

### 3. การประกอบธุรกิจ

ธุรกิจบันเทิงหลักของกลุ่มประกอบด้วย ธุรกิจเพลง ธุรกิจสื่อ (โทรทัศน์ วิทยุ และสิ่งพิมพ์ประเภทนิตยสาร) และ ธุรกิจผลิตภาพยนตร์ ละครและรายการโทรทัศน์ ซึ่งล้วนเกิดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ความเกี่ยวเนื่องกันทางธุรกิจ

#### 3.1 ธุรกิจเพลง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ 5 ประการในการประกอบธุรกิจเพลงของกลุ่มอาร์ เอส มีดังนี้

1) การวางโครงสร้างการประกอบธุรกิจเพลง (Business Model) ในลักษณะครบวงจร ทุกขั้นตอนของงาน ดำเนินการภายใต้บริษัทในกลุ่มดังกล่าวข้างต้น กลุ่มอาร์ เอส เป็นค่ายเพลงที่มีศิลปินจำนวนมากทำให้สามารถผลิตผลงานได้หลากหลายและมีงานออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง การทำงานเพลงจะดำเนิน การโดยคณะกรรมการ (Music Committee) ที่มาจาก 4 ทีมงานได้แก่ทีมงานสรรหา คัดเลือกและพัฒนาศิลปิน ทีมงานผลิตเพลง ทีมงานสร้างสรรค์ และทีมงานจัดจำหน่ายทำให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพ ตรงกับความต้องการและกระแสความนิยมของตลาด

2) การวางนโยบายการผลิตผลงานคุณภาพในจำนวนที่เหมาะสม เน้นให้ความสำคัญกับการดูแลสินค้าเมื่อออกสู่ตลาดอย่างใกล้ชิด ทำให้การลงทุนผลิตผลงานแต่ละชุดมียอดขายในระดับที่น่าพอใจ

3) การใช้ประโยชน์จากสื่อโทรทัศน์ สื่อวิทยุ และสื่ออินเทอร์เน็ตของกลุ่มฯ เพื่องานประชาสัมพันธ์ผลงานของกลุ่ม

4) การมีระบบการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ สามารถกระจายสินค้าถึงผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึงและการจัดระบบการบริหารสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

5) การบริหารจัดการลิขสิทธิ์งานเพลงที่มีอยู่อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพสร้างรายได้เพิ่มเติมต่อกิจการ

การประกอบธุรกิจเพลง มีรายได้หลักจาก 6 แหล่งดังนี้

- 1) รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์เพลงทั้งงานชุดใหม่และชุดรวมฮิตในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ เทป ซีดี วีซีดี และดีวีดี
- 2) รายได้จากค่าโฆษณา
- 3) รายได้จากการผลิตกิจกรรมโปรโมทร่วมกับบริษัทเจ้าของสินค้า
- 4) รายได้จากการขายบัตรและค่าสนับสนุน (Sponsor) งานแสดงคอนเสิร์ต
- 5) รายได้จากการรับงานโชว์ตัว งานโฆษณาสินค้า (Presenter) ของศิลปินนักร้องในสังกัด
- 6) รายได้จากการบริหารจัดการเก็บค่าลิขสิทธิ์งานเพลง

##### 3.1.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

งานเพลงของค่ายอาร์ เอส ประกอบด้วยงานเพลงไทยสากลและงานเพลงไทยลูกทุ่ง และบริษัทฯยังมีการทำตลาดเพลงสากลให้กับค่ายเพลงต่างประเทศ มีรายละเอียดดังนี้

###### 3.1.1.1 องค์ประกอบการผลิตงานเพลง

ทีมงานสรรหา คัดเลือก และพัฒนาศิลปิน (Pre-Production Unit)

อยู่ภายใต้การดำเนินงานของบริษัทฯโดยทีมงานที่มากด้วยประสบการณ์ ขั้นตอนการสรรหา คัดเลือกและพัฒนาศิลปินมีความสำคัญต่อการผลิตผลงานในขั้นต่อไปเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นขั้นตอนของการเฟ้นหาบุคลากรที่จะเป็นศิลปินคุณภาพต่อไป และการมีศิลปินหน้าใหม่เพิ่มขึ้นทำให้บริษัทฯเพิ่มโอกาสในการสร้างงานเพิ่มมากขึ้นทั้งงานเพลง งานละคร งานโฆษณา และภาพยนตร์

#### ทีมงานผลิตเพลง (Music Production Unit)

ปัจจุบันบริษัทฯ แยกทีมงานผลิตเพลง (Music Production Unit) ในสังกัดออกเป็น 7 ทีม ทุกทีมล้วนประกอบด้วยโปรดิวเซอร์ ครีเอทีฟ นักแต่งเพลง ทำนอง ผู้เรียบเรียงเสียงประสาน ที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการเพลงเป็นระยะเวลานานและสามารถผลิตงานเพลงที่มีคุณภาพได้หลากหลายทุกแนวเพลง ทีมงานผลิตเพลงจะทำหน้าที่ผลิตงานเพลงออกมาในรูปของมาสเตอร์ เพื่อส่งต่อไปยังโรงงาน เค. มาสเตอร์ ซึ่งเป็นบริษัทย่อย เพื่อผลิตสินค้าออกมาในรูปของเทป ซีดี วีซีดี และดีวีดี เพื่อส่งขายถึงผู้บริโภคผ่านระบบผู้ค้าส่งผู้ค้าปลีกและร้านค้าประเภท Modern Tradeต่อไป

#### ทีมงานสร้างสรรค์ (Music Promoter)

ทีมงานสร้างสรรค์หรือ Promoter รับผิดชอบด้านด้านการตลาดสร้างความนิยมในสินค้าให้กับสินค้างานเพลงแต่ละชุด ดูแลการกระจายสินค้า ติดตามความเคลื่อนไหวของยอดขายและรวบรวมผลตอบรับจากผู้บริโภค ปรับเปลี่ยนแผนงานการตลาดให้ทันต่อเหตุการณ์ การดำเนินกลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อยอดขาย อายุของสินค้าในตลาดและความนิยมในตัวศิลปินเป็นอย่างมาก ปัจจุบันทีมงานสร้างสรรค์ดำเนินงานโดย 3 บริษัท ได้แก่ บริษัท รักษ์เสียง จำกัด บริษัท เรด เซลเลอร์ จำกัด และบริษัท ร็อก สกิน จำกัด

#### ศิลปินนักร้องในสังกัด (Artist /Singer)

ปัจจุบันบริษัทฯ มีศิลปินนักร้องในสังกัดรวมประมาณ 200 คน ประกอบด้วยศิลปินเดี่ยวและศิลปินกลุ่ม ซึ่งสามารถผลิตงานเพลงในแนวที่หลากหลายต่างกัน ตัวอย่างศิลปินบางส่วนในค่ายอาร์ เอส ได้แก่

ศิลปิน	ศิลปินเดี่ยว	ศิลปินกลุ่ม
ชาย	ดั่ง-พันกร Ford-สบชัย เจมส์-เรืองศักดิ์ โดม-ปรกรณ์ ลัม แมทธิว ตีน อุ-ธรรมพันธ์ อารัม-ศิริโรจน์ โจ้-ธณัฐ ทัช ณ ตะกั่วทุ่ง อนัน อันวา จอนนี่ อันวา	D2B MOTIF JIWA บาซู A CAPPELLA 7 ลิฟท์-ออย Out ปลื้ม หิน-เหล็ก-ไฟ
หญิง	ปาน-ธนพร Fourth-นฤมล กรพันธ์ แนนซี่-นันทพร อ่อน-ลักขณา Diana Rand เอิร์น-จิรวรรณ โมเม-นภัสสร	GIRLY BIRLY PINK

นอกจากนี้ยังมีศิลปินเพลงไทยลูกทุ่งที่ได้รับความนิยมจากผู้ฟังตัวอย่างเช่น สันติ ดวงสว่าง เอกชัย ศรีวิชัย ไพจิตร อักษรณรงค์ แดน ศรีวิชัย เจี๊ยบ เบญจพร สนิธิ สมมาตร น้ำอ้อย ธรรมลังกา แมน มอเตอร์ไซด์

ศิลปินและงานเพลงที่มียอดขายสูงสุด 5 อันดับแรกในปี 2545 ได้แก่ D2B, ปาน True Story, ดั่ง Fire, วัลย์รายเพชรซี และอนัน Earth Shake โดยมียอดขายคิดเป็นร้อยละ 9.85, 9.82, 2.87, 2.72 และ 2.58 ของยอดขายจำหน่ายสินค้ารวมทั้งปี ตามลำดับ

#### 3.1.1.2 งานรวมฮิต

เป็นอีกช่องทางหนึ่งของการหารายได้จากลิขสิทธิ์งานเพลงที่ได้ออกอัลบั้ม แล้วนำกลับมารวมฮิตใหม่เฉพาะเพลงที่ได้รับความนิยมจากผู้ฟัง ผู้ซื้อบางกลุ่มนิยมซื้ออัลบั้มใหม่และเมื่อมีการนำเพลงที่ขอมมาทำรวมฮิตอีกครั้งทำให้สามารถตอบสนองพฤติกรรมของผู้ซื้อบางกลุ่มที่นิยมฟังเฉพาะชุดรวมฮิตและเลือกซื้อเก็บไว้เป็นของสะสม (Collection) ทำให้ผลงานรวมฮิตมีตลาดรองรับและมีแนวโน้มที่จะได้รับความนิยมและมียอดขายเพิ่มขึ้น

#### 3.1.1.3 งานคอนเสิร์ตและงานโชว์ตัวของศิลปิน

หลังจากการออกผลงานเพลงแต่ละชุดทีมงานโปรโมทจะมีการวางแผนคอนเสิร์ตเพื่อกระตุ้นยอดขาย และเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมร่วมระหว่างศิลปินนักร้อง วงดนตรีกับผู้ฟังที่ให้การสนับสนุนผลงานชุดนั้นๆ งานคอนเสิร์ตจะมีทั้งที่เป็นฟรีคอนเสิร์ตและประเภทขายบัตรเข้าชมนอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีรายได้เสริมจากการโชว์ตัวของศิลปินตามงานต่างๆ อีกด้วย

Music Marketing เป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่บริษัทฯ ให้บริการกับบริษัทเจ้าของสินค้า ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับศิลปิน เช่นการจัดคอนเสิร์ต เล่นเกมส์ จัดท่องเที่ยวต่างจังหวัด เป็นต้น โดยมีเป้าหมายการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้ากับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

### 3.1.1.4 งานจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์เพลงจากร้านคาราโอเกะ

เป็นช่องทางใหม่ในปี 2545 ที่บริษัทค่ายเพลงเจ้าของลิขสิทธิ์งานเพลง สามารถหารายได้เสริมจากงานของตนเอง โดยผ่านบริษัทตัวแทนจัดเก็บ ซึ่งบริษัท จัดเก็บลิขสิทธิ์ไทย จำกัดในสังกัดของอาร์ เอส เป็นบริษัทหนึ่งในวงการเพลงที่รับบริหารจัดการเก็บค่าลิขสิทธิ์ให้แก่เจ้าของลิขสิทธิ์งานเพลงทุกรายที่ประสงค์จะจ้างบริษัทให้ดำเนินการแทน โดยบริษัทจะได้รับค่าตอบแทนเป็นส่วนแบ่งจากรายได้ค่าลิขสิทธิ์ที่จัดเก็บได้ ปัจจุบันนอกจากการดูแลบริหารจัดการเก็บค่าลิขสิทธิ์เพลงของค่ายอาร์ เอสเป็นหลักซึ่งมีจำนวนประมาณ 6,000 เพลง บริษัทได้รับบริหารจัดการเก็บค่าลิขสิทธิ์ให้กับนอกค่ายอีกรวมประมาณ 30,000 เพลง

### 3.1.1.5 งานจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์ในรูปแบบอื่น

เช่น การให้บริการดาวน์โหลดเสียงเรียกเข้าโทรศัพท์เป็นทำนองเพลงต่างๆหรือที่เรียกว่า ริงโทน (Ring tone) เป็นอีกช่องทางหนึ่งของการหารายได้เสริมของเจ้าของลิขสิทธิ์ทำนองเพลง (Content provider) ปัจจุบันบริษัทฯ เปิดให้บริการดาวน์โหลดริงโทนทางเว็บไซต์ของบริษัท [www.mobclub.net](http://www.mobclub.net) และเว็บไซต์อื่นซึ่งเป็นการทำธุรกิจร่วมกับเจ้าของเว็บไซต์ ผู้ให้บริการดาวน์โหลด (Content Aggregator) โดยบริษัทฯ มีส่วนแบ่งรายได้จากการดาวน์โหลดทำนองเพลงในแต่ละครั้ง ซึ่งโอกาสทางการค้าของธุรกิจเพลงมีแนวโน้มที่จะพัฒนารูปแบบและช่องทางเพิ่มขึ้นตามการพัฒนาของเทคโนโลยี

### 3.1.1.6 งานเพลงสากล

นอกจากงานเพลงที่ผลิตโดยค่ายเองแล้ว บริษัทฯ ยังเป็นตัวแทนจำหน่ายและโปรโมตตลาดงานเพลงให้แก่ค่ายเพลงต่างประเทศ เช่นกับ Unlimited Group Co., Ltd. ค่ายเพลงรายใหญ่ในญี่ปุ่น ตัวอย่างศิลปินวง GLAY วง Lucifer ศิลปินวัยรุ่นดังของญี่ปุ่น ที่บริษัทฯ ทำการตลาดแต่เพียงผู้เดียวในประเทศไทย โดยบริษัทฯ จะได้รับผลตอบแทนในรูปของส่วนแบ่งรายได้ แม้ว่ารายได้จะมีจำนวนไม่มากนัก แต่นับว่าเป็นก้าวแรกของบริษัทในการดำเนินกลยุทธ์ออกสู่ตลาดสากลโดยผ่านประสบการณ์การทำงานกับบริษัทและศิลปินต่างประเทศ ทำให้บริษัทฯ ได้เรียนรู้การทำธุรกิจระดับสากล ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการบริหารธุรกิจของบริษัทฯต่อไป

## 3.1.2 การตลาดและภาวะการแข่งขัน

### 3.1.2.1 การตลาด

#### ก. กลยุทธ์การตลาด

##### 1) กลยุทธ์การนำเสนองานคุณภาพ

ค่ายเพลงอาร์ เอส ให้ความสำคัญกับคุณภาพสินค้าเป็นอันดับหนึ่งทั้งคุณภาพศิลปินและคุณภาพงานเพลง ในการสร้างศิลปินคุณภาพนั้น บริษัทฯ มีขบวนการสรรหาคัดเลือกและพัฒนาศิลปินในขั้นต้นที่มีประสิทธิภาพและมีนโยบายการพัฒนาความสามารถของศิลปินอย่างสม่ำเสมอ ในการผลิตงานเพลงบริษัทฯ มีทีมงานเพลงแยกเป็น 7 ทีม ทุกทีมล้วนเป็นบุคลากรผู้มีประสบการณ์ในวงการเพลงนานกว่า 10-20 ปี เข้าใจตลาดเพลงไทยเป็นอย่างดี ผลงานที่ผลิตออกมาจากหลายทีมตามความถนัดทำให้งานเพลงมีความหลากหลายสามารถตอบสนองรสนิยมผู้ฟังได้หลายกลุ่ม

##### 2) กลยุทธ์ช่องทางการจำหน่ายที่ทั่วถึง

ช่องทางการจำหน่ายสินค้าผ่านระบบการค้าส่งและค้าปลีกในปัจจุบัน สามารถกระจายสินค้าได้อย่างทั่วถึง ประกอบกับนโยบายการผลิตสินค้าให้ใกล้เคียงจำนวนที่คาดว่าจะขายได้ ทำให้การบริหารคลังสินค้าของบริษัทฯ มีประสิทธิภาพ จำนวนสินค้าล้าสมัยในสต็อกอยู่ในระดับต่ำ

ข. ลักษณะลูกค้าและช่องทางการจำหน่าย

แตกต่างตามประเภทสินค้าและบริการดังนี้

1) ผลงานเพลงในรูปแบบของเทป ซีดี วีซีดีและดีวีดี

บริษัทฯ จำแนกลูกค้าเพลงออกเป็น 3 กลุ่มหลักๆ คือ กลุ่มผู้ฟังเพลง กลุ่มผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกเทป ซีดี วีซีดี ดีวีดี และกลุ่มลูกค้าผู้สนับสนุน (Sponsor)

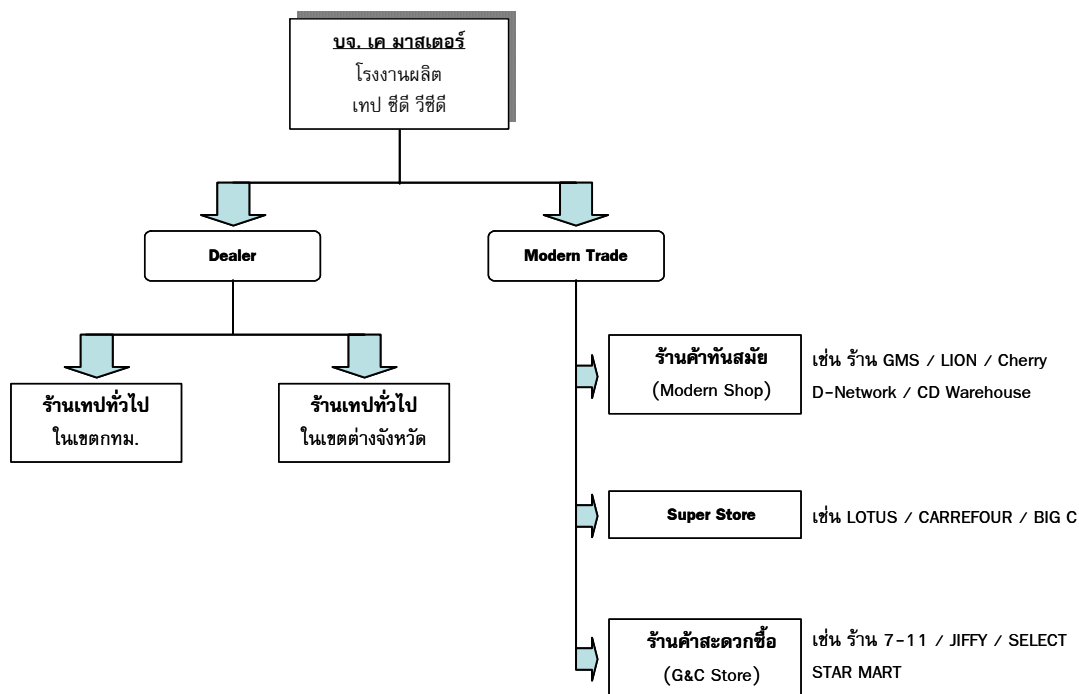
กลุ่มที่ 1 ผู้ฟังเพลง

สามารถจำแนกกลุ่มผู้ฟังออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- กลุ่มผู้ฟังวัยเด็ก (Pre-teen) นักเรียน อายุต่ำกว่า 15 ปี
- กลุ่มผู้ฟังวัยรุ่น (Teen) นักเรียน นักศึกษา อายุระหว่าง 16-22 ปี
- กลุ่มผู้ฟังวัยผู้ใหญ่ (Adult) คนทำงาน อายุสูงกว่า 22 ปี

กลุ่มที่ 2 ผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก

ปัจจุบันระบบการขายและกระจายสินค้าของบริษัท เค. มาสเตอร์ จำกัด เป็นดังนี้



กลุ่มที่ 3 ลูกค้าผู้สนับสนุน (Sponsor)

- บริษัทโฆษณา (Agency)
- บริษัทเจ้าของสินค้า (Direct Customer)

โดยส่วนใหญ่ร้อยละ 70 ของยอดขายโฆษณาจะผ่านทางบริษัทโฆษณา และมีบางส่วนประมาณร้อยละ 30 เป็นการจัดกิจกรรมโปรโมทร่วมกับบริษัทเจ้าของสินค้า ตัวอย่างสินค้าให้การสนับสนุนล้วนเป็นสินค้าที่มี Brand เป็นที่นิยมเช่น

เครื่องดื่ม PEPSI โทรศัพท์ ORANGE เครื่องเสียงเครื่องใช้ไฟฟ้า SONY และ PANASONIC ชมชมขบเคี้ยวฮานามิ โทรศัพท์มือถือระบบ GSM, GSM 1800, DTAC และสินค้าวัยรุ่นเช่น 12 PLUS และ LIP ICE COLOR เป็นต้น

2) ลิขสิทธิ์งานเพลงและภาพศิลปิน

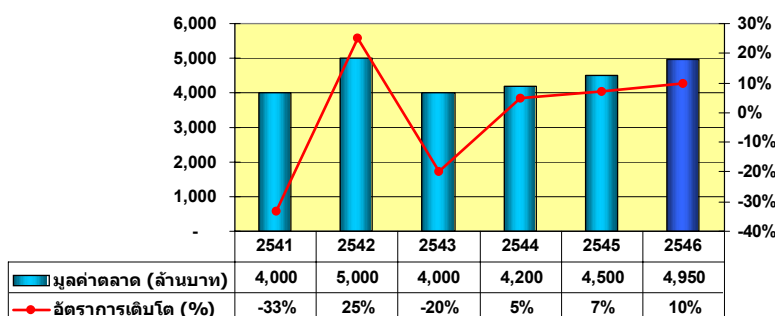
บริษัทฯ จำแนกลูกค้าลิขสิทธิ์งานเพลงและภาพศิลปิน ออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มแรกเป็นกลุ่มที่ได้สิทธิ์ในการทำซ้ำเช่นผู้ประกอบการ website ผู้ให้บริการ ดาวโหลดเสียงเรียกเข้าโทรศัพท์มือถือ ปัจจุบันบริษัทมีลูกค้ากลุ่มนี้รวม 8 ราย กลุ่มที่สองเป็นกลุ่มที่ได้สิทธิ์ในการเผยแพร่ได้แก่ร้านค้าคาราโอเกะทั่วไปที่เป็นสมาชิก จำนวนรวมทั้งสิ้นประมาณ 20,000 ร้าน

3.1.2.2 ภาวะการแข่งขัน

ก. มูลค่าตลาดเพลงไทยและแนวโน้มการเติบโต

บริษัทฯ ประมาณว่ามูลค่าตลาดเพลงไทยในปี 2545 ที่ผ่านมาอยู่ที่ประมาณ 4,500 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2544 ซึ่งมีมูลค่า 4,200 ล้านบาท หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 7 และคาดการณ์ว่าแนวโน้มตลาดเพลงจะเติบโตต่อเนื่องในปี 2546 ด้วยอัตราประมาณร้อยละ 10 ด้วยเหตุผลสนับสนุนส่วนหนึ่งจากการที่แต่ละค่ายเพลงเพิ่มจำนวนผลงานเพลงออกสู่ตลาดมากขึ้น ผู้ซื้อมีโอกาสเลือกสินค้าที่หลากหลายแนวเพลงและศิลปิน และด้วยผลการรณรงค์เรื่องการซื้อสินค้าถูกกฎหมายซึ่งเป็นการร่วมมือกันของทุกค่ายเพลง ศิลปินและภาครัฐบาล กระตุ้นและย้ำเตือนให้ผู้บริโภคหันมาสนับสนุนซื้อสินค้าที่มีลิขสิทธิ์กันมากขึ้น ประกอบกับสินค้าละเมิดลิขสิทธิ์มีความลำบากในการขายและกระจายสินค้ามากขึ้น เนื่องจากภาครัฐดำเนินมาตรการปราบปรามและจับกุมจริงจังและเข้มงวดมากขึ้นทุกปี จึงยั้งส่งผลกระทบต่อตลาดเพลงไทย และส่งผลดีต่อผู้ประกอบการในทางตรง

กราฟแสดงมูลค่าตลาดเพลง



ที่มา : ตัวเลขมูลค่าตลาดในช่วงปี 2541-2543 เป็นตัวเลขจากผลการศึกษาของบริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด

ข. ผู้ประกอบการ

ในตลาดเพลงไทยมีผู้ประกอบการรายใหญ่ 2 ค่ายคือค่ายเพลงอาร์ เอส ค่ายคู่แข่งรายใหญ่และรายอิสระ (Indie)

ค. แนวโน้มภาวะการแข่งขัน

ภาวะการแข่งขันในธุรกิจเพลงไทยในประเทศ ยังคงเป็นการแข่งขันในด้านผลิตภัณฑ์และการทำการตลาดส่งเสริมการขาย มากกว่าการแข่งขันด้านราคา แต่ละค่ายมีแนวโน้มที่จะนำเสนอผลงานที่หลากหลายแนวเพลงมากขึ้น แข่งขันกันที่คุณภาพงานเป็นหลัก

### 3.1.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

#### 3.1.3.1 การจัดให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่าย

ในด้านการจัดหาศิลปิน บริษัทฯมีขบวนการในสรรหา คัดเลือก และพัฒนาศิลปิน อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ ด้วยการทำงานของทีมงานสรรหาของบริษัทฯล้วนมีประสบการณ์ในงานอย่างยิ่ง ทำให้บริษัทฯมีศักยภาพด้านการผลิตศิลปินอย่างต่อเนื่อง

ในด้านการจัดซื้อวัตถุดิบเช่น สายเทป ตลับเทป เม็ดพลาสติกสำหรับผลิตแผ่นซีดี วีซีดีและดีวีดี ล้วนเป็นวัตถุดิบที่หาซื้อได้ในประเทศ บริษัทฯไม่เคยประสบเหตุการณ์การขาดแคลนวัตถุดิบดังกล่าว

ในด้านการผลิตสินค้าออกสู่ตลาด บริษัทฯมีบริษัท เค. มาสเตอร์ จำกัด บริษัทย่อยในกลุ่มฯ เป็นโรงงานผลิตสินค้าและดำเนินการบริหารการกระจายสินค้าประสานงานช่องทางการจำหน่าย (ดังแสดงในข้อ 3.1.2.1 ข.) และมีนโยบายที่จะให้บริการรับจ้างผลิตให้แก่ค่ายเพลงอื่นอีกด้วย โรงงานแห่งใหม่ตั้งอยู่เลขที่ 9/9 หมู่ 1 ต.บ้านฉาง อ.เมือง จ.ปทุมธานี บนเนื้อที่ 5.4 ไร่ พื้นที่ใช้สอยรวม 5,012 ตารางเมตร ประกอบด้วยเครื่องจักรในการผลิตและบันทึกเทป ซีดี วีซีดี ที่ทันสมัยดังรายละเอียดในตารางแสดงกำลังการผลิตของปี 2545 และปี 2546 และสำหรับเครื่องจักรผลิตดีวีดีนั้น บริษัทฯมีแผนที่จะนำเครื่องจักรเข้ามาในปลายปี 2546 เพื่อรองรับการขยายตัวของตลาดดีวีดี มูลค่าเครื่องจักรน่าจะอยู่ที่ประมาณ 55 ล้านบาท ด้วยกำลังการผลิตเต็มที่ 1.8 ล้านชิ้นต่อปี

กำลังการผลิต(หน่วย)	จำนวนชั่วโมงผลิตต่อวัน	ปี 2545	ปี 2546
กำลังการผลิตเต็มที่	24 ชั่วโมง	22,500,000	31,860,000
เทป		15,000,000	15,000,000
อัตราการผลิตเพิ่มขึ้น (ร้อยละ)			0.00
ซีดี / วีซีดี		7,500,000	16,860,000 <sup>2)</sup>
อัตราการผลิตเพิ่มขึ้น (ร้อยละ)			124.80
ปริมาณการผลิตจริง			
เทป	8 ชั่วโมง	5,000,000	NA.
อัตราการใช้กำลังการผลิต (ร้อยละ)		33.33	NA.
ซีดี / วีซีดี <sup>1)</sup>	12 ชั่วโมง	3,500,000	NA.
อัตราการใช้กำลังการผลิต (ร้อยละ)		46.67	NA.

หมายเหตุ 1) สำหรับการผลิตซีดี/วีซีดีในปี 2545 นั้นบริษัทมีการจ้างโรงงานภายนอกผลิตอีกจำนวน 3 ล้านชิ้น ทั้งนี้ด้วยข้อจำกัดของเวลาประกอบการ เนื่องจากโรงงานแห่งเดิมตั้งอยู่ในซอยลาดพร้าว 15 ซึ่งเป็นเขตชุมชน ทำให้โรงงานไม่สามารถเดินเครื่องจักรได้เต็มที่ 24 ชั่วโมง

2) โรงงานแห่งใหม่ได้เริ่มดำเนินการผลิตจริงในวันที่ 18 มีนาคม 2546 บริษัทฯคาดว่าอัตราการใช้กำลังการผลิตของเครื่องผลิตซีดี/วีซีดี ในปี 2546 จะอยู่ที่ระดับร้อยละ 70 ของกำลังการผลิตเต็มที่

#### การบริหารสินค้าคงคลัง

บริษัทฯให้ความสำคัญกับการบริหารสินค้าคงคลังเพื่อการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯจึงได้วางระบบการสั่งผลิตสินค้าที่ค่อนข้างรัดกุม ยอดสั่งผลิตจะถูกกำหนดเป็นงวดๆ เพื่อให้สามารถคาดการณ์ความต้องการของตลาดได้ใกล้เคียง ประกอบกับโรงงานมีประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าที่รวดเร็ว ทำให้การดำเนินนโยบายการผลิตควบคู่ไปกับนโยบายการตลาดเป็นไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

#### 3.1.3.2 ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

-ไม่มี-

### 3.2 ธุรกิจสื่อ

เนื่องด้วยกลุ่มอาร์ เอส ตระหนักดีว่าการมีสื่อของตนเองจะทำให้การดำเนินธุรกิจเพลงของกลุ่มมีความคล่องตัว มีช่องทางในการเผยแพร่โฆษณาสินค้าและประชาสัมพันธ์องค์กร อีกทั้งยังเป็นการสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินธุรกิจบันเทิงครบวงจรของกลุ่มอีกด้วย หลังจากการประกอบธุรกิจเพลงมีความมั่นคง กลุ่มอาร์ เอส ได้ขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจสื่อ ด้วยการประสานประโยชน์ของการมีทรัพยากรภายในองค์กรที่พร้อม ทั้งในด้านของการมีศิลปินในสังกัด มีทีมงานผลิต และมีเงินทุน การขยายเข้าสู่ธุรกิจสื่อเริ่มจากสื่อโทรทัศน์ สื่อวิทยุ และสื่อสิ่งพิมพ์ ตามลำดับ

การประกอบธุรกิจสื่อจะมีรายได้หลักจาก 3 แหล่งได้แก่

1. การขายเวลาโฆษณาในรายการโทรทัศน์
2. การขายเวลาโฆษณาในรายการวิทยุ
3. การขายโฆษณาในหน้าหนังสือ

ลักษณะการประกอบธุรกิจสื่อแต่ละประเภทมีรายละเอียดดังนี้

#### สื่อโทรทัศน์

##### 3.2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ลักษณะบริการคือการขายเวลาโฆษณาในรายการของกลุ่มอาร์ เอส ที่ออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์ช่องต่างๆ ได้แก่ ช่อง 3 ช่อง 5 ช่อง 7 ช่อง 9 และสถานีไอทีวี ประเภทรายการที่ออกอากาศในปัจจุบันประกอบด้วย 4 ประเภท รวมทั้งสิ้น 32 รายการ ได้แก่ ละคร รายการเกมส์โชว์ รายการเด็ก รวม 7 รายการและรายการเพลง 25 รายการ

##### 3.2.1.1 ละคร เกมส์โชว์ และรายการเด็ก

ดำเนินงานโดย 2 บริษัทย่อยในกลุ่มคือบริษัท ซาโดว์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัดและบริษัท เมจิก เอ็ดเวิร์ดเทนเมนท์ จำกัด โดยทำ time-sharing กับสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 และเข้าเวลาจากช่อง 5 ซึ่งเป็นวันและเวลาออกอากาศที่ได้รับในวันหยุดเสาร์และอาทิตย์ ช่วงเช้า ช่วงบ่ายและช่วงเย็น (Prime Time) ก่อนข่าวภาคค่ำดังแสดงในตาราง ประเมินว่าเป็นเวลาที่ค่อนข้างดีมีผู้ชมโทรทัศน์ในช่วงเวลาดังกล่าวจำนวนมาก

ประเภทรายการ	สถานีโทรทัศน์	วันออกอากาศ	ช่วงเวลาออกอากาศ	ชื่อเรื่อง / ชื่อรายการที่ออกอากาศ เดือนมี.ค. 2546
ละคร	ช่อง 3	เสาร์	10.45 – 11.30 น.	หนึ่งฤทัย
	ช่อง 3	อาทิตย์	10.45 – 11.30 น.	หนึ่งฤทัย
	ช่อง 3	เสาร์	17.40 – 18.40 น.	อลวนคนไร้ม
	ช่อง 3	อาทิตย์	17.40 – 18.40 น.	อลวนคนไร้ม
เกมส์โชว์	ช่อง 3	เสาร์	13.30 – 14.30 น.	เวลาทำเขียน
	ช่อง 5	อาทิตย์	12.05 – 12.55 น.	บัดดี้ทำดวง
รายการเด็ก	ช่อง 3	อาทิตย์	07.00 – 07.40 น.	ซูเพื่อนรักสัตว์โลก

หมายเหตุ รายการดังแสดงข้างต้น ดำเนินการผลิตโดยบริษัทย่อยในกลุ่มธุรกิจผลิตของบริษัทฯ

รูปแบบละครที่คัดสรรเพื่อออกอากาศใน 2 ช่วงเวลาคือช่วงเช้าและช่วงเย็นก่อนข่าว จะมีรูปแบบของละครที่สอดคล้องกับกลุ่มผู้ชมเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลา จากการศึกษาวิเคราะห์ของฝ่ายผู้จัดละครพอจะประเมินได้ว่าละครช่วงเช้าควรเป็นละครแนววัยรุ่นสำหรับผู้ชมกลุ่มวัยรุ่น นักเรียนและนักศึกษา ในขณะที่ละครช่วงเย็นควรเป็นละครแนวครอบครัวเนื่องจากฐานผู้ชมละครช่วงเย็นเป็นกลุ่มครอบครัวทุกเพศทุกวัย ปัจจุบันความนิยมละครของค่ายอาร์ เอส มีเรตต์ตั้งอยู่ในอันดับต้นๆ ทำให้เวลาโฆษณา

สามารถขายได้ครบทุกช่วงเวลาและมีราคาอัตราค่าโฆษณาต่อนาทีในเกณฑ์ที่น่าพอใจ และในปี 2545 ที่ผ่านมามีละครออกอากาศในช่วงเวลาดังกล่าวรวมทั้งสิ้น 10 เรื่อง

รูปแบบรายการเกมส์โชว์จะเน้นความสนุกสนานเป็นเป้าหมายสำคัญ เนื่องจากกลุ่มผู้ชมเป้าหมายมีความหลากหลาย ทำให้แต่ละรายการมีรูปแบบการนำเสนอที่ต่างกัน เช่น “รายการเวลาทำเชียน” เป็นรายการประเภท Quiz Show ที่เปิดโอกาสให้ผู้ชมทางบ้านเข้าร่วมแข่งขันในรายการ ผู้ชมได้รับทั้งสาระความรู้และความสนุกสนาน “รายการบัดดี้ท้าววล” เป็นรายการทนายใจของคู่หูศิลปินที่เชิญมาร่วมรายการ ซึ่งจะต่างกับรายการเด็กที่มีความชัดเจนของกลุ่มผู้ชมเป้าหมายวัยเด็กในระดับประถมศึกษา ทำให้สามารถกำหนดรูปแบบรายการได้อย่างชัดเจน เช่น “รายการซูเพื่อนรักสัตว์โลก” ที่มีรูปแบบรายการเน้นความสนุกสนานแทรกสาระความรู้สำหรับเด็ก

### 3.2.1.2 รายการเพลง

ดำเนินงานโดยบริษัทฯ และมีวัตถุประสงค์ของรายการคือเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานเพลงและศิลปินของค่ายเพลงอาร์ เอสทางโทรทัศน์ ให้ผู้ชมผู้ฟังได้รู้จักผลงานของศิลปินแต่ละชุดผ่านทางมิวสิกวิดีโอและเทปการแสดงคอนเสิร์ตของศิลปิน โดยรายการเพลงของบริษัทจะออกอากาศทุกวันจันทร์-วันอาทิตย์ ทางสถานีโทรทัศน์ช่องต่างๆ ปัจจุบันมีรายการเพลงรวมทั้งสิ้น 25 รายการ ดังแสดงในตาราง

วัน	เวลา	ช่อง 5	ช่อง 7	ช่อง 9	ไอทีวี	ดำเนินการผลิตโดย บริษัทย่อยในกลุ่ม
จันทร์	11.00-12.00 น.			มหัศจรรย์ไทยแลนด์		บจ. ฟิล์มเชิร์ฟ
	11.55-12.55 น.		เพลงทะเลจอย			บจ. อาร์.เอส. เทเลวิชั่น
	12.35-13.29 น.	บันเทิงมือเที่ยง				บจ. อาร์ สยาม
	24.00-01.00 น.			ยูฮูทิม		บจ. อาร์.เอส. เทเลวิชั่น
	00.15-01.15 น.		ลูกทุ่งเขย่าจอย			บจ. อาร์ สยาม
อังคาร	11.00-12.00 น.			มหัศจรรย์ไทยแลนด์		บจ. ฟิล์มเชิร์ฟ
	12.35-13.29 น.	โลกสวยวันอังคาร				บจ. อะลาติน เฮ้าส์
	14.00-15.00 น.			จอยซอน		บจ. อาร์.เอส. เทเลวิชั่น
	23.10-00.04 น.	มิวสิค มาร์ท				บจ. พี.โอ.วี.
พุธ	15.05-16.00 น.				ชมรมชมทุ่ง	บจ. อาร์ สยาม
	16.30-17.00 น.			ผู้ใหญ่บ้านดำดี		บจ. อาร์.เอส. เทเลวิชั่น
	00.15-01.15 น.		ป๊อป เรคคอร์ด			บจ. พี.โอ.วี.
	01.10-01.35 น.	ลูกทุ่งมหาสนุก				บจ. อาร์ สยาม
พฤหัสบดี	12.50-13.20 น.		คลื่นลูกใหม่			บจ. อาร์.เอส. เทเลวิชั่น
	15.00-15.30 น.			ยังสตรีท		บจ. นาคาเซีย
	23.45-00.45 น.		MIX CLUB			บจ. ฟิล์มเชิร์ฟ
ศุกร์	12.35-13.29 น.	TV RELAX				บจ. อะลาติน เฮ้าส์
	15.00-15.30 น.			องศา 9		บจ. อะลาติน เฮ้าส์
	23.20-00.10 น.	นา นาน่า โชว์				บจ. อาร์.เอส. เทเลวิชั่น
	24.00-01.00 น.			วัยมันส์พันซ์คาราโอเกะ		บจ. อาร์.เอส. เทเลวิชั่น
เสาร์	14.30-15.30 น.			มายา ทีวี		บจ. ฟิล์มเชิร์ฟ
	16.50-18.00 น.	SATURDAY SHOW				บจ. อาร์.เอส. เทเลวิชั่น
อาทิตย์	10.05-11.00 น.				MUSICA	บจ. อาร์.เอส. เทเลวิชั่น
	15.30-16.30 น.			9 SOCIETY		บจ. อาร์.เอส. เทเลวิชั่น
	23.30-00.10 น.	HOT AND COOL				บจ. พี.โอ.วี.
หมายเหตุ	รายการ ณ เดือนกุมภาพันธ์ 2546					



### 3.2.2 การตลาดและภาวะการแข่งขัน

#### 3.2.2.1 การตลาด

##### ก. กลยุทธ์การตลาด

##### 1) กลยุทธ์การกำหนด Positioning ของรายการ

การออกแบบรายการแต่ละรายการและการเลือกบทละคร ที่ทีมงานธุรกิจสื่อโทรทัศน์จะทำการศึกษาและกำหนดกลุ่มผู้ชมเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ทำให้การออกแบบรายการมีกรอบการทำงานที่ชัดเจน ดังเช่นที่กล่าวข้างต้นการผลิตละครช่วงเช้าจะเน้นที่ผู้ชมกลุ่มวัยรุ่น นักเรียน นักศึกษา ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีการตอบรับต่อสื่อค่อนข้างเร็ว ดังนั้นขั้นตอนการคัดเลือกนักแสดงควรเป็นศิลปินที่กำลังได้รับความนิยมในขณะนั้น และบทละครควรมีเนื้อหาใกล้เคียงประสบการณ์ของกลุ่มวัยรุ่นทั้งนี้เพื่อให้ผู้ชมสามารถเข้าถึงและชื่นชอบในละครเรื่องนั้นๆ ส่งผลให้ละครมีเรตติ้งในอันดับที่ดี ทำให้สามารถขายเวลาโฆษณาได้ในอัตราที่ดีและขายได้ครบทุกนาที

##### 2) กลยุทธ์การนำเสนอรายการที่มีคุณภาพ

ต่อเนื่องจากการกลยุทธ์การกำหนด Positioning ของรายการกำหนดกลุ่มผู้ชมเป้าหมายที่ชัดเจน การออกแบบและผลิตรายการให้มีคุณภาพนั้น ทีมงานจะพิจารณากระแสความนิยมพฤติกรรมของผู้ชมรวมถึงผังรายการในเวลาใกล้เคียงและผังรายการของสถานีอื่นที่ออกอากาศในเวลาเดียวกัน เป็นส่วนประกอบในการออกแบบและผลิตรายการคุณภาพให้ได้รับความนิยม ปัจจุบันการผลิตรายการมีความหลากหลายเนื่องด้วยทีมงานจากกลุ่มธุรกิจผลิตซึ่งมีทั้งสิ้น 7 บริษัท แต่ละที่ทีมงานมีประสบการณ์ในวงการที่ยาวนานและมีความชำนาญที่หลากหลาย ทำให้การผลิตรายการและละครของค่ายออกมาอย่างมีคุณภาพและมีผลตอบรับที่ดี รายการมีเรตติ้งในอันดับต้นๆ

##### 3) กลยุทธ์การกำหนดรูปแบบการขายเวลาโฆษณา

การขายเวลาโฆษณาในรายการประเภทละคร เกมโชว์ ที่ดำเนินงานโดยบริษัท ซาโดว์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัดและบริษัท เมจิก แอ็ดเวิร์เทนเมนท์ จำกัดนั้น จะใช้ลักษณะการขายแบบ Loose Spot โฆษณาในแต่ละรายการเป็นหลัก และมีกลยุทธ์เสริมด้วยการขายโฆษณาประเภท Tie-in สินค้าร่วมในละครหรือรายการ ส่วนการขายเวลาโฆษณาในรายการเพลงจะเป็นลักษณะการขายแบบ Package ซึ่งบริษัทฯ จะจัดโฆษณาสินค้าลงในหลายรายการ

##### 4) กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพันธมิตรธุรกิจ

พันธมิตรธุรกิจหลักของธุรกิจสื่อโทรทัศน์ได้แก่ สถานีโทรทัศน์ และกลุ่มลูกค้าโฆษณา บริษัทฯให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับพันธมิตรธุรกิจหลักทั้งสอง เนื่องด้วยสถานีโทรทัศน์เป็นทั้งผู้ให้เวลาออกอากาศรายการและเป็นลูกค้าว่าจ้างผลิตละครให้แก่สถานีฯ ความสัมพันธ์ที่ดีประกอบกับความชำนาญในการผลิตงานที่มีคุณภาพมีผลทำให้โอกาสทางการค้าของบริษัทฯมีเพิ่มมากขึ้น สำหรับลูกค้าโฆษณามีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการค้าของบริษัทฯ ความร่วมมือของลูกค้าโฆษณามีส่วนอย่างมากต่อการเติบโตของกิจการ

##### ข. ลักษณะลูกค้าและช่องทางการจำหน่าย

##### 1) กลุ่มลูกค้าโฆษณา

- บริษัทโฆษณา (Agency)
- บริษัทเจ้าของสินค้า (Direct Customer)

การขายเวลาโฆษณาของกลุ่มอาร์ เอส ผ่าน Agency และ Direct Customer ในสัดส่วนร้อยละ 90 และ 10 ของยอดขายโฆษณาสื่อโทรทัศน์รวม

2) กลุ่มผู้ชมเป้าหมาย

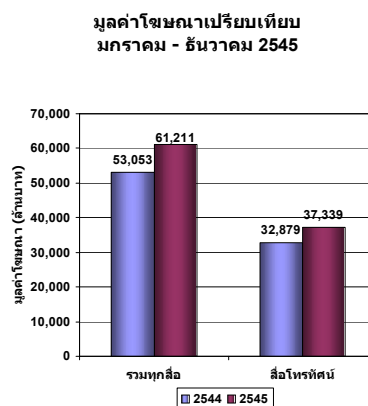
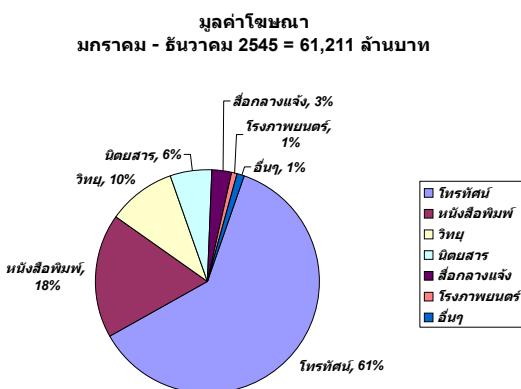
กลุ่มผู้ชมเป้าหมายจะแยกออกตามประเภทรายการและช่วงเวลาออกอากาศ ดังเช่น

<b>ละคร</b>	กลุ่มวัยรุ่น นักเรียน นักศึกษา และกลุ่มครอบครัว ทุกเพศ ทุกวัย
<b>เกมส์โชว์</b>	กลุ่มครอบครัว ทุกเพศ ทุกวัย
<b>รายการเด็ก</b>	กลุ่มเด็กนักเรียนชั้นประถมศึกษา

3.2.2.2 ภาวะการแข่งขัน

ก. มูลค่าตลาดโฆษณาของสื่อโทรทัศน์และการเติบโต

จากข้อมูลของบริษัท เอซี นีลเส็น (ประเทศไทย) จำกัด มูลค่าโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์ในปี 2545 เท่ากับ 37,339 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าซึ่งมีมูลค่าเท่ากับ 32,879 ล้านบาท ในอัตราร้อยละ 13.56 และเป็นสื่อโฆษณาที่ได้รับความนิยมและได้รับจัดสรรงบประมาณสูงสุดเมื่อเทียบกับสื่อประเภทอื่นๆ โดยมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 61 ของมูลค่าตลาดโฆษณารวมซึ่งมีมูลค่าเท่ากับ 61,211 ล้านบาท



ข. ผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการในธุรกิจสื่อโทรทัศน์ปัจจุบัน ล้วนมีความสามารถในการผลิตรายการเท่าเทียมกัน ค่ายผู้ผลิตโดยส่วนใหญ่จะมีดารานำในสังกัดของตนเอง ต่างกันที่จำนวนมากหรือน้อย และระดับความนิยมของดารานำแต่ละคน ค่ายผู้ผลิตรายการ ละคร ที่มีผลงานออกอากาศสม่ำเสมอได้แก่ ค่ายอาร์ เอส ค่ายจี เอ็ม เอ็ม ค่ายกันตนา ค่าย เจ เอส แอล ค่ายเวิร์ก พ้อยท์ และค่ายบอร์น เป็นต้น แต่ละค่ายต่างเร่งพัฒนาและแข่งขันกันในเรื่องคุณภาพรายการเป็นสำคัญ

การแข่งขันในธุรกิจสื่อโทรทัศน์จะพิจารณาจากคุณภาพรายการต่อรายการโดยเปรียบเทียบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายการที่มีกลุ่มผู้ชมเป้าหมายกลุ่มเดียวกันหรือเป็นรายการที่ออกอากาศในเวลาเดียวกันในแต่ละสถานี ทำให้ลูกค้าโฆษณาต้องพิจารณาว่าจะเลือกหรือจัดสรรงบประมาณลงในรายการใดบ้าง

ค. แนวโน้มภาวะการแข่งขัน

เนื่องด้วยการพิจารณาจัดสรรงบประมาณลงรายการโทรทัศน์ ลูกค้าโฆษณาจะดูที่ความนิยมหรือเรตติ้งของรายการเป็นประเด็นสำคัญ รายการโทรทัศน์ใดที่มีเรตติ้งสูงแสดงว่ามีผู้นิยมชมรายการจำนวนมาก นอกจากเรตติ้งรายการ กลุ่มผู้ชมเป้าหมายของรายการต้องตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของสินค้าที่จะโฆษณาด้วย จากข้อพิจารณา 2 ประเด็นหลักดังกล่าว ทำให้รูปแบบการแข่งขันออกมาในลักษณะการคิดและพัฒนาารูปแบบรายการให้ออกมามีคุณภาพและตรงกับรสนิยมของผู้ชม เพื่อผลักดันให้รายการมีเรตติ้งในอันดับที่ดี

### 3.2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

#### 3.2.3.1 การจัดให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่าย

ในการผลิตรายการและละครโทรทัศน์ ของค่ายอาร์ เอส โดยส่วนใหญ่เป็นการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ในบริษัทและบริษัทย่อย ทั้งในด้านของบุคลากรได้แก่ ดารานักแสดง ผู้ดำเนินรายการ (พิธีกร) ในสังกัดของบริษัทและทีมงานผลิตรายการผลิตละคร ซึ่งเป็นบุคลากรของ 5 บริษัทย่อย และในด้านของเครื่องมือและอุปกรณ์ ได้แก่ สตูดิโอ (โรงถ่ายทำ) กล้อง อุปกรณ์ในการถ่ายทำ ห้องตัดต่อภาพและเสียง เป็นการเช่าจากบริษัท อาร์.เอส. สตูดิโอ จำกัด อีกบริษัทย่อยหนึ่งในกลุ่มฯ

#### 3.2.3.2 ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

-ไม่มี-

## สื่อวิทยุ

### 3.2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

การขยายเข้าสู่ธุรกิจสื่อวิทยุของกลุ่มอาร์ เอสแต่แรกเริ่ม มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นช่องทางในการโฆษณาและเผยแพร่ผลงานเพลงของกลุ่มเท่านั้น ทำให้ในช่วงแรกสถานีวิทยุที่มีอยู่จำนวน 2 สถานีได้แก่ คลื่น F.M. 88.5 MHz. และคลื่น F.M. 98.0 MHz. เปิดเพลงของศิลปินในสังกัดอาร์ เอสเป็นส่วนใหญ่ มิได้เน้นการหารายได้จากการขายเวลาโฆษณา

สถานีวิทยุ	F.M. 88.5 MHz. Z Pop We like 	F.M. 98.0 MHz. Cool Experience 
ผู้ให้สัมปทานคลื่นวิทยุ	สถานีวิทยุเสียงจากทหารเรือ	สถานีวิทยุกองพลที่ 1 รักษาพระองค์
วันและเวลาออกอากาศ	24 ชั่วโมง	24 ชั่วโมง
สัญญาณส่งคลื่นวิทยุครอบคลุมพื้นที่	กรุงเทพฯและปริมณฑล	กรุงเทพฯและปริมณฑล
คอนเซ็ปต์รายการ	คลื่นซาส์ทุกความเคลื่อนไหว	คลื่นเพลงฟังของคนฟังเพลง
กลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย	นักเรียน นักศึกษา อายุ 10-18 ปี	นักศึกษา คนทำงาน อายุ 18-35 ปี

ต่อมาในปี 2543 บริษัทได้ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินธุรกิจสถานีวิทยุอย่างชัดเจน ด้วยการตั้งบริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค จำกัดวางนโยบายให้สถานีวิทยุของบริษัทประกอบกิจการวิทยุเชิงพาณิชย์เต็มรูปแบบ หมายถึงสถานีวิทยุมีความเป็นอิสระในการเปิดเพลงของทุกค่ายเพลงที่มีในตลาด เร่งสร้างความนิยมให้แก่สถานีและดำเนินการบริหารสถานีวิทยุในเชิงธุรกิจ โดยการขายเวลาโฆษณาในแต่ละช่วงเวลาออกอากาศ ในปัจจุบันสถานีมีฐานผู้ฟังที่ค่อนข้างชัดเจนและมีความนิยมในการรับฟังรายการของสถานีเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ส่งผลให้ลูกค้าบริษัทโฆษณาและบริษัทเจ้าของสินค้ามีความเชื่อมั่นในการดำเนินกิจการและความนิยมของสถานีและเริ่มจัดสรรงบประมาณให้กับสถานีเพิ่มมากขึ้น

### รูปแบบของรายการวิทยุ

#### สถานีวิทยุ : F.M. 88.5 MHz. (Z Pop, We Like) สถานีวิทยุทหารเรือ

Z Pop, We Like รายการวิทยุที่เต็มไปด้วยความสนุกสนานและเป็นกันเอง เป็นที่รู้จักและชื่นชอบของผู้ฟังในกลุ่มวัยรุ่นมัธยมมาเป็นเวลานาน ด้วยรูปแบบการนำเสนอที่ “ซาส์” ไม่เหมือนใครและก้าวไปกับยุคสมัยอย่างไม่หยุดนิ่ง ในคอนเซ็ปต์ “คลื่นซาส์ทุกความเคลื่อนไหว” ดำเนินรายการโดยนักจัดรายการวิทยุหนุ่ม-สาวรุ่นใหม่ที่มีความสนุกสนาน เป็นตัวของตัวเองสูง มีรสนิยมดี ทันสมัย ทำให้ผู้จัดรายการสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ฟังวัยรุ่นมัธยมได้เป็นอย่างดี

F.M. 88.5 MHz. Z Pop, We Like"			
จันทร์-ศุกร์	ดีเจ	เสาร์-อาทิตย์	ดีเจ
08.00-11.00 น.	กัญดา ศรีธรรมบุตม์	08.00-11.30 น.	ปภัทสวรรณ ยอดเนตร DIDI ANWAR, REAL SHINJITSU
11.00-14.00 น.	อนุวัฒน์ อำนาจเรืองไกร	11.30-15.30 น.	กฤษณ์พงศ์ สุชาติพรหมแพร
14.00-16.00 น.	ธเนศ เหลืองวรชาติกุล	15.30-19.00 น.	แคทรียา นิภามณี
16.00-19.00 น.	ปรววรรณ วานิชชา	เสาร์ 20.30-00.00 น.	วีรพร พิภพผล, ภัทรา ลำเจียก
20.30-24.00 น.	ทศพร แดงเหลือง	อาทิตย์ 20.30-00.00 น.	ธเนศ เหลืองวรชาติกุล อนุวัฒน์ อำนาจเรืองไกร, ปาจารย์ ณ นคร
00.00-03.00 น.	ปิยเกียรติ บุญเรือง	0.00-03.00 น.	วิภาดา เรืองทวีคุณ
03.00-05.30 น.	วีรพร พิภพผล	03.00-05.30 น.	ประพัทธ์ โพธิ์วัง

กิจกรรมที่นำเสนอเน้นความแปลกใหม่ โดนใจกลุ่มวัยรุ่นที่อยู่ในวัยสนุกสนาน ชอบความท้าทาย โดยรายการจะเน้นความเป็นกันเอง ทำให้ผู้ฟังที่เป็นวัยรุ่นกล้าที่จะแสดงออก กล้าที่จะเสนอความคิดเห็นและร่วมสนุกกับกิจกรรมพิเศษที่โดดเด่นในรายการที่กลุ่มวัยรุ่นไม่ยอมพลาด

Z Pop, We Like ได้วางรูปแบบของรายการไว้อย่างชัดเจนโดยเน้นกลุ่มผู้ฟังที่เป็นวัยรุ่นมัธยม ซึ่งส่วนใหญ่จะชื่นชอบผลงานและศิลปินของอาร์ เอส ซึ่งถือเป็นจุดเด่นของรายการที่ผู้ฟังจะได้รับฟังผลงานเพลงใหม่ล่าสุดล่วงหน้ากว่าทุกคลื่นบนหน้าปัดวิทยุ รวมถึงเวิร์กชันเฉพาะกิจที่จะมีมาแนะนำเสนอผู้ฟังแบบไม่เหมือนใคร อีกครั้งยังขยายกลุ่มผู้ฟังให้กว้างขึ้นด้วย และเป็นรายการวิทยุที่เปิดทั้งเพลงไทยและสากลจากทุกค่ายเพลง โดยเน้นเพลงใหม่ทันสมัยที่กำลังเป็นที่ชื่นชอบ ทำให้คลื่นนี้ได้รับความนิยมเป็นคลื่น Pop ในการสำรวจของ Tapscan จากคลื่นวิทยุบนหน้าปัด 35 คลื่น ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล (เดือนตุลาคม 2545) และได้รับความนิยมเป็นอันดับ 2 ในกลุ่มรายการวิทยุวัยรุ่น Pre-Teen (10-18) ปี

#### สถานีวิทยุ : F.M. 98.0 MHz. (Cool F.M.) สถานีวิทยุพล 1 กองทัพบก

Cool F.M. เป็นคลื่นใหม่ของคนฟังเพลงที่นำเสนอเพลงฟังสบายทุกยุคทุกสมัยทั้งเพลงไทยและสากลจากทุกค่ายเพลง เนื่องจากคอนเซ็ปของรายการได้ถูกวางให้เป็น “คลื่นเพลงฟังของคนฟังเพลง” ที่สามารถให้ผู้ฟังได้ฟังเพลงที่ต่อเนื่องฟังได้มากกว่าใครบนหน้าปัดวิทยุ Cool F.M. จึงได้รับการตอบรับค่อนข้างสูงจากกลุ่มผู้ฟังที่เป็นวัยรุ่นและกลุ่มคนทำงาน อีกทั้งรูปแบบรายการที่ชัดเจนสามารถตอบสนองผู้ฟังที่มีการดำเนินชีวิตอย่างมีรสนิยม ดำเนินรายการโดยนักจัดรายการวิทยุมืออาชีพที่อารมณ์ดีมีสไตล์การฟังเพลงแบบ Easy Listening

F.M. 98.0 MHz. "Cool F.M."			
จันทร์-ศุกร์	ดีเจ	เสาร์-อาทิตย์	ดีเจ
08.00-11.00 น.	เกรียงไกร อิชยานนท์	08.00-11.00 น.	เฉลิมศักดิ์ อังศุพันธ์ุ์
11.00-15.00 น.	รังรอง วันฉัตร	11.00-15.00 น.	สุขธีกรณ โรมา
15.00-18.00 น.	ฉัตรชัย เจริญสุขณะ	15.00-18.00 น.	อุไรรัตน์ วิตตานนท์
20.30-24.00 น.	บุรินทร์ เหมหัต	20.30-24.00 น.	กนกพร วงศ์พิเศษไพบูลย์
00.00-03.00 น.	ศรีบงอร ที่น้ำคำ	00.00-03.00 น.	พรชัย ฉันทวิเศษลักษณ์
03.00-06.00 น.	ประเสริฐ ตันตักขะวีระ	03.00-06.00 น.	นนทีย์ คงนิยม

นอกจากรูปแบบรายการเป็นที่ยอมรับแล้ว รูปแบบกิจกรรมในรายการซึ่งนำเสนอในคอนเซ็ป “Cool Experience” โดยเป็นศูนย์กลางของผู้ฟังในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ดีในการดำเนินชีวิตอย่างมีรสนิยม รวมทั้งเป็นการเปิดกว้างในการแลกเปลี่ยนมุมมองของกลุ่มคนทำงาน ด้วยเหตุนี้ Cool F.M. จึงเป็นรายการวิทยุยอดนิยมจากการสำรวจความนิยมบนหน้าปัด 35 คลื่นของ Tapscan และได้รับความนิยมเป็นอันดับ 2 (เดือนพฤศจิกายน 2545) ในหมู่รายการวิทยุคลื่น Easy Listening ของกลุ่มคนทำงาน (18-35 ปี)

### 3.2.2 การตลาดและภาวะการแข่งขัน

#### 3.2.2.1 การตลาด

ก. กลยุทธ์การตลาดและการแข่งขัน

1) กลยุทธ์นโยบายราคา

การเป็นสถานีใหม่กลยุทธ์ด้านราคา เป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นและได้ผลในการสร้างฐานลูกค้าโฆษณา การดำเนินกลยุทธ์ด้านราคาจะเป็นลักษณะของการขายแบบแพ็คเกจคือการขายเวลา loose spot ร่วมกับการจัด Activity In Program และ Event Marketing

บริษัทโฆษณาและบริษัทเจ้าของสินค้า ให้โอกาสทดลองซื้อเวลาโฆษณากับสถานี บริษัทยอมรับว่ากลยุทธ์การขายเวลาโฆษณาในลักษณะแพ็คเกจร่วมกับกิจกรรมอื่นๆ มีผลต่อการส่งเสริมการขายอย่างเป็นรูปธรรม และคุ้มค่าต่อการลงทุน ตัวอย่างเช่นโครงการ Red Bull Extra Ordinary DJ Grandprix, Z Close to ...One-2-Call, Travogen Cool on Trip เป็นต้น

จากการทดลองใช้โฆษณาและการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายสินค้า ตั้งแต่ปี 2543-2545 ที่ผ่านมา ทำให้ผู้โฆษณาไม่ว่าจะเป็นบริษัทโฆษณาหรือบริษัทเจ้าของสินค้าตัดสินใจจัดสรรงบประมาณมาให้กับบริษัทในรูปแบบแพ็คเกจยาวต่อเนื่องตลอดปี และจัดสรรงบประมาณมากขึ้นเรื่อยๆ ในขณะที่ผู้โฆษณารายใหม่ก็เริ่มมีความเชื่อมั่นในศักยภาพและความคุ้มค่าของเม็ดเงินที่ลงทุน บริษัทจึงสามารถขยายฐานลูกค้าได้มากขึ้นเป็นลำดับและส่งผลกระทบต่อรายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

2) กลยุทธ์การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย

นอกเหนือจากการขายเวลาโฆษณาอย่างเดียวยังแล้ว บริษัทยังมีการเพิ่มมูลค่าของสินค้าโดยมีกิจกรรมส่งเสริมการขายที่ทำร่วมกันระหว่างรายการและผู้ฟังเช่น การเล่นเกมในรายการ นอกจากนั้นยังมีการจัดกิจกรรมพิเศษที่จัดร่วมกับบริษัทเจ้าของสินค้าหรือหน่วยงานราชการ เช่น การท่องเที่ยวต่างจังหวัดกับททท. การเผยแพร่วัฒนธรรมของเยาวชนไทยในต่างประเทศ การจัดคอนเสิร์ต และการประกวดต่างๆ ซึ่งทางบริษัทเองจะเน้นกิจกรรมที่มีคุณภาพที่สามารถให้สาระและบันเทิงกับผู้ร่วมกิจกรรมและในขณะเดียวกันยังสามารถตอบสนองนโยบายการตลาดของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการประชาสัมพันธ์รายการวิทยุของบริษัทให้เป็นที่ยอมรับและรู้จักอย่างแพร่หลาย

3) กลยุทธ์การให้บริการวางแผนโฆษณา

บุคลากรของบริษัทเป็นผู้ที่อยู่ในสายงานวิทยุมาเป็นเวลานาน มีความรู้และความเข้าใจในธุรกิจสื่อวิทยุเป็นอย่างดีสามารถให้คำปรึกษากับลูกค้าในการวางแผนการบริหารสื่อให้มีคุณภาพมากที่สุด และการเลือกซื้อเวลาหรือแพ็คเกจโฆษณาที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของลูกค้าและกลุ่มผู้ฟังรายการ นอกจากนี้ทางบริษัทยังมีทีมที่สร้างสรรค์กิจกรรมพิเศษเฉพาะเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากับการขายสินค้าทุกรูปแบบ

ข. ลักษณะลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

1) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

- บริษัทโฆษณา (Agency)
- บริษัทเจ้าของสินค้า (Direct Customer)

2) กลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย

- 88.5 MHz. Z Pop, We Like : กลุ่มนักเรียนและนักศึกษาวัยรุ่นทั้งชายและหญิงอายุระหว่าง 10-18 ปี
- 98.0 MHz. Cool F.M. : กลุ่มนักศึกษาและคนทำงานทั้งชายและหญิงอายุระหว่าง 18-35 ปี

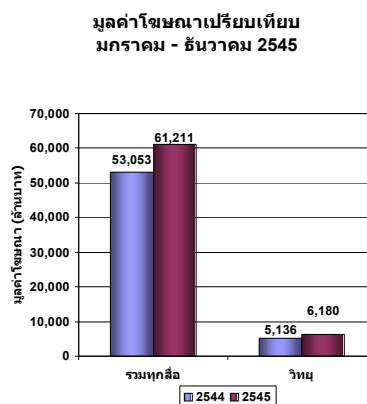
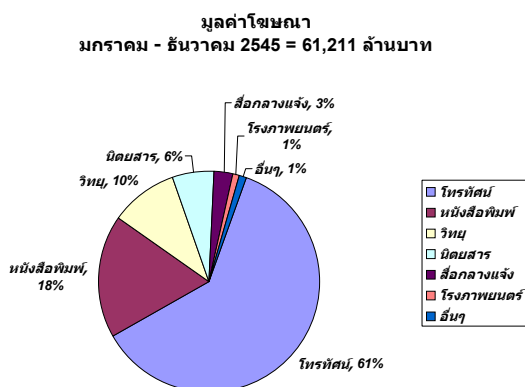
ค. ช่องทางการจำหน่าย

การขายเวลาของธุรกิจสื่อวิทยุจะขายให้บริษัทโฆษณาคิดเป็นร้อยละ 70 และขายโดยตรงให้บริษัทเจ้าของสินค้าคิดเป็นร้อยละ 30 ของยอดขายทั้งหมด

3.2.2.2 ภาวะการแข่งขัน

ก. มูลค่าตลาดโฆษณาของสื่อวิทยุและการเติบโต

จากข้อมูลของบริษัท เอซี นีลเส็น (ประเทศไทย) จำกัด มูลค่าโฆษณาผ่านสื่อวิทยุในปี 2545 เท่ากับ 6,180 ล้านบาท เติบโตจากปีก่อนหน้าซึ่งมีมูลค่าเท่ากับ 5,136 ล้านบาท ในอัตราร้อยละ 20.33 และมีสัดส่วนร้อยละ 10 ของมูลค่าตลาดโฆษณาซึ่งมีมูลค่าเท่ากับ 61,211 ล้านบาท



ข. ผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการสถานีวิทยุที่ดำเนินรายการเพลงไทยสากลเป็นหลัก และมีกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายใกล้เคียงกันมีอยู่ 7 รายการดังแสดงในตาราง สถานะของบริษัทในปัจจุบันจัดอยู่ในอันดับ 3 รองจากผู้นำตลาด มีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 2 และมีอัตรากำไรเติบโตจากปีก่อนหน้าร้อยละ 26 ซึ่งหากเปรียบเทียบกับระยะเวลาของการดำเนินงานเพียงช่วง 3 ปี กับจำนวนคลื่นที่มีอยู่ 2 คลื่น ส่วนแบ่งดังกล่าวจึงเป็นอัตรากำไรเติบโตในระดับที่น่าพอใจ

สถานีวิทยุ	วัยรุ่น 10-18 ปี	นักศึกษา 15-25 ปี	วัยทำงาน 18-35ปี	ผู้ใหญ่ 25-45 ปี
F.M.88.0 Radio No Problem	สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค	คู่แข่ง	คู่แข่ง	
F.M. 88.5 Z Pop, We Like				
F.M. 89.0 New 89 FM.				
F.M. 91.5 Hot Wave	คู่แข่ง	คู่แข่ง	สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค	
F.M. 93.5 Radio Vote		คู่แข่ง	คู่แข่ง	
F.M. 98.0 Cool F.M.			คู่แข่ง	
F.M. 103.5 Modern Love			คู่แข่ง	
F.M. 104.5 Fat Radio		คู่แข่ง	คู่แข่ง	
F.M. 106.5 Green Wave			คู่แข่ง	คู่แข่ง

ค. แนวโน้มภาวะการแข่งขัน

การแข่งขันของธุรกิจสื่อวิทยุน่าจะเพิ่มความรุนแรงมากขึ้นเนื่องจากงบประมาณโฆษณาที่มีจำกัด ทำให้ลูกค้าจะเลือกซื้อเวลาโฆษณาจากรายการวิทยุที่ได้รับความนิยมสูงเป็นปัจจัยหลัก แต่ในขณะเดียวกันด้านกลยุทธ์ด้านราคานั้นก็มีความ

สำคัญต่อการตัดสินใจซื้อโฆษณาสูงเนื่องด้วยจะทำให้ลูกค้าสามารถได้เวลาโฆษณามากขึ้นหรือ ได้รูปแบบโฆษณาที่หลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์การขายของแต่ละบริษัทที่จะจงใจให้ลูกค้าเห็นว่าคุ้มค่ากับเงินที่ใช้ไป

### 3.2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

#### ก. นักจัดรายการวิทยุ (ดีเจ) และบุคลากรฝ่ายผลิตและสร้างสรรค์

ปัจจุบันบริษัทมีจำนวนนักจัดรายการวิทยุทั้งหมด 24 คนและทีมงานสร้างสรรค์อีกจำนวน 22 คน นักจัดรายการมีส่วนสำคัญในการสร้างความนิยมให้แก่สถานี ต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการโต้ตอบกับผู้ฟังและมีความรู้เกี่ยวกับเพลงเป็นอย่างดี และดำเนินรายการตามรูปแบบของรายการที่วางไว้ ประกอบกับการวางรูปแบบของรายการให้สอดคล้องกับรสนิยมของกลุ่มฟังเป้าหมายและเสริมด้วยการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง

#### ข. ห้องส่งสัญญาณ

การจัดรายการในปีที่ผ่านมาบริษัทเช่าห้องจัดรายการจากเจ้าของสถานี และในปี 2546 บริษัทได้ลงทุนสร้างห้องจัดรายการ ห้องส่งสัญญาณวิทยุ ซึ่งเป็นห้องส่งสัญญาณระบบ Digital สมบูรณ์แบบแห่งแรกในเมืองไทย ที่สำนักงานใหญ่ของกลุ่มอาร์ เอส ณ อาคารเซซโซไฮด์สเก็ท 2 และมีแผนที่จะเปิดดำเนินการได้ในเดือนกรกฎาคม 2546 พร้อมด้วยอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย บริษัทเชื่อมั่นว่าจะทำให้การผลิตรายการและการกระจายเสียงมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลทำให้สามารถเพิ่มจำนวนผู้ฟังรายการได้มากขึ้น

ห้องส่งสัญญาณวิทยุ (Digital Studio) ประกอบด้วย

- ห้อง Studio ON-AIR จำนวน 4 ห้อง ดำเนินรายการโดยนำ software และ hardware ที่ทันสมัยเข้ามาช่วยจัดการเลือกสรรเพลง ควบคุมการเล่นเพลงตามรูปแบบรายการที่กำหนด เพิ่มสีสันและความคล่องตัวสร้างความน่าสนใจของรายการและ content ต่างๆ
- ห้อง Studio Production จำนวน 2 ห้อง เป็น Studio ที่ออกอากาศในระบบ Digital ผลิตชิ้นงานด้วยคุณภาพมาตรฐานและมีลูกเล่นต่างๆ สร้างสีสันและเพิ่มความน่าสนใจนำติดตามรายการ
- ห้อง Library จำนวน 1 ห้อง เพื่อเก็บรวบรวมและจัดระบบของเพลงตามรูปแบบรายการ
- ห้อง Transfer Room จำนวน 1 ห้อง ทำหน้าที่ Load ข้อมูลเพลง Jingle และ Spot ต่างๆ เพื่อเข้าสู่ Server กลาง สำหรับดีเจดึงไปใช้ในแต่ละโปรแกรม
- ห้อง Traffic Control มีหน้าที่ควบคุมระบบการออกอากาศ และคุณภาพเสียงด้วยระบบ Digital เพื่อส่งสัญญาณไปยังสถานีแม่ข่ายของแต่ละคลื่น
- ห้อง Master Control Room ห้องควบคุมการทำงานของดีเจและควบคุมระบบ Spot และ Billing สามารถตรวจสอบและรายงานผลการออกอากาศของ Spot โฆษณาในรายการของลูกค้าได้วินาทีต่อวินาที ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าในการลงโฆษณาได้เป็นอย่างดี

#### 3.2.3.2 ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

-ไม่มี-



### สื่อสิ่งพิมพ์

ธุรกิจสิ่งพิมพ์เป็นธุรกิจใหม่ของกลุ่มอาร์ เอส ที่ได้เริ่มต้นเมื่อต้นปี 2546 ด้วยนิตยสาร “FRONT” เล่มแรกเปิดตัวและออกจำหน่ายในเดือนกุมภาพันธ์ ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท โปเอมา จำกัด บริษัทย่อยของกลุ่มฯ

บริษัทฯ มีประสบการณ์ในการผลิตหนังสือชื่อ “RS Star Club” เป้าหมายของหนังสือเพื่อการประชาสัมพันธ์ผลงานและศิลปินของค่าย และเป็นช่องการสื่อสารจัดกิจกรรมกับลูกค้า ผลตอบรับหนังสือดีมากลูกค้าได้รับข่าวสารจากค่ายโดยตรง ทำให้ฐานลูกค้าเพลงมีกลุ่มชัดเจน

ทีมงานผู้จัดทำนิตยสาร “FRONT” เป็นทีมงานใหม่ที่ประกอบด้วยเป็นบุคลากรมืออาชีพในวงการสิ่งพิมพ์ในประเทศที่ผ่านประสบการณ์การทำนิตยสารชั้นนำและมีความเข้าใจในการจัดทำนิตยสารคุณภาพเป็นอย่างดี นอกจากนี้ได้เชิญผู้มีชื่อเสียงในวงการเข้าร่วมงานออกแบบเนื้อหาและคอลัมน์ประจำในนิตยสาร

#### 3.2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

นิตยสาร “FRONT” เป็นนิตยสารผู้หญิงชั้นนำหน้า วางแผงรายเดือน มีเนื้อหาที่โดดเด่นนำเสนอไลฟ์สไตล์ของผู้หญิงทันสมัยในทุกๆด้าน ทั้งเรื่องแฟชั่น การดูแลความงาม เรื่องสังคม ตลอดจนถึงความสัมพันธ์กับผู้คนรอบตัว

#### 3.2.2 การตลาดและภาวะการแข่งขัน

##### 3.2.2.1 การตลาด

ก. กลยุทธ์การตลาดและการแข่งขัน

1) กลยุทธ์เน้นจุดขายของนิตยสารที่ชัดเจน

เป็นกลยุทธ์หลักและสำคัญ ด้วยการวางคอนเซ็ปต์ของนิตยสาร “FRONT” ให้เป็นนิตยสารเพื่อผู้หญิงชั้นนำอย่างชัดเจน เด่นทั้งรูปเล่มและเนื้อหาที่รวมเอาจุดเด่นของรูปแบบวิธีการนำเสนอของนิตยสารต่างประเทศ มาผสมผสานกับเนื้อหาที่ใกล้ตัว และตรงใจกลุ่มผู้หญิงอายุ 20-45 ปี นำมาถ่ายทอดด้วยสำนวนภาษาเฉพาะตัวที่เป็นกันเองให้ความรู้สึกเสมือนเป็นเพื่อนผู้อ่าน

2) กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขาย

ในการขายโฆษณาในนิตยสารนั้น เนื่องจากเป็นนิตยสารออกใหม่ บริษัทฯให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์เป็นอย่างมาก และเนื่องด้วยเป็นกิจการของกลุ่มอาร์ เอส ซึ่งมีฐานลูกค้าโฆษณาที่แข็งแกร่งอยู่แล้ว ทั้งโฆษณาในการรายโทรทัศน์และบนปกเทป ทำให้ประชาสัมพันธ์ถึงลูกค้าโฆษณาเป็นไปอย่างทั่วถึงในระยะเวลาอันรวดเร็ว ส่วนการขายพื้นที่โฆษณาจะอยู่ยอดขายหนังสือ ซึ่งนิตยสารคงต้องใช้ระยะเวลาสักระยะหนึ่งในการสร้างฐานผู้อ่านและผู้ซื้อ บริษัทฯคาดว่าจะมียอดขายประมาณ 80,000 ต่อฉบับในระยะเวลา 6 เดือน

ข. ลักษณะลูกค้าเป้าหมายและช่องทางการจำหน่าย

1) กลุ่มผู้อ่านเป้าหมาย (Buyer or Consumer)

ผู้หญิง อายุตั้งแต่ 20-45 ปี มีฐานะและรายได้ในระดับบน ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีฐานะการบริโภคและอ่านนิตยสารผู้หญิงจำนวนมาก และมีอำนาจในการซื้อสูงด้วย

ผู้อ่านสามารถหาซื้อนิตยสารได้จาก 2 วิธีคือเป็นสมาชิกประจำ คาดว่าจะมีจำนวนสมาชิกภายในปีแรกประมาณ 5,000 ราย และสามารถซื้อได้จากแผงหนังสือทั่วไป โดยผ่านระบบตัวแทนจำหน่าย

2) ตัวแทนจำหน่าย

นิตยสาร “FRONT” จัดจำหน่ายทั่วประเทศ ผ่านบริษัทตัวแทนจำหน่ายชั้นนำ เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าจะสามารถหาซื้อนิตยสารได้จากทุกแห่งโดยสะดวก สัดส่วนการจำหน่ายในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล จะประมาณร้อยละ 70 และที่เหลืออีกร้อยละ 30 จะกระจายออกสู่ต่างจังหวัด

3) ลูกค้าโฆษณา ได้แก่

- บริษัทโฆษณา (Agency)
- บริษัทเจ้าของสินค้า (Direct Customer)

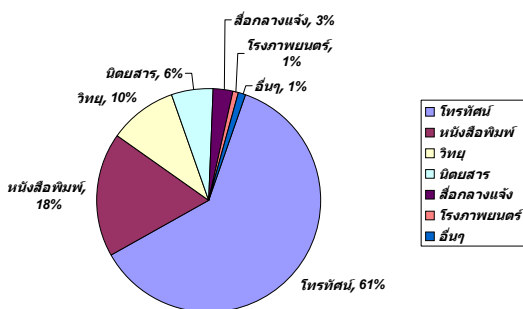
การขายโฆษณาในนิตยสารของบริษัทจะเป็นการขายผ่านบริษัทโฆษณาในสัดส่วนร้อยละ 60 และขายตรงบริษัทเจ้าของสินค้าในสัดส่วนร้อยละ 40

3.2.2.2 ภาวะการแข่งขัน

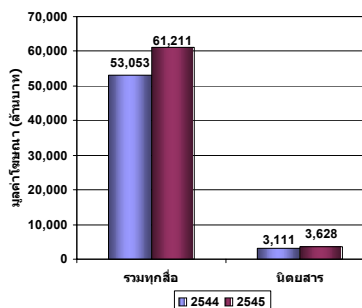
ก. มูลค่าตลาดโฆษณาของสื่อ นิตยสารและแนวโน้มการเติบโต

จากข้อมูลของบริษัท เอเชีย นีลเส็น (ประเทศไทย) จำกัด มูลค่าโฆษณาผ่านสื่อ นิตยสารในปี 2545 เท่ากับ 3,628 ล้านบาท เติบโตจากปีก่อนหน้าซึ่งมีมูลค่าเท่ากับ 3,111 ล้านบาท ในอัตราร้อยละ 16.62 และมีสัดส่วนร้อยละ 6 ของมูลค่าตลาดโฆษณาซึ่งมีมูลค่าเท่ากับ 61,211 ล้านบาท ประเภทสินค้าที่ให้ความนิยมลงโฆษณาในนิตยสารได้แก่ เครื่องสำอาง เสื้อผ้า โทรศัพท์มือถือ รถยนต์ และร้านอาหาร ซึ่งล้วนเป็นสินค้าของคนทันสมัย

**มูลค่าโฆษณา**  
มกราคม - ธันวาคม 2545 = 61,211 ล้านบาท



**มูลค่าโฆษณาเปรียบเทียบ**  
มกราคม - ธันวาคม 2544 - ธันวาคม 2545



ตลาดสิ่งพิมพ์ประเภทนิตยสารมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทุกปีจะมีหนังสือใหม่เปิดตัวเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่ระยะยาวจะมีจุดขายและกลุ่มผู้อ่านเป้าหมายของตนเอง ทำให้ผู้ประกอบการรายเดิมต้องพัฒนาคุณภาพของงานและพยายามรักษาฐานลูกค้าผู้อ่านของตนไว้ให้ได้ด้วยการนำเสนอเนื้อหาและปรับเปลี่ยนรูปแบบให้ทันกับตลาด และอาจหมายถึงการมีกิจกรรมในเล่มร่วมกับผู้อ่านประเภทเชิงรางวัล มีช่องแถมของแจก เป็นต้น

ข. ผู้ประกอบการและส่วนแบ่งตลาด

ผู้ประกอบการนิตยสารมีจำนวนมากภายในปัจจุบันประกอบด้วยรายใหญ่ที่มีหนังสือในสังกัดจำนวนมากและมีโรงพิมพ์เป็นของตนเองและรายอิสระ

ค. แนวโน้มภาวะการแข่งขัน

เนื่องจากนิตยสารแต่ละฉบับจะมีกลุ่มลูกค้าของตนเองค่อนข้างชัดเจน เช่นนิตยสารแฟชั่นผู้หญิง นิตยสารผู้ชาย และสามารถแบ่งตลาดออกได้เป็น ตลาดบน ตลาดกลาง ตลาดล่าง เนื่องด้วยนิตยสาร “FRONT” ของกลุ่มอาร์ เอส เป็นนิตยสารแฟชั่นผู้หญิงตลาดบน นิตยสารที่มีประเภทและกลุ่มผู้อ่านกลุ่มเดียวกัน มีเพียง 12 ราย การแข่งขันอยู่ในระดับปาน

กลาง ด้วยศักยภาพของกลุ่มอาร์ เอส และความแข็งแกร่งของสื่อโทรทัศน์และสื่อวิทยุที่มี บริษัทฯ คาดว่าจะสามารถสร้างฐานลูกค้าในตยสาร “FRONT” ได้ในเวลารวดเร็ว

### 3.2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

#### 3.2.3.1 การจัดให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่าย

ในการผลิตสิ่งพิมพ์ประเภทนิตยสารแฟชั่นรายเดือนนั้น ประกอบด้วยหน่วยงานผู้รับผิดชอบใน 2 ขั้นตอนหลักคือ ขั้นตอนการจัดหาคัดเลือกเนื้อหาหรือ Content เพื่อจัดเรียงลงในเล่ม และขั้นตอนการพิมพ์เป็นรูปเล่ม สำหรับขั้นตอนการจัดหาคัดเลือกcontent นั้น บจ.โพเอม่า มีทีมงานที่มีความชำนาญจากการทำนิตยสารชั้นนำต่างๆ ทำการคัดสรรเรื่องและหาประเด็น รวมทั้งการคัดเลือกนักเขียนที่มีชื่อเสียง ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาอาชีพเฉพาะด้าน ร่วมเขียนคอลัมน์ภายในเล่มอีกด้วย

ส่วนขั้นตอนการพิมพ์จะเป็นการส่งงานให้โรงพิมพ์ภายนอกรับเหมาจัดการ โดยผ่านการเสนอราคาจ้างเหมาคิดรวมต้นทุนค่ากระดาษและค่าจ้างพิมพ์งาน

#### 3.2.3.2 ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

-ไม่มี-

### 3.3 ธุรกิจผลิตภาพยนตร์ ละครและรายการโทรทัศน์

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประกอบธุรกิจผลิตภาพยนตร์ ละคร และรายการโทรทัศน์ของกลุ่มอาร์ เอส มาจากความพร้อมในทุกด้านได้แก่

- 1) ด้านบุคลากรที่มั่งงานผลิตจำนวนมากที่สามารถผลิตงานคุณภาพและตรงตามรสนิยมตลาด เสริมด้วยทีมงานขายที่มีประสบการณ์สูง
- 2) ด้านฐานเงินทุนที่แข็งแกร่งสามารถผลิตงานได้ราบรื่นและต่อเนื่อง
- 3) ด้านสื่อของกลุ่มที่พร้อมทั้งสื่อโทรทัศน์และสื่อวิทยุ ทำให้การทำตลาดภาพยนตร์ ละครมีประสิทธิภาพ
- 4) ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อภายนอกและกับเจ้าของสถานีโทรทัศน์ เจ้าของโรงภาพยนตร์และสายหนัง

การประกอบธุรกิจภาพยนตร์มีรายได้หลักจาก 4 ช่องทาง สามารถเรียงลำดับการขายได้ดังนี้

- 1) รายได้จากการขายสายหนังต่างจังหวัด
- 2) รายได้จากการขายสิทธิให้แก่ตลาด Home Entertainment ได้แก่ วีดีโอ วีซีดี ดีวีดี เคเบิลทีวีและฟรีทีวี
- 3) รายได้จากส่วนแบ่งโดยประมาณร้อยละ 50 จากการฉายในโรงภาพยนตร์ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล
- 4) รายได้จากการขายสิทธิในตลาดต่างประเทศ

#### 3.3.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

##### 3.3.1.1 งานผลิตภาพยนตร์ (Production)

โครงสร้างการประกอบธุรกิจภาพยนตร์ของกลุ่มอาร์ เอส ปัจจุบันได้รับการประเมินว่าเป็นโครงสร้างธุรกิจ (Business Model) ที่สมบูรณ์รูปแบบหนึ่งคือเป็นโครงสร้างที่ประกอบด้วยทีมงานผลิตภาพยนตร์จำนวนมากถึง 8 ทีมจาก 8 บริษัท ทำให้สามารถผลิตงานภาพยนตร์ได้หลายเรื่องหลากเนื้อหาในแต่ละปี และมีทีมงานขายที่มีประสบการณ์การขายงานภาพยนตร์ทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ ทำให้การดำเนินธุรกิจภาพยนตร์สามารถสร้างรายได้ให้แก่กลุ่มอย่างเป็นนัยสำคัญ

การประกอบธุรกิจภาพยนตร์มีลักษณะเด่นของธุรกิจ พอสรุปได้ 4 ประการดังนี้

1. ต้นทุนการสร้างและค่าใช้จ่ายในการโปรโมทภาพยนตร์แต่ละเรื่องไม่เท่ากัน จะแปรผันตามประเภทและขนาดของภาพยนตร์ โดยเฉลี่ยอยู่ที่ระดับเรื่องละ 30-50 ล้านบาท
2. ต้นทุนส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 60-70 เป็นค่าใช้จ่ายในการถ่ายทำซึ่งใช้เวลาประมาณ 3-4 เดือน
3. การขายงานภาพยนตร์ จะเริ่มจากการขาย Pre-Sale คือการขายสิทธิให้แก่สายหนังต่างจังหวัด การขายสิทธิในราคาเหมาเพื่อทำวีดีโอ วีซีดี ดีวีดี และการขายสิทธิในการแพร่ภาพทางเคเบิลทีวี และสถานีโทรทัศน์ฟรีทีวี รวมเรียกว่าตลาด “Home Entertainment” ด้วยช่องทางการขาย Pre-Sale ดังกล่าวภาพยนตร์เรื่องที่สามารถขายได้ราคาสูงจะมีโอกาสทำรายได้คุ้มกับต้นทุนการสร้างก่อนที่จะเข้าฉายในโรงภาพยนตร์ ทำให้การประเมินระดับกำไรจะเกิดหลังจากการขายผ่านช่องทางโรงภาพยนตร์
4. รายได้จากการเข้าฉายในโรงภาพยนตร์ในระบบส่วนแบ่ง (Sharing) จากค่าบัตรเข้าชมภาพยนตร์ในเขตกทม. และปริมณฑลปัจจุบันอัตราส่วนแบ่งอยู่ที่ร้อยละ 50

กลุ่มอาร์ เอส มีเป้าหมายในการเป็นผู้นำในธุรกิจภาพยนตร์ โดยมีแผนที่จะผลิตภาพยนตร์ปีละประมาณ 10 เรื่อง ด้วยความพร้อมในทุกด้านทั้งเงินทุน นักแสดง และทีมงานผลิตที่มีความชำนาญในการผลิตงานภาพยนตร์และประสบการณ์ในการประเมินตลาดภาพยนตร์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผลงานภาพยนตร์ของกลุ่มได้รับความนิยมนิยมตลอดมา

## ก. ขั้นตอนงานภาพยนตร์

การผลิตแต่ละเรื่องนั้น จะใช้เวลาในการลงทุนสร้างรวมประมาณ 8-10 เดือน ประกอบด้วยช่วงแรกประมาณ 3-4 เดือน เป็นขั้นตอนของการเตรียมงานเริ่มตั้งแต่การคัดเลือก พัฒนาบท และเขียนบทภาพยนตร์ เมื่อบทเรียบร้อย ขั้นตอนต่อไปเป็นการคัดเลือกนักแสดง เตรียมคิวถ่ายทำ และวางแผนด้านสถานที่และอุปกรณ์การถ่ายทำทั้งหมด เมื่อทุกอย่างพร้อมจะเริ่มเปิดกล้องทันทีและใช้ระยะเวลาโดยประมาณ 3-4 เดือนจนงานถ่ายทำแล้วเสร็จ จากนั้นเป็นขั้นตอนในท้องต่อต่อ ซึ่งใช้เวลาโดยประมาณ 2 เดือน ก่อนจะกำหนดวันเข้าฉายในโรงภาพยนตร์ บริษัทจะวางแผนการตลาดสินค้าโดยการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ล่วงหน้าประมาณ 2 เดือนเพื่อให้ลูกค้าผู้ชมรับทราบข่าวสาร

## ข. ประสบการณ์และผลงานภาพยนตร์ที่ผ่านมา

ผลงานการสร้างภาพยนตร์ที่ผ่านมาจากปัจจุบัน-อดีตมีจำนวน 16 เรื่องดังนี้

เรื่องที่	ชื่อเรื่องภาพยนตร์	ดารานำ	ผู้กำกับภาพยนตร์
16	พันธุ์รักนอกบ้าน	เทพ โพธิ์งาม / เอ-อนันต์ บุนนาค โป่ง-หิน เหล็ก ไฟ / ทูน ธีรยุทธทรัพย์	พิสุทธิ์ แพร่แสงเอี่ยม
15	ตะลุมพุก	ฉัตรชัย เปล่งพานิช / ธัน ธนากร	ปิติ จตุรภัทร์
14	ผีสามบาท	พีท ทองเจือ / พิมพ์ศิริ พิมพ์ศรี	พิสุทธิ์ แพร่แสงเอี่ยม/ ออกไซด์ แปง ชุน
13	๙ พระคุ้มครอง	อนันต์ อนันต	ธีระธร ลิวิพันธ์วรารณ
12	มือปืน/โลก/พระ/จัน	เต๋-สมชาย / เทพ โพธิ์งาม / หม่า จกมิก เท่ง เกียรติ / ถั่วและ เขียวยิ้ม	ยุทธเลิศ สิปปภาค
11	โคลนนิ่ง...คนก็อปปีคน	อำพล ลำพูน / สิริยากร พุกกะเวส	ปิติ จตุรภัทร์
10	แตก 4 รัก โลก โกรธ เลว	หนุ่ม-ศรธรรม / เต๋-สมชาย / หนู-สุทธิ ดา	องอาจ สิงห์ลำพอง
9	ปาฏิหาริย์..โอม+สมหวัง	ลิฟท์-สุพจน์ / ออย-ธนา	กิตติกร เลียวศิริกุล
8	ฝันติดไฟหัวใจติดดิน	หนุ่ม-ศรธรรม / นิ่ง-กุลสตรี	องอาจ สิงห์ลำพอง
7	18-80 เพื่อนซี้ไม่มีซั้ว	ออย-ธนา / อนันต์ บุนนาค / โบว์- ปรารถนา	กิตติกร เลียวศิริกุล
6	ล่องจัน...ขอหมอนใบนั้นที่เธอฝันยาม หนุน	เต๋-สมชาย / ตึกดา-อุบลวรรณ	กมล ศรีสวัสดิ์
5	เจนนี...กลางวันครึ่งกลางคืนคะ	ลิฟท์-สุพจน์ / โบว์-ปรารถนา	ธีระวัฒน์ รุจิธรรม/ ดุยสิทธิ์ นิยมกุล
4	เด็กกระเบียดชิดแล้วชิด	ตี้-ฉานิศ / หนู-สุทธิดา	คมสัน ศรีสวัสดิ์
3	เกิดอีกก็ต้องมีเธอ	ทัช ณ ตะกั่วทุ่ง / นิ่ง-กุลสตรี	ปรัชญา ปิ่นแก้ว
2	โลกทั้งใบให้นายคนเดียว	เต๋-สมชาย / หนู-สุทธิดา	ราเชนทร์ ลิมตระกูล
1	รองเต้ แล็บแปลีส	ทัช ณ ตะกั่วทุ่ง / นิ่ง-กุลสตรี	ปรัชญา ปิ่นแก้ว

## 3.3.1.2 ตัวแทนจำหน่ายภาพยนตร์ (Sale and Distribution)

ดำเนินการโดยบริษัท อาร์ เอส พิล์มแอนดิสทริบิวชั่น จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยในกลุ่มฯ โดยมีหน้าที่จัดจำหน่ายภาพยนตร์ให้กับกลุ่มอาร์ เอส เป็นหลักและรับเป็นตัวแทนจำหน่ายให้กับผู้ผลิตภาพยนตร์ค่ายอื่นๆทั้งรายใหญ่และรายอิสระ

ช่องทางการจำหน่ายภาพยนตร์ในปัจจุบันมีด้วยกัน 4 ช่องทางคือ โรงภาพยนตร์ สายหนังต่างจังหวัด ตลาด Home Entertainment (วีดีโอ วีซีดี ดีวีดี เคเบิลทีวี และฟรีทีวี) รวมถึงการขายต่างประเทศเป็นช่องทางใหม่ที่มีแนวโน้มจะขยายตัวเพิ่มมากขึ้น โดยผ่านตลาดภาพยนตร์ใหญ่ระดับโลกซึ่งจัดขึ้นปีละ 3 ครั้งได้แก่ ตลาด AFM (สหรัฐอเมริกา) ในเดือนกุมภาพันธ์ ตลาด CANNES (ฝรั่งเศส) ในเดือนพฤษภาคมและตลาด MIFED (อิตาลี) ในเดือนพฤศจิกายน ประสบการณ์ในการขายงาน

ต่างประเทศที่ผ่านมา ทำให้มีความมั่นใจว่าภาพยนตร์ไทยมีโอกาสและมีกระแสตอบรับจากตลาดต่างประเทศ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวของภาพยนตร์และคุณภาพงานซึ่งเป็นประเด็นที่ผู้ซื้อพิจารณา

### 3.3.1.3 งานรับจ้างผลิต (Production House)

ปัจจุบันกลุ่มอาร์ เอส ได้รับความไว้วางใจจากสถานีโทรทัศน์ 3 สถานี ได้แก่ ช่อง 3 ช่อง 7 และสถานีไอทีวี ให้ทำการผลิตละครส่งสถานีเพื่อออกอากาศในช่วงเวลา Prime time ได้แก่ละครก่อนข่าว และละครหลังข่าวภาคค่ำ โดยมีรายได้เป็นค่าจ้างผลิตละครในลักษณะเหมาจ่ายต่อเรื่อง จำนวนละครที่รับจ้างผลิตให้สถานีและออกอากาศเฉพาะในปี 2545 ที่ผ่านมารวมทั้งสิ้น 10 เรื่อง ได้แก่

สถานีโทรทัศน์	ชื่อเรื่อง	ช่วงเดือนที่ออกอากาศ	ดารานำ	ดำเนินการผลิตโดยบริษัทย่อยในกลุ่มฯ
ช่อง 3	ผู้กองยอดรักยอดรักผู้กอง	มี.ค. – เม.ย.	หนุ่ม-ศรธรรม / ดีก-กัญญารัตน์	บริษัทฯ
	สวัสดีคุณนาย	ก.ย. – ต.ค.	พล ตันทเสถียร / เอ๊ะ-ศศิภานต์	บจ. เรต ตรีมา
	มาตามย์หุบ	พ.ย. – ธ.ค.	แซม-ยูนันท์ / นิ่ง-กุลสตรี	บจ. เรต ตรีมา
	ศิกรบ-ศิกรัก	ธ.ค. – ก.พ.	เต๋-สมชาย / ทราญ เจริญปุระ	บจ. ชาโดว์ เอนเตอร์เทนเมนท์
ช่อง 7	หัวใจเถื่อน	ก.พ.	เจมส์-เรืองศักดิ์ / เอ๊ะ-ศศิภานต์	บริษัทฯ
	กระตุกหมวดเสือ	มี.ค. – เม.ย.	อนันต์ บุญภาค / พิมพ์ศิริ พิมพ์ศรี	บจ. อวอง
	แสงดาวฝั่งทะเล	ก.ย. – ต.ค.	ทัช ณ ตะกั่วทุ่ง / นิ่ง-กุลสตรี	บริษัทฯ
	จารชนยอดรัก	ธ.ค.	เจมส์-เรืองศักดิ์ / อัม-พัชราภา	บจ. อวอง
	ไฟลีนเชื่อ	ธ.ค.	ออย-ธนา / พิมพ์ศิริ พิมพ์ศรี	บจ. อวอง
สถานีไอทีวี	บ้านสี่ขวับกับดาวดวงเดิม	พ.ย. – ธ.ค.	จอนนี่ อันวา/ริว-อาทิตย์/ อัม-ฐนิษา	บจ. อะลาดีน เฮ้าส์

นอกจากงานรับจ้างผลิตละคร กลุ่มอาร์ เอส ได้เริ่มผลิตงานภาพยนตร์โฆษณาตั้งแต่ปลายปี 2545 ที่ผ่านมา ตัวอย่างผลงานโฆษณาที่แพร่ภาพออกอากาศได้แก่ โฆษณารังนก “เบซซ์” โฆษณาKFC ชุดกินข้าวนอกบ้าน โฆษณาสมุดหน้าเหลือง “Yellow Pages” และโฆษณาหนังสือพิมพ์ “คม ชัด ลึก” เป็นต้น

### 3.3.2 การตลาดและภาวะการแข่งขัน

#### 3.3.2.1 การตลาด

ก. กลยุทธ์การตลาด

1) กลยุทธ์การนำเสนอผลงานคุณภาพและตรงตามรสนิยมของตลาด

ในการผลิตงานภาพยนตร์ งานละครและรายการโทรทัศน์ กลุ่มอาร์ เอส ให้ความสำคัญกับทุกขั้นตอนของการผลิต เริ่มจากทีมงานทำการศึกษาประเมินเหตุการณ์สภาพตลาดและรสนิยมของตลาดผู้ชมในขณะนั้น และเมื่อได้โครงเรื่องที่เหมาะสมจะเป็นขั้นตอนการเขียนบท กำหนดตัวนักแสดงและกระบวนการถ่ายทำ การตัดต่อและการบันทึกเสียงด้วยความพิถีพิถันทำให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพและตรงกับความนิยมของผู้ชม

2) กลยุทธ์ความต่อเนื่อง

ด้วยประสบการณ์ในธุรกิจอันยาวนานกว่า 25 ปี ทำให้กลุ่มอาร์ เอสตระหนักดีว่า ความต่อเนื่องเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความมั่นใจและความไว้วางใจ จากบริษัทคู่ค้าอันได้แก่เจ้าของสถานีโทรทัศน์ เจ้าของโรงภาพยนตร์ ผู้ประกอบการสายหนัง Home Entertainment และจากผู้ชม นอกจากนี้การทำการธุรกิจที่ต่อเนื่องทำให้กลุ่มอาร์ เอส สามารถขยายการลงทุนในส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างต่อเนื่อง เช่นการเพิ่มจำนวนทีมงานผลิต การลงทุนในอุปกรณ์ถ่ายทำที่ทันสมัย และการทำการตลาดที่ต่อเนื่อง

## 3) กลยุทธ์การนำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้เพื่อพัฒนางาน

เช่นการนำระบบถ่ายทำใหม่ล่าสุดระบบดิจิทัลมาใช้ในการถ่ายทำภาพยนตร์เป็นครั้งแรกและเป็นรายแรกในประเทศไทย ช่วยพัฒนาคุณภาพงานให้สูงขึ้นในขณะที่ประหยัดต้นทุนการถ่ายทำ และลดต้นทุนค่าฟิล์มซึ่งเป็นวิธีการถ่ายทำแบบเดิม

## ข. ลักษณะลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

## 1) กลุ่มลูกค้าภาพยนตร์

ลูกค้าหลักได้แก่ โรงภาพยนตร์ สายหนังต่างจังหวัด สถานีโทรทัศน์ประเภทฟรีทีวี เคเบิลทีวี

## 2) กลุ่มลูกค้าว่าจ้างผลิตรายการ ละคร

ปัจจุบันได้แก่ สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสี ช่อง 3 สถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 และสถานีโทรทัศน์ไอทีวี

## ค. ช่องทางการจำหน่าย

## 1) ช่องทางการจำหน่ายภาพยนตร์

ดังอธิบายในข้อ 3.3.1.2

## 2) ช่องทางการเสนองานรับจ้างผลิตละคร

เป็นการทำงานต่อเนื่องกับสถานีโทรทัศน์ฯหลังจากได้รับความไว้วางใจในการผลิตงานคุณภาพและทันเวลาส่งงานตามที่สถานีฯกำหนด

## 3.3.2.2 ภาวะการแข่งขัน

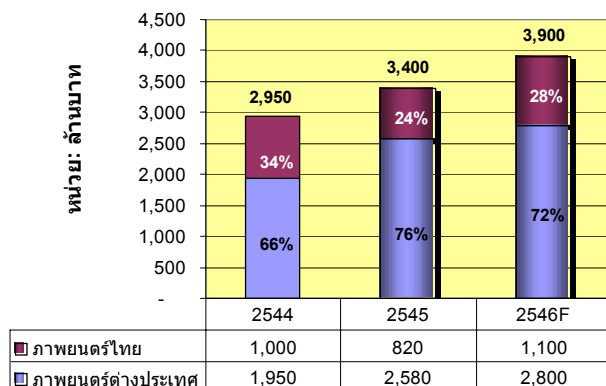
## ก. มูลค่าตลาดภาพยนตร์และแนวโน้มการเติบโต

มูลค่าตลาดภาพยนตร์<sup>1</sup>ในปี 2545 ที่ผ่านมามีมูลค่าประมาณ 3,400 ล้านบาท เติบโตในอัตราร้อยละ 15.25 จากปี 2544 ซึ่งมีมูลค่าตลาดประมาณ 2,950 ล้านบาท โดยเป็นส่วนของภาพยนตร์ไทยร้อยละ 24 หรือมูลค่าประมาณ 820 ล้านบาท จากจำนวนภาพยนตร์ไทยที่เข้าฉายในโรงภาพยนตร์ในปี 2545 รวมทั้งสิ้น 25 เรื่อง เปรียบเทียบกับปี 2544 ที่มีจำนวนเพียง 15 เรื่องและมีภาพยนตร์ไทยเรื่องที่สร้างรายได้สูงสุดในประวัติศาสตร์ภาพยนตร์ไทยคือเรื่อง“สุริโยทัย”เข้าฉายในปีนั้นด้วย ทำให้มูลค่าตลาดภาพยนตร์ไทยปี 2544 สูงเป็นพิเศษถึงประมาณ 1,000 ล้านบาท

ในปี 2546 บริษัทฯ คาดการณ์ว่ามูลค่าตลาดภาพยนตร์น่าจะอยู่ที่ประมาณ 3,900 ล้านบาท เติบโตจากปี 2545 ในอัตราร้อยละ 15 โดยสัดส่วนของภาพยนตร์ไทยอยู่ในระดับที่ร้อยละ 28 หรือมีมูลค่าประมาณ 1,100 ล้านบาท จากจำนวนภาพยนตร์ไทยที่วางกำหนดการรอเข้าฉายในปี 2546 นี้จำนวนประมาณ 40 เรื่อง

<sup>1</sup> สัดส่วนของโรงภาพยนตร์ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑลและเป็นระบบSharing คิดเป็นร้อยละ 80

### กราฟแสดงมูลค่าตลาดภาพยนตร์



ที่มา : บริษัทฯ และบริษัทตัวแทนจำหน่ายภาพยนตร์

#### ข. ผู้ประกอบการภาพยนตร์

ผู้ประกอบการภาพยนตร์ไทยรายใหญ่ที่มีผลงานสร้างอย่างต่อเนื่องในปัจจุบันมีจำนวน 6 รายหลักได้แก่ กลุ่มสหมงคลฟิล์ม กลุ่มอาร์ เอส ไฟว์สตาร์ ฟิล์มบางกอก ไท-เอ็นเตอร์เทนเมนท์และ จี เอ็ม เอ็ม พิคเจอร์ และเมื่อพิจารณาจากจำนวนภาพยนตร์ไทยที่วางกำหนดการรอเข้าฉายในปี 2546 จำนวนประมาณ 40 เรื่อง เป็นงานของกลุ่มอาร์ เอส จำนวน 10 เรื่อง

#### ค. แนวโน้มภาวะการแข่งขัน

บริษัทฯ ประเมินภาวะการแข่งขันของธุรกิจภาพยนตร์ในปี 2546 น่าจะเป็นไปในแนวทางที่ทุกกลุ่มผู้ผลิตคิดงานใหม่ๆและยังคงเน้นการผลิตงานที่มีคุณภาพ รวมทั้งการขยายช่องทางการจำหน่ายออกสู่ตลาดต่างประเทศมากขึ้น

### 3.3.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

#### 3.3.3.1 การจัดให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่าย

ด้วยโครงสร้างธุรกิจภาพยนตร์ที่วางไว้ของกลุ่มอาร์ เอส ทำให้การประกอบธุรกิจภาพยนตร์ดำเนินไปอย่างมีศักยภาพ กลุ่มอาร์ เอส การสร้างภาพยนตร์ดำเนินการโดยทีมงานของบริษัทย่อยของกลุ่ม และได้รับการสนับสนุนด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ในการถ่ายทำจากบริษัท อาร์.เอส. สตูดิโอ จำกัด ทำให้แผนงานการผลิตภาพยนตร์ของกลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น

ในด้านการสรรหานักแสดงนั้น บริษัทมีนโยบายการสรรหาที่เป็นอิสระ สามารถวางตัวนักแสดงจากนอกสังกัดอาร์ เอสได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของ Character ของนักแสดงกับบทบาทยนตร์แต่ละเรื่อง สำหรับการสรรหาผู้กำกับภาพยนตร์ที่ผ่านมานอกจากการร่วมงานกับผู้กำกับภาพยนตร์มืออาชีพที่มีชื่อเสียง กลุ่มอาร์ เอสได้ผลิตผู้กำกับใหม่จากบุคลากรภายในที่มีแนวคิดสร้างสรรค์เพื่อเสนองานภาพยนตร์ที่มีรูปแบบใหม่ๆไม่ซ้ำแนวตลาดเดิม ทำให้งานภาพยนตร์ของกลุ่มอาร์ เอสเป็นที่น่าติดตามของผู้ชมภาพยนตร์ตลอดมา และเนื่องด้วยการดำเนินแผนงานผลิตภาพยนตร์ที่ต่อเนื่องทำให้บุคลากรด้านต่างๆ อันได้แก่ ผู้เขียนบทภาพยนตร์ ผู้กำกับภาพยนตร์ นักแสดง และทีมงานผลิตให้ความสำคัญติดตามและสนใจเข้าร่วมงานกับกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

#### 3.3.3.2 ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

-ไม่มี-