



## นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจ: ทางรอดของธุรกิจเพลงไทยในยุคประเทศไทย 4.0 Business Model Innovation: A Solution for Thai Music Business in Thailand 4.0 Era

อภิเชษฐ กำภู ณ อยุธยา<sup>1</sup>  
นักวิชาการอิสระด้านสื่อสารมวลชน  
Apichet Kambhu Na Ayudhaya<sup>1</sup>  
Independent Scholar in Mass Communication

### บทคัดย่อ

ธุรกิจเพลงไทยจัดอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ซึ่งเป็นหนึ่งในฟันเฟืองของนโยบาย “ประเทศไทย 4.0” ที่มุ่งขับเคลื่อนให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง แต่ปัจจุบันอุตสาหกรรมเพลงกำลังตกอยู่ในสภาวะถดถอยอย่างหนัก อันเป็นผลมาจากพัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตที่ทำให้พฤติกรรมการบริโภคเพลงของผู้คนเปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งยังเกิดปัญหาการละเมิดลิขสิทธิ์ขึ้นอย่างกว้างขวาง จนรายได้ของอุตสาหกรรมเพลงตกต่ำอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน

บทความชิ้นนี้ต้องการนำเสนอแนวคิดเรื่อง “นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจ (Business Model Innovation)” ซึ่งเป็นแนวคิดที่สามารถช่วยให้ธุรกิจเพลงไทยปรับตัวให้คงความสามารถในการแข่งขันไว้และดำเนินธุรกิจอยู่ในสภาวะการณปัจจุบันได้ นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถตอบสนองและปรับเปลี่ยนตัวเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างถึงแก่นหรือสถานการณ์ที่เทคโนโลยีใหม่ ๆ คุกคามการดำเนินธุรกิจอย่างรุนแรง นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจเป็นการออกแบบตัวแบบธุรกิจ (Business Model) ขึ้นมาใหม่อย่างถอนรากถอนโคน เป็นการเปลี่ยนแปลงตรรกะในการทำธุรกิจ ทั้งในส่วนของคุณค่าที่ธุรกิจเสนอให้แก่ลูกค้า (Customer Value Proposition) ตัวแบบรายได้ (Revenue Model) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ทรัพยากรและขบวนการหลักในการดำเนินธุรกิจ โดยพยายามพลิกเอาเทคโนโลยีซึ่งเป็นภัยคุกคามให้กลับมาเป็นโอกาสในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเพลง

**คำสำคัญ:** 1) อุตสาหกรรมเพลงไทย 2) นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจ 3) ตัวแบบธุรกิจเพลงไทย

### Abstract

Thai music business is one of the creative industry sections which is the gear of “Thailand 4.0” that pulls the Thai economy out of “the middle income trap”. However, Thai music industry is currently declining because of the development in digital and internet technology, which changes music consumers’ behavior and gains the copyright infringement. This problem affects the music business’s income heavily.

This article tries to introduce a “Business model innovation” concept which could help Thai music business to adapt itself to survive in the current situation. Business model innovation is a managerial tool that helps business to respond to the situation by changing itself radically. Business model innovation is a process of redesigning the business model from the ground to create and deliver new value which makes target customers more satisfied with the new business way. Business model innovation is changing the business logic that includes customer value proposition, revenue model, cost structure, core resource, and core business process. It tries to turn a new technology from a threat into an opportunity.

**Keywords:** 1) Thai Music Industry 2) Business Model Innovation 3) Music Business Model

<sup>1</sup> Email: guionearth@gmail.com



## บทนำ (Introduction)

ปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งที่ประเทศไทยเผชิญอยู่ในปัจจุบัน คือปัญหา “กับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap)” ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดกับประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายที่เมื่อพัฒนาประเทศมาถึงจุดหนึ่งก็ไม่สามารถผลักดันให้เศรษฐกิจและรายได้ของประชาชนสูงมากยิ่งขึ้นไปอีกได้ เพราะภาคเศรษฐกิจของประเทศติดอยู่กับอุตสาหกรรมการผลิตที่แข่งขันกันด้วยราคา ทำให้มีอัตราผลกำไรต่ำ อีกทั้งยังไม่ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา มุ่งแต่จะผลิตสินค้าที่มีอัตรากำไรต่ำหรือเป็นแค่ผู้รับจ้างผลิต ทำให้ไม่สามารถพัฒนาไปสู่การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูงได้ เพื่อแก้ปัญหานี้ รัฐบาลจึงได้ริเริ่มนโยบาย “ประเทศไทย 4.0” หรือ “Thailand 4.0” ซึ่งเป็นแนวนโยบายที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศ จากการเน้นภาคการผลิตไปสู่การเน้นภาคบริการให้มากขึ้น และเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Chamaram, 2016, p. 10)

นโยบายประเทศไทย 4.0 มุ่งที่จะพัฒนากลุ่มอุตสาหกรรมหลัก 5 กลุ่มอันได้แก่ 1) กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ 2) กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ 3) กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม 4) กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยี อินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและควบคุมอุปกรณ์ต่าง ๆ (Internet Of Things) และปัญญาประดิษฐ์ 5) กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ (Pisutpen, 2016, pp. 6-7)

อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ หรือเศรษฐกิจสร้างสรรค์ เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม อันจะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงพาณิชย์ หรือเพิ่มคุณค่าในเชิงสังคมให้กับสินค้านั้น (Tanbunteg, 2016, p. 16) อุตสาหกรรมสร้างสรรค์เป็นวงจรของการประดิษฐ์ การผลิต และการสร้างรายได้จากสินค้าและบริการที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์และทรัพย์สินทางปัญญา เป็นวัตถุดิบสำคัญ ซึ่งก็รวมทั้งงานด้านศิลปะและอุตสาหกรรมวัฒนธรรมแขนงต่าง ๆ (Office of The National Economics and Social Development

Board and Thailand Creative & Design Center, n.d.)

รัฐบาลชุดปัจจุบันของ พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา ให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมสร้างสรรค์เป็นอย่างมาก เห็นได้จากการที่นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์ รองนายกรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ และนายสุวิทย์ เมษินทรีย์ รัฐมนตรีกระทรวงพาณิชย์ พร้อมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ทั้งภาครัฐและเอกชน ได้เดินทางไปศึกษาดูงานทางด้านนี้ ที่ประเทศเกาหลีใต้ และทำข้อตกลงสร้างความร่วมมือในการสร้างสรรค์และพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ของไทยขึ้น (Pisutpen, 2016, p. 7)

อุตสาหกรรมสร้างสรรค์นั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ 1) กลุ่มที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม มรดกทางวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ ประเพณี ความเชื่อ 2) กลุ่มที่เกี่ยวกับสื่อ เช่น หนังสือ นิตยสาร ภาพยนตร์ โทรทัศน์ วิทยุ รวมทั้งสื่อออนไลน์ต่าง ๆ 3) กลุ่มที่เกี่ยวกับสินค้าและบริการที่มีหน้าที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค (Functional Creation) เช่น การออกแบบ สถาปนิก แฟชั่น 4) กลุ่มศิลปะ ไม่ว่าจะเป็น ทัศนศิลป์ (Visual Arts) หรือ ศิลปะการแสดง (Performance Arts) (Tanbunteg, 2016, pp. 16-17)

อุตสาหกรรมดนตรีนั้นจัดอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมศิลปะ แต่ก็มีมีความเกี่ยวเนื่องกับกลุ่มอุตสาหกรรมสื่อด้วย ทั้งยังเป็นหนึ่งในกลุ่มธุรกิจที่ถูกลงไวให้เป็นพื้นที่ที่จะขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 แต่ในปัจจุบันนี้ อุตสาหกรรมเพลงของไทยเองกลับกำลังตกอยู่ในสภาวะที่ย่ำแย่

การตกต่ำในอุตสาหกรรมเพลงนั้นมีสาเหตุที่เกิดขึ้นเฉพาะในประเทศไทย หากแต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทั่วโลกและคงจะปฏิเสธไม่ได้ว่าส่วนหนึ่งของปัญหาที่เกิดขึ้นนี้เป็นผลกระทบมาจากพัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ต ซึ่งส่วนหนึ่งก็เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการดำเนินนโยบายประเทศไทย 4.0 เองด้วย อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการบริโภคเพลงของคนส่วนใหญ่ และเป็นผลให้ผู้ฟังเพลงส่วนใหญ่ในปัจจุบันแทบจะไม่ซื้อเพลงในรูปของสินค้าที่จับต้องได้ (Physical Product) เช่น เทปคาสเซ็ท ซีดี ซึ่งเป็นรายได้หลักของทั้งศิลปินและธุรกิจเพลง แล้วหันไปบริโภคเพลงในรูปของไฟล์ดิจิทัลแบบต่าง ๆ



ซ้ำร้าย ส่วนใหญ่ยังเป็นไฟล์ที่ละเมิดลิขสิทธิ์ ทำให้รายได้ของธุรกิจเพลงตกต่ำลงอย่างหนักจนค่ายเพลง (Records Label) ขนาดกลางและขนาดเล็กจำนวนมากที่มีทุนไม่มากนักต้องออกจากอุตสาหกรรมเพลงไป ธุรกิจเพลงในปัจจุบันไม่อาจจะใช้ตัวแบบธุรกิจแบบดั้งเดิมที่เคยใช้มาได้อีกต่อไป เพราะตัวแบบนั้นไม่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ธุรกิจเพลงจำเป็นต้องออกแบบตัวแบบธุรกิจของตนเองขึ้นมาใหม่อย่างถึงแก่นในทุกด้าน แนวคิด “นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจ” จึงเป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญที่สามารถช่วยให้ธุรกิจสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขัน และช่วยให้ธุรกิจเพลงสามารถดำรงอยู่คู่กับสังคมไทยต่อไปได้

### วัตถุประสงค์ของบทความ (Objectives)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแนะนำแนวคิดเรื่อง “นวัตกรรมตัวแบบทางธุรกิจ” ให้เป็นที่รู้จัก พร้อมทั้งแสดงให้เห็นการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจเพลงของไทย เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นประโยชน์ของนวัตกรรมตัวแบบทางธุรกิจอย่างชัดเจน

### ความเป็นมาของอุตสาหกรรมเพลงในประเทศไทย

อุตสาหกรรมเพลงไทยมีพัฒนาการมาเกือบ 40 ปีแล้ว Pichaiphaet (2010, pp. 1-7) ได้ศึกษาประวัติความเป็นมาของอุตสาหกรรมเพลงในประเทศไทย และได้แบ่งยุคของอุตสาหกรรมเพลงไทย ดังตาราง 1

ตาราง 1 วิวัฒนาการของอุตสาหกรรมเพลงไทย

ช่วงเวลา	ลักษณะของอุตสาหกรรมเพลงไทย
ก่อน พ.ศ.2510	ธุรกิจเพลงไทยยังเป็นแค่การแสดงดนตรีหรือการขับร้องเพลงตามโรงละครและสถานบันเทิงต่าง ๆ เป็นหลัก แม้จะเริ่มมีการบันทึกแผ่นเสียงและ (บริษัท) ห้างแผ่นเสียงเกิดขึ้นแล้ว แต่ก็ยังไม่เป็นที่นิยมแพร่หลายเพราะแผ่นเสียงมีราคาสูงเกินกว่าที่คนทั่วไปจะสามารถเข้าถึงได้
พ.ศ.2510-2525	เริ่มมีการผลิตเพลงไทยในรูปของเทปคาสเซ็ท (Cassette Tape) ที่มีราคาไม่แพง (ทั้งตัวเทปและเครื่องเล่น) และใช้งานง่ายออกจำหน่าย ส่งผลให้การฟังเพลงผ่านเทปคาสเซ็ทเป็นที่นิยมแพร่หลาย
พ.ศ.2526-2540	ช่วงรุ่งเรืองเต็มที่ของอุตสาหกรรมเพลงไทย มีการผลิตผลงานเพลงใหม่ออกมาแทบทุกเดือน ตลาดเพลงไทยมีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้น นำไปสู่การทำการส่งเสริมการขาย (Promotion) อย่างเป็นระบบ มีการใช้สื่อวิทยุ โทรทัศน์และหนังสือพิมพ์เป็นเครื่องมือจนทำให้ต้นทุนในการผลิตผลงานเกือบร้อยละ 70 ถูกใช้ไปกับการส่งเสริมการขาย
พ.ศ. 2540-2549	เริ่มเข้าสู่ภาวะถดถอย ส่วนหนึ่งเป็นเพราะมีศิลปินและเพลงออกมามากมาย แต่เพลงกลับฟังดูคล้ายกันเพราะทุกค่ายเพลงต่างพยายามทำเพลงเพื่อเอาใจตลาด เมื่อศิลปินรายใดประสบความสำเร็จก็จะเกิดการลอกเลียนตามกัน ในช่วงนี้ ซีดี (Compact Disc) ค่อย ๆ เข้ามาแทนที่เทปคาสเซ็ท และไม่นานก็เกิดการผลิตซีดีละเมิดลิขสิทธิ์ หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “แผ่นผีซีดีเถื่อน”
พ.ศ. 2550-ปัจจุบัน	เป็นจุดตกต่ำอย่างแท้จริงของอุตสาหกรรมเพลงไทย เพราะเกิดเทคโนโลยีการบีบอัดไฟล์เสียงอย่างเช่น MP3 และการพัฒนาอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงทำให้การดาวน์โหลดและการบริโภคเพลงอย่างผิดกฎหมายสามารถทำได้สะดวก รวดเร็ว ทุกที่ทุกเวลา โดยแทบจะไม่มีค่าใช้จ่ายใด ๆ เป็นผลให้รายได้ของอุตสาหกรรมเพลงตกต่ำลงอย่างมาก



กระแสการดาวน์โหลดเพลงละเมิดลิขสิทธิ์นี้ เริ่มต้นจากสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1999 เมื่อ Shawn Fanning ได้สร้างโปรแกรมที่ชื่อว่า “Napster” ที่ทำให้ผู้คนจากทั่วโลกสามารถแบ่งปันไฟล์ (File Sharing) และดาวน์โหลดเพลงผ่านอินเทอร์เน็ตได้โดยไม่ต้องมีตัวกลาง (Intermediaries) ในการแลกเปลี่ยน และไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ (นอกจากค่าเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตซึ่งก็ลดลงอย่างรวดเร็วตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี) ทำให้ Napster เป็นที่นิยมอย่างล้นหลาม และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเสพเพลงของผู้คน เป็นผลให้เกิดการตกต่ำของยอดขายจนนำไปสู่วิกฤตของอุตสาหกรรมเพลงอย่างไม่เคยมีมาก่อน แม้อุตสาหกรรมเพลงจะพยายามต่อสู้กับ Napster จนชนะทางกฎหมาย แต่ทุกอย่างก็สายไปเสียแล้ว เพราะโปรแกรมที่ทำหน้าที่แบ่งปันไฟล์เพลงแบบใหม่ ๆ ได้ถูกสร้างขึ้นอีกมากมาย และพฤติกรรมผู้บริโภคของผู้คนส่วนใหญ่ก็เปลี่ยนแปลงไป คนจำนวนมากติดนิสัยการฟังเพลงโดยไม่ต้องเสียเงินไปเสียแล้ว (Campos, 2012) และด้วยการที่อินเทอร์เน็ตนั้นเชื่อมโยงโลกทั้งโลกเข้าด้วยกัน ปัญหานี้จึงแพร่กระจายไปยังอุตสาหกรรมเพลงในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งประเทศไทยเองก็ไม่อาจเลี่ยงได้

ภัยคุกคามจากเทคโนโลยีดิจิทัลนี้ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ของอุตสาหกรรมเพลงอย่างรุนแรงและรวดเร็วอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน ผู้บริหารต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่ท้าทาย พวกเขาจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรและธุรกิจของตน เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อส่วนหนึ่งส่วนใดของธุรกิจ หากแต่ส่งผลกระทบต่อทุกองค์ประกอบของธุรกิจเลยทีเดียว เมื่อธุรกิจต้องเผชิญกับภัยคุกคามในระดับเทคโนโลยีเปลี่ยนโลก (Disruptive Technology) ตัวแบบธุรกิจเดิม ๆ ที่เคยใช้ได้อย่างได้ผลก็ไม่อาจนำพาให้ธุรกิจอยู่รอดได้อีกต่อไป ธุรกิจเพลงถูกบีบให้ต้องสร้างสรรค์ตัวแบบทางธุรกิจของตนขึ้นมาใหม่ (Bleicher and Stanley, 2016, pp. 62-69) ซึ่งก็คือการสร้าง “นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจ (Business Model Innovation)” นั่นเอง

## นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจ (Business Model Innovation)

ทุกวันนี้ ธุรกิจเพลงไม่สามารถพึ่งพิงตัวแบบธุรกิจแบบเก่าที่เน้นการจำหน่ายสินค้าที่จับต้องได้อย่างแผ่นซีดีหรือเทปคาสเซ็ทเป็นหลักอย่างในอดีตได้อีกต่อไป อีกทั้งแค่การปรับเปลี่ยนและสร้างสรรค์สินค้าใหม่ ๆ นั้น ก็ไม่เพียงพอต่อภัยคุกคามที่กำลังเผชิญอยู่ได้ อุตสาหกรรม ธุรกิจ หรือแม้แต่ศิลปินเพลงของไทยในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องปรับปรุงการทำธุรกิจของตนเองและสร้างนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจขึ้นใหม่ทั้งหมด

ในช่วงเวลาที่ยากลำบากของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการที่ธุรกิจตกอยู่ในตลาดที่มีการแข่งขันกันอย่างดุเดือด สินค้าหรือขบวนการผลิตถูกลอกเลียนโดยคู่แข่งได้ง่าย หรือในสถานการณ์ที่นวัตกรรมใหม่ได้เข้ามาคุกคามการดำรงอยู่ของกิจการ (Disruption) จนทำให้ธุรกิจไม่สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนอีกต่อไป ทางออกจากรณีการณ์เลวร้ายเหล่านี้ ต้องอาศัยแนวทางการปรับเปลี่ยนการทำธุรกิจในระดับออนรากถอนโคน ซึ่งนั่นก็คือการสร้างตัวแบบขึ้นใหม่หรือนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจนั่นเอง (Lindgardt, et al., 2009, pp. 1-4)

นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจ (Business Model Innovation) เป็นมากกว่าแค่การสร้างสินค้า หรือขบวนการทางเทคนิคใหม่ ๆ ขึ้นมา แต่ตัวแบบธุรกิจ เป็นการสร้างสรรค์ที่เปลี่ยนแปลงตัวองค์กรธุรกิจและตัวแบบธุรกิจขององค์กรเองอย่างถึงแก่น ตัวแบบการทำธุรกิจจะถูกออกแบบใหม่เพื่อที่จะได้สามารถสร้างและส่งมอบคุณค่า (Create and Deliver Value) ใหม่ให้แก่ลูกค้าเป้าหมาย (Target Segment) ด้วยวิธีการใหม่ ๆ นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจนั้นเกี่ยวโยงและส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่หลากหลายมิติไปพร้อมกันเพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกันของกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อส่งมอบสินค้าและบริการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจให้ได้มากที่สุด (Lindgardt, et al., 2009, pp. 1-4)

แต่ก่อนที่จะกล่าวถึงการสร้างนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจต่อไป ควรจะต้องเริ่มทำความเข้าใจกับแนวความคิดเรื่องตัวแบบธุรกิจซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานเสียก่อน



“ตัวแบบธุรกิจ (Business Model)” คือ โครงสร้าง (Structure) เนื้อหา (Content) และการกำกับควบคุม (Governance) ของธุรกิจ ที่ได้รับการออกแบบมาเป็นอย่างดี เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตัวแบบธุรกิจเป็นเสมือนภาพตัวแทนที่แสดงให้เห็นว่าธุรกิจนั้นสร้างคุณค่าและส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างไร และขณะเดียวกันก็แสดงด้วยว่าตัวธุรกิจเองจะได้รับผลตอบแทนกลับมาอย่างไรด้วย (Waghmare and Golhar, 2017, pp. 674-675) ตัวแบบธุรกิจทำหน้าที่ตอบคำถามสำคัญว่าธุรกิจนั้น 1) จะสร้างและส่งมอบคุณค่าให้กับใคร (Who?) 2) คุณค่าที่ธุรกิจจะส่งมอบให้พวกเขาคืออะไร (What?) 3) คุณค่าที่ธุรกิจจะส่งมอบนั้นถูกสร้างขึ้นมาอย่างไร (How?) 4) แง่มุมทางการเงินของสิ่งนั้นคืออะไร ทั้งในด้านของต้นทุนและรายได้ (What's in it?) (Gatautis, 2017, p. 587)

ตัวแบบการทำธุรกิจ (Business Model) นั้นประกอบด้วย 4 องค์ประกอบที่ต้องทำงานสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ คือ (Johnson, Christensen and Kagermann, 2008, pp. 51-55)

1. คุณค่าที่เสนอให้แก่ลูกค้า (Customer Value Proposition หรือ CVP) ธุรกิจจะต้องค้นหาหนทางในการสร้างสรรค์คุณค่าให้แก่ผู้บริโภคหรือหนทางที่จะช่วยแก้ปัญหาสำคัญต่าง ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้บริโภคเผชิญอยู่ให้ลุล่วงไปได้ เมื่อธุรกิจเข้าใจความต้องการและปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นในทุกมิติ ก็สามารถจะออกแบบข้อเสนอที่มีคุณค่าให้ลูกค้าได้ (Design the Offering) โดยปกติแล้วผู้บริโภคมักจะมีข้อเสนอต่าง ๆ อยู่แล้วในปัจจุบัน แต่พวกเขาอาจมีความพึงพอใจสิ่งเหล่านั้นในระดับต่ำ ถ้าหากมีข้อเสนอที่ดีกว่า ผู้บริภคยอมมองว่าข้อเสนอเหล่านั้นมีคุณค่าสูงกว่าและนำไปสู่การเลือกจะรับข้อเสนอเหล่านั้นไว้แทน จนนำไปสู่การซื้อและการบริโภคในที่สุด หน้าที่ของธุรกิจก็คือการสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการที่ออกแบบมาโดยพยายามหาหนทางที่จะตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาของผู้บริโภคให้ได้ดีกว่า สมบูรณ์กว่า อันจะทำให้คุณค่าที่เสนอให้กับลูกค้า นั้น สูงกว่าของคู่แข่ง

2. สูตรการสร้างผลกำไร (Profit Formula) เป็นเสมือนพิมพ์เขียวที่แสดงวิธีที่ธุรกิจสร้างผลกำไรหรือคุณค่าให้กับตนเอง อันเป็นผลตอบแทนจากการ

ส่งมอบคุณค่าให้กับผู้บริโภค สูตรการสร้างผลกำไรประกอบด้วย

2.1. ตัวแบบรายได้ (Revenue Model) แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจจะสามารถทำกำไรได้มากน้อยแค่ไหนโดยดูจากขนาดของตลาดที่ใหญ่แค่ไหน มีการซื้อซ้ำบ่อยเพียงไร มีอัตรากำไร (Margin) ในแต่ละรายการ (Transaction) เท่าใด ฯลฯ

2.2. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) บอกว่าสินค้าหรือบริการนั้นมีต้นทุนอะไรบ้าง เช่น มีต้นทุนคงที่เท่าใด ต้นทุนแปรผันเท่าใด ฯลฯ

3. ทรัพยากรหลัก (Key Resource) คือ สินทรัพย์ (Asset) เช่น บุคลากร เทคโนโลยี ความรู้ ความชำนาญ เครื่องจักร ช่องทางการจัดจำหน่าย พันธมิตร แปรนต์ ฯลฯ ที่มีความจำเป็นในการสร้างคุณค่าที่จะส่งมอบให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจเอง รวมทั้งวิธีการที่ทรัพยากรเหล่านั้นต้องมีอันตรกิริยา (Interactive) ต่อกันด้วย

4. ขบวนการหลัก (Key Process) คือ ขบวนการทั้งระดับปฏิบัติการ (Operational Process) และระดับบริหาร (Managerial Process) ที่ทำให้ธุรกิจสามารถส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าเป้าหมายได้ เช่น ขบวนการออกแบบ ขบวนการผลิต ขบวนการทำตลาด ขบวนการกระจายและส่งมอบสินค้า ฯลฯ

จากองค์ประกอบทั้ง 4 นี้จะเห็นได้ว่า คุณค่าที่เสนอให้แก่ลูกค้าและสูตรการสร้างผลกำไรเป็นตัวกำหนดว่าธุรกิจจะส่งมอบคุณค่าใด จะสร้างสรรค์สินค้าและบริการใดให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ส่วนทรัพยากรหลักและขบวนการหลัก เป็นตัวกำหนดว่าคุณค่าเหล่านั้นจะถูกสร้างและส่งมอบได้อย่างไร

ส่วนแนวคิดเรื่อง “นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจ (Business Model Innovation)” เป็นแนวคิดที่ต่อยอดจากแนวคิดเรื่องตัวแบบธุรกิจอีกทอด นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจเป็นการพยายามสร้างตัวแบบธุรกิจใหม่ ๆ ขึ้นมา Bleicher and Stanley (2016, p. 65) ได้นิยามว่า นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจ คือ การเปลี่ยนแปลงตรรกะในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งใหม่สำหรับองค์กร โดยอาจไม่จำเป็นต้องถึงกับเป็นสิ่งใหม่โดยสมบูรณ์หรือไม่เคยเกิดขึ้นบนโลกมาก่อน แต่การเปลี่ยนแปลงนี้ ส่งผลที่ชัดเจนในตัวแบบธุรกิจขององค์กร การเปลี่ยนแปลงนี้มักเป็นผลมาจากการพัฒนาการเทคโนโลยีใหม่ ๆ สถานการณ์



ที่เปลี่ยนแปลงไปในตลาด การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งองค์กรต้องตอบสนองการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการดำเนินการขององค์กรและตัวแบบธุรกิจขององค์กรในที่สุด

Johnson, Christensen and Kagermann (2008, p. 61) ได้ขยายความเพิ่มเติมว่า ธุรกิจควรจะต้องหันไปคิดถึงนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจ เมื่อ

1. ผู้บริโภคต้องการทางเลือกใหม่ ๆ เพราะทางเลือกที่มีอยู่ในปัจจุบันมีราคาแพง ยุ่งยากซับซ้อนหรือไร้ประสิทธิภาพเกินไปสำหรับพวกเขา

2. ธุรกิจมองเห็นว่าสามารถจะทำกำไรจากเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ โดยการบรรจุเทคโนโลยีเหล่านั้นเข้าไปในตัวแบบการทำธุรกิจของตนเอง มิใช่แค่เป็นส่วนหนึ่งของสินค้า

3. พบโอกาสในการสร้างสินค้าที่ตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาของผู้บริโภคที่ยังไม่มีสินค้าใดสามารถตอบสนองได้ในปัจจุบัน

4. เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกิจ การแข่งขันทางธุรกิจ หรือเพื่อตอบสนองต่อการเกิดของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เข้ามาแทนที่หรือส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อตัวแบบการทำธุรกิจเก่าของธุรกิจ

นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจนั้นแตกต่างออกไปจากการแค่พยายามรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่แตกต่างกัน ในช่วงเวลาที่ต่างกันออกไปให้ได้เท่านั้น แต่ธุรกิจจะต้องคิดค้น (Invent) ตัวแบบธุรกิจของตัวเองขึ้นมาใหม่ โดยการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่าง ๆ ในตัวแบบธุรกิจและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น เพื่อจะตอบสนองความต้องการใหม่ ๆ ของผู้บริโภคที่ยังไม่เคยถูกค้นพบ หรือเคยถูกมองข้ามไป อันเป็นการเพิ่มโอกาสในการอยู่รอดและเติบโตของธุรกิจ ธุรกิจนั้นจะต้องพยายามมองหาโอกาสใหม่ ๆ นอกเหนือจากขอบเขตและวิถีของตนเสมอ (Waghmare and Golhar, 2017, pp. 673-676) สิ่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจก็คือ จะต้องระลึกไว้เสมอว่าต้องให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการและส่งมอบสิ่งที่ลูกค้าเห็นว่ามีคุณค่าให้แก่พวกเขาเป็นลำดับแรก และต้องตระหนักเสมอว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใด ๆ ของตัวแบบการทำธุรกิจนั้น ย่อมส่งผลกระทบต่อถึง

องค์ประกอบอื่น ๆ ด้วยเสมอ (Johnson, Christensen and Kagermann, 2008, pp. 51-54)

ทุกวันนี้ พลวัตของเทคโนโลยีและตลาด มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจจึงกลายเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่จะดำรงอยู่ในตลาดได้ Boston Consulting Group (BCG) (2017 as cited in Gatautis, 2017, p. 587) บริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจระดับโลกได้ชี้ให้เห็นว่า ในช่วงเวลา 50 ปีที่ผ่านมา อายุเฉลี่ยของตัวแบบธุรกิจกำลังค่อย ๆ สั้นลงเรื่อย ๆ จาก 15 ปี เหลือแค่ 5 ปีเท่านั้น นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจ จึงไม่ใช่เรื่องของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเท่านั้น แต่ยังเป็นเรื่องของความจำเป็นในการเอาตัวรอดอันไม่อาจหลีกเลี่ยงได้อีกด้วย

Lindgardt, et al. (2009, p. 3) ได้ทำการศึกษาผลของนวัตกรรมในบริษัทต่าง ๆ ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในระดับตัวสินค้าและขบวนการผลิต เทียบกับนวัตกรรมในระดับของตัวแบบการทำธุรกิจ พบว่าบริษัทที่มีนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจจะให้ผลตอบแทนสูงกว่าค่าเฉลี่ยของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่มีนวัตกรรมแค่ในระดับของสินค้าหรือขบวนการผลิตถึงเกือบ 4 เท่า ทั้งยังเป็นผลตอบแทนที่ยั่งยืนกว่าด้วย

### แนวทางในการปรับตัวของธุรกิจเพลงไทย

สำหรับอุตสาหกรรมเพลงไทยที่ต้องเผชิญกับภัยคุกคามของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคและการดำเนินธุรกิจอย่างร้ายแรง ธุรกิจเพลงไทยจึงจำเป็นต้องนำแนวความคิดเรื่องนวัตกรรมตัวแบบทางธุรกิจมาใช้ เพื่อจะจะสามารถดำรงอยู่ในอุตสาหกรรมนี้ได้และยังสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันขึ้นใหม่ด้วย แต่ก่อนที่จะถึงจุดนั้น ผู้เขียนจะกล่าวถึงตัวแบบธุรกิจแบบเดิมก่อน

### ตัวแบบธุรกิจเพลงแบบดั้งเดิม

ตัวแบบการทำธุรกิจของธุรกิจเพลงแบบดั้งเดิม (ก่อนยุคดิจิทัล) ที่ผ่านมานั้นประกอบไปด้วย 4 ห่วงโซ่ในการสร้างคุณค่า (Value Chain) (Dellyana, Simatupang and Dhewanto, 2017, pp. 118-120) คือ



1. ห่วงโซ่การสร้างสรรคเพลง คือ ขบวนการผลิตตัวผลงานเพลงต้นฉบับ หรือที่เรียกกันว่า Master ซึ่งขบวนการนี้เป็นงานของศิลปิน นักแต่งเพลง นักเรียบเรียงเสียงประสาน ผู้ควบคุมการผลิต (Producer) วิศวกรเสียง (Sound Engineer) ฯลฯ ซึ่งงานในขบวนการนี้ เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์เป็นสำคัญ

2. ห่วงโซ่การผลิตซ้ำ เป็นการนำต้นฉบับผลงานมาบรรจุลงในสื่อบันทึกเสียงต่าง ๆ ที่จับต้องได้ เช่น ซีดี เทป แผ่นเสียง

3. ห่วงโซ่การเผยแพร่และจัดจำหน่ายผลงาน (Distribution and Publishing) เป็นการกระจายผลงานเพลงที่ถูกสร้างสรรค์ขึ้นไปสู่ผู้ฟังในวงกว้าง รวมทั้งจัดจำหน่ายผ่านทางช่องทางต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบของสินค้าหรือบริการ เช่น การแสดงสด

4. ห่วงโซ่การบริโภคเพลง คือ การที่ผู้บริโภคซื้อสินค้าและเสพผลงานเพลงในรูปแบบต่าง ๆ

ตัวแบบธุรกิจเพลงแบบเดิมนั้น ศิลปินจะเซ็นสัญญากับค่ายเพลงต่าง ๆ ที่จะคอยควบคุมกำกับขบวนการต่าง ๆ ทั้งการสร้างสรรคผลงานเพลง การบันทึกเสียง การแสดงสด การตลาด ฯลฯ ศิลปินไม่มีทุนมากพอที่จะใช้ในการผลิตผลงานออกมาได้ด้วยตนเอง เพราะแค่ค่าใช้จ่ายในการบันทึกเสียงให้ได้มาตรฐานนั้นสูงมาก เนื่องจากจะต้องทำในห้องบันทึกเสียงที่ออกแบบมาเป็นอย่างดี โดยใช้อุปกรณ์เฉพาะทางที่มีราคาสูงมาก ขั้นตอนการทำงานซับซ้อนยุ่งยาก และต้องทำโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเท่านั้น ส่วนการจัดจำหน่าย ก็ต้องทำผ่านตัวแทนจัดจำหน่ายต่าง ๆ ซึ่งมักจะเป็นผู้ทำการผลิตซ้ำ หรือที่เรียกกันอย่างลาลองว่า ปัมเทป ปัมซีดี ซึ่งจะใช้การแบ่งปันส่วนแบ่งระหว่างค่ายเพลงและผู้จัดจำหน่าย หากเป็นค่ายเพลงขนาดใหญ่อาจเป็นผู้จัดจำหน่ายเองด้วย โดยหลังจากผลิตสินค้าออกมาในรูปแบบของเทปหรือซีดีแล้วจึงส่งสินค้าเหล่านั้นไปยังร้านค้าปลีกซึ่งจะจำหน่ายให้ผู้บริโภคอีกทอดหนึ่ง นอกจากนี้แล้ว การส่งเสริมการขายและการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผลงานก็ยังมีค่าใช้จ่ายสูงมากเช่นกัน เพราะต้องทำผ่านสื่อมวลชนอย่างโทรทัศน์และวิทยุ ซึ่งเกือบทั้งหมดจำเป็นต้องจ่ายเงินซื้อเวลา และแทบจะไม่มีช่องทางอื่นใดที่จะให้ศิลปินสามารถติดต่อเชื่อมโยงกับกลุ่มผู้ฟังของพวกเขาได้โดยง่ายเลย ด้านแหล่งรายได้

หลักนั้นมาจากการขาย เทป หรือ ซีดี ส่วนการแสดงสดเป็นเสมือนการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ฟังออกไปซื้อสินค้าเหล่านั้นเป็นสำคัญ ตัวศิลปินจะได้รับส่วนแบ่งตามยอดขายที่ขายได้จริง แต่จะได้รับส่วนแบ่งก็ต่อเมื่อยอดขายได้ผ่านจุดคุ้มทุน (Breakeven) ของทางค่ายเพลงไปแล้วเท่านั้น (Campos, 2012)

### นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจสำหรับธุรกิจเพลงไทย

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ พฤติกรรมของผู้บริโภค ช่องทางการจัดจำหน่าย เครื่องมือในการส่งเสริมการขาย (Promotion) และประชาสัมพันธ์นั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลจากพัฒนาการทางเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ต ธุรกิจเพลงจึงต้องปรับปรุงตัวแบบการทำธุรกิจของตนเองและสร้างนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นไปในปัจจุบัน

ในความเป็นจริงนั้น เทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตก็เป็นเหมือนนวัตกรรมอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นบนโลก ที่ล้วนสามารถส่งผลกระทบต่อทั้งในแง่ลบและแง่บวก แม้ว่าความก้าวหน้าเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อด้านลบอย่างรุนแรงต่ออุตสาหกรรมเพลง แต่ในขณะเดียวกัน มันก็ได้มอบโอกาสและเครื่องมือต่าง ๆ ที่มีประโยชน์ต่อธุรกิจเพลงอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อนเช่นกัน ผู้บริหารธุรกิจเพลงจะต้องรู้จักปรับตัวและนำเอาเทคโนโลยีเหล่านั้นมาสร้างประโยชน์ให้กับธุรกิจของตนเอง ความท้าทายของผู้บริหาร คือต้องตระหนักให้ได้ว่าเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงต่อตรรกะในการทำธุรกิจของทั้งอุตสาหกรรมไปอย่างไร และแปลงตรรกะใหม่นั้นให้กลายเป็นนวัตกรรมตัวแบบทางธุรกิจที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที (Bleicher and Stanley, 2016, pp. 62-65)

ในนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจสำหรับธุรกิจเพลงนั้น องค์ประกอบต่าง ๆ ในตัวธุรกิจจะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนไปพร้อม ๆ กันในทุกองค์ประกอบ กล่าวคือ

1. คุณค่าที่เสนอให้แก่ลูกค้า (Customer Value Proposition)

คุณค่าที่จะส่งมอบให้ลูกค้าในอุตสาหกรรมเพลงมีการเปลี่ยนแปลงไป จากที่ในอดีตคุณค่าหลักของธุรกิจเพลงที่ส่งมอบให้ลูกค้า จะอยู่ในรูปของสินค้าที่จับต้องได้ เป็นสินค้าเชิงกายภาพ (Physical



Format) เช่น แผ่นซีดี แผ่นเสียง เทป ซึ่งผู้บริโภคสามารถครอบครองเป็นเจ้าของสินค้าเหล่านั้นได้ แต่เมื่อเทคโนโลยีทำให้เพลงกลายเป็นดิจิทัลในรูปแบบของไฟล์แบบต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ แต่สามารถส่งผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้อย่างง่ายดาย ทำให้เกิดการดาวน์โหลดและการแบ่งปันเพลง ทั้งที่ถูกและผิดกฎหมาย ในขณะเดียวกันพฤติกรรมของผู้บริโภคก็เปลี่ยนแปลงไป พวกเขาต้องการเข้าถึงเพลงได้ในทุกที่ ทุกเวลา และทุกอุปกรณ์ (Devices) ผู้บริโภคบางกลุ่มไม่ต้องการจะครอบครองเป็นเจ้าของเพลงอีกต่อไป พวกเขาต้องการแค่ฟังเพลงที่พวกเขาชื่นชอบ โดยยอมจ่ายค่าสมาชิกเป็นรายเดือนเพื่อจะฟังเพลงใด ๆ ก็ตามที่พวกเขาต้องการในทันทีทันใด โดยไม่ต้องการดาวน์โหลดไฟล์เพลงเหล่านั้นเข้ามาเก็บไว้ในอุปกรณ์ของตนอีกต่อไป ทำให้ระบบ Music Streaming กลายเป็นที่นิยมแพร่หลายขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นสินค้าหลักแบบเก่า เช่น ซีดี จิงพ่นสมัยไปแล้ว ธุรกิจควรหันไปจำหน่ายผลงานในรูปแบบดิจิทัลแบบต่าง ๆ แต่ในอีกด้านหนึ่งก็มีผู้บริโภคอีกกลุ่มหนึ่งที่ชื่นชอบสินค้าที่สามารถจับต้องได้คุณภาพสูง (Audiophiles) หรือเป็นผู้ที่มีความรู้ลึกผูกพันกับศิลปินสูง คนกลุ่มนี้จะเลือกซื้อ แผ่นเสียง ซีดี ดีวีดี และของที่ระลึกต่าง ๆ โดยเฉพาะสินค้าที่ผลิตออกมาในวาระพิเศษหรือเป็นสินค้าแบบจำกัดจำนวนการผลิต (Limited Edition) คนกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับการครอบครองสินค้าที่จับต้องได้เป็นอย่างมากและยินดีจะซื้อในราคาที่สูง ดังนั้นธุรกิจจึงไม่ควรทิ้งสินค้าเหล่านี้ แต่ต้องทำให้สินค้ามีความพิเศษกว่าด้วยลูกเล่นพิเศษต่าง ๆ สินค้าในกลุ่มนี้แม้จะขายได้จำนวนไม่มาก แต่เป็นสินค้าที่มีอัตรากำไรสูงกว่าสินค้าทั่วไปมาก (Campos, 2012)

## 2. ขบวนการหลัก (Key Processes)

### 2.1. การผลิต

ตัวแบบธุรกิจเพลงในอดีต จะผลิตผลงานออกมาในรูปแบบของ “อัลบั้ม (Album)” ที่มีเพลงทั้งหมดประมาณสิบเพลง แต่เนื่องจากรายได้ของธุรกิจเพลงลดลงเป็นอย่างมาก ธุรกิจเพลงจึงต้องหันไปสร้างผลงานออกมาที่ละเพลง หรือที่เรียกว่า “ซิงเกิล (Single)” เพื่อเป็นการลดความเสี่ยง เพราะการทำเพลงเป็นซิงเกิล ถ้าเพลงไม่เป็นที่นิยม จะขาดทุนแค่ส่วนน้อย แต่ถ้าเป็นระบบอัลบั้มจะขาดทุนเป็นเงิน

มากกว่ามาก ขณะเดียวกัน หากว่าซิงเกิลที่ผลิตออกมาได้รับการตอบรับที่ดี ก็สามารถนำซิงเกิลหลาย ๆ ซิงเกิลมารวมทำเป็นอัลบั้มขายในภายหลังได้อีกทอดหนึ่ง แต่การทำเพลงที่ละซิงเกิลก็มีข้อเสียบางประการ กล่าวคือ ทำให้ตัวอัลบั้มเพลงที่อาจจะเกิดขึ้นภายหลังมีความไม่ต่อเนื่องในการร้อยเรียงเพลงและแนวทางของเพลง ซึ่งต่างจากในระบบอัลบั้มแบบเก่า ที่จะมีการวางแนวทาง (Concept) ไว้ก่อนล่วงหน้า (Supsinwivat, 2017, p. 162) นอกจากนั้นแล้ว หากศิลปินต้องแสดงสด ศิลปินที่มีชื่อเสียงจากการมีเพลงแค่หนึ่งหรือสองซิงเกิลมักจะประสบปัญหาไม่มีเพลงไม่พอสำหรับการแสดง ซึ่งโดยเฉลี่ยใช้เวลาประมาณหนึ่งชั่วโมงขึ้นไปและประกอบด้วยเพลงไม่ต่ำกว่าสิบเพลง ทำให้ศิลปินต้องนำเพลงของศิลปินอื่น ๆ มาเล่น (Cover) ซึ่งนอกจากจะทำให้ตัวศิลปินนั้นมีภาพลักษณ์ไม่ชัดเจนแล้ว การนำเพลงของผู้อื่นมาเล่นยังต้องจ่ายค่าลิขสิทธิ์ให้เจ้าของผลงานอีกด้วย

### 2.2. การจัดจำหน่าย

ในอดีต ศิลปินแทบจะไม่สามารถจำหน่ายผลงานของตนในวงกว้างได้เลยถ้าพวกเขาไม่ได้เซ็นสัญญากับค่ายเพลงขนาดใหญ่ แต่ทุกวันนี้อินเทอร์เน็ตช่วยมอบช่องทางในการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคได้อย่างที่ไม่เคยทำได้มาก่อน และด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่ามาก โดยการจำหน่ายผ่านทางช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ เช่น iTunes Store หรือ Music Streaming ส่วนสินค้าของที่ระลึกหรือสินค้าที่ผลิตแบบจำกัดจำนวนก็สามารถจำหน่ายผ่านทางเว็บไซต์ของทางวงหรือในเวลาที่พักเพลงไปชมการแสดงสดของศิลปิน พวกเขาก็มักจะเลือกซื้อสินค้าเหล่านี้ไปด้วย ซึ่งเป็นช่องทางที่ดีเพราะไม่ต้องมีคนกลางเข้ามาแทรก (Campos, 2012)

Anderson (2006, pp. 33-35) มองว่าลักษณะพิเศษของยุคอินเทอร์เน็ตคือศิลปินสามารถค้นพบตลาดเฉพาะ (Niche Market) ที่เหมาะสมกับงานของตนเอง และสามารถพุ่งความสนใจไปที่เป้าหมายเหล่านั้นโดยตรง อินเทอร์เน็ตเปิดโอกาสให้ศิลปินเข้าถึงผู้ฟังที่พวกเขาไม่เคยเข้าถึงได้มาก่อน นอกจากนั้น ยังทำให้ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บ (Stock) และการกระจายสินค้า (Distribution) ลดลงมากจนแทบจะไม่มี ทำให้ผลงานของศิลปินที่ไม่มีชื่อเสียง



ไม่ถูกผลักไสออกไปจากชั้นจัดจำหน่ายสินค้า เหมือนที่  
เกิดขึ้นในร้านค้าแบบดั้งเดิม (Offline Store) ทำให้  
ตลาดของเพลงแบบเฉพาะกลุ่ม (Niche) ปรากฏขึ้น  
มากมาย ผู้ฟังสามารถค้นหาเพลงที่ถูกกับจริตของตนได้  
ไม่ว่าเพลงนั้นจะแปลกประหลาดหรือฟังยาก  
สักเพียงใด ซึ่งในอดีต สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถหาได้จาก  
ร้านขายแผ่นเสียงหรือซีดีธรรมดา อีกทั้งผลงานของ  
ศิลปินยังสามารถข้ามพรมแดนของประเทศ ศิลปิน  
จากประเทศเล็ก ๆ ในเอเชียสามารถเป็นที่รู้จักและ  
ผลงานถูกซื้อโดยผู้ฟังที่ชื่นชอบจากทุกมุมของโลก  
ทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้พวกเขาได้ไปเปิดการแสดง  
ในสถานที่ต่าง ๆ ทั่วโลกอีกด้วย

### 2.3. การส่งเสริมการขาย (Promotion)

สื่อใหม่ (New Media) เป็นเครื่องมือที่  
สำคัญในการโฆษณาประชาสัมพันธ์เป็นอย่างมาก  
ในปัจจุบัน เฟซบุ๊ก (Facebook) เป็นช่องทางหลัก  
ที่ศิลปินจะสื่อสารกับแฟนเพลงของตน ทั้งอย่างเป็นทางการ  
และไม่เป็นทางการ มีเนื้อหาที่เป็นทั้งตัวอักษร รูปภาพ  
วิดีโอ รวมทั้งสามารถสร้างกิจกรรม (Event) ต่าง ๆ ได้  
อินสตาแกรม (Instagram) นำเสนอเนื้อหาที่เป็น  
รูปภาพหรือคลิปวิดีโอสั้น ๆ เป็นสำคัญ ส่วนใหญ่  
จะเป็นเรื่องของตัวศิลปินเป็นหลัก ยูทูบ (Youtube)  
เป็นช่องทางในการเผยแพร่ผลงาน โดยเฉพาะมิวสิก  
วิดีโอ รวมทั้งยังทำหน้าที่เป็นเสมือนคลังเก็บผลงาน  
ต่าง ๆ ที่ผ่านมาของศิลปินได้อีกด้วย ยูทูบเข้ามาทำ  
หน้าที่ทดแทนโทรทัศน์ซึ่งเคยเป็นช่องทางสำคัญ  
ในอดีต นอกจากนั้นยังเป็นเครื่องมือที่ทำให้ศิลปิน  
อิสระที่ยังไม่เป็นที่รู้จักสามารถเผยแพร่ผลงาน  
จนกลายเป็นผู้มีชื่อเสียงโด่งดังขึ้นมาได้ สื่อใหม่เหล่านี้  
ยังช่วยให้การสื่อสารระหว่างศิลปินและแฟนเพลง  
เป็นไปได้อย่างรวดเร็วและใกล้ชิด โดยมีต้นทุนไม่สูงนัก  
ทั้งยังเป็นเครื่องมือในการวัดผลตอบรับจากผู้ฟังที่ดี  
อีกด้วย (Supsinwivat, 2017, p. 163)

## 3. ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

### 3.1. เทคโนโลยี

เทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตกลายเป็น  
เครื่องมือสำคัญสำหรับผู้ที่อยู่ในธุรกิจเพลง เพราะ  
เทคโนโลยีเหล่านี้ได้ช่วยให้ต้นทุนในการผลิตลดลง  
มอบช่องทางและเครื่องมือใหม่ ซึ่งไม่เคยมีมาก่อน  
ให้กับธุรกิจเพลง ในขบวนการผลิต เทคโนโลยีทำให้  
การบันทึกเสียงมีต้นทุนต่ำลงมากและขบวนการ

ทำงานก็ง่ายขึ้น จนศิลปินจำนวนมากสามารถ  
สร้างสรรค์ผลงานต้นฉบับได้ด้วยตนเองด้วย ในด้าน  
การส่งเสริมการขาย สื่อใหม่ประเภทต่าง ๆ เข้ามาเป็น  
ทางเลือกใหม่ นอกเหนือจากสื่อมวลชนอย่างโทรทัศน์  
และวิทยุซึ่งเป็นช่องทางหลักที่มีราคาแพง อีกทั้ง  
สื่อใหม่เหล่านี้ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์อันเหนียวแน่น  
ระหว่างศิลปินและแฟนเพลงอย่างที่ไม่เคยทำได้  
มาก่อน ในด้านการกระจายสินค้านั้น เพลงสามารถ  
ถูกซื้อในรูปแบบของการดาวน์โหลดเป็นไฟล์เพลงดิจิทัล  
อย่างถูกกฎหมาย การสมัครเป็นสมาชิกบริการมิวสิก  
สตรีมมิง หรือในรูปแบบของสินค้าที่จับต้องได้ เช่น ซีดีและ  
ของที่ระลึก ผ่านทางหน้าเพจของทางศิลปิน

### 3.2. พันธมิตร

พันธมิตรที่สำคัญที่สุดของธุรกิจเพลงก็คือ  
ตัวศิลปิน ทุกวันนี้จากกล่าวได้ว่าเทคโนโลยีทำให้การ  
สร้างสรรค์ผลงานเพลงมีความเป็นประชาธิปไตย  
มากขึ้น โดยทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่เคยมีราคาแพง  
และเป็นเรื่องของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเท่านั้น  
กลายเป็นสิ่งที่คนทั่วไปสามารถเข้าถึงและทำได้ด้วย  
ตัวเอง (Leyshon, 2009 as cited in Hrac, 2012,  
p. 454) เทคโนโลยีดิจิทัลยังได้ทำลายกำแพงที่เคย  
กีดกันไม่ให้ศิลปินที่ยังไม่มีชื่อเสียงมีโอกาสสร้างและ  
นำเสนอผลงานต่อโลก ทำให้ปัจจุบันเกิดศิลปินเพลง  
ใหม่ ๆ มากมายและเกิดแนวเพลงแปลกใหม่ที่ในอดีต  
อาจจะไม่มีทางที่จะได้ฟัง การที่ศิลปินไม่จำเป็นต้อง  
ทำสัญญากับค่ายเพลงขนาดใหญ่ ทำให้พวกเขา  
มีอิสระในการสร้างสรรค์ผลงานมากขึ้น ไม่ต้องทำตาม  
ทิศทางที่ทางค่ายกำหนด แต่ในทางกลับกัน ศิลปิน  
ก็ต้องมีความรับผิดชอบมากขึ้น นอกเหนือจากการ  
สร้างสรรค์ผลงานหรือการแสดงสดแล้ว พวกเขา  
ยังต้องดูแลงานด้านการจัดการ การตลาด การเงิน หรือ  
เรื่องทางเทคนิค อย่างการดูแลเว็บไซต์ของตน เป็นต้น

ศิลปินมักจะขาดความรู้ความสามารถในการ  
ดำเนินธุรกิจ หรือไม่มีเวลามากพอที่จะต้องจัดการ  
ทุกสิ่งทุกอย่างด้วยตนเอง อีกทั้งยังต้องเผชิญกับตลาด  
ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันจากศิลปินใหม่จำนวน  
มหาศาลอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน (Hrac, 2012, pp.  
455-459) ส่วนค่ายเพลงก็กำลังสูญเสียอำนาจ  
ในการควบคุมเหนือขบวนการต่าง ๆ ในการสร้างสรรค์  
ผลงานและการจัดจำหน่าย แต่พวกเขาก็ยังมีทักษะ  
ความสามารถในงานของตนเหนือกว่าคนอื่น ๆ อยู่



ศิลปินที่มีชื่อเสียงจึงยังนิยมเซ็นสัญญากับค่ายเพลงอยู่ เพราะทางค่ายสามารถอำนวยความสะดวกให้ได้หลายประการ ทำให้ศิลปินมีเวลาไปสร้างสรรค์ผลงาน หรือสร้างความสัมพันธ์กับแฟนเพลงของตัวเองมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ความสัมพันธ์ระหว่างศิลปินและค่ายเพลง จึงควรมีการปรับให้มีความเท่าเทียมกันมากขึ้น ศิลปิน กลายเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจมากกว่าจะเป็นเสมือน ลูกจ้างที่ต้องทำตามคำสั่งของผู้บริหารค่ายทุกอย่าง (Campos, 2012) เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์ สูงสุดร่วมกัน

พันธมิตรที่สำคัญอีกกลุ่มในธุรกิจเพลงทุกวันนี้ ก็คือเหล่าแฟนเพลง สื่อออนไลน์ได้ช่วยทำให้ศิลปิน และแฟนเพลงของพวกเขาใกล้ชิดกันมากขึ้นและทำให้ ศิลปินสามารถค้นหาความคิดใหม่ ๆ หรือแม้แต่เงินทุน ในการสร้างสรรค์ผลงานจากเหล่าแฟนเพลงของพวกเขาได้ การระดมทุนสาธารณะ (Crowd Funding) กลายเป็นวิธีที่ศิลปินจะระดมทุนจากเหล่าแฟนเพลง ที่ยินดีและสนุกที่จะได้ช่วยเหลือศิลปินที่พวกเขา ชื่นชอบสร้างผลงานโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน ศิลปินและ แฟนเพลงใกล้ชิดกันมากขึ้น พวกเขามีอันตรกิริยา (Interaction) กันมากขึ้นและนำไปสู่การสร้างสรรค ร่วมกัน (Co-creating Value) เช่น การทำเพลงรีมิคซ์ (Remix) การทำมิวสิควิดีโอโดยแฟนเพลง (Fan Music Video) ซึ่งเป็นมิวสิควิดีโอที่ไม่ได้เป็นทางการจากทาง ศิลปินเอง แต่เป็นผลงานที่แฟนเพลงสร้างขึ้นแล้ว นำมาให้ชมกันในแฟนเพจต่าง ๆ ความสัมพันธ์ อันแนบแน่นเหล่านี้ นอกจากจะทำให้เกิดชุมชน ของแฟนเพลง (Fan Community) แล้วยังทำให้เกิด การตลาดแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) อีกทางหนึ่งด้วย (Campos, 2012) นอกจากนั้นแล้ว จากการศึกษาของ Owsinski (2009 as cited in Campos, 2012) ยังพบว่าแฟนเพลงที่เหนียวแน่น จะใช้จ่ายกับศิลปินมากกว่าผู้ฟังทั่วไปมากด้วย

#### 4. สูตรการสร้างผลกำไร (Profit Formula)

##### 4.1. ตัวแบบรายได้

จวบจนช่วงต้นของศตวรรษที่ 21 ยอดขาย แผ่นเสียง เทป ซีดี คือรายได้หลักของธุรกิจเพลง ถือเป็นรายได้ที่มีสัดส่วนมากที่สุด แต่เมื่อไฟล์เพลง แบบดิจิทัลเริ่มได้รับความนิยม ทำให้เกิดการดาวน์โหลด อย่างไม่ถูกลิขสิทธิ์ ยอดจำหน่ายของสินค้าเหล่านี้ ก็ลดลงอย่างมหาศาล ในปัจจุบันนี้ ธุรกิจเพลงจึงต้อง

หันไปหารายได้จากหลาย ๆ แหล่งร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็น (Campos, 2012)

4.1.1. การแสดงสด (Live Perform) ในยุคก่อนที่จะมีการบันทึกเสียง การเสพดนตรีเป็นเรื่องของการแสดงสดเท่านั้น แม้เมื่อในช่วงปลายยุค 1960's ที่มีการคิดค้นสื่อบันทึกเสียงขึ้นแล้ว รายได้ ส่วนใหญ่ของศิลปินก็ยังมาจากการแสดงสดเป็นหลัก เพราะสื่อบันทึกเสียงยังไม่เป็นที่นิยมของสาธารณชน สื่อเหล่านี้ถูกใช้เพื่อการประชาสัมพันธ์โดยการส่งสื่อ เหล่านี้ไปยังสถานีวิทยุต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ดำเนินรายการ เปิดให้คนทั่วไปฟัง เพื่อโฆษณาให้คนออกไปชมการ แสดงสดของศิลปินนั้น ๆ เป็นหลัก (Meunprasertdee, 2012, p.15) แต่ในปัจจุบัน การแสดงสดกลับมาเป็น รายได้สำคัญของศิลปินอีกครั้ง เพราะโดยธรรมชาติแล้ว การแสดงสดไม่ได้รับผลกระทบจากเทคโนโลยีดิจิทัล และการละเมิดลิขสิทธิ์มากนัก ศิลปินในปัจจุบัน จึงต้องออกแสดงสดมากขึ้นเพื่อชดเชยรายได้ที่เสียไป

4.1.2. การขายเพลงในรูปแบบดิจิทัล ผ่านทางช่องทางออนไลน์ (Digital Sale) ซึ่งเป็นการ ขายผลงานเพลงในรูปแบบของไฟล์เสียงคุณภาพสูง (High-Quality Lossless File) ผ่านทางร้านค้าดิจิทัล (Digital Music Store) หรือผ่านระบบสมาชิกจากบริการ สตรีมมิง (Music Streaming) ซึ่งเป็นการฟังเพลง ในรูปแบบดิจิทัลที่ถูกบีบอัดผ่านทางอินเทอร์เน็ต โดย ไม่ต้องทำการดาวน์โหลดไฟล์มาเก็บไว้ในอุปกรณ์ (Device) ในการฟังของตน โดยระบบสตรีมมิงจะคิด บริการเป็นค่าสมาชิกแบบเหมาจ่าย ซึ่งผู้ฟังสามารถ ฟังเพลงอะไรก็ได้ที่มีอยู่ในระบบ (ผู้ให้บริการสตรีมมิง ที่มีชื่อเสียงอย่าง Apple Music หรือ Spotify มีเพลง ให้เลือกฟังมากถึงกว่าสามสิบล้านเพลง) มากแค่ไหน ก็ได้ ไม่มีการจำกัดจำนวน (Supsinwivat, 2017, pp. 161-162)

4.1.3. ในปัจจุบันสินค้าเพลงที่อยู่ในลักษณะ ที่เป็นรูปธรรมจับต้องได้ (Physical Format) เช่น สินค้าที่ระลึก (Merchandise) ชุดบ็อกเซตซีดี (CD Boxset) แผ่นเสียง กำลังเป็นที่นิยมและมียอดขาย เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะในกลุ่มสินค้าตลาดเฉพาะกลุ่ม (Smirke, 2014 as cited in Dellyana, Simatupang and Dhewanto, 2017, p. 113) แม้จะไม่ได้สร้าง รายได้มากเท่าในอดีตแต่ก็เป็นสินค้าที่สร้างกำไร ได้อย่างงาม



4.1.4. การระดมทุนสาธารณะ (Crowd Funding) เป็นรูปแบบของการระดมเงินทุนที่จะได้รับเงินมาก่อนที่ผลงานหรือสินค้าจะถูกสร้างเสร็จ เงินทุนนี้ทำให้ศิลปินสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างเป็นอิสระและเป็นการทำงานที่มีความเสี่ยงต่ำกว่า เพราะพวกเขาได้เงินทุนครบตามที่ต้องการแล้วจึงเริ่มทำผลงานในธุรกิจเพลงนั้น ขั้นตอนแรกและเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดคือขั้นตอนการสร้างสรรคเพลงขึ้นมา ในขบวนการนี้ศิลปินจำเป็นต้องมีเงินทุนเพื่อใช้ในการสร้างงาน รวมทั้งใช้ในการบันทึกเสียงผลงานต้นฉบับ (Master) ในระบบการระดมทุนสาธารณะศิลปินผู้สร้างสรรค์ผลงานจะได้รับทุนจากสาธารณะหรือจากกลุ่มแฟนเพลงที่สมัครใจจะเป็นผู้ร่วมให้ทุนแก่ศิลปิน โดยเป็นการระดมทุนจากคนจำนวนมาก แต่ละคนร่วมลงทุนในจำนวนเงินที่ไม่มากนัก และผู้ลงทุนไม่ได้ต้องการจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือควบคุมการสร้างสรรคผลงานหรือกิจกรรมทางธุรกิจแต่อย่างใด

4.1.5. ผู้ให้การสนับสนุน (Sponsor) คือเหล่าธุรกิจต่าง ๆ ที่ต้องการขายโฆษณาของตนบนผลงานของศิลปิน เช่น แสดงตราสินค้าหรือคลิปวิดีโอสั้น ๆ ทั้งในหรือก่อนมิวสิควิดีโอของศิลปิน เป็นแหล่งรายได้เสริมที่ดีและมักจะนำไปสู่การทำ

กิจกรรมทางการตลาดอื่น ๆ ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นรายได้เพิ่มให้กับศิลปินและค่ายเพลงได้

4.2. โครงสร้างต้นทุน เทคโนโลยีทำให้ค่าใช้จ่ายในการการบันทึกเสียงลดลงเป็นอย่างมาก การบันทึกเสียงสามารถทำในห้องบันทึกเสียงในบ้าน (Home Studio) โดยใช้เพียงแค่เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลและอุปกรณ์อีกไม่มาก ทำให้ต้นทุนในการบันทึกเสียง ซึ่งเคยเป็นหนึ่งในต้นทุนสำคัญในการสร้างสรรค์ผลงานเพลงลดลงเป็นอย่างมาก นักดนตรีหรือค่ายเพลงที่มีทุนไม่มากสามารถเข้าถึงการบันทึกเสียงที่ดีและมีคุณภาพได้ นอกจากนั้นโปรแกรมสำหรับการบันทึก ผสมเสียง (Mixing) และการทำต้นฉบับ (Mastering) ในปัจจุบันยังใช้งานได้ง่ายจนศิลปินสามารถทำสิ่งเหล่านี้ได้ด้วยตนเองโดยไม่จำเป็นต้องพึ่งผู้เชี่ยวชาญอีกต่อไป ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผลงานในปัจจุบันก็ลดลงอย่างมากเพราะเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อใหม่ทำให้ไม่จำเป็นต้องอาศัยเพียงสื่อมวลชนอย่างวิทยุและโทรทัศน์ที่มีราคาแพงมากเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป

เราพอจะสรุปนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจของธุรกิจเพลงไทยและเปรียบเทียบกับตัวแบบธุรกิจเพลงแบบดั้งเดิมได้ ดังตาราง 2

ตาราง 2 นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจเพลง

องค์ประกอบของธุรกิจ	ตัวแบบธุรกิจเดิม	นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจ
1) คุณค่าที่เสนอให้แก่ลูกค้า (Customer Value Proposition)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สินค้าเชิงกายภาพ (Physical Product) เช่น เทป ซีดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สินค้าที่หลากหลาย ทั้ง การแสดงสด, ดิจิทัลไฟล์, สินค้าเชิงกายภาพ, สินค้าที่ระลึกและสินค้า Limited Edition ต่าง ๆ</li> </ul>
2) ขบวนการหลัก (Key Process)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลิตผลงานเพลงเป็นอัลบั้ม</li> <li>● จำหน่ายผ่านผู้จัดจำหน่าย (Distributor)</li> <li>● ส่งเสริมการขายด้วยสื่อมวลชน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลิตแค่ซิงเกิ้ล</li> <li>● จำหน่ายทางออนไลน์</li> <li>● ส่งเสริมการขายด้วยสื่อใหม่ (New Media)</li> </ul>
3) ทรัพยากรหลัก (Key Resource)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เงินทุน บุคลากร ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการผลิตผลงานเพลง (มีลักษณะผูกขาด)</li> <li>● พันธมิตรหลักคือผู้จัดจำหน่าย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตที่ทำให้การผลิตผลงานมีต้นทุนถูกลง เปิดกว้าง และไม่จำเป็นต้องมีตัวกลางเป็นผู้จัดจำหน่าย</li> <li>● พันธมิตรหลักคือแฟนเพลง</li> </ul>



ตาราง 2 ต่อ

องค์ประกอบของธุรกิจ	ตัวแบบธุรกิจเดิม	นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจ
4) สูตรการสร้างผลกำไร (Profit Formula) - ด้านรายได้  - ด้านค่าใช้จ่าย	<ul style="list-style-type: none"> <li>● รายได้หลักมาจากการขายสินค้าเชิงกายภาพ เช่น เทป ซีดี</li> <li>● ต้นทุนสูงทั้งค่าห้องบันทึกเสียงและค่าสื่อมวลชนที่ใช้ในการส่งเสริมการขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● รายได้มาจากหลายแหล่ง               <ul style="list-style-type: none"> <li>● ดิจิทัลไฟล์</li> <li>● การแสดงสด</li> <li>● สินค้าเชิงกายภาพ</li> <li>● สินค้าที่ระลึกและสินค้า Limited Edition</li> <li>● ผู้ให้การสนับสนุน (Sponsor)</li> <li>● การระดมทุนสาธารณะ (Crown Funding)</li> </ul> </li> <li>● ต้นทุนต่ำลงมากเพราะ               <ul style="list-style-type: none"> <li>● เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้การบันทึกเสียงมีต้นทุนลดลงมาก</li> <li>● การส่งเสริมการขายผ่านทางสื่อใหม่ที่มีต้นทุนต่ำกว่าสื่อมวลชนมาก</li> </ul> </li> </ul>

ในความเป็นจริงนั้น นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจของธุรกิจเพลงนั้นสามารถมีได้หลากหลายรูปแบบที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่กำลังเผชิญอยู่และทรัพยากรต่าง ๆ ที่มี ในส่วนที่กล่าวมาแล้วนี้เป็นเพียงแค่รูปแบบหนึ่งเท่านั้น นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจยังมีความเป็นไปได้อื่น ๆ อีกมากมาย ขึ้นอยู่กับความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารธุรกิจเพลงเอง

**ตัวอย่างนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจเพลงที่เกิดขึ้นในต่างประเทศ**

เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้เขียนจึงได้นำตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศมาเป็นแนวทางให้เห็นนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจเพลงในธุรกิจเพลงว่าเป็นอย่างไร โดยตัวอย่างนี้เป็นของวงดนตรี Radio Head

ในเดือนตุลาคมปี ค.ศ. 2007 วงดนตรี Radio Head ได้ทำการทดลองนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจสำหรับผลงานชุด ชุด “In Rainbow” ซึ่งเป็นอัลบั้มใหม่ล่าสุดของวง ตามปกติแล้วผลงานที่ผ่าน ๆ มาของวงจะใช้เวลาเปิดตัวในรูปแบบของการขายซีดีเป็นหลัก แต่ในอัลบั้ม

ชุดนี้ พวกเขาเลือกที่จะไม่ทำตามตัวแบบธุรกิจเดิม โดยเลือกที่จะไม่เปิดตัวผ่านทางค่ายเพลง EMI อย่างที่เคยทำมาโดยตลอด แต่กลับเลือกที่จะจำหน่ายเพลงของพวกเขาผ่านทางเว็บไซต์ของทางวงเอง ทั้งนี้เพราะทางวงมองว่าตัวแบบธุรกิจเพลงแบบดั้งเดิมกำลังค่อย ๆ ล้มเหลว ยอดการขายซีดีลดลงเรื่อย ๆ ซึ่งก็ส่งผลไปถึงรายได้และผลประกอบการของพวกเขาด้วย แนวทางใหม่ของ Radio Head คือในช่วง 60 วันแรก พวกเขาขอให้ผู้ฟังสามารถดาวน์โหลดเพลงหรือทั้งอัลบั้ม โดยแลกกับการจ่ายเงินให้กับทางวงเท่าไรก็ได้ตามแต่ใจ ซึ่งก็รวมถึงการไม่จ่ายเลย ผลปรากฏว่าในช่วงเวลาดังกล่าวมีผู้เข้ามาดาวน์โหลดเพลงทั้งสิ้นประมาณ 3 ล้านคน หนึ่งในสามเลือกที่จะดาวน์โหลดไปโดยไม่จ่ายเงินเลย แต่อีกสองในสามเลือกที่จะจ่ายเงินเฉลี่ยคนละ 4 ปอนด์ ทำให้ทางวงมีรายได้สุทธิประมาณ 2.67 ล้านปอนด์ ซึ่งเป็นจำนวนที่มากกว่าวงทั่ว ๆ ไปจะทำได้ด้วยตัวแบบธุรกิจแบบเก่า นอกจากนั้นแล้ว ซีดีที่ผลิตพิเศษแบบจำกัดจำนวนสำหรับการสะสมจำนวน 10,000 ชุด และของที่ระลึกต่าง ๆ ที่ขายผ่านทาง



เว็บไซต์ก็ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากจนกลายเป็นแหล่งรายได้สำคัญอีกทางของวงด้วย (Chesbrough, 2010, pp. 357-358)

### บทสรุป (Conclusion)

อุตสาหกรรมเพลงของไทยนั้นเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่เป็นฟันเฟืองของนโยบาย “ประเทศไทย 4.0” ที่จะช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง แต่อุตสาหกรรมเพลงเองกลับกำลังตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบากอันเกิดจากผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตที่ทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคและการเสพเพลงเปลี่ยนแปลงไป เกิดการละเมิดลิขสิทธิ์เพลงอย่างกว้างขวาง ทำให้รายได้ของอุตสาหกรรมเพลงตกต่ำลงจนค่ายเพลงจำนวนมากต้องปิดตัวลง

แนวความคิดเรื่องนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจ (Business Model Innovation) จึงเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมและธุรกิจเพลงเป็นอย่างมาก แนวคิดเรื่องนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจเสนอให้ธุรกิจเพลงทำการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินธุรกิจของตนเองอย่างถึงแก่น แต่เป็นการคิดค้นตัวแบบธุรกิจเพลงขึ้นมาใหม่ในทุกองค์ประกอบ ให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งยังเป็นการช่วยให้ธุรกิจเพลงสามารถหิบบฉวยโอกาส

ใหม่ ๆ ที่เทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตมอบให้มาเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจของตนด้วย

ทุกวันนี้ เวลาพูดถึงการพัฒนาเศรษฐกิจของชาติ เรามักจะนึกถึงเรื่องของนวัตกรรมที่เป็นตัวสินค้าหรือเป็นขบวนการในการผลิตต่าง ๆ เช่น ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) รถยนต์ไร้คนขับ เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและควบคุมอุปกรณ์ต่าง ๆ (Internet of Thing) มีการส่งเสริมให้ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษาวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมในรูปแบบเหล่านี้ยิ่งกว้างขวาง แต่่นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจกลับเป็นสิ่งที่ผู้คนไม่ค่อยให้ความสำคัญเท่าที่ควร ทั้ง ๆ ที่นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจนั้นเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและสามารถช่วยพัฒนาเศรษฐกิจให้กับประเทศได้ดีเช่นกัน

แนวความคิดเรื่องนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจนี้ยังมีการศึกษากันไม่มากนัก ดังที่ Foss and Saebi (2016 as cited in Gatautis, 2017, p. 588) ได้ชี้ให้เห็นว่ายังมีประเด็นอีกมากมายที่ควรจะได้รับ การศึกษาเพิ่มเติม ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่จะนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจ การประเมินผลลัพธ์ของนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจแบบต่าง ๆ องค์ประกอบที่ทำให้ นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เป็นต้น การศึกษาและนำแนวความคิดเรื่องนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจนี้มาใช้ น่าจะเป็นอีกปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้เศรษฐกิจของประเทศไทยพัฒนาได้มากขึ้นอย่างชัดเจน

### บรรณานุกรม (Bibliography)

- Anderson, C. (2006). **The long tail: Why the future of business is selling less of more.** New York: Hyperion.
- Bleicher, J. and Stanley, H. (2016). Digitization as a catalyst for business model innovation a three-step approach to facilitating economic success. **Journal of Business Management.** 12(November 2016), 62-71.
- Campos, P. T. (2012). **New business models in the recording industry: An artist’s perspective.** Retrieved January 12, 2018 from <https://musicbusinessresearch.files.wordpress.com/2012/06/1-tupinamba-pablo-new-business-models-in-the-recording-industry-an-artist-perspective.pdf>
- Chamaram, S. (2016). New ways to work with mobile technology: A new challenging issue of employee recruitment and selection in Thailand 4.0. **Journal of Business, Economics and Communications,** 12(2), 9-22.



- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. **Long Range Planning**, 43(2), 354-363.
- Dellyana, D., Simatupang, M. T. and Dhewanto, W. (2017). Business model types associated with network structure changes in the music industry. **International Journal of Business Innovation and Research**, 13(1), 112-129.
- Gatautis, R. (2017). The rise of the platforms: Business model innovation perspectives. **Engineering Economics**, 28(5), 585-591.
- Hracs, B. J. (2012). A creative industry in transition: The rise of digitally driven independent music production. **Growth and Change**, 43(3), 442-461.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. and Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, 86(12), 50-60.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. and Deimler, M. S. (2009). **Business model innovation: When the game gets tough, change the game**. Retrieved January 12, 2018, from <https://www.bcg.com/documents/file36456.pdf/>
- Meunprasertdee, P. (2016). The future of Thai music: Thai music industry in the future. **Creative Thailand**, 7(6), 14-19.
- Office of the National Economics and Social Development Board and Thailand Creative and Design Center. (n.d.). **The way to survive...the choice: Facing the challenge**. Retrieved March, 15, 2017, from [http://www.tcdc.or.th/upload/downloads/facing\\_challenges09.pdf](http://www.tcdc.or.th/upload/downloads/facing_challenges09.pdf)
- Pichaiphaet, N. (2010). **The adapting paradigm of the Thai music industry**. Master thesis, M. A., Thammasat University, Bangkok.
- Pisutpen, W. (2016). Thailand 4.0: Revival of creative economy and innovation drive economics. **Investment Promotion Journal**, 27(10), 6-12.
- Supsinwiwat, N. (2017). Music industry in Thailand 4.0. **The Journal of Social Communication Innovation**, 5(1), 157-167.
- Tanbunteg, S. (2016). Creative industry: Creating the industry for Creative economy. **Investment Promotion Journal**, 27(10), 16-21.
- Waghmare, R. B. and Golhar, D. (2017). Knowledge creation at incubation for business model innovation: The conceptual understanding. **Journal of Commerce and Management Thought**, 8(4), 673-683.