



การปรับตัวของนิตยสารในทศวรรษที่ 2010 - 2020

โดย

นายรณพัชร เลิศเดชะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วารสารศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการสื่อสารองค์กร
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การปรับตัวของนิตยสารในทศวรรษที่ 2010 - 2020

โดย

นายรณพัชร เลิศเดชะ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วารสารศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการสื่อสารองค์กร
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



THE ADAPTATION OF MAGAZINE IN 2010 – 2020

BY

MR. RONNAPHAT LERTDECHA



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARTS
PROGRAM IN CORPORATE COMMUNICATION MANAGEMENT
FACULTY OF JOURNALISM AND MASS COMMUNICATION
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2015
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน

วิทยานิพนธ์

ของ

นายรณพัชร เลิศเดชะ

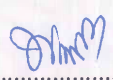
เรื่อง

การปรับตัวของสื่อวิทยุในทศวรรษที่ 2010-2020

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการการสื่อสารองค์กร)

เมื่อ วันที่ กรกฎาคม พ.ศ. 2559

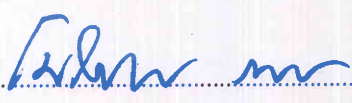
ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พณา ฐูปแก้ว)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์


.....
(รองศาสตราจารย์พรทิพย์ สัมปัตตะวนิช)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....
(อาจารย์ ดร.โมนัยพล รณเวช)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทิยา ดวงภูมิเมศ)

คณบดี


.....
(รองศาสตราจารย์พรทิพย์ สัมปัตตะวนิช)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การปรับตัวของนิคมอุตสาหกรรมในทศวรรษ 2010 - 2020
ชื่อผู้เขียน	นายรณพัทธ์ เลิศเดชะ
ชื่อปริญญา	วารสารศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	การจัดการการสื่อสารองค์กร วารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์พรทิพย์ สัมปัตตะวนิช
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมาทุกยุค ทุกสมัยอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดนิ่ง ยิ่งประเทศเจริญขึ้น ได้รับการพัฒนา ความเปลี่ยนแปลงก็พร้อมจะเดินหน้าเพื่อให้ทุกแขนงเกิดความก้าวหน้าต่อไป มีซึ่งมีผลต่อความเจริญของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ การเมือง การแพทย์ รวมไปถึงวงการสื่อก็เช่นกัน เมื่อเทคโนโลยีได้พัฒนารูปแบบการส่งข้อมูลข่าวสารสู่ปลายสัมผัสของบุคคล การใช้อินเทอร์เน็ต Smartphone Tablet ฯลฯ ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้รับความสะดวกรวดเร็วในการรับข้อมูลข่าวสารมากยิ่งขึ้น จนทำให้สื่อที่อยู่มานานและได้รับความนิยมอย่างสูงอย่างนิคมอุตสาหกรรม ที่สามารถเห็นภาพและสัมผัสได้อย่างชัดเจนนั้น ได้รับความนิยมลดลง อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงความเจริญของของปัจจัยดังกล่าว เมื่อสื่อนิคมอุตสาหกรรมได้รับความนิยมลดลง จึงทำให้ผู้ประกอบการรายใหญ่ของวงการนิคมอุตสาหกรรมไทยเกิดความตระหนกตกใจ เมื่อเล็งเห็นถึงความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง ซึ่งล้วนมีผลต่อเม็ดเงินในวงการของนิคมอุตสาหกรรม ทำให้นิคมอุตสาหกรรมได้รับความนิยมน้อยลงทั้งนี้วงการนิคมอุตสาหกรรมจึงต้องหากลยุทธ์ เกิดการเปลี่ยนแปลง การปรับตัว เพื่อให้เท่าทันกับสิ่งใหม่ๆที่กำลังเกิดขึ้นอย่างไม่หยุดนิ่ง และเพื่อพัฒนางานนิคมอุตสาหกรรมไทยให้กลับมารุ่งโรจน์และมีเม็ดเงินหมุนเวียนสะพัดสูงดังแต่ก่อน โดยแต่ละองค์กรจะเริ่มจากการจัดการด้านการบริหารองค์กรภายใน คือ ตัวบุคลากร เพราะบุคลากรเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุด ชักจูง สร้างเป้าหมายใหม่ร่วมกันเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ส่วนปัจจัยภายในที่มีผลต่อองค์กรโดยตรง จากการวิจัยพบว่า บุคลากร เพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง บุคลากรต้องมีการปรับตัว รับภาระงานที่หนักมากขึ้น ส่วนปัจจัยภายนอกจะเป็นในเรื่องของเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนไปตามกาลเวลา รองลงมาเป็นการเมืองและเศรษฐกิจ

คำสำคัญ: การเปลี่ยนแปลง, ปรับตัว, กลยุทธ์, ปัจจัย

Thesis Title	THE ADAPTATION OF MAGAZINE IN 2010–2020
Author	Mr. Ronnaphat Lertdecha
Degree	Master of Arts
Major Field/Faculty/University	Corporate Communication Management Journalism and Mass Communication Thammasat University
Thesis Advisor	Monaiphol Ronavej, Ph.D.
Academic Years	2015

ABSTRACT

There is always a change in the world. When the country improves, there is always a progress, not only technology, society, economy, medical profession and innovation but also media. Even nowadays, media channel transforms itself to reach people easier and make them receive information more convenient by internet, smartphone and tablet. This causes traditional media like magazine less popularity. It is time for them to aware of the online media trend and start finding new strategy to struggle with this new trend. And become accepted again. Most organizations start from their internal management which is their valuable staff by setting their objectives and goals together. According to the research, employee is the key factor that effects the internal communication directly while the external communication is adjusted by technology, politics and economy respectively.

Keywords: change, adaptation, strategy, factor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะสำเร็จลงไม่ได้หากขาดการสนับสนุนและความกรุณาของ รองศาสตราจารย์พรทิพย์ สัมปตตะวนิช ที่ให้เกียรติเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและสละเวลาในการ พิจารณา ให้คำปรึกษาและคำแนะนำชี้แนะแนวทางที่ดีในการศึกษาครั้งนี้ อีกทั้งขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พจนา ฐูปแก้ว ที่กรุณามาเป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.โมไนยพล รณเวช และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทิยา ดวงภูมิเมศ กรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ภายนอก ที่ให้ความกรุณาและสละเวลาในการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอ กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และชี้แนะแนวทางใน การศึกษาตลอดทั้งสองปีที่ผ่านมา ขอบพระคุณผู้บริหารและบรรณาธิการจากนิตยสารชั้นนำของ ประเทศที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์และเก็บข้อมูล ขอขอบคุณเพื่อนๆ MCM 15 ที่ช่วยเหลือทำให้ทุก อย่างผ่านมาจนถึงวันนี้ได้ ขอขอบคุณเพื่อนกลุ่มสาววง ณ หุ่นรังสิต เพื่อนกลุ่มนกพิณิกซ์ กลุ่มวารสาร ศาสตร์ กลุ่มสหายสายแฉกที่อมรินทร์ทีวี ที่ช่วยเหลือ เข้าใจและคอยเป็นกำลังใจ

และที่ขาดไปเลยไม่ได้ในที่นี่ ก็คือครอบครัว คุณพ่อ คุณแม่ และน้องชายที่เป็นเสมือน แรงผลักดันเวลาที่ท้อถอยและคอยให้กำลังใจอยู่ตลอดเวลา เมื่อใดที่ท้อ แค่นี้ถึงหน้าของท่านในวันที่ เห็นเราประสบความสำเร็จก็มีแรงที่จะสู้ต่อไป และที่สำคัญที่สุด คือ ตัวเอง ขอขอบคุณความพยายาม ของตัวเอง ความอดทน ตั้งใจมานะจนผ่านช่วงที่หนักที่สุดในชีวิตมาได้จนสำเร็จการศึกษาและทำ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ลุล่วงผ่านไปด้วยดี

นายรณพัทธ์ เลิศเดชะ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญภาพ	(6)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ปัญหานำการวิจัย	8
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	8
1.4 ขอบเขตของการศึกษา	8
1.5 นิยามศัพท์	9
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
2.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	12
2.2 แนวคิดการสื่อสารองค์กร (Corporate communication) และปัจจัยความสำเร็จขององค์กร (Critical success factors)	19
2.3 ทฤษฎีการบริหารองค์กรสื่อสารมวลชน (Media organization management)	24
2.4 แนวคิดพฤติกรรมกรรมการบริโภคสื่อ	30
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34
2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย	38

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	39
3.1 รูปแบบการวิจัย	39
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	39
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์	44
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	45
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	45
3.6 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล	46
3.7 แบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง	46
บทที่ 4 ผลการศึกษา	48
4.1 การปรับตัวขององค์กรนิตยสารในช่วงทศวรรษที่ 2010 – 2020	48
4.1.1 กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการองค์กร	48
4.1.2 กลยุทธ์การสื่อสารของสื่อ นิตยสาร	66
4.1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของนิตยสาร	71
4.1.4 วัฒนธรรมองค์กร	76
4.1.5 ความเป็นเจ้าของ	77
4.1.6 การประเมินผลตามตัวชี้วัดของนิตยสาร	78
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	80
5.1 สรุปผลการวิจัย	80
5.2 อภิปรายผล	86
5.3 ข้อเสนอแนะ	101
รายการอ้างอิง	102
ประวัติผู้เขียน	106

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 ผลสำรวจผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตปี 2558	3
1.2 ความเปลี่ยนแปลงของนิตยสาร	4
1.3 บางกอกรีคอร์ดเดอร์ (Bangkok Recorder)	5
1.4 แผนภูมิแสดงระดับเม็ดเงินโฆษณาในธุรกิจสื่อประเภทนิตยสารจากอุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์ไทย	7
2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	38
3.1 นิตยสารที่ผ่านเกณฑ์ก้าวข้ามผ่านยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง	40
4.1 นิตยสารแพรว	52
4.2 นิตยสาร celeb online	52
4.3 นิตยสาร ok magazine	53
4.4 นิตยสาร secret	54
4.5 นิตยสาร กุลสตรี	55
4.6 ภาพรายการแพรว งานแพรว charity งาน event แพรว	56
4.7 นิตยสาร celeb online	57
4.8 นิตยสาร ok magazine	58
4.9 นิตยสาร secret เว็บไซต์ รายการ	59
4.10 หน้าปกนิตยสารกุลสตรี	60
4.11 logo แพรว 37 ปี	69
4.12 ภาพ logo หน้าปกกุลสตรี	69
4.13 logo ok magazine	70
5.1 การปรับตัวด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร	92
5.2 กลยุทธ์การสื่อสารของนิตยสาร	94
5.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร	98
5.4 การประเมินผลตามตัวชี้วัด	100

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สื่อ (Media) เป็นช่องทางในการสื่อสารที่นำเสนอเนื้อหาของสารมาสู่ผู้ฟังหรือผู้ชมไม่ว่าจะเป็นข่าวสาร ความบันเทิง หรือโฆษณาเพื่อส่งไปยังกลุ่มผู้บริโภคให้ได้รับข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสารมากที่สุดและการสื่อสารจะเปลี่ยนไปตามระบบเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีการพัฒนาขึ้น รวมถึงรูปแบบของสื่อที่พัฒนาทันสมัยขึ้นตามกาลเวลา เช่น การเกิดขึ้นของสื่อสิ่งพิมพ์ให้ดีขึ้นตามสมัยนับจากสื่อบุคคลที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ให้ได้อ่านกัน เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสาร พัฒนาการของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ คือ วิทยุมาเป็นสื่อโทรทัศน์ที่พัฒนาตามกันมาติดๆ การที่สื่อโทรทัศน์เข้ามามากกลายเป็นสื่อที่เห็นได้ทั้งภาพและเสียงโดยสถานีโทรทัศน์ช่อง 4 บางขุนพรหม เป็นช่องแรกและถือเป็นยุคบุกเบิกวงการโทรทัศน์ในประเทศไทย แต่ทั้งนี้วิวัฒนาการทางเทคโนโลยีมิได้หยุดอยู่กับที่กิจการวิทยุโทรทัศน์ที่เริ่มแรกให้บริการในระบบ analog ที่ย่านความถี่ VHF และ UHF ได้พัฒนามาสู่โทรทัศน์ออกอากาศผ่านดาวเทียม และดิจิทัลทีวีในที่สุดทำให้ผู้ชมได้มีช่องทางในการรับชมที่เพิ่มมากขึ้น

สำหรับประเทศไทยในช่วงทศวรรษที่ 2010 ที่เป็นผลมาจากการพัฒนาในเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวล้ำ ทันสมัยมากขึ้น เกิดเป็นยุคดิจิทัลโดยเริ่มตั้งแต่ปีพ.ศ. 2556 ที่องค์การคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ได้เปิดประมูลทีวีดิจิทัลเพื่อให้ผู้สนใจเข้ามาร่วมประมูล หากจะย้อนไปเมื่อสมัยก่อนประเทศไทยมีฟรีทีวีทั้งหมด 6 ช่อง ด้วยกัน โดยระบบฟรีทีวีนี้ รับสัญญาณผ่านจากอากาศ จากเสาต้นสัญญาณโทรทัศน์ โดยทีวีบ้านของประชาชนจะรับด้วยเสาข้างหรือ หนวดกุ้ง วิธีการส่งสัญญาณแบบนี้ เรียกว่า การส่งสัญญาณภาคพื้น กล่าวคือ ตัวสัญญาณนั้นไม่สามารถผ่านภูเขาไปได้ เพราะไม่ได้รับสัญญาณจากดาวเทียมนั่นเองที่ทีวีดิจิทัลจึงถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้แทนทีวีอนาล็อก เนื่องจากรูปแบบการทำงานเหมือนกัน แต่คุณภาพดีกว่า มีจำนวนช่องมากกว่า อีกทั้งยังทำให้เพิ่มช่องทางให้ประชาชนได้รับข้อมูลจากรายการอื่นๆ ได้มากขึ้น ส่วนเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสื่อและพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อ คือ การเกิดขึ้นของอินเทอร์เน็ตก่อให้เกิดสื่อออนไลน์ขึ้นมาเพื่อการติดต่อสื่อสารในรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไป กลายเป็นโลกแห่งสังคมออนไลน์ทุกช่องทางในทุกวันนี้

จากการก้าวผ่านของระบบเทคโนโลยีแต่ละสมัยนั้น สามารถแบ่งสื่อออกได้เป็น 2 ประเภท ตามลักษณะของการใช้สื่อ คือ สื่อดั้งเดิม และสื่อใหม่ (ธิดาพร ชนะชัย, 2550)

1. สื่อดั้งเดิม (Traditional Media) หมายถึง สื่อที่ผู้ส่งสารสามารถส่งสารไปได้ทางเดียว ผู้รับสารไม่สามารถติดต่อกลับทางตรงไปยังผู้ส่งสารได้ สื่อทำหน้าที่ส่งสารเพียงอย่างเดียว ไม่ว่าจะเป็นภาพ ตัวหนังสือ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ สื่อวิทยุ และสื่อที่ทำหน้าที่ส่งสารสองอย่างทั้งภาพและเสียง ได้แก่ สื่อโทรทัศน์และสื่อภาพยนตร์ซึ่งจะไม่มี การตอบกลับ (Feedback) ในทันทีจากผู้รับสาร มีเพียงสารที่ส่งไปเท่านั้น

2. สื่อใหม่ (New media) หมายถึง สื่อที่เอื้ออำนวยให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารทำหน้าที่ส่งสารและรับสารได้พร้อมกันเป็นการสื่อสารสองทางมีการตอบกลับ (Feedback) ได้ทันทีและสื่อยังทำหน้าที่ส่งสารได้หลายอย่างรวมกัน คือ ทั้งภาพ เสียง และข้อความไปพร้อมกัน โดยรวมเอาเทคโนโลยีของสื่อดั้งเดิม เข้ากับความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีมาสัมพันธ์กัน ทำให้สื่อสามารถสื่อสารได้สองทางผ่านทางระบบเครือข่ายและมีศักยภาพเป็นสื่อแบบประสม (Multimedia) ที่มีศักยภาพครอบคลุมการส่งสารไปยังผู้รับสารมากขึ้น

จากการสำรวจผู้ใช้สื่อออนไลน์ในปี พ.ศ. 2558 เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ปัจจุบันมีการใช้อินเทอร์เน็ตที่เพิ่มมากขึ้นในทุกปี จากการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีขึ้นมาหลากหลายรูปแบบและได้รับความนิยมมากขึ้น โดยจากรายงานผลการสำรวจของ ETDA เผยผลสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้สื่อออนไลน์ ปี 2558 โดยแบ่งแยกตาม Generation พบว่าผลการสำรวจสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนในยุคปัจจุบันที่ใช้ smart phone เป็นอุปกรณ์เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่เข้าถึงตลอด 24 ชั่วโมง โดยกิจกรรมยอดนิยมของผู้ใช้อินเทอร์เน็ตผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่ อันดับแรก คือ การใช้บริการออนไลน์ เช่น facebook Instagram และ Line คิดเป็นสัดส่วนสูงถึง 82.7 % ในขณะที่อันดับสอง เป็นการสืบค้นข้อมูล 56.6 % อันดับสาม คือ การติดตามข่าวสาร หนังสือพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ 52.2 % โดยกลุ่ม Gen X กลุ่ม Gen Y กลุ่ม Gen Z คือกลุ่มที่เลือก smartphone ในการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตเป็นอันดับแรก โดยที่กลุ่ม Baby Boomer เลือกใช้คอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะเป็นอันดับแรก โดยเน้นหนักไปที่การใช้เพื่อสืบค้นข้อมูล 62.2 % ใช้เพื่อรับ-และส่งอีเมลถึงกัน 53.7 % และเพื่อการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ถึง 45.3 % ถือว่ามีการใช้สื่อออนไลน์ที่เพิ่มมากขึ้นตามลำดับทุกๆ ปี (ที่มา: <https://www.etda.or.th/content/thailand-internet-user-profile-2015.html>)



ภาพที่ 1.1 ผลสำรวจผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตปี 2558. จาก <https://www.etda.or.th/content/thailand-internet-user-profile-2015.html>

จากสถิติดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าสื่ออินเทอร์เน็ต เป็นที่รู้จักและนิยมกันมากขึ้นทำให้บทบาทของเทคโนโลยีการสื่อสารในสมัยก่อนหรือสื่อแบบดั้งเดิม (Traditional Media) ประเภทนิตยสารนั้นได้รับความนิยมลดน้อยลงอย่างชัดเจน โดยวัดจากตลาดนิตยสาร ในปีปัจจุบันล่าสุดมีนิตยสารปิดตัวลงเพิ่มมากขึ้น ล่าสุด นิตยสาร Cosmopolitan Thailand และนิตยสาร Image ก็ได้ลาจากตลาดนิตยสารอย่างเป็นทางการไปเหตุเพราะเกิดจากการขาดทุนติดต่อกันมาเป็นระยะเวลานาน รวมถึงบริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด ที่มีนิตยสารอยู่ในมือหลากหลายฉบับก็ทยอยปิดลงไป ตามยอดขาย อย่างเช่น นิตยสาร lemonade (<http://www.marketingoops.com/media-ads/thai-media-ads/cosmopolitan-thailand/>)



ภาพที่ 1.2 ความเปลี่ยนแปลงของนิตยสาร. จาก <http://www.thansettakij.com/2016/02/21/32289>

นิตยสารเป็นสื่อที่มีมานานและมีประโยชน์ต่อผู้อ่านในด้านการให้ข้อมูล ข่าวสาร ข้อมูลเชิงลึกและสาระบันเทิงที่หลากหลายเป็นสื่อสิ่งพิมพ์รายคาบออกเป็นประจำ สัปดาห์ หรือรายเดือน ส่วนมากเย็บเล่มและมีการจัดพิมพ์ โดยสำหรับประเทศไทยนั้นนิตยสารได้เริ่มจัดทำในสมัยรัชกาลที่ 3 และต้นรัชกาลที่ 4 ซึ่งล่าช้ากว่านิตยสารเล่มแรกของโลกกว่า 100 ปีแต่กลับมีพัฒนาการอย่างรวดเร็ว เพราะได้รับความสนใจจากเจ้านายและบุคคลชั้นสูงในสังคมจนกลายเป็นสื่อที่เข้าถึงผู้คนทุกเพศทุกวัย และทุกระดับชั้นโดยนิตยสารในประเทศไทยได้เจริญเติบโตตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมการเมือง และเศรษฐกิจ (พีระ จิโรโสภณ, 2547)

โดยจากความสำคัญของนิตยสารดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมองเห็นว่าน่าสนใจที่จะมุ่งทำการศึกษาเรื่องนี้ เพราะนิตยสารเป็นสื่อที่มีมาช้านาน และได้รับความนิยมกันมาตามยุคสมัย เป็นสื่อที่รวบรวมทุกศาสตร์ไว้ด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์ การทำสารคดี การเขียนบทความ และสามารถสัมผัสได้เป็นรูปเล่ม

พัฒนาการของนิตยสารในยุคเริ่มแรกในสมัยรัชกาลที่ 3 พระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่ทรงเมตตาโปรดเกล้าฯ ให้หมอบรัดเลพิมพ์ประกาศห้ามสูบบุหรี่และค้าฝิ่น จำนวน 9,000 ฉบับ จึงถือได้ว่าเป็นประกาศฉบับแรกที่ใช้การพิมพ์ หมอบรัดเลจึงมีความคิดที่จะพิมพ์นิตยสารขึ้น โดยให้เหตุผลว่า นิตยสารจะเป็นสื่อกลางให้แต่ละคนทราบ ว่าใครอยู่ที่ไหน ทำอะไร รวมถึงเป็นการเสนอข่าวสารต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งจะสามารถเป็นประโยชน์ต่อชาวไทยเป็นอย่างมาก จึงได้ออกนิตยสารฉบับแรก ชื่อว่า บางกอกรีคอร์ดเดอร์ขึ้นมา (Bangkok Recorder)



ภาพที่ 1.3 บางกอกรีคอร์ดเดอร์ (Bangkok Recorder). http://rescom.trf.or.th/display/keydefault.aspx?id_colum=2960

ต่อมาในรัชกาลที่ 4 พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ท่านทรงเป็นคนไทยคนแรกที่เป็นเจ้าของแท่นพิมพ์ และริเริ่มการพิมพ์ด้วยพระองค์เอง ซึ่งถือว่ามียุคทองในกิจการการพิมพ์ของประเทศไทยเป็นอย่างมาก ได้ผลิตสิ่งพิมพ์และผลงานการพิมพ์ที่สำคัญหลากหลายชนิด จนมาถึงรัชกาลที่ 6 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งถือว่าเป็นยุคทองของนิตยสารไทย พระองค์ทรงสนับสนุนและให้มีการแสดงความคิดเห็นผ่านทางหนังสือ ซึ่งในยุคนี้มีนิตยสารออกมากถึง 127 ฉบับ เพราะการได้รับเสรีภาพอย่างเต็มที่ จนในสมัยรัชกาลที่ 7 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว วงการนิตยสารเติบโตไปมาก นิตยสารที่เด่นในช่วงนี้เป็นนิตยสารที่แสดงความคิดเห็นทางด้านการเมือง ซึ่งระยะนี้มีทั้งคนไทยและชาวต่างชาติเป็นเจ้าของนิตยสาร

นิตยสารมีการพัฒนาเรื่อยมาจนถึงปี พ.ศ. 2491 ที่เกิดนิตยสารที่เน้นเฉพาะผู้อ่านบางกลุ่มมากขึ้น เกิด นิตยสารที่ให้ความรู้เชิงวิชาการ วิทยาศาสตร์ ชัยพฤกษ์ และนิตยสารวงการบันเทิง ดารารายสัปดาห์ ดาราไทยรายสัปดาห์ เป็นต้น นอกจากนิตยสารทางวิชาการแล้วนิตยสารสำหรับผู้หญิงก็เป็นที่ยอดนิยมอย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็นนิตยสาร ลลนา และนิตยสารที่ยังคงจำหน่ายอยู่ในปัจจุบัน เช่น นิตยสารแพรว นิตยสารกุลสตรี เป็นช่วงที่มีเนื้อหาเฉพาะเรื่องราวสำหรับผู้สนใจ มีการตีพิมพ์กันอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นพัฒนาการของนิตยสารช่วงนี้จึงเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของผู้บริโภค เนื่องจากยึดกระแสความนิยมของผู้บริโภคเป็นหลัก รวมถึงนโยบายและแผนการตลาดก็มีผลต่อการเติบโตและการเปลี่ยนแปลงเนื้อหา ตลอดจนรูปแบบของนิตยสารด้วย

ปัจจุบันนิตยสารในประเทศไทยมีทั้งหมด 385 ฉบับทั้งนิตยสารหัวในและนิตยสารหัวนอก (https://th.wikipedia.org/wiki/ล่าสุด_11_กุมภาพันธ์_2559) โดยบริษัทเจ้าของลิขสิทธิ์

นิตยสารหัวนอกในประเทศไทยพบว่า บริษัท อินส์ปาร์ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์นิตยสารหัวนอกมากที่สุด จำนวนทั้งสิ้น 13 ฉบับ รองลงมา คือ บริษัท มีเดีย เอ็กซ์เพอร์ติสท์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เป็นเจ้าของนิตยสารลิขสิทธิ์หัวนอกในประเทศไทย 7 ฉบับ บริษัท ฮาเซดต์ ฟิลิปาโกโพสต์ จำกัด เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์นิตยสารหัวนอกในประเทศไทย 5 ฉบับ

นิตยสารในยุคปัจจุบัน รวมไปถึงการเติบโตของระบบทุนนิยมส่งผลให้นิตยสารทุกฉบับต่างให้ความสำคัญและมุ่งเป้าหมายไปที่ความอยู่รอด เม็ดเงิน เพราะจากเมื่อก่อนเป็นสื่อที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับต้นๆ แต่วันนี้ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาของสื่อดิจิทัล จึงต้องกลับมาพิจารณาถึงการปรับตัว ความอยู่รอด กลยุทธ์ และผลกำไรขององค์กรซึ่งเริ่มต้นจากการมองผู้อ่านเป็นผู้บริโภคทำให้นิตยสารมีการผลิตเพื่อป้อนและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง และโฆษณา กลายมาเป็นรายได้หลักของนิตยสารที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความอยู่รอดของนิตยสาร ในขณะที่ยอดขายก็เป็นส่วนวัดจำนวนของผู้บริโภคที่มีใช้รายได้หลักอย่างเช่นแต่ก่อน ทำให้เกิดการแข่งขันที่หน้าตาของนิตยสาร และการก่อกำเนิดขึ้นมาของยุคอินเทอร์เน็ต ทำให้เกิดปรากฏการณ์ใหม่ขึ้นมา คือ การถ่ายเทวัฒนธรรมการอ่านนิตยสาร นิตยสารที่มีลิขสิทธิ์ของต่างประเทศได้เข้าตลาดมาออกมาเป็นฉบับภาษาไทยหลายต่อหลายชื่อ บริษัทหรือองค์กรหลายองค์กรร่วมทุนกับบริษัทต่างประเทศซื้อลิขสิทธิ์ในการจัดพิมพ์นิตยสารหัวนอกเป็นภาษาไทยทำให้ง่ายต่อการรับข้อมูล ไม่ต้องมานั่งเปิดนิตยสารดังแต่ก่อน สามารถเปิดออนไลน์อ่านได้ทันที

เมื่อนิตยสารที่เป็นฉบับพิมพ์เป็นเล่มได้รับความนิยมน้อยลง นิตยสารบางฉบับถึงกับขาดทุน หรือปิดหัวหนังสือลงไปแล้วหลายเล่ม ยกตัวอย่าง นิตยสารเปรียว นิตยสาร Volume นิตยสาร Image นิตยสาร cosmopolitan ซึ่งเกิดจากความไม่สามารถแบกรับภาระไว้ได้หรือไม่สามารถสู้กับเทคโนโลยีใหม่ที่เข้ามาได้ อีกทั้งยังรวมไปถึงเรื่องเงินทุนและบุคลากร เพื่อความอยู่รอด ดังนั้น การจัดการที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับยุคดิจิทัลจึงเข้ามามีบทบาทในยุคนี้ ทำให้ประชาชนสามารถรับฟังข่าวสารผ่านโลกออนไลน์ ที่ย่นระยะเวลาในการรับข้อมูล และเกิดความสะดวก ทุกที่ทุกเวลา ทำให้สื่อเก่าอย่างนิตยสารต้องมีการปรับปรุง สร้างการรับรู้แบบใหม่เพื่อให้เกิดการพัฒนาในระบบกระบวนการทำงานซึ่งมีผลให้ผู้บริโภคหันมานิยมซื้อและเลือกรับสื่อประเภทนิตยสารดั้งเดิมที่สำคัญไปกว่านั้นยังรวมถึงโฆษณาที่ต้องรักษาและเร่งเพิ่มกำลัง ดังจะเห็นจากเงินในโฆษณาธุรกิจสื่อประเภทนิตยสารที่มีระดับลดลงในแต่ละปีตามลำดับ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1.4 แผนภูมิแสดงระดับเม็ดเงินโฆษณาในธุรกิจสื่อประเภทนิตยสารจากอุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์ไทย. จาก <http://thaipublica.org>, โดย การเก็บข้อมูลของบริษัท เดอะนิตส์คอมปะนี (ประเทศไทย) จำกัด.

ตลอดระยะเวลาตั้งแต่ปี 2548 จนถึงปัจจุบัน สื่อนิตยสารมีมูลค่าการโฆษณาตกลงมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2548 ที่มีรายได้อยู่ที่ 6,775 ล้านบาท แต่ในปี 2552 รายได้ลดลงจากปีก่อนหน้าถึงร้อยละ 13 หรือจาก 6,582 ล้านบาท ในปี 2551 รายได้ลดลงมาเหลือ 5,936 ล้านบาท ก่อนจะกลับมาฟื้นตัวอีกครั้งในปี 2553 และ ปี 2554 แต่รายได้โดยรวมก็ยังต่ำกว่าปีที่ผ่านมา จนถึงปี 2557 รายได้ลดลงเหลือเพียง 4,996 ล้านบาท หรือลดลงไปถึงร้อยละ 16 เมื่อเทียบกับปี 2556 จากตัวเลขล่าสุด ของบริษัท เดอะนิตส์คอมปะนี (ประเทศไทย) จำกัด ที่ระบุว่า เม็ดเงินโฆษณาในธุรกิจนิตยสารปี 2558 ลดลงกว่า ร้อยละ 14 ต่อเนื่องมาจนถึงเดือนมกราคม 2559 ที่ยังคงติดลบ ร้อยละ 31 เป็นการตอกย้ำให้เห็นว่า "นิตยสาร" ยังอยู่ในช่วงขาลง (ฐานเศรษฐกิจ, 21 กุมภาพันธ์ 2559)

จะเห็นว่าการแข่งขันของเม็ดเงินโฆษณาทำให้เกิดการนำเม็ดเงินโฆษณาจากสื่อสิ่งพิมพ์นิตยสารออกไปสู่สื่อดิจิทัลและออนไลน์มากขึ้น ดังนั้นสื่อประเภทนิตยสารจึงต้องหาวิธีการเพื่อที่จะอยู่รอดในวงการของนิตยสารต่อไปในรูปแบบที่แตกต่างกัน ทั้งกระบวนการทางด้านการบริหาร บุคลากร การสื่อสารภายในและภายนอก กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน ซึ่งมีผลต่อยอดขายและการรับรู้

ของประชาชนและการเล็งเห็นถึงผลในอนาคตในการดำเนินการ เพื่อให้สามารถทำให้องค์กรอยู่รอด และกลับมาได้รับความนิยมเหมือนเก่าดั้งเดิม

จากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีการสื่อสารและพฤติกรรมผู้อ่านที่เปลี่ยนไป ซึ่งก่อให้เกิดผลต่อการบริหารจัดการองค์กรสิ่งพิมพ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเภทนิตยสาร ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องการปรับตัวของสื่อ นิตยสารในทศวรรษที่ 2010-2020

1.2 ปัญหาวิจัย

1. สื่อประเภทนิตยสารมีการปรับตัวองค์กรอย่างไรในช่วงทศวรรษที่ 2010-2020 ในด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร และกลยุทธ์การสื่อสารของสื่อประเภทนิตยสาร
2. ปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของนิตยสารไทยในช่วงทศวรรษที่ 2010- 2020 ในด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร และกลยุทธ์การสื่อสารของสื่อประเภทนิตยสาร
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยพิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยเรื่อง การปรับตัวของสื่อ นิตยสารในช่วงทศวรรษที่ 2010-2020 มุ่งศึกษาถึงการปรับตัว ของนิตยสารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการสื่อสาร ในเรื่องของกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรและกลยุทธ์การสื่อสารของนิตยสารรวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ โดยศึกษา นิตยสารที่มีระยะการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังในปี พ.ศ. 2557 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่สื่อออนไลน์เข้ามามีบทบาท อีกทั้งยังเป็นนิตยสารที่มียอดขายติดอันดับต้นๆ ของประเทศไทย นั่นก็คือ นิตยสารแพรว นิตยสารกุลสตรี นิตยสาร Secret นิตยสาร Ok magazine และนิตยสาร Celeb online ทั้งนี้ไม่รวมถึงการบริหารกระบวนการการผลิตนิตยสาร

1.5 นิยามศัพท์

การปรับตัวขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการที่จะรับมือและสร้างภูมิคุ้มกันต่อสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของนิตยสารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมไปถึงการสร้างโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ขององค์กรให้อยู่รอด เพื่อที่จะรับมือต่อสถานการณ์และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยในงานวิจัยนี้จะศึกษาการปรับตัวด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร และกลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กร

กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร หมายถึง การกำหนดกรอบบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น

ด้านบุคลากร หมายถึง กลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรนิตยสาร เพื่อให้เกิดบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อองค์กร

ด้านงบประมาณ หมายถึง การบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ด้านการผลิต หมายถึง กลยุทธ์การจัดการทั้งเนื้อหาและรูปแบบ ปรับเปลี่ยนเนื้อหาและวิธีการนำเสนอ ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในยุคของนิตยสารที่ได้รับความนิยมลดลง เพื่อให้นิตยสารยังคงดำเนินอยู่ได้ตามเป้าหมายของนิตยสาร

ด้านผู้บริหาร หมายถึง กลยุทธ์การปรับตัวของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายและการทำงาน เป็นผู้มีกลไกสำคัญที่สุดในองค์กรที่จะเริ่มนำพาองค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จ

ด้านเป้าหมาย หมายถึง แนวทางในการกำหนดจุดสูงสุดที่องค์กรนิตยสารตั้งไว้ เพื่อที่จะได้ปฏิบัติตามร่วมกันเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

ด้านผู้บริโภคและตลาด หมายถึง การพิจารณาและสำรวจความนิยมน่านิตยสารเพื่อสามารถนำความคิดเห็นมาปรับปรุงให้นิตยสารตรงใจผู้บริโภคและตลาดมากที่สุด

กลยุทธ์ด้านการสื่อสารของนิตยสาร หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดทิศทาง เพื่อใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน รวมถึงการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มลูกค้าปัจจุบันและกลุ่มที่มีศักยภาพจะเป็นลูกค้าในอนาคต

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับตัวขององค์กรนิตยสาร หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนหรืออุปสรรคต่อการที่นิตยสารฉบับนั้นๆ ปรับตัว เปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสื่อและพฤติกรรมการที่สื่อได้อยู่รอด

แบ่งออกเป็นปัจจัยภายใน ได้แก่

- บุคลากร เป็นคนที่ทำงานในองค์กร มีความสำคัญเป็นอันดับแรกในการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร
- วัฒนธรรมองค์กร เป็นขนบธรรมเนียม ประเพณีที่องค์กรนิยม ประพฤติปฏิบัติตามกันเพื่อทำให้เกิดเป็นแบบแผนและดำรงอยู่
- ความเป็นเจ้าของ เป็นตัวกำหนดโดยเริ่มมาจากรวมแรกของการตั้งองค์กร ซึ่งมีผลต่อการควบคุม เปลี่ยนแปลงและนำมาซึ่งการปฏิบัติงานขององค์กร
- การประเมินผลตามตัวชี้วัดขององค์กร เป็นผลขั้นสุดท้ายหลังจากที่ได้ทำการเปลี่ยนแปลงแล้ว ว่าการเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่
- ภาวะผู้นำ เป็นการประพฤติปฏิบัติของผู้บริหาร ผู้นำในองค์กรในการที่จะนำบุคลากรในองค์กรเปลี่ยนกลยุทธ์ตามที่ได้วางแผนไว้ โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและซึ่งถือเป็นความท้าทายของผู้บริหาร

ปัจจัยภายนอก ได้แก่

- เทคโนโลยี คือ สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นเพื่อช่วยในการทำงานหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ เป็นผลกระทบภายนอกที่มีบทบาทที่สุดทุกยุคทุกสมัยอย่างไม่มีวันจะหยุดนิ่ง เป็นสิ่งที่ทำให้นิตยสารต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้เท่าทัน
- เศรษฐกิจ คือ การกระทำซึ่งก่อให้เกิดการผลิต การบริโภค การหมุนเวียนเงินตราโดยจะเน้นออกมาในรูปแบบเงิน
- การเมือง เป็นกระบวนการการผลิตที่จะนำไปสู่การตัดสินใจของกลุ่มคนเพื่อนำมาใช้ประพฤติ ปฏิบัติกันในสังคม
- พฤติกรรมของผู้บริโภค เป็นการศึกษา สังเกตพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงเพื่อให้มีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงกลยุทธ์การปรับตัว ทั้งในด้านการบริหารจัดการองค์กรและกลยุทธ์การสื่อสารของสื่อประเภทนิตยสารภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้นิตยสารของตนยังคงอยู่รอดและดำเนินกิจการต่อไป ซึ่งจะเป็นประโยชน์นำหรือนิตยสารหรือแม้กระทั่งสื่ออื่นๆ ซึ่งไปเป็นข้อมูลที่ใช้ประยุกต์ให้เหมาะสมกับลักษณะองค์กรและสถานการณ์ได้

2. เพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับตัวของนิตยสารในช่วงทศวรรษที่ 2010-2020 ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญอีกลักษณะหนึ่งในการจะทำให้เกิดการตัดสินใจการบริหารงานต่อไปในอนาคตได้

3. ข้อมูลอันได้มาจากสื่อที่สามารถอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างมากของเทคโนโลยีการสื่อสารจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้กับนิตยสารเล่มอื่นๆ รวมถึงสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสื่อประเภทอื่นๆ ได้ในอนาคตที่ยังคงมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างไม่หยุดยั้ง



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการปรับตัวของสื่อวิทยุในทศวรรษที่ 2010-2020 ครั้งนี้เป็น การศึกษาถึงความเปลี่ยนแปลงของวิทยุ โดยเริ่มจากเหตุการณ์ที่ยุคสมัยเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ เทคโนโลยีเข้ามาทำให้สังคมมีความเจริญมากขึ้น จึงทำให้เกิดการสั่นคลอนของสื่อประเภทวิทยุ ที่จากเดิมเคยได้รับความนิยมเป็นอันดับต้นๆ แต่วันนี้วิทยุได้รับความนิยมน้อยลง ทางองค์กร วิทยุแต่ละฉบับต่างเร่งสร้างความมั่นคงโดยการปรับตัว เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ วางแผนบริหาร องค์กร เพื่อให้องค์กรมีความอยู่รอด พร้อมทั้งศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัย เพื่อนำมาปรับปรุงให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น

โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้มีทฤษฎีและแนวคิด ตามกรอบการศึกษาซึ่งสามารถ เชื่อมโยงได้ ดังนี้

2.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

2.2 แนวคิดการสื่อสารองค์กร (Corporate communication) และปัจจัยความสำเร็จ ขององค์กร (Critical success factors)

2.3 ทฤษฎีการบริหารองค์กรสื่อสารมวลชน (Media organization management)

2.4 แนวคิดพฤติกรรมผู้บริโภค (Theory of consumer behavior)

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Related research)

2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

2.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์มาจากแนวคิดเรื่องความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เพื่อสร้างให้เกิดการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเป็น แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ที่เริ่มต้นในช่วงทศวรรษที่ 1960 แต่มาได้รับความสนใจในช่วงทศวรรษ 1980 (นันทพร วงษ์เชษฐา, 2551, น. 29)

เมื่อไมเคิล พอตเตอร์ (Michael Potter) เสนอแนวคิดการสร้างรายได้เปรียบทางด้าน การแข่งขัน และในเวลาเดียวกันองค์กรอื่นๆ ก็ได้ให้ความสนใจในแนวคิดนี้เช่นกัน เพราะเป็นอีกปัจจัย หนึ่งที่จะสามารถสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรหรือผลิตภัณฑ์ของตนในการรับรู้ ชื่อเสียง ซึ่งปัจจุบันก็ยังได้รับความนิยมจากผู้บริหารจากองค์กรต่างๆ อย่างสม่ำเสมอและแพร่หลาย

ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นจะไม่มีคำตอบที่ตายตัว แต่ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามสถานการณ์ ความสามารถ การจัดการ ทรัพยากร รวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถกระทำได้หลากหลายระดับ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ความจำเป็น หรือความกดดัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรักษาเสถียรภาพ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร หรือเพื่อให้องค์กรมีความเจริญมากขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นส่วนใหญ่มักเพื่อความอยู่รอดขององค์กรอันเกิดจากปัจจัยภายนอก และมักเกิดท่ามกลางปัจจัยเสี่ยง เป็นเหตุให้องค์กรต้องตรวจสอบว่ากลยุทธ์การจัดการที่ใช้อยู่มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด และสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างชัดเจนหรือไม่ จากกรณีนี้เห็นได้อย่างชัดเจนในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงการจัดการกับกลยุทธ์ของนิตยสารเพื่อให้คงความอยู่รอด นิตยสารบางฉบับที่อยู่มานานเกิดความสั่นคลอนในเรื่องของรายได้ การจัดการสืบเนื่องมาจากได้รับความนิยมน้อยลงจนบางฉบับต้องปิดตัวลงอย่างถาวร เช่น นิตยสารเปรียวที่อยู่คู่คนไทยมากกว่า 36 ปี นิตยสาร Volume นิตยสาร Image เป็นต้น

สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การที่ผู้บริหารจะต้องทบทวนปัจจัยภายนอก เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ร่วมกับปัจจัยภายในองค์กร โครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร รวมไปถึงเป้าหมาย กลยุทธ์ แล้วนำมาวิเคราะห์ หาหนทาง เมื่อทราบว่ากลยุทธ์เดิมไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลประกอบการตามเป้าหมายได้ต่อไป ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์จะสำเร็จได้นั้นต่อเมื่อกลยุทธ์นั้นสอดคล้องกับทรัพยากรขององค์กรและสามารถนำไปสู่ปฏิบัติการที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่สำคัญสามารถสร้างกำไรให้แก่องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

โดยแนวคิดการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานวิจัยเรื่องการปรับตัวของนิตยสารในทศวรรษที่ 2010-2020 ได้โดยตรงในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์นิตยสารอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ก้าวผ่านมาในแต่ละยุคสมัย ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลทำให้นิตยสารได้รับความนิยมน้อยลงตามลำดับ จึงทำให้องค์กรของนิตยสารจึงจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เพื่อให้อยู่รอดและดำเนินกิจการต่อไป

2.1.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์

ในแต่ละองค์กรมีเป้าหมาย โครงสร้าง วิสัยทัศน์และพันธกิจในการที่จะเชื่อมโยงกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อสัมพันธภาพระหว่างองค์กรกับสังคม เพราะเนื่องจากปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความสามารถในการดำเนินการขององค์กร ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กร ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอกในเรื่องเทคโนโลยี แรงกดดันทางเศรษฐกิจ คู่แข่งขัน โฆษณา สังคมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมไปถึงความสนใจของผู้รับสารประเภทนิตยสาร ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้าง ระบบการทำงาน การจัดการ เป้าหมาย กลยุทธ์

องค์กรของนิตยสารอย่างที่ได้กล่าวว่ายุคนี้เป็นยุคแห่งดิจิทัล ปัจจัยหลักโดยตรงจะเป็นเรื่องของเศรษฐกิจ ที่มีผลสืบเนื่องมาจากเมื่อยุคดิจิทัลได้เข้ามาในระยะสองปีที่ผ่านมา ทำให้ยอดขายของนิตยสารได้ลดน้อยถอยลงตามลำดับ มีการแข่งขันในเม็ดเงินของโฆษณา กระทั่งถึงเศรษฐกิจในวงการของนิตยสารไทยเกิดการแข่งขันของนิตยสาร นิตยสารที่จะสามารถอยู่ได้จะต้องมีกลุ่มของตัวเองอยู่ เป็น niche ไม่ใช่ mass ผู้บริโภคมีกำลังซื้อระดับหนึ่ง ขึ้นอยู่กับกำลังซื้อและผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม โดยธนเดช กุลพิติวัน ได้กล่าวไว้ว่า หากยุคนี้จะต้องหาผู้รอด คนที่จะอยู่รอดได้ต้องกล้า พายเรือทวนน้ำ และที่คนเข้าใจว่าอุตสาหกรรมนิตยสารมันตกลงทั้งอุตสาหกรรม ก็เป็นความจริง แต่เป็นความจริงแค่บางส่วน หลักๆเลยกลายเป็นเรื่องเศรษฐกิจ ส่วนเรื่อง digital form ต้องยอมรับว่าคนเสพดิจิทัลนั้นเสรี ถ้าต้องจ่ายเงินซื้อก็คงจะไม่จ่ายแล้ว หรือให้เปลี่ยนไปอ่าน e-book อัตราการดาวน์โหลดของคนไทยก็ยังไม่มาก เศรษฐกิจจึงเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้วงการนิตยสารเกิดความสั่นคลอน นอกจากนั้นยังมีความต้องการของผู้บริโภคที่เป็นปัจจัยรองลงมา เพราะเนื่องจากผู้บริโภคมีทางเลือกในการบริโภคที่เพิ่มมากขึ้น นิตยสารที่อยู่รอดเป็นนิตยสารที่มีกลุ่มฐานลูกค้าแน่น มีระยะเวลาในการก่อตั้งเป็นเวลานาน ส่วนปัจจัยที่ทำให้นิตยสารได้รับความนิยมลดน้อยลงแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

2.1.1.1 ปัจจัยภายนอก

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี คือ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการผลิตในการจัดทำนิตยสาร โดยต้องคำนึงถึงอุปกรณ์การผลิตว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด เช่น กระดาษในการพิมพ์ ปก เครื่องพิมพ์ และในแต่ละเดือนเพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภคหรือไม่ หรือผู้บริโภคน้อยลงจะหาทางเพิ่มจำนวนผู้บริโภคได้อย่างไร นอกจากนั้นเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลที่เกิดขึ้น ยังทำให้นิตยสารได้รับความนิยมน้อยลง เพราะคนสามารถเปิดรับข้อมูลได้โดยตรงและทันทั่วทั้งที่นิตยสาร

แรงกดดันทางเศรษฐกิจ หมายถึง การผลิตนิตยสารต้องถูกควบคุมจากแรงกดดันทางเศรษฐกิจ กลไกการแข่งขันทางตลาด การค้าเสรี ซึ่งประกอบไปด้วย

คู่แข่งชั้น ในการผลิตนิตยสารนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตรวจสอบการผลิตงานของคู่แข่งประเภทนิตยสารอื่นๆ ในสื่อประเภทเดียวกัน ว่านำเสนอในแง่มุมใด มีความเหมือนหรือแตกต่างจากนิตยสารฉบับของตน เพื่อที่จะได้นำมาเป็นข้อมูลในการปรับตัว หลีกเลียงหรือให้ความสำคัญกับประเด็นต่างๆ ในการนำเสนออย่างมีความเหมาะสม ทั้งด้านแนวคิด และเนื้อหาเพื่อที่จะทำให้ผู้อ่านและโฆษณาที่เพิ่มมากขึ้น

หน่วยงานด้านข้อมูลข่าวสาร หมายถึง หน่วยงานที่ให้บริการด้านข้อมูลข่าวสารที่องค์กรนิตยสารจะต้องนำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำนิตยสารเพื่อเสนอต่อผู้อ่าน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากแหล่งข่าว ข้อมูลจากผลิตภัณฑ์

ผู้โฆษณา คือ ผู้สนับสนุนกิจการขององค์กรทางด้านนิตยสาร รายได้ ดังนั้น การนำเสนอเนื้อหาภายในนิตยสาร จะต้องไม่นำเสนอเหตุการณ์ที่เป็นแง่ลบต่อโฆษณา อีกทั้งยังต้องสร้างมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ซื้อโฆษณา เพื่อรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาว โฆษณาจึงมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการจัดทำนิตยสารเป็นอย่างมาก เมื่อยุคนี้เศรษฐกิจเกิดการฝืดเคือง ดิจิตอลมาดึงดูดผู้ซื้อโฆษณาไปจากเดิม ทำให้ผู้ซื้อโฆษณา มีทางเลือกเพิ่มมากขึ้นในช่วงของยุคดิจิตอล

ด้านแหล่งข้อมูล เหตุการณ์ รวมไปถึงวัฒนธรรม ในการผลิตเนื้อหาต้องถ่ายทอดทางด้านความรู้สึก ความคิดเห็นของคนในสังคม ที่แสดงออกมาทางด้านภาษา ความคิด คำพูด ระเบียบ ประเพณี ความถูกต้องในแต่ละสมัย ซึ่งการผลิตนิตยสารแต่ละฉบับ ถือเป็นผลิตผลของส่วนรวม ที่ทำให้คนในสังคมได้เรียนรู้ ซึ่งจะต้องผลิตนิตยสารออกมาให้สอดคล้องกับความเชื่อ และประเพณีของคนในสังคม

ความสนใจและความต้องการของผู้บริโภค คือ ความคาดหวังของประชาชน ความสนใจของผู้บริโภค และกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อนิตยสาร ซึ่งความสนใจและความต้องการของผู้บริโภคมีอิทธิพลโดยตรง และโดยอ้อมต่อกระบวนการการจัดทำนิตยสาร นอกจากการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแล้ว องค์กรนิตยสารต้องนำเสนอผลงานให้อยู่ในความสนใจและความต้องการของผู้บริโภค

2.1.1.2 ปัจจัยภายใน

เป็นปัจจัยที่เป็นทางการ ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างการจัดการบุคลากร เงินทุน โดยเอ็ดการ์ชายน (Edgar Schein) เรียกปัจจัยนี้ว่าวัฒนธรรมองค์กร โดยแบ่งเป็นสามระดับ คือ ระดับสิ่งที่ถูกสร้างขึ้น (สิ่งที่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้เมื่ออยู่ในองค์กร จำพวกโครงสร้างและกระบวนการ) ต่อมาคือระดับหลักการ (วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์) และระดับนัยร่วมซึ่งเป็นระดับที่ลึกที่สุด (ค่านิยม ความเชื่อและฐานคติ) แต่ในการผลิตนิตยสารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยภายในดังนี้

การจัดการ โดยแต่ละองค์กรจะต้องมีการบริหารงานและนโยบายการผลิตนิตยสาร ซึ่งเนื้อหาในการจัดทำต้องนำเสนอให้สอดคล้องกับนโยบาย รวมถึงการจัดทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยจะต้องคำนึงถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร และนำบุคลากรให้มีความรู้และเป้าหมาย เพื่อเดินไปร่วมกัน

กลยุทธ์ องค์กรแต่ละองค์กรที่ทำการผลิตนิตยสาร จะต้องมียุทธศาสตร์เพื่อต่อสู้กับคู่แข่ง หรือกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง เพื่อให้นิตยสารของตน ได้รับความนิยมสูงสุด

บุคลากร นับเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จ แต่ละองค์กรจะต้องมีการรักษา การดูแลบุคลากรที่อยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากร

คือทรัพย์สินที่มีค่าที่สุด นอกจากเงินเดือนที่ให้ได้แล้วยังจะต้องมีสวัสดิการเพื่อคุ้มครองและรักษาผลประโยชน์แก่บุคลากรมากที่สุด

เงินทุน เป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ขาดไม่ได้ องค์กรแต่ละองค์กรจะต้องมีเงินทุนเพื่อหมุนเวียนให้มากพอเพื่อรับกับเศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัล เพราะเนื่องจากยอดขายนิยสารที่ลดลง ทำให้รายได้ไม่เสถียรและมั่นคงดังแต่ก่อน

โดยปัจจัยภายในและภายนอกดังกล่าว มีผลโดยตรงต่อเรื่องการปรับตัวของนิยสารในทศวรรษที่ 2010-2020 เพราะจากปัจจัยดังกล่าวนี้ มีผลต่อความสำเร็จในการปรับตัวของนิยสารทั้งสิ้น โดยแต่ละองค์กรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นหลัก เพื่อจะได้หาแนวทางในการจัดการให้ประสบความสำเร็จ

2.1.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การสร้างชุดความสัมพันธ์เชิงปฏิบัติการที่ผู้บริหารแต่ละองค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้ผลประกอบขององค์กรดีขึ้น ท่ามกลางความท้าทายจากภาวะการแข่งขัน การต่อสู้ทางธุรกิจ การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกระบวนการวิเคราะห์ การตัดสินใจ การปฏิบัติ และการวิเคราะห์เป้าหมาย โดยอันดับแรกจะต้องเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงการกำหนดอุตสาหกรรมที่องค์กรต้องการแข่งขันและวิธีการในการแข่งขันเพื่อเลือกวิธีปฏิบัติในการสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขัน (Dess, Lumpkin & Taylor, 2005) โดยจะต้องมีผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรในการที่จะนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยผู้บริหารจะต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกิจกรรมต่างๆ จนทำให้องค์กรโดดเด่นหรือแตกต่างไปจากคู่แข่ง อาทิ การสร้างความแตกต่างของเนื้อหาในนิยสาร การผลิตสินค้าและให้บริการ การใช้ทรัพยากรในการพิมพ์ ซึ่งผลที่ได้จากการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ กำไรและอัตราเติบโตของกำไร (Hill & Jones, op.cit., footnote 37 p. 4) และเป้าหมายสำคัญในการสร้างกำไร คือการสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น เพราะว่าผู้ถือหุ้นคือเจ้าของทางธุรกิจในการเรียกร้องกำไรจากผลประกอบการขององค์กร

ซึ่งในการจัดทำกลยุทธ์นั้น องค์กรอาจใช้แบบจำลองกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การเลือกพันธกิจและเป้าหมายองค์กร วิเคราะห์ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค โดยมีองค์ประกอบหลัก 4 ส่วน คือ การจัดทำข้อความพันธกิจเพื่อให้กลยุทธ์ที่จัดทำสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายหลักขององค์กร รวมไปถึงการสร้างการรับรู้แก่ประชาชน แล้วจึงดำเนินการปฏิบัติการกลยุทธ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1.2.1 การจัดทำข้อความเชิงกลยุทธ์

กระบวนการการจัดทำข้อความเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย การกำหนดพันธกิจ การแสดงเหตุผลในการดำรงอยู่ขององค์กร ตามมาด้วยวิสัยทัศน์ซึ่งระบุความมุ่งมาดปรารถนาขององค์กรในอนาคตและทำร่วมกัน ค่านิยมการสร้างความสำเร็จเพื่อสร้างการผูกมัด รวมไปถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์และเป้าหมายผลการดำเนินงานโดยจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลักขององค์กร ดังนี้

พันธกิจ (Bowman, 1990) เป็นองค์ประกอบแรกในการจัดการกลยุทธ์ เพื่อกำหนดพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วยความเชื่อและค่านิยมร่วมกับนิยามของธุรกิจตามความต้องการ ความพึงพอใจ เป้าหมาย เทคโนโลยี รวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนั้นแล้วยังต้องแสดงทัศนคติต่อการเจริญเติบโตและการเงิน การกระจายอำนาจ ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งพันธกิจนั้นจะบรรยายความเป็นองค์กรปัจจุบันโดยเริ่มต้นมาจากนิยามธุรกิจขององค์กร โดยจะต้องมามองร่วมกันว่า ธุรกิจของเราคืออะไร ธุรกิจจะเป็นอย่างไร ธุรกิจควรจะเป็นอย่างไร ส่วนวิสัยทัศน์เป็นตัวบอกภาพในอนาคตว่าองค์กรต้องการบรรลุเป้าหมายใด ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีนั้นต้องมีลักษณะที่ท้าทาย มีความทะเยอทะยานชัดเจน และเพียงพอต่อการโน้มน้าวใจให้พนักงานทุกคนมุ่งไปสู่ภาพที่ต้องการในอนาคตร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์ที่ดีนั้นจะต้องมีความกว้างเพียงพอที่จะทำให้สามารถสร้างความคิดริเริ่มในการลงมือปฏิบัติและมีรายละเอียดเพียงพอต่อการจูงใจผู้จัดการเพื่อแสดงให้เห็นว่าเขาทราบว่าพวกเขามีความเข้าใจในธุรกิจและกำลังทำอะไร ค่านิยม ก็เป็นวิถีประพฤติปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจของพนักงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจได้ ค่านิยมเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันและขัดเกลาพฤติกรรมภายในองค์กร ค่านิยมจึงเป็นทรัพยากรสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Colloers & Porras, 1996)

หลังจากที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมไปแล้ว ผู้บริหารจึงกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ ที่องค์กรปรารถนาเกี่ยวกับอนาคต โดยสามารถวัดผลได้โดยระบุสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อรักษาพันธกิจและบรรลุวิสัยทัศน์ บนพื้นฐานของความเป็นจริงพร้อมกำหนดเวลา และสามารถวัดผลได้จริง เป้าหมายที่มีโครงสร้างการจัดการที่ดีจะช่วยให้การประเมินผลการทำงานของผู้จัดการได้ ส่วนเป้าหมายระยะยาวขององค์กร จะต้องพัฒนาไปควบคู่กับนิตยสารหรือผลิตภัณฑ์ การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าและประสิทธิผลรวมถึงการใส่ใจเกี่ยวกับพนักงาน คุณภาพการผลิต

2.1.2.2 การจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ (Strategic Brand Management)

องค์กรบางองค์กรดำเนินการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ในโอกาสเดียวกันเลยกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยได้รับความสนใจจากผู้บริหารในช่วงทศวรรษที่ 1990 เพราะตราสินค้าไม่เพียงแต่เป็นเอกลักษณ์ที่เชื่อมองค์กรหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้น ยังสร้างความแตกต่าง ความพึงพอใจและราคาได้ เพราะตราสินค้าคือสัญลักษณ์ของ

ความสัมพันธ์และรับประกันคุณภาพ (Perry & Wisnom, 2003) ตราเอกลักษณ์ของบริษัท (Corporate identity) นั้นมีความหมายเช่นเดียวกับตราสินค้าระดับบริษัท เพียงแต่ตราสินค้าระดับบริษัทเป็นเรื่องของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีวิธีการทำการเชื่อมโยงตราสินค้าและเอกลักษณ์ของบริษัทเข้าด้วยกัน กลายเป็นสิ่งที่สะท้อนองค์กรในภาพรวม ขณะที่ตราสินค้า คือ คุณสมบัติของสินค้าที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

การตรวจสอบความสอดคล้องของกลยุทธ์ (Thompson, op.cit, p. 523-536) การตรวจสอบว่ากลยุทธ์องค์กรมีการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลานพลงให้ผลตอบแทนที่พอใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ คือ ความเหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ และมีความเหมาะสมทางเศรษฐกิจและการแข่งขัน นอกจากนั้นยังดูความเป็นไปได้ของธุรกิจ ในด้านทรัพยากรและเงินทุน โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ มีการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในช่วงเวลาที่เหมาะสม และสุดท้ายความปรารถนาที่องค์กรต้องการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องผลตอบแทนที่ดี กระแสการยอมรับ การชนะของคู่แข่ง ล้วนแต่เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการทั้งสิ้น

ปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Implementation) (Hill & Jones, op.cit. , footnote p. 37) แผนการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับขององค์กรซึ่งจะเกิดขึ้นภายหลังจากการทบทวนและเลือกชุดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มผลประโยชน์ การพัฒนาเนื้อหาในเล่มนิตยสาร การกำหนดกลุ่มลูกค้าหลัก การขยายตลาด หรือการดึงดูดในเรื่องของโฆษณา เป็นต้น และการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์นั้นจะเกี่ยวข้องกับการออกแบบโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรตลอดจนระบบการควบคุม

การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องการปรับตัวของนิตยสารในทศวรรษที่ 2010-2020 ในเรื่องของการวางแผน การจัดการซึ่งองค์กรแต่ละองค์กรจะมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะนำกลยุทธ์นั้นไปใช้ประโยชน์ในการปรับตัวของนิตยสารได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยหน้าที่หลักในการคิดกลยุทธ์จะเป็นผู้บริหารและนำไปถ่ายทอด สื่อสารกับบุคลากรในองค์กร ให้บุคลากรในองค์กรร่วมมือปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน

2.2 แนวคิดการสื่อสารองค์กร (Corporate communication) และปัจจัยความสำเร็จขององค์กร (Critical success factors)

แนวคิดการสื่อสารองค์กร เป็นสิ่งสำคัญและหัวใจหลักในการสื่อสารที่ดี ที่จะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร และเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในเชิงบวก เพราะนโยบายการบริหารงานจัดการขององค์กรเป็นส่วนสำคัญและทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การสื่อสารภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกิจกรรมและการดำเนินงานต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้หากการสื่อสารภายในองค์กรดี ชัดเจน และมีความถูกต้อง ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีผลทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจ และเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น กระบวนการทำงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจะต้องทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรเป็นไปอย่างคล่องตัว เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันเกิดความร่วมมือ และการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทำงานขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

โดยแต่ละองค์กรจะต้องมีการวางแผนการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นเรื่องที่จำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ หลังจากการจัดทำกลยุทธ์แล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ การออกแบบโครงสร้างขององค์กรเพื่อรับมือ ระบบการควบคุม รวมไปถึงถึงวัฒนธรรมองค์กร และสิ่งที่สำคัญที่สุดในการจัดการภาวะความเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือ คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมาจากสาเหตุ การขาดข้อมูล หรือการขาดความชัดเจนของข้อเท็จจริงหรืออาจจะเป็นเหตุผลส่วนตัว ด้านอารมณ์ หรืออาจจะเป็นอย่างที่ ลี และ คาร์ล (Lee & Karl) กล่าวไว้ว่า การต่อต้านมาจากสาเหตุที่ไม่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และการสูญเสียอำนาจหรือการควบคุม เช่นเดียวกับที่ ที.อี.เคิลส์ (T.Eccles) ได้สรุปว่าสาเหตุจากการขาดข้อมูลจึงทำให้ไม่เข้าใจถึงปัญหา ไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอ ผลตอบแทนไม่จูงใจ คิดว่าการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อเรื่องส่วนตัวหรือสังคม เช่น งานอาจจะเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสามารถแก้ไขโดยการการเสนอการให้ความรู้ การจูงใจ ให้รางวัล สร้างการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้กระบวนการทัศนคติและความหมายใหม่ และการเผยแพร่และสร้างความเปลี่ยนแปลงตามกระบวนการทัศนคติและความหมายใหม่ ผู้บริหารควรมีความเข้าใจต่อทฤษฎีการสื่อสารและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2.2.1 การจัดการกับผู้ส่งสาร

การจัดการกับผู้ส่งสาร หมายถึง เป็นการจัดการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าสารที่ส่งออกไปมีความถูกต้อง (Rasberry & Lindsay, 1994) โดยการจัดการเรื่องทักษะของการสื่อสารที่มีผลกระทบต่อเนื้อหา ทักษะของผู้ส่งสารและผู้รับสาร รวมไปถึงภูมิหลังทางสังคม วัฒนธรรมและทักษะในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อสร้างประสิทธิผลทางการสื่อสาร โดยผู้ส่งสารนั้นจะต้องมีทักษะในการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการเขียน การพูด การอ่าน การเจรจา การฟัง การคิดแก้ปัญหา ซึ่งทั้งหมดนี้มีผลต่อความสามารถในการวิเคราะห์แรงจูงใจ การไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง และมีผลต่อการตั้งรหัสสาร รวมไปถึงการมีความรู้เกี่ยวกับเป้าหมายที่ต้องจัดการอันมีผลต่อเนื้อหาของสารเพื่อหลีกเลี่ยงการบิดเบือนสาระสำคัญของสาร มีความรู้ความเข้าใจทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับวิถีที่คนตอบสนองต่อสถานการณ์ ความคิด ค่านิยม นอกจากนั้นในยุคสมัยนี้ จะต้องมีทักษะในเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological skills) เพื่อใช้จัดการกับเนื้อหาของสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งสารผ่านการสื่อสารในเวลาอันรวดเร็วอีกด้วย

เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์องค์กรนั้นเป็นการดำเนินโดยผู้บริหารระดับสูง ทำให้การสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เป็นการสื่อสารในแนวเชิงนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปยังพนักงานทุกระดับในองค์กรเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อจัดการภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงการจูงใจพนักงานและให้ผู้รับผิดชอบสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมไปถึงการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มพนักงานที่อยู่ต่างระดับหรือต่างหน่วยงาน เพื่อให้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดังนั้นผู้ส่งสารจึงมีบทบาทสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการสื่อสารภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ผู้นำองค์กร (Kotter, 1990) เป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารกลยุทธ์ เพราะมีความรับผิดชอบต่อการกำหนดเป้าหมายรวมถึงโครงสร้างองค์กร มีการคัดสรรบุคลากร ผู้บริหารระดับสูง การกำหนดรางวัล การจูงใจ การควบคุมจิตสภาพทรัพยากรขององค์กร ให้ดึงดูดใจจากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญสูงสุดต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดเป็นรูปธรรมในกระบวนการเปลี่ยนผ่าน 4 ขั้นตอน (Hirnes & Hines, 2002) คือ การกำหนดการเปลี่ยนแปลงสู่การถ่ายทอดและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้มีวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อที่จะนำการเปลี่ยนผ่านให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วก็ปลูกฝังให้เป็นแบบแผนต่อไป

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่หลักในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปยังหน่วยงานทุกระดับในองค์กร โดยผู้นำในการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเป็นคนในเนื่องจากมีเวลา ความรู้ และผูกมัดตนเองในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและสามารถเข้าระบบได้มากกว่าการจ้างบุคคลภายนอก

2.2.2 การจัดการกับสาร

การจะสื่อสารให้มีประสิทธิผลนั้นจะต้องมีสารที่สามารถแข่งขันกับสารอื่นๆ ที่เกิดขึ้นจำนวนมาก ในระหว่างการทำงานโดยสารนั้นจะต้องเรียกความสนใจจากผู้รับสาร มีเนื้อหาที่ครบถ้วนและมีน้ำหนักงูใจให้คล้อยตามโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสารนั้นเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์องค์กร ดังนั้นการจัดการกับสาร คือการเลือกใช้สัญลักษณ์ในสารทั้งวัจนะภาษาและอวัจนภาษา ต้องให้ผู้รับสารเข้าใจ และมีความสอดคล้องกับความรู้ ประสบการณ์ ความต้องการและความสนใจของผู้รับสาร และสัมพันธ์กับองค์กรหรือกลุ่ม ในการจัดการกับสารจะต้องมีการพิจารณาเรื่องความถูกต้องของสาร ความชัดเจนและกระชับ เข้าใจง่าย มีการจดจำได้ง่าย นอกจากนี้ยังต้องนำเสนอสารให้มีความครบถ้วนและปราศจากอคติ

2.2.3 การจัดการกับช่องทางการส่งสาร

เป็นการวางแผนเรื่องการไหลเวียนของสารผ่านแบบแผนการสื่อสารอย่างเป็นทางการ ได้แก่ การสื่อสารแบบหลายทิศทางผ่านโครงสร้างองค์กร (Pace & Faules, 1994) ซึ่งมีผลต่อการสื่อสารภายในองค์กร รูปทรง ของโครงสร้างองค์กรมีผลต่อพลวัตของพนักงานโดยเฉพาะ การสื่อสารภายในองค์กร องค์กรที่มีลำดับชั้นบังคับบัญชาจำนวนมาก จะมีการควบคุมสูง แต่มีผลต่อการบิดเบือนของสารสูง ส่วนองค์กรที่มีลำดับชั้นบังคับบัญชาน้อย จะทำให้การสื่อสารมีความรวดเร็วและเกิดการติดต่อแบบซึ่งหน้าระหว่างพนักงาน แต่ทำให้ผู้จัดการมีภาระที่ต้องจัดการกับการสื่อสารจำนวนมาก โดยการสื่อสารอย่างเป็นทางการในโครงสร้างองค์กรประกอบด้วย การสื่อสาร 3 ทิศทาง คือ การสื่อสารตามแนวดิ่ง เป็นการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่างและการสื่อสารจากระดับล่างขึ้นระดับบนและการสื่อสารแนวนอน การสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่างเป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา เป็นรูปแบบที่มีความเข้มแข็งที่สุดในการสื่อสารจาก 3 ทิศทาง ซึ่งการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่างมักอยู่ในรูปของการสั่งงาน นโยบาย ข้อมูลทางองค์กร การปฏิบัติและขั้นตอนของการดำเนินงาน การประเมินผล เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุเป้าหมาย (Katz & Kahn, 1966) ส่วนการสื่อสารจากระดับล่างขึ้นระดับบนมักจะอยู่ในรูปแบบของการรายงาน เสนอความคืบหน้า การแจ้งระดับการจัดการ การแจ้งกลับเกี่ยวกับนโยบายหรือการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

2.2.4 ช่องทางการไหลของสาร

จะเป็นการสื่อสารทางเดียวและการสื่อสารสองทาง การสื่อสารทางเดียวเป็นการที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งไปสู่ผู้รับสาร มีลักษณะเป็นเส้นตรงและไม่มีการย้อนกลับของปฏิกิริยาของผู้รับสาร มักจะอยู่ในรูปของนโยบาย คำสั่งของผู้บริหารระดับสูง ส่วนการสื่อสารสองทางเป็นการสื่อสารที่ผู้รับสารมีการตอบสนอง แสดงกริยาย้อนกลับมายังผู้ส่งสาร ส่วนการไหลของข้อมูล

ในองค์กรจะแบ่งได้ 3 รูปแบบ คือ แบบพร้อมๆ กันในเวลาเดียวกันทั้งองค์กร แบบเป็นทอดๆ หรือแบบผสมผสานของทั้งสองแบบ (Guetzkow, 1965)

2.2.5 การจัดการกับผู้รับสาร

เป็นการจัดการกับบุคลากรในองค์กรซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ทักษะ ความสามารถในการที่จะเรียนรู้ การวิเคราะห์ ทักษะการแก้ปัญหา ดังนั้นองค์กรจึงควรมีกรอบในการควบคุม ได้แก่ แผน นโยบาย กระบวนการ การให้รางวัล การกำกับผูกมัด เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปในแนวเดียวกันและนำไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังไว้

2.2.6 การจัดการกับสิ่งรบกวนในการสื่อสาร

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนและมักจะเผชิญกับการต่อต้าน การขัดแย้ง และสิ่งรบกวนจำนวนมากที่มีผลต่อการรับรู้ มีผลไปถึงการตีความซึ่งมีผลให้พนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการสร้างการเปลี่ยนแปลง หรือเกิดปัญหาในการปฏิบัติการ การแย่งเป็นพรรคเป็นพวก มีผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง ดังนั้นจึงควรจัดระเบียบในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การจัดองค์ประกอบและการวางแผนการสื่อสารอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้กรอบการดำเนินงานเชื่อมโยงปัญหาและโอกาสขององค์กรและเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกในองค์กร

2.2.7 การสร้างความรู้ ความเข้าใจในการมีส่วนร่วม

องค์กรจะต้องมีการสร้างความรู้ ความเข้าใจในการมีส่วนร่วมให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานคลายความวิตกกังวล ความไม่ชัดเจน เพื่อที่จะได้ข้ามผ่านอุปสรรคจากการที่พนักงานไม่ผูกมัดตนเองต่อการเปลี่ยนแปลง จำเป็นที่จะต้องให้พนักงานรับรู้การเปลี่ยนแปลงและเข้าใจถึงปัญหาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งอาจจะประชุมแบบหนึ่งต่อหนึ่ง หรือเป็นกลุ่ม การบันทึกภายใน จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจ ให้ได้มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานหรือใช้ทักษะความสามารถของตนปรับปรุงการดำเนินงาน นอกจากนั้นยังควรมีการให้ความรู้โดยการอบรม ให้คำปรึกษาเพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาในการปรับตัว การทำงานให้มีประสิทธิภาพและนำไปสู่จุดหมายร่วมกัน

การวางแผนการสื่อสารเพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับเรื่อง การปรับตัวของนิตยสารในทศวรรษที่ 2010-2020 ดังคำกล่าวที่ว่า รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้งยังคงเป็นสุภาษิตที่สามารถนำมาใช้ได้ในชีวิตประจำวัน เพราะการวางแผนที่ดีนั้นจะนำมาสู่การประสบความสำเร็จ การสื่อสารมีผลเป็นอย่างมากในการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรไม่ว่าจะทั้งภายในและภายนอก

จากปัจจัยตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรนั้นเป็นการประเมินผลในขั้นตอนสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทั้งหมด เป็นการประเมินผลจากสิ่งที้องค์กรได้กระทำว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด โดยสามารถวัดผลได้หลากหลายรูปแบบ และสามารถนำตัวชี้วัดความสำเร็จนี้มาปรับปรุงเพื่อให้เกิดความสำเร็จในองค์กรที่เพิ่มมากขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

2.3 ทฤษฎีการบริหารองค์กรสื่อสารมวลชน (Media organization management)

อัลบาร์ราน (Albarran, 2006) ได้ให้คำนิยามไว้ว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของหลายๆ ฝ่ายในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

การบริหาร คือ การจัดการกับคนหมู่มากเพื่อนำให้มาอยู่ร่วมกันและร่วมกันทำงาน โดยตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยจะเป็นผู้บริหารเป็นผู้กำหนด ไม่ว่าจะเป็นหน้าที่ในการจัดการ การวางแผนงาน การจัดการองค์กร การสั่งการ การประสานงาน การคัดเลือกบุคลากร การกำหนดนโยบาย ซึ่งทั้งหมดนี้จะอยู่ในกระบวนการการบริหารงานทั้งสิ้นและมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง หากขาดขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง งานอาจจะไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจึงควรควบคุมทิศทาง การบริหารเพื่อให้เป็นไปในระดับเดียวกัน

โดยการบริหารองค์กรนั้นจะต้องอาศัยการจัดการซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้งานที่วางไว้ประสบความสำเร็จ โดยจะต้องผสมผสานการใช้ทรัพยากรที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ที่ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้เกิดความสำเร็จ
2. เงิน งบประมาณ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญและขาดไม่ได้ เพื่อใช้สำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การจ้างบุคลากร การจัดซื้ออุปกรณ์ในการบริหารงาน ค่าใช้จ่ายต่างๆ
3. วัสดุ สิ่งของ เป็นอุปกรณ์ที่ต้องใช้ต่อเนื่องในการผลิตงาน เพื่อความสร้างสรรค์อาคารสถานที่ในการปฏิบัติงาน
4. การจัดการ มีความสำคัญกับทุกองค์กร เพราะถ้ามีการจัดการที่ดี ก็จะทำให้องค์กรก้าวหน้าคู่แข่งไปอีกขั้นหนึ่งได้
5. ตลาด นับว่ายังมีความสำคัญ เพราะมีผลต่อองค์กรโดยตรงในการที่จะบริโภคเลือกรับ แต่ละองค์กรจึงควรศึกษาตลาด แนวโน้มความน่าจะเป็น เพื่อนำมาเป็นกลไกที่สำคัญในการที่จะพัฒนาเพื่อให้เท่าทันตลาดและผู้บริโภค
6. เครื่องจักร เปรียบเสมือนการลงทุน เพื่อให้กิจการดำเนินต่อไปอย่างราบรื่นกรณีของนิตยสาร เครื่องจักรมีความสำคัญต่อการผลิตนิตยสารในแต่ละเล่มเพื่อให้มีคุณภาพ ยิ่งนำ

เครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพมาใช้ ก็จะช่วยสร้างความแตกต่างให้แก่นิตยสารฉบับนั้นๆ เช่น ในเรื่องของการใช้กระดาษ

7. แรงจูงใจ เปรียบเสมือนแรงขับเคลื่อนเพื่อให้บุคลากร ผู้บริหารทุกภาคส่วนมีกำลังใจที่จําการทำงานให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป็นเงิน โบนัส สวัสดิการ

ทั้งนี้จะมีการใช้ทรัพยากรทั้ง 7 ที่แตกต่างกันไปตามสัดส่วนขององค์กร ตามความเหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร

การบริหารงานเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ยังมีการบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพเท่าไร องค์กรก็จะประสบความสำเร็จมากเท่านั้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการบริหารงานจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ธุรกิจต่างๆ ดังต่อไปนี้ (วันทนี ภูมิภัทราคม และคณะ, 2537, น 18)

1. ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ มีผลกำไร มีการปรับตัวที่ดีและให้ผลผลิตมากที่สุด
2. ช่วยในเรื่องของการบริหารงาน ให้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้
3. ช่วยส่งเสริม และพยุ่งเศรษฐกิจของชาติให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น
4. เป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเจริญหรือความเสื่อมของสังคมไทย
5. เมื่อมีการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น จึงต้องมีหลักการบริหารงานมาใช้ องค์กรไหนที่มีการบริหารงานที่ดี ก็จะสามารถอยู่รอดและเกิดประสิทธิภาพได้สูงสุด

ส่วนความหมายของคำว่า องค์กร จะหมายถึงบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ตรงตามวัตถุประสงค์ โดยมีโครงสร้างที่จำแนกไว้ดังนี้ (นวลพัศตร์ จิงไพศาล, 2545)

1. องค์กรที่เป็นหน่วยงานหลัก จะมีสายงานตามผู้บังคับบัญชา เช่น ในหน่วยงานราชการ กระทรวง
2. องค์กรที่มีลักษณะงานทั้งงานหลักและงานที่ช่วยเหลือ หรืองานที่ปรึกษา เป็นการทำงานที่แสดงถึงการต้องการมีที่ปรึกษา เพื่อกอให้คำแนะนำในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ
3. องค์กรแบบเป็นโครงการ จัดตั้งขึ้นเมื่อได้รับมอบหมายในงานที่เป็นครั้งคราวไป โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านคุณวุฒิในการทำงาน หลากหลายวิชาชีพ
4. องค์กรแบบแมทริกซ์ ถูกพัฒนามาจากองค์กรแบบโครงสร้าง สมาชิกมีอำนาจหน้าที่อย่างน้อยสองสถานะ

การจัดการองค์กรนั้น จะเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้ดำเนินไปตามเป้าหมายอย่างชัดเจน ซึ่งจะต้องใช้การคิดอย่างถี่ถ้วน รอบคอบ และภายหลังจากการ

วางแผนดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารก็ต้องทำตามแผน กำหนดทิศทางเพื่อเดินตามแผนที่ได้วางไว้ หรือให้ประสบความสำเร็จมากที่สุด ซึ่งแต่ละองค์กรก็จะมีวิธีการบริหารงานที่แตกต่างกันไป

นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนเพื่อจัดโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งออกเป็นสองลักษณะ ดังนี้ (ชวลิต ประภาวนนท์, 2542)

1. การจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวดิ่ง ในสายงานนี้จะการควบคุมอำนาจจะอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ยึดหลักสายการบังคับบัญชา มีการมอบหมายหน้าที่ งานโดยผู้บังคับบัญชา มีการกระจายอำนาจ โดยที่ผู้บริหารจะต้องเป็นแกนหลัก เพื่อส่งต่อบุคลากร

2. การจัดการโครงสร้างตามแนวนอน เป็นการทำงานเพื่อเชื่อมต่อกันระหว่างฝ่าย เชื่อมงานเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดความสำเร็จ การที่จะทำให้งานสำเร็จนั้นผู้บริหารจะต้องมีการแบ่งฝ่าย แผนก โดยมีองค์ประกอบคือ

2.1 การจัดแผนก เป็นการรวมกลุ่มการทำงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เพื่อให้มาอยู่ในฝ่ายเดียวกันภายใต้การทำงานที่มีหลักเกณฑ์ ผู้บริหารมีหน้าที่ควบคุมการจัดการและโครงสร้างขององค์กร โดยจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์กับงาน กับลูกค้า สินค้า เป็นต้น โดยที่ไม่มีอะไรตายตัว จะต้องปรับเปลี่ยนไปตามแผนงาน กลยุทธ์เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมมากที่สุด และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเช่นกัน

2.2 การประสานงานในแนวนอน ในแต่ละองค์กรจะมีหลายแผนก ซึ่งในการทำงานอาจจะมีการข้ามสายงานกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการที่จะรวมกิจกรรมเข้าด้วยกัน โดยอาศัยความร่วมมือการประสานงานในแนวนอน ให้แต่ละแผนกมีความสัมพันธ์กันให้มากที่สุด เพื่อที่จะเกิดความสามัคคีในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการพึ่งพาอาศัยทรัพยากรร่วมกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

และในยุคปัจจุบันสิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึงเพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนและตั้งรับกับการบริหารเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์มากที่สุด มีดังต่อไปนี้

1. ค่านิยม เป็นค่านิยมที่ใช้ในการชี้นำองค์กรและพฤติกรรมพนักงานให้ปฏิบัติตาม และเป็นตัวสนับสนุนการตัดสินใจต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินการ ซึ่งค่านิยมหลักที่ว่านี้ก็มักที่จะมีความสัมพันธ์กันและสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจของเราด้วย

2. วัฒนธรรมองค์กร ในแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งบุคลากรจะต้องยึดถือปฏิบัติและดำเนินการตาม วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากร เกิดความรู้สึกว่า บุคลากรควรปฏิบัติอย่างไรและอะไรที่ควรจะต้องทำ องค์กรเป็นสถาบันหนึ่งทางสังคมซึ่งมีทั้งประเพณีที่พึงปฏิบัติ และกฎเกณฑ์ที่เป็นลายลักษณ์อักษรรวมไปถึงกฎระเบียบแบบแผน วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นระบบ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ พนักงานในองค์การถือปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงสร้าง องค์กร อันจะนำมาซึ่งพฤติกรรมบุคคลในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นผลสืบเนื่องมาจากภาระหน้าที่

แนวทาง และเงื่อนไขเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กรในที่สุด ซึ่งในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก องค์กร วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัทด้วย เหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงผิดแผกแตกต่างกันไป ผู้บริหารที่มีความสามารถในการจัดความสัมพันธ์ ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (cultural values) กลยุทธ์ของ องค์กร (organizational strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (external environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น โดยสามารถแบ่งวัฒนธรรม องค์กรได้ 4 แบบ คือ

2.1 วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัว เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหาร หรือผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งที่จะสร้างค่านิยมใหม่ของ องค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานของ องค์กรจึงได้ ได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง โดยยึดค่านิยมในการ สนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้บริหารมี บทบาทสำคัญต่อการสร้างความ เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้า เสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ ที่ริเริ่ม สร้างสรรค์เป็น พิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถที่จะสามารถ ตอบสนองได้อย่างรวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

2.2 วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) คือ การมี วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้บริหารจะมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลข ยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มใน ภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่ จะต้องมีความยืดหยุ่นและ ต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่ง ผลสำเร็จ จึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน แข่งรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการ ปฏิบัติงานที่หนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือน กาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายองค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการ แข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูก ไล่ออกจากงาน

2.3 วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้ พร้อมทั้ง จะรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เน้นความต้องการของ พนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัว เดียวกัน ผู้บริหารจะมุ่งเน้น

เรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่ต่อกัน ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้บริหารจะยึดมั่นในการให้ ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตาม คำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

2.4 วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่ทำให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการ จะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความมีเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรจะเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ

2.5 วัฒนธรรมองค์กรการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากปัจจุบันความก้าวหน้าของโลกเทคโนโลยีต่างๆ สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป องค์กรต่างๆ จึงต้องมีการพัฒนาความสามารถขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น องค์กรที่ต้องรองรับการเปลี่ยนแปลงมีแนวทางโดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่างๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เห็นถึงความจำเป็นที่ว่า องค์กรจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น มีการแต่งตั้งผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์กรให้เหมาะสม มีการพัฒนาในการสร้างสื่อใหม่ ๆ ที่จะช่วยสื่อวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบ และมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทาง สังคม การประเมินผล และระบบรางวัลสูงใจที่จะช่วยสนับสนุน ค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

3. ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความสามารถในการนำอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นด้วยคุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ อำนาจ (Power) ของผู้นำ พฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่างๆ และอื่นๆ ในปัจจุบันนี้องค์กรต่างๆ ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์การ เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นกระทำตาม มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายร่วมกันเป็นเป้าหมายขององค์กร โดยมีทเซล และ ลาร์สัน (Michel & Larson, 1987) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่

3.1 ผู้นำเป็นกระบวนการ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรม การปฏิบัติงานตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใดๆ เป็นกระบวนการ (process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำทางจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ามีลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่า ในทางตรงข้ามผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะเป็นผู้นำที่แบบทางการ

3.2 มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล นอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เชิญ หรือบีบบังคับ ให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3.3 ความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำ จะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถ นำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

4. ผู้นำองค์กร เป็นกระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการได้ ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

2.3.1 ความเป็นเจ้าของนิตยสาร

องค์กรนิตยสารสามารถแบ่งประเภทการเป็นเจ้าของนิตยสารได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ประเภทเจ้าของโดยส่วนตัว (Individual Proprietorship) ส่วนมากจะเป็นนิตยสารฉบับเล็ก มักมีบุคคลคนเดียวคนเดียวเป็นเจ้าของ ทำหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละส่วนของงานด้วยตนเอง ตั้งแต่การผลิต การเขียน การส่งพิมพ์จนสามารถออกจัดจำหน่ายได้เพียงคนเดียว

2. ประเภทหุ้นส่วน (Partnership) นิตยสารบางฉบับมีผู้เข้าร่วมลงทุนมากกว่า 2-3 คน ทำให้เงินทุนในการประกอบกิจการจะเพิ่มมากขึ้น และมีความรับผิดชอบทางการเงินที่จะต้องร่วมกัน รวมไปถึงกำไรสุทธิก็จะแบ่งออกในส่วนที่เท่าๆ กัน มีการรับผิดชอบที่แบ่งหน้าที่กันอย่างลงตัว เช่น ด้านการผลิต ด้านการเขียน ด้านการจัดจำหน่าย ด้านการเงิน

3.ประเภทบริษัท (Corporation) คือ แบบผู้ถือหุ้นหลายคนเป็นเจ้าของธุรกิจ บริษัทจะถูกบริหารโดยกลุ่มบุคคลที่ถือหุ้นแต่งตั้งขึ้น ส่วนใหญ่ผู้ถือหุ้นจะอยู่ในวงที่ใกล้ชิดกัน วงเครือญาติ และหุ้นจะไม่ถูกขายให้แก่บุคคลภายนอก ผู้ถือหุ้นที่จะสามารถคุมเสียงในบริษัทได้จะต้องถือหุ้นเกินครึ่ง หรือมากที่สุด จะบริหารจัดการองค์กรกันอย่างเป็นระบบ เป็นหน่วยงาน แบ่งหน้าที่ตามความรับผิดชอบ ตามความถนัด เพื่อให้ผลกำไรมากที่สุด

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการบริหารองค์กรสื่อสารมวลชนมีความเกี่ยวข้องกับเรื่อง การปรับตัวของนิตยสารในทศวรรษที่ 2010-2020 ในเรื่องของระบบโครงสร้างองค์กร การบริหารองค์กร บุคลากรจะต้องมีการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการปฏิสัมพันธ์กันในงาน การประสานงาน โดยเอางานมา เชื่อมต่อกันเป็นลำดับ จึงจะต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะวางแผนการบริหารงาน ให้องค์กรเกิด ความเข้มแข็ง ให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องรู้ถึงสายการปฏิบัติงาน การ ควบคุม และจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการ ทำงาน

2.4 แนวคิดพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อ

พฤติกรรมผู้บริโภคในยุคปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปตามสมัย ตามเทคโนโลยี ตามความ เจริญที่พัฒนากันมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริโภคในยุคนี้จะมีความรู้ มีการศึกษา มีการค้นคว้าข้อมูลเรื่อง ที่ตนเองสนใจ จะเลือกบริโภคสื่อที่ให้ข้อมูลแก่ตนเองได้อย่างรวดเร็วและฉับไวมากขึ้น ส่วนหนึ่งมา จากเทคโนโลยีที่มีผลทำให้เกิดพฤติกรรมผู้บริโภค เสพความรวดเร็ว เพียงแค่ปลายนิ้วสัมผัสก็ สามารถรับรู้ข้อมูล ข่าวที่กำลังเป็นกระแสอยู่ในปัจจุบันได้อย่างง่ายดาย โดยสื่อสมัยนี้ต้องมีลักษณะ ที่ดึงดูดในเรื่องของข้อมูล (Content) เพื่อที่จะได้ดึงดูดใจให้ผู้บริโภคติดตาม

พฤติกรรมผู้บริโภค เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นให้เกิดความต้องการ ในความรู้สึกนึกคิดของผู้ซื้อ ซึ่งความคิดนี้ทำให้เกิดเป็นอิทธิพลเกิดการตอบสนอง หรือการตัดสินใจ ของผู้ซื้อ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ ดังนี้

1. สิ่งกระตุ้น ทั้งภายในและภายนอก โดยในนิตยสารอาจจะเป็นหน้าปก หรือเป็น เรื่องราวข้อมูลของคนดังที่เสริมแรงกระตุ้นให้ผู้บริโภคมีความสนใจและเกิดการซื้อ ซึ่งจะต้องเป็น บุคคลที่อยู่ในกระแสหรือเป็นที่น่าสนใจในปัจจุบัน เพราะยิ่งเป็นกระแสก็จะมีผู้บริโภคสนใจเป็น จำนวนมาก

2. ความรู้สึกนึกคิดของผู้ซื้อ เป็นเสมือนกล่องดำ ที่ผู้ผลิตไม่สามารถทราบได้เลย ว่าผู้บริโภคจะซื้อสินค้าหรือไม่ ผู้ผลิตจึงจำเป็นต้องค้นหา ความรู้สึก ตัวกระตุ้นที่ได้รับอิทธิพลจาก ลักษณะของผู้ซื้อ และกระบวนการตัดสินใจของผู้ซื้อ โดยบางนิตยสารจะเป็นการสอบถามข้อมูลโดย ส่งข้อมูลกลับมาเพื่อแจกของรางวัล ซึ่งจะเป็นการทราบข้อมูล ความรู้สึกนึกคิดของผู้ซื้อ เพื่อนำข้อมูล นั้นมารวบรวมและใช้เป็นแนวทางในการปรับตัวของนิตยสารได้

3. การตอบสนองหรือการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคเป็นการตอบสนองต่อสินค้าหรือสิ่งที่ ผู้บริโภคจะซื้อ

2.4.1 การเลือกเปิดรับสื่อของผู้บริโภค ผู้บริโภคสื่อ

เสรี วงษ์มณฑา (2536) ได้กล่าวไว้ว่าการเลือกเปิดรับสื่อของผู้บริโภคหรือผู้รับสารในยุคนี้นั้นจะเป็นคนวัยกลางคน คือ อายุ 40 กว่าขึ้นไป เป็นผลพวงของยุค baby boom จะเป็นผู้บริโภคที่แต่งงานช้า เป็นพ่อแม่ที่มีลูกอยู่ในโรงเรียน พวกเขาจะเป็นเสมือนคนกลางที่ถูกประตุนิยระหว่างค่านิยมของพ่อแม่และวัยรุ่นที่เติบโตมา จากการที่ครอบครัวของผู้บริโภคมักจะทำงานกันทั้งสามและภรรยา จึงต้องอาศัยสินค้าที่ให้ความสะดวกสบายและมีความรวดเร็ว ความเหนื่อยจากการทำงานจะทำให้พอใจกับอะไรก็ตามที่อัตโนมัติและสะดวก

ผู้บริโภคยุคใหม่ que เลือกเปิดรับสื่อจะเป็นผู้ที่มีการศึกษาดี เป็นกลุ่มที่มีการศึกษาสูง เป็นพวกที่แต่งงานช้า มีลูกช้า เข้าสู่วัยกลางคนช้าและแก่ช้า ทำให้ตลาดสมัยใหม่จะมีอายุของผู้บริโภคสูงกว่า 50-60 ไปอีกมาก ความต้องการและรูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคยังคงบงการการออกแบบสินค้า การวิจัยพฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ รูปแบบชีวิตของผู้บริโภค ยังคงเป็นแนวทางของการสร้างความได้เปรียบทางการตลาดอยู่ (เสรี วงษ์มณฑา, 2536, น. 59) เมื่อผู้บริโภคเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีตามยุคสมัย บทความต่างๆ ทางสื่อมวลชนจะสะท้อนความต้องการของผู้บริโภคเกี่ยวกับเทคโนโลยีเหล่านั้น ผลลัพธ์จะออกมาว่า จะต้องพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อให้รองรับกับผู้บริโภคให้เกิดผลอย่างไร มีเครื่องมือและวิธีการใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมากมาย หากมองลึกลงไปจะเห็นว่าผู้บริโภคนั้นเป็นผู้ออกแบบสินค้าให้แก่แต่ละองค์กรโดยตรง ลูกค้ายที่ซื้อนิตยสาร จะซื้อเพราะความชอบ ความมีสไตล์ส่วนตัว และสามารถซื้อหาได้อย่างง่าย ความเจริญของเทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางการศึกษา การไหลมาของวัฒนธรรม ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดเป็นค่านิยมและเกิดเป็นทัศนคติของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ในลักษณะที่เอาใจยากขึ้นกว่าเดิม ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จส่วนหนึ่งมาจากการให้บริการ ไม่ว่าจะขายอะไรก็ตาม ธุรกิจการให้บริการเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสนใจ นิตยสารที่ขายได้ มีสมาชิกเป็นรายปี ก็มักจะมีบริการที่ดีในเรื่องของการจัดส่ง การขาย การลดราคา การแถม ผู้บริโภคจะไม่ใช้ใครที่เราจะดูถูกแล้วทำธุรกิจหลอกลวงกันได้อย่างง่ายดาย ความรู้จะทำให้ผู้บริโภครู้จักเลือก แสวงหาสิ่งที่ดีที่สุดให้แก่ตนเอง รวมไปถึงการบริโภคสินค้าและการดำเนินการโดยบริษัทที่ดีด้วย

นอกจากนั้นผู้บริโภคยุคใหม่ que เลือกเปิดรับสื่อยังเป็นผู้ที่รู้จักรักสิทธิของตนเอง รู้จักการเรียกร้อง รู้จักสิทธิอันพึงได้ของกฎหมาย ไม่ปล่อยยให้ใครมาย่ำยี หรือละเมิดสิทธิกันได้ง่ายๆ นักธุรกิจหรือองค์กรที่กำลังจะเกิดขึ้นใหม่หรือเกิดขึ้นมานานแล้วจะทำอะไรเพียงเพื่อผลประโยชน์แห่งตนโดยไม่คำนึงถึงการสร้างประโยชน์ให้กับผู้บริโภคไปพร้อมๆ กันคงไม่ได้ การประชาสัมพันธ์การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริโภคจะต้องถูกนำมาใช้เป็นส่วนผสมของการตลาดอย่างแท้จริง

ผู้บริโภคยุคปัจจุบันไม่ค่อยจะเห็นถึงความแตกต่างทางกายภาพของสินค้าเท่าใดนัก ข้อมูลของด้านเทคโนโลยี วัตถุดิบ แหล่งผลิต วิธีการผลิตทำให้มองสินค้าต่างๆ นั้นหาไม่ได้มีความ

แตกต่างกันมากมายเท่าไรนัก ราคาที่สูงขึ้นนั้นเป็นเพียงการขายของยี่ห้อ ที่ผู้บริโภคต้องการ แต่ที่มากกว่านั้นคือการแสวงหาหลายๆยี่ห้อควบคู่ไปกับการมองหาบริการที่ดี และการส่งเสริมการขายที่ดี ยุคปัจจุบันจึงจะต้องมีการใส่ใจสร้างภาพพจน์ให้กับองค์กรของตนเอง จะอาศัยเพียงแค่ภาพพจน์ของสินค้าเป็นตัวขายสินค้าอย่างเดียวยังคงไม่ได้

ผู้บริโภคยุคใหม่ที่เลือกเปิดรับสื่อเป็นมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ ที่สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากทั่วทุกมุมโลก รสนิยมของผู้บริโภคจะเป็นการผสมผสานระหว่างความทันสมัยของเทคโนโลยีระดับสากลกับสำนึกความเป็นรสนิยมดี ลักษณะสองประเภทนี้เข้ากันได้อย่างกลมกลืน นั่นคือความชื่นชมในของเก่า ในศิลปวัฒนธรรม แต่แอบแฝงไปด้วยการแสวงหาเทคโนโลยีใหม่ๆที่ทันสมัย การกระทำใดๆ ที่แสดงถึงความเป็นคนไร้วัฒนธรรมจะเป็นสิ่งที่น่ารังเกียจ แต่การรู้จักยกย่องมองหาศิลปวัฒนธรรมมาเผยแพร่ จะเป็นสิ่งที่เปี่ยมเสน่ห์ของธุรกิจ และส่งผลต่อภาพพจน์ของผู้บริโภคยุคใหม่ได้อย่างแท้จริง

ผู้บริโภคยุคใหม่ใส่ใจในสิ่งแวดล้อม การประกอบธุรกิจอย่างเป็นผู้ที่ห่วงใยในสิ่งแวดล้อม ไม่ทำลายน้ำ อากาศ ป่า ไม่ทำลายสัตว์ เป็นแนวทางของการประกอบธุรกิจในยุคที่ผู้บริโภคใส่ใจกับสิ่งแวดล้อม ผู้ประกอบการต้องกลับมามองในธุรกิจของตนว่าอยู่ในสภาพที่ถูกต้อง เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค หาท่างพัฒนาสินค้า package ที่จะมีผลต่อการดูแลของสภาพแวดล้อม แล้วใช้เป็นจุดแข็งในการประกาศให้ชัดแจ้ง เพื่อเป็นแนวทางในการแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น

กล่าวโดยสรุปว่าผู้บริโภคยุคใหม่ เป็นคนฉลาด มีการเลือกรับสื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดแก่ตนเอง ตามช่องทางแห่งเทคโนโลยีที่ปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย ทำให้เป็นโอกาสดีในการที่ผู้บริโภคจะเลือกบริโภคสื่อให้เกิดประโยชน์ที่สูงสุดแก่ตนเอง ดังนั้นในแต่ละองค์กรของนิคมสารจึงจำเป็นต้องศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคหรือทราบความต้องการของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน เพื่อจะได้นำข้อมูลเหล่านั้นมาปรับปรุงนิคมสารของตนให้ตอบสนองต่อความต้องการผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด

2.4.2 ลักษณะธรรมชาติของสื่อ

แบ่งออกเป็นได้ 2 ประเภท คือ สื่อดั้งเดิม และสื่อใหม่ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

สื่อดั้งเดิม (Traditional Media) หมายถึง สื่อที่ผู้ส่งสารสามารถส่งสารไปในลักษณะเดียว ผู้รับสารไม่สามารถติดต่อกลับทางตรงไปยังผู้ส่งสารได้ สื่อเป็นตัวที่ส่งสารเพียงอย่างเดียว ไม่ว่าจะเป็นรูปภาพ ถ้อยคำ ตัวหนังสือ เป็นสื่อที่อยู่ในระยะเวลานาน เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ และสื่อที่ทำหน้าที่ส่งสารสองอย่างทั้งภาพและเสียง ได้แก่ สื่อโทรทัศน์และสื่อภาพยนตร์ แต่จะไม่มี การตอบกลับ (Feedback) ในทันทีจากผู้รับสาร มีเพียงสารที่ส่งไปเท่านั้น

สื่อใหม่ (New Media) หมายถึง เป็นสื่อที่เติมเต็มประสิทธิภาพของการสื่อสาร เทคโนโลยีการสื่อสาร และเป็นการเพิ่มช่องทางใหม่ๆ ในการสื่อสาร เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์และดิจิทัล

ซึ่งสามารถกระจายข่าวสาร ไปได้อย่างรวดเร็วและกว้างไกล ทำหน้าที่ส่งสารและรับสารได้พร้อมๆ กัน มีการสื่อสารสองทางมีการตอบกลับ(Feedback) ได้ทันทีและยังทำหน้าที่ส่งสารได้หลายอย่างรวมกัน คือ ทั้งภาพ เสียง และข้อความไปด้วยกัน เช่น การส่งอีเมลล์ การ Video call ประชาชนสามารถพบปะพูดคุยกับเพื่อนหรือมีสังคมเสมือนจริง (Virtual Community) บนโลกอินเทอร์เน็ตได้โดยผ่านเว็บไซต์ โปรแกรมซอฟต์แวร์หรือแอปพลิเคชันต่างๆ ที่อยู่หน้าจคอมพิวเตอร์หรือสมาร์ทโฟน เช่น Facebook และเราก็สามารถแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร ความคิดเห็นต่างๆ ผ่านแอปพลิเคชัน เช่น Twitter Instagram Line หรืออื่นๆ อีกมากมาย

โดยสื่อใหม่แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (Computer Technology) หมายถึง เทคโนโลยีทุกประเภทที่เกี่ยวกับการใช้งานคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการสื่อสาร
2. เทคโนโลยีการสื่อสารการคมนาคม (Telecommunication Technology) คือ เครื่องมือการสื่อสารคมนาคมต่างๆ ได้แก่ โทรศัพท์เคลื่อนที่ สมาร์ทโฟน
3. เทคโนโลยีระบบสื่อสาร (Communication System Technology) หมายถึง ระบบการสื่อสารหรือเครือข่ายที่เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบดาวเทียม ระบบการสื่อสารเครือข่ายเคเบิลใยแก้ว

2.4.3 พัฒนาการทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร

จากคำกล่าวของ ลูฮัน (Luhan, 2532) กล่าวว่า Medium is the message แปลความภายใต้บริบทแห่งการสื่อสารได้ว่า สื่อหรือช่องทางการสื่อสารเป็นตัวกำหนดรูปแบบการสื่อสารของมวลมนุษยชาติ จากคำกล่าวนี้ได้จุดประกายให้กับนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชนทั่วโลก ให้เห็นถึงการสื่อสารแบบไร้พรมแดน จวบจนปัจจุบันเราได้เห็นอย่างชัดเจนถึงความเปลี่ยนแปลงทางการสื่อสารในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการสื่อสาร สัมผัสได้ถึงข้อมูลข่าวสารกับบทบาทการดำรงชีวิตของมนุษย์ ซึ่งจากองค์ประกอบการสื่อสารแบบพื้นฐาน คือ ผู้ส่งสาร (Sender) สาร (Message) สื่อ (Channel) ผู้รับสาร (Receiver) จะเห็นว่าสื่อเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเมื่อเทคโนโลยีเข้ามารองรับการสื่อสารทำให้มนุษย์มีช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความหลากหลายและรวดเร็ว ซึ่งทำให้ข้ามผ่านอุปสรรคด้านพื้นที่และเวลาได้

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กฤตยชญ์ ใฝ่เรื่อง (2553) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารที่นำเข้านิตยสารหัวนอกโดยศึกษาถึงพฤติกรรมการบริโภคสื่อของนิตยสารหัวนอกที่มีต่อคนในประเทศไทย ซึ่งมีผลต่อการดำเนินชีวิต โดยใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรม จักรวรรดินิยมการสื่อสาร จักรวรรดินิยมทางวัฒนธรรมและการบริโภคสื่อมาวิเคราะห์ รวมไปถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จ พบว่าปัจจัยด้านรูปเล่ม เนื้อหา ราคา โปรโมชันซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การโฆษณาสินค้าและคอลัมน์ต่างๆ เช่น แฟชั่น ความงาม สุขภาพ มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ โดยนิตยสารหัวนอกจัดว่าเป็นสินค้าส่งออกทางวัฒนธรรมจากประเทศมหาอำนาจ ก่อให้เกิดเศรษฐกิจแบบทั้งโลก ข้อมูลข่าวสารและวัฒนธรรมถูกทำให้กลายเป็นสินค้าอุตสาหกรรมต่อไป

ซึ่งจากบทสรุปของงานวิจัยชิ้นนี้ มีความสอดคล้องกับการปรับตัวของสื่อนิตยสารในทศวรรษ 2010-2020 ในเรื่องของพฤติกรรมผู้บริโภคมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านรูปเล่ม เนื้อหา ราคา รวมไปถึงโฆษณา อันมีผลอย่างต่อเนื่องและไม่มีวันหยุดนิ่งในเรื่องของเทรนด์ผู้บริโภค องค์กรนิตยสารต้องศึกษาและหาข้อมูลอยู่ตลอดเวลา

นฤมล คงชื่นสิน (2556) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบรรณาธิการ ทีมงานนิตยสาร my home เพื่อที่จะศึกษาการปรับตัวในยุคหลอมรวมสื่อของนิตยสารตกแต่งบ้าน ทั้งด้านโครงสร้างองค์กร ด้านเนื้อหา การนำเสนอ และวิเคราะห์การเปิดรับสื่อของผู้อ่านนิตยสาร โดยพบว่านิตยสาร my home มีการปรับตัวในยุคหลอมรวมสื่อทั้งในด้านช่องทางการสื่อสาร โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์รวมถึงการนำเสนอเนื้อหา โดยนิตยสาร my home ได้ให้ความสำคัญในการขยายช่องทางการสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องรับกับเทคโนโลยี พฤติกรรมการเปิดรับของผู้อ่าน รวมถึงวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปของสังคมในยุคปัจจุบัน โดยมีการเลือกเผยแพร่สื่อหลักไปพร้อมๆ กับการสื่อสารข้อมูลเนื้อหาผ่านสื่ออื่นๆ เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ ประเภทอื่น

บทสรุปของงานวิจัยนี้จึงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่องการปรับตัวของสื่อนิตยสารในทศวรรษที่ 2010-2020 นั้นตามแนวคิดการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ การปรับตัวเพื่อพัฒนาองค์กรให้ดำเนินต่อไป โดยหลักๆ จะเป็นการเข้าถึงพฤติกรรม的开รับของผู้อ่านนิตยสาร

คอตเตอร์ (2539) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก หลากหลายองค์กรเกี่ยวกับการจัดการภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมของธุรกิจ และพบว่าไม่มีองค์กรเท่านั้นที่จะประสบความสำเร็จ เพราะสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากความล้มเหลวต่อการข้ามขั้นตอนในการจัดการกับองค์กร และมีข้อผิดพลาดในการดำเนินงานระหว่างการเปลี่ยนแปลง

เขาจึงได้รวบรวมและเสนอ 8 ขั้นตอนหลักในการแก้ไขข้อผิดพลาดนั้น เพื่อที่จะสร้างระบบขององค์กรให้มีรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน ให้พนักงานตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงอันดีที่จะเกิดขึ้นอย่างทันท่วงที มีการกระตุ้น โน้มน้าวบุคลากรในองค์กร สร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อชักจูงไปสู่เป้าหมายใหม่ และพร้อมรับมือกับสถานการณ์ได้อย่างมีระบบระเบียบ
2. การจัดทีมงานเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง ในการที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างทีมงานที่มีหน้าที่กระจายงานสู่บุคลากรเป็นฝ่าย และมีความสอดคล้องและจุดมุ่งหมายเดียวกัน
3. สร้างวิสัยทัศน์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ เมื่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นคือการเปลี่ยนแปลงจะต้องตระหนักถึงบุคลากรเป็นอันดับแรก ต้องสร้างวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ การเรียนรู้ใหม่ และใช้กลยุทธ์ในการจัดการกับบุคลากรได้อย่างลงตัว
4. มีการสื่อสารทางองค์กรกับบุคลากร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี นอกจากการจะแบ่งทีม แบ่งหัวหน้าเพื่อสื่อสารกับบุคลากรโดยตรงแล้ว องค์กรควรเข้าไปทำการสื่อสารโดยตรงกับบุคลากรเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน เหมือนการซื้อใจและใส่ใจในบุคลากรเป็นหลัก
5. มีการแบ่งงาน กระจายความรับผิดชอบ นอกจากการเปลี่ยนแปลงและการมีทีมงานที่พร้อมจะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแล้วนั้น ควรมีการกระจายงาน นัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือกันทั้งฝ่าย แบ่งงานกันตามความเหมาะสมให้ได้รับผิดชอบ
6. การกำหนดแผนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งในระยะเวลาสั้นและระยะเวลายาว แผนการเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาวนั้น ผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้คิดรวบรวมและกระจายงานให้แก่บุคลากร ดังนั้น หากจะมีการเปลี่ยนแปลงในระบบงานผู้บริหารควรจะคิดแผนการทั้งระยะสั้น 3-6 เดือน หรือระยะยาวเป็นปี เพื่อดูความเปลี่ยนแปลง ผลประกอบการรายได้ หลังจากเปลี่ยนแผนการทำงานว่าประสบความสำเร็จตามที่ได้มุ่งหวังไว้ มากน้อยเพียงใด
7. ชักจูงด้วยการมอบรางวัลให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ เมื่อมีการเปลี่ยนระบบการทำงาน การปรับตัว บุคลากรบางท่านอาจจะรับไม่ได้ หรือไม่มี ความถนัดกับสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงไป หรือบางท่านทำงานเพิ่มมากขึ้น องค์กรควรมีการชักจูง สร้างแรงจูงใจในการมอบรางวัลให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อเป็นแรงผลักดัน กระตุ้นให้เกิดการกระตือรือร้นในการทำงาน และรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
8. สถาปนาแนวคิดและพฤติกรรมที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารควรมีแนวคิด แบบอย่าง รวมไปถึงพฤติกรรมที่จะนำบุคลากรทั้งองค์กรให้ประพฤติ ปฏิบัติตามเป็นแนวทาง และเป้าหมายเดียวกัน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

บทสรุปของงานวิจัยนี้จึงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่องการปรับตัวของสื่อวิทยุในทศวรรษที่ 2010-2020 นั้นตามแนวคิดการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพราะในแต่ละองค์กรสื่อวิทยุจะต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ วิธีการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อรับมือกับเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น เพื่อทำให้องค์กรอยู่รอดต่อไป

นันทพร วงษ์เชษฐา (2551) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกองค์กรระหว่างประเทศภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งศึกษากลยุทธ์ขององค์กร เป็นวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้บริหารและคณะบุคลากรขององค์กร พบว่า ปัจจัยภายในองค์กรร่วมกับปัจจัยภายนอกในเรื่องของการตลาด มีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั้งทางด้านกลยุทธ์องค์กร ปัจจัยภายนอกอื่นเป็นเพียงปัจจัยเสริมเท่านั้น ส่วนกลยุทธ์ชุดใหม่มีความสอดคล้องระหว่างองค์กรที่เป็นอยู่กับความคาดหวังภายในอนาคต การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรมาจากการที่องค์กรและผู้บริหารได้พิจารณาความเป็นตัวตนขององค์กร และภาวะการณ์มองเห็นถึงอนาคต เพื่อเป็นการกำหนดจุดยืนและทิศทางขององค์กรในระยะยาว ส่วนการฟื้นฟูเป็นการจัดระบบระเบียบในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการเงิน การสร้างโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านพันธกิจ วิสัยทัศน์ จุดยืน เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ในปัจจุบัน ส่วนการสื่อสารภายในองค์กรจะเน้นการสื่อสารแบบซึ่งหน้า โดยการประชุมชี้แจงเป็นหลัก มีจัดการประชุมตามระยะการวางแผนการสื่อสาร

อฟรีแมน (Freeman, 2527) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์พบว่า ความสำคัญที่จะขาดไม่ได้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเคารพด้านผลประโยชน์ที่ดีแก่ลูกค้าหรือพนักงาน ผู้ถือหุ้นและการส่งเสริมความเป็นผู้นำและพฤติกรรมแบบผู้ประกอบการในกลุ่มผู้จัดการระดับกลางและล่าง และความเต็มใจที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรมีส่วนในการสร้างผลประโยชน์ที่ดีแก่องค์กร ซึ่งองค์กรที่ให้ความสำคัญในการสร้างค่านิยมที่ดีอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนั้นคือการสร้างอุดมการณ์หลัก การเคารพต่อปัจเจกบุคคล การอุทิศตนต่อคุณภาพและความน่าเชื่อถือ เพื่อสร้างความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งต่างจากองค์กรใหญ่ในอดีตที่ละเลยการให้ความสำคัญกับลูกค้าจึงเกิดความเสื่อมถอย

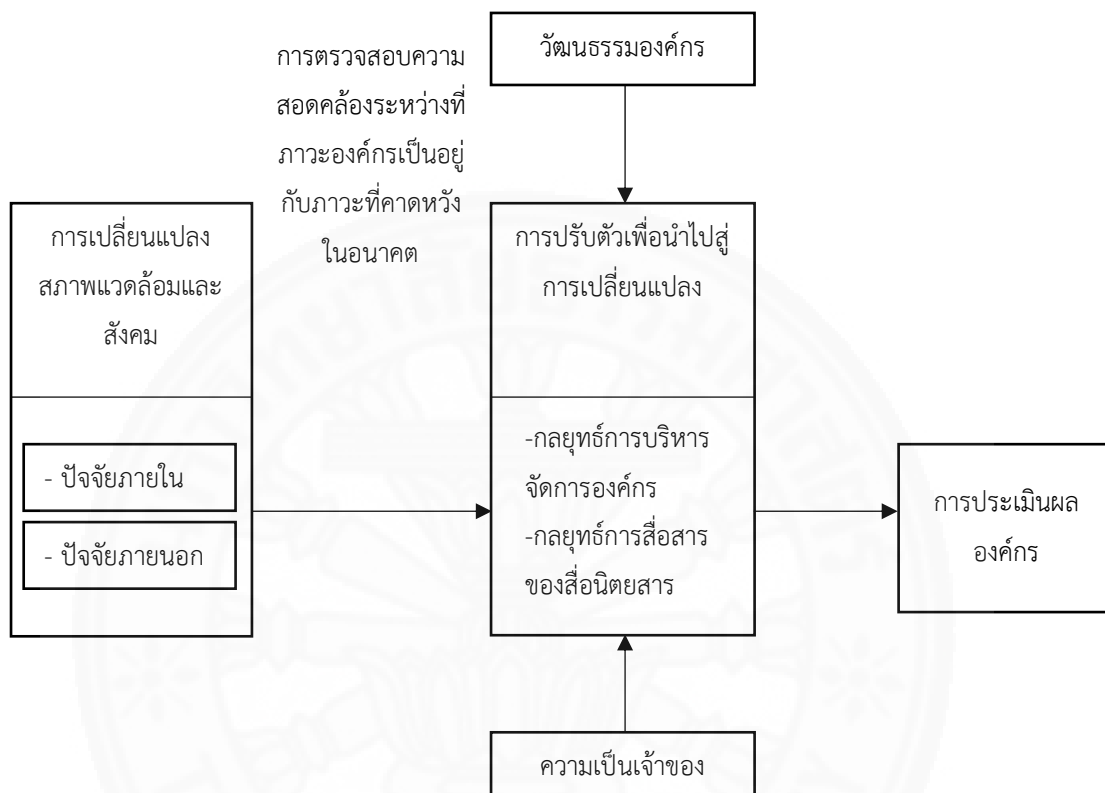
ซึ่งจากบทสรุปของงานวิจัยชิ้นนี้ มีความสอดคล้องกับการปรับตัวของสื่อวิทยุในทศวรรษ 2010-2020 เพราะการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งสำคัญหลักที่องค์กรวิทยุต้องรักษาไว้ เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีบทบาทต่อการลงทุน ผลผลิต กำไรขององค์กร จึงควรมีการรักษาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และยิ่งในยุคปัจจุบันเป็นช่วง

เศรษฐกิจฝืดเคืองและการแข่งขันกันในระดับสูง จึงควรรักษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรไว้ เพื่ออนาคตที่ดีขององค์กร

ดาฟท์ (Daft, 2493) ได้ทำการวิจัยหลากหลายชิ้นในรูปแบบวิจัยเชิงคุณภาพแบบ สัมภาษณ์เชิงลึก กล่าวว่า จุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร จะมาจากปัจจัยภายนอก และ งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรนั้นมาจากปัจจัยที่เกี่ยวกับผล ประกอบการ โดยมีผลมาจากเรื่องของเศรษฐกิจที่ฝืดเคือง มีผลโดยตรงและความสามารถในการ จัดการกับทรัพยากร ในเรื่องของการจัดการกับบุคลากร การต่อต้าน การไม่ยอมรับในการ เปลี่ยนแปลง การแข่งขัน มีคู่แข่งในการทำธุรกิจประเภทเดียวกันเป็นจำนวนมาก มีผลต่อผู้บริโภคใน การเลือกรับ การเปลี่ยนขนาดองค์กร ผู้นำและภาวะผู้นำขององค์กร ผู้นำต้องคิดและสร้างกลยุทธ์ใน การจัดการ การมองการณ์ไกลเพื่อให้องค์กรอยู่รอด

จากบทสรุปงานวิจัยชิ้นนี้ จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงมีมาทุกยุคทุกสมัยอย่างชัดเจน ในงานวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับการปรับตัวของสื่อวิทยุในทศวรรษที่ 2010-2020 เพราะสิ่งที่ เกิดขึ้นจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ในปัจจุบันอย่างชัดเจน รวมไปถึงปัจจัยภายนอกในเรื่องของเศรษฐกิจ และเทคโนโลยี จึงจะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้มีความอยู่รอด ทั้งนี้ปัจจัยภายในก็เป็นตัวการสำคัญใน การที่จะปรับเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นกว่าเดิม

2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การปรับตัวของสื่อวิทยุในทศวรรษที่ 2010 – 2020 มุ่งศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร กลยุทธ์การสื่อสารของสื่อประเภทวิทยุ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับตัวของวิทยุ ตัวชี้วัด วัฒนธรรมองค์กรและความเป็นเจ้าของ ซึ่งมีรายละเอียดสำคัญของระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล
- 3.7 แบบสอบถามถึงโครงสร้าง

3.1 รูปแบบการวิจัย

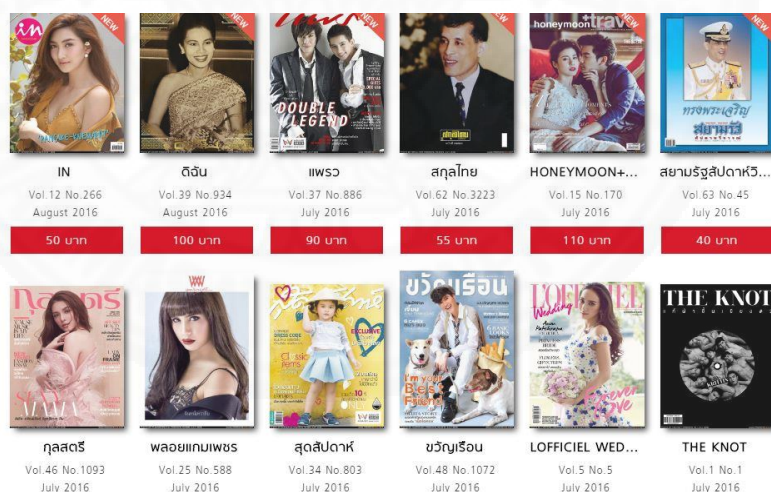
การวิจัยเรื่อง การปรับตัวของสื่อวิทยุในทศวรรษที่ 2010-2020 ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้นำองค์กร ผู้บริหาร ระดับบรรณาธิการจากวงการวิทยุของประเทศไทยที่ได้ทำการคัดเลือกมา

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประเทศไทยมีวิทยุที่วางแผงในร้านหนังสือ อย่างน้อย 385 หัว (ที่มา : <http://thaipublica.org>) ซึ่งผู้วิจัยได้มีวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ดังนี้

1. เป็นวิทยุที่เกิดขึ้นก่อนทศวรรษที่ 2010 และก้าวข้ามผ่านยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจนถึงยุคปัจจุบัน โดยคัดเลือกวิทยุที่ผ่านเกณฑ์มาทั้งหมด 30 ฉบับจากวิทยุในประเทศไทย คือ

นิตยสารแพรว	นิตยสารกุลสตรี
นิตยสารบ้านและสวน	นิตยสารชีวจิต
นิตยสาร Celeb online	นิตยสาร Secret
นิตยสาร IN	นิตยสาร Wee
นิตยสาร Lips	นิตยสาร Kazz magazine
นิตยสารดิฉัน	นิตยสารสกุลไทย
นิตยสาร Honeymoon	นิตยสารสยามรัฐสัปดาห์วิจารณ์
นิตยสารพลอยแถมเพชร	นิตยสารสุดสัปดาห์
นิตยสารขวัญเรือน	นิตยสารLOFFICIEL
นิตยสารTHE KNOT	นิตยสารComtoday
นิตยสาร Anywhere	นิตยสารหมอชาวบ้าน
นิตยสาร DON'T MAGAZINE	นิตยสาร CAR
นิตยสาร CHECKTOUR	นิตยสารHAMBURGER
นิตยสาร ROOM	นิตยสารคู่สร้างคู่สม
นิตยสาร A DAY	นิตยสาร Marketplus



ภาพที่ 3.1 นิตยสารที่ผ่านเกณฑ์ก้าวข้ามผ่านยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง.

จาก <http://www.magazinedee.com/home/main/magazinelist/type/recommend/>

2. เป็นนิตยสารที่มียอดขายสูงในลำดับต้นของประเทศไทย 10 อันดับแรก ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากนิตยสารที่มียอดขายในลำดับต้นของประเทศไทย โดยมีนิตยสารที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 10 เล่ม คือ

นิตยสารแพรว	นิตยสารกุลสตรี
นิตยสารบ้านและสวน	นิตยสารชีวจิต
นิตยสาร Lips	นิตยสาร Celeb online
นิตยสาร Secret	นิตยสาร IN
นิตยสาร Wee	นิตยสาร Kazz magazine

3. คัดเลือกนิตยสาร 10 เล่มผ่านเกณฑ์ให้เหลือ 5 เล่มโดยให้มีลักษณะแตกต่างกันทางด้านเนื้อหา กลุ่มผู้อ่านเป้าหมาย และความเป็นเจ้าของ ซึ่งมีนิตยสารที่ผ่านเกณฑ์มาทั้งหมด 5 ฉบับ ดังนี้

นิตยสารแพรว

1. เนื้อหา เป็นนิตยสารที่มีเนื้อหาสาระความบันเทิงตั้งแต่แฟชั่น ความงาม สุขภาพ lifestyle ความเคลื่อนไหวของบุคคลที่น่าสนใจ เซเลบริตี้ รวมไปถึงเรื่องราวที่ exclusive ที่สาว ๆ ควรทราบ
2. กลุ่มผู้อ่านและเป้าหมาย จะเน้นกลุ่มผู้อ่านที่มีอายุตั้งแต่ 23 ปีขึ้นไป วัยทำงาน และอยากที่จะสร้างกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขึ้นกว่าเดิมจนถึงอายุ 45 ปี โดยนิตยสารแพรวอยู่คู่คนไทยมาถึง 38 ปีแล้ว ถือได้ว่ามีรากฐานที่มั่นคง มีกลุ่มลูกค้าที่คอยติดตาม ให้การสนับสนุน เป้าหมายจะเป็นการปรับอายุผู้อ่านให้มากขึ้นกว่าเดิม เพื่อสร้างฐานลูกค้าที่มั่นคง
3. ความเป็นเจ้าของ ใช้ความเป็นเจ้าของแบบเป็นองค์กร บริษัท เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ในเครือของ บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด เป็นบริษัทมหาชน ซึ่งมีนิตยสารและหนังสือในเครือกว่า 50 เล่ม มีการบริหารจัดการเป็นองค์กร

นิตยสารกุลสตรี

1. เนื้อหา เป็นนิตยสารที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับชีวิตประจำวันของผู้หญิง โดยเฉพาะในเรื่องของงานบ้านงานเรือน ความเป็นอยู่ lifestyle ที่เกี่ยวกับผู้หญิง รวมไปถึงแฟชั่น เทรนที่กำลังได้รับความนิยมและเป็นกระแสอยู่ในปัจจุบัน
2. กลุ่มผู้อ่านและเป้าหมาย จะเน้นผู้อ่านที่เป็นผู้หญิง โดยจากชื่อ กุลสตรี มีความตั้งใจให้หมายถึง ผู้หญิงที่มีสกุลหรือมีตระกูลผู้ดี ซึ่งสมัยก่อนจะมีตระกูลสูงหรือผู้ดีที่เป็นพวกเจ้าขุนมูลนาย ซึ่งตระกูลผู้ดีนั้นผู้คนเขาจะมีวัฒนธรรมที่งดงามคือมีกิริยามารยาทที่ดี มีการพูดจาไพเราะน่าฟัง มีการแต่งกายที่ดี และมีขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดี นิตยสาร กุลสตรีเป็นนิตยสารที่

เป็นที่นิยมอันดับต้นๆ โดยนิตยสารกุลสตรีนั้นได้อยู่คู่คนไทยมากกว่า 46 ปี ถือได้ว่าครองใจประชาชนมาเป็นระยะเวลานาน และเป้าหมายต้องการให้เป็นทีครองใจของผู้หญิงไปตลอด

3. ความเป็นเจ้าของ มีการถือหุ้นแบบหุ้นส่วนที่อยู่กันภายในครอบครัว มีการบริหารกันเป็นครอบครัว ทีมงานเป็นระบบพี่น้อง แต่ร่วมเงินทุนในการบริหาร

นิตยสาร Secret

1. เนื้อหา เป็นเนื้อหาเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องราวการใช้ชีวิต การก้าวผ่านเรื่องราวที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ธรรมะในมุมมองที่แตกต่าง

2. กลุ่มผู้บริโภคและเป้าหมาย จะเน้นผู้บริโภคระหว่างวัยทำงานและมีความสนใจและหาทางที่จะศึกษาเพื่อให้ตนประสบความสำเร็จตามตัวอย่างในนิตยสาร กลุ่มผู้ที่ท้อแท้สิ้นหวัง เพราะเมื่อได้อ่านนิตยสารก็มีความหวังและกำลังใจที่ดีในการมีชีวิตอยู่ มีการส่งนิตยสารไปในทุก เรือนจำทุกฉบับ เพื่อให้ผู้อ่านได้อ่านและเกิดแรงบันดาลใจ โดยชื่อนิตยสารนั้นสืบเนื่องมาจากระยะเวลาช่วงที่จะก่อตั้งนิตยสารมีหนังสือชื่อ Secret ของรอนดา เบิร์น และ The Top Secret ของคุณหมอสุม สุจิรา ซึ่งหนังสือทั้งสองเล่มนี้ก็เป็นหนังสือที่อธิบายธรรมะในแบบตะวันตกและตะวันออก ผู้บริหารจึงนำกระแสจากหนังสือดังกล่าวมาตั้งเป็นชื่อนิตยสาร Secret ซึ่งอยู่คู่คนไทยมากกว่า 8 ปี เป็นนิตยสารเฉพาะ

3. ความเป็นเจ้าของ นิตยสาร Secret มีการถือหุ้นกันแบบองค์กรบริษัท บริษัท เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ในเครือของ บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด เช่นเดียวกับนิตยสารแพรว บริหารงานกันเป็นองค์กร

นิตยสาร Celeb online

1. เนื้อหา เป็นการรวบรวมเรื่องราวของเซเลบริตี้ทั่วฟ้าเมืองไทยในหลากหลายแง่มุม รวมไปถึงเรื่องราวแฟชั่น ความงาม และ lifestyle ที่ไม่เคยหลุดกระแส โดยหันมาทำในรูปแบบของนิตยสารแจกฟรีรายเดือน โดยการวางจำหน่ายในบริษัท องค์กรขนาดใหญ่ ห้างสรรพสินค้า รวมถึงวางจำหน่ายใน Life style shop อย่างเช่น ร้านกาแฟ สถาบันความงาม ศูนย์บริการ

2. กลุ่มผู้บริโภคและเป้าหมาย เน้นเป็นเฉพาะกลุ่ม โดยเป็นกลุ่มคนที่อยู่ในแวดวงสังคม เซเลบริตี้ไฮโซทั่วฟ้าเมืองไทย โดยองค์กรจะมีสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่อยู่ในแวดวงสังคม และมีการส่งนิตยสารถึงมือผู้บริโภคที่เป็นเซเลบริตี้ทุกเดือน เป้าหมายจะเป็นการทำให้เป็นนิตยสารเฉพาะกลุ่ม และนำเสนอเรื่องราวที่ไม่เหมือนใคร โดยปีนี้เป็นปีที่ 11 เริ่มจากการเป็นนิตยสารแจกฟรีรายสัปดาห์ แทรกอยู่ในหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ ต่อมาเปลี่ยนชื่อใหม่เป็น Celeb Online เพื่อให้เข้ากับเว็บไซต์

3. ความเป็นเจ้าของ มีการบริหารกันอย่างเป็นองค์กรบริษัท ชื่อ บริษัท ไทยเดย์ ด็อท คอม จำกัด ซึ่งมีนิตยสารในเครือหลายฉบับ เช่น นิตยสาร Mars ซึ่งเป็นนิตยสารเล่มแรกของประเทศไทย นิตยสารผู้จัดการออนไลน์ มีการบริหารจัดการองค์กรกันเป็นทีม

นิตยสาร Ok magazine

1. เนื้อหา เป็นการนำเสนอเรื่องราวข่าวคราวของเหล่าดาราทั้งในและต่างประเทศอย่างเจาะลึก รวมไปถึงเรื่องส่วนตัวของเหล่าศิลปินและดาราอย่างใกล้ชิด จุดเด่นที่ทำให้แตกต่างจากนิตยสารอื่นๆ คือการผสมผสานข่าวบันเทิงต่างประเทศกับกระแสแฟชั่น รวมไปถึงเรื่องสุขภาพ ความงาม การท่องเที่ยว และเรื่องที่ได้รับแรงบันดาลใจจากศิลปิน ดาราชั้นนำ รวมทั้งบทสัมภาษณ์พิเศษ ที่ผู้บริโภคมองดูได้ยาก

2. กลุ่มผู้บริโภคและเป้าหมาย เป็นผู้หญิงนำสมัยและชอบเรื่องราวข่าวสารต่างๆที่เกิดขึ้นทั้งในแวดวงการบิน แฟชั่น ท่องเที่ยว และมี lifestyle ที่หรูหรา โดยนิตยสาร Ok magazine ถือกำเนิดขึ้นที่ประเทศอังกฤษเมื่อปี ค.ศ.1993 และเริ่มวางแผงในประเทศไทยในเดือน ตุลาคม ค.ศ. 2005 ปัจจุบันได้ขยายไปยังประเทศต่างๆ กว่า 20 ประเทศ มีเป้าหมายคือการทำให้นิตยสารเป็นเฉพาะกลุ่มมากขึ้นและนำเสนอเรื่องราวที่พิเศษที่นิตยสารฉบับอื่นไม่มี

3. ความเป็นเจ้าของ มีการบริหารกันอย่างเป็นองค์กรบริษัทบริหารงานโดย บริษัท มีเดีย ทรานเอเชีย ไทยแลนด์ จำกัด

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

การทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลโดยคัดเลือกจากผู้นาองค์กร ผู้บริหาร ระดับบรรณาธิการของนิตยสารที่ผ่านเกณฑ์มีรายชื่อ ดังนี้

1. คุณระริน อุทกะพันธุ์ ปัญจรุ่งโรจน์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด และบรรณาธิการนิตยสาร แพรว

2. คุณกิตานันท์ สุดเสนาหา บรรณาธิการข่าว นิตยสารแพรว

3. คุณวีรวัฒน์ อัจจุมานัส บรรณาธิการบริหารนิตยสาร ok magazine

4. คุณศันสนีย์ เล้าอรุณ หัวหน้ากองบรรณาธิการ นิตยสาร

ok magazine

5. คุณวิศรุต ส่งเสริมสวัสดิ์ บรรณาธิการบริหารนิตยสารกุลสตรี

6. คุณทิพวรรณ ส่งเสริมสวัสดิ์ บรรณาธิการแฟชั่น นิตยสารกุลสตรี

7. คุณพัชรา โพธิ์กลาง บรรณาธิการบริหารนิตยสาร Secret

8. คุณอุรัชญา ขุนขำ กองบรรณาธิการนิตยสาร Secret

9. คุณกฤตยชญ์ ไม้เรือง บรรณาธิการบริหารนิตยสาร celeb online

10. คุณสิริลักษณ์ เขตร์ภูฏี บรรณาธิการนิตยสาร Celeb online

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบบสัมภาษณ์ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ตามตัวแปรการวิจัย ดังนี้

- กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร
- กลยุทธ์การสื่อสารของสื่อประเภทนิตยสาร
- ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ โดยแบ่งออกเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

ซึ่งจะมีแบบฟอร์มโครงสร้างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ สร้างขึ้นเพื่อบันทึกคำตอบของคำถามที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองทั้งหมด เพื่อให้การสนทนาตรงตามประเด็นภายใต้กรอบการศึกษาและวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังกล่าว นอกจากนั้นยังมีการหาข้อมูลเฉพาะของนิตยสารแต่ละฉบับเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการประกอบการสัมภาษณ์ตามแบบฟอร์ม พร้อมทั้งอุปกรณ์สำหรับการบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์ เครื่องบันทึกเสียง เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลจากบุคคลและจดบันทึกด้วยสมุดจดงานภาคสนาม

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้วางแผนคำถามเพื่อใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหาร บรรณาธิการนิตยสารไว้ดังนี้

1. ความเป็นมาขององค์กร
 - ที่มาขององค์กร
 - พันธกิจ วิสัยทัศน์
2. แนวทางในการปรับตัวของนิตยสาร
 - กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร
 - กลยุทธ์การสื่อสารของนิตยสาร
3. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของนิตยสาร
 - ปัจจัยภายใน
 - ปัจจัยภายนอก
4. ความเห็นในเรื่องของผู้บริโภค
5. ตัวชี้วัดในความสำเร็จขององค์กร

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจะมีการนัดหมาย ติดต่อ ประสานงานผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อที่จะเก็บข้อมูล มีการนัดวันและเวลาผู้ให้สัมภาษณ์

2. ส่งแนวคำถามให้แก่ผู้สัมภาษณ์ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โดยจะเป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บรรณาธิการของนิตยสารที่เก็บข้อมูลจำนวน 5 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสารกุลสตรี นิตยสาร celeb online นิตยสาร secret และนิตยสาร ok magazine

3. ทำการสัมภาษณ์โดยขออนุญาตบันทึกข้อมูลจากการสนทนาด้วยเครื่องบันทึกเสียง และอธิบายให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบว่า ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อการศึกษา และเป็นข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้เพื่อลดความกังวลของผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อสร้างความไว้วางใจและความเป็นกันเองของผู้ให้สัมภาษณ์และผู้สัมภาษณ์

4. เริ่มทำการสัมภาษณ์โดยยึดจากแนวคำถามที่ได้เตรียมมา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้ให้สัมภาษณ์ด้วยว่าอาจจะตอบพาดพิงไปถึงประเด็นอื่นก่อนที่จะยังไม่ถึง ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถตั้งคำถามเหล่านั้นขึ้นมาก่อนโดยไม่ต้องเรียงลำดับก่อนหลัง

5. แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบว่า จะนำข้อมูลที่บันทึกไว้ด้วยเสียงและด้วยการจดบันทึกไปถอดสรุปความและสรุปประเด็น โดยผู้วิจัยจะใช้วิธีการสังเคราะห์ข้อมูลจากย่อไปใหญ่หรือภาพรวม ซึ่งให้ความสำคัญกับการตีความ การให้ความหมาย และเรื่องราวภายใต้ปรากฏการณ์ที่ได้สัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ไปสรุปย่อและปรับข้อมูลดิบที่เก็บจากภาคสนาม การตอบรับ การสังเกตคำพูดจากการสัมภาษณ์และพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลในรูปแบบการพรรณนา

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดจากผู้บริหาร และบรรณาธิการของนิตยสารของนิตยสารทั้ง 5 ฉบับ โดยแยกประเด็นตามวัตถุประสงค์การวิจัย และนำมาคัดกรองให้เหลือแต่เพียงประเด็นโดยแบ่งเป็นหัวข้อเพื่อให้เห็นถึงความชัดเจน และทำการคัดกรองข้อมูลสามารถรอบเพื่อให้ข้อมูลถูกต้องตามประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการ และทำการเปรียบเทียบให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลง ความแตกต่างในแต่ละหัวข้ออย่างชัดเจน

3.6 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลโดยการนำข้อมูลที่ได้จากการพรรณนาทั้งหมดมาวิเคราะห์ภาพรวมเพื่อค้นหาผลรวมของการเปลี่ยนแปลงของนิตยสารทั้งหมด โดยทำการเช็คข้อมูลให้ถูกต้องเที่ยงตรง ทำการตรวจสอบจากข้อมูลจริงของนิตยสารแต่ละฉบับที่วางแผงอยู่ในปัจจุบันเพื่อนำมายืนยันในผลงานวิจัย เพื่อให้ข้อมูลถูกต้องครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แยกเป็นหัวข้อเพื่อให้เห็นอย่างชัดเจน ตรวจสอบเข้าไปซ้ำมาและยืนยันผลสรุปด้วยการวิจัยแบบสามเส้าและข้อมูลจากเอกสาร

3.7 แบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง

3.7.1 แบบสัมภาษณ์เรื่องการปรับตัวของนิตยสารในทศวรรษที่ 2010-2020

ชื่อ _____ สกุล _____
 เพศ _____ อายุ _____
 หน่วยงาน _____ ตำแหน่ง _____

3.7.2 แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. เหตุผลที่องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กร (เพื่อรักษาเสถียรภาพความอยู่รอด หรือเพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร)
2. แนวทางในการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดของสื่อนิตยสาร
 - การบริหารจัดการองค์กร
 - การสื่อสารองค์กร
3. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับตัวขององค์กร ณ ปัจจุบัน
 - ปัจจัยภายนอก ได้แก่ อะไรบ้าง ปัจจัยใดเป็นปัจจัยหลัก เพราะเหตุใด (การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี)
 - ปัจจัยภายใน ได้แก่ อะไรบ้าง ปัจจัยใดเป็นปัจจัยหลัก เพราะเหตุใด (การเปลี่ยนแปลงขนาดองค์กร เปลี่ยนบุคลากร ปัญหา การสร้างขวัญกำลังใจ ลดคน วัฒนธรรมองค์กร ความเป็นเจ้าของ)
4. จะเกิดอะไรขึ้นหากองค์กรไม่เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กร
5. ในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรนั้น มีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร ปัจจัยใดที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อองค์กร (ประวัติองค์กร วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร ความเป็นเจ้าของ)

6. ผู้มีบทบาทในขั้นตอนของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กร
7. ความเห็นในเรื่องผู้บริโภครับการรับสารในสื่อวิทยุสื่อสาร เป็นอย่างไรในปัจจุบัน
8. ตัวชี้วัดในความสำเร็จขององค์กร
9. เป้าหมายในอนาคตของวิทยุสื่อสาร
10. ปัญหาอุปสรรคที่มีผลต่อองค์กรของท่านในยุคการเปลี่ยนแปลงทาง

เทคโนโลยี



บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในการศึกษาเรื่องการปรับตัวของสื่อวิทยุในทศวรรษที่ 2010-2020 มุ่งศึกษาในด้านกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์รวมไปถึงกลยุทธ์การสื่อสารของสื่อวิทยุ นอกจากนี้ยังศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยพิจารณาการประเมินผลจากตัวชี้วัดวัฒนธรรมองค์กรและความเป็นเจ้าของวิทยุ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้นำน้องกร ผู้บริหาร ระดับบรรณาธิการจากวงการวิทยุของประเทศไทยที่มีประสบการณ์ทางด้านวิทยุชั้นนำจำนวน 10 ท่าน ระหว่างเดือนมีนาคม – พฤษภาคม 2559 จะรายงานผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

4.1 การปรับตัวขององค์กรวิทยุในช่วงทศวรรษที่ 2010 – 2020

ผลการวิจัยพบว่าวิทยุทั้ง 5 ฉบับมีการปรับตัวองค์กรในเชิงกลยุทธ์หลากหลายประเด็นด้วยกัน โดยด้านบริหารจัดการองค์กร และกลยุทธ์การสื่อสาร ซึ่งจะรายงานแยกออกเป็น 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการองค์กร และกลยุทธ์การสื่อสาร ดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการองค์กร

จากงานวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรวิทยุทั้ง 5 ฉบับนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมโดยสามารถแยกสรุปประเด็นกลยุทธ์การปรับตัว ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

4.1.1.1 กลยุทธ์การปรับตัวด้านบุคลากร

4.1.1.2 ด้านงบประมาณ

4.1.1.3 ด้านการผลิต โดยแบ่งออกเป็น

(1) ด้านเนื้อหา

(1) ด้านรูปแบบ

4.1.1.4 ด้านเป้าหมาย

4.1.1.5 ด้านผู้บริหารหรือผู้น้องกร

4.1.1.6 ด้านผู้บริโภคและตลาด

4.1.1.1 การปรับตัวด้านบุคลากร

นิตยสารที่มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหารงานด้านบุคลากร มีทั้งสิ้น 4 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสาร celeb online นิตยสาร ok magazine และนิตยสาร secret โดยให้ความสำคัญกับการอยู่รอดของนิตยสารต้องอยู่ที่การปรับตัวของบุคลากรเป็นอันดับแรก โดยมีวิธีการปรับตัวด้านบุคลากร ดังนี้

- 1.เน้นการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
- 2.การปรับทัศนคติการเรียนรู้ และรับสิ่งใหม่ๆ
- 3.การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดเนื้อหาที่แตกต่าง ทำให้

นิตยสารเป็นที่สนใจของผู้อ่าน

- 4.มีการให้โอกาสในการเรียนรู้ การลองผิดลองถูกในการปรับตัวให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น

ควรจะเปิดโอกาสให้เค้า ให้โอกาสในการเรียนรู้ ได้ลองผิดลองถูก ให้บุคลากรปรับตัวให้ทันยุค ทันสมัย อย่างน้อยมันก็เป็นบวกกับพนักงาน ยังไงถ้ามันเป็นบวกเชื่อว่ามันเป็นแรงผลักดันที่ดีในการที่จะทำให้ทุกคนเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน นอกจากนั้นยังมีการฝึกอบรม ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่บริษัทลงทุน และก็สิ้นปีถ้าผลประกอบการดี โบนัสก็ดีตามไปด้วย (นิตยสารแพรว)

อันดับแรกมันคงเป็นเรื่องของคน เรื่องของบุคลากรที่ทำงานในส่วนองค์กรทุกๆ แผนกมันต้องปรับทัศนคติของบุคลากรก่อน เพราะว่าบางทีคนรุ่นก่อนทำงานมาเยอะแล้วก็คิดว่าฉันทำงานดีแล้ว ฉันอยู่ตรงนี้ ฉันนำเสนอข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อ่าน แต่บางทีโลกมันเปลี่ยนไปแล้วเราต้องนั่งปรับเปลี่ยนทัศนคติของเขาก่อน เพื่อที่จะให้เขาทันกับโลกในอนาคตเทรนด์ที่มันกำลังจะเปลี่ยนไป กระแสที่มันกำลังมากก็ต้องค่อย ๆ ไป พยายามให้เค้าลองผิดลองถูก มีการสร้างแรงจูงใจอย่างสิ้นปีจะพาไปเที่ยว มีโบนัส (นิตยสาร celeb online)

“ต้องพัฒนาคนให้มีความคิดสร้างสรรค์ นำเสนอมุมมองที่แตกต่าง เพราะข้อมูลเดียวกันจะนำเสนออย่างไรให้เราแตกต่างจากคนอื่น ซึ่งคนนิตยสารก็ต้องถูกสอนใหม่ ให้ลิ้มความคิดเดิมๆ ของตนเองไป เพราะว่าปัจจุบันให้ไปทำแมกกาซีนอย่างเดียวคงไม่มีแล้ว” (นิตยสาร ok magazine)

“สิ่งที่ต้องเปลี่ยนคือ วิธีคิด ทัศนคติที่ของคนในองค์กรเรา งานที่หนักขึ้น เราต้องทำสองอย่างพร้อมกัน เพราะคนเรามักเคยชินเวลาที่เกิดความเปลี่ยนแปลงก็จะรู้สึกต่อต้าน

สิ่งที่ยากคือเปลี่ยนวิธีคิดให้ได้ว่า ต้องมีวิธีที่ชัดเจนว่าทำไมเราถึงต้องทำทั้งสองอย่างไปพร้อมๆ กัน” (นิตยสาร Secret)

อย่างไรก็ตามนิตยสารกุลสตรีมีความแตกต่างจากนิตยสารทั้ง 4 ฉบับ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการปรับตัวของบุคลากรนัก เนื่องจากส่วนใหญ่จะจ้าง freelance และเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย บุคลากรหนึ่งคนจะทำหลายหน้าที่ สาเหตุที่ต้องจ้าง freelance เป็นเพราะบุคลากรที่เข้ามาสมัยใหม่ไม่สามารถรับแรงกดดันในการทำงานนิตยสารได้ จึงต้องลาออกไป

“ส่วนมากเรื่องคนจะไม่เปลี่ยนแปลงอะไรมาก เพราะคนเราน้อยอยู่แล้ว ส่วนมากก็จ้าง freelance เอาไม่ได้จ้างเป็นประจำ มีไม่กี่คนเท่านั้น เพราะเดี๋ยวนี้คนรุ่นใหม่เข้ามาไม่นานก็ออก อีกอย่างบุคลากรที่นี้อยู่ตัวแล้ว” (นิตยสารกุลสตรี)

กล่าวโดยสรุปนิตยสารทั้ง 5 ฉบับ มีนิตยสาร 4 ฉบับ คือ นิตยสาร นิตยสารแพรว นิตยสาร celeb online นิตยสาร ok magazine และนิตยสาร secret ที่ให้ความสำคัญ มีการปรับตัวด้านบุคลากรเหมือนกัน ในด้านการเน้นให้บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับแรก มีการส่งเสริม อบรม สร้างความรู้ใหม่ๆ ให้แก่บุคลากรในองค์กร แต่เรื่องที่เป็นประเด็นมากที่สุดจะเป็นเรื่องของการปรับทัศนคติของบุคลากรให้สามารถยอมรับในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ ส่วนนิตยสารกุลสตรีไม่มีการปรับตัวทางด้านบุคลากร เพราะส่วนหนึ่งมาจากการจ้างพนักงานชั่วคราวและมีบุคลากรในองค์กรจำนวนไม่มากนัก เป็นองค์กรขนาดเล็ก

4.1.1.2 ด้านงบประมาณ

นิตยสารกุลสตรีและนิตยสาร celeb online ปรับตัวในด้านกลยุทธ์การบริหารงบประมาณ โดยพยายามควบคุมต้นทุนการผลิตให้ต่ำที่สุดทั้งการพิมพ์และการใช้จ่ายบุคลากร โดยนิตยสารกุลสตรีจะผลิตนิตยสารเกินมาเพียง 600-800 ฉบับเท่านั้นในแต่ละปี เพราะสามารถคำนวณยอดซื้อจากผู้บริโภคทุกเดือนแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย โดยในองค์กรจะทำครบทุกวงจร รวมถึงการตีพิมพ์ด้วยเป็นการประหยัดงบประมาณไปในตัว ส่วนนิตยสาร celeb online จะผลิตจำนวนที่เท่ากันทุกเดือนเพราะเป็นนิตยสารแจกฟรี และจะควบคุมการขนส่งให้มีเพียงไม่กี่จุด หรือตามสถานที่ที่สำคัญเท่านั้น

“เราจะมียอดของเราในแต่ละเดือนจากที่ผลิตมา เราจะพิมพ์เกินมาไม่เกิน 600-800 ฉบับ อีกอย่างส่วนหนึ่งเป็นการประหยัดงบประมาณของเราด้วย คือ โรงพิมพ์อยู่ในนี้เลย ไม่ต้องไปจ้างพิมพ์ที่ไหน ส่วนเรื่องคนก็รับ Freelance มาช่วยในคอลัมน์ต่างๆ ก็ให้เงินเป็นครั้งๆ ไป” (นิตยสารกุลสตรี)

“นิตยสารมันมีต้นทุนสูงกว่าการใช้ในส่วนของออนไลน์ เพราะออนไลน์ ต้นทุนมันต่ำ จะมีทั้งค่าพิมพ์ ค่าจัดทำ layout การขนส่ง เพราะฉะนั้นทุกอย่างมันก็จะเป็นเหตุผลที่ทำให้องค์กร ลดcost ตรงนี้ แล้วอีกอย่างนิตยสารของเราแจกฟรี เราจึงควบคุมได้ว่าผลิตแค่นี้ เอาแค่นี้พอ” (นิตยสาร celeb online)

ส่วนนิตยสารอีก 3 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสาร secret และ นิตยสาร ok magazine ไม่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างโดดเด่นในเรื่องการบริหารงบประมาณ

4.1.1.3 ด้านการผลิต

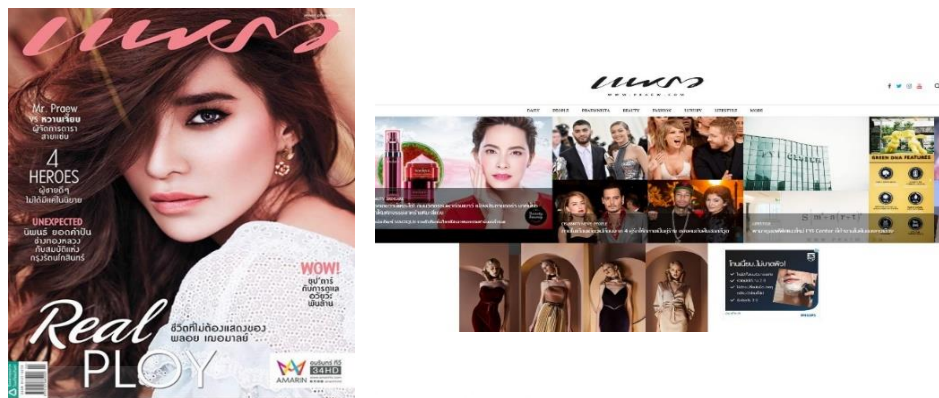
จากผลการวิจัยพบว่านิตยสารทั้ง 5 ฉบับ มีการเปลี่ยนแปลงด้านการผลิต ทั้งด้านเนื้อหาและรูปแบบของนิตยสาร ดังนี้

(1) ด้านเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่าเนื้อหาในนิตยสารต้องมีความทันสมัย เนื่องจากมีการขยาย platform เข้าสู่นิตยสารออนไลน์ แต่ละฉบับจะมีการนำเสนอเนื้อหาที่สร้างความโดดเด่นหรือเป็นจุดขายเด่น และเนื้อหาตามความสนใจของผู้อ่าน โดยการวิจัยพบว่าแต่ละฉบับจะมีกลยุทธ์แตกต่างกันเล็กน้อย

นิตยสารแพรว เน้นการปรับให้ทันโลกและเป็นกระแสให้ทันโลก ทันสมัย เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและนำเสนอเนื้อหาส่วนหนึ่งในนิตยสารไปลงในออนไลน์ แต่เปลี่ยนวิธีการเขียน เพื่อดึงดูดทางสื่อออนไลน์ โดยพบจากการค้นคว้าทางออนไลน์ว่ามีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาเพื่อให้ดูทันสมัยดังภาพที่ 4.1

“เราต้องปรับเนื้อหาให้มันน่าสนใจ ให้มันทันสมัย ทันโลก ทันการเปลี่ยนแปลง อะไรเป็นกระแสนี้รับเอามาเลย อีกอย่างที่จะควบคู่กันไปคือการนำเนื้อหาในนิตยสาร บางส่วนไปลงบนเว็บไซต์” (นิตยสารแพรว)



ภาพที่ 4.1 นิตยสารแพรว. จาก <http://www.preaw.com>

นิตยสาร celeb online เน้นเนื้อหาที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้ผู้ชายโดดเด่นและมีความชัดเจนให้แคบลงเน้นเนื้อหาการนำเสนอในเรื่องราวของเซเลบริตี้ ซึ่งจากการค้นคว้าทางออนไลน์พบว่าการปรับให้เนื้อหาของนิตยสารแคบลง มีเพียงเซเลบริตี้ ดังภาพที่ 4.2

“กลุ่มนิตยสารเรายังทำอยู่ แต่เราก็กังมีปรับในจุดของเนื้อหา มีจุดแบ่งของเราเพราะที่ผ่านมามันกว้าง ตอนนี้เราก็กังมันแคบลงมา เน้นคอลัมน์เซเลบริตี้ชัดเจน เพื่อที่ให้เราได้มีจุดขายจุดเด่นที่มันแตกต่างกับสื่ออื่น ๆ ที่เป็น free copy” (นิตยสาร celeb online)



ภาพที่ 4.2 นิตยสาร celeb online. จาก <http://www.manager.co.th/celebonline>

นิตยสาร ok magazine มีกลยุทธ์คล้ายกัน คือ ปรับเนื้อหาให้อยู่ในกระแสความสนใจ และทำเนื้อหาที่พิเศษที่จะมีที่นิตยสารฉบับนี้ ฉบับเดียวเท่านั้น โดยนำมาจากนิตยสารเครือเดียวกันของต่างประเทศรวมถึงค้นหาจากอินเทอร์เน็ตประกอบไปด้วย ซึ่งจากการ

ค้นคว้าทางออนไลน์จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่านิตยสาร ok magazine จะมีคอลัมน์ที่พิเศษที่นิตยสารอื่นไม่มีดังภาพที่ 4.3

ก่อนอื่นเลยต้องปรับที่ตัวนิตยสารก่อน ต้องเอาคอลัมน์ที่คนสนใจ อยากรู้ ต้องเปลี่ยน ต้องเป็นในกระแสด้วย มีข่าวจาก Hollywood เอาข้อมูลมาจากเมืองนอก จากนิตยสาร ok magazine เมืองนอก รูปด้วย ซึ่งระยะหลังไม่ได้ละ ต้องหาในอินเทอร์เน็ตร่วมด้วย ทำให้น่าสนใจมกรอบ แต่ถ้าเรามีพวกคอลัมน์ใหญ่ๆ ที่จากเมืองนอกก็เอามาลง เพราะมันจะได้พิเศษเฉพาะมากขึ้น ซึ่งรับรองว่าหาไม่ได้จากที่ไหน คือปรับเนื้อหาให้มันทันโลก น่าสนใจมากขึ้น (นิตยสาร ok magazine)



ภาพที่ 4.3 นิตยสาร ok magazine. จาก <http://www.okmagazine-thai.com/>

ในส่วนของนิตยสาร secret จะปรับเนื้อหาโดยนำเนื้อหาบางส่วนมาปรับให้เป็นรูปแบบใหม่เพื่อให้ผู้อ่านสนใจและเผยแพร่ในออนไลน์ เช่น ทำเป็นคลิปวิดีโอ เนื้อหายังเป็นเฉพาะกลุ่ม คือเน้นการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ที่ย่อท้อต่อชีวิต โดยจากการค้นคว้าทางออนไลน์แล้วพบว่าข้อมูลบางส่วนที่อยู่ในนิตยสาร secret นำมาเป็น clip สั้นๆ หน้าเว็บของ secret เพื่อดึงความสนใจดังภาพที่ 4.4

มีการเอาเนื้อหาเก่าของในเล่มมารีรันในออนไลน์ใหม่แล้วก็มีการสร้างเนื้อหาขึ้นมาใหม่อย่างเช่น Clip ผูกสมารถด้วยการพับดอกบัว หรือจะเป็นการพาคนไปปฏิบัติธรรมก็จะมีถ่าย clip มาลงเหมือนเป็น live ให้ถึงผู้อ่านด้วย หรือว่าปกเป็นเจ๊เบบ ลอนา เราก็จะโปรโมทเอาบทสัมภาษณ์ที่น่าสนใจมากๆ จากหนังสือมาลงออนไลน์ครั้งหนึ่งก่อน มาลงใน

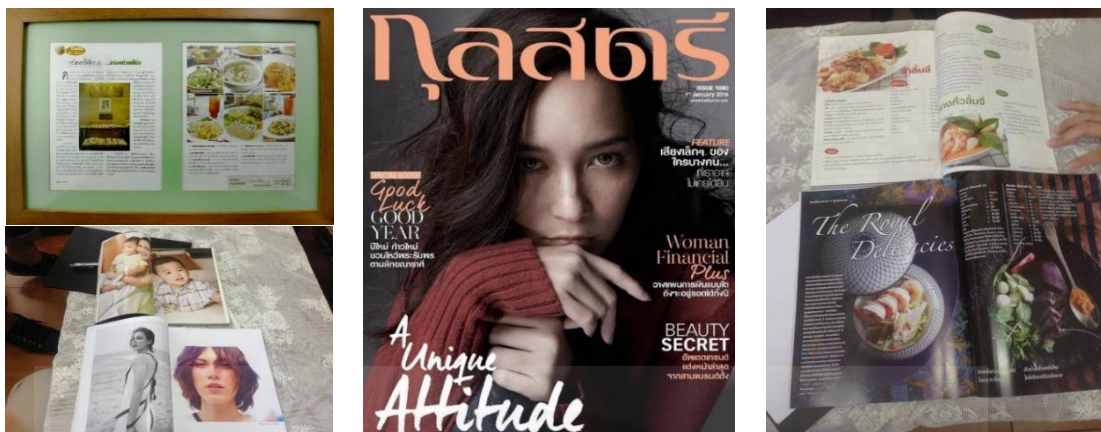
facebook แล้วก็บอกว่าติดตามต่อได้นะที่เล่มนี้ๆ เพื่อมันจะได้เชื่อมต่อ
เข้าหากันทั้งสองอย่าง ปรับให้มันกระชับขึ้น ไวขึ้น เนื้อหาน่าสนใจมาก
ยิ่งขึ้น (นิตยสาร secret)



ภาพที่ 4.4 นิตยสาร secret. <http://www.secret-thai.com/>

นิตยสารกุลสตรี มีการปรับเนื้อหาค่อนข้างมาก เพราะเป็นนิตยสารที่เกิด
มานานจึงต้องปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้อ่าน โดยทำการปรับเนื้อหาให้ทันสมัยมาก
ขึ้น เช่น คอลัมน์ทำอาหาร รวมไปถึงภาพ การนำเสนอ โดยจากการค้นคว้านิตยสารกุลสตรีฉบับเก่า
จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่านิตยสารกุลสตรีมีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามยุค ตามสมัย รวมไปถึงภาพที่สื่อ
ออกมาจากนิตยสารด้วย ดังภาพที่ 4.5

“ศึกษาเนื้อหาว่า เนื้อหาไหนที่คนกำลังสนใจ 40 กว่าปีที่ผ่านมา
ปรับเปลี่ยนเนื้อหาเยอะมากพอสมควร เพราะฉะนั้นก็ต้องปรับให้มันทันสมัยขึ้น พวก Healthy
ทำอาหารอะไรแบบนี้” (นิตยสารกุลสตรี)



ภาพที่ 4.5 นิตยสาร กุลสตรี. จาก <http://www.magazinedee.com/>

โดยสรุปแล้วนิตยสารทั้ง 5 ฉบับมีการเปลี่ยนรูปแบบทางด้านเนื้อหาไปในทิศทางเดียวกัน คือ การปรับเนื้อหาให้ทันสมัยยิ่งขึ้น นำเนื้อหาที่เป็นกระแสที่สนใจของผู้บริโภคมาลงออนไลน์ มีการรักษาเนื้อหาที่มีคุณภาพหรือคอลัมน์ที่ผู้บริโภคนิยมไว้แล้วปรับการนำเสนอ นอกจากนั้นยังมีการปรับเนื้อหาให้เป็นเฉพาะกลุ่มมากยิ่งขึ้น

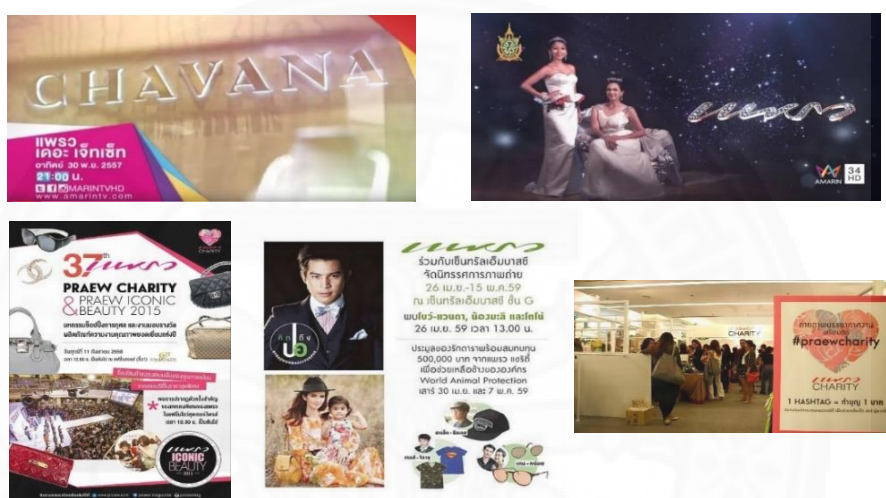
(2) ด้านรูปแบบ

ผลการวิจัยพบว่า นิตยสารทั้ง 5 ฉบับปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดโดยเปลี่ยนแปลงจากการพิมพ์นิตยสารมาขยายช่องทางเพิ่มขึ้นในยุคที่เป็นดิจิทัล โดยการเพิ่มเป็นนิตยสารออนไลน์ อย่างไรก็ตามการพยายามมีรูปแบบอื่นๆ เพื่อเข้าถึงตัวผู้บริโภค เป้าหมายที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญ เช่น การจัดงานกิจกรรม การจัดงาน fair ต่างๆ ซึ่งจากการค้นคว้าทางออนไลน์พบว่า นิตยสารทั้ง 5 ฉบับมีการเปลี่ยนรูปแบบ เพิ่มการขยายช่องทางการรับรู้ดังภาพที่ 4.6 4.7 4.8 4.9 4.10 ตามลำดับ

นิตยสารแพรว

มีการขยายช่องทางโดยการเป็นสื่อโทรทัศน์ ช่องอมรินทร์ทีวี HD 34 ที่ให้สาระความบันเทิงผ่านโทรทัศน์แล้วมีรายการจากที่หัวข้อมาจากนิตยสาร นอกจากนั้นยังจัดเป็นงาน event เพื่อดึงกลุ่มผู้บริโภคที่ติดตามแล้วนำดารารหรือบุคคลที่มีชื่อเสียงมาร่วมงานเพื่อจะได้ชักจูงฐานแฟนคลับของดารามาให้มาชื่นชอบในนิตยสารด้วย งาน fair เป็นงานที่ผู้ผลิตจะได้พบกับผู้บริโภคโดยตรง นอกจากมีการพูดคุยพบปะกันเฉพาะกลุ่มแล้วยังมีการขายสินค้าในราคาถูก และงาน charity เป็นอีกหนึ่งช่องทางที่นิตยสารแพรวได้ทำ คือ การทำเพื่อสังคม ส่วนร่วม โดยทุกปีจะมีการนำสิ่งของที่ดีๆ มาบริจาคให้แก่มูลนิธิ เป็นการทำบุญและสร้างการมีส่วนร่วมกับสังคม

วันนี้เราก็ต้องขยายช่องทางที่เราจะเจอผู้บริโภค ต้องขยายตัวทัชพ้อย เพราะแต่เดิมเรามีตัวทัชพ้อยที่เป็นตัวนิตยสาร ตอนนี้เราต้องมีทัชพ้อยในรูปแบบที่เป็นดิจิทัล เพราะนั่นคือสิ่งที่คนเข้าถึงได้เร็วแล้วก็นิยมกันมากขึ้น จะเห็นว่าแบรนด์ของเราขยายช่องทางมาเป็นสื่อดิจิทัลบ้าง บางแบรนด์ก็ขยายออกมาเรียกว่าออนกราวน์ จัด event จัดงาน fair จัดกิจกรรม บางแบรนด์ก็ขยายออกมาเป็นรูปแบบโทรทัศน์ (นิตยสารแพรว)



ภาพที่ 4.6 ภาพรายการแพรว งานแพรว charity งาน event แพรว. จาก

<http://www.amarintv.com>

นิตยสาร celeb online

มีการปรับปรุงด้านรูปแบบในการนำเสนอคือ พัฒนาหนักในเรื่องของออนไลน์ เว็บไซต์ ซึ่งจากเดิมนิตยสาร celeb online เป็นผู้เริ่มทำออนไลน์มาก่อนนิตยสารฉบับอื่น และยังคงได้รับความนิยมเป็นจำนวนมากจนถึงปัจจุบัน ซึ่งสิ่งนี้ทำให้ต้องเร่งที่จะมองไปในอนาคตอีก 4-5 ปี ในการวางแผนทำสื่อออนไลน์ว่าจะไปในทิศทางไหน

คือเพิ่มส่วนดิจิทัลเข้ามาด้วย ซึ่งเรามองแล้วว่าเทรนด์ตอนนี้มันเริ่มมาที่บริษัทเราเองเป็นบริษัทแรกๆ ที่มาเป็นพัฒนาออนไลน์อยู่แล้ว เราก็เลยเป็นส่วนหนึ่งที่ต้องปรับเพื่อจะได้มุ่งไปข้างหน้า ก็เลยมาเป็นเว็บไซต์ด้วย ขณะเดียวกันกลุ่มนิตยสารเดิมเรายังทำอยู่ แต่เราก็ยังมีปรับในจุดจำหน่าย ที่ผ่านมามันกว้างมาก ตอนนี้เราก็ให้มันแคบลงมา เพื่อที่ให้เราได้มีจุดขายจุดเด่นที่มันแตกต่างกับสื่ออื่น ๆ ที่เป็น free copy ก็เลยต้อง

ปรับ ส่วนออนไลน์เองเราปรับมาแล้วรอบหนึ่ง ตอนนี้อาจต้องปรับอีก คือปรับให้มันมองไปข้างหน้าอีก 4-5 ปี คือหลังจากที่เมื่อ 5 ปีที่แล้ว เราเป็นเจ้าของในการทำออนไลน์ แต่ตอนนี้เราต้องมองไปอีก 4-5 ปีข้างหน้าอีกว่า สื่อออนไลน์ของเรา เราจะไปในทิศทางไหน แบบไหน ก็ต้องมีปรับทั้งหมดทั้ง 2 ส่วน นิตยสารเองหลังจากนี้ก็ต้องปรับอีกว่า ในเมื่อตลาดมันเป็นแบบนี้ คือจะว่าคนอ่านนิตยสารน้อยลง เราเลยต้องโฟกัสเพื่อให้เรามีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน (นิตยสาร celeb online)



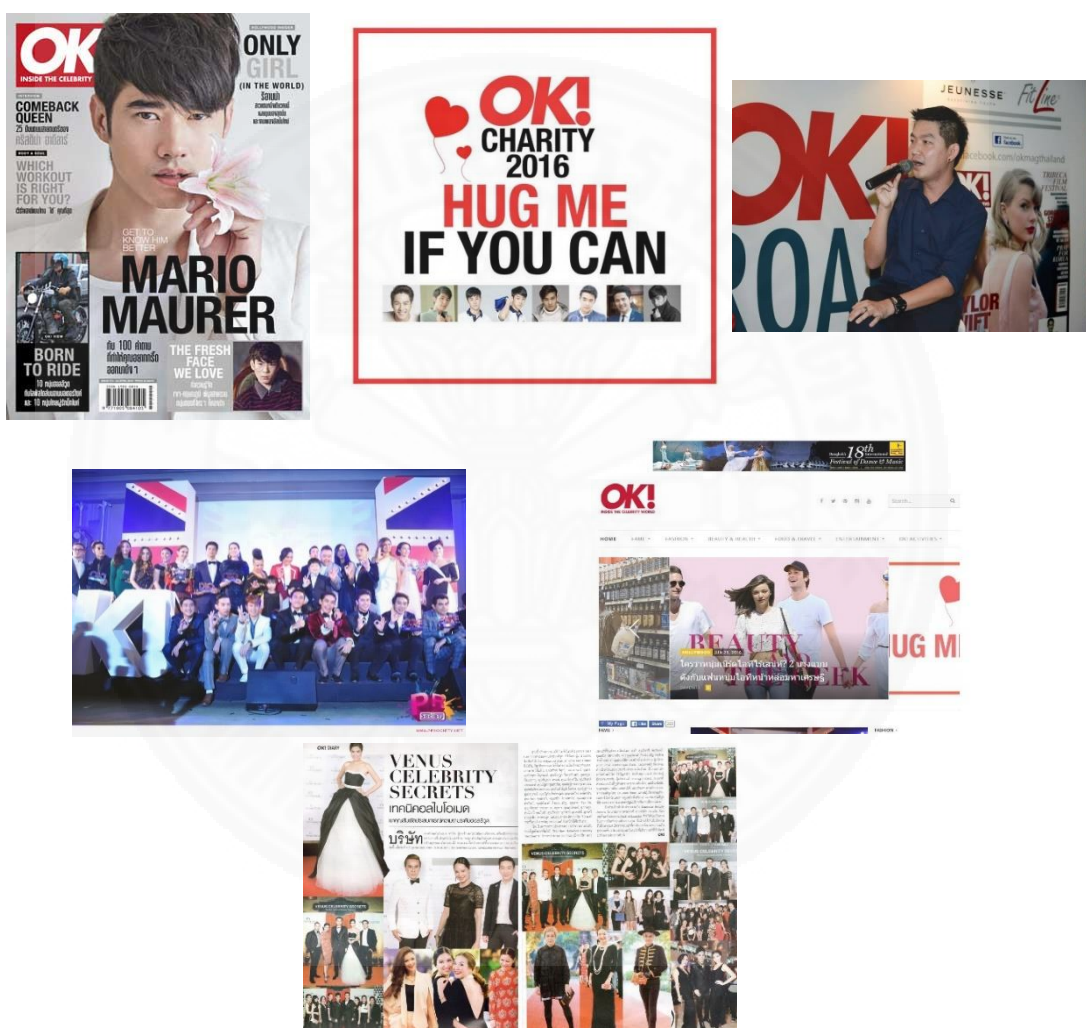
ภาพ 4.7 นิตยสาร celeb online. จาก <http://www.manager.co.th>

นิตยสาร ok magazine

ในด้านของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอจะเน้นการดึงเนื้อหาจากในนิตยสารออกมาเป็นงาน event โดยมีการเชิญชวนดาราดังมาร่วมงาน นอกจากนั้นยังมีงาน ok awards ซึ่งถือเป็นงานใหญ่ของนิตยสารในการครบรอบ มีการเชิญดาราดังมาร่วมงาน และมีการมอบรางวัลให้แก่ดาราดัง พิธีกร เซเลบริตี้ในแต่ละสาขา งาน charity เป็นงานที่เชิญชวนให้ดารานักร้อง ขวัญใจประชาชนมาร่วมบริจาคหรือซื้อของเพื่อนำรายได้ส่วนหนึ่งไปให้แก่มูลนิธิโดยจะเปลี่ยน

สลับกันไปทุกปี และงาน fair ที่ทางนิตยสารเพิ่งได้เริ่มจัดทำขึ้นเมื่อไม่นาน มีการขายของแชนเมทให้ผู้บริโภคได้มาพบปะกับผู้ผลิตเพื่อสอบถาม แสดงความคิดเห็นได้โดยตรง เป็นการสร้างกลุ่มลูกค้า

“เป็นนิตยสารที่เกี่ยวกับเซเลบริตี้ ฮอลลีวูด ตีโจทย์จากคำว่าเซเลบริตี้มาเป็น event เป็นงาน charity งาน ok awards นำจุดนี้มาขยายเนื้อหา รูปแบบในออนไลน์ เนื้อหาในออนไลน์จะแตกต่างจากในเล่ม เรียกว่าปรับรูปแบบให้ไปทางออนไลน์อย่างหนัก ดึงคนให้ติดออนไลน์” (นิตยสาร ok magazine)



ภาพ 4.8 นิตยสาร ok magazine เว็บไซต์ event. จาก <http://www.okmagazine-thai.com>

นิตยสาร secret

มีการเปลี่ยนรูปแบบในการนำเสนอให้ง่ายขึ้น ชัดเจนขึ้น แต่ยังคงเป็นเรื่องของธรรมชาติที่ใช้ในชีวิตประจำวันดั้งเดิม เป็นเรื่องที่คนไทยทราบแล้วประพฤติ ปฏิบัติตามอยู่แล้วแต่นำมาเสนอในรูปแบบที่แปลกใหม่ ไม่เหมือนใคร น่าชมมากขึ้น

ในแง่ concept ของนิตยสารมันก็ไม่เปลี่ยนจากการเดิมแต่เปลี่ยนวิธีการนำเสนอมากกว่า อย่างกรณีสภาพของ secret ก็คือว่าถ้าถามว่าเปลี่ยนมันคือการเปลี่ยนวิธีการนำเสนอ ตอนที่เข้ามาทำพีธีเริ่มเปลี่ยนว่า ธรรมะมันไม่ใช่เรื่องยาก คือเอามันมาคือว่าลงรายละเอียดแต่ทำให้มันเป็นเรื่องง่าย คือทำให้ธรรมะเข้าถึงได้ง่าย เปลี่ยนวิธีคิดว่าธรรมะอยู่ในชีวิตประจำวัน ไม่ได้แยกออกจากเราให้สูงขึ้น ผู้คนรอบตัว ดารา อะไรอย่างนี้ก็คือสามารถเรียนรู้ธรรมะเอาไปใช้ได้ ไม่จำเป็นว่าพูดถึงธรรมะต้องแบบว่าปฏิบัติธรรม เข้าวัด ฟังธรรม บวชชี เปลี่ยนรูปแบบไป (นิตยสาร secret)



ภาพ 4.9 นิตยสาร secret เว็บไซต์ รายการ. จาก <http://www.secret-thai.com>

นิตยสารกุลสตรี

มีการปรับรูปแบบรูปแบบมาให้เข้าถึงผู้บริโภคมากขึ้น ทันสมัย อยู่ในกระแส มีการจัด event ที่เกี่ยวกับผู้หญิง เช่น การจัดแข่งรถ มีการปรับรูปแบบให้เข้าถึงเฉพาะผู้หญิงมากขึ้น ตรงจุด ส่วนรูปแบบหน้าปกก็มีการนำดาราที่เป็นกระแส ผู้บริโภคชื่นชอบมากขึ้นไปปรับเปลี่ยนเสื้อผ้า การแต่งตัวให้ดูทันสมัย

พยายามปรับรูปแบบให้เข้าถึงคนมากขึ้น ด้วยตัวออนไลน์มันมาเรื่อยๆ อยู่แล้ว แต่ตอนนี้มันมาแรงขึ้นก็ต้องทำให้ชัดเจนมากขึ้น มี event ตอนนี้อยู่ กำลังติดต่อกับคุณกรุณา ชิดชอบ คัดนำเสนอกเกี่ยวกับสนามแข่งรถ ซึ่งเราคิดว่าจะจัดโดยเอาผู้หญิงอย่างเดียวมาแข่งมอเตอร์ไซค์ เพราะปีนี้พี่พยายามจะเน้นให้กุลสตรีเน้นให้เป็นผู้หญิงมากขึ้น โฟกัสมากขึ้น เพราะคิดว่าต่อไปนิตยสารต้องเฉพาะเจาะจง ให้มันเด่นที่สุดในจุดที่เราแข็งแรง หน้าปกก็พยายามปรับที่ตัวดาราที่มาขึ้นปก เสื้อผ้า หน้าผมต้องให้ดูทันสมัยที่สุดเปลี่ยนรูปแบบลภาพเก่าๆออกไป (นิตยสารกุลสตรี)



ภาพ 4.10 หน้าปกนิตยสารกุลสตรี. จาก <http://www.magazinedee.com>

โดยสรุปนิตยสารทั้ง 5 ฉบับมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านรูปแบบในลักษณะที่คล้ายกัน โดยเปลี่ยนวิธีการนำเสนอ ให้ความสำคัญกับด้านออนไลน์มากขึ้น มีการขยายช่องทางการสื่อสารในรูปแบบของสื่อออนไลน์และกิจกรรมต่างๆ โดยนิตยสารแต่ละฉบับจะตีความจากเนื้อหาในเล่มแล้วนำออกมาเป็นรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ผู้บริโภคได้ติดตามและเพิ่มรายได้ให้แก่นิตยสารมากขึ้น

4.1.1.4 ด้านเป้าหมาย

จากผลการวิจัยนิตยสารทั้ง 5 ฉบับพบว่า นิตยสารทั้ง 4 ฉบับคือ นิตยสาร celeb online นิตยสาร ok magazine นิตยสาร secret และนิตยสารกุลสตรี มีการเปลี่ยนเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน คือ การปรับนิตยสารให้เฉพาะกลุ่มมากขึ้น และเพิ่มช่องทางออนไลน์ให้ผู้บริโภคติดตาม เพื่อให้นิตยสารมีผู้อ่านเฉพาะที่แน่นอน ดีกว่าการทำนิตยสารเพื่อคนอ่านหลายๆ กลุ่ม

นิตยสาร celeb online

มีการเปลี่ยนเป้าหมายให้นิตยสารแคบลง เพื่อให้มีจุดขายที่เด่นชัด เฉพาะกลุ่มมากขึ้น มีการปรับให้ออนไลน์เด่นชัดกว่าตัวนิตยสาร

เป้าหมายในอนาคตตอนนี้เราก็ปรับให้มันแคบลงมา เพื่อที่เราจะได้มีจุดขายจุดเด่นที่มันแตกต่างกับสื่ออื่น ๆ ที่เป็น free copy ก็เลยต้องปรับและก็เป็นการดึงตัวเองมาสู่ออนไลน์มากขึ้น นิตยสารมันอาจจะไม่ได้หายไปเร็ววันนี้ แต่ว่าวันหนึ่งมันมีสิทธิ์มากที่จะหายไป แต่มันก็มีอีกกระแสหนึ่งอเมริกาในส่วนของเว็บ ส่วนของออนไลน์เริ่มดาว แล้วก็คนก็เริ่มมาสู่การจับต้องสิ่งพิมพ์ แต่อันนี้ถ้าในประเทศไทยเราตามหลังเขาอยู่เยอะ เขาอาจจะไปเยอะกว่าเราแล้วถึงจุด ๆ หนึ่ง เขาอยากจะกลับมาสัมผัสภาพสวย ๆ (นิตยสาร celeb online)

นิตยสาร ok magazine

มีการเปลี่ยนเป้าหมายให้มีความเฉพาะกลุ่มมากขึ้น มีการคิดการตลาดที่น่าสนใจ และสามารถดึงดูดผู้บริโภคได้เพิ่มมากขึ้น เน้นออนไลน์ให้ผู้บริโภคสนใจมากขึ้นกว่าเดิม

นิตยสารต้องให้มีความเฉพาะกลุ่มมากขึ้น ลองสังเกตว่านิตยสารที่อยู่ได้คือนิตยสารที่ชัดเจน ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย เพราะเค้ามีกลุ่มของเขา หรือนิตยสารเฉพาะทาง เช่น รถ หรือว่าสิ่งที่เฉพาะทางนั้นๆ และคนไม่ได้ซื้อนิตยสารเพื่ออัปเดตข้อมูลแล้ว คนซื้อต้องการซื้อนิตยสารเพื่อมาเก็บที่เชื่อว่าในอนาคตต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงหลายๆ อย่าง ทำแต่ละเดือนให้มันออกมาดูดี บันออนไลน์ให้มันติด พยายามคิด marketingใหม่ๆ ให้มันเข้ามา ให้มันอยู่ได้ (นิตยสาร ok magazine)

นิตยสาร secret

จะเน้นเป้าหมายโดยการเพิ่มช่องทางออนไลน์ให้เพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้บริโภคติดตามหรือมีผู้นำเนื้อหาจากนิตยสารไปใช้ ไปปฏิบัติจริง

วิธีของเนื้อหาเหมือนเดิม เฉพาะกลุ่มอยู่แล้ว เพื่อธรรมชาติ เพื่อกำลึงใจ การนำเสนออาจจะแตกต่างไป การนำเสนอแบบบนออนไลน์ ก็คือ

เพิ่มขึ้นมากกว่า พี่ว่าเป็นการเพิ่มช่องทางมากขึ้น คือยังงินิตยสารก็ต้องอยู่ต่อไป แต่ว่าเราเพิ่มช่องทางขึ้น เพื่อตอบรับความต้องการคนอ่าน ในฐานะคนทำนิตยสาร ก็อยากจะทำให้เยอะขึ้น ผลิตได้มากขึ้นมันก็คือเป้าหมายของเรา หรือว่าออนไลน์มีคนเข้ามาดู เข้ามาติดตามมันก็คือเป้าหมายเรา ขอแค่ยังเป็นนิตยสารอยู่ในตลาด อยู่ได้ ช่วยเหลือผู้คนได้ แค่นั้นละ มันเป็นนิตยสารที่อ่านแล้วมีหลายคนบอกว่าชีวิตเขาเปลี่ยน อ่านแล้วสบายใจดี เราก็พอใจแล้วแค่นี้ (นิตยสาร secret)

นิตยสารกุลสตรี

จะเน้นให้เป็นผู้หญิงมากขึ้นกว่าเดิม ให้เฉพาะเจาะจง เปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของผู้หญิง และทำออนไลน์เพิ่มมากขึ้นเพื่อดึงดูดผู้บริโภค

ปีนี้พี่พยายามจะเน้นให้กุลสตรีให้กลายเป็นผู้หญิงมากขึ้น โฟกัสเฉพาะจุดมากขึ้น เพราะคิดว่าต่อไปนิตยสารต้องเฉพาะเจาะจง ให้มันเด่นที่สุดในจุดที่เราแข็งแรง เพราะต่อไปอาจจะกลายเป็นของสะสม มีมูลค่าไปเลยก็ได้ ส่วนตัวออนไลน์มันก็มาเรื่อยๆ อยู่แล้ว แต่ตอนนี้มันมาแรงขึ้นก็ต้องทำให้ชัดเจนมากขึ้น อย่างเว็บไซต์เราก็ทำจริงจังมากขึ้น เพื่อให้คนเข้ามาแล้วสามารถเห็นว่าเราก็แข็งแรงในด้านนี้ แต่ต้องไม่ให้ออนไลน์เด่นเกินหนังสือ ต้องทำให้มันพอดีกัน เหมือนช่วยกันทั้งสองทางเพราะออนไลน์ตอนนี้สำคัญมาก (นิตยสารกุลสตรี)

แต่ผลการวิจัยพบว่านิตยสารแพรวแตกต่างจากนิตยสารทั้ง 4 ฉบับข้างต้น โดยนิตยสารแพรวมีการเปลี่ยนเป้าหมายให้กว้างขึ้น ไม่เฉพาะเจาะจง ปรับฐานลูกค้าให้กว้างขึ้นเพื่อให้ผู้บริโภครุ่นใหม่ได้ติดตาม แต่สิ่งที่เหมือนกันกับนิตยสารทั้ง 4 ฉบับข้างต้นจะเป็นในเรื่องของการเน้นในด้านออนไลน์เพิ่มมากขึ้นเช่นกัน

วันนี้เรารู้แล้วว่าเค้าเจอเราบนออนไลน์ด้วย เจอเราบนทางอื่นด้วย เราก็เลยต้องปรับให้มันกว้างขึ้น เป้าหมายเราก็อายุน้อยลง เน้นออนไลน์มากขึ้น ส่วนนิตยสารที่ยังชอบอ่านอยู่ ก็ยังสนุกกับรูปแบบเนื้อหาที่มันอาจจะลึกกว่าทางออนไลน์ ทางออนไลน์มันไวมันฉาบฉวยกว่าอันนี้ต้องยอมรับ แต่ในขณะที่นิตยสารมันก็แตกต่างออกไป เรียกว่าใครจะเจอเราจุดไหนก็พอใจ (นิตยสารแพรว)

4.1.1.5 ผู้บริหาร

จากผลการวิจัยนิตยสารทั้ง 5 ฉบับพบว่า นิตยสารทั้ง 3 ฉบับ คือนิตยสารแพรว นิตยสาร ok magazine และนิตยสาร secret กล่าวถึงตัวผู้บริหารขององค์กร ที่ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้องค์กรปรับตัวอยู่รอดได้หรือไม่ โดยเน้นที่การเป็นผู้นำของผู้บริหาร โดยผู้นำจะต้องมีทัศนคติในการบริหารงานที่ดี การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และการมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

นิตยสารแพรว

ผู้บริหารจะมีการจัดการกับบุคลากร องค์กรในที่จะให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงโดยหลักๆ เป็นการเปิดใจ มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำมาเสนอเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

“ในฐานะที่เราเป็นหัวหน้าเราก็มีหน้าที่ต้องจัดการกับคนว่าจะทำอย่างไรให้เค้าพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ หลักๆเป็นการเปิดใจ การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหารท่านอื่นๆ เพื่อมาใช้ในการเสนอแนวทาง วิเคราะห์” (นิตยสารแพรว)

นิตยสาร ok magazine

ผู้บริหารจะเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ นำเสนอมุมมองที่แตกต่างออกไป มีการนำเสนอความคิดเห็นเพื่อเติมเต็มสิ่งที่ดีของนิตยสาร

สิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อจากนี้ว่าต้องพัฒนาคนให้มีความคิดสร้างสรรค์ นำเสนอ มุมมองที่แตกต่าง เพราะข้อมูลเดียวกันจะนำเสนออย่างไรให้เราแตกต่างจากคนอื่น ซึ่งคนของนิตยสารก็ต้องถูกสอนใหม่ ให้มีความคิดเดิมๆ ของตนเองไป มีอะไรก็มาปรึกษา มาพูดกัน มาเสนอความคิดเห็น แสร้งกัน เราจะได้ก้าวไปพร้อมๆ กัน (นิตยสาร ok magazine)

นิตยสาร secret

ผู้บริหารหลักจะคิดนโยบาย เสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจมาเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน โดยผู้บริหารจะไม่ทิ้งทีมงานในการปรับตัวกลยุทธ์ มีการสนับสนุนกัน เรียนรู้ ควบคู่กันไป

ผู้บริหาร หัวหน้า คือ ต้องมาจากนโยบาย มีนโยบายว่าอย่างไร พี่ว่าทุกคนก็ต้องร่วมมือกันคนที่ เป็น บรรณาธิการ ผู้บริหารก็ต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงขณะเดียวกันก็ต้องไม่ทิ้งทีมงานของเราว่า เราต้องเปลี่ยนกันแล้วนะเราจะอยู่อย่างเดิมไม่ได้แล้วอะไรอย่างนี้ ต้องสนับสนุนกัน เรียนรู้ไปด้วยกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทัศนคติ แล้วบุคลากรก็ต้องเปิดใจที่จะเปลี่ยนด้วยไม่อย่างนั้นมันก็จะไม่เกิดผล (นิตยสาร secret)

แต่ผลการวิจัยพบว่า นิติสาร celeb online แตกต่างจากนิติสารทั้ง 3 ฉบับข้างต้น ในเรื่องของผู้บริหารจะเป็นการวางแผนของผู้บริหารระดับสูงมาแล้ว และนำมาให้บุคลากรในองค์กรมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตาม เช่น นโยบายเชิงรุกกับสื่อออนไลน์ บุคลากรในองค์กรมีหน้าที่รับฟังคำสั่งจากผู้บริหารเท่านั้น

“หัวใจไม่ไปทางก็ไม่ไป ผู้บริหารต้องมีทัศนคติที่ดีในการยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลง อย่างที่นี้ก็จะเป็นการที่ผู้บริหารใหญ่ คุณสนธิวางแผนกับผู้บริหารด้วยกันเองแล้วกำหนดออกมาว่าจะต้องออกมาเป็นรูปแบบไหน ทำอย่างไรถึงจะก้าวไปพร้อมกัน เค้านะคิด ปรับนำเราเสมอ แล้วเราทำตาม” (นิติสาร celeb online)

เช่นเดียวกับนิติสารกุลสตรีที่ผลการวิจัยพบว่า ในเรื่องของผู้บริหารจะเป็นการเชื่อผู้ที่อยู่ในองค์กรมาเป็นระยะเวลานานมากกว่า เพราะเป็นองค์กรของครอบครัว ก็จะทำให้ความเคารพเชื่อก่อนแต่ถ้ามีสิ่งไหนที่เห็นต่างก็จะแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันจนได้ข้อสรุป

“พี่ก็ต้องนำเสนอผู้ใหญ่ว่า พ่อแม่ ป้า พี่ ที่เค้าทำมาเล่นมั่วๆ ก่อนว่าประมาณนี้ว่าเค้ายอมรับบ้าง พอใจไหม ถ้าผ่านก็จะไปคุยต่อได้ แต่ถ้าไม่ผ่านก็อาจจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันบ้าง แต่สรุปแล้วหลักๆ ก็เป็นผู้ใหญ่ฟัง” (นิติสารกุลสตรี)

4.1.1.6 ผู้บริโภคและตลาด

จากผลการวิจัยนิติสารทั้ง 5 ฉบับในเรื่องของผู้บริโภคและตลาด พบว่านิติสารทั้ง 5 ฉบับ ปรับกลยุทธ์ในการเข้าหาผู้บริโภคและสำรวจตลาด มีการตอบแบบสอบถามท้ายฉบับเพื่อชิงรางวัล มีการจัดกิจกรรม event งาน fair งาน charity งาน awards เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของลูกค้าให้เพิ่มขึ้นและทำให้กลุ่มลูกค้าหลักติดตาม

นิติสารแพรว

มีการสร้างกลุ่มผู้บริโภคเพื่อให้ติดตามนิติสาร โดยการใกล้ชิดผู้บริโภคทางตรงจากงาน event งาน fair งาน charity และเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริโภคทางอ้อมโดยการให้ตอบคำถามชิงรางวัลท้ายฉบับ

เราต้องสร้างกลุ่มของเราขึ้นมา รู้ว่าผู้บริโภคชอบอะไร ต้องการอะไรยังต้องเข้าหา เพื่อที่จะได้ไม่ต้องพึ่งโฆษณา แล้วก็ชุด event ขึ้นมา คือการสร้างกลุ่มของเราเอง กลุ่มพวกนี้จะเหนียวแน่นกับเราไปเรื่อยๆ เช่นการจัดงาน fair อมรินทร์เบบีแอนด์คิสส์ แพรว charity ก็เป็นอะไรที่ผู้บริโภคได้มาเจอเจอกับผู้ขายโดยตรง ได้ซื้อของในราคาถูก ได้การมีส่วนร่วม มีการจัดสัมมนาเพื่อตอบโจทย์ผู้บริโภค สิ่งเหล่านี้จะสร้างประสบการณ์ให้กับผู้บริโภคโดยตรง (นิติสารแพรว)

นิตยสาร celeb online

มีการมองผู้บริโภครวมและตลาดโดยศึกษาเชิงลึกในด้านพฤติกรรม เป้าหมายเน้นการดูแลลูกค้าที่มาซื้อโฆษณาเป็นพิเศษ เพราะรายได้หลักมาจากการที่ลูกค้ามาซื้อโฆษณาในนิตยสาร

เราต้องมองไปข้างหน้าว่าตลาดกลุ่มเป้าหมายของเราคือใคร เนื้อหาจะต้องออกมาเป็นแบบไหน ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค พฤติกรรมผู้อ่านเค้าชอบอะไร อย่างเช่น ตอบคำถามชิงรางวัลท้ายเล่มให้โหวตคอลัมน์ที่ชื่นชอบที่สุด รวมไปถึงลูกค้าที่มาซื้อโฆษณาที่ต้องดูแล จะได้อะไรจากเราในรูปแบบไหนเพื่อที่จะตอบสนองทั้งหมด (นิตยสาร celeb online)

นิตยสาร ok magazine

มีการสร้างฐานกลุ่มผู้บริโภคให้ติดตามแล้วแตกยอดออกมาเป็นงาน event งาน fair งาน charity มีการถ่ายรูปแล้วลงในออนไลน์เพื่อให้งานที่จัดกับออนไลน์ลิ้งเข้าด้วยกัน

กลุ่มลูกค้าที่เป็นคนอ่านก็คือนักอ่านไป สร้างฐานผู้บริโภคให้ติดตามแล้วแตกยอดออกมาเป็นงาน event งาน fair งาน charity งาน ok road show งาน ok celeb night ส่วนกลุ่มลูกค้าที่ทำเป็นพวกโฆษณาก็จะมีแพลตฟอร์มให้เลือกหลายอย่าง เค้าอาจจะมาซื้อออนไลน์อย่างเดียว หรือมาทำกิจกรรมร่วมกับเรา เพื่อจะได้ลิ้งค์ไปท่อนไลน์และลิ้งค์ไปที่นิตยสาร (นิตยสาร ok magazine)

นิตยสาร secret

มีการจัด event เพื่อให้ผู้บริโภคสนใจแล้วถ่ายรูปพร้อมกับติด hashtag นิตยสาร secret ทำให้ได้ทั้งออนไลน์คือมีผู้บริโภคเห็นและดึงดูดผู้คนที่อยู่ในงาน มีการสร้างการรับรู้ของผู้บริโภคผ่านหน้าปก เนื้อหาในนิตยสาร

ที่วางไว้ก็จะเป็นการจัด event ก็จะชวนให้คนเข้ามาในบูธของเรา ชวนทำกิจกรรมที่เกี่ยวกับ secret ถ้ามีการถ่ายรูปก็อาจจะให้ขึ้น hashtag เพื่อเป็นการสร้างกระแส สร้างการรับรู้ ผู้บริโภคของ secret จะแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม กลุ่มแรกจะซื้อจากปก ปกคือคนที่ตัวเองชอบ อารมณ์ประมาณดั่ง สองคือ อยากรู้ในเรื่อนั้นจริงๆ เหมือนอย่างที secret เป็นแรงบันดาลใจทางธรรมะ ผู้บริโภคที่อยากอ่านเรื่องราวดีๆ เค้าก็จะซื้อแล้วก็เรื่องที่เค้าสนใจ เหมือนดูคำโปรย เช่น เรื่องความจำเสื่อมแล้วจะไปถึงนิพพานได้หรือไม่ (นิตยสาร secret)

นิตยสารทั้ง 5 ฉบับในช่วงของการเปลี่ยนแปลงจะเน้นทำการศึกษาตลาด และผู้บริโภคว่ามีความต้องการอย่างไรกับตัวนิตยสารแล้วนำมาตีความแปลออกมาเป็นกิจกรรม เป็นงาน event งาน fair งาน charity โดยนิตยสารแต่ละฉบับจะมีวิธีการที่คล้ายเคียงกัน แต่จะแตกต่างกันในเรื่องของการนำเสนอเนื้อหาในงานนั้นๆ ถือเป็นช่องทางที่ทำให้กลุ่มผู้บริโภคได้เพิ่มความหลากหลายในการรับรู้ อีกทั้งยังเกิดการติดตามของผู้บริโภคที่เหนียวแน่นขึ้น

4.1.2 กลยุทธ์การสื่อสารของนิตยสาร

อีกกลยุทธ์หนึ่งในการปรับตัวของนิตยสาร คือ กลยุทธ์การสื่อสารของนิตยสารทั้ง 5 ฉบับ ผลการวิจัยพบว่าการปรับตัวไปจากเดิมทั้งการสื่อสารภายในองค์กรเองและการสื่อสารภายนอกกับกลุ่มลูกค้า ดังนี้

4.1.2.1 กลยุทธ์การสื่อสารภายใน

จากการศึกษากลยุทธ์การสื่อสารของนิตยสารทั้ง 5 ฉบับผลการวิจัยพบว่า นิตยสารแพรว นิตยสาร secret และนิตยสาร celeb online มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจไว้อย่างชัดเจนและวางเป้าหมายพร้อมกำหนดกลยุทธ์ที่องค์กรต้องการในอนาคตเพื่อให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน และใช้การสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กรจากบนลงล่าง โดยผู้บริหารจะสื่อสารกับบุคลากร

นิตยสารแพรว

จะมีการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน และมีแนวทางในการดำเนินและบริหารงานกันอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ถ่ายทอด โดยใช้การสื่อสารจากบนลงล่าง ผู้บริหารสื่อสารลงสู่บุคลากร

คือเรามีพันธกิจของบริษัทแล้วว่าเราทำงานเพื่อความรุ่งโรจน์และประโยชน์ของสังคม เราก็อยากจะเห็นทั้งลูกค้านั้นไปถึงบุคลากรของเรา เค้ามีความสุข เค้าได้อะไรไปในเชิงบวก ต่อชีวิตของเค้า ในแง่ใดแง่หนึ่ง นั่นก็เป็นจุดมุ่งหมายของอมรินทร์ นอกจากนั้นเรายังเน้นย้ำที่จะไปให้ถึงเป้าหมายร่วมกัน ให้เห็นโอกาสที่จะเติบโตไปด้วยกัน ผู้บริหารมีหน้าที่ในการถ่ายทอด สื่อสารไปตามลำดับชั้นจากบนลงล่างและปฏิบัติร่วมกัน (นิตยสารแพรว)

นิตยสาร secret

จะมีการสื่อสารภายในทีมให้เห็นถึงเป้าหมายร่วมกัน มีเหตุ มีผล มีการปฏิบัติงานเหมือนกันกับนิตยสารแพรว เพราะอยู่ในองค์กรเดียวกัน มีพันธกิจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และมีการสื่อสารจากบนลงล่างที่ผู้บริหารสื่อสารลงสู่บุคลากร เช่นเดียวกันด้วย

พี่ก็จะสื่อสารให้น้องในทีมเค้าเห็นเป้าหมายร่วมกัน มีอะไรก็มาพูดคุยกัน ได้ตรงๆ อย่างปิดคอลิมนี่ไม่ทันพี่ก็บอกน้องๆ ว่าให้เข้ามาบอกพี่ตรงๆ เลยจะได้ช่วยกันแก้ไขได้ทัน ก็มีการสื่อสารแบบเป็นลำดับชั้นจากผู้บริหาร ที่นี้เป็นบริษัทใหญ่ เป็นองค์กรใหญ่ มีพันธกิจ วิสัยทัศน์จากผู้บริหารใหญ่อยู่แล้ว เราทำงานเพื่อความรุ่งโรจน์และประโยชน์ของสังคม (นิตยสาร secret)

นิตยสาร celeb online

ผู้บริหารมีการตั้งวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจนโดยเน้นเรื่องของออนไลน์โดยตรง นิตยสารเป็นเพียงสิ่งที่อยู่ควบคู่ไปด้วยโดยใช้เนื้อหาเป็นตัวพิสูจน์ มีการสื่อสารแบบบนลงล่าง โดยผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมายมาให้และบุคลากรปฏิบัติตาม

วิสัยทัศน์ของคุณสนธิ ไม่ใช่ต้องการสร้างแค่นิตยสาร ต้องการสร้างออนไลน์ไว้เป็นช่องทางตอบสนองผู้อ่านให้ได้มากที่สุด แต่นิตยสารก็ยังอยู่ควบคู่ไปด้วย เราใช้เนื้อหาของเราเป็นตัวพิสูจน์ เพราะทุกเนื้อหาของเราสามารถต่อยอดได้ทั้งหมด การสื่อสารภายในองค์กรจะเป็นแบบบนลงล่าง ผู้บริหารใหญ่จะกำหนดทิศทางเป้าหมายมาให้อย่างชัดเจนเพื่อให้ปฏิบัติตาม (นิตยสาร celeb online)

ขณะที่นิตยสาร ok magazine และนิตยสารกุลสตรี ไม่ได้กำหนดพันธกิจวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจน แต่ภายในองค์กรจะมีการสื่อสารโดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์ และทัศนคติซึ่งกันและกัน โดยเป็นการสื่อสารในระดับแนวนอน

นิตยสาร ok magazine

จะเป็นการพูดคุยกันเองเพื่อนำเสนอมุมมองที่ต้องเดินไปร่วมกัน มีการประชุมกันบ่อยเพราะบุคลากรเหลือไม่มาก พูดกันได้โดยตรง เป็นการสื่อสารในแนวนอน ที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรไม่ใช่เป็นเพียงการสั่งงานเท่านั้น

ส่วนมากพี่จะคุยเป็นกันเองมากกว่า เพื่อเสนอแนะมุมมอง เป้าหมายที่เราต้องไปด้วยกัน แต่ไม่ได้ที่จะเฉพาะเจาะจงแบบ ต้องไปให้ได้ภายในวันนี้ พรุ่งนี้ จะเป็นการช่วยๆ กันปรับ ใช้การสื่อสารกับบุคลากรภายในให้เข้าใจตรงกัน มีอะไรก็แชร์ๆ กัน เพราะตอนนี้บุคลากรก็เหลือไม่มาก เวลาเมื่อไรก็จะสื่อสารกันอย่างตรงไปตรงมาให้ง่ายและสื่อสารครบถ้วนที่สุด (นิตยสาร ok magazine)

นิตยสารกุลสตรี

เนื่องจากเป็นธุรกิจของครอบครัว เวลามีปัญหาจะมาพูดคุยกันโดยตรง อยู่แล้ว ใช้การสื่อสารแบบแนวนอน ใช้เหตุและผลในการตัดสินใจ มีการเชื่อในประสบการณ์ของบรรพบุรุษที่อยู่มาาก่อนในการตัดสินใจ เป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรอย่างมีเหตุมีผล

“ก็จะคุยกันแบบกันเอง ด้วยการเป็นธุรกิจครอบครัวด้วย แต่เวลาเราประชุมหรือคิดโปรเจกใหญ่ๆ ก็จะนั่งคุยกันละว่าแบบนี้ดีไหม เพิ่มเติมนี้ ลดตรงนี้ เพื่อหาเสียงส่วนใหญ่ แต่จุดๆ แรกก็ปรึกษาคู่แม่ก่อน ให้เค้าช่วยชี้แนะ อะไรทำนองนี้” (นิตยสารกุลสตรี)

4.1.2.2 กลยุทธ์การสื่อสารภายนอก

จากการศึกษานิตยสารทั้ง 5 ฉบับในเรื่องของกลยุทธ์ในการสื่อสารภายนอกพบว่า นิตยสารทั้ง 3 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสารกุลสตรี และนิตยสาร ok magazine มีกลยุทธ์ในการสื่อสารภายนอกที่เหมือนกัน คือมีกลยุทธ์การจัดการตราสินค้า หรือการสร้างแบรนด์ที่ไม่ใช่เน้นแค่ตัวหนังสือในนิตยสาร แต่ให้ผู้บริโภคจดจำได้ถึงแบรนด์และเอกลักษณ์ของแบรนด์ ถือเป็นการจัดการทำให้นิตยสารกลายเป็นตราสินค้าให้ได้เพื่อความชัดเจน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ทั้ง 3 ฉบับพบว่ามีการจัดการแบรนด์และพบจากการค้นคว้าทางออนไลน์ว่ามีการกำหนดโลโก้ชัดเจนรวมทั้งใช้การออกแบบเพื่อต่อยอดความเป็นแบรนด์ดังภาพที่ 4.11 4.12 4.13 ตามลำดับ

นิตยสารแพรว

มีการกำหนดกลยุทธ์ตราสินค้า ด้วยความที่อยู่มานานปีนี้เป็นปีที่ 38 ก็ทำให้ผู้บริโภคจดจำในภาพลักษณ์ของแพรวได้ จึงนำเสนอช่องทางออนไลน์ให้มีความชัดเจน และมีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อต่อยอดให้แบรนด์มีชื่อเสียงยิ่งขึ้นไปอีก มีการจัดงาน event งาน fair งาน charity การทำทีวีดิจิตอล อมรินทร์ทีวีช่อง 34

หน้าที่ของแบรนด์จากเดิมคือให้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความบันเทิงต่างๆ แต่พอตอนนี้ที่ผู้เสพสื่อเปลี่ยนไป ตัว message ของแบรนด์มันยังอยู่ เราก็ต้องเปลี่ยนวิธีการ เพราะฉะนั้นวันนี้เราก็ต้องขยายช่องทางที่เราจะเจอผู้บริโภค ต้องขยายรูปแบบ เพราะแต่เดิมเรามีรูปแบบที่เป็นนิตยสารอย่างเดียว ตอนนี้เราต้องมีรูปแบบที่เป็นออนไลน์ เพราะนั่นคือสิ่งที่คนเข้าถึงได้เร็วแล้วก็นิยมกันมากขึ้น จะเห็นว่าแบรนด์ของเราขยายช่องทางมาเป็นสื่อดิจิตอลบ้าง บางแบรนด์ก็ขยายออกมาเรียกว่าออนไลน์กราวนด์ จัด event จัดงาน fair จัดกิจกรรม บางแบรนด์ก็ขยายออกมาเป็นรูปแบบโทรทัศน์ เพราะฉะนั้น message ของแบรนด์ยังอยู่ ทำหน้าที่ให้สาระความรู้ความบันเทิงต่างจากกลุ่มคน เราก็เปลี่ยนเป็นขยายช่องทางไปเพื่อ

สร้างประสบการณ์ให้กับผู้บริโภคได้ โดยยังคงรักษาแบรนด์ไว้อยู่ ด้วยวิธีการแบบนี้มันทำให้แบรนด์มันมีชีวิตอยู่ต่อเนื่อง แล้วก็พัฒนาตัวเองไปได้ (นิตยสารแพรว)



ภาพ 4.11 logo แพรว 37 ปี. จาก <http://www.preaw.com>

นิตยสารกุลสตรี

สร้างการจดจำแบรนด์ด้วยการที่เป็นนิตยสารที่อยู่มานานถึง 46 ปี ผู้บริโภคจดจำได้ และกำลังเพิ่มช่องทางในการจดจำของผู้บริโภคให้เพิ่มมากขึ้นด้วยตัวออนไลน์ ด้วยตัวกุลสตรีกำลังเข้าสู่ปีที่ 46 ปี ก็ได้เปรียบตรงชื่อแบรนด์คนจำได้ ต่อไปในนิตยสารมันคงไม่ได้เป็นแค่เล่มๆ เดียว มันคงเป็นแบรนด์ ๆ หนึ่ง ซึ่งคิดว่าอาจจะต้องมีแบบแยกช่องทางหลายๆ ช่องทางให้คนเลือกมากขึ้น รวมถึงดิจิทัล ออนไลน์ด้วย รวมถึงโปรดักส์ มันจะต้องกระจายให้มากขึ้น มีช่องทางให้เยอะที่สุด (นิตยสารกุลสตรี)



ภาพ 4.12 ภาพ logo หน้าปกกุลสตรี. จาก <http://www.magazinedee.com>

นิตยสาร ok magazine

สร้างการจดจำแบรนด์โดยการให้จดจำถึงความทันสมัย เซเลบริตี้
การขยายเนื้อหาในโลกของออนไลน์ที่แตกต่างจากที่อื่น

แนวทางของการปรับตัวที่ว่ามันก็คงใกล้เคียงกัน อย่างตอนนี้แทบจะทุกที่
เราต้องไม่ได้มองว่าเป็นแค่นิตยสาร แต่เราขาย branding ของเรา
ยกตัวอย่างเช่น Ok เป็นนิตยสารที่เกี่ยวกับเซเลบริตี้ ฮอลลีวูด กลุ่มผู้อ่าน
เราคืออะไร เราจะต้องตีโจทย์จากคำว่าเซเลบริตี้มาเป็น event จาก
event ก็เอามาขยายเนื้อหาในโลกออนไลน์ ว่าออนไลน์ของเราควรสื่อสาร
ให้กว้างขึ้น เนื้อหาในออนไลน์จะแตกต่างจากเนื้อหาในเล่ม ความละเอียด
ความสดใหม่ มันจึงเป็นโจทย์ใหม่ๆ ให้คิดกันทุกวัน (นิตยสาร
ok magazine)



OK!
INSIDE THE CELEBRITY WORLD

ภาพ 4.13 logo ok magazine. จาก <http://www.okmagazine-thai.com>

ซึ่งแตกต่างจากนิตยสาร celeb online ที่มีกลยุทธ์ในการสื่อสารภายนอก
โดยการสร้างให้ผู้บริโภคจดจำความแตกต่างระหว่างนิตยสารตนกับนิตยสารฉบับอื่นๆ โดยทำการ
สื่อสารให้กว้างออกไปยิ่งขึ้น สามารถรับรู้ความต้องการของผู้บริโภคได้และมีการนำเสนอมุมมองที่
แตกต่าง เช่น การมีคอลัมน์ที่แตกต่างจากนิตยสารฉบับอื่น

ก็ต้องสื่อสารให้มันออกไปกว้างขึ้นไปอีกกับผู้บริโภคภายนอกมองที่
กระแสความต้องการจับพฤติกรรมผู้อ่านได้ ชอบแบบไหนบวกกับสิ่งที่เรา
คิดเพิ่มเติม ใหม่ๆ เข้าไปเพื่อสร้างกระแสหรือว่าสร้างความแตกต่างของเรา
นิตยสารฉบับนี้มีมุมมองที่แตกต่างจากฉบับอื่นเลย ให้ผู้บริโภคเห็นได้อย่าง
ชัดเจน แต่ก็จะต้องคิด นำเสนอเนื้อหาแบบไหนละที่มันแตกต่างจากที่อื่น
ดูทันสมัย ดูมีความน่าสนใจมากขึ้น (นิตยสาร celeb online)

เช่นเดียวกับนิตยสาร secret ที่มีกลยุทธ์ในการสื่อสารภายนอกที่ต้องการสื่อสารกับผู้บริโภคให้เกิดการเปลี่ยนของชีวิตแบ่งเบาความทุกข์ นิตยสารเป็นส่วนหนึ่งที่ได้ช่วยและเป็นแรงผลักดันให้แก่ผู้บริโภคที่อ่าน

อยากให้นิตยสารเป็นตัวสื่อสารให้ผู้บริโภคที่อ่านแล้วชีวิตเปลี่ยน อ่านแล้วสบายใจ สมมติว่าคนในคุกอย่างนี้ คือส่วนใหญ่เราจะให้คนในคุกเท่าที่ทำมา คือคนในคุกเขาก็จะไม่มีนิตยสารอ่าน คือของเรามันอ่านเพื่อที่จะเบาว่าความทุกข์ให้ลดลงเพราะอยู่ในนั้นความทุกข์แน่น ๆ อยู่แล้ว หรือว่าคืออย่างน้อยช่วยให้เขาเปลี่ยนแปลง มันก็มีหลายๆ กรณีที่ช่วยให้เขาออกมาแล้วก็เปลี่ยนไปมันก็มีหรือว่าอย่างน้อยระหว่างที่อยู่ในคุกมีอะไรอ่าน แล้วเขาก็ทุกข์น้อยลงนี่คือสิ่งที่อยากจะสื่อสารกับผู้อ่าน (นิตยสาร secret)

4.1.3. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของนิตยสาร

จากผลการวิจัยนิตยสารทั้ง 5 ฉบับในเรื่องของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรนิตยสาร ซึ่งนิตยสารแต่ละฉบับมีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จแตกต่างกัน มีผลการวิจัยที่สามารถแยกได้เป็นประเด็นดังนี้

4.1.3.1 ปัจจัยภายใน

จากผลการวิจัยพบว่า นิตยสารทั้ง 5 ฉบับมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในองค์กรซึ่งมีผลต่อความสำเร็จเหมือนกันอยู่ 4 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสาร ok magazine นิตยสาร secret และนิตยสารกุลสตรีคือเรื่องของบุคลากร ที่ต้องปรับเปลี่ยนตัวเองภายใต้สภาวะที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นอย่างยิ่ง และการยอมรับว่ามีการแข่งขันสูงมากเป็นเหตุให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน

นิตยสารแพรว

ปัจจัยภายในที่ชัดเจนของนิตยสารแพรวจะเป็นเรื่องของบุคลากร เพราะบุคลากรจะไม่ค่อยอยากจะเปลี่ยน อยากจะอยู่แต่ในที่เดิมๆ ถือเป็นเรื่องที่ผู้บริหารมองว่าท้าทายที่สุด ปัจจัยภายในเป็นเรื่องที่เหนียวที่สุด คนเรา พอบอกเปลี่ยนแปลงเครียดมาก่อนแล้ว กังวลมาก่อนแล้ว ไม่อยากเปลี่ยน อยากอยู่ใน comfort zone อยู่ในที่เดิมๆ แต่จะมีพนักงานอย่างน้อยแค่ไหนที่จะเปิดใจรับในการเปลี่ยน ก็เป็นเรื่องท้าทายพอสมควรซึ่งก็เป็นเรื่องที่จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารบุคคลในยุคนี้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นอะไรที่ต้องบอกว่าท้าทายที่สุดคือเรื่องคน ยากที่สุดคือเรื่องคน มันเป็นเรื่องของเราที่ต้องปรับ เป็นปัจจัยภายในที่ยากที่สุด (นิตยสารแพรว)

นิตยสาร ok magazine

เป็นเรื่องของบุคลากรเช่นเดียวกัน โดยบุคลากรจะมีการปรับตัวยาก เพราะเติบโตมากับสื่อนิตยสาร บางคนมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ไม่ยอมปรับตัว จึงต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะพูดคุย ชักจูงเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยน

ปัจจัยภายในมันมีปัญหาอยู่แล้ว เพราะเราโตมากับสื่อนิตยสาร เราเลยไม่ค่อยเคยกับการอัปเดตรายนารีรายวัน เพราะฉะนั้นการปรับตัวจึงยาก แล้วบุคลากรที่ทำงานในยุคปัจจุบันนี้ไม่ได้คนที่โตมากับออนไลน์ เราโตมากับสื่อทีวี สื่อวิทยุหนังสือพิมพ์ เพราะฉะนั้นมันก็จะยาก บางคนก็จะไม่เข้าใจ บางคนก็ยังคงคิดว่าเราเก่งสุด บางคนก็จะรับไม่ได้ ไม่อยากปรับ เรื่องนี้ที่เคยพูดกับน้อง ๆ ว่างานมันเยอะขึ้นนะก็เลยไม่ทำ แต่ปัจจุบันนี้เค้าเห็นแล้วว่าถ้าไม่ทำ พี่ก็การันตีไม่ได้ว่าจะอยู่ได้นานแค่ไหน นิตยสารมันไม่ล้มไปหรอก แต่คุณจะไม่ได้อยู่ ถ้าคุณรับได้คุณก็ไม่ต้องปรับตัว ก็ต้องเด็ดขาด และเขาก็ดูพร้อมที่จะทำเพราะด้วยสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน (นิตยสาร ok magazine)

นิตยสาร secret

มีการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานและแบกรับภาระงานที่มากขึ้นทั้งสื่อนิตยสารฉบับพิมพ์ และนิตยสารแบบออนไลน์ ที่ต้องทำควบคู่กันไป บุคลากรจะเกิดความคิดที่ว่าทำไมต้องทำงานเพิ่มขึ้นแต่รายได้เท่าเดิม ก็เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะแนะนำชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรรับฟัง

ก็ในเรื่องของคน คือต้องเปลี่ยนคือวิธีคิด ปกติคนที่ทำนิตยสารก็จะถนัดหรือมองนิตยสารอย่างเดียวในแง่ของวิธีการนำเสนอ มันก็จะมีแบบว่าวิธีนำเสนอเป็นแบบเฉพาะของสื่อสิ่งพิมพ์ แต่ว่าการนำเสนอบนออนไลน์มันก็มีวิธีในการนำเสนอออนไลน์ สิ่งที่ต้องเปลี่ยนอย่างแรกต้องเปลี่ยนทัศนคติว่า เราต้องทำสองอย่างควบคู่กัน สิ่งที่ยากที่เปลี่ยนจากนิตยสารมาเป็นออนไลน์ อาจจะไม่ยากเท่าที่วิธีคิดทัศนคติที่เปลี่ยนคือ เราต้องทำสองอย่างพร้อมกันเพราะว่าคนปกติ คนเรามักเคยชินเวลาที่เกิดความเปลี่ยนแปลงก็จะรู้สึกต่อต้าน สิ่งที่ยากคือเปลี่ยนวิธีคิดที่ว่าทำไมเราถึงต้องทำทั้งสองอย่างไปพร้อม ๆ กัน (นิตยสาร secret)

นิตยสารกุลสตรี

กุลสตรีมองว่าบุคลากรในยุคสมัยนี้ไม่ทนต่อการทำงานที่กดดัน ดังนั้นผู้บริหารกุลสตรีจึงใช้วิธีการจ้างผู้รับสารอิสระ (freelance) เข้ามาทำงาน ซึ่งเป็นการทำงานที่จะสำเร็จเป็นชิ้นๆ ไป มากกว่าการจ้างพนักงานประจำ ทั้งนี้เป็นการแก้ปัญหาด้านบุคลากรและการประหยัดด้านงบประมาณ

“ปัจจัยภายในที่มีการเปลี่ยนแปลง คือเรื่องของบุคลากรช่วงนี้อุตสาหกรรมนิตยสารเค้าจะลดคนค่อนข้างเยอะ ลดค่าใช้จ่ายพอสมควร ก็เลยจ้าง freelance เยอะขึ้น ก็จะถูกกว่าเพราะบุคลากรสมัยนี้ถ้าใจไม่รักจริงก็มาอยู่แค่ระยะเดียวแล้วก็ออก อยู่ไม่นาน อยู่ไม่ทน” นิตยสารกุลสตรี

ซึ่งแตกต่างจากนิตยสาร celeb online ที่ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ การมองที่เทคโนโลยีก่อน แตกต่างจากนิตยสารฉบับอื่นๆ อย่างชัดเจน เนื่องจากเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเปลี่ยน ถ้าเทคโนโลยีไม่เปลี่ยน บุคลากรก็อยู่อย่างเดิม เพราะบุคลากรจะอยู่ในพื้นที่ที่ตนต้องการและมีความสุขสบาย ถ้าอยู่ตรงไหนสบายแล้วก็จะไม่อยากจะเปลี่ยน จนเทคโนโลยีเปลี่ยนทำให้บุคลากรและองค์กรอยู่ไม่ได้ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนของบุคลากรในการทำงานเพื่อให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป

ปัจจัยภายในเองที่มองว่าที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงมันมาจากเทคโนโลยี คือในเมื่อเทคโนโลยีมันเปลี่ยน สิ่งเดียวที่ปัจจัยภายในจะต้องเริ่มคือบุคลากร บุคลากรต้องทำหลังจากเทคโนโลยีมันเปลี่ยน บุคลากรต้องศึกษาว่าเทคโนโลยีที่เข้ามามีรูปแบบไหนบ้างช่องทางไหนบ้าง หลังจากนั้นค่อยคิดเนื้อหาเพื่อนำเสนอและให้กับผู้บริโภคได้เสพว่า เนื้อหาเหล่านี้จะตรงกับกลุ่มผู้บริโภคมากขึ้น เช่น หลังจากนี้ต้องมีเว็บไซต์เฉพาะทางมากขึ้นที่เราเห็นปัจจุบัน เว็บไซต์เกี่ยวกับท่องเที่ยวใช้ไหม เว็บไซต์เกี่ยวกับการเมือง เว็บไซต์เรื่องรถยนต์ เรื่องโรงแรม หรือว่าจะเป็นเว็บไซต์ที่ขายตัวโดยตรง ซึ่งอันนี้เกิดจากภายในโดยตรงที่มีรับมาจากภายนอก คือคนที่อยู่ภายในต้องศึกษาภายนอกก่อนว่า ภายนอกในโลกตอนนี้เป็นอย่างไรรออะไรมาตอนนี้ อย่างที่ตัวเองก็คอยสอดส่องดู ดูทั้งอเมริกาเอง หรือแม้กระทั่งในเอเชียบ้านเราตอนนี้รูปแบบในการนำเสนอตัวเว็บไซต์ โฆษณา วิดีโอต่าง ๆ (นิตยสาร celeb online)

4.1.3.2 ปัจจายภายนอก

จากผลการวิจัยพบว่า นิตยสารทั้ง 5 ฉบับมีปัจจายภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จเหมือนกันอยู่ 3 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสาร secret และนิตยสารกุลสตรีในเรื่องของเทคโนโลยี แต่นิตยสารแพรวและนิตยสาร secret นอกจากเทคโนโลยีแล้วเศรษฐกิจก็เป็นปัจจายอีกอย่างหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จ

นิตยสารแพรว

มองว่าปัจจายภายในเป็นเรื่องของเทคโนโลยี ความทันสมัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนนิตยสารปรับเปลี่ยนตัวเองไม่ทัน ประกอบกับผู้บริโภคสามารถทราบข้อมูลข่าวสารจากสื่อออนไลน์ได้มากกว่า ปัจจายภายนอกที่เป็นตัวชี้วัดรองลงมา คือ เรื่องของเศรษฐกิจที่ทำให้บุคลากรทำงานยากขึ้น สืบเนื่องจากเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้เกิดการแข่งขันกัน นำเสนอเนื้อหาที่ต้องเป็นที่สนใจอย่างมากเพื่อให้ได้รับความสนใจจากลูกค้า

ปัจจายภายนอกเป็นเรื่องของเทคโนโลยี ทุกอย่างมันไวขึ้น เด็กรุ่นใหม่ไม่ค่อยสนใจการอ่าน ยุคกัมหน้า มันไปไวมากจริงๆ เทคโนโลยีเป็นหลัก เศรษฐกิจก็เป็นรองเพราะเศรษฐกิจมันทำให้พวกเราทำงานยากขึ้น ต้องพยายามหาลูกค้า หาสิ่งที่เค้าสนใจเพื่อทำให้ตรงประเด็นเค้า เค้าสนใจบันเทิงเราก็เล่นบันเทิง เช่น เวลาไปงานจะลงอินสตาแกรม ฝ้าย IT ก็จะมีเน้นดาราบ้าง คนจะสนใจอะไรที่หรูหรา เน้นดารา ดาราจะมีคนตาม สนใจแฟนคลับ ซึ่งแต่ก่อนจะไม่ใช่ เดียวนี้เปลี่ยนไปแล้วเพื่อให้คนตามมากขึ้น (นิตยสารแพรว)

นิตยสาร secret

ให้ความสำคัญกับปัจจายภายนอกในเรื่องของเทคโนโลยีเช่นเดียวกัน เพราะปรากฏการณ์ที่ชัดเจนเรื่องผู้บริโภคสื่อออนไลน์ที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในทุกๆ ปี ผู้คนบริโภคสื่อออนไลน์จำนวนมากขึ้นในทุกๆ ปี ดังนั้น จึงต้องเร่งทำนิตยสารบนสื่อออนไลน์ให้ติดตลาด การนำเสนอเนื้อหาของนิตยสารฉบับพิมพ์บางส่วนมาลงในสื่อออนไลน์เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค

ปัจจายภายนอกที่ต้องเปลี่ยนเป็นปัจจายหลักก็คือเรื่องของเทคโนโลยีซึ่งมันเห็นได้ชัดมากในเรื่องของความไว มันจะทำให้เราเชื่อมกับการออนไลน์ได้เร็ว ฉะนั้นตอนนี้คนเราเสพติดความเร็ว นิตยสารช้า กว่าจะคลอดสองอาทิตย์ อะไรก็ตามที่ตอนนี้เป็นกระแสเราก็หยิบมาเล่น หยิบมาทำอย่างคุณปอ ทฤษฎี พอเค้าเสียเราเอาบทสัมภาษณ์เค้ามาลง ทั้งใน facebook ในเล่ม ที่เคยให้สัมภาษณ์ไว้ หรือน้องเมล์ เคยให้สัมภาษณ์ กับสำนักพิมพ์ทำอะไรให้ตามสมัย ถ้ามีวหลังเขา จะอยู่ไม่รอด ทำอย่างไรก็ได้ ให้อยู่รอด

เศรษฐกิจก็เป็นอีกปัจจัย เพราะตอนนี้เศรษฐกิจมันก็แย่ โฆษณาเข้าน้อย เราปรับคืออาจจะไม่รับโฆษณาเยอะแล้ว ถ้าได้เยอะแต่มูลค่ามันน้อยก็เปลี่ยน ตอนนี้เหมือนเปลี่ยนเป็นโฆษณาน้อยแต่มูลค่าเยอะ ก็ต้องปรับ นิตยสารขาลง เศรษฐกิจในประเทศไม่ดี (นิตยสาร secret)

นิตยสารกุลสตรี

มองเห็นปัจจัยด้านเทคโนโลยีเช่นเดียวกัน ที่ทำให้ผู้บริโภคทุกช่วงอายุ เปลี่ยนไป จากกระแสดังกล่าวทำให้นิตยสารบางฉบับได้ปิดตัวลง ทำให้เทคโนโลยีเป็นปัจจัยภายนอก อย่างแรกที่ต้องเร่งจัดการแก้ไขเพื่อให้นิตยสารอยู่ควบคู่ไปกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา

ปัจจัยภายนอกก็เป็นกระแสนี้หนึ่ง คือเรื่องของเทคโนโลยีมาแรงมากกว่า ปีก่อนๆ อย่างที่เห็นว่าปิดไปแล้วหลายเล่ม อย่างสมาร์ตโฟนก็จะเห็น ชัดเจน ทุกคนมี จับกันแทบตลอดเวลา ราคาถูกลงทุกคนดูในนี้หมดเลย เลยเป็นตัวทำให้ออนไลน์มันเปลี่ยนแปลง ออนไลน์ในมือถือคนดูเยอะกว่า ในจอหรือในคอมพิวเตอร์อีก ทุกวันนี้ทุกคนมี Line มี facebook กันหมด (นิตยสารกุลสตรี)

ซึ่งแตกต่างจากนิตยสาร celeb online ที่ผลการวิจัยพบว่าปัจจัย ภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ การเมือง ตามมาด้วยเทคโนโลยีและเศรษฐกิจ โดยมองว่าการเมือง ครอบครองตลาดพฤติกรรมผู้บริโภค มองจากตะวันตกโดยใช้จากการสำรวจว่าผู้บริโภคมีความชอบ ความต้องการอะไร และใช้การสำรวจ การจดจำเพื่อที่จะได้นำเสนอสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการอย่างถูกต้อง โดยใช้เทคโนโลยีเป็นตัวกำหนดและจะนำมาในเรื่องของเศรษฐกิจที่เป็นตัวเงินให้เห็นอย่างชัดเจน

ถ้าเอาแบบ Global มันคือเรื่องการเมืองระหว่าง คือ มหาอำนาจต้องการ ครอบส่วนแบ่ง การตลาด ครอบครองการตลาดทั้งหมด โดยใช้เทคโนโลยี มาเป็นตัวกำหนด คือฉันทต้องการครองทั่วโลก กลยุทธ์แบบไหนนะที่ฉันจะ ครองได้ ก็ต้องคิดแพ็กเกจ รูปแบบขึ้นมา เทคโนโลยีมาได้อย่างไร และมี ผลอย่างไรบ้างต่อผู้อ่าน ซึ่งจะต้องคิดรูปแบบวิธีการผ่านทางเทคโนโลยี มันก็จะมาพร้อมกับตัวเนื้อหา รูปแบบต่างๆ เพื่อจะได้สะกดพฤติกรรม ผู้อ่านทั้งหมด ให้อยู่ในจุดๆ เดียว เช่น Google มาจากอเมริกา Line มาจากญี่ปุ่น นี่ก็พวกประเทศมหาอำนาจหมดเลย อเมริกามี Google พัฒนามาพร้อมกับโทรศัพท์ i-phone i-phone ก็คือกินส่วนแบ่งหมดเลย ตลาดคนต้องใช้ i-phone เพราะมันสื่อถึงรสนิยม นอกจากภาพลักษณ์ที่ มันแสดงถึงความทันสมัย คนรุ่นใหม่ มีความน่าสนใจแล้ว ตัวเนื้อหาตรงนี้ มันมาด้วย application ที่ตามมา ยกตัวอย่าง Google คุณ search ครั้ง

แรกมันไม่กินเงินหรอก เพราะครั้งแรกการ search ข้อมูลผ่าน Google มันง่าย แต่หาไม่รู้ไม่ว่า Google กลายเป็นตัวดักจับพฤติกรรมของผู้ใช้แล้ว สมมติพฤติกรรมของผู้ใช้ Google 5 คน คนที่ 1 ชอบเรื่องดาราดารา คนที่ 2 ท่องเที่ยว คนที่ 3 เรื่องเศรษฐกิจ คนที่ 4 เรื่องเทคโนโลยี คนที่ 5 เป็นเรื่องการเมือง ก็จะได้รู้กันว่าพฤติกรรมของคน 5 คนชอบทำอะไร แล้วพอมารู้เสร็จแล้วก็กลับมาเล่นการเมือง ก็จะรู้ว่าคนนี้สนใจเรื่องอะไร ก็วิเคราะห์ได้ ภาพรวมจะออกมาเลยว่าประเทศนี้ชอบดาราดารา รู้แล้วว่าต้องเอาดารามาไว้ประเทศนี้ สินค้าที่ต้องขายให้ประเทศนี้คืออะไร ช่วงปีเดียวกันก็นำเงินกลับไปได้ สุดท้ายมันคือเรื่องการเมืองตามมาด้วยเทคโนโลยีแล้วก็เศรษฐกิจ เหมือนต้องการกินรวบไง (นิตยสาร celeb online)

เช่นเดียวกับผลการวิจัยของนิตยสาร ok magazine ที่แตกต่างจากนิตยสารทั้ง 4 ฉบับ โดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ เศรษฐกิจ เพราะการผลิตนิตยสารจะใช้ต้นทุนเป็นจำนวนมาก ภายใต้สถานการณ์ที่เศรษฐกิจไม่ดีถึงเศรษฐกิจไม่ดี นิตยสารขายไม่ได้ ทำให้ยอดการจำหน่ายนิตยสารลดลง มีนิตยสารคงเหลือจำนวนมาก การผลิตจำนวนมากจึงเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้ม ตามมาด้วยเทคโนโลยีที่เป็นปัจจัยรองลงมา

ที่ว่ามาจากเทคโนโลยีบวกกับเศรษฐกิจเป็นหลัก อย่างสังเกตว่านิตยสารที่ใช้ต้นทุนมากมักจะไปก่อน เพราะเราเคยทำในหลักแสน แต่เมื่อเศรษฐกิจมันเงินไม่ถึงแสน ถ้าเราไม่ตัดในตัวเองอย่างตรงนั้น ก็คือจบแค่นั้น ข้อสองก็คืออย่างที่บอกว่ามันเป็นเรื่องของเทคโนโลยี ถ้าเทคโนโลยีมันเป็นแบบนี้ไปแล้ว นิตยสารกลายเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย เศรษฐกิจแย่ ฉันจะซื้อนิตยสารไปทำไม เพราะฉะนั้นหลักๆ ก็คือ เทคโนโลยีกับเศรษฐกิจ (นิตยสาร ok magazine)

4.1.4 วัฒนธรรมองค์กร

จากผลการวิจัยเรื่องการปรับตัวของนิตยสารในทศวรรษ 2010-2020 ของนิตยสารทั้ง 5 ฉบับตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยพบว่านิตยสาร 3 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสาร secret และนิตยสาร ok magazine จะมีรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรแบบเปลี่ยนแปลงที่ค่อยๆ ปรับโครงสร้าง การทำงาน วิธีปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ทันโลกที่เปลี่ยนไป ค่อยเป็นค่อยไป เคลื่อนตัวได้ช้า ซึ่งต่างจากนิตยสารกุลสตรีที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติซึ่งจะเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สามารถปรับเปลี่ยนได้เลย ส่วนนิตยสาร celeb online จะมีวัฒนธรรมแบบปรับตัว คือ การมุ่งสร้างค่านิยมใหม่ การปรับเปลี่ยนพื้นที่ การกล้าเสี่ยง โดยส่วนหนึ่งอยู่ที่ผู้บริหารที่มีความกระตือรือร้นในการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างรวดเร็ว

4.1.5 ความเป็นเจ้าของ

จากการศึกษาเรื่องความเป็นเจ้าของนิตยสารทั้ง 5 ฉบับตามจุดประสงค์งานวิจัยพบว่า มีนิตยสารที่มีความเป็นเจ้าของเหมือนกัน 4 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสาร secret นิตยสาร celeb online และนิตยสาร ok magazine ที่มีความเป็นเจ้าของแบบองค์กร ประเภทบริษัท โดยผู้ถือหุ้นจะเป็นกลุ่มบุคคลที่ผู้บริหารรู้จัก ใกล้ชิด เครือญาติ

นิตยสารแพรว

มีความเป็นเจ้าของแบบองค์กร มีการแบ่งการทำงานและการควบคุมแบบสายงาน มีการบริหารงานรุ่นต่อรุ่นเป็นเจเนอเรชันของครอบครัว มีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ลงทุน และรายงานผลประกอบการให้ได้ทราบตามวาระ

เรามีความเป็นเจ้าของแบบองค์กร และมีการบริหารงานกันเป็นสายงาน ส่วนมากก็จะเป็นหุ้นส่วนกันตั้งแต่รุ่นคุณพ่อคุณแม่ และก็โอนสืบทอดกันส่วนก็เรื่อยๆ มาจนถึงรุ่นลูก รุ่นต่อรุ่น แต่กรรมการใหญ่ที่ถือครองหุ้นก็จะเป็นแพรวที่ควบคุมดูแลภาพรวมทั้งหมด และก็มีหุ้นส่วนที่มาในรูปแบบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลงเป็นเปอร์เซ็นต์ (นิตยสารแพรว)

นิตยสาร secret

มีความเป็นเจ้าของเช่นเดียวกับนิตยสารแพรว เพราะเป็นองค์กรเดียวกันที่ผลิตนิตยสารสู่สังคมไทยมาเป็นเวลาช้านาน มีการบริหารงานแบบองค์กร

“ก็เป็นบริษัทที่อยู่มานาน ก่อตั้งมาเป็นองค์กร ก็มีครอบครัวของคุณแพรว ธาริน เป็นผู้ก่อตั้งหลัก แล้วก็เริ่มทำนิตยสารจนตอนนี้มีอยู่ในเครือหลายเล่ม พี่ถือว่าเป็นองค์กรที่ใหญ่ มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีผู้ถือหุ้น มีการบริหารจัดการองค์กรกับบุคลากร คนหมู่มาก” (นิตยสาร secret)

นิตยสาร celeb online

มีการบริหารงานแบบองค์กรและมีหุ้นส่วน มีการแบ่งสายงานการบริหารตามความรับผิดชอบ

“ก็หุ้นหลักจะเป็นคุณสนธิอยู่แล้วที่เค้าเริ่มก่อตั้งมา แล้วก็จะมีผู้บริหารที่เป็นเพื่อนเค้า ที่มีทัศนคติใกล้เคียงกับเค้าร่วมลงทุน เป็น partner กัน โดยคุณสนธิเค้าก็ดูแลภาพรวมใหญ่อยู่แล้ว ทิศทาง แล้วก็จะมีผู้บริหารแต่ละสายงานดูแลรับผิดชอบในส่วนงานของตนไป แบ่งหน้าที่กันตามความรับผิดชอบ” (นิตยสาร celeb online)

นิตยสารกุลสตรี

มีความแตกต่างจากนิตยสารฉบับอื่น คือ มีความเป็นเจ้าของเป็นหุ้นส่วนที่มีการร่วมลงทุนจากเครือญาติกันทั้งครอบครัว จึงมีลักษณะเป็นกิจการครอบครัว ที่ร่วมมือช่วยกันเพื่อให้เป็นองค์กรที่แข็งแกร่งและครบวงจร

หุ้นส่วนที่นี้จะเป็นครอบครัวทั้งหมด รุ่นคุณพ่อคุณแม่ คุณปู่ คุณย่า คุณน้า คุณอา ร่วมลงหุ้นเท่านี้ๆ และก็จะแบ่งในส่วนรับผิดชอบกันคนละส่วน อย่างพี่ก็จะคุมเป็นบรรณาธิการบริหารภาพรวมทั้งหมด คุณอา ก็จะคุมด้านการผลิต น้องชายก็จะคุมในด้านคอลัมน์ คุณแม่ก็จะคุมด้านแพชั่น รับผิดชอบกันเป็นส่วนๆ ไป (นิตยสารกุลสตรี)

จะเห็นได้ว่าความเป็นเจ้าของที่ต่างกันจะมีผลต่อการปรับตัวขององค์กรด้วยวิธีการและระยะเวลาที่แตกต่างกัน ในองค์กรที่มีขนาดใหญ่มีความเป็นเจ้าของแบบองค์กร บริหารงานกันเป็นสายงานจะมีการปรับตัวได้ช้า เพราะบุคลากรมีจำนวนมาก มีการเคลื่อนตัวได้ช้า ต้องค่อยๆ ปรับตัว ซึ่งจะแตกต่างจากความเป็นเจ้าของแบบเครือข่ายที่มีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ฉับไว สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และปรับตัวขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว

4.1.6 การประเมินผลตามตัวชี้วัดของนิตยสาร

จากการศึกษาเรื่องการประเมินผลตามตัวชี้วัดของนิตยสารทั้ง 5 ฉบับตามจุดประสงค์งานวิจัยพบว่า มีนิตยสารที่มีการประเมินผลตามตัวชี้วัดเหมือนกัน 3 ฉบับ คือ นิตยสาร secret นิตยสาร celeb online และนิตยสารกุลสตรี ที่อยากให้ผู้อบรมโคกพุดถึงนิตยสารของตน มีการจดจำและผู้อบรมโคกได้ประโยชน์จากการอ่าน

นิตยสาร secret

มีการประเมินผลตามตัวชี้วัดโดยวัดจากนิตยสารที่สามารถช่วยคนอื่นได้ เป็นนิตยสารที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ผู้อบรมโคกอ่านแล้วเป็นแรงบันดาลใจในการใช้ชีวิตเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

“มีคนอ่านเราเยอะขึ้น เข้ามากลุ่มที่กว้างขึ้น ช่วยคนอื่นมากขึ้นถ้าถามในมุมของพี่ พี่ก็จะมองไปตรงนั้น เพราะยังงั้นมันก็เป็นนิตยสารที่เป็นประโยชน์อยู่ อยู่ในตลาด อยู่ได้ ช่วยเหลือผู้คนได้แค่นั้นละ มันเป็นนิตยสารที่อ่านแล้วมีหลายคนบอกว่าชีวิตเขาเปลี่ยน อ่านแล้วสบายใจดี” (นิตยสาร secret)

นิตยสาร celeb online

ประเมินผลจากการที่ผู้อบรมโคกอ่านแล้วได้ประโยชน์จากการอ่าน เป็นประโยชน์ต่อสังคม เป็นการนำเสนอเรื่องราวที่ทำให้ผู้อบรมโคกเกิดความพึงพอใจ

สิ่งที่เราผลิตขึ้นไปมันเกิดประโยชน์จากผู้อบรม เป็นประโยชน์ต่อสังคม สมมติว่าสินค้ามัน ๆ เป็นสินค้าที่เกี่ยวกับความงาม แล้วมีผู้อบรมจริง ใช้จริงมันเกิดผลแน่นอนในแง่ของผู้อบรมถ้าคุณผลิตเนื้อหาไปแล้ว ตรงใจ ความทันสมัย น่าสนใจกับผู้อบรมอ่านแล้วนำไปใช้ประโยชน์ แล้วก็ช่องทางที่รับมามันสะดวกรวดเร็ว ทำให้ทั้งสองตัวนี้สามารถเป็นตัวชี้วัดได้ (นิตยสาร celeb online)

นิตยสารกุลสตรี

ประเมินผลจากการที่มีผู้บริโภคพูดถึง มีผู้บริโภคจดจำแบรนด์และสามารถเชื่อถือในตัวนิตยสารกุลสตรีให้ได้มากที่สุด

“ตัวชี้วัดความสำเร็จของพีก็คือคนพูดถึงตัวเรายังไง เราอยากให้คนพูดถึงเรายังไงแล้วคนพูดถึงแบบนี้รีปาว อย่างพีคิดว่าสำหรับตัวพีถือว่าสำเร็จในระดับหนึ่งนะ แต่ไม่ได้สูงสุด อยากให้คนจดจำความเป็นกุลสตรี” (นิตยสารกุลสตรี)

ซึ่งแตกต่างจากนิตยสารแพรวและนิตยสาร ok magazine ที่ผลการวิจัยพบว่าการประเมินผลตามตัวชี้วัดเป็นยอดขายและความพึงพอใจของลูกค้าเหมือนกัน แต่นิตยสารแพรวยังประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ย่อยลงลึกไปถึงการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร

นิตยสารแพรว

มีการประเมินผลโดยวัดจากตัวเลขจากรายได้เป็นหลัก เพราะ เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่เมื่อมีการปรับเปลี่ยนแล้วก็จะวัดตัวเลขเป็นอันดับแรกว่าประสบความสำเร็จตามที่ต้องการอย่างไร สิ่งที่ปรับมีความเหมาะสมมากน้อยแค่ไหน นอกจากนั้นยังเป็นตัวของบุคลากรที่เกิดการเรียนรู้ ยังเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญอีกตัวหนึ่งของนิตยสารแพรว

ตัวชี้วัดมันก็ไม่พ้นเรื่องตัวเลขในแง่ของรายได้อันนี้ก็เป็นตัวชี้วัดหลักอยู่แล้ว นอกจากนั้นยังเป็นตัวบุคลากรที่เกิดการเรียนรู้ สามารถที่จะทำให้บุคลากรของเรามีประสิทธิภาพ ให้ทำงานได้อย่างเต็มที่เรียกว่าอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข ก็เป็นอีกตัวชี้วัดที่สำคัญอีกประการหนึ่ง อีกอย่างหนึ่งแน่นอนก็เป็นลูกค้าเค้าได้รับประสบการณ์ที่ดี มีความพึงพอใจสิ่งที่เรานำเสนอ ผลิตภัณฑ์ของเรา เราก็วัด research ทำแบบสอบถาม และก็ที่ขาดไม่ได้คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า partner ทำงานกับเราเป็นพันธมิตรที่ดีของเรา มันก็เป็นมิติที่องค์กรต้องมองหลักๆ (นิตยสารแพรว)

นิตยสาร ok magazine

ตัวชี้วัดความสำเร็จจะเป็นเรื่องของยอดขายเช่นเดียวกัน เพราะจากการปรับเปลี่ยนก็อยากจะเห็นความสำเร็จเป็นยอดขายให้พึงพอใจ ว่าสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับองค์กรมากน้อยแค่ไหน และอีกอย่างเป็นความพึงพอใจของลูกค้าที่รู้สึกดีกับองค์กร

“ตัวชี้วัดในความสำเร็จของพี ยอดขายเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญเลย เพราะเราเปลี่ยนมาเราก็อยากจะเห็นความสำเร็จที่เราพอใจ ที่เหนื่อยกันมา อีกอย่างคงจะเป็นความพึงพอใจของลูกค้า เค้ารู้สึกดีกับเรา และยังคงมีความสัมพันธ์อันดี สนับสนุนเราอย่างต่อเนื่อง” (นิตยสาร ok magazine)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การปรับตัวของนิตยสารในทศวรรษ 2010 – 2020 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้นำนิตยสาร ผู้บริหาร ระดับบรรณาธิการจากวงการนิตยสารของประเทศไทย รวมทั้งหมด 10 ท่าน และศึกษาจากข้อมูลเฉพาะของนิตยสารแต่ละฉบับ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาสื่อประเภทนิตยสารในการปรับตัวองค์กรในช่วงทศวรรษที่ 2010-2020 ในด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร และกลยุทธ์การสื่อสารของสื่อประเภทนิตยสาร
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยพิจารณาการประเมินผลตามตัวชี้วัด วัฒนธรรมองค์กรและความเป็นเจ้าของนิตยสาร

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 การปรับตัวขององค์กรนิตยสารในช่วงทศวรรษที่ 2010 – 2020

จากงานวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรนิตยสารทั้ง 5 ฉบับนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมโดยสามารถแยกสรุปประเด็นที่เปลี่ยนแปลง ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- 5.1.1.1 กลยุทธ์การปรับตัวด้านบุคลากร
- 5.1.1.2 ด้านงบประมาณ
- 5.1.1.3 ด้านการผลิต โดยแบ่งออกเป็น
 - ด้านเนื้อหา
 - ด้านรูปแบบ
- 5.1.1.4 ด้านเป้าหมาย
- 5.1.1.5 ด้านผู้บริหารหรือผู้นำนิตยสาร
- 5.1.1.6 ด้านผู้บริโภคและตลาด

5.1.1.1 กลยุทธ์การปรับตัวด้านบุคลากร

พบว่านิตยสารทั้ง 4 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสาร celeb online นิตยสาร ok magazine และนิตยสาร secret ให้ความสำคัญในการที่จะอยู่รอดของนิตยสาร การที่จะปรับตัวของบุคลากรเป็นอันดับแรก โดยแต่ละองค์กรจะมีการเน้นการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ การปรับตัวทัศนคติของบุคลากร รวมไปถึงด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ มีการลองผิดลองถูกในเรื่องของ

การปรับตัว จากที่เคยทำแค่นิตยสารก็จะต้องแบกรับภาระที่หนักขึ้นขององค์กร เป็นการทำควบคู่กันไปทั้งนิตยสารและออนไลน์

แต่นิตยสารกุลสตรีได้มีความเห็นที่แตกต่างจากนิตยสารทั้ง 4 ฉบับ โดยไม่มีการปรับตัวทางด้านบุคลากร เนื่องจากส่วนใหญ่จะจ้าง freelance เป็นชิ้นงานไป ไม่ต้องมาแบกรับภาระในแต่ละเดือน

กล่าวโดยสรุปนิตยสารทั้ง 5 ฉบับ มีนิตยสาร 4 ฉบับ คือ นิตยสาร นิตยสารแพรว นิตยสาร celeb online นิตยสาร ok magazine และนิตยสาร secret ที่ให้ความสำคัญ ในการปรับตัวของบุคลากรเป็นอันดับแรก ซึ่งแตกต่างจากนิตยสารกุลสตรีไม่มีการปรับตัวทางด้านบุคลากร เพราะส่วนหนึ่งมาจากการจ้างพนักงานชั่วคราวและมีบุคลากรในองค์กรจำนวนไม่มากนัก

5.1.1.2 ด้านงบประมาณ

จากผลการวิจัยพบว่านิตยสารกุลสตรีและนิตยสาร celeb online ปรับตัวในด้านกลยุทธ์การบริหารงบประมาณ โดยพยายามควบคุมต้นทุนการผลิตให้ต่ำที่สุดทั้งการพิมพ์และการใช้จ่ายของบุคลากร เพื่อลดค่าใช้จ่ายและทำให้รายรับรายจ่ายคงที่ สร้างความเสถียรขององค์กร

ซึ่งมีความแตกต่างจากนิตยสารอีก 3 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสาร secret และนิตยสาร ok magazine ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการบริหารงบประมาณ

5.1.1.3 ด้านการผลิต

จากผลการวิจัยพบว่านิตยสารทั้ง 5 ฉบับ มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตนิตยสารทั้งด้านเนื้อหาและรูปแบบ ดังนี้

(1) ด้านเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่าเนื้อหาในนิตยสารแต่ละฉบับจะต้องมีความทันสมัย เนื่องจากมีการขยาย platform เข้าสู่นิตยสารออนไลน์ มีการดึงดูดเด่นหรือเนื้อหาที่สร้างความแตกต่างมาเป็นจุดขายเด่น นอกจากนั้นยังผลิตเนื้อหาตามความต้องการของผู้บริโภคนิตยสาร โดย การวิจัยพบว่าแต่ละฉบับจะมีกลยุทธ์แตกต่างกันเล็กน้อย คือ

นิตยสารแพรว เน้นการปรับให้ทันโลกและเป็นกระแส มีการปรับเนื้อหาตามสื่อออนไลน์

นิตยสาร celeb online เน้นเนื้อหาที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้จุดขายโดดเด่นและมีความชัดเจน คือ เซเลบริตี้

นิตยสาร ok magazine จะเป็นการปรับเนื้อหาที่อยู่ในกระแสความสนใจ และทำเนื้อหาที่พิเศษที่จะมีที่นิตยสารฉบับนี้ ฉบับเดียวเท่านั้น

นิตยสาร secret จะปรับเนื้อหาโดยนำเนื้อหาบางส่วนมาปรับให้เป็นรูปแบบใหม่เพื่อให้ผู้อ่านสนใจและเผยแพร่ในออนไลน์ เช่น ทำเป็นคลิปวิดีโอ

นิตยสารกุลสตรี มีการปรับเนื้อหาค่อนข้างมาก เพราะเป็นนิตยสารที่เกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลานานจึงต้องปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้อ่าน มีการเปลี่ยนเนื้อหาตามยุคสมัย เช่น คอลัมน์ทำอาหาร คอลัมน์เย็บปักถักร้อย มีการเปลี่ยนแปลงการนำเสนอด้านเนื้อหา รูปภาพให้เข้าใจง่ายดึงดูดผู้บริโภค รวมถึงหน้าปก รูปเล่ม ก็ทำให้ทันสมัยโดยมีการคัดเลือกดาราที่จะมาขึ้นปก เสื้อผ้า การแต่งกายให้ทันสมัยมากขึ้น

สรุปแล้วนิตยสารทั้ง 5 ฉบับมีการเปลี่ยนรูปแบบทางด้านเนื้อหาไปในทิศทางเดียวกัน คือ การปรับเนื้อหาให้ทันสมัยยิ่งขึ้น นำเนื้อหาที่เป็นกระแสที่สนใจของผู้บริโภคมาลงปรับเนื้อหาให้เป็นเฉพาะกลุ่มมากขึ้น

(2) ด้านรูปแบบ

ผลการวิจัยพบว่า นิตยสารทั้ง 5 ฉบับปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดโดยเปลี่ยนแปลงจากการพิมพ์นิตยสารมาขายช่องทางเพิ่มขึ้นในยุคที่เป็นดิจิทัล โดยการเพิ่มเป็นนิตยสารออนไลน์ อย่างไรก็ตามการพยายามมีรูปแบบอื่นๆ เพื่อเข้าถึงตัวผู้บริโภค เป้าหมายที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญ เช่น การจัดงานกิจกรรม การจัดงาน fair ต่างๆ การจัดงาน charity เพื่อนำรายได้ไปมอบให้แก่มูลนิธิ

กล่าวโดยสรุปนิตยสารทั้ง 5 ฉบับมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านรูปแบบในลักษณะที่คล้ายกัน โดยเปลี่ยนวิธีการนำเสนอ ให้ความสำคัญกับด้านออนไลน์มากขึ้น มีการขยายช่องทางการสื่อสารในรูปแบบของสื่อออนไลน์และกิจกรรมต่างๆ

5.1.1.4 ด้านเป้าหมาย

จากผลการวิจัยนิตยสารทั้ง 5 ฉบับพบว่า นิตยสารทั้ง 4 ฉบับคือ นิตยสาร celeb online นิตยสาร ok magazine นิตยสาร secret และนิตยสารกุลสตรี มีการเปลี่ยนเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน คือ การปรับนิตยสารให้เฉพาะกลุ่มมากขึ้น และเพิ่มช่องทางออนไลน์ให้ผู้บริโภคติดตาม เพื่อให้มีผู้อ่านเฉพาะที่แน่นอน ดีกว่าการทำนิตยสารเพื่อคนอ่านหลายๆ กลุ่ม

ซึ่งต่างจากนิตยสารแพรวที่มีการเปลี่ยนเป้าหมายให้กว้างขึ้น ไม่เฉพาะเจาะจง ปรับเพื่อให้ผู้บริโภครุ่นใหม่และรุ่นเก่าได้อ่าน ได้ติดตามไปพร้อมๆ กัน แต่สิ่งที่เหมือนกับนิตยสารทั้งสี่ฉบับข้างต้น คือ การเน้นในสื่อออนไลน์เพื่อให้ผู้บริโภคได้ติดตาม

5.1.1.5 ด้านผู้บริหารหรือผู้นาองค์กร

จากผลการวิจัยนิตยสารทั้ง 5 ฉบับพบว่า นิตยสารทั้ง 3 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสาร ok magazine และนิตยสาร secret กล่าวถึงตัวผู้บริหารหรือผู้นาองค์กร ที่ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้องค์กรปรับตัวอยู่รอดได้และผ่านไปได้ โดยเน้นที่การเป็นผู้นำของผู้บริหาร การให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของบุคลากรและการมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงเปรียบบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร

ซึ่งแตกต่างจากนิตยสาร celeb online ที่ผู้บริหารจะวางแผน วางกรอบนโยบายในการดำเนินงานมาแล้ว บุคลากรในองค์กรมีหน้าที่ปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารจะส่งต่อมาเป็นทอดๆ ในแต่ละส่วนงาน

เช่นเดียวกับนิตยสารกุลสตรีผลการวิจัยพบว่า ในเรื่องของผู้บริหารจะเป็นการเชื่อผู้ที่อยู่ในองค์กรมาเป็นระยะเวลานานมากกว่า เช่น พ่อ แม่ ปู่ ย่า ตา ยาย เพราะเป็นองค์กรของครอบครัว ก็จะทำให้ความเคารพเชื่อฟังก่อน แต่ถ้ามีสิ่งไหนที่เห็นต่างหรือขัดแย้งก็จะแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันจนได้ข้อสรุปที่ดีที่สุด

5.1.1.6 ด้านผู้บริหารโภคและตลาด

จากผลการวิจัยนิตยสารทั้ง 5 ฉบับในเรื่องของผู้บริโภคและตลาด พบว่า นิตยสารทั้ง 5 ฉบับปรับกลยุทธ์ในการเข้าหาผู้บริโภคและสำรวจตลาด มีการจัดกิจกรรม event งาน fair งาน charity งาน awards เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของลูกค้าให้เพิ่มขึ้นและทำให้กลุ่มลูกค้าหลักติดตาม พยายามสร้างกลุ่มลูกค้าเฉพาะของตนเอง โดยเฉพาะท้ายเล่มมีการให้ผู้บริโภคได้ร่วมตอบคำถามเพื่อชิงรางวัลทุกฉบับ จะเน้นทำการศึกษาดูตลาดและผู้บริโภคว่ามีความต้องการเนื้อหาหรือคอลัมน์อะไรจากตัวนิตยสารแล้วนำมาปรับปรุง ดีความแปลกออกมาเป็นกิจกรรม เพื่อให้กลุ่มผู้บริโภคได้เพิ่มความหลากหลายในการรับรู้ อีกทั้งยังเกิดการติดตามของผู้บริโภคที่เหนียวแน่นยิ่งขึ้น

5.1.2 กลยุทธ์ในการสื่อสารของนิตยสาร

อีกกลยุทธ์หนึ่งในการปรับตัวของนิตยสารที่นอกจากจะปรับตัวแล้วยังต้องใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารของนิตยสารทั้ง 5 ฉบับ โดยผลการวิจัยพบว่าการปรับตัวไปจากเดิมทั้งการสื่อสารภายในองค์กรเองและการสื่อสารภายนอกกับกลุ่มลูกค้า ดังนี้

5.1.2.1 กลยุทธ์ในการสื่อสารภายใน

จากผลการวิจัยพบว่านิตยสารทั้ง 3 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสาร secret และนิตยสาร celeb online มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจไว้อย่างชัดเจนและวางเป้าหมายพร้อมกำหนดกลยุทธ์ที่องค์กรต้องการในอนาคตเพื่อให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน และใช้การสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กรจากบนลงล่าง โดยผู้บริหารจะสื่อสารลงไปยังบุคลากร

ซึ่งแตกต่างจากนิตยสาร ok magazine และนิตยสารกุลสตรีที่ไม่ได้มีการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจน แต่ภายในองค์กรจะมีการสื่อสารโดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์และทัศนคติซึ่งกันและกัน โดยเป็นการสื่อสารในระดับแนวนอนระหว่างผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร

5.1.2.2 กลยุทธ์การสื่อสารภายนอก

จากการศึกษานิตยสารทั้ง 5 ฉบับในเรื่องของกลยุทธ์ในการสื่อสารภายนอกพบว่า นิตยสารทั้ง 3 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสารกุลสตรี และนิตยสาร ok magazine มีกลยุทธ์ในการสื่อสารภายนอกที่เหมือนกัน คือมีกลยุทธ์การจัดการตราสินค้า หรือการสร้างแบรนด์ที่ไม่ใช่เน้นแค่ตัวหนังสือในนิตยสาร แต่ให้ผู้บริโภคจดจำได้ถึงแบรนด์และเอกลักษณ์ของแบรนด์ ถือเป็นการจัดการทำให้นิตยสารกลายเป็นตราสินค้าให้ได้เพื่อความชัดเจน

ซึ่งแตกต่างจากนิตยสาร celeb online ที่มีกลยุทธ์ในการสื่อสารภายนอกโดยการสร้างให้ผู้บริโภคจดจำความแตกต่างระหว่างนิตยสารตนกับนิตยสารฉบับอื่นๆ

และนิตยสาร secret ที่มีกลยุทธ์ในการสื่อสารภายนอกที่ต้องการสื่อสารกับผู้บริโภคให้เกิดการเปลี่ยนของชีวิตแบ่งเบาความทุกข์ นิตยสารเป็นส่วนหนึ่งที่ได้ช่วยและเป็นแรงผลักดันให้แก่ผู้บริโภคที่อ่าน สำหรับคนที่ท้อแท้ สิ้นหวังและไม่มีกำลังใจ เพียงแค่เปิดอ่านนิตยสารฉบับนี้ก็จะทำให้มีกำลังใจและหาทางต่อสู้กับปัญหาที่เกิดขึ้น

5.1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของนิตยสาร

จากผลการวิจัยนิตยสารทั้ง 5 ฉบับในเรื่องของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรนิตยสาร ซึ่งนิตยสารแต่ละฉบับมีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จแตกต่างกัน มีผลการวิจัยที่สามารถแยกได้เป็นประเด็นดังนี้

5.1.3.1 ปัจจัยภายใน

จากผลการวิจัยพบว่า นิตยสารทั้ง 5 ฉบับมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในองค์กรซึ่งมีผลต่อความสำเร็จเหมือนกันอยู่ 4 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสาร ok magazine นิตยสาร secret และนิตยสารกุลสตรี คือ เรื่องของบุคลากร ที่ต้องปรับเปลี่ยนตัวเองภายใต้สภาวะที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นอย่างยิ่ง และการยอมรับว่ามีการแข่งขันสูงมากเป็นเหตุให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

ซึ่งมีความแตกต่างจากนิตยสาร celeb online ที่ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ การมองที่เทคโนโลยีก่อน เนื่องจากเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเปลี่ยน ถ้าเทคโนโลยีไม่เปลี่ยน บุคลากรก็อยู่อย่างเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลง

5.1.3.2 ปัจจัยภายนอก

จากผลการวิจัยพบว่า นิตยสารทั้ง 5 ฉบับมีปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จเหมือนกันอยู่ 3 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสาร secret และนิตยสารกุลสตรี คือในเรื่องของเทคโนโลยี แต่นิตยสารแพรวและนิตยสาร secret นอกจากเทคโนโลยีจะเป็นปัจจัยภายนอกแล้วเศรษฐกิจก็เป็นปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย

ซึ่งนิตยสาร celeb online มองแตกต่างจากนิตยสารทั้ง 3 ฉบับ โดยผลการวิจัยพบว่าปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ การเมือง ตามมาด้วยเทคโนโลยีและเศรษฐกิจ โดยมองว่าการเมืองจะครอบครองตลาดพฤติกรรมผู้บริโภคโดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยและเป็นตัวกำหนด ซึ่งถ้าประสบความสำเร็จก็จะตามมาด้วยเศรษฐกิจการเงิน

เช่นเดียวกับผลการวิจัยของนิตยสาร ok magazine ที่แตกต่างจากนิตยสารทั้ง 4 ฉบับ โดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ เศรษฐกิจ ตามมาด้วยเทคโนโลยี โดยวัดจากนิตยสารที่ปิดตัวลงไป ณ ปัจจุบันซึ่งเกิดจากภาวะการแบกรับทางด้านการเงินมีผลต่อความผืดเคืองขององค์กร

5.1.4 วัฒนธรรมองค์กร

จากผลการวิจัยของนิตยสารทั้ง 5 ฉบับตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยพบว่า นิตยสาร 3 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสาร secret และนิตยสาร ok magazine จะมีรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรแบบเปลี่ยนแปลงที่ค่อยๆ ปรับโครงสร้าง การทำงาน วิถีปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ทันโลกที่เปลี่ยนไป ค่อยเป็นค่อยไป ส่วนหนึ่งเป็นเพราะตัวองค์กร ซึ่งเป็นองค์กรที่ใหญ่มีการเคลื่อนตัวขององค์กรยาก ใช้ระยะเวลานาน เพราะฉะนั้นจึงมีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ กฎ กติกาเพื่อการอยู่ร่วมกันและปรับเปลี่ยนเพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติตรงกัน

ซึ่งต่างจากนิตยสารกุลสตรีที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติโดยจะเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สามารถปรับเปลี่ยนได้เลย มีการพูดคุยหารือปรึกษากัน ไม่ต้องมีพิธีรีตองอะไรมาก

ส่วนนิตยสาร celeb online จะมีวัฒนธรรมแบบปรับตัว คือ การมุ่งสร้างค่านิยมใหม่ การปรับเปลี่ยนทันที การกล้าเสี่ยง โดยส่วนหนึ่งอยู่ที่ผู้บริหารที่มีความกระตือรือร้นในการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างรวดเร็ว และบุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นและปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน

5.1.5 ความเป็นเจ้าของ

จากการศึกษาเรื่องความเป็นเจ้าของนิตยสารทั้ง 5 ฉบับตามจุดประสงค์งานวิจัยพบว่า มีนิตยสารที่มีความเป็นเจ้าของเหมือนกัน 4 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสาร secret นิตยสาร celeb online และนิตยสาร ok magazine ที่มีความเป็นเจ้าของแบบองค์กร ประเภทบริษัท โดยผู้

ถือหุ้นจะเป็นกลุ่มบุคคลที่ผู้บริหารรู้จัก ใกล้ชิด เครือญาติ มีการรวมตัวกันเพื่อประชุมตามวาระ รายงานผลประกอบการประจำปีหรือเป็นไตรมาส

ซึ่งต่างจากนิตยสารกุลสตรีที่มีความเป็นเจ้าของเป็นหุ้นส่วนที่มีการร่วมลงทุนจากเครือญาติกันทั้งครอบครัว ที่ร่วมมือช่วยกันเพื่อให้เป็นองค์กรที่แข็งแกร่ง โดยเริ่มจากการก่อตั้งของบรรพบุรุษที่ส่งต่อกันมาเป็นทอดๆ ให้ครอบครัวช่วยกันบริหาร

5.1.6 การประเมินผลตามตัวชี้วัดของนิตยสาร

จากการศึกษาเรื่องการประเมินผลตามตัวชี้วัดของนิตยสารทั้ง 5 ฉบับ ตามจุดประสงค์งานวิจัยพบว่า มีนิตยสารที่มีการประเมินผลตามตัวชี้วัดเหมือนกัน 3 ฉบับ คือ นิตยสาร secret นิตยสาร celeb online และนิตยสารกุลสตรี ที่อยากให้ผู้บริหารโคกพุดถึงนิตยสารของตน มีการจดจำและผู้บริหารได้ประโยชน์จากการอ่าน เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้บริหาร

ซึ่งแตกต่างจากนิตยสารแพรวและนิตยสาร ok magazine ที่ผลการวิจัยพบว่า มีการประเมินผลตามตัวชี้วัดเป็นยอดขายและความพึงพอใจของลูกค้าเหมือนกัน แต่นิตยสารแพรวยังประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ย่อยลงลึกไปถึงการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการบริหารงานกันเป็นองค์กร เมื่อทำการเปลี่ยนกลยุทธ์ เป้าหมายแล้วก็อยากที่จะก้าวไปให้ถึงด้วยยอดขาย ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ท้าทายและแสดงถึงความอยู่รอดขององค์กรมากที่สุด

5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง การปรับตัวของนิตยสารในทศวรรษที่ 2010 – 2020 สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

ในเรื่องของการปรับตัวขององค์กรนิตยสารในทศวรรษ 2010 – 2020 มีการปรับตัวองค์กรด้วยกันสองประเด็น คือ กลยุทธ์บริหารการจัดการองค์กร และ กลยุทธ์การสื่อสาร

5.2.1 กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร

สามารถแยกเป็นหัวข้อได้ดังต่อไปนี้

5.2.1.1 กลยุทธ์การปรับตัวด้านบุคลากร

5.2.1.2 ด้านงบประมาณ

5.2.1.3 ด้านการผลิต โดยแบ่งออกเป็น

- ด้านเนื้อหา
- ด้านรูปแบบ

5.2.1.4 ด้านเป้าหมาย

5.2.1.5 ด้านผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร

5.2.1.6 ด้านผู้บริโภคและตลาด

5.2.1.1 กลยุทธ์การปรับตัวด้านบุคลากร

พบว่าส่วนมากมีการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสาร celeb online นิตยสาร ok magazine และนิตยสาร secret ซึ่งการที่จะเปลี่ยนต้องเริ่มมาจากส่วนในสุดขององค์กรเสียก่อน จึงเล็งเห็นความสำคัญของบุคลากร โดยเริ่มเปลี่ยนแปลงบุคลากรในองค์กรเป็นอันดับแรก มีการให้โอกาส เปิดการเรียนรู้ ได้ลองผิดลองถูก มีการปรับให้เท่าทันความทันสมัย ยิ่งนิตยสารแพรวและนิตยสาร secret จะมีการอบรมบุคลากรทางด้านเทคโนโลยี สื่อออนไลน์ เพื่อให้สามารถนำมาใช้กับงานที่ทำในตำแหน่งของตนเองได้ ซึ่งผู้บริหารนิตยสารทั้ง 4 ฉบับก็ยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงบุคลากร เป็นสิ่งที่ทำได้ยากที่สุดแล้ว เป็นความท้าทายในการที่จะปรับทัศนคติให้สามารถร่วมกับองค์กรเพื่อปฏิบัติตามเป้าหมายให้เกิดความสำเร็จให้ได้มากที่สุด แต่นิตยสารกุลสตรีมีความเห็นที่แตกต่างเนื่องจากภายในองค์กรไม่ปรับในเรื่องของบุคลากร โดยให้เห็นผลว่าเป็นองค์กรขนาดเล็กที่มีบุคลากรเพียงไม่กี่คนเท่านั้น และบุคลากรที่อยู่ก็เป็นญาติสนิท มิตรสหาย รู้จักกันเป็นอย่างดี เพราะฉะนั้นหากมีการจะปรับหรือเปลี่ยนมุมมองในการทำงาน ก็จะต้องคุยกันโดยตรง และอีกส่วนหนึ่งก็จะจ้าง freelance ข้างนอกเพื่อรับงานเป็นชิ้นไป ไม่ต้องให้มาอยู่ภายในองค์กรอย่างถาวร

ซึ่งจากกลยุทธ์การปรับตัวด้านบุคลากรมีความสอดคล้องกับคำกล่าวของเอ็ดการ์ชายน (Edge Schein) ที่กล่าวว่า บุคลากรเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในองค์กร เป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นเห็นได้จริงและสัมผัสได้ เห็นได้อย่างชัดเจนว่าองค์กรนิตยสารต่างให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกๆ กับบุคลากร เพราะเป็นแรงขับเคลื่อนที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

5.2.1.2 ด้านงบประมาณ

พบว่านิตยสารกุลสตรีและนิตยสาร celeb online จะมีการปรับตัวในด้านการบริหารงบประมาณโดยพยายามควบคุมต้นทุนให้ต่ำทั้งด้านการพิมพ์และบุคลากร ใช้แต่ที่จำเป็น ตัดรายจ่ายบางส่วนออกภายในองค์กร นิตยสารกุลสตรีบางเดือนขายนิตยสารไม่หมดต้องแบกรับนิตยสารจำนวนหลายร้อยเล่มกลับมาที่องค์กร ซึ่งก็นำไปขายต่อไม่ได้เนื่องจากเนื้อหาเก่าแล้ว นิตยสารเหล่านั้นจึงเหลือ และเนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีการผลิตในองค์กรครบวงจรตั้งแต่เนื้อหาจนรูปเล่มจัดจำหน่าย ทำให้สามารถมองเห็นต้นทุนของราคาได้อย่างชัดเจน ส่วนนิตยสาร celeb online เป็นนิตยสารแจกฟรี จึงจำกัดจำนวนเล่มให้เท่ากันทุกเดือนในจุดที่องค์กรอยู่ได้และมีความเสถียร จึงต้องมีการควบคุมทุกเดือน ผลิตนิตยสารจำนวนเท่ากันในทุกเดือน และเสียค่าขนส่งโดยจ้างเป็นรายครั้งไป ส่วนนิตยสารอีก 3 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสาร secret และนิตยสาร ok magazine ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการบริหารงบประมาณ

5.2.1.3 ด้านการผลิต

จากผลการวิจัยพบว่าการแบ่งออกเป็นสองส่วนทั้งด้านเนื้อหาและรูปแบบเพื่อให้เห็นความเปลี่ยนแปลงของนิตยสารได้อย่างชัดเจน

(1) ด้านเนื้อหา

พบว่านิตยสารทั้ง 5 ฉบับมีการปรับเนื้อหาที่คล้ายคลึงกัน คือ ให้ความสำคัญทันสมัยมากขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ นิตยสารแพรวจะมีการปรับเพื่อให้เท่าทันโลกทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป ปรับตามสื่อเพื่อให้เป็นที่ดึงดูดแก่ผู้บริโภค และเน้นการนำเนื้อหาในนิตยสารไปลงในออนไลน์เพื่อสร้างการติดตามของผู้บริโภค นิตยสาร celeb online ก็จะเน้นเนื้อหาที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้จุดขายโดดเด่นและมีความชัดเจน นิตยสาร ok magazine ก็จะมีการเน้นเนื้อหาที่พิเศษที่นิตยสารอื่นๆ ไม่มี และปรับเนื้อหาให้อยู่ในกระแสที่น่าสนใจ ส่วนนิตยสาร secret จะเน้นการนำเนื้อหามาลงออนไลน์และทำเป็น clip เพื่อให้คนติดตามทางช่องทางออนไลน์ และการนำเนื้อหาเก่าๆ มาปรับปรุงแล้วสร้างการรับรู้โดยผ่านช่องทางของออนไลน์ และนิตยสารกุลสตรีมีการปรับเนื้อหา รูปภาพให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น เปลี่ยนตามยุค โดยจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าทั้งรูปภาพและเนื้อหาภายในนิตยสารมีความชัดเจนและเข้าใจง่ายมากขึ้น

จะเห็นได้ว่านิตยสารทั้ง 5 ฉบับมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบเนื้อหาให้เน้นความทันสมัย ความเป็นเฉพาะกลุ่มที่เพิ่มมากขึ้น และสื่อออนไลน์มีผลโดยตรงกับเนื้อหาของนิตยสารทุกฉบับ นิตยสารทุกฉบับต้องมีการนำเนื้อหาไปลงทางออนไลน์ เห็นได้อย่างชัดเจนว่ามีการเปลี่ยนแปลงตามสมัย ซึ่งถือเป็นช่องทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและเทคโนโลยีเกิดเป็นสื่อใหม่ที่พัฒนาด้านการสื่อสารที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น จึงทำให้เห็นอย่างชัดเจนว่าสื่อนิตยสารที่เป็นสื่อเก่าได้รับความนิยมลดลงและต้องเร่งในการปรับตัว

ซึ่งจากกลยุทธ์การปรับตัวด้านเนื้อหาที่มีความสอดคล้องกับคำกล่าวของ เอ็ดการ์ชานน์ (Edge Schein) ที่กล่าวว่า องค์กรแต่ละองค์กรที่ผลิตนิตยสารจะต้องมีกลยุทธ์เพื่อต่อสู้กับคู่แข่งหรือกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างเพื่อให้นิตยสารของตนได้รับความนิยมสูงสุด ซึ่งนิตยสารแต่ละฉบับก็จะมีการปรับตัวด้านเนื้อหาที่ใกล้เคียงกันโดยเน้นความทันสมัย เป็นกระแสเพื่อดึงดูดผู้บริโภคให้ติดตาม

นอกจากนั้นยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยเชิงคุณภาพของ นฤมล คงชื่นสิน (2556) ที่ได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารนิตยสาร my home เพื่อที่จะศึกษาการปรับตัวของนิตยสารในยุคที่หลวมรวมสื่อทั้งทางด้านเนื้อหา นิตยสาร องค์กร รูปแบบนิตยสารเพื่อปรับให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและสังคม

(2) ด้านรูปแบบ

ทางด้านรูปแบบนิตยสารทั้ง 5 ฉบับก็มีการเปลี่ยนแปลงในด้านรูปแบบที่คล้ายคลึงกันอีกเช่นเคย โดยเน้นที่การขยายช่องทางการรับรู้ของผู้บริโภคให้มากยิ่งขึ้น อย่างนิตยสารแพรวก็มีการจัดงาน event งาน fair งาน charity ที่เป็นการนำรายได้ไปมอบให้แก่องค์กรต่างๆ เพื่อเป็นการสนับสนุน เป็นดิจิทัลทีวี คือช่องอมรินทร์ทีวี 34 ที่มอบสาระความบันเทิงอีกหนึ่งรูปแบบให้แก่ผู้บริโภคได้รับชม เช่นเดียวกับนิตยสาร celeb online ซึ่งมีการเพิ่มส่วนออนไลน์โดยเป็นเจ้าของแรกในการเปลี่ยน ทำให้แคลงเพื่อให้เป็นจุดขายจุดเด่นที่ผู้บริโภคจำได้เพื่อการมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่ต่างจากนิตยสาร ok magazine ที่มุ่งเน้นการทำ event งาน fair งาน charity การกุศล และเน้นรุกหนักในออนไลน์เพื่อให้ผู้บริโภคติดตาม นิตยสาร secret ก็เปลี่ยนการนำเสนอให้มีมุมที่เข้าใจง่ายและมีความรวดเร็วโดยนำไปใช้ในส่วนของออนไลน์ และนิตยสารกุลสตรีมีการปรับรูปแบบโดยจะจัดเป็นงาน event สำหรับผู้หญิงโดยเฉพาะ และเน้นออนไลน์ ปรับรูปแบบนิตยสารไม่ว่าจะหน้าปก ดาราที่ขึ้นปก ให้มีความเป็นผู้หญิงมากขึ้นกว่าเดิม

นิตยสารทั้ง 5 ฉบับมีการเปลี่ยนไปในทิศทางที่คล้ายคลึงกันโดยเป็นการเพิ่มช่องทางการรับรู้ของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด เน้นจัดกิจกรรมเพื่อดึงดูดผู้บริโภคให้ติดตาม เน้นงานการกุศลเพื่อให้ผู้บริโภคได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และที่สำคัญเน้นการเปลี่ยนรูปแบบออนไลน์ให้มีความทันสมัยและโดดเด่น มีการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ เกิดเป็น branding เพราะเป็นการเชื่อมต่อนิตยสารเข้ากับผู้บริโภคผ่านช่องทางกิจกรรมที่แต่ละองค์กรได้จัดขึ้น ตามคำกล่าวของ (Perry & Wisnom, 2003)

5.2.1.4 ด้านเป้าหมาย

จากผลการวิจัยพบว่านิตยสารที่มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันมี 4 ฉบับ คือ นิตยสาร celeb online นิตยสาร ok magazine นิตยสาร secret และนิตยสารกุลสตรี คือการปรับนิตยสารให้เฉพาะกลุ่มมากขึ้นและเพิ่มทางออนไลน์ให้มีผู้ติดตาม ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเพื่อให้ได้นิตยสารที่มีผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มอ่านดีกว่าทำอย่างกว้างๆ และมีผู้บริโภคอ่านน้อย ซึ่งแตกต่างจากนิตยสารแพรวที่มีเป้าหมายในการให้ผู้บริโภคอ่านในกลุ่มที่กว้างขึ้นและมีการทำออนไลน์ให้ได้รับชมหลากหลายช่องทาง

อย่างไรก็ตามเป้าหมายขององค์กรนิตยสารแต่ละฉบับก็ยังคงต้องการการทำรูปแบบออนไลน์เพื่อเพิ่มความต้องการ การเปิดช่องทางการรับชมให้ผู้บริโภคได้มีความหลากหลายมากขึ้นตามวิธีที่เปลี่ยนไป อีกทั้งยังมีการแข่งขันกับนิตยสารประเภทอื่นๆ ที่วางจำหน่าย การเป็นนิตยสารเฉพาะกลุ่มจะช่วยให้มีผู้ติดตามเป็นกลุ่มที่เพิ่มมากขึ้นกว่าการทำนิตยสารทั่วไป

5.2.1.5 ผู้บริหาร

จากผลการวิจัยนิตยสารทั้ง 3 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสาร ok magazine และนิตยสาร secret กล่าวถึงตัวผู้บริหารขององค์กร โดยถือว่าผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ปรับให้องค์กรอยู่รอดได้หรือไม่ โดยจะเน้นไปที่การเป็นผู้นำของผู้บริหาร การที่ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงการเปิดใจยอมรับ เคารพ เชื่อมั่นในตัวบุคลากร มีผลทำให้บุคลากรรักองค์กรและผู้บริหาร และอาจจะเห็นช่องทางความคิดเห็นที่เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย ซึ่งแตกต่างจากนิตยสาร celeb online ที่ผู้บริหารจะมีการคิดแผนการบริหารงานมาให้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว เพื่อที่จะส่งต่อให้แต่ละฝ่ายดำเนินการตามแผนการบริหารนั้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความชัดเจน ผู้บริหารจะมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มีภาวะผู้นำสูง แต่องค์กรก็จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกันกับนิตยสารกุลสตรีที่จะเชื่อผู้ใหญ่ที่อยู่ในองค์กรมาก่อนเป็นแบบดำเนินการ เพราะเนื่องจากเป็นองค์กรที่มีแต่บุคลากรในครอบครัว เพราะฉะนั้นการเชื่อผู้ที่อยู่มาก่อนถือเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับนิตยสารกุลสตรี แต่ถ้ามีสิ่งไหนที่มีความเห็นแตกต่างกันก็จะปรึกษาหารือกันเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุด เพราะในบางที่ผู้ที่อยู่มาก่อนอาจจะปรับตัวไม่ทันตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไปก็เป็นได้

ซึ่งในเรื่องของผู้บริหารองค์กรมีความสอดคล้องกับ (Kotter, 1990) ที่กล่าวว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในองค์กร เพราะเป็นผู้ที่จะนำการเปลี่ยนแปลง ในการปรับทัศนคติ ภาพรวมในองค์กร โดยผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ในเรื่องของผู้บริหารได้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในการนำการเปลี่ยนแปลง บุคลากรในองค์กรก็จะไม่สามารถกระทำการเปลี่ยนแปลงได้ รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ (Hirnes & Hines, 2002) ที่มีการกำหนดการเปลี่ยนแปลง สู่การถ่ายทอดและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้มีวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อที่จะนำการเปลี่ยนผ่านให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วก็ปลูกฝังให้เป็นแบบแผนต่อไปเป็นผู้มีบทบาทสำคัญสูงสุดต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นผลที่ได้จากผู้บริหารที่ทำการเปลี่ยนแปลง คือ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารเป็นผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ (Dess, Lumpkin and Taylor, 2005) อีกด้วย

5.2.1.6 ผู้บริโภคและตลาด

จากผลการวิจัยนิตยสารทั้ง 5 ฉบับมีการสำรวจผู้บริโภคและตลาดที่เหมือนกันโดยเน้นการมีส่วนร่วมของลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้น ให้มีฐานลูกค้าที่คอยติดตามหรือสนับสนุนเพื่อให้องค์กรได้ดำเนินการต่อไป โดยที่เห็นได้อย่างชัดเจนก็จะเป็นการตอบคำถามชิงรางวัลทุกฉบับ

เพื่อทราบความคิดเห็นของผู้บริโภคที่มีต่อนิตยสาร มีการจัดกิจกรรมงาน event งาน fair งาน charity

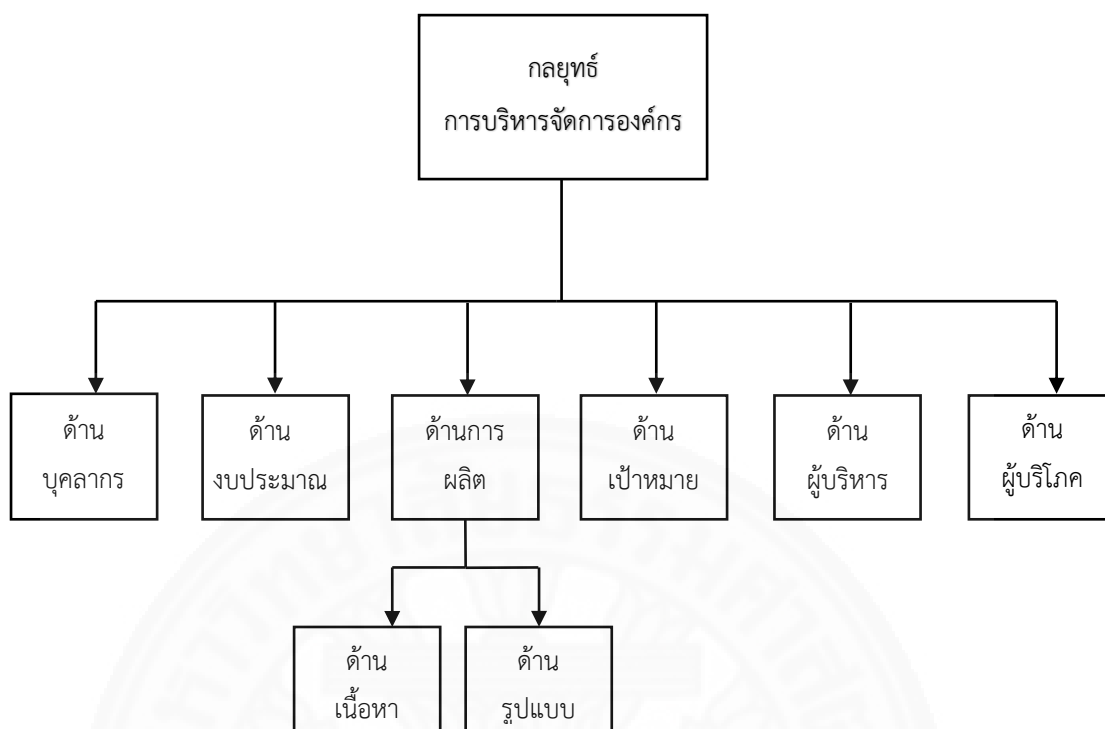
ซึ่งมีความสอดคล้องกับเสรี วงษ์มณฑา (2536) ซึ่งกล่าวว่า ผู้บริโภคยุคนี้มีความฉลาด อยากมีส่วนร่วมในการคิด การบริโภคของข้อมูล และเป็นหลักในการที่จะให้องค์กรปรับเปลี่ยนเพื่อความต้องการของตน เพราะถ้าองค์กรเปลี่ยนผู้บริโภคก็จะซื้อและสนับสนุน

ดังนั้นจากเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร จึงส่งผลให้ธุรกิจนิตยสารต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่รอดและดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับอัลบาร์ราน (Albarran, 2006) ซึ่งได้ให้คำนิยามไว้ว่าการบริหารจัดการองค์กรเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของหลายๆ ฝ่ายในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนั้นยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดของพอตเตอร์ (Potter) ซึ่งกล่าวไว้ว่ากลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นอีกหนึ่งอย่างที่จะสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรในการรับรู้ของผู้บริโภค

ในเรื่องของพฤติกรรมผู้บริโภคมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษฎิ์ ไข่มณี (2553) ที่ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคนิตยสารในประเทศไทย รวมถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จของการปรับตัวของนิตยสาร ซึ่งผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ได้ว่า พฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา นิตยสารจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อให้เท่าทันผู้บริโภค รวมไปถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลโดยตรงต่อองค์กรนิตยสาร

โดยผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์การบริหารจัดการองค์กรได้ว่า การปรับตัวมีมาอยู่ทุกยุคสมัย ยิ่งปัจจุบันเทคโนโลยี ความเจริญที่ทำให้องค์กรนิตยสารเปลี่ยนไป จึงต้องมีการปรับตัวเพื่อให้เกิดความอยู่รอด โดยก่อนอื่นต้องเน้นการปรับตัวโดยใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการในองค์กรเสียก่อน และเมื่อกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรเกิดความสำเร็จก็จะไปซึ่งความสำเร็จในเป้าหมายและปัจจัยอื่นๆ ด้วย



ภาพที่ 5.1 การปรับตัวด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร

5.2.2 กลยุทธ์การสื่อสารของนิตยสาร

จากผลการวิจัยดังกล่าวพบว่ากลยุทธ์การสื่อสารของนิตยสารมีทั้งภายในและภายนอก โดยจะแบ่งเป็นหัวข้อดังนี้

5.2.2.1 กลยุทธ์ในการสื่อสารภายใน

นิตยสารแพรว นิตยสาร secret และนิตยสาร celeb online มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจไว้อย่างชัดเจนและวางเป้าหมายพร้อมกำหนดกลยุทธ์ที่องค์กรต้องการในอนาคตเพื่อให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน และใช้การสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กรจากบนลงล่างหรือในแนวดิ่ง แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า องค์กรนิตยสารดังกล่าวมีการวางแผนการสื่อสารภายในอย่างรัดกุม มีการวางแผนพันธกิจ วิสัยทัศน์ ระเบียบข้อบังคับเพื่อให้บุคลากรภายในมีการปฏิบัติร่วมกัน โดยใช้การสื่อสารจากผู้บริหารส่งต่อไปยังบุคลากรภายในองค์กร โดยมีความสอดคล้องกับ (ขวลิต ประภาวนนท์, 2542) ที่ได้อ้างอิงไว้ว่าการจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวดิ่ง จะควบคุมอำนาจไปอยู่ที่ผู้บริหาร โดยจะมีการมอบหมายงาน หน้าที่ตามสายงานแล้วกระจายออกไป ผู้บริหารจะเป็นแกนหลัก

ซึ่งต่างจากนิตยสาร ok magazine และนิตยสารกุลสตรี ที่ไม่ได้กำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจน แต่ภายในองค์กรจะมีการสื่อสารโดยการแลกเปลี่ยนความคิด

ประสบการณ์และทัศนคติซึ่งกันและกัน โดยเป็นการสื่อสารในระดับแนวนอน ซึ่งสามารถนำข้อมูลมาเสนอแนะทั้งองค์กรเพื่อให้เกิดผลที่ดีที่สุด โดยมีความสอดคล้องกับ (ชวลิต ประภาวนนท์, 2542) ที่ได้อ้างอิงไว้ว่า การจัดการโครงสร้างตามแนวนอน เป็นการทำงานเพื่อเชื่อมต่อกันระหว่างฝ่าย เชื่อมงานเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดความสำเร็จ การที่จะทำให้งานสำเร็จนั้นผู้บริหารจะต้องมีการแบ่งฝ่ายแบ่งหน้าที่กันอย่างลงตัว

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับ (Bowman, 1990) ที่กล่าวว่าพันธกิจ วิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบแรกในการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดแผนการดำเนินธุรกิจ องค์กรซึ่งประกอบไปด้วยความเชื่อ ค่านิยม ความต้องการ เป้าหมาย รวมไปถึงทัศนคติต่อการเจริญเติบโตขององค์กรด้วย

โดยผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ในเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารภายในได้ว่า การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจนจะเป็นแนวทางในการที่จะทำให้องค์กรภายในเกิดความเข้าใจ และเป็นส่วนแรกที่จะต้องจัดการ เพราะเป็นส่วนที่เป็นแกนหลักในการที่จะปรับให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติตามในส่วนแรก

5.2.2.2 กลยุทธ์การสื่อสารภายนอก

นิตยสารแพรว นิตยสารกุลสตรี และนิตยสาร ok magazine ทั้ง 3 ฉบับมีกลยุทธ์ในการสื่อสารภายนอกที่เหมือนกัน คือมีกลยุทธ์การจัดการตราสินค้า หรือการสร้างแบรนด์ที่ไม่ใช่เน้นแค่ตัวหนังสือในนิตยสาร แต่ให้ผู้บริโภคจดจำได้ถึงแบรนด์และเอกลักษณ์ของแบรนด์ ถือเป็นการจัดการทำให้นิตยสารกลายเป็นตราสินค้าให้ได้เพื่อความชัดเจน อย่างนิตยสารแพรวมีอายุครบ 38 ปี ผู้บริโภคเกิดการจดจำไม่ใช่แค่เพียงตัวนิตยสาร แต่จำถึงความเป็นนิตยสารแพรว ตัว logo รูปแบบการนำเสนอของแพรว เช่นเดียวกับนิตยสารกุลสตรี ที่มีอายุครบ 47 ปี ถือว่ามีความยาวนาน และมีการจดจำของผู้บริโภคที่เน้นความเป็นผู้หญิง เฉพาะผู้หญิง ซึ่งผู้บริโภคในประเทศไทยสามารถจดจำได้เป็นอย่างดี และ นิตยสาร ok magazine ถึงแม้จะมีอายุไม่เท่ากับ 2 ฉบับที่กล่าวมา แต่ว่าผู้บริโภคก็สามารถจดจำแบรนด์นี้ได้ เพราะว่ามีเนื้อหาเรื่องราวที่พิเศษ ที่ไม่ใช่แค่เพียงเนื้อหาภายในประเทศเท่านั้น

โดยจากกลยุทธ์การสื่อสารภายนอก คือ กลยุทธ์การจัดการตราสินค้า มีความสอดคล้องกับ (Perry & Wisnom, 2003) ที่กล่าวว่า การจัดตราสินค้าจะเป็นการเชื่อมโยงตราสินค้าและเอกลักษณ์ของบริษัทเข้าด้วยกัน กลายเป็นสิ่งที่สะท้อนองค์กรในภาพรวม ขณะตราสินค้าคือ คุณสมบัติของสินค้าที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

โดยจากการสื่อสารภายในและภายนอกนั้น มีความสอดคล้องกับแนวคิดการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของ (Rasberry & Lindsay, 1994) ที่ก่อนอื่นบุคลากรต้องเกิดการยอมรับในตัวสารที่จะส่ง ก็คือ การเปิดใจและทัศนคติยอมรับการสื่อสารจากผู้บริหารเป็น

อันดับแรกก่อนแล้วเมื่อการสื่อสารภายในเกิดความถูกต้องแล้วก็จะนำมาซึ่งการสื่อสารภายนอก ที่จะประสบความสำเร็จตามลำดับไป

นอกจากนั้นยังมีความสอดคล้องกับคำกล่าวของ แมคลูฮัน (McLuhan) ที่กล่าวไว้ว่า สื่อเป็นตัวกำหนดรูปแบบการสื่อสารของมนุษย์ เมื่อเทคโนโลยีเข้ามารองรับการสื่อสาร ทำให้มนุษย์มีช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยีและยุคสมัยมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 5.2 กลยุทธ์การสื่อสารของนิตยสาร

5.2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของนิตยสาร

ในเรื่องของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของนิตยสารในองค์กรนั้น จากผลการวิจัยสามารถแบ่งได้เป็นหัวข้อปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนี้

5.2.3.1 ปัจจัยภายใน

จากผลการวิจัยนิตยสารทั้ง 5 ฉบับพบว่า นิตยสาร 4 ฉบับคือ นิตยสารแพรว นิตยสาร ok magazine นิตยสาร secret และนิตยสารกุลสตรีมีปัจจัยภายในเรื่องของบุคลากรเป็นอันดับแรก โดยมองว่าปัญหาที่แก้ยากที่สุดคือปัญหาของบุคลากร ในการที่จะรับมือหรือปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงให้ได้ เป็นเรื่องที่ทำทนายในการบริหาร ส่วนหนึ่งอาจจะเป็นการที่ไม่คุ้นชินกับการเปลี่ยนแปลง และภาระของงานที่เพิ่มหนักขึ้นเพราะต้องทำทั้งนิตยสารและสื่อออนไลน์ ซึ่งมีผลทำให้

บุคลากรบางคนเกิดความท้อแท้ ไม่มีกำลังใจในการที่จะเปลี่ยนแปลง บวกกับไม่มีสิ่งที่จะกระตุ้นให้เมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วจะเกิดผลสำเร็จ บุคลากรของนิตยสารชอบที่จะอยู่กับอะไรเดิมๆ มีความละเอียด ข้อมูลชัดเจน แต่อาจจะไม่เท่าทันสื่อออนไลน์ที่เปลี่ยนไปตามระยะเวลา

แต่นิตยสาร celeb online กลับมองแตกต่างว่าสิ่งที่เป็ปัจจัยภายใน คือ เทคโนโลยี เป็นการมองที่เทคโนโลยีก่อนตามแทบประเทศตะวันตก เนื่องจากเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเปลี่ยน ถ้าเทคโนโลยีไม่เปลี่ยน บุคลากรก็อยู่อย่างเดิม เพราะเปรียบเทียบว่าทำอะไรแล้วสบายใจจะอยู่ในจุดที่ตนเองสบายใจมากที่สุด เมื่อไม่มีเทคโนโลยี บุคลากรก็จะไม่เปลี่ยน แสดงให้เห็นว่านิตยสาร celeb online ไม่ได้มองแค่บุคลากรที่อยู่ในองค์กรเท่านั้น ยังมองถึงระดับโลก ระดับกว้างที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงที่เปลี่ยนไป ที่ทำให้มีผลมาสู่บุคลากร เรียกว่ามองกันตั้งแต่ต้นตอต้นของปัญหา เพื่อที่จะสามารถนำมาปรับใช้กับองค์กร กับบุคลากรให้มีประสิทธิภาพแล้วเท่าทันการเปลี่ยนแปลง

โดยจากปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรมีความสอดคล้องกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ ชายน์ (Schein) ที่เรียกปัจจัยนี้ว่าวัฒนธรรมองค์กร โดยแบ่งเป็นสามระดับ คือ ระดับสิ่งที่ถูกสร้างขึ้น คือพวกโครงสร้างและกระบวนการ ระดับหลักการ คือ พหุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ และระดับนัยร่วมซึ่งเป็นระดับที่ลึกที่สุดคือเรื่องของค่านิยม ความเชื่อและฐานคติ ซึ่งใน 4 ฉบับนี้จะมีลักษณะที่เหมือนกัน

5.2.3.2 ปัจจัยภายนอก

จากผลการวิจัยพบว่านิตยสารทั้ง 4 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสารกุลสตรี นิตยสาร secret และนิตยสาร ok magazine มีปัจจัยภายนอกที่เหมือนกันคือเรื่องของเทคโนโลยี ดังจะเห็นได้อย่างชัดเจนจากที่ปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงก้าวล้ำไปอย่างไม่หยุดนิ่ง มีสื่อออนไลน์เกิดขึ้นมาหลากหลาย facebook twitter line instagram ที่สามารถให้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วกวานิตยสาร มีผลให้นิตยสารได้รับความนิยมที่น้อยลงซึ่งเป็นปัจจัยโดยตรงที่เกิดขึ้นกับทุกนิตยสารแทบทั้งสิ้นในปัจจุบัน จนบางนิตยสารถึงกับแข่งขันกับเทคโนโลยีและปรับตัวตามไม่ทัน จึงเกิดการปิดกิจการในที่สุด

แต่นิตยสาร celeb online ที่ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ การเมือง ตามมาด้วยเทคโนโลยีและเศรษฐกิจ โดยยังคงมองกว้างระดับโลก ว่าผู้ที่ได้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเมืองจะครอบครองตลาดรวมไปถึงพฤติกรรมผู้บริโภคโดยอาศัยการสังเกต การทดสอบว่าบุคลากรส่วนมากทั้งประเทศชอบอะไร แล้วจดจำโดยสามารถรับรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นตัวกำหนด เมื่อสามารถวัดความชอบของบุคลากรในประเทศได้จากเทคโนโลยีก็จะนำสิ่งที่บุคลากรนั้นชอบมาลงที่ประเทศนั้นๆ ซึ่งมีผลตามมาด้วยเศรษฐกิจ การเงินที่มีแต่รายรับและกัวนซื้ออำนาจความชอบจากบุคลากรทั้งประเทศหรือทั่วโลกได้

โดยจากปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรมีความสอดคล้องกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ของพอตเตอร์ (Potter) ที่มีการนำเสนอแนวคิดการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน และในเวลาเดียวกันองค์กรอื่นๆ ก็ได้ให้ความสนใจในแนวคิดนี้เช่นกัน เพราะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร โดยในแต่ละองค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์เพื่อให้มองเห็นภาพที่ออกมาสู่ภายนอก เพื่อจะได้หาทางแก้ไขให้เปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาสู่ความสำเร็จได้ทัน

นอกจากนั้นในเรื่องของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของนิตยสารยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทพร วงษ์เชษฐา (2551) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกองค์กรระหว่างประเทศภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งศึกษากลยุทธ์ขององค์กร เป็นวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการและคณะบุคลากรขององค์กรเพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การปรับตัวขององค์กร การกำหนดถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงองค์กรให้เท่าทันโลกที่เปลี่ยนไป

5.2.4 วัฒนธรรมองค์กร

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่านิตยสาร 3 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสาร secret และนิตยสาร ok magazine ใช้วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงที่เนื่องจากเป็นองค์กรใหญ่เมื่อผู้บริหารสั่งให้มีการเปลี่ยนแปลงก็จะมีเปลี่ยนแปลงแต่สามารถทำได้ซ้ำ เพราะขยับ หรือเคลื่อนย้ายกับจำนวนบุคลากรที่มาก ต้องค่อยๆปรับ มีการปรับโครงสร้าง ปรับความเป็นอยู่ การรับรู้แรงจูงใจให้มุ่งกระทำตาม การกระตือรือร้นภายในองค์กรในการรับข้อมูลข่าวสาร

ซึ่งต่างจากนิตยสารกุลสตรีที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติซึ่งจะเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สามารถปรับเปลี่ยนได้เลออย่างรวดเร็ว และนิตยสาร celeb online จะมีวัฒนธรรมแบบปรับตัว คือ โดยจะมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมใหม่ การปรับเปลี่ยนทันที การกล้าเสี่ยง โดยส่วนหนึ่งอยู่ที่ผู้บริหารที่มีความกระตือรือร้นในการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างรวดเร็ว บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความกระตือรือร้น มีการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาประกอบใช้ในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างทันทั่วทั้งที่

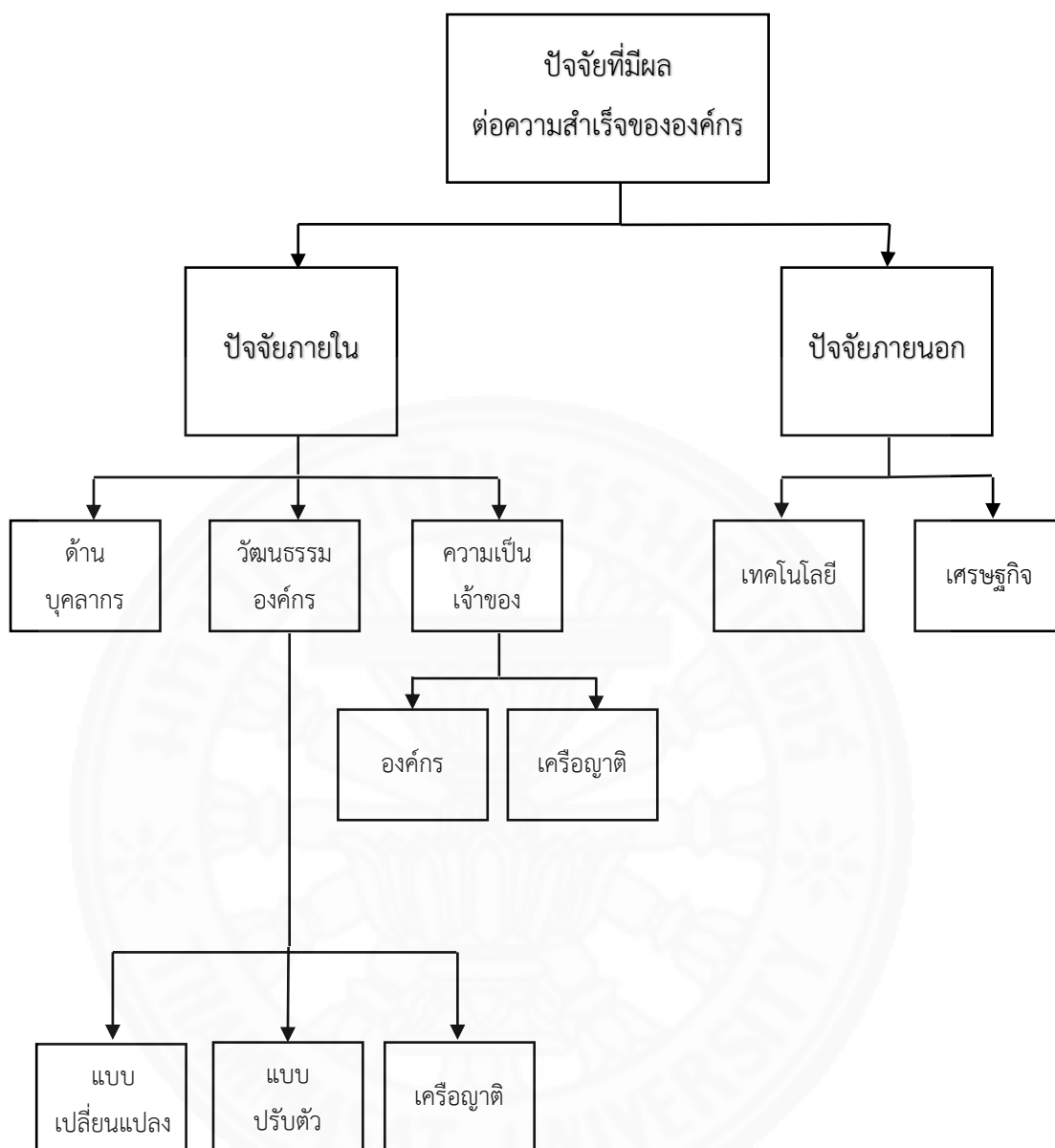
โดยจากวัฒนธรรมองค์กรของนิตยสารทั้ง 5 ฉบับที่มีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน แต่จะมีความสอดคล้องกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ของชาวัน (Schein) ที่เรียกปัจจัยนี้ว่าวัฒนธรรมองค์กร โดยแบ่งเป็นสามระดับ คือ ระดับสิ่งที่ถูกสร้างขึ้น ระดับหลักการ และระดับนัยร่วมซึ่งเป็นระดับที่ลึกที่สุดคือเรื่องของค่านิยม ความเชื่อและฐานคติ ซึ่งใน 5 ฉบับนี้จะมีลักษณะที่เหมือนกัน

และมีความสอดคล้องกับ (ขวลิต ประภาวนนท์, 2542) ที่อ้างอิงไว้ว่าการบริหารงานที่ดีจะต้องมีการจัดโครงสร้างระเบียบ วัฒนธรรมที่ต้องเปลี่ยนไปตามยุคสมัยเพื่อการทำงานและยึดถือปฏิบัติกันอย่างเป็นระบบแบบแผน

5.2.5 ความเป็นเจ้าของ

จากการวิจัยพบว่า นิตยสารที่มีความเป็นเจ้าของเหมือนกัน 4 ฉบับ คือ นิตยสารแพรว นิตยสาร secret นิตยสาร celeb online และนิตยสาร ok magazine ที่มีความเป็นเจ้าของแบบองค์กร ประเภทบริษัท โดยผู้ถือหุ้นจะเป็นกลุ่มบุคคลที่ผู้บริหารรู้จัก ใกล้ชิด เครือญาติ ซึ่งต่างจากนิตยสารกุลสตรีที่มีความเป็นเจ้าของเป็นหุ้นส่วนที่มีการร่วมลงทุนจากเครือญาติกันทั้งครอบครัว ที่ช่วยกันปรับปรุงองค์กรให้มีความแข็งแรง สามารถยืนหยัดได้กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งความเป็นเจ้าของของนิตยสารกุลสตรีมีผลต่อเรื่องปัจจัยภายใน ภายนอก รวมไปถึงกลยุทธ์ในการจัดการองค์กร และกลยุทธ์การสื่อสาร เพราะจากความเป็นเจ้าของนิตยสารกุลสตรีมีความเป็นเจ้าของแบบเครือญาติ

ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรและความเป็นเจ้าของ มีผลต่อการปรับตัวของนิตยสารเป็นอย่างมาก โดยองค์กรใหญ่ นิตยสารแพรว นิตยสาร secret นิตยสาร ok magazine ใช้วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงและมีความเป็นเจ้าของแบบองค์กร เป็นบริษัท ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ช้า มีการขยับตัวช้า เหตุมาจากบุคลากรที่มีอยู่หลายฝ่าย การเรียนรู้ งบประมาณ รวมไปถึงตัวผู้บริหาร ซึ่งจะมีความแตกต่างจากนิตยสารกุลสตรี ที่ใช้วัฒนธรรมองค์กรและมีความเป็นเจ้าของแบบเครือญาติ ที่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างรวดเร็ว สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ เน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงาน สื่อ โฆษณาโดยผู้บริหารสูงสุดจะเล็งเห็นถึงเรื่องนี้เป็นสำคัญ เพราะจะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรอยู่รอดและก้าวไปอีกระดับหนึ่ง



ภาพที่ 5.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

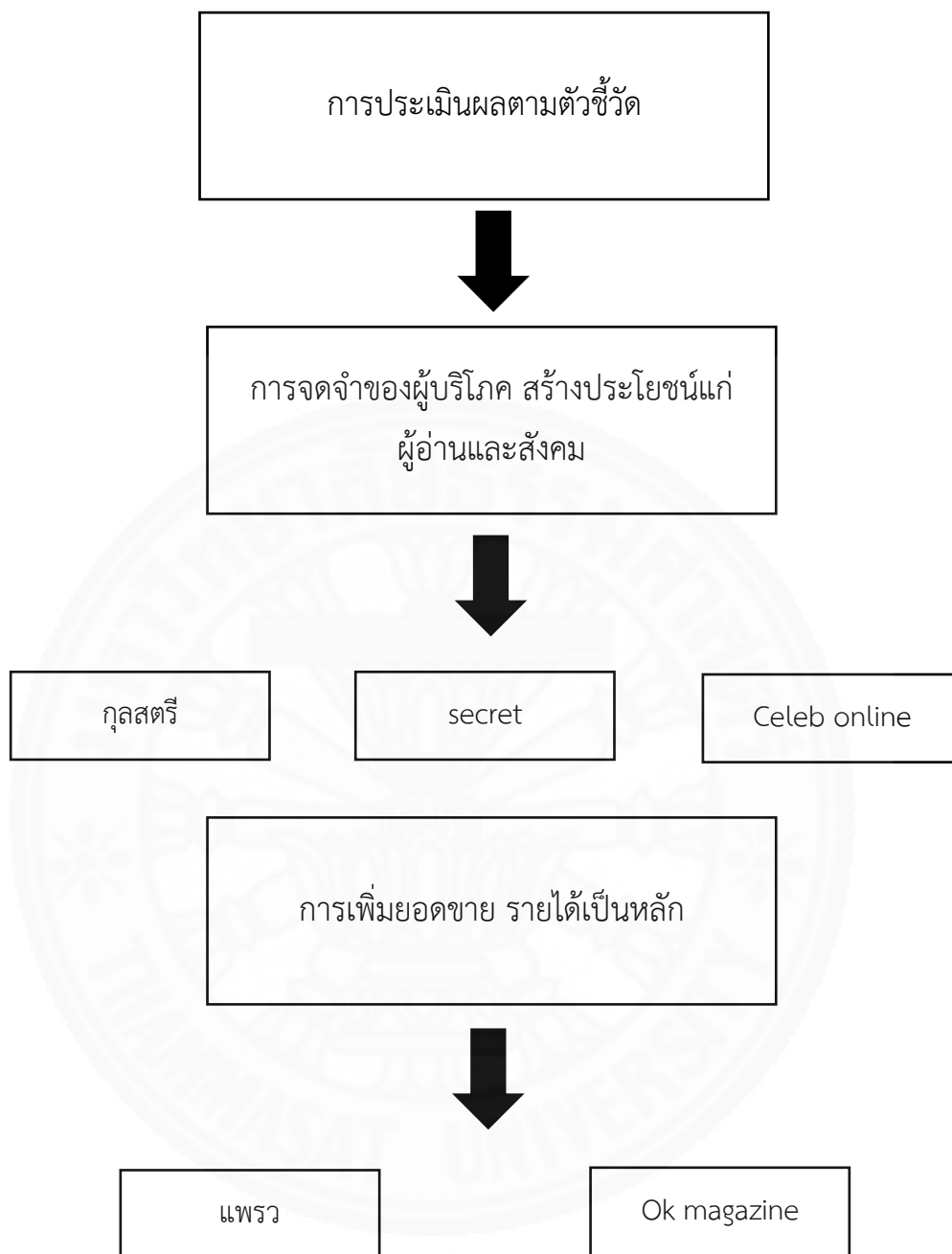
5.2.6 การประเมินผลตามตัวชี้วัดของนิตยสาร

จะเห็นได้ว่าการประเมินผลตามตัวชี้วัดของนิตยสารเป็นขั้นตอนสุดท้ายหลังจากที่ทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การสื่อสารทั้งหมดแล้ว และนำมาประเมินผลจากการเปลี่ยนแปลงว่าเกิดความสำเร็จมากน้อยเพียงใด โดยนิตยสารที่มีการประเมินผลตามตัวชี้วัดเหมือนกันมี 3 ฉบับ คือ นิตยสาร secret นิตยสาร celeb online และนิตยสารกุลสตรี ที่อยากให้ผู้บริโภคพูดถึงนิตยสารของตน มีการจดจำและผู้บริโภคได้ประโยชน์จากการอ่านให้มากที่สุด เพราะจากสังคมปัจจุบันนอกจากจะมีนิตยสารที่เกิดขึ้นมากมายและมีการแข่งขันที่สูงหลายฉบับแล้ว ยังจะต้องไปแข่งขันกับสื่อประเภท

อื่นๆ อีก ทั้ง 3 นิตยสารจึงหวังว่าจะให้ผู้บริโภคได้อ่าน ได้พูดถึงนิตยสารของตนจนสามารถจำเป็นแบรนด์ได้

ส่วนนิตยสารแพรวและนิตยสาร ok magazine มีการประเมินผลตามตัวชี้วัดเป็นยอดขายและความพึงพอใจของลูกค้าเหมือนกัน แต่นิตยสารแพรวยังประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ย่อยลงลึกไปถึงการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าทั้ง 2 นิตยสารเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีความคาดหวัง มีการใช้จ่ายที่สูง เมื่อทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรแล้ว สิ่งที่ต้องมองจากตัวประเมินคือความสำเร็จทางยอดขาย เมื่อเราเปลี่ยนแล้วจะสามารถประสบความสำเร็จทางการเงินได้มากน้อยแค่ไหน

ซึ่งมีความสอดคล้องกับ (Spee & Bormans, 1992) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินชี้วัดในความสำเร็จขององค์กรหลังจากได้ปรับเปลี่ยนแล้ว คือ การที่สรุปว่าการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์นั้นมีความเหมาะสมกับองค์กรมากน้อยแค่ไหน เช่น ในเรื่องของความเป็นบทสนทนา การตกเป็นข่าว หรือตัวชี้วัดสภาพคล่องทางการเงินขององค์กร



ภาพที่ 5.4 การประเมินผลตามตัวชี้วัด

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

1. นิตยสารแต่ละฉบับมีการปรับตัวที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นในด้านของบุคลากร วิสัยทัศน์ เนื้อหา รูปแบบ หรือจะผู้บริหาร ซึ่งแต่ละฉบับจะอิงจากวัฒนธรรมองค์กร รูปแบบองค์กร และนำมาปรับใช้งานจริง
2. นิตยสารที่อยู่รอดทุกฉบับจะต้องมีการปรับตัวโดยเน้นความทันสมัย ความรวดเร็ว การมีเนื้อหาที่น่าสนใจ โดยเนื้อหาในนิตยสารจะมีความเหมือนกันกับออนไลน์แต่จะนำเสนอแตกต่างกันเพื่อดึงความสนใจของผู้บริโภค
3. นิตยสารแต่ละฉบับมีการให้ผู้บริโภคได้มีส่วนร่วมกับนิตยสารมากขึ้น เช่น กิจกรรมที่นิตยสารจัด งาน event งาน fair งาน charity เพื่อเพิ่มกลุ่มผู้บริโภคให้ติดตามมากยิ่งขึ้น
4. นิตยสารแต่ละฉบับจะมีการปรับตัวตามรูปแบบสื่อ ซึ่งในปัจจุบันจะเป็นสื่อออนไลน์ที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว นิตยสารแต่ละฉบับจึงเร่งปรับตัวตามสื่อเพื่อให้เท่าทัน
5. ความมองการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ท้าทาย เพราะตั้งแต่ยุคยุคทุกสมัยก็มีการเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอดทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงด้านความทันสมัย
6. สิ่งที่ยึดเหนี่ยวให้นิตยสารยังคงอยู่คือ แผ่นกระดาษและเนื้อหา เพราะสิ่งที่นำมาลงนิตยสาร คือเรื่องที่เป็นจริง มีความน่าเชื่อถือ ไม่ฉาบฉวย สามารถพิสูจน์ได้
7. สื่อออนไลน์เป็นเพียงทางเลือกหนึ่งในการเข้าถึงนิตยสาร และช่วยเสริมภาพลักษณ์ให้นิตยสารดูดีขึ้น แต่ออนไลน์ยังโตไม่เต็มที่ และนิตยสารยังมีความเสถียรมากกว่า
8. การหารายได้เสริมจากงาน event จากงาน fair หรือจากช่องทางอื่นเป็นสิ่งที่นิตยสารในแต่ละองค์กรควรทำเพื่อความอยู่รอด

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลง รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของนิตยสารจำนวน 5 ฉบับ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรทำวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างนิตยสารประเภทอื่นประกอบให้หลากหลายเพื่อให้ครอบคลุมด้านเนื้อหา ผู้บริโภค ในวงที่กว้างขึ้น
2. การวิจัยครั้งนี้ควรเพิ่มการวิจัยแบบเชิงปริมาณเพื่อเก็บข้อมูลของพนักงาน เพื่อที่จะได้ทราบข้อมูลเชิงลึกขององค์กรในการปรับตัว เปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างแท้จริง

รายการอ้างอิง

หนังสือ

ชวลิต ประภาวนนท์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ Diamond in Business World.

ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2551). *การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

วันทนี ภูมิภัทราคม. (2538). *เศรษฐศาสตร์ทั่วไป*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาเศรษฐศาสตร์, คณะวิทยาการจัดการ, สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาการ.

วิทวัส รุ่งเรืองผล. (2553). *หลักการตลาด* (พิมพ์ครั้งที่ 6). ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *กลยุทธ์การตลาดและการบริหารการตลาด*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระพิมพ์และไซเท็กซ์ จำกัด.

เสรี วงษ์มณฑา. (2536). *ยุทธวิธีการตลาด* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บริษัท สามัคคีสาร จำกัด.

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2549). *การสื่อสารเพื่อการจัดการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ประสิทธิ์ภัณฑ์ แอนพรีนติ้ง.

อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2553). *พฤติกรรมผู้บริโภค* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.

สัมภาษณ์

กิดานันท์ สุดเสนหา. บรรณาธิการข่าว นิตยสารแพรว. (31 พฤษภาคม 2559). สัมภาษณ์.

กฤตยชญ์ ไร่เรือง. บรรณาธิการบริหารนิตยสาร celeb online. (25 เมษายน 2559). สัมภาษณ์.

ทิพวรรณ ส่งเสริมสวัสดิ์. บรรณาธิการแฟชั่น นิตยสารกุลสตรี. (7 พฤษภาคม 2559). สัมภาษณ์.

พัชรา โพธิ์กลาง. บรรณาธิการบริหารนิตยสาร Secret. (29 เมษายน 2559). สัมภาษณ์.

ระริน อุทกะพันธุ์ ปัญจรุ่งโรจน์. กรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด และบรรณาธิการนิตยสาร แพรว. (27 พฤษภาคม 2559). สัมภาษณ์.

วิศรุต ส่งเสริมสวัสดิ์. บรรณาธิการบริหารนิตยสารกุลสตรี. (7 พฤษภาคม 2559). สัมภาษณ์.

วีรวัดน์ อัจจุมานัส. บรรณาธิการบริหารนิตยสาร ok magazine. (18 พฤษภาคม 2559). สัมภาษณ์.

คันสนีย์ เล้าอรุณ. หัวหน้ากองบรรณาธิการ นิตยสาร ok magazine. (19 พฤษภาคม 2559).

สัมภาษณ์.

สิริลักษณ์ เขตร์ภู. บรรณาธิการนิตยสาร Celeb online. (25 เมษายน 2559). สัมภาษณ์.

อรัชชญา ขุนขำ. กองบรรณาธิการนิตยสาร Secret. (29 เมษายน 2559). สัมภาษณ์.

วิทยานิพนธ์

กฤตยชญ์ ไร่เรือง. (2553). *อิทธิพลทางวัฒนธรรมของนิตยสารหัวหัวนอก*. (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลเรื่อง). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะเศรษฐศาสตร์, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมือง.

นันทพร วงษ์เชษฐา. (2551). *องค์การระหว่างประเทศภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลง*. (รายงานโครงการเฉพาะบุคคล). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการจัดการสื่อสารองค์กร.

นฤมล คงชื่นสิน. (2556). *การปรับตัวของนิตยสารในยุคหลอมรวมสื่อกรณีศึกษานิตยสารตกแต่งบ้าน My home*. (รายงานโครงการเฉพาะบุคคล). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาวิชาสื่อสารมวลชน.

นวลพัทธ์ จิงไพศาล. (2545). *การบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสื่อสารมวลชน กรณีศึกษา บริษัท บีอีซี เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด*. (รายงานโครงการเฉพาะบุคคล). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการจัดการสื่อสารองค์กร.

ประณมาภรณ์ เครื่องงาม. (2556). *การพัฒนาองค์กรสื่อมวลชนกับการหลอมรวมสื่อกรณีศึกษาหนังสือพิมพ์เดลินิวส์*. (รายงานโครงการเฉพาะบุคคล). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาวิชาสื่อสารมวลชน.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

การเก็บข้อมูลของบริษัท เดอะนิลเส็นคอมปะนี (ประเทศไทย) จำกัด. สืบค้นจาก

<http://www.it24hrs.com/2015/thailand-internet-user-profile-2015-2558/>

การเปลี่ยนแปลงของนิตยสารไทยในปัจจุบัน. สืบค้นจาก <http://www.thansettakij.com/2016/02/21/32289>

กิจกรรมยอดฮิตการใช้อินเทอร์เน็ต. สืบค้นจาก <https://www.etda.or.th/content/thailand-internet-user-profile-2015.html>

นิตยสารในประเทศไทยปัจจุบัน. สืบค้นจาก <https://th.wikipedia.org/wiki/>
 นิตยสารไทยโคมา วิกฤติ. สืบค้นจาก <http://www.thansettakij.com/2016/02/21/32289>
 นิตยสารในประเทศไทยปัจจุบัน. สืบค้นจาก <http://thaipublica.org>
 นิตยสารในประเทศไทยปิดตัวลง. สืบค้นจาก <http://www.matichon.co.th/news/119301>
 นิตยสารติดอันดับในประเทศไทย. สืบค้นจาก <http://www.magazinedee.com/home/main/magazinelist/type/recommend/>
 พัฒนาการของนิตยสารไทย. สืบค้นจาก http://rescom.trf.or.th/display/keydefault.aspx?id_colum=2960
 รายได้โฆษณาที่ลดน้อยลงของนิตยสารไทยปัจจุบัน. สืบค้นจาก <http://thaipublica.org>
 ผลสำรวจผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2558. สืบค้นจาก <https://www.etda.or.th/content/thailand-internet-user-profile-2015.html>
 สื่อสิ่งพิมพ์ปิดตัวลง. สืบค้นจาก <http://www.marketingoops.com/media-ads/thai-media-ads/cosmopolitan-thailand/>
 หนังสือพิมพ์เล่มแรกของโลก และประวัติของนิตยสารไทยในประเทศไทย. สืบค้นจาก http://rescom.trf.or.th/display/keydefault.aspx?id_colum=2960

Books

- Albarran, A. B. (2006). *Management of electronic media*. Belmont, Valif., U.S.A.: Thomson/Wadsworth.
- Bowman, Cliff. (1990). *The Essence of strategic Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Colliers, James C. and Porras, Jerry I. (1996). *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review.
- Daft, Richard L. *Organization Theory and Design* 7th ed. (2001). Ohio: South-Western College Publishing.
- Dess, Gregory G. Lumpkin, G. T. and Taylor, Marlyn L. (2005). *Strategic Management: Creating Competitive Advantage* 2nd ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Eccles. T. (1994). *Succeeding with Change Implementation and Strategic*. London: McGraw-Hill.

- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. London: Pitman Press.
- Guetzkow, Harold. (1965). *Communications in Organizations*. In Handbook of Organizations. Edited by James G. March.
- Hill, Charles W.L., and Jones, Gareth R. (2007). *Strategic Management: An Integrated Approach*. 7th ed. Boston, M.A.: Houghton Mifflin company.
- Hirnes, Carolyn, and Hines, William, J.R. *Seminar on the Essence of Transformational Leadership Training institute*. Nation's Cities Weekly.
- Katz, Daniel, and Kahn, Robert. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kotter, John P. (1996). *Leading change*.
- Lee, William W., and Kraymer, Kral J. (2003). *And Organizing Change: An Inclusive Systemic Approach to Maintain Productive and Achieve Results*. San Francisco, C.A.: Pfeiffer.
- Mitchell, T.R., Larson, J. R., Jr. (1987). *People in organizations: behavior*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Perry, Alycia, and Wisnom, David III. (2003). *Before the Brand: Create the Unique DNA of an Enduring Brand Identity*. New York: McGraw-Hill.
- Rasberry, Robert W., and Linsey, Laura. (1994). *Effective Managerial Communication* 2nd ed. California: Wadsworth Publishing Company.
- Schein, Edgar H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Cultural Change*. California: Jossey- Bass Inc.,.
- Spee and Bormans. (1992). *Veld and spee McDaniel*.
- Thompson, John L. (2001). *Understanding Corporate Strategy*. London: Thomson Learning.
- Wayne, Pace R., and Faules, Don F. (1994). *Organizational Communication*. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายรณพัชร เลิศเดชะ
วันเดือนปีเกิด	2 ตุลาคม 2531
วุฒิการศึกษา	วารสารศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชาวิทยุ-โทรทัศน์) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตรายการแพรว แพรวโซไซตี้ บริษัท อมรินทร์ เทเลวิชั่น จำกัด

