



การปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล

โดย

นางสาวณิชชา วัชรชยะกูร

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วารสารศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล

โดย

นางสาวณิชชา วัชรชยะกูร



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วารสารศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



THE ADAPTATION OF A DAY MAGAZINE IN DIGITAL AGE

BY

MISS NICCHA WATCHARACHAYAKUN



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARTS
PROGRAM IN MASS COMMUNICATION ADMINISTRATION
FACULTY OF JOURNALISM AND MASS COMMUNICATION

THAMMASAT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2015

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวณิชา วัชรชยะกุล

เรื่อง

การปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารสื่อสารมวลชน)

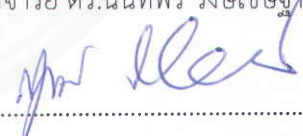
เมื่อ วันที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2559

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



.....
(อาจารย์ ดร.นันทพร วงษ์เชษฐา)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



.....
(ศาสตราจารย์ ดร.สุรพงษ์ โสธนะเสถียร)

กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



.....
(อาจารย์ ดร.พิริยuth โออรนิต)

คณบดี



.....
(รองศาสตราจารย์พรทิพย์ สัมปตตะวนิช)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล
ชื่อผู้เขียน	นางสาวณิชชา วัชรชยะกุล
ชื่อปริญญา	วารสารศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	การบริหารสื่อสารมวลชน วารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ศาสตราจารย์ ดร.สุรพงษ์ โสธนะเสถียร
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานนิตยสาร a day รวมถึงรูปแบบการปรับตัวและกลยุทธ์การตลาดของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล โดยผู้ศึกษาเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือการศึกษาและเข้าสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมด้วยความที่เป็นพนักงานบริษัทเคย์ โพอเทส์ จำกัด และอาศัยการเก็บข้อมูลแบบเจาะลึกรวมทั้งค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัลคือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในแบ่งออกเป็น 5 ประการ ได้แก่ ทุนและแหล่งทุน เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น การบริหารองค์กร เทคโนโลยีทางการผลิต และบุคลากรและเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารในส่วนของ การนำเสนอเนื้อหา ซึ่งเนื้อหาต้องตอบโจทย์และตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ การจัดสรรของรายได้โฆษณาเพื่อหารายได้เข้ามาหมุนเวียนในบริษัท รวมถึงการจัดรูปแบบและหน้าตาของผลิตภัณฑ์ไปสู่กลุ่มผู้อ่าน ปัจจัยภายนอก 5 ประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพการเมืองเทคโนโลยีที่เป็นส่วนสำคัญในการกำหนดถึงวิธีการดำเนินงาน รวมถึงการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของนิตยสาร ระหว่างนิตยสารและสื่ออื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นสื่อวิทยุ โทรทัศน์ และสื่ออินเทอร์เน็ต สุดท้ายกลุ่มผู้อ่าน ที่ทางองค์กรต้องทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมในสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการ ซึ่งปัจจัยภายนอกเหล่านี้มีผลกระทบต่อการบริหารงานของนิตยสารในปัจจุบันรวมถึงในอนาคตที่จะเกิดขึ้น

ในส่วนขอรูปแบบการปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล พบว่า นิตยสาร a day มีการปรับตัวในยุคดิจิทัล ทั้งในด้านของช่องทางการสื่อสาร โครงสร้างองค์กร รวมทั้งรูปแบบการทำงานไปจนถึงการนำเสนอเนื้อหา โดยได้มีการขยายช่องทางการสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับ

พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป และเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมีการจัดทำเว็บไซต์ www.adaymagazine.com เพื่อเผยแพร่เนื้อหาและข้อมูลของนิตยสาร a day ไปควบคู่กับสื่อหลักอย่างนิตยสารเล่ม นอกจากนี้นิตยสาร a day สามารถนำประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจด้านนิตยสารมาต่อยอดในส่วนของการจัดทำเว็บไซต์ ไม่ว่าจะเป็นด้านของฐานแฟนคลับที่มีจำนวนมาก รวมไปถึงบุคลากรนักเขียนที่มีความสามารถมาใช้ในการดำเนินการจัดทำเว็บไซต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งถือเป็นจุดแข็งที่สร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร นอกจากนี้ a day ยังมีจุดเด่นทางด้านการผลิตคอนเทนต์สามารถถ่ายทอดเรื่องในด้านของความคิดสร้างสรรค์และสร้างแรงบันดาลใจให้กับกลุ่มคนอ่าน ทำให้มีความได้เปรียบจากคู่แข่งทางด้านเว็บไซต์ต่าง ๆ และสามารถดำเนินธุรกิจได้ต่อไป

นิตยสาร a day ได้ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้อ่านเป็นอย่างมาก เนื่องจากจำนวนของกลุ่มผู้อ่านเป็นผู้สนับสนุนตัวนิตยสารและเป็นส่วนหนึ่งในทางสนับสนุนให้ผู้ซื้อโฆษณาให้ความสนใจ a day จำเป็นต้องสร้างความแตกต่างและความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินธุรกิจ การบริหารเนื้อหาและรูปแบบเป็นส่วนสำคัญประการหนึ่ง เนื่องจากหากเนื้อหาหรือรูปแบบที่นำเสนอไม่เป็นที่น่าสนใจก็ไม่สามารถดึงดูดให้กลุ่มผู้บริโภคเลือกอ่าน a day จึงได้มีการนำส่วนประสมกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้เพื่อเป็นแนวทาง ซึ่งได้มีวางกลยุทธ์การตลาดเพื่อใช้ในการหารายได้ตามหลักการวางแผนกลยุทธ์การตลาดตามเป้าหมาย (Target Marketing) อันประกอบไปด้วย การแบ่งส่วนทางการตลาด (Market Segmentation) a day ได้มีการแบ่งส่วนการตลาดเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นในส่วนของนิตยสารเล่มหรือเว็บไซต์ในด้านเนื้อหาจัดได้ว่าเป็นการตลาดโดยมุ่งที่ ตลาดกลุ่มเล็ก (Niche Marketing) เนื้อหาจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการให้แรงบันดาลใจและความคิด สร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรตั้งแต่แรกเริ่ม การกำหนดเป้าหมาย (Market Targeting) คือ วัยรุ่นและกลุ่มคนรุ่นใหม่ เพศชายและหญิง ที่มีอายุ 18-35 ปี เป็นกลุ่มคนในเขตเมือง และพบว่า a day ได้มีการเลือกตลาดเป้าหมายของผู้ใช้โฆษณาในส่วนของหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ เป็นกลุ่มที่ใช้โฆษณาใน a day เป็นอันดับสูงสุด แม้ว่าจะเกิดสภาวะเศรษฐกิจถดถอยหรือแม้กระทั่งสภาวะทางการเมือง การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด (Market Positioning) ได้มีการสร้างจุดยืนด้วยการสร้างความแตกต่างของคุณภาพการผลิต ทั้งในด้านเนื้อและวัตถุดิบการผลิต อีกทั้งยังรักษาภาพลักษณ์ด้วยการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของ a day พร้อมทั้งมาตรฐานในอัตราส่วนลดโฆษณาเพื่อคงจุดยืนและคงภาพลักษณ์ที่ดีในกลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้ใช้โฆษณาอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของด้านส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ได้ใช้ส่วนประสมทางการตลาดครบทั้ง 4 ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านรายการส่งเสริมการขาย

คำสำคัญ: การปรับตัว, นิตยสาร

Independent Study Title	THE ADAPTATION OF A DAY MAGAZINE IN DIGITAL AGE
Author	Miss Nichcha Watcharachayakun
Degree	Master of Arts
Department/Faculty/University	Mass Communication Administration Journalism and Mass Communication Thammasat University
Independent Study Advisor	Professor Surapongse Sotanasathien, Ph.D.
Academic Year	2015

ABSTRACT

The study of “The Adaptation of a day Magazine in Digital Age” has objective for study the factor which has an affect on a day magazine’s administration including the adapting format and marketing strategy in digital age. The learner chose to do the qualitative research as a learning tools and participate as an employee of daypoets.co.,ltd (a day magazine) and did in-depth data-gathering including researched and analyzed the data from associated internal and external document.

The study result found, the factor which affects on a day magazine’s administration in digital age were external factor and internal factor. The internal factor is divided into five, that is the capital and source of investment funds, the owner or shareholder, organization management, production technology and staff. These are the necessary factors for content presentation management. And the content should satisfy the target group. Making a profit in advertising in order to keep a good cash flow for the business including create the product style and package for reader. The external factor is divided into five, that is the economy environment, the politics and technology state which were a principle role of procedure determination, the adapting for competition between magazine and another media whether it is radio, television and internet and the final is reader, the organization need to try to understand the consumer behavior. These external factors have an affect on a day magazine’s administration at present and in the future.

On the part of a day magazine's adapting format in digital age, a day magazine has adapted like channel, organizational structure, working model and content presentation. The magazine created more channel to conform to the consumer behavior that has changed and the increasingly grow technology by created a website—www adaymagazine.com—for spreading content and information of a day magazine at the same time with the main media like magazine. Besides, a day magazines could bring the experience in magazine business to use with the website creation. Such as a large number of magazine fan including competent columnists. These are the strength of a day magazine. Moreover, the magazine has the strength of content creation that convey the creative thinking and inspire the reader. That is the reason why a day magazine has advantage over competitors and can move on.

a day Magazine give precedence to the reader. Because the reader is the magazine's supporter and one part that make Ad buyers interested in the magazine. We need to make the difference for run a business. The content and format service is the important things. If the content or format is ordinary we could never attract the reader. So we use the composition of marketing strategies to be a way to earn according to the target marketing include the market segmentation. a day divide the target marketing to the part of magazine and website. The content is emphasize the niche marketing. It is about inspiration and creative thinking which follow the organization principle at the beginning. The marketing targeting focus on teenager and new generation of a town of both sexes from 18 to 35 years old. Furthermore, the government offices and state enterprises were the consumers who have spent most money to bought Ad in a day magazine. In the state of economy and politics like this, the marketing positioning makes a standpoint by making difference of production quality both of content and raw material. Also maintain brand image by choose the product which conform with the magazine image. And control the standard of discount rate to maintain the standpoint and brand image. On the part of marketing mix, we used all four parts like the product, price, channel of distribution and promotion.

Keywords: Adaptation, a day Magazine

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล” ประสบความสำเร็จได้ด้วยความกรุณาของผู้มีพระคุณจำนวนมาก ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา ศาสตราจารย์ ดร.สุรพงษ์ โสธนะเสถียร ที่ให้โอกาสและคำแนะนำต่าง ๆ คอยผลักดันให้เห็นมุมมองทางการศึกษา ขอขอบคุณความกรุณาที่อาจารย์ ดร.นันทพร วงษ์เชษฐา และ อาจารย์ ดร.พิรุณท ออร์พันธ์ ที่ได้ให้เกียรติมาเป็นประธานและกรรมการค้นคว้าอิสระ รวมถึงให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำมาปรับปรุงการศึกษาในครั้งนี้

ขอขอบคุณอาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่ดี จนสามารถนำไปใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม รวมถึงเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่คอยอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณประสบการณ์จากการศึกษา ณ สถาบันแห่งนี้ ที่มอบความรู้และถ่ายทอดอุดมการณ์การเรียนในระดับปริญญาโท

ขอขอบคุณกลุ่มผู้บริหารและลูกค้าผู้ซื้อโฆษณาที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลและคำแนะนำในการศึกษาครั้งนี้ รวมทั้งการสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อมจากผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจและเล็งเห็นประโยชน์ของการศึกษา ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานในบริษัทเคย์ โปเทสท์ ทุกคน ที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือการทำงานควบคู่ไปกับการเรียน อีกสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จ การศึกษาในครั้งนี้ คือ ความรักและกำลังใจจากคนรอบข้างทุกคน ขอขอบคุณมิตรภาพในรั้วธรรมศาสตร์ เพื่อนรุ่น MCA 17 โดยเฉพาะน้องแนนต ดวงรัก จำ ขวัญ ป้อม ตอง สำหรับความช่วยเหลือและมิตรภาพที่ดีที่มอบให้กันตลอดระยะเวลาการศึกษานี้ รวมถึงเพื่อนรักทุกคนที่คอยให้กำลังใจเสมอมา และความสำเร็จในครั้งนี้ที่ขาดไม่ได้เลยคือกำลังใจและแรงผลักดันจากครอบครัวสุดท้ายนี้ขอขอบคุณครอบครัวที่น่ารัก คุณพ่อคุณแม่แป้ว พี่อ้นและพี่แพรว ที่คอยดูแลอยู่เคียงข้างและเป็นกำลังใจที่สำคัญมาตลอด ขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้

นางสาวณิชชา วัชรชยะกูร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ปัญหานำวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.4 ขอบเขตของการศึกษา	4
1.5 นิยามศัพท์	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 ทฤษฎีการบริหารองค์กรสื่อมวลชน	8
2.2 ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model)	11
2.3 แนวคิดการบริหารการตลาด	14
2.4 งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง	16
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)	23
บทที่ 3 ระเบียบวิจัย	24
3.1 แหล่งข้อมูล	24

	(7)
3.2 การสำรวจเอกสาร	26
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	26
3.4 แนวคำถามในการสัมภาษณ์	26
3.5 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล	28
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	28
บทที่ 4 ผลการศึกษา	29
4.1 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารนิตยสาร a day	29
4.1.1 ปัจจัยภายในองค์กร	32
4.1.1.1 ปัจจัยด้านทุนและแหล่งทุน	32
4.1.1.2 ความเป็นเจ้าของผู้ประกอบการหรือผู้ถือหุ้น	33
4.1.1.3 ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร	34
4.1.1.4 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีการผลิต	37
4.1.1.5 ปัจจัยด้านบุคลากร	38
4.1.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร	40
4.1.2.1 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	40
4.1.2.2 ปัจจัยด้านการเมืองและสังคม	41
4.1.2.3 ปัจจัยด้านการตลาด และการแข่งขันการโฆษณา	42
4.1.2.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	44
4.1.2.5 ปัจจัยกลุ่มผู้อ่าน	45
4.2 รูปแบบการปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล	47
4.2.1 สื่อนิตยสาร	48
4.2.2 สื่อโซเชียลมีเดีย (เฟสบุ๊ก, อินสตาแกรม)	50
4.2.3 นิตยสารออนไลน์ (e-magazine)	51
4.2.4 สื่อเว็บไซต์	51
4.2.5 การปรับตัวโครงสร้างองค์กรของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล	56
4.2.6 รูปแบบการทำงานของทีมงานนิตยสาร a day	57
4.2.6.1 การปรับตัวในเรื่องของการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน	57
4.2.6.2 การนำเสนอเนื้อหาของนิตยสาร a day	57

	(8)
4.3 กลยุทธ์การตลาดของนิตยสาร a day	58
4.3.1 การแบ่งส่วนการตลาด (Market Segmentation)	58
4.3.2 การเลือกตลาดเป้าหมาย (Market Targeting)	60
4.3.3 การวางตำแหน่งทางการตลาด (Market Position)	60
4.3.4 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Strategy)	62
4.3.4.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)	62
4.3.4.2 ราคา (Price)	66
(1) กลุ่มลูกค้าผู้อ่านนิตยสาร	66
(2) กลุ่มลูกค้าผู้ซื้อพื้นที่โฆษณาในนิตยสาร	66
4.3.4.3 การจัดจำหน่าย	66
4.3.4.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion)	67
(1) ลูกค้าผู้อ่านนิตยสาร	67
(2) กลุ่มลูกค้าผู้ซื้อโฆษณา	67
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ	69
5.1 สรุปผลการศึกษา	69
5.1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล	69
5.1.2 รูปแบบการปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล	70
5.1.3 กลยุทธ์การตลาดของนิตยสาร a day	71
5.2 อภิปรายผล	72
5.3 ข้อเสนอแนะ	76
5.4 ข้อเสนอแนะในอนาคต	77
รายการอ้างอิง	78
ภาคผนวก	81
ประวัติผู้เขียน	86

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แบบจำลองแสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องขององค์กรสื่อสารมวลชน	9
2.2 แผนผัง Five Forces Model	11
2.3 กรอบแนวคิดวิจัย	23
4.1 Industry Magazine Spending 2011-2015	30
4.2 กราฟแสดงยอดขายของนิตยสารในเครือ Day Poets ปี 2013 – 2015	31
4.3 โครงสร้างนิตยสาร a day	35
4.3 ตลาดรวมงบโฆษณาครั้งแรกปี 2559	42
4.4 สถิติเวลาการใช้อินเทอร์เน็ตของคนไทย	45

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

นิตยสารเป็นสื่อมวลชนที่เก่าแก่และมีวิวัฒนาการมาอย่างยาวนาน แม้ในยุคแรก ๆ จะไม่มีบทบาทมากเท่าไหร่นักเมื่อเทียบกับสื่อที่มีอายุใกล้เคียงกัน แต่นิตยสารกลับปรับตัวและมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องจนปรากฏเด่นชัดว่าเป็นสื่อมวลชนที่มีเนื้อหาหลากหลายและสอดแทรกความบันเทิงได้อย่างลงตัว อีกทั้งนิตยสารยังคงทำหน้าที่ของสื่อมวลชนที่มีความสัมพันธ์กับผู้คนในสังคมอย่างแน่นแฟ้น ด้วยการเป็นกระจกสะท้อนภาพของสังคมจึงเปรียบเสมือนคลังความรู้ขนาดใหญ่ที่เก็บรวบรวมเรื่องราวต่าง ๆ นอกจากนี้นิตยสารยังมีลักษณะพิเศษ ที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและเนื้อหาไปตามบริบททางสังคมอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้นิตยสารมีความทันสมัย และมีอิทธิพลต่อผู้อ่านทั้งความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและรูปแบบการใช้ชีวิตอยู่เสมอ ทั้งนี้ในสังคมยุคข้อมูลข่าวสารเฉกเช่นในปัจจุบันผู้บริโภคมีพฤติกรรมแสวงหาข้อมูลข่าวสารผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เคลื่อนไปตามยุคสมัย ปรับเปลี่ยนไลฟ์สไตล์ของผู้คนให้เลือกหา เลือกใช้เลือกบริโภคความแปลกใหม่อยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้จึงกลายเป็นโจทย์ของนักการตลาดที่ต้องการเครื่องมือเพื่อใช้ในการสื่อสารการตลาดที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งทุกวันนี้ทุกคนต่างยอมรับว่าโลกของการสื่อสารก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว จึงจำเป็นต้องหาสื่อรูปแบบใหม่ ๆ ในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ส่งผลให้นิตยสารเปลี่ยนแปลงช่องทางการนำเสนอเนื้อหาสาระ ซึ่งนิตยสารแต่ละฉบับต่างใช้กลยุทธ์และเทคนิคพิเศษเพื่อแข่งขันกันดึงดูดความสนใจจากผู้บริโภคจนนำไปสู่การแข่งขันทางธุรกิจนิตยสารในประเทศไทยจากสภาพการตลาดของธุรกิจนิตยสารในปัจจุบัน

นิตยสารในประเทศไทยได้เจริญเติบโตตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เมื่อเทคโนโลยีสารสนเทศได้พัฒนาอย่างรวดเร็วจนก่อให้เกิด สื่อใหม่อย่างอินเทอร์เน็ต ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการดำรงชีวิตของ ผู้คนในสังคม ด้วยคุณลักษณะที่สามารถตอบสนองความต้องการแสวงหาข่าวสารได้ดี การสื่อสารผ่านสื่อใหม่ทำให้บทบาททางการสื่อสารเปลี่ยนไปด้วยคุณสมบัติการทำลายข้อจำกัดเรื่องพื้นที่และเวลาของเนื้อหา (Space and Time) ทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกรับข่าวสารข้อมูลได้อย่างหลากหลายและรวดเร็วทำให้มีการบริโภคสื่อออนไลน์มากขึ้นตามลำดับ

แนวโน้มของพฤติกรรมนักอ่านได้เปลี่ยนไปมาก เนื่องจากนักอ่านยุคใหม่ต้องการความสะดวกสบายในการพกพา และความตื่นตาตื่นใจในการอ่าน มีการเชื่อมต่อกับแพลตฟอร์มออนไลน์ผ่านหน้าเว็บไซต์ได้ซึ่งถือเป็นการรวมหนังสือในรูปแบบสิ่งพิมพ์และดิจิทัลเข้าไว้ด้วยกัน (แสงวิทย์ เกวลีวงศ์ศธร, 2554) ส่งผลกระทบให้ธุรกิจนิตยสารในรูปแบบของสื่อสิ่งพิมพ์ได้รับความนิยมน้อยลง

จากผลสำรวจการใช้งานอินเทอร์เน็ตในประเทศไทยประจำปี 2558 ของสมาคมโฆษณาดิจิทัล (ประเทศไทย) พบว่า มีผู้ใช้อินเทอร์เน็ต (Internet user) กว่า 56.1 ล้านคน จากประชากรทั้งหมด 65 ล้านคน ทำให้ผู้สนับสนุนโฆษณาในนิตยสารได้หันไปใช้งบประมาณโฆษณาสินค้าในสื่อออนไลน์ หรือสื่อดิจิทัลมากยิ่งขึ้น

เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และพฤติกรรมของคนในสังคมอันนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดทางธุรกิจ ผู้ประกอบการธุรกิจนิตยสารจึงได้ให้ความสำคัญในการขยายช่องทางการสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี และการขยายฐานผู้อ่านและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่นิตยสารได้อีกด้วย ตัวอย่างเช่น นิตยสาร POSITIONING เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่นำเสนอข้อมูลเชิงลึกในเรื่องของ Case Study นำเสนอปรากฏการณ์ทางธุรกิจ ได้ก้าวจากสื่อสิ่งพิมพ์ไปสู่เส้นทางสายดิจิทัลเต็มตัวโดยสร้างเว็บไซต์ positioningmag.com เพื่อตอบสนองพฤติกรรมของผู้อ่าน

สมาคมโฆษณาดิจิทัล (ประเทศไทย) ร่วมกับ ทีเอ็นเอส บริษัทวิจัยชั้นนำเผยแพร่ผลสำรวจมูลค่าเม็ดเงินโฆษณาผ่านสื่อดิจิทัลของปี 2558-2559 โดยผลการสำรวจพบว่า งบโฆษณาผ่านสื่อดิจิทัลของปี 2558 มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ด้วยมูลค่ารวมกว่า 8,084 ล้านบาท เติบโตขึ้นจากปีก่อน 32% และคาดว่าจะเติบโตต่อเนื่องไม่ต่ำกว่า 23% ในปี 2559 การโฆษณาผ่านสื่อดิจิทัลยังคงได้รับความนิยมจากลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และพบว่า รายได้หลักจากการขายโฆษณาของนิตยสารในรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์ได้ประสบกับภาวะยอดขายลดลงเมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกัน ได้มีการเติบโตลดลงอย่างเห็นได้ชัด โดยการใช้สื่อโฆษณานิตยสารมีมูลค่าเพียง 637 ล้านบาท ลดลงกว่า 17.91% (<http://www.daat.in.th/index.php/ad-spending-2015/>)

นิตยสาร a day ได้เปิดตัวในเดือนสิงหาคม ปี พ.ศ. 2543 ซึ่งถือเป็นนิตยสารหัวไทยที่สามารถยืนอยู่ในตลาดได้ยาวนานเป็นเวลา 15 ปี เป็นนิตยสารที่เกิดจากการระดมทุนของคนอ่านนิตยสาร ซึ่งเกิดจากความฝันของคนตัวเล็ก ๆ a day เป็นนิตยสารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจ ด้วยวิธีการที่ไร้รูปแบบประสบการณ์ที่สั่งสมมานานนับสิบปี ทำให้ “วงศ์ทะนง ชัยณรงค์สิงห์” สามารถผลิตนิตยสารที่มีเนื้อหาแข็งแรงมีความแตกต่าง มีแนวคิดสนุก ๆ แต่ชวนให้ต้องขบคิด มีมุมมองที่แปลกใหม่ ชนิด “เซอร์ไพรส์” คนอ่านตลอด และถูกจัดให้เป็นนิตยสารวัยรุ่นยอดเยี่ยมสูงสุดมาตลอด 15 ปี ในขณะที่กลุ่มผู้อ่านได้วางเป้าหมายอายุอยู่ที่ 18-35 ปี เพศ: ชาย และ หญิง (วัยรุ่นคนรุ่นใหม่และผู้ใหญ่หัวใจเด็ก) ทุกสาขาวิชาชีพที่เชื่อในการมองโลกในหลายมุม อาศัย: กรุงเทพฯ 70% ต่างจังหวัด 30% จำนวนพิมพ์ เดือนละ 150,000 เล่ม

การเสริมความแข็งแกร่งและสร้างการรับรู้แบรนด์ของนิตยสาร a day นั้น ทางบริษัทได้ใช้ Positioning ความแข็งแกร่งของนิตยสาร กล่าวคือ นิตยสาร a day มีจุดยืนที่ชัดเจนในด้านเนื้อหาซึ่งมีการนำเสนอที่แตกต่างจากนิตยสารเล่มอย่างชัดเจน แต่ทั้งนี้ในสังคมยุคข้อมูลข่าวสารเฉกเช่นใน

ปัจจุบัน ผู้บริโภคมีพฤติกรรมการเสพข้อมูลข่าวสารผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มากขึ้นส่งผลให้ผู้สนับสนุนโฆษณาในนิตยสารได้หันไปใช้งบประมาณโฆษณาสินค้าในสื่อออนไลน์หรือสื่อดิจิทัลมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากเดิมนิตยสาร a day ได้เติบโตและมีกำไรเพิ่มขึ้นทุกปี โดยเฉลี่ยมียอดผู้ซื้อโฆษณาเดือนละ 2,700,000 บาท และมียอดขายนิตยสาร 150,000 ฉบับต่อเดือน แต่ในปัจจุบันมีรายได้จากการโฆษณาลดลงเหลือเพียง 1,800,000 บาท ต่อเดือน ในส่วนของยอดขายนิตยสารนั้นยังคงที่อยู่ในระดับเดิม หรือมีลดลงบ้างเล็กน้อยในบางฉบับ ด้วยเหตุนี้ นิตยสาร a day จึงปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จากการผลิตนิตยสารในรูปแบบสิ่งพิมพ์ไปควบคู่กับเว็บไซต์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์อันทันสมัย

เว็บไซต์ของ a day จะนำเสนอเนื้อหาในรูปแบบของการย่อเนื้อหาให้สั้นลง และการสร้างเนื้อหาใหม่ด้วยการใช้ภาพ เสียง หรือวิดีโอ แทน การเล่าเรื่องผ่านตัวอักษร พร้อมทั้งยังเชื่อมโยงไปยังสื่อสังคม ออนไลน์ซึ่งสร้างประสบการณ์ใหม่ให้แก่ผู้อ่าน ขยายโอกาสสู่ฐานลูกค้ากลุ่มใหม่และยังก้าวข้ามข้อจำกัดเดิมของสิ่งพิมพ์ไปสู่วิธีการหารายได้จากโฆษณาใหม่ ๆ ได้อีกด้วย และเป็นอีกหนึ่งช่องทางในการในการเผยแพร่ข่าวสารให้กับกลุ่มผู้อ่านและเข้าถึงนิตยสารได้ง่าย ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากกลุ่มผู้บริโภค และมีแนวโน้มเพิ่มจำนวนสูงขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่ใช้ชีวิตในเมืองใหญ่ ซึ่งนิตยสาร a day ก็ยังคงใช้ กลยุทธ์ในเรื่องของการผลิต content ที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อ่านที่แตกต่างจากนิตยสารเล่มอื่นอย่างชัดเจน ด้วยวิธีการที่ไร้รูปแบบ “บางคนจึงบอกว่า ไม่สามารถจัด a day ให้อยู่ในหมวดของนิตยสารที่มีอยู่ในเมืองไทยได้เลย” (ทรงกลด บางยี่ขัน, 2558)

นับตั้งแต่เปิดตัวมีการเปิดตัวเว็บไซต์ของนิตยสาร a day (www.adaymagazine.com) เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2559 ฝ่ายผู้ผลิตได้มีการพัฒนาเนื้อหาและรูปแบบจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มผู้อ่าน จึงทำให้ได้รับความสนใจจากผู้อ่านเป็นจำนวนมากมียอดผู้เข้าชมเป็นจำนวน 750,128 คน (สืบค้นข้อมูลเมื่อวันที่ 4 เมษายน พ.ศ. 2559) กล่าวได้ว่าเนื้อหาสาระส่วนใหญ่ของนิตยสารเต็มเปี่ยมด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและข้อมูลความรู้จากต่างประเทศที่น่าสนใจ ณ เวลานั้น ซึ่งมีแหล่งอ้างอิงที่มาของข้อมูลได้อย่างชัดเจนและน่าเชื่อถือ อีกทั้งยังใช้วิธีการนำเสนอเนื้อหาและการประชาสัมพันธ์ผ่าน เฟสบุ๊กแฟนเพจของนิตยสาร a day และหน้าโฆษณาของนิตยสารในเครือเคย์ โปเททส์ ไม่ว่าจะเป็น a day bulletin และ Hamburger ซึ่งเป็นนิตยสาร free copy ที่แจกตามรถไฟฟ้า รถไฟใต้ดิน ร้านกาแฟและหัวเมืองต่าง ๆ นับว่าเป็นจุดแข็งของนิตยสารที่ยังไม่มีฉบับไหนทำในรูปแบบนี้ เว็บไซต์ของนิตยสาร a day ยังเป็นสื่อกลางที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อ่านโดยเปรียบเสมือนคู่มือที่ให้ความรู้ผ่านการใช้ช่องทางของโซเชียลมีเดียในการเผยแพร่ เพื่อให้ผู้อ่านเปิดรับได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และสามารถอ่านได้ตลอด 24 ชั่วโมง จะเห็นได้จากยอดโลกซ์ของแฟนเพจ a day คนกดติดตามมีจำนวน 642,810 คน (สืบค้นข้อมูลเมื่อวันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2559) นอกจากนี้ นิตยสาร a day ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาสื่อด้านมัลติมีเดีย อย่างครบวงจรทั้ง เว็บไซต์ (Website), เฟสบุ๊ก แฟนเพจ (Facebook

Fanpage) และ อินสตาแกรม (Instagram) ซึ่งนิตยสารฉบับอื่นในประเทศไทยยังไม่มีการพัฒนาสื่อในด้านนี้เท่าไรนัก

ปัจจุบันหลังจากที่มีการเปิดเว็บไซต์ของนิตยสาร a day ขึ้น (www.adaymagazine.com) ได้มีการถูกพูดถึงในวงกว้างไม่ว่าจะเป็นวงการเอเจนซีโฆษณา หรือการได้รับความสนใจจากผู้อ่าน มีจำนวนผู้เข้าชมเว็บไซต์มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถดูจำนวนผู้เข้าถึงคอลัมน์ต่าง ๆ บนเว็บไซต์ได้จากยอดรับชมของแต่ละคอลัมน์ ที่อยู่ในตำแหน่งขวาล่างสุดของทุกคอลัมน์บนเว็บไซต์ จึงทำให้มียอดรายได้จากการขายโฆษณาสูงขึ้นจากเดิมประมาณ 10% ของยอดขายเดิมในแต่ละเดือน ด้วยเหตุนี้การศึกษาเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล” จึงมุ่งศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของสื่อใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อวงการนิตยสารไทย จนนำไปสู่รูปแบบการปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัลที่จะสามารถถึงความสนใจของผู้บริโภคให้มีการเปิดรับเนื้อหาที่ตรงตามความต้องการของตลาดในยุคปัจจุบัน รวมไปถึงกระบวนการหารายได้ของนิตยสาร a day เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันในตลาดนิตยสารและนำมาซึ่งความอยู่รอดของนิตยสารในยุคดิจิทัล

1.2 ปัญหาวิจัย

1. ปัจจัยใดที่มีผลต่อการบริหารงานของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล
2. นิตยสาร a day มีแนวทางในการปรับตัวอย่างไร
3. นิตยสาร a day มีกลยุทธ์การตลาดอย่างไรในยุคดิจิทัล

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาถึงรูปแบบการปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล
3. เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การตลาดของนิตยสาร a day

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ มุ่งศึกษาถึงบทบาทของสื่อใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อวงการนิตยสารไทย ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดปรากฏการณ์การเปลี่ยนผ่านรูปแบบการนำเสนอจากสื่อสิ่งพิมพ์สู่สื่อออนไลน์ อีกทั้งยังศึกษาถึงกระบวนการหารายได้ทั้งในสื่อดั้งเดิมและสื่อใหม่ ซึ่งถือเป็นการปรับตัวของนิตยสาร a day เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยได้จำกัดขอบเขตการศึกษาเฉพาะนิตยสาร a day โดยศึกษาในระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารและปฏิบัติงานในองค์กร a day กลุ่มลูกค้าผู้ซื้อโฆษณา และกลุ่มลูกค้าผู้ซื้อนิตยสาร ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เวลาในการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างในเดือนเมษายน พ.ศ. 2559 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 4 สัปดาห์ เพื่อเก็บและรวบรวมข้อมูล แล้วนำไปวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงในท้ายที่สุด

1.5 นิยามศัพท์

นิตยสาร (Magazine) หมายถึง สื่อสิ่งพิมพ์วารสารประเภทหนึ่ง ที่เป็นแหล่งรวบรวมข่าวสารหลากหลายประเภทแตกต่างกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ข้อมูลความรู้ความบันเทิงแก่กลุ่มผู้อ่านเป้าหมายหลักที่มีความสนใจเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะสำคัญคือ เป็นสิ่งพิมพ์ที่มีกำหนดออกวางจำหน่ายอย่างสม่ำเสมอ

นิตยสารไลฟ์สไตล์ (Lifestyle Magazine) หมายถึง นิตยสารที่นำเสนอข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายไม่เฉพาะเจาะจงด้านใดด้านหนึ่งเป็นหลัก แต่จะเน้นนำเสนอข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับประเทศไทยและต่างประเทศในทุกแง่มุมทั้งในด้านสังคมเศรษฐกิจ ซึ่งจะมีเนื้อหาที่เป็นเรื่องหนัก ๆ เช่น ธุรกิจหรือเรื่องที่เป็นวิชาการ และเรื่องเบา ๆ เช่น ท่องเที่ยว เทคโนโลยี ศิลปวัฒนธรรม วิถีชีวิต วัฒนธรรมนิยม และสุขภาพ เป็นต้น

นิตยสารออนไลน์ (Magazine Online) หมายถึง นิตยสารที่จัดเก็บในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์รูปแบบใหม่ มีเทคนิคในการนำเสนอโดยจะใช้ออกแบบจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่มีเสียง ภาพเคลื่อนไหว และสามารถย่อขยายหน้า ตลอดจนเพิ่มการสืบค้น การลิงค์หัวข้อที่เกี่ยวข้องต่อเชื่อมกัน ซึ่งการเปิดอ่านนั้นเสมือนเปิดหน้าหนังสือจริง ซึ่งแตกต่างจากการอ่านเอกสารดิจิทัลอื่น ๆ

สื่อใหม่ (New Media) หมายถึง ระบบการสื่อสารหรือเชื่อมต่อทางอิเล็กทรอนิกส์ของเครือข่ายระดับโลก เป็นสื่อที่เอื้อให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารทำหน้าที่ส่งสารและรับสารได้พร้อมกันเป็นการสื่อสารสองทาง และสื่อยังทำหน้าที่ส่งสารได้หลายอย่างรวมกัน คือ ภาพ เสียง และข้อความไปพร้อมกัน โดยรวมเอาเทคโนโลยีของสื่อดั้งเดิม เข้ากับความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสัมพันธ์ ทำให้สื่อสามารถสื่อสารได้สองทางผ่านทางระบบเครือข่ายและมีศักยภาพเป็นสื่อแบบประสม (Multimedia)

บทบาทของสื่อใหม่ (Role of New Media) หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารไม่ว่าจะอยู่ในรูปลักษณะใด เช่น ข้อความเสียง ภาพเคลื่อนไหว รูปภาพ หรืองานกราฟิก ได้ปรับเปลี่ยนให้เป็นภาษาอีกชนิดหนึ่งเป็นรูปแบบเดียวกันทั้งหมด คือ สามารถอ่านและส่งผ่านได้อย่างรวดเร็วด้วยเครื่อง

คอมพิวเตอร์แล้วยังสามารถนำเสนอในลักษณะใดก็ได้ตามความต้องการใช้งานของผู้ใช้งาน สามารถตอบสนองความต้องการของ “ผู้แสวงหาข้อมูลข่าวสาร” (Seeker) ได้มีประสิทธิภาพมากกว่าสื่อแบบดั้งเดิม เนื่องจากสื่อใหม่ไม่มี ข้อจำกัด ในด้านเวลา (Time) และเนื้อที่ (Space) เหมือนอย่างเคยเป็นข้อจำกัดของสื่อแบบดั้งเดิมมาก่อน

ยุคดิจิทัล (Digital Sphere) หมายถึง ยุคที่มีรูปแบบเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่พัฒนาการสื่อสารให้มีความทันสมัย สนองตอบความต้องการด้านการสื่อสารของมนุษย์อยู่ตลอดเวลา ซึ่งพื้นที่และ เวลา (Space & Time) ถูกลดความสำคัญลงที่ละน้อย สามารถทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารกันเกิดขึ้นแบบทันทีทันใด (Real Time Communication)

รูปแบบการปรับตัว หมายถึง การสร้างรูปแบบในการนำเสนอ เนื้อหาที่มีมิติที่หลากหลายมากขึ้นในแต่ละช่องทางการสื่อสาร ด้วยการปรับวิธีการนำเสนอเนื้อหา เพื่อให้มีความเหมาะสมกับจุดเด่นของแต่ละสื่อที่เลือกใช้ พร้อมทั้งมีการเพิ่มเนื้อหาที่เป็นในลักษณะ การซ่อมบำรุงด้วยตัวเองผ่านการนำเสนอในสื่อต่าง ๆ รวมถึงการเน้นความรู้สึก “ง่าย” ในเรื่องราวที่ นำเสนอสู่ผู้อ่าน เพื่อสร้างความรู้สึกจับต้องได้ ทำตามไม่ยากและเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้น

กระบวนการหารายได้ หมายถึง วิธีการในการเครื่องมือการส่งเสริมการตลาด โดยเลือกใช้สื่อการตลาดแบบครบเครื่อง (Integrated Market Communication) โดยเลือกใช้สื่อที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสร้าง Product Awareness โดยเน้นสื่อที่ใช้งบประมาณไม่สูงนักและสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ พยายามเน้นย้ำถึงตราหือเพื่อสร้างให้เกิด Brand Awareness และความนิยมในนิตยสาร และวางแผนส่งเสริมการขายร่วมกับร้านค้า บริษัทเจ้าของสินค้า เพื่อกระตุ้นยอดขายผู้อ่านและกระจายนิตยสารให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหาร หมายถึง สิ่งที่น่ามากำหนดเป็นรูปแบบการดำเนินงานให้ เป็นไปตามนโยบายตามที่ผู้บริหารบริษัท ได้ไว้วางใจและยึดถือเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน

แรงกดดัน (Pressure) หมายถึง อิทธิพลที่ได้รับการขับเคลื่อนที่สามารถทำให้สื่อเกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอเนื้อหา เปลี่ยนความคิด เปลี่ยนค่านิยม เปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เข้ากับสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการในยุคปัจจุบัน

คู่แข่งชั้น (Competitors) หมายถึง สถานบันที่ดำเนินกิจการด้านธุรกิจอย่างเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน ซึ่งสามารถใช้แทนกันได้ โดยต้องแข่งขันกันด้านการขาย การผลิตทั้งปริมาณและคุณภาพ เพื่อเป็นกิจการที่ยึดครองตลาดให้มากที่สุด

ความอยู่รอด (Existence) หมายถึง การทำให้นิตยสารยังสามารถคงอยู่ได้ แม้ในยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศได้พัฒนาอย่างรวดเร็วจนก่อให้เกิด สื่อใหม่อย่างอินเทอร์เน็ต ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการดำรงชีวิตของผู้คนในสังคม

การเปลี่ยนผ่าน (Transition) หมายถึง การเคลื่อนผ่านจากช่วงชีวิตหนึ่ง ช่วงเงื่อนไขหนึ่ง หรือช่วงภาวะหนึ่งไปสู่อีกช่วงชีวิตหนึ่ง อีกช่วงเงื่อนไขหนึ่ง หรืออีกช่วงภาวะหนึ่ง (Chick & Meleis, 1986) ทั้งนี้ในบริบทของงานวิจัยจะหมายถึง การเคลื่อนผ่านจากสื่อดั้งเดิมไปสู่สื่อใหม่ เนื่องจากอิทธิพลของสื่อใหม่ที่ส่งผลต่อสื่อนิตยสาร ทำให้ต้องมีการปรับตัวเข้าสู่สื่อใหม่เพื่อความอยู่รอด

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงบทบาทของสื่อใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของนิตยสาร a day
2. เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบการปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล
3. เพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์การตลาดของนิตยสาร a day
4. เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมและความต้องการของผู้อ่านนิตยสารในปัจจุบัน ทั้งในด้านของช่องทางการสื่อสาร รวมไปถึงการนำเสนอรูปแบบเนื้อหา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานการวางกลยุทธ์การดำเนินงานให้เหมาะสม และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้อ่านในยุคปัจจุบัน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล” ผู้วิจัยได้ ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ประกอบการศึกษา ดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารองค์กรสื่อมวลชนของ Denis McQuail
2. ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model)
3. แนวคิดการบริหารการตลาด
4. งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

โดยแต่ละทฤษฎีมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ทฤษฎีการบริหารองค์กรสื่อมวลชน

กระบวนการทำงานหรือการผลิตสื่อของผู้ผลิตสื่อ นั้น ล้วนต้องอยู่ภายใต้กรอบและข้อจำกัดจากปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น ภายใต้อำนาจของระบบธุรกิจ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่มองสื่อมวลชนในฐานะที่เป็นระบบย่อย (Internal System) ระบบหนึ่งในระบบสังคม (Social System) ที่ดำเนินงานอยู่ภายใต้ระบบใหญ่ภายนอก (External System) จึงควรมีการพิจารณาปัจจัยทั้งสองด้านที่มีผลต่อการสร้างผลงานขององค์กรผู้ผลิตสื่อ เนื่องจากองค์กรผู้ผลิตนิตยสารถือได้ว่าเป็นสถาบันสังคมย่อยสถาบันหนึ่งในสังคม ดังนั้นการทำงานขององค์กรสื่อหนึ่ง ๆ จึงต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกอยู่ตลอดเวลา (อรรถัย รุจิราธร, 2541, น. 21-22)

เดนิส แมคควอล (Denis McQuail) ได้กล่าวถึง การบริหารงานองค์กรสื่อมวลชนว่า โดยทั่วไปสื่อมวลชนจะถูกควบคุมโดยปัจจัยต่าง ๆ ของสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นสื่อมวลชนจึงไม่สามารถปฏิบัติงานโดยอิสระด้วยตัวของตัวเอง แต่ต้องดำเนินงานอยู่ท่ามกลางความกดดันจากตัวแปรต่าง ๆ เหล่านั้น ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย และหลักการในการปฏิบัติขององค์กร (McQuail, 2005, pp. 208-281) โดยแสดงเป็นภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แบบจำลองแสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องขององค์กรสื่อสารมวลชน. จาก *McQuail's Mass Communication Theory: An Introduction* (5th Edition, p. 282), by Denis McQuail, 2005, London: Sage Publications Ltd.

จากแบบจำลองดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของแต่ละองค์กรสื่อสารมวลชนนั้น ประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ ก็คือ

1. ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในตัวองค์กรสื่อสารมวลชนนั้น ๆ ได้แก่

1.1 การจัดการ (Management) หมายถึง การบริหารงานและนโยบายการผลิตงานขององค์กรสื่อสารมวลชนนั้น ๆ ซึ่งเนื้อหาขององค์กรสื่อสารมวลชนต้องนำเสนอให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น รวมถึงการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2 เทคโนโลยี (Technology) เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการผลิต และการประสานงานต่าง ๆ ให้การทำงานในแต่ละส่วนนั้น เกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย โดยเฉพาะในปัจจุบันนี้ที่มีการพัฒนาทางด้านการสื่อสารและการวางระบบการทำงาน ทำให้องค์กรที่มีอุปกรณ์ที่ทันสมัยและใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า ย่อมประสบความสำเร็จในการทำงานได้ง่าย

1.3 ความสามารถทางวิชาชีพ (Media Professional) หมายถึง แนวความคิดพื้นฐานด้านความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์ของการทำงานในแต่ละฝ่าย ที่จะทำให้นเนื้อหาที่ผลิตมีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพมากที่สุดด้วย

2. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยที่เกิดจากภายนอกองค์กรสื่อมวลชนและส่งผลต่อการดำเนินงาน เป็นสิ่งที่จะอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อองค์กรสื่อมวลชนได้แก่

2.1 แรงกดดันทางการเมืองและสังคม (Social and Political Pressure) การดำเนินงานขององค์กรสื่อมวลชน แรงกดดันทางการเมืองและสังคมมีผลโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องกฎหมาย ข้อบังคับ พระราชบัญญัติต่าง ๆ หรือแม้แต่ปัญหาทางการเมืองในขณะนั้น ก็ทำให้การดำเนินงานมีลักษณะที่แตกต่างออกไป

2.2 แรงกดดันทางเศรษฐกิจ (Economic Pressure) แรงกดดันทางเศรษฐกิจนั้นจะประกอบไปด้วยคู่แข่งและผู้โฆษณาที่การดำเนินงาน จำเป็นต้องรู้คู่แข่ง ตรวจสอบการผลิต นิตยสารที่มีรูปแบบเดียวกัน เพื่อจะได้นำข้อมูลมาพัฒนาในการปรับตัว ให้การนำเสนอเป็นไปอย่างเหมาะสม ไม่นำเสนอด้านลบเกี่ยวกับผู้โฆษณา ทั้งนี้ก็เพื่อให้มีผู้ฟังและผู้โฆษณาเพิ่มมากขึ้น

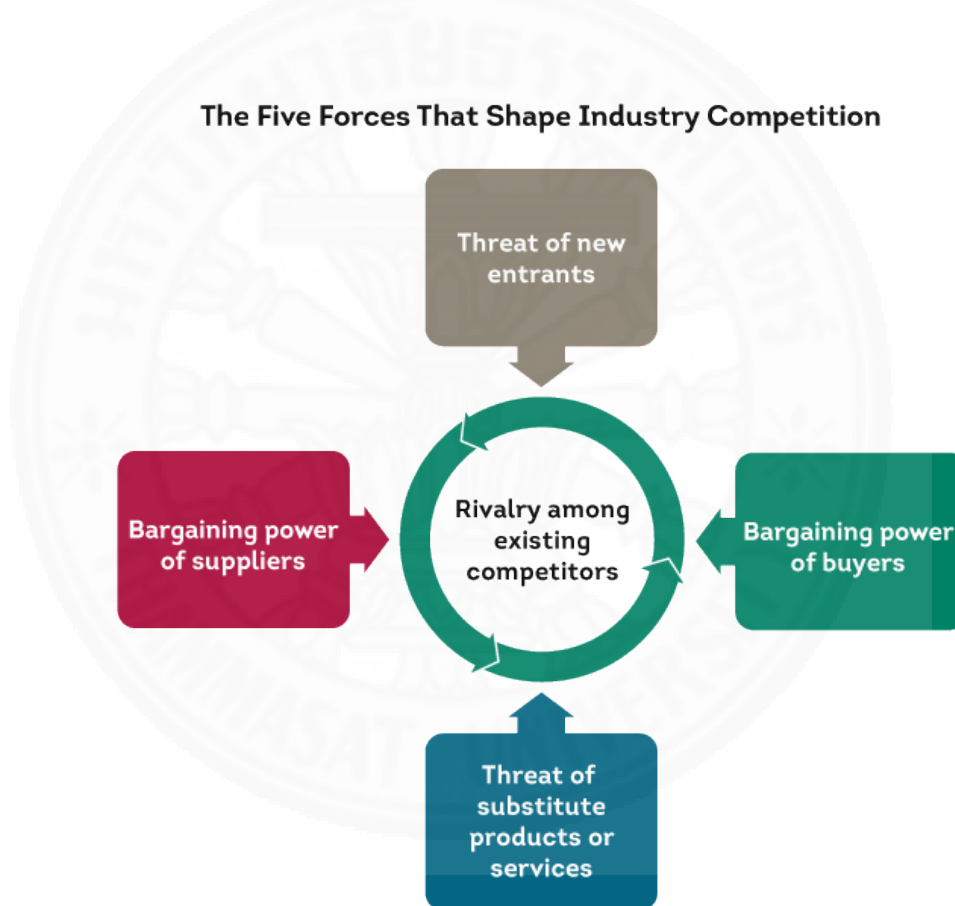
2.3 แหล่งข้อมูล เหตุการณ์และวัฒนธรรม (Events & Constant Information and Culture Supply) การผลิตงานสื่อสารมวลชนต้องถ่ายทอดความรู้สึก ความคิดเห็น ความประพฤติของคนในสังคม ที่แสดงออกมาในลักษณะของภาษา ศิลปะ ความเชื่อถือ ระเบียบประเพณีของสังคมในแต่ละสมัย ซึ่งการผลิตงานสื่อสารมวลชนถือเป็นหนึ่งในผลผลิตของส่วนร่วมที่ทำให้คนในสังคมได้เรียนรู้ มีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อกระบวนการผลิตนิตยสารขององค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ขององค์กรสื่อสารมวลชน ที่จะต้องนำเสนอผลงานออกมาให้สอดคล้องกับความเชื่อถือระเบียบประเพณีของคนในสังคม

2.4 ความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร (Audience Interest/Demand) หมายถึง ความคาดหวังของผู้อ่าน ความสนใจของผู้รับสาร และกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อผลงานขององค์กรสื่อสารมวลชน ซึ่งความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร มีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อกระบวนการผลิตนิตยสารขององค์กร นอกจากการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง องค์กรสื่อสารมวลชนต้องนำเสนอผลงานที่อยู่ในความสนใจและความต้องการของผู้รับสารอีกด้วย

จากการศึกษาเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสาร a day ในช่วงเวลาที่นิตยสารได้รับความนิยมลดลง” ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการบริหารองค์กรสื่อมวลชนมาเป็นกรอบในการสืบค้น เพื่อให้ทราบถึงแรงกดดันต่าง ๆ ที่มาจากหลายระดับและหลายประเภทที่ส่งผลต่อการบริหารงานของนิตยสาร a day ในปัจจุบัน

2.2 ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model)

ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ได้พัฒนาเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่มีประโยชน์ในการสำรวจสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยอธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในรูปของแรงกดดันพื้นฐานทางการแข่งขัน 5 ประการ คือ อุปสรรคจากคู่แข่งใหม่ในตลาด อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อุปสรรคของสินค้าที่ทดแทนกันได้ การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีความเข้มข้นมากขึ้น อิทธิพลเหล่านี้จะพิจารณาถึงลักษณะและขอบเขตในการแข่งขัน เช่น ศักยภาพ การหารายได้ของนิติยสาร ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แผนผัง Five Forces Model. จาก <http://www.business2community.com/marketing/use-porters-five-forces-widen-view-competitive-forces-01010538>

จากภาพที่ 2.2 แนวทางการวิเคราะห์ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model) มีดังต่อไปนี้

1. อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในตลาด (Threat of new entrances)

คู่แข่งรายใหม่ในตลาดจะเป็นอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับธุรกิจเดิม การเพิ่มขึ้นของสมรรถภาพและศักยภาพที่จะแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดของคู่แข่งเดิม คู่แข่งรายใหม่จะทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรมากขึ้น เช่น งบประมาณการโฆษณาและการวิจัยซึ่งในอดีตอาจจะไม่จำเป็นต้องใช้เพื่อลดอุปสรรคผู้บริหารจำเป็นต้องแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรค แก่ปัญหาการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ อุปสรรคที่สำคัญ มีดังนี้

1.1 การประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) เนื่องจากผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานจำนวนมาก ซึ่งทำให้ต้นทุนของสินค้าลดต่ำลง เพราะสามารถลดต้นทุนคงที่ต่อหน่วยลดลง

1.2 การผูกพันในตราหือ (Brand Loyalty)

1.3 เงินลงทุน (Capital Requirements) ถ้าต้องลงทุนสูง ก็จะเป็นอุปสรรคต่อรายใหม่

1.4 การเข้าถึงช่องจัดจำหน่าย (Access to distribution)

1.5 นโยบายของรัฐบาล ถ้ารัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริม หรือมีข้อห้ามสัมปทาน

1.6 ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching cost) ถ้าลูกค้าต้องมีต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในส่วนนี้สูง ต้นทุนเหล่านี้ซึ่งอาจ ได้แก่ ต้นทุนของอุปกรณ์เครื่องจักรที่ต้องปรับเปลี่ยนเพิ่ม หรืออาจจะเป็นระบบงานที่ต้องจัดรูปแบบใหม่ ค่าฝึกอบรมดูแลการสอนงานให้กับพนักงานเพื่อให้ทำงานตามระบบใหม่ได้ เป็นต้น

1.7 ข้อได้เปรียบต้นทุนในด้านอื่น ๆ เช่น เป็นเจ้าของเทคโนโลยีเฉพาะ มีวัตถุดิบราคาถูก มีทำเลที่ตั้งดีกว่า มีแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนถูก และทำมานานจนเกิดการเรียนรู้

2. อำนาจการต่อรองของผู้ขาย (Bargaining power of suppliers)

ผู้ขาย (Suppliers) จะมีผลกระทบต่อศักยภาพด้านการหารายได้ของผู้ผลิต ทำให้ราคาปัจจัยการผลิตและราคาสินค้าสูงขึ้นหรือลดคุณภาพสินค้าและบริการ ลักษณะกลุ่มผู้ขายปัจจัยการผลิตที่มีอำนาจ มีดังนี้

2.1 จำนวนผู้ขายหรือวัตถุดิบที่มีอยู่ ถ้ามีผู้ขายน้อยราย อำนาจการต่อรองของผู้ขายจะสูง

2.2 ระดับการรวมตัวกันของผู้ขายวัตถุดิบ ถ้าผู้ขายรวมตัวกันได้ อำนาจการต่อรองก็จะสูง

2.3 จำนวนวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่มี ถ้าวัตถุดิบมีน้อย อำนาจต่อรองจะสูง

2.4 ความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมาก อำนาจต่อรองผู้ขายจะสูง

3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers)

ผู้ซื้อสินค้าจะสร้างอำนาจต่อรองด้านราคา หรือต้องการคุณภาพที่ดีขึ้นในราคาเดิม ปัจจัยต่อไปนี้จะนำไปสู่อำนาจการซื้อที่สูงขึ้น ดังนี้

- 3.1 ปริมาณการซื้อ ถ้าซื้อมาก ก็มีอำนาจการต่อรองสูง
- 3.2 ข้อมูลต่าง ๆ ที่ลูกค้าได้รับเกี่ยวกับสินค้าและผู้ขาย ถ้าลูกค้ามีข้อมูลมาก ก็ต่อรองได้มาก
- 3.3 ความจงรักภักดีต่อยี่ห้อ
- 3.4 ความยากง่ายในการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ ถ้าลูกค้ารวมตัวกันง่ายก็มีอำนาจต่อรองสูง
- 3.5 ความสามารถของผู้ซื้อที่จะมีการรวมกิจการ กล่าวคือ ถ้าลูกค้าสามารถผลิตสินค้าได้ด้วยตนเอง อำนาจการต่อรองก็จะสูง
- 3.6 ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่น หรือใช้สินค้าของคู่แข่ง แล้วลูกค้าต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนสูง อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะต่ำ

4. อุปสรรคจากสินค้าที่ทดแทนได้

ความสามารถในการผลิตสินค้าทดแทนกัน จะทำให้เกิดข้อจำกัดด้านราคาของสินค้าในตลาด เมื่อราคาของสินค้าที่มีอยู่สูงเกินกว่าสินค้าทดแทน ผู้ซื้อจะเปลี่ยนแปลงไปเลือกสินค้าทดแทน ธุรกิจที่มีการแข่งขันสินค้าที่ทดแทนกันได้ ต้องพยายามสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน

- 4.1 ระดับการทดแทน เป็นการทดแทนได้มากหรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน เช่น เครื่องปรับอากาศกับพัดลม
- 4.2 ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน ไปสู่การใช้สินค้าทดแทน
- 4.3 ระดับราคาสินค้าทดแทนและคุณสมบัติใช้งานของสินค้าทดแทน

5. การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น (Rivalry among existing competitors)

สินค้าจำนวนมากในระบบเศรษฐกิจเสรีนิยม มีระดับการแข่งขันที่เข้มข้นมากขึ้น การแข่งขันนี้โดยทั่วไปสามารถเพิ่มการแข่งขันด้านราคา ความแตกต่างด้านสินค้าและนวัตกรรมด้านสินค้า ผู้บริหารจะต้องระลึกว่าธุรกิจในรูปแบบของการแข่งขันเหล่านี้ จะไม่สามารถแยกจากกันได้ การแข่งขันที่เข้มข้นนี้ทำให้เกิดผลกระทบในปัจจัยต่อไปนี

- 5.1 จำนวนคู่แข่ง ถ้าคู่แข่งมีจำนวนมาก หรือ มีขีดความสามารถพอ ๆ กัน จะทำให้มีการแข่งขันที่รุนแรง
- 5.2 อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมถ้าอุตสาหกรรมยังเติบโตการแข่งขันจะไม่รุนแรงมากนัก

5.3 ความแตกต่างของสินค้า ถ้าสินค้ามีความแตกต่างกันไป การแข่งขันก็จะน้อยลง
 5.4 ความผูกพันในตราหี้อ
 5.5 กำลังการผลิตส่วนเกิน ถ้าอุตสาหกรรมมีกำลังผลิตส่วนเกิน การแข่งขันจะรุนแรง

5.6 ต้นทุนคงที่ของธุรกิจ และต้นทุนในการเก็บรักษา
 5.7 อุปสรรคกีดขวางการออกจากอุตสาหกรรม เช่น ข้อตกลงกับสหภาพแรงงานในการจ่ายชดเชยที่สูงมาก

โดยสรุป ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model) มาประยุกต์ใช้ในการศึกษานี้ เพื่อวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในตลาดนัดยสารของ a day และประเมินสถานการณ์ขององค์กรและคู่แข่งในตลาด เพื่อวางแผนการบริหารและสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดนัดยสารยุคดิจิทัล

2.3 แนวคิดการบริหารการตลาด

สมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย ได้ให้ความหมายของการบริหารการตลาดไว้ว่า กระบวนการวางแผน การปฏิบัติงาน และการควบคุมกิจกรรมทางการตลาดที่ทำให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้ซื้อและผู้ผลิต ซึ่งนำความพอใจสูงสุดมาสู่ทั้งสองฝ่าย (พิชญ จงสถิตวัฒนา, 2544, น. 6)

ในการบริหารธุรกิจนัดยสารนั้น การบริหารการตลาดเป็นแผนกลยุทธ์หนึ่งของการบริหารงานที่ต้องให้ความสำคัญเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่ แต่เนื่องจากปัจจุบันตลาดมีขนาดใหญ่และความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายและแตกต่างกันมากในตลาด จนไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคทุกคนได้ จึงต้องมีการใช้กลยุทธ์การตลาดมุ่งเป้าหมาย (Target Marketing) ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ

1. การแบ่งส่วนการตลาด (Marketing Segmentation)
2. การกำหนดเป้าหมาย (Market Targeting)
3. การวางตำแหน่งตลาด (Market Positioning)

1. การแบ่งส่วนตลาด (Marketing Segmentation)

การแบ่งส่วนตลาดเป็นการแบ่งตลาดออกเป็นกลุ่มผู้ซื้อย่อย ๆ หลายกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มมีความต้องการ คุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการซื้อต่างกัน การแบ่งส่วนตลาด ช่วยให้ง่ายต่อการเข้าถึงลูกค้าในการนำเสนอสินค้าหรือบริการ และสามารถสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าที่ได้เลือก

เป็นตลาดเป้าหมายได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะในองค์กรนิคมอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำหลักการแบ่งส่วนตลาดมาใช้เพื่อตอบสนองผู้อ่านหรือผู้บริโภคให้ครอบคลุม ซึ่งมีหลักการแบ่งส่วนการตลาดอยู่หลายแบบ แต่ที่มีความสำคัญ ได้แก่

1.1 แบ่งส่วนตลาดเชิงประชากรศาสตร์ เช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา อาชีพ ฯลฯ

1.2 แบ่งส่วนตลาดเชิงภูมิศาสตร์ เช่น จังหวัด เมือง ความหนาแน่นของประชากร ฯลฯ

1.3 แบ่งส่วนตลาดเชิงจิตวิทยา เช่น ฐานะทางสังคม วิถีชีวิต บุคลิกภาพ ฯลฯ

1.4 แบ่งส่วนตลาดตามพฤติกรรมผู้บริโภค เช่น ความถี่ หรือปริมาณในการใช้สินค้า ฯลฯ

2. การเลือกตลาดเป้าหมาย (Market Targeting)

เป็นการประเมินความน่าสนใจของแต่ละส่วนตลาดและเลือกตลาดเป้าหมาย 1 ตลาด หรือมากกว่าที่เหมาะสมกับองค์กรและเสนอขายผลิตภัณฑ์โดยพิจารณาจากขนาดและอัตราการเติบโต ความน่าดึงดูดใจของส่วนตลาด และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร

3. การวางตำแหน่งทางการตลาด (Marketing Position)

หลังจากการวิเคราะห์และเลือกตลาดเป้าหมายแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การกำหนดจุดยืนหรือจุดขายของสินค้าหรือบริการที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถเข้าใจลูกค้าได้ ซึ่งกลยุทธ์การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถสื่อความหมายให้ลูกค้าในตลาดเป้าหมายสามารถเข้าใจถึงสิ่งที่นำเสนอได้อย่างชัดเจน ไม่ควรเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ และควรมีความยั่งยืนและทำกำไรได้ด้วย โดยการวางตำแหน่งหรือจุดยืนของผลิตภัณฑ์ ที่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดีมีอยู่ 5 วิธี คือ มุ่งการกำหนดจุดยืนจากคุณค่าผลิตภัณฑ์ ใช้ราคาหรือคุณภาพ ใช้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย วิธีใช้ผลิตภัณฑ์และระดับผลิตภัณฑ์

ส่วนประสมทางการตลาดเป็นหัวใจของการบริหารการตลาดที่ต้องวางแผนพัฒนา กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับตลาดเป้าหมายที่ได้กล่าวมาข้างต้น ส่วนประสมการตลาดประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ คือ

3.1 ผลิตภัณฑ์ (Product) คือ สิ่งที่เสนอให้แก่ตลาด เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ อันประกอบไปด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล การบริหารผลิตภัณฑ์ที่จะเสนอขายให้กับผู้บริโภคมักจะ ต้องคำนึงถึงลักษณะ รูปแบบ ชื่อตราสินค้า การหีบห่อหรือบรรจุภัณฑ์ เช่น การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีลักษณะใหม่และปรับปรุงให้ดีขึ้น (New and improved) เป็นต้น

3.2 ราคา (Price) คือ มูลค่าผลิตภัณฑ์ที่เป็นตัวทำให้เกิดรายได้ขึ้นมา การกำหนดราคามีเหมาะสม จะต้องคำนึงคุณภาพที่ลูกค้าจะได้รับด้วย

3.3 ช่องทางการจำหน่าย (Place) เป็นช่องทางการนำผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้เคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค ซึ่งมีทั้งการจำหน่ายไปยังผู้บริโภคโดยตรงจากองค์กรหรือผ่านพ่อค้าคนกลาง

3.4 การส่งเสริมผลิตภัณฑ์ (Promotion) หรือ การสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) นอกจากการผลิตผลิตภัณฑ์ กำหนดราคาที่เหมาะสมและเลือกช่องทางการจำหน่ายให้แก่ลูกค้าได้เป็นอย่างดีแล้ว ขั้นตอนต่อไปต้องใช้การส่งเสริมการตลาดหรือการสื่อสารการตลาดที่รู้จักเป็นอย่างดีในปัจจุบัน ซึ่งเป็นขั้นตอนของการทำหน้าที่แนะนำสินค้าให้เป็นที่รู้จักและกระตุ้นหรือโน้มน้าวให้เกิดการตัดสินใจซื้อ โดยประกอบด้วย เครื่องมือสื่อสารที่เป็นหลักสำคัญ 5 อย่าง ได้แก่ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ข่าวสาร การขายบุคคล (พิบูล ทีปะปาล, 2549, น. 376)

จากแนวคิดการบริหารการตลาดเมื่อนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาสามารถนำมาเป็นแนวทางในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการหารายได้ของนิตยสาร ด้วยการนำเสนอผสมทางการตลาดมาใช้ เพื่อให้ผู้บริโภคและลูกค้าผู้ซื้อโฆษณาเกิดความพอใจสูงสุด ซึ่งจะสามารถทำรายได้เข้าสู่องค์กร เพื่อให้องค์กรของตนอยู่รอดในยุคการเปลี่ยนแปลง

2.4 งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

วีระภัทร์ จิรัฐติชีพ (2540) ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการนิตยสารธุรกิจรายเดือน และความพึงพอใจของผู้รับสารในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ” โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อทราบถึงการจัดการธุรกิจนิตยสารรายเดือน ปัจจัยที่ทำให้นิตยสารรายเดือนดำรงอยู่ได้ ความพึงพอใจของผู้รับสารและความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการของนิตยสารธุรกิจรายเดือนกับความพึงพอใจของผู้รับสาร ผลการศึกษาพบว่า องค์กรผู้ผลิตนิตยสารรายเดือน มีกลยุทธ์ในการจัดการในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่คล้ายคลึงกัน คือ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงน้อยมาก โดยมุ่งเน้นการวิธีการนำเสนอคัดเลือกด้านข่าวสารและบทความให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น มุ่งเสนอเนื้อหาสาระที่มีความแตกต่างจากสื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับตัวผลิตภัณฑ์ มีการลดต้นทุนการผลิตโดยการลดจำนวนหน้าและมุ่งเน้นนโยบายการประหยัดในทุก ๆ ด้านนอกจากนี้ยังได้มีการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดในส่วนของการขายโฆษณาโดยมีนโยบายรักษาสัมพันธ์ภาพกับลูกค้าที่เคยซื้อเนื้อที่โฆษณา และกลุ่มที่มีแนวโน้มจะซื้อเนื้อที่โฆษณา

นิรุทธิ์ ฤดีนิรมาน (2546, น. 2) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานนิตยสารรูปแบบมัลติมีเดีย ของนิตยสารดิสคาซีน พบว่า นิตยสารดิสคาซีนมีโครงสร้างการบริหารงานที่แตกต่างไปจากนิตยสารทั่วไป เนื่องจากมีรายละเอียดของงานที่แตกต่างกัน โดยนิตยสารดิสคาซีนจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมี CEO ควบคุมการบริหารงานทั้งหมดแต่เพียงผู้เดียว โดยบทบาทหน้าที่ของ CEO นั้นเปรียบเสมือนกับบรรณาธิการบริหารของนิตยสารอื่น ๆ ทำหน้าที่ควบคุมทิศทางของนิตยสาร โดยกระบวนการทำงานของนิตยสารดิสคาซีนมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างหัวหน้าฝ่ายผลิตทั้งสาม นอกจากนี้การวางกลยุทธ์ในการทำการตลาดของนิตยสารไว้หลายแนวทาง ทั้งกลยุทธ์ที่ใช้กับลูกค้าโฆษณาและกลยุทธ์ที่ใช้กับกลุ่มผู้อ่าน โดยกลยุทธ์ที่ใช้กับลูกค้าโฆษณานั้นมีทั้งเรื่องราวความแปลกใหม่ในด้านการนำเสนอเนื้อหา อีกทั้งการขยายโฆษณาเป็นชุด 2 สื่อคือ นิตยสารและวีซีดีไปพร้อม ๆ กัน

จิรวัดน์ สงเคราะห์ (2552) ศึกษาเรื่อง “การจัดทำนิตยสารท่องเที่ยวสองภาษา” ผลการศึกษาพบว่า นิตยสารท่องเที่ยว 2 ภาษาทั้ง 4 ฉบับ คือ นิตยสาร Trips, Places & Prices, Now และ Weekend Guide ที่ทำการศึกษามีการดำเนินงานในรูปแบบบริษัทขนาดเล็กที่ระบบการสั่งการในแนวราบ กล่าวคือ มีระบบโครงสร้างที่กำกับดูแลโดยบรรณาธิการบริหารของนิตยสาร ซึ่งนิตยสารทั้ง 4 ฉบับต่างเผชิญปัญหาและอุปสรรคในสิ่งแวดล้อมทางการตลาดของการบริหารสื่อสิ่งพิมพ์นิตยสารในเรื่องคู่แข่ง ซึ่งนิตยสาร Trips และ Places & Prices ไม่ประสบปัญหามากนัก เพราะนิตยสารซึ่งมีความแตกต่างจากนิตยสารฉบับอื่น ๆ ในเรื่องข้อมูล ส่วนนิตยสาร Now พบกับอุปสรรคในการลอกเลียนแบบเนื้อหาจากนิตยสารแจกฟรี ขณะที่ Weekend Guide เป็นนิตยสารใหม่ที่ดำเนินการได้ไม่นานทำให้ยังขาดความเชื่อมั่นจากผู้อ่าน ซึ่งอุปสรรคทั้งหมดนั้น นิตยสารทั้ง 4 ฉบับใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง รวมทั้งระบบการส่งเสริมการขายในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ผู้ประกอบการนิตยสารท่องเที่ยวสองภาษาต่างให้ความสำคัญกับการจัดทำนิตยสารออนไลน์หรือ E-Magazine เป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหารนิตยสารมองแนวโน้มของการบริโภคนิตยสารเล่มที่ลดลง และให้ความสนใจกับสื่อออนไลน์มากขึ้น ในเรื่องของการให้ความสำคัญในเนื้อหาภาษาอังกฤษของนิตยสารท่องเที่ยวสองภาษา ที่มั่นนโยบายใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการตีพิมพ์เนื้อหาที่ยังไม่มีคุณภาพ และการใช้นโยบายที่ผิดพลาดในการมองการตลาดเพื่อชาวต่างชาติที่เป็นชาวเอเชีย นอกจากนี้ผลการศึกษายังได้ข้อคิดเห็นจากนิตยสารที่ดำเนินการมานานอย่างนิตยสาร อสท. ในฐานะผู้จัดทำนิตยสารท่องเที่ยวฉบับแรกถึงความจำเป็นของนิตยสารท่องเที่ยวสองภาษา พบว่า นิตยสารท่องเที่ยวสองภาษามีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สำคัญและเป็นการกระสื่อให้ทั่วถึงที่นักท่องเที่ยวจะสามารถบริโภคข่าวสารได้ขณะที่ยังไม่มึนโยบายการจัดทำนิตยสารสองภาษาจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ทั้งที่เห็นความสำคัญของสิ่งพิมพ์สองภาษาและท้ายที่สุดเป็นมุมมองทางด้านคุณภาพจากการแปลจากนักวิชาการด้านการแปล

และนักแปลที่มองการแปลในนิตยสารท่องเที่ยวสองภาษาว่ายังขาดคุณภาพและควรให้ความสำคัญในคุณภาพการแปลมากขึ้น

นฤมล คงชื่นสิน (2557) กับการศึกษาเรื่อง การปรับตัวของนิตยสารในยุคหลอมรวมสื่อ (Media Convergence) : กรณีศึกษา นิตยสารตกแต่งบ้าน my home” จากการศึกษาพบว่า นิตยสาร my home มีการปรับตัวในยุคหลอมรวมสื่อ (Media Convergence) ทั้งในด้านช่องทางการสื่อสาร, โครงสร้างองค์กร, รูปแบบการทำงาน รวมถึงการ นำเสนอเนื้อหา โดยในด้านช่องทางการสื่อสารนั้น นิตยสาร my home ได้ให้ความสำคัญในการขยาย ช่องทางการสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี, พฤติกรรมการเปิดรับของผู้อ่าน รวมถึงวิถีชีวิตที่ เปลี่ยนแปลงไปของสังคมในยุคปัจจุบัน โดยมีการ เลือกลงเผยแพร่เนื้อหาและข้อมูลข่าวสารของนิตยสาร my home ผ่านช่องทางสื่อหลักไปพร้อม ๆ กับการสื่อสารข้อมูลเนื้อหาผ่านสื่ออื่น ๆ อาทิ สื่อเว็บไซต์, สื่อสังคมออนไลน์ (เฟซบุ๊ก, อินสตาแกรม, ยูทูบ), สื่อนิตยสารออนไลน์ (e-magazine) และโทรทัศน์ จากการศึกษาเพิ่มช่องทางการสื่อสารดังกล่าวมีผลทำให้ โครงสร้างองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและ เพิ่มบทบาทหน้าที่ภายในของทีมงานเล็กน้อย เพื่อเป็นการ แบ่งหน้าที่ชัดเจนของผู้ดูแลในแต่ละช่องทางการสื่อสารโดยมีการเพิ่มขึ้นทั้งในส่วนที่เป็นฝ่ายสื่อใหม่ (New Media) และฝ่ายรายการโทรทัศน์ ซึ่งปัจจุบันยังมีข้อจำกัดในเรื่องของจำนวนบุคลากรที่ไม่ เพียงพอ และต้องมีการขยายโครงสร้างส่วน ดังกล่าวในอนาคต ในด้านรูปแบบการทำงานของทีมงาน ต้องมีการเรียนรู้เทคโนโลยีการสื่อสารให้ก้าวหน้า พฤติกรรมการเปิดรับสื่อของผู้อ่านในปัจจุบัน และ ต้องมีการเพิ่มรูปแบบการทำงานให้มีการเน้นการเข้าถึงและการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้อ่านมากขึ้นผ่าน ช่องทางสื่อใหม่ นอกจากนี้ที่ทีมงานสื่อใหม่ยังมีอิสระ ในการทำงานมากขึ้น ด้วยการคิดเนื้อหาในการ นำเสนอในสื่อใหม่ให้มีความแตกต่างออกไปจากสื่อ หลัก ซึ่งผู้อ่านจะได้รับความรู้ที่หลากหลายและ เป็นประโยชน์ ทั้งนี้ทีมงานยังต้องคำนึงถึงความสะดวก ในการเปิดรับเนื้อหาของผู้อ่านโดยใช้การ เชื่อมโยงในสื่อสังคมออนไลน์ในการเชื่อมต่อเนื้อหาระหว่าง สื่อเพื่อให้ผู้อ่านสามารถเปิดรับเนื้อหาใน สื่อต่าง ๆ ได้สะดวกยิ่งขึ้น ในด้านการนำเสนอเนื้อหา ทีมงานได้มีการปรับตัวด้วยการสร้างรูปแบบใน การนำเสนอ เนื้อหาที่มีมิติที่หลากหลายมากขึ้นในแต่ละช่องทางการสื่อสาร ด้วยการปรับวิธีการ นำเสนอเนื้อหา เพื่อให้มีความเหมาะสมกับจุดเด่นของแต่ละสื่อที่เลือกใช้ พร้อมทั้งมีการเพิ่มเนื้อหาที่ เป็นในลักษณะ การซ่อมบำรุงด้วยตัวเองผ่านการนำเสนอในสื่อต่าง ๆ รวมถึงการเน้นความรู้สึก “ง่าย” ในเรื่องราวที่ นำเสนอสู่ผู้อ่าน เพื่อสร้างความรู้สึกจับต้องได้ ทำตามไม่ยากและเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้น ในด้านพฤติกรรมการเปิดรับของกลุ่มผู้อ่านนิตยสาร my home นั้นผู้อ่านมีการเลือกเปิดรับ ในหลาย ช่องทางเพื่อเป็นการเสริมเนื้อหาที่ได้รับจากสื่อหลัก นอกจากนี้ด้วยช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ ที่สร้าง ความสะดวกในการติดต่อกับทีมงานทำให้ผู้อ่านยังมีความต้องการสื่อสารกับทีมงานมากขึ้นอีก ด้วย ในด้านความต้องการเนื้อหา ผู้อ่านมีความต้องการเปิดรับเนื้อหาประเภทงานประดิษฐ์ด้วยตัวเอง มาก

ขึ้นโดยจะเลือกเปิดรับจากสื่อหลายชนิดเพื่อสร้างความเข้าใจ ทั้งนี้ทุกเรื่องราวที่นำเสนอผู้อ่านต้องการข้อมูลที่สร้างความรู้สึกง่ายที่สะดวกต่อการนำไปทำเองได้จริง

เมธาวิ เจริญผล (2558) ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดผ่านสื่อออนไลน์ของนิตยสารลอฟฟี่เซียล ไทยแลนด์ ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดผ่านสื่อออนไลน์ของนิตยสารลอฟฟี่เซียล ไทยแลนด์ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ตลาดปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลง 2) การกำหนด กลุ่มเป้าหมายที่เป็นวัยรุ่นเพิ่มเติมจากกลุ่มเป้าหมายหลัก 3) การกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดผ่าน สื่อออนไลน์ได้แก่ การเลือกใช้สื่อนำเสนอเนื้อหาสาระที่รวดเร็วและมีความถี่สูง การสื่อสารผ่านแบรนด์แอมบาสเดอร์และบิวตี้บล็อกเกอร์กำหนดงบประมาณการสื่อสารการตลาด ผ่านสื่อออนไลน์ของนิตยสาร และ ระยะเวลาในการสื่อสารการตลาดผ่านสื่อออนไลน์ของนิตยสาร ลอฟฟี่เซียล ไทยแลนด์ 4) การประเมินผล จากการมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมาย ส่วนผลการวิจัยตอบสนองของผู้อ่านพบว่า กลุ่มผู้อ่านเกิดความเข้าใจในเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอของนิตยสาร เมื่อเข้าถึงข้อมูลผ่านช่องทางของเฟซบุ๊กเป็นอันดับ 1 เนื่องจากตรงกับพฤติกรรมการใช้ ชีวิตประจำวันของผู้อ่านมากที่สุด ส่วนด้านความรู้สึกกลุ่มผู้อ่านพอใจและสนใจการนำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวกับแฟชั่นที่รวดเร็ว และเป็นแบบนาที่ต่อทันที (Real Time) โดยทำให้เกิดพฤติกรรมแต่งกาย เลียนแบบศิลปิน ดารา แอมบาสเดอร์รวมถึงยังส่งผลต่อการร่วมสนุกทำกิจกรรมการซื้อ และสมัคร สมาชิกกับนิตยสาร

พิชญานี นิวิตานนท์ (2558) ศึกษาเรื่อง แนวทางการคิดสร้างสรรค์โฆษณาในสื่อดิจิทัล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ตรงในการคิดสร้างสรรค์งานในสื่อดิจิทัล จำนวน 18 ท่าน ผลการศึกษาพบว่า วิธีการคิดสร้างสรรค์โฆษณาในสื่อดิจิทัลมีที่มาของความคิดสร้างสรรค์ เกิดจากโจทย์ทางการสื่อสารและประสบการณ์ โดยให้ความสำคัญไปที่กลุ่มเป้าหมายและ ผลลัพธ์ ซึ่งองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์เกิดจากความสามารถทางสติปัญญาและ ความสามารถทางด้านจิตใจและความรู้สึก โดยแบ่งประเภทของความคิดสร้างสรรค์จากแนวคิด และตำแหน่งของผลลัพธ์ ทางด้านกระบวนการคิดสร้างสรรค์โฆษณาในสื่อดิจิทัลพบว่ามีขั้นตอน การคิดสร้างสรรค์แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ การทราบข้อมูลพื้นฐาน การคิดแนวคิดหลัก การ ออกเทคนิคความคิดควบคู่ไปกับรูปแบบการนำเสนอ และการสะท้อนความคิด อีกทั้งวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของนักสร้างสรรค์โฆษณาในสื่อดิจิทัลพบว่า ปัจจัยทางด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านนโยบาย และด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของนักสร้างสรรค์โฆษณาในสื่อดิจิทัล

บุษดี พนมภู (2556) ศึกษาการปรับตัวของคนข่าวในยุคออนไลน์: ศึกษาเฉพาะกรณีหนังสือพิมพ์บ้านเมือง จากการศึกษาพบว่า ในมุมมองของผู้บริหารหนังสือพิมพ์บ้านเมืองมองว่า การเข้ามาอย่างรวดเร็วของสื่อออนไลน์ ทั้ง เว็บไซต์ เฟสบุ๊ก ทวิตเตอร์ ส่งผลให้ยอดขายหน้าหนังสือพิมพ์

บ้านเมืองลดลง ประกอบกับยุคสมัยเปลี่ยนไปช่องทางการรับสารของผู้บริโภคเพิ่มขึ้นสพ.บ้านเมืองได้มีการปรับตัวโดยจัดทำเว็บไซต์ www.banmuang.co.th เพื่อเป็นช่องทางในการนำเสนอข่าวนอกเหนือจากหนังสือพิมพ์ โดยเน้นความรวดเร็ว สั้น ๆ ได้ใจความเพื่อดึงให้อ่านติดตาม นอกจากนี้ยังเพิ่มช่องทางการหารายได้ด้วยการขายโฆษณาออนไลน์ แต่เมื่อเทียบกับหนังสือพิมพ์แล้วรายได้จากการขายโฆษณาออนไลน์ยังน้อยกว่าการขายโฆษณาในหนังสือพิมพ์และยอดจำหน่ายหนังสือพิมพ์อยู่มากจึงทำให้ไม่สามารถปรับตัวเป็นสื่อออนไลน์ได้เต็มรูปแบบ ขณะที่บรรณาธิการข่าวและผู้สื่อข่าวมองคล้ายกันว่าหนังสือพิมพ์บ้านเมืองมีการปรับตัวน้อยมากเมื่อเทียบกับสื่ออื่น ๆ แต่เนื่องจากมีเว็บไซต์ข่าวกระบวนการทำงานต้องเปลี่ยนไปอาศัยความรวดเร็วแต่เนื้อหาต้องมีความชัดเจนและถูกต้อง นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่า ผู้สื่อข่าวบางคนมีความเห็นว่าแม้หนังสือพิมพ์บ้านเมืองจะมีการปรับตัวแต่ก็ไม่ทำให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนไป เนื่องจากมีเพียงบางข่าวเท่านั้นที่อัปเดตเว็บไซต์ ส่วนข่าวที่ต้องรายงานผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ก็ยังคงปิดในเวลาปกติ

เมธาวี ดาราฉาย (2558) ศึกษาเรื่องการบริหารงานนิเทศสารรักลูก เพื่อความอยู่รอดในยุคปัจจุบัน องค์กรนิเทศสารรักลูก เป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัท รักลูกกรุ๊ป จำกัด มีกระบวนการบริหารจัดการ โดยแบ่งหน้าที่ออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายกองบรรณาธิการ ฝ่ายศิลปกรรม และฝ่ายการตลาด ผู้บริหารให้อิสระในการทำงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ มีจุดเด่นอยู่ที่เนื้อหาที่ เจาะลึก ข้อมูลมาจากงานวิจัย การสัมภาษณ์แพทย์ผู้เชี่ยวชาญ มีการนำเสนอเป็นบทความเชิงวิชาการ แต่อ่านเข้าใจง่าย และให้ความสำคัญเรื่องของรูปภาพและการดีไซน์ โดยภาพประกอบคอลัมน์มีการ ถ่ายใหม่ทุกครั้ง ซึ่งผ่านการคิดและกระบวนการทำงานเป็นขั้นตอน ทำให้นิตยสารมีความน่าเชื่อถือ และมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น องค์กรนิเทศสารรักลูกให้ความสำคัญกับคนมาก เพราะงานจะออกมามีคุณภาพได้นั้น บุคลากร จะต้องมีความคิดที่ดีพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนางานของตนให้มีคุณภาพ โดยมีการ ปรับนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นในเรื่องของการสร้างคนในองค์กรเป็น Creative & Innovative Learning House คือ การทำงานคิดค้น ริเริ่ม สร้างสรรค์ พัฒนา และกำกับกระบวนการ ผลิตด้วยความเชี่ยวชาญ จนเกิดความคิดสำเร็จเป็นสินค้าหรือบริการเชิงนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ เรียนรู้ โดยวางเป้าหมายไว้ว่าบุคลากรหนึ่งคนควรจะได้ทำงานให้ได้รอบด้าน และการบริหารกลยุทธ์ การตลาด องค์กรนิเทศสารรักลูกมีการนำแผนส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วน ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการ ส่งเสริมการตลาด (Promotion) โดยนำเข้ามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับการบริหารการตลาดขององค์กร ในส่วนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของนิเทศสารรักลูกในยุค ปัจจุบัน โดยปัจจัยภายในคือ มีการนำเทคโนโลยี เช่น โปรแกรมและอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ รวมทั้งมีการ จัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีผลมากคือ เศรษฐกิจ เพราะรายได้ หลักของนิเทศสารรักลูกมาจากการขายโฆษณาและการจำหน่ายนิตยสาร เมื่อภาวะ

เศรษฐกิจภาพรวม แตกต่างทำให้เกิดผลกระทบโดยตรงต่อยอดขายและรายได้ บวกกับพฤติกรรม การเปิดรับสื่อของ ผู้อ่านเปลี่ยนไปเป็นการหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และสื่อออนไลน์อื่น ๆ แทน ผู้อ่านนิยมรับข้อมูลสั้น ๆ และหลากหลาย นิตยสารรักลูกจึงต้องสู้กับปัญหาเหล่านี้โดยพยายาม นำเสนอเนื้อหาในแง่มุมใหม่ ๆ ที่ ไม่ซ้ำกับเรื่องเดิมมีการปรับเนื้อหาให้ทันสมัยเพื่อให้เป็นผู้นำด้าน ข้อมูลในสื่ออินเทอร์เน็ตให้ได้ โดยสรุปแล้ว การบริหารงานนิตยสารรักลูก เพื่อความอยู่รอดในยุค ปัจจุบัน มีปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง ปัจจัยภายใน ที่องค์กรสามารถควบคุม จัดการ และแก้ไขได้ส่วนปัจจัย ภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมและแก้ไขได้นั้น องค์กรนิตยสารรักลูกได้มีการปรับแนวทางการบริหาร ทั้งของกองบรรณาธิการ ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาดให้สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรนิตยสาร รักลูกอยู่รอดในยุคปัจจุบันได้

Kristen Nicole Hilderman (2007, pp. 61-64) จากงานวิจัยเรื่อง Life After Print: revising the digital editorial strategy in magazine publishing ได้กล่าวถึงการปฏิบัติงานของ กองบรรณาธิการนิตยสารในยุคดิจิทัล เกี่ยวกับการประสานช่องว่างระหว่างสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อดิจิทัล ไว้ว่า ความเชื่อมโยงและการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างนิตยสารที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์กับสื่อดิจิทัล ในทุกวันนี้ก่อให้เกิดแบรนด์สินค้าที่แข็งแกร่งและเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง ทั้งกองบรรณาธิการสื่อสิ่งพิมพ์ และกองบรรณาธิการสื่อดิจิทัลต่างพบว่า การแตกช่องทางสื่อสารให้หลากหลายและเปิดกว้างมากขึ้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง อีกทั้งควรจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมเป็นหนึ่งในวิถีชีวิตแบบดิจิทัลและรู้จัก นำเสนอแบรนด์ของตนในรูปแบบออนไลน์ เนื่องจากแค่การวางแผนของนิตยสารสำเร็จรูปที่จับต้องได้ นั้นไม่เพียงพอที่จะอยู่รอด ในช่วงปีที่ผ่านมาเกิดการเปลี่ยนแปลงทางรากฐานครั้งสำคัญในโลกของ สื่อและทิศทางการบริโภคสารสารของผู้อ่าน โดยการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นสะท้อนอยู่ในงานวิจัยชิ้น ล่าสุดจากสำนักวิจัย Pew Center (หน่วยงานวิจัยของอเมริกา) ซึ่งให้เห็นว่าปริมาณการบริโภคข่าวสาร จากช่องทางออนไลน์ของประชาชนในทุกวันนี้เพิ่มสูงขึ้นอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน และยังเป็นนับเป็นครั้งแรกที่ผู้อ่านข่าวจากทางเว็บไซต์มากกว่าหนังสือพิมพ์หรือนิตยสาร จากการที่นิตยสารต่างพากัน ขยายการนำเสนอเนื้อหาผ่านเว็บไซต์และโซเชียลมีเดีย จะเห็นได้ว่าเหล่านิตยสารกำลังเรียนรู้ที่จะ ประยุกต์รูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์ของตนให้เหมาะสมต่อการบริโภคผ่านทางสมาร์ทโฟน แท็บเล็ต และ คอมพิวเตอร์ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในวงการสื่อสิ่งพิมพ์ การเข้าถึงผู้บริโภค ผ่านช่องทางออนไลน์กลายเป็นกลยุทธ์อันดับต้น ๆ โดยในวงการนิตยสารผนวกวิสัยทัศน์เกี่ยวกับ อนาคตของการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ผ่านช่องทางดิจิทัลเข้าไปในแนวทางการทำธุรกิจ จะพบว่า บนหัวนิตยสารมีตำแหน่งบรรณาธิการสื่อดิจิทัลมากขึ้นเรื่อย ๆ และสินค้าจะขายดีกว่าเดิมเมื่อผ่าน การประชาสัมพันธ์ทั้งในแบบสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อดิจิทัล นอกจากนี้ทางผู้ผลิตจำเป็นต้องชำนาญการใช้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ อาทิเช่น โซเชียลมีเดียและ SEO (Search Engine Optimization) ซึ่งทำให้สามารถ ดำเนินการได้อย่างเหมาะสมไปจนถึงใช้เครื่องมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความเปลี่ยนแปลงระยะดังกล่าวนี้ถือเป็นการเปิดประตูบานใหม่ให้เหล่ากองบรรณาธิการได้กลับมาคิดทบทวนเกี่ยวกับเนื้อหาและวิธีนำเสนอในยุคปัจจุบัน เนื่องจากช่องทางดิจิทัลกลายเป็นรูปแบบที่สำคัญต่อนิตยสารมากขึ้น การกระชับช่องว่างระหว่างสื่อออนไลน์และสื่อสิ่งพิมพ์ให้แคบลงอย่างช้า ๆ จึงถือเป็นเรื่องจำเป็น การบูรณาการกองบรรณาธิการสื่อสิ่งพิมพ์และกองบรรณาธิการสื่อดิจิทัลไม่เพียงแต่จะช่วยยกระดับกระบวนการทำงานเท่านั้น แต่ยังช่วยให้ทั้งสองฝ่ายมุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายเดียวกันในการส่งเสริมแบรนด์ให้แข็งแกร่งขึ้นอีกด้วย สำหรับผู้ผลิตนิตยสารนั้นการบูรณาการสื่อสิ่งพิมพ์และการปฏิบัติการด้านดิจิทัลถือเป็นขั้นตอนสำคัญในการเสริมความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์ ดังเช่น ในกรณีของบริษัท Canada Wide Media Publications มีความตั้งใจจะผลิตรายการที่เปี่ยมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์และมีกระบวนการทำงานที่รวดเร็ว จึงจัดการรวมกองบรรณาธิการสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อดิจิทัลเป็นรายแรก โดยกองบรรณาธิการ BCBusiness ทั้งหมด (สิ่งพิมพ์และดิจิทัล) ถูกย้ายไปทำงานโดยใช้พื้นที่ร่วมกัน จากนั้นกองบรรณาธิการฝ่ายดิจิทัลจะได้เข้าร่วมการประชุมของทางฝ่ายบรรณาธิการสิ่งพิมพ์ ขั้นตอนถัดมาคือ การรวมงบประมาณและเริ่มสร้างผลงานข้ามแพลตฟอร์ม (Cross-platform) จากที่เคยมีผู้รับผิดชอบผู้เดียวทำหน้าที่ดูแลแต่เฉพาะด้านการตีพิมพ์ ทุกวันนี้แต่ละส่วนจะมีผู้จัดการแบรนด์ (Brand Manager) เข้ามาทำหน้าที่ดูแลภาพรวมทั้งหมดเพื่อผลลัพธ์ที่ดีที่สุด วิสัยทัศน์ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มบทบาทของกองบรรณาธิการในแวดวงนิตยสารจะเปิดกว้างมากขึ้นกว่าที่เคยเป็นมา และยังชี้ให้เห็นถึงความพยายามของเหล่าบริษัทที่จะเสริมสร้างความมั่นคงทางด้านสื่อดิจิทัลอีกด้วย นอกจากการทำงานประจำตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละบุคคลแล้ว ยังถือเป็นการพัฒนากระบวนการทำงานและให้กองบรรณาธิการได้รับโอกาสเปิดประสบการณ์การทำงานในรูปแบบที่หลากหลายยิ่งขึ้น

การให้กองบรรณาธิการสิ่งพิมพ์เข้ามามีส่วนร่วมในการเพิ่มประสิทธิภาพเครื่องมือในการค้นหา (Search engine) ถือเป็นการก้าวแรกที่จะช่วยให้เข้าใจถึงเป้าหมายของการเผยแพร่เนื้อหาของนิตยสารในรูปแบบออนไลน์ การให้บรรณาธิการสิ่งพิมพ์ทำการค้นหาคีย์เวิร์ด (keyword) และใช้เป็นหัวข้อรอง (subhead) และชุดหัวข้อ (decks) ในบทความที่จะตีพิมพ์ ถือเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ เนื่องจากบรรณาธิการเหล่านั้นใกล้ชิดกับบทความจึงทำให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างละเอียดถี่ถ้วนตั้งแต่ประเด็นและหัวข้อดังกล่าวก่อนส่งต่องานไปยังกองบรรณาธิการฝ่ายดิจิทัล ทั้งนี้ยังเป็นการง่ายสำหรับที่จะระบุคีย์เวิร์ดที่เกี่ยวข้องและชื่อที่เหมาะสมให้กับบทความแต่ละเรื่อง หนึ่งในขั้นตอนที่เป็นอุปสรรคในการทำงานให้ล่าช้ามากที่สุด คือ การแยกบทความออกเป็นย่อหน้าและเขียนหัวข้อรอง (subheads) ฉะนั้นการถ่ายโอนหน้าที่เฉพาะส่วนนี้ให้กับบรรณาธิการสิ่งพิมพ์จะช่วยประหยัดเวลาให้กับบรรณาธิการฝ่ายดิจิทัล เพราะเมื่อใดก็ตามที่กองบรรณาธิการฝ่ายดิจิทัลเตรียมเผยแพร่เนื้อหาทางสื่อออนไลน์ พวกเขาจะต้องอ่านเอกสารบทความทั้งหมดเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแก่นของเนื้อหารวมถึงการคัดเลือกคีย์เวิร์ดที่ดีที่สุด จากจุดนั้นจึงจะสามารถเขียนชื่อ

เรื่อง (title) ชูหัวข้อข่าว (deck) และหัวรอง (subhead) ที่เหมาะสมได้ ดังนั้นการแบ่งหน้าที่จะส่งผลให้กองบรรณาธิการสิ่งพิมพ์สามารถช่วยเสนอรายการศิษย์เวิร์ดแนบไปพร้อมกับแต่ละบทความให้กองบรรณาธิการดิจิทัลพิจารณาสำหรับเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบทความที่จะนำไปเผยแพร่ลงในเว็บไซต์ของนิตยสาร ไม่เพียงแต่จะช่วยประหยัดเวลาในการแปลงสิ่งพิมพ์ไปสู่บนเว็บไซต์ แต่วิธีการนี้ยังถือเป็นการบูรณาการทำให้กองบรรณาธิการสิ่งพิมพ์ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการเผยแพร่บทความบนสื่อออนไลน์อีกด้วย นอกเหนือจากนี้ยังสามารถให้คำแนะนำเพื่อประสานข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นบทความต่าง ๆ ที่ตีพิมพ์ในฉบับเดียวกัน ปัญหาที่เคยประสบพบเจอ หรือบทความที่เหมาะสมสำหรับเผยแพร่ทางออนไลน์เท่านั้น เมื่อเวลาที่ใช้สำหรับแปลงงานตีพิมพ์เป็นรูปแบบดิจิทัลลดลง กองบรรณาธิการฝ่ายดิจิทัลจึงมีเวลาและโอกาสมากขึ้นที่จะหันมาพัฒนาแนวคิดสำหรับการจัดพิมพ์โดยใช้วัตถุดิบในส่วนดิจิทัลของตนสร้างสรรค์เนื้อหา

จากงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยสามารถประยุกต์ใช้กับการศึกษาเกี่ยวกับการปรับใช้โซเชียลมีเดียเพื่อสร้างสรรค์บทความที่มีเอกลักษณ์ อีกทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการดำเนินงานภายในองค์การระหว่างฝ่ายสื่อสิ่งพิมพ์ (สื่อดั้งเดิม) และฝ่ายดิจิทัล (สื่อใหม่) วิธีการลดช่องว่างระหว่าง 2 สื่อเพื่อประสานเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอของนิตยสารสู่เว็บไซต์และนิตยสารสิ่งพิมพ์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้าง แปรนด์ a day และเพื่อความอยู่รอดในวงการนิตยสารไทยในยุคดิจิทัล

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิจัย

การดำเนินการศึกษาเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล” เป็นการใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับเก็บบทบาทของสื่อใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อวงการนิตยสารไทย จนนำไปสู่รูปแบบการปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล ที่จะสามารถดึงความสนใจของผู้บริโภคให้มีการเปิดรับเนื้อหาที่ตรงตามความต้องการของตลาดในยุคปัจจุบัน รวมไปถึงกระบวนการหารายได้ของนิตยสาร a day ที่สอดคล้องกันระหว่างสื่อดั้งเดิมและสื่อใหม่ เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันในตลาดนิตยสารและนำมาซึ่งความอยู่รอดของนิตยสารในยุคดิจิทัล โดยใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพแบบวัฒนธรรมพรรณนา (Ethnography) ซึ่งประกอบไปด้วยการทำ การสังเกตการณ์ (Observation) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis) เพื่อหาหลักการบริหารเว็บไซต์

3.1 แหล่งข้อมูล

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการประเมินผลในครั้งนี้ประกอบด้วยข้อมูลประเภทบุคคล เป็นแหล่งข้อมูลที่มาจากการสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประกอบไปด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนิตยสาร ในฐานะที่เป็นผู้ผลิตผลงาน มีความรู้ ความเข้าใจ ในกระบวนการทำงานของนิตยสาร และกลุ่มลูกค้าผู้ซื้อโฆษณา รวมไปถึงการสำรวจเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ โดยเป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพแบบวัฒนธรรมพรรณนา (Ethnography) ซึ่งประกอบด้วยการทำการสังเกตการณ์ (Observation) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และการเก็บรวบรวมข้อมูลและเอกสารต่าง ๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Document Review) ตามรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลจากการสังเกตการณ์ (Observation)

ผลงานและองค์กรของบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อที่จะศึกษา คือ เรื่องของการปรับตัวของนิตยสารในช่วงเวลาที่นิตยสารได้รับความนิยมน้อยลง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ผลในลำดับต่อไป

2. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview)

เป็นการรวบรวมข้อมูลหลักโดยการสัมภาษณ์บุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อที่จะศึกษา คือ เรื่องการปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth

Interview) เพื่อหาคำตอบจากผู้ให้ข้อมูลที่เป็น ผู้รู้ (Key Information) เป็นรายบุคคลในประเด็นที่แตกต่างกัน ซึ่งทำการเก็บข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม (1) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของนิตยสาร a day (2) กลุ่มลูกค้าผู้ซื้อโฆษณา โดยทั้งหมดเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าวโดยกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลประกอบด้วย

2.1 บุคคลที่เกี่ยวข้องในการบริหารนิตยสาร a day คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ตลอดจนฝ่ายปฏิบัติงานของนิตยสาร a day ผู้บริหารดังกล่าวเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการรับผิดชอบวางแผน นโยบาย การจัดการภายในองค์กร ตลอดจนดูแลประสิทธิภาพงาน รวมถึงผลประโยชน์ขององค์กร โดยหลักการทั่วไป ผู้บริหารทั้ง 3 ระบบ มีดังต่อไปนี้

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้ซึ่งกำหนดนโยบาย, แนวทาง, รวมถึงรับผิดชอบแผนการดำเนินงานของนิตยสาร ดูแลภาพรวมการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น บรรณาธิการอำนวยการ บรรณาธิการบริหาร หรือผู้จัดการทั่วไป ได้แก่

- คุณสุรพงษ์ เจริญชาญชัย ประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทเคที โฟเอทส์ จำกัด (นายทุน)

- คุณนิติพัฒน์ สุขสวย บรรณาธิการบริหารโฆษณาบริษัทเคที โฟเอทส์ จำกัด

- คุณทรงกลด บางยี่ขัน บรรณาธิการบริหารนิตยสาร a day

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้ใช้อำนาจในการบริหารงานที่เด่นชัดเฉพาะหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายโฆษณา ผู้จัดการฝ่ายโฆษณา ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ได้แก่

- คุณช่างน้อย กุญชร ณ อยุธยา ผู้อำนวยการฝ่ายโฆษณาบริษัทเคที โฟเอทส์ จำกัด

- คุณสิริวรรณ กะสินธุ์รัมย์ ผู้จัดการฝ่ายโฆษณานิตยสาร a day

ระดับปฏิบัติการ หมายถึง ผู้ดำเนินงานตามแผนงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง เช่น พนักงานฝ่ายโฆษณา พนักงานฝ่ายการตลาด ได้แก่

- คุณจิรเดช โอภาสพันธ์วงศ์ หัวหน้ากองบรรณาธิการนิตยสาร a day

- คุณจิรณรงค์ วงษ์สุนทร บรรณาธิการศิลปกรรมนิตยสาร a day

- คุณณัฐมณ ประสิทธิ์โชค พนักงานฝ่ายขายโฆษณานิตยสาร a day

2.2 กลุ่มลูกค้าผู้ซื้อโฆษณาประกอบด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัทตัวแทนซื้อโฆษณา (Media Agency) และกลุ่มลูกค้าที่ซื้อโฆษณาโดยตรง (Direct) โดยทั้งกลุ่มลูกค้าทั้งสองกลุ่มนี้เป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจซื้อหรือใช้งบโฆษณาสินค้าหรือบริการของตน

กลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัทตัวแทนซื้อโฆษณา (Media Agency)

- นลินนิภา เรืองธนากร Media Buyer of Dentsu media

กลุ่มลูกค้าที่ซื้อโฆษณาโดยตรง (Direct)

- วรวิญญู โกวิจู Senior special project manager Good Things Happen Co., Ltd
- ธีร์ พรหมลักขโณ Product Marketing บริษัท จีไอเอส จำกัด
- เอกรัตน์ เจนกิจเจริญชัย เจ้าหน้าที่ฝ่ายสื่อสารการตลาด ส่วนวางแผนแบรนด์ และผลิตภัณฑ์ บริษัท เอ พี ฮอนด้า จำกัด

3.2 การสำรวจเอกสาร

ข้อมูลประเภทเอกสาร ได้มาจากการศึกษาดำรงทางวิชาการ เอกสารงานวิจัยในห้องสมุดของมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนในหลักสูตรสื่อสารมวลชน และเอกสาร บทความ หรือเว็บไซต์ขององค์กร เพื่อศึกษาเนื้อหาที่เกี่ยวกับหลักการบริหารสื่อออนไลน์และทบทวนทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งการสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์เชิงลึก

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้วิธีสังเกตการณ์พฤติกรรมของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ร่วมกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกด้วยคำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และนำผลมาวิเคราะห์ ในการสัมภาษณ์มีการบันทึกเสียงด้วยเครื่องบันทึกเสียง 1 เครื่อง และสมุดบันทึกเพื่อจดบันทึกประเด็นที่ค้นพบเป็นลายลักษณ์อักษร

3.4 แนวคำถามในการสัมภาษณ์

คำถามที่ใช้เป็นคำถามในลักษณะปลายเปิด (Open-Ended Question) ไม่ชี้นำไปในทางใดทางหนึ่ง เพื่อให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและปราศจากอคติโดยตั้งคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษาทั้ง 3 ข้อ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล

- คิดว่าสถานการณ์สื่อ นิตยสารในประเทศไทยขณะนี้เป็นอย่างไรร
- คิดเห็นอย่างไรกับบทบาทของสื่อใหม่ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับวงการนิตยสาร
- การบริหารจัดการองค์กรของท่านเป็นอย่างไรร

- ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารนิตยสาร a day มีอะไรบ้างและมีวิธีการแก้ไขอย่างไร
- จากผลกระทบของสื่อดิจิทัล มีวิธีการแก้ไขในการบริหารอย่างไร
- คิดว่าการเติบโตอย่างรวดเร็วของสื่อดิจิทัลส่งผลกระทบต่อการบริหารของนิตยสารหรือไม่
- ในมุมมองของคนทำงานนิตยสารคิดว่าอะไรคือ จุดแข็งของนิตยสารที่จะทำให้อยู่ได้ต่อไปในอนาคต
- แนวโน้มการบริหารธุรกิจในอนาคต
- โอกาสทางธุรกิจของนิตยสาร a day เป็นอย่างไร

2. เพื่อศึกษาถึงรูปแบบการปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล

- นิตยสาร a day มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบอย่างไรเพื่อให้รับกับยุคดิจิทัล
- มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรอย่างไรเพื่อให้สอดคล้องรับกับยุคดิจิทัล
- ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานและแนวทางการแก้ไขเป็นอย่างไร
- จุดแข็งและจุดอ่อนของนิตยสารของท่านคือ อะไร
- หลักในการคัดเลือกเนื้อหาที่จะนำเสนอทั้งในนิตยสารและบนเว็บไซต์ของ a day เป็นอย่างไร
- มีการปรับเปลี่ยนการวางแนวคิดหลักและรูปแบบ (Theme and Concept) ของนิตยสาร a day อย่างไรบ้าง
- การวางแผนการดำเนินงานของกองบรรณาธิการและฝ่ายโฆษณาในแต่ละเดือนเป็นอย่างไร
- เนื้อหาในส่วนของรูปเล่มและเว็บไซต์มีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไร
- ข้อเสนอแนะของรูปแบบการทำนิตยสารในอนาคต

3. เพื่อศึกษาถึงกระบวนการหารายได้ของนิตยสาร a day เพื่อความอยู่รอดของนิตยสารในยุคดิจิทัล

- รูปแบบกลยุทธ์การทำตลาดของนิตยสาร a day เป็นอย่างไร
- นิตยสาร a day มีกระบวนการจัดจำหน่ายอย่างไร
- จุดเด่นของนิตยสาร a day คือ อะไร กลุ่มเป้าหมายหลักของนิตยสารคือ ใคร และคู่แข่งคือ ใคร
- การดำเนินงานของฝ่ายขาย แนวทางในการกำหนดราคาขายทั้งอัตราขายโฆษณาในนิตยสารและบนเว็บไซต์เป็นอย่างไร
- ปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานของแต่ละฝ่ายเป็นอย่างไร
- แนวทางการพัฒนาเนื้อหาของนิตยสาร a day ให้ครองใจผู้อ่านเป็นอย่างไร

3.5 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ศึกษาเป็นผู้เก็บข้อมูลด้วยตนเอง ในระหว่างสัมภาษณ์จะตรวจสอบความเข้าใจในคำถามและคำตอบของผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นระยะ ๆ เพื่อป้องกันการเข้าใจคลาดเคลื่อน และตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยวิธีการย้ายนข้อมูล (Data Triangulation) ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลจากการสำรวจเอกสาร ข่าวสาร และบทความที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่กำลังศึกษา รวมทั้งการสัมภาษณ์บุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องกับการนิเทศสาร a day และทำการตรวจสอบโดยการทวนคำถามจากบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่เป็นแหล่งข้อมูล เพื่อป้องกันความอคติ และความเข้าใจผิดในคำถาม และเพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลดังกล่าว สำหรับข้อมูลประเภทเอกสาร ใช้การพิจารณาเปรียบเทียบจากเอกสารหลาย ๆ ประเภทและแหล่งข้อมูลหลาย ๆ แหล่ง เพื่อหาข้อมูลที่มีความสอดคล้องกันที่น่าเชื่อถือ

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาใช้แนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ทั้งการจดบันทึกและการถอดข้อความจากการบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ มาจัดเรียงเรียงข้อมูลและประโยคที่กระจัดกระจายเข้าเป็นหมวดหมู่ตามแนวประเด็นคำถาม โดยใช้กรอบในการวิเคราะห์จากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอในเชิงพรรณนา (Descriptive Method)

บทที่ 4

ผลการศึกษา

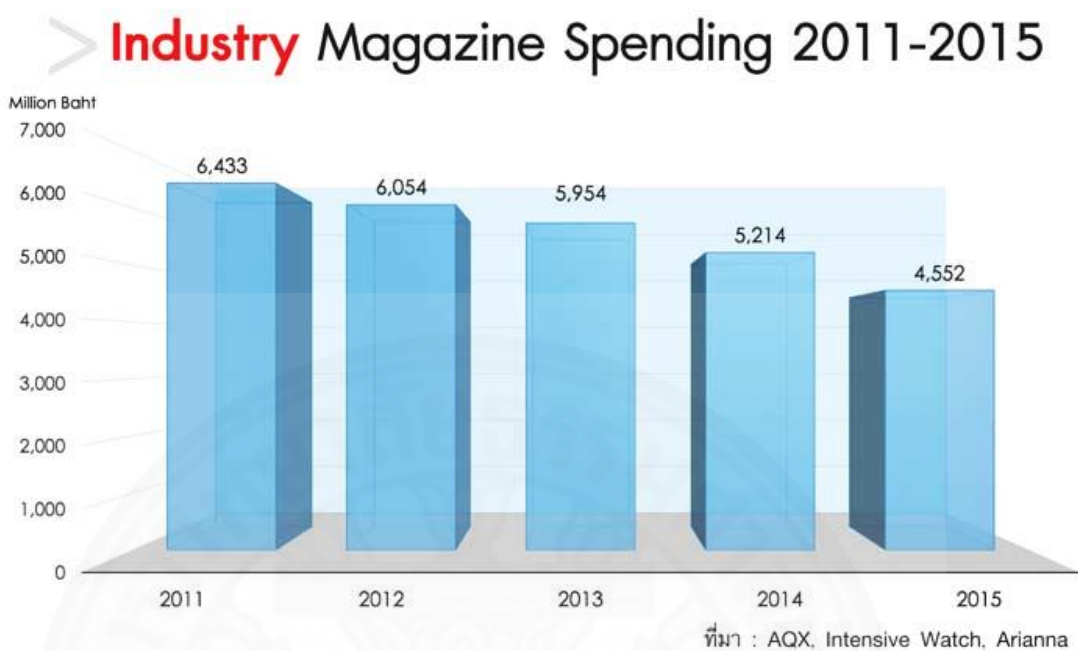
จากการศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยอาศัยแนวทางการศึกษาที่ระบุไว้ก่อนหน้านี้ ผลการศึกษารายงานเฉพาะบุคคลเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล” โดยทำการเสนอผลการตามวัตถุประสงค์การศึกษาโดยจะแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล
2. รูปแบบการปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล
3. กลยุทธ์การตลาดของนิตยสาร a day

ผลการศึกษาในแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังนี้

4.1 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารนิตยสาร a day

การซื้อสื่อโฆษณานิตยสารตั้งแต่ปี 2011 เป็นต้นมา จนถึงในปัจจุบันพบว่า สื่อโฆษณาประเภทนิตยสาร มีการใช้งบที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2011 มีการซื้อสื่อ นิตยสารอยู่ที่ 6,433 ล้านบาท ปี 2012 พบว่า ลดลงไป 12% เหลือ 6,054 ล้านบาท ในปี 2013 ก็ยังคงมีการซื้อที่ลดลงไป 4% เหลือ 5,954 ล้านบาท และเริ่มติดลบหนักอีกครั้งในปี 2014 ที่มียอดการซื้อสื่อ นิตยสารอยู่ที่ 5,214 ล้านบาท ติดลบไปเป็นสัดส่วนถึง 16% และในปี 2015 รายได้ของสื่อ นิตยสารยังคงตกลงอย่างต่อเนื่อง ติดลบอีก 14% เหลือ 4,552 ล้านบาท ทั้งนี้เมื่อนำข้อมูลล่าสุดในช่วงไตรมาสแรกของปี 2015 เทียบกับปี 2016 พบว่า สื่อ นิตยสารติดลบไปแล้ว 24% หรือหายไปแล้วถึง 253 ล้านบาท (16 มิถุนายน 2559 จาก <http://www.thansettakij.com/2016/06/06/59163>)



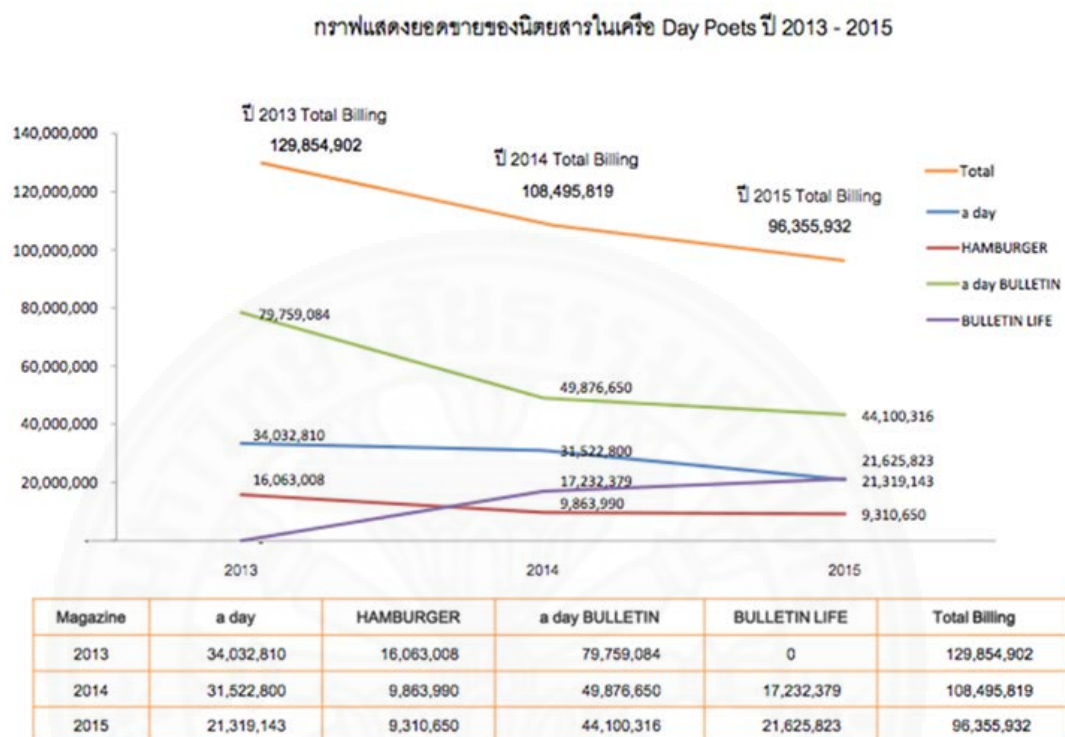
ภาพที่ 4.1 Industry Magazine Spending 2011-2015

การลดลงของรายได้สื่อนิตยสารสอดคล้องกับพฤติกรรมการอ่านของผู้บริโภคที่ต่ำลง ทั้งนี้จากการสำรวจพบว่า แนวโน้มการอ่านนิตยสารของผู้บริโภคลดลงอย่างมาก แล้วหันไปอ่านในสื่ออินเทอร์เน็ตมากขึ้น

a day เป็นนิตยสารที่อยู่ในเครือ เดย์ โพเอทส์ จำกัด ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2543 นำโดย วงศ์ทรง ชัย-ณรงค์สิงห์, นิติพัฒน์ สุขสวย และภาสกร ประมูลวงศ์ เนื้อหาของนิตยสารพูดถึงในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ แรงบันดาลใจ และบุคคลที่น่าสนใจในสังคม ซึ่งการเกิดขึ้นของ a day นับเป็นหนึ่งในเทรนด์ของกระแสอินดี้ไทย ทำให้นิตยสารได้รับความนิยมจากคนรุ่นใหม่เป็นจำนวนมาก

เนื้อหาหลักของ a day คือ คอลัมน์ main course ซึ่งเป็นสื่ूपหลักที่มีเนื้อหาแตกต่างกันในแต่ละเดือน โดยหยิบยกเรื่องในสังคมที่กำลังเป็นที่นิยม มาสื่อสารด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และเข้าถึงง่าย นอกจากนี้ยังมีเนื้อหาอัปเดตวงการความคิดสร้างสรรค์ของโลก มีการสัมภาษณ์บุคคลที่น่าสนใจทั้งในวงการศิลปะและครีเอทีฟ ถือได้ว่าเป็นนิตยสารวัยรุ่นที่ได้ถูกจัดอยู่ในอันดับต้น ๆ ที่ได้รับความสนใจ แต่ในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศได้พัฒนาอย่างรวดเร็วจนก่อให้เกิด สื่อใหม่อย่างอินเทอร์เน็ต ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการดำรงชีวิตของ ผู้คนในสังคม ด้วยคุณลักษณะที่สามารถตอบสนองความต้องการ แสวงหาข่าวสารได้ดีเพราะไม่ข้อจำกัดของเนื้อหา เวลา และมีความสะดวกสบาย

ทำให้มีการบริโภคสื่อออนไลน์มากขึ้นตามลำดับ ส่งผลกระทบให้ธุรกิจนิตยสารในรูปแบบของสื่อสิ่งพิมพ์ได้รับความนิยม ทำให้อยอดขายโฆษณาตกลงอย่างเห็นได้ชัด



ภาพที่ 4.2 กราฟแสดงยอดขายของนิตยสารในเครือ Day Poets ปี 2013 – 2015. จากรายงานประจำปี 2015, โดย บริษัท เดย์ โพอเอทส์ จำกัด.

ตามภาพที่ 4.2 แสดงยอดขายของนิตยสารในเครือ เดย์ โพอเอทส์ จำกัด แสดงถึงรายได้โฆษณานิตยสารมีการปรับลดลงอย่างต่อเนื่องในเวลา 3 ปี นิตยสาร a day ในปี 2013 มีรายได้โฆษณาอยู่ที่ 34,032,810 บาท และในปี 2015 มีรายได้โฆษณาเพียง 21,319,143 บาท ภายในระยะเวลา 3 ปี รายได้โฆษณาลดลงไปถึง 12,713,667 บาท ซึ่งถือว่าเป็นตัวเลขที่น่ากังวลเป็นอย่างมาก

เมื่อก่อน a day ถือเป็นนิตยสารที่เป็นน้ำหล่อเลี้ยงสำคัญของบริษัท เนื่องจากเรามีทั้งรายได้จากการโฆษณาและรายได้จากการขายหนังสือ ซึ่งรายได้จากโฆษณานับจริง ๆ คือ กำไรของบริษัท แต่ด้วยปัจจัยหลาย ๆ อย่างทำให้อยอดโฆษณาตกลง มันส่งผลกระทบต่อบริษัทเป็นอย่างมาก ถึงแม้ว่าเรายังจะมีนิตยสารอื่นในเครือ ที่ก็มองว่านิตยสาร a day จะเป็นรายได้หลักอยู่เหมือนเดิม (สุรพงศ์ เตรียมชาญชัย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

จากการศึกษาในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารนิตยสาร a day พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารของนิตยสาร a day สามารถสรุปผลการศึกษามีผลกระทบต่อรูปแบบการปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล แบ่งออกเป็น

4.1.1 ปัจจัยภายในองค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรทำให้ทราบถึงศักยภาพทรัพยากรองค์กรจึงสามารถส่งเสริมและพัฒนาองค์กรได้โดยการวางแผนการบริหารงานด้านต่าง ๆ ซึ่งจากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารนิตยสาร a day พบว่า ปัจจัยภายในองค์กรของนิตยสาร a day สามารถแบ่งได้เป็น 4 ปัจจัย ดังนี้

4.1.1.1 ปัจจัยด้านทุนและแหล่งทุน

ปัจจัยด้านทุนและแหล่งทุนที่สนับสนุนให้กิจการดำเนินต่อไปได้นั้น ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานทางด้านธุรกิจเป็นอย่างมาก เนื่องจากแหล่งที่มาของทุนเป็นสิ่งที่ทำให้การบริหารองค์กรดำเนินงานได้ไม่ติดขัด และทำให้องค์กรมีรายได้มีหมุนเวียนเพื่อส่งเสริมการสื่อสารกับบุคคลภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรอยู่รอดได้ จากการศึกษาพบว่า a day มีลักษณะในรูปแบบบริษัทมีนายทุนเป็นเจ้าของ มีโครงสร้างด้านการเงินมาจากนายทุน ซึ่งก็คือ ประธานกรรมการผู้จัดการ ซึ่งงบประมาณของบริษัทจะถูกนำมาวางแผนการจัดสรรงบประมาณทั้งในด้านการผลิต และการตลาด อย่างคุ้มค่าที่สุด โดยการบริหารทรัพยากรทางการเงินของทาง a day มีฝ่ายการเงินที่เข้ามาดูแลเรื่องงบประมาณต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นในด้านการผลิตเนื้อหา จนไปถึงการดูแลงบประมาณการจัดกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ เพื่อนำเรื่องส่งรายงานแก่ผู้บริหารในทุกเดือน เนื่องจากหากองค์กรมีการบริหารทรัพยากรการเงินที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะสามารถทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจไปได้อย่างต่อเนื่อง

ต้องมีการคิดว่าทำอย่างไรถึงจะบริหารเงินให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นเวลาทำโปรโมชันหรือกิจกรรมทางการตลาดอะไร ก็ต้องมีการกำหนดเปอร์เซ็นต์ไว้ถึงจุดคุ้มทุน การที่ราคาจะลงทุนอะไรในแต่ละอย่าง เราต้องคำนึงถึงผลที่จะตามมาทุกครั้ง แต่ทุกอย่างก็สามารถยืดหยุ่นได้ (สุรพงษ์ เตรียมชาญชัย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

คุณนิติพัฒน์ สุขสวย กรรมการบริหารการตลาดได้อธิบายว่าในช่วงเปิดตัวนิตยสารทุนมาจากกลุ่มคนอ่านที่ช่วยกันส่งเข้ามา เพื่อร่วมทำนิตยสาร แต่หลังจากที่นิตยสาร a day เปิดตัวมาได้ประมาณ 1 ปี ทางบริษัท ต้องการขยายธุรกิจ จึงได้มองหานายทุน ซึ่งเป็นผู้ออกทุนหลัก ซึ่งงบประมาณที่ได้มาจะถูกนำมาวางแผนใช้จ่ายในส่วนต่าง ๆ ของ a day ไม่ว่าจะเป็นการผลิตนิตยสาร รวมถึงงบประมาณด้านการตลาดและการขายโฆษณาด้วย งบประมาณทุกส่วนจะถูกดูแลจากฝ่ายการเงิน ซึ่งจะต้องมีการใช้สอยไปอย่างคุ้มค่า และสามารถวัดผลได้ ต้องคำนึงผลงานที่ออกมา

ด้วยว่าจะเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่าน ในฐานะนิตยสารที่ได้ชื่อว่า เป็นนิตยสารที่ให้ความคิดสร้างสรรค์และแรงบันดาลใจ (นิติพัฒน์ สุขสวย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559) เสริมถึงเรื่องการบริหารทรัพยากรการเงินของนิตยสาร a day ในทิศทางเดียวกัน

a day มีนายทุนเพียงคนเดียว โดยงบประมาณที่ได้มาจะถูกจัดสรร ไปในแต่ละฝ่าย โดยฝ่ายการเงินของบริษัท เพื่อเอื้อต่อการผลิตด้าน และการวางแผนการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรายได้หลักของบริษัทเรามาจากการขายพื้นที่โฆษณา ดังนั้นเมื่อเกิดการเปลี่ยนผ่านของสื่อแลพฤติกรรมของผู้บริโภค ยอดขายโฆษณาเราก็ตกลงไป การที่เราจะจัดกิจกรรมทางการตลาดหรือใช้งบอะไร ทุกอย่างจะต้องมีการวัดผลได้ไม่เช่นนั้นบริษัทก็อาจจะอยู่ไม่รอด (ชังน้อย กุญชร ณ อยุธยา, สัมภาษณ์ 29 เมษายน 2559)

ทุนและแหล่งเงินทุนหมุนเวียนของ a day มาจากการขายนิตยสารและรายได้จากการขายพื้นที่โฆษณาเป็นหลักเมื่อปี 2556 รายได้โฆษณายู่ที่ 34,032,810 บาท หลังจากที่มีสื่อใหม่เกิดขึ้น ทำให้ a day ขายรายได้จากอัตราโฆษณาที่ลดลงเหลือเพียง 21,319,143 บาท ซึ่งบริษัทยังคงต้องแบกรับค่าใช้จ่ายที่ต้นทุนเท่าเดิม แต่เนื่องด้วย a day เป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กดังนั้นค่าใช้จ่ายในการบริหารองค์กร ไม่ได้มีต้นทุนที่สูงมากนัก เจ้าของกิจการจึงยังไม่มียุทธศาสตร์การปรับลดโครงสร้างขนาดขององค์กร แต่ a day จะต้องมีการวางแผนทางการเงินที่รัดกุมขึ้น

ที่คิดว่ารายได้โฆษณาลดลงไปบ้างนั้น ยังไม่ส่งผลถึงขั้นต้องปรับขนาดขององค์กร เราเป็นองค์กรขนาดเล็ก เพียงแค่เราต้องมีระบบการใช้จ่ายและการหมุนเวียนทางการเงินที่ดี บริษัทเราก็ยังจะอยู่ได้ แต่เราก็ต้องช่วยกันประหยัดควบคุมค่าใช้จ่ายและใช้ทรัพยากรที่เรามีอยู่อย่างคุ้มค่าที่สุดได้ (สุรพงษ์ เจริญชาญชัย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

กล่าวคือ มีการดำเนินธุรกิจโดยจะต้องคำนึงถึงจุดคุ้มทุนซึ่งก็คือ การใช้ทรัพยากรการเงินอย่างคุ้มค่าที่สุด เนื่องจาก a day เป็นบริษัทที่มีแหล่งนายทุนเพียงคนเดียวซึ่งค่อนข้างจะมีความเสี่ยงสูง ถ้านายทุนสายป่านในเรื่องการเงินมีไม่มากพอ จะส่งผลให้บริษัทประสบปัญหาที่ตามอย่างเป็นมาก ด้วยประกอบกับที่รายได้ที่ลดลงของบริษัทในขณะนี้ ดังนั้นการจะลงทุนทุกอย่างจะต้องมีผลลัพธ์ที่สามารถวัดออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์ได้

4.1.1.2 ความเป็นเจ้าของผู้ประกอบการหรือผู้ถือหุ้น

สำหรับการบริหารนิตยสาร a day การตัดสินใจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารซึ่งมีส่วนสำคัญที่จะผลักดันให้ธุรกิจอยู่รอดได้ ผู้บริหารต้องมีการวางแผนงานและแนวทางการบริหารจัดการของบริษัท คือ การใช้แผนการสั่งการจากผู้บริหารระดับสูง โดยการมีการสั่งการลงมาหาผู้บริหารระดับล่างเพื่อวางกลยุทธ์นโยบายที่จะบริหารและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

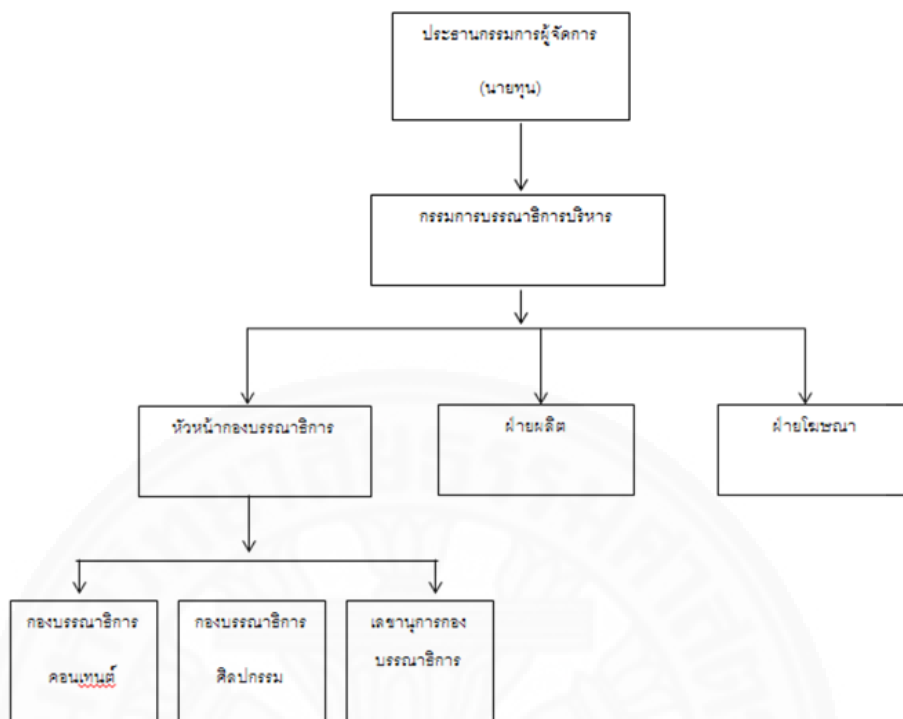
a day ต้องประสบกับปัญหาทางเศรษฐกิจ เนื่องจากการลูกค้าผู้ซื้อโฆษณา มีการดัดงบประมาณในส่วนของการลงนิตยสารมากกว่าครึ่ง เป็นเหตุผลที่เจ้าของหรือผู้บริหารต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ใหม่ ๆ ซึ่งจะต้องมีการบริหารทั้งในส่วนของภาพลักษณ์และการตลาดอย่างต่อเนื่อง เนื่องจาก a day เป็นองค์กรขนาดเล็กทำให้มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์หรือนโยบายต่าง ๆ ผู้บริหารหรือเจ้าของสามารถสั่งการลงมาได้โดยตรง ซึ่งการวางกลยุทธ์ในแต่ละครั้ง จะต้องมีการปรึกษาหารือร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบริหาร กองบรรณาธิการ ฝ่ายผลิต และฝ่ายขาย ทั้ง 4 ฝ่ายนี้จะต้องมีความสัมพันธ์กัน

ในสถานะที่เม็ดเงินโฆษณาในตลาดนิตยสารมีการลดลงอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่เรากำลังกังวลเป็นอย่างมาก เราต้องมีการปรับกลยุทธ์และเทคนิคในการขายให้มากขึ้น เราต้องมีการตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้เรายังจำเป็นต้องปรับตัวรูปแบบ เมื่อก่อนเราเป็นสื่อ นิตยสารอย่างเดียว ตอนนี้เรามีการจัดทำเว็บไซต์เพื่อเป็นรูปแบบใหม่ในการนำเสนอแก่ผู้อ่าน ซึ่งทุกอย่างจะต้องมีการวางแผนการทำงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งทุกอย่างเราจะกำหนดรูปแบบออกมาภายใต้นโยบายหลักขององค์กร (สุรพงษ์ เตรียมชาญชัย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารนิตยสาร a day พบว่า ผู้บริหารจะเน้นปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารทั้งในเรื่องของการขายและตัวผลิตภัณฑ์ โดยการจัดทำเว็บไซต์ขึ้นมาควบคู่กับการทำนิตยสาร เพื่อให้เข้ากับสภาวะการณ์ในปัจจุบันที่มีการดัดงบประมาณการซื้อสื่อโฆษณาจากสื่อ นิตยสาร เนื่องจากเป็นรายได้หลักขององค์กร แต่ทุกอย่างมีการยึดจากนโยบายหลักขององค์กร นั่นคือ เรื่องความคิดสร้างสรรค์ และการนำเสนอเรื่องราวเชิงลึกในการให้แรงบันดาลใจกับผู้อ่าน ซึ่งถือเป็นนโยบายที่ชัดเจนตั้งแต่มีการก่อตั้ง a day ทำให้ทุกอย่างที่ a day ทำออกมามีระเบียบแบบแผนการวางกรอบไปในทิศทางเดียวกัน

4.1.1.3 ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร

นิตยสาร a day จะประสบความสำเร็จได้หรือไม่นั้น การบริหารองค์กรถือเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง กล่าวคือ ต้องมีการวางโครงสร้างบริหารงานให้สอดคล้องกับความต้องการและความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารนิตยสาร a day ออกแบบองค์กรให้เป็นองค์กรขนาดเล็ก เพื่อสะดวกต่อการบริหารงาน จึงไม่มีกระบวนการสั่งการที่ซับซ้อน ซึ่งจะให้แต่ละฝ่ายมีอำนาจการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เพื่อให้คุณภาพของงานมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ยังมีการเปิดโอกาสและพร้อมรับฟังความคิดเห็นของแต่ละฝ่าย จึงสร้างความพอใจให้กับพนักงาน และยังให้ความสำคัญกับการทำงานที่สอดคล้องกันในทุกฝ่าย โดยเน้นการทำงานเป็นทีม



ภาพที่ 4.3 โครงสร้างนิตยสาร a day

จากแผนภูมิโครงสร้างการบริหารองค์กรของนิตยสาร a day ทำให้เห็นว่ามีการแบ่งงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ (Function Structure) อย่างชัดเจนซึ่งจะรวมกลุ่มบุคคลบนพื้นฐานของความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน และมีผู้บริหารเข้ามาดูแลการทำงานของแต่ละฝ่ายอย่างใกล้ชิด

สำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ ในการจัดทำนิตยสารและเว็บไซต์ a day มีดังต่อไปนี้

ประธานกรรมการผู้จัดการ ในฐานะนายทุนขององค์กร เป็นผู้วางแผน กำหนดนโยบายการบริหารภาพรวมทั้งหมดขององค์กร พร้อมทั้งยังกำหนดกลยุทธ์ของฝ่ายโฆษณา แต่จะไม่มีบทบาทในการควบคุมดูแลในส่วนของการผลิตเนื้อหา

กรรมการบรรณาธิการบริหาร ทำหน้าที่รับผิดชอบฝ่ายนโยบายของสิ่งพิมพ์ในภาพรวม ทั้งเรื่องธุรกิจ และการนำเสนอเนื้อหา ตลอดจนการประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ

หัวหน้ากองบรรณาธิการ ถึงแม้จะมีการเปิดเว็บไซต์ขึ้นมา ทาง a day ยังคงมีหัวหน้ากองบรรณาธิการเพียง 1 คน ที่มีหน้าที่การรับผิดชอบตั้งแต่เป็นผู้คิดรูปแบบการนำเสนอเนื้อหาร่วมกับกองบรรณาธิการ ตลอดถึงการตรวจสอบภาพรวมทั้งในส่วนองเนื้อหาและรูปแบบ

นอกจากนี้มีการช่วยคิดเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนองานร่วมกับฝ่ายโฆษณาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้อยู่ในภายใต้รูปแบบลักษณะเนื้อหาของ a day

กองบรรณาธิการ นับตั้งแต่มีการเปิดตัวเว็บไซต์ a day จึงมีกองบรรณาธิการ 2 กอง เนื่องจากเนื้อหาและรูปแบบในส่วนของตัวเล่มและเว็บไซต์แตกต่างกัน ซึ่งมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน หน้าที่ของกองบรรณาธิการคือ คิดเนื้อหา ติดต่อบุคคลต่าง ๆ เขียนคอลัมน์ รวมไปถึงภาพประกอบ ทั้งนี้ a day มีทั้งกองบรรณาธิการประจำและนักเขียนอิสระมาร่วมเขียนคอลัมน์ต่าง ๆ

ฝ่ายศิลปกรรม มีหน้าที่ในการออกแบบ โดยกำหนดจัดเรียงข้อความและภาพประกอบ รวมทั้งการตกแต่งต่าง ๆ ให้ตรงตามคอนเซ็ปต์ ซึ่งรูปแบบการออกแบบของตัวเล่มและเว็บไซต์ก็จะมีลักษณะที่แตกต่างกัน จึงมีคนรับผิดชอบในส่วนของตัวเล่มและเว็บไซต์ออกจากกัน

เลขานุการกองบรรณาธิการ ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานระหว่างกองบรรณาธิการและฝ่ายโฆษณา ติดตามการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วง นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับภายนอกอีกด้วย

ฝ่ายโฆษณา a day เป็นองค์กรที่เน้นเรื่องความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้นฝ่ายโฆษณานอกจากจะมีหน้าที่ในการบริหารการขายโฆษณาการดูแลลูกค้าและจัดหาโฆษณาแล้วยังคงต้องมีการคิดออกแบบการนำเสนองานเชิงสร้างสรรค์ที่แตกต่างกับคู่แข่งให้ตรงตามความต้องการลูกค้า ซึ่งจะต้องมีการทำงานร่วมกับกองบรรณาธิการเพื่อผลิตผลงานโฆษณา รวมทั้งจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ควบคู่ไปด้วย เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อนำไปวางแผนการขาย

ฝ่ายผลิต เนื่องด้วย a day ไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตัวเอง หน้าที่ของฝ่ายผลิต คือ จัดหาทรัพยากรต่าง ๆ ในการพิมพ์ ต่อรองเรื่องค่าใช้จ่ายกับซัพพลายเออร์ที่เกิดขึ้นในการพิมพ์เพื่อรักษาผลประโยชน์ให้กับองค์กรได้มากที่สุด

สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า a day ได้ให้ความสำคัญเท่าเทียมกันในทุกฝ่าย ซึ่ง a day ออกแบบองค์กรให้เป็นขนาดเล็ก เพื่อสะดวกต่อการบริหารและการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการทำงานที่สอดคล้องกันทุกฝ่าย ถึงแม้ว่าแต่ละฝ่ายจะมีอำนาจการปฏิบัติตามความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ก็ตาม แต่ท้ายที่สุดจะต้องมีการมาร่วมประชุมกันในทุกฝ่าย เพื่อให้พนักงานสามารถมีสิทธิ์ในการออกความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งในด้านคอนเทนต์ และการวางแผนในการขายเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากที่สุด

การทำงานจะให้ความสำคัญกับการประชุม ตั้งแต่การเริ่มต้นของการคิดเนื้อหาของแต่ละฉบับ รวมถึงเนื้อหาของเว็บไซต์ ซึ่งทุกคนในกองบรรณาธิการจะต้องมีการทำการบ้าน เพื่อนำมาเสนอในที่ประชุม ทุกคนจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกเรื่องที่จะ

นำมาเสนอ และเมื่อเราสามารถคัดเนื้อหาที่จะนำเสนอแก่ผู้อ่านได้แล้ว เราก็จะมีการประชุมร่วมกันระหว่างฝ่ายบรรณาธิการและฝ่ายโฆษณา เพื่อวางแผนการขยายต่อไป โดยจะมีผู้บริหารคอยให้คำปรึกษา การประชุมแบบนี้ยังช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในด้านของการสื่อสาร (นิติพัฒน์ สุขสวย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

สอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณข้างน้อย กุญชร ณ อยุธยา ผู้อำนวยการตลาดของนิตยสาร a day ที่ทั้ง 2 คน มีความเห็นว่าการบริหารภายในองค์กรต้องมีการร่วมมือในทุกฝ่าย มีการรับฟังความคิดเห็น ทั้งนี้จะช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร อาทิ ความคิดเห็นของกองบรรณาธิการที่เป็นคนสร้างสรรค์เนื้อหา คนเหล่านี้มีมุมมองในด้านของการนำเสนอเนื้อหาที่ออกมาได้ตรงใจกลุ่มผู้อ่าน เนื่องจากกองบรรณาธิการต้องเป็นคนที่มีความรักการอ่านค้นคว้าหรืออัปเดตข้อมูลกระแสสังคม กระแสโลก อยู่เสมอ คำสามารถตีโจทย์ถึงความต้องการของกลุ่มคนอ่านได้ และเมื่อทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น จนตกผลึกออกมาเป็นเนื้อหาที่จะนำมาเสนอ แน่ใจว่ามักจะเป็นเนื้อหาที่สังคมหรือกลุ่มคนกำลังให้ความสนใจอย่างแน่นอน สิ่งนี้ก็จะสะท้อนกลับมาสู่องค์กร

การบริหาร มันมีทั้งจากข้างบนลงข้างล่าง และในระนาบเดียวกัน ซึ่งเราจะกำหนดจุดยืนร่วมกัน ว่าสิ่งที่เราต้องการคือ อะไร แล้วแบ่งหน้าที่กันไปทำในแต่ละสายงาน ซึ่งสุดท้ายแล้วเราก็จะมีการประชุมร่วมกันเพื่อเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นเนื้อหาไปสู่ผู้อ่าน (ข้างน้อย กุญชร ณ อยุธยา, สัมภาษณ์ 29 เมษายน 2559)

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยการบริหารองค์กรมีส่วนในการกำหนดกลยุทธ์วิธีการทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งการบริหารของนิตยสาร a day ใช้รูปแบบในการบริหารทั้งจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน และในระนาบเดียวกัน การกำหนดกลยุทธ์การบริหารเช่นนี้จะช่วยทำให้ลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและพนักงาน จึงสามารถดำเนินการหรือปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว

4.1.1.4 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีการผลิต

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องสร้างนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากว่าการบริหารจัดการทางด้านเทคโนโลยีที่ดีสามารถทำให้ธุรกิจดำเนินการได้คล่องตัวมากขึ้น สำหรับเทคโนโลยีในการผลิตของ a day ให้เหมาะสมกับสภาพสถานการณ์สื่อในปัจจุบันนั้นได้มีการพัฒนาไปมากเพราะการลงทุนตรงส่วนของเทคโนโลยีนั้นล้วนแต่ทำให้ประหยัดทั้งเวลาและทรัพยากรเป็นอย่างมากได้ ซึ่งในส่วนของ a day ได้มีการลงทุนเท่าที่จำเป็น

ทางเรามีสัมพันธภาพที่ดีกับโรงพิมพ์คัมพอร์มเป็นเวลายาวนาน ทำให้เราสามารถต่อรองเรื่องต้นทุนราคาในการผลิตได้ ซึ่งตรงนี้เป็นในส่วนพาร์ทนิตยสาร แต่หลังจากที่เราได้วางแผนว่าจะมีการเปิดตัวเว็บไซต์ จากเดิม a day มีเครื่องแม่คือนทอชไว้ใช้สำหรับ

การจัดทำรูปแบบอาร์ตเวิร์คในนิตยสารจำนวน 5 เครื่อง ทางผู้บริหารได้มีการลงทุนจัดหาเครื่องแมคอินทอชมาเพิ่มเติมในการรองรับการทำงานอีก 2 เครื่อง เพื่อความรวดเร็วและความสะดวกในการทำงาน เป็นการลงทุนที่เพิ่มค่าใช้จ่ายไม่มากแต่สอดคล้องกับความต้องการผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน (นิติพัฒน์ สุขสวย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

ในส่วนส่วนตัวนิตยสารทาง a day พันธมิตรกับโรงพิมพ์ที่ทำงานร่วมกันเป็นเวลายาวนาน ทำให้สามารถต่อรองราคาได้ โดยได้คุณภาพงานมาตรฐานและตรงต่อเวลาเสมอ มีประสิทธิภาพในการผลิตสูง นอกจากนี้ยังมีการซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ทำงานเพื่อรองรับการผลิตเนื้อหาบนเว็บไซต์เพิ่มเติม

การพัฒนาเทคโนโลยี ทาง a day ได้เน้นเครื่องมือในการจัดทำเนื้อหา รูปแบบอาร์ตเวิร์คให้กับการทำเว็บไซต์ เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

4.1.1.5 ปัจจัยด้านบุคลากร

บุคลากรถือว่าเป็นกำลังสำคัญที่องค์กรจะต้องใส่ใจ ซึ่งบุคลากรภายในบริษัทล้วนต้องมีความชำนาญและมีประสิทธิภาพ ทาง a day จึงได้ให้ความสำคัญในเรื่องความสามารถทางวิชาชีพ ทั้งด้านแนวคิดพื้นฐาน ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ประสบการณ์การทำงานของแต่ละฝ่าย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้ผลงานออกมามีคุณภาพ และน่าสนใจ โดยเฉพาะวิธีการคัดเลือกนักเขียน กองบรรณาธิการ ซึ่งคนที่ได้รับคัดเลือกนั้นจะต้องเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ไม่ยึดติดกับอะไรเดิม ๆ และต้องการเปิดมุมมองใหม่ ๆ ที่สำคัญ จะต้องมีความสนใจในข่าวสารรอบตัวทั่วโลก เพื่อนำมาเขียนเรื่องราวให้เกิดกระแส ดังนั้นทาง a day จึงต้องการคนที่ต้องอัปเดตเสมอ แต่อย่างไรก็ตามหลายคนทราบว่า ทาง a day มีการรับน้อง ๆ นักศึกษาเข้ามา เพื่อทำนิตยสาร a day ฉบับ a team junior ในทุก ๆ ปี ถือเป็นโอกาสให้เด็กรุ่นใหม่เข้ามามีโอกาสร่วมงานกับ a day และมีน้อง ๆ จำนวนไม่น้อย เมื่อจบไปได้ก็กลับมาสมัครงานที่ a day ซึ่งทาง a day มองว่าพลังของกลุ่มคนรุ่นใหม่จะสามารถเข้าใจถึงสิ่งที่ผู้อ่านในยุคปัจจุบันต้องการ เพราะเด็กรุ่นใหม่ยังคงมีความคิดสร้างสรรค์ได้มากกว่า ไม่ยึดติดกับผลงานที่ผ่านมา

กองบรรณาธิการ ต้องมีความสามารถในเรื่องของการคิดนำเสนอเนื้อหาเป็นอย่างมาก เนื่องจาก a day มีจุดแข็งในเรื่องของเนื้อหาที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อ่าน ถ้านักเขียนไม่มีความสามารถในการเขียนที่มากพอ ก็จะไม่สามารถนำเสนอผลงานได้ออกมาตรงตามสิ่งที่ผู้อ่านคาดหวัง จะทำให้ส่งผลเสียกับภาพลักษณ์ของแบรนด์โดยตรง นักเขียนจึงเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญของ a day ก็ว่าได้ ดังนั้นการที่เราจะเลือกรับคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงานร่วมกับเรา และจะต้องมีการส่งผลงานของตัวเองมาให้เราได้อ่านก่อนทุกคน

เพราะเราต้องการคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ สิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนเหล่านั้นมีประสบการณ์การทำงานที่พอเพียง (ทรงกลด บางยี่ขัน, สัมภาษณ์, 6 เมษายน 2559) สังเกตได้ว่ากองบรรณาธิการของ a day ส่วนมากมักจะเป็นเด็กนักศึกษาจบใหม่ เราเลือกที่จะให้โอกาสเค้า ถึงแม้ว่าอาจจะต้องใช้เวลาในการปรับทัศนคติ และการฝึกฝนมากกว่า แต่องค์กรเราก็ยังต้องการคนรุ่นใหม่เข้ามาสร้างสรรค์ผลงาน โดยที่จะมีพวกพี่ ๆ ในกองมาเป็นพี่เลี้ยง เรามองว่าการให้โอกาสเด็กตรงนี้นั้นคุ้ม เนื่องจากเราจะได้ผลงานการเขียนที่แตกต่างจากท้องตลาดไม่ได้ยึดติดรูปแบบวิธีการเขียนแบบเดิม ๆ (นิติพัฒน์ สุขสวย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

จากการสัมภาษณ์ทั้ง 2 คน พบว่า ทุกคนมีความเห็นในเรื่องของการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานที่สอดคล้องกัน คือ มีวิธีการคัดเลือกเด็กรุ่นใหม่เข้ามาเป็นกองบรรณาธิการ เนื่องจากต้องการบุคลากรที่สามารถสร้างสรรค์เนื้อหาใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของพฤติกรรมของผู้อ่านที่เปลี่ยนแปลงไปทุกวัน และตอบสนองนโยบายของบริษัทว่าด้วยเรื่องของการคิดสร้างสรรค์

ในส่วนของฝ่ายขายโฆษณา ทาง a day มีการวัดประสิทธิภาพของการทำงาน คือ ถ้าบริหารยอดไม่ถึง 50% ที่ทางองค์กรกำหนดไว้ จะถือว่าคุณภาพของการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งจะมีการวัดผลในทุก ๆ ไตรมาส และมีมาตรการในการวัดผล ถ้าฝ่ายขายทำยอดไม่ถึง 50% ของยอดขายที่ตั้งไว้ ในแต่ละเดือน เราจะถือว่าเค้าทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานของฐานเงินเดือนของเค้า ซึ่งยอดขายที่ทางองค์กรกำหนดไว้แต่ละเดือนจะตั้งอยู่กับเงินเดือนของแต่ละคน ดังนั้น ถ้าไม่สามารถทำได้ 50% ของยอดขาย ติดกัน 3 เดือน เราก็จะมีการเรียกคุย เพื่อชี้แจงในสิ่งที่เกิดขึ้น และมีการออกจดหมายเตือน แต่ถ้าไม่ถึง 50% ติดกัน 5 เดือน เค้าก็ต้องพิจารณาตัวเองว่าเหมาะที่จะทำงานกับเราต่อไปมั้ย แต่ถ้าบางคนที่ทำถึงยอดในหลาย ๆ เดือนติดกัน เช่น 3 เดือน 6 เดือน และทั้งปี เราก็มีรางวัลให้เค้า นอกเหนือจากค่าคอมมิชชั่น เพื่อเป็นแรงผลักดันและกำลังใจในการทำงาน (สุรพงษ์ เจริญชาญชัย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

สอดคล้องกับความคิดเห็นของช่างน้อย กุญชร ณ อยุธยา ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด นิตยสาร a day ที่ว่าการวัดผลการทำงานถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับฝ่ายขาย โดยกล่าวว่า เราต้องมีการวัด KPI ของพนักงานฝ่ายโฆษณาอยู่ตลอด เพราะบริษัทมีต้นทุนในการผลิตอยู่เสมอ ถ้าฝ่ายโฆษณาไม่มีศักยภาพพอ เราก็จำเป็นที่จะต้องสลับตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้เหมาะกับบุคคลนั้นมากที่สุด (ช่างน้อย กุญชร ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2559)

นอกจากนั้น ทาง a day ยังมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความสามารถในด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน โดยมีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในเรื่องของการทำคอนเทนต์ ความสามารถในการใช้เครื่องมือให้มีทักษะเพื่อให้แข่งขันกับสื่ออื่น ๆ ได้

4.1.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร

ปัจจัยภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานด้านต่าง ๆ โดยสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ a day พบว่า ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารนิเทศสาร a day ในยุคดิจิทัล สามารถแบ่งได้ดังนี้

4.1.2.1 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กร กล่าวคือ เศรษฐกิจมีผลกระทบต่อการค้าปลีกและการตลาด เพราะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่ออุปสงค์และอุปทานอำนาจในการซื้อ ความเต็มใจในการซื้อและระดับการใช้จ่ายของผู้บริโภค กล่าวคือ ถ้าสภาพเศรษฐกิจตกต่ำจะทำให้การลงทุนทุกอย่างหยุดชะงัก จะมีการชะลอตัวในการใช้เงินของผู้บริโภค จึงพบว่า สภาพเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมซื้อของกลุ่มเป้าหมาย และยังกระทบไปถึงผู้ซื้อโฆษณา ดังนั้นหากสภาพเศรษฐกิจดี ย่อมส่งผลให้มียอดขายนิเทศสารและโฆษณาติดตามไปด้วย

สภาพเศรษฐกิจถือว่ามีผลมาก เพราะว่าถ้าเศรษฐกิจไม่ดี ก็ไม่มีใครที่อยากจะใช้จ่าย มันก็ส่งผลกระทบต่อการทำตลาดของแบรนด์สินค้าต่าง ๆ ด้วย คือ ถึงแม้แบรนด์จะลงโฆษณาหรือทำมาร์เก็ตติ้งไปเท่าไรมันก็ได้ยอดกลับมาไม่เป็นตามเป้าหมาย เค้ เรียกว่าเป็นวัฏจักร เศรษฐกิจส่งผลไปยังทุกที่ แล้ว a day ที่อยู่ด้วยยอดโฆษณามากกว่า ยอดขายนิเทศสาร เราจะไม่ได้รับผลกระทบเลยก็เป็นไปไม่ได้ (สุรพงษ์ เตริยมชาญชัย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

เมื่อสภาวะเศรษฐกิจไม่ดีนัก บริษัทต่าง ๆ ก็ลดงบประมาณของตนเองลง และปัจจุบันก็ยังมีสื่อโฆษณาที่เกิดขึ้นใหม่เป็นจำนวนมากเข้ามาแชร์ส่วนแบ่งทางการตลาดโฆษณา ซึ่งจากเดิมที่บริษัทลดงบประมาณลงแล้ว ก็ยังมีทางเลือกที่แข่งขันมากขึ้นอีกด้วย จึงทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้น ซึ่งนิเทศสารรูปแบบเดียวกันที่แย่งผู้ซื้อโฆษณาประเภทเดียวกันก็ต้องหาจุดเด่น เอกลักษณ์เฉพาะตัวที่จะดึงดูดผู้ซื้อโฆษณาให้ได้

นอกจากนี้ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ a day ในยุคดิจิทัล คือ การเปลี่ยนแปลงการใช้งานประมาณซื้อสื่อโฆษณานิเทศสารลดลง ทำให้นิเทศสาร a day ต้องประสบผลกระทบจากการลดลงของรายได้หลัก คือ ยอดขายโฆษณาของหน้านิเทศสารลดลง

a day เป็นนิตยสารที่เรียกได้อีกว่านิตยสารเฉพาะทาง เศรษฐกิจย่อมส่งผลกระทบต่ออย่างแน่นอน ลูกค้าผู้ซื้อโฆษณา ที่โดนตัดงบด้านการทำโฆษณา จะมุ่งเน้นไปยังสื่อที่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้มากกว่า และในตอนนี้ยังมีสื่อใหม่ ๆ เข้ามาแชร์ตลาดโฆษณาเพิ่มขึ้น เพื่อแย่งชิงเม็ดเงินในตลาดงบโฆษณา ไม่ว่าจะเป็น เฟสบุ๊ก เว็บไซต์ต่าง ๆ ที่กำลังได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ซึ่งถือว่าเป็นคู่แข่งที่น่ากลัวเลยทีเดียว ที่คิดว่าเราจึงต้องมีการปรับกลยุทธ์อะไรบ้างบางอย่างเพื่อรองรับ ในความต้องการของตลาด ดังนั้น a day จึงต้องใช้จุดแข็งในด้านแบรนด์ของ a day มีความแข็งแกร่งในฐานะวัยรุ่นไทย ได้รับการยอมรับ และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่โดดเด่น (นิติพัฒน์ สุขสวย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

4.1.2.2 ปัจจัยด้านการเมืองและสังคม

การเมืองคือ โครงสร้างพื้นฐานของประเทศ ดังนั้นปัจจัยด้านการเมืองเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญไม่แพ้ปัจจัยในด้านอื่น ซึ่งปัจจุบันการเมืองประเทศไทยยังคงเป็นปัญหาที่ยืดเยื้อมาตลอดขาดความชัดเจน และมีความขัดแย้งอยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการบริหารงานของนิตยสารและยังส่งผลกระทบต่อไปถึงการทำให้ตลาดชะงักตัว

การเมืองเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในทุกประเทศ แล้วเมื่อเราเป็นสื่อมันเป็นสิ่งที่มีมาคู่กันอยู่เสมอ ถึงแม้ a day เป็นนิตยสารไม่มีเนื้อหาทางด้านการเมืองแต่ก็ยังมีผลกระทบต่อเราอยู่ดี ถ้าการเมืองในประเทศมีปัญหา การลงทุนก็จะชะงักตัว ก็ส่งผลกระทบต่อภาพรวมทุกอย่าง (สุรพงษ์ เตรียมชาญชัย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559) สอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณช่างน้อย กุญชร ณ อยุธยา ผู้อำนวยการฝ่ายโฆษณาบริษัทเคย์ โฟเอทส์ จำกัด ได้ให้ความเห็นไว้ว่าองค์กรสื่อกับการเมืองมันเป็นของคู่กัน เราอาจจะไม่ได้รับอิทธิพลมาตรง ๆ แต่ทางอ้อมมีผลกับเราแน่นอน (ช่างน้อย กุญชร ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2559)

ทั้งนี้รัฐยังมีการส่งเสริมการพัฒนาโครงข่ายโทรคมนาคมขั้นพื้นฐานให้ครอบคลุมทั่วประเทศและสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการของประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งได้จัดทำกรอบนโยบายเทคโนโลยีการสื่อสารของประเทศไทย (พ.ศ. 2554-2563) หรือ ICT ซึ่งกำหนดเป้าหมายการให้บริการด้านโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศและการสื่อสาร ให้เป็นสาธารณูปโภคพื้นฐานที่ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงได้ ซึ่งจะช่วยลดปัญหาทางการเชื่อมต่อและช่องว่างทางดิจิทัล

เมื่อรัฐบาลได้มีการออกมาส่งเสริมการใช้อินเทอร์เน็ตของประชาชนทั่วไปให้เข้าถึงทุกพื้นที่แล้ว เป็นส่วนที่เราต้องกลับมามองหาในโอกาสทางธุรกิจของเราอีกที ในเมื่อทุกคนสามารถเข้าถึงโลกดิจิทัลได้ เราก็จะสามารถขยายฐานคนอ่านไปได้มากขึ้นอีก อย่างคนหัวเมืองต่าง ๆ ตามต่างจังหวัดที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของเรา บางครั้งช่องทางการจัดจำหน่ายเรามีไม่เพียงพอ ตอนนี่ก็เป็นการอุดหนุนตรงนั้นได้แล้ว ด้วยการจัดทำเว็บไซต์ เพื่อรองรับ

กลุ่มคนอ่านที่มากขึ้น นี้ถือเป็นปัจจัยอีกปัจจัยที่มีส่วนในการตัดสินใจในครั้งนี้ (นิติพัฒน์ สุขสวย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

จากการศึกษาพบว่า การเมืองเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดผลกระทบใน ทุก ๆ ด้าน ปัญหาทางด้านการเมืองจะส่งผลกระทบต่อคนส่วนใหญ่ตัดสินใจชะลอการลงทุนและหยุด ใช้งบประมาณในการทำโฆษณา นอกจากนี้ นโยบายการส่งเสริมการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตของรัฐบาล ยังมีส่วนในการช่วยผลักดันการวางแผนการจัดทำเว็บไซต์ของ a day อีกด้วย ดังนั้นทุกครั้งที่ a day จะกำหนดนโยบายหรือวางกลยุทธ์ต้องมีการประเมินสภาพทางการเมืองอยู่ทุกระยะ ว่าเหมาะแก่การลงทุน หรือจัดทำธุรกิจในรูปแบบใด เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นที่นิยมและที่ยอมรับกับกลุ่มผู้บริโภคได้ตลอดไป

4.1.2.3 ปัจจัยด้านการตลาด และการแข่งขันการโฆษณา

สภาพการแข่งขัน และการตลาดเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกตัวหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล เนื่องจากรายได้หลักของนิตยสาร a day มาจาก งบประมาณการซื้อโฆษณา จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ และวางแผนล่วงหน้ารับมือว่าบริษัทจะ ดำเนินงานไปในรูปแบบไหน

การตลาดในการแย่งส่วนแบ่งงบประมาณทางการโฆษณานั้นมีสูงมาก เราไม่ได้มองเพียง เฉพาะนิตยสารนะ มองเป็นภาพรวม ปัจจุบันนี้มีสื่อใหม่ ๆ ที่ทันสมัยเกิดขึ้นอย่าง มากมาย ช่องทางการรับสารก็สามารถเข้าถึงได้ง่ายกว่า ยกตัวอย่าง เดียวนี้ทุกคนมี สมาร์ทโฟน อยากรู้อะไรแค่หยิบขึ้นมา ก็ตอบได้ทุกโจทย์แล้ว ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของ พื้นที่และเวลา ดังนั้นถ้าแบรนด์สินค้าต้องการทำการตลาด เค้าก็จะหันไปเทงบให้ส่วน นั้นมากกว่า (นิติพัฒน์ สุขสวย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

ด้านการใช้งบโฆษณาผ่านสื่อนิตยสารเมื่อเทียบกับสื่อประเภทต่าง ๆ

ตามภาพที่ 4.3

ตลาดรวมงบประมาณครึ่งแรกปี 2559

สื่อ	ปี 2559	ปี 2558	%
ทีวีบroad	21,683	24,429	-11.24
เคเบิลทีวี/ทีวีดาวเทียม	2,044	2,418	-15.47
ทีวีดิจิทัล	7,823	8,674	-9.81
วิทยุ	2,191	2,129	2.91
หนังสือพิมพ์	4,079	4,926	-17.19
นิตยสาร	1,267	1,756	-27.85
โรงภาพยนตร์	2,128	1,837	15.84
สื่อนอกบ้าน (Outdoor)	2,042	1,735	17.69
ทรานสิต	2,043	1,704	19.89
สื่อนิตยสาร	172	420	-59.05
อินเทอร์เน็ต	680	412	65.05
รวม	46,151	50,441	-8.50

ที่มา : บริษัท นิลเซ็น(ประเทศไทย) จำกัด

ภาพที่ 4.3 ตลาดรวมงบประมาณครึ่งแรกปี 2559

ทั้งนี้จากผลสำรวจของบริษัท เนลสัน (ประเทศไทย) จำกัด เรื่องตลาดรวมงบโฆษณาครึ่งแรกปี 2559 (ดังภาพที่ 4.3) พบว่า สื่อประเภทนิตยสารเป็นอัตราโฆษณาที่ติดลบเป็นอันดับที่ 2 คือ 27.85% ในส่วนของสื่อที่มีอัตราการซื้อโฆษณาที่เติบโตสูงที่สุดคือ สื่ออินเทอร์เน็ต มีการเติบโตขึ้นถึง 65.05% ถึงแม้จะยังมีตัวเลขการใช้งบโฆษณาที่ยังไม่สูงมากนัก แต่ก็มีแนวโน้มที่คาดว่าจะมาแย่งส่วนแบ่งโฆษณาทางการตลาดของสื่อดั้งเดิมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้บริหาร a day ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อในด้านโฆษณาดังนี้

ตัวเลขจากการขายสื่อโฆษณาที่ลดลงเรื่อย ๆ เนื่องจากการมีสื่อใหม่เข้ามาเป็นตัวแย่งชิงงบประมาณโฆษณา ถือว่ามีผลกระทบเป็นอย่างมากต่อวงการนิตยสาร เนื่องจากเม็ดเงินที่ได้จากการโฆษณาคือเป็นน้ำหล่อเลี้ยงของทั้งองค์กร การที่เราขาดรายได้ไปก็ทำให้มีผลกระทบในหลายด้าน สภาพคล่องตัวทางการเงินของบริษัทก็ลดลง ทาง a day ก็ต้องมีการปรับกลยุทธ์ทั้งในด้านการตลาดและด้านผลิตภัณฑ์ มีการประชุมกับทีมทุกไตรมาสเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และเพื่อต้องการรักษาลูกค้าให้เลิกใช้งบประมาณกับเรา (สุรพงษ์ เตรียมชาญชัย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

การแข่งขันที่สูงขึ้นของตลาดโฆษณามันก็มีปัจจัยหลัก ๆ คือ มีทางเลือกการใช้บงให้กับลูกค้ามากขึ้น อย่างสื่ออินเทอร์เน็ต ถือเป็นสื่อที่ลูกค้าค่อนข้างให้ความสนใจเป็นอย่างมากในตอนี้ ด้วยตัวรูปแบบ ลักษณะของมันที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์การใช้ชีวิตของผู้คน และการที่จะลงโฆษณาในอินเทอร์เน็ตแต่ละครั้งก็ไม่ต้องใช้งบประมาณที่สูง ซึ่งต่างจากสื่ออื่น ๆ เลย เมื่อสถานการณ์ออกมาในลักษณะนี้ ทาง a day จะต้องมีการวางแผนรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้น ในเมื่อเรายังต้องการเม็ดเงินค่าโฆษณา เราก็ต้องปรับตัวไปตามกระแสด้วยการทำเว็บไซต์ a day ขึ้นมาเพื่อหารายได้จากการโฆษณา (ชางน้อย กุญชรณ อยุธา, สัมภาษณ์ 29 เมษายน 2559)

การใช้งบโฆษณาทางนิตยสารที่ลดลง เป็นสิ่งที่เตือนใจเรามาตลอดว่าเราจะอยู่รอดในวงการนี้ได้อย่างไร เราจึงมีการวางแผนในส่วนของลูกค้าเก่าที่เคยใช้เงินกับเราอยู่แล้ว เราจะมีการจัดกิจกรรมเพิ่มเติมให้กับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ารู้สึกถึงความคุ้มค่ากับค่าโฆษณาที่ลงทุนไป ฐานลูกค้าเก่าถือว่าสำคัญกับเราเป็นอย่างมาก เราต้องดูแลรักษาดูแลลูกค้าให้ดีขึ้นทั้งต้องมีการปรับตัวโดยการพัฒนาทั้งเนื้อหา รวมถึงการจัดทำเว็บไซต์เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า (ทรงกลด บางยี่ขัน, สัมภาษณ์, 6 เมษายน 2559)

จากการศึกษาพบว่า นิตยสาร a day จัดอยู่ในตลาดที่มีการแข่งขันสูงมาก ทั้งสื่อ นิตยสารด้วยกันเองและคู่แข่งทางอ้อมคือ สื่อใหม่ a day มีการประชุมวางแผนการตลาดทุกไตรมาส เพื่อปรับเปลี่ยนให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า โดยจะมีการดูแลรักษาดูแลลูกค้าเดิมด้วยวิธีการต่าง ๆ และขยายฐานลูกค้าใหม่ โดยการปรับกลยุทธ์และปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์

และเมื่อสื่ออินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทสำคัญเป็นตัวกำหนดแล้ว ทาง a day จึงมีกำหนดแผนกลยุทธ์ใหม่ ด้วยการจัดทำเว็บไซต์ขึ้นเพื่อหารายได้จากการโฆษณาเพิ่มเติมในส่วนที่หาไปของตัวนิตยสารเล่ม เพื่อให้สามารถอยู่รอดกับการแข่งขันในครั้งนี้

4.1.2.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยภายนอกที่ธุรกิจนิตยสารต้องหันมาใส่ใจและพัฒนา เนื่องจากพฤติกรรมของผู้อ่านเปลี่ยนไป หันมาอ่านในอินเทอร์เน็ตมากกว่านิตยสาร ดังนั้นถ้าองค์กรขาดการพัฒนาในส่วนของเทคโนโลยี ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรไม่ทันสมัย ไม่สามารถแข่งขันกับคู่ต่อสู้ในตลาดได้

“ในเมื่อทุกอย่างโกดิจิตอลไปหมดแล้ว เราก็ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป มันไม่มีเหตุผลที่เราจะต้องมารออ่านนิตยสารรายเดือนเพียงอย่างเดียว ในเมื่อเขาออนไลน์ได้ตลอดเวลา และเลือกเข้าไปหาข้อมูลที่ต้องการได้ด้วยตัวเอง” (นิติพัฒน์ สุขสวย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

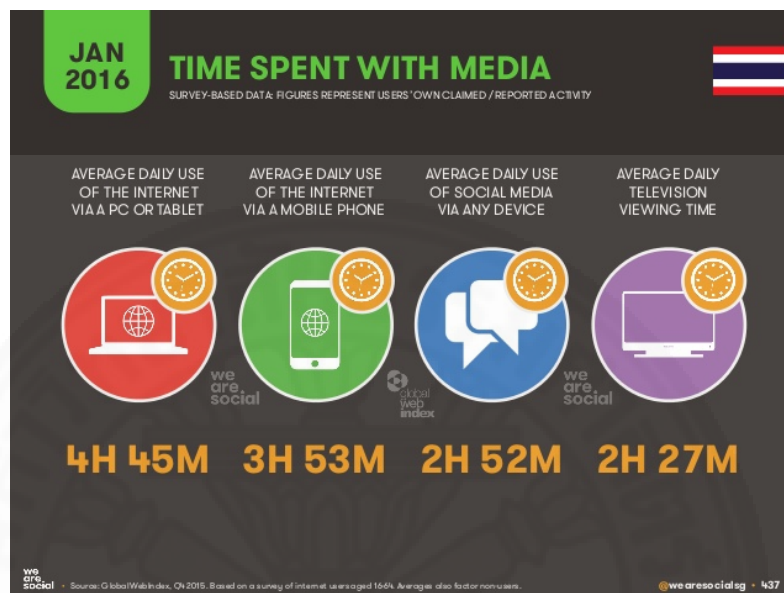
นิตยสารมีข้อจำกัดในเรื่องของพื้นที่และเวลา ในยุคก่อนคนสามารถรออ่านนิตยสารรายเดือนได้ แต่ปัจจุบันเมื่อเทคโนโลยีได้ก้าวไปไกล ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา ผู้อ่านไม่จำเป็นต้องมารออ่านนิตยสารรายเดือนอีกต่อไป ซึ่งมีวิธีเลือกที่จะใช้วิธีเสพเนื้อหาได้จากสื่อที่เร็วกว่าและเข้าถึงได้ง่ายได้กว่า สื่ออินเทอร์เน็ตถือเป็นทางเลือกที่ได้รับความนิยมจากผู้อ่านมากที่สุด เนื่องจากเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายเพียงการสื่บค้น ถ้าไม่มีการพัฒนารูปแบบนิตยสารทางด้านเทคโนโลยีก็ยากที่จะสู้กับคู่แข่งในปัจจุบันได้

a day ได้ความสำคัญกับปัจจัยในเรื่องเทคโนโลยี เมื่อก่อนเรามีการสร้างเนื้อหาออนไลน์ผ่านทางเฟสบุ๊ค เพื่อบอกเล่าข้อมูลที่เราอยากจะทำไปยังกลุ่มแฟนเพจของเรา ซึ่งฐานแฟนเพจของเราก็มีตัวเลขที่น่าพึงพอใจ ที่สามารถดึงดูดความสนใจกับลูกค้าผู้ซื้อโฆษณา หลายคนมองว่า a day เติบโตในเรื่องของการสร้างเนื้อหาผ่านทางออนไลน์ไปพร้อมกับนิตยสาร และเมื่อปัจจุบันนี้สื่ออินเทอร์เน็ตได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้น เราก็เลือกที่จะเพิ่มช่องทางการสื่อสารขึ้นอีกช่องทางหนึ่ง โดยการจัดทำเว็บไซต์ขึ้นมา เพื่อต่อยอดภาพลักษณ์ของแบรนด์ในเรื่องออนไลน์อีกด้วย (ทรงกลด บางยี่ขัน, สัมภาษณ์, 6 เมษายน 2559)

จากการศึกษาพบว่า a day มีการพัฒนาเทคโนโลยีในด้านเนื้อหาผ่านทางเฟสบุ๊คมาเป็นระยะเวลา 7 ปี เนื่องจากผู้บริหารได้เห็นความสำคัญที่จะเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้บริโภค และเล็งเห็นคุณค่าของการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ ซึ่งเนื้อหาในเฟสบุ๊คจะมีส่วนที่สอดคล้องกับเนื้อหาของนิตยสารรายเดือน และในปัจจุบันได้มีนโยบายการจัดทำเว็บไซต์ www.adaymagazine.com โดยมีการจัดตั้งทีมงานขึ้นมาเพื่อดูแลงานทางด้านนี้โดยเฉพาะ

4.1.2.5 ปัจจัยกลุ่มผู้อ่าน

เนื่องจากความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร ด้วยพฤติกรรมการเสพสื่อในปัจจุบันสภาพสังคมทำให้คนอ่านหนังสือน้อยลง แต่ใช้เวลากับ Social Media มากขึ้น



ภาพที่ 4.4 สถิติเวลาการใช้อินเทอร์เน็ตของคนไทย. จาก <http://www.9tana.com/node/thailand-social-stat-2016/>

จำนวนคนอ่านหนังสือในประเทศไทย สัดส่วนของคนอ่านหนังสือต่อ ประชากรทั้งหมด อยู่ที่ 63% หรือกล่าวได้ว่ามี 2 ใน 5 ของประชากรอายุ 15-69 ปีที่ไม่อ่านหนังสือเลย และระยะเวลาอ่านหนังสือของคนไทยเฉลี่ยอยู่ที่ 28-37 นาทีต่อวัน ทั้งในวันธรรมดา และวันหยุดเสาร์ อาทิตย์ นอกจากนี้พฤติกรรมการอ่านหนังสือของคนไทยเป็นเพียงการอ่านเพื่อฆ่าเวลาเท่านั้น ผู้อ่านที่มีความตั้งใจอ่านหนังสือ อย่างจริงจังมีจำนวนน้อย (สมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย, คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ ศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาสังคมและธุรกิจ, 2558)

“คนรุ่นใหม่อ่านหนังสือน้อยลง เป็นยุคออนไลน์ ไม่ชอบอ่านอะไรเยอะ ๆ ยาว ๆ ไม่ชอบรอ ชอบอ่านสั้น ๆ เช่นอ่านแคปชั่น อุปกรณ์ที่ใช้อ่านก็ในมือถือ จะอ่านอะไรก็ต้องเร็ว อ่านออนไลน์จะตอบโจทย์ผู้อ่านยุคนี้มากกว่า” (นิติพัฒน์ สุขสวย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

นิตยสารก็ต้องพึงยอดโฆษณาเพื่อให้มีทุนทำหนังสือต่อไป สิ่งที่เราเจอซีโฆษณาต้องการคือ ยอดผู้อ่านเยอะ ทาง a day จึงมีปรับกลยุทธ์เรื่องการตลาดเข้ามาในคอนเทนต์ คือ เสนอเนื้อหาและใช้รูปแบบการนำเสนอที่อยู่ในความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย ติดตามรูปแบบการดำเนินชีวิตของ

คนยุคใหม่อย่างใกล้ชิดนำมาเป็นประเด็นนำเสนอจนเกิดเป็นเว็บไซต์ a day online ควบคู่ไปกับการทำนิตยสารรายเดือน

นอกจาก a day เปิดเว็บไซต์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคแล้ว อีกสาเหตุหนึ่งที่ต้องยอมรับก็คือ เพื่อแก้ปัญหาเรื่องโฆษณา เพราะเรารู้แล้วว่าคนซื้อโฆษณาแมกกาซีนลดลง คนย้ายไปออนไลน์ เราต้องมีพื้นที่ออนไลน์เพื่อตอบโจทย์นี้ ซึ่งตั้งนั้นเว็บไซต์จึงถูกคิดขึ้นมาว่าจะหาเงินยังไงเป็นหลัก (ช่างน้อย กุญชร ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2559)

เมื่อพฤติกรรมของคนยุคปัจจุบันอ่านนิตยสารกันน้อยลง a day จึงต้องการปรับตัวด้วยการเริ่มจับ ตลาดออนไลน์ที่กำลังเติบโต เริ่มต้นจากคอนเซ็ปต์ของเว็บไซต์ที่จะทำขึ้นมาใหม่ เราไม่อยากเป็นเว็บพืดที่เน้นแปลข่าวหรือก๊อปข่าว ไม่อยากเป็นเว็บที่เรียบเรียงเนื้อหา จากอินเทอร์เน็ตมาแล้ว ไม่อยากเป็นเว็บที่เต็มไปด้วยเนื้อหาหายากและยาวแล้วก็ไม่อยากเป็นเว็บที่ให้ ความรู้สึกเหมือนย้ายเนื้อหาจากในเล่มมาลงเว็บ สุดท้าย ไม่อยากเป็นเว็บที่เปิดมาเพื่อให้เอาโฆษณามาตัดแปะ แต่อยากสร้างเนื้อหาเพื่อสื่อสารความเป็นแบรนด์นั้น (ทรงกลด บางยี่ขัน, สัมภาษณ์, 6 เมษายน 2559)

ปัจจัยกลุ่มผู้อ่าน ถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักในแง่การปรับตัวนิตยสาร a day เนื่องจากเมื่อพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไป ต้องการความรวดเร็วในช่องทางการสื่อสารที่ง่ายมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อยอดความสนใจในนิตยสารรายเดือนอย่างแน่นอน ทาง a day จึงได้มีการเปิดตัว เว็บไซต์ขึ้น เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2559 (www.adymagazine.com) จุดประสงค์หลักของเว็บไซต์คือ หาเงินสนับสนุนให้นิตยสารอยู่รอดต่อไป

ทั้งนี้จากการศึกษารวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์จึงสามารถสรุปถึงปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารงานของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล ได้ไว้ 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านทุนและแหล่งลงทุน ปัจจัยด้านความเป็นเจ้าของผู้ประกอบการหรือผู้ถือหุ้น ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการผลิต ปัจจัยด้านบุคลากร โดยปัจจัยด้านทุนและแหล่งลงทุนนั้นพบว่า นิตยสาร a day มีนายทุนเป็นเจ้าของกิจการ ซึ่งเมื่อมีรายได้จากการโฆษณาตกก็ถือเป็นโอกาสเสี่ยงที่จะต้องมีการปรับลดขนาดองค์กร แต่เนื่องจากองค์กรมีขนาดเล็กถึงแม้ว่ารายได้จากบริษัทจะลดลง แต่ก็ยังสามารถอยู่ได้ เนื่องจากการวางแผนการจัดการบริหารเรื่องการเงินที่ดีจากฝ่ายบัญชี ในส่วนของปัจจัยเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นนั้น ทาง a day มีการบริหารโดยการสั่งการโดยตรงจากเจ้าของผู้ประกอบการ ดังนั้นจึงสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัว สำหรับปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีการผลิตเนื่องจาก a day ไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตัวเอง ทำให้ยังมิงบในส่วนค่าใช้จ่ายการผลิตนิตยสารที่สูงอยู่ แต่ได้มีการจัดงบประมาณจัดซื้ออุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อรองรับการผลิตเนื้อหาบนเว็บไซต์ ในส่วนของบุคลากรพบว่า a day เชื่อมมันถึงความสามารถของบุคลากรภายในขององค์กร ทั้งนี้ยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะบุคลากร

ในด้านโดยมีการจัดฝึกอบรม นอกจากนี้วัดประสิทธิภาพของการทำงานของพนักงานในแต่ละฝ่าย โดยมีเกณฑ์มาตรฐานของบริษัท

ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล ได้แก่ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง ปัจจัยทางการตลาด คู่แข่งและโฆษณา ปัจจัยการพัฒนาการของเทคโนโลยี และปัจจัยกลุ่มผู้อ่าน ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจพบว่า เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้รายได้จากการโฆษณาในนิตยสารลดลง เนื่องจากสภาวะทางเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้ส่งผลให้ธุรกิจต่าง ๆ ยังมีการชะลอตัวในการใช้งบประมาณด้านการโฆษณาสินค้า สำหรับปัจจัยพบว่า ด้านการเมืองส่งผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจ คือ เมื่อนักลงทุนยังไม่มี的信心ในการเมืองของประเทศแล้วก็จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ในส่วนของด้านนโยบายที่รัฐพยายามส่งเสริมการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตในทุกพื้นที่นั้น ทำให้ a day ได้มีการตื่นตัวเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการรองรับนโยบายในส่วนนี้ ทางด้านการตลาดพบว่า เมื่อมีสื่อใหม่เกิดขึ้น a day ปรับกลยุทธ์ทั้งในแง่ของการขายและตัวผลิตภัณฑ์ เพื่อสามารถต่อสู้กับคู่แข่งในตลาดให้ได้ ส่วนปัจจัยเทคโนโลยี ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายโดยการเพิ่มบุคลากรในส่วนที่ของเว็บไซต์ ขึ้นมาเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการนำเสนอเนื้อหาในรูปแบบใหม่สำหรับปัจจัยด้านกลุ่มผู้อ่านนั้น พบว่า กลุ่มผู้อ่านมีพฤติกรรมการบริโภคสื่อที่ต่างจากอดีต คนใช้เวลาอ่านนิตยสารน้อยลง แต่หันไปให้ความสนใจกับออนไลน์มากขึ้น a day จึงมีการจัดทำเว็บไซต์ขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงรองรับกลุ่มผู้อ่าน ซึ่งทุกอย่างที่ a day ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์มาจากนโยบายริเริ่มขององค์กร ที่เกี่ยวกับเรื่องความคิดสร้างสรรค์และแรงบันดาลใจ

4.2 รูปแบบการปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล

ในปัจจุบันที่เข้าสู่ยุคดิจิทัล ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรม การเปิดรับสารของผู้อ่าน ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญทำให้นิตยสาร a day ต้องมีการปรับตัวในด้านช่องทางการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้อ่านให้มีความหลากหลายและสอดคล้องกับพฤติกรรมในการเปิดรับมากยิ่งขึ้น โดยผลการศึกษาถึงรูปแบบการปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล พบว่า a day มีการตระหนักถึงความสำคัญในการขยายช่องทางการสื่อสารเพื่อให้รองรับกับเทคโนโลยีที่ก้าวไปอย่างรวดเร็วและความต้องการของผู้อ่าน รวมทั้งวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้อ่านในสังคมยุคปัจจุบัน ทั้งนี้ a day มีการเลือกเผยแพร่เนื้อหาผ่านช่องทางสื่อหลัก คือ สื่อนิตยสารไปพร้อมกับการสื่อสารเนื้อหาข้อมูลผ่านสื่อใหม่อื่น ๆ อาทิ สื่อนิตยสารออนไลน์ (e-magazine), โซเชียลมีเดีย (เฟซบุ๊ก, อินสตาแกรม) และล่าสุดกับการเปิดช่องทางการสื่อสารใหม่ของนิตยสาร a day นั่นคือ การจัดทำเว็บไซต์ ที่มีเปิดตัวขึ้นเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2559 ซึ่งถือได้ว่าการส่งข้อมูลผ่านช่องทางต่าง ๆ นั้น เป็นการช่วยเพิ่มมิติในการนำเสนอจากสื่อหลัก อีกทั้งยังเป็นช่องทางในแง่ของการช่วยขยายฐานกลุ่มผู้อ่านอีกด้วย

ทั้งนี้ช่องทางการสื่อสารของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล แบ่งได้เป็นสื่อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.2.1 สื่อนิตยสาร

สื่อนิตยสารเป็นช่องทางในการสื่อสารหลักของ a day ที่ให้ข้อมูลเนื้อหาในรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์ มีเนื้อหาเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจและความคิดสร้างสรรค์ โดยเป็นนิตยสารประเภทรายเดือน มีการผลิตและวางจำหน่ายตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2544 มีราคาจำหน่ายเล่มละ 80 บาท

จากการสัมภาษณ์ คุณทรงกลด บางยี่ขัน บรรณาธิการนิตยสาร a day ได้ให้รายละเอียดในเรื่องการปรับตัวของนิตยสาร a day ไว้ว่าสื่อนิตยสารยังถือเป็นช่องทางที่สำคัญที่สุด โดยถือว่าเป็นสื่อหลักที่ใช้ติดต่อกับผู้อ่าน แต่ทาง a day ก็ต้องมีการเพิ่มช่องทางอื่น เพื่อเป็นการปรับตัวในยุคดิจิทัล เพื่อรองรับพฤติกรรมของกลุ่มผู้อ่านและกลุ่มลูกค้าผู้ซื้อโฆษณา

ที่ว่าตัวเล่มมันต้องมีเพราะมันเป็นแกนกลางของทุกอย่าง คนมองเราว่า a day เป็นสื่อที่ให้ความสร้างสรรค์ เป็นคนทำคอนเทนต์ นิตยสารเปรียบเสมือนเป็นพอร์ตที่โชว์ผลงานของเราว่าเราทำอะไรได้บ้าง ทำอะไรได้ดี มันอาจจะไม่ได้ค้าขายได้ แต่ก็มันเป็นสิ่งที่ทำให้เห็นว่าเราทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ได้ พร้อมจะต่อยอดให้ไปทำสิ่งต่าง ๆ แต่ถ้าสมมติ a day ปิดตัวเล่มไป ทุกอย่างจะเงียบมาก ใครจะมาจ้าง a day ทำคอนเทนต์ในเว็บไซต์ เพราะเราไม่ได้มีจุดเด่นอะไรแล้ว การทำนิตยสารเหมือนเป็นเหมือนทำเอาเกาะ และอีกสิ่งหนึ่งก็คือ นิตยสารสามารถให้ข้อมูลได้มากกว่าในช่องทางอื่น ๆ สามารถใส่เนื้อหาและภาพได้อย่างไม่มีข้อจำกัด (ทรงกลด บางยี่ขัน, สัมภาษณ์, 6 เมษายน 2559)

จากการสัมภาษณ์พบว่า ในการปรับตัวให้เข้ากับยุคดิจิทัลของนิตยสาร a day นั้น กองบรรณาธิการบริหารยังคงให้ความสำคัญกับนิตยสาร ซึ่งเปรียบเสมือนสื่อหลักของ a day ด้วยคุณลักษณะที่สามารถเขียนคอนเทนต์ได้อย่างไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของพื้นที่ และสามารถโชว์ผลงานในการเขียนได้จากสื่ออื่นนิตยสารอีกด้วย

แต่ด้วยในสภาวะการณ์ปัจจุบันนิตยสารเล่มได้รับความนิยมลดลง อีกทั้งยังมีสื่อประเภทนิตยสาร Free copy ที่พยายามสร้างเนื้อหาให้คล้ายกับนิตยสาร a day เกิดขึ้นมากมาย เรื่องคู่แข่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันการแย่งชิงพื้นที่โฆษณาและความสนใจของตัวผู้อ่าน ซึ่งยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ โดยปัจจัยทางด้านคู่แข่งส่งผลให้เกิดการปรับรูปแบบของการปรับตัวของนิตยสาร a day เนื่องจากมีปัจจัยหลายประการที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ เช่น อัตราขายโฆษณา กระแสตอบรับหรือความนิยมของผู้อ่าน รวมทั้งความสนใจของลูกค้าและบริษัทเอเจนซี่ ฯลฯ ดังนั้นปัจจัยทางด้านคู่แข่งที่มีมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อการนำเสนองานขายโฆษณา อีกทั้งบริษัทโฆษณายังลดงบประมาณในการซื้อสื่ออื่นนิตยสารไปสู่ดิจิทัลมากขึ้น

จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรมนิตยสารมีจำนวนมาก แต่จริง ๆ แล้ว ที่ไม่ได้มองนิตยสารเล่มไหน ว่าเป็น คู่แข่งของ a day เลยนะ อย่าง cheese หรือ looker เค้าน่าจะ

เป็นคู่แข่งกับเราในเรื่องของกลุ่มเป้าหมายที่จับ target วัลรุ่นเหมือนเรา แต่เนื้อหาที่ค่านำมาเสนอต่างกับเราสิ้นเชิงเลยนะ แต่สิ่งที่เราต้องปรับรูปแบบคือ เราต้องการพัฒนาเพื่อสร้างความแตกต่างให้มากกว่าเดิม เราต้องทำตัวให้เป็นผู้นำกระแส (นิติพัฒน์ สุขสวย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

สอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณข้างน้อย กุญชร ณ อยุธยา ที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคู่แข่งของนิตยสาร a day ไว้ว่า มีนิตยสารบนแผงหนังสือมากก็จริงนะ แต่ที่กลับมามองว่า a day ไม่มีคู่แข่งทางตรงนะ นิตยสารทั่วไปไม่มีเล่มไหนที่ทำเนื้อหาเหมือนเราเลย แต่ที่เราปรับเพราะว่าตัวยอดโฆษณาของเราที่มีมันลดลง มันเป็นเรื่องของสิ่งพิมพ์ที่ได้รับค่านิยมน้อยลง ด้วยข้อจำกัดต่าง ๆ มากกว่า (ข้างน้อย กุญชร ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2559)

จากการสัมภาษณ์ พบว่า a day ไม่มีคู่แข่งทางนิตยสารทางตรง เนื่องจาก a day มีจุดเด่นในเรื่องเนื้อหา ที่มีการถ่ายทอดออกมาในลักษณะที่ไม่เหมือนใคร แต่การปรับตัวของ a day เป็นเรื่องของการปรับตัวให้ตามทันของพฤติกรรมผู้บริโภคที่ส่งผลกระทบต่อรายโฆษณา

อำนาจต่อรองของผู้ขายถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อการปรับตัวของนิตยสาร a day นิตยสาร a day จะผูกขาดกับโรงพิมพ์เพียงแห่งเดียว เนื่องจากทาง a day ไม่มีมีความชำนาญในเรื่องการพิมพ์มากนัก ประกอบกับโรงพิมพ์แห่งนั้นมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าของกิจการ และด้วยระบบผูกขาดในการพิมพ์แห่งเดียวส่งผลให้โรงพิมพ์มีอำนาจในการต่อรองค่อนข้างสูง บางครั้งการส่งงานของโรงพิมพ์มีความล่าช้ากว่ากำหนด

ตั้งแต่เราได้เปิดตัวนิตยสาร a day เราใช้โรงพิมพ์แห่งเดียวมาตลอด เพราะในตอนแรกเราไม่ได้มีงบประมาณในบริษัทที่มากนัก เราจึงได้ไปขอความช่วยเหลือจากโรงพิมพ์ที่เชื่อมั่นในตัวของเราที่หนึ่ง และเราก็ได้รับความช่วยเหลือที่ดีจากเค้ามาตลอด มันก็เหมือนเป็นสัญญาทางใจ ซึ่งในเรื่องคุณภาพในการผลิตนี้ถือว่าใช้ได้นะ แต่มาตอนหลังก็มีปัญหาในเรื่องการส่งงานให้เราช้าบ้าง (นิติพัฒน์ สุขสวย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

เนื่องจาก a day มีการเลือกใช้กระดาษ EPO ในการผลิตนิตยสาร ซึ่งมีผู้นำกระดาษชนิดนี้เข้ามาในไทยไม่มากนัก ทำให้มีต้นทุนราคาที่สูง และยังเสี่ยงต่อการขาดแคลนวัตถุดิบอีกด้วย

ด้วยภาพลักษณ์ของนิตยสาร a day จะเป็นนิตยสารเชิงอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เราจึงปรับเปลี่ยนในเรื่องของกระดาษเพื่อให้เข้ากับเรามากขึ้น ซึ่งจากเดิมเราใช้กระดาษอาร์ตมันและกระดาษปอนด์ในการผลิตต้นทุนไม่ได้สูงมาก เราก็เปลี่ยนมาเป็นกระดาษ EPO ซึ่งเค้าเรียกกันว่าเป็นกระดาษรักษ์โลก ให้เข้ากับนิตยสารมากขึ้น แต่ด้วยกระดาษตัวนี้

ยังมีคนนำเข้ามาน้อยทำให้มีต้นทุนทางการผลิตที่สูงขึ้น และเราจำเป็นต้องส่งกระดาษที่
ละมาก ๆ (นิติพัฒน์ สุขสวย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

จากการสัมภาษณ์พบว่า นิติสาร a day มีอำนาจในการต่อรองในส่วน
ของโรงพิมพ์และกระดาษค่อนข้างน้อย เนื่องจากทาง a day มีกาพิมพ์โรงพิมพ์อยู่คนเดียวและยังมีการ
พิมพ์แหล่งวัตถุดิบเพียงแหล่งเดียว แต่ในความจริงแล้วทาง a day ควรปรับกระดาษของนิติสารให้
อยู่ในรูปแบบของกระดาษปอนด์เพื่อลดต้นทุนในการผลิตนิติสาร อีกทั้งกระดาษปอนด์ยังสามารถหา
ได้ตามตลาดทั่วไปอีกด้วย

4.2.2 สื่อโซเชียลมีเดีย (เฟสบุ๊ก, อินสตาแกรม)

นอกจาก a day มีช่องทางการสื่อสารที่เป็นสื่อนิติสารแล้ว สื่อโซเชียลมีเดีย
อาทิเช่น เฟสบุ๊ก และอินสตาแกรมของนิติสาร a day ถือเป็นอีกสื่อที่ได้รับความนิยมของกับกลุ่ม
ผู้อ่าน โดยสื่อดังกล่าวมีหน้าที่ในการสื่อสารระหว่างกลุ่มคนอ่านและกองบรรณาธิการของนิติสาร a
day ซึ่งสามารถติดต่อกันได้อย่างสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยสื่อโซเชียลมีเดียของนิติสาร a day
นั้น มีหน้าที่ในการให้ข้อมูลคอลัมน์ของนิติสารในแบบสั้นกระชับ และเข้าใจง่าย เพื่อดึงดูดให้ผู้อ่าน
สนใจและกลับไปที่นิติสาร a day โดยจะมีการโพสต์ข้อมูลอยู่ตลอดเวลา มีการพูดคุยเกี่ยวกับ
แนวความคิดคอนเซ็ปต์ต่าง ๆ ที่ทาง a day ได้มีการนำเสนอในแต่ละเดือน รวมถึงยังเป็นช่องทางใน
การประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ที่นิติสารได้จัดขึ้น เพื่อให้ผู้อ่านได้เข้ามามีส่วนร่วมกับ a day มาก
ยิ่งขึ้น

เฟสบุ๊กของ a day ได้เปิดขึ้นตั้งแต่ปี 2549 ซึ่งปัจจุบันมีคนติดตามเกือบ 700,000 คน
ดังนั้นเฟสบุ๊กนับเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่สำคัญ ที่ a day มีไว้ติดต่อกับกลุ่มคนอ่าน
เพราะด้วยคุณสมบัติของตัวเฟสบุ๊กที่สามารถให้ทางทีมบก. ได้มีโอกาสตอบคำถามของ
ผู้อ่านได้โดยตรงและรวดเร็ว นอกจากนั้นยังทำให้เราเห็นผลตอบรับและความต้องการ
ของคนอ่านได้เร็วยิ่งขึ้น เมื่อเราทราบถึงความต้องการแล้ว เราสามารถนำตรงนี้ไป
พัฒนาคอนเทนต์ที่จะเกิดขึ้นต่อไปได้ และยังสามารถใช้เฟสบุ๊กและอินสตาแกรมช่วยใน
การโปรโมทกิจกรรมที่ทาง a day ได้จัดขึ้น ทำให้คนอ่านได้รับรู้ข่าวสารที่ไวขึ้นอีกด้วย
เรียกได้ว่าเป็นช่องทางที่ทำให้ a day ได้ใกล้ชิดกับคนอ่านมากขึ้น (ทรงกลด บางยี่ขัน,
สัมภาษณ์, 6 เมษายน 2559)

ทั้งนี้คุณจิระเดช โอภาสพันธ์วงศ์ หัวหน้ากองบรรณาธิการนิติสาร a day ได้
กล่าวถึงช่องทางการสื่อสารทางโซเชียลมีเดียไว้ว่า

สื่อโซเชียลมีเดียทำให้ทีมงานเห็นถึงความต้องการของคนอ่านได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รู้ว่าคน
อ่านชอบหรือไม่ชอบอะไร และนอกจากนี้ยังเป็นช่องทางที่สามารถสื่อสารกับคนอ่านได้
อย่างรวดเร็ว สามารถให้ข้อมูลที่เสริมจากตัวนิติสาร ไม่ว่าจะเป็นการโปรโมทตัวเล่ม

หรือแม้กระทั่งการทักทายและตอบคำถามกับคนอ่าน (จिरเดช โอภาสพันธ์วงศ์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2559)

จากการศึกษาพบว่า a day ได้ให้ความสำคัญกับสื่อโซเชียลมีเดีย ซึ่งสื่อนี้สามารถใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มคนอ่านและทางทีม บก. รวมทั้งใช้ในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวกับตัวนิตยสารเล่มและใช้ในการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ของทางนิตยสาร a day อีกด้วย และยังเป็นสื่อที่ได้รับความนิยมจากผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน

4.2.3 นิตยสารออนไลน์ (e-magazine)

สื่อนิตยสารออนไลน์ของ a day เปิดตัวขึ้นเมื่อปี 2556 ซึ่งถือเป็นอีกสื่อหนึ่งที่สร้างความสะดวกสบายในการใช้งานของคนอ่านในยุคปัจจุบัน ซึ่งสามารถใช้งานผ่านอุปกรณ์สื่อสาร อาทิ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ไอแพด และแท็บเล็ต ในแง่ของการนำเสนอในรูปแบบนิตยสารออนไลน์นั้น มีการนำเสนอเนื้อหาที่เหมือนกับสื่อนิตยสาร เพียงแต่ดึงเอาในส่วนของพื้นที่หน้าโฆษณา และ advertorial ออก ลักษณะการใช้นิตยสารออนไลน์ของ a day สามารถดาวน์โหลดได้จาก www.ookbee.com

โดยคุณนิติพัฒน์ สุขสวย บรรณาธิการบริหารโฆษณาบริษัทเคย์ โฟเทส จำกัด กล่าวถึงการปรับตัวในรูปแบบของนิตยสารออนไลน์ไว้ว่า เป็นช่องทางเสริมสำหรับคนอ่านที่มีพฤติกรรมการเปิดรับในสื่อออนไลน์และชอบอ่านเนื้อหาผ่านเครื่องมือสื่อสารมากกว่านิตยสาร นอกจากนี้ยังมีราคาถูกกว่านิตยสารเล่ม

เราได้เพิ่มช่องทางนิตยสารออนไลน์ เพื่อเป็นทางเลือกให้กลุ่มคนอ่านที่ชอบในการอ่านเนื้อหาผ่านเครื่องมือสื่อสาร โดยเนื้อหาจะเหมือนกับนิตยสารเล่มทั้งหมด เพียงแต่เราจะตัดในส่วนของโฆษณาออกไป หรือถ้าลูกค้าบางรายอยากให้มีสินค้าตัวเองในนิตยสารออนไลน์ ก็จะต้องมีการตกลงกับฝ่ายขายก่อนล่วงหน้า ซึ่งปัจจุบันก็มีคนอ่านนิตยสารออนไลน์เพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังไม่ได้รับความนิยมเท่าที่ควร ในตอนนี้เราก็กำลังคิดปรับปรุงรูปแบบให้หน้าสนใจมากยิ่งขึ้น (นิติพัฒน์ สุขสวย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

จากการศึกษาพบว่า นิตยสารออนไลน์ของ a day ยังไม่ได้รับความนิยมเท่าสื่อหลักอย่างนิตยสาร และสื่อโซเชียลมีเดีย ซึ่งทาง a day ต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบในด้านของเนื้อหาและรูปแบบที่เป็นมัลติมีเดีย ที่สามารถจะเชื่อมโยงกับสื่อต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้สื่อนิตยสารออนไลน์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.2.4 สื่อเว็บไซต์

ภายหลังจากที่ยอดขายโฆษณาของนิตยสาร a day ได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง ทางผู้บริหารได้เห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีทางการสื่อสารที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว จึงสร้างช่องทางนำเสนอใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนอ่านในยุคปัจจุบัน จึงมีการจัดทำเว็บไซต์ www adaymagazine.com ขึ้นเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2559 เพื่อเป็นการนำเสนอรูปแบบ

ออนไลน์ให้กับคนอ่าน โดยเนื้อหาที่นำเสนอจะแตกต่างกับตัวนิตยสารเล่มอย่างสิ้นเชิง แต่ยังคงแกนคอนเซ็ปต์หลักที่ว่าด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและความคิดสร้างสรรค์

ในเชิงปริมาณสื่อที่ให้ความบันเทิง นอกจากนิตยสารมีมากมาย เช่น โทรทัศน์ ภาพยนตร์ วิทยุ เพลง โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต ทำให้นิตยสาร a day มีอำนาจต่อรองน้อย และสินค้าทดแทนอย่าง Facebook ที่ให้ข้อมูลไลฟ์สไตล์มีจำนวนมาก อ่านฟรีได้บนเว็บไซต์ ได้อย่างรวดเร็ว แต่ในด้านคุณภาพการนำเสนอคอนเทนต์จะไม่มีความเป็นเอกลักษณ์

การเกิดขึ้นในออนไลน์ทำให้ทุกคนเป็นสามารถเข้าถึงข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว มันก็เกิดปรากฏหลาย ๆ อย่าง คนอ่านไม่จำเป็นต้องมานั่งรออะไรจากหน้านิตยสารอีกต่อไป เคามีช่องทางของเคามีเฟสบุ๊คของเค้า มีทวิตเตอร์ของเค้า มีโทรศัพท์เพียงเครื่องเดียวก็ตอบโจทย์ทุกอย่างในของเค้าหมดแล้ว เค้าไม่จำเป็นต้องมาอ่านนิตยสารอีกต่อไปแล้ว (ทรงกลด บางยี่ขัน, สัมภาษณ์, 6 เมษายน 2559)

สอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณข้างน้อย กุญชร ณ อยุธยา ที่ให้ความเห็นไว้ว่าเมื่อก่อน คนอยากเสพความบันเทิง อยากบันเทิง ก็คือ นิยายเพื่อฝัน อ่านหนังสือนิยายเกาหลีในยุคนี้เดี๋ยวนี้มี series คนก็ไม่ต้องอ่านหนังสือ เราไม่ได้ต้องการฆ่าเวลาด้วยการอ่านหนังสืออีกแล้ว เมื่อก่อนอาจจะอ่านหนังสือเวลารอขึ้นรถ นั่งบนรถเขาก็จะซื้อแมกกาซีนมาอ่าน พฤติกรรมผู้บริโภคในการอ่านมันเปลี่ยนไป เรามีการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้อย่างง่ายดาย สามารถหาทุกอย่างทุกเรื่อง ได้จากอินเทอร์เน็ตหมดแล้ว (ข้างน้อย กุญชร ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2559)

จากการศึกษาพบว่า สื่อออนไลน์เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของผู้บริโภคมากขึ้น การอ่านนิตยสารไม่ถือเป็นทางเลือกของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน ซึ่งอินเทอร์เน็ตถือเป็นสื่อที่มีบทบาทต่อการใช้ชีวิตประจำวันของคนไทยเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ยังเป็นตัวแปรสำคัญในการในการเลือกใช้งบประมาณของลูกค้าผู้ซื้อโฆษณาอีกด้วย

การจัดทำเว็บไซต์ของนิตยสาร a day ให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรวางไว้ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจใหม่สามารถเติบโตขึ้นได้ องค์กรจะต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกซึ่งถือเป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพราะจะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งเสริม ข้อจำกัด โอกาสและอุปสรรค การประเมินปัจจัยภายในและภายนอกอย่างตรงไปตรงมา จะทำให้ทราบภาพรวมทั้งขององค์กรและสภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อนำมาหาโอกาสที่จะเกิดประโยชน์กับองค์กร และหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่จะกระทบต่อการปรับตัวของนิตยสาร a day

อุตสาหกรรมใดที่มีความสามารถในการทำกำไรได้มาก หรืออุตสาหกรรมใดที่ใช้เงินลงไม่มาก หรืออุตสาหกรรมใดที่มีระยะเวลาในการคืนทุนสั้น ย่อมเกิดแรงดึงดูดให้นักลงทุนเข้ามาในอุตสาหกรรมนั้น ๆ จำนวนมาก ราย ผู้มีเงินทุนตามกำลังก็สามารถทำได้

เว็บไซต์ถือเป็นธุรกิจที่ไม่ต้องใช้เงินลงทุนมากเท่าไรหรอก จึงมีการแข่งขันสูง ทั้งจากเว็บไซต์เดิมที่มีอยู่และเว็บไซต์ต่าง ๆ ที่กำลังทยอยเปิดตัว ไม่ว่านักธุรกิจหน้าเก่าหรือหน้าใหม่ มีการมองเห็นโอกาสในธุรกิจนี้ ซึ่ง a day มีการเปิดตัวเว็บไซต์ได้ไม่นาน ทำให้พบเจอคู่แข่งรายเก่าในตลาดเว็บไซต์และคู่แข่งรายใหม่ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตาม

การเข้ามาทำเว็บไซต์ a day เราจะเจอคู่แข่งรายเก่าคือ เว็บไซต์ที่ได้รับความนิยมมีอยู่เดิมอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็น sanook.com, kapok.com แน่แน่นอนว่าเราไม่มีทางต่อสู้ได้เลย เนื่องจากทั้งสองเว็บเป็นเว็บที่แมสมาก และด้วยนโยบายขององค์กร a day ก็ไม่เคยพาตัวเองไปอยู่ในส่วนที่แมสมาก่อนดังนั้น เพราะฉะนั้นถ้าเล่นเกมส้นนั้นคงไม่ได้ แต่ว่าสิ่งที่ที่ก็คือ เราจะหาที่อยู่ของเราได้ไง ที่อยู่ที่เราจะเป็นเจ้าอาณาจักรนี้ เหมือนที่ a day เองยังเป็นเบอร์หนึ่งในหมวดที่เราตั้งขึ้นมาเอง คือ นิตยสารวัยรุ่นเชิงสร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งมันไม่เคยมีมาก่อน เราถึงยึดอาณาจักรนี้ได้ พี่ว่าเว็บไซต์ก็คิดแบบเดียวกันว่าที่ว่างที่ไม่มีคนทำคือ อะไร แล้วไปหยิบสิ่งนั้น เป็นที่มั่นของเรา ที่จะเป็อนดับหนึ่งอย่างแท้จริง ดังนั้น ต้องไปหาข้อมูลดูว่ามันขาดอะไรอยู่บ้าง (ทรงกลด บางยี่ขัน, สัมภาษณ์, 6 เมษายน 2559)

ในส่วนของเนื้อหาของเว็บไซต์ a day ได้เน้นเนื้อหาในเรื่องของการแรงบันดาลใจให้กับกลุ่มคนอ่าน ซึ่งบนตลาดเว็บไซต์ไหนตอนนี้นี้ยังไม่มีผู้ผลิตคอนเทนต์ในสไตล์นี้ เว็บไซต์ส่วนมากจะเป็นเว็บคอนเทนต์ที่ให้เรื่องราวเกี่ยวกับข่าวสารที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ดังนั้นการสร้างเนื้อหาด้านแรงบันดาลใจจึงเป็นจุดแข็งของเว็บไซต์ a day

เนื้อหาในส่วนของคอลัมน์ที่ให้แรงบันดาลใจเป็นจุดแข็งของเว็บไซต์ a day ซึ่งเว็บไซต์อื่นยังไม่มี เว็บอื่นอาจจะแข่งกับเราได้ในเรื่องที่ท่องเที่ยว ร้านอาหารอร่อย แต่ว่าส่วนของการสัมภาษณ์คน การสร้างแรงบันดาลใจแข่งกับเรายากมาก สิ่งนี้เราก็จะเห็นจากเฟซบุ๊ก เมื่อเวลาเราแชร์อะไรพวกนี้ไป เราก็จะเห็นว่าผู้อ่านอินกับบทสัมภาษณ์ที่มีมุมมองความคิดมากกว่า ผู้อ่านไม่ได้ชอบคอนเทนต์นี้เพราะร้านมันสวย แต่ชอบเพราะว่ามีความคิดที่แตกต่าง คนเค้าคิดกันแบบนี้ ดังนั้นก็ง่ายมาก เพียงแค่รู้ว่าคนในยุคอยากทำอะไร กระแสตอนนี้คือ อะไร เราก็เพียงแคไปสัมภาษณ์ในสิ่งเหล่านั้น ถ่ายทอดออกมาตามงานเขียนที่มีเอกลักษณ์เฉพาะของ a day (ชำน้อย กุญชร ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2559)

การทำเว็บไซต์ไม่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนมากเท่าไรหรอก ทำให้นิตยสารเล่มอื่น ๆ มีการปรับตัวมาในทางออนไลน์มากขึ้น ถือคู่แข่งในการแย่งชิงแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาด แต่ a day มีความได้เปรียบในด้านเนื้อหา ซึ่งเนื้อหาของเว็บไซต์ a day เป็นบทสัมภาษณ์เจาะลึก ที่มีความโดดเด่นในเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อ่าน นอกจากนี้ a day ยังได้มีการวางกลยุทธ์ การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของตนเองขึ้นมา โดยการหาจุดที่ตลาดยังขาดอยู่และต้องเป็นจุดที่ a day ถนัดในเรื่องดังกล่าวด้วย และยังสามารถใช้ฐานแฟนคลับเดิมจากนิตยสาร a day และจากคุณทรงกลด บางยี่ขัน บรรณาธิการบริหารของนิตยสาร a day มาเป็นสิ่งที่ดึงดูดทำให้คนอ่านเกิดความสนใจ

เราเป็นสื่อไม่กี่เจ้าที่มีแฟนคลับเป็นตัวเป็นตน ถามว่าเรานับจากอะไร เราไม่ได้นับจากจำนวนคนที่เข้ามากดไลค์เฟซบุ๊กแฟนเพจของ a day เพราะว่าการตามบนโลกออนไลน์มันง่ายมาก แค่กดเข้าไปมันก็ตามแล้ว แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าเค้าตามเพราะเค้ารักและเชื่อในสื่อ บางคนเพียงแค่อยากอ่านคอนเทนต์เท่านั้นเอง แต่เรามีข้อพิสูจน์ที่มากมายว่ากลุ่มผู้อ่านเราเป็นคอมมูนิตี้ที่แท้จริงเห็นหน้าค่าตากันได้ ในทุกงานอีเวนท์ที่เราจัดขึ้น นี่คือจุดแข็งที่ดีครับ (สุรพงษ์ เจริญชาญชัย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

ความแข็งแกร่งของแบรนด์ a day ที่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง และมีแฟนคลับที่สามารถหาข้อพิสูจน์ได้จริง ซึ่งทาง a day ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความภักดีต่อแบรนด์ (Royalty) ใส่ใจต่อความชื่นชอบของผู้อ่าน a day ที่มีเวลามากกว่า 10 กว่าปี โดยได้ตั้งความเป็นจุดแข็งข้อนี้ที่ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบกว่าคู่แข่ง เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตผลให้เข้าถึงกลุ่มคนอ่าน ในส่วนนี้มีส่วนทำให้ผู้อ่านจะให้ความเชื่อถือมากกว่า

ในส่วนเว็บไซต์ a day ได้มีการพึ่งพานักเขียนนอกเพื่อส่งเข้ามาทำคอนเทนต์ต่าง ๆ

การทำเว็บไซต์ของ a day ที่ไม่จำเป็นต้องมีการพึ่งพาวัตถุดิบจากแหล่งอื่น เราเพียงต้องพึ่งพาในส่วนของนักเขียนคอนเทนต์ซึ่ง a day พันธมิตรนักเขียนอิสระจากทั่วโลกคอยส่งข้อมูลและอัปเดตคอลัมน์ใหม่ ๆ มาให้ ซึ่งทุกคนมักจะอยากร่วมงานกับเราอยู่แล้ว ด้วยความที่เป็น a day ใคร ๆ ก็รู้จัก อยากเข้ามาเขียนมาแบ่งมาแชร์ข้อมูลกับเรา เราก็จะได้คอนเทนต์ที่หลากหลายจากทุกมุมโลกและจากมุมมองที่แตกต่างกันไป (ทรงกลด บางยี่ขัน, สัมภาษณ์, 6 เมษายน 2559)

จากการศึกษาพบว่า ในการทำเว็บไซต์ของ a day มีการต้องพึ่งพานักเขียนภายนอก แต่ทุกคนอยากให้ความร่วมมือกับทาง a day แบนด์ของ a day เป็นแบนด์ที่แข็งแกร่ง นอกจากการทำเว็บไซต์จะช่วยลดต้นทุนการผลิต และลดต้นทุนการจัดจำหน่ายแล้ว ยังสามารถรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อที่ผู้บริโภคหันไปอ่านสื่อออนไลน์มากยิ่งขึ้น

ในช่วงแรกการตั้งราคาให้กับกลุ่มลูกค้าของเว็บไซต์จะมีการแบ่งเป็นระยะในปีแรกเว็บไซต์ a day จะมีการตั้ง ราคาโฆษณาที่ต่ำกว่าเว็บไซต์ประเภทไลฟ์สไตล์เจ้าอื่น ทั้งนี้เพราะ a day เพิ่งเปลี่ยนมาทำธุรกิจทางเว็บไซต์ ซึ่งผู้อ่านนิตยสารเก่าของ a day อาจยังไม่ตื่นตัวที่จะตามมาอ่านในช่องทางนี้มากเท่าไรหรอก อีกทั้ง ช่องทางเว็บไซต์ยังมีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน ประกอบกับเกณฑ์ในการลงโฆษณาของกลุ่มผู้ซื้อโฆษณา นั้น ก็ยังต้องพิจารณาจากยอด IMP ของเว็บไซต์นั้น ๆ ซึ่งยอด IMP ก็คือ ยอดจำนวนการเปิดหน้าเว็บไซต์ 1 ครั้ง โดยจะวัดว่าผู้ใช้งานมีโอกาสเห็นเห็นโฆษณาบนเว็บไซต์นั่นเอง โดยการตั้งราคาให้ต่ำกว่าเจ้าอื่น นอกจากนั้น a day ก็ยังนำตัวนิตยสารมาจัดเป็นแพ็คเกจร่วมกับตัวเว็บไซต์ ทำให้เว็บไซต์ a day กลายเป็นตัวเลือกที่น่าสนใจ และคุ้มค่ากับกลุ่มผู้ซื้อ

ถ้าเรากลับมาดูบิสเนสโมเดล จะพบว่า ยอดวิวในช่วงแรกมันต้องน้อย ๆ แน่ ๆ ก็ต้องดูว่าการลงทุน การคุ้มค่าในการจ่ายตั้งค์ของเราคือ อะไรคนเข้าไม่กี่คนจะจ่ายเงินเป็นแสนเป็นล้านทำไม เราก็ยังมีพื้นที่กระดาษที่มารองรับได้ว่า ได้หน้าโฆษณาในอะเดย์ ว่ามันมีมูลค่านะ ซึ่งสิ่งนี้มันก็มีเหตุผลที่ลูกค้าเข้าใจว่าเค้าจ่ายได้นะ อย่างน้อยก็ได้คุณค่าหน้ากระดาษในนิตยสาร แต่ถ้าไม่มีเล่มอยู่ ถ้าตัวเลขหลักแสนคงต้องใช้เวลาคิดกันนานหน่อย แต่ถ้าวันนึงเว็บตัวเลขมันยอดสูงขึ้น กระดาษมันก็ไม่จำเป็นต้องเอามาอ้างสิ่งนี้แล้วได้ ถ้าอยู่เว็บก็คุ้มแล้ว (ทรงกลด บางยี่ขัน, สัมภาษณ์, 6 เมษายน 2559)

เนื่องด้วยนิตยสาร a day เป็นนิตยสารที่จุดเด่นทางด้านเนื้อหาที่แตกต่างจากนิตยสารทั่วไปตามแผงหนังสือ ทำให้กลุ่มผู้อ่านยังคงให้ความสนใจกับนิตยสาร a day อยู่เสมอ ทั้งนี้ด้วยรูปแบบการนำเสนอในแต่ละเล่มที่มีความแตกต่างกันไป และเป็นเนื้อหาที่ให้ข้อมูลทางเชิงลึก และยังมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อ่านเข้าร่วมอยู่เสมอ จึงเกิดความภักดีต่อแบรนด์

เมื่อพูดถึง a day ทุกคนจะนึกถึงเกี่ยวกับความคิดสร้าง การนำเสนออะไรในรูปแบบใหม่ ๆ พี่ว่าไม่เราจะทำอะไร ในด้านไหน เราก็จะได้รับความสนใจกับกลุ่มผู้อ่านอยู่ตลอด ด้วยความเป็นแบรนด์ a day ที่ชัดเจนในด้านเนื้อหาที่แตกต่าง แล้วเรายังมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อดูแลแนวทางของคนอ่านอยู่เสมอ นี่คือนี่ที่ทำให้คนอ่านยังให้ความสนใจในตัวเรา (นิติพัฒน์ สุขสวย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมคนอ่านในปัจจุบันไม่ได้เลือกเปิดรับช่องทางสื่อหลักเพียงอย่างเดียว การนำเสนอผ่านสื่อออนไลน์อย่างเว็บไซต์ที่เป็นสื่ออินเทอร์เน็ต ที่คนส่วนใหญ่ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากสอดคล้องกับพฤติกรรมในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องการความรวดเร็วและเข้าถึงได้อย่างง่าย ทำให้นิตยสาร a day จัดทำเว็บไซต์ขึ้น ซึ่งมีการนำเสนอที่แตกต่างจากตัวนิตยสารเล่ม รวมถึงมีการเชื่อมโยงกันระหว่างสื่อเพื่อให้ผู้อ่านได้รับความหลากหลายทางด้าน

เนื้อหา ทำให้ผู้อ่านได้รับข้อมูลเนื้อหาที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งเว็บไซต์จะทำหน้าที่ให้ข้อมูลในรูปแบบของสิ่งที่กำลังเป็นกระแสทั่วโลก มีทั้งในรูปแบบของเนื้อหา คลิปภาพเคลื่อนไหว และมีการเชื่อมโยงกับทางสื่อโซเชียลมีเดียของ a day อีกด้วย

4.2.5 การปรับตัวโครงสร้างองค์การของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล

การปรับตัวในยุคดิจิทัลของนิตยสาร a day ส่งผลทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและเพิ่มบทบาทหน้าที่ภายในของทีมบรรณาธิการเล็กน้อย เพื่อเป็นการแบ่งหน้าที่ได้อย่างชัดเจน ของผู้ดูแลในแต่ละช่องทาง โดยในปัจจุบันมีคุณทรงกลด บางยี่ขัน บรรณาธิการบริหารเป็นผู้ดูแลภาพรวมทั้งหมด นอกจากฝ่ายบรรณาธิการนิตยสารแล้ว มีส่วนของบรรณาธิการของสื่อใหม่ที่เพิ่มขึ้น

คุณทรงกลด บางยี่ขัน บรรณาธิการบริหารของนิตยสาร a day กล่าวถึงการปรับตัวของโครงสร้างองค์การของทีมบรรณาธิการของนิตยสาร a day ไว้ว่า เนื่องจาก a day มีการจัดทำเว็บไซต์เพิ่มอีกหนึ่งช่องทางการสื่อสาร จึงต้องมีการเพิ่มโครงสร้างของบุคลากรขึ้นมาดูแลในส่วนนี้ โดยเฉพาะ เพื่อแก้ปัญหาที่จะเพิ่มงานให้กับทีมเดิม รวมถึงทำให้มีการผลิตเนื้อหาในส่วนของเว็บไซต์ให้มีคุณภาพที่ดี ตอบโจทย์กับกลุ่มคนอ่าน

เรามองว่าเราควรเพิ่มบุคลากรในส่วนของเว็บไซต์ขึ้นมาเลย ที่ผ่านมามีเว็บไซต์ของ a day ถูกคิดแบบคนทำหนังสือรายเดือน หนังสือรายเดือนก็คือ เราประเมินมาก แต่เว็บไซต์มันต้องเร็วมาก คนนี้ตั้ง วันนี้สัมภาษณ์ พรุ่งนี้ต้องขึ้นเว็บไซต์ ต้องติดตามตลอดเวลาว่าวันนี้มีข่าวอะไรบ้าง ซึ่งที่ผ่านมามันก็ทำได้บ้าง แต่อาจไม่ได้ทำบ่อย เพราะเราเป็นคนทำหนังสือรายเดือน ทุกคนที่ทำเว็บเคยทำรายเดือนมาก่อน ให้เปลี่ยนมาเป็นรายวันเลย คือมันกันสามสิบเท่าเลยนะ ต้องปรับตัวกันพอสมควร พนักงานไม่พอ เราคงต้องรับพนักงานเพิ่ม (ทรงกลด บางยี่ขัน, สัมภาษณ์, 6 เมษายน 2559)

ในส่วนของโครงสร้างองค์การในฝ่ายของเว็บไซต์ มีการแบ่งการดูแลออกมาจากฝ่ายนิตยสารอย่างชัดเจน โดยมีการเพิ่มเป็นฝ่ายศิลป์ของทางเว็บไซต์ 1 คน และนักเขียน 1 คน

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่า ในเรื่องของโครงสร้างองค์การนั้น ถึงแม้บรรณาธิการบริหารมีการให้ความสำคัญในส่วนของบุคลากรที่เข้ามารับผิดชอบดูแลในช่องทางเว็บไซต์ด้วยการแบ่งหน้าที่โดยแยกจากนิตยสารอย่างชัดเจน แต่ก็ยังมีข้อจำกัดในเรื่องของบุคลากรไม่เพียงพอ ต่อการพัฒนาจำนวนชิ้นงานที่ต้องการความรวดเร็ว ทำให้ทีมงานฝ่ายนิตยสารยังต้องมาช่วยดูแลทางด้านเว็บไซต์ ซึ่งในอนาคต a day มีการวางแผนในการรับบุคลากรเข้ามาเพิ่มเติม เพื่อรองรับการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.2.6 รูปแบบการทำงานของทีมงานนิตยสาร a day

การปรับตัวในยุคดิจิทัลของนิตยสาร a day ในด้านรูปแบบการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้อ่านที่เปลี่ยนไป และเทคโนโลยีการสื่อสารที่เกิดขึ้น a day จึงได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการทำงานบางส่วน ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า นิตยสาร a day มีการปรับรูปแบบทางด้านการทำงานต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.2.6.1 การปรับตัวในเรื่องของการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน

ความสำคัญของเทคโนโลยีส่งผลให้นิตยสาร a day ได้เพิ่มช่องทางการสื่อสารที่มากขึ้นในยุคดิจิทัล ทำให้นิตยสาร a day ต้องมีการปรับตัวในด้านของการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในการทำงานมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทางด้านของเว็บไซต์และโซเชียลมีเดียในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มคนอ่าน ทำให้งานต้องมีการเรียนรู้ในด้านของการใช้สื่อและเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เท่าทันกับพฤติกรรมและการเปิดรับของกลุ่มคนอ่าน

หน้าที่ของทีมงานทุกคนจะต้องมีการเรียนรู้ในเรื่องของเทคโนโลยี ต้องใช้งานให้เป็น เพราะเราเป็นสื่อที่อยู่ในฐานะผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเราจะต้องส่งสารไปยังกลุ่มคนอ่าน ดังนั้นเราจะต้องมีการเรียนรู้ให้เป็นมืออาชีพ เพราะปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำเนินชีวิต ดังนั้นเราจะต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา รวมถึงต้องมีการเตรียมความพร้อมในเปิดรับการใช้งานสื่อต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย (ช่างน้อย กุญชร ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2559)

4.2.6.2 การนำเสนอเนื้อหาของนิตยสาร a day

ในส่วนของการนำเสนอเนื้อหา ในการปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัลนั้น ทางกองบรรณาธิการได้มีการปรับรูปแบบในการนำเสนอเนื้อหาให้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ทั้งในรูปแบบของคลิปวิดีโอภาพเคลื่อนไหว หรือนำเสนอในรูปแบบของภาพถ่ายที่สวยงาม อีกทั้งยังมีการเพิ่มเนื้อหาในส่วน of เว็บไซต์ ที่มีคอลัมน์ที่แรงบันดาลใจกับผู้อ่านจากทั่วทุกมุมโลก และยังมีคอลัมน์ท่องเที่ยวในสถานที่ที่แตกต่างจากเว็บไซต์อื่น ๆ โดยจะเป็นการท่องเที่ยวที่คนอ่านสามารถเดินทางตามได้อย่างแท้จริง ผู้ศึกษาได้สังเกตว่าจะเป็นการนำเสนอเนื้อหาที่คนอ่านสามารถจับต้องได้ และทำให้เกิดความรู้สึกอยากจะทำตาม

นอกจากนั้นยังมีการให้อิสระทางความคิดในการนำเสนอเนื้อหาของกองบรรณาธิการได้มากขึ้น โดยเฉพาะทีมงานในส่วน of เว็บไซต์ที่จะต้องนำเสนอเนื้อหาให้แตกต่างกับตัวเล่มแต่อยู่ภายใต้แนวคิดเดียวกันในเรื่องของการให้แรงบันดาลใจและความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้จะทำให้ผู้อ่านได้รับเนื้อหาที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ในช่องทางที่แตกต่างออกไป ซึ่งทำให้คนอ่านเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและสะดวกมากยิ่งขึ้น สิ่งนี้ยังสามารถขยายฐานคนอ่านได้อีกด้วย และทาง a day ยัง

มีการเน้นในเรื่องของการสื่อสารกับผู้อ่านมากยิ่งขึ้นโดยใช้ช่องทางผ่านทางสื่อออนไลน์ ทำให้ทีมงานได้ทราบถึงความต้องการ หรือความคิดเห็นจากผู้อ่านได้อย่างรวดเร็ว

4.3 กลยุทธ์การตลาดของนิตยสาร a day

การบริหารการตลาดเป็นแผนกลยุทธ์ที่จะใช้ในการบริหารกระบวนการหารายได้ของนิตยสาร a day เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่ จากการศึกษาพบว่า สามารถแบ่งประเภทของกลุ่มลูกค้าของนิตยสาร a day ได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มลูกค้าผู้ซื้อโฆษณา สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1 บริษัทตัวแทนซื้อโฆษณา (Media Agency) เป็นกลุ่มที่ให้บริการวางแผนและจัดสรรพื้นที่ให้กับลูกค้าที่เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ ตามแผนงบประมาณของผู้สนับสนุนได้ตั้งไว้

1.2 ซื้อโฆษณาโดยตรง (Direct) ได้แก่ บริษัทเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจทั่วไป ที่สามารถกำหนดแนวทางการวางแผนการตลาดได้เอง โดยมีอำนาจในการตัดสินใจใช้งบประมาณได้เร็วกว่ากลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณา

2. กลุ่มลูกค้าผู้ซื้อนิตยสาร ซึ่งรายได้จากค่าโฆษณายังคงถือเป็นรายได้หลักที่สำคัญในการดำเนินงานของนิตยสาร a day นอกจากนิตยสารจะมีรายได้มาจากการขายพื้นที่โฆษณาแล้วก็ยังมีรายได้จากการขายนิตยสาร โดยใช้ช่องทางการจำหน่ายในรูปแบบต่าง ๆ และระบบสมาชิก

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค มีผลกระทบทำให้มีผู้ลงโฆษณาน้อยลง รายได้จากการขายพื้นที่โฆษณาในนิตยสาร a day ลดลงไปเป็นอย่างมาก แต่ไม่มีผลกระทบต่อยอดขายนิตยสาร ใน การศึกษาครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญกับการวางกลยุทธ์ทางการตลาดของนิตยสาร a day ใน ยุคดิจิทัล ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลักได้ ดังนี้

4.3.1 การแบ่งส่วนการตลาด (Market Segmentation)

สำหรับการแบ่งส่วนการตลาดของ a day ไม่ว่าจะเป็นส่วนไหนของนิตยสารเล่มหรือเว็บไซต์ในด้านเนื้อหาจัดได้ว่าเป็นการตลาดโดยมุ่งที่ ตลาดกลุ่มเล็ก (Niche Marketing) เนื้อหาจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการให้แรงบันดาลใจและความคิด สร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ตั้งแต่แรกเริ่ม และยังไม่มียุคสมัยไหนที่ทำเนื้อหาได้ แบบ a day สิ่งนี้เรียกว่าเป็นจุดแข็งของนิตยสาร a day ซึ่งตลาดผู้อ่านของนิตยสาร a day จะมีอายุประมาณ 18 – 35 ปี โดยเน้นกลุ่มผู้อ่านสมัยใหม่ และเน้นทำการตลาดกับกลุ่มคนเมือง โดยเหตุผลที่เลือกทำการตลาดกับกลุ่มเป้าหมายนี้ เนื่องจากคนเมืองมีไลฟ์สไตล์ที่สอดคล้องกับตัวนิตยสาร และยังมีกำลังในการซื้ออีกด้วย

a day มีกลุ่มเป้าหมายอายุประมาณ 18-35 ปี และเป็นกลุ่มคนที่ชอบเปิดรับอะไรใหม่ ๆ ที่เราเลือกจะทำการตลาดกับกลุ่มนี้ เพราะเป็นกลุ่มที่มีไลฟ์สไตล์ที่ตรงกับนิยายสารเรา มากที่สุด ดูได้จากกองบรรณาธิการของ a day ส่วนมากก็มีอายุรุ่นราวประมาณนี้ ไม่ต่างจากกลุ่มผู้อ่านมากนัก และกลุ่มที่มีรูปแบบการใช้ชีวิตแบบนี้มักจะเป็นคนที่มีกำลังซื้อซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจลงโฆษณาของลูกค้าอีกด้วย (นิติพัฒน์ สุขสวย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

บางคน a day มองว่าเป็นสื่อที่มีกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม แต่ด้วยความเฉพาะกลุ่มนี้ก็ถือเป็นจุดขายสำคัญของ a day ก็ว่าได้ เพราะลูกค้าที่ลงโฆษณากับ a day เค้ามองเห็นกลุ่มเป้าหมายของเราได้ชัดเจน แล้วเรายังมีจุดเด่นทางด้านเนื้อหา ที่แตกต่างจากสื่ออื่น ๆ เรามีศิลปะในการถ่ายทอดเรื่องราวให้กลุ่มคนเชื่อและทำให้เกิดกระแสได้ ยกตัวอย่าง เช่น เรื่องจักรยาน หรือ เรื่องวิ่ง เราก็กล้าพูดได้เต็มปากนะ ว่า a day เป็นจุดเริ่มต้นของกระแสนั้น ด้วยเหตุผลนี้แหละ จึงทำให้มีสินค้าเกือบทุกประเภท ให้ความสนใจกับ a day (ช่างน้อย กุญชร ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2559)

เนื่องจาก a day ถูกมองว่าเป็น Niche Marketing เอเจนซีโฆษณาที่วางแผนการโฆษณาให้กับลูกค้า ซึ่งผลที่มีส่วนในการตัดสินใจการใช้งบประมาณในแต่ละครั้ง มักมีความต้องการที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในวงกว้าง เหตุผลนี้ทำให้นิยายสาร a day ไม่ค่อยได้รายได้โฆษณาจากบริษัทเอเจนซีมากนัก นอกเสียจากที่ทางเจ้าของผลิตภัณฑ์จะระบุมารองเองโดยตรง

การที่จะตัดสินใจซื้อสื่อโฆษณาในแต่ละครั้ง เราจะต้องคำนึงการเข้าถึงของกลุ่มเป้าหมาย ส่วนมากเราต้องการสร้างการรับรู้ในวงกว้าง แต่ด้วยตัว a day ที่จับกลุ่มวัยรุ่นซึ่งลงไปมากกว่ากลุ่มวัยรุ่นทั่วไป ตรงนี้เป็นสาเหตุสำคัญที่บางครั้ง เราไม่เลือกใส่ a day ไปในมีเดียแพลน (นลินนิภา เรืองธนากร, สัมภาษณ์, 23 เมษายน 2559)

สำหรับการแบ่งส่วนตลาดของประเภทสินค้าที่ใช้งบประมาณกับ a day พบว่าตลาดสินค้าที่ใช้บโฆษณา มีความหลากหลายครอบคลุมทุกกลุ่มประเภทสินค้าทั้งสินค้าอุปโภคบริโภค การสื่อสาร ยานพาหนะ รวมไปถึงหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ

ความเชี่ยวชาญทางด้านการเขียนเรื่องที่ยากให้เป็นเรื่องง่าย และกลุ่ม target ที่เป็นคนรุ่นใหม่ สอดคล้องกับความต้องการของการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรต่าง ๆ a day จึงได้รับความไว้วางใจ ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ในการเลือกที่จะให้เราเป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูลไปยังผู้รับสาร (ทรงกลด บางยี่ขัน, สัมภาษณ์, 6 เมษายน 2559)

4.3.2 การเลือกตลาดเป้าหมาย (Market Targeting)

a day มุ่งเป้าหมายคนอ่านกลุ่มหลักเป็นกลุ่มวัยรุ่น คนรุ่นใหม่ หรือผู้ใหญ่หัวใจเด็กทั้งเพศชายและหญิง อายุ 18-35 ปี บุคลิกของผู้อ่านเป็นคนที่สนุกกับการใช้ชีวิต มีรสนิยมและชอบค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ทุกสาขาวิชาชีพที่เชื่อในการมองโลกหลายมุมมอง ดังนั้นกลุ่มลูกค้าที่ใช้งบโฆษณาอย่างต่อเนื่องและเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของ a day จะเป็นกลุ่มสินค้าประเภทอุปโภค บริโภค และหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ที่ต้องการสร้างภาพลักษณ์ให้กับกลุ่มคนรุ่นใหม่ เช่น กระทรวงการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) กระทรวงพลังงาน ฯลฯ โดยหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ เป็นกลุ่มที่ใช้งบโฆษณาใน a day เป็นอันดับสูงสุด แม้ว่าจะเกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยหรือแม้กระทั่งสภาวะทางการเมือง

กลุ่มลูกค้าที่ใช้งบประมาณโฆษณากับ a day ส่วนมากก็จะเป็นพวกสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป แต่รายได้หลัก ๆ ที่นำเม็ดเงินโฆษณาให้กับทาง a day เลย ส่วนมากจะมาจากทางหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ซึ่งเค้ามองว่า a day มีศักยภาพที่จะถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์กรเค้าให้เข้าใจง่าย และกลุ่มผู้อ่านของนิตยสาร a day ก็เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักที่องค์กรภาครัฐสนใจ และเม็ดเงินในองค์กรต่าง ๆ เหล่านี้มีมากมายมหาศาลเลยทีเดียว น่าจะอยู่ที่ประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ ส่วนที่เหลือก็จะเป็นสินค้าอื่น ๆ ไป (สิริวรรณ กะสินธุ์รัมย์, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2559)

ภาพลักษณ์ของ a day ถือว่ามีส่วนเกี่ยวข้องที่ทำให้องค์กรหรือบริษัทต่าง ๆ เลือกที่จะลงโฆษณากับเรา เพราะว่า a day เป็นองค์กรที่ส่งเสริมในเรื่องของความดีและสุขภาพ ดังนั้นลูกค้าส่วนมากที่เข้ามาหาเรา ก็จะมีนโยบายคล้าย ๆ กับเรา และส่วนมากก็เป็นองค์กรภาครัฐที่ทำรายได้ให้เราถึงเป้าการขายโฆษณา ในส่วนของสินค้าอื่น ๆ ก็จะมาบ้าง (ณัฐมณฑล ประสิทธิ์โชค, สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2559)

4.3.3 การวางตำแหน่งทางการตลาด (Market Position)

การวางตำแหน่งทางการตลาดของ a day มีการกำหนดตำแหน่งและสร้างจุดยืนทางการตลาดอย่างชัดเจน นั่นคือ การสร้างความแตกต่างในเรื่องของเนื้อหา และคุณภาพในการผลิตนิตยสาร ที่คัดสรรและคงคุณภาพในการผลิต โดยการสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ที่ชัดเจน

a day เป็นนิตยสารอันดับแรก ๆ ที่นึกถึงในการจะวางแผนโฆษณาใช้สื่อสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นวัยรุ่นหรือ First jobber เนื่องจากนิตยสารมีคาแรคเตอร์ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ การที่ใช้ a day เป็นสื่อทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายของโปรดักส์ที่แท้จริงได้ (เอกรัตน์ เจนกิจเจริญชัย, สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2559)

สอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณธีร์ พรหมลักขโณ Product Marketing บริษัท จีไอเอส จำกัด ที่ว่า ผมไม่เคยคิดว่า mass แล้วนำลงโฆษณา นิตยสาร a day ไม่ใช่ นิตยสารที่ mass แต่ตรงจุดประสงค์ที่เราต้องการ เนื้อหาที่เหมือน ๆ กัน เราสามารถหาอ่านจากที่ไหนก็ได้ แต่ด้วยตัว นิตยสาร a day มันก็เหมือนกับหนังสือ pocket book ที่บอกเล่าเรื่องราวต่างกันไปในแต่ละเดือน จะหยิบขึ้นมาอ่านเมื่อไหร่ก็ไม่มีความล้าสมัย (ธีร์ พรหมลักขโณ, สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2559)

ความกล้าที่จะแตกต่างของ a day เลือกที่จะนำเสนอเนื้อหาที่ไม่ได้เป็นกระแส สังคม แต่เลือกที่จะนำเรื่องที่น่าสนใจมาทำให้เกิดเป็นกระแสสังคม นอกจากนี้ a day ยังสามารถ รักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร โดยจะมีการคัดสรรผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับนโยบาย องค์กร เพื่อแสดงจุดยืนที่ชัดเจนของนิตยสารรวมถึงหลักคุณธรรมที่ไม่นำเสนอเนื้อหาที่ส่งเสริมการ ขายอย่างชัดเจน ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าผู้ลงโฆษณา ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณ สิรวิวรรณ กะสินธุ์รัมย์ ที่ว่า

บางครั้งเราได้มีการปฏิเสธที่จะลงโฆษณาให้กับสินค้าบางผลิตภัณฑ์ ไม่ใช่เราขี้หรือ ไม่ได้อยากเงิน แต่เราก็ต้องมองตัวองค์กรเป็นหลัก ถ้าเราเอาสินค้าที่ไม่สอดคล้องกับ องค์กร ถึงแม้ลูกค้าจะมั่งมาก แต่เราก็ต้องเลือกที่จะรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรไว้ ก่อน ถึงทำ a day มีแฟนคลับอย่างเหนียวแน่นถึงทุกวันนี้ (สิรวิวรรณ กะสินธุ์รัมย์, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2559)

ทรงกลด บางยี่ขัน บรรณาธิการบริหารนิตยสาร a day กล่าวเสริมถึงจุดยืนใน การบริหารของนิตยสาร a day ไว้ว่า “ถึงแม้ลูกค้าจะเสนอจำนวนเงินที่มาก เราก็จะไม่ทำอะไรที่ ขัดแย้งต่อตัวภาพลักษณ์ของนิตยสารอย่างเด็ดขาด เราต้องเคารพในจุดยืนของตัวเองให้ได้ก่อน ไม่เช่นนั้นจะไม่มีใครเชื่อถือเราอีก” (ทรงกลด บางยี่ขัน, สัมภาษณ์, 6 เมษายน 2559)

นอกจากการวางตำแหน่งทางการตลาดโดยการกำหนดจุดยืนของการขาย โฆษณาที่ชัดเจนแล้ว ยังมีการกำหนดส่วนลดสำหรับการซื้อโฆษณาในมาตรฐานเดียวกันกับสินค้าทุก ประเภท เพื่อลดความคลาดเคลื่อนของราคาขายโฆษณาในตลาด

เรามีส่วนลดในการขายพื้นที่โฆษณาที่ 20% จากราคาที่ตั้งไว้ตามปกติ ลูกค้าทุกเจ้าจะ ได้รับส่วนลดที่เท่ากัน เนื่องจากเราคิดว่าวงการโฆษณาเป็นวงการที่สามารถสื่อสารกัน ได้ตลอด ถ้าเราตั้งราคาไม่เท่ากัน เมื่อลูกค้ารู้ ก็จะส่งผลทำให้เกิดความไม่พอใจได้ เรา จึงตัดปัญหา โดยการตั้งราคากลางไว้อยู่ตลอด ซึ่งเป็นนโยบายที่ใช้มาตั้งแต่อดีต (สิร วิวรรณ กะสินธุ์รัมย์, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2559)

4.3.4 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Strategy)

ด้วยสภาพการแข่งขันในปัจจุบันมีสื่อต่าง ๆ เกิดขึ้นมาก โดยเฉพาะสื่อดิจิทัลที่เข้ามาแย่งชิงงบประมาณในการโฆษณาที่ทำให้ a day ต้องมีการวางกลยุทธ์ทางการเพื่อใช้ในการแข่งขัน ที่จะทำให้อยู่รอดในตลาด ซึ่งทาง a day ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้อ่านเป็นอย่างมากเนื่องจากจำนวนของกลุ่มผู้อ่านเป็นผู้สนับสนุนตัวนิตยสารและเป็นส่วนหนึ่งในทางสนับสนุนให้ผู้ซื้อโฆษณาให้ความสนใจ a day จำเป็นต้องสร้างความแตกต่างและความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินธุรกิจ การบริหารเนื้อหาและรูปแบบเป็นส่วนสำคัญประการหนึ่ง เนื่องจากหากเนื้อหาหรือรูปแบบที่นำเสนอไม่เป็นที่น่าสนใจก็ไม่สามารถดึงดูดให้กลุ่มผู้บริโภคเลือกอ่าน a day จึงได้มีการนำส่วนประสมกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้เพื่อเป็นแนวทาง ดังนี้

4.3.4.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)

ภายหลังจากที่รายได้จากยอดขายโฆษณาตกลงไปอย่างน่าเป็นห่วง นิตยสาร a day จึงได้มีการจัดทำเว็บไซต์ a day ขึ้นมาควบคู่กับการทำนิตยสาร ซึ่ง a day และได้ใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย ที่จะนำมาสู่ยอดจากรายได้โฆษณาดังนี้

- ด้านผลิตภัณฑ์ เนื้อหาทั้งส่วนของนิตยสารและเว็บไซต์ a day จะมีรูปแบบการนำเสนอที่แตกต่างกัน แต่ทั้ง 2 ผลิตภัณฑ์ มีแกนคอนเซ็ปต์หลักในเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจในการใช้ชีวิตให้ผู้อ่าน และนำเสนอมุมมองความคิดสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่

นิตยสาร มีการแบ่งคอลัมน์หลักออกเป็น 4 คอลัมน์ ได้แก่

- Global Review
- Report Section
- Main Course
- Interview Section

เว็บไซต์ มีการแบ่งคอลัมน์หลักออกเป็น 5 คอลัมน์ ได้แก่

- article
- Interview
- Travel
- Video
- Gallery

ซึ่งทั้ง 2 ผลิตภัณฑ์ มีคอนเทนต์ดี ๆ รอบโลกที่นำมาเสนอให้ผู้อ่านผ่านการคัดกรองจากทีมงาน มีความน่าสนใจ มีสาระ และมีความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้ คนอ่านชาวไทยได้

เปิดมุมมองใหม่ สร้างแรงบันดาลใจและสัมผัส ประสบการณ์ที่แตกต่างจากทั่วทุกมุมโลก เพื่อตอบสนองกลุ่มเป้าหมายที่เป็นวัยรุ่น คนรุ่นใหม่ หรือผู้ใหญ่หัวใจเด็ก

a day จะมีการแบ่งเนื้อหาออกเป็นคอลัมน์ต่าง ๆ ซึ่งคอลัมน์หลักของเราเลยจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ คอลัมน์ที่สร้างแรงบันดาลใจ คอลัมน์ที่ให้ความคิดสร้างสรรค์ และคอลัมน์ที่เล่าถึงเรื่องราวดี ๆ ในวัยเด็กที่น่าจดจำ นอกจากนี้เราจะมีการหยิบนำเอาเรื่องราวที่กำลังเป็นกระแสที่น่าสนใจรอบโลกมานำเสนอให้กับผู้อ่าน (ทรงกลด บางยี่ขัน, สัมภาษณ์, 6 เมษายน 2559)

- ด้านการบริการ กลยุทธ์ด้านการบริการที่ทาง a day ได้นำมาใช้กับกลุ่มผู้อ่านเพื่อสร้างความพึงพอใจ คือ นอกจากจะมีนิตยสารที่วางขายตามแผงหนังสือและระบบสมาชิกแล้ว ทางบริษัทได้มีการจัดทำระบบสั่งซื้อออนไลน์ โดยกลุ่มผู้อ่านที่ต้องการจะสั่งซื้อนิตยสารสามารถสั่งฝ่ายเว็บไซต์ www.godaypote.com นอกจากจะเป็นการอำนวยความสะดวกแก่กลุ่มผู้อ่านแล้ว ยังมีการจัดโปรโมชั่นส่วนลดกับผู้ใช้บริการฝ่ายเว็บไซต์อีกด้วย

การจัดส่งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลทาง a day ได้ว่าจ้างกับบริษัทจัดส่งพัสดุเอกชน โดยการใช้แมสเซ็นเจอร์เป็นผู้จัดส่ง ซึ่งจะใช้เวลาในการจัดส่งไม่เกิน 1 วัน นอกจากนี้ยังมีระบบที่โทรเช็คกับทางลูกค้าก่อนส่ง เพื่อทำกัมนัดหมายเรื่องเวลาทำให้ไม่เกิดความคลาดเคลื่อน ในส่วนของต่างจังหวัดจะใช้บริการกับไปรษณีย์ไทย เป็นการส่งพัสดุแบบลงทะเบียนหรืออีเอ็มเอส ตามความพึงพอใจของผู้อ่าน ซึ่งไม่ก่อให้เกิดปัญหาหนังสือสูญหายในระยะทางอย่างแน่นอน

เราได้เพิ่มช่องทางการซื้อนิตยสารขึ้นอีกช่องทางเมื่อต้นปีที่ผ่านมา เนื่องจากมีผู้อ่านจำนวนมาก ร้องเรียนเข้ามาว่าในกรณีที่ไม่สามารถหาซื้อนิตยสารตามแผงหนังสือทั่วไปได้ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้อ่าน นอกจากนั้นนิตยสารที่เราจัดส่งจะมีการแพ็คเป็นอย่างดี เพื่อป้องกันความเสียหาย และการจัดส่งของเราก็สามารถตรวจสอบสถานะได้ตลอดเวลา (ช่างน้อย กุญชร ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2559)

ในส่วนของ การดูแลลูกค้าผู้ซื้อโฆษณา มีหลักบริหารงานการขายแก่ฝ่ายขายโฆษณาเพื่อดำเนินการขายให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ตามหลักทฤษฎี AIDAS ดังนี้

Attention พนักงานฝ่ายขายจะคอยดูแลลูกค้าในส่วนของตัวเอง รับผิดชอบอย่างใกล้ชิดในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นส่วนของการนำเสนอการขาย การคิดแพ็คเกจราคาที่เหมาะสม การดูแลการใช้งบประมาณของลูกค้าให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าที่สุด การติดต่อประสานงานในเรื่องพื้นที่โฆษณา ตลอดจนประสานงานกับกองบรรณาธิการเพื่อถ่ายทอดความ

ต้องการที่แท้จริง และคอยติดตามผล เพื่อคอยรายงานความคืบหน้าให้กับลูกค้าจนถึงเสร็จสิ้นกระบวนการผลิต

Interest นิตยสาร a day เป็นนิตยสารวัยรุ่น ที่ได้รับความนิยมมาเป็นเวลาอันยาวนาน สิ่งนี้จึงสามารถดึงดูดใจให้กับลูกค้าผู้ซึ่งงบประมาณเลือกทำการตลาดกับ a day เพราะการใช้ a day เป็นสื่อที่สามารถถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ ของแบรนด์ และทำให้แบรนด์ของลูกค้าทำให้เกิดการยอมรับที่มากขึ้น ทั้งตัวภาพลักษณ์และยอดขายของสินค้า เนื่องมาจากจำนวนฐานแฟนคลับของ a day ที่เพิ่มขึ้นอยู่ตลอด ถือเป็นเครื่องการันตีความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า

Desire ด้วยประสบการณ์การทำนิตยสารที่มากกว่า 10 ปี ของ a day ซึ่งสามารถครองใจผู้อ่านมาตลอด วัตถุประสงค์จากจำนวนยอดขายของนิตยสารที่ถึงแม้ว่าพฤติกรรมของผู้อ่านหันไปอ่านในสื่อออนไลน์มากขึ้น แต่จำนวนการพิมพ์และยอดซื้อนิตยสารยังคงที่ บางเล่มขาดตลาดไม่สามารถหาซื้อได้ ส่งผลให้ลูกค้าผู้ซื้อโฆษณามีความเชื่อมั่นในการที่จะใช้ร่วมกับ a day เนื่องจากมองว่าจะทำให้สร้างประโยชน์และคุ้มค่ากับตัวโปรดักส์อย่างสูงสุด

Action a day เป็นทางเลือกหนึ่งที่ตอบโจทย์สำหรับผู้ซึ่งโฆษณาด้วยเนื้อหาเรื่องราวที่แตกต่างจากคู่แข่ง และจำนวนแฟนคลับของ a day ที่สามารถวัดได้จากการจำนวนคนกดไลค์ในเฟซบุ๊ก หรือตลอดจนจำนวนคนที่มาเข้าร่วมในอีเวนท์ที่ทาง a day จัดขึ้น สิ่งนี้ทำให้สร้างความเชื่อมั่นกับผู้ซึ่งโฆษณาที่จะเลือกนิตยสาร a day เป็นส่วนช่วยผลักดันในการทำตลาดของลูกค้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

Satisfaction เมื่อลูกค้าตัดสินใจใช้โฆษณากับทาง a day แล้ว จะเห็นผลการตอบรับที่ดีจากผู้อ่านของนิตยสาร บางครั้งสามารถมีการวัดผลได้จากกรให้ผู้อ่านมีส่วนร่วมในการเขียนจดหมายที่อยากจะเข้าร่วมโครงการกับแบรนด์นั้น ๆ ซึ่งในทุกโปรเจกต์ที่เกิดขึ้นจากทางนิตยสาร a day ร่วมมือกับลูกค้าผู้ลงโฆษณามักจะประสบความสำเร็จ มีผู้อ่านให้ความสนใจกับตัวกิจกรรมเป็นจำนวนมาก ทำให้ส่งผลไปถึงภาพลักษณ์ที่ดีของตัวแบรนด์สินค้านั้น ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่จะใช้โฆษณากับ a day ในอนาคตต่อไป

ด้านบุคลากร กลยุทธ์ด้านบุคลากรของ a day จากการสัมภาษณ์พบว่า a day ได้ให้ความสำคัญต่อการคัดเลือกกับผู้ที่เข้ามาร่วมงานกับองค์กร โดยเฉพาะในส่วนของฝ่ายบรรณาธิการ ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการผลิตเนื้อหา ซึ่ง a day มีวิธพิจารณา โดยการให้ส่งผลงานเขียนเข้ามา เพื่อจะผ่านไปสู่กระบวนการสัมภาษณ์

ในการคัดเลือกกองบรรณาธิการ จะมีเกณฑ์ต่าง ๆ มากมาย อย่างที่รู้ว่าองค์กรเราจะเน้นผลงานการเขียนในเชิงความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้นอายุก็มีส่วนสำคัญในการคัดเลือก เพราะเด็กที่ยังไม่เคยทำงานใจจะมีการเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ มากกว่า ไม่จำกัดตัวเองไว้ในกรอบ (คุณจิรณรงค์ วงษ์สุนทร, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2559)

นอกจากนี้ในส่วนของฝ่ายศิลปะออกแบบภาพประกอบของกองบรรณาธิการถือว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญไม่แพ้กันเขียน ซึ่งงานออกแบบจำเป็นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ ทาง a day จึงมีการส่งฝ่ายศิลปะไปดูงานในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อให้เป็นการเปิดรับศิลปะภายนอก และทำที่สุดจะนำมาสร้างผลออกแบบที่ไม่แตกต่างและจำเจกับคู่แข่งในตลาด

เราจะมีมีการส่งฝ่ายอาร์ตเราไปดูงานในที่ต่าง ๆ เพื่อหาแรงบันดาลใจในการออกแบบ ซึ่งในแต่ละคอลัมน์ของเรา ก็จะมีภาพประกอบที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้ในเรื่องของเนื้อหาแล้ว ภาพประกอบ หรือการจัดวาง layout ก็ถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการมัดใจคนอ่านอีกด้วย อย่างเช่น ถึงแม้เนื้อหาจะน่าสนใจมากเพียงใด แต่ถ้าออกแบบปกออกมาไม่โอเค ถือว่าทุกอย่างจบเลยนะ ปกก็คือ หน้าตาของเราเลยก็ว่าได้ (จิรณรงค์ วงษ์สุนทร, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2559)

จากการศึกษาพบว่า a day มีวิธีการคัดเลือกบุคลากรโดยการให้ส่งผลงานเพื่อเป็นการคัดเลือกในรอบแรก และหลังจากนั้นจะมีการนัดสัมภาษณ์เพื่อดูมุมมองและทัศนคติของแต่ละคน ซึ่งบุคลากรที่ทาง a day ต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการออกแบบและถ่ายทอดเรื่องราวในเชิงความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เข้ากับนโยบายขององค์กร นอกจากนี้ a day ยังมีการใช้นักเขียนและนักออกแบบอิสระ เพื่อสร้างความแปลกใหม่และน่าสนใจในเนื้อหาที่แตกต่างไปจากเดิมอีกด้วย

ภาพลักษณ์ a day ได้สร้างความแตกต่างทางด้านภาพลักษณ์และความรู้สึก คือ นิตยสาร a day จะเน้นการเขียนและถ่ายทอดเรื่องราวที่ให้อ่านแตกต่างจากนิตยสารฉบับอื่น มีเรื่องราวที่แปลกใหม่ทั้งในประเทศและต่างประเทศมานำเสนอแก่ผู้อ่านตลอดเวลา

เราพยายามที่จะไม่นำเสนอเนื้อหาที่เหมือนกับคนอื่น เราจะหาจุดยืนของตัวเองก่อนเสมอ ว่าสิ่งที่เราอยากถ่ายทอดให้คนอ่านรู้ เป็นสิ่งที่เค้าอยากรู้จริงหรือไม่ เราจะใช้ความรู้สึกของตัวเองก่อนเลยว่าถ้าเป็นเราเราอยากรู้อะไรในเรื่องนี้มากที่สุด (ทรงกลด บางยี่ขัน, สัมภาษณ์, 6 เมษายน 2559)

สอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณจิรเดช โอภาสพันธุ์วงศ์ ที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบเนื้อหาของ a day ไว้ว่า การทำบทสัมภาษณ์อันนิ่งก็เป็นเหมือนจิตวิทยา คือเราต้องคิดในใจ ว่ามีโอกาสซ้ากับคนอื่น ทำยังไงให้ไม่เหมือนคนอื่น ทำยังไงให้เราได้เรื่องดีกว่าคนอื่น ทำยังไงให้เรื่องเอ็กคลูซีฟกว่าคนอื่น การเตรียมตัวมันทำให้เราไปสู่จุดที่ไม่เหมือนคนอื่นได้ง่าย (จิรเดช โอภาสพันธุ์วงศ์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2559)

คำว่า Content is King สามารถนำมาใช้กับ a day ได้ เนื่องจากความสำคัญของเนื้อหาต่าง ๆ จะเป็นส่วนที่ช่วยสร้างการจดจำให้กับผู้อ่าน ดังนั้นการผลิตเนื้อหาที่ดีจึงเป็น

สิ่งที่พึงกระทำภายใต้ความคิดสร้างสรรค์และมีมาตรฐานที่เป็นผู้อ่านยอมรับ และเมื่อเกิดการยอมรับจากกลุ่มผู้อ่านแล้ว ก็จะส่งผลไปยังผู้ซื้อโฆษณาด้วย เนื่องจากการเข้าถึงและครองใจกลุ่มผู้อ่านได้เป็นเหตุผลและแรงจูงใจในการที่ลูกค้าจะใช้งบโฆษณาไปกับ a day

4.3.4.2 ราคา (Price)

สำหรับการกำหนดราคาของ a day จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

(1) กลุ่มลูกค้าผู้อ่านนิตยสาร

ทาง a day มีการกำหนดกลยุทธ์การตั้งราคาสำหรับการขายปลีก โดยกำหนดราคาของเล่มจะอยู่ที่ 80 บาท การที่เราตั้งราคารานิตยสารให้อยู่เล่มละ 80 บาท ก่อนอื่นเลยเรามีการเช็คราคารานิตยสารเล่มอื่นตามท้องตลาด ราคาจะไม่โดดกันมากนัก เพราะเป็นราคาที่คนอ่านไม่ต้องคิดเยอะเมื่อต้องการจะซื้อหนังสือ ทุกคนสามารถจ่ายได้ แต่ถ้าตั้ง 100 บาทขึ้นไป คนจะเริ่มคิดแล้วว่าคุ้มหรือไม่ นี่ก็เป็นหลักจิตวิทยาง่าย ๆ เลย ในส่วนของสมาชิกร้าน เราต้องการจะกระตุ้นยอดขายและทำให้ผู้อ่านรู้สึกพิเศษกว่าเท่านั้นเอง เป็นพื้นฐานของหลักการตลาดง่าย ๆ (นิติพัฒน์ สุขสวย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

(2) กลุ่มลูกค้าผู้ซื้อพื้นที่โฆษณาในนิตยสาร

สำหรับกลยุทธ์การตั้งราคาขายโฆษณาของนิตยสาร a day นั้น a day จะตั้งราคาจากพื้นฐานของราคาระดับนิตยสารตามตลาดทั่วไป นอกจากนี้ยังมีการคำนึงถึงยอดการผลิตของนิตยสาร ซึ่งราคาจะไม่มีแตกต่างจากหน้าโฆษณานิตยสารเล่มอื่นทั่วไป

การกำหนดราคาหน้าโฆษณา เราดูจากราคากลางของตลาดทั่วไปก่อนนะ ว่าเล่มอื่นเค้ามีการตั้งราคาอย่างไรบ้าง เราต้องคิดถึงหลักความจริงเช่น ถ้าเราตั้งราคาสูงกว่านิตยสารเล่มอื่น ถึงเนื้อหาเราจะดีขนาดไหน ลูกค้าก็ต้องเกิดคำถามในใจอยู่ดี ราคาที่ตั้งก็เป็นกลยุทธ์สำคัญในการขายเลยนะ นอกเหนือจากนั้นเราก็ต้องคำนึงถึงต้นทุนการผลิตนิตยสารด้วย ยอดการผลิตเราเท่าไร เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้แค่ไหน นี่ก็เป็นหลักในการตั้งราคาของเรา (นิติพัฒน์ สุขสวย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

4.3.4.3 การจัดจำหน่าย

นิตยสาร a day มีช่องทางในการจัดจำหน่าย 2 ช่องทาง คือ ตามแผงนิตยสารชั้นนำทั่วไป และมีการขายผ่านออนไลน์ทางเว็บไซต์ www.goddaypote.com โดยการขายช่องทางดังกล่าวจะมีส่วนลดพิเศษให้กับสมาชิก 20% เนื่องจากการขายบนเว็บไซต์จะลดต้นทุนในเรื่องของสายส่ง ยังสามารถเก็บเงินจากกลุ่มลูกค้าได้โดยตรง ซึ่งทางผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับช่องทางดังกล่าว เนื่องจากเล็งเห็นว่าอนาคตการขายสินค้าออนไลน์จะมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ

4.3.4.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

a day ทำการส่งเสริมการตลาดเพื่อช่วยสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่น่าจับตามองมากกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ให้กลุ่มเป้าหมายมองเห็นความคุ้มค่าและได้รับความพึงพอใจมากที่สุด โดยผ่านการใช้เครื่องมือการส่งเสริมการขาย เพื่อสร้างพฤติกรรมซื้อ ดังนี้

(1) ลูกค้ายู่อินดิยสาร

มีการให้สิทธิพิเศษสำหรับ ลูกค้ายู่อินดิยสาร a day รายปี โดยมีส่วนลดให้ 20% และยังให้สิทธิพิเศษมากมายในการเข้าร่วมกับกิจกรรมที่ทาง a day จัด นอกจากนี้มีการส่งเสริมการขายด้วยการแจกส่วนลดร้านอาหารและร้านค้าต่าง ๆ ในนิตยสาร เพื่อเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการติดตามและสนใจที่จะอ่านมากขึ้น

เรามีส่วนลดให้กับสมาชิกนิตยสารรายปี และคนที่สั่งซื้อนิตยสารผ่านทางเว็บไซต์ นอกเหนือจากนั้นเรายังให้สิทธิพิเศษสำหรับคนที่เป็นสมาชิกนิตยสาร โดยมีสิทธิในการสมัครเข้าร่วมกิจกรรมทาง a day จัดขึ้นก่อนคนอื่น เช่น งาน human run เป็นงานวิ่งที่ทาง a day จัด ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากเลย เป็ดรับสมัครไม่ถึงชั่วโมง มีคนสนใจสมัครร่วมวิ่งจนเต็ม เราจึงได้ให้สิทธิสำหรับสมาชิกเราในการสมัครก่อน ที่เราทำตรงนี้เราก็จะได้ยอดสมาชิกเพิ่มขึ้นด้วย (สุรพงศ์ เตรียมชาญชัย, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2559)

(2) กลุ่มลูกค้ายู่อินดิยสาร

a day ได้มีการทำโปรโมชั่นสำหรับลูกค้ายู่อินดิยสารเพื่อเป็นแรงดึงดูดการใช้บอชโฆษณากับ a day โดยมีการจัดเป็นแพ็คเกจนิตยสารรายเดือนควบคู่ไปกับตัวเว็บไซต์โดยเป็นการคิดรูปแบบการนำเสนอที่ต่างจากเพียงพื้นที่โฆษณา แต่จะมีการคิดคอนเซ็ปต์ไปในรูปแบบคอลัมน์เพื่อให้ได้รายจากการขายโฆษณาที่เพิ่มขึ้น

ในอดีตตอนที่เรามีแต่นิตยสาร เราก็จะจัดทำเป็นแบบแพ็คเกจ ชื่อ 6 ครั้ง 12 ครั้ง ได้รับส่วนลดเท่านั้น แต่ปัจจุบันเราได้นำตัวเว็บไซต์เข้ามาหารายได้ด้วย เราจะไม่เน้นการขายโฆษณาเพียงแค่นิตยสารเท่านั้น แต่เราจะคิดแคมเปญหรือคอลัมน์พิเศษให้กับลูกค้ายู่อินดิยสาร ราย ๆ ไป ซึ่งการทำแคมเปญร่วมกับเราจะได้ทั้งสู่อินดิยสารและเว็บไซต์ในราคาพิเศษ (ข้างน้อย กุญชร ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2559)

การบริหารการตลาดในปัจจุบันต้องมีการติดตามข่าวสารอยู่เสมอ เพื่อปรับรูปแบบกลยุทธ์การวางแผนดำเนินงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในส่วนของวิธีการบริหารงานของนิตยสาร a day ที่จะนำมาเพื่อรายได้นั้น a day จะมีความได้เปรียบกว่าคู่แข่งเนื่องจาก a day มีภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่แข็งแกร่ง วางตำแหน่งทางการตลาดของทางสินค้าจากนโยบายขององค์กรในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ และเป็นแรงผลักดันในเรื่องของแรงบันดาลใจ มีการ

นำจุดแข็งในเรื่องของการถ่ายทอดเนื้อหาที่มาจากกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างจากคู่แข่ง นอกจากนั้นยังมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการบริหารงานให้ตอบรับกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน อีกทั้งยังสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มผู้อ่านและกลุ่มลูกค้าผู้ซื้อโฆษณา ไม่เพียงแต่เป็นการรักษารฐานลูกค้าเดิมนั้น แต่ยังมีโอกาสในการสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ อันนำไปสู่ยอดขายและรายได้จากการโฆษณาที่เพิ่มมากขึ้น



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล” มีจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล เพื่อศึกษารูปแบบการปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล และเพื่อศึกษากลยุทธ์การตลาดของนิตยสาร a day โดยผู้ศึกษาได้มีแนวทางในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีรูปแบบการวิจัยแบบวัฒนธรรมพรรณนา (Ethnography) โดยใช้ข้อมูลประกอบการทำวิจัยจากการสังเกตการณ์ และสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากบุคคล ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารระดับสูงของนิตยสาร a day รวมถึงผู้มีส่วนในการตัดสินใจในการใช้งบประมาณ

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล

นิตยสาร a day มีการปรับโครงสร้างในการบริหารให้เหมาะสมกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของผู้บริโภคเพื่อต้องการทำให้รายได้จากการโฆษณาที่เป็นน้ำหล่อเลี้ยงของบริษัท ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารมีดังนี้

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อนิตยสาร a day คือ ปัจจัยภายใน 5 ประการ ได้แก่ ทุน และแหล่งทุน เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น การบริหารองค์กร เทคโนโลยีทางการผลิต และบุคลากรที่ถือเป็นปัจจัยหลักสำคัญในการดำเนินงาน และเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารในส่วนของการนำเสนอเนื้อหา ซึ่งเนื้อหาที่นำเสนอจะต้องตอบโจทย์และตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ และยังสามารถช่วยในการจัดส่วนของรายได้โฆษณาเพื่อหารายได้เข้ามาหมุนเวียนในบริษัท รวมถึงการจัดรูปแบบอาร์ตเวิร์คและภาพเรื่องราวไปสู่กลุ่มผู้อ่าน

ปัจจัยภายนอก 5 ประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพการเมือง เทคโนโลยี การปรับตัวเพื่อการแข่งขันของนิตยสาร ระหว่างนิตยสารและสื่ออื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นสื่อวิทยุ โทรทัศน์ และสื่ออินเทอร์เน็ต สุดท้ายกลุ่มผู้อ่าน ที่ทางองค์กรต้องทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมในสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการ ล้วนเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดถึงวิธีการดำเนินงาน ซึ่งปัจจัยภายนอกเหล่านี้มีผลกระทบต่อบริหารงานของนิตยสารในปัจจุบันรวมถึงในอนาคตที่จะเกิดขึ้น

จากสภาพดังกล่าว ส่งผลทำให้การดำเนินงานธุรกิจของนิตยสาร a day ต้องมีการปรับตัวทั้งในด้านของนโยบายการบริหาร และด้านของการพัฒนารูปแบบให้สอดคล้องกับ

พฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภค เนื่องจากรายได้จากการโฆษณาได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง จากปี 2556 ถึงปัจจุบัน

5.1.2 รูปแบบการปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล

นิตยสาร a day ได้มีการตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการขยายช่องทางการสื่อสารกับผู้อ่านในยุคดิจิทัล เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีสร้างช่องทางเพิ่มเติมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลและการติดต่อสื่อสารกับคนอ่าน ซึ่งนิตยสาร a day ยังคงใช้ช่องทางหลักคือ สื่อนิตยสาร ร่วมกับสื่ออื่น ๆ ได้แก่ สื่อโซเชียลมีเดีย, สื่อนิตยสารออนไลน์ และล่าสุดมีการจัดทำเว็บไซต์ a day (www.adaymagazine.com) ซึ่งถือได้ว่าการนำเสนอข้อมูลผ่านสื่อที่หลากหลาย ช่วยในการเข้าถึงกลุ่มผู้อ่านในยุคดิจิทัลได้มากขึ้น เนื่องจากที่ยอดขายโฆษณาของนิตยสาร a day ได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง ทางผู้บริหารได้เห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีทางการสื่อสารที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว จึงสร้างช่องทางการนำเสนอใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนอ่านในยุคปัจจุบัน เพื่อเป็นการนำเสนอรูปแบบออนไลน์ให้กับคนอ่าน โดยเนื้อหาที่นำเสนอจะแตกต่างกับตัวนิตยสารเล่มอย่างสิ้นเชิง แต่ยังคงแก่นคอนเซ็ปต์หลักที่ว่าด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและความคิดสร้างสรรค์ ส่วนของเนื้อหาของเว็บไซต์ a day ได้เน้นเนื้อหาในเรื่องของการแรงบันดาลใจให้กับกลุ่มคนอ่าน ซึ่งบนตลาดเว็บไซต์ไหนตอนนี้ยังไม่มีผู้ผลิตคอนเทนต์ในสไตล์นี้ เว็บไซต์ส่วนมากจะเป็นเว็บคอนเทนต์ที่ให้เรื่องราวเกี่ยวกับข่าวสารที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ดังนั้นการสร้างเนื้อหาด้านแรงบันดาลใจจึงเป็นจุดแข็งของเว็บไซต์ a day ซึ่งยังสามารถช่วยในเรื่องของรายได้จากการโฆษณา และด้วยความแข็งแกร่งของแบรนด์ a day ที่เป็นที่ยอมรับในวงกว้าง มีฐานแฟนคลับที่สามารถหาข้อพิสูจน์ได้จริง ซึ่งทาง a day ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความภักดีต่อแบรนด์ (Royalty) ใส่ใจต่อความชื่นชอบของผู้อ่าน a day ที่มีเวลามากกว่า 10 กว่าปี โดยได้ดึงความเป็นจุดแข็งข้อนี้ที่ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบกว่าคู่แข่ง เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตผลให้เข้าถึงกลุ่มคนอ่าน ในส่วนนี้มีส่วนทำให้ผู้ซื้อโฆษณาจะให้ความเชื่อถือมากกว่า

นอกจากนี้นิตยสาร a day ยังมีการปรับตัวในด้านขององค์การ เนื่องจากการจัดทำเว็บไซต์ของนิตยสาร a day มีผลทำให้โครงสร้างขององค์การมีการปรับเปลี่ยนเล็กน้อย มีโครงสร้างขององค์การที่เป็นฝ่ายของเว็บไซต์ขึ้นมา เพื่อเป็นการแบ่งแยกหน้าที่กันอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้มีการผลิตเนื้อหาในส่วนของเว็บไซต์ให้มีคุณภาพที่ดี ตอบโจทย์กับกลุ่มคนอ่าน โดยยังคงมีบรรณาธิการบริหารเป็นผู้ดูแลภาพรวมทั้งหมดของทุกช่องทางในการสื่อสาร แต่ทั้งนี้ยังมีข้อจำกัดในเรื่องของจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ ส่งผลทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของงานกับทีมงานเก่า

ทีมงานนิตยสาร a day มีการปรับรูปแบบการทำงานบางส่วน ได้แก่ การปรับตัวในเรื่องของการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เนื่องจากความสำคัญของเทคโนโลยีส่งผลให้นิตยสาร a day ได้เพิ่มช่องทางการสื่อสารที่มากขึ้นในยุคดิจิทัล ทำให้นิตยสาร a day ต้องมีการปรับตัวในด้าน

ของการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในการทำงานมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทางด้านของเว็บไซต์และสื่อโซเชียลมีเดียในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มคนอ่าน ทำให้ทีมงานต้องมีการเรียนรู้ในด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีอยู่ตลอดเพื่อให้เท่าทันกับพฤติกรรมกาเปิดรับของกลุ่มคนอ่าน ในส่วนของการนำเสนอเนื้อหา ในการปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัลนั้น ทางกองบรรณาธิการ ได้มีการปรับรูปแบบในการนำเสนอเนื้อหาให้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ทั้งในรูปแบบของคลิปวิดีโอภาพเคลื่อนไหว หรือนำเสนอในรูปแบบของภาพถ่ายที่สวยงาม อีกทั้งยังมีการเพิ่มเนื้อหาในส่วนของเว็บไซต์ ที่มีคอลัมน์ที่แรงบันดาลใจกับผู้อ่านจากทั่วทุกมุมโลก และยังมีคอลัมน์ท่องเที่ยวในสถานที่ที่แตกต่างจากเว็บไซต์อื่น ๆ โดยจะเป็นการท่องเที่ยวที่คนอ่านสามารถเดินทางตามได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังมีการให้อิสระทางความคิดในการนำเสนอเนื้อหาของกองบรรณาธิการได้มากขึ้น โดยเฉพาะทีมงานในส่วนของเว็บไซต์ที่ต้องการความรวดเร็วในการนำเสนอข้อมูล และทาง a day ยังมีการเน้นในเรื่องของการสื่อสารกับผู้อ่านมากยิ่งขึ้นโดยใช้ช่องทางผ่านทางสื่อออนไลน์ ทำให้ทีมงานได้ทราบถึงความต้องการ หรือความคิดเห็นจากผู้อ่านได้อย่างรวดเร็ว

5.1.3 กลยุทธ์การตลาดของนิตยสาร a day

ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้อ่านเป็นอย่างมาก เนื่องจากจำนวนผู้อ่านเป็นตัวสนับสนุนให้องค์กรสามารถยังดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ซึ่งการแข่งขันในธุรกิจจำเป็นต้องสร้างความแตกต่างและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่มีความจำเป็นมากในธุรกิจ ผู้บริหารของ a day ได้มีวางกลยุทธ์การตลาดเพื่อใช้ในการหารายได้ โดยจากการศึกษาพบว่า สอดคล้องกับหลักการวางแผนกลยุทธ์การตลาดตามเป้าหมาย อันประกอบไปด้วย

1. การแบ่งส่วนการตลาด (Market Segmentation) พบว่า a day ได้มีการแบ่งส่วนการตลาดเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นในส่วนของนิตยสารเล่มหรือเว็บไซต์ในด้านเนื้อหาจัดได้ว่าเป็นการตลาดโดยมุ่งที่ ตลาดกลุ่มเล็ก (Niche Marketing) เนื้อหาจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการให้แรงบันดาลใจและความคิด สร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรตั้งแต่แรกเริ่ม

2. การกำหนดเป้าหมาย (Market Targeting) คือ วัยรุ่นและกลุ่มคนรุ่นใหม่ เพศชายและหญิง ที่มีอายุ 18-35 ปี เป็นกลุ่มคนในเขตเมือง และพบว่า a day ได้มีการเลือกตลาดเป้าหมายของผู้ใช้โฆษณาในส่วนของหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ เป็นกลุ่มที่ใช้โฆษณาใน a day เป็นอันดับสูงสุด แม้ว่าจะเกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยหรือแม้กระทั่งภาวะทางการเมือง

3. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด (Market Positioning) พบว่า a day ได้มีการสร้างจุดยืนด้วยการสร้างความแตกต่างของคุณภาพการผลิต ทั้งในด้านเนื้อและวัตถุดิบการผลิต อีกทั้งยังรักษาภาพลักษณ์ด้วยการคัดเลือกโปรดักส์ให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของ a day

พร้อมทั้งมาตรฐานในส่วนลดของพื้นที่โฆษณาเพื่อคงจุดยืนและคงภาพลักษณ์ที่ดีในกลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้ใช้งบโฆษณามาตลอด

ในส่วนของด้านส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) จากการศึกษาพบว่า a day ได้ใช้ส่วนประสมทางการตลาดครบทั้ง 4 ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านรายการส่งเสริมการขาย

5.2 อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล รวมถึงศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการหารายได้ของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล ตามทฤษฎีการบริหารองค์กรสื่อมวลชนของ Denis McQuail ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model) และแนวคิดการบริหารการตลาด

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล จากแนวคิดของ McQuail แสดงให้เห็นถึงองค์การผู้ผลิตทางด้านนิตยสารมีการดำเนินอยู่ท่ามกลางแรงกดดันต่าง ๆ ของสังคม ในด้านของเศรษฐกิจการเมืองและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมถึงแรงผลักดันต่าง ๆ ภายในองค์กร สิ่งเหล่านี้ส่งผลสำคัญในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และรูปแบบการบริหารงานในการดำเนินงานของนิตยสาร a day ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และความสามารถและเข้าใจถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางและกลยุทธ์ในการบริหารองค์การ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยต้องมีการประสานระหว่างแรงผลักดันทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

การบริหารงานของนิตยสาร a day ยังต้องประกอบไปด้วยปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารจัดการองค์การ ทำให้นิตยสาร a day ต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ซึ่งพบว่า ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานของนิตยสาร a day ได้แก่ ทุนและแหล่งทุน เจ้าของผู้ประกอบการ การบริหารองค์การ เทคโนโลยีทางการผลิตรวมถึงบุคลากร ในส่วนของปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง การตลาดและคู่แข่งการโฆษณา เทคโนโลยี และกลุ่มคนอ่าน โดยปัจจัยภายนอกส่งผลกระทบต่อรายได้โฆษณาของนิตยสาร คือ ปัจจัยทางเทคโนโลยีและกลุ่มผู้อ่าน

แม้ว่านิตยสาร a day จะอยู่ในภาวะที่รายได้จากการโฆษณาลดลงอย่างต่อเนื่อง ทางผู้บริหารองค์การก็ยังคงใช้แนวทางในการบริหารที่ไม่ต่างจากเดิม เนื่องจาก a day เป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก ไม่มีต้องแบกรับต้นทุนในเรื่องของบุคลากรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ทำให้ไม่ต้องการปรับลดหรือเลิกจ้างพนักงาน เพียงแต่มีการเพิ่มศักยภาพพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีโดยการเพิ่ม

ช่องทางการอ่านให้ผู้อ่าน ซึ่งทาง a day มีการจัดทำเว็บไซต์ควบคู่กับนิตยสารรายเดือน เพื่อเป็นการรองรับความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้อ่าน ส่งผลให้นิตยสาร a day มีรายได้จากการโฆษณาที่เพิ่มมากขึ้น

ในส่วนของรูปแบบการปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล เนื่องจากที่ยอดขายโฆษณาของนิตยสาร a day ได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง ทางผู้บริหารจึงได้เห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีทางการสื่อสาร จึงสร้างช่องทางการนำเสนอใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนอ่าน ทั้งนี้ นิตยสาร a day ได้มีการตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการขยายช่องทางการสื่อสารกับผู้อ่านในยุคดิจิทัล เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่มคนอ่านในยุคปัจจุบัน และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีสร้างช่องทางเพิ่มเติมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลและการติดต่อสื่อสารกับคนอ่าน ซึ่งนิตยสาร a day ยังคงใช้ช่องทางหลักคือ นิตยสาร ร่วมกับสื่ออื่น ๆ ได้แก่ สื่อโซเชียลมีเดีย, นิตยสารออนไลน์ และล่าสุดมีการจัดทำเว็บไซต์ a day (www.adaymagazine.com) ซึ่งถือได้ว่าการนำเสนอข้อมูลผ่านสื่อที่หลากหลาย ช่วยในการเข้าถึงกลุ่มผู้อ่านในยุคดิจิทัลได้มากขึ้น ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ตามทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model) เนื่องจากจะสามารถประโยชน์ในการสำรวจสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยศึกษาถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในรูปของแรงกดดันพื้นฐานทางการแข่งขัน 5 ประการ คือ อุปสรรคจากคู่แข่งใหม่ในตลาด พบว่า การลงทุนในธุรกิจเว็บไซต์ใช้ต้นทุนในการลงทุนไม่มากเงินทุนไม่เป็นอุปสรรคต่อคู่แข่งรายใหม่ แต่ด้วยประสบการณ์ดำเนินงานทางด้านเป็นผู้ผลิตนิตยสารมานานกว่า 10 ปีทำให้ a day มีฐานแฟนคลับที่ค่อนข้างจะเหนียวแน่น เราถึงบุคลากรในการเขียนคอนเทนต์เป็นบุคลากรที่มีความสามารถทางด้านการเขียน ทำให้ a day มีความได้เปรียบในการทำธุรกิจ เว็บไซต์ที่ติดตลาดและเกิดขึ้นมาก่อนการวิเคราะห์ ปัจจัยต่าง ๆ ตามทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model) เป็นประโยชน์ต่อการนำมาปรับรูปแบบของ a day เพื่อหาวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน กล่าวคือ ทำให้ผู้บริหารได้รู้ถึงศักยภาพของตนเองว่ามีมากหรือน้อยในเรื่องใด เพื่อนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงให้องค์กรมีรูปแบบที่ดีขึ้น เพื่อวิเคราะห์หาข้อมูลทางการตลาด (Marketing Opportunity Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ต้องเป็นไปอย่างรอบด้านเป็นกลางปราศจากอคติเพื่อผู้บริหารจะได้แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกวิธีและมีคุณภาพในการพัฒนาองค์กรได้ต่อไป นอกจากนี้ นิตยสาร a day ยังมีการปรับตัวในด้านขององค์กร เนื่องจากการจัดทำเว็บไซต์ของนิตยสาร a day มีผลทำให้โครงสร้างขององค์กรมีการปรับเปลี่ยนเล็กน้อย มีโครงสร้างขององค์กรที่เป็นฝ่ายของเว็บไซต์ขึ้นมา เพื่อเป็นการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างกองบรรณาธิการนิตยสารและกองบรรณาธิการของเว็บไซต์อย่างชัดเจน

และจากงานวิจัยของ วรารัตน์ รัตนาวงศ์ไชยา (2554, น. บทคัดย่อ) กล่าวไว้ว่า เมื่อเทคโนโลยีทำให้เกิดการสื่อสารในช่องทางต่าง ๆ มากขึ้น มีผลทำให้พฤติกรรมการเปิดรับของผู้อ่านเปลี่ยนไป ผู้อ่านหันมาบริโภคข่าวสารผ่านทางเว็บไซต์มากขึ้น ทั้งยังมีพฤติกรรมมารับข่าวสารที่

เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการบริโภคสื่อหลากหลายในเวลาเดียวกัน ทำให้องค์กรมีการปรับตัวจากสื่อสิ่งพิมพ์รูปแบบเดิมเข้าสู่สื่อใหม่ โดยใช้เทคโนโลยี คือ โทรศัพท์และระบบอินเทอร์เน็ตมาช่วยในการปรับตัวครั้งนี้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาในครั้งนี้ โดยกลุ่มคนอ่านมีความคิดเห็นตรงกันว่า แม้นิตยสารยังเป็นสื่อหลักในการเปิดรับ แต่ยังมีพฤติกรรมการเปิดรับสื่อต่าง ๆ ที่หลากหลายมากขึ้น เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการสื่อสารทำให้เกิดสื่อช่องทางใหม่ ที่สะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้อ่านในยุคปัจจุบัน นอกจากนี้การสื่อสารผ่านทางช่องทางออนไลน์ทำให้ทีมงานสามารถติดต่อกับคนอ่านได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของคนอ่าน รวมทั้งยังได้รับข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงรูปแบบของการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้มากขึ้นอีกด้วย

นิตยสาร a day ได้ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้อ่านเป็นอย่างมากเนื่องจากจำนวนของกลุ่มผู้อ่านเป็นผู้สนับสนุนตัวนิตยสารและเป็นส่วนหนึ่งในทางสนับสนุนให้ผู้ซื้อโฆษณาให้ความสนใจ a day จำเป็นต้องสร้างความแตกต่างและความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินธุรกิจ การบริหารเนื้อหาและรูปแบบเป็นส่วนสำคัญประการหนึ่ง เนื่องจากหากเนื้อหาหรือรูปแบบที่นำเสนอไม่เป็นที่น่าสนใจก็ไม่สามารถดึงดูดให้กลุ่มผู้บริโภคเลือกอ่าน a day จึงได้มีการนำเสนอประสมกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้เพื่อเป็นแนวทาง ซึ่งได้มีวางกลยุทธ์การตลาดเพื่อใช้ในการหารายได้ โดยจากการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับหลักการวางแผนกลยุทธ์การตลาดตามเป้าหมาย (Target Marketing) (Kotler,1997, p. 249) อันประกอบไปด้วย การแบ่งส่วนการตลาด (Market Segmentation) ซึ่งนิตยสาร a day มีการแบ่งส่วนการตลาดตามหลักจิตวิทยา (Psychographic Segmentation) ซึ่งเป็นกลยุทธ์การตลาดที่ใช้หลักเกณฑ์ที่ใช้หลักเกณฑ์ด้านความแตกต่างในการดำรงชีวิต กล่าวคือ กลุ่มผู้อ่านของนิตยสาร a day จะมีลักษณะรูปแบบการใช้ชีวิตที่ต้องการหาประสบการณ์การใช้ชีวิตในรูปแบบใหม่ ผู้อ่านเป็นคนที่สนุกกับการใช้ชีวิตมีรสนิยมและชอบค้นหาสิ่งใหม่ ๆ โดยอาจจะเรียกตลาดกลุ่มนี้ว่าเป็นตลาดกลุ่มเล็ก

ด้านการกำหนดเป้าหมาย (Market Targeting) a day มีกลุ่มเป้าหมายผู้อ่าน คือ วัยรุ่นและกลุ่มคนรุ่นใหม่ เพศชายและหญิง ที่มีอายุ 18-35 ปี เป็นกลุ่มคนในเขตเมือง เนื่องจากผู้บริหารมีการประเมินส่วนการตลาดแล้วว่า กลุ่มเป้าหมายดังกล่าว เป็นกลุ่มคนที่มีกำลังซื้อ เนื่องจากเป็นกลุ่มคนเมือง ที่มีความคุ้มค่าต่อการดำเนินงานทางการตลาดและมีโอกาสขยายตลาดต่อไป อีกทั้งการกำหนดตลาดเป้าหมายดังกล่าวสอดคล้องกับการแบ่งส่วนการตลาด (Market Segmentation) ที่เน้นกลุ่มผู้อ่านที่ชื่นชอบการเรียนรู้และพัฒนาในสิ่งใหม่ ๆ ในส่วนของกลุ่มเป้าหมายทางการโฆษณาเป็นกลุ่มสินค้าประเภทสินค้าอุปโภค บริโภค และหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ที่ต้องการสร้างภาพลักษณ์ให้กับกลุ่มคนรุ่นใหม่ สำหรับการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด (Market Positioning) a day ได้วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในการตลาดคือ การสร้างความแตกต่างในเนื้อหาเพื่อ

ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย พร้อมทั้งสร้างจุดยืนด้วยการสร้างความแตกต่างของคุณภาพการผลิต ทั้งในด้านเนื้อและวัตถุดิบการผลิต อีกทั้งยังรักษาภาพลักษณ์ด้วยการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของ a day

ในส่วนของด้านส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) จากการศึกษาพบว่า a day ได้ใช้ส่วนประสมทางการตลาดครบทั้ง 4 ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านรายการส่งเสริมการขาย โดยให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ทาง a day ได้สร้างความแตกต่างทางด้านเนื้อหาผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) ด้วยการสร้างจุดเด่นของเนื้อหาที่เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ นำเสนอบทสัมภาษณ์เชิงลึกในมุมมองที่แตกต่างจากนิตยสารเล่มอื่น เป็นนิตยสารที่ไม่มีรูปแบบเนื้อหาที่ตายตัว นำเรื่องราวที่กำลังเป็นกระแสมาเจาะลึก ส่งผลให้ a day ได้รับความนิยมจากผู้อ่านอย่างต่อเนื่องจนเกิดพฤติกรรมการซื้อ a day ยังมีการออกแบบอาร์ตเวิร์คให้มีความโดดเด่น โดยลักษณะการเล่าเรื่องจากภาพถ่ายที่สวยงามซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในสมัยนี้ ที่มักจะเลือกหยิบหรืออ่านจากภาพ เมื่อภาพสะดุดตา ก็จะทำให้ได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น สิ่งนี้ถือเป็นตัวสร้างความจดจำให้แก่ผู้อ่านให้คอยติดตามผลงานกระทั่งสร้างพฤติกรรมในการซื้อจากกลุ่มผู้ที่ติดตามได้ กลยุทธ์ด้านราคา (Price) ทั้งในส่วนของการขายนิตยสารและราคาโฆษณา a day มีการตั้งราคาให้ไม่แตกต่างจากคู่แข่งมากนัก เพื่อเป็นการทำให้เกิดการตัดสินใจซื้ออย่างไม่ลังเล

กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย (Place) พบว่า a day มีการกระจายนิตยสารผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายที่ทำให้ผลิตภัณฑ์เดินทางไปถึงกลุ่มเป้าหมาย โดย a day มีกลยุทธ์การจัดจำหน่ายสินค้าอย่างทั่วถึง ทั้งช่องทางสายส่ง และช่องทางออนไลน์ ซึ่งสายส่งของนิตยสาร a day เป็นสายส่งที่ครอบคลุมทั่วประเทศ มีการวางนิตยสารตามร้านหนังสือ และห้างสรรพสินค้าทั่วไป ในส่วนของกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย (Promotion) ทาง a day ได้แบ่งกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขายเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกสำหรับผู้ซื้อนิตยสารและส่วนที่สองสำหรับผู้ซื้อโฆษณา ในส่วนของผู้ซื้อนิตยสารนั้นทาง a day จัดทำส่วนลด 20% ให้กับสมาชิกและผู้ซื้อนิตยสารผ่านทางเว็บไซต์เพื่อดึงดูดให้ผู้อ่านหันมาสนใจในการสมัครสมาชิกกับนิตยสารเพิ่มขึ้น ด้วยความมั่นใจในด้านชื่อเสียงของนิตยสาร a day จึงทำให้กลุ่มลูกค้าผู้ซื้อโฆษณามีความเชื่อถือ นอกจากนั้นยังมีการให้สิทธิพิเศษในการสมัครเข้าร่วมกิจกรรมที่ทาง a day จัด ก่อนบุคคลทั่วไป ในส่วนของผู้ซื้อโฆษณาทาง a day ได้มีการจัดทำแพ็คเกจสำหรับผู้ซื้อโฆษณาที่ทำสัญญาอย่างต่อเนื่องโดยให้ส่วนลดพิเศษกว่าปกติ รวมถึงมีการจัดทำแพ็คเกจควบคู่กับตัวเว็บไซต์ของ a day โดยเป็นการจัดทำลักษณะในรูปแบบคอลัมน์ต่อเนื่องและจัดทำแคมเปญร่วมกับนิตยสาร ซึ่งหลังจากการปรับกลยุทธ์โดยการนำเว็บไซต์เข้ามาเพื่อช่วยหารายได้ ทำให้นิตยสาร a day มียอดโฆษณาที่สูงขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล” ในครั้งนี้ ซึ่งได้ดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ และได้ทำการสรุปผลไปแล้วนั้น ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานธุรกิจสื่อ นิตยสารในภาวะที่ยอดขายโฆษณาตกลง ดังนี้

1. การบริหารงานของนิตยสาร a day มีการถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารสู่พนักงานระดับปฏิบัติการในรูปแบบของการประชุมเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งนโยบายมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในด้านธุรกิจเป็นอย่างมาก ผู้ศึกษามีความเห็นว่าคุณบริหารควรให้ความสำคัญในการสื่อสาร โดยควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนชัดเจน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่กำหนดได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น

2. นิตยสาร a day ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่สอดคล้อง โดยเน้นการประชุมร่วมกันในทุกฝ่าย เพื่อให้มีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และรวมถึงการบริหารการเงินอย่างรัดกุม โดยมีการวัดผลการดำเนินงาน อีกทั้งยังให้ความสำคัญในด้านตัวบุคลากรในแต่ละตำแหน่งซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กร แต่ถึงอย่างนั้น a day ควรเพิ่มความสำคัญในด้านเทคโนโลยีขององค์กรมากขึ้น เนื่องจากการพัฒนาของเทคโนโลยีไปอย่างรวดเร็ว มีผลต่อการแข่งขันในด้านธุรกิจสื่อ

3. ผู้บริหารควรมีการจัดงานเปิดตัวเว็บไซต์อย่างเป็นทางการ เพื่อต้องการสร้างการรับรู้ให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง ซึ่งจะส่งผลในเรื่องของความน่าเชื่อถือ อีกทั้งยังทำให้การทำงานของฝ่ายขายโฆษณาเป็นไปได้อย่างราบเรียบมากขึ้น

4. ในเรื่องโครงสร้างหน้าที่ในด้านการดำเนินงาน จากที่ได้มีการจัดทำเว็บไซต์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านสื่อออนไลน์โดยตรง เพื่อรองรับการขยายตัวที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต จะส่งผลทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. ปัจจัยภายนอกต่างส่งผลกระทบต่อด้านความอยู่รอดของนิตยสาร ดังนั้นนิตยสาร a day ควรมีการติดตามความเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด เนื่องจากมีการวิเคราะห์และติดตามอย่างใกล้ชิด จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์และเตรียมรับมือกับผลกระทบที่เกิดขึ้นได้

6. นิตยสาร a day ควรเป็นพันธมิตรกับทางเว็บไซต์อื่น เพื่อสามารถแลกเปลี่ยนคอนเทนต์เพื่อให้มีคอนเทนต์ที่หลากหลายและแตกต่างจากเดิม

7. a day ควรจัดระบบ CRM เนื่องจากทุกครั้งที่ a day มีการจัดกิจกรรม ได้รับความสนใจจากกลุ่มคนอ่านเป็นจำนวนมาก การทำระบบ CRM จะทำให้เราทราบถึงฐานกลุ่มคนที่แฟนคลับของ a day โดยตรง ซึ่งจะสามารถนำไปต่อยอดในการขยายธุรกิจในอนาคตได้

8. นอกเหนือจากเครื่องมือการสื่อสารของนิตยสาร a day ที่มีอยู่นั้น a day ควรมีการวางแผนการเพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงได้อยู่ตลอดเวลา

5.4 ข้อเสนอแนะในอนาคต

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานขององค์กรนิตยสารที่ประสบความสำเร็จในการปรับตัวไปสู่เว็บไซต์ ว่ามีลักษณะว่ามีลักษณะในการบริหารงานองค์กรอย่างไร
2. ควรศึกษากลยุทธ์ในการบริหารงานฝ่ายโฆษณาที่สร้างความสำเร็จให้กับองค์กรว่ามีการบริหารการใช้กลยุทธ์การบริหารงานอย่างไร เพื่อนำสู่ความสำเร็จที่องค์กรต้องการ
3. ควรมีการศึกษาในมุมมองของผู้อ่านนิตยสาร โดยการสำรวจความคิดเห็นว่าผู้อ่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการปรับตัวของนิตยสาร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนดำเนินงานการบริหารของนิตยสารต่อไปในอนาคต

รายการอ้างอิง

หนังสือ

- ทรงกลด บางยี่ขัน. (2558). *สองเงาในเกาหลี*. กรุงเทพฯ : อະบุ๊ก
- ธีรพันธ์ โล่ทองคำ. (2545). *กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร*. กรุงเทพฯ: ทิปป์พอยท์.
- พิบูล ทิปะपाल. (2549). *หลักการตลาด: ยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: มิตรสัมพันธ์ กราฟฟิค.
- พิชญ จงสถิตวัฒนา. (2544). *การบริหารการตลาด การวิเคราะห์ กลยุทธ์ และการตัดสินใจ*.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2549). *การสื่อสารเพื่อการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ประสิทธิ์ภัณฑ์แอนด์พริ้นติ้ง.

วิทยานิพนธ์

- จิรวัดน์ สงเคราะห์ (2552). *การจัดทำนิตยสารท่องเที่ยวสองภาษา*. (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการบริหารสื่อสารมวลชน.
- ดาวดิงส์ พลกรณ์ (2553). *ศึกษาปัญหา กลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมสื่อและสิ่งพิมพ์และรายการโทรทัศน์ กรณีศึกษา บริษัท เวิร์คพอยท์เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)*. (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, คณะบริหารธุรกิจ, สาขาการตลาด.
- นฤมล คงชื่นสิน. (2556). *การปรับตัวของนิตยสารในยุคหลอมรวมสื่อ (Media Convergence): กรณีศึกษา นิตยสารตกแต่งบ้าน my home*. (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการบริหารสื่อสารมวลชน.
- นันทนารถ กริยาลีลากุล. (2556). *การบริหารงานและแนวทางการคัดเลือกเนื้อหาเพื่อตีพิมพ์ในนิตยสาร: กรณีศึกษานิตยสาร เทียร์รอบโลก*. (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการบริหารสื่อสารมวลชน.
- นิรุทธ์ ฤตินิรมาน. (2546). *กลยุทธ์การบริหารงานนิตยสารรูปแบบมัลติมีเดีย กรณีนิตยสาร ดิสคาศีน*. (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการบริหารสื่อสารมวลชน.

- บุษดี พนมภ. (2556). *การปรับตัวของคนข่าวในยุคออนไลน์: ศึกษาเฉพาะกรณี หนังสือพิมพ์บ้านเมือง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, คณะนิเทศศาสตร์.
- ประไพ ไกรสรโกวิท. (2540). *การปรับตัวของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์เพื่อการแข่งขันในสังคมข่าวสาร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะนิเทศศาสตร์.
- พลอยนวล พันธุมวานิช. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเปิดรับ และความพึงพอใจในนิตยสาร a day*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, คณะมนุษยศาสตร์, สาขาสื่อสารมวลชน.
- พิชฎะ นิเวศานนท์. (2558). *แนวทางการคิดสร้างสรรค์โฆษณาในสื่อดิจิทัล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ตรงในการคิดสร้างสรรค์งานในสื่อดิจิทัล*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ, สาขาวิชานิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ.
- เมธาวี เจริญผล. (2558). *กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดผ่านสื่อออนไลน์ ของนิตยสารไลฟ์สไตล์ไทยแลนด์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ, สาขาวิชานิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ.
- เมธาวี ดาราฉาย. (2558). *การบริหารงานนิตยสารรักลูก เพื่อความอยู่รอดในยุคปัจจุบัน*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการบริหารสื่อสารมวลชน.
- วัลยา รุกขภิบาล. (2553). *กลยุทธ์การบริหารเพื่อการขยายตัวของธุรกิจสื่อ นิตยสารในเครืออมรินทร์ระหว่างปี พ.ศ. 2541 ถึงปัจจุบัน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการบริหารสื่อสารมวลชน.
- วีระภัทร์ จิรัฐิติศัพท์. (2540). *กลยุทธ์การจัดการนิตยสารธุรกิจรายเดือนและความพึงพอใจของผู้รับสารในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะนิเทศศาสตร์, สาขาวารสารศาสตร์.
- สุพิชชา จักรสิรินนท์. (2554). *การบริหารจัดการองค์การด้านการผลิตรายการวิทยุ: กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทคลิค วีอาร์วัน เรดิโอ จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการบริหารสื่อสารมวลชน.
- แสงวิทย์ เกวลีวงศ์ศธร. (2554). *การปรับตัวของหนังสือพิมพ์ต่ออิทธิพลของการประชาสัมพันธ์และยุคสังคมข่าวสาร : กรณีศึกษา ไต่ธุรกิจการตลาด หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนสาขาหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์.

อรทัย รุจิราธร. (2541). พัฒนาการของรายการสารคดีโทรทัศน์ไทยจากปี พ.ศ. 2530 ถึง 2541 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะนิเทศศาสตร์, สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

เกาะติดการใช้จ่ายบน 7 สื่อ ออนไลน์รุ่ง วิทยุ-นิตยสารร่วง. (2556). สืบค้นจาก <http://thumbsup.in.th/2013/08/global-ad-spending-q1-2013/>

โฆษณาหด ลดต้นทุน ดิจิตอลแรง! วิฤติสิ่งพิมพ์ขาลง อยู่อย่างไรให้รอด?. (2558). ไทยรัฐ. สืบค้นจาก <http://www.thairath.co.th/content/537853>

ถึงเวลาเปลี่ยนผ่านวงการนิตยสารไทย. (2559). สืบค้นจาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/686133>

สื่อ ‘นิตยสาร’ เฉพาะทางยังอยู่รอด. (2559). ฐานเศรษฐกิจ. สืบค้นจาก <http://www.thanettakij.com/2016/06/06/59163>

อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย “นิตยสาร” ปิดตัว เปลี่ยนเวที – “หนังสือพิมพ์” ทรงกับทรุด – งานหนังสือ ยอดขายลด 25%. (2559). สืบค้นจาก <http://thaipublica.org/2016/01/print-1/>

POSITIONING Go Digital The Power of new media. (2555). ผู้จัดการ. สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9550000090158>

Books

Bateman, T.S., & S. A. (1999). *Management, Building Competitive Advantage* (International Edition). New York: McGraw-Hill.

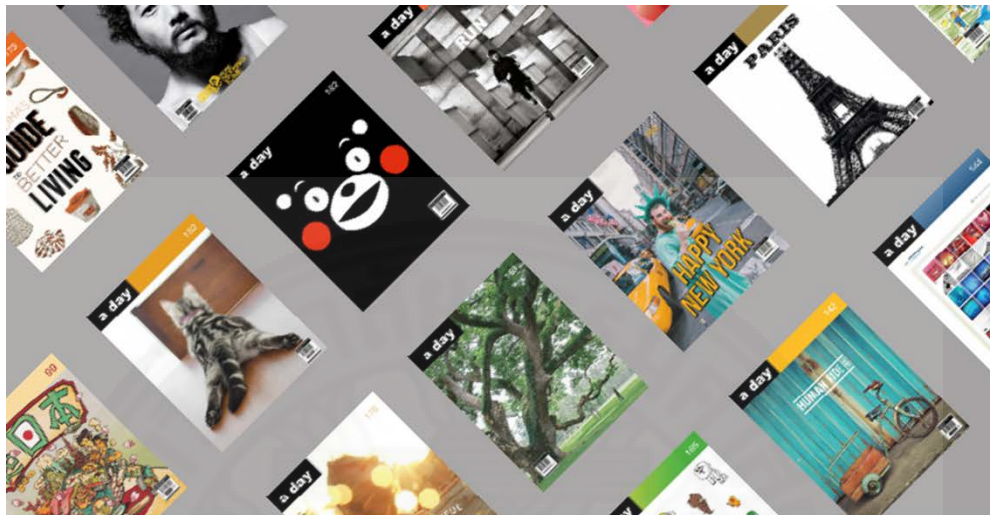
McQuail, D. (2005). *McQuail's Mass Communication Theory* (5th ed). Oxford London: SAGE Publications.

Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: Where old and New Media Collide*. New York: University Press.

Kristen, N. H. (2007). *Life After Print: Revising The Digital Editorial Strategy In Magazine Publishing*. Simonfraser University.



ภาคผนวก



a day

profile

a day is a Thai monthly magazine about creativity, inspiration, culture, urban and global movement. It was founded in 2000 by crowdfunding model. **a day** has been recognized as the most influenced magazine to Thai youngsters and bestselling in teens' category. Many cover stories became talk of the town, e.g., Bicycle, Running, Social Enterprise and Kumamon. **a day** has been an official country representative of Cannes Lions International Festival of Creativity since 2010.

a day always engages readers via creative and surprising platforms, e.g., exclusive trip, special talk, indie concert and conceptual event. The success of these engagements challenge **a day** to expand its communication channel to **a day TV** (Television Producer Unit) and **a day** department store (Event And Campaign Organizer Unit).

GENERAL INFO

Founders
Wongthanong Chainarongsingha
Nitipath Sukouay

Editor-in-Chief
Zcongklod Bangyikhan

Categories Creativity, Culture, Design, Inspiration, Urban, Environment

Frequency monthly

Circulation 150,000

First issue September 2000

Company Daypoets Ltd.

Country Thailand

Language Thai

Size 8.5 x 11 inches

Printing Soy-Based Ink Printing on Recycled Paper

AUDIENCES

Character Enjoy Living and Energetic Learning

Age 18 - 35 years

Gender
Male 50% Female 50%

Geographic
Bangkok 70% Rest of Thailand 30%

ONLINE COMMUNITY

f a day magazine +601K followers

t aday-magazine +308K followers

ig aday-magazine +38.3K followers

ANNUAL EVENTS

MAY **a team junior**
The magazine internship program
+1,000 applicants

AUG **HUMAN RUN**
The running event
+5,000 runners

NOV **a day BIKE FEST**
The biggest bicycle festival in ASEAN
+100,000 participants

ONLINE CAMPAIGNS

#humanride +49.3K posts

#adayinthailand +723K posts

#adaylightisbeautiful +26K posts

a day

content



Updates

The news and updates that you need to know of each month.



Global Review

The analysis articles about global movement in Advertising, Book & Magazine, Film, International Affairs, Music, Online and Science.



Report

The exclusive stories around the world about groups of people who do a small thing in various ways to change the world.



Main Course

The 50-page cover story about talk of the town, researched like a thesis and executed as an advertising. Remarkable issues are Japan, Paris, New York, Cannes Lions, Human Ride, Human Run, Social Enterprise, Tree Planters, Line Application and Kumamon



Interview

The exclusive interview of little big people to international celebrities about life, thought, work and inspiration. Tadanobu Asano (actor), Jacky Chan (actor), Travis (musician), Jimmy Liao (illustrator) and Adrien Brody (actor)



Columnist

The space for top sharp and charming columnists. It is the first stage of many leading Thai writers and illustrators.



City

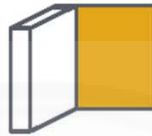
The urban movement stories around the world, focusing on city/scape, environment, smart technology, health, neighborhood and bicycle.

a day

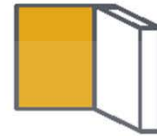
advertising rate



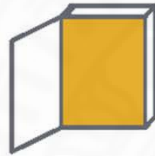
Outside Back Cover
120,000



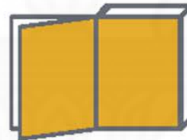
Inside Back Cover
80,000



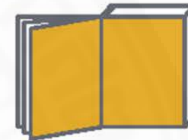
Inside Front Cover
85,000



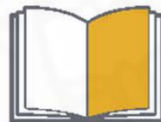
Page 3
85,000



Page 4-5
180,000



Page 6-7/ Page 8-9
160,000



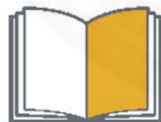
Prime Full Page
Opposite : Wake Up!, Credit Staff,
the content
80,000



Special Full Page
Opposite : columnist, contributor,
highlights, joined, invitation
75,000



Special Full Page
Opposite : seminars, a day recomends,
new comer
70,000



Full Page
62,000



Fashion Set 6 Pages
250,000



Fashion Set 8 Pages
300,000

Remarks

- * This rate exclude VAT 7%
- * Submit AD booking within the 15th of each month
- * Submit AD artwork within the 25th of each month



RATE CARD ONLINE

- www.adaymagazine.com

Position	Ad format	Ad location	Dimension (WXH pixel)	Cost (THB)
H	Highlight	On desktop & mobile	1140 X 500	60,000.-
B	Banner	On desktop & mobile	1140 X 250	35,000.-




RATE CARD
ONLINE

CAMPAIGN



CREATE



VIDEO



C	Create Column	On desktop & mobile		650,000.-
C	Campaign Online	On desktop & mobile		1,000,000.-
V	Video	On desktop & mobile	490 X 300	2,000,000.-

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวณิชชา วัชรชยะกูร
วันเดือนปีเกิด	30 เมษายน 2530
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2551: นิเทศศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ตำแหน่ง	Advertising Supervisor นิตยสาร a day บริษัท เดย์ โฟเอทส์ จำกัด
ประวัติการทำงาน	2554-ปัจจุบัน: Advertising Supervisor นิตยสาร a day บริษัท เดย์ โฟเอทส์ จำกัด 2552-2554: Account Executive นิตยสารเอนเตอร์เทน & นิตยสาร Option บริษัท อินสไพร์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด