

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “ศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจปรับเปลี่ยนรูปแบบและเนื้อหาของนิตยสาร Hamburger นิตยสาร Front และนิตยสาร Boss” ได้นำหลักแนวคิด ทฤษฎีมาเป็นหลักเกณฑ์พื้นฐานเพื่อการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดการบริหารธุรกิจนิตยสาร
2. ทฤษฎีระบบ
3. แนวคิดบริหารการตลาด
4. แนวคิดกระบวนการตัดสินใจ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดการบริหารธุรกิจนิตยสาร

การบริหาร คือ งานที่หัวหน้าขององค์กรจะต้องปฏิบัติ โดยมีการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ รวมทั้งต้องผ่านกระบวนการบริหารซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม ให้เกิดความสำเร็จตามที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้

ธุรกิจนิตยสารเป็นองค์กรธุรกิจประเภทหนึ่งที่มีกระบวนการผลิต และต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำหลักการบริหารดังกล่าวมาใช้ในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสามารถอธิบายองค์ประกอบของกระบวนการบริหารหลักๆ ได้เป็น 4 ส่วน<sup>1</sup> ดังต่อไปนี้

---

<sup>1</sup>อังธิดา ลิ้มปีทมปาณี, “การจัดการสื่อสิ่งพิมพ์,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสื่อสิ่งพิมพ์, หน่วยที่ 13 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544), น. 307.

## กระบวนการบริหาร

การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการที่สำคัญขั้นแรกในการบริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานหรือแผนงานต่าง ๆ ในการนำไปปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนโดยตรง ซึ่งมีขั้นตอนการวางแผน คือ

- กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในองค์การนิตยสารส่วนใหญ่แล้ว เจ้าของหรือผู้พิมพ์ ผู้โฆษณา และบรรณาธิการ ซึ่งอยู่ในระดับผู้บริหารขององค์การนิตยสาร จะร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กลุ่มเป้าหมาย คู่แข่ง ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

กลุ่มเป้าหมาย มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการกำหนดรูปแบบหรือเนื้อหาของนิตยสาร ซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารนิตยสาร อย่างบรรณาธิการ ที่ไม่เพียงแต่มีหน้าที่รับผิดชอบในกระบวนการบริหารงานนิตยสารเท่านั้น แต่ต้องรู้จักและมีความเข้าใจผู้อ่านด้วย เนื่องจากความต้องการและความสนใจของผู้อ่านมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นบรรณาธิการต้องรู้จักเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและความสนใจของผู้อ่านว่า ขณะนี้ผู้อ่านกำลังคิดหรือสนใจในประเด็นใดอยู่ แล้วหาวิธีสื่อสารเรื่องหรือประเด็นนั้น ๆ ที่ผู้อ่านอยากรู้ โดยต้องตอบสนองผู้อ่านในเรื่องสำคัญ 3 ประการ คือ<sup>2</sup>

1. รสนิยม (Taste) ของผู้อ่าน
2. ความสนใจ (Interest) ของผู้อ่าน
3. ทศนคติ (Attitude) ของผู้อ่าน

- กำหนดแผนกลยุทธ์ หลังจากได้วางวัตถุประสงค์และเป้าหมายแล้ว ต้องมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแผนระยะยาวที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนอนาคตโดยรวมขององค์การเสมือนเป็นแผนแม่บทที่จะนำไปเป็นแผนปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกลยุทธ์ที่นำมาใช้ปฏิบัติต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีความยืดหยุ่นที่พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และต้องมีความสามารถหรือจุดแข็งที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งหรือสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นได้

---

<sup>2</sup>วิชญ์ สุวรรณเพิ่ม, นิตยสาร MC.369 (กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาสื่อสารมวลชน คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2537), น.135-137.

- ประเมินผลการวางแผน หลังจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติแล้ว ต้องมีการประเมินผลการวางแผนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดกลยุทธ์ล้าสมัยและยังอาจทำให้เห็นจุดอ่อนที่ต้องแก้ไข ซึ่งจะนำไปสู่การปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

เครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์หรือแผนดำเนินการ ต้องอาศัยเป้าหมายเป็นเครื่องวัด เช่น เป้าหมายด้านกำไร เป็นต้น ซึ่งในส่วนขององค์กฤษฎนิยสารนอกจากเป้าหมายด้านกำไรแล้ว ในฐานะที่นิยสารเป็นสิ่งมวถน ต้องคำนึงถึงเป้าหมายในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านทางเนื้อหาในนิตยสารที่จะต้องมีคุณภาพ น่าเชื่อถือ และสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์มากพอที่จะช่วยยกระดับความรู้หรือความคิดให้เกิดกับผู้อ่านได้

การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดแบ่งงานออกเป็นกลุ่ม ๆ ซึ่งอาจจะแบ่งเป็นฝ่ายเป็นส่วนหรือแผนก โดยถือหลักว่างานใดที่มีลักษณะใกล้เคียงกันหรืออยู่ในประเภทเดียวกันก็จัดไว้ด้วยกัน เมื่อจัดแบ่งงานแล้วก็จะกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของงานแต่ละงาน กำหนดตำแหน่งงานกำหนดจำนวนคนหรืออัตรากำลังของงานแต่ละฝ่าย กำหนดสายการปกครองบังคับบัญชาของแต่ละระดับ ตลอดจนกำหนดความสัมพันธ์ของงานและคนในองค์การ

โดยในการจัดองค์กฤษฎนิยสารมักจะแบ่งส่วนงาน โดยพิจารณาถึงหน้าที่ของงานเป็นหลัก ซึ่งในองค์กฤษฎนิยสารส่วนใหญ่แบ่งได้เป็น 3 ฝ่ายหลัก ได้แก่

- ฝ่ายบรรณาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการ จัดทำ ตระเตรียม รวบรวมเนื้อหาทั้งหมดลงในนิตยสาร

- ฝ่ายผลิต เป็นหน่วยงานที่รับหน้าที่จัดพิมพ์ต้นฉบับที่ผ่านการบรรณาธิการณ์แล้วจากฝ่ายบรรณาธิการ ตั้งแต่การเรียงพิมพ์ตามคำสั่งในต้นฉบับ แยกสี ตกแต่งแม่พิมพ์ พิมพ์เป็นรูปเล่ม

- ฝ่ายจัดการ จะมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการจัดจำหน่าย โฆษณา ประชาสัมพันธ์ หาสมาชิก และการตลาด

การอำนวยการหรือการสั่งการ (Directing) เป็นการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานของผู้บริหารที่สั่งการให้ผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือปฏิบัติ

หน้าที่ที่เขาได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการนี้จึงควรประกอบไปด้วยสาระสำคัญ คือ<sup>3</sup>

- การจูงใจ เป็นการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา กำลังกาย กำลังใจ และความคิดให้กับงาน โดยมีความสำนึกในความรับผิดชอบที่จะทำงานให้เสร็จได้ผลงานที่ดีมีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมาย

- ความเป็นผู้นำ ผู้สั่งการหรือผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติและความเหมาะสมที่จะสามารถชักจูงและกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้ดีที่สุด และเกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแบ่งผู้นำโดยพิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำได้เป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) ที่มักไม่ค่อยฟังความเห็นและไม่เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่อย่างใด ส่วนผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) จะเป็นผู้นำที่ฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leadership) ซึ่งเป็นผู้นำที่มักปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีอิสระเสรี โดยไม่ค่อยมีการควบคุมงาน

- การติดต่อสื่อสาร เป็นสิ่งสำคัญในการส่งผ่านข่าวสารข้อมูลหรือคำสั่งของผู้สั่งการไปยังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องมีความชัดเจนในการสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปสู่ความร่วมมือในการนำไปปฏิบัติ

การควบคุมงาน (Controlling) นับเป็นขั้นตอนสำคัญและเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถบอกความก้าวหน้าหรือให้ข้อมูลย้อนกลับได้ว่าได้ผลประการใด เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ถูกต้องโดยสามารถแบ่งกระบวนการควบคุมงานได้ ดังนี้<sup>4</sup>

- กำหนดมาตรฐานงาน ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในขั้นตอนของการวางแผนงาน ซึ่งอาจทำได้หลายวิธีเช่น กำหนดเป็นปริมาณ กำหนดเป็นคุณภาพ กำหนดเป็นงบประมาณ เป็นต้น

---

<sup>3</sup> รัชชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพมหานคร: บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2533), น. 364.

<sup>4</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2536), น. 474 – 476.

- วัดผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารงานจะต้องทำการวัดผลของสิ่งที่ได้ทำไปแล้วว่าสามารถทำได้จริงหรือเกิดขึ้นจริงนั้นเป็นอย่างไร

- เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ คือ นำเอาผลที่ได้ทำจริงมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อหาข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้

- ดำเนินการแก้ไข ในกรณีที่ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือตามแผนที่กำหนดไว้แล้ว ผู้บริหารต้องพยายามหาวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หากละเลยปัญหาโดยไม่แก้ไข อาจเกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงานได้

ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำแนวคิดการบริหารธุรกิจนิตยสารมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาว่า ผู้บริหารของนิตยสารทั้งสามฉบับ มีแนวทางการบริหารหรือการดำเนินการปรับเปลี่ยนรูปแบบและเนื้อหาของนิตยสารอย่างไร เมื่อต้องเผชิญกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับนิตยสาร

### ทฤษฎีระบบ

แนวคิดเกี่ยวกับระบบองค์กร สามารถนำมาใช้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารองค์กรนิตยสารได้มากขึ้น โดยมองว่า องค์กรมีลักษณะเป็นระบบที่มีจุดมุ่งหมาย โดยประกอบขึ้นจากส่วนย่อยต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และมีลำดับขั้นตอนต่อเนื่องเป็นระบบ รวมทั้งต้องมีการประสานงานให้สอดคล้องกันจนเกิดผลงานและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยระบบองค์กรประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (Output) การป้อนกลับ (Feedback) และสภาพแวดล้อม (Environment)<sup>5</sup>

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นการนำทรัพยากรขององค์กร หรือทรัพยากรบริหาร มาใช้ในระบบโดยเข้าสู่กระบวนการเพื่อให้ได้ผลผลิตที่ต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์กร อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management)

2. กระบวนการ (Process) เป็นขั้นตอนการนำเอาทรัพยากรที่เป็นปัจจัยนำเข้าหรือปัจจัยการผลิตมาแปรสภาพและเข้าสู่กระบวนการหรือเข้าสู่ขั้นตอนการทำงาน โดยใช้การวางแผน

---

<sup>5</sup>ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, ทฤษฎีองค์กร (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, 2545), น. 154-158.

(Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การควบคุม (Controlling)

3. ปัจจัยนำออก (Output) เป็นผลผลิตของปัจจัยนำเข้าที่ได้จากกระบวนการแปรสภาพ ซึ่งปรากฏออกมาในรูปของสินค้าและบริการ

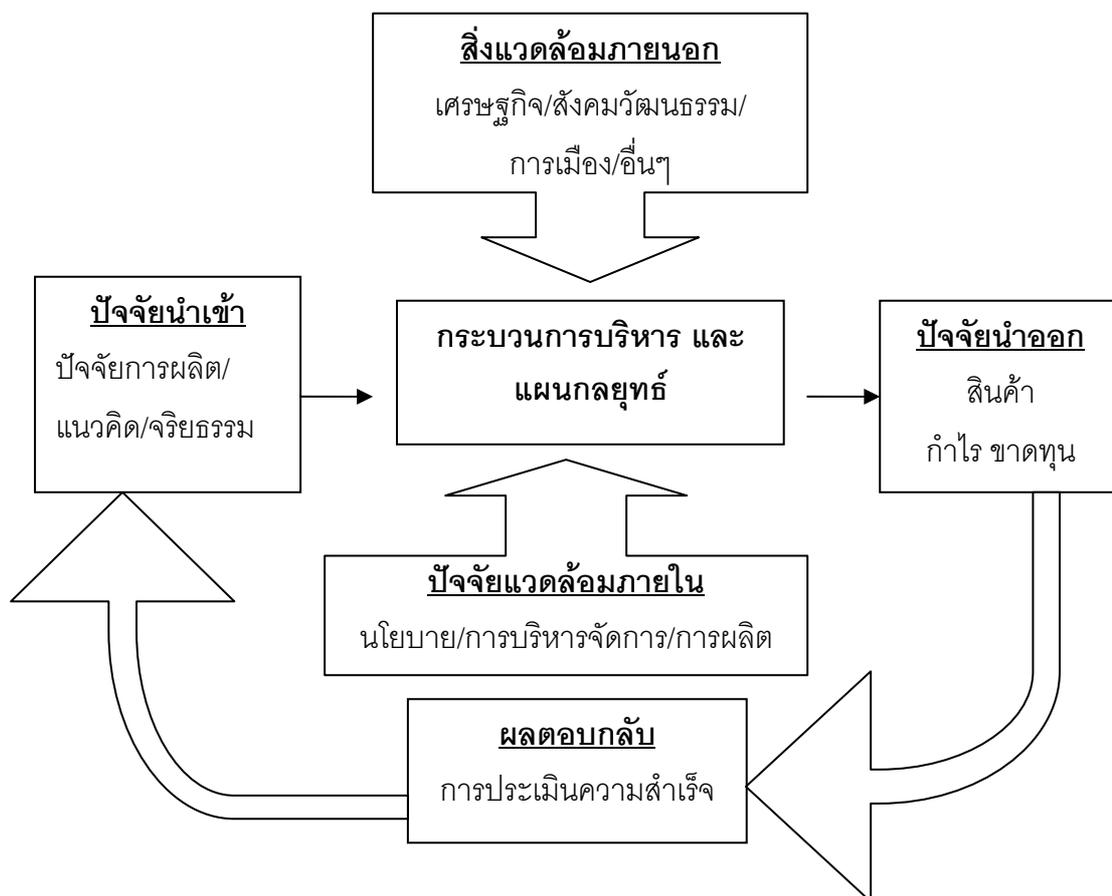
4. การป้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและผลลัพธ์เกี่ยวกับกิจกรรมขององค์กร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะนำมาใช้เพื่อปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและกระบวนการแปรสภาพ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจมากขึ้น ซึ่งการป้อนกลับจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามเป้าหมายที่ต้องการ

5. สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง สภาพการณ์หรือสิ่งต่างๆ ทั้งที่อยู่ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งมีผลต่อระบบขององค์กรในการดำเนินงานให้เป็นไปได้เป็นอย่างดี หากสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็อาจจะล้มเหลวในการดำเนินงานได้เช่นกันหากองค์กรไม่สามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมได้

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ ปรากฏการณ์หรือสภาพภายในองค์กรที่นำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร เช่น การจัดการ การผลิต บุคลากร เป็นต้น

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่ภายนอกองค์กร แต่มีผลกระทบต่อการทำงานและการบรรลุเป้าหมายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมระดับมหภาค อันได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ กฎหมายหรือการเมือง สภาพสังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี นอกจากนั้นยังรวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น คู่แข่ง ผู้บริโภค

ภาพที่ 2.1  
แบบจำลองแสดงองค์ประกอบของระบบ



จากรูปจำลองดังกล่าว เป็นการมององค์กระบวนทัศน์เป็นระบบเปิด ซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของระบบ ที่อาจเป็นทั้งโอกาส และอุปสรรค ของการดำเนินงาน นับตั้งแต่การนำทรัพยากรที่จำเป็นในการผลิต อันได้แก่ บุคลากร เงินทุน อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ความรู้เกี่ยวกับจัดการ และยังรวมถึงจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมในรูปของนโยบาย ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) มาเข้าสู่กระบวนการ (Process) แปรสภาพ ด้วยขั้นตอนการบริหารงานนิเทศสาร ซึ่งประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม แล้วจึงออกมาเป็นผลผลิตของระบบ (Output) ที่เป็นตัวนิเทศสาร โดยหลังจากนั้นจะมีข้อมูลส่งกลับ (Feedback) เกี่ยวกับนิเทศสารว่าได้รับความพึงพอใจจากผู้อ่านหรือกลุ่มเป้าหมายและผู้ซื้อพื้นที่โฆษณาสินค้าเพียงใด และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์กรวางไว้หรือไม่ ซึ่งจะได้

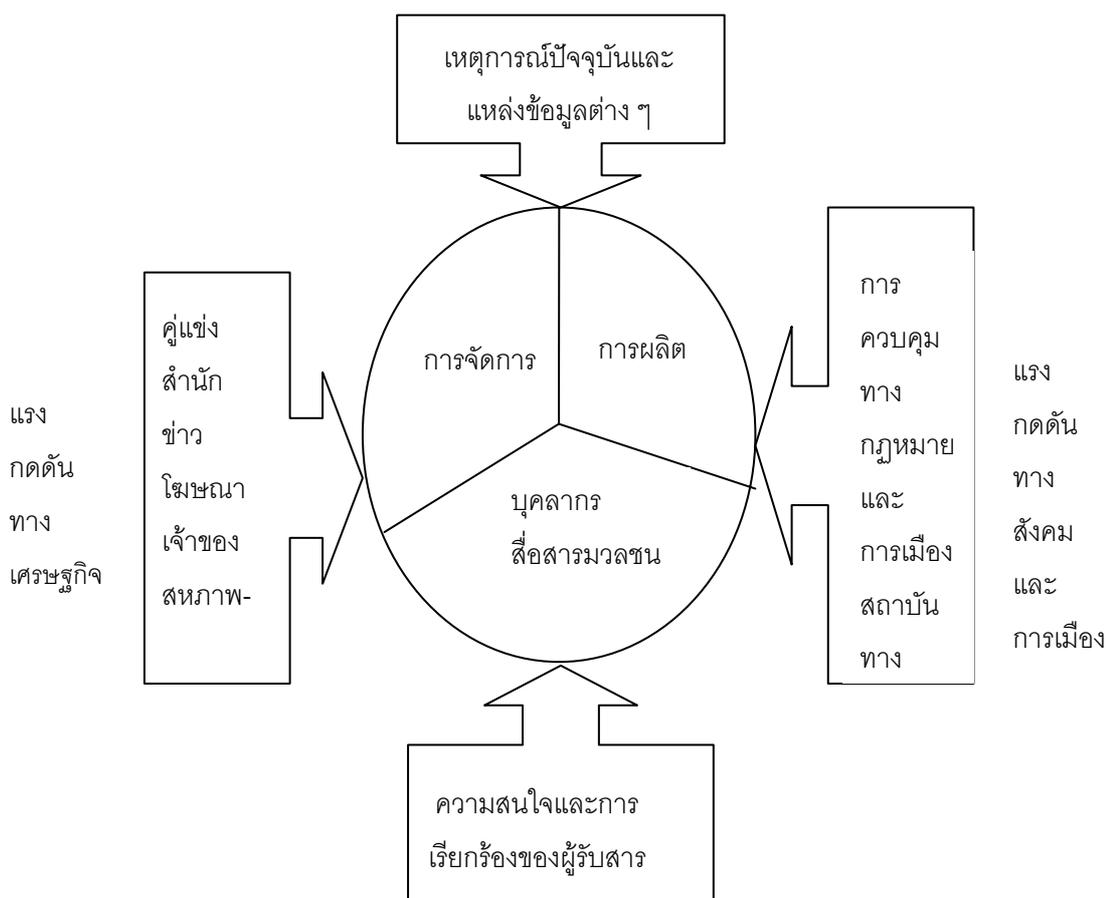
นำข้อมูลส่งกลับเหล่านี้มาปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและกระบวนการแปรสภาพ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ

ในองค์กรสื่อสารมวลชนอย่าง องค์กรนิเทศสารที่มีกระบวนการทำงานเป็นระบบก็ได้รับแรงกดดันจากปัจจัยแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร

Denis Maquail ได้อาศัยแนวความคิดของ Gerbner แสดงปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรสื่อมวลชน ซึ่งได้รับแรงผลักดันทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ที่มีผลต่อการตัดสินใจขององค์กรดังแบบจำลองนี้<sup>6</sup>

ภาพที่ 2.2

แบบจำลองขององค์กรสื่อสารมวลชนท่ามกลางแรงกดดันจากสังคม



<sup>6</sup>Denis Mcquail, Mass Communication Theory, 2<sup>nd</sup> ed, (California: Sage Publication, 1987), p. 141–142.

องค์กรสื่อมวลชน ประกอบด้วยฝ่ายจัดการ ฝ่ายผลิต และนักสื่อสารมวลชน ซึ่งอาจเป็นกลุ่มเดียว หรือแยกเป็นฝ่ายก็ได้ องค์กรสื่อมวลชนมีวัตถุประสงค์ในการรับใช้รับสังคมและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยการประกอบกิจการ จะอยู่ภายใต้แรงกดดันและอิทธิพลของสังคม ซึ่งประกอบด้วย

เหตุการณ์ปัจจุบัน วัฒนธรรม และข้อมูลข่าวสาร แรงกดดันจากสังคมและการเมือง การปกครอง ประกอบด้วยการควบคุมโดยกฎหมาย และรัฐบาล รวมทั้งการควบคุมจากสถาบันทางสังคมอื่น ๆ ความต้องการและความสนใจของผู้รับสาร นอกจากนี้ยังมีแรงกดดันทางธุรกิจ คือ คู่แข่ง สำนักข่าว ผู้โฆษณา เจ้าของ และสหภาพแรงงาน

เมื่อองค์กรนิเทศสารเป็นองค์กรธุรกิจที่เป็นส่วนหนึ่งในระบบเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงการผลิตของสื่อจึงอยู่ภายใต้ความกดดันเหล่านี้ ที่ทำให้องค์กรสื่อมวลชนต้องมีการปรับเปลี่ยนเสมอเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้ สามารถนำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจปรับเปลี่ยนรูปแบบและเนื้อหาของนิตยสาร Hamburger นิตยสาร Front และนิตยสาร Boss เพื่อให้องค์กรนิเทศสารทั้ง 3 ฉบับ สามารถดำเนินงานให้อยู่รอด และสามารถถ่วงความพอใจให้กับผู้อ่านได้มากที่สุด

### แนวคิดการบริหารการตลาด

สมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย ได้ให้ความหมายของการบริหารการตลาด ไว้ว่า กระบวนการวางแผน การปฏิบัติงาน และการควบคุมกิจกรรมทางการตลาดที่ทำให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้ซื้อและผู้ผลิต ซึ่งนำความพอใจสูงสุดมาสู่ทั้งสองฝ่าย<sup>7</sup>

ในการบริหารธุรกิจนิตยสารนั้น การบริหารการตลาดเป็นแผนกลยุทธ์หนึ่งของการบริหารงาน ที่ต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่ แต่เนื่องจากปัจจุบันตลาดมีขนาดใหญ่ และความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายและแตกต่างกันมากในตลาด จนไม่สามารถตอบสนองความ

---

<sup>7</sup>พิชญ์ จงสถิตย์วัฒนา, การบริหารการตลาด การวิเคราะห์ กลยุทธ์ และการตัดสินใจ, พิมพ์ครั้งที่ 6, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), น. 6.

ต้องการของผู้บริโภคทุกคนได้ จึงต้องมีการใช้กลยุทธ์การตลาดมุ่งเป้าหมาย (Target Marketing) ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ

1. การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation)
2. การกำหนดเป้าหมาย (Market Targeting)
3. การวางตำแหน่งตลาด (Market Positioning)

การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) เป็นการแบ่งตลาดออกเป็นกลุ่มผู้ซื้อย่อยๆ หลายกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มมีความต้องการ คุณลักษณะ หรือพฤติกรรมในการซื้อต่างกัน การแบ่งส่วนตลาด ช่วยให้ง่ายต่อการเข้าถึงลูกค้าในการนำเสนอสินค้าหรือบริการ และสามารถสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าที่ได้เลือกเป็นตลาดเป้าหมายได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะในองค์กรนิเทศสารที่มีการแข่งขันกันสูง จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำหลักการแบ่งส่วนตลาดมาใช้เพื่อตอบสนองผู้อ่านหรือผู้บริโภคให้ครอบคลุม ซึ่งมีหลักการแบ่งส่วนตลาดอยู่หลายแบบ แต่ที่มีความสำคัญ ได้แก่

- แบ่งส่วนตลาดเชิงประชากรศาสตร์ เช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา อาชีพ ฯลฯ
- แบ่งส่วนตลาดเชิงภูมิศาสตร์ เช่น จังหวัด เมือง ความหนาแน่นของประชากร ฯลฯ
- แบ่งส่วนตลาดเชิงจิตวิทยา เช่น ฐานะทางสังคม วิถีชีวิต บุคลิกภาพ ฯลฯ
- แบ่งส่วนตลาดตามพฤติกรรมผู้บริโภค เช่น ความถี่ หรือปริมาณในการใช้สินค้า

ฯลฯ

การเลือกตลาดเป้าหมาย (Market Targeting) เป็นการประเมินความน่าสนใจของแต่ละส่วนตลาด และเลือกตลาดเป้าหมาย 1 ตลาด หรือมากกว่าที่เหมาะสมกับองค์กรและเสนอขายผลิตภัณฑ์ โดยพิจารณาจากขนาดและอัตราการเติบโต ความน่าดึงดูดใจของส่วนตลาด และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร

การวางตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning) หลังจากวิเคราะห์และเลือกตลาดเป้าหมายแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการกำหนดจุดยืนหรือจุดขายของสินค้าหรือบริการ ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถเข้าครองใจลูกค้าได้ ซึ่งกลยุทธ์การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถสื่อความหมายให้ลูกค้าในตลาดเป้าหมายสามารถเข้าใจถึงสิ่งที่นำเสนอได้อย่างชัดเจน ไม่ควรเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ และควรจะมีมายั่งยืนและทำกำไรได้ด้วย โดยการวางตำแหน่งหรือจุดยืนของผลิตภัณฑ์ ที่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดี มีอยู่ 5 วิธี คือ มุ่งการกำหนดจุดยืนจากคุณค่าผลิตภัณฑ์ ใช้ราคาหรือคุณภาพ ใช้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย วิธีใช้ผลิตภัณฑ์ และระดับผลิตภัณฑ์

ส่วนประสมทางการตลาดนับเป็นหัวใจของการบริหารการตลาดที่ต้องมีการวางแผนพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับตลาดเป้าหมายที่ได้ผ่านขั้นตอนการตลาดมุ่งเป้าหมายตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยส่วนประสมการตลาดของนิตยสาร ประกอบไปด้วย 4 ส่วนสำคัญ คือ

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) คือ สิ่งที่เสนอให้แก่ตลาด เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ อันประกอบไปด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล การบริหารผลิตภัณฑ์ที่จะเสนอขายให้กับผู้บริโภค มักจะต้องคำนึงถึงลักษณะ รูปแบบ ชื่อตราสินค้า การหีบห่อหรือการบรรจุภัณฑ์ และคุณภาพของสินค้า และมักจะมีการกำหนดกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ เช่น การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีลักษณะใหม่และปรับปรุงให้ดีขึ้น (New and improved) เป็นต้น

2. ราคา (Price) คือ มูลค่าผลิตภัณฑ์ที่เป็นตัวทำให้เกิดรายได้ขึ้นมา การกำหนดราคาที่เหมาะสม จะต้องคำนึงถึงคุณภาพที่ผู้อ่านจะได้รับด้วย

3. ช่องทางการจำหน่าย (Place) เป็นช่องทางการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการให้เคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคหรือผู้ใช้ ซึ่งมีทั้งการจำหน่ายไปยังผู้บริโภคโดยตรงจากองค์กร หรือ ผ่านพ่อค้าคนกลาง

4. การส่งเสริมผลิตภัณฑ์ (Promotion) หรือ การสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) นอกจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กำหนดราคาที่เหมาะสมและเลือกช่องทางการจำหน่ายให้แก่ลูกค้าได้เป็นอย่างดีแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือต้องใช้การส่งเสริมการตลาดหรือการสื่อสารการตลาดที่รู้จักเป็นอย่างดีในปัจจุบัน ซึ่งเป็นขั้นตอนของการทำหน้าที่แนะนำสินค้าให้เป็นที่รู้จักและกระตุ้นหรือโน้มน้าวให้เกิดการตัดสินใจซื้อ โดยประกอบด้วยเครื่องมือสื่อสารที่เป็นหลักสำคัญ 5 อย่าง ได้แก่ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ข่าวสาร การขายโดยบุคคล<sup>8</sup>

ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำแนวคิดการบริหารการตลาดมาเป็นแนวทางในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของนิตยสาร ด้วยการนำส่วนประสมทางการตลาดมาใช้กับการบริหารงานนิตยสารเพื่อให้ผู้อ่านเกิดความพอใจสูงสุด อันจะนำมาซึ่งรายได้ที่องค์กรนิตยสารจะสามารถนำไปดำเนินงานให้นิตยสารอยู่รอดได้ ซึ่งมองได้ว่า นิตยสารเป็นผลิตภัณฑ์ประเภทหนึ่ง

---

<sup>8</sup>พิบูล ทีปะपाल, การบริหารการตลาดยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพมหานคร: อมรรการพิมพ์, 2549), น. 376.

ให้สาระและความบันเทิง การกำหนดราคาของนิตยสารขึ้นอยู่กับต้นทุนการผลิต รวมถึงคุณภาพ และปริมาณเนื้อหาของนิตยสารด้วยจึงต้องมีการตั้งราคาให้เหมาะสม และเพื่อกระตุ้นให้ผู้อ่าน รับรู้และสนใจที่จะซื้อนิตยสาร จึงต้องมีวิธีการส่งเสริมทางการตลาด ได้แก่ การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และอื่น ๆ รวมทั้งนิตยสารต้องมีช่องทางการจัดจำหน่ายนิตยสารออกไปยังผู้อ่าน ได้อย่างสะดวก เช่น จำหน่ายนิตยสารให้แก่ผู้อ่านโดยตรง ด้วยการสมัครเป็นสมาชิกของนิตยสาร หรือการใช้สายส่งหรือจำหน่ายให้กับพ่อค้าคนกลาง เพื่อให้นิตยสารได้วางจำหน่ายตามแหล่ง ต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว

### แนวคิดกระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจ (Decision making) เป็นหัวใจในการบริหารองค์กรนิตยสารที่มักจะ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการบริหารหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ดังนั้นการที่ องค์กรหรือธุรกิจจะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้และประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องมีการ ตัดสินใจอย่างชาญฉลาดโดยเฉพาะจากการตัดสินใจของผู้บริหารองค์กร ที่ต้องมีการพิจารณา อย่างรอบคอบและใช้หลักเหตุผลมาประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้องค์กรสามารถประสบ ความสำเร็จ

### กระบวนการตัดสินใจ

ในการตัดสินใจที่ดี จะมีกระบวนการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผลตามลำดับขั้นตอน ซึ่ง นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจอยู่หลายรูปแบบ โดยใน การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของนิตยสาร Hamburger นิตยสาร Front และนิตยสาร Boss นี้ ได้นำขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจทั้ง 7 ขั้นตอน<sup>9</sup> มาใช้เป็นแนวทางใน การทำความเข้าใจถึงการตัดสินใจของผู้บริหารที่ได้ทำการตัดสินใจปรับเปลี่ยนรูปแบบและเนื้อหาของ นิตยสารทั้ง 3 ฉบับ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การตระหนักในปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก โดยต้องระบุปัญหาที่แท้จริงให้ถูกต้อง และพิจารณาว่าปัญหานั้นจะมีผลกระทบอย่างไรต่อ

---

<sup>9</sup> วุฒิชัย จำนงค์, พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2523), น. 38-40.

เป้าหมายขององค์กร หากระบุปัญหาผิดย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของกระบวนการตัดสินใจ และยิ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการตัดสินใจด้วย

2. การระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เมื่อได้ตระหนักในปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว ต้องรวบรวมและวิเคราะห์สาเหตุต่างๆ ที่ทำให้เกิดปัญหา การระบุและวิเคราะห์สาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาได้ จะช่วยให้สามารถกำหนดขอบเขตของการแสวงหาทางเลือกให้แคบลงได้

3. การแสวงหาทางเลือกที่จะตัดสินใจ ก่อนที่จะแสวงหาทางเลือกในการตัดสินใจ ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจให้ชัดเจนเสียก่อน แล้วจึงจะกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ได้ประโยชน์สูงสุด

เดวิด และ จิม มาเทอร์สัน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินใจกล่าวว่า ทางเลือกที่สร้างสรรค์และสามารถนำไปปฏิบัติได้เป็นสิ่งที่สำคัญในการตัดสินใจ ซึ่งถ้าไม่มีทางเลือก การตัดสินใจก็จะไม่เกิดขึ้น<sup>10</sup>

การระดมความคิด หรือ Brainstorming เป็นวิธีหนึ่งในการสร้างทางเลือกที่จะแก้ปัญหา โดยเป็นการช่วยกันคิดแบบกลุ่ม เนื่องจากความรู้และประสบการณ์จากคนหลาย ๆ คน ย่อมทำให้ได้ความคิดหรือทางเลือกในการตัดสินใจได้มากกว่าคนเพียงคนเดียว

4. การประเมินทางเลือก เมื่อผู้บริหารได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ก็ต้องนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกันอย่างรอบคอบ

ในการประเมินทางเลือก สามารถนำตัวแปรที่เกี่ยวข้องมาใช้ประเมินทางเลือกต่าง ๆ เช่น ตัวแปรในด้านค่าใช้จ่ายและเวลาที่จะนำทางเลือกนั้นไปใช้ปฏิบัติ ตัวแปรด้านผลกำไรหรือผลประโยชน์จากการใช้ตัวเลือกนั้น ๆ หรือประเมินทางเลือกจากตัวแปรด้านจริยธรรม ว่าทางเลือกนั้นถูกกฎหมายหรือไม่ เป็นต้น<sup>11</sup>

5. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด หลังจากได้เปรียบเทียบข้อดีข้อเสียจากการประเมินทางเลือกหลาย ๆ ทางแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียวที่มีคุณภาพ สามารถให้ประโยชน์สูงสุดและใช้แก้ปัญหาได้ดีที่สุด Peter F. Drucker ได้กำหนดแนวทางสำหรับพิจารณาเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดไว้ดังนี้

---

<sup>10</sup>David Matheson and Jim Matheson, The Smart Organization (Boston: Harvard Business School Press, 1998), p. 24.

<sup>11</sup>Ibid., p. 47-48.

- จะต้องพิจารณาถึงการเสี่ยงภัยของปัญหาที่เกี่ยวข้อง
- จะต้องพิจารณาเลือกทางเลือกที่ง่ายในแง่ของการปฏิบัติงาน
- จะต้องคำนึงถึงจังหวะเวลาที่เหมาะสมของการตัดสินใจแก้ปัญหา
- จะต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด<sup>12</sup>

6. การนำทางเลือกไปตัดสินใจ หลังจากที่ได้เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและเป็นประโยชน์ที่สุดในการตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารก็ต้องนำเอาทางเลือกที่ได้ตัดสินใจแล้วไปสื่อสารแก่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์กรได้รับทราบให้ชัดเจนเพื่อทำความเข้าใจและยอมรับที่จะนำเอาทางเลือกที่ได้ตัดสินใจไปดำเนินการปฏิบัติ

7. การประเมินผลการตัดสินใจ เป็นขั้นตอนสุดท้ายและสำคัญมากของกระบวนการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องสร้างแบบการประเมินผลโดยกำหนดวิธีปฏิบัติการรายงานเป็นระยะเกี่ยวกับความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้ที่ทำการตัดสินใจได้รับทราบผลตอบกลับจากการนำทางเลือกที่ได้ตัดสินใจไปปฏิบัติ ว่าการตัดสินใจนั้นมีคุณภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ที่จะสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

ในการบริหารงานธุรกิจนิตยสารจำต้องอาศัยกระบวนการตัดสินใจในการดำเนินงานอยู่เสมอ โดยเฉพาะในกระบวนการวางแผนงาน ที่ผู้บริหารต้องใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจว่าองค์กรควรจะวางวัตถุประสงค์และเป้าหมายอะไร หรือต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไร เพื่อให้สำเร็จผลตามที่ได้กำหนดไว้

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้นำแนวคิดกระบวนการตัดสินใจดังกล่าวมาเป็นกรอบในการศึกษาถึงการตัดสินใจของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนรูปแบบและเนื้อหาของนิตยสารทั้ง 3 ฉบับ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการวิจัยเรื่องการบริหารสื่อสารมวลชนของ ศาสตราจารย์ ดร.สุรพงษ์ ใสธนะเสถียร ในโครงการหลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร : มิติทั้งสามในด้านการสื่อสารเพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน ได้มีการศึกษาถึงการบริหารงาน

---

<sup>12</sup>Peter F. Drucker, The Practice of Management (New York: Harper & Row, Publisher, 1954), p. 359-360, อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, น. 200.

สื่อสารมวลชน อย่างองค์กรนิเทศสาร พบว่า ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกขององค์กรมีอิทธิพลต่อการบริหารองค์กรนิเทศสารมากน้อยแตกต่างกันไป

ปัจจัยภายในอย่างนโยบายและสายการบังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อองค์กรนิเทศสารน้อยมาก เนื่องจากคนทำนิเทศสารมีจำนวนไม่มาก การจัดสายการบังคับบัญชาก็เป็นไปอย่างหลวม ๆ ในขณะที่ภาวะทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อที่รุนแรงพอสมควรต่อองค์กรสื่อนิเทศสาร เนื่องจากสื่อนิเทศสารยังต้องพึ่งพิงรายได้ส่วนใหญ่จากค่าโฆษณาอยู่ รวมถึงสภาพสังคมและผู้รับสารที่เป็นผู้อ่านมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์กร รวมทั้งเป็นตัวแปรความสำเร็จของนิเทศสารด้วย ดังนั้นนิเทศสารจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพสังคมและกลุ่มเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา<sup>13</sup>

นอกจากนั้นในงานวิจัยเรื่องการบริหารหนังสือพิมพ์ โดยศาสตราจารย์ ดร.สุรพงษ์ โสธนะเสถียร และดร.จิตระพี ทรัพย์แสนดี ได้ศึกษาถึงการบริหารงานหนังสือพิมพ์ทั้ง 4 แห่ง คือ เดลินิวส์ มติชน สุวันเศรษฐกิจ และสยามกีฬา พบว่า การบริหารงานหนังสือพิมพ์จำเป็นต้องก้าวให้ทันความเปลี่ยนแปลง และคนทำงานข่าวจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญหลายด้าน รวมถึงยังต้องพัฒนาองค์กรให้มีกระบวนการผลิตข่าวในเชิงลึก โดยองค์กรจะประเมินผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานจากการประเมินความพึงพอใจของผู้รับสาร องค์กรในหนังสือพิมพ์ทั้ง 4 แห่ง จึงต้องมีการวางกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการสร้างความแตกต่างด้านเนื้อหา และรูปลักษณะหนังสือพิมพ์ รวมถึงกลยุทธ์การปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ด้วยการเพิ่มเนื้อหาที่ตอบสนองผู้อ่านกลุ่มใหม่ ๆ และการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้ถึงผู้อ่านได้เร็วขึ้น

ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีอิทธิพลต่อการบริหารงานหนังสือพิมพ์ โดยปัจจัยภายในที่สำคัญ คือ รายได้และสิ่งตอบแทน รวมถึงเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่จะทำให้องค์กรหนังสือพิมพ์มีการพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น ส่วนปัจจัยแวดล้อมภายนอกอย่างสภาพเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตการณ์ด้านน้ำมัน หรือการเปลี่ยนแปลงค่าเงินบาท ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารงาน เนื่องจากการผลิตหนังสือพิมพ์ต้องอาศัยวัตถุดิบ อย่างเช่น กระดาษ หมึกพิมพ์ และการขนส่งที่ต้องใช้รถยนต์และน้ำมัน รวมถึงภาวะการเมืองก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลทางอ้อม

---

<sup>13</sup>สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, การสื่อสารเพื่อการจัดการ (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2549), น. บทคัดย่อ.

ต่อธุรกิจหนังสือพิมพ์ เช่น การเมืองในระหว่างการปฏิวัติรัฐประหาร จะส่งผลถึงการลงทุน และการชะงักงันของธุรกิจโฆษณาซึ่งเป็นรายได้หลักของหนังสือพิมพ์

Benton Rain Patterson and Coleman E.P. Patterson ได้กล่าวไว้ในหนังสือ The Editor in Chief ว่า สิ่งสำคัญประการแรก ในการดำเนินธุรกิจนิตยสาร ก็คือ ต้องกำหนดผู้อ่านกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งควรจะเป็นการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่มีความต้องการหรือสนใจเฉพาะ (Niche Market) เพื่อให้สามารถเข้าถึงความต้องการของผู้อ่านได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเมื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายแล้ว ก็ต้องมองหาผู้ลงโฆษณาที่มีสินค้าตรงหรือสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย หลังจากจึงต้องดึงดูดผู้ลงโฆษณาด้วยการมีจุดยืนในการนำเสนอเนื้อหาของนิตยสารให้ผู้อ่านเกิดความพอใจและยอมรับนิตยสาร ซึ่งจะผลต่อยอดรายได้จากการจำหน่าย และรายได้จากโฆษณา

นอกจากนั้นสิ่งสำคัญของการดำเนินธุรกิจนิตยสาร ก็คือ การวางแผนธุรกิจให้มีวัตถุประสงค์ หรือ นโยบายที่ชัดเจน รวมถึงกำหนดกลยุทธ์การตลาดให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

สำหรับงานเขียนของ John Morrish ในหนังสือชื่อเรื่องว่า Magazine Editing ได้กล่าวไว้ว่าบทบาทของผู้บริหารนิตยสาร ในฐานะบรรณาธิการบริหาร ควรจะมีทักษะทางด้านวารสารศาสตร์ ที่จะสามารถเสนอข้อมูลข่าวสาร และความบันเทิงแก่ผู้อ่าน และทักษะด้านการบริหาร ที่จะสามารถนำพานิตยสารในองค์กรของตน ไปสู่การพัฒนาที่ดีขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อ่าน ให้เกิดความพอใจสูงสุด โดยเฉพาะบรรณาธิการต้องสามารถเข้าถึงความต้องการของผู้อ่านว่าในเวลานั้นๆ ผู้อ่านมีความชอบหรือสนใจเรื่องใดอยู่ หรือมีประเด็นใดในสังคมที่มีความน่าสนใจ ก็อย่าลืมนำเสนอแก่ผู้อ่าน<sup>14</sup>

ศศิภา เลิศสาธิต ได้ศึกษาถึงเรื่อง ทางรอดนิตยสารแนวเก่า : นิตยสารหญิงไทย พบว่าหลังจากนิตยสารหญิงไทยได้เกิดขึ้นมาเมื่อกว่า 10 ปีที่แล้ว มีแนวคิดที่ต้องการให้ “หญิงไทย” เป็นคู่มือสำหรับแม่บ้าน ในเวลาต่อมาก็มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและเนื้อหา ซึ่งปัจจัยในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ก็คือความต้องการเพิ่มฐานกลุ่มผู้อ่านใหม่ จากที่เจาะกลุ่มผู้อ่านที่เป็นแม่บ้านมาเป็นกลุ่มหญิงสาววัย 25-39 ปี ที่ทำงานนอกบ้านและเป็นแม่บ้านไปพร้อม ๆ กัน รวมไปถึงปัจจัยด้านผู้ลงโฆษณา จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้มีความทันสมัยมากขึ้นดูได้จากหน้าปกที่คัดเลือกนางแบบที่เป็นดาราซึ่งกำลังอยู่ในความนิยม และจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจและ

---

<sup>14</sup> สุรพงษ์ โสธนะเสถียร และจิตรระพี ทรัพย์แสนดี, การบริหารงานหนังสือพิมพ์ (กรุงเทพมหานคร: ประสิทธิ์ภักดิ์แอนด์พริ้นติ้ง, 2551), น. บทคัดย่อ.

สังคมทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระดาดจากที่เคยเป็นอาร์ตก็ปรับเป็นกระดาดปอนด์ และลดหน้าสีลงด้วย<sup>15</sup>

การปรับเปลี่ยนของนิตยสาร GM และ Boss ในช่วงวิกฤตทางเศรษฐกิจของ สร้อยนภา สงฆ์โนนเหล็ก (2543) พบว่า นิตยสาร Boss เป็นนิตยสารผู้ชายที่วางแผงครั้งแรกเมื่อ พ.ศ.2535 โดยในช่วงแรกเริ่มเนื้อหาหลักของ Boss เน้นหนักในเรื่องธุรกิจ และนำเสนอเนื้อหาในเชิงวิเคราะห์ สถานการณ์ และสัมภาษณ์บุคคลที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจ ต่อมาหลังจากเกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจในประเทศไทยเมื่อปี 2540 นิตยสาร Boss ได้มีการปรับเนื้อหาจากเดิมเป็นธุรกิจได้เปลี่ยนเป็นแนวสาระและบันเทิง และมีการปรับลดราคาจาก 70 เป็น 50 บาท ซึ่งต่างจากนิตยสารฉบับอื่นๆ ที่มีการปรับขึ้นราคา

ในขณะที่ นิตยสาร GM นิตยสารผู้ชายรายปักษ์ที่เกิดขึ้นเมื่อปี 2528 นิตยสารได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและเนื้อหาหลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 โดยมีปัจจัยในเรื่องเศรษฐกิจและสังคมเข้ามาเกี่ยวข้อง ได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบจากนิตยสารรายปักษ์เป็นรายเดือนเพื่อลดต้นทุนในเรื่องของค่าใช้จ่าย ในด้านเนื้อหา มีการลดการนำเสนอในบางเรื่อง เช่น ไวน์ ภาพยนตร์ เนื่องจากมีเนื้อหาที่นำเสนอเกี่ยวกับสินค้าและการใช้ชีวิตที่ฟุ่มเฟือย และมีการปรับขึ้นราคาจาก 50 เป็น 70 บาท<sup>16</sup>

ธัญญา สัตตบุศย์ ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา นิตยสารสุขภาพ : นิตยสารใกล้หมอ (2544) พบว่าด้วยปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความเป็นเจ้าของของการบริหารนิตยสารใกล้หมอซึ่งเป็นนิตยสารสุขภาพอนามัยจากเจ้าของส่วนตัวมาสู่รูปแบบบริษัทที่หวังผลกำไรทางธุรกิจ จึงทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบและเนื้อหาของนิตยสารให้เป็นไปตามความต้องการของตลาดมากขึ้นเพื่อขยายฐานลูกค้าทั้งผู้อ่านและผู้โฆษณา โดยผู้บริหารใหม่ได้ทำการปรับโครงสร้างเนื้อหาใหม่ โดยแบ่งหมวดหมวดหมู่ให้ชัดเจนขึ้น กำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละคอลัมน์ไม่ให้อัศจรรย์เพื่อรักษาสมดุลของเนื้อหา โดยพยายามเสริมบทความประเภทการดูแลสุขภาพให้

<sup>15</sup> ศจิกา เลิศสาธิต, “ทางรอดนิตยสารแนวเก่า: นิตยสารหญิงไทย,” รายงานโครงการเฉพาะบุคคลมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545), น. บทคัดย่อ.

<sup>16</sup> สร้อยนภา สงฆ์โนนเหล็ก, “การปรับเปลี่ยนของนิตยสาร GM และ BOSS ในช่วงวิกฤตทางเศรษฐกิจ,” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), น. บทคัดย่อ.

มากขึ้น จากเดิมที่ส่วนใหญ่เป็นบทความประเภทโรคภัยไข้เจ็บ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้ใกล้เคียงหมอนิตยสารเพื่อการมีสุขภาพดี<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> ธีรัญญา สัตตบุศย์, “การพัฒนา นิตยสารสุขภาพ : นิตยสารใกล้เคียงหมอ,” รายงานโครงการเฉพาะบุคคลมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), น. บทคัดย่อ.