



การบริหารองค์การนิตยสาร Mint

โดย

นายจุวานนท์ กิณเรศ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วารสารศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การบริหารองค์การนิตยสาร Mint

โดย

นายธวัช นนท์ กิณเรศ



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วารสารศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

THE BUSINESS ADMINISTRATION AT MINT MAGAZINE

BY

MR. TUWANON KINNARESS



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARTS
PROGRAM IN MASS COMMUNICATION ADMINISTRATION
FACULTY OF JOURNALISM AND MASS COMMUNICATION
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2020
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายธวัช นที กิณเรศ

เรื่อง

การบริหารองค์การนิเทศสาร Mint

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารสื่อสารมวลชน)

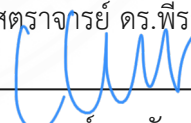
เมื่อ วันที่ 30 กรกฎาคม พ.ศ. 2564

ประธานกรรมการสอบค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิรุฬห์ โออรพันธ์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทพร วงษ์เชษฐา)

กรรมการสอบค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โมนัยพล รณเวช)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ กัลยกร วรกุลฐานันย์)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การบริหารองค์การนิตยสาร Mint
ชื่อผู้เขียน	นายธวัช นนท์ กิณเรศ
ชื่อปริญญา	วารสารศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทพร วงษ์เชษฐา
ปีการศึกษา	2563

บทคัดย่อ

การศึกษา “การบริหารองค์การนิตยสาร Mint” ผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์ในการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงการบริหารองค์การนิตยสาร Mint และแบบจำลองธุรกิจ (Business Model) ของ นิตยสาร Mint ผู้ศึกษาใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ รวบรวมโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับเจ้าของกิจการและคณะผู้บริหารนิตยสาร Mint จำนวน 5 คน ร่วมกับการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2564 รวมระยะเวลา 1 เดือน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในที่มีความสำคัญมากที่สุดในการบริหาร คือ ความสามารถทางวิชาชีพ เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมหลักขององค์การคือ งานกองบรรณาธิการที่ผลิตสื่อในรูปแบบ นิตยสารและบนสื่อใหม่ เนื่องจากบุคลากรขององค์การมีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการผลิตเนื้อหา นิตยสาร อีกทั้งยังมีเครือข่ายความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับผู้โฆษณาและศิลปิน เพื่อเสริมจุดแข็งให้กับการบริหารงานองค์การให้เติบโตต่อไป โดยนิตยสาร Mint แบ่งการทำงานออกเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายทัศนศิลป์ (Visual Arts) ที่ดูแลเรื่องภาพและองค์ประกอบศิลป์ของผลงานนิตยสาร และฝ่ายเนื้อหา (Content) ที่ดูแลด้านการนำเสนอเนื้อหาในรูปแบบต่าง ๆ ผ่านสื่อรูปแบบนิตยสารและสื่อสังคม โดยทั้ง 2 ฝ่าย จะทำงานร่วมกันในการผลิตผลงานและประสานงานกับด้านฝ่ายขายและการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โฆษณาในอีกทีหนึ่ง ปัจจัยภายในที่สำคัญต่อมาคือ ด้านการจัดการ มีโครงสร้างองค์การแบบแม่ เนื่องจากเป็นองค์การขนาดเล็กและเพิ่งเริ่มก่อตั้ง มีจำนวนผู้บริหารและพนักงานรวมกันทั้งหมด 7 คน กลุ่มบุคลากรในองค์การมีการทำงานในลักษณะการทำงานแบบกองบรรณาธิการ มีลักษณะวิธีการทำงานเป็นทีม (Teamwork) และทำงานได้หลากหลาย (Multitasking) รวมถึงได้ว่าจ้างบุคลากรจากภายนอกเพิ่มเติมที่จำเป็นต่อการดำเนินการผลิตผลงาน ส่วนด้านเทคโนโลยีนั้น ทางนิตยสารได้ทำการว่าจ้างบริษัทภายนอกองค์การเป็นผู้ดำเนินการในการ

จัดซื้อกระดาษ ทำเพลทแม่พิมพ์ แยกสี เรียงพิมพ์ และพิมพ์เป็นรูปเล่ม แต่ทางนิตยสารก็ยังติดตามข่าวสารและมีการตรวจสอบคุณภาพเทคโนโลยีการพิมพ์เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้งานพิมพ์เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์การผู้ซึ่งเป็นผู้ว่าจ้างและเจ้าของลิขสิทธิ์กำหนด

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การมากที่สุด ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านความสนใจและความต้องการของผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมายมิลเลนเนียล และ Gen Z เนื่องจากนิตยสาร Mint มีการเจาะจงเฉพาะในตลาดเฉพาะกลุ่มตามกลยุทธ์ ตลาดฐานแฟนคลับ (Fanbase Economy) ทำให้มีจุดเด่นที่แตกต่างจากนิตยสารฉบับอื่น ๆ รวมถึงด้านแรงกดดันทางเศรษฐกิจจาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ มาจากผู้โฆษณาที่เป็นสินค้าแบรนด์เนมที่กำลังขยายฐานกลุ่มเป้าหมายใหม่ที่เป็นคนกลุ่มมิลเลนเนียล และ Gen Z มากขึ้น รวมถึงปัจจัยด้านแหล่งข้อมูล เหตุการณ์และวัฒนธรรม ได้แก่ ศิลปินและค่ายต้นสังกัด กระแสนิยมวัฒนธรรมเกาหลีและกระแสนิยมซีรีส์วายในประเทศไทยล้วนส่งผลกระทบต่อการบริหารงานนิตยสาร Mint

ด้านแบบจำลองธุรกิจของนิตยสาร Mint ได้มอบข้อเสนออันทรงคุณค่าแก่กลุ่มเป้าหมาย คือ การเป็นนิตยสารแฟชั่นฟรีเมียมสื่อแรกในประเทศไทย ที่นำเสนอเนื้อหาแฟชั่นและไลฟ์สไตล์แก่กลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนมิลเลนเนียล และ Gen Z ผ่านการนำเสนอโดยใช้รูปภาพนำเนื้อหา (Photo Driven) และสร้างการจดจำแก่กลุ่มเป้าหมายตามปรัชญาขององค์การที่ต้องการนำเสนอสิ่งสดใหม่ให้แก่กลุ่มเป้าหมาย ด้วยการเป็นสื่อแรกที่ทำได้และความพิเศษเฉพาะ (Exclusive) และไม่เคยมีนิตยสารฉบับไหนเคยทำมาก่อน ผ่านรูปแบบกลยุทธ์ทางการตลาด ตลาดฐานแฟนคลับ ที่ใช้ศิลปินดาราที่มีชื่อเสียงและอยู่ในกระแสและความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย ทำให้เห็นถึงความเชื่อมโยงคุณค่าของสินค้าและบริการในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายของนิตยสาร Mint ผ่านช่องทางต่าง ๆ 3 รูปแบบ ทั้งสื่อเก่า สื่อใหม่ และการจัดกิจกรรมพิเศษควบคู่กันไป สะท้อนให้เห็นว่านิตยสารไม่ได้เป็นเพียงสื่อด้านเดียวอีกต่อไป ซึ่งนิตยสาร Mint มีการนำเสนอจุดขายที่เข้มข้น ใช้ศิลปินดาราและผู้ทรงอิทธิพลเข้ามาเป็นตัวช่วยในการสื่อสารแทนการโฆษณาและการสื่อสารทางตรงจากทางเล่มนิตยสาร เพื่อดึงดูดกลุ่มเป้าหมายเข้ามาสู่องค์การ สร้างประโยชน์ให้แก่องค์การในแง่รายได้และการโฆษณาประชาสัมพันธ์ของนิตยสารต่อไป

คำสำคัญ: การบริหาร, นิตยสาร, Mint Magazine

Independent Study Title	THE BUSINESS ADMINISTRATION AT MINT MAGAZINE.
Author	Mr. Tuwanon Kinnaress
Degree	Master of Arts
Program in/Faculty/University	Program in Mass Communication Administration Faculty of Journalism and Mass Communication Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Nantaporn Wongchestha, Ph.D.
Academic Year	2020

ABSTRACT

In this research into “The Business Administration at Mint Magazine”, the researcher aimed to gain a thorough understanding of Mint Magazine administration and also its Business Model. A qualitative research method was utilized to conduct detailed interviews from 5 interviewees who were part of Mint Magazine’s management team, along with participative observation and the gathering of related documents. All of the mentioned research was conducted during a one month period in June 2021.

As per the result of this research, the most significant factor for administration is vocational capability, since the main process is in the editorial department which produces media in a magazine style on a brand-new kind of publishing media. Since the personnel of the organization are professionally experienced in magazine production and they have business relationships with publishers and celebrities, the intention is company administration enhancement. Mint’s Magazine mainly comprises two departments namely, Visual Arts which is responsible for the magazine’s pictures and compositions, and Content which takes care of various kinds of presentation (Magazine style and Social Media style). Both of the departments work together in production, sales coordination, and marketing in order to meet the publishers’ expectations. Another significant factor is Management,

which works in a spreading organization structure, since they are only a start-up organization and still in the initial establishment stage. The organization has only seven individuals including both management team and teammates. Personnel in the company work in an editorial department manner using a teamwork approach, and multitasking. In addition, they use outsourcing who are mainly professionals in the total production. Regarding technology, the team also hire outsources for paper supplies, original plates, colors classification, typesetting, and page making. However, the team always follow-up on updates and examine the publishing quality, aiming to provide the prints in line with standard-qualified practice as the customers and copyright patentees initially assigned.

Moreover, the main factors affecting the administration consist of three main aspects. First is the audience's interest and demand mostly the Millennial generation and Generation Z. Mint Magazine has specified the audience group as their main tactic, Fanbase Economy, thus this factor made Mint Magazine to be outstanding from other publishing organizations.

Second is the economic pressure from the luxury brand publishers which is currently spreading among the new groups of audiences more specifically, Millennials and Generation Z. Third is the data, incident, and cultural factors, including the artists and their agencies, Korean trends and boy's love series also affect Mint Magazine's administration.

Regarding the business model, Mint Magazine has created a significant attraction for the audience, which is being the very first premium fashion magazine in Thailand focusing on fashion updates and lifestyle mainly for the Millennials and the Generation Z, through Photo Driven practice and creating noteworthy satisfaction for the audience in the manner of a fresh-content-oriented organization. With being the initiative of the mentioned achievement and being exclusive, none of the other companies had attempted this approach before. Using marketing tactics and Fanbase Economy, inviting current trending celebrities for the audience causes them to directly connect to works and services which are for Mint Magazine spectators through three different channels, both old-style and new-style media, along with

holding some special events. This signifies that “magazine” is not the media that only produces works as in one-way publishing. Mint Magazine also utilizes their strong selling point which is using celebrities and influencers as a main factor instead of using only direct advertisements and communication, with the intention of attracting the audience and achieve accomplishment for the organization either for Mint’s income or for public relations.

Keywords: Administration, Magazine, Mint Magazine, Business



กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาในครั้งนี้เกิดขึ้นท่ามกลางสถานการณ์ที่ไม่ปกติ เพราะการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่กลับมาแพร่ระบาดจนต้องล็อกดาวน์อีกครั้ง จนทำให้มีอุปสรรคต่าง ๆ มากมายในการศึกษาค้นคว้า แต่ทุกอย่างก็ผ่านพ้นสำเร็จลุล่วงมาได้ เกิดจากความขยันหมั่นเพียร และความมุ่งมั่นของตัวเราเองตลอดระยะเวลา 3 เดือนที่ผ่านมา จนได้พิสูจน์ให้ตัวเองเห็นแล้วว่าทุกสิ่งทุกอย่างสามารถเป็นไปได้หมดถ้าเรามีความตั้งใจอย่างจริงจัง

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การบริหารองค์การนิเทศสาร Mint” สำเร็จได้ เกิดจากความรู้และคำแนะนำของบุคคลหลายท่าน ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทพร วงษ์เชษฐา อาจารย์ที่ปรึกษา รวมถึง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิรุณ ฮอร์พันธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โมไนยพล รณเวช ที่ให้เกียรติมาเป็นประธานและกรรมการในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ อาจารย์ทุกท่านได้ช่วยจุดประกายความคิด มอบความรู้ทุกแง่มุม และสละเวลาให้คำแนะนำจนการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอบคุณคุณแม่และน้องสาว ที่คอยสนับสนุน ส่งเสริมและให้กำลังใจทุกครั้งในยามที่ท้อแท้ จนสามารถสำเร็จการศึกษาปริญญาโทตามที่ตั้งใจไว้ได้ด้วยดี

ขอขอบคุณทีมงาน Mint พี่ป้อม พี่ก้อง พี่อนุญาตให้ศึกษาและมอบองค์ความรู้จากการบริหารองค์การได้อย่างเต็มที่ รวมถึง พี่เชษฐ์ พี่ตูน และพี่โซน่า ที่สละเวลาถ่ายทอดประสบการณ์และมุมมองจากการทำงานมืออาชีพ เพราะพี่ ๆ ทุกคนเปรียบเสมือนครูอาจารย์ในโลกของการทำงานที่พร้อมจะคอยสอนและถ่ายทอดการทำงานสื่อนิตยสารให้อยู่เสมอ

ขอบคุณแก๊งเพื่อน JC53 ทุกคนที่คอยส่งกำลังใจมาให้ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาค้นคว้าจนผ่านพ้นมาได้ด้วยดี รวมถึงมิตรภาพของเพื่อน ๆ ชาว MCA22 ที่คอยช่วยเหลือกันในทุกเรื่องตั้งแต่วันแรกจนถึงวันนี้

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การค้นคว้าอิสระเล่มนี้คงให้ประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจ และสามารถนำไปประยุกต์ต่อยอดเป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อเป็นประโยชน์ให้กับสังคมต่อไป

นายธวัช นนท์ กิณเรศ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(6)
สารบัญตาราง	(12)
สารบัญภาพ	(13)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ปัญหานำการศึกษา	14
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	14
1.4 ขอบเขตการศึกษา	14
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	15
1.6 นิยามศัพท์	15
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
2.1 ทฤษฎีการบริหารงานองค์การสื่อสารมวลชน	17
2.2 แนวคิดแบบจำลองธุรกิจ (Business Model)	25
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)	35

บทที่ 3 วิธีการวิจัย	36
3.1 แหล่งข้อมูลการวิจัย	36
3.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	36
3.1.1.1 การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview)	36
3.1.1.2 การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation)	37
3.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	37
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	37
3.3 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความถูกต้องแม่นยำของข้อมูล	39
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล	40
บทที่ 4 ผลการศึกษา	41
4.1 การบริหารองค์การนิตยสาร Mint	43
4.1.1 ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์	43
4.1.2 โครงสร้างองค์การ ระบบและวิธีการดำเนินงาน	45
4.1.2.1 โครงสร้างองค์การ	45
4.1.2.2 ระบบการทำงาน	46
4.1.2.3 วิธีการดำเนินงาน	46
(1) การทำงานเป็นทีม (Team Work)	47
(2) การทำงานได้หลากหลายประเภท (Multitasking)	47
4.1.3 วัฒนธรรมองค์การ	47
4.1.4 ปัจจัยภายใน	49
4.1.4.1 การจัดการ	49
(1) ฝ่ายบรรณาธิการ	50
(2) ฝ่ายขายและการตลาด	51
(3) ฝ่ายจัดจำหน่าย	54
(4) ฝ่ายธุรการ	54
4.1.4.2 ความสามารถทางวิชาชีพ	55
(1) การทำงานของฝ่ายบรรณาธิการ	55

(2) หลักจริยธรรมในงานวารสารศาสตร์	61
4.1.5 ปัจจัยภายนอก	62
4.1.5.1 แรงกดดันทางเศรษฐกิจ	62
(1) ด้านเศรษฐกิจ	63
(2) ด้านการแข่งขัน	66
4.1.5.2 ความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร	68
4.1.5.3 แรงกดดันทางการเมืองและสังคม	75
(1) ด้านการเมือง	75
(2) ด้านสังคม	77
4.1.5.4 แหล่งข้อมูล เหตุการณ์ และวัฒนธรรม	78
(1) แหล่งข้อมูล	78
(2) เหตุการณ์	80
(3) วัฒนธรรม	80
4.2 แบบจำลองธุรกิจของนิตยสาร Mint	84
4.2.1 กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)	84
4.2.2 ข้อเสนออันทรงคุณค่า (Value Proposition)	85
4.2.2.1 เป็นสื่อแรกๆ ที่ทำได้และมีความพิเศษเฉพาะ (Exclusive)	85
4.2.2.2 นิตยสารฟรีมีเยม	85
4.2.2.3 นำเสนอโดยใช้รูปภาพนำเนื้อหา (Photo Driven)	86
4.2.3 ช่องทาง (Channels)	86
4.2.3.1 ใช้สื่อสังคมที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	86
4.2.3.2 ร้านค้าทางการของนิตยสาร	86
4.2.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	87
4.2.4.1 กิจกรรมการแจกนิตยสาร	87
4.2.4.2 การให้ความช่วยเหลือแบบเป็นส่วนตัว	88
4.2.5 กระแสรายได้ (Revenue Streams)	88
4.2.5.1 องค์การของสินค้าแบรนด์เนม	88
4.2.5.2 การจำหน่ายนิตยสาร	89
4.2.6 ทรัพยากรหลัก (Key Resources)	89
4.2.6.1 ฝ่ายบรรณาธิการ	89

4.2.6.2 ศิลปิน	89
4.2.7 กิจกรรมหลัก (Key Activities)	90
4.2.7.1 งานกองบรรณาธิการ	90
4.2.7.2 ผลิตเนื้อหาแบบครบวงจร	90
4.2.8 พันธมิตรหลัก (Key Partners)	90
4.2.8.1 ร้านค้าออนไลน์ชั้นนำ (E-Commerce)	91
4.2.8.2 ฝ่ายประชาสัมพันธ์องค์กรของสินค้าแบรนด์เนม	91
4.2.8.3 ศิลปินและค่ายต้นสังกัด	91
4.2.9 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)	92
4.2.9.1 ต้นทุนคงที่	92
4.2.9.2 ต้นทุนไม่คงที่	92
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	94
5.1 สรุปผลการศึกษา	94
5.1.1 การบริหารองค์การนิตยสาร Mint	94
5.1.1.1 ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์	94
5.1.1.2 โครงสร้างองค์การ ระบบและวิธีการดำเนินงาน	95
5.1.1.3 วัฒนธรรมองค์การ	95
5.1.1.4 ปัจจัยภายใน	95
(1) การจัดการ	95
(2) ความสามารถทางวิชาชีพ	96
5.1.1.5 ปัจจัยภายนอก	97
(1) แรงกดดันทางเศรษฐกิจ	97
(2) ความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร	98
(3) แรงกดดันทางการเมืองและสังคม	99
(4) แหล่งข้อมูล เหตุการณ์และวัฒนธรรม	100
5.1.2 แบบจำลองธุรกิจของนิตยสาร Mint	101
5.1.2.1 กลุ่มลูกค้า	101
5.1.2.2 ข้อเสนออันทรงคุณค่า	101

5.1.2.3 ช่องทาง	101
5.1.2.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า	102
5.1.2.5 กระแสรายได้	102
5.1.2.6 ทรัพยากรหลัก	102
5.1.2.7 กิจกรรมหลัก	102
5.1.2.8 พันธมิตรหลัก	102
5.1.2.9 โครงสร้างต้นทุน	103
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	103
5.2.1 การบริหารองค์การนิตยสาร Mint	103
5.2.2 แบบจำลองธุรกิจของนิตยสาร Mint	106
5.2.2.1 แบบจำลองธุรกิจของนิตยสาร Mint กับพื้นผ้าใบแบบจำลองธุรกิจ ของออสเทอร์วัลเดอร์ และ พิกเนียร์	106
5.2.2.2 แบบจำลองธุรกิจของนิตยสาร Mint	107
5.3 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้	108
5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้สนใจผลิตสื่อ นิตยสาร	108
5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การนิตยสาร Mint	109
5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป	110
รายการอ้างอิง	111
ประวัติผู้เขียน	115

สารบัญตาราง

ตารางที่

หน้า

1.1 การปิดตัวของนิตยสารในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557-2563

4



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 ผลสำรวจงบโฆษณาในอุตสาหกรรมสื่อระหว่างปี 2011-2020	7
1.2 งบโฆษณาของสื่อต่าง ๆ เปรียบเทียบปี 2562 และปี 2563	8
1.3 ชั่วโมงการใช้อินเทอร์เน็ตของคนไทย	9
1.4 10 อันดับกิจกรรมออนไลน์ยอดนิยมของคนไทย	10
1.5 หน้าปกนิตยสาร Mint ฉบับที่ 1-4	11
2.1 กรอบทฤษฎีการบริหารองค์การสื่อสารมวลชนของ McQuail	19
2.2 แผนภูมิทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model)	22
2.3 ผืนผ้าใบแบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas)	26
4.1 หน้าปกนิตยสาร Mint ฉบับปฐมฤกษ์	42
4.2 ภาพตราสัญลักษณ์ของนิตยสาร Mint	44
4.3 แผนผังโครงสร้างองค์การนิตยสาร Mint	46
4.4 แสดงตัวอย่างเนื้อหาที่ได้รับการสนับสนุนเนื้อหาจากผู้โฆษณา	52
4.5 แสดงตัวอย่างผลงานการผลิตเนื้อหาในรูปแบบครบวงจร	53
4.6 แผนผังแสดงวิธีการดำเนินงานของนิตยสาร Mint	55
4.7 แสดงตัวอย่างรหัสคิวอาร์ (QR Code) ภายในเล่มนิตยสาร Mint	73
4.8 แสดงตัวอย่าง 10 อันดับเนื้อหาวิดีโอของนิตยสารที่ได้รับความนิยม	74
4.9 แผนภูมิการบริหารองค์การนิตยสาร Mint	83
4.10 ร้านค้าทางการของนิตยสาร Mint บนแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย	87
4.11 ผืนผ้าใบแบบจำลองธุรกิจของนิตยสาร Mint	93

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

นิตยสาร ในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายว่า หนังสือพิมพ์ที่ออกเป็นรายคาบ เช่น นิตยสารรายสัปดาห์ นิตยสารรายเดือน โดยคำว่า นิตยสาร มาจากคำ นิตย+สาร นิตย- เป็นคำมาจากภาษาสันสกฤต แปลว่า เสมอไป สม่ำเสมอ ส่วนคำว่า สาร หมายถึง หนังสือ นอกจากนี้คำว่า นิตยสาร มาจากภาษาอังกฤษว่า magazine แปลว่า เป็นหนังสือที่ออกเป็นกำหนดเวลา มีเรื่องต่าง ๆ เช่น เรื่องสั้น ความเรียง บทความ บทวิจารณ์ บทพรรณนา บทขบขัน และบางทีก็มีนวนิยายเป็นตอน ๆ อยู่ภายในเล่มเดียวกัน (อิสริยา เลหาติรานนท์, 2553)

ดังนั้น นิตยสารเป็นสื่อวารสารศาสตร์ที่เน้นความหลากหลายของเนื้อหาภายในเล่มเดียวกัน เสนอแนวเนื้อหา (Editorial Concept) ตามวัตถุประสงค์ของผู้จัดทำ โดยคำนึงถึงความต้องการและรสนิยมด้านการรับสารของกลุ่มเป้าหมายหลัก คุณลักษณะชัดเจนของนิตยสารคือ การเสนอเนื้อหาที่มีความหลากหลายในหลายรูปแบบ ทั้งนี้เนื้อหาหลักจะสะท้อนวัตถุประสงค์ตามประเภทของนิตยสาร (มาลี บุญศิริพันธ์, 2550)

นิตยสารสามารถจัดแบ่งประเภทออกได้หลากหลายตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เช่น จัดประเภทตามวัตถุประสงค์ของนิตยสาร จัดประเภทตามกลุ่มผู้อ่าน จัดประเภทตามแนวเนื้อหา จัดประเภทตามระยะเวลาการวางจำหน่าย จัดประเภทตามพื้นที่หรือรัศมีการจำหน่าย ฯลฯ มาลี บุญศิริพันธ์ (2550) ได้จัดแบ่งประเภทนิตยสารที่ปรากฏตามแผงหนังสือตามลักษณะเนื้อหาอย่างกว้าง ๆ ออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ นิตยสารประเภทเนื้อหาโดยทั่วไป (General Magazines) ที่มุ่งกลุ่มเป้าหมายทุกระดับ ไม่ว่าจะอยู่ในระดับการศึกษา อายุ ความสนใจ ฯลฯ ระดับใดก็อ่านได้ มีเนื้อหาไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ แต่มุ่งนำเสนอเรื่องที่ทำให้คนกลุ่มใหญ่สนใจ มีขอบเขตการจำหน่ายในวงกว้างไม่เจาะจง จึงทำให้มียอดจำหน่ายสูง และนิตยสารประเภทเนื้อหาเฉพาะ (Specialized Magazines) ผลิตเพื่อมุ่งสนองความสนใจของกลุ่มผู้อ่านที่มีความสนใจเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ มีเนื้อหาที่เข้มข้นเจาะลึกเป็นพิเศษ โดยแบ่งประเภทย่อยออกไปอีกตามแนวเนื้อหาที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มสนใจ เช่น นิตยสารผู้หญิง นิตยสารเด็ก นิตยสารศิลปวัฒนธรรม นิตยสารไอที นิตยสารรถยนต์ วารสารการแพทย์ วารสารกฎหมาย ฯลฯ โดยมีกลุ่มผู้อ่านเป้าหมายที่มีความสนใจร่วมกันเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งอย่างลึกซึ้งในแวดวงเดียวกัน คนกลุ่มนี้จะชื่อนิตยสาร

ประเภทนี้อ่านด้วยเหตุผลที่แตกต่างจากกลุ่มผู้อ่านทั่วไป เนื่องจากมีความต้องการข้อมูล ข่าวสารหรือความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองหรือวิชาชีพ (มาลี บุญศิริพันธ์, 2550)

นอกจากนิตยสารจะมีบทบาทหน้าที่หลักในการนำเสนอข้อมูล ข่าวสาร และสาระแล้ว นิตยสารยังเปรียบเสมือนคลังความรู้ขนาดใหญ่ที่รวบรวมเรื่องราวเหตุการณ์ต่าง ๆ ยังสอดแทรกความบันเทิงให้ผู้อ่านได้รับบรรณรสเพิ่มมากขึ้นผ่านภาพประกอบที่ปรากฏอยู่บนหน้ากระดาษ และการจัดวางรูปแบบอย่างสวยงาม นอกจากนี้เนื้อหาภายในนิตยสารยังเป็นภาพสะท้อนเรื่องราวของสังคมในยุคนั้น ๆ ดังคำกล่าวว่า ถ้าอยากรู้เรื่องราวของสังคมใดหรือยุคไหน ว่าวิถีชีวิตการดำรงอยู่ หรือมีแนวคิดอย่างไร ให้เปิดดูจากนิตยสารสมัยนั้น ๆ (ไสลทิพย์ จารุภูมิ, 2545)

นิตยสารไทยในยุคแรกนั้น ก่อกำเนิดขึ้นในสมัยรัชกาลที่ 5 โดยเล่มแรก ๆ ที่เริ่มตีพิมพ์ออกมาคือ ตรุณวาท ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2417-2418 หรือประมาณ 147 ปีที่แล้ว จากนั้นมีฉบับต่อมาชื่อ วชิรญาณวิเศษ ของหอพระสมุดวชิรญาณ ฉบับนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับคำว่า นิตยสาร ตามนิยามความหมายในปัจจุบัน เนื่องจากการนำเสนอข้อมูลบางอย่างแก่ผู้อ่านที่แตกต่างไปจากหนังสือพิมพ์ และมีการกำหนดออกอย่างแน่นอน โดยตีพิมพ์ออกมาในระหว่างปี พ.ศ. 2429-2437 ซึ่งเป็นฉบับที่มีอายุยืนยาวในสมัยนั้นและมีความสำคัญต่อวงการนิตยสารไทยในยุคต่อมา ขณะที่เอกชนบางรายมีทุนทรัพย์และต้องการนำเสนอข้อมูลหรือมุมมองของตนเองต่อสาธารณะก็นิยมออกนิตยสารของตนเองมากมายหลายฉบับ เช่น สยามประเพณี (พ.ศ. 2440-2442) ตลิวภาคพจนกิจ (พ.ศ. 2443-2449) ศิริพจนภาค (เริ่ม พ.ศ. 2451) เป็นต้น จากนั้นนิตยสารไทยก็เริ่มแบ่งบานเติบโตขึ้นหลังช่วงการฟื้นฟูในสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 (ศรัณย์ ทองปาน, 2561)

ยุครุ่งเรืองของนิตยสารไทยอยู่ในระหว่างปี พ.ศ. 2530-2549 โดยเฉพาะในช่วงทศวรรษปี พ.ศ. 2530-2539 เป็นช่วงที่เศรษฐกิจไทยเติบโตอย่างก้าวกระโดด มีนิตยสารจำนวนมากที่แบ่งออกตามกลุ่มผู้อ่านที่มีความสนใจเฉพาะมากขึ้น และมักนิยมตั้งชื่อนิตยสารเป็นภาษาอังกฤษ เช่น นิตยสารแฟชั่น/ผู้หญิง ได้แก่ Image (พ.ศ. 2531) นิตยสารบันเทิง ได้แก่ ทีวีพูล (พ.ศ. 2533) นิตยสารผู้ชาย ได้แก่ Trendy Man (พ.ศ. 2535) นิตยสารศิลปะ ได้แก่ Art Record in Thailand (พ.ศ. 2537) นิตยสารตกแต่ง ได้แก่ Life & Decor (พ.ศ. 2534) นิตยสารครอบครัว ได้แก่ นิตยสาร City Life (พ.ศ. 2537) Life & Family (พ.ศ. 2539) เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการซื้อลิขสิทธิ์นิตยสารที่มีชื่อเสียงในโลกตะวันตก หรือที่เรียกกันว่า นิตยสารหัวนอก มาจัดทำขึ้นเป็นฉบับภาษาไทย โดยฉบับแรก ๆ ที่เริ่มต้นคือ ELLE (พ.ศ. 2537) ซึ่งเป็นนิตยสารแฟชั่น/ผู้หญิงจากฝรั่งเศสของค่ายบางกอกโพสท์ ต่อมา มีนิตยสารแนววาบหวิว Penthouse ตามมาด้วย Esquire (พ.ศ. 2538) ซึ่งเป็นนิตยสารผู้ชายจากฝั่งอเมริกา และในช่วงทศวรรษปี พ.ศ. 2540-2549 นิตยสารไทยยังคงเติบโตต่อเนื่อง ในช่วงปีแรกของ พ.ศ. 2540 มีการซื้อนิตยสาร หัวนอก เพิ่มเข้ามามากขึ้น โดยเครือนิตยสารดิฉัน ซื้อนิตยสารผู้หญิง/

แฟชั่น/ไลฟ์สไตล์จากฝั่งอเมริกา Cosmopolitan (พ.ศ. 2540) ส่วนโพสต์อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลมีเดีย ในเครือบางกอกโพสต์ ชื่อนิตยสารผู้หญิงชื่อดังจากออสเตรเลีย CLEO (พ.ศ. 2550) เมื่อเข้าสู่ในครึ่งหลังของปี พ.ศ. 2540 แม้ว่าประเทศไทยจะเจอสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง ทำให้มีนิตยสารบางฉบับปิดตัวลง (Trendy Man, Life & Decor, สวนเต็ก ฯลฯ) และอีกหลายฉบับต้องลดยอดพิมพ์ไปกว่าครึ่ง แต่สถานการณ์โดยรวมของนิตยสารยังดูเหมือนจะสดใส จากรายงานสภาวะธุรกิจนิตยสารประจำปีของบริษัท ซีอีเอดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) ระบุว่า ในปี พ.ศ. 2547 มีนิตยสารออกใหม่ถึง 92 ฉบับ และปีต่อมา พ.ศ. 2548 เพิ่มขึ้นอีก 96 ฉบับ (ศรัณย์ ทองปาน, 2561)

นิตยสารไทยเริ่มเข้าสู่สภาวะถดถอยในช่วงปลายทศวรรษ พ.ศ. 2550-2559 มีจำนวนนิตยสารหลายฉบับทยอยปิดตัวลง จากการสำรวจในปี พ.ศ. 2553 ประเทศไทยมีนิตยสารที่วางแผงจำหน่ายในตลาดจำนวน 232 ฉบับ และปี พ.ศ. 2554 ลดลงเหลือ 183 ฉบับ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2560 ลดเหลือเพียง 129 ฉบับ (ศูนย์ข้อมูลและข่าวสืบสวนเพื่อสิทธิพลเมือง, 2562) สัญญาณเตือนแรก ๆ คือ การปิดตัวฉบับภาษาไทยของ Reader's Digest ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2557 หลังจากฉบับภาษาอื่น ๆ ทั่วโลกทยอยปิดตัวไป ตามมาด้วยนิตยสาร ต.คน ในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2557 จากนั้นในช่วงเวลาเพียง 3 ปี ระหว่าง พ.ศ. 2558-2560 นิตยสารไทยจำนวนมากได้ปิดตัวลง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักที่สุดคือ นิตยสารแฟชั่นและผู้หญิง ปิดตัวลงทั้งหมด 22 ฉบับ โดยในปี พ.ศ. 2559 ที่มีจำนวนมากที่สุดถึง 12 ฉบับ ฉบับที่ปิดตัวลงได้แก่ Image, พลอยแถมเพชร, เปรี๊ยะ, หญิงไทย, สกูลไทย, VOLUME, ดิฉัน, ขวัญเรือน ฯลฯ ในขณะที่นิตยสาร ห้วนอก ก็ทยอยปิดตัวตาม เช่น InStyle, Seventeen, Cosmopolitan, Grazia, HerWorld, madameFIGARO ฯลฯ นิตยสารบางฉบับที่อยู่คู่วงการสิ่งพิมพ์ไทยมากกว่า 50 ปี ได้ปิดกิจการและอำลาผู้อ่านไปอย่างน่าใจหาย อย่างนิตยสารสกุลไทย นิตยสารผู้หญิงที่มีอายุยาวนานกว่า 60 ปี ของบริษัท อักษรโสภณ จำกัด ได้ตีพิมพ์ฉบับสุดท้ายในปลายเดือนตุลาคม พ.ศ. 2559 หลังจากที่เกิดเหตุการณ์ผลิตนิตยสารหญิงไทย ในเครือเดียวกันไปเมื่อปลายปี พ.ศ. 2558 (ศรัณย์ ทองปาน, 2561) จากนั้นในปี พ.ศ. 2562 มีนิตยสารไทยจำนวนมากปิดตัวลง หนึ่งในนั้นก็มีนิตยสารแฟชั่น/ผู้หญิงจำนวน 3 ฉบับ ปิดตัวลงและหยุดตีพิมพ์ ได้แก่ HAMBURGER, สุดสัปดาห์ และ CLEO โดยสรุปตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557-2563 มีนิตยสารแฟชั่น/ผู้หญิงหลายฉบับจำนวนมากทยอยปิดตัวลงไปแล้วทั้งหมด 25 ฉบับ ดังภาพแสดงตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1

การปิดตัวของนิตยสารในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557-2563

ปี	นิตยสารที่ปิดตัว		
2557	Reader's Digest ค.คน		
2558	ซูบซิป OOPS! OHO สตาร์นิวส์	หญิงไทย* เปรี้ยว* InStyle Thailand* ASTA MAG	ZOO Thailand FHM Thailand
2559	พลอยแถมเพชร* สกุลไทย* Seventeen Thailand* COSMOPOLITAN Thailand* VOLUME* IMAGE* in MAGAZINE*	I LIKE* S Cawaii!* CANDY* บางกอก รายสัปดาห์ Grazia Thailand* Lemonade* WHO? C-KIDS	Writer Viva Friday KC Weekly ภาพยนตร์บันเทิง Play Seoul Star A-STAR Flickz
2560	WE* Marie Claire Thailand* คู่สร้าง-คู่สม ดิฉัน* ขวัญเรือน* madameFIGARO Thailand* FILMAX Her World Thailand*	The Hollywood- Reporter Thailand Billboard Thailand HEALTH & CUISINE ครัว Go Genius Women's Health Thailand* Men's Health Thailand	Men's Fitness Thailand เนชั่นสุดสัปดาห์ ELLE Decoration Thailand Giraffe Magazine

*นิตยสารแฟชั่นและผู้หญิงที่ปิดตัว

ตารางที่ 1.1

การปิดตัวของนิตยสารในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558-2563 (ต่อ)

ปี	นิตยสารที่ปิดตัว		
2561	STARPICS Secret Student Weekly	attitude Thailand Maxim	
2562	Lonely Planet Traveller Thailand HAMBURGER* สุดสัปดาห์* ไม่ลองรู้เกษตรมือโปร Rabbit Today CLEO Thailand* Science Illustrated	mother & care BUS & TRUCK ครัวคุณต๋อย Health Today My Home THE POWER LOGISTIC แหล่งธุรกิจพารวย สยามรัฐสัปดาห์วิจารณ์	Thailand Economic- & Business Review MiX B-CONNECT C MAX CAR RUSH
2563	Amarin Baby & Kids เส้นทางเศรษฐี เที่ยวรอบโลก Esquire Thailand	daybeds BIOSCOPE A day bulletin	

*นิตยสารแฟชั่นและผู้หญิงที่ปิดตัว

ศรัณย์ ทองปาน (2561) ระบุว่า สภาวะขาลงของวงการนิตยสารไทยนับตั้งแต่หลังทศวรรษ พ.ศ. 2550-2559 นั้น ปัจจัยสาเหตุหนึ่งเกิดจากสื่อใหม่ (new media) ที่เข้ามามีผลกระทบต่อสื่อดั้งเดิม (old media) อย่างวงการสื่อสิ่งพิมพ์และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งในปี พ.ศ. 2557 ถือเป็นจุดเริ่มต้นของกระแสออนไลน์ที่รุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลให้งบประมาณที่มีรายได้หมุนเวียนในวงการนิตยสารไทยมาหลายสิบปี เริ่มหันทิศทางไปหาสื่อใหม่มากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัย การล่มสลายของนิตยสารไทยในยุคดิจิทัลของ ทิพย์อนงค์ จินตวิจิต (2562) ที่ระบุว่า การปิดตัวของนิตยสารนั้นมีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หันไปนิยมรับข่าวสารและความบันเทิงจากทางสื่อใหม่มากกว่าการบริโภคสื่อกระดาษอย่างนิตยสารและด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้การตัดสินใจลงโฆษณาของสินค้าในนิตยสารลดลงไปด้วย ท้ายที่สุดสำนักพิมพ์จึงไม่สามารถแบกรับ

ต้นทุนการผลิตและรายได้ที่ลดลงจากโฆษณาได้ รวมถึงจำนวนผู้อ่านลดลงจนนิตยสารทยอยปิดตัวเหมือนใบไม้ร่วง อาจเป็นสัญญาณของการปิดตัวของนิตยสาร จนมาถึงยุคล่มสลายอย่างแท้จริง

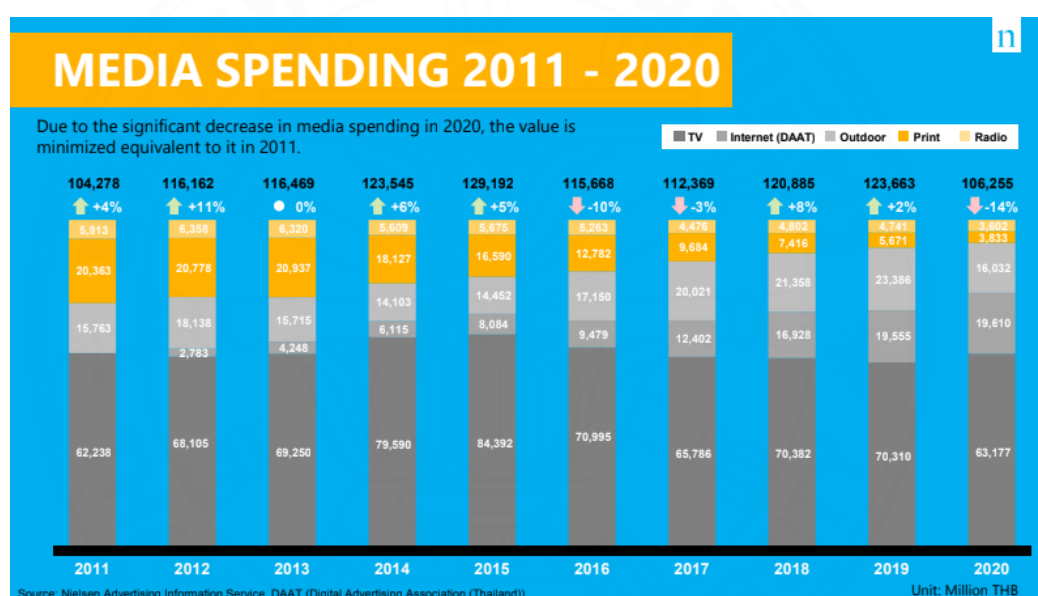
จากข้อมูลข้างต้นกล่าวสรุปได้ว่าการเกิดกระแสของสื่อใหม่และสภาวะถดถอยของสื่อดั้งเดิมอย่างวงการสื่อสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะธุรกิจสื่อนิตยสาร จากที่สมัยก่อนการอ่านนิตยสารทำให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ แต่การเข้ามาของสื่อใหม่และเทคโนโลยี ได้แก่ เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก และสมาร์ทโฟน ประกอบกันกลายเป็นสื่อออนไลน์ทำให้ทุกคนสามารถเป็นสื่อได้ อ่านคอนเทนต์ที่ตัวเองสนใจได้จากมือถือของตัวเอง ไม่ต้องเสียเงินเพื่อซื้อนิตยสารอีกต่อไป จนกลายเป็น digital disruption กล่าวคือเป็นภาวะที่เทคโนโลยีมีบทบาทเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ทำให้เกิดธุรกิจใหม่ ๆ ขึ้นมา และธุรกิจเหล่านี้ได้ออกผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการที่เปลี่ยนวิถีชีวิตของมนุษย์ ทำให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจเดิมจนทำให้เกิดการหยุดชะงักในธุรกิจเก่า ๆ ที่ไม่ยอมปรับตัวให้เข้ากับโลกดิจิทัลก็ล้มหายตายจากไป (ศรัณย์ ทองปาน, 2561) สอดคล้องกับสถานการณ์ของนิตยสารที่อยู่ในช่วงถดถอยอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหลายปี เพราะพฤติกรรมของผู้อ่านเปลี่ยนไปหันไปใช้สื่อใหม่กันมากขึ้น ทำให้มีจำนวนผู้อ่านสื่อสิ่งพิมพ์ลดน้อยลง ส่งผลให้ภาคธุรกิจและแบรนด์หันไปใช้งบโฆษณาในสื่ออื่น ๆ ที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและผู้อ่านมากกว่า (Infoquest, 2564)

จากผลสำรวจมูลค่าโฆษณาของทุกธุรกิจสื่อในประเทศไทย 10 ปีย้อนหลัง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554-2563 ของบริษัท เดอะ นีลเสน คอมปะนี (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ในปี พ.ศ. 2554 มีมูลค่าอยู่ที่ 104,278 ล้านบาท ต่อมาปี พ.ศ. 2555 มีมูลค่าเพิ่มขึ้น 11% จากปีที่แล้วถึง 116,162 ล้านบาท ในปีถัดมา พ.ศ. 2556 มีมูลค่าใกล้เคียงจากปีก่อนหน้าอยู่ที่ 116,469 ล้านบาท อัตราร้อยละไม่เปลี่ยนแปลง จากนั้นในปี พ.ศ. 2557 มีมูลค่า 123,545 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 6% จากปี พ.ศ. 2556 และในปี พ.ศ. 2558 มีมูลค่าสูงที่สุดถึง 129,192 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 5% จากปีก่อน จากนั้นเข้าสู่ปี พ.ศ. 2559 มูลค่าลดลง 10% จากปีก่อนหน้า อยู่ที่ 115,668 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2560 มีมูลค่า 112,369 ล้านบาท ลดลงเล็กน้อยจากปีก่อนหน้า 3% จากนั้นในปี พ.ศ. 2561 มีมูลค่า 120,885 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 8% จากปีที่แล้ว ต่อมาปี พ.ศ. 2562 มีมูลค่าอยู่ที่ 123,663 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 3% จากปีที่แล้วเล็กน้อย และล่าสุดปี พ.ศ. 2563 มูลค่าลดลงถึง 14% จากปีก่อนหน้า มีมูลค่าอยู่ที่ 106,225 ล้านบาท ดังนั้น จะเห็นได้ว่ามูลค่าโฆษณาของทุกธุรกิจสื่อในแต่ละปีอยู่ในระดับภาวะทรงตัว มีมูลค่าใกล้เคียงกัน มีเพียงอัตราร้อยละที่ลดลงและเพิ่มขึ้นเล็กน้อยสลับกันในบางปี

แต่เมื่อดูงบโฆษณาเฉพาะธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554-2563 พบว่า ระหว่างปี พ.ศ. 2554, 2555 และ 2556 มีมูลค่าใกล้เคียงกันอยู่ที่ 20,363 ล้านบาท, 20,778 ล้านบาท และ 20,937 ล้านบาท ตามลำดับ จากนั้นเมื่อเข้าสู่ปี พ.ศ. 2557 เป็นต้นมา มูลค่าโฆษณาในธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์เริ่มลดลงอย่างเห็นได้ชัด โดยในปี พ.ศ. 2557 มีมูลค่าอยู่ที่ 18,127 ล้านบาท จากนั้นในปี

พ.ศ. 2558 มูลค่าลดลงเหลือ 16,590 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2559 ลดลงเหลือ 12,782 ล้านบาท โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี พ.ศ. 2560 จากตัวเลขที่เคยอยู่หลักหมื่นล้านลดลงเหลือหลักพันล้าน ปี พ.ศ. 2560 มีมูลค่าอยู่ที่ 9,684 ล้านบาท ต่อมาปี พ.ศ. 2561 ลดลงอย่างต่อเนื่องอยู่ที่ 7,416 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2562 มูลค่าลดลงเหลือ 5,671 ล้านบาท และปีล่าสุด พ.ศ. 2563 ลดลงเหลือเพียง 3,833 ล้านบาท

จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่างบประมาณของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์นั้นถดถอยลงเรื่อย ๆ และเริ่มเข้าสู่ภาวะวิกฤต แม้ว่ามูลค่างบประมาณรวมทุกธุรกิจสื่อในแต่ละปีจะมีมูลค่าใกล้เคียงกัน เงินโฆษณาไม่ได้หายไปไหน แต่เงินโฆษณาในธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์จากที่เคยมีจำนวนมากในแต่ละปีนั้นกลับทยอยลดลงไหลไปสู่โฆษณาในธุรกิจสื่ออื่น ๆ ที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและผู้อ่านมากกว่าแทน ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 ผลสำรวจงบประมาณในอุตสาหกรรมสื่อระหว่างปี 2011-2020. จาก นิลเส็น เวย์โควิตตัน ยอด ทวี-ดิจิทัล-วิทย์ พงษ์, โดย ประชาชาติธุรกิจ, 2564, สืบค้นจาก <https://www.prachachat.net/marketing/news-624204/>

ข้อเท็จจริงดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลจากสมาคมมีเดียเอเยนซีและธุรกิจสื่อแห่งประเทศไทย (MAAT) พบว่า งบประมาณของสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทหนังสือพิมพ์ ปี พ.ศ. 2562 มีมูลค่าอยู่ที่ 4,634 ล้านบาท และในปี พ.ศ. 2563 ลดลงเหลือ 3,109 ล้านบาท หรือลดลง 33% เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว ต่อมาสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทนิตยสารนั้นมียอดโฆษณาในปี พ.ศ. 2562 มูลค่า 1,054 ล้านบาท และ พ.ศ. 2563 มูลค่าลดลงเหลือ 829 ล้านบาทหรือลดลง 21% จากปีที่แล้ว จากข้อมูลทำให้พบว่าเงินโฆษณาของธุรกิจของสื่อหนังสือพิมพ์นั้น ยังคงมีเงินทุนเวียนอยู่จำนวนมากแม้ว่าจะมีมูลค่าลดลง

เมื่อเทียบกับปีก่อน แต่สื่อวิทยุสารนั้นมีมูลค่าที่ลดลงไปจากหลักพันล้านเหลือเพียงหลักร้อยล้าน ดังภาพที่ 1.2

งบประมาณของสื่อต่าง ๆ เปรียบเทียบปี 2562 และปี 2563

	ปี 2562			ปี 2563		
	(ล้านบาท)	%	% Chg	(ล้านบาท)	%	% Chg
Digital TV	68,044	56%	0%	61,662	59%	-9%
Cable & satellite	2,266	2%	-7%	1,516	1%	-33%
Radio	4,735	4%	-1%	3,701	4%	-22%
Newspapers	4,634	4%	-24%	3,109	3%	-33%
Magazines	1,054	1%	-20%	829	1%	-21%
Cinema	8,838	7%	20%	4,317	4%	-51%
Outdoor	6,929	6%	1%	6,128	6%	-12%
Transit	6,585	5%	8.3%	4,913	5%	-25%
In-store	1,040	1%	-2%	674	1%	-35%
Internet	18,055	15%	18%	17,660	17%	1%
Total	122,180	100%	2.4%	104,509	100%	-14.0%

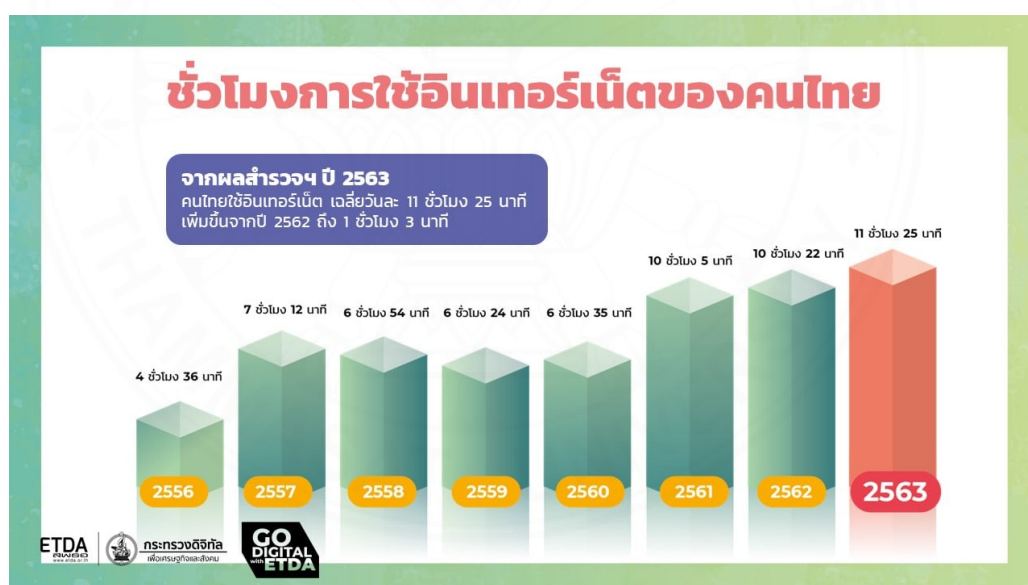
ที่มา: สมาคมวิทยุและสื่อไทย (MAAT)

ภาพที่ 1.2 งบประมาณของสื่อต่าง ๆ เปรียบเทียบปี 2562 และปี 2563. จาก งบประมาณในนิตยสารปี 2563 ร่วง เหตุโควิด-19 ทำยอดขายทรุด, โดย Infoquest, 2564, สืบค้นจาก <https://www.infoquest.co.th/thailand-media-landscape-2021/magazine/>

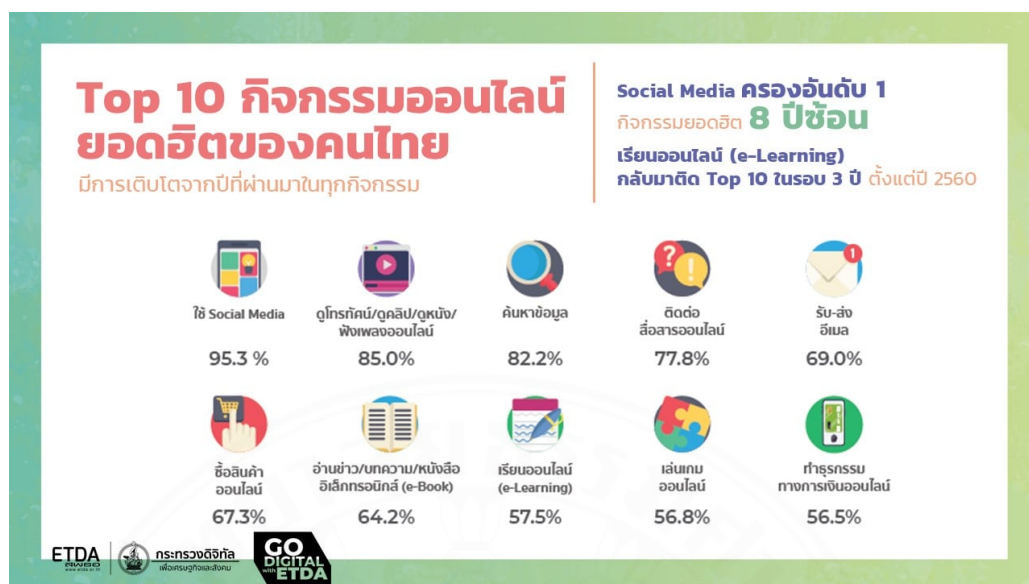
นอกจากปัจจัยสถานการณ์งบประมาณที่ลดลงแล้ว อีกปัจจัยหนึ่งมาจากพฤติกรรม การอ่านของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป และการเปลี่ยนผ่านจากสื่อดั้งเดิมมาเป็นสื่อใหม่ หรือยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ (นันท์นภัส ชีร์โรจน์เดชชัย, 2559) ทำให้สื่อดั้งเดิมอย่างสื่อสิ่งพิมพ์กำลังถดถอยลงเรื่อย ๆ ประกอบกับการเปิดรับสื่อใหม่ที่เติบโตขึ้น ส่งผลแนวโน้มพฤติกรรมของผู้อ่านที่เปลี่ยนไป อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมอินเทอร์เน็ตทำให้เกิดช่องทางการสื่อสารในรูปแบบใหม่ มากมาย สามารถใช้เทคโนโลยีเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้มากขึ้นกว่าในอดีต พฤติกรรมผู้อ่านเปลี่ยนไป ตามสภาพแวดล้อมของสังคมที่มีความทันสมัยและความสะดวกสบาย ทำให้ผู้คนมีพฤติกรรม ความต้องการความสะดวกสบายในการพบปะและตื่นตาตื่นใจกับการอ่านที่ไม่เพียงอยู่ในตัวเล่ม นิตยสาร การเชื่อมต่อช่องทางออนไลน์กับออฟไลน์จึงเป็นสิ่งที่นิตยสารส่วนใหญ่ในยุคนี้เริ่มที่จะปรับตัวเข้าสู่โลกดิจิทัล โดยพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปทำให้ส่งผลกระทบในแง่ของ ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์เป็นอย่างมาก (ณัฐ หว่างไม้, 2561)

ผลสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2563 ของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พบว่า มีผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย 50.1 ล้านราย หรือคิดเป็น 75% จากประชากรทั้งหมด 66.5 ล้านคน โดยปี พ.ศ.

2563 คนไทยมีชั่วโมงการใช้อินเทอร์เน็ตเฉลี่ยวันละ 11 ชั่วโมง 25 นาที เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2562 ซึ่งอยู่ที่ 10 ชั่วโมง 22 นาที เพิ่มขึ้นถึง 1 ชั่วโมง 3 นาที หากย้อนไปในปี พ.ศ. 2556 คนไทยใช้อินเทอร์เน็ตเฉลี่ยวันละ 4 ชั่วโมง 36 นาที จากนั้นในปี พ.ศ. 2557 ซึ่งเป็นปีที่สื่อใหม่กำลังเติบโตในประเทศไทยจำนวน ทำให้ยอดเฉลี่ยคนไทยใช้อินเทอร์เน็ตพุ่งสูงขึ้นเป็น 7 ชั่วโมง 12 นาที เพิ่มขึ้นจากปีที่แล้วถึง 3 ชั่วโมง 16 นาที จากนั้นค่าเฉลี่ยคนไทยใช้อินเทอร์เน็ตพุ่งเติบโตขึ้นอีกครั้ง โดยในปี พ.ศ. 2561 คนไทยมีชั่วโมงการใช้อินเทอร์เน็ตเฉลี่ยสูงถึง 10 ชั่วโมง 22 นาที เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า พ.ศ. 2560 ซึ่งอยู่ที่ 6 ชั่วโมง 35 นาที เพิ่มขึ้นถึง 4 ชั่วโมง 15 นาที เป็นตัวเลขที่เพิ่มสูงขึ้นมากอย่างมีนัยยะสำคัญ เนื่องจากการใช้งานอินเทอร์เน็ตดังกล่าวสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของคนในยุคปัจจุบันที่ใช้ช่องทางการสื่อสารผ่านสมาร์ตโฟนและเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสาระความรู้ หรือความบันเทิง โดยกิจกรรมยอดนิยมอันดับหนึ่ง คือ ใช้สื่อสังคม (social media) คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 95.3% จากทั้งหมด และสูงที่สุดเป็นอันดับหนึ่งถึง 8 ปีซ้อนนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 เป็นต้นมา ดังภาพที่ 1.3 และ 1.4



ภาพที่ 1.3 ชั่วโมงการใช้อินเทอร์เน็ตของคนไทย. จาก รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย ปี 2563, โดย สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2564, สืบค้นจาก <https://www.etda.or.th/th/Useful-Resource/publications/Thailand-Internet-User-Behavior-2020.aspx/>



ภาพที่ 1.4 10 อันดับกิจกรรมออนไลน์ยอดนิยมของคนไทย. จาก รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย ปี 2563, โดย สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2564, สืบค้นจาก <https://www.etda.or.th/th/Useful-Resource/publications/Thailand-Internet-User-Behavior-2020.aspx/>

จากปัจจัยดังกล่าวส่งผลกระทบต่อธุรกิจนิตยสารในรูปแบบสิ่งพิมพ์ได้รับความนิยมลดลง ทำให้นิตยสารไทยหลายฉบับถูกปิดตัว นิตยสารบางส่วนมีการปรับตัวไปสู่ช่องทางสื่อใหม่ แต่นิตยสารบางฉบับยังคงผลิตในรูปแบบของสิ่งพิมพ์ โดยมีการปรับตัวด้วยวิธีการ เช่น การทำหนังสือเป็นของสะสมและตอบสนองคนเฉพาะกลุ่ม การทำนิตยสารในรูปแบบแจกฟรี การทำนิตยสารในรูปแบบเฉพาะกิจ เนื่องจากยังมีผู้อ่านที่เป็นแฟนคลับอย่างเหนียวแน่นให้การสนับสนุน และเป็นนิตยสารเฉพาะทางที่น่าสนใจเรื่องราวที่ไม่สามารถหาอ่านได้จากสื่อใหม่ (ทิพย์อนงค์ จินตวิจิต, 2562) ซึ่งสอดคล้องกับนิตยสารสุดสัปดาห์ ที่แม้ว่าจะประกาศยุติการจำหน่ายฉบับตีพิมพ์ในปี พ.ศ. 2562 แต่ตราสินค้าภายใต้ชื่อ สุดสัปดาห์ ได้ย้ายไปอยู่บนช่องทางสื่อใหม่แทน ได้แก่ เว็บไซต์, เฟซบุ๊ก, อิน스타그램, ทวิตเตอร์ และยูทูบ และมีการจำหน่ายนิตยสารสุดสัปดาห์ฉบับตีพิมพ์เป็นฉบับสะสม (collectible issue) ตามวาระและโอกาสต่าง ๆ (ณัฏกิจ จันกิเสน, 2562) นอกจากนี้นิตยสาร The Edition นิตยสารแจกฟรีรายสัปดาห์สำหรับผู้หญิงและไลฟ์สไตล์ ของเครือบริษัทแอมบีเซียส ที่ปรับภาพลักษณ์ตราสินค้า (Rebranding) มาจากนิตยสาร DONT ได้ยุติการพิมพ์ไว้ในฉบับเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2562 หลังจากตีพิมพ์มาได้เพียง 3 ฉบับ โดยเปลี่ยนมาทำฉบับออนไลน์ (E-magazine) และนำเสนอบนช่องทางสื่อใหม่แทน อย่างไรก็ตาม นิตยสาร The Edition

ฉบับกระดาษจะมีการจัดตีพิมพ์นิตยสารเฉพาะกิจขึ้นเป็นบางครั้งคราว (infoquest, 2564) ปัจจุบันมีนิตยสารแฟชั่น ทั้งฉบับหัวไทยและฉบับหัวนอกทั้งหมด 13 ฉบับ ได้แก่ แพรว, LIPS, LIPS Garçon, สด ส ป ด า ห์ , KAZZ, ELLE, ELLE Men, VOGUE, GQ, Harper's BAZAAR, Harper's BAZAAR Men, L'Officiel Hommes และ L'Officiel ที่ยังคงตีพิมพ์วางจำหน่ายตามแผงหนังสืออยู่และมีช่องทางสื่อใหม่ด้วยเช่นกัน (สำรวจ ณ วันที่ 29 พฤษภาคม พ.ศ. 2564)

จากสภาวะการณ์ที่ถดถอยของสื่อสิ่งพิมพ์ในปัจจุบัน ได้มีกลุ่มหนึ่งสวนกระแสเปิดนิตยสารแฟชั่นฉบับใหม่คือ นิตยสาร Mint เข้ามาสู่สมรภูมิการแข่งขันในตลาดท่ามกลางวิกฤตการณ์ของสื่อสิ่งพิมพ์ในปัจจุบัน โดยมีกลยุทธ์ทางการตลาด ตลาดฐานแฟนคลับ (Fanbase Economy) เจาะกลุ่มผู้อ่านเป้าหมายมิลเลนเนียล (สยามธุรกิจ, 2563) จากการค้นคว้าข้อมูลทั่วไปของนิตยสาร Mint พบว่า ผลิตโดยบริษัท มินท์ แมกกาซีน (ไทยแลนด์) จำกัด มี ผู้ก่อตั้งคือ สรญา วัฒนาเจียมวงศ์ อดีตบรรณาธิการบริหารนิตยสารหัวนอก และผู้ร่วมก่อตั้ง กฤษฎี จิระเกียรติวัฒนา ดำเนินกิจการประกอบธุรกิจผลิตสื่อและเนื้อหาแฟชั่นและไลฟ์สไตล์ในรูปแบบนิตยสารและสื่อใหม่ ที่แจกผ่านการจัดกิจกรรมพิเศษ และควบคู่กับการจัดจำหน่ายผ่านช่องทางสื่อใหม่ โดยมีกำหนดออกตามฤดูกาลแฟชั่น (fashion seasons) ได้แก่ ฤดูร้อน ฤดูหนาว ฤดูใบไม้ร่วง และฤดูใบไม้ผลิ ซึ่งคำว่า ฤดูกาล หรือ season ในอุตสาหกรรมแฟชั่น คือ การใช้เส้นแบ่งทางเวลาเป็นตัวกำหนดทิศทางของคอลเล็กชันและการวางจำหน่าย เป็นที่ยอมรับในระดับสากลจนกลายเป็นมาตรฐานการทำงานของดีไซเนอร์ทั่วโลก เนื่องจากมนุษย์ในฐานะผู้บริโภคมีการปรับเปลี่ยนลักษณะการแต่งกายตามสภาพอากาศ มีการเลือกสวมเสื้อผ้าในฤดูร้อนและฤดูหนาวที่แตกต่างกันไป ทำให้องค์การของสินค้าแบรนด์เนมในฐานะผู้ประกอบการต้องดำเนินธุรกิจไปตามวิถีชีวิตของผู้บริโภค ออกแบบและนำเสนอเสื้อผ้าเพื่อตอบโจทย์ตามความต้องการของลูกค้าในแต่ละฤดูกาล (VOGUE, 2562)



ภาพที่ 1.5 หน้าปกนิตยสาร Mint ฉบับที่ 1-4, จาก www.facebook.com/mintmagth

หากกล่าวถึงจุดเด่นของนิตยสาร Mint ที่เผยแพร่ออกมาทั้งสื่อรูปแบบนิตยสาร และ สื่อใหม่ มีความน่าสนใจในการทำการศึกษา สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังต่อไปนี้

(1) **กลุ่มเป้าหมายของผู้รับสาร** นิตยสาร Mint ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้รับสาร ไว้อย่างชัดเจน โดยกำหนดไว้ใน กลยุทธ์ Fanbase Economy ที่มีกลุ่มเป้าหมายมิลเลนเนียล และ Gen Z (สยามธุรกิจ, 2563) ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีอายุระหว่าง 13-33 ปี เป็นกลุ่มที่เติบโตมาพร้อมกับ อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสูง ต้องการ การสื่อสารแบบผ่านการพบปะตัวตนกันมากที่สุด (พัชสิริ ชมภูคำ และ ณัฐธิดา จักรกิริยศิริสุข, 2563)

(2) **ใช้ศิลปินดารามีชื่อเสียง** จุดเด่นของนิตยสาร Mint คือ การใช้ศิลปินหรือผู้นำทางความคิด (KOLs) ที่มีฐานแฟนคลับจำนวนมาก เพื่อเป็นสื่อกลางในการสื่อสารแทนแบรนด์หรือตราสินค้าต่าง ๆ ผ่านเนื้อหาที่หลากหลายและโดนใจกลุ่มเป้าหมายของนิตยสาร (สยามธุรกิจ, 2563) เพื่อดึงดูดให้กลุ่มเป้าหมายที่เป็นแฟนคลับสนใจศิลปินที่อยู่บนหน้าปกและเนื้อหาในนิตยสาร ซึ่งมีศิลปินดารามีชื่อเสียงที่อยู่บนปกและในเล่มนิตยสาร ได้แก่ คู่จิ้น ไบรท์-วิน โด่งดังมาจากซีรีส์วาย เพราะเราคู่กัน, คู่จิ้น บิวกีน-พีพี จากซีรีส์วาย แปรรักฉันด้วยใจเธอ, กลัฟ คณาวุฒิ ศิลปินดาวรุ่งที่น่าจับตามอง เป็นต้น

(3) **สร้างความแตกต่างและโดดเด่น** นิตยสาร Mint สร้างความแตกต่างและโดดเด่น ไม่เหมือนนิตยสารแฟชั่นฉบับอื่น ๆ สังเกตได้จากปกนิตยสาร Mint ฉบับแรก ที่นำเอานักแสดงของซีรีส์เอฟโฟร์ ไทยแลนด์ (F4 Thailand) มาเปิดตัวบนปกนิตยสาร Mint เป็นที่แรกก่อนนิตยสารฉบับอื่น ๆ หลังจากที่ย้ายต้นสังกัดนักแสดงเปิดตัวนักแสดงไปไม่ถึง 24 ชั่วโมง (ไพบรท์ ทุญญ์, 2563) ต่อมาปกฉบับที่ 2 Winter 2020 ที่นำอดีตสมาชิกวงไนน์บายนาย (9x9) กลับมารวมตัวกันเฉพาะกิจอีกครั้ง หลังจากยุติวงลงไป 2 ปีและศิลปินแยกย้ายไปมีสังกัดใหม่ ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีนิตยสารแฟชั่นฉบับใดทำได้ (คมชัดลึก, 2563) และฉบับที่ 3 Spring 2021 การขึ้นปกคู่ด้วยกันปกแรกในปี พ.ศ. 2564 ของ บิวกีน-พีพี

(4) **กิจกรรมพิเศษระหว่างศิลปินและแฟนคลับ** ความพิเศษของนิตยสาร Mint คือ การนำศิลปินที่อยู่บนปกหรือในคอลัมน์นิตยสารมาแจวนิตยสารให้กับผู้อ่านด้วยตัวเอง ซึ่งนิตยสาร Mint ฉบับที่ 2 ได้นำศิลปินอดีตสมาชิกวงไนน์บายนาย มาแจวนิตยสารให้แก่ผู้โชคดี 1,000 คนแรก (ผู้จัดการออนไลน์, 2563 : 9) หนึ่งรวมตัวเฉพาะกิจ แจก Mint Magazine Vol.2) นอกจากนี้ในฉบับถัดมา ได้นำนักแสดง บิวกีน-พีพี มาแจวนิตยสาร Mint ฉบับที่ 3 ให้กับผู้โชคดี 1,000 คนแรกด้วยเช่นกัน

(5) **กระแสบรรยากาศจากกลุ่มเป้าหมาย** นิตยสาร Mint ที่ได้รับความนิยมและกระแสบรรยากาศจากกลุ่มเป้าหมายเป็นจำนวนมาก ตัวอย่างส่วนหนึ่งของความสำเร็จดังกล่าวคือ นิตยสาร

Mint เคยได้ทวีตข้อความผ่านทางทวิตเตอร์ ชื่อบัญชี @mintmah_th ในวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 ความว่า ขอขอบคุณเพนกวินและแฟน ๆ ที่ให้การตอบรับ #MintVol3 อย่างล้นหลาม ขอมอบฉายา #เพนกวิน35วิ ให้เลยค่า เนื่องจากเกิดปรากฏการณ์กลุ่มแฟนคลับของคู่จิ้น บิวกีน-พีพี ลงทะเบียนผ่านช่องทางสื่อใหม่เพื่อรับนิตยสารฟรีจากศิลปินจำนวน 1,000 เล่ม เต็มภายใน 35 วินาทีแรก

(6) ผสมผสานระหว่างสื่อดั้งเดิมและสื่อใหม่ นิตยสาร Mint ในรูปแบบนิตยสาร นอกจากจะมีรูปภาพ บทความ และบทสัมภาษณ์แล้ว ยังมีรหัสอาร์โค้ด (QR code) จากรูปภาพ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์หรือโทรศัพท์มือถือสแกนคิวอาร์โค้ดรับชมเนื้อหาบนสื่อใหม่ในรูปแบบคลิปวิดีโอหรือคลิปสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้อ่านได้รับชมเนื้อหาในรูปแบบอื่น ๆ ที่หลากหลายมากขึ้น

แม้ในปัจจุบันสื่อใหม่ของนิตยสาร Mint จะยังไม่มีเว็บไซต์หลักอย่างเป็นทางการ แต่ก็มีสื่อสังคม (Social Media) ได้แก่ เฟซบุ๊ก Mint Magazine Thailand มีผู้ติดตาม 26,923 Followers, ทวิตเตอร์ @mintmag_th มีผู้ติดตาม 33,213 Followers, ยูทูบ Mint Magazine Thailand มีผู้กดลงทะเบียน 37,920 Subscribers, อินสตาแกรม mintmag_th มีผู้ติดตาม 50,552 Followers และติ๊กต็อก @mintmag_th มีผู้ติดตาม 114,321 Followers (สำรวจ ณ วันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2564)

นอกจากความสำเร็จของนิตยสาร Mint ที่ได้รับความนิยมและกระแสดตอบรับจากผู้อ่านเป็นจำนวนมาก แล้วยังพบว่านิตยสาร Mint มีการนำเสนอเนื้อหาภายในรูปแบบนิตยสารและบนสื่อใหม่เหมือนนิตยสารประเภทแฟชั่นฉบับอื่น ๆ ที่ยังดำเนินกิจการและวางจำหน่ายในปัจจุบันเช่นกัน กล่าวคือ มีการนำเสนอเนื้อหาข่าวสารแฟชั่นและไลฟ์สไตล์ รวมถึงยังมีการใช้ศิลปินที่มีชื่อเสียงและมีกระแสมาถ่ายแบบกับสินค้าแบรนด์เนม นอกจากนี้นิตยสาร Mint ยังมีการนำเสนอเนื้อหาผ่านคอลัมน์ที่มีความหลากหลาย ซึ่งแต่ละคอลัมน์มีการแบ่งประเภทเนื้อหาคอลัมน์เหมือนกับนิตยสารแฟชั่นฉบับอื่น ๆ เช่น คอลัมน์แฟชั่น คอลัมน์ด้านความงาม คอลัมน์สัมภาษณ์ คอลัมน์ท่องเที่ยว คอลัมน์ไลฟ์สไตล์ และความบันเทิงอื่น ๆ อีกทั้งเนื้อหามีความรวดเร็วและทันเหตุการณ์ มีการสร้างสรรค์สื่อในรูปแบบนิตยสารและสื่อใหม่ที่มีความโดดเด่นและเป็นประโยชน์แก่กลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากมีการปรับเนื้อหาให้เข้ากับความต้องการของคนในปัจจุบันที่ต้องการความบันเทิงมากขึ้น

ปัจจุบันมีงานศึกษาค้นคว้าวิจัยหลายชิ้นที่ศึกษาเรื่องการบริหารองค์การนิตยสารอย่าง การศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหารนิตยสาร Mars หลังปี พ.ศ. 2552 (สุภาณี เกศดาอยู่รัตน์, 2554) และการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารธุรกิจนิตยสาร Penthouse ท่ามกลางวิกฤติเศรษฐกิจในประเทศไทย (บุศรินทร์ เพ็ชศรี, 2552) ซึ่งปัจจุบันนิตยสารจากงานวิจัยฉบับดังกล่าวได้ปิดตัวลงไปแล้ว แต่ผู้ศึกษาได้นำงานวิจัยดังกล่าวมาประกอบการศึกษาถึงปรากฏการณ์ที่องค์การนิตยสารเหล่านั้นได้พยายามปรับตัวผ่านกลยุทธ์การบริหารองค์การต่าง ๆ ในช่วงเวลานั้น นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่

ศึกษาเรื่องการปรับตัวขององค์การนิตยสารและรูปแบบธุรกิจของสื่อนิตยสาร ได้แก่ การปรับตัวของนิตยสารในทศวรรษที่ 2010-2020 (รณพัชร เลิศเดชะ, 2558) การปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล (ณิชา วัชรชยะกูร, 2558) หรืองานวิจัยภาษาต่างประเทศ Free Magazine: A Successful Business Model Innovation for Print Publishing in Thailand. (Siriya Jitpimolmard, 2019) และ Print Media and Social Media, The Coexistence and New Strategies. (Antonio Henrique Pombeiro Belair, 2017) โดยที่ผู้ศึกษานำงานศึกษาวิจัยเหล่านี้มาต่อยอดเพื่อประกอบใช้ศึกษารูปแบบธุรกิจของนิตยสาร Mint ที่องค์การก่อตั้งขึ้นท่ามกลางสภาวะการแข่งขันของนิตยสารในปัจจุบันที่อยู่ในช่วงขาลงและซบเซา จึงเป็นที่มาของการศึกษาเรื่อง การบริหารองค์การนิตยสาร Mint ภายใต้อัจฉริยะต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์การ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และศึกษาแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) ของนิตยสาร Mint ที่กำลังดำเนินธุรกิจอยู่ในปัจจุบัน

1.2 ปัญหานำการศึกษา

1. นิตยสาร Mint มีการบริหารองค์การอย่างไร
2. แบบจำลองธุรกิจของนิตยสาร Mint เป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการบริหารองค์การของนิตยสาร Mint
2. เพื่อศึกษาแบบจำลองธุรกิจของนิตยสาร Mint

1.4 ขอบเขตการศึกษา

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะเรื่อง การบริหารองค์การนิตยสาร Mint ผู้ศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) กับเจ้าของกิจการและผู้บริหารของบริษัท มินท์ แมกกาซีน (ไทยแลนด์) จำกัด รวมถึงการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) ได้แก่ เอกสารภายในองค์การ หนังสือ ข่าว และบทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบการบริหารองค์การนิตยสาร Mint
2. เพื่อให้ทราบแบบจำลองทางธุรกิจของนิตยสาร Mint
3. เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารองค์การและสร้างแบบจำลองธุรกิจแก่องค์การนิตยสารอื่น ๆ ต่อไปในอนาคตเพื่อให้ทันกับยุคการเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption)

1.6 นิยามศัพท์

นิตยสาร Mint หมายถึง นิตยสารแฟชั่นและไลฟ์สไตล์ที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มคนมิลเลนเนียล และ Gen Z ใช้กลยุทธ์ทางการตลาด ตลาดฐานแฟนคลับ (Fanbase Economy) ในการบริหารองค์การ มีกำหนดออกนิตยสารตามฤดูกาลแฟชั่นโดยการแจกและจัดจำหน่ายผ่านช่องทางสื่อใหม่

การบริหารองค์การ หมายถึง การดำเนินงานขององค์การภายใต้ความกดดันจากปัจจัยต่าง ๆ โดยใช้ทฤษฎีการบริหารงานองค์การสื่อสารมวลชนของ เดนิส แมคควอล (Danis McQuail) ซึ่งถูกควบคุมโดยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารงาน นอกจากนี้มีแนวคิดของฟิลิป แซดเลอร์ (Philip Sadler) ที่แบ่งปัจจัยภายในองค์การออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ปรัชญาเป้าหมายและกลยุทธ์ โครงสร้างระบบและวิธีการดำเนินการ และวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยภายใน หมายถึง องค์ประกอบภายในองค์การที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานนิตยสาร Mint ได้แก่ การจัดการ เทคโนโลยี และความสามารถทางวิชาชีพ

ปัจจัยภายนอก หมายถึง องค์ประกอบภายนอกองค์การที่มีผลต่อการบริหารองค์การนิตยสาร Mint โดยเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยแรงกดดันทางการเมืองและสังคม ปัจจัยแหล่งข้อมูลเหตุการณ์และวัฒนธรรม ส่วนปัจจัยแรงกดดันทางเศรษฐกิจและ ปัจจัยความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร จะมาจากแรงกดดันทางการตลาด อันเป็นสภาวะการแข่งขันทางการตลาดของธุรกิจที่มีแรงผลักดันเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การ โดยใช้แนวคิดของไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ซึ่งถูกกำหนดด้วยแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Model) ที่วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาด ได้แก่ อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในตลาด อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อขาย อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อุปสรรคจากสินค้าที่ทดแทนได้ และการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น

แบบจำลองธุรกิจ (Business Model) หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นว่านิตยสาร Mint สร้าง ส่งต่อ และใช้ประโยชน์จากคุณค่าจากองค์การ จนนำไปสู่การจัดระบบระเบียบของชิ้นส่วนของธุรกิจในพื้นที่แบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas) ของนิตยสาร Mint ผ่าน 9 องค์ประกอบ ได้แก่

1. **กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)** ที่เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของนิตยสาร
2. **ข้อเสนออันทรงคุณค่า (Value Proposition)** ข้อเสนออันทรงคุณค่าที่นิตยสารมอบให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
3. **ช่องทาง (Channels)** ช่องทางในการนำเสนอคุณค่าไปสู่กลุ่มเป้าหมาย
4. **ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)** รูปแบบความสัมพันธ์ที่องค์การนิตยสาร Mint สร้างขึ้นกับลูกค้าเป้าหมาย
5. **กระแสรายได้ (Revenue Stream)** เงินที่องค์การได้รับจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
6. **ทรัพยากรหลัก (Key Resources)** ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่ทำให้แบบจำลองธุรกิจของนิตยสารประสบความสำเร็จ
7. **กิจกรรมหลัก (Key Activities)** สิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์การต้องทำเพื่อให้แบบจำลองธุรกิจประสบความสำเร็จ
8. **พันธมิตรหลัก (Key Partners)** คู่ค้าและพันธมิตรที่ทำให้แบบจำลองธุรกิจของนิตยสาร Mint ประสบความสำเร็จ
9. **โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)** ต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจการขององค์การนิตยสาร Mint

กลุ่มเป้าหมาย หมายถึง กลุ่มเป้าหมายของนิตยสาร Mint ที่เป็นกลุ่มคนมิลเลนเนียล และ Gen Z มีอายุระหว่าง 13-33 ปี ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย อยู่ในช่วงวัยมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัย และวัยเริ่มทำงาน (First Jobber)

ตลาดฐานแฟนคลับ (Fanbase Economy) หมายถึง กลยุทธ์ทางการตลาดของนิตยสาร Mint ที่มีการนำศิลปินหรือผู้นำทางความคิด (KOL : Key Opinion Leaders) ซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลในการชี้นำทางความคิดแก่กลุ่มเป้าหมายเพื่อโน้มน้าวให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรม และมีฐานแฟนคลับจำนวนมาก มาเป็นสื่อกลางในการนำเสนอโฆษณาและตราสินค้าต่าง ๆ ผ่านเนื้อหาหลากหลายรูปแบบ

สินค้าแบรนด์เนม หมายถึง สินค้าที่มีคุณภาพดีเยี่ยมหรือสินค้านำหุ้หามีคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ มีราคาสูง มีความเป็นสากล ตราสินค้าเป็นที่รู้จักมีชื่อเสียงยอมรับทั่วโลก

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารองค์การนิตยสาร Mint ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีการบริหารองค์การสื่อสารมวลชน
- 2.2 แนวคิดแบบจำลองธุรกิจ (Business Model)
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 กรอบแนวคิดงานวิจัย

2.1 ทฤษฎีการบริหารงานองค์การสื่อสารมวลชน

ในการศึกษาเรื่อง การบริหารองค์การนิตยสาร Mint ผู้ศึกษาจะใช้ทฤษฎีการบริหาร องค์การสื่อสารมวลชนของเดนิส แมคเคลว มาเป็นกรอบทฤษฎีหลักในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งมาจากทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารงานขององค์การนิตยสาร Mint ในปัจจุบัน

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาจะนำแนวคิดของฟิลิป แซดเลอร์ (Philip Sadler) ที่กล่าวถึงปัจจัย ภายในในองค์การมาใช้ร่วมวิเคราะห์ผลการศึกษาเพื่ออธิบายเรื่องการบริหารองค์การนิตยสาร Mint ให้มีความครอบคลุมทุกรายละเอียดมากขึ้น โดยแนวคิดของฟิลิป แซดเลอร์ ได้แบ่งปัจจัยภายใน องค์การออกเป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่ ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์ โครงสร้างระบบและวิธีการ ดำเนินการ และวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์ (Corporate Philosophy Vision and Goal)

ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ จะใช้ในการกำหนดทิศทางและ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์การเพื่อให้สมาชิกเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั้งนี้อาจรวมไปถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะเป็นทิศทางสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในองค์การต่อไป

2. โครงสร้างองค์การ ระบบและวิธีการดำเนินงาน (Corporate Structure and Procedure)

โครงสร้างองค์การ คือ แบบแผนความสัมพันธ์ของงานกับคน ได้แก่ สายบังคับบัญชา และหน้าที่เพื่อเป็นกลไกในการปฏิบัติงาน ประสานงาน และควบคุม รวมถึงการเชื่อมโยงของการ

สื่อสาร ซึ่งในโครงสร้างต้องระบุหน้าที่และการแบ่งแรงงานเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการให้บรรลุแผนกลยุทธ์ได้ และมักปรากฏอย่างเป็นทางการตามผังโครงสร้างองค์การ

ระบบและวิธีการดำเนินงาน ประกอบด้วย ระบบ หมายถึง การรวบรวมส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันให้ทำงานร่วมกันเพื่อสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ใด วัตถุประสงค์หนึ่ง ขณะที่วิธีการดำเนินงาน หมายถึง ระเบียบแบบและมาตรฐานการดำเนินงานเพื่อกำกับและตรวจสอบกระบวนการทำงาน อาทิ แผนธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิต การควบคุมทางการเงิน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น (นันทพร วงษ์เชษฐา, 2551)

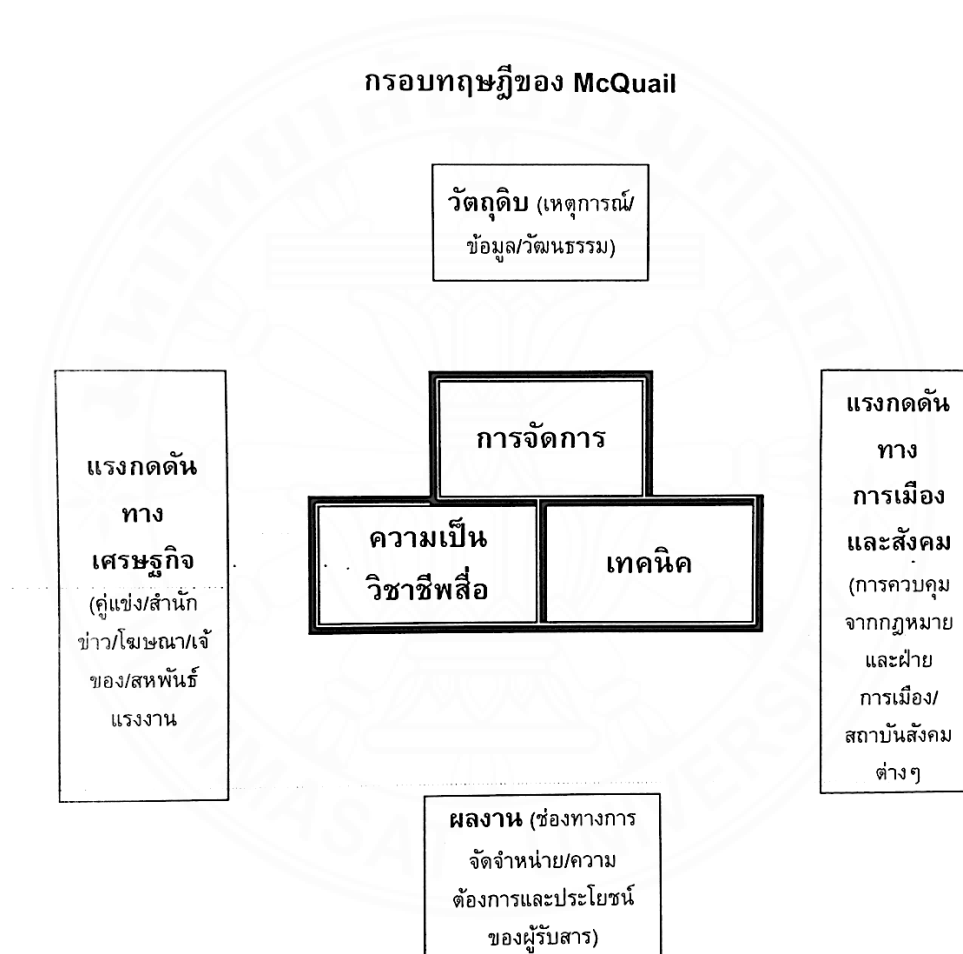
3. วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture)

เป็นระบบของการมีส่วนร่วมของการกระทำ (Action) ค่านิยม (Values) และความเชื่อ (Beliefs) ที่พัฒนาขึ้นภายในองค์การและชี้นำหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การ, Edgar Schein รวมไปถึงพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่คาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตามและเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559)

เดนนิส แมคควอล (Denis McQuail) ได้กล่าวถึง การบริหารงานองค์การสื่อสารมวลชนว่า โดยทั่วไปสื่อมวลชนจะถูกควบคุมโดยปัจจัยต่าง ๆ ของสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังนั้น สื่อมวลชนจึงไม่สามารถปฏิบัติงานโดยอิสระด้วยตัวของตัวเอง แต่ต้องดำเนินงานอยู่ท่ามกลางความกดดันจากตัวแปรต่าง ๆ เหล่านั้น ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย และหลักการในการปฏิบัติขององค์การ (ฐิตารีย์ วงศ์สว่างพานิช, 2559)

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2560) ได้กล่าวถึงกรอบความคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงานสื่อสารมวลชนว่า องค์การสื่อสารมวลชนจะประกอบด้วยภารกิจในการทำหน้าที่อยู่ 3 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านเทคนิค (เทคโนโลยี) และด้านวิชาชีพ ซึ่งภารกิจทั้งสามจะมีการบริหารจัดการแบบพัวพันเพียง แต่ผลงานจะดำเนินไปอย่างเกี่ยวเนื่องกัน การบริหารจัดการจะเกิดขึ้นได้ต้องได้รับข้อมูลและความคิดเป็นวัตถุดิบเข้ามาในองค์การ ตัวอย่างของวัตถุดิบดังกล่าวเช่น เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ และวัฒนธรรมที่หลากหลาย วัตถุดิบเหล่านี้จะเข้ามาในกระบวนการบริหารจัดการขององค์การสื่อสารมวลชนเพื่อแปรสภาพไปเป็นผลงานหรือผลผลิตในรูปของข่าวและเนื้อหาสาระจากสื่อมวลชนเพื่อส่งออกไปยังช่องทางจัดจำหน่ายไปสู่ความต้องการของผู้รับสารในฐานะผู้บริโภค การบริหารจัดการขององค์การสื่อสารมวลชนดังกล่าวไม่ได้ดำเนินไปอย่างอิสระ หากแต่ได้รับอิทธิพลจากแรงกดดันภายนอกโดยเฉพาะแรงกดดันทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง แรงกดดันทางเศรษฐกิจที่เห็นได้ชัดเจนได้แก่ สื่อมวลชนที่เป็นคู่แข่ง สำนักข่าวสาร/สำนักข่าวทั้งหลาย ผู้ลงโฆษณา เจ้าของ/ผู้ถือหุ้น และสหพันธ์แรงงานขององค์การ ส่วนแรง

กีดกันจากสังคมและการเมือง ส่วนใหญ่มาจากสถาบันสังคมต่าง ๆ และความพยายามเข้ามาควบคุมสื่อจากการเมืองและระเบียบกฎหมาย ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์กรของสื่อมวลชนต้องเข้าไปมีส่วนสัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ และไม่สามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างสมบูรณ์ อย่างน้อยจะต้องมีความสัมพันธ์โดยตรงกับบุคคล 5 แหล่งต่อไปนี้คือ สังคม/เจ้าของ/ลูกค้า/ผู้จัดส่งวัตถุดิบ แหล่งข่าว พนักงานภายในองค์กร และประชาชนผู้รับสาร จึงจะทำหน้าที่สื่อมวลชนในระดับพื้นฐานได้ โดยแสดงเป็นแผนภูมิดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กรอบทฤษฎีการบริหารองค์การสื่อสารมวลชนของ McQuail. จาก *หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร* : มิติทั้งสามในการสื่อสารเพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน ระยะที่ 3 : การบริหารงานสื่อสารมวลชน, โดย สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, 2560, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พระเปิยทอง.

จากแบบจำลองดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของแต่ละองค์การสื่อมวลชนนั้น ประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ ปัจจัยภายใน และ ปัจจัยภายนอก

(1) **ปัจจัยภายใน** หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์การสื่อมวลชนนั้น ๆ ได้แก่

1. **การจัดการ (Management)** หมายถึง การบริหารงานและนโยบายการผลิตงานขององค์การสื่อมวลชน ซึ่งเนื้อหาขององค์การสื่อมวลชนต้องนำเสนอให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น รวมถึงการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. **เทคโนโลยี (Technology)** เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการผลิต และการประสานงานต่าง ๆ ในการทำงานในแต่ละส่วนนั้น เกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย โดยเฉพาะในปัจจุบันนี้ที่มีการพัฒนาทางการสื่อสารและการวางระบบการทำงาน ทำให้องค์การที่มีอุปกรณ์ที่ทันสมัยและใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า ย่อมประสบความสำเร็จในการทำงานได้ง่าย

3. **ความสามารถทางวิชาชีพ (Media Professional)** หมายถึง แนวความคิดพื้นฐานด้านความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์ของการทำงานในแต่ละฝ่าย ที่จะทำให้อุณหภูมิที่ผลิตมีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

(2) **ปัจจัยภายนอก** หมายถึง ปัจจัยที่เกิดจากภายนอกองค์การสื่อมวลชนและส่งผลกระทบต่อการทำงาน เป็นสิ่งที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์การสื่อมวลชน ได้แก่

1. **แรงกดดันทางการเมืองและสังคม (Social and Political Pressure)** การดำเนินงานขององค์การสื่อมวลชน แรงกดดันทางการเมืองและสังคมมีผลโดยตรง ไม่จะเป็นเรื่องกฎหมาย ข้อบังคับ พระราชบัญญัติต่าง ๆ หรือแม้แต่บรรทัดปัญหาทางการเมืองในขณะนั้น ก็ทำให้การดำเนินงานมีลักษณะที่แตกต่างออกไป

2. **แรงกดดันทางเศรษฐกิจ (Economic Pressure)** จะประกอบไปด้วยคู่แข่งและผู้โฆษณา โดยการดำเนินงานจำเป็นต้องรู้คู่แข่ง ตรวจสอบการผลิตนิยตสารที่มีรูปแบบเดียวกัน เพื่อจะได้นำข้อมูลมาพัฒนาในการปรับตัว ให้การนำเสนอเป็นไปอย่างเหมาะสม ไม่นำเสนอด้านลบเกี่ยวกับผู้โฆษณา ทั้งนี้เพื่อให้มีผู้อ่านและผู้โฆษณาเพิ่มมากขึ้น ซึ่งคู่แข่งเกิดจาก คู่แข่งทางตรง คือ ธุรกิจนิยตสาร และคู่แข่งทางอ้อมจากสื่อต่าง ๆ ที่เข้ามามีผลต่อการแย่งชิงกลุ่มรับสาร

- คู่แข่งขัน (Competitors) ในการผลิตงานสื่อสารมวลชน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องตรวจสอบการผลิตงานของคู่แข่งอื่น ๆ ในสื่อประเภทเดียวกัน จะนำเสนอในแง่มุมใด หรือมีเนื้อหาใดที่ยังไม่นำเสนอ เพื่อจะหลีกเลี่ยงและไม่นำเสนอซ้ำกับคู่แข่งรายอื่น ๆ หรืออาจจะนำเสนอในรายละเอียดที่เจาะลึกและชัดเจนกว่า

- หน่วยงานด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Agencies) หมายถึง หน่วยงานที่ให้บริการด้านข้อมูลข่าวสาร หรือสำนักข่าว ซึ่งจะมีทั้งภายในและภายนอกประเทศ เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารที่องค์การสื่อสารมวลชนจะติดต่อขึ้นมา เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการผลิตงานเสนอต่อผู้อ่าน
- ผู้โฆษณา (Advertiser) เป็นผู้สนับสนุนกิจการขององค์การสื่อสารมวลชนด้านรายได้ ดังนั้น การนำเสนอเนื้อหาต่าง ๆ ขององค์การสื่อสารมวลชน จะต้องไม่กระทบหรือนำเสนอเหตุการณ์ในแง่ลบต่อผู้โฆษณา จึงกล่าวได้ว่า การโฆษณามีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเสนองานขององค์การสื่อสารมวลชน

3. แหล่งข้อมูล เหตุการณ์และวัฒนธรรม (Events & Constant Information and Culture Supply) การผลิตงานสื่อสารมวลชนต้องถ่ายทอดความรู้สึก ความคิดเห็น ความประพฤติของคนในสังคม ที่แสดงออกมาในลักษณะของภาษา ศิลปะ ความเชื่อถือ ระเบียบประเพณีของสังคมในแต่ละสมัย ซึ่งการผลิตงานสื่อสารมวลชนถือเป็นหนึ่งในผลผลิตของส่วนรวมที่ทำให้คนในสังคมได้เรียนรู้ มีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อกระบวนการผลิตนิตยสารขององค์การ ซึ่งเป็นหน้าที่ขององค์การสื่อสารมวลชน ที่จะต้องนำเสนอผลงานออกมาให้สอดคล้องกับความเชื่อถือระเบียบประเพณีของคนในสังคม

4. ความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร (Audience Interest/Demand) หมายถึง ความคาดหวังของผู้อ่าน ความสนใจของผู้รับสาร และกลุ่มเป้าหมายที่มีผลต่องานขององค์การสื่อสารมวลชน ซึ่งความสนใจและความต้องการของผู้รับสารมีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อกระบวนการผลิตนิตยสารขององค์การ นอกจากการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง องค์การสื่อสารมวลชนต้องนำเสนอผลงานที่อยู่ในความสนใจและความต้องการของผู้รับสารอีกด้วย

นอกจากการศึกษาการบริหารองค์การของนิตยสาร Mint ตามทฤษฎีหลักข้างต้นแล้ว ผู้ศึกษาเห็นว่าเรื่องของการศึกษาแรงผลักดันที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การและส่งผลไปจนถึงการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาด รวมถึงสถานะการแข่งขันของธุรกิจนิตยสารในปัจจุบัน ซึ่งเป็นอีกหนึ่งสิ่งสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจนิตยสาร ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาแนวคิดแรงกดดันทางการตลาด (Five Forces Model) ของ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) มาใช้ประกอบการอธิบายร่วมกับทฤษฎีการบริหารองค์การสื่อสารมวลชนของเดนิส แมคเคเวล ในด้านปัจจัยภายนอก ซึ่งได้แก่ แรงกดดันทางเศรษฐกิจและความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร เพื่อศึกษาแรงกดดันทางการตลาดที่มีผลต่อการบริหารองค์การนิตยสาร Mint ให้มีความละเอียดมากยิ่งขึ้น

พอร์เตอร์ (อ้างถึงใน ฐิตารีย์ วงศ์สว่างพานิช, 2559, น. 18) ได้กล่าวไว้ว่า ทุก ๆ ธุรกิจที่มีการเข้าสู่อุตสาหกรรม ล้วนต้องมีกลยุทธ์ในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเปิดเผยหรือไม่เปิดเผยก็ตาม

โดยการแข่งขันในตลาดของอุตสาหกรรมนั้น ๆ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้แข่งขันในตลาดเท่านั้น แต่ธุรกิจถูกกำหนดด้วยแรงผลักดันทั้ง 5 (Five Forces Model) พอร์เตอร์จึงได้พัฒนาเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่มีประโยชน์ในการสำรวจแรงกดดันทางการตลาด ได้แก่ อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในตลาด อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อุปสรรคสินค้าที่ทดแทนกันได้ และการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นระหว่างธุรกิจ รายละเอียดดังภาพที่ 2.2

The Five Forces That Shape Industry Competition



ภาพที่ 2.2 แผนภูมิทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model). จาก *Use Porter's Five Forces to Widen Your View on Competitive Forces*, โดย Kim Moore, 2014, สืบค้นจาก <https://www.business2community.com/marketing/use-porters-five-forces-widen-view-competitive-forces-01010538>

ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในรูปแบบของแรงกดดันทางการตลาด 5 ประการ มีดังนี้

1) อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในตลาด (Threat of New Entrants)

คู่แข่งใหม่ในตลาดจะเป็นอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับธุรกิจเดิม การเพิ่มขึ้นของสมรรถนะและศักยภาพที่จะแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดของคู่แข่งเดิม คู่แข่งใหม่จะทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรมากขึ้น เช่น งบประมาณการโฆษณาและการวิจัย ซึ่งในอดีตอาจจะไม่จำเป็นต้องใช้

เพื่อลดอุปสรรค ผู้บริหารจำเป็นต้องแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรค แก่ปัญหาการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ โดยอุปสรรคที่สำคัญมีดังนี้

1. การประหยัดจากขนาด (Economic of Scale) เนื่องจากผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานจำนวนมาก ซึ่งทำให้ต้นทุนของสินค้าลดต่ำลง เพราะสามารถลดต้นทุนคงที่ต่อหน่วยลดลง
2. การผูกพันในตราหือ (Brand Loyalty)
3. เงินลงทุน (Capital Requirement) ถ้าต้องลงทุนสูง ก็จะเป็นอุปสรรคต่อรายใหม่
4. การเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่าย (Access to Distribution)
5. นโยบายของรัฐบาล ถ้ารัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริม หรือมีข้อห้ามสัมปทาน
6. ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching Cost) ถ้าลูกค้าต้องมีต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในส่วนนี้สูง ต้นทุนเหล่านี้ซึ่งอาจได้แก่ ต้นทุนของอุปกรณ์เครื่องจักรที่ต้องปรับเปลี่ยนเพิ่ม หรืออาจจะเป็นระบบงานที่ต้องจัดรูปแบบใหม่ ค่าฝึกอบรมดูแลการสอนงานให้กับพนักงานเพื่อให้ทำงานตามระบบใหม่ได้ เป็นต้น
7. ข้อได้เปรียบต้นทุนในด้านอื่น ๆ เช่น เป็นเจ้าของเทคโนโลยีเฉพาะ มีวัตถุดิบราคาถูก มีทำเลที่ตั้งดีกว่า มีแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนถูก และทำมานานจนเกิดการเรียนรู้ชำนาญ

2) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้ขาย (Bargaining Power of Suppliers)

ผู้ขาย (Suppliers) จะมีผลกระทบต่อศักยภาพด้านการหารายได้ของผู้ผลิต ทำให้ราคาปัจจัยการผลิตและสินค้าสูงขึ้นหรือลดคุณภาพสินค้าและบริการ ลักษณะกลุ่มผู้ขายปัจจัยการผลิตที่มีอำนาจ มีดังนี้

1. จำนวนผู้ขายหรือวัตถุดิบที่มีอยู่ ถ้ามีผู้ขายน้อยราย อำนาจต่อรองของผู้ขายจะสูง
2. ระดับการรวมตัวกันของผู้ขายวัตถุดิบ ถ้าผู้ขายรวมตัวกันได้ อำนาจการต่อรองของผู้ขายก็จะสูง
3. จำนวนวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่มี ถ้าวัตถุดิบมีน้อย อำนาจต่อรองของผู้ขายจะสูง
4. ความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมาก อำนาจต่อรองผู้ขายจะสูง

3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

ผู้ซื้อสินค้าจะสร้างอำนาจต่อรองด้านราคา หรือต้องการคุณภาพที่ดีขึ้นในราคาเดิม ปัจจัยต่อไปนี้จะนำไปสู่อำนาจการซื้อที่สูงขึ้น ได้แก่

1. ปริมาณการซื้อ ถ้าลูกค้าซื้อมาก ลูกค้าก็จะมีอำนาจการต่อรองสูง
2. ข้อมูลต่าง ๆ ที่ลูกค้าได้รับเกี่ยวกับสินค้าและผู้ขาย ถ้าลูกค้ามีข้อมูลมาก ลูกค้าก็สามารถต่อรองได้มาก

3. ความจงรักภักดีต่อตราหือ
4. ความยากง่ายในการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ ถ้าลูกค้ารวมตัวกันง่ายก็มีอำนาจต่อรองสูง
5. ความสามารถของผู้ซื้อที่จะมีการรวมกิจการ กล่าวคือ ถ้าลูกค้าสามารถผลิตสินค้าได้ด้วยตนเอง อำนาจการต่อรองก็จะสูง
6. ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่น หรือใช้สินค้าของคู่แข่ง แล้วลูกค้าต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนสูง อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะต่ำ

4) อุปสรรคจากสินค้าที่ทดแทนได้ (Threat of Substitute Products or Services)

ความสามารถในการผลิตสินค้าทดแทนกัน จะทำให้เกิดข้อจำกัดด้านราคาของสินค้าในตลาด เมื่อราคาของสินค้าที่มีอยู่สูงขึ้นกว่าสินค้าทดแทน ผู้ซื้อจะเปลี่ยนไปเลือกสินค้าทดแทนแทนธุรกิจที่มีการแข่งขันสินค้าที่ทดแทนกันได้ ต้องพยายามสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน

1. ระดับการทดแทน เป็นการแทนได้มากหรือทดแทนได้น้อยเพียงใด เช่น เครื่องปรับอากาศกับพัดลม
2. ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน ไปสู่การใช้สินค้าทดแทน
3. ระดับราคาสินค้าทดแทนและคุณสมบัติใช้งานของสินค้าทดแทน

5) การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น (Rivalry Among Existing Competitors)

สินค้าจำนวนมากในระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยม มีระดับการแข่งขันที่เข้มข้นมากขึ้น การแข่งขันนี้โดยทั่วไปสามารถเพิ่มการแข่งขันด้านราคา ความแตกต่างด้านสินค้าและนวัตกรรมด้านสินค้า ผู้บริหารจะต้องระลึกว่าธุรกิจในรูปแบบของการแข่งขันเหล่านี้ จะไม่สามารถแยกจากกันได้ การแข่งขันที่เข้มข้นทำให้เกิดผลกระทบในปัจจัยดังต่อไปนี้

1. จำนวนคู่แข่ง ถ้าคู่แข่งมีจำนวนมาก หรือมีขีดความสามารถพอ ๆ กัน จะทำให้มีการแข่งขันที่รุนแรง
2. อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมของธุรกิจนั้น ๆ ถ้าอุตสาหกรรมยังเติบโต การแข่งขันจะไม่รุนแรงมากนัก
3. ความแตกต่างของสินค้า ถ้าสินค้ามีความแตกต่างกันไป การแข่งขันจะน้อยลง
4. ความผูกพันในตราหือ
5. กำลังการผลิตส่วนเกิน ถ้าอุตสาหกรรมมีกำลังการผลิตส่วนเกิน การแข่งขันจะรุนแรง
6. ต้นทุนคงที่ของธุรกิจ และต้นทุนในการเก็บรักษา

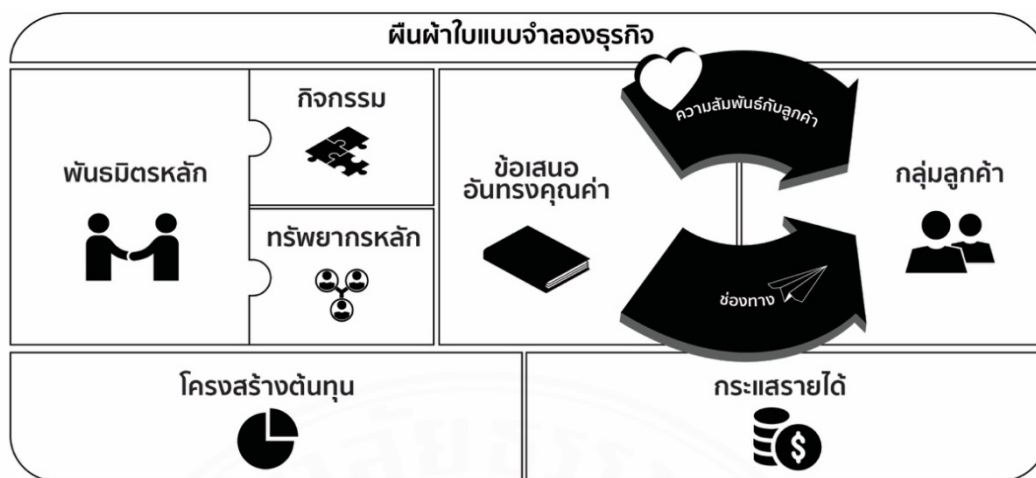
7. อุปสรรคกีดขวางการออกจากอุตสาหกรรม เช่น ข้อตกลงกับสหภาพแรงงานในการจ่ายชดเชยที่สูงมาก

โดยแรงกดดันทั้ง 5 ประการนี้ หากมีมากและอยู่ล้อมรอบธุรกิจ จะส่งผลให้ดำเนินงานได้อย่างลำบาก ต้องคอยจัดการหลบหลีกเสี่ยงให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด รักษาลูกค้าไว้ให้ได้มากที่สุด หรือพยายามหาวิธีเพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ (ฐิตารีย์ วงศ์สว่างพานิช, 2559)

จากแนวคิดข้างต้นของพอร์เตอร์ พบว่าการบริหารธุรกิจใด ๆ ก็ตาม แรงผลักดันเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การทั้งสิ้น ผู้ศึกษาจึงได้นำมาใช้ประกอบการศึกษาในเรื่องแรงกดดันทางการตลาดของนิตยสาร Mint ว่ามีจุดยืนอย่างไร ทั้งเรื่องจุดเด่น งบประมาณการบริหารในตัวเอง รวมถึงสถานการณ์ภาพรวมของการแข่งขันทางธุรกิจนิตยสารในตอนนี้เป็นอย่างไร และการมองถึงคู่แข่งหน้าใหม่ที่เข้ามาในตลาด ที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเอาไว้ได้ และผู้ขายวัตถุดิบ ผู้ส่งข้อมูลให้กับทางนิตยสาร และสิ่งสำคัญที่สุดคือ ความต้องการของผู้อ่านที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานของนิตยสาร ผู้ศึกษาจึงได้นำแนวคิดนี้มาประกอบกับการศึกษาการบริหารองค์การนิตยสาร Mint เนื่องจากแรงกดดันทางการตลาดเปรียบเสมือนการสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างจุดยืนขององค์การ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานที่องค์การจะใช้ยึดเป็นหลักในการบริหารงานต่อไป

2.2 แนวคิดแบบจำลองธุรกิจ (Business Model)

แบบจำลองธุรกิจใหม่อาจเป็นการออกแบบสินค้าใหม่สำหรับความต้องการที่ยังไม่ถูกค้นพบ หรือเป็นนวัตกรรมด้านการปฏิบัติงาน หรืออาจจะเป็นสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ทั้งสินค้าและบริการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการจัดการระบบระเบียบของชิ้นส่วนของธุรกิจมารวมกันอย่างลงตัว ซึ่งจุดบกพร่องของแบบจำลองธุรกิจนั้นยังขาดสิ่งสำคัญไปหนึ่งมิติคือ การแข่งขัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์การต้องประสบเจอ โดยสิ่งที่ต้องนำไปแข่งขันในโลกแห่งความเป็นจริงคือ กลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับผืนผ้าใบแบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas) จากภาพที่ 2.3 โดยได้พัฒนาและกล่าวถึงสมมติฐานซึ่งไม่ใช่แค่เรื่องทรัพยากรหลัก และกิจกรรมหลักที่องค์การดำเนินธุรกิจอยู่ แต่รวมถึงคุณค่าที่องค์การมอบให้กับลูกค้า ความสัมพันธ์กับลูกค้า ช่องทาง กลุ่มลูกค้า พันธมิตร โครงสร้างต้นทุน และรายได้ เพื่อให้้องค์การสามารถมองเห็นได้ว่ามีองค์ประกอบสำคัญใดขาดหายไปหรือไม่ และเปรียบเทียบแบบจำลองธุรกิจระหว่างองค์การกับของคู่แข่ง (ธนรักษ์ พิงธรรมะสกุล, 2558)



ภาพที่ 2.3 ฝ่าใบแบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas). จาก คู่มือสร้างโมเดลธุรกิจ (ฉบับปรับปรุง), โดย Osterwalder & Pigneur, 2563, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วีเลิร์น.

องค์ประกอบฝ่าใบแบบจำลองธุรกิจ

ฝ่าใบแบบจำลองธุรกิจเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวของธุรกิจ ที่ช่วยให้เห็นภาพรวมและอธิบายที่มาที่ไปของวิธีการที่องค์กรใช้ รวมถึงการหมุนเวียนทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อแสดงถึงการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า ข้อเสนอที่มอบให้ โครงสร้างภายในองค์กร และการไหลเข้าออกของเงินทุน ซึ่งประกอบไปด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้ (Osterwalder & Pigneur, 2014)

(1) กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)

กลุ่มคนหรือกลุ่มองค์กรที่ต้องการเข้าถึงและตอบสนองความต้องการ ลูกค้าคือหัวใจของแบบจำลองธุรกิจทุกประเภท หากปราศจากลูกค้า ที่นำมาซึ่งกำไร องค์กรย่อมไม่อาจอยู่รอดได้ในระยะยาว ทั้งนี้แต่ละองค์กรอาจแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น แบ่งตามความต้องการ ตามพฤติกรรม หรือตามคุณลักษณะอื่น ๆ แบบจำลองธุรกิจหนึ่งอาจมีกลุ่มลูกค้ากลุ่มเดียวหรือหลายกลุ่มที่มีขนาดหลากหลาย องค์กรธุรกิจต้องตัดสินใจว่าจะตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าไหนและเพิกเฉยต่อลูกค้ากลุ่มไหน เมื่อระบุได้แน่ชัดแล้วจึงค่อยออกแบบแบบจำลองธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้ากลุ่มนั้น ๆ

(2) ข้อเสนออันทรงคุณค่า (Value Proposition)

สินค้าและบริการที่สร้างคุณค่าให้กับกลุ่มลูกค้า ข้อเสนออันทรงคุณค่าคือ เหตุผลที่ทำให้ลูกค้าเลือกองค์กรหนึ่งแทนที่จะเป็นอีกองค์กรหนึ่ง โดยช่วยแก้ปัญหาหรือตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การเสนอคุณค่าแต่ละประเภทจะประกอบด้วยชุดของสินค้าหรือบริการที่เลือกสรร

มาให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ในแง่นี้จึงอาจจะกล่าวได้ว่า การเสนอคุณค่าก็คือ ผลประโยชน์ที่องค์กรหรือธุรกิจเสนอให้กับลูกค้านั่นเอง นอกจากนี้การเสนอคุณค่าบางแบบอาจแปลกใหม่จนเข้าขั้นปฏิวัติวงการ ในขณะที่บางแบบอาจคล้ายคลึงกับคุณค่าที่มีอยู่แล้วในตลาด แต่เพิ่มเติมคุณสมบัติบางอย่างเสริมเข้าไป

(3) ช่องทาง (Channels)

เป็นวิธีที่องค์กรสื่อสารและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเพื่อนำเสนอคุณค่า กล่าวคือ เป็นจุดที่องค์กรจะได้พบปะและมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งจะส่งผลอย่างมากต่อประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับ โดยประกอบด้วยช่องทางการสื่อสาร ช่องทางการกระจายสินค้าและบริการ และช่องทางการขาย โดยช่องทางทำหน้าที่หลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นช่วยเพิ่มการรับรู้ในหมู่ลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กร ช่วยลูกค้าในการพิจารณาคุณค่าที่องค์กรนำเสนอ เปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าและบริการที่ต้องการได้ ส่งมอบข้อเสนออันทรงคุณค่าไปสู่ลูกค้า และให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า

(4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

รูปแบบความสัมพันธ์ที่องค์กรสร้างขึ้นกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยองค์กรควรกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ที่ต้องการสร้างกับลูกค้าแต่ละกลุ่มให้ชัดเจน ความสัมพันธ์อาจมีตั้งแต่แบบตัวต่อตัวไปจนถึงแบบผ่านระบบอัตโนมัติ ความสัมพันธ์กับลูกค้าอาจถูกขับเคลื่อนด้วยเป้าหมาย ได้แก่ ขยายฐานลูกค้า รักษาฐานลูกค้า หรือเพิ่มยอดขาย แต่สิ่งสำคัญคือ รูปแบบความสัมพันธ์กับลูกค้าในแบบจำลองธุรกิจขององค์กรส่งผลอย่างมากต่อประสบการณ์โดยรวมที่ลูกค้าจะได้รับ

(5) กระแสรายได้ (Revenue Stream)

เงินที่องค์กรได้รับจากลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยต้องนำต้นทุนไปหักลบออกจากรายได้ก่อนจึงจะได้เป็นรายรับ หากลูกค้าเปรียบเสมือนหัวใจของแบบจำลองธุรกิจ กระแสรายได้ก็ไม่ต่างจากเส้นเลือด องค์กรต้องถามตัวเองว่าลูกค้าแต่ละกลุ่มยินดีจ่ายเงินให้กับคุณค่าไหน หากได้คำตอบที่ถูก บริษัทจะสามารถสร้างกระแสรายได้จากลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ กระแสรายได้แต่ละทางอาจมีกลไกการตั้งราคาที่แตกต่างกัน เช่น ตั้งราคาแบบตายตัว ตั้งราคาแบบต่อรองราคา ตั้งราคาแบบประมูล ตั้งราคาตามตลาด ตั้งราคาตามปริมาณ หรือตั้งราคาแบบบริหารผลกำไร โดยแบบจำลองธุรกิจมีกระแสรายได้อยู่ 2 ประเภท ได้แก่ รายได้ครั้งเดียวที่เกิดจากการจ่ายเงินของลูกค้าเพียงครั้งเดียว และรายได้สม่ำเสมอที่เกิดจากการจ่ายเงินอย่างต่อเนื่อง โดยอาจมาจากการส่งมอบสินค้าและบริการแก่ลูกค้า หรืออาจมาจากการให้บริการหลังการขาย

(6) ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการทำให้แบบจำลองธุรกิจประสบความสำเร็จ แบบจำลองธุรกิจทุกประเภทต้องอาศัยทรัพยากรหลัก ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้บริษัทสามารถสร้างและนำเสนอคุณค่า

เข้าถึงตลาด รักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า และสร้างรายได้ ทรัพยากรหลักอาจแตกต่างกันไป แล้วแต่ประเภทของแบบจำลองธุรกิจ เช่น ผู้ผลิตไมโครชิปจำเป็นต้องมีสายพานการผลิตที่ใช้ทุนสูง ในขณะที่ผู้ออกแบบไมโครชิปให้ความสำคัญเรื่องบุคลากรมากกว่า ดังนั้น ทรัพยากรหลักอาจเป็นวัตถุดิบของ เงินทุน ภูมิปัญญา หรือบุคลากร โดยอาจได้มาด้วยการซื้อ การเช่า หรือได้มาจากพันธมิตรหลัก

(7) กิจกรรมหลัก (Key Activities)

เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรต้องทำเพื่อให้แบบจำลองธุรกิจขององค์การประสบความสำเร็จ กิจกรรมหลักคล้ายกับทรัพยากรหลักตรงที่ช่วยให้องค์การสามารถสร้างและนำเสนอคุณค่า เข้าถึงตลาด รักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า และสร้างรายได้ กิจกรรมหลักจะแตกต่างกันไป แล้วแต่ประเภทของแบบจำลองธุรกิจ เช่น สำหรับผู้ผลิตซอฟต์แวร์อย่างไมโครซอฟท์ กิจกรรมหลักคือการสร้างซอฟต์แวร์ แต่สำหรับผู้ผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลอย่างเดลล์ กิจกรรมหลักจะเป็นการบริหารห่วงโซ่อุปทาน

(8) พันธมิตรหลัก (Key Partners)

พันธมิตรหรือคู่ค้าที่ทำให้แบบจำลองธุรกิจประสบความสำเร็จ แต่ละองค์การมีพันธมิตรด้วยเหตุผลที่หลากหลาย พันธมิตรจึงกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ขาดไม่ได้สำหรับแบบจำลองธุรกิจจำนวนมาก โดยทั่วไปแล้วองค์การจะมีพันธมิตรเพื่อให้แบบจำลองธุรกิจมีประสิทธิภาพสูงสุด ลดความเสี่ยง และช่วยในการได้มาซึ่งทรัพยากรต่าง ๆ โดยสามารถแบ่งพันธมิตรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างองค์การที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน
2. การร่วมมือกันในการแข่งขันระหว่างบริษัทที่เป็นคู่แข่งกัน
3. การร่วมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่
4. ความสัมพันธ์แบบผู้ซื้อเพื่อรับประกันว่าจะไม่เกิดการขาดแคลนวัตถุดิบ

(9) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

ต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจการตามแบบจำลองธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างและส่งมอบคุณค่า การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือการสร้างรายได้ก็ล้วนต้องใช้ต้นทุนทั้งสิ้น ต้นทุนเป็นสิ่งที่คำนวณได้ค่อนข้างง่ายหากกำหนดทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก และพันธมิตรหลักอย่างชัดเจนแล้ว อย่างไรก็ตาม ต้องตระหนักว่าแบบจำลองธุรกิจบางแบบให้ความสำคัญกับต้นทุนมากกว่าแบบจำลองแบบอื่น ๆ เช่น สายการบิน ต้นทุนต่ำ ที่สร้างแบบจำลองธุรกิจขึ้นมาบนพื้นฐานของโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การบริหารองค์การนิตยสาร Mint ผู้ศึกษาพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาต่อยอด หรือใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องได้ โดยแบ่งหัวข้องานวิจัยออกเป็นทั้งหมด 2 ประเด็น ได้แก่ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นการปรับตัวของนิตยสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การนิตยสาร

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นการปรับตัวของนิตยสาร มีผู้ที่สนใจและได้ทำการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 4 งานวิจัย ดังต่อไปนี้

รณพัชร เลิศเดชะ (2558) ศึกษาเรื่อง การปรับตัวของนิตยสารในทศวรรษที่ 2010-2020 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัว กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การ และกลยุทธ์การสื่อสารของนิตยสารไทยในช่วงทศวรรษที่ 2010-2020 ให้เท่าทันกับสิ่งใหม่ ๆ ในภาวะที่นิตยสารกำลังได้รับความนิยมลดลง และศึกษาปัจจัยที่ผลต่อความสำเร็จในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ผลการศึกษาพบว่า นิตยสารแต่ละฉบับต้องมีการปรับตัวทั้งในด้านบุคลากร โดยเน้นให้บุคลากรเน้นการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ รวมถึงการปรับทัศนคติและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ด้านงบประมาณต้องควบคุมต้นทุนการผลิตให้ต่ำที่สุดทั้งการพิมพ์และการใช้จ่ายของบุคลากร เพื่อลดรายจ่ายและทำให้รายรับ รายจ่ายคงที่ สร้างเสถียรภาพให้กับองค์การ ด้านการผลิตได้มีการปรับเปลี่ยนด้านเนื้อหา ด้านรูปแบบด้านเป้าหมาย ด้านผู้บริหารหรือผู้นาองค์การ และด้านผู้บริโภคและตลาด ส่วนกลยุทธ์ในการสื่อสารของนิตยสาร มีการใช้กลยุทธ์ทั้งภายใน ที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การไว้อย่างชัดเจน และการใช้กลยุทธ์ภายนอก ที่มีการทำกลยุทธ์การจัดการตราสินค้า หรือการสร้างแบรนด์ให้ผู้บริโภคจดจำมากกว่าเน้นแค่ตัวหนังสือในนิตยสาร นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของนิตยสาร ประกอบด้วย ปัจจัยภายในที่ยอมรับว่ามีการแข่งขันสูงมากเป็นเหตุให้เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อความอยู่รอดขององค์การ และปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยีและด้านเศรษฐกิจมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การด้วย

ณิชา วัชรชยะกูร (2558) ศึกษาเรื่อง การปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหาร รวมถึงรูปแบบการปรับตัวและกลยุทธ์การตลาดของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัลคือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในแบ่งออกเป็น 5 ประการ ได้แก่ ทุนและแหล่งทุน เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น การบริหารองค์การ เทคโนโลยีทางการผลิต และบุคลากร และเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารในส่วนของการนำเสนอเนื้อหา ซึ่งเนื้อหาต้องตอบโจทย์และตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ การจัดส่วนของรายได้โฆษณาเพื่อหารายได้เข้ามาหมุนเวียน

ในบริษัท รวมถึงการจัดรูปแบบและหน้าตาของผลิตภัณฑ์ไปสู่กลุ่มผู้อ่าน ปัจจัยภายนอกมี 4 ประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพการเมือง เทคโนโลยี ที่เป็นส่วนสำคัญในการกำหนดถึงวิธีการดำเนินงาน รวมถึงการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของนิตยสาร ระหว่างนิตยสารและสื่ออื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น สื่อวิทยุ โทรทัศน์ และสื่ออินเทอร์เน็ต สุดท้ายกลุ่มผู้อ่านที่ทางองค์กรต้องทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมในสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการ ซึ่งปัจจัยภายนอกเหล่านี้มีผลกระทบต่อการบริหารงานของนิตยสาร ในปัจจุบันรวมถึงในอนาคตที่จะเกิดขึ้น ส่วนของรูปแบบการปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล พบว่านิตยสาร a day มีการปรับตัวทั้งในด้านโครงสร้างองค์กร ช่องทางการสื่อสาร รวมทั้งรูปแบบการทำงาน ตลอดจนการนำเสนอเนื้อหา โดยได้มีการขยายช่องทางการสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป และเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมีการจัดทำเว็บไซต์ www.adaymagazine.com เพื่อเผยแพร่เนื้อหาและข้อมูลของนิตยสาร a day ควบคู่ไปกับสื่อในรูปแบบนิตยสาร

Antonio Henrique Pombeiro Belair (2017) ศึกษาเรื่อง Print Media and Social Media, The Coexistence and New Strategies ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำเสนอทางเลือก และข้อเสนอแนะให้แก่องค์กรสื่อสารมวลชน และนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้ปรับปรุงการทำงานในด้านต่าง ๆ รวมถึงสื่อสังคม (Social Media) ขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะสื่อสังคมเป็นปัจจัยที่ทำลายในการดำเนินธุรกิจของสื่อสิ่งพิมพ์ในปัจจุบัน เนื่องจากทุกวันนี้ องค์กรสื่อสารมวลชน โดยเฉพาะสื่อสิ่งพิมพ์ต้องพบกับอุปสรรคที่ไม่ใช่แค่การปัญหาทางการเงิน แต่พบว่าองค์กรสื่อบางรายทยอยหายไปจากตลาด ซึ่งสื่อมีบทบาทหน้าที่สำคัญขององค์กรสื่อสารมวลชนในโลกประชาธิปไตยตะวันตก คือ การเป็นผู้เฝ้าประตู (Gatekeepers) เพื่อทำหน้าที่นำเสนอประเด็นข่าวสารนั้นให้แก่สังคมได้รับทราบ แต่ในสภาวะการณ์ที่ตกต่ำของธุรกิจสื่อ องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างรวดเร็วเพื่อให้อยู่รอด ซึ่งมีแนวโน้มที่ยากและท้าทายมากขึ้นเรื่อย ๆ รวมถึงองค์กรต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกถึงสภาพตลาดของการแข่งขันและปัจจัยภายในขององค์กร รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์การบริหารองค์กรเพื่อนำเสนอคุณค่าให้แก่ผู้อ่านด้วย

Siriya Jitpimolmard (2019) ศึกษาเรื่อง Free Magazine: A Successful Business Model Innovation for Print Publishing in Thailand. ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแบบจำลองธุรกิจของนิตยสารแจกฟรีในประเทศไทยที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ จำนวน 6 ฉบับ ท่ามกลางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ผลการศึกษาพบว่า แบบจำลองธุรกิจ (Business Model) จะเป็นตัวช่วยให้ องค์กรดำเนินธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) นั้น นิตยสารแจกฟรีในประเทศไทยเป็นรูปแบบธุรกิจที่มีความยั่งยืนและมีการแข่งขันที่ท้าทาย การเข้าถึงตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) เป็นจุดแข็งช่วยเพิ่มความนิยมจาก

ผู้อ่าน และส่งผลดีต่อองค์การและผู้ลงทุน นอกจากนี้ธุรกิจนิตยสารแจกฟรีมีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้น อันเนื่องมาจากจำนวนบุคลากรในองค์การที่มีจำนวนไม่มาก และการทำงานด้านวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพสูง นอกจากการเข้าถึงตลาดเฉพาะกลุ่มแล้ว องค์การยังต้องรักษาคุณภาพของเนื้อหาของนิตยสารเอาไว้ด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะเนื้อหาบทความประเภทไลฟ์สไตล์ เพื่อดึงดูดผู้ลงโฆษณาจากภาคธุรกิจและภาคการลงทุน นอกจากนี้ยังพบช่องโหว่ที่สำคัญในการแข่งขันธุรกิจของนิตยสารแจกฟรี คือ ไม่สามารถกระจายนิตยสารออกไปสู่วงกว้างเท่าที่ควร รวมถึงไม่สามารถสร้างฐานผู้อ่านของนิตยสารได้มากขึ้น เนื่องจากนิตยสารแจกฟรีทั้งหลายมีฐานการผลิตและแจกเฉพาะในกรุงเทพฯ ดังนั้น หากธุรกิจจะประสบความสำเร็จต้องทำกลุ่มเป้าหมายเข้าถึงนิตยสารให้มากขึ้นและมีการแจกนิตยสารที่มีประสิทธิภาพ แม้ว่าการเข้าถึงกลุ่มผู้อ่านที่มากขึ้นจะเป็นข้อสันนิษฐานในการวัดความสำเร็จ แต่จากการศึกษาเบื้องต้นพบว่าปริมาณการแจกนิตยสารไม่สัมพันธ์สอดคล้องกับการสร้างกำไรให้แก่ธุรกิจ เพราะในปัจจุบันการแจกนิตยสารตามสถานีขนส่งสาธารณะยังมีประโยชน์อยู่บ้าง แต่องค์การมักไม่ค่อยเห็นโอกาสทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้นแก่องค์การ ดังนั้น องค์การจึงมักนิยมแจกนิตยสารตามสถานที่การจัดงานหรือพื้นที่แหล่งรวมร้านอาหารและเครื่องดื่ม เนื่องจากคนกรุงเทพฯ มีวิถีชีวิตตามสถานที่ดังกล่าวมากกว่าและมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น การใช้แบบจำลองธุรกิจ (Business Model) จะช่วยสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพตลาดและมีความท้าทายมากขึ้น ในปัจจุบันองค์การจะต้องทบทวนปรับปรุงรูปแบบธุรกิจอยู่เสมอ และต้องทำความเข้าใจการแข่งขันของตลาดอย่างลึกซึ้ง

ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นการบริหารองค์การนิตยสาร ผู้ศึกษาได้ทำการสำรวจวรรณกรรมพบว่า มีผู้ที่สนใจและได้ทำการศึกษาจำนวน 4 งานวิจัย ดังนี้

บุศรินทร์ เพ็ชศรี (2552) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารธุรกิจนิตยสาร Penthouse ท่ามกลางวิกฤติเศรษฐกิจในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารงานของนิตยสาร Penthouse เพื่อศึกษาเส้นทางการอยู่รอด ตลอดจนทิศทางการของนิตยสาร Penthouse ในอนาคต ผลการศึกษาพบว่า นิตยสาร Penthouse มีกลยุทธ์การบริหารงานประกอบด้วย การปฏิบัติตามลิขสิทธิ์ นิตยสารให้อยู่ภายใต้มาตรฐานเทียบเท่ากับนิตยสาร Penthouse สหรัฐอเมริกาผู้เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ต้นฉบับ การเพิ่มนิตยสารเครือข่ายเพื่อเป็นอีกหนึ่งช่องทางการเพิ่มรายได้ให้แก่องค์การ การจัดจำหน่ายนิตยสารเพื่อกระจายไปยังผู้อ่านผ่าน 3 ช่องทาง ได้แก่ ตัวแทนจัดส่งไปยังผู้ค้าปลีก พนักงานขายพื้นที่ลงโฆษณา (Complimentary) และฝ่ายสมาชิกสัมพันธ์ที่ต้องจัดส่งนิตยสารให้แก่สมาชิกก่อนนิตยสารวางแผน โดยทั้ง 3 ช่องทางจะต้องอาศัยความรวดเร็วในการดำเนินการจัดส่งเพื่อความเป็นมาตรฐานที่นิตยสารยึดถือมานาน

สุภานี เกศดาญรัตน์ (2554) ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหารนิตยสาร Mars หลังปี พ.ศ. 2552 ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีองค์ประกอบที่ทีมผู้บริหารนิตยสาร Mars ยึดร่วมกันคือ การมีส่วนร่วมในนิตยสารด้วยการติดต่อสื่อสารกันเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวยังส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนในสองเรื่อง คือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอเนื้อหาในขนาดกลาง (size M) ให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น และการทำการตลาดแบบบูรณาการโดยการใช้กิจกรรมทางการตลาดเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และยังพบว่าหลังการเปลี่ยนแปลง สมาชิกของนิตยสาร Mars มีความพึงพอใจมากทั้งใน ด้านเนื้อหาที่มีครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในชีวิตประจำวัน

ศศิ ข่างทอง (2555) ศึกษาเรื่อง การบริหารธุรกิจนิตยสารแจกฟรี a day Bulletin มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารธุรกิจ และวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจของ นิตยสารแจกฟรี a day Bulletin ผลการศึกษาพบว่า นิตยสารแจกฟรี a day Bulletin เป็นหนึ่งใน องค์การธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีการจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ (Functional Structure) โดย พิจารณาจากความสามารถและความชำนาญของบุคลากรแต่ละคน ด้านการบริหารงานภายใน องค์การที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะสั้นและยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนเนื้อหาที่จะ นำเสนอได้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในด้านการบริหารการผลิตนิตยสาร ประกอบด้วยส่วนรับผิดชอบ 3 ส่วน คือ ฝ่ายกองบรรณาธิการ ฝ่ายผลิต และฝ่ายจัดการ โดยให้ความสำคัญกับการวางแผนงานและ ดูแลการผลิตนิตยสารตั้งแต่กระบวนการผลิตจนถึงมือผู้อ่าน ด้านการบริหารการตลาด ให้ความสำคัญ กับกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุดเพื่อให้กลุ่มผู้อ่านเชื่อถือและเลือกเปิดรับนิตยสาร ส่วนปัจจัย แวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจ ประกอบด้วย ปัจจัยแวดล้อมภายใน อันได้แก่ เทคโนโลยี บุคลากร เจ้าของกิจการ และช่องทางการสื่อสาร ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านสังคม เศรษฐกิจ คู่แข่งใน ตลาด และผู้อ่าน

แพรวลูกไม้ บุญ-หลง (2556) ศึกษาเรื่อง การสื่อสารการตลาดและนโยบายสนับสนุน อุตสาหกรรมแฟชั่นไทยของนิตยสารโว้กไทยแลนด์ ผลการศึกษาพบว่า นิตยสารโว้กไทยแลนด์ใช้ ส่วนผสมทางการตลาดในการสื่อสารการตลาด ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ การโฆษณา การส่งเสริมการ ขาย การตลาดเชิงกิจกรรม และหลักการสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการ ฝ่ายการตลาดของโว้กไทย แลนด์วางแผนและใช้สื่อต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของงาน โดยกิจกรรมทางการตลาดของนิตยสาร โว้กไทยแลนด์มีวัตถุประสงค์ทางการสื่อสารคือ การสร้างการรับรู้ทางตราสินค้า (Brand Awareness) การสื่อสารเพื่อการมีส่วนร่วม และการสื่อสารเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมแฟชั่นไทย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้รวบรวมมาข้างต้น เมื่อพิจารณางานวิจัยใน ประเด็นการปรับตัวของนิตยสารและแบบจำลองธุรกิจ พบว่า สื่อสิ่งพิมพ์ประเภทนิตยสารเมื่อตกอยู่

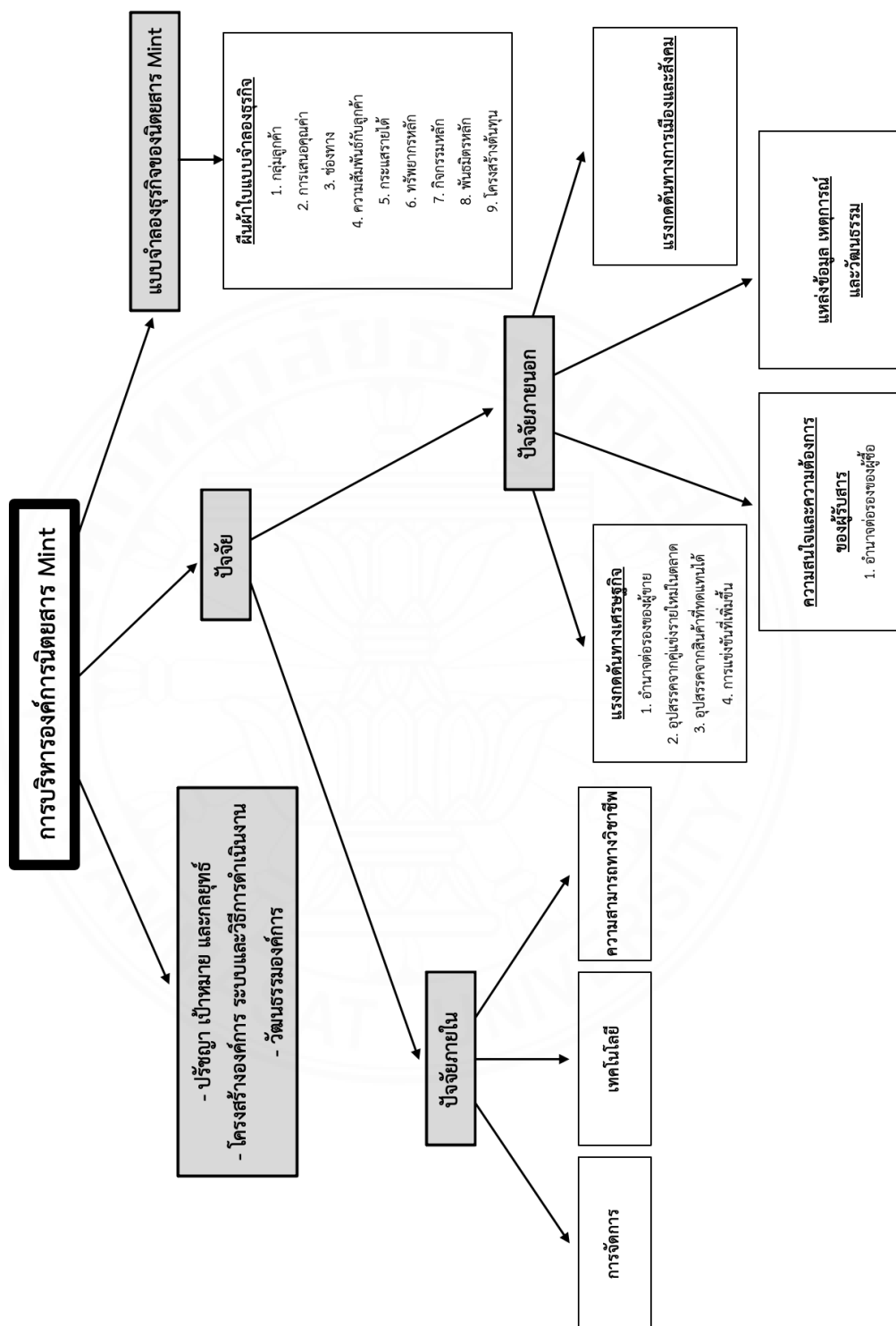
ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและแรงกดดันจากปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับกับงานศึกษาของ รณพัชร เลิศเดชะ (2558) และ นิชชา วัชรชยะกูร (2558) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อนิยสาร ทั้งปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ได้แก่ การบริหารองค์กร ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร งบประมาณการเงิน การผลิต และบุคลากร รวมถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจในประเทศ สภาพการเมือง เทคโนโลยี และพฤติกรรมของผู้อ่าน นอกจากการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ แล้ว การศึกษาขององค์กรที่นำปัจจัยต่าง ๆ มาปรับใช้กับการวางแผนจำลองทางธุรกิจ เพื่อให้้องค์การสามารถแข่งขันระหว่างสื่อนิยสารและสื่ออื่น ๆ ได้ เช่น งานศึกษาของ Antonio Henrique Pombeiro Belair (2017) ที่พบว่า ้องค์การจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างรวดเร็วเพื่อให้อยู่รอดและมีแนวโน้มว่ายากทำหายขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกถึงสภาพตลาดของการแข่งขัน และปัจจัยภายในขององค์กร รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์การบริหารองค์กรเพื่อนำเสนอคุณค่าแก่ผู้อ่าน สอดคล้องกับงานศึกษาของ Siriya Jitpimolmard (2019) ที่พบว่า แบบจำลองธุรกิจ (Business Model) จะเป็นตัวช่วยให้้องค์การดำเนินธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ้องค์การจะต้องทบทวนและปรับปรุงรูปแบบธุรกิจอยู่เสมอ รวมถึงต้องทำความเข้าใจสภาพการแข่งขันของตลาดอย่างลึกซึ้งด้วย

ขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาในการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการบริหารองค์กรนิยสาร เมื่อเกิดภัยคุกคามหรือแรงกดดันที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานนิยสาร วิธีการของผู้บริหารงานองค์กรนิยสารทำคือ นำเอากลยุทธ์หรือวิธีการจัดการเพื่อให้้องค์การธุรกิจอยู่รอด ซึ่งพบในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและเห็นได้ชัดจากการให้ความสำคัญเน้นไปที่ด้านเนื้อหาและการผลิต ปรับเนื้อหาให้มีความเข้มข้นมากขึ้นและควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐาน สอดคล้องกับการศึกษาของ สุภาณี เกศดาบูรณ์ (2554) ที่พบว่า นิยสาร Mars ปรับเปลี่ยนการนำเสนอเนื้อหาให้มีความทันสมัยมากขึ้น จนทำให้สมาชิกของนิยสารมีความพึงพอใจในด้านเนื้อหาที่มีครบถ้วนและสมบูรณ์ และนำไปใช้ในชีวิตรประจำวันได้ และการศึกษาของ ศศิ ช่างทอง (2555) ที่พบว่า นิยสารแจกฟรี a day Bulletin ให้ความสำคัญกับการวางแผนงานและผลิตนิยสารตั้งแต่กระบวนการผลิตจนถึงมือผู้อ่าน รวมถึงการศึกษาของ บุศรินทร์ เพ็ชศรี (2552) ที่พบว่า นิยสาร Penthouse มีกลยุทธ์การบริหารงานที่ปฏิบัติตามลิขสิทธิ์นิยสารให้อยู่ภายใต้มาตรฐานเทียบเท่ากับนิยสารผู้เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ในต่างประเทศ นอกจากการให้ความสำคัญด้านการผลิตและด้านเนื้อหาแล้ว ทุก้องค์การมีการนำเอาส่วนผสมทางการตลาดในการสื่อสารการตลาด และเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดมาใช้เพื่อสร้างการแข่งขันให้กับ้องค์การ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างนิยสารกับผู้อ่าน และสร้างการรับรู้ให้นิยสารเป็นที่จดจำในหมู่ผู้อ่าน ดังที่ปรากฏในการศึกษาของ สุภาณี เกศดาบูรณ์ (2554)

ศศิ ช่างทอง (2555) และ แพร่ลูกไม้ บุญ-หลง (2556) บางองค์การมีปรับนโยบายด้านการบริหารโดยการใช้กลยุทธ์ในเรื่องของการขยายช่องทางธุรกิจ ดังที่ปรากฏในการศึกษาของ บุศรินทร์ เพ็ชศรี (2552)

โดยสรุป จากการที่ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น ทำให้ผู้ศึกษาเข้าถึงใจการบริหารองค์การสื่อสารมวลชนและปัจจัยแรงกดดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์การสื่อสารมวลชน ซึ่งในแต่ละองค์การนั้นมีการใช้กลยุทธ์การบริหารองค์การที่แตกต่างกันไปตามลักษณะการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม การบริหารองค์การเหล่านั้นได้เผชิญปัจจัยและแรงกดดันที่เหมือนกัน ทั้งนี้การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์การสื่อสารมวลชน จนนำไปสู่การสร้างแบบจำลองธุรกิจเพื่อช่วยให้องค์การดำเนินธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ทำให้้องค์การสามารถประเมินสถานการณ์ของ้องค์การและคู่แข่งในในตลาด เพื่อวางแผนการบริหารและสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดนิตยสารในปัจจุบันผ่านแนวคิดแบบจำลองธุรกิจ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่มาที่ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาเรื่อง การบริหารองค์การนิตยสาร Mint โดยผู้ศึกษาคาดว่าการศึกษาในครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งกระทบต่อการบริหารองค์การ สามารถระบุปัจจัยและผลกระทบต่าง ๆ และนำไปสู่การศึกษาแบบจำลองธุรกิจของ้องค์การนิตยสาร Mint ต่อไป

2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)



บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การดำเนินการศึกษาเรื่อง การบริหารองค์การนิตยสาร Mint เป็นการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) กับเจ้าของกิจการและผู้บริหารของบริษัท มินท์ แมกกาซีน (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 5 คน รวมถึงการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) นอกจากนี้ยังใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) เช่น เอกสารภายในองค์การ หนังสือ ข่าว และบทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ตีความภายใต้กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาการบริหารและแบบจำลองทางธุรกิจขององค์การนิตยสาร Mint

3.1 แหล่งข้อมูลการวิจัย

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบ่งตามประเภทของข้อมูลซึ่งมีวิธีการดังนี้

3.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

3.1.1.1 การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview)

ผู้ศึกษาใช้วิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) กับเจ้าของกิจการและผู้บริหารของบริษัท มินท์ แมกกาซีน (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 5 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การศึกษาและใช้เครื่องบันทึกเสียงเก็บคำสัมภาษณ์ไว้ทบทวนในชั้นวิเคราะห์ข้อมูล โดยบุคคลที่ให้สัมภาษณ์เจาะลึกมีดังนี้

1. สรญา วัฒนเจียมวงษ์ ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา ผู้ร่วมก่อตั้ง (Publisher & Co-Founder)
2. กฤษฎี จิระเกียรติวัฒนา บรรณาธิการบริหาร ผู้ร่วมก่อตั้ง (Editor-in-Chief & Co-Founder)
3. อภิเชษฐ์ มหิโคต ผู้อำนวยการฝ่ายแฟชั่น (Fashion Director)
4. โสภณา ตันมานะตระกูล ผู้อำนวยการฝ่ายเนื้อหา (Content Director)
5. กัญจน์ สุวรรณธาดา ผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์ (Art Director)

3.1.1.2 การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation)

เนื่องจากผู้ศึกษาทำงานที่นิตยสาร Mint ในตำแหน่ง บรรณาธิการดิจิทัล (Digital Editor) มาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท มินท์ แมกกาซีน (ไทยแลนด์) จำกัด ทำให้สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมกับงานฝ่ายต่าง ๆ จึงใช้วิธีการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) โดยเป็นการเข้าไปสังเกตการณ์การทำงานตลอดทั้งกระบวนการ (participant-as-observer) โดยเปิดเผยสถานะของนักวิจัย เพื่อนำมาประกอบในการสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

3.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เอกสารที่ใช้ประกอบการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ได้แก่

1. เอกสารภายในองค์กร
2. แหล่งข้อมูลประเภทเอกสาร โดยศึกษาค้นคว้าจาก หนังสือ ข่าว และบทความต่าง ๆ จากเว็บไซต์ ที่เกี่ยวข้อง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้สัมภาษณ์เจาะลึก ซึ่งใช้ประเภทการสัมภาษณ์แบบกึ่งมาตรฐาน (Semistandardized Interview) โดยมีการเตรียมแนวคำถามตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาและแนวคิดทฤษฎีไว้ล่วงหน้า ในขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์มีอิสระในการซักถามเจาะลึกนอกเหนือไปจากประเด็นแนวคำถามที่กำหนดไว้แล้ว ซึ่งในระหว่างการสัมภาษณ์จะมีการจดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลทั้งที่เป็นข้อเท็จจริงและส่วนที่เป็นความคิดเห็นของผู้ที่ให้สัมภาษณ์ รวมถึงใช้เครื่องบันทึกเสียงในการบันทึกข้อมูลที่ได้รับประเด็นแนวคำถามดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 : ศึกษาการบริหารองค์การของนิตยสาร Mint

1. ปรัชญา เป้าหมาย และกลยุทธ์
 - 1.1 ปรัชญาขององค์การคือ อะไร
 - 1.2 องค์การมีเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างไร
 - 1.3 องค์การมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างไร
2. โครงสร้างองค์การ ระบบและวิธีการดำเนินงาน
 - 2.1 องค์การมีโครงสร้างการทำงานเป็นอย่างไร
 - 2.2 องค์การมีระบบการทำงานเป็นอย่างไร
 - 2.3 องค์การมีวิธีการดำเนินงานอย่างไร

3. วัฒนธรรมองค์การ

3.1 มีวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไร

3.2 มีรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การเป็นอย่างไร

4. ปัจจัยภายใน

4.1 นิตยสารมีการจัดการภายในองค์การอย่างไร (โครงสร้างการบริหาร การทำงาน แต่ละฝ่าย การจัดการงาน บุคลากร และงบประมาณ)

4.2 มีเทคโนโลยีที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการผลิตนิตยสาร ได้แก่ อะไรบ้าง (การพิมพ์ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ สื่อสังคม และเทคโนโลยีการสื่อสาร)

4.3 บุคลากรในองค์การมีความสามารถทางวิชาชีพเพียงพอหรือไม่ รวมถึงความพร้อมในการทำงาน แต่ละคนมีประสบการณ์การทำงานมากน้อยแค่ไหน อย่างไรบ้าง (ฝ่ายบริหาร ฝ่ายบรรณาธิการ นักเขียน และทีมงานฝ่ายต่าง ๆ)

2. ปัจจัยภายนอก

2.1 แรงกดดันทางการเมืองและสังคมที่ส่งต่อองค์การ ได้แก่ อะไรบ้าง อย่างไร (กฎหมาย การเมือง และสังคม)

2.2 แรงกดดันทางเศรษฐกิจที่ส่งต่อองค์การ ได้แก่ อะไรบ้าง อย่างไร

2.3 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อขาย ได้แก่ อะไรบ้าง (ตัวแทนบริษัทโฆษณา สินค้าแบรนด์เนม)

2.4 อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในตลาด ได้แก่ อะไรบ้าง อย่างไร (นิตยสารแพชั่นในปัจจุบัน นิตยสารชั้นนำ นิตยสารหัวใหม่)

2.5 อุปสรรคจากสินค้าที่ทดแทนได้ ได้แก่ อะไรบ้าง อย่างไร (สำนักข่าวออนไลน์ สื่อใหม่ และสื่อรูปแบบอื่น ๆ)

2.6 มีการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นของธุรกิจนิตยสารได้แก่ อะไรบ้าง อย่างไร (คู่แข่งการเติบโตธุรกิจ ความแตกต่างของสินค้า และอุปสรรคอื่น ๆ)

2.7 กลุ่มเป้าหมายของนิตยสารคือ ใคร ได้แก่ อะไรบ้าง ผู้อ่านมีผลต่อการผลิตเนื้อหาและนิตยสารหรือไม่อย่างไร

2.8 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ได้แก่ อะไรบ้าง (ปริมาณซื้อ ความจงรักภักดี การรวมตัวของผู้อ่าน ความสามารถของผู้ซื้อที่รวมกิจการ และต้นทุนเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่น)

2.9 แหล่งข้อมูล เหตุการณ์และวัฒนธรรมใดบ้างที่ส่งต่อองค์การ อย่างไร (ภาษา ศิลปะ ความเชื่อ และประเพณี)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ศึกษาแบบจำลองธุรกิจของนิตยสาร Mint

1. กลุ่มเป้าหมายของนิตยสาร ได้แก่ อะไรบ้าง อย่างไร (กลุ่มเป้าหมายชัดเจนหรือไม่ และมีกลุ่มเป้าหมายอื่น ๆ อีกหรือไม่ อย่างไร)
2. ข้อเสนออันทรงคุณค่าที่มอบให้กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ อะไรบ้าง อย่างไร
3. มีการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเพื่อเผยแพร่ นิตยสารผ่านช่องทาง ได้แก่ อะไรบ้าง แตกต่างกันอย่างไร (การสื่อสาร สื่อใหม่ การแจกนิตยสาร การจำหน่าย และบริการอื่น ๆ)
4. มีการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายอย่างไรบ้าง รวมถึงมีการรักษาความสัมพันธ์อย่างไร (ตัวต่อตัว ผ่านสื่อออนไลน์ ผ่านคนกลาง)
5. นิตยสารมีรูปแบบการหารายได้ ได้แก่ อะไรบ้าง อย่างไร (รายได้หลัก รายได้รอง)
6. ทรัพยากรหลักในการผลิต ได้แก่ อะไรบ้าง (ศิลปิน นักเขียน สินค้าแบรนด์เนม ทีมช่างภาพ ทีมวิดีโอ และทีมงานฟรีแลนซ์ฝ่ายต่าง ๆ)
7. กิจกรรมหรือหน้าที่หลักขององค์การที่ให้ความสำคัญมากที่สุดเพื่อให้ไปสู่ความสำเร็จได้แก่ อะไรบ้าง อย่างไร (สื่อในรูปแบบนิตยสาร-บนสื่อใหม่ และกิจกรรมพิเศษอื่น ๆ)
8. มีพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจได้แก่ อะไรบ้าง และมีส่วนช่วยในการดำเนินธุรกิจนิตยสารอย่างไร (ลูกค้าธุรกิจ เอเจนซีโฆษณา บริษัทประชาสัมพันธ์ สินค้าแบรนด์เนม และตัวแทนจัดจำหน่าย)
9. ต้นทุนในการผลิตและดำเนินธุรกิจได้แก่ อะไรบ้าง

3.3 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความถูกต้องแม่นยำของข้อมูล

ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้การตรวจสอบแบบย້ายัน (Triangulation) เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของข้อมูล 3 ด้าน ได้แก่ ด้านมิติของข้อมูล (Data Triangulation) โดยพิจารณาแหล่งเวลา แหล่งบุคคลที่แตกต่างกัน ด้านมิติของกรอบความคิดทฤษฎี (Theoretical Triangulation) เพื่อนำเอาทฤษฎีและแนวคิดหลากหลายมาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล และด้านมิติของระเบียบวิธีวิจัย (Methodological Triangulation) ตรวจสอบสภาพของข้อมูลโดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการที่แตกต่างกันต่อผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มเดียวกัน เพื่อนำไปใช้อธิบายผลการศึกษาค้นคว้า ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ประกอบกับหลักฐานด้านเอกสารอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาได้ให้น้ำหนักความสำคัญอยู่ที่การสัมภาษณ์เจาะลึกมากที่สุด

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึก รวมถึงการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลมาจัดกลุ่มและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอในรูปแบบการบรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และนำผลการศึกษาที่ได้ไปสรุปและอภิปรายผล โดยใช้แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องประกอบ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาและสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งนำเสนอเป็น 2 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ส่วนที่ 1 การบริหารองค์การของนิตยสาร Mint

ส่วนที่ 2 แบบจำลองธุรกิจของนิตยสาร Mint

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาการบริหารองค์การนิตยสาร Mint จำเป็นที่จะต้องศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การรวมถึงรูปแบบการดำเนินงานขององค์การเสียก่อน เพื่อทำความเข้าใจรูปแบบขององค์การและแนวทางในการบริหาร มีรายละเอียดดังนี้

บริษัท มินท์ แมกกาซีน (ไทยแลนด์) จำกัด ประกอบธุรกิจผลิตสื่อและเนื้อหาแพชชั่น ในรูปแบบนิตยสารและออนไลน์ จัดทะเบียนเมื่อ 8 กรกฎาคม พ.ศ. 2563 ด้วยทุนจดทะเบียนบริษัท 3,000,000 บาท มีผู้ร่วมก่อตั้ง 2 คน คือ สรญา วัฒนาเจียมวงษ์ อดีตบรรณาธิการบริหารนิตยสารแอล (ELLE Thailand) และ กฤษฎี จิระเกียรติวัฒนา ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ ไฮฟ์ ซาลอน (Hive Salon) ร่วมกันก่อตั้งนิตยสาร Mint ขึ้นมา

จุดเริ่มต้นของการทำนิตยสาร Mint เกิดจากความสนใจในเรื่องแพชชั่นของผู้ร่วมก่อตั้งทั้งคู่ที่อยู่ในวงการแพชชั่นและสื่อนิตยสาร ประกอบกับ กฤษฎี จิระเกียรติวัฒนา ผู้ร่วมก่อตั้งดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ บริษัท ของก๊อง 24 จำกัด บริหารตราสินค้า มิลเลนเนียลส์ ชอยส์ (Millennials Choice) ซึ่งเป็นธุรกิจผู้ให้บริการด้านเนื้อหาความบันเทิงแบบครบวงจร ทั้งผลิตเนื้อหา ผู้จัดกิจกรรม และบริการจัดหาศิลปินและผู้นำทางความคิด โดยจัดการศิลปินและผู้นำทางความคิดที่อยู่ในสายแพชชั่นและไลฟ์สไตล์ จึงมีความสนใจอยากจะทำสื่อขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้โฆษณาที่ต้องการนำเสนอเนื้อหาผ่านช่องทางและรูปแบบต่าง ๆ ที่เข้าถึงกลุ่มคนมิลเลนเนียล และ Gen Z เนื่องจากมองเห็นว่ากลุ่มเป้าหมายดังกล่าวนี้มีกำลังซื้อสูง มีความหลงใหลในการใช้จ่ายกับสิ่งที่ชื่นชอบ และกำลังจะก้าวขึ้นมามีอิทธิพลอย่างมากในอนาคต (มติชนออนไลน์, 2563)

จากนั้นได้ชักชวน สรญา วัฒนาเจียมวงษ์ เพื่อนร่วมงานเมื่อครั้งยังทำงานด้วยกันที่นิตยสารแอล และเป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานในสื่อนิตยสารและวงการแพชชั่นกว่า 20 ปี มาพูดคุยปรึกษาถึงสภาพการแข่งขันในตลาดของสื่อสำหรับกลุ่มคนมิลเลนเนียล และ Gen Z ในยุคนี้ จึงได้ตัดสินใจร่วมกันเปิดนิตยสารใหม่ชื่อว่า Mint นิตยสารแห่งแรกในประเทศไทยที่นำเสนอสื่อและเนื้อหาแพชชั่นและไลฟ์สไตล์ในรูปแบบนิตยสารและสื่อใหม่

นอกจากการเป็นสื่อนิตยสารแพชชั่นและไลฟ์สไตล์ฉบับแรกในประเทศไทยที่มีกลุ่มเป้าหมายประเภทนี้แล้ว อีกหนึ่งจุดเด่นของนิตยสาร Mint คือ การใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่เรียกว่า ตลาดฐานแฟนคลับ (Fanbase Economy) กล่าวคือ เป็นการนำศิลปินหรือผู้นำทางความคิดที่มีฐานแฟนคลับจำนวนมาก มาเป็นสื่อกลางในการนำเสนอโฆษณาและตราสินค้าต่าง ๆ ผ่านเนื้อหาหลากหลายรูปแบบ โดยกำหนดออกนิตยสารเหมือนสินค้าแบรนด์เนมที่มีการออกคอลเล็กชันประจำฤดูกาล คือ ปีละ 5

ฉบับ และได้เปิดตัวนิตยสาร Mint ฉบับปฐมฤกษ์ออกสู่สาธารณะเมื่อวันที่ 17 กันยายน พ.ศ. 2564 (มติชนออนไลน์, 2563)

ผมมั่นใจกับธุรกิจนี้ ไม่ได้มองว่าเสี่ยง แต่มองไปถึงการต่อยอดในการทำเนื้อหาร่วมกับแบรนด์ในรูปแบบต่าง ๆ โดยมีเหล่าอินฟลูเอนเซอร์ที่เรามีคอนเนกชันมาเป็นสื่อกลางในการสื่อสารในรูปแบบที่แปลกใหม่ ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายคือ เจนมิลเลนเนียล (กฤษฎี จิระเกียรติวิวัฒนา - มติชนออนไลน์, 2563)



ภาพที่ 4.1 หน้าปกนิตยสาร Mint ฉบับปฐมฤกษ์. จาก เฟซบุ๊กนิตยสาร Mint, 2563, สืบค้นจาก <https://www.facebook.com/mintmagth/>

ปัจจุบันนิตยสาร Mint กำลังก้าวเข้าสู่ปีที่ 1 มีจำนวนฉบับออกวางจำหน่ายแล้ว 5 ฉบับ นอกจากจะมีนิตยสารที่อยู่ในรูปแบบของสิ่งพิมพ์แล้ว ยังมีสื่อสังคมที่เป็นช่องทางการนำเสนอข้อมูลข่าวสารและติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มเป้าหมายของนิตยสาร โดยมีช่องทางและมีจำนวนผู้ติดตามดังนี้ เฟซบุ๊ก Mint Magazine Thailand มีผู้ติดตาม 26,923 บัญชี, ทวิตเตอร์ @mintmag_th มีผู้ติดตาม 33,213 บัญชี, ยูทูบ Mint Magazine Thailand มีผู้กดลงทะเบียน 37,920 บัญชี, อินสตาแกรม mintmag_th มีผู้ติดตาม 50,552 บัญชี และ ดีกิต็อก @mintmag_th มีผู้ติดตาม 114,321 บัญชี (สำรวจ ณ วันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2564)

จากการดำเนินงานในฐานะผู้ผลิตสื่อและเนื้อหาแฟชั่นและไลฟ์สไตล์ในรูปแบบนิตยสาร และสื่อใหม่ นิตยสาร Mint ยังทำหน้าที่เสมือนเป็นตัวแทนบริษัทโฆษณาที่ให้บริการผลิตเนื้อหาในรูปแบบครบวงจร (Content Production) ตั้งแต่การให้คำปรึกษา ติดต่อประสานงานกับศิลปินหรือผู้นำทางความคิด สร้างสรรค์และผลิตผลงาน ตลอดจนการจัดกิจกรรมเปิดตัวสินค้าคอลเล็กชันใหม่ โดยที่ผ่านมามีลูกค้าที่เป็นสินค้าแบรนด์เนมได้ให้ความไว้วางใจในการดำเนินงานร่วมกับองค์การมากมาย อาทิ อีฟส์ แชนด์ โลรองต์, โบเตก้า เวเนต้า, ซาเนล, เบร์เบอร์, โลเอเว่ เป็นต้น

ในการศึกษาเรื่อง การบริหารองค์การนิตยสาร Mint มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการบริหารองค์การของนิตยสาร Mint และแบบจำลองธุรกิจของนิตยสาร Mint โดยจะแบ่งการนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนตามวัตถุประสงค์การศึกษาดังนี้

4.1 การบริหารองค์การนิตยสาร Mint

4.1.1 ปรัชญา เป้าหมาย และกลยุทธ์

4.1.1 โครงสร้างองค์การ ระบบและวิธีการดำเนินงาน

4.1.3 วัฒนธรรมองค์การ

4.1.4 ปัจจัยภายใน

4.1.5 ปัจจัยภายนอก

4.2 แบบจำลองธุรกิจของนิตยสาร Mint

4.1 การบริหารองค์การนิตยสาร Mint

ผลการศึกษาพบว่าการบริหารองค์การนิตยสาร Mint ได้กำเนิดขึ้นมาเพื่อดำเนินธุรกิจภายใต้ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์ มีการวางโครงสร้างองค์การ ระบบและวิธีการดำเนินงาน รวมไปถึงวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายในองค์การและแรงกดดันจากปัจจัยภายนอก ทั้งหมดล้วนมีผลกระทบต่อการบริหารองค์การที่เกี่ยวข้องกันเป็นฟันเฟือง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1.1 ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์

จากการศึกษาพบว่า นิตยสาร Mint ได้มีการกำหนดปรัชญาผ่านวิสัยทัศน์ขององค์การที่ได้รับบุเอาไว้ว่า A fresh take on fashion and lifestyle portrayed by millennial for millennials. หมายถึง การนำเสนอสิ่งสดใหม่ของแฟชั่นและไลฟ์สไตล์ที่ถ่ายทอดจากคนมิลเลนเนียลเพื่อชาวมิลเลนเนียล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการมอบคุณค่าขององค์การไปสู่กลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน

เพื่อตอกย้ำการเป็นสื่อนิติสารแฟชั่นและไลฟ์สไตล์แนวใหม่ที่มาพร้อมกับความสดใหม่และแตกต่าง สอดคล้องไปกับชื่อนิติสารว่า Mint ซึ่งมีลักษณะทางกายภาพมาจากพืชพันธุ์ไม้ชนิดหนึ่งที่มีกลิ่นหอมสดชื่นอันเป็นเอกลักษณ์ สื่อความหมายแฝงเรื่องความสดใหม่และแตกต่างไม่เหมือนใครอีกทั้งสีของพืชชนิดนี้คือ สีเขียว จึงทำให้ง่ายต่อการกำหนดทิศทางการทำงานด้านออกแบบศิลป์ (Art Direction) ของสื่อนิติสารต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ตัวอักษรแรกของคำว่า Mint คือ ตัว M เปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของคนมิลเลนเนียล ตามตัวอักษรภาษาอังกฤษที่เขียนว่า Millennial อีกด้วย



ภาพที่ 4.2 ภาพตราสัญลักษณ์ของนิติสาร Mint

ด้านเป้าหมายของนิติสาร Mint คือ การเป็นสื่อที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย โดยสื่อสารผ่านการนำเสนอเรื่องราวและเนื้อหาที่อยู่ในความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งในแง่วัฒนธรรมและสังคม ได้แก่ แฟชั่น ไลฟ์สไตล์ ความบันเทิง ศิลปะ เป็นต้น นอกจากการเป็นสื่อที่นำเสนอเนื้อหาแล้ว นิติสารยังต้องการเป็นชุมชนของกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ตลอดจนการนำเสนอสินค้าและบริการในด้านต่าง ๆ ที่อยู่ในความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย และในอนาคตอาจขยายฐานกลุ่มเป้าหมายไปยังคนกลุ่มอื่น ๆ อย่างกลุ่มอัลฟา (Alpha) ซึ่งเป็นกลุ่มวัยที่ถัดจากกลุ่มเป้าหมายของนิติสาร

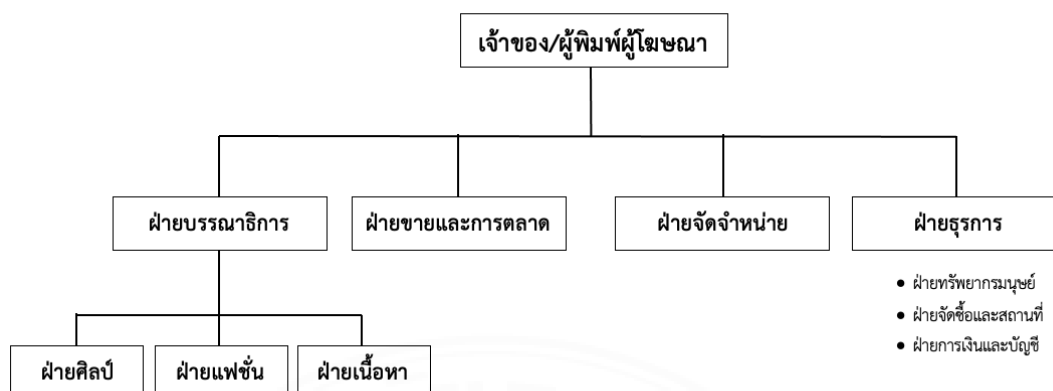
สำหรับกลยุทธ์ของนิติสารที่ใช้บริหารองค์การ จากการศึกษาพบว่า นิติสาร Mint ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่เรียกว่า ตลาดฐานแฟนคลับ ดังที่กล่าวไปข้างต้น เป็นการนำเสนอศิลปินและผู้นำทางความคิดที่มีฐานแฟนคลับจำนวนมาก มาเป็นจุดสนใจในการดึงดูดกลุ่มคนมิลเลนเนียล และ Gen Z เข้ามาเป็นกลุ่มเป้าหมายของนิติสาร ซึ่งนอกจากศิลปินและผู้นำทางความคิดนั้นจะมีฐานแฟนคลับจำนวนมากแล้ว ยังต้องมีชื่อเสียงและกำลังมีกระแสนิยมอยู่ในช่วงขณะนั้นด้วย เพื่อสร้างการรับรู้ (Awareness) ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ของนิติสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย โดยหนึ่งในเครื่องมือของกลยุทธ์ทางการตลาดของนิติสารที่โดดเด่นคือ การนำเอาศิลปินและผู้นำทางความคิดที่อยู่บนปกหรือในคอลัมน์นิติสารมาร่วมแจกนิติสารให้แก่แฟนคลับและกลุ่มเป้าหมายด้วยตัวเอง ผ่านรูปแบบของการจัดกิจกรรมพิเศษ เครื่องมือทางการตลาดดังกล่าวนี้มีขึ้นเพื่อกระตุ้นสร้างอุปสงค์ (Demand) ให้แก่กลุ่มเป้าหมายในการซื้อนิติสาร Mint เพิ่มมากขึ้น

4.1.2 โครงสร้างองค์การ ระบบและวิธีการดำเนินงาน

จากการศึกษาพบว่า องค์การของนิตยสาร Mint มีโครงสร้างองค์การ ระบบและวิธีการดำเนินงานนิตยสาร ดังนี้

4.1.2.1 โครงสร้างองค์การ

จากการศึกษาพบว่า นิตยสาร Mint จัดเป็นองค์การขนาดเล็กมีผู้บริหารและพนักงานรวมกันทั้งหมด 7 คน แบ่งออกเป็นฝ่ายบริหารจำนวน 5 คน คือ ผู้บริหารสูงสุด ได้แก่ เจ้าของและลงทุน ซึ่งเป็นผู้ร่วมก่อตั้ง (Co-Founder) จำนวน 2 คน ที่ร่วมกันกำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารงานขององค์การ รวมถึงเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์การ ผู้บริหารที่มีอำนาจรองลงมาคือ ผู้บริหารภายในฝ่ายบรรณาธิการ มีจำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายแพชชั่น ผู้บริหารฝ่ายศิลป์ และผู้บริหารฝ่ายเนื้อหา เนื่องจากเป็นองค์การขนาดเล็กจึงมีลักษณะโครงสร้างองค์การแบบแผ่ มีลำดับชั้นบังคับบัญชาเพียงไม่กี่ชั้น มีโครงสร้างแบ่งตามหน้าที่ของลักษณะงานที่ทำ โดยนิตยสารแบ่งสายงานตามลักษณะของงานออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบรรณาธิการ ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายจัดจำหน่าย และฝ่ายธุรการ นอกจากผู้บริหารทั้ง 5 คน จะแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมการทำงานของตนเองในฝ่ายบรรณาธิการแล้ว ยังมีหน้าที่รับผิดชอบงานในฝ่ายอื่น ๆ เพิ่มเติม โดยมีเจ้าของและผู้พิมพ์ผู้โฆษณาเป็นผู้บริหารสูงสุดในการควบคุมภาพรวมให้การทำงานของแต่ละฝ่ายดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และจะมีการประชุมร่วมกันในทีมเป็นประจำทุกสัปดาห์เพื่อทำการรายงานผลการดำเนินงานหรือปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน ในขณะเดียวกันในการดำเนินงานระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารสูงสุดจะมอบอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับเนื้อหาให้แก่บุคลากรที่ดูแลรับผิดชอบส่วนต่าง ๆ เป็นผู้บริหารจัดการในส่วนนั้น ๆ โดยไม่ต้องรอความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุดเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน ความคล่องตัวและลดขั้นตอนในการดำเนินงาน ซึ่งเหมาะกับรูปแบบองค์การขนาดเล็กที่ให้บริการเกี่ยวกับการผลิตสื่อที่ต้องอาศัยความรวดเร็วในการตัดสินใจเพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพสูงสุดและทันต่อพฤติกรรมการรับสารของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จากภาพที่ 4.3 แผนผังโครงสร้างองค์การ ดังนี้



ภาพที่ 4.3 แผนผังโครงสร้างองค์การนิตยสาร Mint

4.1.2.2 ระบบการทำงาน

นิตยสาร Mint แบ่งระบบการดำเนินงานได้ออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบรรณาธิการ ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายจัดจำหน่าย และฝ่ายธุรการ โดยมีเจ้าของและผู้พิมพ์ผู้โฆษณา (Publisher) เป็นผู้บริหารสูงสุด จากการศึกษาพบว่า การทำงานหลักของนิตยสารจะเน้นไปที่การทำงานในฝ่ายบรรณาธิการ ซึ่งมีการดำเนินงานการผลิต ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนการผลิตสื่อและเนื้อหาแพชชั่นและไลฟ์สไตล์ในรูปแบบนิตยสารและสื่อใหม่ และส่วนการดำเนินงานในฐานะตัวแทนบริษัทโฆษณา นอกจากนี้บุคลากรภายในฝ่ายบรรณาธิการจะรับภาระหน้าที่งานเพิ่มเติมไปตามฝ่ายอื่น ๆ ในองค์การ ได้แก่ ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายจัดจำหน่าย และฝ่ายธุรการ โดยระบบการทำงานของนิตยสาร Mint ในแต่ละฝ่ายนั้น ผู้ศึกษาจะอธิบายรายละเอียดอีกครั้งในหัวข้อ 4.1.4.1 การจัดการ

4.1.2.3 วิธีการดำเนินงาน

จากการศึกษาพบว่า นิตยสาร Mint เป็นองค์การสื่อสารมวลชนขนาดเล็กที่มีผู้บริหารและพนักงานประจำรวมกันทั้งสิ้น 7 คนเท่านั้น นอกเหนือจากนั้นจะเป็นการว่าจ้างบริษัทและบุคลากรจากภายนอกที่จำเป็นต่อการดำเนินการผลิตผลงาน ดังนั้น การดำเนินกิจกรรมหลักขององค์การคือ งานกองบรรณาธิการ ที่ผลิตสื่อที่อยู่ในรูปแบบนิตยสารและสื่อใหม่ และรับผลิตเนื้อหาแบบครบวงจรในฐานะตัวแทนบริษัทโฆษณา เนื่องจากบุคลากรขององค์การมีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการผลิตสื่อนิตยสารมานาน ซึ่งผู้ศึกษาจะอธิบายรายละเอียดอีกครั้งในหัวข้อ 4.1.4.2 ความสามารถทางวิชาชีพ สำหรับวิธีการดำเนินงานของนิตยสาร Mint มีลักษณะการทำงาน 2 ประการ ดังนี้

(1) การทำงานเป็นทีม (Team Work)

นิตยสาร Mint ให้ความสำคัญกับทำงานด้านกองบรรณาธิการมาเป็นอันดับแรก บุคลากรในองค์กรที่ถูกเลือกมาทำหน้าที่ในแต่ละฝ่ายนั้นมีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์การทำงานในสื่อนิตยสารแฟชั่นมาหลายปี ทำให้แต่ละบุคลากรแต่ละฝ่ายสามารถเข้าใจกระบวนการและทำงานร่วมกันได้ในทุกขั้นตอน ทุกฝ่ายช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานภายใต้ขอบเขตและหน้าที่ที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ และในบางครั้งหากผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบงานฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งติดภารกิจ ผู้บริหารจากฝ่ายอื่น ๆ ก็สามารถช่วยเหลือและดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามแผนงานที่วางเอาไว้แทนได้ เนื่องจากบุคลากรในกองบรรณาธิการทุกคนล้วนมีประสบการณ์ในระดับตำแหน่งบรรณาธิการบริหารจากนิตยสารอื่น ๆ กันมาหมดแล้ว

(2) การทำงานได้หลากหลายประเภท (Multitasking)

นอกจากการทำงานเป็นทีมแล้ว นิตยสาร Mint ให้ความสำคัญต่อการทำงานได้หลากหลายประเภท เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็ก จึงสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์คุ้มค่าเพื่อประหยัดต้นทุนในการบริหาร รวมถึงบุคลากรในนิตยสารก็มีความเข้าใจในการทำงานที่หลากหลายเป็นอย่างดี เพราะมีประสบการณ์การทำงานด้านสื่อนิตยสารมาก่อน โดยบุคลากรทุกฝ่ายจะต้องมีหน้าที่เพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนการทำงานในฝ่ายงานอื่น ๆ เช่น ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายจัดจำหน่าย และฝ่ายธุรการ

ทุกคน multitasking มันไม่มีกฎเกณฑ์อะไรแล้ว ขอเพียงให้งานเสร็จ มันคือ การโยน task 1 task ลงไปในกองและทุกคนก็รุมสกรัม มันเป็นยุคใหม่ของสิ่งพิมพ์ hierarchy มัน flat ทุกคนสามารถทำและให้มันบรรลุผลได้ บรรณาธิการบริหารไม่จำเป็นต้องจบงานนี้ทั้งหมด 100% สามารถให้ ผอ.แฟชั่นจบงานนี้แทนได้ เพราะทุกคนเคยเป็นบรรณาธิการบริหารมาหมดแล้ว (กัญจน์ สุวรรณธาดา, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2564)

4.1.3 วัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาพบว่า เนื่องจากบุคลากรในองค์กรแต่ละคนจะมีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการทำนิตยสารมานาน จึงทำให้นิตยสาร Mint มีวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเชิงรุกที่เรียกว่า เพชฌฆาต (Killer) ซึ่งมาจากพฤติกรรมกลุ่มในการรับรู้ที่ได้รับอิทธิพลมาจากประสบการณ์ของผู้บริหารขององค์กร กล่าวคือ นอกจากบุคลากรในองค์กรจะมีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานแล้ว บุคลากรในองค์กรจะต้องมีทักษะด้านการแก้ไขปัญหาเชิงรุก โดยบุคลากรในองค์กรตั้งแต่ระดับผู้บริหารไปจนถึงระดับพนักงานได้ทำงานร่วมกันตั้งแต่ต้นจนจบ และเข้าใจกระบวนการการทำงานในทุกขั้นตอน ส่งผลให้พนักงานทุกคนรับรู้และเห็นถึงสภาพปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานไปด้วยกัน หากเกิดปัญหาในระหว่าง

การทำงาน ทุกคนในทีมสามารถจัดการแก้ไขปัญหาให้รวดเร็วที่สุด เพราะหากปล่อยปัญหาทิ้งไว้จะทำให้เกิดปัญหาใหม่ตามมา ดังนั้น เมื่อเกิดปัญหาขึ้นแล้วจะต้องรีบให้แก้ไขปัญหานั้นให้จบก่อน แล้วจึงจะจัดการแก้ไขปัญห่อื่น ๆ ตามมา เพื่อให้การทำงานและผลงานที่ออกมาเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

“การลงไปด้วยพร้อมทีมงานแทนที่จะแฉงานให้ลูกน้องปฏิบัติ แล้วตัวเองได้แต่นั่งรอติดตามผลเพียงอย่างเดียว ไม่ใช่สไตล์การทำงานของเรา ถึงจะมีทีมงานที่มีฝีมือก็ตาม” (สรุณ วัฒนเจียมวงษ์ - ไทยรัฐออนไลน์, 2564)

นอกจากนี้ นิตยสาร Mint ยังมีวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบไม่เป็นทางการเปรียบเสมือนเป็นพี่น้อง เนื่องจากบุคลากรในองค์การแต่ละคนเคยทำงานในวงการสื่อนิตยสารมาก่อน ในอดีตมักจะพบเจอกันตามงานสังคม งานแถลงข่าว งานแฟชั่นโชว์ หรือแม้กระทั่งการเดินทางไปทำงานที่ต่างประเทศด้วยกัน จึงทำให้เกิดความสนิทสนมและรู้จักคุ้นเคยกันเป็นอย่างดีในฐานะเพื่อนร่วมวิชาชีพเดียวกัน ตลอดจนบุคลากรบางคนเคยมีสถานะเป็นเจ้านายกับลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานกันมาก่อนเมื่อครั้งยังทำงานในนิตยสารฉบับเดียวกัน ทำให้วัฒนธรรมองค์การของนิตยสาร Mint มีความใกล้ชิดสนิทสนม เป็นกันเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระหว่างการทำงาน

เราเห็นกันในอีเว้นท์ ตามทริปสื่อต่าง ๆ เคยทำงานร่วมกันมาบ่อย ๆ ก็มี อย่างโซน่า ตอนพ็อยไว้ก โซเข้าทำงานที่แอล แล้วก็เห็นกันตามงาน จนเรากลับไปทำที่แอลก็ได้ทำงานร่วมกัน ก็ได้ไปเป็นเจ้านายมัน ขนาดลาออกมาจากแอลทั้งคู่แล้วมาทำ Mint ก็ยังตามมาเป็นนายมันอีก หรือตอนกับเชษฐก็เจอตามงานแบรนด์ ช่วงนั้นที่ print รุ่งเรืองมาก ๆ มันมีงานที่เราต้องอยู่กินด้วยกัน ไปด้วยกัน ทริปไปเมืองนอกสัมภาษณ์ ดีไซน์เนอร์ตามแฟชั่นวีค (สรุณ วัฒนเจียมวงษ์, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2564)

พี่เป็นช่างผม ก็เจอพี่ป้อมตามงานแฟชั่นโชว์ แฟชั่นวีค ก็ได้รู้จักกันตั้งแต่นั้นมา จนวันหนึ่งพี่ป้อมชวนมาทำแอลเมน (ELLEMEN) เป็น บก.แฟชั่น ก็เลยตอบตกลงทันที เพราะเราเองก็มีความสนใจด้านแฟชั่นด้วยอยู่แล้ว (กฤษฎี จิระเกียรติวัฒนา, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2564)

พี่กับเชษฐเคยอยู่ที่ลิปส์ (LIPS) ทำงานด้วยกันมาก่อน พี่ทำด้านงานอาร์ต ส่วนเชษฐเขาอยู่ฝั่งแฟชั่นบิวตี้ ส่วนก้องก็เคยมาเป็นลูกคาลิปส์ ให้ทีมลิปส์ทำเล่มฉบับครบรอบ 10 ปี ไฮฟ์ ซาลอน ร้านตัดผมของก้อง ก็เลยรู้จักกัน (กัญจน์ สุวรรณธาดา, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2564)

จากการสังเกตการณ์ของผู้ศึกษาพบว่า องค์การนิตยสาร Mint มีรูปแบบการสื่อสารที่เน้นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเป็นหลัก เนื่องจากเป็นองค์การขนาดเล็กที่มีบุคลากร

ทั้งหมด 7 คน จากความคุ้นเคยรู้จักกันมาก่อน ทำให้สภาพแวดล้อมภายในองค์การเป็นการนั่งทำงานร่วมกันภายในห้องทำงานเดียว ตลอดจนการร่วมโต๊ะรับประทานอาหารกลางวันร่วมกันที่มีตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับพนักงาน บุคลากรทุกคนสามารถสื่อสารพูดคุยปรึกษาและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารการทำงานอย่างตรงไปตรงมา หากมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์การหรือสถานการณ์ฉุกเฉินสามารถจัดประชุมพูดคุยกันภายในห้องทำงานได้ทันที อีกทั้งยังมีการสื่อสารผ่านช่องทางสื่อสังคม เช่น การสร้างกลุ่มในแอปพลิเคชันไลน์ เพื่อแจ้งข่าวสาร พูดคุยปรึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ติดตามและสอบถามความคืบหน้าการทำงานของแต่ละฝ่าย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม นิตยสาร Mint ไม่มีรูปแบบการสื่อสารอย่างเป็นทางการในลักษณะการออกประกาศจากคณะผู้บริหารขององค์การ เนื่องจากมองว่าไม่มีความจำเป็นในการสื่อสารที่มีลักษณะเป็นทางการกับกลุ่มบุคลากรในองค์การที่มีจำนวนน้อยเช่นนี้

4.1.4 ปัจจัยภายใน

จากการศึกษาพบว่า นิตยสาร Mint มีปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหลักภายในองค์การเพียง 2 ด้าน ได้แก่ การจัดการ และ ความสามารถทางวิชาชีพ เพียงเท่านั้น เนื่องจากนิตยสาร Mint มีลักษณะการทำงานแบบกองบรรณาธิการ มีการบริหารจัดการภายในเป็นองค์การขนาดเล็ก ส่วนปัจจัยภายในด้านเทคโนโลยีนั้น ทางองค์การได้ว่าจ้างบริษัทโรงพิมพ์ภายนอกเป็นผู้ดำเนินการตีพิมพ์นิตยสาร แต่ทางองค์การก็ยังติดตามข่าวสารและมีการตรวจสอบคุณภาพเทคโนโลยีการพิมพ์เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้งานพิมพ์เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์การผู้ซึ่งเป็นผู้ว่าจ้างและเจ้าของลิขสิทธิ์กำหนด ดังนั้น ผู้ศึกษาจะอธิบายปัจจัยภายในขององค์การเพียง 2 ด้าน คือ การจัดการ และ ความสามารถทางวิชาชีพ ดังต่อไปนี้

4.1.4.1 การจัดการ

จากการศึกษาพบว่า นิตยสาร Mint เป็นองค์การที่เน้นการทำงานในส่วนงานกองบรรณาธิการเป็นหลัก และยังมีฝ่ายอื่น ๆ นอกจากส่วนงานกองบรรณาธิการ ดังนั้น องค์การจึงได้มีการจัดการภายใน โดยแบ่งระบบการทำงานของนิตยสารแบ่งออกเป็น 4 ฝ่ายหลัก โดยมีเจ้าของและผู้พิมพ์ผู้โฆษณาเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์การ สามารถอธิบายรายละเอียดดังต่อไปนี้

เจ้าของและผู้พิมพ์ผู้โฆษณา นิตยสาร Mint มีเจ้าของและผู้ร่วมลงทุนจำนวน 2 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์การ ทั้งคู่มีหน้าที่ดูแลภาพรวมขององค์การและมีอำนาจสูงสุดในการพิจารณาและตัดสินใจในเรื่องสำคัญของนิตยสาร ทั้งงานธุรกิจและงานบรรณาธิการ ตั้งแต่การวางแผน กำหนดนโยบาย กลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน โดยผู้บริหารสูงสุดคนที่ 1 อยู่ในฐานะผู้พิมพ์ผู้โฆษณา ส่วนผู้บริหารสูงสุดคนที่ 2 อยู่ในฐานะบรรณาธิการบริหาร (Editor-in-Chief) ซึ่งทั้งคู่มีหน้าที่ดูแลภาพรวมทั้งงานธุรกิจและงานบรรณาธิการควบคู่กันไป โดยงานธุรกิจจะรับผิดชอบ

ในส่วนการติดต่อประสานงานกับผู้โฆษณา ส่วนงานกองบรรณาธิการจะรับผิดชอบดูแลภาพรวมด้านการผลิตเนื้อหาและเนื้อหาทั้งหมดที่อยู่ในนิตยสาร ซึ่งนิตยสาร Mint มีรูปแบบการบริหารแบบกระจายอำนาจ กล่าวคือ ผู้บริหารสูงสุดจะดำเนินงานร่วมกับสมาชิกผู้บริหารที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายในแต่ละฝ่าย โดยมอบหมายให้สมาชิกผู้บริหารแต่ละฝ่ายมีอำนาจในการตัดสินใจบริหารงานในแต่ละฝ่ายกันเอง แต่ละฝ่ายจะมีการประสานงานกันระหว่างฝ่าย ไม่มีการทำงานข้ามขอบเขตและทับซ้อนกัน โดยผู้บริหารสูงสุดจะเป็นผู้ควบคุมทิศทางและภาพรวมการทำงานขององค์การเพื่อให้ดำเนินไปในทางเดียวกันและให้มีความเหมาะสมมากที่สุด

(1) ฝ่ายบรรณาธิการ

เป็นหน่วยงานหลักขององค์การ มีหน้าที่ดำเนินการผลิตสื่อและเนื้อหาแพชชั่นและไลฟ์สไตล์ในรูปแบบนิตยสารและสื่อใหม่ โดยมีบรรณาธิการบริหารเป็นหัวหน้าฝ่ายในการกำหนดและตัดสินใจการผลิตเนื้อหาของนิตยสาร วางแผนให้นิตยสารออกมาตามแบบแผนที่กำหนด รวมถึงควบคุมการทำงานให้ออกมาตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ ซึ่งการผลิตผลงานจากฝ่ายนี้มีทั้งบุคลากรจากภายในองค์การและมีการว่าจ้างบุคลากรจากภายนอกที่จำเป็นต่อการดำเนินการผลิตผลงาน โดยฝ่ายบรรณาธิการได้แบ่งหน้าที่ย่อยตามลักษณะงานที่ทำออกเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้

1. ฝ่ายศิลป์ : ประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์ (Art Director) มีหน้าที่กำหนดทิศทางงานศิลป์และสร้างสรรค์งานศิลป์ทั้งหมดขององค์การและนิตยสาร ตั้งแต่ออกแบบตราสัญลักษณ์ รูปแบบสี ตำแหน่งการวางตราสัญลักษณ์ของนิตยสาร รวมถึงรับผิดชอบเกี่ยวกับการออกแบบงานศิลป์ทั้งหมดตามคำสั่งกองบรรณาธิการเพื่อรับแนวทางการทำงานมาดำเนินงานออกแบบนิตยสารให้ตรงตามแผนที่วางเอาไว้ ได้แก่ ออกแบบและจัดหน้านิตยสาร คัดเลือกตัวพิมพ์สำหรับหัวเรื่องต่าง ๆ วางแผนการใช้รูปภาพประกอบที่จะใช้ลงพิมพ์ ก่อนจะนำต้นฉบับที่สมบูรณ์แล้วส่งไปยังโรงพิมพ์ นอกจากนี้ฝ่ายศิลป์ยังมีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับบริษัทโรงพิมพ์จากภายนอก ว่าจ้างให้เป็นผู้ดำเนินการในการจัดซื้อกระดาษ ทำเพลทแม่พิมพ์ แยกสี เรียงพิมพ์ และพิมพ์รูปเล่ม โดยประสานงานติดตามข่าวสารและตรวจสอบคุณภาพเทคโนโลยีการพิมพ์ เพื่อให้งานพิมพ์นิตยสารเป็นไปตามมาตรฐานที่องค์การกำหนดไว้

2. ฝ่ายแฟชั่น : ประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝ่ายแฟชั่น (Fashion Director) มีหน้าที่สร้างสรรค์ผลงาน ดูแล กำหนด และควบคุมทิศทางภาพรวมการทำงานด้านเนื้อหาแฟชั่นของนิตยสาร ตั้งแต่การนำเสนอข้อมูลอ้างอิงงานแฟชั่นเพื่อใช้ผลิตเนื้อหา กำหนดรูปแบบเสื้อผ้าและเครื่องประดับ (Stylist) กำกับท่าถ่ายแบบ คัดเลือกรูปภาพที่จะใช้ในนิตยสาร ติดต่อประสานงานยืมคืนเสื้อผ้า นอกจากนี้ฝ่ายแฟชั่นจะต้องรับผิดชอบการเขียนต้นฉบับบทความและคอลัมน์ที่เกี่ยวข้องกับด้านแฟชั่นและความงามเพื่อนำเสนอลงในนิตยสารอีกด้วย รวมถึงดำเนินการจัดหาและว่าจ้าง

บริษัทและบุคลากรจากภายนอกที่มีความจำเป็นในการผลิตผลงาน ได้แก่ สตูดิโอและสถานที่ถ่ายทำ ช่างภาพ ช่างแต่งภาพ ช่างแต่งหน้า ช่างทำผม และผู้ช่วยฝ่ายเสื้อผ้า โดยจะควบคุมการทำงานด้าน แฟชั่นให้ออกมาตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ฝ่ายเนื้อหา : ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการฝ่ายเนื้อหา (Content Director) บรรณาธิการดิจิทัล (Digital Editor) และฝ่ายผลิตเนื้อหาดิจิทัล (Digital Content Creator) มีหน้าที่รับผิดชอบกระบวนการผลิตด้านเนื้อหาสาระและข้อมูลข่าวสารที่นำเสนอในสื่อวิทยุและสื่อใหม่ ตั้งแต่การสร้างสรรค์ผลงาน วิเคราะห์ วางแผน กำหนดแนวคิดของเนื้อหา ดูแลภาพรวมและควบคุมการผลิตเนื้อหาทั้งหมดของนิตยสาร โดยต้องพยายามทำให้งานทุกอย่างเสร็จออกมาได้ตามแผนที่กำหนด นอกจากนี้ยังรับหน้าที่ดูแลจัดหาและติดต่อศิลปินและผู้นำทางความคิดเพื่อใช้ในการผลิตเนื้อหา รวมถึงดำเนินการจัดหาและว่าจ้างบุคลากรจากภายนอกในการผลิตผลงานและเนื้อหา ได้แก่ ช่างภาพเคลื่อนไหว ช่างตัดต่อวิดีโอ และนักเขียน โดยฝ่ายเนื้อหาจะทำงานใกล้ชิดกับฝ่ายศิลป์ และฝ่ายแฟชั่น เพื่อประสานงานและติดตามการผลิตนิตยสารอยู่ตลอดเวลา

(2) ฝ่ายขายและการตลาด

ประกอบด้วยผู้พิมพ์ผู้โฆษณา บรรณาธิการบริหาร และผู้อำนวยการฝ่ายเนื้อหา ทำหน้าที่ขายโฆษณา สรรหาหรือรองรับลูกค้าผู้โฆษณาที่ติดต่อดำเนินงานกับองค์การ ซึ่งผู้โฆษณาที่เข้ามาติดต่อโฆษณากับทางนิตยสารจะเรียกว่า การสนับสนุนเนื้อหาจากผู้โฆษณา (Content Partnership) ที่มีการผลิตเนื้อหาผ่านหน้าปกหรือในคอลัมน์ต่าง ๆ ในนิตยสาร ส่วนลูกค้าผู้โฆษณาที่เข้ามาติดต่อดำเนินงานกับองค์การในฐานะตัวแทนบริษัทโฆษณาจะเรียกว่า การรับผลิตเนื้อหาในรูปแบบครบวงจร (Content Production) ดังนั้น ฝ่ายขายและการตลาดจะต้องวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบงาน คัดเลือกและติดต่อประสานงานกับศิลปินและผู้นำทางความคิด กำหนดอัตราการขาย กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายในผลิตและค่าธรรมเนียมการดำเนินงาน จัดทำใบเสนอราคา รับโจทย์งานจากลูกค้าผู้โฆษณา ให้คำแนะนำเกี่ยวกับขอบเขตของงานที่องค์การสามารถดำเนินการได้ในเบื้องต้น โดยจะประสานงานกับฝ่ายบรรณาธิการเพื่อเสนอแผนงานตามโจทย์ที่ได้รับจากผู้โฆษณา และติดต่อกับศิลปินและผู้นำทางความคิดในการว่าจ้างผลิตเนื้อหา จากนั้นจะมอบหมายงานต่อให้ฝ่ายบรรณาธิการในการดำเนินการผลิตผลงานต่อไป รวมถึงจัดทำรายงานสรุปผลแก่ลูกค้าผู้โฆษณา นอกจากนี้ฝ่ายขายและการตลาดยังต้องวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อมาช่วยกระตุ้นการจำหน่ายนิตยสาร เช่น การจัดกิจกรรมพิเศษแจกนิตยสาร เพื่อรักษาและเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้กับองค์การมากขึ้น

ฝ่ายขายและการตลาดเป็นฝ่ายที่มีความสำคัญฝ่ายหนึ่งในการดำเนินงานของบริษัท กล่าวคือ เป็นฝ่ายที่ทำหน้าที่ในการหารายได้เข้าสู่องค์กรโดยตรงเปรียบเสมือนเป็นเส้น

เลือดหลักขององค์การ ประกอบกับเจ้าของและผู้ร่วมลงทุนของนิตยสารมีเครือข่ายความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับลูกค้าผู้โฆษณาเพื่อติดต่อให้มาลงโฆษณาในนิตยสาร ประกอบกับได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าผู้โฆษณาในการตัดสินใจร่วมงานกับองค์การ ซึ่งถือเป็นอีกช่องทางในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจแก่องค์การ

ดังนั้น นิตยสาร Mint จึงมีการหารายได้เข้าสู่องค์การจากหลากหลายช่องทาง โดยแบ่งเป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

- รายได้จากการสนับสนุนเนื้อหาจากผู้โฆษณา (Content Partnership)

นิตยสาร Mint มองว่าการหารายได้เข้าสู่องค์การไม่ได้มีแค่การหาลูกค้าผู้โฆษณาหรือขายโฆษณาเพื่อนำขึ้นงานโฆษณามาลงนิตยสารเหมือนนิตยสารฉบับอื่น ๆ แต่ทางนิตยสาร Mint มีความพร้อมด้านบุคลากรที่สามารถบูรณาการความรู้ความชำนาญจากประสบการณ์การทำงานสื่อนิตยสารมานาน สามารถนำเสนอตราสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของลูกค้าผู้โฆษณาได้อย่างกลมกลืนไปพร้อมกับเนื้อหาของนิตยสารโดยผ่านตัวกลางศิลปินหรือผู้นำทางความคิด

ตัวอย่างการหารายได้จากการสนับสนุนเนื้อหาจากผู้โฆษณาลงบนเนื้อหา นิตยสาร คือ ภาพปกและภาพแฟชั่นภายในเล่มที่ศิลปินสวมใส่เสื้อผ้าของผู้โฆษณา เช่น คอลัมน์ Mint Talk ซึ่งเป็นคอลัมน์สัมภาษณ์ มีลูกค้าผู้โฆษณาเป็นนาฬิกาทองจิ้งส์ ที่ต้องการจะนำเสนอสินค้าใหม่ โดยลูกค้าผู้โฆษณากำหนดเลือกศิลปินมา 1 คน เพื่อถ่ายแบบและสัมภาษณ์ลงคอลัมน์ โดยเนื้อหาการสัมภาษณ์ภายในคอลัมน์จะสอดคล้องไปกับนาฬิกาที่ศิลปินกำลังสวมใส่ ดังภาพที่ 4.4



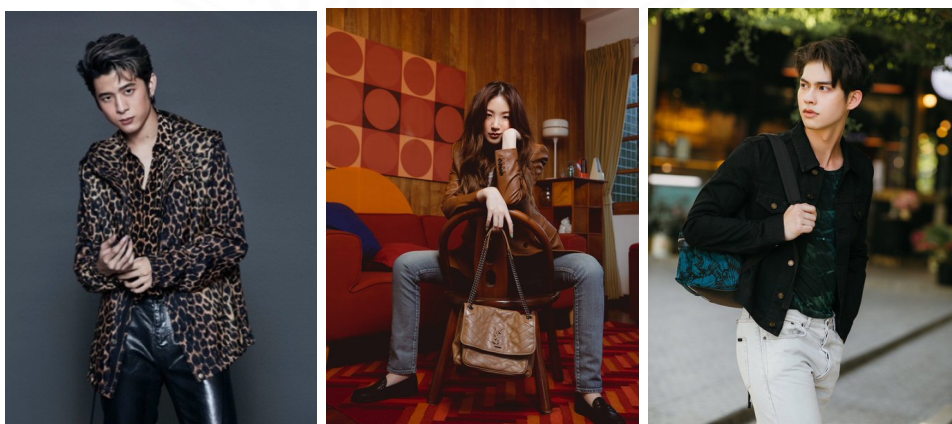
ภาพที่ 4.4 แสดงตัวอย่างเนื้อหาที่ได้รับการสนับสนุนเนื้อหาจากผู้โฆษณา. จาก นิตยสาร Mint ฉบับที่ 4 SUMMER 2021.

- รายได้จากการจำหน่ายนิตยสาร

นอกจากรายได้จากการได้รับการสนับสนุนเนื้อหาจากผู้โฆษณาแล้ว รายได้อีกช่องทางหนึ่งของนิตยสาร Mint คือ การจำหน่ายนิตยสาร แม้ว่าในช่วงแรกของการเปิดตัว แต่ละฉบับนั้นจะมีกิจกรรมการแจกนิตยสาร แต่การแจกนิตยสารนั้นเป็นเครื่องมือทางการตลาดอย่างหนึ่งเพื่อกระตุ้นให้เกิดอุปสงค์ของกลุ่มเป้าหมาย เพราะนิตยสาร Mint นำศิลปินที่ขึ้นปกนิตยสาร มาร่วมกิจกรรมการแจกนิตยสารด้วยตัวเอง ประกอบกับนิตยสารสำหรับเจ้านั้นมีจำนวนจำกัด ดังนั้น นิตยสาร Mint จึงได้เปิดจำหน่ายนิตยสารบนช่องทางสื่อใหม่เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายที่ไม่สามารถรับ นิตยสารจากการแจกสามารถซื้อนิตยสารได้ โดยองค์การได้ร่วมกับพันธมิตรคู่ค้า คือ ลาซาด้า (Lazada) ผู้ให้บริการเว็บไซต์และแอปพลิเคชันจำหน่ายสินค้าออนไลน์ในการจัดจำหน่ายนิตยสารใน ช่องทางการค้าปลีก และทางองค์การยังดำเนินการจำหน่ายนิตยสารในปริมาณจำนวนมากสำหรับ ช่องทางการค้าส่งอีกด้วย โดยช่องทางค้าปลีกจำหน่ายนิตยสารในราคาเล่มละ 299 บาท ไม่รวม ค่าจัดส่ง ส่วนช่องทางค้าส่งจำหน่ายในราคา 299 บาทเช่นกัน แต่ไม่คิดค่าบริการขนส่ง เนื่องจากเป็น การสั่งซื้อนิตยสารในปริมาณจำนวนมาก

- การรับผลิตเนื้อหาในรูปแบบครบวงจร (Content Production)

นอกเหนือจากการผลิตเนื้อหาในนิตยสารแล้ว ทางนิตยสารมีความพร้อม ทางด้านบุคลากรและด้านการผลิตเนื้อหาที่ครบวงจร จึงสามารถรับผลิตผลงานและเนื้อหาให้กับลูกค้าใน ฐานะตัวแทนบริษัทโฆษณาที่ให้บริการด้านผลิตเนื้อหาในรูปแบบครบวงจร ตั้งแต่การให้คำปรึกษา ติดต่อ ประสานงานกับศิลปินหรือผู้นำทางความคิด สร้างสรรค์และผลิตผลงาน ตลอดจนการจัดกิจกรรมใน รูปแบบอื่น ๆ โดยลูกค้าส่วนใหญ่มักเป็นสินค้าแบรนด์เนม เช่น อีฟส์ แซงต์ โลรองต์, โบเตก้า เวเนต้า, ชาเนล, เบอร์เบอร์รี่, โลเอเว่ เป็นต้น



ภาพที่ 4.5 แสดงตัวอย่างผลงานการผลิตเนื้อหาในรูปแบบครบวงจร

(3) ฝ่ายจัดจำหน่าย

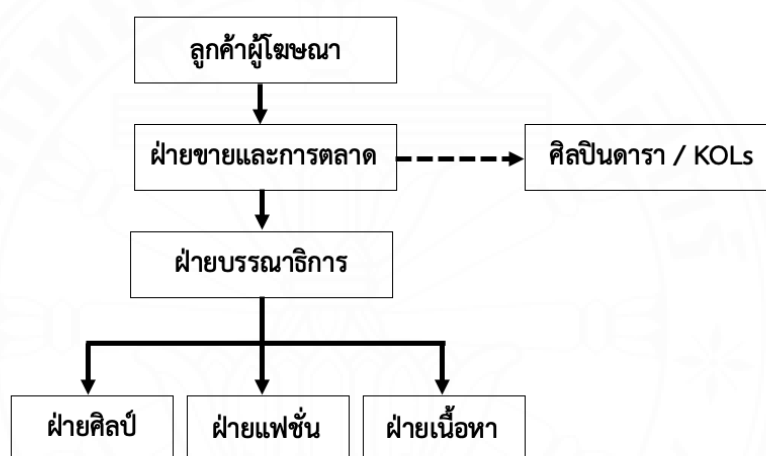
ประกอบด้วยผู้พิมพ์ผู้โฆษณาและผู้อำนวยความสะดวกฝ่ายเนื้อหา โดยผู้พิมพ์ผู้โฆษณาทำหน้าที่ดูแลภาพรวมการจัดจำหน่ายนิตยสาร กำหนดกลยุทธ์การจัดจำหน่ายควบคู่กับการปรับปรุงกลยุทธ์การตลาดให้ทันกับรสนิยมของผู้บริโภค ส่วนผู้อำนวยความสะดวกฝ่ายเนื้อหาทำหน้าที่ดูแลการประสานงานจัดส่งนิตยสารจากโรงพิมพ์สู่คลังสินค้าของลาซาด้า การบริหารจัดการระบบการจัดจำหน่ายกับลาซาด้า ติดต่อกับประสานงานกับลูกค้าที่สั่งซื้อนิตยสารในปริมาณมาก จัดทำบัญชีการขาย ตลอดจนการดูแลบริการหลังการขายให้กับลูกค้าที่สั่งซื้อนิตยสาร ซึ่งฝ่ายจัดจำหน่ายได้กำหนดช่องทางการจัดจำหน่าย 2 ช่องทางคือ ช่องทางค้าส่ง และช่องทางค้าปลีก โดยช่องทางค้าส่ง ฝ่ายจัดจำหน่ายติดต่อกับลูกค้าที่สั่งซื้อนิตยสารในปริมาณจำนวนมากโดยตรง และประสานงานกับคลังสินค้าของโรงพิมพ์เพื่อจัดส่งนิตยสารให้แก่ลูกค้าต่อไป ส่วนช่องทางค้าปลีก ฝ่ายจัดจำหน่ายได้จ้างบริษัทภายนอกอย่างลาซาด้า ในการบริหารจัดการระบบการสั่งซื้อและชำระเงิน รวมถึงดำเนินการบรรจุหีบห่อนิตยสารและจัดส่งสินค้า โดยหักค่าบริการเป็นส่วนแบ่งจากการจำหน่ายนิตยสารบางส่วนให้แก่ลาซาด้าเพื่อเป็นค่าบริหารจัดการระบบสั่งซื้อและบรรจุหีบห่อนิตยสาร เนื่องจากนิตยสาร Mint มีบุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานในช่องทางค้าปลีกนี้

(4) ฝ่ายธุรการ

มีหน้ารับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทั่วไปภายในองค์กร ประกอบด้วย 3 ฝ่ายย่อย ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายจัดซื้อและสถานที่ ฝ่ายการเงินและบัญชี โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่กำหนดและว่าจ้างบุคลากรทั้งภายในและภายนอก รวมถึงดูแลเรื่องสวัสดิการและการจ่ายผลตอบแทนให้แก่พนักงาน ฝ่ายจัดซื้อจัดหา ทำหน้าที่จัดซื้อและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการผลิตเนื้อหา ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องใช้ภายในสำนักงาน ส่วนฝ่ายการเงินและบัญชี ทางองค์กรได้ทำการบันทึกบัญชีรายรับรายจ่ายและจัดทำรายการบัญชีประจำเดือนแล้วส่งมอบต่อไปให้กับเจ้าหน้าที่บัญชีที่องค์กรได้ว่าจ้างให้บริษัทบัญชีจากภายนอกจัดทำรายการงานการเงินและบัญชี รวมถึงรายงานภาษีสรรพากรขององค์กรอีกทีหนึ่ง

จากที่ได้กล่าวในหัวข้อ 4.1.2.2 ระบบการทำงาน พบว่าองค์กรนิตยสาร Mint ดำเนินงานการผลิตออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนการผลิตสื่อและเนื้อหาแพชั่นและไลฟ์สไตล์ในรูปแบบนิตยสารและสื่อใหม่ และการรับผลิตเนื้อหาในรูปแบบครบวงจรในฐานะตัวแทนบริษัทโฆษณาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าผู้โฆษณาที่เข้ามาติดต่อดำเนินงานกับองค์กร โดยการทำงานจะมีฝ่ายขายและการตลาดทำหน้าที่ในการขายโฆษณา สรรหาและรองรับลูกค้าผู้โฆษณาที่เข้ามาติดต่อบริการกับองค์กร รับโจทย์งานจากลูกค้าผู้โฆษณา วางแผนงานจัดทำใบเสนอราคากับลูกค้าที่ตกลงร่วมดำเนินงานต่อไป และส่งต่อรายละเอียดการดำเนินงานให้กับฝ่ายบรรณาธิการเพื่อดำเนินการ

ผลิตผลงานเนื้อหา ในกรณีลูกค้าผู้โฆษณาเข้ามาติดต่อทำโฆษณากับทางนิตยสารเพื่อสนับสนุนเนื้อหาบนหน้าปกหรือในคอลัมน์ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบนิตยสารและบนสื่อใหม่ ฝ่ายขายและการตลาดจะรับโจทย์งานจากผู้โฆษณาและดำเนินการส่งต่องานไปยังฝ่ายบรรณาธิการเพื่อร่วมกันวางแผนดำเนินการผลิตเนื้อหาต่อไป เช่นเดียวกันกับเป็นการดำเนินงานในฐานะตัวแทนโฆษณาที่มีลักษณะวิธีการดำเนินงานที่เหมือนกัน หากมีกรณีเพิ่มเติมจากลูกค้าผู้โฆษณาวางแผนต้องการจะลงผลงานโฆษณาบนช่องทางสื่อสังคมของศิลปินและผู้นำทางความคิดด้วย ฝ่ายขายและการตลาดจะเป็นผู้ดำเนินงานติดต่อศิลปินและผู้นำทางความคิด เพื่อเจรจาตกลงอัตราค่าตัวในการทำงานร่วมกัน สามารถอธิบายด้วยวิธีการดำเนินงานของนิตยสาร Mint ได้ดังแผนผังในภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 แผนผังแสดงวิธีการดำเนินงานของนิตยสาร Mint

4.1.4.2 ความสามารถทางวิชาชีพ

นิตยสาร Mint เกิดจากรวมตัวของกลุ่มคนที่มีประสบการณ์ในการทำสื่อนิตยสารมาก่อน ทำให้บุคลากรในองค์กรของนิตยสาร Mint ได้นำความรู้ ความสามารถ และความเป็นมืออาชีพที่ได้สั่งสมจากประสบการณ์การทำงานในวงการสื่อนิตยสาร มาพัฒนาองค์การได้อย่างเต็มความสามารถ เพื่อสื่อสารและนำเสนอเนื้อหาแพชั่น และไลฟ์สไตล์ให้แก่กลุ่มเป้าหมายของนิตยสารผ่านสื่อรูปแบบนิตยสารและบนสื่อใหม่ได้สอดคล้องกัน โดยผู้ศึกษาแบ่งความสามารถทางวิชาชีพของบุคลากรในองค์กรออกเป็น 2 ส่วน คือ การทำงานของฝ่ายบรรณาธิการ และหลักจริยธรรมในงานวารสารศาสตร์ ดังนี้

(1) การทำงานของฝ่ายบรรณาธิการ

จากผลการศึกษาพบว่านิตยสาร Mint ดำเนินกิจกรรมหลักขององค์กร คือ งานกองบรรณาธิการ ที่ผลิตสื่อและเนื้อหาแพชั่นและไลฟ์สไตล์ในรูปแบบนิตยสารและสื่อใหม่

ดังนั้น รูปแบบงานการทำงานหลักขององค์การจึงมีลักษณะเป็นงานกองบรรณาธิการที่รวบรวมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการผลิตงานสื่อนิตยสาร เนื่องจากองค์การจึงให้ความสำคัญกับด้านเนื้อหามากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการกลุ่มเป้าหมายของนิตยสาร ในการผลิตผลงานของนิตยสารสามารถแบ่งกลุ่มการทำงานของฝ่ายบรรณาธิการออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทภาพศิลป์ และประเภทเนื้อหา ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ประเภทภาพศิลป์ (Visual Art)

เป็นด้านที่แสดงให้เห็นถึงงานภาพและองค์ประกอบศิลป์ต่าง ๆ ของนิตยสาร ประกอบไปด้วยฝ่ายแฟชั่นและฝ่ายศิลป์ ซึ่งมีผู้อำนวยการฝ่ายแฟชั่นและผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์รับผิดชอบการทำงานร่วมกัน โดยสองตำแหน่งนี้จะประสานการทำงานร่วมกัน เพื่อนำเสนอภาพถ่าย แนวคิด การออกแบบและจัดหน้านิตยสาร รวมถึงภาพงานศิลป์ต่าง ๆ ที่นำเสนอในรูปแบบนิตยสารและบนสื่อใหม่ โดยภาพศิลป์จะต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และต้องสร้างความแตกต่างจากนิตยสารฉบับอื่น ๆ เพื่อสร้างการจดจำของตราสินค้าของนิตยสาร Mint ให้แก่กลุ่มเป้าหมายได้ ดังนั้น งานประเภทยี่จึงมีลักษณะในเชิงศิลปะ

2. ประเภทเนื้อหา (Content)

เป็นการนำเสนอเนื้อหาที่กลุ่มเป้าหมายหรือคนทั่วไปสามารถบริโภคและเข้าใจได้ง่าย และเป็นส่วนเสริมเข้าไปสนับสนุนให้ภาพศิลป์สอดคล้องไปด้วยกันกับแนวคิดของงาน โดยงานประเภทเนื้อหาจะประกอบไปด้วย บทความ คอลัมน์ บทสัมภาษณ์ ตลอดจนวิดีโอ ภาพเคลื่อนไหว ซึ่งควบคุมการผลิตจากฝ่ายเนื้อหา โดยมีบุคลากรในฝ่ายคือ ผู้อำนวยการฝ่ายเนื้อหา บรรณาธิการดิจิทัล และฝ่ายผลิตเนื้อหาดิจิทัล รับผิดชอบการทำงานร่วมกัน เริ่มจากผู้อำนวยการฝ่ายเนื้อหา มีหน้าที่วางแผน กำหนด และควบคุมทิศทางของเนื้อหาที่อยู่ในรูปแบบนิตยสารและบนสื่อใหม่ ส่วนบรรณาธิการดิจิทัลจะดัดแปลงเนื้อหาจากสื่อ นิตยสารและสร้างสรรค์เนื้อหาอื่น ๆ เพิ่มเติมเพื่อเผยแพร่ไปสู่ช่องทางสื่อใหม่ต่าง ๆ ของนิตยสาร เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น และตรงจุด และฝ่ายผลิตเนื้อหาดิจิทัล ทำหน้าที่คิด สร้างสรรค์ และผลิตเนื้อหาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อนำเสนอบนช่องทางสื่อใหม่ของนิตยสาร ดังนั้น ทั้ง 3 ตำแหน่งดังกล่าวจะทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อออกแบบเนื้อหาให้สอดคล้องไปกับด้านแฟชั่นและไลฟ์สไตล์เพื่อตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายของนิตยสารให้ได้มากที่สุด

นอกจากทั้งสองกลุ่มจะทำงานร่วมกันในการผลิตเนื้อหาของนิตยสารแล้ว จากการศึกษายังพบว่าฝ่ายบรรณาธิการจากทั้งสองประเภทยังทำงานร่วมกับฝ่ายขายและการตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โฆษณา ซึ่งโดยแท้จริงแล้วฝ่ายบรรณาธิการ และ ฝ่ายขายและการตลาดคือ กลุ่มบุคลากรคนเดียวกันที่มีความสามารถในการทำงานได้หลากหลายประเภทดังที่

กล่าวในหัวข้อ 4.1.2.3 วิธีการดำเนินงาน ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะประชุมรับโจทย์จากลูกค้าผู้โฆษณาไปพร้อมกันเพื่อนำเสนอแนวทางและวางกลยุทธ์ทางการตลาด รวมถึงนำเสนอแนวคิดเนื้อหาของงานให้แก่ผู้โฆษณาไปพร้อมกัน ดังนั้น ทั้งสองฝ่ายทำให้การวางแผนและการตัดสินใจในการผลิตเนื้อหาดำเนินไปพร้อม ๆ กัน จากผลการศึกษาดังกล่าวทำให้พบว่าบุคลากรในองค์กรที่ทำงานฝ่ายบรรณาธิการมีความสามารถทางวิชาชีพ ดังนี้

- บุคลากรมีประสบการณ์การทำงานสื่อนิตยสาร

จากการศึกษา นิตยสาร Mint มีบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานในวงการสื่อนิตยสารมานานหลายปีและเคยทำงานในนิตยสารแพชชั่นชั้นนำหลายฉบับ ดังนั้น เรื่องของความชำนาญและความรู้ในการผลิตนิตยสารจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานสื่อนิตยสาร เพราะบุคลากรในองค์กรล้วนผ่านกระบวนการการผลิตเนื้อหาและสื่อนิตยสารในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ระดับนักเขียน ผู้ช่วยบรรณาธิการ บรรณาธิการ ไปจนถึงระดับผู้บริหาร ดังนั้น บุคลากรทุกคนในองค์กรจึงมีทักษะเฉพาะด้านที่แต่ละคนถนัดและเชี่ยวชาญ อาทิ สามารถเขียนบทความหรือคอลัมน์ความงาม แพชชั่นไลฟ์สไตล์ และคอลัมน์แนวอื่น ๆ ได้ ตลอดจนการบริหารจัดการควบคุมการผลิตต่าง ๆ จากประสบการณ์ที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน ทำให้ผลงานที่ผลิตออกมามีความน่าเชื่อถือ มีความเป็นมืออาชีพ นอกจากนี้ บุคลากรที่เคยดำรงตำแหน่งในระดับผู้บริหารในนิตยสารฉบับอื่นมาก่อน ยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้โฆษณาและพันธมิตรทางธุรกิจในความสามารถการบริหารองค์กรนิตยสาร Mint อีกด้วย

โดยผู้บริหารแต่ละคนในองค์กรนิตยสาร Mint ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้มีประสบการณ์การทำงานดังรายละเอียดต่อไปนี้

สรญา วัฒนเจียมวงศ์ ผู้พิมพ์ผู้โฆษณาและผู้ร่วมก่อตั้ง มีประสบการณ์การทำงานสื่อนิตยสาร 22 ปี เริ่มจากการเป็นนิสิตฝึกงานที่นิตยสารแอล นิตยสารหัวนอกฉบับภาษาไทยฉบับแรก ในปี พ.ศ. 2542 ขณะที่กำลังศึกษาอยู่ที่คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และเข้าทำงานต่อในตำแหน่งผู้ช่วยบรรณาธิการฝ่ายความงาม ขณะนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบงานบรรณาธิการที่เกี่ยวกับด้านความงามทั้งหมด ตั้งแต่เขียนคอลัมน์ บทสัมภาษณ์ ผลิตเนื้อหา จากนั้นได้ย้ายไปช่วยกองบรรณาธิการฝ่ายแพชชั่น โดยมี กุลวิทย์ เลาสุขศรี ดำรงตำแหน่งบรรณาธิการบริหารนิตยสารแอล จากนั้นไปศึกษาต่อระดับปริญญาโทที่ประเทศออสเตรเลีย เมื่อจบการศึกษาจึงได้กลับมาทำงานที่นิตยสารแอล อีกครั้งในตำแหน่งรองบรรณาธิการ (Executive Editor) ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานนิตยสารและดูแลการผลิตงานนิตยสารในทุกฝ่าย ตั้งแต่กำหนดและตัดสินใจเลือกเนื้อหาที่จะนำเสนอลงบนนิตยสารก่อนจะส่งมอบต้นฉบับต่อให้กับบรรณาธิการบริหารอนุมัติ รวมเป็นเวลา 8 ปีที่ทำงานในตำแหน่งรองบรรณาธิการที่นิตยสารแอล หลังจากจบการศึกษาระดับปริญญาโท จากนั้น

ย้ายไปทำงานที่นิตยสารไวท์ ในตำแหน่งรองบรรณาธิการ (Deputy Editor) อยู่ประมาณ 5 ปี และกลับมารับตำแหน่งบรรณาธิการบริหารที่นิตยสารแอล ตั้งแต่ พ.ศ. 2555-พ.ศ. 2562

กฤษฎี จิระเกียรติวัฒนา ผู้บรรณาธิการบริหารและผู้ร่วมก่อตั้ง เริ่มจากการทำงานเป็นบรรณาธิการรับเชิญ (Guest Editor) ในกองบรรณาธิการฝ่ายแฟชั่นที่นิตยสารลอฟฟิเซียล (L'OFFICIEL Thailand) อยู่ 1 ปี จากนั้นจึงย้ายไปทำที่นิตยสารแอลเมน ในตำแหน่งบรรณาธิการฝ่ายแฟชั่น (Fashion Editor) ขณะนั้นมีหน้ารับผิดชอบงานบรรณาธิการด้านแฟชั่นของนิตยสาร ตั้งแต่การทำออกแบบเสื้อผ้า ควบคุมการผลิตผลงานและเนื้อหาส่วนแฟชั่น ตลอดจนถึงติดต่อประสานงานกับทีมงานผู้ผลิตและศิลปิน

ตอนไปถ่ายปกเอฟโฟร์ (F4) ที่เมืองจีนก็คือ บินไปคนเดียว หอบหิ้วทุกอย่างไปทำทุกอย่างเอง ตั้งแต่เป็นสไตล์ลิสต์ ทำผม ทีมแอลที่ไทยส่งเราไปคนเดียวเลย แต่พอกลับมาได้ถึง 2 ปก เราดีลทีมที่นั่นเองหมด ติดต่อเองหมด มีเพื่อนในวงการแฟชั่นต่างประเทศอยู่ด้วยก็เลยทำงานออกมาได้สำเร็จ (กฤษฎี จิระเกียรติวัฒนา, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2564)

อภิเชษฐ์ มหิโคต ผู้อำนวยการฝ่ายแฟชั่น มีประสบการณ์การทำงานสู่นิตยสาร 20 ปี เริ่มจากทำงานเป็นนักข่าวหน้าสังคมที่นิตยสารลิปส์ ทำหน้าที่เป็นนักเขียนและถ่ายภาพข่าวตามงานสังคม ด้วยความชื่นชอบงานด้านแฟชั่นจึงย้ายมาทำตำแหน่งนักเขียนแฟชั่น (Fashion Writer) ขณะนั้นทำหน้าที่เขียนบทความแฟชั่น และขยายไปทำสไตลิ่งทั้งด้านแฟชั่นและความงาม และได้รับตำแหน่งเป็นบรรณาธิการฝ่ายความงาม (Beauty Editor) จากนั้นก้าวขึ้นจุดสูงสุดมารับตำแหน่งระดับผู้บริหารในตำแหน่งบรรณาธิการบริหารนิตยสารพาเลตต์ (PALETTE) นิตยสารแจกฟรีในเครือนิตยสารลิปส์ ที่นำเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับความงาม ขณะนั้นทำหน้าที่บริหารจัดการงานนิตยสารและควบคุมการผลิตของงานกองบรรณาธิการในทุกขั้นตอน ก่อนย้ายไปรับตำแหน่งบรรณาธิการฝ่ายแฟชั่นที่นิตยสารลอฟฟิเซียล ทำหน้าที่ดูแลภาพรวมเนื้อหาแฟชั่นทั้งหมดของนิตยสาร

กัญจน์ สุวรรณธาดา ผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์ มีประสบการณ์การทำงานสู่นิตยสาร 20 ปี ศึกษาจบด้านการสื่อสารมวลชน เริ่มจากการเป็นนักศึกษาฝึกงานที่นิตยสารลิปส์ จนเรียนจบการศึกษาก็กลับมาทำงานในตำแหน่งนักออกแบบกราฟฟิก (Graphic Designer) ที่นิตยสารลิปส์ โดยทำหน้าที่ออกแบบและจัดหน้านิตยสาร ออกแบบงานศิลป์ต่าง ๆ ของนิตยสาร จากนั้นได้เลื่อนตำแหน่งเป็นนักออกแบบกราฟฟิกอาวุโส (Senior Graphic Designer) ขณะนั้นนอกจากจะรับผิดชอบงานด้านการออกแบบแล้ว ยังได้มีส่วนร่วมในการผลิตเนื้อหาพร้อมกับฝ่ายอื่น ๆ อาทิ เขียนคอลัมน์ เขียนบทสัมภาษณ์ ผลิตเนื้อหาแฟชั่นและไลฟ์สไตล์ ก่อนที่จะขึ้นมารับตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์ ดูแลภาพรวมงานศิลป์และควบคุมการผลิตงานศิลป์ของนิตยสารลิปส์ จากนั้นไปรับตำแหน่งบรรณาธิการบริหารที่นิตยสารเลิฟ (LOVE) นิตยสารแจกฟรีในเครือนิตยสารลิปส์ ที่นำเสนอเนื้อหา

เกี่ยวกับไลฟ์สไตล์ แฟชั่น และอาหาร ทำงานในตำแหน่งบรรณาธิการบริหารอยู่ 2 ปีจนนิตยสารเลิฟได้ปิดตัวลง จึงกลับมารับตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์ (Artistic Director) ที่นิตยสารลิปส์อีกครั้ง

โสภณา ต้นมานะตระกูล ผู้อำนวยการฝ่ายเนื้อหา จบการศึกษาจากคณะนิเทศศาสตร์ (หลักสูตรนานาชาติ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และศึกษาต่อปริญญาโทด้านการสื่อสารการตลาดและโฆษณาที่มหาวิทยาลัยคิงส์ตัน ประเทศสหราชอาณาจักร มีประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับวงการสื่อโฆษณาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศประมาณ 5-6 ปี ก่อนมาทำงานที่นิตยสารแอล ในตำแหน่งบรรณาธิการดิจิทัล ทำหน้าที่วางแผนและกลยุทธ์สื่อใหม่ของนิตยสาร ผลิตและสร้างสรรค์เนื้อหาเพื่อเผยแพร่บนสื่อใหม่ มีประสบการณ์การทำงานที่นิตยสารแอล 5 ปี

- บุคลากรมีเครือข่ายความสัมพันธ์ทางธุรกิจ (Connection)

นอกจากบุคลากรในองค์กรแต่ละคนจะมีประสบการณ์การทำงานสื่อนิตยสารมายาวนานแล้ว จากการศึกษายังพบอีกว่าบุคลากรในองค์กรมีเครือข่ายความสัมพันธ์ทางธุรกิจอีกด้วย ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผู้โฆษณา

บุคลากรในนิตยสาร Mint รู้จักและมีเครือข่ายความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกค้าผู้โฆษณาหลายราย โดยเฉพาะลูกค้าผู้โฆษณาจากสินค้าแบรนด์เนม ได้แก่ อีฟส์ แชนด์ โลรองต์, โบเตก้า เวเนต้า, ชาเนล, เบอร์เบอรี, โลเอเว่ เป็นต้น ซึ่งผู้โฆษณาเหล่านี้เป็นกลุ่มผู้โฆษณาที่เป็นรายได้หลักขององค์กร แม้ว่านิตยสาร Mint จะเป็นนิตยสารแฟชั่นฉบับใหม่ เพิ่งก่อตั้งและดำเนินงานมาได้ 1 ปี อีกทั้งไม่ได้เป็นนิตยสารแฟชั่นหัวนอกที่มีเจ้าของลิขสิทธิ์จากสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ แต่นิตยสาร Mint ได้นำความรู้และความสามารถทางวิชาชีพของบุคลากรในองค์กรสร้างการยอมรับจากผู้โฆษณาเหล่านี้ได้ง่ายขึ้น ด้วยปัจจัย 2 ประการ ดังนี้

1) บุคลากรมีประสบการณ์ทำงานกับผู้โฆษณา บุคลากรของนิตยสาร Mint แต่ละคนนั้นเคยทำงานในนิตยสารหัวนอกฉบับอื่น ๆ และมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับสินค้าแบรนด์เนมมาก่อน จึงทำให้องค์กรของสินค้าแบรนด์เนมรู้จักและเก็บประวัติของบุคลากรในองค์กรนิตยสาร Mint ไว้เรียบร้อยแล้ว ส่งผลดีต่อการดำเนินงานระหว่างนิตยสาร Mint กับองค์กรของสินค้าแบรนด์เนมในฐานะผู้โฆษณา

2) ได้รับการยอมรับจากผู้โฆษณามาก่อน นอกจากองค์กรของสินค้าแบรนด์เนมจะมีประวัติของบุคลากรในนิตยสารแล้ว ยังได้ทำการอนุมัติ (Verified) รายชื่อบุคคลที่เคยทำงานร่วมกับสินค้าเนมเอาไว้ในฐานข้อมูล เพื่อสามารถระบุประวัติการทำงานต่าง ๆ กับผู้โฆษณาไว้ กล่าวคือ จะมีผลต่อการทำงานร่วมกันในอนาคตระหว่างนิตยสาร Mint และองค์กรของสินค้าแบรนด์เนมในฐานะผู้โฆษณาหรือผู้สนับสนุนสินค้าแบรนด์เนมในการผลิตเนื้อหา

ดังนั้น บุคลากรในนิตยสาร Mint ตั้งแต่ตำแหน่งผู้พิมพ์ผู้โฆษณา บรรณาธิการบริหาร ผู้อำนวยการฝ่ายแพชั่น ได้รับการอนุมัติและการยอมรับจากทางองค์การของสินค้าแบรนด์เนมเรียบร้อยแล้ว

เขาไม่รู้จักว่าคุณเป็นใครมาก่อน ถ้าคุณไม่สามารถปฐพีในโปรไฟล์ของคุณได้ เมืองนอกเขาจะไม่ทำงานด้วย เพราะเขาไม่มั่นใจว่าคุณเข้าใจแบรนด์เขาไหม เพราะแบรนด์ดังของแพชั่นแบรนด์ระดับโลกมันยิ่งใหญ่มาก เขาจะไม่ทำงานกับคนที่เขาไม่รู้ว่าทำอะไรได้ (สรญา วัฒนเจียมวงศ์, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2564)

ส่วนที่ 2 ศิลปินและค่ายต้นสังกัด

นอกจากนี้บุคลากรในองค์การยังมีเครือข่ายความสัมพันธ์ส่วนตัวกับศิลปินและค่ายต้นสังกัด เนื่องจากบรรณาธิการบริหารของนิตยสารปัจจุบันประกอบอาชีพช่างตัดผมด้วย จึงมีศิลปินในวงการบันเทิงจำนวนมากให้ความไว้วางใจมาใช้บริการอยู่บ่อยครั้ง ประกอบกับได้รับโอกาสการทำงานจากค่ายต้นสังกัดศิลปินให้เข้าไปดูแลเรื่องการจัดแต่งออกแบบทรงผมศิลปินในสังกัดตามกองถ่ายละคร ภาพยนตร์ และตามงานต่าง ๆ ทำให้เกิดความสนิทสนมและรู้จักกันขยายเป็นวงกว้างมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของนิตยสารที่นำเสนอศิลปินที่มีชื่อเสียงและมีกระแสในสังคมแก่กลุ่มเป้าหมาย ซึ่งกลุ่มเป้าหมายมีความสนใจในตัวศิลปินที่มีชื่อเสียงโดยเฉพาะศิลปินวัยรุ่นที่มีช่วงอายุใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมาย

ถ้าฝั่งนาตว พี่ร่วมงานตั้งแต่ซีรีส์ฮอว์กโมสเลย ถ้าก่อนนาตวก็เคยทำกับ GTH มาก่อน (ตอนนี้เป็น GDH 559) ซึ่งก่อนหน้านี้ไม่เคยรู้จัก ไม่เคยรู้เรื่องว่า GTH นาตวเป็นเครือข่ายเดียวกัน ทำมาตั้งแต่ภาพยนตร์พี่มากพระโขนง ทำมาตลอด จนมาทำฮอว์กโมสก็เลยเริ่มเจอเด็ก ๆ มันก็จะมีอะไรที่มันคลิกกัน (กฤษฎี จิระเกียรติวัฒนา, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2564)

จากการศึกษายังพบว่า การมีเครือข่ายความสัมพันธ์ส่วนตัวกับศิลปินและค่ายต้นสังกัดที่แน่นแฟ้นและสนิทสนม มีทั้งข้อดีและข้อเสียที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารองค์การนิตยสารกล่าวว่า ความสนิทสนมและการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับศิลปิน รวมถึงค่ายต้นสังกัดหรือผู้จัดการของศิลปิน ช่วยให้ขั้นตอนการทำงานของนิตยสารนั้นง่ายขึ้น ค่ายต้นสังกัดสามารถจัดตารางคิวถ่ายงานให้กับทางนิตยสาร Mint ได้สะดวกและรวดเร็ว ไม่ต้องผ่านขั้นตอนระบบการทำงานของค่ายต้นสังกัดที่ยุ่งยากและซับซ้อน รวมถึงอำนวยความสะดวกในการประสานงานระหว่างศิลปินกับนิตยสารให้ เกิดข้อดีในด้านการช่วยเหลือกันและกันในการทำงาน แต่ในทางกลับกันความสนิทสนมอาจสร้างแรงกดดัน ความคาดหวัง และความยากในการทำงานในบางสถานการณ์ เนื่องจากมีเรื่องด้านภาพลักษณ์ของศิลปินที่ต้องระมัดระวังและให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ทางทีมงานนิตยสารจึงมีความกดดันและความคาดหวังสูงจากศิลปินและ

ค่ายต้นสังกัดในการผลิตงานร่วมกัน ทั้งนี้ผู้บริหารจึงได้พยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการนำเสนอแหล่งอ้างอิงงานแฟชันและอธิบายรูปแบบเนื้อหาให้ศิลปินและค่ายต้นสังกัดเข้าใจถึงวิธีการทำงาน ก่อนที่จะตกลงทำงานร่วมกัน ซึ่งจะแตกต่างจากการทำงานกับศิลปินทั่วไปที่ไม่ได้สนิสนม ทีมงานจึงไม่มีความกดดันในการทำงานมากนัก

เพราะค่ายเขาไวใจเรา เขาให้อีกโอกาสต่าง ๆ มา เราก็ต้อง make sure ว่าสิ่งที่เราทำกับบุคลากร (ดารา) ของเขามั่นสมน้ำสมเนื้อกับสิ่งที่เขาให้เรา มา ตัดภาพไปที่คนที่ไม่ได้รู้จัก มักจี้กันมาเราก็ทำงานสบาย ๆ ไม่ต้องคิดเยอะ เพราะตรงนั้นเขาก็จะมีความคาดหวังในระดับหนึ่ง (กฤษฎี จิระเกียรติ-วัฒนา, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2564)

(2) หลักจริยธรรมในงานวารสารศาสตร์

นิตยสาร Mint ยึดหลักจริยธรรมในงานวารสารศาสตร์เป็นหลักเกณฑ์ในการดำเนินงานนิตยสาร แม้ว่าจะมีสมาคมนิตยสารแห่งประเทศไทย (The Magazine Association of Thailand หรือ TMAT) แต่จากการศึกษาพบว่า สมาคมดังกล่าวไม่มีการเคลื่อนไหวในการทำงานด้านทางนิตยสารจึงได้นำเอาหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณสื่อมวลชนตามข้อบังคับว่าด้วยจริยธรรมแห่งวิชาชีพหนังสือพิมพ์ของสภาการหนังสือพิมพ์แห่งชาติ พ.ศ. 2541 ซึ่งประกอบไปด้วย ความเป็นกลาง ความซื่อสัตย์ การไม่เลือกปฏิบัติต่อเพื่อนมนุษย์ การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล และการคัดลอกเรื่องโดยไม่อ้างแหล่งข้อมูล มาใช้เป็นหลักประกอบในการอธิบายผลการศึกษาดังนี้

1. ความเป็นกลาง นิตยสาร Mint นำเสนอหรือรายงานข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา ไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือไม่ฝักฝ่าย หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ผลประโยชน์ทับซ้อนที่มีมูลค่าสูงเพื่อไม่ให้มีส่วนพัวพันกับองค์กรหรือบุคคลใดด้วยเหตุจูงใจทางผลประโยชน์ตอบแทน

2. ความซื่อสัตย์ นิตยสาร Mint จะนำเสนอรายงานเนื้อหาใด ๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพและต่อผู้อ่านเป็นสำคัญ นำเสนอเรื่องราวที่เป็นจริงและน่าเชื่อถือ มีแหล่งข่าวที่ยืนยันได้ และไม่จินตนาการผลิตหรือนำเสนอเนื้อหาเพื่อต้องการเพิ่มยอดขายจำหน่าย ไม่นำเสนอข้อมูลข่าวสารที่กระทบกระเทือนความมั่นคงของชาติ เศรษฐกิจ และสถาบันฯ รวมถึงไม่นำเสนอข้อมูลข่าวสารที่มาจากสิ่งของมีค่าหรือเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายของนิตยสารบางส่วนยังเป็นเยาวชนและยังไม่บรรลุนิติภาวะ

3. การไม่เลือกปฏิบัติต่อเพื่อนมนุษย์ นิตยสาร Mint ให้ความสำคัญระวางเป็นพิเศษในการนำเสนอข้อมูลและสาระที่อาจกระทบหรือหมิ่นเหม่ต่อการทำให้ผู้อื่นถูกดูถูกเหยียดหยามในความเป็นมนุษย์ รวมทั้งหลีกเลี่ยงอคติที่เกิดจากความลำเอียงในเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา ความเชื่อ โดยนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวอย่างเที่ยงธรรม

4. การไม่ละเมิดสิทธิส่วนบุคคล ในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารหรือการ แสดงความคิดเห็นใด ๆ จะต้องเพิ่มความระมัดระวังไม่ให้เนื้อหาและงานเขียนล่วงละเมิดความเป็น ส่วนบุคคลของผู้อื่นได้

5. การคัดลอกเรื่องโดยไม่อ้างแหล่งข้อมูล นิตยสาร Mint ให้ความสำคัญ ในการอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูลของคนอื่นเพื่อเป็นประโยชน์ต่องานเขียนและการนำเสนอเนื้อหาทุกครั้ง

4.1.5 ปัจจัยภายนอก

นอกจากปัจจัยภายในที่ทำให้ทราบถึงการบริหารองค์การนิตยสาร Mint แล้ว ด้านปัจจัยภายนอกก็มีผลกระทบต่อการบริหารขององค์การด้วยเช่นกัน โดยปัจจัยภายนอกนี้ แมคเคเวล ได้กำหนดไว้ 4 ปัจจัย คือ แรงกดดันทางเศรษฐกิจ ความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร แหล่งข้อมูล เหตุการณ์และวัฒนธรรม และ แรงกดดันทางการเมืองและสังคม โดยในหมวดนี้ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด แรงกดดันทางการตลาดของไมเคิล อี. พอร์เตอร์ เข้ามาร่วมวิเคราะห์อธิบายผลการศึกษาเฉพาะ 2 หัวข้อ คือ แรงกดดันทางเศรษฐกิจ และหัวข้อความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1.5.1 แรงกดดันทางเศรษฐกิจ

ในการศึกษาแรงกดดันทางเศรษฐกิจ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดแรงกดดันทาง การตลาดของไมเคิล อี. พอร์เตอร์ จำนวน 4 หัวข้อ มาร่วมวิเคราะห์อธิบายผลการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในตลาด อำนาจการต่อรองของผู้ขาย อุปสรรคจากสินค้าที่ทดแทนได้ และ การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ซึ่งแรงกดดันทางการตลาดมีผลต่อการบริหารองค์การและเข้ามามีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอดขององค์การ พอร์เตอร์ได้กล่าวไว้ว่า ทุก ๆ ธุรกิจที่มีการเข้าสู่ อุตสาหกรรม ล้วนต้องมีกลยุทธ์ในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นเปิดเผยหรือไม่เปิดเผยก็ตาม โดยการแข่งขันใน ตลาดของอุตสาหกรรมนั้น ๆ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับคู่แข่งในตลาดเท่านั้น แต่ธุรกิจถูกกำหนดด้วยแรงกดดันทั้ง 5 ประการ ได้แก่ อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในตลาด อำนาจการต่อรองของผู้ขาย อำนาจการต่อรอง ของผู้ซื้อ อุปสรรคจากสินค้าที่ทดแทนได้ และการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น ผู้ศึกษาจะนำเอาแนวคิด แรงกดดันทางการตลาด 4 หัวข้อ ดังที่ได้กล่าวไปข้างต้นมาใช้ประกอบการวิเคราะห์เพื่ออธิบายผล การศึกษาในหัวข้อแรงกดดันทางเศรษฐกิจของแมคเคเวลให้ละเอียดยิ่งขึ้น ส่วนแรงกดดันของอำนาจ การต่อรองของผู้ซื้อ ผู้ศึกษาจะอธิบายไว้หัวข้อความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร ซึ่งจาก การศึกษาพบว่า แรงกดดันทั้ง 5 ล้วนมีผลกระทบต่อการบริหารองค์การนิตยสาร Mint และบางปัจจัยมี ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นลักษณะกระทบต่อกันเป็นทอด ๆ โดยแรงกดดันทางเศรษฐกิจของ นิตยสาร Mint แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

(1) ด้านเศรษฐกิจ

จากการศึกษาพบว่า แรงกดดันทางทางเศรษฐกิจนับว่ามีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินธุรกิจนิตยสาร เพราะเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยอื่น ๆ ปัจจุบันภาพรวมของสื่อนิตยสารอยู่ในช่วงขาลงและซบเซา อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทและเพิ่มความสะดวกสบายแก่ผู้บริโภค จนทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคหันไปนิยมใช้สื่อใหม่กันมากขึ้น ส่งผลให้รายได้โฆษณาของสื่อสิ่งพิมพ์ทุกประเภทลดลงอย่างเห็นได้ชัด รวมถึงสื่อนิตยสารที่มีงบประมาณด้อยลงทุกปี ทำให้นิตยสารไทยบางฉบับปรับลดขนาดขององค์การ ปลดพนักงานหรือปรับโครงสร้างองค์การ บางฉบับดำเนินธุรกิจมาหลายสิบปีขาดทุนในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องจนต้องปิดตัวลง มีนิตยสารเหลืออยู่ไม่กี่ฉบับที่ยังคงวางจำหน่ายบนแผงหนังสือ โดยเฉพาะนิตยสารประเภทแฟชั่น ที่มีการปรับตัวไปนำเสนอเนื้อหาบนช่องทางสื่อใหม่เพิ่มเติมเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้มากขึ้น หรือปิดตัวฉบับพิมพ์แล้วหันไปมุ่งนำเสนอบนสื่อใหม่เพียงอย่างเดียวก็มีด้วยเช่นกัน ดังนั้นนิตยสาร Mint จึงมองว่าการปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ จะสามารถทำให้นิตยสารดำเนินธุรกิจอยู่รอดได้ในปัจจุบัน ซึ่งแรงกดดันทางการตลาดที่ส่งผลกระทบด้านเศรษฐกิจคือ อำนาจการต่อรองของผู้ขาย ได้แก่ ผู้โฆษณา เจ้าของกิจการ และพันธมิตรคู่ค้า ดังนี้

อำนาจการต่อรองของผู้ขาย

ทรัพยากรในการผลิตงานเพื่อเผยแพร่ผลงานและเนื้อหาไปสู่กลุ่มเป้าหมายมีความสำคัญอย่างมากต่อการผลิตงานขององค์การสื่อสารมวลชน ซึ่งผู้ขายมีผลต่อการดำเนินงานองค์การโดยตรงทั้งในเรื่องของความเร็วของการได้มาของทรัพยากรและการเข้าถึงทรัพยากรต่าง ๆ โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ผู้โฆษณา

ผู้โฆษณาถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากต่อการดำรงอยู่ขององค์การ เนื่องจากองค์การมีการหารายได้จากการสนับสนุนเนื้อหาจากผู้โฆษณา โดยสรรหาผู้ลงโฆษณาด้วยตัวเองและผู้โฆษณาติดต่อเข้ามาโดยตรง โดยองค์การไม่ได้ดำเนินการผ่านตัวแทนบริษัทโฆษณาจากภายนอกแต่อย่างใด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

องค์การของสินค้าแบรนด์เนม

นิตยสาร Mint มองว่าปัจจุบันสินค้าแบรนด์เนมเริ่มมีการทำการตลาดและออกคอลเล็กชันเสื้อผ้าและเครื่องประดับที่ตอบสนองกลุ่มเป้าหมายคนกลุ่มมิลเลนเนียล และ Gen Z เพิ่มมากขึ้น เพื่อขยายฐานกลุ่มลูกค้าใหม่แทนกลุ่มลูกค้าเดิมที่เริ่มลดลงไป เพื่อสร้างยอดขายและรายได้เข้าสู่ผู้โฆษณา โดยกลุ่มมิลเลนเนียล และ Gen Z ในปัจจุบันนี้กำลังซื้อและสามารถเป็นเจ้าของสินค้าแบรนด์เนมเหล่านี้ได้ง่าย เริ่มจากการเห็นเหล่าบรรดาศิลปินและผู้นำทางความคิดได้

สวมใส่สินค้าแบรนด์เนมตามสื่อและงานต่าง ๆ หรือสวมใส่และถ่ายรูปลงบนสื่อสังคมส่วนตัวของศิลปิน ทำให้กลุ่มเป้าหมายเกิดอุปสงค์มีความต้องการซื้อสินค้าแบรนด์เนมตามศิลปินและผู้นำทางความคิด ซึ่งกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้จะค่อย ๆ ขยับขยายฐานะขึ้นเรื่อย ๆ จากการเริ่มซื้อสินค้าแบรนด์เนมชิ้นเล็ก ๆ ที่ราคาไม่แพงก่อน จากนั้นเมื่อโตหรือมีสภาพทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้นจะเริ่มค่อย ๆ ซื้อสินค้าแบรนด์เนมที่มีราคาสูงขึ้นตามกำลังทรัพย์ของตนเอง

สิ่งเหล่านี้มันต้องสร้างตั้งแต่ยังเด็ก วันนี้อายุได้ขานล เพราะรู้สึกมันเท มันมีที่ไปที่ไปแบบนี้ มันมาจากปารีสนะ เซเลบฯ ใส่เดินแฟชั่น เจนนี่ แบล็กpink (BLACKPINK) ก็ใส่ อันนี้แหละคือ การที่แบรนด์เอาตัวเองเข้าไปอยู่ในความสนใจของเด็กกลุ่มใหม่ ซึ่งเค้าอาจจะไม่มีปัญญาซื้อเสื้อแจ็คเก็ตขานลเป็นแสนในวันนี้ แต่เขารู้ว่าขานลมันมีคุณค่า วันนี้ซื้อแข่งกับลิปติกก่อนแล้วเดี๋ยววันนึงซื้อแจ็คเก็ตได้ก็จะซื้อ (สรญา วัฒนเจียมวงศ์, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2564)

สาเหตุหนึ่งที่สินค้าแบรนด์เนมหันมาตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนมิลเลนเนียล และ Gen Z เพราะกลุ่มคนเหล่านี้มีกำลังทรัพย์ที่สามารถจะซื้อสินค้านี้ได้ด้วยตัวเอง ประกอบกับความสามารถในการหารายได้จากหลากหลายช่องทางเพื่อนำรายได้มาซื้อสินค้าแบรนด์เนมที่ตนเองชื่นชอบและต้องการ นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่า ผู้โฆษณาที่เป็นสินค้าแบรนด์เนมมักจะมีแรงกดดันต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารงานขององค์กรในหลากหลายรูปแบบ ผู้ศึกษาจึงแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

- ภาพลักษณ์ของสินค้าแบรนด์เนม

ในการทำงานกับสินค้าแบรนด์เนมแต่ละรายนั้น จะมีสำนักงานใหญ่ที่เป็นองค์การบริหารจัดการเกี่ยวกับตราสินค้า และมีกฎเกณฑ์ระเบียบการทำงานที่มีขั้นตอนหลายอย่างและซับซ้อน เนื่องจากสินค้าประเภทนี้มีอายุตราสินค้าหลายสิบปี หรือบางรายมีอายุเกินร้อยปี จึงก่อให้เกิดเป็นภาพลักษณ์ที่คงไว้ซึ่งอัตลักษณ์และเอกลักษณ์เฉพาะตัว ดังนั้น ในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นโลกไร้พรมแดน ไม่ถูกปิดกั้นจากเทคโนโลยีและสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ตลอดเวลา หากนิยสารหรือศิลปินสวมใส่เสื้อผ้าของตราสินค้าเหล่านั้น (ยกเว้นกรณีซื้อไว้สวมใส่ส่วนตัว) เมื่อมีการติดซื้อหรือระบุซื้อสินค้าแบรนด์เนมลงบนรูปภาพบนสื่อใหม่ โดยเฉพาะช่องทางสื่อสังคมที่กำลังเป็นที่นิยม ทางองค์การของสินค้าแบรนด์เนมจะสามารถพบเห็นได้ทันที โดยดำเนินการตรวจสอบตั้งแต่ซื้อนิยสาร ซื้อศิลปินที่ถ่ายแบบ ช่างถ่ายภาพ ตลอดจนช่างแต่งหน้าและช่างทำผม หากพบว่ารูปภาพหรือเนื้อหาที่มีสินค้าแบรนด์เนมนั้นอยู่ในนิยสาร ขัดกับภาพลักษณ์และไม่เหมาะสม องค์การของสินค้าแบรนด์เนมจะแจ้งมายังสำนักงานสาขาประเทศไทยหรือบริษัทตัวแทนที่ว่าจ้าง เพื่อติดต่อสอบถามถึงการทำงานที่ผิดและต่างไปจากภาพลักษณ์ขององค์การที่วางเอาไว้ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกับ

แบรนด์ได้ในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นในฐานะลูกค้าผู้ลงโฆษณาหรือการได้รับการสนับสนุนสินค้าแบรนด์เนมเพื่อใช้ในการถ่ายทำนิตยสาร ดังนั้น การทำงานกับสินค้าแบรนด์เนมจึงส่งผลกระทบต่อหารายได้ขององค์กรเป็นอย่างมาก และในปัจจุบันมีขั้นตอนการทำงานระหว่างนิตยสารและองค์กรของสินค้าแบรนด์เนมที่ยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น สอดคล้องกับผู้บริหารที่ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า เคยมีนิตยสารฉบับหนึ่งซึ่งไม่ได้ระบุว่าป็นฉบับใด มีผู้โฆษณาเป็นสินค้าแบรนด์เนมรายหนึ่ง ซึ่งนิตยสารได้ทำการถ่ายแบบผลิตผลงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว เมื่อส่งผลงานไปยังองค์กรของสินค้าแบรนด์เนมรายนั้น ผลปรากฏว่าไม่ผ่านการอนุมัติ จึงทำให้นิตยสารฉบับนั้นต้องถ่ายทำและผลิตผลงานใหม่ทั้งหมดอีกครั้ง ทำให้เสียต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการจัดการเพิ่มเติม รวมไปถึงเสียความน่าเชื่อถือในการทำงานร่วมกับสินค้าแบรนด์เนมในฐานะผู้โฆษณาไปด้วย

- ความน่าเชื่อถือของบุคลากรขององค์กรนิตยสาร

การทำงานกับร่วมกับองค์กรของสินค้าแบรนด์เนมเหล่านี้ ส่วนใหญ่นิตยสารแฟชั่นล้วนจากต่างประเทศมักจะได้รับการยอมรับจากผู้โฆษณาเรียบร้อยแล้ว เนื่องจากนิตยสารเหล่านี้มีมาตรฐานการทำงานที่ทางองค์กรของสินค้าแบรนด์เนมไว้วางใจในคุณภาพของผลงาน และมีความสัมพันธ์กันเคยระหว่างกันเป็นอย่างดีอยู่แล้ว ดังนั้น การทำงานกับองค์กรของสินค้าแบรนด์เนม บุคลากรในองค์กรนิตยสารต้องมีประวัติการทำงานที่เคยทำงานนิตยสารชั้นนำหรือเป็นผู้มีชื่อเสียงในวงการแฟชั่นมาก่อนจึงจะสามารถสร้างการยอมรับจากสินค้าแบรนด์เนมเหล่านี้ได้ แม้ว่านิตยสาร Mint จะเป็นนิตยสารแฟชั่นฉบับใหม่ และไม่ได้เป็นนิตยสารแฟชั่นชั้นนำที่มีเจ้าของลิขสิทธิ์จากสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ แต่นิตยสาร Mint มีบุคลากรในองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรของสินค้าแบรนด์เนมอยู่แล้ว เนื่องจากเคยทำงานในสื่อ นิตยสารแฟชั่นชั้นนำมาก่อน ดังที่ได้กล่าวไปในหัวข้อ 4.1.4.2 ความสามารถทางวิชาชีพ

“เราทุกคนใน Mint มีโปรไฟล์อยู่ในบริษัทแม่หมดเลย ชื่อที่มีอยู่ใน front row ของรันเวย์ในหลาย ๆ แบรนด์ ส่วนหนึ่งมันเป็นข้อได้เปรียบข้อหลัก ๆ ที่ทำให้แบรนด์เขาให้ไวใจให้เราเยี่ยมเสื้อผ้าด้วย” (อภิเชษฐ์ มหิโคต, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2564)

2. เจ้าของนิตยสาร Mint

จากการศึกษาพบว่า เจ้าของหรือผู้ร่วมลงทุนของนิตยสาร Mint มีผลต่อการทำงานในแง่ของการกำหนดเนื้อหา ความต้องการเรื่องรูปแบบเนื้อหาต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบนิตยสารและบนสื่อใหม่ กล่าวคือ เจ้าของนิตยสาร Mint มีบริษัทอีกแห่งหนึ่ง ที่มีตราสินค้าชื่อว่า มิลเลนเนียล ช้อยส์ ซึ่งเป็นธุรกิจผู้ให้บริการด้านเนื้อหาความบันเทิงแบบครบวงจร ทั้งผลิตเนื้อหา ผู้จัดกิจกรรม และบริการจัดหาศิลปินและผู้นำทางความคิดในสายแฟชั่นและไลฟ์สไตล์ ดังนั้น จึงต้องการให้นิตยสาร Mint เป็นสื่อที่สนับสนุนส่งเสริมภาพลักษณ์ศิลปินและผู้นำทางความคิดจาก

บริษัทดังกล่าวมาร่วมถ่ายแบบหรือผลิตเนื้อหาร่วมกับนิตยสาร และมีการฝากข่าวประชาสัมพันธ์บ้าง เป็นครั้งคราว โดยมีการปรับเนื้อหาประชาสัมพันธ์นั้นให้เข้ากับรูปแบบเนื้อหาของนิตยสาร โดยไม่ให้อ่านหรือกลุ่มเป้าหมายมีความรู้สึกละเมิดหรือเป็นการโฆษณาโดยตรง

3. พันธมิตรคู่ค้า

การร่วมมือกับพันธมิตรคู่ค้าเพื่อเข้ามาช่วยเสริมการบริหารองค์การ นิตยสาร Mint ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นิตยสารได้ร่วมกับลาซาด้า เว็บไซต์และแอปพลิเคชันร้านค้าออนไลน์ ในการบริหารจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายนิตยสารแบบค่าปลีก ตั้งแต่ระบบการสั่งซื้อและชำระเงิน รวมถึงดำเนินการห่อบรรจุหีบห่อนิตยสารและจัดส่งสินค้า โดยหักเป็นส่วนแบ่งการจำหน่ายนิตยสารบางส่วนให้แก่ลาซาด้าเป็นค่าบริหารจัดการระบบสั่งซื้อและห่อบรรจุหีบห่อนิตยสาร เนื่องจากนิตยสาร Mint มีบุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินการช่องทางค้าปลีกนี้ ดังที่ได้กล่าวไปในหัวข้อ 4.1.4.1 การจัดการ

(2) ด้านการแข่งขัน

นอกจากด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่อการบริหารองค์การแล้ว ด้านการแข่งขันก็มีแรงกดดันต่อการบริหารองค์การด้วยเช่นกัน ซึ่งจะมาในรูปแบบของคู่แข่งรายใหม่ในตลาดสินค้าทดแทนต่าง ๆ ตลอดจนการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ซึ่งด้านการแข่งขันของนิตยสาร Mint มีแรงกดดันทางการตลาดดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในตลาด

ในทุกธุรกิจนั้นล้วนมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาด ซึ่งอาจทำได้ด้อยกว่าหรือดีกว่าก็ตาม หลังจากที่วงการนิตยสารไทยนับตั้งแต่ช่วงระยะเวลาสิบปีที่ผ่านมาได้ประสบปัญหาสภาวะการถดถอยของสื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งถือว่าเป็นสื่อดั้งเดิม เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของผู้บริโภค มีความสะดวกและรวดเร็ว จึงทำให้สื่อใหม่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ทำให้ผู้บริโภคไม่นิยมสื่อนิตยสารเหมือนในยุคสมัยก่อน ส่งผลให้นิตยสารหลายฉบับได้ปิดตัวลงไปในที่สุด นิตยสารบางฉบับได้ปรับตัวไปสู่สื่อใหม่ให้เท่าทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมไปถึงขยายกลุ่มเป้าหมายใหม่เพื่อความอยู่รอดขององค์การ

นิตยสารแพชั่นชั้นนำเปลี่ยนกลยุทธ์ขยายกลุ่มเป้าหมายใหม่

จากการศึกษาพบว่า ปัจจุบันมีนิตยสารแพชั่นชั้นนำที่มีลักษณะเป็นคู่แข่งของนิตยสาร Mint เพียง 3 ราย คือ แพรว สุดสัปดาห์ และลิปส์ ซึ่งเดิมมีกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มผู้อ่านผู้หญิงวัยทำงาน โดยปัจจุบันนิตยสารเหล่านี้การลดอายุของกลุ่มผู้อ่านลงมาเพื่อขยายกลุ่มเป้าหมายมาแบ่งส่วนแบ่งการตลาดกับนิตยสาร Mint ทำให้มีผู้อ่านที่มีอายุน้อยลงกว่าเดิม ซึ่งทำให้กองบรรณาธิการของนิตยสารนั้น ๆ จะต้องมีการปรับตัวเพื่อทำงานกับกลุ่มผู้อ่านใหม่ เนื่องจาก

ต้องพานิตยสารเข้าสู่ตลาดใหม่ ด้วยการใช้ศิลปินที่กำลังเป็นกระแสนิยม โดยเฉพาะศิลปินจากซีรีส์วายมาขึ้นหน้าปกหรือคอลัมน์ในเล่มนิตยสารอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งนิตยสาร Mint มองว่าการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มนิตยสารแฟชั่นเหล่านี้ไม่ได้มีผลต่อนิตยสาร Mint แต่อย่างใด เนื่องจากนิตยสาร Mint มีจุดแข็งที่เข้าใจกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้ได้ดีกว่านิตยสารชั้นนำฉบับอื่น ๆ

2. อุปสรรคจากสินค้าที่ทดแทนได้

จากการศึกษาพบว่า คู่แข่งทางอ้อมหรือสินค้าทดแทนของนิตยสาร Mint นั้นคือ สื่อใหม่ที่น่าเสนอเนื้อหาแฟชั่นและไลฟ์สไตล์แก่กลุ่มเป้าหมายคนกลุ่มมิลเลนเนียลและ Gen Z ที่กำลังได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบัน อีกทั้งลักษณะและรูปแบบการนำเสนอเนื้อหาบนช่องทางสื่อสังคมมีการแข่งขันที่สูงเพื่อสร้างความแตกต่างและโดดเด่น นำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ละเอียดลึกซึ้งและรวดเร็วกว่านิตยสาร และสินค้าทดแทนในอีกรูปแบบหนึ่งคือ หนังสือรวมภาพมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 สื่อใหม่

การเข้ามาของสื่อใหม่ส่งผลอย่างมากต่ออุตสาหกรรมสื่อมวลชน โดยเฉพาะสื่อนิตยสารที่ต้องปรับตัวให้เท่าทันโลกเทคโนโลยี เนื่องจากผู้อ่านสามารถหันไปบริโภคข่าวสารบนสื่อใหม่ โดยไม่ต้องซื้อนิตยสารฉบับพิมพ์เพื่ออ่านอีกต่อไปแล้ว รวมถึงการเพิ่มขึ้นของเหล่าบรรดาผู้นำทางความคิดที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างละเอียดลึกซึ้ง เช่น บล็อกเกอร์ด้านความงาม บล็อกเกอร์ด้านแฟชั่นและไลฟ์สไตล์ ตลอดจนเว็บไซต์และสื่อสังคมที่มีการนำเสนอเนื้อหาที่เป็นการรายงานพิเศษและการนำเสนอเนื้อหาข้อมูลเชิงลึก เช่น สำนักข่าวออนไลน์ เว็บไซต์ข่าววงการบันเทิงเกาหลี เป็นต้น อย่างไรก็ตาม จากการศึกษพบว่า นิตยสาร Mint วางกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน โดยพยายามตอบสนองความต้องการกลุ่มเป้าหมายให้มีความแตกต่างและโดดเด่นจากสื่อใหม่ โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการรู้เรื่องราวของตัวศิลปินที่ตนเองชื่นชอบอยู่ในคอลัมน์นิตยสารและในเนื้อหารูปแบบอื่น ๆ บนสื่อใหม่

2.2 หนังสือรวมภาพ (Photobook)

นิตยสาร Mint เป็นนิตยสารที่เน้นการนำเสนอรูปภาพของศิลปินที่โดดเด่นเป็นเนื้อหาหลัก (Photo Driven) องค์การมองว่านิตยสาร Mint มีทั้งความแตกต่างและความคล้ายคลึงกับหนังสือรวมภาพในบางประเด็น กล่าวคือ ในส่วนความแตกต่าง หนังสือรวมภาพเป็นการบันทึกภาพเหตุการณ์และออกวางจำหน่ายเพียงครั้งเดียวตามกระแสในช่วงนั้น ไม่ได้มีกำหนดออกเป็นหลายฉบับเหมือนนิตยสาร โดยมีเนื้อหาจะมุ่งเน้นไปที่การเล่าเรื่องของศิลปินผ่านรูปภาพเพียงอย่างเดียวไม่มีการแบ่งเนื้อหาเป็นคอลัมน์ ในขณะที่นิตยสาร Mint เป็นการนำศิลปินมาสร้างภาพลักษณ์ใหม่ไปพร้อมกับสินค้าแบรนด์เนมต่าง ๆ รวมถึงการนำเสนอเรื่องราวที่ทันสมัยและ

ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ ในส่วนที่นิตยสารคล้ายคลึงกับหนังสือรวมภาพคือ มีรูปภาพศิลปินที่ผู้อ่านชื่นชอบอยู่ภายในเล่ม มีการเน้นการนำเสนอและเล่าเรื่องผ่านรูปภาพของศิลปินที่โดดเด่นเป็นเนื้อหาหลักเหมือนหนังสือรวมภาพ ดังนั้น นิตยสาร Mint จึงเป็นนิตยสารที่นำเสนอทั้งสองสิ่งควบคู่ไปด้วยกันกับคุณค่าของเนื้อหาในนิตยสารที่แม้กาลเวลาจะผ่านไปนานก็ยังสามารถนำกลับมาอ่านหรือดูอีกครั้งได้ ยกตัวอย่างเช่น ในกรณีนักแสดง ไบรท์-วิน จะไม่ถ่ายหนังสือรวมภาพทุก 3 เดือน และจะไม่ถ่ายรูปคู่กับ เต-นิว หรือศิลปินคนอื่นด้วยกันในหนังสือรวมภาพ แต่ข้อดีของนิตยสาร Mint นั้นคือมีศิลปินหลายคนมาอยู่ร่วมกัน พร้อมเนื้อหาเรื่องราวและเหตุการณ์ที่สดใหม่ ผสมผสานกับการนำเสนอที่เน้นรูปภาพโดดเด่นเป็นเนื้อหาหลัก จึงทำให้นิตยสาร Mint เป็นทั้งนิตยสารและหนังสือรวมภาพไปพร้อมกัน กลายเป็นของสะสมและสามารถนำกลับมาดูได้อีกครั้งเมื่อเวลาผ่านไป

3. การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น

คู่แข่งในตลาด

จากการศึกษาพบว่า นิตยสาร Mint ไม่มีคู่แข่งในตลาดโดยตรง เนื่องจากเป็นนิตยสารที่นำเสนอแฟชั่นและไลฟ์สไตล์แนวใหม่สื่อแรกในประเทศไทย ที่มีกลุ่มเป้าหมายเฉพาะเป็นกลุ่มมิลเลนเนียล และ Gen Z โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาด ตลาดฐานแฟนคลับ ซึ่งการแข่งขันของตลาดสื่อนิตยสารแฟชั่นในประเทศไทยยังไม่มีคู่แข่งสื่อนิตยสารแฟชั่นรายใดใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่ตอบสนองกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวอย่างจริงจัง แต่นิตยสาร Mint มองว่าการแข่งขันในอุตสาหกรรมสื่อนิตยสารจะมีคู่แข่งที่เหมือนกันในบางประเด็น กล่าวคือ นิตยสาร Mint เป็นนิตยสารแฟชั่นและไลฟ์สไตล์จึงมีลูกค้าผู้โฆษณาที่เป็นสินค้าแบรนด์เนมเหมือนนิตยสารแฟชั่นชั้นนำฉบับอื่น ๆ นอกจากคู่แข่งในด้านผู้โฆษณาที่เหมือนกันแล้ว นิตยสารแฟชั่นชั้นนำฉบับอื่นก็ได้ใช้ศิลปินที่มีชื่อเสียงและมีฐานแฟนคลับจำนวนมากเหมือนกับนิตยสาร Mint แต่นิตยสาร Mint ได้สร้างจุดแข็งในการนำเสนอเนื้อหาที่มีคุณค่าตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายและแตกต่างไม่เหมือนนิตยสารฉบับอื่น เนื่องจากบุคลากรของนิตยสาร Mint มีประสบการณ์การทำงานในวงการสื่อนิตยสารและมีเครือข่ายความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับผู้โฆษณา ศิลปินและค่ายต้นสังกัด จึงทำให้นิตยสาร Mint มีจุดแข็งในการเข้าถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่เหนือกว่านิตยสารแฟชั่นชั้นนำ และเข้าถึงลูกค้าผู้โฆษณาที่ใกล้เคียงกับนิตยสารแฟชั่นชั้นนำที่มีผู้โฆษณาเป็นสินค้าแบรนด์เนม

4.1.5.2 ความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร

ในหัวข้อนี้ผู้ศึกษาจะนำแนวคิดแรงกดดันทางการตลาดของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ เข้ามาร่วมวิเคราะห์อธิบายผลการศึกษาในหัวข้อความสนใจและความต้องการของผู้รับสารเพิ่มเติม ประกอบด้วย 1 หัวข้อ คือ อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ มีรายละเอียดดังนี้

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

ความสนใจของกลุ่มเป้าหมายมีผลต่อการบริหารงานขององค์การ นิตยสาร Mint ด้วยเช่นกัน โดยนิตยสารมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนคือ กลุ่มมิลเลนเนียล และ Gen Z จากการศึกษาพบว่า มีช่วงอายุระหว่าง 18-33 ปี รองลงมาคือ กลุ่มอายุระหว่าง 13-17 ปี หากแบ่งเป็น สัดส่วนตามเพศพบว่าเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายอยู่ที่ 86% ซึ่งกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวมีตั้งแต่วัย เรียนไปจนถึงวัยทำงาน โดยเฉพาะวัยทำงานที่เป็นกลุ่มนักศึกษาจบใหม่ (First Jobber) ซึ่งมีสัดส่วนที่ สูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ โดยนิตยสารพยายามตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการรับรู้ เรื่องราวของศิลปินและผู้นำทางความคิด ซึ่งการผลิตผลงานของนิตยสารนั้น กองบรรณาธิการต้องทำ ความเข้าใจว่ากลุ่มเป้าหมายต้องการจะเห็นสิ่งใดในนิตยสาร โดยศึกษาจากความนิยมของกลุ่มเป้าหมาย ในปัจจุบันที่กำลังนิยมชื่นชอบศิลปินคนใด แล้วจึงนำมาปรับให้เข้ากับเนื้อหาของคอลัมน์เพื่อวางแผน ผลิตผลงานและนำเสนอเนื้อหาออกมาสู่กลุ่มเป้าหมาย โดยทางองค์การมองว่าความสนใจของ กลุ่มเป้าหมายเป็นสิ่งแรก ๆ ในการนำมาพิจารณาเพื่อสร้างสรรค์ผลงานและเนื้อหาในนิตยสาร ซึ่งทาง องค์การยึดถือตามหลักปรัชญา วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ทางการตลาดของนิตยสารในการบริหารงาน ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังเพิ่มความแตกต่างลงไปผลงานและเนื้อหาด้วยการนำเสนอภาพลักษณ์ของ ศิลปินที่กลุ่มเป้าหมายชื่นชอบให้ออกมาโดดเด่น แตกต่าง และแปลกใหม่ ไม่เคยเห็นจากนิตยสาร ฉบับใดมาก่อน โดยนิตยสาร Mint ได้ทำการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายของนิตยสารไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์พฤติกรรมกลุ่มเป้าหมาย

นิตยสาร Mint ได้ให้ความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมายของนิตยสาร เพราะมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางการบริหารองค์การ รวมถึงการผลิตเนื้อหาต่าง ๆ ของนิตยสาร เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด โดยองค์การได้วิเคราะห์พฤติกรรม ความสนใจและความต้องการผู้รับสาร เอาไว้ดังนี้

- **ข่าวสารต้องรวดเร็ว** คนกลุ่มมิลเลนเนียล และ Gen Z มีพฤติกรรม ที่ใช้เทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา ใช้เวลาอยู่บนสื่อสังคมเป็นประจำ ดังนั้น การนำเสนอข่าวสารต้องทำ อย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์อยู่เสมอ แต่ต้องเป็นการนำเสนอและรายงานข่าวสารอยู่บนพื้นฐาน ของหลักจริยธรรมวารสารศาสตร์อยู่เสมอ

- **การมีส่วนร่วมและอยากเป็นส่วนหนึ่ง** จากผลการศึกษาของ Josh (2018) (อ้างถึงใน พชสิรี ชมภูคำ และ ณัฐธิดา จักรภีศิริสุข, 2563, น. 4) พบว่า ในแง่การสื่อสาร ของคนกลุ่ม Gen Z คนกลุ่มนี้ต้องการการสื่อสารผ่านการพบปะตัวตนกันมากที่สุดถึงร้อยละ 43 จึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าคนกลุ่มนี้ต้องการการมีส่วนร่วมกับสิ่งที่พวกเขาติดตามและสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีศิลปินที่กลุ่มเป้าหมายชื่นชอบ มักจะให้ความสนใจและต้องการมี

ส่วนร่วมกับกิจกรรมนั้น ๆ อยู่เสมอ เช่น กิจกรรมการแจกนิตยสาร Mint ที่นำศิลปินที่ขึ้นปกมาร่วมงานกิจกรรมแจกนิตยสาร และกิจกรรมอื่น ๆ ที่มีศิลปินมาร่วมกิจกรรม

- **ความต้องการเป็นเจ้าของ** หากสิ่งของนั้นมีคุณค่าต่อกลุ่มเป้าหมาย จะเกิดความต้องการอยากเป็นเจ้าของหรือครอบครองสิ่งนั้น ดังนั้น นิตยสาร Mint จึงใช้ลักษณะของพฤติกรรมนี้ในการกำหนดการบริหารและผลิตนิตยสารออกมาให้มีคุณค่าและตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการนำศิลปินที่กลุ่มเป้าหมายชื่นชอบมาอยู่ในนิตยสาร ผลิตรูปแบบและขนาดของนิตยสารที่มีขนาดใหญ่กว่านิตยสารทั่วไปแตกต่างจากนิตยสารฉบับอื่น ๆ มีรูปภาพที่ใหญ่ชัดเจนและมีภาพจำนวนมาก จนทำให้รู้สึกอยากเก็บสะสมหรือครอบครองไว้เป็นเจ้าของ ซึ่งส่งผลดีทำให้องค์การมีรายได้จากการจำหน่ายนิตยสารเพิ่มมากขึ้น

2. ช่องทางนำเสนอผลงาน

จากการศึกษาพบว่า องค์การมีรูปแบบในการนำเสนอผลงานได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบนิตยสาร และสื่อใหม่ในช่องทางสื่อสังคม มีรายละเอียดดังนี้

2.1 นิตยสาร

องค์การได้นำเสนอผลงานในสื่อรูปแบบนิตยสารผ่าน 2 ช่องทางดังนี้

- **การแจกนิตยสาร** มีลักษณะจัดเป็นกิจกรรมพิเศษเพื่อเป็นเครื่องมือทางการตลาดอย่างหนึ่งในการสร้างการรับรู้และดึงดูดความสนใจของแฟนคลับศิลปินที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของนิตยสาร รวมถึงการนำศิลปินที่อยู่บนปกนิตยสารมาแจกนิตยสารให้กับผู้อ่านด้วยตัวเองเพื่อกระตุ้นให้เกิดความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในการซื้อนิตยสาร ทางนิตยสารจึงจัดกิจกรรมการแจกนิตยสารทุกครั้งที่มีการออกฉบับใหม่ โดยสถานที่ที่ใช้จัดกิจกรรมแจกนิตยสารจะต้องเป็นแหล่งศูนย์รวมของกลุ่มเป้าหมายย่านใจกลางเมือง มีการคมนาคมที่เดินทางสะดวก ส่วนใหญ่แล้วมักจะจัดตามศูนย์การค้าชั้นนำ เช่น สยามพารากอน, สยามเซ็นเตอร์, ดี เอ็มควอเทียร์ เป็นต้น เนื่องจากสถานที่ดังกล่าวเป็นสถานที่ยอดนิยมอันดับต้น ๆ ที่กลุ่มเป้าหมายมักจะมารวมตัวนัดหมายกัน และเดินทางสะดวกด้วยโครงข่ายระบบรถไฟฟ้า

- **การจัดจำหน่ายนิตยสาร** นิตยสาร Mint กำหนดช่องทางการจัดจำหน่าย 2 ช่องทางคือ ช่องทางค้าส่ง และช่องทางค้าปลีก โดยช่องทางค้าส่ง ฝ่ายจัดจำหน่ายติดต่อกับลูกค้าที่สั่งซื้อนิตยสารในปริมาณจำนวนมากโดยตรง ส่วนใหญ่แล้วพบว่าลูกค้าช่องทางนี้จะเป็นตัวแทนกลุ่มแฟนคลับศิลปินหรือตัวแทนแฟนคลับชาวต่างประเทศที่พำนักอยู่ในประเทศไทย ตลอดจนพ่อค้าคนกลาง ซึ่งมีความต้องการสั่งซื้อนิตยสารในปริมาณจำนวนมาก ลูกค้าเหล่านี้จะรวมกลุ่มกันเพื่อสั่งซื้อนิตยสารในปริมาณมากกับฝ่ายจัดจำหน่าย เมื่อฝ่ายจัดจำหน่ายได้จัดส่งนิตยสาร

แล้ว ลูกค้ากลุ่มนี้จะนำนิตยสารไปจัดส่งต่อยังลูกค้ารายอื่น ๆ อีกทอดหนึ่ง รวมถึงจัดส่งไปยังกลุ่มแฟนคลับที่อยู่ต่างประเทศ ส่วนช่องทางค้าปลีก ฝ่ายจัดจำหน่ายได้ว่าจ้างบริษัทภายนอกอย่าง ลาซาด้า ในการบริหารจัดการระบบการสั่งซื้อและจัดส่งสินค้าไปยังกลุ่มเป้าหมาย ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1.4.1 การจัดการ

2.2 สื่อสังคม

สื่อใหม่เข้ามามีบทบาทและเป็นช่องทางสำคัญในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น ซึ่งกลุ่มเป้าหมายของนิตยสารมีพฤติกรรมการใช้สื่อใหม่อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะสื่อสังคม ส่งผลให้นิตยสาร Mint ต้องปรับกลยุทธ์การนำเสนอเนื้อหาบนสื่อใหม่เพื่อเป็นอีกหนึ่งช่องทางหนึ่งในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายของนิตยสารให้เพิ่มมากขึ้น ปัจจุบันนิตยสารมีสื่อสังคม 6 ช่องทาง ได้แก่ เฟซบุ๊ก, อินสตาแกรม, ทวิตเตอร์, ยูทูบ, ดิจิตัล และบัญชีไลน์ทางการของนิตยสาร ดังนี้

เฟซบุ๊ก ชื่อบัญชี Mint Magazine Thailand มีผู้ติดตามจำนวน 26,923 บัญชี (สำรวจ ณ วันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2564) ช่องทางนี้จะเป็นการนำเสนอเนื้อหาข่าวสารทั้งเนื้อหาทางการบันเทิงทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เนื้อหาแพชชันจากสินค้าแบรนด์เนมตามฤดูกาลต่าง ๆ อีกทั้งมีการนำเสนอเนื้อหาที่ผลิตจากนิตยสาร เช่น รูปภาพศิลปิน วิดีโอสัมภาษณ์ ให้กลุ่มเป้าหมายได้รับชม แต่ช่องทางนี้ไม่ได้รับความนิยมจากกลุ่มเป้าหมายมากนัก

อินสตาแกรม ชื่อบัญชี mintmag_th มีผู้ติดตามจำนวน 50,552 บัญชี (สำรวจ ณ วันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2564) การนำเสนอเนื้อหาข่าวสารผ่านช่องทางนี้จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากกว่าช่องทางเฟซบุ๊ก เพราะกลุ่มเป้าหมายของนิตยสารใช้ช่องทางอินสตาแกรมเป็นจำนวนมากจึงทำให้ การนำเสนอเนื้อหาผ่านช่องทางนี้จึงได้รับความสนใจจากกลุ่มเป้าหมายสูงจะได้รับความนิยมมาก ประกอบกับกลุ่มเป้าหมายกลุ่มเป้าหมายแฟนคลับศิลปินจากต่างประเทศก็สามารถติดตามข่าวสารศิลปินได้ผ่านทางช่องทางนี้ด้วยเช่นกัน โดยเนื้อหาข่าวสารที่นำเสนอในช่องทางนี้มีการนำเสนอคล้ายกับเฟซบุ๊กของนิตยสาร แต่มีความแตกต่างอยู่ที่มีกิจกรรมถ่ายทอดสดกับศิลปินในบางโอกาส

ทวิตเตอร์ ชื่อบัญชี @mintmag_th มีผู้ติดตามจำนวน 33,213 บัญชี (สำรวจ ณ วันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2564) ช่องทางนี้จะนำเสนอเนื้อหาข่าวสารต่าง ๆ เหมือนกับสองช่องทางที่ได้กล่าวในข้างต้น ช่องทางนี้ก็ได้รับความนิยมเช่นเดียวกันกับอินสตาแกรม เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายมีพฤติกรรมการใช้สื่อทวิตเตอร์เป็นจำนวนมาก เพื่อการติดตามข่าวสาร ติดตามอันดับยอดนิยมสร้างแฮชแท็ก และติดต่อสื่อสารพูดคุยกับกลุ่มเป้าหมาย จึงเป็นช่องทางที่ได้รับความนิยม

เป็นอย่างมาก ประกอบกับนิตยสาร Mint ได้นำเสนอเนื้อหาที่ผลิตโดยนิตยสารแก่กลุ่มเป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้เนื้อหาได้รับความนิยมบนช่องทางนี้

ยูทูป ชื่อบัญชี Mint Magazine Thailand มีผู้ติดตามจำนวน 37,920 บัญชี (สำรวจ ณ วันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2564) ช่องทางนี้จะเป็นการนำเสนอเนื้อหาในรูปแบบวิดีโอภาพเคลื่อนไหว อาทิ คลิปสัมภาษณ์ คลิปเบื้องหลังการถ่ายทำ คลิปแฟชั่น เป็นต้น เป็นช่องทางที่รวบรวมวิดีโอที่ผลิตขึ้นจากนิตยสารเอาไว้ เนื่องจากช่องทางนี้มีระบบการใช้งานที่ง่ายและกลุ่มเป้าหมายใช้งานอยู่เป็นจำนวนมาก

ติ๊กต็อก ชื่อบัญชี @mintmag_th มีผู้ติดตามจำนวน 114,321 บัญชี (สำรวจ ณ วันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2564) เป็นช่องทางเดียวที่ได้รับการรับรองเป็นบัญชีทางการจากติ๊กต็อก โดยช่องทางนี้นำเสนอคลิปวิดีโอสั้นที่ผลิตโดยนิตยสาร มีเนื้อหากระชับและดึงดูดความสนใจเพื่อให้นักกลุ่มเป้าหมายตามไปชมวิดีโอเต็มผ่านช่องทางยูทูปของนิตยสารอีกทีหนึ่ง จึงเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและได้รับความนิยมจากกลุ่มเป้าหมายเป็นจำนวนมาก

บัญชีไลน์ทางการ ชื่อบัญชี @mintmag_th มีผู้ติดตามจำนวน 2,948 บัญชี (สำรวจ ณ วันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2564) ช่องทางนี้องค์การไม่นิยมนำเสนอเนื้อหาข่าวสาร เพราะใช้เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายในกรณีต่าง ๆ เช่น ติดต่อสอบถามรายละเอียดของนิตยสาร การสั่งซื้อนิตยสาร การแจ้งปัญหานิตยสารชำรุด เป็นต้น

นอกจากนี้จากการศึกษายังพบอีกว่า นิตยสาร Mint มีการใช้เทคโนโลยีรหัสคิวอาร์ (QR Code) ที่ผสมผสานระหว่างสื่อดั้งเดิมและสื่อใหม่ในการนำเสนอเนื้อหา กล่าวคือนิตยสาร Mint ในรูปแบบเล่มนิตยสาร นอกจากจะมีรูปภาพ บทความ และบทสัมภาษณ์แล้ว ยังมีรหัสคิวอาร์ในแต่ละคอลัมน์เพื่อให้นักกลุ่มเป้าหมายผู้อ่านสามารถใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์หรือสมาร์ทโฟนถ่ายรหัสคิวอาร์เพื่อรับชมเนื้อหาบนสื่อใหม่ในรูปแบบวิดีโอภาพเคลื่อนไหวเพื่อให้ผู้อ่านได้บริโภคเนื้อหาในรูปแบบอื่น ๆ ที่หลากหลายมากขึ้น โดยรหัสคิวอาร์จะอยู่ในหน้าแรกหรือหน้าสุดท้ายของแต่ละคอลัมน์นั้น ๆ เสมอ

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษายังพบอีกว่า นิตยสาร Mint ยังไม่มีเว็บไซต์ทางการขององค์การ เนื่องจากอยู่ในระหว่างขั้นตอนการดำเนินการวางแผนและพัฒนาเว็บไซต์ ซึ่งมีกำหนดจะเปิดตัวเว็บไซต์ทางการภายในสิ้นปี พ.ศ. 2564 เพื่อสร้างการแข่งขันกับนิตยสารฉบับอื่น ๆ ที่มีเว็บไซต์ทางการ อีกทั้งเป็นช่องทางสื่อใหม่ที่องค์การเป็นเจ้าของโดยตรง ซึ่งแตกต่างจากสื่อสังคม เช่น เฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ อิน스타그램 ฯลฯ ที่มีเจ้าของหรือมีองค์การผู้ให้บริการเครือข่ายอีกที รวมไปถึงการมีเว็บไซต์ทางการนั้นยังช่วยสร้างข้อได้เปรียบให้กับองค์การในด้านภาพลักษณ์และความสำเร็จต่อลูกค้าผู้โฆษณาและกลุ่มเป้าหมายอีกด้วย



ภาพที่ 4.7 แสดงตัวอย่างรหัสคิวอาร์ (QR Code) ภายในเล่มนิตยสาร Mint. จาก นิตยสาร Mint ฉบับที่ 5 PRE-FALL 2021.

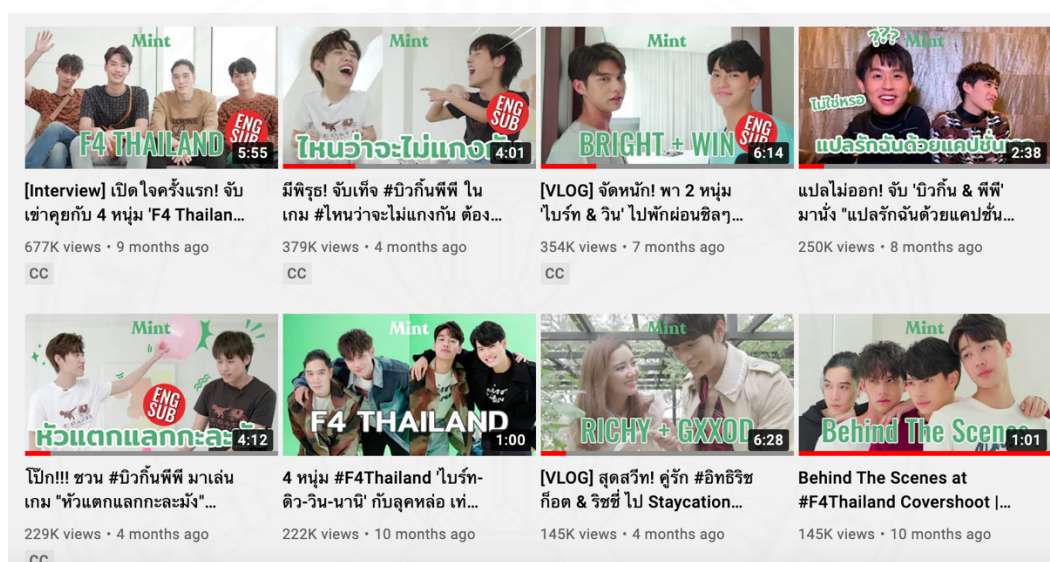
3. การประเมินผล

การประเมินผล ติดตามสรุปผลการดำเนินงานมีผลต่อการบริหารงาน นิตยสารด้วยเช่นกัน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า องค์การมีการประเมินผลใน 2 รูปแบบ ดังนี้

3.1 นิตยสาร องค์การมีการประเมินผลจากยอดจำหน่ายนิตยสารในแต่ละฉบับ เพื่อใช้เป็นตัววัดความนิยมของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อเนื้อหาภายในนิตยสาร ส่วนตัวเลขยอดขายนิตยสารผู้ศึกษาไม่สามารถเปิดเผยได้ เนื่องจากเป็นความลับทางธุรกิจ โดยจะมีการสรุปประเมินผลและประชุมร่วมกันทุกเดือน เพื่อนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาเนื้อหาในฉบับถัดไป

3.2 สื่อสังคม องค์การมีการประเมินผลจากสื่อสังคมในแต่ละช่องทาง คือ เฟซบุ๊ก, อินสตาแกรม, ทวิตเตอร์, ยูทูบ ตั๊กต็อก และบัญชีไลน์ทางการของนิตยสาร โดยวัดจากยอดการมีส่วนร่วม (Engagement) และยอดกดถูกใจ (Like) ในแต่ละเนื้อหา หากเนื้อหาอยู่ในรูปแบบวิดีโอจะวัดจากยอดจำนวนการเข้าชม (View) ของแต่ละวิดีโอ นั้น ๆ ผ่านรูปแบบรายงานตัวเลขสถิติของสื่อสังคมทุกช่องทางในแต่ละเดือน โดยมีการจัดประเมินและรายงานในการประชุมทุกเดือน เพื่อนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาเนื้อหาในครั้งถัดไป

โดยสื่อสังคมของนิตยสารที่ได้รับความนิยมสูงจากกลุ่มเป้าหมาย มีจำนวน 4 ช่องทาง ได้แก่ อินสตาแกรม ทวิตเตอร์ ยูทูบ และดีกติกต็อก เนื่องจากช่องทางดังกล่าวมีกลุ่มเป้าหมายใช้งานอยู่เป็นจำนวนมาก จึงได้รับความนิยมและยอดยอดการมีส่วนร่วม ยอดกดถูกใจ และยอดจำนวนการเข้าชมในแต่ละเนื้อหา ซึ่งเนื้อหาที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ เนื้อหาที่ผลิตขึ้นโดยนิตยสาร ได้แก่ รูปภาพและวิดีโอที่มีศิลปินอยู่ในเนื้อหา โดยเฉพาะศิลปินจากซีรีส์วายจะได้รับความนิยมจากกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด ส่วนช่องทางเฟซบุ๊กและบัญชีไลน์ทางการของนิตยสาร ไม่ได้รับความนิยมจากกลุ่มเป้าหมายมากนัก เนื่องจากเป็นช่องทางที่กลุ่มเป้าหมายไม่นิยม



ภาพที่ 4.8 แสดงตัวอย่าง 10 อันดับเนื้อหาวิดีโอของนิตยสารที่ได้รับความนิยม. จาก <https://www.youtube.com/c/MINTMAGAZINETH/videos>

นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่า นิตยสาร Mint มีการสำรวจความต้องการของกลุ่มเป้าหมายก่อนที่จะทำการผลิตเนื้อหาว่ากลุ่มเป้าหมายกำลังมีความสนใจเรื่องใดในปัจจุบัน เพื่อนำมาช่วยในการตัดสินใจของทีมงานบริหารของนิตยสาร โดยทำการสำรวจบนสื่อสังคมของนิตยสารผ่านรูปแบบการสำรวจ 2 ประเภท คือ การสำรวจแบบสอบถามความคิดเห็น และการสำรวจจากโพลเพื่อไต่ถามระดับความนิยมของกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากได้ข้อมูลที่รวดเร็วและตรงไปตรงมา กล่าวคือนิตยสาร Mint ใช้ประโยชน์จากสื่อใหม่ โดยการเปิดโหวตทางสื่อสังคมสอบถามถึงความชอบ ความสนใจในตัวศิลปิน หรือศิลปินคนใด แล้วจึงนำมาประชุมเพื่อประกอบการตัดสินใจร่วมกับทีมงานบริหารเพื่อติดต่อศิลปินเหล่านั้นมาผลิตเนื้อหาร่วมกับนิตยสารต่อไป รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมาย

ได้โดยตรงจากผู้ใช้งานบนสื่อสังคมของนิตยสาร และยังมีการพูดคุยตอบโต้กับกลุ่มเป้าหมายได้ทันทีอีกด้วย ดังนั้น จะเห็นว่าการสำรวจความต้องการและความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายของนิตยสารเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดและคัดเลือกเนื้อหาของนิตยสารเพื่อนำเสนอแก่กลุ่มเป้าหมาย

4.1.5.3 แรงกดดันทางการเมืองและสังคม

การบริหารจัดการขององค์การสื่อมวลชนไม่ได้ดำเนินไปอย่างอิสระ หากแต่ได้รับอิทธิพลจากแรงกดดันภายนอกโดยเฉพาะแรงกดดันทางการเมืองและสังคม ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ด้านคือ ด้านการเมือง ได้แก่ กฎหมายและข้อบังคับ, ลิขสิทธิ์, และจริยธรรมสื่อมวลชน ส่วนด้านสังคมคือ สถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 และวัฒนธรรมไทย มีรายละเอียดดังนี้

(1) ด้านการเมือง

1. กฎหมายและข้อบังคับ

กฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ ที่รัฐบาลกำกับดูแลเพื่อให้องค์การสื่อสารมวลชนมีความเป็นระเบียบ ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน นิตยสาร Mint ต้องคำนึงถึงเรื่องของกฎหมายเป็นหลักเสมอ ซึ่งองค์การนิตยสาร Mint มีการนำเสนอเนื้อหาผ่านช่องทาง 2 รูปแบบคือ สื่อสิ่งพิมพ์ และรูปแบบสื่อใหม่ โดยรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์นั้น มีพระราชบัญญัติจัดแจ้งการพิมพ์ พ.ศ. 2550 เป็นข้อบังคับในการดำเนินการบริหารงานเกี่ยวกับด้านกฎหมาย เนื่องจากเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่ดำเนินการและตีพิมพ์ออกวางในประเทศไทย โดยต้องทำตามกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ส่วนรูปแบบสื่อใหม่ มีพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2560 เป็นข้อบังคับในการดำเนินการบริหารงานเกี่ยวกับด้านกฎหมาย เนื่องจากนิตยสาร Mint มีการนำเสนอเนื้อหาข้อมูลข่าวสารบนสื่อใหม่ในช่องทางสื่อสังคม

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษายังพบเพิ่มเติมอีกว่า นิตยสาร Mint ยังไม่ได้จดทะเบียนขอรับบริการเลขมาตรฐานสากลประจำวารสาร (ISSN : International Standard Serial Number) เนื่องจากนิตยสาร Mint ไม่ต้องการเข้าไปอยู่ในระบบฐานข้อมูลของหอสมุดแห่งชาติ

2. ลิขสิทธิ์

นิตยสาร Mint ได้ดำเนินการตามข้อระเบียบบังคับเกี่ยวกับงานด้านลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 โดยมีการดำเนินการทำงานภายใต้ข้อระเบียบบังคับเกี่ยวกับงานด้านลิขสิทธิ์ 2 ด้าน ดังนี้

2.1 การปฏิบัติตามกฎหมายลิขสิทธิ์

จากที่ได้กล่าวไปข้างต้นว่านิตยสาร Mint นำเนื้อหาที่อยู่ในรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์และบนสื่อใหม่ เนื้อหาที่นำเสนอบนสื่อสิ่งพิมพ์หากมีภาพถ่ายโฆษณาจากผู้โฆษณาหรือจากแหล่งภายนอก จะมีการใส่อ้างอิงแหล่งที่มา เช่น คำว่า COURTESY OF BRANDS นอกจากนี้

บนช่องทางสื่อใหม่ของนิตยสาร หากมีการนำเสนอเนื้อหาบางส่วนที่มาจากการค้นหาข้อมูลในระบบดิจิทัล บางครั้งอาจมีการนำเอาภาพนิ่งและภาพวิดีโอมาใช้ประกอบการนำเสนอเนื้อหา จะต้องใส่แหล่งที่มาหรือแหล่งอ้างอิงของข้อมูลนั้นอย่างครบถ้วนชัดเจนทุกครั้ง

2.2 การบริหารลิขสิทธิ์และเครื่องหมายการค้าของนิตยสาร

นอกจากนี้องค์การจะเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ผลงานที่ผลิตขึ้นมาตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 แล้ว ยังได้บริหารเครื่องหมายการค้าของนิตยสารตามพระราชบัญญัติเครื่องหมายการค้า (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2539 ตั้งแต่ตราสัญลักษณ์นิตยสาร รูปภาพ บทความคอลัมน์ รวมถึงสื่อรูปแบบอื่น ๆ หากผู้ใดจะนำรูปภาพในนิตยสารหรือสื่อรูปแบบอื่น ๆ ที่ทางนิตยสารผู้เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์และเครื่องหมายการค้าไปใช้ในเชิงพาณิชย์หรือไม่ก็ตาม จะต้องขออนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้พิมพ์และผู้โฆษณาเพียงผู้เดียวเท่านั้น

จากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่แล้วนิตยสาร Mint มักจะพบกรณีกลุ่มแฟนคลับของศิลปินติดต่อขอนำรูปภาพและภาพวิดีโอของนิตยสารไปใช้ประกอบการผลิตเนื้อหาในโอกาสวาระพิเศษแก่ศิลปินเพื่อนำไปฉายขึ้นจอโฆษณาดิจิทัลตามสื่อโฆษณาต่าง ๆ เช่น โอกาสวันคล้ายวันเกิด โอกาสเปิดตัวผลงาน เป็นต้น เพื่อแสดงออกถึงความรักและชื่นชมต่อศิลปิน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วการดำเนินการของกลุ่มแฟนคลับดังกล่าวมักจะอยู่ในรูปแบบไม่แสวงหาผลกำไร ทำให้นิตยสาร Mint จึงอนุญาตให้ใช้ผลงานที่เป็นลิขสิทธิ์ของนิตยสารได้ แต่ต้องเห็นตราสัญลักษณ์ของนิตยสารในผลงานที่นำไปใช้ทุกครั้ง

3. จริยธรรมและจรรยาบรรณสื่อมวลชน

แม้ว่าสื่อนิตยสารจะไม่ได้มีการกำหนดหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณเอาไว้เหมือนสื่อหนังสือพิมพ์ แต่นิตยสาร Mint ได้คำนึงถึงหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณสื่อมวลชนตามข้อบังคับว่าด้วยจริยธรรมแห่งวิชาชีพหนังสือพิมพ์ของสภาการหนังสือพิมพ์แห่งชาติ พ.ศ. 2541 ที่ระบุหลักปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการ บรรณาธิการ และผู้ประกอบวิชาชีพสื่อไว้หลายประการ เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการแสดงความรับผิดชอบของนักวารสารศาสตร์ที่กำหนดขึ้นโดยสถาบันวิชาชีพสื่อมวลชน และใช้เป็นแนวทางให้บุคลากรในองค์การนิตยสารประพฤติปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นให้เป็นหลักยึดด้านความคิดจิตใจ รู้จักแยกแยะพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานจริยธรรมวิชาชีพของนักสื่อสารมวลชน หลักดังกล่าวมีสาระสำคัญที่นิตยสาร Mint นำมาเป็นหลักในการดำเนินงาน มีสาระสำคัญพอสังเขปดังต่อไปนี้

- 1) ยึดถือข้อเท็จจริง ความถูกต้อง และความครบถ้วน
- 2) ไม่แต่งเติมเนื้อหาสาระของข่าวจนคลาดเคลื่อน หรือเกินไปจาก

ความเป็นจริง

- 3) ลงพิมพ์แก้ไขข้อผิดพลาดในกรณีเสนอข่าวผิดพลาดโดยไม่ชักช้า
- 4) ไม่เสนอภาพข่าวที่อุจาด ลามก อนาจาร หรือน่าหวาดเสียว
- 5) ไม่ประพาดปฏิบัติการณ์ใด ๆ อันจะนำมาซึ่งความเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์แห่งวิชาชีพ
- 6) ละเว้นการล່วงละเมิดสิทธิส่วนบุคคล เว้นแต่กรณีเพื่อนประโยชน์สาธารณะ
- 7) หลีกเลี่ยงการภาษาและคำที่ไม่สุภาพ หรือมีความหมายเหยียดหยาม
- 8) ไม่เสนอข่าวโดยปราศจากแหล่งที่มา เว้นแต่จะมีเหตุอันควรปกปิดเพื่อสวัสดิภาพและความปลอดภัยของแหล่งข่าว
- 9) บอกที่มาของข้อความที่คัดลอกจากแหล่งข้อมูลอื่น
- 10) ไม่ล่งละเมิดศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคคลที่ตกเป็นข่าว โดยเฉพาะเด็ก สตรี และผู้ด้อยโอกาส

(2) ด้านสังคม

1. สถานการณ์โรคระบาดโควิด-19

ในช่วงปี พ.ศ. 2563-2564 ที่ผ่านมามาสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ไปทั่วโลกรวมถึงประเทศไทย การแพร่ระบาดของโรคส่งผลกระทบต่อ การดำเนินชีวิตภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ มากมาย โดยเฉพาะธุรกิจสื่อสารมวลชนที่ต้องดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวัง ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างเต็มที่ เนื่องด้วยข้อจำกัดทางกฎหมายและระเบียบข้อบังคับจากหน่วยงานรัฐบาล ทำให้นิตยสาร Mint ซึ่งเริ่มก่อตั้งในช่วงของการแพร่ระบาดของโรคดังกล่าว ต้องปรับจุดเสี่ยงให้กลายเป็นโอกาส โดยศึกษาและติดตามความเคลื่อนไหวระเบียบข้อบังคับจากหน่วยงานรัฐบาลอย่างใกล้ชิดอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมแจกนิตยสารตามนอกสถานที่ ต้องมีการปฏิบัติตามกฎข้อระเบียบและกฎหมายจากหน่วยงานภาครัฐอย่างเคร่งครัดและรัดกุมที่สุด และในบางครั้งมาตรการทางด้านกฎหมายและข้อบังคับจากหน่วยงานรัฐบาลจากสถานการณ์ดังกล่าว ก็เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อผลิตผลงานนิตยสารด้วยเช่นกัน อาทิ การจำกัดจำนวนคนในกองถ่าย การห้ามถ่ายทำในที่สาธารณะ เป็นต้น ส่งผลให้ต้องมีการปรับแผนการดำเนินงานของนิตยสารอยู่ตลอดเวลา

2. วัฒนธรรมไทย

การนำเสนอ นิตยสารต้องมีขอบเขตที่จำกัดของเนื้อหา กล่าวคือ การนำเสนอภาพอนาจารต่อที่สาธารณะอาจส่งผลให้เด็กและเยาวชนที่ไม่สามารถใช้วิจารณญาณได้ หรือการลงภาพอนาจารดังกล่าวยังคงเป็นการกระทำที่ขัดต่อศีลธรรมอันดีงามของสังคมไทย เพราะ

สังคมไทยยังคงยึดติดกับการแสดงภาพลักษณ์อันดีงามให้เป็นไปตามขนบธรรมเนียม ซึ่งปัจจุบันการนำเสนอเนื้อหาผ่านนิตยสารต้องมีการจัดให้อยู่ในความเหมาะสมที่สามารถนำเสนอได้ เช่น อาจมีการเบลอภาพบางจุดที่คาดว่าจะสื่อไปในทางลามกอนาจาร ดังนั้น การนำเสนอเนื้อหาของนิตยสารต้องเป็นการกระทำที่ไม่ผิดต่อศีลธรรมอันดี ประเทศไทยยังคงมีความเป็นวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมดั้งเดิมอยู่มาก การที่จะนำเสนอเนื้อหาที่เป็นอนาจารหรือล่อแหลมเหมือนนิตยสารชั้นนำจากต่างประเทศจึงเป็นไปได้ยาก

4.1.5.4 แหล่งข้อมูล เหตุการณ์ และวัฒนธรรม

การบริหารองค์การจะเกิดขึ้นได้ต้องได้รับข้อมูลและความคิดเป็นวัตถุดิบเข้ามาในองค์การ ซึ่งได้แก่ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม และวัฒนธรรมที่หลากหลาย วัตถุดิบเหล่านี้จะเข้ามาในกระบวนการบริหารจัดการขององค์การ สื่อมวลชนเพื่อแปรสภาพไปเป็นผลงานหรือผลผลิตในรูปของข่าวและเนื้อหาจากนิตยสารเพื่อส่งออกไปยังช่องทางจัดจำหน่ายและไปสู่ความต้องการของผู้รับสารในฐานะผู้บริโภคต่อไป จากการศึกษาพบว่า นิตยสาร Mint มีแหล่งข้อมูล เหตุการณ์ และวัฒนธรรม ดังนี้

(1) แหล่งข้อมูล

1. ศิลปินและค่ายต้นสังกัด

นิตยสาร Mint ได้นำเสนอคุณค่าของเนื้อหาที่ใช้ศิลปินและผู้นำทางความคิดตามกลยุทธ์ทางการตลาดของนิตยสาร จึงทำให้ศิลปินและค่ายต้นสังกัดเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญขององค์การ กล่าวคือ นิตยสารนำศิลปินที่กำลังมีชื่อเสียงมานำเสนอผ่านเนื้อหาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย และในขณะเดียวกันศิลปินและค่ายต้นสังกัดก็ต้องการหาช่องทางหรือสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์ผลงานของตนเองสู่สาธารณชนให้เป็นที่รู้จัก ดังนั้น การทำงานในลักษณะนี้จึงถือว่าได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย นอกจากนี้ นิตยสาร Mint จะต้องมีการพูดคุยถึงรายละเอียดของการทำงานระหว่างศิลปินกับค่ายต้นสังกัดก่อนการทำงานทุกครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจทั้งสองฝั่ง และป้องกันปัญหาที่จะเกิดตามมาภายหลัง โดยขอบเขตของการทำงานกับศิลปินและค่ายต้นสังกัดมี 2 ด้าน ได้แก่

1.1 ด้านข้อตกลงทางธุรกิจ จากการศึกษาพบว่า ในช่วงแรกนิตยสาร

Mint วางนโยบายว่าเป็นนิตยสารรูปแบบแจกฟรี ทำให้ค่ายต้นสังกัดคิดอัตราค่าตัวของศิลปินในอัตราที่ถูกกว่าการถ่ายแบบจากนิตยสารรูปแบบจำหน่าย แต่ภายหลายนิตยสาร Mint ได้มีการเปลี่ยนนโยบายเป็นนิตยสารที่แจกและจัดจำหน่ายควบคู่กันไปด้วย จึงมีประเด็นข้อตกลงทางด้านธุรกิจต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องเพิ่มเติม ทางผู้บริหารจึงวางแผนทางการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นด้วยการชี้แจงรายละเอียดการทำงานร่วมกับศิลปินและค่ายต้นสังกัดผ่านเอกสารลายลักษณ์อักษรให้ศิลปินและค่ายต้นสังกัด

รับทราบก่อนที่จะตกลงทำงานร่วมกัน ดังนั้น ก่อนการร่วมงานนิตยสาร Mint จะต้องมีการพูดคุย และชี้แจงถึงรายละเอียดของการทำงานระหว่างศิลปินกับค่ายต้นสังกัด รวมถึงข้อตกลงทางธุรกิจต่าง ๆ ระหว่างกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจทั้งสองฝ่ายและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นตามมาภายหลังได้

1.2 ด้านภาพลักษณ์ของศิลปิน แม้ว่าบุคลากรในองค์กรของนิตยสาร Mint จะมีเครือข่ายความสัมพันธ์ส่วนตัวกับศิลปินและค่ายต้นสังกัดก็ตาม แต่หลังจากที่ได้ผลิตผลงานร่วมกันเสร็จสิ้นแล้ว ทางนิตยสารจะต้องส่งผลงานทั้งหมด ตั้งแต่ภาพถ่าย วิดีโอ และคอลัมน์ หรือบทความสัมภาษณ์ให้แก่ศิลปินและค่ายต้นสังกัดเพื่อตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องและป้องกันเหตุการณ์ส่อเสียดที่อาจจะเกิดขึ้นกับศิลปินตามมาหลังจากที่นิตยสารได้นำเสนอเนื้อหาออกไปสู่กลุ่มเป้าหมายแล้ว หากศิลปินและค่ายต้นสังกัดพบว่ามีข้อผิดพลาดจะแจ้งให้ทางกองบรรณาธิการของนิตยสารดำเนินการแก้ไขในทันที จากการสังเกตการณ์จะพบว่า ส่วนใหญ่ทางศิลปินและค่ายต้นสังกัดมักจะขอให้นิตยสารแก้ไขในการตกแต่งภาพถ่ายเพิ่มเติมเพื่อให้มีภาพลักษณ์ที่สวยงามยิ่งขึ้น รวมไปถึงแก้ไขตัดต่อหรือลบเนื้อหาบางส่วนที่เป็นความลับทางบริษัทหรือค่ายต้นสังกัดเนื่องจากยังไม่มีกรยืนยันข้อมูลที่ชัดเจน

2. สินค้าแบรนด์เนม

นิตยสาร Mint เป็นนิตยสารที่นำเสนอเนื้อหาแฟชั่นและไลฟ์สไตล์ โดยเฉพาะสินค้าแบรนด์เนม นอกจากสินค้าแบรนด์เนมจะมีฐานะเป็นผู้โฆษณาขององค์กรแล้ว ในอีกด้านหนึ่งสินค้าแบรนด์เนมเหล่านี้ก็เป็นแหล่งข้อมูลให้แก่นิตยสารเพื่อนำเสนอข้อมูลข่าวสารแก่กลุ่มเป้าหมาย โดยองค์กรของสินค้าแบรนด์เนมจะส่งข่าวประชาสัมพันธ์เพื่อประชาสัมพันธ์และโฆษณาโดยตรง ซึ่งความถี่ของการส่งข้อมูลข่าวสารนั้น จะมีตามฤดูกาลแฟชั่นตลอดทั้งปี ตั้งแต่ฤดูร้อน ฤดูใบไม้ร่วง ฤดูใบไม้ผลิ และฤดูหนาว นอกจากนี้ยังมีคอลเล็กชันพิเศษอื่น ๆ ย่อยออกมาที่นอกเหนือจากแฟชั่นตามฤดูกาล เช่น คอลเล็กชันครุย หรือ รีสอร์ท (Cruise / Resort Collection) ซึ่งเป็นคอลเล็กชันสำหรับวันหยุดพักผ่อน จะเปิดจำหน่ายคั่นเวลาระหว่างคอลเล็กชันประจำฤดูกาล, คอลเล็กชันก่อนฤดูใบไม้ผลิ (Pre-Spring) เป็นคอลเล็กชันคั่นก่อนฤดูกาลรอยต่อระหว่างฤดูใบไม้ผลิและฤดูร้อน, คอลเล็กชันก่อนฤดูใบไม้ร่วง (Pre-Fall) เป็นคอลเล็กชันคั่นก่อนฤดูกาลรอยต่อระหว่างฤดูใบไม้ร่วงและฤดูหนาว และคอลเล็กชันเสื้อผ้าชั้นสูง (Haute Couture Collection) ซึ่งเป็นคอลเล็กชันแสดงเสื้อผ้าที่มีความหรูหราสวยงามตระการตาและมีเทคนิคฝีมือการตัดเย็บที่ซับซ้อน ตลอดจนคอลเล็กชันแคปซูล (Capsule Collection) ซึ่งเป็นคอลเล็กชันพิเศษที่ร่วมกันออกแบบระหว่างนักออกแบบชื่อดังหรือตราสินค้าอื่น ๆ เป็นต้น จึงทำให้นิตยสาร Mint มีข้อมูลข่าวสารในการนำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับด้านแฟชั่นแก่กลุ่มเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา

ผู้ศึกษายังพบอีกว่าข่าวสารประชาสัมพันธ์ที่มาจากสินค้าแบรนด์เนมเหล่านี้ เปรียบเสมือนเป็นการเชื่อมสายสัมพันธ์ทางธุรกิจระหว่างองค์กรของสินค้าแบรนด์เนมและนิตยสาร Mint กล่าวคือ เป็นการนำเสนอข่าวสารเพื่อแสดงถึงการขอบคุณหรือแสดงน้ำใจในการช่วยเหลือกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นในฐานะลูกค้าผู้ลงโฆษณาที่ลงโฆษณากับนิตยสารมาก่อนหรืออาจจะมีศักยภาพเป็นผู้โฆษณาแก่นิตยสารในอนาคต

(2) เหตุการณ์

สำหรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมที่นิตยสาร Mint นำมาผลิตและสร้างสรรค์เนื้อหาเพื่อนำเสนอข่าวสารและเนื้อหาออกไปสู่กลุ่มเป้าหมาย มีดังนี้

1. เหตุการณ์ในวงการแฟชั่น

เนื่องจากนิตยสาร Mint เป็นนิตยสารแฟชั่นและไลฟ์สไตล์ ที่นำเสนอเนื้อหาและข่าวสารจากวงการแฟชั่นอย่างรอบด้าน ทั้งสินค้าแบรนด์เนมในประเทศไทยและต่างประเทศ โดยเหตุการณ์ในวงการแฟชั่นที่นิตยสารนำมาผลิตเป็นผลงานและเนื้อหาเพื่อนำเสนอแก่ผู้รับสาร ซึ่งมีตั้งแต่งานแถลงข่าวเปิดตัวสินค้าใหม่ กิจกรรมพิเศษสำหรับสำหรับรอบสื่อมวลชน ตลอดจนงานสัปดาห์แฟชั่น (Fashion Week) จากต่างประเทศ เป็นต้น

2. เหตุการณ์ในวงการบันเทิง

นอกจากนิตยสาร Mint ยังเน้นการนำเสนอเนื้อหาที่มาจากศิลปินตามกลยุทธ์ของนิตยสารแล้ว เหตุการณ์ในวงการบันเทิงก็มีส่วนสำคัญในการนำมาผลิตเป็นเนื้อหาด้วยเช่นกัน ซึ่งส่วนใหญ่เหตุการณ์ในวงการบันเทิงที่ทางนิตยสารเลือกนำเสนอมีทั้งจากวงการบันเทิงในประเทศไทยและต่างประเทศ โดยเฉพาะเกาหลีใต้ จีน ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา เพื่อนำเนื้อหาจากเหตุการณ์ดังกล่าวมาเสนอแก่ผู้รับสาร ซึ่งมีตั้งแต่งานประกาศรางวัลด้านดนตรี ภาพยนตร์ และละครโทรทัศน์ งานเปิดตัวสินค้า กิจกรรมรอบสื่อมวลชน งานแถลงข่าวเปิดตัวผลงานใหม่ของศิลปิน รวมไปถึงเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ ของชีวิตศิลปินด้วยเช่นกัน

(3) วัฒนธรรม

ด้านวัฒนธรรมส่งอิทธิพลและผลกระทบต่อการบริหารองค์การนิตยสาร Mint ในการกำหนดรูปแบบเนื้อหาของนิตยสาร มีดังนี้

1. กระแสนิยมวัฒนธรรมเกาหลี

กระแสนิยมวัฒนธรรมเกาหลีในปัจจุบันได้มีการแพร่กระจายไปอย่างรวดเร็ว เนื่องจากความนิยมของสื่อใหม่ที่เข้าถึงกลุ่มบุคคลเฉพาะได้ง่าย ทำให้วัฒนธรรมเกาหลีประสบความสำเร็จจนเป็นที่นิยมและเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกระแสนิยมวัฒนธรรมเกาหลีในประเทศไทยที่ได้รับความนิยมส่วนมากนั้น ได้แก่ ดนตรี ซีรีส์ ความงาม และเสื้อผ้าแฟชั่นการแต่งกาย โดยประเทศ

ไทยได้รับอิทธิพลจากส่วนนี้มากพอสมควร ปัจจุบันได้มีช่องทางสื่อใหม่ที่สามารถบริโภคเนื้อหาข่าวสารและเข้าถึงได้ง่าย ทำให้ซีรีส์เกาหลีในประเทศไทยได้รับความนิยมมากยิ่งขึ้น หรือแนวดนตรีเคป๊อป (K-POP) ที่โดดเด่น ที่มีความร่วมสมัย มีทำนองดนตรีที่เป็นเอกลักษณ์ อีกทั้งศิลปินที่มีความสามารถด้านการร้องและการเต้น มีภาพลักษณ์หน้าตาที่น่าหลงใหลเสน่ห์ ส่งผลให้มีผู้ติดตามชื่นชอบเป็นกลุ่มเฉพาะหรือที่เรียกว่า แฟนคลับ คอยติดตามผลงานและข่าวสารจากศิลปินที่ชื่นชอบอยู่ตลอดเวลา ไปจนถึงกระแสนิยมแฟชั่น ไม่ว่าจะเป็นเสื้อผ้าการแต่งกาย ผลิตภัณฑ์เสริมความงามที่ได้รับความนิยมโดยอาจได้รับอิทธิพลมาจากซีรีส์หรือศิลปินนักร้องเกาหลี ซึ่งจากการศึกษานิตยสาร Mint ได้นำเอาแหล่งอ้างอิงของรูปแบบเนื้อหาจากประเทศเกาหลีมาเป็นตัวอย่างและแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์ผลงาน และมีการประยุกต์ปรับให้เข้ากับผู้รับสารคนไทย ทั้งรูปแบบและเนื้อหา ไม่ว่าจะเป็นภาพถ่ายแฟชั่น วิดีโอ และการออกแบบและจัดหน้านิตยสาร ทั้งในรูปแบบฉบับเล่มนิตยสารและบนสื่อใหม่ของนิตยสาร

2. กระแสนิยมซีรีส์วาย

ปัจจุบันซีรีส์วายมีกระแสที่เติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะซีรีส์วายไทยที่มีเนื้อเรื่องมาจากนิยายวาย (Boy's Love) ที่ได้รับความนิยมจากผู้อ่านเฉพาะกลุ่ม ซึ่งมาจากนิยามของความสัมพันธ์ชายรักชาย ที่ได้มีการริเริ่มศัพท์ที่ใช้เรียกเฉพาะคือ ยาโออิ (Yaoi) โดยการจับคู่ผู้ชายกับผู้ชายมาจินตนาการให้มีความรักกันในมุมมองของกลุ่มผู้หญิง โดยวัฒนธรรมดังกล่าวได้เกิดขึ้นเมื่อทศวรรษ 1970 โดยกลุ่มการ์ตูนสำหรับผู้หญิงของญี่ปุ่น และต่อมาก็ได้มีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นอนิเมะ การ์ตูนมังงะ หรือนวนิยาย ซึ่งประเทศไทยก็ได้รับวัฒนธรรมดังกล่าวมาโดยเริ่มจากการแปลมังงะ หรือการ์ตูนญี่ปุ่นจนมาถึงการเขียนนวนิยายโดยได้จัดอยู่ในหมวด วาย ซึ่งย่อมาจากภาษาอังกฤษคำว่า (Yaoi) อีกทั้งนิยายที่เป็นกระแสนิยม ก็อาจได้นำผลิตต่อยอดเป็นซีรีส์วายได้ในที่สุด ซึ่งวงการซีรีส์วายในประเทศไทยในปัจจุบันได้รับกระแสตอบรับที่ดี ไม่ว่าทั้งในและนอกประเทศก็ตาม

ในเมื่อก่อนมีกระแสนิยมเพียงแคในเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันที่ตามอ่านเท่านั้น ซึ่งนิยายวายนั้นเกิดจากจินตนาการของผู้แต่ง ทำให้ผู้อ่านรู้สึกจินตนาการตามไปด้วย ต่อมาได้มีการนำนิยายยอดนิยมาดัดแปลงเป็นซีรีส์ จึงทำให้ผู้คนไม่ว่าจะเป็นนักอ่านจากนิยาย หรือคนดูที่ชื่นชอบซีรีส์วายต่างให้ความสนใจมากยิ่งขึ้น เพราะจากที่จินตนาการจะนำไปสู่การแสดงที่รับบทโดยนักแสดงให้ได้รับชม อีกส่วนหนึ่งที่ทำให้ซีรีส์วายได้รับความนิยมนั้น มาจากนักแสดงที่รับบทเป็นตัวละครจากนิยาย ทำให้ผู้รับชมชื่นชอบเป็นอย่างมาก จนทำให้มีฐานแฟนคลับของซีรีส์ส่งผลให้กระแสซีรีส์ยังได้รับความนิยม อีกทั้งยังพึ่งอิทธิพลของสื่อออนไลน์ให้เป็นกระแสนิยมยิ่งขึ้น เช่น ช่องทางทวิตเตอร์มีการติดแฮชแท็ก (Hashtag) หรืออันดับยอดนิยในทวิตเตอร์ในช่วงเวลาที่

ซีรีส์กำลังออกอากาศ จึงทำให้ซีรีส์ได้รับความนิยมในวงกว้างมากยิ่งขึ้น มีกลุ่มแฟนคลับของนักแสดงจากซีรีส์วายจำนวนมากทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางการตลาดของนิตยสารที่ต้องอาศัยความนิยมของฐานแฟนคลับเหล่านี้เพื่อดึงดูดความสนใจและสร้างการมีส่วนร่วมกับเนื้อหาต่าง ๆ จากนิตยสาร ดังนั้น นิตยสาร Mint จึงนำเอาเหล่านักแสดงจากซีรีส์วายที่ได้รับความนิยมมากขึ้นปกนิตยสารหรืออยู่ในคอลัมน์สัมภาษณ์ภายในเล่ม ตลอดจนเนื้อหาอื่น ๆ ในสื่อใหม่ของนิตยสาร เพื่อดึงดูดกลุ่มเป้าหมายและแฟนคลับที่ชื่นชอบนักแสดงซีรีส์วาย ส่งผลให้นิตยสาร Mint ได้รับความนิยมและการตอบรับจากผู้อ่านจำนวนมาก



แหล่งข้อมูล เหตุการณ์ และวัฒนธรรม

- แหล่งข้อมูล : ศิลปะและวัฒนธรรม / สินค้าแบรนด์เนม
- เหตุการณ์ : วัฒนธรรมแฟชั่น (Fashion week, เปิดตัวคอลเล็กชั่นใหม่ ฯลฯ) / วัฒนธรรมบันเทิง (งานแถลงข่าว, รอบสื่อฯ งานประกาศรางวัล ฯลฯ)
- วัฒนธรรม : กระแสนิยมวัฒนธรรมเกาหลี / กระแสนิยมเซ็กซี่สาว

การบริหาองค์กรการนิยสาร Mint

ปรัชญา เป้าหมาย และกลยุทธ์
A fresh take on fashion and lifestyle portrayed by millennial for millennials.
นำเสนอเรื่องราวและเนื้อหาด้านแฟชั่นและไลฟ์สไตล์ให้กับคนรุ่นใหม่และ Gen Z
โดยใช้กลยุทธ์การตลาด Fanbase Economy

โครงสร้างองค์กร ระบบและวิธีการดำเนินงาน

- องค์กรงานศิลปะ โรงสร้างองค์กรแบบแม่
- บุคลากรทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- บุคลากรทำงานได้หลากหลายประเภท (Multitasking)

ภาวะจัดการ

- ฝ่ายบรรณาธิการ
 - ฝ่ายศิลป์
 - ฝ่ายแฟชั่น
 - ฝ่ายเนื้อหา
- ฝ่ายขายและการตลาด
 - มีรายได้ 3 ช่องทาง
 - Content Partnership
 - งานทำนิตยสาร
 - Content Production
- ฝ่ายจัดจำหน่าย
 - ห้าง (ดำเนินการเอง)
 - ค้าปลีก (ผ่าน Lazada)
- ฝ่ายธุรการ
 - ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
 - ฝ่ายจัดซื้อสถานที่
 - ฝ่ายการเงินและบัญชี (จ้างบริษัทบัญชีภายนอก)

ด้านเศรษฐกิจ

- อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในตลาด
 - นิตยสารแฟชั่นชั้นนำรายฐานกลุ่มเป้าหมายมิลเลนเนียลและ Gen Z
- อุปสรรคจากสินค้าที่ทดแทนได้
 - สื่อใหม่ (สำนักข่าวออนไลน์/Logsee)
 - Photobook
- การเข้าถึงที่เพิ่มขึ้น
 - ไม่มีคู่แข่งในตลาดโดยตรง
 - เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้นเพราะเริ่มเห็น มีลูกค้าผู้เลื่อมใสเป็นสินค้าแบรนด์เนมเหมือนกับ หรือใช้ผลิตภัณฑ์สื่อสิ่งพิมพ์จำนวนมาก

ด้านเศรษฐกิจ

- อำนาจต่อรองของผู้ขาย
 - ผู้โฆษณา: องค์กรสินค้าแบรนด์เนม
 - เจ้าของ: Millennials Choice
 - พันธมิตรคู่ค้า: Lazada
- ช่องทางนำเสนอสถาน
 - นิตยสาร: ภัทรานิตยสาร / จัดทำ
 - สื่อสังคม: Facebook, Twitter, LINE YouTube, Instagram และ TikTok
 - ยังมี Official Website
 - มี QR Code ในคอลัมน์นิตยสารเพื่อดู VDO / Content อื่น ๆ บนมือถือ
- การประเมินผล
 - นิตยสาร: ยอดขาย
 - สื่อสังคม: ยอด Engagement, Like, View ในแต่ละช่องทาง

ภาพที่ 4.9 แผนภูมิการบริหารองค์การนิตยสาร Mint

4.2 แบบจำลองธุรกิจของนิตยสาร Mint

การศึกษาเรื่อง การบริหารองค์การนิตยสาร Mint ได้ศึกษาถึงเรื่องแบบจำลองธุรกิจหรือแบบจำลองธุรกิจ เพื่อค้นหาสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์การหนึ่ง ๆ ได้สร้าง ส่งต่อ และใช้ประโยชน์จากคุณค่าได้อย่างไร โดยผู้ศึกษาใช้แนวคิดของ อเล็กซานเดอร์ ออสเทอร์วัลด์เตอร์ และ อีฟส์ พิกเนียร์ มาประกอบการศึกษาแบบจำลองธุรกิจขององค์การนิตยสาร Mint ซึ่งจากการศึกษาพบว่า องค์การนิตยสาร Mint มีแบบจำลองธุรกิจผ่านขององค์ประกอบ 9 ช่อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.1 กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)

จากการศึกษาพบว่า นิตยสาร Mint เป็นนิตยสารที่มีลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นตลาดเฉพาะกลุ่ม คือ กลุ่มมิลเลนเนียล และ Gen Z เนื่องจากยังไม่เคยมีนิตยสารฉบับใดเจาะลูกค้ากลุ่มเป้าหมายกลุ่มนี้อย่างจริงจังมาก่อน ประกอบกับทางนิตยสารยังได้วิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายเอาไว้ ซึ่งประเด็นนี้ผู้ศึกษาได้กล่าวไปแล้วในหัวข้อ 4.1.5.2 ความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร ส่งผลให้นิตยสารต้องตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายให้ตรงจุดและสอดคล้องไปกับกลยุทธ์ทางการตลาดของนิตยสาร มีรายละเอียดดังนี้

กลุ่มเป้าหมายคนมิลเลนเนียล และ Gen Z ที่เป็นแฟนคลับศิลปิน

นิตยสารเห็นว่ากลุ่มเป้าหมายมีลักษณะทางความคิดเชิงจิตวิทยาที่น่าสนใจ รวมไปถึงมีความสนใจในเรื่องราวต่าง ๆ หลากหลายด้าน อาทิ แฟชั่น บันเทิง โลฟิสต์ เป็นต้น ทางนิตยสารมองว่ามีสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ กลุ่มเป้าหมายดังกล่าวเป็นแฟนคลับศิลปิน ด้วย โดยเฉพาะกลุ่มแฟนคลับศิลปินที่มาจากระแสนิยมวัฒนธรรมเกาหลีและกระแสนิยม ซีรีส์วาย ที่มีฐานแฟนคลับคลั่งไคล้ศิลปิน นักแสดง ไอดอลจากระแสนิยมเหล่านี้มีอยู่จำนวนมาก และมีกลุ่มแฟนคลับที่เป็นสาววายอีกด้วย กลุ่มเป้าหมายเหล่านี้มีพฤติกรรมที่ต้องการการมีส่วนร่วมกับศิลปินที่ตนเองชื่นชอบสูงรวมถึงมีกำลังทรัพย์ในการใช้จ่ายกับสิ่งของที่ตนเองชื่นชอบ โดยเฉพาะสินค้าหรือสิ่งของที่มีศิลปินที่ตนเองชื่นชอบ ทำให้กลุ่มเป้าหมายเหล่านี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารงานองค์การนิตยสาร ทั้งการกำหนดเนื้อหา การผลิตและนำเสนอเนื้อหา ตลอดจน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของนิตยสาร

จากการศึกษาว่ากลุ่มคนเหล่านี้ให้ความสนใจและการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับเนื้อหาจากนิตยสารสูงเมื่อเปรียบเทียบกับนิตยสารชั้นนำฉบับอื่น ๆ เห็นได้จากยอดการมีส่วนร่วมบนสื่อสังคมของนิตยสารที่มีจำนวนมาก กระแสความนิยมบนช่องทางทวีตเตอร์ที่ขึ้นอันดับความนิยมอยู่บ่อยครั้งหรือยอดจำหน่ายนิตยสารที่เกินเป้าหมาย โดยจำหน่ายออกไปแล้วกว่า 90% ของจำนวนฉบับที่ตีพิมพ์

รวมไปถึงการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ที่จัดขึ้นโดยนิตยสาร เช่น กิจกรรมแจกนิตยสาร ที่มารับบัตรคิวเพื่อรับนิตยสารจำนวน 1,000 เล่ม เพิ่มจำนวนภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว

4.2.2 ข้อเสนออันทรงคุณค่า (Value Proposition)

จากการศึกษาพบว่า นิตยสาร Mint มีข้อเสนออันทรงคุณค่าดังต่อไปนี้

4.2.2.1 เป็นสื่อแรกที่ทำได้และมีความพิเศษเฉพาะ (Exclusive)

การสร้างแตกต่างให้กับนิตยสาร Mint คือ ข้อได้เปรียบอย่างหนึ่งในการสร้างการจดจำแก่กลุ่มเป้าหมายตามปรัชญาขององค์การที่ต้องการนำเสนอสิ่งสดใหม่ให้แก่กลุ่มเป้าหมาย ด้วยการเป็นสื่อแรกที่ทำได้และมีความพิเศษเฉพาะ (Exclusive) และไม่เคยมีนิตยสารฉบับไหนเคยทำมาก่อน ประกอบกลยุทธ์ทางการตลาดของนิตยสารที่มีการนำศิลปินที่มีชื่อเสียงและกำลังมีกระแสนิยมในปัจจุบันมาผลิตเนื้อหา เช่น กรณีนิตยสาร Mint ฉบับปฐมฤกษ์ หน้าปกเป็น 4 หนุ่มเอฟโฟร์ ไทยแลนด์ ซึ่งประกอบไปด้วยนักแสดงวัยรุ่นชื่อดังอย่าง ไบรท-วิน รวมถึงการเปิดตัวนักแสดงใหม่ 2 คน ดิว-นานิ กับนิตยสารเป็นทีแรก รวมถึงการเป็นสื่อแรกที่ได้เปิดตัวนักแสดงเอฟโฟร์ ไทยแลนด์ หลังจากเปิดตัวนักแสดงไปไม่ถึง 24 ชั่วโมง สาเหตุที่ได้เอฟโฟร์ ไทยแลนด์ มาขึ้นปกนิตยสาร Mint เป็นสื่อแรกได้สำเร็จ เพราะบรรณาธิการบริหารของนิตยสารได้เป็นหนึ่งในทีมงานสไตลิสต์ออกแบบเสื้อผ้าให้กับนักแสดงในซีรีส์เอฟโฟร์ ไทยแลนด์ จึงมีเครือข่ายความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บริหารค่ายต้นสังกัดศิลปิน ทำให้ง่ายต่อการพูดคุยเพื่อติดต่อมาผลิตเนื้อหาร่วมกับนิตยสาร ส่วนในฉบับที่ 2 หน้าปกวงไนน์บายนาย นิตยสาร Mint เป็นนิตยสารเดียวที่สามารถรวบรวมอดีตสมาชิกวงไนน์บายนาย กลับมารวมเป็นการรวมตัวเฉพาะกิจขึ้นปกนิตยสารได้ หลังจากที่ยุติวงลงไปแล้ว 2 ปี และในฉบับที่ 5 ที่นักแสดงซีรีส์วาย พีพี ฤกษ์ชัย เปิดตัวในฐานะนักร้องเป็นครั้งแรกกับนิตยสาร Mint เป็นสื่อแรก เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดนี้มาจากเครือข่ายความสัมพันธ์ส่วนตัวของบุคลากรกองบรรณาธิการของนิตยสารกับศิลปินและผู้บริหารค่ายต้นสังกัดที่มีความสนิทสนมและได้รับความไว้วางใจจากศิลปินและค่ายต้นสังกัดในการทำงานร่วมกับนิตยสาร

4.2.2.2 นิตยสารพรีเมียม

องค์กรมองว่านิตยสาร Mint เป็นนิตยสารแบบพรีเมียม กล่าวคือ การผลิตเนื้อหาโดยบุคลากรขององค์การที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการผลิตสื่อ นิตยสาร การนำเสนอเนื้อหาต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการกลุ่มเป้าหมายได้อย่างลึกซึ้ง รวมถึงการนำเสนอเนื้อหาแพ็คเกจที่เป็นสินค้าแบรนด์เนมเทียบเท่า นิตยสารชั้นนำฉบับอื่น ๆ ซึ่งยังไม่มีนิตยสารฉบับใดทำกลยุทธ์การตลาดที่ตอบสนองกลุ่มเป้าหมายประเภทนี้มาก่อน นอกจากนี้รูปแบบนิตยสารมีขนาดใหญ่กว่านิตยสารฉบับทั่วไปที่วางจำหน่ายในตลาด มีขนาดความกว้าง 9.5 นิ้ว และความยาว 13 นิ้ว และใช้กระดาษด้าน

คุณภาพสูงในการผลิตให้ความรู้ถึงลักษณะแตกต่างจากนิตยสารฉบับอื่น ๆ จึงทำให้ราคาของนิตยสารมีราคาสูงกว่านิตยสารอื่น ๆ ที่วางจำหน่ายตามท้องตลาด

4.2.2.3 นำเสนอโดยใช้รูปภาพนำเนื้อหา (Photo Driven)

จากการศึกษาพบว่า นิตยสาร Mint มีความคล้ายคลึงกับหนังสือรวมภาพ กล่าวคือ มีการนำเสนอโดยใช้รูปภาพนำเนื้อหา เน้นรูปภาพมากกว่าตัวอักษรบทความ โดยรูปภาพจะมีขนาดใหญ่ มีรูปที่สวยงาม ผสมผสานการออกแบบจัดหน้าในเชิงงานศิลป์ที่ดึงดูดสายตาผู้อ่านให้สนใจรูปภาพ โดยเฉพาะภาพศิลปินที่กลุ่มเป้าหมายชื่นชอบ ซึ่งตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเห็นภาพศิลปินที่ใหญ่และชัดเจนเทียบเท่าหนังสือรวมภาพ ทำให้นิตยสารกลายเป็นของสะสมและใช้รูปภาพและเนื้อหาเป็นแหล่งอ้างอิงในการทำงานในอนาคตได้

4.2.3 ช่องทาง (Channels)

นิตยสาร Mint มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อนำเสนอคุณค่าผ่านเนื้อหารูปแบบนิตยสารและบนสื่อสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายนิตยสารได้ทั่วถึงและสะดวก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.2.3.1 ใช้สื่อสังคมที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

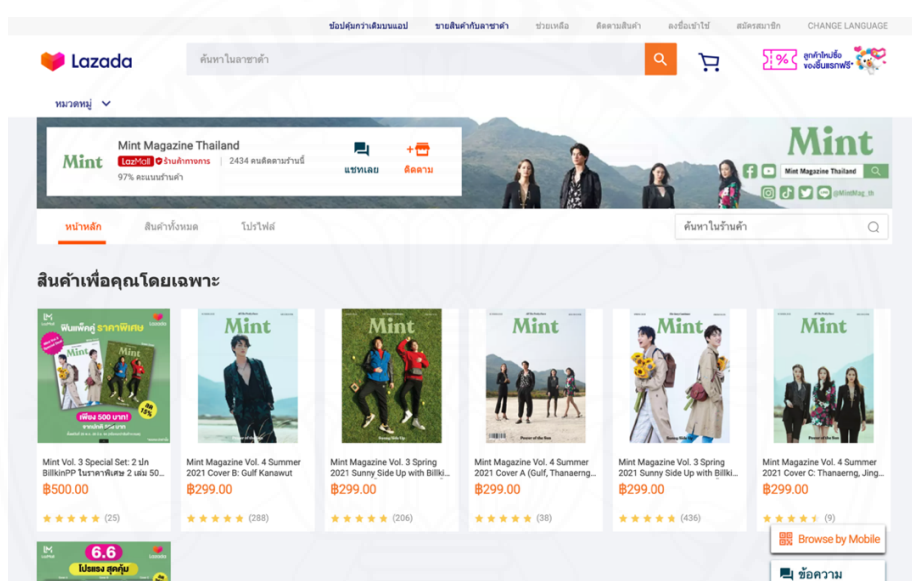
กลุ่มเป้าหมายของนิตยสารมักจะนิยมใช้สื่อใหม่ โดยเฉพาะสื่อสังคมในการติดต่อสื่อสารและบริโภคเนื้อหาข้อมูลข่าวสารจากสื่อนี้เป็นส่วนใหญ่ จากการศึกษพบว่าทางนิตยสารใช้สื่อสังคมเพื่อนำเสนอเนื้อหาข้อมูลข่าวสารของนิตยสาร รวมถึงติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเป็นช่องทางหลัก ปัจจุบันนิตยสาร Mint มีสื่อสังคมทั้งหมด 6 ช่องทาง ได้แก่ เฟซบุ๊ก, อิน스타그램, ทวิตเตอร์, ยูทูบ ดิจิตัล และบัญชีไลน์ทางการของนิตยสาร ซึ่งเป็นช่องทางที่สามารถสื่อสารเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ครอบคลุมมากที่สุด อีกทั้งข้อดีของช่องทางเหล่านี้คือ ไม่มีค่าใช้จ่ายในการลงทะเบียนเพื่อเปิดบัญชี ช่วยให้นิตยสารไม่ต้องใช้งบประมาณในการลงทุนเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษพบว่า นิตยสาร Mint ยังไม่มีเว็บไซต์ทางการขององค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากต้องการเข้าถึงฐานข้อมูลของกลุ่มเป้าหมายจากสื่อสังคมของนิตยสารให้เพียงพอก่อนที่จะเริ่มพัฒนาสร้างเว็บไซต์ต่อไปในอนาคต โดยเว็บไซต์ทางการของนิตยสารจะเปิดให้บริการภายในสิ้นปี พ.ศ. 2564 ดังนั้น การมีเว็บไซต์ทางการนั้นยังช่วยสร้างข้อได้เปรียบให้กับองค์กรในด้านภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าผู้โฆษณาและกลุ่มเป้าหมายอีกด้วย

4.2.3.2 ร้านค้าทางการของนิตยสาร

นอกจากช่องทางสื่อใหม่ที่องค์กรใช้เป็นช่องทางในการนำเสนอเนื้อหาข้อมูลข่าวสารและติดต่อสื่อสารกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายแล้ว นิตยสาร Mint ยังมีร้านค้าทางการซึ่ง

เป็นช่องทางหนึ่งในการนำเสนอคุณค่าไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ การจัดจำหน่ายนิตยสาร โดยนิตยสารได้ใช้ช่องทางของพันธมิตรหลักอย่างลาซาด้า ซึ่งเป็นผู้นำธุรกิจอีคอมเมิร์ซรายใหญ่ที่สุดในประเทศไทยในการให้บริการเว็บไซต์และแอปพลิเคชันร้านค้าออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพ กลุ่มเป้าหมายสามารถสั่งซื้อนิตยสาร Mint ได้โดยตรงผ่านร้านค้าทางการของนิตยสารบนลาซาด้า (LazMall) โดยมีระบบบริหารจัดการการจัดจำหน่ายระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ตั้งแต่ระบบการสั่งซื้อ การชำระเงิน การจัดส่งสินค้า เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของนิตยสารเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่ายนิตยสารได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว



ภาพที่ 4.10 ร้านค้าทางการของนิตยสาร Mint บนลาซาด้าในเว็บไซต์ลาซาด้า. จาก <https://www.lazada.co.th/shop/mint-magazine-thailand>

4.2.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

จากการศึกษาพบว่า นิตยสาร Mint สร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายในหลากหลายรูปแบบ ดังนี้

4.2.4.1 กิจกรรมการแจกนิตยสาร

จากการศึกษาพบว่า นิตยสาร Mint มีกิจกรรมพิเศษคือ การนำศิลปินที่อยู่บนปกนิตยสารมาแจกนิตยสารให้กับกลุ่มเป้าหมายด้วยตัวเอง ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวเป็นเครื่องมือทางการตลาดอย่างหนึ่งของนิตยสารเพื่อสร้างการรับรู้และสร้างการมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมายของนิตยสาร รวมถึงกระตุ้นให้เกิดความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในการซื้อนิตยสาร ทางนิตยสารจึงจัด

กิจกรรมการแจกนิตยสารทุกครั้งที่จะออกฉบับใหม่ โดยสถานที่ที่ใช้จัดกิจกรรมแจกนิตยสารผู้ศึกษาได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1.5.2 ความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร

4.2.4.2 การให้ความช่วยเหลือแบบเป็นส่วนตัว

ลูกค้าสามารถติดต่อสื่อสารกับทีมงานของนิตยสาร Mint ได้โดยตรงผ่านช่องทางกล่องข้อความส่วนตัว (Inbox Chat) ในทุกช่องทางสื่อสารของนิตยสาร รวมไปถึงร้านค้าทางการของนิตยสารบนโซเชียลมีเดีย เป็นการช่วยเหลือที่ทันท่วงทีและเป็นส่วนตัวผ่านทีมงานของนิตยสาร Mint โดยตรงเพื่อดูแลลูกค้าเป็นกรณีพิเศษ เช่น กรณีการสั่งซื้อนิตยสารในปริมาณจำนวนมากที่สามารถติดต่อโดยตรงผ่านอีเมลของทีมงาน และรวบรวมยอดคำสั่งซื้อเพื่อขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า หรือลูกค้าพบปัญหานิตยสารชำรุดหรือได้ไม่ครบจำนวน ทางนิตยสารได้รับดำเนินการโดยเร็วที่สุดเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้เสร็จสิ้นเรียบร้อย

4.2.5 กระแสรายได้ (Revenue Streams)

เรื่องช่องทางรายได้ของนิตยสาร ผู้ศึกษาได้อธิบายในหัวข้อ 4.1.4.1 การจัดการเอาไว้แล้ว จากศึกษาพบว่ากระแสรายได้ของนิตยสาร Mint มีกระแสรายได้มาจากการสนับสนุนเนื้อหาจากผู้โฆษณา (Content Partnership) และการรับผลิตเนื้อหาในรูปแบบครบวงจร (Content Production) รวมกันอยู่ในสัดส่วน 80% ซึ่งมาจากผู้โฆษณาที่เป็นองค์การของสินค้าแบรนด์เนม รองลงมาคือ รายได้จากการจัดจำหน่ายนิตยสารในสัดส่วนประมาณ 20-30% ของรายได้ทั้งหมด มีรายละเอียดดังนี้

4.2.5.1 องค์การของสินค้าแบรนด์เนม

นิตยสาร Mint มองว่าปัจจุบันสินค้าแบรนด์เนมเริ่มมีการทำการตลาดและออกคอลเล็กชันเสื้อผ้าและเครื่องประดับที่ตอบสนองกลุ่มเป้าหมายคนมิลเลนเนียล และ Gen Z กันมากขึ้น เพื่อขยายฐานกลุ่มลูกค้าใหม่แทนกลุ่มลูกค้าเดิมที่เริ่มลดลงไป ประกอบกับตลาดสินค้าแบรนด์เนมกำลังเติบโตเพิ่มขยายมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้องค์การสินค้าแบรนด์เนมเหล่านี้มีงบประมาณด้านโฆษณาเพื่อใช้ในการโฆษณาสินค้ากับสื่อต่าง ๆ อยู่จำนวนมาก อย่างไรก็ตาม ในประเทศไทยกลับไม่สามารถหาช่องทางสื่อที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้ได้มากพอ เนื่องจากมีนิตยสารชั้นนำอยู่เพียงไม่กี่ฉบับและส่วนใหญ่เป็นนิตยสารที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นวัยผู้ใหญ่ จึงไม่มีนิตยสารใดที่มีกลุ่มเป้าหมายเฉพาะซึ่งเป็นคนกลุ่มมิลเลนเนียล และ Gen Z โดยตรง ทำให้องค์การเห็นโอกาสในการทำธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โฆษณาที่เป็นองค์การสินค้าแบรนด์เนมที่ต้องการหาพื้นที่โฆษณาเพื่อทำโฆษณาสินค้าไปสู่กลุ่มเป้าหมายดังกล่าวได้อย่างตรงจุด โดยรายได้ที่มาจากองค์การของสินค้าแบรนด์เนมมักจะอยู่ในรูปแบบของการสนับสนุนเนื้อหาจากผู้โฆษณา (Content Partnership)

ที่อยู่ในรูปแบบนิตยสารและบนสื่อใหม่ และรายได้ที่มาจากการรับผลิตเนื้อหาในรูปแบบครบวงจร (Content Production) ในฐานะตัวแทนบริษัทโฆษณา

4.2.5.2 การจำหน่ายนิตยสาร

จากการศึกษาได้พบข้อมูลเพิ่มเติมว่ากระแสรายได้ที่มาจากยอดจำหน่ายนิตยสารนั้น มาจากกลุ่มเป้าหมายของนิตยสารที่เป็นแฟนคลับศิลปินมักจะซื้อนิตยสารเอาไว้เพื่อเป็นของสะสม เนื่องจากมีศิลปินที่ตนเองชื่นชอบอยู่บนหน้าปกหรือคอลัมน์ในเล่ม บางครั้งมีการสั่งซื้อนิตยสารในปริมาณจำนวนมากจากกลุ่มแฟนคลับจากต่างประเทศเพื่อส่งไปจำหน่ายต่ออีกทอดหนึ่ง ดังนั้น เนื้อหาภายในเล่มนิตยสารจึงส่งผลต่อยอดจำหน่ายนิตยสารด้วย หากศิลปินที่มีชื่อเสียงกำลังมีกระแสนิยมและมีฐานแฟนคลับอยู่จำนวนมาก ประกอบกับเนื้อหาของนิตยสารมีความน่าสนใจก็จะส่งผลให้นิตยสารมียอดจำหน่ายที่สูงสร้างรายได้ให้แก่องค์กรต่อไป

4.2.6 ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

นิตยสาร Mint เป็นนิตยสารที่ต้องอาศัยทรัพยากรหลักในการสร้างสรรค์และนำเสนอคุณค่า ซึ่งทรัพยากรหลักของนิตยสาร Mint ที่สำคัญที่สุดคือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกำลังหลักสำคัญในการผลิตนิตยสาร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.6.1 ฝ่ายบรรณาธิการ

บุคลากรฝ่ายบรรณาธิการของนิตยสาร Mint ถือเป็นทรัพยากรหลักที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะเป็นบุคลากรที่ดำเนินธุรกิจของนิตยสาร รวมถึงผลิตสร้างสรรค์ผลงานเพื่อนำเสนอคุณค่าผ่านเนื้อหาของนิตยสารทั้งในรูปแบบนิตยสารและบนสื่อใหม่ เนื่องจากบุคลากรในองค์กรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการผลิตนิตยสาร มีประสบการณ์การทำงานสื่อนิตยสารชั้นนำจากหลายฉบับมาหลายปี และมีความเป็นมืออาชีพ ดังที่ผู้ศึกษากล่าวอย่างละเอียดไว้ในหัวข้อ 4.1.4.2 ความสามารถทางวิชาชีพ รวมถึงการมีเครือข่ายความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับผู้โฆษณามากมายตลอดจนศิลปินและค่ายต้นสังกัดศิลปิน ทำให้นิตยสารได้รับความพิเศษ (Exclusive) ในการทำธุรกิจร่วมกันอย่างเช่นกรณี นิตยสาร Mint ฉบับปฐมฤกษ์ที่มีหน้าปกเป็น 4 หนุม เอฟโฟร์ ไทยแลนด์ และฉบับที่ 2 เป็นการรวมตัวเฉพาะกิจของอดีตสมาชิกวง ไนน์บายนาย ทั้ง 9 คนมาขึ้นปก และฉบับที่ 3 เป็นการนำนักแสดงคู่จิ้นจากซีรีส์วาย บิวกิ้น-พีพี ที่กำลังโด่งดังในขณะนั้นมาขึ้นปกด้วยกันเป็นครั้งแรก ตามที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.2.2 ข้อเสนออันทรงคุณค่า

4.2.6.2 ศิลปิน

ดังที่ผู้ศึกษาได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1.5.4. แหล่งข้อมูล เหตุการณ์ และวัฒนธรรม แม้ว่าศิลปินจะไม่ใช่มูลค่าในองค์กร แต่ก็ถือเป็นทรัพยากรหลักในการผลิตเนื้อหา นิตยสารด้วยเช่นกัน สืบเนื่องจากวิสัยทัศน์ของนิตยสารที่ใช้ศิลปินในการนำเสนอเนื้อหาเพื่อสร้าง

ความสนใจและดึงดูดกลุ่มเป้าหมายของนิตยสาร โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่เป็นแฟนคลับ เพื่อสร้างกระแสและยอดจำหน่ายนิตยสารให้มีรายได้เข้าสู่องค์กรอีกทางหนึ่ง ศิลปินดังกล่าวมักจะมาจากซีรีส์วายหรือเป็นศิลปินที่อยู่ในวัยเดียวกับกลุ่มเป้าหมายของนิตยสาร

4.2.7 กิจกรรมหลัก (Key Activities)

จากการศึกษาพบว่า กิจกรรมหลักของนิตยสาร Mint ประกอบไปด้วย งานกองบรรณาธิการที่ผลิตนิตยสาร และการรับผลิตเนื้อหาแบบครบวงจรในฐานะตัวแทนบริษัทโฆษณา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.7.1 งานกองบรรณาธิการ

กิจกรรมหลักของนิตยสาร Mint คือ งานกองบรรณาธิการที่มาจาก 3 ฝ่ายทำงานร่วมกัน ได้แก่ ฝ่ายศิลป์ ฝ่ายแพชั่น และฝ่ายเนื้อหา เพื่อผลิตผลงานและนำเสนอเนื้อหาให้ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายตามนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ทางการตลาดของนิตยสารและมีความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ ดังที่ผู้ศึกษาได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1.4.1 เรื่องการจัดการและหัวข้อ 4.1.4.2 ความสามารถทางวิชาชีพ จากการศึกษาค้นพบเพิ่มเติมว่า การทำงานกองบรรณาธิการของนิตยสาร Mint มีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว รวดเร็ว และยืดหยุ่นอยู่ตลอดเวลา เช่น กรณีเมื่อเกิดสถานการณ์เปลี่ยนแปลงฉับพลัน ทำให้ทีมผู้บริหารต้องตัดสินใจในทันทีเพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ กล่าวคือ มีแผนการทำงานหลัก และแผนการทำงานสำรองเผื่อไว้อยู่เสมอ หากเกิดกรณีฉุกเฉินเกิดขึ้น สามารถทำให้องค์การตั้งรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างได้ทันทั่วทั้ง

4.2.7.2 รับผลิตเนื้อหาแบบครบวงจร

นอกกิจกรรมหลักคือ งานกองบรรณาธิการที่ผลิตเนื้อหาให้นิตยสารแล้วทางนิตยสารมีความพร้อมทางด้านบุคลากรและด้านการผลิตเนื้อหาที่ครบวงจร จึงสามารถรับผลิตผลงานและเนื้อหาให้กับลูกค้าในฐานะตัวแทนโฆษณา โดยมีลูกค้าผู้โฆษณาจากองค์การของสินค้าแบรนด์เนมต่าง ๆ ดังที่ผู้ศึกษาได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1.4.1 เรื่องการจัดการ

4.2.8 พันธมิตรหลัก (Key Partners)

นิตยสาร Mint มีพันธมิตรหลักหลักในการทำธุรกิจหลากหลายด้าน เพื่อที่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงช่วยลดความเสี่ยงในการได้มาซึ่งทรัพยากรต่าง ๆ และสร้างกิจกรรมทางธุรกิจร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จากการศึกษาค้นพบว่า นิตยสาร Mint มีพันธมิตรหลักในการทำธุรกิจ ดังนี้

4.2.8.1 ร้านค้าออนไลน์ชั้นนำ (E-Commerce)

นิตยสาร Mint ใช้ช่องทางของร้านค้าออนไลน์ชั้นนำในการจำหน่าย นิตยสารคือ ลาซาด้า ซึ่งเป็นผู้นำในการให้บริการเว็บไซต์และแอปพลิเคชันร้านค้าออนไลน์รายใหญ่ของประเทศไทย เพื่อใช้เป็นช่องทางในการบริหารจัดการระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ระบบการสั่งซื้อ และการจัดส่งสินค้า เนื่องจากนิตยสารมีทรัพยากรและบุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจในด้านนี้ ดังนั้น การเป็นพันธมิตรกับลาซาด้าเป็นการร่วมมือกันเพื่อใช้ทรัพยากรและการทำกิจกรรมทางธุรกิจร่วมกันในรูปแบบของการว่าจ้างดูแลเรื่องการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ต่าง ๆ เพื่อให้นิตยสารสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยองค์การไม่จำเป็นต้องเป็นเจ้าของทรัพยากรทั้งหมดหรือทำกิจกรรมทุกอย่างด้วยตัวเอง การมีพันธมิตรอย่างลาซาด้าจึงช่วยลดงบประมาณค่าใช้จ่ายขององค์การได้เป็นอย่างมาก

4.2.8.2 ฝ่ายประชาสัมพันธ์องค์การของสินค้าแบรนด์เนม

นิตยสาร Mint เป็นนิตยสารแฟชั่น จึงต้องมีการนำเสนอข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับด้านแฟชั่น โดยเฉพาะสินค้าแบรนด์เนมชั้นนำระดับโลกและวางจำหน่ายในหลายประเทศทั่วโลก เมื่อสินค้าเหล่านี้มีการออกคอลเล็กชันใหม่ประจำฤดูกาล ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของสินค้าแบรนด์เนมจะส่งข้อมูลและเนื้อหาข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับคอลเล็กชันใหม่ไม่ว่าจะเป็นรูปภาพ วิดีโอ และเนื้อหาข่าวให้กับทางนิตยสารโดยตรง เพื่อให้นิตยสารช่วยนำเสนอและโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าแบรนด์เนมไปยังกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งยังเป็นการช่วยเหลือทางด้านธุรกิจที่ต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ นิตยสารได้เนื้อหาข่าวสารมานำเสนอแก่กลุ่มเป้าหมาย ส่วนองค์การของสินค้าแบรนด์เนมก็ได้พื้นที่ในการนำเสนอสินค้าของตนเอง รวมไปถึงยอดขายต่าง ๆ ที่ตามมาหลังจากนั้น และในขณะเดียวกันองค์การของสินค้าแบรนด์เนมก็อาจจะกลายเป็นผู้โฆษณาให้กับทางนิตยสารในอนาคตได้ด้วยเช่นกัน

4.2.8.3 ศิลปินและค่ายต้นสังกัด

จากการศึกษาพบว่า นิตยสาร Mint ใช้ศิลปินที่มีชื่อเสียงที่มีอายุใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมายของนิตยสาร กล่าวคือ เป็นศิลปินที่อยู่ใน Gen Z และกลุ่มมิลเลนเนียลเหมือนกลุ่มเป้าหมายของนิตยสาร จึงทำให้นิตยสารมีความจำเป็นที่จะต้องติดต่อกับศิลปินผ่านค่ายต้นสังกัด เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายของนิตยสารมีความนิยมชื่นชอบศิลปินที่กำลังมีชื่อเสียงและมีกระแสอยู่ ดังนั้น ค่ายต้นสังกัดและศิลปินจึงเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของนิตยสารในอีกรูปแบบหนึ่ง นอกจากจะบริหารจัดการดูแลผลประโยชน์ของศิลปินในค่ายต้นสังกัดทุก ๆ ด้าน รวมถึงประสานงานระหว่างศิลปินและนิตยสารแล้ว ยังช่วยเหลือในการประชาสัมพันธ์ผลงานในวงการบินเท็งของเหล่าศิลปินดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อเรื่องอำนาจการต่อรองของผู้ขาย รวมถึงการสร้างโอกาสในการร่วมงานกันระหว่างศิลปิน

กับผู้โฆษณาต่าง ๆ ในอนาคต นอกจากนี้บุคลากรในนิตยสาร Mint ยังมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับศิลปิน และค่ายต้นสังกัด ส่งผลให้นิตยสารสามารถติดต่อหรือเจรจาชักชวนให้ศิลปินเหล่านั้นมาร่วมงานกับ นิตยสาร Mint ได้ง่ายมากขึ้น ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.1.4.2 ความสามารถทางวิชาชีพ

4.2.9 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

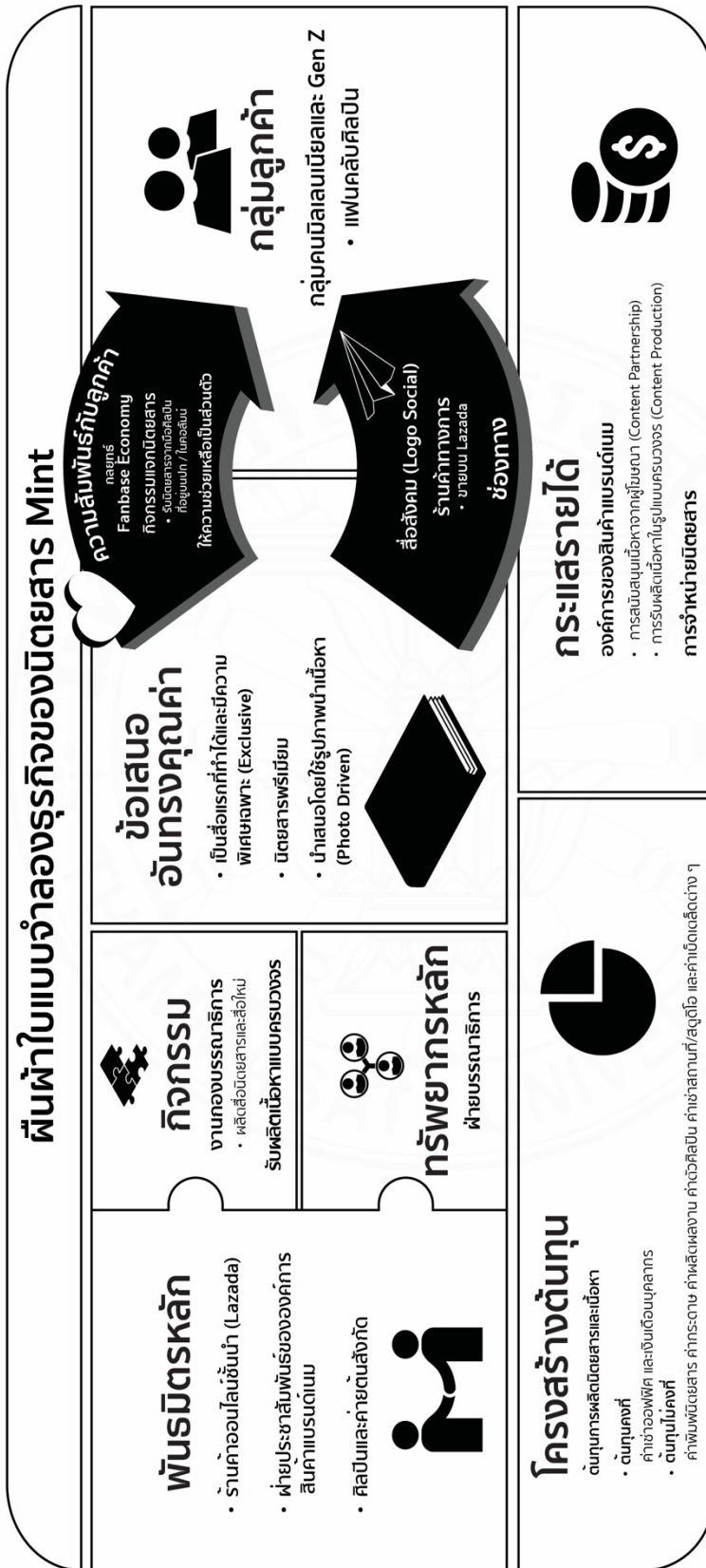
จากการศึกษาพบว่า นิตยสาร Mint เป็นองค์กรขนาดเล็ก มีจำนวนบุคลากร ในองค์กรน้อยมากเมื่อเทียบกับองค์กรนิตยสารแห่งอื่น ๆ จึงมีการควบคุมต้นทุนการผลิตให้คุ้มค่า ที่สุด โดยเฉพาะบุคลากรในองค์กรที่มีความสามารถในการทำงานได้หลากหลายประเภท ดังที่ผู้ ศึกษาได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อที่ 4.1.4.1 เรื่องการจัดการ รวมถึงการใช้ทรัพยากรจากภายนอก ไม่ว่า จะเป็นด้านบุคลากร เครื่องมือและเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการช่วยผลิตเนื้อหาและนิตยสาร ดังนั้น นิตยสาร Mint จึงมีโครงสร้างต้นทุนดังต่อไปนี้

4.2.9.1 ต้นทุนคงที่

ต้นทุนคงที่ของนิตยสาร Mint เป็นต้นทุนที่เท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 2 อย่าง คือ ค่าเช่าอาคารสำนักงาน และเงินเดือนของบุคลากรในองค์กร

4.2.9.2 ต้นทุนไม่คงที่

ต้นทุนไม่คงที่หรือต้นทุนผันแปร เป็นต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณ ของสินค้าและบริการ สำหรับต้นทุนไม่คงที่ที่แพงที่สุดคือ ค่าโรงพิมพ์และค่ากระดาษในการผลิต นิตยสาร ส่วนต้นทุนไม่คงที่ด้านอื่น ๆ ได้แก่ ค่าตัวศิลปิน ค่าการผลิตเนื้อหา ค่าเช่าสตูดิโอและสถานที่ ค่าจ้างบุคลากรจากภายนอก รวมถึงค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดต่าง ๆ เช่น ค่าอุปกรณ์สำนักงาน ค่าส่ง ไปรษณีย์และบริการส่งเดลิเวอรี่



ภาพที่ 4.11 ฟันฝ่าไปแบบจำลองธุรกิจของนิตยสาร Mint

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การบริหารองค์การนิเทศสาร Mint มีวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

- (1) เพื่อศึกษาการบริหารองค์การนิเทศสาร Mint
- (2) เพื่อศึกษาแบบจำลองธุรกิจของนิเทศสาร Mint

โดยผู้ศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เจาะลึกจากผู้บริหารของบริษัท มินท์ แมกกาซีน (ไทยแลนด์) จำกัด ประกอบกับการศึกษาวิเคราะห์จากการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้ศึกษากำหนดแนวทางนำเสนอผลการศึกษา ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการศึกษา
- 5.2 อภิปรายผลการศึกษาตามแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษา การบริหารองค์การนิเทศสาร Mint ได้แบ่งเป็นสรุปการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ การบริหารองค์การนิเทศสาร Mint และ แบบจำลองธุรกิจของนิเทศสาร Mint มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1.1 การบริหารองค์การนิเทศสาร Mint

ส่วนที่ 1 การบริหารองค์การนิเทศสาร Mint แบ่งการศึกษาเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก มีรายละเอียดดังนี้

5.1.1.1 ประชุม เป้าหมายและกลยุทธ์

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า การบริหารองค์การนิเทศสาร Mint ริเริ่มจากปรัชญาผ่านวิสัยทัศน์ขององค์การที่ต้องการนำเสนอสิ่งใหม่ที่มีเนื้อหาแพชั่นและไลฟ์สไตล์แก่กลุ่มเป้าหมายของนิเทศสารที่เป็นคนกลุ่มมิลเลนเนียล และ Gen Z ผ่านสื่อรูปแบบนิเทศสารและบนสื่อใหม่ โดยมีกลยุทธ์ทางการตลาด ตลาดฐานแฟนคลับ (Fanbase Economy) ที่นำเสนอศิลปินและผู้นำทางความคิดที่มีฐานแฟนคลับจำนวนมาก

5.1.1.2 โครงสร้างองค์การ ระบบและวิธีการดำเนินงาน

ผลการศึกษา สรุปได้ว่าองค์การนิตยสาร Mint มีโครงสร้างองค์การแบบแผ่ มีลำดับชั้นบังคับบัญชาไม่ก้ำกั้น เนื่องจากเป็นองค์การขนาดเล็กประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานรวมทั้งหมด 7 คน มีผู้บริหารสูงสุดคือ เจ้าของและผู้ลงทุน ซึ่งเป็นผู้ร่วมก่อตั้งจำนวน 2 คน ร่วมกันกำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารงานขององค์การ และมีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญ นิตยสารแบ่งระบบการทำงานออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบรรณาธิการ ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายจัดจำหน่าย และฝ่ายธุรการ

5.1.1.3 วัฒนธรรมองค์การ

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การของนิตยสาร Mint มีวัฒนธรรมองค์การในการทำงานเชิงรุกที่เรียกว่า เพชฌฆาต โดยบุคลากรในองค์การจะต้องมีทักษะด้านการแก้ไขปัญหาเชิงรุก เพื่อให้การทำงานและผลงานที่ออกมาเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังมีวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบไม่เป็นทางการ อยู่กันแบบพี่น้อง เพราะบุคลากรในองค์การแต่ละคนต่างคุ้นเคยกันมาก่อน เนื่องจากเคยทำงานในวงการสื่อนิตยสารในฉบับอื่น ๆ จึงทำให้มีรูปแบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเป็นหลัก เพราะเป็นองค์การขนาดเล็ก จึงไม่มีความจำเป็นในการสื่อสารอย่างเป็นทางการกับกลุ่มบุคลากรในองค์การที่มีจำนวนน้อย

5.1.1.4 ปัจจัยภายใน

(1) การจัดการ

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า การจัดการขององค์การนิตยสาร Mint นั้นแบ่งระบบการทำงานออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบรรณาธิการ ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายจัดจำหน่าย และฝ่ายธุรการ โดยงานหลักขององค์การคือ งานกองบรรณาธิการที่ดำเนินงานโดยฝ่ายบรรณาธิการประกอบด้วย 3 ฝ่ายย่อย คือ ฝ่ายศิลป์ มีผู้บริหารคือ ผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์ ฝ่ายแพชั่น มีผู้บริหารคือ ผู้อำนวยการฝ่ายแพชั่น และฝ่ายเนื้อหา มีผู้บริหารคือ ผู้อำนวยการฝ่ายเนื้อหา โดยผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารแต่ละฝ่ายจะทำงานตามหน้าที่ของแต่ละฝ่ายและมีการประสานงานเพื่อทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารนิตยสารจะแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมการทำงานของตนเองในฝ่ายบรรณาธิการแล้วยังมีหน้าที่รับผิดชอบงานในฝ่ายอื่น ๆ เพิ่มเติม ส่วนรายได้ของนิตยสารมาจาก 3 ช่องหลัก ประกอบด้วย การสนับสนุนเนื้อหาจากผู้โฆษณา การจำหน่ายนิตยสาร และการรับผลิตเนื้อหาในรูปแบบครบวงจร ในฐานะตัวแทนบริษัทโฆษณา ส่วนการจำหน่ายนิตยสารมี 2 ช่องทางหลักคือ ช่องทางค้าปลีก ซึ่งบริหารจัดการระบบการจัดจำหน่ายกับลาซาด้า และช่องทางค้าส่ง มีฝ่ายจัดจำหน่ายติดต่อกับลูกค้าที่สั่งซื้อนิตยสารในปริมาณจำนวนมากโดยตรง ส่วนด้านวิธีการดำเนินงาน มีการแบ่งงานการผลิตออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนการผลิตนิตยสารที่อยู่ในรูปแบบนิตยสารและบนสื่อใหม่ และส่วนการดำเนินงานในฐานะ

ตัวแทนบริษัทโฆษณาที่รับผิดชอบผลิตเนื้อหาในรูปแบบครบวงจร โดยฝ่ายขายและการตลาดทำหน้าที่ขายโฆษณา สรรหาและรองรับลูกค้าผู้โฆษณา จากนั้นส่งต่อรายละเอียดการทำงานให้กับฝ่ายบรรณาธิการเพื่อผลิตผลงานและเนื้อหาต่อไป หากกรณีลูกค้าผู้โฆษณาต้องการผลงานโฆษณาบนช่องทางสื่อสังคมส่วนตัวของศิลปินและผู้นำทางความคิดด้วย ฝ่ายขายและการตลาดจะเป็นผู้ดำเนินงานงานติดต่อศิลปินและผู้นำทางความคิดเพื่อเจรจาข้อตกลงการทำงานร่วมกันต่อไป ทำให้พบว่าวิธีการทำงานของนิตยสาร Mint มีลักษณะการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานแทนกันได้หากผู้รับผิดชอบงานติดภารกิจ เพราะบุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานในสื่อนิตยสารแฟชั่นมาหลายปี เคยผ่านการดำรงตำแหน่งบรรณาธิการบริหารในนิตยสารอื่น ๆ มาแล้ว รวมถึงบุคลากรในองค์กรสามารถทำงานได้หลากหลายประเภท เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็ก จึงต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างคุ้มค่าเพื่อประหยัดต้นทุนในการบริหาร โดยบุคลากรจากฝ่ายบรรณาธิการจะต้องมีหน้าที่เพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนการทำงานในฝ่ายอื่น ๆ เช่น ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายจัดจำหน่าย และฝ่ายธุรการ

(2) ความสามารถทางวิชาชีพ

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า การทำงานหลักของนิตยสารมีลักษณะเป็นงานกองบรรณาธิการ ที่รวบรวมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการผลิตสื่อนิตยสารเอาไว้ในฝ่ายบรรณาธิการ โดยแบ่งหน้าที่ผลิตเนื้อหาออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทภาพศิลป์ ที่มีผู้อำนวยการฝ่ายแฟชั่นและผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์ทำงานร่วมกันเพื่อกำหนดทิศทางงานด้านภาพศิลป์ต่าง ๆ ของนิตยสาร ส่วนประเภทเนื้อหา มีผู้อำนวยการฝ่ายเนื้อหา บรรณาธิการดิจิทัล และฝ่ายผลิตเนื้อหาดิจิทัล รับผิดชอบทำงานร่วมกันนำเสนอเนื้อหาที่กลุ่มเป้าหมายหรือคนทั่วไปสามารถบริโภคและเข้าใจได้ง่าย และเป็นส่วนเสริมเข้าไปสนับสนุนให้ภาพศิลป์สอดคล้องไปด้วยกันกับแนวคิดของงาน นอกจากนี้บุคลากรในองค์กรที่ทำงานฝ่ายบรรณาธิการมีความสามารถทางวิชาชีพ 2 ประเด็น คือ เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานในวงการสื่อนิตยสารแฟชั่นชั้นนำมานานหลายปี ผ่านกระบวนการผลิตเนื้อหาและสื่อนิตยสารในทุกขั้นตอน และมีเครือข่ายความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับผู้โฆษณาที่เป็นองค์กรของสินค้าแบรนด์เนม ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าผู้โฆษณาที่เป็นรายได้หลักขององค์กร เนื่องจากบุคลากรมีประสบการณ์การทำงานกับองค์กรของสินค้าแบรนด์เนมมาก่อนจึงได้รับการยอมรับเรียบร้อยแล้ว และยังมีเครือข่ายความสัมพันธ์ส่วนตัวกับศิลปินและค่ายต้นสังกัด

ด้านจริยธรรมในงานวารสารศาสตร์ นิตยสารได้นำเอาหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณสื่อมวลชนตามข้อบังคับว่าด้วยจริยธรรมแห่งวิชาชีพหนังสือพิมพ์ของสภาการหนังสือพิมพ์แห่งชาติ พ.ศ. 2541 ซึ่งประกอบไปด้วย ความเป็นกลาง ความซื่อสัตย์ การไม่เลือกปฏิบัติต่อเพื่อน

มนุษย์ การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล และการคัดลอกเรื่องโดยไม่อ้างแหล่งข้อมูลมาใช้เป็นหลักจริยธรรมในการดำเนินงาน

5.1.1.5 ปัจจัยภายนอก

(1) แรงกดดันทางเศรษฐกิจ

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า แรงกดดันด้านเศรษฐกิจ มีอำนาจต่อรองของผู้ขายที่มาจากผู้โฆษณาที่เป็นองค์การของสินค้าแบรนด์เนม เนื่องจากในปัจจุบันสินค้าเหล่านี้เริ่มทำการตลาดและออกคอลเล็กชันเสื้อผ้าและเครื่องประดับที่ตอบสนองกลุ่มเป้าหมายคนมิลเลนเนียล และ Gen Z เพิ่มมากขึ้น เพื่อขยายฐานกลุ่มลูกค้าใหม่แทนกลุ่มลูกค้าเดิมที่เริ่มลดลงไป ประกอบกับกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้มีกำลังซื้อสินค้าแบรนด์เนมเพิ่มมากขึ้น อันเป็นผลมาจากการเห็นเหล่าศิลปินและผู้นำทางความคิดสวมใส่สินค้าดังกล่าวผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม สินค้าเหล่านี้แรงกดดันต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารงานขององค์การ 2 ปัจจัย คือ ภาพลักษณ์ของสินค้าแบรนด์เนม ที่มีกฎเกณฑ์ระเบียบขั้นตอนการทำงานเกี่ยวกับตราสินค้า หลายอย่างและค่อนข้างซับซ้อน เนื่องจากสินค้านี้มีอายุมานานหลายปี จึงก่อให้เกิดเป็นอัตลักษณ์และเอกลักษณ์เฉพาะตัว ประกอบกับการทำงานร่วมกับองค์การของสินค้าแบรนด์เนมเหล่านี้ มักจะต้องมีประวัติการทำงานที่เคยทำงานนิตยสารชั้นนำหรือเป็นผู้มีชื่อเสียงในวงการแฟชั่นมาก่อน จึงจะสามารถได้รับการยอมรับจากองค์การเหล่านี้ได้ อย่างไรก็ตาม นิตยสาร Mint เป็นนิตยสารแฟชั่นฉบับใหม่ และไม่ได้เป็นนิตยสารแฟชั่นหัวนอก แต่นิตยสาร Mint ได้รับการยอมรับจากองค์การของสินค้าแบรนด์เนมเรียบร้อยแล้ว เนื่องจากบุคลากรในองค์การเคยทำงานในนิตยสารแฟชั่นชั้นนำมาก่อน ส่วนอำนาจต่อรองของผู้ขายที่มาจากเจ้าของกิจการนิตยสารได้ให้นิตยสาร Mint เป็นสื่อที่สนับสนุนส่งเสริมภาพลักษณ์ศิลปินและผู้นำทางความคิดจากบริษัทอีกแห่งหนึ่งที่มีตราสินค้าชื่อว่ามิลเลนเนียล ช้อยส์ ซึ่งเจ้าของกิจการนิตยสารดำเนินกิจการควบคู่กัน โดยนำศิลปินในสังกัดมาถ่ายแบบหรือผลิตเนื้อหาร่วมกับนิตยสาร และมีการฝากข่าวประชาสัมพันธ์เป็นบางครั้ง นอกจากนี้อำนาจต่อรองของผู้ขายที่มาจากพันธมิตรคู่ค้ามาจากลาซาด้า ผู้ให้บริการระบบเว็บไซต์และแอปพลิเคชันร้านค้าออนไลน์ที่เป็นช่องทางหลักในการจัดจำหน่ายนิตยสารแบบค่าปลีก โดยหักเป็นส่วนแบ่งการจำหน่ายนิตยสารบางส่วนให้แก่ลาซาด้าเพื่อเป็นค่าบริการจัดการระบบสั่งซื้อและห่อบรรจุหีบห่อนิตยสาร เนื่องจากนิตยสาร Mint มีบุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินการช่องทางค้าปลีกนี้

ส่วนแรงกดดันด้านการแข่งขัน มีอุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในตลาดที่มาจากนิตยสารแฟชั่นชั้นนำได้เปลี่ยนกลยุทธ์ขยายกลุ่มเป้าหมายใหม่ โดยมีเพียง 3 ราย คือ แพรว สุดสัปดาห์ และลิปส์ เดิมมีกลุ่มเป้าหมายเป็นวัยผู้ใหญ่ และปัจจุบันนิตยสารเหล่านี้การลดอายุของกลุ่มผู้อ่านลงมาเพื่อขยายกลุ่มเป้าหมายมาแบ่งส่วนแบ่งการตลาดกับนิตยสาร Mint ทำให้มีผู้อ่านที่มี

อายุน้อยลงกว่าเดิม ซึ่งนิตยสาร Mint เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มนิตยสารแฟชั่นเหล่านี้ไม่ได้มีผลต่อนิตยสาร Mint แต่อย่างใด เนื่องจากนิตยสาร Mint มีจุดแข็งที่เข้าใจกลุ่มเป้าหมายได้ดีกว่า นิตยสารชั้นนำฉบับอื่น ๆ นอกจากนี้ยังมี อุปสรรคจากสินค้าที่ทดแทนได้ ซึ่งมาจากสื่อใหม่ช่องทางอื่น ๆ ที่มีเนื้อหาความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างละเอียดลึกซึ้ง เช่น สำนักข่าวออนไลน์ เว็บไซต์ข่าว วงการบันเทิงเกาหลี ตลอดจนบล็อกเกอร์ด้านความงาม บล็อกเกอร์ด้านแฟชั่นและไลฟ์สไตล์ แต่อย่างไรก็ตาม นิตยสาร Mint วางกลยุทธ์การตลาดที่มีกลุ่มเป้าหมายชัดเจน เพื่อตอบสนองความต้องการบริโภคเนื้อหาในรูปแบบอื่น ๆ แก่กลุ่มเป้าหมาย รวมไปถึงอุปสรรคจากสินค้าที่ทดแทนอย่าง หนังสือรวมภาพ ที่มีความหลายหลากกันในการนำเสนอรูปภาพของศิลปินที่โดดเด่นเป็นเนื้อหาหลักเหมือนกัน แต่นิตยสาร Mint แก้ไขด้วยการนำศิลปินมาสร้างภาพลักษณ์ไปพร้อมกับเสื้อผ้าแฟชั่น แบรินด์เนมต่าง ๆ รวมถึงการนำเสนอเรื่องราวที่ทันสมัยและทันเหตุการณ์อยู่เสมอ และยังคงเน้นการนำเสนอรูปภาพของศิลปินที่โดดเด่นเป็นเนื้อหาหลักเหมือนหนังสือรวมภาพ สามารถเก็บสะสมและนำกลับมาดูได้อีกครั้งแม้เวลาจะผ่านไป นอกจากนี้การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น นิตยสาร Mint มองว่ายังไม่มีคู่แข่งในตลาดโดยตรง เพราะนิตยสาร Mint เป็นนิตยสารแฟชั่นฉบับแรกในประเทศไทย ที่มีกลุ่มเป้าหมายเฉพาะเป็นกลุ่มมิลเลนเนียล และ Gen Z และใช้กลยุทธ์ทางการตลาด ตลาดฐานแฟนคลับ ซึ่งยังไม่มีคู่แข่งสื่อนิตยสารรายใดในตลาดใช้กลยุทธ์ดังกล่าวเพื่อตอบสนองกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้อย่างจริงจัง

(2) ความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ คือ กลุ่มเป้าหมายของนิตยสารที่มีอายุระหว่าง 18-33 ปี รองลงมาคือ กลุ่มอายุระหว่าง 13-17 ปี เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย อยู่ที่ 86% มีตั้งแต่วัยเด็กที่เป็นวัยเรียนไปจนถึงวัยผู้ใหญ่ที่เป็นวัยทำงาน โดยเฉพาะวัยทำงานที่เป็นกลุ่มนักศึกษาจบใหม่ ทางนิตยสาร Mint ได้ให้ความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมาย เพราะมีอิทธิพลในการกำหนดทิศทางการบริหารองค์การ รวมถึงการผลิตเนื้อหาต่าง ๆ ของนิตยสารเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด โดยนิตยสาร Mint ได้วิเคราะห์พฤติกรรมความสนใจและความต้องการผู้รับสารกลุ่มเป้าหมายของนิตยสารเอาไว้ว่า การนำเสนอข่าวสารต้องรวดเร็ว เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายมีพฤติกรรมใช้เวลาอยู่บนสื่อสังคมเป็นประจำ อีกทั้งการมีส่วนร่วมและอยากเป็นส่วนหนึ่ง เพื่อสื่อสารผ่านการพบปะตัวตนมากที่สุด โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมต่าง ๆ จึงเป็นที่มาของการจัดกิจกรรมแจกนิตยสาร ซึ่งเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างหนึ่งของนิตยสาร และมีความต้องการเป็นเจ้าของ เพื่อครอบครองสิ่งของที่มีคุณค่าต่อตัวเอง

ช่องทางการนำเสนอผลงานไปสู่ผู้รับสาร ประกอบไปด้วย 2 รูปแบบ คือ สื่อในรูปแบบนิตยสาร และสื่อใหม่ในช่องทางสื่อสังคม โดยรูปแบบนิตยสาร มีการนำเสนอผ่าน 2 ช่องทาง คือ การแจกนิตยสารที่แจกตามศูนย์การค้าชั้นนำใจกลางเมืองและเดินทางสะดวกด้วย

โครงข่ายระบบรถไฟฟ้า เช่น สยามเซ็นเตอร์ สยามพารากอน ดิ เอ็มควอเทียร์ เป็นต้น และการจำหน่าย นิตยสารที่จำหน่ายผ่าน 2 ช่องทางคือ ช่องทางค้าส่งและช่องทางค้าปลีก โดยประเมินวัดผลเป็นยอด จำหน่ายนิตยสารในแต่ละฉบับ เพื่อใช้เป็นตัววัดความนิยมของผู้รับสารที่มีต่อเนื้อหาภายในนิตยสาร ส่วนสื่อสังคมของนิตยสารปัจจุบันมี 6 ช่องทาง ได้แก่ เฟซบุ๊ก, ทวิตเตอร์, อินสตาแกรม, ยูทูบ ดิจิตอล และบัญชีไลน์ทางการของนิตยสาร โดยช่องทางที่ได้รับความนิยมจากกลุ่มเป้าหมายคือ อินสตาแกรม ทวิตเตอร์ ยูทูบ และดิจิตอล ของนิตยสาร เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายมีพฤติกรรมการใช้สื่อบนช่องทาง ดังกล่าวเป็นประจำและมีจำนวนมาก นอกจากนี้นิตยสาร Mint มีการใช้เทคโนโลยีรหัสคิวอาร์ (QR Code) มาใส่ไว้ในทุกคอลัมน์นิตยสาร เพื่อนำเสนอเนื้อหาบนสื่อใหม่ในรูปแบบวิดีโอภาพเคลื่อนไหว แก่กลุ่มเป้าหมายได้รับชมเนื้อหาในรูปแบบอื่น ๆ ที่มีความหลากหลายมากขึ้น โดยนิตยสารประเมินผล จากสื่อสังคมในแต่ละช่องทางจากยอดการมีส่วนร่วมและยอดกดถูกใจในแต่ละเนื้อหา ส่วนรูปแบบ วิดีโอจะวัดจากยอดจำนวนการเข้าชมของคลิปวิดีโอ นั้น ๆ

(3) แรงกดดันทางการเมืองและสังคม

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า แรงกดดันด้านการเมือง ประกอบไปด้วยกฎหมาย และข้อบังคับต่าง ๆ โดยสื่อในรูปแบบนิตยสารมีพระราชบัญญัติจดทะเบียนการพิมพ์ พ.ศ. 2550 ส่วน รูปแบบสื่อใหม่ของนิตยสารมีพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2560 เป็นข้อบังคับในการดำเนินการบริหารงานเกี่ยวกับด้านกฎหมาย อย่างไรก็ตาม จากการศึกษา ยังพบเพิ่มเติมอีกว่า นิตยสาร Mint ยังไม่ได้จดทะเบียนขอรับบริการเลขมาตรฐานสากลประจำวารสาร เนื่องจากนิตยสาร Mint ไม่ต้องการเข้าไปอยู่ในระบบฐานข้อมูลของหอสมุดแห่งชาติ ส่วนด้านลิขสิทธิ์ นิตยสารได้ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 โดยมีการดำเนินการทำงานภายใต้ข้อระเบียบ บังคับเกี่ยวกับงานด้านลิขสิทธิ์ 2 ด้าน คือ การปฏิบัติตามกฎหมายลิขสิทธิ์อย่างเคร่งครัดในกรณี นำเสนอเนื้อหาข่าวสารจากแหล่งอื่น โดยใส่แหล่งที่มาหรือแหล่งอ้างอิงของข้อมูลนั้นอย่างครบถ้วน ชัดเจน และการบริหารลิขสิทธิ์และเครื่องหมายการค้าของนิตยสารพระราชบัญญัติเครื่องหมายการค้า (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2539 หากผู้ใดจะนำผลงานที่ผลิตโดยนิตยสารไปใช้ในเชิงพาณิชย์หรือไม่ก็ตาม จะต้อง ขออนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้พิมพ์และผู้โฆษณาเพียงผู้เดียวเท่านั้น นอกจากนี้นิตยสาร Mint ได้คำนึงถึงหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณสื่อมวลชน ตามข้อบังคับว่าด้วยจริยธรรมแห่งวิชาชีพ หนังสือพิมพ์ของสภาการหนังสือพิมพ์แห่งชาติ พ.ศ. 2541 ที่ระบุหลักปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการ บรรณาธิการ และผู้ประกอบวิชาชีพสื่อไว้หลายประการ เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการแสดงความรับผิดชอบ ของนักวารสารศาสตร์ที่กำหนดขึ้นโดยสถาบันวิชาชีพสื่อมวลชน เพื่อใช้เป็นแนวทางให้บุคลากรใน องค์การนิตยสารประพฤติปฏิบัติ

ส่วนแรงกดดันด้านสังคม มาจากมาสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ไปทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย การแพร่ระบาดของโรคส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิต เป็นอุปสรรคทำให้นิตยสารไม่สามารถดำเนินงานได้เต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากมาตรการทางด้านกฎหมายและข้อบังคับจากหน่วยงานและรัฐบาลที่มีความเข้มงวด ส่งผลให้ต้องมีการปรับแผนการดำเนินงานของนิตยสารอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังมีเรื่องวัฒนธรรมไทยที่นิตยสารต้องมีขอบเขตที่จำกัดของเนื้อหา รวมถึงการนำเสนอเนื้อหาที่ขัดต่อศีลธรรมอันดีงาม

(4) แหล่งข้อมูล เหตุการณ์และวัฒนธรรม

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า แหล่งข้อมูลของนิตยสารมาจากศิลปิน และค่ายต้นสังกัด เพื่อใช้ในการผลิตและนำเสนอเนื้อหาของนิตยสารตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ทางการตลาดของนิตยสาร โดยขอบเขตของการทำงานกับศิลปินและค่ายต้นสังกัดมี 2 ด้าน คือ ด้านข้อตกลงทางธุรกิจ ที่ต้องชี้แจงรายละเอียดการทำงาน รวมถึงข้อตกลงทางธุรกิจต่าง ๆ ระหว่างกันให้ชัดเจน และด้านภาพลักษณ์ของศิลปิน ที่ศิลปินและค่ายต้นสังกัดจะต้องตรวจสอบผลงานที่นิตยสารผลิตก่อนทุกครั้ง เพื่อป้องกันเหตุการณ์สุ่มเสี่ยงที่อาจจะเกิดกับศิลปินตามมาหลังจากที่นิตยสารได้นำเสนอเนื้อหาออกไปสู่กลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้แหล่งข้อมูลจากสินค้าแบรนด์เนม ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารให้แก่ นิตยสารเพื่อนำเสนอข้อมูลข่าวสารสู่ผู้รับสารและกลุ่มเป้าหมาย โดยจะมีการส่งข่าวประชาสัมพันธ์เพื่อประชาสัมพันธ์และโฆษณาสินค้าของตนเอง ซึ่งจะมีตามฤดูกาลแฟชั่นตลอดทั้งปี รวมไปถึงคอลเล็กชันพิเศษอื่น ๆ จึงทำให้นิตยสาร Mint มีข้อมูลข่าวสารในการนำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับด้านแฟชั่นแก่กลุ่มเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา

ด้านเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม ซึ่งทางนิตยสารนำมาผลิตและสร้างสรรค์เนื้อหาเพื่อนำเสนอข่าวสารและเนื้อหา คือ เหตุการณ์ในวงการแฟชั่น ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งมีตั้งแต่งานแฟชั่นโชว์เปิดตัวสินค้าใหม่ กิจกรรมพิเศษสำหรับสำหรับรอบสื่อมวลชน ตลอดจนงานสัปดาห์แฟชั่น รวมไปถึงเหตุการณ์ในวงการบันเทิงที่นิตยสารเลือกนำเสนอมาจากทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ โดยเฉพาะเกาหลีใต้ จีน ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีอิทธิพลทางวัฒนธรรมในด้านต่าง ๆ ต่อประเทศไทย

ด้านวัฒนธรรมมาจากกระแสนิยมวัฒนธรรมเกาหลี ไม่ว่าจะเป็นทางดนตรี ซีรีส์ ความงาม และเสื้อผ้าแฟชั่นการแต่งกาย โดยประเทศไทยได้รับอิทธิพลจากส่วนนี้มากพอสมควร อีกทั้งกระแสนิยมซีรีส์วายในประเทศไทยที่กำลังเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ อย่างรวดเร็ว ล้วนส่งอิทธิพลและผลกระทบต่อการกำหนดรูปแบบเนื้อหาของนิตยสารทั้งสิ้น

5.1.2 แบบจำลองธุรกิจของนิตยสาร Mint

ส่วนที่ 2 แบบจำลองธุรกิจของนิตยสาร Mint แบ่งการศึกษาเป็น 9 องค์ประกอบ มีรายละเอียดดังนี้

5.1.2.1 กลุ่มลูกค้า

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า นิตยสาร Mint มีลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นตลาดเฉพาะกลุ่มคือ กลุ่มมิลเลนเนียล และ Gen Z เนื่องจากยังไม่เคยมีนิตยสารฉบับใดเจาะลูกค้ากลุ่มเป้าหมายกลุ่มนี้อย่างจริงจังมาก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวเป็นแฟนคลับศิลปินที่มาจากกระแสนิยมวัฒนธรรมเกาหลีและกระแสนิยมซีรีส์วาย คลั่งไคล้ศิลปิน นักแสดง ซึ่งมีอยู่จำนวนมาก ประกอบกับมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมสูงและมีกำลังทรัพย์ในการใช้จ่ายกับสิ่งของที่ตนเองชื่นชอบ

5.1.2.2 ข้อเสนออันทรงคุณค่า

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า ข้อเสนออันทรงคุณค่าของนิตยสาร Mint คือ การเป็นนิตยสารพรีเมียมที่ผลิตโดยบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการผลิตนิตยสาร และเป็นนิตยสารที่มีขนาดและกระดาษแตกต่างจากนิตยสารชั้นนำฉบับอื่น ๆ การสร้างความแตกต่างเพื่อเป็นข้อได้เปรียบอย่างหนึ่งในการสร้างการจดจำแก่กลุ่มเป้าหมายตามปรัชญาขององค์การที่ต้องการนำเสนอสิ่งสดใหม่ให้แก่กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมาย ด้วยการเป็นสื่อแรกที่ทำได้ และไม่เคยมีนิตยสารฉบับไหนเคยทำมาก่อน ประกอบกับกลยุทธ์ทางการตลาดของนิตยสารที่มีการนำศิลปินที่มีชื่อเสียงและกำลังมีกระแสนิยมในปัจจุบันมาผลิตเนื้อหา ดังกรณี 4 หนุ่มเอฟโพร ไทยแลนด์ เปิดตัวบนปกในฉบับปฐมฤกษ์กับนิตยสาร Mint เป็นสื่อแรก นอกจากนี้ยังนำเสนอเนื้อหาโดยใช้รูปภาพนำเนื้อหาเน้นรูปภาพมากกว่าตัวอักษรบทความ จึงทำให้นิตยสารมีความคล้ายคลึงกับหนังสือรวมภาพ เป็นของสะสมและใช้เป็นแหล่งอ้างอิงในการทำงานในอนาคตได้

5.1.2.3 ช่องทาง

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า นิตยสาร Mint ใช้ช่องสื่อสังคมในการนำเสนอเนื้อหาข้อมูลข่าวสารของนิตยสาร รวมถึงติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด 6 ช่องทาง คือ เฟซบุ๊ก, อินสตาแกรม, ทวิตเตอร์, ยูทูบ ดิจิตอล และบัญชีไลน์ทางการของนิตยสาร เพื่อเป็นช่องทางที่สามารถสื่อสารเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ครอบคลุมมากที่สุด แต่ในปัจจุบันนิตยสารยังไม่มีเว็บไซต์ทางการขององค์การ การมีเว็บไซต์ทางการจะช่วยสร้างข้อได้เปรียบให้กับองค์การในด้านภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าผู้โฆษณาและกลุ่มเป้าหมาย ส่วนช่องทางในการจัดจำหน่ายคือ ร้านค้าทางการของนิตยสาร ที่ใช้ช่องทางของพันธมิตรหลักอย่างลาซาด้า ซึ่งเป็นผู้นำธุรกิจอีคอมเมิร์ซรายใหญ่ที่สุดในประเทศไทยในการให้บริการเว็บไซต์และแอปพลิเคชันร้านค้าออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพ

5.1.2.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า นิติสาร Mint มีการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายจากการจัดกิจกรรมแจกนิติสาร ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการตลาดอย่างหนึ่งของนิติสาร เพื่อสร้างการรับรู้และสร้างการมีส่วนร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ยังมีการให้ความช่วยเหลือแบบส่วนตัวจากบุคลากรในองค์การผ่านช่องทางกล่องข้อความส่วนตัวในสื่อสังคมของนิติสารทุกช่องทาง

5.1.2.5 กระแสรายได้

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า นิติสาร Mint มีกระแสรายได้มาจากผู้โฆษณาที่มาจากองค์การของสินค้าแบรนด์เนม ซึ่งกำลังเติบโตและขยายฐานกลุ่มเป้าหมายลูกค้าที่เป็นคนกลุ่มมิลเลนเนียล และ Gen Z เพิ่มมากขึ้น นิติสาร Mint จึงเห็นโอกาสการเติบโตของตลาดสินค้าแบรนด์เนมที่กำลังขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายดังกล่าวด้วยการเป็นสื่อนิติสารที่มีกลุ่มเป้าหมายสอดคล้องกับกลยุทธ์การตลาดขององค์การของสินค้าแบรนด์เนม นอกจากนี้กระแสรายได้อีกช่องทางหนึ่งของนิติสารคือ การจัดจำหน่ายนิติสารในแต่ละฉบับ

5.1.2.6 ทรัพยากรหลัก

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า ทรัพยากรหลักที่สำคัญของนิติสาร Mint คือ บุคลากรในองค์การที่ทั้งหมดล้วนมาจากฝ่ายบรรณาธิการของนิติสาร ซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการผลิตสื่อนิติสาร เพราะต้องผลิตสร้างสรรค์ผลงานเพื่อนำเสนอคุณค่าผ่านเนื้อหาของนิติสารทั้งในรูปแบบนิติสารและบนสื่อใหม่แก่กลุ่มเป้าหมาย รวมไปถึงบุคลากรในองค์การมีเครือข่ายความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับผู้โฆษณามากมายตลอดจนศิลปินและค่ายต้นสังกัดทำให้นิติสารได้รับความพิเศษในการทำธุรกิจร่วมกัน นอกจากนี้ศิลปินแม้จะไม่ใช่มูลค่าในองค์การแต่ถือเป็นทรัพยากรหลักในการผลิตเนื้อหาตามกลยุทธ์ทางการตลาดของนิติสาร ที่ใช้ศิลปินในการนำเสนอเนื้อหาเพื่อสร้างความสนใจและดึงดูดกลุ่มเป้าหมายของนิติสาร

5.1.2.7 กิจกรรมหลัก

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า พบว่ากิจกรรมหลักของนิติสาร Mint ประกอบไปด้วย งานกองบรรณาธิการที่ผลิตสื่อนิติสาร และการรับผลิตเนื้อหาแบบครบวงจรในฐานะตัวแทนบริษัทโฆษณา ซึ่งกิจกรรมทั้งสองอย่างอยู่บนพื้นฐานของความสามารถทางวิชาชีพของบุคลากรในองค์การที่มีประสบการณ์การทำงานสื่อนิติสารมายาวนานจนมีความเป็นมืออาชีพและได้รับความไว้วางใจจากผู้โฆษณาที่เป็นองค์การของสินค้าแบรนด์ให้ผลิตเนื้อหาในฐานะตัวแทนบริษัทโฆษณา

5.1.2.8 พันธมิตรหลัก

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า นิติสาร Mint มีพันธมิตรหลักในการทำธุรกิจหลากหลายด้านที่ต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ร่วมกัน ด้านการจัดจำหน่ายใช้ช่องทางของร้านค้าออนไลน์

ชั้นนำในการจำหน่ายนิตยสารคือ ลาซาด้า ซึ่งเป็นผู้นำในการให้บริการเว็บไซต์และแอปพลิเคชันร้านค้าออนไลน์รายใหญ่ของประเทศไทย เพื่อบริหารจัดการระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ระบบการสั่งซื้อและการจัดส่งสินค้า ไปยังกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลาซาด้าก็ได้ประโยชน์จากค่าบริการที่มาจากส่วนแบ่งของยอดขายนิตยสาร ส่วนพันธมิตรด้านข้อมูลข่าวสารคือ ฝ่ายประชาสัมพันธ์องค์การของสินค้าแบรนด์เนม ในการส่งข้อมูลข่าวสารด้านแฟชั่นโดยตรงให้แก่ นิตยสารเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตเนื้อหาเพื่อนำเสนอไปยังกลุ่มเป้าหมายต่อไป และองค์การของสินค้าแบรนด์เนมก็ได้ประโยชน์จากยอดขายสินค้าแบรนด์ที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมีศิลปินและค่ายต้นสังกัดที่เป็นพันธมิตรหลักในการผลิตเนื้อหาร่วมกันตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ทางการตลาดของนิตยสารเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งศิลปินและค่ายต้นสังกัดก็ได้โอกาสในการร่วมงานกับผู้มีชื่อเสียงสินค้าแบรนด์เนมในอนาคต

5.1.2.9 โครงสร้างต้นทุน

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า นิตยสาร Mint เป็นองค์การขนาดเล็ก มีจำนวนบุคลากรในองค์การน้อยมากเมื่อเทียบกับองค์การนิตยสารแห่งอื่น ๆ จึงมีการควบคุมต้นทุนการผลิตให้คุ้มค่าที่สุด โดยเฉพาะบุคลากรในองค์การที่มีความสามารถในการทำงานได้หลากหลายประเภท โดยต้นทุนคงที่ คือ ค่าเช่าอาคารสำนักงาน และเงินเดือนของบุคลากรในองค์การ และต้นทุนไม่คงที่ คือ ค่าตัวศิลปิน ค่าการผลิตเนื้อหา ค่าเช่าสตูดิโอหรือสถานที่ ค่าจ้างบุคลากรจากภายนอก รวมถึงค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดต่าง ๆ

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารองค์การนิตยสาร Mint ผู้ศึกษาใช้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การสื่อสารมวลชน แนวคิดแบบจำลองธุรกิจ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบในการศึกษา ดังนี้

5.2.1 การบริหารองค์การนิตยสาร Mint

จากการศึกษาการบริหารองค์การนิตยสาร Mint พบว่า สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารองค์การสื่อสารมวลชนของแมคเคเวล ที่ได้กล่าวว่า องค์การสื่อสารมวลชนดำเนินงานในลักษณะองค์การธุรกิจที่ต้องดำเนินอยู่ท่ามกลางแรงกดดันต่าง ๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมถึงแรงผลักดันจากโครงสร้างขององค์การเอง ซึ่งจากการศึกษาการบริหารองค์การนิตยสาร Mint มีการกลยุทธ์ทางการตลาดชื่อว่า ตลาดฐานแฟนคลับ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดแรงกดดันทางการตลาดของพอร์เตอร์ที่กล่าวว่า ทุก ๆ ธุรกิจที่มีการเข้าสู่อุตสาหกรรมล้วนต้องมีกลยุทธ์การแข่งขัน โดยการแข่งขันในตลาดนั้น ๆ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้แข่งขันในตลาดเท่านั้น แต่ธุรกิจถูกกำหนดด้วยแรงผลักดันทั้ง 5 โดยพบว่าแรงกดดันทั้ง 5 มีผลต่อการบริหารงานองค์การนิตยสาร Mint ทั้งสิ้น กล่าวคือ อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานโดยเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่านิตยสาร Mint มีกลุ่มเป้าหมายที่เป็นตลาดเฉพาะ ซึ่งเป็นกลุ่มคนมิลเลนเนียล และ Gen Z โดยนิตยสาร Mint ได้มีการกำหนดปรัชญาผ่านวิสัยทัศน์ขององค์การที่ได้ระบุว่า A fresh take on fashion and lifestyle portrayed by millennial for millennials. หมายถึง การนำเสนอสิ่งสดใหม่บนโลกแฟชั่นและไลฟ์สไตล์ที่ถ่ายทอดจากคนมิลเลนเนียลเพื่อชาวมิลเลนเนียล เป็นปรัชญาในการกำหนดเป้าหมายขององค์การเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายของนิตยสาร โดยสื่อสารผ่านการนำเสนอเรื่องราวและเนื้อหาที่อยู่ในความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย ด้วยการกลยุทธ์ ตลาดฐานแฟนคลับ ที่นำเสนอศิลปินและผู้นำทางความคิดที่มีฐานแฟนคลับจำนวนมากมาเป็นจุดสนใจดึงดูดกลุ่มเป้าหมาย เพื่อต้องการให้นิตยสารเป็นที่นิยมจากกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวในทุกช่องทาง ไม่ใช่แค่เฉพาะสื่อในรูปแบบนิตยสารเพียงเท่านั้น แต่ยังรวมถึงบนสื่อใหม่ของนิตยสารอีกด้วย รวมถึงการมียอดจัดจำหน่ายที่สูงเพื่อสร้างรายได้ให้แก่องค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของ นิชชา วัชรชยะกูร (2558) พบว่า การปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล ได้มีการนำเสนอเนื้อหาที่ต้องตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ และมีการนำเสนอเนื้อหาเพื่อสร้างความนิยมจากกลุ่มเป้าหมายอยู่เสมอ โดยองค์การจะต้องทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมในสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการ รวมถึงการจัดรูปแบบและหน้าตาของผลิตภัณฑ์ไปสู่กลุ่มผู้อ่าน ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานของนิตยสารในปัจจุบันรวมถึงในอนาคตที่จะเกิดขึ้น และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ รณพัชร เลิศเดชะ (2558) ที่พบว่ากลยุทธ์ในการสื่อสารของนิตยสาร มีการใช้กลยุทธ์ทั้งภายในที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การไว้อย่างชัดเจน และการใช้กลยุทธ์ภายนอกที่มีการทำกลยุทธ์การจัดการตราสินค้า หรือการสร้างแบรนด์ให้ผู้บริโภคจดจำมากกว่าเน้นแค่ตัวหนังสือในนิตยสาร

นอกจากนี้ กลยุทธ์ ตลาดฐานแฟนคลับ ของนิตยสารที่ใช้กิจกรรมการแจกนิตยสาร ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการตลาดอย่างหนึ่งให้แก่ นิตยสาร โดยนำศิลปินและผู้นำทางความคิดที่อยู่บนปกหรือในคอลัมน์นิตยสารมาแจกนิตยสารด้วยตัวเองเพื่อสร้างการแข่งขันที่โดดเด่นให้กับองค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของ สุภาณี เกศดาญรัตน์ (2554) ศศิ ช่างทอง (2555) และ แพร่ลูกไม้ บุญ-หลง (2556) พบว่า ทุกองค์การมีการนำเอาส่วนผสมทางการตลาดในการสื่อสารการตลาด และเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดมาใช้ เพื่อสร้างการแข่งขันให้กับองค์การ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างนิตยสารกับผู้อ่าน และสร้างการรับรู้ให้นิตยสารเป็นที่จดจำในหมู่ผู้อ่าน

ด้านโครงสร้างองค์การของนิตยสาร Mint เนื่องจากเป็นองค์การที่มีขนาดเล็ก และใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างคุ้มค่า ประกอบกับบุคลากรในองค์การที่ถูกเลือกมาทำหน้าที่ในแต่ละฝ่ายนั้นมีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์การทำงานในสื่อนิตยสารแฟชั่นมาหลายปี จึงทำให้บุคลากรในองค์การสามารถทำงานเป็นทีมและสามารถทำงานได้หลากหลายประเภทเพื่อประหยัดต้นทุนในการบริหารองค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของ รณพัทธ์ เลิศเดชะ (2558) พบว่า การปรับตัวของนิตยสารในทศวรรษที่ 2010-2020 นิตยสารแต่ละฉบับต้องมีการปรับตัวทั้งในด้านบุคลากร โดยเน้นให้บุคลากรเน้นการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ รวมถึงการปรับทัศนคติและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ด้านงบประมาณต้องควบคุมต้นทุนการผลิตให้ต่ำที่สุดทั้งการพิมพ์และการใช้จ่ายของบุคลากร เพื่อลดรายจ่ายและทำให้รายรับ รายจ่ายคงที่ สร้างเสถียรภาพให้กับองค์การ

ส่วนปัจจัยภายในขององค์การที่ประกอบด้วย ด้านการจัดการ ด้านเทคโนโลยี และด้านความสามารถทางวิชาชีพ มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การนิตยสาร Mint ซึ่งสอดคล้องกับสุรพงษ์ โสธนะเสถียร ที่กล่าวว่า องค์การสื่อสารมวลชนประกอบไปด้วยภารกิจสำคัญทั้ง 3 ด้าน โดยจะมีการบริหารแบบฟันเฟือง งานแต่ละงานจะดำเนินไปอย่างเกี่ยวข้องกัน การจัดการจะเกิดขึ้นมาได้ ต้องได้รับข้อมูล วัตถุดิบต่าง ๆ เข้ามาในองค์การคือ แหล่งข้อมูลข่าวสาร เหตุการณ์ต่าง ๆ รวมถึงวัฒนธรรมที่อิทธิพลต่อการนำเสนอเนื้อหา โดยวัตถุดิบเหล่านี้จะเข้ามาในกระบวนการจัดการเพื่อแปรสภาพมาเป็นผลงานเพื่อออกไปสู่ช่องทางในการนำเสนอผลงานและจัดจำหน่ายออกไปยังกลุ่มเป้าหมาย โดยการบริหารงานขององค์การสื่อสารมวลชนไม่ได้ดำเนินการได้โดยอิสระ แต่ได้รับอิทธิพลแรงกดดันจากปัจจัยภายนอกได้แก่ แรงกดดันทางเศรษฐกิจ ความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร แรงกดดันทางการเมืองและสังคม แหล่งข้อมูล เหตุการณ์และวัฒนธรรม ซึ่งปัจจัยภายนอกเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อตัวองค์การ

ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์การนิตยสาร Mint ให้ดำเนินกิจการมาได้จนถึงปัจจุบัน ประกอบไปด้วยปัจจัยภายใน ด้านความสามารถทางวิชาชีพ ที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในการผลิตสื่อนิตยสารจากประสบการณ์การทำงานในวงการสื่อนิตยสารแฟชั่นชั้นนำทั้งชาวไทยและหัวนอกมานานถึงสองทศวรรษ ทำให้บุคลากรขององค์การสามารถเข้าใจกระบวนการทำงานและประยุกต์ปรับรูปแบบการผลิตสื่อนิตยสารให้เข้ากับสภาพการณ์ของสื่อในปัจจุบันได้ ใช้ประสบการณ์การทำงานและความเป็นมืออาชีพสร้างผลงานที่มีความน่าเชื่อถือแก่กลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้บุคลากรยังมีเครือข่ายความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับผู้โฆษณาที่เป็นสินค้าแบรนด์เนมในการหารายได้เข้าสู่องค์การ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกคือ ด้านแรงกดดันเศรษฐกิจ ซึ่งมีผู้โฆษณาเป็นองค์การของสินค้าแบรนด์เนมที่หันมาขยายฐานตลาดเป้าหมายลูกค้าเป็นกลุ่มคนมิลเลนเนียล และ Gen Z กันมากขึ้น ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายเดียวกับนิตยสารเช่นกัน จึงเป็นช่องทางโอกาสในการหารายได้

เข้าสู่องค์การนิติสาร ประกอบกับปัจจัยด้านความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร เป็นคนกลุ่มมิลเลนเนียล และ Gen Z ที่มีพฤติกรรมกรรมการบริโภคเนื้อหาจากสื่อหลากหลายช่องทาง และมีกำลังซื้อเติบโตเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ บวกกับกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวมีความสนใจในข้อมูลข่าวสารที่เน้นความบันเทิงและไลฟ์สไตล์มากขึ้น ปัจจัยภายนอกอีกด้านที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การคือ ด้านแหล่งข้อมูล เหตุการณ์และวัฒนธรรม เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นแฟนคลับศิลปินในปัจจุบันมีกระแสนิยมวัฒนธรรมเกาหลีและกระแสนิยมซีรีส์วายที่กำลังเติบโตเพิ่มมากขึ้น มีศิลปินที่มีชื่อเสียงและมีฐานแฟนคลับจากกระแสนิยมดังกล่าว ทำให้กลายเป็นแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญให้กับองค์การเพื่อนำมาแปรสภาพเป็นผลงานผนวกเข้ากับสินค้าแบรนด์เนมจากผู้โฆษณาเพื่อนำเสนอเนื้อหาและจัดจำหน่ายไปสู่กลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างรายได้เข้าสู่องค์การต่อไป

5.2.2 แบบจำลองธุรกิจของนิติสาร Mint

5.2.2.1 แบบจำลองธุรกิจของนิติสาร Mint กับผืนผ้าใบแบบจำลองธุรกิจของออสเทอร์วัลเดอร์ และ พิกเนียร์

ผลการศึกษาขององค์การนิติสาร Mint มีแบบจำลองธุรกิจผ่านขององค์ประกอบ 9 ช่อง ตั้งแต่การตั้งกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นคนกลุ่มมิลเลนเนียล และ Gen Z ซึ่งเป็นกลุ่มแฟนคลับศิลปินตามกลยุทธ์ทางการตลาดของนิติสาร ซึ่งยังไม่มีนิตยสารฉบับใดทำมาก่อน โดยผลงานถูกผลิตขึ้นจากกิจกรรมหลักและทรัพยากรหลักขององค์การที่มีความรู้ความสามารถจากประสบการณ์การทำสื่อนิตยสารมานาน ใช้ทรัพยากรหลักขององค์การได้อย่างคุ้มค่าเพื่อผลิตเนื้อหาและนำเสนอแก่กลุ่มเป้าหมายผ่านช่องทางสื่อสังคมที่กลุ่มเป้าหมายมีพฤติกรรมการใช้งานในสื่อใหม่นี้ อยู่เป็นจำนวนมาก ประกอบกับเห็นโอกาสในการทำธุรกิจแก่องค์การ สร้างจุดแข็งทางแข่งขันในตลาดที่มีกระแสรายได้มาจากผู้โฆษณาจากสินค้าแบรนด์ที่กำลังเติบโตและหันมาขยายฐานลูกค้าเป้าหมายที่เป็นคนกลุ่มมิลเลนเนียล และ Gen Z เพิ่มขึ้น หลอมรวมกลายเป็นข้อเสนออันทรงคุณค่าเป็นนิตยสารพรีเมียมที่น่าเสนอเนื้อหาที่แตกต่างและโดดเด่นจากนิตยสารแพชชันฉบับอื่น นิตยสาร Mint ได้ใช้องค์ประกอบทั้ง 9 อย่างตามผืนผ้าใบแบบจำลองธุรกิจในการวางแผนธุรกิจบริหารองค์การนิติสารอย่างรอบด้าน ทั้งด้านปัจจัยภายในและภายนอก จนกลายมาเป็นปรัชญาและกลยุทธ์ทางการตลาดของนิติสารที่น่าเสนอข้อเสนออันทรงคุณค่าให้แก่กลุ่มเป้าหมายของนิติสาร สอดคล้องกับออสเทอร์วัลเดอร์ และ พิกเนียร์ ที่กล่าวว่า แบบจำลองธุรกิจที่มีประสิทธิภาพที่สุดคือ การอธิบายผ่านองค์ประกอบ 9 ช่องของผืนผ้าใบ ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงวิธีที่องค์กรตั้งใจจะใช้เงินให้กับธุรกิจ โดยองค์ประกอบ 9 ช่องนี้ครอบคลุม 4 ด้านหลักของธุรกิจ ได้แก่ ลูกค้า สิ่งเสนอ โครงสร้างพื้นฐาน และการสร้างรายได้ แบบจำลองธุรกิจเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวที่ช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่โครงสร้าง กระบวนการและระบบต่าง ๆ ขององค์การได้

5.2.2.2 แบบจำลองธุรกิจของนิตยสาร Mint

ผลการศึกษาข้อเสนออันทรงคุณค่าของนิตยสาร Mint คือ การเป็นนิตยสารพรีเมียมด้านแฟชั่นและไลฟ์สไตล์ ที่มีลักษณะการนำเสนอเนื้อหาที่โดดเด่นและมีคุณภาพ ซึ่งเกิดจากกิจกรรมหลักขององค์การที่มีลักษณะเป็นงานกองบรรณาธิการ และทรัพยากรหลักได้แก่ บุคลากรในองค์การที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์การทำงานในสื่อนิตยสารมานาน มีเครือข่ายความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ตลอดจนใช้ศิลปินที่มีชื่อเสียงและกระแสนิยม จนทำให้นิตยสาร Mint มีความแตกต่างจากนิตยสารฉบับอื่น ๆ โดยองค์การได้กำหนดปรัชญา กลยุทธ์ทางการตลาด และกลุ่มเป้าหมายเฉพาะที่แปลกใหม่และแตกต่าง อีกทั้งยังเป็นนิตยสารที่แจกฟรีและจัดจำหน่ายไปด้วยกัน ซึ่งไม่เคยมีนิตยสารฉบับใดทำมาก่อน ประกอบกับการเห็นโอกาสในตลาดสินค้าแบรนด์เนมที่กำลังเติบโต ขยายฐานลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมายังกลุ่มคนมิลเลนเนียล และ Gen Z และมีงบประมาณโฆษณาอยู่จำนวนมาก จึงนำข้อเสนออันทรงคุณค่าของนิตยสารมาผนวกเข้ากับโอกาสทางธุรกิจของสินค้าแบรนด์เนมดึงดูดให้มาเป็นผู้โฆษณาของนิตยสารเพื่อสร้างรายได้ให้แก่องค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของ Siriya Jitpimolmard ที่ศึกษาเปรียบเทียบแบบจำลองธุรกิจของนิตยสารแจกฟรีในประเทศไทยที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ พบว่า การเข้าถึงตลาดเฉพาะกลุ่มเป็นจุดแข็งช่วยเพิ่มความนิยมจากผู้อ่าน และส่งผลดีต่อองค์การและผู้ลงทุน นอกจากนี้ธุรกิจนิตยสารแจกฟรีมีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้น อันเนื่องมาจากจำนวนบุคลากรในองค์การที่มีจำนวนไม่มาก และการทำงานด้านวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพสูง นอกจากการเข้าถึงตลาดเฉพาะกลุ่มแล้ว องค์การยังต้องรักษาคุณภาพของเนื้อหาของนิตยสารเอาไว้ด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะเนื้อหาบทความประเภทไลฟ์สไตล์ เพื่อดึงดูดผู้ลงโฆษณาจากภาคธุรกิจและภาคการลงทุน การเข้าถึงตลาดเฉพาะกลุ่มเป็นจุดแข็งช่วยเพิ่มความนิยมจากผู้อ่าน และส่งผลดีต่อองค์การนิตยสารและผู้ลงทุน

นอกจากนี้แบบจำลองธุรกิจของนิตยสาร Mint เป็นใช้ทรัพยากรหลักจากบุคลากรภายในองค์การเป็นเสาหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การ และได้พึ่งพาทรัพยากรการผลิตด้านอื่น ๆ จากองค์การและบุคลากรจากภายนอกเพื่อร่วมผลิตผลงานและเนื้อหาในรูปแบบนิตยสารและบนสื่อใหม่ จนกลายมาเป็นข้อเสนออันทรงคุณค่าแก่กลุ่มเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม องค์การเป็นเจ้าของผลงานในรูปแบบนิตยสารและเนื้อหาที่อยู่ในสื่อสังคมของนิตยสารเพียงเท่านั้น แต่ช่องทางสื่อสังคมขององค์การเป็นทรัพยากรที่มีเจ้าของอื่นอยู่แล้ว เพื่อให้้องค์การนิตยสารใช้เป็นช่องทางหนึ่งในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และยังไม่มีเว็บไซต์ทางการขององค์การ ซึ่ง้องค์การสามารถพัฒนาเว็บไซต์ทางการขององค์การให้กลายเป็นช่องทางสื่อใหม่ที่้องค์การเป็นเจ้าของเอง เพื่อช่วยสร้างข้อได้เปรียบให้กับ้องค์การในด้านภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าผู้โฆษณาและกลุ่มเป้าหมายอีกด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ Antonio Henrique Pombeiro Belair (2017)

พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะสื่อสังคมเป็นปัจจัยที่ท้าทายในการดำเนินธุรกิจของสื่อสิ่งพิมพ์ในปัจจุบัน เนื่องจากทุกวันนี้องค์การสื่อสารมวลชน โดยเฉพาะสื่อสิ่งพิมพ์ต้องพบกับอุปสรรคที่ไม่ใช่แค่ปัญหาทางการเงิน องค์การจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างรวดเร็วเพื่อให้อยู่รอด รวมถึงต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกถึงสภาพตลาดของการแข่งขันและปัจจัยภายในขององค์การ รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์การบริหารองค์การเพื่อนำเสนอคุณค่าให้แก่ผู้อ่านด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้

จากการศึกษาการบริหารองค์การนิตยสาร Mint ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะจากการศึกษาในครั้งนี้ 2 ส่วน ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้สนใจผลิตนิตยสาร

1. จากการศึกษาพบว่า การบริหารองค์การนิตยสาร Mint ให้ประสบความสำเร็จเกิดจากผู้บริหารในบริษัท มินท์ แมกกาซีน (ไทยแลนด์) จำกัด มีประสบการณ์ด้านการผลิตนิตยสารมานานสองทศวรรษ ทั้งเคยทำงานในองค์การนิตยสารแพชั่นชั้นนำทั้งหัวไทยและหัวนอก จึงทำให้นิตยสาร Mint จึงเป็นที่น่าสนใจและน่าจับตามองจากกลุ่มเป้าหมายคนมิลเลนเนียล และ Gen Z ดังนั้น ผู้ศึกษาได้เล็งเห็นว่า การบริหารนิตยสารที่ดี และมีแนวโน้มประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารควรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพสายงานเกี่ยวกับการผลิตนิตยสาร มีวิสัยทัศน์ก้าวไกลทันสมัย พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีเครือข่ายความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับผู้โฆษณาที่เป็นสินค้าแบรนด์เนมมากมาย รวมถึงศิลปินและค่ายต้นสังกัด หากมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับธุรกิจการผลิตสื่อและมีเครือข่ายเป็นที่รู้จักในสังคมก็จะยิ่งเอื้อผลดีต่อการผลิตนิตยสารให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นด้วยการนำปัจจัยดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การ

2. จากการศึกษาพบว่า กลุ่มเป้าหมายให้ความสนใจและติดตามเนื้อหาจากนิตยสาร Mint เกินความคาดหมาย เนื่องจากการผลิตเนื้อหาดังกล่าวมีความแตกต่างและโดดเด่นจากนิตยสารฉบับอื่น ๆ ด้วยการนำศิลปินมานำเสนอผ่านภาพลักษณ์และเนื้อหาที่ไม่เคยพบเห็นมาก่อนผ่านนิตยสารฉบับใด ดังนั้น ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารองค์การในการผลิตเนื้อหาว่าควรผลิตเนื้อหาให้ผู้ชมได้รับเนื้อหาที่สดใหม่ และแตกต่างจากนิตยสารฉบับอื่น ๆ เพื่อสร้างความสนใจจากกลุ่มเป้าหมายที่ไม่สามารถบริโภคได้จากที่อื่น เพราะฉะนั้นการผลิตเนื้อหาจึงมีความสำคัญมาก ทีมงานจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์และกล้านำเสนอแนวคิดที่แปลกใหม่และแตกต่างออกไปจากกรอบความคิดแบบเดิม ๆ เพื่อให้นิตยสารประสบความสำเร็จ

3. จากการศึกษาพบว่า ผู้โฆษณาจากตลาดสินค้าแบรนด์เนมกำลังเติบโตเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากการขยายตลาดกลุ่มเป้าหมายใหม่ ๆ ที่เป็นคนกลุ่มมิลเลนเนียล และ Gen Z ที่เพิ่มมากขึ้น และมีกำลังซื้อเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ในปัจจุบัน แต่การทำงานร่วมกับองค์การของสินค้าแบรนด์เนมก็มักจะมีเงื่อนไขและข้อจำกัดที่ซับซ้อนในการทำงานหลายประการ ดังนั้น ผู้ศึกษาเล็งเห็นว่าการมีผู้โฆษณาเป็นสินค้าแบรนด์เนมจะช่วยให้มีรายได้เข้าสู่องค์การเป็นจำนวนมาก เนื่องจากองค์การของสินค้าแบรนด์เนมเหล่านี้มีงบประมาณที่สูง แต่ถึงอย่างนั้นบุคลากรก็ควรจะมีเครือข่ายความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับผู้โฆษณามาก่อนอยู่แล้ว เพื่อให้การทำงานราบรื่น รวมไปถึงมีประสบการณ์การทำงานกับองค์การของสินค้าแบรนด์เนมมาก่อน ก็จะช่วยให้มีโอกาสดึงสินค้าแบรนด์เนมเหล่านั้นมาเป็นผู้โฆษณาให้แก่นิตยสารต่อไปในอนาคต

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การนิตยสาร Mint

1. จากการศึกษาพบว่า แม้ในช่วงแรกนิตยสารจะได้รับกระแสตอบรับที่ดีจากกลุ่มเป้าหมายทั้งด้านกิจกรรมการแจกนิตยสารที่แจกหมดภายในระยะเวลาอันรวดเร็วและการจำหน่ายนิตยสารที่จำหน่ายหมดทุกฉบับ แต่ในระยะหลังเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้องค์การไม่สามารถจัดกิจกรรมการแจกนิตยสารได้ จึงเหลือแค่ช่องทางจัดจำหน่ายเพียงช่องทางเดียวในการนำเสนอผลงานไปสู่กลุ่มเป้าหมาย ดังนั้น ผู้ศึกษาขอเสนอว่า ทางทีมฝ่ายขายและการตลาดควรวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อปรับทิศทางการดำเนินงานท่ามกลางสถานการณ์ที่มีข้อจำกัดจากหลายหลายด้าน เพื่อให้นิตยสารยังคงมีกระแสได้รับความนิยมจากกลุ่มเป้าหมายและสร้างการรับรู้จดจำในตราสินค้าของนิตยสารแก่กลุ่มเป้าหมายอยู่เสมอ

2. จากการศึกษาพบว่า การประเมินผลในสื่อสังคมของนิตยสารมีความไม่ชัดเจน และมีการติดตามผลการประเมินที่ไม่สม่ำเสมอ ดังนั้น ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์การควรมีการประชุมสรุปงานประจำเดือนทุกครั้ง และควรกำหนดยอดเป้าหมายของสื่อสังคมอย่างชัดเจน และไม่ควรละเลยความคิดเห็นที่สร้างสรรค์จากกลุ่มเป้าหมายเพื่อนำมาปรับปรุงในการผลิตเนื้อหาของนิตยสารต่อไป

3. จากการศึกษาพบว่า สื่อสังคมของนิตยสารใช้กลยุทธ์เชิงรับในการบริหารเนื้อหาในช่องทางต่าง ๆ โดยการนำเสนอเนื้อหาข่าวสารที่มาจากแหล่งข้อมูล และเหตุการณ์ต่าง ๆ เพียงเท่านั้น ดังนั้น ผู้ศึกษามีข้อเสนอว่าฝ่ายเนื้อหาควรปรับเป็นกลยุทธ์เชิงรุก โดยการผลิตเนื้อหาที่สร้างสรรค์นอกเหนือจากเนื้อหาในนิตยสาร อาทิ บทความเจาะลึกพิเศษบนสื่อสังคม เป็นต้น มีการดึงเป้าหมายจากการมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมายของนิตยสาร อาทิ การกดถูกใจ แสดงความคิดเห็น กดเผยแพร่ต่อควรมีจำนวนเท่าใด ยอดการเข้าถึงของกลุ่มเป้าหมายควรมีจำนวนเท่าใด อีกทั้งควรมีการซื้อโฆษณาในช่องทางเฟซบุ๊กเพื่อให้นิตยสารได้รับความนิยมและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น

5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งถัดไป

1. การศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เจาะลึก ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาลักษณะทางประชากรของกลุ่มเป้าหมายนิตยสารว่าเข้าถึงกลุ่มผู้อ่านที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์อย่างไร รวมถึงพฤติกรรมการเปิดรับ และความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายของนิตยสาร

2. การศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาศึกษาผู้บริหารขององค์การนิตยสาร Mint ในบริษัท มินท์ แมกกาซีน (ไทยแลนด์) จำกัด เพียงเท่านั้น ดังนั้น ในการศึกษาครั้งถัดไปควรศึกษาบริษัทจากภายนอกหรือบุคลากรจากภายนอกที่องค์การนิตยสาร Mint ว่าจ้างผลิตเนื้อหา เพื่อศึกษามุมมองการบริหารจัดการธุรกิจร่วมกับองค์การนิตยสาร และกระบวนการการทำงานที่องค์การนิตยสาร Mint ไม่ได้เป็นเจ้าของทรัพยากรการผลิต

3. การศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาเน้นการศึกษาไปที่การบริหารองค์การและแบบจำลองธุรกิจเพียงเท่านั้น ดังนั้น ในการศึกษาครั้งถัดไปควรศึกษาเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอ นิตยสาร Mint ตั้งแต่ฉบับแรกจนถึงฉบับปัจจุบัน เพื่อศึกษาการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่อยู่ภายในนิตยสารและศึกษาการสื่อสารผ่านเนื้อหาของนิตยสารในฐานะผู้ส่งสารไปยังผู้อ่านในฐานะผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของนิตยสาร

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

- มาลี บุญศิริพันธ์. (2550). *วารสารศาสตร์เบื้องต้น: ปรัชญาและแนวคิด*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางการพัฒนา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไศลทิพย์ จารุภูมิ. (2545). *สื่อสารมวลชนเบื้องต้น : สื่อมวลชน,วัฒนธรรมและสังคม* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2549). *หลักและทฤษฎีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ประสิทธิ์ภัณฑ์แอนด์พรินติ้ง.
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2560). *หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร : มิติทั้งสามในด้านการสื่อสาร เพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน ระยะที่ 3 : การบริหารงานสื่อสารมวลชน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ระเบียงทอง.
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร และ ณัฏตินา สุวัฒน์วิทยากร. (2551). *หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร : มิติทั้งสามในด้านการสื่อสารเพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน ระยะที่ 3 : การบริหารงานนิตยสาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ประสิทธิ์ภัณฑ์แอนด์พรินติ้ง.
- อเล็กซานเดอร์ ออสเทอร์วัลเดอร์ และ อีฟส์ พิกเนียร์. (2563). *คู่มือสร้างโมเดลธุรกิจ (ฉบับปรับปรุง)* (วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วีเลิร์น.

บทความวารสาร

- ทิพย์อนงค์ จินตวิจิต. (2562). การล่มสลายของนิตยสารไทยในยุคดิจิทัล. *วารสารศาสตร์ ฉบับโฉมหน้าใหม่ของสื่อสารพัฒนาการ*, 12(2).
- ฤดูใบไม้ผลิของวงการนิตยสารผ่านไปแล้ว... (2561). *สารคดี*, 34(397), 80-85.
- ศรัณย์ ทองปาน. (มีนาคม 2561). วันและเวลาของนิตยสารไทย. *สารคดี*, 34(397), 40-57.
- พัชรี ชมภูคำ และ ณัฐธิดา จักรภีศิริสุข. (2563). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน : กรณีศึกษาเปรียบเทียบคนเจนเอเรชั่น Y และเจนเอเรชั่น Z ในเขตกรุงเทพมหานคร. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 165.

วิทยานิพนธ์

- จิตารีย์ วงศ์สว่างพานิช. (2559). *การบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ไทย ซีซีทีวี สถานีโทรทัศน์ 2 ภาษา ไทย-จีน. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต).* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.
- ณัฐ ห่วงไม้. (2561). *รูปแบบการตลาดและปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารของนิตยสารในยุค 4.0. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, วิทยาลัยนวัตกรรมการ.
- ณิชา วัชรชยะกุล. (2558). *การปรับตัวของนิตยสาร a day ในยุคดิจิทัล. (การค้นคว้าอิสระ ปริญญามหาบัณฑิต).* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.
- ธนรัช พึ่งธรรมะสกุล. (2558). *กรณีศึกษา บริษัทออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) รูปแบบ การเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจ. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต).* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- นันทน์ภัส ธีรโรจน์เดชาชัย. (2559). *วิกฤตสื่อสิ่งพิมพ์กับการปรับตัวของผู้ผลิตสื่อ นิตยสารผู้หญิง กรณีศึกษา : นิตยสารลิซ่า. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต).* มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.
- นันทพร วงษ์เชษฐา. (2551). *การสื่อสารภายในบริษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์กร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต).* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.
- บุศรินทร์ เพ็ชศรี. (2552). *กลยุทธ์การบริหารธุรกิจนิตยสาร Penthouse ท่ามกลางวิกฤติเศรษฐกิจ ในประเทศไทย. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต).* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.
- แพรวลูกไม้ บุญ-หลง. (2556). *การสื่อสารการตลาดและนโยบายสนับสนุนอุตสาหกรรมแฟชั่นไทยของ นิตยสารไวกไทยแลนด์. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.
- รณพัชร เลิศเดชะ. (2558). *การปรับตัวของนิตยสารในทศวรรษที่ 2010-2020. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต).* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.
- ศศิ ช่างทอง. (2555). *การบริหารธุรกิจนิตยสารแจกฟรี a day Bulletin. (การค้นคว้าอิสระปริญญา มหาบัณฑิต).* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.
- สุภาณี เกศดาบูรณ์. (2554). *การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหารนิตยสาร Mars หลังปี พ.ศ. 2552. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต).* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์ และสื่อสารมวลชน.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

คมชัดลึก. (2563). มิลเลนเนียล ช้อยส์ สยายปีกธุรกิจคอนเทนต์บันเทิงครบรูป. สืบค้นจาก

<https://www.komchadluek.net/news/pr/451055/>

ติ๊กต็อก (2563). นิตยสาร Mint. สืบค้นจาก https://www.tiktok.com/@mintmag_th/

ณัฏกิจ จันกิเสน. (2562). ปิดฉาก 36 ปี ‘สุดสัปดาห์’ โบกมือลากระดาดมุ้งสูงออนไลน์เต็มตัว.

สืบค้นจาก <https://thestandard.co/sudsapda-magazine-shutting-down/>

ทวิตเตอร์ (2563). นิตยสาร Mint. สืบค้นจาก https://twitter.com/mintmag_th/

ไทยรัฐ. (2564). “สรญา วัฒนเจียมวงษ์” ผู้บริหาร MINT Magazine เดินหน้ากับงานใหม่ที่ท้าทาย.

สืบค้นจาก <https://www.thairath.co.th/lifestyle/woman/2011177/>

ไบรท์ ทุเดย์. (2563). Mint Magazine ครว้ตัว F4 Thailand ถ่ายแบบขึ้นปกที่แรก!. สืบค้นจาก

<https://www.brighttv.co.th/entertain/magazine-f4-thailand/>

ประชาชาติธุรกิจ. (2564) นีลเส็น เผยโควิดดันยอด ทวี-ดิจิทัล-วิทย์ ฟุ่ง. สืบค้นจาก

<https://www.prachachat.net/marketing/news-624204/>

ผู้จัดการออนไลน์. (2563). 9 หนุ่มรวมตัวเฉพาะกิจ แจก Mint Magazine Vol.2. สืบค้นจาก

<https://mgronline.com/entertainment/detail/9630000125174/>

เฟซบุ๊ก (2563). นิตยสาร Mint. สืบค้นจาก <https://www.facebook.com/mintmagth/>

มติชนออนไลน์. (2563). ก้อง ไฮฟ์ แดกไลน์ธุรกิจชาลอน สู่อุตสาหกรรมบันเทิงครบวงจร

เปิดแมกกาซีนเล่มแรก Mint จับกลุ่มมิลเลนเนียล มั่นใจสวนทางตลาดสื่อสิ่งพิมพ์.

สืบค้นจาก https://www.matichon.co.th/news-monitor/news_2472444/

ยูทูบ (2563). นิตยสาร Mint. สืบค้นจาก <https://www.youtube.com/c/MINTMAGAZINETH/>

ศูนย์ข้อมูลและข่าวสืบสวนเพื่อสิทธิพลเมือง. (2562). มีเดีย ดิสรัปชัน: EP5 ‘สื่อสิ่งพิมพ์ไทย’ ในยุค

Disrupt ถึงจุดดิ้งสุดแล้วหรือยัง?. สืบค้นจาก <https://www.tcijthai.com/news/2019/11/scoop/9541/>

/11/scoop/9541/

สยามธุรกิจ. (2563). “ของก้อง 24” สวนกระแส ปั่นนิตยสาร “Mint” ชู กลยุทธ์ Fanbase เจาะ

กลุ่มด้อมมิลเลนเนียล. สืบค้นจาก <https://www.siamturakij.com/news/33657/>

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2564). รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้

อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย ปี 2563. สืบค้นจาก [https://www.etda.or.th/th/Useful-](https://www.etda.or.th/th/Useful-Resource/publications/Thailand-Internet-User-Behavior-2020.aspx/)

[Resource/publications/Thailand-Internet-User-Behavior-2020.aspx/](https://www.etda.or.th/th/Useful-Resource/publications/Thailand-Internet-User-Behavior-2020.aspx/)

อินสตาแกรม (2563). นิตยสาร Mint. สืบค้นจาก https://www.instagram.com/mintmag_th/

อิสริยา เลหาดีรานนท์. (2553). *นิตยสาร วารสาร*. สืบค้นจาก <http://legacy.orst.go.th/?>

knowledges=นิตยสาร-วารสาร-๒๘-เมษายน/

Infoquest. (2564). *งบโฆษณาในนิตยสารปี 2563 ร่วง เหตุโควิด-19 ทำยอดขายทรุด*. สืบค้นจาก

<https://www.infoquest.co.th/thailand-media-landscape-2021/magazine/>

Infoquest. (2564). *นิตยสารแจกฟรีระงับการตีพิมพ์จากผลกระทบโควิด-19*. สืบค้นจาก

<https://www.infoquest.co.th/thailand-media-landscape-2021/magazine/>

VOGUE. (2562). *ซีซั่น ๆ ๆ เรียกกันติดปาก สรุปลงแล้วซีซั่นคือ อะไร ไม่ใช่แค่ฤดูกาลอย่างที่คิด*.

สืบค้นจาก <https://www.vogue.co.th/fashion/article/fashionseasons101/>

สัมภาษณ์

กัญจน์ สุวรรณธาดา. ผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์. สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2564.

กฤษฎี จิระเกียรติวัฒนา. บรรณาธิการบริหาร ผู้ร่วมก่อตั้ง. สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2564.

สรญา วัฒนเจียมวงศ์. ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา ผู้ร่วมก่อตั้ง. สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2564.

โสภณา ตันมานะตระกูล. ผู้อำนวยการฝ่ายเนื้อหา. สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2564.

อภิเชษฐ์ มหิโคต. ผู้อำนวยการฝ่ายแพชั่น. สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2564.

Article

Siriya Jitpimolmard. (2019). Free Magazine: A Successful Business Model Innovation for Print Publishing in Thailand. *Journal of Urban Culture Research*, 19(34), 35-50.

Thesis

Antonio Henrique Pombeiro Belair. (2017). *Print Media and Social Media, The Coexistence and New Strategies*. (Master's thesis). ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายธวัช นนท์ กิณเรศ
วันเดือนปีเกิด	14 มกราคม 2535
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2556: วารสารศาสตรบัณฑิต (วิทยุและโทรทัศน์) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่ง	บรรณาธิการดิจิทัล (Digital Editor) นิตยสาร Mint
ประสบการณ์ทำงาน	2559-2562: พนักงานสื่อประชาสัมพันธ์ สถานีวิทยุโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 2557-2559: พนักงานออนไลน์คอนเทนต์ บริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)