

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่อง“การบริหารการผลิตเพื่อออกนิตยสารฉบับใหม่กรณีศึกษา นิตยสารข่าวบุคคล: Who? Magazine” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงนโยบายการบริหารงานนิตยสาร Who? ในด้านการดำเนินการจัดทำนิตยสารใหม่ และขั้นตอนการผลิตนิตยสาร Who?
2. เพื่อศึกษาถึงสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขของนิตยสาร Who? ในสถานะเศรษฐกิจถดถอย

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยอาศัยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) จากผู้บริหารและพนักงานขององค์กรผู้ผลิตนิตยสาร Who? ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารการผลิตนิตยสาร Who? ผู้ศึกษาสามารถสรุปประเด็นการศึกษา ออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 นโยบายและการบริหารการผลิตเพื่อออกนิตยสาร Who?

ส่วนที่ 2 สภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขในการดำเนินงานของนิตยสาร Who?

ในสถานะเศรษฐกิจถดถอย

ส่วนที่ 1 นโยบายและการบริหารการผลิตเพื่อออกนิตยสาร Who?

วัตถุประสงค์ นโยบายและโครงสร้างการบริหารนิตยสาร Who?

จากการศึกษาพบว่า นิตยสาร Who? ดำเนินงานภายใต้บริษัท โชคดี มีเดีย (ประเทศไทย) จำกัด มีรูปแบบการเป็นเจ้าของแบบบริษัท (Corporation) ดำเนินการจัดตั้งองค์กรเมื่อ 10 มกราคม 2551 โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อดำเนินธุรกิจ สื่อสารมวลชนที่นำเสนอข่าวความเคลื่อนไหวของบุคคลในสังคมจากทุกวงการ มีโครงสร้างการบริหารงานที่แตกต่างจากองค์กรนิตยสารทั่วไป โดยนิตยสาร Who? จัดโครงสร้างการบริหารองค์กรตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งจะเน้นการแบ่งสายงานบังคับบัญชา มีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่าย แต่มี

ศูนย์กลางอำนาจอยู่ที่บรรณาธิการบริหาร โดยแบ่งสายบังคับบัญชา คือ ประธานกรรมการบริหาร (Vice President) เป็นผู้มอบหมายให้คณะผู้บริหารสูงสุด (Board of Director) ซึ่งแบ่งเป็น ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน (CFO) จะดูแลในส่วนของการบริหารการเงิน และประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ (CEO) เป็นผู้ดำเนินการในส่วนของการผลิต และจัดตั้ง Board of Management Team ซึ่งได้แก่ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ในการนำนโยบายไปมอบหมายให้กับพนักงานปฏิบัติงาน และจากการปรับโครงสร้างองค์กร ทำให้โครงสร้างองค์กรใหม่นั้นมีบรรณาธิการร่วม 2 ท่าน ซึ่งจะทำหน้าที่ดูแลในส่วนเนื้อหาและรูปลักษณ์หน้าตาของนิตยสารให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดไว้

การกำหนดเนื้อหาและรูปแบบของนิตยสาร Who?

เนื้อหาและรูปแบบของนิตยสาร Who? แบ่งสัดส่วนการนำเสนอของเนื้อหาออกเป็น 3 ประเภท (Section) ได้แก่ เนื้อหาประเภทข่าว บทสัมภาษณ์ และไลฟ์สไตล์ โดยแนวเนื้อหาของนิตยสารจะถูกกำหนดจากบุคลิกภาพของตัวนิตยสารและกลุ่มเป้าหมายผู้อ่านซึ่งเป็นผู้หญิงวัยทำงานอายุ 28 ปีขึ้นไป โดยเป็นการรายงานข่าวคราวความเคลื่อนไหวของผู้คนในสังคมหรือผู้คนที่ประเด็นที่สังคมต้องการทราบเรื่องราว โดยในระยะเบื้องต้นกำหนดการออกเป็นรายสัปดาห์เพื่อเน้นความฉับไวในการเสนอข่าว แต่ได้ทำการปรับเปลี่ยนสู่รายปักษ์ตั้งแต่มกราคม 2552 ตามสภาพสภาวะเศรษฐกิจ โดยปรับขนาดรูปเล่มจาก 23 x 28 เซนติเมตร ไปสู่ขนาด 11.75 x 9 นิ้ว ซึ่งเป็นขนาดเดียวกับนิตยสารทั่วไป ซึ่งช่วยให้การวางบนหน้าแผงหนังสือต่าง ๆ อยู่ในตำแหน่งเดียวกับนิตยสารชั้นนำหลาย ๆ หัว โดยยังคงพิมพ์ที่จำนวน 132 หน้าตามเดิม และใช้กระดาษอาร์ต 80 แกรมสำหรับเนื้อในตามปกติ แต่ปรับกระดาษปกเป็น 210 แกรมเพื่อความสวยงามและคงทนมากขึ้น

ในส่วนของการออกแบบปกนั้นนิตยสาร Who? จะทำการคัดเลือกภาพและข้อความที่ไปรบบนปกจากความน่าสนใจของเนื้อหาข่าวที่ถูกนำเสนอ ภาพที่ใช้ทำการขึ้นปกจะต้องสื่ออารมณ์และสอดคล้องกับเนื้อหาที่นำเสนอ ภายใต้ของขอบสีเขียวมะนาวบริเวณสันปก และที่สันปกจะมีคำพูดจากประโยคเด็ดของคนดังเพื่อสร้างความจุดสนใจ สำหรับการจัดหน้าของนิตยสาร Who? นี้ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับการนำเสนอเนื้อหาของแต่ละฉบับ โดยคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายผู้อ่าน ซึ่งเป็นการจัดหน้านิตยสารแบบแตกต่าง คือ การออกแบบจัดหน้าที่ไม่มีการตายตัว แต่จะมีการจัดวางภาพและเนื้อหาที่สอดคล้องกับรสนิยมของผู้อ่านและแนวเนื้อหาของนิตยสารด้วย

ขั้นตอนการดำเนินการผลิต

นิตยสาร Who? มีกระบวนการวางแผนงานและจัดเตรียมต้นฉบับ โดยเริ่มจากการประชุมของกองบรรณาธิการร่วมกับ CEO และฝ่ายผลิต เพื่อกำหนดแนวทางในการนำเสนอประเด็นต่าง ๆ เมื่อได้ข้อสรุปก็จะจัดทำโครงร่างรูปแบบคร่าว ๆ ที่เรียกว่า “Dummy” โดยกำหนดว่าแต่ละคอลัมน์จะนำเสนอเนื้อหาอะไร ซึ่งผู้ประสานงานฝ่ายผลิตและบรรณาธิการจะเป็นผู้ควบคุมกำหนดระยะเวลาในการจัดทำต้นฉบับ พร้อมทั้งกระจายงานไปยังส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

เมื่อมีการจัดทำต้นฉบับเสร็จจะส่งให้กับฝ่ายศิลปกรรมเพื่อทำการออกแบบจัดวางเนื้อหาและภาพประกอบที่เรียกว่า “Lay Out” แล้วส่งกลับให้บรรณาธิการบริหารตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนส่งไปโรงพิมพ์เพื่อทำ Digital Proof สำหรับตรวจสอบสีก่อนดำเนินการจัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม เพื่อส่งต่อไปยังบริษัทตัวแทนการจัดจำหน่ายในลำดับต่อไป

ขั้นตอนการทำงานของฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย และฝ่ายจัดจำหน่าย

ในระยะเริ่มต้นของการก่อตั้ง ฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้วางแผน วิเคราะห์ข้อมูลตลาด นิตยสาร กำหนดทิศทางและวิเคราะห์คู่แข่งของนิตยสาร Who? เพื่อจัดทำแผนการตลาดให้กับองค์กร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นตัวช่วยในการทำงานให้กับฝ่ายขายในการนำเสนอลูกค้าเพื่อลงโฆษณาในนิตยสาร รวมถึงฝ่ายจัดจำหน่ายในการทำเสนอโปรโมชั่นให้กับสมาชิกผู้อ่าน

ทั้งสามฝ่ายจะมีการประชุมร่วมกัน และดูว่าส่วนใดที่สามารถเกื้อกูลกันได้ สำหรับฝ่ายโฆษณาจะต้องทำการวางแผนจัดหาโฆษณาจากลูกค้า เพื่อนำมาส่งให้ฝ่ายศิลปกรรมดำเนินการวางจัดหน้า ก่อนส่งให้ฝ่ายผลิต ในส่วนฝ่ายจัดจำหน่ายนั้นจะเป็นผู้ประสานงานกับบริษัทตัวแทนการจัดจำหน่ายในการตรวจสอบและวางแผนการกระจายนิตยสารไปสู่แหล่งต่าง ๆ รวมถึงการดูแลในระบบสมาชิก และจะคิดโปรโมชั่นร่วมกับฝ่ายการตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์ในหน้ารับสมัครสมาชิกลงในทุกฉบับ ในส่วนของฝ่ายการตลาดจะต้องเป็นผู้ที่ดูแลเรื่องกิจกรรมขององค์กรเพื่อสร้างความรู้จักในตัวนิตยสารไปสู่สาธารณชนและองค์กรภายนอก รวมทั้งสร้างสรรคกิจกรรมให้กับแผนกขายเพื่อนำเสนอลูกค้าพ่วงกับการลงโฆษณา เพื่อเพิ่มความสนใจให้กับลูกค้ามากขึ้น

ส่วนที่ 2 สภาพปัญหาและและแนวทางการแก้ไขในการดำเนินงานของนิตยสาร Who?

ในสถานะเศรษฐกิจถดถอย

ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาในกองบรรณาธิการและการดำเนินงานผลิต

ปัญหาหลักสำคัญที่พบ คือ เรื่องของกำหนดระยะเวลาในการปิดต้นฉบับ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรง เนื่องจากนิตยสาร Who? เป็นนิตยสารข่าวบุคคล ซึ่งจะต้องอาศัย

ความฉับไวของการนำเสนอประเด็นที่น่าสนใจ หลายครั้งที่บุคคลที่ต้องการนำเสนอไม่สามารถติดต่อได้ในระยะเวลาที่กำหนด หรือการนำเสนอประเด็นความเคลื่อนไหวที่สำคัญ ถูกอุปสรรคของเรื่องระยะเวลาเป็นตัวกำหนด แนวทางการแก้ปัญหา เช่น การทำการต่อรองกับฝ่ายผลิตเพื่อขอเลื่อนระยะเวลาแต่ไม่เกินจากกำหนดการสั่งพิมพ์ การจัดพิมพ์หน้าอื่นทดแทนก่อน การจัดทำเนื้อหาข่าวอื่นสำรองไว้ทดแทน การปรับยึดเนื้อหาในกรณีที่เกิดปัญหาหน้าว่างจากฝ่ายโฆษณา ปิดไม่ทันกำหนด หรือปรับลดเนื้อหาของข่าวที่นำเสนอเพื่อสร้างพื้นที่หากมีข่าวที่เป็นประเด็นร้อนแทรกเข้ามา

ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจ

เป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อภาครวม โดยมีผลทั้งในส่วนของผู้ผลิตและกำลังซื้อของผู้บริโภค นิตยสาร WhO? ประสพปัญหาเศรษฐกิจทั้งในเรื่องยอดการลงโฆษณาที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และปัญหาค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่สูง ทางผู้บริหารได้พยายามทำการแก้ไขปัญหาวิกฤตต่าง ๆ เริ่มจากการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ไปจนถึงขั้นปรับลดพนักงานบางส่วนลงเพื่อรักษาความอยู่รอดขององค์กร นอกจากนี้ นิตยสาร WhO? ยังทำการปรับเปลี่ยนความถี่ในการออกนิตยสารจากรายสัปดาห์สู่การเป็นรายปักษ์ ซึ่งนอกจากจะเป็นการช่วยให้องค์กรประหยัดงบประมาณการผลิตลงไปแล้วนั้น แต่ประการสำคัญกลับเป็นการตอบสนองกำลังซื้อของผู้อ่าน ซึ่งผู้อ่านรู้สึกว่าการปรับสู่การเป็นรายปักษ์นี้ทำให้เขาสามารถติดตามได้ทุกฉบับมากขึ้น

ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร

จากการวางโครงสร้างองค์กรที่ค่อนข้างใหญ่ในระยะก่อตั้งบริษัทส่งผลกระทบต่อการทำงานของบางฝ่าย จึงทำให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงาน มีการยุบฝ่ายและโอนถ่ายพนักงานไปทำงานต่างแผนก ซึ่งจากการศึกษาพบว่า หลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรส่งผลให้การทำงานของบางฝ่ายมีความชัดเจนและดำเนินงานได้รวดเร็วขึ้น ในขณะที่บางฝ่ายกลับประสพปัญหาการทำงานเกินกำลัง เนื่องจากมีจำนวนพนักงานที่ไม่เพียงพอ

นอกจากนี้ การถ่ายโอนบุคคลากรไปสู่แผนกต่าง ๆ เพื่อช่วยกันสร้างสรรคงานให้กับองค์กร หากแต่ติดขัดในส่วนของคุณสมบัติและความสามารถไม่สอดคล้องกับความรับผิดชอบที่ได้รับทำให้การทำงานไม่เกิดประสิทธิภาพเต็มที่

ปัญหาและแนวทางการแก้ไขด้านการรับรู้ของผู้บริโภค

นิตยสาร WhO? เป็นนิตยสารที่นำเสนอเนื้อหาสาระที่หลากหลาย จึงเหมือนการเปิดตลาดรูปแบบใหม่ที่ยังขาดความชัดเจนในการที่จะระบุประเภทนิตยสารว่าเป็นบันเทิง ข่าวสาร หรือ กอสลิป ซึ่งผู้บริโภคส่วนใหญ่ คิดว่านิตยสาร WhO? เป็นนิตยสารกอสลิป การเข้าใจที่คลาดเคลื่อนนี้และการรับรู้ข้อมูลของผู้บริโภคที่ไม่ถูกต้อง ย่อมส่งผลให้นิตยสาร WhO? เสีย

โอกาสทางธุรกิจ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาแนวทางการแก้ไขปัญหาการรับรู้ของผู้บริโภค โดยการเพิ่มการประชาสัมพันธ์ การทดลองแจกฉบับย่อนหลังกระจายให้กับผู้อ่านในวงกว้าง เพื่อเป็นการสร้างโอกาสทางการขายและประชาสัมพันธ์นิตยสาร WhO? ในทิศทางที่ถูกต้อง

จากการศึกษาพบว่า สภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขในการดำเนินงานของนิตยสาร WhO? ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1

แสดงสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขในการดำเนินงานของนิตยสาร WhO?
ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย

ปัญหา	สภาพปัญหา	แนวทางการแก้ไขปัญหา
ปัญหาในกองบรรณาธิการและการดำเนินงานผลิต	<ul style="list-style-type: none"> - ปัญหาการปิดต้นฉบับล่าช้าจากกองบรรณาธิการ - ปัญหาเรื่องหน้าโฆษณาของฝ่ายขาย 	<ul style="list-style-type: none"> - กองบรรณาธิการขอต่อรองกับฝ่ายผลิตเพื่อขอเลื่อนระยะเวลาออกไปแต่ไม่เกินจากกำหนดการสั่งพิมพ์ - กองบรรณาธิการจัดทำเนื้อข่าวสำรองไว้ทดแทน หรือต่อรองกับลูกค้าขอจัดพิมพ์หน้าโฆษณาอื่นทดแทน - ปรับยืดเนื้อหาในกรณีที่เกิดปัญหาหน้าว่างจากฝ่ายโฆษณาปิดไม่ทันกำหนด

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ปัญหา	สภาพปัญหา	แนวทางการแก้ไขปัญหา
ปัญหา ด้านเศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - ปัญหาจากการขายโฆษณาลดลง - ปัญหาด้านกำลังซื้อของผู้่านที่ลดลง - ปัญหาด้านการเงิน 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับรูปแบบการนำเสนอ เช่น การขายบทความพิเศษ หรือกิจกรรมร่วมกับองค์กรภายนอกเพื่อหารายได้ให้กับบริษัท - ปรับเปลี่ยนการออกนิตยสาร WhO? จากรายปักษ์เป็นรายสัปดาห์ เพื่อลดต้นทุนการผลิตและตอบสนองกำลังซื้อของผู้่าน - ผู้บริหารประชุมกับพนักงานเพื่อชี้แจงถึงสถานการณ์ของบริษัท และออกนโยบายให้พนักงานอาสาสมัครลาออกก่อนกำหนดการทำงาน (Voluntary Retirement Program)
ปัญหา ด้านโครงสร้างองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างองค์กรมีขนาดใหญ่เกินไป 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารได้ทำการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ จากการออกนโยบายให้พนักงานอาสาสมัครลาออกก่อนกำหนดการทำงาน - ยุบฝ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้และรวบรวมแผนการทำงาน โอนถ่ายบุคลากรให้ได้ทำงานหลากหลายมากขึ้น - ลดขั้นตอนความซับซ้อนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ปัญหา	สภาพปัญหา	แนวทางการแก้ไขปัญหา
ปัญหาด้านการรับรู้ของผู้บริโภค	ผู้อ่านส่วนใหญ่มีความเข้าใจว่านิตยสาร WhO? เป็นนิตยสารประเภทกอสลิป และไม่เข้าใจถึงความแตกต่างของความเป็นนิตยสารข่าวบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - เร่งสร้างการรับรู้ผ่านการประชาสัมพันธ์นิตยสาร WhO? กับผู้อ่านจากกิจกรรมต่างๆ - ขอความร่วมมือในการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อมวลชนต่างๆ - จัดทำโปรโมชันในการแจกฉบับย้อนหลังให้กับร้านหนังสือต่างๆ

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง“การบริหารการผลิตเพื่อออกนิตยสารฉบับใหม่กรณีศึกษานิตยสารข่าวบุคคล: WhO? Magazine” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงนโยบายการบริหารงานนิตยสาร WhO? ในด้านการดำเนินการจัดทำนิตยสารใหม่ และขั้นตอนการผลิตนิตยสาร WhO? รวมถึงสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขของนิตยสาร WhO? ในสถานะเศรษฐกิจถดถอย สามารถนำผลการศึกษามาวิเคราะห์และอภิปรายแนวคิดได้ ดังต่อไปนี้

นโยบายและการบริหารการผลิตเพื่อออกนิตยสาร WhO?

บริษัท ไชลิต มีเดีย (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการเป็นผู้ผลิตธุรกิจสื่อสารมวลชนครบวงจร แต่หากสถานการณ์ของภาวะเศรษฐกิจถดถอยจึงทำให้นิตยสาร WhO? เป็นผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท จากในระยะเริ่มต้นของการก่อตั้งที่ได้วางรูปแบบให้นิตยสาร WhO? เป็นนิตยสารข่าวบุคคลรายสัปดาห์ (The Weekly People News Magazine) เพื่อแข่งชิงความได้เปรียบจากนิตยสารอื่น ๆ ในด้านการนำเสนอข่าวสารที่ฉับไวและทันต่อสถานการณ์ แต่หลังจาก มกราคม 2552 ที่ทางนิตยสาร WhO? ได้ปรับเปลี่ยนสู่การออกรายปักษ์ และได้ปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการเข้าสู่การทำธุรกิจสื่อสารมวลชนไม่ใช่เพียงการมีเงินทุน ความรู้และประสบการณ์อันยาวนานเพียงเท่านั้น หากแต่ผู้ประกอบการธุรกิจสื่อสารมวลชนย่อมต้องมีความพร้อมในการรับกับ

สภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจ สอดคล้องกับแนวคิดของเดนิส แมคควอล Denis McQuail (2005, pp. 281-282) ที่สะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินธุรกิจสื่อมวลชนที่มักอยู่ภายใต้แรงกดดันทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น สื่อมวลชนจึงไม่สามารถปฏิบัติงานอิสระด้วยตนเอง แต่ต้องดำเนินงานท่ามกลางแรงกดดันจากตัวแปรต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายและหลักการทำงานขององค์กร

ปัจจัยภายในองค์กร

สำหรับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการบริหารการผลิตของนิตยสาร WhO? นี้ สอดคล้องกับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจกำหนดนโยบายและการปฏิบัติงาน ได้แก่ การบริหารจัดการองค์กร ซึ่งจะกำหนดนโยบายในการผลิตงานและการดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ เทคโนโลยีที่ทำให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ และความสามารถทางด้านวิชาชีพ ซึ่งบุคคลนั้นต้องสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ความรู้ ความคิด ในการผลิตผลงาน (Denis McQuail, 2005, pp. 281-282) ซึ่งปัจจัยความสามารถทางด้านวิชาชีพเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ณัฐวัลค์ โทธิประสา (2548, น. 2) ที่ได้ศึกษาเรื่องการบริหารการตลาดของนิตยสารธุรกิจการตลาดในเครือบริษัท Thaicoon-Brandage Holding Co.,Ltd พบว่า ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารการตลาดของนิตยสารทั้ง 4 ฉบับในเครือ (Thaicoon, BrandAge, 4 P Marketing และ Strategy and Marketing) ได้แก่ การบริหารองค์กร เทคโนโลยีการผลิต และความสามารถทางวิชาชีพของบุคลากร โดยเฉพาะปัจจัยทางด้านความสามารถทางวิชาชีพเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ที่ทำให้บุคลากรสามารถที่จะนำเสนอเนื้อหาจากการวิเคราะห์เจาะลึกข่าวสารทางการตลาดเพื่อตอบสนองผู้อ่านได้ เช่นเดียวกับนิตยสาร WhO? เนื่องจากธุรกิจของนิตยสารได้ให้ความสำคัญในเรื่องการนำเสนอเนื้อหาเป็นหลัก โดยเฉพาะในสายงานของข่าวบุคคล บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการทำงานสายอาชีพนี้ ย่อมจำต้องมีสายสัมพันธ์ที่ดีแนบแน่นกับแหล่งข่าว ซึ่งถือเป็นผู้ที่มีต้นทุนทางวัตถุดิบที่สูง เนื้อหาของนิตยสารที่จะนำเสนอต่อผู้อ่านสามารถที่จะเจาะลึกและเข้าถึงข้อมูลที่มีความพิเศษ และตอบสนองความต้องการของผู้อ่านได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยภายนอกองค์กร

ในส่วนของปัจจัยภายนอกที่ควบคุมได้ยาก อย่างปัจจัยทางสังคม การเมือง และแรงกดดันทางเศรษฐกิจ ก็เป็นแรงกดดันให้เกิดการปรับรูปแบบและเนื้อหาของนิตยสาร ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้อ่าน นอกจากนี้ จากสภาวะเศรษฐกิจถดถอยย่อมส่งผลกระทบต่อรายพื้นที่โฆษณาอันเป็นที่มาของรายได้หลักลดลง ผู้ผลิตต้องให้ความสำคัญกับสภาวะเศรษฐกิจในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรายได้ของธุรกิจนิตยสาร ส่งผลให้ผู้ผลิตต้องปรับตัว ไม่ว่าจะ

จะเป็นการปรับตัวด้านการบริหารองค์กร โดยการลดขนาดองค์กรหรือปรับปรุงโครงสร้าง รวมถึงการปรับตัวด้านการผลิต เป็นต้น เช่นเดียวกับการศึกษาของ พรทวิ ยอดมงคล (2542, น. 2) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารธุรกิจหนังสือพิมพ์ในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจหนังสือพิมพ์รายวันในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำคือสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่ส่งผลให้เกิดปัญหาต้นทุนที่เพิ่มขึ้นและปัญหารายได้ที่ลดลง ทั้งรายได้ในส่วนของการจำหน่ายหนังสือพิมพ์และรายได้จากการขายพื้นที่โฆษณา ทำให้หนังสือพิมพ์ต้องมีการปรับตัวด้านการบริหารงานทั่วไปขององค์กร ด้วยการใช้ลดค่าใช้จ่ายและลดขนาดขององค์กร และปรับตัวด้านการผลิต ผลของการปรับตัวทำให้ธุรกิจหนังสือพิมพ์สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

เมื่อผู้บริหารองค์กรได้เผชิญกับปัจจัยแวดล้อมดังกล่าว ซึ่งเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานและมีอิทธิพลต่อการอยู่รอดขององค์กร ทางผู้บริหารนิตยสาร WhO? จึงได้แก้ไขปัญหาดังกล่าว ด้วยการปรับรูปแบบและเนื้อหาให้สอดคล้องกับสาเหตุของปัญหาที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกดังที่ได้กล่าวมา โดยไม่เสียเอกลักษณ์ของความเป็นนิตยสารข่าวบุคคล และไม่ขัดกับจุดยืนเดิมของนิตยสาร ดังนั้นทางผู้บริหารนิตยสาร WhO? จึงทำการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการนำเสนอจากการเป็นนิตยสารข่าวรายสัปดาห์ สู่อารมณ์นิตยสารรายปักษ์ตั้งแต่มกราคม 2552 เพื่อให้สอดคล้องกับกำลังซื้อของผู้อ่าน และช่วยลดต้นทุนให้กับผู้ผลิตในภาวะเศรษฐกิจถดถอย นอกจากนี้ทางผู้บริหารนิตยสาร WhO? ยังได้ทำการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ดังกล่าว โดยในประเด็นนี้สามารถเชื่อมโยงกับกับแนวคิดของ John Child (1976, p. 78) ในเรื่องการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร (Pressure for Re-Organization) ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

การบริหารการผลิต

ในการดำเนินการผลิตนิตยสาร WhO? ซึ่งเกี่ยวข้องกับหลักการทำงานขององค์กรในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะกองบรรณาธิการ ฝ่ายศิลปกรรม และฝ่ายผลิต สอดคล้องกับหลักการของศิริวรรณ เสรีรัตน์ ในการจัดองค์กรตามหน้าที่ (The Function Type) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, น. 83-84) แต่ละคนจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ขั้นตอนการทำงานจะเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนงานและจัดเตรียมต้นฉบับ ไปสู่กระบวนการจัดพิมพ์และจบที่การจัดจำหน่ายไปสู่ผู้บริโภค โดยแต่ละขั้นตอนจะต้องอาศัยการประสานงานที่ดีในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น โดยมีผู้บังคับบัญชาสูงสุด คือ CEO โดยทำหน้าที่เป็นผู้พิมพ์ ผู้โฆษณาและบรรณาธิการบริหารเป็นผู้ดูแล สอดคล้องกับแนวคิดการจัดองค์กร

นิตยสาร (สุรพงษ์ โสภนะเกียรติ, 2546, น. 168) ที่ได้จำแนกงานองค์กรนิตยสารออกเป็นกองที่สำคัญ 3 กอง คือ กองจัดการ กองบรรณาธิการ และกองการผลิต

การกำหนดรูปแบบและเนื้อหาของนิตยสาร

1. การกำหนดเนื้อหาของนิตยสาร

นิตยสาร WhO? ถือเป็นนิตยสารประเภทข่าว (News Magazine) ที่นำเสนอเนื้อหาข่าวความเคลื่อนไหวของบุคคลจากทุกแวดวงสังคม โดยเป็นนิตยสารที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการเพื่อธุรกิจ แบ่งการนำเสนอเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ข่าว บทสัมภาษณ์ และบทความสาระบันเทิง โดยประเด็นหลักที่ทางผู้ผลิตนิตยสาร WhO? ให้ความสำคัญนั้น คือ การนำเสนอเนื้อหาของข่าวและความพิเศษของข้อมูลที่อยู่ในกระแสความสนใจของสังคม ซึ่งถูกกำหนดจากบุคลิกภาพของตัวนิตยสารและกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการจับไวในการนำเสนอเนื้อหาของนิตยสาร WhO? ถือเป็นารรวมเนื้อหาที่หลากหลายอย่างมีสาระ อีกทั้งการกำหนดเนื้อหาของแต่ละฉบับยังสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย โดยแต่ละฉบับนั้นจะเสนอเรื่องราวตามขอบเขตหมุนเวียนไปตามความเหมาะสมของกาลเทศะและแนวเนื้อหาหลักนิตยสาร แต่ตัวนิตยสารยังไม่สามารถสร้างจุดต่างที่เด่นชัดในการรับรู้ของความเป็นข่าวบุคคลที่แตกต่างจากนิตยสารบันเทิงประเภทกอสสิปตามความเข้าใจของผู้คนส่วนใหญ่ได้ เนื่องจากยังถือเป็นนิตยสารใหม่ที่เพิ่งจะเกิดขึ้น

2. การกำหนดขนาดและรูปเล่มของนิตยสาร

ขนาดรูปเล่มของนิตยสาร WhO? ได้ทำการปรับขนาดจาก 23 x 28 เซนติเมตร ไปสู่ขนาด 11.75 x 9 นิ้ว ซึ่งเป็นขนาดมาตรฐานเช่นเดียวกับนิตยสารทั่วไป และใช้ระบบการพิมพ์ออฟเซต 4 สี โดยคำนึงถึงคุณภาพและต้นทุนการผลิตเป็นหลักสอดคล้องกับแนวคิดการกำหนดขนาดนิตยสาร คือ ขนาดของนิตยสารควรสอดคล้องกับกระดาษมาตรฐานและสอดคล้องกับวิธีการพิมพ์ที่เลือกใช้ เพื่อความประหยัดและความสะดวกในการผลิต (มาลี บุญศิริพันธ์, 2546, น. 235)

3. การออกแบบปกและการจัดหน้า

นิตยสาร WhO? ได้ให้ความสำคัญกับการออกแบบปกและการจัดหน้า ในส่วนของการจัดหน้าของนิตยสาร WhO? นั้น เป็นการจัดหน้านิตยสารแบบแตกต่าง ที่ไม่มีเกณฑ์ตายตัว โดยสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการนำเสนอเนื้อหาแต่ละฉบับ โดยคำนึงถึงรสนิยมของผู้อ่านและแนวเนื้อหาของนิตยสาร (จันทนา ทองประยูร, 2537, น. 24) ในขณะที่การออกแบบปกซึ่งมีความสำคัญ จะทำการคัดเลือกภาพและข้อความที่โปรยบนปกจากความน่าสนใจของเนื้อหา

ข่าวที่ถูกนำเสนอ เพื่อให้หน้าปกมีความโดดเด่นและสร้างความน่าสนใจขณะวางแข่งกับนิตยสารอันหลากหลายบนแผงหนังสือ โดยสร้างเอกลักษณ์ภายใต้ของขอบสีเขียวมะนาวบริเวณสันปกเพื่อสร้างการจดจำให้กับผู้บริโภค สอดคล้องกับ นฤวรรณ รักสกุล (2546, น. 2) กล่าวว่า หน้าปกได้กลายเป็นหนึ่งในการแข่งขันทางการตลาดที่สำคัญ และสอดคล้องกับแนวคิดการออกแบบปกนิตยสารที่ว่า นิตยสารที่น่าสนใจจะต้องมีปกที่เป็นจุดเด่น สะท้อนแนวคิดสื่อสิ่งพิมพ์ จำง่าย และสามารถทำให้ผู้พบเห็นนึกถึงได้เสมอ (จันทนา ทองประยูร, 2537, น. 17)

สภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขในการดำเนินงานของนิตยสาร Who? ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย

จากการดำเนินงานและการบริหารการผลิตของนิตยสาร Who? นั้นพบปัญหาและอุปสรรคของนิตยสาร Who? ซึ่งอาจใกล้เคียงกับองค์กรนิตยสารอื่น ๆ ประเด็นปัญหาหลักอยู่ที่เรื่องของภาวะเศรษฐกิจซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ควบคุมได้ยาก ผนวกกับในระยะก่อตั้งองค์กรผู้บริหารได้ใช้กลยุทธ์การจัดจำหน่ายแบบหนังสือพิมพ์รายวัน มีการส่งพิมพ์นิตยสาร Who? ฉบับแรก เป็นจำนวนมากมากกว่าแสนเล่ม เพื่อสร้างการรับรู้ โดยใช้การกระจายไปทั่วประเทศ ซึ่งอาจถือเป็นการวางกลยุทธ์ที่ไม่ถูกต้องนัก และยังเป็นปัญหารุนแรงหากพิจารณาจากแนวคิดของ เจมส์ บี โคแบค (James B. Kobak, 2002, pp. 34-35) เกี่ยวกับ 13 สัญญาณที่บ่งชี้ระดับปัญหาของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารนิตยสาร รวมถึงปัญหาบุคลิกและตำแหน่งผลิตภัณฑ์ไม่ชัดเจนก็ถือเป็นปัญหารุนแรง ซึ่งทำให้เกิดปัญหาการรับรู้ของผู้บริโภคที่เข้าใจว่านิตยสาร Who? คือนิตยสารกอสลิป ในส่วนของปัญหาที่แก้ไขได้ เช่น เรื่องระยะเวลาจำกัดของกองบรรณาธิการ ซึ่งน่าจะแก้ไขได้จากการจัดการบริหารเวลาที่ดีขึ้น รวมถึงการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพจากการคัดสรรบุคลากรให้สอดคล้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยการว่าจ้างพนักงานที่มีคุณภาพ โดยไม่จ้างเกินจำเป็น หรือปัญหาอัตราการซื้อโฆษณาที่ลดลง อาจต้องใช้ความพยายามสร้างสรรค์สิ่งที่แตกต่างกันและทำให้ผู้ลงโฆษณารู้สึกว่าคุ้มค่า นอกจากนี้ทางผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการวางแผนวิจัย เพื่อหาข้อแก้ไขกับปัญหาต่าง ๆ ก่อนที่จะปล่อยให้กลายเป็นปัญหาที่ยากต่อการแก้ไข สำหรับมุมมองของ Don Gussow (1984, pp. 34-35) นักวารสารศาสตร์ที่มีประสบการณ์ด้านนิตยสารหลายฉบับ ให้แนวคิดเรื่องความสำเร็จและความล้มเหลวในการดำเนินงานนิตยสารว่า นิตยสารต้องสร้างจุดน่าสนใจของตัวเองให้ได้ ถึงจะสามารถประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

ด้วยระยะเวลาของการดำเนินธุรกิจที่อยู่ในระยะเริ่มต้นของนิตยสาร WhO? การบริหารจัดการองค์กรอาจยังยังไม่เกิดประสิทธิภาพมากนัก จากการประสพภาวะเศรษฐกิจและปัญหาต่าง ๆ แต่ทั้งผู้บริหารและพนักงานในองค์กรต่างพากันที่จะต่อสู้และฝ่าฟันวิกฤตต่าง ๆ ร่วมกัน ส่วนหนึ่งของปัญหาจะกลายเป็นประสบการณ์ที่หลาย ๆ ฝ่ายได้เรียนรู้และนำไปพัฒนาเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีก นอกจากนี้ ผู้บริหารควรติดตามและประเมินผลของทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้ตัดสินใจนำไปปฏิบัติสำหรับการใช้แก้ไขปัญหา เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่วางไว้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากการวิเคราะห์นโยบายการบริหารงานนิตยสาร WhO? ผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบายและการทำงานที่ชัดเจนและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น ควรให้ความสำคัญกับการจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับหน้าที่ของบุคคลากรเพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อได้ทำการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารองค์กรแล้ว ผู้บริหารควรศึกษาถึงผลกระทบของการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอย่างละเอียดรอบคอบ และนำผลการศึกษาไปใช้พัฒนาการทำงาน ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นไป
2. การกำหนดรูปแบบของนิตยสารควรทำการศึกษาวิจัยจากผู้อ่านอย่างจริงจัง เพื่อค้นหาแนวทางที่เหมาะสมและบ่งบอกเอกลักษณ์ที่ชัดเจนของนิตยสาร เพื่อสร้างการรับรู้ของผู้อ่าน และการเข้าใจในรูปแบบนิตยสารได้อย่างถูกต้อง
3. ให้ความสำคัญกับการประเมินสภาพปัญหา ควรประเมินถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อหาทางแก้ไขและรับกับสถานการณ์ปัจจัยต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพ
4. เนื่องจากนิตยสารเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการนำเสนอเนื้อหาเป็นหลัก การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แนวคิดทัศนคติของผู้บริโภค มีผลต่อการตัดสินใจซื้อนิตยสาร ทำให้ผู้บริหารควรที่จะศึกษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนานิตยสารให้ตอบสนองความต้องการผู้อ่านอยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

การศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษาในประเด็นของการบริหารการผลิตและจัดทำนิตยสารใหม่ ซึ่งยังขาดการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารงานการตลาดของนิตยสาร WhO? ฉะนั้น การศึกษาเกี่ยวกับนิตยสาร WhO? ครั้งต่อไปควรศึกษาถึงกลยุทธ์การบริหารงานการตลาด รวมถึง การศึกษาวิจัยในลักษณะเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความพึงพอใจ และทัศนคติของประชากร ภายนอกที่มีต่อนิตยสาร WhO?