

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษารายงานโครงการเฉพาะบุคคลเรื่อง “กลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์” โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน) และผู้บริหารหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ นักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน นักสื่อสารมวลชน รวมทั้งนักการตลาด และจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผลการศึกษานำเสนอตามวัตถุประสงค์การวิจัย คือ เพื่อศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์

ผู้ศึกษาค้นพบว่า ในช่วง พ.ศ. 2546-2550 หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy) จนทำให้หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์สามารถแข่งขันกับหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันฉบับอื่น ๆ ตลอดช่วง 5 ปีที่ผ่านมาประกอบด้วย

1. การใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing strategy) ของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์
2. การวางแผนกลยุทธ์การตลาดเฉพาะส่วน (Segmenting Targeting and Positioning : STP Marketing Strategy)
3. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการตลาดของหนังสือพิมพ์

### การใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์

ดังที่ได้กล่าวถึงการก่อตั้งหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ในเบื้องต้นแล้วอย่างพอสังเขป สิ่งที่ผู้ศึกษาค้นพบ คือ หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์อยู่รอดตลอดช่วง 5 ปี (พ.ศ. 2546-2550) ได้นำกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมาเป็นแนวทางสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อการแข่งขันของหนังสือพิมพ์ตลอดช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ดังนี้

#### 1. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ได้สร้างบุคลิกของหนังสือพิมพ์ให้มีความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์ของความเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวัน จนทำให้ผู้อ่านทั่วไปได้รับทราบว่ามี ความแตกต่างไปจากหนังสือพิมพ์ฉบับอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดหลายประการ คือ

1.1 การออกแบบหรือการนำเสนอข่าว (Lay Out) หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มีรูปแบบการเขียนข่าวที่สั้นจบในหน้า ไม่มีข่าวต่อ ทำให้ผู้อ่านสามารถอ่านเนื้อหาข่าวและเก็บรายละเอียดสำคัญได้ภายในเวลารวดเร็ว ทำให้เกิดความเข้าใจเนื้อหาข่าวได้ทันที โดยไม่ต้องเสียเวลาอ่านข่าวต่อ อันสอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้อ่านเป้าหมายที่เป็นคนในสังคมเมือง ขณะที่หนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันอีก 2 ฉบับจะเน้นข่าวธุรกิจ-เศรษฐกิจเช่นกัน แต่รูปแบบการเขียนข่าวค่อนข้างยาวและมีข่าวต่อซึ่ง คุณภักดิ์ คำพิทักษ์ กล่าวว่า

ข้อแตกต่างที่ชัดเจนที่เด่นชัดที่สุดของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์กับหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันฉบับอื่น ๆ คือ รูปแบบการเขียนข่าว ซึ่งโพสต์ทูเดย์จะเขียนข่าวที่สั้นกระชับจบในข่าวเดียวไม่มีข่าวต่อทำให้ผู้อ่านทั่ว ๆ อ่านแล้วเข้าใจได้ง่ายแม้ไม่มีความรู้พื้นฐานทางด้านเศรษฐกิจมาก่อน นอกจากนี้ยังเขียนข่าวแบบตรงประเด็นไม่เยิ่นเย้อหรือวกไปวนมา หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์เป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจที่สื่อสารชัดเจนทั้งเรื่องเศรษฐกิจ การเมือง นับเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญอย่างหนึ่งของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ ซึ่งทีมงานมั่นใจว่ามีกลุ่มผู้อ่านที่ต้องการอ่านหนังสือพิมพ์ในลักษณะนี้<sup>1</sup>

ขณะที่ ผศ.สุกานดา วรพันธุ์พงศ์ กล่าวถึงรูปแบบและวิธีการนำเสนอข่าวของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ว่า

รูปแบบและวิธีการนำเสนอข่าวของโพสต์ทูเดย์นับว่ามีความสอดคล้องกับกลุ่มอ่านเป้าหมายที่ทำให้เนื้อหาข่าวสั้นกระชับจบในหน้า มีประเด็นสมควรที่จะรับรู้ไม่ต้องใช้เวลาอ่านมาก วิธีการนี้นับว่าสามารถจับจุดความเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจได้ดี เพราะนักธุรกิจส่วนใหญ่จะใช้เวลาอ่านหนังสือพิมพ์น้อย ซึ่งหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์สามารถวางนโยบายและรูปแบบการนำเสนอได้เหมาะสม ทำให้มีความโดดเด่นและเป็นทางเลือกใหม่ให้ผู้อ่านที่ต้องการข่าวสารแนวเศรษฐกิจ-ธุรกิจ<sup>22</sup>

<sup>1</sup> สัมภาษณ์ ภักดิ์ คำพิทักษ์, บรรณาธิการข่าวหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์, 13 มีนาคม 2550.

<sup>2</sup> สัมภาษณ์ สุกานดา วรพันธุ์พงศ์, อาจารย์ประจำสาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 29 มีนาคม 2550.

คุณดนัย จันทรเจ้าฉาย กล่าวเสริมในเรื่องรูปแบบการนำเสนอข่าวของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ว่า

หากพิจารณาในแง่ทางการตลาดทั้ง 4 P's จะพบว่าหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ (Product) มากที่สุด เพราะหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มีจุดยืนและเอกลักษณ์ในการนำเสนอข่าวที่สั้น จบในหน้า มีความครบถ้วนด้านธุรกิจ เศรษฐกิจ การเมือง ต่างประเทศ อีกทั้งมีความเป็นไลฟ์สไตล์ค่อนข้างสูงเหมือนเป็นการนำเอารูปแบบหนังสือแมกกาซีนมาผสมผสานลงไปในการทำหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวัน ผู้อ่านจึงรับรู้ได้ถึงความไม่เป็นทางการจนเกินไป นับเป็นเอกลักษณ์ทางการตลาดที่โดดเด่นมากที่สุด ซึ่งหนังสือพิมพ์ฉบับอื่นยังไม่มี<sup>3</sup> นอกจากนี้คุณดนัย เอกมหาสวัสดิ์ กล่าวถึงรูปแบบการนำเสนอข่าวของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ว่า

โพสต์ทูเดย์มีการวิจัยทางการตลาดมาอย่างดีก่อนที่จะทำหนังสือพิมพ์ฉบับนี้เพื่อเป็นตัวกำหนดบุคลิกและหน้าตาของหนังสือพิมพ์ การจัดเลย์ อ์เอาท์ของโพสต์ทูเดย์แตกต่างจากหนังสือพิมพ์ฮาร์ดนิวส์ฉบับอื่น ๆ ทั้งการเลือกใช้ตัวอักษร ขนาดอักษร การวางดัมมี่และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ทำให้หนังสือพิมพ์ดูโปร่ง เมื่อผนวกกับการเขียนข่าวแบบจบในหน้าทำให้อ่านข่าวได้ง่ายขึ้นและเป็นการให้ชีวิตชีวาแก่ผู้อ่าน ทั้งนี้การเขียนข่าวจบในหน้าก็ต้องพิสูจน์ให้ผู้อ่านว่าเสนอข่าวได้ตรงกับความต้องการหรือไม่ วิธีการนี้บอกไม่ได้ว่าดีที่สุดหรือยังนั่นต้องวัดที่ความสำเร็จของหนังสือพิมพ์ นอกจากนี้โพสต์ทูเดย์ยังมีจุดเด่น อีกเรื่อง คือ มีคอลัมน์เล็ก ๆ น้อย ๆ มาคั่นข่าวหรือบทความ บางครั้งนำเรื่องอินไซด์ที่เขียนเป็นข่าวไม่ได้นำมาเขียนเป็นคอลัมน์เล็ก ๆ ทำให้หนังสือพิมพ์มีเสน่ห์น่าอ่าน<sup>4</sup>

จะเห็นได้ว่าหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มีรูปแบบการนำเสนอข่าวที่สั้นกระชับ ไม่มีข่าวต่อทำให้ผู้อ่านรับรู้เนื้อหาได้รวดเร็ว นับเป็นความแตกต่างที่เห็นที่ชัดเมื่อเทียบกับหนังสือพิมพ์ฉบับอื่น ๆ

<sup>3</sup> สัมภาษณ์ ดนัย จันทรเจ้าฉาย, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท DC Consultants and Marketing Communication Ltd., 28 มิถุนายน 2550.

<sup>4</sup> สัมภาษณ์ ดนัย เอกมหาสวัสดิ์, กรรมการผู้จัดการ บริษัท จีจีนิวส์ เนทเวิร์ค จำกัด (คลื่นข่าว FM 98 Business Radio สำนักข่าว จีจีนิวส์), 2 เมษายน 2550.

## 1.2 การกำหนดทิศทางข่าว

หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ได้เปิดดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องจนก้าวเข้าสู่ปีที่ 5 ในปี พ.ศ. 2550 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทำให้ทราบว่า หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มีการกำหนดทิศทางข่าวเพื่อผลิตข่าวที่มีคุณภาพสอดคล้องกับผู้อ่านเป้าหมาย ดังที่คุณพิชาย ชื่นสุขสวัสดิ์ กล่าวไว้ว่า

ในช่วง 3 - 4 ปีก่อนหน้านี้หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์เน้นกลุ่มผู้อ่านในเขตกรุงเทพและปริมณฑลเป็นหลัก แต่เมื่อหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์เป็นที่รู้จักและยอมรับของผู้อ่านในกลุ่มนี้อย่างกว้างขวางจนกลายเป็นจุดเด่นของหนังสือพิมพ์ฉบับนี้ บริษัทฯ จึงมีนโยบายที่จะขยายฐานผู้อ่านโพสต์ทูเดย์ให้กว้างขึ้นไปยังภูมิภาคและหัวเมืองใหญ่ ดังนั้นจึงเปิดหน้าข่าวภูมิภาคขึ้นมา 2 หน้า โดยในอนาคตจะมีการพัฒนาไปสู่การผลิตข่าวหน้าภูมิภาคของตนเอง ซึ่งอาจใช้ศูนย์ข่าวภูมิภาค ของ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือภาคใต้ โดยบริษัทฯ กำลังเตรียมการในเรื่องนี้อยู่<sup>5</sup>

นอกจากนี้คุณภัทระ คำพิทักษ์ ยังกล่าวเสริมในเรื่องทิศทางข่าวของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ในอนาคต ว่า

จุดยืนของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์นำเสนอข่าวเศรษฐกิจ ธุรกิจที่อ่านง่าย ไม่ซับซ้อน ขณะเดียวกันก็นำเสนอข่าวเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการเมืองหรือข่าวการเมืองที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ซึ่งหลังจากปี 2550 เป็นต้นไปจะมีการพัฒนาการนำเสนอเนื้อหาอีกชั้นเป็นข่าวเศรษฐกิจที่กระทบจิตใจคน (Human Interest) เช่น จตุคามรามเทพก็นำเสนอข่าวในประเด็นการสร้างจตุคามฯ มีผลกระทบต่อขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (จีดีพี) ทั้งนี้เดิมกลุ่มเป้าหมายผู้อ่านของโพสต์ทูเดย์จะเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีอายุ 25-45 ปี ทำงานในออฟฟิศ หน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจ หลังจากที่เจาะตลาดกลุ่มนี้ได้ระดับหนึ่งแล้ว โพสต์ทูเดย์จะก้าวออกไปสู่ตลาดผู้อ่านที่กว้างขึ้น (แมส) มากขึ้น ซึ่งเป็นตลาดใหม่และยังไม่มีหนังสือพิมพ์ฉบับใดเข้าไปเจาะ โดยจะให้โพสต์ทูเดย์เข้าไปอยู่ในห้างร้านและบริษัทต่าง ๆ เหมือนที่หนังสือพิมพ์ไทยรัฐเข้าไปวางในสภากาแฟ หรือร้านตัดผม

---

<sup>5</sup> สัมภาษณ์ พิชาย ชื่นสุขสวัสดิ์, บรรณาธิการอำนวยการ บริษัท โพสต์ พับลิชซิง จำกัด (มหาชน), 3 เมษายน 2550.

ซึ่งวิธีการนี้นับเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่เข้าไปรากฐานผู้อ่านที่กว้างขึ้นดังตาราง 4.1<sup>6</sup>

#### ตารางที่ 4.1

แสดงรายละเอียดของประเภทเนื้อหาข่าวของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์

ลำดับที่	รูปแบบข่าว	เนื้อหา
Section A	หน้าปก ข่าวเศรษฐกิจ-การเมือง หน้ากลาง ปกหลัง	- ข่าวหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อผู้อ่าน - ข่าวสังคม ภายในประเทศ คอลัมน์ที่ 7 นำเสนอข่าวทางการเมืองที่ไม่เป็นข่าว คอลัมน์ที่ 1 ขยายความสำคัญในข่าวนำของหน้า A3 - ข่าวกีฬา - ข่าวภูมิภาค - สถานการณ์โลก - การเงิน ธุรกิจประกัน
Section B	ปกหน้า ธุรกิจตลาด ปกหลัง ตลาดทุนหุ้น	- ปรากฏการณ์ทางการตลาด สินค้าใหม่ - ไอที การสื่อสาร อสังหาริมทรัพย์ รถยนต์ - ข่าวและความเคลื่อนไหวในบริษัทต่าง ๆ ที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลาดอนุพันธ์
Section C	Magazine	มีเนื้อหาแบบนิตยสารรายวัน ประกอบด้วยข่าวบันเทิง ข่าวสังคม การดูแลสุขภาพ นอกจากนี้ปกหลังยังมีคอลัมน์ How To มีสาระเกี่ยวกับชีวิตประจำวันเหมาะสำหรับผู้อ่านทั้งชายและหญิง
Section D	กิน ดื่ม ช้อป	แนะนำอาหาร ร้านอาหาร แหล่งช้อปปิ้งสำหรับวันหยุดสุดสัปดาห์

หมายเหตุ : Section D จะมีเฉพาะวันศุกร์เท่านั้น ส่วน Section C ของฉบับวันศุกร์จะเป็น Magazine ชวนเที่ยว ซึ่งเป็นการแนะนำสถานที่ท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศในรูปแบบบันทึกการเดินทางและเรื่องเล่า

<sup>6</sup> สัมภาษณ์ ภัทระ คำพิทักษ์, บรรณาธิการข่าวหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์, 13 มีนาคม 2550.

คุณภัทระ คำพิทักษ์ กล่าวถึง ประเภทและเนื้อหาของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ว่า เนื้อหาของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์นั้นจะสามารถเจาะกลุ่มผู้อ่านทั้งในกรุงเทพฯ และหัวเมืองใหญ่ ๆ ในภูมิภาคได้เป็นอย่างดีเนื่องจากหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มี เนื้อหาที่ครอบคลุมทั้งเศรษฐกิจ ธุรกิจ การเมือง สังคม และบทความจาก คอลัมนิสต์และนักวิชาการหลากหลายสาขาอาชีพ ส่วนวันอาทิตย์ก็มีเนื้อหา พิเศษเพิ่มขึ้นมา เช่น หน้าเครื่องรางอินเทอร์เน็ต วิเคราะห์เหตุการณ์เด่นประจำ สัปดาห์ สรุปเหตุการณ์สำคัญในประเทศและทั่วโลกซึ่งมีเนื้อหาเหมาะสำหรับทุก คนในครอบครัว<sup>7</sup>

ทิศทางข่าวของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ไม่ได้เน้นข่าวธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่ เน้นข่าวเศรษฐกิจที่กระทบจิตใจหรือส่งผลต่อผู้อ่านด้วย นับเป็นการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ที่สำคัญ

### 1.3 การเลือกใช้และสร้างตราสินค้า (Brand)

การเลือกใช้ตราสินค้าคือ ชื่อหนังสือพิมพ์และการออกแบบ โดยโลโก้ของ หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ใช้สีแดง จากการศึกษาพบว่าองค์ประกอบดังกล่าวเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ กลุ่มผู้อ่านรู้จักหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์และเป็นที่ยอมรับได้

ผศ.สุกานดา วรพันธุ์พงศ์ กล่าวว่า

การที่หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ เลือกใช้คำว่า “โพสต์” อยู่ในชื่อหนังสือพิมพ์เป็น การสื่ออย่างหนึ่งว่า หนังสือพิมพ์ฉบับนี้ผลิตมาจากเครือเดียวกับหนังสือพิมพ์ บางกอกโพสต์ ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษที่ได้รับความนิยมไว้วางใจจากผู้อ่าน มากกว่า 60 ปี เมื่อบริษัทแห่งนี้ออกหนังสือพิมพ์ภาษาไทยฉบับใหม่ การใช้ชื่อ โพสต์ในหัวหนังสือพิมพ์ก็จะเป็นตัวปูทางเบื้องต้นสำหรับเรียกร้องความสนใจ จากผู้อ่าน ผู้อ่านส่วนใหญ่เมื่อทราบว่าบริษัทโพสต์ฯ ผลิตหนังสือพิมพ์ภาษาไทย ออกมาแล้วคุณภาพจะเป็นอย่างไร ซึ่งเป็นการใช้จุดเด่นที่มีอยู่แล้ว หรือใช้ตรา

<sup>7</sup> สัมภาษณ์ ภัทระ คำพิทักษ์, บรรณาธิการข่าวหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์, 13 มีนาคม

สินค้าของตนเองมาเป็นเครื่องมือสร้างการยอมรับในกลุ่มผู้อ่านให้มีจำนวนมากยิ่งขึ้น<sup>8</sup>

อ.ชลิต ติมปนะเวช กล่าวถึงการเลือกใช้ชื่อหรือตราสินค้า “โพสต์ทูเดย์” ว่า หากเป็นผู้อ่านหน้าใหม่ที่ยังไม่เคยอ่านหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มาก่อน ส่วนหนึ่งอาจเชื่อมโยงไปยังหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ฉบับปีที่มีการรายงานข่าวตรง แม่นยำ ไม่ใส่สีตีไข่ และเมื่อบริษัทเดียวกันออกหนังสือพิมพ์ภาษาไทยก็ต้องการติดตามอ่านว่าคุณภาพภาษาไทยจะเป็นอย่างไร ทั้งนี้ต้องมีการสื่อสารให้ชัดเจนว่าหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ไม่ใช่หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ฉบับที่แปลเป็นภาษาไทย แต่เป็นหนังสือพิมพ์ภาษาไทยรายวันแนวเศรษฐกิจ<sup>9</sup> นอกจากนี้คุณพิชาย ชื่นสุขสวัสดิ์ กล่าวถึงการเลือกใช้ชื่อและสัญลักษณ์ของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ว่า

หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์เป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจฉบับเดียวที่นำเรื่องสีส้มเข้ามาใช้ โดยเลือกใช้หัวหนังสือพิมพ์เป็นสีแดง เนื่องจากสีแดงทำให้ดูโดดเด่น ส่วนชื่อหนังสือพิมพ์ที่มีคำว่า “โพสต์” นั้นเป็นการสื่อถึงบริษัทบางกอกโพสต์ซึ่งจะทำให้ทราบทันทีว่าหนังสือพิมพ์ฉบับนี้เป็นของเครือบางกอกโพสต์ ส่วน “TODAY” ที่เลือกใช้ภาษาอังกฤษ เพราะทำให้ดูทันสมัย สอดคล้องกับผู้อ่านเป้าหมายของหนังสือพิมพ์ที่มีอายุระหว่าง 25-40 ปี<sup>10</sup>

คุณสุวพงศ์ จันผิงเพชร กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า “ในปัจจุบันหนังสือพิมพ์สักฉบับจะเกิดขึ้นใหม่ไม่ใช่เรื่องง่ายและปฏิเสธหลักการตลาดไม่ได้ การที่โพสต์ทูเดย์ นำชื่อ “โพสต์” มาอยู่ในหัวหนังสือพิมพ์เป็นการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้ว ชื่อเสียงของบางกอกโพสต์ก็มีส่วนช่วยให้

<sup>8</sup> สัมภาษณ์ สุกานดา วรพันธุ์พงศ์, อาจารย์ประจำสาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 29 มีนาคม 2550.

<sup>9</sup> สัมภาษณ์ ชลิต ติมปนะเวช, คณบดีคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, 23 มีนาคม 2550.

<sup>10</sup> สัมภาษณ์ พิชาย ชื่นสุขสวัสดิ์, บรรณาธิการอำนวยการ บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน), 3 เมษายน 2550

ผู้อ่านรู้จักโพสต์ทูเดย์เร็วขึ้น และที่ผ่านมาโพสต์ทูเดย์ก็พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่า สามารถยืนได้ด้วยตัวเองไม่ได้พึ่งพิงบางกอกโพสต์”<sup>11</sup>

จะเห็นได้ว่าการเลือกใช้คำว่า “โพสต์” อยู่ในชื่อหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ทางการตลาดที่ทำให้ผู้อ่านรู้จักและสร้างการยอมรับหนังสือพิมพ์ได้เร็วขึ้น

## 2. กลยุทธ์ด้านราคา (Price)

หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ได้ใช้กลยุทธ์ด้านราคาเข้ามาเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการเช่นเพื่อให้หนังสือพิมพ์สามารถแข่งขันกับหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันฉบับอื่น ๆ ได้ซึ่งตลอดระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ได้มีการใช้กลยุทธ์ด้านราคา ดังนี้

2.1 การกำหนดราคาขายปลีกต่อเล่ม การกำหนดราคาขายปลีกต่อเล่มโดยคำนึงถึงต้นทุนในการผลิตหนังสือพิมพ์ต่อเล่ม รวมทั้งการตั้งราคาขายปลีกเท่ากับหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันฉบับอื่น ๆ จากการศึกษาพบว่าราคาขายปลีกของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์อยู่ที่ฉบับละ 15 บาท ซึ่งเท่ากับหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน ส่วนหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจขายปลีกฉบับละ 20 บาท โดยคุณพิชาย ชื่นสุขสวัสดิ์ กล่าวว่า

หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ตั้งราคาขายปลีกฉบับละ 15 บาท ซึ่งเป็นราคาขายของหนังสือแนวพิมพ์ธุรกิจ-เศรษฐกิจที่ราคาเฉลี่ยฉบับละ 15-20 บาท การตั้งราคาหนังสือพิมพ์ยังเกี่ยวข้องไปถึงการขายโฆษณาเพราะว่าหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์เป็นหนังสือพิมพ์เศรษฐกิจซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มหนังสือพิมพ์เชิงคุณภาพราคาค่าโฆษณาจะสูงกว่าหนังสือพิมพ์เชิงปริมาณทั่ว ๆ ไป<sup>12</sup>

ในส่วนของการกำหนดราคาหนังสือพิมพ์นั้นคุณดนัย จันท์เจ้าฉาย กล่าวว่าหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์กำหนดราคาขายปลีกให้แตกต่างจากหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ 5 บาท และราคาเท่ากับหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันนั้น ไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้นักธุรกิจตัดสินใจซื้อหรือไม่ เพราะสิ่งสำคัญอยู่ที่คุณภาพและเนื้อหาที่บรรจุอยู่ภายในมากกว่า นอกจากนี้ผู้อ่านส่วนใหญ่จะอ่าน

<sup>11</sup> สัมภาษณ์ สุวพงศ์ จันผิงเพชร, บรรณาธิการ หนังสือพิมพ์มติชน, 6 เมษายน 2550.

<sup>12</sup> สัมภาษณ์ พิชาย ชื่นสุขสวัสดิ์, บรรณาธิการอำนวยการ บริษัท โพสต์ พับลิชซิง จำกัด (มหาชน), 3 เมษายน 2550.

หนังสือพิมพ์โดยไม่ได้คำนึงว่าราคาสมาชิกรายปีเท่านี้เท่านี้ และหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ไม่จำเป็นต้องมาลงมาแข่งขันเรื่องราคากับหนังสือพิมพ์เบอร์ 1 ซึ่งเป็นเจ้าตลาดหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันอยู่แล้ว เพราะการแข่งขันของหนังสือพิมพ์คือคุณภาพและเนื้อหาว่าจะผลิตออกมาอย่างไรให้ตรงกลุ่มผู้อ่านเป้าหมายให้มากที่สุด<sup>13</sup>

2.2 การกำหนดราคาขายสำหรับสมาชิก หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ได้ปรับอัตราสมาชิกจากปีละ 2,900 บาทในปี 2549 เพิ่มเป็น 3,900 บาทในปี 2550 เนื่องจากต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นตามสภาวะเศรษฐกิจทั้งค่ากระดาษและราคาน้ำมัน ทั้งนี้หากเปรียบเทียบราคาสมาชิกต่อปีทำให้หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มีราคาเฉลี่ยฉบับละ 10.68 บาท

#### ตารางที่ 4.2

เปรียบเทียบอัตราค่าสมาชิกหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวัน ในปี พ.ศ. 2550

หนังสือพิมพ์	1 ปี	2 ปี
โพสต์ทูเดย์	3,900 บาท	7,200 บาท
กรุงเทพธุรกิจ	5,475 บาท	10,950 บาท
ผู้จัดการรายวัน	3,000 บาท	5,000 บาท

หมายเหตุ : หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์และผู้จัดการรายวันฉบับละ 15 บาท ส่วนหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจรายวันฉบับละ 20 บาท

ในส่วนของการกำหนดราคาขายสำหรับสมาชิกนั้นนับเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ ซึ่งคุณสิรินพร สมบุญ กล่าวว่

จุดแข็งของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ที่แตกต่างจากหนังสือพิมพ์ฉบับอื่น ๆ คือ มียอดสมาชิก 50% ของยอดพิมพ์ 110,000 ฉบับ/วัน ซึ่งนับว่าค่อนข้างสูงส่งผลดีต่อหนังสือพิมพ์ คือ มีจำนวนคนอ่านที่แน่นอน ลดอัตราคั้นมายังโรงพิมพ์ โดยตัวเลขนี้จะเป็นประโยชน์เวลาที่เอาไปขายพื้นที่โฆษณาในหน้าหนังสือพิมพ์กับ

<sup>13</sup> สัมภาษณ์ ดนัย จันทรเจ้าฉาย, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท DC Consultants and Marketing Communication Ltd., 28 มิถุนายน 2550.

เอเยนซีโฆษณา ทั้งนี้ ในช่วงแรกมีข้อสงสัยว่าผู้อ่านสมัครโพสต์ทูเดย์เพราะต้องการของแถมระดับพรีเมียมหรือไม่ เพราะในช่วงปีแรกมีการแถมของพรีเมียม เช่น โสมเถี่ยเตอร์ แต่จนถึงปัจจุบันอัตราการต่อสมาชิกของโพสต์ทูเดย์เฉลี่ยอยู่ที่ 70% แม้ในปีหลัง ๆ ได้ลดของแถมลงมาเป็นชิ้นเล็กก็ตาม เช่น บัตรกำนัลมูลค่า 500 บาท แสดงให้เห็นว่าคนกลุ่มหนึ่งต้องการอ่านโพสต์ทูเดย์เพราะเนื้อหาจริง ๆ<sup>14</sup>

2.3 การกำหนดราคาขายสำหรับขายส่ง (Bulk Sales) เป็นการกำหนดราคาขายเพื่อสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ผู้อ่านหันมาอ่านหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ ราคาขายส่งจะแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับปริมาณที่จัดส่งในแต่ละเดือน ซึ่งกลุ่มลูกค้าหลัก คือ โรงแรม โรงเรียน สำนักงานของสายการบิน บริษัทประกันภัย ราคาขายส่งจะต่ำกว่าการขายปลีกต่อเล่ม แต่จะไม่เท่ากับสมาชิกที่สมัครเป็นรายปีหรือราย 2 ปี ทั้งนี้การขายส่งเป็นการขายจำนวนมากให้กับบริษัทหรือโรงแรมต่าง ๆ

### 3. กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย (Place)

ตั้งแต่หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์เริ่มวางจำหน่ายฉบับแรกเมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2546 จนถึงปัจจุบัน (ปี 2550) หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ได้ใช้กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย ดังนี้

3.1 จำหน่ายผ่านระบบสมาชิก ในกรุงเทพฯ และเชียงใหม่ คิดเป็น 50% ของยอดพิมพ์ทั้งหมด ฝ่ายจัดจำหน่ายของบริษัทจะจัดส่งหนังสือพิมพ์ทุกเช้ายังบ้านหรือที่ทำงานของสมาชิก ส่วนในหัวเมืองใหญ่ ๆ เช่น หาดใหญ่ ขอนแก่น พัทยา จะมีการว่าจ้างเอเยนซีหนังสือพิมพ์ในท้องถิ่นเป็นผู้จัดส่งให้ เนื่องจากหากบริษัท เข้าไปจัดการตรงนี้จะมีความเสี่ยงสูงและไม่มีบุคลากรมากพอ

3.2 ขายส่ง คือ การขายส่งหรือขายหนังสือพิมพ์จำนวนมากให้กับโรงเรียน สำนักงานของบริษัทประกันภัย ธนาคาร สายการบิน ในเขตกรุงเทพฯ จะมีการเก็บเงินเป็นรายเดือน แต่จะไม่ส่งหนังสือพิมพ์วันเสาร์-อาทิตย์และวันหยุด การขายส่งคิดเป็น 25% ของยอดพิมพ์ในแต่ละวัน

3.3 จำหน่ายผ่านร้านหนังสือทั่วไป ซึ่งในกรุงเทพฯ มีเอเยนตรีรายใหญ่ของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ 80 เอเยนตรี ที่จะทำหน้าที่กระจายหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ไปยังร้านต่าง ๆ

---

<sup>14</sup> สัมภาษณ์ สิรินพร สมบุญ, Senior Vice President บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน), 20 มีนาคม 2550.

ทั่วกรุงเทพฯ นอกจากนี้ยังมีร้านหนังสือทั่วประเทศด้วย รวมทั้งร้านนายอินทร์ บีทูเอส ซีเอ็ด บુ๊คส์ แพร์ฟิทยา ฯลฯ การขายบนแผงคิดเป็น 25% ของยอดขายพิมพ์ทั้งหมด

ทั้งนี้คุณสิรินพร สมบุญ กล่าวถึงกลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ว่า

หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายว่าสัดส่วนระหว่างสมาชิกขายส่ง และขายบนแผงจะต้องเป็นเท่าใด เพียงแต่พยายามทำทุกอย่างให้ยอดขายหนังสือพิมพ์ขายได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งวันนี้อัตราสมาชิกของโพสต์ทูเดย์อยู่ที่ 50% ของยอดขายพิมพ์วันละ 110,000 ฉบับนับว่าน่าพอใจ และเป้าหมายต่อไปคือต้องทำให้ยอดขายบนแผงเพิ่มขึ้นจาก 25% ของยอดขายพิมพ์ เพราะจะทำให้มีผู้อ่านมากขึ้นและคนรู้จักหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มากขึ้น ทั้งนี้หนังสือพิมพ์เมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าชนิดอื่นช่องทางการจัดจำหน่ายจะไม่หลากหลายมากนัก<sup>15</sup>

ผศ.สุกานดา วรพันธุ์พงศ์ กล่าวถึงช่องทางการจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ว่า

หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ใช้วิธีการทางการตลาดคล้ายกับหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ คือ เน้นระบบสมาชิกซึ่งอาจสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายของผู้อ่านหนังสือพิมพ์แนวธุรกิจ-เศรษฐกิจ ที่ส่วนหนึ่งเป็นเจ้าของกิจการ แต่ระบบสมาชิกเหมาะกับผู้อ่านในกรุงเทพฯ หรือเมืองใหญ่ในภูมิภาคต่าง ๆ ที่เป็นศูนย์กลางทางธุรกิจ แต่ระบบสมาชิกไม่เหมาะกับผู้อ่านในต่างจังหวัดทั่วไปเพราะอาจมีปัญหาในการจัดส่งโดยเฉพาะในอำเภอที่อยู่ห่างไกล ดังนั้นก่อนที่หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์จะเข้าไปเจาะผู้อ่านในต่างจังหวัดต้องศึกษาและวิเคราะห์ว่ากลุ่มผู้อ่านเป็นใครจะจัดจำหน่ายด้วยวิธีใดให้ครอบคลุมสมาชิก และผู้ที่กำลังจะสมัครเป็นสมาชิกของหนังสือพิมพ์<sup>16</sup>

<sup>15</sup> สัมภาษณ์ สิรินพร สมบุญ, Senior Vice President บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน), 20 มีนาคม 2550.

<sup>16</sup> สัมภาษณ์ สุกานดา วรพันธุ์พงศ์, อาจารย์ประจำสาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 29 มีนาคม 2550.

### 3.4 การจำหน่ายผ่านทางโทรศัพท์

การจำหน่ายผ่านทางโทรศัพท์นับเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดวิธีหนึ่งหนึ่งของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ เนื่องจากสามารถบริการกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วโดยผู้อ่านหรือสมาชิกสามารถสอบถามผ่านฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัท เพื่อแจ้งถึงปัญหาต่าง ๆ เช่น ได้รับหนังสือพิมพ์ล่าช้า หรือแจ้งเปลี่ยนแปลงสถานที่จัดส่งหนังสือพิมพ์ เป็นต้น เป็นการสื่อสาร 2 ทางระหว่างเจ้าหน้าที่ของบริษัทและสมาชิกของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์โดยตรง

สรุปได้ว่ากลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มี 4 ด้าน คือ ผ่านระบบสมาชิก ขายส่ง ขายปลีก และทางโทรศัพท์ โดยการจำหน่ายทางสมาชิกมียอดจำหน่ายสูงที่สุดคือคิดเป็น 50% ของยอดพิมพ์นับเป็นกลยุทธ์ที่โดดเด่นของหนังสือพิมพ์อีกประการหนึ่ง

## 4. กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องด้านการตลาด พบว่าหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ได้อาศัยกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด ดังนี้

4.1 การจัดกิจกรรมขยายฐานผู้อ่านให้กว้างขึ้น ในช่วงแรกที่หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์เปิดตัวนั้นต้องการเจาะกลุ่มผู้อ่านในกรุงเทพฯ ซึ่งตั้งแต่ปี 2550 เป็นต้นไปจะขยายฐานผู้อ่านยังหัวเมืองในภูมิภาคต่าง ๆ ซึ่ง ม.ล.ธนะวิสุทธิ วิสุทธิ กล่าวถึงแนวทางการขยายฐานผู้อ่านไปยังภูมิภาคว่า

ช่วง 4 – 5 ปีที่ผ่านมา นับว่าผู้อ่านในกรุงเทพฯ รู้จักและเลือกซื้อหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ในระดับหนึ่งแล้ว ดังนั้นเป้าหมายต่อไป คือ การขยายตลาดผู้อ่านไปสู่ภูมิภาคในหัวเมืองใหญ่ ๆ ซึ่งได้มีการหารือกับกองบรรณาธิการโพสต์ทูเดย์ ทีมข่าวภูมิภาค ฝ่ายขาย โดยทำงานเป็นทีมว่าจะเข้าไปทำอะไรบ้างเพื่อให้ประชาชนในหัวเมืองเหล่านี้รู้จักและเลือกอ่านหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ ซึ่งจริง ๆ แล้วตลาดต่างจังหวัดเป็นตลาดที่มีกำลังซื้อสูงมาก โพสต์ทูเดย์จะเข้าไปเป็นพันธมิตรกับหอการค้าในแต่ละจังหวัด ซึ่งเป็นแหล่งรวมของบริษัทและผู้ประกอบการชั้นนำ เรียกว่าเดินเข้าไปหาลูกค้าโดยตรงแทนที่จะให้เขาเดินเข้ามาหาเรา กลยุทธ์การตลาดแบบนี้เรียกว่า เลือกเจาะเฉพาะเมืองหรือจังหวัด ซึ่งฝ่ายการตลาด

มั่นใจว่าน่าจะเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่จะทำการตลาดแบบรวมเหมือนช่วงแรก ๆ ของการเปิดตัวช่วงแรก<sup>17</sup>

ทั้งนี้งบประมาณที่ทุ่มไปลงไปในแต่ละหัวเมืองก็จะมีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่รอบด้านทั้งจัดกิจกรรมเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งวิชาการและไลฟ์สไตล์ รวบรวม เป็นสปอนเซอร์สนับสนุนการจัดงานสำคัญในจังหวัดนั้น ๆ หรือกิจกรรมอะไรก็ตามที่เป็นประโยชน์ต่อคนในท้องถิ่น ซึ่งจะเป็นการใช้งบประมาณที่คุ้มค่ามากกว่าการทุ่มซื้อโฆษณาทางโทรทัศน์ที่ต้องใช้เงิน 20 ล้านบาทเพื่อโฆษณาเพียงไม่กี่ครั้ง โดยในปี 2550 จะเข้าไปจัดกิจกรรมใน 6 จังหวัดและหัวเมืองใหญ่ และในอนาคตเมื่อขยายฐานผู้อ่านไปหัวเมืองได้คาดว่าจะภายในไม่ถึง 10 ปี ยอดพิมพ์ของโพสต์ทูเดย์จะเพิ่มเป็นวันละ 500,000-600,000 ฉบับ จากวันละ 110,000 ฉบับในปัจจุบัน<sup>18</sup>

คุณณัย จันทร์เจ้าฉาย กล่าวว่า ก่อนที่หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์จะออกไปเจาะกลุ่มผู้อ่านในตลาดภูมิภาคก็ควรที่จะทำให้นหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์เป็นหนังสือพิมพ์ที่เห็นได้ง่าย (Visibility) เสียก่อน

ในแง่การตลาดการมองเห็นเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก โพสต์ทูเดย์ควรจะไปวางอยู่ในสนามบินต่างๆ ในต่างจังหวัด หรือในร้านอาหารหรือสปาชั้นนำของหัวเมืองที่จะเข้าไปเจาะ ทั้งนี้การมองเห็นจะเป็นการสร้างความคุ้นเคยจากนั้นจึงจะนำมาสู่การอ่าน เพราะตอนนี้ต้องยอมรับว่าเมื่อเทียบกับหนังสือพิมพ์ประเภทเดียวกัน โพสต์ทูเดย์ยังมีวางให้อ่านตามสนามบินในต่างจังหวัดค่อนข้างน้อยมาก อีกอย่าง โพสต์ทูเดย์ก็สามารถเข้าไปวางในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งคนอ่านไม่คาดหวังว่าจะมีโพสต์ทูเดย์มาให้อ่าน แต่มีโพสต์ทูเดย์วางอยู่ นับเป็นอีกกลยุทธ์ที่น่าสนใจไม่น้อยเมื่ออ่านแล้วก็จะเกิดการบอกต่อกันปากต่อปาก ว่าเนื้อหาข่าวเป็น

---

<sup>17</sup> สัมภาษณ์ ม.ล. ธนะวิสุทธิ์ วิสุทธิ, Senior Vice President-Marketing บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน), 29 มีนาคม 2550.

<sup>18</sup> สัมภาษณ์ ม.ล. ธนะวิสุทธิ์ วิสุทธิ, Senior Vice President-Marketing บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน), 29 มีนาคม 2550.

อย่างนั้นคอลัมน์เป็นอย่างไร ผลที่ตามมา คือการทดลองซื้ออ่านเองในช่วงแรก และหากเนื้อหาถูกใจก็จะพัฒนามาเป็นผู้อ่านประจำในที่สุด<sup>19</sup>

#### 4.2 การส่งเสริมการขาย (Sale Promotion)

##### 4.2.1 การลดราคาสำหรับการต่อหรือสมัครอายุหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์

อัตราค่าสมาชิกหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ในปี 2550 อยู่ที่ปีละ 3,900 บาท แต่จะมีการลดราคาให้สมาชิกเป็นบางช่วง เช่น สมัครสมาชิกตั้งแต่ 4 มิถุนายน-31 ตุลาคม 2550 จะมีส่วนลดพิเศษราคา 3,000 บาท พร้อมมีสิทธิรับรางวัลพิเศษจากหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ กับการแข่งขันลงทุนผ่านหุ้นออนไลน์ครั้งแรกในประเทศไทย กับระบบเวลาตามจริง (Real Time) ตามตลาดหุ้นจริง รวมมูลค่ากว่า 360,000 บาท เป็นต้น

ม.ล. ธนะวิสุทธิ วิสุทธิ กล่าวว่

ในแต่ละช่วงทางฝ่ายการตลาดก็จะมีวางแผนว่าจะใช้กลยุทธ์อะไร ช่วงลดราคาสมาชิกก็จะมีเพียงช่วงหนึ่งเพื่อเป็นการกระตุ้นตลาดและเพิ่มยอดหนังสือพิมพ์ ให้ผู้อ่านรับรู้ว่าการตลาดของโพสต์ทูเดย์ไม่ได้หยุดนิ่ง ซึ่งเมื่อกลับไปเป็นช่วงราคาปกติก็มีการแถมบัตรของขวัญเพื่อเป็นของสมนาคุณให้กับผู้ที่สมัครสมาชิกหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ เช่น บัตรของขวัญจากห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ภัตตาคารเอ็มเค เป็นต้น บางช่วงหากตรงกับการจัดคอนเสิร์ตของศิลปินจากต่างประเทศที่โพสต์ทูเดย์เป็นผู้ร่วมสนับสนุน ก็มีการแจกบัตรคอนเสิร์ตให้สมาชิกเช่นกัน<sup>20</sup>

อย่างไรก็ตามนอกจากนี้หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ยังมอบสิทธิพิเศษให้ผู้ที่สมัครหนังสือพิมพ์หรือต่ออายุก็จะได้รับสิทธิพิเศษที่แตกต่างกันไป เช่น สมัครสมาชิก 1 ปีได้รับบัตรกำนัลจากห้างท็อปส์ซูเปอร์มาเก็ตมูลค่า 500 บาทพร้อมหนังสือชื่อ “ครองปฐพี” ราคา 129 บาท แต่หากสมัครราย 2 ปีก็จะได้รับบัตรกำนัลท็อปส์ฯ เพิ่มเป็นมูลค่า 1,000 บาท ส่วนการต่ออายุสมาชิก 1 ปี จะได้รับสมนาคุณอ่านฟรี 1 เดือนพร้อมรับบัตรกำนัลจากห้างท็อปส์ฯ มูลค่า

<sup>19</sup> สัมภาษณ์ ดนัย จันทร์เจ้าฉาย, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท DC Consultants and Marketing Communication Ltd., 28 มิถุนายน 2550.

<sup>20</sup> สัมภาษณ์ ม.ล. ธนะวิสุทธิ วิสุทธิ, Senior Vice President-Marketing บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน), 29 มีนาคม 2550.

1,000 บาทและหนังสือชื่อ “ครองปฐพี” และหากต่ออายุ 2 ปีก็จะได้รับสมนาคุณอ่านฟรี 2 เดือน พร้อมรับบัตรกำนัลท็อปส์ มูลค่า 2,000 บาทและหนังสือครองปฐพี

ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้เก็บข้อมูลอัตราค่าสมาชิกของหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ และผู้จัดการรายวันซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันประเภทเดียวกับโพสต์ทูเดย์ พบว่า ในปี พ.ศ. 2550 อัตราค่าสมาชิกรายปีของหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจอยู่ที่ปีละ 5,475 บาท หากสมัครราย 1 ปี จะได้อ่านฟรี 2 เดือนและหากสมัครราย 2 ปี จะได้อ่านฟรี 4 เดือน ส่วนอัตราค่าสมาชิกราย 2 ปี ราคา 10,950 บาท ส่วนหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันอัตราค่าสมาชิกรายปี 3,000 บาท สามารถเลือกของแถมระหว่างกระเป๋าเดินทางหรือเสื้อยืดสีเหลืองไปโลมีตราสัญลักษณ์ฉลองสิริราชสมบัติครบ 80 พรรษา และราย 2 ปีราคา 5,000 บาทได้รับของแถมทั้งกระเป๋าเดินทางและเสื้อยืดไปโล

#### 4.2.2 การจัดกิจกรรมเสวนาทางวิชาการ

คุณภัทระ คำพิทักษ์ กล่าวว่า หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์พยายามที่จะนำเสนอข่าวสารที่มุ่งเน้นเรื่องประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้ง การจัดกิจกรรมเสวนาทางวิชาการซึ่งได้รับความนิยมจากผู้อ่านและผู้สนใจทั่วไป

กิจกรรมที่จัดขึ้นมีหลายรูปแบบ เช่น เสวนาวิชาการ เรื่อง อนาคตประชาธิปไตย ไทย ซึ่งโพสต์ทูเดย์จะไปร่วมกับสถาบันการศึกษาทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค การกำหนดหัวข้อขึ้นอยู่กับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมในขณะนั้น ผู้ที่สนใจก็เข้ารับฟังโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ในอนาคตจะพยายามจัดกิจกรรมในลักษณะนี้ให้มีความถี่มากขึ้น<sup>21</sup>

อย่างไรก็ตาม คุณदनัย จันทร์เจ้าฉาย กล่าวว่า การจัดกิจกรรมเสวนาและสัมมนานั้นเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดทางอ้อมได้ดี เพราะผู้เข้าร่วมสัมมนา คือ นักธุรกิจเจ้าของกิจการและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของหนังสือพิมพ์แนวธุรกิจ-เศรษฐกิจอยู่แล้ว

หากเปรียบเทียบหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์กับกรุงเทพธุรกิจซึ่งอยู่ในเครือเนชั่น ต้องยอมรับว่าเขาสามารถฉีกกำลังได้แข็งแกร่งกว่า ทางด้านการตลาดเพราะมีสื่อที่ครอบคลุมและรอบด้าน แต่เมื่อแยกการจัดสัมมนาของกรุงเทพธุรกิจก็พบว่าจัดบ่อยมากและหัวข้อน่าสนใจอีกทั้งหัวข้อมีความหลากหลาย ทำให้ดึงดูดผู้อ่านให้

<sup>21</sup> สัมภาษณ์ ภัทระ คำพิทักษ์, บรรณาธิการข่าวหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์, 13 มีนาคม 2550.

เข้าร่วมได้เป็นอย่างดี และก่อให้เกิดความคุ้นเคยกับชื่อหนังสือพิมพ์ ซึ่งโพสต์ทูเดย์ยังไม่โดดเด่นในเรื่องนี้เพราะนาน ๆ จะจัดสักครั้ง ทั้งนี้การสัมมนา ถือเป็นกาทำการตลาดทางอ้อม ขณะที่ผู้จัดการรายวันแม้จะไม่จัดสัมมนาแต่ทำการตลาดทางอ้อมโดยแสดงจุดยืนทางการเมืองที่ชัดเจน หรือโปรโมทผ่านรายการเมืองไทยรายสัปดาห์ที่สำคัญ คือ เว็บไซต์ผู้จัดการซึ่งเป็นที่รู้จักของผู้อ่านอยู่แล้ว<sup>22</sup>

#### 4.2.3 การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ฉบับพิเศษ

การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ฉบับพิเศษของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ นับเป็นกลยุทธ์ในด้านส่งเสริมการขายที่โดดเด่น ดังที่คุณภัทระ คำพิทักษ์ กล่าวไว้ว่า “หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มีการประชุมและวางแผนเพื่อจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ฉบับพิเศษขึ้นมา มีทั้งเพิ่มกระดาษอาร์ตมันเป็นหน้าปกฉบับพิเศษ นอกจากนี้ยังมีการจัดทำบันทึกประเทศไทย ครึ่งปี กลางปี โดยทีมข่าวในกองบรรณาธิการแต่ละฝ่ายจะร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเมืองเศรษฐกิจในครึ่งปีแรกและแนวโน้มในครึ่งปีหลัง เพื่อผู้อ่านสามารถเก็บรวบรวมในรูปแบบเล่มได้อย่างสะดวก”<sup>23</sup>

#### 4.3 เป็นผู้ร่วมสนับสนุน (Co-Sponsor)

หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์เป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันที่ก้าวเข้าสู่ปีที่ 5 แล้ว แต่ทางบริษัทฯ ต้องการต่อยอดการรับรู้ความเป็นแบรนด์ของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ บริษัทฯ จึงเข้ามาเป็นผู้ร่วมสนับสนุน (Co - Sponsor) ในการจัดรายการแสดงและกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับบริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งทางบริษัท บีอีซี-เทโร เอ็นเตอร์เทนเมนท์ แบ่งรูปแบบกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดังนี้

- รูปแบบกิจกรรมสำหรับครอบครัว (Family Event) เช่น ดิสनी ออน ไอซ์ กายกรรมวงเวจา การแสดงมายากลของเดวิด คอปเปอร์ฟิลด์
- รูปแบบกิจกรรมสำหรับคนรุ่นใหม่ ( Youth Event) เช่น คอนเสิร์ตของศิลปินวัยรุ่นทั้งในประเทศและจากต่างประเทศ
- รูปแบบกิจกรรมสำหรับผู้ใหญ่ที่ร่วมสมัย (Adult Contemporary) เช่น การจัดประกวดมิสไทยแลนด์เวิลด์ และคอนเสิร์ตจากศิลปินต่างประเทศที่มีชื่อเสียง

<sup>22</sup> สัมภาษณ์ ดนัย จันท์เจ้าฉาย, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท DC Consultants and Marketing Communication Ltd., 28 มิถุนายน 2550.

<sup>23</sup> สัมภาษณ์ ภัทระ คำพิทักษ์, บรรณาธิการข่าวหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์, 13 มีนาคม 2550.

- รูปแบบกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกีฬา (Sport) เช่น การจัดรายการกีฬา เช่น ATP Thailand Open และ ภาราตรซูเปอร์ทัวร์

กิจกรรมต่าง ๆ ที่หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ร่วมเป็นผู้สนับสนุนนั้นจะทำให้เป็นการต่อยอดแบรนด์หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ให้ผู้อ่านรู้จักมากยิ่งขึ้น

4.4 การใช้พนักงานขาย เป็นการส่งเสริมการจัดจำหน่ายโดยตัวบุคคล เสนอขายโดยใช้คำพูดแบบตัวต่อตัว (Face to face) โดยอาศัยพนักงานของบริษัทออกไปพบลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย คุณสิรินพร สมบุญ กล่าวว่า “ในฐานะที่ดูแลฝ่ายสมาชิกก็พยายามใช้กลยุทธ์ทางการตลาดทุกด้านเพื่อดึงดูดให้ผู้อ่านหันมาสมัครสมาชิกหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์เพิ่มขึ้นเพื่อขยายฐานผู้อ่านให้กว้างขึ้น ซึ่งวิธีการที่ใช้คือ 1. การตั้งบูธในงานสัปดาห์หนังสือและงานต่างๆ ที่จัดขึ้นและคาดว่าจะมีผู้อ่านเป้าหมายโพสต์ทูเดย์มาร่วมงานเพื่อชักชวนให้สมัครเป็นสมาชิก 2. การทดลองแจกให้อ่านฟรีตามโรงเรียน สำนักงานและโรงพยาบาลต่าง ๆ และ 3. เดินเข้าไปหาลูกค้าโดยตรงทั้งตามบ้าน ที่ทำงาน โรงเรียน โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย”<sup>24</sup>

คุณดนัย จันทรเจ้าฉาย กล่าวถึง กลยุทธ์การใช้พนักงานขายของโพสต์ทูเดย์ว่า ตลอดช่วง 5 ที่ผ่านมามีอภิวว่าทั้งหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์และโพสต์ทูเดย์มีความเหนียวแน่นในการที่จะออกไปขยายฐานสมาชิกและชักชวนให้ผู้อ่านมาสมัครหรือทดลองอ่านหนังสือพิมพ์เห็นได้จากงานสัปดาห์หนังสือแห่งชาติหรืองานสำคัญ จะมีบูธของโพสต์ทูเดย์ตั้งอยู่พร้อมพนักงานเชิญชวนให้ทดลองอ่านและสมัครสมาชิกนับเป็นวิธีการที่เหนียวแน่นที่จะเพิ่มฐานผู้อ่านได้วิธีหนึ่งและจำเป็นต้องทำต่อไปเพราะโพสต์ทูเดย์เป็นหนังสือพิมพ์เชิงคุณภาพ การเพิ่มยอดสมาชิกหนังสือพิมพ์จึงต้องขยายอย่างต่อเนื่อง<sup>25</sup>

#### 4.5 การโฆษณา

ในช่วงต้นปี พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นช่วงแรกที่หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ได้วางแผน ฝ่ายการตลาดได้วางแผนจัดทำสื่อโฆษณาหลายชุดเพื่อให้กลุ่มผู้อ่านเป้าหมายรู้จักหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ ดังบทสัมภาษณ์ของคุณพิชาย ชื่นสุขสวัสดิ์ ที่ว่า

<sup>24</sup> สัมภาษณ์ สิรินพร สมบุญ, Senior Vice President บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน), 20 มีนาคม 2550.

<sup>25</sup> สัมภาษณ์ ดนัย จันทรเจ้าฉาย, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท DC Consultants and Marketing Communication Ltd., 28 มิถุนายน 2550.

ปีแรก ๆ ต้องยอมรับว่าโพสต์ทูเดย์จัดบโฆษณาเต็มที่เพื่อให้นักหนังสือพิมพ์ภาษาไทยฉบับใหม่จากเครือบางกอกโพสต์เป็นที่รู้จักของกลุ่มผู้อ่านเป้าหมายซึ่งมีทั้งโฆษณาทางโทรทัศน์ ป้ายบิลบอร์ด รถไฟฟ้า รวมทั้งนิตยสารต่าง ๆ โดยใช้บทางการตลาดและประชาสัมพันธ์ถึง 150 ล้านบาท นอกจากนี้ในปีต่อมา เมื่อต่ออายุหรือสมัครสมาชิกใหม่ก็มีสิทธิลุ้นบ้านและรถเบนซ์ ซึ่งช่วงนั้นนับว่าเป็นที่ฮือฮาพอสมควร เมื่อโพสต์ทูเดย์มีนโยบายเข้าไปเจาะกลุ่มผู้อ่านในหัวเมืองใหญ่ การโฆษณาหนังสือพิมพ์ก็ต้องไปเน้นเฉพาะกลุ่มโดยผ่านสื่อในท้องถิ่น เช่น เคเบิลทีวีท้องถิ่น<sup>26</sup>

ในปี พ.ศ. 2547 หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ได้ใช้การโฆษณาเพื่อทำให้กลุ่มผู้อ่านเป้าหมายรู้จักหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มากขึ้น ผ่านช่องทางต่าง ๆ ดังนี้

1. ทางโทรทัศน์ เป็นผู้สนับสนุนรายการเรื่องเล่าเช้านี้ตลอดปี 2547 ผลที่เกิดขึ้นคือจะมีโลโก้ของหนังสือพิมพ์ปรากฏอยู่ตลอดรายการ นอกจากนี้พิธีกรจะหยิบข่าวพาดหัวในหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มาเล่าและวิเคราะห์ให้ผู้ฟังด้วยเช่นกัน ซึ่งหากผู้ชมรายการต้องการรายละเอียดก็ต้องไปซื้อฉบับเต็มมาอ่านเอง

นอกจากนี้ยังมีภาพยนตร์โฆษณาหลายชุดออกอากาศในช่วงไพรม์ไทม์ เช่น ชุดอ่านหนังสือพิมพ์จบในห้องน้ำ ชุดขว่างจวน เพื่อให้ผู้อ่านเป้าหมายรู้จักหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ว่าแตกต่างจากหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันฉบับอื่นอย่างไร

2. ทางวิทยุ เป็นผู้สนับสนุนรายการเจาะลึกทั่วไทยทาง FM 96.5 (ในขณะนั้นปัจจุบันเปลี่ยนคลื่นเป็น FM 98.0) และรายการเพื่อนบ้านเมืองของเราทาง 97.0 นอกจากนี้ยังมีสปอร์ตโฆษณาทางคลื่นกรีนเวฟ FM 106.5 และคลื่นเวอรจิ้น ซอร์ฟ FM 89.0 ด้วย เนื่องจากทั้ง 2 รายการมีผู้ฟังสูงสุดติดอันดับ 1 ใน 5 รายการข่าวและรายการเพลงทางคลื่นวิทยุ

3. สื่อกลางแจ้ง มีการติดตั้งป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ในย่านใจกลางเมืองได้แก่ สาทร สีลม ประตูน้ำ เป็นเวลา 1 ปี

4. สื่อเคลื่อนที่ มีการคัดเลือกรถประจำทางขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพฯ (ขสมก.) 20 คัน จาก 10 เส้นทางทั่วกรุงเทพฯ มาติดโฆษณาหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์รอบคันรถเป็นเวลา 6 เดือน

<sup>26</sup> สัมภาษณ์ พิชาข ชื่นสุขสวัสดิ์, บรรณาธิการอำนวยการ บริษัท โพสต์ พับลิชซิง จำกัด (มหาชน), 3 เมษายน 2550.

5. สื่อสารผ่านโฆษณาในลิฟต์ โดยเลือกอาคารสำนักงานในย่านธุรกิจ 7 แห่ง คือ สยาม สวรร อโศก เพลินจิต วิทยุ รัชโยธิน และรัชดาภิเษก ใช้เวลา 6 เดือน

ในเรื่องการโฆษณาของหนังสือพิมพ์นั้น คุณดนัย จันทรเจ้าฉาย กล่าวว่า หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มีการเน้นโฆษณาเฉพาะในช่วงแรกที่เปิดตัวใหม่ ๆ แต่ในระยะ 2-3 ปีหลังที่ผ่านมาค่อนข้างเงียบ ดังนั้นจึงควรจัดกิจกรรมทางการตลาดอย่างอื่นเข้ามาเสริมเพื่อให้เกิดการพูดต่อปากต่อปากและมีการรับรู้ข้อมูลของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ ซึ่งไม่จำเป็นต้องออกมาในรูปแบบโฆษณาเสมอไป

การสร้างกระแสความนิยมหรือชื่นชอบหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์จำเป็นต้องสร้างอย่างต่อเนื่อง เช่น การโฆษณาที่ไม่ผ่านสื่อ (Below the Line) หรือใช้การโฆษณาแฝง (Tie in) กับหนังสือหรือนิตยสารในเครือที่มีอยู่ก็ได้ ไม่ควรให้เงียบจนเกินไป โดยเฉพาะในยุคเศรษฐกิจชะลอตัวในปี 2550 โพสต์ทูเดย์ต้องแสดงให้เห็นการตลาดเห็นว่าหนังสือพิมพ์มีความคลีนไหว มีสีสัน ตื่นเต้นบ้าง เวลาที่จะเลือกลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์จะได้เข้ามานั่งในใจนักการตลาดเหล่านี้ หรือเป็นหนังสือพิมพ์ฉบับแรก ๆ ที่ต้องการลงโฆษณา<sup>27</sup>

อ. ชลิต ลิ้มปนะเวช กล่าวถึงการโฆษณาว่า

การโฆษณาหนังสือพิมพ์วิธีตรงอย่างหนึ่งที่ค่อนข้างได้ผลคือ การแจกให้อ่านฟรี ซึ่งความจริงอาจใช้งบประมาณน้อยกว่าการโฆษณาด้วยวิธีอื่น แต่มีข้อเสียคือ ต้องใช้ระยะเวลายาวนานกว่าจะเห็นผลเช่น 1 ปีหรือมากกว่านั้น แต่ฝ่ายการตลาดต้องรู้จักเลือกกลุ่มเป้าหมายให้ทดลองอ่านฟรีสักระยะเวลาอาจเป็นนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน นักธุรกิจ หรือกลุ่มเป้าหมายของหนังสือพิมพ์ จากนั้นจึงทำวิจัยเก็บข้อมูล เพื่อนำมาปรับปรุงเนื้อหาของหนังสือพิมพ์ ทั้งนี้โพสต์ทูเดย์หากเทียบกับช่วงที่ผู้จัดการรายสัปดาห์ใหม่ หรือคมชัดลึกออกมา โพสต์ทูเดย์ยังแจกให้อ่านฟรีน้อยมาก ทั้ง ๆ ที่ผลที่จะได้รับน่าจะคุ้มค่ากว่าส่งหนังสือพิมพ์กลับคืนไปโรงพิมพ์ในแต่ละวัน<sup>28</sup>

<sup>27</sup> สัมภาษณ์ ดนัย จันทรเจ้าฉาย, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท DC Consultants and Marketing Communication Ltd., 28 มิถุนายน 2550.

<sup>28</sup> สัมภาษณ์ ชลิต ลิ้มปนะเวช, คณบดีคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, 23 มีนาคม 2550.

ม.ล. ธนะวิสุทธิ์ วิสุทธิ์ กล่าวถึงแผนการโฆษณาหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ว่า “ในช่วง 3 ปีแรกที่หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์เปิดตัวมีการใช้งบการตลาดและงบโฆษณาไปประมาณ 150 ล้านบาท ซึ่งนับเป็นการลงทุนที่ค่อนข้างสูงติดต่อกันจนทำให้ผู้อ่านในกรุงเทพฯ และปริมณฑล รู้จักและยอมรับหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ในระดับหนึ่ง เมื่อก้าวสู่ปีที่ 5 จะไม่เน้นการโฆษณาในภาพรวมแต่จะเลือกเจาะโฆษณาในหัวเมืองใหญ่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแผนการขยายกลุ่มผู้อ่านไปยังภูมิภาคของโพสต์ทูเดย์”<sup>29</sup>

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้บริหารหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ และนักวิชาการสื่อสารมวลชนและนักการตลาด ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปกลยุทธ์ทางการตลาดของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ที่ใช้ในช่วงปี พ.ศ. 2546-2550 ประกอบด้วย ด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งกลยุทธ์การตลาดที่โดดเด่นของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ คือ รูปแบบการนำเสนอข่าวสั้น จบในหน้าที่ สะท้อนผ่านการจัดหน้าหนังสือพิมพ์ที่ให้อ่านแล้วเข้าใจง่าย ต่อมาคือ มีการคัดเลือกข่าวและการกำหนดทิศทางข่าวซึ่งเน้นข่าวเศรษฐกิจ-ธุรกิจที่มีผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตประจำวันและใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังมีความโดดเด่นในการเลือกใช้ตราสินค้าคือใช้สีแดงและใช้คำว่าโพสต์มาอยู่ในชื่อหนังสือพิมพ์ซึ่งสื่อถึงบริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน) เจ้าของหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์และผู้ผลิตหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์

ส่วนกลยุทธ์ด้านราคานั้น หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มีกลยุทธ์ 3 ประเภท คือ ขายปลีก ขายส่ง และขายสมาชิก โดยการขายสมาชิกมีจำนวนมากที่สุดคือ 50% ของยอดพิมพ์ในแต่ละวันคือ 110,000 ฉบับ ส่วนกลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายก็เป็นไปในทิศทางเดียวกับการกำหนดราคา คือมี 3 รูปแบบเช่นกัน นอกจากนี้ยังเพิ่มช่องทางจำหน่ายทางโทรศัพท์เข้ามาด้วยเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ที่ต้องการสมัครสมาชิก

นอกจากนี้หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ยังใช้กลยุทธ์การตลาดที่โดดเด่นอีกประการคือ การขยายฐานสมาชิกและกลุ่มผู้อ่านไปยังภูมิภาคและหัวเมืองโดยเข้าไปจัดกิจกรรมเพื่อเจาะผู้อ่านเป้าหมายโดยตรง ขณะเดียวกันในบางช่วงก็มีการลดราคาการสมัครสมาชิกหนังสือพิมพ์เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขายด้วย ขณะเดียวกันหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ยังใช้ทางการตลาดอื่น ๆ ได้แก่ การโฆษณา ใช้พนักงานขาย การจัดงานเสวนา สัมมนาเชิงวิชาการ เป็นต้น

<sup>29</sup> สัมภาษณ์ ม.ล. ธนะวิสุทธิ์ วิสุทธิ์, Senior Vice President-Marketing บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน), 29 มีนาคม 2550.

ทั้งนี้ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า ส่วนประสมทางการตลาดทั้ง 4 ด้านที่หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์เลือกใช้ คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดนับว่ามีความครบถ้วนและรอบด้านตลอดช่วง 5 ปีที่ผ่านมาจึงทำให้หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์สามารถมีกลยุทธ์การตลาดที่สามารถแข่งขันกับหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันฉบับอื่นได้ที่สะท้อนจากข้อมูลยอดขายพิมพ์ในแต่ละวันและผลการวิจัยของผู้อ่าน

### **การวางแผนกลยุทธ์การตลาดเฉพาะส่วน**

(Segmenting Targeting and Position: STP Marketing Strategy)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ นักสื่อสารมวลชน นักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน และนักการตลาด ผู้ศึกษาพบว่าในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มีการวางแผนกลยุทธ์การตลาดเฉพาะส่วน (Segmenting Targeting and Position: STP Marketing Strategy) เพื่อให้หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์สามารถแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ได้อย่างต่อเนื่องได้มีวิธีการดังนี้

1.1 การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งตราผลิตภัณฑ์ของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์เป็นการดำเนินการทางการตลาดในเชิงลึกเพื่อทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในด้านของการบริหารและจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์อย่างแท้จริง และได้มีการใช้ข้อมูลการตลาดในเชิงลึกเพื่อกำหนดตลาดเป้าหมายตามเพศ อายุ และระดับการศึกษาของผู้อ่านหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์อย่างชัดเจน เพื่อฝ่ายการตลาดสามารถวางกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้อ่านหนังสือพิมพ์ โดยกลุ่มผู้อ่านเป้าหมายของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3  
แสดงตลาดเป้าหมายของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์

ตัวแปร	กลุ่มเป้าหมายหลัก	สัดส่วน
เพศ	ชาย	57%
	หญิง	43%
อายุ อาชีพ	ต่ำกว่า 25 ปี	9%
	25-35 ปี	42%
	36-45 ปี	30%
	มากกว่า 45 ปี	19%
ระดับการศึกษา	พนักงานบริษัท	50%
	เจ้าของธุรกิจ	21%
	ข้าราชการ-พนักงานของรัฐ	13%
	อื่น ๆ	11%
	พนักงานรัฐวิสาหกิจ	5%
รายได้	ปริญญาตรี	60%
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	22%
	ปริญญาโท	17%
	ปริญญาเอก	1%
รายได้	มากกว่า 50,000	15%
	30,000-50,000	18%
	10,000-30,000	49%
	น้อยกว่า 10,000	18%

ที่มา : เอกสารฝ่ายการตลาดของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์

จากตารางที่ 4.3 แสดงตลาดเป้าหมายหลักของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์พบว่า มีการกำหนดสัดส่วนผู้อ่านเป็นเพศชายไว้ 57% เพศหญิงไว้ 43% อายุระหว่าง 25-45 ปี ซึ่งคุณพิชาย ชื่นสุขสวัสดิ์ กล่าวถึงการกำหนดสัดส่วนผู้อ่านโพสต์ทูเดย์ไว้ว่า

ผู้อ่านของโพสต์ทูเดย์เป็นคนที่อยู่ในกรุงเทพฯ และเมืองสำคัญทั่วประเทศ ทั้งชายและหญิง อายุระหว่าง 25-45 ปี เป็นคนทันสมัย รายได้ 15,000 บาทขึ้นไป คนกลุ่มนี้มีความสนใจด้านธุรกิจ การเงิน เศรษฐกิจ และการลงทุน ในขณะเดียวกันก็สนใจข่าวการเมือง กีฬา ความบันเทิง มุ่งมั่นในอาชีพเสริมสร้างสุขภาพของตนเองและครอบครัว การกินอยู่ สังคมและรักการผจญภัย มีความคิดก้าวหน้า และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และความตระหนักรู้ว่าการติดตามข่าวเศรษฐกิจ-ธุรกิจมีผลต่อการดำเนินชีวิตของเขา เพราะเรื่องเศรษฐกิจเป็นเรื่องใกล้ตัวที่ต้องติดตามเพื่อนำไปพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตประจำวันของตนเอง โดยโพสต์ทูเดย์ไม่ได้เน้นข่าวเศรษฐกิจอย่างเดียว แต่ยังมีบทความบทวิเคราะห์ที่ให้แก่ผู้รอบรู้รอบด้านที่จะนำไปประกอบการตัดสินใจได้<sup>30</sup>

ม.ล. ณะวิสุทธิ วิสุทธิ กล่าวถึงการกำหนดตลาดเป้าหมายของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ว่า

ผู้อ่านโพสต์ทูเดย์ส่วนใหญ่อยู่ในเมืองมีไลฟ์สไตล์ที่ทันสมัย ดังนั้นเมื่อฝ่ายการตลาดจะมีกิจกรรมทางการตลาดขึ้นมาก็สามารถตอบสนองผู้อ่านในกลุ่มนี้ได้ว่าเขาต้องการอะไร อย่างเช่น คนกรุงเทพฯ วันหยุดส่วนหนึ่งไปดูหนัง เดินห้าง โพสต์ทูเดย์จึงร่วมกับเมเจอร์ตัดหัวหนังสือพิมพ์มาแลกตั๋วหนังในช่วงหนึ่ง ก็กระตุ้นยอดหนังสือพิมพ์ได้ ส่วนการสมัครสมาชิกแล้วให้ของแถมหากเป็นในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ก็จะแจกบัตรกำนัลจากท็อปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ต แต่หากเป็นหัวเมืองหรือต่างจังหวัดก็เปลี่ยนเป็นบัตรกำนัลจากเทสโก้ โลตัส หรือบิ๊กซี

<sup>30</sup> สัมภาษณ์ พิชาย ชื่นสุขสวัสดิ์, บรรณาธิการอำนวยการ บริษัท โพสต์ พับลิชซิง จำกัด (มหาชน), 3 เมษายน 2550.

เพื่อให้นำไปใช้สะดวกที่สุด เรียกว่าเมื่อทราบผู้อ่านเป้าหมายแล้วต้องใช้กลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้อ่านด้วย<sup>31</sup>

คุณดนัย จันทรเจ้าฉาย กล่าวถึงกลยุทธ์การตลาดเฉพาะส่วนของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ว่า

หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ได้ใช้กลยุทธ์ STP ตั้งแต่ก่อนเริ่มส่งหนังสือพิมพ์วางจำหน่าย โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากหนังสือพิมพ์ธุรกิจฉบับอื่น เพื่อที่จะนำไปใช้กำหนดส่วนแบ่งตลาด วิธีการตลาดของโพสต์ทูเดย์แบบนี้เรียกว่าเป็น Consumer Insight คือ พยายามทำความเข้าใจว่าผู้อ่านเป้าหมาย ต้องการอะไร แล้วออกแบบสินค้าให้ตรงตามนั้นนับเป็นจุดเด่นที่สุดอีกอย่างหนึ่งของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ ที่ค่อนข้างแตกต่างจาก หนังสือพิมพ์ฉบับอื่น ๆ ที่เคยออกสู่ตลาดในช่วงที่ผ่านมา<sup>32</sup>

การกำหนดตลาดเป้าหมายของหนังสือพิมพ์เป็นหนึ่งในกระบวนการสำคัญของการผลิตหนังสือพิมพ์ฉบับใหม่ เพราะเมื่อทราบตลาดเป้าหมายแล้วจะนำไปออกแบบผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามกลุ่มผู้อ่าน ดังที่หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้

1.2 การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ตลอดระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมาหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ได้กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์อย่างชัดเจน ดังนี้

ปีที่ 1 หนังสือพิมพ์ธุรกิจในความรู้สึกใหม่

ปีที่ 3 หนังสือพิมพ์ชี้โอกาสทางธุรกิจ

ปีที่ 5 หนังสือพิมพ์เศรษฐกิจสำหรับทุกคน

คุณภัทระ คำพิทักษ์ กล่าวว่า “หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์เป็นหนังสือพิมพ์แนวเศรษฐกิจมีการเสนอข่าวที่ครบถ้วนและรอบด้านโดยพิจารณาในแง่ผลกระทบของผู้อ่าน เสนอข่าวการเมืองที่ส่งผลต่อด้านเศรษฐกิจ หรือเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการเมือง ซึ่งทำให้เป็นเรื่องใกล้ตัวกับ

<sup>31</sup> สัมภาษณ์ ม.ล. ธนะวิสุทธิ วิสุทธิ, Senior Vice President-Marketing บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน), 29 มีนาคม 2550.

<sup>32</sup> สัมภาษณ์ ดนัย จันทรเจ้าฉาย, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท DC Consultants and Marketing Communication Ltd., 28 มิถุนายน 2550.

ผู้อ่านเชื่อมโยงให้เห็นว่าข่าวหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อผู้อ่านอย่างไร ซึ่งข่าวของโพสต์ทูเดย์เป็นข่าวเศรษฐกิจที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อนเหมาะสำหรับทุกคน”<sup>33</sup>

ขณะที่ อ.ชลิต ลิ้มปนะเวช กล่าวถึงหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ว่า “โพสต์ทูเดย์วางตัวเองเป็นหนังสือพิมพ์แนวธุรกิจ แต่บางครั้งเนื้อหาแย่งก้ำกึ่งระหว่างข่าวการเมืองกับธุรกิจ บางช่วงการเมือง 60% ธุรกิจ 40% และบางช่วงเนื้อหาหว่านข่าวการเมืองกับธุรกิจก็มีสัดส่วนอย่างละ 50% ทั้งนี้เมื่อประกาศตัวเองเป็นหนังสือพิมพ์แนวธุรกิจ-เศรษฐกิจก็น่าจะมีข่าวประเภทนี้มากกว่าข่าวการเมือง”<sup>34</sup>

คุณदनัย เอกมหาสวัสดิ์ กล่าวว่า

การที่สื่อหนังสือพิมพ์ในเมืองไทยยังไม่กล้าทำหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันแท้ ๆ ที่มีแต่เรื่องธุรกิจเพียงอย่างเดียว เนื่องจากปริมาณการหมุนเวียนและความเคลื่อนไหวของวงการธุรกิจในเมืองไทยยังไม่สูงเหมือนต่างประเทศ ยกเว้นหนังสือพิมพ์เกี่ยวกับหุ้น ดังนั้นหนังสือพิมพ์ธุรกิจจึงต้องผสมผสานข่าวการเมืองลงไป เนื่องจากการเมืองกับเศรษฐกิจแยกออกจากกันไม่ได้ ในช่วงแรกโพสต์ทูเดย์อาจยังสับสนในการจัดหมวดหมู่ข่าว แต่สามารถชัดเจนด้วยเลย์เอาท์และรูปแบบที่อ่านง่าย และระยะหลังก็ดังตัวมากขึ้น นับได้ว่าเป็นหนังสือพิมพ์สำหรับคนรุ่นใหม่ที่มีเนื้อหาครบถ้วนทั้งข่าวการเมือง เศรษฐกิจ การเงิน สังคม เหมือนเป็นคู่มือการใช้ชีวิตสำหรับคนเมือง”<sup>35</sup>

คุณสุวพงศ์ จันผิงเพชร กล่าวว่า “หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์วางตำแหน่งเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจที่ทำเรื่องยากให้อ่านแล้วเข้าใจง่าย นำเสนอด้วยรูปแบบสั้น กระชับซึ่งเป็นจุดขายของโพสต์ทูเดย์และเป็นผลมาจากการวิจัยตลาด อย่างไรก็ตามโดยส่วนตัวมองว่าหนังสือพิมพ์แนวเศรษฐกิจน่าจะเป็นแนวฮาร์ดคอร์เหมือน The Wall Street Journal ซึ่งหากเป็นอย่างนั้นไม่

<sup>33</sup> สัมภาษณ์ ภัทระ คำพิทักษ์, บรรณาธิการข่าวหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์, 13 มีนาคม 2550.

<sup>34</sup> สัมภาษณ์ ชลิต ลิ้มปนะเวช, คณบดีคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, 23 มีนาคม 2550.

<sup>35</sup> สัมภาษณ์ ดนัย เอกมหาสวัสดิ์, กรรมการผู้จัดการ บริษัท จีจีนิวส์ เนทเวิร์ค จำกัด (คลื่นข่าว FM 98.0 Business Radio สำนักข่าว จีจีนิวส์), 2 เมษายน 2550.

แน่ใจว่าจะเหมาะกับสังคมไทยหรือไม่ ขณะเดียวกันหนังสือพิมพ์แนวธุรกิจต้องไม่เพียงอธิบาย 4 W (what where when why) เท่านั้น แต่ต้องมี How ให้มาก ๆ เพื่อให้ข้อมูลเชิงลึกแก่ผู้อ่าน”<sup>36</sup>

การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์เป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวัน แต่ให้ความสำคัญกับการนำเสนอข่าวการเมือง เศรษฐกิจ ที่ส่งผลกระทบต่อผู้อ่านนับเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์

1.3 การแบ่งส่วนตลาด ปัจจุบันหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มียอดพิมพ์วันละ 110,000 ฉบับ ซึ่งเมื่อมีการขยายฐานผู้อ่านไปยังหัวเมืองในต่างจังหวัดในอนาคตจะทำให้หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น ซึ่ง ม.ล. ธนะวิสุทธิ วิสุทธิ กล่าวว่า “ฝ่ายการตลาดพยายามที่จะทำให้หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มียอดพิมพ์และยอดขายเพิ่มขึ้นตามลำดับ เนื่องจากปัจจุบันนี้ตลาดหนังสือพิมพ์ไทยโดยเฉพาะหนังสือพิมพ์แนวเศรษฐกิจยังมีฐานผู้อ่านที่ขยายได้อีกมากมาย ซึ่งภายในไม่ถึง 10 ปีต้องการให้ยอดพิมพ์ของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์เพิ่มขึ้นเป็นวันละ 500,000 – 600,000 ฉบับ และเชื่อว่าเวลาที่โพสต์ทูเดย์เริ่มเข้าไปเจาะตลาดในภูมิภาคและหัวเมืองใหญ่ ๆ นับว่าเป็นตลาดที่มีศักยภาพและสามารถขยายตัวได้ค่อนข้างดี”<sup>37</sup>

คุณภัทร คำพิทักษ์ กล่าวว่า

เป้าหมายสูงสุดของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ คือ เป็นหนังสือพิมพ์ที่ดีทุกคนอยากอ่าน มิใช่เพียงคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในสังคมเท่านั้นหรือคนที่กำหนดนโยบายของประเทศที่ต้องอ่าน แต่เป็นหนังสือพิมพ์ที่สังคมต้องหยิบขึ้นมาว่าวันนี้โพสต์ทูเดย์พูดเรื่องอะไร หรือบอกอะไรแก่สังคม เรียกอีกอย่างว่าเป็นหนังสือของทุกคนในบ้านเมืองนี้ ซึ่งภายใน 3 ปีนับจากนี้โพสต์ทูเดย์จะมียอดขายติดอันดับ 1 ใน 5 ของหนังสือพิมพ์รายวันที่มียอดขายสูงสุดในประเทศไทย พร้อมกันนั้นจะเป็นหนังสือพิมพ์ที่ทรงอิทธิพลทางความคิดด้วย”<sup>38</sup>

<sup>36</sup> สัมภาษณ์ สุวพงศ์ จันผิงเพชร, บรรณาธิการ หนังสือพิมพ์มติชน, 6 เมษายน 2550.

<sup>37</sup> สัมภาษณ์ ม.ล. ธนะวิสุทธิ วิสุทธิ, Senior Voice President-Marketing บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน), 29 มีนาคม 2550.

<sup>38</sup> สัมภาษณ์ ภัทร คำพิทักษ์, บรรณาธิการข่าวหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์, 13 มีนาคม 2550.

การแบ่งส่วนตลาดของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่วางไว้ ทั้งนี้ต้องอาศัยองค์ประกอบทั้งกองบรรณาธิการ ฝ่ายขาย ฝ่ายสมาชิก และฝ่ายการตลาดทำงานควบคู่กันไปเพื่อให้หนังสือพิมพ์มีส่วนแบ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มีการใช้กลยุทธ์การตลาดเฉพาะส่วนที่ประกอบด้วย การกำหนดตลาดเป้าหมายซึ่งหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์มีความชัดเจนที่จะเจาะกลุ่มผู้อ่านอายุ 25-45 ปี มีรายได้เดือนละ 15,000 บาท เมื่อทราบกลุ่มผู้อ่านเป้าหมายแล้วนำมากำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์โดยโพสต์ทูเดย์มีตำแหน่งผลิตภัณฑ์ชัดเจนคือหนังสือพิมพ์ธุรกิจ ซึ่งส่งผลต่อการกำหนดส่วนแบ่งตลาดโดยโพสต์ทูเดย์ตั้งเป้าว่าอีกไม่เกิน 10 ปีข้างหน้ายอดพิมพ์จะเพิ่มเป็นวันละ 500,000-600,000 ฉบับ จากวันละ 110,000 ฉบับในปัจจุบัน กลยุทธ์การตลาดเฉพาะส่วนเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์แข่งขันกับหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันฉบับอื่น ๆ ได้

### การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการตลาดของหนังสือพิมพ์

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาพบว่าตลอดปี พ.ศ. 2546-2550 ผู้บริหารของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ได้ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมทางการตลาดของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ เพื่อใช้เป็นปัจจัยสำคัญมากำหนดกลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

#### ปัจจัยภายในองค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรทำให้ทราบถึงศักยภาพทรัพยากรขององค์กร จากนั้นจึงสามารถส่งเสริมและพัฒนาองค์กรโดยการวางแผนการบริหารด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์การแข่งขันของหนังสือพิมพ์ ซึ่งการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ พบว่า ปัจจัยภายในองค์กรของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ที่ส่งผลต่อการผลิตหนังสือพิมพ์เพื่อการแข่งขัน สามารถแบ่งได้ 3 ปัจจัย คือ

1. โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร (Management) หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์แบ่งการบริหารงานชาวออกเป็น 4 ไต๊ะ คือ การเมือง-ทั่วไป การเงิน ธุรกิจ-ตลาด และแมกกาซีน ซึ่งบรรณาธิการชาวแต่ละคนจะสลับหมุนเวียนรับผิดชอบข่าวหน้า 1 ในแต่ละสัปดาห์ซึ่งจะมีการประสานงานระหว่างไต๊ะข่าวทั้ง 4 ไต๊ะโดยมีผู้ช่วยหัวหน้าชาวแต่ละไต๊ะมาช่วยเหลือ วิธีการนี้ทำให้

เกิดการเรียนรู้และติดต่อประสานงานระหว่างโต๊ะ แตกต่างจากหนังสือพิมพ์ฉบับอื่นที่มีทีมข่าวหน้าหนึ่งรับผิดชอบโดยตรง

## 2. เทคโนโลยี (Technology)

หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ได้พัฒนาเทคโนโลยีทางการผลิตอย่างต่อเนื่อง โดยเมื่อต้นปี 2550 บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน) ได้เปิดโรงพิมพ์แห่งใหม่บนพื้นที่ 19 ไร่ มีพื้นที่การทำงานกว่า 8,500 ตารางเมตร สามารถรองรับแท่นพิมพ์ระบบป้อนกระดาษม้วนชุดใหม่ของ KBA รุ่น Prisma ซึ่งจะเป็นเครื่องพิมพ์เครื่องแรกในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เครื่องพิมพ์ใหม่นี้มีระบบควบคุมการทำงานด้วยคอมพิวเตอร์ทันสมัย เพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพการพิมพ์สูงสุดสามารถพิมพ์งาน 4 สี พร้อมกันถึง 32 หน้า ด้วยความเร็วสูงสุด 75,000 ฉบับต่อชั่วโมง ซึ่งจะช่วยเพิ่มกำลังการผลิตของหนังสือพิมพ์ทั้ง 2 ฉบับ คือบางกอกโพสต์และโพสต์ทูเดย์

## 3. ความสามารถทางด้านวิชาชีพ (Media Professional)

บุคลากรนับว่ามีความสำคัญในการผลิตหนังสือพิมพ์ เนื่องจากหนังสือพิมพ์เป็นธุรกิจที่มุ่งขายเนื้อหาเป็นหลัก ดังนั้นบุคลากรในกองบรรณาธิการย่อมส่งผลโดยตรงต่อเนื้อหาของหนังสือพิมพ์ ดังที่คุณภัทระ คำพิทักษ์ กล่าวไว้ว่า

ทีมงานในกองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ส่วนใหญ่เป็นคนหนุ่มสาวอายุเฉลี่ย 30 ปีต้น ๆ แต่คนเหล่านี้มากด้วยพลังและประสบการณ์ที่จะสร้างสรรค์ข่าวคุณภาพสู่หน้าหนังสือพิมพ์ นอกจากนี้องค์กรโพสต์ทูเดย์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลา กล่าวคือ มีการเรียนรู้งานข่าวที่ข้ามสายข่าว มีนโยบายหมุนเวียนผู้สื่อข่าว นอกจากนี้บรรณาธิการของแต่ละเช็กชั้นจะหมุนเวียนกันรับผิดชอบข่าวหน้าหนึ่ง ทำให้เกิดการเรียนรู้และประสานงานที่ข้ามแผนกของตัวเองทำให้มีการพัฒนาตลอดเวลาเพื่อสร้างคนที่มีคุณภาพให้เพียงพอกับความต้องการของสังคม ดังนั้นจึงมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างทีมงานให้มีความเป็นอาชีพมากขึ้น ขณะเดียวกันกองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ได้ปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรให้แข็งแกร่งตลอดมา<sup>39</sup>

<sup>39</sup> สัมภาษณ์ ภัทระ คำพิทักษ์, บรรณาธิการข่าวหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์,

ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการวางแผนกลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ ประกอบด้วย โครงสร้างบริหารจัดการองค์กร เทคโนโลยี และความสามารถทางด้านวิชาชีพ

### ปัจจัยภายนอกองค์กร

ปัจจัยภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร โดยปัจจัยภายนอกองค์กรนั้นอาจจะส่งผลต่อองค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์และศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่าปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์การแข่งขันของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ ดังนี้

#### 1. สภาพสังคม

เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร ประชาชนต้องการข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจและการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นทุกองค์กรจึงต้องการข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวต่าง ๆ เพื่อให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานให้ได้เปรียบคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน

หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ในช่วงปีแรกที่หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์เปิดตัวประกาศตัวเป็น หนังสือพิมพ์ธุรกิจในความรู้อีกใหม่ เป็นการนำเสนอข่าวธุรกิจที่จบในหน้าไม่มีข่าวต่อเป็นการสร้างปรากฏการณ์ใหม่ในวงการหนังสือพิมพ์ธุรกิจ เมื่อก้าวสู่ปีที่ 3 สโลแกนเปลี่ยนเป็น หนังสือพิมพ์ชี้โอกาสทางธุรกิจ คือ เป็นหนังสือพิมพ์ที่ผู้อ่านสามารถใช้วิเคราะห์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจทำธุรกิจหรือวางแผนงานต่าง ๆ ปัจจุบันก้าวสู่ปีที่ 5 สโลแกนเปลี่ยนเป็น หนังสือพิมพ์เศรษฐกิจสำหรับทุกคน ซึ่งโพสต์ทูเดย์นำเสนอข่าวเศรษฐกิจและธุรกิจที่เข้าใจง่ายและมีผลกระทบต่อจิตใจคน (Human Interest) ไม่ใช่ข่าวเศรษฐกิจที่มีผลต่อเงินในกระเป๋าของผู้อ่านเพียงอย่างเดียวเท่านั้น โดยผู้อ่านที่ต้องการอ่านข่าวในลักษณะดังกล่าวยังมีอีกมากและขยายตัวได้อย่างแน่นอน<sup>40</sup>

<sup>40</sup> สัมภาษณ์ ภัทระ คำพิทักษ์, บรรณาธิการข่าวหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์,

## 2. สภาวะเศรษฐกิจ

สภาวะเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อทุกธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจหนังสือพิมพ์ที่มีรายได้หลักมาจากการขายพื้นที่โฆษณา ซึ่งในสภาวะเศรษฐกิจปี 2550 เรียกว่าอยู่ในสภาวะถดถอย แม้รายได้จากการโฆษณาลดลง แต่หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ยังคงรักษาคุณภาพของหนังสือพิมพ์ไว้เหมือนเดิม ขณะเดียวกันมีการปรับปรุงเนื้อหาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การลดค่าใช้จ่ายในองค์กรที่ไม่จำเป็นในองค์กรลง และขอความร่วมมือให้พนักงานช่วยกันประหยัดทรัพยากรทุกชนิด ทั้งไฟฟ้า น้ำประปา รวมถึงอุปกรณ์สำนักงาน

## 3. เทคโนโลยี

เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในธุรกิจหนังสือพิมพ์มากขึ้น โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตที่มีความรวดเร็ว สามารถรายงานข่าวได้ตลอดเวลา ดังนั้นหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์จึงสังเกตเห็นความสำคัญในส่วนนี้ ดังที่คุณภัทรระ คำพิทักษ์ กล่าวว่

สื่ออินเทอร์เน็ตมีการขยายตัวค่อนข้างสูง ก็ส่งผลกระทบต่อสื่อสิ่งพิมพ์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นโพสต์ทูเดย์จึงเตรียมพร้อมในเรื่องนี้เพื่อจะเผชิญสภาวะนั้นที่กำลังจะมาถึง โดยได้เน้นย้ำในเรื่องการเขียนข่าวให้มีความรอบด้าน สะท้อนความจริงมากกว่าความคิดเห็น มีความถูกต้องครบถ้วนเพื่อให้ผู้อ่านมองเห็นและรับรู้เรื่องราวที่เกิดขึ้นเป็นส่วน ๆ โพสต์ทูเดย์พยายามทำสื่อคุณภาพให้เท่าทันกับคุณภาพของประชาชนที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป จนถึงขณะนี้นับว่าอยู่ในระดับที่น่าพอใจทั้งเรื่องจำนวนผู้อ่านและการจัดอันดับเรตติ้งหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวัน ในอนาคตนั้นจะมีการพัฒนาให้ผู้สื่อข่าวสามารถรายงานข่าวได้โดยตรงผ่านโทรศัพท์มือถือเพื่อเชื่อมโยงมายังระบบของโพสต์ทูเดย์และนำขึ้นอินเทอร์เน็ตให้ผู้อ่านรับรู้ข่าวหรือเหตุการณ์ได้ทันที โดยไม่ต้องรอหัวหน้าข่าวรับข่าวเหมือนในปัจจุบันเนื่องจากในอนาคตอันใกล้สื่อจะมีการแข่งขันกันสูงมาก<sup>41</sup>

ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ผู้บริหารหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ให้ความสำคัญประกอบกรวางแผนกลยุทธ์ได้แก่ สภาพสังคม สภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี

ทั้งนี้ปัจจัยภายในองค์กรนับว่ามีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากกลยุทธ์การแข่งขันของหนังสือพิมพ์นั้นจำเป็นต้องเริ่มจากการใช้ปัจจัยภายในทั้งทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี

<sup>41</sup> สัมภาษณ์ ภัทรระ คำพิทักษ์, บรรณาธิการข่าวหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์,

การบริหารจัดการมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ทำให้สินค้ามีความแตกต่างจากคู่แข่ง และทำให้หนังสือพิมพ์เป็นที่ต้องการของลูกค้า

ส่วนปัจจัยภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อกิจกรรมการตลาดเพื่อการแข่งขันของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าวเพื่อพัฒนาองค์กรให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายนอก ซึ่งจะส่งผลดีต่อการบริหารการตลาดของผลิตภัณฑ์คือ หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์

ดังนั้นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร นับว่าเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ให้ความสำคัญเพื่อที่จะนำมากำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดของหนังสือพิมพ์ให้สามารถแข่งขันกับหนังสือพิมพ์ฉบับอื่น ๆ ได้