

กลยุทธ์การเพิ่มรายได้ของธุรกิจผู้เผยแพร่เพลงบนสื่อดิจิทัลออนไลน์
และบนระบบสตรีมมิ่ง
กรณีศึกษา บริษัท โซลูชั่น วัน โฮลดิ้ง จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
กลยุทธ์การเพิ่มรายได้ของธุรกิจผู้เผยแพร่เพลงบนสื่อดิจิทัลออนไลน์
และบนระบบสตรีมมิ่ง

ได้รับพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2561

นาย สรวิศ สกุดกรณา
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตเดช,
D.B.A
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อากาศศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์นี้ถูกทำขึ้นมาด้วยความพยายามและความตั้งใจ จึงอยากขอขอบพระคุณกับบุคคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสารนิพนธ์เล่มนี้ โดยท่านแรกคือ อาจารย์ ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตเดช ที่เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์เล่มนี้ คอยช่วยแนะนำการคิดอย่างเป็นระบบ วิธีการนำเสนอให้คนภายนอกรับรู้ถึงปัญหาและผลกระทบต่างๆ การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพสำหรับความรู้การวางแผน ลำดับขั้นตอนของโครงการในการแก้ไขปัญหา รวมไปถึงการคำนึงถึงความเสี่ยงต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นมาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ที่ได้สอนและได้ให้ลองปฏิบัติจริงเกี่ยวกับการจัดการ โครงการต่างๆในเวลาเรียน รวมไปถึงท่านอาจารย์ทุกๆท่าน ณ วิทยาลัยการจัดการ มหาลัษ्หมินทลที่ได้สั่งสอนข้าพเจ้ามา โดยนำความรู้ทั้งหมดมาประยุกต์ใช้ในสารนิพนธ์เล่มนี้

ในส่วนของคุณข้อมูล คำแนะนำ และประสบการณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการเผยแพร่เพลงบนสื่อดิจิทัลออนไลน์และบนระบบสตรีมมิ่งในระดับองค์กร มาจากคำแนะนำของ คุณกัลชาญ คงคาทอง ผู้บริหาร บริษัท โซลูชั่น วัน โฮลดิ้ง จำกัด ซึ่งข้าพเจ้าได้กำลังทำงานอยู่ ณ ที่แห่งนี้ รวมถึง คุณชุตติพันธ์ อมาตยกุล และคุณพีรวัฒน์ หลุทัยธนาสันต์ หัวหน้าแผนก และบุคคลากรที่ร่วมทำงานในบริษัทที่ได้ให้คำปรึกษา คำอธิบายเชิงลึก และข้อมูลในส่วนองระดับปฏิบัติการของแพลตฟอร์มดิจิทัลออนไลน์และระบบสตรีมมิ่งต่างๆ

สุดท้ายอยากขอขอบพระคุณครอบครัวที่คอยสนับสนุนและให้กำลังใจการเรียนและการทำสารนิพนธ์เล่มนี้ รวมไปถึงมิตรสหายเพื่อนร่วมชั้นในคณะกรรมการจัดการและกลยุทธ์วิทยาลัยการจัดการ มหาลัษ्หมินทล รุ่น 19B ที่ได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ต่างๆกัน

สรวิศ สกฤตกรณา

กลยุทธ์การเพิ่มรายได้ของธุรกิจผู้เผยแพร่เพลงบนสื่อดิจิทัลออนไลน์

และบนระบบสตรีมมิ่ง

กรณีศึกษา บริษัท โซลูชั่น วัน โฮลดิ้ง จำกัด

STRATEGY OF INCREASING REVENUE OF MUSIC DIGITAL ONLINE AND MUSIC

STREAMING DISTRIBUTOR COMPANY

SOLUTION ONE HOLDING COMPANY LIMITED

สรวิศ สกฤตภรณา 5950205

กจ. ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ภูมิพร ธรรมสถิตเดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์ D.B.A.

บทคัดย่อ

ปัจจุบันพฤติกรรมการฟังเพลงได้เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยและเทคโนโลยีต่างๆ ได้ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่องทางการชมหรือการฟังเพลงที่กำลังได้รับความนิยมโดยผ่านทางโทรศัพท์มือถือโดยอาศัยสัญญาณอินเทอร์เน็ตไร้สายร่วมกับแอปพลิเคชันของแพลตฟอร์มดิจิทัลออนไลน์และระบบสตรีมมิ่งต่างๆ ในการฟังเพลง

วัตถุประสงค์ของสารนิพนธ์เพื่อเป็นกรณีศึกษาและทางเลือกแก่อุตสาหกรรมเพลง ขอบเขตการวิจัยจะอยู่บนแพลตฟอร์มที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในประเทศไทยโดยผ่านช่องทาง YouTube ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มสตรีมมิ่งวิดีโอที่สามารถรับชมและรับฟังได้พร้อมๆ กัน และรวมไปถึงแอปพลิเคชันฟังเพลงต่างๆ รูปแบบการวิจัยมาจากการนำประสบการณ์ในการทำงานปัจจุบัน รวมไปถึงข่าวสารที่ถูกเผยแพร่อยู่ในอินเทอร์เน็ตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ออกมาเป็นสารนิพนธ์เล่มนี้

คำสำคัญ : แพลตฟอร์ม / ดิจิทัลออนไลน์ / สตรีมมิ่ง / YouTube / รสนิยมการฟังเพลง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1	
บทนำ	
1.1 ภาพรวมธุรกิจ	1
1.2 ประวัติองค์กร	5
1.3 รายละเอียดของบริษัท	6
1.4 แพลตฟอร์มองค์กร	7
1.5 สถานการณ์ปัจจุบันของ บริษัท โซลูชั่น วัน โฮลดิ้ง จำกัด	7
1.6 ปัญหาปัจจุบันที่เกิดขึ้น	8
บทที่ 2	
การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ	
2.1 การวิเคราะห์จากปัจจัยแวดล้อมภายนอก	
2.1.1 การวิเคราะห์จากปัจจัยแวดล้อมภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL Analysis)	9
2.1.2 แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model)	11
2.2 การวิเคราะห์จากปัจจัยแวดล้อมภายใน	
2.2.1 การวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร (Resources, Capabilities And Core Competencies Evaluation)	14
2.2.2 การวิเคราะห์ความสามารถบริษัท (VRIN Framework)	15
2.2.3 การวิเคราะห์ จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส, และ อุปสรรค (SWOT Analysis)	17
2.2.4 การวิเคราะห์ ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain Analysis)	18
บทที่ 3	
การวิเคราะห์ปัญหาที่พบในปัจจุบัน	
3.1 สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น	

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	20
	21
บทที่ 4	
การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา	
3.1.1 แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram)	20
3.2 แนวทางในการแก้ไขปัญหา	21
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate level strategy)	23
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy)	24
4.3 กลยุทธ์ระดับแผนก (Functional level strategy)	24
บทที่ 5	
การวางแผนและการดำเนินการแก้ไขปัญหา	
5.1 การวางแผนและการดำเนินการแก้ไขปัญหา	26
5.2 การบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น	29
5.2.1 การวิเคราะห์/ค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)	29
5.2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	29
5.2.3 แนวทางการจัดการความเสี่ยง (Risk Response)	30
5.3 การวัดผลงานการดำเนินงานการแก้ไขปัญหา	31
บรรณานุกรม	36
ประวัติผู้วิจัย	37

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
1.1	สัดส่วนการลงทุนโฆษณาบนสื่อต่างๆ	3
1.2	สัดส่วนรายได้ของอุตสาหกรรมดนตรีทั่วโลก	4
2.1	สรุปผลกระทบจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกต่างๆ (PESTEL Analysis)	11
2.2	สรุปผลกระทบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆในธุรกิจ จากการวิเคราะห์ Five Forces Analysis	13
2.3	สรุปการวิเคราะห์ VRIN Framework	16
2.4	SWOT Analysis	17
3.2	ตารางการคัดเลือกตัวเลือก (Making Choices)	22
5.1	แผนโครงการ	26
5.2	ตารางการประเมินความเสี่ยง	30
5.3	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	31
5.4	การวัดผลงานเชิงคุณภาพ	32

สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 สัดส่วนความนิยมของช่องทางกรฟังหรือรับชมเพลงบนแพลตฟอร์มต่างๆ	2
1.2 ผลสำรวจสัดส่วนของผู้ใช้อินเทอร์เน็ตตามประเภทของสังคมออนไลน์	2
1.3 แผนผังองค์กร	7
2.1 Five Forces Model	12
3.1 แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram)	20
4.1 ระดับกลยุทธ์ในองค์กร	23



บทที่ 1

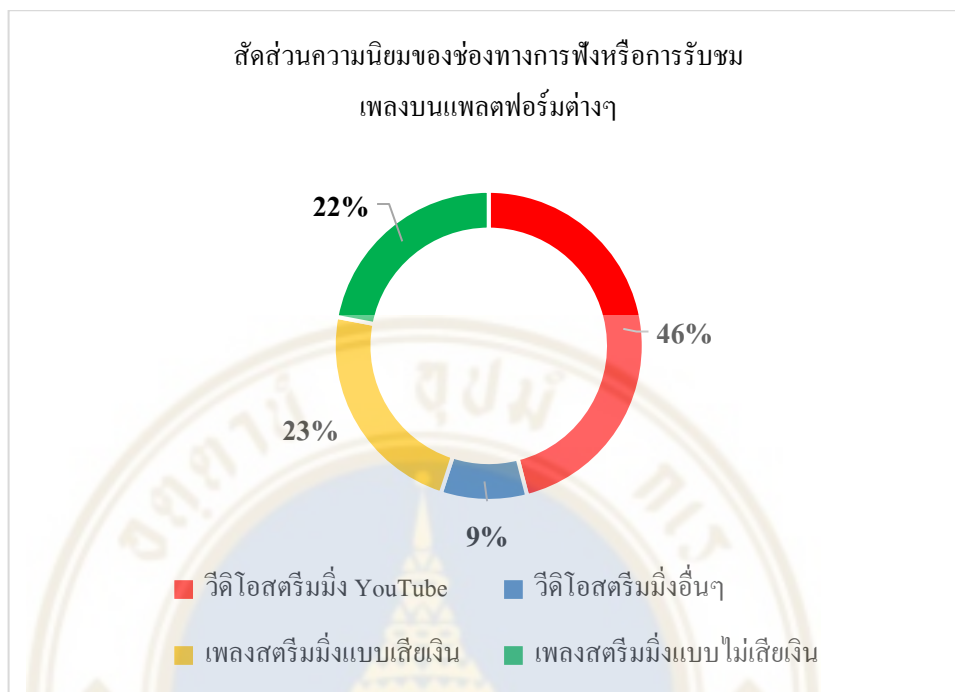
บทนำ

1.1 ภาพรวมของธุรกิจ

กลุ่มธุรกิจการเผยแพร่เพลงบนสื่อดิจิทัลออนไลน์และบนระบบสตรีมมิ่ง MCN (Multi-Channel Network) ปัจจุบันได้รับความนิยมเนื่องจากเทคโนโลยีการสื่อสารแบบไร้สายรวมไปถึงแพลตฟอร์มการเผยแพร่เนื้อหา(คอนเทนต์) ที่อยู่ในรูปแบบต่างๆ โดยได้สร้างและพัฒนาจากต่างประเทศที่ทำให้คนทั่วไปสามารถลงเนื้อหาที่สนใจขึ้นสู่โลกออนไลน์ได้อย่างง่ายดาย สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากผู้ทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมดนตรี ที่ในปัจจุบันได้ปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีอย่างชัดเจน ต้นทุนการเผยแพร่ให้คนทั่วโลกต่ำ จากในอดีตวิวัฒนาการฟังเพลงเริ่มมาจาก แผ่นเสียง, คลับเทป, ซีดี, ไฟล์ MP3 และ ดิจิตัล ซึ่งในปัจจุบันรายได้จากผลิตภัณฑ์เหล่านี้มีแนวโน้มลดลงและถูกทดแทนที่ด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ซึ่งในปัจจุบันจะเป็นการฟังเพลงผ่านดิจิทัลออนไลน์และระบบสตรีมมิ่ง ซึ่งไม่จำเป็นต้องให้ผู้ใช้ทำการดาวน์โหลดเข้าสู่เครื่องก่อน สามารถฟังเพลงทันทีและสามารถฟังผ่านได้หลายรูปแบบรวมไปถึงทางโทรศัพท์มือถือที่เรียกว่า แอปพลิเคชัน ซึ่งในประเทศไทยมีแอปพลิเคชันในการฟังเพลงหลักๆเช่น Apple Music, iTunes, JOOX, Spotify และ TrueID Music แต่อย่างไรก็ตามแพลตฟอร์มการฟังเพลงบนระบบสตรีมมิ่งไม่ได้มีหน่วยงานรับเพลงจากศิลปินหรือค่ายเพลงต่างๆโดยตรง ดังนั้นจึงต้องพึ่งธุรกิจการเผยแพร่เพลงบนสื่อดิจิทัลออนไลน์และบนระบบสตรีมมิ่งมาเป็นตัวกลางระหว่างแพลตฟอร์มกับศิลปินหรือค่ายเพลงต่างๆ

สำหรับแพลตฟอร์มสตรีมมิ่งที่ได้รับความนิยมทั่วโลก รวมไปถึงประเทศไทยที่สามารถรับชมทั้งภาพและเสียงพร้อมกันเรียกคือ YouTube คือแพลตฟอร์มวิดีโอสตรีมมิ่งที่แพร่หลายเกือบทุกประเทศ สามารถเผยแพร่เนื้อหาได้หลายประเภท โดยเฉพาะอุตสาหกรรมดนตรี เนื่องจากศิลปินหรือค่ายดนตรีต่างๆจะสามารถเผยแพร่ตัวเพลงได้แล้ว ยังสามารถนำมิวสิกวิดีโอ, แสดงการเล่น หรือบันทึกการแสดงของตัวเอง เพื่อนำมาไปเผยแพร่ต่อผู้ชม หรือผู้ว่าจ้างในอนาคตได้อีกด้วย

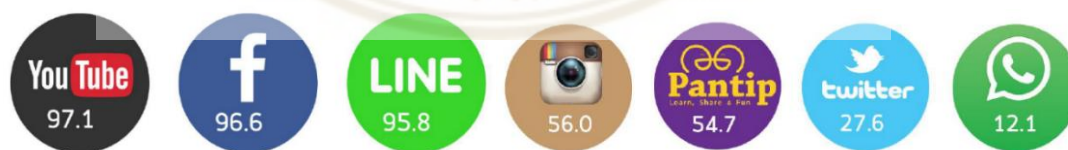
แอปพลิเคชันเหล่านี้สามารถสร้างรายได้ให้กับศิลปินได้โดยจำนวนของผู้ที่เข้ามาฟัง/ชม รวมไปถึงการขายโฆษณาในรูปแบบต่างๆ ในแต่ละแพลตฟอร์ม



ภาพ 1.1 สัดส่วนความนิยมของช่องทางฟังหรือรับชมเพลงบนแพลตฟอร์มต่างๆ

ที่มา 1.1 สมาพันธ์ผู้ผลิตสิ่งบันทึกเสียงระหว่างประเทศ ค.ศ. 2018 (International Federation of the Phonographic Industry (IFPI) (GLOBAL MUSIC REPORT 2018)

จากภาพ 1.1 พบว่าแพลตฟอร์มที่ได้รับความนิยมในการฟังหรือรับชมเพลงคือ YouTube แสดงให้เห็นว่าสื่อหรือคอนเทนต์ที่ผู้บริโภคส่วนใหญ่คือการรับชมทั้งภาพและเสียงไปพร้อมๆกัน



ภาพ 1.2 ผลสำรวจสัดส่วนของผู้ใช้อินเทอร์เน็ตตามประเภทของสังคมออนไลน์

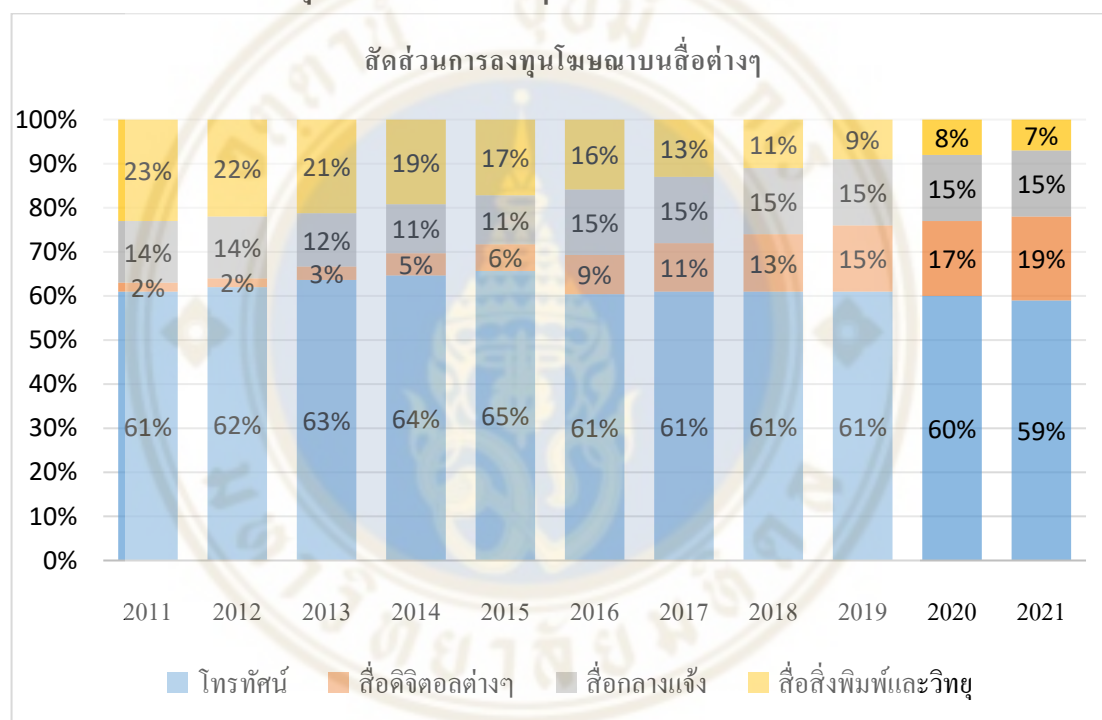
ที่มา 1.2 รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทยปี 2560 โดยสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

จากภาพ 1.2 พบว่า YouTube ได้รับความนิยมสูงสุดจากผลสำรวจพบว่าสาเหตุที่ YouTube ได้รับความนิยมเป็นส่วนใหญ่เพราะเป็นแพลตฟอร์มที่รวบรวมวิดีโอต่างๆทั่วโลกทั้งสาระความรู้และความบันเทิงต่างๆ เข้ามาไว้ในแพลตฟอร์มสามารถดูได้จากหลายเครื่องมือเช่น คอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ค โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น อีกทั้งพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อของผู้บริโภค

เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่ต้องดูผ่านโทรทัศน์หรือรับฟังจากวิทยุและยังต้องดูตามเวลาของผังรายการที่ช่องได้กำหนดไว้ทำให้ไม่มีความยืดหยุ่นในการรับชมหรือรับฟัง

เมื่อการขยายความครอบคลุมของสัญญาณอินเทอร์เน็ตทำให้ YouTube หรือสื่อดิจิทัลออนไลน์และระบบสตรีมมิ่งเข้ามามีบทบาทมากขึ้นทำให้การลงทุนโฆษณาของบริษัทต่างๆหันมาให้ความสำคัญกับการลงทุนโฆษณาบนสื่อดิจิทัลมากขึ้น ประกอบกับจำนวนเงินในการลงทุนโฆษณาบนสื่อดิจิทัลที่ลงทุนน้อยกว่าการลงทุนในโทรทัศน์, สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในตลาดได้แม่นยำมากขึ้น และสามารถเข้าถึงได้หลากหลายช่องทาง

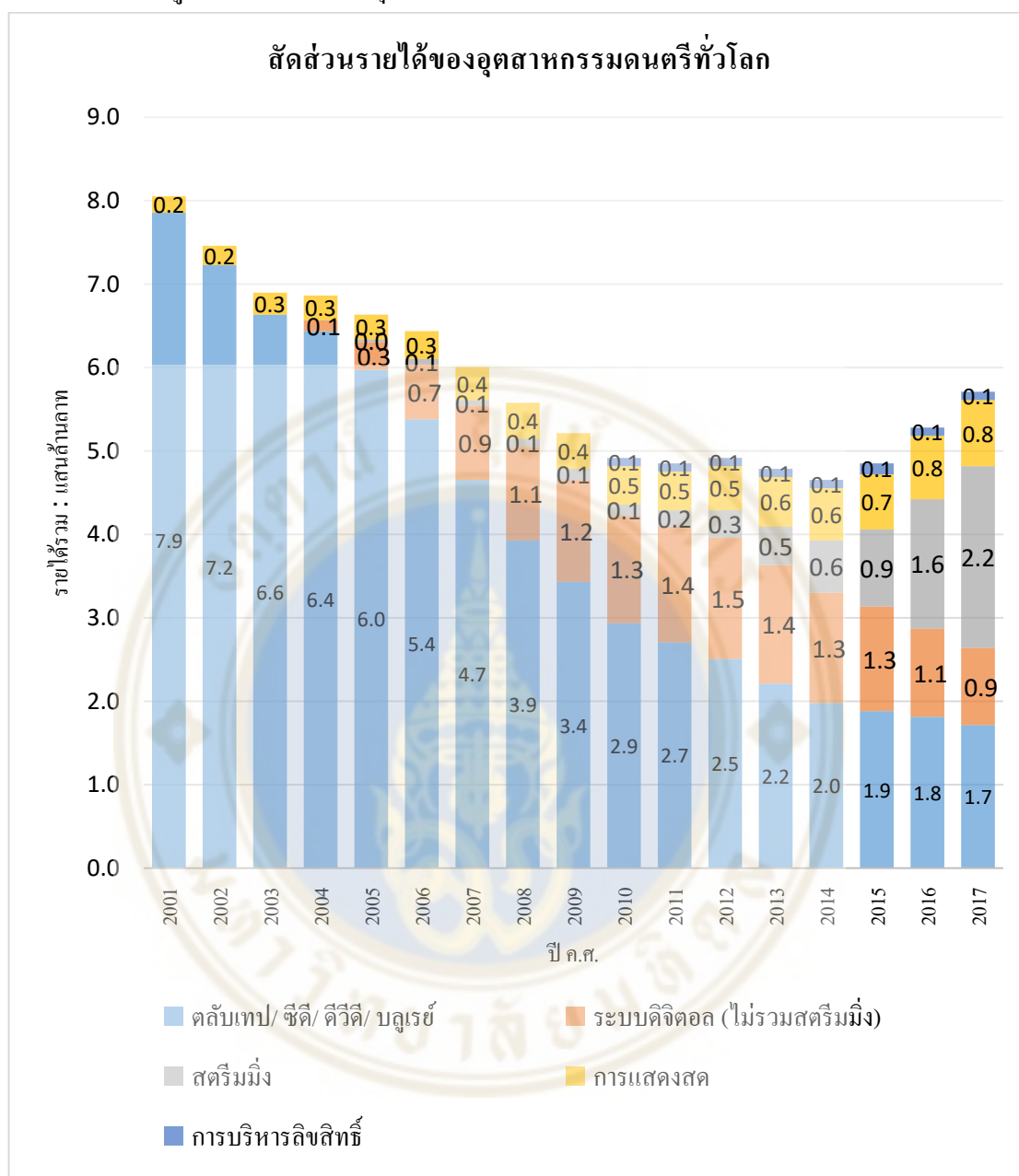
ตาราง 1.1 สัดส่วนการลงทุนโฆษณาบนสื่อต่างๆ



ที่มา 1.1 ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB Economic Intelligence Center)

จากตาราง 1.1 จะเห็นว่าการลงทุนของโฆษณาในโทรทัศน์มีแนวโน้มลดลง ตรงกันข้ามกับการลงทุนโฆษณาบนสื่อดิจิทัลที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น

ตาราง 1.2 แผนภูมิแสดงรายได้ของอุตสาหกรรมดนตรีทั่วโลก



ที่มา 1.2: สมาพันธ์ผู้ผลิตสิ่งบันทึกเสียงระหว่างประเทศ ค.ศ. 2018 (International Federation of the Phonographic Industry (IFPI) (GLOBAL MUSIC REPORT 2018)

จากแผนภูมิด้านบนทำให้เห็นว่าการจัดเก็บรายได้ทางระบบสดริมมิ่งมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการใช้ชีวิตประจำวันของผู้ชมหรือผู้ฟังจึงทำให้ผลิตภัณฑ์อย่าง ซีดี, ดีวีดี, บลูเรย์ และรวมไปถึงการดาวน์โหลดมีแนวโน้มที่ลดลง หนทางของศิลปินหรือค่ายเพลงต่างๆจึงหันมาให้ความสำคัญในระบบสดริมมิ่ง และการหมั่นออกงานแสดงสดมากขึ้นแทน

ศิลปินหรือค่ายเพลงบางส่วนอาจไม่เชี่ยวชาญหรือมีแผนกในองค์กรสำหรับนำเสนอเนื้อหาหรือเพลงขึ้นสู่ระบบต่างๆ รวมไปถึงบางแพลตฟอร์มที่บุคคลทั่วไปไม่สามารถนำเพลงขึ้นระบบได้เนื่องจากมีกฎเกณฑ์และขั้นตอนต่างๆที่ใช้กันทั่วโลกบังคับไว้ จึงจำเป็นต้องมีตัวกลางที่มีความเชี่ยวชาญในการนำเพลงขึ้นสู่แพลตฟอร์มต่างๆให้ จึงทำให้กลุ่มธุรกิจเผยแพร่เพลงบนสื่อดิจิทัลออนไลน์และแบบสตรีมมิ่ง เข้ามามีบทบาท

สำหรับแพลตฟอร์มที่สามารถสร้างรายได้ให้กับศิลปิน/ค่ายเพลงในประเทศไทยมากที่สุดคือ YouTube เนื่องจากสามารถรับชมและรับฟังได้ทั้งภาพและเสียง ผู้ใช้สามารถสร้างช่องของตัวเองและอัปโหลดเนื้อหาวิดีโอของตนเองได้ ก่อนข้างมีอิสระ มีเสียค่าใช้จ่าย แต่อย่างไรก็ตามเรื่องการละเมิดลิขสิทธิ์เพลงยังคงเป็นปัญหาสำคัญของค่ายเพลงต่างๆ ไม่ว่าจะทาง YouTube จะมีระบบในการตรวจจับการละเมิดลิขสิทธิ์เพลงมากแค่ไหน ก็ยังไม่สามารถดูแลทั่วถึงได้ ดังนั้น MCN (Multi-Channel Network) หรือ กลุ่มธุรกิจเผยแพร่เพลงบนสื่อดิจิทัลออนไลน์และแบบสตรีมมิ่ง มีหน้าที่ควบคุมดูแล และให้บริการแก่ศิลปินหรือค่ายเพลงต่างๆและได้ส่วนแบ่งจากยอดจำนวนการชมหรือการฟังตามได้ทำการตกลงเอาไว้

1.2 ประวัติองค์กร

บริษัท โชลูชั่น วัน โฮลดิ้ง จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2543 แรกเริ่มเป็นธุรกิจประเภท การจัดการการจดทะเบียนรายได้จากการดาวน์โหลดบริการต่างๆ เช่นการส่งข้อความ SMS และ MMS บริษัทมีการแบ่งการให้บริการ 3 ประเภท ดังนี้ 1. Mobile Content & Service เป็นธุรกิจการให้บริการดาวน์โหลดต่างๆเช่น รูปภาพกราฟฟิก เพลง เกมส์ ซึ่งได้รับอนุญาตในการเผยแพร่ถูกต้องตามกฎหมายรวมถึง SMS ส่งซิงโครจับรางวัลต่างๆ โดยบริการครอบคลุมทุกเครือข่ายของผู้ให้บริการสัญญาณ โทรศัพท์ 2. Mobile Corporate Solutions คือการให้บริการส่งข้อความทางโทรศัพท์มือถือ ในหลายๆประเภท เช่น SMS Bulk บริการการส่งข้อความโฆษณาเข้าโทรศัพท์มือถือ, SMS Pull บริการการรับ-ส่งข้อความเช่นการ โหวตผลคะแนนต่างๆ หรือส่งตอบคำถามชิงรางวัล, USSD Marketing บริการการจับรางวัลชิงโชคโดยผ่านการส่งข้อความ, MMS บริการการส่งข้อความขนาดใหญ่พร้อมเสียงและรูปภาพ, LBS บริการการส่งข้อความเข้าสู่โทรศัพท์เมื่ออยู่ในระยะขอบเขตที่กำหนดไว้เช่น ในสนามบิน หรือ ห้างสรรพสินค้าเป็นต้น และ Lucky Draw Campaign บริการการจัดการชิงโชคทั้งในรูปแบบของการส่งข้อความ รวมไปถึง ฝาขวด, ฉลาก หรือซอง ต่างๆของสินค้าของบริษัทที่ได้ร่วมรับบริการ 3. Mobile Content Distribution เป็นบริการการเผยแพร่เพลงในระบบออนไลน์และระบบสตรีมมิ่งต่างๆในหลายๆรูปแบบเช่น Apple

Music, iTunes, JOOX, Spotify, True Music, Deezer, Line TV, และ YouTube ซึ่งในปัจจุบันถือได้ว่าเป็นส่วนของธุรกิจที่ทำรายได้ให้กับบริษัทเป็นหลัก เนื่องจากวิธีการฟังเพลงของผู้คนเปลี่ยนไปตามกาลเวลา รวมไปถึงค่ายเพลงบางค่ายไม่ได้มีบุคลากรมากพอหรือความชำนาญในการนำเพลงขึ้นระบบต่างๆ และแพลตฟอร์มเหล่านี้ไม่ได้มีนโยบายดูแล ผู้อัพโหลด โดยตรง จึงจำเป็นต้องมี MCN (Multi Chanel Network) เข้ามาเป็นตัวกลางในการให้บริการดูแลกับค่ายเพลง

1.3 รายละเอียดของบริษัท

รายละเอียดของบริษัท โสลูชั่น วัน โฮลดิ้ง จำกัด ตามตารางด้านล่าง

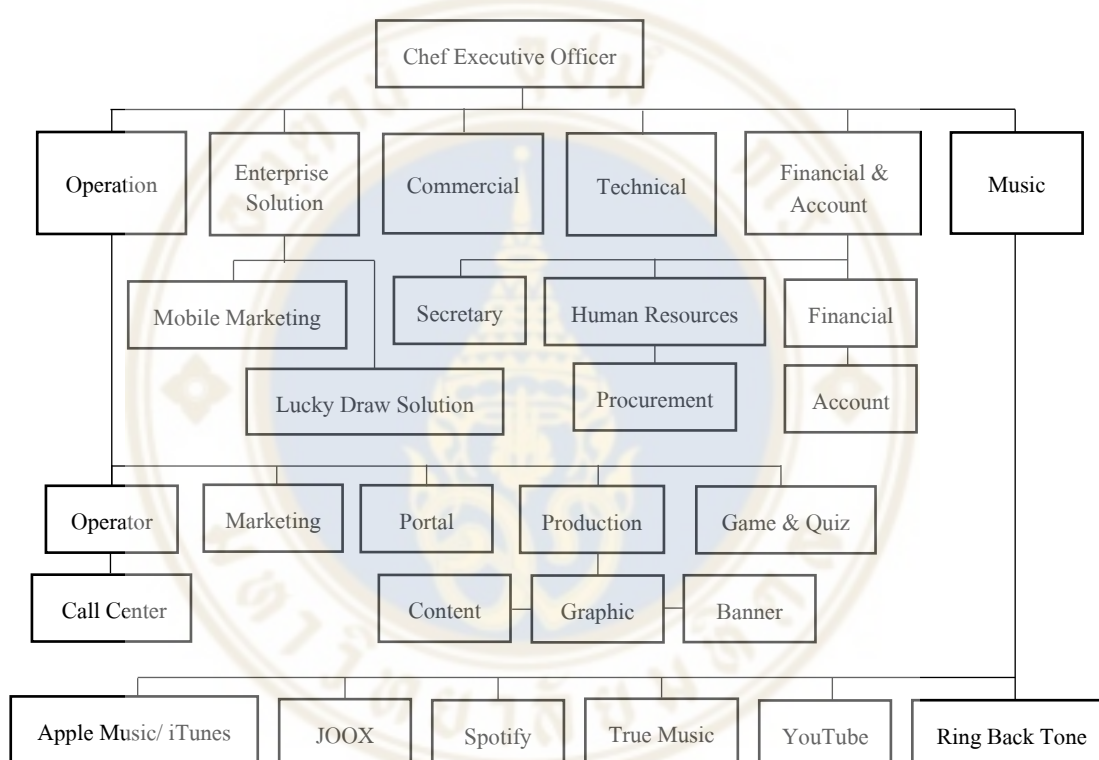
ตาราง 1.3 ที่อยู่และรายละเอียดของบริษัทตามใบจดทะเบียน

ประเภทกิจการ	บริษัท
เลขทะเบียนนิติบุคคล	0105544072280
วันจดทะเบียน	30/07/2001
สภาพกิจการ	ยังดำเนินการอยู่
ทุนจดทะเบียน	25,000,000
ที่ตั้ง	125 ซอย สุขุมวิท 4 ถนน สุขุมวิท แขวง คลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110
ประเภทธุรกิจ	จัดการและจัดเก็บรายได้จากการดาวน์โหลดบริการต่างๆ, ส่งข้อความผ่านทางเอสเอ็มเอสและเอ็มเอ็มเอส
ขนาดธุรกิจ	ขนาดเล็ก
โทรศัพท์	02-885-0028

1.4 โครงสร้างองค์กร

บริษัท โสลูชั่น วัน โฮลดิ้ง เป็นองค์กรขนาดเล็กมีจำนวนพนักงานทั้งหมด 62 คน และได้บริหารดูแลโดยตรงจากประธานบริษัท ซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทางของบริษัท และคำสั่งต่างๆเอง เดิมทีแผนก เพลง จะอยู่ภายใต้แผนกปฏิบัติการร่วมกับธุรกิจอื่นๆ แต่หลังจากที่ ความนิยมของการฟังเพลงผ่านระบบสตรีมมิ่งและได้กลายมาเป็นรายได้หลักของบริษัท ประธานบริษัทจึงดึงเข้ามาดูแลเองโดยตรงไม่มีการสั่งงานผ่านลำดับขั้นหรือแผนกอื่นๆ จึงทำให้ความรวดเร็วในการทำงาน

ของแผนกเพลงมีความรวดเร็วมากขึ้น ตอบสนองกับลูกค้าได้เร็วขึ้น แก้ไขปัญหาได้เร็วมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามข้อเสียคือ ภาระงานบริษัทต้องลงทุนลงแรงเอง ไม่ได้นำเวลาพัฒนาหรือแก้ไขในส่วนของบริษัทอื่นๆของบริษัทได้เท่าที่ควร ซึ่งต่างจากนิยามของคำว่า ภาระงานบริษัทโดยสิ้นเชิง อีกทั้งบุคลากรของแผนก Music โดยเฉพาะในส่วนของ YouTube มีบุคลากรที่ให้บริการแก่ลูกค้าแค่ 11 คน จากจำนวนลูกค้าทั้งหมด 140 ช่องและยังไม่รวมถึงบริการของแพลตฟอร์มสตรีมมิ่งอื่นๆที่จะต้องนำเพลงขึ้นระบบต่างๆหลายร้อยเพลงต่อปี



ภาพ 1.3 แผนผังองค์กร

1.5 สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท

ที่ผ่านมาบริษัทมีรายได้มาจากการดาวน์โหลดริงโทน/เสียงเพลงรอสาย แต่ในปัจจุบันรายได้จากช่องทางดังกล่าวกลับลดลงอย่างชัดเจน ดังนั้นรายได้หลักในปัจจุบันจึงมาจาก YouTube มากกว่า 80% ของรายได้ทั้งหมดของบริษัท รายได้จาก YouTube มาจากยอดจำนวนการดูของผู้ชม รวมไปถึงสื่อโฆษณาที่อยู่ก่อน/ คั่นระหว่างวิดีโอ และในรูปแบบอื่นๆ รวมไปถึงการปกป้องหรือเรียกทรัพย์สินบนระบบดิจิทัลออนไลน์และบนสตรีมมิ่งต่างๆให้กับลูกค้า ทั้งการ

เผยแพร่, ทำซ้ำ, หรือ ดัดแปลงโดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของบทเพลง หรือค่ายเพลงก่อน ซึ่งลูกค้าหรือศิลปินและค่ายเพลงที่ให้บริการอยู่ในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นค่ายเพลงในกระแสหลักที่ได้รับความนิยมอยู่ในกรุงเทพมหานคร รวมไปถึงภาคกลางของประเทศไทยเป็นส่วนใหญ่ แต่ยังไม่สามารถเข้าถึงภูมิภาคอื่นของประเทศไทยได้ หรือเพลงจากภูมิภาคอื่นๆยังไม่สามารถเข้าถึงภาคกลางของประเทศไทยได้เช่นกัน

1.6 ปัญหาปัจจุบันที่เกิดขึ้น

จากการเติบโตของการชมและการฟังเพลงบนระบบดิจิทัลออนไลน์และระบบสตรีมมิ่งต่างๆ กลับทำให้รายได้ที่มาจากการดาวน์โหลดริงโทน หรือเสียงรอสาย บริการการจับฉลากชิงโชค รวมไปถึงบริการส่งข้อความลดน้อยลง รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตของผู้บริโภค จึงทำให้บริษัทต้องแบกรับภาระต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายของบริการดังกล่าวเอาไว้ ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องหารายได้เพิ่มจากจำนวนยอดการดูและการฟังของผู้บริโภค แม้ในปัจจุบันบริษัท โซลูชั่น วัน โฮลดิ้ง จำกัด จะมีฐานศิลปินและค่ายเพลงอยู่ในการดูแลพอสมควร แต่เพลงใหม่ๆที่ออกมานั้นยังไม่สามารถสร้างรายได้มากพอกับความต้องการของบริษัท และจำนวนฐานผู้ชมและผู้ฟังของศิลปินหรือค่ายเพลงที่ชื่นชอบยังไม่มากพอ

ดังนั้นบริษัทสรุปได้ว่า แม้การเติบโตและการครอบคลุมของเทคโนโลยีจะมีแนวโน้มขยายเพิ่มมากขึ้นก็ตาม แต่จำนวนของศิลปินและค่ายเพลงที่อยู่ในการดูแลของบริษัทยังไม่สามารถตอบโจทย์กับความต้องการของผู้บริโภคส่วนใหญ่ในภูมิภาคอื่นๆประเทศไทยได้ เพราะไม่สามารถรู้ถึงรสนิยมในการชมหรือฟังเพลงของผู้บริโภค ว่าชื่นชอบเพลงแบบนั้นในเวลาขณะนั้น ไม่สามารถรู้ล่วงหน้าได้ว่าเพลงไหนจะได้รับความนิยม จึงส่งผลกระทบต่อการเพิ่มรายได้ของบริษัทไม่สามารถเพิ่มได้เท่าที่ต้องการ

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ

จากปัญหาข้างต้นของบริษัท โซลูชั่นวัน โฮลดิ้ง จำกัด กำลังเผชิญ เพื่อที่จะให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจนี้มากยิ่งขึ้น จึงนำมาวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือต่างๆ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ

2.1.1 การวิเคราะห์จากปัจจัยแวดล้อมภายนอก (PESTEL Analysis)

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกต่างๆหลากหลายด้านว่าจะมีผลกระทบต่อประเภทธุรกิจนี้มากน้อยเพียงใด สามารถแบ่งออกไปเป็น 6 ด้าน ดังนี้

2.1.1.1 ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor) วิเคราะห์ได้ว่าเป็นปัจจัยด้านลบแก่ธุรกิจเล็กน้อย แม้ว่าธุรกิจเกี่ยวกับดนตรีหรือการเผยแพร่เพลงในระบบออนไลน์ จะไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการเมือง แต่มีโอกาสได้รับผลกระทบทางอ้อมผ่านทาง เศรษฐกิจ และ ค่ายส่งผลมายังกลุ่มธุรกิจการเผยแพร่เพลงบนสื่อดิจิทัลออนไลน์และบนระบบสตรีมมิ่ง

2.1.1.2 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Factor) วิเคราะห์ได้ว่าเป็นปัจจัยด้านลบแก่ธุรกิจเล็กน้อย เนื่องจากวัตถุดิบในกระบวนการทำงานขงธุรกิจไม่ได้มาจากธรรมชาติ อาจมีเพียงภัยจากทางธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อสัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่สามารถเชื่อมต่อได้ภายในบางพื้นที่

2.1.1.3 ปัจจัยทางสังคม (Social Factor) วิเคราะห์ได้ว่าเป็นปัจจัยด้านลบแก่ธุรกิจ แม้อันปัจจุบันผู้ชมนิยมดูหรือฟังเพลงผ่านทางช่องออนไลน์หรือทางสมาร์ทโฟนมากกว่าโทรทัศน์เพราะสามารถดูที่ไหน เมื่อไหร่ก็ได้ ไม่จำเป็นต้องดูในโทรทัศน์ตามเวลาที่ออกอากาศทำให้เห็นว่าการใช้ชีวิตในปัจจุบันของสังคมเปลี่ยนไป แต่อย่างไรก็ตามแนวเพลงหรือรสนิยมการฟังเพลงของประชากรในประเทศมีความหลากหลายและสามารถเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งแนว ป๊อป ร็อก ฮิปฮอป ลูกทุ่ง เพื่อชีวิต และอื่นๆ รวมไปถึงเพลงต่างประเทศที่หลายปีให้หลังเข้ามามีอิทธิพลในประเทศพอสมควรยกตัวอย่างเช่น จากประเทศเกาหลีใต้, ญี่ปุ่น, อังกฤษ, สหรัฐอเมริกา และอื่นๆ แต่อย่างไรก็ตามแนวเพลงลูกทุ่งก็ยังมีฐานจำนวนคนฟังเป็นส่วนใหญ่ของประเทศไทย เนื่องจาก

ประชากรแถบตะวันออกเฉียงเหนือก็มีจำนวนมากถึง 33% ของประชากรทั้งหมดทำให้พบว่า ถ้าหากเพลงหรือศิลปินท่านใดวงใดสามารถทำให้ประชากรในภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือชื่นชอบได้จะส่งผลให้ มีชื่อเสียงอย่างรวดเร็ว และยอดจำนวนการเข้าชมหรือฟังจากแพลตฟอร์มต่างๆเพิ่มสูงขึ้นอย่างชัดเจน

2.1.1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technology Factor) วิเคราะห์ได้ว่าเป็นปัจจัยด้านบวกแก่ธุรกิจ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเริ่มตั้งแต่ เครื่องมือการฟังเพลงจากในอดีตสู่ปัจจุบัน เช่น แผ่นเสียง, เทปคาสเซ็ท, ซีดี, ดีวีดี, MP3 จนมาถึงระบบการฟังเพลงออนไลน์ (Streaming) คือการฟังเพลงผ่านระบบออนไลน์โดยใช้ สัญญาณอินเทอร์เน็ตเป็นสื่อกลาง และสามารถรับชมหรือฟังได้ผ่านสมาร์ตโฟน อีกทั้งความแรงของสัญญาณและการครอบคลุมสัญญาณเครือข่ายมือถือ และราคาของสมาร์โฟนที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย จึงทำให้มีจำนวนผู้เข้าถึงได้มากขึ้น และแพลตฟอร์มสังคมออนไลน์ต่างๆ (Social Network) ที่สามารถเข้าถึงผู้ชมได้ทุกเพศทุกวัยได้ตลอดเวลา จากข้อมูลผลสำเร็จในประเทศพบว่า Social Network ที่ได้รับความนิยมสูงสุดคือ YouTube เนื่องสามารถดูและฟังไปได้พร้อมกัน

2.1.1.5 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factor) วิเคราะห์ได้ว่าเป็นปัจจัยด้านลบแก่ธุรกิจ แม้ว่าธุรกิจจะได้รับรายได้มาจากจำนวนการฟังและดูจากแพลตฟอร์มต่างๆผ่านอินเทอร์เน็ต ผู้ชมหรือผู้ฟังไม่ได้มีต้นทุนอะไรมากนักในการรับชมเพราะบางแพลตฟอร์มไม่มีการเสียค่าใช้จ่าย แต่อย่างไรก็ตามปัจจัยทางเศรษฐกิจจะส่งผลต่อ ศิลปิน ค่ายเพลงต่างๆ เพราะในการสร้างผลงานเพลงหรือมิวสิกวิดีโอต่างๆออกมาแล้วค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น ถ้าเศรษฐกิจไม่ดีจะส่งผลให้ศิลปิน หรือค่ายเพลงลดความถี่ในการสร้างผลงานเพลงใหม่ๆออกมา และบางกรณีถึงขั้นที่ค่ายเพลงบางส่วนปิดกิจการ หรือเปลี่ยนไปทำธุรกิจอย่างอื่น รวมไปถึงการจ้างงานแสดงสดต่างๆ ต้องลดลงเนื่องจากผู้ว่าจ้างจำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายส่วนที่ไม่จำเป็นออกไป ส่งผลให้ศิลปิน ไม่เป็นที่รู้จักได้กว้างพอ และจะส่งผลทำให้ยอดการดูหรือการฟังจากแพลตฟอร์มต่างๆไม่เพิ่มสูงขึ้นเท่าที่ควร

2.1.1.6 ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal Factor) วิเคราะห์ได้ว่าเป็นปัจจัยด้านบวกแก่ธุรกิจเนื่องจากในปัจจุบันมีการเคร่งครัดในการใช้กฎหมายการละเมิดลิขสิทธิ์มากขึ้น ทั้งสิทธินักประพันธ์หรือดนตรีกรรม, สิทธิการบันทึกเสียง, และสิทธิการเผยแพร่สู่สาธารณชนโดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์เพลงก่อนถือว่าผิดกฎหมาย สำหรับกฎหมายลิขสิทธิ์เพลงในระบบออนไลน์ได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้นเช่นใน YouTube มีระบบการตรวจจับลิขสิทธิ์เพลงในแพลตฟอร์มของตนเอง หากมีผู้ใช้บางคนนำมาใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของสิทธิ์ YouTube จะทำการแจ้งเตือนไปยังเจ้าของลิขสิทธิ์เพลงนั้นๆ หลังจากนั้นจะเป็นดุลยพินิจของเจ้าของลิขสิทธิ์ว่าจะทำอย่างไรกับผู้ที่ได้ละเมิดลิขสิทธิ์ มีทั้งนับจำนวนยอดดูจากเพลงที่ถูกนำไปใช้ หรือ ทำให้

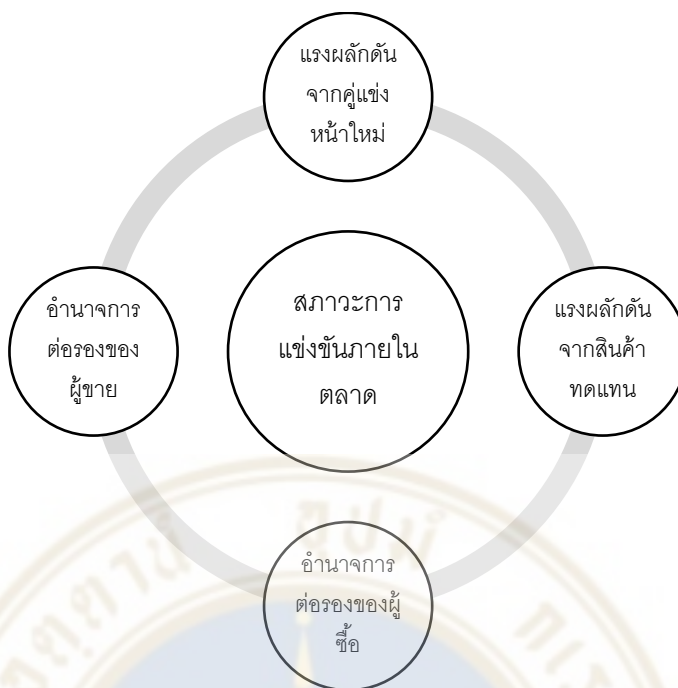
วิดีโอ นั้น ไม่ได้ดูได้อีกเลย ทำให้เห็นว่าในระบบของแพลตฟอร์มมีการป้องกันลิขสิทธิ์ของเพลงนั้น อยู่เป็นต้น แต่ถ้าหากบางค่ายมีความเคร่งครัดของลิขสิทธิ์เพลงมากเกินไป เช่น ผู้ที่ชื่นชอบเพลงนั้น นำไปเล่นดนตรี Cover แต่เจ้าลิขสิทธิ์ไม่อนุญาต หรือค่ายเพลงได้สิทธิ์ดนตรีกรรมแบบซื้อขาดจาก ผู้ประพันธ์หรือผู้เรียบเรียงไปแล้วจะทำให้หลังจากที่ นักร้องหรือวงดนตรีหมดสัญญาจากค่ายเพลง นั้นๆ จะไม่สามารถร้องหรือทำการแสดงสดเพลงนั้นได้อีก ในระยะยาวจะทำให้เพลงนั้นหายไป ความทรงจำของผู้ฟัง

ตาราง 2.1 สรุปผลกระทบจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกต่างๆ จากการวิเคราะห์ PESTEL Analysis

ปัจจัยภายนอกต่างๆ	ผลกระทบ
ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor)	(-)
ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Factor)	(-)
ปัจจัยทางสังคม (Social Factor)	(-)
ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technology Factor)	(+)
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factor)	(-)
ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal Factor)	(+)

2.1.2 แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model)

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์แรงกระทบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ในธุรกิจนี้ ว่ามีแรงกระทบสูงหรือแรงกระทบต่ำมากน้อยเพียงใด สามารถแบ่งออกไปเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้



ภาพ 2.2 Five Forces Model

2.1.2.1 แรงผลักดันจากคู่แข่งหน้าใหม่ (Threat of New Entrants) มีแรงกระทบต่ำเนื่องจากต้องมีความรู้ความสามารถทางเทคนิคในหลายแพลตฟอร์ม โดยเฉพาะ YouTube จะให้มีการทำข้อสอบวัดมาตรฐานก่อนที่จะได้เป็นคู่ค้าระหว่าง YouTube เนื่องจาก YouTube ประเทศไทยไม่ได้ให้บริการโดยตรงระหว่างผู้ใช้ จึงต้องมี MCN (Multi-Channel Network) มาเป็นคนกลางในการติดต่อหรือให้บริการ

2.1.2.2 สภาวะการแข่งขันภายในตลาด (Rivalry among Existing Competitors) มีแรงกระทบต่ำ คู่แข่งแต่ละรายต่างมีความถนัดในการให้บริการแตกต่างกันและมีเครื่องมือในการช่วยเหลือหรือให้บริการแก่คู่ค้าที่แตกต่างกัน บางรายถนัดให้บริการแนวรายการ, แนวการบันทึกการใช้ชีวิตระหว่างวัน และการให้บริการการเผยแพร่เพลงใน YouTube นอกจากนี้ผู้แข่งขันในประเทศแล้ว ยังมีผู้แข่งขันจากต่างประเทศ เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ หรือ เกาหลีใต้ เข้ามาในตลาด แย่งส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งในประเทศ

2.1.2.3 แรงผลักดันจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Product) มีแรงกระทบต่ำ หากค่ายเพลงหรือศิลปินไม่สนใจที่จะรับบริการจาก MCN (Multi-Channel Network) จำเป็นต้องดูแลด้วยตัวเอง แต่เครื่องมือต่างๆจะมีไม่เท่ากับ MCN (Multi-Channel Network) ในการจัดการบัญชีของตัวเองหรือการปกป้องการละเมิดลิขสิทธิ์

2.1.2.4 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) มีแรงกดดันสูง สำหรับคำจำกัดความของผู้ซื้อสำหรับธุรกิจนี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) ผู้ซื้อที่เป็นผู้ชมหรือผู้ฟังเพลง เนื่องจากจำนวนการดูหรือการฟังใน YouTube สามารถนำมาเปลี่ยนให้เป็นรายได้ได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้ชมหรือผู้ฟังไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนช่อง ผู้ชมหรือผู้ฟังสามารถดูวิดีโอต่างๆใน YouTube จากช่องใดก็ได้ทั่วโลก ซึ่งขึ้นอยู่กับบรรณนิยของผู้ชมหรือผู้ฟังที่มีความหลากหลายอาจเปลี่ยนแปลงได้อยู่ตลอดเวลา 2) ผู้ซื้อในฐานะ บริษัทผลิตภัณฑ์ต่างๆที่สนใจลงโฆษณาระหว่างการเล่นวิดีโอ, แอปด้านข้างของหน้าจอ, หรือแถบด้านล่างของวิดีโอ

2.1.2.5 อำนาจการต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers) มีแรงกดดันสูง สำหรับคำจำกัดความของผู้ขายสำหรับธุรกิจนี้คือ ศิลปิน หรือค่ายเพลงต่างๆ เนื่องจาก ธุรกิจ MCN (Multi-Channel Network) ไม่มีสามารถผลิตหรือสร้างเพลงเองได้ เพราะฉะนั้นหากไม่มีผู้ขายเพลง อย่างศิลปินหรือค่ายเพลง ธุรกิจ MCN (Multi-Channel Network) จะไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ และแม้ว่าได้วีดิทัศน์หรือเพลงจาก ศิลปินหรือค่ายเพลงแล้ว เพลงทุกเพลงที่ถูกผลิตออกมาไม่สามารถได้รับความนิยมชื่นชอบได้ทุกเพลง เพราะผู้ชมหรือผู้ฟัง มีบรรณนิยในการฟังเพลงที่หลากหลายและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา อีกทั้งหาศิลปินหรือผู้ขายไม่พอสนใจสำหรับการให้บริการของ MCN (Multi-Channel Network) ผู้ขายก็สามารถเปลี่ยนบริษัท MCN (Multi-Channel Network) ได้หลังจากอายุสัญญาหรือตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงกันไว้

ตาราง 2.2 สรุปผลกระทบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆในธุรกิจ จากการวิเคราะห์ Five Forces Analysis

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ	แรงของผลกระทบ
แรงผลักดันจากคู่แข่งหน้าใหม่ (Threat of New Entrants)	(ต่ำ)
สภาวะการแข่งขันในตลาด (Rivalry among Existing Competitors)	(ต่ำ)
แรงผลักดันจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Product)	(ต่ำ)
อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)	(สูง)
อำนาจการต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers)	(สูง)

2.2 การวิเคราะห์จากปัจจัยแวดล้อมภายใน

เป็นการวิเคราะห์ความสามารถหรือสภาพแวดล้อมภายในในบริษัทเอง เช่น โครงสร้างองค์กร สภาพคล่องทางการเงินของบริษัท สินทรัพย์หรือทรัพยากรของบริษัท รวมไปถึงความสามารถของบุคลากรหรือพนักงานเองด้วย

2.2.1 การวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร (Resources, Capabilities, and Core Competencies Evaluation)

2.2.1.1 ทรัพยากร (Resources) คือสิ่งที่องค์กรมีอยู่สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้ 1) ทรัพยากรแบบจับต้องได้เช่น การเงิน, สินทรัพย์, เทคโนโลยี, และโครงสร้างองค์กร 2) ทรัพยากรที่ไม่สามารถจับต้องได้เช่น บุคลากร, นวัตกรรม และ ชื่อเสียงขององค์กร สำหรับบริษัท โซลูชั่น วัน โฮลดิ้ง จำกัด มีทรัพยากรที่โดดเด่นได้แก่

- อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ เนื่องจากทางองค์กรได้ลงทุนใน เช่น ระบบเซิร์ฟเวอร์ในการรับ-ส่งและเก็บข้อมูลให้กับลูกค้า, ห้องอัดเสียงด้วยอุปกรณ์ที่มีคุณภาพทั้งเครื่องมิกซ์, โปรแกรมตัดต่อเพลง, อุปกรณ์ทำเพลงต่างๆ รวมไปถึงอุปกรณ์บันทึกภาพและเสียงที่มีคุณภาพทำให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพสูงเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

- มีความทันสมัยการติดต่อเทคโนโลยีในปัจจุบันหรือแพลตฟอร์มอื่นๆ ในอนาคตเพื่อมองหาโอกาสในการสร้างหรือพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับองค์กรได้รวดเร็ว

- ชื่อเสียงขององค์กร เนื่องจากบริษัทสามารถให้บริการแก่ลูกค้าแบบครบวงจรจึงได้รับความไว้วางใจจากศิลปิน หรือค่ายเพลง ทำให้อยากที่จะใช้บริการและร่วมงานด้วย

- บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการป้องกัน, ตรวจสอบและการแจ้งการละเมิดลิขสิทธิ์บนระบบสตรีมมิ่งต่างๆ รวมไปถึงมีความเชี่ยวชาญในการจัดการข้อมูลของแต่ละเพลงในแต่ละแพลตฟอร์ม

2.2.1.2 ความสามารถ (Capabilities) คือสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ มีความสามารถหรือความชำนาญในการทำ สามารถนำมาเป็นมูลค่า หรือเพิ่มมูลค่าได้ ความสามารถจึงมาจากห่วงโซ่มูลค่าทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน สำหรับบริษัท โซลูชั่น วัน โฮลดิ้ง จำกัด มีความสามารถดังนี้

- ศิลปินหรือค่ายเพลงเปรียบเหมือนเป็นอุปทาน Suppliers ของบริษัท ที่เป็นวัตถุดิบของผลิตภัณฑ์ก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการของการขึ้นสู่ระบบสตรีมมิ่ง ดังนั้นความหลากหลายของศิลปินหรือค่ายเพลง อาจเรียกอีกอย่างว่าความหลากหลายของผลิตภัณฑ์นั้นถือเป็น

ข้อได้เปรียบ เพราะสามารถครอบคลุมรสนิยมแนวเพลงได้หลากหลายกลุ่มในตลาดได้ เช่น สตริง, ลูกทุ่ง, เพื่อชีวิต, หรือเพลงนอกระแสดังกล่าว และอื่นๆ

- การบริการที่ครบวงจร (One Stop Service) สามารถให้บริการได้ที่เดียว ครบวงจร ตั้งแต่ทำเพลงขึ้นระบบสตรีมมิ่งต่างๆ, ตัดเพลงเป็นเสียงรอสาย และเสียงเรียกเข้า, ออกแบบปกอัลบั้ม, การทำวิดีโอเพลงแบบเป็นแคเนื้อเพลง, ป้อนกันและตรวจสอบการละเมิด ลิขสิทธิ์ใน YouTube เช่นการทำซ้ำ, ตัดแปลงแก้ไข และการนำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตจาก เจ้าของสิทธิ์เพลงหรือเจ้าของดนตรีกรรมก่อน

- มีขายสินค้าที่มีความเกี่ยวข้องกัน (Cross Sales) สำหรับธุรกิจการเผยแพร่เพลงบนสื่อดิจิทัลออนไลน์และบนระบบสตรีมมิ่ง โดยเฉพาะใน YouTube สามารถสร้างรวมเพลง (Playlist) ต่างๆเพื่อสามารถเพิ่มโอกาสให้ผู้ชมหรือผู้ฟังได้ฟังเพลงที่ไม่เคยฟังมาก่อนได้ เป็นการเพิ่มโอกาสให้เพลงที่ไม่ค่อยได้รับความนิยมได้มีโอกาสได้เผยแพร่

2.2.2 การวิเคราะห์ความสามารถบริษัท (VRIN Framework)

ดังนั้นเมื่อทรัพยากรรวมกับความสามารถของบริษัทจึงกลายเป็นความสามารถหลักในการแข่งขันในตลาด (Core Competencies) ความสามารถหลักในการแข่งขันที่ยั่งยืนจะต้องมีองค์ประกอบหลักดังนี้

2.2.2.1 มีมูลค่า (Valuable) มีตลาดหรือความต้องการให้กับผลิตภัณฑ์, สามารถสร้างมูลค่าและสร้างกำไรได้

2.2.2.2 หาได้ยาก (Rare) มีจำนวนอยู่ตลาดน้อยราย เนื่องจากความหายากของวัตถุดิบหรือทรัพยากรทำให้มีคู่แข่งในตลาดน้อย

2.2.2.3 สามารถลอกเลียนแบบได้ยาก (Costly to Imitate) ต้องลงทุนในการได้มาทั้งความเชี่ยวชาญและเวลา รวมไปถึงสามารถยืดเวลาได้โดยการจดลิขสิทธิ์หรือทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อรักษาสิทธิ์ของการสร้างสรรค์ผลงานได้

2.2.2.4 สามารถหาสิ่งทดแทนได้ยาก (No substitutable) ใช้แล้วหมดไป, มีความแตกต่างจากในตลาด, มีคุณภาพดีกว่าคู่แข่ง หรือมีเทคโนโลยี นวัตกรรมที่ทันสมัยกว่า

ตาราง 2.3 สรุปการวิเคราะห์ VRIN Framework

ทรัพยากรหรือความสามารถ	มีมูลค่า	หาได้ยาก	ลอกเลียนแบบได้ยาก	ทดแทนได้ยาก	ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับประสิทธิภาพ
อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ	✓	✓	✗	✓	แข่งขันได้ชั่วคราว	อยู่ในค่าเฉลี่ย
มีความทันต่อเทคโนโลยี	✓	✓	✗	✓	แข่งขันได้ชั่วคราว	อยู่ในค่าเฉลี่ย
ศิลปินหรือค่ายเพลง	✓	✓	✗	✗	แข่งขันได้ชั่วคราว	อยู่ในค่าเฉลี่ย
การบริการที่ครบวงจร	✓	✓	✓	✓	แข่งขันได้ยั่งยืน	สูงกว่าค่าเฉลี่ย
การขายที่เกี่ยวข้องกัน	✓	✗	✗	✗	ไม่สามารถแข่งขันได้	อยู่ในค่าเฉลี่ย

จากตาราง 2.3 สามารถสรุปได้ว่าความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนของบริษัทเพียงข้อเดียวคือ การให้บริการที่ครบวงจรให้แก่ลูกค้า ลูกค้าไม่จำเป็นต้องไปฟังหลายบริษัทหลายที่เพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า ซึ่งในปัจจุบันคู่แข่งยังไม่สามารถให้บริการได้ครบวงจร ส่วนความสามารถอื่นๆสามารถแข่งขันได้ชั่วคราวเท่านั้น คู่แข่งอาจมีโอกาสพัฒนาความสามารถขึ้นมาได้

2.2.3 การวิเคราะห์ จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส, และ อุปสรรค (SWOT Analysis)

เป็นเครื่องมือช่วยวิเคราะห์ความพร้อมของบริษัทในด้านต่างๆ ทั้งจากปัจจัยภายในคือ จุดแข็ง (Strength) เป็นปัจจัยด้านบวกที่มาจากภายในบริษัทเองจะช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจของบริษัท และ จุดอ่อน (Weakness) เป็นปัจจัยด้านลบที่มาจากภายในบริษัทเองสามารถส่งผลทำให้ธุรกิจของบริษัทดำเนินธุรกิจได้ยากขึ้น หรือ ไม่สามารถแข่งกับบริษัทคู่แข่งได้ และจากปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทคือ โอกาส (Opportunities) เป็นปัจจัยด้านบวกซึ่งมาจากภายนอกบริษัท แต่จะมีผลช่วยส่งเสริมให้แก่บริษัทดำเนินธุรกิจได้ดีมากขึ้นและ อุปสรรค (Threat) เป็นปัจจัยด้านลบซึ่งมาจากภายนอกบริษัทแต่จะมีผลคุกคาม เพื่ออุปสรรคความยากลำบากต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทได้

ตาราง 2.4 SWOT Analysis

	ส่งผลในด้าน	ส่งผลในด้านลบ
ปัจจัยภายใน	S Strength	W Weakness
ปัจจัยภายนอก	O Opportunities	T Threat

2.2.3.1 จุดแข็ง (Strength) จุดแข็งของบริษัทคือมีการให้บริการหลากหลายแพลตฟอร์มทั้ง Apple Music, iTunes, JOOX, Spotify, TrueID Music และรวมไปถึงบริการดาวน์โหลดทั้งเสียงเรียกเข้า และเสียงรอสาย ทำให้ศิลปิน หรือค่ายเพลงสามารถเข้ามาที่บริษัทเพียงที่เดียว ได้ครบทุกบริการ เพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ศิลปิน หรือค่ายเพลง อีกทั้งสำหรับบางศิลปินที่มีแต่เพลง บริษัทยังสามารถรับออกแบบปกเพลง เพื่อใช้ในการขึ้นระบบแพลตฟอร์มต่างๆ รวมไปถึงยังสามารถทำ Lyric Video ได้อีกด้วย

2.2.3.2 จุดอ่อน (Weakness) แม้ว่าบริษัทมีการบริการให้หลากหลายรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามบุคลากรในแผนกไม่ได้ดูแลเพียงการนำเพลงขึ้นแต่ละแพลตฟอร์ม ยังต้องดูแลลูกค้าอย่าง ศิลปิน หรือค่ายเพลง ในการตรวจจับการละเมิดลิขสิทธิ์ การละเว้นให้จัดเก็บลิขสิทธิ์ รวมไปถึงการหาลูกค้าใหม่ ทำให้บุคลากรในแผนกไม่สามารถมุ่งเน้นให้ความสำคัญเพียงงานใดงานหนึ่งได้ จึงอาจขาดความชำนาญให้แก่ละงาน อีกทั้งยังไม่มีความรู้ด้านเพลงมากนัก ทำให้ยังขาดทักษะในการค้นหาศิลปิน หรือค่ายเพลงเข้าในบริษัท

2.2.3.3 โอกาส (Opportunities) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีโดยเฉพาะในการสื่อสารผ่านสัญญาณอินเทอร์เน็ตไร้สายทำให้ ผู้ชมหรือผู้ฟังสามารถเข้าถึงในแพลตฟอร์มต่างๆได้ทั่วโลก ส่งผลให้มีผู้ชมหรือผู้ฟังมากกว่าที่เป็นคนไทย และยังสามารถค้นหาศิลปินหรือค่ายเพลงจากใน YouTube ที่ยังไม่มีบริษัท MCN (Multi-Channel Network) เข้ามาดูแล บริษัทสามารถดูแลผลงานเพลง การแสดงสด ของศิลปินหรือค่ายเพลงที่มีแนวโน้มว่าจะมีโอกาสก่อนได้

2.2.3.4 อุปสรรค (Threat) แม้ว่า YouTube จะได้รับความนิยมทั่วโลก และยังเป็นช่องทางรายได้หลักของบริษัท แต่ผลจากการที่ YouTube กำหนดรายได้จากยอดจำนวนการดูของผู้ชม จึงทำให้ผู้ใช้งานรายไม่ได้คำนึงถึงความเหมาะสมหรือศีลธรรมในตัวเนื้อหาของวิดีโอ ทำขึ้นเพื่อเพียงจำนวนการเข้าชมเพื่อแปลงเป็นรายได้ จึงทำให้ทาง YouTube ได้เพิ่มมาตรการกฏระเบียบต่างๆ รวมไปถึงเงื่อนไขในการจัดเก็บรายได้ รวมไปถึง ศิลปินหรือค่ายเพลงต่างๆ ที่ยังมีจำนวนผู้ติดตาม และจำนวนชั่วโมง ของช่องตัวเองยังไม่ถึงเกณฑ์ที่จะสามารถจัดเก็บรายได้ได้ ส่งผลให้ทางบริษัทต้องคอยปรับตัวตามกฎหมายใหม่ๆที่ทาง YouTube ออกมาบังคับใช้ และแก้ไขช่วยเหลือศิลปินหรือค่ายเพลงต่างๆให้สามารถจัดเก็บรายได้โดยเร็ว อีกหนึ่งอุปสรรคก็คือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และความชื่นชอบผู้ใช้เองอาจส่งผลกระทบต่อได้โดย เราไม่สามารถรู้ได้เลยว่าในอนาคตจะมีแพลตฟอร์มอะไรอื่นเข้ามาแทนที่แพลตฟอร์มสตรีมมิ่ง

2.2.4 การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain Analysis)

2.2.4.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

- ขาเข้าของวัตถุดิบ (Inbound Logistics) วัตถุดิบหลักของบริษัทผู้เผยแพร่เพลงบนสื่อดิจิทัลออนไลน์และบนระบบสตรีมมิ่ง คือ เพลงจากศิลปิน หรือค่ายเพลงต่างๆ (Suppliers) ที่ได้ตกลงทำสัญญาประกอบด้วย 1. ไฟล์เพลง ซึ่งสามารถแบ่งย่อยได้ 3 ประเภทคือ 1. ไฟล์เพลง (Master) 2. ไฟล์ที่มีแต่เพลง (Backing Track) และ 3. ไฟล์ที่มีแต่เสียงร้อง ซึ่งถ้าบริษัทได้มาครบก็จะสามารถนำมาสร้างผลิตภัณฑ์ได้หลายรูปแบบ 2. รายละเอียดเกี่ยวกับดนตรีกรรม ซึ่งจะประกอบด้วยผู้แต่งทำนอง เนื้อร้อง และ เรียบเรียงรวมไปถึงเนื้อเพลงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียละเอียดของดนตรีกรรมเพื่อเป็นหลักฐานในการยืนยันสิทธิ์ของการเผยแพร่เพลงอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ซึ่งในปัจจุบันบริษัทที่มีความหลากหลายของแนวเพลงอยู่พอสมควรจึงทำให้สามารถรองรับความต้องการของผู้ชม หรือผู้ฟังได้หลากหลาย

- ขั้นตอนการผลิต (Operation) เมื่อได้วัตถุดิบต่างๆมาทางบริษัทจะนำมาแปรรูปไปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆขึ้นทุกแพลตฟอร์ม โดยมีการแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจนจึงทำให้สามารถแปรรูปผลิตภัณฑ์ต่างๆในระยะเวลาไม่นาน

- ขาออกของสินค้า (Outbound Logistics) ผลิตภัณฑ์ที่ออกมาจะแปรรูปได้หลายรูปแบบในแต่ละแพลตฟอร์มเช่น Apple Music, iTunes, JOOX, Spotify, True ID Music และ YouTube จะถูกส่งขึ้นแพลตฟอร์มต่างๆโดยการใช้สัญญาณอินเทอร์เน็ต

- การตลาดและฝ่ายขาย (Marketing & Sales) การส่งเสริมการขายหรือการส่งเสริมจำนวนการชมหรือการฟังในแพลตฟอร์มต่างๆ โดยการใช้แพลตฟอร์มสังคมออนไลน์

(Social Network) สนับสนุนประชาสัมพันธ์ให้กับศิลปินหรือค่ายเพลงต่างๆ รวมไปถึงการช่วยส่งเสริมการลงโฆษณาในแต่ละแพลตฟอร์ม เช่น การทำ Banner ลงในเว็บไซต์ หรือในแพลตฟอร์มการฟังเพลงผ่านระบบสตรีมมิ่งต่างๆ

- การบริการหลังการขาย (Services) การบริการที่เป็นจุดเด่นของบริษัทคือการช่วยตรวจสอบผู้ที่ละเมิดลิขสิทธิ์เพลงมักเกิดขึ้นใน YouTube เนื่องจากจำนวนยอดการชมหรือฟังเพลงใน YouTube สามารถนำมาแปลงเป็นรายได้ได้ จึงทำให้ผู้ใช้บางคนนำไปทำซ้ำ, คัดแปลง หรือเผยแพร่โดยไม่ได้รับการอนุญาตของเจ้าของลิขสิทธิ์ก่อน จึงมองได้ว่าเป็นการแย่งยอดจำนวนการชมหรือฟังทำให้เจ้าของลิขสิทธิ์สูญเสียรายได้ที่ควรจะได้ในเต็มจำนวน

2.2.4.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

- โครงสร้างพื้นฐานทางธุรกิจ
- การบริการการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- เทคโนโลยี ถือเป็นกิจกรรมสนับสนุนที่สำคัญของบริษัทเนื่องจากทุกผลิตภัณฑ์ของบริษัทต่างต้องพึ่งเทคโนโลยีต่างๆเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนเช่น ระบบการส่งสัญญาณ ระบบการรับส่งข้อมูล ระบบการจัดเก็บข้อมูล รวมไปถึงระบบการเชื่อมต่อหลังบ้าน
- การจัดซื้อ เนื่องจากเป็นบริษัทที่ธุรกิจเกี่ยวกับเพลงและระบบดิจิทัลจึงต้องมีแผนกจัดซื้อที่มีความเชี่ยวชาญและความสามารถในการคัดสรร/จัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ เข้ามาบริษัทโดยมีประธานบริษัทเซ็นค้อนุมัติแต่เพียงผู้เดียว

บทที่ 3

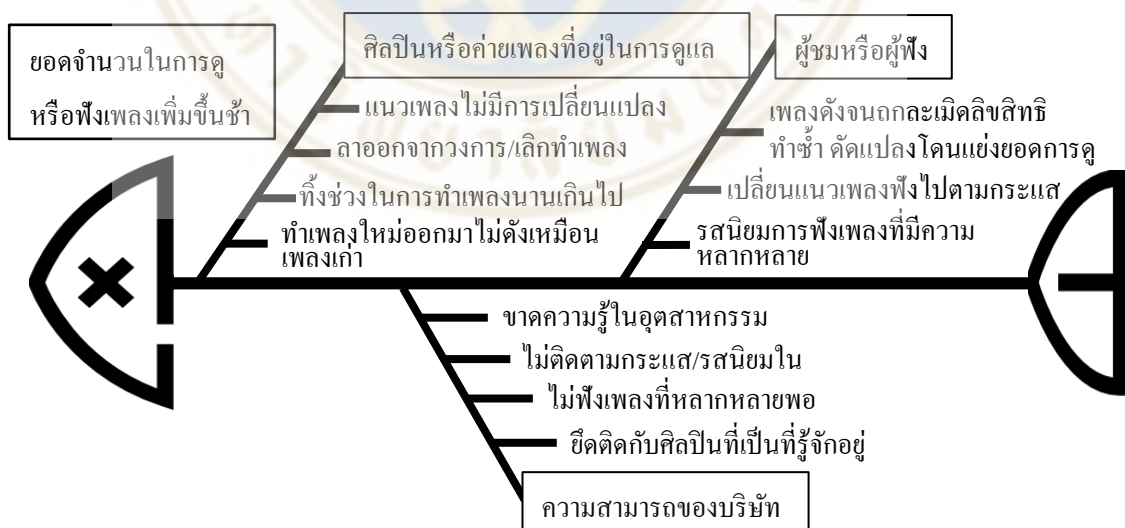
การวิเคราะห์ปัญหาที่พบในปัจจุบัน

3.1 สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์จากบทที่ 1 และบทที่ 2 ทำให้มองเห็นว่าบริษัท โซลูชั่น วัน โฮลดิ้ง จำกัดมีความสามารถในเทคโนโลยีและบริการที่ครบวงจร แต่อย่างไรก็ตาม ทัศนียภาพการฟังของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา, ยังไม่ใช้ทรัพยากรของบริษัทได้อย่างเต็มที่, และการที่จะเพิ่มรายได้ของบริษัทได้ จะมาจากจำนวนยอดในการชมหรือการฟัง และการลงทุนโฆษณาจากบริษัทต่างๆ ในแพลตฟอร์มของ YouTube

3.1.1 แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram)

เป็นเครื่องมือช่วยวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุ (Cause Analysis) ของปัญหา โดยจะแบ่งเป็นหัวข้อหลักๆหรือกลุ่มปัจจัยต่างๆ และจะถูกขยายหรือค้นหาสาเหตุหลักและสาเหตุย่อยจัดลำดับความสำคัญของปัญหานั้นๆ



ภาพ 3.1 แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram)

จากตาราง 3.1 แผนผังก้างปลาการหาสาเหตุหลักของปัญหา ยอดจำนวนในการดูหรือการฟังเพลงจากผู้บริโภคเพิ่มขึ้นช้าสามารถสรุปได้ดังนี้

3.1.1.1 บริษัทไม่สามารถรู้ถึงรสนิยมในการฟังเพลงของผู้บริโภคในเวลาขณะนั้นหรือรับรู้ได้หลังจากที่เพลงนั้นดังในอยู่กระแสและคู่แข่งคว้าเอาไปแล้ว

3.1.1.2 รสนิยมหรือแนวเพลงในการฟังเพลงของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาแม้ว่าเพลงที่กำลังดังหรือได้รับความนิยมอยู่ในขณะปัจจุบัน แต่ในภายหลังก็จะถูกเพลงอื่นๆเข้ามาแทนที่ รวมทั้งผู้บริโภคอาจเปลี่ยนศิลปินหรือแนวเพลงในการฟังไปแนวอื่นหรือหันไปฟังเพลงต่างประเทศเช่น อเมริกา อังกฤษ เกาหลี ญี่ปุ่น เป็นต้น

3.1.1.3 ศิลปินหรือค่ายเพลงที่อยู่ในการดูแลของบริษัท อาจไม่สามารถทำเพลงใหม่ๆออกมาให้ได้รับความนิยมกับฐานผู้บริโภคส่วนใหญ่ตามภูมิภาคต่างๆในประเทศได้

3.1.1.4 ความสามารถของบุคคลากรของบริษัทและบริษัทเอง อาจไม่มีความรู้หรือประสบการณ์มากพอที่จะสามารถติดตาม/คาดเดากับกระแสแนวเพลงในอนาคตได้

3.2 แนวทางในการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นสามารถสร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้ดังนี้

3.2.1 ร่วมงานกับบุคคลากร ที่มีประสบการณ์ เป็นที่รู้จัก และเป็นที่ยอมรับในวงการเพลงเข้ามาเป็นตัวแทนของบริษัทเข้าไปร่วมเจรจากับศิลปินหรือค่ายเพลงต่างๆ เพื่อเป็นการขยายฐานจำนวนของศิลปินและค่ายเพลงของบริษัท โดยแทนค่าการร่วมงานกับบุคคลากรเท่ากับ (A) ในตาราง 3.2

3.2.2 ร่วมงานกับแมวมอง (Scout) ตามท้องถิ่นหรือตามภูมิภาคต่างๆที่สามารถเกาะติดกับกระแสเพลงที่กำลังได้รับความนิยมในขณะนั้นได้ โดยแทนค่าการร่วมงานกับแมวมองเท่ากับ (B) ในตาราง 3.2

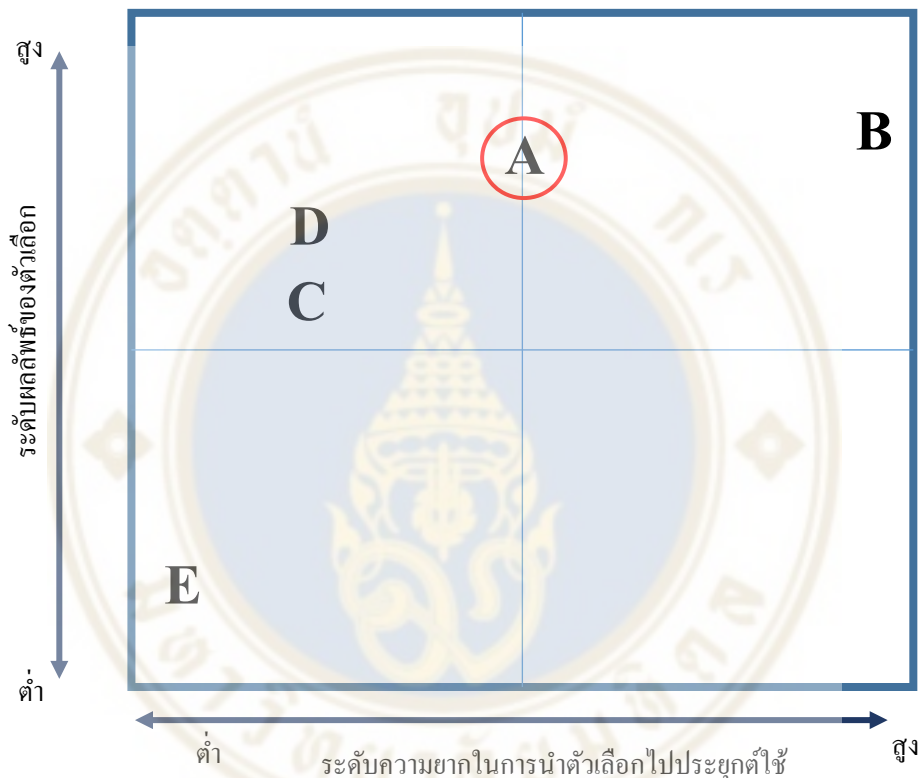
3.2.3 ใช้ YouTube Data Analytics ช่วยในการวิเคราะห์ถึง ข้อมูลพื้นฐานของผู้ชมและผู้ฟัง ซึ่งสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆได้เช่น เพศ, อายุ, อุปกรณ์ที่ใช้ดู YouTube, เพลงของศิลปินและค่ายเพลงที่กำลังได้รับความนิยม แต่สามารถดูได้เฉพาะศิลปินหรือค่ายเพลงที่อยู่ในการบริการของบริษัทเท่านั้น โดยแทนค่าการใช้ YouTube Data Analytics เท่ากับ (C) ในตาราง 3.2

3.2.4 คัดเลือกศิลปินหรือค่ายเพลงโดยบุคคลากรในบริษัทเอง อาจมาจากการออกไปดูงานแสดงสด คอนเสิร์ตต่างๆ เพื่อเป็นตัวชี้วัดและพิจารณาระดับความนิยมของศิลปินหรือค่ายเพลง โดยแทนค่าคัดเลือกศิลปินหรือค่ายเพลงโดยบุคคลากรในบริษัทเองเท่ากับ (D) ในตาราง 3.2

3.2.5 ติดตาม YouTube Trending เพื่อสามารถค้นหาได้ว่าเพลงของศิลปินหรือค่ายเพลงไหนกำลังได้รับความนิยม โดยแทนค่า ติดตาม YouTube Trending เท่ากับ (E) ในตาราง 3.2

จากทางเลือกต่างๆในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวของบริษัทนั้นนำไปใส่ในตารางการคัดเลือกทางเลือกต่างๆเพื่อสามารถดูถึงระดับผลลัพธ์ และระดับความยากง่ายของแต่ละตัวเลือกนั้นๆได้ดังนี้

ตาราง 3.2 ตารางการคัดเลือกตัวเลือก (Making Choices)

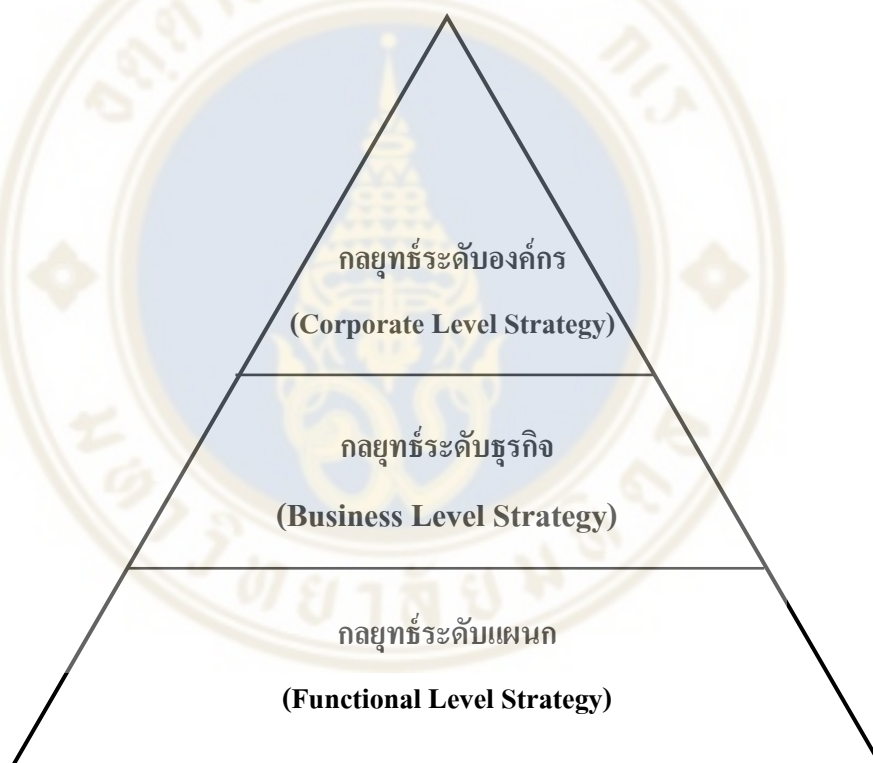


จากตาราง 3.2 จะเห็นได้ว่าทางเลือก (A) คือร่วมงานกับบุคคลากรที่มีประสบการณ์เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับในวงการเพลงเข้ามาเป็นตัวแทนของบริษัทเข้าไปร่วมเจรจากับศิลปินหรือค่ายเพลงต่างๆ เพื่อขยายฐานจำนวนของศิลปินและค่ายเพลงของบริษัทจึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสมมากที่สุด แม้ว่าทางเลือก (B) คือร่วมงานกับแมวมอง (Scout) ตามท้องถิ่นหรือตามภูมิภาคต่างๆที่สามารถเกาะติดกับกระแสเพลงที่กำลังได้รับความนิยมในขณะนั้นได้ จะมีระดับของผลลัพธ์ที่สูงกว่า แต่ระดับความยากในการนำตัวเลือก (B) ไปประยุกต์ใช้ มีความซับซ้อนและต้นทุนในการประยุกต์ใช้ที่มากกว่าทั้งงบประมาณและเวลา จึงเห็นว่าไม่คุ้มค่าพอที่จะเลือกทางเลือก (B)

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

เมื่อสามารถเลือกทางเลือกที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้แล้ว จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับแก้ไขปัญหาของบริษัท เพื่อที่จะมีความสามารถอำนวยความสะดวก หรือสามารถลดระยะเวลาของกระบวนการทำงานภายในบริษัทซึ่งสามารถกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ได้ดังนี้



ภาพ 4.1 ระดับกลยุทธ์ในองค์กร

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

เพื่อให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของบริษัทคือ อยากรเพิ่มรายได้เข้าบริษัทดังนั้น กลยุทธ์ระดับองค์กรจึงควรเป็นกลยุทธ์การขยายเติบโต (Growth Strategies) เพื่อสามารถเพิ่มรายได้เพิ่มยอดขายให้กับบริษัทได้ และควรอยู่ในรูปแบบการขยายเติบโตทางราบ (Horizontal Integration) เนื่องจากทางบริษัทมีความต้องการอยากเพิ่มสมาชิกของศิลปินหรือค่ายเพลงต่างๆ หรือ

อาจเรียกว่าหาผู้ค้า (Suppliers) เพิ่มเข้ามาในบริษัท เพื่อเป็นการขยายฐานตลาด หรือจำนวนของผู้บริโภค โดยสามารถครอบคลุมถึงรสนิยมในการฟังเพลงของผู้บริโภคได้

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

เมื่อกลยุทธ์ระดับองค์กรได้กำหนดให้ใช้กลยุทธ์การขยายเติบโตในทางราบ ดังนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจจึงควรเป็นการเน้นความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (Differentiation) เพื่อที่จะสามารถครอบคลุมถึงความหลากหลายของรสนิยมในการฟังเพลงของผู้บริโภค เนื่องจากในเดิมทีบริษัทได้เน้นแต่เพลงในตลาดกรุงเทพมหานคร หรือภาคกลางเป็นหลัก แต่ในความเป็นจริงยังไม่สามารถหาศิลปินหรือค่ายเพลงที่ได้รับความนิยมในภูมิภาคอื่นๆ ได้ ยกตัวอย่างเช่น ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื่องจากจำนวนประชากรไทยที่มีสัดส่วนมากที่สุดในประเทศคือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือภาคอีสาน ดังนั้นถ้าบริษัทสามารถหาผู้ค้าอย่าง ศิลปินหรือค่ายเพลงที่สามารถมีแนวโน้มจะได้รับความนิยมจากภาคนี้ได้ ก็จะสามารถเพิ่มยอดจำนวนในการชมหรือฟังจาก YouTube หรือแพลตฟอร์มสตรีมมิ่งอื่น ได้อย่างชัดเจน

4.3 กลยุทธ์ระดับแผนก (Functional Level Strategy)

เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กร และระดับธุรกิจ ที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายของผลิตภัณฑ์จากหลากหลายของผู้ค้า ดังนั้นกลยุทธ์ระดับแผนกควรให้ความสำคัญดังนี้

4.3.1 กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้าของแผนกคัดสรร/จัดหา (Partnership & Relationship strategy) เนื่องจากบริษัทเป็นธุรกิจประเภทบริการและไม่สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ (ดนตรีกรรม) ด้วยตัวเองได้ ดังนั้นบริษัทควรให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ค้าก็คือ ศิลปินและค่ายเพลงต่างๆ ให้มีความมั่นคง เหนียวแน่น เมื่อบริษัทปฏิบัติกับผู้ค้าดีจะส่งผลให้ชื่อเสียงของบริษัทเป็นไปในทางบวก และเกิดการบอกต่อดังนั้น เมื่อศิลปินหรือค่ายเพลงต่างๆ รับรู้ถึงบริการที่ดีของบริษัท จะทำให้บริษัทมีความน่าเชื่อถือต่อผู้ค้านำใหม่ได้ รวมไปถึงควรมีผู้ค้าหลายประเภทหลาย รายเพื่อสามารถครอบคลุมความหลากหลายของรสนิยมในการฟังเพลงของผู้บริโภค และเป็นการกระจายความเสี่ยง หากศิลปินหรือค่ายเพลงบางรายทำเพลงออกมา แต่ไม่ได้รับความนิยม (Multiple Sourcing)

4.3.2 กลยุทธ์การให้บริการของแผนกบริการ (Service Excellence Strategy) ควรพยายามรักษามาตรฐานการให้บริการให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอด โดยเฉพาะจุดเด่นของบริษัทคือการให้บริการที่ครบวงจร (One Stop Service) เพื่อให้ความสะดวกสบายแก่ลูกค้าและผู้บริโภค

4.3.3 กลยุทธ์การตลาดของแผนกการตลาด (Marketing Strategy) แม้ว่าในปัจจุบันการเข้าถึงผู้บริโภคจะง่ายขึ้นโดยผ่านสัญญาณอินเทอร์เน็ต แต่อย่างไรก็ตามการที่จะให้ผู้บริโภคเห็นโฆษณาหรือสามารถรับชมหรือรับฟังเพลงที่อยู่ในการบริการของบริษัทได้ จึงควรให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าที่หลายช่องทาง (Omni Channel) โดยการเชื่อมโยงหลายแพลตฟอร์มเข้าไว้ด้วยกันเช่น ใต้วิดีโอบนแพลตฟอร์ม YouTube ควรมีลิงค์แอปพลิเคชันสตรีมมิ่งฟังเพลงต่างๆ รวมไปถึงสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ (Social Network) เอาไว้ด้วยแม้กระทั่งเบอร์ดาวน์โหลดเพลงรอขาย เพื่อเป็นการส่งเสริมการขายในทุกช่องทางอาจร่วมการทำแผนการตลาดกับศิลปินหรือค่ายเพลง เพื่อให้ไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อกลยุทธ์ทุกระดับในบริษัทได้ร่วมกันปรับเปลี่ยนและดำเนินงาน จะสามารถทำให้ทางเลือกที่ได้เลือกไว้การแก้ไขปัญหาของบริษัทสามารถทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยเพิ่มความหลากหลายของแนวเพลงให้รองรับกับฐานผู้ชมหรือผู้ฟังส่วนใหญ่ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับศิลปินและค่ายเพลงเพื่อไม่ให้ไปร่วมกับบริษัทคู่แข่ง

บทที่ 5

การวางแผนและการดำเนินการแก้ไขปัญหา

5.1 การวางแผนและการดำเนินการแก้ไขปัญหา

เมื่อได้กำหนดทางเลือกที่จะนำไปใช้แก้ไขปัญหของบริษัทแล้ว พร้อมทั้งมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในแต่ละระดับภายในองค์กร จึงเข้าสู่ขั้นตอนของการวางแผนในการแก้ไขปัญห และการดำเนินการปฏิบัติจริงให้กับทางเลือกที่ใดกำหนดไว้สามารถทำได้จริง แก้ไขปัญหาได้จริง และมีระยะเวลาที่กำหนดไว้ชัดเจน

ตาราง 5.1 แผนโครงการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สัปดาห์													ตัวชี้วัด	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1. ถามจากโปรดิวเซอร์, นักแต่งเพลง หรือค่ายเพลง เพื่อหาตัวแทน หรือโบรกเกอร์															จำนวน โบรกเกอร์ ติดต่อกลับเข้ามา (ไม่จำกัดว่าต้องเป็นโบรกเกอร์โดยตรง)
2. ตรวจสอบประวัติ ประสิทธิภาพการทำงาน เจริญตกลงคำตอบแทน / อธิบายแนวเพลงที่สนใจพอสังเขป / มอบหมายศิลปินที่องค์กรสนใจ															จำนวนปีของประสิทธิภาพ/ศิลปิน หรือค่ายเพลงที่เข้าร่วมทำงาน

ตาราง 5.1 แผนโครงการ (ต่อ)

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สัปดาห์													ตัวชี้วัด	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
3. มอบหมายให้ติดต่อศิลปินที่องค์กรสนใจ/ ให้โบรกเกอร์ตามหาศิลปินที่มีโอกาส															จำนวนที่ศิลปินตอบรับกลับ/ จำนวนศิลปินที่หามาได้
4. ตรวจสอบประวัติ ประสบการณ์ของศิลปิน															ระยะเวลา/ จำนวนเพลงที่ประสบความสำเร็จ/ จำนวนยอดไร่ การชมหรือการฟังใน YouTube หรือจำนวนผู้ติดตามในสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ, การขึ้นแสดงสด
5. ตกลงร่วมทำสัญญา บริการ MCN / ทำการเชื่อม Channel/ สร้าง Content ID เพื่อตรวจจับการละเมิดลิขสิทธิ์ เช่น เผยแพร่, ทำซ้ำ, หรือดัดแปลงแก้ไข															จำนวนยอดเงินที่ได้มาจากการตรวจจับการละเมิดลิขสิทธิ์

ตาราง 5.1 แผนโครงการ (ต่อ)

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สัปดาห์													ตัวชี้วัด	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
6. ตรวจสอบ ยอดการชมหรือการฟัง, จำนวนผู้ติดตาม, ยอดเงินจากการเข้าของโฆษณา, และ ยอดเงินจากการตรวจจับการละเมิดลิขสิทธิ์															อัตราการเติบโตของจำนวนยอดชมหรือการฟัง และ จำนวนผู้ติดตามที่เพิ่มขึ้น รวมไปถึงอันดับเพลงจากสตรีมมิ่งต่างๆ Apple Music, iTunes, Joox, Spotify และ TrueID Music
7. ประเมินผลของการใช้ตัวแทนในการจัดหาศิลปินหรือค่ายเพลง															สัดส่วนการหาศิลปินเข้ามาเทียบกับจำนวนที่ประสบความสำเร็จ

จากตาราง 5.1 เป็นแผนโครงการของการใช้ตัวแทนบริษัทจัดหาหรือคัดสรรศิลปินหรือค่ายเพลงเข้ามาเป็นคู่ค้าของบริษัทเพื่อตอบใจกับความหลากหลายของรสนิยมในแนวเพลงของผู้บริโภค ทั้งนี้ในขั้นตอนที่ 3 อาจให้ความยืดหยุ่นในระยะเวลาของการมอบหมายงาน เนื่องจากศิลปินอาจติดคิวการแสดงสดต่างๆ หรือให้เวลากับการอธิบายของข้อดีในการบริการ รวมไปถึงการให้เวลาในการพิจารณาของศิลปินหรือค่ายเพลงเอง ในขั้นตอนที่ 4 สามารถดำเนินการได้ล่วงหน้า

อาจมอบหมายให้กับบุคคลากรที่เกี่ยวข้องในบริษัท ค้นหาจากแหล่งข้อมูลในอินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นการประหยัดเวลาในการดำเนินงานของแผน โครงการ

5.2 การบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

ความเสี่ยงคือโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจจะกระทบหรือส่งผลเสียต่อแผนหรือโครงการที่ได้สร้างไว้ เนื่องจากแผน โครงการของการจะที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือปัจจัยต่างๆเข้ามาเกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ดังนั้นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อโครงการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมหรือปกป้องความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น จึงต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงของโครงการด้วย

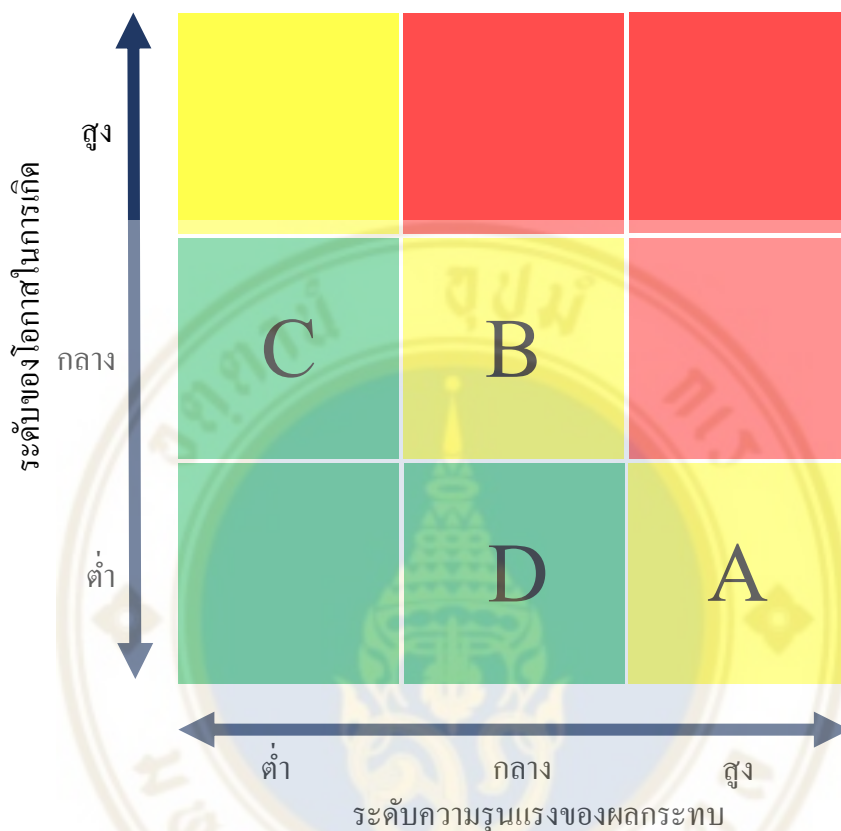
5.2.1 การวิเคราะห์/ค้นหาความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (Risk Identification)

- A. ตัวแทนของบริษัทดั่งศิลปินที่อยู่ในบริษัทไปให้บริษัทคู่แข่ง
- B. ตัวแทนของบริษัทจัดหาศิลปินหรือค่ายเพลงใหม่ๆให้บริษัทคู่แข่ง
- C. เพลงใหม่ของศิลปินผลิตมาไม่ได้รับความนิยมนเหมือนผลงานเดิม
- D. จำนวนยอดเงินที่ได้มาหลังเข้ามาเป็นคู่ค้าบริษัทไม่สูงเท่าที่ควร

5.2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เมื่อสามารถวิเคราะห์หรือคาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้แล้ว จำเป็นต้องประเมินถึงระดับของความรุนแรงของความเสี่ยง และโอกาสที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยง ในรูปตารางดังนี้

ตาราง 5.2 ตารางการประเมินความเสี่ยง



5.2.3 แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (Risk Response)

เมื่อได้ประเมินหรือคาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้แล้ว มีหลากหลายวิธีที่จะรับมือกับความเสี่ยงต่าง ๆ ดังนี้

5.2.1.1 หลีกเลียง (Avoid) โดยมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการโดยสิ้นเชิง

5.2.1.2 ลดทอน (Reduce) พยายามลดโอกาสหรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด

5.2.1.3 ส่งออกหรือแบ่ง (Share/Transfer) ความเสี่ยงให้กับภาคส่วนอื่น

5.2.1.4 เฝ้าดูยอมรับความเสี่ยงโดยตรง (Retain/ Tolerate) โดยมีการวางแผนรับมือกับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น

ตาราง 5.3 แนวทางการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระดับความรุนแรง ของความเสี่ยง	โอกาสที่ความเสี่ยง จะเกิดขึ้น	แผนการรับมือหรือป้องกันความ เสี่ยง
A. ตัวแทนของบริษัทดึง ศิลปินที่อยู่ในบริษัทไปให้ บริษัทคู่แข่ง	สูง	ต่ำ	ทำสัญญาให้ชัดเจนกับตัวแทน ของบริษัท / หมั่นพัฒนา ความสัมพันธ์ศิลปิน/ค่ายเพลงที่ เป็นคู่ค้าของบริษัท
B. ตัวแทนของบริษัทจัดหา ศิลปินหรือค่ายเพลงใหม่ๆ ให้บริษัทคู่แข่ง	กลาง	กลาง	ทำสัญญาให้ชัดเจนกับตัวแทน ของบริษัท / ระบุ ถึงบทลงโทษ ให้ชัดเจน / อธิบายถึงอนาคตใน การทำงาน (Career Path) รวม ไปถึงผลประโยชน์หรือรางวัลที่ จะได้รับ
C. เพลงใหม่ของศิลปิน ผลิตมาไม่ได้รับความนิยม เหมือนผลงานที่เคยผลิต	ต่ำ	กลาง	ร่วมมือกับศิลปินหรือค่ายเพลง ทำการตลาดร่วมกัน/ อธิบายถึง คุณลักษณะของผู้ชมหรือผู้ฟังที่ ผ่านมาโดยการใช้ YouTube Analytics ถึงสถิติของเพลงที่ ผ่านมา
D. จำนวนยอดเงินที่ได้มา หลังเข้ามาเป็นคู่ค้าบริษัท ไม่สูงเท่าที่ควร	กลาง	ต่ำ	สร้างโครงการย่อย (Sub- project) ทำเพลงร่วมกับศิลปิน หรือเพลงที่กำลังได้รับความ นิยม (ทำเพลง Cover) เพื่อให้ ฐานของผู้บริโภคได้มีโอกาส รู้จักมากขึ้น

5.3 การวัดผลการดำเนินงานของการแก้ไขปัญหาของบริษัท

สำหรับการวัดผลการดำเนินงานของการแก้ไขปัญหาจะให้เครื่องมือวัดผลที่เรียกว่าว่าการวัดผลงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือการวัดผลการดำเนินงานของแผนที่

ได้วางแผนและลงมือปฏิบัติไว้ซึ่งจะมีความสัมพันธ์หรือผลต่อเนื่องในองค์ประกอบขององค์กร ตั้งแต่วิสัยทัศน์, กลยุทธ์, การเงิน, กระบวนการบริหารภายใน, การพัฒนาและการเรียนรู้ขององค์กร และลูกค้า

ซึ่งแต่ละองค์ประกอบจะมีจุดประสงค์, การวัดผล, เป้าหมาย และแผนงานเป็นของตัวเอง แต่โดยรวมแต่ละองค์ประกอบจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน

ตาราง 5.4 การวัดผลงานเชิงคุณภาพ

	จุดประสงค์	การวัดผล	เป้าหมาย	แผนงาน
ลูกค้า	ผู้ชมหรือผู้ฟังชื่นชอบ เพลงได้รับความนิยม	จำนวนยอดในการชมและการฟังจากผู้บริโภค รวมไปถึงการจัดอันดับเพลงยอดนิยมจากสื่อต่างๆ	เพลงได้ติดอันดับใน YouTube Trending/ Joox ชาร์ต/ Apple Music - iTunes ชาร์ต และ Spotify ชาร์ต	ช่วยประสานงานให้กับศิลปินหรือค่ายเพลงได้งานแสดงสดในพื้นที่ต่างๆ/ ร่วมกันทำเพลง แลกเพลงกันร้อง
การพัฒนาและการเรียนรู้	ศึกษาพฤติกรรมและคาดการณ์รสนิยมในการฟังเพลงของผู้บริโภคได้	ศิลปินหรือค่ายเพลงที่มาร่วมเป็นลูกค้าเป็นที่นิยมในตลาด	บุคคลากรมีความเชี่ยวชาญในการให้บริการ/ มีตัวแทนของบริษัทที่มีคุณภาพครอบคลุมทุกภูมิภาค	หมั่นดูแลวิเคราะห์จาก YouTube Analytics และอันดับชาร์ตเพลงต่างๆ/ การหมั่นออกงานให้เป็นที่รู้จัก

ตาราง 5.4 การวัดผลงานเชิงคุณภาพ (ต่อ)

	จุดประสงค์	การวัดผล	เป้าหมาย	แผนงาน
กระบวนการบริหารภายใน	ตัวแทนของบริษัทสามารถคัดสรร/ค้นหาศิลปินหรือค่ายเพลงที่มีศักยภาพได้	จำนวนศิลปินหรือค่ายเพลงที่มาร่วมเป็นลูกค้า	หาศิลปินหรือค่ายเพลงเพิ่มเข้าเฉลี่ย 3 รายต่อเดือน	มุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ศิลปินหรือค่ายเพลงที่เป็นลูกค้าจนมีชื่อเสียงในด้านบริการดีจนบุคคลภายนอกรับรู้
การเงินขององค์กร	กำไรและยอดเงินของบริษัทเพิ่มขึ้น	จำนวนยอดในการชมและการฟังจากผู้บริโภค จำนวนยอดโฆษณาที่เข้ามาในแต่ละเพลง รวมไปถึงจำนวนเงินที่มาจากกรปกป้องสิทธิ์ในดนตรีกรรม	ยอดรายได้ขององค์กรเพิ่มขึ้น 40% ภายใน 6 เดือน	วางแผนกิจกรรมอื่นที่สามารถหารายได้เพิ่ม เช่น การช่วยจัดเก็บสิทธิ์ในดนตรีของศิลปินหรือค่ายเพลง ในรูปแบบที่นอกจากดิจิทัลและสตรีมมิ่ง

จากตาราง 5.3 การวัดผลงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) จะเห็นได้ว่าแต่ละองค์ประกอบจะมีผลเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เมื่อรายได้ของบริษัทมาจากรฐานผู้ชมหรือผู้ฟังในแพลตฟอร์มต่างๆ ดังนั้นถ้าจะเพิ่มรายได้ของบริษัท จำเป็นต้องมีการหาศิลปินหรือค่ายเพลงเข้ามาเป็นลูกค้าเพิ่ม เพื่อเพิ่มความหลากหลายของแนวเพลงรองรับกับรสนิยมของฐานผู้บริโภคส่วนใหญ่ในประเทศและรวมไปถึงจากต่างประเทศ โดยมาจากการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคซึ่งมาจากการจัดอันดับเพลงต่างๆ จาก YouTube Analytics ของแต่ละศิลปินหรือค่ายเพลง เมื่อทราบผลพฤติกรรมและสถิติต่างๆ กระบวนการภายในสามารถดำเนินงานได้โดยการหาตัวแทนของบริษัทเพื่อช่วยในการ คัดสรร จัดหาศิลปินหรือค่ายเพลงที่มีศักยภาพ โดยอาศัยประสบการณ์ และการเป็น

ที่รู้จักในวงการอุตสาหกรรมเพลงเข้าถึง อธิบายถึงการให้บริการ และผลประโยชน์ที่จะได้รับใน อนาคตของการเข้าร่วมเป็นคู่ค้าของบริษัท เมื่อได้วัดผลและให้คะแนนแต่ละจุดประสงค์แล้วจะ สามารถเห็นถึงประสิทธิภาพขององค์กรรวมทั้งหมดขององค์กร รวมไปถึงจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อ ช่วยให้แผนที่วางไว้ประสบความสำเร็จได้มีง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

- สมาพันธ์ผู้ผลิตสิ่งบันทึกเสียงระหว่างประเทศ ค.ศ. 2018 (International Federation of the Phonographic Industry (IFPI) (GLOBAL MUSIC REPORT 2018)
<http://www.ifpi.org/downloads/GMR2018.pdf>
- รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทยปี 2560 โดยสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์มหาชน) กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
<https://www.etda.or.th/publishing-detail/thailand-internet-user-profile-2017.html>
- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB Economic Intelligence Center)
https://www.scbeic.com/en/detail/file/product/3366/eo6vvvx4ii/Note_EN_TV-ad-spending_20170321.pdf
- JOOX วางเป้าหมายเติบโตสู่ปีที่ 3 ด้วยภาพลักษณ์ใหม่ในการเป็น ENTERTAINMENT PLATFORM สำหรับทุกคน <https://www.mxphone.net/220218-joox-direction-2018-entertainment-platform/>
- THE FUTURE OF THAI MUSIC อุตสาหกรรมดนตรีไทย และวิถีก้าวต่อไปสู่อนาคต
<http://www.tcdc.or.th/creativethailand/article/CoverStory/24885>
- ความคุ้มครองทางกฎหมายของลิขสิทธิ์เพลง (Song) http://www.music.su.ac.th/wp-content/uploads/2016/04/dip_Manual_Musical.pdf
- YouTube Rewind เผยวิดีโอยอดนิยม ประจำปี 2560
<https://www.dailygizmo.tv/2017/12/08/youtube-rewind-2560/>
- ความ(ไม่)เปลี่ยนแปลงของวงการลูกทุ่งไทย <https://prachatai.com/journal/2017/06/72057>
- The rise of multichannel networks & Critical capabilities for the new digital video ecosystem
<https://www.strategyand.pwc.com/media/file/The-rise-of-multichannel-networks.pdf>

Multichannel networks: complementary to the established broadcasters—or a future competitor?

<https://www.pwc.com/gx/en/global-entertainment-media-outlook/hot-topics/assets/multichannel-networks.pdf>

Online Music streaming บทเรียนจากวงการเพลงเกาหลี <https://themomentum.co/korean-online-music-streaming/>

YouTube is trying to clean itself up by making it much harder for small video makers to make money <https://www.cnn.com/2018/01/16/youtube-is-trying-to-clean-itself-up-by-making-it-much-harder-for-small-video-makers-to-make-money.html>

แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard

<http://www.geocities.com/vichakarn2002/scorcard.doc>

แผนผังก้างปลา <http://www.prachasan.com/mindmapknowledge/fishbonemm.htm>

