

การศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ของผู้ให้บริการในธุรกิจ Over The Top (OTT)
ในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
การศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ของผู้ให้บริการในธุรกิจ Over The Top (OTT)
ในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
11 กันยายน พ.ศ. 2562

.....
สมพล เลิศมนัสวงษ์
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษานิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ ญัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อาภาศิลป์,
Ph.D.
คณบดี วิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทีฆทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เล่มนี้เกิดขึ้นจากความหลงใหลต่อการรับชมรายการทาง OTT ของผู้วิจัย ที่ต้องการเปลี่ยนความหลงใหลส่วนบุคคลเพื่อประโยชน์ของเพื่อนผู้รับชมในประเทศไทย อนึ่ง สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของท่านอาจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตเดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้ให้คำปรึกษา ความรู้ ประสบการณ์ และแนวทางในการศึกษาค้นคว้าวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดีเยี่ยม และอาจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานคุมสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่ให้เกียรติมาเป็นกรรมการสอบและให้คำแนะนำในการจัดทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านในธุรกิจ Over The Top ในประเทศไทยทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าสำหรับการชี้แนะประสบการณ์และวิสัยทัศน์อันมีค่าอย่างยิ่งต่อการค้นคว้าวิจัยของข้าพเจ้าตลอดหลายเดือนที่ผ่านมา

ขอขอบพระคุณคุณพ่อพงศ์สุข เลิศมนัสวงษ์ ผู้ซึ่งล่วงลับไปในขณะที่ข้าพเจ้ากำลังศึกษาอยู่ สำหรับความตั้งใจเลี้ยงดู สนับสนุนและเป็นกำลังใจให้ข้าพเจ้าได้เห็นความสำคัญของการศึกษามาตั้งแต่วัยเด็ก และ คุณแม่ อุไรพรรณ ประสมศิลป์ ผู้ช่วยอำนวยความสะดวกในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้ข้าพเจ้าได้มีสมาธิในการศึกษาค้นคว้าวิจัยในครั้งนี้อย่างเต็มที่

ขอขอบคุณ นवलพรรณ จาตุรงคกุล ที่ช่วยชี้แนะแนวทางการศึกษาค้นคว้าและการเขียนสารนิพนธ์ตั้งแต่วันแรกที่เริ่มต้นจนถึงวันที่สำเร็จลุล่วง และขอขอบคุณเพื่อนๆ กลุ่มเด็กหลังห้อง CMMU รุ่น MS 19C ได้แก่ คุณชยงค์ บริสุทธิ์สวัสดิ์ คุณเบญจมาศ อารมย์สุข คุณวิชญา พิงธรรมเดช คุณปณทริกา รัตนจันทร์ คุณดวงกมล กมลศักดิ์พิทักษ์ และคุณวัฐ สุทธิพงษ์ ที่ช่วยเป็นกำลังใจให้ตลอดการศึกษาค้นคว้าวิจัยในครั้งนี้

นายสมพล เลิศมนัสวงษ์

การศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ของผู้ให้บริการในธุรกิจ Over The Top (OTT) ในประเทศไทย
A COMPARATIVE STUDY OF STRATEGY OF OVER THE TOP PROVIDERS IN
THAILAND

สมพล เลิศมนัสวงษ์ 5950457

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ ญัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ของผู้ให้บริการ Over The Top (OTT) ในประเทศไทย ทั้งผู้ให้บริการระดับโลก ระดับภูมิภาค และผู้ให้บริการสัญชาติไทย ผู้วิจัยนำแนวคิดเกี่ยวกับระดับของกลยุทธ์ แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด แนวคิดเกี่ยวกับดิจิทัลแพลตฟอร์มและเทคโนโลยี แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยกดดัน 5 ด้าน และแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก มาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์เอกสาร

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้บริการ OTT แต่ละระดับมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมือนและแตกต่างกัน ทั้งกลยุทธ์ด้านการจัดการ กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม กลยุทธ์การจัดหาเงินทุนและกลยุทธ์การปรับตัวต่ออุปสรรค โดยกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมและด้านการตลาดนั้นมีความแตกต่างกันมากที่สุด เนื่องจากผู้ให้บริการ OTT นานาชาติและระดับภูมิภาคมีการพัฒนานวัตกรรมประสิทธิภาพสูงและหลากหลายกว่าผู้ให้บริการสัญชาติไทย ได้แก่ กลยุทธ์พัฒนาระบบวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ชม นวัตกรรมรายการ-แพลตฟอร์ม และนวัตกรรมกระบวนการ ผู้ให้บริการควรเร่งพัฒนากลยุทธ์ด้านนวัตกรรมอย่างเร่งด่วนเพื่อช่วยให้ผู้ให้บริการสามารถแข่งขันกับผู้ให้บริการระดับนานาชาติได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

คำสำคัญ : กลยุทธ์ / การปรับตัว / นวัตกรรม / การตลาด / โอเวอร์เดอะท็อป (โอทีที) / เน็ตฟลิกซ์

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	5
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	5
1.4 นิยามคำศัพท์	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับดิจิทัลแพลตฟอร์มและเทคโนโลยี	7
2.1.1 ดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform)	8
2.1.2 สื่อสตรีมมิ่ง (Streaming Media)	9
2.1.3 การให้บริการแบบ Over The Top (OTT)	10
2.1.3.1 ระบบนิเวศของการบริการแบบ OTT	10
2.1.3.2 ประเภทของผู้ให้บริการ OTT จำแนกตามที่มา	11
2.1.3.3 รูปแบบการหารายได้ของผู้ให้บริการ OTT	11
2.1.4 การให้บริการแบบวีดีโอออนดีมานด์ (VOD)	12
2.1.5 ระดับของระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Levels of Data Analytics Maturity)	13
2.2 สภาพการให้บริการในธุรกิจ Over The Top (OTT)	14
2.2.1 สภาพธุรกิจ Over The Top ในประเทศสหรัฐอเมริกา	14
2.2.2 สภาพธุรกิจ Over The Top ในประเทศไทย	17
2.2.2.1 ข้อมูลผู้ให้บริการ OTT สัญชาติไทย	18

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.2.2 ข้อมูลผู้ให้บริการ OTT ระดับนานาชาติและระดับภูมิภาค	19
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยกดดัน 5 ด้าน (Five Forces)	20
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL)	24
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategy)	26
2.6 แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)	27
2.7 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
บทที่ 3	
ระเบียบวิธีการวิจัย	31
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	31
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล	32
3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล	34
บทที่ 4	
ผลการศึกษาข้อมูล	37
4.1 ผลการศึกษากลยุทธ์ของผู้ให้บริการ Netflix	37
4.1.1 ข้อมูลด้านการเงิน การเติบโต ผู้ก่อตั้ง และกลุ่มเป้าหมาย	40
4.1.2 กลยุทธ์ด้านการจัดการและการเติบโต	44
4.1.3 กลยุทธ์ด้านการตลาด	49
4.1.4 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม	63
4.1.5 กลยุทธ์ด้านการเงิน รูปแบบการหารายได้ ช่องทางชำระเงิน	74
4.1.6 ปัจจัยอุปสรรคและการปรับตัว	75
4.2 ผลการศึกษากลยุทธ์ของผู้ให้บริการ IFLIX	78
4.2.1 ข้อมูลด้านการเงิน การเติบโต ผู้ก่อตั้ง และกลุ่มเป้าหมาย	80
4.2.2 กลยุทธ์ด้านการจัดการและการเติบโต	80
4.2.3 กลยุทธ์ด้านการตลาด	83
4.2.4 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม	86
4.2.5 กลยุทธ์ด้านการเงิน รูปแบบการหารายได้ ช่องทางชำระเงิน	88
4.2.6 ปัจจัยอุปสรรคและการปรับตัว	89

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3 ผลการศึกษากลยุทธ์ของผู้ให้บริการ VIU	92
4.3.1 ข้อมูลด้านการเงิน การเติบโต ผู้ก่อตั้ง และกลุ่มเป้าหมาย	92
4.3.2 กลยุทธ์ด้านการจัดการและการเติบโต	95
4.3.3 กลยุทธ์ด้านการตลาด	97
4.3.4 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม	100
4.3.5 กลยุทธ์ด้านการเงิน รูปแบบการหารายได้ ช่องทางชำระเงิน	101
4.3.6 ปัจจัยอุปสรรคและการปรับตัว	103
4.4 ผลการศึกษากลยุทธ์ของผู้ให้บริการ HOOQ	105
4.4.1 ข้อมูลด้านการเงิน การเติบโต ผู้ก่อตั้ง และกลุ่มเป้าหมาย	105
4.4.2 กลยุทธ์ด้านการจัดการและการเติบโต	107
4.4.3 กลยุทธ์ด้านการตลาด	108
4.4.4 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม	110
4.4.5 กลยุทธ์ด้านการเงิน รูปแบบการหารายได้ ช่องทางชำระเงิน	111
4.4.6 ปัจจัยอุปสรรคและการปรับตัว	112
4.5 ผลการศึกษากลยุทธ์ของผู้ให้บริการ MONOMAX	114
4.5.1 ข้อมูลด้านการเงิน การเติบโต ผู้ก่อตั้ง และกลุ่มเป้าหมาย	114
4.5.2 กลยุทธ์ด้านการจัดการและการเติบโต	117
4.5.3 กลยุทธ์ด้านการตลาด	118
4.5.4 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม	110
4.5.5 กลยุทธ์ด้านการเงิน รูปแบบการหารายได้ ช่องทางชำระเงิน	120
4.5.6 ปัจจัยอุปสรรคและการปรับตัว	123
4.6 ผลการศึกษากลยุทธ์ของผู้ให้บริการ TRUE ID	125
4.6.1 ข้อมูลด้านการเงิน การเติบโต ผู้ก่อตั้ง และกลุ่มเป้าหมาย	125
4.6.2 กลยุทธ์ด้านการจัดการและการเติบโต	127
4.6.3 กลยุทธ์ด้านการตลาด	129

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.6.4 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม	132
4.6.5 กลยุทธ์ด้านการเงิน รูปแบบการหารายได้ ช่องทางชำระเงิน	134
4.6.6 ปัจจัยอุปสรรคและการปรับตัว	135
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	153
5.1 สรุปผลการวิจัย	
5.1.1 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการและการเติบโต	153
5.1.2 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การตลาด	156
5.1.3 การเปรียบเทียบกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม	157
5.1.4 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การหาเงิน การหารายได้ ช่องทางชำระเงิน	159
5.1.5 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัว	160
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	162
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ให้บริการธุรกิจ OTT ในประเทศไทย	166
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจ OTT ในอนาคต	168
บรรณานุกรม	169
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก ตัวอย่างคำถามในการสัมภาษณ์เรื่องกลยุทธ์ของผู้ให้บริการ	174
ประวัติผู้วิจัย	176

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 รายชื่อ ปีก่อตั้ง และรูปแบบการหารายได้ของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย	21
4.1 ลำดับเหตุการณ์สำคัญของ Netflix	38
4.2 งบกำไรขาดทุนบริษัท Netflix ระหว่างปี พ.ศ. 2558-2561	42
4.3 แพลตฟอร์มบริการของ Netflix ในประเทศไทย (มกราคม พ.ศ.2562)	74
4.4 ลำดับเหตุการณ์สำคัญของ IFLIX	79
4.5 งบกำไรขาดทุนบริษัท PCCW Limited ระหว่างปี พ.ศ. 2558-2561	94
4.6 แพลตฟอร์มบริการของ VIU ในประเทศไทย (เมษายน พ.ศ.2562)	103
4.7 งบกำไรขาดทุนบริษัท Singtel ระหว่างปี พ.ศ. 2558-2561	106
4.8 แพลตฟอร์มบริการของ HOOQ ในประเทศไทย (เมษายน พ.ศ.2562)	111
4.9 งบกำไรขาดทุนบริษัท โมโน เทคโนโลยี ระหว่างปี พ.ศ.2558-2561	116
4.10 งบกำไรขาดทุนบริษัท True Corporation ระหว่างปี พ.ศ. 2558-2561	126
4.11 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย	138
4.12 การเปรียบเทียบกลยุทธ์ด้านการตลาดของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย	142
4.13 การเปรียบเทียบนวัตกรรมการให้บริการระของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย	146
4.14 การเปรียบเทียบรูปแบบการหารายได้ของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย	149
4.15 การเปรียบเทียบราคาค่าบริการและช่องทางชำระเงินของผู้ให้บริการ OTT ไทย	150
4.16 การเปรียบเทียบอุปสรรคและการปรับตัวของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย	151

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 ระบบนิเวศของการให้บริการแบบ Video On Demand (VOD)	12
1.2 ช่วงเวลาการก่อตั้งของผู้ให้บริการ OTT TV ในสหรัฐอเมริกา	15
1.3 จำนวนผู้ให้บริการ OTT TV (SVOD) ในประเทศอเมริกา ปี พ.ศ. 2560-2565	16
1.4 จำนวนผู้สมัคร Netflix เปรียบเทียบกับผู้ให้บริการโทรทัศน์เคเบิลในสหรัฐอเมริกา	16
1.5 จำนวนสมาชิกผู้สมัครบริการ OTT แยกตามผู้ให้บริการในสหรัฐอเมริกา	17
2.1 แบบจำลอง Five Force Model	22
2.2 แบบจำลองระดับของกลยุทธ์ (Level of Strategy)	27
4.1 กราฟจำนวนสมาชิกของบริษัท Netflix ระหว่างปี พ.ศ.2540-2561	40
4.2 กราฟราคาหุ้นของบริษัท Netflix ระหว่างปี พ.ศ.2557-2561	41
4.3 นายริค เฮสติงส์ ผู้ก่อตั้งบริษัท Netflix	43
4.4 ตัวอย่างรายการที่มีเนื้อหาสำหรับผู้ชมเฉพาะกลุ่ม (เกย์) ของ Netflix	49
4.5 แบบอักษร Netflix Sans ลิขสิทธิ์ของ Netflix	50
4.6 แพคเกจราคาของ Netflix ในประเทศไทย	51
4.7 ช่องทางรับชม Netflix ผ่านทางอุปกรณ์สตรีมมิ่ง	54
4.8 ช่องทางรับชม Netflix ผ่านทาง Web Browser	54
4.9 ช่องทางรับชม Netflix ผ่านทางสมาร์ทโฟน	55
4.10 ช่องทางรับชม Netflix ผ่านทางแท็บเล็ต	55
4.11 ช่องทางรับชม Netflix ผ่านทางสมาร์ทีวี	56
4.12 ช่องทางรับชม Netflix ผ่านทางกล่องรับสัญญาณ	56
4.13 ช่องทางรับชม Netflix ผ่านทางเครื่องเล่นเกมคอนโซล	57
4.14 ช่องทางรับชม Netflix ผ่านทางเครื่องเล่นแผ่นบลูเรย์	57
4.15 สื่อสังคมออนไลน์ (Netflix Official) ของ Netflix	58
4.16 กลยุทธ์ Word of Mouth ผ่านผู้มีอิทธิพลในสื่อออนไลน์ ของ Netflix	59
4.17 สื่อประชาสัมพันธ์สุดสร้างสรรค์ของ (ไปไหน ไป Netflix) ของ Netflix	60

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ	หน้า
4.18 สื่อประชาสัมพันธ์สุดสร้างสรรค์ (จดหมายผลงาน) ของ Netflix	60
4.19 Alfonso Cuarón ผู้กำกับภาพยนตร์ Roma ชนะเลิศรางวัลออสการ์ จาก Netflix	61
4.20 กลยุทธ์ E-mail Marketing ดึงดูดผู้ชมให้กลับมาใช้บริการ ของ Netflix	62
4.21 แบนเนอร์โฆษณาของละครชุด Stranger Things ที่ถูกออกแบบไว้หลากหลาย	64
4.22 แบนเนอร์โฆษณาของภาพยนตร์ Good Will Hunting ที่ถูกออกแบบไว้หลากหลาย	64
4.23 ระบบแบ่งปันความเห็นผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ส่วนบุคคล ของ Netflix	65
4.24 ระบบโต้ตอบกับผู้ชมของ Netflix	66
4.25 แผ่นผังของเส้นเรื่อง Black Mirror Bandersnatch	67
4.26 การเลือกรายการโปรด 3 รายการในขั้นตอนการสมัครใช้บริการ Netflix	68
4.27 ระบบการแสดงความคิดเห็นต่อรายการที่รับชม (Rating)	69
4.28 การแนะนำรายการ (Top Picks) ตามพฤติกรรมของผู้ชม	69
4.29 ระบบจดจำเนื้อหารายการที่รับชมล่าสุด ของ Netflix	70
4.30 ตราสัญลักษณ์ Post Technology Alliance	72
4.31 ระบบพัฒนาคุณภาพการแปลภาษาท้องถิ่น ของ Netflix	73
4.32 รายการแบบสั้น (Short-form) ของ IFLIX	84
4.33 ภาพโปรโมชัน “สมัคร 1 ปีแถม 1 ปี” ของ IFLIX	86
4.34 สื่อโฆษณากิจกรรม AIS X VIU (ลุ้นฟินบินเกาหลี) ของ VIU	95
4.35 สื่อโฆษณาที่สื่อสารถึงรายการซีรีส์เกาหลี ของ VIU	98
4.36 แพคราคาเพื่อแข่งขันร่วมกับบริการของ AIS ของ VIU	98
4.37 แพคเกจเหมารวมร่วมกับบริการของ AIS ของ VIU	99
4.38 สปอตโฆษณาที่ใช้ดราม่ามีชื่อเสียงระดับประเทศ ของ HOOQ	109
4.39 ช่องทางการชำระเงินในปี พ.ศ.2562 ของ HOOQ	112
4.40 MONOMAX VR ของ MONOMAX	121
4.41 ภาพแพคเกจราคาแบบครบวงจรของกลุ่มทรู คอร์ปอเรชั่น	131
4.42 ระบบแนะนำช่องรายการของ True ID	154

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ

หน้า

4.43 เทคโนโลยีสั่งการด้วยเสียงของ True ID Box

152



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาทางเทคโนโลยีของโลกนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาจนเกิดคำนิยามของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเช่นนี้ว่า Disruptive Technology ซึ่งหมายถึง นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่สร้างตลาดและมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี และส่งผลกระทบอย่างรุนแรง (Disrupt) ต่อตลาดของผลิตภัณฑ์เดิม รวมทั้งอาจจะทำให้ธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีแบบเดิม ๆ หายไป ต่างจากนวัตกรรมทั่วไปที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มคุณภาพของสินค้า หรือลดต้นทุนในกระบวนการผลิตแบบเดิม ๆ (พิพัฒน์ เหลืองนฤมิตชัย, 2560) McKinsey Global Institute ได้แจกแจงประเภทของ Disruptive Technology ที่จะเข้ามามีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต ไว้ 12 ประเภท ได้แก่ อินเทอร์เน็ตไร้สาย, เทคโนโลยีอัตโนมัติในการวิเคราะห์, Internet of Things, Cloud Computing, เทคโนโลยีหุ่นยนต์, ยานพาหนะไร้คนขับหรือกึ่งไร้คนขับ, เทคโนโลยีชีวภาพ, อุปกรณ์หรือระบบกักเก็บพลังงาน, เทคโนโลยีการพิมพ์สามมิติ, เทคโนโลยีวัสดุชาญฉลาด, เทคโนโลยีสำรวจและขุดเจาะน้ำมัน และเทคโนโลยีพลังงานทดแทน เทคโนโลยีเหล่านี้ถูกคาดการณ์ว่าส่งผลกระทบทางเศรษฐกิจของโลกสูงถึง 14-33 ล้านเหรียญสหรัฐในปี พ.ศ.2568 อันเป็นผลมาจากการพัฒนาคุณภาพสินค้า การลดต้นทุนการผลิต การรักษาสิ่งแวดล้อมและการลดมลภาวะต่อมนุษย์

ธุรกิจการสื่อสารและสารสนเทศถือเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจาก Disruptive Technology อย่างสูง เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตไร้สาย และเทคโนโลยี Internet of Things นั้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการรับชมเนื้อหารายการของผู้ชมนับล้านทั่วโลก จากในอดีตที่ผู้ชมนิยมรับชมเนื้อหารายการผ่านทางสื่อโทรทัศน์ สื่อเทปวีดีโอ วีซีดี หรือดีวีดี เป็นหลัก แต่ในปัจจุบัน ผู้ชมทั่วโลกเปลี่ยนพฤติกรรมมารับชมรายการผ่านทางสื่อสตรีมมิ่ง (Streaming Media) ซึ่งเป็นสื่อที่ผู้ชมสามารถเข้าถึงได้ผ่านอุปกรณ์ที่เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต เช่น โทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต สมาร์ททีวี หรือกล่องรับสัญญาณ สื่อสตรีมมิ่งมีคุณสมบัติหลายประการที่ช่วยตอบสนองความต้องการของผู้ชมในปัจจุบันได้ดีกว่าสื่อดั้งเดิม เช่น ความสะดวกสบาย ความหลากหลาย ความง่ายในการเชื่อมต่อ และความคุ้มค่า ความนิยมรับชมรายการผ่านทางสื่อสตรีมมิ่ง

ส่งผลให้เกิดบริการเนื้อหาการรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า Over The Top (OTT) หรือ การรับชมรายการแบบออนดีมานด์ (Video On Demand) หมายถึง การรับชมรายการได้ตามความต้องการและความสะดวกของผู้ชม โดยไม่มีข้อจำกัดด้านช่วงเวลาในการรับชมเหมือนการรับชมผ่านสื่อโทรทัศน์

ในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวนผู้ชมที่รับชมรายการผ่านทาง OTT มีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี โดยเฉพาะในผู้ชมกลุ่มวัยรุ่นและวัยทำงานรุ่นใหม่ ที่มีอายุระหว่าง 18-29 ปี จากการสำรวจความนิยมของสื่อดิจิทัลในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยบริษัท Deloitte พบว่าจำนวนครอบครัวชาวอเมริกันที่ใช้บริการ OTT แบบสมัครสมาชิก (Subscription video on demand หรือ SVOD) มีจำนวนสูงถึงร้อยละ 55 จากจำนวนครัวเรือนทั้งหมด จากผู้ให้บริการ OTT TV ในประเทศมากกว่า 200 ราย เช่น Netflix, Amazon Video, Apple TV, Hulu, HBO Now, CBS All access, Sling TV, Phillo หรือ Direct TV เป็นต้น จนเกิดเป็นพฤติกรรมใหม่ของชาวอเมริกันที่เรียกว่า “Cutting the cord” หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้ชมรายการโทรทัศน์ที่หยุดเชื่อมต่อสายเคเบิล จานโทรทัศน์และสายอากาศต่าง ๆ แล้วเปลี่ยนมาดูรายการเนื้อหาผ่านทางระบบสตรีมมิ่งแทน

ในประเทศไทย ธุรกิจการรับชมรายการแบบ OTT มีแนวโน้มเติบโตขึ้น อันเป็นผลมาจาก 2 ปัจจัยพื้นฐานภายในประเทศ ได้แก่ จำนวนผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต และจำนวนผู้ใช้งานสมาร์ทโฟน โดยในปี พ.ศ.2558 ประเทศไทยมีผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต จำนวน 33.68 ล้านคน และเติบโตเป็น 41.57 ล้านคนในปี พ.ศ.2561 โดยข้อมูลจากเว็บไซต์ Statista ได้คาดการณ์จำนวนผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตในประเทศไทยในอีก 4 ปีข้างหน้า หรือปี พ.ศ.2565 ไว้สูงถึง 49.16 ล้านคน ด้านสัดส่วนผู้ใช้งานสมาร์ทโฟนของประชากรไทยในปี พ.ศ.2558 มีผู้ใช้งานร้อยละ 30.22 และเติบโตเป็นร้อยละ 37.06 ในปี พ.ศ.2561 และคาดการณ์สัดส่วนผู้ใช้งานสมาร์ทโฟนในประเทศไทยในอีก 4 ปีข้างหน้า หรือปี พ.ศ.2565 ไว้สูงถึงร้อยละ 42.81 ในขณะที่จำนวนผู้ชมในระบบวิดีโอออนดีมานด์แบบสมัครสมาชิกในปี (SVOD) ในปี พ.ศ.2558 มีผู้ใช้งานจำนวน 0.9 ล้านคน และเติบโตเป็น 1.2 ล้านคนในปี พ.ศ.2561 และคาดการณ์จำนวนผู้ชมในประเทศไทยในอีก 4 ปีข้างหน้า หรือในปี พ.ศ.2565 ไว้สูงถึง 3.0 ล้านคน สอดคล้องกับรายได้ของผู้ให้บริการวิดีโอออนดีมานด์ พบว่า ในปีพ.ศ. 2558 ผู้ให้บริการในประเทศไทยมีรายได้ จำนวน 14 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (USD) เติบโตเป็น 19 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี พ.ศ.2561 และคาดการณ์จำนวนรายได้ของผู้ให้บริการในประเทศไทยในอีก 4 ปีข้างหน้า หรือในปี พ.ศ.2565 ไว้สูงถึง 51 ล้านดอลลาร์สหรัฐ จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าธุรกิจให้บริการรับชมรายการแบบ OTT นั้นถือเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่กำลังเติบโตและน่าจับตามองเป็นอย่างมาก

ในปัจจุบัน ประเทศไทยมีผู้ให้บริการ OTT ในตลาดอยู่หลายราย เริ่มตั้งแต่ Hollywood HD ผู้ให้บริการสัญชาติไทยรายแรกในประเทศไทยที่เปิดให้บริการในปี พ.ศ.2557 ตามมาด้วย Primetime, MONOMAX Doonee และ TRUE ID ไปจนถึงผู้ให้บริการจากต่างประเทศ เช่น HOOQ, IFLIX, VIU และ Netflix ที่เข้ามานำเสนอรูปแบบการให้บริการอย่างน่าสนใจ การแข่งขันในธุรกิจ OTT เริ่มมีความรุนแรงมากขึ้นเนื่องจากมีจำนวนผู้ให้บริการเพิ่มขึ้น รวมถึงผู้ให้บริการจากต่างชาติ อย่าง Netflix, IFLIX หรือ VIU ต่างพัฒนากลยุทธ์ในการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ทั้งด้านการให้บริการ การสร้างพันธมิตร การขยายกิจการ การตลาด การพัฒนาทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม จนผู้ให้บริการ OTT ต่างชาตินั้นค่อย ๆ ได้รับความนิยมสูงขึ้นทดแทนผู้บริการ OTT จากประเทศไทย ผู้ให้บริการ OTT จากประเทศไทยจึงจำเป็นต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วน เพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้ให้บริการ OTT จากต่างชาติได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

การศึกษาถึงกลยุทธ์แห่งความสำเร็จ อุปสรรค และการปรับตัวของผู้ให้บริการ OTT ระดับนานาชาติระดับภูมิภาค และผู้ให้บริการ OTT สัญชาติไทย จึงมีความสำคัญต่อการปรับตัวของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทยเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาความสำเร็จของบริษัท Netflix ผู้ให้บริการ OTT ที่มีความยิ่งใหญ่ระดับโลกซึ่งปัจจุบันมีตัวเลขผู้ให้บริการมากถึง 148 ล้านรายใน 190 ประเทศทั่วโลก และมีมูลค่าหุ้นในตลาดสูงถึง 1.3 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐในปี พ.ศ. 2561 ความสำเร็จของ Netflix นั้นถูกกล่าวถึงในสื่อต่าง ๆ อย่างมากมายในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะการใช้ Netflix เป็นกรณีศึกษาของบริษัทที่ปรับตัวได้เท่าทันกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ย้อนกลับไปทีจุดเริ่มต้น Netflix เริ่มต้นธุรกิจในปี พ.ศ.2540 จากการเป็นผู้ให้บริการเช่าดีวีดีในประเทศสหรัฐอเมริกา บริษัทมีจุดขายที่โดดเด่นกว่าผู้ให้บริการรายอื่น คือ ระบบการจัดส่งเนื้อหารายการผ่านทางไปรษณีย์ด้วยคำสั่งซื้อในระบบอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นระบบที่ช่วยสร้างความสะดวกสบายอย่างมากแก่ลูกค้าที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลจากร้านเช่าดีวีดีของบริษัท ต่อมาเมื่อลูกค้าต้องการความคุ้มค่าในการรับชมและความสะดวกในการชำระค่าบริการ บริษัทจึงปรับรูปแบบการหารายได้จากระบบการเก็บค่าเช่าภาพยนตร์ตามจำนวนที่ใช้บริการ (Fee-for-Service) ไปเป็นระบบสมัครสมาชิกรายเดือนแทน (Subscription) และต่อมาเมื่อพฤติกรรมของผู้ชมมีแนวโน้มเปลี่ยนไปรับชมรายการแบบออนดีมานด์มากขึ้น บริษัทก็ปรับตัวอีกครั้งโดยการเปิดให้บริการรับชมรายการแบบวีดีโอออนดีมานด์อีกทางหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ชมอย่างต่อเนื่อง

ต่อมาเมื่อธุรกิจวีดีโอออนดีมานด์ในประเทศสหรัฐอเมริกามีการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านการแข่งขันอย่างรุนแรงกับผู้เล่นรายอื่น ๆ ในประเทศ (Competitive Rivals) เช่น Amazon Video, Apple TV, Hulu หรือ HBO Now และด้านแรงกดดันจากการเข้ามาของผู้ให้บริการ

หน้าใหม่ (New Entrants) Netflix จึงปรับกลยุทธ์ด้วยการขยายตลาดไปยังต่างประเทศเพื่อลดแรงเสียดทาน การเปลี่ยนแปลงอำนาจการต่อรองกับผู้ผลิตรายการ (Suppliers) ซึ่งมีอำนาจสูงขึ้นในการต่อรองค่าลิขสิทธิ์รายการ เนื่องจากมีผู้ให้บริการ OTT ในตลาดเพิ่มขึ้น ปัญหาส่วนนี้กระทบกับต้นทุนการบริหารงานของ Netflix โดยตรง บริษัทจึงต้องปรับกลยุทธ์ด้านรายการด้วยการลงทุนพัฒนารายการเป็นของตัวเอง (Netflix Original Content) เพื่อลดแรงเสียดทานดังกล่าว และในด้านสุดท้าย คือ แรงกดดันจากลูกค้า (Customer) ซึ่งสามารถเปลี่ยนไปสมัครใช้บริการกับคู่แข่งได้ตลอดเวลา บริษัทจึงต้องใช้กลยุทธ์ Consumer-Centric ด้วยการนำเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนาระบบวิเคราะห์พฤติกรรมการรับชมของลูกค้าเพื่อจัดหาและผลิตรายการให้ตรงกับความต้องการลูกค้ามากที่สุด จากการปรับตัวต่อแรงกดดันต่าง ๆ ข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความพยายามของ Netflix ในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างไม่หยุดนิ่ง พร้อมการกำหนดกลยุทธ์การปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านธุรกิจ OTT ในประเทศไทย ผู้ให้บริการของไทยมีการปรับตัวต่อสู้ประจักษ์และคู่แข่งต่างชาติมาอย่างต่อเนื่อง หากแต่เป็นการปรับตัวที่ช้ากว่าผู้ให้บริการจากต่างชาติ เช่น Hollywood HD ผู้ให้บริการรายแรกในประเทศไทยที่เริ่มพัฒนาช่องทางรับชมทั้งทางเว็บไซต์ สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต ไปจนถึงสมาร์ตทีวี MONOMAX และ Doonee กับการร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัทระดับโลกอย่าง Panasonic สำหรับการรับชมรายการผ่านสมาร์ตทีวี หรือการพัฒนาช่องทางชำระเงินผ่านทางเคาเตอร์เซอร์วิส (Counter Service) ทั้งนี้ ผู้บริการสัญชาติไทยมีสัดส่วนการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการปรับตัวไม่มากนัก ตัวอย่างเช่น การใช้วิธีติดตามพฤติกรรมของผู้ชมด้วยการจ้างพนักงานฝ่ายการตลาดเพื่อค้นหาความคิดเห็นของผู้ใช้งานในสื่อสังคมออนไลน์ (Social Monitoring) การทำแบบสอบถามออนไลน์ (Online Research) หรือการจัดซื้อรายการตามประสบการณ์ส่วนบุคคลของผู้จัดหารายการ เป็นต้น จากตัวอย่างข้างต้นแสดงให้เห็นว่าผู้บริการในประเทศไทยยังขาดประสิทธิภาพในการปรับตัวและแข่งขัน รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน จึงเป็นข้อสังเกตว่าผู้ให้บริการ OTT ของไทยจะสามารถแข่งขันกับผู้ให้บริการ OTT ต่างชาติได้อย่างไรในอนาคต

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของ Netflix เพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จในเวทีระดับโลก รวมถึงการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวและการกำหนดกลยุทธ์ของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทยในด้านต่าง ๆ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบและค้นหาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ สำหรับเป็นแนวทางในการนำเสนอการปรับตัวแก่ผู้ให้บริการในประเทศไทยให้สามารถแข่งขันในธุรกิจ OTT ซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่หยุดนิ่งในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษากลยุทธ์และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จจากการปรับตัวของบริษัท Netflix
- 1.2.2 เพื่อศึกษากลยุทธ์และแนวทางการปรับตัวของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย
- 1.2.3 เพื่อศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบกลยุทธ์บริษัท Netflix กับบริษัทผู้ให้บริการ OTT ใน ประเทศไทย
- 1.2.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการปรับตัวแก่ผู้ให้บริการในธุรกิจ OTT ในประเทศไทย

1.3 ขอบเขตงานวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ของผู้ให้บริการในธุรกิจ Over The Top (OTT) ในประเทศไทย” มุ่งศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การดำเนินงานของผู้ให้บริการ Over The Top (OTT) ต่างชาติ และผู้ให้บริการ OTT สัญชาติไทย เพื่อศึกษาให้เห็นความเหมือนและแตกต่างในการปรับตัว รวมถึงปัญหา อุปสรรคและปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1.4 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

บริการ Over The Top (OTT) หมายถึง การให้บริการรับชมรายการผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยที่ผู้ให้บริการ OTT ไม่จำเป็นต้องลงทุนหรือเป็นเจ้าของโครงข่ายอินเทอร์เน็ตเอง เช่น Facebook, YouTube, Line TV หรือ Netflix

ผู้ให้บริการ (Service Provider) หมายถึง ผู้ให้บริการรับชมเนื้อหารายการแบบ Over The Top (OTT) ในประเทศไทย

สื่อสตรีมมิ่ง (Streaming Media) หมายถึง สื่อที่ผู้ชมสามารถรับชมรายการผ่านอุปกรณ์ที่สามารถเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต ได้ทันทีโดยไม่ต้องดาวน์โหลดไฟล์ข้อมูลมาเก็บไว้ในอุปกรณ์ล่วงหน้า ตัวอย่างอุปกรณ์ เช่น โทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต สมาร์ททีวี หรือ กล้องรับสัญญาณ

วิดีโอออนดีมานด์ (VOD) หมายถึง การรับชมเนื้อหารายการได้ตามความต้องการและความสะดวกของผู้ชม โดยไม่มีข้อจำกัดระยะเวลาการรับชมเหมือนการรับชมผ่านสื่อโทรทัศน์

วิดีโอออนไลน์แบบสมัครสมาชิก (Subscription Video On Demand หรือ SVOD)
 หมายถึง การให้บริการรับชมเนื้อหารายการแบบเรียกเก็บค่าบริการ โดยผู้ชมสามารถรับชมเนื้อหา
 รายการได้ไม่จำกัดจำนวนครั้งและเลือกชมได้ตลอดเวลาตามที่ต้องการ

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์และแนวทางการปรับตัวของผู้ให้บริการ OTT ในต่างประเทศ เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนพัฒนากลยุทธ์และการปรับตัวของผู้ให้บริการรับชมรายการ OTT ในประเทศไทยอย่างมีประสิทธิภาพและทันสถานการณ์ปัจจุบัน
2. เพื่อเป็นข้อมูลทางวิชาการในการส่งเสริมและสร้างความเข้าใจสำหรับผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทยให้เกิดความตื่นตัวและเห็นความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์การปรับตัวในอนาคต

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ของผู้ให้บริการในธุรกิจ Over The Top (OTT) ในประเทศไทย” ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยผู้วิจัยได้เลือกแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นกรอบความคิดในการการศึกษาวิจัยดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับดิจิทัลแพลตฟอร์มและเทคโนโลยี (Digital Platform and Technology)

2.1.1 ดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform)

2.1.2 สื่อสตรีมมิ่ง (Streaming Media)

2.1.3 การให้บริการแบบ Over The Top (OTT)

2.1.4 การให้บริการแบบวีดีโอออนดีมานด์ (VOD)

2.1.5 ระดับของระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Levels of Data Analytics

Maturity)

2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจ Over The Top (OTT)

2.2.1 สภาพธุรกิจ Over The Top ในประเทศสหรัฐอเมริกา

2.2.2 สภาพธุรกิจ Over The Top ในประเทศไทย

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยกดดัน 5 ด้าน (Porter's Five Forces)

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL)

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategy)

2.6 แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)

2.7 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับดิจิทัลแพลตฟอร์มและเทคโนโลยี (Digital Platform and Technology)

2.1.1 ดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform)

ดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform) หมายถึง ระบบการดำเนินธุรกิจแบบดิจิทัลซึ่งนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น โดยสามารถพัฒนาได้ตั้งแต่กระบวนการจัดหา กระบวนการผลิต ไปจนถึงการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า เช่น การนำระบบออนไลน์เข้ามาพัฒนาขีดความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการ การลดขั้นตอนการทำงาน หรือลดต้นทุนจากแรงงานมนุษย์ ปัจจุบันธุรกิจต่าง ๆ เริ่มมีการพัฒนาดิจิทัลแพลตฟอร์ม เพื่อช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง โดยเฉพาะธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี

Oslo Manual (OECD 2005) ได้จำแนกประเภทของนวัตกรรม (Innovation) เอาไว้ 4 ประเภท ตามรายละเอียด ดังนี้

1. นวัตกรรมการตลาด (Marketing Innovation)

นวัตกรรมการตลาด หมายถึง การพัฒนารูปแบบการนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาการออกแบบสินค้า หีบห่อ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การกำหนดราคา และการเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า นวัตกรรมการตลาดสามารถช่วยให้บริษัทสามารถค้นหา เข้าถึงและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. นวัตกรรมการจัดการ (Organization Innovation)

นวัตกรรมการจัดการ หมายถึง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ แผนผังองค์กร ระบบการบังคับบัญชา การปรับปรุงบรรยากาศสถานที่ทำงาน ไปจนถึงการบริการความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก นวัตกรรมการจัดการที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการจัดการขององค์กร การสร้างความพึงพอใจของพนักงาน และการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า

3. นวัตกรรมสินค้าและบริการ (Product and Service Innovation)

นวัตกรรมสินค้าและบริการ หมายถึง การพัฒนาสินค้าและบริการในด้านต่าง ๆ เช่น รูปลักษณ์ คุณสมบัติ หรือคุณภาพของสินค้าให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. นวัตกรรมกระบวนการทำงาน Process Innovation

นวัตกรรมกระบวนการทำงาน หมายถึง การพัฒนากระบวนการส่งมอบสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจากการเพิ่มคุณภาพหรือลดต้นทุนในการผลิตสินค้า เช่น การนำเข้าวัตถุดิบ การปรับปรุงขั้นตอนการผลิต การบริการเส้นทางขนส่งสินค้า เป็นต้น

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับสื่อสตรีมมิ่ง (Streaming Media)

สื่อสตรีมมิ่ง (Streaming Media) หมายถึง สื่อที่ผู้ใช้งานสามารถเล่นไฟล์มัลติมีเดียบนอุปกรณ์ไฟฟ้าได้โดยไม่ต้องรอดาวน์โหลดจนครบไฟล์ แต่สามารถแสดงผลข้อมูลได้ขณะที่ไฟล์กำลังส่งผ่านเข้ามายังอุปกรณ์ของผู้ใช้งาน โดยการจัดเก็บข้อมูลไว้ในหน่วยความจำของอุปกรณ์ (Ram) ซึ่งสามารถเรียกแสดงผลในภายหลังได้ เช่น อุปกรณ์โทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรือ สมาร์ททีวี

การพัฒนาของเทคโนโลยีสตรีมมิ่งนั้นส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการในธุรกิจสื่อและสารสนเทศอย่างมาก จากเดิมที่ผู้ชมรับชมรายการผ่านทางสื่อโทรทัศน์ สื่อวีดี หรือ การดาวน์โหลดไฟล์ ไว้ในอุปกรณ์บันทึกข้อมูลเท่านั้น แต่ปัจจุบันผู้ชมนิยมเปลี่ยนมารับชมรายการผ่านทางสื่อสตรีมมิ่งโดยไม่จำเป็นต้องจัดเก็บไฟล์เอาไว้เอง เนื่องจากสื่อสตรีมมิ่งมีคุณสมบัติหลายประการที่ช่วยตอบสนองพฤติกรรมของผู้ชมในปัจจุบัน ได้ดีกว่าการรับชมผ่านทางสื่อดั้งเดิม ได้แก่

1. ความสะดวกสบาย ผู้ชมสามารถเปิดรับชมเนื้อหารายการที่ตนเองสนใจได้ทันที ทุกที่ และทุกเวลา นอกจากนี้ยังสามารถรับชมรายการไปพร้อมกับการทำกิจกรรมอื่น ๆ ได้ เช่น ขณะเดินทางบนท้องถนน หรือ ขณะออกกำลังกาย ผู้ชมสามารถชมรายการย้อนหลังได้เมื่อสะดวกและสามารถกดปุ่มข้ามหรือย้อนหลังเนื้อหาได้ทันที มีระบบจดจำเนื้อหารายการที่รับชมครั้งล่าสุดอย่างอัตโนมัติและกลับมารับชมต่อได้ ณ จุดที่ชมล่าสุด

2. ความหลากหลาย ผู้ชมสามารถเข้าถึงเนื้อหารายการที่หลากหลายขึ้น เช่น ละคร ภาพยนตร์ การ์ตูน ข่าวสาร สารคดี หรือ กีฬา ผ่านทางช่องทางของผู้ให้บริการสตรีมมิ่งได้ในช่องทางเดียว รวมถึงสามารถรับชมได้ไม่จำกัดจำนวนครั้ง ในขณะที่การรับชมผ่านทางโทรทัศน์ ผู้ชมสามารถรับชมเนื้อหารายการได้ตามที่สถานีโทรทัศน์จัดผังรายการมาให้เท่านั้น

3. ความง่ายในการเชื่อมต่อ ผู้ชมสามารถเข้าถึงการรับชมผ่านทางสื่อสตรีมมิ่งได้ง่าย แค่เพียงมีอุปกรณ์ส่วนตัว เช่น โทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ก แท็บเล็ต หรือ สมาร์ททีวี

4. ความง่ายในการเข้าถึง ผู้ชมสามารถรับชมเนื้อหารายการได้ทันทีที่ต้องการ ในขณะที่การรับชมผ่านทางโทรทัศน์นั้นมีข้อจำกัดเรื่องสถานที่ในการรับชมเพราะต้องรับชมที่บ้านหรือที่ทำงานเท่านั้น

5. ความคุ้มค่า ผู้ชมสามารถเลือกรับชมรายการที่ตรงกับความต้องการของตนเองและเสียค่าใช้จ่ายเพียงรายการที่ตัวเองสนใจเท่านั้น ไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายแบบเหมารวมเหมือนการสมัครแพคเกจรับชมผ่านทางโทรทัศน์ระบบเคเบิล

ด้วยคุณสมบัติดังกล่าว ผู้ชมจึงเปลี่ยนพฤติกรรมไปรับชมเนื้อหารายการผ่านทางสื่อสตรีมมิ่งมากขึ้นเนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ชมได้มากกว่ารับชมผ่านทางสื่อเดิม

ธุรกิจให้บริการเนื้อหารายการผ่านทางสื่อสตรีมมิ่งแบบ Over The Top จึงได้รับความนิยมแพร่หลายไปทั่วโลก

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการแบบ Over The Top (OTT)

Over The Top หรือ OTT หมายถึง การส่งผ่านข้อมูลหรือเนื้อหารายการผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตโดยไม่จำเป็นต้องลงทุนโครงข่ายสัญญาณด้วยตัวเอง ระบบสามารถส่งข้อมูลจากผู้ให้บริการไปยังผู้ใช้งานผ่านอุปกรณ์ที่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้โดยตรง เช่น สมาร์ทโฟน สมาร์ททีวี คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรือกล่องรับสัญญาณ โดยทั่วไป ผู้ใช้รับชมรายการแบบ OTT ไม่จำเป็นต้องสมัครสมาชิก ก็สามารถรับชมเนื้อหารายการได้ทันที

2.1.3.1 ระบบนิเวศของการบริการแบบ OTT (OTT Eco system)

การให้บริการ OTT มีความเกี่ยวข้องกับผู้ให้บริการอื่น ๆ อีก 5 ส่วน ได้แก่

1. ผู้ให้บริการ (Service Platform) หมายถึง ผู้ให้บริการ OTT ซึ่งมีหน้าที่บริหารและจัดการแพลตฟอร์มตัวกลางในการส่งต่อเนื้อหารายการจากผู้ผลิตเนื้อหารายการไปยังผู้ให้บริการ โดยแพลตฟอร์มนั้นสามารถเป็นได้ทั้งรูปแบบของเว็บไซต์ หรือ แอปพลิเคชัน

2. ผู้ให้บริการ (End User) หมายถึง ผู้ชมรายการผ่านทางแพลตฟอร์ม OTT

3. ผู้ให้บริการเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Delivery Provider) หมายถึง ผู้ให้บริการเครือข่ายอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่ในการส่งต่อเนื้อหารายการไปยังผู้ให้บริการ เช่น เครือข่าย True Fiber, AIS Fiber หรือ 3BB Fiber

4. ผู้ผลิตอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับให้บริการ (Device Provider) หมายถึง ผู้ผลิตอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการรับชมเนื้อหารายการผ่านทาง OTT เช่น โทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต สมาร์ททีวี คอมพิวเตอร์ หรือกล่องรับสัญญาณ โดยผู้ผลิตรวมถึงผู้จัดหาและนำเข้าอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ด้วย

5. ผู้ผลิตเนื้อหารายการ (Content Provider) หมายถึง ผู้ผลิตเนื้อหารายการถือเป็นส่วนสำคัญในระบบนิเวศของการให้บริการเนื่องจาก เนื้อหารายการ (Content) ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดผู้ชมเข้ามาหาผู้ให้บริการ OTT ในแต่ละราย ทั้งนี้เนื้อหาสามารถจัดหามาได้จากผู้ผลิตเนื้อหารายการทั่วไป หรือ เป็นเนื้อหารายการที่ผู้ให้บริการ OTT ลงทุนผลิตเอง

2.1.3.2 ประเภทของผู้ให้บริการ OTT จำแนกตามที่มาของผู้ให้บริการ
 ผู้ให้บริการ OTT ในปัจจุบันนี้สามารถจำแนกตามที่มาของผู้ให้บริการ
 ดังนี้

1. ผู้ให้บริการ OTT อิสระ คือ ผู้ให้บริการที่ประกอบธุรกิจให้บริการ OTT เพียงอย่างเดียว เช่น Hollywood TV, Prime Time, Doonee, Netflix, Youtube หรือ Line TV
2. ผู้ให้บริการ OTT ที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจเพย์ทีวี เช่น TRUE ID, PSI TV
3. ผู้ให้บริการ OTT ที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจโทรคมนาคม เช่น AIS Play, HOOQ
4. ผู้ให้บริการ OTT ที่เป็นผู้ผลิตเนื้อหารายการ เช่น Disney+, HBO GO
5. ผู้ให้บริการ OTT ที่เป็นสถานีโทรทัศน์ เช่น Mello ในเครือสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 และ Bugaboo TV ในเครือสถานีโทรทัศน์สีทองทัพบกช่อง 7

2.1.3.3 รูปแบบการหารายได้ของผู้ให้บริการ OTT รูปแบบการหารายได้
 ของผู้ให้บริการ OTT ในปัจจุบัน มีทั้งหมด 4 รูปแบบ ดังนี้

1. หารายได้จากการสมัครสมาชิก (Subscription Video on Demand หรือ SVOD) หมายถึง การให้บริการรับชมรายการแบบเรียกเก็บค่าสมาชิก โดยทั่วไปแล้วจะเรียกเก็บเป็นรายเดือน จุดเด่นของรูปแบบการให้บริการแบบ SVOD คือ สมาชิกสามารถรับชมรายการในฐานข้อมูลของผู้ให้บริการได้ไม่จำกัดจำนวนครั้งและไม่จำกัดช่วงเวลาในการรับชม
2. หารายได้จากการให้บริการรายครั้ง (Transactional Video on Demand หรือ TVOD) หมายถึง การให้บริการรับชมเนื้อหารายการแบบเสียค่าบริการรายครั้ง หรือ การเช่าบริการ มีจุดเด่น ผู้ชมสามารถรับชมเนื้อหารายการสดใหม่ เช่น ภาพยนตร์ล่าสุด และรับชมได้ไม่จำกัดจำนวนครั้งตามเงื่อนไขของการเช่า เช่น ภายใน 48 ชั่วโมงหลังจากการเปิดรับชมครั้งแรก หรือ ภายใน 30 วันหลังการเช่าบริการ
3. หารายได้จากค่าโฆษณา (Ad-Supported Video On Demand หรือ AVOD) หมายถึง การให้บริการรับชมเนื้อหารายการแบบไม่คิดค่าบริการ ผู้ชมสามารถรับชมได้ไม่จำกัดจำนวนครั้ง แต่มีโฆษณาคั่นระหว่างการรับชม รูปแบบการหารายได้เช่นนี้ ผู้ให้บริการต้องสร้างยอดเข้าใช้งานให้สูงเพื่อสร้างรายได้จากการขายโฆษณาบนสื่อสตรีมมิงของตัวเอง
4. หารายได้จากค่าโฆษณาและการสมัครบริการเสริม (Freemium) หมายถึง การให้บริการรับชมเนื้อหารายการแบบไม่เสียค่าบริการ แต่ถูกจำกัดการเข้าชมเนื้อหาบางรายการ ผู้ชมจำเป็นต้องจ่ายค่าบริการเพิ่มเติมเมื่อต้องการรับชมรายการที่มีคุณสมบัติพิเศษกว่า เช่น

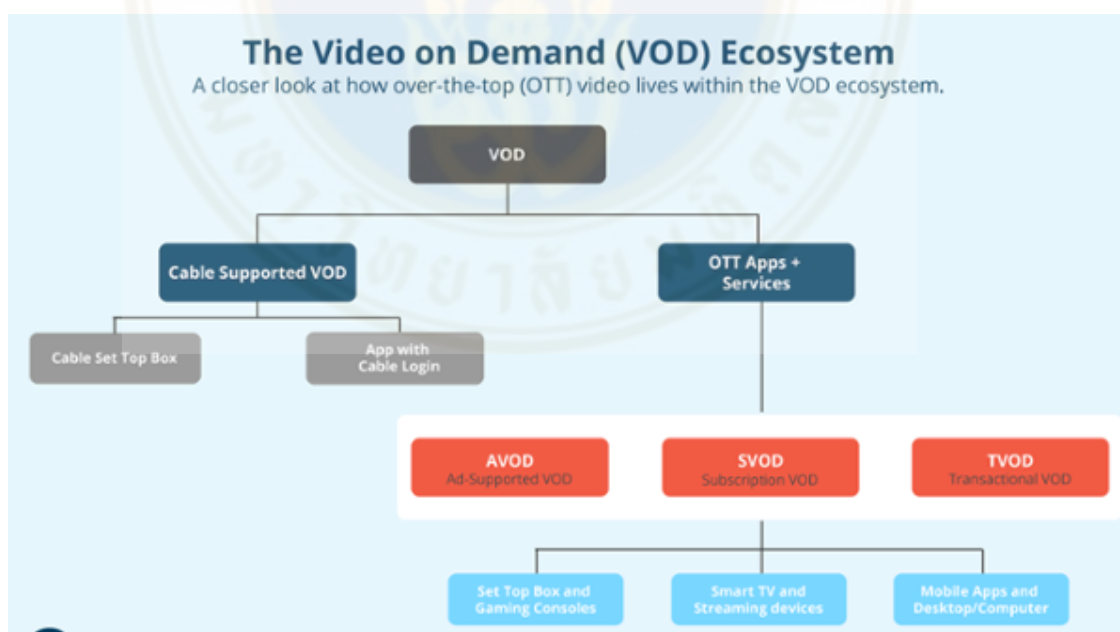
รายการเข้าใหม่ล่าสุด รายการในหมวดหมู่พิเศษ นอกจากข้อจำกัดด้านเนื้อหาแล้ว ผู้บริการรายอื่น ๆ ยังมีข้อจำกัดด้านความสะดวกสบายในการรับชม เช่น การรับชมแบบมีโฆษณาคั่นระหว่างรับชม การรับชมภาพความคมชัดต่ำ หรือ การจำกัดอุปกรณ์เชื่อมต่อ เป็นต้น

2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับวิดีโอออนดีมานด์ (Video on Demand หรือ VOD)

วิดีโอออนดีมานด์ หมายถึง การให้บริการรับชมเนื้อหารายการแบบที่ผู้ใช้งานสามารถเลือกรับชมเนื้อหารายการจากฐานข้อมูล (Library) ตามความสะดวกและความต้องการ โดยลักษณะการให้บริการวิดีโอออนดีมานด์สามารถแบ่งได้จากลักษณะการเข้าถึง 2 ลักษณะ ได้แก่

2.1.4.1 วิดีโอออนดีมานด์ที่สมัครเพิ่มเติมจากผู้ให้บริการโทรทัศน์เคเบิล (Cable Support VOD) ผู้ชมสามารถรับชมได้ 2 วิธี ได้แก่ การรับชมผ่านกล่องรับสัญญาณ (Set Top Box) และ การรับชมผ่านแอปพลิเคชัน (App with Cable Login)

2.1.4.2 วิดีโอออนดีมานด์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (OTT Apps & Service) ผู้ชมสามารถสมัครใช้งานได้โดยไม่ต้องเป็นสมาชิกของผู้ให้บริการโทรทัศน์เคเบิล สามารถแบ่งได้ตามรูปแบบการให้บริการ เช่น AVOD, SVOD หรือ TVOD เป็นต้น



ภาพที่ 1.1 ระบบนิเวศของการให้บริการแบบ Video On Demand (VOD)

ที่มา : Zypmedia.com

2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับระดับของระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Levels of Data Analytics

Maturity)

แนวคิดการแบ่งลำดับขั้นวุฒิภาวะ ใช้ในการประเมินความสามารถของระบบไว้ 4 ขั้น

1. การวิเคราะห์พื้นฐาน (Descriptive Analytics)

หมายถึง ลำดับขั้นต้นของระบบวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นนี้เริ่มต้นจากการวิเคราะห์แบบพื้นฐานเพียง 1 ตัวแปรเท่านั้น (Univariate Analysis) ด้วยเทคนิคประเภทสถิติเชิงพรรณนา เช่น การหาค่ากลาง ค่าการกระจายค่าเฉลี่ย ผลรวม เป็นต้น คำถามการวิเคราะห์ในขั้นนี้ เป็นคำถามเพื่อให้ทราบว่าเกิดสิ่งใดขึ้น เช่น จำนวนผู้ชมแต่ละรายการ หรือจำนวนผู้ชมแต่ละเดือน

2. การวิเคราะห์วินิจัย (Diagnostics Analytics)

หมายถึง ลำดับขั้นของระบบวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป (Multivariate Analysis) เช่น การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) หรือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงหลายมิติ (Multidimensional Analysis) การวิเคราะห์ขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาผลกระทบของแต่ละตัวแปร เช่น ประเภทรายการมีผลต่อการรับชมหรือไม่ ผู้ชมในแต่ละท้องถิ่นแตกต่างกันหรือไม่

3. การวิเคราะห์พยากรณ์ (Predictive Analytics)

หมายถึง ลำดับขั้นของระบบวิเคราะห์ที่มุ่งเน้นการพยากรณ์หรือทำนายอนาคต เป็นการสร้างแบบจำลองเพื่อทำนายรูปแบบความสัมพันธ์ที่สามารถนำไปใช้กับเหตุการณ์ในอนาคต เช่น เทคนิคการทำเหมืองข้อมูล (Data Mining) หรือ การเรียนรู้ของเครื่องจักร (Machine Learning) เช่น ผู้ชมคนไหนจะหยุดสมัครใช้บริการ เมื่อผู้ชมรับชมรายการเรื่องนี้แล้วจะมีแนวโน้มรับชมรายการใดต่อไป

4. การวิเคราะห์ให้คำแนะนำ (Prescriptive Analytics)

หมายถึง ลำดับขั้นสูงสุดของการทำ Data Analytics ขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์ที่สามารถแนะนำได้ว่าควรตัดสินใจอย่างไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัด เช่น เทคนิค Optimization เช่น ควรกำหนดราคาค่าบริการเท่าไรจึงจะได้รับผลกำไรสูงสุด หรือ การวางแผนการส่งสินค้าในช่วงเวลาใด หรือ เส้นทางใดจึงจะใช้ต้นทุนต่ำที่สุด

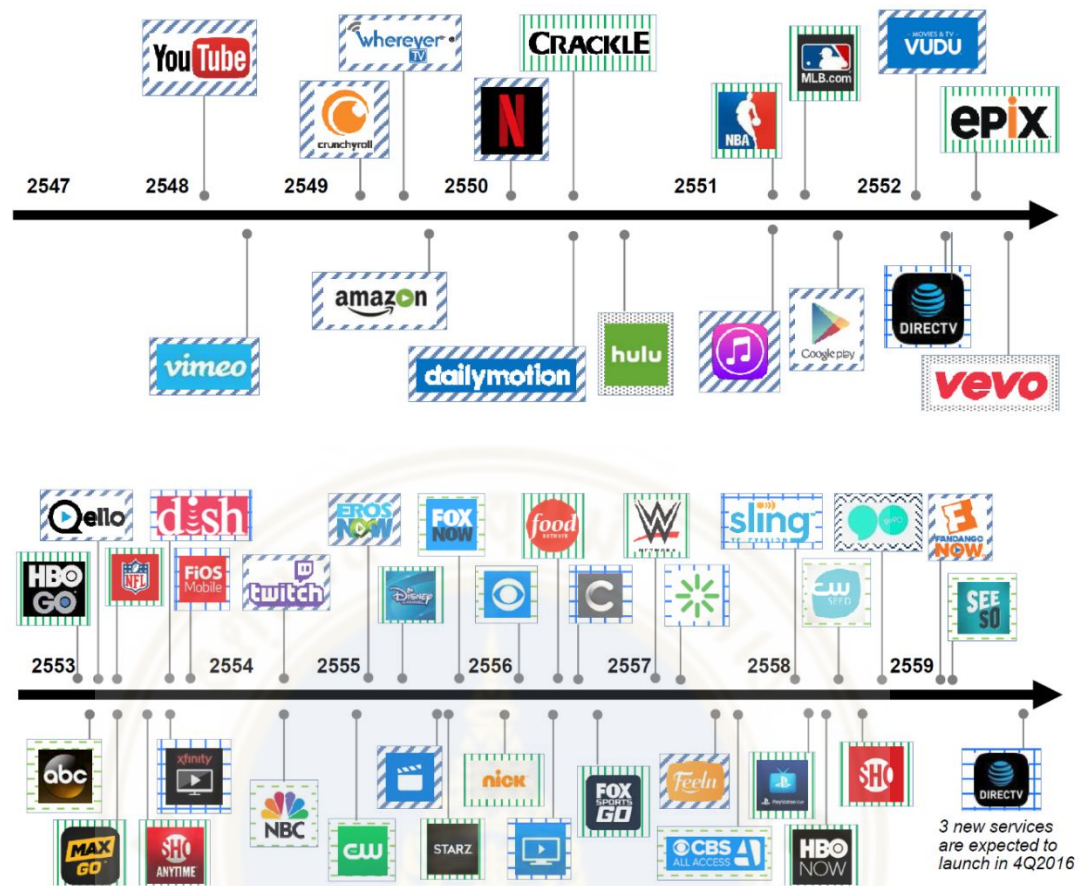
2.2 สภาพการให้บริการในธุรกิจ Over The Top (OTT)

2.2.1 สภาพการให้บริการ Over The Top แบบ SVOD ในประเทศสหรัฐอเมริกา

การให้บริการรับชมรายการผ่านทาง Over The Top หรือ OTT มีจุดเริ่มต้นในประเทศสหรัฐอเมริกา จากการเปิดให้บริการของ Youtube และ Vimeo ในปี พ.ศ.2548 ช่วงเริ่มต้น การให้บริการ OTT เป็นลักษณะที่ผู้ใช้บริการผลิตเนื้อหาขึ้นเอง (User Generated Content หรือ UGC) โดยผู้ใช้บริการสามารถส่งเนื้อหาสู่ระบบของผู้ให้บริการ OTT และเผยแพร่ในแพลตฟอร์มของผู้ให้บริการโดยอัตโนมัติ รูปแบบการหารายได้ของ OTT ในยุคแรก ได้แก่ รูปแบบ AVOD และ SVOD

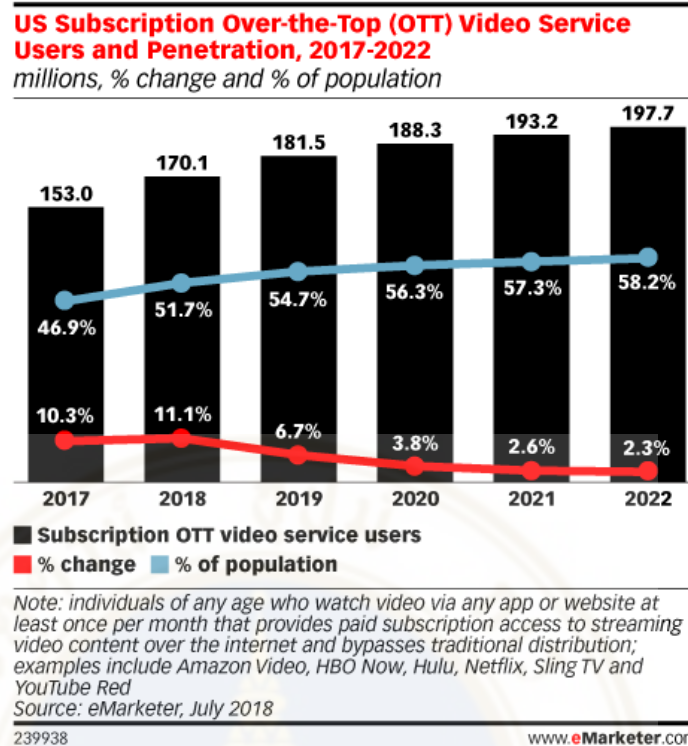
การเกิดขึ้นของธุรกิจ OTT นั้นส่งผลกระทบต่อธุรกิจโทรทัศน์แบบบอกรับสมาชิก (Pay TV) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ชมบางส่วนเริ่มรับชมรายการแบบ OTT มากขึ้น ผู้ให้บริการในธุรกิจโทรทัศน์แบบบอกรับสมาชิกจึงต้องปรับตัวแข่งขันกับผู้ให้บริการให้ธุรกิจ OTT เพื่อป้องกันการสูญเสียส่วนแบ่งผู้ชม เริ่มต้นจากการปรับตัวของบริษัท Sony Picture Entertainment ผู้ผลิตเนื้อหา รายการชั้นนำของโลก ได้เปิดตัวบริการ OTT ที่มีชื่อว่า Crackle สำหรับเผยแพร่รายการในเครือ Sony Picture Entertainment เป็นหลัก โดยนำเสนอรูปแบบการให้บริการแบบ AVOD นอกจากนี้ยังมี Walt Disney, 21st Century Fox, Comcast และ Time Warner ผู้ให้บริการแบบบอกรับสมาชิกชื่อดัง ร่วมกับ NBC และ The CW จับมือเป็นพันธมิตรเพื่อเปิดตัวบริการ OTT ชื่อว่า Hulu โดยเลือกรูปแบบการหารายได้แบบ SVOD ซึ่งต่อมาได้รับความนิยมอย่างสูงจนถึงปัจจุบัน

ปัจจุบันประเทศอเมริกามีผู้ให้บริการ OTT เกิดขึ้นมากมาย นับตั้งแต่จุดเริ่มต้นในปี พ.ศ. 2548 เช่น Netflix, YouTube TV, Hulu, Sling TV, Amazon Video, FuboTV, CBS All Access, Philo หรือ HBO Now โดยมีการให้บริการเนื้อหาอย่างหลากหลาย เช่น เพลง ภาพยนตร์ ละครชุด การ์ตูน กีฬา สารคดี เรียลลิตี้ วาไรตี้และช่องรายการโทรทัศน์

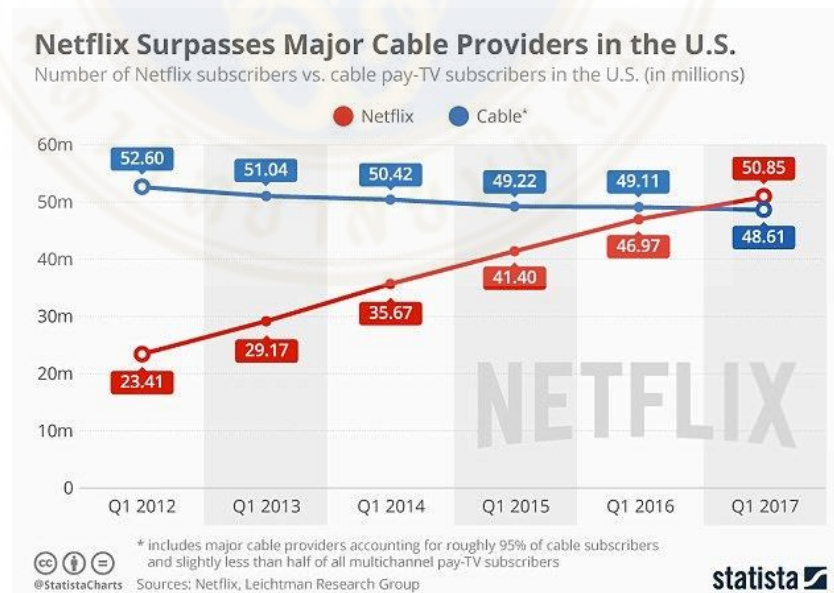


ภาพที่ 1.2 ช่วงเวลาการก่อตั้งของผู้ให้บริการ OTT TV ในสหรัฐอเมริกา
ที่มา : บริษัท ไทม คอนซัลตัง จำกัด และสำนักงาน กสทช. (2559)

ปี พ.ศ.2560 ประเทศอเมริกามีผู้เข้าถึงบริการรับชมแบบ OTT สูงถึงร้อยละ 46.9 ของจำนวนประชากรทั้งหมด โดยมีการคาดการณ์การเข้าถึงไว้ ร้อยละ 58.2 ในปี พ.ศ.2565 เมื่อเปรียบเทียบความนิยมในการรับชมกับสื่อเดิมอย่าง โทรทัศน์แบบบอกรับสมาชิก พบว่าการรับชมรายการแบบ OTT มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ สวนทางกับความนิยมโทรทัศน์แบบบอกรับสมาชิก โดยในไตรมาสที่ 1 ของ ปี พ.ศ.2560 Statista ได้เปิดเผยข้อมูลผู้สมัครใช้บริการ Netflix ว่ามียอดผู้สมัครใช้งานในประเทศสหรัฐอเมริกาสูงถึง 50.85 ล้านคน สูงกว่าผู้ให้บริการโทรทัศน์บอกรับสมาชิกที่ลดลงเหลือ 48.61 ล้านคน จากข้อมูลนี้แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจ OTT ในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นอย่างดี

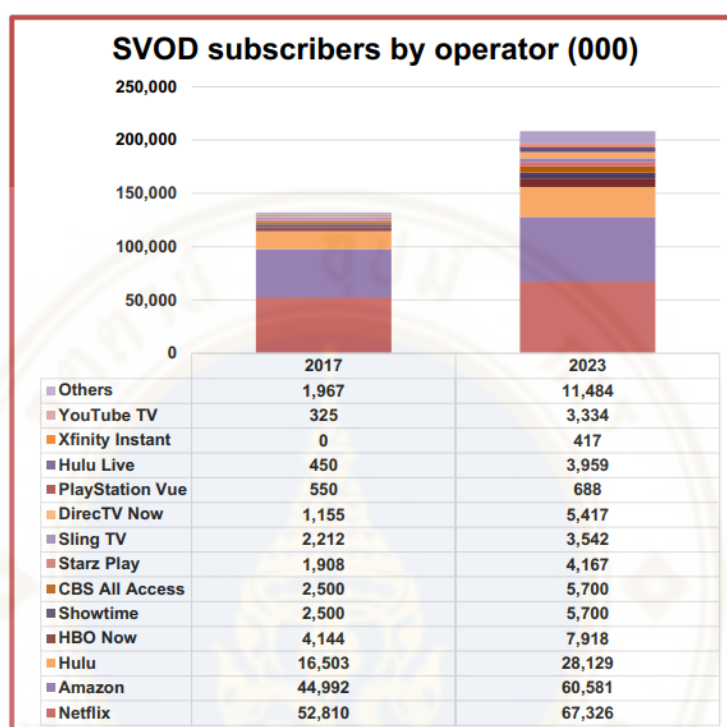


ภาพที่ 1.3 จำนวนผู้ให้บริการ OTT TV (SVOD) ในประเทศอเมริกา ปี พ.ศ. 2560-2565
ที่มา: eMarketer.com



ภาพที่ 1.4 จำนวนสมาชิกของ Netflix เปรียบเทียบกับผู้ให้บริการโทรทัศน์เคเบิลในสหรัฐอเมริกา
ที่มา : Statista.com

ปัจจุบัน ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีผู้ให้บริการ OTT แบบ SVOD หลายราย โดยข้อมูลในปี พ.ศ.2560 จาก Digital TV Research เผยว่า ผู้ให้บริการที่มีจำนวนสมาชิกสูงสุด ได้แก่ Netflix, Amazon Video, Hulu, HBO Now, Showtime, CBS All Access และ ผู้ให้บริการอื่น ๆ ตามลำดับ



Source: Digital TV Research

ภาพที่ 1.5 จำนวนสมาชิกของผู้ให้บริการ OTT ในสหรัฐอเมริกา

ที่มา : Digital TV Research

2.2.2 สภาพการให้บริการ Over The Top ในประเทศไทย

ธุรกิจให้บริการเนื้อหารายการแบบ Over The Top หรือ OTT เริ่มเข้ามามีบทบาทในประเทศไทยตั้งแต่ ปี พ.ศ.2557 ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาของเทคโนโลยีการสื่อสารและอินเทอร์เน็ตในประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช. จึงเริ่มเข้ามาควบคุมกิจการให้บริการ OTT ด้วยการออกแนวทางในการกำกับและควบคุมผู้ให้บริการให้ถูกต้องตามกฎหมายข้อบังคับ โดยมีประเด็นสำคัญในการควบคุม ได้แก่ การลงทะเบียนเป็นผู้ให้บริการอย่างถูกต้องตามกฎหมาย การกำหนดสัดส่วนผู้ให้บริการจากต่างประเทศ มารตการเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา และการควบคุมเนื้อหา

ในกลุ่มประเทศแถบอาเซียนเองนั้นก็มีการจัดงานเสวนาสภาผู้กำกับดูแลกิจการโทรคมนาคมอาเซียน (ASEAN Telecom Regulators Council dialogue) ที่กรุงเทพฯ เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ.2560 โดยมีผู้ให้บริการวิดีโอออนไลน์แบบสมัครสมาชิกในอาเซียนรายใหญ่เข้าร่วม เช่น ASTRO, Dimsum, Fox+, HOOQ, IFLIX, Netflix, Tonton และ TVB ได้ประชุมร่วมมือกันประกาศแนวปฏิบัติด้านเนื้อหาเพื่อกำกับดูแลกันเองในธุรกิจ มีเป้าหมายเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของผู้บริโภค และเพื่อสร้างความมั่นใจว่าเนื้อหารายการนั้นถูกลิขสิทธิ์ ปราศจากถ้อยคำที่มีความรุนแรง ปราศจากเนื้อหาเกี่ยวกับอาชญากรรมซึ่งเกิดจากความเกลียดชัง และลามกอนาจาร เพื่อสร้างแนวทางการแก้ปัญหาของอุตสาหกรรมร่วมกันทั่วทั้งอาเซียน

2.2.2.1 ข้อมูลผู้ให้บริการ OTT สัญชาติไทย (Local Providers)

1. Hollywood TV คือ ผู้ให้บริการ OTT แบบสมัครสมาชิกแรกของประเทศไทย ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2557 ให้บริการเนื้อหาภาพยนตร์และละครชุดแบบถูกลิขสิทธิ์ระดับพรีเมียม สามารถรับชมผ่านอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ด้วยแนวคิด “โรงหนังส่วนตัวในมือคุณ”

2. Prime Time Prime Time คือ ผู้ให้บริการ OTT ระดับพรีเมียมซึ่งแยกตัวมาจาก Hollywood TV ในปี พ.ศ.2558 ให้บริการภาพยนตร์แบบถูกลิขสิทธิ์จาก 6 ค่ายยักษ์ใหญ่จากฮอลลีวูด โดยเน้นจุดเด่นที่ภาพยนตร์ยอดเยี่ยม และสดใหม่ จัดเต็มประสบการณ์การชมภาพยนตร์สูงสุด

3. Doonee คือ ผู้ให้บริการ OTT ในเครือ STG MEDIAPLEX ให้บริการรับชมภาพยนตร์และซีรีส์คุณภาพจากฮอลลีวูด เน้นที่ซีรีส์ต่างประเทศเป็นหลัก ก่อตั้งในปี พ.ศ.2558 ด้วยกลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจจากการให้บริการในธุรกิจแผ่นดีวีดีมาเป็นการให้บริการทางสื่อสตรีมมิ่ง บริษัทใช้การต่อยอดประสบการณ์ให้บริการลิขสิทธิ์รายการแบบถูกกฎหมายจากต่างประเทศกว่า 10 ปี โดยมุ่งพัฒนาระบบการรับชม ทั้งด้าน เสียงพากย์ภาษาไทย และคุณภาพการบรรยายไทย เพื่อสร้างประสบการณ์การรับชมสูงสุด

4. MONOMAX คือ ผู้ให้บริการ OTT ในเครือ โมโน เทคโนโลยี กรุ๊ป มาด้วยแนวคิด “กองทัพ ซีรีส์ หนังสือ กีฬา การ์ตูน ระดับพรีเมียมจากทั่วทุกมุมโลก ให้ดูไม่อื่นมากกว่า 20,000 ชั่วโมง” เน้นความหลากหลายของรายการที่สามารถเข้าถึงผู้ชมได้ทุกเพศทุกวัย

5. TRUE ID คือ ผู้ให้บริการ OTT ในเครือ ทรู คอเปอร์เรชั่น จำกัด เปิดตัวด้วยแนวคิด “YOUR EXTRA – TAINMENT” TRUE ID แอปเดียวครบสุดทุกความสนุกและสิทธิพิเศษ เต็มเต็มความสุขทุกไลฟ์สไตล์ หนังดัง เพลงฮิต รายการทีวี และหลากหลายกีฬาระดับโลก

6. Buggaboo TV คือ ผู้ให้บริการ OTT ในเครือสถานีโทรทัศน์สี กองทัพบกช่อง 7 ที่เริ่มเปิดให้บริการ OTT เป็นรายแรกๆ ของประเทศ BUGABOO.TV นำเสนอรายการคุณภาพจาก ช่อง 7 ทั้งละครย้อนหลัง รายการวาไรตี้ รายการถ่ายทอดสด รายการกีฬา และรายการข่าวสามารถรับชมได้ทางเว็บไซต์และแอปพลิเคชัน ผ่านทางสมาร์ทโฟนและแท็บเล็ต

7. MV HUB คือ (เอ็มวี ฮับ) คือ ผู้ให้บริการ OTT ภาพยนตร์และละครชุดจากประเทศจีนมากที่สุดในประเทศไทยและอาเซียน เปิดตัวด้วยแนวคิด “อาณาจักรคนรักหนังจีน” รับชมได้ทางเว็บไซต์และแอปพลิเคชัน

8. Mello (เมลโล่) คือ ผู้ให้บริการ OTT ที่บริหารงานภายใต้บริษัท BEC World (CH3) ผู้ผลิตรายการในนาม Mello Original เพื่อขยายฐานผู้ชมของ BEC World ไปสู่คนรุ่นใหม่ Mello ให้บริการรายการคุณภาพที่หลากหลายทั้งละครจากช่อง 3 รายการวาไรตี้ และรายการ Mello Original

2.2.2.2 ข้อมูลผู้ให้บริการ OTT ระดับนานาชาติและระดับภูมิภาค (International & Regional Service Provider)

1. Netflix ผู้ให้บริการวิดีโอออนไลน์ระดับโลกจากประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีผู้ชมทั่วโลกกว่า 140 ล้านราย ใน 190 ประเทศทั่วโลก Netflix เข้ามาให้บริการในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ.2559 โดยมีจุดเด่นการให้บริการในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านเนื้อหารายการที่มีความหลากหลายครอบคลุมทุกความต้องการของผู้ชมทุกเพศทุกวัย ทั้งภาพยนตร์ ละครชุด การ์ตูน สารคดี และ วาไรตี้ และ ด้านประสิทธิภาพในการรับชมที่โดดเด่นจากการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยพัฒนาระบบการรับชมให้มีความสะดวก รวดเร็ว คมชัดสูงระดับ 4K มีการผลิตบทบรรยายและการพากย์ภาษาท้องถิ่น และสามารถรับชมผ่านอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างครบถ้วน เป็นต้น ปัจจุบัน Netflix เป็นผู้ให้บริการที่ได้รับการพูดถึงอย่างกว้างขวางในประเทศไทย

2. IFLIX ผู้ให้บริการ OTT ระดับภูมิภาคจากประเทศมาเลเซีย เริ่มเข้ามาให้บริการในประเทศไทย ในปี พ.ศ.2558 บริษัทมีจุดเริ่มต้นจากความร่วมมือระหว่างกลุ่มนักลงทุนระดับภูมิภาค แคทชา กรุ๊ป (Catcha Group) และ บริษัทลงทุนยักษ์ใหญ่ในฮอลลีวูด ชื่อ เอเวอร์ลูชั่นมีเดีย แคปิตอล (Evolution Media Capital) บริษัทมีความต้องการพัฒนาการให้บริการรับชมภาพยนตร์และละครทาง OTT ในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ IFLIX มีเนื้อหารายการโทรทัศน์และภาพยนตร์มากมายจากทั่วทุกมุมโลก และรับชมผ่านอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้อย่างง่ายดาย

3. HOOQ ผู้ให้บริการ OTT ระดับภูมิภาค เริ่มเข้ามาให้บริการในประเทศไทย ในปี พ.ศ.2558 จากการร่วมทุนของพันธมิตร 3 ฝ่าย ได้แก่ Singtel, Sony Pictures Televisions และ Wanner Brothers โดย HOOQ นำเสนอภาพยนตร์ฮอลลีวูดชื่อดังมากมาย และรายการยอดนิยม

กว่า 10,000 เรื่อง อย่างจุใจ ทุกเวลา และทุกสถานที่ หลังเปิดให้บริการ HOOQ ได้รับความนิยมอย่างสูงในหลายประเทศ ทั้ง ฟิลิปปินส์ ประเทศไทย ประเทศอินเดีย และประเทศอินโดนีเซีย โดย พ.ศ. 2559 บริษัทได้รับรางวัลชนะเลิศ Best Mobile App in the Media, Film, TV or Video category ในงาน “GSMA’s Global Mobile (GLOMO)” ประจำปี 2559 ณ กรุงบาเซิลนา ประเทศสเปน ปัจจุบัน HOOQ มีผู้ใช้บริการสูงกว่า 160 ล้านคนทั่วโลก

4. VIU คือ ผู้ให้บริการ OTT ระดับภูมิภาคจากฮ่องกง บริษัทเข้ามาเปิดบริการในประเทศไทยในปี พ.ศ.2560 โดยนำเสนอเนื้อหารายการที่หลากหลายและแตกต่าง อย่าง รายการเพลงและรายการวาไรตี้จากเอเชีย โดยมีจุดเด่น คือการรวบรวมเนื้อหารายการจากประเทศเกาหลี ญี่ปุ่น ฮ่องกง ไว้มากที่สุด พร้อมการผลิตบทบรรยายภาษาไทยอย่างรวดเร็วที่สุด นอกจากนี้ ยังนำเสนอละครไทยย้อนหลังจากผู้ผลิตในเครือพันธมิตรอย่างรวดเร็วและเป็นที่แรกบนแพลตฟอร์ม OTT ผู้ชมสามารถรับชมได้แบบไม่เสียค่าใช้จ่าย และสามารถรับชมแบบไม่มีโฆษณาเมื่อสมัครใช้บริการเสริม ปัจจุบันสามารถรับชมผ่านทางแอปพลิเคชัน VIU ทั้ง iOS / android หรือทาง www.VIU.com

5. LINE TV คือ ผู้ให้บริการ OTT แบบไม่เสียค่าบริการที่เริ่มเปิดบริการในประเทศไทยตั้งแต่ ปี พ.ศ.2558 ผ่านทางเว็บไซต์และแอปพลิเคชัน LINE TV นำเสนอเนื้อหา รายการหลากหลายทั้งละคร ภาพยนตร์ บันเทิง เพลง ไลฟ์สไตล์ กีฬา และแอนิเมชัน นอกจากนี้ยังมี เนื้อหาการพิเศษ เช่น LINE TV Originals, ไลน์ทีวีเอฟคลูชิฟ, การถ่ายทอดสด, รายการกีฬา, การเปิดตัวภาพยนตร์หรือคอนเสิร์ต

6. WE TV คือ ผู้ให้บริการ OTT ในเครือบริษัท เทนเซ็นต์ (ประเทศไทย) แอปพลิเคชันความบันเทิงระดับพรีเมียมจากประเทศจีนที่รวบรวมซีรีส์ละครดัง, รายการวาไรตี้ชั้นนำ, ภาพยนตร์ฟอร์มยักษ์ และการ์ตูน แอนิเมชันจากประเทศจีน ผ่านแอปฯ WeTV บนสมาร์ทโฟน และทางเว็บไซต์

ตารางที่ 2.1 รายชื่อ ปีก่อตั้ง และรูปแบบการหารายได้ของผู้บริการ OTT ในประเทศไทย

Service Provider	Country of Origin	Release Year	Revenue Model
Bugaboo TV	ไทย	พ.ศ.2554	AVOD
Hollywood TV	ไทย	พ.ศ.2557	SVOD
Prime Time	ไทย	พ.ศ.2558	SVOD
IFLIX	มาเลเซีย	พ.ศ.2558	Freemium
HOOQ	สิงคโปร์	พ.ศ.2558	SVOD/TVOD
Doonee	ไทย	พ.ศ.2558	SVOD
Line TV	เกาหลีใต้	พ.ศ.2558	AVOD
Netflix	สหรัฐอเมริกา	พ.ศ.2559	SVOD
MONOMAX	ไทย	พ.ศ.2559	SVOD
VIU	จีน (ฮ่องกง)	พ.ศ.2560	Freemium
TRUE ID	ไทย	พ.ศ.2560	AVOD/ TVOD
MELLO	ไทย	พ.ศ.2561	AVOD
WE TV	จีน	พ.ศ.2561	Freemium
MV HUB	ไทย	พ.ศ.2562	SVOD

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยกดดัน 5 ด้าน (Five Force Model)

Five Force Model คือ แบบจำลองการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม โดยพิจารณาแรงกดดันจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านคู่แข่ง ด้านลูกค้า ด้านผู้ผลิต ด้านผู้เข้ามาใหม่ และด้านสินค้าทดแทน แบบจำลองนี้ถูกคิดค้นโดย Michael E. Porter จากมหาวิทยาลัย Harvard ประโยชน์ของการวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองนี้ คือ การค้นหาความน่าสนใจของอุตสาหกรรม เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ให้บริการ ผู้ผลิต นักลงทุน หรือผู้กำลังตัดสินใจจะเข้ามาเป็นผู้ให้บริการในอุตสาหกรรมนั้น ๆ



ภาพที่ 2.1 แบบจำลอง Five Force Model

ที่มา : www.mindtools.com

1. Competitive Rivalry

แรงกดดันจากคู่แข่งในอุตสาหกรรม หมายถึง การวิเคราะห์แรงกดดันจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมซึ่งมีอิทธิพลจากจำนวนและความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคู่แข่ง อุตสาหกรรมที่มีคู่แข่งจำนวนมากมักมีแนวโน้มการแข่งขันที่สูงกว่าอุตสาหกรรมที่มีคู่แข่งน้อย เนื่องจากบริษัทต้องแย่งชิงส่วนแบ่งลูกค้าในตลาดซึ่งมีอยู่จำกัด ดังนั้นแต่ละบริษัทจึงต้องกำหนดกลยุทธ์ของตัวเองอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพที่สุด

ธุรกิจ OTT ในประเทศไทยมีแนวโน้มการแข่งขันที่สูงขึ้น เนื่องจากจำนวนผู้ให้บริการที่เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ การพัฒนาทางเทคโนโลยีการให้บริการ OTT ยังสนับสนุนให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรงขึ้น เนื่องจากผู้ให้บริการแต่ละรายสามารถนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้อย่างหลากหลายรูปแบบ เช่น การค้นหาความต้องการของผู้ชม การสร้างความแตกต่างด้านเนื้อหารายการ การลดต้นทุนในการบริหารงานเพื่อการแข่งขันด้านราคา หรือการตอบสนองความต้องการผู้ชมรายบุคคล

2. The Bargaining Power of the Buyers

อำนาจของผู้ซื้อ หมายถึง การวิเคราะห์อำนาจของลูกค้าซึ่งมีผลมาจากปัจจัยหลายด้าน เช่น จำนวนทางเลือกที่มีอยู่ของลูกค้า จำนวนผู้ขายในตลาด หรือต้นทุนการเปลี่ยน (Switching Cost) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทางออนไลน์นั้น อำนาจของผู้ซื้อมักอยู่ในระดับสูง เนื่องจากลูกค้าสามารถค้นหา เปรียบเทียบ หรือ เปลี่ยนผู้ให้บริการ ได้ง่ายและต้นทุนในการเปลี่ยนที่ต่ำ (Low Switching Cost) กว่าธุรกิจแบบออฟไลน์

ธุรกิจ OTT ในประเทศไทย อำนาจของผู้ชมมีความสำคัญอย่างมากเนื่องจากส่งผลโดยตรงต่อรายได้ของผู้ให้บริการ เช่น รายได้จากค่าสมาชิก ค่าบริการ หรือ รายการจากค่าโฆษณา โดยอำนาจของผู้ชมมีแนวโน้มสูงขึ้นจากจำนวนผู้ให้บริการที่มากขึ้น และลูกค้าสามารถเปลี่ยนหรือยกเลิกบริการง่ายและรวดเร็ว

3. The Bargaining Power of Suppliers

อำนาจของผู้ผลิต หมายถึง การวิเคราะห์อำนาจของผู้ผลิต เช่น ความสามารถในการต่อรองราคาของผู้ผลิต จำนวนและคุณภาพของผู้ผลิตที่มีในอุตสาหกรรม ความแตกต่างหรือความมีเอกลักษณ์ของสินค้าและบริการของผู้ผลิต รวมถึงต้นทุนการเปลี่ยนผู้ผลิตในแต่ละครั้งของผู้ให้บริการ OTT

โดยปกติแล้ว ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจสถานีโทรทัศน์หรือธุรกิจให้บริการ OTT ปัจจัยสำคัญในการดึงดูดผู้ชม คือ เนื้อหารายการ ในอดีตนั้นผู้ผลิตรายการมีอำนาจในการต่อรองต่ำกว่าสถานีโทรทัศน์เนื่องจากมีทางเลือกขายลิขสิทธิ์รายการไม่มาก แต่ในปัจจุบันมีผู้ให้บริการ OTT มากขึ้น ผู้ผลิตจึงมีทางเลือกในการขายลิขสิทธิ์รายการมากขึ้น โดยเฉพาะผู้ผลิตที่ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างด้านเนื้อหารายการ (Product Differentiation) เพราะยังผลิตรายการที่ยากต่อการทดแทนได้เท่าไรก็ยิ่งสร้างอำนาจได้มากขึ้นเท่านั้น

4. Threat of New Entry

ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ หมายถึง การวิเคราะห์ความยากง่ายของการเข้าสู่ธุรกิจของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ เช่น ต้นทุนการเริ่มต้นธุรกิจ กฎหมายควบคุมจากรัฐบาล หรือการพัฒนาทางเทคโนโลยีซึ่งสามารถช่วยลดต้นทุนการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ในหลาย ๆ อุตสาหกรรม เป็นต้น

การเข้าสู่ธุรกิจ OTT นั้น กำแพงของการเริ่มต้นธุรกิจไม่สูงเท่าการลงทุนธุรกิจสถานีโทรทัศน์เนื่องธุรกิจ OTT จากไม่จำเป็นต้องลงทุนโครงสร้างพื้นฐานอย่างเครือข่ายอินเทอร์เน็ตด้วยตนเอง ในขณะที่ตัวแปรสำคัญอีกตัวแปรหนึ่ง คือ นโยบายจากรัฐบาล เพราะในประเทศที่มีการควบคุมและจำกัดจำนวนผู้ให้บริการในอุตสาหกรรมอย่างเข้มงวด มีข้อจำกัดส่งผลให้การผู้ให้บริการรายใหม่เริ่มต้นเข้าสู่ธุรกิจได้ยากขึ้น

5. Threat of Substitute Products

ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน หมายถึง การวิเคราะห์ภัยคุกคามจากการบริโภคสินค้าซึ่งสามารถทดแทนความต้องการของลูกค้าใกล้เคียงกับสินค้าในอุตสาหกรรม ปัจจัยที่มีผลต่อภัยคุกคาม ได้แก่ ความสามารถในการทดแทนของสินค้า หรือ ความยากง่ายในการเข้าถึงสินค้าทดแทน

ธุรกิจ OTT นั้นจัดอยู่ในอุตสาหกรรมสื่อบันเทิง สินค้าทดแทนของอุตสาหกรรมนี้ ได้แก่ รายการบันเทิงในสื่อโทรทัศน์ หรือการเช่า/ซื้อ สื่อรายการบันเทิงในรูปแบบ DVD ส่วนสินค้าทดแทนที่มีความใกล้เคียงกัน เช่น รายการบันเทิงในสื่ออื่น ๆ เช่น วิทยุ เพลง วิดีโอเกม หรือ หนังสือ เป็นต้น ในปี พ.ศ.2562 Netflix เคยเปิดเผยว่าคู่แข่งที่แท้จริงของ Netflix นั้นไม่ใช่คู่แข่งอย่าง HBO, Warner และ Disney แต่เป็นเกมยอดนิยมอย่าง Fortnite ที่มาแย่งเวลาการรับชมรายการบน Netflix ไป ประเด็นสำคัญของภัยคุกคามในหมวดนี้เป็นผลมาจากการพัฒนาทางเทคโนโลยี เนื่องจากลูกค้าสามารถค้นหาสินค้าทดแทนเหล่านั้นได้อย่างสะดวกสบาย และสามารถเลือกหรือเปรียบเทียบสินค้าได้ง่าย จึงนับเป็นภัยคุกคามที่ผู้ให้บริการจะต้องตระหนักอยู่เสมอสำหรับการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมนี้

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL)

PESTEL เป็นแนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมและกิจการ โดยผลกระทบสามารถเป็นไปได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ จึงมีความสำคัญต่อกิจการในกำหนดกลยุทธ์และปรับตัวต่อปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยปัจจัยภายนอกนั้น ได้แก่ ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และปัจจัยด้านกฎหมาย

1. ปัจจัยด้านการเมือง (Political Factors)

หมายถึง นโยบายทางการเมืองจากรัฐบาล เช่น นโยบายภาษี นโยบายทางการเงิน หรือ สถานการณ์ความมั่นคงทางการเมือง นโยบายทางการเมืองบางอย่างมีผลต่ออุตสาหกรรมอย่างสูง เช่น นโยบายลดหย่อนภาษีรถยนต์คันแรกของรัฐบาลที่ส่งผลทางบวกต่ออุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์

2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors)

หมายถึง นโยบายที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน อัตราการเงิน เพื่อ อัตราการว่างงาน อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ รวมถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับตลาดหุ้น กองทุน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภค ปัจจัยด้านเศรษฐกิจมีผลกระทบอย่างสูงในบาง

อุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมก่อสร้าง อุตสาหกรรมค้าปลีก หรือ อุตสาหกรรมที่ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อราคา

3. ปัจจัยด้านสังคม (Social Factors)

หมายถึง ปัจจัยด้านค่านิยม ทักษะคติ วัฒนธรรมและวิถีชีวิตของคนในสังคม ซึ่งส่งผลต่อความต้องการสินค้าและบริการ รวมถึงปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ การเติบโตของประชากร ซึ่งเป็นปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง ตัวอย่างของปัจจัยด้านสังคม คือ กระแสการรักสุขภาพที่ส่งผลต่อวิถีชีวิตของประชาชน เช่น การทานอาหารที่ดีต่อสุขภาพ การออกกำลังกาย การลดเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)

หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทางเทคโนโลยีซึ่งส่งผลกระทบต่อคนในสังคม เช่น นวัตกรรมเทคโนโลยี หรือ เทคโนโลยีชีวพันธุกรรม รวมถึง การค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น นโยบายการสนับสนุนการค้นคว้าวิจัยจากหน่วยงานเอกชน ในปัจจุบัน ปัจจัยทางเทคโนโลยีมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมต่าง ๆ อย่างสูง โดยสามารถผลักดันให้เกิดอุตสาหกรรมใหม่ ๆ เช่น อุตสาหกรรมการผลิตโดรน หรือสามารถเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมเดิมไปอย่างสิ้นเชิง เช่น การเกิดขึ้นของอุตสาหกรรมกล้องดิจิทัลมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมผลิตฟิล์มถ่ายภาพ

5. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Factors)

หมายถึง ผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม สภาพอากาศ ฤดูกาล การเปลี่ยนแปลงของธรรมชาติ ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมที่พึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติ เช่น เกษกรรม อุตสาหกรรมพลังงาน หรือ การท่องเที่ยว และอาจจะส่งผลกระทบทางอ้อมต่ออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้า

6. ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal Factors)

หมายถึง ปัจจัยด้านกฎระเบียบที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายแรงงาน กฎหมายที่เกี่ยวกับการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา หรือ กฎหมายส่งเสริมหรือควบคุมกิจการ เช่น การกำหนดสัดส่วนผู้ให้บริการต่างชาติ หรือ การควบคุมเนื้อหารายการ เป็นต้น

ปัจจุบันประเทศไทยมีเพียงหน่วยงาน กสทช. ที่เริ่มเข้ามาควบคุมกิจการให้บริการ OTT ด้วยการออกแนวทางในการกำกับและควบคุมผู้ให้บริการให้ถูกต้องตามกฎหมายข้อบังคับ แต่ยังขาดกฎหมายสำหรับควบคุมธุรกิจ OTT อย่างชัดเจน ส่วนนี้ถือเป็นแรงกดดันทั้งทางบวกและทางลบ ทางบวก คือ ผู้ให้บริการยังมีอิสระในการนำเสนอเนื้อหารายการแก่ผู้ชมได้อย่างอิสระ ส่วนทางลบ คือ ผู้ให้บริการบางรายอาจนำเสนอเนื้อหารายการที่ไม่เหมาะสมต่อเยาวชนหรือประชาชน

ทั่วไป หรือ ในอนาคตผู้ดูแลอาจมีการออกกฎหมายย้อนหลังเพื่อเรียกเก็บค่าธรรมเนียมหรือค่าปรับด้านภาษีย้อนหลัง

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ อาจเป็นแผนการหรือกลอุบายที่นำไปสู่ผลสำเร็จตามคาดหวัง ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจนั้นคู่แข่งกันแต่ละรายต่างมีเป้าหมายที่เหมือนหรือทับซ้อนซึ่งกันและกัน ในขณะที่ทรัพยากรหรือผลลัพธ์นั้นมีอยู่อย่างจำกัด กลยุทธ์จึงเป็นเสมือนหัวใจของการแข่งขันเพื่อให้กิจการสามารถไปถึงเป้าหมายหรือได้ผลลัพธ์เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น

ระดับของการวางแผนกลยุทธ์ มี 3 ระดับขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของการใช้งาน ได้แก่

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level)

กลยุทธ์ระดับองค์กร หมายถึง กลยุทธ์ระดับสูงสุดสุดที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการควบคุมทิศทางการเติบโตขององค์กรขนาดใหญ่หรือองค์กรที่ประกอบธุรกิจหลากหลาย กลยุทธ์ระดับองค์กรมุ่งบูรณาการผลประโยชน์ร่วมกันของหน่วยธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Competitive Advantage) นอกจากนี้กลยุทธ์ระดับองค์กรยังมุ่งค้นหาการต่อยอดสู่ธุรกิจอื่น การค้นหาตลาดใหม่ การค้นหาวิธีเข้าสู่ตลาดใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การควบรวมธุรกิจ การแตกธุรกิจ การสร้างพันธมิตร หรือ การพัฒนาภายในองค์กร

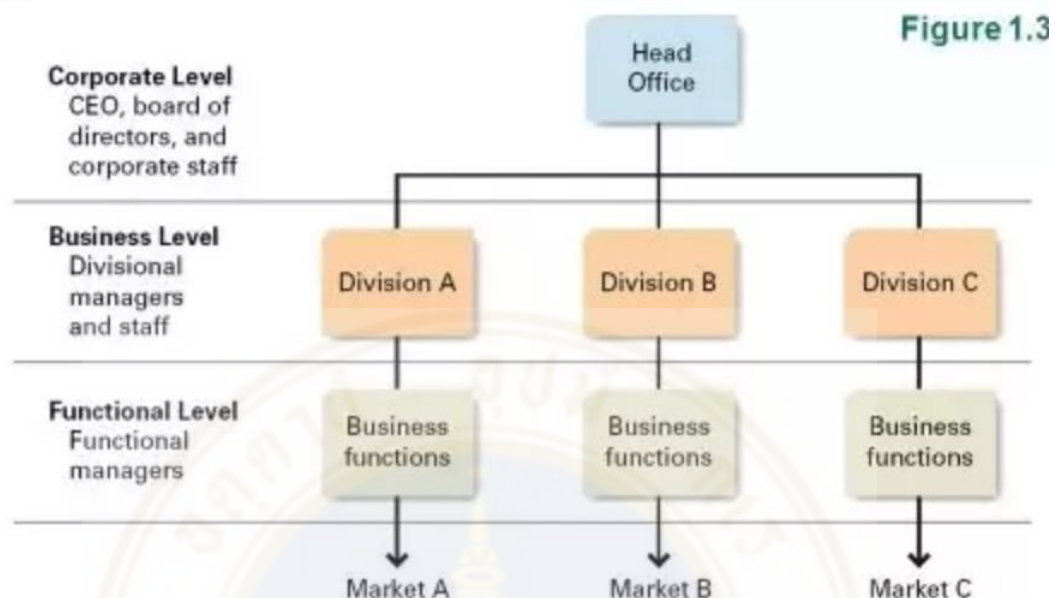
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ หมายถึง กลยุทธ์สำหรับสร้างความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาด ด้วยการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร ผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ระดับองค์กร คือ หัวหน้าหน่วยธุรกิจซึ่งมีหน้าที่ในการรับนโยบายระดับองค์กรมาปรับใช้เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันระดับธุรกิจ และควบคุม กลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท เช่น กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์การลดต้นทุน เป็นต้น

3. กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Level)

กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน หมายถึง กลยุทธ์สำหรับควบคุมการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานให้เป็นไปตามแผน เช่น กลยุทธ์ฝ่ายการตลาด กลยุทธ์ฝ่ายวิจัยและพัฒนา กลยุทธ์ฝ่ายผลิต หรือกลยุทธ์ฝ่ายจัดซื้อ กลยุทธ์ระดับหน่วยงานจะเน้นที่รายละเอียดของแผนงานและการปรับใช้ โดยมีผู้จัดการในแต่ละฝ่ายเป็นผู้ควบคุมการใช้กลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

Levels of Strategic Management



ภาพที่ 2.2 แบบจำลองระดับของกลยุทธ์ (Level of Strategy)

ที่มา : www.quora.com

2.6 ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)

Kotler (1997) ได้ให้ความหมายของส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า 4Ps ไว้ว่า ส่วนผสมทางการตลาด หมายถึง ตัวแปรทางการตลาดที่สามารถควบคุมได้ โดยเป็นเครื่องมือที่บริษัทใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย โดยส่วนประสมทางการตลาดประกอบไปด้วยส่วนประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย และ ด้านส่งเสริมการตลาด

วิทวัส รุ่งเรืองผล (2552) ได้ให้ความหมายของส่วนผสมทางการตลาดไว้คล้ายๆ กันว่า หมายถึง เครื่องมือที่ใช้สร้างยอดขายสินค้าของฝ่ายบริหารจัดการ โดยการตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) อธิบายถึงความหมายของส่วนประสมการตลาดไว้ว่า หมายถึง ส่วนประกอบที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดซึ่งเป็นปัจจัยที่กิจการสามารถควบคุมได้ โดยกิจการจะต้องสร้างส่วนประสมการตลาดอย่างเหมาะสมเพื่อใช้ในการพัฒนากลยุทธ์

ทางการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันแนวความคิดเรื่องส่วนผสมทางการตลาด มีบทบาทอย่างยิ่งในการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดเนื่องจากเป็นเครื่องมือที่การรวมการตัดสินใจทางการตลาดในมิติต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน เพื่อใช้ในการตอบสนองเป้าหมายทางธุรกิจ

องค์ประกอบของเครื่องมือทั้ง 4 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สิ่งที่น่าสนใจขายแก่ตลาดหรือลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการหรือความพึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายนั้นอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ โดยผลิตภัณฑ์นั้นประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ และองค์การบริหารบุคคล ผลิตภัณฑ์ต้องมีอัตราประโยชน์ใช้สอยในสายตาของลูกค้าเป้าหมาย จึงจะช่วยดึงดูดให้ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ที่บริษัทเสนอขายได้

2. ด้านราคา (Price) ราคา หมายถึง มูลค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการในรูปของหน่วยเงินหรือหน่วยที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนอื่น ๆ Kotler (2003) ให้ความหมายของมูลค่าไว้ว่า มูลค่า หมายถึง ความสามารถของผลิตภัณฑ์หนึ่งในการแลกเปลี่ยนกับผลิตภัณฑ์อื่น ๆ โดย ราคาและมูลค่านั้นสามารถผันแปรได้ตามระยะเวลา สถานที่ หรือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคา เช่น ความต้องการของตลาด การแข่งขันในตลาด กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ หรือ ต้นทุน เป็นต้น

3. ด้านการจัดจำหน่าย (Place) การจัดจำหน่าย หมายถึง เคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากบริษัทไปยังกลุ่มเป้าหมายผ่านสถาบันการตลาดซึ่งช่วยในการกระจายสินค้า โดยกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง การจัดจำหน่ายประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่ ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distribution) และ การสนับสนุนการกระจายสินค้าสู่ตลาด (Market Logistic) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้ซื้อ การกระจายสินค้าประกอบด้วย การขนส่ง (Transportation) การเก็บรักษาสินค้า (Storage) หรือคลังสินค้า (Warehousing) และการบริการสินค้าคงเหลือ (Inventory Management) (Kotler, 2003)

4. ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) การส่งเสริมการตลาด หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขาย (Personal selling) หรือการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้มนุษย์เลยก็ได้ (No Personal selling) นักการตลาดจะต้องเลือกเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารจะกับลูกค้า โดยพิจารณาจากความเหมาะสมของลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่ง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้

2.7 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อัจฉริยา พุ่งแจ้ง (2560) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกรับชมรายการผ่านทางสื่อออนไลน์ พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกรับชมรายการผ่านทางสื่อออนไลน์ ได้แก่ ปัจจัยด้านช่องทางการนำเสนอ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ และปัจจัยด้านรูปแบบการดำเนินชีวิตแบบสมัยใหม่ ค่านิยม และกลุ่มอ้างอิง

ชาลี ยิ่งยืน (2560) ศึกษาเองการใช้และความพึงพอใจต่อการใช้บริการชมภาพยนตร์ผ่านแพลตฟอร์ม Netflix ของกลุ่ม Gen Y พบว่ากลุ่มตัวอย่างโดยรวม มีความพึงพอใจด้านความสะดวกการรับชมมากที่สุด รองลงมา ความพึงพอใจด้านผลิตภัณฑ์และเนื้อหา ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านราคา

ปัญฐาน พจนปรีชา (2560) ศึกษาเรื่องสภาพการณ์และความคิดเห็นเกี่ยวกับ OTT TV ในประเทศไทย พบว่าสภาพการณ์และความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจการ OTT TV นั้น ผู้ให้บริการ OTT TV เป็นผู้ให้บริการรายใหญ่เพียงแค่นี้ไม่กี่ราย การแข่งขันในตลาดแข่งขันอย่างไม่เท่าเทียมของผู้ให้บริการรายใหญ่และรายเล็ก ผู้ประกอบการ OTT รายใหม่ยากที่จะเข้ามาแข่งขัน หากรัฐบาลเข้ามาปรับปรุงกฎระเบียบต่าง ๆ ให้เกิดความทัดเทียมกัน ผู้ให้บริการ OTT TV รายเล็กก็จะสามารถแข่งขันกับผู้ให้บริการรายใหญ่หรือผู้ให้บริการในต่างประเทศได้ ส่งผลให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้นและได้รับบริการที่มีคุณภาพดี ราคาถูก ตรงตามความต้องการ เกิดการพัฒนาเนื้อหาและความรู้ที่ดีจากการแข่งขันที่สมบูรณ์

Eirik Vigeland (2012) ศึกษาเรื่องการควบคุมและนวัตกรรมของดิจิทัลแพลตฟอร์มกรณีศึกษาบริษัท Netflix พบว่าการพัฒนานวัตกรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประกอบธุรกิจและความอยู่รอดในอนาคต แต่การพัฒนานวัตกรรมเพียงด้านเดียวนั้นไม่สามารถช่วยให้ธุรกิจดำเนินต่อไป หากปราศจากการพัฒนาคุณภาพเนื้อหารายการควบคู่กันไปด้วย ด้านอุปสรรคที่ทำนายของธุรกิจ OTT คือ ปัญหาการละเมิดลิขสิทธิ์เช่นเดียวกับธุรกิจเพลง โดยงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในธุรกิจเพลงพบว่าอัตราการละเมิดลิขสิทธิ์เพลงลดลงในพื้นที่ซึ่งที่มีบริการแบบถูกลิขสิทธิ์เข้าถึงแล้ว

Gabor Kovacs (2015) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์กลยุทธ์ของ Netflix ต่อธุรกิจโทรทัศน์ระบบบอกรับสมาชิกในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าอุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์ได้รับผลกระทบจากปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมของผู้ชม และการพัฒนาของเทคโนโลยี OTT โดยความสำเร็จของ Netflix ในอุตสาหกรรมนี้เกิดจากการใช้กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมพัฒนาแบบจำลองทางธุรกิจใหม่ที่ช่วยยกระดับคุณภาพการบริการในขณะที่ต้นทุนค่าบริการลดลง การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ส่งผลต่อภูมิทัศน์ของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างชัดเจน

Pierfrancesco Mazzolini (2015) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ทางการเงินและพัฒนาการของตลาดออนไลน์สตรีมมิ่ง กรณีศึกษาบริษัท Netflix พบว่าการเติบโตและผลกำไรของ Netflix มีผลมาจากการปรับโมเดลทางธุรกิจ ด้วยการให้ผู้ชมสามารถเข้าถึงเนื้อหารายการที่หลากหลายและตรงความต้องการ และการขยายการเติบโตไปทั่วโลก ปัจจัยอุปสรรคที่ควรระวัง คือ กลยุทธ์การจัดหาเงินของกลุ่มคู่แข่งในตลาด อย่าง Amazon หรือ HBO ซึ่งมีอำนาจในการระดมเงินทุนเพื่อมาเข้ามาแข่งขันลิขสิทธิ์รายการไม่แพ้ Netflix ทั้งนี้ การลงทุนด้านเนื้อหารายการอย่างต่อเนื่องนั้นเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดึงดูดลูกค้าให้สมัครสมาชิกในระยะยาว แต่บริษัทควรมองหาการลงทุนด้านอื่นๆ เพิ่มเติม เพื่อสร้างรายได้ระยะสั้น ระหว่างการรอคอยผลกำไรจากการลงทุนด้านเนื้อหารายการซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการคืนทุน

Minkyung Choy and Gunno Park (2016) ศึกษาเรื่องการพัฒนาวัตกรรมการอย่างยั่งยืน กรณีศึกษานวัตกรรมที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลางในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่าบริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องการความสำเร็จ จำเป็นต้องพัฒนาวัตกรรมการที่มีประสิทธิภาพและแม่นยำ โดยพัฒนาบนความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาวัตกรรมการ 3 ข้อ ได้แก่ การทำนายความต้องการของลูกค้า การวิเคราะห์ข้อมูลจากฐานข้อมูล Big Data เพื่อหาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า รวมถึงการระบุและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงประเด็น

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ของผู้ให้บริการในธุรกิจ Over The Top (OTT) ในประเทศไทย เป็นการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยมีแหล่งข้อมูลที่ใช้ศึกษา 2 ประเภท ได้แก่ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Document Analysis)

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้ ผู้วิจัยใช้การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก คือ ผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทยในปัจจุบัน จำนวน 5 รายจากผู้ให้บริการทั้งหมด 14 ราย สามารถแบ่งเป็นกลุ่มผู้ให้บริการตามเกณฑ์ระดับพื้นที่ของการให้บริการ 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ให้บริการระดับนานาชาติ ผู้ให้บริการระดับภูมิภาค และผู้ให้บริการสัญชาติไทย

1. ผู้ให้บริการ OTT ระดับนานาชาติ

ผู้วิจัยเลือกผู้ให้บริการ Netflix เนื่องจากเป็นบริษัทผู้ให้บริการ OTT ระดับนานาชาติที่มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์ในต่างประเทศมากมาย เช่น Eirik Vigeland (2012) ศึกษาเรื่อง Control and Innovation on Digital Platforms The case of Netflix and streaming of video content, Gabor Kovacs (2015) ศึกษาเรื่อง An Analysis of Strategies by Netflix in the Television Market, Pierfrancesco หรือ Elkawy, A.A, Lekov, A., Adhikari, K.R. and Portela, M (2015) ศึกษาเรื่อง Netflix – the new face of the TV industry จึงสามารถนำมาเป็นต้นแบบในการศึกษาเปรียบเทียบได้

2. ผู้ให้บริการ OTT ระดับภูมิภาค

ผู้ให้บริการ OTT ระดับภูมิภาคในประเทศไทย ได้แก่ IFLIX, VIU, HOOQ, LINE TV

ผู้วิจัยเลือกผู้ให้บริการ 3 ราย ได้แก่ IFLIX, VIU และ HOOQ เนื่องจากเป็นผู้ให้บริการระดับภูมิภาคในประเทศไทยที่มีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับภูมิภาคและยังประกอบธุรกิจในประเทศไทยอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยผู้วิจัยเลือกสัมภาษณ์ ผู้บริหารและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

เกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงาน การจัดการรายการ การตลาด เทคโนโลยีและนวัตกรรม อย่างต่ำผู้ให้บริการละ 2 ราย

3. ผู้ให้บริการ OTT สัญชาติไทย ได้แก่ MONOMAX และ TRUE ID

ผู้ให้บริการ OTT สัญชาติไทย ได้แก่ Hollywood TV, Prime Time, Doonee, MONOMAX, TRUE ID, MV HUB, Mello และ Buggaboo TV

ผู้วิจัยเลือกผู้ให้บริการ 2 ราย ได้แก่ MONOMAX และ TRUE ID เนื่องจากเป็นผู้ให้บริการสัญชาติไทยที่มีการกำหนดกลยุทธ์ยังประกอบธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ผู้ให้บริการสัญชาติไทยรายอื่น ๆ นั้นมีแนวโน้มยุติการให้บริการ โดยผู้วิจัยเลือกสัมภาษณ์ ผู้บริหารและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงาน การจัดการรายการ การตลาด เทคโนโลยีและนวัตกรรม อย่างต่ำผู้ให้บริการละ 2 ราย หลังจากการคัดเลือกบริษัทที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ของงานวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจึงเริ่มกระบวนการติดต่อไปยังกลุ่มตัวอย่าง ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อไปยังบริษัทที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ด้วยวิธีการทางโทรศัพท์และอีเมล โดยค้นหาจากข้อมูลที่แสดงไว้ในเว็บไซต์ของบริษัท
2. ผู้วิจัยแจ้งวัตถุประสงค์เบื้องต้นของงานวิจัย และขอความอนุเคราะห์การนัดหมายผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญสำหรับการให้สัมภาษณ์เชิงลึก
3. ผู้วิจัยส่งตัวอย่างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกแก่ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญทางอีเมล

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนเดือนมิถุนายน ถึง กรกฎาคม พ.ศ. 2562 โดยแบ่งการเก็บข้อมูล 2 ประเภท ได้แก่

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดกลยุทธ์ในธุรกิจ OTT ในประเทศไทย

ผู้วิจัยใช้อุปกรณ์บันทึกเสียงและการจดบันทึกในโปรแกรม Microsoft Word เพื่อช่วยในการเก็บและเรียบเรียงข้อมูล กำหนดเวลาสัมภาษณ์ไว้ 30-60 นาที

ผู้วิจัยกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค การปรับตัว ผลลัพธ์จากการปรับตัว ด้านกลยุทธ์การจัดการและการเติบโต ด้านการตลาด ด้านเทคโนโลยีและ

นวัตกรรม ด้านการเงินและรูปแบบการหารายได้ โดยแนวทางคำถามสำหรับสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังนี้

ประเด็นที่ 1 กลยุทธ์การปรับตัวในธุรกิจ Over The Top

- บริษัทของท่านมีปัญหาหรืออุปสรรคในการประกอบธุรกิจ OTT ด้านใดบ้างในปัจจุบัน?
- ปัจจัยภายนอกด้านใดบ้างที่มีผลกระทบสำคัญต่อการปรับตัวในธุรกิจของท่าน? (เช่น ด้านการเมือง ด้านกฎหมาย ด้านพฤติกรรมผู้ชม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ หรือ ด้านสิ่งแวดล้อม)
- แรงกดดันภายนอกด้านใดบ้างที่มีผลกระทบสำคัญต่อการปรับตัวในธุรกิจของท่าน? (เช่น ด้านคู่แข่งปัจจุบัน ด้านคู่แข่งรายใหม่ ด้านลูกค้า ด้านผู้ผลิต หรือด้านสินค้าทดแทน)
- บริษัทของท่านกำหนดกลยุทธ์ในการปรับตัวต่ออุปสรรคหรือการแรงกดดันดังกล่าวอย่างไร?
- หลังการปรับตัว บริษัทของท่านมีแนวโน้มการเติบโต หรือ มีข้อจำกัดอย่างไร?

ประเด็นที่ 2 กลยุทธ์การบริหารงานธุรกิจ OTT

- บริษัทของท่านมีจุดแข็ง (Competitive Advantage) อะไรบ้างสำหรับการแข่งขันในอุตสาหกรรม? ท่านมุ่งพัฒนาจุดแข็งด้านใดในอนาคต เช่น การสร้างความแตกต่าง หรือ การบริหารต้นทุน
- ในปัจจุบัน บริษัทมีการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างไรบ้างในประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาสินค้าและบริการ (Product) การกำหนดราคาค่าบริการ (Price) การพัฒนาช่องทางรับชม (Place) และ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ (Promotion)
- ในปัจจุบัน บริษัทนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเข้ามาช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจอย่างไรบ้าง ในด้านการตลาด การค้นหาความต้องการของลูกค้า (Market Innovation) ด้านการบริหารจัดการองค์กรทั้งในและระหว่างองค์กร (Organization Innovation) ด้านการพัฒนาสินค้าและบริการ (Product & Service Innovation) และด้านการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Innovation)
- ในปัจจุบัน บริษัทมีกลยุทธ์การขยายกิจการการกำหนดแนวทางการเติบโตอย่างไรบ้าง เช่น การเข้าซื้อหรือควบรวมกิจการ (Merger & Acquisition) การเป็นพันธมิตร (Strategic Alliance) การพัฒนาหน่วยงานภายใน (Internal Development) และ การขยายกิจการไปต่างประเทศ (International Strategy)

- ในปัจจุบัน บริษัทมีกลยุทธ์ทางการเงินและการลงทุนอย่างไรบ้าง เช่น การบริหารด้านการเงินแผนการระดมเงินทุนสำหรับลงทุนในการขยายกิจการ (Funding) และการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบการหารายได้ (Business Model Development)

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูล (Documentary Analysis) ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เช่น งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์ หนังสือบทความ และข่าวสารจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การปรับตัวและการบริหารงานของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย เช่น ประวัติความเป็นมาของบริษัท พัฒนาการของธุรกิจ ข้อมูลด้านการเงิน และข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ได้แก่

- เว็บไซต์ข่าวสารต่าง ๆ ในประเทศไทยและต่างประเทศ เช่น www.marketingoops.com , www.positioningmag.com , www.blognone.com , www.marketeeronline.co
- เว็บไซต์ของผู้ให้บริการ OTT ได้แก่ Netflix, IFLIX, VIU, HOOQ, MONOMAX และ TRUE ID
- เว็บไซต์เกี่ยวกับรายงานด้านการเงินและผลประกอบการ ได้แก่ www.set.or.th
- รายงานประจำปีของบริษัทผู้ให้บริการ OTT
- เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

แหล่งข้อมูลทุติยภูมิมีวัตถุประสงค์ คือ สนับสนุนแหล่งข้อมูลปฐมภูมิเพื่อให้เกิดการสอบทานความถูกต้องของข้อมูลทั้ง 2 แหล่งเพื่อความน่าเชื่อถือของงานวิจัยมากยิ่งขึ้น

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) คือ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการกำหนดกรอบแนวคิดและทฤษฎีด้านกลยุทธ์ ด้านการตลาด ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม แล้วจึงใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้จากบทสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) จากบทความ งานวิจัย และเว็บไซต์ต่าง ๆ ทั้งในประเทศไทย

และต่างประเทศ มาเป็นแหล่งข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อแสวงหาข้อเท็จจริงที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิด และทฤษฎีที่กำหนดและตอบสนองวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยนำเสนอกลยุทธ์การบริการงานของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทยต่อไปนี้

- กลยุทธ์ด้านการจัดการและการเติบโต
- กลยุทธ์ด้านการตลาด
- กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- กลยุทธ์ด้านการเงิน รูปแบบการหารายได้ และช่องทางการชำระเงิน
- กลยุทธ์ด้านการปรับตัวต่ออุปสรรค

การรักษาความลับของข้อมูล

ผู้วิจัยมีแนวทางปกปิดข้อมูลที่น่าไปสู่การเปิดเผยตัวตนของแหล่งข้อมูลสู่สาธารณะ

- ผู้วิจัยจะแจ้งลักษณะ วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการวิจัย รวมถึงแนวทางในการรักษาความลับของข้อมูล เพื่อสร้างความสบายใจแก่ผู้ให้สัมภาษณ์
- ผู้วิจัยจะอ้างอิงถึงคำพูดในเอกสารงานวิจัยโดยไม่ระบุชื่อ นามสกุล ตำแหน่งงาน และบริษัทของผู้ให้สัมภาษณ์ แต่จะใช้การระบุแทนว่า “ผู้บริหาร” หรือ “ผู้เชี่ยวชาญ” เพื่อช่วยในการปกปิดข้อมูล ดังนั้น ข้อมูลงานวิจัยไม่สะท้อนให้เห็นตัวตนของผู้ให้สัมภาษณ์โดยตรงจึงไม่สามารถสืบทราบถึงตัวตนที่แท้จริงของผู้ให้สัมภาษณ์ได้

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและแผนป้องกัน

ผู้วิจัยมีแนวทางป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ เกี่ยวกับข้อมูล ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูล เช่น การตรวจสอบแหล่งที่มาของเอกสารงานวิจัยที่นำมาอ้างอิง การตรวจสอบประวัติและประสบการณ์ทำงานของผู้ให้สัมภาษณ์จากบุคคลที่ 3 เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของการเก็บรักษาข้อมูล

ผู้วิจัยจัดเก็บเอกสารบันทึกข้อมูลและเสียงสัมภาษณ์ในคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่มีการตั้งรหัสส่วนบุคคลไว้ ผู้อื่นจึงไม่สามารถเข้าถึงได้

3. ความเสี่ยงด้านความครบถ้วนของข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและแหล่งข้อมูลทุติภูมิเพื่อให้เกิดความครบถ้วนและความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล

บทที่ 4

ผลการศึกษาข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ของผู้ให้บริการในธุรกิจ Over The Top (OTT) ในประเทศไทย” ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาโดยเปรียบเทียบกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจของผู้ให้บริการ 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ผู้ให้บริการระดับนานาชาติ ได้แก่ Netflix
2. ผู้ให้บริการระดับภูมิภาค ได้แก่ VIU, IFLIX และ HOOQ
3. ผู้ให้บริการสัญชาติไทย ได้แก่ MONOMAX และ TRUE ID

การพรรณนาผลการศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลของผู้ให้บริการระดับนานาชาติ ต่อด้วยผู้ให้บริการระดับภูมิภาค ผู้ให้บริการสัญชาติไทย และการสรุปเปรียบเทียบ ตามลำดับ โดยการนำเสนอผลการวิจัยสามารถจำแนกได้เป็นประเด็นสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

ข้อมูลบริษัท (Company Overview) ได้แก่ ข้อมูลด้านการเติบโต ข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ก่อตั้ง และข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย

ส่วนที่ 1 กลยุทธ์ด้านการจัดการและการเติบโต (Management & Growth Strategy) ได้แก่ การเป็นพันธมิตร การควบรวมและเข้าซื้อกิจการ การพัฒนาภายในองค์กร และการขยายกิจการ

ส่วนที่ 2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด

ส่วนที่ 3 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation Strategy) ได้แก่ นวัตกรรมการตลาด นวัตกรรมองค์กร นวัตกรรมสินค้าและบริการ และนวัตกรรมกระบวนการทำงาน

ส่วนที่ 4 กลยุทธ์ด้านการเงิน รูปแบบการหารายได้ และช่องทางชำระเงิน (Finance, Revenue model and Payments) ได้แก่ การจัดหาเงินทุน รูปแบบการหารายได้ ช่องทางการชำระเงิน

ส่วนที่ 5 ปัจจัยอุปสรรคและการปรับตัว (Adaptation) ได้แก่ ปัจจัยอุปสรรคและกลยุทธ์การปรับตัว

4.1 ผลการศึกษากลยุทธ์ของผู้ให้บริการ Netflix



4.1.1 ข้อมูลด้านการเงิน การเติบโต ผู้ก่อตั้ง และกลุ่มเป้าหมาย

ข้อมูลเกี่ยวกับ Netflix

Netflix ผู้ให้บริการรับชมเนื้อหารายการแบบ Over The Top รายใหญ่ของโลก ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2540 โดย นายรีด แฮชดิง (Reed Hastings) และ มาร์ค แลนด์อล์ฟ (Marc Randolp) ในเขตสก็อตวาลีย์ (Scotts Valley) รัฐแคลิฟอร์เนีย (California) ประเทศสหรัฐอเมริกา ธุรกิจพื้นฐานของบริษัท คือ การให้บริการรับชมเนื้อหารายการวีดีโอออนไลน์แบบสมัครสมาชิก (Subscription Video On Demand หรือ SVOD) โดย Netflix นำเสนอเนื้อหารายการหลากหลาย ได้แก่ ภาพยนตร์ ละคร การ์ตูน สารคดี รายการวาไรตี้ รายการตลก และรายการเรียลลิตี้

หลังการเปิดให้บริการกว่า 20 ปี Netflix ได้รับความนิยมอย่างสูงจากผู้ชมทั่วโลก ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2561 บริษัทมีขอผู้สมัครใช้งานทั่วโลกกว่า 150 ล้านราย โดยมีจำนวนสมาชิกในประเทศสหรัฐอเมริกาสูงถึง 58.46 ล้านราย ปัจจุบันบริษัทขยายการให้บริการไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกกว่า 190 ประเทศ ในทุกทวีปทั่วโลก

ตารางที่ 4.1 ลำดับเหตุการณ์สำคัญของ Netflix

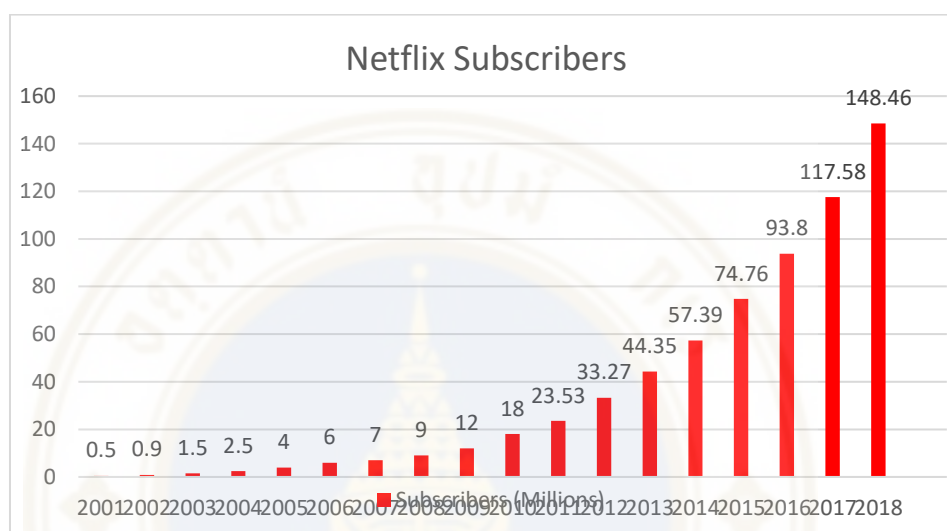
ปี พ.ศ.	เหตุการณ์สำคัญ
พ.ศ.2540	Netflix เริ่มต้นธุรกิจให้บริการให้เช่ารายการผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตครั้งแรก
พ.ศ.2541	Netflix เปิดตัวเว็บไซต์ www.netflix.com สำหรับการขายและเช่ารายการทางออนไลน์
พ.ศ.2542	Netflix เริ่มรูปแบบการหารายได้แบบสมัครสมาชิกรายเดือน (SVOD) เป็นครั้งแรก
พ.ศ.2543	Netflix พัฒนาระบบแนะนำภาพยนตร์รายบุคคล จากการประมวลผลข้อมูลการให้คะแนนภาพยนตร์เรื่องต่าง ๆ ของผู้ชมรายบุคคล
พ.ศ.2544	Netflix เสนอขายหุ้นใหม่แก่ประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก (IPO) มีชื่อว่า NFLX ในขณะที่มีสมาชิกอยู่ราว 6 แสนราย
พ.ศ.2547	Netflix มีจำนวนสมาชิกรวม 4.2 ล้านราย
พ.ศ.2550	Netflix เริ่มให้บริการรับชมรายการผ่านทางสื่อสตรีมมิ่งเป็นครั้งแรก
พ.ศ.2551	Netflix เริ่มเป็นพันธมิตรกับผู้ผลิตเครื่องใช้และอุปกรณ์ไฟฟ้า สำหรับการรับชมรายการผ่านทางเครื่องเล่นเกม Xbox 360, เครื่องเล่น Blue-ray และกล่องรับสัญญาณ (Set-Top Box)
พ.ศ.2552	Netflix เริ่มเป็นพันธมิตรกับผู้ผลิตเครื่องใช้และอุปกรณ์ไฟฟ้า สำหรับการรับชมรายการผ่านทาง Play Station 3, Smart TV และอุปกรณ์ที่ต่อเชื่อมกับอินเทอร์เน็ตได้
พ.ศ.2553	Netflix ขยายการให้บริการไปในประเทศแคนาดาเป็นครั้งแรก และร่วมเป็นพันธมิตรกับ Apple สำหรับการรับชมรายการผ่านทาง Apple iPad, iPhone และ iPod Touch รวมถึง Nintendo Wii
พ.ศ.2554	Netflix ขยายการให้บริการไปในประเทศแถบละตินอเมริกาและแถบทะเลแคริบเบียน
พ.ศ.2555	Netflix ขยายการให้บริการในทวีปยุโรป ทั้งกลุ่มประเทศสหราชอาณาจักร ไอร์แลนด์ กลุ่มประเทศนอร์ดิก และเริ่มลงทุนผลิตรายการเป็นของตัวเอง (Netflix Original Content) นอกจากนี้ Netflix ยังสร้างปรากฏการณ์ใหม่ในอุตสาหกรรมรายการทางสื่อสตรีมมิ่ง ด้วยการได้รับรางวัลจาก Primetime Emmy Engineering Award เป็นครั้งแรก

ตารางที่ 4.1 ลำดับเหตุการณ์สำคัญของ Netflix (ต่อ)

พ.ศ.2556	Netflix เริ่มเผยแพร่ Netflix Original Series เป็นปีแรก ประกอบไปด้วยเรื่อง House of Cards, Hemlock Grove และ Orange is the New Black
พ.ศ.2557	Netflix ขยายการให้บริการเพิ่มเติมในอีก 6 ประเทศ ได้แก่ ออสเตรเลีย เบลเยียม ฝรั่งเศส เยอรมนี ลักเซมเบิร์ก และสวิตเซอร์แลนด์ ด้านผลงาน Netflix ได้รับการเสนอชื่อเข้าชิงรางวัล Primetime Emmy Award มากถึง 31 รางวัล ทั้งในหมวดของละครแนวชีวิต ละครตลก และสารคดี โดยละครชุดเรื่อง House of Cards นั้นสามารถคว้ารางวัลชนะเลิศมาได้ จำนวนสมาชิกของ Netflix ในปีนี้พุ่งสูงถึง 50 ล้านรายทั่วโลก
พ.ศ.2558	Netflix ขยายการให้บริการในประเทศ นิวซีแลนด์ ญี่ปุ่น อิตาลี สเปน และโปรตุเกส ด้านการพัฒนารายการ Netflix เผยแพร่ภาพยนตร์ที่ลงทุนผลิตเองเรื่อง Beasts of No Nation
พ.ศ.2559	Netflix ขยายการให้บริการไปมากกว่า 130 ประเทศทั่วโลก ด้านการพัฒนารายการ Netflix เผยแพร่ละครชุด Stranger Things ซึ่งเป็นรายการที่ได้รับความนิยมอย่างสูงจากผู้ชมทั่วโลกและได้รับการเสนอชื่อเข้าชิงรางวัลจนสามารถชนะเลิศรางวัลระดับโลกมากมาย
พ.ศ.2560	Netflix มีสมาชิกทั่วโลกสูงถึง 100 ล้านราย ในขณะที่ผลงานต่าง ๆ ก็ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยในปีนี้ Netflix ชนะเลิศรางวัลออสการ์ครั้งแรกจากผลงานสารคดี เรื่อง The White Helmets นอกจากนี้ Netflix ยังได้ร่วมงานกับบุคลากรในวงการบันเทิงระดับโลก เช่น Shonda Rhimes, Jenji Kohan และ Will Smith อีกด้วย
พ.ศ.2561	Netflix ชนะเลิศรางวัลออสการ์อีกครั้งจากสารคดีเรื่อง Icarus และมีผลงานร่วมกับ Ryan Murphy, Kenya Barris และ Jason Bateman ในปีนี้ Netflix พัฒนาไปอีกขั้นด้วยการลงทุนผลิตรายการภาษาต่างประเทศหลายเรื่อง เช่น The Rain ประเทศเดนมาร์ก, Sacred Games ประเทศอินเดีย, La Casa de las Flores ประเทศเม็กซิโก รวมถึง La Casa de Papel และ Elite ประเทศสเปน ด้านผลงาน Netflix ได้รับการเสนอเข้าชิงเวที Primetime Emmy Award สูงถึง 112 รางวัล ด้านจำนวนสมาชิกของ Netflix นั้นสูงกว่า 150 ล้านราย

ข้อมูลด้านการเติบโต

Netflix มีจำนวนสมาชิกเติบโตขึ้นทุกปี ทั้งการเติบโตภายในประเทศสหรัฐอเมริกา และภายนอกประเทศ ในปี พ.ศ.2554 Netflix สร้างปรากฏการณ์ในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ประเทศสหรัฐอเมริกา ด้วยการมีจำนวนสมาชิกแซงหน้าผู้ให้บริการโทรทัศน์ระบบเคเบิลรายใหญ่ที่สุดในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่าง Comcast ได้สำเร็จ โดยในปี พ.ศ.2561 นั้น Netflix มีจำนวนสมาชิกทั่วโลกสูงกว่า 150 ล้านราย



ภาพที่ 4.1 กราฟจำนวนสมาชิกของบริษัท Netflix ระหว่างปี พ.ศ.2540-2561

ที่มา : Statista.com , Netflix

ข้อมูลกลุ่มเป้าหมายของ Netflix

ในประเทศสหรัฐอเมริกา Netflix มีกลุ่มเป้าหมาย คือ ชายและหญิงที่มีอายุระหว่าง 17-60 ปี มีรายได้ต่อครัวเรือนราว 30,000 เหรียญขึ้นไป (ประมาณ 9 แสนบาท) โดย Netflix แบ่งกลุ่มเป้าหมายตามลักษณะทางจิตวิทยา (Psychographics) ได้ 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่

1. กลุ่มคนที่ไม่มีเวลาในการออกจากบ้านเพื่อไปชมภาพยนตร์ หรือออกไปซื้อภาพยนตร์
2. กลุ่มคนที่ชื่นชอบการชมภาพยนตร์ และมีการเช่าภาพยนตร์อย่างสม่ำเสมอ
3. กลุ่มคนที่ต้องการความคุ้มค่าในการจ่ายเงินเพื่อซื้อความบันเทิง

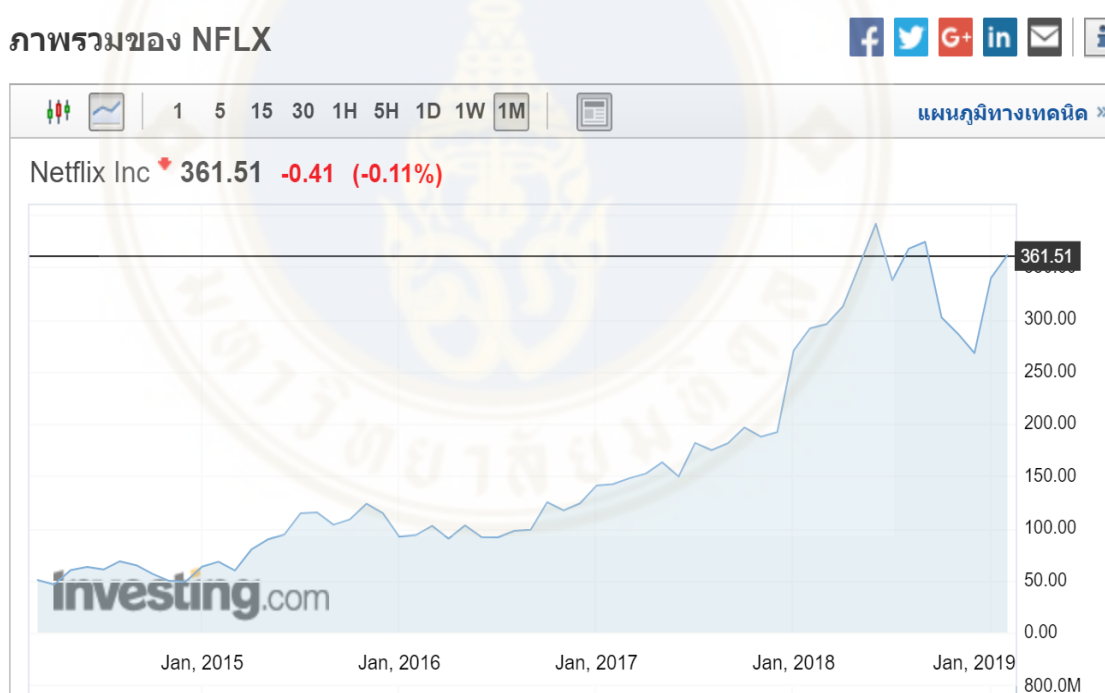
ทั้งนี้ในประเทศอื่น ๆ Netflix มีความพยายามที่จะเข้าถึงผู้ชมท้องถิ่น ผ่านเนื้อหารายการที่มีความหลากหลายเหมาะสมกับผู้ชมในแต่ละท้องถิ่น ผ่านแนวคิด “ผู้ชมทุกคนจะต้องมีรายการโปรดเป็นของตัวเอง”

ข้อมูลทางการเงิน

บริษัท Netflix มีการเติบโตด้านรายได้ต่อเนื่องขึ้นทุกปี โดยในปี พ.ศ. 2561 Netflix มีรายได้รวม 15794.34 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เติบโตขึ้นกว่า 2 เท่าจาก ปี พ.ศ.2558 ที่มีรายได้อยู่ที่ 6779.51 ล้านดอลลาร์สหรัฐ สอดคล้องกับกำไรสุทธิของบริษัท ในปี พ.ศ.2561 ที่มีกำไรสุทธิ 1211.24 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เติบโตขึ้น กว่า 10 เท่า จากปี พ.ศ.2558 ที่มีกำไรสุทธิอยู่ที่ 122.64 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

ด้านมูลค่าหุ้น Netflix ถือเป็นบริษัทที่มีการขึ้นเติบโตด้านมูลค่าอย่างก้าวกระโดดจนเป็นที่จับตามอง โดยในปี พ.ศ.2557 หุ้นของ Netflix มีราคาเพียง 50 เหรียญดอลลาร์สหรัฐต่อหุ้นเท่านั้น แต่ในปี พ.ศ.2561 มูลค่าหุ้นของบริษัทพุ่งสูงสุดถึง 390 เหรียญดอลลาร์สหรัฐต่อหุ้น ด้วยสาเหตุนี้ บริษัท Netflix จึงติดอันดับบริษัทในกลุ่มบริษัท S&P 500 ที่มูลค่าหุ้นเติบโตสูงสุดในปี พ.ศ.2561 เนื่องจากมูลค่าหุ้นเติบโตสูงสุดถึง 81% จากปีก่อนหน้า

ภาพรวมของ NFLX



ภาพที่ 4.2 กราฟราคาหุ้นของบริษัท Netflix ระหว่างปี พ.ศ.2557-2561

ที่มา : <https://th.investing.com/equities/netflix,-inc>.

ตารางที่ 4.2 งบกำไรขาดทุนบริษัท Netflix ระหว่างปี พ.ศ. 2558-2561

สิ้นสุดงวดบัญชี:	2561	2560	2559	2558
	31/12	31/12	31/12	31/12
รายได้รวม	15794.34	11692.71	8830.67	6779.51
รายได้	15794.34	11692.71	8830.67	6779.51
รายได้อื่น ๆ, ทั้งหมด	-	-	-	-
ต้นทุนที่ก่อนให้รายได้, รวม	9967.54	7659.67	6029.90	4591.48
กำไรขั้นต้น	5826.80	4033.05	2800.77	2188.03
ค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการดำเนินงาน	14189.11	10854.03	8450.88	6473.69
ฝ่ายขาย / ทัวไป / ธุรกิจ	2999.76	2141.59	1568.88	1231.42
การวิจัยและพัฒนา	1221.81	1052.78	852.1	650.79
ค่าเสื่อม / ค่าตัดจำหน่าย	-	-	-	-
ค่าใช้จ่าย (รายได้) ดอกเบี้ย – การดำเนินงานสุทธิ	-	-	-	-
รายได้จากการดำเนินงาน	1605.23	838.68	379.79	305.83
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ดอกเบี้ย, ที่ไม่ใช่การดำเนินงานสุทธิ	-378.77	-353.36	-119.29	-163.94
รายได้สุทธิก่อนหักภาษี	1226.46	485.32	260.51	141.88
ประมาณการหนี้สินสำหรับบัญชีรายได้	44.12	-152.71	73.83	19.24
รายได้สุทธิหลังหักภาษี	1182.34	638.03	186.68	122.64
รายได้สิทธิก่อนรายการพิเศษ	1182.34	638.03	186.68	122.64
รายการพิเศษทั้งหมด	28.9	-79.1		
กำไรสุทธิ	1211.24	558.93	186.68	122.64
รายได้สุทธิปรับลด	1211.24	558.93	186.68	122.64
หุ้นถั่วเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักปรับลด	451.24	446.81	428.65	436.46
กำไรต่อหุ้นปรับลดที่ไม่รวมรายการพิเศษ	2.62	1.43	0.43	0.28
กำไรต่อหุ้นตามปกติการปรับลด	2.62	1.43	0.43	0.28

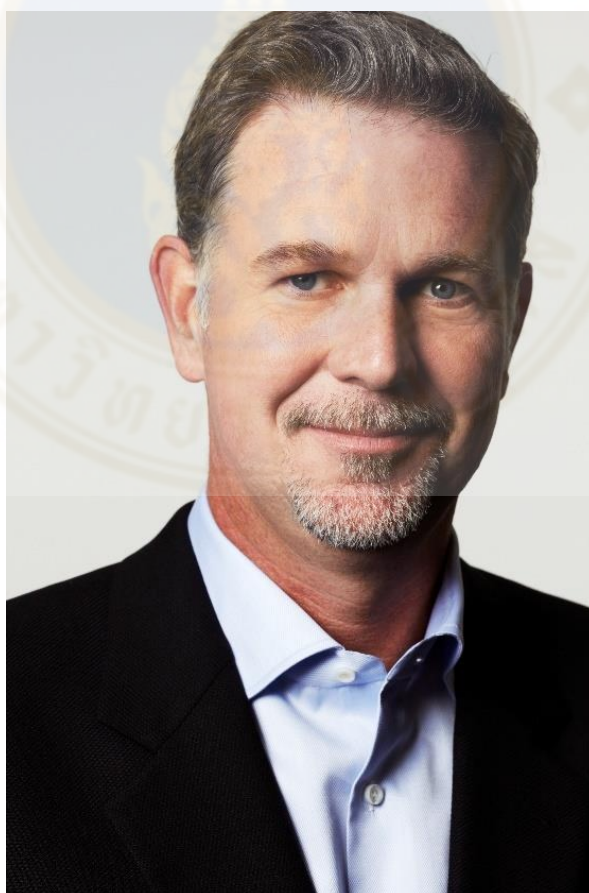
*หน่วยเป็นล้าน USD (ยกเว้นสำหรับรายการต่อหุ้น)

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ก่อตั้ง

Reed Hastings ผู้ก่อตั้งและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (FOUNDER AND CEO)

รีด เฮสติงส์ (Reed Hastings) ก่อตั้ง Netflix ในปี พ.ศ.2540 เขาจบการศึกษาจาก Bowdoin College ในปี พ.ศ.2526 และจบการศึกษาเพิ่มเติมด้าน Artificial Intelligence (AI) จากมหาวิทยาลัย Stanford University ในปี พ.ศ.2531 โดยระหว่างการศึกษานั้น เขาเคยเป็นอาจารย์สอนวิชาคณิตศาสตร์ชั้นมัธยมปลาย ที่ Peace Corps ในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ และเคยก่อตั้งบริษัท Pure Software บริษัทผลิตอุปกรณ์สำหรับนักพัฒนาซอฟต์แวร์อีกด้วย

ด้านประวัติการทำงาน เขาเป็นผู้สนับสนุนโอกาสทางการศึกษาแก่องค์กรทางการศึกษาหลายองค์กร เช่น California State Board of Education, KIPP หรือ Pahara นอกจากนี้เขายังเป็นสมาชิกบอร์ดบริหารของ Facebook และ The City Fund และเคยเป็นสมาชิกบอร์ดบริหารของบริษัท Microsoft ระหว่างปี พ.ศ.2550-2555 อีกด้วย ด้านครอบครัว รีด เฮสติงส์ สมรสแล้วและมีทายาท 2 คน



ภาพที่ 4.3 นายรีด เฮสติงส์ ผู้ก่อตั้งบริษัท Netflix

4.1.2 กลยุทธ์ด้านการจัดการและการเติบโต (Management & Growth Strategy)

4.1.2.1 พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance)

กลยุทธ์การสร้างพันธมิตร (Strategic Alliance) กับองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญภายนอกนั้นมีความสำคัญต่อการเติบโตของ Netflix เป็นอย่างมาก เนื่องจากในช่วงเริ่มต้นบริษัทเป็นเพียงบริษัทขนาดเล็กที่ยังไม่มีความสามารถในการแข่งขันหลาย ๆ ด้าน ทั้งการผลิตเนื้อหารายการของตัวเอง การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการ หรือการประชาสัมพันธ์รายการผ่านทางสื่อที่มีอิทธิพลสูง ด้วยเหตุนี้ Netflix จึงต้องใช้กลยุทธ์สร้างพันธมิตรกับองค์กรต่าง ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง

- Netflix เป็นพันธมิตรกับผู้ให้บริการโทรคมนาคมทั่วโลก (Telecommunication Company) Netflix ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์การเป็นพันธมิตรกับผู้ให้บริการโทรคมนาคมอย่างมาก ทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก เนื่องจากเป็นกลยุทธ์สำคัญทางที่ทำให้บริษัทเข้าถึงฐานลูกค้ารายใหม่ในแต่ละประเทศได้อย่างรวดเร็ว มากกว่าการใช้งบโฆษณาจำนวนมากเพื่อเข้าถึงฐานลูกค้าใหม่ โดยกรณีที่น่าสนใจของ Netflix ในประเทศต่าง ๆ ดังนี้

ในประเทศสหรัฐอเมริกา Netflix เสนอการเป็นพันธมิตรกับบริษัท Comcast และ Verizon Communications ผู้ให้บริการโทรคมนาคมรายใหญ่ของประเทศ ในช่วงเริ่มต้น Netflix ถูกเรียกเก็บค่าบริการในการเข้าถึงฐานลูกค้าของบริษัทเหล่านั้น แต่ต่อมาเมื่อ Netflix ได้รับความนิยมมากขึ้นจากผู้ชมทั่วประเทศ ส่งผลให้อำนาจต่อรองมีมากขึ้น บริษัท Comcast จึงยินยอมให้ Netflix เพิ่มช่องทางรับชมผ่านกล่องรับสัญญาณของ Comcast เนื่องจากไม่ต้องการให้ลูกค้ายกเลิกการบริการของ Comcast แล้วเปลี่ยนไปใช้บริการของ Netflix แต่เพียงรายเดียว

ในประเทศแถบยุโรป Netflix เริ่มขยายบริการด้วยการเสนอเป็นพันธมิตรกับบริษัท Orange ผู้ให้บริการโทรคมนาคมรายใหญ่ในประเทศฝรั่งเศส โดย Netflix เสนอสิทธิการรับชมรายการแบบไม่เสียค่าใช้จ่ายแก่ลูกค้า Orange นาน 1 เดือน กรณีลูกค้า Orange สนใจสมัครใช้บริการต่อเนื่องภายหลัง 1 เดือน Netflix เสนอข้อตกลงแบ่งรายได้กับ Orange (Revenue Sharing) และลูกค้าสามารถชำระค่าบริการผ่านทางใบแจ้งหนี้ของ Orange ได้อย่างสะดวก แต่ ณ เวลานั้น Orange เลือกปฏิเสธการเป็นพันธมิตรกับ Netflix เนื่องจากไม่ต้องการให้ Netflix ใช้ Orange ในการสร้างฐานลูกค้า เช่นเดียว กับผู้ให้บริการโทรคมนาคมอย่าง Sky ในประเทศอังกฤษที่ไม่ยอมให้ Netflix เพิ่มช่องทางรับชมในกล่องรับสัญญาณของ Sky เนื่องจาก ณ เวลานั้น Netflix ถือเป็นคู่แข่งโดยตรงของ Sky

ในประเทศอินโดนีเซีย Netflix เสนอกลยุทธ์การเป็นพันธมิตรกับ Telekom Indonesia ผู้ให้บริการเครือข่ายที่ใหญ่ที่สุดในประเทศอินโดนีเซีย แต่ Telekom Indonesia

นั้นเลือกเป็นพันธมิตรกับ IFLIX ผู้ให้บริการ OTT จากประเทศมาเลเซียแทน Netflix จึงต้องปรับกลยุทธ์โดยการเลือกเป็นพันธมิตรกับผู้ให้บริการรายเล็กกว่าอย่าง XL Axiata, Hutchison และ Bolt แทน

ในประเทศบัลแกเรียและโบลีเวีย ผู้ให้บริการโทรคมนาคมมีมุมมองที่แตกต่างจากประเทศข้างต้น พวกเขา มองว่าการเป็นพันธมิตรกับ Netflix สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งท้องถิ่นได้ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่ได้ประโยชน์ด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งฝ่าย

ในประเทศญี่ปุ่น Netflix เสนอเป็นพันธมิตรกับ Softbank บริษัทโทรคมนาคมรายใหญ่ของญี่ปุ่น เพื่อขยายช่องทางรับชมรายการผ่านทางโทรศัพท์มือถือของ Softbank โดยบริษัทจะลงแอปพลิเคชัน Netflix มาในสมาร์ตโฟนของ Softbank ก่อนวางจำหน่าย นอกจากนี้ยังลูกค้า Softbank ยังสามารถชำระค่าบริการของ Netflix ผ่านทางระบบของ Softbank ได้ รวมถึงไปถึงโครงการผลิตเนื้อหารายการท้องถิ่นร่วมกัน กลยุทธ์นี้มีความน่าสนใจ เนื่องจาก Softbank เองก็มีบริการวิดีโอออนไลน์ของตัวเองที่ชื่อว่า Uula อยู่แล้ว แต่เลือกที่จะเป็นพันธมิตรกับ Netflix เพิ่มด้วย

ในประเทศไทย Netflix ลงนามเป็นพันธมิตรกับบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือ AIS อย่างเป็นทางการใน ปี พ.ศ.2560 โดยในปี พ.ศ.2562 บริษัท AIS ได้ร่วมมือกับ Netflix ในการขยายช่องทางให้ลูกค้า AIS ได้รับชมเนื้อหารายการ Netflix ผ่านทางกล่องรับสัญญาณ AIS PLAYBOX ได้อย่างสะดวกสบาย

- Netflix เป็นพันธมิตรกับสื่อวิทยุเพื่อเพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์ (Media Company) Netflix ขยายอิทธิพลด้านการประชาสัมพันธ์รายการของตัวเองโดยการสร้างพันธมิตรกับ SiriusXM สื่อวิทยุรายใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งผลิตเนื้อหารายการแบบออนไลน์และออฟไลน์มากมาย โดย Netflix และ SiriusXM ได้ร่วมกันผลิตรายการวิทยุตลกโชว์แนวตลก (The Comedy Line Up) ตอนละ 15 นาที เพื่อแพร่ทาง Netflix รวมถึงการใช้สื่อของ SiriusXM ในการประชาสัมพันธ์ภาพยนตร์แนวตลกของ Netflix ที่มีดาวตลกชื่อดังของประเทศ เช่น Chris Rock, Dave Chappelle, Amy Schumer และ Jerry Seinfeld มาร่วมงานด้วย จึงนับว่าการเป็นพันธมิตรกับบริษัทสื่อรายใหญ่ของประเทศช่วยขยายช่องทางประชาสัมพันธ์ของ Netflix ให้กว้างขวางขึ้นในอนาคต

- Netflix เป็นพันธมิตรกับสถานีโทรทัศน์เพื่อผลิตรายการท้องถิ่น (Content Provider) Netflix ร่วมเป็นพันธมิตรกับสถานีโทรทัศน์ภาษาสเปนในสหรัฐอเมริกาอย่าง Univision เพื่อผลิตละครภาษาสเปนหลายเรื่อง อย่างเช่นละครเรื่อง El Chapo ที่ได้รับความนิยมอย่าง

สูงจากผู้ชมในประเทศสหรัฐอเมริกา รูปแบบของกลยุทธ์นี้มีความน่าสนใจตรงการจับความสำคัญของการออกอากาศ โดยให้สิทธิออกอากาศทางแก่ Univision ก่อน แล้วจึงเผยแพร่ทาง Netflix ในภายหลัง ทั้งนี้ การเป็นพันธมิตรกับสถานีโทรทัศน์นั้นช่วยให้ Netflix ได้เข้าถึงกลุ่มผู้ชมขนาดใหญ่ รวมถึงการสร้างโอกาสที่ดีในการเผยแพร่ละครภาษาสเปนสู่สายตาผู้ชมทั่วโลกอีกด้วย

- Netflix เป็นพันธมิตรกับผู้ผลิตภาพยนตร์เพื่อขอเผยแพร่ที่แรก (Content Provider) โดยทั่วไป ฝ่ายผู้ผลิตภาพยนตร์มักจะจัดอันดับความสำคัญในการให้ลิขสิทธิ์รายการแก่ผู้ให้บริการ OTT ว่าเป็นลำดับท้าย ๆ แต่ Netflix พยายามที่จะสร้างอิทธิพลให้ตัวเองด้วยการขอลิขสิทธิ์ในการเผยแพร่รายการเป็นที่แรกก่อนทางช่องทางอื่น เช่น Netflix เคยตกลงเป็นพันธมิตรกับ Disney ในการเผยแพร่ภาพยนตร์ Disney, Pixar, Lucas Film และ Marvel ในช่องทางของ Netflix เป็นที่แรกซึ่งสิ่งนี้ถือเป็นข้อตกลงที่ช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้ Netflix ในการสร้างฐานลูกค้าในช่วงเวลาหนึ่ง

- Netflix เป็นพันธมิตรกับผู้ผลิตโทรทัศน์และอุปกรณ์ไฟฟ้า (Technology Company) Netflix ร่วมมือกับผู้ผลิตโทรทัศน์และอุปกรณ์ไฟฟ้าระดับโลกอย่าง LG, Panasonic, Philips, Hisense, Samsung, Sharp, Sony และ Toshiba ในการพัฒนาแอปพลิเคชันในสมาร์ตทีวี เพื่อขยายช่องทางรับชมให้มีความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น

4.1.2.2 กลยุทธ์การขยายกิจการ (Merger & Acquisition)

- Netflix เข้าซื้อกิจการของผู้ผลิตและผู้ถือลิขสิทธิ์ท้องถิ่นเพื่อสร้างเนื้อหารายการของตัวเอง (Backward Integration) Netflix ใช้กลยุทธ์ขยายกิจการย้อนกลับ (Backward Integration) กับผู้ผลิตรายการหรือผู้ถือลิขสิทธิ์ท้องถิ่นเพื่อสร้างอำนาจในการจัดการรายการให้แข็งแกร่งขึ้น เช่น Netflix ประกาศเข้าซื้อสำนักพิมพ์ของ Mark Millar นักเขียนการ์ตูน (Comic) ชื่อดังซึ่งเขียนเนื้อเรื่องให้การ์ตูนยอดนิยมมากมาย ทั้งค่าย DC, Marvel, Kickass และ The Secret Service เพื่อนำลิขสิทธิ์มาสร้างภาพยนตร์และซีรีส์ของตัวเองในอนาคต (Netflix Original Content) การเข้าซื้อกิจการเช่นนี้ ส่งผลให้ Netflix มีผลงานจากตัวละครภายใต้ลิขสิทธิ์ของ Mark Millar มากขึ้น เพื่อดึงดูดผู้ชมที่สนใจรายการแนวแฟนตาซี วิทยาศาสตร์และซูเปอร์ฮีโร่

- Netflix เปิดตัวเว็บไซต์ทดสอบความเร็วอินเทอร์เน็ต Fast.com (Diversification) จากปัญหาผู้ให้บริการระบบอินเทอร์เน็ตในบางประเทศจำกัดการส่งข้อมูล (Traffic) สำหรับการรับชม Netflix ให้ช้ากว่าปกติ ส่งผลให้ผู้ชม Netflix ร้องเรียนถึงปัญหาความรวดเร็วของอินเทอร์เน็ตขณะรับชมรายการ Netflix จึงพัฒนาเว็บไซต์สำหรับทดสอบการบีบอัดสัญญาณของผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตในแต่ละประเทศ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ระบบการรับชมของ Netflix โดยระบบทดสอบนี้เน้นการใช้งานง่ายและไม่ซับซ้อน ระบบจะทดสอบสัญญาณอัตโนมัติ

โดยไม่จำเป็นต้องกดปุ่มทดสอบ แค่เพียงเข้าเว็บไซต์ www.fast.com หลังจากนั้นระบบจะทดสอบความเร็วอินเทอร์เน็ตให้ทันที Netflix เปิดเผยว่าตั้งแต่เปิดให้บริการ www.fast.com มีผู้ใช้งานเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง กว่า 500 ล้านครั้งทั่วโลก

4.1.2.3 การพัฒนาภายในองค์กร (Internal Development)

- Netflix ลงทุนผลิตรายการของตัวเอง (Netflix Original Content) ในช่วงเริ่มต้นธุรกิจ Netflix มีอำนาจต่อรองในการเลือกซื้อรายการจากผู้ผลิตน้อยกว่าสถานีโทรทัศน์ระบบเคเบิล เนื่องจากสายสัมพันธ์อันยาวนานของสถานีโทรทัศน์และตัวแทนจำหน่ายรายการ ณ เวลานั้น Netflix ได้รับข้อเสนอซื้อลิขสิทธิ์รายการที่ดีที่สุดเพียงรายการเก่าฤดูกาลก่อนหน้าเท่านั้น ส่วนลิขสิทธิ์ในฤดูกาลล่าสุดมักถูกเสนอแก่สถานีโทรทัศน์พิจารณา ก่อน นอกจากนี้ สถานีโทรทัศน์ยังใช้กลยุทธ์การขยายกิจการแบบย้อนกลับ (Backward Integration) โดยการเข้าไปซื้อกิจการของผู้ผลิตรายการ ตัวอย่างเช่น การเข้าซื้อกิจการของผู้ให้บริการ Comcast และ NBC Universal จึงทำให้อำนาจของสถานีโทรทัศน์มีสูงกว่า Netflix มาโดยตลอด

ด้วยอำนาจการต่อรองที่น้อยกว่า Netflix จึงปรับตัวด้วยการลงทุนผลิตเนื้อหารายการเป็นของตนเอง (Netflix Original Content) เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน บริษัทนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยประมวลผลข้อมูลพฤติกรรมของผู้ชมจากเหมืองข้อมูล (Data Mining) และช่วยค้นหาความต้องการของผู้ชมด้วยเครื่องมือวิเคราะห์และทำนายอย่างมีหลักการ (Analytic Algorithms) เพื่อสร้างสรรค์เนื้อหารายการที่ตรงกับความต้องการของผู้ชมมากที่สุด ความสำเร็จของการใช้นวัตกรรมในการสร้างสรรค์ผลงานของ Netflix สะท้อนได้จากผลงานละครชุดในปีแรก อย่าง House of Cards และ Orange is New Black ที่ได้รับความนิยมอย่างสูง จนสามารถคว้ารางวัลจากเวทีระดับโลก อย่าง Emmys Awards มาครอบครองได้

Ted Sarandos ผู้อำนวยการด้านเนื้อหารายการของ Netflix ให้ข้อมูลว่าในปี พ.ศ.2561 ตัวเลขการลงทุนด้านเนื้อหาของ Netflix มีแนวโน้มสูงถึง 13 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ แสดงให้เห็นก้าวสำคัญของ Netflix ในการเป็นผู้ผลิตภาพยนตร์และละครรายการสำคัญของโลก เพราะเป็นจำนวนเงินลงทุนที่สูงกว่างบประมาณการผลิตภาพยนตร์ของสตูดิโอระดับโลกบางสตูดิโอ

ปัจจุบัน Netflix มีจำนวนรายการลงทุนผลิตเองจำนวนมาก เว็บไซต์ Quartz ได้เปรียบเทียบจำนวนรายการที่มีอยู่ในปัจจุบันกับเวลาที่ต้องใช้ในการชมรายการจนจบนั้น จะต้องใช้เวลามากถึง 1,500 ชั่วโมง กรณีที่เป็นการชมแบบต่อเนื่องแบบไม่หยุดพักจะต้องใช้เวลารับชมนานกว่า 9 สัปดาห์ หรือกรณีที่เฝ้าชมเพียง 4 ชั่วโมงต่อวันจะต้องใช้เวลาทั้งหมดกว่า 1 ปีในการชมครบทุกรายการ

- Netflix เลือกผู้ผลิตที่มีชื่อเสียงในการผลิตรายการของตัวเอง (Producer Selection) Ted Sarandos หัวหน้าฝ่ายเนื้อหาหารายการของ Netflix ประกาศนโยบายการสร้างสรรค์ Netflix Original Series ว่าจะเลือกผู้สร้างและผู้ผลิตที่มีฝีมือยอดเยี่ยม เพื่อรักษาคุณภาพและชื่อเสียงของบริษัทให้ยั่งยืน ตัวอย่างผู้สร้างที่ตกลงร่วมงานกับ Netflix เช่น Ryan Murphy ผู้สร้าง American Crime Story, American Horror Story และ Nip/Tuck, Shonda Rhimes ผู้สร้าง Grey's Anatomy และ Scandal และ Guillermo del Toro ผู้สร้างภาพยนตร์ชื่อดังอย่าง The Shape of Water, Pan's Labyrinth, Hell boy และ Pacific Rim เพื่อสร้างซีรีส์ของขวัญสำหรับ Netflix เท่านั้น, Spike Lee ผู้กำกับ Do the Right Thing, Ryan Murphy ผู้สร้างซีรีส์ Glee และ American Horror Story, Shonda Rhimes ผู้สร้าง Grey's Anatomy และ How To Get Away with Murder รวมถึง Damien Chazelle ผู้กำกับฝีมือดีจากเรื่อง La La Land และนักเขียนบทฝีมือดี Glen Ballard ที่ถนัดเขียนบทละครเพลงสำหรับการสร้างสรรค์ละครเพลงเรื่องใหม่อย่าง The Eddy นอกจากนี้ยังได้ David Letterman มาผลิตรายการทอล์คโชว์ และรายการจากครอบครัว Obama มาร่วมงานอีกด้วย

4.1.2.4 การขยายตลาดไปต่างประเทศ (International Strategy)

- Netflix ขยายตลาดไปประเทศจีนผ่านการขายลิขสิทธิ์ให้ผู้ให้บริการท้องถิ่น (Licensing) แม้ Netflix ยังไม่สามารถเข้าไปดำเนินธุรกิจ OTT ในประเทศจีน เนื่องจากติดข้อจำกัดด้านกฎหมายควบคุมบริษัทสื่อต่างชาติ Netflix จึงปรับกลยุทธ์การขยายตลาดในประเทศจีนด้วยการประสานความร่วมมือกับบริษัทท้องถิ่นรายใหญ่ อย่างแพลตฟอร์ม iQIYI ที่มีผู้ใช้งานรวม 500 ล้านคน สำหรับการนำ Netflix Original Content เข้าไปเผยแพร่ในประเทศ โดย iQIYI เลือกปรับรูปแบบการหารายได้จากโฆษณา (AVOD) ซึ่งแตกต่างจาก Netflix ที่เลือกใช้แบบสมัครสมาชิก (SVOD) โดยกลยุทธ์การขยายตลาดในครั้งนี้ เป็นการวางแผนให้ผู้ชมในประเทศจีนรู้จักรายการของ Netflix มากขึ้นก่อนแผนการเข้าไปเปิดให้บริการในประเทศจีนในอนาคต

- Netflix จัดตั้งทีมพัฒนารายการท้องถิ่นในต่างประเทศ (Local Content Partnership) Netflix ค้นพบว่าการขยายบริการในประเทศต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ บริษัทจำเป็นต้องมีเนื้อหาหารายการที่ผู้ชมแต่ละประเทศชื่นชอบ Netflix จึงเลือกใช้กลยุทธ์พัฒนารายการท้องถิ่นสำหรับทุกตลาดต่างประเทศ ด้วยการจัดตั้งหน่วยงานจัดหาและพัฒนารายการกับพันธมิตรท้องถิ่น เพื่อการผลิตและจัดหารายการสำหรับออกอากาศในประเทศนั้น ๆ เพราะ Netflix เชื่อว่าผู้ผลิตรายการท้องถิ่นย่อมเข้าใจว่าเนื้อหาหารายการแบบใดสามารถดึงดูดผู้ชมท้องถิ่นได้

วิธีทำงานของ Netflix คือ การเข้าไปร่วมทำงานกับผู้ผลิตท้องถิ่นตั้งแต่การเขียนบท คัดเลือกตัวละคร และการคัดเลือกสถานที่ถ่ายทำ โดย Netflix จะมีกรอบหรือคู่มือ (Netflix's Bible) มาเป็นแนวทางในการควบคุมเนื้อหาหารายการให้ตรงตามรูปแบบของ Netflix วิธีนี้

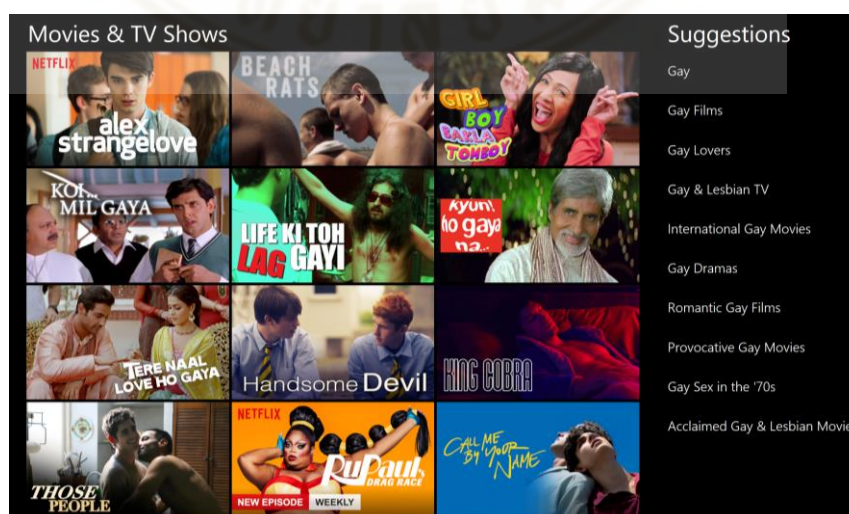
เป็นวิธีทำงานที่แตกต่างจากการทำงานแบบฉบับฮอลลีวูดที่เป็นเพียงการทำงานตามคำสั่งจากผู้ลงทุนเท่านั้น

Netflix จัดตั้งทีมพัฒนาร่วมกับผู้ผลิตท้องถิ่นในหลายประเทศ เช่น ญี่ปุ่น เกาหลี เม็กซิโก ฝรั่งเศส รวมถึงในประเทศไทย Netflix ได้ประกาศร่วมมือกับ GMM GRAMMY ในเดือน เมษายน พ.ศ.2561 ในการนำรายการท้องถิ่นกว่า 700 ชั่วโมง เช่น Hormones, Bad Genius, O-Negative และ Girl From Nowhere The Series เข้ามาในแพลตฟอร์มของ Netflix รวมถึงการซื้อลิขสิทธิ์รายการเหล่านี้เพื่อนำไปออกอากาศแก่สมาชิกของ Netflix ในประเทศอื่น ๆ กว่า 150 ล้านรายทั่วโลก

4.1.3 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

4.1.3.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)

- Netflix พัฒนารายการที่ตอบสนองผู้ชมเฉพาะกลุ่ม (Focus Differentiation) Netflix ค้นพบว่าผู้ชมในปัจจุบันมีความต้องการที่หลากหลายและมีรสนิยมเฉพาะบุคคล กลยุทธ์การมุ่งผลิตรายการยอดนิยมเหมือนในสมัยก่อน นั้นไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ชมทุกคนได้อีกต่อไป ดังนั้น Netflix จึงพยายามให้ผู้ชมทุกคนมีรายการโปรดเป็นของตัวเอง ด้วยการกำหนดกลยุทธ์รายการที่มีความแตกต่างและเฉพาะกลุ่ม (Focus Differentiation) ผ่านการผลิตรายการของตัวเอง (Netflix Original Content) เช่น รายการภาษาท้องถิ่นในประเทศต่าง ๆ ละครชุดที่มีส่วนผสมของแนวละครแปลกใหม่ ละครที่ได้รับรางวัลจากเทศกาลประกวด การ์ตูนอนิเมชันสำหรับเด็ก ละครชุดแนวฆาตกรรม หรือ รายการสำหรับเพศทางเลือก เป็นต้น



ภาพที่ 4.4 ตัวอย่างรายการที่มีเนื้อหาสำหรับผู้ชมเฉพาะกลุ่ม (เกย์) ของ Netflix

- Netflix นำเสนอรายการยอดนิยมเพื่อผู้ชมกระแสหลัก (Popular and Hits) แม้ว่า Netflix จะใช้กลยุทธ์นำเสนอรายการที่ความแตกต่างและแปลกใหม่ แต่ Netflix ก็จำเป็นต้องนำเสนอรายการกระแสหลักจากสตูดิโอผู้ผลิตชื่อดังอย่าง Disney, 20th Century Fox, Warners Bros, Sony Pictures ,Universal Pictures หรือ MGM เพื่อดึงดูดกลุ่มผู้ชมกลุ่มใหญ่ด้วย แม้ว่าในช่วงหลัง สตูดิโอและผู้ผลิตชื่อดังต่างพยายามจะขอยกเลิกการขายลิขสิทธิ์รายการให้ Netflix เพื่อนำไปใช้ในแพลตฟอร์ม OTT ของตัวเองก็ตาม

- Netflix พัฒนาแบบอักษร "Netflix Sans" เพื่อความเป็นเอกลักษณ์ (Brand Identity) Netflix เร่งสร้างตราสินค้าให้แข็งแกร่งขึ้นด้วยการสร้างเอกลักษณ์ด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเลือกสีต้นหรือการออกแบบหน้าตาโปรแกรมการใช้งาน รวมถึงการสร้างแบบอักษร (Font) อันเป็นเอกลักษณ์ของ Netflix ที่เรียกว่า “Netflix Sans” เพื่อสร้างเอกลักษณ์ให้แตกต่างจากผู้ให้บริการรายอื่น ๆ และสร้างการจดจำอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังเป็นการลดค่าใช้จ่ายค่าลิขสิทธิ์แบบอักษรเดิมอย่าง Gotham เนื่องจากบริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายเรื่องลิขสิทธิ์จากการนำแบบอักษรไปใช้ในประเทศต่าง ๆ ดังนั้น การมีแบบอักษรเป็นของตัวเองจึงช่วยบริษัทลดค่าใช้จ่ายในระยะยาวได้



ภาพที่ 4.5 แบบอักษร Netflix Sans ลิขสิทธิ์ของ Netflix

4.1.3.2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy)

- กลยุทธ์ราคาทางเลือก (Optional Price) Netflix ขยายการบริการไปมากกว่า 190 ประเทศทั่วโลกซึ่งมีความแตกต่างด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ และจำนวนลิขสิทธิ์รายการที่มีในแต่ละประเทศ Netflix จึงต้องกำหนดราคาที่มีความแตกต่างกัน เพื่อความเหมาะสมกับผู้ชมในแต่ละประเทศ นอกจากความแตกต่างของราคา แล้ว Netflix ยังใช้กลยุทธ์นำเสนอแพ็คเกจราคาที่หลากหลายเพื่อเป็นทางเลือกแก่ผู้ชม โดยระดับของราคานั้นแปรผันตามอยู่กับคุณภาพและความสะดวกของการรับชม เช่น ความละเอียดของภาพสูงสุด หรือ จำนวนอุปกรณ์สูงสุดที่สามารถเชื่อมต่อได้

กลยุทธ์ราคาทางเลือกของ Netflix มีการผสมผสานกลยุทธ์ราคาล่อใจร่วมด้วย (Decoy Price) โดยบริษัทตั้งใจนำเสนอราคาหลายทางเลือก แต่มีการจงใจให้ผู้ชมเลือกแพ็คเกจราคาสูงสุดเนื่องจากเปรียบเทียบแล้วได้รับความคุ้มค่ามากที่สุดจากทางเลือกทั้งหมดที่นำเสนอ

	Basic	Standard	Premium	Ultra
Monthly price after free month ends on 8/6/18	280.00 THB	350.00 THB	420.00 THB	504.00 THB
HD available	×	✓	✓	✓
Ultra HD available	×	×	✓	✓
Screens you can watch on at the same time	1	1	2	4
Watch on your laptop, TV, phone and tablet	✓	✓	✓	✓
Unlimited movies and TV shows	✓	✓	✓	✓
Cancel anytime	✓	✓	✓	✓
First month free	✓	✓	✓	✓

HD and Ultra HD availability subject to your Internet service and device capabilities. Not all content available in HD or Ultra HD. See [Terms of Use](#) for more details.

ภาพที่ 4.6 แพ็คเกจราคาของ Netflix ในประเทศไทย

- กลยุทธ์แพ็คเกจราคาค่าพิเศษ (Low-pricing Package) Netflix ประสบปัญหาการขยายตลาดในประเทศที่มีกำลังซื้อต่ำ เช่น ประเทศในแถบเอเชีย กรณีศึกษาการตั้งราคาของ Netflix ในประเทศอินเดียมีความน่าสนใจ เนื่องจาก Netflix ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งผู้ชมในประเทศอินเดียได้ตามที่คาดหวัง แม้เปิดให้บริการแล้วกว่า 2 ปี ในขณะที่ผู้ให้บริการ OTT ท้องถิ่นอย่าง Hot Star นั้นสามารถครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดในประเทศอินเดียได้มากถึงร้อยละ 70 ทั้ง ๆ ที่ Hot Star เปิดให้บริการภายหลัง Netflix ก็ตาม

Netflix เริ่มต้นบุกตลาดอินเดียโดยใช้กลยุทธ์การตั้งราคาในระดับเดียวทั่วโลก (Global Price) โดยกำหนดราคาเริ่มประมาณ 200-300 บาทต่อเดือน แต่เมื่อพิจารณาลักษณะของผู้ชมในประเทศอินเดียซึ่งมีกำลังซื้อไม่สูงมาก พบว่าเป็นระดับราคาที่สูงไปเมื่อเทียบกับค่าครองชีพของผู้ชมอินเดีย ในขณะที่ Hot Star นั้นเสนอราคาค่าบริการรายเดือนเพียง 90 บาทเท่านั้น จึงทำให้ Netflix ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งผู้ชมจาก Hot Star ได้ตามเป้าหมาย กรณีศึกษาด้านราคาครั้งนี้

เป็นตัวอย่างที่ดีในการขยายตลาดไปในประเทศกำลังพัฒนาว่าการกลยุทธ์ตั้งราคาเดียวทั่วโลก นั้นไม่สามารถเข้าถึงผู้ชมท้องถิ่นที่มีสภาพการครองชีพที่ต่างกัน เพราะราคาต่ำในประเทศพัฒนาแล้ว กลายเป็นราคาสูงเกินไปในประเทศกำลังพัฒนา

จากปัญหาที่เกิดขึ้น Netflix จึงปรับตัวด้วยกลยุทธ์แพ็คเกจราคาต่ำพิเศษ เพื่อแข่งขันกับคู่แข่งท้องถิ่นอย่าง Hot Star โดยแพ็คเกจนี้ ตั้งราคาไว้ที่ 250 รูปี (ประมาณ 114 บาท) ผู้ชมสามารถรับชมได้ในระดับความคมชัดแบบปกติ (Standard Definition) และรับชมได้ทางสมาร์ตโฟนช่องทางเดียวและสามารถเข้าสู่ระบบเพียงอุปกรณ์เดียวเท่านั้น ทั้งนี้กลยุทธ์แพ็คเกจราคาต่ำพิเศษ มีการทดลองใช้แล้วในบางประเทศ เช่น มาเลเซียและประเทศไทย โดยแพ็คเกจในประเทศมาเลเซียมีราคาเพียง 17 ริงกิตต่อเดือน (134 บาท) เทียบกับราคาแพ็คเกจมาตรฐานที่ 33 ริงกิต ส่วนในประเทศไทยนั้นตั้งราคา 140 เทียบกับราคาแพ็คเกจมาตรฐาน 420 บาท โดยแพ็คเกจนี้จะปรากฏเมื่อผู้ชมสมัครผ่านทางสมาร์ตโฟนหรือแท็บเล็ตเท่านั้น

- กลยุทธ์ราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง (Pricing Below the Competition Strategy) กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ Netflix ใช้ในการแข่งขันกับผู้ให้บริการโทรทัศน์เคเบิลในอดีต เนื่องจาก Netflix มองเห็นข้อเสียของคู่แข่งในธุรกิจโทรทัศน์เคเบิลที่ต้องแบกรับต้นทุนในการลงทุนเครือข่ายและสัมปทาน จึงไม่สามารถใช้กลยุทธ์เกี่ยวกับการปรับราคาได้มากนัก แตกต่างกับธุรกิจ OTT ที่ไม่ต้องแบกรับต้นทุนดังกล่าว นอกจากนี้ Netflix ยังใช้กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการเพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน และใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเข้าช่วย เช่น การให้สมาชิกใหม่สามารถทดลองรับชมรายการฟรี 1 เดือน และไม่ผูกมัดการสมัครสมาชิกในระยะยาวเหมือนธุรกิจโทรทัศน์เคเบิล Netflix จึงสามารถกำหนดกลยุทธ์ด้านราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งเพื่อช่วงชิงฐานผู้ชมจากธุรกิจโทรทัศน์เคเบิลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจ OTT ด้วยกันเอง Netflix ยังไม่สามารถใช้กลยุทธ์ปรับราคาให้ต่ำกว่าเพื่อแข่งขันได้ เนื่องจาก ณ สถานการณ์ปัจจุบัน Netflix มีต้นทุนรวมที่สูงกว่าคู่แข่ง โดยเฉพาะด้านลิขสิทธิ์รายการ และด้านการลงทุนทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม Netflix จึงมีความยากลำบากในการขยายบริการไปในตลาดในต่างประเทศที่ผู้ให้บริการท้องถิ่นใช้กลยุทธ์ราคาต่ำกว่าเข้าโจมตี

ส่วนในประเทศไทยนั้น Netflix ตั้งราคาต่ำสุดอยู่ที่ 280 บาทต่อเดือน แต่เมื่อพิจารณาการตั้งราคาของคู่แข่งในตลาดซึ่งตั้งราคาแพ็คเกจรายเดือนอยู่ระหว่าง 99-250 บาท Netflix จึงกลายเป็นเป็นผู้ให้บริการที่กำหนดราคาไว้สูงสุดทันที ด้วยเหตุนี้กลยุทธ์การตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งจึงไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้กับคู่แข่งในธุรกิจ OTT ที่มีต้นทุนการดำเนินธุรกิจใกล้เคียงกัน

4.1.3.3 กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย (Place Strategy)

- การพัฒนาทางรับชมที่หลากหลาย (Multiscreen) ผู้ชมในปัจจุบันรับชมรายการผ่านช่องทางความหลากหลายมากขึ้น เนื่องจากวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไป Netflix จึงพัฒนาระบบนำส่งเนื้อหารายการผ่านอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ครอบคลุมทุกช่องทางของผู้ชม ตั้งแต่ ช่องทาง อุปกรณ์สตรีมมิ่ง (Streaming Media Player) คอมพิวเตอร์ (PC & Laptops) สมาร์ทโฟน (Smartphone) แท็บเล็ต (Tablets) สมาร์ททีวี (Smart TVs) กล่องรับสัญญาณ (Set-Top-Boxes) เครื่องเล่นเกมคอนโซล (Game Consoles) ไปจนถึงเครื่องเล่นแผ่นบลูเรย์ (Blue-ray Players) เพื่อเข้าถึงทุกช่องทางของผู้ชมในปัจจุบัน

ปัจจุบันผู้ชมสามารถรับชม Netflix ได้ทั้งหมด 7 ช่องทาง ดังนี้

1. อุปกรณ์สตรีมมิ่ง (Streaming Media Player) คือ อุปกรณ์ที่สามารถเชื่อมต่อสัญญาณไปแสดงผลในโทรทัศน์ได้ เช่น Apple TV หรือ Chrome Cast จุดเด่น คือ ความสะดวก ความง่าย และรวดเร็ว ในการรับชม

2. คอมพิวเตอร์ (PC & Laptops) คือ ช่องทางยอดนิยมของผู้ชมในปัจจุบัน ผู้ชมสามารถรับชมผ่าน Browser ที่อยู่ในอุปกรณ์นั้น ๆ

3. สมาร์ทโฟน (Smartphone) และ แท็บเล็ต (Tablet) คือ ช่องทางที่มีความสะดวกสบายในการรับชมเนื่องจากสามารถพกพาไปได้ทุกที่ ผู้ชมสามารถรับชมผ่าน Application ในสมาร์ตโฟน ปัจจุบันสามารถรับผ่านระบบปฏิบัติการทั้ง iOS, Android และ Window Live

4. สมาร์ททีวี (Smart TVs) คือ ช่องทางรับชม Netflix ผ่านโทรทัศน์โดยไม่ต้องมีอุปกรณ์เสริม แต่สามารถเลือกโดยตรงจากเมนูในสมาร์ตทีวีได้เลย โดยสมาร์ตทีวีที่พัฒนาร่วมกับ Netflix แล้ว เช่น LG, Panasonic, Philips , Hisense, Samsung, Sharp, Sony และ Toshiba

5. กล่องรับสัญญาณ (Set-Top-Boxes) คือ กล่องรับสัญญาณโทรทัศน์ที่สามารถสลับเปลี่ยนไปรับชม Netflix ได้ทันที

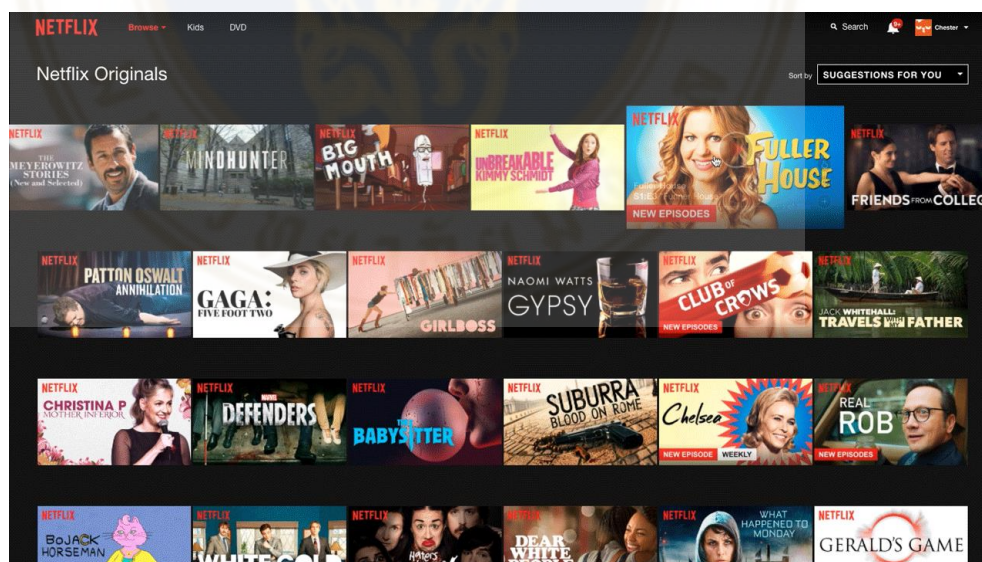
6. เครื่องเล่นเกมคอนโซล (Game Consoles) คือ เครื่องเล่นเกมที่สามารถสลับเปลี่ยนไปรับชม Netflix ได้ เช่น เครื่อง Play Station 3, Play Station 4, XBOX 360 และ XBOX One

7. เครื่องเล่นแผ่นบลูเรย์ (Blue-ray Players) คือ เครื่องเล่นแผ่นบลูเรย์ที่สามารถเชื่อมต่อ Netflix ได้ เช่น เครื่องเล่นแผ่นบลูเรย์ Samsung, Sony หรือ LG



ภาพที่ 4.7 ช่องทางรับชม Netflix ผ่านทางอุปกรณ์สตรีมมิ่ง

ที่มา : www.cultofmac.com



ภาพที่ 4.8 ช่องทางรับชม Netflix ผ่านทาง Web Browser

ที่มา : www.fastcompany.com



ภาพที่ 4.9 ช่องทางรับชม Netflix ผ่านทางสมาร์ทโฟน

ที่มา : www.videoblocks.com



ภาพที่ 4.10 ช่องทางรับชม Netflix ผ่านทางแท็บเล็ต

ที่มา : www.iphonelife.com



ภาพที่ 4.11 ช่องทางรับชม Netflix ผ่านทางสมาร์ตทีวี

ที่มา : www.earthli.com

instant streaming ready

NETFLIX

\$99.99
One-time purchase

Order Now

Small as a paperback book.
Fills any room with instant entertainment.
30-day money back guarantee

- Over 10,000 movies and TV episodes instantly
- No change in monthly Netflix costs and you continue to get your DVDs by mail
- Easily connects directly to your TV
- Pause, rewind or play anytime - just like a DVD
- Guaranteed to work with your TV

The Netflix Player

The Netflix Player makes it easy to watch Netflix over the Internet on your living room TV. Compact, simple to set up and use (it's as easy as Netflix).

ภาพที่ 4.12 ช่องทางรับชม Netflix ผ่านทางกล่องรับสัญญาณ

ที่มา : <https://zatnotfunny.com>



ภาพที่ 4.13 ช่องทางรับชม Netflix ผ่านทางเครื่องเล่นเกมคอนโซล

ที่มา : www.geek.com



ภาพที่ 4.14 ช่องทางรับชม Netflix ผ่านทางเครื่องเล่นแผ่นบลูเรย์

ที่มา : <https://bits.blogs.nytimes.com>

- Netflix เข้าถึงผู้ผลิตโดยตรงโดยไม่ผ่านตัวกลาง (First Sale Doctrine)

Netflix ใช้กลยุทธ์จัดหาลิขสิทธิ์รายการแบบ “First Sale Doctrine” หมายถึง การเสนอซื้อลิขสิทธิ์เป็นรายแรกและรายเดียวในการเผยแพร่หรือผลิตซ้ำ (Exclusive) โดย Netflix พยายามเสนอซื้อลิขสิทธิ์รายการจากผู้ผลิตรายการโดยตรงโดยไม่ผ่านบริษัทผู้แทนจำหน่าย เพื่อลดอำนาจของบริษัทตัวแทนให้น้อยลง ทั้งนี้กลยุทธ์การจัดการรายการเช่นนี้เป็นเสมือนดาบสองคม เพราะแม้ว่า Netflix จะมีอำนาจในการบริหารลิขสิทธิ์มากขึ้นเนื่องจากไม่ต้องเสียค่าดำเนินการแก่บริษัทตัวแทน แต่ในขณะเดียวกัน กลยุทธ์เช่นนี้ก็ทำให้ Netflix มีความขัดแย้งกับบริษัทตัวแทนจำหน่ายอย่าง Starz จนส่งผลให้ Starz เกิดความไม่พอใจและถอนลิขสิทธิ์รายการแก่ Netflix เป็นการโต้ตอบ

4.1.3.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy)

- Netflix ใช้กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล (Digital Marketing/Social Media Marketing) Netflix ใช้กลยุทธ์การตลาดทางสื่อดิจิทัลในการประชาสัมพันธ์รายการเป็นหลัก เช่น การโฆษณาทาง Google หรือ Youtube นอกจากนี้ Netflix ยังสร้างสื่อสังคมออนไลน์ใน Facebook Fan Page ที่มีชื่อว่า “Netflix Official” ในการประชาสัมพันธ์รายการ โดยแฟนเพจนี้ได้รับการตอบรับจากผู้ชมเป็นอย่างดี ในปี พ.ศ.2562 นั้นมีผู้ติดตามสูงถึง 57 ล้านราย นอกจากนี้ Netflix ยังใช้ข้อความแจ้งเตือน (Pop-up Notification) สำหรับแนะนำรายการใหม่ สำหรับผู้ใช้งาน Netflix Application ด้วย



ภาพที่ 4.15 สื่อสังคมออนไลน์ (Netflix Official) ของ Netflix

- Netflix ใช้กลยุทธ์ Word of Mouth ผ่านผู้มีอิทธิพลในสื่อออนไลน์ (Online Influencers) Netflix ใช้กลยุทธ์ผู้มีอิทธิพลในสื่อออนไลน์ (Online Influencers) เพื่อสร้างกระแสปากต่อปาก (Word of Mouth) โดยการว่าจ้างผู้มีอิทธิพลให้ช่วยสร้างบทความแนะนำรายการที่น่าสนใจในประเทศไทย ผู้มีอิทธิพลในสื่อออนไลน์มีความสำคัญมากต่อการแนะนำรายการต่าง ๆ เนื่องจาก ผู้ชมรายการในยุคปัจจุบันมีเวลาเลือกรับชมรายการน้อยกว่าในอดีต แต่รายการที่ถูกนำเสนอในสื่อต่าง ๆ นั้นมีจำนวนมากเกินกว่าจะรับชมได้ครบทุกรายการ ผู้ชมจึงต้องการคำยืนยันจากผู้แนะนำที่เชื่อถือได้ในการเลือกรับชมรายการที่เหมาะสมกับตัวเองที่สุด กลยุทธ์นี้จึงช่วยตอบสนองความต้องการของผู้ชมกลุ่มดังกล่าวได้อย่างดี



ภาพที่ 4.16 กลยุทธ์ Word of Mouth ผ่านผู้มีอิทธิพลในสื่อออนไลน์ ของ Netflix

- Netflix ใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์แบบสร้างสรรค์ (Creative Promotion) Netflix ใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ เช่น ป้ายโฆษณา “ไปไหน ไป Netflix” ในช่วงเทศกาลปีใหม่ สำหรับการเชิญชวนผู้ชมให้รับชม Netflix แทนการไปท่องเที่ยว รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ของ Netflix ให้ชัดเจนด้วย “จดหมายผลงานสุดสร้างสรรค์” ที่กล่าวถึงความทุ่มเทของผู้ชม Netflix ในการรับชมรายการอย่างไม่หยุดพักจนต้องใช้เป็นเหตุผลในการลางานล่วงหน้า



ภาพที่ 4.17 ตัวอย่างสื่อประชาสัมพันธ์สุดสร้างสรรค์ของ (ไปไหน ไปNetflix) ของ Netflix

NETFLIX

วันที่ _____

เรื่อง ขออนุญาตลาป่วยเนื่องจากดู Netflix มากเกินไป

เรียน หัวหน้างานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

เนื่องด้วยในคืนที่ผ่านมา ข้าพเจ้า _____ ได้ทำการเปิดดู Netflix เพื่อความเพลิดเพลินตามปกติ แต่ก็ไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ เนื่องจากสมองสั่งให้กดปุ่มเล่นต่อเนื่องไปอยู่ตลอดเวลา ข้าพเจ้าจึงดูต่อไปเรื่อยๆ จนจบทั้งซีรีส์ เมื่อรู้ตัวอีกที ก็ได้สัมผัสกับแสงของเช้าวันใหม่ พร้อมกับการเปิดเรื่องใหม่อีกครั้ง จึงขออนุญาตลาป่วยเพื่อดูเรื่องที่ค้างไว้ให้จบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการ

ลงชื่อ _____

ผู้ป่วยที่เสพติดการดู Netflix อย่างสมบูรณ์แบบ

ภาพที่ 4.18 ตัวอย่างสื่อประชาสัมพันธ์สุดสร้างสรรค์ (จดหมายลางาน) ของ Netflix

- Netflix ส่งรายการเข้าประกวดรางวัลระดับโลก (World-Class Award Nominations) แม้ Netflix ไม่ใช่สตูดิโอผลิตรายการที่มีประสบการณ์โดยตรง แต่บริษัทก็พยายามเสนอซื้อรายการที่ลงทุนผลิตเอง (Netflix Original Content) ไปประกวดชิงรางวัลในเวทีประกวดต่าง ๆ มากมาย เพื่อสร้างการรับรู้ในวงกว้างว่ารายการของ Netflix เป็นรายการที่มีคุณภาพยอดเยี่ยมไม่น้อยไปกว่ารายการจากสถานีโทรทัศน์ที่มีประสบการณ์ยาวนานกว่า

ในปี พ.ศ. 2561 Netflix ส่งรายการเข้าชิงรางวัลในเวที Emmy Awards มากถึง 112 รางวัล ซึ่งถือเป็นการชิงรางวัลที่มากกว่าผู้ให้บริการรายอื่น ๆ อย่าง HBO ซึ่งได้เสนอซื้อเข้าชิง 108 รางวัล Hulu ได้เข้าชิง 72 รางวัล และ Amazon ได้เข้าชิงเพียง 20 รางวัล ด้านผลงานในเวทีออสการ์ Netflix ได้รับรางวัลสารคดียอดเยี่ยมจากเรื่อง Icarus ซึ่งเป็นรางวัลแรกของ Netflix ในเวทีนี้ ต่อมาในปี พ.ศ.2562 Netflix ส่งภาพยนตร์และสารคดีเข้าชิงรางวัลมากถึง 15 สาขา ได้แก่ ภาพยนตร์เรื่อง Roma 10 สาขา, The Ballad of Buster Scruggs 3 สาขา, Period. End of Sentence 1 สาขา และ End Game 1 สาขา

ในที่สุดภาพยนตร์เรื่อง Roma ก็ได้รับรางวัลชนะเลิศสาขากำกับภาพยนตร์ยอดเยี่ยมและภาพยนตร์ภาษาต่างประเทศยอดเยี่ยม จากผลงานกำกับของ Alfonso Cuarón ทั้งนี้ ภาพยนตร์ Roma เคยถูกปฏิเสธเข้าชิงรางวัลจากเทศกาลภาพยนตร์เมืองคานส์ด้วยเหตุผลว่า Roma เป็นภาพยนตร์จากผู้ให้บริการ OTT ไม่ใช่ภาพยนตร์ที่เข้าฉายโรงปกติ แต่สุดท้ายแล้ว Roma ก็สามารถคว้ารางวัลออสการ์ได้สำเร็จ



25
FEB
2019
2:05 pm

ROMA IS THE 2019 OSCAR
WINNER FOR FOREIGN LANGUAGE
FILM

ภาพที่ 4.19 Alfonso Cuarón ผู้กำกับภาพยนตร์ Roma ผลงานชนะเลิศรางวัลออสการ์ จาก Netflix

- Netflix ใช้กลยุทธ์การตลาดผ่านอีเมล เชิญชวนใช้บริการอีกครั้ง (E-Mail Marketing) Netflix ใช้กลยุทธ์ให้ผู้ชมใหม่ทดลองรับชม 30 วัน (Free Trial) เพื่อเปิดโอกาสให้ลูกค้าเข้ามาสัมผัสประสิทธิภาพการให้บริการ Netflix และหวังผลให้ผู้ชมสมัครใช้งานต่อเนื่อง แต่เมื่อผู้ชมกลุ่มที่เคยทดลองใช้งาน แต่ไม่ตัดสินใจสมัครต่อ Netflix ให้ระยะเวลาผู้ชมกลุ่มดังกล่าวได้พักทบทวนสักระยะ หลังจากนั้นจึงส่งอีเมลเชิญชวนลูกค้าเหล่านั้นได้กลับมาทดลองใช้ซ้ำอีกครั้ง เพื่อสร้างความผูกพันต่อบริการของ Netflix และตัดสินใจสมัครใช้งานในที่สุด

กลยุทธ์การตลาดผ่านอีเมลนั้นถือเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ให้บริการดิจิทัลแพลตฟอร์มนิยมใช้ เนื่องจากสามารถทำการตลาดได้แบบส่วนบุคคล (Personalization) จากฐานข้อมูลพฤติกรรมของผู้ชม ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญของกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า (CRM Strategy)



ภาพที่ 4.20 กลยุทธ์ E-mail Marketing ดึงดูดผู้ชมให้กลับมาใช้บริการ ของ Netflix

4.1.4 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation Strategies)

Netflix เป็นบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการบริการมาตั้งแต่เริ่มต้นการก่อตั้งบริษัท ทั้งการพัฒนาระบบเช่ารายการออนไลน์ ระบบรับชมรายการแบบวีดิโอออนไลน์ ระบบเก็บข้อมูลและติดตามพฤติกรรมของผู้ชม ระบบแนะนำรายการส่วนบุคคล หรือ ระบบรายการที่ได้ตอบกับผู้ชม

ผู้วิจัยเลือกกรอบแนวคิดลักษณะของนวัตกรรม Oslo Manual (OECE 2005) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบกลยุทธ์ของ Netflix และผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย โดย Oslo Manual ได้แบ่งลักษณะของนวัตกรรม ไว้ 4 ประเภท ได้แก่ นวัตกรรมการตลาด (Market Innovation) นวัตกรรมองค์กร (Organization Innovation) นวัตกรรมสินค้าและบริการ (Product/Service Innovation) และ นวัตกรรมกระบวนการทำงาน (Process Innovation) ตามรายละเอียดดังนี้

4.1.4.1 นวัตกรรมการตลาด (Market Innovation)

- Netflix พัฒนาระบบเรียนรู้ของคอมพิวเตอร์ (Machine Learning)

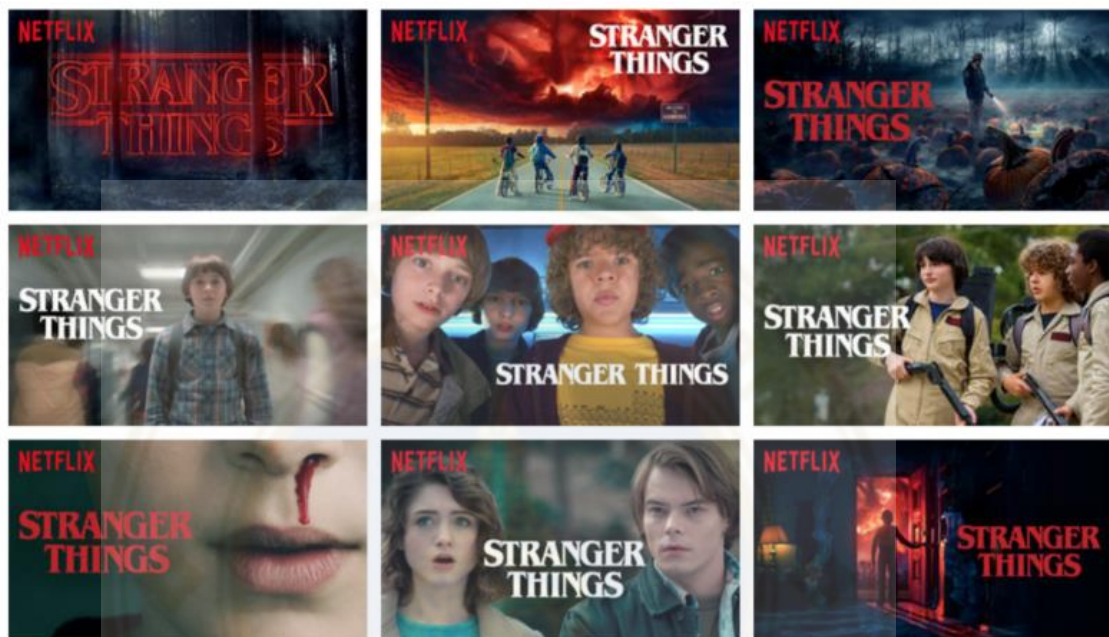
Netflix พัฒนาระบบเรียนรู้ของคอมพิวเตอร์ (Machine Learning) ซึ่งเป็นการพัฒนาต่อยอดจากระบบฐานข้อมูลและระบบวิเคราะห์ข้อมูล โดยในช่วงเริ่มต้นนั้น บริษัทเริ่มพัฒนาเทคโนโลยีรับส่งข้อมูล Internet Protocol (TP) เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลพฤติกรรมและรสนิยมเฉพาะบุคคล หลังจากนั้นจึงพัฒนาเป็นฐานข้อมูลของลูกค้าขนาดใหญ่ (Data Warehouse) แล้วจึงพัฒนาระบบประมวลผลแบบอัลกอริทึม (Algorithms) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และค้นหาความต้องการที่แท้จริงของผู้ชมรายการ (Data Analytics)

ปัจจุบัน Netflix มุ่งพัฒนาระบบเรียนรู้ของคอมพิวเตอร์ (Machine Learning) เพื่อพัฒนาระบบแนะนำรายการของผู้ชมให้เกิดความแม่นยำสูงขึ้น โดยประมวลผลจากการฐานข้อมูลผู้ใช้งานใน 190 ประเทศทั่วโลก รวมถึงการพัฒนาระบบแปลภาษาท้องถิ่น (Pseudo Localization) ให้มีคุณภาพมากขึ้น โดยการเพิ่มคลังคำศัพท์ท้องถิ่นเข้าไปในระบบเรียนรู้ของคอมพิวเตอร์ เพื่อให้คุณภาพการแปลมีคุณภาพมากขึ้นในอนาคต

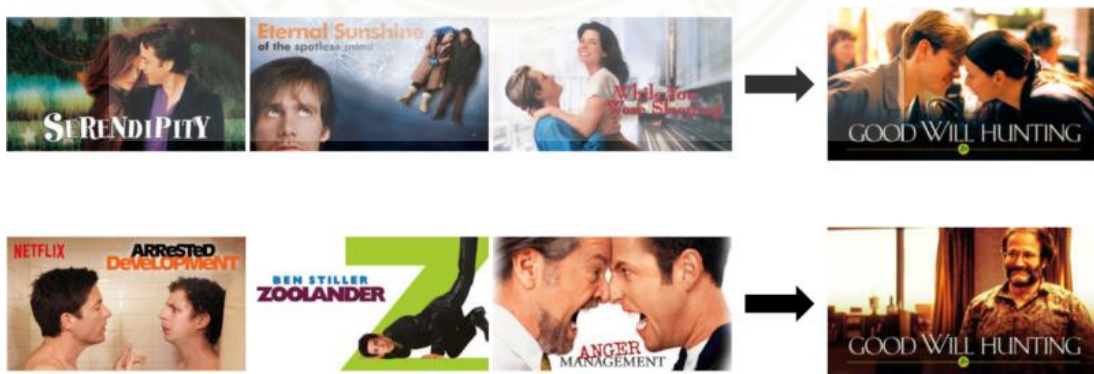
- Netflix พัฒนาระบบแสดงโฆษณารายการเฉพาะบุคคล (Smart Banner)

Netflix ใช้ฐานข้อมูลพฤติกรรมผู้ชมในการพัฒนาระบบโฆษณารายการเฉพาะบุคคล เพื่อกระตุ้นให้ผู้ชมตัดสินใจเลือกเนื้อหารายการได้ง่ายขึ้น โดยการนำเสนอแบนเนอร์โฆษณารายการให้มีความเหมาะสมกับผู้ชมแต่ละราย ตัวอย่างเช่น รูปแบบแบนเนอร์โฆษณาของละครชุดเรื่อง Stranger Things นั้นถูกออกแบบเอาไว้หลายแบบ เพื่อให้ตรงกับความสนใจของผู้ชมแต่ละกลุ่ม ดังตัวอย่างในภาพที่ 28 หรือ รูปแบบแบนเนอร์โฆษณาของภาพยนตร์เรื่อง Good Will Hunting ที่ถูกออกแบบ

ไว้ 2 แบบ เพื่อนำเสนอแก่ผู้ชม 2 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกมีประวัติรับชมภาพยนตร์แนวรักโรแมนติกบ่อยครั้ง ระบบจะเลือกนำเสนอภาพแบนเนอร์โฆษณาที่เป็นภาพนักแสดงในท่าทางหวานซึ่ง ในขณะที่ผู้ชมกลุ่มที่สองซึ่งมีประวัติชมภาพยนตร์แนวตลกมากกว่า ระบบจะเลือกนำเสนอแบนเนอร์โฆษณาของดาวตลก Robin Williams แทน เพื่อให้ผู้ชมรู้สึกคุ้นเคยและดึงดูดผู้ชมมากกว่า

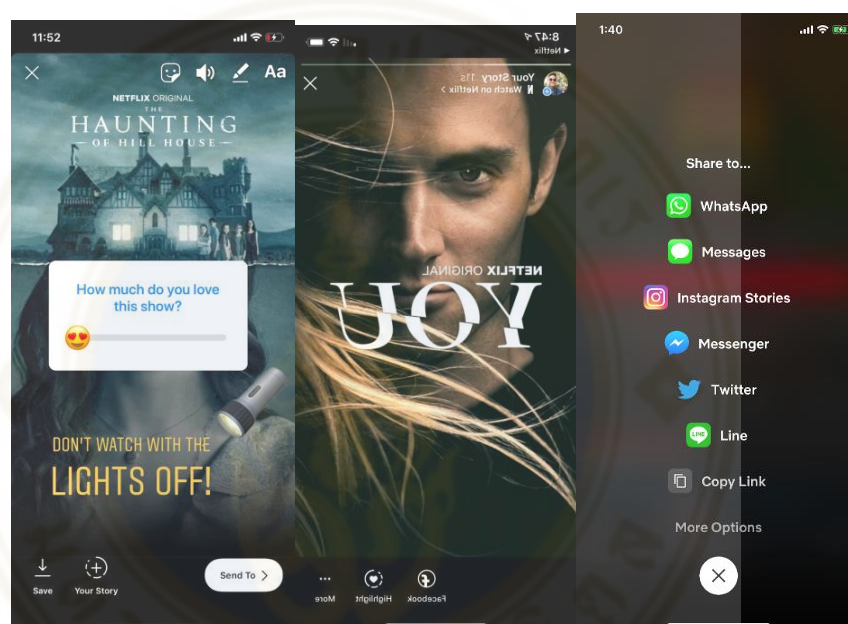


ภาพที่ 4.21 แบนเนอร์โฆษณาของละครชุด Stranger Things ที่ถูกออกแบบไว้หลากหลาย



ภาพที่ 4.22 แบนเนอร์โฆษณาของภาพยนตร์ Good Will Hunting ที่ถูกออกแบบไว้หลากหลาย

- Netflix พัฒนากลยุทธ์ปากต่อปากดิจิทัล (Digital Word of Mouth Marketing) Netflix ใช้เทคโนโลยีพัฒนากลยุทธ์การตลาดปากต่อปากดิจิทัล (Digital Word of Mouth Marketing) เพื่อให้ผู้ชมได้สนุกกับการรับชมรายการมากขึ้น ด้วยการพัฒนาระบบแบ่งปันและแสดงความเห็น (Share & Comment) ที่เชื่อมต่อกับสื่อสังคมออนไลน์ของผู้ชม โดยผู้ชมสามารถแบ่งปันรายการที่กำลังรับชมอยู่ ผ่านทาง Instagram Stories หรือ Line ระบบนี้ถือเป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเสริมความแข็งแกร่งต่อกลยุทธ์การตลาดแบบปากต่อปากได้ดี เนื่องจาก Netflix สามารถประชาสัมพันธ์รายการไปยังผู้ชมได้อย่างรวดเร็ว และลดงบประมาณสำหรับโฆษณาได้มาก



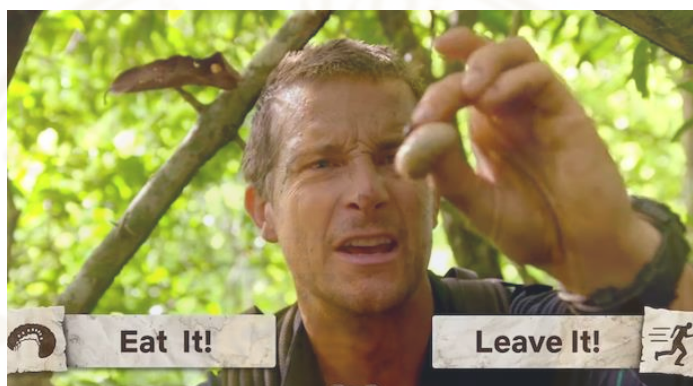
ภาพที่ 4.23 ระบบแบ่งปันความเห็นผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ส่วนบุคคล ของ Netflix

4.1.4.2 นวัตกรรมองค์กร (Organization Innovation)

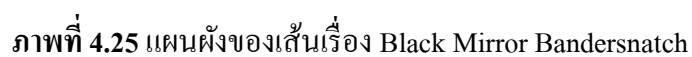
- Netflix ย้ายระบบการทำงานสู่ระบบประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ (Cloud Computing) Netflix ใช้นวัตกรรมเข้ามาพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างการทำงานของบริษัท เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นของการทำงานรวมถึงการลดค่าใช้จ่ายในการจัดการ โดยการย้ายระบบการทำงานจากศูนย์เก็บข้อมูลของตัวเองซึ่งมีความเสี่ยงในการจัดการสูง ไปสู่ระบบประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ (Cloud Computing) บน AWS ที่ใช้ระบบการทำงานเสมือนซอฟต์แวร์ขนาดเล็กที่ทำงานร่วมกัน เนื่องจาก บริษัทมีการเติบโตและขยายการให้บริการไปกว่า 150 ประเทศทั่วโลก บริษัทจึงต้องพัฒนาระบบประมวลผลให้มีความเสถียรมากขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ใช้เวลายาวนานกว่า 7 ปี

4.1.4.3 นวัตกรรมสินค้าและบริการ (Product and Service Innovation)

- ระบบเนื้อหารายการที่โต้ตอบกับผู้ชม (Interactive Content) Netflix ใช้เทคโนโลยีพัฒนาระบบเนื้อหารายการโต้ตอบกับผู้ชม เพื่อให้ผู้ชมมีส่วนร่วมและสัมผัสประสบการณ์แปลกใหม่ โดยผู้ชมสามารถตัดสินใจแทนตัวละครจากคำถามที่ปรากฏขึ้นบนหน้าจอขณะรับชมภายในเวลาที่กำหนด ตั้งแต่การเลือกกิจกรรมให้ตัวละคร หรือการเลือกอาหาร โดยทุกการตัดสินใจจะมีผลกระทบต่อเนื้อเรื่องและจุดจบของตัวละคร เสมือนได้เข้าไปควบคุมชีวิตตัวละครด้วยตัวเอง ในปัจจุบันมีเรื่องที่สามารถรับชมแบบโต้ตอบได้ เช่น เรื่อง Black Mirror : Bandersnatch, Puss in Book, Buddy Thunderstruck, Stretch Armstrong, และ You Vs Wild



ภาพที่ 4.24 ระบบโต้ตอบกับผู้ชมของ Netflix

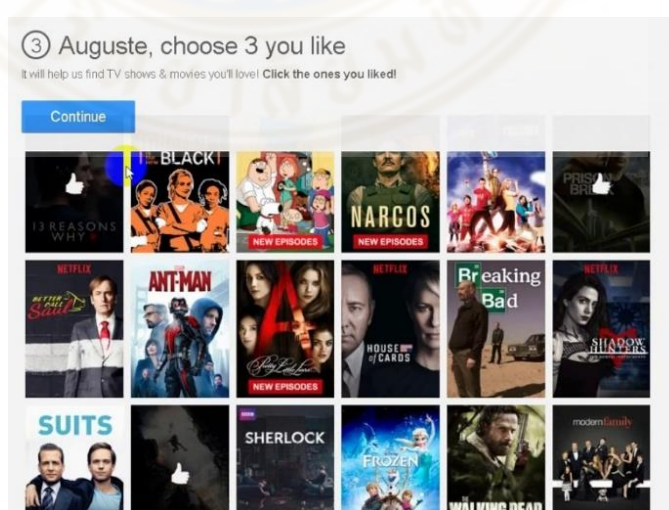


<https://www.facebook.com/PLANHOUSESTUDIO/photos/a.818627778311739/11571689277909>

- ระบบแนะนำรายการเฉพาะบุคคล (Personal Recommendation System)

ในอดีตนั้น สถานีโทรทัศน์หรือโรงภาพยนตร์มักใช้กลยุทธ์แนะนำรายการยอดนิยมแก่กลุ่มผู้ชมส่วนใหญ่ โดยรายการที่มีความแตกต่างเฉพาะกลุ่มสำหรับผู้ชมกระแสรองจะไม่ถูกเลือกมาแนะนำ เนื่องจากมีโอกาสได้รับความนิยมน้อยกว่า วิธีจัดการเช่นนี้มีข้อจำกัดในการเข้าถึงผู้ชมกลุ่มย่อย ประกอบกับในปัจจุบัน ผู้ชมมีความหลากหลายทางรสนิยมมากขึ้น และมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปจากการได้รับความสะดวกสบายจากการรับชมผ่านทางสื่อสตรีมมิ่ง จึงทำให้ผู้ชมสามารถเลือกรับชมเฉพาะรายการที่ตนเองสนใจเท่านั้น (Personalization Trend) กลยุทธ์การแนะนำรายการยอดนิยมจึงไม่สามารถเข้าถึงและสร้างความพึงพอใจให้ผู้ชมได้เหมือนในอดีต

Netflix จึงปรับตัวตามพฤติกรรมของผู้ชมด้วยการพัฒนาระบบแนะนำรายการเฉพาะบุคคล (Personal Recommendation System) ที่สามารถช่วยแนะนำรายการจากฐานข้อมูลพฤติกรรมการเลือกและรับชมของผู้ชม โดยระบบจะเก็บข้อมูลผู้ชมตั้งแต่การเลือกรายการโปรด 3 รายการในขั้นตอนการสมัครใช้บริการ Netflix พฤติกรรมการกดปุ่มขึ้นชอบรายการประเภทต่าง ๆ (Rating System) ไปจนถึงพฤติกรรมการเข้าชมรายการที่ผ่านมา ข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำไปวิเคราะห์ เพื่อแนะนำรายการที่เหมาะสมกับผู้ชมรายบุคคล ตัวอย่างเช่น กลุ่มผู้ชมมีพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับรายการประเภทสืบสวนสอบสวนมาก ระบบก็จะแนะนำรายการมีเนื้อหาใกล้เคียงแก่ผู้ชมกลุ่มนั้น ระบบนี้สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ชมของ Netflix เป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นระบบที่ช่วยหาความต้องการของผู้ชมและเป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนาประสบการณ์การรับชมอย่างแท้จริง



ภาพที่ 4.26 การเลือกรายการโปรด 3 รายการในขั้นตอนการสมัครใช้บริการ Netflix



ภาพที่ 4.27 ระบบการแสดงความคิดเห็นต่อรายการที่รับชม (Rating)

ระบบแนะนำรายการเฉพาะบุคคลจะถูกแสดงผลผ่าน % Match ที่แสดงในหน้าข้อมูลรายการ เพื่อช่วยผู้ชมในการตัดสินใจเลือกรับชมรายการ โดย คะแนน % นั้นจะถูกประมวลจากพฤติกรรมการรับชมของลูกค้าย เช่น การกดขึ้นชอบรายการและพฤติกรรมการรับชมรายการที่ผ่านมา



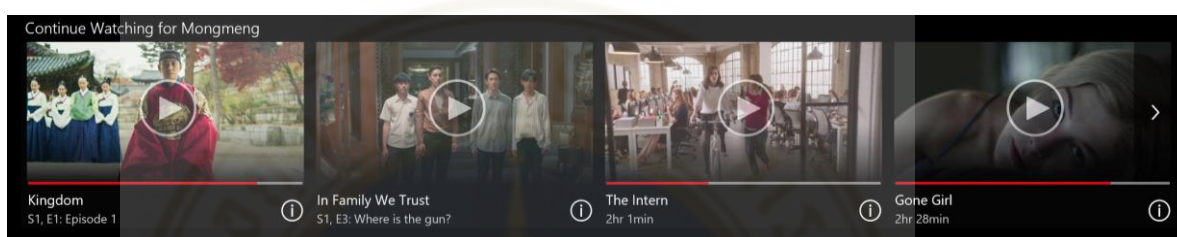
ภาพที่ 4.28 การแนะนำรายการ (Top Picks) ตามพฤติกรรมของผู้ชม

นับตั้งแต่เริ่มเปิดใช้ระบบ Netflix สามารถสะสมฐานข้อมูลพฤติกรรมการรับชมของลูกค้ายได้เป็นจำนวนมาก จากฐานข้อมูลของสมาชิกกว่า 150 ล้านคนทั่วโลก และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี บริษัทจึงสามารถพัฒนาระบบแนะนำรายการอย่างแม่นยำ ช่วยให้ลูกค้ายได้รับความพึงพอใจจากการรับชมรายการของ Netflix ได้เป็นอย่างดี

- ระบบจดจำเนื้อหารายการที่รับชมล่าสุด (Remember Playback Position)

Netflix พัฒนาระบบจดจำการรับชมล่าสุดของผู้ชมที่สามารถจดจำวินาทีที่ผู้ชมหยุดชมล่าสุดได้อย่างแม่นยำเพื่อความสะดวกในการการกลับมาชมรายการครั้งต่อไป ไม่ว่าผู้ชมจะเปลี่ยนไปใช้อุปกรณ์รับชมอื่น ๆ ก็สามารถรับชมได้อย่างต่อเนื่องและไร้รอยต่อ

หลักการของเทคโนโลยี คือ การส่งข้อมูลวินาทีที่รับชมหรือหยุดรับชมล่าสุดกลับไปทีระบบของ Netflix เพื่อทำการบันทึกไว้ในฐานข้อมูล (Bookmarks) และเมื่อผู้ชมกลับมารับชมเนื้อหาที่เคยถูกบันทึกไว้ ระบบก็จะพาผู้ชมกลับไปยังจุดที่ถูกบันทึกไว้นั่นเอง



ภาพที่ 4.29 ระบบจดจำเนื้อหารายการที่รับชมล่าสุด ของ Netflix

- ระบบดาวน์โหลดรายการอัตโนมัติหลังรับชมจบตอน (Smart Download)

Cameron Johnson ผู้บริหารฝ่ายนวัตกรรมของ Netflix ค้นพบพฤติกรรมการใช้งานของผู้ชมที่มักดาวน์โหลดรายการไว้ดูแบบออฟไลน์ จำนวนเฉลี่ย 2-3 ตอน บริษัทจึงใช้เทคโนโลยีเรียนรู้พฤติกรรม (Machine Learning) พัฒนาระบบดาวน์โหลดรายการตอนต่อไปอย่างอัตโนมัติ (Smart Download) โดยระบบจะลบไฟล์รายการออกทันทีหลังจบการรับชม

ระบบดาวน์โหลดรายการอัตโนมัติสามารถเรียนรู้พฤติกรรมของผู้ชมได้ โดยระบบจะดาวน์โหลดรายการไว้ไม่เกินปริมาณที่ผู้ใช้เคยดาวน์โหลดไว้และไม่เกินความจุของเครื่อง รวมถึงจะทำงานเมื่อผู้ชมเชื่อมต่อ Wi-Fi เท่านั้นเพื่อป้องกันการใช้อินเทอร์เน็ตมากเกินไป ระบบนี้นับเป็นการนำนวัตกรรมการจัดการข้อมูลเข้ามาช่วยสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ชมได้อย่างชาญฉลาด

- Netflix พัฒนา Wi-Fi สำหรับวิดีโอสตรีมมิ่งบนเครื่องบิน (In-flight Wi-Fi Technology) Netflix ร่วมมือกับสายการบินทั่วโลกในการพัฒนาเทคโนโลยี Wi-Fi ที่เหมาะสมสำหรับวิดีโอสตรีมมิ่งบนเครื่องบิน โดย Netflix พัฒนาเทคโนโลยีการบีบอัดข้อมูลที่จะช่วยให้คุณภาพวิดีโอคมชัดขึ้นแต่ใช้ความกว้างของคลื่นความถี่ (Bandwidth) น้อยลง เมื่อรับชมผ่านทางสมาร์ต

โพน เพื่อให้ลูกค้าของสายการบินและ Netflix สามารถรับชมรายการขณะเดินทางได้อย่างสิ้นไหลไม่มีสะดุด

- Netflix พัฒนาระบบบีบอัดวิดีโอ แม้ความเร็วอินเทอร์เน็ตต่ำ (Dynamic Optimizer) Netflix ร่วมมือกับมหาวิทยาลัย The University of Southern California และ มหาวิทยาลัย The University of Nantes พัฒนาเทคโนโลยีบีบอัดวิดีโอรุ่นใหม่ สำหรับการรับชมรายการเมื่อมีความเร็วอินเทอร์เน็ตต่ำด้วยการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ช่วยวิเคราะห์เนื้อหาในแต่ละช่วงของการรับชม แล้วจึงปรับปริมาณข้อมูลการใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหารายการ เช่น คุณภาพของภาพที่สตรีมมิ่งด้วยความเร็ว 555 kbps นั้นจะได้คุณภาพดีเหมือนภาพที่สตรีมมิ่งด้วยความเร็วต่ำลงครึ่งหนึ่ง หรือผู้ชมสามารถรับชมคุณภาพของภาพที่คมชัดกว่า แม้ความเร็วของอินเทอร์เน็ตเท่าเดิมเทคโนโลยีใหม่นี้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเพิ่มความสะดวกแก่ผู้ชมที่อยู่ในประเทศตลาดเกิดใหม่ (Emerging Market) ซึ่งความเร็วของอินเทอร์เน็ตไม่ยังไม่สูง และกลุ่มผู้ชมที่นิยมรับชมผ่านทางสมาร์ทโฟนหรือแท็บเล็ต

- Netflix พัฒนาเทคโนโลยีคุณภาพสีแบบสมจริง High Dynamic Range (HDR) Netflix พัฒนาเทคโนโลยีคุณภาพสีแบบสมจริง High Dynamic Range หมายถึงปรับสีให้มีมิติสมจริงโดยการเปิดเฉดสีให้มากขึ้นใกล้เคียงกับเฉดสีที่ดวงตามนุษย์มองเห็นได้ สำหรับการใช้งานใน iOS และ Android ปัจจุบัน ภาพยนตร์ของ Netflix ที่รองรับมีความคมชัดระดับ HDR เช่น Dare Devil, House of Cards และ Marco Polo เป็นต้น

- Netflix ทดลองระบบย้อนชมจากประทับใจ (Watch This Scene Again) Netflix รู้ใจผู้ชมที่ชอบย้อนกลับไปรับชมฉากสำคัญหรือฉากที่ประทับใจ เช่น ฉากแสดงความรักหวานซึ้ง ฉากตลกขบขัน หรือ ฉากไล่ล่าอันหวาดเสียว บริษัทจึงทดลองพัฒนาลูกเล่นใหม่ที่ช่วยให้ผู้ชมกลับไปชมฉากโปรดฉากนั้นทันที เรียกว่า “Watch This Scene Again” โดยระบบนี้จะแสดงขึ้นมาในลักษณะภาพกราฟิก (Pop up) ขณะกำลังรับชม เพื่อให้ผู้ชมสามารถย้อนไปฉากสำคัญนั้นทันที

4.1.4.4 นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation)

- ระบบจัดการลิขสิทธิ์ดิจิทัล (Digital Right Management) ในแต่ละปี Netflix ติดต่อประสานงานกับผู้ผลิตรายการและตัวแทนจำหน่ายรายการจำนวนมาก บริษัทสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายจากขั้นตอนการติดต่อประสานงานที่มีความซับซ้อน บริษัทจึงพัฒนาระบบจัดการลิขสิทธิ์ดิจิทัล (Digital Right Management) เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และลดต้นทุนในการจัดซื้อรายการ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ Application Programming Interface (API) มาช่วยประสานการทำงานร่วมกับบริษัทตัวแทนและผู้ผลิตที่เกี่ยวข้องในธุรกิจ เช่น ระบบซื้อ และ

จัดการเงื่อนไขลิขสิทธิ์รายการ การกำหนดระยะเวลาเริ่มและสิ้นสุดสัญญา ระบบส่งต่อข่าวสารหรือข้อมูลรายการจาก Netflix โดยตรงแก่ตัวแทนจำหน่ายหรือผู้ผลิตรายการ โดยข้อมูลที่แลกเปลี่ยนกันระหว่าง Netflix และผู้ผลิตรายการจะมีความสดใหม่และมีความถูกต้องมากขึ้น

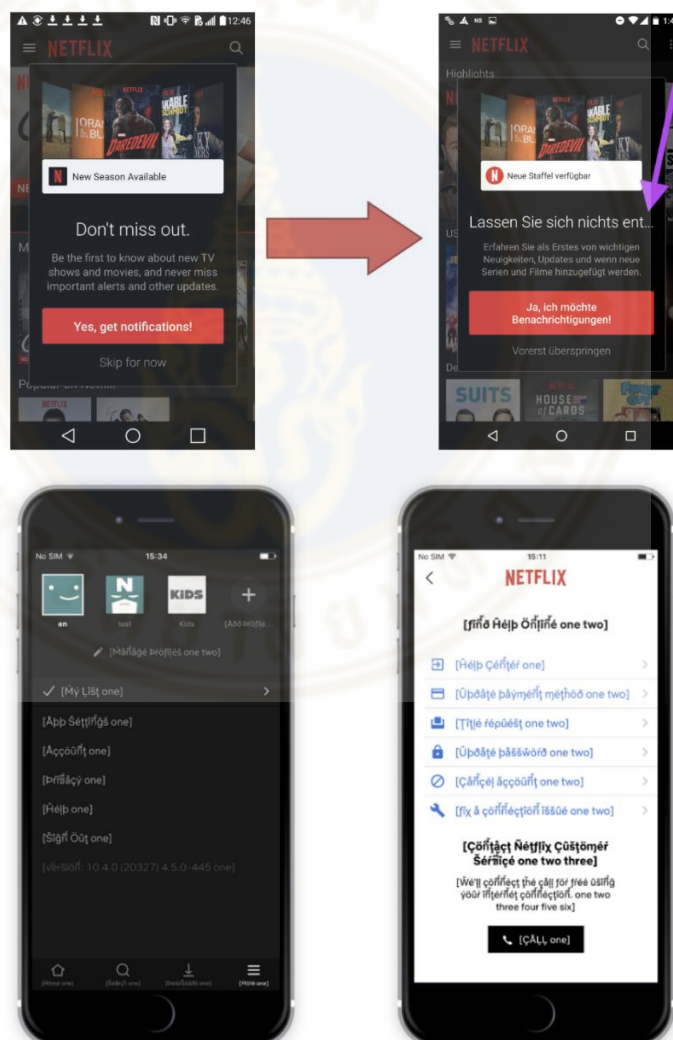
- ระบบแบ่งปันข้อมูลระหว่างการทำงาน (Onboard Presentation) Netflix พัฒนาระบบแบ่งปันข้อมูลแก่ผู้เกี่ยวข้อง (Onboard Presentation) ที่บุคลากรผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมกัน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการประสานงาน โดยระบบนี้สามารถแบ่งปันและจัดการข้อมูลต่าง ๆ ผ่านทางหน้าจอสรุปความคืบหน้าของงาน เช่น ข้อมูลกระบวนการทำงาน ความคืบหน้า งบประมาณ การแจ้งข่าวสาร กฎหมาย ลิขสิทธิ์ นโยบายการป้องกันการทุจริต นโยบายเกี่ยวกับการคุกคามทางเพศ หรือ การนโยบายด้านความปลอดภัยสากลของนักแสดง เป็นต้น

- Netflix ออกตรารับรองสินค้าในเครือพันธมิตร (Netflix Post Technology Alliance) Netflix ออกตรารับรองอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีความเข้ากันได้ดีกับระบบสตรีมมิ่งของบริษัท เช่น การถ่ายทำ การเลือกค่าสี หรือการตัดต่อ เพื่อช่วยให้ผู้ผลิตที่ทำงานกับ Netflix เลือกอุปกรณ์การผลิตที่เหมาะสมต่อระบบงานของบริษัท มากขึ้น ทั้งนี้ การออกตรารับรองเป็นเพียงแนะนำเท่านั้น ไม่ใช่เป็นการบังคับแก่ผู้ผลิต โดยในปัจจุบัน มีอุปกรณ์จากบริษัทต่าง ๆ ที่ได้รับการรองรับแล้ว เช่น Adobe, Arri, Avis, Blackmagic Design, Canon, Colorfront, Fraunhofer IIS, Filmlight, Marquise Technologies, MTI, Ownzones, Panasonic, Red Digital Cinema, Rohde & Schwarz และ Sony



ภาพที่ 4.30 ตราสัญลักษณ์ Post Technology Alliance

- Netflix พัฒนาระบบแปลภาษาท้องถิ่นอัตโนมัติ (Pseudo Localization System) Netflix ขยายการให้บริการไปมากกว่า 190 ประเทศ ทำให้บริษัทต้องแปลภาษาท้องถิ่นที่มีความหลากหลายมากกว่า 26 ภาษา การแปลภาษาท้องถิ่นนั้นประสบปัญหาเรื่องการแสดงผลตัวอักษรท้องถิ่นสั้นกรอบที่กำหนดไว้ เนื่องจากแต่ละภาษานั้นมีความยาวตัวอักษรไม่เท่าตัวอักษรภาษาอังกฤษ เช่น ในภาษาเยอรมัน คำ Don't miss out เมื่อแปลออกมาจะยาวเป็น Lassen Sie sich nichts entgehen เมื่อนำไปแสดงผล ตัวอักษรจะสั้นหน้าจอ บริษัทจึงพัฒนาเครื่องมือ Pseudo Localization ซึ่งช่วยในการแปลภาษาแบบสมมุติคำแปลและแสดงผลตัวอักษรในหลายเงื่อนไขสำหรับให้ทีม UI ไปปรับแก้ก่อนการใช้งานจริง การพัฒนานี้ช่วยให้ขั้นตอนการทำงานของ Netflix มีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น



ภาพที่ 4.31 ระบบพัฒนาคุณภาพการแปลภาษาท้องถิ่น ของ Netflix

ที่มา : <https://medium.com/netflix-techblog/pseudo-localization-netflix-12fff76fbcbe>

4.1.5 กลยุทธ์ด้านการเงิน รูปแบบการหารายได้ และช่องทางชำระเงิน (Finance, Revenue model and Payments)

4.1.5.1 การจัดหาเงินทุน

Netflix มีรายได้ทางตรงจากค่าสมาชิกรายเดือนจากสมาชิกกว่า 150 ล้านรายทั่วโลก ด้านรายได้ทางอ้อม บริษัทยังไม่เปิดเผยข้อมูลผู้ใช้งานเหมือนบริษัทดิจิทัลแพลตฟอร์มอื่น ๆ ทั้งนี้ Netflix เป็นบริษัทมหาชนระดับโลกจึงสามารถจัดหาแหล่งเงินทุนได้จากหลากหลายช่องทาง เช่น ระดมทุนในตลาดทุน หรือ การเป็นพันธมิตรกับบริษัทร่วมทุนในแต่ละประเทศ ปัจจุบัน บริษัทประสบปัญหาด้านกระแสเงินสดเนื่องจากใช้เงินลงทุนในพัฒนารายการจำนวนมาก โดยบริษัทเคยมีงบกระแสเงินสดสูงสุดถึง 279 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี พ.ศ.2552 แต่ต่อมาในปี พ.ศ. 2560 บริษัทมีงบกระแสเงินสดติดลบถึง 2.01 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ

4.1.5.2 รูปแบบการหารายได้ (Revenue Model)

Netflix ใช้รูปแบบการหารายได้จากค่าสมาชิกรายเดือน (Subscription Model) บริษัทจะเรียกเก็บค่าบริการแก่ลูกค้าอัตโนมัติตามแพคเกจที่ลูกค้าสมัครใช้บริการ

ตารางที่ 4.3 แพคเกจค่าบริการของ Netflix ในประเทศไทย (กุมภาพันธ์ พ.ศ.2562)

	Mobile*	Basic	Standard	Premium
ราคาต่อเดือน	140 บาท	280 บาท	350 บาท	420 บาท
การรับชมแบบ HD	-	-	มี	มี
การรับชมแบบ Ultra HD	-	-	-	มี
จำนวนอุปกรณ์ที่สามารถรับชมได้ในขณะเดียวกัน	1 Mobile only	1	2	4
การรับชมรายการแบบไม่จำกัด	มี	มี	มี	มี
การยกเลิกทันที	มี	มี	มี	มี
การรับชมฟรีในเดือนแรก	มี	มี	มี	มี

*ผู้ชมสามารถมองเห็นข้อเสนอนี้ได้เมื่อใช้งานผ่านโทรศัพท์มือถือหรือแท็บเล็ตเท่านั้น

4.1.5.3 ช่องทางชำระเงิน (Payments Methods)

ช่องทางการชำระเงินของ Netflix ในปัจจุบัน ได้แก่

1. ทางเว็บไซต์ (Website Payment) สามารถชำระได้ด้วยบัตรเครดิต และบัตรเดบิต (Credit and Debit Cards) ได้แก่ บัตร Visa, Master Card และ American Express
2. ทางโทรศัพท์มือถือ (Mobile Payment) สามารถชำระผ่านทาง True Money Wallet ในหมวด Digital Lifestyle และชำระเงินผ่าน We Card
3. ทางใบแจ้งค่าบริการของพันธมิตร (Partner Billing) โดยจ่ายรวมกับค่าบริการของ AIS
4. ทางบัตรเติมเงิน (Prepaid Cards) ได้แก่ บัตร We Card และ บัตรที่ร่วมรายการกับบัตร Visa, Master Card และ American Express

ส่วนช่องทาง PayPal และ iTunes นั้นยังเปิดให้บริการสำหรับลูกค้าเดิมที่เคยชำระเท่านั้น ไม่เปิดบริการสำหรับลูกค้าใหม่ เนื่องจากตามรายงานของแอปพลิเคชัน Annie พบว่า Netflix เป็นแอปพลิเคชันที่มีการจ่ายเงินค่ารายเดือน ผ่าน iTunes สูงที่สุดอันดับที่หนึ่งโดย iTunes นั้นหักค่าธรรมเนียม (30% หรือต่ำกว่า) จึงส่งผลกระทบต่อต้นทุนของ Netflix โดยตรง และมีผลต่อการกลยุทธ์ปรับราคาเพื่อแข่งขันกับคู่แข่ง

4.1.6 ปัจจัยอุปสรรคและการปรับตัว (Adaptation)

Netflix เป็นบริษัทที่พบกับอุปสรรคอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ก่อตั้งบริษัท แต่บริษัทก็พัฒนากลยุทธ์การปรับตัวอุปสรรคโดยตลอดด้วยการใช้กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีมาช่วยแก้ไขปัญหาเป็นหลัก โดยมีกรณีศึกษาต่าง ๆ ที่น่าสนใจ ดังนี้

4.1.6.1 อุปสรรคด้านการละเมิดลิขสิทธิ์รายการทั่วโลก (Content Piracy)

ปัญหาการละเมิดลิขสิทธิ์รายการในธุรกิจ OTT มีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี โดยในปี พ.ศ.2559 พบว่ามีการดาวน์โหลดภาพยนตร์และรายการโทรทัศน์ละเมิดลิขสิทธิ์มากกว่า 5.4 พันล้านรายการ และมีการเข้าชมเว็บไซต์สตรีมมิ่งละเมิดลิขสิทธิ์สูงกว่า 21.4 พันล้านครั้งจากผู้ให้บริการผิดลิขสิทธิ์กว่า 500 ราย ปัญหานี้จึงถือเป็นปัจจัยอุปสรรคสำคัญที่มีผลกระทบต่อรายได้ของ Netflix และผู้ให้บริการ OTT ทั่วโลก

Netflix จึงร่วมกับบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการสร้างภาพยนตร์และการเผยแพร่รายการกว่า 30 บริษัท จัดตั้งพันธมิตรเพื่อต่อต้านการละเมิดลิขสิทธิ์ทางสื่อวิดีโอ ที่มีชื่อว่า Alliance for Creativity and Entertainment (ACE) ประกอบไปด้วยบริษัท Amazon, AMC Networks, BBC Worldwide, Bell Canada and Bell Media, Canal+ Group, CBS, Constantin Film, Foxtel, Grupo

Globo, HBO, Hulu, Lionsgate, MGM, Millennium Media, NBCUniversal, Paramount Pictures, SF Studios, Sky, Sony Pictures Entertainment, Star India, Studio Babelsberg, STX Entertainment, Telemundo, Televisa, Twentieth Century Fox, Univision Communications, Village Roadshow, Walt Disney Company และ Warner Bros. Entertainment

บริษัทพันธมิตรจะทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาการละเมิดลิขสิทธิ์อย่างจริงจังและบังคับใช้กฎหมายปราบปรามการละเมิดลิขสิทธิ์ เช่น การใช้กฎระเบียบเรื่องกำแพงลิขสิทธิ์ (Geo-Blocking) มาช่วยป้องกันการละเมิดลิขสิทธิ์ข้ามแดน นอกจากนี้ บริษัทยังพัฒนาเทคโนโลยีป้องกันการคัดลอกและทำซ้ำ เช่น ระบบการเข้ารหัสสัญญาณ (Encrypted Streaming/Backend Authentication) การทำลวดลายน้ำ (Watermark) และการป้องกันการรับชมข้ามเขตแดน (IP/Geo Restriction) ช่วยป้องกันอีกด้วย

4.1.6.2 อุปสรรคด้านการติดตามและตอบสนองความต้องการของผู้ชม (Consumer Trends)

แม้ว่า Netflix จะเป็นผู้ให้บริการที่พัฒนานวัตกรรมติดตามพฤติกรรมของผู้ชมมาอย่างยาวนาน แต่พฤติกรรมของผู้ชมในปัจจุบันมีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากผู้ชมสามารถเลือกรับชมรายการได้อย่างอิสระ ควบคุมเวลา สถานที่สำหรับรับชม หรือเลือกรับชมรายการต่างท้องถิ่นซึ่งอยู่ภูมิภาคโลกได้อย่างง่ายดาย ด้วยอำนาจของผู้ชมที่มากขึ้นจึงส่งผลให้ผู้ชมมีโอกาสเปลี่ยนใจจาก Netflix ไปยังผู้ให้บริการอื่น ๆ ได้เสมอ ปัจจัยด้านการติดตามและตอบสนองพฤติกรรมของผู้ชมจึงมีผลกระทบอย่างสูงต่อการให้บริการในธุรกิจ OTT ทั้งปัจจุบันและอนาคต

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา Netflix นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยในการพัฒนาระบบวิเคราะห์และตอบสนองความต้องการของผู้ชมอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นระบบที่สามารถคาดเดาหรือแนะนำรายการสำหรับผู้ชมได้ เช่น ระบบแนะนำรายการรายบุคคล ระบบย้อนดูจากสำคัญ ระบบวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับพัฒนารายการที่ตรงกับความต้องการของผู้ชม รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมรายการที่มีความแปลกใหม่ อย่างรายการโต้ตอบกับผู้ชม (Interactive Content) เพื่อตอบสนองผู้ชมที่ต้องการความแปลกใหม่ เป็นต้น

4.1.6.3 อุปสรรคด้านการจัดหาสิทธิรายการทั้งในไทยและต่างประเทศ (Content Acquisition)

Netflix เผชิญปัญหาผู้ผลิตรายการยกเลิกการขายลิขสิทธิ์แก่ Netflix เนื่องจากหวาดกลัวต่ออำนาจการเติบโตของ Netflix รวมถึงผู้ผลิตที่มีแผนพัฒนาบริการ OTT เป็นของตัวเอง เช่น แพลตฟอร์ม Disney+ ในเครือ Disney ปัจจัยอุปสรรคด้านนี้จึงส่งผลให้ Netflix

สูญเสียรายการยอดนิยมอย่างต่อเนื่อง เช่น Marvel, Star Wars, Pixar Animation, National Geographic และ The Simpsons

Netflix ใช้กลยุทธ์การปรับตัวหลากหลายวิธี ทั้งการเข้าซื้อสำนักพิมพ์ และสตูดิโอผู้ถือลิขสิทธิ์รายการ การติดต่อซื้อลิขสิทธิ์รายการกับผู้ผลิตรายการโดยตรงโดยไม่ผ่านบริษัทตัวกลาง รวมถึงการลงทุนผลิตรายการเป็นของตัวเอง เพื่อสร้างความยั่งยืนในการจัดหาลิขสิทธิ์รายการในอนาคต ทั้งนี้การลงทุนผลิตรายการ มีข้อดี คือ การลดต้นทุนค่าลิขสิทธิ์ในระยะยาว และการสร้างจุดแข็งด้านเนื้อหารายการให้เป็นเอกลักษณ์อีกด้วย

ในประเทศไทย Netflix มีอุปสรรคในการจัดหาลิขสิทธิ์รายการในหมวดภาพยนตร์ เนื่องจาก Netflix เข้ามาเปิดให้บริการในประเทศไทยภายหลังผู้ให้บริการรายอื่น ๆ อย่าง HOLLYWOOD HD, PRIMETIME, IFLIX, VIU, HOOQ หรือ MONOMAX จึงทำให้ไม่สามารถจัดหาลิขสิทธิ์ภาพยนตร์ยอดนิยมในระยะแรก รายการประเภทนี้จึงเป็นจุดด้อยของ Netflix เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ทั้งนี้ Netflix จึงปรับตัวด้วยการเลือกประสาสัมพันธมิตร Netflix Original Series ทดแทน แล้วจึงรอเวลาเพื่อเสนอซื้อลิขสิทธิ์รายการใหม่อีกครั้ง

4.1.6.4 อุปสรรคด้านการขยายตลาดผู้ชมท้องถิ่นในประเทศไทย (Localization)

ในช่วงเริ่มต้นของการเปิดให้บริการในประเทศไทย Netflix ยังไม่สามารถให้บริการบทบรรยายภาษาไทย (Thai Subtitle) และพากย์ภาษาไทย (Thai Dub) ได้ เนื่องจากอยู่ระหว่างเตรียมการผลิต ผู้ชมจึงเรียกร้องให้เพิ่มบทบรรยายและพากย์ภาษาไทยเพราะไม่สะดวกในการรับชมรายการภาษาต่างประเทศ Netflix จึงพยายามผลิตบทบรรยายและการพากย์ภาษาไทยในรายการต่างประเทศอย่างเร่งด่วน โดยการว่าจ้างผู้แปลรายการท้องถิ่นในประเทศไทยที่มีความเชี่ยวชาญกว่า (Local Outsourcers) ปัจจุบันรายการต่างประเทศมีสัดส่วนของบทบรรยายภาษาไทยมากขึ้น แต่ยังไม่สามารถเพิ่มเสียงพากย์ไทยได้ทุกรายการเนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก ทั้งนี้ นอกจากนี้ Netflix ยังร่วมมือกับผู้ผลิตท้องถิ่นเพื่อลงทุนผลิตรายการในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก เพื่อเข้าถึงผู้ชมในประเทศไทยมากขึ้น

4.2 ผลการศึกษากลยุทธ์ของผู้ให้บริการ IFLIX



4.2.1 ข้อมูลด้านการเงิน การเติบโต ผู้ก่อตั้ง และกลุ่มเป้าหมาย

ข้อมูลเกี่ยวกับ IFLIX

IFLIX คือ ผู้ให้บริการรับชมรายการแบบ Over The Top ระดับภูมิภาคที่นำเสนอเนื้อหา รายการอย่างหลากหลาย ทั้งภาพยนตร์และละคร จากฮอลลีวูด เอเชีย และกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง บริษัทเป็นพันธมิตรกับผู้ผลิตรายการชื่อดังทั่วโลกมากกว่า 150 ราย เช่น บริษัท Metro-Goldwyn-Mayer, Disney, Warner Bros, Paramount, NBC Universal, Fox, CBS, BBC, Sony Pictures และ Discovery ปัจจุบัน สำนักงานใหญ่ของบริษัท อยู่ที่กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย

ปัจจุบัน IFLIX มีจำนวนสมาชิกมากกว่า 15 ล้านรายทั่วโลกใน 22 ประเทศ ได้แก่ ประเทศ มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ ไทย กัมพูชา พม่า เวียดนาม บรูไน ศรีลังกา ปากีสถาน มัลดีฟส์ ภูเวต บาห์เรน ซาอุดีอาระเบีย จอร์แดน อิรัก อียิปต์ ซูดาน เลบานอน เนปาล บังกลาเทศ และ โมร็อกโก โดยมีเป้าหมายขยายการให้บริการในกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ (Emerging Markets) ตามกลยุทธ์หลักของบริษัท

ข้อมูลด้านการเติบโต

IFLIX เติบโตอย่างรวดเร็วในประเทศตลาดเกิดใหม่ (Emerging markets) ที่มีอัตราเติบโตของประชากรกลุ่มคนชั้นกลางสูง และมีอัตราการเติบโตของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์เคลื่อนที่ เนื่องจากกลุ่มคนเหล่านี้ที่ต้องการความบันเทิงที่สะดวกและเข้าถึงได้ง่าย ผ่านบริการรับชมรายการแบบ OTT ของ IFLIX

ตารางที่ 4.4 ลำดับเหตุการณ์สำคัญของ IFLIX

ปี พ.ศ.	เหตุการณ์สำคัญ
พ.ศ. 2558	IFLIX เริ่มต้นให้บริการในประเทศมาเลเซียเป็นที่แรก ตามมาด้วยประเทศฟิลิปปินส์ในเดือนถัดไป โดยใน 3 เดือนแรกของการเริ่มต้น บริษัทมีจำนวนสมาชิกในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้สูงถึง 100,000 ราย ต่อมาจึงขยายการบริการมาในประเทศไทย และมีจำนวนสมาชิกพุ่งสูงถึง 200,000 ราย อย่างรวดเร็ว
พ.ศ. 2559	IFLIX ได้รับเงินลงทุนเพิ่มเติมจำนวน 45 ล้านดอลลาร์สหรัฐจาก SKY plc ผ่านทางบริษัท Elang Mahkota Teknologi (Emtek) ในประเทศอินโดนีเซีย โดย IFLIX ขยายการให้บริการไปในประเทศอินโดนีเซียในเดือนสิงหาคม ปี พ.ศ. 2559 และขยายต่อไปยังประเทศศรีลังกา บรูไน และมัลดีฟส์ ตามลำดับ
พ.ศ. 2560 มกราคม	IFLIX ขยายการให้บริการในประเทศปาปัวนิวกินีอย่างเป็นทางการ
พ.ศ. 2560 กุมภาพันธ์	IFLIX ขยายการให้บริการในประเทศเวียดนามพร้อมประกาศความร่วมมือกับบริษัท Zain บริษัทโทรคมนาคมรายใหญ่ในกลุ่มประเทศตะวันออกกลางและแอฟริกา เพื่อเป็นช่องทางในการขยายตลาดไปยังไปประเทศกลุ่มอาหรับได้สะดวกยิ่งขึ้น
พ.ศ. 2560 มีนาคม	IFLIX ขยายการให้บริการในประเทศเมียนมาร์อย่างเป็นทางการ
พ.ศ. 2560 เมษายน	IFLIX ขยายการให้บริการในประเทศกลุ่มตะวันออกกลางและแอฟริกาเหนือ (Middle East and North Africa : MENA) 8 ประเทศ และตั้งสำนักงาน IFLIX Africa ใน Cape Town ประเทศ แอฟริกาใต้ พร้อมเปิดตัวบริการในประเทศไนจีเรีย กาน่า ชูดาน และซิมบับเว
พ.ศ. 2560 ตุลาคม	IFLIX ขยายการให้บริการในประเทศเนปาลอย่างเป็นทางการ
พ.ศ. 2560 พฤศจิกายน	IFLIX ขยายการให้บริการในประเทศบังกลาเทศ โดยเสนอสิทธิพิเศษรับชม IFLIX ได้ฟรีนานถึง 1 ปี แก่ลูกค้าของ Robi และ Airtel บริษัทโทรคมนาคมรายใหญ่ในประเทศบังกลาเทศ

ตารางที่ 4.4 ลำดับเหตุการณ์สำคัญของ IFLIX (ต่อ)

พ.ศ. 2561 มีนาคม	IFLIX เปิดตัวสตูดิโอผลิตรายการแบบสั้น (Short-form Video Content Studio) โดยมีผลงานชิ้นแรก คือ เรื่อง Cupid Co
พ.ศ. 2561 ธันวาคม	IFLIX ขายกิจการในทวีปแอฟริกาให้บริษัท Econet Media และกลับมาเน้นตลาดในทวีปเอเชียแทน

ข้อมูลด้านการเงิน

IFLIX เริ่มต้นธุรกิจด้วยการระดมเงินทุนจำนวน 30 ล้านดอลลาร์สหรัฐ จากบริษัทในกลุ่ม Catcha Group และบริษัทโทรคมนาคมรายใหญ่ของประเทศฟิลิปปินส์ Philippine Long Distance Telephone Company (PLDT)

ปัจจุบัน Catcha Group มีสถานะเป็นบริษัทเอกชนจำกัด จึงยังไม่มีเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบการเงินสู่สาธารณะอย่างเป็นทางการ

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ก่อตั้ง

IFLIX ก่อตั้งโดยนาย แพทริก กรูว์ฟ (Patrick Grove) ซีอีโอของบริษัทในกลุ่ม Catcha Group และนาย มาร์ค บริท (Mark Britt) ร่วมกับธนาคารกลุ่ม Evolution Media ซึ่งเป็นกลุ่มทุนที่แสวงหาการลงทุนในธุรกิจสื่อสาร กีฬา และธุรกิจบันเทิง เป็นหลัก

ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย

IFLIX มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าในประเทศตลาดเกิดใหม่ (Emerging Markets) โดยมีกลยุทธ์คือการชักชวนลูกค้ากลุ่มที่รับชมรายการละเมิดลิขสิทธิ์ให้เปลี่ยนมารับชมแบบถูกลิขสิทธิ์ ผ่านบริการของ IFLIX ซึ่งนำเสนอรายการประเภทเดียวกันแต่มอบคุณภาพการบริการที่ดีกว่าในราคาที่เข้าถึงได้

4.2.2 กลยุทธ์ด้านการจัดการและการเติบโต (Management & Growth Strategy)

IFLIX เป็นบริษัทระดับภูมิภาค ดังนั้น กลยุทธ์การบริการงานของ IFLIX นั้นจะถูกกำหนดมาจากสำนักงานใหญ่ของ IFLIX ใน ประเทศมาเลเซีย เพื่อควบคุมทิศทางของกลยุทธ์ให้ตรงตามเป้าหมายหลักของบริษัท IFLIX เข้าไปจัดตั้งสำนักงานในแต่ละประเทศรวมถึงประเทศไทย โดยมีการการจัดตั้งแผนกพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจอย่างครบถ้วน เช่น ผู้บริหารระดับประเทศ (Country Manager) ฝ่ายบัญชี ฝ่ายจัดซื้อรายการ ฝ่ายผลิต ฝ่ายแปลรายการ และฝ่ายบริการลูกค้าใช้ผู้บริหาร โดยพนักงานสัญชาติไทยเป็นหลัก

4.2.2.1 พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance)

- IFLIX เป็นพันธมิตรผู้ให้บริการโทรคมนาคม (Telecommunication Company) IFLIX ใช้กลยุทธ์เป็นพันธมิตรกับบริษัทโทรคมนาคมระดับภูมิภาค เช่น บริษัท Philippine Long Distance Telephone Company (PLDT) และ Smart Communications (Smart) บริษัทโทรคมนาคมรายใหญ่ในประเทศฟิลิปปินส์, บริษัท Digi Telecommunication Sdn Bhd (Digi) และ Telekom Malaysia (TM) ในประเทศมาเลเซีย และ Telkom Indonesia และ Indosat Ooredoo ในประเทศอินโดนีเซียเพื่อเข้าถึงฐานลูกค้าท้องถิ่นในเวลาอันรวดเร็ว

ในประเทศไทยนั้น IFLIX เลือกเป็นพันธมิตรกับกลุ่มบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น (True Corporation) ด้วยการนำเสนอสิทธิดูหนังและซีรีส์แบบไม่จำกัดจำนวนครั้ง นานถึง 90 วัน สำหรับลูกค้า TrueMove H เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าหลายสิบล้านรายในเวลาอันรวดเร็ว และเป็นพันธมิตรกับ Dtac ด้วยการมอบสิทธิรับชมรายการนานถึง 6 เดือนสำหรับลูกค้าที่เปิดเบอร์ใหม่กับ Dtac นอกจากการเป็นพันธมิตรแล้ว IFLIX ยังร่วมทุนกับบริษัท Zain ผู้ให้บริการโทรคมนาคมในแถบตะวันออกกลางและแอฟริกาเพื่อก่อตั้ง IFLIX Arabia ศูนย์กลางการดำเนินธุรกิจของภูมิภาคด้วย

- IFLIX เป็นพันธมิตรกับบริษัทสื่อระดับประเทศ (Media Company) IFLIX เป็นพันธมิตรกับบริษัท Media Prima ในมาเลเซีย เพื่อนำเข้ารายการท้องถิ่นกว่า 1,000 ชั่วโมง ในขณะที่ Media Prima นั้นสามารถประชาสัมพันธ์รายการของตัวเองผ่านช่องทางการออกอากาศของ IFLIX ในหลายประเทศ จึงนับเป็นกลยุทธ์ทางพันธมิตรที่ได้รับประโยชน์กันทั้ง 2 ฝ่าย

- IFLIX เป็นพันธมิตรกับสตูดิโอผลิตรายการชั้นนำระดับโลก (Content Provider) IFLIX เป็นพันธมิตรกับสตูดิโอระดับโลกและระดับภูมิภาค อย่างบริษัท Walt Disney, Metro-Goldwyn-Mayer (MGM), Paramount Pictures, Warner Bros, Fox, และ Starz เพื่อการจัดหาลิขสิทธิ์รายการอย่างยั่งยืน โดยบริษัท MGM ผู้ผลิตรายการรายใหญ่ได้เข้ามาลงทุนในธุรกิจของ IFLIX ด้วยการนำผู้บริหารของ MGM เข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นที่ปรึกษาในบอร์ดบริหารของ IFLIX เพื่อแลกเปลี่ยนกับการลิขสิทธิ์รายการของ MGM ในระยะยาว

- IFLIX เป็นพันธมิตรสมาคมกีฬาสร้างช่อง Football Malaysia (Owner's Right) IFLIX เป็นพันธมิตรกับสมาคมฟุตบอลในประเทศมาเลเซีย (Football Malaysia LLP) เพื่อร่วมกันสร้างช่องรายการกีฬา Football Malaysia ทาง IFLIX เพื่อนำเสนอรายการถ่ายทอดสดฟุตบอลในประเทศมาเลเซีย เช่น Liga Super, Piala Malaysia และ marquee Piala

- IFLIX เป็นพันธมิตรกับผู้พัฒนาแพลตฟอร์ม OTT (OTT Platform Provider) IFLIX ประกาศเป็นพันธมิตรกับบริษัท Vimond Media Solutions บริษัทผู้พัฒนา

แพลตฟอร์ม OTT และซอฟต์แวร์ที่มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการของ IFLIX

- IFLIX เป็นพันธมิตรกับผู้พัฒนาแพลตฟอร์มการตลาด (Digital Marketing Provider) IFLIX เป็นพันธมิตรร่วมกับบริษัทผู้พัฒนาแพลตฟอร์มทางการตลาดอย่าง DoubleClick, RadiumOne, KRUX และ ReFUEL4 ในการเข้าถึงข้อมูลของผู้ชม เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลอย่างการวางแผนสื่อและเข้าถึงลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

- IFLIX เป็นพันธมิตรกับผู้ผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าและสมาร์ทโฟน (Technology Company) IFLIX ขยายการช่องทางการรับชมด้วยการเป็นพันธมิตรกับบริษัทผู้ผลิตสมาร์ทโฟนที่มากมาย ในประเทศไทย IFLIX จับมือเป็นพันธมิตรร่วมกับบริษัท Samsung สำหรับการมอบสิทธิรับชม IFLIX นาน 6 เดือนรวมถึงการเพิ่มแอปพลิเคชันในสมาร์ทโฟน เพื่อเพิ่มช่องทางการรับชม

- IFLIX ใช้กลยุทธ์ร่วมทุนกับดาราและคนดัง (Celebrity Partnership) IFLIX ใช้กลยุทธ์ประชาสัมพันธ์บริการใหม่ของตัวเองด้วยของดาราและคนดังในแต่ละประเทศ โดยวิธีนี้มีจุดเด่น คือ การใช้ชื่อเสียงและอิทธิพลของคนดังเหล่านั้นในการเข้าถึงกลุ่มผู้ชมอย่างรวดเร็ว เช่น ในประเทศมาเลเซีย IFLIX ชักชวนนักแสดงสาว Maya Karin และพิธีกร Sazzy Falak มาเป็นตัวแทนประชาสัมพันธ์ของบริษัท หรือในประเทศฟิลิปปินส์ IFLIX เชิญชวนเหล่าดาราและคนดัง เช่น Iza Calzado, Jasmine Curtis-Smith, Ruffa Gutierrez และ Karylle Tatlonghari-Yuzon เพื่อมาเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินธุรกิจ ในประเทศไทย IFLIX เชิญดาราไทยหลายคนเข้าร่วมหุ้นส่วนและพัฒนาเนื้อหารายการ เช่น เจ๊เบบ โสภิตนภา อ้อม พิชดา, เจ๊เบบ ลลนา, นต พนยางกูร และ พอลลี่ พรพรรณ

4.2.2.2 การพัฒนาภายในองค์กร (Internal Development)

- IFLIX ลงทุนผลิตรายการของตัวเองในหลายประเทศ (IFLIX Original Content) IFLIX เริ่มลงทุนผลิตรายการของตัวเอง (IFLIX Original Content) ในประเทศที่มีจำนวนสมาชิกจำนวนสูง เช่น มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย ส่วนในประเทศไทยนั้นยังไม่มีแผนการลงทุนเนื่องจากจำนวนสมาชิกในปัจจุบันยังไม่คุ้มค่าต่อการลงทุนผลิต

- IFLIX ลงทุนสร้างสตูดิโอสำหรับผลิตวิดีโอแบบสั้น Studio2:15 (Short-form Studio) IFLIX เปิดตัว Studio2:15 สตูดิโอผลิตรายการแบบสั้น (Short-form content) เพื่อดึงดูดผู้ชมรุ่นใหม่ที่มีพฤติกรรมรับชมเนื้อหารายการที่ใช้เวลาไม่นาน และรับชมผ่านทางโทรศัพท์มือถือเป็นหลัก ซึ่งรูปแบบรายการใหม่นี้ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญของ IFLIX สำหรับการเข้าถึงผู้ชมรุ่นใหม่ในอนาคต ทั้งนี้ บริษัทมุ่งสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยความคิด

สร้างสร้างอย่าง IFLIX (Creative Ecosystem) เพื่อช่วยประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานของ IFLIX ในระดับภูมิภาคและท้องถิ่น

4.2.2.3 การขยายตลาดไปต่างประเทศ (International Strategy)

- IFLIX เข้าถึงผู้ชมท้องถิ่นด้วยกลยุทธ์ (Hyper-localization) IFLIX มีเป้าหมายในการขยายตลาดไปสู่ผู้ชมท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน จึงเลือกใช้กลยุทธ์ Hyper-localization คือ การทำความเข้าใจความต้องการของผู้ชมท้องถิ่น และเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่น เพื่อให้ผู้ชมรู้สึกผูกพันกับ IFLIX อย่างเหนียวแน่นและยั่งยืน IFLIX จึงสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตรายการท้องถิ่นด้วยการว่าจ้างให้ผู้ผลิตรายการท้องถิ่นผลิตรายการที่ผู้ชมท้องถิ่นต้องการ เพื่อความพอใจของสูงสุดผู้ชม นอกจากนี้ยังถือเป็นการสร้างอาชีพและรายได้ไปสู่ชุมชนอีกด้วย

4.2.3 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

4.2.3.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)

- กลยุทธ์รายการยอดนิยม (Popular & Hits) IFLIX นำเสนอรายการยอดนิยมจากสตูดิโอชื่อดังที่กลุ่มผู้ชมส่วนใหญ่รู้จักและชื่นชอบ เช่น Harry Potter, Tomb Rider, The Dark Knight Rise, The Flash, Full House, Produce 101 หรือ Popeye โดยรายการภาพยนตร์ที่เลือกนั้นเป็นภาพยนตร์ที่เข้าฉายในโรงภาพยนตร์ไปแล้วไม่น้อยกว่า 1-2 ปี เนื่องจากราคาดลิขสิทธิ์ภาพยนตร์นั้นไม่สูงเท่าภาพยนตร์ใหม่ล่าสุด

- กลยุทธ์ความหลากหลาย (Variety) IFLIX ใช้กลยุทธ์ความหลากหลายของรายการในการเข้าถึงกลุ่มผู้ชมขนาดใหญ่ โดยรายการของ IFLIX นั้นมีถูกแบ่งเป็นหมวดหมู่ใหญ่ 4 ประเภทได้แก่ ภาพยนตร์ รายการโทรทัศน์ รายการถ่ายทอดสดและรายการสำหรับเด็ก โดยแต่ละหมวดหมู่นั้นเน้นความหลากหลาย ตั้งแต่รายการภาพยนตร์และละครชุดที่มีหลากหลายแนวจากหลากหลายประเทศ ทั้งแนวต่อสู้ ผจญภัย อาชญากรรม แฟนตาซี, รายการโทรทัศน์ถ่ายทอดสดและรับชมย้อนหลังประเภทข่าวสารและกีฬา รายการสำหรับเด็ก ภาพยนตร์และละครจากประเทศไทย และรายการท้องถิ่นจากประเทศฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย เมียนมาร์ ซึ่งไม่สามารถหาชมได้จากผู้ให้บริการอื่น ๆ เป็นต้น

- กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) IFLIX จัดตั้ง Studio 2.15 และร่วมเป็นพันธมิตรกับผู้ผลิตรายการท้องถิ่นในการผลิตเนื้อหารายการแบบสั้น (Short-form Content หรือ Shorts) ความยาว 5-20 นาที เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ชมในปัจจุบันที่มีเวลาในการ

รับชมรายการน้อยลงกว่าในอดีต โดยแนวคิดการผลิตรายการแบบ Shorts นั้นเกิดขึ้นจากพฤติกรรมของผู้ชมที่นิยมรับชมเนื้อหาแบบสั้นในสื่อสังคมออนไลน์

รายการสั้นของ IFLIX มีเนื้อหาเกี่ยวกับสารคดีและการสัมภาษณ์บุคคลต่างๆ ที่มีความแตกต่างจากรายการทั่วไป ตัวอย่างเช่น รายการ Hot Ones มีรูปแบบรายการ คือ การเชิญดารานักแสดงชื่อดังมาร่วมทำกิจกรรมสุดแปลก อย่างการรับประทานไก่ซอสเผ็ดระหว่างตอบคำถาม โดยเน้นสร้างความรู้สึกสนุกสนานระยะสั้นๆ ที่เพียงพอแก่การรับชมรายการระหว่างเดินทางหรือระหว่างพักผ่อน

IFLIX ตั้งเป้าหมายรายการแบบสั้นไว้ทั้งหมด 2,000 ตอนภายในปี พ.ศ. 2561 โดยบริษัทพยายามมองหาพันธมิตรท้องถิ่น อย่างผู้ผลิตรายการออนไลน์ (YouTuber) ในประเทศไทยที่ถนัดในการสร้างเนื้อหาแบบสั้น เป็นต้น



ภาพที่ 4.32 รายการแบบสั้น (Short-form) ของ IFLIX

4.2.3.2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy)

- กลยุทธ์ราคาคต่ำ (Low Pricing Strategy) จากกลยุทธ์หลักของ IFLIX ที่มีเป้าหมายขยายตลาดในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาและประเทศตลาดเกิดใหม่ (Emerging Market) แต่มีปัญหาละเมิดลิขสิทธิ์อยู่ในระดับสูง บริษัท IFLIX เลือกใช้กลยุทธ์ราคาที่ต่ำ (Low Pricing Strategy) ในการได้ตอบและดึงดูดผู้ชมละเมิดลิขสิทธิ์ให้มาใช้บริการรายการทาง IFLIX ซึ่งมีคุณภาพการให้บริการที่ดีกว่าเพื่อสะสมฐานสมาชิกอย่างรวดเร็ว

ในประเทศไทย IFLIX ตั้งราคาแพคเกจสมาชิกไว้เพียง 100 บาท ต่อเดือน (1,000 บาท ต่อปี)ซึ่งถือเป็นราคาที่ต่ำกว่าให้ผู้ให้บริการ OTT รายอื่น ๆ ที่ตั้งราคาอยู่ระหว่าง 129 - 250 บาท ต่อเดือน โดยกลยุทธ์ราคาต่ำของ IFLIX นั้นได้กระแสดอรับที่ดีจากผู้ชมในประเทศไทยด้านความคุ้มค่าในการสมัครใช้บริการ

4.2.3.3 กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย (Place Strategy)

IFLIX ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการรับชมอย่างมาก เช่น การเชื่อมต่อขึ้นจอภาพใหญ่ (Chromecast), ความคมชัดสูง HD, หน้าจอใช้งานง่าย และไม่มีโฆษณาระหว่างรับชม

- กลยุทธ์ช่องทางหลากหลาย (Multiscreen) IFLIX ใช้กลยุทธ์พัฒนาช่องทางการรับชมแบบหลากหลาย (Multiscreen) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ชมที่แตกต่างกัน ทั้ง 4 ช่องทางได้แก่ ช่องทางโทรศัพท์มือถือและแท็บเล็ตสำหรับผู้ชมที่รับชมระหว่างการเดินทาง ช่องทางคอมพิวเตอร์สำหรับผู้ชมที่ต้องการจอภาพขนาดใหญ่กว่าสมาร์ทโฟน และช่องทางสมาร์ททีวีสำหรับผู้ชมที่ต้องการรับชมอย่างเต็มอรรถรส นอกจากนี้ IFLIX ยังมุ่งพัฒนาเทคโนโลยีการรับชมให้มีความคมชัดระดับสูง (High Definition) และมีความลื่นไหลมากที่สุด ทั้งนี้บางอุปกรณ์ ผู้ชมจำเป็นต้องดาวน์โหลดโปรแกรม Microsoft Silverlight เพื่อช่วยให้ภาพมีความคมชัดมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

- กลยุทธ์ โมบายเฟิร์ส (Mobile First) กลยุทธ์ “โมบายเฟิร์ส” (Mobile First) คือ กลยุทธ์ที่เน้นตอบสนองการใช้ของผู้ชมที่เปลี่ยนมาบริโภคข้อมูลข่าวสารผ่านทางสมาร์ทโฟน ทั้งข้อความ รูปภาพ เสียง และคลิปวิดีโอ ดังนั้นการพัฒนารูปแบบการบริการจึงต้องให้ความสำคัญของการใช้งานผ่านทางนี้เป็นลำดับแรก เพื่อให้เกิดประสบการณ์ที่ดีที่สุดแก่ผู้ใช้งาน IFLIX ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นี้พิเศษ เนื่องจากเชื่อว่าเป็นช่องทางที่ช่วยให้บริการของ IFLIX สามารถเติบโตได้อย่างก้าวกระโดด โดยให้ความสำคัญทั้งการออกแบบเมนูการใช้งาน การออกแบบเนื้อหารายการแบบสั้น การเขียนโปรแกรมเบื้องหลัง และการออกแบบระบบบีบอัดที่เหมาะสมต่อการใช้งานผ่านทางนี้โดยเฉพาะ

ในประเทศฟิลิปปินส์ นายเชอวินด์ เดลา ครูซ (Sherwin dela Cruz) ผู้จัดการระดับประเทศของ IFLIX เปิดเผยว่า ผู้ชมในฟิลิปปินส์กว่า 8 แสนราย ในปัจจุบัน รับชม IFLIX ผ่านทางโทรศัพท์มือถือเป็นหลัก โดยผู้ชมมักรับชมระหว่างเดินทาง ไป-กลับ ระหว่างที่ทำงานและบ้านซึ่งมีสภาพการจราจรหนาแน่นมาก โดยปกติแล้วประชาชนใช้เวลาเดินทาง เฉลี่ยวันละ 210 นาทีต่อวันซึ่งถือเป็นปริมาณที่สูงที่สุดในภูมิภาคนี้ มากกว่าประเทศอินโดนีเซียที่รับชม 140 นาทีต่อวัน จากสาเหตุนี้จึงทำให้ IFLIX ต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ “โมบายเฟิร์ส” เป็นพิเศษ

4.2.3.4 กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy)

- IFLIX ส่งเสริมการขายด้วยข้อเสนอ สมัคร 1 ปี แคม 1 ปี (Sales Promotion) IFLIX กระตุ้นการสมัครสมาชิกด้วยการนำเสนอโปรโมชั่น “สมัคร 1 ปี แคม 1 ปี” เพื่อให้ผู้ชมลดความลังเลในการสมัครสมาชิก กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มความคุ้มค่าในการใช้บริการเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้ชมจ่ายเพียง 1,000 บาท แต่สามารถรับชมได้นานถึง 24 เดือน เฉลี่ยเดือนละ 42 บาท



ภาพที่ 4.33 ภาพโปรโมชั่น “สมัคร 1 ปี แคม 1 ปี” ของ IFLIX

- IFLIX ใช้สื่อออนไลน์เป็นช่องทางหลักในการประชาสัมพันธ์ (Digital Marketing) IFLIX ใช้สื่อออนไลน์เป็นช่องทางหลักในการประชาสัมพันธ์รายการเนื่องจากเป็นช่องทางที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายของ IFLIX เช่น โฆษณาในสื่อสังคมออนไลน์ หรือ โฆษณาในเว็บไซต์ นอกจากนี้ IFLIX ใช้กลยุทธ์ SEO&SEM สร้างคำค้นหาของผู้ใช้งานในระบบค้นหาของ Google เช่น ดูหนัง ออนไลน์ หนังใหม่ และชื่อภาพยนตร์ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ชมสามารถค้นหา IFLIX ได้พบเป็นลำดับแรก

4.2.4 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation Strategies)

4.2.4.1 นวัตกรรมการตลาด (Market Innovation)

- กลยุทธ์การตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven Marketing) IFLIX ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด เรียกว่า กลยุทธ์การตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven marketing) คือ การจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลอย่างรอบด้าน ตั้งแต่การประชาสัมพันธ์ โฆษณา กิจกรรมทางการตลาดดิจิทัล และการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านทางระบบ CRM เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการตัดสินใจวางกลยุทธ์ทางการตลาดในอนาคต

IFLIX ร่วมเป็นพันธมิตรร่วมกับผู้นำด้านดิจิทัลแพลตฟอร์มอย่าง DoubleClick, RadiumOne, KRUX และ ReFUEL4 เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของการให้บริการ โดยใช้จุดแข็งของแต่ละบริษัทในการร่วมกันพัฒนานวัตกรรมทางการตลาดของ IFLIX ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- IFLIX พัฒนาระบบฐานข้อมูลพฤติกรรมกรรมการรับชม (Data Warehouse) IFLIX เก็บข้อมูลการใช้งานของผู้ชมทั่วไป เช่น ภาพยนตร์หรือละครชุดที่มียอดเข้าชมสูงสุดในแต่ละเดือน (Content Performance Report) และพัฒนาระบบการเก็บข้อมูลพฤติกรรมผู้ชมเป็นรายบุคคลหรือตามพฤติกรรมเพื่อช่วยในการช่วยวิเคราะห์ความต้องการของผู้ชมให้มีประสิทธิภาพ

4.2.4.2 นวัตกรรมองค์กร (Organization Innovation)

- IFLIX ใช้ระบบประมวลแบบกลุ่มเมฆ (Cloud Computing) IFLIX เป็นผู้ให้บริการระดับภูมิภาคจึงมีการติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศอยู่เสมอ บริษัทจึงพัฒนาระบบประมวลแบบกลุ่มเมฆ (Cloud Computing) เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน เช่น การส่งไฟล์รายการและจัดเก็บไฟล์งานในเครื่องแม่ข่าย (Server) ทดแทนการจัดเก็บไฟล์งานและเอกสารที่คอมพิวเตอร์ส่วนตัวของพนักงาน

4.2.4.3 นวัตกรรมสินค้าและบริการ (Product/Service Innovation)

- IFLIX พัฒนาระบบดาวน์โหลดโหลดรายการ (Download & Watch Offline) IFLIX พัฒนาระบบรับชมรายการแบบออฟไลน์ (Offline Mode) สำหรับผู้ชมที่เดินทางนอกสถานที่บ่อย ๆ ผ่านทางเมนู 'Download & Watch Offline' โดยสามารถดาวน์โหลดได้ผ่านทางแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือและแท็บเล็ตเท่านั้น ผู้ชมสามารถดาวน์โหลดรายการเก็บไว้สูงสุดจำนวน 10 เรื่อง หรือซีรีส์จำนวน 10 ตอน ต่อหนึ่งอุปกรณ์ โดยสามารถเก็บไว้ได้ 30 วันหลังดาวน์โหลด หรือ 48 ชั่วโมงหลังจากการรับชม หลังจากนั้นระบบจะลบไฟล์รายการอัตโนมัติ

4.2.4.4 นวัตกรรมกระบวนการทำงาน (Process Innovation)

- IFLIX พัฒนาระบบช่วยแปลแบบอัตโนมัติ (Automated Translation System) IFLIX พัฒนาระบบช่วยแปลอัตโนมัติ (Automated Translation System) เพื่อลดระยะเวลาในการแปลรายการจำนวนมาก ระบบช่วยแปลอัตโนมัติจะแปลภาษาอังกฤษเป็นภาษาท้องถิ่นก่อน หลังจากนั้นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาจะเข้ามาตรวจสอบและปรับแก้ไขเพื่อความสมบูรณ์ โดยระบบช่วยแปลแบบอัตโนมัติของ IFLIX ถูกพัฒนาด้วยระบบเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) สามารถเรียนรู้และพัฒนาการแปลได้จากการเพิ่มคลังข้อมูลการแปลที่ถูกต้อง เพื่อคุณภาพที่ดีขึ้นในอนาคต

4.2.5 กลยุทธ์ด้านการเงิน รูปแบบการหารายได้ และช่องทางชำระเงิน (Finance, Revenue model and Payments)

4.2.5.1 การจัดหาเงินทุน

การบริหารเงินทุนถือเป็นปัจจัยสำคัญของการประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจ OTT เนื่องจากบริษัทต้องลงทุนพัฒนาแพลตฟอร์มและค่าลิขสิทธิ์รายการจำนวนมาก ผู้ให้บริการ OTT ที่มีเงินทุนสำรองไม่เพียงพอจะทําให้ไม่สามารถดึงดูดผู้ชมเข้ามาสมัครสมาชิกอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บริษัทไม่สามารถบริหารกำไรในระยะยาว ปัจจัยด้านเงินทุนจึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ผู้ให้บริการ OTT หลายรายต้องถอนตัวออกจากตลาดไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ในปัจจุบัน IFLIX ในประเทศไทยยังไม่มีปัญหาเรื่องการบริหารเงินทุน เนื่องจากเป็นบริษัทระดับภูมิภาคจึงมีวิธีระดมเงินทุนได้หลากหลายกว่าบริษัทขนาดเล็ก ในปี พ.ศ. 2560 IFLIX ระดมทุนเพิ่ม 133 ดอลลาร์สหรัฐ จากกลุ่มทุน Evaluation Media, UK Broadcaster Sky, Catcha Group, Liberty Global, Jungle Ventures, และ PLDT โดยมีแผนที่จะระดมทุนในรูปแบบ IPO ในอนาคตอีกด้วย ปัจจุบัน IFLIX มีการชี้ชวนการลงทุนจากบริษัทและพันธมิตรที่สนใจอย่างหลากหลาย เช่น บริษัทด้านโทรคมนาคม บริษัทสื่อ หรือ บริษัทด้านเทคโนโลยีข้ามชาติจากทั่วโลก

4.2.5.2 รูปแบบการหารายได้ (Revenue Model)

IFLIX เริ่มต้นธุรกิจในประเทศไทยด้วยรูปแบบการหารายได้แบบสมัครสมาชิก (Subscription Video On Demand หรือ SVOD) อย่างเดียว โดยตั้งราคาสมาชิกรายเดือน 100 บาท และรายปี ราคา 1,000 บาท รายเดียว แต่ต่อมาจึงปรับปรุงรูปแบบการหารายได้แบบไม่เสียค่าบริการ เนื่องจากความนิยมรับชมรายการแบบไม่เสียค่าบริการผู้ชมในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2561 IFLIX เพิ่มรูปแบบการให้บริการเป็นแบบ Freemium เพื่อดึงดูดกลุ่มผู้ชมที่ไม่ต้องการรับชมแบบไม่เสียค่าใช้จ่าย แบ่งได้ 2 รูปแบบ ได้แก่ IFLIX FREE และ IFLIX VIP มีรายละเอียดดังนี้

1. IFLIX Free ผู้ชมสามารถรับชมแบบไม่เสียค่าใช้จ่าย โดยมีทั้งภาพยนตร์ ละครชุด รายการโทรทัศน์ รายการถ่ายทอดสดและรายการพิเศษ (Exclusive) ที่รับชมได้เฉพาะ IFLIX

- ภาพยนตร์ประจำวัน (Movie of the Day) คือ ภาพยนตร์ที่ IFLIX คัดเลือกให้ผู้ชมทุกวัน

- ไอฟลิกซ์ สแนคส์ (IFLIX Snacks) คือ เนื้อหารายการแบบสั้นที่ง่ายต่อการรับชมผ่านโทรศัพท์มือถือ มีประเภทรายการหลากหลาย ทั้งคลิปท่องเที่ยว ทำอาหาร ไลฟ์สไตล์ การ์ตูนไทย รายการขอดนิยมาจากต่างประเทศ หรือคลิปสรุปผลกีฬาสั้น ๆ

- IFLIX Original Content คือ เนื้อหาที่ IFLIX ลงทุนผลิตเอง เช่น รายการ
ทอล์กโชว์และสารคดี

โดยข้อจำกัดของการรับชมแบบไม่เสียค่าใช้จ่าย คือ การมีโฆษณาสั้น
ระหว่างการรับชมและสามารถเข้าถึงเนื้อหาของ IFLIX ได้เพียง 30% เท่านั้น

2. IFLIX VIP ผู้ชมรับชมแบบเสียค่าสมาชิกรายเดือนละ 100 บาท หรือ
รายปีละ 1,000 บาท โดยสามารถรับชมได้โดยไม่มีโฆษณาสั้นระหว่างการรับชม และเข้าถึงเนื้อหา
รายการได้ทุกรายการ ปัจจุบันมีรายการภาพยนตร์ ละครชุด รายการโทรทัศน์ รายการถ่ายทอดสด
และรายการพิเศษ (Exclusive) ที่รับชมได้เฉพาะ IFLIX เท่านั้น

4.2.5.3 ช่องทางชำระเงิน (Payments Methods)

1. ทางเว็บไซต์ (Website Payment) สามารถชำระผ่านบัตรเครดิต Visa
และ Master Card

2. ทางโทรศัพท์มือถือ (Mobile Payment) ผ่านระบบธนาคารออนไลน์
(Online Banking) ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงเทพ และธนาคารกรุงศรี
ฯ

3. ทางบัตรเติมเงิน (Prepaid Card) ได้แก่ บัตรเติมเงิน (Gift Card) สำหรับ
เติมอายุสมาชิก แบบ 1 เดือน ในราคา 100 บาท และราย 3 เดือน ในราคา 275 บาท โดยลูกค้าต้องขูด
รหัสหลังบัตรเติมเงินแล้วนำไปเติมอายุสมาชิกได้ที่เว็บไซต์ www.iflix.com/redeem

4.2.6 ปัจจัยอุปสรรคและการปรับตัว (Adaptation)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารบริษัท IFLIX ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของ
การประกอบธุรกิจหลายปัจจัย โดยสามารถจำแนกเป็นปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

4.2.6.1 อุปสรรคด้านการละเมิดลิขสิทธิ์รายการ (Content Piracy)

ปัจจัยด้านการละเมิดลิขสิทธิ์รายการนั้นถือเป็นปัจจัยอุปสรรคที่สำคัญ
ของธุรกิจ OTT ในประเทศไทย โดยสาเหตุของปัญหานี้เกิดจากค่านิยมของผู้ชมต่อการรับชม
รายการละเมิดลิขสิทธิ์เป็นหลัก ทั้งผู้ลักลอบเผยแพร่และผู้ชมรายการ อุปสรรคนี้จึงส่งผลให้ผู้บริการ
OTT ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคงในระยะยาว เนื่องจากผู้ให้บริการไม่ได้รับรายได้ตาม
เป้าหมาย ในขณะที่ต้องแบกรับต้นทุนลิขสิทธิ์จำนวนมาก

การแก้ไขปัญหาในระดับอุตสาหกรรม หน่วยงานรัฐและบริษัทใน
อุตสาหกรรมมีการจัดตั้งสมาคมและจัดประชุมเพื่อร่วมมือเพื่อแก้ไขปัญหาการละเมิดลิขสิทธิ์เป็น
ประจำทุกปี โดยการประชุมหารือเพื่อพัฒนากระบวนการและแนวทางปราบปรามปัญหาการละเมิด

ลิขสิทธิ์ ปัจจุบัน แนวทางการแก้ไขปัญหามีแนวโน้มที่ดีขึ้นจากช่วงเริ่มต้น แต่ก็ยังไม่สามารถแก้ไข ปัญหาได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากกระบวนการติดตามจับกุมผู้ละเมิดลิขสิทธิ์นั้นยังไม่มี ประสิทธิภาพเพียงพอ เช่น หน่วยงานที่มีหน้าที่ติดตามจับกุมและหน่วยงานที่มีหน้าที่ส่งฟ้องร้องผู้ ละเมิดลิขสิทธิ์นั้นเป็นคนละหน่วยงานกัน จึงทำให้ยากต่อการประสานงาน ผู้ให้บริการ OTT ใน ประเทศไทยต้องสูญเสียเวลาในการติดต่อประสานงาน แต่ผลที่ได้ไม่คุ้มค่าต่อเวลาที่เสียไปเนื่องจาก ผู้ละเมิดลิขสิทธิ์มีวิธีการหลบหลีกที่รวดเร็วกว่าขั้นตอนการปราบปรามของหน่วยงานรัฐ ผู้ ให้บริการจึงตัดสินใจนำเวลาไปพัฒนาคุณภาพการบริการของตัวเอง แทนการติดตามจับกุมผู้ละเมิด ลิขสิทธิ์ โดย IFLIX มองว่าปัญหานี้ต้องอาศัยการช่วยเหลือจากรัฐบาลหรือผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนา แนวทางการปราบปรามในอนาคต

จากปัญหาที่เกิดขึ้น IFLIX เลือกใช้กลยุทธ์ด้านราคาในการต่อสู้กับ ปัญหาละเมิดลิขสิทธิ์ โดยมีแนวคิดที่จะเปลี่ยนแปลงกลุ่มผู้ละเมิดลิขสิทธิ์ให้หันมาใช้บริการ IFLIX แทน โดยการนำเสนอทางเลือกในการรับชมรายการที่ดีกว่า ปลอดภัยกว่า และมีความ สะดวกสบายกว่าการรับชมผ่านทางช่องทางละเมิดลิขสิทธิ์ เช่น ด้านความปลอดภัย การรับชมผ่าน ช่องทางละเมิดลิขสิทธิ์นั้นเสี่ยงต่อการถูกโปรแกรมไวรัสโจมตี แต่รับชมทาง IFLIX นั้นได้รับความ ปลอดภัยมากกว่า หรือ ด้านความคุ้มค่าที่มากกว่า เปรียบเทียบการซื้อแผ่นดีวีดีภาพยนตร์เรื่องละ 70 บาท นั้นสามารถรับชมได้เพียง 1 เรื่องเท่านั้น แต่ถ้าสมัครใช้บริการ IFLIX นั้น สามารถรับชมได้ไม่ จำกัดเรื่องและจำนวนครั้ง เพียงจ่ายเพิ่มเล็กน้อยเพียง 100 บาทต่อเดือนเท่านั้น

4.2.6.2 อุปสรรคด้านการติดตามและตอบสนองความต้องการของผู้ชม

(Consumer Trends)

ในช่วงเริ่มต้นธุรกิจ IFLIX เผชิญปัญหาการแนะนำรูปแบบการรับชม รายการทาง OTT แก่ผู้ชม รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นในการสมัครใช้บริการของ IFLIX ความท้อ หายของ IFLIX มี 2 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นแรก IFLIX ต้องแนะนำบริการ OTT ให้ผู้ชมทั่วไปได้ รู้จัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของบริการ OTT ว่ามีข้อได้เปรียบกว่าการรับชมจากช่องทางอื่น ๆ ประเด็นที่สอง IFLIX เป็นธุรกิจใหม่ที่ยังไม่มีผู้ชมรู้จัก จึงต้องวางแผนทางการตลาดให้มี ประสิทธิภาพสูงสุดในการเข้าถึงผู้ชมบนโลกดิจิทัล เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ทางการตลาดของ IFLIX นั้นทรงพลังจนสามารถเข้าถึงและชักจูงให้ผู้ชมใหม่เลือกสมัครใช้บริการ IFLIX ได้ บริษัทจึงมอง หาพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดดิจิทัล อย่างบริษัท RadiumOne เพื่อร่วมกันพัฒนา นวัตกรรมการตลาดที่ช่วยให้ IFLIX สามารถเข้าถึงผู้ชมกลุ่มใหม่ โดยประมวลผลจากพฤติกรรม การจ่ายเงินซื้อสินค้าออนไลน์ ประวัติการค้นหา และพฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์

IFLIX มองว่าการวางแผนสื่อดิจิทัลนั้นประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ แพลตฟอร์ม พันธมิตร และฐานข้อมูล ด้านแรก คือ แพลตฟอร์มที่ช่วยในเข้าถึงข้อมูลสำหรับการซื้อ เลือกกลุ่มเป้าหมายและการโฆษณา แต่มีข้อจำกัดด้านสร้างฐานข้อมูลภายในบริษัทเอง เช่น Google ด้านที่สอง คือ บริษัทพันธมิตรที่มีข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อให้บริษัทสามารถเข้าใจแรงจูงของผู้บริโภค (Black Box Solution) เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงว่าทำไมผู้บริโภคถึงตัดสินใจเช่นนี้ และด้านที่สาม คือ บริษัทที่มีฐานข้อมูลมากมายเป็นของตนเอง และสามารถนำฐานข้อมูลจากภายนอกเข้ามาประมวลผลด้วย เช่น RadiumOne การทำงานร่วมกับ RadiumOne ช่วยให้ IFLIX สามารถคาดการณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ชมอย่างการใช้งาน และการยกเลิกของบุคคลได้ โดยแสดงผลออกมาในรูปแบบของคะแนนรายบุคคล โดยข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำไปนำเสนอการวางแผนสื่อโฆษณาให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสมกับการโฆษณาหรือกิจกรรมของ IFLIX อย่างแม่นยำ ในระยะเวลา 6 เดือนแรกของการดำเนินการ IFLIX สามารถสร้างยอดขายใหม่ 1 ล้านราย การเพิ่มอัตราการรับรู้แบรนด์ร้อยละ 25 และสามารถลดต้นทุนการหาสมาชิกใหม่ต่อราย จาก 25 ดอลลาร์สหรัฐ เหลือเพียง 3 ดอลลาร์สหรัฐ นอกจากนี้ การเข้าถึงข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภค IFLIX ในช่วงทดลอง (Free trial period) ช่วยเพิ่มโอกาสการสมัครใช้งานต่อได้สูงร้อยละ 75

4.2.6.3 อุปสรรคด้านการจัดหาลิขสิทธิ์รายการ เนื่องจากต้นทุนลิขสิทธิ์

สูง (Content Acquisition)

IFLIX ประสบปัญหาการจัดหาลิขสิทธิ์รายการ เนื่องจากราคาเสนอขายลิขสิทธิ์รายการในประเทศไทยมีราคาสูงจนไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน เช่น ราคาลิขสิทธิ์ภาพยนตร์ไทยเรื่องใหม่ล่าสุดจากผู้ผลิตในประเทศนั้นถูกตั้งราคาไว้สูงมาก ซึ่งเป็นผลมาจากการแข่งขันซื้อรายการของผู้ให้บริการ OTT รายอื่นด้วย รวมถึง กลยุทธ์การตั้งราคาสูงที่เกิดจากการกีดกันการซื้อ เช่น ผู้ผลิตรายการบางรายเป็นพันธมิตรกับผู้ให้บริการ OTT แบบรับชมฟรี (AVOD) และให้สิทธิในการเผยแพร่ละครแก่ผู้ให้บริการ OTT รายนั้นก่อน ต่อมาจึงนำเสนอขายกับผู้ให้บริการอื่น ๆ ในราคาที่สูงกว่า ทั้งนี้ IFLIX วิเคราะห์แล้วว่ามูลค่าของละครที่เสนอขายนั้นไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน

IFLIX แก้ไขปัญหาหลากหลายวิธี ตั้งแต่การเลือกซื้อลิขสิทธิ์รายการที่เผยแพร่มาแล้ว 1-2 ปี ซึ่งมีราคาถูกกว่ารายการใหม่ล่าสุด เพื่อความคุ้มค่าในการลงทุน ไปจนถึงการใช้กลยุทธ์การเสนอซื้อลิขสิทธิ์รายการแบบภูมิภาค (Regional Right) เพื่อช่วยลดต้นทุนลิขสิทธิ์รายการเฉลี่ยของบริการในแต่ละประเทศ เช่น การซื้อลิขสิทธิ์รายการละครชุดเกาหลีนั้น IFLIX จะซื้อเหมาะสำหรับการให้บริการในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ทุกประเทศที่ IFLIX เข้าไปเปิดให้บริการ

4.3 ผลการศึกษากลยุทธ์ของผู้ให้บริการ VIU



4.3.1 ข้อมูลด้านการเงิน การเติบโต ผู้ก่อตั้ง และกลุ่มเป้าหมาย

ข้อมูลเกี่ยวกับ VIU

VIU คือ ผู้ให้บริการรับชมรายการ Over The Top ของบริษัท PCCW Media บริษัทในเครือ Pacific Century Cyber Works Limited (PCCW) ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ให้บริการโทรคมนาคมรายใหญ่ในประเทศจีน โดย VIU เริ่มเปิดให้บริการครั้งแรกของโลกในเขตฮ่องกง เมื่อปี พ.ศ.2558 และขยายการบริการในประเทศไทย ในปี พ.ศ.2560 VIU นำเสนอรายการอย่างหลากหลายแก่ผู้ชมอย่างครบถ้วน

ข้อมูลด้านการเติบโต

ในปี พ.ศ.2561 VIU มียอดผู้ใช้งานทั่วโลกกว่า 20 ล้านราย ใน 15 ประเทศทั่วเอเชีย และคาดการณ์ว่าในปี พ.ศ.2565 VIU จะมียอดสมาชิกเติบโตขึ้นกว่า 75%

ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย

VIU มีกลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มผู้ชมที่ชื่นชอบละครและรายการจากทวีปเอเชีย ทั้งเกาหลี ญี่ปุ่น จีน ไต้หวัน หรือ ประเทศไทย โดยไม่จำกัดเพศ อายุหรือท้องถิ่น กลุ่มลูกค้าของ VIU ในปัจจุบันเป็นกลุ่มนักเรียน นักศึกษา และพนักงานบริษัท ที่สามารถเข้าใช้บริการ OTT ได้ สัดส่วนด้านเพศทางนั้นเป็นผู้ชมร้อยละ 85 และผู้ชายร้อยละ 15

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ก่อตั้ง

PCCW Limited (PCCW) คือ บริษัทโทรคมนาคมและการสื่อสารระดับนานาชาติ หรือที่รู้จักกันในวงกว้างในชื่อ HKT Limited บริษัทมีสำนักงานใหญ่ในเขตฮ่องกงและขยายธุรกิจไปในทวีปต่าง ๆ ทั่วโลก ได้แก่ ยุโรป ตะวันออกกลาง แอฟริกา อเมริกา ประเทศจีนแผ่นดินใหญ่ และเอเชียบางประเทศ ปัจจุบัน PCCW Limited มีพนักงานกว่า 24,000 ราย ใน 50 ประเทศ PCCW ประกอบธุรกิจทางโทรคมนาคมหลากหลาย ดังนี้

- Hong Kong Telecom ให้บริการด้านโทรคมนาคมครบวงจร ทั้งเครือข่ายโทรศัพท์พื้นฐาน โทรศัพท์มือถือและระบบอินเทอร์เน็ต ประกอบไปด้วยบริษัท Netvigator, csl, 1010, Club SIM, SUN Mobile, HKT Teleservices และ PCCW Global
- Cascade ให้บริการด้านการซ่อมบำรุงและดูแลระบบเครือข่าย
- PCCW Media ให้บริการด้านสื่อและบันเทิง ได้แก่ Now TV, VIU, VIU TV, MOOV
- PCCW Solutions ให้บริการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาธุรกิจ ลดขั้นตอน และเพิ่มประสิทธิภาพงาน
- Pacific Century Premium Developments Limited ให้บริการจัดการและลงทุนสินทรัพย์ระหว่างประเทศ



ข้อมูลด้านการเงิน

ตารางที่ 4.5 งบกำไรขาดทุนบริษัท PCCW Limited ระหว่างปี พ.ศ. 2558-2561

สิ้นสุดงวดบัญชี:	2561	2560	2559	2558
31/12	31/12	31/12	31/12	31/12
รายได้รวม	38,850	36,832	38,384	39,314
รายได้	-	-	-	-
รายได้อื่น ๆ, ทั้งหมด	-	-	-	-
ต้นทุนที่ก่อนให้รายได้, รวม	20,642	18,344	17,743	18,965
กำไรขั้นต้น	18,208	18,488	20,641	20,349
ค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการดำเนินงาน	32,835	31,105	32,773	33,277
ฝ่ายขาย / ทัวไป / ธุรกิจ	12,970	12,859	15,114	14,534
การวิจัยและพัฒนา	-	-	-	-
ค่าเสื่อม / ค่าตัดจำหน่าย	-	-	-	-
ค่าใช้จ่าย (รายได้) ดอกเบี้ย – การดำเนินงานสุทธิ	-494	-240	-104	-246
รายได้จากการดำเนินงาน	6,015	5,727	5,611	6,037
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ดอกเบี้ย, ที่ไม่ใช่การดำเนินงานสุทธิ	-1731	-1,473	-1,240	-1,432
รายได้สุทธิก่อนหักภาษี	4,184	4,145	4,227	4,440
ประมาณการหนี้สินสำหรับบัญชีรายได้	-	-	-	-
รายได้สุทธิหลังหักภาษี	3,050	3,084	3,832	3,993
รายได้สิทธิก่อนรายการพิเศษ	897	895	2,051	2,295
รายการพิเศษทั้งหมด	-	1,143	-	-
กำไรสุทธิ	897	2,038	2,051	2,295
รายได้สุทธิปรับลด	712	185	884	1,154
หุ้นถ้วเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักปรับลด	7,724.07	7,716.39	7,707.15	7,710.69
กำไรต่อหุ้นปรับลดที่ไม่รวมรายการพิเศษ	0.09	0.02	0.11	0.01
กำไรต่อหุ้นตามปกติการปรับลด	0.07	0.02	0.12	0.01

*หน่วยเป็นล้าน HKD (ยกเว้นสำหรับรายการต่อหุ้น)

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการจัดการและการเติบโต (Management & Growth Strategy)

VIU เป็นบริการระดับภูมิภาค ดังนั้นกลยุทธ์ด้านการจัดการและการเติบโตจึงถูกกำหนดมาจากสำนักงานใหญ่ที่ประเทศฮ่องกง แต่กลยุทธ์ด้านการตลาดนั้นสำนักงานใหญ่จะเปิดโอกาสให้หน่วยงานในประเทศไทยสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ด้วยตัวเอง เนื่องจากหน่วยงานท้องถิ่นย่อมสามารถเข้าถึงความต้องการของผู้ชมท้องถิ่นได้มากกว่า ทั้งนี้ VIU ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การสร้างพันธมิตรเป็นอย่างมากเนื่องจากถือกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้บริษัทเติบโตได้อย่างรวดเร็ว

4.3.2.1 พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance)

- VIU เป็นพันธมิตรกับบริษัทโทรคมนาคม AIS (Telecommunication Company) VIU สร้างพันธมิตรกับ AIS บริษัทโทรคมนาคมรายใหญ่ของประเทศไทย ด้วยการมอบสิทธิรับชมรายการแบบไม่จำกัดในแพ็คเกจ VIU PREMIUM PACKAGE นาน 60 วัน และราคาสมาชิกรายเดือนพิเศษเพียง 99 บาท จากราคา 119 บาท เฉพาะลูกค้า AIS เท่านั้น โดยกลยุทธ์นี้ช่วยให้ VIU สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าขนาดใหญ่ของ AIS ในระยะเวลาที่รวดเร็ว นอกจากนี้ VIU ยังร่วมมือกับ AIS ในการจัดกิจกรรมทางการตลาดร่วมกัน เช่น กิจกรรม “AIS X VIU ลุ้นฟินบินเกาหลี” ท่องเที่ยวตามรอยซีรีส์เกาหลีและร่วมกระแทบไหล่ศิลปินดัง สำหรับลูกค้าที่สมัครแพ็คเกจ VIU Premium กับ AIS เท่านั้น



ภาพที่ 4.34 สื่อโฆษณากิจกรรม AIS X VIU (ลุ้นฟินบินเกาหลี) ของ VIU

- VIU เป็นพันธมิตรกับสถานีโทรทัศน์ระดับโลก JTBC (Media Company) VIU เชื้อสัญญาเป็นพันธมิตรกับ JoongAng Tongyang Broadcasting Company (JTBC) สถานีโทรทัศน์เคเบิลชั้นนำของเกาหลี เพื่อนำรายการบันเทิงของ JTBC ทั้งละครชุดยอดนิยมและรายการวาไรตี้มาเผยแพร่ผ่านทาง VIU ประกอบด้วยรายการเด่นจาก 4 สถานีโทรทัศน์หลักของเกาหลีอย่าง KBS, MBC และ SBS รวมถึงภาพยนตร์จากค่าย tvN Movies โดยการทำสัญญานี้ถือเป็นการทำสัญญาพันธมิตรครั้งใหญ่ที่สุดในเอเชียของ JTBC กลยุทธ์พันธมิตรครั้งนี้ส่งผลให้ VIU กลายเป็นผู้ให้บริการที่มีละครชุดเกาหลีและรายการวาไรตี้ที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

- VIU เป็นพันธมิตรกับสถานีโทรทัศน์ท้องถิ่น GMM25 และ Workpoint ในประเทศไทย VIU เข้าเป็นพันธมิตรกับสถานีโทรทัศน์ GMM25 สถานีโทรทัศน์ซึ่งผลิตรายการยอดนิยมมากมาย ด้วยการนำเนื้อหารายการที่คัดสรรพิเศษกว่า 200 ชั่วโมงของกลุ่ม GMM ไปเผยแพร่ในแพลตฟอร์มของ VIU กลยุทธ์นี้จึงช่วยเสริมความเป็นผู้นำของ VIU ในฐานะผู้นำความบันเทิงเอเชียที่ครบครันที่สุด โดยผู้ชม VIU ในประเทศไทยที่สมัครแพ็คเกจ VIU Premium สามารถรับชมรายการย้อนหลังล่าสุดจาก GMM 25 ได้ทันทีหลังจากออกอากาศทางโทรทัศน์ช่อง GMM25 นอกจากนี้ VIU ได้ประกาศความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับ Workpoint Entertainment เพื่อนำรายการยอดนิยมกว่า 1,500 ชั่วโมงของทาง Workpoint ไปเผยแพร่ใน VIU ทั้งรายการละคร รายการบันเทิง เกมโชว์ รายการตอบปัญหา และเรียลลิตี้โชว์ รวมกว่า 30 รายการ เช่น คนอวดผี, The Mask Singer และคุณพระช่วย

- VIU ร่วมมือกับ Workpoint Entertainment ผลิต VIU Original Content เรื่องแรก VIU ร่วมมือกับ Workpoint Entertainment ผู้ผลิตรายการท้องถิ่นชั้นนำของประเทศไทย เปิดตัวละครชุดเรื่อง “โสะ แฟมิลี่” VIU Original Content ของไทยเรื่องแรก โดยได้นักแสดงวัยรุ่นชื่อดังมาร่วมมากมาย นำโดย เก้า จิราญ, ปันปัน สุทัตตา, คาริสา สปริงเกตต์ และ ปิงปอง ธงชัย

การร่วมมือในครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์สำคัญของ VIU คือ การผลิตเนื้อหารายการท้องถิ่น (Local Content) ที่ให้ความสำคัญกับรสนิยมของผู้ชมที่แตกต่างกัน โดยในปี พ.ศ. 2561 VIU เปิดตัวรายการท้องถิ่นไปมากกว่า 70 รายการในหลายประเทศ เช่น จีน ฮองกง อินเดีย อินโดนีเซีย มาเลเซีย และฟิลิปปินส์

- VIU เป็นพันธมิตรบริษัทพัฒนาแพลตฟอร์มในเครือ PCCW (Technology Company) VIU เป็นบริษัทในเครือ PCCW Solution ซึ่งเป็นบริษัทพัฒนาแพลตฟอร์มในเครือ PCCW เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีการให้บริการในประเทศไทย จึงมีความแข็งแกร่งในการพัฒนานวัตกรรมบริการ โดย VIU ในแต่ละประเทศสามารถร้องขอการพัฒนาแพลตฟอร์มให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ชมในแต่ละประเทศได้

4.3.3 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

4.3.3.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)

- กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม (Focus Differentiation) VIU ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างด้านเนื้อหารายการ (Focus Differentiation) ด้วยการนำเสนอละครชุดจากเกาหลีเป็นรายการหลักของ VIU (Flagship Content) โดย VIU มุ่งพัฒนาคุณภาพของละครชุดเกาหลีในทุก ๆ ด้าน ทั้งการเลือกเนื้อหาการขอยืมจากประเทศเกาหลี ความรวดเร็วในการซื้อลิขสิทธิ์รายการ การผลิตบทบรรยายภาษาไทย รวมถึงคุณภาพของบทบรรยายให้ได้รรถรสกว่าการรับชมจากคู่แข่งที่อื่น ๆ

- กลยุทธ์ลิขสิทธิ์รายเดียว (Exclusive) VIU สร้างความแตกต่างด้วยเนื้อหารายการที่รับชมได้เฉพาะที่ VIU เพียงที่เดียว (Exclusive Rerun Content) โดย VIU รวมมือกับผู้ผลิตรายการ GMM25 สำหรับการนำละครไทยที่ออกอากาศทางช่อง GMM25 ไปแล้ว มาเผยแพร่อีกครั้งที่ VIU เป็นที่แรกและที่เดียวทางบริการ OTT เช่น ละครเรื่องเมียน้อย เป็นต้น

- กลยุทธ์ผู้ตาม (Follower Strategy) กลยุทธ์ด้านรายการ VIU ใช้กลยุทธ์ผู้ตาม (Follower Strategy) โดย VIU เปิดโอกาสให้คู่แข่งซื้อลิขสิทธิ์รายการบางประเภทไปก่อน เนื่องจาก VIU ต้องรอผลตอบรับของผู้ชมในตลาดก่อนว่าผู้ชมในประเทศไทยให้การตอบรับกับรายการนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด กรณีที่รายการได้รับความนิยม VIU จะตัดสินใจซื้อรายการตามคู่แข่ง แต่กรณีที่รายการไม่ได้รับความนิยม VIU จะใช้เงื่อนไขนี้เป็นโอกาสในการต่อรองราคากับผู้ผลิตรายการ รวมถึง VIU มีนโยบายไม่ซื้อลิขสิทธิ์แบบรายเดียว (Exclusive) ซึ่งมีราคาสูงกว่าการซื้อแบบหลายราย (Non-Exclusive) หลายเท่า เพื่อควบคุมต้นทุนด้านรายการ ทั้งนี้ ในธุรกิจ OTT ผู้ให้บริการ OTT แต่ละรายมักมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการซื้อขายลิขสิทธิ์รายการซึ่งกันและกัน เพื่อลดการแข่งขันด้านราคาระหว่างผู้ให้บริการ OTT ด้วยกันเอง

- VIU ใช้รายการสร้างแบรนด์ (Brand Identity) ในช่วงเริ่มต้นที่ VIU เข้ามาเปิดให้บริการในประเทศไทย บริษัทต้องการให้ผู้ชมทั่วไปจดจำ VIU ได้ในฐานะผู้ให้บริการ OTT ที่มีละครชุดเกาหลีมากที่สุด ด้วยแนวคิด “เกาหลี เท่ากับ VIU” บริษัทจึงพยายามนำเสนอละครชุดและรายการขอยืมจากประเทศเกาหลีเป็นส่วนใหญ่เพื่อสร้างการจดจำ พร้อมข้อความและภาพลักษณ์การประชาสัมพันธ์ “เกาหลี เท่ากับ VIU” กลยุทธ์นี้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้ชมทั่วไปเมื่อนึกถึงละครชุดจากเกาหลีก็จะเข้ามาค้นหาใน VIU ก่อนที่แรก



ภาพที่ 4.35 สื่อโฆษณาที่สื่อสารถึงรายการซีรีส์เกาหลี ของ VIU

4.3.3.2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy)

- กลยุทธ์ราคาเพื่อแข่งขัน (Competitive Price) VIU ใช้กลยุทธ์เพื่อแข่งขัน (Competitive Price) สำหรับตลาด OTT ในประเทศไทย โดย กำหนดราคาไว้เพียง 119 บาท ต่อเดือน เพื่อแข่งขันกับคู่แข่ง OTT รายอื่น นอกจากนี้ กรณีที่ผู้ชมเป็นลูกค้าของ AIS ด้วยก็จะได้รับข้อเสนอราคาพิเศษ เพียง 99 บาทต่อเดือนเท่านั้น โดย VIU มีเป้าหมายที่จะใช้กลยุทธ์ราคาเช่นนี้ เพื่อเปลี่ยนผู้ชมที่ละเมิดลิขสิทธิ์ให้มาใช้บริการของ VIU ซึ่งนำเสนอคุณภาพการบริการที่ดีกว่าในราคาที่เข้าถึงได้



ภาพที่ 4.36 แพคเกจราคาเพื่อแข่งขันของ VIU ร่วมกับบริการของ AIS

- กลยุทธ์ราคาเหมารวม (Bundle Price) VIU ต่อยอดการเป็นพันธมิตรกับ บริษัท AIS ด้วยการกำหนดกลยุทธ์ราคาแบบเหมารวม (Bundle Price) โดยการดึงออกแพ็คเกจ “เหมาเหมา” ลูกค้าของ VIU ที่ใช้บริการ AIS สามารถสมัครรับชมรายการโดยไม่เสียค่าอินเทอร์เน็ต ไม่จำกัดอินเทอร์เน็ต ไม่ลดความเร็ว ในราคาพิเศษ โดยแพ็คเกจนี้มีให้เลือกหลายราคา โดยนำเสนอแพ็คเกจรายสัปดาห์เพียง 160 บาทต่อเดือน พร้อมแถมฟรีอินเทอร์เน็ต ความเร็ว 4 Mbps ไม่ลดความเร็ว ในขณะที่ราคาของแพ็คเกจอินเทอร์เน็ตของ AIS ปกติ อยู่ที่ราคา 150 บาทแล้ว แต่

เปรียบเทียบการซื้อพร้อมบริการของ VIU ซึ่งจ่ายเพิ่มเพียง 10 บาท เท่านั้นจึงนับว่าเป็นราคาเหมารวมที่คุ้มค่า

แพ็คเกจ เหมา เหมา viu		
19 รายวัน สมัครคลิก	เน็ตเหมา เหมา 512 kbps (ปริมาณ 300 MB คลิกละ 1 นาที ใช้ความเร็ว 64 kbps)	 พร้อมดู Viu Premium ฟรี ฟันต่อเดือน ไม่คิดค่าเน็ต
34 รายวัน สมัครคลิก	เน็ตเหมา เหมา 4 Mbps เน็ตไม่อั้น ไม่ลดความเร็ว	
160 รายสัปดาห์ สมัครคลิก	เน็ตเหมา เหมา 4 Mbps เน็ตไม่อั้น ไม่ลดความเร็ว	
199 รายสัปดาห์ สมัครคลิก	เน็ตเหมา เหมา 6 Mbps เน็ตไม่อั้น ไม่ลดความเร็ว	

ภาพที่ 4.37 แพคเกจเหมารวมของ VIU ร่วมกับบริการของ AIS

4.3.3.3 กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย (Place Strategy)

- กลยุทธ์ช่องทางหลากหลาย (Multiscreen) VIU ใช้กลยุทธ์ช่องทางหลากหลายเพื่อให้ผู้ชมสามารถเลือกรับชมรายการได้อย่างความสะดวก ทั้งช่องทางโทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต คอมพิวเตอร์ และสมาร์ทีวี

4.3.3.4 กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy)

- VIU ใช้กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล (Digital Marketing / Social Media Marketing) VIU ใช้สื่อโฆษณาออนไลน์เป็นช่องทางหลักในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายของ VIU เป็นกลุ่มวัยรุ่นและพนักงานบริษัทที่ใช้ช่องทางออนไลน์สูง เช่น การลงโฆษณาผ่านทาง Facebook หรือ การทำ SEO&SEM คำค้นหาของผู้ชมทาง Google เช่นคำว่า ซีรีส์เกาหลี, ดูซีรีส์เกาหลี, ละครย้อนหลังเพื่อให้ผู้ชมสามารถเข้าถึงเว็บไซต์ของ VIU ได้ก่อนเว็บไซต์อื่น

- VIU ใช้กลยุทธ์ผู้มีอิทธิพลโลกออนไลน์ (Online Influencer)

VIU ใช้กลยุทธ์การตลาดแบบ Key Opinion Leader (KOL) หมายถึง การใช้ผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของคนกลุ่มใหญ่ (Influencer) ในการเผยแพร่ข้อมูลรายการแก่ผู้ชมโดยตรง เช่น การจ้าง Blogger/Vlogger ที่มีผู้ติดตามสูงพูดถึงหรือแนะนำรายการที่น่าสนใจของ VIU เพื่อโน้มน้าวให้ผู้ชมใหม่ ๆ หันมารับชมรายการผ่านทาง VIU มากยิ่งขึ้น พร้อมลงข้อมูลและช่องทางในการสมัครใช้งาน VIU เอาไว้ท้ายบทความเหล่านั้นด้วย

กลยุทธ์การใช้ผู้มีอิทธิพลในโลกออนไลน์ถือเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในธุรกิจ OTT เนื่องจาก ผู้ชมทั่วไปมีเวลาเลือกชมรายการต่าง ๆ อย่างจำกัด ในขณะที่ผู้ให้บริการ OTT แต่ละรายนั้นมีรายการที่ต้องการนำเสนอมากมาย ผู้มีอิทธิพลในโลกออนไลน์สามารถช่วยเลือกสรรเนื้อหารายการที่น่าสนใจในการรับชมโดยใช้ชื่อเสียงของผู้มีอิทธิพลช่วยยืนยัน นอกจากนี้ยังช่วยให้การใช้งบประมาณในการโฆษณาของ VIU มีประสิทธิภาพกว่าการใช้สื่อรูปแบบอื่น ๆ เนื่องจากสามารถแนะนำรายการได้ตรงแก่กลุ่มเป้าหมายโดยตรง โดยไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการโฆษณาแก่ผู้ชมในวงกว้างหลังจากการใช้กลยุทธ์นี้ ยอดเข้าชมรายการต่าง ๆ สูงขึ้น รวมถึง ยอดสมาชิกที่เข้าใช้บริการรายเดือนของ VIU (Monthly Active User) ก็สูงขึ้นเช่นกัน

4.3.4 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation Strategies)

VIU เป็นบริษัทภายใต้กลุ่มบริษัท พีซีซีดับเบิลยู มีเดีย กรุ๊ป (PCCW Media Group) บริษัทโทรคมนาคมรายใหญ่จากฮ่องกงซึ่งมีบริษัทสำหรับพัฒนาด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับบริษัทในเครือโดยเฉพาะ สำนักงานแต่ละประเทศสามารถเสนอปัญหาและความต้องการไปยังหน่วยงานกลางเพื่อพัฒนาระบบหรือแพลตฟอร์มได้ VIU จึงเป็นบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันในหลายด้าน

4.3.4.1 นวัตกรรมการตลาด (Market Innovation)

- VIU พัฒนาระบบวิเคราะห์พฤติกรรมผู้รับชม (Data Analytics) ปัจจุบัน VIU มีระบบวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการรับชมรายการของผู้ชมเหมือนผู้ให้บริการ OTT รายอื่น โดยในอนาคต VIU มีแผนที่จะเชื่อมต่อกับระบบวิเคราะห์พฤติกรรมของ VIU ร่วมกับฐานข้อมูลของผู้ให้บริการโทรคมนาคมในแต่ละประเทศร่วมด้วย เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาช่วยในการตัดสินใจจัดหาสิทธิ์และลงทุนผลิตรายการให้ตรงกับความต้องการของผู้ชมที่เปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง

4.3.4.2 นวัตกรรมองค์กร (Organization Innovation)

- VIU เริ่มปรับการทำงานแบบดิจิทัล (Digitization) VIU เริ่มปรับระบบการทำงานภายในให้เป็นแบบดิจิทัลและลดระบบเอกสารแบบดั้งเดิม เพื่อลดระยะเวลาและต้นทุนด้านเอกสาร เช่น ระบบอนุมัติงานออนไลน์ผ่านทางระบบของ VIU ที่ช่วยลดระยะเวลาการอนุมัติแผนงานของทีมงานระหว่างประเทศ และลดค่าใช้จ่ายจากการใช้กระดาษอีกด้วย รวมถึงการประชุมงานผ่านระบบ Conference Meeting รวมถึงนโยบายปฏิบัติงานจากบ้าน (Work from Home) เป็นต้น

4.3.4.3 นวัตกรรมสินค้าและบริการ (Product/Service Innovation)

- กลยุทธ์ผู้ตาม (Follower Strategy) กลยุทธ์การพัฒนารายการและระบบการให้บริการของ VIU นั้น จะเน้นตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้เหมาะสมในแต่ละประเทศเท่านั้น โดยจะไม่พัฒนาเทคโนโลยีที่เกินความต้องการของลูกค้าในแต่ละประเทศ เนื่องจากการลงทุนพัฒนาแต่ละครั้งล้วนมีผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินธุรกิจ บริษัทจะติดตามความต้องการของลูกค้าและการนวัตกรรมของกลุ่มคู่แข่งในแต่ละประเทศ แล้วนำมาปรับปรุงกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมให้เท่าทันคู่แข่ง

VIU พิจารณาการลงทุนพัฒนาสินค้าและบริการจากระดับการยอมรับทางเทคโนโลยีของผู้ชมในพื้นที่นั้น ๆ ด้วย เช่น เมื่อคู่แข่งอย่าง Netflix เปิดตัวนวัตกรรมรายการแบบโต้ตอบ (Interactive Content) เป็นที่แรกของโลก VIU พิจารณาแล้วว่านวัตกรรมนี้ยังไม่ได้ได้รับความนิยมในวงกว้างตามที่คาดหวังไว้ บริษัทจึงยังไม่ตัดสินใจพัฒนานวัตกรรมดังกล่าวในเวลาอันใกล้นี้ ประกอบกับกลุ่มผู้ชมของ VIU ในปัจจุบัน เป็นผู้ชมกลุ่มกระแสหลัก (Mainstream) ที่เน้นรูปแบบการชมรายการอย่างเรียบง่าย ไม่ใช่กลุ่มที่ต้องการความล้ำสมัยเหมือนกลุ่มผู้ชมของ Netflix ดังนั้น VIU จึงรอจังหวะเวลาที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาอนาคต

4.3.4.4 นวัตกรรมกระบวนการทำงาน (Process Innovation)

- กลยุทธ์ปรับกระบวนการทำงานแบบดิจิทัล (Digitization) VIU ใช้ซอฟต์แวร์บริหารโครงการที่ชื่อว่า Monday ในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน ลดระยะเวลาการติดต่อประสานงานระหว่างทีมงานและการประชุมที่ยาวนานเกินไป โดยในซอฟต์แวร์ Monday นั้นมีกระดานสรุปข้อมูล (Dashboard) สำหรับติดตามความคืบหน้าของงานในแต่ละแผนก พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมและส่งต่องานได้ทันที จึงสามารถประสานงานกันได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.3.5 กลยุทธ์ด้านการเงิน รูปแบบการหารายได้ และช่องทางชำระเงิน (Finance, Revenue model and Payments)

4.3.5.1 การจัดหาเงินทุน

VIU เป็นธุรกิจของบริษัท PCCW Media ในเครือ PCCW Limited ซึ่งเป็นบริษัทมหาชนระดับโลกที่มีมูลค่าตามราคาตลาดสูงถึง 4,665.35 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (เมษายน พ.ศ. 2562) บริษัทประกอบธุรกิจหลากหลาย เช่น บริษัท HKT (Hong Kong Telecom), Cascade, PCCW Media, PCCW Solutions และ Pacific Century Premium Developments จึงสามารถจึงมีวิธีจัดหาแหล่งเงินทุนได้อย่างหลากหลาย ทั้งการระดมเงินในตลาดทุน หรือ การกู้เงินจากธนาคาร

4.3.5.2 รูปแบบการหารายได้ (Revenue Model)

VIU ใช้กลยุทธ์รูปแบบการหารายได้แบบ Freemium หมายถึง รูปแบบผู้ชมสามารถใช้บริการได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย แต่มีข้อจำกัดหลายประการในการรับชม เช่น สามารถรับชมได้เพียงบางรายการ ภาพความคมชัดต่ำ มีโฆษณาขึ้นระหว่างรับชม และไม่มีพากย์ภาษาไทย ทั้งนี้ผู้ชมสามารถเข้าถึงบริการพิเศษกว่าได้ ที่เรียกว่า (VIU Premium) โดยเสียค่าสมาชิกเดือนละ 119 บาท มีคุณสมบัติพิเศษกว่า ดังนี้

- รับชมได้ทุกเรื่องและไม่จำกัดเรื่อง
- รับชมเร็วสุด 8 ชั่วโมงหลังจากออกอากาศจากประเทศต้นทาง
- มีโฆษณาคั่นระหว่างรับชมเพียง 1 ครั้ง
- สามารถดาวน์โหลดไว้ในอุปกรณ์ได้สูงสุด 5 ตอน
- รับชมแบบพากย์ไทยได้
- ความคมชัดระดับ Full HD 1080p

4.3.5.3 ช่องทางชำระเงิน (Payment Methods)

1. ทางเว็บไซต์ (Website) Easy Top Up ลูกค้า จะได้รับ รหัส Redeem หลังชำระเงินเรียบร้อยแล้ว (<https://www.easytopup.in.th/store/landing/viu>) หลังจากนั้นลูกค้าจะต้อง รหัส Redeem นำไปกรอกที่เมนูเปิดใช้งานบัตรแลกสิทธิ์ ในเว็บไซต์ <https://www.viu.com/ott/th/th/premium#redeem>

2. ทางโทรศัพท์มือถือ (Mobile) ผ่านระบบ iTunes/Googles Play สำหรับลูกค้าที่สมัครใช้บริการทางแอปพลิเคชัน VIU ระบบจะเรียกเก็บเงินทางบัตรเครดิตที่ผู้กับบัญชี iTunes/Googles Play แบบอัตโนมัติ

3. ทางเครือข่ายมือถือ (Billing) AIS สำหรับลูกค้าที่ใช้เครือข่าย AIS สามารถชำระผ่านใบแจ้งหนี้รายเดือน โดยการสมัครใช้งานทางหน้าเว็บไซต์ของ VIU สามารถเลือกแพคเกจรายเดือน รายสัปดาห์และรายวัน (<https://www.viu.com/ott/th/th/premium#redeem>)

4. ทางจุดชำระเงิน (POS) Counter Service ณ ร้านสะดวกซื้อ 7/11 ลูกค้า จะได้รับ รหัส Redeem หลังชำระเงินเรียบร้อยแล้ว หลังจากนั้นลูกค้าจะต้อง รหัส Redeem นำไปกรอกที่เมนูเปิดใช้งานบัตรแลกสิทธิ์ ในเว็บไซต์ <https://www.viu.com/ott/th/th/premium#redeem>

ตารางที่ 4.6 แพคเกจค่าบริการของ VIU ในประเทศไทย (เมษายน พ.ศ. 2562)

รายละเอียดแพคเกจ	รายวัน	รายสัปดาห์	รายเดือน
สมัครผ่านแอปพลิเคชัน VIU	-	-	119 บาท
สมัครผ่าน AIS	-	29 บาท	99 บาท
สมัครผ่าน AIS + แพคเกจอินเทอร์เน็ต ความเร็ว 512 kbps 300 MB	19 บาท	-	-
สมัครผ่าน AIS + แพคเกจอินเทอร์เน็ต ความเร็ว 4 Mbps ไม่จำกัดจำนวน	34 บาท	160 บาท	-
สมัครผ่าน AIS + แพคเกจอินเทอร์เน็ต ความเร็ว 6 Mbps ไม่จำกัดจำนวน	-	199 บาท	-
สมัครผ่าน AIS + แพคเกจอินเทอร์เน็ต คู่ VIU ไม่เสียอินเทอร์เน็ต	-	-	299 บาท

4.3.6 ปัจจัยอุปสรรคและการปรับตัว (Adaptation)

4.3.6.1 อุปสรรคด้านการละเมิดลิขสิทธิ์รายการ (Content Piracy)

VIU ประสบปัญหาด้านการละเมิดลิขสิทธิ์รายการละครชุดเกาหลี ญี่ปุ่น จีน และได้วันจากกลุ่มผู้รั่วละครชุดประเทศเกาหลี กลุ่มแฟนคลับศิลปินเกาหลี หรือ กลุ่มผู้ที่นิยมรายการวาไรตี้จากประเทศญี่ปุ่น โดยรวมกลุ่มเผยแพร่แบบไม่เรียกเก็บค่าใช้จ่ายทางเว็บไซต์หรือสื่อสังคมออนไลน์ส่วนตัว เช่น เว็บไซต์ www.kodhit.com หรือ www.kseries.tv ในช่วงเริ่มต้นธุรกิจในประเทศไทย VIU ไม่สามารถแข่งขันกับกลุ่มผู้ละเมิดลิขสิทธิ์ เนื่องจากแต่ละกลุ่มมีความรวดเร็วในการผลิตบทบรรยายภาษาไทยมากกว่า VIU โดยสามารถผลิตได้ภายใน 24 ชั่วโมงหลังออกอากาศจากประเทศต้นทาง ในขณะที่ VIU นั้นต้องใช้เวลาอย่างน้อย 3 วันในการผลิต สถานการณ์เช่นนี้จึงทำให้ VIU ยังไม่สามารถดึงดูดให้ผู้ชมใหม่ๆ เข้ามาใช้บริการได้ตามที่ตั้งเป้าไว้

ในระยะแรกนั้น VIU ใช้มาตรการทางกฎหมายในการติดตามและจับกุมกลุ่มผู้ละเมิดลิขสิทธิ์ แต่เนื่องจากกระบวนการดำเนินคดีทางกฎหมายในประเทศไทยยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ VIU จึงปรับกลยุทธ์มาแก้ไขปัญหาแบบ “น้ำพึ่งเรือ เสือพึ่งป่า” ด้วยการเข้าไปพูดคุย ชี้แจงและขอความเห็นใจกลุ่มผู้ละเมิดลิขสิทธิ์ แทนการใช้กฎหมาย เนื่องจาก VIU ได้สังเกตเห็นว่า กลุ่มผู้ละเมิดลิขสิทธิ์เหล่านั้นมีโอกาที่จะเปลี่ยนมาเป็นลูกค้าของบริษัทในอนาคต ในขณะเดียวกัน VIU เองก็หันมาพัฒนาคุณภาพการบริการให้เหนือกว่ากลุ่มผู้ละเมิดลิขสิทธิ์ด้วย เช่น คุณภาพของการแปล ความรวดเร็วของซีรีส์ใหม่ ความเสถียรของระบบรับชม หรือการรับชมแบบ

ไม่มีโฆษณาคันระหว่างชม เพื่อดึงดูดให้ผู้ชมซึ่งเคยละเมิดลิขสิทธิ์เปลี่ยนมาใช้บริการกับทาง VIU ในอนาคต ผลของการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ คือ VIU มีจำนวนผู้ชมมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยกลุ่มผู้ชมละเมิดลิขสิทธิ์บางส่วนเปลี่ยนมาใช้บริการ VIU เพื่อแลกกับความสะดวกสบายที่มากกว่าการรับชมจากช่องทางเดิม

4.3.6.2 อุปสรรคด้านการสื่อสารทางการตลาด (Communication)

VIU ประสบปัญหาการสื่อสารรูปแบบการให้บริการแก่ผู้ชม ปัจจุบันบริการของบริษัทแบ่งได้ 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่เปิดให้รับชมแบบไม่เสียค่าใช้จ่าย (Free) และรูปแบบที่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมเมื่อต้องการรับบริการที่มากกว่า (Premium) แต่ด้วยกลยุทธ์การสื่อสารและการออกแบบหน้าตาการใช้งานที่ชัดเจน จึงทำให้ลูกค้าเกิดความสับสนระหว่างเนื้อหารายการทั้ง 2 ประเภท ลูกค้าจำนวนมากจึงสอบถามเข้าไปทาง VIU ว่าไม่สามารถรับชมเนื้อหารายการบางประเภทได้บ้างจนเกิดความไม่สะดวกสบายในการรับชมรายการ VIU แก้ไขปัญหาด้วยการปรับกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ใหม่ โดยเพิ่มแพ็คเกจรูปแบบการรับชม และรายละเอียดเกี่ยวกับสิทธิในการรับชมทางเว็บไซต์ เช่น ระยะเวลาการเข้าถึงเนื้อหารายการที่มาใหม่ ระดับความคมชัด หรือประเภทรายการที่สามารถชมได้ โดยผลตอบรับหลังจากปรับการสื่อสาร ลูกค้าจึงเริ่มเข้าใจรูปแบบการให้บริการของ VIU มากขึ้น และมีข้อร้องเรียนลดลงเนื่องจากเข้าใจรูปแบบการให้บริการมากขึ้น

4.3.6.3 อุปสรรคด้านต้นทุนค่าลิขสิทธิ์รายการ (Content License Costs)

VIU แบกรับต้นทุนค่าลิขสิทธิ์รายการจำนวนมากเหมือนกับผู้ให้บริการ OTT รายอื่น เนื่องจากผู้ให้บริการ OTT จำเป็นต้องซื้อลิขสิทธิ์รายการใหม่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อดึงดูดผู้ชมให้สมัครใช้งานอย่างต่อเนื่อง นอกจากความสดใหม่แล้ว VIU ยังต้องลงทุนซื้อลิขสิทธิ์รายการที่มีความแตกต่างและไม่สามารถหาชมได้จากที่อื่น ๆ ซึ่งราคาสูงกว่าปกติหลายเท่า รวมถึงต้นทุนในการปรับเนื้อหารายการต่างประเทศสำหรับผู้ชมท้องถิ่น (Localization) เช่น การแปลพากย์เสียงภาษาไทย จึงทำให้ต้นทุนลิขสิทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง VIU ปรับตัวโดยการเลือกกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้น แล้วจึงนำเสนอรายการที่ผู้ชมกลุ่มนั้นต้องการเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการซื้อลิขสิทธิ์รายการ เช่น การเน้นกลุ่มลูกค้าที่ชื่นชอบละครชุดเกาหลี แล้วจึงนำเสนอเฉพาะละครชุดที่กลุ่มเป้าหมายต้องการเท่านั้น โดย VIU ใช้เครื่องมือวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ชมช่วยในการจัดการรายการจึงช่วยลดต้นทุนการซื้อลิขสิทธิ์รายการที่ไม่ได้รับความนิยมจากกลุ่มผู้ชมของ VIU ได้

4.4 ผลการศึกษากลยุทธ์ของผู้ให้บริการ HOOQ



4.4.1 ข้อมูลด้านการเงิน การเติบโต ผู้ก่อตั้ง และกลุ่มเป้าหมาย

ข้อมูลเกี่ยวกับ HOOQ

HOOQ คือ ผู้ให้บริการ Over The Top ที่นำเสนอเนื้อหารายการมากกว่า 35,000 ชั่วโมง ทั้งรายการระดับโลกจากฮอลลีวูดไปจนถึงรายการท้องถิ่นในแต่ละประเทศ จุดเริ่มต้นของ HOOQ เกิดขึ้นจากการร่วมทุนของบริษัทผู้ผลิตเนื้อหารายการระดับโลกอย่างบริษัท Sony Pictures, Warner Bros Televisions และ Singtel โดย HOOQ เปิดตัวใน ปี พ.ศ.2558 ในฐานะ ผู้ให้บริการ OTT แบบพรีเมียมรายแรกในทวีปเอเชีย ปัจจุบันเปิดให้บริการแล้วทั้งหมด 5 ประเทศ ได้แก่ ประเทศสิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ ไทย อินเดีย และอินโดนีเซีย ซึ่งมีประชากรในประเทศรวมกันกว่า 1.6 พันล้านราย ในปี พ.ศ.2559 HOOQ ได้รับรางวัล Best Mobile App ในประเภทสื่อ ภาพยนตร์ รายการโทรทัศน์ และ คลิปวิดีโอ จากงาน GSMA's Global Mobile (GLOMO) Awards

ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย

HOOQ ต้องการเข้าถึงเป้าหมาย กลุ่มครอบครัวที่มีสมาชิกตั้งแต่เด็ก วัยรุ่น ไปจนถึง ผู้ชมวัยทำงาน

ข้อมูลด้านการเงิน

ตารางที่ 4.7 งบกำไรขาดทุนบริษัท Singtel ระหว่างปี พ.ศ. 2558-2561

สิ้นสุดงวดบัญชี:	2561	2560	2559	2558
	31/03	31/03	31/03	31/03
รายได้รวม	17,531.8	16,711.4	16,961.2	17,222.9
รายได้	17,531.8	16,711.4	16,961.2	17,222.9
รายได้อื่น ๆ, ทั้งหมด	-	-	-	-
ต้นทุนที่ก่อนให้รายได้, รวม	7,126.6	6,483.7	6,251.2	5,826.5
กำไรขั้นต้น	10,405.2	10,227.7	10,710	11,396.4
ค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการดำเนินงาน	12,842.4	13,953.8	14,142.1	14,278.8
ฝ่ายขาย / ทัวไป / ธุรกิจ	5,574.9	5,445.3	5,842.4	6,966.9
การวิจัยและพัฒนา	-	-	-	-
ค่าเสื่อม / ค่าตัดจำหน่าย	2,341.6	2,242	2,151.9	2,164.5
ค่าใช้จ่าย (รายได้) ดอกเบี้ย – การดำเนินงานสุทธิ	-35.4	-5.1	-101.9	-28.6
รายได้จากการดำเนินงาน	4,689.4	2,757.6	2,819.1	2,944.1
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ดอกเบี้ย, ที่ไม่ใช่การดำเนินงานสุทธิ	1,461.7	1,757.3	1,763.5	1,519.6
รายได้สุทธิก่อนหักภาษี	6,131.5	4,515.4	4,580.8	4,463
ประมาณการหนี้สินสำหรับบัญชีรายได้	701.2	684.4	722.5	678.5
รายได้สุทธิหลังหักภาษี	5,430.3	3,831	3,858.3	3,784.5
รายได้สุทธิก่อนรายการพิเศษ	5,451.4	3,852.7	3,870.8	3,781.5
รายการพิเศษทั้งหมด	-	-	-	-
กำไรสุทธิ	5,451.4	3,852.7	3,870.8	3,781.5
รายได้สุทธิปรับลด	5,451.4	3,852.7	3,870.8	3,781.5
หุ้นถั่วเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักปรับลด	16,344.33	16,109.25	15,952.03	15,977.01
กำไรต่อหุ้นปรับลดที่ไม่รวมรายการพิเศษ	0.33	0.24	0.24	0.24
กำไรต่อหุ้นตามปกติการปรับลด	0.23	0.24	0.25	0.24

*หน่วยเป็นล้าน SGD (ยกเว้นสำหรับรายการต่อหุ้น)

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ก่อตั้ง

สิงคโปร์ เทเลคอมมูนิเคชันส์ (Singapore Telecommunications) หรือ Singtel เป็นบริษัทด้านโทรคมนาคมจากประเทศสิงคโปร์ มีฐานลูกค้ากว่า 400 ล้านรายภายใต้บริษัทในเครือ Singtel ซึ่งดำเนินงานใน 25 ประเทศ ปัจจุบัน Singtel เป็นผู้ให้บริการเครือข่ายมือถือที่ใหญ่ที่สุดในสิงคโปร์และเป็นบริษัทโทรคมนาคมที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

Singtel คือ บริษัทจดทะเบียนที่มีมูลค่าสูงที่สุดในตลาดหลักทรัพย์สิงคโปร์ โดยมีผู้ถือหุ้นใหญ่ คือ กลุ่มเทมาเสกโฮลดิ้งส์ (Temasek Holdings) ซึ่งเป็นหน่วยงานด้านการลงทุนของรัฐบาลสิงคโปร์ Singtel ครอบงำส่วนแบ่งในตลาดโทรคมนาคมคู่สายในประเทศสิงคโปร์ สูงถึงร้อยละ 82 ในตลาดโทรศัพท์มือถือ ร้อยละ 47 และในตลาดบรอดแบนด์อินเทอร์เน็ตร้อยละ 43

4.4.2 กลยุทธ์ด้านการจัดการและการเติบโต (Management & Growth Strategy)

HOOQ เป็นบริษัทระดับภูมิภาค กลยุทธ์หลักจึงถูกกำหนดมาจากสำนักงานใหญ่ที่ประเทศสิงคโปร์ โดยในแต่ละปีผู้บริหารท้องถิ่นของแต่ละประเทศจะต้องเดินทางไปรับฟังนโยบายและแผนงานจากสำนักงานใหญ่ เพื่อนำมาปรับใช้กับตลาดท้องถิ่นในประเทศของตนเอง แม้ว่าสำนักงานใหญ่จะมีการกำหนดเป้าหมายและแผนงานการเติบโตในแต่ละปี แต่อำนาจในการตัดสินใจประเด็นสำคัญนั้นเป็นการร่วมตัดสินใจระหว่างผู้บริหารจากสำนักงานใหญ่และผู้บริหารในท้องถิ่นนั้น ๆ

4.4.2.1 พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance)

- HOOQ เป็นพันธมิตรบริษัทโทรคมนาคม (Telecommunication Company) HOOQ เป็นพันธมิตรอย่างเป็นทางการกับผู้ให้บริการโทรคมนาคมรายใหญ่ที่สุดในประเทศ AIS ในการเข้าถึงฐานลูกค้าขนาดใหญ่กว่า 20 ล้านราย โดย HOOQ ร่วมกับ AIS Play Box สำหรับการขยายช่องทางรับชมให้มากขึ้น รวมถึงการ มอบสิทธิพิเศษในการรับชมรายการฟรีนานสูงสุด 12 เดือนแก่ลูกค้า AIS รายเดือนและ AIS Fibre

4.4.2.2 การพัฒนาภายในองค์กร (Internal Development)

- HOOQ ลงทุนผลิตรายการของตัวเอง (HOOQ Original Content) HOOQ เริ่มลงทุนผลิตรายการของตัวเอง (HOOQ Original Content) ในหลายประเทศ เช่น อินโดนีเซีย HOOQ ลงทุนผลิตรายการของตัวเองร่วมมือกับ Vice บริษัทผู้ผลิตท้องถิ่น เพื่อผลิตทอล์คโชว์ไลฟ์สไตล์วัยรุ่น TL;DR ละครชุดแนวตลกและชีวิตครอบครัว เรื่อง Check Out The Store Next Door และละครชุดสั้นในประเทศฟิลิปปินส์ HOOQ ร่วมมือกับบริษัท Globe Telecom และ Reality

Entertainment ผู้ให้บริการด้านโทรคมนาคมรายใหญ่ของฟิลิปปินส์ ผลิตซีรีส์ขนาดสั้นที่สร้างจากภาพยนตร์ชื่อดังในฟิลิปปินส์

- HOOQ สร้างผู้ผลิตรายการท้องถิ่นกับโครงการ HOOQ Filmmakers Guild HOOQ เปิดตัวโครงการ HOOQ Filmmakers Guild โครงการค้นหาผู้ผลิตรายการท้องถิ่นที่มีความสามารถในการผลิตภาพยนตร์ โดยคัดเลือกบทภาพยนตร์ยอดเยี่ยมจำนวน 6 เรื่องจากทั้งหมด 500 เรื่องทั่วภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพื่อผลิตเป็นภาพยนตร์ซีรีส์ ได้แก่ เรื่อง Bhak จากประเทศอินเดีย, Suay จากประเทศไทย Haunt Me และ How to Be A Good Girl จากประเทศสิงคโปร์ Aliansi และ Heaven and Hell ประเทศอินโดนีเซีย

โครงการ HOOQ Filmmakers Guild เปิดตัวครั้งแรก ในเดือนมิถุนายน พ.ศ.2560 เพื่อค้นหาผู้สร้างภาพยนตร์ในภูมิภาคเอเชียที่มีความสามารถ แต่ขาดโอกาสและเงินทุนในการผลิต โครงการนี้นับเป็นการเปิดโอกาสแก่ผู้กำกับ ผู้ควบคุมการผลิต หรือนักเขียนบทภาพยนตร์รุ่นใหม่ ได้แสดงผลงาน โดยบทภาพยนตร์ที่ได้รับการคัดเลือกจะได้รับเงินทุน ประมาณ 1 ล้านบาท เพื่อผลิตภาพยนตร์ซีรีส์ตอนแรก จากนั้นจะคัดเลือกภาพยนตร์ซีรีส์ที่ได้กระแสตอบรับที่ดีสุดจากผู้ชมและคณะกรรมการที่มีชื่อเสียงในระดับเอเชีย จึงจะได้รับเลือกให้นำไปผลิตต่อจนจบทั้งซีรีส์ โดยสามารถรับชมได้ผ่านทางเว็บไซต์และแอปพลิเคชัน HOOQ ที่เดียวเท่านั้น

4.4.3 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

4.4.3.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)

- กลยุทธ์ลิขสิทธิ์รายเดียว (Exclusive) HOOQ ใช้กลยุทธ์รายการลิขสิทธิ์รายเดียว (Exclusive Content) เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง และช่วยดึงดูดให้ผู้ชมสมัครใช้บริการของ HOOQ อย่างต่อเนื่อง เช่น ภาพยนตร์ไทยบางประเภทที่ HOOQ ต้องการลิขสิทธิ์รายการแบบรายเดียวเท่านั้น นอกจากนี้ HOOQ ยังมีภาพยนตร์พิเศษที่รับชมได้เฉพาะที่ HOOQ ซึ่งจะถูกจัดหมวดหมู่ในเมนูการใช้งานว่า “ที่HOOQเท่านั้น” หรือในหมวด ช่องรายการพิเศษที่ HOOQ จัดผังรายการเอง เช่น HOOQ Health, HOOQ Lifestyle หรือ HOOQ Food เป็นต้น

- กลยุทธ์ความหลากหลาย (Variety) HOOQ นำเสนอเนื้อหารายการอย่างหลากหลาย ทั้งภาพยนตร์และละครหลากหลายแนว ตั้งแต่แนวตลก โรแมนติก ต่อสู้ แฟนตาซี ฯ การ์ตูนแอนิเมชันสำหรับเด็ก ช่องรายการโทรทัศน์ออนไลน์ และรายการพิเศษ (Premium Content) รวมไปถึง HOOQ Original Content เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายของ HOOQ ที่ต้องการเข้าถึงกลุ่มผู้ชมทุกกลุ่มในวงกว้าง

4.4.3.2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy)

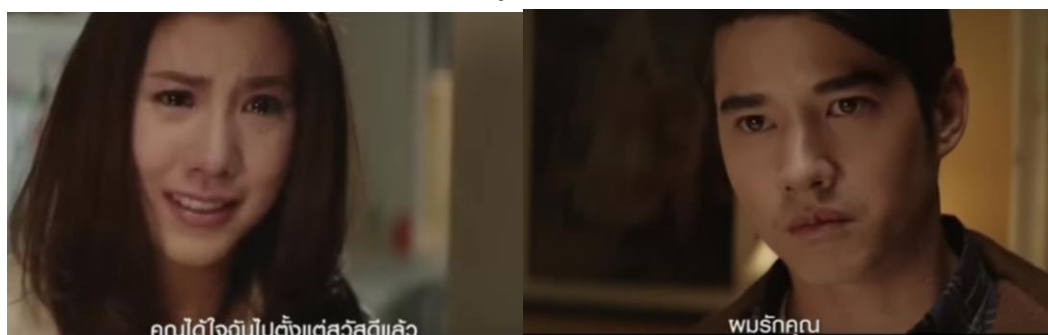
- กลยุทธ์ราคาเพื่อแข่งขัน (Competition Price) HOOQ กำหนดราคาการสมัครสมาชิกรายเดือนใกล้เคียงกับคู่แข่งในตลาดเพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการรับชม โดยตั้งราคาอยู่บนพื้นฐานที่ผู้ชมทั่วไปสามารถเข้าถึงได้ เพียง 119 บาทต่อเดือน และราคาต่ำลงเมื่อสมัครนาน 3-12 เดือน สำหรับการรับชมรายการทั่วไป นอกจากนี้ HOOQ นำเสนอบริการสำหรับผู้ชมที่ต้องการบริการที่พิเศษกว่า เช่น การเข้าชมภาพยนตร์ใหม่ล่าสุด หรือรายการพิเศษจาก HOOQ โดยในหมวดภาพยนตร์ใหม่นั้นกำหนดราคาเรื่องละ 75 บาท แต่มีเงื่อนไขว่าสามารถรับชมได้ภายใน 48 ชั่วโมงหลังการรับชมครั้งแรก และสามารถรับชมผ่านทางสมาร์ตโฟนเท่านั้น

4.4.3.3 กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย (Place Strategy)

- กลยุทธ์ช่องทางหลากหลาย (Multiscreen) HOOQ มุ่งพัฒนาช่องทางรับชมให้มีความครบครันเท่าเทียมกับคู่แข่ง โดยเน้นความสะดวกสบายในการสมัครใช้บริการ และความเรียบง่ายในการเปิดรับ ปัจจุบัน HOOQ พัฒนาช่องทางรับชมได้ทั้งทางเว็บไซต์ สมาร์ตทีวี สมาร์ตโฟน (Xiaomi) และกล่องรับสัญญาณ AIS Playbox นอกจากนี้ยังสามารถเชื่อมต่ออุปกรณ์กับโทรทัศน์ (Chromecast) เพื่อการรับชมภาพขนาดใหญ่กว่าการรับชมผ่านสมาร์ตโฟนอีกด้วย

4.4.3.4 กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy)

- HOOQ ส่งสปอตโฆษณา (TVC) เปิดตัวบริการในไทย ในช่วงเปิดตัวบริการ HOOQ ผลิตสปอตโฆษณาในการแนะนำบริการโดยโฆษณาชิ้นนี้ได้ มาริโอ เมาริโอ และ เอสเทอร์ สุปรีย์ลีลา มาร่วมแสดงด้วย โดย HOOQ เลือกผลิตสปอตโฆษณาเนื่องจากสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ชมได้อย่างกว้างขวาง ภายหลังการเปิดตัว HOOQ ยังไม่มีกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ต่อเนื่องและชัดเจน เนื่องจากต้องรอนโยบายและงบประมาณจากสำนักงานใหญ่ โดยผู้บริหารในประเทศเห็นว่าบริษัทจำเป็นต้องจัดสรรงบประมาณสำหรับส่งเสริมการตลาดควบคู่ไปกับการนำเสนอรายการที่มีคุณภาพ เนื่องจากปัจจุบัน HOOQ มั่นใจว่ามีรายการคุณภาพอยู่มากมาย แต่ขาดงบประมาณด้านการประชาสัมพันธ์ให้บริษัทและรายการเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 4.38 สปอตโฆษณาที่ใช้ดารามีชื่อเสียงระดับประเทศ ของ HOOQ

4.4.4 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation Strategies)

HOOQ ให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาการให้บริการ โดยบริษัทมีหน่วยงานเทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในสำหรับการพัฒนาบริการโดยเฉพาะ (Internal Development) โดยมีทั้งหน่วยงานของสำนักงานใหญ่และ (Headquarter) และหน่วยงานพัฒนาในแต่ละประเทศ นอกจากนี้บริษัทมีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Outsource) สำหรับการพัฒนาระบบที่ใช้ในการทำงานด้วย

4.4.4.1 นวัตกรรมการตลาด (Market Innovation)

- HOOQ เริ่มพัฒนาฐานข้อมูลผู้ใช้ (Digital Data Warehouse) HOOQ มีระบบฐานข้อมูล (Digital Data Warehouse) สำหรับติดตามและวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ชม ระบบสามารถแสดงรายการยอดนิยมในจำนวนผู้เข้าชมเป็นรายเดือน โดยผู้จัดซื้อสามารถนำข้อมูลไปช่วยสำหรับการตัดสินใจจัดหาและคัดเลือกรายการในอนาคตได้ แต่ข้อจำกัดของระบบในปัจจุบัน คือ ยังไม่สามารถเก็บข้อมูลผู้ใช้เป็นรายบุคคล

4.4.4.2 นวัตกรรมองค์กร (Organization Innovation)

- HOOQ ปรับการทำงานแบบดิจิทัล (Digitization) HOOQ นำเทคโนโลยีอย่าง Conference Call และ Google Hangout มาช่วยในการติดต่อประสานการทำงานกับหน่วยงานภายในและหน่วยงานระหว่างประเทศ เพื่อประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการติดต่อประสานงาน

4.4.4.3 นวัตกรรมสินค้าและบริการ (Product/Service Innovation)

- HOOQ พัฒนาระบบจดจำเนื้อหารายการ (Remember Playback Position) HOOQ พัฒนาระบบจดจำเนื้อหารายการล่าสุดที่ผู้ชมรับชม เพื่อความสะดวกในการรับชมครั้งต่อไป โดยในหน้าเมนูจะมีการแสดงหมวด Continue Watching สำหรับรายการรับชมล่าสุดของผู้ใช้งาน

4.4.4.4 นวัตกรรมกระบวนการทำงาน (Process Innovation)

- HOOQ ปรับการทำงานให้เป็นดิจิทัลมากขึ้น (Digitization) HOOQ นำโปรแกรมอย่าง Google Hangout เข้ามาช่วยในการประชุมและตัดสินใจในการทำงาน แต่ในด้านการจัดหารายการ บริษัทยังเน้นใช้ทักษะการต่อรองของผู้จัดซื้อรายการเป็นหลัก

4.4.5 กลยุทธ์ด้านการเงิน รูปแบบการหารายได้ และช่องทางชำระเงิน (Finance, Revenue model and Payments)

4.4.5.1 การจัดหาเงินทุน

HOOQ เป็นบริการภายใต้บริษัท Singtel บริษัทโทรคมนาคมรายใหญ่ของประเทศสิงคโปร์ซึ่งร่วมทุนกับ สตูดิโอภาพยนตร์ชื่อดัง 2 ราย ได้แก่ Sony Pictures Television และ Warner Bros. Entertainment โดย SingTel ถือหุ้นในสัดส่วน 65%, Sony Pictures Television 17.5% และ Warner Bros. Entertainment ถือหุ้น 17.5% Singtel เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และดำเนินธุรกิจหลายประเทศ เช่น อินโดนีเซีย อินเดีย และฟิลิปปินส์ จึงมีรูปแบบการจัดหาทุนอย่างหลากหลาย เช่น การระดมทุนผ่านทางตลาดทุน ในแต่ละปี สำนักงานใหญ่ของ HOOQ จะมีการจัดตั้งงบประมาณรายปี รวมถึงการตั้งดัชนีวัดผลสำเร็จทางการเงิน (KPI) เพื่อให้สำนักงานในแต่ละประเทศบริหารงานภายใต้งบประมาณที่กำหนดไว้

4.4.5.2 รูปแบบการหารายได้ (Revenue Model)

1. แบบเสีค่าบริการรายเดือน (SVOD) ผู้ชมต้องเสีค่าบริการรายเดือนเดือนละ 119 บาท HOOQ ผสมผสานรูปแบบ SVOD และ Freemium ด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้ชมสามารถรับชมละครชุดในตอนแรกได้แบบไม่เสีค่าใช้จ่าย เพื่อดึงดูดให้ผู้ชมสมัครใช้บริการ หลังจากทดลองรับชมรายการ ทั้งนี้ รูปแบบ Freemium เช่นนี้ นั้นถือเป็นรูปแบบที่เป็นจุดเด่นและแตกต่างจากผู้ให้บริการรายอื่น ๆ ในตลาดในปัจจุบัน โดย HOOQ มีแผนที่จะเพิ่มสัดส่วนรายการที่รับชมแบบไม่เสีค่าใช้จ่ายมากขึ้น เพื่อดึงดูดผู้ชมใหม่เข้ามาใช้บริการแพลตฟอร์มของ HOOQ

2. แบบเสีค่าบริการรายครั้ง (TVOD) ผู้ชมสามารถเลือกชำระเงินเป็นรายเรื่องได้ เรื่องละ 69 บาท

ตารางที่ 4.8 แพลตฟอร์มการบริการของ HOOQ ในประเทศไทย (เมษายน พ.ศ.2562)

รายละเอียดแพ็คเกจ	7 วัน	1 เดือน	3 เดือน	6 เดือน	ปี
อุปกรณ์ iOS					
สมัครผ่านแอปพลิเคชัน HOOQ	-	119 บาท	299 บาท	549 บาท	1,050 บาท
อุปกรณ์ Android และ Website					
สมัครผ่านบัตรเครดิต	-	119 บาท	-	-	-
สมัครผ่านบัตรเดบิต	45 บาท	119 บาท	299 บาท	589 บาท	1069 บาท
สมัครผ่าน Razor Gold Points	45 บาท	119 บาท	299 บาท	589 บาท	1069 บาท
สมัครผ่าน Rabbit Line Pay	-	119 บาท	-	-	-
สมัครผ่าน AIS USSD	-	119 บาท	-	-	-

ผู้ผลิตรายการจากต่างประเทศ นอกจากนี้ผู้ละเมิดลิขสิทธิ์มีวิธีหลบเลี่ยงการติดตามจับกุมที่รวดเร็ว จึงทำให้ HOOQ มองว่าปัจจัยด้านการละเมิดลิขสิทธิ์รายการเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่กระทบต่อธุรกิจ OTT ในประเทศไทย

4.4.6.2 อุปสรรคด้านการปรับตัวตามพฤติกรรมของผู้ชมรายการ

(Consumer Trends)

HOOQ มองว่าผู้ชมรายการในปัจจุบันมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เช่น ผู้ชมมีความสนใจเนื้อหารายการที่หลากหลาย และเฉพาะกลุ่มมากยิ่งขึ้น รวมถึงผู้ชมมีความอดทนในการรับชมเนื้อหาการน้อยกว่าในอดีต จากเดิมที่สามารถรับชมรายการต่อเนื่องนาน 30-60 นาที แต่ปัจจุบันผู้ชมนิยมรายการสั้นที่มีความยาวไม่เกิน 5 นาที

HOOQ ปรับตัวโดยการพัฒนาระบบฐานข้อมูล (Data Warehouse) และศึกษาพฤติกรรมของผู้ชมเพื่อจัดหาและผลิตรายการที่ตอบสนองความต้องการ เช่น การเพิ่มความหลากหลายของรายการให้ครอบคลุมผู้ชมทุกกลุ่มและทุกแนวทั้ง ภาพยนตร์ตลก รักโรแมนติก ระทึกขวัญ ไปจนถึงภาพยนตร์สำหรับครอบครัว เน้นเนื้อหาการขอดนียมทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่มีผู้ชมติดตามเฉพาะกลุ่ม นอกจากนี้ HOOQ กำลังเริ่มเพิ่มคลิปรายการขนาดสั้น (Short Form) จากผู้ผลิตที่เป็น Youtuber เพื่อดึงดูดผู้ชมกลุ่มที่นิยมชมรายการสั้นอีกด้วย

4.4.6.3 อุปสรรคด้านการจัดหาเนื้อหารายการในประเทศ (Local Content Acquisition)

HOOQ พบอุปสรรคในการจัดหาลิขสิทธิ์รายการท้องถิ่นอย่างภาพยนตร์และละครไทย เนื่องจากความต่อเนื่องในการผลิตภาพยนตร์ไทยในบางช่วงเวลานั้นไม่แน่นอน เพราะบางช่วงไม่มีการผลิตรายการที่มีคุณภาพออกสู่ตลาด นอกจากนี้ ผู้ให้บริการบางรายมีการกีดกันการขายลิขสิทธิ์รายการสำหรับผู้ให้บริการในเครือของตนเองเท่านั้น จึงทำให้รายการท้องถิ่นไทยไม่เพียงพอต่อการนำมาให้บริการผู้ชมในแพลตฟอร์ม

HOOQ จึงแก้ไขด้วยการค้นหารายการเพิ่มเติมจากผู้ผลิตต่างประเทศ รวมถึงนำ HOOQ Original ในประเทศอื่น ๆ มาเสนอให้ผู้ชมในประเทศไทยรับชม นอกจากนี้ HOOQ ใช้ความได้เปรียบจากการเป็นผู้ให้บริการ OTT ในหลายประเทศเพื่อเสนอซื้อลิขสิทธิ์แบบเหมาภูมิภาคในราคาที่ประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) โดยกลยุทธ์นี้ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญของผู้ให้บริการระดับภูมิภาคในการบริหารต้นทุนเป็นอย่างดี

4.5 ผลการศึกษากลยุทธ์ของผู้ให้บริการ MONOMAX



4.5.1 ข้อมูลด้านการเงิน การเติบโต ผู้ก่อตั้ง และกลุ่มเป้าหมาย

ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท MONOMAX

MONOMAX คือ ผู้ให้บริการเนื้อหารายการแบบ Over The Top ในประเทศไทย ที่มีจุดเริ่มต้นมาจากเว็บไซต์ www.doonung.com ผู้ให้บริการรายการผ่านทางสื่อสตรีมมิ่งรายการแรกๆ ในประเทศไทย MONOMAX นำเสนอจุดเด่นที่ความหลากหลายของเนื้อหารายการ ทั้ง ภาพยนตร์ ละครชุดต่างประเทศ การ์ตูน รายการโทรทัศน์ มิวสิควีดีโอ และ รายการสารคดี รวมถึงภาพยนตร์นอกกระแสที่หาชมได้ยากอีกด้วย

ข้อมูลด้านการเติบโต

MONOMAX มีผู้ให้บริการมากกว่า 1 ล้านราย โดยในปี พ.ศ.2559 และตั้งเป้าหมายจำนวนสมาชิก 2 ล้านรายในปีเดียวกัน

ข้อมูลด้านการเงิน

MONOMAX เป็นธุรกิจในเครือของบริษัท โมโน เทคโนโลยี (MONO Technology PLC) ที่มีการเติบโตด้านรายได้ในเชิงบวก โดยในปี พ.ศ. 2561 โมโน เทคโนโลยี มีรายได้รวม 2,399.23 ล้านบาท เติบโตขึ้นร้อยละ 27 จาก ปี พ.ศ.2558 ที่มีรายได้อยู่ที่ 1,892.95 ล้านบาท ในขณะที่กำไรสุทธิของบริษัท ในปี พ.ศ.2561 ขาดทุนกำไรสุทธิ 193.27 ล้านบาท ลดลงจากปี พ.ศ.2558 ที่ขาดทุนกำไรสุทธิอยู่ที่ 486.57 ล้านบาท

ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย

MONOMAX มีกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ชมกลุ่มครอบครัวที่มีความหลากหลายของเพศ อายุ รายได้ และรสนิยม โดยพฤติกรรมของผู้ชมกลุ่มครอบครัวมักมีการแบ่งปันบัญชีผู้ใช้งานของ MONOMAX ร่วมกัน

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ก่อตั้ง

นายพิชญ์ โพธารามิก ประธานกรรมการบริษัท โมโนเทคโนโลยี

คุณวุฒิทางการศึกษา / ประวัติอบรม

- ปริญญาตรี สาขาการจัดการ London School of Economics & Political Science, UK

- หลักสูตรจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

ประสบการณ์ทำงาน

1. การดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนฯ

2555 – ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บมจ. โมโน เทคโนโลยี

2551 – ปัจจุบัน กรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บมจ. จัสมิน อินเตอร์

2. การดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่น

2561 – ปัจจุบัน กรรมการ บจก. ฟินเวสต์ ฟู้ด แอนด์ เรสเทอรองท์ จำกัด

2660 – ปัจจุบัน กรรมการ บจก. แจส โฮลดิ้ง 2017

2558 – ปัจจุบัน กรรมการ บจก. ฟินเวสต์ คอร์ปอเรชั่น

2555 – ปัจจุบัน กรรมการ บจก. พีวีเอส ดีเวลลอปเม้นท์

2550 – ปัจจุบัน กรรมการ บจก. ทริปเปิลที อินเทอร์เน็ท

2538 – ปัจจุบัน กรรมการ บจก. เอ็มเมอร์ลด์ ฟาร์ม

ตารางที่ 4.9 งบกำไรขาดทุนบริษัท โมโน เทคโนโลยี ระหว่างปี พ.ศ.2558-2561

สิ้นสุดงวดบัญชี:	2561	2560	2559	2558
	31/12	31/12	31/12	31/12
รายได้รวม	2,399.23	2,528.67	2,076.76	1,892.95
รายได้				
รายได้อื่น ๆ, ทั้งหมด	-	-	-	-
ต้นทุนที่ก่อนให้รายได้, รวม	1,905.89	1,833.83	1,633.84	1,652.69
กำไรขั้นต้น	493.34	694.85	442.91	240.27
ค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการดำเนินงาน	2,449.34	2,379.97	2,169.83	2,300.07
ฝ่ายขาย / ทัวไป / ธุรกิจ	627.36	565.24	505.86	660.56
การวิจัยและพัฒนา	-	-	-	-
ค่าเสื่อม / ค่าตัดจำหน่าย	-	-	-	-
ค่าใช้จ่าย (รายได้) ดอกเบี้ย – การดำเนินงานสุทธิ	-	-	-	-
รายได้จากการดำเนินงาน	-50.1	148.71	-93.08	-407.11
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ดอกเบี้ย, ที่ไม่ใช่การดำเนินงานสุทธิ	-128.62	-133.39	-146.82	-133.1
รายได้สุทธิก่อนหักภาษี	-178.72	15.31	-239.9	-540.21
ประมาณการหนี้สินสำหรับบัญชีรายได้	14.55	-42.86	9.65	-53.64
รายได้สุทธิหลังหักภาษี	-193.27	58.17	-249.55	-486.57
รายได้สุทธิก่อนรายการพิเศษ	-193.27	58.17	-249.55	-486.57
รายการพิเศษทั้งหมด	-	-	-	-
กำไรสุทธิ	-193.27	58.17	-249.55	-486.57
รายได้สุทธิปรับลด	-193.27	58.17	-249.55	-486.57
หุ้นถั่วเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักปรับลด	3451	3842	3173	3086
กำไรต่อหุ้นปรับลดที่ไม่รวมรายการพิเศษ	-0.06	0.02	-0.08	-0.16
กำไรต่อหุ้นตามปกติการปรับลด	-0.07	0.02	-0.07	-0.16

*หน่วยเป็นล้าน THB (ยกเว้นสำหรับรายการต่อหุ้น)

4.5.2 กลยุทธ์ด้านการจัดการและการเติบโต (Management & Growth Strategy)

4.5.2.1 พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance)

- MONOMAX สร้างพันธมิตรกับบริษัท โทรคมนาคม (Telecommunication Company) MONOMAX เป็นพันธมิตรกับผู้ให้บริการโทรคมนาคมทั้ง AIS, DTAC และ TRUE เพื่อขยายฐานลูกค้าตลาดร่วมกัน ปัจจุบันผู้ชมสมาชิกของ MONOMAX จะมีอายุอยู่ในระหว่าง 30 - 50 ปี โดยบริษัทวางแผนจะขยายกลุ่มเป้าหมายไปยังกลุ่มคนทำงานเริ่มต้น (First Jobber) ด้วยการเป็นพันธมิตรกับบริษัท โทรคมนาคม

- MONOMAX ใช้ฐานสื่อในเครือบูรณาการประชาสัมพันธ์รายการ (Media Company) MONOMAX เป็นพันธมิตรกับบริษัทสื่อในเครือ โมโน เทคโนโลยี่ ที่มีเครือข่ายสื่อในเครืออยู่มากมายตั้งแต่ สื่อโทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อออนไลน์ ในการประชาสัมพันธ์รายการอย่างบูรณาการ โดเมนจุดแข็งด้านนี้ช่วยให้ MONOMAX ลดต้นทุนสำหรับงบประมาณประชาสัมพันธ์รายการได้จำนวนมาก

- MONOMAX สร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตรายการทั่วโลก (Content Provider) MONOMAX ให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตรายการทั่วโลก ทั้งผู้ผลิตรายการที่มีชื่อเสียงอย่าง CBS และ TVB และผู้ผลิตรายการท้องถิ่นที่มีจุดเด่น คือ การผลิตรายการที่แตกต่างและมีความหลากหลาย เพื่อสร้างอำนาจในการต่อรองซื้อลิขสิทธิ์รายการ รวมถึงการสร้างความปลอดภัยแก่ผู้ชมรายการของ MONOMAX เองอีกด้วย

- MONOMAX สร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้า (Technology Company) MONOMAX ร่วมมือกับผู้ผลิตโทรทัศน์ LG จัดกิจกรรม "ดูหนังเต็มแมกซ์ ส่งสุขล้านจอ" ซื้อแพคเกจดูหนังบุฟเฟต์ที่ MONOMAX 1 เดือน แกรมฟรี 1 เดือน และลุ้นรับโทรทัศน์สี LG 4K TV ขนาด 55 นิ้ว ที่มาพร้อมกับเมนูเข้าชม MONOMAX ผ่านทางสมาร์ททีวีของ LG ได้ทันทีเลย นอกจาก LG แล้ว MONOMAX ยังร่วมเป็นพันธมิตรกับ Panasonic TV, Samsung TV และผู้ผลิตอีกด้วย โดยกลยุทธ์นี้ถือเป็นการขยายช่องทางรับชมของ MONOMAX ให้ครอบคลุมพฤติกรรมของผู้ชมยุคใหม่

4.5.2.2 การพัฒนาภายในองค์กร (Internal Development)

- MONO Technology สร้างอาณาจักรผลิตเนื้อหารายการบันเทิง (MONO Originals) MONOMAX เป็นธุรกิจโมโน เทคโนโลยี่ ซึ่งมีบริษัทในเครือที่เชี่ยวชาญการผลิตเนื้อหารายการสำหรับธุรกิจบันเทิงอยู่มากมาย ทั้ง โมโนออริจินัล, โมโนฟิล์ม, โมโนโปรดักชั่น, โมโนโปรดคาสต์, โมโนสปอร์ต เอ็นเตอร์เทนเมนต์, โมโนมิวสิก หรือ ทีโมเมนต์ หน่วยงาน

เหล่านั้นจะทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตรายการของกลุ่มโมโน (MONO Originals) เพื่อนำไปเผยแพร่ในช่องทางต่าง ๆ ในเครือ เช่น MONO29, MONOMAX หรือ Mono Fresh Radio เป็นต้น

4.5.3 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

4.5.3.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)

- กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) MONOMAX เลือกใช้กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) ในการเสนอทางเลือกจากผู้ให้บริการรายอื่น เช่น รายการจากผู้ผลิตหน้าใหม่หรือผู้ผลิตท้องถิ่นผลิตผลงานคุณภาพดีแต่ยังไม่มีชื่อเสียงมากนัก เพื่อลดการแข่งขันแย่งชิงชื่อเสียงหรือรายการกับคู่แข่งรายอื่น ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการสร้างเอกลักษณ์ของบริษัท อีกด้วย MONOMAX ให้ความสำคัญกับผู้ผลิตรายการท้องถิ่นทั้งไทยและต่างประเทศซึ่งมีเนื้อหารายการที่แตกต่างมากมาย โดยบริษัทตกลงเป็นพันธมิตรกับ Documentary Club เพื่อจัดหารายการในกลุ่มที่เป็นภาพยนตร์หายาก ทั้งภาพยนตร์นอกกระแสที่ได้รับรางวัล ภาพยนตร์คุณภาพดีซึ่งหาชมยากในประเทศไทย ซีรีส์เอเชียแนวบู๊และอิทธิฤทธิ์ หรือภาพยนตร์แนวสร้างแรงบันดาลใจ ให้แง่คิดในการดำเนินชีวิต และภาพยนตร์ที่ไม่ถูกนำมาฉายทางโรงภาพยนตร์ในประเทศไทย

- กลยุทธ์ความหลากหลาย (Variety) MONOMAX ให้ความสำคัญต่อการสนองความต้องการของผู้ชมทุกกลุ่ม ดังนั้นกลยุทธ์ของ MONOMAX จึงกำหนดกลยุทธ์ด้านรายการอย่าง “ครบเครื่อง” และมีความหลากหลาย ตั้งแต่รายการภาพยนตร์ ละครชุด การ์ตูน รายการโทรทัศน์ มิวสิควิดีโอ และสารคดี รายการจากสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น อินเดีย เกาหลีใต้ และได้หวัน โดยในอนาคตนั้นบริษัทวางแผนนำเข้รายการจากประเทศตุรกีเพื่อนำมาเสนอผ่านทาง MONOMAX ด้วย นอกจากนี้บริษัทยังใช้กลยุทธ์เพิ่มรายการใหม่ๆ เข้าสู่ระบบฐานข้อมูลในทุกสัปดาห์ เพื่อตอบย้ำถึงจุดยืนที่เน้นความสดใหม่ด้านรายการ

- กลยุทธ์ลิขสิทธิ์รายเดียว (Exclusive Content) MONOMAX ใช้กลยุทธ์รายการลิขสิทธิ์รายเดียว (Exclusive Content) เพื่อสร้างเอกลักษณ์ให้และดึงดูดผู้ชม โดยการลงทุนผลิตรายการของตัวเอง (Mono Originals) ที่สามารถรับชมได้ในช่องทางของเครือ MONO อย่าง MONOMAX และ MONO29 เท่านั้น โดยเนื้อหาของรายการที่ผลิตเองนั้นจะช่วยเสริมจุดเด่นของรายการในเครือโมโนที่เน้นภาพยนตร์และซีรีส์แนวต่อสู้ สืบสวนสอบสวน และแนวเหนือธรรมชาติ เช่น สวอร์ทซ์ม่า BLOOD VALENTINE และ ดิ เอ็กซ์เชนจ์ 13 คน ปล้นอันตราย (The Exchange)

4.5.3.2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy)

- กลยุทธ์ราคาเดียว (One Price) MONOMAX ใช้กลยุทธ์ราคาเดียว (One Price) และราคาที่เข้าถึงง่าย โดยกำหนดไว้ที่ ราคา 250 บาท สำหรับแพคเกจรายเดือน และ ราคา

2,500 บาท สำหรับแพ็คเกจรายปี เพื่อความง่ายและสะดวกต่อการจดจำ ในช่วงเริ่มต้นดำเนินธุรกิจนั้น MONOMAX เคยตั้งราคาแพ็คเกจไว้ที่ คือ 129 บาทต่อเดือน โดยผู้ชมสามารถเข้าสู่ระบบได้สูงสุดเพียง 3 อุปกรณ์ ภายหลังการบริการไปในระยะหนึ่ง บริษัทพบว่าลูกค้ากลุ่มครอบครัวมักสมัครใช้บริการครอบครัวละ 2 บัญชี เนื่องจากไม่เพียงพอต่อการใช้งานทั้งครอบครัว และเกิดปัญหาความยุ่งยากของการจดจำรหัสผ่านทั้ง 2 บัญชี

MONOMAX รับทราบปัญหาและปรับแพ็คเกจรายการเป็นราคา 250 บาทต่อเดือน และสามารถรับชมได้สูงสุดถึง 5 อุปกรณ์ เพื่อให้เพียงพอต่อการใช้งาน นอกจากนี้จำนวนอุปกรณ์สูงสุดที่เพิ่มขึ้นแล้ว MONOMAX ยังเพิ่มคุณภาพเนื้อหารายการใหม่จากผู้ผลิตรายการทั่วโลกเพื่อให้ผู้ชมได้รับความคุ้มค่ามากขึ้น ทั้งจำนวนรายการใหม่ประจำสัปดาห์และความหลากหลายของประเภทรายการอีกด้วย

ผลจากการปรับกลยุทธ์ด้านราคาพบว่า ผู้ชมพึงพอใจมากขึ้นเนื่องจากได้รับความสะดวกในการจัดการบัญชีมากขึ้น รวมถึงได้คุณภาพรายการที่ดีขึ้นจากการปรับราคา จึงถือว่า MONOMAX มีวิสัยทัศน์และความกล้าในการปรับตัวโดยคำนึงถึงกลุ่มผู้ชมเป็นหลัก

4.5.3.3 กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย (Place Strategy)

- กลยุทธ์ช่องทางหลากหลาย (Multiscreen) MONOMAX พัฒนาช่องทางการรับชมให้สามารถรับชมได้หลากหลายช่องทาง ทั้งทางเว็บไซด์ สมาร์ทโฟน สมาร์ททีวี แท็บเล็ต และกล่องรับสัญญาณ โดยเน้นพัฒนาช่องทางต่าง ๆ ให้ใช้งานง่าย และสามารถรับชมได้อย่างลื่นไหล ไม่สะดุด

- กลยุทธ์ โมบายเฟิร์ส (Mobile First) จากกระแสนิยมการรับชมรายการผ่านทางโทรศัพท์มากขึ้นของผู้ชม MONOMAX จึงมุ่งเน้นช่องทางรับชมทางสมาร์ทโฟนเป็นพิเศษ โดยมุ่งพัฒนาช่องทางนี้ให้มีคุณภาพมากขึ้น เช่น การออกแบบหน้าตาเมนูการใช้งานง่าย และสะดวกต่อการค้นหา เมนูกราฟิกมีความสวยงามและทันสมัย หรือ เชื่อมต่อไฟล์รายการจากโทรศัพท์มือถือไปแสดงผลบนหน้าจอโทรทัศน์ผ่านทาง Application ของ MONOMAX ได้ทันที (Chromecast)

4.5.3.4 กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy)

- กลยุทธ์ผนึกกำลัง (Synergy) จากกลยุทธ์ “โททัล มีเดีย โซลูชัน” (Total Media Solution) ของกลุ่ม โมโนกรุ๊ป ที่พยายามพัฒนาแพลตฟอร์มการสื่อสารอย่างครบวงจร ทั้งสื่อออนไลน์และสื่อออฟไลน์ MONOMAX จึงใช้ข้อได้เปรียบนี้วางแผนการใช้สื่ออย่างบูรณาการ ทั้งสื่อกระแสหลัก (Mass Media) สำหรับสร้างการรับรู้แก่ผู้ชมในวงกว้างอย่าง สื่อโทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ ป้ายบิลบอร์ด ช่องทีวีดิจิทัล Mono 29 เว็บไซต์ M-Thai หรือ นิตยสาร Gossip

นอกจากสื่อกระแสหลักแล้ว บริษัทยังใช้กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล (Digital Marketing) อีกหนึ่งช่องทางของ MONOMAX ในการประสานพลังร่วมกับสื่อต่าง ๆ ในเครือ โมโน เช่น Facebook Fan page และ การวางแผนโฆษณาใน Google สำหรับการเข้าถึงกลุ่มคนรุ่นใหม่ และกลุ่มคนวัยทำงาน

ไม่เพียงเท่านั้น บริษัทในเครือ ยังมีแอปพลิเคชันกลุ่มที่สามารถเชื่อมโยง การทำการตลาดร่วมกันได้ ปัจจุบันมีขุดผู้ดาวน์โหลด App ทั้งหมดแล้วกว่า 6.9 ล้านดาวน์โหลด แบ่งเป็นกลุ่ม Media App มีขุดดาวน์โหลด 4.4 ล้านดาวน์โหลด ได้แก่ MONO29, MONO Fresh 91.5 FM, MThai Video และ SEEME กลุ่ม Service App มีขุดดาวน์โหลด 2.5 ล้านดาวน์โหลด เช่น MONOMAX, MBOOKSTORE, Horo Live, TUTOR ME และ Light x Shadow เป็นต้น

กลยุทธ์นี้กำลังทำให้บริษัทสามารถบูรณาการแผนกลยุทธ์การวางแผน สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังช่วยลดงบประมาณสำหรับการว่าจ้างสื่อภายนอกบริษัทอีกด้วย

4.5.4 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation Strategies)

MONOMAX ให้ความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก โดยการจัดตั้งหน่วยงานด้านเทคโนโลยีภายในบริษัท (In-house department) เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยยกระดับคุณภาพการบริการโดยเฉพาะ ภายใต้กลยุทธ์ องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data Driven Organization)

4.5.4.1 นวัตกรรมการตลาด (Market Innovation)

- MONOMAX พัฒนาระบบวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ชม (Data Analytics) MONOMAX พัฒนาระบบฐานข้อมูลดิจิทัลซึ่งสามารถเก็บจัดข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภคได้ พร้อม พัฒนาระบบวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ชม (Data Analytics) ที่ช่วยให้บริษัทสามารถเข้าใจพฤติกรรม ลูกค้าอย่างแม่นยำมากยิ่งขึ้น สอดรับกับวิสัยทัศน์ของ MONOMAX ที่คำนึงถึงลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ปัจจุบัน MONOMAX มีรายการในคลังมากกว่า 5,000 เรื่อง และ 10,000 ชั่วโมง บริษัทจึงต้องการ พัฒนาระบบเรียนรู้ของคอมพิวเตอร์ (Machine Learning) ในการแนะนำรายการที่ตรงกับความต้องการ และคาดการณ์ความต้องการของผู้ชมในแต่ละกลุ่มในอนาคต

4.5.4.2 นวัตกรรมองค์กร (Organization Innovation)

- MONOMAX พัฒนาองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data Driven Organization) MONOMAX นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยพัฒนาบริษัทให้เป็นองค์กรที่ ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data Driven Organization) โดยบริษัทมีการลงทุนระบบสารสนเทศทั้งระบบ ฐานข้อมูลดิจิทัล (Digital Library) ที่ช่วยติดตามและจัดเก็บพฤติกรรมของผู้ชม และระบบวิเคราะห์

ข้อมูลการชมรายการของผู้ชม (Data Analytics) เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจร่วมกันอย่างมีเหตุผล เช่น การตัดสินใจเลือกซื้อรายการและนำเสนอกลยุทธ์ต่าง ๆ แก่ผู้บริหารระดับสูง บริษัทต้องการให้พนักงานใช้ข้อมูลเป็นแหล่งอ้างอิงในการตัดสินใจมากกว่าการใช้ประสบการณ์ส่วนตัวของพนักงาน

4.5.4.3 นวัตกรรมสินค้าและบริการ (Product/Service Innovation)

- MONOMAX พัฒนา MONOMAX VR เพิ่มอรรถรสในการรับชม MONOMAX ใช้เทคโนโลยีจำลองภาพเสมือนจริง (Virtual Reality หรือ VR) มาสร้างมิติใหม่ในการรับชมรายการ ผ่านแอปพลิเคชันดูหนัง MONOMAX VR ที่มีความละเอียดภาพคมชัดระดับ HD และสมจริง สามารถเลือกได้ทั้งพากย์ไทยและแบบบทบรรยาย จึงถือเป็นลูกเล่นที่ช่วยสร้างความเป็นส่วนตัวให้ในการรับชมเต็มอรรถรส



ภาพที่ 4.40 MONOMAX VR ของ MONOAXX

- MONOMAX พัฒนาระบบเลือกความคมชัด (Auto Bitrates) MONOMAX พัฒนาระบบเลือกความคมชัด (Auto Bitrates) ตามความต้องการของผู้ชม โดยสามารถเลือกได้ตามความเหมาะสมกับความเร็วอินเทอร์เน็ตของผู้ใช้งาน เพื่อช่วยเหลือผู้ชมที่อยู่ในพื้นที่ที่มีสัญญาณอินเทอร์เน็ตต่ำให้สามารถรับชมรายการของ MONOMAX ได้แม้เป็นภาพระดับความละเอียดต่ำก็ตาม

4.5.4.4 นวัตกรรมกระบวนการทำงาน (Process Innovation)

- MONOMAX พัฒนาระบบจัดการลิขสิทธิ์รายการดิจิทัล (Digital Library) MONOMAX ใช้ระบบจัดการลิขสิทธิ์รายการดิจิทัล (Digital Library) แทนการบันทึกข้อมูลการซื้อรายการผ่านทาง Microsoft Office โดยระบบจะช่วยแจ้งเตือนและตัดสิทธิ์รายการออกอัตโนมัติเมื่อหมดอายุสัญญา สามารถช่วยลดปัญหาละเมิดลิขสิทธิ์กับผู้ผลิตรายการได้

4.5.5 กลยุทธ์ด้านการเงิน รูปแบบการหารายได้ และช่องทางชำระเงิน (Finance, Revenue model and Payments)

4.5.5.1 การจัดหาเงินทุน

MONOMAX เป็นบริษัทที่อยู่ในกลุ่มบริษัท โมโน เทคโนโลยี (MONO Technology) ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย จึงสามารถจัดหาแหล่งเงินทุนได้หลากหลายวิธี ทั้งการระดมทุนในตลาดทุน การกู้เงินจากธนาคาร หรือการออกหุ้นกู้

4.5.5.2 รูปแบบการหารายได้ (Revenue Model)

MONOMAX ใช้รูปแบบการหารายได้แบบสมัครสมาชิก (Subscription Video On Demand) โดยกำหนดราคาสมาชิกรายเดือนไว้ 250 บาทต่อเดือน และ 2,500 บาทต่อปี

4.5.5.3 ช่องทางชำระเงิน (Payments Methods)

ปัจจุบัน MONOMAX มีช่องทางการชำระเงินทั้งหมด 4 ช่องทางได้แก่

1.ทางเว็บไซต์ (Website Payment) ด้วยบัตรเครดิต

<https://www.monomax.me/signup/package>

2.ทางโทรศัพท์มือถือ (Mobile Payment) ชำระผ่านระบบ E-Wallet (Paysbuy) ลูกค้าสามารถชำระเงินผ่านทางกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (E-Wallet) โดยการ สมัครเปิดบัญชี Paysbuy ที่ www.paysbuy.com หลังจากนั้นจึงเติมเงินเข้าบัญชี Paysbuy จากบัตรเครดิต (Visa / MasterCard) หรือจากบัญชีธนาคาร

3.ทางจุดรับชำระเงิน (POS) ชำระผ่าน Counter Service ณ 7-eleven และ Tesco Lotus

4.ทางบัตรเติมเงิน (Prepaid Card) ด้วยบัตร One-2-Call

4.5.6 ปัจจัยอุปสรรคและการปรับตัว (Adaptation)

4.5.6.1 อุปสรรคด้านการละเมิดลิขสิทธิ์รายการ (Content Piracy)

MONOMAX คือ หนึ่งในผู้ให้บริการ OTT ที่ประสบปัญหาการละเมิดลิขสิทธิ์รายการอย่างหนักจากพฤติกรรมของผู้ชมและผู้เผยแพร่รายการ ผู้บริหารของ MONOMAX ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการละเมิดลิขสิทธิ์ต่างประเทศพบว่าอัตราการละเมิดลิขสิทธิ์ในแต่ละประเทศนั้นมีผลโดยตรงต่ออัตราการเติบโตของธุรกิจ OTT ในประเทศนั้น ๆ ดังนั้น ปัจจัยด้านการละเมิดลิขสิทธิ์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่รัฐบาลและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องเร่งแก้ไข เพื่อยกระดับการเติบโตของธุรกิจ OTT ในประเทศไทยในอนาคต

MONOMAX จัดตั้งหน่วยงานสำหรับติดตามการละเมิดลิขสิทธิ์โดยเฉพาะและดำเนินการแจ้งเบาะแสผู้ละเมิดลิขสิทธิ์ไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบ แต่เนื่องจากจำนวนผู้ละเมิดลิขสิทธิ์ในประเทศไทยมีจำนวนมากและเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง บางรายการตั้งเซิร์ฟเวอร์ไว้ที่ต่างประเทศจนยากต่อการติดตามจับกุม บริษัทจึงตระหนักได้ว่าบริษัทไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้เพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องอาศัยความร่วมมือของรัฐบาล หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ชมรายการในประเทศไทย

ในเบื้องต้น MONOMAX ปรับตัวและแก้ไขปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยงนำเสนอรายการแก่กลุ่มผู้ชมที่มีพฤติกรรมละเมิดลิขสิทธิ์สูง แต่เลือกนำเสนอรายการแก่กลุ่มผู้ชมที่มีพฤติกรรมการละเมิดลิขสิทธิ์ต่ำเพื่อชักจูงผู้ชมกลุ่มนั้นให้สมัครใช้บริการแบบถูกลิขสิทธิ์ เช่น กลุ่มผู้ชมที่ยังไม่สามารถเข้าถึงโปรแกรมละเมิดลิขสิทธิ์ในกลุ่ม BitTorrent ได้ หลังจากที่ MONOMAX เลือกให้ความสำคัญแก่กลุ่มผู้ชมมากขึ้นจึงทำให้ผู้สมัครใช้งานของ MONOMAX เติบโตขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

4.5.6.2 อุปสรรคด้านกฎหมายเกี่ยวกับการละเมิดลิขสิทธิ์ (Copyright Law)

MONOMAX มองว่ากฎหมายเกี่ยวกับการละเมิดลิขสิทธิ์ของไทยในปัจจุบันนั้นยังไม่มีประสิทธิภาพในหลายด้าน ตั้งแต่ด้านการกำหนดกฎหมายลิขสิทธิ์ให้อยู่ในหมวดคดีแพ่งจึงทำให้การดำเนินคดีจำเป็นต้องมีผู้เสียหายจึงจะดำเนินการฟ้องร้องได้ ด้านขอบเขตของกฎหมายนั้นก็ไม่ครอบคลุมการติดตามจับกุมผู้ละเมิดลิขสิทธิ์ที่หลบหนีไปตั้งเซิร์ฟเวอร์ที่ต่างประเทศ ด้านกฎหมายลิขสิทธิ์ระหว่างประเทศที่ต้องขอสิทธิจากผู้ผลิตรายการเพื่อดำเนินคดีด้านโทษปรับของคดีละเมิดลิขสิทธิ์ในประเทศไทยกำหนดไว้สูงถึงสองแสนบาทซึ่งเป็นโทษที่ไม่ร้ายแรงเมื่อเทียบกับบทลงโทษในต่างประเทศที่กำหนดโทษไว้สูงถึงหลักล้านและต้องจำคุกสูงสุดหลายสิบปี ด้านระยะเวลาการดำเนินคดีที่ยาวนานซึ่งทำให้ผู้ให้บริการต้องสูญเสียเวลาในการ

ติดตามคดี และด้านความคุ้มค่าในการดำเนินคดี เนื่องจากการดำเนินคดีนั้นแต่ละครั้งนั้นผู้ให้บริการต้องเสียค่าใช้จ่าย เช่น ค่าจ้างทนาย ค่าพิสดุ หรือ ค่าขนส่ง และยังเสียเวลาอีกด้วย จึงทำให้ผู้ให้บริการมองว่าการดำเนินคดียังไม่คุ้มค่า

ในเบื้องต้น MONOMAX แก้ไขปัญหาด้วยการตั้งหน่วยงานภายในบริษัท เพื่อติดตามผู้ละเมิดลิขสิทธิ์โดยเฉพาะ โดยมีหน้าที่ตั้งแต่การค้นหา การส่งสัญญาณเตือนแก่ผู้ละเมิด ไปจนถึงการแจ้งความดำเนินคดี แต่ก็ยังไม่สามารถติดตามจับกุมได้ครบทุกราย เนื่องจากผู้ละเมิดลิขสิทธิ์สามารถปิดและโยกย้ายเว็บไซต์ได้อย่างรวดเร็ว MONOMAX มองว่าถ้าภาครัฐสามารถผลักดันการแก้ไขกฎหมายละเมิดลิขสิทธิ์ให้มีบทลงโทษที่รุนแรง และจัดตั้งหน่วยงานเข้ามาช่วยปราบปรามผู้กระทำผิดอย่างจริงจัง ก็จะช่วยให้ปัญหาการละเมิดลิขสิทธิ์ในประเทศไทยคลี่คลายไปในทางที่ดีขึ้นได้

4.5.6.3 อุปสรรคด้านการปรับตัวตามพฤติกรรมของผู้ชม (Consumer Trends)

MONOMAX มีความท้าทายในการปรับตัวตามพฤติกรรมของผู้ชมซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ย้อนไปในช่วงเริ่มต้นการดำเนินธุรกิจ MONOMAX ยังไม่มีข้อมูลพฤติกรรมของผู้ชมในแพลตฟอร์มของตัวเองอย่างเพียงพอ จึงทำให้การเลือกซื้อลิขสิทธิ์รายการนั้นพิจารณาจากประสบการณ์ของผู้จัดซื้อรายการเป็นหลัก ปัญหาที่พบ คือ ทิศทางการเลือกซื้อรายการมีความแตกต่างกันไปตามความคิดเห็นของผู้ซื้อแต่ละราย จึงทำให้แนวทางการจัดซื้อรายการไม่ชัดเจนและไม่เป็นเอกภาพ รวมถึงการนำเสนอรายการต่อคณะผู้บริหารนั้นมีความยากลำบากเนื่องจากไม่มีข้อมูลสนับสนุนการจัดซื้อรายการที่มีหลักการและเหตุผล

MONOMAX เล็งเห็นความสำคัญต่อการติดตามและวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ชมอย่างมาก จึงพัฒนาระบบการวัดผลรายการในแพลตฟอร์มของตัวเอง เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการเลือกซื้อลิขสิทธิ์รายการที่ตรงกับความต้องการของผู้ชมในแต่ละกลุ่ม โดยข้อมูลพฤติกรรมของผู้ชมเหล่านี้จะถูกนำมาใช้พิจารณาร่วมกับประสบการณ์ของผู้ซื้อรายการ ฝ่ายจัดซื้อจึงสามารถตัดสินใจซื้อรายการได้อย่างรวดเร็วเนื่องจากมีข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้า รวมถึงการนำเสนอข้อมูลแก่ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

4.6 ผลการศึกษากลยุทธ์ของผู้ให้บริการ TRUE ID



4.6.1 ข้อมูลด้านการเงิน การเติบโต ผู้ก่อตั้ง และกลุ่มเป้าหมาย

ข้อมูลเกี่ยวกับ TRUE ID

TRUE ID คือ บริการรับชมความบันเทิงครบแบบครบครัน เปิดตัวด้วยแนวคิด “YOUR EXTRA – TAINMENT” แอปพลิเคชันเดียวครบทุกความสนุกและสิทธิพิเศษ” ตอบสนองทุกไลฟ์สไตล์ ด้วยข่าวสารความบันเทิงอย่างหลากหลาย ทั้งรายการโทรทัศน์ถ่ายทอดสด ภาพยนตร์ออนไลน์ กีฬาระดับโลก ดารา เพลงยอดนิยม ดูดวง ท่องเที่ยว ผู้หญิงและคลับบันเทิง และสิทธิพิเศษจากสินค้าและบริการของกลุ่มทรู คอร์ปอเรชั่น หนึ่งในบริการของ TRUE ID ที่มีความโดดเด่น คือ ให้บริการรายการทาง OTT ที่มีเนื้อหารายการสดใหม่และหลากหลาย ทั้งภาพยนตร์ ละคร กีฬา ถ่ายทอดสด สารคดี เรียลตี้โชว์ ช่องรายการโทรทัศน์จากทรูวิชั่นส์และช่องดิจิทัลและรายการวาไรตี้ โดยปัจจุบัน ผู้ชมสามารถรับชมผ่านทางแอปพลิเคชันและกล่องรับสัญญาณ TRUE ID TV

ข้อมูลด้านการเงิน

TRUE ID เป็นธุรกิจของกลุ่มบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด โดยบริษัทมีการเติบโตด้านรายได้ต่อเนื่องทุกปี โดยในปี พ.ศ. 2561 ทรู คอร์ปอเรชั่น มีรายได้รวม 161,820.31 ล้านบาท ในขณะที่กำไรสุทธิของบริษัทยังมีความผันผวน โดยในปี พ.ศ.2561 มีกำไรสุทธิ 7,034.59 ล้านบาท

ข้อมูลด้านการเติบโต

TRUE ID เปิดให้บริการครั้งแรกในปี พ.ศ.2560 โดยมีผู้สนใจอดดาวโหลดแอปพลิเคชัน กว่า 1.5 ล้านครั้ง เติบโตอย่างรวดเร็วจนมีผู้ใช้งานสูงกว่า 14 ล้านราย หลังการเปิดบริการเพียง 5 เดือน ปัจจุบัน TRUE ID มีฐานผู้ใช้ 10.2 ล้านคนต่อเดือน และมีคนเข้าใช้งานพร้อมกัน (Concurrent User) สูงถึง 4-5 แสนคน ในขณะที่มียอดดาวน์โหลดแอปฯ ทรูไอดีแล้ว 5.8 ล้านครั้ง

ตารางที่ 4.10 งบกำไรขาดทุนบริษัท True Corporation ระหว่างปี พ.ศ. 2558-2561

สิ้นสุดงวดบัญชี:	2561	2560	2559	2558
	31/12	31/12	31/12	31/12
รายได้รวม	161820.31	139519.23	124719.2	118780.68
รายได้	161820.31	139519.23	124719.2	118780.68
รายได้อื่น ๆ, ทั้งหมด	-	-	-	-
ต้นทุนที่ก่อนให้รายได้, รวม	105779.53	102096.02	95599.65	90577.4
กำไรขั้นต้น	56040.79	37423.21	29119.55	28203.28
ค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการดำเนินงาน	145165.07	132518.41	125478.82	110600.32
ฝ่ายขาย / ทั่วไป / ธุรกิจ	-	-	-	-
การวิจัยและพัฒนา	-	-	-	-
ค่าเสื่อม / ค่าตัดจำหน่าย	-	-	-	-
ค่าใช้จ่าย (รายได้) ดอกเบี้ย – การดำเนินงานสุทธิ	-	-	-	-
รายได้จากการดำเนินงาน	16655.24	7000.82	-759.62	8180.36
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ดอกเบี้ย, ที่ไม่ใช่การดำเนินงานสุทธิ	-1474.46	-2628.32	-28.62	-3192.09
รายได้สุทธิก่อนหักภาษี	12967.44	1860.64	-2317.39	4651.52
ประมาณการหนี้สินสำหรับบัญชีรายได้	6009.57	1315.52	489.64	251.35
รายได้สุทธิหลังหักภาษี	6957.87	545.12	-2807.03	4400.18
รายได้สุทธิก่อนรายการพิเศษ	7034.59	551.29	-2814.35	4411.52
รายการพิเศษทั้งหมด	-	-	-	-
กำไรสุทธิ	7034.59	551.29	-2814.35	4411.52
รายได้สุทธิปรับลด	7034.59	551.29	-2814.35	4411.52
หุ้นถั่วเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักปรับลด	33368.2	33368.2	30859.53	25056.44
กำไรต่อหุ้นปรับลดที่ไม่รวมรายการพิเศษ	0.21	0.02	-0.09	0.18
กำไรต่อหุ้นตามปกติการปรับลด	0.21	0.02	-0.09	0.18

*หน่วยเป็นล้าน THB (ยกเว้นสำหรับรายการต่อหุ้น)

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ก่อตั้ง

TRUE ID เป็นบริการของบริษัท ทูริจิตอล แอนด์ มีเดีย แพลตฟอร์ม จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจดิจิทัลแพลตฟอร์มและบริการด้านดิจิทัลของกลุ่ม ทู คอรัปอเรชั่น (True Corporation) มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและบริการด้านดิจิทัลผ่านเทคโนโลยีล้ำสมัย อาทิ TRUE ID, Internet of Things (“IoT”) และปัญญาประดิษฐ์

ทู คอเปอเรชั่น เริ่มต้นจากการเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์พื้นฐาน และผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต (ISP) โดยศุภชัย เจียรวนนท์ ด้วยความร่วมมือและสนับสนุนจาก บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP) ภายใต้การนำของ ธนิสร์ เจียรวนนท์ หลังจากธุรกิจด้านการสื่อสารมีการขยายตัวมากขึ้น จึงปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์เดิมมาเป็น กลุ่มบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น พร้อมเปลี่ยนชื่อบริษัทในเครือจาก ทีเอ ออเรนจ์ (TA ORANGE) ผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ (ร่วมทุนระหว่างซีพี และออเรนจ์ ฝรั่งเศส) และเปลี่ยนชื่ออีกครั้ง เป็น ทู มูฟ หลังกลุ่มทุนจากฝรั่งเศสถอนหุ้นกลับไป ที่ผ่านมา บริษัท ทู คอเปอเรชั่น ขยายกิจการด้านการโทรคมนาคมอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านโทรศัพท์พื้นฐาน (โทรศัพท์บ้าน), โทรศัพท์บ้านพกพา (วีพีซีที), ผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต (ทู อินเทอร์เน็ต), เคเบิลทีวี ระบบบอกรับเป็นสมาชิกรายเดือน ทูวิชั่นส์ เป็นต้น

ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย

TRUE ID มีกลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มคนรุ่นใหม่ นักเรียน นักศึกษา และผู้ชมวัยทำงาน อายุ 15-39 ปี โดย TRUE ID ได้นำเสนอภาพลักษณ์ของกลุ่มเป้าหมาย ผ่านกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีไลฟ์สไตล์การใช้ชีวิตยุคดิจิทัล ได้แก่ เจเจ ภูษณภูมิ พิบูลสงคราม, ออกแบบ ชุติมณฑาน์ จึงเจริญสุข, ไอซ์ซี่ ณัฐรัตน์ นพรัตนยากรณ์ และ มินท์ ภัทรศยา ขวรัตนมงคล เพื่อดึงดูดกลุ่มผู้ชมที่มีไลฟ์สไตล์เดียวกันมาใช้บริการ TRUE ID

4.6.2 ผลการศึกษากลยุทธ์ด้านการจัดการและการเติบโต (Management & Growth Strategy)

4.6.2.1 พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance)

- TRUE ID เป็นพันธมิตรกับผู้ให้บริการโทรคมนาคม (Telecommunication Company) TRUE ID เป็นหนึ่งในธุรกิจของบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น ซึ่งเป็นผู้ให้บริการเครือข่าย True Move H อยู่แล้ว บริษัทจึงใช้ฐานของลูกค้าของ True Move H กว่า 20 ล้านราย เป็นจุดเริ่มต้นในการขยายฐานผู้ชมของตัวเอง โดยมอบสิทธิพิเศษมากมายแก่ลูกค้าของ True Move H เช่น การรับชมรายการพื้นฐานของ TRUE ID โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย หรือการมอบสิทธิพิเศษในการรับชมรายการใหม่ล่าสุดสูงสุด 5 สิทธิ ต่อเดือน เป็นต้น ทั้งนี้ TRUE ID เปิดกว้างให้

ผู้ให้บริการจากคู่แข่งอย่าง AIS และ DTAC สามารถเข้ามาใช้บริการด้วย แต่จะได้รับสิทธิพิเศษบางอย่างไม่เท่ากับลูกค้า True Move H เช่น เข้าชมเนื้อหารายได้เพียง 30% ของรายการทั้งหมด

- TRUE ID ใช้กลยุทธ์ประสานพลังกับบริษัทในเครือ ทรูฯ (Synergy)

TRUE ID ใช้ข้อได้เปรียบของการเป็นบริษัทในกลุ่มทรู คอเปอร์เรชั่น ช่วยต่อยอดการเติบโตของ TRUE ID โดยไม่ต้องเริ่มต้นจากศูนย์ โดยกลุ่มบริษัททรูฯ มีฐานธุรกิจเดิมที่แข็งแกร่งและมีความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างพื้นฐานจาก True Online, ด้านเนื้อหารายการและช่องทางประชาสัมพันธ์จาก TrueVisions, True4U และบริษัทผลิตรายการร่วมทุนจากต่างชาติ, ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมและด้านการชำระเงินจากกลุ่ม แอดเซนส์ กรุ๊ป (Ascend Group) เป็นต้น เพื่อร่วมกันช่วยพัฒนาบริการของ TRUE ID ให้มีคุณภาพมากขึ้นในอนาคต

- กลุ่มทรูฯ ร่วมตั้งบริษัทร่วมทุนกับ ซีเจ อีเอ็นเอ็มเพื่อผลิตรายการ (Content Provider) กลุ่มทรูฯ ร่วมกับ ซีเจ อีเอ็นเอ็ม จากเกาหลีใต้ ผู้นำธุรกิจบันเทิงครบวงจรแห่งเอเชีย ก่อตั้ง ทรู ซีเจ ครีเอชันส์ บริษัทร่วมทุน เพื่อผลิตรายการคุณภาพระดับโลกทั้ง ละคร วาไรตี้ เกมโชว์ เรียลลิตี้ สำหรับธุรกิจรายการทั้งในและต่างประเทศ ใช้กลยุทธ์นำรายการต้นฉบับ (Original Format) ที่ประสบความสำเร็จจาก ซีเจ อีเอ็นเอ็ม มาพัฒนาผสมผสานความต้องการของตลาดผู้บริโภคชาวเอเชีย ให้สามารถรับชมได้หลากหลายช่องทางอันหลากหลายกลุ่มทรูฯ รวมถึง TRUE ID ด้วย

- TRUE ID เป็นพันธมิตรกับผู้ผลิตรายการทั่วโลก (Content Provider)

TRUE ID ต่อยอดการเป็นบริษัทในกลุ่มทรู คอเปอร์เรชั่น ซึ่งประกอบธุรกิจรายการและสื่อบันเทิงมาช้านานอย่าง TrueVisions ในการเข้าถึงผู้ผลิตรายการชื่อดังในทุกมุมโลกและมากมายในทุกประเภทรายการ เช่น ภาพยนตร์ รายการโทรทัศน์ รายการถ่ายทอดสดกีฬา การ์ตูน หรือรายการวาไรตี้บันเทิง เพื่อจัดหารายการมานำเสนอใน TRUE ID แบบไม่จำกัดค่ายและมีความสดใหม่มากกว่าผู้ให้บริการรายอื่น

นอกจากนี้ TRUE ID ยังได้รับประโยชน์จากสายสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดซื้อรายการของกลุ่มทรูฯ และผู้ผลิตรายการในประเทศไทยมากมาย เนื่องจากกลุ่มทรูฯ มีช่องทางในการเผยแพร่รายการท้องถิ่นจำนวนมาก เช่น ช่องรายการท้องถิ่นใน TrueVisions, True4U หรือ TNN16 จึงมีทางเลือกสำหรับจัดหารายการในประเทศได้อย่างกว้างขวาง

- TRUE ID เป็นพันธมิตรกับหน่วยงานเทคโนโลยีในเครือทรูฯ

(Technology Company) TRUE ID เป็นธุรกิจของบริษัท ทรู ดิจิทัล มีเดีย แอนด์ แพลตฟอร์ม ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มเทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่มีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานเทคโนโลยี

อื่น ๆ เช่น เกร็ดแอสเซนด (Ascend Group) เช่น True Money หรือ True IDC เพื่อร่วมกันพัฒนาระบบชำระเงิน, ระบบซื้อขายรายการ, ระบบจัดเก็บและจัดการข้อมูล เป็นต้น

4.6.2.2 การพัฒนาภายในองค์กร (Internal Development)

- กลุ่มทรูฯ ลงทุนผลิตรายการของตัวเอง (True Original Contents) กลุ่มทรูฯ ก่อตั้งหน่วยงานผลิตรายการภายใน เช่น ทรูคอนเทนต์แอนคัมมิตี เพื่อลงทุนและพัฒนาบุคลากรสำหรับผลิตรายการของตัวเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการลงทุนผลิตภาพยนตร์และละครชุดจาก TrueVisions Original Pictures และ True Original Production เช่น ภาพยนตร์ซีรีส์หรือโยธยา รวมถึงการร่วมทุน True CJ เพื่อเรียนรู้วิธีการทำงานระดับสากลและนำความรู้มาพัฒนาการผลิตรายการในอนาคต

4.6.2.3 การขยายตลาดไปต่างประเทศ (International Strategy)

- TRUE ID มุ่งเป็นผู้ให้บริการในระดับภูมิภาค TRUE ID มีแผนการเติบโตในระดับภูมิภาคตามยุทธศาสตร์ของกลุ่ม ทรู คอเปอเรชั่น ที่ต้องการเป็นผู้นำด้านโทรคมนาคมในเขตเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในอนาคต แต่ในระยะสั้น TRUE ID ต้องการสร้างฐานลูกค้าในประเทศไทยให้แข็งแกร่งก่อนที่จะขยายการให้บริการไปยังประเทศอื่น ๆ

- กลุ่มทรูฯ ขยายลิขสิทธิ์รายการที่ผลิตเอง (True Originals) ในประเทศแถบเอเชีย นอกจากรายการที่กลุ่มทรูฯ ลงทุนผลิตเอง (True Originals) จากหน่วยงานต่าง ๆ จะถูกนำมาเผยแพร่ทาง TRUE ID และสื่ออื่น ๆ ในเครือทรูฯ แล้ว บริษัทยังขยายลิขสิทธิ์แก่ตัวแทนจำหน่ายรายการในประเทศต่าง ๆ ในประเทศแถบเอเชีย เช่น จีน เมียนมาร์ กัมพูชา เวียดนาม ลาว โดยเรื่องที่ขยายลิขสิทธิ์ไปแล้ว ได้แก่ เรื่องละคร Full House วุ่นรัก รักเต็มบ้าน, Princess Hour รักวุ่นๆ เจ้าหญิงจอมจู้ , My Girl 18 มงกุฎสุดที่รัก, Oh My Ghost ผีป่วนชวนมารัก และภาพยนตร์ซีรีส์หรือโยธยา

4.6.3 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

4.6.3.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)

- กลยุทธ์ความหลากหลาย (Variety) TRUE ID นำเสนอเนื้อหารายการอย่างหลากหลาย สามารถแบ่งได้ 5 ประเภท ได้แก่ ภาพยนตร์ (Movie) ภาพยนตร์ยอดเยี่ยมจากฮอลลีวูด ซีรีส์และรายการโทรทัศน์สดใหม่, เพลง (Music) เพลงใหม่และเพลงยอดนิยม ทั้งเพลงไทยสากล และเกาหลิ การทำนายดวงรายสัปดาห์, โทรทัศน์ถ่ายทอดสด (TV) ช่องรายการโทรทัศน์ออนไลน์ โดยรวมช่องจากทรูวิชั่นส์ และโทรทัศน์ดิจิทัลกว่า, กีฬา (Sports) เนื้อหาเกี่ยวกับกีฬา ทั้งข่าวสาร วาไรตี้ ความบันเทิง และการถ่ายทอดสดแข่งขันฟุตบอลทั้งในไทยและต่างประเทศ, โลก

สไตล์ (Lifestyle) วิถีชีวิตที่น่าสนใจและเรื่องราวสดใหม่ทุกวัน ทั้งเรื่องของผู้หญิง ผู้ชาย ท่องเที่ยว อาหารและเกม

- กลยุทธ์ความแตกต่าง (True Original Content) TRUE ID ยังไม่มีการลงทุนผลิตเนื้อหารายการของตัวเอง (TRUE ID Original Content) โดยตรง เนื่องจากรูปแบบการบริหารงานของกลุ่มทรูฯ นั้นมีหน่วยงานรับผิดชอบผลิตเนื้อหารายการอยู่หลายหน่วยงานอย่าง ภาพยนตร์และละครชุดจาก TrueVisions Original Pictures เช่น Secret Garden อดเวงรักสลับร่าง, กัดลึง หรือ True Original Production เช่น ภาพยนตร์ซีรีส์ศรีธราด อยุธยา รวมถึง รายการโทรทัศน์ร่วมทุนจาก True CJ เป็นต้น ทั้งนี้เนื้อหารายการทั้งหมดจะถูกนำมาคัดสรรสำหรับนำเสนอใน TRUE ID และสื่อต่าง ๆ ของกลุ่มทรูฯ ตามความเหมาะสม

- กลยุทธ์ความสดใหม่ (First Mover) TRUE ID ต้องการเป็นผู้นำด้านความสดใหม่ของภาพยนตร์เข้าแบบรายเรื่อง (TVOD) จึงจัดซื้อภาพยนตร์ใหม่ล่าสุดจากหลากหลายค่ายผู้ผลิตชื่อดัง โดยไม่แบ่งแยกค่าย ทั้งนี้ TRUE ID ต้องการให้ผู้ชมจดจำในฐานะผู้นำเสนอภาพยนตร์ใหม่ล่าสุดกว่าผู้ให้บริการรายอื่น ๆ ในตลาด นอกจากนี้ TRUE ID ยังต้องการผลักดันรายการกีฬาถ่ายทอดสด เช่น ฟุตบอลพรีเมียร์ลีก ฟุตบอลไทย บาสเก็ตบอล หรือรายการกีฬาแมตช์สำคัญ เพื่อดึงดูดผู้ชมให้เข้ามาใช้บริการแพลตฟอร์มมากยิ่งขึ้น

4.6.3.2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy)

- กลยุทธ์ครบวงจร (Convergence / Bundle Price) TRUE ID นั้นเป็นบริการของกลุ่ม ทรู คอร์ปอเรชั่น จึงมีบริการอื่น ๆ ในเครือมากมาย เช่น บริการสัญญาณโทรศัพท์มือถือ ระบบโทรศัพท์บ้าน ระบบอินเทอร์เน็ต และโทรทัศน์ระบบเคเบิล บริษัทจึงสามารถใช้กลยุทธ์ราคาแบบครบวงจร (Convergence / Bundle Price) โดยการนำเสนอแพคเกจรวมบริการต่าง ๆ ของกลุ่มทรูในราคาพิเศษเพื่อดึงดูดลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับความคุ้มค่าเปลี่ยนมาใช้บริการของกลุ่มทรูฯ มากขึ้น นอกจากนี้ยอดขายสินค้าและบริการในแต่ละเดือนนั้นจะถูกแปลงเป็นคะแนน ทรูพ้อย (True Point) เพื่อนำไปใช้แลกบริการสินค้าในเครือทรูฯ ได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย

TRUE ID ตกผลเป็นพันธมิตรระหว่างหน่วยงานในกลุ่มทรูอื่น ๆ เช่น การนำคะแนนสะสม ทรูพ้อย (True Point) มาแลกรับชมรายการในแอป TRUE ID หรือ การนำกล่อง TRUE ID TV ไปวางจำหน่ายในร้าน 7/11 เป็นต้น

ค่าบริการรายเดือน	เน็ตแรงไม่อั้น ทั้งในบ้านและนอกบ้าน			ชมรายการดังระดับโลก	
	ทรูออนไลน์ เน็ตแรงสุด*	ทรูฟibre	WiFi by TrueMove H	ทรูวิชั่นส์	true ID
เน็ตไม่อั้น -599 บาท 699	30 /10 Mbps.	3G/4G ความเร็ว 1 Mbps. ไม่อั้น ไม่ลดสปีด		BASIC HD 82 ch 10	
แพ็คเกจ -799	50 /20 Mbps.	3G/4G ความเร็ว 4 Mbps. ไม่อั้น ไม่ลดสปีด	เล่น WiFi ไม่อั้น กว่า 100,000 จุด ทั่วประเทศ	จาก BUDY HD อัปเดตเป็น SMART FAMILY HD 135 ch 36 ฟรี 3 เดือน	ชมความบันเทิง หลากหลาย ทุกที่ ทุกเวลา ผ่านแอปทรูไอดี ฟรี 12 เดือน*
1,099	100 /30 Mbps.				*เดือนที่ 1-3 เป็น Premium HD เดือนที่ 4-12 เป็น Extra HD
1,399	200 /50 Mbps.				
1,999	300 /70 Mbps.				
ที่สุดของสิทธิพิเศษมากมาย					
รับสิทธิพิเศษจาก TrueYou					
อั้น ช้อป เฟลิกซ์					
จากเริ่มต้นที่ 6,000 บาททั่วประเทศ					
+ โทรศัทพ์บ้าน ทรู					
โทรเข้ามือถือทุกเครือข่าย					
ฟรี 50 บาท/เดือน ตลอด 24 ชม.					

ภาพที่ 4.41 ภาพแพ็คเกจราคาแบบครบวงจรของกลุ่มทรู คอร์ปอเรชั่น

- กลยุทธ์ราคาที่แข่งขันได้ (Competition Price) TRUE ID มีบริการเช่าภาพยนตร์ใหม่ล่าสุด (TVOD) โดยตั้งราคาไว้เพียง 75 บาทสำหรับการเช่า 1 ครั้ง และสามารถเลือกรับชมได้ไม่จำกัดจำนวนครั้งภายใน 48 ชั่วโมงหลังจากการรับชมครั้งแรก แต่ถ้ายังไม่เริ่มรับชมจะสามารถเก็บไว้ได้ภายใน 30 วัน โดยการตั้งราคาที่ 75 บาทนั้นถือเป็นราคาที่ต่ำกว่าการรับชมทางโรงภาพยนตร์ค่อนข้างมาก (ปัจจุบันราคาชมภาพยนตร์ทั่วไปเริ่มต้นระหว่าง 180-220 บาท) เนื่องจาก TRUE ID ต้องการให้ผู้ชมทั่วไปสามารถเข้าถึงรายการได้ง่ายขึ้น

4.6.3.3 กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย (Place Strategy)

- กลยุทธ์ Omni-Channel / Web-based Channel TRUE ID นั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์พัฒนาช่องทางจัดจำหน่ายแบบ Omni-Platform ของกลุ่ม ทรู คอเปอร์เรชั่น ประกอบไปด้วยช่องทางโทรทัศน์ระบบดิจิทัล (True4U) โทรทัศน์ระบบเคเบิล (TrueVisions) ช่องทางกล่องรับสัญญาณ (TRUE ID TV) และช่องทางออนไลน์ (TRUE ID) True ID เน้นความสะดวกและความง่ายในการรับชม เพื่อให้ผู้ชมทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกสบาย ทั้ง 3 ช่องทาง ได้แก่ ทางเว็บไซต์ <https://trueid.net/>, ทาง แอปพลิเคชัน TRUE ID และทางกล่อง True ID TV โดยช่องทางที่เน้นที่สุดคือ ทางเว็บไซต์เนื่องจากผู้ชมต่างจังหวัดนิยมสูง

4.6.3.4 กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy)

- กลยุทธ์ประสานพลัง (Synergy) TRUE ID เป็นบริการของบริษัท ทรู ดิจิทัล มีเดีย แอนด์ แพลตฟอร์ม ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่ม ทรู คอร์ปอเรชั่น จึงมีสื่อในเครือมากมายที่สามารถใช้เป็นช่องทางในการประชาสัมพันธ์รายการและกิจกรรมได้ เช่น ช่องโทรทัศน์ True4U,

TNN16, TrueVisions หรือ สื่อในร้านค้า True Shop รวมไปถึงสื่อที่อยู่ในกลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP Group) อย่างร้านสะดวกซื้อ 7/11, ห้างสรรพสินค้า Macro เป็นต้น

- กลยุทธ์ชิงโชค (Sales Promotion) TRUE ID ใช้กลยุทธ์ชิงโชค (Lucky Draw) เพื่อกระตุ้นยอดการสมัครใช้งานให้สูงถึง 30 ล้านราย โดยการจัดกิจกรรม “True ID Extra Giving Extra Surprise” แจกรางวัลให้กับผู้สมัครใช้งาน TRUE ID มากถึง 1 ล้านรางวัล รวมมูลค่ากว่า 25 ล้านบาท โดยเฉพาะถ้าผู้ใช้งานเป็นใช้เครือข่าย True Move H จะได้สิทธิ์รับเงินคืนเข้ากระเป๋าเงิน True Money สูงสุด 2,000 บาท

4.6.4 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation Strategies)

TRUE ID พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมบริการผ่านบริษัทด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในเครือ คือ บริษัท Ascend โดยเน้นการพัฒนาภายใน มีข้อได้เปรียบ คือ ความคุ้มค่าของการลงทุนระยะยาว แต่ก็มีข้อจำกัด คือ การพัฒนาใช้ระยะเวลานานจนไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาด

4.6.4.1 นวัตกรรมการตลาด (Market Innovation)

- TRUE ID พัฒนาระบบวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ชม (Data Analytics) TRUE ID กำลังพัฒนาระบบวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ชมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยปัจจุบันบริษัทสามารถเก็บข้อมูลพฤติกรรมของผู้ชมได้ในเบื้องต้น (Data Warehouse) เช่น ข้อมูลความนิยมของเนื้อหารายการต่าง ๆ ในแพลตฟอร์ม เพื่อจัดทำเป็นรายงานประจำเดือนสำหรับใช้เป็นข้อมูลแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่ยังไม่สามารถช่วยในการแนะนำรายการที่เหมาะสมกับผู้ชมแต่ละกลุ่มได้ ทั้งนี้ TRUE ID ต้องการพัฒนาระบบนี้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต

4.6.4.2 นวัตกรรมองค์กร (Organization Innovation)

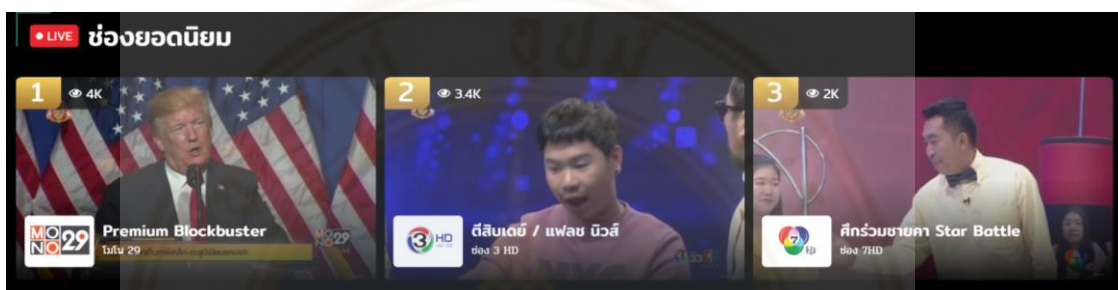
- TRUE ID ปรับระบบการทำงานให้ทันสมัยด้วยระบบดิจิทัล (Digitization) TRUE ID มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานหลายส่วน ทั้งระบบการจัดซื้อรายการดิจิทัลที่สามารถจัดการระยะเวลาการถือครองลิขสิทธิ์รายการได้อย่างสะดวก การประชุมทางไกล (Conference Call) รวมถึงระบบบริการทรัพยากรบุคคลออนไลน์ที่สามารถขออนุมัติการลาทางออนไลน์หรือทางแอปพลิเคชันได้

4.6.4.3 นวัตกรรมสินค้าและบริการ (Product/Service Innovation)

- TRUE ID ใช้นวัตกรรมการเงิน เพิ่มความสะดวกในการชำระเงิน (Cryptocurrency) TRUE ID มองว่าผู้ให้บริการ OTT ต่างชาติที่เข้ามาเปิดให้บริการในประเทศไทย โดยใช้ช่องทางชำระเงินผ่านบัตรเครดิตนั้น เป็นช่องทางมีความยุ่งยากในการสมัครของผู้ชมท้องถิ่น

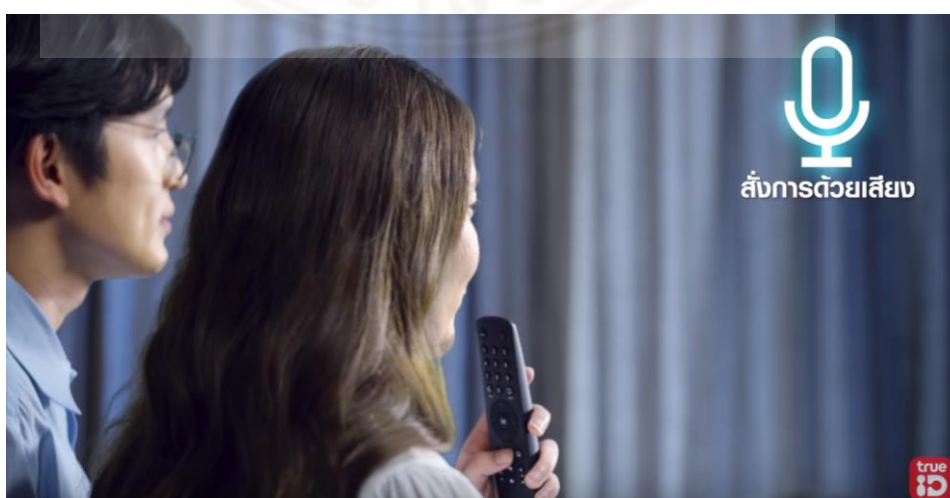
ในประเทศไทย TRUE ID จึงนำเทคโนโลยีสกุลเงินดิจิทัล (Cryptocurrency) ของกลุ่มทรูฯ ที่เปิดให้บริการแล้วในปัจจุบัน อย่าง True Point สกุลเงินดิจิทัลของกลุ่มทรูฯ และนวัตกรรมกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (E-Wallet) อย่าง True Money Wallet มาใช้ในแอปพลิเคชัน True ID สำหรับการแลกซื้อภาพยนตร์เข้าใหม่ล่าสุด เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายในการชำระเงินของผู้ชม

- TRUE ID พัฒนาระบบแนะนำช่องรายการยอดนิยม (Trending TV Program) TRUE ID พัฒนาระบบแนะนำช่องรายการยอดนิยม ณ เวลาปัจจุบัน สำหรับผู้ชมที่ต้องการติดตามชมรายการที่ทันกระแสทันที โดยระบบจะเลือกช่องรายการที่มีผู้ชมกำลังรับชมอยู่มานาน่าเสนอในหน้าเมนูโดยอัตโนมัติ โดยเรียงลำดับตามจำนวนผู้ชมสูงสุด ณ ขณะนั้น สูงสุด 11 ช่องรายการ



ภาพที่ 4.42 ระบบแนะนำช่องรายการของ True ID

- TRUE ID พัฒนาระบบสั่งการด้วยเสียง (Voice Assistance) TRUE ID นำเทคโนโลยีสั่งการด้วยเสียง (Voice Assistance) มาช่วยเพิ่มความสะดวกสบายในการเลือกรับชมรายการของผู้ชม โดยผู้ชมสามารถสั่งการด้วยเสียงจากระบบคอนโทรลของ TRUE ID ที่เชื่อมต่อกับกล่องรับสัญญาณ True ID Box หลังจากนั้นระบบจะค้นหารายการให้อัตโนมัติ เช่น ผู้ชมพูดว่า “True Movie Hit” ระบบก็จะเปลี่ยนช่องรายการไปเป็นช่อง True Movie Hits ทันที



ภาพที่ 4.43 เทคโนโลยีสั่งการด้วยเสียงของ True ID Box

4.6.4.4 นวัตกรรมกระบวนการทำงาน (Process Innovation)

- TRUE ID ส่งผ่านรายการผ่านระบบดิจิทัล (FTP) TRUE ID ใช้เทคโนโลยีการจัดส่งไฟล์รายการแบบ FTP (File Transfer Protocol) เพื่อลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการจัดส่งไฟล์รายการทางไปรษณีย์ โดยผู้จัดซื้อรายการจะประสานการส่งไฟล์รายการกับทางผู้ผลิตทั้งในและต่างประเทศผ่านระบบ FTP โดยไม่จำเป็นต้องส่งผ่านทางไปรษณีย์หรือพนักงานส่งเอกสารอีกต่อไป

4.6.5 กลยุทธ์ด้านการเงิน รูปแบบการหารายได้ และช่องทางชำระเงิน (Finance, Revenue model and Payments)

4.6.5.1 การจัดหาเงินทุน

TRUE ID เป็นธุรกิจที่อยู่ในบริษัท ทรูดิจิทัลมีเดียและแพลตฟอร์ม ในเครือ ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด ซึ่งบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จึงสามารถระดมทุนได้หลากหลายวิธี เช่น การกู้ยืมเงิน การขายหุ้น หรือ การเสนอขายหุ้นกู้ เป็นต้น ปัจจุบัน TRUE ID ได้รับงบประมาณรายปีจาก ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจในแต่ละปี

4.6.5.2 รูปแบบการหารายได้ (Revenue Model)

TRUE ID ใช้รูปแบบการหารายได้แบบฟรีบางส่วน (Freemium) โดยทั่วไป ผู้ชมสามารถรับชมเนื้อหารายการพื้นฐานได้ แต่มีการจำกัดเนื้อหาบางประเภทไว้ (True ID Basic HD Package) กรณีที่ผู้ชมต้องการรับชมเนื้อหารายการเพิ่มเติมจะต้องสมัครแพ็คเกจรายเดือน (True ID Unlimited HD Package) เดือนละ 499 บาทต่อเดือน โดยให้สิทธิพิเศษลูกค้าในกลุ่ม ทรู คอร์ปอเรชั่นสามารถรับชมเนื้อหารายการโดยไม่เสียค่าบริการในระยะเวลาจำกัด กรณีที่ผู้ชมต้องการรับชมเนื้อหาการพิเศษ เช่น ภาพยนตร์ใหม่ล่าสุดก็สามารถใช้บริการแบบเสียค่าบริการรายครั้ง (TVOD) ในราคา เรื่องละ 75 บาท โดยสามารถรับชมได้ภายในระยะเวลา 48 ชั่วโมงหลังการรับชมในครั้งแรกทั้งนี้ TRUE ID ยังใช้รูปแบบการหารายได้ค่าโฆษณา (AVOD) โดยผู้ชมจะได้รับชมโฆษณาก่อนเข้าชมรายการในแพลตฟอร์ม ทั้งนี้ TRUE ID ไม่หยุดที่จะค้นหาและพัฒนา รูปแบบการหารายได้ใหม่ๆ ในอนาคต

4.6.5.3 ช่องทางชำระเงิน (Payment Methods)

ปัจจุบัน TRUE ID เปิดให้ลูกค้าเข้าใช้บริการโดยไม่เรียกเก็บค่าสมาชิก เมื่อสเป็นสมาชิก TRUE ID แต่สำหรับลูกค้าที่ต้องการเช่าภาพยนตร์ สามารถเลือกวิธีในการชำระเงินได้ ดังนี้

1.ทางเว็บไซต์ (Website Payment) ชำระทาง บัตรเครดิต/เดบิต .True Point

2.ทางโทรศัพท์มือถือ (Mobile Payment) ชำระผ่านทาง iTunes /Google Play ในแอปพลิเคชัน TRUE ID

4.6.6 ปัจจัยอุปสรรคและการปรับตัว (Adaptation)

4.6.6.1 อุปสรรคด้านพฤติกรรมการละเมิดลิขสิทธิ์รายการ (Content Piracy)

ในประเทศไทยมีผู้ชมรับชมรายการละเมิดลิขสิทธิ์ทางอินเทอร์เน็ตจำนวนมาก เนื่องจากการเข้าถึงเนื้อหารายการทำได้ง่าย ประกอบกับผู้ชมชาวไทยนิยมรับชมรายการแบบไม่เสียค่าใช้จ่าย โดยมีสาเหตุบางส่วนมาจากการเข้าถึงรายการคุณภาพดีจากต่างประเทศนั้นต้องเสียค่าบริการจำนวนมากหลายพันบาทต่อเดือน ซึ่งเป็นผลมาจากต้นทุนด้านลิขสิทธิ์รายการ ด้วยเหตุนี้โอกาสในการเข้าถึงรายการดังกล่าวจึงจำกัดอยู่ที่ผู้ชมที่มีรายได้ระดับกลางถึงระดับบนเท่านั้น

TRUE ID แก้ปัญหาด้วยการก่อตั้งหน่วยงานภายในซึ่งมีหน้าที่ติดตามและดำเนินคดีกับผู้ละเมิดลิขสิทธิ์โดยเฉพาะ และติดตามดำเนินคดีอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากผู้ละเมิดลิขสิทธิ์นั้นมีจำนวนมากและมีวิธีการหลบเลี่ยงค่อนข้างรวดเร็วจึงทำให้การติดตามเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก นอกจากนี้ TRUE ID จึงปรับตัวตามพฤติกรรมของผู้ชม โดยการนำเสนอเนื้อหารายการคุณภาพดีแก่ผู้ชมทุกระดับโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายแต่มาพร้อมเงื่อนไขในการรับชม โดยผู้ชมจะต้องสมัครใช้บริการสินค้าในเครือทรู คอร์ปอเรชั่น เช่น True Move H, True Online หรือ TrueVisions นอกจากนี้ยังมีโฆษณาอันระหว่างการรับชม กลยุทธ์นี้จึงมีเป้าหมาย คือ การดึงดูดผู้ชมกลุ่มที่ละเมิดลิขสิทธิ์ให้หันมารับชมผ่านทาง TRUE ID ซึ่งมีบริการที่ดีกว่าการรับชมทางช่องทางละเมิดลิขสิทธิ์มากขึ้น

4.6.6.2 อุปสรรคด้านการติดตามและคาดการณ์พฤติกรรมของผู้ชม (Consumer Trend)

อุปสรรคและความท้าทายของ TRUE ID คือ การติดตามและคาดการณ์ความต้องการของผู้ชมรายการในอนาคต เนื่องจากในปัจจุบัน TRUE ID อยู่ระหว่างการพัฒนากระบวนการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ชม ประกอบกับเพิ่งเริ่มเก็บข้อมูลการใช้งาน ฐานข้อมูลของผู้ชมจึงยังมีขนาดเล็กและอาจมีความคลาดเคลื่อนเมื่อนำไปวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ แตกต่างจากระบบวิเคราะห์ของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศสหรัฐอเมริกาหรือประเทศจีนที่เก็บข้อมูลมายาวนานและต่อเนื่องจนสามารถเก็บสะสมเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่

TREU ID จึงวางแผนพัฒนาระบบวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ชม โดยประสานความร่วมมือกับบริษัทพัฒนาเทคโนโลยีภายในกลุ่มทรู คอเปอร์เรชั่น (Internal Development) เพื่อให้การพัฒนามีความต่อเนื่องและช่วยควบคุมค่าใช้จ่ายในระยะยาว แต่การพัฒนาภายในยังมีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาการพัฒนาที่ล่าช้า ต่างจากการเลือกใช้บริการหน่วยงานภายนอกบริษัท (Outsourcing)

นอกจากการพัฒนาภายในบริษัท TRUE ID ยังต้องการให้หน่วยงานของรัฐเข้ามาช่วยลงทุนพัฒนานวัตกรรมและพัฒนาเนื้อหารายการในระดับอุตสาหกรรม เพื่อยกระดับมาตรฐานธุรกิจ OTT ในประเทศไทย เหมือนที่รัฐบาลประเทศเกาหลีช่วยสนับสนุนธุรกิจสื่อบันเทิงในประเทศจนประสบความสำเร็จจนถึงปัจจุบัน

4.6.6.3 อุปสรรคด้านการทำการตลาดรายการ (Content Marketing)

TRUE ID เริ่มเปิดตัวและทำการตลาดในธุรกิจ OTT อย่างเป็นทางการ ในปี พ.ศ.2560 ซึ่งถือเป็นการเริ่มภายหลังคู่แข่งสำคัญอย่าง Netflix, IFLIX, HOOQ หรือ VIU ที่เริ่มทำการตลาดในประเทศไทยไปก่อนหน้านี้แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ให้บริการระดับโลกอย่าง Netflix ที่ผู้ชมในประเทศไทยบางส่วนรู้จักมาก่อน ในขณะที่ TRUE ID นั้นเป็นบริการใหม่ของทางกลุ่ม ทรู คอเปอร์เรชั่น บริษัทจึงต้องใช้งบประมาณและระยะเวลาในการแนะนำบริการของ TRUE ID แก่ลูกค้าใหม่ ปัจจัยด้านการตลาดนี้จึงเป็นอุปสรรคที่ TRUE ID เสียเปรียบผู้ให้บริการอื่น ๆ

TRUE ID จึงวางแผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์บริการและรายการอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการใช้สื่อภายในเครือเป็นหลัก (Convergence) เช่น สื่อทางโทรทัศน์ดิจิทัล True4U และ TNN16 สื่อทางโทรทัศน์ระบบเคเบิล TrueVisions สื่อในร้านค้า True Shop และสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น ด้านผลตอบรับนั้น ยังพบว่ายังมีผู้ชมหลายกลุ่มที่ยังไม่เข้าใจลักษณะการให้บริการของ TRUE ID รวมถึงยังไม่ทราบว่า TRUE ID มีเนื้อหารายการอะไรบ้าง โดยผู้บริหารของบริษัทมีความเชื่อมั่นว่าเนื้อหารายการในหมวดภาพยนตร์ของ TRUE ID นั้นมีความสดใหม่ มีความหลากหลายกว่าผู้ให้บริการ OTT รายอื่น ๆ แต่ผู้ชมทั่วไปยังไม่รับทราบถึงเนื้อหารายการเหล่านี้ TRUE ID จึงต้องปรับกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต

4.6.6.4 อุปสรรคด้านต้นทุนรายการ (Content Acquisition)

TREU ID กำหนดกลยุทธ์ด้านรายการด้วยการเลือกซื้อรายการคุณภาพดี และรายการยอดนิยม เพื่อดึงดูดผู้ชมใหม่ ๆ ให้เข้ามาใช้บริการ แต่รายการคุณภาพดีเหล่านั้นมีต้นทุนค่าลิขสิทธิ์ที่สูงมากและเป็นต้นทุนที่มีความต่อเนื่องยาวนาน โดยเฉพาะภาพยนตร์ไทย อีกทั้งอำนาจการต่อรองการซื้อรายการของ TREU ID นั้นมีไม่มาก เนื่องจากเป็นการซื้อสำหรับให้บริการในประเทศไทยประเทศเดียว ต่างจากผู้ให้บริการระดับนานาชาติที่มีจำนวนการซื้อมากกว่า จึงทำให้ TRUE ID มีค่าต้นทุนค่าลิขสิทธิ์รายการที่สูงกว่าผู้ให้บริการรายอื่น

TRUE ID พยายามใช้ทักษะในการต่อรองราคาจากประสบการณ์ของผู้ซื้อรายการ รวมถึงการใช้กลยุทธ์ซื้อลิขสิทธิ์รายการแบบหลายช่องทาง (Multi-platform) ที่สามารถนำไปออกอากาศในสื่ออื่น ๆ ของทางเครือ เช่น ทางโทรทัศน์ดิจิทัล โทรทัศน์เคเบิล และทาง OTT ด้วย เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าด้านการบริหารต้นทุนรายการโดยรวมมากที่สุด



ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย

ประเภทของกลยุทธ์การจัดการและการเติบโต	ผู้ให้บริการนานาชาติ	ผู้ให้บริการภูมิภาค			ผู้ให้บริการสัญชาติไทย	
	Netflix	IFLIX	VIU	HOOQ	MONOMAX	TRUE ID
1.การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance)						
บริษัทโทรคมนาคม (Telecommunication)	สร้างพันธมิตรกับบริษัทโทรคมนาคมทั่วโลกเพื่อเข้าถึงฐานลูกค้า	บริษัทโทรคมนาคมฟิลิปปินส์, มาเลเซีย, อินโดนีเซีย และไทย (DTAC, True Move H)	สร้างพันธมิตรกับ AIS เพื่อเข้าถึงฐานลูกค้าและช่องทางการตลาด	เป็นพันธมิตรกับ AIS อย่างเป็นทางการ เพื่อเข้าถึงฐานลูกค้าและช่องทางการตลาด	เป็นพันธมิตรกับ AIS, DTAC, TRUE เพื่อขยายฐานลูกค้า First Jobber	ใช้ฐานลูกค้าจาก True Move H เพื่อต่อยอดธุรกิจ
บริษัทสื่อสาร (Media Company)	สร้างพันธมิตรกับสื่อวิทยุและโทรทัศน์เพื่อ 1. ต่อยอดการประชาสัมพันธ์ 2. ร่วมกันผลิตรายการ	สร้างพันธมิตรกับสื่อแต่ละประเทศเพื่อ 1. นำเข้ารายการท้องถิ่น 2. ต่อยอดประชาสัมพันธ์	สร้างพันธมิตร JTBC เพื่อจัดการรายการคุณภาพจากเกาหลี	-	เน้นพันธมิตรกับบริษัทสื่อในเครือโมโน ทั้งนิตยสารโทรทัศน์ วิทยุ และ ออนไลน์	เน้นพันธมิตรกับบริษัทสื่อในเครือทรูฯ ทั้งนิตยสารโทรทัศน์ ออนไลน์ (Synergy)

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย (ต่อ)

ประเภทของกลยุทธ์	Netflix	IFLIX	VIU	HOOQ	MONOMAX	TRUE ID
ผู้ผลิตรายการ / ผู้ถือลิขสิทธิ์ (Content Provider)	สร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตรายการทั่วโลกและท้องถิ่นเพื่อ 1. จัดหาและผลิต Original Content 2. ซื้อลิขสิทธิ์ตรง โดยไม่ผ่านคนกลาง	1. สร้างพันธมิตรกับสตูดิโอชื่อดังทั่วโลก 2. ให้ผู้ผลิตเข้ามาเป็นบอร์คบริหาร (MGM)	สร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตรายการชื่อดังเพื่อซื้อและผลิตรายการท้องถิ่น (GMM25, Workpoint)	สร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตรายการท้องถิ่นเพื่อผลิต HOOQ Original	สร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตระดับโลกและท้องถิ่นเพื่อความหลากหลายของรายการ	1. สร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตรายการทั่วโลก 2. ร่วมทุนผู้ผลิตรายการเกาหลี (True CJ Creation)
บริษัทด้านเทคโนโลยี (Electronic Company) - ผู้ผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้า - ผู้พัฒนาระบบไอที	สร้างพันธมิตรกับบริษัทผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้า กล้องรับสัญญาณ เกมคอนโซลเพื่อขยายช่องทางการรับชม	สร้างพันธมิตรกับ 1. บริษัทพัฒนาแพลตฟอร์ม OTT 2. บริษัทพัฒนา Digital Marketing Platform 3. บริษัทผู้ผลิตมือถือเพื่อขยายช่องทางรับชมและการตลาด	เน้นพันธมิตรกับบริษัทเทคโนโลยีในเครือ (PCCW Solutions) เพื่อพัฒนาแพลตฟอร์ม VIU ในแต่ละประเทศ	เน้นพันธมิตรกับ 1. บริษัทเทคโนโลยีในเครือ Singtel 2. บริษัทผลิตสมาร์ทโฟน (Xiaomi)	เน้นพันธมิตรกับบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าเพื่อขยายช่องทางการรับชม	เน้นพันธมิตรกับบริษัทพัฒนาเทคโนโลยีในเครืออื่นๆ เช่น True Money, True IDC

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย (ต่อ)

ประเภทของกลยุทธ์	Netflix	IFLIX	VIU	HOOQ	MONOMAX	TRUE ID
ดาราและคนดัง (Celebrity Partnership)	-	ดึงดูดดาราและคนดัง เข้าร่วมทุนเพื่อ ต่อยอดการ ประชาสัมพันธ์ ธุรกิจและรายการ	-	-	-	-
สมาคมกีฬา (Sports Association)	-	สร้างพันธมิตรกับ สมาคมฟุตบอล เพื่อลิขสิทธิ์ รายการ ถ่ายทอดสด ฟุตบอล	-	-	-	-
2.การควบรวมและเข้าซื้อกิจการ (Merger & Acquisition)						
การขยายกิจการ ย้อนกลับ (Backward Integration)	ซื้อสำนักพิมพ์ที่มี ลิขสิทธิ์การ์ตูนและ รายการ	สร้างสตูดิโอผลิต รายการแบบสั้น (Short-form Studio)	-	มีสตูดิโอในเครือ Sony และ Wanners มากมาย	มีบริษัทผลิต รายการเครือโมโน มากมาย (หนัง ละคร โทรทัศน์)	มีบริษัทผลิต รายการเครือทรู มากมาย (หนัง ละคร โทรทัศน์)

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย (ต่อ)

ประเภทของกลยุทธ์	Netflix	IFLIX	VIU	HOOQ	MONOMAX	TRUE ID
การขยายกิจการไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Diversification)	เปิดบริการทดสอบความเร็วอินเทอร์เน็ต www.fast.com เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ชม	-	-	-	ธุรกิจเกม, ขายสินค้าออนไลน์, ธุรกิจตอบรับข่าวสาร	-
3. การพัฒนาภายใน (Internal Development)						
การลงทุนผลิตรายการของตัวเอง (Original Content)	Netflix Originals ผลิตแล้วมากกว่า 1,500 ชั่วโมง ทั้งภาพยนตร์และละคร	IFLIX Originals มีแล้วในต่างประเทศ แต่ยังไม่ในประเทศไทย	VIU Originals มีแล้วในต่างประเทศและประเทศไทย	HOOQ Originals มีแล้วในฟิลิปปินส์ แต่ยังไม่มีในประเทศไทย	Mono Originals ผลิตทั้งละครและภาพยนตร์สำหรับใช้ในสื่อต่าง ๆ ในเครือ	True Originals ผลิตรายการหลากหลายสำหรับใช้ในสื่อต่าง ๆ ในเครือ
การเลือกผู้ผลิตรายการ (Producer Selection)	เลือกผู้ผลิตที่มีชื่อเสียงเพื่อลดความเสี่ยงด้านความนิยม	-	-	ค้นหาผู้ผลิตรายการหน้าใหม่ (HOOQ Filmmaker Guild)	-	-

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย (ต่อ)

ประเภทของกลยุทธ์	Netflix	IFLIX	VIU	HOOQ	MONOMAX	TRUE ID
4.การขยายกิจการไปต่างประเทศ (International Strategy)						
การขยายการให้บริการ (Transnational)	150 ประเทศ	22 ประเทศ มุ่งขยายไปยังประเทศตลาดเกิดใหม่	15 ประเทศ มุ่งขยายไปยังประเทศตลาดเกิดใหม่ / มีโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล	5 ประเทศ มุ่งขยายไปยังประเทศเอเชีย	1 ประเทศ (ประเทศไทย) มีแผนที่จะขยายไปในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	1 ประเทศ (ประเทศไทย) มีแผนการขยายไปในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
การให้สิทธิเผยแพร่รายการ (Licensing)	ให้สิทธิตัวแทนเผยแพร่รายการในประเทศที่ไม่อนุญาตให้ดำเนินธุรกิจ เช่น ประเทศจีน	-	-	-	-	ให้สิทธิตัวแทนเผยแพร่รายการในประเทศแถบเอเชีย
การจัดตั้งหน่วยงานท้องถิ่น (Local Content Partnership)	จัดตั้งทีมงานท้องถิ่นเพื่อร่วมกันพัฒนารายการร่วมกับผู้ผลิตท้องถิ่นตามกลุ่มมือของ Netflix	จ้างผู้ผลิตรายการท้องถิ่นเพื่อคนท้องถิ่น (Hyper-localization)	-	-	-	-

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบกลยุทธ์ด้านการตลาดของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย

ประเภทกลยุทธ์ทางการตลาด	ผู้ให้บริการนานาชาติ	ผู้ให้บริการภูมิภาค			ผู้ให้บริการสัญชาติไทย	
	Netflix	IFLIX	VIU	HOOQ	MONOMAX	TRUE ID
1.กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)						
เนื้อหารายการ (Content)	1.แตกต่างเฉพาะกลุ่ม (ให้ทุกคนมีรายการโปรด เป็นของตัวเอง) 2.รายการขออนุญาตจากผู้ผลิตชื่อดัง	1.ขออนุญาตในอดีต (ตั้งแต่ 1-2 ปีขึ้นไป) 2.หลากหลาย 3.แตกต่าง (Short-form Content)	1.แตกต่างเฉพาะ กลุ่ม (เกาหลี / เอเชีย) 2.ลิขสิทธิ์รายเดียว 3.กลยุทธ์ผู้ตาม	1.ลิขสิทธิ์รายเดียว 2.ความ หลากหลาย 3.แตกต่าง	1.แตกต่าง 2.หลากหลาย 3.ลิขสิทธิ์ราย เดียว	1.แตกต่าง 2.หลากหลาย 3.สดใหม่ (ภาพยนตร์/กีฬา)
ตราสินค้า (Brand)	สร้างเอกลักษณ์ (อักษร Netflix Sans)	-	สร้างเอกลักษณ์ ให้ ผู้ชมจดจำว่า VIU = เกาหลี	-	-	-
2.กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy)						
ราคาและแพ็คเกจ (Package & Plan)	1.ราคาทางเลือก 2.ราคาต่ำพิเศษ (Low-pricing Package) 3.ราคาต่ำกว่าคู่แข่ง (Pricing below the competitor)	กำหนดราคาต่ำ เพื่อ ดึงดูดผู้ใช้บริการ ละเมิดลิขสิทธิ์	1.ราคาเพื่อแข่งขัน (ราคาที่เข้าถึงได้) 2.ราคาเหมารวม	ราคาเพื่อแข่งขัน (ราคาที่เข้าถึงได้)	ราคาเดียว (ราคาคู่แข่งกับ คุณภาพ รายการ)	1.ราคาเหมารวม กับสินค้าในเครือ (Convergence / Bundle Price) 2.ราคาที่แข่งขัน ได้

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบกลยุทธ์ด้านการตลาดของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย (ต่อ)

ประเภทกลยุทธ์	Netflix	IFLIX	VIU	HOOQ	MONOMAX	TRUE ID
3.กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place Strategy)						
การพัฒนาช่องทางรับชม (Viewing Platforms)	Multiscreen	1.Multiscreen 2.Mobile First	Multiscreen	1.Multiscreen 2.Mobile First	1.Multiscreen 2.Mobile First	1.Omni-Channel 2.Web-based
จำนวนอุปกรณ์สูงสุดที่ สามารถแบ่งปันบัญชีผู้ใช้ได้	4	5	4	5	5	5
อุปกรณ์สตรีมมิ่ง (Streaming Media Player)	Apple TV, Android Box	Android Box	Android Box	AIS Play Box	Android Box	True ID TV Box
สมาร์ทโฟน และ แท็บเล็ต (Smartphone / Tablet)	iOS, Android ,Window	iOS, Android	iOS, Android	iOS, Android	iOS, Android	iOS, Android
คอมพิวเตอร์ และ โน้ตบุ๊ก (PC & Laptop)	www.netflix.com	www.iflix.com	www.viu.com	www.hooq.tv	www.monomax.m e	www.trueid.net
สมาร์ททีวี (Smart TV)	LG	Samsung	Samsung,	LG	LG	-
กล่องรับสัญญาณ (Set-top-box)	มี	-	-	-	-	-
เครื่องเล่นเกมคอนโซล (Game Console)	มี	-	-	-	-	-
เครื่องเล่นแผ่นบลูเรย์ (Blue-ray Players)	มี	-	-	-	-	-

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบกลยุทธ์ด้านการตลาดของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย (ต่อ)

	Netflix	IFLIX	VIU	HOOQ	MONOMAX	TRUE ID
คุณภาพระดับ Full HD	มี	มี	มี	มี	มี	มี
คุณภาพระดับ Ultra HD	มี	-	-	-	-	มี
การจัดการขั้นตอนการซื้อ (Acquisition Management)	จัดซื้อโดยไม่ผ่าน ตัวกลาง (First Sale Doctrine)	-	-	-		
4.กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy)						
การส่งเสริมเนื้อหารายการ (Content Marketing)	1.Digital Marketing 2.Social Media Marketing 2.Online Influencer 3.Creativity 4.การประกวดรางวัล	1.Digital Marketing 2. Data-Driven Marketing	1. Digital Marketing 2. Online Influencer	-	1.ผนึกกำลังสื่อ ในเครือ (Synergy) 2.Digital Marketing	ผนึกกำลังสื่อใน เครือ (Synergy)
การส่งเสริมการขาย (Sales Marketing)	1.Digital Marketing 2.Online Influencer 3.E-mail Marketing	1.Data-Driven Marketing 2.Sales Promotion (ซื้อ 1 ปี แคม 1 ปี)		ใช้สปอต โฆษณาเพื่อ สร้างการรับรู้วง กว้าง		1.Synergy 2.Sales Promotion (Lucky Draw)

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบนวัตกรรมการให้บริการของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย

ประเภทของนวัตกรรม	ผู้ให้บริการนานาชาติ	ผู้ให้บริการภูมิภาค			ผู้ให้บริการสัญชาติไทย	
	Netflix	IFLIX	VIU	HOOQ	MONOMAX	TRUE ID
1. นวัตกรรมตลาด (Market Innovation)						
ระบบวิเคราะห์พฤติกรรม ผู้ชม (Data Analytics Level)	Prescriptive Analytics (Machine Learning ,ระบบป้ายโฆษณา อัจฉริยะ)	Predictive Analytics (Machine Learning)	Diagnostic Analytics	Descriptive Analytics	Descriptive Analytics	Descriptive Analytics
ระบบส่งเสริมการตลาด (Promotion Innovation)	Digital Word of mouth (Social Media Sharing)	Data-driven Marketing	-	-	-	-
2. นวัตกรรมองค์กร (Organization Innovation)						
ระบบจัดเก็บและประมวลผล ระบบจัดการองค์กร	Cloud Computing	Cloud Computing	Digitization	Digitization	Data Driven Organization	Digitization

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบนวัตกรรมการให้บริการของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย (ต่อ)

ประเภทของนวัตกรรม	Netflix	IFLIX	VIU	HOOQ	MONOMAX	TRUE ID
3.นวัตกรรมสินค้าและบริการ (Product / Service Innovation)						
เนื้อหารายการ (Content)	Interactive Content (ภาพยนตร์ / สารคดี)	-	-	-	-	-
ระบบแนะนำรายการ (Program Recommendation)	แนะนำรายการตาม พฤติกรรมรายบุคคล	-	-	-	-	1.หนังสือดนนิยม 2.TV Channel Trending
ระบบจดจำตำแหน่งรับชม (Remember Playback Position)	พัฒนาแล้ว	-	พัฒนาแล้ว	ระบบ Continue Watching	-	-
ระบบรับชมรายการออฟไลน์ (Offline Mode)	Smart Download สูงสุด 100 ตอน หรือ เต็มความจุของอุปกรณ์	สูงสุด 10 ตอน เก็บได้สูงสุด 7 วัน หรือหลังชม 24 ชม.	ได้สูงสุด 5 ตอน	สูงสุด 10 ตอน 72 ชั่วโมงหลัง ดาวน์โหลด	-	-
ระบบการส่งบีบอัดสัญญาณ (Transmission System)	1.Dynamic Optimizer 2.In-flight Wi-Fi	-	Dynamic Optimizer	-	Auto Bitrates	-
ระบบความคมชัดของภาพ (Resolution)	High Dynamic Range (HDR)	-	Full HD	-	Full HD	-

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบนวัตกรรมการให้บริการของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย (ต่อ)

ประเภทของนวัตกรรม	Netflix	IFLIX	VIU	HOOQ	MONOMAX	TRUE ID
ระบบชำระเงิน (Payment)	-	-	-	-	-	Crypto Currency (True Points)
ระบบอื่น ๆ	ระบบเล่นฉาก ประทับใจ (Watch This Scene Again)	-	-	-	ระบบจำลอง ภาพเสมือน จริง (MONOMAX VR)	ระบบสั่งด้วยเสียง (Voice Assistance)
4.นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)						
ระบบการจัดซื้อรายการ (Acquisition System)	Digital Right Management	-	-	-	Digital Library	1.Digital Library 2.FTP
ระบบประสานงาน (Collaboration System)	Onboard Presentation	-	Digitization (Monday)	Digitization (Google Hangout)	-	
ระบบผลิตรายการ (Production System)	1.Netflix Post Technology Alliance 2.Pseudo Localization	ระบบช่วยแปล อัตโนมัติ	-	-	-	-

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบรูปแบบการหารายได้ของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย

	Netflix	IFLIX	VIU	HOOQ	MONOMAX	TRUE ID
การจัดหาเงินทุน						
แหล่งเงินทุน	Netflix	Catcha Group	PCCW Limited	Singtel, Sony, Wanners	Mono Technology	True Corporation
ประเภทของบริษัท	บริษัทมหาชน	บริษัทจำกัด	บริษัทมหาชน	บริษัทมหาชน	บริษัทมหาชน	บริษัทมหาชน
รูปแบบการหารายได้						
ค่าสมัครสมาชิก (SVOD)	รายเดือน	รายเดือน รายปี	-	รายเดือน	รายเดือน รายปี	-
ค่าโฆษณา (AVOD)	-	ชมฟรีในหมวด รายการโทรทัศน์	-	ชมฟรีในหมวด รายการโทรทัศน์	-	ชมฟรีในหมวด รายการโทรทัศน์
ค่าเช่าซื้อรายครั้ง (TVOD)	-	-	-	ให้เช่าในหมวด ภาพยนตร์	-	ให้เช่าในหมวด ภาพยนตร์
สมัครเสริมพิเศษ (Freemium)	-	ชมฟรีแบบจำกัด เนื้อหาการรับชม	รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน	ชมฟรีตอนแรก ในหมวดซีรีส์	-	ชมฟรีแบบจำกัด เนื้อหาการรับชม
ช่วงทดลองใช้งาน (Free-Trial)	30 วัน	30 วัน	7 วัน	30 วัน	30 วัน	-

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบราคาค่าบริการและช่องทางชำระเงินของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย

	Netflix	IFLIX	VIU	HOOQ	MONOMAX	TRUE ID
แพคเกจค่าบริการ						
ราคารายเดือนต่ำสุด	140 บาท	100 บาท	99 บาท	119 บาท	250 บาท	ใช้สินค้าในเครือ
ราคารายเดือนสูงสุด	420 บาท	100 บาท	119 บาท	119 บาท	250 บาท	499 บาท
ราคารายปี	-	1,000 บาท	-	1,050 บาท	2,500 บาท	-
ราคารายวัน	-	-	5 บาท	-	9 บาท	-
ช่องทางชำระเงิน						
ทางเว็บไซต์ (Website Payment)	บัตรเครดิต (Visa, Mastercard)	บัตรเครดิต (Visa, Mastercard)	Easy Top Up (Redeem Code)	1.บัตรเครดิต (Visa,Mastercard 2.บัตรเดบิต	บัตรเครดิต (Visa, Mastercard	1.บัตรเครดิต (Visa, Mastercard) 2.True Point
ทางโทรศัพท์มือถือ (Mobile Payment)	True Money Wallet	Online Banking (4 ธนาคาร)	iTunes/Google Play	iTunes	-	1.iTunes / Google Play 2.True Point
ทางผู้ให้บริการเครือข่าย (Billing Invoice Payment)	AIS	-	AIS	AIS DTAC	AIS,DTAC,TRUE (รายวัน)	-
ทางบัตรเติมเงิน (Prepaid Card Wallet Payment)	True Money We Card	Gift Card	-	1.Razor Gold 2.Rabbit Pay	1.Paysbuy 2.One-2-Call	-
จุดรับชำระเงิน (POS Payment)	-	-	Counter Service	-	1.Counter Service 2.Tesco Lotus	-

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบอุปสรรคและการปรับตัวของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย

ปัญหาและอุปสรรค	การปรับตัว					
	Netflix	IFLIX	VIU	HOOQ	MONOMAX	TRUE ID
การละเมิดลิขสิทธิ์รายการ (Content Piracy) • ค่าลิขสิทธิ์ของผู้ชม • กระบวนการปราบปรามยังไม่มีประสิทธิภาพ • กฎหมายของไทยไม่รุนแรง	1. จัดตั้งพันธมิตรเพื่อต่อต้านการละเมิดลิขสิทธิ์ (ACE) เพื่อแก้ไขกฎระเบียบ เช่น Geo-Blocking	1. จัดตั้งหน่วยงานเพื่อติดตามและดำเนินคดี 2. กลยุทธ์ราคาต่ำต่อสู้กับผู้ละเมิดลิขสิทธิ์	1. จัดตั้งหน่วยงานเพื่อติดตามและดำเนินคดี 2. พัฒนาคุณภาพการบริการ 3. ชักชวนให้เปลี่ยนมาใช้บริการถูกลิขสิทธิ์	จัดตั้งหน่วยงานเพื่อติดตามและดำเนินคดี	1. จัดตั้งหน่วยงานเพื่อติดตามและดำเนินคดี 2. เลือกเจาะกลุ่มผู้ชมที่ละเมิดลิขสิทธิ์ต่ำ / หลบเลี่ยงกลุ่มละเมิดลิขสิทธิ์สูง	1. จัดตั้งหน่วยงานเพื่อติดตามและดำเนินคดี 2. ปรับรูปแบบการหารายได้ให้เหมาะสมกับผู้ชมในไทย
การติดตามและตอบสนองความต้องการของผู้ชม (Consumer Trends)	1. พัฒนาระบบการวิเคราะห์และคาดการณ์ความต้องการของผู้ชม 2. พัฒนาคุณภาพระบบรับชม 3. พัฒนานวัตกรรมรายการ	เป็นพันธมิตรกับบริษัทการตลาดดิจิทัลเพื่อพัฒนาระบบเก็บข้อมูลผู้ชมและการวางแผนสื่อ	เป็นพันธมิตรกับผู้ให้บริการเครือข่ายเพื่อเชื่อมต่อฐานข้อมูลของ VIU และผู้ให้บริการ ในอนาคต	1. พัฒนา Data Warehouse ช่วยวิเคราะห์ผู้ชม 2. พัฒนารายการที่ผู้ชมต้องการ เช่น Shorts, รายการท้องถิ่น	1. พัฒนาระบบติดตามและวิเคราะห์ผู้ชมของตัวเอง 2. ใช้ข้อมูลช่วยในการตัดสินใจและการบริหารงานเพื่อตอบสนองผู้ชม	1. พัฒนาระบบวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ชมโดยเน้นการพัฒนาภายใน

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบอุปสรรคและการปรับตัวของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	Netflix	IFLIX	VIU	HOOQ	MONOMAX	TRUE ID
การจัดหาลิขสิทธิ์รายการ (Content Acquisition) • แข่งชิงลิขสิทธิ์รายการ • ราคาขายสูง • ผู้ผลิตกีดกันการขาย	1.เข้าซื้อสตูดิโอผลิตรายการ 2.ลงทุนพัฒนารายการของตัวเอง 3.ซื้อรายการกับผู้ผลิตท้องถิ่นโดยตรง	1.เลือกซื้อรายการที่คุ้มค่าต่อการลงทุน (รายการเก่า) 2.ซื้อลิขสิทธิ์แบบภูมิภาคเพื่อลดต้นทุน	ระบुकกลุ่มเป้าหมายของตัวเองให้ชัดเจน และเลือกซื้อรายการที่กลุ่มเป้าหมายต้องการเท่านั้น	1.ค้นหารายการจากผู้ผลิตต่างประเทศ 2.นำ HOOQ Original มาทดแทน 3.ซื้อลิขสิทธิ์แบบภูมิภาคเพื่อลดต้นทุน	สร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตขนาดใหญ่และขนาดเล็กอย่างกว้างขวาง	1.ใช้ทักษะการต่อรองของผู้ซื้อ 2.ใช้รายการที่ผลิตเอง จากบริษัทในเครือ ฯ เพื่อความคุ้มค่า
การขายตลาดท้องถิ่น (Local Penetration)	Local outsource 1.บพบรรขายไทย 2.พากย์ไทย (บางส่วน) 3.ผลิตรายการท้องถิ่น	Localization 1.บพบรรขายไทย 2.พากย์ไทย (บางส่วน)	Localization 1.บพบรรขายไทย 2.พากย์ไทย (เร็วสุดภายใน 24 ชั่วโมง)	Localization บพบรรขายไทย บางส่วน	Localization 1.บพบรรขายไทย 2.พากย์ไทย	Localization 1.บรรขายไทย 2.พากย์ไทย (บางส่วน) 3.ผลิตรายการท้องถิ่น
การสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) • ผู้ชมสับสนรูปแบบบริการ • ผู้ชมไม่รู้จักรายการ	-	-	เพิ่มรายละเอียดรูปแบบการให้บริการทางหน้าเว็บไซต์	-	-	ใช้สื่อในเครือทรูฯ ในการสื่อสารการตลาดอย่างรอบด้าน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ของผู้ให้บริการในธุรกิจ Over The Top (OTT) ในประเทศไทย” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ เจาะลึก และการศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ประกอบบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง ใช้การคัดเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง โดยคัดเลือกผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญจากบริษัทผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย ทั้งหมด 6 แห่ง แบ่งออกเป็นผู้ให้บริการระดับนานาชาติ 1 แห่ง ผู้ให้บริการระดับภูมิภาค 3 แห่ง และผู้ให้บริการสัญชาติไทย 2 แห่ง ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้และในอนาคต ตามรายละเอียดดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 เปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการและการเติบโตของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า กลยุทธ์การจัดการและการเติบโตของผู้ให้บริการ OTT ระดับนานาชาติ ผู้ให้บริการระดับภูมิภาค และผู้ให้บริการสัญชาติไทย มีกลยุทธ์ที่เหมือนกันและแตกต่าง

5.1.1.1 กลยุทธ์ที่เหมือนกัน ได้แก่ การเป็นพันธมิตรกับบริษัท โทรคมนาคม บริษัทผู้ผลิตรายการระดับโลกและระดับท้องถิ่น บริษัทผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้า และกลยุทธ์การลงทุนผลิตรายการของตัวเอง มีรายละเอียดดังนี้

- กลยุทธ์การเป็นพันธมิตรกับผู้ให้บริการโทรคมนาคม กลยุทธ์การเป็นพันธมิตรกับผู้ให้บริการโทรคมนาคมได้รับความนิยมจากผู้ให้บริการ OTT ทุกประเภทเนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยผู้ให้บริการ OTT สามารถเข้าถึงฐานผู้ชมขนาดใหญ่ของผู้ให้บริการโทรคมนาคมอย่างรวดเร็ว โดยลักษณะการเป็นพันธมิตรมีทั้งการนำเสนอสิทธิพิเศษแก่ลูกค้าของผู้ให้บริการคมนาคม เช่น การมอบสิทธิในการทดลองรับชมรายการแบบไม่เสียค่าใช้จ่าย การมอบส่วนลดค่าสมาชิก และ

การแลกเปลี่ยนช่องทางประชาสัมพันธ์ซึ่งและกัน กลยุทธ์นี้ถือเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยประสานผลประโยชน์ของผู้ให้บริการคมนาคมและผู้ให้บริการ OTT อย่างมาก

- กลยุทธ์การเป็นพันธมิตรกับผู้ผลิตรายการระดับโลกและท้องถิ่น กลยุทธ์การเป็นพันธมิตรกับผู้ผลิตรายการถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญยิ่งของผู้ให้บริการ OTT ทุกราย เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยผู้ให้บริการสามารถจัดการรายการได้อย่างต่อเนื่อง โดยผู้ให้บริการแต่ละรายพยายามเพิ่มจำนวนและความหลากหลายของบริษัทพันธมิตร เพื่อเพิ่มทางเลือกในการจัดการรายการและเพิ่มอำนาจในการต่อรองกับผู้ผลิตรายการไปพร้อมกัน โดยลักษณะของการเป็นพันธมิตร ได้แก่ การขอซื้อลิขสิทธิ์รายการโดยตรงโดยไม่ผ่านบริษัทตัวกลาง การซื้อลิขสิทธิ์รายการแบบรายเดี่ยว การร่วมกันผลิตรายการท้องถิ่น และการก่อตั้งบริษัทร่วมทุนเพื่อร่วมกันผลิตรายการ ทั้งนี้ ในธุรกิจ OTT ปัจจุบันด้านเนื้อหาการรายการนั้นถือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมากในการดึงดูดผู้ชมให้สมัครใช้บริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉริยา ทุงแจ้ง (2560) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกรับชมรายการผ่านทางสื่อออนไลน์ พบว่าปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ มีอิทธิพลต่อการเลือกรับชมรายการผ่านทางสื่อออนไลน์ ดังนั้น ผู้ให้บริการ OTT จึงต้องให้ความสำคัญแก่กลยุทธ์นี้เป็นพิเศษ

- กลยุทธ์การลงทุนผลิตรายการของตัวเอง กลยุทธ์การพัฒนาภายใน ด้วยการลงทุนผลิตรายการของตัวเองเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ให้บริการ OTT ทุกระดับและทุกรายเลือกใช้ เนื่องจาก กลยุทธ์นี้สามารถช่วยสร้างข้อได้เปรียบต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งการช่วยสร้างเอกลักษณ์ด้านเนื้อหาการรายการ การออกแบบเนื้อหาให้เหมาะสมต่อกลุ่มเป้าหมาย และการช่วยลดต้นทุนค่าลิขสิทธิ์รายการในระยะยาวโดยเฉพาะเมื่อมีการขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศ โดยลักษณะของการลงทุนผลิตรายการ ได้แก่ การสร้างด้วยหน่วยงานภายใน การว่าจ้างสตูดิโอ และการซื้อลิขสิทธิ์การฉายที่แรกและที่เดียว แม้ปัจจุบันผู้ให้บริการทุกรายต่างมองเห็นความสำคัญกลยุทธ์นี้เหมือนกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบด้านจำนวนและความหลากหลายของรายการที่ผลิตเอง พบว่า ผู้ให้บริการ OTT ระดับนานาชาติมีการลงทุนผลิตเนื้อหาการรายการได้จำนวนมากและหลากหลายที่สุด ในขณะที่ผู้ให้บริการระดับภูมิภาคนั้นเลือกลงทุนผลิตรายการของตัวเองในบางประเทศเท่านั้น เนื่องจากปัจจัยด้านความคุ้มค่าของการลงทุน ส่วนนี้จึงมีความแตกต่าง กับผู้ให้บริการสัญชาติไทยเองมีการลงทุนผลิตรายการเช่นกัน แต่เป็นการลงทุนผลิตรายการจากหน่วยงานในเครือบริษัท สำหรับใช้ในสื่อต่าง ๆ โดยยังไม่มีการลงทุนผลิตรายการจากผู้ให้บริการ OTT โดยเฉพาะ

- กลยุทธ์การเป็นพันธมิตรกับบริษัทด้านเทคโนโลยี กลยุทธ์การเป็นพันธมิตรกับบริษัทด้านเทคโนโลยีเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์สำคัญ เนื่องจากเป็น กลยุทธ์ที่ช่วยให้ผู้

ให้บริการสามารถพัฒนาคุณภาพของการให้บริการในด้านต่าง ๆ โดยลักษณะการเป็นพันธมิตรนั้นมีตั้งแต่การร่วมกันพัฒนาแพลตฟอร์ม การพัฒนาระบบการตลาดออนไลน์ หรือการพัฒนาช่องทางรับชมผ่านสมาร์ตทีวีของบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉริยา ทุงแจ้ง (2560) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกรับชมรายการผ่านทางสื่อออนไลน์ พบว่า ปัจจัยด้านช่องทางการนำเสนอ มีอิทธิพลต่อการเลือกรับชมรายการผ่านทางสื่อออนไลน์ ดังนั้น กลยุทธ์นี้จึงเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการของผู้ให้บริการ OTT ได้เป็นอย่างดี

5.1.1.2 กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน

นอกจากความเหมือนแล้ว กลยุทธ์ด้านการจัดการและการเติบโตของผู้ให้บริการ OTT นั้นยังมีความแตกต่างกัน ได้แก่ การเป็นพันธมิตรกับบริษัทสื่อ และการขยายกิจการ

- ด้านการเป็นพันธมิตรกับบริษัทสื่อ ผู้ให้บริการระดับนานาชาติและระดับภูมิภาคนั้นมุ่งเน้นการเป็นพันธมิตรกับบริษัทสื่อที่มีอิทธิพลสูงในระดับประเทศ เพื่อเป็นช่องทางในการประชาสัมพันธ์ธุรกิจและรายการของตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ โสภิตา คำย่อย (2559) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การแข่งขันของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องพีพีทีวีและสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวัน ภายใต้พันธมิตรธุรกิจไลน์ทีวีซึ่งเป็นผู้ให้บริการ OTT ระดับภูมิภาค พบว่าไลน์ทีวีมีกลยุทธ์การดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นให้บริการรายการบันเทิงจากพันธมิตรที่มีชื่อเสียงอย่างโทรทัศน์ดิจิทัลช่องพีพีทีวีและสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวัน โดยนำรายการซีรีส์และละครได้รับความนิยมสูงสุดมาเผยแพร่ซ้ำในแพลตฟอร์มของ LINE TV และแบ่งปันรายได้จากโฆษณาตามข้อตกลงในสัญญาแตกต่างจากผู้ให้บริการ OTT สัญชาติไทยที่มุ่งเป็นพันธมิตรกับบริษัทสื่อในเครือของตัวเอง เช่น TRUE ID มุ่งเป็นพันธมิตรกับบริษัทสื่อในเครือบริษัท ทรู คอเปอร์เรชั่น จำกัด หรือ MONOMAX เป็นพันธมิตรกับบริษัทสื่อในเครือ โมโน เทคโนโลยี เนื่องจาก ผู้ให้บริการสามารถกำหนดกลยุทธ์การวางแผนสื่อได้อย่างบูรณาการ รวมถึงการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ได้มากกว่าบริษัทภายนอก

- ด้านการขยายกิจการ ผู้ให้บริการระดับนานาชาติและระดับภูมิภาค มีจุดเริ่มต้นจากการเป็นผู้ให้บริการ OTT ตั้งแต่แรก จึงเลือกใช้กลยุทธ์ขยายกิจการย้อนกลับ (Backward Integration) เช่น การเข้าซื้อสำนักพิมพ์และบริษัทที่ครอบครองลิขสิทธิ์รายการ รวมถึงการเข้าซื้อสตูดิโอผลิตรายการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารห่วงโซ่อุปทาน คล้ายคลึงกับผู้ให้บริการระดับภูมิภาคที่ใช้กลยุทธ์การเข้าซื้อสตูดิโอผลิตรายการเพื่อพัฒนารูปแบบรายการของตัวเองเช่นกัน แตกต่างจากผู้ให้บริการสัญชาติไทยอย่าง TRUE ID และ MONOMAX ซึ่งมีบริษัทในเครือประกอบกิจการที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเนื้อหารายการ เช่น ภาพยนตร์ รายการโทรทัศน์ หรือ

เพลงอยู่แล้ว บริษัทจึงมุ่งขยายกิจการไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเผยแพร่เนื้อหารายการเหล่านั้นมากกว่า เช่น การพัฒนาแพลตฟอร์ม แอปพลิเคชัน เว็บไซต์ หรือ สื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ

5.1.2 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การตลาดของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย

ผลการศึกษาวិจัยพบว่า กลยุทธ์การตลาดของผู้ให้บริการ OTT ในระดับนานาชาติของผู้ให้บริการระดับภูมิภาค และผู้ให้บริการสัญชาติไทย มีกลยุทธ์ที่เหมือนกันและแตกต่างกัน

5.1.2.1 กลยุทธ์ที่เหมือนกัน ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านเนื้อหารายการ กลยุทธ์ด้านราคาต่ำ - ราคาที่เข้าถึงได้ และกลยุทธ์ช่องทางจัดจำหน่ายแบบ Multiscreen และ Mobile First

- กลยุทธ์ความแตกต่างด้านเนื้อหารายการ กลยุทธ์ด้านเนื้อหารายการของผู้ให้บริการ OTT แต่ละประเภทยังมีความเหมือนกัน คือ ผู้ให้บริการ OTT ทุกระดับใช้กลยุทธ์ความแตกต่างของเนื้อหารายการเพื่อสร้างเอกลักษณ์แก่บริการของตัวเอง เช่น ผู้ให้บริการระดับนานาชาติ Netflix ลงทุนผลิตเนื้อหารายการของตัวเองเพื่อสร้างรายการที่มีเอกลักษณ์และไม่สามารถรับชมได้จากที่อื่น ๆ คล้ายคลึงกับผู้ให้บริการระดับภูมิภาคอย่าง IFLIX ที่ลงทุนพัฒนารายการของตัวเองเช่นกัน (IFLIX Original Content) และพัฒนารายการแบบสั้น (Short-form content) ผู้ให้บริการ VIU ที่มุ่งสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งด้วยการนำเสนอรายการจากประเทศเกาหลี ญี่ปุ่น ใต้หวัน และเอเชีย และ HOOQ ที่มุ่งซื้อลิขสิทธิ์แบบรายเดียว (Exclusive) ในรายการบางประเภทเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่นเดียวกับผู้ให้บริการ OTT สัญชาติไทยอย่าง True ID และ MONOMAX ที่ลงทุนพัฒนาเนื้อหารายการของตัวเอง และพยายามจัดหารายการท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความแตกต่างจากผู้ให้บริการรายอื่น ๆ

- กลยุทธ์ราคาต่ำ – ราคาที่เข้าถึงได้ กลยุทธ์ด้านราคาของผู้ให้บริการ OTT ทุกประเภทมีความคล้ายคลึงกัน คือ การใช้กลยุทธ์ราคาต่ำหรือราคาที่ผู้ชมเข้าถึงได้ โดยผู้ให้บริการ OTT ระดับนานาชาติ พยายามการกำหนดราคาทางเลือกไว้อย่างหลากหลาย และเพิ่มแพ็คเกจราคาต่ำพิเศษสำหรับการรับชมผ่านทางโทรศัพท์มือถือเท่านั้น เพื่อให้ผู้ชมทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้ คล้ายคลึงกับผู้ให้บริการระดับภูมิภาคที่กำหนดราคาต่ำ เพียง 100-130 บาทต่อเดือนเพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้ชมที่มีรายได้ต่ำ เช่นเดียวกับ ผู้ให้บริการ OTT สัญชาติไทยที่ใช้กลยุทธ์ราคาต่ำและเน้นความคุ้มค่า โดยการนำเสนอกลยุทธ์ราคาแบบเหมารวมกับสินค้าและบริการในธุรกิจอื่น ๆ ในเครือ

- กลยุทธ์ช่องทางจัดจำหน่ายแบบ Multiscreen และ Mobile First กลยุทธ์ช่องทางจัดจำหน่ายแบบ Multiscreen นั้นถือเป็นกลยุทธ์ยอดนิยมของผู้ให้บริการ OTT ทุกประเภท

เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายในการรับชมของผู้ชมรายการในปัจจุบันที่มีพฤติกรรมการรับชมจากหลากหลายช่องทาง นอกจากนี้ ผู้ให้บริการยังให้ความสำคัญต่อการพัฒนาช่องทางสมาร์ทโฟน (Mobile First) เพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้ชมในปัจจุบันที่นิยมรับชมผ่านทางช่องทางสมาร์ทโฟนเป็นหลัก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาลี ยังยืน (2560) ศึกษาเรื่องการใช้และความพึงพอใจต่อการใช้บริการชมภาพยนตร์ผ่านแพลตฟอร์ม Netflix ของกลุ่ม Gen Y พบว่ากลุ่มตัวอย่างโดยรวม มีความพึงพอใจด้านความสะดวกการรับชมมากที่สุด

5.1.2.2 กลยุทธ์ด้านที่แตกต่างกัน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ให้บริการ OTT ระดับนานาชาติและระดับภูมิภาคเน้นกลยุทธ์ด้านการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing) ด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องการกับค้นหาและวิเคราะห์ความต้องการของผู้ชม การนำข้อมูลพฤติกรรมของผู้ชมมาช่วยในการตัดสินใจทางการตลาด (Data Driven Marketing) การนำข้อมูลพฤติกรรมของผู้ชมในสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนสื่อ (Social Media Marketing) และการใช้กลยุทธ์ผู้มีอิทธิพลในสื่อออนไลน์ (Online Influencer) เพื่อช่วยเข้าถึงกลุ่มผู้ชมที่มีความแตกต่างและหลากหลาย ในขณะที่ผู้ให้บริการ OTT สัญชาติไทยนั้นมีกลยุทธ์ที่แตกต่าง คือ การใช้กลยุทธ์การตลาดแบบผนึกกำลังสื่อต่าง ๆ ในเครือของบริษัท (Synergy) เช่น สื่อโทรทัศน์ วิทยุ หรือสื่อออนไลน์ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด โดยยังไม่นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์และวางแผนทางการตลาดเหมือนผู้ให้บริการระดับนานาชาติและระดับภูมิภาค

5.1.3 การเปรียบเทียบกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า กลยุทธ์การด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของผู้ให้บริการ OTT ในระดับนานาชาติ ผู้ให้บริการระดับภูมิภาค และผู้ให้บริการสัญชาติไทย มีกลยุทธ์ที่เหมือนกันและแตกต่างกัน แต่ระดับของการพัฒนานั้นมีความแตกต่างกันเนื่องจากขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี

5.1.3.1 กลยุทธ์ด้านที่เหมือนกัน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาสู่ระบบดิจิทัล

- กลยุทธ์ด้านการพัฒนาสู่ระบบดิจิทัล (Digitization) กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ให้บริการ OTT ทุกประเภทให้ความสำคัญ ได้แก่ การปรับระบบการทำงานจากระบบอนาล็อก (Analog) ไปสู่ระบบดิจิทัล (Digitization) เช่น การพัฒนาระบบจัดการลิขสิทธิ์รายการดิจิทัล ระบบจัดการและจัดเก็บเอกสาร และการพัฒนาระบบประมวลผลแบบกลุ่ม

เมฆ (Cloud Computing) สำหรับระบบปฏิบัติการ และระบบการจัดเก็บและจัดการไฟล์รายการ เพื่อความรวดเร็วในการประสานงาน

5.1.3.2 กลยุทธ์ด้านที่แตกต่างกัน ได้แก่ นวัตกรรมการตลาด นวัตกรรมสินค้าและบริการ และนวัตกรรมกระบวนการทำงาน

- ด้านนวัตกรรมการตลาด แม้ว่ากลยุทธ์พัฒนาระบบวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ชมนั้นได้รับความนิยมจากผู้ให้บริการ OTT ทุกประเภทเนื่องจาก เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยผู้ให้บริการ OTT เข้าใจพฤติกรรมของผู้ชมได้มากขึ้น แต่ผู้วิจัยพบว่า ระดับของนวัตกรรมการตลาดของผู้ให้บริการ OTT ระดับนานาชาติและระดับภูมิภาคมีระดับของการพัฒนามากกว่าผู้ให้บริการ OTT สัญชาติไทย เนื่องจากผู้ให้บริการ OTT แต่ละระดับมีขีดความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังมีวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และกลุ่มผู้ชมเป้าหมายที่แตกต่างกันออกไป

เริ่มตั้งแต่ผู้ให้บริการ OTT นานาชาติที่มีการพัฒนาระบบวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ชมระดับสูงสุด คือ ระดับวิเคราะห์แบบให้คำแนะนำ (Prescriptive Analytics) ซึ่งสามารถช่วยแนะนำรายการแก่ผู้ชมเป็นรายบุคคลจากข้อมูลการรับชมในอดีต ระบบป้ายโฆษณาอัจฉริยะที่นำเสนอภาพโฆษณารายการให้เหมาะสมแก่ผู้ชมแต่ละราย ระบบช่วยดาวน์โหลดรายการอัตโนมัติจากพฤติกรรมการดาวน์โหลดในอดีต นอกจากนี้ ยังผู้ให้บริการนานาชาติ ยังพัฒนาระบบการตลาดปากต่อปากดิจิทัล (Digital Word of Mouth) ซึ่งช่วยให้ผู้ชมรายการสามารถแนะนำรายการโปรดของในสื่อสังคมออนไลน์ของตนเอง โดยระบบนี้ถือเป็นการนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยยกระดับประสิทธิภาพของกลยุทธ์ปากต่อปาก ซึ่งเป็นกลยุทธ์การตลาดที่สำคัญในธุรกิจ OTT เป็นอย่างมาก ด้านผู้ให้บริการระดับภูมิภาค บางรายสามารถพัฒนาถึงระดับพยากรณ์ (Predictive Analytics) เช่น การพัฒนาระบบดาวน์โหลดรายการอัตโนมัติ และการพัฒนาระบบแปลภาษาท้องถิ่นด้วยระบบ Machine Learning แต่ยังไม่สามารถพัฒนาระบบแนะนำรายการรายบุคคลเหมือนผู้ให้บริการนานาชาติ ทั้งนี้ผู้ให้บริการ OTT บางรายนั้นใช้กลยุทธ์การพัฒนาแบบผู้ตาม เนื่องจากต้องการรอพิจารณาความต้องการและการยอมรับของผู้ชมในตลาดก่อน ถ้าผู้ชมมีความต้องการจึงจะลงทุนพัฒนาระบบดังกล่าว

แตกต่าง จากผู้ให้บริการสัญชาติไทย ปัจจุบันผู้ให้บริการสามารถพัฒนาระบบวิเคราะห์ข้อมูลได้เพียงระบบข้อมูลแบบพื้นฐาน (Descriptive Analytics) และระบบวิเคราะห์ข้อมูลแบบวินิจฉัย (Diagnostic Analytics) บางส่วนเท่านั้น เช่น รายงานวิเคราะห์รายการยอดนิยมรายเดือน หรือ รายการที่เพศหญิงนิยมรับชมมากที่สุด แต่ยังไม่สามารถวิเคราะห์และพยากรณ์พฤติกรรมของผู้ชมรายบุคคลได้ ปัจจุบันยังเป็นเพียงระบบแนะนำวงกว้าง เช่น การแนะนำช่องรายการที่ผู้ชมกำลังรับชมมากที่สุด 10 อันดับ หรือ การแนะนำรายการแบบจัดหมวดหมู่ (Playlist)

เช่น แนะนำภาพยนตร์ลงวันปีใหม่ ภาพยนตร์รักสำหรับคนอกหัก หรือ ภาพยนตร์ต้อนรับฤดูฝน เป็นต้น ทั้งนี้การจัดหมวดหมู่เช่นนี้เป็นการแนะนำโดยการเลือกของผู้เชี่ยวชาญจากฝ่ายการตลาด ยังไม่ใช่เป็นการแนะนำโดยการพยากรณ์เหมือน Netflix ส่วนนี้จึงเป็นส่วนที่ผู้ให้บริการสัญชาติไทยต้องเร่งพัฒนานวัตกรรมการด้านนี้เพื่อแข่งขันกับผู้ให้บริการต่างชาติในอนาคต

- ด้านนวัตกรรมสินค้าและบริการ ผู้ให้บริการ OTT ระดับนานาชาติมีการพัฒนานวัตกรรมอย่างหลากหลายและต่อเนื่อง เช่น การพัฒนารายการที่ได้ตอบกับผู้ชมได้ (Interactive Content) ระบบจดจำตำแหน่งรับชมล่าสุด ระบบรับชมรายการออฟไลน์ ระบบการส่งสัญญาณและบีบอัดในพื้นที่ที่มีสัญญาณอินเทอร์เน็ตต่ำ ระบบภาพความคมชัดสูง และระบบอื่น ๆ ที่ช่วยสร้างประสบการณ์รับชมที่สะดวกสบายและโดดเด่นจากผู้ให้บริการรายอื่น แตกต่างจากผู้ให้บริการระดับภูมิภาคและผู้ให้บริการสัญชาติไทยที่พัฒนาได้เพียงระบบแนะนำรายการยอดนิยมทั่วไป ระบบจดจำตำแหน่งรับชมล่าสุด หรือระบบรับชมรายการออฟไลน์ โดยเป็นการพัฒนาตามหลังผู้ให้บริการระดับนานาชาติ ทั้งนี้ผู้ให้บริการสัญชาติไทยมีการพัฒนาที่แตกต่างออกไป เช่น ระบบจำลองภาพเสมือนจริง (Virtual Reality) ระบบสั่งการด้วยเสียง และนำสกุลเงินดิจิทัลเข้ามาช่วยเพิ่มความสะดวกสบายในการชำระเงินอีกด้วย

- ด้านนวัตกรรมกระบวนการทำงาน ผู้ให้บริการ OTT ในระดับนานาชาติมีการพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการทำงาน เช่น การจัดการลิขสิทธิ์ (Digital Right Management) นวัตกรรมการประสานการทำงาน (On Board Presentation) การกำหนดมาตรฐานของอุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการผลิตของผู้ผลิต (Netflix Post Technology Alliance) และการพัฒนาระบบช่วยแปลภาษาท้องถิ่น (Pseudo Localization) แตกต่างจากผู้ให้บริการระดับภูมิภาคที่พัฒนาเพียงการพัฒนาระบบช่วยแปลภาษาท้องถิ่นเบื้องต้น และการใช้ซอฟต์แวร์ดิจิทัลเข้ามาช่วยประสานการทำงานบางส่วน ด้านผู้ให้บริการสัญชาติไทยนั้นมีเพียงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลดิจิทัล (Digital Library) เท่านั้น โดยยังใช้กระบวนการแบบเดิมเป็นหลัก เช่น การเดินทางไปประชุมนอกสถานที่ การตกลงซื้อขายรายการและการส่งข้อมูลรายการกับผู้ผลิตรายการทางอีเมลและโทรศัพท์ เป็นต้น

5.1.4 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดหาเงิน รูปแบบการหารายได้ และช่องทางชำระเงิน ของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย

ผลการศึกษาวិเจียพบว่า การจัดหาเงิน รูปแบบการหารายได้ และช่องทางชำระเงิน ของผู้ให้บริการ OTT ในระดับนานาชาติ ผู้ให้บริการระดับภูมิภาค และผู้ให้บริการสัญชาติไทย มีความเหมือนกันและแตกต่างกัน

5.1.4.1 กลยุทธ์ที่มีความเหมือนกัน ได้แก่ กลยุทธ์การจัดหาเงินจากแหล่งเงินทุนภายใน และกลยุทธ์ด้านช่องทางการชำระเงินหลากหลายช่องทาง

- กลยุทธ์ด้านการจัดหาเงินจากแหล่งเงินทุนภายใน ผู้ให้บริการ OTT ส่วนใหญ่เป็นบริษัทมหาชนขนาดใหญ่ที่ประกอบธุรกิจหลากหลายจึงสามารถจัดหาเงินผ่านการระดมเงินทุนจากตลาดทุน หรือแหล่งเงินทุนภายในกลุ่มบริษัท โดยในแต่ละปีสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้จัดสรรเงินงบประมาณสำหรับการบริหารธุรกิจ OTT ในแต่ละประเทศ ทั้งนี้มีเพียงผู้ให้บริการ IFLIX รายเดียวที่ปัจจุบันยังเป็นรูปแบบบริษัทจำกัด จึงต้องใช้วิธีการจัดหาเงินทุนด้วยการระดมทุนจากกลุ่มธุรกิจหรือนักลงทุนจากทั่วทุกมุมโลก แทนวิธีการระดมทุนจากตลาดหุ้น

- กลยุทธ์ด้านช่องทางการชำระเงินหลากหลายช่องทาง ผู้ให้บริการ OTT ทุกประเภทพยายามพัฒนาช่องทางการชำระเงินให้ครอบคลุมทุกช่องทาง ตั้งแต่ช่องทางเว็บไซต์ ทางโทรศัพท์มือถือ ทางผู้ให้บริการเครือข่ายฯ ทางบัตรเครดิตเงิน และการชำระผ่านจุดชำระเงิน เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายสูงสุดแก่ลูกค้า

5.1.4.2 กลยุทธ์ที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ รูปแบบการหารายได้ เนื่องจากผู้ให้บริการแต่ละรายมีเป้าหมายทางธุรกิจที่แตกต่างกันไป โดยรูปแบบการหารายได้ที่ได้รับการนิยมนมากที่สุดตามลำดับ ได้แก่ การหารายได้จากค่าสมาชิก (SVOD) รายได้จากค่าโฆษณา (AVOD) รายได้แบบสมัครเสริมพิเศษ (Freemium) และรายได้จากการสมัครใช้บริการรายครั้ง (TVOD) ตามลำดับ ทั้งนี้ผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทยมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการหารายได้ให้เหมาะสมต่อพฤติกรรมของผู้ชมในประเทศได้อย่างเสมอ

5.1.5 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทย

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยอุปสรรคของผู้ให้บริการ OTT ทุกระดับมีความคล้ายคลึงกัน โดยปัจจัยอุปสรรคที่ผู้ให้บริการ OTT พบมากที่สุด ได้แก่ อุปสรรคด้านการละเมิดลิขสิทธิ์ รายการ ด้านการติดตามและตอบสนองความต้องการของผู้ชม ด้านการจัดหาสิทธิรายการ และด้านการขยายตลาดท้องถิ่น ทั้งนี้ ผู้ให้บริการมีกลยุทธ์การปรับตัวที่เหมือนและแตกต่างกันออกไป

5.1.5.1 กลยุทธ์การปรับตัวที่เหมือนกัน ได้แก่ การจัดตั้งหน่วยงานภายใน เพื่อติดตามและดำเนินคดีผู้ละเมิดลิขสิทธิ์ การพัฒนาระบบติดตามและตอบสนองความต้องการของผู้ชม การพัฒนาเนื้อหารายการท้องถิ่น

- กลยุทธ์การจัดตั้งหน่วยงานภายในเพื่อติดตามและดำเนินคดีผู้ละเมิดลิขสิทธิ์ กลยุทธ์การจัดตั้งหน่วยงานภายในเพื่อติดตามและดำเนินคดีผู้ละเมิดลิขสิทธิ์ ได้รับความนิยมนทั้งผู้ให้บริการ OTT ทุกระดับ เนื่องจาก ในปัจจุบันภาครัฐบาลยังไม่สามารถปราบปรามผู้

ละเมิดลิขสิทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ให้บริการจึงต้องจัดตั้งหน่วยงานภายในเพื่อดำเนินการ ค้นหา ติดตามและแจ้งดำเนินคดีด้วยตัวเอง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปราบปรามเนื่องจากผู้ให้บริการนั้นได้รับผลกระทบโดยตรงจากปัญหานี้หากปล่อยให้มีการละเมิดลิขสิทธิ์ยาวนานออกไป

- กลยุทธ์การพัฒนาระบบติดตามและวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ชม กลยุทธ์การพัฒนาระบบติดตามและวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ชมได้รับความนิยมจากผู้ให้บริการ OTT ทุกระดับเนื่องจากพฤติกรรมการรับชมรายการของผู้ชมในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้ให้บริการทุกระดับให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาระบบวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ชม โดยผู้ให้บริการระดับนานาชาตินั้นให้ลงทุนพัฒนาระบบเป็นของตัวเอง เพื่อช่วยเก็บข้อมูลและวิเคราะห์พฤติกรรมได้อย่างละเอียด เช่น ระบบแนะนำรายการรายบุคคลของ Netflix ระบบป้ายโฆษณาดิจิทัลที่สามารถเลือกแสดงผลให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ชมได้ หรือ ด้านผู้ให้บริการระดับภูมิภาคที่ใช้กลยุทธ์เป็นพันธมิตรกับบริษัทด้านเทคโนโลยีและการตลาดดิจิทัลในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ชม ในขณะที่ผู้ให้บริการสัญชาติไทยอยู่ระยะเริ่มลงทุนพัฒนาระบบวิเคราะห์เป็นของตัวเอง ระดับของการพัฒนาจึงยังไม่ทัดเทียมกับผู้ให้บริการระดับนานาชาติและระดับภูมิภาค โดยปัจจุบันสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ชมในระดับพื้นฐาน เท่านั้น แต่ยังไม่สามารถหาความสัมพันธ์และพยากรณ์เพื่อช่วยในการตัดสินใจได้เหมือนผู้ให้บริการระดับนานาชาติ

- กลยุทธ์การปรับรูปแบบรายการให้เหมาะสมกับผู้ชมท้องถิ่น กลยุทธ์การปรับรูปแบบรายการให้เหมาะสมกับผู้ชมท้องถิ่น (Localization) ได้รับความนิยมจากผู้ให้บริการ OTT ทุกระดับ เนื่องจากผู้ชมท้องถิ่นในประเทศไทยนั้นยังไม่สามารถฟังหรือแปลรายการภาษาต่างประเทศได้อย่างสะดวก รวมถึงความแตกต่างด้านเนื้อหาและวัฒนธรรมของรายการต่างประเทศนั้นมีความแตกต่างกับกลุ่มผู้ชมท้องถิ่น ผู้ให้บริการทุกรายจึงต้องเพิ่มบทบรรยายภาษาไทยและการพากย์ภาษาไทยในรายการต่างประเทศให้มากที่สุด รวมถึงลงทุนการพัฒนาเนื้อหารายการภาษาไทยด้วย เพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้ชมในประเทศไทยได้ในวงกว้างมากขึ้น

นอกจากกลยุทธ์การปรับตัวที่เหมือนกัน ผู้ให้บริการแต่ละรายมีกลยุทธ์การปรับตัวต่ออุปสรรคที่แตกต่างกัน ตามรายละเอียดดังนี้

5.1.5.2 กลยุทธ์การปรับตัวที่แตกต่างกัน ประเด็นแรก อุปสรรคด้านการละเมิดลิขสิทธิ์รายการ ผู้ให้บริการระดับนานาชาติอย่าง Netflix มีการรวมกลุ่มจัดตั้งองค์กรต่อต้านการละเมิดลิขสิทธิ์และการนำเทคโนโลยี Geo-Blocking เข้ามาช่วยในการปราบปรามผู้ละเมิดลิขสิทธิ์ ส่วนผู้ให้บริการ IFLIX นั้นเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดในการกำหนดราคาในระดับต่ำเพื่อเชิญชวนกลุ่มผู้ละเมิดลิขสิทธิ์ให้หันมาใช้บริการแบบถูกลิขสิทธิ์ ด้านผู้ให้บริการ VIU นั้นมุ่ง

พัฒนาคุณภาพการให้บริการให้เหนือกว่าเว็บไซต์ของผู้ละเมิดลิขสิทธิ์และเชิญชวนกลุ่มผู้ชมที่เคยละเมิดลิขสิทธิ์ให้เปลี่ยนมาใช้บริการอย่างถูกกฎหมายกับทาง VIU ด้วยวิธีการที่ประนีประนอม ด้าน MONOMAX นั้นพยายามปรับกลุ่มเป้าหมาย โดยเลือกหลบเลี่ยงกลุ่มผู้ชมที่มีอัตราการละเมิดลิขสิทธิ์สูงไปหากลุ่มผู้ชมที่ยังมีอัตราการละเมิดลิขสิทธิ์ต่ำกว่า ในขณะที่ผู้ให้บริการ True ID พยายามทดลองปรับเปลี่ยนรูปแบบการหารายได้จากค่าสมัครสมาชิกเป็นการหารายได้แบบค่าโฆษณาและค่าบริการแบบรายครั้งแทน

ประเด็นที่สอง อุปสรรคด้านการจัดหาลิขสิทธิ์รายการ ผู้ให้บริการ Netflix ใช้กลยุทธ์การเข้าซื้อกิจการของผู้ผลิตรายการ การลงทุนพัฒนารายการของตัวเอง และการซื้อรายการจากผู้ผลิตโดยตรง ส่วน IFLIX นั้นเลือกซื้อรายการที่มีต้นทุนต่ำหรือมีความคุ้มค่าในการลงทุน รวมถึงการซื้อลิขสิทธิ์รายการแบบภูมิภาคเพื่อลดต้นทุนโดยรวม ด้านผู้ให้บริการ VIU นั้นเลือกระบุงroupเป้าหมายให้ชัดเจนและเลือกนำเสนอรายการที่เหมาะสมแก่กลุ่มผู้ชมเป้าหมายเท่านั้น เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าด้านการจัดหา ด้าน HOOQ นั้นเลือกหารายการท้องถิ่นจากต่างประเทศ การนำ HOOQ Original Content มาใช้ และการซื้อลิขสิทธิ์รายการแบบภูมิภาค ด้าน MONOMAX นั้นมุ่งเป็นพันธมิตรกับผู้ผลิตรายการระดับนานาชาติและระดับท้องถิ่น เพื่อสร้างทางเลือกในการจัดหาลิขสิทธิ์รายการ และ True ID พยายามใช้ทักษะการต่อรองของผู้จัดซื้อรายการในการลดต้นทุนค่าลิขสิทธิ์ และการนำรายการที่ผลิตในเครือข่ายฯ เข้ามาใช้ในแพลตฟอร์ม True ID ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

เนื่องด้วยธุรกิจ OTT นั้นถือเป็นธุรกิจใหม่ของประเทศไทย นับตั้งแต่การเริ่มต้นของบริษัท Hollywood HD ในปี พ.ศ.2557 ปัจจุบันจึงมีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจนี้ไม่มากนัก โดยเฉพาะการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจ ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

5.2.1 กลยุทธ์ด้านการจัดการและการเติบโต

กลยุทธ์ด้านการจัดการและการเติบโต ถือเป็นส่วนสำคัญในธุรกิจ OTT เนื่องจาก การประกอบธุรกิจ OTT มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยธุรกิจอื่น ๆ อีก 4 ส่วน ได้แก่ ผู้ผลิตเนื้อหารายการ ผู้ให้บริการเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผู้ผลิตอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับให้บริการ และผู้ให้บริการ ดังนั้น ผู้ให้บริการ OTT จึงจำเป็นต้องสร้างพันธมิตรกับหน่วยธุรกิจอื่น ๆ เพื่อให้การจัดการธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุด

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้บริการ OTT ทุกรายให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์การเป็นพันธมิตร ทั้งการเป็นพันธมิตรกับบริษัทผู้ให้บริการโทรคมนาคมเพื่อเข้าถึงฐานลูกค้าขนาดใหญ่ในเวลาอันรวดเร็วและแลกเปลี่ยนช่องทางการตลาดร่วมกัน รวมถึงการสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตรายการทั้งระดับนานาชาติและระดับท้องถิ่นเพื่อสร้างความแข็งแกร่งด้านการจัดหาและผลิตรายการ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญแก่การสร้างพันธมิตรกับบริษัทสื่อสารทั้งภายในและภายนอกกลุ่มบริษัท เพื่อขยายช่องทางการประชาสัมพันธ์รายการในวงกว้างมากขึ้น รวมถึงการเป็นพันธมิตรกับบริษัทด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาช่องทางการรับชมอย่างกว้างขวาง กลยุทธ์การเป็นพันธมิตรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประกอบธุรกิจ OTT ในอนาคต

ด้านกลยุทธ์การขยายกิจการ ผู้ให้บริการ OTT ส่วนใหญ่ยังไม่มีแผนการรวบรวมหรือเข้าซื้อกิจการในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ด้านการขยายกิจการไปยังต่างประเทศ ผู้ให้บริการ OTT ส่วนใหญ่มีกลยุทธ์ระยะยาวสำหรับการขยายกิจการ ไปยังประเทศอื่น ๆ รวมถึงมีกลยุทธ์พัฒนาภายในด้วยการลงทุนผลิตรายการของตนเอง เหมือนผู้ให้บริการระดับนานาชาติ แต่ผู้ให้บริการ OTT ระดับภูมิภาคและระดับประเทศยังต้องรอพิจารณาความพร้อมและความคุ้มค่าในการลงทุน จึงจะดำเนินการกลยุทธ์เหล่านี้อย่างจริงจังในอนาคต

5.2.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด

กลยุทธ์ด้านการตลาดถือเป็นปัจจัยสำคัญในธุรกิจ OTT เนื่องจากธุรกิจ OTT ถือเป็นธุรกิจใหม่ของประเทศไทย ผู้ให้บริการจึงต้องให้ความสำคัญในการแนะนำสินค้าและบริการแก่ผู้ชมมากกว่าธุรกิจที่คุ้นเคยอยู่แล้ว ตั้งแต่วิธีการเข้าชมรายการ ประเภทรายการที่มีให้รับชม อัตราค่าบริการ วิธีการชำระเงิน ไปจนถึงการบริการหลังการขาย ผู้ให้บริการ OTT ที่มีกลยุทธ์การตลาดที่โดดเด่นจะสามารถดึงดูดผู้ชมให้เข้ามาใช้บริการได้อย่างต่อเนื่องซึ่งส่งผลโดยตรงต่อรายได้และกำไรของธุรกิจ

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้บริการ OTT ส่วนใหญ่ยังไม่ประสบความสำเร็จด้านการหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเท่าที่คาดหวังไว้ โดยมีเพียงผู้ให้บริการ OTT ระดับนานาชาติและระดับภูมิภาคบางรายที่สามารถกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างชัดเจน ด้านรายการผู้ให้บริการทุกรายการนำเสนอกลยุทธ์ความแตกต่างเพื่อให้ผู้ชมสามารถจดจำรายการที่เป็นจุดเด่นของตนเอง แต่มีเพียง Netflix และ VIU ที่สามารถสร้างการจดจำแก่ผู้ชมได้ นอกจากนี้ผู้ให้บริการ OTT ส่วนใหญ่ยังเน้นกลยุทธ์การตลาดด้วยรายการ (Content Marketing) แต่ยังไม่เน้นการสร้างความจงรักภักดีต่อแบรนด์ ส่งผลให้ผู้บริการทุกรายต่างต้องใช้กลยุทธ์ด้านราคาเข้าแข่งขัน ด้านช่องทางการรับชมพบว่าผู้ให้บริการต่างพัฒนาช่องทางรับชมอย่างหลากหลาย เพื่อตอบสนองความสะดวกสบายของ

ผู้ชม และด้านการส่งเสริมการตลาดพบว่า ผู้ให้บริการระดับนานาชาติและระดับภูมิภาคให้ความสำคัญแก่กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล มากกว่าผู้ให้บริการสัญชาติไทยที่ยังคงเน้นการใช้สื่อดั้งเดิม และการบูรณาการสื่อที่อยู่ในเครือข่ายของตนเอง หรือ การใช้กลยุทธ์เชิงโซเชียล เป็นต้น

5.2.3 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีความสำคัญอย่างยิ่งในธุรกิจ OTT เนื่องจากเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีโดยตรง ตั้งแต่การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยด้านการตลาดดิจิทัล การจัดการองค์กร การพัฒนารูปแบบรายการและการให้บริการ และการพัฒนากระบวนการทำงานภายในและระหว่างหน่วยงานภายนอก ผู้ให้บริการจึงต้องวางแผนกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมในระยะยาว เพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้ให้บริการ OTT อื่น ๆ ในอนาคต

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้บริการ OTT ระดับนานาชาติและระดับภูมิภาคมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสูงกว่าผู้ให้บริการ OTT สัญชาติไทยทุก ๆ ด้าน ทั้งนวัตกรรมการตลาด นวัตกรรมสินค้าและบริการ และนวัตกรรมกระบวนการ ในขณะที่ผู้ให้บริการ OTT สัญชาติไทย นั้น เพิ่งเริ่มตระหนักต่อการลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม และเริ่มก่อตั้งหน่วยงานภายในสำหรับพัฒนาเทคโนโลยีโดยเฉพาะ รวมถึงการเป็นพันธมิตรกับบริษัทด้านเทคโนโลยีเพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพของการให้บริการ ทั้งการพัฒนาระบบวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ชมรายบุคคล การปรับองค์กรให้เป็นดิจิทัล การพัฒนาความคมชัดและความถี่ไหลของการรับชม รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ให้บริการระดับนานาชาติและระดับภูมิภาคพบว่านวัตกรรมของผู้ให้บริการ OTT สัญชาติไทยยังไม่ทัดเทียมกับผู้ให้บริการระดับนานาชาติ ดังนั้นผู้ให้บริการสัญชาติไทยจึงต้องเร่งพัฒนานวัตกรรมอย่างเร่งด่วนเป็นอันดับแรก เพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้ให้บริการต่างชาติได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

5.2.4 กลยุทธ์ด้านการจัดหาเงินทุน รูปแบบการหารายได้ และช่องทางชำระเงิน

เงินทุนถือเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งของธุรกิจ OTT เนื่องจากในช่วงเริ่มต้นธุรกิจนั้นผู้ให้บริการ OTT จำเป็นต้องใช้เงินทุนในการพัฒนาแพลตฟอร์ม จัดหาลิขสิทธิ์รายการ และประชาสัมพันธ์รายการเป็นจำนวนมาก เพื่อดึงดูดผู้ชมให้เข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ส่วนนี้ถือเป็นต้นทุนจำนวนมากมหาศาลและต่อเนื่อง ในขณะที่ผู้ให้บริการ OTT แต่ละรายนั้นไม่สามารถกำหนดราคาค่าบริการไว้สูงเกินราคาตลาดเนื่องจากมีการแข่งขันด้านราคาสูง ในช่วงแรกของการประกอบธุรกิจนั้น ผู้ให้บริการแต่ละรายจึงประสบภาวะขาดทุนในระยะหนึ่ง ปัจจัยนี้จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้ให้บริการ OTT บางรายไม่สามารถประกอบธุรกิจต่อไปได้ เนื่องจากไม่มีเงินทุนหมุนเวียนมากพอ จน

ต้องออกจากธุรกิจนี้ไป ผู้ให้บริการ OTT จึงจำเป็นต้องวางแผนกลยุทธ์จัดหาเงินทุนให้เพียงพอต่อการประกอบธุรกิจในระยะยาว

จากผลการศึกษาพบว่าบริษัทผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทยในปัจจุบันส่วนมากเป็นบริษัทมหาชนจำกัดขนาดใหญ่ ดังนั้น ผู้ให้บริการจึงสามารถจัดหาแหล่งเงินทุนสำหรับประกอบธุรกิจในระยะยาวได้ ในทางกลับกัน ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้บริการ OTT สัญชาติไทยที่เป็นเพียงบริษัทจำกัด นั้นประสบปัญหาขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนจนไม่สามารถประกอบธุรกิจต่อไปได้อย่างคล่องตัว ดังนั้นผู้ให้บริการรายใหม่ที่ต้องการเข้ามาแข่งขันในธุรกิจนี้จำเป็นต้องมีเงินทุนจำนวนมาก จึงจะสามารถประกอบธุรกิจนี้ได้อย่างมั่นคง

รูปแบบการหารายได้ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการประกอบธุรกิจ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดวิธีการนำรายได้เข้าสู่ธุรกิจ ธุรกิจ OTT นั้นมีรูปแบบการหารายได้ที่หลากหลายไม่ต่างจากธุรกิจสื่ออื่น ๆ ตั้งแต่การหารายได้จากค่าสมาชิก (SVOD) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมมากจากธุรกิจโทรทัศน์แบบบอกรับสมาชิกโดยมีจุดเด่น คือ การสร้างรายได้ในระยะยาว การหารายได้จากค่าโฆษณา (AVOD) ที่มีจุดเด่น คือ การสร้างรายได้จากกลุ่มลูกค้าจำนวนมาก หรือการหารายได้จากค่าบริการรายครั้ง (TVOD) ที่มีจุดเด่น คือ มีอัตราส่วนกำไรต่อค่าบริการสูง ในปัจจุบันเริ่มมีการผสมผสานรูปแบบรายได้ ตัวอย่างเช่น การให้เปิดให้ผู้ชมรับชมรายการพื้นฐานแบบไม่เสียค่าใช้จ่าย แต่สามารถเลือกเสียค่าบริการได้หากต้องการรับชมรายการที่พิเศษกว่า

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทยมีรูปแบบการหารายได้หลากหลาย ทั้งรายได้จากค่าโฆษณา ค่าสมาชิกรายเดือน ค่าบริการรายครั้ง หรือ การสมัครเสริมพิเศษ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจของแต่ละบริษัท โดยผู้ให้บริการ OTT จากต่างประเทศมีการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงรูปแบบการหารายได้ให้เหมาะสมกับผู้ชมชาวไทย เช่น การเปิดให้ลูกค้ารับชมรายการบางส่วนหรือรับชมฟรีในตอนแรก ในขณะที่ผู้ให้บริการสัญชาติไทยเปิดให้รับชมฟรีบางส่วนเมื่อใช้บริการในเครือบริษัทของผู้ให้บริการ OTT ผู้ให้บริการจึงต้องปรับปรุงรูปแบบการหารายได้ให้เหมาะสมต่อพฤติกรรมของผู้ชมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ปัจจัยด้านช่องทางชำระเงินในธุรกิจ OTT เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญ เนื่องจากผู้ชมในประเทศไทยแต่ละกลุ่มมีช่องทางที่สะดวกในการชำระเงินที่แตกต่างกันไป ถ้าผู้ให้บริการต้องการเข้าถึงกลุ่มผู้ชมเหล่านั้นก็จะต้องพัฒนาและขยายช่องทางต่าง ๆ ให้ครอบคลุมและมีความสะดวกในการชำระเงินมากที่สุด

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้บริการ OTT ในปัจจุบัน มีช่องทางการชำระเงินที่หลากหลายและครอบคลุม ทั้งทางเว็บไซต์ โทรศัพท์มือถือ ชำระผ่านผู้ให้บริการเครือข่ายฯ หรือบัตรเครดิตเงิน โดยผู้ให้บริการสัญชาติไทยบางรายเริ่มนำเงินสกุลดิจิทัลเข้ามาเป็นทางเลือกในการ

ชำระเงิน ส่วนนี้ถือเป็นรูปแบบการชำระเงินรูปแบบใหม่ที่ทำให้ผู้ชมมีความสะดวกสบายในการชำระเงินมากขึ้น

5.2.5 กลยุทธ์การปรับตัว

ธุรกิจ OTT ถือเป็นธุรกิจที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและแรงกดดันภายนอกอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันจากพฤติกรรมของผู้ชมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาของเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย ผู้ให้บริการ OTT จึงต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อที่ปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทยส่วนใหญ่มีความตระหนักต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่ยังไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ประเด็นการปรับตัวต่ออุปสรรคด้านการละเมิดลิขสิทธิ์ แม้ว่าผู้ให้บริการแต่ละรายมีการจัดตั้งหน่วยงานภายในเพื่อช่วยหน่วยงานของภาครัฐปราบปรามผู้ละเมิดลิขสิทธิ์ แต่ก็ยังไม่สามารถปราบปรามได้ทันการณ์ เนื่องจากยังมีปัจจัยด้านอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ด้านพฤติกรรมของผู้ละเมิดลิขสิทธิ์ การบังคับใช้กฎหมาย หรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการปราบปราม ฯ ด้านอุปสรรคการติดตามและตอบสนองความต้องการของผู้ชม มีเพียงผู้ให้บริการ OTT ระดับนานาชาติรายเดียวที่นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยวิเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเลือกซื้อรายการ การผลิตรายการ หรือการประชาสัมพันธ์รายการรายบุคคล ส่วนผู้ให้บริการระดับภูมิภาคและผู้ให้บริการสัญชาติไทยนั้นเริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย แต่ยังอยู่ระหว่างการพัฒนาและปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพขึ้น ผู้ให้บริการสัญชาติไทยจึงต้องเริ่มวางแผนด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างจริงจัง เพื่อช่วยให้การติดตามและตอบสนองความต้องการของผู้ชมมีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ให้บริการธุรกิจ OTT ในประเทศไทย

จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยเสนอแนะการกำหนดกลยุทธ์และการปรับตัวในด้านต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างเร่งด่วนที่สุด เนื่องจากมีความแตกต่างจากผู้ให้บริการ OTT ระดับนานาชาติและระดับภูมิภาคอย่างมาก

5.3.1 กลยุทธ์ด้านการจัดการและการเติบโต

ด้านการเป็นพันธมิตร ผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทยควรสร้างพันธมิตรกับบริษัทโทรคมนาคมเพื่อเข้าถึงฐานลูกค้าใหม่อย่างรวดเร็ว ควรสร้างพันธมิตรกับบริษัทสื่อโทรทัศน์ วิทยุ

หรือสื่อออนไลน์เพื่อต่อยอดการประชาสัมพันธ์ ควรสร้างพันธมิตรกับบริษัทด้านเทคโนโลยีเพื่อร่วมกันพัฒนาแพลตฟอร์มให้ทันต่อความต้องการของผู้ชม ควรสร้างพันธมิตรกับบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าเพื่อขยายช่องทางการรับชมผ่านทางสมาร์ททีวี แอปพลิเคชัน หรืออุปกรณ์อื่น ๆ และควรสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตรายการทั้งระดับนานาชาติและระดับท้องถิ่นเพื่อเพิ่มทางเลือกในการจัดหาและผลิตรายการ นอกจากนี้ ผู้ให้บริการควรวางแผนพัฒนารายการของตัวเองเพื่อช่วยลดต้นทุนค่าลิขสิทธิ์รายการในระยะยาวและสร้างเอกลักษณ์ให้ตัวเอง

5.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด

ด้านเนื้อหารายการ ผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทยควรกำหนดกลุ่มเป้าหมายและความแตกต่างด้านรายการอย่างชัดเจนเพื่อสร้างจุดเด่นให้ผู้ชมสามารถจดจำได้ จำเป็นต้องมีเนื้อหารายการยอดนิยมและหลากหลายเพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ชมได้อย่างกว้างขวาง ด้านราคา ผู้ให้บริการควรกำหนดราคาให้ผู้ชมในประเทศไทยสามารถเข้าถึงได้ และออกแบบแพ็คเกจราคาให้เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อนต่อการตัดสินใจ ด้านช่องทางการรับชมควรพัฒนาช่องทางให้หลากหลาย ออกแบบแพลตฟอร์มให้ใช้งานได้ง่ายและมีความรวดเร็ว ถื่นไหล ด้านการส่งเสริมการตลาดควรการตลาดดิจิทัลในการเข้าถึงผู้ชม และใช้กลยุทธ์ผู้มีอิทธิพลในสื่อออนไลน์เพื่อเข้าถึงกลุ่มผู้ชมที่มีความหลากหลายในปัจจุบัน

5.3.3 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทยควรเร่งพัฒนากลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างเร่งด่วน โดยการวางแผนพัฒนานวัตกรรมในระยะยาว ควรพัฒนาระบบวิเคราะห์จากระดับพื้นฐานให้เป็นระดับที่สามารถพยากรณ์และแนะนำได้ ควรลงทุนพัฒนาระบบติดตามและวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ชมรายบุคคล ควรปรับระบบการทำงานเป็นแบบดิจิทัล ควรพัฒนาความคมชัด ความถื่นไหล ระบบรับชมแบบออฟไลน์ และระบบช่วยจดจำตำแหน่งล่าสุด รวมถึงพัฒนาระบบการทำงานระหว่างผู้ให้บริการ OTT และผู้ผลิตรายการให้มีความรวดเร็ว

5.3.4 กลยุทธ์ด้านการจัดหาเงิน รูปแบบการหารายได้ และช่องทางชำระเงิน

ผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทยควรศึกษาและปรับปรุงรูปแบบการหารายได้ให้เหมาะสมกับผู้ชมในแต่ละกลุ่ม เนื่องจากผู้ชมแต่ละประเทศมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไป ด้านช่องทางชำระเงินควรพัฒนาช่องทางชำระเงินให้สะดวก ใช้งานง่าย ปลอดภัย และเหมาะสมต่อพฤติกรรมของผู้ชมแต่ละกลุ่ม สำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ที่สนใจเข้ามาประกอบธุรกิจ OTT ควร

ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์การจัดหาเงินเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากธุรกิจนี้เป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก จึงจะสามารถบริหารธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง

5.3.5 กลยุทธ์ด้านการปรับตัวต่ออุปสรรค

อุปสรรคด้านการละเมิดลิขสิทธิ์รายการ ผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทยควรรวมกลุ่มกันเรียกร้องให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการบังคับใช้กฎหมายละเมิดลิขสิทธิ์อย่างเคร่งครัดมากขึ้น อุปสรรคด้านการติดตามและตอบสนองความต้องการของผู้ชม ผู้ให้บริการ OTT ควรลงทุนหรือเป็นพันธมิตรกับบริษัทผู้เชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาระบบที่ช่วยในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ชม อุปสรรคด้านการจัดหาลิขสิทธิ์รายการ ผู้ให้บริการควรสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตรายการทั้งไทยและต่างประเทศ รวมถึงการลงทุนผลิตรายการเป็นของตัวเอง อุปสรรคด้านการขยายตลาดท้องถิ่น ผู้ให้บริการ OTT ควรเพิ่มบทบรรยายและพากย์ภาษาไทย

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยธุรกิจ OTT ในอนาคต

1. ศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ให้บริการระดับนานาชาติหรือระดับภูมิภาครายอื่น ๆ เช่น Amazon Video, Apple TV, Hulu, HBO Now หรือ CBS All access กับผู้ให้บริการสัญชาติไทย
2. ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของผู้ให้บริการ OTT ในประเทศไทยที่มีรูปแบบการหารายได้แบบ AVOD เช่น Youtube, Line TV, We TV, Mellow หรือ Bugaboo TV เป็นต้น
3. ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของผู้ให้บริการ OTT สัญชาติไทยรายอื่น ๆ เช่น Hollywood TV, Prime Time, Doonee หรือ MV Hub
4. ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของผู้ให้บริการ OTT ที่เข้ามาให้บริการในประเทศไทยภายหลัง เช่น Disney+, HBO MAX

บรรณานุกรม

- ชาลี ยิ่งยืน (2560). การใช้และความพึงพอใจต่อการใช้บริการชมภาพยนตร์ผ่านแพลตฟอร์ม *Netflix* ของกลุ่ม *Gen Y* (การค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.
- ไทยรัฐออนไลน์. คีทซิง 'วิดีโอสตรีมมิ่ง' คอหนัง-คนรักซีรีส์ ห้ามพลาด เจ้าไหนเด็ดสุด. [Online] 2017. Available from <https://www.thairath.co.th/content/1057770> [2019 ,May 25]
- ธงชัย ชลศิริพงษ์. ปีทองของ *Netflix* หุ่นฟุ้งทำสถิติใหม่มูลค่าตลาดได้ปีเดียวเท่าอย่าง *Disney* และ *Comcast* มาคิดๆ. [Online] 2018. Available from : <https://brandinside.asia/netflix-stock-market-valuation/> [2019 ,May 4]
- ธนาชาต ฤทธิบำรุง.4 ขั้นของ *Data Analytics*. [Online] 2019. Available from : <https://medium.com/@thanachart.rit/4-levels-of-data-analytics-maturity-4-%E0%B8%82%E0%B8%B1%E0%B9%89%E0%B8%99%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87-data-analytics-580d04302f74> [2019 ,June 13]
- ธารริน อุดุลยานนท์. *Only on Netflix* คุยกับผู้บริหาร *Netflix* ถึงเบื้องหลังที่ทำให้เรากดดูสตรีมมิ่งเจ้านี้แล้วหยุดไม่ได้จนตาโหล. [Online] 2017. Available from : <https://readthecloud.co/bigbrand-1/> [2019 ,June 25]
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. ทีวี่คืนสู่คนดูหนีซบ "ยูทูบ-ไลน์ทีวี" เติบโตเกมกู้เรตติ้ง-ทุ่มมัลติสกรีนรับไลฟ์สไตล์ใหม่. [Online] 2016. Available from https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1466003509 [2019 ,May 25]
- ปัญฐาน พจนปรีชา. (2560). สภาพการณ์และความคิดเห็นเกี่ยวกับ *OTT TV* ในประเทศไทย.(การค้นคว้า อิสระ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.วารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.
- วรวิทย์ พิมลรัตน์. (2558). การตัดสินใจเลือกซื้อแพ็คเกจระบบดูหนังออนไลน์ของคน *Gen C*. (จุลนิพนธ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, คณะวิทยาการจัดการ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วสิน อู่เต็กเค่ง. (2558). การศึกษากลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดออนไลน์ ของธุรกิจภาพยนตร์ออนไลน์ รูปแบบสตรีมมิ่งในประเทศไทย. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, คณะนิเทศศาสตร์.
- ศิริวรรณ อนันต์โท. (2018). OTT In Thailand : An Analysis of The Opportunities And Constrains. School of Communication Arts, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุวิทย์ ลักษณะพิสุทธิ์. วิถีไอออนดีมานด์ หลอดเลือดเส้นใหม่ของผู้ผลิตคอนเทนต์?. [Online] 2018. <https://www.thebangkokinsight.com/59549/> [2019 ,June 4]
- สุวิชา เป้าอริย์. (2557). “พฤติกรรมกรรมการรับชมละครของคนไทย” นิตยสารโฟล.
- โสภิตา คำย่อย (2559). กลยุทธ์การแข่งขันของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องพีพีทีวีและสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวัน ภายใต้พันธมิตรธุรกิจไลน์ทีวี (การค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.
- อัญริยา พุ่งแจ้ง. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกรับชมรายการผ่านทางสื่อออนไลน์. (การค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- เอกพล ชูเชิด. IFLIX ชูผู้ใช้ในไทยมากกว่า 1 ล้านคน พร้อมรุกสร้างเนื้อหาตัวเอง. [Online] 2017. Available from : <https://www.beartai.com/news/it-thai-news/163694/> [2019 ,May 9]
- Amrita Hemdev. *The Entire OTT Ecosystem in A Nutshell*. [Online] 2019. Available from : <http://blog.zypmedia.com/ott-vs-vod> [2019 ,May 6]
- Andyjim. คนอเมริกาจ่ายสมาชิกสตรีมมิ่งวิดีโอ สองพันล้านเหรียญต่อเดือน. [Online] 2018. Available from : <https://steemit.com/business/@andyjim/usa-consumers-spent-usd-2-1-billion-on-streaming-video> [2019 ,June 9]
- Ashley Karhoff. *5Lessons in Content Marketing from Netflix* 2016. [Online] 2016. Available from : <https://insights.newscred.com/5-lessons-in-content-marketing-from-netflix/> [2019,June 9]
- Daniel Newman. *Top 10 Digital Transformation Trends For 2019* [Online] 2018. Available from : <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2018/09/11/top-10-digital-transformation-trends-for-2019/#6a8cb91a3c30> [2019 ,June 13]

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Eirik Vigeland. (2012). *Control and Innovation on Digital Platforms The case of Netflix and streaming of video content*. The European Inter-University Association on Society, Science and Technology.
- Elkawy, A.A, Lekov, A.,Adhikari, K.R. and Portela, M. (2015). *Netflix – the new face of the TV industry*. Aalborg University.
- Gabor Kovacs. (2015). *An Analysis of Strategies by Netflix in the Television Market*. Aarhus University, Department of Business Administration.
- Giedrius Steimantas. (2014). *Effects of Subscription Video On Demand on The US Movie Industry*. Copenhagen Business School.
- GMLive. กลยุทธ์ Netflix Everywhere. [Online] 2016. <https://www.gmlive.com/netflix-everywhere> [2019 ,June 25]
- Invsting.com. Netflix (NFLX) Income Statement. [Online] 2019. Available from : <https://th.investing.com/equities/netflix,-inc.-income-statement> [2019 ,June 20]
- it24hrs. รู้จักกับความเป็นไปของ OTT ในประเทศไทย. [Online] 2017. Available from : <https://www.it24hrs.com/2017/ott-over-the-top-tv-thailand/> [2019, June 19]
- Mao rom ron. Netflix ประกาศผลกำไรไตรมาสแรกโต 40% ผู้ชมเพิ่มขึ้น 7.4 ล้านราย เตรียมทุ่ม 8 พันล้าน ดอลลาร์ผลิตคอนเทนต์ของตัวเอง. [Online] 2018. Available from : <https://www.marketingoops.com/news/biz-news/netflix-2/> [2019 ,June 3]
- Mark Scott. In Global Expansion, Netflix Makes Friends With Carriers. [Online] 2017. Available from : <https://www.nytimes.com/2017/02/26/technology/netflix-streaming-expansion-mwc.html> [2019 ,July 3]
- Marketeer online. จับเข่าคุยกับ ผู้บริหาร Netflix “James Rothwell และ Anne Wallin. [Online] 2017. <https://marketeeronline.co/archives/3413> [2019 ,June 22]

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Minkyung Choy and Gunno Park. (2016). *Sustaining Innovative Success: A Case Study on Consumer-Centric Innovation in the ICT Industry*. Management Research Center, Seoul National University.
- MK. ซีอีโอ Netflix ยอมรับ ยังรองรับเนื้อหาภาษาอื่นได้ไม่ดีพอ, คู่แข่งเริ่มจับมือกันประมูลรายการผู้. [Online] 2016. Available from : <https://www.blognone.com/node/76855> [2019 ,May 29]
- Pierfrancesco Mazzolini. (2015). *Netflix: Financial Position Analysis and Evolution in the Market for Online Streaming Services*. Luiss Guido Carli university, Department of Economics and Business.
- Positioning Online. Netflix มา ใครสะเทือน?. [Online] 2016. <https://positioningmag.com/62233>
- Positioning Online. ฤทธิเดช Netflix คนอเมริกันดูทีวีน้อยลง-ทำเงินโฆษณาหายเกิน 6 พันล้านดอลลาร์. [Online] 2018. <https://positioningmag.com/1157356> [2019 ,April 26]
- Roshan. 5 benefits of Video on Demand over Traditional TV. [Online] 2017. Available from : <https://www.muvi.com/blogs/5-benefits-video-demand-traditional-tv.html> [2019 ,June 29]
- Saral.Sun. หน้าจอนี้ใครครอง? ส่อง Netflix และ IFLIX ใครเป็นผู้ครองตลาด Southeast Asia. [Online] 2018. <https://techsauce.co/tech-and-biz/netflix-vs-IFLIX-in-sea/> [2019 ,June 25]
- Statista. *Number of Netflix streaming subscribers worldwide from 3rd quarter 2011 to 4th quarter. 2018 (in millions)*. [Online] 2019. Available from : <https://www.statista.com/statistics/250934/quarterly-number-of-netflix-streaming-subscribers-worldwide/> [2019 ,May 13]
- Sunywalker. สัมภาษณ์หัวหน้าเนื้อหาต่างประเทศ Netflix การปูทางคอนเทนต์ไทยสู่เวทีโลก. [Online] 2019]. Available from : <https://www.blognone.com/node/108221> [2019, February 23]

บรรณานุกรม (ต่อ)

TECHDIRT. *The Cost Of Permission Culture: Or Why Netflix Streaming Library Sucks*

Compared To Its DVD Library. [Online] 2014. Available from :

<https://abovethelaw.com/2014/04/the-cost-of-permission-culture-or-why-netflix-streaming-library-sucks-compared-to-its-dvd-library/?rf=1> [2019 ,June 6]

Timeconsulting. *OTT TV อนาคตแห่งการชมโทรทัศน์*. [Online]. Available from :

<http://www.timeconsulting.co.th/ott-tv-%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%95%E0%B9%81%E0%B8%AB%E0%B9%88%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%8A%E0%B8%A1%E0%B9%82%E0%B8%97%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%B1%E0%B8%A8%E0%B8%99/> [2019, June 12]

TorMoo. ตลาดทีวี 4K ไทยโตแรง พานาโซนิคใช้กลยุทธ์ “พรีเมียม มาร์เก็ตติ้ง” เจาะกลุ่มไฮเอนด์ .

[Online] 2017. https://www.lcdtvthailand.com/topic_detail.php?id=4942 [2019 ,May 4]

Twometre. *หนังหาย! ภาพยนตร์ใน Netflix สหรัฐฯ ถูกตัดไปกว่า 2,500 เรื่องในระยะเวลาสองปี*

ครึ่ง. [Online] 2016. Available from : <https://www.blognone.com/node/79476> [2019 ,April 29]

Wikipedia. *List of original programs distributed by Netflix*. [Online] 2019. Available from :

https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_original_programs_distributed_by_Netflix [2019 ,May 10]

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามงานวิจัย

การวิจัย การศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ของผู้ให้บริการในธุรกิจ Over The Top (OTT) ในประเทศ
ไทย

**A COMPARATIVE STUDY OF STRATEGY OF OVER THE TOP PROVIDERS IN
THAILAND**

การสัมภาษณ์ _____ วัน _____ เวลา _____ ณ _____

แนวทางปฏิบัติ

1. แนะนำตัวนักวิจัย และวัตถุประสงค์
2. ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ พุดคุย และการรักษาความลับของข้อมูล ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ จะมีการนำเสนอเฉพาะภาพรวม ไม่มีการกล่าวถึง หรือเปิดเผยถึงบุคคล
3. เริ่มพุดคุยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับมุมมองการประเมินระดับความพร้อมขององค์กร โดยจะแบ่ง ชุดคำถามเป็น 3 ส่วน ได้แก่

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรปริญญาโทการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยข้อมูลที่ได้รับผู้วิจัยจะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาเท่านั้น ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ ที่นี้ ด้วย

คำถามชุดนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการปรับตัวในธุรกิจ OTT

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานธุรกิจ OTT

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้สัมภาษณ์

- 1.ชื่อ-นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์
- 2.บริษัท
- 3.ตำแหน่ง
- 4.หมายเลขโทรศัพท์

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการปรับตัวในธุรกิจ OTT

1. บริษัทของท่านมีปัญหาหรืออุปสรรคในการประกอบธุรกิจ OTT ด้านใดบ้างในปัจจุบัน?
2. ปัจจัยภายนอกด้านใดบ้างที่มีผลกระทบสำคัญต่อการปรับตัวในธุรกิจของท่าน? (เช่น ด้านการเมือง ด้านกฎหมาย ด้านพฤติกรรมผู้ชม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ หรือ ด้านสิ่งแวดล้อม)
3. แรงกดดันภายนอกด้านใดบ้างที่มีผลกระทบสำคัญต่อการปรับตัวในธุรกิจของท่าน? (เช่น ด้านคู่แข่งปัจจุบัน ด้านคู่แข่งรายใหม่ ด้านลูกค้า ด้านผู้ผลิต หรือด้านสินค้าทดแทน)
4. บริษัทของท่านกำหนดกลยุทธ์ในการปรับตัวต่ออุปสรรคหรือการแรงกดดันดังกล่าวอย่างไรบ้าง?
5. หลังการปรับตัว บริษัทของท่านมีแนวโน้มการเติบโต หรือ มีข้อจำกัดอย่างไรบ้าง?

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานธุรกิจ OTT

6. บริษัทของท่านมีจุดแข็ง (Competitive Advantage) อะไรบ้างสำหรับการแข่งขันในอุตสาหกรรม? ท่านมุ่งพัฒนาจุดแข็งด้านใดในอนาคต? (เช่น การสร้างความแตกต่าง หรือการบริหารต้นทุน)
7. ในปัจจุบัน บริษัทมีการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างไรบ้าง? (ในประเด็นต่อไปนี้)
 - การพัฒนาสินค้าและบริการ (Product)
 - การกำหนดราคาค่าบริการ (Price)
 - การพัฒนาช่องทางรับชม (Place)
 - การโฆษณาประชาสัมพันธ์ (Promotion)
8. ในปัจจุบัน บริษัทนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจอย่างไรบ้าง?
 - ด้านการตลาด การค้นหาความต้องการของลูกค้า การเจาะตลาด (Market Innovation)
 - ด้านการบริหารจัดการองค์กรทั้งในและระหว่างองค์กร (Organization Innovation)
 - ด้านการพัฒนาสินค้าและบริการ (Product & Service Innovation)
 - ด้านการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Innovation)
9. ในปัจจุบัน บริษัทมีกลยุทธ์การขยายกิจการการกำหนดแนวทางการเติบโตอย่างไรบ้าง?
 - การเข้าซื้อหรือควบรวมกิจการ (Merger & Acquisition)
 - การเป็นพันธมิตร (Strategic Alliance)
 - การพัฒนาหน่วยงานภายใน (Internal Development)
 - การขยายกิจการไปต่างประเทศ (International Strategy)
10. ในปัจจุบัน บริษัทมีกลยุทธ์ทางการเงินและการลงทุนอย่างไรบ้าง?
 - การบริหารด้านการเงิน
 - แผนการระดมเงินทุนสำหรับลงทุนในการขยายกิจการ (Funding)
 - การปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบการหารายได้ (Business Model Development)