

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป” มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป ของบริษัท ไบโอสโคป พลัส จำกัด และวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป โดยผู้ศึกษาใช้วิธีศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากผู้บริหาร และผู้ทำงานอยู่ในองค์กรนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป รวมทั้งเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาการบริหารจัดการและแนวทางในการพัฒนาการบริหารนิตยสารภาพยนตร์ หรือนิตยสารแนวอื่นได้ รวมทั้งแหล่งข้อมูลให้กับผู้ที่สนใจในการศึกษาต่อไป

สรุปผลการศึกษา

สำหรับผลการศึกษารายงานโครงการเฉพาะบุคคลเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป” นั้น สามารถสรุปผลการศึกษาเป็น 2 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 กลยุทธ์การบริหารนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป ของบริษัท ไบโอสโคป พลัส จำกัด

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป

ส่วนที่ 1 กลยุทธ์การบริหารนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป ของบริษัท ไบโอสโคป พลัส จำกัด

กลยุทธ์การบริหารนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปนั้น ประกอบไปด้วยการบริหารงานภายในองค์กร และกลยุทธ์ทางการตลาด สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

การบริหารงานภายในองค์กร

1. รูปแบบดำเนินงานธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป

นิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปเป็นองค์กรธุรกิจนิตยสารขนาดเล็กในรูปแบบบริษัท (Corporation) มีบริษัท ไบโอสโคปพลัส จำกัด เป็นเจ้าของ ดำเนินการบริหารโดยสุภาพหรือเมทาธิป ดำรงตำแหน่งบรรณาธิการบริหารดูแลในเรื่องการบริหารจัดการ การเงิน การทำกิจกรรม และภาพรวมของบริษัท และธิดา ผลิตผลการพิมพ์ ดำรงตำแหน่งบรรณาธิการผู้ดูแลรับผิดชอบการผลิตเนื้อหาของนิตยสารทั้งหมด มีการใช้โรงพิมพ์และการจัดจำหน่ายจากภายนอก โดยมีผู้ถือหุ้นในรูปแบบบุคคล ซึ่งผู้ถือหุ้นรายใหญ่ยังคงเป็นบรรณาธิการและบรรณาธิการบริหาร สำหรับผู้ถือหุ้นรายอื่นนั้นจะอาศัยความไว้วางใจในตัวบรรณาธิการและบรรณาธิการบริหาร โดยไม่เข้ามาแทรกแซงในการบริหาร และจะได้รับการปันผลตามกำไรของบริษัทในแต่ละปี

2. การวางแผน

องค์กรนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะสั้นสำหรับการทำงานของบุคลากรต่อเล่มเท่านั้น คือ เมื่อมีการประชุมกองบรรณาธิการแล้ว จะมีการกำหนดระยะเวลาในการเก็บต้นฉบับจากกองบรรณาธิการและนักเขียนอิสระ มีการกำหนดระยะเวลาในการปิดต้นฉบับ การจัดหน้า และกำหนดวันส่งงานทั้งหมดให้กับร้านแยกสีและโรงพิมพ์ แต่หากนิตยสารมีปัญหาปิดต้นฉบับล่าช้า ก็อาจทำให้การวางแผนต้องเลื่อนออกไปด้วย โดยปกติเมื่อประชุมกองบรรณาธิการ และแบ่งงานกันไปรับผิดชอบแล้ว หลังจากนั้นก็จะแยกย้ายกันไปทำงาน ระหว่างการทำงานจะมีการประชุมสัปดาห์ละ 1-2 ครั้ง ขึ้นอยู่กับความยากง่ายของเนื้อหาเพื่อติดตามความคืบหน้าของงานและปัญหาในการทำงาน เมื่อต้นฉบับเสร็จ กองบรรณาธิการจะส่งต้นฉบับกลับมาให้บรรณาธิการตรวจดูรายละเอียด เมื่อตรวจงานเสร็จ ก็จะส่งงานให้กับฝ่ายศิลปกรรมเพื่อทำหน้าที่ออกแบบจัดหน้าต่อไป เมื่อจัดหน้าเสร็จก็จะส่งงานกลับมาให้บรรณาธิการตรวจดูความเรียบร้อยอีกครั้ง หากงานทุกอย่างเรียบร้อย ทางผู้ช่วยบรรณาธิการจะเป็นผู้ประสานงานกับร้านเพลท โรงพิมพ์ จัดพิมพ์นิตยสารแล้วส่งไปยังบริษัทจัดจำหน่ายต่อไป ซึ่งกระบวนการผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปแต่ละฉบับจะเป็นการทำงานในลักษณะเดือนชนเดือน นอกจากนี้การผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปแต่ละฉบับนั้น ยังต้องคำนึงถึงกำหนดการเข้าฉายภาพยนตร์ในแต่ละเดือนขององค์กรผู้ผลิตภาพยนตร์ รวมทั้งสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงต้องใช้วิธีการวางแผนระยะสั้นแบบฉบับต่อฉบับเป็นหลัก เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

3. การจัดองค์กร

3.1 การจัดโครงสร้างองค์กร

องค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป มีการจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ (Function Structure) มีการจ้างบริษัทภายนอกเข้ามาช่วยในการผลิตบางส่วน มีโครงสร้าง

การบริหารงานเป็น 2 ระดับ คือ ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติงาน โดยจะมีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละสายงานไว้ได้ตามความสามารถและความชำนาญ ให้แต่ละฝ่ายมีอิสระในการทำงาน และสามารถมีอำนาจตัดสินใจในการทำงานที่อยู่ภายในหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มที่ เน้นความคล่องตัวในการทำงาน นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นและรับรู้ทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ในส่วนของการบริหารดูแลเรื่องเนื้อหาของนิตยสาร รวมทั้งการขยายขอบข่ายบรรณาธิการจะเป็นผู้ดูแลควบคุมงานดังกล่าว สำหรับเรื่องราวที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก อำนาจขั้นเด็ดขาดในการตัดสินใจการทำงานขององค์กร จะเป็นหน้าที่ของบรรณาธิการบริหาร ทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานได้ทันกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากที่สุด

3.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล

จากการศึกษาสามารถอธิบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปได้ ดังนี้

3.2.1 คุณสมบัติของบุคลากร บุคลากรระดับผู้บริหารนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปให้ความสำคัญต่อบุคลากรในทุกตำแหน่ง โดยจะเป็นผู้คัดเลือกด้วยตนเอง สำหรับเกณฑ์ในการคัดเลือกนั้นจะเลือกบุคลากรจากความรู้ความสามารถในด้านนั้น ๆ ในส่วนของกองบรรณาธิการนิตยสาร ผู้บริหารจะมีการพิจารณาเจาะจงในคุณสมบัติ ความสามารถในด้านการเขียน ความรู้เรื่องภาพยนตร์ มีความใฝ่รู้ มีความอดทน และประการสำคัญต้องมีทัศนคติที่ตรงกับแนวทางของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปและวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากการทำงานขององค์กรนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปนั้นเน้นการทำงานเป็นทีม

3.2.2 การพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร ผู้บริหารนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปมีการพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร โดยการจัดอบรมให้ความรู้ มีการเชิญวิทยากรผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ มาให้ความรู้แก่บุคลากรในสำนักงาน สำหรับการจัดอบรมให้ความรู้นี้บุคลากรภายในองค์กรให้ผลตอบรับกับการกิจกรรมดังกล่าวเป็นอย่างดี เนื่องจากสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานและการดำรงชีวิตได้

3.2.3 การจูงใจบุคลากร ผู้บริหารนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปได้ใช้แนวทางของนิตยสารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้เห็นคุณค่าในงานที่ตนทำ พร้อมกับการสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานให้กับบุคลากร สนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และเติบโตในสายอาชีพ ขณะเดียวกันแนวทางของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปเองก็ไปตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่ชอบแนวทางของนิตยสารอยู่แล้ว และอยากที่จะนำเสนอสิ่งเหล่านี้ให้กับผู้อ่าน สำหรับสวัสดิการขององค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป

ไม่ได้แตกต่างจากองค์กรทั่วไป ได้แก่ การประกันสังคม โบนัส การท่องเที่ยวประจำปี สามารถเบิกค่าใช้จ่ายเวลาออกไปทำงานนอกสถานที่

4. การสั่งการ

ผู้บริหารนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปมีการสั่งการทางตรงทางวาจาแบบไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) การสั่งการของในองค์กรจะใช้การสั่งการโดยการพูดคุยในเรื่องต่าง ๆ เพื่อระดมความคิด เนื่องจากมีโครงสร้างองค์กรขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย และมีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน ทำให้การทำงานมีความเป็นกันเองสูง ให้แต่ละบุคคลรับผิดชอบงานในส่วนของตนแล้วจึงนำผลงานของแต่ละส่วนมารวมกันเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการสั่งงานผู้บริหารจะเป็นผู้ควบคุม ชี้แนะหรือตัดสินใจเพื่อให้ได้วิธีที่เหมาะสมและแนวทางการเป็นไปได้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ความเชื่อถือ และการยอมรับในตัวผู้บริหารก็มีผลต่อการสั่งการในแต่ละฝ่าย

5. การประสานงาน

ผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป ได้จัดบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ด้านการประสานงานติดต่อทั้งภายในและภายนอกองค์กรตามตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องรับผิดชอบ เพื่อสร้างความชัดเจนในการติดต่อสื่อสาร และสะดวกในการทำงาน สำหรับวิธีการประสานงานขององค์กรนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปมีการใช้วิธีการประสานในหลายรูปแบบ เช่น การพูดคุยภายในกองบรรณาธิการ การโทรศัพท์พูดคุย การส่งข้อความสั้น (SMS) การสนทนาผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (MSN) และการส่งข้อความทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) เป็นต้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการทำงาน ซึ่งอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างบุคคล เพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการทำงาน

6. การควบคุม

องค์กรผู้ผลิตนิตยสารไบโอสโคปได้ใช้วิธีการควบคุม 3 รูปแบบ คือ การควบคุมก่อนปฏิบัติงานโดยเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับการทำงานขององค์กร รูปแบบประการต่อมาเป็นการควบคุมขณะปฏิบัติงาน มีการใช้วิธีพูดคุยกันแบบไม่เป็นทางการเพื่อปรึกษาสอบถามถึงปัญหา และติดตามความคืบหน้าในการทำงานตลอดเวลา และรูปแบบการควบคุมประการสุดท้าย เป็นการควบคุมหลังปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการควบคุมโดยใช้ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดเรียกมาพูดคุยนอกเวลาทำงาน ในเรื่องแนวคิด ทักษะคิดต่าง ๆ ในการทำงาน วิธีการควบคุมทั้ง 3 รูปแบบดังกล่าว จะอยู่ในลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีส่วนในการส่งเสริมให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ แต่ก็มีข้อเสีย คือ เมื่อไม่มีกฎระเบียบควบคุมอย่างเป็น

ทางการ อาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการพูดคุย ตักเตือน หากผู้ปฏิบัติงานมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมาก อาจทำให้เกิดการอะลุ่มอล่วย ในการทำงาน ส่งผลให้งานล่าช้าออกไป

การบริหารงานภายในองค์กรของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1

การบริหารงานภายในองค์กรของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป

ประเด็น	ลักษณะเด่น
รูปแบบการดำเนินธุรกิจ	บริษัท ไบโอสโคปพลัส จำกัด เป็นเจ้าของ โดยมีผู้ถือหุ้นในรูปแบบบุคคล โดยผู้ถือหุ้นรายใหญ่ยังคงเป็นบรรณาธิการและบรรณาธิการบริหาร ผู้ถือหุ้นรายอื่นจะได้รับการปันผลตามกำไรของบริษัทในแต่ละปี
การวางแผน	เน้นการวางแผนระยะสั้นฉบับต่อฉบับ เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
การจัดองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - จัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ มีการจ้างบริษัทภายนอกเข้ามาช่วยในการผลิตบางส่วน โดยจะมีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละสายงานไว้ตามความสามารถและความชำนาญ - การบริการทรัพยากรบุคคล เน้นบุคลากรที่มีความสนใจ ความรู้ด้านภาพยนตร์เป็นพื้นฐาน และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับนิตยสารและวัฒนธรรมองค์กร ประกอบกับเพิ่มศักยภาพการทำงานโดยการจัดอบรมให้ความรู้ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้บุคลากรเห็นคุณค่าในงานที่ตนทำ และส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด ทำให้งานส่วนใหญ่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
การสั่งการ	การสั่งการทางตรงทางวาจาแบบไม่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารแบบสองทาง พูดคุยปรึกษาสอบถามความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทุกฝ่าย เพื่อให้สามารถเข้าใจในงานที่ได้รับอย่างเต็มที่ ซึ่งในการสั่งงานผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเพื่อให้ได้วิธีที่เหมาะสมและแนวทางความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ประเด็น	ลักษณะเด่น
การประสานงาน	การประสานงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ โดยใช้เทคโนโลยีทางด้านการสื่อสารเป็นเครื่องมือเข้ามาช่วยในการติดต่อประสานงานเพื่อความสะดวกและประหยัด
การควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> - ควบคุมก่อนปฏิบัติงานโดยเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสม - ควบคุมขณะปฏิบัติงาน ใช้วิธีพูดคุยกันแบบไม่เป็นทางการเพื่อปรึกษาและติดตามความคืบหน้าในการทำงานตลอดเวลา - ควบคุมหลังปฏิบัติงาน ใช้ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดพูดคุยนอกเวลาทำงาน

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไปไอส์โคป

1. ปัญหาในกองบรรณาธิการ เป็นปัญหาในการส่งต้นฉบับล่าช้า ทำให้นิตยสารไปไอส์โคปวางแผนล่าช้าไม่ตรงตามกำหนดเวลา เนื่องจากระยะเวลาในการทำงานมีจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่บุคลากรในกองบรรณาธิการต้องรับผิดชอบที่มีมาก ทำให้บุคลากรในกองบรรณาธิการรู้สึกว่าเวลาในการทำงานไม่พอ ต้องทำงานแข่งกับเวลาตลอด ทำให้พนักงานเกิดความเหนื่อยล้าทั้งทางร่างกายและความคิด ส่งผลต่อการคิดงานสำหรับนิตยสารฉบับต่อไป
2. ปัญหาเรื่องรายได้จากโฆษณาที่มีเข้ามาน้อย เนื่องจากผู้บริหารนิตยสารภาพยนตร์ไปไอส์โคปไม่มีความชำนาญในเรื่องของการขายโฆษณา ประกอบกับตัวนิตยสารภาพยนตร์ไปไอส์โคปไม่ได้มีเนื้อหาที่ผลิตตามกระแสตลาด ทำให้ขายโฆษณาได้ยากขึ้น
3. ปัญหาด้านการจัดจำหน่าย เช่น ปัญหาการกระจาย หรือการสูญหายไม่ถึงผู้รับที่เป็นสมาชิก ซึ่งผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไปไอส์โคปแก้ไขด้วยการนำนิตยสารใส่ซองป้องกันการยับและจัดส่งนิตยสารไปให้ใหม่สำหรับสมาชิกที่ไม่ได้รับนิตยสาร
4. ปัญหาเศรษฐกิจไม่ดี ส่งผลต่อกำลังซื้อของผู้อ่าน และงบประมาณในการโฆษณาของบริษัทผลิตภาพยนตร์ และเจ้าของสินค้าต่าง ๆ ทำให้ยอดขายนิตยสาร และรายได้จากโฆษณาลดลง ทำให้นิตยสารไปไอส์โคปต้องลดต้นทุนการผลิต

กลยุทธ์ทางการตลาด

จากผลการศึกษา สามารถแบ่งกลยุทธ์ทางการตลาดของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปได้เป็น 4 ส่วน คือ

1. ผลิตรายณ์

ผลิตรายณ์หลักขององค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป คือ ตัวเล่มของนิตยสารองค์กรผู้ผลิตนิตยสารไบโอสโคปมีการจัดทำและพัฒนานิตยสารให้มีความเหมาะสม ตรงความต้องการของผู้อ่านที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย จากการศึกษาสามารถแบ่งกลยุทธ์ทางด้านผลิตรายณ์ของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปได้เป็น 2 ประเภท คือ กลยุทธ์ทางด้านการนำเสนอเนื้อหา และกลยุทธ์ทางด้านรูปเล่ม

1.1 กลยุทธ์ทางด้านการนำเสนอเนื้อหา

ผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปได้ใช้เนื้อหาที่เป็นเอกลักษณ์ของตนสร้างความแตกต่าง (Product Differentiation) และจุดขายให้กับนิตยสาร โดยมีหลักในการพิจารณาเลือกเนื้อหาลงในนิตยสาร จะขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก คือ แนวคิด (Concept) ของนิตยสาร ที่ต้องการนำเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับวงการภาพยนตร์ที่แตกต่างไปจากนิตยสารภาพยนตร์ที่มีอยู่ในตลาด ประการที่สอง คือ ความสนใจของบุคลากรในกองบรรณาธิการที่อยากจะนำเสนอเนื้อหาที่ตนสนใจ และอยากรนำเสนอแง่มุมอื่นของวงการภาพยนตร์ที่อยากให้อ่านรู้จกมากขึ้น ซึ่งไม่จำเป็นต้องอิงกับตลาดภาพยนตร์ที่ฉายในโรงภาพยนตร์เท่านั้น ประการสุดท้าย คือ ความเคลื่อนไหวในวงการภาพยนตร์ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศที่คิดว่าผู้อ่านให้ความสนใจ ซึ่งผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปต้องรักษาความสมดุลของเนื้อหาระหว่างความบันเทิงและสาระเชิงวิชาการไว้ เพื่อรักษาความนิยมจากกลุ่มผู้อ่านนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปในระยะยาว

1.2 กลยุทธ์ทางด้านรูปเล่ม

นิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปเป็นนิตยสารที่ให้ความสำคัญกับเนื้อหาเป็นหลัก ดังนั้น จึงมีรูปเล่มที่เรียบง่าย แต่เน้นจุดขายด้วยภาพปกที่เป็นภาพยนตร์ที่มีความน่าสนใจในช่วงเวลานั้น ๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นภาพยนตร์ตลาด และสามารถเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้ชมภาพยนตร์ได้ เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ซื้อ และเพื่อสร้างจุดเด่นของนิตยสารให้แตกต่างจากนิตยสารประเภทเดียวกันในตลาด ทั้งนี้ ในฉบับที่ 89 เดือนเมษายน 2552 ผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปได้มีการปรับรูปเล่มของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป จากการพิมพ์นิตยสารด้วยการใช้หน้าสี่สีและสองสี เย็บแบบไสกาว เปลี่ยนเป็นการพิมพ์นิตยสารด้วยการใช้หน้าสี่สี และขาวดำ เย็บแบบมูมหลังคา เนื่องจากต้องการสร้างความสดใหม่ให้กับนิตยสาร และเพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิตให้สามารถแข่งขันอยู่ในตลาดในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันได้

2. การกำหนดราคา

นิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปกำหนดราคาขายเล่มละ 70 บาท โดยใช้วิธีคำนวณจากต้นทุนการผลิต และนำมาพิจารณาประกอบกับราคาของคู่แข่ง และพยายามตรึงราคาให้อยู่ในระดับนี้ เพื่อให้ไม่ให้เกิดผลกระทบต่อผู้อ่าน เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้ต้นทุนการผลิตมีราคาสูงขึ้น

3. การจัดจำหน่าย

องค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปใช้ทั้งการจัดจำหน่ายเองสำหรับสมาชิก และว่าจ้างตัวแทนจัดจำหน่าย เพื่อกระจายนิตยสารได้อย่างทั่วถึง ทั้งห้างสรรพสินค้า โรงภาพยนตร์ ร้านหนังสือขนาดใหญ่ และแผงหนังสือทั่วไปตามแหล่งชุมชน ซึ่งจะมีการว่าจ้างตัวแทนจัดจำหน่ายเพียงบริษัทเดียว ทั้งนี้การเลือกตัวแทนจัดจำหน่ายขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการกระจายนิตยสารได้ทั่วถึง และความสัมพันธ์ที่เคยติดต่อกันมานาน การว่าจ้างตัวแทนการจัดจำหน่ายนั้น เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระของกองบรรณาธิการ และเนื่องจากผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปขาดความรู้และความชำนาญทางด้านการจัดจำหน่าย จึงต้องการผู้ที่เข้ามาจัดการแทนในเรื่องนี้

4. การส่งเสริมการตลาด

ผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปใช้กลยุทธ์ดึง (Pull Strategy) ในการส่งเสริมการตลาด ซึ่งเป็นกลยุทธ์การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค โดยมีการใช้เครื่องมือการส่งเสริมการตลาด ดังนี้

4.1 การโฆษณา

นิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปมีการโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ น้อยมาก ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการโฆษณาที่ไม่ใช้เงิน โดยโฆษณาผ่านพื้นที่โฆษณาในนิตยสารของตนเอง และใช้สื่อของนิตยสารที่อยู่ภายในเครือข่ายเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีการโฆษณาผ่านสื่อขององค์กรภายนอกในลักษณะของการแลกเปลี่ยน (Barter) เพื่อผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด

4.2 การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์

ผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปใช้ช่องทางในการประชาสัมพันธ์ 4 ช่องทาง คือ นิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป นิตยสารที่อยู่ในเครือข่ายเดียวกัน เว็บไซต์ของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป และสื่อบุคคล โดยนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปจะใช้การประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลข่าวสารของนิตยสารเมื่อมีการจัดงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้น สำหรับการให้สื่อบุคคลนั้นเป็นการประชาสัมพันธ์องค์กรทางอ้อม เพื่อช่วยในการสร้างความน่าเชื่อถือ และการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรเพื่อต่อยอดในเรื่องความเชี่ยวชาญเนื้อหาด้านภาพยนตร์ให้กับนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป

4.3 การตลาดทางตรง

การตลาดทางตรงของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปนั้น เป็นการขายนิตยสารและผลิตภัณฑ์ของนิตยสารผ่านตัวนิตยสาร และเว็บไซต์ของนิตยสารเอง ทั้งนี้ ผู้ผลิตนิตยสารใช้การตลาดทางตรงเพื่อเพิ่มช่องทางในการขายและอำนวยความสะดวกสำหรับการสมัครสมาชิกและสั่งซื้อนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปให้กับผู้อ่านมากกว่าการใช้การตลาดทางตรงเพื่อเพิ่มยอดขาย

4.4 การส่งเสริมการขาย

การส่งเสริมการขายที่ผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปใช้ได้แก่ การลดราคาและการให้ของแถมเมื่อเป็นสมาชิก การชิงรางวัลจากการเล่นเกมในนิตยสาร และการสะสมคูปองในนิตยสารเพื่อแลกของรางวัล รวมทั้งการลดราคาหนังสือเล่มและนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปในงานสัปดาห์หนังสือแห่งชาติ การทำการส่งเสริมการขายในลักษณะดังกล่าวช่วยกระตุ้นให้ผู้อ่านชื่อนิตยสารมากขึ้น และเป็นการสร้างความจงรักภักดีให้กับผู้อ่านนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปได้อีกทางหนึ่ง

4.5 การจัดกิจกรรมพิเศษ

องค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมพิเศษมาก เนื่องจากการจัดกิจกรรมพิเศษเป็นแหล่งรายได้เสริมของนิตยสารที่สามารถเข้ามาทดแทนรายได้จากการโฆษณาได้ กิจกรรมพิเศษที่ทางนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปจัดทำขึ้นได้แบ่งเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบแรก เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเองภายในองค์กร เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้อ่าน อีกทั้ง ยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ให้กับนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป ทำให้นิตยสารเป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้น และเป็นการสร้างกลุ่มผู้อ่านใหม่ ๆ สำหรับกิจกรรมพิเศษรูปแบบที่สอง คือ การรับจ้างจัดกิจกรรมพิเศษให้กับองค์กรภายนอก เช่น การจัดโครงการประกวดภาพยนตร์สั้น และการจัดเทศกาลภาพยนตร์ การจัดกิจกรรมด้านวิชาการ เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมพิเศษที่ผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปจัดขึ้นส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์สังคม โดยเน้นการสร้างประสบการณ์ร่วมกับนิตยสาร (Brand Experience) ทำให้ลูกค้ารู้สึกสนุกและมีส่วนร่วมกับการทำกิจกรรม การจัดกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปนั้นถือเป็นการสร้างภาพลักษณ์และตอกย้ำจุดยืนของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปในเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อ่าน ได้เริ่มต้นลงมือทำในสิ่งที่ตนสนใจ ในขณะเดียวกันก็เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือ และส่งเสริมภาพของความเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาพยนตร์ของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปให้มากยิ่งขึ้น ประกอบกับกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์สังคมไม่ค่อยมีองค์กรที่รับจัดทำอย่างชัดเจน องค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป จึงได้รับความไว้วางใจจากองค์กรภายนอกในการจัดกิจกรรมพิเศษลักษณะดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ทางการตลาดขององค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไปโฮสโคป สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2

กลยุทธ์ทางการตลาดของนิตยสารภาพยนตร์ไปโฮสโคป

ส่วนประสมการตลาด	ลักษณะเด่น
ผลิตภัณฑ์	นำเสนอเนื้อหาเจาะลึกวงการภาพยนตร์ เปิดมุมมองใหม่ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อ่าน โดยไม่อิงกับกระแสตลาด สร้างความแตกต่างและจุดขายให้กับนิตยสาร
การกำหนดราคา	ใช้การกำหนดราคาโดยยึดต้นทุนเป็นหลักแล้วบวกกำไรที่ต้องการให้ครอบคลุมต้นทุนการผลิต โดยการพิจารณาราคาดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับต้นทุนการผลิต ผู้อ่าน คู่แข่ง
การจัดจำหน่าย	ใช้การจัดจำหน่าย 2 วิธี คือ วิธีแรก การจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจัดจำหน่ายเพื่อกระจายนิตยสารได้อย่างทั่วถึง ทั้งห้างสรรพสินค้า โรงภาพยนตร์ ร้านหนังสือขนาดใหญ่ และแผงหนังสือทั่วไปตามแหล่งชุมชน และวิธีที่สองคือ การจัดจำหน่ายเองสำหรับสมาชิก
การส่งเสริมการตลาด	<ol style="list-style-type: none"> ใช้กลยุทธ์ตั้งในการส่งเสริมการตลาด โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมการขายไปยังผู้บริโภค ให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมพิเศษเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นช่องทางในการหารายได้เสริมเพื่อทดแทนรายได้จากการโฆษณา การโฆษณาและการให้ข่าวประชาสัมพันธ์จะใช้เมื่อถึงวาระพิเศษและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ โดยใช้สื่อในบริษัทเดียวกัน และสื่อขององค์กรภายนอกในลักษณะของการแลกเปลี่ยน การตลาดทางตรงจะใช้สำหรับการสมัครสมาชิกและการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ขององค์กร การส่งเสริมการขายของนิตยสารใช้เพื่อดึงดูดให้ผู้อ่านซื้อนิตยสารและสมัครสมาชิกนิตยสารของตนมากขึ้น เช่น การลดราคา การให้ของแถมแก่สมาชิก การชิงรางวัล การสะสมเพื่อแลกของรางวัล

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลการดำเนินธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป ประกอบด้วยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรหลายประการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยภายในองค์กร

ปัจจัยภายในที่มีความสำคัญ และมีผลต่อการดำเนินธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป ประกอบด้วย

1. จุดยืนและการนำเสนอเนื้อหา

จากการศึกษาพบว่า จุดยืนและการนำเสนอเนื้อหาของผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป ส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อองค์กร กล่าวคือ จุดยืนและการนำเสนอเนื้อหาที่เน้นเรื่องราวสาระบันเทิงที่เจาะลึกเกี่ยวกับวงการภาพยนตร์ รวมทั้งบทความและบทวิจารณ์ที่ให้ความรู้ สร้างแรงบันดาลใจ และมุมมองใหม่ ๆ ไม่อิงกับกระแสตลาดนั้น นอกจากสร้างความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดแล้ว ยังเป็นส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและความท้าทายในการทำงานให้กับกองบรรณาธิการ แต่ในเดียวกัน จุดยืนและการนำเสนอเนื้อหาดังกล่าวกลับเป็นอุปสรรคต่อการขายโฆษณา อย่างไรก็ตาม ถึงแม้เนื้อหาของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป ซึ่งเป็นจุดเด่นจะมีผลโดยตรงต่อการขายโฆษณาได้น้อย แต่ผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปยังคงการนำเสนอเนื้อหาในรูปแบบสาระบันเทิงและเนื้อหาเชิงวิชาการควบคู่กันไปตามแนวทางของนิตยสารที่กำหนดไว้ในตอนเริ่มต้น พร้อมกับกำหนดยุทธศาสตร์ในการหารายได้จากการทำางานอื่น โดยอาศัยประสบการณ์ และความชำนาญในการจัดการเนื้อหาด้านภาพยนตร์ที่ตนถนัดไปต่อยอดธุรกิจอื่น

2. เงินทุน

แหล่งที่มาของเงินทุนในตอนเริ่มต้นของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปมาจากผู้บริหาร ต่อมาดำเนินงานโดยอาศัยแหล่งรายได้จากยอดขายเป็นหลัก และมีรายได้รองจากการรับจัดกิจกรรมพิเศษให้กับองค์กรภายนอก และการทำสำนักพิมพ์ Bioscope เนื่องจากผู้บริหารขาดความชำนาญในการขายโฆษณา จึงทำให้มีรายได้จากการขายโฆษณาน้อย ส่งผลให้ผู้บริหารนิตยสารพยายามหารายได้เสริมจากงานอื่นเพื่อมาเป็นทุนหมุนเวียนให้กับนิตยสาร ซึ่งการจัดกิจกรรมพิเศษ และธุรกิจสำนักพิมพ์สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี และกลายเป็นแหล่งเงินทุนสำคัญในการเกื้อหนุนระบบการเงินให้กับนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปได้ในปัจจุบัน

3. วัฒนธรรมองค์กร

องค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปมีวัฒนธรรมองค์กรที่พึ่งพาอาศัยกันแบบครอบครัว เน้นการทำงานแบบไม่เคร่งครัด มีการพูดคุยติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ มีความเป็นกันเองมาตั้งแต่เริ่มดำเนินธุรกิจ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการทำงานดำเนินงานขององค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบ ผลด้านบวก คือ ช่วยลดขั้นตอนการทำงานให้กระชับ รวดเร็ว สามารถรับรู้ปัญหาและร่วมกันหาวิธีแก้ไขปัญหาได้ทันที่ ความรู้สึกเป็นพี่เป็นน้องแบบครอบครัวนี้ทำให้นุคลากรในองค์กรรู้สึกผูกพันกับองค์กร ส่งผลให้นุคลากรมีความจงรักภักดีและอยู่กับองค์กรได้นาน สำหรับผลด้านลบ คือ เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์สนิทสนมกันมาก ทำให้เกิดความอะลุ่มอล่วยในการตามงาน ส่งผลต่อการควบคุมติดตามงาน

ปัจจัยภายนอกองค์กร

ปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญ และมีผลกระทบต่อดำเนินธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป ประกอบด้วย

1. เศรษฐกิจ

เศรษฐกิจ เป็นปัจจัยภายนอกที่เข้ามามีผลกระทบต่อการทำงานดำเนินธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปโดยตรง เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ของนิตยสาร เมื่อประสบกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ประชาชนมีภาระค่าใช้จ่ายมาก การบริโภคนิตยสารภาพยนตร์ที่เป็นสินค้าฟุ่มเฟือยก็จะน้อยลง นอกจากนี้ เศรษฐกิจที่ตกต่ำยังส่งผลกระทบต่องบประมาณที่ผู้สนับสนุนนำมาใช้จ่ายในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ลดลง ทำให้ยอดจำหน่ายและรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าที่วางไว้ ส่งผลให้นิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยการลดต้นทุนการผลิต และปรับปรุงเนื้อหาเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้

2. สายสัมพันธ์ทางธุรกิจ

องค์กรนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปให้ความสำคัญกับการสร้างสายสัมพันธ์ทางธุรกิจ (Connection) เป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้บริหารนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปทำงานอยู่ในสายนิตยสารภาพยนตร์มาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน เป็นที่รู้จักของคนในวงการภาพยนตร์ ทำให้มีสายสัมพันธ์ทางธุรกิจที่กว้างขวาง ผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปจึงใช้สายสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ตนสะสมมาตั้งแต่ตอนทำงานเริ่มแรกเป็นเครื่องมือในการติดต่อประสานงานค้นคว้าหาข้อมูลเชิงลึก ทำให้การทำงานมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง ยังอาศัยสายสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการใช้สายสัมพันธ์ทางธุรกิจในการแสวงหาช่องทางใหม่ ๆ เพื่อหารายได้ให้กับองค์กร

3. ความต้องการและความสนใจของผู้รับสาร หรือผู้อ่าน

เนื่องจากนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับภาพยนตร์ที่ไม่ได้อิงกับความนิยมของตลาดมากนัก ทำให้การนำเสนอเนื้อหาดังกล่าวกลายเป็นการตอบสนองความต้องการและความสนใจของผู้อ่านเฉพาะกลุ่ม ซึ่งในกลุ่มผู้อ่านเองก็มีความต้องการและความสนใจที่แตกต่างกันไป เมื่อมีผู้อ่านเฉพาะกลุ่ม จึงส่งผลให้องค์ผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปจำเป็นต้องพยายามรักษากรฐานกลุ่มผู้อ่านเดิมไว้ โดยการปรับปรุงเนื้อหาให้สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้อ่าน รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้อ่าน พร้อมทั้งการรักษาเอกลักษณ์ของตนเองไว้ เพื่อรักษาระดับความนิยมของผู้อ่านในระยะยาว ดังนั้น ผู้อ่านถือเป็นปัจจัยประการสำคัญในการทำให้นิตยสารอยู่รอดในตลาด เนื่องจากรายได้หลักของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปมาจากยอดจำหน่ายนิตยสาร

4. ความนิยมในสื่อใหม่

ผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปเล็งเห็นความสำคัญของสื่อใหม่ที่กำลังได้รับความนิยมในกลุ่มเด็กและเยาวชน เช่น สื่ออินเทอร์เน็ต ภาพยนตร์สั้น แอนิเมชัน เว็บบล็อก เป็นต้น และได้ใช้ความนิยมในสื่อใหม่ดังกล่าวเป็นช่องทางในการหารายได้ โดยการรับจัดกิจกรรมพิเศษ เชิงสร้างสรรค์สังคม เช่น การจัดประกวดภาพยนตร์สั้น การจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสื่อใหม่ เป็นต้น ซึ่งการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับสื่อใหม่เหล่านี้เป็นการสร้างสายสัมพันธ์ทางธุรกิจให้กว้างออกไป ถือเป็นกาเพิ่มโอกาสทางการตลาดให้กับองค์กร และส่งผลดีในการดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคต

5. คู่แข่ง

คู่แข่งชั้นในธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์นั้นมีจำนวนมาก ทั้งนิตยสารที่อยู่ในตลาดมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน และนิตยสารที่เพิ่งตั้งขึ้นใหม่ โดยผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปมองว่านิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปไม่มีนิตยสารภาพยนตร์ฉบับใดเป็นคู่แข่งอย่างจริงจัง เนื่องจากแนวทางการนำเสนอเนื้อหา ยังไม่มีนิตยสารภาพยนตร์ฉบับใดนำเสนอในแนวทางเดียวกับนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปและกลุ่มผู้อ่านนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปเป็นคนละกลุ่มกับผู้อ่านนิตยสารภาพยนตร์ฉบับอื่น อย่างไรก็ตาม นิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปก็ได้รับผลกระทบเมื่อนิตยสารภาพยนตร์หัวใหม่เข้ามาในตลาด ส่งผลให้ผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป ต้องปรับกลยุทธ์ในการแข่งขัน และรักษาคุณภาพของเนื้อหาให้อยู่ในระดับมาตรฐาน

6. สังคมและการเมือง

สังคมและการเมืองไม่ส่งผลต่อการบริหารและกระบวนการผลิตขององค์กร แต่ส่งผลต่อการพิจารณาคัดเลือกเนื้อหาที่จะนำเสนอภายในเล่ม โดยผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปจะนำเหตุการณ์ทางสังคมและการเมืองที่คนส่วนใหญ่สนใจมาเชื่อมโยงกับเนื้อหาใน

นิตยสารเพื่อให้ นิตยสารมีความสด ใหม่ ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน สามารถดึงดูดความสนใจจากผู้อ่านได้

ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3

ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป

ปัจจัยแวดล้อม	ผลกระทบต่อธุรกิจ	การปรับตัวของธุรกิจ
1. ปัจจัยภายใน องค์กร 1.1 จุดยืนและการนำเสนอเนื้อหา	1. ผลด้านบวก สามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร 2. ผลด้านลบ เป็นอุปสรรคต่อการขยายโฆษณา	ยังคงรักษาจุดยืนและการนำเสนอเนื้อหาตามแนวทางของนิตยสารที่กำหนดตอนเริ่มต้น เนื่องจากเป็นเอกลักษณ์ของนิตยสาร ซึ่งจะเอื้อประโยชน์ต่อการต่อยอดทางธุรกิจในระยะยาว
1.2 เงินทุน	เงินทุนเริ่มต้นจากผู้บริหาร ต่อมาใช้รายได้จากยอดจำหน่ายเป็นเงินทุนในการดำเนินงาน เนื่องจากผู้บริหารขาดความเชี่ยวชาญด้านโฆษณา ทำให้มีรายได้จากการขายโฆษณาน่าต่ำกว่าเป้าที่วางไว้	หารายได้เสริมจากงานอื่นเพื่อมาเป็นทุนหมุนเวียนให้กับนิตยสาร
1.3 วัฒนธรรมองค์กร	วัฒนธรรมในการทำงานแบบไม่เคร่งครัดและพึ่งพาอาศัยกันแบบครอบครัว ส่งผลดังนี้ 1. ผลบวก เกิดความผูกพันในองค์กร ลดขั้นตอนการทำงาน รับรู้ปัญหาและหาวิธีแก้ไขได้ทันท่วงที	แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าแล้วแต่กรณี เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน

ตารางที่ 5.3 (ต่อ)

ปัจจัยแวดล้อม	ผลกระทบต่อธุรกิจ	การปรับตัวของธุรกิจ
	2. ผลด้านลบ คือ การควบคุมติดตามงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	
2. ปัจจัยภายนอก องค์กร 2.1 เศรษฐกิจ	เศรษฐกิจตกต่ำ ส่งผลให้กำลังซื้อของผู้บริโภค และงบประมาณของผู้สนับสนุนลดลง ทำให้ยอดขายและรายได้ขององค์กรลดลง	การลดต้นทุนการผลิต เช่น ลดจำนวนกระดาษ ลดจำนวนหน้าสีให้น้อยลง เปลี่ยนการเย็บเป็นแบบมุงหลังคา และการปรับปรุงเนื้อหาเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้อ่าน
2.2 สายสัมพันธ์ทางธุรกิจ	1. ผลด้านบวก ช่วยให้การติดต่อดำเนินงานมีประสิทธิภาพ เอื้อประโยชน์ในการทำประชาสัมพันธ์ และเป็นการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจให้กับองค์กร 2. ผลด้านลบ คือ ทำให้การบริหารองค์กรมีความยากลำบากมากขึ้น เนื่องจากต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย	พยายามรักษาสายสัมพันธ์เดิมไว้ และหาสายสัมพันธ์ทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่มีแนวทางในการดำเนินงานคล้ายกัน
2.3 ความต้องการและความสนใจของผู้อ่าน	มีผู้อ่านเฉพาะกลุ่ม อีกทั้งความต้องการและความสนใจของผู้อ่านเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา	เรียนรู้และพัฒนาการนำเสนอเนื้อหาให้สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้อ่าน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อ่าน พร้อมทั้งการรักษาเอกลักษณ์ของตนไว้ เพื่อรักษาระดับความนิยมของผู้อ่านในระยะยาว

ตารางที่ 5.3 (ต่อ)

ปัจจัยแวดล้อม	ผลกระทบต่อธุรกิจ	การปรับตัวของธุรกิจ
2.4 ความนิยมในสื่อใหม่	เป็นช่องทางในการหารายได้ และช่วยสร้างสายสัมพันธ์ทางธุรกิจให้กว้างออกไป	พัฒนาและส่งเสริมกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์สังคมโดยใช้สื่อใหม่เป็นตัวเชื่อมโยงไปยังกลุ่มเด็กและเยาวชนอย่างต่อเนื่อง
2.5 คู่แข่ง	ปริมาณคู่แข่งที่มีในตลาด และการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ส่งผลให้การแข่งขันในตลาดสูงขึ้น ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ทำให้ขยายกลุ่มเป้าหมายได้มากยิ่งขึ้น	รักษาคุณภาพของเนื้อหาให้อยู่ในระดับมาตรฐาน
2.6 สังคมและการเมือง	ไม่ส่งผลต่อการบริหารและกระบวนการผลิตนิตยสารโดยตรง แต่ส่งผลต่อการพิจารณาคัดเลือกเนื้อหาที่จะนำเสนอภายในเล่ม	นำเหตุการณ์ทางสังคมและการเมืองที่คนส่วนใหญ่สนใจมาเชื่อมโยงกับเนื้อหาในนิตยสาร เพื่อให้นิตยสารมีความสดใหม่ สามารถดึงดูดความสนใจจากผู้อ่านได้

จากปัจจัยภายในและภายนอกที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การดำเนินธุรกิจของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป มีปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งปัจจัยที่เป็นส่วนสนับสนุนส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จในดำเนินงาน และปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารต้องทำความเข้าใจ และใช้ความสามารถในการบริหาร เพื่อปรับแนวทางการบริหารธุรกิจให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความมั่นคงกับองค์กรมากที่สุด

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษารายงานโครงการเฉพาะบุคคลเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารนิตยสาร ภาพยนตร์ไบโอสโคป” ซึ่งศึกษาถึงกลยุทธ์การบริหารนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปทั้งการบริหารงานภายในองค์กร และการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด รวมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ตามแนวคิดเกี่ยวกับนิตยสาร แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับการตลาด และแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร สามารถนำผลการศึกษามาวิเคราะห์และอภิปรายผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปเติบโตและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

ความคล่องตัวในการบริหาร

องค์กรนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปเป็นองค์กรธุรกิจนิตยสารขนาดเล็ก จึงมีการจัดการองค์กรที่เรียบง่าย ผู้บริหารจะเป็นผู้วางกรอบแนวคิด นโยบายการทำงาน ควบคุมการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และนำแนวคิด นโยบายไปปฏิบัติร่วมกับบุคลากร โดยมีการพูดคุยปรึกษากันแบบไม่เป็นทางการในเรื่องงานทั้งในและนอกเวลาทำงาน เพื่อให้การควบคุมและประสานงานมาจากการทำความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร จากลักษณะการทำงานดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า องค์กรนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปนั้นจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งสายงาน และการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรเพื่อความคล่องตัวในการทำงานตามแนวคิดเกี่ยวกับนิตยสาร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วีรภัทร ลีอวิบูลย์รัตน์ (2548, บทคัดย่อ) เรื่อง “การบริหารจัดการนิตยสารดนตรี” พบว่า องค์กรนิตยสารดนตรีทุกเล่มนั้นจะให้ความสำคัญกับนโยบายทางด้านเนื้อหาของนิตยสารมาเป็นอันดับแรก และให้ความสำคัญกับการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน โดยบรรณาธิการจะเป็นผู้บริหารงานสั่งการ มอบหมายงานให้กับพนักงาน กำหนดกลยุทธ์การตลาด วางแผน และควบคุมการทำงานในองค์กรให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้เพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้

นอกจากนี้ การทำงานขององค์กรสื่อมวลชนอย่างเช่นองค์กรผู้ผลิตนิตยสาร ภาพยนตร์ไบโอสโคปนั้นมีปัจจัยหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการ ทั้งเศรษฐกิจ ผู้อ่าน คู่แข่ง และเงื่อนไขของเวลา เป็นต้น ซึ่งองค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปต้องทำงานแข่งกับเวลา เพื่อผลิตและนำเสนอ นิตยสารให้ออกไปสู่ผู้บริโภคได้ทันเวลาตามความต้องการ จึงต้อง

อาศัยความคล่องตัวในการบริหาร เพื่อให้สามารถปรับตัวและพร้อมที่จะเผชิญกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ความคล่องตัวในการบริหารจะช่วยให้องค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปสามารถปรับตัวได้ดีและรวดเร็ว เนื่องจากบรรณาธิการบริหาร และบรรณาธิการ ซึ่งเป็นบุคลากรระดับผู้บริหารเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในบริษัท ทำให้มีอำนาจในการกำหนดทิศทางของนิตยสาร และแนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเต็มที่ ประกอบกับเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีพนักงานจำนวนน้อย ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่ยุ่งยาก กฎระเบียบน้อย มีอิสระและความยืดหยุ่นสูง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในการทำงาน จึงเอื้อให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการตัดสินใจและแก้ปัญหาปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่เข้ามา แต่ในขณะเดียวกันความคล่องตัวในการบริหารที่ให้อิสระมากเกินไปก็ทำให้ขาดการควบคุมและประเมินผลที่รัดกุมและแม่นยำ

จากที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าองค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปมีการบริหารองค์กรบางส่วนที่เป็นไปตามแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรขององรี ฟาโยล (Henri Fayol) แต่ยังขาดการบริหารจัดการในเรื่องของวางแผนระยะยาว และการประเมินผล สำหรับการวางแผนที่องค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปไม่ได้ให้ความสำคัญ คือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) และการวางแผนกลวิธี (Tactical Plans) ซึ่งการวางแผนดังกล่าว ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญประการหนึ่งในการบริหาร เนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการขั้นแรกของการดำเนินงานทั้งหมด เพราะเปรียบเสมือนแผนที่ในการเดินทางขององค์กร ทำให้ผู้บริหารรู้ถึงจุดมุ่งหมายปลายทางในการดำเนินงาน โดยผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ทำการวางแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และแผนระยะยาวขององค์กรเพื่อเป็นหลักและแนวทางให้กับผู้ปฏิบัติงาน สำหรับแผนกลวิธี เป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดกิจกรรมที่จะต้องทำ เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้จุดมุ่งหมายขององค์กร หากมีการวางแผนที่ครอบคลุมทั้งแผนกลยุทธ์ แผนกลวิธี และแผนปฏิบัติการ องค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปก็สามารถใช้เป็นแนวทางในการควบคุมและตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรว่าบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ แต่ในทางปฏิบัตินั้น องค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปไม่ได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนกลวิธีเท่าที่ควร การวางแผนปฏิบัติการเป็นเรื่องที่กระทำตามความจำเป็นในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ากับงานประจำับต่อฉบับมากกว่าการริเริ่มและพัฒนางานที่ทำอยู่ เนื่องจากการวางแผนในทุกระดับเป็นขั้นตอนในการบริหารที่ใช้เวลามาก การวางแผนเป็นการคิดถึงเรื่องในอนาคต และสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต ต้องการเวลาในการคิดร่วมกันของผู้บริหารและพนักงานในองค์กร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมักรู้สึกว่าเป็นขั้นตอนที่เสียเวลาและยุ่งยาก ขณะที่ผู้บริหารและพนักงานแต่ละคนมีภาระงานที่ต้องทำมากอยู่แล้ว ทำให้

มองข้ามเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ ส่งผลให้ไม่มีการประเมินผลที่จริงจังตามไปด้วย และเนื่องจากองค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปเป็นองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก จึงไม่สามารถดำเนินการบริหารให้เป็นไปตามมาตรฐานตามแนวคิดของ อองรี ฟาโยล ได้ทั้งหมด ซึ่งหากมีการบริหารจัดการในเรื่องดังกล่าวเพิ่มเติม ก็จะสามารถช่วยให้องค์กรดำเนินการบริหารองค์กรได้สมบูรณ์ขึ้น ตามที่อองรี ฟาโยลได้กล่าวไว้ว่า องค์กรประกอบในการบริหารเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ควบคุมบุคลากร ขับเคลื่อนองค์กรและผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ สามารถสร้างผลกำไรและพัฒนาองค์กรไปข้างหน้าได้

การเลือกใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมกับตนเอง

ผู้บริหารนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปได้กำหนดจุดยืนและแนวทางของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป โดยต้องการทำนิตยสารภาพยนตร์ที่ให้ข้อมูลรายละเอียดของภาพยนตร์อื่น ๆ นอกเหนือไปจากภาพยนตร์ที่ฉายในโรงภาพยนตร์ เพื่อตอบสนองพื้นที่ว่างทางการตลาดและความต้องการของผู้บริโภคในรูปแบบที่ยังไม่มีผู้ใดนำเสนอเนื้อหาแนวทางนี้มาก่อน โดยอาศัยกลยุทธ์ทางการตลาดทั้งกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดต่าง ๆ ในการทำตลาดให้กับนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป ซึ่งองค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุด โดยสร้างจุดขายในผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่าง (Product Differentiation) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการนำเสนอเนื้อหาซึ่งเป็นจุดขายสำคัญที่สุดของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป และให้ความสำคัญกับการส่งเสริมตลาดรองลงมา โดยใช้การส่งเสริมการตลาดหลายวิธี เช่น การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การลด แลก แจก แถม เป็นต้น

เมื่อปัจจัยสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำประกอบกับจุดยืนและการนำเสนอเนื้อหาที่ไม่อิงกับกระแสตลาดนี้เอง ทำให้การขายโฆษณาซึ่งถือเป็นรายได้หลักอีกทางหนึ่งนอกจากยอดจำหน่ายนั้นไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลประกอบการ ทำให้งบประมาณในการดำเนินงานทางการตลาดในเชิงรุกหลาย ๆ อย่างที่จำเป็นต้องมีค่าใช้จ่าย ทำได้ไม่เต็มที่ และกลยุทธ์การตลาดที่เคยใช้ เช่น การจัดงานแถลงข่าวเปิดตัวกิจกรรมต่าง ๆ การจัดทำแพ็คเกจโปรโมชั่นให้ส่วนลดพิเศษสำหรับผู้ลงโฆษณาในนิตยสาร การจัดให้ชมภาพยนตร์ฟรีแก่ผู้อ่าน เป็นต้น ยังไม่สามารถช่วยให้ผลประกอบการเพิ่มขึ้นตามที่กำหนดไว้ได้ ขณะเดียวกันองค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปก็ต้องการรักษาจุดยืนและการนำเสนอเนื้อหาในลักษณะดังกล่าวนี้ไว้ เพื่อคงความเป็นเอกลักษณ์ และสร้างแรงจูงใจใน

การทำงานให้กับคนทำงาน ส่งผลให้องค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปต้องแสวงหากลยุทธ์ในการทำการตลาดรูปแบบอื่น นอกจากกลยุทธ์เดิมที่เคยดำเนินการมา

กลยุทธ์ทางการตลาดที่องค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปได้เลือกนำมาใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรในสถานะเศรษฐกิจตกต่ำ คือ การสร้างเครือข่ายพันธมิตร (Partnership) โดยเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่เอื้อประโยชน์กับทุกฝ่ายที่ร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดและวางใจกัน ทั้งบริษัทผู้ผลิตภาพยนตร์ ผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์ โรงภาพยนตร์ รวมไปถึงหน่วยงานราชการ และองค์กรอิสระต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดการร่วมมือด้านการตลาด เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การใช้ช่องทางการตลาดร่วมกัน การสนับสนุนกิจกรรม การโฆษณาและประชาสัมพันธ์กระจายข่าวสารต่าง ๆ ให้กับผู้ที่เป็เครือข่ายพันธมิตร โดยภาพรวมแล้ว กลยุทธ์ทางการตลาดของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปเน้นไปที่กิจกรรมที่ไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่าย ทั้งนี้เพื่อควบคุมการใช้จ่ายให้กับองค์กรนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป

อีกทั้ง องค์กรผู้ผลิตนิตยสารไบโอสโคปยังมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้อ่านเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดของตนให้ตรงกับความต้องการของผู้อ่านบนพื้นฐานตามแนวทางนิตยสารของตน ซึ่งอย่างน้อยนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปต้องได้รับการยอมรับจากผู้อ่านในระดับที่จะทำให้นิตยสารดำเนินธุรกิจต่อไปได้โดยไม่ขาดทุน ดังนั้น องค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ พัฒนา และเลือกใช้กลยุทธ์ทางการตลาดทั้งด้านผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด โดยนำมาปรับใช้ควบคู่ให้เหมาะสมกับแนวทางของนิตยสาร เพื่อเพิ่มยอดขายและผลประกอบการให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เมธาจิตร ไตรยภาพ (2542, บทคัดย่อ) เรื่อง “กลยุทธ์การจัดการนิตยสารภาพยนตร์ต่างประเทศ” พบว่า กลยุทธ์ทางการตลาดเป็นสิ่งสำคัญที่นิตยสารภาพยนตร์ต่างประเทศให้ความสำคัญทั้งในด้านจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ การตั้งราคา สถานที่จัดจำหน่าย และกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดเพื่อสร้างให้นิตยสารมีจุดขายและมีกลุ่มผู้อ่านประจำ

จากที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าองค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเป็นไปตามแนวคิดส่วนประสมการตลาดของ ฟิลิป คอตเลอร์ (Phillip Kotler) ในเรื่องของผลิตภัณฑ์ (Product) การกำหนดราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) โดยองค์กรผู้ผลิตนิตยสารไบโอสโคปได้ให้น้ำหนักความสำคัญของส่วนประสมการตลาดแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้นิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป สามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้

ความเป็นผู้นำ

บุคลากร ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะบุคลากรระดับผู้บริหาร สำหรับนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป ได้แก่ สุภาพ หรือเมทาธิป ตำแหน่งบรรณาธิการบริหาร และ ธิดา ผลิตผลการพิมพ์ ตำแหน่งบรรณาธิการ ซึ่งทั้งสองคนนี้ถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้นิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปเติบโตและประสบความสำเร็จอยู่ในตลาดได้จนปัจจุบัน ด้วยประสบการณ์ในการทำงานด้านนิตยสารภาพยนตร์มาก่อน จึงมีทักษะ ความรู้ และ ความชำนาญในวิชาชีพ ประกอบกับการทำงานร่วมกับผู้ประกอบการที่อยู่ในวงการภาพยนตร์เป็นจำนวนมาก และคบหากันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการดำเนินธุรกิจ และทำให้ผู้นำขององค์กรสามารถมองภาพรวมของธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ และสามารถตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ โดยการวิเคราะห์สถานการณ์นั้น ๆ อย่างละเอียดแล้วนำมาตัดสินใจในการทำงาน ทำให้การทำงานขององค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขณะนั้น ๆ ได้

ตัวอย่างเช่น เมื่อปัจจัยด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผลประกอบการลดลง และการขายโฆษณาที่เป็นรายได้หลักอีกทางหนึ่งไม่ใช่สิ่งที่ตนถนัด ทำให้ผู้บริหารต้องแสวงหาช่องทางตลาดทางอื่น ๆ โดยมองเห็นถึงความนิยมในสื่อใหม่ของกลุ่มเด็กและเยาวชน เช่น สื่ออินเทอร์เน็ต ภาพยนตร์สั้น แอนิเมชัน เว็บบล็อก เป็นต้น ซึ่งหลายองค์กรที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นเด็กและเยาวชน กำลังให้ความสนใจกับสื่อใหม่นี้เช่นกัน จึงได้ใช้ความนิยมในสื่อใหม่นี้ให้กับองค์กรภายนอกที่สนใจ นอกจากนี้ ยังอาศัยประสบการณ์ และความชำนาญในการจัดการเนื้อหาด้านภาพยนตร์ และสายสัมพันธ์ทางธุรกิจในสายงานที่ตนมีไปต่อยอดธุรกิจอื่น เช่น การจัดอบรมให้ความรู้ด้านภาพยนตร์ การทำสำนักพิมพ์ การออกหนังสือเล่ม เป็นต้น ทำให้นิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปมีรายได้นำมาหมุนเวียนดำเนินงานในองค์กร สามารถสร้างภาพลักษณ์ในการเป็นสื่อบันเทิงที่ให้ความรู้เชิงวิชาการด้านภาพยนตร์ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อ่านต่อไป รวมทั้งเป็นการสร้างสายสัมพันธ์ทางธุรกิจให้กว้างออกไป สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการปรับตัวให้เหมาะสมตามสถานการณ์ โดยอาศัยประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่ตนมี มองหาช่องทางใหม่ ๆ ในการทำตลาด เพื่อมาเติมในส่วนที่องค์กรขาดหายไป ทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจในตลาดต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมิตินันท์ ไทยรุ่งโรจน์ (2541, น. 149) เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อพัฒนาการของนิตยสารด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร” พบว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวเป็นผลมาจากบุคลากรภายในองค์กร กล่าวคือ บุคลากรระดับบริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดนโยบาย และ

แผนการปฏิบัติงานของทั้งองค์กร เพื่อให้มีนิตยสารตอบสนองผู้อ่านทั้งในปัจจุบันและอนาคต และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กัลยาณิน อินทพันธุ์ (2541, บทคัดย่อ) เรื่อง “นโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเครือมติชน” พบว่าความสำเร็จทั้งในเชิงอุดมการณ์และธุรกิจในระดับหนึ่งมาจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมายาวนาน และมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่มีบทบาทนำในสังคม

นอกจากนี้ ตัวผู้บริหารเอง ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร โดยการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นคุณค่าในงานที่ตนทำ ถึงแม้ผลตอบแทนของการทำงานนิตยสารอาจจะไม่มากนักเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานในธุรกิจประเภทอื่น แต่สิ่งที่ได้รับกลับมาเป็นการเติมเต็มความรู้สึกภาคภูมิใจส่วนตัว ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับคนทำนิตยสาร และยังสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานให้กับบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ สนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรภายในองค์กรได้เติบโตในสายอาชีพ เช่น การสนับสนุนเปิดโอกาสให้กองบรรณาธิการรับงานเขียนข้างนอกได้ การสนับสนุนให้เป็นวิทยากรพิเศษ และการส่งเสริมอบรมความรู้ในด้านต่าง ๆ เป็นต้น

สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปมีความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งเรื่องของการงานและขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรแบบสองทางในการดำเนินงาน เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนและถูกต้องร่วมกัน ทำให้ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเกิดจากความไว้วางใจเคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีความประนีประนอม และมีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในการทำงาน โดยคำนึงถึงผลงานที่มีมาตรฐานและสัมพันธภาพที่ดี เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

ความร่วมมือของคนในองค์กร

จุดยืนและการนำเสนอเนื้อหาที่มีลักษณะเฉพาะขององค์กรธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปที่ต้องการผลิตนิตยสารภาพยนตร์ในรูปแบบที่ตนต้องการ และยังไม่เคยมีใครทำมาก่อน และเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ผู้อ่านจำนวนหนึ่งอยากอ่านเช่นเดียวกัน ทำให้การทำงานในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มากกว่านิตยสารประเภทเดียวกันในตลาด เนื่องจากเนื้อหาส่วนใหญ่เป็นเนื้อหาที่กองบรรณาธิการคิดขึ้นเอง ต้องอาศัยการค้นคว้าข้อมูล ประสบการณ์และทักษะในการเขียน นอกจากนี้ การทำงานอื่นเพื่อหารายได้เพิ่มให้กับองค์กร เช่น การจัดกิจกรรมพิเศษ การเขียน

หนังสือเล่ม การเป็นวิทยากรพิเศษ เป็นต้น ทำให้กองบรรณาธิการต้องทำงานเพิ่มจากหน้าที่ปกติ ซึ่งพนักงานทุกคนนั้นต่างก็มีความเข้าใจและยินดีที่จะรับผิดชอบงานอื่นนอกเหนือจากหน้าที่ของตน เพื่อช่วยกันหารายได้เข้าองค์กร เนื่องจากผู้บริหารนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปได้คัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติตรงกับแนวทางของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป และเน้นการทำงานแบบเป็นทีมตั้งแต่เริ่มแรก ผลสำเร็จของงานเกิดจากการพึ่งพาอาศัย ความไว้วางใจเคารพนับถือซึ่งกันและกันระหว่างของบุคลากรในองค์กร ส่งผลให้พนักงานในองค์กรเกิดความรัก ความผูกพัน และความรู้สึกการเป็นเจ้าของนิตยสาร เมื่อผลิตินิตยสารออกมาได้ตามวัตถุประสงค์ ได้รับความยอมรับจากผู้อ่านไปจนถึงประสบความสำเร็จทางด้านรายได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดการตอบสนองความพึงพอใจอย่างสูงสุดที่เกิดจากการได้เป็นอย่างที่ต้องการ หรือได้ทำในสิ่งที่มีความสามารถที่จะทำ

ทั้งนี้ เมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหาหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง บุคลากรทุกคนในองค์กรก็พร้อมให้ความร่วมมือในการแก้ไขฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้นิตยสารที่ตนรักและอยากทำดำรงอยู่ในตลาดเพื่อตอบสนองผู้อ่าน และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้คน ตลอดจนเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนวงการภาพยนตร์ไทยต่อไป

จากส่วนประกอบสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปเติบโตและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจดังที่กล่าวมาข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นว่า องค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปต้องมีการปรับกลยุทธ์การบริหารในการดำเนินธุรกิจอยู่ตลอด เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินอยู่ได้ภายใต้ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจตลอดเวลา ซึ่งเป็นไปตามแนวความคิดเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานขององค์กร สื่อมวลชน ของเดนิส แมคควอล (McQuail, 1994, pp. 190-192) ที่กล่าวไว้ว่าสื่อมวลชนไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ แต่ต้องดำเนินงานอยู่ท่ามกลางแรงกดดันจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจดำเนินงานด้านการจัดการ ตลอดจนการนำเสนอทั้งในแง่ของเนื้อหา และรูปแบบของสื่อ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป” ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป

1. การให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะยาว จะช่วยให้องค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปทราบถึงแนวทางการดำเนินงานของนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปที่แน่นอน และเพื่อลดปัญหาในการทำงานที่จะเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด นอกจากนี้ การจัดให้มีการประเมินผลในการทำงาน และการทำกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ หรือจัดให้มีการประเมินผลการทำงานทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี จะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหา อุปสรรค และสามารถนำข้อมูลที่ประเมินได้ไปพัฒนาในการวางแผนและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การสร้างความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรมีโอกาสเจริญเติบโต ดังนั้น หากองค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปแสวงหาความร่วมมือกับองค์กรที่จะมาเป็นแนวร่วมสนับสนุนในการทำกิจกรรม หรือลงโฆษณาในนิตยสารให้มากขึ้น เช่น องค์กรอิสระ (NGO) หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กรในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับแนวทางของนิตยสาร ซึ่งองค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปมีความสามารถ ความรู้ความเชี่ยวชาญและสายสัมพันธ์ทางธุรกิจในด้านนี้อยู่แล้ว ก็ย่อมจะทำให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ง่าย ขณะที่องค์กรภายนอกมีเงินทุน ถือเป็นการผสมผสานระหว่างความรู้กับเงินทุน เมื่อนำจุดแข็งทั้งสองฝ่ายออกมาก็จะสามารถต่อยอด เพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจ และเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนิตยสารอื่น ๆ ในตลาดได้

3. การสร้างมูลค่าเพิ่มจากเนื้อหาที่มีอยู่ โดยการหารายได้เสริมผ่านช่องทางอื่น ๆ จากเนื้อหา เช่น การจัดทำหนังสือฉบับพิเศษรวมบทวิจารณ์ภาพยนตร์ การทำซีดีรอมรวบรวมผลงานการประกวด การทำซีดีรอมที่มีเนื้อหาให้ความรู้เกี่ยวกับภาพยนตร์เบื้องต้น หรือให้ความรู้ในการผลิตสื่อใหม่ออกจำหน่าย ก็จะทำให้องค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปมีรายได้นำมาเป็นทุนหมุนเวียนให้กับองค์กรเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

1. ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาวิจัยโดยเน้นที่ผู้ส่งสาร คือ องค์กรผู้ผลิต นิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคป ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป จึงควรทำการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของผู้รับสาร คือ ผู้อ่าน โดยศึกษาว่า นิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปมีอิทธิพลต่อการเลือกชมภาพยนตร์มากน้อยเพียงใดและมีอิทธิพลใดกับผู้อ่าน เนื้อหาของนิตยสารมีประโยชน์ต่อผู้อ่านมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้เห็นมุมมองในส่วนของผู้รับสาร ซึ่งมีผลต่อผู้ส่งสารได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารนิตยสารภาพยนตร์ให้ละเอียดมากขึ้น เนื่องจากการบริหารนิตยสารภาพยนตร์ ผู้บริหารต้องใช้ภาวะความเป็นผู้นำสูงในการบริหารธุรกิจให้อยู่รอดในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

3. ควรมีการศึกษานิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไบโอสโคปในฐานะองค์กรสื่อมวลชนที่ต้องมีจรรยาบรรณและความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มีต่อองค์กรผู้ผลิตภาพยนตร์ หรือหน่วยงานที่ให้การสนับสนุน ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร ผู้ซื้อโฆษณา และผู้สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของนิตยสารว่าเอื้อประโยชน์แก่องค์กรผู้ให้การสนับสนุนอย่างไร และองค์กรเหล่านั้นมีอิทธิพลมากน้อยเพียงใดต่อดำเนินธุรกิจนิตยสาร