

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารธุรกิจนิตยสาร Penthouse ท่ามกลางวิกฤติเศรษฐกิจในประเทศไทย” มีแนวคิด ทฤษฎีที่จะนำมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎี SWOT Analysis
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารนิตยสาร

ทฤษฎี SWOT Analysis

ก่อนจะทำการวางแผนการตลาด นักการตลาดจะต้องมีความจำเป็นต้องแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมการตลาดทั้งภายนอกและภายในบริษัท มาทำการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบจุดแข็งจุดอ่อนของบริษัท และตรวจสอบดูโอกาส ตลอดจนอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นหากจะเข้าไปดำเนินการการตลาด การวิเคราะห์นี้เรียกว่า SWOT Analysis ซึ่งคำว่า SWOT มาจากการผสมอักษรตัวแรกของคำในภาษาอังกฤษที่มีความตรงตามสิ่งที่ทำการวิเคราะห์นั่นเอง คือ คำว่า Strength Weakness Opportunity และ Threat

SWOT Analysis คือ การตรวจสอบถึงปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งหากเป็นข้อดีเด่นหรือข้อได้เปรียบเราเรียกว่า จุดแข็ง (Strengths หรือ S) แต่หากปัจจัยภายในที่ทำให้เป็นข้อเสียเปรียบหรือเป็นปัญหาเราเรียกว่า จุดอ่อน (Weaknesses หรือ W) ขณะเดียวกันปัจจัยภายนอกที่ทำให้เป็นโอกาสทางการตลาดเราเรียกว่า โอกาส (Opportunities หรือ O) และปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดข้อจำกัดทางการตลาดเราเรียกว่า อุปสรรค (Threats หรือ T)

1. จุดแข็ง (Strengths หรือ S) เป็นความแข็งแกร่ง (ข้อดี) ที่เกิดจากปัจจัยภายในอันได้แก่ ปัจจัยทางการตลาด และปัจจัยอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางการตลาดขององค์กร เช่น จุดแข็งด้านส่วนผสมทางการตลาด (4Ps) จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งในการบริหารงาน และการจัดองค์กร จุดแข็งจึงเป็นสิ่งที่ดีงามของสินค้าหรือบริการ เป็นผลบวกซึ่งจะเป็นจุดแข็งของสินค้าหรือบริการนั้น ๆ

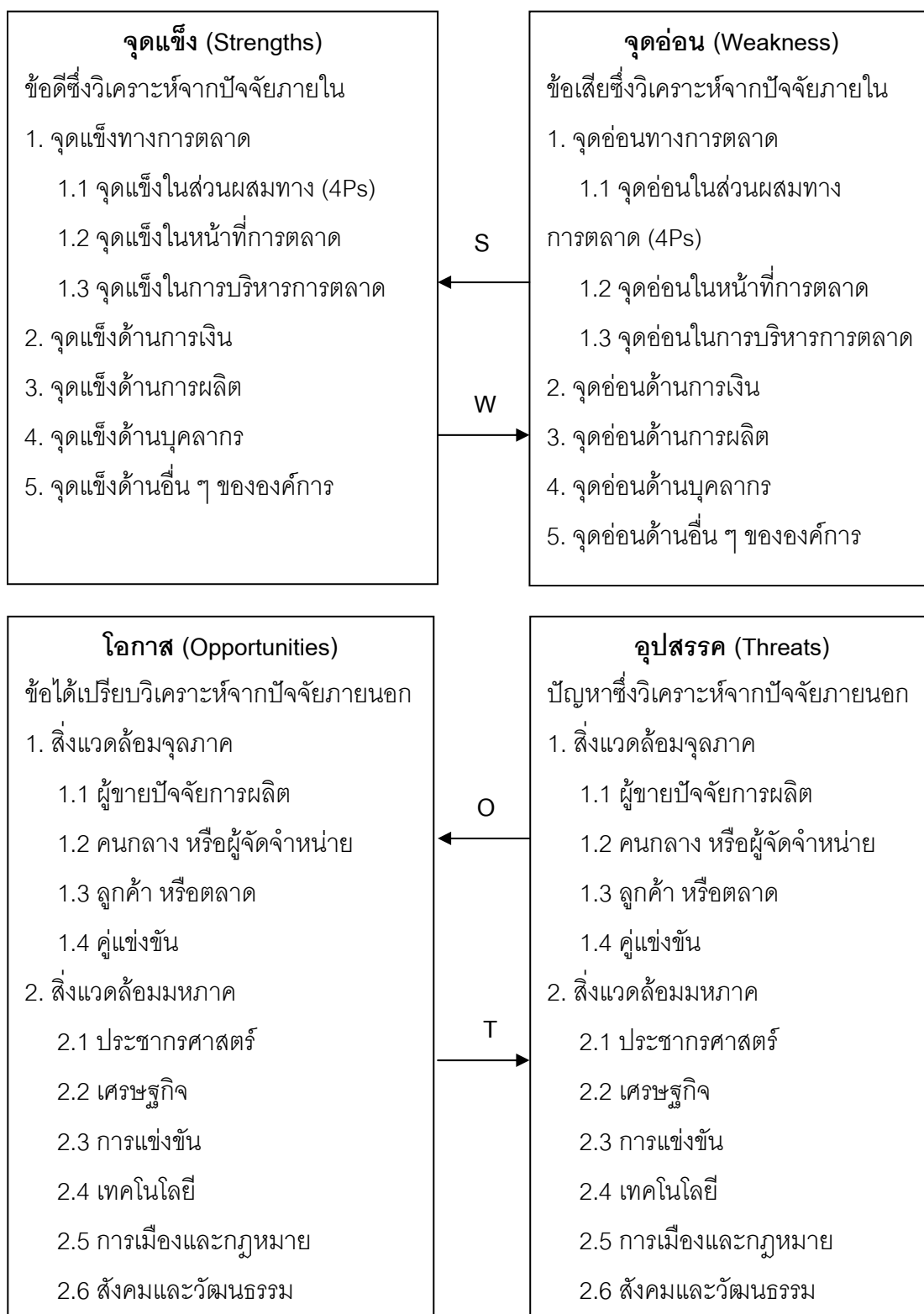
2. จุดอ่อน (Weaknesses หรือ W) เป็นปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายในอันได้แก่ ปัจจัยทางการตลาด และปัจจัยอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางการตลาดขององค์กร ซึ่งเมื่อทราบ

จุดอ่อนแล้วองค์กรจะต้องหาวิธีการที่จะแก้ปัญหานั้นเช่น ถ้าเมื่อใดที่เป็นเรื่องราวของสินค้าหรือบริการไม่ดีหรือข้อบกพร่องอันเป็นผลลบ เช่นแพงกว่า รูปแบบไม่สวย ไม่แข็งแรง ขนาดใหญ่น้ำหนักมาก เหล่านี้ถือเป็นเรื่องของจุดอ่อน

3. โอกาส (Opportunities หรือ O) เป็นข้อได้เปรียบที่วิเคราะห์จากปัจจัยภายนอก ซึ่งประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมมหภาค และสิ่งแวดล้อมจุลภาค ที่องค์กรอาจแสวงหาโอกาสจากปัจจัยด้านใดด้านหนึ่งมากำหนดกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมกับปัจจัยนั้น เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับบริษัท เกี่ยวข้องกับคู่แข่ง เกี่ยวข้องกับผู้บริโภคในทางที่ดี เป็นผลบวกต่อสินค้าของเราไว้ในโอกาส (Strengths หรือ S) ซึ่งต้องแยกให้ออกระหว่างจุดแข็งกับโอกาสหรือพฤติกรรมของผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม เมื่อใดที่กล่าวถึงภาพพจน์ นโยบาย องค์กร โครงสร้างของบริษัท ตลอดจนพฤติกรรมของผู้บริโภค งบประมาณ ภาพพจน์ของคู่แข่ง ถ้าสิ่งเหล่านั้นสนับสนุนให้ธุรกิจของเราดีขึ้นจะกลายเป็นโอกาส (Opportunities) แต่ถ้าเมื่อใดกล่าวถึงสินค้าของเรา โดยกล่าวว่าสินค้าของเราคืออะไรบ้างนั้น จะอยู่ในส่วนของจุดแข็ง

4. อุปสรรค (Threats หรือ T) เป็นการวิเคราะห์ข้อจำกัด อันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก ซึ่งประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมมหภาค และสิ่งแวดล้อมจุลภาค การทราบถึงอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้นองค์กรจะได้นำไปปรับปรุงกลยุทธ์การตลาดเพื่อเอาชนะอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์ และคณะ, 2546, น. 91)

ภาพที่ 2.1
แสดงหลักการวิเคราะห์ SWOT



ที่มา: การบริหารการตลาดยุคใหม่, โดย ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541, กรุงเทพฯ:

Diamond in Business World, น. 84.

การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่ง (Assessing Competitor's Strength and Weaknesses)

การที่คู่แข่งของบริษัทสามารถใช้กลยุทธ์และสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้นั้น ขึ้นอยู่กับทรัพยากรและความสามารถของคู่แข่งแต่ละราย การระบุจุดแข็งจุดอ่อนของคู่แข่งนั้น บริษัทจะต้องรวบรวมข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์เกี่ยวกับธุรกิจของคู่แข่งแต่ละราย รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับการขาย ส่วนครองตลาด กำไร ผลตอบแทนการลงทุน การไหลเวียนของเงินสด การลงทุนใหม่ ขีดความสามารถ เขตทางภูมิศาสตร์ วิธีการแบ่งส่วนตลาด กลยุทธ์และยุทธวิธีทางการตลาด การเข้าและออกจากส่วนของตลาด เป็นต้น

ในการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารนิตยสาร Penthouse ท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจในประเทศไทย” ได้นำทฤษฎี SWOT Analysis มาใช้ในการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็งอันเป็นจุดได้เปรียบที่ทางนิตยสารจะต้องดำรงไว้ ส่วนจุดอ่อนอันเป็นจุดเสียเปรียบที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงนิตยสาร เพื่อที่จะป้องกันการเสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับนิตยสารที่มีการดำเนินกิจการคล้ายคลึงกัน โดยการอาศัยกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้ในการสร้างโอกาสทางธุรกิจให้เกิดขึ้นทั้งยอดขายนิตยสาร ยอดการลงทุนโฆษณา และยอดการสมัครสมาชิก และสุดท้ายกับการขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจการ ทำให้นิตยสาร Penthouse ยังเป็นนิตยสารที่ผู้อ่านตัดสินใจเลือกซื้อต่อไปในอนาคต

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารนิตยสาร

ท่ามกลางการผุดขึ้นของหัวนิตยสารอย่างมากมาตามแผงหนังสือ การบริหารนิตยสารในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องผลิตมาเพื่อตอบสนองความต้องการที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มผู้อ่านให้มากที่สุด ซึ่งการตอบสนองนี้ย่อมมีผลต่อรูปแบบนิตยสารที่มักจะมีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานอย่างชัดเจน โดยปรากฏออกมาในลักษณะของโฆษณาเนื้อหาสาระของโฆษณาเนื้อหาสาระรวมทั้งภาพประกอบ นิตยสารที่มีการจัดการอย่างดีจะมีรูปแบบที่แน่นอน ซึ่งรูปแบบควรจะถูกกำหนดก่อนที่งานส่วนใหญ่ในการจัดทำนิตยสารจะเริ่มขึ้น เช่น การซื้อต้นฉบับงานเขียน การวางแผนการพิมพ์ การขายเนื้อที่โฆษณา ฯลฯ

นิตยสารจะประสบความสำเร็จหรือเป็นที่สนใจของตลาดผู้อ่านได้นั้น รูปแบบของนิตยสารจะต้องมีเอกลักษณ์ของตนเองและเป็นที่ยอมรับในกลุ่มผู้อ่านจำนวนมาก แต่ในบางกรณีเอกลักษณ์ใหม่ ๆ ก็อาจไม่เป็นที่นิยมในตลาดผู้อ่าน หรือบางครั้งไม่อาจทำออกมาในงบประมาณจำกัดได้

การกำหนดรูปแบบของนิตยสาร ผู้พิมพ์โฆษณาจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบโดยคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ และจุดประสงค์ของการจัดทำ เช่น ถ้าต้องการได้ผลตอบแทนด้านการเงิน นิตยสารจำเป็นต้องมีผู้อ่านจำนวนมากและมีโฆษณามากพอในการจัดพิมพ์นิตยสารในแต่ละฉบับ เป็นต้น

องค์ประกอบในการกำหนดรูปแบบโดยทั่วไปมีดังนี้

1. จุดประสงค์ของการจัดทำนิตยสาร
2. ตลาดสำหรับนิตยสาร
3. มาตรฐานการครองชีพของผู้อ่าน และอำนาจในการซื้อของผู้อ่าน
4. ระดับการศึกษาต่อผู้อ่าน
5. รูปแบบของนิตยสารที่เป็นคู่แข่ง
6. การพิจารณาและทดลองรูปแบบที่เป็นอยู่ของนิตยสาร โดยดูจากยอดขายการจำหน่าย ยอดโฆษณาและรายงานรายได้ของนิตยสารตลอดจนความคิดเห็นผู้อ่าน
7. ความต้องการและความคิดเห็นของผู้อ่าน
8. งบประมาณการเงินของผู้พิมพ์ผู้โฆษณาหรือเจ้าของนิตยสาร (ดร.ณี หิรัญรักษ์, 2530, น. 46-48)

ผู้ผลิตนิตยสารควรจะระลึกอยู่เสมอว่า ผู้อ่านนิตยสารมักจะเลือกที่จะซื้อนิตยสารที่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างแท้จริง โดยเสียค่าบริการทางจดหมายจะเป็นเครื่องสะท้อนแห่งความปรารถนาได้เป็นอย่างดี และผู้ผลิตไม่ควรละเลย เช่นเดียวกันกับผู้ลงโฆษณาที่ปรารถนาจะซื้อพื้นที่โฆษณาลงในนิตยสารที่เขาเหล่านั้นคิดว่าตรงกับกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด ซึ่งถ้าเทียบกับสื่ออื่นที่มีราคาแพงกว่ามาก เช่น สื่อโทรทัศน์ นั้น การลงโฆษณาในนิตยสารจะเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและตรงจุดมากกว่า (Kobak, 2002, p. 16)

ความสำเร็จและความล้มเหลวในการดำเนินงานนิตยสาร

ดร.ณี หิรัญรักษ์ ได้ศึกษาถึงงานวิจัยสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวในการดำเนินงานนิตยสาร ซึ่งนักวิจัยเหล่านั้นสรุปว่า อาจจะเป็นจุดอ่อนหลายประการที่ทำให้ นิตยสารไม่เป็นที่นิยมและต้องเลิกกิจการไป จุดอ่อนเหล่านี้ได้แก่ รูปแบบของนิตยสารที่ไม่แน่นอน ความล้มเหลวที่เกี่ยวกับงบประมาณ และเงินทุน การขาดความเอาใจใส่ในเรื่องการใช้เวลา การขาดความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจด้านการพิมพ์ การโฆษณา และสุดท้ายคือ ความขาดแคลนข่าวสารเกี่ยวกับการว่าจ้างผู้ร่วมงานและการแข่งขันในวงการธุรกิจนิตยสาร

จากประสบการณ์ของ Don Gussow ซึ่งผ่านงานนิตยสารมาหลายฉบับ พบว่าธุรกิจนิตยสารก็เช่นเดียวกับการทำธุรกิจอื่น ๆ ที่จะต้องประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้เช่นกัน ดังนั้น การที่จะประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจนิตยสารได้นั้น สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงคือ

1. ค้นหาสิ่งที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จด้วยตัวเอง เพราะสิ่งเหล่านี้ไม่มีใครสามารถกำหนดเฉพาะเจาะจงลงไปได้ ตลอดจนมองหาโอกาสที่จะเจริญเติบโต
2. จะต้องมีคนกลางที่สำคัญอย่างน้อย 2 คนที่เข้ากันได้ มีแนวคิดทำนองเดียวกันคือผู้จัดการฝ่ายจัดจำหน่ายและบรรณาธิการ
3. สร้างจุดน่าสนใจของหนังสือให้ได้ และจะต้องสร้างหนังสือให้มีคุณภาพมากพอที่จะไม่เสียส่วนแบ่งตลาดไป
4. ต้องมีความมั่นใจในการจัดองค์กรและการจัดการ
5. ดำเนินการด้วยความระมัดระวังและตั้งงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ
6. ว่าจ้างพนักงานที่มีคุณภาพ ไม่ควรว่าจ้างเกินความจำเป็น ต้องตระหนักอยู่เสมอว่าคุณภาพย่อมอยู่เหนือปริมาณ

7. กระจายอำนาจในการบริหารแต่ควรอยู่ในความระมัดระวัง

สำหรับสาเหตุที่ล้มเหลวนั้น มักมีสาเหตุจากปัจจัยหลายประการดังนี้

1. วางแผนไม่ดี มีผลกระทบจากงบประมาณ การจัดการไม่รอบคอบ เริ่มตั้งแต่บรรณาธิการถึงผู้ผลิต ตลอดจนการจัดจำหน่าย
2. ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ช้า ขาดความยืดหยุ่นในการดำเนินการและการปรับเนื้อหา
3. เมื่อหนังสือมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ ก็อาจจะขาดความควบคุมระมัดระวังในงบประมาณ ทำให้เกิดการใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือยไปโดยเปล่าประโยชน์
4. วิเคราะห์คู่แข่งผิดพลาด การทำนิตยสารใหม่นั้นสำคัญที่สุดคือ การแย่งตลาดของนิตยสารฉบับเก่าที่มีอยู่ จำเป็นต้องระมัดระวังและเอาใจใส่เป็นอย่างมาก
5. เมื่อเริ่มประสบความสำเร็จแล้ว มักจะละเลยต่อการพัฒนาคุณภาพหนังสือทำให้สูญเสียตลาดไปโดยง่าย

เจมส์ บี โคแบค (James B. Kobak) สรุปสัญญาณ 13 ประการซึ่งบ่งชี้ระดับของปัญหาที่แก้ไม่ได้ในการบริหารนิตยสาร จนเกิดผลกระทบทำให้นิตยสารไม่เป็นที่นิยมและต้องเลิกกิจการไปในที่สุด ดังนี้

ปัญหาที่แก้ไม่ได้

1. ตลาดได้รับความนิยมลดลงหรือล้มหายตายจากไป นิติสารสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยความสนใจของผู้อ่าน หากความสนใจของผู้อ่านเปลี่ยนแปลงไป นั้นย่อมหมายความว่าถึงอวสานนิติสาร

ปัญหารุนแรง

2. การแข่งขันอย่างรุนแรงในธุรกิจนิติสาร ในบางกรณี ผู้บริหารนิติสารอาจจะละเลยในการสำรวจคู่แข่ง คู่แข่งจึงสามารถครอบครองทั้งยกจํานวนจําหน่ายและยอดโฆษณา ทำให้นิติสารไม่มีรายได้พอเพียงในการต่อสู้กับตลาดและต้องปิดตัวลงในที่สุด

3. การวางยอดจําหน่ายสูงเกินความจําเป็น ธุรกิจนิติสารพยายามเพิ่มอัตราค่าโฆษณา ซึ่งหมายความว่า นิติสารจะต้องเพิ่มยอดจําหน่ายให้สูงขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น นิติสารจึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการต่อสมาชิก ซึ่งเป็นรายได้ที่มั่นคงกว่าการเพิ่มยอดจําหน่าย

4. บุคลิกและตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของนิติสารไม่ชัดเจน หากบรรณาธิการวางรูปแบบนิติสารอีกรูปแบบหนึ่ง หรือจัดจําหน่ายกับกลุ่มเป้าหมายอีกแบบหนึ่ง ย่อมทำให้นิติสารขาดบุคลิกที่ชัดเจน ขาดความโดดเด่นและย่อมไม่ได้รับความสนใจจากทั้งผู้อ่านและผู้ซื้อโฆษณาในที่สุด

5. เนื้อหาไม่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้อ่าน โดยอาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทิศทางการบริหารกองบรรณาธิการ ซึ่งไม่มีปัจจัยสนับสนุนจากการเปลี่ยนแปลงของตลาด หรือเกิดจากการไม่ปรับทิศทางการบริหารให้รับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

ปัญหาที่แก้ไขได้

6. ยอดจําหน่ายลดลง บางครั้งปัญหาไม่ได้อยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์ แต่อาจเกิดจากการขาดการดูแลเอาใจใส่ผู้อ่าน และสร้างฐานผู้อ่านใหม่ ๆ

7. อัตราการซื้อโฆษณาลดลง

8. การขาดการควบคุมค่าใช้จ่าย ค่ากระดาษ ค่าการพิมพ์ หรือค่าจัดจําหน่าย ล้วนแต่เป็นค่าใช้จ่ายที่ประมาณการได้ว่ามีการปรับตัวเพิ่มขึ้นเสมอ การวางแผนรับมือ และใช้จ่ายอย่างรัดกุม ทำให้นิติสารไม่สูญเสียรายได้ที่ควรจะเป็น

9. ผู้อ่านได้ผลตอบแทนน้อยเกินไป ไม่ว่าจะเป็นจํานวนหน้าน้อย ของแถมน้อย คุณภาพกระดาษหรือการพิมพ์ต่ำ สีไม่ชัดเจน ภาพประกอบไม่สวยงาม โฆษณาไม่เป็นระเบียบ ทำให้ผู้อ่านเกิดความรู้สึกในแง่ลบกับนิติสาร เมื่อเทียบกับราคาปกที่ซื้อ

10. ผู้อ่านได้ผลตอบแทนมากเกินไป เช่น เนื้อหาที่มีความยาวมากเกินไป จํานวนหน้ามาก ย่อมหมายถึงค่าใช้จ่ายที่มากตามไปด้วย

11. ราคานิตยสารที่ปรับตัวสูงขึ้นเกินไป โดยปกติแล้วนิตยสารมักไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องการปรับราคา แต่หากผู้อ่านและผู้ซื้อโฆษณาไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนี้ ก็อาจเกิดผลกระทบต่อนิตยสารได้ ดังนั้น การแก้ปัญหาที่ดีที่สุดคือการทดลอง

12. ราคานิตยสารต่ำเกินไป หากนิตยสารไม่สามารถตั้งราคาที่เหมาะสมเพื่อทำกำไร ควรปิดตัวดีกว่าสูญเสียรายได้ในระยะยาว

13. นิตยสารไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและการวิจัย ปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมด เกิดจากนิตยสารขาดการวางแผนและทำการวิจัยเพื่อดูทิศทางและแนวโน้ม พร้อมทั้งแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้ทันเวลาที่ การวิจัยมีส่วนช่วยพัฒนาทั้งการโฆษณา การปรับปรุงเนื้อหา หรือยอดจำหน่ายจำหน่าย

การบริหารงานนิตยสาร

การบริหารงานนิตยสารนั้นก็มีลักษณะเช่นเดียวกับการบริหารงานองค์กรโดยทั่วไป คือ มีองค์ประกอบที่สำคัญประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Co-ordinating) แต่เนื่องจากองค์นิตยสารมีบทบาทในสังคมด้วย การบริหารนิตยสารจึงต้องอาศัยหลักการบริหารให้อยู่รอดทั้งทางธุรกิจและภาระหน้าที่ทางสังคม โดยผ่านการจัดองค์กร เนื้อหา และการตลาดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (ยงยุทธ รัชศาสตร์, 2540, น. 518)

การดำเนินธุรกิจนิตยสาร สามารถแบ่งลักษณะความเป็นเจ้าของออก 3 ประเภท คือ

1. ประเภทเจ้าของโดยส่วนตัว (Individual Proprietorship) นิตยสารฉบับเล็ก มักมีบุคคลเพียงคนเดียวเป็นเจ้าของทำหน้าที่และรับผิดชอบในแต่ละส่วนงานด้วยตนเอง

2. ประเภทหุ้นส่วน (Partnership) นิตยสารบางฉบับมีผู้ถือหุ้นลงทุนพิมพ์ 2-3 คน เงินทุนประกอบการมากขึ้น ความรับผิดชอบทางการเงินร่วมกัน และกำไรสุทธิจะถูกแบ่งออกเท่า ๆ กัน

3. ประเภทบริษัท (Co-operations) มีผู้ถือหุ้นหลายคน บริษัทจะถูกบริหารโดยกลุ่มบุคคลที่ผู้ถือหุ้นแต่งตั้งขึ้น (ดร.ณิ หิรัญรักษ์, 2530, น. 46)

ตามแนวคิดของนักวิชาการด้านวารสารศาสตร์ที่มีชื่อเสียงสองท่าน Click และ Baired ที่ได้กล่าวไว้ว่าหากเป็นนิตยสารชายจะมุ่งเสนอเนื้อหาสาระที่กว้างขวางเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้ชายและผู้ชายส่วนใหญ่ให้ความสนใจ อาทิเช่น แฟชั่น การผจญภัย เพาะกล่อม ออกกำลังกาย เป็นต้น (ดร.ณิ หิรัญรักษ์, 2530, น. 8-11)

ในการผลิตนิตยสารออกมาสู่ตลาดนิตยสารเฉพาะนั้น จึงเป็นการผลิตที่มีได้ตอบใจเฉพาะกลุ่มผู้อ่านชายโดยทั่วไป หากแต่มีการกำหนดรูปแบบของนิตยสาร โดยพิจารณาถึง

กลุ่มผู้อ่านอย่างแท้จริง นั่นก็คือ ผู้ชายที่มีฐานะระดับปานกลางจนถึงระดับสูง ซึ่งมีฐานะรายได้อยู่ที่ประมาณ 15,000-100,000 บาท และมีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ดังนั้น จึงเป็นสะท้อนไปสู่กลุ่มผู้อ่านได้อย่างดีว่า เนื้อหาสาระภายในเล่มจะต้องเป็นเนื้อหาที่ทันสมัยและผู้อ่านสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างแท้จริง ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่า ผู้อ่านระดับนี้มีได้ปรารถนาที่จะรูปภาพในฐานะสิ่งเสพติด แต่ในฐานะรูปที่ทำให้จรรโลงใจในชีวิตเท่านั้น

ส่วนทางด้านการดำเนินงานนิตยสารนั้น การมองหาโอกาสในการเจริญเติบโตของธุรกิจ เป็นสิ่งที่ทางผู้บริหารเล็งเห็นเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้ ทั้งนั้น จะต้องดำเนินภายใต้ความไม่เหมาะสมในท่ามกลางตลาดคู่แข่ง และคอยที่จะปรับปรุงนิตยสารให้มีการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้นไป เพื่อนิตยสาร Penthouse เป็นสิ่งแปลกใหม่ที่มีประโยชน์สำหรับผู้ที่ลองอ่านในขณะที่ยังเป็นนิตยสารหัวเดิมที่ผู้อ่านเลือกที่จะให้ความไว้วางใจต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในหัวข้อ “กลยุทธ์การบริหารธุรกิจของนิตยสาร Penthouse ท่ามกลางวิกฤติเศรษฐกิจในประเทศไทย” ถึงแม้ว่าจะมีงานวิจัยที่นำเสนอเกี่ยวกับกลยุทธ์ของการบริหารงานสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทนิตยสารชุดโดยตรงอยู่ไม่มากนัก อันเนื่องมาจากนิตยสารชุดยังเป็นนิตยสารที่ยังไม่ได้การเปิดกว้างสำหรับสังคมในบ้านเรา ดังนั้น จึงเป็นเรื่องยากที่เหล่าบรรดาผู้ประกอบการหรือผู้ที่อยู่ในกระบวนการผลิตจะกล้าที่จะออกมาเปิดเผยถึงข้อมูลที่เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินกิจการ

อย่างไรก็ตาม ยังมีผลงานวิจัยที่น่าสนใจที่จะกล่าวถึงภาพโดยรวมของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์สำหรับเพศชาย ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์กับการศึกษาในครั้งนี้ ได้เช่นกัน

สมชาติ ยรรยงสดีมัน (2544) กับการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการเปิดรับ ความพึงพอใจ และการนำไปใช้ประโยชน์ของนิตยสารผู้ชาย กรณีศึกษา นิตยสาร “GM”, นิตยสาร “BOSS” และนิตยสาร “ESQUIRE” พบว่า ผู้อ่านนิตยสาร GM Boss และ Esquire ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อรูปเล่มและหน้าปกที่ดาราเป็นสิ่งดึงดูดสายตา ส่วนประโยชน์ที่ได้จากการอ่านนั้น นิตยสารทั้งสามเล่มสามารถเป็นสื่อที่ช่วยผ่อนคลายและปลดปล่อยอารมณ์มีประโยชน์ให้แก่วิตที่เครียดเพื่อใช้เป็นแนวทางและเสริมความเชื่อมั่นของผู้อ่าน เพื่อค้นหาความทันสมัย อีกทั้งยังอ่านเพื่อสร้างการเรียนรู้ ใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาข้อแนะนำในการปฏิบัติ และช่วยในการตัดสินใจในชีวิตประจำวัน

ชาตรี ลีศิริวิทย์ (2551) ในเรื่อง ภาพนำเสนอของผู้ชายในนิตยสารปลุกใจเสือป่า ช่วงปี พ.ศ. 2517-พ.ศ. 2527: กรณีศึกษานิตยสารแมนและนิตยสารหนุ่มสาว พบว่า ความเป็นชายของชายชนชั้นกลางไทยในนิตยสารแมนและหนุ่มสาว มีการจัดวางผู้หญิงที่เสมือนหนึ่งวัตถุทางเพศให้ผู้ชายจับต้องมองดู อีกทั้งยังจัดวางเพศหญิงผ่านความสัมพันธ์ทางการตลาด ที่ชนชั้นกลางรับคติ ผัวเดียวเมียเดียวเข้ามา ในขณะที่ไม่ละทิ้งความเจ้าชู้ออกไป ในส่วนของความรอบรู้อื่น ๆ ที่นอกเหนือจากเรื่องเพศนั้น จะกล่าวถึง ความรอบรู้ที่เป็นสิ่งแสดงออก ซึ่งการเลื่อนสถานะของชนชั้นกลาง อันได้แก่

ความรู้ อันเป็นเครื่องหมายของความฉลาดที่ผู้ชายจำเป็นจะต้องรอบรู้เกี่ยวกับข่าวสารบ้านเมือง บทวิเคราะห์วิจารณ์เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ข่าวของเครื่องใช้ที่ทันสมัย หรือเทคนิคการมีเพศสัมพันธ์อันเป็นสิ่งที่ทำให้ชายชนชั้นกลางเป็นผู้กุมอำนาจในการขับเคลื่อนสังคม

รสนิยม ที่มี “ความมาดแมน” อันเป็นสัญลักษณ์แห่งความแข็งแกร่งของร่างกาย ซึ่งเสนอผ่านสรีระที่ทอเที้ยว ล่ำสัน คอกลมของสะสมพวกอาวูธ ยุทโธปกรณ์ อันเป็นสิ่งที่เสริมแสนยานุภาพ และเป็นเครื่องประดับของเพศชาย

อุดมการณ์ มาจากบรรดาเรื่องสั้น ที่หยิบยกขึ้นมาสื่อถึงความเป็นนักต่อสู้เพื่อคนชั้นล่าง โดยมีนัยยะไปทางประเด็นทางสังคมและการเมือง

ทรัพย์สินส่วนบุคคล ซึ่งเป็นการระดมทุนเพื่อแสดงสถานะทางสังคม ชนชั้นกลางในนิตยสารมีลักษณะของการอยู่คนเดียวมากยิ่งขึ้น สะท้อนให้เห็นผ่านทรัพย์สินต่าง ๆ เช่น จักรยานยนต์เป็นรถจักรยานยนต์ หรือถุงยางอนามัยจากเครื่องมือวางแผนครอบครัว อันเป็นเกราะป้องกันอันตรายจากการมีเพศสัมพันธ์

รพีพรินทร์ จิตราบุญยสร กับการศึกษาเรื่อง การนำเสนอภาพนู้ดหน้าหนึ่งของหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ พบว่า การนำเสนอ “ภาพนู้ดหน้าหนึ่ง” เป็นกลยุทธ์ในการบริหารให้สอดคล้องกับกระแสในสื่อหนังสือพิมพ์ที่รุนแรงขึ้น แม้ว่าในด้านการตลาดจะไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์ฉบับวันอาทิตย์ได้ แต่การนำเสนอภาพนู้ดหน้าหนึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สร้างความสนใจจากกลุ่มผู้อ่าน ในเรื่องของคนดังในวงการบันเทิง การรู้สึกถึงความใกล้ชิดและเป็นเรื่องที่อยู่ในกระแสความบันเทิงนั้น ส่งผลให้ยอดจำหน่ายสูงขึ้นในช่วงวันอาทิตย์ได้อย่างชัดเจน

จิตตนาถ ลิ้มทองกุล กับการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจและการใช้ประโยชน์จากนิตยสารมาร์ส พบว่าภาพรวมผู้อ่านมีระดับความพึงพอใจต่อเนื้อหาหลัก เช่น เนื้อหาที่ประกอบไปด้วยเรื่องราวของความเซ็กซี่ หรือหาว ซึ่งจะจัดอยู่ในเนื้อหาไซส์ XL และเนื้อหาที่ค่อนข้างมีสาระเกี่ยวกับธุรกิจและการตลาด สัมภาษณ์บุคคล ฯลฯ ซึ่งจะจัดอยู่ในเนื้อหาไซส์ L โดยอยู่ในระดับ

พอใจถึงพอใจมาก ส่วนในด้านการใช้ประโยชน์ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการนำเนื้อหาจากนิตยสาร มาร์สไปใช้ประโยชน์ทางด้านสังคมและด้านบันเทิง ในด้านการใช้ประโยชน์ด้านข้อมูลข่าวสารกลุ่มตัวอย่างมีการนำไปใช้ประโยชน์ในระดับปานกลางถึงมาก ส่วนด้านการสร้างเอกลักษณ์ให้กับตนเอง มีการนำไปใช้ประโยชน์ในระดับปานกลาง

มาริษา ฮอรัน (2547) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ของ นิตยสาร FHM (For Him Magazine)” พบว่า การสร้างกระแสและยอดจำหน่ายให้สูงของบริษัท อินสไพร์เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด อันเป็นบริษัทผู้ผลิตนิตยสาร FHM ในประเทศไทยนั้น เริ่มจากการศึกษาวิเคราะห์ตัวนิตยสาร FHM ควบคู่กับการศึกษาคู่แข่งที่เป็นนิตยสารวาไรตี้สำหรับผู้ชาย เช่น Esquire, Mars, Penthouse, Boss, GM ฯลฯ รวมไปถึงการศึกษากลยุทธ์การสื่อสารที่ทาง นิตยสารใช้ และสำรวจปัจจัยในการเลือกซื้อและทัศนคติของผู้อ่านที่มีต่อนิตยสาร FHM ฉบับ ภาษาไทย

การได้รับแม่แบบจากบริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) อันเป็นส่วนเสริม ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือแก่ธุรกิจขององค์กร มีภาพลักษณ์ที่ดีจนเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม โดย ศึกษาถึงจุดเด่นของนิตยสาร ทั้งทางด้านรูปเล่มที่มีหน้าปกเท็กซี่เป็นจุดขาย และเนื้อหาภายในที่ สีสันและสาระเป็นตัวดึงดูด ภายใต้แนวคิด Relevant ปรับเนื้อหาภายในเล่มให้มีความสอดคล้อง กับสังคมและวัฒนธรรม นอกจากนี้ นิตยสาร FHM ยังให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ เช่น กิจกรรม Girl Next Door เป็นกิจกรรมที่ให้ผู้อ่านเพศชายส่งผู้หญิงที่รู้จัก เข้ามาประกวดเป็น Girl Next Door ซึ่งมีส่วนช่วยสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนิตยสารกับผู้อ่าน เป็นการ ประชาสัมพันธ์เพื่อให้เป็นที่ยอมรับในสังคม

อาวุธ ธีระเอก (2550) กับการศึกษาเรื่อง นิตยสารเพลย์บอยในสังคมอเมริกัน ทศวรรษ 1950 พบว่า การที่นิตยสารเพลย์บอยซึ่งถือได้ว่าเป็นนิตยสารจัดจำหน่ายทั่วไปฉบับแรก ที่ลงภาพนางแบบเปลือยและประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับได้นั้น เนื่องมาจาก การควบคุมเรื่อง เพศอ่อนคลายลงในศตวรรษที่ 20 จนนิตยสารสามารถแทรกเนื้อหาเรื่องเพศที่สวยงามแต่พอดีได้ นอกจากนี้ ยังได้เลียนแบบตามสูตรของนิตยสารเอสไควร์ที่มีนำเสนอมากกว่าการลงภาพนางแบบ เปลือยออกและเสนอค่านิยมการหาความสำราญจากเรื่องเพศ โดยให้ความสำคัญกับส่วนเนื้อหา และมีการนำเสนอที่ชัดเจน

นอกจากนี้ ยังมีผลงานวิจัยบางเล่มที่ไม่ได้มาจากการดำเนินธุรกิจนิตยสารนี้โดยตรง หากแต่เป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับนิตยสารที่น่าสนใจเช่นเดียวกัน และสามารถนำมาปรับใช้ให้ เข้ากับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

วีระภัทร์ จิรัฐิติชีพ (2540) กับการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการนิตยสารธุรกิจรายเดือน และความพึงพอใจของผู้รับสารในภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ” เพื่อทราบถึง กลยุทธ์การจัดการนิตยสารธุรกิจรายเดือน ปัจจัยที่ทำให้นิตยสารธุรกิจรายเดือนดำรงอยู่ได้ ความพึงพอใจของผู้รับสาร และความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการของนิตยสารธุรกิจรายเดือนกับความพึงพอใจของผู้รับสาร

ผลวิจัยพบว่า องค์การผู้ผลิตนิตยสารธุรกิจรายเดือน 2 ฉบับคือ วารสารข่าวการเงินธนาคารและนิตยสารดอกเบ๊ย มีกลยุทธ์ในการจัดการในภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจที่คล้ายคลึงกัน คือ มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงที่น้อยมาก โดยมุ่งเน้นการปรับวิธีการนำเสนอด้านการข่าวและบทความให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น มีการคัดเลือกข่าวสารมากขึ้น มุ่งเสนอเนื้อหาสาระที่มีความแตกต่างจากสื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับตัวผลิตภัณฑ์ มีการลดต้นทุนในการผลิต โดยการลดจำนวนหน้า และมุ่งเน้นนโยบายการประหยัดในทุก ๆ ด้าน อาทิ ด้านพลังงาน ด้านค่าใช้จ่ายในด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น การลดการจ้างนักเขียนพิเศษ หรือการลดเงินเดือนพนักงาน นอกจากนี้ยังได้มีการปรับกลยุทธ์ทางการตลาด ในส่วนของการขายโฆษณา โดยมีนโยบายรักษาสัมพันธภาพกับลูกค้าที่เคยซื้อเนื้อที่โฆษณาและกลุ่มที่มีแนวโน้มที่จะซื้อเนื้อที่โฆษณา

นรนิติ สุวณิชย์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง “แนวโน้มของธุรกิจนิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศในประเทศไทย” พบว่า จากสภาพโดยรวมของตลาดนิตยสารในปัจจุบันที่นับวันจะยิ่งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น จะส่งผลต่อจำนวนนิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศ ซึ่งเป็นนิตยสารที่มีลักษณะเนื้อหาในการตอบสนองเฉพาะกลุ่มผู้อ่านให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น และการไหลบ่าของนิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศนั้น ส่งผลกระทบให้นิตยสารหัวไทยจะต้องพัฒนาคุณภาพของนิตยสารให้มีมาตรฐานทัดเทียมกับนิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศด้วยเช่นกัน

ยุพา อุดมอานันท์ (2544) กับการศึกษาเรื่อง วิเคราะห์การเติบโตของนิตยสารประเภทอาชีพอิสระในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้นิตยสารประเภทอาชีพอิสระอยู่รอดและเติบโตในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจประกอบด้วยหลายปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยความเป็นเจ้าของ ปัจจัยสภาพเศรษฐกิจและสังคม ปัจจัยบุคลากรผู้ผลิตนิตยสาร เนื้อหา โฆษณา ทัศนคติในการประกอบอาชีพอิสระ และการแข่งขันในตลาด

อีกทั้งยังพบว่า จากสภาพการแข่งขันของนิตยสารประเภทอิสระที่สูงขึ้นในขณะที่กลุ่มผู้อ่านไม่ได้เติบโตขึ้นตามนั้น ทำให้อัตรากำไรความเป็นไปได้ที่จะอยู่รอดต่อไปในในตลาดนิตยสารอยู่ที่นิตยสารประเภทอิสระที่เป็นนิตยสารระดับชั้นนำเท่านั้น

ศศิภา เลิศสาธิต กับทางรอดนิตยสารแนวเก่า: นิตยสารหญิงไทย ที่ถึงแม้ว่าจะเป็นนิตยสารที่มีความดั้งเดิมของเอกลักษณ์ความเป็น “นิตยสารสำหรับผู้หญิงไทย” แต่ก็ได้มีการปรับนโยบายในการบริหารทั้งรูปโฉม ทั้งในเรื่องของเนื้อกระดาษ หน้าปก รูปแบบในการถ่าย และเนื้อหาทางด้านเพิ่มรสชาติของแนวนวนิยายให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เข้ากับเงื่อนไขกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

การมีธุรกิจในการซื้อขาย อาทิ สำนักพิมพ์ คิวบิกรีนส์ สกุลไทยรายสัปดาห์ และหญิงไทย เป็นปัจจัยแห่งความอยู่รอดของนิตยสารหญิงไทย ที่นอกจากจะเป็นการสร้างจุดยืนของความเป็นเอกลักษณ์นิตยสารหญิงไทยได้แล้วนั้น ยังสร้างความครบวงจรให้กับธุรกิจของบริษัทอีกด้วย

จากการนำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาอ้างอิงเป็นสิ่งที่ดีที่สามารถทำให้รู้ทิศทางและสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างของกลยุทธ์ที่นิตยสารนั้น ๆ ได้ ซึ่งจากการศึกษาถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า นิตยสารบางเล่ม ได้มีการนำกลยุทธ์ในการลดต้นทุนในการผลิตในการลดงบประมาณในด้านต่าง ๆ มาใช้ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการอยู่รอดได้ท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจส่วนทางด้านเนื้อหา นั้น นิตยสารที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มคนที่มีความสนใจเฉพาะด้าน (Niche Market) จำเป็นจะต้องมีความแม่นยำและลึกซึ้งทางด้านข้อมูล ตอบโจทย์ความต้องการที่แท้จริง มีแนวทางที่ชัดเจนอันเป็นลิขสิทธิ์เฉพาะตัวของนิตยสาร และมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับสังคมหรือวัฒนธรรมในบ้านเรา ซึ่งเมื่อมีการสร้างความมีส่วนร่วมระหว่างผู้อ่านกับนิตยสารมาเป็นส่วนเสริมก็สามารถก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นกับตัวนิตยสาร

ส่วนทางด้านนิตยสารผู้ชายที่บางเล่มพบว่า กลุ่มผู้อ่านมีความพึงพอใจเนื้อหาที่อ่านจากนิตยสารที่เป็นประโยชน์ อีกทั้งยังช่วยเพิ่มพูนความรู้ สู้โลกกว้างให้กับตัวผู้อ่านเองและคนรอบข้าง นิตยสารประเภทนี้ยังเป็นสื่อที่ช่วยผ่อนคลายอารมณ์และปลดปล่อย มีประโยชน์ให้แง่คิดที่ดีแก่ชีวิตเพื่อใช้เป็นแนวทางและเสริมความเชื่อมั่นของผู้อ่านอีกด้วย