

## บทสรุปผู้บริหาร Executive Summary

ปัจจุบันธุรกิจวีดีโอให้เช่าถือเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจที่ให้ความบันเทิงแก่ผู้บริโภค สืบเนื่องมาจากปัจจัยที่สำคัญได้แก่ สภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำ อีกทั้งการดำเนินชีวิตที่รีบเร่งมีเวลาจำกัด ทำให้ประชาชนเกิดความเครียด และต้องการผ่อนคลาย ดังนั้น การชมภาพยนตร์จึงถือเป็นทางเลือกหนึ่ง และมีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวัน จึงเป็นโอกาสทางธุรกิจวีดีโอให้เช่า ซึ่งในปัจจุบันมีการแข่งขันสูงจากคู่แข่งทั้งในประเทศและต่างประเทศด้วยการพัฒนาเทคโนโลยี รูปแบบการให้บริการ ทำให้ บริษัท มูฟวี่ ดิลิเวอรี จำกัด (Movie Delivery) ได้ก่อตั้งเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างจากบริษัทวีดีโอให้เช่าทั่วไป โดยมีความโดดเด่นจากคู่แข่งและมีความมั่นใจที่จะประสบความสำเร็จในธุรกิจนี้ โดยให้เช่าภาพยนตร์เพื่อความบันเทิงภายในบ้านแบบออนไลน์ผ่าน [www.moviedelivery.com](http://www.moviedelivery.com) ตามความต้องการของสมาชิกซึ่งไม่เพียงแต่ภาพยนตร์ในกระแสที่มีให้บริการในตลาดร้านเช่าปัจจุบันเท่านั้น แต่ มูฟวี่ ดิลิเวอรี ยังให้บริการภาพยนตร์นอกกระแสและภาพยนตร์เก่าหายาก ซึ่งในปัจจุบันมีร้านที่ให้บริการเพียงไม่กี่แห่ง ประกอบกับข้อมูล การสัมภาษณ์แบบผสม และการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า วิถีชีวิตของสมาชิกส่วนใหญ่จะอยู่บริเวณที่ทำงานเป็นหลัก และมีร้านซึ่งเช่าประจำอยู่แล้ว แต่มักพบปัญหาหลัก คือ การจราจรที่ติดขัดระหว่างเดินทางไปร้าน การไม่มีที่จอดรถบริเวณร้าน ทำให้สมาชิกไม่สะดวกที่จะเดินทางไปร้านเองหากไม่จำเป็น จากข้อมูลดังกล่าว มูฟวี่ ดิลิเวอรี จึงอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกในการใช้บริการรวมถึงเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ด้วยบริการ รับ-ส่ง สินค้าตามซุ้ม จุด-รับ-ส่ง สินค้าของบริษัท รวม 16 จุด ครอบคลุมพื้นที่บริการ 8 เขต ภายใต้แนวคิด “ มูฟวี่ ดิลิเวอรี เราจัดส่งภาพยนตร์ทุกความต้องการ ” บริษัทมีเป้าหมายให้บริการแก่ลูกค้าในย่านธุรกิจเป็นหลัก โดยสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งด้วยการบริการสินค้าตามความต้องการของสมาชิก และมีสินค้าให้บริการแน่นอนเมื่อสมาชิกทำรายการผ่านทางหน้าจอ ,อำนวยความสะดวกในการ รับ-ส่ง สินค้าผ่านจุด-รับ-ส่งสินค้า และการชำระเงินผ่านระบบเครือข่ายของระบบโทรศัพท์มือถือ ภายใต้ตรา ยี่ห้อ “มูฟวี่ ดิลิเวอรี “ ให้เป็นอันดับ 1 ในธุรกิจบริการเช่าภาพยนตร์ผ่านทางเว็บไซต์ พร้อมกับ การขยายฐานลูกค้า รวมถึงการสร้างการรับรู้ตราสินค้าให้เป็นที่รู้จัก โดยในอนาคตบริษัทมีนโยบายที่จะเพิ่มพื้นที่ในการให้บริการครอบคลุมเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร อีกด้วย

จากการวิเคราะห์คู่แข่งทางตรง สามารถแบ่งตลาดศูนย์เช่าวีดีโอเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มร้านค้าปลีกของบริษัท และกลุ่มอิสระ นอกจากนี้ยังมีกลุ่มผู้ลักลอบผลิตวีดีโอ ส่วนคู่แข่งทางอ้อมประกอบด้วย โรงภาพยนตร์ เคเบิลทีวี และคอมพิวเตอร์ ซึ่งผลจากการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ร้านค้าปลีกของบริษัท จัดเป็นคู่แข่งที่สำคัญของ มูฟวี่ ดิจิเวอร์รี่ เนื่องจากมีการสนับสนุนจากบริษัทต่างชาติ และมีการนำเอาความรู้และทักษะต่างๆเข้ามาปรับใช้ อีกทั้งมีการนำเอากลยุทธ์การขยายฐานลูกค้าตัวที่รวดเร็วมาใช้เช่นเดียวกับ มูฟวี่ ดิจิเวอร์รี่ อย่างไรก็ตามบริษัทมีข้อได้เปรียบในเรื่องของความยืดหยุ่นที่สูงกว่า และต้นทุนต่ำกว่าเนื่องจากไม่มีหน้าร้านเพราะเน้นไปที่บริการรับส่งถึงที่ ซึ่งจัดเป็นมูลค่าเพิ่มของบริษัทอีกด้วย

จากการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมุ่งเน้นศึกษาถึงความเป็นไปได้ของการดำเนินธุรกิจการรับ-ส่งวีดีโอถึงที่ และเป็นการศึกษาถึงลักษณะรูปแบบการให้บริการแก่ลูกค้าที่ทำให้ลูกค้าพอใจมากที่สุดโดยแหล่งข้อมูลแบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ พบว่า ลูกค้าเป้าหมาย คือ กลุ่มคนทำงานย่านธุรกิจ โดย มูฟวี่ ดิจิเวอร์รี่ ได้ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างด้านสินค้าและบริการ อันได้แก่ การจัดสรรสินค้าให้ตรงตามความต้องการของสมาชิก การมีปริมาณสินค้าเพียงพอ สมาชิกจะได้รับสินค้าทันทีเมื่อสมาชิกทำรายการซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกด้วยบริการ รับ-ส่ง สินค้า ตามจุด รับ-ส่งสินค้าต่างๆที่กำหนด โดยสร้างความยอดเยี่ยมทางด้านคุณภาพของบริการด้วยมาตรฐานการทำงาน และการให้บริการที่ดีเยี่ยมของทีมงาน

รูปแบบองค์กรของ มูฟวี่ ดิจิเวอร์รี่ จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ ฝ่ายกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายการตลาดบริการลูกค้า และฝ่ายซอฟต์แวร์ปฏิบัติการ ฝ่ายการตลาดบริการลูกค้า จะทำหน้าที่วิเคราะห์วางแผนและจัดกิจกรรมทางด้านการตลาด รวมถึงการประชาสัมพันธ์กิจกรรมทางด้านการตลาดต่างๆ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิก และประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เป็นต้น สำหรับฝ่ายซอฟต์แวร์ปฏิบัติการ จะทำหน้าที่ดูแลระบบคอมพิวเตอร์ ศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่างๆ ส่วนฝ่ายกิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายบัญชีการเงิน และฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยฝ่ายบัญชีการเงินจะทำหน้าที่ควบคุมจัดทำบัญชี และงบการเงินภายในบริษัทให้มีความถูกต้องและได้มาตรฐาน สำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะทำหน้าที่จัดสรรบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเป็นพนักงานของบริษัทให้เพียงพอกับความต้องการในแต่ละแผนก ตลอดจนดูแลในเรื่องสวัสดิการ อื่นๆสำหรับพนักงาน เป็นต้น

นอกจากนี้บริษัทยังมีนโยบายแผนการเงินเพื่อรักษาสภาพคล่องให้เพียงพอกับการดำเนินธุรกิจ คือวางแผนให้กระแสเงินสดเป็นบวก โดยทางบริษัทจะมีการพิจารณาการกู้เงินหรือส่วนของหนี้สินเพียงเล็กน้อยเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความเสี่ยงทางการเงิน (Leverage Risk) และเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ โดย บริษัท มูฟวี ดิจิเวอริ จำกัด ใช้เงินลงทุนทั้งหมดจำนวน 9,000,000 บาท โดยเงินลงทุนทั้งหมดจากส่วนของผู้ถือหุ้น 3 คน ซึ่งจากผลการศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงิน (ระยะเวลาศึกษา 5 ปี) พบว่า บริษัทมีมูลค่าเงินสดสุทธิปัจจุบัน (NPV) เท่ากับ 29.7 ล้านบาท ค่าอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (IRR) เท่ากับ 64% บริษัทมีระยะเวลาคืนทุน (Payback period) 1.97 ปี และจำนวนสมาชิกที่อยู่ในจุดคุ้มทุน (Break-even point) ประมาณ 17,533 คน หรือ 43,814,967 บาท ซึ่งทั้งนี้บริษัทได้วิเคราะห์ค่าความไวทางการเงิน (Sensitivity) ซึ่งพบว่า ตัวแปรที่สำคัญ คือ จำนวนสมาชิก เนื่องจาก ธุรกิจ มูฟวี ดิจิเวอริ เป็นธุรกิจการให้บริการเช่าแผ่น ซึ่งมาจากรายได้คือการเช่าแผ่นภาพยนตร์ของสมาชิกเป็นหลัก

หากเกิดปัญหาในการดำเนินกิจการของ มูฟวี ดิจิเวอริ เช่น จำนวนสมาชิกอาจน้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้ บริษัทได้จัดเตรียมแผนฉุกเฉินด้วยการทำวิจัยเพิ่มเติม และควบคุมกลยุทธ์การตลาดเพื่อนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ส่วนถ้าเกิดปัญหาจำนวนแผ่นภาพยนตร์ไม่เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก นั้น อาจใช้วิธีการสืบค้นภาพยนตร์เรื่องอื่นที่มีลักษณะคล้ายกันมาเสนอให้กับลูกค้าแทน สำหรับในด้านคู่แข่งที่ทำธุรกิจในลักษณะเดียวกันกับ มูฟวี ดิจิเวอริ นั้น ทางบริษัทอาจต้องเฝ้าระวังกับคู่แข่งในด้านของการร่วมทุนทำธุรกิจ เพื่อลดภาวะการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น และสร้างโอกาสในการขยายธุรกิจของ มูฟวี ดิจิเวอริ ต่อไป