

## บทที่ 4

### ผลของการศึกษา

จากการนำข้อมูลการสัมภาษณ์ตัวบุคคลและข้อมูลจากเอกสารที่ได้จากการศึกษา มาวิเคราะห์ศึกษาประกอบกัน โดยมีการเชื่อมโยงกับแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษา สามารถอธิบายสิ่งที่ทำการศึกษา โดยแบ่งข้อมูลและการวิเคราะห์ที่ได้ออกเป็น 2 หัวข้อหลัก คือ

1. โครงสร้างองค์กรและการบริหารองค์กรของบริษัท จีเอ็มเอ็ม ไทย หับ จำกัด เพื่อเข้าใจ ในนโยบายและลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีผลต่อการผลิตภาพยนตร์ โดยเฉพาะต่อภาพยนตร์ สารคดีเรื่องแรกของบริษัท

2. ขั้นตอนการผลิตโปรเจกต์ภาพยนตร์ตามลำดับเวลา กรณีศึกษา : ภาพยนตร์ สารคดีเรื่อง Final Score 365 วัน ตามติดชีวิตเด็กเอ็นท์ โดยมีสาระสำคัญที่ว่าขั้นตอนเหล่านี้ มีการนำกลยุทธ์การผลิตโปรเจกต์ภาพยนตร์มาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายองค์กร และวัตถุประสงค์ของโปรเจกต์ตามหลักสากลที่ใช้ในการบริหารทั่วไป 3 ประการ คือ 1. สร้างกำไร หรือคุ้มค่างบประมาณที่ใช้ 2. โปรเจกต์จะต้องสำเร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ และ 3. โปรเจกต์จะต้องตอบสนองของความพอใจเฉพาะของกลุ่มเป้าหมาย ลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ

#### 1. โครงสร้างองค์กรและการบริหารองค์กรของ บริษัท จีเอ็มเอ็ม ไทย หับ จำกัด

บริษัท จีเอ็มเอ็ม ไทย หับ จำกัด หรือ หรือเป็นที่รู้จักกันในนาม จีทีเอช (GTH) เป็นบริษัท ผู้ผลิตภาพยนตร์ที่ก่อตั้งขึ้นในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2547 จากการรวมตัวของ 3 บริษัทผู้สร้าง ภาพยนตร์สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

1. บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ในนาม จีเอ็มเอ็ม พิคเจอร์ส
2. บริษัท ไทย เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด
3. บริษัท หับ ให้ หิ้น บางกอก จำกัด

บริษัท จีเอ็มเอ็ม ไทย หับ จำกัด ตั้งอยู่ที่เลขที่ 92/11 ซอยทวีสุข สุขุมวิท 31 คลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110 มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 69 คน โดยมีการระดมทุนจากแหล่งเงินทุน ภายในเป็นเงินทุนจดทะเบียนทั้งสิ้นจำนวน 30 ล้านบาท หุ้นละ 10 บาท รวมเป็นเงิน 300 ล้านบาท โดยมีสัดส่วนผู้ถือหุ้นคือบริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) 51% บริษัท ไทย เอ็นเตอร์เทนเมนท์

จำกัด 30% และบริษัท หับ ให้อิน บางกอก จำกัด 19% เพื่อประโยชน์ในการขยายฐานทางธุรกิจ ภาพยนตร์ โดยมีรายนามผู้บริหารบริษัทดังนี้

1. นายไพบูลย์ ดำรงชัยธรรม ตำแหน่ง Chairman
2. นางสาวบุษบา ดาวเรือง ตำแหน่ง Director
3. นายวิสูตร พูลวรลักษณ์ ตำแหน่ง Chief Executive Officer
4. นางสาวจينا ไอสถิติลย์ ตำแหน่ง Managing Director
5. นายจิระ มะลิกุล ตำแหน่ง Head of Creative & Development / Film Director
6. นายยงยุทธ ทองกองทุน ตำแหน่ง Head of International Department / Co-Head of Production/ Film Director และ Producer
7. นางสาวเชนชนนี สุนทรศารทูล ตำแหน่ง Co-head of Production
8. นายประเสริฐ วิวัฒน์นันทพงษ์ ตำแหน่ง Executive Board

บริษัทมีนโยบายการบริหารที่จะทำให้องค์กรกลายเป็นบริษัทผู้ผลิตภาพยนตร์ที่มีการจัดการในระดับมาตรฐานสากล ในระบบ “สตูดิโอ” ที่ครบวงจร มีระบบการทำงานที่ชัดเจน ในเวลาเดียวกันบริษัทจะทำหน้าที่ดูแลผลประโยชน์ที่เป็นธรรมต่อคนทำงานรวมทั้งดูแลให้ความช่วยเหลือกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการสร้างภาพยนตร์ทั้งเก่าและใหม่อย่างใกล้ชิด โดยยึดหลักในการสร้างภาพยนตร์ 3 ประการคือ “สดใหม่-คุณภาพ-จริงใจ” ซึ่งทั้งสามประการเปรียบเสมือนคุณลักษณะของทั้งสามบริษัทหุ้นส่วนที่มีมาช้านาน

บริษัท จีเอ็มเอ็ม ไทย หับ จำกัดได้วางแผนในการผลิตภาพยนตร์ไทยไทยสู่ตลาดในราวปีละ 8-10 เรื่อง โดยการใช้เวลาปีแรกของการบริหาร (พ.ศ. 2547) ในการเตรียมความพร้อมของทีมงานและองค์กร ก่อนที่จะดำเนินการธุรกิจงานสร้างภาพยนตร์อย่างเต็มรูปแบบในปีที่ 2 ของการบริหาร หรือ พ.ศ. 2548 และได้ตั้งเป้าหมายด้านรายได้ในปี พ.ศ. 2548 ไว้ที่ 700,000,000 บาท โดยแบ่งออกเป็นรายได้จากการฉายภาพยนตร์ในราว 400,000,000 บาท และรายได้อื่น ๆ เช่น จากการขายสายขายลิขสิทธิ์ VCD/DVD การขายสปอนเซอร์และรายได้อื่น ๆ อีกประมาณ 300,000,000 บาท และคาดว่าจะมีส่วนแบ่งทางการตลาดหรือ Market Share อยู่ที่ประมาณ 40% ของภาพยนตร์ไทยในตลาดภาพยนตร์ไทยทั้งหมด

ภาพยนตร์ไทยที่สร้างโดยบริษัท จีเอ็มเอ็ม ไทย หับ จำกัดจะมุ่งเน้นไปที่ภาพยนตร์ใน “กระแสหลัก” และเป็นภาพยนตร์ที่สร้างความพึงพอใจให้กับมวลชน และมีภาพยนตร์ทางเลือกเป็นเป้าหมายรอง โดยใน 2-3 ปีแรกในการบริหารงานบริษัทจะยังไม่มุ่งเน้นไปที่การสร้าง “ภาพยนตร์ทางเลือก” ซึ่งอาจจะเป้าหมายต่อไป หลังจากที่มีบริษัทที่มีความพร้อมในทุกทิศทาง นอกจากนี้ใน

อนาคตบริษัทยังได้เตรียมการที่จะนำบริษัทเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์โดยมีความเชื่อว่า การสร้างภาพยนตร์เป็นบริษัทที่เข้าตลาดหลักทรัพย์ได้ “ถ้าทำให้ดีและมีคุณภาพมากที่สุด”

ในเวลาเดียวกันก็จะมีการลงทุนกับต่างประเทศในลักษณะร่วมสร้างหรือ Co-Production เพื่อขยายตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และพร้อมที่จะร่วมลงทุนกับพันธมิตรรายอื่น ๆ ที่มีแนวคิดและเป้าหมาย ในการลงทุนที่สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันในลำดับต่อไป

### 1.1 การกำหนดนโยบายการพิจารณาสร้างภาพยนตร์ของบริษัท จีเอ็มเอ็ม ไทย หับ จำกัด (Strategy Formulation)<sup>1</sup>

ในการประกอบธุรกิจสร้างภาพยนตร์ บริษัทผู้สร้างภาพยนตร์จำเป็นต้องกำหนดนโยบายการพิจารณาสร้างภาพยนตร์ของตนเองขึ้นมาเป็นแนวทางในการผลิต เพื่อสร้างความจดจำและไว้วางใจของให้กับกลุ่มผู้ชมรวมทั้งสร้างเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์ทั่วไป

สำหรับนโยบายการพิจารณาสร้างภาพยนตร์ของบริษัท จีเอ็มเอ็ม ไทย หับ จำกัด ผู้สร้างได้กำหนดนโยบาย ซึ่งประกอบด้วยนโยบายหลัก 3 ข้อด้วยกัน คือ

1. ภาพยนตร์เหล่านั้นจะต้องเป็นภาพยนตร์คุณภาพ (Quality)
2. ภาพยนตร์เหล่านั้นต้องเป็นภาพยนตร์ที่ให้ความรู้สึกที่ดีต่อผู้ชม (Good Feeling)
3. ภาพยนตร์เหล่านั้นจะต้องเป็นภาพยนตร์ที่ครอบคลุมกลุ่มผู้ชมวงกว้างหรือสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ชมกลุ่มใหญ่ (Mass Audience)

นอกจากนโยบายหลัก 3 ข้อดังกล่าว ในเวลาเดียวกันภาพยนตร์ที่จะนำมาสร้างจะต้องเป็นภาพยนตร์ที่พัฒนามาจากแนวความคิดที่สร้างสรรค์ มีความสดใหม่ ไม่ใช่ภาพยนตร์ที่นำเสนอแนวความคิดจำเจซ้ำเดิม อย่างไรก็ตามบริษัทยังคงเน้นให้ความสำคัญกับผู้ชมกลุ่มใหญ่ ซึ่งอาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า บริษัทจะไม่เลือกผลิตภาพยนตร์อาร์ตหรือภาพยนตร์แนวศิลปะเพื่อศิลปะที่มีกลุ่มคนดูจำกัด

เกี่ยวกับประเด็นเดียวกัน จิระ มะลิกุล มีทัศนะเพิ่มเติมในด้านนโยบายการพิจารณาสร้างภาพยนตร์ของบริษัท จีเอ็มเอ็ม ไทย หับ จำกัดซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

---

<sup>1</sup>สัมภาษณ์ วิสูตร พูลวรลักษณ์, Chief Executive Officer บริษัท จีเอ็มเอ็ม ไทย หับ จำกัด, 10 เมษายน 2550.

ยอมรับว่าหนังเรื่องหนึ่งมันยากกว่าที่คิด ผมเคยคิดว่าสิ่งที่ซีเรียสมากที่สุดน่าจะ เป็นเนื้อเรื่องและบทภาพยนตร์ ปรากฏว่าในความเป็นจริงมันกลายเป็นอันดับสอง ไปแล้ว เรื่องงบประมาณนำมาก่อนแล้ว คือเราทำหนังออกมาขายมันต้องมีคนดู พอภาพเสร็จจริงมันไม่ดี การคัดเลือกหนังที่คนอยากจะดูมันก็เริ่มซีเรียสขึ้น คนเขา ต้องเลือกที่อยากจะได้ดูจริง ๆ มันจะเริ่มเข้าสู่ระบบว่าหนังจะมีคนชอบไปเลย หรือมี คนดูน้อยไปเลย ระดับกลาง ๆ จะน้อยลง คนอาจจะหันไปดูทีวีซีดีหรืออะไรซักอย่าง แทนหนังไม่ได้เกิดจากนโยบาย แต่เกิดจากคนทำหนัง...

รายได้ที่ดีของหนังมันช่วยให้เราสามารถทำโปรเจกต์ยาก ๆ ที่เราอยากทำแต่จำเป็น ต้องเก็บไว้ได้ลึกซึ้งได้ ถ้าผมว่าผมอิจฉา แสบสนิท ศิษย์สายหน้าหรือเปล่า ผมก็ ตอบได้เลยว่าอิจฉามาก ถ้าเรามีโปรเจกต์แบบแสบสนิทซักเรื่องนะ เราจะมีโปรเจกต์ ทดลองบันลือลั่นเยอะเลย แต่เอาเข้าจริง ๆ มันเป็นไปได้ไม่ได้ หนังไม่ได้เกิดจาก นโยบาย หนังเกิดจากคนทำหนัง หนังมันก็มากับฤดูกาลจากความคิดของคนทำหนัง ย้ง (ทรงยศ สุขมากอนันต์) ปีนี้อยากทำหนังรัก แต่ปีก่อนเขาทำหนังมิตรภาพของ ผี ดัน (นิรวิวัฒน์ ธราธร) ปีที่แล้วเขาทำหนังเด็ก ๆ แต่ปีนี้เขาทำหนังผู้ใหญ่ขึ้น เรา เพียงแต่ช่วยต่อเติมดูแลให้ เพราะฉะนั้นในวิถีทางของเราก็คืออะไรก็ได้ที่คนทำ หนังของเราอยากทำ เราก็จะทำมันให้ได้เงินให้ได้ เพียงแต่เรื่องรายได้เราไม่ สามารถคอนโทรลล่วงหน้า<sup>2</sup>

## 1.2 การนำแผนกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

### ขั้นตอนการพิจารณาภาพยนตร์ของบริษัท

ในการสร้างภาพยนตร์ของบริษัทซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นภาพยนตร์กระแสหลัก (Mainstream) ที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ชมกลุ่มใหญ่ เริ่มจากการพิจารณาและซื้อแนวความคิด คำโครงเรื่อง ทริตเมนต์ และสคริปต์ ที่ถูกคาดการณ์ไว้ว่าจะได้รับความนิยมก่อนจะมีการเตรียมงานในส่วน ของ 4Ps ที่ประกอบด้วยขั้นตอนการ ขั้นตอนก่อนการถ่ายทำ (Pre-production) ขั้นตอนการถ่ายทำ (Production) และขั้นตอนหลังหลังการถ่ายทำ (Post-production) ตามลำดับ

---

<sup>2</sup>“หมายเหตุถึงหนังไทย : ในสายตาผู้สร้างหนัง,” สตาร์พิคส์ 695 (2 มกราคม 2550):67.

ในขั้นตอนเริ่มต้นของการพิจารณาการสร้างภาพยนตร์ แนวความคิดและบทภาพยนตร์ จะได้รับการพิจารณาเบื้องต้นผ่านผู้บริหารของบริษัท ซึ่งได้แก่ วิศวกร พูลวรลักษณ์ และ จิระ มะลิกุล หลังจากนั้น ในกรณีที่บทภาพยนตร์ได้รับการพิจารณาแนวความคิดและบทภาพยนตร์ดังกล่าวจะถูกนำไปพัฒนา แล้วส่งต่อไปยังคณะกรรมการชุดเล็ก ว่ามีความเป็นไปได้หรือมีความน่าสนใจมากเพียงใด และหลังจากได้รับการพิจารณาเห็นชอบ ก็จะเป็นขั้นตอนเสนอไปยังกรรมการชุดใหญ่ ซึ่งเมื่อพบว่าภาพยนตร์น่าสนใจก็จะมีการกระจาย แบ่งงานให้แผนกต่าง ๆ ทำงาน จัดตารางการทำงาน และจัดสรรงบประมาณบริหารเวลา ดังที่ วิศวกร พูลวรลักษณ์ ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า

ถ้าเราทำหนังตลาดเรื่องหนึ่ง หรือทำหนังที่เรียกว่า Mainstream สิ่งแรกเลย คือหนึ่งเราต้องซื้อไอเดียก่อน พอซื้อไอเดียเสร็จแล้วเราต้องซื้อพล็อต พอซื้อพล็อตเสร็จก็มาซื้อทริตเมนต์ ซื้อทริตเมนต์เสร็จก็ไปซื้อสคริปต์ ซื้อทุกสแต็ปเลย คือ สแต็ปไหนไม่ผ่านก็คือไม่ผ่าน คือแรกสุดเลย มาโยนไอเดียกันบนโต๊ะก่อน เช่น ผมอยากทำหนัง คนใช้เป็นสายลับ น่าสนใจไหม ถ้าสมมติน่าสนใจก็ไปติดต่อ พอติดต่อก็จะพัฒนาไปเป็นพล็อต เกิดการติดต่อเป็นทริตเมนต์ เริ่มมีทริตเมนต์ขนาดยาว และถ้าทริตเมนต์ยังผ่านอีก ก็ไปลงบท ไปลงสคริปต์ สคริปต์ผ่านก็เริ่ม ก็เตรียมงาน<sup>3</sup>

ค่าใช้จ่ายจากขั้นตอนทั้งหมดจำเป็นต้องนำมาพิจารณาควบคู่กับงบประมาณ ซึ่งเป็นความลับของบริษัทไม่สามารถเปิดเผยตัวเลขที่แท้จริงได้ แต่หากมองเป็นภาพใหญ่ ภาพยนตร์เรื่องหนึ่ง ๆ โดยทั่วไปจะได้รับงบประมาณในการสร้างและการตลาดรวม 25,000,000-27,000,000 บาท หรือน้อยกว่าในขอบเขต 22,000,000-23,000,000 บาท ซึ่งงบประมาณเหล่านี้สามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

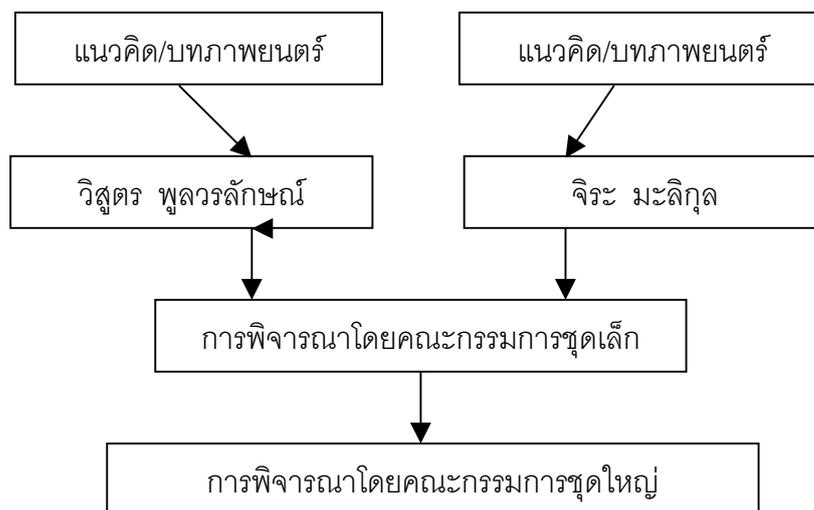
อย่างไรก็ตามสามารถระบุโดยประมาณได้ว่าภาพยนตร์แต่ละเรื่องมักจะใช้งบประมาณราว 15,000,000 บาทในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ทำการตลาดที่มีประสิทธิภาพให้กับภาพยนตร์

---

<sup>3</sup>สัมภาษณ์ วิศวกร พูลวรลักษณ์, Chief Executive Officer บริษัท จีเอ็มเอ็ม ไทย หับ จำกัด, 10 เมษายน 2550.

## แผนภูมิที่ 2

ขั้นตอนการพิจารณาบทบาทยนตร์ของบริษัท จีเอ็มเอ็ม ไทย หับ จำกัด



### ขั้นตอนการผลิตภาพยนตร์ของบริษัท

เมื่อได้บทบาทยนตร์ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการทำงานและเป็นหลักประกันความสำเร็จด้านรายได้ของภาพยนตร์แล้ว ไม่ต่างจากการสร้างภาพยนตร์บันเทิงของบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์ทั่วไป ผู้อำนวยการสร้างภาพยนตร์และผู้กำกับภาพยนตร์จะต้องทำหน้าที่คัดเลือกทีมงาน นักแสดง จัดสรรงบประมาณ วางแผนการทำ และดูแลโปรเจกต์ภาพยนตร์จนจบขั้นตอนการทำงาน ซึ่งรวมไปถึงการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการโฆษณาประชาสัมพันธ์ภาพยนตร์

ในภาพรวมสามารถกล่าวได้ว่าบริษัท จีเอ็มเอ็ม ไทย หับจำกัดมีการใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารงาน โดยมีการนำแผนกลยุทธ์หลักขององค์กร ซึ่งได้แก่นโยบายทั้ง 3 ข้อ ในการพิจารณาสร้างภาพยนตร์ที่กล่าวไปแล้วมาใช้เป็นกรอบในการพิจารณา ซึ่งประกอบด้วย นโยบายข้อแรก ภาพยนตร์เหล่านั้นจะต้องเป็นภาพยนตร์คุณภาพ (Quality) นโยบายข้อที่สอง ภาพยนตร์เหล่านั้นต้องเป็นภาพยนตร์ที่ให้ความรู้สึกที่ดีต่อผู้ชม (Good Feeling) และนโยบายข้อสุดท้ายภาพยนตร์เหล่านั้นจะต้องเป็นภาพยนตร์ที่ครอบคลุมกลุ่มผู้ชมวงกว้างหรือสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ชมกลุ่มใหญ่ (Mass Audience)

นโยบายที่ถูกสร้างขึ้นดังกล่าวไม่ได้เป็นเพียงแค่วิศวกรรมที่เอื้อประโยชน์ในการทำงาน แต่ยังเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategy Formulation) ที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นจุดขายที่แตกต่างในการแข่งขันกับคู่แข่งซึ่งเป็นผู้สร้างภาพยนตร์ไทย

เมื่อได้บทภาพยนตร์ที่ถูกต้องและสอดคล้องตามนโยบายดังกล่าวแล้ว จากนั้นจะเป็นการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) ซึ่งหมายถึงการเริ่มแสวงหาบุคลากรที่จะเข้ามาร่วมงาน ซึ่งได้แก่ทีมงานถ่ายทำ นักแสดง และการวางแผนการปฏิบัติงานจริง เช่น การกำหนดสถานที่ถ่ายทำ รวมไปถึงขั้นตอนการสื่อสารการตลาดในลำดับต่อไป

#### การประเมินผลกลยุทธ์ที่นำมาใช้ (Strategic Evaluation and Control)

เมื่อภาพยนตร์เข้าฉายในโรงภาพยนตร์ และมีการสรุปรายได้เรียบร้อยแล้วทีมงานและผู้บริหารบริษัทก็จะมาประเมินผลกลยุทธ์ที่นำมาใช้ (Strategic Evaluation and Control) ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด หากกลยุทธ์ที่วางแผนไว้ก่อให้เกิดประสพปัญหาเช่น กรณีภาพยนตร์เรื่องมากเตะไม่ได้รับอนุญาตให้จัดฉาย เป็นต้น ก็จะต้องมีการพิจารณาร่วมกัน วิเคราะห์และนำมาแก้ไข แต่หากกลยุทธ์ที่นำมาใช้ส่งผลให้ภาพยนตร์ประสบความสำเร็จ เช่น กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดแบบปากต่อปาก หรือ Words of Mouth ที่ใช้กับภาพยนตร์เรื่องแฟนฉัน เป็นต้น ก็จะมีการนำมาประยุกต์ใช้ที่มีรูปแบบการสร้างและส่วนผสมทางการตลาดที่คล้ายคลึงกันในโอกาสต่อไป

ผลลัพธ์ที่ย้อนกลับมามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้บริษัท จีเอ็มเอ็ม ไท หับจำกัด เป็นบริษัทผู้สร้างที่มีความตื่นตัวและกระตือรือร้นที่จะรักษามาตรฐานและพัฒนาคุณภาพของภาพยนตร์ เพื่อสร้างความรู้สึที่ดีและพึงพอใจให้กับผู้ชมกลุ่มใหญ่อย่างต่อเนื่องต่อไป

## **2. ขั้นตอนการผลักดันโปรเจกต์ภาพยนตร์ตามลำดับเวลา กรณีศึกษา :**

### **ภาพยนตร์สารคดีเรื่อง Final Score 365 วัน ตามติดชีวิตเด็กเอ็นท์<sup>4</sup>**

หากพิจารณาภาพยนตร์ในฐานะสินค้าที่นำรายได้มาสู่บริษัท ในบริบทนี้ภาพยนตร์สารคดีเรื่อง Final Score 365 วัน ตามติดชีวิตเด็กเอ็นท์ซึ่งเป็นรูปแบบของภาพยนตร์ที่บริษัทผู้สร้างภาพยนตร์ไม่เคยสร้างมาก่อนสามารถเปรียบได้กับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่

ในแง่ของการผลิตนวัตกรรมที่ชนิดใหม่ ผู้ผลิตหรือเจ้าของงบประมาณจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ศึกษาองค์ประกอบของสินค้า นำองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมมาประยุกต์ใช้ ควบคู่กับการศึกษาโอกาสทางการตลาด ทดลองซ้ำ และพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความพึงพอใจกับบริโคมกลุ่มใหญ่

---

<sup>4</sup> สัมภาษณ์ จิระ มะลิกุล และ ยงยุทธ ทองกองทุน, ผู้บริหารบริษัท จีเอ็มเอ็ม ไท หับ จำกัด, 10 เมษายน 2550.

ในแง่มุมมองของการสร้างสรรค์งานภาพยนตร์ก็เช่นเดียวกัน ก่อนจะสำเร็จเป็นชิ้นงาน ภาพยนตร์ ผู้อำนวยการสร้างภาพยนตร์ ผู้กำกับภาพยนตร์ ทีมงาน และบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจธรรมชาติของผลิตภัณฑ์และกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความเข้าใจนี้อาจได้มาจากการค้นคว้าศึกษาจากสูตรสำเร็จของผู้ที่รู้ก่อนหน้า หรือ การปฏิบัติเพื่อเรียนรู้ไปพร้อมกับบุคลากรในองค์กร จนเกิดเป็นองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร นั้น ๆ ซึ่งง่ายในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับผลิตภัณฑ์และองค์กร

การศึกษากระบวนการผลักดันโปรเจกต์ภาพยนตร์สารคดีเรื่อง Final Score 365 วัน ตามติดชีวิตเด็กเอ็นท์ตามลำดับเวลา มีประโยชน์ในแง่ของการเห็นขั้นตอนการผลักดันโปรเจกต์ ภาพยนตร์ในรูปแบบสารคดีของบริษัทในภาพใหญ่ ซึ่งสามารถแจกแจงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

## 2.1 การริเริ่มแนวคิดในการสร้างภาพยนตร์ (Idea)

จิระ มะลิกุล ในฐานะผู้อำนวยการสร้างและผู้ผลักดันโปรเจกต์ภาพยนตร์สารคดีเรื่อง Final Score 365 วัน ตามติดชีวิตเด็กเอ็นท์ กล่าวว่า จุดเริ่มต้นและแนวความคิดเริ่มแรกของการสร้างภาพยนตร์เรื่องนี้ประกอบด้วยหลายปัจจัยด้วยกัน โดยเริ่มจากความสนใจเดิมในประเด็นเรื่อง การเอ็นทรานซ์ที่สร้างความกังวลและความกดดันให้กับเด็กนักเรียนมัธยมศึกษาไทย

จิระ มะลิกุล ในฐานะผู้อำนวยการสร้างภาพยนตร์พิจารณาว่าประเด็นดังกล่าวเป็นทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากในประเทศ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม แต่ก็ยังไม่มีผู้สร้าง ภาพยนตร์ หรือ ผู้กำกับภาพยนตร์ท่านใดหยิบยกประเด็นนี้ขึ้นมาสร้างในแง่มุมมองที่น่าสนใจ

เมื่อพิจารณาถึงบริบทแวดล้อม ในเวลาเดียวกันภาพยนตร์เรื่องนี้ก็มีเรื่องราวหลาย เหตุการณ์ในลักษณะของภาพยนตร์วัยรุ่นเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นประเด็นวัยที่เปลี่ยนผ่าน (Coming of Age) การเผชิญหน้ากับอนาคต ความผูกพัน การพลัดพราก การเริ่มสนใจในเพศตรงข้าม การมีความรัก รวมทั้งความคาดหวังของผู้ปกครองที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับสังคมกระแสหลัก ส่วนใหญ่

นอกจากนี้ จิระ มะลิกุล ยังได้รับแรงบันดาลใจในการสร้างภาพยนตร์เรื่องนี้มาจาก ภาพยนตร์เรื่อง Spellbound ปี 2002 ภาพยนตร์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการแข่งขันสะกดคำที่ได้รับ ความนิยมอย่างมากในสหรัฐอเมริกาที่เริ่มมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1925 โดยในสหรัฐอเมริกาทุกโรงเรียนของ ทุกรัฐจะคัดเลือกเด็กมาร่วมแข่งขันซึ่งวิธีการแข่งขันคือนักเรียนจะต้องออกไปที่หน้าชั้น กรรมการก็จะพูดคำศัพท์ยากที่ไม่ได้ใช้ในชีวิตประจำวันหนึ่งคำเพื่อให้เด็กสะกดการแข่งชันรอบสุดท้าย เกิดขึ้นที่วอชิงตัน ดี.ซี. ภาพยนตร์เรื่อง Spellbound นี้มีความน่าสนใจในการติดตามเด็กที่ดูสุดยอด

กลุ่มหนึ่ง ในมุมมองกลับกัน นอกจากความน่าตื่นตื้นเต้นในเกมการแข่งขันแล้ว ภาพยนตร์สารคดีเรื่องนี้ยังนำเสนอแง่มุมของผู้ปกครองซึ่งทุ่มเทกับการแข่งขันรายการนี้อย่างมาก สะท้อนถึงวิถีชีวิตในสังคม ที่มีความคล้ายคลึงกับบรรยากาศการสอบเข้ามหาวิทยาลัยของรัฐบาลในประเทศไทยซึ่งหากนำความคิดของภาพยนตร์เรื่องนี้มาประยุกต์ใช้กับเรื่องราวของการสอบเข้าเอ็นทรานซ์ก็จะพบว่ามีความน่าสนใจที่จะเป็นไปได้และมีกลุ่มผู้ชม

แม้ว่าจะเป็นความสนใจในประเด็นเอ็นทรานซ์ และแรงบันดาลใจส่วนตัวจากภาพยนตร์สารคดีเรื่อง Spellbound ของผู้อำนวยการสร้างภาพยนตร์ อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ได้ถูกนำมาปรึกษาและพิจารณาร่วมกันในที่ประชุมของบริษัทเพื่อวิเคราะห์ความน่าสนใจและความเป็นไปได้ โดยเฉพาะการพิจารณาโอกาสและความเสี่ยงทางการตลาดที่จะกล่าวถึงในลำดับต่อไปในขั้นตอนการพัฒนาแนวความคิด (Development) จากแนวคิดที่มีอยู่เดิม

## 2.2 การพัฒนาแนวความคิด (Developing Idea)

การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดโดยการตั้งสมมติฐานให้กับสินค้าหรือภาพยนตร์ในเบื้องต้น (What if/ SWOT Analysis)

เป็นขั้นตอนนี้มีการนำเอาวิธีการทางการตลาดที่เรียกว่า SWOT Analysis มาใช้ โดยมุ่งเน้นวิเคราะห์ความเสี่ยง (Threats) ซึ่งได้แก่ ผู้ชมมักมีอคติว่าภาพยนตร์สารคดีน่าเบื่อและไม่สามารถสร้างความสนใจให้ผู้ชมกลุ่มใหญ่ และข้อจำกัดของการถ่ายทำที่ไม่มีบทบาทยนตร์ซึ่งทำให้บริษัทผู้สร้างหรือผู้ลงทุนเกิดความไม่มั่นใจในทิศทางที่แท้จริงเพื่อทำการตลาดให้กับภาพยนตร์เป็นต้น

ในส่วนของการพิจารณาโอกาสทางการตลาดที่เป็นได้ (Opportunities) จิระ มะลิกุล ได้ยกตัวอย่างให้เห็นถึงกระแสของภาพยนตร์สารคดีจากต่างประเทศที่เข้ามาฉายในประเทศไทย ซึ่งมีมากขึ้นตามลำดับโดยเฉพาะในช่วง พ.ศ. 2547-2550 ที่ผ่านมา ซึ่งได้แก่

ภาพยนตร์สารคดีเรื่อง Super Size Me เข้าฉายในประเทศไทยในปี 2547 ซึ่งมีชื่อภาษาไทยว่า ซูเปอร์ไซส์มี 30 วัน! กินกระฉอนโลกที่มีเนื้อเรื่องเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมการกินที่ย่ำแย่ของสหรัฐอเมริกา จนผู้กำกับภาพยนตร์และนักแสดงนำมอร์แกน สเปอร์ลล็อก (Morgan Spurlock) ออกมาประจักษ์ให้ชาวโลกได้รับรู้ พร้อม ๆ ไปด้วย ผลพวงของ ร้านอาหารแบบ ฟาสต์ฟู้ด ที่ออกแนวหลอกลวงขายอาหารขยะให้กับเด็ก ๆ ซึ่งสเปอร์ลล็อกได้พิสูจน์โดยให้ตัวเองเป็นผู้ทดลองรับประทานอาหารฟาสต์ฟู้ดจากร้านแม็คโดนัลด์เป็นเวลา 30 วัน และเมื่อครบกำหนด สเปอร์ลล็อกก็ได้พบข้อสรุปจากการทดลองที่ว่าอาหารฟาสต์ฟู้ดเหล่านั้นในระยะยาวอาจทำให้ผู้บริโภคทั้งเด็ก ๆ และตัวเขาเสียชีวิตเนื่องจากไขมันอุดตันในเส้นเลือด

ภาพยนตร์เรื่องต่อมาได้แก่ ภาพยนตร์เรื่อง Fahrenheit 9/11 เข้าฉายในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2547 เรื่องราวที่ว่าด้วยคำถามที่ว่าเพราะเหตุใดจอร์จ ดับเบิลยู บุช ประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกาจึงเป็นที่เกลียดชังของผู้ก่อการร้าย ซึ่งเป็นผลงานกำกับและแสดงโดย ไมเคิล มัวร์ (Michael Moore)

ลำดับต่อมาได้แก่ภาพยนตร์เรื่อง An Inconvenient Truth เข้าฉายในประเทศไทยในปี 2549 ที่ว่าด้วยประเด็นสำคัญของโลกเรื่องภาวะโลกร้อน กำกับโดย เดวิส กุกเกนไฮม์ (Davis Guggenheim) นำแสดงโดยอัล กอร์ (Al Gore) อดีตรองประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาสมัย บิลล์ คลินตัน และผู้ทำชิงตำแหน่งประธานาธิบดีปี ค.ศ. 2000 ที่แพ้การเลือกตั้งให้แก่ จอร์จ ดับเบิลยู บุช ไปอย่างเฉียดฉิว

จากตัวอย่างการเข้ามาของภาพยนตร์สารคดีต่างประเทศที่ได้กล่าวมา จิระ มะลิกุล ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าสิ่งนี้เป็นเหตุผลสนับสนุนว่าผู้ชมภาพยนตร์ในประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะเปิดรับชมภาพยนตร์ในรูปแบบสารคดีมากขึ้น โดยมีข้อแม้ว่าสารคดีเรื่องนั้น ๆ จะต้องเป็นภาพยนตร์ที่เล่าเรื่องราวได้สนุก น่าติดตาม มีชั้นเชิง แตกต่างจากภาพยนตร์สารคดีในความคิดของผู้ชมทั่วไป

ในเวลาเดียวกันในช่วงระยะเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา รายการเรียลลิตีได้รับความนิยมอย่างมาก ประกอบกับพฤติกรรมชมภาพยนตร์ของคนไทยเปิดกว้างมากขึ้น เนื่องจากผู้บริโภคในประเทศไทยจำนวนหนึ่งมีเปิดรับชมสื่อโทรทัศน์เคเบิลที่กว้างขวางส่งผลให้ผู้ชมมีโอกาสเปิดรับเนื้อหาของสารที่หลากหลาย ทำให้ผู้ชมจำนวนหนึ่งต้องการชมภาพยนตร์สารคดีเพื่อความบันเทิงด้วยทัศนคติที่เปลี่ยนไปในช่วงเวลานี้ (พ.ศ. 2548-2550) จึงน่าจะเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะสร้างและทำการตลาดให้กับภาพยนตร์สารคดีเรื่อง Final Score 365 วัน ตามติดชีวิตเด็กเอ็นท์

#### การพิจารณาผู้กำกับภาพยนตร์ในฐานะผู้ดูแลรับผิดชอบและพัฒนาผลิตภัณฑ์

ผู้กำกับภาพยนตร์เป็นผู้ซึ่งจะมารับหน้าที่เล่าเรื่องและดำเนินงาน โดยเข้ามารับผิดชอบงานภาพยนตร์ทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ ผู้กำกับภาพยนตร์จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถหลักสองด้าน ทั้งงานด้านบริหารและงานด้านศิลปะภาพยนตร์ (ซึ่งจะกล่าวถึงขั้นตอนนี้อย่างชัดเจนมากขึ้นในหัวข้อถัดไป)

#### การกำหนดรูปแบบในการนำเสนอและนิยามขอบเขตของคำว่าภาพยนตร์สารคดีอย่างชัดเจน

ในขั้นตอนนี้ มีการให้นิยามที่ชัดเจนของคำว่า “ภาพยนตร์สารคดี” ในการสร้างข้อตกลงเพื่อทำงานร่วมกัน โดยจิระ มะลิกุลได้อธิบายว่า “สารคดีจะต้องไม่มีบท โดยมีการคุยกันอย่างแน่นอนว่าจะไม่เตรียมนักแสดง และไม่สร้างฉากเพิ่มขึ้นมา จะมีเพียงแต่การติดตาม ให้เห็น

เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ได้ footage จำนวนมาก แล้วนำมาตัดต่อเป็นภาพยนตร์ตามความสนใจที่แท้จริงของผู้กำกับภาพยนตร์<sup>5</sup>

ด้วยวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ภาพยนตร์สารคดีสร้างความประทับใจให้กับผู้ชมในวงกว้าง ภาพยนตร์เรื่องนี้ จึงไม่เพียงทำหน้าที่บันทึกเหตุการณ์ในสังคมที่เกิดขึ้น แต่ยังต้องสร้างขึ้นโดยจำเป็นต้องมีการเล่าเรื่องอย่างสนุกและจรรโลงใจ และมีศิลปะเพื่อเปิดโอกาสให้ภาพยนตร์สารคดีเรื่องต่อไปมีโอกาสทางการตลาดและได้รับการพิสูจน์จากกลุ่มผู้ชมอย่างแท้จริง

### 2.3 การพิจารณาผู้กำกับภาพยนตร์และทีมงาน

ผู้กำกับการแสดงที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพการงานได้ จะต้องมีความสมบัติที่สำคัญอยู่ 4 ประการคือ 1. มีความเป็นผู้นำ 2. รู้ศิลปะภาพยนตร์ 3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 4. ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้<sup>6</sup>

ไม่ต่างจากผู้กำกับภาพยนตร์บันเทิง ผู้กำกับภาพยนตร์สารคดี ต้องมีความสมบัติเหล่านี้และนำคุณสมบัติ 4 ข้อดังกล่าวมาใช้ร่วมกับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้กำกับภาพยนตร์สารคดี ซึ่งต้องมีหน้าที่ หนึ่ง ทำหน้าที่สังเกตและสำรวจผู้คน ประเด็น และแง่มุมต่าง ๆ ของชีวิต สอง เลือกบันทึกแง่มุมที่มีความหมายและมีคุณค่า สาม ใช้ชีวิตเพื่อที่จะแสดงความจริงและความขัดแย้งในสังคมร่วมสมัย สี่ มีความหยั่งรู้และรู้สึกร่วมในความเป็นมนุษยชาติ รวมทั้งพัฒนาความเข้าใจของผู้คนในแง่มุมใหม่ ๆ ห้า เป็นผู้เตรียม footage จำนวนมากที่มีศิลปะของภาพยนตร์และการเล่าเรื่องปรากฏอยู่ และหก เป็นผู้เชื่อมโยงผู้ชมให้เข้าถึงเรื่องราวที่น่าเสนอลักษณะดังกล่าว<sup>7</sup>

ในการพิจารณาผู้กำกับภาพยนตร์ที่จะมารับผิดชอบโปรเจกต์ภาพยนตร์ทั้งหมด จิระ มะลิกุล ผู้อำนวยการสร้างภาพยนตร์จึงได้วางใจเปิดโอกาสให้กับ ไสริยา นาคะสุวรรณ ทำหน้าที่ผู้กำกับหน้าใหม่ หลังจากที่เคยได้ร่วมงานกันกับบริษัท จีเอ็มเอ็ม ไท หับ จำกัด ในฐานะผู้ช่วยผู้กำกับ 4 ในการถ่ายทำภาพยนตร์เรื่องมหา'ลัยเหมือนแร่ผลงานการกำกับของผู้ผู้อำนวยการสร้าง

<sup>5</sup>สัมภาษณ์ จิระ มะลิกุล, Head of Creative and Development บริษัท จีเอ็มเอ็ม ไท หับ จำกัด, 10 เมษายน 2550.

<sup>6</sup>ปิยกุล เลาว์ณยศีรี, ใครเป็นใครในกระบวนการผลิตภาพยนตร์ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2529), น. 15.

<sup>7</sup>เรื่องเดียวกัน, น. 10.

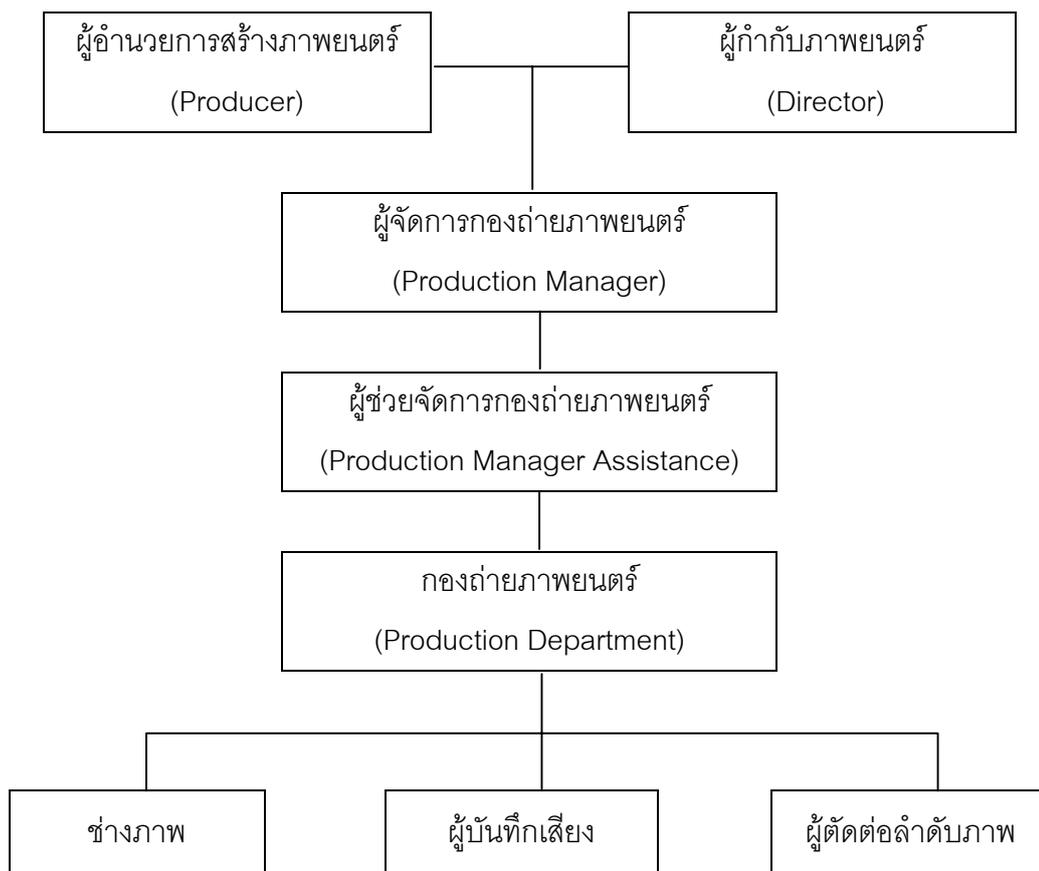
ผมว่าต้องไสรยาเท่านั้น ที่จะมาสานฝันโปรเจกต์ในฝันของผมให้เป็นจริง ผมว่าเขาเหมาะที่จะมาเป็นผู้กำกับและดูแลเรื่องนี้ ผมว่า ไสรยาเป็นคนอึดนะ อึดมาก ๆ ด้วย ตอนที่ เป็นผู้ช่วยผู้กำกับที่ 4 ใน มหา'ลัย เหมืองแร่ ของผม...อีกทั้งยังเป็นคนที่มีพรสวรรค์ด้วย ไสรยาเป็นคนที่ใคร ๆ ก็อยากจะทำด้วย พอได้คุยกับเขาแล้ว ก็รู้สึกอยากจะทำแล้วความลับบางอย่างให้ฟัง ไสรยาก็ได้รางวัลจากการทำสารคดีอีกด้วย นอกจากนี้ข้อที่สำคัญคือ ความที่ไสรยาเป็นผู้หญิงนี่แหละ ที่จะทำให้สามารถแทรกซึมตัวเองและทีมงานเข้าไปอยู่ในครอบครัวของเด็กที่เราจะไปตามบันทึกภาพได้อย่างไม่น่าเกลียด<sup>8</sup>

หลังจากนั้นจึงมีการพิจารณาทีมงานกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีความสามารถ ซึ่งประกอบด้วยที่มีความรู้ทางภาพยนตร์เฉพาะทางอย่างอนุรักษ์ คงคา (ผู้ทำหน้าที่ถ่ายภาพ) เฉลิมชัย จันโต (ผู้บันทึกเสียง) กันยรัตน์ พุทธศาสตร์ (ผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์) และ ปาณยา ฌมาพร (ผู้ช่วยผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์) รวมทั้ง สราณี วงพันธ์ และ ชชาติชาย เกษนัส (ผู้ทำหน้าที่ตัดต่อ) ซึ่งเข้ามามีบทบาทหลังจากที่กระบวนการถ่ายทำภาพยนตร์ (Production) เสร็จสมบูรณ์

---

<sup>8</sup>“Production Note,” <<http://www.finalscorethemovie.com/>>, 22 April 2007.

แผนภูมิที่ 3  
แสดงกระบวนการทำงาน ชั้นถ่ายทำ (Production) จนถึงขั้นตอนหลังการถ่ายทำ  
(Post Production) ของทีมงานภาพยนตร์สารคดีเรื่อง Final Score  
365 วัน ตามติดชีวิตเด็กเอ็นท์



## 2.4 การนำเสนองบประมาณการสร้างภาพยนตร์

### การนำเสนอความคิดการผลิตภาพยนตร์ด้วยเงินทุนต่ำมาประยุกต์ใช้

จากการพิจารณาสถิติอุตสาหกรรมธุรกิจภาพยนตร์ในประเทศไทยที่ผ่านมา วิสูตร พูลวรลักษณ์ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท จีเอ็มเอ็ม โท หับ จำกัด ได้แสดงความคิดเห็นต่อการผลักดันโปรเจกต์ภาพยนตร์สารคดีที่ยังไม่มีตลาดในประเทศไทยว่ามีความเสี่ยงสูงสำหรับการอนุมัติงบประมาณการลงทุนในเบื้องต้น ดังนั้นทางออกที่สำคัญที่สุดเพื่อผลักดันโปรเจกต์ภาพยนตร์ในลักษณะนี้จากประสบการณ์การทำงานของ ยงยุทธ ทองกองทุน จึงหมายถึงการผลักดันให้ภาพยนตร์เรื่องนี้เป็นภาพยนตร์ต้นทุนต่ำด้วยการวางแผนด้านการเงินจำนวนราว 10,000,000 บาท อย่างรัดกุม

และชัดเจน โดยยังคงคำนึงถึงความสะดวกและสภาพคล่องทางการเงินในการทำงานของทีมงาน และผู้กำกับภาพยนตร์

งบประมาณดังกล่าวส่วนใหญ่ถูกใช้ไปกับค่าจ้างผู้กำกับภาพยนตร์และทีมงาน ค่าเดินทาง และค่าอุปกรณ์สำหรับการถ่ายทำภาพยนตร์เป็นสำคัญ โดยยังคงตั้งอยู่บนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ในการใช้งบประมาณอย่างประหยัดและคุ้มค่า ยกตัวอย่างเช่น การลงทุนซื้อกล้องเอชดีวีขนาดเล็ก ที่ทีมงานสามารถต่อรองแลกเปลี่ยนทางธุรกิจจนได้ในราคาที่สมเหตุสมผลสำหรับการถ่ายทำ เป็นต้น

เพื่อป้องกันและบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นดังนั้นทางบริษัทซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร ผู้กำกับ และทีมงานจึงได้สร้างข้อตกลงร่วมกันโดยมีใจความสำคัญว่า โปรเจกต์ ภาพยนตร์เรื่องนี้อาจถูกระงับหรือเปลี่ยนเป็นงบประมาณในการค้นคว้าและพัฒนา (Research and Development Budget) เพื่อไม่ให้เกิดการลงทุนสูญเปล่า หากผลลัพธ์ออกมาไม่เป็นที่น่าพึงพอใจในช่วงต้นของโปรเจกต์ภาพยนตร์ ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าหากมีปัญหาในการถ่ายทำไม่สามารถพัฒนา ภาพยนตร์ต่อได้โปรเจกต์ดังกล่าวก็มีโอกาสที่จะถูกยกเลิกเพื่อป้องกันการสูญเสียบประมาณเพิ่มเติมนั่นเอง

#### วิธีการคำนวณพิจารณางบประมาณการสร้างภาพยนตร์ (ตัวเลขจากการประมาณ)

งบประมาณในการสร้างภาพยนตร์สารคดีเรื่อง Final Score 365 วัน ตามติดชีวิตเด็กเอ็นท์ ประกอบด้วยการจัดสรรงบประมาณต้นทุนสำหรับโปรดักชั่นประมาณ 10,000,000 บาท (รวมงบประมาณค่าโพสต์โปรดักชั่น) และงบในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ภาพยนตร์ประมาณ 10,000,000 บาท ซึ่งรวมแล้วเป็นเงินลงทุนทั้งสิ้นราว 20,000,000 บาท

#### การคำนวณเพื่อคาดคะเนงบประมาณทั้งหมด

งบประมาณโปรดักชั่น + การโฆษณาประชาสัมพันธ์ + โพสต์โปรดักชั่น = งบประมาณรวม
--

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| - งบประมาณโปรดักชั่นและโพสต์โปรดักชั่น<br>(เช่น ค่าLab ค่าพิมพ์ฟิล์ม) | 10,000,000 บาท        |
| - งบประมาณการโฆษณาประชาสัมพันธ์                                       | 10,000,000 บาท        |
| - งบประมาณรวมในการสร้าง   | <u>20,000,000</u> บาท |

#### การคำนวณเพื่อคาดคะเนรายได้

รายได้รวมจากการจัดจำหน่ายในโรงภาพยนตร์	=	รายได้ของบริษัทผู้สร้าง
$\frac{20,000,000}{2}$		

$$\frac{20,000,000}{2} = 10,000,000$$

ในกรณีที่จัดจำหน่ายในโรงภาพยนตร์และทำรายได้ 20,000,000 บาท รายได้ดังกล่าว จะต้องถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนเท่ากัน โดยครึ่งหนึ่งเป็นรายของบริษัทและอีกครึ่งหนึ่งเป็นรายได้ของโรงภาพยนตร์ ดังนั้นรายได้สุทธิจากโรงภาพยนตร์จึงเท่ากับ 10,000,000

- รายได้ของสุทธิจากโรงภาพยนตร์ของบริษัทผู้สร้าง	10,000,000 บาท
- รายได้จากการจัดจำหน่ายสายส่งภาพยนตร์	6,000,000 บาท
- รายได้จากการจัดจำหน่ายดีวีดีและวีซีดีลิขสิทธิ์	10,000,000 บาท
รายได้รวมจากการคาดคะเน	<u>26,000,000 บาท</u>

การคำนวณเพื่อคาดคะเนกำไรขาดทุน

งบประมาณรวมในการสร้าง – รายได้รวมในการจัดจำหน่าย = ผลกำไร/ขาดทุน
--

รายได้จากการจัดจำหน่ายในโรงภาพยนตร์ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดและเป็นที่มาหลักในการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ ดังนั้นในกรณีที่ภาพยนตร์ทำรายได้ในโรงภาพยนตร์ได้มากผลกำไรจากการสร้างก็จะมากขึ้นตามไปด้วย

- งบประมาณรวมในการสร้าง	20,000,000 บาท
- รายได้รวมจากการคาดคะเน	26,000,000 บาท
ผลกำไร	<u>6,000,000 บาท</u>

สำหรับปัจจัยที่ทำให้การสร้างภาพยนตร์ด้วยงบประมาณด้วยต้นทุนต่ำดำเนินไปได้นั้นก็ ได้แก่

1. มีขั้นตอนการตัดงบประมาณที่ไม่จำเป็นในขั้นตอนการสร้างภาพยนตร์ประเภทสารคดีออกไปตามวิธีการของบาสเตียน คลีฟ เช่น บทภาพยนตร์ ดารานักแสดงนำชื่อดัง การสร้างฉากหรือเช่าสถานที่ในการถ่ายทำ เป็นต้น

2. มีการคำนวณค่าใช้จ่ายที่สามารถกำหนดได้ล่วงหน้า<sup>9</sup>

เกี่ยวกับการนำแนวคิดการบริหารภาพยนตร์ด้วยเงินทุนต่ำมาใช้และคำนวณค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้น เช่นชนนี สุนทรศารทูล ในฐานะผู้บริหารและทำหน้าที่เบิกจ่ายค่าใช้จ่ายให้กับทีมงานโปรเจกภาพยนตร์ว่า ถึงแม้ว่าจะไม่มีบทภาพยนตร์คอยกำหนดทิศทางเหมือนภาพยนตร์บันเทิง แต่ผู้ทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณก็สามารถกำหนดค่าใช้จ่ายเกือบทั้งหมดที่ต้องใช้ได้จากการประมาณค่าใช้จ่ายดังต่อไปนี้

<sup>9</sup>สัมภาษณ์ เช่นชนนี สุนทรศารทูล, Co-head of Production บริษัท จีเอ็มเอ็ม ไทย หนีบ จำกัด, 15 พฤษภาคม 2550.

2.1 ค่าใช้จ่ายในช่วงระหว่างช่วงโปรดักชั่น แบ่งเป็นค่าแรงของทีมงาน และค่าอุปกรณ์ในการถ่ายทำ โดยสามารถแจกแจงรายละเอียดได้ดังนี้

2.1.1 ค่าแรงของทีมงาน ในส่วนค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นค่าจ้างของทีมงาน โดยปกติแล้ว (กรณีภาพยนตร์บันเทิงเรื่องอื่น ๆ) จะมีผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์คอยทำหน้าที่เบิกจ่าย โดยทางทีมงานจะเสนอมาว่าการเตรียมงานแต่ละครั้งจะต้องมีการใช้งบประมาณจำนวนเท่าใดตามระยะเวลาของแต่ละช่วงการทำงานซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ที่ช่วงเวลาประมาณ 3-6 เดือน โดยปกติในโปรดักชั่นอื่น ๆ ค่าตัวของทีมงานจะแบ่งจ่ายเป็นอัตราส่วน 30: 30: 40 ซึ่งหมายความว่า ทีมงานจะได้รับค่าจ้างในช่วงก่อนเปิดกล้องเป็นจำนวน 30 เปอร์เซ็นต์ของค่าจ้างในงานนั้น เมื่อภาพยนตร์ถ่ายทำไปได้ 50 เปอร์เซ็นต์แล้ว ทีมงานก็จะได้รับค่าตัวครั้งที่สองเป็นจำนวน 30 เปอร์เซ็นต์ และเมื่อปิดกล้องไปจนถึงการจัดการคืนอุปกรณ์ทุกอย่างให้กับบริษัทเรียบร้อยแล้ว ทีมงานก็จะได้รับค่าจ้างส่วนที่เหลือเป็นจำนวนเงิน 40 เปอร์เซ็นต์

สำหรับกรณีของภาพยนตร์เรื่อง Final Score 365 วัน ตามติดชีวิตเด็กเอ็นท์เป็นกรณีที่ต่างออกไป โดยจะมีการจ่ายค่าใช้จ่ายในลักษณะเดียวกับเงินเดือนของพนักงานประจำ เนื่องจากทีมงานต้องทำงานหนักในการถ่ายทำภาพยนตร์ตลอดระยะเวลา 1 ปีเต็มทุกวัน ถ่ายทำไปเรื่อย ๆ เป็นเวลา 365 วันหรือ 12 เดือน เพราะฉะนั้นค่าจ้างทีมงานทั้งหมดก็จะถูกหารด้วย 12 ทั้งยังได้ค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในกรณีที่ต้องติดตามถ่ายทำเพิ่มเติมในช่วงเวลารับน้องและช่วงที่ผู้ถูกติดตามแต่ละคนเริ่มใช้ชีวิตนักศึกษาปีที่ 1 ในรั้วมหาวิทยาลัย

ค่าใช้จ่ายดังกล่าวคำนึงถึงลักษณะความยากของงานและเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับทีมงานเป็นหลัก และถึงแม้ว่าจะมีการถ่ายทำเพิ่มเติม แต่ก็ยังเป็นค่าใช้จ่ายที่สามารถประมาณล่วงหน้าได้ ทำให้ทราบถึงรายจ่ายที่แน่นอน

2.1.2 ค่าอุปกรณ์ เมื่อภาพยนตร์ได้รับอนุมัติงบประมาณแล้ว วิศวกร พูลวรลักษณ์ ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาพที่ต้องการให้ปรากฏอยู่ในภาพยนตร์สารคดีเรื่องนี้ว่า ภาพที่ได้จะต้องสบายตา คมชัดหรือไม่สั่นไหวในลักษณะภาพยนตร์คุณภาพต่ำ ด้วยเหตุนี้จึงมีการวางแผนเทสฟิล์ม เพื่อทดสอบความละเอียดของภาพเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ชมภาพยนตร์ ซึ่งสามารถนับรวมเข้าไปในส่วนของค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์

นอกจากนี้เนื่องจากทีมงานจำเป็นต้องใช้อุปกรณ์ในการถ่ายทำทุกวัน บริษัทผู้สร้างและทีมงานจึงตกลงร่วมกันว่าควรจัดซื้ออุปกรณ์สำหรับการถ่ายทำภาพยนตร์เรื่องนี้ขึ้นมา 1 ชุด ซึ่งประกอบด้วยกล้องดีวี เครื่องอัดเสียง และไมค์บูม เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการเช่าอุปกรณ์ถึง 365 วัน จะเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณอย่างยิ่ง

## 2.2 ค่าใช้จ่ายในช่วงโพสต์โปรดักชัน

โดยปกติแล้วค่าแล็บ (Lab) ที่ใช้ไปกับขั้นตอนหลังการถ่ายทำในการถ่ายทำภาพยนตร์ทั่วไป จะมีมูลค่าเฉลี่ยอยู่ที่จำนวน 5,000,000 บาท แต่สำหรับภาพยนตร์สารคดีเรื่อง Final Score 365 วัน ตามติดชีวิตเด็กเอ็นท์ ค่าใช้จ่ายในส่วนนี้มีมูลค่าทั้งสิ้นแค่เพียง 3,500,000 บาท (ถูกค่านวนรวมอยู่ใน 10,000,000 บาทแกร่วมกับค่าโปรดักชันเรียบร้อยแล้ว)

ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการทำทดสอบฟิล์ม (Film Testing) ของการถ่ายทำไปจนถึงการทดลองอัฟโฟลด์ภาพไปยังฟิล์มสเกลใหญ่ในช่วงก่อนการถ่ายทำ ทำให้ทราบว่าจะระบบอุปกรณ์ (ซอฟต์แวร์) ในการถ่ายทำและระบบอุปกรณ์ (ซอฟต์แวร์) ในการตัดต่อและการเก็ยสีในภาพยนตร์สามารถทำงานร่วมกัน (Compatible) จึงช่วยลดต้นทุนของค่าใช้จ่ายและต้นทุนของเวลาจนสามารถคำนวณค่าใช้จ่ายที่แน่นอนในช่วงหลังการถ่ายทำ (Postproduction) ได้เป็นอย่างดี

อนึ่งนอกจากค่าแล็บแล้ว ในช่วงหลังการถ่ายทำของภาพยนตร์สารคดีเรื่องนี้ยังมีค่าใช้จ่ายของเพลงในภาพยนตร์ที่ปรากฏเพิ่มเข้ามาโดยจัดอยู่ในประเภทค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ต่างจากในภาพยนตร์บันเทิง ที่ผู้ผลิตสามารถทราบได้ทันทีจากบทภาพยนตร์ว่าจะต้องจ่ายค่าลิขสิทธิ์ให้กับเพลงใดบ้าง

เนื่องด้วยค่าใช้จ่ายในการสื่อสารการตลาด หรือ โฆษณาประชาสัมพันธ์เป็นค่าใช้จ่ายในอนาคตซึ่งขึ้นอยู่กับทิศทางและคุณภาพของผลงาน จึงไม่สามารถนำมารวมเข้ากับค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้

## 2.5 การคัดเลือกนักแสดง (Casting)

ในขั้นตอนของการคัดเลือกนักแสดง ทีมงานใช้วิธีตรงเข้าไปสุ่มถามนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายทั้งชายและหญิงจากหลากหลายโรงเรียนอย่างเปิดกว้างในย่านสยามสแควร์ซึ่งเป็นย่านของโรงเรียนกวดวิชาและจากสถานทีอบรมพิเศษเพื่อการเอ็นทรานซ์ของหน่วยงานหรือองค์กร

ทีมงานได้เลือกใช้วิธีนี้สรรหาตัวละครที่ต้องเป็นตัวละครจริงที่มีคุณสมบัติแตกต่างจากนักแสดงจากตัวแทนนักแสดงหรือโมเดลลิ่งทั่วไป โดยอาศัยความสมัครใจและความเห็นชอบจากผู้ปกครองเป็นเกณฑ์

จากการสุ่มถามและคัดจนเหลือนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายประมาณ 10 คน ผู้กำกับภาพยนตร์และทีมงานได้ทดลองติดตามถ่ายทำชีวิตประจำวันของทุกคนในรูปแบบคลิปวิดีโอขนาดสั้นเป็นเวลา 2-3 วัน เพื่อนำมาพิจารณาในที่ประชุมร่วมกันก่อนที่จะสรุปให้ สุวิกรม อัมระนันท์ (เปอร์) นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 (พ.ศ. 2548) สายวิทยาศาสตร์ ของโรงเรียน

สวนกุหลาบวิทยาลัยเป็นตัวละครหลักในการดำเนินเรื่องในภาพยนตร์สารคดีที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการสอบเอ็นทรานซ์เรื่องนี้โดย จิระ มะลิกุล ได้ให้รายละเอียดในขั้นตอนการเลือกนักแสดงเพิ่มเติมว่า ตอนที่ทีมงานไปเจอเปอร์ด เราไม่รู้ว่าเขาเป็นเด็กสวนกุหลาบด้วยซ้ำ เพราะว่าไม่ได้แต่งชุดนักเรียนเพราะเป็นช่วงก่อนปิดเทอม เขายังอยู่ ม.5 แล้วก็ใส่ชุดไปรเวท นั่งช่วยเพื่อนชายเสื้ออยู่ตรงเซ็นเตอร์พ้อยท์ (สยามสแควร์) แต่ปรากฏว่าใน 10 คนที่เลือกมาก็ตัดทำให้สิ้นใจยากเหมือนกัน บางคนถนัดดราม่า บางคนเรียนได้ 4 แต่เป็นแก๊งบีบอย (หนึ่งในการแสดงของศิลปะฮิปฮอป) ตรงชั้น 2 สถานีรถไฟฟ้าตรงมาบุญครอง เป็นนักร้องเพลงแร็ป พูดทุกคำเป็นแร็ป และกำลังจะเอ็นทรานซ์ แล้วก็ยังมีผู้หญิง ซึ่งเราว่ามองว่าดีเหมือนกันถ้าเป็นในแง่ทีวีที่น่าเสนอแบบฮุค (Hook) ลึ้น ๆ แต่สำหรับเปอร์ด ไม่มีอะไรแบบนั้น ที่น่าสนใจอยู่บ้างก็คือการเป็นนักดนตรีไทยของโรงเรียน และภาพที่เราเห็น คือ เปอร์ดนอนหลับ ขึ้นลิฟท์ไป แล้วก็ไปนั่งลอกการบ้าน แล้วก็พูดกับเพื่อนตามประสาวัยวัยรุ่น ไม่มีการสร้างภาพ เปิดเผยตัวเอง สุดขีด เหมือนไม่มีกล้องอยู่ตรงนั้น เรามองว่าเขาไม่ได้รู้สึกว่าเขาอยากดัง แล้วก็ดำเนินชีวิตแบบคนมีไอเดีย แต่ไม่ได้มุ่งมั่นมากมาย<sup>10</sup>

ในการเลือกติดตามถ่ายทำชีวิตของ สุวิกรม อัมระนันท์ นั้น จิระ มะลิกุล ได้ให้เหตุผลที่น่าสนใจที่สามารถสรุปได้ 3 ข้อดังนี้

1. เป็นตัวแทนของเด็กมัธยมปลายธรรมดาจากครอบครัวชนชั้นกลาง ที่มีผลการเรียนไม่โดดเด่น มีความสามารถเฉพาะตัวที่น่าสนใจบางอย่าง (ดนตรีไทย) และมีความเป็นตัวของตัวเอง มีความคิดสร้างสรรค์แต่ก็ไม่ได้มีความทะเยอทะยาน หรือความมุ่งมั่นชัดเจน ซึ่งเป็นลักษณะที่ปรากฏให้เห็นในวัยรุ่นไทยทั่วไป

2. เปิดเผย มีความเป็นธรรมชาติสูงเมื่ออยู่หน้ากล้อง ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการผลิตภาพยนตร์สารคดี

3. มีรูปลักษณ์และบุคลิกที่ค่อนข้างโดดเด่น น่าสนใจในการดึงดูดผู้ชม

ในระหว่างติดตามถ่ายทำ ทีมงานได้ขยายขอบเขตการทำงานโดยเริ่มติดตามกลุ่มเพื่อนของสุวิกรม อัมระนันท์ เพื่อเป็นการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ในการดำเนินเรื่องและสร้างสีสันให้กับภาพยนตร์ นอกจากนี้จะพบว่าตัวละครแต่ละตัวมีความหลากหลาย เช่น ตลก จริงจัง ซ้ำ อ้วน ผอม เป็นต้น และเป็นไปตามที่คาดหมายไว้ล่วงหน้าแล้ว ผลลัพธ์ที่เพิ่มตามมาคือ ความสมบูรณ์ของ

<sup>10</sup>สัมภาษณ์ จิระ มะลิกุล และ ยงยุทธ ทองกองทุน, ผู้บริหารบริษัท จีเอ็มเอ็ม ไท หับ จำกัด, 10 เมษายน 2550.

องค์ประกอบของภาพยนตร์วัยรุ่น และการได้เห็นวัฒนธรรมวัยรุ่นในยุคหนึ่ง ๆ ซึ่งหมายถึง วิธีการดำรงชีวิต (Lifestyle) พฤติกรรม ค่านิยมที่กระทำจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มวัยรุ่น<sup>11</sup> ปรากฏชัดเจนในภาพยนตร์ ซึ่งได้แก่ การดำเนินชีวิตในด้านการเรียน ด้านการเที่ยวเตร่กับเพื่อน ด้านความรัก และชีวิตครอบครัว พร้อมทั้งค่านิยมด้านกายแต่งกาย ภาษา พฤติกรรมและด้านการบริโภค

โสธยา นาคะสุวรรณ ผู้กำกับภาพยนตร์ได้แสดงความคิดเห็นต่อการทำงานในขั้นตอนนี้ว่า

ถึงแม้ว่าผู้สร้างจะไม่เคยมีประสบการณ์ในการคัดเลือกนักแสดงด้วยวิธีการลงนามออกไปหานักแสดงด้วยตัวเองมาก่อน เนื่องจากในกระบวนการของการผลิตภาพยนตร์บันเทิงนักแสดงมักจะเข้ามาหาผู้สร้างภาพยนตร์เพื่อขอรับบทนั้น ๆ ในโอกาสนี้ผู้สร้าง ผู้กำกับภาพยนตร์และทีมงานจึงมีโอกาสได้เรียนรู้วิธีการคัดเลือกนักแสดงเพื่อถ่ายทำภาพยนตร์สารคดีไปพร้อมกัน ทั้งยังสามารถปรับตัวและรับมือกับระบบการคัดเลือกนักแสดงได้เป็นอย่างดี

ในการติดตามบันทึกภาพชีวิตประจำวันของสุวิกรม อัมระนันท์ ตั้งแต่เช้าจรดค่ำเป็นประจำเกือบทุกวัน เพื่อป้องกันการปฏิเสธให้เข้าไปถ่ายทำชีวิตประจำวันของนักแสดงในที่อยู่อาศัยกับครอบครัวซึ่งนับเป็นความเสียหายของผู้สร้างหากมีการล้มเลิกการถ่ายทำกลางคัน ทีมงานจึงได้จัดให้มีการทำสัญญาเกี่ยวกับการถ่ายทำภาพยนตร์ขึ้นเพื่อใช้สำหรับเป็นหลักฐานยืนยันหากสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลง

สัญญาฉบับดังกล่าวแตกต่างจากสัญญาว่าจ้างนักแสดงทั่วไป เนื่องจากไม่มีปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายใด ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง และสามารถกล่าวได้ว่าเป็นความสามารถในการเจรจาต่อรองของผู้กำกับภาพยนตร์และทีมงานที่เข้าไปสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยและความมั่นใจกับนักแสดงและครอบครัวจนทำให้กระบวนการถ่ายทำดำเนินไปอย่างราบรื่นด้วยดี ซึ่งทีมงานก็ได้ใช้วิธีการนี้กับตัวละครกลุ่มเพื่อนของตัวละครหลักเช่นเดียวกัน

สัญญาสำหรับเรื่องนี้ก็เหมือนกับเป็นแค่สัญญาเขียน แต่คือจริง ๆ ที่สุดแล้ว เขาจะเปลี่ยนใจก็ได้ เราก็ไม่มีสิทธิ์จะว่าอะไร เพราะมันเป็นชีวิตส่วนตัวของเขา ดังนั้นมันก็เป็นแค่กระดาษเท่านั้นเอง แต่คือสิ่งที่เรารู้ สำคัญที่สุดมันคือเรื่องของใจมากกว่า

<sup>11</sup>ฉัตรกุล ทองเกตุด, การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาวัฒนธรรมวัยรุ่นที่ปรากฏในภาพยนตร์ไทย ปี พ.ศ. 2535 (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), น. 7.

เพราะถ้าวันหนึ่งอยู่ ๆ เราเข้าไปอยู่ในบ้านเขาแล้วเขาเกิดบอกว่า คุณเป็นใคร เข้ามาในบ้านทำไม ทุกอย่างมันก็จบกันเลย ซึ่งการเริ่มต้นใหม่ก็หมายถึงว่า ทุกอย่างมันก็ต้องทำย้อนมาใหม่หมดตั้งแต่เริ่มต้น<sup>12</sup>

เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการถ่ายทำ ทีมงานผู้สร้างจึงได้เจรจากับกลุ่มเพื่อนรวมทั้งผู้ปกครองของครอบครัวเพื่อน ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสุวิกรมเพื่อขอติดตามชีวิตในการสร้างความหลากหลายให้กับภาพยนตร์ด้วยเช่นเดียวกัน โดยผู้ที่ถูกติดตามที่เพิ่มเข้ามานั้นได้แก่

วรภัทร จิตต์แก้ว (ลุง) ที่มีผลการเรียนน่าเป็นห่วงแต่ต้องการสอบเข้าคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรารุณี ปัญญาธิระ (โบ๊ท) ที่ต้องการเรียนคณะประมงตามความตั้งใจ แต่ยังเลือกที่จะสอบเข้าคณะบัญชีตามความคาดหวังของครอบครัว

กิตติพงษ์ วิจิตรจรัสสกุล (บิกโซว์) ที่ต้องการเรียนที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขาเครื่องกล และ สาขาอุตสาหกรรม

ส่วนสุวิกรม อัมระนันท์ (เปอริ) ต้องการสอบเข้าเรียนคณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขาโยธา กำลังลังเลและกำลังตัดสินใจไม่เข้าสอบแอดมิชชัน

สำหรับวิธีการเจรจาต่อรองที่นำมาใช้ ทีมงานได้หลีกเลี่ยงประเด็นการว่าจ้างผู้ติดตามให้มาปรากฏตัวในภาพยนตร์ แต่เลือกที่จะให้เหตุผลถึงความมุ่งมั่นและวัตถุประสงค์หลักในการทำงาน อย่างไรก็ตามสุดท้ายแล้วเมื่อโปรเจกต์ภาพยนตร์สิ้นสุด บริษัท จีเอ็มเอ็ม ไทย หับ จำกัดในฐานะผู้สร้างก็ได้จัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งเพื่อมอบให้กับผู้ถูกติดตามในลักษณะของทุนการศึกษา

## 2.6 การเจรจาต่อรองกับบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์

บริษัท จีเอ็มเอ็ม ไทย หับ จำกัดมีการประชุมคณะกรรมการบริหารเป็นประจำทุกเดือน มีการพูดคุยถึงภาพรวมของสถานการณ์ภาพยนตร์ ในแต่ละเดือน รายงานผลความคืบหน้าของงานที่กำลังดำเนินงาน ภาพยนตร์ที่จะปิดกล้อง การขอขออนุมัติงบประมาณ และนำเสนอความคิดใหม่ ๆ ที่รอการพัฒนา โดย ยงยุทธ ทองกองทุน ได้ให้รายละเอียดในขั้นตอนนี้ว่า

---

<sup>12</sup>สัมภาษณ์ โสริยา นาคะสุวรรณ, ผู้กำกับภาพยนตร์เรื่อง Final Score 365 วัน ตามติดชีวิตเด็กเอ็นท์, 10 มีนาคม 2550.

สำหรับโปรเจกต์ภาพยนตร์เรื่องนี้เป็นการขออนุมัติพัฒนา ซึ่งคำว่าพัฒนาในบริบทของจีทีเอช คือ ยังไม่ได้เปิดเผย แต่หมายถึงเรื่องที่สนใจไปเสนอขออนุญาตพัฒนา ซึ่งส่วนใหญ่คุณไพบูลย์ (ดำรงชัยธรรม) จะให้อิสระกับทางจีทีเอช การขออนุญาตพิจารณาก็เหมือนการขายงาน เราคิดอยู่แล้วว่า SWOT ของเรื่องนี้คืออะไร แล้วเอาข้อดีต่าง ๆ ไปคุยกับผู้ถือหุ้นใหญ่ ถึงจะดูเป็นการทำงานที่มีขั้นตอน แต่ว่าเวลาที่มีการขายไอเดีย ส่วนใหญ่เราไม่ต้องการรูปแบบการนำเสนออะไรใหญ่โตครับ เพราะเวลาที่ไปเล่าไอเดีย เราก็เห็นภาพ ก็คือจะเข้าใจกัน<sup>13</sup>

ในการนำเสนอโปรเจกต์ภาพยนตร์ นอกเหนือจากทีมผู้อำนวยการสร้างภาพยนตร์เช่นเดียวกัน ไสริยา นาคะสุวรรณ ในฐานะผู้รับผิดชอบภาพยนตร์สารคดีเรื่อง Final Score 365 วันตามติดชีวิตเด็กเอ็นท์ ตั้งแต่ต้นจนจบก็มีหน้าที่ในการนำเสนอและผลักดันโปรเจกต์ภาพยนตร์สารคดีเรื่องนี้ด้วยโดยมีบทบาทในการสร้างความมั่นใจให้กับบริษัทผู้สร้างว่าสามารถสร้างสรรค์ภาพยนตร์ให้เป็นไปได้และคุ้มค่างบประมาณการผลิตทั้งหมดที่จะนำมาใช้

ในทางตรงกันข้าม ในแง่มุมมองของบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์ที่แม้จะอนุมัติโปรเจกต์เพื่อการทดลองแนวคิดและเปิดโอกาสให้กับคนทำงานรุ่นใหม่แล้ว แต่ในเบื้องต้น วิสูตร พูนวรลักษณห์ หนึ่งในกรรมการที่ยินดีอนุมัติโปรเจกต์ก็ยังคงรู้สึกไม่มั่นใจ เนื่องจากที่ผ่านมามีภาพยนตร์สารคดียังไม่ีตลาดและไม่ประสบความสำเร็จในกลุ่มผู้ดูชาวไทยมาก่อน

สามารถกล่าวได้ว่าผู้อำนวยการสร้างภาพยนตร์มีบทบาทในขั้นตอนนี้อย่างมาก ในขณะที่ผู้กำกับภาพยนตร์ไม่มีบทบาทในส่วนนี้โดยตรงซึ่งสอดคล้องกับการให้คำอธิบายของ ไสริยา นาคะสุวรรณ ซึ่งได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมว่า “หน้าที่หลักในฐานะผู้กำกับภาพยนตร์โปรเจกต์นี้ไม่ได้มีหน้าที่ Fight หรือทำให้โปรเจกต์อยู่รอด แต่เป็นการทำให้ผู้ใหญ่ (ผู้บริหารของบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์) เห็นว่าโปรเจกต์น่าสนใจ มันเป็นไปได้ ซึ่งอันนี้มันเป็นส่วนหน้าที่ของเรา”<sup>14</sup>

<sup>13</sup> สัมภาษณ์ จิระ มะลิกุล และ ยงยุทธ ทองกองทุน, ผู้บริหารบริษัท จีเอ็มเอ็ม ไท หับ จำกัด, 10 เมษายน 2550.

<sup>14</sup> สัมภาษณ์ ไสริยา นาคะสุวรรณ, ผู้กำกับภาพยนตร์เรื่อง Final Score 365 วันตามติดชีวิตเด็กเอ็นท์, 10 มีนาคม 2550.

## 2.7 ขั้นตอนการถ่ายทำภาพยนตร์ (Production)

### กระบวนการทำงานแบบปฏิบัติการเชิงรุก (Pro-active Process)

เนื่องจากการทำงานโดยไม่มีบท ผู้กำกับจึงนำแนวความคิดและแนวความคิดที่ได้ รับการพัฒนาอีกขั้นไปเป็นกรอบในการถ่ายทำภาพยนตร์ซึ่งเป็นการทำงานที่ต้องอาศัยความทุ่มเท โดยไม่มีวันหยุดนับตั้งแต่ได้ตัวสุริกรมมาเป็นนักแสดงนำ โดยมีข้อตกลงร่วมกันกับผู้สร้างว่าเมื่อ ติดตามถ่ายทำแล้วหลังจากนั้นทีมงานถ่ายทำจะนำฟุตเทจที่ได้มาพิจารณาร่วมกันทุก 1-2 สัปดาห์

เพื่อให้สอดคล้องกับประเด็นการเอ็นทรานซ์และทำให้ภาพยนตร์สมบูรณ์ที่ทีมงานจึง ประสานงานกับโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยโดยขออนุญาตเข้าไปถ่ายทำสารคดีในโรงเรียนซึ่งเป็นสถานที่ราชการ แม้จะได้รับอนุญาตในเบื้องต้นแล้วท่ามกลางความไม่เห็นชอบของคณาจารย์ บางส่วน

ในช่วง 3 เดือนแรกของการถ่ายทำที่ทีมงานพบปัญหาที่เกิดขึ้น 2 ประการด้วยกัน คือ ประการแรก การที่ทางโรงเรียนไม่เห็นด้วยกับการคัดเลือกนักเรียนของทีมงานเนื่องจากสุริกรม มีผลการเรียนที่อยู่ในระดับปานกลาง ไม่โดดเด่น ไม่สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของสถาบันที่เน้น ความเป็นเลิศในด้านวิชาการ และประการที่สองโรงเรียนไม่เห็นด้วยที่ทีมงานถ่ายทำภาพยนตร์เข้ามา รบกวนการเรียนการสอนในเวลาราชการ เนื่องจากมีการใช้อุปกรณ์และทีมงานจำนวนมากถึง 5 คน โดยเฉพาะประเด็นของทีมงานที่เป็นผู้หญิงในโรงเรียนชายล้วน

เมื่อมีการคัดค้านมากขึ้น ทางทีมงานต้องวางแผนสำรองและขออนุญาตถ่ายทำนอก ห้องเรียนโดยยังคงมีเสียงการคัดค้านรวมทั้งมีการประท้วงเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามทีมงานก็สามารถ ผ่านขั้นตอนเหล่านั้นมาได้ด้วยความอดทนและความสามารถเฉพาะตัวในการเจรจาต่อรองรวมทั้ง การสนับสนุนของผู้อำนวยการสร้าง

จากปัญหาดังกล่าวซึ่งหยิบยกมาเป็นตัวอย่าง ได้แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีบทบาทมากใน ขั้นตอนการถ่ายทำภาพยนตร์ในภาคสนาม คือ ผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์ และผู้ช่วยผู้จัดการ กองถ่ายภาพยนตร์ซึ่งจะต้องเป็นผู้ประสานงานการขออนุญาตด้านสถานที่ การจัดการและเบิก งบประมาณในการใช้จ่าย รวมทั้งเป็นผู้แก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในระหว่างการถ่ายทำให้ผ่าน พ้นไปด้วยดี ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับคำจำกัดความของผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์ที่ว่า

ผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์ มีหน้าที่อำนวยความสะดวกและจัดหาทุกสิ่งทุกอย่าง ให้กับทุกคนในกองถ่าย และทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ในกระบวนการสร้างภาพยนตร์ จะต้องอยู่ในความดูแลของผู้จัดการกองถ่ายทั้งหมด เป็นงานที่กว้างขวางและ จุกจิกมาก ต้องทำความเข้าใจเอาเสีย หาสถานที่ ฐ่บประมาณ กำหนดเวลาถ่ายทำ

หานักแสดง เมื่อวางแผนเสร็จเรียบร้อยแล้วแล้วผู้จัดการกองถ่ายจะพิมพ์แผนงาน  
เสนอส่งไปให้ฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบเฉพาะด้าน ส่งไปให้บริษัทพิจารณา<sup>15</sup>

ในขั้นตอนการถ่ายทำชีวิตประจำวันของนักแสดงนำผู้กำกับภาพยนตร์และทีมงานต้อง  
ทำงานอย่างหนักและใช้ความอดทนอย่างมาก เช่น การตื่นนอนตั้งแต่เวลา 4.00 น.เพื่อไปถ่ายทำ  
การเข้าแถวเคารพธงชาติในเวลา 6.00 น. กับนักแสดง ซึ่งเป็นการพยายามเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งใน  
ชีวิตประจำวัน และสร้างความไว้วางใจจนทุกคนเริ่มแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติเมื่ออยู่ต่อหน้า  
ทีมงาน เป็นการนำหลักจิตวิทยามาใช้เพื่อลดความห่างระหว่างผู้ถูกติดตาม หรือ Subject ของ  
เรื่องกับภาพยนตร์

โปรเจกต์ซึ่งมีทีมงานในการถ่ายทำจำนวนไม่กี่คน และลงมือทำงานสด ๆ หนึ่งงานใน  
ลักษณะการทำงานดังกล่าว ไสริยา นาคะสุวรรณ และทีมงาน นิยามได้นิยามการทำงานที่เกิดขึ้น  
ว่าเป็นการทำงานในแบบ “กองโจร” เนื่องจากทุกฝ่ายจะต้องมีการทำงานอย่างเตรียมพร้อม  
อย่างเต็มประสิทธิภาพในการดำเนินการในแต่ละวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวันที่ผู้ถูกติดตามกระทำ  
กิจกรรมสำคัญ เช่น ในวันเข้าสอบ และในวันติดตามผลสอบ เป็นต้น

ในการทำงานลักษณะกองโจรซึ่งเป็นหนึ่งในคุณลักษณะการทำงานเฉพาะของสารคดี  
ไสริยา นาคะสุวรรณ กล่าวว่า ทีมงานทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน และมีความสำคัญ  
เท่าเทียมกัน ไม่ใช่เพียงแค่ผู้กำกับภาพยนตร์หรือผู้จัดการกองถ่ายภาพยนตร์ที่ได้กล่าวถึงไปแล้ว  
เท่านั้น แต่ยังหมายถึงผู้ทำหน้าที่บันทึกภาพและเสียง ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าทั้งภาพและเสียง  
เป็นวัตถุดิบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการถ่ายทำภาพยนตร์สารคดีที่ผู้มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบจะ  
ผิดพลาดไม่ได้เลย

จากการสัมภาษณ์ อนุรักษ์ คงคา ผู้กำกับภาพและผู้ทำหน้าที่บันทึกภาพกล่าวถึง  
การทำหน้าที่บันทึกภาพว่า จะต้องดูแลรับผิดชอบอุปกรณ์ 3 ชิ้นด้วยกัน ซึ่งประกอบด้วย กล้อง-  
เฮดวี (HDV) อุปกรณ์ช่วยถ่ายภาพ (เลนส์และ ไมโครโฟน) และขาตั้งกล้อง ในการบันทึกภาพจะ  
มีการออกแบบการถ่ายภาพโดยเน้นการใช้ภาพมุมกว้างให้เห็นรายละเอียดของบรรยากาศโดยทั่วไป  
มีความสามารถใช้กล้องได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว มีจิตวิทยาในการทำงานกับเด็กที่อยู่หน้ากล้อง  
เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและให้ภาพที่เป็นธรรมชาติ<sup>16</sup>

<sup>15</sup>ปิยกุล เลาว์ณยศิริ, ใครเป็นใครในกระบวนการผลิตภาพยนตร์, น. 49-50.

<sup>16</sup>สัมภาษณ์ อนุรักษ์ คงคา, ผู้กำกับภาพ ภาพยนตร์เรื่อง Final Score 365 วัน  
ตามติดชีวิตเด็กเอ็นท์, 22 พฤษภาคม 2550.

นอกจากนี้จากเอกสารการบรรยายเรื่องการถ่ายภาพในงานสารคดี Final Score ที่มหาวิทยาลัยกรุงเทพในวันที่ 22 พฤษภาคม 2550 ของอนุรักษ์ คงคา ยังมีเนื้อหาเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่น่าสนใจซึ่งสามารถสรุปโดยย่อได้ดังนี้<sup>17</sup>

1. ขั้นตอนการสร้างความรู้ความคุ้นเคยกับผู้ถูกติดตาม (Subject) ในขั้นแรกผู้บันทึกภาพจำเป็นจะต้องทำให้ผู้ถูกติดตามเกิดความไว้วางใจ ด้วยการใช้เวลาในการทำ ความคุ้นเคยและทำความรู้จัก เช่น อธิบายถึงวัตถุประสงค์ในการทำงาน และทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น ชมภาพยนตร์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรับประทานอาหารร่วมกัน เพื่อทำความเข้าใจและปรับความคิดของผู้ถูกติดตาม และเพื่อให้ได้ภาพที่เป็นธรรมชาติที่สุดในการถ่ายทำ

2. การกำหนดภาษาภาพและวิธีการที่ใช้ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ผู้ทำหน้าที่บันทึกภาพให้ความสำคัญกับการใส่มุมมองและความคิดเห็นลงในภาพอย่างมากในการสะท้อนความจริงหรือแสดงความคิดเห็น โดยมีการวางภาพที่มองจากข้างนอกเข้าไปที่ตัวผู้ถูกติดตามที่แสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาผ่านกล้อง ซึ่งบางครั้งแม้แต่อนุรักษ์ คงคาผู้กำกับภาพเองนั้นก็ยอมรับว่าเป็นการตัดสินใจตัวละครมากเกินไป อย่างไรก็ตามในภาพรวมได้มีการใช้วิธีเฝ้าสังเกตพฤติกรรมของตัวละคร (มุมสายตา) เพื่อเข้าถึงความรู้สึกภายในเสียเป็นส่วนใหญ่ โดยเน้นเนื้อหาที่ปรากฏมากกว่าความงามของภาพ ตามแนวความคิดสำคัญของการถ่ายทำภาพยนตร์สารคดี และในส่วนของวิธีการสัมภาษณ์ผู้กำกับภาพยนตร์และผู้กำกับภาพได้เลือกวิธีการถ่ายทำให้ได้ footage ที่สดเห็นสิ่งแวดล้อมที่แสดงอารมณ์มากกว่าการนั่งให้สัมภาษณ์แบบเผชิญหน้าเพื่อความฉะฉานของภาพยนตร์

เมื่อกำหนดภาษาของภาพเรียบร้อยแล้ว ในลำดับต่อมาเป็นการกำหนดวิธีการในการถ่ายทำ โดยเน้นการใช้วิธีการถ่ายภาพแบบเคลื่อนกล้องตามวัตถุ (Hand Held) และการตั้งกล้องแบบนิ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเนื้อหาที่จะเล่าในเหตุการณ์นั้น ๆ เป็นสำคัญ กล่าวคือใช้เนื้อหาหน้าเทคนิคและวิธีการ

3. ขั้นตอนการเตรียมอุปกรณ์พื้นฐาน (Hardware) อุปกรณ์พื้นฐานในการถ่ายสารคดีแม้จะมีไม่มากนัก แต่ควรจะเป็นกล้องที่มีความทนทาน แข็งแรง มีระบบการทำงานไม่ซับซ้อน และหลีกเลี่ยงอุปกรณ์ที่ไม่จำเป็น ในขั้นตอนนี้ผู้รับผิดชอบจะต้องฝึกฝนการใช้กล้องจนเกิดความชำนาญจนสามารถใช้อุปกรณ์ได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

---

<sup>17</sup> สัมภาษณ์ อนุรักษ์ คงคา, ผู้กำกับภาพ ภาพยนตร์เรื่อง Final Score 365 วัน ตามติดชีวิตเด็กเอ็นท์, 22 พฤษภาคม 2550.

4. ขั้นตอนการวิเคราะห์และคาดเดาเหตุการณ์ (Analysis and Speculation) ในขั้นตอนนี้ผู้บันทึกภาพจะประสานงานและปรึกษาผู้กำกับภาพยนตร์ถึงภาพที่ต้องการ โดยส่วนใหญ่จะเน้นภาพมุมกว้างและใช้จินตนาการคาดการณ์กับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในลำดับต่อไป วางเฟรมภาพไว้ในใจ เพื่อให้เคลื่อนตัวถ่ายทำได้ทัน นอกจากนี้ผู้บันทึกภาพจำเป็นจะต้องทำความเข้าใจกับสถานที่ในการถ่ายทำล่วงหน้า เพื่อหามุมมอง แนวคิดใหม่ ๆ รวมทั้งหาวิธีการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในวันปฏิบัติงานจริง

5. ขั้นตอนการถ่ายทำจริง ถ่ายภาพที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละวันอย่างต่อเนื่องให้ได้มากที่สุด ตลอดระยะเวลาประมาณ 1 ปี โดยต้องคำนึงถึงการเล่าเรื่อง เช่น ให้อารมณ์เดียวกับบางแง่มุมเพิ่มมากขึ้น และคำนึงถึงขั้นตอนการตัดต่อในลำดับต่อไปเป็นสำคัญ

6. ขั้นตอนการประเมินผล หลังจากถ่ายทำแต่ละสัปดาห์ ขั้นตอนการประเมินและวิเคราะห์ผลจะช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางของภาพยนตร์และเพื่อนำข้อผิดพลาดไปแก้ไขในการถ่ายทำล่วงหน้าต่อไป ก่อนสิ้นสุดการถ่ายทำจริง

สำหรับการบันทึกเสียงนั้น เฉลิมชัย จันโต ผู้ทำหน้าที่บันทึกเสียงกล่าวว่าผู้กำกับภาพยนตร์ได้ให้ความสำคัญกับเสียงในภาพยนตร์สารคดีที่ต้องมีลักษณะชัดใสเป็นพิเศษ แต่ด้วยงบประมาณจำกัดจึงไม่สามารถจ้างผู้บันทึกเสียงมืออาชีพซึ่งมีค่าใช้จ่ายสูงเพื่อมาถ่ายทำภาพยนตร์ ตลอดระยะเวลา 365 วันได้ ดังนั้นจึงมีการว่าจ้างผู้บันทึกเสียงมืออาชีพมาฝึกสอนและดูแลการทำงานของผู้บันทึกเสียง (เฉลิมชัย) โดยอุปกรณ์ที่ใช้ประกอบด้วยไมค์บูม เครื่องบันทึกเสียง และไมค์ตัวเล็ก (Wireless) 2 ตัวในกรณีที่ถูกติดตามอยู่ในระยะไกล<sup>18</sup>

ในขั้นตอนการถ่ายทำภาพยนตร์ผู้กำกับภาพยนตร์เลือกที่จะให้ความสำคัญไปกับอารมณ์ของเรื่องราวและภาพมากกว่าการให้น้ำหนักกับการให้ข้อมูลหรือความจริง รูปแบบการเล่าเรื่องดังกล่าวจึงมีลักษณะของการสร้างอารมณ์ของการแสดง โดย โสรวยา นาคะสุวรรณ ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับประเด็นนี้เพิ่มเติมว่าภาพยนตร์สารคดีเรื่องนี้มีส่วนเป็น Docudrama กับ Reality Documentary และแตกต่างจาก Reality ในรายการโทรทัศน์ที่มีการเขียนบททั่วไป เป็นการผสมผสานสารคดีกับการเล่าเรื่องในรูปแบบอื่น ๆ ที่มีความน่าสนใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ชมภาพยนตร์เปิดรับภาพยนตร์สารคดีในฐานะความบันเทิงอีกรูปแบบหนึ่ง

<sup>18</sup>สัมภาษณ์ เฉลิมชัย จันโต, ผู้บันทึกเสียง ภาพยนตร์เรื่อง Final Score 365 วัน ตามติดชีวิตเด็กเอ็นท์, 23 พฤษภาคม 2550.

“ทุกคนจะเข้าใจว่าสารคดีมันต้องให้ข้อมูล เครียด หนัก บอกเล่าความจริง (Informative) เน้นหนักไปที่อารมณ์ความรู้สึก (Emotional) ไม่ได้ ประเภทของงานเป็นกรอบที่หลิกหนีไปไหนไม่ได้ แต่ตัวงานจริง ๆ มันดันอยู่ตลอดเวลา”<sup>19</sup>

อย่างไรก็ตามสามารถสรุปได้ว่าภาพยนตร์เรื่องนี้ใช้วิธีการถ่ายทำในลักษณะภาพยนตร์สารคดี แต่ในเวลาเดียวกันนั้นก็มีการนำวิธีการเล่าเรื่องในลักษณะภาพยนตร์สารคดีแบบบันเทิงมาใช้ เพื่อสร้างความน่าสนใจให้เพิ่มมากยิ่งขึ้นนั่นเอง

ขั้นตอนการติดตามถ่ายทำเป็นขั้นตอนที่มีระยะเวลายาวนาน นอกจากผู้กำกับภาพยนตร์และทีมงานแล้ว ในขั้นตอนนี้ผู้อำนวยการสร้างภาพยนตร์ก็ได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากโดยมีส่วนในการให้กำลังใจทีมงาน และเป็นที่ปรึกษาชี้แนะแนวทางให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในวิธีการทำงานและผลงาน

นอกจากนี้ผู้อำนวยการสร้างภาพยนตร์ยังเป็นผู้ที่ช่วยแก้ไขปัญหาการถ่ายทำที่เกิดขึ้นและประสานงานกับคนจำนวนมากเพื่อให้เกิดเป็นผลงานภาพยนตร์ ตามคุณสมบัติที่ว่าผู้อำนวยการสร้างจะเป็นใครก็ได้แต่จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถรอบตัวทั้งทางด้านบริหารและด้านศิลปะ รู้จักใช้วิธีการพูดโน้มน้าวในการประสานงาน เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้ลงทุนกับผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการสร้างรวมทั้งเป็นผู้ที่มีอุดมการณ์และแรงบันดาลใจ

ในมุมมองของบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์ วิสูตร พูลวรลักษณ์ได้กล่าวถึงขั้นตอนการถ่ายทำภาพยนตร์นี้ว่าเมื่อได้รับการอนุมัติงบประมาณในการถ่ายทำภาพยนตร์ หลังจากนั้นเป็นเวลา 6-10 เดือน โดยที่ไม่มีบทบาทของครีเอทีฟกำหนดทิศทาง ทีมงานก็กลับมาพร้อมผลงานชิ้นแรกซึ่งเป็นมิวสิกวิดีโอเพลงวัน เดือน ปีของศิลปินเจี๊ยบ วรรธนา วีรยวรรณ ซึ่งเป็นผลงานที่น่าพอใจ เนื่องจากภาพที่ได้มีความจริงและมีความสด ต่างจากการทำงานกำกับตัวละครวัยรุ่นที่ยากแก่การกำกับให้เป็นธรรมชาติในภาพยนตร์บันเทิง

ในส่วนของ การควบคุมงบประมาณนั้น ด้วยการทำงานที่มีการวางแผนที่ดีเยี่ยมในสถานะมืออาชีพ ทีมงานได้มีการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายตามขั้นตอนเท่าที่จำเป็นจึงทำให้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายทั้งหมดได้โดยไม่บานปลาย ขั้นตอนการถ่ายทำจึงเสร็จสิ้นได้โดยราบรื่นเพื่อรอเข้าสู่กระบวนการการตัดต่อภาพยนตร์ในลำดับต่อไป

---

<sup>19</sup>สัมภาษณ์ ไสรยา นาคะสุวรรณ, ผู้กำกับภาพยนตร์เรื่อง Final Score 365 วัน ตามติดชีวิตเด็กเอ็นท์, 22 พฤษภาคม 2550.

## 2.8 ขั้นตอนหลังการถ่ายทำภาพยนตร์ (Post-Production)

หลังจากที่ขั้นตอนการถ่ายทำภาพยนตร์ (Production) ดำเนินไปได้ระยะหนึ่ง ในเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2548 ทีมงานตัดต่อก็เริ่มเข้ามามีบทบาทโดยต้องเริ่มดูฟุตเทจที่ได้ถ่ายทำไว้แล้วในช่วง ก่อนหน้า ควบคู่ไปกับช่วงเวลาที่กองถ่ายภาพยนตร์กำลังตามเก็บภาพการใช้ชีวิต การสอบ และ ปัญหาอินเทอร์เน็ตที่มีความเข้มข้นมากตั้งแต่วันที่ในเดือนมกราคมจนถึงพฤษภาคม พ.ศ. 2549

เมื่อขั้นตอนการถ่ายทำภาพยนตร์เสร็จสิ้นลง ทีมงานจะต้องดูฟุตเทจทุกม้วนทั้งสิ้น กว่า 300 ม้วน (1 ม้วนมีความยาว 1 ชั่วโมง) ร่วมกันกับผู้กำกับภาพยนตร์ผู้ซึ่งทำหน้าที่ลำดับและ เล่าเรื่องราวให้เป็นไปตามที่ต้องการอย่างแท้จริงเพื่อที่จะนำเสียงที่บันทึกมาใช้คู่กับฟุตเทจ (Synchronize) และมีการแปลงระบบเสียง (Digitize) แล้วแยกประเภทเนื้อหาในฟุตเทจออกมา เป็นกลุ่มก้อนเพื่ออำนวยความสะดวกแก่การใช้งาน จนสามารถกล่าวได้ว่าทีมงานตัดต่อสามารถเรียกใช้ข้อมูลและ ระบุได้ว่าเรื่องราวที่ผู้กำกับต้องการอยู่ในฟุตเทจม้วนใดได้ในเวลาอันรวดเร็ว

แม้ว่าจะมีโครงเรื่องในจินตนาการคร่าว ๆ ไว้แล้วในตอนต้น แต่เมื่อต้องใช้เวลาร่วมกับการถ่ายทำเป็นเวลานาน ฟุตเทจจำนวนมากอาจทำให้ทิศทางของเรื่องราวของผู้กำกับภาพยนตร์ เมื่อถ่ายทำเสร็จใหม่ ๆ อาจยังไม่มีทิศทางที่แน่นอน ดังนั้นในการทำงานร่วมกัน นอกจากจะทำให้ ผู้กำกับภาพยนตร์สามารถเรียกใช้ฟุตเทจที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ทีมตัดต่อภาพยนตร์ ยังมีส่วนสำคัญในการทำให้โครงเรื่องมีความชัดเจนมากขึ้น ด้วยการแสดงความคิดเห็นในฐานะผู้ ที่ไม่ได้ลงนามถ่ายทำและในฐานะผู้ที่เห็นภาพรวมของทรัพยากรฟุตเทจที่มี ด้วยเหตุนี้จึงสามารถ กล่าวได้ว่าวิธีการทำงานนี้เป็นวิธีการทดลองและเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมตัดต่อภาพยนตร์และ ผู้กำกับภาพยนตร์

จากที่ประมาณการว่าจะใช้เวลาในกระบวนการตัดต่อไม่นานมาก แต่เมื่อถึงขั้นปฏิบัติ จริงทีมงานตัดต่อและผู้กำกับภาพยนตร์ใช้เวลาในการตัดต่อภาพยนตร์เรื่องนี้ทั้งสิ้นเป็นระยะเวลา ประมาณเกือบหนึ่งปี รวมแล้ว 12 ฉบับ (Version) ก่อนที่จะได้ภาพยนตร์สมบูรณ์ที่ได้ชมกันใน โรงภาพยนตร์ทั่วไป

## 2.9 การขออนุมัติความยินยอมจากนักแสดง

เนื่องจากตัวละครในภาพยนตร์สารคดีล้วนแต่มีตัวตนจริง ก่อนที่ภาพยนตร์จะเข้าฉาย ในโรงภาพยนตร์ จิระ มะลิกุล ผู้รับผิดชอบโปรเจกต์ภาพยนตร์ตั้งแต่นั้นต้นได้เปิดเผยว่าทีมงาน ผู้สร้างจะต้องฉายภาพยนตร์สารคดีให้ทุกคนที่ปรากฏอยู่ในภาพยนตร์ ไม่ว่าจะป็นนักแสดงนำ

กลุ่มเพื่อน ผู้ปกครอง ครูอาจารย์ เป็นต้น ได้ดู เพื่อให้ทั้งหมดลงชื่อรับทราบและยินยอมก่อนที่ภาพยนตร์จะออกฉายสู่สายตาสาธารณชน

นอกจากเป็นการกระทำโดยมารยาทแล้วการลงนามยินยอมดังกล่าวยังเป็นการป้องกันการฟ้องร้องภายหลังในแง่ของกฎหมาย โดยเฉพาะในกรณีภาพลักษณ์ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (พระจอมเกล้าบางมด) และอาจารย์ท่านหนึ่งของโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย

ในฉากหนึ่งของภาพยนตร์ อาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี 2 ท่าน ซึ่งเป็นศิษย์เก่าโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยถูกสุวิกรมตัวละครหลักของเรื่องล้อเลียนถึงปฏิกริยาที่มีต่อที่มงานและกล้อง โดยสุวิกรมพูดกับผู้ปกครองต่อหน้ากล้องว่า (ระหว่างการสอบสัมภาษณ์เพื่อเข้าเรียนในชั้นปีที่ 1 หลังจากสอบข้อสอบข้อเขียนผ่าน) อาจารย์ทั้งสองท่านรู้สึกประหม่าและตื่นกลัวระหว่างที่มีการถ่ายทำ อย่างไรก็ตามอาจารย์มหาวิทยาลัยทั้งสองท่านก็ยินดียินยอมโดยง่ายและไม่ถือโกรธการกระทำของสุวิกรมที่ปรากฏในภาพยนตร์แต่อย่างใด

นอกจากนี้ยังมีกรณีศึกษาที่น่าสนใจอีกฉากหนึ่ง ฉากดังกล่าวเป็นฉากที่ทำให้อาจารย์ผู้สอนวิชาฟิสิกส์ซึ่งเป็นอาจารย์ประจำชั้นของ สุวิกรม อัมระนันท์ ไม่พอใจภาพลักษณ์ของตนเองที่ปรากฏออกมา เนื่องจากภาพยนตร์ได้เสนอภาพเหตุการณ์ที่อาจารย์ไม่อนุญาตให้สุวิกรมเข้าสอบเนื่องจากเข้าสอบสาย ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้วได้มีการอนุญาตและเปิดโอกาสให้สุวิกรมเข้าสอบในภายหลังได้ แต่ภาพดังกล่าวไม่ได้ถูกนำมาเสนอหรือถูกนำมาใช้เพื่อสร้างความกระแงในภาพยนตร์

ในกรณีนี้ทำให้ จิระ มะลิกุล และที่มงาน ต้องรับมือและแก้ปัญหาด้วยการเจรจาต่อรองโดยใช้วิธีการขอความร่วมมือให้ศิษย์เก่าของสวนกุหลาบวิทยาลัยท่านหนึ่งซึ่งเข้ามาชมภาพยนตร์รอบทดลองและรู้สึกประทับใจในภาพที่เกิดขึ้นในแง่มุมมองของการสั่งสอนศิษย์ให้มีวินัย ช่วยในการเจรจาต่อรองให้อาจารย์ท่านดังกล่าวตัดสินใจลงนามยินยอมโดยมีการปรับแก้จุดที่ร่วมด้วยในท้ายที่สุด

ขั้นตอนลงนามยินยอมที่ได้กล่าวมาไม่ปรากฏในกระบวนการสร้างภาพยนตร์บันเทิงและเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นเฉพาะกับภาพยนตร์สารคดีที่มีบุคคลปรากฏในภาพยนตร์เท่านั้นและนับได้ว่าเป็นอีกขั้นตอนที่มีความสำคัญ เพราะหากมีเพียงบุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่ลงนามเห็นชอบยอมหมายถึงการรื้อการสร้างใหม่ การตัดต่อใหม่ ซึ่งอาจรวมไปถึงการเลื่อนเวลาฉายภาพยนตร์ออกไปที่อาจส่งผลต่อการทำการตลาดและรายได้ของภาพยนตร์

## 2.10 การทดลองฉายเพื่อการวิเคราะห์ผู้ชมภาพยนตร์ (Audience Analysis)

เมื่อภาพยนตร์ผ่านขั้นตอนการตัดต่อจนเป็นที่น่าพอใจแล้ว ลำดับต่อไปเป็นขั้นตอนที่ทีมงานนำภาพยนตร์ฉบับนั้นไปทดลองฉายเพื่อวิเคราะห์ผู้ชมภาพยนตร์อย่างรูปธรรมในเรื่องความพึงพอใจ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการทำแบบสอบถาม (Questionnaires) ไปปรับปรุงภาพยนตร์ ประเมินรายได้ และสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสม

นอกเหนือจากการวิเคราะห์กลุ่มผู้ชมในลักษณะของสมมติฐาน วิสูตร พูลวรลักษณ์ กล่าวว่าขั้นตอนทดลองฉายเป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้ชมที่จริงจังและเป็นรูปธรรมมากที่สุดนับตั้งแต่มีการผลักดันโปรเจกต์ภาพยนตร์ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากผู้สร้างไม่สร้างสามารถวิเคราะห์กลุ่มผู้ชมได้จนกว่าภาพยนตร์จะค่อย ๆ มีการพัฒนาตามขั้นตอนและเสร็จสมบูรณ์ออกมาเป็นชิ้นงาน

ภาพยนตร์ที่ผ่านกระบวนการตัดต่อมีทั้งสิ้น 12 ฉบับด้วยกัน อย่างไรก็ตามฉบับที่เริ่มทดลองฉายให้กลุ่มตัวอย่างได้ชมคือฉบับที่ 9 และ 10 ซึ่งมีการจัดฉายขึ้นที่ห้องฉายของสำนักงานบริษัท จีเอ็มเอ็ม ไท หับ จำกัด หรือ จีทีเอช โดยมีการใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งชายและหญิง ซึ่งเป็นนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น (หญิง 4 คน) นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (ชาย 17 คน หญิง 20 คน) นักศึกษามหาวิทยาลัย (ชาย 2 คน หญิง 3 คน) และคนวัยทำงาน (ชาย 14 คน หญิง 9 คน) ซึ่งคัดเลือกมาโดยระบบสุ่ม

ผลการสำรวจพบว่านักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด (4 คน) ชอบภาพยนตร์ที่ได้ชมโดยให้คะแนนภาพยนตร์ 8.38 คะแนน จากคะแนนเต็ม 10 คะแนน และมีความเห็นว่าฉากที่น่าประทับใจที่สุดของภาพยนตร์เรื่องนี้คือ ฉากนั่งรถไฟไปเที่ยวทะเลและตั้งแคมป์ก่อกองไฟ ลำดับต่อมาได้แก่ ฉากโบ๊ทเล่นกับปลา ฉากเตรียมตัวไปเอ็นทรานซ์ ฉากประกาศผลสอบ และฉากครอบครัวของโบ๊ท ในส่วนของการให้ชื่อภาพยนตร์ ผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มส่วนใหญ่เลือกที่จะให้ใช้ชื่อ “Final Score ลุ้นสุด TEEN” และ “FINAL SCORE ตามลำดับ”

ในกลุ่มนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ (30 คน) ชอบภาพยนตร์ และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนหนึ่ง (7 คน) รู้สึกเฉย ๆ กับภาพยนตร์ เนื่องจากขาดไคลแมกซ์ (Climax) เजाะไปที่เด็กเพียงกลุ่มเดียว และควรมีด้านที่เป็นเด็กเรียนและมีหลากหลายโรงเรียนเพื่อความแตกต่าง ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนภาพยนตร์ 7.27 คะแนน จากคะแนนเต็ม 10 คะแนน และมีความเห็นว่าฉากที่น่าประทับใจที่สุดของภาพยนตร์เรื่องนี้คือ อันดับ 1 ฉากนั่งรถไฟไปเที่ยวทะเลและตั้งแคมป์ก่อกองไฟ อันดับ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างเปอร์กับแม่ อาทิ ฉากบนโต๊ะอาหาร แม่พาเปอร์ไปพบหมอ และอันดับ 3 ฉากลุ้นผลสอบของแต่ละคน ในส่วนของการให้

ชื่อภาพยนตร์ ผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มส่วนใหญ่เลือกที่จะให้ใช้ชื่อ “Final Score ลุ้นสุด TEEN” และ “FINAL SCORE” ในจำนวนที่เท่ากัน และเลือกใช้ชื่อ “FINAL SCORE เป็นวัยรุ่นนั้มนั่นน้อย” เป็นลำดับถัดไป

ในกลุ่มนักศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด (5 คน) ชอบภาพยนตร์ ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนภาพยนตร์ 8.80 คะแนน จากคะแนนเต็ม 10 คะแนน และมีความเห็นว่าฉากที่น่าประทับใจที่สุดของภาพยนตร์เรื่องนี้คือ ฉากนั่งรถไฟไปเที่ยวทะเลและตั้งแคมป์ก่อกองไฟ ความสัมพันธ์ระหว่างเปอร์กับแม่ อาทิ ฉากบนโต๊ะอาหาร แม่พาเปอร์ไปพบหมอ และฉากลุ้นผลสอบของครอบครัวไปทหน้าคอมพิวเตอร์ ในส่วนของการให้ชื่อภาพยนตร์ ผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มส่วนใหญ่เลือกที่จะให้ใช้ชื่อ “FINAL SCORE” และ “FINAL SCORE” เป็นวัยรุ่นนั้มนั่นน้อย ตามลำดับ

ในกลุ่มคนทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ (20 คน) ชอบภาพยนตร์ และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนหนึ่ง (1 คน) รู้สึกเฉย ๆ กับภาพยนตร์ เนื่องจากขาดไคลแมกซ์ (Climax) นอกจากนี้ยังมีผู้ไม่ตอบคำถามเกี่ยวกับความชอบจำนวนหนึ่งคนร่วมด้วย ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนภาพยนตร์ 7.85 คะแนน จากคะแนนเต็ม 10 คะแนน และมีความเห็นว่าฉากที่น่าประทับใจที่สุดของภาพยนตร์เรื่องนี้คือ ฉากนั่งรถไฟไปเที่ยวทะเลและตั้งแคมป์ก่อกองไฟ ความสัมพันธ์ระหว่างเปอร์กับแม่ อาทิ ฉากบนโต๊ะอาหาร แม่พาเปอร์ไปพบหมอ และ ฉากบ๊ิกไชว์ร้องไห้ ผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มส่วนใหญ่เลือกที่จะให้ใช้ชื่อ “FINAL SCORE” “Final Score ลุ้นสุด TEEN” และ “FINAL SCORE เป็นวัยรุ่นนั้มนั่นน้อย” ตามลำดับ

#### ตารางที่ 1

แสดงความพึงพอใจของผู้ชมภาพยนตร์ในขั้นตอนทดลอง  
ฉายภาพยนตร์เพื่อวิเคราะห์ผู้รับสาร

ผู้ชมกลุ่มตัวอย่าง	ชอบ	เฉย ๆ	ไม่ชอบ
นักเรียน ม.ต้น	4	-	-
นักเรียน ม.ปลาย	30	7	-
นักศึกษา	5	-	-
คนทำงาน	20	1	-
รวม	59	8	-

จากผลสำรวจพบว่าผู้ชมกลุ่มตัวอย่างมีทั้งความพึงพอใจและไม่พึงพอใจต่อภาพยนตร์ที่นำมาทดลองฉายด้วยเหตุผลที่แตกต่างกันไป โดยสามารถสรุปได้ว่ากลุ่มคนทำงานมีความประทับใจกับภาพยนตร์มากที่สุด เนื่องจากผ่านประสบการณ์มานานและมองประสบการณ์ที่ผ่านพ้นไปเป็นเรื่องที่น่าระลึกถึง น่าจดจำ ในทางกลับกันกลุ่มนักเรียนมัธยมศึกษาและนักศึกษามหาวิทยาลัยปีต้น ๆ เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีความประทับใจต่อภาพยนตร์รองลงมาด้วยเหตุผลที่ว่า เป็นเหตุการณ์ที่ยังมาไม่ถึง เหตุการณ์ใกล้ตัว และเป็นเหตุการณ์ที่เพิ่งผ่านพ้นไป

จากการทำ Test คนที่ดูหนังเรื่องนี้แล้วอินมากที่สุดคือคนที่ยิ่งจบงานยิ่งอินมากยิ่งขึ้น ยิ่งจบน้อยยิ่งไม่อิน ... สมมติว่ารอบนี้เป็นรอบอายุระหว่าง 25-30 ปี เราจะเชิญมาหมดเลย 30 คน แล้วก็จะถามเฉพาะกลุ่มนี้ ปรากฏกลุ่มนี้ดีมาก แล้วอีกรอบหนึ่งฉายเฉพาะคนอายุ 15-17 ปี กลุ่มหนึ่งเลย กลุ่มนี้ปรากฏว่ากลาง ๆ ทำให้เราพอรู้ว่า เด็กยังอยู่ใกล้วัยเฉย ๆ แต่ยิ่งห่าง ยิ่งชอบ เป็นเรื่องของ Nostalgia (การคิดคำนึงถึงความสุขในอดีต) เป็นเรื่องของประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้ว จำลึกถึงแล้วยังรู้สึกดี ยิ่งคนจบปริญญาไปแล้วทำงานแล้วยังรู้สึกดี การที่เราผ่านประสบการณ์ตรงนั้นมานานมันกลายเป็นเรื่องหอมหวาน มองมันเป็นเรื่องความรู้สึกดี ๆ แต่คนที่ยังอยู่ใกล้ ๆ ยังเข็ดขึง ๆ กับเหตุการณ์<sup>20</sup>

ในแง่มุมมองของการเป็นภาพยนตร์สารคดีที่ผู้สร้างคาดว่าจะป็นอุปสรรคในการทำการตลาด เมื่อพิจารณาจากแบบสอบถามทั้งหมดพบว่าผู้ชมเกือบทั้งหมด (หากไม่นับรวมกลุ่มผู้ใหญ่ที่เข้าใจความหมายของภาพยนตร์สารคดี) ไม่มีความคิดเห็นว่าภาพยนตร์ที่จัดฉายเป็นภาพยนตร์สารคดีแต่อย่างใด นอกจากนี้กลุ่มวัยรุ่นซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักยังมองว่าภาพยนตร์ที่จัดฉายเป็นภาพยนตร์บันเทิงที่สร้างขึ้นเพื่อฉายในโรงภาพยนตร์ทั่วไป ในฐานะภาพยนตร์ที่ดูสนุกเรื่องหนึ่ง ผลการสำรวจดังกล่าวเป็นการค้นคว้าเพิ่มเติมที่ว่าผู้ชมจะมองภาพสารคดีเป็นลบและสร้างความมั่นใจว่ามีโอกาสที่ดีในการทำการตลาดได้

---

<sup>20</sup> สัมภาษณ์ วิสูตร พูลวรลักษณ์, Chief Executive Officer บริษัท จีเอ็มเอ็ม ไทย หับ จำกัด, 18 เมษายน 2550.

## 2.11 การสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communication)

การสื่อสารทางการตลาด หรือ การทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ทางการตลาดเป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการผลิตภาพยนตร์ก่อนที่ภาพยนตร์จะถูกนำไปจัดฉาย

ขั้นตอนนี้ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของแผนกการตลาดของบริษัทผู้สร้างภาพยนตร์ ซึ่งก่อนที่จะนำมาวางแผนการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ จะต้องรอให้ฟุตเทจผ่านกระบวนการต่าง ๆ จนกลายเป็นผลงานภาพยนตร์สารคดีที่มีความชัดเจนและน่าพึงพอใจ ทั้งนี้เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้วภาพยนตร์สารคดีซึ่งไม่มีบทคอยควบคุมทิศทางอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้จนกว่าจะผ่านขั้นตอนตัดต่อและการทดสอบทางการตลาดจนเข้าที่เข้าทาง

### การกำหนดสื่อหลักที่ใช้ในการทำการตลาดให้กับภาพยนตร์

หลังการทดสอบทางการตลาด แผนกการตลาดจึงเริ่มนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการตัดสินใจกำหนดงบประมาณเพื่อทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจนอีกครั้ง หลังจากการประมาณเพื่อนำเสนอในฐานะภาพยนตร์ต้นทุนต่ำในช่วงต้นของการผลักดันโปรเจกต์ภาพยนตร์

ผลการทดสอบทางการตลาดที่น่าพอใจทำให้ภาพยนตร์เรื่อง Final Score 365 วันตามติดชีวิตเด็กเอ็นท์ ได้รับงบประมาณเพื่อทำการตลาดเป็นจำนวน 10,000,000 บาท (งบประมาณในส่วนนี้จะอยู่ที่ 15,000,000 บาท สำหรับภาพยนตร์บันเทิงทั่วไป) โดยงบประมาณส่วนใหญ่จะถูกจัดสรรและนำไปใช้กับการซื้อสื่อเพื่อสื่อสารทางการตลาด

การโฆษณาที่เกิดขึ้นอาจไม่ได้ใช้ทุกสื่อเหมือนกับการทำการตลาดให้ภาพยนตร์บันเทิงเรื่องเด่น ๆ ของบริษัทผู้สร้าง อย่างไรก็ตามแผนการตลาดดังกล่าวก็สามารถเป็นแผนการตลาดที่มีประสิทธิภาพได้ด้วยการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายหลักซึ่งหมายถึงผู้ที่จบการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 ขึ้นไป โดยมีวิธีเลือกสื่อหรือช่องทางในการสื่อสารในเบื้องต้นจากงบประมาณที่ได้กำหนดไว้ดังต่อไปนี้

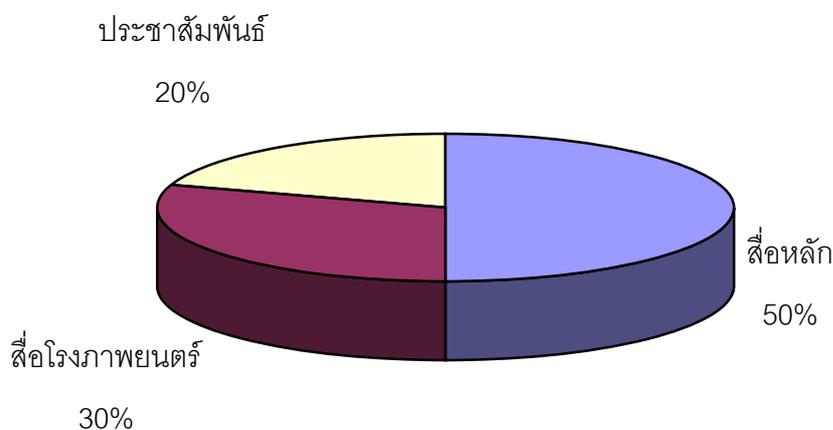
1. สื่อหลัก ที่เข้าถึงผู้ชมในวงกว้าง ซึ่งได้แก่โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วิทยุ นิตยสาร บิลบอร์ด และสื่อเบ็ดเตล็ด คิดเป็นงบประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ของงบประมาณที่ตั้งไว้
2. สื่อโรงภาพยนตร์ เช่น โปสเตอร์ (Poster) สเตนดี้ (Standy) และแบนเนอร์ (Banner) เป็นต้นคิดเป็นงบประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์ของงบประมาณที่ตั้งไว้
3. การประชาสัมพันธ์ คิดเป็นงบประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์ของงบประมาณที่ตั้งไว้

ปรียาวรรณ สิริทรัพย์ทวี ผู้จัดการฝ่ายการตลาดผู้เคยวางแผนการตลาดให้กับภาพยนตร์เรื่องแพนจันจนประสบความสำเร็จได้ให้รายละเอียดว่า

ทีมงานฝ่ายการตลาดได้ตัดสินใจทุ่มเงินให้กับสื่อโทรทัศน์มากที่สุดเนื่องจากเป็นสื่อที่เข้าถึงผู้ชมกลุ่มกว้างและมีราคาแพง แต่เมื่อเทียบสัดส่วนแล้ว สื่อโรงภาพยนตร์กลับเป็นสื่อที่มีความสำคัญและมีประสิทธิภาพมากที่สุด เนื่องจากเป็นสื่อที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเป้าหมาย และประหยัดงบประมาณในการใช้จ่าย เราผลิตตัวฟิล์มให้โรงภาพยนตร์ โรงภาพยนตร์ก็จะใส่เป็นตัวอย่างภาพยนตร์ให้ฟรี ในลักษณะแสดงสินค้าที่เขาขาย โชว์สินค้าที่เขาจะมีในอีกสองอาทิตย์ข้างหน้าเหมือน โชว์รูมสินค้า ถ้าหากหนังฟอร์มดีน่าสนใจ โรงภาพยนตร์ก็จะใส่ให้เยอะ ๆ หลายโรง นี่เป็นเหตุผลที่เราต้องสร้างฟอร์มที่น่าสนใจ เพื่อดึงดูดโรงภาพยนตร์<sup>21</sup>

#### แผนภูมิที่ 4

แสดงงบประมาณที่ใช้ในการสื่อสารการตลาดภาพยนตร์สารคดี  
เรื่อง Final Score 365 วัน ตามติดชีวิตเด็กเอ็นท์



เนื่องจากรูปแบบการนำเสนอของผู้ชมมีความสำคัญอย่างมาก ดังนั้นเพื่อป้องกันการรับรู้ในด้านลบที่ยากในการสื่อสารกับผู้คน ทีมงานฝ่ายการตลาดจึงหลีกเลี่ยงการใช้คำว่าภาพยนตร์สารคดีในการทำการตลาด เนื่องจากที่ผ่านมาผู้ชมส่วนใหญ่อาจยังมองภาพยนตร์สารคดีในด้านลบ และยังคงอาจยังไม่เคยชมภาพยนตร์สารคดีที่สร้างความประทับใจ ในเวลาเดียวกันได้มีการใส่เพลง

<sup>21</sup>สัมภาษณ์ ปรียาวรรณ สิริทรัพย์ทวี, ผู้จัดการการตลาดและส่งเสริมการตลาด บริษัท จีเอ็มเอ็ม ไท หับ จำกัด, 23 พฤษภาคม 2550.

ประกอบภาพยนตร์ซึ่งเป็นเพลงป๊อปเช่น เพลง วันเดือนปี ของเจ็บบ วรรณภา วีรวรรณ หรือเพลง ของศิลปินกันและกัน ของศิลปินโมเดิร์นด็อก (ศิษย์เก่าของโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย) เข้าไปช่วยสร้างความประทับใจให้กับภาพยนตร์เพิ่มมากขึ้น

#### การทำการตลาดแบบปากต่อปาก (Word-of-Mouth)

การสื่อสารทางการตลาดในทุกช่องทางแสดงให้เห็นว่าบริษัทได้มีการนำหลักการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการหรือ IMC (Integrated Marketing Communication) มาประยุกต์ใช้และเน้นไปที่การตลาดแบบปากต่อปากหรือ Word of Mouth ที่ประหยัดและทรงประสิทธิภาพมาใช้ โดยการเชิญนักวิจารณ์มาชมภาพยนตร์ และการจัดฉายภาพยนตร์ตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ (Campus Tour) มุ่งเน้นกลุ่มนักเรียนชั้นระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและนักศึกษามหาวิทยาลัยในช่วงก่อนภาพยนตร์เข้าฉาย 3 สัปดาห์ซึ่งประกอบด้วยรายชื่อโรงเรียนและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ดังนี้

โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้แก่ 1. โรงเรียนวัดเบญจมบพิตร 2. โรงเรียนทวีธาภิเศก 3. โรงเรียนวัดสุทธิวราราม 4. โรงเรียนสตรีวิทยา2 5. โรงเรียนสายปัญญาในพระบรมราชินูปถัมภ์ 6. โรงเรียนบางกะปิ สุขุมวิทอนุบาล 7. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา พัฒนาการรัชดา 8. โรงเรียนวัดบวรเมณฑล และ 9. โรงเรียนเทพศิรินทร์

มหาวิทยาลัยมีดังต่อไปนี้ 1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 4. มหาวิทยาลัยขอนแก่น 5. มหาวิทยาลัยรังสิต 6. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ 7. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ 8. มหาวิทยาลัยบูรพา และ 9. มหาวิทยาลัยศิลปากร

สำหรับการสื่อสารทางการตลาดด้วยวิธีการสร้าง Word of Mouth ในโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยเอง ทีมงานฝ่ายการตลาดได้นำเอาหลักการ SMS marketing หรือการทำการตลาดด้วยการส่งข้อความผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่มาใช้ โดยการส่งข้อความไปยังโทรศัพท์ของศิษย์เก่าหลายพันเบอร์ ที่หาได้จากทะเบียนของสมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย

#### การร่วมมือกับพันธมิตรและหน่วยงาน

ฝ่ายการตลาดภาพยนตร์เรื่อง Final Score 365 วัน ตามติดชีวิตเด็กเอ็นท์ มีวิธีการเจรจาต่อรองกับสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 7 โดยทางสถานีจะเป็นช่องทางในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ภาพยนตร์ให้ในเวลา Non-Prime Time อย่างต่อเนื่อง ด้วยฉากหลักของผู้ประกาศรายการ ในทางกลับกัน ทางบริษัท จีเอ็มเอ็ม ไท หับ จำกัดจะต้องมอบลิขสิทธิ์ดังกล่าวให้กับทางสถานีเป็นระยะเวลา 5 ปี

นอกจากนี้ภาพยนตร์ยังได้รับทุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ หรือ สสส. เพื่อทำแคมเปญรณรงค์เป็นกรณีพิเศษเกี่ยวกับการเอ็นทรานซ์ โดย สสส.เข้ามาติดต่อ

ให้การสนับสนุนด้านสื่อด้วยการสังเกตเห็นว่าภาพยนตร์เรื่อง Final Score 365 วัน ตามติดชีวิตเด็กเอ็นทีจะเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ผู้ปกครองเกิดความเข้าใจ เนื่องจากในภาพยนตร์ผู้ปกครองของสุวิกรม อัมระนันท์ นักแสดงหลักของเรื่องต่างมีความเข้าใจในตัวสุวิกรมและระบบการศึกษาไทยจนสามารถกล่าวได้ว่ามีการนำจิตวิทยาครอบครัวมาใช้ได้เป็นอย่างดี

แม้ว่า สสส. จะให้การส่งเสริมด้านสุขภาพเป็นหลักไม่สามารถสนับสนุนภาพยนตร์ได้โดยตรง แต่ด้วยคุณค่าของภาพยนตร์ที่มีต่อสังคม สสส. จึงประสานงานกับมูลนิธิเครือข่ายครอบครัวที่เกิดจากการรวมกลุ่มของพ่อแม่กลุ่มหนึ่งที่ต้องการร่วมกันปฏิรูปการศึกษา และมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้ครอบครัวไทยมีความเข้มแข็ง มั่นคง และได้รับงบประมาณจาก สสส. เช่นเดียวกัน มาเป็นตัวเชื่อมโยงในการสนับสนุนภาพยนตร์เรื่อง Final Score 365 วัน ตามติดชีวิตเด็กเอ็นทีอีกต่อหนึ่งในช่วงที่ภาพยนตร์ลงโรงฉาย ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนงบประมาณของการซื้อสื่อได้เป็นอย่างดี

#### การเลือกระยะเวลาในการจัดฉาย

การเลือกช่วงเวลาที่จะจัดฉายเป็นวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2550 นั้น แม้ว่าเป็นช่วงเวลาตรงกันกับภาพยนตร์ฟอร์มใหญ่เรื่องตำนานสมเด็จพระนเรศวรมหาราช ผลงานกำกับของหม่อมเจ้าชาตรีเฉลิมยุคล แต่ฝ่ายการตลาดได้ให้เหตุผลว่า

1. ในช่วงเดือนต้นเดือนดังกล่าวเป็นช่วงเวลาจบการศึกษาของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และนักเรียนมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยเป็นการเอื้ออำนวยช่วงเวลาในการชมภาพยนตร์ให้กับนักเรียนมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 ก่อนเอ็นทรานซ์

2. กลุ่มเป้าหมายของภาพยนตร์ทั้งสองเรื่องเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีความแตกต่าง

3. โดยปกติแล้ว วัยรุ่นกลุ่มที่ชมภาพยนตร์จะเลือกชมภาพยนตร์สัปดาห์ละ 1-2 ครั้ง ดังนั้นภาพยนตร์แนววัยรุ่นจึงน่าจะเป็นหนึ่งในทางเลือกในการซื้อบัตรเข้าชม