิกฤติมาได้จนถึงทุกวันนี้

ข้อเสนอแนะ: สำหรับการวิจัยในอนาคต

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ เป็นเพียงการวิจัยองค์กรของบริษัท ไฟว์สตาร์ โปริคชั่น เพียงแห่งเดียว ดังนั้น จึงนำศึกษาองค์กรอื่นที่ผลิตภาพยนตร์ไทยด้วย เช่น ไท เอ็นเตอร์เทนเมนต์, อาร์ เอส फिल्म, फिल्म บางกอก เพื่อจะได้ทราบถึงกลยุทธ์ในการผลิตภาพยนตร์ไทยของบริษัทเหล่านี้ ดังนั้น การวิจัยในอนาคต ควรเจาะลึกลงไป ในรายละเอียดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ต่างๆ ของบริษัทภาพยนตร์ไทยเหล่านี้ด้วย และศึกษาเปรียบเทียบให้เห็นกลยุทธ์หลักโดยรวมของบริษัทผู้ผลิตภาพยนตร์ไทยอื่นๆ ด้วย ซึ่งในขณะที่ศึกษาครั้งนี้ ก็มีผู้ผลิตภาพยนตร์บางค่ายได้ปิดตัวลงแล้ว น่าที่จะศึกษาว่าเพราะเหตุใดจึงทำให้ธุรกิจภาพยนตร์ของผู้ผลิตบางค่ายได้ปิดตัวลง และไม่ประสบความสำเร็จ