

Research Article

การปรับตัวของนิตยสารแพรวในยุคดิจิทัล The Adaptations of Praew Magazine in the Digital Era

ภาคภูมิ หรรณภา¹
Pakpoom Hannapha
มุกธิดา ตันคำ²
Mukthida Tonkham

Article History

Received: January 29, 2021

Revised: March 7, 2022

Accepted: May 13, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการปรับตัวของนิตยสารแพรวในยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปรับตัวของนิตยสารแพรวในยุคดิจิทัล และศึกษาปัจจัยที่ทำให้ นิตยสารแพรวอยู่รอดในยุคดิจิทัล โดยใช้ทฤษฎีการบริหารองค์กรสื่อสารมวลชน แนวคิดการสื่อสารองค์กร ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ และทฤษฎีการตลาด ดิจิทัล มาเป็นกรอบในการวิจัย การวิจัยเรื่องนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากบรรณาธิการบริหารนิตยสารแพรว คุณศิริเพ็ญ ผลัญชัย และวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

ผลการศึกษาพบว่า การปรับตัวที่ทำให้ นิตยสารแพรวเพื่อให้อยู่รอดได้ใน ยุคดิจิทัล มี 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารองค์กร 2) ด้านการสื่อสารองค์กร 3) ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ และ 4) การปรับรูปแบบการตลาด ซึ่งการปรับตัว ต้องปรับทั้ง 4 ด้านพร้อมกันทั้งหมด โดยผู้บริหารรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการร่วมทุนกับกลุ่มพันธมิตรใหม่ทางธุรกิจ โดยผู้บริหารต้องสื่อสารลงไปยัง บุคลากรเพื่อที่จะผลักดันให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพไปพร้อมกับองค์กร ส่วน การผลิตมีการลดจำนวนการผลิตเพื่อลดงบประมาณและเปิดให้ส่งจองนิตยสารล่วงหน้าเพื่อป้องกันความเสี่ยง ด้านการตลาดต้องเริ่มทำเว็บไซต์ออนไลน์ร่วมกับแพลตฟอร์มสื่อสังคมต่างๆ เพื่อเข้าถึงผู้บริโภค

ส่วนปัจจัยที่ทำให้ นิตยสารแพรวอยู่รอดในยุคดิจิทัล มี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัย ภายใน ได้แก่ ปัจจัยการบริหารองค์กร ค่านิยมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ ความเป็นเจ้าของนิตยสาร และการสื่อสารองค์กร ด้านปัจจัยภายนอก ได้แก่ การหาพันธมิตรทางธุรกิจที่มีความพร้อมในด้านเงินทุนและมีความ

¹ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Faculty of Humanities and Social Sciences, Mahasarakham University, E-mail: pakpoom.h@msu.ac

² คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Faculty of Humanities and Social Sciences, Mahasarakham University, E-mail: muk.3019@gmail.com

ผู้วิจัยได้รับอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลว่าสามารถเปิดเผยชื่อในงานวิจัยได้

เชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงมีสถานะทางการเงิน และสายสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มธุรกิจที่หลากหลาย ยังช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจได้ และมีปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง และมีการสร้างสรรค์งานพิมพ์คุณภาพครบวงจรด้วยการผสานงานพิมพ์เข้ากับสื่อใหม่ๆ ในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: การปรับตัว นิตยสาร กลยุทธ์

Abstract

The aim of this study is two-fold. Firstly, it attempts to investigate the adaptations of Praew magazine in the digital era. Secondly, it purports to examine the factors contributing to its survival in the digital era. Using the theory of mass communication organization administration, corporate communication concept, strategic management theory and digital marketing theory as theoretical frameworks, this study employed qualitative research methods which included an in-depth interview with Siripen Palanchai, the executive manager of Praew magazine, and document analysis.

The findings indicate that the adaptations of Praew magazine for survival include (1) the management of media organization, (2) corporate communication, (3) strategic management, and (4) the adaptation of marketing patterns which requires simultaneous adaptation of these four aspects. To do this, it is necessary that the executive cope with the changes caused by the joint venture with new business alliances by communicating down to personnel in order to encourage them to develop their potential along with the organization. With regards to production, it was found that there is a decrease in the number of production to reduce the budget. Moreover, pre-orders of magazine are used to avoid risk. In terms of marketing, online websites and social media platforms are also used to reach customers.

In addition, the findings suggest two factors affecting the survival of Praew magazine – the internal factors and the external factors. The internal factors involve factors pertaining to organization administration, cooperate values, cooperate culture, leadership, ownership of magazine, and corporate communication. The external factors include finding business partners with funding readiness, business expertise, and financial status. Establishing a healthy relationship with various business groups helps increase confidence in business operation. Another important external factor concerns continuous improvement of technology, the creation of comprehensive quality printing and the integration of printing with new media in the digital era.

Keywords: *Adaptation, Magazines, Strategy*

รายได้จากการโฆษณาที่เป็นรายได้หลักของธุรกิจสื่อ ในปี พ.ศ. 2562 มีมูลค่ารวม 89,213 ล้านบาท เติบโตเพียงร้อยละ 0.13 เท่านั้น ขณะที่ช่วง 11 เดือน ตั้งแต่ เดือน ม.ค. - พ.ย. พ.ศ. 2562 รายได้จากโฆษณาอยู่ที่ 83,093 ล้านบาท รายได้ลดลงร้อยละ 23.00 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันปีก่อน สื่อโทรทัศน์มีรายได้จากโฆษณา 43,082 ล้านบาท รายได้ลดลงร้อยละ 5.00 สื่ออินเทอร์เน็ต 18,493 ล้านบาท รายได้เติบโตร้อยละ 19.00 สื่ออนกบ้านและสื่อเคลื่อนที่ 10,979 ล้านบาท เติบโตร้อยละ

เมื่อธุรกิจสื่อได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล สื่อใดที่ไม่ได้เตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงก็ปิดตัวลงไป โดยสื่อโทรทัศน์ได้ปรับตัวเป็นทีวีดิจิทัล สื่อวิทยุได้เพิ่มการให้บริการจากการออกอากาศแบบออฟไลน์มาเป็นออนไลน์ผ่านพอดแคสต์ ส่วนสื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่อที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัลหนักที่สุด (Jantrawattanakul & Permpoon, 2014) โดยผู้บริโภคเปลี่ยนพฤติกรรมไปใช้ระบบออนไลน์แทน ส่งผลให้หนังสือพิมพ์ไทยรัฐและสำนักข่าวอมรินทร์ปรับตัวโดยการซื้อช่องข่าวในทีวีดิจิทัล ส่วนสื่อที่ปรับตัวไม่ได้ อย่างหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ The Nation ยุติการตีพิมพ์ หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ยุติการตีพิมพ์ บนหน้าหนังสือพิมพ์ โดยนำเสนอเนื้อหาเข้าสู่เว็บไซต์เต็มตัว พร้อมเลิกจ้างพนักงานบางส่วน หนังสือพิมพ์สยามกีฬามีการควบรวมหนังสือพิมพ์และนิตยสารในค่ายสยามสปอร์ตไว้ในฉบับฟุตบอลสยาม มวยสยาม และสยามดารา โดยเนื้อหาบางส่วนนำเสนอผ่านเว็บไซต์ ส่วนนิตยสารมีบางฉบับที่ปรับตัวได้ แต่ก็มีอีกหลายฉบับที่อยู่ไม่ได้ (Tcijthai, 2019) ท้ายที่สุดในยุคการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล สื่อมวลชนแขนงต่างๆ โดยเฉพาะผู้ประกอบการ กองบรรณาธิการ และนักข่าว ต่างเร่งปรับตัวในช่วงวิกฤติให้เป็นความท้าทาย โดยเชื่อมโยงทุกแพลตฟอร์มสู่กลุ่มเป้าหมาย พันธมิตรทางธุรกิจและเข้าสู่โมเดลธุรกิจสื่อใหม่เพื่อความอยู่รอด (Isaranews, 2019)

นิตยสารมีรายได้หลักจากการโฆษณาและการจัดจำหน่าย โดยการจัดทำจะเน้นผลการค้าเป็นสำคัญ แต่สำหรับอุตสาหกรรมโฆษณาในนิตยสาร ปี พ.ศ. 2562 มีมูลค่า 89,213 ล้านบาท เติบโตในอัตราต่ำอยู่ที่ร้อยละ 0.13 ซึ่งเป็นการเผชิญความลำบากมากที่สุดในรอบ 20 ปี ขณะที่แนวโน้มปี พ.ศ. 2563 อุตสาหกรรมโฆษณาส่งสัญญาณ ติดลบร้อยละ 0.15 (Thansettakij, 2019) จากปัจจัยลบทั้งภาพรวมเศรษฐกิจ กำลังซื้อมีจำนวนลดลงรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัลหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีและโมเดลธุรกิจแบบใหม่ จนส่งผลกระทบต่อกิจการ สินค้าและบริการที่มีอยู่ในขณะนั้น ก่อนปี พ.ศ. 2553 อุตสาหกรรมโฆษณาถือว่าเป็น “ยุคทอง” เนื่องจากมีรายได้จากแบรนด์สินค้าต่างๆ รวมถึงธุรกิจบริการต่างๆ ไปสนับสนุนสื่อหลักเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร รวมถึงวิทยุ ทำให้กลุ่มธุรกิจต่างๆ มีผลประโยชน์การที่ดี แต่เมื่อแพลตฟอร์มสื่อสังคมอย่างเฟซบุ๊ก เกิดขึ้นและสร้างปรากฏการณ์เชื่อมคนทั้งโลกให้ติดต่อสื่อสารกันได้สะดวกขึ้น ส่งผลทำให้อุตสาหกรรมโฆษณามีรายได้ลดลง

ซึ่งปี พ.ศ. 2562 มีรายชื้อผู้ใช้งานเครือข่ายออนไลน์กว่า 2,300 ล้านคนทั่วโลก และยังมีแพลตฟอร์มออนไลน์อื่นๆ ตามมามากมาย เช่น ยูทูบ ที่มีผู้ใช้งาน 2,000 ล้านคน วอทส์แอป 1,600 ล้านคน เฟซบุ๊กเมสเซนเจอร์ 1,300 ล้านคน และวีแชทกว่า 1,100 ล้านคนทั่วโลก (Bangkok Biz News, 2019) โดยนิตยสารแฟชั่นทั้งสำหรับผู้ชายและผู้หญิงเคยเป็นนิตยสารที่มีจำนวนชื้อฉบับมากที่สุด ในตลาดนิตยสารไทย (Kanlayanee, 2020)

นิตยสารกลุ่มผู้อ่านทั่วไปได้รับผลกระทบอย่างมากสังเกตได้จากการที่นิตยสารไทยยุคการพิมพ์เป็นจำนวนมาก ได้แก่

- 1) นิตยสารกุลสตรี เริ่มเมื่อปี พ.ศ. 2513 ถึง พ.ศ. 2559 มีระยะเวลา 46 ปี เหลือไว้เพียงแพลตฟอร์มออนไลน์
- 2) นิตยสารลลนา ฉบับแรกวางแผนเมื่อวันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2516 ถึง พ.ศ. 2538 มีระยะเวลา 22 ปี
- 3) นิตยสารดิฉัน เปิดตัวปี พ.ศ. 2520 ถึง พ.ศ. 2560 มีระยะเวลา 40 ปี
- 4) นิตยสารเปรี้ยว ออกจำหน่ายฉบับแรกเมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2524 ถึง เดือน

ธันวาคม พ.ศ. 2558 มีระยะเวลา 35 ปี 5) นิตยสารสุดสัปดาห์ เป็นนิตยสารของบริษัททอมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) เดิมชื่อแพรวสุดสัปดาห์ วางจำหน่ายฉบับแรกเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2526 ถึง พ.ศ. 2562 มีระยะเวลา 36 ปี 6) นิตยสาร IMAGE เปิดตัวเมื่อปี พ.ศ. 2531 ถึง พ.ศ. 2559 มีระยะเวลา 29 ปี 7) นิตยสารพลอยแถมเพชร เปิดตัวเมื่อปี พ.ศ. 2535 ถึง พ.ศ. 2559 มีระยะเวลา 25 ปี รวม 598 ฉบับ 8) นิตยสาร VOLUME เปิดตัวเมื่อปี พ.ศ. 2548 ถึง พ.ศ. 2559 มีระยะเวลา 11 ปี และ 9) นิตยสาร Lemonade เปิดตัวในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2554 ถึง พ.ศ. 2559 มีระยะเวลา 5 ปี แต่ได้หันมาผลิตคอนเทนต์บนสื่อออนไลน์แทน (Attanon et al., 2017)

สาเหตุของการเลิกกิจการของนิตยสารเกิดจากการไม่สามารถต้านทานกระแสการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคและสถานการณ์สื่อสิ่งพิมพ์ที่ซบเซา ทำให้ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ขาดทุนมากขึ้นเรื่อยๆ โดยในปัจจุบันมีนิตยสารแฟชั่นที่คนไทยเป็นเจ้าของและยังปรับตัวได้ในยุคดิจิทัล โดยมีการวางแผนจำหน่ายอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่

1. นิตยสารแพรว เป็นนิตยสารรายปักษ์ ในเครือบริษัททอมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) วางจำหน่ายฉบับแรกในปี พ.ศ. 2521 - ปัจจุบันอายุ 42 ปี
2. นิตยสาร LIPS เป็นนิตยสารแฟชั่นไทย ภายใต้บริษัทเอมมารูต พับลิชชิ่ง จำกัด วางแผนฉบับแรกในปี พ.ศ. 2542 จนถึงปัจจุบัน นับเป็นเวลา 21 ปี

โดยนิตยสารแพรว เป็นนิตยสารแฟชั่นผู้หญิงที่มีชื่อเสียงโด่งดังที่คนไทยเป็นเจ้าของตั้งแต่แรกเริ่มที่อยู่คู่กับคนไทยยาวนานที่สุด เป็นเวลา 42 ปี ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2522 โดยบริษัททอมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) ผลิตและสร้างสรรค์เนื้อหาเกี่ยวกับแฟชั่น ความสวยงาม การดำเนินชีวิต รวมไปถึงการปรับปรุงข่าวสารต่างๆ ในกระแสดังคม และเรื่องราวที่น่าติดตามของบุคคลผู้มีชื่อเสียง (celebrity) ในแวดวงต่างๆ

นิตยสารแพรวนับเป็นหนึ่งในนิตยสารที่สามารถใช้กลยุทธ์ปรับตัวในสังคมยุคดิจิทัลได้อย่างน่าสนใจ จนทำให้ ณ วินาทีนี้ นิตยสารแพรวมีจำนวนผู้ติดตามกว่า 1 ล้านคนบนเฟซบุ๊กเพจ มีจำนวนผู้ติดตามจำนวนเกือบหนึ่งแสนคนบนอินสตาแกรม ซึ่งนิตยสารแพรวยังมีผู้ติดตามบนเฟซบุ๊กเพจ และอินสตาแกรมสูงเป็นอันดับต้นๆ เมื่อ

เทียบกับนิตยสารรายอื่นในประเทศไทย และมีจำนวนผู้ติดตามกว่า 3 แสนคนบนช่องยูทูบ ซึ่งนับว่าเป็นนิตยสารที่มีจำนวนผู้ติดตามบนยูทูบสูงที่สุด

สิ่งที่สำคัญประการหนึ่ง คือ นิตยสารแพรวยังเป็นนิตยสารที่ยังคงจัดพิมพ์รูปแบบเล่มวางแผงจำหน่ายตามร้านหนังสือ โดยปรับจากรายปักษ์เป็นรายเดือนเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2561 เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัล (National Statistical Office, 2018)

การแข่งขันของนิตยสารจึงต้องหาวิธีการเพื่อที่จะอยู่รอดในวงการของนิตยสารต่อไปในรูปแบบที่แตกต่างกัน ทั้งกระบวนการทางด้านการบริหาร บุคลากร การสื่อสารภายในและภายนอก กลยุทธ์ และเนื้อหาเพื่อการแข่งขัน ซึ่งมีผลต่อยอดขายและการรับรู้ของประชาชนและการเล็งเห็นถึงผลในอนาคตในการดำเนินธุรกิจนิตยสาร เพื่อสามารถทำให้องค์กรอยู่รอดจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีการสื่อสารและพฤติกรรมผู้อ่านที่เปลี่ยนไป ซึ่งก่อให้เกิดผลต่อการบริหารจัดการองค์กรสิ่งพิมพ์ประเภทนิตยสาร จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องการปรับตัวของนิตยสารแพรวในยุคดิจิทัลในเครือบริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) เนื่องจากเป็นนิตยสารที่เจ้าของเป็นคนไทยซึ่งยังคงวางจำหน่ายมาเป็นเวลานานกว่านิตยสารอื่นๆ รวมทั้งยังมีการตีพิมพ์วางแผงจำหน่ายในปัจจุบัน

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการปรับตัวของนิตยสารแพรว
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้นิตยสารแพรวอยู่รอดได้ในยุคดิจิทัล

การทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยนี้ได้มีการทบทวนวรรณกรรมตามทฤษฎี 4 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีการบริหารองค์กรสื่อสารมวลชน (media organization management) 2) แนวคิดการสื่อสารองค์กร (corporate communication) 3) ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) และ 4) ทฤษฎีการตลาดดิจิทัล (digital marketing theory) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารองค์กรสื่อสารมวลชน (media organization management) มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องการปรับตัวของนิตยสารในยุคดิจิทัล ในเรื่องของระบบโครงสร้างองค์กร การบริหารองค์กรบุคลากรจะต้องมีการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการปฏิสัมพันธ์กันในงาน การประสานงาน โดยเอางานมาเชื่อมต่อกันเป็นลำดับ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะวางแผนการบริหารงานเพื่อให้องค์กรเกิดความเข้มแข็ง ให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องรู้ถึงสายการปฏิบัติงาน การควบคุม และจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานและการบริหารงานองค์กรสื่อสารมวลชนว่า โดยทั่วไปสื่อมวลชนจะถูกควบคุมโดยปัจจัยต่างๆ ของสังคม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น สื่อมวลชนจึงไม่สามารถปฏิบัติงานโดยอิสระด้วยตนเอง แต่ต้องดำเนินงานอยู่ท่ามกลางความกดดันจากตัวแปรต่างๆ เหล่านั้นที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย และหลักการทำงานในการปฏิบัติขององค์กร (McQuail, 2005)

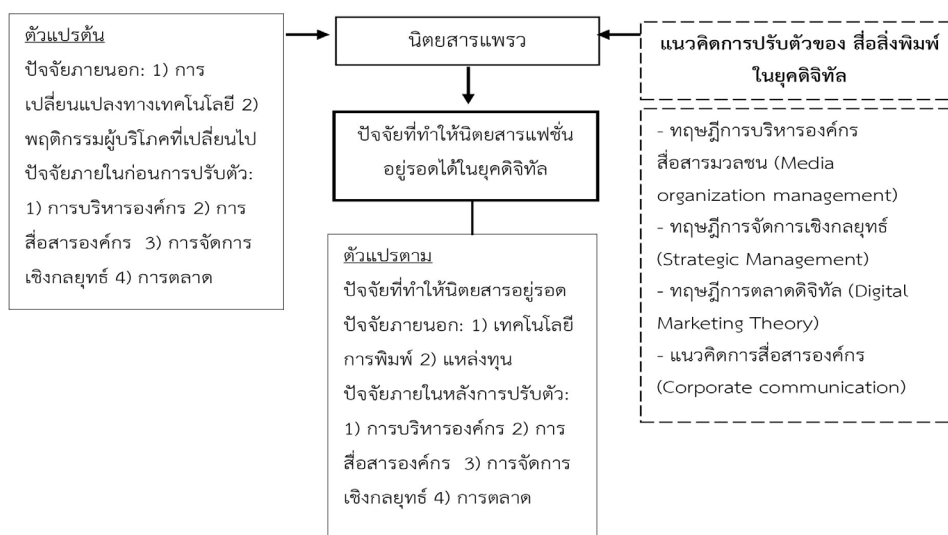
2. แนวคิดการสื่อสารองค์กร (corporate communication) การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จทำให้เกิดการประสานงานที่ดี และทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร ปัจจุบันเทคโนโลยีทางการติดต่อสื่อสารได้พัฒนารูปแบบต่างๆ อย่างไม่หยุดยั้งทำให้องค์กรได้รับความสะดวกจากการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคสมัยใหม่เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการปรับตัวขององค์กรในยุคดิจิทัล (Surasonthi, 2005)

3. ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่บนพื้นฐานที่องค์กรควรควบคุมเหตุการณ์ภายในภายนอกและแนวโน้มอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวได้ตามที่ความต้องการ การบริหารองค์กรเพื่อที่จะให้อยู่รอดในระยะยาวต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) มาใช้ในการศึกษาการปรับตัวของ

องค์กรนิตยสารในยุคดิจิทัล เพื่อให้เห็นถึงการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของนิตยสารแพรว

4. ทฤษฎีการตลาดดิจิทัล (digital marketing theory) พัฒนาการของตลาดในอนาคตเกิดขึ้นเมื่อบริษัทดำเนินงานทางการตลาดส่วนใหญ่ผ่านช่องทางสื่อสารดิจิทัล สื่อดิจิทัลเป็นสื่อที่มีรหัสระบุตัวผู้ใช้ได้จึงทำให้นักการตลาดสามารถสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องเป็นรายบุคคล ข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารกับลูกค้าแต่ละคนในแต่ละครั้งเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์กับลูกค้าคนต่อไป ต่อเนื่องและสอดคล้องกันเหมือนการทำงานของเครือข่ายเซลล์ประสาทสั่งการ โดยนักการตลาดสามารถนำข้อมูลที่ทราบแบบเรียลไทม์นี้ รวมทั้งความคิดเห็นที่รับตรงจากลูกค้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้บริโภคในโอกาสต่อไป” หรือวิธีการในการ

ส่งเสริม สินค้าและบริการโดยอาศัยช่องทางฐานข้อมูลออนไลน์เพื่อเข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน และใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ สรุปได้ว่าเว็บไซต์เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network Sites: SNS) เป็นซอฟต์แวร์ที่กำลังเป็นนิมบนอินเทอร์เน็ตสามารถตอบสนองการใช้ชีวิตของคนในยุคปัจจุบันที่เน้นการใช้งานอินเทอร์เน็ตจนก่อให้เกิดเป็นสังคมออนไลน์เป็นแหล่งเผยแพร่ข้อมูลส่วนตัว ความคิดเห็น รูปภาพ และเปลี่ยนประสบการณ์และกิจกรรมต่างๆ ตามความสนใจของแต่ละบุคคล ดังนั้น การวางแผนการสื่อสารสู่ผู้บริโภคในยุคดิจิทัลนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบการตลาดในธุรกิจสื่อ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการปรับตัวของนิตยสารในยุคดิจิทัล (Ryan & Jones, 2009)



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย
ที่มา: ออกแบบโดยผู้วิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดระเบียบวิธีการวิจัย (methodology) ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) จากการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับคุณศิริเพ็ญ ผลิตชัย บรรณาธิการบริหาร นิตยสารแพรว บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)

เครื่องมือและวิธีการ

ในการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) ผู้วิจัยศึกษาเอกสารเกี่ยวกับบทสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักพิมพ์อมรินทร์ในการบริหารองค์กร รวมทั้งเอกสารบทความ จำนวน 10 บทความ และบทสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของนิตยสารไทย จำนวน 7 บทความ ส่วนการสัมภาษณ์ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง

(structured interview) โดยมีการเตรียมองค์ประกอบ การสัมภาษณ์ตามประเด็นการวิจัยเกี่ยวกับการปรับตัว ของนิตยสารแพรว ได้แก่ ด้านการบริหารองค์กรสื่อสารมวลชน การสื่อสารองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ และ ปัจจัยที่ส่งผลให้นิตยสารไทยปรับตัวอยู่ได้ในยุคดิจิทัล โดยผู้วิจัยได้ทำการบันทึกการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา จากการสัมภาษณ์ร่วมกับเอกสารและงานวิจัย ในประเด็น ด้านการบริหารองค์กรสื่อสารมวลชน การสื่อสารองค์กร และการจัดการเชิงกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล เพื่อทราบ ลักษณะการปรับตัวของนิตยสารด้านต่างๆ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง การปรับตัวของนิตยสารแพรวในยุคดิจิทัลพบว่า การปรับตัวที่ทำให้นิตยสารแพรวอยู่รอด ได้มี 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารองค์กร ด้านการสื่อสารองค์กร ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ และด้านการปรับรูปแบบการตลาด ส่วนปัจจัยที่ทำให้นิตยสารแพรวอยู่รอดได้ในยุคดิจิทัล มี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายใน ได้แก่ การบริหารองค์กร ค่านิยมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ ความเป็นเจ้าของนิตยสาร การสื่อสารองค์กร และด้านปัจจัยภายนอก ได้แก่ การหาพันธมิตรทางธุรกิจ และการพัฒนาด้านเทคโนโลยี

1. การปรับตัวของนิตยสารแพรว

1.1 การบริหารองค์กร

นิตยสารแพรวสังกัดอยู่กับบริษัทอมรินทร์ พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) โดยคุณระริน อุทกะพันธุ์ ปัญจรุ่งโรจน์ เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ และคุณศิริเพ็ญ ผลัญชัย เป็นบรรณาธิการบริหาร นิตยสารแพรว ทั้งนี้ บริษัทได้รับมือกับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวของบริษัทอมรินทร์ที่ผ่านมาที่ธุรกิจทั้ง สิ่งพิมพ์และโทรทัศน์สามารถเติบโตได้ภายใต้กลยุทธ์ Omni Media จากการปรับแผนการทำงานของทุกสื่อ ในเครือ ทั้ง 1) On Print คือ นิตยสารและหนังสือเล่ม 2) Online คือ สื่อบนเว็บไซต์และสื่อสังคม 3) On Shop คือ ร้านนายอินทร์ 4) On Air คือ โทรทัศน์ดิจิทัล ช่องอมรินทร์ทีวี และ 5) On Ground คือ งานออกร้านและ

กิจกรรมต่างๆ เมื่อประสานร่วมกันแล้ว ถือได้ว่าเป็น จุดแข็งและเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะใช้ในการเดินทางทำ ธุรกิจ ปัจจุบันลูกค้าที่เข้ามาใช้สื่อกับเครืออมรินทร์จะซื้อ สื่อเป็นแพ็คเกจครอบคลุมทุกช่องทางการเข้าถึงผู้บริโภค ในยุคนี้ จากการเป็นผู้นำมายาวนาน นิตยสารแพรวยังคงมีการปรับเนื้อหาให้เข้ากับเทรนด์ปัจจุบันอยู่เสมอ จึงทำให้มีการตอบรับดีจากกลุ่มผู้อ่าน นอกจากนี้ ในแต่ละปีจะต้องนำเสนอความพิเศษไม่ว่าจะเป็นแผนการ วรรณคดีแจกรางวัลใหญ่เพื่อกระตุ้นยอดขายและรักษา ฐานผู้อ่าน

1.2 การสื่อสารองค์กร

ผู้บริหารจะเป็นผู้ถ่ายทอดโดยใช้การสื่อสารจาก บนลงล่าง คือ การที่ผู้บริหารสื่อสารลงไปสู่บุคลากร ส่วนของสายงานนิตยสารแพรวจะมีบรรณาธิการเป็นผู้แนะนำการสื่อสารจากล่างขึ้นบน คือ รับฟังความคิดเห็นและช่วยตัดสินใจ ซึ่งการสื่อสารมีทั้งการสื่อสาร ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการสื่อสารที่เป็น ทางการจะสื่อสารไปตามสายบังคับบัญชา

1.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์

1. การปรับกลยุทธ์ด้านบุคลากร นิตยสารแพรวได้ปรับวิธีการทำงาน ทัศนคติ ยอมรับและเรียนรู้ สิ่งใหม่ และส่งเสริมทักษะที่หลากหลายเพื่อให้การทำงาน เข้ากับยุคสมัย เช่น การถ่ายคลิปวิดีโอ การตัดต่อวิดีโอ ไปจนถึงการนำเสนอหน้ากล้อง และต้องทันต่อเหตุการณ์ หรือความเคลื่อนไหวของคนทั่วโลก เพื่อมาปรับใช้ในการ ทำงานในส่วนของเนื้อหา ซึ่งหากสามารถทำได้ก็จะ ทำให้บุคลากรทำงานได้ในทุกๆ แพลตฟอร์ม โดยบุคลากร หรือพนักงาน 1 คน ดูแลรับผิดชอบและทำงานได้หลาย อย่างซึ่งจะทำให้ปรับการทำงานยืดหยุ่นได้ ทั้งนี้ สามารถ กำหนดจำนวนคนได้เหมาะสมกับปริมาณความต้องการ หรือคำสั่งได้ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. การปรับกลยุทธ์ด้านงบประมาณ นิตยสารแพรวเป็นองค์กรที่มีกลยุทธ์ที่ช่วยประหยัดงบประมาณโดยลดจำนวนการพิมพ์ลงร้อยละ 50.00 และมีการเปิดให้ส่งจองล่วงหน้า

3. การปรับกลยุทธ์ด้านการผลิตนิตยสาร การปรับลดจำนวนการผลิตนิตยสารขึ้นอยู่กับราคา- การณ์ความนิยมที่พิจารณาจากการถ่ายภาพหน้าปก ของบุคคลที่มีชื่อเสียง ซึ่งหากบุคคลนั้นมีผู้ติดตาม

จำนวนมากก็จะเพิ่มจำนวนการพิมพ์นิตยสารขึ้น ซึ่งการเปิดให้จองล่วงหน้าสามารถช่วยประมาณการผลิตได้แม่นยำมากขึ้น โดยมีช่องทางการรับจองนิตยสารที่แผนกสมาชิก ร้านนายอินทร์ เว็บไซต์ของร้านนายอินทร์ ร้าน SE-ED ร้าน shopat24 และร้านบีทูเอส

4. การปรับกลยุทธ์ด้านเนื้อหา นิตยสารแพรวเน้นสร้างเนื้อหาโดยพยายามควบคุมแนวคิดในการนำเสนอเนื้อหาให้อยู่ในกรอบเดียวกันมากขึ้น เช่น ในการถ่ายภาพขึ้นปกของนักแสดงซีรีส์วาย จะรวบรวมนักแสดง “คู่จิ้น” มาสัมภาษณ์และถ่ายภาพแฟชั่นในเล่มเดียวกัน ทั้งนี้ นิตยสารแพรวจะลดเนื้อหาที่ผูกอยู่กับการ์ตูนเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ คือ การทำงานให้ทันสถานการณ์ในปัจจุบัน อีกทั้งทำควบคู่ไปกับออนไลน์ทุกช่องทาง เช่น ยูทูบ เฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ อินสตาแกรม และเว็บไซต์ แต่เนื้อหาส่วนใหญ่ยังคงแนวคิดด้านแฟชั่น ความงาม และการดำเนินชีวิต

5. การปรับกลยุทธ์ด้านรูปแบบนิตยสาร นิตยสารแพรวมีการปรับจากนิตยสารรายปักษ์ (ออกจำหน่ายทุกๆ 15 วัน) มาเป็นรายเดือนตั้งแต่เดือนตุลาคม ปี พ.ศ. 2561 เนื่องมาจากการที่สื่อสิ่งพิมพ์ถูกลดความสำคัญลงและผู้บริโภคหันไปบริโภคสื่อออนไลน์มากขึ้นอันส่งผลกระทบต่อรายได้ของอุตสาหกรรมโฆษณาของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์

6. การปรับกลยุทธ์ด้านผู้บริหารหรือผู้นำ มีการปรับการทำงานให้เข้ากับยุคสมัย คิดให้เร็วขึ้น รู้จักลูกค้าอย่างแท้จริง ทำงานตามความต้องการของลูกค้าเป็นส่วนใหญ่ ทั้งลูกค้าที่เป็นผู้อ่านและลูกค้าโฆษณา ซึ่งต้องอาศัยการผูกสัมพันธ์ไมตรีกับลูกค้า มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นกระบวนการจัดการวางแผนงานพื้นฐานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม มีการวางแผนหรือมีวิธีเลือกคอนเทนต์มาลงโดยใช้ประสบการณ์และการสำรวจความคิดเห็นของผู้อ่าน นอกจากนี้ ยังมีการตรวจสอบกระแสสังคมหรือตลาดว่ามีความสนใจในเรื่องใด เพราะการทำนิตยสารเป็นเหมือนการกำหนดเนื้อหาล่วงหน้าโดยไม่ใช้การกำหนดเนื้อหาตามสถานการณ์ ปัจจุบันเหมือนสื่อออนไลน์

1.4 ด้านการปรับรูปแบบการตลาด

นิตยสารแพรวมีการปรับใช้การตลาดดิจิทัลเพื่อติดต่อกับผู้บริโภค เพื่อการประชาสัมพันธ์และการสั่งจองหนังสือล่วงหน้า สามารถทำให้องค์กรประมาณการตีพิมพ์นิตยสารได้ และใช้เป็นช่องทางการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารโดยตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งนิตยสารแพรวมีแพลตฟอร์มออนไลน์ เฟซบุ๊ก เว็บไซต์ อินสตาแกรม ทวิตเตอร์ นอกจากนี้ นิตยสารแพรวได้ใช้ Influencer Marketing มาช่วยประชาสัมพันธ์ด้วย

2. ปัจจัยที่ทำให้นิตยสารแพรวอยู่รอดได้ในยุคดิจิทัล

2.1 ปัจจัยภายในองค์กรของนิตยสารแพรว

การบริหารองค์กรของนิตยสารแพรวมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเสมอเพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ โดยในทุกๆ 10 ปี จะมีการปรับการทำงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป เริ่มต้นจากในช่วง 10 ปีแรก บริษัทผลิตนิตยสารเพียง 2 - 3 ฉบับ คือ นิตยสารบ้านและสวน นิตยสารแพรว และนิตยสารสุดสัปดาห์ 20 ปีต่อมา แพรวได้มีการขยายกิจการมาทำหนังสือเล่ม เพื่อขยายธุรกิจงานพิมพ์มีการออกไปมีการรับจ้างงานพิมพ์นอกบริษัท และจัดจำหน่ายขายปลีกผ่านร้านนายอินทร์

เมื่อกระแสอินเทอร์เน็ตเข้ามาในปีที่ 30 เป็นช่วงที่อินเทอร์เน็ตมีบทบาทในสังคมไทยมากขึ้น บริษัทได้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้วยการจัดกิจกรรม “งานบ้านและสวนแฟร์” และเริ่มทำเว็บไซต์ออนไลน์ร่วมกับแพลตฟอร์มสื่อสังคม ปัจจุบันบริษัทอมรินทร์ก้าวสู่การเป็นสื่อครบวงจร (omni-media) ด้วยการขยายธุรกิจไปยังแพลตฟอร์มอื่นๆ มากขึ้น เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์ แพลตฟอร์มทีวีดิจิทัล การจัดอีเวนท์ และเชื่อมโยงสื่อเข้าด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกับผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา

ค่านิยมขององค์กร ค่านิยมขององค์กรของนิตยสารแพรว คือ รักการอ่านรักการเขียน และรักษารากเหง้าของความเป็นนิตยสาร โดยพยายามคงไว้ซึ่งสิ่งพิมพ์ไทย แม้ว่าความนิยมของคนในยุคปัจจุบันจะนิยมบริโภคสื่อออนไลน์และสื่อสังคมออนไลน์เป็นส่วนใหญ่ แต่แพรวยังคงทำคอนเทนต์ทั้งในแพลตฟอร์ม

ออนไลน์และสื่อสิ่งพิมพ์ไปพร้อมๆ กัน แสดงถึงความพยายามจะคงรักษาสื่อสิ่งพิมพ์ไว้ แต่มีการปรับตัวให้เข้ากับวิถีชีวิตของผู้บริโภคโดยยังไม่ทิ้งแก่นของคอนเทนต์ดั้งเดิม นั่นคือแฟชั่นและการดำเนินชีวิต ส่วนการนำเสนอเนื้อหาคอนเทนต์ของแพลตฟอร์มออนไลน์และสิ่งพิมพ์ของแพรวจะเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกัน เพราะหากทำคอนเทนต์บนดิจิทัลให้น่าสนใจมากแต่สิ่งพิมพ์ไม่ปรับตัวเคลื่อนไหวก็ไม่มีประโยชน์ แม้ว่าในปัจจุบันคนที่ติดตามสื่อสิ่งพิมพ์อาจจะลดน้อยลงไปแล้ว สำหรับนิตยสารของแพรวยังมีผู้อ่านติดตามและสมัครเป็นสมาชิกเพื่ออ่านนิตยสารอยู่ไม่น้อย

วัฒนธรรมองค์กร คือ การเป็นองค์กรแห่งความภาคภูมิใจของคนไทยและเป็นที่ยอมรับ ในระดับภูมิภาคอาเซียน ในการส่งมอบประสบการณ์ และคุณภาพชีวิตเพื่อความสุขและความรุ่งโรจน์ของสังคมผ่านสาระความรู้ ความบันเทิงที่มีความสร้างสรรค์ ซึ่งบุคลากรในองค์กรจะต้องยึดถือปฏิบัติและดำเนินการตาม

ภาวะผู้นำ นิตยสารแพรวมีบรรณาธิการบริหารคือ คุณศิริเพ็ญ ผลัญชัย เป็นหัวหน้าในฝ่ายนิตยสาร ซึ่งเป็นผู้นำที่มีการปรับความคิดของการที่ต้องทำงานเป็นพาณิชย์ศิลป์ คือ ต้องทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าสองกลุ่ม ทั้งกลุ่มผู้อ่านและกลุ่มลูกค้าโฆษณา ส่วนการบริหารงานจะรับฟังความคิดเห็นและระดมความคิดเห็นในที่ประชุมจากทีมงาน โดยให้คำแนะนำและตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้ายหากมีปัญหาเกิดขึ้น

ความเป็นเจ้าของนิตยสาร นิตยสารแพรวอยู่ในประเภทการเป็นเจ้าของนิตยสารประเภทบริษัท (corporation) และมีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ คือ นายฐาปน สิริวัฒนภักดี จากกลุ่มบริษัทวัฒนภักดี จำกัด มีการแบ่งการทำงานตามสายงาน มีการบริหารงานโดย คุณระริน อุทกะพันธุ์ ปัญจรุ่งโรจน์ ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งเป็นการบริหารงานจากรุ่นสู่รุ่นเป็นธุรกิจของครอบครัว มีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ลงทุน และรายงานผลประกอบการให้ได้ทราบตามวาระ ซึ่งกลุ่มบริษัทวัฒนภักดี จำกัด ได้เข้ามาถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 60.00 ทั้งนี้ การที่มีกลุ่มบริษัทใหญ่มาทำธุรกิจร่วมกันก็ช่วยทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้

การสื่อสารองค์กร มีการวางแผนตารางงานและแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเพื่อการสื่อสารที่สอดคล้องกัน มีการสื่อสารด้วยการพูด การเขียน และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ถ่ายทอดโดยใช้การสื่อสารจากบนลงล่าง คือ การที่ผู้บริหารสื่อสารลงไปสู่บุคลากรเพื่อที่จะผลักดันให้บุคลากรเติบโตไปพร้อมกัน และส่วนของสายงานนิตยสารแพรวจะมีบรรณาธิการเป็นผู้แนะนำโดยสื่อสารจากล่างขึ้นบน คือ การรับฟังความคิดเห็นและช่วยตัดสินใจซึ่งการสื่อสารมีทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการสื่อสารที่เป็นทางการจะสื่อสารไปตามสายบังคับบัญชา เช่น การสื่อสารไปยังหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ในที่ประชุม

2.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร

ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความอยู่รอดของนิตยสารแพรวที่สำคัญ คือ การแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจที่มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง รวมทั้งมีแนวทางและความสนใจในการดำเนินธุรกิจในลักษณะเดียวกัน โดยทางบริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด เสนอขายหุ้นบริษัทให้แก่ บริษัทวัฒนภักดี จำกัด โดยได้รับเงินจำนวน 850 ล้านบาท มาบริหารจัดการภาวะผลประกอบการขาดทุนจากการดำเนินงานในช่วง 2 – 3 ปี ที่ผ่านมาซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินที่ใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

นอกจากการหาพันธมิตรทางธุรกิจแล้ว ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความอยู่รอดของนิตยสารแพรว คือ การพัฒนาด้านเทคโนโลยีให้ทันสมัยทัดเทียมกับสื่ออื่น เช่น เทคโนโลยีการพิมพ์ที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง โดยอมรินทร์เป็นผู้นำด้านการพิมพ์ที่ให้บริการสำหรับลูกค้าที่มีความต้องการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แบบครบวงจร (one-stop service) ตั้งแต่การออกแบบสร้างสรรค์ อาร์ตเวิร์ค ถ่ายภาพ และการตกแต่งภาพ (retouch) ด้วยบุคลากรมืออาชีพที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เพื่อเข้าสู่ขั้นตอนการผลิตสิ่งพิมพ์อย่างมีคุณภาพ ด้วยเทคโนโลยีงานพิมพ์ระบบดิจิทัล (digital print) จากเครื่องพิมพ์คุณภาพสูงที่ให้ภาพพิมพ์สีเสมือนจริงใกล้เคียงงานพิมพ์จริง และสามารถ

รองรับงานพิมพ์ตั้งแต่ 1-6 สี บนหลากหลายวัสดุ รวมถึงงานพิมพ์บนกระดาษเคลือบเมทัลไลท์ (metalite) ที่มีความแปลกใหม่ จึงสามารถสร้างสรรค์งานพิมพ์ทุกรูปแบบที่มีความพิเศษแตกต่างและล้ำสมัย ซึ่งโรงพิมพ์อมรินทร์ฯ ผ่านการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพสากล

อภิปรายผล

ปัจจัยที่ทำให้นิตยสารแพรวยังคงอยู่ได้ ปัจจัยแรกคือ ปัจจัยการบริหารองค์กรสื่อ เนื่องจากนิตยสารแพรวอยู่ภายใต้บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) ที่บริหารโดยคุณระริน อุทกะพันธุ์ ปัญจรุ่งโรจน์ ที่ได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้ บริษัทปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมอยู่เสมอ และผู้บริหารมีความเข้มแข็งและเรียนรู้เมื่อพบวิกฤติต่างๆ อีกทั้งผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ในบริษัทเป็นคนที่ครอบครัวหรือเครือญาติ จึงสามารถควบคุมการจัดการในบริษัทได้ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจึงแก้ไขได้รวดเร็ว สอดคล้องกับ Lertdecha (2015) ที่กล่าวว่า การจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวดิ่ง การควบคุมอำนาจจะอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและมีการกระจายอำนาจ โดยที่ผู้บริหารจะต้องเป็นแกนหลักเพื่อส่งต่อบุคลากร โดยระดับสูงเริ่มจากคณะกรรมการอำนวยการ (board of directors) คณะกรรมการบริหาร (the chief executive office) และคณะผู้บริหารระดับสูง (the top management team)

ปัจจัยด้านค่านิยมขององค์กร คือ การรักการอ่าน การเขียน และรักษารากเหง้าของความเป็นนิตยสารแพรว โดยพยายามรักษาสื่อสิ่งพิมพ์ไทย จึงเป็นค่านิยมที่พนักงานของแพรวปฏิบัติตาม และเป็นปัจจัยสนับสนุนการตัดสินใจเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามค่านิยม สอดคล้องกับ Lertdecha (2015) ที่กล่าวไว้ในงานวิจัยว่าค่านิยมเป็นสิ่งที่ใช้ในการขึ้นองค์กรและพฤติกรรมพนักงานให้ปฏิบัติตามและสนับสนุนการตัดสินใจต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินการ ซึ่งค่านิยมที่ว่านี้มักที่จะมีความสัมพันธ์กันและสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจด้วย

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร คือ เป็นองค์กรแห่งความภาคภูมิใจของคนไทยและเป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาคอาเซียนในการส่งมอบประสบการณ์ และ

คุณภาพชีวิต เพื่อความสุขและความรุ่งโรจน์ของสังคมผ่านสาระความรู้ ความรื่นรมย์ที่สมบูรณ์รอบด้านเปี่ยมด้วยพลังสร้างสรรค์ ซึ่งบุคลากรจะต้องยึดถือปฏิบัติและดำเนินตามวัฒนธรรมทำให้บุคลากรตระหนักถึงแนวทางปฏิบัติและสิ่งที่ควรทำ ในการนี้ องค์กรเป็นสถาบันหนึ่งทางสังคมซึ่งมีทั้งประเพณีที่พึงปฏิบัติ และกฎเกณฑ์ที่เป็นลายลักษณ์อักษรรวมไปถึงกฎระเบียบแบบแผนวัฒนธรรม องค์กรจึงเป็นระบบ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่พนักงานในองค์กรถือปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร อันจะนำมาซึ่งพฤติกรรมบุคคลในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากภาระหน้าที่ที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมาย

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ นิตยสารแพรวมีผู้นำที่มีการปรับความคิดในเรื่องการทำงานทางด้านนิตยสารที่ตอบสนองผู้อ่านและกลุ่มลูกค้าโฆษณา ในส่วนของการบริหารงานมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นและการระดมความคิดซึ่งมีการตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งการที่ผู้นำมีทัศนคติที่เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของทีมงานจะทำให้เห็นความคิดและข้อควรปรับปรุงของงานและหาทางออกร่วมกัน ส่งผลให้บุคลากรเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำเพราะผู้นำรับฟังความคิดเห็นของทุกคน

ปัจจัยด้านความเป็นเจ้าของนิตยสาร ถึงแม้กลุ่มบริษัทวิวัฒนภักดี จำกัด ได้เข้ามาถือหุ้นใหญ่ แต่การบริหารงานส่วนใหญ่ยังเป็นของตระกูลอุทกะพันธุ์ เนื่องจากการเปลี่ยนชุดผู้บริหารใหม่จะทำให้เกิดความยุ่งยาก ต้องหาบุคลากรที่มีประสบการณ์สามารถรับมือกับวิกฤติต่างๆ ได้ และที่สำคัญจะกระทบกับแก่นแท้ของความเป็นนิตยสารแพรวดั้งเดิมในเรื่องรูปแบบเนื้อหาของนิตยสารที่ผูกพันกับคนไทยมาอย่างยาวนาน ซึ่งกลุ่มวิวัฒนภักดีเป็นเพียงพันธมิตรทางธุรกิจที่เข้ามาช่วยสนับสนุนในเรื่องการเงินของธุรกิจ

ปัจจัยด้านการสื่อสารองค์กร ผลการวิเคราะห์พบว่าการวางแผนตารางงานและแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเพื่อการสื่อสารที่ตรงกัน อีกทั้งมีการสื่อสารอย่างเป็นทางการด้วยการพูด การสื่อสารด้วยการเขียน และการสื่อสารด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยในการสื่อสารอย่างเป็นทางการ ผู้บริหารจะเป็นผู้ถ่ายทอดโดยใช้การสื่อสารจากบนลงล่าง คือ การที่ผู้บริหารสื่อสารลงไปสู่บุคลากรเพื่อที่จะผลักดันให้บุคลากรเติบโตไปพร้อมกัน

และในส่วนของสายงานนิเทศสารแพร่จะมีบรรณาธิการเป็นผู้แนะนำจะสื่อสารจากล่างขึ้นบน คือ รับฟังความคิดเห็นและช่วยตัดสินใจซึ่งการสื่อสารมีทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการสื่อสารที่เป็นทางการจะสื่อสารไปตามสายบังคับบัญชา เช่น การสื่อสารจากผู้บริหารไปสู่บุคลากรในสายการบังคับบัญชา ในการสั่งการเรื่องของการทำงานที่ต้องมอบหมายให้พนักงานปฏิบัติรวมไปถึงการสื่อสารเพื่อประสานงานกันระหว่างพนักงาน การส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะหลายด้าน มีการสอนงานซึ่งเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง อีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้การสื่อสารบรรลุผลสำเร็จ เพราะการสื่อสารอย่างเป็นทางการจะสื่อสารผ่านการประชุมจากหัวหน้าฝ่ายส่งต่อไปยังบุคลากรในฝ่าย โดยเป็นสิ่งที่บุคลากรต้องปฏิบัติ

การสื่อสารตามแนวนอน นิเทศสารแพร่มีการสื่อสารภายในองค์กรด้วยการประสานงานระหว่างฝ่ายหรือแผนก โดยอาศัยการทำงานเป็นทีม การสื่อสารตามแนวนอนทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีที่จะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้นในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ส่วนการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจะอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือระหว่างพนักงานในแผนกที่มีความคุ้นเคยกันโดยไม่เป็นไปตามสายบังคับบัญชาและเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีความสนิทสนมที่มีความเป็นกันเอง

ผลการวิจัยในประเด็นนี้ยังสอดคล้องกับ Yawiraj (2010) ที่กล่าวไว้ว่าการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากในกระบวนการบริหาร เพราะการติดต่อสื่อสารคือกระบวนการสื่อข้อมูลซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลในองค์กร ระหว่างผู้บริหาร และระหว่างพนักงาน

ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์พบว่า นิเทศสารมีการปรับตัวองค์กรในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1) การปรับกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่มีการส่งเสริมทักษะที่หลากหลายเพื่อให้การทำงานเข้ากับยุคสมัยทันต่อเหตุการณ์และความเคลื่อนไหวทั่วโลก

2) การปรับกลยุทธ์ด้านงบประมาณด้วยการเปิดให้สั่งจองนิเทศสารล่วงหน้า ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านการผลิตนิเทศสารที่มีการปรับลดจำนวนการผลิตนิเทศสารลงร้อยละ 50.00 ทั้งนี้ การสั่งจองล่วงหน้า

สามารถช่วยให้ฝ่ายบริหารประมาณการผลิตได้แม่นยำมากขึ้น ในด้านเนื้อหา มีการกำหนดกลยุทธ์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันระหว่างรูปแบบปกหน้าและเนื้อหาภายใน และนำเสนอผ่านช่องทางออนไลน์ไปพร้อมๆ กัน ซึ่งทำให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็วฉับไวมากยิ่งขึ้น

3) การปรับกลยุทธ์ด้านรูปแบบนิเทศสารจากรายปักษ์ เป็นรายเดือน เนื่องจากสื่อสิ่งพิมพ์ถูกลดความสำคัญลง และสื่อออนไลน์มีอิทธิพลมากขึ้น สื่อสังคมอย่างเช่น เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก อินสตาแกรม ทวิตเตอร์ และยูทูบ ส่งผลทำให้รายได้ของอุตสาหกรรมโฆษณาของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ลดลงเป็นอย่างมาก จึงต้องมีการปรับลดงบประมาณในการพิมพ์ และมีการเปิดให้สั่งจองล่วงหน้าเพื่อให้ประมาณจำนวนเล่มที่จะตีพิมพ์ได้รวมถึงเพิ่มเนื้อหาบนแพลตฟอร์มออนไลน์ของนิเทศสารควบคู่ไปด้วย

4) การปรับกลยุทธ์ด้านผู้บริหารหรือผู้นำ ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้นำนิเทศสารแพร่มีการปรับการทำงานให้เข้ากับยุคสมัย คือ การคิดให้เร็วขึ้น รู้จักลูกค้าอย่างแท้จริง และทำงานตามความต้องการของลูกค้าเป็นส่วนใหญ่ ทั้งลูกค้าที่เป็นผู้อ่านและลูกค้าโฆษณาซึ่งต้องอาศัยการผูกสัมพันธ์ไมตรีกับลูกค้า

5) การปรับกลยุทธ์ด้านการตลาด นิเทศสารแพร่ได้ปรับใช้การตลาดดิจิทัลมาติดต่อกับผู้บริโภคเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน เพราะการใช้อินเทอร์เน็ตทำให้เข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยเป็นช่องทางที่นิเทศสารสามารถประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารและช่วยลดต้นทุนการผลิต

6) การใช้ Influencer Marketing เป็นการตลาดที่ได้ผลดีและสามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้ง่าย แต่การทำการตลาดด้วยวิธีนี้ก็ต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายประการ ทั้งตัวผู้มีอิทธิพลบนสื่อสังคมออนไลน์ (influencer) และกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสม

ในการปรับกลยุทธ์ในด้านต่างๆ มีความสอดคล้องกับ Ryan and Jones (2009) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดการปฏิบัติการที่เหมาะสม และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องของแผนเชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดทิศทางและการทำงานในระยะยาวขององค์กร ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีการพัฒนาแผน

เชิงกลยุทธ์และปรับให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

1.2 ปัจจัยภายนอก จากผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความอยู่รอดของนิตยสารแพรว คือ ปัจจัยการหาพันธมิตรทางธุรกิจ จึงเห็นว่าการที่บริษัทฯ มีพันธมิตรทางธุรกิจ (strategic partner) ที่มีความพร้อมในด้านเงินทุนและมีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงมีสถานะทางการเงินและสายสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มธุรกิจที่หลากหลาย จะทำให้บริษัทฯ ได้รับเงินทุนตามจำนวนที่ต้องการ และยังช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจได้

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยีการพิมพ์ ที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง มีการสร้างสรรค์งานพิมพ์คุณภาพครบวงจรด้วยการผสานงานพิมพ์เข้ากับสื่อใหม่ๆ ในยุคดิจิทัลเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกรายละเอียดในด้าน การพิมพ์สำหรับลูกค้าที่ต้องการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แบบครบวงจร (one-stop service) ตั้งแต่การออกแบบ สร้างสรรค์อาร์ตเวิร์ค ถ่ายภาพ การตกแต่งภาพด้วย บุคลากรมืออาชีพที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ เฉพาะทาง เพื่อเข้าสู่ขั้นตอนการผลิตสิ่งพิมพ์อย่างมีคุณภาพ ด้วยเทคโนโลยีงานพิมพ์ระบบดิจิทัล (digital print) จากเครื่องพิมพ์คุณภาพสูง ที่ให้ภาพพิมพ์สีเสมือนจริงและใกล้เคียงงานพิมพ์จริง

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการปรับตัวของ นิตยสารแพรวในยุคดิจิทัล มีข้อจำกัดหลายประการ เช่น การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถเข้าถึงข้อมูล จากผู้บริหารทุกตำแหน่งที่ละคนได้ เนื่องจากกรอบระยะเวลาการดำเนินการวิจัย และภารกิจของผู้ให้สัมภาษณ์ สำหรับข้อเสนอแนะการรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ ในอนาคต ควรปรับเป็นการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (group interview) เพื่อได้ส่งต่อประเด็นข้อมูลภายในกลุ่มได้ในคราวเดียว

ในการวิจัยฉบับนี้ เป็นการวิจัยผ่านกรณีศึกษา นิตยสารแพรวชั้นไทยเพียงฉบับเดียว โดยไม่มีการเปรียบเทียบกับนิตยสารฉบับอื่น ดังนั้น จึงไม่สามารถนำเอา ผลการวิเคราะห์ไปใช้เป็นตัวแทนสำหรับการอ้างอิงกับ นิตยสารทุกฉบับในท้องตลาดที่มีเงื่อนไขแตกต่างกันได้

ทั้งนี้ หากทำการวิจัยลักษณะนี้ในอนาคต สามารถนำ วิธีการวิจัยในลักษณะนี้เป็นแนวทางในการศึกษา เปรียบเทียบกับนิตยสารประเภทอื่นๆ เพื่อให้เกิดการ เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อการอยู่รอดของ นิตยสารได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น

สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ธุรกิจนิตยสารดิจิทัลปัจจุบัน จากการที่บริษัทอมรินทร์ฯ ได้มีการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่เน้นการพัฒนาและ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การพัฒนาศักยภาพ ด้านเทคโนโลยีเพิ่มเติมให้กับบุคลากรที่ทำด้านงานเขียน แต่หากในอนาคตเมื่อมีการคัดเลือกบุคลากร ควรเน้น เลือกผู้ที่สามารถทำงานได้หลากหลาย ซึ่งจะทำให้การ ดำเนินงานต่างๆ รวดเร็วขึ้น อีกทั้งเป็นการประหยัด ทรัพยากรในการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย อีกหนึ่งประเด็น ที่เป็นประโยชน์ต่อนิตยสารฉบับอื่น คือ การกำหนด โครงสร้างโดยรวมที่ชัดเจน โดยมีรายละเอียดโครงสร้าง แต่ละสายงานโดยเฉพาะสายงานนิตยสารที่เอื้อต่อการ โยกย้าย ปรับเปลี่ยน และเพิ่มหน้าที่รับผิดชอบของ พนักงานในฝ่ายให้ตรงกับความสามารถ ปรับการทำงาน ยืดหยุ่นได้ และสามารถกำหนดจำนวนคนได้เหมาะสมกับ ปริมาณความต้องการหรือคำสั่งได้ โดยจะเป็นประโยชน์ ต่อองค์กร ซึ่งทำให้การจัดโครงสร้างสายงาน มีหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน

บรรณานุกรม

- Attanon, N., Phadermkuekulpong, K., Sajja, M., Suphayasarn, T., Tantemsab, N., & Sukko, S. (2017). Thai nittayasa Thai [Thai magazine timeline]. Retrieved March 3, 2020, from <https://workpointtoday.com/thai-magazine-timeline/>
- Bangkok Biz News. (2019, December 18). Khotṣana pī hoksipsām ding ‘ thī wī ‘ sō satsūan tam hāsip koḥ ka khrang ræḥ [Advertising industry in the year 2020: Collapse of TV advertising industry with a low proportion of 50% for the first time]. Retrieved February 25, 2020, from <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/>

858728

- Brand Buffet. (2019). *Yōn dū sip rūāng dēn kap kān plānplāēng ‘utsāhakam sū pī sōngphansipkāo* [A look back at the top 10 news stories on changes of media industry 2019]. Retrieved January 18, 2020, from <https://www.brandbuffet.in.th/2019/12/thailand-media-industry-report-2019/>
- Buranadechachai, S. (2018). *Wārasānsāt lōm ruām: Næōkhīt lakkañ læ kōrānī sukṣā nai prathēt Thai* [Convergence journalism: Concept principle and case studies in Thailand]. Bangkok: Danex Inter corporation Company Limited.
- Isranews. (2019, December 30). *Sathānakan sū Thai rōp pī sōngphanharoyhoksipsōng suit nak fā mōrasum sū ‘ōkāṭ mai* [Thailand’s social media trends 2019]. Retrieved January 18, 2020, from <https://www.isranews.org/thaireform/thaireform-news/83992-media-83992.html>
- Jantrawattanakul, D. S., & Permpoon, J. (2014). *Lak læ næōkhīt wārasānsāt convergence* [Principles of convergence journalism]. Bangkok: Thai Journalists Association.
- Kanlayanee. (2020). *Nittayasān khāo* [New magazine]. Retrieved January 18, 2020, from http://kanlayanee.ac.th/wbiprinting/WBI/wbi_7/Lesson/compos_4.htm
- Lertdech, R. (2015). *Kān prap tuā khōng nittayasān nai thotsawat thī sōngphansip - sōngphanyīsip* [The adaptation of magazine in 2010 – 2020] (Master’s thesis, Thammasat University).
- McQuail, D. (2005). *McQuail’s mass communication theory: An introduction* (5th ed.). London: Sage.
- National Statistical Office. (2018). *Samruāt kāmī kanchai theknōlōyī sārasonthēt læ kānsūsān nai khruārūan* [ICT usage survey Thailand]. Retrieved January 18, 2020, from <http://www.nso.go.th/sites/2014/>
- Ryan, D., & Jones, C. (2009). *Understanding digital marketing, marketing strategies for engaging the digital generation*. London: Kogan Page Limited.
- Surasonthi, K. (2005). *Khwaṁrū thāngkān sūsān (Phim khrang thī sī)* [Introduction to communication (4th ed.)]. Bangkok: Faculty of Journalism and Mass Communication, Thammasat University.
- Tcijthai. (2019, November 3). *Sū singphim Thai nai yuk Disrupt* [Thailand’s print media in the disruption era]. Retrieved January 18, 2020, from <https://www.tcijthai.com/news/2019/11/scoop/9541>
- Thai Post. (2019, December 14). *Mai hen patchai buāk ‘em‘ai pramoēn metngoēn khotsānā pī hoksipsām titlop næ* [Not seeing positive factors: “MI” estimates negative advertising budget in the year 2020]. Retrieved February 25, 2020, from <https://www.thaipost.net/main/detail/52677>
- Thansettakij. (2019, December 30). *Sathānakan sū pī hoksipsōng “sut nak fā mōrasum sū ‘ōkāṭ mai”* [Thailand’s social media trends 2019: Collapsed, struggled, and new opportunity]. Retrieved March 3, 2020, from <https://www.thansettakij.com/politics/417807>

Think About Wealth. (2019, May 31). Sathiti phūchai dīchithan thūa lōk sōngphansipkāo Khon Thai chai tit net mā̄k sut nai lōk [Global digital users statistics 2019: Thailand ranks first]. Retrieved January 18, 2020, from <https://www.thinkaboutwealth.com/digitalstatworld-thailand2019/>

Yawiraj, N. (2010). *Kā̄nchātkān samai mai (Phim khrang thī̄ sip)* [Modern management (10th ed.)]. Bangkok: Triple Group Company Limited.