

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

รายงานโครงการเฉพาะบุคคลเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารธุรกิจนิตยสาร Penthouse ท่ามกลางวิกฤติเศรษฐกิจในประเทศไทย” สามารถสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การศึกษา 3 ข้อ ประการแรกคือ ศึกษากลยุทธ์การบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย การปฏิบัติตามลิขสิทธิ์นิตยสาร การเพิ่มนิตยสารเครือข่าย กระบวนการผลิต การตลาด และการจัดจำหน่ายของนิตยสาร Penthouse ในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ประการที่สองคือ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคของนิตยสาร Penthouse อันนำไปสู่การบริหารงานในอนาคต ประการสุดท้ายคือ ศึกษาเส้นทางการอยู่รอดของนิตยสารนี้ ตลอดจนทิศทางของนิตยสาร Penthouse ในอนาคต

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารธุรกิจนิตยสาร Penthouse ท่ามกลางวิกฤติเศรษฐกิจในประเทศไทย” สามารถสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารงานนิตยสาร Penthouse อันประกอบไปด้วย การปฏิบัติตามลิขสิทธิ์นิตยสาร การเพิ่มนิตยสารเครือข่าย กระบวนการผลิต การตลาด และการจัดจำหน่าย

จากการศึกษากลยุทธ์การบริหารงาน อันได้แก่ การปฏิบัติตามลิขสิทธิ์นิตยสาร การเพิ่มนิตยสารเครือข่าย กระบวนการผลิต การตลาด และการจัดจำหน่าย ของนิตยสาร Penthouse ในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ โดยอาศัยการสืบค้นทางเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการสังเกตการณ์ สามารถสรุปได้ว่า นิตยสาร Penthouse มีการปฏิบัติตามลิขสิทธิ์นิตยสาร ด้วยการนำเสนอเนื้อหาที่ได้มาจากเจ้าของลิขสิทธิ์และจากนักเขียนในสัดส่วนที่เท่ากัน ภายใต้การดำเนินการและบริหารงานโดยคณะทีมงานคนไทยที่จะต้องส่งนิตยสารที่ได้รับการตีพิมพ์โดยสมบูรณ์แล้ว ส่งไปยังเจ้าของลิขสิทธิ์ คือ นิตยสาร Penthouse สหรัฐอเมริกา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสม และมีเอกลักษณ์ อันเป็นมาตรฐานเดียวกันในรูปแบบฉบับ Penthouse

นิตยสาร Penthouse มีการเพิ่มขึ้นของรายได้อันเนื่องมาจากการเพิ่มนิตยสารเครือข่าย ได้แก่ นิตยสาร T3 และ Digital Camera โดยทางบริษัทได้รับสินค้าที่ได้มาจากการแลกเปลี่ยนพื้นที่โฆษณากับสินค้าสนับสนุน (Barter) ในการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทางนิตยสาร Penthouse และสินค้าบาร์เทอร์นั้นสามารถนำมาเป็นของกำนัลจากการสมัครสมาชิกนิตยสาร ให้เป็นการดำเนินงานนิตยสารที่ครบวงจรมากยิ่งขึ้น ในขณะที่การเพิ่มนิตยสารเครือข่ายนั้นสามารถนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่จะต้องจ้างพนักงานที่มีประสิทธิภาพในจำนวนจำกัด เพื่อที่จะผลิตผลงานได้อย่างคุ้มค่าที่สุด

ทางด้านกระบวนการผลิตที่มีภาพชุดเป็นกลยุทธ์มาเป็นกาวยึดให้ผู้อ่านนิตยสารยังคงยึดติดภายใต้แบรนด์ Penthouse โดยการเน้นไปที่หน้าตาของนางแบบรวมไปถึง รูปร่าง ด้วยเทคนิคการถ่ายภาพแบบสองสไตลคือ การถ่ายแนวโล ๆ และแนวเซ็กซี่ ในคอนเซ็ปท์การถ่ายที่หลายหลายไม่ซ้ำใครจากประสบการณ์การทำงานของทีมงานระดับมืออาชีพ ในขณะที่เนื้อหาสาระในเล่มที่ยังคงทางด้านคอนเซ็ปท์ของการนำเสนอสิ่งที่คุณผู้ชายควรรู้ ทันสมัยสอดคล้องการเปลี่ยนแปลงแห่งโลกยุคปัจจุบัน บวกกับความกล้าที่จะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่าง เช่น การจัดหน้า การนำเสนอคอลัมน์ให้มีความทันสมัยเทียบเท่ากับเจ้าของลิขสิทธิ์ของนิตยสาร เป็นต้น

ด้านการตลาดที่สามารถแบ่งที่มาของรายได้ออกเป็นสามส่วนคือ รายได้จากการจัดจำหน่ายของนิตยสาร รายได้จากการลงพื้นที่โฆษณาของสินค้าและบริการต่าง ๆ ในนิตยสาร และรายได้จากการสมัครสมาชิกนิตยสารที่พบว่าต่างมีการใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไปในการบริหารประการแรก ยอดรายได้จากการจัดจำหน่ายของนิตยสารนั้นจะมาจากลูกค้าปลีกที่มีการใช้กลยุทธ์ของแถมแนบในเล่ม อาทิ ปฏิทินพก ปฏิทินตั้งโต๊ะ วัสดุดีเบื่องหลังการถ่ายทำ ฯลฯ ที่จะมีค่าเฉลี่ยในการกระตุ้นการขายเช่นนี้ประมาณ 2-3 เดือนต่อครั้ง การโหวตจากผู้ทางบ้านที่เป็นการชี้ถึงกระแสตอบรับที่ได้รับการยอมรับว่านางแบบคนนั้นมีความเซ็กซี่น่ารักเหมาะสมกับตำแหน่งต่าง ๆ เช่น Pet of the Month หรือ Pet of the Year ฯลฯ ซึ่งนอกจากจะได้ตอบสนองเจตนาของผู้อ่านแล้ว กลวิธีนี้ยังสามารถความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างทางนิตยสารกับผู้อ่าน ซึ่งที่ผ่านมานิตยสารก็ได้ใช้วิธีการนี้ในการกระตุ้นยอดขายอยู่บ่อย ๆ สองสิ่งนี้เป็นการสร้างความพิเศษให้กับนิตยสารไม่ก่อให้เกิดความซ้ำซากจำเจในความรู้สึกของผู้อ่าน อีกทั้งยังเป็นของสะสมที่เพิ่มมูลค่าให้กับตัวนิตยสาร (Extra Value) เพื่อเร่งให้เกิดการซื้อสินค้าให้เร็วขึ้นและก่อให้เกิดอัตราการซื้อให้มากขึ้นด้วย ประการที่สอง ยอดรายได้ที่ได้จากการลงพื้นที่โฆษณาที่มักอิงอยู่บนความไม่แน่นอนผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกเช่น เศรษฐกิจ การเมือง ค่านิยม เป็นต้น โดยมีพนักงานขายพื้นที่โฆษณา ในการติดต่อสื่อสารกับบริษัทลูกค้า (Personal Selling) เป็นตัวชูโรงในการทำให้นิตยสารมีกระแสตอบรับที่ดีจากตัวนิตยสารเอง ในการสร้างภาพลักษณ์ที่เป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจลง

โฆษณาของลูกค้า โดยชี้ให้ลูกค้าเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสินค้าและบริการของลูกค้าด้วยการบริการดีและจริงใจ ด้วยโปรโมชั่นข้อเสนอที่ดีคุ้มค่ากับเม็ดเงินที่ลูกค้าจ่ายมานั้นจะสามารถสร้างยอดขายให้เกิดขึ้นท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจได้ ประการสุดท้าย ยอดรายได้จากการสมัครสมาชิกนิตยสารที่มุ่งไปยังด้านฝ่ายสมาชิกสัมพันธ์ที่มักใช้วิธีการให้ของกำนัลและเพิ่มของแถมเพื่อให้ลูกค้ามีความรู้สึกถึงความเป็นคนพิเศษที่ทางนิตยสารมอบให้ รวมถึงการจัดกิจกรรมออกบูธ หรือจัดการโหวตต่าง ๆ ที่เป็นการเพิ่มโอกาสในการใกล้ชิดลูกค้า ซึ่งเป็นการสานสัมพันธ์ที่ดีและต่อเนื่องระหว่างลูกค้าและฝ่ายสมาชิกสัมพันธ์ ทั้งนี้ เพื่อนิตยสาร Penthouse จะยังคงเป็นนิตยสารนั้ดเบอ์หนึ่งนใ้ใจแก่กลุ่มสมาชิคนิตยสารต่อไป

ทางด้านการจัดจำหน่ายที่มีเอเยนต์เป็นช่องทางหลักในการจัดส่งนิตยสารไปยังกลุ่มผู้ค้าปลีก ในขณะที่ลูกค้าผู้ลงโฆษณาในนิตยสารเป็นกลุ่มที่สองในฐานะแหล่งสร้างรายได้ที่มาจากการลงพื้นที่โฆษณาในนิตยสารที่ทางพนักงานขายพื้นที่ลงโฆษณาจะต้องทำการจัดส่งนิตยสารไปให้ทางลูกค้าตรวจสอบความถูกต้องของการลงโฆษณา และฝ่ายสมาชิกสัมพันธ์ที่จะต้องจัดส่งนิตยสารให้ถึงมือสมาชิคนิตยสารทันทีที่นิตยสารออกจากโรงพิมพ์ ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความรู้สึกทางด้านจิตวิทยาของความภูมิใจในฐานะคนพิเศษที่จะได้อ่านนิตยสารก่อนใครของสมาชิคนิตยสาร

2. เพื่อศึกษาถึงจุดแข็ง จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคของนิตยสาร Penthouse อันนำไปสู่การบริหารงานในอนาคต

จากการศึกษาทั้งทางด้านผู้บริหารและระดับปฏิบัติการพบว่าต่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคของนิตยสาร Penthouse ที่คล้ายคลึงกัน คือนิตยสาร Penthouse มีจุดแข็งหรือจุดแกร่งตรงทางด้านการมีพนักงานที่มีศักยภาพในการผลิตผลงานนิตยสารควบคู่ไปกับการผลิตกิจกรรมที่สืบเนื่องกับนิตยสารได้ จุดแข็งทางภาพชุดที่มีคอนเซ็ปต์ในการถ่ายที่หลากหลาย ซึ่งเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับนิตยสารนั้ดเบอ์อื่นที่นใ้เป็นตลาดเดียวกันนั้นพบว่า Penthouse มีการนำเสนอภาพชุดที่แปลกใหม่และทันสมัยอยู่ตลอดเวลา มากกว่าที่จะผลิตภาพชุดคอนเซ็ปต์ที่ซ้ำซากจำเจทางด้านคอนเซ็ปต์ เมื่อนำมารวมเข้ากับเนื้อหาที่จะต้องตอบใจห้ความต้อการของเพศชายได้รอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางด้าน กีฬา สุขภาพ ความบันเทิง และเซ็กส์แล้วนั้น ทำให้นิตยสาร Penthouse ยังเป็นนิตยสารที่ผู้อ่านชายเลือกที่จะบริโภคในฐานะเพื่อนที่อยู่ข้างกันต่อไป

ปัญหาทางด้านภาพลักษณ์ที่เปรียบเสมือนสิ่งติดตัวนิตยสารนู้ด เป็นสิ่งที่ยากกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ติดอยู่ภายในใจของลูกค้าผู้ตัดสินใจในการลงโฆษณาบนนิตยสาร เป็นจุดอ่อนที่เปราะบางของนิตยสารที่จะต้องขายความวาบหวือทางด้านภาพและเนื้อหาอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของนิตยสาร Penthouse เอง ที่จะต้องนำเสนอผ่านสังคมในฐานะสื่อลามก จนทำให้หลายครั้งที่นิตยสาร Penthouse จะต้องพลาดโอกาสในการแสวงหารายได้ไป ไม่ว่าทางยอตรงรายได้จากการจำหน่ายก็ดีหรือยอตรงรายได้จากการลงพื้นที่โฆษณาที่ดี ทำให้หลายครั้งที่ทางนิตยสารจะต้องได้รับผลกระทบจากการเกิดกระแสสังคมในช่วงต่าง ๆ ในรูปแบบที่ต่างกัน อีกทั้งปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เกิดขึ้นจากความเหน็ดเหนื่อยเมื่อยล้าในการทำงานของพนักงาน ภายใต้นโยบายประหยัดต้นทุนในการว่าจ้างพนักงานที่มีประสิทธิภาพในจำนวนจำกัดเท่านั้น

ท่ามกลางปัญหาต่าง ๆ นิตยสารยังสามารถสร้างโอกาสทางการค้าให้เกิดขึ้นได้ โดยใช้การส่งเสริมการขายในรูปแบบต่าง ๆ มาใช้กระตุ้นตลาด ไม่ว่าจะเป็นการจัดให้มีการโหวตจากทางบ้าน การทำของแถมแนบในเล่ม หรือการขายกิจกรรมเสริมการลงโฆษณา การเจาะกลุ่มตลาดบริษัทผู้ลงโฆษณาใหม่ ๆ ระบบการชำระเงินที่สะดวกจากระบบสมัครสมาชิก การจ้างพนักงานนอกเวลาเพื่อนำเสนอความคิดที่หลากหลาย และภาพชุดนางแบบกับการเปลี่ยนแปลงคอนเซ็ปต์ในการถ่ายอยู่ตลอดเวลาด้วยนางแบบที่การันตีด้วยคุณภาพจากเพนท์เฮาส์

อุปสรรคที่เกิดจากความตึงตันทางความคิดในการผลิตคอนเซ็ปต์ภาพชุดในแต่ละเล่ม ที่จะต้องแก้ไขด้วยการจ้างพนักงานนอกเวลาที่มีความชำนาญการถ่ายในแบบฉบับของตนเองทั้งสิ้น

ปัญหาทางการจัดส่งนิตยสารไม่ถึงมือสมาชิกนิตยสาร ทางฝ่ายสมาชิกสัมพันธ์ไม่รีรอที่จะแก้ไขปัญหานั้นที่ต้นเหตุ จากความบกพร่องทางด้านไปรษณีย์ที่สามารถเรียกความน่าเชื่อถือจากเหล่าสมาชิกนิตยสารให้กลับมาอุดหนุนกันได้อีกครั้ง

ปัญหาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่ทางทีมงานจะต้องแก้ไขปัญหานี้เฉพาะหน้าด้วยการวางแผนไว้ล่วงหน้า ทั้งการสำรองนางแบบไว้ล่วงหน้าก็ดี การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการผลิตก็ดี ทั้งหมดนี้ จะต้องแก้ไขจากประสบการณ์ของทีมงานผู้ผลิตทั้งสิ้น เพราะหากไม่มีการแก้ไขปัญหานั้นที่ถูกต้องและตรงจุดแล้ว จะนำมาซึ่งความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อนิตยสารได้

3. เส้นทางการอยู่รอดของนิตยสารนู้ด ตลอดจนทิศทางของนิตยสาร Penthouse ในอนาคต

ถึงแม้ว่าภาพรวมของนิตยสารนู้ดในประเทศไทยยังคงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเติบโตได้อย่างเต็มขั้นในฐานะสื่อ ๆ หนึ่งได้นั้น อย่างไรก็ตาม เหล่าผู้บริหารต่างมองว่านิตยสาร Penthouse จะยังสามารถดำรงอยู่แผ่พวงหนังสือต่อไปได้อีกนาน แม้ว่าเศรษฐกิจจะตกต่ำ หรือได้รับแรงกดดันจากสังคมมากเพียงไร เนื่องจากนิตยสาร Penthouse มิใช่มีสถานะแค่เพียงนิตยสารผู้ชายเล่มหนึ่งเพียงเท่านั้น หากแต่เป็นนิตยสารที่สามารถตอบคำถามที่ค้างคาในใจของผู้ชายได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “เรื่องบนเตียง” ที่ท่านชายบางท่านเพียงแค่เปิดอ่านก็ได้รับคำตอบที่ตรงไปตรงมา โดยที่ไม่ต้องเดินเข้าไปปรึกษาแพทย์ให้เสียเวลา

ทางด้านการนำเสนอเนื้อหาที่ยังคงไว้ซึ่งมาตรฐานในการกลั่นกรองสารประโยชน์และทันสมัยที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้จริง คอลัมน์ที่ได้รับการตีพิมพ์ เป็นคอลัมน์จากต้นฉบับลิขสิทธิ์ที่มีความเป็นมาตรฐานสากล และคอลัมน์จากนักเขียนระดับมืออาชีพที่พร้อมจะถ่ายทอดประสบการณ์ของตนเองออกสู่นิตยสารของผู้ชายเล่มนี้

มองไปที่โฆษณาที่แม้ว่าปัจจุบันจะต้องอาศัยความพยายามมากกว่าในอดีตในการทำให้อุปการะยอมจ่ายเม็ดเงินมาลงโฆษณากับทางนิตยสาร อย่างไรก็ตาม ทางพนักงานขายก็ต้องแปรเปลี่ยนความต้องการของลูกค้าให้เข้ากับตัวนิตยสารให้มากที่สุด ด้วยการนำเสนอเงื่อนไขที่น่าพอใจกับทั้งสองฝ่าย

การที่นิตยสาร Penthouse จะสามารถรักษากลุ่มลูกค้าระดับจงรักภักดีกับนิตยสาร Penthouse (Brand Loyalty) ได้นั้น จะต้องอาศัยทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะจากฝ่ายสมาชิกที่จะต้องเน้นการดูแลลูกค้าและนำเสนอโปรโมชั่นที่มีลูกค้าเหมือนคนพิเศษเสมอ

การอภิปรายผล

กลยุทธ์การบริหารธุรกิจนิตยสาร Penthouse ท่ามกลางวิกฤติเศรษฐกิจในประเทศไทย จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรอันเนื่องมาจากการเพิ่มนิตยสารเครือข่าย ซึ่งจากเดิมที่บริษัทเคยมีพนักงานในการดำเนินกิจการอยู่จำนวนน้อย จนกระทั่งเมื่อเศรษฐกิจตกต่ำทำให้ผู้ซื้อหรือแม้กระทั่งบริษัทผู้ลงโฆษณาต่างชะลอค่าใช้จ่ายในการลงโฆษณา ผู้บริหารจึงเล็งเห็นว่าการผลิตนิตยสารที่มีลักษณะเป็นนิตยสารเฉพาะเพียงเล่มเดียวนั้น อาจมีความลำบากในการดำเนินกิจการในอนาคต การเพิ่มนิตยสารเครือข่าย คือ นิตยสาร T3 และ

Digital Camera จึงเป็นการป้องกันปัญหาทางต้นจากการหาเม็ดเงินโฆษณา อีกทั้งยังสามารถนำสินค้าบาร์เทอร์ที่ได้มาจากการแลกเปลี่ยนสินค้ากับการลงพื้นที่โฆษณานั้นนำมาเอื้อหนุนซึ่งกันได้อย่างครบวงจรมากขึ้น

สอดคล้องกับ ศจิปา เลิศสาธิต กับ ทางรอดนิตยสารแนวเก่า: นิตยสารหญิงไทย ที่มีการสร้างธุรกิจในเรื่องขาย อาทิ สำนักพิมพ์ ควิกปรินซ์ สกุลไทยรายสัปดาห์ และหญิงไทย อันเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้ให้กับบริษัท การสร้างความครบวงจรให้กับธุรกิจเช่นนี้ สามารถลดต้นทุนด้านการผลิตไปอีกทาง

ในขณะที่ วีระภัทร์ จิรัฐิติชีพ กับการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการนิตยสารธุรกิจรายเดือน และความพึงพอใจของผู้รับสารในภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ” กลับใช้กลยุทธ์ในการลดต้นทุนในการผลิต ซึ่งมาจากการลดจำนวนหน้า และการมุ่งเน้นนโยบายการประหยัดในทุก ๆ ด้าน อาทิ ด้านพลังงาน การลดการจ้างนักเขียนพิเศษหรือการลดเงินเดือนพนักงาน

จากการนำแนวคิดทางด้านนิตยสารมาพิจารณาพบว่า ถึงแม้ว่านิตยสาร Penthouse จะเป็นนิตยสารหัวนอกที่จะต้องนำเสนอทั้งเนื้อหาจากเจ้าของลิขสิทธิ์ และเนื้อหาจากนักเขียน (Columnist) กระนั้น สำหรับเนื้อหาจากเจ้าของลิขสิทธิ์ ทีมกองบรรณาธิการก็ได้คัดสรรและเลือกเรื่องที่มีความน่าสนใจและสอดคล้องกับวัฒนธรรมไทยให้มากที่สุด ส่วนเรื่องที่เขียนโดยคอลัมนิสต์ก็ต้องเฟ้นหาผู้ที่เชี่ยวชาญและคร่ำหวอดที่อยู่ในวงการนั้นจริง ๆ มาถ่ายทอดประสบการณ์สู่ผู้อ่าน โดยที่เนื้อหาสาระที่นำเสนอจะต้องครบถ้วนในสิ่งที่เป็นไลฟ์สไตล์ของเพศชาย อันได้แก่ กีฬา สุขภาพ การเมือง เครื่องดื่ม และ เซ็กส์ ซึ่งล้วนแต่ต้องตอบสิ่งที่ผู้ชายอยากรู้จริง ๆ และนำไปใช้ประโยชน์ในโลกแห่งความเป็นจริงได้จริงด้วยข้อมูลที่ทันสมัยสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

สอดคล้องกับ ทางรอดนิตยสารแนวเก่า: นิตยสารหญิงไทย จาก ศจิปา เลิศสาธิต ที่พบว่า นิตยสารหญิงไทย ที่ถึงแม้ว่าจะเป็นนิตยสารที่มีการดำเนินกิจการมาอย่างยาวนานแต่นิตยสารก็ได้มีการปรับรูปแบบทั้งทางด้านการถ่าย และเนื้อหาให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นเพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม

เช่นเดียวกันกับ อาวุธ วีระเอก กับการศึกษาเรื่อง นิตยสารเพลย์บอยในสังคมอเมริกันทศวรรษ 1950 ที่พบว่า นิตยสารเพลย์บอยให้ความสำคัญกับส่วนเนื้อหาและมีการนำเสนอในธีมที่ชัดเจน ตามสูตรของนิตยสารเอสไควส์ที่มีการแทรกเนื้อหาเรื่องเพศที่สวยงามแต่พอดี ไม่เพียงแค่สนองความสำราญทางเพศเพียงประการเดียว

ในส่วนของการถ่ายภาพชุด ซึ่งเป็นกระบวนการผลิตที่มีนางแบบเป็นตัวชูโรงนั้น ทาง Penthouse จะเน้นนางแบบที่ได้มาจากการสรรหาและคัดเลือกมาจากโมเดลลิ่งที่ได้รับการการันตี

มาแล้วว่าหน้าตาดี หุ่นดีมีคุณภาพเพื่อการผลิตผลงานที่ดี ภายใต้คุณภาพของทีมงานถ่ายทำที่มีประสบการณ์มาอย่างยาวนาน ด้วยคอนเซ็ปต์ในการถ่ายที่ไม่ซ้ำใครทั้งนี้ เนื่องจากนิตยสาร Penthouse เป็นนิตยสารนู้ดที่จะต้องมีความโดดเด่นทางด้านภาพเป็นสำคัญ ดังนั้น การพัฒนาทางด้านปก หรือภาพชุดด้านในเล่มนั้น ล้วนเป็นสิ่งสำคัญที่ทางทีมงานจะละเลยไม่ได้

การศึกษาในเรื่องของกระบวนการผลิต ผู้ศึกษาพบว่าคอนเซ็ปต์จะสอดคล้องกับ มาริษา ฮอร์น ในเรื่อง “การบริหารกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ของนิตยสาร FHM (For Him Magazine)” ที่กล่าวว่ามีการสร้างจุดเด่นให้กับนิตยสาร ทั้งทางด้านรูปเล่มที่มีหน้าปกเซ็กซี่เป็นจุดขาย และเนื้อหาภายในที่สีสันประกอบสาระที่เป็นตัวดึงดูด ด้วยการใช้แนวคิด Relevant ในปรับเนื้อหาภายในเล่มให้มีความสอดคล้องกับสังคมและวัฒนธรรม

กล่าวโดยสรุปทั้งทางด้านเนื้อหาและภาพชุดต่าง ๆ ที่มีความเข้มข้นทางด้านคุณภาพในการผลิตจนกลายเป็นจุดเด่นจนเป็นที่ล้าลือของทางนิตยสาร ต่างก็เป็นจุดแข็งที่ทางทีมงานตั้งใจเพื่อที่จะทำให้นิตยสาร Penthouse ยังคงเป็นเบอร์หนึ่งแห่งนิตยสารนู้ดที่ติดตรึงอยู่ในใจผู้อ่านไปตลอด ซึ่งได้เชื่อมโยงกันกับ ทฤษฎี SWOT Analysis ในส่วนของจุดแข็ง (Strengths) อันเป็นข้อดีที่เกิดจากปัจจัยภายในของบริษัทเอง เป็นสิ่งที่ดีงามของสินค้าหรือบริการ เป็นผลบวกซึ่งจะเป็นจุดแข็งของสินค้าหรือบริการนั้น ๆ

จุดอ่อนทางด้านภาพลักษณ์ ซึ่งเป็นจุดสำคัญที่เปรียบเสมือนดาบสองคมของนิตยสาร Penthouse กล่าวคือ ลูกค้านัดสินใจซื้อนิตยสารเพราะมีการนำเสนอภาพผู้หญิงที่วาบหวี ซึ่งมีนิตยสารประเภทนี้อยู่จำนวนน้อยในตลาด และด้วยเหตุผลเดียวกันนี้ทำให้บางคนอายุที่จะซื้อซึ่งทำให้เสียโอกาสทางด้านส่วนแบ่งตลาดไปเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม ทางนิตยสารก็มีการนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การจัดระบบสมัครสมาชิกขึ้นมาเพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้สนใจซื้อนิตยสารแต่ไม่มีความกล้าพอที่จะหาซื้อตามแผงหนังสือ หรือการดึงดูดลูกค้าผู้ลงโฆษณาในการปรับเปลี่ยนการวางหน้าให้ตรงกับสินค้าหรือบริการของลูกค้ามากที่สุด โดยบอกถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องระหว่างสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ที่เกี่ยวกับนิตยสาร

สอดคล้องกับ ทฤษฎี SWOT Analysis ในส่วนของจุดแข็ง (Weaknesses หรือ W) ที่ปัญหาที่ประสบนั้นเป็นปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายในบริษัท แต่เมื่อใดจุดบกพร่องอันเป็นผลลบต่อองค์กรแล้ว จะต้องรีบหาวิธีการที่จะแก้ปัญหานั้น

ทางด้านการบริหารในส่วนของการตลาดก็เป็นอีกกลยุทธ์หลักที่ทางนิตยสารได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง หนึ่งในนั้นก็คือ การขายอวดรายได้จากการลงพื้นที่โฆษณา โดยการนำกิจกรรมเชิงการตลาด (Event Marketing) เข้ามาช่วยในการกระตุ้นลงพื้นที่โฆษณาของลูกค้า

ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมากสำหรับนิตยสารนู้ดอย่างเพนธ์เฮาส์ที่มีนางแบบเป็นวัตถุติดอยู่ในมือ โดยส่วนมากจะเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยนิตยสาร Penthouse เองซึ่งจะจัดให้สินค้าของบริษัท ลูกค้าได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมนั้น ๆ ด้วยซึ่งมีลักษณะเป็นการจัดกิจกรรมและมี ผู้สนับสนุนเข้าพวง เช่น งาน Penthouse Party ซึ่งจัดขึ้นทุกปีโดยมีบริษัทผู้ให้การสนับสนุน มากมาย เช่น Ladbroke, Tanga, Lexmark ฯลฯ อีกกรณีคือการจัดกิจกรรมพิเศษ (Special Event) ซึ่งจะมีผู้สนับสนุนเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายโดยใช้นางแบบในการสร้างความบันเทิงในงานอย่าง เปียร์ Sanmiguel ที่มีการจัดกิจกรรมร่วมกับทาง Penthouse ถึงปีละ 3 ครั้ง ในการจัดกิจกรรม อย่างต่อเนื่องนั้นมิใช่ดีตรงที่นิตยสาร Penthouse จะเข้าไปอยู่ในใจของกลุ่มผู้อ่านนิตยสารได้ตลอด แม้ว่าจะมีนิตยสารในแนวเดียวกันเพิ่มเข้ามา ส่วนสิ่งบริษัทผู้ลงโฆษณาจะคือการจดจำ ในตราสินค้าที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายได้ง่ายนั่นเอง

เช่นเดียวกับ นิตยสาร FHM ที่ มาริษา ฮอร์น ได้พบว่ายังให้ความสำคัญกับการจัด กิจกรรมพิเศษต่าง ๆ โดยใช้นางแบบที่ได้จากการโหวตจากผู้อ่านทางบ้าน เช่น กิจกรรม Girl Next Door เป็นกิจกรรมที่ให้ผู้อ่านเพศชายส่งผู้หญิงที่รู้จัก เข้ามาประกวดเป็น Girl Next Door ซึ่งมีส่วนช่วยสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนิตยสารกับผู้อ่าน หรือสร้างความเป็นส่วนหนึ่ง ให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของผู้อ่านนั่นเอง

การนำระบบสมาชิกเข้ามาใช้เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่นิตยสาร Penthouse นำมาใช้ ที่ถึงแม้ว่าจะมีสัดส่วนเพียงแค่ 5 % จากยอดพิมพ์ทั้งหมด แต่ก็ใช้อยอดขายที่เกิดจากกลุ่มคนที่มี ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ที่ไม่สามารถมองข้ามได้ซึ่งการที่จะกระตุ้นให้เกิด การสมัครสมาชิกจากลูกค้าผ่านทางฝ่ายสมาชิกสัมพันธ์ (Customer Relation) ได้น่าระบบการทำ ตลาดโดยตรงทางโทรศัพท์ (Telemarketing) มาใช้ในการขาย ที่มุ่งเน้นไปในการสร้างความ สัมพันธ์กับลูกค้าแบบตัวต่อตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มสมาชิก ที่อาจจะเปลี่ยนไปในยุคเศรษฐกิจฝืดเคือง โดยฝ่ายสมาชิกจะนำเสนอสิ่งจูงใจพิเศษ (Extra Value) ในรูปแบบโปรโมชั่นเพื่อใช้ในการกระตุ้นและสร้างความสนใจในการสมัครนิตยสารโดยเน้น นำเสนอของกำนัลและของแถมที่แปลกไม่เหมือนใคร ด้วยบริการที่เป็นกันเองและจริงใจ

ซึ่งนอกจากจะมีการทำการตลาดทางโทรศัพท์แล้วนั้น การสื่อสาร ณ จุดซื้อ (Point-of-Purchase Communications) เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ทางฝ่ายสมาชิกนำมาใช้ในการออกบูธเพื่อ ผลักดันให้ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย เกิดพฤติกรรมการซื้อสินค้า ณ จุดซื้อสินค้าเร็วขึ้น ในการออก จัดบูธกิจกรรมนอกสถานที่ตามสถานที่ต่าง ๆ เช่น การขายการสมัครสมาชิกในงาน Penthouse Party งานสัปดาห์หนังสือ งานไอทีประจำปี เป็นต้น

การใช้กลยุทธ์เช่นนี้สอดคล้องกับ ทฤษฎี SWOT Analysis ในส่วนของโอกาสที่ได้กล่าวไว้ว่า โอกาส (Opportunities หรือ O) เป็นข้อได้เปรียบที่วิเคราะห์จากปัจจัยภายนอก เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับบริษัท สิ่งใดที่เป็นการสนับสนุนให้ธุรกิจของเราดีขึ้นจะกลายเป็นโอกาส

การแก้ปัญหาจากความคิดตีบตันในการคิดค้นเซปท์การถ่ายภาพชุด โดยการระดมสมองจากทีมงานหรือการเปิดรับความแปลกใหม่จากสื่อต่าง ๆ การเลื่อนเวลาในการปิดเล่มให้เร็วขึ้น การแก้ปัญหาที่ต้นเหตุจากทางไปรษณีย์ในกรณีที่ดินตยสารส่งถึงมือสมาชิกนิตยสารล่าช้าหรือการแก้ไขปัญหามาจากปัจจัยต่าง ๆ นั้นล้วนแต่เป็นหนทางการแก้ไขอุปสรรคที่มาจากการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทฤษฎี SWOT Analysis ในส่วนของอุปสรรคที่ได้ระบุไว้ว่า อุปสรรค (Threats หรือ T) เป็นการวิเคราะห์ข้อจำกัด อันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก การทราบถึงอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้นองค์การจะนำไปสู่การปรับปรุงกลยุทธ์การตลาดเพื่อเอาชนะอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

การทราบว่านิตยสารผู้ใดบางเล่มมีการเน้นการทำกิจกรรมทางด้านการตลาดในรูปแบบของอีเว้นท์ เพื่อกระตุ้นทั้งทางยอดขาย ยอดการลงพื้นที่โฆษณา และยอดการสมัครเป็นสมาชิกนิตยสารโดยใช้นางแบบในเครือนิตยสารเป็น “เหยื่อล่อ” ให้เกิดความน่าสนใจภายในกิจกรรม

อีกทั้ง บางเล่มที่ถึงแม้ว่าจะไม่ได้เน้นให้ความสำคัญทางด้านการตลาด ช้ายังได้รับผลกระทบในฐานะสื่อลามก ที่จะต้องมีการนำเสนอด้านภาพในลักษณะวาบหวามหรือโป๊ เช่นเดียวกัน ซึ่งปัจจุบันพบว่านิตยสารผู้ใดบางเล่มมักโดนกวาดล้างจากทางสันติบาล จนมีผลต่อทางด้านสัดส่วนของยอดขายที่ลดลงไปมาก

นำมาซึ่งความสอดคล้องทฤษฎี SWOT Analysis ที่ได้กล่าวไว้ว่าการดำเนินกิจการโดยรู้ถึงข้อได้เปรียบเสียเปรียบเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาดเดียวกันนั้นเป็นสิ่งที่นิตยสารควรตระหนักเพื่อที่จะสามารถการประเมินความสามารถของคู่แข่งได้

จึงสรุปได้ว่า ทฤษฎี SWOT Analysis เป็นการประเมินถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นการทำให้ทราบถึงสถานการณ์ดำเนินกิจการ ข้อได้เปรียบเสียเปรียบเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาดเดียวกัน โดยเฉพาะจุดอ่อนที่ทางบริษัทต้องกลับมาพิจารณาว่าสามารถแก้ไขได้หรือไม่ นั่น ทั้งนี้ เพื่อองค์กรต่าง ๆ จะสามารถดำเนินงานภายใต้การรู้เท่าทัน ซึ่งมีผลต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. ในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยโดยเปรียบเทียบกลยุทธ์ในการบริหารนิตยสาร
นิตยสารหลาย ๆ หัว เพื่อจะได้ทราบถึงข้อแตกต่าง
2. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรนำเรื่องจริยธรรมที่เป็นสิ่งขัดแย้งกับนิตยสารนิตยสารเข้ามา
เสริมด้านความสามารถในการจรรโลงสังคมให้ดีขึ้น
3. ในการวิจัยครั้งหน้า ควรจะลึกไปถึงการปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่ขององค์กร
นิตยสารนิตยสาร เพื่อทราบถึงระบบการดำเนินงานอย่างละเอียด
4. ในการวิจัยในภายภาคหน้า ควรนำเรื่องกฎหมาย หรือเรื่องสิทธิเสรีภาพในแง่
ของสตรี นำมาปรับใช้กับนิตยสารนิตยสาร ทั้งนี้ เพื่อเป็นแรงบันดาลใจหรือแนวทางให้กับกลุ่มคนที่
ต้องการต่อสู้เพื่อสังคมที่ดีขึ้นในอนาคต

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาชีพ

1. ผู้ดำเนินกิจการนิตยสารนิตยสารซึ่งเป็นนิตยสารเฉพาะจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องทราบถึงปัจจัย
และความเสี่ยงทางด้านภาพลักษณ์ว่าจะเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อทุกกระบวนการตั้งแต่การผลิต
จนถึงขาย อีกทั้งการนำเสนอเนื้อหา และภาพที่คงซึ่งความเหมาะสมนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถวัดได้
จากมาตรวัด
2. ผู้บริหารควรทำการสำรวจความคิดเห็น ความพึงพอใจและความต้องการจาก
มุมมองของผู้อ่าน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารนิตยสารนิตยสาร
3. ในการนำเสนอภาพผู้บริหารควรมีนโยบายในด้านการเพิ่มแง่มุมในด้านศิลปะ
ที่มากกว่าการนำเสนอภาพไปในทางยั่วเย้าอารมณ์ เพื่อมิให้เป็นการมอมเมาประชาชน