

ความสอดคล้องของโครงสร้างอุตสาหกรรมการผลิต ภาพยนตร์ไทยกับยุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวิดีโอ ทัศน์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564)*

Coherence of Thai Film Industry and Thailand's Strategies of Film and Video Promotion, Phase III (2017-2021)

ธัญศ โฉ่ห้พัฒนานนท์** Thanayod Lopattananont**
วรลักษณ์ กล้าสุคนธ์*** Voraluk Klasukon***
ศักดิ์สิทธิ์ ทวีกุล*** Saksit Thaweekul***

บทคัดย่อ

การศึกษาคความสอดคล้องของโครงสร้างอุตสาหกรรมการผลิต
ภาพยนตร์ไทยกับยุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวิดีโอทัศน์ระยะที่ 3
(พ.ศ. 2560-2564) มีเป้าหมายเพื่อทำความเข้าใจประสิทธิภาพของแผน
ยุทธศาสตร์ในภาวะการณ์ปัจจุบันซึ่งอุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยกำลังเผชิญ
กับความเปลี่ยนแปลงในเชิงของปัจจัยการผลิตและสภาพแวดล้อม

43

*วันที่รับบทความ 2 กุมภาพันธ์ 2562; วันที่แก้ไขบทความ 22 เมษายน 2562; วันที่ตอบรับบทความ
10 พฤษภาคม 2562

**นักวิจัยประจำศูนย์พัฒนาระบบบริหารและนวัตกรรมทางสังคม สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย ช่องทางการติดต่อ: ชั้น 3 อาคารประชาธิปไตย-ราไพพรรณี แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน
กรุงเทพมหานคร 10330 หรือ 02 218 7435 หรือ myresearch7@gmail.com

**Researcher, Institute of Asian Studies, Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand Telephone:
02 218 7435 E-mail: myresearch7@gmail.com

***อาจารย์ประจำหลักสูตรภาพยนตร์และสื่อดิจิทัล คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ช่องทางการติดต่อ: 110/1-4 ถนนประชาชื่น หลักสี่ กรุงเทพมหานคร 10210 หรือ 02 954 7300 หรือ
voraluk.kla@dpu.ac.th, saksit.tha@dpu.ac.th

***Lecturer, Faculty of Communication Arts, Dhurakij Pundit University, Bangkok, Thailand
Telephone: 02 954 7300 E-mail: voraluk.kla@dpu.ac.th, saksit.tha@dpu.ac.th

ในการนี้ คณะผู้วิจัยดำเนินการสำรวจภาคอุตสาหกรรมแล้วนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบเข้ากับสาระในยุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวีดิทัศน์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) การสำรวจอาศัยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึกนักวิชาชีพพร้อมทั้งศึกษาเอกสาร/สถิติที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาประมวลด้วย SWOT Analysis ขณะที่สาระจากยุทธศาสตร์มาจากกระบวนการวิเคราะห์ที่เรียกว่า “Policy Analysis”

ผลการเทียบเคียงชี้ว่าเนื้อหายุทธศาสตร์ไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่แท้จริงมากนัก เพราะภาคอุตสาหกรรมการผลิตเผชิญกับแรงบีบจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ จนทำให้ผู้ผลิตไม่สามารถสรรค์สร้างงานตามความคาดหวังของตลาดได้ แต่ยุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวีดิทัศน์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) กลับให้น้ำหนักแก่การแก้ปัญหาดังกล่าวน้อยกว่าที่ควร ทั้งยังพุ่งความสนใจไปที่การสร้างบุคลากรด้วยมองว่าปัญหาภาพยนตร์ไทยมาจากบุคลากรขาดทักษะทำงาน มุมมองนี้ตรงข้ามกับข้อมูลสำรวจในโครงการวิจัยที่ระบุให้จุดแข็งของการผลิตไทยคือบุคลากร บทสรุปจึงสิ้นสุดที่ข้อเสนอแนะให้ยกวางยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อปัญหาของวงการภาพยนตร์โดยตรงโดยเน้นการแก้ปัญหาเชิงบริบท และการยกวางควรงบเหมาของภาคอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จอย่างประเทศเกาหลีใต้และอินเดีย

คำสำคัญ: อุตสาหกรรมการผลิตภาพยนตร์ไทย / ยุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวีดิทัศน์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564)

Abstract

Change in terms of factors and environment has come about to affect the stability of Thai film professions. This research project aims to uncover the coherence of the Thai film industry and Thailand's Strategies of Film and Video Promotion, Phase III (2017-2021) in order to identify the potential of the strategies in the midst of change.

To do so, the research team explored the industry as well as the essence of the strategies and conducted comparative studies between the two. Exploration of the Thai film industry incorporated in-depth interviews and document searches while that of strategies relied on policy analysis.

The designed methodology leads to the result that the strategies do not cohere entirely with the actual situation. The Thai film industry experiences an obstructive environment and it is such serious that the film practitioner cannot create the piece to meet the average expectation. The strategies, however, do not emphasize solutions to this problem, but highlight production of capable practitioners based on the view that they lack appropriate skills. On the contrary, the research findings show Thai film practitioners as the outstanding strength. The conclusion therefore proposes to focus on the Thai film industry with specific attention to solve the problematic context rather than producing the new blood. Moreover, lessons learned from the

successful cases such as the Korean and Indian film industry are suggested to be models for planning the next promotional strategies.

Keywords: Thai film industry / Thailand's Strategies of Film and Video Promotion, Phase III (2017-2021)

บทนำ

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาความสอดคล้องของอุตสาหกรรมการผลิตภาพยนตร์ไทยกับยุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวิดิทัศน์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) อาศัยการเทียบเคียงสาระในแผนยุทธศาสตร์กับสภาพการณ์ร่วมสมัยของภาคอุตสาหกรรมซึ่งคณะผู้วิจัยกำหนดให้อยู่ในช่วงปีพ.ศ. 2561 โดยนับย้อนหลังไปไม่เกิน 3 ปี การศึกษาดังกล่าวเป็นไปเพื่อประเมินศักยภาพภาพของแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตภาพยนตร์ เนื่องจากอุตสาหกรรมภาพยนตร์ของไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ตั้งแต่เริ่มทศวรรษ 2560 เป็นต้นมาซึ่งอาจจะผิดไปจากแนวทางพัฒนาที่ยุทธศาสตร์กำหนดไว้

ความท้าทายประการแรกเป็นเรื่องของเทคโนโลยีการสื่อสารที่เปลี่ยนไปโดยเฉพาะการเปลี่ยนผ่านจากวิธีรับชมผ่านทีวีดีและวีซีดีไปเป็นภาพยนตร์ออนไลน์ซึ่งผู้ชมรู้สึกสะดวกและอาจไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย พลังความนิยมของการชมแบบออนไลน์เห็นได้จากกรณีของเว็บไซต์ Movie2free¹ ที่มีรายงานว่าแฟนภาพยนตร์เข้าชมมากถึงเดือนละ 25 ล้านราย (เวิร์คพอยท์ นิวส์, 2561: ชาวโทรทัศน์) แต่ประเด็นต้องขบคิดคือตลาดทีวีดีและวีซีดีทำหน้าที่เป็นหนึ่งในแหล่งรายได้หลักของบริษัทผลิตภาพยนตร์ ด้วยการรับซื้อลิขสิทธิ์ไปจัดจำหน่ายในรูปของทีวีดีและวีซีดี ในกรณีของงานยอคนนิยม ค่าลิขสิทธิ์ที่ทางผู้ผลิตได้รับอาจสูงเกินกว่าครึ่งหนึ่งของงบประมาณถ่ายทำภาพยนตร์ทั้งเรื่อง (ภาณุ อภิวิ, 2561: สัมภาษณ์) เมื่อเทคโนโลยีออนไลน์ทำลายมูลค่าธุรกิจแบบเดิม ผู้ผลิตจำเป็นต้องหาทางออกเพื่อให้ได้ทุนสนับสนุนการผลิตมาใช้จ่ายในการทำงาน

¹ ปิดตัวลงในปี 2561 เพราะการจับกุมข้อหาละเมิดกฎหมายลิขสิทธิ์

ความท้าทายประการถัดมาคือทัศนคติเชิงลบของผู้ชมที่มีต่อภาพยนตร์ไทย แม้จะเป็นงานภาพยนตร์ไทยระดับรางวัลนานาชาติ ผู้ชมก็อาจไม่ให้การตอบรับมากเท่างานต่างประเทศ มีคำอธิบายว่าวิธีส่งเสริมการตลาดของผู้ผลิตยังไม่เพียงพอ หรือ เนื่องจากอาจไม่ถูกใจผู้ชมด้วยเป็นภาพยนตร์นอกกระแส (ทีเอ็นเอ็น ช่อง 16, 2560: ชาวโทรทัศน์) กระนั้น ภาพยนตร์กระแสหลักของไทยหลายเรื่องก็ไม่ได้ได้รับความนิยมเช่นกัน ในปี 2560 ภาพยนตร์กระแสหลักจำนวนมากประสบความสำเร็จในเชิงรายได้ในระดับที่น่าตกใจ หมวยจินดีน่ก้องโลก ทำรายได้เพียง 29,900 บาท หล่อลากลั้ ทำรายได้ที่ 50,000 บาท เด็กสาว ทำรายได้ 56,000 บาท เก้าเกเรียน ทำรายได้ 57,000 บาท และ สมานฉันท์ ทำรายได้ 60,000 บาท ทั้งหมดรวมกันแล้วไม่ถึง 500,000 บาท (มาร์เก็ตเรียร์, 2561: ออนไลน์) นี่บ่งชี้ว่าความนิยมของผู้ชมที่มีต่อภาพยนตร์ไทยเริ่มไม่ทรงพลังเหมือนในยุคแห่งความรุ่งเรืองซึ่งคาบเกี่ยวระหว่างทศวรรษที่ 2540 ถึงกลางทศวรรษที่ 2550 ในยุคนั้น ผู้ชมชาวไทยให้การตอบรับงานในประเทศหลากหลายแนว

นอกจากข้างต้น อิทธิพลของคู่แข่งชั้นจากต่างประเทศก็เพิ่มมากขึ้นตามกระแสการบริโภคภาพยนตร์สากลโดยเฉพาะภาพยนตร์ซูเปอร์ฮีโร่ (Superhero Movie) บดินทร์ เทพรัตน์ (2560: ออนไลน์) วิเคราะห์ว่าโลกร่วมสมัยมีแต่ความโกลาหลและวิกฤตขัดแย้ง เช่น ปัญหาโจรก่อการร้าย การสู้รบ ผู้ลี้ภัย เศรษฐกิจปีบรัด หรือ ความคดโกงของรัฐ ผู้ชมจึงเพื่อผันถึงผู้มีพลังพิเศษที่สามารถพลิกสถานการณ์ได้และภาพยนตร์ซูเปอร์ฮีโร่ก็คือคำตอบทางจินตนาการอันนั้น นี่ทำให้ปริมาณภาพยนตร์ซูเปอร์ฮีโร่ในตลาดภาพยนตร์ทั่วโลกเพิ่มมากขึ้น แม้ไม่ถึงขั้นดาดำดินแต่ก็สามารถกวาดรายได้ไปจากตลาดภาพยนตร์ต่างๆ รวมทั้งของไทยจนเหลือพื้นที่ให้งานใน

ประเทศน้อยมาก Avengers: Infinity War ทำรายได้ในไทยมากถึง 420 ล้านบาท Aquaman ได้ไป 199 ล้านบาทเท่ากับเรื่อง Black Panther ถัดมาคือ Venom ทำรายได้ที่ตัวเลข 137 ล้านบาท และ Ant-Man and the Wasp ได้ไป 128 ล้านบาท (เรียลไทม์บ็อกซ์ออฟฟิศ : ซีวิต ติต หนึ่ง, 2561: ออนไลน์) ทั้งหมดนี้ออกฉายในปีเดียวกันคือ 2561 และส่งผลต่อความกังวลต่อภาคอุตสาหกรรมในทำนองเดียวกัน

โดยปกติแล้ว การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการผลิตภาพยนตร์ภายในภาคอุตสาหกรรมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 3 อย่าง คือ บุคลากร การผลิต ทุนทรัพย์ และอุปกรณ์การผลิต ทั้ง 3 องค์ประกอบตรงกับแนวคิดทรัพยากรการผลิตในทางเศรษฐศาสตร์ที่กำหนดให้การผลิตต่างๆ มาจากที่ดิน แรงงาน และทุน (Enachai, 2009: 39) เพียงแต่บริบทของภาพยนตร์ต้องการอุปกรณ์การผลิตมากกว่าที่ดินด้วยธุรกิจภาพยนตร์ไม่ยึดติดกับสถานที่ อย่างไรก็ตาม ความท้าทายใหม่ๆ ส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบทั้ง 3 จนต้องปรับตัวโดยมีความสนับสนุนจากภาครัฐตั้งระบุนโยบายส่งเสริมภาพยนตร์และวิดิทัศน์เป็นแรงเสริม แต่สภาพการณ์ต่างๆ ทั้งสิ่งแวดล้อมและองค์ประกอบการผลิตได้แปรสภาพไปอย่างรุนแรงและรวดเร็ว จนเกิดข้อคำถามว่าแนวทางช่วยเหลือในอุตสาหกรรมจะยังสอดคล้องกับโจทย์ของภาคอุตสาหกรรมอีกหรือไม่

เพื่อไขคำถาม คณะผู้วิจัยเลือกสำรวจความสอดคล้องกันของยุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวิดิทัศน์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) กับสภาพการณ์ที่แท้จริงในภาคอุตสาหกรรม ด้วยเห็นว่าการร่างยุทธศาสตร์อิงข้อมูลสำรวจในภาคอุตสาหกรรมและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ดังเผยแพร่ในส่วนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ใช้วิธี SWOT Analysis และ PEST Analysis

จนได้ผลอันน่าสนใจมากมาย หนึ่งในนั้นคือข้อค้นพบที่ว่าอุตสาหกรรมภาพยนตร์และโทรทัศน์ของไทยบรรลุการผลิตระดับคุณภาพจนก้าวนำเพื่อนบ้านในภูมิภาคอาเซียน (ประสพ เรียงเงินและคณะ, 2559: 11) ในแง่นี้สาระของยุทธศาสตร์จึงเป็นผลพวงของการสำรวจช่วงก่อนหน้าคือครั้งหลังของทศวรรษ 2550 แต่การสำรวจอุตสาหกรรมการผลิตซ้ำแล้วนำไปเทียบเคียงกับแนวทางยุทธศาสตร์จะช่วยให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับศักยภาพของตัวยุทธศาสตร์เองในภาวะแห่งความท้าทายปัจจุบัน

สมมติฐานงานวิจัย

คณะผู้วิจัยตั้งสมมติฐานว่าแนวทางพัฒนาในยุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวีดิทัศน์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) ไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่แท้จริง ทำให้ความพยายามผลักดันภาคอุตสาหกรรมตามแนวทางในยุทธศาสตร์ไม่บรรลุผล

สมมติฐานข้อนี้มาจากการวิจัยขั้นต้น (Preliminary Research) ซึ่งคณะผู้วิจัยทบทวนสาระของยุทธศาสตร์ร่วมกับการพิจารณาผลประกอบการ คณะผู้วิจัยเห็นว่าสาระของยุทธศาสตร์บางข้อไม่ได้มุ่งแก้ไขปัญหา เช่น การไหลบ่าของภาพยนตร์ต่างชาติ ขณะที่ผลประกอบการของภาพยนตร์ไทยไม่สู้ดีนัก ส่วนแบ่งตลาดในประเทศปีพ.ศ. 2560 อยู่ที่ 11% ปีพ.ศ. 2561 เพิ่มขึ้นมาเล็กน้อยที่ 20-22% (รัตติยา อังกุลานนท์, 2561: ออนไลน์) ที่เหลือเป็นรายได้ของงานนำเข้าทั้งหมด กล่าวได้ว่ารายได้ของภาพยนตร์ไทยแต่ละปีสวนทางกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวีดิทัศน์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) ที่ต้องการให้ภาพยนตร์ไทยมีความมั่นคงและเติบโต

แปลความได้ว่าเนื้อหาวิทยาศาสตร์ไม่ได้สนองตอบต่อภาคอุตสาหกรรม เพราะขาดเนื้อหาที่เกี่ยวข้องโดยตรง

วัตถุประสงค์วิจัย

เพื่อพิสูจน์สมมติฐาน วัตถุประสงค์วิจัยแบ่งออกเป็น 4 ข้อ แต่ละข้อ มุ่งไขความซึ่งจะต่อยอดไปยังคำตอบวิจัยหลักในขั้นสุดท้าย

1. ศึกษาภาคอุตสาหกรรมการผลิตภาพยนตร์ของประเทศไทย
2. วิเคราะห์สาระของยุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวีดิทัศน์ ระยะเวลาที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564)
3. เปรียบเทียบความเป็นไปของภาคอุตสาหกรรมผลิตและ สาระของยุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวีดิทัศน์ระยะเวลาที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564)
4. เสนอแนะแนวทางการปรับแก้ยุทธศาสตร์ส่งเสริมภาพยนตร์และ วีดิทัศน์ในระยะต่อไป

ความสำคัญและประโยชน์ของงานวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้มุ่งเติมเต็มภารกิจด้านการพัฒนาสื่อภาพยนตร์ด้วยการให้ข้อเสนอแนะจากข้อค้นพบทางการวิจัย บทสรุปในตอนท้ายจะช่วย ตอบโจทย์ความต้องการของภาครัฐที่ระบุไว้ว่ามุ่งหวังให้อุตสาหกรรม ภาพยนตร์ไทยก้าวไปสู่ความเลิศในภูมิภาคเอเชียและสามารถใช้ภาพยนตร์ เป็นช่องทางประชาสัมพันธ์วัฒนธรรม การท่องเที่ยวไทย รวมถึงเป็นอีกแหล่ง รายได้หลักของชาติ (ทำเนียบรัฐบาล, 2559: ชาวประชาสัมพันธ์)

ขอบเขตงานวิจัย

1. ศึกษาความเป็นไปรวมทั้งปัจจัยแวดล้อมของอุตสาหกรรม การผลิตภาพยนตร์ไทย แต่ไม่นับรวมภาคการจัดฉายอย่างโรงภาพยนตร์ โทรทัศน์เคเบิล เว็บไซต์ ฯลฯ การศึกษามุ่งค้นข้อมูลซึ่งสะท้อนภาพในช่วงปี 2561 ย้อนหลังไปไม่เกิน 3 ปี

2. พิจารณาสาระของการพัฒนาในยุทธศาสตร์การส่งเสริม ภาพยนตร์และวีดิทัศน์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564)

3. เปรียบเคียงสาระของยุทธศาสตร์กับสภาพการณ์ของการผลิต เท่านั้น ภาคส่วนอื่น เช่น การลงทุนของต่างประเทศ การบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองลิขสิทธิ์ ภาคการฉาย ฯลฯ ไม่อยู่ในขอบเขตวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินงานวิจัยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ ซึ่งรวมเรื่องอุตสาหกรรมและนโยบายเข้าด้วยกัน มีทั้งสิ้น 3 แนวคิด/ทฤษฎี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์นโยบาย (Policy Analysis) เป็นกระบวนการ ศึกษา นโยบาย หนึ่งๆ โดยดูที่การบังคับใช้ ผลลัพธ์ รวมทั้งพิจารณาทางเลือกที่จำเป็นสำหรับสร้างนโยบายใหม่ๆ (Mihaylo Milovanovitch, 2018: 7) การวิเคราะห์นโยบายแสดงให้เห็นว่านโยบายเป็นสิ่งที่นำมาแยกแยะเพื่อทำความเข้าใจและประเมินคุณค่าได้ แต่การวิเคราะห์นโยบายมีกรอบปฏิบัติค่อนข้างกว้างและหลากหลาย ได้แก่ การพิจารณาเนื้อหา การพิจารณาแนวทางบังคับใช้ และการพิจารณาผลลัพธ์ (National Center for Injury

Prevention and Control, n.d. : 3) การพิจารณาเนื้อหาโดยคู่มือประสงค์
แนวทางพัฒนาของยุทธศาสตร์ และความสอดคล้องกับสภาพที่แท้จริงคือ
กรอบปฏิบัติสำหรับโครงการวิจัย

2. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industrial Analysis) คือการ
ศึกษาและประเมินสภาพการณ์ของภาคอุตสาหกรรมหนึ่งๆ การวิเคราะห์
อุตสาหกรรมช่วยให้เห็นมูลค่าของอุตสาหกรรม ยุทธศาสตร์การพัฒนาคือ
เหมาะสม และทิศทางของคู่แข่งชั้น (Lionis, 2014: 3) ก่อนการวิเคราะห์
อุตสาหกรรมแต่ละครั้ง ผู้วิเคราะห์ต้องมีข้อมูลสำรวจที่รอบด้านแล้วจึง
ดำเนินการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ วิธีวิเคราะห์สามารถกระทำได้หลายทาง
หนทางยอดนิยมได้แก่ Porter's 5 Forces, PEST Analysis, และ SWOT
Analysis (Corporate Finance Institute, 2019: online) แต่ทางที่เลือกใช้
ในโครงการวิจัยคือ SWOT Analysis เพราะเป็นแนวทางพื้นฐานที่เข้าใจง่าย
อีกทั้งได้รับการยอมรับมานาน

3. SWOT Analysis คือการวิเคราะห์องค์ประกอบภายในของภาค
อุตสาหกรรมหนึ่งๆ โดยแบ่งผลวิเคราะห์เป็นจุดแข็ง-จุดอ่อน และวิเคราะห์
ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อภาคอุตสาหกรรมโดยแบ่งผลวิเคราะห์เป็นโอกาส-
อุปสรรค (Sammut-Bonnici & Galea, 2015: 2) วิธีวิเคราะห์แบบ SWOT
Analysis ได้รับการพัฒนาเพื่อใช้ในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม มีความ
สำคัญตรงที่ช่วยเผยให้เห็นสถานการณ์ของธุรกิจ/อุตสาหกรรมซึ่งจะอำนวย
การวางยุทธศาสตร์และช่วยในการตัดสินใจ (Tuncay, 2015: 5)

ผลการวิจัย

1. สภาพการณ์ทั่วไปของภาคอุตสาหกรรมการผลิตภาพยนตร์

การศึกษาอุตสาหกรรมการผลิตทำให้ทราบความเป็นไปของแต่ละหน่วยผลิตรวมทั้งสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง คณะผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการ SWOT Analysis เพื่อค้นหาความแข็งแกร่งและปัญหาของภาคอุตสาหกรรมการผลิต ได้ผลดังต่อไปนี้

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>1. การพัฒนาบท</p> <ul style="list-style-type: none"> - ในบางครั้งอาจใช้การทำงานแบบหมู่คณะทำให้ช่วยกันปิดจุดอ่อนของบท และเร่งเวลาของการประพันธ์ให้เสร็จเร็วขึ้น - มีระบบและวิธีทำงานตามแบบสากล <p>2. การผลิต (ก่อนการผลิต / การผลิต / หลังการผลิต)</p> <ul style="list-style-type: none"> - อาศัยระบบเตรียมการและการแบ่งสายงานตามหลักสากล - คณะทำงานรู้จักการทำตลาดตั้งแต่ขั้นเตรียมการเพื่อป้องกันปัญหาขาดทุนและสร้างช่องทางโฆษณาประชาสัมพันธ์แต่เนิ่นๆ - ทำงานด้วยการระดมความเห็นมากกว่าจะรับคำสั่งทางเดียว - มีวิธีทำงานในขั้นถ่ายทำตามหลักสากล 	<p>1. การพัฒนาบท</p> <ul style="list-style-type: none"> - ยังขาดความสร้างสรรค์ในสายตาบริษัทผู้ผลิต ทำให้ขายบทไม่ได้ แต่บทที่ดูสร้างสรรค์อาจไม่ได้รับโอกาสให้ต่อยอดไปสู่การพัฒนาเป็นงานภาพยนตร์ด้วยเหตุผลอื่น เช่น การละเมิดลิขสิทธิ์บทภาพยนตร์ หรืออื่นๆ <p>2. การผลิต (ก่อนการผลิต / การผลิต / หลังการผลิต)</p> <ul style="list-style-type: none"> - บางระบบใช้การทำงานตามความรู้สึกและประสบการณ์ของผู้นำองค์กร ทำให้ขาดแบบแผนที่คาดเดาได้ - งานผลิตจำนวนมากไม่มีคุณภาพ - ทุนการผลิตอาจไม่ต่อเนื่องจนส่งผลกระทบต่อส่งมอบงานจากฝ่ายหนึ่งสู่อีกฝ่ายหนึ่ง

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> - งานหลังการผลิตเต็มไปด้วยบุคลากรมีทักษะมากจำนวนและบุคลากรมีเพียงพอ - งานหลังการผลิตมีบริการที่ครอบคลุม - งานหลังการผลิตมีความคล่องตัว มีอิสระในการทำงาน <p>3. การจำหน่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> - บริษัทภาพยนตร์เตรียมพร้อมทางการตลาดเสมอเพื่อแก้ไขสถานการณ์ยามที่ความนิยมงานไม่ถึงเป้า 	<p>3. การจำหน่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณภาพงานต่ำทำให้การส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศมีอุปสรรค

โอกาส	อุปสรรค
<p>1. การพัฒนาบท</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีอิสระในการทำงานบางส่วน เปิดโอกาสให้นักเขียนบทได้ใช้จินตนาการความสามารถของตัวเองในการรังสรรค์บทประพันธ์ - เปิดโอกาสแก่คนหน้าใหม่ <p>2. การผลิต (ก่อนการผลิต / การผลิต / หลังการผลิต)</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลายในส่วนของ การอนุมัติทุนเพื่อเตรียมการผลิต ช่วยเปิดโอกาสให้แก่คณะทำงานได้ทดลองลงทุนตามช่องทางที่เหมาะสม 	<p>1. การพัฒนาบท</p> <ul style="list-style-type: none"> - นักเขียนบทหน้าใหม่ไร้อำนาจต่อรอง - งานว่าจ้างอาจมีน้อยทำให้ธุรกิจด้านบทไม่มั่นคง เมื่อขาดความมั่นคง งานส่วนพัฒนาบทจึงขาดหลักประกันเรื่องการส่งต่องานได้ <p>2. การผลิต (ก่อนการผลิต / การผลิต / หลังการผลิต)</p> <ul style="list-style-type: none"> - อาจต้องทำงานผลิตตามใบสั่งจากลูกค้าที่ซื้อลิขสิทธิ์ล่วงหน้า ถือเป็นอุปสรรคในด้านศิลปะภาพยนตร์

โอกาส	อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทผู้ผลิตอาจให้อิสระในการทำงาน - บริการหลังการผลิตมีขนาดตดสไต เพราะรับทำงานให้แก่งานหลายแขนง <p>3. การจำหน่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีตลาดต่างประเทศสนใจในงานภาพยนตร์ไทย <p>4. บริบท</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีสถาบันที่ผลิตบุคลากรเพียงพอต่อความต้องการสายงานต่างๆ ในการผลิตภาพยนตร์ ทั้งงานเขียนบทงานปฏิบัติกรงานบริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> - งานหลังการผลิตอาจเจออุปสรรคในการให้บริการงานภาพยนตร์ เพราะปัญหาด้านทุน <p>3. การจำหน่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ได้รับการกีดกันหรือประสบกับเงื่อนไขการขอพื้นที่ฉายสำหรับตลาดภายใน สายหนังต่างจังหวัด ซึ่ขอขาดทำให้ไม่สามารถหากำไรได้มาก <p>4. บริบท</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทุนการผลิตมีน้อยเนื่องมาจากความนิยมภาพยนตร์ไทยลดลงไปจากเดิม - นักวิชาชีพขาดความมั่นคงทางรายได้ ต้องแสวงหาแหล่งรายได้อื่นเพื่อการดำเนินชีวิต - งานยอดนิยมจากต่างประเทศมีจำนวนมากเกินไป บีบพื้นที่ทางการฉายของงานประเทศไทย - การผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพตามความต้องการภาคอุตสาหกรรมยังไม่เพียงพอ - ผู้ชมเสื่อมความศรัทธาภาพยนตร์ไทย - การกำหนดเรตติงยังมีความเคร่งครัดจนจำกัดพื้นที่ทางความสร้างสรรค์ของผู้ผลิต

โอกาส	อุปสรรค
	<ul style="list-style-type: none"> - โรงภาพยนตร์ไม่ให้ออกอากาศในการฉายงานเก่าของต่างประเทศ และพร้อมจะถอดออกจากโปรแกรมฉาย - เทคโนโลยีใหม่ๆ หันเหความสนใจผู้บริโภคไปจากการบริโภคในโรงภาพยนตร์ หรือ กระทั่งการบริโภคงานภาพยนตร์ไทยอย่างถูกกฎหมาย - ทุนสนับสนุนการผลิต หรือ กระบวนการสนับสนุนต่างๆ มีจำนวนน้อย หรือ เข้าถึงยาก หรือ ยุ่งยากที่จะดำเนินการขอรับทุน - ปฏิสัมพันธ์กับภาครัฐยังมีน้อย ทำให้ปัญหาหลายๆ อย่างที่รัฐสามารถยื่นมือเข้ามาช่วยได้ไม่ได้รับการแก้ไขตามเหมาะสม - โครงสร้างอุตสาหกรรมขาดความเสถียร การส่งต่องานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานอาจไม่ประสบผลอันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนของสภาพเศรษฐกิจด้านภาพยนตร์ไทย

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมการผลิตภาพยนตร์ด้วย SWOT Analysis โดยอิงข้อมูลจากนักวิชาชีพพร้อมกับเอกสารหลักฐานต่างๆ นำไปสู่องค์ความรู้สำคัญดังสรุปต่อไปนี้

- แม้จะพบปัญหาว่าบุคลากรการผลิตของไทยขาดความชำนาญ การ ก็ไม่ถือว่าเป็นความขาดแคลนระดับวิกฤต ตรงกันข้าม อุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยยังมีความแข็งแกร่งในเชิงของบุคลากรทั้งในแง่ความรู้ทาง ทฤษฎี วิธีการทำงาน สังเกตได้จากจุดแข็งและจุดอ่อนในภาคอุตสาหกรรม

- ทว่า บริบทของอุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยกลับเป็นปัญหาหลัก สำหรับภาคการผลิต นั่นทำให้บุคลากรของไทยไม่สามารถแสดงศักยภาพ ออกมาได้เต็มที่ หรือ กระทั่งไม่มีโอกาสได้เข้าสู่ภาคการผลิตของ อุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทย ความข้อนี้ปรากฏชัดในส่วนของผู้สำรวจ

2. สาระสำคัญของยุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวืดิทัศน์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564)

การร่างยุทธศาสตร์อ้างอิงข้อมูลสำรวจภาคอุตสาหกรรมของคณะกรรมการร่างซึ่งผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธี SWOT Analysis และ PEST Analysis แผนยุทธศาสตร์จึงตอบสนองต่อผลสำรวจเป็นหลักดังรายละเอียดต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์	สาระสำคัญ
1	<p>การพัฒนาบุคลากรในการผลิตของอุตสาหกรรมภาพยนตร์และวืดิทัศน์ไทยให้เป็นมืออาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างนักเรียนนักศึกษาในระบบและพัฒนาบุคลากรมืออาชีพ - เสริมสร้างความร่วมมือทางวิชาการ - ยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรผู้มีผลงาน - พัฒนาเครื่องมือเครื่องมือในการผลิต - พัฒนาผู้ชมภาพยนตร์และวืดิทัศน์

ยุทธศาสตร์	สาระสำคัญ
2	<p>ส่งเสริมและพัฒนาตลาดภาพยนตร์และวีดิทัศน์ไทย</p> <ul style="list-style-type: none"> - เปิดพื้นที่การฉายภาพยนตร์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3	<p>ส่งเสริมการปกป้องและคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาของงานภาพยนตร์และวีดิทัศน์</p> <ul style="list-style-type: none"> - บังคับใช้กฎหมายและแก้ไขกฎหมายเพื่อป้องกันรวมทั้งปราบปรามการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาอย่างจริงจังด้วยวิธีต่างๆ เช่น บูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่
4	<p>ส่งเสริมความร่วมมือในการร่วมลงทุนระหว่างประเทศรวมทั้งธุรกิจถ่ายทำภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมการร่วมลงทุนผลิตภาพยนตร์และวีดิทัศน์ระหว่างประเทศ - ส่งเสริมให้กองถ่ายทำต่างชาติเลือกประเทศไทยเป็นสถานที่ผลิตภาพยนตร์และสื่อวีดิทัศน์
5	<p>พัฒนาขีดความสามารถของอุตสาหกรรมภาพยนตร์และวีดิทัศน์</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปรับโครงสร้างการบริหารจัดการและบทบาทของหน่วยงานรัฐ - พัฒนาระบบฐานข้อมูลภาพยนตร์และวีดิทัศน์ - พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมภาพยนตร์และวีดิทัศน์ - ส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขันกับต่างประเทศผ่านการวิจัย เงินทุน การรวมกลุ่ม การพัฒนาสมรรถนะในเชิงธุรกิจที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาการผลิตภาพยนตร์ระดับคุณภาพและให้มีความหลากหลาย การสนับสนุนการต่อยอดงานวิจัยมายังภาคปฏิบัติการ

ข้อมูลข้างต้นสอดคล้องกับความมุ่งมั่นของภาครัฐที่ต้องการยกระดับ ภาพยนตร์ไทยให้เป็นหนึ่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และทำให้ ประเทศไทยเป็นที่จดจำในฐานะแหล่งงานด้านภาพยนตร์สากล (ประสพ เรียงเงินและคณะ, 2559: 10) แต่การยกย่องยุทธศาสตร์มาจากความเข้าใจ ภาพใหญ่ของอุตสาหกรรมการผลิตในมุมมองดังต่อไปนี้

- อุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยมีความแข็งแกร่งในเชิงของบริบทการผลิต สภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยแก่การมุ่งไปสู่เป้าหมายใหญ่คือความเป็นเลิศในภูมิภาครวมทั้งมีสมรรถนะสำหรับแข่งขันในโลกสากล

- ทว่า อุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยยังอ่อนด้อยในเรื่องของบุคลากรการผลิต ทำให้ต้องเน้นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคคลโดยระบุให้ เป็นยุทธศาสตร์ลำดับที่ 1 และเทน้ำหนักให้แก่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สายงานนี้ทั้งในและนอกระบบการศึกษา

ดังนั้น ยุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวีดิทัศน์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2564) จึงมีลักษณะของการสร้างบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหาและ ส่งเสริมบริบทบางอย่าง เช่น ข้อกฎหมาย เพื่อเติมเต็มส่วนที่ขาดหายไป สาระในยุทธศาสตร์จึงเน้นประเด็นการพัฒนาปัจจัยการผลิตและสร้างเสริม สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการผลิต อย่างแรกสะท้อนให้เห็นในยุทธศาสตร์ที่ 1 บุคลากร และยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาขีดความสามารถของอุตสาหกรรม อย่างหลังอยู่ในยุทธศาสตร์ที่เหลือ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การตลาด ยุทธศาสตร์ที่ 3 กฎหมายลิขสิทธิ์ และยุทธศาสตร์ที่ 4 ความร่วมมือ คณะ ผู้วิจัยพบว่ามุมมองและรายละเอียดของยุทธศาสตร์แต่ละข้อไม่สอดคล้อง กับสภาพการณ์ของภาคอุตสาหกรรมการผลิตดังรายงานผลในส่วนถัดไป

3. ผลการเปรียบเทียบระหว่างสภาพการณ์และยุทธศาสตร์

ข้อค้นพบในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่ว่าปัญหาในการก้าวสู่เป้าหมายใหญ่ของอุตสาหกรรมการผลิตภาพยนตร์ไทยไม่ได้อยู่ที่บุคลากรการผลิตตั้งแต่สะท้อนในยุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวิดิทัศน์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2564) แต่เป็นโอกาสในการผลิตงานคุณภาพจนส่งผลให้ภาพยนตร์ไทยในรอบปี 2561 และปีก่อนหน้าไม่สมความคาดหวังของตลาดและนำไปสู่ภาพเหมารวมว่าทักษะทางการสร้างสรรค์รวมทั้งการทำงานภาคปฏิบัติของนักวิชาชีพไทยยังอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานสากล เพราะฉะนั้นยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรไม่ควรจะว่าด้วยความพยายามสร้างบุคลากรจากศูนย์ แต่ควรให้น้ำหนักแก่วิธีการที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรมากฝีมือได้ทำงานผลิต เพราะเมื่อบุคลากรประสบอุปสรรคในการทำงาน หลายคนจำเป็นต้องเลือกเข้าสู่วงการอื่น หรือ รับงานผลิตให้แก่ต่างประเทศแทนที่ นั่นส่งผลให้อุตสาหกรรมการผลิตของไทยขาดแคลนคนทำงานมากความสามารถ

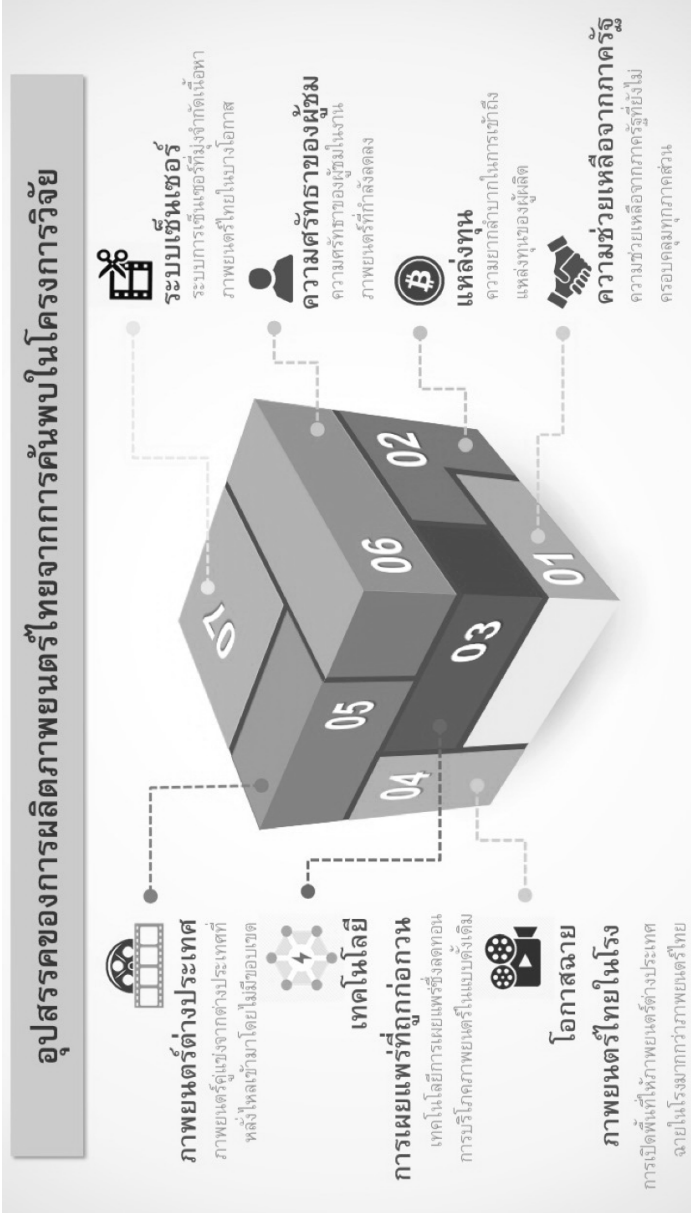
แต่หากพิจารณาไปที่ปัญหาเชิงบริบทโดยตรง จะพบว่าอุปสรรคในบริบทของการผลิตภาพยนตร์ไทยมีความจำเพาะและเต็มไปด้วยความหลากหลาย อุปสรรคทุกข้อยังมีความสัมพันธ์กันรวมทั้งก่อตัวมานานจนกลายเป็นปัญหาเรื้อรังดังสรุปเป็นรายประเด็นต่อไปนี้

- ภาพยนตร์คู่แข่งจากต่างประเทศหลั่งไหลเข้ามาโดยไม่มีขอบเขต
- เทคโนโลยีการเผยแพร่ลดทอนการบริโภคภาพยนตร์ในแบบดั้งเดิม
- โรงภาพยนตร์ไม่เปิดพื้นที่ให้แก่ภาพยนตร์ไทยมากเท่ากับงานต่างประเทศ
- ระบบการเซ็นเซอร์มุ่งจำกัดเนื้อหาภาพยนตร์ไทยในบางโอกาส
- ความศรัทธาของผู้ชมในงานภาพยนตร์ไทยกำลังลดลง

- ความยากลำบากในการเข้าถึงแหล่งทุนของผู้ผลิต
- ความช่วยเหลือจากภาครัฐยังไม่ครอบคลุมทุกภาคส่วน

การแก้ปัญหาข้างต้นซึ่งตรวจพบในสาระของยุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวีดิทัศน์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2564) ปรากฏเพียง 2 ข้อคือยุทธศาสตร์ลำดับที่ 2 ด้านการตลาด และลำดับที่ 5 ด้านการเพิ่มขีดความสามารถ

รายละเอียดของยุทธศาสตร์ลำดับที่ 2 ส่วนที่ 1 เสนอให้แก้ไขปัญหาเรื่องผู้ชมและโรงภาพยนตร์โดยระบุว่า จะส่งเสริมความรักภาพยนตร์ไทย ในหมู่สาธารณชนและสนับสนุนการเผยแพร่ภาพยนตร์ไทย ลักษณะของข้อความสะท้อนแนวทางการโฆษณาประชาสัมพันธ์โดยไม่ได้อธิบายปัญหาทางการตลาดและขาดการพุ่งเป้าไปที่ปัญหาโดยตรงคือการสูญเสียพื้นที่ฉายของภาพยนตร์ไทยอันเกิดมาจากปริมาณของคู่แข่งต่างชาติและการจำกัดโอกาสของภาพยนตร์ไทยโดยภาคการฉาย นั่นคือ 2 อุปสรรคสำคัญที่ทำให้การผลิตงานภาพยนตร์ระดับคุณภาพไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยง่ายเพราะเสี่ยงต่อการขาดทุน เมื่องานคุณภาพมีจำนวนไม่เพียงพอ ความศรัทธาในงานภาพยนตร์ไทยก็ลดน้อยลงตามอัตราส่วน ดังนั้น ยุทธวิธีด้านการตลาดในยุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวีดิทัศน์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2564) จึงไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่แท้จริง



แผนภาพแสดงประเด็นอุปสรรคของการผลิตภาพยนตร์ไทยจากการค้นพบในโครงการวิจัย

สำหรับยุทธศาสตร์ลำดับที่ 5 มีการเสนอรายละเอียดแบบผสมผสาน ได้แก่ การปรับโครงสร้างการทำงานของรัฐในส่วนที่เกี่ยวกับกิจการภาพยนตร์ (แต่ไม่ใช่ด้านความช่วยเหลือพิเศษ) การสร้างฐานข้อมูลกลางที่ภาคเอกชนจะสามารถใช้ประโยชน์ได้ แผนก่อตั้งเมืองภาพยนตร์สำหรับอำนวยความสะดวกถ่ายภาพ และการขยายศักยภาพการผลิตผ่านสิ่งต่อไปนี้ คือ 1) งานวิจัย 2) การจัดสรรทุนผลิต 3) การให้ความรู้ทางธุรกิจ 4) การแลกเปลี่ยนความรู้กับต่างประเทศ 5) การให้ความรู้ทางธุรกิจ

ข้อที่ตรงกับความต้องการภาคการผลิต ณ ปัจจุบันคือข้อที่ว่าด้วยทุนผลิต แต่ยังคงความชัดเจนว่าควรเป็นทุนสำหรับใคร และเป็นทุนสำหรับทำอะไร เช่น สำหรับผู้ผลิตหน้าใหม่ หรือ ผู้ผลิตชายขอบที่ขาดโอกาสเข้าถึงทุน หรือ กำหนดให้เป็นทุนสำหรับภาพยนตร์ขนาดสั้นเพื่อประโยชน์ในกิจการหนึ่งๆ เป็นต้น เพราะทุนที่จัดสรรอย่างเป็นระบบจะช่วยให้ภาคการผลิตได้แสดงฝีมืออย่างทั่วถึงอันจะต่อยอดไปยังความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและผู้ให้ทุนภาคเอกชน กระนั้น ยุทธศาสตร์ข้อที่ 5 ไม่ได้กล่าวถึงความก้าวหน้าของเทคโนโลยีออนไลน์ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรม รวมทั้งไม่ได้กล่าวถึงการเซ็นเซอร์ที่ควบคุมงานของฝ่ายไทยในบางโอกาส ความช่วยเหลือที่จำเป็นจากภาครัฐซึ่งอาจกระทำได้ในเบื้องต้นโดยวิธีตั้งหน่วยงานกับภาคอุตสาหกรรมก็ไม่ปรากฏชัด

เมื่อสรุปเป็นภาพใหญ่ สาระด้านการพัฒนาในยุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวีดิทัศน์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2564) ขาดความสอดคล้องกับสภาวะการณ์ของภาคอุตสาหกรรมการผลิตในระดับที่ควร

แก่การทบทวน เป็นความไม่สอดคล้องในแง่ของ (1) มุมมองการพัฒนา/ การแก้ปัญหา (2) รายละเอียดของการพัฒนา แต่หากพิจารณาเป็นราย ประเด็นทั้งหมดจะได้ผลดังในตาราง

สภาพการณ์ ภาคอุตสาหกรรม	ยุทธศาสตร์	ความสอดคล้องระหว่าง สาระในยุทธศาสตร์กับ สภาพการณ์ที่แท้จริง ของอุตสาหกรรม
บุคลากรมีความสามารถแต่ขาดโอกาสการแสดงฝีมือ	ข้อ 1 สร้างและพัฒนาบุคลากร	ไม่
คู่แข่งมีปริมาณมากจนส่งผลต่อโอกาสทางการตลาด	ข้อ 2 ส่งเสริมตลาดภาพยนตร์และวีดิทัศน์ไทย	ไม่
ช่องทางเผยแพร่ออนไลน์แทนที่โรงภาพยนตร์และการชมผ่านดีวีดีบางส่วน	ข้อ 5 พัฒนาขีดความสามารถของอุตสาหกรรม	ไม่
โรงภาพยนตร์ไม่ใคร่เปิดพื้นที่ด้วยเหตุผลทางธุรกิจ	ข้อ 2 ส่งเสริมตลาดภาพยนตร์และวีดิทัศน์ไทย	ไม่
การเซ็นเซอร์ที่ยังเข้มงวดเกินไปในบางโอกาส	ข้อ 5 พัฒนาขีดความสามารถของอุตสาหกรรม	ไม่
ผู้ชมไทยขาดความเชื่อมั่น	ข้อ 2 ส่งเสริมตลาดภาพยนตร์และวีดิทัศน์ไทย	ไม่
ความขาดแคลนทุนผลิต	ข้อ 5 พัฒนาขีดความสามารถของอุตสาหกรรม	ไม่ชัดเจน
ความช่วยเหลือจากภาครัฐยังไม่ครอบคลุม	ข้อ 5 พัฒนาขีดความสามารถของอุตสาหกรรม	ไม่

ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาความต้องการของภาคอุตสาหกรรมการผลิตภาพยนตร์อีกครั้งก่อนยุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวีดิทัศน์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2564) จะหมดวาระใช้งานในปี 2564

4. ข้อเสนอแนะ

4.1 เขียนแผนพัฒนาสำหรับอุตสาหกรรมภาพยนตร์โดยตรง

หากยึดปัญหาของภาคอุตสาหกรรมจากในโครงการวิจัยยุทธศาสตร์ฉบับต่อไปควรเปิดช่องให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับลูกที่มุ่งเป้าหมายสื่อภาพยนตร์โดยตรงเพื่อแก้ปัญหาเชิงบริบทที่ค้างคามานาน เพราะยุทธศาสตร์ฉบับปัจจุบันครอบคลุมอุตสาหกรรมภาพยนตร์และอุตสาหกรรมบันเทิงแขนงอื่น เช่น เกม โทรทัศน์ ฯลฯ ซึ่งครอบคลุมแข็งแรงแอยู่แล้ว นั่นอาจทำให้มองข้ามข้อติดขัดที่แท้จริงในโลกของภาพยนตร์

4.2 ถอดบทเรียนความสำเร็จจากอุตสาหกรรมภาพยนตร์ของต่างประเทศ

เมื่อบริบทคือปัญหาใหญ่ของภาคอุตสาหกรรม การผลิตการวางแผนที่จะแก้ปัญหาเชิงบริบทโดยตรงคือสิ่งที่ต้องกระทำอันดับแรก แต่แผนดังกล่าวควรพัฒนามาจากการถอดบทเรียนที่เหมาะสมเพราะบทเรียนจะช่วยให้ทราบแนวทางที่จะใช้ปรับปรุงวิธีการทำงาน ทั้งยังสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินรอยตามแนวทางใหม่ (วรางคณา จันทรัง, 2557: 1)

คณะผู้วิจัยพบว่าควรเป็นบทเรียนจากอุตสาหกรรมภาพยนตร์ของประเทศเกาหลีใต้และประเทศอินเดีย เพราะกิจการภาพยนตร์ของทั้งสองประเทศอยู่ในระดับดีเยี่ยมทั้งที่เผชิญกับภาวะวิกฤตเช่นประเทศไทยมาก่อน ภาพยนตร์เกาหลีใต้สามารถช่วงชิงตลาดในประเทศคืนมาได้จากคู่แข่งต่างชาติ ในปี พ.ศ. 2561 ภาพยนตร์ทำรายได้สูงสุด 10 อันดับแรกในเกาหลีใต้เป็นงานท้องถิ่นทั้งสิ้นดังปรากฏในตารางรายได้ประจำปีของ Korean Film Council (2018: online) ขณะที่ภาพยนตร์อินเดียเริ่มเป็นกระแสสากลไม่แพ้ชาติชั้นนำอื่นๆ สามารถทำรายได้นอกร้าน อย่างเช่น ในปี พ.ศ. 2560 มากถึง 367 ล้านดอลลาร์สหรัฐและมีแนวโน้มว่าจะทำรายได้มากขึ้นไปอีกในอนาคต (CNBC, 2018: online)

ทว่าความต่างของบทเรียนทั้งสองอยู่ที่แนวทางพัฒนา ประเทศเกาหลีใต้อาศัยการพัฒนาแบบความร่วมมือ (Cooperative Development) โดยเน้นการประสานงานสี่ภาคส่วน ได้แก่ รัฐ ทุน ผู้ผลิต และฝ่ายวิชาการ โดยบทบาทของรัฐเด่นชัดมากที่สุด (สถิติการณ์ เขียวธงชัย, 2559: 7) ขณะที่ประเทศอินเดียพัฒนาในแบบภาคการผลิตนำทาง (Industry-Led Development) (Ernst & Young, 2012: 4) แม้วิธีการของเกาหลีใต้และอินเดียจะแตกต่างกันในเชิงปัจจัยและลักษณะของงานพัฒนา แนวทางทั้ง 2 กลับให้ผลลัพธ์คล้ายกัน

ณ ขณะนี้ ยังเป็นการยากที่จะชี้ชัดว่าแนวทางไหนเหมาะสำหรับขับเคลื่อนอุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยด้วยยังคงต้องอาศัยความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางดังกล่าว แต่การประมวลบทเรียนที่ครอบคลุมแล้วนำมาเทียบเคียงกับบริบทการทำงานของไทยจะช่วยเผยคำตอบที่ต้องการ

สรุป

งานวิจัยนี้เกิดจากการตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับความผันแปรในวงจรผลิตภาพยนตร์ของไทย ทำให้สงสัยว่ายุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวีดิทัศน์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) ยังคงตอบสนองต่อความต้องการพัฒนาของวงการหรือไม่

คณะผู้วิจัยเลือกทำการศึกษาดังด้วยวิธีการสำรวจภาคอุตสาหกรรมใช้ข้อมูลภายในที่ได้จากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสาร/สถิติที่เกี่ยวข้องแล้วจึงนำมาเปรียบเทียบกับสาระของยุทธศาสตร์ซึ่งมีทั้งสิ้น 5 ข้อ คือ ด้านบุคลากร ด้านการตลาด ด้านลิขสิทธิ์ ด้านความร่วมมือกับต่างประเทศหรือการลงทุนผลิตของต่างประเทศ และด้านการเพิ่มขีดความสามารถของภาคอุตสาหกรรม ผลการเปรียบเทียบทำให้พบว่าสาระสำคัญของยุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวีดิทัศน์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) ขาดความสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่แท้จริงในระดับที่ส่งผลกระทบต่องานพัฒนา กล่าวคือ วิธีการในยุทธศาสตร์ให้นำหนักแก่การแก้ปัญหาบุคลากรโดยมองว่าบุคลากรการผลิตของไทยขาดทักษะความพร้อม แต่ละเลยการทำ ความเข้าใจและปรับปรุงบริบทบางอย่างซึ่งส่งอิทธิพลต่อการผลิต เช่น โรงภาพยนตร์ ความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ฯลฯ ทั้งที่ในความเป็นจริงอุปสรรคใหญ่ของการผลิตภาพยนตร์ไทยไม่ใช่การขาดแคลนบุคลากรมากฝีมือแต่เป็นบริบทที่เกี่ยวข้องไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรไทยที่มีฝีมืออยู่แล้วได้แสดงศักยภาพออกมา

ผลการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบครั้งนี้นำไปสู่ข้อเสนอแนะว่า (1) ควรมีการจัดทำยุทธศาสตร์ที่มุ่งเป้าหมายที่อุตสาหกรรมการผลิตภาพยนตร์โดยตรงเพราะยุทธศาสตร์ทุกฉบับที่ผ่านมาหมายรวมถึงอุตสาหกรรม

บันเทิงกลุ่มสตรีทัศน์ ไม่ได้จำกัดเฉพาะภาพยนตร์ (2) ยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ควรเน้นการแก้ปัญหาเชิงบริบทหากต้องการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยให้ก้าวไกลสู่ความเป็นเลิศ (3) การร่างยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ควรอิงบทเรียนการแก้ปัญหาจากต่างชาติซึ่งให้ผลเป็นที่ประจักษ์ชัดแล้ว ได้แก่ อุตสาหกรรมภาพยนตร์เกาหลีใต้และอุตสาหกรรมภาพยนตร์อินเดีย

ข้อจำกัดงานวิจัย

ผลการวิจัยนี้อาจเป็นที่โต้แย้งในเรื่องความน่าเชื่อถือด้วยอาศัยวิธีเก็บข้อมูลสัมภาษณ์จากนักวิชาชีพซึ่งเป็นไปได้ว่ามองข้ามข้อมูลเกี่ยวกับความบกพร่องของผู้ปฏิบัติงานในสายอาชีพเดียวกัน แต่ข้อมูล 2 กลุ่มต่อไปนี้ช่วยบ่งชี้ความน่าเชื่อถือของผลวิจัยในระดับมากถึงมากที่สุด ได้แก่

- สถิติการถ่ายทำภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย
- กรณีการผลิตและขายของภาพยนตร์ไทยเรื่อง 9 ศาสตร์ และแสงกระสือ

ข้อมูลกลุ่มแรกคือตัวเลขการเข้ามาถ่ายทำภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย ระหว่างช่วงปี พ.ศ. 2553–2562 (ถึงกุมภาพันธ์ 2562) โดยระบุจำนวนของกองถ่ายทำงานบันเทิงต่างประเทศในราชอาณาจักรไทย รวมทั้งรายได้รวมจากการเข้ามาถ่ายทำดังในตาราง

ปี พ.ศ. Year	ภาพยนตร์ โฆษณา/ ประชาสัมพันธ์ / Public Relations	ภาพยนตร์ สารคดี Documentary	มิวสิกวิดีโอ Music Video	รายการ โทรทัศน์ TV Program	รายการโทรทัศน์ ซันไชน์คอน เซนซิטיว Sensitive Content TV Program	รายการเกมส์ /เรียลิตี Game Show / Reality	ละคร โทรทัศน์ TV Drama	ภาพยนตร์ ชุดทาง โทรทัศน์ TV Series	ภาพยนตร์ เชิงยาว Feature Film	อื่นๆ Others	รวม (เรื่อง) Total	รายได้ (ล้านบาท) Revenue (million Baht)
2553 (2010)	255	178	50	34	4	0	6	2	49	0	578	1,869.15
2554 (2011)	296	155	34	67	8	0	4	7	35	0	606	1,226.45
2555 (2012)	314	122	41	80	8	3	6	9	53	0	636	1,781.93
2556 (2013)	346	150	47	86	6	0	7	8	67	0	717	2,173.35
2557 (2014)	294	159	44	74	6	1	1	7	41	4	631	1,934.18
2558 (2015)	329	176	57	62	8	9	1	16	63	3	724	3,164.30
2559 (2016)	376	155	47	80	14	3	3	16	50	35	779	2,371.10
2560 (2017)	371	156	54	93	35	0	2	15	84	0	810	3,074.11
2561 (2018)	335	120	46	72	12	32	5	16	74	2	714	3,139.29
2562 (2019) (ก.ม.)	78	28	6	18	0	5	0	3	5	0	143	1,015.93

ที่มา กองกิจการภาพยนตร์และวีดิทัศน์ต่างประเทศ (2561: ออนไลน์)

จากข้อมูลข้างต้น กองถ่ายทำมากกว่าครึ่ง หรือ อาจจะมากถึง 2 ใน 3 ของทั้งหมดใช้บริการถ่ายภาพ ตัดต่อ และบริการด้านการผลิตอื่นๆ ของ นักวิชาชีพชาวไทย นี่บ่งชี้ว่าทักษะและแนวทางทำงานของนักปฏิบัติการชาวไทยสอดคล้องกับความต้องการผลิตระดับสากล การเข้ามาทำงานในประเทศไทยจึงหมายถึงความไว้วางใจที่มีต่อฝีมือของทีมงานไทย

ข้อมูลกลุ่มที่ 2 คือกรณีตัวอย่างที่ชี้ให้เห็นศักยภาพการผลิตงานไทย รวมทั้งช่วยรับรองทักษะในมิติของความคิดและการนำเสนอของคนทำงาน เรื่อง 9 ศาสตรา ออกฉายเมื่อปี พ.ศ. 2561 ผลิตโดยบริษัท เอ็กซ์ฟอร์แมทฟิล์ม แสงกระสือ ออกฉายปีพ.ศ. 2562 ผลิตโดยบริษัท ทวานส์ฟอร์เมชั่นฟิล์ม จำกัด ทั้งสองเรื่องได้รับการประเมินโดยฝ่ายนักวิจารณ์และผู้บริโภคในเรื่องของงานผลิตที่ได้มาตรฐานสากล ในเรื่อง 9 ศาสตรา มีการใช้มุกกล้ออันหลากหลาย เนื้อเรื่องที่มีจุดขายชัดเจนโดยอาศัยความร่วมมือกับคนทำงานต่างประเทศจำนวนหนึ่ง สามารถทำรายได้เป็นอันดับหนึ่งในการฉายประจำสัปดาห์วันที่ 11-14 มกราคม 2561 ด้วยตัวเลข 20.19 ล้านบาท ตำแหน่งในตารางรายได้ของ 9 ศาสตรา จึงอยู่เหนือภาพยนตร์จินตนาการชื่อดังของสหรัฐฯ อย่าง Jumanji: Welcome to the Jungle ซึ่งได้อันดับที่ 2 ที่ 9.46 ล้านบาท (ชมรมวิจารณ์บันเทิง, 2561: สถิติ) กระทั่งในสัปดาห์ถัดมา 9 ศาสตรา ก็ยังรั้งอันดับที่หนึ่งในตารางรายได้ของประเทศไทย แต่สำหรับแสงกระสือ กระแสตอบต่อเรื่องคุณภาพงานผลิตส่งผลให้รายได้จากการฉายในช่วงเปิดตัว อย่างเช่น ในวันพฤหัสบดีที่ 14 มีนาคม พ.ศ. 2562 อยู่ที่ลำดับ 2 ด้วยตัวเลข 3.04 ล้านบาททั้งที่กระแสความนิยมของ Captain Marvel ยังคงแรงจนครองพื้นที่การฉายส่วนใหญ่ในประเทศไทยและเก็บรายได้ไปที่ 5.42 ล้านบาท (ชมรมวิจารณ์บันเทิง, 2562: สถิติ) กระแสตอบรับของทั้งสองเรื่อง

จึงช่วยตอกย้ำว่าภาพเหมารวมเรื่องความอ่อนด้อยงานผลิตภาพยนตร์ของคนไทยไม่ใช่ภาพที่ถูกต้องทั้งหมด

กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง “ความสอดคล้องของโครงสร้างอุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยกับยุทธศาสตร์การส่งเสริมภาพยนตร์และวีดิทัศน์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564)” ซึ่งได้รับทุนส่งเสริมการวิจัยประจำปีการศึกษา 2561 จากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากปราศจากความช่วยเหลือจากหลายภาคส่วน โดยเฉพาะนักศึกษาที่ด้านภาพยนตร์และอาจารย์กอบกิจ ประดิษฐผลพานิช คณบดีคณะนิเทศศาสตร์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

บรรณานุกรม

- กองกิจการภาพยนตร์และวีดิทัศน์ต่างประเทศ. (2561). *Foreign Productions in Thailand*. สืบค้น 29 มีนาคม 2562 จาก http://www.thailandfilmoffice.org/ewt_news.php?id=1146
- ชมรมวิจารณ์บันเทิง. (2561). *Thailand Box Office* ประจำวันที่ 11-14 ม.ค. 2561.
- ชมรมวิจารณ์บันเทิง. (2562). *Thailand Box Office* ประจำวันพฤหัสบดี 14 มีนาคม 2562.
- ทีเอ็นเอ็น ช่อง 16. (2560). ภาพยนตร์นอกกระแสคว่ำรางวัลแต่ขาดคนดู [ข่าว]. California: Youtube LLC.
- ทำเนียบรัฐบาล. (2559). *การส่งเสริมอุตสาหกรรมภาพยนตร์และวีดิทัศน์* [ข่าวประชาสัมพันธ์]. California: Youtube LLC.
- เจียร์เตอร์ริสต์ : ซีวิต ติด หน่ง. (2561). รายได้หนังทำเงิน วันพฤหัสบดีที่ 27 ธันวาคม 2561 : *Aquaman* เจือนขุนบันลือ, *Bumblebee* เข้าป้ายแชมป์. เว็บบล็อก สืบค้นจาก <https://theaterist.blog/2018/12/29/%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B9%84%E0%B8%94%E0%B9%89%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B9%80%E0%B8%87%E0%B8%B4%E0%B8%99-%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%99%E0%B8%9E%E0%B8%A4-15/>
- บดินทร์ เทพรัตน์. (2560). *ยุคทองของหนังซูเปอร์ฮีโร่ ทำไมโลกจึงโหยหาเหล่ายอดมนุษย์*. สืบค้น 28 มีนาคม 2562 จาก <https://the.momentum.co/superheroes-movies/>

- ประสพ เรียงเงิน และคณะ. (2559). ยุทธศาสตร์การส่งเสริมอุตสาหกรรม ภาพยนตร์และวีดิทัศน์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560–2564). กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม.
- ภาณุ อารี (2561, 29 สิงหาคม). Director of Acquisitions บริษัท สหมงคล फिल्म อินเตอร์เนชันแนล จำกัด. สัมภาษณ์.
- มาร์เก็ตเธียร์. (2561). 5 อันดับ หนังไทยรายได้ต่ำสุด วิกฤติเรื้อรังที่ถูก ส่งต่อมาในปี 2018. สืบค้น 28 มีนาคม 2561 จาก <https://marketeeronline.co/archives/27075>
- รัตติยา อังกุลานนท์. (2561). 'หนังไทย' ฟิ้น!! ปี 61 'รายได้มาร์เก็ตแชร์' โต 100%. สืบค้น 27 มีนาคม 2562, จาก <https://www.thebangkokinsight.com/54500/>
- วรางคณา จันทรังค. (2557). การถอดบทเรียน ตอนที่ 1. จุลสารสาขาวิชา วิทยาศาสตร์สุขภาพออนไลน์, 1.
- เวิร์คพอยท์ นิวส์. (2561). ปิดเว็บ Movie2free ลักลอบฉายหนังดูเดือน ละ 25 ล้านบาท. สืบค้น 28 มีนาคม 2562 จาก <https://workpointnews.com/2018/12/13/%E0%B8%9B%E0%B8%B4%E0%B8%94%E0%B9%80%E0%B8%A7%E0%B9%87%E0%B8%9A-movie2free-%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%A5%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B8%89%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B8%B1%E0%B8%87/>
- สถิตาภรณ์ เขี่ยมธงชัย. (2559). วิวัฒนาการกระแสความนิยมเกาหลี (Korean Wave) ที่เรียกว่า Hallyu. รายงานนำเสนอสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงโซล.

- CNBC. (2018). Indian Movies Attract Millions around the World — and That Number Looks Set to Grow. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2018/08/03/indian-films-attract-millions-globally-and-it-appears-to-be-growing.html>
- Corporate Finance Institute. (2019). *Industry Analysis: Understanding the Competitiveness of an Industry*. Retrieved from <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/industry-analysis-methods/>
- Ernst & Young. (2012). *Film Industry in India: New Horizons*. Kolkata: Ernst & Young Pvt. Ltd.
- Korean Film Council. (2018). *Statistics*. Retrieved from https://www.koreanfilm.or.kr/eng/news/boxOffice_Yearly.jsp?mode=BOXOFFICE_YEAR&selectDt=2018&category=ALL&country=K
- Lionis, N. (2014). *Industry Analysis*. Athens: University of Athens.
- Mihaylo Milovanovitch. (2018). *Guide to Policy Analysis*. Turin: European Training Foundation.
- National Center for Injury Prevention and Control. (n.d.). Brief 1: Overview of Policy Evaluation. In Centers for Disease Control and Prevention (Ed.), *www.cdc.gov* (pp. 1-4). Washington, DC: U.S. Department of Health & Human Services.
- Tuncay, M. (2015). *SWOT Analysis in Strategic Management and a Sample Application in Public*. Chalco: Universidad Azteca.

Bibliography

- Badin Tepparat. (2017). The Golden Age of Super Heroes: Why Does the World Long for Super Heroes? Retrieved 28 March 2019, from <https://themomentum.co/superheroes-movies/> (In Thai).
- Bangkok Critics Assembly. (2018). *Thailand Box Office* (11-14 January 2018). (In Thai).
- Bangkok Critics Assembly. (2018). *Thailand Box Office* (14 March 2019). (In Thai).
- CNBC. (2018). *Indian Movies Attract Millions around the World — and That Number Looks Set to Grow*. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2018/08/03/indian-films-attract-millions-globally-and-it-appears-to-be-growing.html>
- Corporate Finance Institute. (2019). *Industry Analysis: Understanding the Competitiveness of an Industry*. Retrieved from <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/industry-analysis-methods/>
- Ernst & Young. (2012). *Film Industry in India: New Horizons*. Kolkata: Ernst & Young Pvt. Ltd.
- Government House of Thailand. (2016). *Promotion of Film and Video Industry* [news]. California: Youtube LLC. (In Thai).
- Korean Film Council. (2018). *Statistics*. Retrieved from https://www.koreanfilm.or.kr/eng/news/boxOffice_Yearly.jsp?mode=BOXOFFICE_YEAR&selectDt=2018&category=ALL&country=K

- Lionis, N. (2014). *Industry Analysis*. Athens: University of Athens.
- Marketeer. (2018). 5 Lowest Grossing Thai Movies: A Crisis to be Continued in 2018. Retrieved 28 March 2018, from <https://marketeeronline.co/archives/27075> (In Thai).
- Mihaylo Milovanovitch. (2018). *Guide to Policy Analysis*. Turin: European Training Foundation.
- National Center for Injury Prevention and Control. (n.d.). Brief 1: Overview of Policy Evaluation. In Centers for Disease Control and Prevention (Ed.), www.cdc.gov (pp. 1-4). Washington, DC: U.S. Department of Health & Human Services.
- Panu Aree. (2018, 29 August). Director of Acquisitions, Saha mongkolfilm International Co., Ltd. Interview. (In Thai).
- Prasop Rieng-ngen et al. (2016). *Coherence of Thai Film Industry and Thailand's Strategies of Film and Video Promotion, Phase III (2017-2021)*. Bangkok: Office of the Permanent Secretary, Ministry of Culture. (In Thai).
- Rattiya Angkulanon. (2018). 'Thai Film' Being Revived in 2018 with 100% Income Growth. Retrieved 27 March 2019, from <https://www.thebangkokinsight.com/54500/> (In Thai).
- Satidaporn lumtongchai. (2016). *The Development of Korean Wave or Hallyu*. Presented to Seoul Office of Commercial Affairs, Royal Thai Embassy (Thailand Trade Office) (In Thai).

Thailand Film Office. (2018). *Foreign Productions in Thailand*. Retrieved 29 March 2019, from http://www.thailandfilloffice.org/ewt_news.php?nid=1146 (In Thai).

Theaterist: Movie Addicted. (2018). *Box Office for Thursday, December 27, 2018: Aquaman Beating Khun Banlue and Bumblebee at the Box Office*. (blog) Retrieved from <https://theaterist.blog/2018/12/29/%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B9%84%E0%B8%94%E0%B9%89%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B9%80%E0%B8%87%E0%B8%B4%E0%B8%99-%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%99%E0%B8%9E%E0%B8%A4-15/> (In Thai).

TNN 16. (2017). *Award-Winning Indie Films amid the Crisis of Popularity* [news]. California: Youtube LLC. (In Thai).

Tuncay, M. (2015). *SWOT Analysis in Strategic Management and a Sample Application in Public*. Chalco: Universidad Azteca.

Warangkana Chankong. (2014). Lesson Learned: Part 1. *School of Health Science's E-Pamphlet*, 1. (In Thai).

Workpoint News. (2018). *Police Officers Putting 'Movie2free' to an End*. Retrieved 28 March 2019, from <https://workpointnews.com/2018/12/13/%E0%B8%9B%E0%B8%B4%E0%B8%94%E0%B9%80%E0%B8%A7%E0%B9%87%E0%B8%9A-movie2free-%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%A5%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B8%89%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B8%B1%E0%B8%87/> (In Thai).