

บทที่ 4

ผลการศึกษา

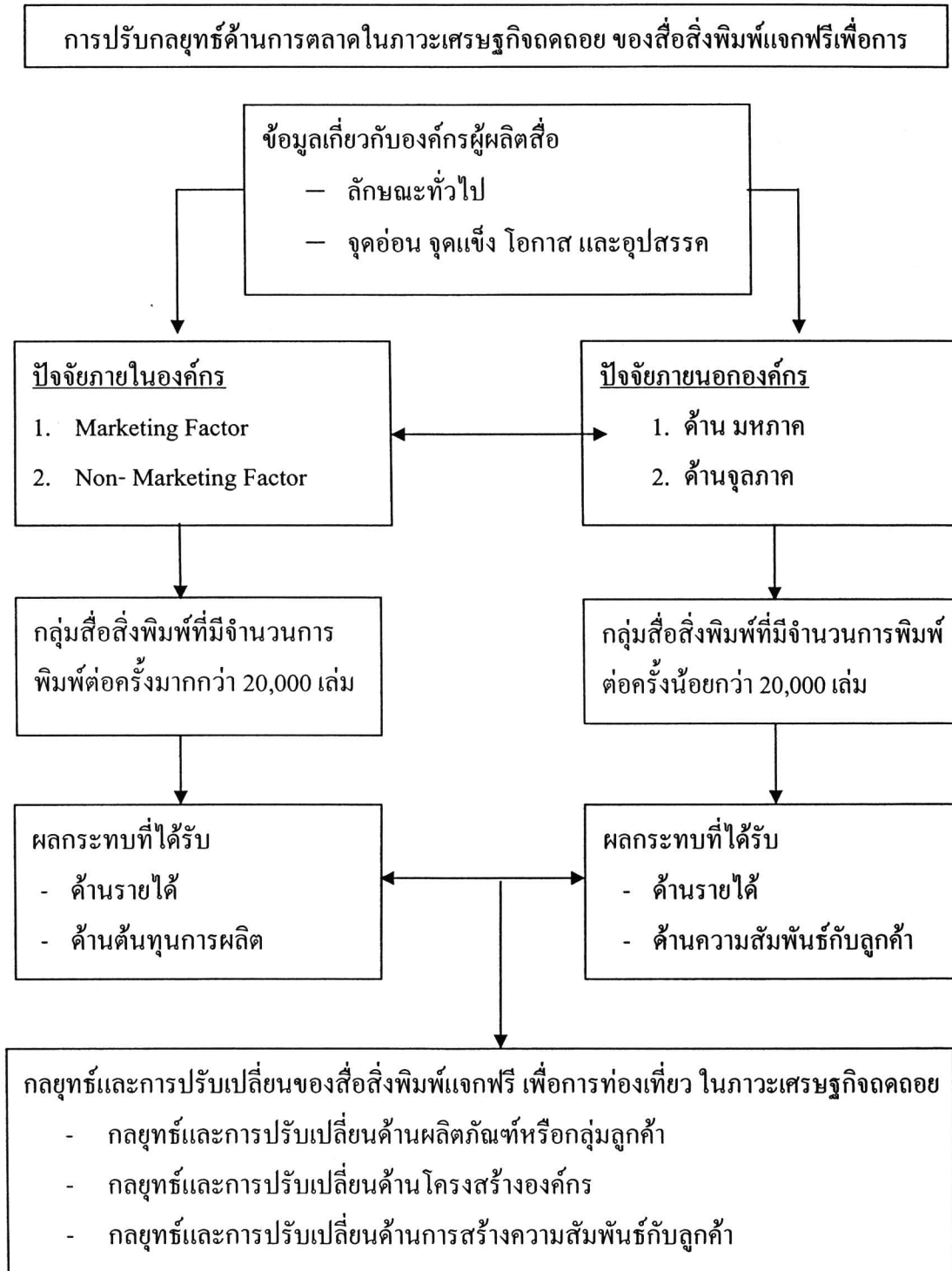
การศึกษาปัญหาพิเศษเรื่อง การปรับกลยุทธ์ด้านการตลาดในภาวะเศรษฐกิจถดถอย ของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยว มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

1. ปัจจัยภายในของการดำเนินธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่
2. ปัจจัยภายนอกของการดำเนินธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่
3. การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านการตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย

โดยผู้ศึกษาได้นำเสนอโดยแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 4 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูล ลักษณะทั่วไป เกี่ยวกับผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยว
- ตอนที่ 2 ปัจจัยภายในของการดำเนินธุรกิจของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยว
- ตอนที่ 3 ปัจจัยภายนอกของการดำเนินธุรกิจของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยว
- ตอนที่ 4 กลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยวในภาวะเศรษฐกิจถดถอย

ผังอภิปรายผลการศึกษา



ภาพ 3 ผังอภิปรายผลการศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูล ลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร ผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี
เพื่อการท่องเที่ยว

ผลการศึกษาเรื่องข้อมูล ลักษณะทั่วไป เกี่ยวกับผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ ข้อมูลที่แสดงถึงภาพรวมขององค์กร ประกอบด้วย โครงสร้าง แผนกภายในองค์กร จำนวนบุคลากร หลักการบริหารและการจัดการ ที่ทำให้องค์กร สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น รวมไปถึงการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม สำหรับองค์กรผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี การศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร จะทำให้ทราบแนวทาง ทิศทางของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักของธุรกิจ การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย การกำหนดทิศทางหลักของเนื้อหา หรือแม้แต่ด้านการตลาด จะส่งผลให้สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ได้รับความนิยมทั้งคนอ่าน และผู้สนับสนุนโฆษณา จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มองค์กรผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ ได้ผลการวิจัยดังนี้

ตาราง 4 ลักษณะทั่วไปของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี

สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี	จำนวน พิมพ์ต่อ ครั้ง (ฉบับ)	เริ่มวางครั้ง แรกเมื่อ	จำนวนสื่อ สิ่งพิมพ์ที่ องค์กรผลิต	เวลาในการ ดำเนินการ องค์กร	จำนวน บุคลากร
สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ก	40,000	2546	4	17	22 คน
สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ข	35,000	2534	3	19	35 คน
สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ค	25,000	2547	1	6	9 คน
สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ง	20,000	2547	1	6	15 คน
สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี จ	20,000	2544	2	9	14 คน
สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ฉ	20,000	2538	2	15	10 คน

ลักษณะทั่วไปของนิตยสาร ก

นิตยสาร ก ก่อตั้งเมื่อวันที่ 18 เมษายน 2546 ภาพรวมบริษัทมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีนิตยสารในเครือที่ครอบคลุมผู้อ่านและผู้บริโภคทุกกลุ่ม ทุกเพศ มีสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยวที่ผลิต จำนวน 4 ฉบับ มีจำนวนพนักงานในองค์กรทั้งสิ้น 22 คน จุดเริ่มต้นของนิตยสาร ก เกิดขึ้นจาก แนวคิดของผู้บริหารที่อยากให้จังหวัดเชียงใหม่ มีนิตยสารแจกฟรี ประเภทไลฟ์สไตล์และคลาสสิกดีๆ เป็นความแตกต่างและทางเชียงใหม่ก็มีศักยภาพไม่แพ้ส่วนกลางสามารถผลิตหนังสือดี ๆ เพื่อคนท้องถิ่นอ่าน นิตยสาร ก จะทำหน้าที่เป็นผู้ชักนำให้ผู้อ่านได้รู้จักถึงเรื่องราวต่าง ๆ ในเชียงใหม่ เป็นเหมือนเข็มทิศให้ตั้งต้นในเมืองที่ไม่คุ้นเคย สิ่งทีหนังสือเล่มนี้มอบให้ก็คือ การหยิบยกสิ่งที่ดีมาให้ดูให้เห็น เป็นกำลังใจกับคนเก่งๆ หรืองานที่น่าสนใจในท้องถิ่น

สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี	นิตยสาร ก
เผยแพร่ครั้งแรกเมื่อ	2546
จำนวนพิมพ์ต่อครั้ง	40,000 เล่ม
ภาพรวมองค์กร	ระยะเวลาดำเนินการ 17 ปี มีสื่อในเครือมากกว่า 1 เล่ม
กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม
วิสัยทัศน์ขององค์กร	ตั้งใจ มุ่งมั่น ที่จะเก็บเกี่ยวแต่สิ่งดี ๆ และมีคุณค่า เข้ามาไว้ในเล่มอย่างเต็มอ้อม เพื่อผู้อ่านทุกท่าน
ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย	รายได้ลดลง 10%
การแก้ไขปัญหา	พัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์ในองค์กร ให้เป็นที่ต้องการของตลาด
ผลจากการแก้ปัญหา	ลูกค้าพอใจ รายได้เพิ่มขึ้น

ผลการวิเคราะห์ SWOT ของ นิตยสาร ก

ปัจจัยภายใน	S (จุดแข็งภายในองค์กร) องค์กรมีความน่าเชื่อถือ (good will) ดีในสายตาของสาธารณชนรูปเล่มที่ใหญ่ สะดุดตา ภาพสวยงาม W (จุดอ่อนภายในองค์กร) ระบบการบริหารงานและการผลิตงานที่ซับซ้อนเกินไป เทคโนโลยียังไม่เพียงพอ
ปัจจัยภายนอก	O (โอกาสภายนอก) นโยบายของภาครัฐที่พยายามสนับสนุนให้เชียงใหม่เป็นศูนย์กลางของหลาย ๆ อย่าง ภาคธุรกิจก็เลยมียุคชีวิตชีวา T (อุปสรรคภายนอก) การแข่งขันด้านการตลาดสูง มีคนเลียนแบบรูปเล่มและแย่งกลุ่มลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น

ลักษณะทั่วไปของนิตยสาร ข

นิตยสาร ข ก่อตั้งเมื่อปี 2534 มีสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยวที่ผลิต จำนวน 3 ฉบับ จุดเริ่มต้นของนิตยสาร ข เกิดจากชาวต่างชาติ 3 คนที่มาพำนักในเชียงใหม่เกิดคิดตรงกันว่าอยากมีศูนย์ข้อมูลสำหรับคนต่างประเทศที่มาใช้ชีวิตในเมืองเชียงใหม่ ในยุคนั้นจะกิน ดื่ม เที่ยว หรือพักนอนที่ไหน มีเพียงการบอกปากต่อปากเท่านั้น นักท่องเที่ยวหน้าใหม่จึงขาดข้อมูลดี ๆ ที่ชุกช่อนอยู่ตามมุมเมืองไป ทั้งสามตัดสินใจทำสื่อภาษาอังกฤษขนาดกะทัดรัดขึ้นมาชื่อ Chiang Mai News letter เป็นลักษณะแจกฟรีตามโรงแรม แหล่งท่องเที่ยว และจุดโดยสารสำคัญ ๆ มันกลายเป็นสื่อท้องถิ่นไม่กี่ชื่อที่ให้ข้อมูลรอบด้านกับนักท่องเที่ยว ลูกค้าหลัก ๆ อยู่ที่มิชชันนารี นักท่องเที่ยว และนักธุรกิจที่พำนักในเชียงใหม่ และเปลี่ยนชื่อมาเป็น นิตยสาร ข ประมาณ 8 ปีที่ผ่านมา

สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี	นิตยสาร ข
เผยแพร่ครั้งแรกเมื่อ	2534
จำนวนยอดพิมพ์ต่อครั้ง	35,000 เล่ม
กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม
ภาพรวมองค์กร	มีระยะเวลาดำเนินการรวม 19 ปี เติบโตอย่างต่อเนื่อง
วิสัยทัศน์ขององค์กร	บริการมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ในขณะที่รายได้ลดลง
การแก้ไขปัญหา	จัดโปร โมชั่น ออกสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่เป็น แผนที่
ผลจากการแก้ปัญหา	ดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ผลการวิเคราะห์ SWOT ของ นิตยสาร ข

ปัจจัยภายใน	S (จุดแข็งภายในองค์กร) เป็นองค์กรแรกที่ผลิตนิตยสารแจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยว, องค์กรมีประสิทธิภาพ, เวลาในการดำเนินธุรกิจมากถึง 19 ปี
	W (จุดอ่อนภายในองค์กร) องค์กรมีสายงานและผลิตภัณฑ์ด้านสื่อมาก ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเว็บไซต์ฯ กระบวนการทำงานหลายขั้นตอนล่าช้าในการประสานงาน
ปัจจัยภายนอก	O (โอกาสภายนอก) ภาครัฐให้การสนับสนุน เพราะทำงานเพื่อสังคม และได้รับความร่วมมือที่ดีจากต่างชาติ
	T (อุปสรรคภายนอก) การเจริญเติบโตของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีแนวโน้มมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งจากในจังหวัดเชียงใหม่ และจากต่างจังหวัด

ลักษณะทั่วไปของนิตยสาร ค

นิตยสาร ค ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2547 โดย บรรณาธิการ/เจ้าของ ผู้คร่ำหวอดในแวดวงหนังสือ เคยทำงานเป็นพนักงานบริษัทผลิตสื่อสิ่งพิมพ์จากกรุงเทพมหานคร ในปี 2546 ได้ย้ายมาทำงานที่จังหวัดเชียงใหม่ ในฐานะบรรณาธิการนิตยสารแจกฟรี ของบริษัทหนึ่งที่ผลิตฟรีแมกกาซีนในจังหวัดเชียงใหม่ ทำงานประมาณหนึ่งปีกว่า ๆ ก่อนตัดสินใจเปิดบริษัทของตัวเองขึ้นมาเพื่อทำนิตยสาร ค จุดเริ่มต้นของนิตยสาร ค มีกำหนดออกเป็นรายเดือน ขนาด 21.5x29 เซนติเมตร หรือประมาณหน้ากระดาษ A4 ความหนา 80 กว่าหน้า เชื่อมเล่มแบบใส่กาว มีสันปก และสีสัลดอตเล่มเนื้อหาหลัก ๆ ในนิตยสาร ค จะเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับสังคม ศิลปะ แฟชั่น และเรื่องราวทันสมัยต่าง ๆ ทั้งที่เกิดขึ้นในจังหวัดเชียงใหม่และที่อื่น ๆ

สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี	นิตยสาร ค
เผยแพร่ครั้งแรกเมื่อ	2547
จำนวนพิมพ์ต่อครั้ง	25,000 เล่ม
กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม
ภาพรวมองค์กร	ก่อตั้งเมื่อปี 2547 มีนิตยสาร ค เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ฉบับเดียว
วิสัยทัศน์ขององค์กร	City Magazine of Chiang Mai สามารถจะสะท้อนความคิดของคนเชียงใหม่
ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย	รายได้ลดลง, ลูกค้านะลดการต่อสัญญา
การแก้ไขปัญหา	จัดกิจกรรมเป็นส่วนเสริมให้กับลูกค้า
ผลจากการแก้ปัญหา	ลูกค้าพึงพอใจ

ผลการวิเคราะห์ SWOT ของ นิตยสาร ค

ปัจจัยภายใน	S (จุดแข็งภายในองค์กร) บรรณาธิการมีประสิทธิภาพ มีประสบการณ์ด้านงานนิตยสารมากกว่า 11 ปี (จากการทำนิตยสารจากกรุงเทพ)
	W (จุดอ่อนภายในองค์กร) การบริหารงานไม่เป็นระบบ
ปัจจัยภายนอก	O (โอกาสภายนอก) เชียงใหม่เป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง นักท่องเที่ยวทั่วโลกรู้จัก, เป็นเมืองที่รวมเอาศิลปะและความทันสมัยเข้าไว้ด้วยกันอย่างลงตัว
	T (อุปสรรคภายนอก) การขยายตัวของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มากเกินไป อาจทำให้ผู้บริโภคได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง

ลักษณะทั่วไปของนิตยสาร ง

นิตยสาร ง ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2547 ซึ่งรับจัดทำหนังสือ นิตยสาร สื่อสิ่งพิมพ์ ทุกชนิด รับงานด้านโฆษณาประชาสัมพันธ์ ทุกชนิด ประสานงานการจัดแสดงสินค้า ทุกประเภท รับจัดทำ ออกแบบสิ่งพิมพ์ นามบัตร แผ่นพับ มีสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยว มีพนักงานทั้งสิ้น 15 คน จุดเริ่มต้นของนิตยสาร ง เกิดจากความชื่นชอบในเมืองเชียงใหม่และดินแดนล้านนา โดยพบว่ามี บางแง่มุมที่ถูกลืมผ่าน แม้แต่คนเชียงใหม่เองก็ไม่เคยรู้ว่าเมืองที่พวกเขาอยู่ก็มีอะไรดี ๆ ซ่อนอยู่ นิตยสาร ง เป็นเหมือนศูนย์รวมทุกอย่างที่เป็นเชียงใหม่และภาคเหนือ นิตยสาร ง เป็นนิตยสารที่ เน้นเรื่องการท่องเที่ยว ทั้งธรรมชาติ ศิลปวัฒนธรรม และประวัติศาสตร์ล้านนา รวมไปถึงประเทศ เพื่อนบ้านด้วย

สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี	นิตยสาร ง
เผยแพร่ครั้งแรกเมื่อ	2547
จำนวนพิมพ์ต่อครั้ง	20,000 เล่ม
กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม
ภาพรวมองค์กร	เป็นองค์กรที่มีระยะเวลาทำงาน 6 ปี มีสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยว จังหวัดเชียงใหม่ น้อยกว่า 1 เล่ม
วิสัยทัศน์องค์กร	It's all about choice แง่มุมดี ๆ ของล้านนาเล่าผ่านภาพและตัวอักษร
ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย	ปรับปรุงรูปแบบการทำงาน และเนื้อหาเพิ่มขึ้น
การแก้ไขปัญหา	ขยายฐานลูกค้า
ผลจากการแก้ปัญา	รายได้เพิ่มขึ้น ลูกค้าเพิ่มขึ้น

ผลการวิเคราะห์ SWOT ของ นิตยสาร ง

ปัจจัยภายใน	S (จุดแข็งภายในองค์กร) รูปเล่มที่เล็ก กระทัดรัด ภาพถ่ายที่สวยงาม เนื้อหาสาระจะเน้นเรื่องการท่องเที่ยวโดยเฉพาะ
	W (จุดอ่อนภายในองค์กร) พนักงานที่ขาดประสบการณ์ ด้านการขาย
ปัจจัยภายนอก	O (โอกาสภายนอก) จำนวนคนอ่านที่มากขึ้น คนสนใจมากขึ้น ทั้งคนไทย และชาวต่างชาติ
	T (อุปสรรคภายนอก) ภาพพจน์ หรือความน่าเชื่อถือขององค์กรไม่ค่อยดี



ลักษณะทั่วไปของนิตยสาร จ

นิตยสาร จ ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2544 มีนิตยสารในเครือ จำนวน 2 ฉบับ มีพนักงานทั้งสิ้น 14 คนจุดเริ่มต้นของนิตยสาร จ เกิดจากแรงบันดาลใจของบรรณาธิการบริหาร ที่ต้องการให้ภาคธุรกิจด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่และประเทศไทย เป็นที่รู้จักทั่วโลก และเพื่อให้ นิตยสารเป็นที่รู้จักในวงกว้าง โดยการผลิตนิตยสารแจกฟรี ควบคู่กับการรับจัดกิจกรรม ส่งเสริมทางการตลาด หรือที่เรียกว่างานอีเว้น ในช่วงเริ่มต้น ถือได้ว่า ประสบผลสำเร็จอย่างงดงาม ผลประกอบการเป็นที่น่าพอใจ แต่เมื่อประเทศไทย และจังหวัดเชียงใหม่ ประสบกับภาวะทางเศรษฐกิจ และสถานการณ์ความไม่สงบต่าง ๆ ทำให้ธุรกิจขององค์กร ได้รับผลกระทบไปด้วย

สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี	นิตยสาร จ
เผยแพร่ครั้งแรกเมื่อ	2544
จำนวนพิมพ์ต่อครั้ง	20,000 เล่ม
กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม
ภาพรวมองค์กร	เป็นองค์กรที่มีระยะเวลาทำงานรวม 9 ปี มีสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ มากกว่า 1 เล่ม
วิสัยทัศน์ขององค์กร	To provide a beneficial and useful magazine
ผลกระทบเมื่อประสบภาวะเศรษฐกิจถดถอย	รายได้ลดลง
การแก้ไขปัญหา	มีกิจกรรมให้ลูกค้าร่วมเป็นผู้สนับสนุน, ลดราคาลงเมื่อมีข้อเสนอระยะยาว
ผลจากการแก้ปัญหา	ลูกค้าพอใจ

ผลการวิเคราะห์ SWOT ของ นิตยสาร จ

ปัจจัยภายใน	S (จุดแข็งภายในองค์กร) ความร่วมมือจากองค์กรภายนอก, มีคอนเนกชั่นดี, เป็นนิตยสาร 3 ภาษา W (จุดอ่อนภายในองค์กร) พนักงานขาดประสบการณ์และความรู้ในเรื่องการทำนิตยสาร
ปัจจัยภายนอก	O (โอกาสภายนอก) ความต้องการของนักท่องเที่ยวแถบเอเชีย การขยายตัวของนักท่องเที่ยวชาวเอเชีย T (อุปสรรคภายนอก) ความมั่นคงด้านทุนสนับสนุน, เงินทุนไม่สม่ำเสมอ

ลักษณะทั่วไปของนิตยสาร จ

นิตยสาร จ ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2538 เป็นนิตยสารรายเดือน ภาษาอังกฤษ และภาษาฝรั่งเศส สีสี่ทั้งเล่ม มีสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยว จำนวน 2 ฉบับ จุดเริ่มต้นของนิตยสาร จ เพื่อเป็นสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ แก่ธุรกิจ ท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่ เหมาะสำหรับคนไทย และชาวต่างชาติที่อยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นศูนย์กลางของข้อมูล ประชาสัมพันธ์สถานที่ท่องเที่ยว สถานที่พักผ่อน ที่อยู่อาศัย ครอบคลุมไปถึง โรงแรม ร้านอาหาร สปา โรงพยาบาล อีกทั้งบทความ สำหรับชาวต่างชาติ มีข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมาย คอแลมน์ เกี่ยวกับ กิจกรรมของแต่ละเดือน

สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี	นิตยสาร จ
เผยแพร่ครั้งแรกเมื่อ	2538
จำนวนพิมพ์ต่อครั้ง	20,000 เล่ม
กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม
ภาพรวมองค์กร	เป็นองค์กรที่ดำเนินการมาแล้ว 15 ปี มีสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยว จังหวัดเชียงใหม่มากกว่า 1 เล่ม
ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย	ลูกค้าเดิม จะลดการต่อสัญญาหรือต่อสัญญาสั้นลง
การแก้ไขปัญหา	ให้ลูกค้าลงบทความเพิ่มเติมได้ 1 ครั้ง
ผลจากการแก้ปัญหา	ลูกค้าพอใจ

ผลการวิเคราะห์ SWOT ของ นิตยสาร จ

ปัจจัยภายใน	S (จุดแข็งภายในองค์กร) องค์กรที่ดำเนินธุรกิจมานาน ถึง 15 ปี W (จุดอ่อนภายในองค์กร) ผู้บริหารเป็นชาวต่างชาติ, ไม่มีภาษาไทย, คนประสานงานมีน้อย
ปัจจัยภายนอก	O (โอกาสภายนอก) ได้รับความร่วมมือ และการช่วยเหลือจากกลุ่มเครือข่าย นักท่องเที่ยวเข้าใจเนื้อหาสาระง่าย T (อุปสรรคภายนอก) การขยายฐานลูกค้าสำหรับลูกค้าชาวไทยยาก คนทั่วไปไม่รู้จัก

สรุปผลการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ด้วย SWOT analysis ขององค์กรผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยว จากที่ได้พบ ส่วนใหญ่ทำให้ผู้บริหารหรือบรรณาธิการทำวิเคราะห์ SWOT องค์กร ผลสรุปจะออกมาว่ามีปัญหาความไม่ชัดเจนของทิศทางองค์กร ขาดทรัพยากรสนับสนุน เช่น การประสานงานไม่ดี ขาดระเบียบวินัย ดังนั้น การทำ SWOT ควรให้พนักงานทุกแผนกและอาจจะให้หัวหน้างาน ผู้บริหารหรือบรรณาธิการ ทำร่วมกันอีกครั้ง และรวบรวมจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคทั้งหมดมารวมกัน และต้องเปิดโอกาสให้ผู้เสนอ SWOT ให้เหตุผลและอธิบายสาเหตุว่าทำไมจึงให้หัวข้อนี้เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรืออุปสรรค จากนั้นให้ที่ประชุมซักถามและออกความเห็น แล้วใช้มติที่ประชุมเป็นการชี้ขาดว่าเห็นชอบหรือไม่ หรือจะเปลี่ยนแปลงด้านใด

กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยวที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม มีลักษณะที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ โครงสร้างองค์กรเป็นแบบมีระบบ แบ่งเป็นฝ่ายต่างตามสายงาน และมีหน้าที่ของแต่ละแผนก แต่ละบุคคลอย่างชัดเจน ผู้บริหารหรือบรรณาธิการมีประสบการณ์ในการทำงานด้านสื่อสิ่งพิมพ์สูง ผ่านการทำงานในองค์กรใหญ่มาก่อนที่จะบริหารหรือบรรณาธิการเล่มนั้น ๆ จุดเริ่มต้นของการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีฉบับนั้น ๆ เกิดจากความชื่นชอบด้านวัฒนธรรม สังคม และสถานที่ในจังหวัดเชียงใหม่ เชื่อกันว่าจังหวัดเชียงใหม่มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยวที่จะเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ศักยภาพขององค์กรในกลุ่มนี้ มีการพัฒนาทั้งตัวบุคลากร และตัวสื่อสิ่งพิมพ์อยู่เสมอ เพื่อให้เป็นที่ต้องการของกลุ่มคนอ่าน และเป็นสื่อกลางของการกระจายข้อมูลด้านต่างๆของจังหวัดเชียงใหม่ ให้เป็นที่รู้จัก และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่จังหวัดเชียงใหม่และประเทศไทย รายได้หลักมาจากการขายโฆษณาให้แก่กลุ่มลูกค้า และองค์กรภาครัฐ กลุ่มลูกค้าของสื่อสิ่งพิมพ์กลุ่มนี้ เป็นกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ มีชื่อเสียง และมีการลงโฆษณาอย่างต่อเนื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า ผู้สนับสนุนกับองค์กรผู้ผลิตเป็นไปอย่างเหนียวแน่น

กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยวที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม มีลักษณะเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีจำนวนพนักงานไม่ถึง 20 คน โครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจน มีการปรับเปลี่ยนเสมอ จุดเริ่มต้นของการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีในกลุ่มนี้ เกิดจากบรรณาธิการหรือผู้บริหารเล็งเห็นศักยภาพด้านการท่องเที่ยว และธุรกิจเกี่ยวกับการท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ เอกลักษณะและชัดเจนของสื่อสิ่งพิมพ์ ไม่แน่นอน มีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจโดยตรง เนื่องจากรายได้หลักมาจากการขายโฆษณาเพียงอย่างเดียว ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าไม่มั่นคง ประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาหรือการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ มีน้อย

วิจารณ์ผลการวิจัย

การวิเคราะห์องค์กรเป็นแนวทางในการแสวงหากลยุทธ์ที่จะรักษาองค์กรไว้ให้ได้ สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี มีจำนวนมากเพิ่มขึ้น ทั้งจากที่ผลิตจากเชียงใหม่และจากส่วนกลาง ซึ่งส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เกิดการพัฒนาอย่างชัดเจน เพื่อแข่งขันกับการสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น และการเข้ามาของสื่อสมัยใหม่เช่น สื่อบนอินเทอร์เน็ต wikipedia, hi5, twitter , facebook สื่อผ่านทางโทรศัพท์ short message service ก็มี ส่วนให้องค์กรผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยว ได้รับผลกระทบ และต้องเร่งปรับตัวเพื่อให้สื่อสิ่งพิมพ์ยังคงอยู่ และเป็นที่ต้องการของนักท่องเที่ยวที่เดินทางมายังจังหวัดเชียงใหม่

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ลักษณะทั่วไปขององค์กรผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ พบว่ากลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม มีปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง คือ เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับ เป็นที่รู้จักทั่วไป เป็นองค์กรที่มีการจัดการ ระบบการทำงาน และรูปแบบของสื่อที่โดดเด่น มีเอกลักษณ์เฉพาะ เป็นที่ต้องการของผู้อ่านและลูกค้าผู้สนับสนุน ส่วนเรื่องจุดอ่อนขององค์กร คือ พนักงานมีจำนวนมากเกินความจำเป็น ทำให้ต้องแบกรับภาระเรื่องค่าใช้จ่ายมากเกินไป ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนปัจจัยภายนอก เรื่องโอกาส ภาครัฐ หน่วยงานราชการให้ความสนใจ และสนับสนุนให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางด้านการท่องเที่ยว ทำให้มีโอกาสในการขยายกลุ่มลูกค้าได้ และเรื่องอุปสรรคขององค์กร ก็คือ ภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย และภาวะการแข่งขันด้านการตลาดที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณี อุบลศรี ทำการศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบลักษณะความเป็นผู้ประกอบการและวิธีการจัดการระหว่างผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำในการดำเนินธุรกิจการค้าและการบริการขนาดย่อมและขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการสูงและต่ำมีวิธีการจัดการแตกต่างกันโดยผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จสูงมีทักษะและความสามารถจำนวน 5 ด้าน คือ การวางแผน การจัดการองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การเป็นผู้นำและการควบคุมองค์กร

กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม มีปัจจัยภายใน จุดแข็ง คือ เป็นองค์กรขนาดเล็ก มีระยะเวลาในการดำเนินงานน้อย เป็นองค์กรที่มีการจัดการ ระบบการทำงาน และรูปแบบของสื่อที่ยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่สามารถกระจายอำนาจได้ ซึ่งยังไม่มี ความชัดเจนของเนื้อหา และจุดเด่น เอกลักษณ์เฉพาะตัว ส่วนเรื่องจุดอ่อนขององค์กร คือ ความสามารถของพนักงานยังไม่มากพอ การติดต่อประสานงานไม่มีความต่อเนื่อง ส่วนปัจจัยภายนอก เรื่องโอกาส แม้ภาครัฐ หน่วยงานราชการจะให้การสนับสนุน แต่ก็ยัง

ติดขัดเรื่องการเงินและต้นทุนการผลิต ทำให้การขยายตัวขององค์กรไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเรื่องอุปสรรคขององค์กร ก็คือ ภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย และภาวะการแข่งขันด้านการตลาดที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ อัมสุวรรณ (2548: 1) ที่ศึกษาเรื่อง การบริหารองค์กรภายใต้ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ พบว่า เมื่อองค์กรประสบภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ สถานประกอบการส่วนใหญ่มีมาตรการด้านการกระจายอำนาจภายในองค์กรมากขึ้น เช่น การลดขนาดองค์กรให้เล็กลง โครงสร้างขององค์กรลดลง

การเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้คิดสร้างสรรค์และนำเสนอแนวความคิดได้อย่างอิสระ กล้าที่จะเสี่ยงนำเอาแนวความคิดดี ๆ ไปพัฒนา รวมทั้งการใช้รางวัลเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กรได้คิดสร้างสรรค์งาน สภาพแวดล้อมที่สบาย ๆ ไม่เคร่งเครียด ไม่ถูกตีกรอบความคิด ก็มีมีส่วนช่วยให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรสามารถคิดสร้างสรรค์และนำเสนอแนวความคิดได้อย่างอิสระ และไม่กล้าเสี่ยงที่จะนำแนวความคิดดี ๆ ไปพัฒนา เหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาอุปสรรคที่ไม่อาจทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาขึ้นในองค์กร ซึ่งองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์หรือองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ก็ล้วนแต่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ การนำเสนอมุมมองใหม่ เพื่อที่จะรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและเป็นแนวทางให้องค์กรธุรกิจดำเนินงานต่อไปได้ในอนาคต

กลไกในการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้ประสบความสำเร็จในองค์กรนั้นสำคัญคือจะต้องมีการเชื่อมโยงทีมงาน และองค์ความรู้ต่าง ๆ ภายในและภายนอกองค์กรเข้าด้วยกัน กำหนดเป้าหมายและกระตุ้นให้แต่ละส่วนเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานในส่วนของภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างสอดคล้องประสานกับทีมงาน ฝ่ายอื่น ๆ เพื่อเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งหน้าที่ในการสร้างและจัดการทีมงานแห่งการสร้างนวัตกรรมนี้ ย่อมต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารขององค์กร ในเบื้องต้นนั้นปัจจัยสำคัญในการทำงานร่วมกับทีมงานอื่นก็คือ ต้องมีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วน มีความเข้าใจในกระบวนการทั้งหมดว่าดำเนินการไปอย่างไร และใครอยู่ในขั้นตอนไหน รวมถึงต้องมีความสามารถในการรวมทีมงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามความต้องการของงานที่มี องค์กรที่จะอยู่รอดได้ก็คือองค์กรที่สร้างนวัตกรรม ซึ่งนวัตกรรมในองค์กร คือสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่คิดใหม่ ทำใหม่ เพื่อแก้ไข ป้องกันปัญหาในองค์กร ทำให้องค์กรได้รับการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น นวัตกรรมเกิดขึ้นได้ด้วยฝีมือมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทรัพยากรมนุษย์ที่จะสามารถสร้างนวัตกรรมได้ต้องมีทุนความรู้ ทุนทักษะ ทุนปัญญา และทุนความสุข

ตอนที่ 2 ปัจจัยภายในของการดำเนินธุรกิจของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยว

ปัจจัยภายในขององค์กรผู้ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยว เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อ การบริหาร ที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้าน โครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากรในการบริหาร สำหรับปัจจัยภายในขององค์กรนั้นมีวิธีที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์หลายวิธีด้วยกัน ถึงแม้ว่าจะมีวิธีการวิเคราะห์ได้หลายวิธี แต่ผลลัพธ์ที่จะได้รับเหมือนกัน คือทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยในการกำหนดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร จะเห็นได้ว่าผลลัพธ์ที่จะได้รับจากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย โอกาส ข้อจำกัด ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อน ที่เกิดจากปัจจัยภายใน หรือที่นิยมเรียกกันว่า การวิเคราะห์ SWOT รวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์นี้ จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ถ้าองค์กรทำการกำหนดกลยุทธ์โดยขาดการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในแล้ว กลยุทธ์ขององค์กรก็มีแนวโน้มที่จะประสบความล้มเหลวสูง เพราะแผนกลยุทธ์ขาดความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่รายรอบองค์กรอยู่

การมีกลยุทธ์ ที่ดีนั้น ไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้หากปราศจากวิธีการดำเนินกลยุทธ์ที่ดีด้วย ซึ่งก็หมายความว่าต้องมีการผลักดันให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาศักยภาพ พัฒนาความสามารถได้ด้วย หลาย ๆ ปัญหาเกิดจากการที่องค์กรหรือตัวผู้นำองค์กรเองไม่สามารถหรืออาจไม่ใส่ใจถึงศักยภาพขององค์กรปัจจุบันว่าสามารถรองรับเป้าหมายขององค์กรในอนาคตได้หรือไม่

ตาราง 5 Internal Factors (marketing factor)

	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวน พิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวน พิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม
ความต้องการ ของลูกค้า	- สร้างภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการของลูกค้าผู้สนับสนุนตอบสนองความต้องการพื้นฐานวิถีชีวิต สังคม และวัฒนธรรมของผู้บริโภคหรือผู้อ่าน	- ประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการ ของสินค้าและบริการของลูกค้า - ราคาโฆษณาที่เหมาะสม
ความสะดวกใน การเข้าถึงสื่อ	- การกระจายสถานที่วางหรือการขยายไปยังต่างจังหวัด - สามารถดาวน์โหลดได้จากเว็บไซต์	- ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายของลูกค้า - สามารถเข้าดูในเว็บไซต์ได้
ความกลมกลืน และสอดคล้องกัน	- เป็นไปในทิศทางเดียวกัน - กำหนดธีมหลักของเล่ม	- กลมกลืน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
การสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ	- จำเป็นทุก ๆ ส่วนงาน ทั้งการออกแบบ การประสานงาน หรือการ	- ใช้ในการทำโปรโมชั่น กิจกรรมส่งเสริมการขาย
การปรับตัวให้ สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง	- เป็นประจำทุกปีหรือตามสถานการณ์ - ตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มคนอ่าน	- ขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า - ตามสถานการณ์นั้นๆ
การสร้าง ความแตกต่าง	- รูปแบบชัดเจน โดดเด่น เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว - มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	- รูปแบบยังไม่ชัดเจน เนื้อหาสาระ เป็นไปตามกระแสนิยม
การตั้งราคา	- ต้นทุนน้อยเนื่องจากจำนวนในการสิ่งพิมพ์มาก - มีระบบจัดการชัดเจน	- ลดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลือง - ข่ายออฟฟิศ เพื่อความสะดวกในการลดต้นทุนขององค์กร
วัฒนธรรม	- รูปแบบองค์กรชัดเจน - เป็นแบบลำดับขั้นตอน	- ไม่เป็นทางการ - แบบพี่น้อง

1. ความต้องการของลูกค้า (customer needs) จากการศึกษา พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าลูกค้าส่วนใหญ่ต้องการสร้างภาพลักษณ์ของตัวเองที่สอดคล้องและตอบสนองความต้องการพื้นฐาน วิถีชีวิต สังคม และวัฒนธรรมของผู้บริโภคหรือผู้อ่าน ดังนั้นการพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยวให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคจึงมีความจำเป็นในการทำให้สินค้าเข้าไปยึดครองพื้นที่ในจิตใจของผู้บริโภคได้

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม ผลสัมภาษณ์ ผู้บริหาร บรรณาธิการ มองเรื่องความต้องการของลูกค้าว่าเป็นพฤติกรรมที่เปิดรับเรียนรู้ และความพึงพอใจ ซึ่งในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริโภคอยู่เสมอ ทำให้ตัวลูกค้าต้องมองให้ออก ตามกระแสสังคมในปัจจุบันให้ได้ หรือแม้แต่การดูแล เอาใจใส่ ก็มีส่วนทำให้สื่อสิ่งพิมพ์เป็นที่ต้องการของตลาดได้ สอดคล้องกับฝ่ายการตลาด ที่แสดงความคิดเห็นว่าลูกค้าในปัจจุบัน มีการพัฒนา และให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้ามากยิ่งขึ้น ดังกล่าวต่อไปนี้

...พฤติกรรมของคนเชียงใหม่นิยมในการอ่านแต่ไม่นิยมซื้อ

นิตยสาร ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการเช่าจากร้านเช่าหนังสือที่มีอยู่เป็นจำนวนมากในเชียงใหม่ จึงคิดว่าลูกค้าต้องการแต่ไม่ยอมจ่ายเงิน...

(บรรณาธิการนิตยสาร ก)

...เราเชื่อว่าหัวใจสำคัญของการตลาดอยู่ที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการของเรามากกว่าของคู่แข่ง... (ผู้บริหารนิตยสาร ข)

...คนทั่วไปมักเสพติดความฟรี เราเองก็คิดโมเดลใหม่ขึ้นมา ทำอย่างไรจะเกิดเงินจากของฟรีขึ้น แน่แน่นอน ก็ต้องหลอกคนให้มาเสพของฟรี แต่ว่าต้องกลืนโฆษณา และข้อมูลต่าง ๆ เข้าไป เคสของ Youtube, Google นี่ชัดเจนมากเลย ผู้ใช้ต้องกลืนโฆษณาเข้าไป ในขณะที่ได้เสพของฟรี เราเชื่อว่าลูกค้าของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีนั้นต้องการการโฆษณาที่แปลก แตกต่างจากเดิม อาจจะอยู่ในรูปแบบ บทความ การให้ความรู้หรือการสนับสนุนคอลัมน์พิเศษ...(บรรณาธิการนิตยสาร ค)

...ผมคิดว่า สิ่งที่ถูกคำนึง คือลูกค้าต้องการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสินค้าของตัวเอง อย่าง(ร้านอาหารร้านหนึ่ง) เป็นร้านอาหารทั่วไป ขายเหล้าด้วย มีบรรยากาศดี ก็ให้คำโปรยร้านดี ๆ เท่ ๆ เพื่อให้คนทั่วไปมองว่า ร้านนี้น่านั่ง บรรยากาศดี อย่างนี้แหละ...(หัวหน้าฝ่ายการตลาด นิติสาร ก)

...เรามองว่าลูกค้าเชิงใหม่ส่วนใหญ่ ต้องการราคาโฆษณาที่ถูก และมีโปร โมชั่นที่สามารถให้ได้อย่างสม่ำเสมอ อยากได้ของดี ๆ แต่เสียตังน้อย ๆ ซึ่งจริง ๆ มันก็สอดคล้องกับ จุดประสงค์ในการทำ free copy นะ ... (ฝ่ายการตลาดนิติสาร ข)

...ผมคิดว่าลูกค้าต้องการพื้นที่ในการนำเสนอเนื้อหาของสินค้าของลูกค้ามาก ๆ จนบางครั้งเกินความเหมาะสม แต่แย่งลูกค้าไม่ได้ อธิบายลำบากนะ ส่วนน้อยนะที่จะให้ตามใจเรา ตามที่เราเห็นสมควร ผมว่า การขัดเคียดโฆษณาให้ลูกค้าเยอะ ๆ มันจะกลายเป็นว่า คนอ่านจะเบื่อ พาลจะไม่ชอบสินค้านั้น ๆ... (ฝ่ายการตลาดนิติสาร ค)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000เล่ม ผู้บริหารบรรณาธิการ ในกลุ่มนี้ เห็นว่าลูกค้าต้องการให้สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ข้อมูลสินค้าและบริการ ดังนั้น สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี จึงควรมีแนวทาง หรือวิธีในการนำเสนอเพื่อให้ลูกค้าหรือ ผู้อ่าน รับทราบข้อมูลของสินค้าและบริการได้อย่างตรงกลุ่ม สำหรับฝ่ายการตลาดมองว่าสินที่ลูกค้าต้องการมากที่สุด คือราคาที่เหมาะสม ยิ่งในช่วงภาวะที่เศรษฐกิจถดถอย ควรทำโปรโมชั่นที่ดี ๆ ราคาถูก ๆ หรือให้ของสนับสนุน ของกำนันท่างๆ ดังกล่าวต่อไปนี้

...ฟรีก็อบปีเกิดมาเพื่อเป็นสื่อที่บอกเล่าความเป็นเมืองซึ่งเวลาที่ผ่านมามีสูงจนให้เห็นได้ระดับหนึ่งว่า ฟรีก็อบปีคือภาพสะท้อนของเมืองนั้น ๆ อยู่ที่ว่าเราจะเลือกนำเสนออย่างไร เรามองจากสิ่งที่ชอบเพื่อสะท้อนให้ลูกค้าเห็นถึงความต้องการ... (ผู้บริหารบรรณาธิการนิติสาร ง)

...ฟรีก็อปปี้ออกมาเพื่อรองรับธุรกิจการท่องเที่ยว เพียงแต่
ว่าจะให้รูปแบบและเนื้อหาเป็นยังไง ผมว่าลูกค้าต้องการเพียงแค่
ประชาสัมพันธ์โปรดัก แต่เราจะมีวิธีไหนทำให้โปรดักลูกค้าเป็นที่
สนใจ นี่แหละเป็นเรื่องยาก... (ผู้บริหารนิตยสาร จ)

...ลูกค้าส่วนใหญ่ต้องการโปรโมชัน ที่เหมาะสมตาม
สภาพการณ์ ซึ่งเป็นกิจกรรมส่งเสริมการตลาดที่เป็นนโยบายของ
นิตยสารอยู่แล้ว... (บรรณาธิการนิตยสาร ฉ)

...ลูกค้าต้องการความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่อง อยากให้เราไปหา
บ่อย ๆ เอาใจใส่สินค้าของเขามาก ๆ เขาอยากให้เราแคร์เขา ก็คินะ
เรามองว่าเป็นส่วนช่วยให้เราสนิทสนมกับลูกค้า อธิบายอะไรเขาก็
จะพยายามเข้าใจ...(ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ง)

...ลูกค้ามองว่า ในเศรษฐกิจแย่ ต้องเห็นใจกัน ลดราคา
หรือให้โปรโมชันดี ๆ ลงโฆษณาในเล่มอื่น ๆ เพิ่ม ราคาแบบว่า
แถม ๆ...(หัวหน้าฝ่ายการตลาดนิตยสาร จ)

...ลูกค้าต้องการราคาที่ลดลงในปริมาณการลงโฆษณาเท่า
เดิม อยากจ่ายแค่นี้ แต่อยากได้อีกเท่าหนึ่ง ให้ได้ผลตอบแทนยิ่งดีใหญ่
...(หัวหน้าฝ่ายการตลาดนิตยสาร ฉ)

2. การอำนวยความสะดวกสบายแก่ผู้บริโภค (convenience) จากการสัมภาษณ์
พบว่า ช่องทางในการกระจายสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยว การอำนวยความสะดวกสบายให้
ผู้บริโภคได้เข้าถึง รู้จัก และเรียกใช้บริการ ได้จากทุกที่ ไม่ว่าจะเป็นในร้านค้า เว็บไซต์ โทรศัพท์
โรงแรม หรือห้างสรรพสินค้าทั่วไป เป็นการสร้าง ช่องทางในการเข้าถึงสินค้าได้มากและสะดวก
เท่าไรการสื่อสารตราสินค้าจะเข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้นเท่านั้น ดังคำกล่าวต่อไปนี้

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม ผู้บริหาร
หรือบรรณาธิการในกลุ่มนี้ มองว่า การขยายสถานที่วางหรือการขยายไปยังต่างจังหวัด เป็นสิ่งที่ทำ
ให้กลุ่มลูกค้ากว้างขึ้น หลากหลายมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นยังอำนวยความสะดวกด้วยการให้สามารถ
ดาวน์โหลดได้จากเว็บไซต์ได้อีกด้วย การอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าผู้สนับสนุน หรือผู้บริโภค

ผู้อ่านสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ ในมุมมองของฝ่ายการตลาด ซึ่งได้สัมผัสกับลูกค้าโดยตรง ได้ให้ความเห็นว่า ลูกค้าอยากให้มีการกระจายสื่อสิ่งพิมพ์ให้มากกว่าเดิม ให้เข้าถึงกลุ่มให้มาก ตามคำกล่าวต่อไปนี้

...ด้วยเหตุที่ free copy ในเชียงใหม่ ก่อกำเนิดมาร่วม 10 ปีทำให้มีฐานคนอ่านค่อนข้างกว้าง ทั้งจากนักท่องเที่ยวต่างประเทศและนักท่องเที่ยวชาวไทย และที่เป็นคนในเชียงใหม่เอง โดยเฉพาะคนกรุงเทพฯ ที่มีโอกาสได้อ่าน free copy ของเชียงใหม่ การขยายฐานคนอ่านด้วยการเพิ่มจุดกระจายหนังสือไปยังส่วนกลาง และจังหวัดอื่น ๆ จึงเป็นเป้าหมายที่เราพยายามทำ... (ผู้บริหารนิตยสาร ก)

...เรามีช่องทางให้ลูกค้าและผู้อ่านหลายทางเช่น ทางเว็บไซต์นี้สามารถดาวน์โหลดได้เลย ถ้าสมมุติว่าหาเก็บเล่มนั้นไม่ได้ และตามร้านค้า สถานที่ที่เป็นแหล่งคนหมู่มาก ห้างสรรพสินค้า หรือร้านอาหารทั่วจังหวัดเชียงใหม่ หน่วยงานราชการ ภาครัฐ เอกชน ที่เป็นลูกค้า หรือที่ร้องขอ เราก็เอาไปให้ได้...(ผู้บริหารนิตยสาร ข)

...ลูกค้าต้องการให้กระจาย free copy ให้มาก ๆ ให้ครอบคลุมยิ่งจำนวนมากยิ่งดี อย่าง free copy ของเรา จำนวนที่พิมพ์ต่อครั้งก็ 30,000 ฉบับ กระจายทั่วเชียงใหม่ แต่ถ้าถามว่า เราเอาไปวางไว้ที่ลูกค้า จะไม่เกินสองวันก็หมด อย่างวางที่ว้าว ก็พาเข้าไปเกือบ 30 สาขาแล้ว แต่ละสาขา ก็สิบเล่ม แค่ว่าว้าว ก็สามร้อยเล่มแล้ว และจะมีคนอ่านกลุ่มหนึ่งที่สะสม ไข่ม้อย ก็นั่นแหละ เก็บไม่ทัน เราเล่นต้องทำเว็บไซต์ เพื่อให้คนที่อยากได้ ดาวน์โหลด ก็ไม่ต้องไปหาตามร้านตามห้างแล้ว ก็โหลดเก็บเองเลย... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ก)

...ต้องกระจายให้ถึงกลุ่มเป้าหมายของลูกค้า อย่างเช่น สินค้าเอ เป็นสินค้าแนววัยรุ่น อยากให้กระจายไปถึงโรงเรียน หรือตามที่กวดวิชา ก็ขนาดนั้นเลย เราก็พยายามทำให้นะ อะไรที่ลูกค้าต้องการจัดให้... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ข)

...ต้องการให้เราไปหาที่ออฟฟิศบ่อย ๆ ให้เกิดการสื่อสารแบบทวิเวย์ จริง ๆ นะ พี่มีลูกค้ารายหนึ่งเป็นโรงแรม เขาจะชอบให้เราเข้าไปหาเขาบ่อย ๆ ไม่ใช่อะไรหรอก แบบว่าสอบถามทั่วไป ไม่เกี่ยวกับงานนะ บางครั้ง แต่ช่วงที่จะต่อสัญญา เขาก็ให้เราเข้าไปเสนองาน เสนอแนวคิดใหม่ อาร์ตเวิร์คสวย ๆ แอคโมโฆษณาโดน ๆ ...
(ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ค)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม ผู้บริหารหรือบรรณาธิการ มองว่าโอกาสในการขยายฐานลูกค้า คือสิ่งที่จำเป็น ที่ต่อเนื่องจากการพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์ให้เป็นที่ต้องการของตลาดแล้ว เมื่อกลุ่มลูกค้าเดิมที่สนับสนุนลดลง ก็จำเป็นต้องขยายฐานเพิ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

...สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยว มักจะวางตามร้านค้าของลูกค้าแล้ว ยังมี การวางร้านกาแฟที่ใหญ่ ๆ ตามจังหวัดใกล้เคียง และในกรุงเทพฯ ด้วย...(ผู้บริหารนิตยสาร จ)

...เน้นวางตามร้าน สถานที่บริการของลูกค้า และบนเครื่องบิน สนามบินต่าง ๆ ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี แหล่งชุมชน สถานที่ที่คนอยู่มาก ๆ ห้างสรรพสินค้า และหน่วยงานราชการ อีกทั้งยังสามารถเข้าไปดาวโหลดในเว็บไซต์ได้ด้วย...
(บรรณาธิการนิตยสาร ฉ)

...ต้องกระจายให้ถึงกลุ่มเป้าหมายของลูกค้าได้ และต้องมาหาที่ออฟฟิศทุก ๆ เดือน เพื่อจะได้คุยกันเพิ่มเติม... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ง)

...ต้องกระจายให้ถึงกลุ่มเป้าหมายของลูกค้าได้ และต้องการให้เราโฆษณาให้เขาเยอะ ๆ พื้นที่กว้างๆ... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร จ)

...สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายของลูกค้าได้ดี และการกระจายสื่อให้ทั่วถึง... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ฉ)

3. ความกลมกลืน ความเป็นเอกภาพ (consistency) จากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้บริหารหรือบรรณาธิการส่วนใหญ่มองว่า ความกลมกลืนและสอดคล้องกัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและทรงพลัง คือ การสื่อสารที่เป็นเอกภาพ ไม่ว่าจะสื่อสารจากจุดใด จากฝ่ายขาย จากเว็บไซต์ การโฆษณาหรือ กิจกรรมต่าง ๆ ควรเป็นไปในทิศทางที่สร้างให้ผู้รับสารเห็นคุณค่าเช่นเดียวกันทั้งหมด ดังกล่าวต่อไปนี้

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000เล่ม มุมมองเกี่ยวกับความกลมกลืน หรือ ความเป็นธิมของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ส่วนมุมมองด้านความเป็นเอกภาพ หรือความกลมกลืนนั้น ฝ่ายการตลาดมองว่า ลูกค้าบางรายเท่านั้นที่ คิดว่า จะมีผล แต่ในความจริงแล้ว การสร้างธิม หรือการทำให้สื่อสิ่งพิมพ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถทำให้ผู้อ่าน ผู้บริโภค รู้สึกคล้อยตาม อ่านแล้วไม่ยากวางซึ่งน่าจะมีผลสำหรับผู้บริโภค มากกว่าลูกค้า ดังกล่าวต่อไปนี้

...เนื้อหาที่น่าสนใจส่วนใหญ่ใน Free Copy ที่โฟกัสมาที่การเป็น City Magazine นำเสนอเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับคนเมืองเชียงใหม่โดยเฉพาะ การผลักดันให้นิตยสารของตัวเองกลายเป็น Society หรือศูนย์รวมของคนเชียงใหม่ผ่านทางเนื้อหาที่น่าสนใจ กลายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ Free Copy แต่ละเล่มพยายามทำ และใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญส่วนหนึ่งในการสร้างการยอมรับจากคนอ่าน... (บรรณาธิการนิตยสาร ก)

...น่าจะมีผลกับผู้อ่านมากกว่า เป็นการนำเสนอที่ต่อเนื่องกับเป็นธิมเดียวกันประมาณนี้ใช่ปะ อันนี้ ผมจะทำเป็นช่วง อย่างเล่มพิเศษเนี่ย เราก็จะคิดธิมมาว่าอยากเสนอเกี่ยวกับอะไร อย่างเช่น เรื่องเกี่ยวกับท่องเที่ยวธรรมชาติ เราก็จะให้ การตลาดเจาะกลุ่มลูกค้า/โฆษณาที่เน้นการท่องเที่ยวธรรมชาติ โรงแรม รีสอร์ท สถานที่ท่องเที่ยว หรือแม้แต่ร้านอาหารก็ต้องเป็นแนวธรรมชาติ ๆ ... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ก)

...ความกลมกลืนเป็นอันเดียวกันของเล่ม ทั้งเนื้อหาสาระ และรูปแบบการนำเสนอที่เป็นไปในทางเดียวกัน ทำให้ผู้อ่านอ่านเข้าใจง่าย รับรู้ถึงสาระได้อย่างดี... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ข)

...การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งเนื้อหาสาระ และ
กิจกรรม เป็นสิ่งสำคัญ... (ฝ่ายการตลาดนิเทศสาร ค)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000เล่ม
บรรณาธิการ ผู้บริหารในกลุ่มนี้ มองเรื่องธีม หรือความกลมกลืนกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันว่า
เนื้อหา สาระ และภาพโฆษณาต่าง ๆ ในเล่มหนึ่งนั้น จำเป็นต้องสอดคล้องกัน เป็นไปในทิศทาง
เดียวกัน จึงจะสามารถทำให้ผู้อ่าน หรือกลุ่มลูกค้าคล้อยตามได้ สำหรับฝ่ายการตลาดเห็นว่า วิธีนี้
เป็นวิธีที่จะทำให้การขาย การตลาด ง่ายขึ้น สามารถทำให้ลูกค้าเข้าใจแนวทางความเป็นเอกลักษณ์
ของสื่อสิ่งพิมพ์ฉบับนั้น ๆ ได้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

...เนื้อหาที่น่าสนใจต้องเป็นเรื่องอ่านง่าย จบง่าย และด้วย
การเป็นนิตยสาร Free Copy ที่มีขนาด 8 หน้ายก จึงทำให้เรามีพื้นที่
สำหรับการนำเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับคนรุ่นใหม่ ๆ ในสังคมของ
เชียงใหม่ ในช่วงแรก เรามีการ Connect ผู้อ่านด้วยการนำเสนอ
เนื้อหาที่เป็นแพชชั่นที่นำเอาเด็กเชียงใหม่แท้ๆ เข้ามาเป็นแบบการ
เชื่อมต่อกับกลุ่มคนอ่านกับตัวนิตยสาร เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ Free Copy
แต่ละเล่มนิยมทำกัน... (บรรณาธิการนิตยสาร ฉ)

...ก็ดีนะ ถ้าหากว่าเราทำให้ลูกค้าได้ ลูกค้าคงชอบ... (ฝ่าย
การตลาดนิเทศสาร ง)

...มีผลบ้าง แต่ไม่มาก มันทำให้เราขายโฆษณายาก หากว่า
จำกัดเฉพาะเรื่องนั้น เรื่องนี้ เราอยากให้ลูกค้าได้ในสิ่งที่เขาต้องการ
แต่ถ้าเราทำงานยาก เราก็แย่ไปด้วย... (ฝ่ายการตลาดนิเทศสาร จ)

...ความเป็นเอกภาพ ความกลมกลืน เกิดความต่อเนื่องทั้ง
เนื้อหา สาระ... (ฝ่ายการตลาดนิเทศสาร ฉ)

4. การบูรณาการการสื่อสารการตลาด (communication) จากการสัมภาษณ์ พบว่า
การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการกำหนดภาพลักษณ์ของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี
เพื่อการท่องเที่ยว โดยจะต้องเลือกเครื่องมือการสื่อสารให้สอดคล้องกับจุดยืนหรือคุณค่าของสินค้า

ที่ต้องการนำเสนอ ประการสำคัญเนื้อหาที่สื่อสารต้องสามารถสื่อคุณค่าของสินค้าได้อย่างชัดเจนด้วย ดังกล่าวต่อไปนี้

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม ผู้บริหารหรือบรรณาธิการในกลุ่มนี้ มองว่า ทักษะทางด้านการสื่อสารจำเป็นในทุก ๆ ส่วนของสื่อสิ่งพิมพ์ ไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด การบริหาร หรือแม้แต่ด้านการผลิต ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และให้ความสำคัญอย่างมาก ฝ่ายการตลาดเองมองว่า การบูรณาการการสื่อสารการตลาด เป็นวิธีในการสื่อสารต่อผู้บริโภคและลูกค้า รวบรวมเอาเครื่องมือที่หลากหลายและผสมผสานกัน ให้ลงตัว ก็จะได้รับการที่เหมาะสม แนวโน้มสำหรับมุมมองของฝ่ายการตลาด คือการเลือกใช้เทคโนโลยี มาช่วย ทั้งในการผลิต การออกแบบ หรือแม้แต่การจัดกิจกรรมทางการตลาด ก็จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ ดังกล่าวต่อไปนี้

...การสื่อสารการตลาดมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสื่อสารกับทั้งลูกค้าและกลุ่มผู้อ่าน เพราะเป็นตัวเชื่อมความความเข้าใจ...
(บรรณาธิการนิตยสาร ก)

...การสื่อสารที่ดีจึงเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จแก่สังคม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ การสื่อสารที่เข้าใจง่าย เพราะฉะนั้น free copy จึงเป็นสิ่งจำเป็นทั้งการบริหารองค์กร และการสื่อสารกับผู้อ่าน
...(บรรณาธิการนิตยสาร ข)

...เราจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการเอาใจลูกค้า รวมถึงการจัดโปรโมชั่นพิเศษๆ สำหรับลูกค้าใหม่ๆ ที่มีแนวโน้มว่าต้องการลงโฆษณาด้วย...(ผู้บริหารนิตยสาร ค)

...การสื่อสารที่ดี ต้องสามารถปฏิบัติได้หลากหลายทาง ทั้งการขายตรง การติดต่อทางโทรศัพท์ หรือแม้แต่การใช้เทคโนโลยีต่างช่วย... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ก)

...เป็นประโยชน์ หากเราสามารถพัฒนาเพื่อความสะดวกสบายต่อลูกค้า... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ข)

...การสื่อสารการตลาดเป็นสิ่งที่สำคัญอันดับต้นๆที่ฝ่ายการตลาดต้องให้ความสำคัญ เพราะว่า การเข้าถึงลูกค้า และการรักษากลุ่มลูกค้า เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก หากเราสามารถมีเทคนิคในการสื่อสารที่ดี เหมาะสม จะสามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และภักดีในตัวสินค้าได้... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ค)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000เล่ม บรรณาธิการกลุ่มนี้ เน้นการบูรณาการด้านการขาย การตลาด การทำโปรโมชั่นมากกว่าด้านการผลิต การทำโปรโมชั่นร่วมกับการจัดกิจกรรมให้กับลูกค้า หรือการจ่ายบอมนอมา 50% จ่ายเป็นสินค้าของลูกค้าอีก 50% เป็นต้น

...เราเน้นการขายโฆษณาให้ผู้สนับสนุน โฆษณารายใหญ่ ในลักษณะ บทสัมภาษณ์ สกู๊ปพิเศษต่าง ๆ มุ่งไปเชียร์ผลิตภัณฑ์ที่ห้อนั้น ๆ ซึ่งสำหรับการตอบสนองความต้องการของผู้ลงโฆษณา ต้องถือว่าดีเยี่ยม รายได้ของหนังสือก็เพิ่มขึ้น...(ผู้บริหารนิตยสาร ง)

...ผมมองว่า free copy ต้องมีการนำเสนอที่ไม่ตายตัว หลักการคิดของผมคือ ถ้าเกิดแนวคิดอะไรก็ทำเลย ถ้าคนชอบก็ดี คนไม่ชอบก็ไม่เป็นไร แต่หลายคนก่อนจะทำธุรกิจหรือโครงการอะไรสักอย่างก็ต้องสำรวจตลาดว่าขณะนี้ตลาดต้องการอะไร จะผลิตสินค้าอะไรก็ต้องดูตลาด แต่ในความคิดเห็นส่วนตัวคิดว่าไม่จำเป็นทำไมเราต้องทำสิ่งที่คนอื่นต้องการ ทำไมไม่ทำในสิ่งที่เราต้องการ ผมว่าคนต้องชอบงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ ก็ยากนะที่จะบอกว่าอะไรจะฮิตในอีก 2 ปีข้างหน้า ผมก็บอกไม่ได้ แต่ผมแค่ทำในสิ่งที่ผมต้องการเท่านั้น...(บรรณาธิการนิตยสาร ฉ)

...เป็นวิธีที่ดีมาก ๆ การสื่อสารที่ดี ย่อมเป็นผลดีทั้งต่อตัวเราและลูกค้า หรือแม้แต่ตัวสินค้าเอง... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ง)

...จำเป็นต้องมีการพัฒนาและบูรณาการให้มาก ๆ... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร จ)

...การสื่อสารทั้งเรื่องการตลาด หรือเรื่องรูปแบบ เป็นส่วน
ช่วยให้ลูกค้าตัดสินใจลงโฆษณา... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร จ)

5. การปรับเปลี่ยนมุมมองใหม่ของผู้ผลิต (change) จากการสัมภาษณ์ พบว่า
ผู้บริหารหรือบรรณาธิการสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยว มองว่าการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริโภคเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้นการปรับตัว ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นทิศทาง
ที่จะทำให้สื่อสิ่งพิมพ์ไม่ตาย เพราะจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขและรักษา ชื่อสินค้าให้ครองใจ
ผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง ยิ่งในช่วงภาวะเศรษฐกิจถดถอย ลูกค้าเองก็ต้องมองหาวิกฤตในโอกาส เรา
เป็นช่องทางนั้น สำหรับลูกค้า ดังคำกล่าวต่อไปนี้

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม การ
ปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้า หรือแม้แต่การบริหารองค์กรเอง ก็ตาม
บรรณาธิการ หรือผู้บริหาร กลุ่มนี้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการปรับเปลี่ยน ไม่ว่าจะเป็นมุมมอง
ใหม่ๆจากลูกค้า หรือจากผู้อ่าน เพราะเหมือนกับเป็นการสร้างความเอคทิฟให้กับสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี
ด้วย ในทำนองเดียวกันความคิดเห็นของฝ่ายการตลาดมองว่ากระบวนการในการเปลี่ยนแปลงต้อง
ทำให้เป็นประจําอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความแปลกใหม่ เพื่อทันกระแสโลก และเพื่อเป็นการขยายฐาน
ลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

...การปรับปรุงเนื้อหาสาระให้มีสาระเข้มข้น และชัดเจนมาก
ขึ้น โดยเพิ่มทีมงานด้านนักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มา
เป็นนักเขียน จำเป็นต้องทำอยู่ตลอดเวลา ไม่เฉพาะช่วงที่องค์กร
ประสบปัญหาเท่านั้น free copy จำเป็นต้องมีความเอคทิฟ อยู่เสมอ
เพื่อผู้อ่านและลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจ...(บรรณาธิการนิตยสาร ก)

...โลกทุกวันนี้ มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เราที่ทำหน้าที่
เป็นองค์กรสื่อโฆษณา จำเป็นต้องวิ่งตามกระแสการเปลี่ยน
พฤติกรรมของผู้บริโภคอยู่เสมอ เพื่อธุรกิจ และเพื่อการสร้างสรรค์
เนื้อหาดี ๆ สำหรับสังคม ถ้านาน...(ผู้บริหารนิตยสาร ข)

...การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เคลื่อนไปตาม
ยุคสมัย ปรับเปลี่ยนไลฟ์สไตล์ของผู้คนให้เลือกหา เลือกใช้ เลือก
บริโภคความแปลกใหม่อยู่เสมอ กลายเป็นโจทย์ข้อใหญ่ของ

นักการตลาดที่ต้องหาเครื่องมือเพื่อใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนรูปแบบในการที่สามารถวิ่งตามกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด...
(ผู้บริหารนิตยสาร ค)

...เหมือนเป็นการพัฒนาตัวเองด้วย... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ก)

...ศึกษาพฤติกรรมของผู้อ่านและลูกค้าก่อนทำการปรับเปลี่ยน เพื่อให้ได้ประโยชน์มากที่สุด หากปรับเปลี่ยนไปแล้วไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย จะเป็นผลแย่... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ข)

...สำคัญนะ ต้องเชื่อว่าพฤติกรรมลูกค้า หรือ ผู้อ่านมี
วิวัฒนาการ เราต้องตามกระแส... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ค)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม บรรณาธิการ ผู้บริหาร หรือแม้แต่ฝ่ายการตลาด ในกลุ่มนี้ เอ็มในเรื่องการปรับเปลี่ยนแนวความคิด การพัฒนาองค์กร หรือตัวสื่อสิ่งพิมพ์ แม้แต่วิธีการนำเสนอเพื่อให้ผู้อ่านได้รับสาระก็จำเป็นอย่างยิ่งที่ทำให้เกิด จะสังเกตได้ว่า สื่อสิ่งพิมพ์ในกลุ่มนี้ จะมีการปรับเปลี่ยน ทั้งขนาด สี สัน หรือแม้แต่ปรับเปลี่ยนภาพรวมขององค์กรเองก็ตาม ดังคำกล่าวต่อไปนี้

...เมื่อเศรษฐกิจมีปัญหา จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน เน้น
นอว่า สิ่งแรกที่องค์กรมอง ย่อมเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบ รูปเล่มที่มีอยู่ หากจุดบกพร่องเพื่อแก้ไข หากความทันสมัยมาเพิ่มเติม เพื่อคงส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมไว้ จึงค่อยหาทางปรับเปลี่ยนในด้านอื่น ๆ
ต่อไป...(บรรณาธิการนิตยสาร ง)

...แน่นอนว่า นิตยสารจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนตาม
กาลเวลาและความเหมาะสม เช่นเดียวกัน เพื่อให้เข้ากับสมัยนิยม แต่เดิมลักษณะการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ จะเป็นการตัดสินใจโดยผู้ที่รับผิดชอบโดยตรง แต่เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนไป ทุก ๆ อย่างจำเป็นต้อง
ใช้การประชุมเพื่อระดมความคิด เพื่อแสดงมุมมองของแต่ละคน

เพื่อให้ได้มาซึ่งแก่นของงาน ทั้งนี้และทั้งนั้นก็ต้องมีความคิดเห็น
จากลูกค้าเสริมด้วย...(บรรณาธิการนิตยสาร จ)

...สิ่งสำคัญที่ผมทำอยู่เสมอ คือการหาความแปลกใหม่ ให้
ผู้อ่าน...(บรรณาธิการนิตยสาร จ)

...จำเป็นต้องปรับเปลี่ยน เพื่อสร้างความน่าสนใจให้กับสื่อ...
(ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ง)

...ลูกค้าต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านเนื้อหา สาระ อยู่
ตลอดเวลา ทั้งนี้ เพื่อส่งผลไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทั้งใหม่และเก่า
... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร จ)

...เป็นการพัฒนาตามสถานการณ์ เทคโนโลยี และวัฒนธรรม
จำเป็นต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร จ)

6. การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้า (creativity) จากการสัมภาษณ์ พบว่า
มุมมองของผู้บริหารหรือบรรณาธิการสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ว่าการสร้างความแตกต่าง การเพิ่มคุณค่า
การใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าข้ออื่น ทั้งนี้ การจะสร้าง
ให้ตราสินค้าประสบความสำเร็จได้โดยง่าย ปัจจุบันว่ากันว่า การแข่งขันจะชนะหรือแพ้ก็อยู่ที่การ
สร้างความแตกต่าง ดังคำกล่าวต่อไปนี้

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000เล่ม เรื่องการ
สร้างความแตกต่างให้กับสินค้า หรือการสร้างเอกลักษณ์ เป็นเรื่องที่ผู้บริหาร บรรณาธิการพยายาม
ศึกษา ค้นคว้า ปรับเปลี่ยนสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อให้เข้าถึงลูกค้ามากที่สุด ฝ่ายการตลาดมองว่า การสร้าง
เอกลักษณ์ให้กับสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี จะสามารถทำให้สื่อสิ่งพิมพ์โดดเด่น แปลกใหม่ ลูกค้าก็ต้อง
สนใจอย่างแน่นอน ตามคำกล่าวดังต่อไปนี้

...เอกลักษณ์ของ Free copy จะเป็นตัวสร้างความพึงพอใจ
ให้กับลูกค้า เนื่องจากเป็นตัวที่แสดงถึงกลุ่มเป้าหมาย บรรณาธิการ
ท่านหนึ่งกล่าวว่า หาก Free copy มีความแตกต่างจากเล่มอื่น ๆ หรือ

มีความน่าสนใจกว่าเล่มอื่น ๆ จะส่งผลให้สามารถทำการตลาดได้ง่ายกว่า...(ผู้บริหารนิตยสาร ก)

...สิ่งที่สร้างความแตกต่างให้กับเล่ม นอกจากเป็นรูปลักษณ์ภายนอกแล้ว ความน่าสนใจภายใน ยังมีส่วนช่วยให้ Free Copy เกิดความน่าสนใจได้เพิ่มขึ้น...(บรรณาธิการนิตยสาร ข)

...นิตยสารเป็น 2 ภาษา ทำให้มีคนต้องติดตามอ่านมาก ไม่ใช่แค่พนักงานออฟฟิศ มีฝรั่งเคยเขียนมาว่า เขาชอบหนังสือเราเพราะทำให้เขากับเพื่อนคนไทยคุยเรื่องเดียวกันได้ อีกกลุ่มหนึ่งคือเด็กนักเรียน เท่าที่ทราบคือเคยมีคนใช้หนังสือเราไปประกอบการเรียนวิชาภาษาอังกฤษมาแล้ว.. (บรรณาธิการนิตยสาร ค)

...เรามองเห็นความสำคัญจุดนี้ รูปแบบ รูปเล่มของเราจึงแตกต่าง ลูกค้ายอมรับ และอยากให้สินค้าของเขาเองโดดเด่น เหมือน free copy ของเรา... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ก)

...แตกต่าง เพื่อสร้างสรรค์... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ข)

...เป็นสิ่งที่แยกเราออกจากความจำเจ... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ค)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม ความคิดเห็นของบรรณาธิการหรือผู้บริหาร เรื่องการสร้าง ความแตกต่างสินค้า สร้างความน่าสนใจ จุดขาย และทำให้ผู้อ่าน เลือกรับขึ้นมามีได้ง่าย สำหรับฝ่ายการตลาดเอง มองว่า เป็นสิ่งที่ทำให้สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีมีเอกลักษณ์ ให้กล่าวถึง พูดต่อกันได้ง่าย

...นอกเหนือจากเรื่องราวที่พบเห็นได้ทั่วไปจะถูกนำเสนอผ่านฟรีก๊อบปีแล้ว ยังของดีในเชียงใหม่ที่ไม่มีใครพูดถึงมากนัก แต่ฟรีก๊อบปีกำลังทำหน้าที่ขยายภาพส่วนนั้นให้ชัดเจนขึ้น ฟรีก๊อบปีเล่มนี้ เกิดจากความชื่นชอบเมืองเชียงใหม่และดินแดนล้านนา พบว่า

มีบางแง่มุมที่ถูกมองผ่านไป ทำให้แม้แต่คนเชียงใหม่เองก็ไม่เคยรู้ว่า เมืองที่พวกเขาอยู่ก็มีอะไรดี ๆ ซ่อนอยู่ เหมือนรวมทุกอย่างที่เป็น เชียงใหม่และภาคเหนือไว้ที่นี่ เราทยอยทำออกมาเป็นเล่ม บอกเล่า เป็นครั้ง ๆ ไปว่ามีอะไรน่าสนใจ ตั้งแต่การกิน ดื่ม เที่ยวและนอน... (ผู้บริหารนิตยสาร ง)

...เชียงใหม่ เหมือนจะเป็นเมืองที่หนังสือส่วนใหญ่เพื่อการท่องเที่ยว เป็นหนังสือที่ทำให้คนมาจากที่อื่นอ่านว่า มาเชียงใหม่จะเที่ยวอะไร จะทำอะไร แล้วจะทำให้คนที่ไม่ใช่คนไทยอ่าน อยากจะทำหนังสือให้คนที่อยู่ในเมืองเชียงใหม่อ่าน ทำหนังสือที่เป็นเรื่องของเมืองเชียงใหม่ คนเชียงใหม่ ความน่าสนใจของเชียงใหม่ เหมือนกับถ้าเป็นภาษาอังกฤษ เราอยากให้มันเป็นเหมือน City Magazine เป็นหนังสือของเมืองเลย...(บรรณาธิการนิตยสาร จ)

...ทุกเล่มมีเอกลักษณ์และความน่าสนใจต่างกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ง)

...ความแปลก และแตกต่าง จะทำให้กลุ่มลูกค้า หรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายสนใจ ทั้งนี้ ต้องรวมถึง การบริการที่แตกต่างด้วย... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร จ)

...เพื่อลูกค้า ความแตกต่างจะสร้างจุดขายให้เราเอง... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร จ)

7. ต้นทุนในการผลิต (cost of user) จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารหรือบรรณาธิการ มองว่า ต้นทุน หรือการตั้งราคา เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสื่อสารคุณค่าของสินค้า เป็นการวางจุดยืนของตัวเอง ดังคำกล่าวต่อไปนี้

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม สำหรับเรื่องต้นทุนในการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ผู้บริหาร บรรณาธิการให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากว่า ถ้าหากสามารถลดต้นทุนในการผลิตได้ ก็เท่ากับจะทำให้ผลกำไรเพิ่มขึ้นตามไปด้วย วิธีหนึ่งที่ผู้บริหารกลุ่มนี้เลือกปฏิบัติ คือการหาโรงพิมพ์ที่ให้ราคาถูก หรือ โรงพิมพ์ที่สามารถ

แลกเปลี่ยนได้ บราเทอร์ได้ ส่วนฝ่ายการตลาดมองว่า ต้นทุนในการผลิต เป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะฉะนั้นในภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้ ต้องหารายได้ให้สมดุลกับต้นทุน พยายามให้ผ่านพ้นไปก่อน ดังกล่าวต่อไปนี้

...เรากระตุ้นยอดขายได้ของเราด้วยการ สร้างขึ้นมาในแต่ละช่วงเวลา เพื่อทำหนังสือฉบับพิเศษเพื่อเข้ามาเป็นรายได้เสริม เพราะการทำ Free Copy มันมี Fix Cost เป็นตัวเลขที่ค่าคงอยู่ ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี แต่ก็ต้องไม่บ่อยมากจนเกินไป...
(บรรณาธิการนิตยสาร ก)

...เข้าใจความต่าง ก็จะไม่ต้องหนักใจเรื่องต้นทุน... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ก)

...สมดุลและเหมาะสมที่สุด... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ข)

...ต้นทุนสูง รายได้ต้องสูง หากต้นทุนต่ำ กำไรก็จะมาก.
(ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ค)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000เล่ม ในกลุ่มผู้บริหาร บรรณาธิการกลุ่มนี้ ให้ความสนใจ และหาวิธีในการลดต้นทุน ด้วยความที่คิดใหม่ และความแข็งแรงของกำลังในการสานต่องานไม่มากพอ ทำให้กลุ่มนี้ มีปัญหาเรื่องต้นทุน

... ถ้าจะให้อยู่ได้แบบสบาย ๆ จะต้องมียาได้จากโฆษณาเข้ามาตั้งแต่ 50% ขึ้นไปแต่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ รายได้จากส่วนดังกล่าวจะมีแค่ 30% เท่านั้น เราจึงต้องหันไปหารายได้จากทางอื่นเช่น การจัดอีเวนท์โดยใช้ฐานจากตัวหนังสือเป็นแรงส่ง เพื่อให้รายได้ให้พอค่าใช้จ่าย...(ผู้บริหารนิตยสาร ง)

...ต้นทุนในการผลิตสูงแต่รายได้หลักต่ำ ลูกค้าส่วนใหญ่ ก็จะเป็นกลุ่มเดียว ดังนั้น ความจำเป็นของการอยู่รอด คือการแย่งส่วนแบ่งมาให้ได้มากที่สุด ต้นทุนการผลิตเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องสมดุลกับรายได้

หาด้านใดด้านหนึ่งเอียงไป จำเป็นต้องหาสมดุลในการประคององค์กร และธุรกิจให้ผ่านพ้น...(ผู้บริหารนิตยสาร จ)

...รายได้หลัก ๆ ของเรามาจากโฆษณา แต่ถ้าถามว่ามันพอหรือเปล่า มันก็ไม่พอนะครับ คือในนิตยสารของพมนี่โฆษณาจะค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนหน้า แต่พอมาเจอช่องทางหารายได้เสริมจากการทำกิจกรรมให้ลูกค้า ก็ทำให้มีรายได้มาจุนเจือองค์กร การเพิ่มรายได้เสริมจากการรับจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้ลูกค้า เช่น ช่วยจัดงานคอนเสิร์ตให้ ช่วยจัดงานเปิดตัวสินค้าต่าง ๆ หรือการทำออกแบบควบคู่ไปกับการทำนิตยสาร...(บรรณาธิการนิตยสาร ฉ)

...ต้นทุนในการผลิต สามารถส่งผลต่อการกำหนดราคาและ การทำโปรโมชัน ยิ่งองค์กรสามารถลดต้นทุนในการผลิตได้มากเท่าไร ก็หมายถึงว่า ฝ่ายการตลาดสามารถรุกตลาดได้มากขึ้นเช่นกัน ... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ง)

...จำเป็นต้องให้สมดุลกับรายได้... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร จ)

...จำเป็นต้องคิดให้ดี ๆ ต้นทุนเป็นสิ่งที่เราต้องแบกรับภาระ ทำอย่างไรก็ได้ เพื่อให้ต้นทุนครอบคลุมสมดุลกับรายได้... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ฉ)

8. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (culture) จากการสัมภาษณ์ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรคือการสื่อสารที่สอดคล้องกับคนในออฟฟิศ สังคมการทำงานร่วมกัน และวัฒนธรรม เป็นการสร้างคุณค่าให้แก่ สินค้าได้อย่างยั่งยืน จะเห็นได้จากบริษัทข้ามชาติที่ต้องปรับภาพลักษณ์ของตนให้เข้ากับวัฒนธรรมและสภาพสังคมของแต่ละแห่ง โดยยังคงยึดหลักของตราสินค้าที่ต้องการนำเสนอเป็นแกนกลาง และปรับให้สอดคล้องกลมกลืนเข้ากับสภาพวัฒนธรรม ดังคำกล่าวต่อไปนี้

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสาร หรือแม้แต่การบริหารงานในองค์กร เป็นส่วนจำเป็น ที่บรรณาธิการหรือผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือใหญ่ การบริหารบุคลากรให้

สามารถทำงานร่วมกันได้ เป็นเรื่องที่ต้องสนใจเป็นพิเศษ เช่นเดียวกับความคิดเห็นของฝ่ายการตลาด ที่เห็นว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่สามารถสร้างกำลังใจในการทำงาน และเป็นศูนย์รวมความเป็นองค์กร ดังกล่าวต่อไปนี้

...องค์กรของเราเป็นองค์กรขนาดใหญ่ แน่แน่นอนว่า เมื่อประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ ทุกคนในองค์กรก็มักจะกลัว เราจะให้กำลังใจและแนวทางดำเนินงานให้สำเร็จทุกๆฝ่าย รับฟังปัญหาและความคิดเห็นของทุก ๆ คน แล้วช่วยกันหาทางออกที่ดีที่สุด...(ผู้บริหารนิตยสาร ก)

...มุ่งพัฒนางานเพื่อผู้อ่าน และลูกค้าที่ดี... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ก)

...วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะว่าความสัมพันธ์ในองค์กรทำให้บรรยากาศในการทำงานที่ดี และไม่ได้ได้ ทั้งนี้ก็เป็นเหมือนกับกำลังใจในการทำงาน... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ข)

...ถ้าปฏิบัติตามได้ องค์กรคงจะดี...(ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ก)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม เป็นกลุ่มองค์กรขนาดเล็ก มีพนักงาน หรือบุคลากรไม่มากนัก จึงมีการบริหารงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นแบบพี่น้อง ครอบครัว ไม่ได้มีระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดมากนัก แต่เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง และทุกคนได้รับผลกระทบ จึงจำเป็นที่จะต้องสร้างระเบียบ ข้อปฏิบัติให้ชัดเจน การพยายามรับผิดชอบหน้าที่ที่ตนได้รับ และไม่ก้าวล่วงงานของผู้อื่นจะทำให้องค์กรสามารถผ่านวิกฤตต่างๆได้

...ผมจะบอกทุก ๆ คนเสมอ ของเราต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพยายามเข้มแข็ง เพื่อการยืนหยัดให้ผ่านพ้นวิกฤตไปให้ได้ และผมเชื่อว่าทุกคนจะทำหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุด สร้างมาตรฐานที่ทุกคนเห็นควร แล้วปฏิบัติ เช่นให้ทุกคนทำหน้าที่เป็นฝ่ายการตลาดร่วมกับหน้าที่เดิม แต่ต้องมีพี่เลี้ยงช่วยงานเสมอ...(ผู้บริหารนิตยสาร จ)

...เมื่อก่อนไม่เคยต้องมาประชุมหรือเข้าใจปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ เอง แต่เมื่อวิกฤตการณ์ที่ผ่านมาทำให้เข้าใจ ทุก ๆ คนในองค์กรมากขึ้น กำลังใจและการเข้าใจเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรจริง ๆ วัฒนธรรมองค์กร เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กร ผ่านพ้นช่วงวิกฤตต่าง ๆ ได้ ทั้งนี้ พนักงานทุกคนต้องมีความเชื่อ และทุ่มเทให้กับองค์กร...(บรรณาธิการนิตยสาร จ)

...ถ้าวัฒนธรรมนั้น ๆ ไม่ทำลายตัวเองก่อน... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร ง)

...สร้างระเบียบ กฎเกณฑ์ เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน เพื่อเคารพสิทธิเสรีภาพ... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร จ)

...กำลังใจ และการดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกันของคนในองค์กร จะสร้าง

บรรยากาศในการทำงานที่ดี... (ฝ่ายการตลาดนิตยสาร จ)

ตาราง 6 Internal Factors (non-marketing factor)

	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวน พิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวน พิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม
กลยุทธ์	- กลยุทธ์ไม่ชัดเจน ขึ้นอยู่กับ ประสบการณ์ และเหตุการณ์ - การรักษาฐานลูกค้าเดิมให้คงอยู่ และพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์ให้ดี ให้เป็น ที่ต้องการของตลาดมากขึ้น	- พัฒนาสื่อให้เป็นที่ต้องการ - ลดค่าใช้จ่าย - ขยายฐานกลุ่มลูกค้าไปยัง กลุ่มเป้าหมายใหม่
โครงสร้าง	- แผนก หน้าที่ ความรับผิดชอบ ชัดเจน - ตามสายงาน และที่ได้รับ มอบหมาย	- ไม่ชัดเจน - ตามที่ได้รับมอบหมาย

ตาราง 6 (ต่อ)

	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวน พิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวน พิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม
ระบบการทำงาน	- ระบบที่ชัดเจน ผู้บริหารเป็นผู้กำหนด	- ยังไม่ชัดเจน
ลักษณะการทำงาน	- เป็นที่ต้องการคนอ่าน และลูกค้า	- เน้นวัฒนธรรมท้องถิ่น มุมมองที่คนทั่วไปไม่สังเกต
บุคลากร	- ลักษณะโดดเด่น น่าสนใจ เอกลักษณ์เฉพาะตัว ชัดเจน	- รูปภาพสวยงาม เรียบๆ
	- ตามสายงานและประสบการณ์บุคคล	- ตามความสามารถ ไม่ปิดกั้น
	- สนับสนุน พัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	- สนับสนุนในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม
ทักษะ	- ผู้บริหารและพนักงานมีประสบการณ์สูง มีทักษะและเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์	- ประสบการณ์ไม่มากนัก องค์กรขนาดเล็กที่กำลังเรียนรู้
	- องค์กรเป็นที่ยอมรับของสังคม	- ตามความสามารถและประสบการณ์
ค่านิยม	- กำหนดกฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ	- ยึดหยุ่นตามความเหมาะสม
	- ลำดับตามประสบการณ์การทำงาน	- ยอมรับฟังความคิดเห็นทุกคน
การถ่ายทอดนโยบาย	- จากบนลงล่าง ตามสายงานปฏิบัติ	- เกิดจากการประชุม ระดมความคิดเห็นร่วมกัน
การสร้างเครือข่ายการทำงาน	- เป็นองค์กรที่มีภาคส่วนต่างๆให้การสนับสนุน และร่วมมืออย่างต่อเนื่อง	- อยู่ในช่วงการสร้างชื่อเสียงและสะสมประสบการณ์
	- เป็นที่ยอมรับของสังคม	

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategy) จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารหรือบรรณาธิการหลายท่านได้แสดงความเห็นว่า เป็นการยากมากในการที่จะค้นหากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการแก้ไขในภาวะวิกฤติทางธุรกิจที่เกิดขึ้น บางรายถึงกับตอบกลับมว่า ไม่รู้จะทำอย่างไรดีเหมือนกัน บรรณาธิการแห่งหนึ่งกล่าวว่า มันเป็นไปได้ที่จะทำอะไรเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤติของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี บรรณาธิการแห่งหนึ่งได้ตัดสินใจที่ ยืนนิ่งๆเพื่อรอดูเหตุการณ์ ไม่มีอะไรที่จะต้องดำเนินการในภาวะเช่นนี้ ผู้บริหารอีกท่านหนึ่งกล่าวว่า หน้าที่หลักที่ต้องกระทำในภาวะเช่นนี้ คือ การพยายามรักษาลูกค้ารายเดิม และชื่อเสียงของนิตยสารให้ดูดีที่สุด เขาพยายามใช้อินเตอร์เน็ตมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อหาลูกค้าใหม่ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000เล่ม จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารกลุ่มนี้ ไม่ได้ให้คำตอบที่ชัดเจนในการเลือกใช้กลยุทธ์ที่จะแก้ปัญหาเมื่อเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจ แต่จะอาศัยประสบการณ์มากกว่า สิ่ง que เลือกปฏิบัติส่วนมากจะเป็นการรักษาฐานลูกค้าเดิมให้คงอยู่ และพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์ให้ดีขึ้น ให้เป็นที่ต้องการของตลาดมากขึ้น

...เป็นการยากมากในการที่จะค้นหากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการแก้ไขในภาวะวิกฤติทางธุรกิจที่เกิดขึ้น ปัญหาต่างๆ ดูเหมือนจะแย่ ใครคิดว่าอะไรดี ก็ทำ รับผิดชอบหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุด...(บรรณาธิการนิตยสาร ก)

...ที่ผ่านมามันก็อยู่ของมันได้เรื่อย ๆ นะ ผมไม่รู้จะทำอย่างไรดีเหมือนกัน แต่ผมคิดว่า มันจะต้องดีขึ้นแน่ ๆ ตอนนี้ที่ผมทำคือ รักษาฐานลูกค้าเดิม ลูกค้าใหม่พักไว้ก่อน ...(ผู้บริหารนิตยสาร ข)

...เรามองว่า สิ่งสำคัญในยามนี้ คือการหยุดพักเรื่องลุย แล้วมาดูเรื่องการร่วมมือกันทำในสิ่งที่เราสามารถทำได้ แม้แต่เราเองซึ่งไม่เคยสนใจ เดิมนี่เราเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานทุกอย่างขั้นตอนมากขึ้น ทุกฝ่าย ทุกขั้นตอน...(บรรณาธิการนิตยสาร ค)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000เล่ม บรรณาธิการ หรือผู้บริหารในกลุ่มนี้ เลือกปฏิบัติโดยการพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์ของตนเอง และให้พนักงานทุกคน หาลูกค้า เพิ่มขึ้น เหมือนเป็นการเพิ่มหน้าที่การตลาด แทนที่จะให้ฝ่ายการตลาดรับผิดชอบฝ่ายเดียว

...มันเป็นไปไม่ได้ที่จะทำอะไรเพื่อแก้ไขภาวะ สิ่งที่เกิดขึ้น
เป็นระดับประเทศ ผมได้ตัดสินใจที่อยู่นิ่ง ๆ เพื่อรอเหตุการณ์
ดีกว่าการพยายาม ลูกค้านะก็แย่ ลูกน้องเราก็เหนื่อย ค่อยเป็น ค่อยไป
แค่นี้เราก็พออยู่ได้ สบาย ๆ...(ผู้บริหารนิตยสาร ง)

...ที่ผ่านมาเราไม่เคยมองว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์จำเป็น ไม่
เคยมี แต่เมื่อปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น จำเป็นต้องหัดกลับมามอง วิธีไหน
ที่จะสามารถทำให้สื่อสิ่งพิมพ์ของเราเป็นส่วนที่จะสามารถช่วย
กระตุ้นการท่องเที่ยว กระตุ้นเศรษฐกิจของเชียงใหม่ วิธีหนึ่งที่น้อง
จากฝ่าย อาร์ทเสนอคือ การ ศึกษาพฤติกรรมคนอ่านและลูกค้า เรา
ก็ลองทำดู พอเรารู้ว่า คออ่านไม่ชอบโฆษณาเยอะ แต่ลูกค้าต้องการ
เนื้อหาในการให้ข้อมูลสินค้าของตนเองเยอะ ๆ เอาละสิ ต้องมาหาต่อ
อีกว่า ทางออกคืออะไร...(บรรณาธิการนิตยสาร จ)

...ผมว่า หน้าที่หลักที่ต้องกระทำในภาวะเช่นนี้ คือ การ
พยายามรักษาลูกค้ารายเดิม และชื่อเสียงของนิตยสารให้ดูดีที่สุด เรา
มาดูที่ผลงานของเรา ปรับที่ตัวงานเรา และค่อยให้ดูค่าดู เขาจะได้
เห็นความพยายามของเรา ว่าต้องการให้เขาได้สิ่งดี ๆ เราทำให้เพื่อ
คุณ เพื่อเชียงใหม่ ที่สำคัญผมให้พนักงานทุกคนพยายามใช้
อินเทอร์เน็ตมากขึ้นกว่าแต่ก่อนเพื่อติดต่อกับลูกค้า...(บรรณาธิการ
นิตยสาร ฉ)

2. โครงสร้างขององค์กร (structure) โครงสร้างขององค์กรผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจก
ฟรี จะมีโครงสร้างองค์งานอย่างเป็นระบบ และมีการกำหนดการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของงานเข้า
ด้วยกัน การจัดโครงสร้างองค์กรก็เพื่อที่จะเป็นกลไกในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ
องค์กร มาไว้ด้วยกัน ดังคำกล่าวต่อไปนี้

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000เล่ม ผู้บริหาร
บรรณาธิการ ในกลุ่มนี้ มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนในการทำงาน และ
ผู้ประสานงานให้สามารถเชื่อมโยงกันได้ในทุกๆฝ่าย เนื่องจากว่ากลุ่มนี้ จะเป็นองค์กรขนาดกลาง
มีพนักงานมากกว่า 20 คน

...กำหนดสายงานและระเบียบการทำงานให้ชัดเจนขึ้น
มาตรการการลงโทษเมื่อกระทำผิด หรือการรักษาสายงานให้เป็น
ระบบ สร้างโครงสร้างใหม่ ให้มีความชัดเจน และแบ่งผู้รับผิดชอบ
หน้าที่แต่ละฝ่าย ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบมากยิ่งขึ้น...(ผู้บริหาร
นิตยสาร ข)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000เล่ม องค์กร
ของกลุ่มนี้ เป็นองค์กรขนาดเล็กที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 15 คน การวางโครงสร้าง หรือผังสาย
งานรับผิดชอบ จึงไม่ค่อยจำเป็นเท่าไรในมุมมองของผู้บริหาร หรือบรรณาธิการกลุ่มนี้ กลับมอง
ว่าให้ทุก ๆ คนเหมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ช่วยกันทำงาน ช่วยกันรับผิดชอบ

...คงมาตรฐานการทำงานเดิม แต่เพิ่มความชัดเจนในหน้าที่
และความรับผิดชอบมากขึ้นคงฝังตำแหน่งไว้ แต่ปรับลดความชัดเจน
ลงเพื่อให้สามารถทำงานได้เรื่อย ๆ...(บรรณาธิการนิตยสาร ง)

3. ระบบการปฏิบัติงาน (system) จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารหรือ
บรรณาธิการมองว่าเป็น วิธีการทำงาน การปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการหรือไม่ก็ตามเช่น ระบบ
จัดซื้อ ระบบบริหารงานบุคคล ระบบการฝึกอบรม ระบบบัญชี ระบบการผลิต ระบบ การจัด
จำหน่าย ระบบการพัฒนาสินค้าและบริการ ในปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามามีส่วนช่วยให้ระบบงาน
มีความสะดวก รวดเร็ว ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ได้นำมาใช้ให้ได้เปรียบในทางการแข่งขัน การได้มาซึ่ง
ระบบที่ดีนั้น ย่อมหมายถึงการที่องค์กรเลือกใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมในการจัดการ
กับภาระของตน ซึ่งย่อมต้องส่งผลดีต่อความสามารถทางการแข่งขันโดยตรง ดังนั้นในการปรับปรุง
หรือเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น ในการที่จะพัฒนาอะไรให้เกิดขึ้นในองค์กร หากเป็นไปได้เราควรทำ
ให้อยู่ในรูปแบบของขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ เมื่อต้องการตรวจสอบ แก้ไขหรือปรับปรุง
การทำงาน ก็จะทำได้ง่าย โดยดูตามแต่ละองค์ประกอบและขั้นตอนของระบบ ดังกล่าวต่อไปนี้

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000เล่ม
บรรณาธิการหรือผู้บริหารกลุ่มนี้ มองว่าระบบการปฏิบัติงานส่วนใหญ่

...ทุกฝ่ายทราบสถานการณ์ขององค์กร ทุกคนทราบปัญหาที่
เกิดขึ้น ทุกคนต้องทำหน้าที่ ที่รับผิดชอบให้ดีที่สุด อย่าทำให้ฝ่ายอื่น
เดือดร้อน...(ผู้บริหารนิตยสาร ก)

...ทำให้ยอมรับกับสถานะที่เกิดขึ้น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ก่อนจะกลับมาองให้ถือว่าควรรับผิดชอบส่วนไหน สิ่งไหนที่ทำได้ ทำ สิ่งไหนที่เกินความสามารถ อย่าทำ...(บรรณาธิการ นิตยสาร ค)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม บรรณาธิการหรือผู้บริหารกลุ่มนี้ มองว่า แต่ละคน แต่ละฝ่ายจะต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองให้ดี ให้ได้ ส่วนงานของส่วนรวม คือการพยายามหาลูกค้าให้ได้มากที่สุด

...เชื่อมั่นในความสามารถของตน และรับผิดชอบงานให้ดี ปฏิบัติตามข้อตกลง ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบและได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมมากขึ้น...(บรรณาธิการนิตยสาร จ)

...เพิ่มภาระขึ้น ทั้งงานด้านการตลาด การดูแลลูกค้า หรือ แม้แต่การจัดงานอีเวนต์ ทุกอย่างต้องช่วยกัน ไม่ได้มองว่าหน้าที่ หรือ รับผิดชอบ แต่ต้องมองว่า เป็นการทำงานร่วมกัน ทำหน้าที่ที่ต้องให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุด ทุกวันนี้ผมมีเจ้าหน้าที่การตลาดที่ทำงานเป็นช่างภาพ และคนเขียนคอลัมน์ได้ด้วย แน่ใจว่าเป็นงานที่หนัก แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของคนในองค์กร ในบ้านหลังหนึ่ง... (บรรณาธิการนิตยสาร ฉ)

4. รูปแบบการบริหาร (style) จากการสัมภาษณ์ พบว่า มุมมองเรื่องการบริหารของผู้บริหารหรือบรรณาธิการ หมายถึง ลักษณะการทำงานและการปฏิบัติตัวของผู้บริหาร ซึ่งมีผลต่อการรับรู้และความเชื่อถือของพนักงานในองค์กร เช่น การวางตัว การบริหารงานประจำวัน บทบาทความเป็นผู้นำ เป็นต้น การใช้เวลาของผู้บริหารจะบ่งบอกถึงความเอาใจใส่ต่องานส่วนไหนมากที่สุด การแสดงความกระตือรือร้นของผู้บริหารก็มีส่วนกระตุ้นการทำงานของพนักงาน ดังคำกล่าวต่อไปนี้

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม กลุ่มผู้บริหารหรือบรรณาธิการ กลุ่มนี้ มีการวางตัว

...เราทำตามหน้าที่และตำแหน่ง ทุกคนรับผิดชอบตามสิ่งที่ตนเองเป็น ที่ตนเองถนัด เชื่อว่าถ้าเอาความสามารถที่มีอยู่ของทุกคน ในองค์กรมารวมกัน ก็จะได้ออกมาเป็นสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเล่มหนึ่งที่มีคุณภาพ...(ผู้บริหารนิตยสาร ข)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม บรรณาธิการหรือผู้บริหารกลุ่มนี้ มีลักษณะการทำงานแบบ เพื่อน พี่ น้อง พุดคุยกันได้ทุกเรื่อง ไม่ได้วางตัวเองให้พิเศษกว่าคนอื่น ๆ

...เป้าหมายของผม คือ การให้บริการที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และที่สำคัญที่สุดคือต้องคุ้มค่ากับการลงทุน...(ผู้บริหารนิตยสาร ง)

...ภาวะเศรษฐกิจที่แปรปรวน ส่งสัญญาณให้ทุกคนควรเตรียมพร้อมปรับตัวรับมือสิ่งต่างๆที่ไม่อาจคาดเดา สำหรับโจทย์เข้ามาท้าทายนั้นคือสิ่งที่เราสามารถเรียนรู้และนำไปใช้เพื่อพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น...(บรรณาธิการนิตยสาร จ)

...ผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมาย และให้ทุกฝ่ายช่วยกันแสดงความคิดเห็น และพยายามเดินทางร่วมกันไปสู่เป้าหมาย เป็นองค์กรที่ชัดเจนในตำแหน่งของฝ่ายต่าง ๆ ทุกคนรับผิดชอบและทำหน้าที่ที่ได้รับอย่างเต็มกำลัง ผลงานที่ออกมา ย่อมดีแน่นอน...(บรรณาธิการนิตยสาร ฉ)

5. บุคลากร(staff) จากการสัมภาษณ์ พบว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรมีส่วนผสมความแตกต่างระหว่างแต่ละตัวบุคคลให้รวมเป็นหนึ่งเดียวให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ ผู้บริหารหรือบรรณาธิการ เห็นพ้องต้องกัน ดังกล่าวต่อไปนี้

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม บรรณาธิการหรือผู้บริหารกลุ่มนี้จะมองถึงความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นอันดับแรก เปิดโอกาสให้ทุกๆฝ่าย ทุกคนสามารถโต้แย้ง แสดงความคิดเห็น หรือมุมมองในด้านต่าง ๆ ได้

...ผมเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาความรู้ ความสามารถในการ
หน้าที่ของตนเองมากขึ้นโดยการสนับสนุนด้านการศึกษา ผมเชื่อว่า
ความสามารถของบุคลากร พัฒนาได้โดยประสบการณ์ในการทำงาน
และความรู้ที่กวนขวาย ค้นหาคำตอบ เรียนรู้ด้วยตนเอง...
(ผู้บริหารนิตยสาร ก)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม
บรรณาธิการ หรือผู้บริหารในกลุ่มนี้ ให้ความสำคัญกับตัวบุคคล มากกว่าความสามารถ หาก
พนักงานคนไหน สามารถทำส่วนใดได้ และทำได้ ก็จะมีผลงาน และรับผิดชอบมากขึ้น

...ที่ผ่านมา เราเลือกใช้พนักงานเฉพาะด้าน สิ่งที่มาคือ
ความสามารถที่ไม่พัฒนา แต่ตอนนี้ เราเน้นบุคลากรจำนวนน้อย แต่
มีศักยภาพ หมายความว่า คนหนึ่งคน สามารถทำงานได้หลาย
ตำแหน่ง อย่างมีความสุข ไม่เกี่ยงงาน ได้รับมอบหมายงานไหน ก็
สามารถดำเนินการได้...(บรรณาธิการนิตยสาร จ)

...ผมพัฒนาบุคลากรของผมตามความสามารถที่เหมาะสม
และสายงานที่ถนัด ใจรักในงานศิลปะ รักในการทำงานที่จำเป็นต้อง
เสียสละทุกอย่าง เพื่องานได้ และเชื่อในศักยภาพของตนเอง ผมให้
โอกาส และผมก็สนับสนุนด้วย...(บรรณาธิการนิตยสาร ฉ)

6. ทักษะและสมรรถนะขององค์กร (skill) จากการสัมภาษณ์ พบว่า สิ่งที่ต้องการ
ของเราทำได้ดีและเป็นสิ่งที่บ่งบอกความเป็นตัวสื่อสิ่งพิมพ์ได้ดีที่สุด จำเป็นต้องมีการพัฒนาและ
ปรับปรุงด้านทักษะ ความสามารถใหม่ ๆ ที่เรายังไม่คุ้นเคยมาก่อน เช่น ความรู้ทางสารสนเทศ
ความรู้ในระบบการจัดจำหน่ายผ่านอินเทอร์เน็ต ความรู้ทางระบบขายตรง ผู้บริหารหรือ
บรรณาธิการมองว่า ทักษะและสมรรถนะขององค์กร คือองค์ประกอบสำคัญในการสร้างสรรค์
พัฒนางาน ทักษะหรือขีดความสามารถที่องค์กรมีอยู่ต้องสัมพันธ์กับยุทธวิธีที่ดำเนินอยู่

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม
บรรณาธิการท่านหนึ่งมองว่า เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรให้เป็นที่ยอมรับในวงกว้าง
บุคลากรที่มีคุณภาพย่อมส่งผลให้สื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตออกมามีเสน่ห์ เป็นที่ต้องการของตลาดมากขึ้น

...ผมว่าความสามารถของบุคลากรต้องระดับมืออาชีพ
ความสามารถในการออกแบบสร้างกิจกรรมดึงดูดเอาความรู้สึกรักของ
คนที่ไปร่วมกิจกรรมเข้าไปร่วมด้วย นี่คือเรื่องของทักษะ
ความสามารถภายในองค์กรของเรา... (ผู้บริหารนิคมสาร ก)

...ที่ผ่านมา เราถือเป็นข้อปฏิบัติเป็นประจำ เราเชื่อว่าการ
พัฒนาความสามารถของพนักงาน สนับสนุนให้เรียนรู้เพิ่มเติม
เชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน แม้ว่าไม่ใช่หน้าที่ แต่เป็นสิ่งที่
เขาชอบและพร้อมจะเรียนรู้ จะทำให้องค์กรมีพนักงานที่มี
ความสามารถมากยิ่งขึ้น...(บรรณาธิการนิคมสาร ค)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม
บรรณาธิการหรือผู้บริหารกลุ่มนี้ มองว่า ทุก ๆ องค์กรที่มีการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ย่อมมี
บุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามารถไม่ต่างกัน

...การตลาดที่มีการแข่งขัน มีความเข้มข้นมากทั้งคู่แข่งที่
เห็นๆ อยู่ก็มีขีดความสามารถที่ไม่แพ้กัน มีรูปแบบการค้าใหม่ ๆ
เกิดขึ้น หรือการแพร่หลายของผู้ใช้อินเตอร์เน็ต ซึ่งเป็นช่องทางหนึ่ง
ของการเข้าถึงลูกค้า จำเป็นต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถ
ของบุคลากรควบคู่ไป เราต้องให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี แก่
พนักงานเสมอ เราต้องพัฒนาคณะของเรา เพื่อที่เราจะได้มีผลงานที่ดี...
(บรรณาธิการนิคมสาร จ)

7. วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร(shared value) จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหาร
หรือบรรณาธิการ มองว่าค่านิยมหรือความรู้สึกร่วมกันขององค์กร เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ
ในการทำงานและความมุ่งมั่นร่วมกันในการกระทำให้บรรลุผล ดังคำกล่าวต่อไปนี้

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม
บรรณาธิการส่วนใหญ่ในกลุ่มนี้ แสดงความคิดเห็นว่า ค่านิยม วัฒนธรรม เป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กร
ควรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ เพื่อความเป็นระบบ ระเบียบ ให้เป็นมาตรฐาน

...ที่ออฟฟิศของเราเราจะสร้างวัฒนธรรมตามตำแหน่ง หมายความว่า เราจะให้ความเคารพในตำแหน่งของคนคนนั้น ฝ่ายการตลาดก็ต้องเคารพคำสั่งจากฝ่ายบริหาร และที่สำคัญก็คือการเคารพคนในองค์กรตามอายุ คนที่อยู่มานานย่อมทำตัวเป็นผู้ใหญ่ที่น่ารัก คนที่เข้ามาใหม่ต้องทำเป็นเด็กที่อยากเรียนรู้ หรือถ้าหากว่าคนที่เข้ามาใหม่แก่กว่า ก็ต้องยอมรับหลักการทำงานของผู้ที่อายุน้อยกว่าแต่ทำงานมานานกว่า...(บรรณาธิการนิตยสาร ค)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม
...ผมสร้างค่านิยมในการทำงานคือ มุ่งมั่นสร้างงานที่มีคุณภาพให้กับลูกค้าและสังคม มันเป็นส่วนร่วมที่ทุกคนในออฟฟิศต้องปฏิบัติ....(ผู้บริหารนิตยสาร ง)

...ผมเชื่อว่า กฎ ระเบียบขององค์กร ถ้าจะให้ได้ผลต้องปฏิบัติด้วย ผมบอกทุกคนเสมอว่า ผมให้ความเสมอภาคกับพนักงานทุกคน ทุกคนต้องยอมรับฟังความคิดเห็น แม้ว่าความคิดเห็นนั้นไม่ใช่หน้าที่โดยตรงของเขา ทุกคนมีสิทธิในการบริหารงาน ทุกคนมีส่วนทำให้เป็น(นิตยสาร จ) ขึ้นมา ผมไม่ได้มองว่าเป็นกฎ เป็นข้อบังคับ แต่ผมให้เขารู้ เพื่อที่จะให้เขา พยายามปฏิบัติตามกว่า... (บรรณาธิการนิตยสาร จ)

8. การถ่ายทอดคนโยบาย (steering pattern) จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารหรือ บรรณาธิการ แสดงมุมมองในการถ่ายทอดคนโยบายว่าเป็นการถ่ายทอดข่าวสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับ โดยที่ผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสารต่างก็มีความเข้าใจในข่าวสารนั้น เพราะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน หลายท่านจะตอบไปในแนวทางการบริหารงานหรือการรับคำสั่งมากกว่าเรื่องรูปแบบและวิธีการนำเสนอ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม ลักษณะการถ่ายทอดข้อมูล โยบาย แนวทางการปฏิบัติ จากบนลงสู่ล่าง บรรณาธิการ ผู้บริหารในกลุ่มนี้ยึดหลักการถ่ายทอดตามตำแหน่งหน้าที่ เป็นลำดับขั้นตอน เท่านั้น

...เรามีการสร้างแผนก และความสำคัญของความสามารถของบุคลากร เรามองว่าหากเขารับรู้ว่าเขาต้องการอะไร แล้วเขาทำจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ความเข้าใจระหว่างกัน ถูกต้อง ตรงกัน ก็ทำงานร่วมกันได้....(บรรณาธิการนิตยสาร ข)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม กลุ่มผู้บริหารหรือบรรณาธิการกลุ่มนี้ จะเน้นการทำงานที่เป็นส่วนรวม มีการประชุม แบ่งหน้าที่ แสดงความคิดเห็นร่วมกัน ใครทำอะไร ได้ก็ทำ ปฏิบัติส่วนไหนเพิ่มเติมได้ก็ช่วย

...เราจะประชุมและทำการตกลงร่วมกันทุก ๆ ครั้งในการทำงาน ทีมหลักของแต่ละเล่ม แต่ละเล่ม จะแบ่งงานกัน เหมาะกับบุคคล มองความสามารถในตัวบุคคล หรือตามสายงาน ถ้าเกิดปัญหาอะไรต้องรีบบอก และจะได้ช่วยกันหาวิธีแก้ไข...(ผู้บริหารนิตยสาร จ)

...หลาย ๆ คนในออฟฟิศ ทำงานร่วมกันตามสายงาน และหน้าที่ที่เราให้ แต่หากว่าใครทำตรงไหนได้ และสามารถสื่อสารกับฝ่ายได้ เราก็พร้อมจะให้เขาทำในสิ่งที่เขาชอบ....(บรรณาธิการนิตยสาร ฉ)

9. การสร้างเครือข่ายการทำงานภายนอก (syndicate) จากการสัมภาษณ์ พบว่าเจ้าของธุรกิจ ผู้บริหารหรือบรรณาธิการ ที่ผ่านมามีแนวโน้มจะไม่ให้ความสำคัญ แต่ในปัจจุบัน หลายองค์กรให้ความสำคัญมากขึ้น เข้าใจหลักการมากขึ้น รู้ว่าการสร้างเครือข่ายการทำงานภายนอกเป็นการเชื่อมโยงของกลุ่มของคนหรือกลุ่มองค์กรเพื่อที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน แลกเปลี่ยนผลประโยชน์ร่วมกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดระเบียบโครงสร้างของคนในเครือข่ายด้วยความเป็นอิสระ เท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทร ซึ่งกันและกัน ดังกล่าวต่อไปนี้

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม บรรณาธิการหรือผู้บริหารในกลุ่มนี้ มีการปรับเปลี่ยนมากขึ้น ต้องการความร่วมมือจากองค์กรภายนอกมากขึ้น เพราะเห็นว่า จะสามารถช่วยให้เกิดการประสานงาน การเข้าถึงองค์กรอื่นได้

...ที่ผ่านมาเราทำงานกับคนนอกองค์กรตามเหตุการณ์และความเหมาะสมของสถานการณ์ แต่เมื่อวิกฤตปัญหานักท่องเที่ยวลดลง ปัญหาการเมือง เศรษฐกิจตกต่ำ เราจึงให้ความสำคัญกับการ

สร้างเครือข่ายการทำงานภายนอกองค์กร เราทั้งภาครัฐและเอกชน
พร้อมที่จะรับฟังปัญหา และหาหน่วยงานช่วยเหลือ หรือมีแนวทาง
ร่วมกับหลาย ๆ ฝ่าย และบริษัทเราเพิ่งเพิ่มงานด้านการบริหารจัดการ
อีเว้น จำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างองค์กรร่วม
ต่าง ๆ มีการออกงาน และสนับสนุนกิจกรรมของหน่วยงานราชการ
มากยิ่งขึ้น...(บรรณาธิการนิตยสาร ก)

...เราให้ความสำคัญกับคนนอกองค์กรเป็นอย่างมาก
เพราะเราทำงานมานาน องค์กรเราก็ค่อนข้างใหญ่ ทำให้ต้องสร้าง
เครือข่าย ทั้งทางภาครัฐและภาคธุรกิจ เรายินดี รับทุกเงื่อนไข มี
งบประมาณเท่าไรคุยกัน ให้ฟรีได้ เรายินดีให้ สนับสนุนอะไรได้ก็
ทำ เราต้องช่วยกัน เพราะเราคือคนเชียงใหม่ ...(ผู้บริหารนิตยสาร ค)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม ผู้บริหาร
หรือบรรณาธิการกลุ่มนี้ ให้ความสำคัญกับเรื่ององค์กรภายนอกมาก ๆ เนื่องจากจะเป็นส่วนช่วย
ในการทำงาน หรือการสร้างความสัมพันธ์กับภาคอื่น ๆ ซึ่งอาจจะสามารถช่วยให้เกิดความมั่นคงใน
อนาคตได้

...เราสร้างเครือข่าย ผ่านลูกค้า และให้สำคัญกับธุรกิจในสาย
งานเดียวกัน มองว่าคู่แข่งเป็นเหมือนพี่น้องที่ต้องให้การช่วยเหลือ
และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ทั้งนั้น ก็ให้ความสำคัญกับความ
อาวุโสด้วย แน่แน่นอนว่าหากใคร หรือที่ไหนต้องการให้เราช่วยเหลือ
อะไร เรายินดี...(บรรณาธิการนิตยสาร ง)

...โดยทั่วไปรายได้หลักของการทำ free copy คือการขาย
โฆษณา แต่นอกเหนือจากการหารายได้จากค่าโฆษณาแล้ว หากมอง
ดี ๆ จะเห็นว่ามันมีอะไรมากกว่านั้น แน่แน่นอนสิ่งที่เราได้คือเรื่องของ
คอนเนกชันนั่นเอง การลงเนื้อหาประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงาน ห้าง
ร้านต่าง ๆ ฟรี ทำให้ได้รู้จักคนมากมาย และรู้ว่าอะไรอยู่ตรงไหน
รูปแบบทางธุรกิจ จากการที่มีสายสัมพันธ์และรู้จักกับภาคธุรกิจ
มากมายสามารถทำให้เราเป็นมากกว่าธุรกิจ เป็นมากกว่าการกระจาย
ข่าว.... (ผู้บริหารนิตยสาร จ)

สรุปผลการวิเคราะห์

ความต้องการของลูกค้า กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม มองว่า สิ่งที่เปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ คือ กลุ่มคนอ่าน หากลองย้อนไปเมื่อสักสิบกว่าปีก่อน สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยวมักจะทำให้นักท่องเที่ยว หรือชาวต่างชาติที่มาอาศัยอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่อ่าน ทำให้สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ยุคนั้นเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่เป็นภาษาอังกฤษ แต่ในปัจจุบันกลุ่มคนอ่าน จะเป็นนักท่องเที่ยวชาวไทยเป็นส่วนมากดังนั้น จึงมีการเพิ่มภาษาไทยและภาษาอื่น ๆ เช่นภาษาญี่ปุ่น ภาษาจีน ทำให้สื่อสิ่งพิมพ์แต่ละฉบับต้องแข่งขันกับตัวเองมากขึ้น ต้องพยายามทำให้สื่อสิ่งพิมพ์ของตัวเองมีเอกลักษณ์ และความชัดเจน ตอนหลังมีการคัดเลือกเรื่อง หาจุดยืน ให้ความสำคัญกับเนื้อหามากขึ้น ส่วนรูปเล่มก็ปรับไซส์ ขนาดที่แตกต่างกันเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับสื่อสิ่งพิมพ์ในกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม เห็นว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ต้องการทำการประชาสัมพันธ์องค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงกลุ่ม สื่อสิ่งพิมพ์ควมามีเนื้อหาสาระ และรูปแบบเป็นที่ต้องการของกลุ่มคนอ่านให้มากที่สุด การจัดโปรมโชนหรือลดราคาจะทำให้ลูกค้า ดัดสินใจได้ง่ายต่อการเลือกลงโฆษณา อนาคตของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยวจะถูกผลิตมาเพื่อคนเฉพาะกลุ่มมากขึ้น รวมถึงเป็นสื่อโฆษณาที่แตกสาขาตามกลุ่มธุรกิจ เช่น กลุ่มอสังหาริมทรัพย์ก็มีฟรีก๊อบปี้ของตนเอง หรือกลุ่มคนทำดนตรีได้ ดิฉันก็สร้างหนังสือแจกฟรีเพื่อสื่อสารความตั้งใจของพวกเขา สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยว ส่วนหนึ่งออกมาเพื่อรองรับกลุ่มธุรกิจที่เติบโตจากการส่งเสริมของภาครัฐ แต่อีกมุมหนึ่งสื่อชนิดนี้ ได้ทำหน้าที่เชื่อมโยงคนสองกลุ่มได้อย่างดี

การอำนวยความสะดวกสบายแก่ผู้บริโภค การเข้าถึงสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ ที่ผ่านมา องค์กรธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม และกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม มักจะนำสื่อสิ่งพิมพ์วางตามร้านค้า สถานบริการของลูกค้า นอกจากนั้น ยังมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สถานศึกษาฯ ผู้บริหารหรือบรรณาธิการมองว่า นอกจากสถานที่เดิมที่เคยวางแล้ว แนวทางที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่ คือการหาสถานที่วางสื่อสิ่งพิมพ์ ตามส่วนราชการ และการให้บริการทางเว็บไซต์ ผู้ที่สนใจสามารถ ดาวน์โหลดแต่ละฉบับจากทางเว็บไซต์โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น เท่าที่ผ่านมาก็ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี นอกจากนั้น สถานที่สำหรับการติดต่อกับลูกค้า ผู้สนับสนุนก็มีความสำคัญไม่ต่างกัน บรรณาธิการท่านหนึ่ง กล่าวว่า ที่ผ่านมามีออฟฟิศของเขาอยู่ในย่านชุมชน ในตัวเมือง ซึ่งสะดวกสบายแก่การเดินทางเป็นอย่างมาก แต่ไม่มี

สถานที่สำหรับให้ลูกค้าจอดรถได้เลย คุณแล้วอาจจะไม่ใช่ปัญหา หรือเรื่องที่น่ากังวล ซึ่งตัวลูกค้า หรือผู้สนับสนุน ในบางครั้งบางโอกาสก็จะแวะมาหา หรือมาคุยงานที่ออฟฟิศก็ไม่ค่อยสะดวก เมื่อองค์กรประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ จำเป็นต้องย้ายออฟฟิศออกไปอยู่ที่ใหม่ เขาจึงสร้างลานจอดรถ สำหรับผู้ที่มาติดต่องาน ผลปรากฏว่า ลูกค้าหลายราย กล่าวถึงการเดินทางและที่จอดรถ ทำให้เขามองว่า แม้จะเป็นเพียงจุดเล็กน้อย ถ้าหากสามารถอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าได้ ความต้องการ หรือความสัมพันธ์กับลูกค้าก็จะมากขึ้นด้วย

ความกลมกลืน ความเป็นเอกภาพ กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม จะเน้น และให้ความสำคัญต่อเนื้อหาสาระ รูปแบบ รูปเล่มที่มีความต่อเนื่องกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งความรู้ บทความ รูปภาพ และรูปแบบของโฆษณา ทำให้ผู้อ่าน ผู้บริโภค เกิดความรู้สึกลอยตาม การผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ทุกครั้ง ก็จะกำหนดหัวข้อให้ทุกฝ่ายระดมความคิดเห็น และแบ่งหน้าที่ในการรับผิดชอบ ต่างจากกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม เห็นว่า ไม่มีความจำเป็นที่เนื้อหา สาระภายในเล่มต้องสอดคล้องกับงานที่โฆษณา เพราะจะเป็นการจำกัดขอบเขตของกลุ่มลูกค้ามากเกินไป แต่ในปัจจุบัน เมื่อประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ ทำให้ต้องมองย้อนกลับไปถึงกระบวนการ ความต้องการ ของผู้บริโภค ผู้อ่านมากยิ่งขึ้น จึงได้โอกาสปรับเปลี่ยน สร้างธีมหลักในการทำงาน ร่วมกันประชุม แสดงความเห็น ผลที่ได้รับ ผู้อ่านตอบรับเป็นอย่างดี ผู้บริหารอีกท่านหนึ่งซึ่งเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างธีมหลัก มองว่า ความกลมกลืนของเนื้อหาจะทำให้สื่อสิ่งพิมพ์ลงตัวมากยิ่งขึ้น

การบูรณาการการสื่อสารการตลาด การสื่อสารการตลาดในหลากหลายรูปแบบเป็นส่วนหนึ่งที่บรรณาธิการหรือผู้บริหารของกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่มและกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่มมองว่าเป็นแนวทางที่จะช่วยให้องค์กร ขยายฐานลูกค้าใหม่ ๆ ได้ ทั้งนี้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ ในภาวะที่เกิดวิกฤตการณ์ต่าง ๆ บุคลากรทุก ๆ ฝ่ายต้องช่วยกันทำงาน เพราะฉะนั้นทุกคนต้องดึงศักยภาพของตนเองออกมาเพื่อช่วยเหลือองค์กร การสื่อสารกับลูกค้า นอกจากจะมีการติดต่อโดยตรงแล้ว การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยก็สามารถช่วยให้การสื่อสารกับลูกค้าง่ายขึ้น ฝ่ายการตลาดท่านหนึ่ง ให้ความคิดเห็นว่า ทุกวันนี้ เรามีเวลาคิดงานมากขึ้น เพราะไม่ต้องเดินทางไปพบลูกค้าบ่อยๆ เพราะใช้ การส่งอีเมล ช่วยให้ง่ายคล่องตัวขึ้น ฝ่ายการตลาดอีกท่านหนึ่งบอกว่า การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการนำเสนอ และสร้างความเข้าใจในรูปแบบของสื่อสิ่งพิมพ์ ทำให้เขาปิดยอดการขายได้ในราคาที่สูงขึ้นด้วย ทั้งนี้ ผู้บริหารท่านหนึ่ง เห็นตรงกัน เขาจึงสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรใช้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการนำเสนองาน และการเข้าพบลูกค้า บรรณาธิการท่านหนึ่งกล่าวว่า สิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถรักษฐานลูกค้า

เดิมได้ จำเป็นต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อตอบโจทย์สินค้าของลูกค้าได้ และลูกค้าแต่ละรายก็มี ความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น วิธีการที่จะทำให้เรารู้ถึงความต้องการนั้น ๆ เราจำเป็นต้อง ทำการศึกษาวิจัย ประเมินภาพรวม ของลูกค้าและตัวสินค้ามากยิ่งขึ้น

การปรับเปลี่ยนมุมมองของผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ กลุ่มผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มี จำนวนการพิมพ์น้อยกว่า 20,000 เล่ม ซึ่งได้รับผลกระทบมากกว่าเมื่อประสิทธิภาพเศรษฐกิจถดถอย มองว่า นอกจากการดำเนินธุรกิจที่มุ่งแต่สร้างผลงานหรือผลทางกำไร ควรให้ความสำคัญกับการ ปรับเปลี่ยนมุมมองของสื่อสิ่งพิมพ์ด้วย เช่นสื่อสิ่งพิมพ์ที่ดีควรใช้แล้วต้องปราศจากมลพิษ เพื่อเป็น ผลดีกับสิ่งแวดล้อม ควรมีการคิดค้นและออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มานำเสนอให้ลูกค้า และควรมี การออกแบบที่ทันสมัยรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์ควรมีจุดขายที่เตะตาลูกค้า ทั้งเนื้อหา องค์ประกอบ และ ผลิตภัณฑ์ควรมีคุณภาพที่ดี ราคาเหมาะสมกับตัวผลิตภัณฑ์ของลูกค้าด้วย มุมมองใหม่ ๆ จะทำให้ องค์การสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ เพราะจะนำไปสู่การปรับปรุง แก้ไขอยู่ตลอดเวลา และที่สำคัญ เป็นการค้นหาเอกลักษณ์เฉพาะตัวของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีด้วย ใน กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม แม้ว่ารูปแบบ หรือรูปลักษณ์ จะมีความชัดเจน และ โดดเด่นแล้ว กลุ่มนี้ ยังคงให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยน ทั้งนี้ เป็น เหมือนกับการพัฒนาองค์กร และการพัฒนารูปเล่มในทันสมัย ในทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม ลูกค้า กลุ่มคนอ่านอยู่เสมอ ในทุก ๆ ปี จะมีการระดมความคิดเห็นจากทุก ๆ ฝ่าย เพื่อการพัฒนา ผลงานและคุณภาพของสื่อสิ่งพิมพ์

การสร้างแตกต่างให้กับสินค้า กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อ ครั้งมากกว่า 20,00 เล่ม มีเอกลักษณ์ที่ชัดเจนมีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด เช่นรูปเล่มที่ขนาด ต่างกัน ลักษณะการถ่ายภาพในมุมที่แตกต่าง ลักษณะการวางเนื้อหา บทความ แม้แต่ลักษณะการ วางโฆษณาในแต่ละเล่ม เอกลักษณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ จะสามารถสื่อสารให้ผู้อ่าน ผู้บริโภคเกิดความ รักดีในตรา (brand royalty) สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีฉบับนั้น ๆ บรรณาธิการท่านหนึ่งในกลุ่มนี้ กล่าวว่า นอกจากเอกลักษณ์เฉพาะของสื่อสิ่งพิมพ์แล้ว การสอดแทรกบทความ หรือการต่อยอดคุณภาพของ สินค้าที่โฆษณา ยังสามารถ สร้างความน่าเชื่อถือให้กับสินค้า หรืองานบริการของลูกค้าผู้สนับสนุน ได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของนักเขียน บรรณาธิการ ของเล่มนั้น ในกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม เป็นกลุ่มที่กำลังค้นหาเอกลักษณ์ ปัจจุบัน ยังคงมีการเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่ ทั้งขนาดของเล่ม เนื้อหา หรือการโฆษณา ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ประสิทธิภาพของบรรณาธิการ หรือความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ายังไม่มี ความเหนียวแน่นมากพอ

ต้นทุนในการผลิต กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม เป็นกลุ่มที่มีความได้เปรียบทางด้านต้นทุน เห็นได้จากจำนวนการพิมพ์ ยิ่งจำนวนการพิมพ์มาก

ต้นทุนในการพิมพ์และการออกแบบ ก็จะถูกลง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากประสบการณ์และความสามารถของบรรณาธิการ เช่น การมีโรงพิมพ์ที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน หรือจำนวนความต้องการที่มีมากทำให้ลูกค้าบางส่วนที่เป็นเจ้าของโรงพิมพ์ให้เงื่อนไขในการแลกเปลี่ยนโฆษณาที่ถูกลง กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม และกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม ให้ความเห็นตรงกันว่า ข้อจำกัดของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีคือ มีต้นทุนในการผลิตสูงแต่รายได้หลักมีเพียงโฆษณาเท่านั้น ซึ่งโฆษณาส่วนใหญ่กว่า 80% ยังคงเป็นโฆษณาจากในพื้นที่ ทำให้ สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยวแต่ละเล่มต้องหาวิธีต่างๆ เพื่อควบคุมต้นทุนในการผลิต วิธีที่ดีที่สุด คือการประหยัด ผู้บริหารท่านหนึ่ง แสดงความคิดเห็นว่า หลังจากเกิดวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ขึ้น ผลกระทบที่องค์กรได้รับส่งผลถึงสภาวะจิตใจและความเครียด เขาจึงสร้างนโยบายเพิ่ม คือ การปิดออฟฟิศวันเสาร์ เพิ่มจากเดิม หยุดเฉพาะวันอาทิตย์ นอกจากพนักงานจะได้มีเวลาพักผ่อน และอยู่กับครอบครัวเพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายเรื่องไฟฟ้าและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ก็ลดลงด้วย และที่สำคัญ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรดีขึ้นอีกด้วย

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม เป็นองค์กรขนาดใหญ่ เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง ซึ่งหากมองในแง่การบริหารจัดการ และความสัมพันธ์แล้วจะเป็นแบบ ลำดับชั้น มีระยะห่างระหว่างตำแหน่งมีความรับผิดชอบชัดเจน ต่างจากกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม ซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็กกว่า การบริหารจัดการ การสร้างกฎระเบียบ ข้อบังคับ จะไม่เคร่งครัดมากมองในแง่ดี คือความสัมพันธ์แบบพี่น้อง แบบครอบครัว ผลงานที่ออกมาอาจจะไม่ตรงตามที่ต้องการ เพราะมีการผ่อนปรนมาก บรรณาธิการหรือผู้บริหารส่วนใหญ่ มองว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กร ผ่านพ้นช่วงวิกฤตต่าง ๆ ได้ ทั้งนี้ พนักงานทุกคนต้องมีความเชื่อ และทุ่มเทให้กับองค์กร บรรณาธิการท่านหนึ่ง กล่าวว่า เขามักจะชวนพนักงานทานข้าวเย็นร่วมกันเสมอ เพราะจะได้มีเวลา พูดคุยเรื่องส่วนตัว เรื่องครอบครัวของกันและกัน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ วิธีสำหรับที่ผู้บริหารหรือบรรณาธิการเลือกใช้เมื่อประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ อาจจะไม่ได้นำมาเป็นเกณฑ์ที่ถือปฏิบัติ ทั้งหมดขึ้นอยู่กับสถานการณ์สถานะนั้นๆมากกว่า แต่แนวทางที่ผู้บริหารหรือบรรณาธิการ ส่วนใหญ่เห็นว่าสมควรปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรสามารถผ่านพ้นปัญหา แก้ไขวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม ได้แก่ การรักษาฐานลูกค้าเดิม เช่น การให้โปรโมชันเสริม การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรลูกค้า หรือแม้แต่การต่อสัญญาในระยะเวลาที่นานขึ้น การปรับปรุงคุณภาพของสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น ปรับจำนวนหน้าให้ลดลง แต่เพิ่มนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลเฉพาะเรื่อง กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า

20,000 เล่ม ได้แก่ การควบคุมรายจ่ายขององค์กร เช่น ลดปริมาณการใช้กระดาษโดยการใช้ทั้งสองหน้าอย่างคุ้มค่า หรือการปิดไฟ ปิดแอร์ เมื่อไม่มีใครอยู่ในออฟฟิศฯ บรรณาธิการท่านหนึ่งกล่าวว่า เพื่อลดค่าจ่ายสิ้นเปลืองจึงย้ายออฟฟิศไปอยู่นอกตัวเมือง ซึ่งทำให้องค์กรลดค่าใช้จ่ายในการเช่าออฟฟิศ ประหยัดแอร์ เพราะออฟฟิศใหม่มีต้นไม้มาก อากาศดี หรือแม้แต่วิธีการหาลูกค้าที่เป็นโรงพิมพ์ เพื่อจะได้มีการแลกเปลี่ยนค่าโฆษณากับค่าพิมพ์เล่ม การขยายฐานลูกค้าใหม่นอกจากกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายรองแล้ว ลูกค้าต่างจังหวัด หรือลูกค้าที่มีไลฟ์สไตล์ใหม่ ๆ กลุ่มลูกค้าที่เป็นเพื่อนบ้านประเทศใกล้เคียง ก็เป็นลูกค้าที่ซื้อสิ่งพิมพ์ให้ความสนใจ

โครงสร้างขององค์กร กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม มีการปรับด้านโครงสร้างองค์กรเล็กน้อย ไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนมากนัก เช่น การระบุตำแหน่ง หน้าที่ที่รับผิดชอบชัดเจนขึ้น ให้น้ำหนักในการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างาน การทำงานที่ก่อให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด หรือการติดตามผลงานหลังจากที่จบนั้น ๆ ได้ออกวางแล้ว ส่วนกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์น้อยกว่า 20,000 เล่ม เน้นการทำงาน และรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย ทำหน้าที่ที่มากขึ้น เพื่อเป็นการช่วยเหลือองค์กร ในการหารายได้ หาลูกค้าเพิ่มขึ้น นอกเหนือจากฝ่ายการตลาด

ระบบการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงานขององค์กรผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยวทั้งสองกลุ่ม กลุ่มที่มีจำนวนการพิมพ์มากกว่า และน้อยกว่า 20,000 เล่ม ส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 3 ฝ่าย คือ กองบรรณาธิการ ทำหน้าที่เกี่ยวกับ การควบคุมภาพรวมของสื่อสิ่งพิมพ์แต่ละฉบับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กระบวนการด้านเนื้อหา สารระ ที่นำเสนอ การออกแบบโฆษณา และการจัดวางเนื้อหาในสื่อสิ่งพิมพ์ ฝ่ายบัญชี ทำหน้าที่เรื่องการเงินควบคุมดูแลค่าใช้จ่าย ทั้งรายรับและรายจ่าย และฝ่ายการตลาด ทำหน้าที่เกี่ยวกับการหารายได้ หาลูกค้า แผนการจัดการ ดำเนินกิจการด้านการตลาด ส่วนเรื่องการพิมพ์นั้น จะส่งให้โรงพิมพ์ที่ทำงานร่วมกันมานานเป็นผู้ดำเนินการ

รูปแบบการบริหาร ผู้บริหารหรือบรรณาธิการจะกำหนดเป้าหมาย และให้ทุกฝ่ายช่วยกันแสดงความคิดเห็น และพยายามเดินทางร่วมกันไปสู่เป้าหมาย ให้มองงาน กระบวนการ กิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์ หรือเป็นกระบวนการสนับสนุน การทำงานให้สำเร็จแต่จะมีกลวิธีใดบ้างที่จะช่วยให้งานสำเร็จได้นั้น โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่โลกเสมือนเล็กลง ในขณะที่ทรัพยากรธรรมชาติ และทรัพยากรการผลิตลงด้วยนั้น นักบริหารในระยะหลัง ๆ นี้ พยายามใช้ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อมุ่งบรรลุเรื่อง 3 เรื่อง คือ ใช้คนเท่าเดิมทำงานได้มากขึ้น งานเท่าเดิม แต่ใช้คนน้อยลง และคุณภาพของงานต้องดีเท่าเดิม หรือดีกว่า

บุคลากร กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์มากกว่า 20,000 เล่มจะให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับการฝึกฝน อบรมอย่างสม่ำเสมอ ให้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทาง

เทคโนโลยี และความต้องการของหน่วยงาน มิฉะนั้นอาจจะปรับเปลี่ยนได้ไม่ทันหรือไม่เหมาะสม การพัฒนาบุคลากรมิใช่แนวคิดใหม่ วิธีพัฒนาบุคลากรนั้นอาจจะทำได้โดยรูปแบบใหม่ ทำให้สามารถเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร แนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พื้นฐานการศึกษาที่สูง การสร้างความเข้าใจทำได้น่าจะง่ายขึ้น และช่วยปรับตัวให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น ในส่วนนี้การให้โอกาสบุคลากรได้ทำงาน การสนับสนุนให้ได้เรียน ต่อ หรือได้ฝึกอบรมในระดับสูงขึ้น รวมทั้งให้โอกาสเรียนภาษาเพิ่มเติม เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษา ฝรั่งเศส ภาษาจีน ภาษาเกาหลี ภาษาญี่ปุ่น จะช่วยให้รับรู้และทำงานได้ดีขึ้น ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับการ พิจารณาของบรรณาธิการตามความเหมาะสม ในกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์น้อย กว่า 20,000 เล่ม จะถูกจำกัดด้วยงบประมาณ ค่าใช้จ่าย แม้ว่าผู้บริหารหรือบรรณาธิการจะเห็นด้วย กับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรก็ตาม ทำให้บุคลากรของกลุ่มนี้ ต้องพยายามศึกษาหาความรู้ พัฒนาตนเอง ด้วยตัวเอง

ทักษะและสมรรถนะขององค์กร ผู้บริหารหรือบรรณาธิการสนับสนุนการพัฒนา ความสามารถของพนักงาน โดยการอนุญาตให้พนักงานลาจิจเพื่อไปเรียนรู้เพิ่มเติม โดยการสร้าง เงื่อนไขที่เป็นธรรมทั้งสองฝ่าย ผู้บริหารท่านหนึ่ง แสดงความคิดเห็นว่า บุคลากรทุกคนที่รับเข้ามา ทำงาน ถือได้ว่าเป็นบุคคลมีความสามารถ และมีทักษะในการเรียนรู้ เชื่อกันว่า ทุกคนมี ความสามารถส่วนตัว แม้ว่าไม่ใช่หน้าที่โดยตรง หากต้องการกระตุ้น หรือต้องการพัฒนาเพิ่มเติม ทางองค์กรยินดีให้การสนับสนุน บรรณาธิการ ท่านหนึ่ง มองว่า องค์กรที่เข้มแข็ง แข็งแรงสามารถ ผ่านพ้นวิกฤตต่างๆมาได้ จำเป็นต้องมีบุคลากรในองค์กรที่มีคุณภาพ มีทักษะในการปรับตัว และ มีความคิดที่จะพัฒนาองค์กร อยู่อย่างสม่ำเสมอ

วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้ง มากกว่า 20,000 เล่ม และกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม ส่วนใหญ่ได้มีการกำหนดค่านิยมร่วม ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กร เช่น องค์กรผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี รายหนึ่ง กำหนด ค่านิยมว่า มุ่งมั่นที่จะเก็บเกี่ยวสิ่งดี ๆ และมีคุณค่า มาไว้เพื่อผู้อ่าน ซึ่งทำให้ พนักงานทุก ๆ ฝ่าย ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างจริงจังในทุก ๆ ฝ่าย

การถ่ายทอดนโยบาย ถ้าผู้บริหารหรือบรรณาธิการทำงาน เครื่องคิด ปฏิบัติตาม นโยบายทุกขั้นตอน แต่พนักงานไม่ขานรับก็คงไม่มีประโยชน์อันใด เพราะคนที่จะเป็นผู้ลงมือทำ ระบบนั้นก็คือตัวพนักงาน และต้องการความร่วมมือกันอย่างแข็งขันทั่วทั้งองค์กร กลุ่มองค์กรผลิต สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม มีการกำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยให้ความสำคัญกับความสามารถในการผลิตและการ

บริหารทรัพยากรส่วนเกิน และยังมีการทบทวนผลงานของพนักงาน และดูแลพนักงานที่มีผลงานที่ดีและมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีการสื่อสารกับพนักงานให้ชัดเจนและบ่อยขึ้น หรือการมีศิลปะการสร้าง ความเข้าใจ รู้จักงูใจและควบคุมให้ทำงานทุกคน และพนักงานต่าง ๆ ทำงานโดยทุ่มเท และเสริมประสานต่อกันเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวมร่วมกัน ในส่วนของกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม ลักษณะของการถ่ายทอดนโยบายจะเป็นไปในรูปแบบที่ไม่มีแบบแผน เป็นการแจ้งโดยบรรณาธิการ โดยตรง พนักงานทุกคน ทุกฝ่ายจึงมีหน้าที่รับผิดชอบนอกเหนือจากตำแหน่งแผนกตนเอง

การสร้างเครือข่ายการทำงานภายนอก กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม ถือได้ว่ามีความได้เปรียบอยู่มาก เนื่องจากเป็นองค์กรที่ดำเนินกิจการมานาน ทำให้เป็นที่รู้จักทั้งหน่วยงานราชการและภาคเอกชน การติดต่อประสานงานจึงเป็นอย่างต่อเนื่อง การขอ หรือให้ความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ สามารถดำเนินธุรกิจมาได้ แม้ว่าจะมีอุปสรรคบ้างก็ตาม ผู้บริหารท่านหนึ่งกล่าวว่า แม้ว่าจะไม่เห็นด้วยกับการแลกเปลี่ยนแนวคิด เนื่องจากว่าเป็นกลยุทธ์ของกลุ่ม แต่ในทางกลับกัน เราสามารถเรียนรู้ข้อผิดพลาด และวิธีที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมาได้ การเพิ่มยอดค่าโฆษณา เป็นเรื่องยากมากในสถานะที่ลูกค้าก็ประสบภาวะตกต่ำ การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ หรือบริการระหว่างลูกค้า และผู้ผลิตสื่อก็สามารถพ่วงองค์กรให้ผ่านภาวะตกต่ำนั้นๆมาได้ ในส่วนของกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม เป็นองค์กรที่ต้องอาศัยความสามารถของฝ่ายการตลาดและบรรณาธิการ เนื่องจากสื่อสิ่งพิมพ์ยังไม่เป็นที่ยอมรับมากนัก ทำให้มีข้อจำกัดต่างๆ ตัวอย่างเช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ภาคเหนือเขต 1 และบริษัทอนูชิตทรัพย์อนันต์จำกัด ผู้จัดทำนิตยสาร Passport to Chiang Mai และ Passport to Suvannaphoum ได้ร่วมกันจัดงาน “Passport to Chiang Mai Fair 2008” ขึ้นเป็นครั้งแรก ภายใต้แนวคิด “กิน เที่ยว พัก ช้อป สปา ร่วมเปิดประสบการณ์และสัมผัสวิถีใหม่ของการท่องเที่ยวแบบจริงใจ” เพื่อกระตุ้นยอดขายทางด้านการท่องเที่ยวและส่งออกในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว (Low Seasons)

นิตยสาร Citylife Chiang Mai นิตยสารแจกฟรีภาษาอังกฤษของจังหวัดเชียงใหม่ เปิดตัวแคมเปญใหม่สำหรับนักท่องเที่ยว และลูกค้าสมาชิกนิตยสาร City Life ในงาน “CityCard Summer Fiesta” โดยได้รับเกียรติจาก คุณเฉลิมศักดิ์ สุรนันท์ ผู้อำนวยการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานเชียงใหม่ และคุณธารทิพย์ ทองงามจำ ประธานสัมพันธ์ จังหวัดเชียงใหม่ และคุณ ภิมพร เขมะสิงคิ กรรมการบริหารและบรรณาธิการ นิตยสาร Citylife Chiang Mai ร่วมพิธีเปิดโครงการอย่างเป็นทางการ เพื่อเป็นการส่งเสริมภาพรวมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวภาคเหนือ

ให้ติดัก ด้วยการรวมตัวกันมากที่สุดของ สป. โรงแรม ร้านอาหาร ร้านของฝากของที่ระลึก เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติ รู้จักและหันมาเที่ยวภาคเหนือ ผลการศึกษาวิจัย พบว่าปัจจัยภายในที่มีผลให้องค์กรผู้ผลิตสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ เกิดการปรับตัวในภาวะเศรษฐกิจถดถอย ได้แก่

ก. กลุ่มสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์มากกว่า 20,000 เล่ม

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการองค์กรและการบริหารสิ่งพิมพ์แจกฟรี เป็นการกำหนดภาพรวม ทิศทางการดำเนินธุรกิจ และวิธีการในการสร้างสรรค์งานต่าง ๆ บรรณาธิการบริหารเป็นผู้จัดทำ และวางแผนงานนโยบายให้เห็นเป็นภาพรวมขององค์กร

2) การบูรณาการการสื่อสารการตลาด เป็นการรวมเอาเทคนิคในการสื่อสารทั้งการกิจกรรม การออกแบบเชิงสร้างสรรค์ การออกแบบเทคนิคการตลาดใหม่ ๆ ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่สำคัญ ต่อการปรับตัวขององค์กร

3) การสร้างเครือข่ายการทำงานภายนอกองค์กร การสร้างเครือข่ายการทำงานภายนอกองค์กร การร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสร้างเครือข่ายสิ่งพิมพ์ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งจากภาครัฐและเอกชน

ข. กลุ่มสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์น้อยกว่า 20,000 เล่ม

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ วิธีการในการสร้างสรรค์งานต่าง ๆ ทุกฝ่าย ทั้งการออกแบบสื่อ การบริหารองค์กร การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องที่บรรณาธิการบริหารและบุคลากร ควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

2) การลดต้นทุนในการผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ ทุกฝ่ายมีศักยภาพเท่าเทียม รวมไปถึงการย้ายออฟฟิศ เพื่อความสะดวกในการเดินทาง และลดค่าใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือยลง

3) การปรับเปลี่ยนมุมมองของสิ่งพิมพ์ เป็นการพัฒนาสื่อให้เป็นที่ต้องการของตลาดอยู่เสมอ เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค และผู้สนับสนุนโฆษณา

วิจารณ์ผลการวิจัย

ธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์แจกฟรี หรือด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ จะมีลูกค้า 2 กลุ่ม ซึ่งคูจะมีความต้องการขัดแย้งกัน กล่าวคือในกลุ่มผู้อ่านสิ่งพิมพ์แจกฟรีส่วนใหญ่ไม่ต้องการให้มีโฆษณามากเกินไปหรือมีงานโฆษณาแทรกอยู่ในเนื้อหา สาระ บทความ จนบางครั้งเบียดเนื้อหาของสิ่งพิมพ์ ทำให้อ่านอย่างต่อเนื่องได้ลำบาก จนทำให้ดูรก ไม่น่าสนใจและลด

สุนทรียภาพในการอ่านของผู้อ่านลงไปไม่น้อย ในขณะที่กลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้สนับสนุน ชื่อโฆษณา ก็ต้องการให้มีการประชาสัมพันธ์ มีเนื้อหาเกี่ยวกับองค์กรมาก ๆ ผู้บริหารหรือบรรณาธิการ ต้องพยายามรักษาสมดุลของความพึงพอใจให้ทั้ง 2 ฝ่าย ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น สื่อสิ่งพิมพ์บางฉบับแนะนำให้ผู้สนับสนุนลงโฆษณาที่มีลักษณะสร้างภาพลักษณ์ โดยนำสินค้านั้นๆ มาถ่ายร่วมกับแฟชันในเล่ม โดยให้เห็นโลโก้หรือตราเครื่องหมายของสินค้าในหน้านั้นๆ หรือการใช้สถานที่ของลูกค้าในการถ่ายแฟชัน อย่างมีศิลปะมากกว่าจะเป็นชิ้นงานโฆษณามาตรฐานที่ลูกค้าพบเห็นจนชิน หรือขายโฆษณาในลักษณะเป็นสื่อบุคคลในรูปบทความ บทสัมภาษณ์ที่มีเนื้อหาเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านมากกว่าการมุ่งที่สรรพคุณของสินค้าเป็นหลัก

จากงานวิจัยของ กิตติ สุชีตคุณ (2540: บทคัดย่อ) เรื่อง ปัจจัยบางประการด้านความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการบริหารองค์กรของผู้บริหาร ต่อความสำเร็จของธุรกิจ สื่อสิ่งพิมพ์ : ศึกษาเปรียบเทียบเฉพาะกรณีนิตยสารประเภทธุรกิจ 3 ฉบับ พบว่า ผู้บริหารองค์กรธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ เห็นถึงความสำคัญด้าน ความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์เรื่องการบริหารองค์กรของผู้บริหารองค์กรที่ดำเนินธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารและการจัดการองค์กรเป็นอย่างดี ไม่ว่าความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหาร จะได้มาจากการศึกษาในระบบหรือนอกระบบ โอกาสที่องค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จจะสูงขึ้น ส่วนทางด้านประสบการณ์ในการบริหารองค์กรของผู้บริหาร เป็นส่วนที่สำคัญมากที่สุด ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารองค์กร โอกาสที่องค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จก็มีมากด้วย

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์กรรวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้ จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์ และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

พิมพ์กมล วงศ์ทองเจริญ (2552: บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในภาวะวิกฤต: ศึกษาเปรียบเทียบหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจและหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจในช่วงปี 2550-2551 พบว่าปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจหนังสือพิมพ์ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ มี 4 ประการ คือ ทุนและแหล่งทุน เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น เทคโนโลยีทางการผลิต และสุดท้ายบุคลากร ที่ถือว่าเป็นหลักสำคัญในการดำเนินงาน

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะประสบความสำเร็จต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องเป็นไปตามลำดับ หากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือข้าม

ขั้นตอนจะเกิดปัญหายู่อเสมอ รวมทั้งการสร้างโครงการย่อย ๆ ขึ้นในโครงการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดผลหรือความสำเร็จในระยะสั้น รวมทั้งหากเกิดอุปสรรคขึ้น ก็สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา การบริหารในลักษณะของการเป็นผู้นำ มีบทบาทความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่า การบริหารในลักษณะของการจัดการ โดยการจัดการสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในขบวนการผลิตได้ ในขณะที่การเป็นผู้นำ สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการผลิต อันนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่มากกว่า และยังเป็นแนวทางในการพัฒนาของอนาคตต่อไป กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม มีการปรับกลยุทธ์ และวิธีการ ที่แตกต่างจากกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม ทั้งนี้ เนื่องจากภาพลักษณ์ของสื่อสิ่งพิมพ์ และภาพลักษณ์ขององค์กรผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ ศักยภาพของผู้บริหาร หรือความสามารถของฝ่ายการตลาดในการประสานงานกับลูกค้า

แนวทางในการบริหารจัดการองค์กร ที่พบจากการศึกษา เมื่อองค์กรผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถผ่านพ้นวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ปัจจุบันภายในด้านการบริหารองค์กร เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้แนวทางการจัดการ การบริหารเป็นไปอย่างเหมาะสม วิธีการคือ ปรับลดขนาดองค์กร ลดภาระค่าใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือย และการเพิ่มศักยภาพขององค์กร เป็นไปในทำนองเดียวกับกับ งานวิจัยของ พรทวี ยอดมงคล (2542: บทคัดย่อ) เรื่อง การบริหารธุรกิจหนังสือพิมพ์ในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ พบว่าจากผลกระทบที่เกิดขึ้น ทำให้ธุรกิจหนังสือพิมพ์ต้องมีการปรับตัว คือ 1) การปรับตัวด้านการบริหารงานทั่วไปขององค์กร ด้วยการใช้มาตรการลดค่าใช้จ่ายทุกด้าน และลดขนาดองค์กร 2) การปรับตัวด้านการตลาดเน้นการเปลี่ยนแปลงส่วนผสมทางการตลาด 3 ตัว ได้แก่ การปรับเปลี่ยนด้านผลิตภัณฑ์ การปรับเปลี่ยนด้านราคา และการเปลี่ยนด้านช่องทางจำหน่าย และ 3) การปรับตัวด้านการผลิต ด้วยวิธีการลดการสูญเสียในการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตทุกขั้นตอน สำหรับผลการดำเนินวิธีการที่กล่าวมาแล้วสามารถลดค่าใช้จ่ายลดจำนวนบุคลากร และลดขนาดองค์กรให้กระชับลง และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

ตอนที่ 3 ปัจจัยภายนอกของการดำเนินธุรกิจของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยว

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของ ประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ โอกาสทางสภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถถ่วงดุลข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้ อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบในระดับ มหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้พร้อมเผชิญสถานการณ์

ด้านมหภาค เรื่องการแข่งขันการตลาด ในสภาพปัจจุบันของการประกอบธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยว จังหวัดเชียงใหม่จากการสัมภาษณ์ เจ้าของ ผู้บริหาร หรือบรรณาธิการ ในเรื่องการแข่งขันการตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีอยู่ทั่วไปทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัด ที่หวังจะเข้ามาชิงส่วนแบ่งทางการตลาดของเชียงใหม่ ซึ่งมีโอกาสที่จะแสวงหากำไรได้ และมีแนวโน้มของบริษัคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น การมีคู่แข่งมาก มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีทำให้บริษัทเดิมมีความตื่นตัวสนใจในเทคโนโลยี และการบริการลูกค้าอยู่ตลอดเวลา ข้อเสีย ถ้าบริษัทคู่แข่งมีความก้าวหน้า แข่งลูกค้าไปได้หมด อาจทำให้บริษัทเดิมต้องปิดกิจการ

ด้าน มหภาค เรื่องเทคโนโลยี ในสภาพปัจจุบันของการประกอบธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยว จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000เล่ม จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารหรือบรรณาธิการ ในกลุ่มนี้ มีการนำเทคโนโลยีเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ร่วมกับความสามารถของพนักงานในด้านต่าง ๆ ส่งผลให้องค์กรลดภาระค่าจ่ายบางส่วนได้ โดยเฉพาะด้านการออกแบบ และการสร้างสรรค์งานกราฟฟิค กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000เล่ม ในกลุ่มนี้ มีเพียงท่านเดียวที่แสดงความ

คิดเห็น ผู้บริหารท่านนี้ เชื่อว่า เทคโนโลยีมีส่วนช่วยให้งาน คูดี น่าสนใจมากขึ้น แต่ไม่ใช่ทั้งหมด
ทั้งนี้ต้องอาศัยฝีมือ และความสามารถส่วนตัวของพนักงานด้วย

ด้านจุลภาค เรื่องการตลาดในภาวะเศรษฐกิจถดถอยสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการ
ท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบจากการตลาดในภาวะเศรษฐกิจถดถอยเพียง
เล็กน้อย ส่วนหนึ่งมาจากผู้สนับสนุนที่ดี แต่ก็มีสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี หลายๆเล่ม ได้รับผลกระทบจน
ปิดตัวอย่างถาวร ในภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้ การชะลอตัวในการขยายกิจการ หรือการระงับการดำเนิน
กิจการเป็นทางเลือกที่จำเป็นต้องตัดสินใจอย่างระมัดระวัง ด้านฝ่ายการตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี
หลายๆเล่ม มองว่าในภาวะการณ์ตลาดการแข่งขันของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อนักท่องเที่ยวในจังหวัด
เชียงใหม่ ประสบปัญหา ทำให้ฝ่ายการตลาดต้องทำงานหนักมากขึ้น แต่ลูกค้าส่วนหนึ่งก็ยังคงให้
ความสนใจ และตัดสินใจกระตุ้นธุรกิจของตัวเองในช่วงที่หลาย ๆ ธุรกิจระงับการใช้จ่ายเงินเพื่อ
โฆษณา ทำให้ ฝ่ายการตลาดขยายกลุ่มลูกค้า เข้าถึงกลุ่มลูกค้าในอีกระดับหนึ่งได้โดยง่าย การพลิก
วิกฤตให้เป็นโอกาส ในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ เป็นส่วนที่ทำให้รายได้ของนิคมสารยังคงที่แม้ว่าจะมี
ลูกค้าบางรายหยุดลงโฆษณาก็ตาม รายใหม่ ๆ ที่ได้มาก็มีกำลังซื้อที่น่าพอใจเช่นกัน ทั้งนี้ เพื่อเป็น
การช่วยเพิ่มยอดขายได้ขององค์กรอีกทางหนึ่ง

เรื่องคนกลางทางการตลาด หรือบริษัทเอเจนซี่ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการ
ประสานงานระหว่างลูกค้ากับผู้ผลิตนิคมสารแจกฟรี จังหวัดเชียงใหม่ ไม่ค่อยมีมากนัก เนื่องจากว่า
ในแต่ละบริษัทผู้ผลิตนิคมสารแจกฟรีจะมีฝ่ายการตลาดรับผิดชอบ ซึ่งจำเป็นต้องพบกับลูกค้า
โดยตรง น้อยมากที่ลูกค้าจะซื้อโฆษณาผ่านบริษัทเอเจนซี่ บรรณาธิการหลายๆท่านมองว่าถ้าหากมี
บริษัทเอเจนซี่จัดการเรื่องโฆษณาให้กับลูกค้า โดยที่นิคมสาร ไม่ได้คุยกับลูกค้าเลย งานที่ออกมา
อาจจะไม่เป็นที่พอใจ หรืออาจจะมีปัญหาตามมาทีหลัง บริษัทจึงไม่ค่อยให้ความสำคัญกับกลุ่ม
บริษัทเอเจนซี่เท่าที่ควร ซึ่งต่างจากฝ่ายการตลาดที่เห็นว่า หากมีบริษัทเอเจนซี่ ดูแลลูกค้าให้ จะเป็น
ส่วนช่วย และลดภาระหน้าที่ให้กับฝ่ายการตลาดอีกทางหนึ่ง เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า
และเอเจนซี่ อาจจะมีน้ำหนักมากพอที่จะทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อโฆษณาได้ง่ายกว่า การที่ฝ่าย
การตลาดจะเป็นผู้ประสานงานเอง

ตาราง 7 ปัจจัยภายนอกในการดำเนินงานของสื่อสิ่งพิมพ์

	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ ต่อครั้งมากกว่า 20,000เล่ม	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการ พิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000เล่ม
ด้านมหภาค เรื่อง การแข่งขัน การตลาด	- ต้องแข่งขันกับตนเอง พัฒนา สร้างสรรค์อยู่เสมอ	- ต้องพัฒนาให้เป็นที่ยอมรับของ คนอ่าน
ด้านมหภาค เรื่อง วัฒนธรรมและ สังคม	- เชียงใหม่เป็นเมืองที่วัฒนธรรม ใหม่ อยู่ร่วมกับวัฒนธรรมเดิมได้ อย่างลงตัว	- เชื่อมั่นในศักยภาพของ วัฒนธรรม สังคม และความ น่าสนใจของเชียงใหม่
ด้านมหภาค เรื่อง เทคโนโลยี	- มีศักยภาพด้านเทคโนโลยี - นำมาใช้ เพื่อให้ผลงานเป็นที่ น่าสนใจ - ยอมรับเรื่องผลกระทบจากสื่อใหม่ แต่สามารถใช้ร่วมกันได้	- ยอมรับเรื่องเทคโนโลยีที่ ทันสมัย เลือกใช้งานเพียง บางส่วน - เชื่อว่าสื่อแบบเก่ายังคงสามารถ เติบโตได้
ด้านจุลภาค เรื่อง การตลาดในภาวะ เศรษฐกิจถดถอย	- เป็นเรื่องยากที่จะควบคุม - พร้อมรับมือกับสถานการณ์	- เป็นช่วงเวลาในการประหยัด และลดภาระค่าใช้จ่าย
ด้านจุลภาค เรื่อง คนกลางทาง การตลาด	- ราคาเท่ากับลูกค้ารายอื่น ๆ - มีแบบราคาที่มาตรฐาน	- ให้ความสำคัญมาก - มีราคาพิเศษให้ ขึ้นอยู่กับ เงื่อนไขของแต่ละองค์กร
ด้าน จุลภาค ด้าน อื่น ๆ	- สร้างคุณค่าแก่ผลงาน เพื่อสามารถ นำไปใช้ในชีวิตจริง	- เชื่อมั่นในเรื่องการเติบโตของ ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี

ด้านมหภาค เรื่องการแข่งขันการตลาด ในสภาพปัจจุบันของการประกอบธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยว จังหวัดเชียงใหม่จากการสัมภาษณ์ เจ้าของ ผู้บริหาร หรือบรรณาธิการ ในเรื่องการแข่งขันการตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีอยู่ทั่วไปทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัด ที่หวังจะเข้ามาชิงส่วนแบ่งทางการตลาดของเชียงใหม่ ซึ่งมีโอกาสที่จะแสวงหากำไรได้ และมีแนวโน้มของบริษัทคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น การมีคู่แข่งมาก มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีทำให้

บริษัทเดิมมีความตื่นตัวสนใจในเทคโนโลยี และการบริการลูกค้าอยู่ตลอดเวลา ข้อเสีย ถ้าบริษัทคู่แข่งมีความก้าวหน้ากว่า แย่งลูกค้าไปได้หมด อาจทำให้บริษัทเดิมต้องปิดกิจการ

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม ในกลุ่มนี้บรรณาธิการหรือผู้บริหารเอง มีความตื่นตัวในเรื่องนี้ค่อนข้างมาก เพราะแนวโน้มในการเกิดขึ้นใหม่ของคู่แข่ง มีเพิ่มขึ้น แต่ก็ยังมีความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ของตนเองอยู่ แต่เปลี่ยนมุมมองมาแข่งขันกับตัวเองมากกว่า ดังคำกล่าวต่อไปนี้

...แม้ว่าการตลาด หรือการแข่งขันของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเหมือนจะดูเดือด เพราะว่า มีถึง 20 กว่าเล่มซึ่งมีทั้งผู้ผลิตท้องถิ่น และจากต่างจังหวัด แต่ฝ่ายการตลาดจะรู้จักมักคุ้นกันเป็นอย่างดี ฝ่ายการตลาดท่านหนึ่งกล่าวว่า อาจจะดูเหมือนกับว่าเราแย่งลูกค้า ซึ่งมีเพียงไม่กี่รายในจังหวัด จริงๆแล้ว การขายโฆษณาของเราจะไม่โจมตีกันเอง...(ผู้บริหารนิตยสาร ก)

...คีย์แซกเซสของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีอยู่ที่เรื่องของการตลาด สปอนเซอร์ มาร์เก็ตติ้งจะต้องเต็มไปด้วยประสิทธิภาพ ผู้บริหารเองก็ต้องมีประสิทธิภาพ เพราะการตลาดในด้านนี้จะต้องมองแต่ละทาร์เก็ตให้ออก ว่าโปรดัคต์ไหน จะมีทาร์เก็ตไหน ซึ่งถ้ามองโจทย์ของทาร์เก็ตออก การตลาดก็ไปได้ง่าย และช่วยให้สามารถพัฒนาโปรดัคต์ให้ไปได้ถูกทาง...(บรรณาธิการนิตยสาร ข)

...ฟรีก็อบปีมีอยู่ในตลาดเยอะมาก แต่แน่นอนเมื่อเข้ามาก็ต้องค้นหาความลับว่าจะทำอย่างไรให้คนอ่านรู้สึกยอมรับทันทีเลย ผมเชื่อว่าหลังจากนี้จะมีคนแห่เข้ามากันเยอะ แต่ขอบอกก่อนว่าไม่ใช่โจทย์ง่าย ๆ แล้วถ้าคุณได้รับบทเรียนมันจะเจ็บปวดกว่าหนังสือขายอีก ถ้าคุณทำฟรีก็อบปีแล้วไม่มีใครเอาคุณคิดว่ามันเจ็บปวดกว่าไหม ทำหนังสือขายแล้วขายไม่ออกยังพออ้างได้ว่าเศรษฐกิจมันอย่างโน้นอย่างนี้ แต่ถ้าทำฟรีก็อบปีแล้วแจกไม่ออกก็เรื่องใหญ่ แต่เชื่อเถอะว่าจากนี้จะมีอีกหลายฉบับ ผมได้ข่าวว่าจะมีออกมาอีกหลายฉบับ...(ผู้บริหารนิตยสาร ค)



ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม บรรณาธิการหรือผู้บริหาร กลุ่มนี้ เชื่อว่าสื่อสิ่งพิมพ์ที่ดำเนินการอยู่จำเป็นต้องพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปให้ได้ ทั้งการแสวงหาตัวตน เอกลักษณ์ หรือแม้แต่การบริหารงานให้ได้ ในกลุ่มนี้ จะมีปัญหาเรื่องลูกค้า เมื่อประสบกับสถานะเศรษฐกิจแล้ว ลูกค้าส่วนมากจะระงับการสนับสนุนหรือลดงบประมาณในการสนับสนุนลงเกือบ 50% ดังนั้น สื่อสิ่งพิมพ์ในกลุ่มนี้ จึงมีความตื่นตัวและระมัดระวังเรื่องการดูแลลูกค้าเป็นอย่างมาก ดังกล่าวต่อไปนี้

...สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เป็นสื่อที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อแก่ผู้บริโภคมากที่สุด การลงโฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์จึงยังสำคัญ ถึงแม้ว่าจะมีสื่อทีวีมีเดียเกิดขึ้นอย่างอินเทอร์เน็ต แต่ก็มองเป็นสื่อที่จะมาเสริมสื่อหลักมากกว่ามาเป็นคู่แข่ง และคนที่หันมาทำสื่อทีวีมีเดียคือ กลุ่มคนทำมีเดียเดิม นอกจากนี้พัฒนาการของฟรีก็อปปี๋ที่เชียงใหม่ถือว่าแข่งขันสูง แต่การแข่งขันนั้นถือเป็นเรื่องดีที่ทำให้เห็นคุณภาพของหนังสือออกมาหลากหลาย แต่ละเล่มต้องมีจุดยืนและมุมมองที่ชัดเจน จากเมื่อก่อนทำด้วยกระดาษอย่างง่าย ๆ ไม่ค่อยประณีต มีอยู่ไม่กี่แบบ ตอนหลังมีการคัดเลือกเรื่อง หาจุดยืน ให้ความสำคัญกับเนื้อหามากขึ้น ส่วนรูปเล่มก็ปรับไซส์ที่แตกต่างกัน...(บรรณาธิการ นิตยสาร ง)

...คิดว่ามันโตมากเกินไปละ ฟรีก็อปปี๋นี้จะพึ่งโฆษณาเยอะ ถ้าไม่มีโฆษณาก็จะอยู่ไม่ได้ ฉะนั้นกลุ่มลูกค้ามันจะค่อนข้างคงที่ และกลุ่มธุรกิจเชียงใหม่จะมีสองแบบ คือ แบบที่อยู่ถาวรและแบบที่มาเร็วไปเร็ว การที่เศรษฐกิจเปลี่ยนมือเร็วก็อาจจะทำให้ฟรีก็อปปี๋ขึ้นระยะอยู่ได้ แต่ถ้าเติบโตไปมากกว่านี้คงลำบาก ถ้าไม่จริงจังคงอยู่ยาก เรื่องนี้มันเป็นธรรมชาติของเชียงใหม่พอสมควร ต้องแข่งขัน ต้องปรับตัว ไม่งั้นก็อยู่ยาก...(ผู้บริหารนิตยสาร จ)

....ผมคิดว่าฟรีก็อปปี๋ในเชียงใหม่ทุกวันนี้เป็นการแข่งดีกัน เพราะใครจะทำไม่ดีไม่ได้แล้ว การแข่งดีนี้คนที่ได้รับประโยชน์ที่สุดก็คือคนอ่าน คนรับข้อมูลข่าวสาร ถ้าใครทำไม่ดี คนอ่านก็คงไม่อ่าน ไม่เลือกเก็บ ดังนั้นธุรกิจก็มีตัวเลือกมากขึ้นว่าจะลงโฆษณากับใคร เล่มใด เคยมีคนตั้งคำถามกับผมว่า วันหนึ่งมันจะไม่ถึงทางตันหรือ

วันหนึ่งคนและเรื่องราวมันจะไม่หมดเชิงใหม่หรือ ผมคิดว่ามันไม่ตัน
เรื่องใหม่ ๆ เกิดขึ้นทุกวัน สื่อยังต้องทำหน้าที่อย่างหนัก เราอย่าไป
ปฏิเสธสิ่งที่อยู่ในเมือง เพียงแต่เราจะทำอะไรให้อยู่ร่วมกันได้ นั่น
แหละคือสิ่งที่นิตยสารของเราพยายามทำ...(บรรณาธิการนิตยสาร จ)

ด้านมหภาค เรื่อง วัฒนธรรมและสังคม ในสภาพปัจจุบันของการประกอบธุรกิจ
สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยว จังหวัดเชียงใหม่

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม จากการ
สัมภาษณ์ พบว่า บรรณาธิการหรือผู้บริหารเชื่อมั่นในความเป็นเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
ยังคงเป็นเมืองท่องเที่ยวที่น่าสนใจของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ และเชื่อมั่นว่า จะ
ยังคงสามารถดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยวได้ต่อไป ดังกล่าวต่อไปนี้

...จังหวัดเชียงใหม่ เป็นจังหวัดที่มากด้วยเสน่ห์ และสามารถ
ผสมผสานกันได้อย่างลงตัว ความหลากหลายทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ
ก่อให้เกิดมนต์ลึง สังคมของเชียงใหม่ล้านนา เป็นสังคมที่
เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน เป็นสังคมที่ไม่มีการแข่งขัน เถิบ สงบ
ทำให้เกิดความรู้สึกอยากถ่ายทอดให้คนทั่วไปได้รับรู้และรับทราบ
ความเป็นไป...(บรรณาธิการนิตยสาร ก)

...ความมีเสน่ห์ของเชียงใหม่ทำให้นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ
ชื่นชม และอยากกลับมาอีก ตรงนี้ ทำให้เชียงใหม่ มีศักยภาพมาก
พอที่จะลงทุนสนับสนุนการท่องเที่ยวให้เป็นที่รู้จักทั่วโลก...(ผู้บริหาร
นิตยสาร ข)

...เรารักที่นี่ เชียงใหม่เป็นทั้งบ้าน เป็นทั้งโรงเรียน เป็นทั้ง
ครอบครัว ทุกอย่าง และเราก็เชื่อว่า ชาวต่างชาติที่มาเที่ยวก็คิดอย่างนี้
เหมือนกัน แม้ว่าเชียงใหม่จะได้รับผลกระทบด้านต่างๆ แต่เชียงใหม่ก็
อยู่มาได้ถึง 700 ปี...(ผู้บริหารนิตยสาร ค)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000เล่ม จากการสัมภาษณ์ พบว่า บรรณาธิการกลุ่มนี้ ยังคงมั่นใจในศักยภาพด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่ แต่ต้องมีการตื่นตัว และพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์อยู่เสมอ

...ใครที่มาเที่ยวเชียงใหม่แล้ว เชื่อว่าคนเหล่านั้นต้องอยากมา
อยู่ที่นี้ ซึ่งแน่นอนว่า จะหาทุกอย่างได้ในเชียงใหม่ แต่หาจากที่อื่น ๆ
ในโลกไม่ได้...(บรรณาธิการนิตยสาร ง)

...เชียงใหม่เป็นเมืองสงบ ในความวุ่นวาย ทุกอย่างลงตัว ทั้ง
กลางวันและกลางคืน วัฒนธรรมที่งดงาม บรรยากาศที่สบาย และ
สังคมที่อ่อนช้อย เป็นสิ่งที่นักท่องเที่ยวทั่วโลกรู้จักเชียงใหม่...
(ผู้บริหารนิตยสาร จ)

...ผมเองจะไม่ใช้คนเชียงใหม่ แต่รู้สึกผูกพันกับจังหวัด
เชียงใหม่อย่างบอกไม่ถูก จึงอยากถ่ายทอดมุมมองของตัวเองให้คน
ทั่วไปรู้ถึงเสน่ห์ของจังหวัดเชียงใหม่...(บรรณาธิการนิตยสาร ฉ)

ด้าน มหภาค เรื่องเทคโนโลยี ในสภาพปัจจุบันของการประกอบธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์
แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยว จังหวัดเชียงใหม่ ใช้เทคโนโลยีการสร้างสรรค์ เทคโนโลยีการบริหารงาน
ซึ่งในองค์กรมีการเทคโนโลยี มามีส่วนช่วยด้านต่าง ๆ

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000เล่ม จากการ
สัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารหรือบรรณาธิการ ในกลุ่มนี้ มีการนำเทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์
ที่ทันสมัยมาใช้ร่วมกับความสามารถของพนักงานในด้านต่าง ๆ ส่งผลให้องค์กรลดภาระค่าจ่าย
บางส่วนได้ โดยเฉพาะด้านการออกแบบ และการสร้างสรรคงานกราฟฟิค ดังคำกล่าวต่อไปนี้

...เทคโนโลยีทั้งเรื่องการออกแบบและเรื่องพิมพ์ เป็นสิ่งจำเป็น
ในการสร้างสรรค์สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี...(ผู้บริหารนิตยสาร ก)

...เราใช้ MAC ซึ่งเป็นโปรแกรมออกแบบที่ทันสมัยที่สุด ทำ
ให้การออกแบบน่าสนใจมากขึ้น ในส่วนของงานออฟฟิศ เรายังใช้
โปรแกรมสำเร็จรูปมาเป็นส่วนในการพัฒนางานในออฟฟิศด้วย...
(บรรณาธิการนิตยสาร ข)

...ให้ฝ่ายออกแบบศึกษาเพิ่มเติม และนำเสนอหากต้องการ
ส่วนไหนองค์กรของเขาเน้นเรื่องการตกแต่ง โปรแกรมใหม่ ๆ เพื่อให้
ผู้อ่านทราบถึงมุมมองของการสร้างสรรค์ที่สวยงาม แปลกตาอย่าง
เสมอ...(บรรณาธิการนิตยสาร ค)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000เล่ม ในกลุ่มนี้
มีเพียงท่านเดียวที่แสดงความคิดเห็น ผู้บริหารท่านนี้ เชื่อว่า เทคโนโลยีมีส่วนช่วยให้งาน คุณ
นำเสนอมากขึ้น แต่ไม่ใช่ทั้งหมด ทั้งนี้ต้องอาศัยฝีมือ และความสามารถส่วนตัวของพนักงานด้วย
ดังคำกล่าวต่อไปนี้

...สื่อสิ่งพิมพ์ของเขา แม้ว่าจะเน้นรูปภาพ มาก วิว ความ
สวยงามของธรรมชาติของจังหวัดเชียงใหม่ แต่เราก็ให้ความสำคัญกับ
การใช้เทคโนโลยี ตกแต่งภาพเช่นกัน เรามองว่า สื่อสิ่งพิมพ์
จำเป็นต้องวิ่งให้ทันต่างประเทศ...(ผู้บริหารนิตยสาร จ)

ด้านจุลภาค เรื่องการตลาดในภาวะเศรษฐกิจถดถอยของจังหวัดเชียงใหม่ ใน
มุมมองต่าง ๆ

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000เล่ม จากการ
สัมภาษณ์ พบว่า ภาวะแวดล้อมภายนอก เป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถเลือกที่จะติดต่อ
และเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

...เชียงใหม่ยุคนี้โตเร็วจริง ๆ อย่างหนึ่งก็ต้องขอบคุณนโยบาย
ของภาครัฐที่พยายามสนับสนุนให้เชียงใหม่เป็นศูนย์กลางของหลาย ๆ
อย่าง ภาคธุรกิจก็เลยมีชีวิตชีวา หนังสือฟรีก็อบปีก็เป็นธุรกิจชนิดหนึ่ง
ก็ไม่แปลกอะไรถ้าเราจะเบิกบานขึ้นมาตามสภาพธุรกิจ แท้จริง ๆ แล้ว ก็
มีมาตรวัดทางเศรษฐกิจอีกจำนวนมากครับที่ใช้ได้...(บรรณาธิการ
นิตยสาร ข)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม บรรณาธิการหรือผู้บริหารมองว่า ในภาวะที่เศรษฐกิจถดถอย ลูกค้าผู้สนับสนุนบางองค์กร ก็เพิ่มงบประมาณในการโฆษณามากขึ้นแม้ว่าหลาย ๆ องค์กรจะระงับงบประมาณในการโฆษณาลง ในกลุ่มลูกค้าที่เพิ่มขึ้นนี้ จะให้ความสำคัญเป็นพิเศษ

....สถานการณ์ที่หลายคนคิดว่ากำลังแข่งขันกันดุเดือด เราเห็นว่า เป็นเรื่องธรรมดา แต่ลึก ๆ แล้ว คนทำพรีก๊อปปี๋ก็ยังคงเคารพกันและกัน คนมาใหม่ก็ให้ความนับถือรุ่นพี่ หรือคนที่มาก่อน วัฒนธรรมความเป็นพี่น้องช่วยเหลือหลอมให้กลุ่มคนทำพรีก๊อปปี๋ได้ แลกเปลี่ยนความเห็นกัน ทำมาปีกว่า เรื่องสมาชิกกับโฆษณาถือว่าเป็นที่พอใจ และเกิดความคาดหวัง ตอนแรกคิดเรื่องสมาชิกไว้ต่ำกว่านี้ ส่วนโฆษณาก็ถือว่าเต็มที่ เราคงไม่ให้มากไปกว่านี้ เพราะจะกินพื้นที่ของเนื้อหามากเกินไป...(ผู้บริหารนิตยสาร ง)

...เมื่อเกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจถดถอย ลูกค้าจึงต้องพิจารณางบประมาณการใช้จ่ายอย่างรอบคอบ แต่ก็ยังมีบางองค์กรที่มองหาโอกาสในวิกฤต และทุ่มงบประมาณในการทำสื่อประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้ เพราะหวังจะได้ลูกค้ายกลุ่มใหม่ และโฆษณาที่เพิ่มมากขึ้นจากงบประมาณเท่าเดิม ซึ่งได้รับผลตอบแทนดีกว่าช่วงเวลาปกติ ฐานลูกค้าของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ยังคงเชื่อมั่นว่า การประชาสัมพันธ์องค์กรว่าจะสามารถกระตุ้นยอดขายได้...(ผู้บริหารนิตยสาร จ)

...แต่ผมเชื่อว่่าก็ต้องมีรายเล็ก ๆ เลิกไป คือ บางรายทำเล่น ๆ ทำสนุก ๆ ปัจจัยสำคัญยังเป็นเรื่องโฆษณา ถ้าโฆษณายังมีแบบปกติ แต่ต้นทุนคือค่าพิมพ์ ค่ากระดาษ สำคัญว่าจะอยู่ได้หรือไม่ได้คือโฆษณา ต่อให้เศรษฐกิจดียังไงแต่หนังสือคุณไม่เข้าเป้าหรือว่าโฆษณาไม่เข้าคุณก็อยู่ไม่ได้...(บรรณาธิการนิตยสาร ฉ)

ด้านจุลภาค เรื่องคนกลางทางการตลาด

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม จากการสัมภาษณ์ พบว่า บรรณาธิการ หรือผู้บริหาร กลุ่มนี้ มองว่า คนกลางทางการตลาดหรือ เอเจนซี่ เป็นส่วนหนึ่งในการตลาด หากว่าสามารถดูแลบริษัทเอเจนซี่ได้ดี ให้ความสำคัญมาก ๆ ลูกค้ายิ่งจะเยอะตามมาด้วย เอเจนซี่มีทั้งจากต่างจังหวัดและในจังหวัดเชียงใหม่เอง ซึ่งในปัจจุบัน มีเพิ่มมากขึ้น

...คนกลางทางการตลาด (agency) เป็นตัวช่วยหากกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ จึงทำให้เกิดแนวคิดจัดตั้งบริษัทย่อยที่ทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ หมายความว่า นอกจากองค์กรจะผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีๆ แล้ว ยังมีบริษัทรับปรึกษา และวางแผนโฆษณาที่ครบวงจรด้วย ส่วนหนึ่งเพื่อเป็นตัวเลือกให้แก่ลูกค้า เป็นโปร โมชั่นพิเศษ...(ผู้บริหารนิตยสาร ก)

...ผมมองบริษัทเอเจนซี่ ไม่ต่างจากลูกค้ารายหนึ่ง ให้ความสำคัญ และโปร โมชั่นต่าง ๆ เทียบเท่ากับลูกค้าประจำ... (บรรณาธิการนิตยสาร ข)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000เล่ม ผู้บริหารหรือบรรณาธิการในกลุ่มนี้ มองว่า เอเจนซี่คือลูกค้าคนหนึ่งที่ให้ความสำคัญเท่า ๆ กับลูกค้าอื่น ๆ โอกาสที่เราจะสามารถเจรจาต่อรองได้ทุก ๆ กรณี

...บริษัทเอเจนซี่ จะได้รับราคาที่พิเศษมากๆ แต่บริษัทเหล่านั้นต้องป้อนลูกค้าให้อย่างสม่ำเสมอเช่นกัน...(บรรณาธิการนิตยสาร ง)

...เมื่อเรามีโอกาสในการเจรจากับลูกค้าแล้ว เรามีทางเลือกให้ลูกค้ามากขึ้น การปิดการขายก็จะง่ายขึ้น...(ผู้บริหารนิตยสาร จ)

ด้าน จุลภาค ด้านอื่น ๆ

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000เล่ม

...กลุ่มคนอ่าน free copy หากลองย้อนไปเมื่อสักสิบกว่าปีก่อน ฟรีก๊อบปี้มักจะทำให้ฝรั่งที่เป็นนักท่องเที่ยวนั้น แต่หลัง ๆ ส่วนใหญ่เป็นภาษาไทย ทำให้แต่ละเล่มต้องแข่งขันกับตัวเองมากขึ้น ในส่วนของรูปเล่ม ผมคิดว่า ทุกคนพยายามทำให้นั่งสือของตัวเองมีเอกลักษณ์น่าหยิบ ส่วน Free copy ขนาดไม่เหมือนเล่มอื่น ความเป็นแบรด์จึงค่อนข้างชัดเจน...(บรรณาธิการนิตยสาร ก)

... บางทีโจทย์และคำตอบของการตลาดสินค้าใดสินค้านั้น อาจจะไม่ได้อะไรที่มองเห็นในเบื้องหน้าเท่านั้น การคิดนอกกรอบ และมองให้ออกว่าคุณค่าที่แท้จริงจากธุรกิจและกิจกรรมนั้น ๆ คืออะไรและอยู่ตรงไหน และจะอย่างไรให้สามารถอยู่รอดได้อย่างสง่างาม... (บรรณาธิการนิตยสาร ข)

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000เล่ม

... เราเชื่อว่าแนวโน้มการเจริญเติบโตของฟรีก๊อบปี้นั้นในวงการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์เชิงใหม่ จะเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ จากที่เคยเป็นเพียง supplement หรือเช็คชั้นแทรกในหนังสือพิมพ์ ตอนนี้ช่องทางการสื่อสารเพิ่มขึ้นเป็นรูปแบบของฟรีก๊อบปี้นั้นโดยสมบูรณ์ เหมือนอย่างที่นิวยอร์กหรือลอนดอน ฟรีก๊อบปี้นั้นมีมากจนกลืนเมือง คนต้องเลือกอ่าน เพราะถ้าให้อ่านหมดก็คงไม่ไหว อย่าง The London Paper นั้นก็เป็นที่ยอมรับมากในลอนดอน ความสำเร็จของ free copy สังเกตได้ง่าย ๆ ว่าหยิบแล้วหมดเกลี้ยงหรือยังเหลือวางอยู่ ก็เป็นคำตอบแล้วว่าการตอบรับเป็นอย่างไร... (ผู้บริหารนิตยสาร จ)

สรุปผลการวิเคราะห์

สภาวะการแข่งขันทางการตลาด ของสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ ที่ดูเหมือนว่ากำลังแข่งขันกันดุเดือด แต่ในความเป็นจริงแล้ว คนทำสื่อสิ่งพิมพ์ก็ยังคงเคารพกันและกัน คนมาใหม่ก็ให้ความนับถือรุ่นพี่ หรือคนที่มาก่อน วัฒนธรรมความเป็นพี่น้องช่วยเหลือหลอมให้กลุ่มคนทำสื่อสิ่งพิมพ์ได้แลกเปลี่ยนความเห็นกัน การเพิ่มขึ้นของคู่แข่งที่เกิดขึ้นจากต่างจังหวัดที่มองว่าเป็นขุมทองของการขายโฆษณา ทำให้ผู้บริหารหรือบรรณาธิการสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ มองว่า เป็นสิ่งที่น่ากังวลมากกว่า สำหรับฝ่ายการตลาด ผู้ที่ทำหน้าที่ฝ่ายการตลาด ซึ่งติดต่อกับลูกค้า ส่วนใหญ่ เชื่อว่า การแข่งขันด้านการตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยว จังหวัดเชียงใหม่ ภาพรวมนั้น เติบโตเร็ว ในจำนวนนี้ก็ยังมีทั้งดีไม่ดี แต่โดยรวมก็น่าสนใจ มีการให้ความสำคัญกับรูปแบบและเนื้อหามากขึ้น กลายเป็นว่า สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีแบบนี้สามารถตอบสนองคนอ่านกลุ่มต่าง ๆ ได้ดีมาก แน่แน่นอนว่า สื่อสิ่งพิมพ์ฯ ส่วนหนึ่งออกมาเพื่อรองรับกลุ่มธุรกิจที่เติบโตจากการส่งเสริมของภาครัฐ แต่อีกมุมหนึ่งสื่อชนิดนี้ได้ทำหน้าที่เชื่อมโยงคนสองกลุ่มได้อย่างดี ฝ่ายการตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยว จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่นักรู้จักกันเป็นอย่างดี พวกเขา ไม่ได้มองว่าพวกเขาเป็นคู่แข่งกัน ในทางที่คิดนั้น พวกเขาบอกว่าพวกเขาคือพี่น้องกัน สามารถเอื้อประโยชน์ให้กันได้ พึ่งพาอาศัยกันได้ สังคมของคนทำสื่อโฆษณาให้ความเคารพกันและกัน คนมาใหม่ก็ให้ความนับถือรุ่นพี่ หรือคนที่มาก่อน วัฒนธรรมความเป็นพี่น้องช่วยเหลือหลอมให้พวกเขาได้แลกเปลี่ยนความเห็นกัน แม้ว่าสภาวะการณ์จะดูเหมือนกับว่าต้องแข่งขันกันอย่างดุเดือดเนื่องจากกลุ่มลูกค้ามีเพียงกลุ่มเดียว

เศรษฐกิจในภาวะถดถอย ตลาดสิ่งพิมพ์ ในปี 2547-2552 ถูกกดดันด้วยปัจจัยทางด้านกำลังซื้อของประชาชนที่ชะลอตามปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ในขณะเดียวกันธุรกิจต่าง ๆ มีการพิจารณาการใช้งบประมาณโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างระมัดระวัง ส่งผลกระทบต่อรายได้ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ของสิ่งพิมพ์แจกฟรีพอสมควร นอกจากนี้ยังมีผลกระทบจากปัญหาเรื่องการเมือง ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวที่จะเข้ามาท่องเที่ยวหรือพักผ่อนชะลอความต้องการได้ จากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ภาครัฐ มองเห็นความสำคัญที่จะกระตุ้นเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยว โดยการใช้งบประมาณสนับสนุนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ จึงน่าจะช่วยให้ภาคธุรกิจด้านการท่องเที่ยวปรับเปลี่ยนได้บ้าง ในขณะเดียวกัน ผลจากการที่ต้นทุนดำเนินงานของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปรับลดลงทั้งในส่วนของคุณภาพวัตถุดิบอันได้แก่กระดาษที่ใช้ในงานพิมพ์รวมทั้งต้นทุนด้านการขนส่งตามปัจจัยด้านราคาน้ำมัน รวมทั้งต้นทุนด้านดอกเบี้ยเงินกู้ จะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ สามารถนำต้นทุนที่ลดลงดังกล่าวมาจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย การให้ส่วนลดแก่กลุ่ม

ลูกค้าเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการตัดสินใจซื้อ ประการสำคัญ ผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์จำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับภาวะตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อสิ่งพิมพ์ของประชาชนและภาครัฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์สามารถรองรับปัญหาล้าสมัยของลูกค้าที่ชะลอตัวลงได้ในที่สุด ภารกิจด้านการท่องเที่ยวจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความอ่อนไหวและต้องใช้จิตวิทยาในการดำเนินธุรกิจมากเป็นพิเศษ เพราะนอกจากภาวะทางเศรษฐกิจที่ถดถอย ยังมีวิกฤตที่พบในเรื่องของโรคระบาด การก่อการร้าย แต่ก็ยังถือว่าธุรกิจด้านการท่องเที่ยวสามารถเติบโตได้ แต่ต้องเพิ่มมูลค่าให้ธุรกิจโดยสร้างความต้องการใหม่ ๆ หลีกหนีแนวทางเดิม ๆ ซึ่งวิธีการอาจจะเป็นการท่องเที่ยวผสมผสานกับสุขภาพ และจับตลาดที่มีผลกระทบน้อยในธุรกิจ เช่น การจัดทัวร์เพื่อจัดเทรนนิงให้องค์กรธุรกิจซึ่งก็เป็นการเอื้อประโยชน์ระหว่างกันด้วย

วัฒนธรรม และสังคม วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบในการกำหนดรูปแบบและทัศนคติของคนในจังหวัดเชียงใหม่ และการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมก็จะส่งผลกระทบต่อรูปแบบของการดำเนินชีวิตและค่านิยมของคนในลักษณะที่ต่างกัน สภาพทางสังคมจะเปลี่ยนแปลงตลอด ทำให้คนในสังคม พยายามที่จะปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย จังหวัดเชียงใหม่ เป็นจังหวัดที่ได้รับการยกย่องให้เป็นจังหวัดน่าเที่ยว ดิฉันคัดการท่องเที่ยวทั้งของประเทศ และของโลก การผลิตนิตยสารแจกฟรี สำหรับนักท่องเที่ยว จึงน่าจะเป็นธุรกิจที่ดี สามารถสร้างรายได้ และความมั่นคงให้กับองค์กรได้ สังคมและวัฒนธรรมที่ดีงามของชาวเชียงใหม่ เป็นเสน่ห์ที่ชาวต่างชาติหลงใหล เป็นที่ยอมรับระดับโลก จุดนี้จึงทำให้นิตยสารแจกฟรี สำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ มีมากที่สุดในประเทศ และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคตด้วย

เทคโนโลยี สื่อสิ่งพิมพ์ย่อมต้องมีการปรับตัวในทันกับเหตุการณ์ เทคโนโลยีในการออกแบบของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยว จังหวัดเชียงใหม่ ทุกฉบับ ทุกองค์กร ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ของ Apple ในระบบปฏิบัติการ แมคอินทอช ซึ่งเป็นระบบที่ยอมรับกันทั่วโลก ในความทันสมัย ระบบปฏิบัติการ เร็วกว่า ง่ายต่อการใช้และมีความน่าเชื่อถือมากกว่าระบบอื่น ๆ ด้วยคุณสมบัติต่าง ๆ มากมาย ทำให้ความสามารถของ MAC เป็นส่วนช่วยให้การสร้างสรรค์งานโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ ยิ่งในสื่อสิ่งพิมพ์ จำทำให้เป็นที่ต้องการของลูกค้า และผู้อ่านได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เทคโนโลยีที่ทันสมัยยังเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการองค์กร และการติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรอีกด้วย

คนกลางทางการตลาด หรือบริษัทเอเจนซีที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการประสานงานระหว่างลูกค้ากับผู้ผลิตนิตยสารแจกฟรี ลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าจากส่วนกลางเป็นสินค้าแบรนด์ใหญ่ที่ต้องการจัดกิจกรรม โปรโมชันส่งเสริมการขาย เงื่อนไขในการทำสัญญา

และราคาจะไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับงบประมาณ ในกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม จะกำหนดราคาสำหรับบริษัทเอเจนซี่ เป็นประจำทุกปี หรือมีแพ็คเกจราคาที่แน่นอน แต่กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม จะไม่มีการกำหนดราคาที่แน่นอน ทั้งนี้ เป็นการเปิดโอกาสสำหรับบริษัทเอเจนซี่ในการขอราคาพิเศษ ตามงบประมาณที่ถูกคำกำหนดไว้ สินค้าแต่ละประเภท แต่ละบริการจะมีราคาที่ไม่เท่ากัน

กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วยกลยุทธ์ระยะสั้น กลยุทธ์ระยะยาว และเครื่องมือการจัดการตลาดสมัยใหม่ จากการสัมภาษณ์พบว่า การวางแผนการตลาดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Marketing Plan) สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนมาก จะดำเนินการด้วยแผนระยะสั้น เพราะเห็นว่าเป็นวิธีที่ได้ผลดีกว่า กลยุทธ์ระยะยาว เมื่อเจอกับสถานการณ์วิกฤต ก็ศึกษาหาโอกาส และจัดโปรโมชั่นเพื่อรักษาลูกค้าเดิมไว้ก่อน ในระยะยาว คือ หากโปรโมชั่น หรือกิจกรรมใดได้รับการตอบรับจากลูกค้าดี จะจัดทำเป็นแผนของนโยบายองค์กร

การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านการตลาด และการปรับตัวในภาวะเศรษฐกิจถดถอย จากการศึกษาวิจัยพบว่า วิธีการที่องค์กรผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยวใช้เพื่อรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจ ส่วนใหญ่ให้คำตอบที่เด่นชัดว่า สิ่งแรกที่ผู้บริหารหรือบรรณาธิการเลือกทำคือการ พยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆลง ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และ การจัดโปรโมชั่น หรือกิจกรรมเสริมเพื่อรักษาสวนแบ่งทางการตลาด ผู้บริหารหรือบรรณาธิการ ส่วนใหญ่บอกว่า องค์กรของพวกเขาได้มีการปรับโครงสร้างของนิยสาร ปรับปรุงในด้านเนื้อหาสาระ เพิ่มบทความที่มีความสอดคล้องกับภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ และเพิ่มนักเขียนที่เป็นนักวิชาการมากขึ้น ส่วนในเรื่องการปรับโครงสร้างทางบุคลากรและการเลิกจ้าง ที่เป็นการปรับโครงสร้างองค์กรเชิงกลยุทธ์ การควบคุมต้นทุน ก็เป็นวิธีการหนึ่งที่บริษัทส่วนใหญ่เลือกปฏิบัติ บริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านสื่อสิ่งพิมพ์ส่วนมากจะมีสื่อสิ่งพิมพ์มากกว่าหนึ่งเล่ม จึงทำให้บริษัทเหล่านี้ได้ปรับเปลี่ยนแผนการลงทุน เนื่องจากภาวะวิกฤติ และเมื่อผู้ทำวิจัยได้ถามต่อว่าการกระทำเช่นนั้นได้ก่อให้เกิดความแตกต่างจากเดิมอย่างไร คำตอบที่ได้ค่อนข้างกว้างและไม่เด่นชัด พวกเขาเพียงพบว่าเป็นการง่ายกว่าที่จะปรับเปลี่ยนระดับความสำคัญของแผนงานจากเดิมเพื่อที่จะลดต้นทุนและยืดหยุ่นอยู่ได้จนกว่าภาวะวิกฤติจะผ่านพ้นไป การแสวงหาตลาดใหม่ ๆ พร้อมกับจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในด้านพื้นฐานต่าง ๆ เพื่อรองรับโอกาสทางธุรกิจที่จะมาถึง

ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้สนับสนุนสื่อสิ่งพิมพ์และเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด และพนักงานในองค์กรลูกค้า ผู้สนับสนุนมีผลต่อการตัดสินใจเลือกลงโฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยวฉบับนั้น ๆ

ในระดับที่สูง เนื่องจาก ความรู้สึกเหมือนว่า มีอำนาจในการต่อรอง และการสื่อสารระหว่างกัน เข้าใจง่าย ตกลงง่าย โดยมาจากพื้นฐานในการรู้จัก และเชื่อมั่นในความสามารถ

ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการปรับตัวด้านการตลาดในภาวะเศรษฐกิจถดถอย ของ สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยว 3 ด้านที่มีผลมากที่สุดคือ

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์มากกว่า 20,000 เล่ม

1. ภาวะเศรษฐกิจถดถอยและการแข่งขัน ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้ลูกค้า ผู้สนับสนุนมีการชะลอการใช้งบประมาณด้านการประชาสัมพันธ์ ทำให้ผู้ผลิตหาวิธีการและแนวทางในการพัฒนาสื่อให้เป็นที่ต้องการของลูกค้าและผู้อ่านมากขึ้น

2. ด้านวัฒนธรรม สังคม การเปลี่ยนแปลงทางสังคมโดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจ และการเมือง ส่งผลกระทบให้สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี มีการปรับตัว และการเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง การเพิ่มเนื้อหาสาระที่มีความเข้มข้น ชัดเจน เนื้อหา สาระ ต้องมีผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ เพื่อ ความถูกต้อง เป็นต้น กระแสด้านสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้ผลิต จำเป็นต้องมีการตื่นตัว ตลอดเวลาเพื่อการรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ

3. ด้านเทคโนโลยี มีการปรับใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยกับภาระงานหลาย ๆ ส่วน เช่น ด้านการออกแบบ การจัดการเอกสาร การอำนวยความสะดวกทางเว็บไซต์

ข. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์น้อยกว่า 20,000 เล่ม

1. ด้านการแข่งขันการตลาดและสภาวะเศรษฐกิจ สื่อสิ่งพิมพ์มักเป็นสื่อ อันดับแรกที่กลุ่มลูกค้าหรือผู้สนับสนุนส่วนใหญ่ เลือกที่จะยกเลิกหรือชะลอการต่อสัญญา เมื่อ ลูกค้าประสบกับปัญหา ทั้งนี้เพราะ มีสื่อสิ่งพิมพ์เกิดขึ้นใหม่มากมาย และยังมีสื่อสิ่งพิมพ์จาก ส่วนกลาง เข้ามาตีตลาดเชิงใหม่เพิ่มมากขึ้น

2. ด้านเทคโนโลยี ความเจริญก้าวหน้าด้านสื่อใหม่ เช่น สื่อผ่านโทรศัพท์ สื่อทาง อินเทอร์เน็ต เหล่านี้ ล้วนเป็นสื่อที่กำลังเป็นที่ต้องการของลูกค้า เพราะต้นทุนต่ำ เข้าถึงกลุ่มลูกค้า ตรงเป้า และเป็นส่วนที่ทำให้สื่อสิ่งพิมพ์ได้รับความนิยมลดลง ในทางกลับกัน เทคโนโลยีสมัยใหม่ มีส่วนช่วยในการสร้างสรรค์ผลงาน เนื้อหาสาระ และการจัดการระบบบริหารต่าง ๆ ในองค์กรด้วย เช่นกัน การที่นิตยสารมีการให้ดาวน์โหลดทางเว็บไซต์ได้ หากไม่สามารถหาหีบได้ตามสถานที่ ต่าง ๆ หรือ การสมัครสมาชิก เพื่อให้นิตยสารส่งข้อมูลทางอีเมล เป็นการอำนวยความสะดวกแก่ ลูกค้าและผู้อ่านมากยิ่งขึ้น

3. ด้านวัฒนธรรมและสังคม การเข้ามาของกระแสวัฒนธรรมต่างชาติ ทำให้ สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีบางส่วนมีการเพิ่มภาษาอื่นๆ เช่นภาษาญี่ปุ่น ภาษาเกาหลี ฯ นอกจากภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

วิจารณ์ผลการวิจัย

จากทฤษฎีของไมเคิล พอร์เตอร์ (111) ภูมิบริหารจัดการอุตสาหกรรมโลก_ กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์, 2551) ว่า สภาวะแวดล้อมจุลภาค(Microenvironment) และสภาวะแวดล้อมมหภาค (macroenvironment) ส่งผลต่อการปรับตัวต่อพฤติกรรมองค์กรทำให้ต้องมีการบริหารจัดการองค์กรและกลยุทธ์การแข่งขันตามทฤษฎี five forces analysis

1. สภาพการแข่งขันภายในของกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยว จังหวัดเชียงใหม่
2. สภาพการแข่งขันจากภายนอกธุรกิจ คือคู่แข่งที่อาจจะกระโดดเข้ามาร่วมด้วยในอนาคต การป้องกันคู่แข่งที่จะเข้ามา ต้องอาศัยระยะเวลาและประสบการณ์ที่องค์กรได้ดำเนินการมาก่อน
3. สภาพแรงกดดันจากคู่แข่งทางอ้อมหรือสินค้าทดแทน เป็นธุรกิจที่ไม่ได้อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่อุตสาหกรรมนั้นสามารถทำกำไรได้มากมาย เช่น สื่อออนไลน์ สื่อมัลติมีเดีย หรือสื่อทางโทรศัพท์
4. อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบให้กับธุรกิจ
5. อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อในกรณีนี้ เช่นถ้าผู้ซื้อเป็นผู้ซื้อรายใหญ่เพียงรายเดียว หรือสามารถซื้อสินค้าจากใครก็ได้ เพราะไม่ได้มีลักษณะเด่น หรือใช้ได้เหมือนกันโดยไม่ต้องแปลงกระบวนการ

แนวทางตามทฤษฎีของไมเคิล พอร์เตอร์ได้คิดต่อไปถึงความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งได้กล่าวหลักการไว้ว่า หากต้องการให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้แล้ว จะต้องใส่ใจในสิ่ง 3 อย่างต่อไปนี้

- 1) สร้างความแตกต่าง (Differentiation) หมายถึง สินค้าหรือบริการที่ธุรกิจผลิตขึ้นมานั้น จะต้องมีความแตกต่างที่อาจจะไม่สามารถหาได้จากสินค้าทั่วไปของผู้อื่นหรือมีการเพิ่มศักยภาพหรือประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ จนทำให้สามารถตั้งราคาขายที่แพงกว่าคู่แข่งได้
- 2) การมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ (Cost Leadership) หากธุรกิจมีต้นทุนที่ต่ำแล้ว ก็ย่อมจะดำรงอยู่ในตลาดการแข่งขัน ซึ่งลักษณะเช่นนี้จะทำให้คู่แข่งอื่นไม่อยากจะเข้ามาแข่งขันด้วย เพราะจะไม่คุ้มกับความเสีย
- 3) การเจาะจงในตลาด (Focus) การที่ธุรกิจมุ่งเน้นผลิตสินค้าหรือบริการ ให้กับตลาดเฉพาะส่วน ด้วยสินค้าและบริการที่จำเพาะ ทำให้สามารถตั้งราคาขายได้สูง เนื่องจากลูกค้าจำเป็นต้องซื้อจากธุรกิจนั้น และไม่ต้องการเสี่ยงที่จะซื้อจากผู้อื่นอีก

ตอนที่ 4 กลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี
เพื่อการท่องเที่ยวในภาวะเศรษฐกิจถดถอย

แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดมัก มุ่งเน้นไปที่การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า ซึ่งถือว่าเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่ง ที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้บริโภค เพราะการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานจากทรัพยากร ที่มีอยู่ในองค์กร

ตาราง 8 การใช้กลยุทธ์ในการบริหารองค์กร

กลยุทธ์ในการบริหารองค์กร	
สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ก	ความสำเร็จทั้งหมดขององค์กร ต้องมีความสามารถเชี่ยวชาญและเป็น มีอาชีพอย่างแท้จริง โดยมุ่งมั่นพัฒนาด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งพัฒนาองค์กรไปที่การพัฒนาคนทุกระดับอย่างต่อเนื่อง
สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ข	การดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี ควบคู่ไปกับการใส่ใจและดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่ การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน
สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ค	ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรซึ่งเป็นลักษณะ เฉพาะที่ โดดเด่นและสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะ ยาว และความเชี่ยวชาญดังกล่าวจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ที่สำคัญกับผลิตภัณฑ์หรือบริการ
สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ง	ดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรม ควบคู่ไปกับการใส่ใจวัฒนธรรม สังคมสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน
สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี จ	การออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีแบบใหม่ ให้ทันสมัยยิ่งขึ้น เน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการ การปรับปรุงที่ส่งผลอันยิ่งใหญ่
สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ฉ	การคิดใหม่จากพื้นฐาน (fun-damental rethinking) การออกแบบใหม่อย่างถอนรากถอนโคน (radical redesign) เน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการ (business process) การปรับปรุงที่ส่งผลอันยิ่งใหญ่ (dramatic improvement)

พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการภายในองค์กรขึ้นอยู่กับ การสื่อสาร ซึ่งมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี ด้วยแผนงานต่าง ๆ นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และตรงตามเป้าหมาย การสื่อสารที่ดีจึงเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จแก่องค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ การสื่อสารที่เข้าใจง่าย ใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกระตุ้นพลังในการทำงานและเพิ่มประสิทธิผลของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถร่วมกันนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างสูงสุด แม้ว่าการสื่อสารจะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะองค์กรผู้ผลิตสื่อหรือองค์กรที่ทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร หากผู้บริหารหรือบรรณาธิการไม่มีภาวะผู้นำและไม่สามารถนำกลยุทธ์การสื่อสารมาใช้อย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมนำพาองค์กรไปสู่ความล้มเหลวได้

กลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านราคา โดยขอมลปริมาณหรือคุณภาพบางส่วนลง เพื่อให้รักษายอดขายโดยรวมของสื่อสิ่งพิมพ์ เป็นตัวช่วยกระตุ้นยอดขาย และต้องชี้แจงลูกค้าอย่างชัดเจนว่าคุณภาพด้านโฆษณา หรือขนาดของโฆษณาก็ต้องลดลง ดังนั้นฝ่ายการตลาดควรใช้กลยุทธ์ด้านราคาอย่างสร้างสรรค์เช่น ควรลดราคาสำหรับสมาชิก หรือการลดราคาในช่วงใกล้ต่อสัญญา หรือการทำสัญญาระยะยาว และการลดราคาให้ผู้มีกำลังซื้อน้อย หรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรอง เช่น กลุ่มผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น หรือกลุ่มผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยวระดับกลาง การจะใช้กลยุทธ์การลดราคาควรมีเป้าหมายและควรเจาะจงมากกว่ากระทำไปโดยไม่มีเป้าหมาย

การลดต้นทุนด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ในภาวะเช่นนี้เป็นโอกาสดีที่บริษัทจะกลับมาทบทวนต้นทุนการผลิต ต้นทุนการดำเนินการและต้นทุนทางการตลาด เพื่อศึกษาว่าจะสามารถลดต้นทุนตรงไหนได้บ้าง หรือจะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างไร ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้าน Logistic การพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานขายหรือปรับปรุงระบบ Software ฐานข้อมูลลูกค้า เพราะในช่วงเศรษฐกิจชะลอตัว พนักงานและตัวแทนจำหน่ายจะเกิดความกังวลกับอนาคต ความกังวลดังกล่าวจะช่วยให้ยอมรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ง่ายกว่าตอนที่ยอดขายเติบโตมาก ๆ เพราะช่วงนั้นคนทำงานมองว่ากำลังไปได้ดีจะเปลี่ยนแปลงไปทำไม

กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า การมุ่งรักษฐานลูกค้าเก่ามากกว่าการขยายฐานลูกค้า ในสถานการณ์ที่ยอดขายตกจากภาวะเศรษฐกิจโดยรวมนั้น หากองค์กรมุ่งที่การเพิ่มยอดขายด้วยการขยายฐานลูกค้า เช่น การหาตลาดใหม่ ๆ มาทดแทนหรือใช้กลยุทธ์ทางการตลาดแย่งลูกค้าของคู่แข่ง ก็อาจเป็นมาตรการที่ดี แต่เมื่อเรามุ่งขยายตลาดกับลูกค้าใหม่ ค่าใช้จ่ายในการทำตลาดก็จะสูงขึ้นเพราะค่าใช้จ่ายในการได้ลูกค้าใหม่จะสูงกว่าค่าใช้จ่ายในการรักษาลูกค้าเดิม ยิ่งในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว อำนาจต่อรองของลูกค้าจะยิ่งสูงขึ้น ทำให้เรามีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น

บางครั้งข้อเสนอที่เราให้กับลูกค้าใหม่นั้น ด้วยความที่ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง เราอาจต้องให้มากกว่าที่เคยให้กับลูกค้าปัจจุบันที่มีความซื่อสัตย์และค้าขายกับเรามานาน ลองคิดว่าถ้าลูกค้าหรือตัวแทนจำหน่ายเดิมของเรารู้ว่า เราให้ข้อเสนอกับลูกค้าหรือตัวแทนจำหน่ายใหม่ดีกว่าที่ให้กับเขา ยังคงเป็นเรื่องสำคัญอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะการสร้างสินค้าและบริการที่ตรงต่อความต้องการแต่ละรายบุคคล มุ่งเน้นนำเสนอสินค้าบริการที่สร้างความสุข สร้างให้เกิดการชื่นชอบและชอบใช้อย่างสม่ำเสมอ และบอกให้คนอื่นใช้ ซึ่งเรียกว่าลูกค้าเกิดความภักดีในตราสินค้า และเกิดความผูกพันอย่างลึกซึ้งในตราสินค้า กลยุทธ์ที่ควรใช้และใช้อย่างต่อเนื่องก็คือการบริหารการจัดการเก็บและใช้ประโยชน์ข้อมูลการใช้จ่ายของลูกค้า นำเสนอสินค้าที่ลูกค้าชื่นชอบ เน้นอนกิจการต้องเน้นเรื่อง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและต้องทำอย่างจริงจัง จริงจัง ต่อเนื่องและตลอดเวลา

ตาราง 9 ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอยของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยว

	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการ พิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม
ผลกระทบที่ได้รับ	รายได้ลดลง10%...นิตยสาร ก	รายได้ลดลง ลูกค้าลดลง... นิตยสาร ง
การแก้ไขปัญหา	พัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์ในองค์กร ให้เป็นที่ ต้องการของตลาด ปรับผังองค์กร, เพิ่มเจ้าหน้าที่ฝ่าย การตลาด ...นิตยสาร ก	ปรับปรุงรูปแบบการทำงาน และ เนื้อหาเพิ่มขึ้น ขยายฐานลูกค้า... นิตยสาร ง
ผลกระทบที่ได้รับ	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ในขณะที่รายได้ ลดลง...นิตยสาร ข	รายได้ลดลง...นิตยสาร จ
การแก้ไขปัญหา	จัดโปร โมชั่น ออกสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่เป็น แผนที่ ลดค่าใช้จ่าย, จัดงานอีเว้นเสริมแก่ ลูกค้า... นิตยสาร ข	มีกิจกรรมให้ลูกค้าร่วมเป็น ผู้สนับสนุน, ลดราคาลงเมื่อมี ข้อเสนอระยะยาว ...นิตยสาร จ
ผลกระทบที่ได้รับ	รายได้หลักลดลง,ลูกค้าชะลอการต่อ สัญญา...นิตยสาร ค	ลูกค้าเดิม ชะลอการต่อสัญญา หรือต่อสัญญาสั้นลง...นิตยสาร ฉ
การแก้ไขปัญหา	จัดกิจกรรมเป็นส่วนเสริมให้กับลูกค้า ... นิตยสาร ค	ให้ลูกค้าลงบทความเพิ่มเติมได้ 1 ครั้ง...นิตยสาร ฉ

สรุปผลการวิเคราะห์

กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม เป็นองค์กรที่จดทะเบียนในรูปแบบ บริษัท มีระบบการทำงาน และโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ผู้บริหารหรือเจ้าของมีศักยภาพ มีประสบการณ์ในการทำสื่อสิ่งพิมพ์จากที่อื่นมาก่อน กลุ่มนี้จะมีการพัฒนาสื่ออย่างต่อเนื่อง แม้ว่าองค์กรจะไม่ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจก็ตาม มีการปรับเปลี่ยนเพื่อในทันกับเหตุการณ์ สถานะการเปลี่ยนแปลงของโลก มีการนำเทคโนโลยี มีใช้ทั้งด้านการออกแบบรูปเล่ม และการตัดต่อ ออกแบบโฆษณา เพื่อให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย และตามความต้องการของลูกค้า แต่ยังคงความเป็นเอกลักษณ์ของตนเองไว้ ยังคงมีส่วนของเนื้อหาสาระที่เข้มข้น เน้นความถูกต้อง ที่เป็นข้อมูลท้องถิ่น และประเพณี วัฒนธรรมล้านนา เชียงใหม่ เพื่อให้ได้มีการสืบทอด สืบสานต่อไป สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีในกลุ่มนี้ ได้รับผลกระทบไม่มากนัก

กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม กลุ่มนี้จะได้รับผลกระทบค่อนข้างมาก เนื่องจากว่า เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่เกิดทีหลัง และความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ายังไม่แน่นพอ เมื่อเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ และลูกค้ามีความจำเป็นในการจำกัดงบประมาณในการโฆษณา สื่อสิ่งพิมพ์กลุ่มนี้จึงมักจะถูกตัดและลดงบประมาณลง ประสบการณ์ และแนวทางการบริหารงานด้านการตลาด ของสื่อสิ่งพิมพ์ในกลุ่มนี้ ยังไม่มีความแข็งแรงพอ จึงต้องมีการหาวิธีการตลาดใหม่ๆ เช่น การจัดกิจกรรมเสริมให้ลูกค้า การให้เงื่อนไขพิเศษแก่ลูกค้าหากต่อสัญญา หรือแม้แต่การให้ลูกค้ารายใหม่ทดลองลงโฆษณาแบบฟรี 1 เดือน

ในเรื่องของ วิธีการที่องค์กรผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยวใช้เพื่อรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจถดถอย สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีส่วนใหญ่ได้ให้คำตอบที่เด่นชัดว่า พวกเขาได้ พยายามลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลง ลดราคาสินค้าเพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จำนวนผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ระดับผู้บริหาร/บรรณาธิการ ส่วนใหญ่ได้รายงานว่ องค์กรของพวกเขาได้มีการปรับปรุงในด้านเนื้อหาสาระ เพิ่มบทความที่มีความสอดคล้องกับสถานะวิกฤตเศรษฐกิจ และเพิ่มนักเขียนที่เป็นนักวิชาการ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ ของบทความในเรื่องนั้น ๆ

กลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เพื่อการท่องเที่ยว ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย พบว่า 3 อันดับแรกที่กลุ่มองค์กรผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เลือกใช้เมื่อประสบภาวะเศรษฐกิจถดถอย คือ

ก. กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม

1) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ เช่น การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์ การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการสร้างสรรค์งานมากยิ่งขึ้น การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์ให้เป็นที่ต้องการของผู้อ่านและลูกค้าผู้สนับสนุน การลดจำนวนหน้า เน้นความถูกต้อง ชัดเจนของเนื้อหาสาระที่น่าเสนอ และการเพิ่มจำนวนการพิมพ์เพื่อให้สามารถกระจายสื่อสิ่งพิมพ์ได้มากขึ้น

2) กลยุทธ์ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อลดต้นทุนการผลิต ได้แก่ การเพิ่มภาระ รับผิดชอบส่วนอื่นนอกเหนือจากหน้าที่ประจำ การสนับสนุนให้พนักงาน การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง การบูรณาการด้านการตลาด การพัฒนาศักยภาพองค์กรให้เป็นที่ยอมรับในสังคม และการมุ่งรักษากฎเกณฑ์เก่ามากกว่าการขยายฐานลูกค้า

3) กลยุทธ์การวิจัยพฤติกรรมกรรมการอ่านและการเลือกสนับสนุนโฆษณา ได้แก่ การเพิ่มความถี่ในการประสานงานกับลูกค้ามากขึ้น หาโอกาสในการพบปะ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีมากยิ่งขึ้น การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด เพื่อพบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ ความต้องการของลูกค้าและกลุ่มคนอ่าน และการเพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสาร เพื่อรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะระหว่างสื่อและผู้อ่าน รวมไปถึงผู้สนับสนุนโฆษณาหรือลูกค้า

ข. กลุ่มสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม

1) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนรูปแบบ เนื้อหา บทความ ตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้สนับสนุนของสื่อสิ่งพิมพ์ การศึกษาความต้องการของคนอ่าน และลูกค้าผู้สนับสนุนโฆษณา แล้วนำมาปรับปรุงหาแนวทาง การย้ายออฟฟิศ สถานที่ตั้งองค์กร และการเปลี่ยนหรือ เพิ่มช่องทางในการเข้าถึงสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เช่น เพิ่มจำนวนการพิมพ์ เพิ่มสถานที่วางไปยังแหล่งชุมชนอื่น ๆ หรือการวางสื่อสิ่งพิมพ์บนเครื่องบิน ตามสายการบินต่างๆทั้งในและต่างประเทศ

2) กลยุทธ์ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ การเข้าพบลูกค้าที่เป็นลูกค้าเดิม ให้มากยิ่งขึ้น การให้ข้อเสนอที่ลูกค้าต้องการ เช่น เมื่อลูกค้าต้องการลงบทความหรือเพิ่มหน้าโฆษณาในงบประมาณเท่าเดิม และการเพิ่มจำนวนฝ่ายการตลาด และลูกค้าสัมพันธ์ มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบลูกค้าเฉพาะราย ทั้งเรื่องการประสานงาน การดูแล ช่วงต่าง ๆ

3) กลยุทธ์ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อลดต้นทุนการผลิต ได้แก่ การลดจำนวนบุคลากรที่ไม่จำเป็น การลดค่าใช้จ่าย กำหนดค่าใช้จ่ายให้ลดลง และการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกฝ่าย แม้ว่าความคิดเห็นจะไม่ใช่วิธีการที่โดยตรง

วิจารณ์ผลการวิจัย

สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ เป็นสื่อที่ได้รับผลกระทบจากจำนวนสื่อโฆษณาท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ความตกต่ำของธุรกิจที่มีมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ต้นปี 2549 จนถึงปัจจุบัน ติดต่อกันเป็นเวลานานที่สื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเติบโตติดลบลงจากปีก่อนหน้า เป็นความตกต่ำที่เกิดจากการรวมตัวของปัจจัยลบที่วิ่งเข้ามาพร้อมกัน ทั้งพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อของกลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนไปหาสื่อออนไลน์ สภาพเศรษฐกิจที่ไม่เอื้ออำนวยส่งผลกระทบไปถึงงบประมาณการซื้อสื่อโดยรวม และปัญหาด้านทุนการผลิต ราคากระดาษที่สูงขึ้น เหตุการณ์ต่างๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรง ทำให้องค์กรผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ต้องหาวิธีการในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อประคับประคององค์กรให้อยู่รอด ผ่านพ้นวิกฤต เพื่อคงการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 10 ผลกระทบและกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไขของสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีเพื่อการท่องเที่ยว

ผลกระทบที่ได้รับ		กลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไข	
กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มี จำนวนการพิมพ์ต่อ ครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มี จำนวนการพิมพ์ต่อ ครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มี จำนวนการพิมพ์ต่อครั้ง มากกว่า 20,000 เล่ม	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มี จำนวนการพิมพ์ต่อครั้ง น้อยกว่า 20,000 เล่ม
รายได้ลดลง 10%	รายได้ลดลงมากกว่า 70%	กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์	กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ และช่องทางการ กระจาย
ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น	ต้นทุนในการผลิต และการบริหารงาน เพิ่มมากขึ้น	กลยุทธ์ด้านการปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อลดต้นทุนการผลิต	กลยุทธ์ด้านการสร้าง ความสัมพันธ์กับ ลูกค้าและการส่งเสริม การตลาด

ตาราง 10 (ต่อ)

ผลกระทบที่ได้รับ		กลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไข	
กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มี จำนวนการพิมพ์ต่อ ครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มี จำนวนการพิมพ์ต่อ ครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มี จำนวนการพิมพ์ต่อครั้ง มากกว่า 20,000 เล่ม	กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มี จำนวนการพิมพ์ต่อครั้ง น้อยกว่า 20,000 เล่ม
ลูกค้าชะลอการต่อ สัญญา	การแข่งขันสูงขึ้น	กลยุทธ์การวิจัย	กลยุทธ์ด้านการ
		พฤติกรรมกรรมการอ่านและ	ปรับปรุงประสิทธิภาพ
		การเลือกสนับสนุน	การทำงานเพื่อลด
		โฆษณา	ต้นทุนการผลิต

จากการศึกษาวิจัย พบว่า กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้ง
มากกว่า 20,000 เล่ม เมื่อองค์กรประสบภาวะเศรษฐกิจถดถอย มีการปรับกลยุทธ์ด้านกลยุทธ์ด้าน
ผลิตภัณฑ์ วิธีการ แนวทางในการปฏิบัติ คือการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์ให้เป็นที่
ต้องการของผู้อ่านและลูกค้าผู้สนับสนุน การลดจำนวนหน้า เน้นความถูกต้อง ชัดเจนของเนื้อหา
สาระที่น่าสนใจ และการศึกษาพฤติกรรมผู้อ่านและลูกค้า ควบคู่กันไป ในส่วนของกลยุทธ์ด้านการ
ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อลดต้นทุนการผลิต มีวิธีปฏิบัติ คือการมอบหมายหน้าที่
เพิ่มเติม การเพิ่มภาระ รับผิดชอบส่วนอื่นนอกเหนือจากหน้าที่ประจำ และการสนับสนุนให้
พนักงานการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง ส่วนเรื่องการบริหารการ
ด้านการตลาด การพัฒนาศักยภาพองค์กรให้เป็นที่ยอมรับในสังคม ส่วนกลยุทธ์ด้านการสร้าง
ความสัมพันธ์กับลูกค้า มีวิธีการปฏิบัติ เช่น การมุ่งรักษากฐานลูกค้าเก่ามากกว่าการขายฐานลูกค้า
การเพิ่มความถี่ในการประสานงานกับลูกค้ามากขึ้น หาโอกาสในการเข้าพบเพื่อสร้างความสัมพันธ์
มากยิ่งขึ้น และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด เพื่อพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้ ความ
ต้องการของลูกค้าและกลุ่มคนอ่าน

กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม เมื่อองค์กร
ประสบภาวะเศรษฐกิจถดถอย เน้นการปรับกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ เช่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบ
การปรับลด เพิ่มจำนวนหน้าของสื่อสิ่งพิมพ์ ส่วนเนื้อหา บทความ ตามความต้องการของลูกค้า เพื่อ
รักษายอดรายได้ และศึกษาความต้องการของลูกค้ากลุ่มผู้สนับสนุนแล้วนำมาปรับปรุงหาแนวทาง

ส่วนกลยุทธ์ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น การเข้าหาลูกค้าที่เป็นลูกค้าเดิม ให้มากยิ่งขึ้น มีการเยี่ยมเยียน การให้ข้อเสนอที่ลูกค้าต้องการ เช่น เมื่อลูกค้าต้องการลงบทความหรือลงข่าวในการดำเนินงาน และเพิ่มจำนวนฝ่ายการตลาด และลูกค้าสัมพันธ์ มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบลูกค้าเฉพาะราย ทั้งเรื่องการประสานงาน การดูแลช่วงต่างๆ ส่วนกลยุทธ์ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อลดต้นทุนการผลิต เช่น การย้ายออฟฟิศ สถานที่ตั้งองค์กร การลดจำนวนบุคลากรที่ไม่จำเป็น และการลดค่าใช้จ่าย กำหนดค่าใช้จ่ายให้ลดลง

จากแนวคิดของ John P. Kotter (111 ภูมิบริหารจัดการอุตสาหกรรมโลก_กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์, 2551) ได้เสนอแนวคิด กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในตลาดโลก และเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีกว่า สอดคล้องกับผลการศึกษาค้นคว้าที่พบว่า เมื่อองค์กร ประสบภาวะเศรษฐกิจถดถอย แนวทางในการปรับตัว เพื่อรักษาสถานะให้ผ่านพ้นวิกฤตได้ ซึ่งมีน้อยคนนักที่จะเข้าใจและจัดการกับกระบวนการดังกล่าวได้ดี กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนประกอบด้วย

1. การสร้างความรู้สึกว่าจะต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน ด้วยการประเมินสถานะทางการตลาดและคู่แข่ง ซึ่งให้เห็นถึงวิกฤตการณ์ และโอกาสหรือช่องทางในการผ่านพ้นภาวะวิกฤต
2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยการกำหนดให้มีกลุ่มทำงานเป็นทีม และให้มีอำนาจมากพอที่จะนำคนอื่น ๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่
3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง
4. สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง ด้วยการใช้เครื่องมือทุกชนิด เท่าที่จะเป็นไปได้ ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นแก่คนในองค์กรด้วยการชี้แนะ และการจำลองสถานการณ์ จนคนเริ่มยอมรับวิสัยทัศน์นั้นและเริ่มเปลี่ยนแปลง
5. การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบ หรือโครงสร้างขององค์กร หรือแม้กระทั่งการกำหนดกิจกรรม หรือวิธีการต่างๆ เพื่อขจัดอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
6. สร้างชัยชนะระยะสั้น ด้วยการทำให้การเปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปของความสำเร็จ หรือชัยชนะ พร้อมกับการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น
7. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดียิ่งขึ้น ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการหาช่องทาง หรือ

แนวคิดใหม่ รวมทั้งการสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลุ่มใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระลอกแล้วระลอกเล่าอย่างไม่ขาดสาย

8. รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา การสร้างภาวะผู้นำ และความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร

การปรับกลยุทธ์เมื่อสื่อสิ่งพิมพ์ประสบปัญหาเศรษฐกิจถดถอยของผู้บริหารหรือบรรณาธิการ ให้ความเห็นในมุมกว้าง ซึ่งไม่ได้เจาะจงเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน เนื่องจากว่า ลูกค้าและผู้อ่าน ก็มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอยู่เสมอ สิ่งหนึ่งที่องค์กรผู้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อรับมือกับปัญหา ก็คือการรักษารฐานลูกค้าเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้พึงพอใจและต่อสัญญาโฆษณาในระยะยาว ส่วนกลยุทธ์ที่หลายๆท่านมองว่าน่าจะนำมาเป็นแนวทางได้ ก็คือการทำวิจัยการตลาดของลูกค้าและผู้อ่านสื่อสิ่งพิมพ์ แม้ว่าในหลายองค์กร พยายามใช้แนวทางปฏิบัติ หรือทฤษฎีที่เป็นที่ยอมรับ ผู้บริหารท่านหนึ่งให้ความเห็นที่น่าสนใจว่า การที่จะพาดองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์โฆษณาให้ผ่านพ้นเหตุการณ์วิกฤตไปได้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆอย่าง แต่สิ่งหนึ่งที่องค์กรของเขาเห็นว่าสำคัญ คือ บุคลากร เขามองว่าคน เป็นส่วนสำคัญสำหรับปัญหา เป็นเหมือนแรงกาย และเป็นแรงใจให้ทุกๆฝ่าย เหมือนกับว่า การแก้ปัญหาทุกอย่างต้องร่วมกันทำอย่างจริงจังจึงจะประสบผลสำเร็จได้

จากการวิจัยเรื่อง การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นจังหวัดพิษณุโลก ของ วิจิตรา โสรินทร์ (2547: 1) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความอยู่รอดของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ประกอบด้วยหลายปัจจัยทั้งด้านการเงินทุนและเทคโนโลยี เจ้าของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นผู้อ่าน ผู้ลงโฆษณา โดยปัจจัยดังกล่าวเป็นทั้งข้อดีและข้อเสีย การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นส่วนใหญ่เน้นการปรับตัวด้านเนื้อหาและรูปแบบเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้อ่านและผู้ลงโฆษณา เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยเรื่องนี้ที่พบว่ากลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งสองกลุ่มเห็นตรงกันในเรื่องด้านเงินทุนและเทคโนโลยี และที่สำคัญคือศักยภาพและวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร ประสบการณ์ในการทำงาน หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีระบบ ผู้นำที่มีความสามารถต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้ จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กร

องค์กรของกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม จะมีลักษณะการจัดการที่คงเดิมไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง หากจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นบ้างก็เป็นในช่วงสั้น ๆ ต่างจากองค์กรของกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จะมีความคงที่เป็นช่วงสั้น ๆ จึงมีการจัดการแบบพลวัตรสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา องค์กร

ของกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่มมักมีการจัดการแบบไม่ยืดหยุ่น ส่วนในองค์กรของกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่มจะมีการจัดการที่ยืดหยุ่น จะไม่ยึดติดกับแนวทางปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ต้องให้มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์แตกต่างไป

ตาราง 11 กลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนและวิธีการปฏิบัติของกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่ม

กลยุทธ์	วิธีการปฏิบัติ
1. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์	- การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์ให้เป็นที่ต้องการของผู้อ่านและลูกค้าผู้สนับสนุน - การลดจำนวนหน้า เน้นความถูกต้อง ชัดเจนของเนื้อหาสาระที่น่าเสนอ - เพิ่มจำนวนการพิมพ์ เพื่อให้สามารถกระจายสื่อสิ่งพิมพ์ได้มากขึ้น
2. กลยุทธ์ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อลดต้นทุนการผลิต	- เพิ่มภาระ รับผิดชอบส่วนอื่นนอกเหนือจากหน้าที่ประจำ - สนับสนุนให้พนักงานการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง - การบูรณาการด้านการตลาด การพัฒนาศักยภาพองค์กรให้เป็นที่ยอมรับในสังคม - การมุ่งรักษาลูกค้าเก่ามากกว่าการขยายฐานลูกค้า
3. กลยุทธ์การวิจัยพฤติกรรมการอ่านและการเลือกสนับสนุนโฆษณา	- เพิ่มความถี่ในการประสานงานกับลูกค้ามากขึ้น หาโอกาสในการพบปะ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีมากยิ่งขึ้น - จัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด เพื่อพบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ความต้องการของลูกค้าและกลุ่มคนอ่าน - เพิ่มช่องทางในการติดต่อ สื่อสาร เพื่อรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ระหว่างสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีและผู้อ่าน รวมไปถึงผู้สนับสนุนโฆษณาหรือลูกค้า

กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรีที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม มีการปรับกลยุทธ์ และวิธีการ ที่แตกต่างจากกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งมากกว่า 20,000 เล่มทั้งนี้ เนื่องจากขนาดขององค์กร ความน่าเชื่อถือ และศักยภาพในการบริหารลูกค้า ฝ่ายการตลาดยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญ ความชำนาญในการรับมือกับลูกค้าในสภาวะนั้น ๆ

ตาราง 12 กลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนและวิธีการปฏิบัติของกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนการพิมพ์ต่อครั้งน้อยกว่า 20,000 เล่ม

กลยุทธ์	วิธีการปฏิบัติ
1. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และช่องทางการกระจาย	- การปรับเปลี่ยนรูปแบบ เนื้อหา บทความ ตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้สนับสนุนของสื่อสิ่งพิมพ์ - ศึกษาความต้องการของคนอ่าน และลูกค้าผู้สนับสนุนโฆษณา แล้วนำมาปรับปรุงหาแนวทาง - การย้ายออฟฟิศ สถานที่ตั้งองค์กร - เปลี่ยนหรือ เพิ่มช่องทางในการเข้าถึงสื่อสิ่งพิมพ์แจกฟรี เช่น เพิ่มจำนวนการพิมพ์ เพิ่มสถานที่วางไปยังแหล่งชุมชนอื่น ๆ หรือการวางสื่อสิ่งพิมพ์บนเครื่องบิน ตามสายการบินต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ
2. กลยุทธ์ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการส่งเสริมการตลาด	- เข้าพบลูกค้าที่เป็นลูกค้าเดิม ให้มากยิ่งขึ้น - ให้ข้อเสนอที่ลูกค้าต้องการ เช่น เมื่อลูกค้าต้องการลงบทความหรือเพิ่มหน้าโฆษณาในงบประมาณเท่าเดิม - เพิ่มจำนวนฝ่ายการตลาด และลูกค้าสัมพันธ์ มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบลูกค้าเฉพาะราย ทั้งเรื่องการประสานงาน การดูแลช่วงต่าง ๆ
3. กลยุทธ์ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อลดต้นทุนการผลิต	- การลดจำนวนบุคลากรที่ไม่จำเป็น - ลดค่าใช้จ่าย กำหนดค่าใช้จ่ายให้ลดลง - รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกฝ่าย แม้ว่าความคิดเห็นจะไม่ใช้ภาระหน้าที่โดยตรง