

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง” เป็น
การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยศึกษาเฉพาะหนังสือพิมพ์ในจังหวัดลำปางเท่านั้น

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง มี
วัตถุประสงค์ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยภายในองค์กรหนังสือพิมพ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการ
บริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกองค์กรหนังสือพิมพ์ที่มีผลกระทบต่อการบริหาร
จัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง

1.1.3 เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัด
ลำปาง

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey reseach) การเก็บข้อมูลใช้การ
สัมภาษณ์เจ้าของ ผู้อำนวยการหรือบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง จำนวน 11
คน จากหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นทั้งหมด 10 ฉบับ เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วยคำถาม
แบบมีโครงสร้าง รวมทั้งการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ เพื่อเก็บข้อมูลเพิ่มเติมหลังจากเรียบเรียง
ประเด็น แล้วพบว่าข้อมูลที่ได้ไม่ครบตามที่ต้องการ

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาอย่างเป็นระบบตามประเด็นเนื้อหาที่
ศึกษา โดยใช้พรรณนาวิเคราะห์

ประเด็นการวิเคราะห์ประกอบด้วย ปัจจัยภายในองค์กรหนังสือพิมพ์ที่ส่งผลต่อ
ความสำเร็จของการบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
สภาพทั่วไปและความเป็นมาของหนังสือพิมพ์ที่ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไป แนวคิด แรงบันดาลใจ

วัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง ลักษณะความเป็นเจ้าของ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ทรัพยากรในการจัดการ (คน ทูณ วัสดุอุปกรณ์ การจัดการองค์กร) ปัญหาและอุปสรรคของ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นแต่ละฉบับ สำหรับปัจจัยภายนอกองค์กรหนังสือพิมพ์ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ได้แก่ ด้านการเมือง ข้อกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและด้านเทคโนโลยี รวมทั้งลักษณะการบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น

1.3 ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง แบ่งการนำเสนอข้อมูลออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ปัจจัยภายในองค์กรหนังสือพิมพ์ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น จำแนกประเด็นตามกรอบแนวทางการศึกษา ดังนี้

- 1) สภาพทั่วไปและความเป็นมาขององค์กรหนังสือพิมพ์
- 2) ลักษณะการบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น

ตอนที่ 3 ปัจจัยภายนอกองค์กรหนังสือพิมพ์ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งใน องค์กรหนังสือพิมพ์ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง และอาชีพอื่นนอกเหนือจากการทำ ธุรกิจหนังสือพิมพ์

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 50-54 ปี รองลงมาคืออายุระหว่าง 55-59 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ระยะเวลาในการ ดำรงตำแหน่งเจ้าของ ผู้อำนวยการ หรือบรรณาธิการส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 1-4 ปี นอกจากเป็นเจ้าของและบรรณาธิการแล้ว ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 7 คน ประกอบอาชีพอื่นด้วย ได้แก่ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ส่วนกลาง นักการเมืองท้องถิ่น อาจารย์มหาวิทยาลัย รับจ้างและพนักงานธนาคาร

ตอนที่ 2 ปัจจัยภายในองค์กรหนังสือพิมพ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการ

ตอนที่ 2 ปัจจัยภายในองค์กรหนังสือพิมพ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการ ธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง

2.1 สภาพทั่วไปและความเป็นมาขององค์กรหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง

สภาพทั่วไปและความเป็นมาของหนังสือพิมพ์ในจังหวัดลำปางประกอบด้วย แนวคิด วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งหนังสือพิมพ์ ลักษณะความเป็นเจ้าของ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ทรัพยากรในการจัดการองค์กร (คน ทุน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักรกลการ จัดองค์กร) และและปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการหนังสือพิมพ์ของหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับ

2.1.1 แนวคิดและวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งหนังสือพิมพ์

เจ้าของหรือ บรรณาธิการหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น 10 ฉบับมีแนวคิด วัตถุประสงค์ในการประกอบธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นที่แตกต่างกันคือ

- 1) เกิดจากอุดมการณ์จากการเป็นผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ส่วนกลาง บรรณาธิการบริหาร ผู้สื่อข่าวของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นมาก่อน
 - 2) ต้องการมีธุรกิจเป็นของตนเอง สามารถเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้
- ส่วนเจ้าของและบรรณาธิการหนังสือพิมพ์เอกราชให้เหตุผลว่า “หนังสือพิมพ์เอกราช” เกิดขึ้นในสมัยรัฐบาลเผด็จการ ผู้ก่อตั้งต้องการต่อสู้เพื่อสิทธิเสรีภาพของประชาชน เพื่อเป็นกระบอกเสียงให้กับประชาชนที่ถูกเอารัดเอาเปรียบ แต่ปัจจุบันแนวคิดดังกล่าวได้เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย หนังสือพิมพ์ต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในทางธุรกิจ

2.1.2 ลักษณะความเป็นเจ้าของของผู้ประกอบการหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัด ลำปาง

จากผลการศึกษาพบว่าลักษณะความเป็นเจ้าของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นใน จังหวัดลำปางมี 2 ลักษณะคือ

- 1) การดำเนินกิจการเป็นลักษณะเจ้าของคนเดียว เหตุผลหลักที่ผู้ประกอบการลงทุนคนเดียว เพราะต้องการความเป็นอิสระในการนำเสนอข่าวสาร ไม่ต้องการมีปัญหาในการบริหารจัดการ รวมทั้งไม่ต้องการอยู่ภายใต้อิทธิพลของกลุ่มทุนหรือนายทุน
- 2) ลักษณะเจ้าของแบบหุ้นส่วน แต่หุ้นส่วนไม่ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร กล่าวคือ เป็นกลุ่มคนที่มีความสนิทสนมกันแล้วมาลงทุนร่วมกัน โดยหุ้นส่วนไม่มีส่วนร่วมหรือ อำนาจในการบริหารจัดการหรือการตัดสินใจใดๆ

2.1.3 ปรัชญาของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง

เจ้าของ ผู้อำนวยการ หรือบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปางทุกคนบ่งบอกว่า หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นมีปรัชญาในการดำเนินงาน เพื่อมุ่งนำเสนอข่าวสารในท้องถิ่นอย่างซื่อสัตย์เที่ยงตรง ใช้วิจารณ์ถ้อยแถลงในการนำเสนอ ต้องการให้หนังสือพิมพ์ประชาชนเป็นทางเลือกให้กับประชาชน มุ่งสร้างการมีส่วนร่วมในสังคม

2.1.4 วิสัยทัศน์ของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง

เจ้าของ ผู้อำนวยการ หรือบรรณาธิการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง มีความคาดหวังที่จะพัฒนาหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นของตนเป็นหนังสือพิมพ์คุณภาพ ทั้งการพัฒนาารูปแบบ เนื้อหาของหนังสือพิมพ์ เพื่อเปิดมุมมองและการมีส่วนร่วมให้ประชาชนลำปาง

2.1.5 พันธกิจของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง

จากการศึกษาวิจัยพบว่า พันธกิจที่ผู้ประกอบการดำเนินการเพื่อให้ไปถึงความคาดหวังคือ

- 1) พัฒนาบุคลากร ต้องพิจารณาตั้งแต่กระบวนการรับผู้สื่อข่าวใหม่ ต้องมีมาตรฐานในการคัดเลือก เช่น ระดับการศึกษา วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ มีกระบวนการที่พัฒนาบุคลากรในกองบรรณาธิการอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ เข้ารับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ ตามที่องค์กรสมาคมวิชาชีพจัดให้สื่อมวลชนท้องถิ่นอยู่แล้ว
- 2) พัฒนาเนื้อหาของหนังสือพิมพ์ มุ่งเน้นลักษณะหนังสือพิมพ์ที่ต้องเสนอข่าวตรงกับความต้องการของผู้อ่าน นำเสนอด้วยข้อเท็จจริง มีการวิเคราะห์เจาะลึกมากขึ้น มีความหลากหลาย เพื่อสร้างความสนใจ
- 3) พัฒนาเทคโนโลยี ด้านจัดทาสื่ออุปกรณ์ต้องมีความพร้อมและทันสมัย ทั้งอุปกรณ์ในการทำข่าว และอุปกรณ์ในกระบวนการผลิต
- 4) การส่งเสริมการตลาด เน้นการดำเนินงานเชิงรุก ทั้งด้านผู้อ่านและด้านโฆษณา มีการวิเคราะห์สถานการณ์การตลาดอยู่เสมอ เพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ

2.1.6 นโยบายของเจ้าของ ผู้อำนวยการ หรือบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง

นโยบายของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นทั้ง 10 ฉบับ มีส่วนคล้ายคลึงกัน คือ

- 1) มุ่งนำเสนอข่าวสาร การรายงานข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนในท้องถิ่น
- 2) เป็นสื่อกลางเผยแพร่ข่าวสารจากหน่วยงานของรัฐสู่ประชาชน

- 3) เป็นช่องทางรับเรื่องราวร้องทุกข์ เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนให้กับประชาชนด้วย
- 4) เป็นสื่อเพื่อพัฒนาประชาสังคม มุ่งเน้นการนำเสนอวิถีทางของชุมชน
- 5) สามารถดำรงอยู่ได้ในทางธุรกิจด้วย

2.1.7 ทรัพยากรในการจัดการองค์กร

1) บุคลากรหรือคน จากการศึกษาวิจัยพบว่า ธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง มีการกำหนดคนหรือการจัดคนเข้าทำงานในองค์กรหนังสือพิมพ์ โดยมีโครงสร้างการทำงานอย่างง่าย มีเจ้าของเป็นผู้บังคับบัญชาและสั่งการเพียงคนเดียว แบ่งหน้าที่การทำงานแต่ละฝ่ายแตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสมของแต่ละกิจการ ซึ่งพนักงานสามารถสลับหน้าที่การทำงานได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทั้งเป็นนักข่าว คอลัมน์นิสต์ พนักงานเรียงพิมพ์ การตลาดการเงิน เป็นต้น โดยการจัดองค์กรของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ทั้ง 10 ฉบับ ยังไม่เป็นระบบเหมือนหนังสือพิมพ์ส่วนกลาง เพราะขาดบุคลากรทั้งในจำนวนและประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งบุคลากรในกองบรรณาธิการ กองการผลิต และกองการจัดการ มีความสามารถในการทำหน้าที่ได้มากกว่างานที่ได้รับมอบหมาย

2) เงินและการลงทุน

การดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปางส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็ก 8 ใน 10 ฉบับ มีลักษณะความเป็นเจ้าของเพียงผู้เดียว งบประมาณส่วนใหญ่มาจากเงินส่วนตัวหรือของครอบครัว จึงไม่มีการลงทุนที่ใช้เงินทุนหมุนเวียน แหล่งรายได้ส่วนใหญ่มาจากการโฆษณา ยอดจำหน่ายหนังสือพิมพ์และการลงอวยพรในเทศกาลสำคัญต่างๆ

3) ด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักรกลและเทคโนโลยี

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปางใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักรกลและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการที่ทันสมัย ทั้งในกองบรรณาธิการ ได้แก่ การจัดหาข่าว การส่งข่าว นำกล้องดิจิทัล โทรศัพท์มือถือ โทรสาร คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ สำหรับกองการผลิต การเรียงพิมพ์และระบบการพิมพ์ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นทุกฉบับใช้ระบบออฟเซตในการจัดพิมพ์ ทำให้การนำเสนอข่าวสารมีความรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์มากขึ้น รูปแบบสีทันสมัย ซึ่งการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถลดปัญหาการขาดบุคลากรได้ในระดับหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม การที่เทคโนโลยีพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต้องปรับตัว พัฒนามาตามให้ทัน ซึ่งอาจต้องใช้งบประมาณสูง ในเรื่องของศักยภาพของบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เป็นปัญหามากนัก เพราะผู้ประกอบการคัดเลือกคนเข้ามาตามความรู้ความสามารถอยู่แล้ว

2.1.8 ปัญหาอุปสรรค

จากผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ยังคงมีปัญหาหลายประการ ที่สำคัญได้แก่

- 1) ปัญหาด้านบุคลากร ยังขาดแคลนและขาดประสิทธิภาพ ทั้งกองบรรณาธิการ กองการผลิต และกองการจัดการ ทำให้บุคลากรคนเดียวต้องทำหน้าที่หลายอย่าง การแบ่งงานไม่เป็นระบบ ซึ่งเจ้าของ ผู้อำนวยการ หรือบรรณาธิการระบุว่า ต้องการคัดเลือกพนักงานที่จบการศึกษาด้านนี้มาโดยตรง
- 2) เงินทุน เนื่องจากธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปางเป็นธุรกิจขนาดเล็ก มีเงินทุนหมุนเวียนไม่มากนัก ทำให้การวางแผนของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ไม่ตรงตามกำหนดเวลา และต้องจ้างพิมพ์เป็นส่วนใหญ่
- 3) ปัญหาด้านการจัดองค์กรคือ เจ้าของ ผู้อำนวยการ หรือบรรณาธิการทำหน้าที่เพียงผู้เดียว การบริหารจัดการ การแบ่งงานทั้งกองบรรณาธิการ กองการผลิต และกองการจัดการยังไม่เป็นระบบ
- 4) ปัญหาด้านการจัดจำหน่าย หนังสือพิมพ์บางฉบับยังวางจำหน่ายไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ของจังหวัดอย่างเพียงพอ ผู้ประกอบการต้องวางแผนด้านการผลิตและการจัดจำหน่ายให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- 5) ปัญหาด้านโฆษณาที่มีจำกัด ผู้ประกอบการต้องหาวิธีการในการส่งเสริมการขาย เพื่อดึงดูดเจ้าของโฆษณา

2.2 ลักษณะการบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง

การบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ประกอบด้วย ข้อมูลในการบริหารจัดการในกองบรรณาธิการ กองการผลิต และกองการจัดการของหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับ

2.2.1 การบริหารจัดการกองบรรณาธิการ

1) การจัดโครงสร้างองค์กร

การบริหารจัดการกองบรรณาธิการนั้น มีการแบ่งลักษณะของงานออกเป็นแผนกต่างๆ ค่อนข้างชัดเจน แต่ไม่เป็นสัดส่วนมากนัก กล่าวคือมีห้องๆเดียว อยู่รวมกันหลายฝ่าย เช่น โต๊ะข่าวของกองบรรณาธิการ ห้องภาพ ห้องสมุด อยู่ในห้องเดียวกัน เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องสถานที่และเงินลงทุน อย่างไรก็ตามในส่วน of โต๊ะข่าวนั้น ยังมีขอบข่ายรับผิดชอบค่อนข้างกว้าง ยังไม่มีการแบ่งตามเนื้อหาข่าวชัดเจนเหมือนหนังสือพิมพ์ส่วนกลาง และเนื่องจากผู้สื่อข่าวมีน้อย ทุกคนต้องออกไปทำข่าวทุกประเภท ทั้งข่าวสังคม เศรษฐกิจ การเมือง

บรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ยังคงเป็นในลักษณะวันแมนโชว์ (One Man Show)

2) ที่มาและการคัดเลือกเนื้อหา

เนื้อหาของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง มี 2 ลักษณะคือ

- (1) หนังสือพิมพ์ที่นำเสนอข่าวเบา ได้แก่ “แมงมุม” “ลำปางนิวส์” “เอกราช” “อาณาจักรเหนือ” และ “สะกิดข่าว”
- (2) หนังสือพิมพ์ที่นำเสนอข่าวหนัก ได้แก่ “ประชาชน” “สัญญาชาติไทย” “ตะเอบเรค” “ลานนาโพสต์” และ “ลำปางเศรษฐกิจ”

ที่มาของเนื้อหาเกิดจากผู้สื่อข่าวหาข่าวจากแหล่งข่าว อินเทอร์เน็ต การประชุมส่วนราชการ จากนั้นส่งข่าวหลายช่องทางโดยทางโทรสาร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ หรือนำข่าวมาส่งด้วยตัวเอง สำหรับการเลือกข่าวจะประชุมโต๊ะข่าวเพื่อเลือกข่าวลงหน้าหนึ่ง เป็นข่าวหลักหรือข่าวรองโดยเลือกข่าวที่น่าสนใจ อย่างไรก็ตามข่าวที่ได้รับการคัดเลือก ต้องเป็นข่าวที่ได้จากการสืบเสาะข้อมูลเชิงลึกจากแหล่งข่าวด้วย

หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ทุกฉบับปิดข่าวในวันพฤหัสบดี คอลัมน์นิสต์ส่งข่าวก่อนวันอังคาร เพื่อให้ทันวางแผงในวันศุกร์ ส่งผลดีทางด้านการตลาด อาจยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม รายปีก็ปิดข่าววันที่ 10 และวันที่ 25 ของเดือน รายเดือนปิดข่าววันที่ 25 ของทุกเดือน อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจอยู่ที่บรรณาธิการบริหาร ในกรณีที่ส่งคอลัมน์ไม่ทันตามเวลาที่กำหนด บรรณาธิการบริหารจะทดแทนด้วยคอลัมน์ที่มีผู้อ่านส่งเข้ามาหรือนำข่าวสำคัญมาแทน

อย่างไรก็ตามในส่วนของที่มาของเนื้อหา บรรณาธิการหนังสือพิมพ์บางฉบับให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแหล่งข่าวว่า ต้องพัฒนาศักยภาพของการเสนอข่าว ทั้งเรื่องของการเขียนข่าว บทความ สกิปต่างๆที่น่าสนใจ โดยใช้รูปแบบการเขียนข่าวที่ถูกต้อง สามารถตีพิมพ์ได้เลย เพราะหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นมีข้อจำกัดในเรื่องของบุคลากร

3) การตรวจสอบเนื้อหา

การตรวจสอบเนื้อหา เป็นหน้าที่ของบรรณาธิการบริหารซึ่งดูในส่วนข่าวหน้าหนึ่งและคอลัมน์ที่ตนรับผิดชอบ ส่วนคอลัมน์อื่นเป็นหน้าที่ของพนักงานเรียงพิมพ์และผู้สื่อข่าวหรือเจ้าของคอลัมน์ที่พอมีเวลามาช่วยตรวจสอบก่อนส่งพิมพ์ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นทุกฉบับให้ความสำคัญในเรื่องของการตรวจสอบเนื้อหา และข้อเท็จจริงของข่าว โดยเฉพาะกรณีที่มีการร้องเรียนผ่านหนังสือพิมพ์ เนื่องจากอาจมีผู้ได้รับผลกระทบจากการลงพิมพ์ จึงต้องให้ความสำคัญเป็นธรรมแก่คู่กรณี สามารถชี้แจงได้ อาจเป็นทางโทรศัพท์ หรือส่งหนังสือชี้แจงมาที่สำนักงาน

2.2.2 การบริหารจัดการกองการผลิต

หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นทุกฉบับในลำปางจัดพิมพ์ด้วยระบบออฟเซต (offset) ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การผลิตแบ่งได้เป็นสองรูปแบบได้แก่

1) การจ้างพิมพ์ หนังสือพิมพ์ 8 ใน 10 ฉบับ ไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเอง ต้องส่งไปพิมพ์ในโรงพิมพ์ที่จังหวัดนครสวรรค์และเชียงใหม่

เจ้าของ ผู้อำนวยการ หรือบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ ที่ไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเองให้เหตุผลว่าเพราะธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นที่ทำอยู่เป็นธุรกิจขนาดเล็ก ทุนในการดำเนินการมีน้อย ไม่มีประสบการณ์ในการผลิตสื่องานพิมพ์ จึงไม่ควรมีโรงพิมพ์หรือแท่นพิมพ์เป็นของตนเอง เพราะเป็นภาระทั้งในเรื่องต้นทุนและการบริหารจัดการ เมื่อมีแท่นพิมพ์เป็นของตนเอง จำเป็นต้องรับงานพิมพ์อื่นๆด้วยเพื่อเพิ่มรายรับ เช่น รับจัดพิมพ์หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นฉบับอื่นๆ ที่อยู่จังหวัดใกล้เคียง รับพิมพ์ปฏิทิน การ์ดอวยพร เป็นต้น นอกจากนั้นยังต้องแข่งขันกับธุรกิจงานพิมพ์ในจังหวัดลำปางที่มีอยู่จำนวนมาก ธุรกิจงานพิมพ์เหล่านี้มีลูกค้าประจำอยู่แล้ว ดังนั้นหากธุรกิจหนังสือพิมพ์จะมีแท่นพิมพ์ด้วยแล้ว การหาลูกค้าว่าจ้างงานผลิตสิ่งพิมพ์เป็นเรื่องยาก ที่สำคัญคือต้นทุนในการผลิตที่ต้องคิดกันอย่างจริงจังครบถ้วน

2) มีโรงพิมพ์เป็นของตนเอง หนังสือพิมพ์จำนวนสองฉบับมีโรงพิมพ์เป็นของตนเอง ผลดีของการมีโรงพิมพ์เป็นของตนเองคือ สามารถนำเสนอข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ หนังสือพิมพ์วางแผงเร็วกว่าฉบับอื่นๆ จัดรูปเล่มได้มากกว่าฉบับอื่นซึ่งต้องส่งโรงพิมพ์ต่างจังหวัด และส่งผลดีด้านการตลาด แม้จะต้องแบกรับภาระต้นทุนการผลิตที่สูงก็ตาม

การเก็บรักษาข้อมูลข่าวและภาพข่าวในปัจจุบันมีความทันสมัยกว่าเดิมมาก เพราะจัดเก็บไว้ในดิสก์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ แทนที่การเก็บในตู้เอกสารหรือห้องสมุด

2.2.3 การบริหารจัดการหน่วยงานธุรกิจหรือกองการจัดการ

เจ้าของ ผู้อำนวยการ หรือบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ทั้ง 10 ฉบับ แสดงความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ต้องให้ความสำคัญกับหน่วยงานหารายได้เป็นอย่างยิ่ง เช่น แผนกโฆษณา และจัดจำหน่าย โดยจัดแบ่งกลุ่มโฆษณาสินค้าท้องถิ่น กลุ่มโฆษณาสินค้าทั่วไป ซึ่งหนังสือพิมพ์ที่วางแผงในต่างจังหวัดจะรับผิดชอบการหาโฆษณา จากจังหวัดใกล้เคียงที่ส่งหนังสือพิมพ์ไปจัดจำหน่ายด้วย หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นบางฉบับไม่รับโฆษณาย่อย เพราะหากรับโฆษณาย่อยแล้วไม่คุ้มกับการลงทุน เนื่องจากมีต้นทุนในเรื่องของบุคลากรที่ต้องทำอาร์ตเวิร์ก (artwork) และเก็บเงินค่าโฆษณาเพิ่มมากขึ้น ในที่สุดจึงต้องยกเลิกไปและรับลงโฆษณาเฉพาะขนาดใหญ่ การส่งเสริมทางการตลาดของหนังสือพิมพ์ของผู้ประกอบการในจังหวัดลำปางมีหลากหลายรูปแบบ

1) ส่วนผสมทางการตลาด

(1) ด้านรูปแบบเนื้อหา

จากการศึกษาวิจัยพบว่า รูปแบบของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง หากแบ่งตามขนาดของหนังสือพิมพ์แบ่งได้เป็น 2 รูปแบบคือ

หนังสือพิมพ์ขนาดใหญ่หรือตัดสองที่มีขนาด 14 X 20 นิ้ว มีจำนวน 5 ฉบับ ได้แก่ “แมงมุม” “ลำปางนิวส์” “ลานนาโพสต์” “สะกิดข่าว” และ “อาณาจักรเหนือ”

หนังสือพิมพ์ขนาดเล็กหรือขนาดแท็บลอยด์ ที่มีขนาด 11 X 14 นิ้ว มีจำนวน 5 ฉบับ ได้แก่ “เอกราช” “ประชาชน” “ตะเอบรค” “ลำปางเศรษฐกิจ” และ “สัญญาชาติไทย”

หากแบ่งรูปแบบเนื้อหาตามลักษณะของข่าวที่น่าสนใจ ผู้ประกอบการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ปรับรูปแบบเนื้อหาตามกลุ่มเป้าหมายของธุรกิจ เพื่อแบ่งสัดส่วนด้านการตลาด สามารถแบ่งได้เป็นสองประเภทเช่นกัน ได้แก่

1) หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นที่เน้นการนำเสนอข่าวเบา ได้แก่ “แมงมุม” “ลำปางนิวส์” “เอกราช” “ลานนาโพสต์” และ “อาณาจักรเหนือ”

2) หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นที่เน้นการนำเสนอข่าวนัก ได้แก่ “ประชาชน” “สัญญาชาติไทย” “ตะเอบรค” “สะกิดข่าว” และ “ลำปางเศรษฐกิจ”

หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในลำปาง 9 ใน 10 ฉบับ ยกเว้นหนังสือพิมพ์สัญญาชาติไทย ปรับปรุงรูปแบบโดยการเพิ่มสีสันที่น่าสนใจ จัดทำปก 4 สี บางฉบับใช้กระดาษปอนด์ทั้งเล่มเพื่อให้อ่านง่าย สบายตา จำนวน 16-20 หน้า แม้เป็นการลงทุนที่สูงก็ตาม

ส่วนการจัดรูปแบบ หนังสือพิมพ์บางฉบับไม่จัดหน้าให้มีโฆษณา เน้นกันไปจนทำให้คนอ่านไม่สบายตา แม้จะมีการร้องขอจากผู้ซื้อโฆษณา โดยพยายามไม่ให้หน้านั้นมีเพียงแต่โฆษณา ยกเว้นหน้า 4 สิ้นสุดท้าย เนื่องจากเป็นที่สะดุดตาของคนอ่าน ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้อ่านไม่มีใครตั้งใจอ่านแต่โฆษณา ดังนั้นในแต่ละหน้าจึงต้องมีคอลัมน์หรือภาพข่าวและโฆษณาในหน้าเดียวกัน

เนื้อหาของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นทุกฉบับเน้นข่าวสารและเหตุการณ์ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นของจังหวัด มีหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นเพียงสองฉบับนำเสนอเนื้อหากว้างขึ้น ครอบคลุมข่าวสารความเคลื่อนไหวระดับภูมิภาค เพราะมีนโยบายที่ขยายฐานผู้อ่านและโฆษณาให้กว้างขวางขึ้น การนำเสนอเน้นข่าวเหตุการณ์เป็นหลัก เนื้อหาด้านในประกอบด้วยข่าวสังคม การเมือง เศรษฐกิจ บันเทิง กีฬา การศึกษาและวัฒนธรรม หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นหลายฉบับปรับ

รูปแบบในการนำเสนอ เพื่อให้เกิดความแปลกใหม่ในกลุ่มเป้าหมายอื่น โดยนำเสนอข่าวหน้าหนึ่ง เป็นข่าวเหตุการณ์ทางการเมือง ข่าวสังคม และข่าวเศรษฐกิจเป็นหลัก

หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นบางฉบับมีรูปแบบไม่โดดเด่นนัก เช่น

หนังสือพิมพ์เอกราช จะเพิ่มการแข่งขันด้านการข่าวโดยการเชิญคอลัมนิสต์ที่มีประสบการณ์มานาน มีชื่อเสียง น่าเชื่อถือ เพื่อภาพลักษณ์ของหนังสือพิมพ์ คุณภาพของบทความ บทวิเคราะห์ รวมทั้งเน้นการส่งเสริมทางการตลาด โดยการประชาสัมพันธ์ว่าเป็นหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นที่เก่าแก่ที่สุดในจังหวัดลำปาง

นอกจากนี้กลุ่มเป้าหมายที่กำลังเป็นกลุ่มหลักของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ก็คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดสรรงบประมาณมาเป็นสมาชิก หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นมากขึ้น หนังสือพิมพ์หลายฉบับจึงต้องเพิ่มเนื้อหาสาระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากขึ้นกว่าเดิม

(2) ราคา

ในเรื่องของราคา เจ้าของ ผู้อำนวยการ หรือบรรณาธิการ หนังสือพิมพ์ทุกฉบับระบุว่าหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปางระบุว่าขายต่ำกว่าราคาราคาทุน การกำหนดราคามีปัจจัยต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ได้แก่ การไม่กำหนดราคาสูงกว่าหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นอื่นๆ ที่วางแผงอยู่ และไม่สูงกว่าหนังสือพิมพ์ส่วนกลางมากนัก

(3) การจัดจำหน่าย

ผลการวิจัยพบว่า การจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ในจังหวัดลำปางมี 2 ลักษณะ ได้แก่

ก. ผ่านเอเยนต์ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปางส่วนใหญ่ 8 ใน 10 ฉบับ จำหน่ายผ่านเอเยนต์หรือแผงหนังสือ ซึ่งในจังหวัดลำปางมีเพียง 4-5 ร้าน การวางแผงเป็นการฝากขาย ไม่ใช่การขายขาด หากหนังสือพิมพ์จำหน่ายไม่หมดก็ต้องรับคืนมาจากแผง

หนังสือพิมพ์เพียงหนึ่งฉบับวางแผงในห้างสะดวกซื้อ เช่น เซเว่นอีเลฟเว่น เพื่อเพิ่มช่องทางในการจำหน่าย

ข. การบอกรับสมัครสมาชิก หนังสือพิมพ์ที่ใช้การจัดจำหน่ายโดยการบอกรับเป็นสมาชิกมีเพียงฉบับเดียว คือหนังสือพิมพ์ประชาชน กลุ่มเป้าหมายหลักอยู่ที่ภาคประชาสังคมและองค์กรพัฒนาเอกชน ดังนั้น หนังสือพิมพ์ประชาชนจึงไม่ได้มุ่งเน้นวางจำหน่ายแต่เพียงอย่างเดียว แต่ขายในรูปของสมาชิก

การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เนื่องจากรูปแบบ และเนื้อหาของหนังสือพิมพ์คล้ายๆกับหนังสือมติชนสุดสัปดาห์ เนชั่นสุดสัปดาห์ และวางแผงเป็นรายเดือน

การวางแผนในตำแหน่งเดียวกันกับหนังสือเหล่านี้ ผู้อ่านมักเข้าใจว่าเป็นหนังสือส่วนกลางทำให้จำหน่ายได้น้อย ผู้ประกอบการจึงเน้นการจัดจำหน่ายโดยการบอกรับสมาชิก

ส่วนหนังสือพิมพ์สัญชาติไทย ที่สโมสรโรตารีพระบาทสมทบสนับสนุนงบประมาณมาให้เพื่อเผยแพร่กิจกรรมของสโมสร การจัดจำหน่ายจึงไม่เน้นจัดจำหน่ายในเชิงธุรกิจมากนัก ส่วนใหญ่กระจายให้สมาชิกสโมสร อีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนน้อยวางแผนจำหน่าย

สำหรับหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นที่มีการจำหน่ายในระดับภูมิภาค จะส่งผ่านรถโดยสารประจำทางไปยังแผงหนังสือในจังหวัดนั้นๆ

ปัจจุบันหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ไม่วางแผนในวันออกสลากกินแบ่งรัฐบาล เพราะผู้อ่านสามารถติดตามผลการออกสลากกินแบ่งรัฐบาลจากการถ่ายทอดสดทางสถานีโทรทัศน์ สถานีวิทยุ และอินเทอร์เน็ต

(4) การส่งเสริมการตลาด

การส่งเสริมการตลาดของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นของเจ้าของผู้อำนวยหรือบรรณาธิการในจังหวัดลำปาง ทั้งในส่วนของผู้อ่านและเจ้าของโฆษณา มีวิธีดำเนินการหลายวิธีได้แก่

ก. การเข้าร่วมงานสังคม งานพิธีต่างๆ ในฐานะเจ้าของสื่อของผู้ประกอบการ เป็นการประชาสัมพันธ์หนังสือพิมพ์ โดยนำของขวัญไปอวยพรให้แหล่งข่าวเจ้าของโฆษณาในโอกาสต่างๆ ตามหลักการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์

ข. การจัดงานครบรอบหนังสือพิมพ์เป็นประจำทุกปี พบในหนังสือพิมพ์สองฉบับได้แก่ “ลานนาโพสต์” และ “สะกิดข่าว”

ค. การลดราคาค่าโฆษณา พบในหนังสือพิมพ์ “ตะเอบเรด” โดยลดราคาค่าโฆษณาถ้าลงโฆษณาต่อเนื่อง 3-6 เดือน

ง. การจัดสัมมนาทางวิชาการ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กร พบในหนังสือพิมพ์ “ลำปางนิวส์” และ “ลำปางเศรษฐกิจ” โดยหนังสือพิมพ์ “ลำปางนิวส์” เน้นกลุ่มนักเรียนนักศึกษาสาขานิเทศศาสตร์และสื่อสารมวลชน ส่วนหนังสือพิมพ์ “ลำปางเศรษฐกิจ” เน้นกลุ่มชมรม สโมสร สมาพันธ์ต่างๆ กิจกรรมสัมมนาเพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้หนังสือพิมพ์และองค์กร

จ. การมีส่วนร่วมกับภาครัฐ เอกชน ประชาชนในเวทีสัมมนาต่างๆ เช่น การจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม พบในหนังสือพิมพ์ “ประชาชน”

ฉ. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านรายการวิทยุ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปางได้แก่ หนังสือพิมพ์ “สะกิดข่าว” และ “ลำปางเศรษฐกิจ” มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และส่งเสริมธุรกิจ โดยอาศัยสื่อวิทยุที่ตนเองจัดอยู่ทุกวัน

ส่วนหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นที่ไม่มีรายการวิทยุเป็นของตนเอง ใช้วิธีการส่งหนังสือพิมพ์ของตนให้นักจัดรายการวิทยุไปเล่าข่าวในสถานีวิทยุ ทั้งคลื่นหลักและวิทยุชุมชน เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้หนังสือพิมพ์

ข. การกำหนดเวลาว่างแผงให้เร็วขึ้น หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์บางฉบับ ได้แก่ “แมงมุม” และ “ลำปางนิวส์” กำหนดเวลาว่างแผงเร็วขึ้นเป็นวันศุกร์เพื่อช่วงชิงตลาด

ข. การนำเสนอเนื้อหาข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนส่วนใหญ่ เช่น ข่าวการรับสมัครงาน ที่อยู่ของร้านอาหาร อาคารที่พัก กิจกรรมของสถานประกอบการ เพื่อดึงดูดความสนใจของเจ้าของโฆษณา

2) การบริหารการเงิน

หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปางส่วนใหญ่เป็นธุรกิจของคนเพียงคนเดียว ไม่มีการบริหารการเงินที่เป็นระบบ ส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของเจ้าของหนังสือพิมพ์ที่จัดการเอง ไม่มีฝ่ายการเงิน มีหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นเพียงสามฉบับเท่านั้น การจัดการด้านการเงินที่ค่อนข้างเป็นระบบ มีการจัดการระบบเอกสาร เมื่อวางแผงหนังสือพิมพ์ มีใบฝากวางหนังสือ และเมื่อไปรับหนังสือคืน จะมีใบรับสินค้าเพื่อยืนยัน แล้วจึงวางใบเสร็จรับเงิน

ตอนที่ 3 ปัจจัยภายนอกองค์กรหนังสือพิมพ์ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น

ปัจจัยภายนอกองค์กรหนังสือพิมพ์ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการเมือง ข้อกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

3.1 ปัจจัยด้านการเมือง

การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทั้งระดับชาติและระดับท้องถิ่น ส่งผลกระทบในด้านบวกและด้านลบต่อการประกอบธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ด้านบวกคือการได้รับข้อมูลข่าวสารมากขึ้น การโฆษณาที่มึนนักการเมืองมาซื้อพื้นที่ลงโฆษณาหาเสียงมากขึ้น แต่ผลกระทบด้านลบที่ตามมาก็คือ การนำเสนอข่าวสารต่อนักการเมืองไม่ครบถ้วนและครอบคลุม

ปัจจุบันหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ไม่มีนักการเมืองระดับชาติเป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วน เจ้าของหรือบรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับ ใช้วิจารณญาณในการนำเสนออย่างตรงไปตรงมาตามข้อเท็จจริง เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งกับกลุ่มต่างๆ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง จึงไม่ได้รับผลกระทบมากเหมือนในอดีต

สำหรับหนังสือพิมพ์ “เดอะเบรค” และ “อาณาจักรเหนือ” มีนักการเมืองท้องถิ่นซึ่งเป็นนักข่าวหนังสือพิมพ์อยู่แล้วเป็นเจ้าของ ผู้อำนวยการ หรือบรรณาธิการ การนำเสนอข่าวสารส่วนหนึ่งจึงเน้นการสร้างภาพลักษณ์ของตนเอง

3.2 ปัจจัยด้านกฎหมาย

ปัจจัยด้านกฎหมายมีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่เจ้าของ ผู้อำนวยการ หรือบรรณาธิการ ต้องมีความรู้และความเข้าใจในข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น โดยหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นทุกฉบับในจังหวัดลำปาง มีการจดทะเบียนกับกองบังคับการตำรวจนคร ตามพระราชบัญญัติการพิมพ์ พ.ศ. 2484 โดยถูกต้องตามกฎหมาย และมีสำนักงานกฎหมายเป็นที่ปรึกษาด้านกฎหมายของตนเอง ที่ผ่านมามีหนังสือพิมพ์เพียงสามฉบับเท่านั้นที่ถูกฟ้องร้องจากผู้ถูกพาดพิง แต่บรรณาธิการยืนยันว่านำเสนอข่าวสารตามข้อเท็จจริง ตรงไปตรงมา โดยหนังสือพิมพ์ “เดอะเบรค” กับ “แมงมุม” ตกลงยอมความกันได้จึงถอนฟ้องกันไป ส่วนหนังสือพิมพ์ “สะกิดข่าว” ศาลตัดสินให้ชนะคดีหมิ่นประมาท

3.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปางคือ ราคากระดาษกับราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ทำให้ต้นทุนในการผลิตสูงขึ้น หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นที่ไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเอง ยิ่งแบกรับต้นทุนในการผลิตมากขึ้น เนื่องจากไม่สามารถกำหนดราคาของการพิมพ์หนังสือพิมพ์แต่ละฉบับเองได้ หากโรงพิมพ์ที่รับพิมพ์งานขึ้นราคาก็ไม่สามารถต่อรองได้มากนัก

ภาวะเศรษฐกิจถดถอยส่งผลต่อค่าโฆษณา ซึ่งเป็นรายได้หลักของธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ตลาดโฆษณาในจังหวัดลำปาง เป็นตลาดที่แคบกว่าจังหวัดอื่นๆ ในภาคเหนือ เช่น เชียงใหม่และเชียงรายอยู่แล้ว ทำให้เจ้าของโฆษณาไม่สนใจเช่าพื้นที่โฆษณา เมื่อต้นทุนในการผลิตสูงขึ้น ผู้ประกอบการไม่สามารถขึ้นราคาอัตราค่าโฆษณาหรือราคาจำหน่ายหนังสือพิมพ์ได้ทันที แต่ต้องดูทิศทางแนวโน้มของหนังสือพิมพ์ส่วนกลางหรือหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นฉบับอื่นๆ ควบคู่กันไปด้วย ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปางหลายราย จึงเสนอให้รัฐบาลยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือ ทั้งในเรื่องการลดภาษีนำเข้ากระดาษและเครื่องจักรต่างๆ หนังสือพิมพ์หลายฉบับต้องรับภาระขาดทุน

หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นที่เริ่มดำเนินการ แม้เจ้าของ ผู้อำนวยการ บรรณาธิการ หรือบุคลากรในกองบรรณาธิการ จะกว้างขวางในสังคม รู้จักคนมาก แต่ก็ไม่สามารถดึงโฆษณาจากหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นฉบับเดิมได้มากนัก เพราะความผูกพันของเจ้าของโฆษณากับผู้ประกอบการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นเดิม หากเช่าพื้นที่โฆษณาในฉบับอื่นเพิ่มเติม ก็ต้องมั่นใจในผลสำเร็จ

ของการโฆษณา นั้น เพราะเป็นการเพิ่มต้นทุนของเจ้าของโฆษณา แต่หากเช่าพื้นที่โฆษณาในฉบับอื่นโดยถอนโฆษณาจากฉบับเดิม เจ้าของโฆษณาอาจได้รับผลกระทบจากการนำเสนอข่าวของผู้ประกอบการบางฉบับ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นหลายฉบับจึงมีผลประกอบการเพียงเลี้ยงตัวเองได้เท่านั้น

เมื่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ส่งผลกระทบต่อธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ต้องใช้นโยบายทั้งการลดอัตราค่าลงคนที่ไม่จำเป็น ใช้เทคโนโลยีมากขึ้น การใช้นโยบายประหยัด การใช้ส่วนผสมทางการตลาด ทั้งในส่วนของผู้อ่านและเจ้าของโฆษณา เพื่อเพิ่มยอดขายและยอดโฆษณา

3.4 ปัจจัยด้านสังคม

3.4.1 การมีส่วนร่วมของประชาชน

หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในลักษณะต่างๆ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้แสดงความคิดเห็นหรือร้องเรียนเรื่องต่างๆ เปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงปฏิกิริยาสะท้อนกลับด้วยวิธีการต่างๆ ในกรณีที่หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นนำเสนอข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมและหนังสือพิมพ์เปิดพื้นที่ในหน้าหนังสือพิมพ์ให้ประชาชน นำเสนอข้อมูลข่าวสารในชุมชนของตนเองได้อย่างสม่ำเสมอ

3.4.2 ผู้อ่าน

ผู้อ่านมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประกอบธุรกิจหนังสือพิมพ์หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง กลุ่มผู้อ่านหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นส่วนใหญ่สนใจเปิดรับข่าวสารที่เป็นข่าวเหตุการณ์ เช่น ข่าวอาชญากรรม ข่าวอุบัติเหตุ เป็นต้น ผู้ประกอบการหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นหลายฉบับ ทั้งหนังสือพิมพ์ “เมงมูม” “ลำปางนิวส์” “เอกราช” และ “อาณาจักรเหนือ” จึงเน้นการนำเสนอข่าวเหล่านี้

ผู้ประกอบการหนังสือพิมพ์หลายฉบับ ภายหลังจากประกอบการมาระยะหนึ่งได้ปรับเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย เพื่อลดการแข่งขันด้านการตลาด ซึ่งมีหนังสือพิมพ์ฉบับต่างๆ นำเสนอในลักษณะเดียวกันอยู่แล้ว จึงปรับรูปแบบเนื้อหาการนำเสนอเพื่อตอบสนองผู้อ่านอีกกลุ่มหนึ่ง เช่น หนังสือพิมพ์ “ลานนาโพสต์” เน้นกลุ่มผู้อ่านเป็นคนที่มีความรู้ระดับกลาง โดยเน้นข่าวสารด้านการเมืองและสังคมเป็นหลัก หนังสือพิมพ์ “ลำปางเศรษฐกิจ” นอกจากปรับกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้อ่านที่สนใจข่าวสารด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวแล้ว ยังเปลี่ยนแปลงพื้นที่ที่จำหน่ายจากทั้งจังหวัดมาเน้นหนักที่ 4 อำเภอ ซึ่งมีศักยภาพในการซื้อและเช่าพื้นที่โฆษณา หนังสือพิมพ์ “ประชาชน” และ “สัปดาห์ไทย” กลุ่มผู้อ่านเป็นภาคประชาสังคม กลุ่มพลังมวลชน

สมาชิกชมรมสโมสรต่างๆเนื้อหาเน้นการพัฒนาชุมชน กิจกรรม ผลการดำเนินงานของชมรมองค์กรต่างๆ นอกจากนี้ยังปรับเนื้อหาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ของจังหวัดลำปางให้มากที่สุด เพื่อสนองตอบความสนใจของผู้อ่านที่ติดตามข่าวสารในท้องถิ่นของตน

3.5 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยี ในส่วนของการมีหนังสือพิมพ์ออนไลน์ การจัดรายการเล่าข่าวของสถานีโทรทัศน์ช่องต่างๆ ไม่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น แต่จะส่งผลกระทบด้านลบต่อหนังสือพิมพ์ส่วนกลางมากกว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นคือ การขยายตัวของเคเบิลทีวีท้องถิ่นกับวิทยุชุมชนที่มีมากขึ้น เพราะกลุ่มเป้าหมายที่ให้ความสำคัญกับหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น เป็นบุคคลกลุ่มเดียวกับธุรกิจเคเบิลทีวีและวิทยุชุมชน เนื่องจากการนำเสนอข้อมูลข่าวสารมีลักษณะคล้ายกับหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น แต่มีความได้เปรียบที่การนำเสนอข่าวสารเป็นไปด้วยความรวดเร็วและทันเหตุการณ์มากกว่า จึงมีความจำเป็นที่หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นต้องนำเสนอข่าวสารในเชิงวิเคราะห์เจาะลึกมากขึ้น

2. อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยภายในองค์กรหนังสือพิมพ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยภายในองค์กรหนังสือพิมพ์ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นได้แก่ ลักษณะของสื่อ ลักษณะความเป็นเจ้าของนโยบาย บุคลากรทั้งผู้ประกอบการและและพนักงาน ทูม วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีและการส่งเสริมการตลาด

ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ ครุณี หิรัญรักษ์ (2544) ที่กล่าวถึงปัจจัยแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการจัดการองค์กรหนังสือพิมพ์ ได้แก่ทุนหรือแหล่งทุนที่สนับสนุนธุรกิจขององค์กรให้ดำเนินอยู่ต่อไปได้ เจ้าของผู้ประกอบการ เช่น การตัดสินใจต่างๆ ขึ้นอยู่กับเจ้าของผู้ประกอบการ รวมทั้งลักษณะธุรกิจของหนังสือพิมพ์ มีทั้งหนังสือพิมพ์ที่เน้นข่าวเบา และหนังสือพิมพ์ที่เน้นข่าวหนัก ซึ่งเป็นส่วนชีวิตร่วมกันต่างๆ ในองค์กรควรมีหรือขยายตามความจำเป็นของหนังสือพิมพ์นั้น

ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ บำรุง สุขพรรค (2549) ที่ศึกษาบทบาทหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นต่อการส่งเสริมความรู้ เรื่องการพัฒนาชนบทตามแนวยุทธศาสตร์ชาติ พบว่าปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอข่าวสาร ได้แก่ ปัจจัยด้านต้นทุนการผลิตและรายได้ของหนังสือพิมพ์ รองลงมาได้แก่จรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนศักยภาพของผู้ประกอบการและผู้สื่อข่าว

ลักษณะของสื่อหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง เป็นหนังสือพิมพ์ที่เกิดขึ้นตามความต้องการ อุดมการณ์ของคนในท้องถิ่นนั้น ลักษณะของสื่อมุ่งเสนอเนื้อหาที่เน้นเรื่องราวของท้องถิ่นและชุมชน เป็นกลไกหนึ่งในการรับใช้ประชาชน เพื่อต่อสู้กับความเลวร้ายของสังคม มีกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นผู้อ่านในท้องถิ่นที่หนังสือพิมพ์วางจำหน่าย ทำให้ได้รับความสนใจจากคนที่อยู่ในท้องถิ่นนั้น

ผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นริศรา บัวขาว (2541) เรื่องบทบาทของท้องถิ่นที่นำเสนอผ่านสื่อมวลชนท้องถิ่นในจังหวัดอุบลราชธานี ทั้งโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ในจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งพบว่าสื่อท้องถิ่นทุกประเภทมีเนื้อหาข่าวที่สะท้อนบทบาทตามแนวคิดสื่อมวลชนท้องถิ่นคือบทบาทในการพัฒนา บทบาทในการรักษาภาพลักษณ์และความสามัคคี และบทบาทในการส่งเสริมประชาธิปไตย รวมไปถึงบทบาทในการประชาสัมพันธ์ โดยสื่อมวลชนท้องถิ่นให้ความสำคัญกับแหล่งข่าวที่เป็นบุคคลหรือหน่วยงานภาครัฐ

ลักษณะความเป็นเจ้าของ จากผลการวิจัยพบว่า หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นมีลักษณะความเป็นเจ้าของเพียงผู้เดียว และแบบผู้ถือหุ้นร่วมกัน อย่างไรก็ตามหนังสือพิมพ์ 2 ฉบับในจังหวัดลำปางแม้มีการดำเนินการในลักษณะที่เจ้าของเป็นผู้ถือหุ้นร่วมกัน แต่ผู้ถือหุ้นมีบทบาทเพียงเป็นแหล่งเงินเท่านั้น ไม่ได้มีบทบาทในการดำเนินกิจการหนังสือพิมพ์แต่อย่างใด เป็นลักษณะเจ้าของกิจการที่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการค่อนข้างสูง สามารถตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฐิติ วิทยสรณะ (2545) ที่ศึกษาเรื่องบทบาทและการดำรงอยู่ของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในกระแสโลกาภิวัตน์ พบว่า ในเรื่องของลักษณะความเป็นเจ้าของนั้น หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นมีลักษณะความเป็นเจ้าของในสองแบบคือ แบบผู้เดียว และลักษณะแบบผู้ถือหุ้นร่วมกัน ซึ่งลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการที่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์กรค่อนข้างสูง สามารถตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

ขณะที่ วิจิตร โสรินทร์ (2547) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความอยู่รอดของหนังสือพิมพ์ในจังหวัดพิษณุโลก พบว่าส่วนใหญ่เจ้าของเป็นธุรกิจแบบทำคนเดียวและบางฉบับเป็นธุรกิจแบบครอบครัว

อย่างไรก็ตาม ลักษณะความเป็นเจ้าของคนเดียวหรือหุ้นส่วนร่วมกัน โดยไม่ได้จัดตั้งเป็นกลุ่มที่ชัดเจน อาจมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ แต่ผลกระทบที่ตามมาก็คือ เมื่อธุรกิจประสบปัญหาด้านเงินทุน ไม่สามารถจ่ายเงินเดือนพนักงานได้ตรงเวลาหรือไม่สามารถผลิตหนังสือพิมพ์จำหน่ายได้ตรงตามกำหนด อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น ศรัทธาของผู้อ่าน ตลอดจนแหล่งทุนที่จะพิจารณาให้กู้เงินมาลงทุน

คนหรือบุคลากร ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ทั้งในส่วนของผู้ประกอบการและพนักงาน จากผลการวิจัยพบว่า เจ้าของผู้อำนวย การหรือบรรณาธิการ มีอุดมการณ์ในการก่อตั้ง ส่วนด้านพนักงานนอกจากพยายามคัดเลือกคนตามความรู้ความสามารถแล้ว บุคลากรในองค์กรยังสามารถพัฒนาตนเอง และทำงานได้หลายหน้าที่

ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ ครุณี หิรัญรักษ์ (อ้างแล้ว) ว่าในการดำเนินกิจการองค์กรหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับจะแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเจ้าของหนังสือพิมพ์ และผู้อื้อหุ้นส่วนที่มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการหนังสือพิมพ์นั้น ๆ ความรับผิดชอบและรายละเอียดบางประการของการประสานงานของหนังสือพิมพ์ ขึ้นอยู่กับการดูแลและควบคุมของหน่วยกลางขององค์กรหรือสำนักงาน ซึ่งมีหน้าที่ให้คำแนะนำและชี้แนะเรื่องต่าง ๆ

ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ สุรัตน์ นุ่มนนท์ (2530) ที่กล่าวถึงหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นไทยว่า สามารถทำตามบทบาทหน้าที่ได้มากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับระดับความสามารถของนักหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ต้องเป็นบุคคลที่ต้องเสียสละ ทำงานหนัก ไม่จำกัดเวลา และมีความรักในท้องถิ่นตนเอง เป็นคนไม่เก็บเนื้อเก็บตัว เข้าร่วมในกิจกรรมของท้องถิ่นทุกอย่าง เจ้าของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นต้องทำให้หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นตอบสนองประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น

ในส่วนของแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่และการบริหารจัดการตามที่จอห์นชยด์ กล่าวว่า เทคโนโลยี (Technology) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในรอบ 20 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านคอมพิวเตอร์ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร

ผลการวิจัยพบว่าหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง นำเทคโนโลยีเข้ามาในการบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ทั้งเทคโนโลยีการจัดหาข่าว การส่งข่าว นากล้องดิจิทัล โทรศัพท์มือถือ โทรสาร คอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ เทคโนโลยีในการจัดพิมพ์ การเรียงพิมพ์และระบบการพิมพ์ที่ทันสมัย ใช้ระบบออฟเซตในการจัดพิมพ์ ทำให้การนำเสนอ

ข่าวสารมีความรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์มากขึ้น รูปแบบสีสันทสวยงาม สามารถลดปัญหาการขาดบุคลากรได้ในระดับหนึ่ง

ด้านการตลาดของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น หมายถึง การที่ธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นผลิตสินค้า คือ ตัวหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นและแจกจ่ายหนังสือพิมพ์ให้กับลูกค้า คือผู้อ่านในท้องถิ่นและผู้ลงโฆษณา โดยหวังว่าเมื่อหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นนั้นสนองความต้องการผู้อ่านและผู้ลงโฆษณาได้อย่างเหมาะสม ลูกค้าจะเกิดความพอใจและจำนวนลูกค้าจะเพิ่มมากขึ้นตามลำดับจนบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ คือ ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น การสร้างความพึงพอใจในตัวหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นให้กับลูกค้าได้นั้น ผู้บริหารหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นควรใช้วิธีค้นหาว่าผู้ซื้ออยู่ที่ไหน มีใครบ้าง มีความต้องการอะไร รวมทั้งกำหนดราคาและนำออกจำหน่าย นอกจากนี้ ผู้บริหารหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นยังควรศึกษาและการวิเคราะห์ส่วนผสมทางการตลาด

หลักการตลาดของธุรกิจหนังสือพิมพ์ ต้องพิจารณาส่วนผสมทางการตลาดซึ่งประกอบด้วย 1) สินค้า ผลิตภัณฑ์ หนังสือพิมพ์เป็นสินค้าเกี่ยวกับอุดมคติ 2) การกำหนดราคาขาย 3) ช่องทางการจำหน่าย ซึ่งประกอบด้วย ขายผ่านเอเย่นต์ สมาชิก 4) การส่งเสริมการตลาด ด้วยวิธีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมพิเศษ และการส่งเสริมการขาย

ผลการวิจัยพบว่ามีความสอดคล้องกัน ในด้านตัวสินค้า บรรณาธิการ เจ้าของหรือผู้อำนวยการหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นมีความเห็นตรงกันว่า มุ่งเน้นที่คุณภาพของเนื้อหา การจัดรูปแบบที่สวยงาม หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นบางฉบับเช่น เอกราช วางแผงมาแล้ว 50 ปี เพราะสามารถสร้างตราสัญลักษณ์ของสินค้าได้ โดยเฉพาะการนำนักเขียนที่มีประสบการณ์มาสร้างแรงจูงใจให้ผู้อ่าน

ส่วนการกำหนดราคาจำหน่ายนั้นต้องพิจารณาจากราคาจำหน่ายของหนังสือพิมพ์ส่วนกลางและหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นด้วยกันเป็นหลัก โดยไม่สามารถกำหนดราคาให้สูงกว่าได้ ยกเว้นหนังสือพิมพ์รายเดือนบางฉบับที่มีจำนวนหน้ามาก จะจำหน่ายในราคาที่สูงกว่า

ช่องทางการจำหน่ายนั้น หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง มีการปรับตัวตามสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา เมื่อมีการแข่งขันสูงทำให้เจ้าของ ผู้อำนวยการหรือบรรณาธิการหนังสือพิมพ์หลายฉบับ เช่น “ลำปางนิวส์” “แมงมุม” กำหนดเวลาวางแผงให้เร็วขึ้น กรณีศึกษาของหนังสือพิมพ์ “ประชาชน” ที่มีรูปแบบคล้ายคลึงกับหนังสือรายสัปดาห์ส่วนกลาง เมื่อตำแหน่งที่วางอยู่ในจุดเดียวกัน ทำให้ไม่ได้รับความสนใจจากผู้อ่าน จึงเน้นการจำหน่ายโดยบอกรับสมาชิกซึ่งสามารถเพิ่มยอดจำหน่ายให้หนังสือพิมพ์ได้มากขึ้น

ด้านการส่งเสริมการตลาดหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ใช้วิธีการเข้าร่วมงานสังคม งานพิธีต่างๆในฐานะเจ้าของสื่อของผู้ประกอบการ จัดงานครบรอบหนังสือพิมพ์การ

ลดราคาค่าโฆษณา การจัดสัมมนาทางวิชาการ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กร การมีส่วนร่วมกับภาครัฐ เอกชน ประชาชนในเวทีสัมมนาต่างๆ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านรายการวิทยุ และการนำเสนอเนื้อหาข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนส่วนใหญ่ เพื่อดึงดูดความสนใจของเจ้าของโฆษณา ทำให้หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง สามารถวางแผนได้ตรงเวลา มีผลประกอบการทั้งยอดจำหน่ายและการเช่าพื้นที่โฆษณาเป็นที่น่าพอใจของผู้ประกอบการ

ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิจิตรา โสรินทร์ (อ้างแล้ว) ที่พบว่า หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดพิษณุโลก เน้นการปรับตัวด้านเนื้อหาและรูปแบบเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้อ่านและผู้ลงโฆษณา ในขณะที่การศึกษาของ อนุสรฯ พุทธิรักษา (2545) พบว่า ราคาค่าของหนังสือพิมพ์ที่เหมาะสมอยู่แล้ว และเห็นว่าไม่ควรปรับราคาขึ้นเท่ากับหนังสือพิมพ์ระดับประเทศ โดยช่องทางการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ต้องสามารถหาซื้อได้ง่ายและสะดวก หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นควรวางจำหน่ายตามแผงหนังสือทั่วไป เพราะหนังสือพิมพ์ที่หาซื้อได้ง่ายจะได้รับความนิยมมากกว่าหนังสือพิมพ์ฉบับที่หาซื้อได้ยากกว่า

การวิเคราะห์ทางการตลาดที่สำคัญ คือการวิเคราะห์คู่แข่งชั้น คือการศึกษาผลกระทบของธุรกิจที่เกิดจากกิจกรรมทางการตลาดของคู่แข่งชั้นทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้ทราบถึงโอกาสที่จะประสบความสำเร็จของธุรกิจ การวิเคราะห์การแข่งขันในตลาดหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นนั้น หมายถึง ความพยายามของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในตลาดที่ต่อสู้กันเอง และต่อสู้กับสื่ออื่นๆ เพื่อแย่งชิงเวลาอ่านหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นของผู้อ่านและเงินลงโฆษณาให้มากที่สุด หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นนั้นๆ โดยผู้บริหารควรศึกษาความเคลื่อนไหวของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นและสื่ออื่นๆ ที่เสนอตัวอยู่ในตลาดในฐานะคู่แข่งของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นตน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภค และสามารถเปรียบเทียบสมรรถนะของตนกับสื่อคู่แข่งได้

ผลการวิจัยพบว่า การที่หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นต้องมีการแข่งขันกัน ทำให้หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปางหลายฉบับ มีการปรับรูปแบบเนื้อหา กลุ่มเป้าหมายทางการตลาดใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรที่ว่า การที่องค์กรสื่อสารมวลชนจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการขยายตลาดและแสวงหากำไร บริบททางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง อาทิ พฤติกรรมของผู้บริโภค เหตุการณ์ต่างๆ ในสังคม หรือความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง เป็นสิ่งที่องค์กรสื่อสารมวลชนแต่ละแห่งต้องให้ความสนใจและปรับตัวให้สอดคล้อง เพื่อยุ่รอดต่อไปในบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้

อภิปรายโดยสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปางได้มุ่งนำเสนอตัวสินค้าที่มีคุณภาพทั้งเนื้อหา การจัดรูปแบบ ไม่กำหนดราคาขายที่สูงเกินไป เพิ่ม

ช่องทางการจัดจำหน่ายให้หลากหลาย โดยใช้กลยุทธ์การส่งเสริมทางการตลาดในเชิงรุก ทำให้มีผลประกอบการเป็นที่น่าพอใจ

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการธุรกิจ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรหนังสือพิมพ์ที่ส่งผลกระทบต่อ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น คือปัจจัยด้านการเมือง ข้อกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี

ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของครุณี หิรัญรักษ์ (อ้างแล้ว) ที่กล่าวถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการจัดการองค์กรหนังสือพิมพ์ ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ ที่หมายถึง ความเจริญรุ่งเรืองและชะตาทางเศรษฐกิจ การตลาดและคู่แข่ง การโฆษณา โดยหนังสือพิมพ์มี รายได้ส่วนใหญ่จากค่าลงโฆษณา เทคโนโลยีที่ใช้เพื่อสร้างความรวดเร็วและประสิทธิภาพของ ผลผลิต การศึกษาของประชาชนในประเทศ เป็นส่วนที่ผลักดันให้การขายหนังสือพิมพ์มียอดขาย เพิ่มขึ้นหรือลดลง ผู้อ่านเป็นกลุ่มเป้าหมายของหนังสือพิมพ์ที่ส่งผลสะท้อนต่อเนื้อหาของการทำงาน ให้สนองความต้องการของผู้อ่านที่หลากหลาย

ในส่วนของกฎหมาย ผู้ประกอบการหนังสือพิมพ์ต้องมีความรู้ทางกฎหมายที่ เกี่ยวข้องกับธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการละเมิดสิทธิเสรีภาพในการเสนอข่าวของตนเองต่อ สาธารณะ

ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการศึกษาของ บำรุง สุขพรรค (อ้างแล้ว) ที่พบว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอข่าวสาร ได้แก่ รายได้จากโฆษณา รองลงมาคือ ผู้อ่าน สภาพเศรษฐกิจ แหล่งข่าวและสภาพสังคมตามลำดับ

ปัจจัยด้านการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ในจังหวัดลำปาง คือ การพึ่งพารายได้โฆษณาจากนักการเมือง ทำให้การนำเสนอข่าวสารของ นักการเมืองขาดความชัดเจน ส่วนอิทธิพลจากการข่มขู่คุกคามในปัจจุบันมีน้อย เนื่องจาก ผู้ประกอบการมีการปรับรูปแบบ เนื้อหา และการนำเสนอข่าวที่ไม่รุนแรงเหมือนสมัยก่อน โดย การนำเสนอข่าวจะคำนึงถึงตลาดโฆษณาด้วย แม้นำเสนอข่าวเปิดโปงความชั่วร้ายของการทำงาน บางหน่วยที่ไม่สุจริต เปิดโปงการฉ้อราษฎร์บังหลวงของหน่วยราชการ การกระทำที่ผิดกฎหมาย ของกลุ่มผู้มีอิทธิพลทางการเมือง เช่น การค้าของเถื่อน หรือการลักลอบตัดต้นไม้ ก็ตาม

สุระเชษฐ์ สุทธิบุตร (2547) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นต่อ การเมืองท้องถิ่น กรณีศึกษาหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นจังหวัดสระบุรี ก็ให้ผลการศึกษาล้ำก้น กล่าวคือ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดสระบุรียังคงถูกจำกัดโดยเงื่อนไขด้วยเรื่องของเศรษฐกิจและทุน ทำให้หนังสือพิมพ์ต้องพึ่งพารายได้จากโฆษณา หรือจากการสนับสนุนจากนักการเมือง เนื่องจาก

รายได้จากส่วนอื่นไม่มีทำการนำเสนอเนื้อหาทางการเมืองออกมาในลักษณะที่ไม่โจมตีใคร ทำให้ขาดความชัดเจนในการนำเสนอเนื้อหา

ปัจจัยด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากทุกฉบับ โดยจดทะเบียนอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และมีสำนักงานกฎหมายเป็นที่ปรึกษา หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นมีหน้าที่เสนอข่าวสารต่อผู้อ่านโดยยึดถือข้อเท็จจริง ความเป็นกลาง ความเที่ยงตรง เพื่อผลประโยชน์ของสาธารณะ ซึ่งอาจเกิดโอกาสพาดพิงถึงผู้อื่นให้ได้รับความเสียหาย อาจถูกฟ้องร้อง ดังนั้นบรรณาธิการและบุคลากรในองค์กรหนังสือพิมพ์จึงจำเป็นต้องศึกษาเรื่องกฎหมาย ทั้งพรบ.การพิมพ์ พ.ศ. 2484 นอกจากนี้บรรณาธิการและบุคลากรในองค์กรยังจำเป็นต้องศึกษากฎหมายควบคุมสื่อสารมวลชน โดยเฉพาะกฎหมายแพ่งและอาญา กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองผู้บริโภค เพื่อจะได้ระมัดระวัง ป้องกันการถูกฟ้องร้องต่อศาล เพราะการถูกฟ้องร้องบ่อยครั้ง ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณค่าของหนังสือพิมพ์ ความศรัทธา และการยอมรับจากผู้อ่าน

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ องค์กรสื่อมวลชนอยู่ภายใต้แรงกดดันทางสังคม การเมือง และที่สำคัญคือ แรงกดดันทางเศรษฐกิจ ด้วยเหตุที่องค์กรสื่อมวลชนทุกองค์กรล้วนแต่เป็นส่วนหนึ่งของสถาบันเศรษฐกิจ การผลิตเนื้อหาของสื่อมวลชนจึงอยู่ภายใต้ความกดดันของความต้องการในการขยายตลาดและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของผู้ประกอบการ ผลที่ตามมาก็คือ องค์กรสื่อมวลชนจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อตลาดที่มีขนาดใหญ่ หลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัยในรูปแบบต่างๆ ในระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมนั้น สื่อก็คือ ปัจจัยการผลิตชนิดหนึ่ง ซึ่งถูกครอบครองโดยผู้ประกอบการซึ่งเป็นเจ้าของ และใช้ปัจจัยการผลิตนี้เพื่อแสวงหากำไร

ปัญหาในด้านเศรษฐกิจ ถือเป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้ธุรกิจหนังสือพิมพ์ต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ผลการศึกษาวิจัยนี้ พบว่าภาวะเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง โดยเฉพาะราคาระบายและราคาน้ำมันที่ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นจึงต้องปรับลักษณะการทำงาน ในส่วนของบุคลากร พนักงานหนึ่งคนสามารถปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่ ทั้งเป็นผู้สื่อข่าว พนักงานเรียงพิมพ์ คอลัมนิสต์ พนักงานการตลาดการเงิน บางฉบับต้องปรับตัวโดยการลดจำนวนหน้า และลดยอดจำหน่าย

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ บุญมี คนตรีเสนาะ (2540) เรื่องกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ในยุคเศรษฐกิจตกต่ำ พ.ศ. 2540 ที่พบว่า องค์กรหนังสือพิมพ์มีการปรับตัวในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ได้แก่ การลดยอดจำหน่าย และลดต้นทุนด้านต่างๆ ในขณะเดียวกันก็ต้องปรับโครงสร้างการทำงานเพื่อ

เพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น การลดพนักงานในองค์กรซึ่งเป็นบุคลากรที่ไม่จำเป็นลง จำกัดกำลังคน เพื่อให้เหมาะสมกับปริมาณงาน รักษาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มากที่สุด

นอกจากนี้ผลการศึกษาวิจัยของ เทิดศักดิ์ แซ่เตียว (2542) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นต่อหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นของลูกค้าในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ก็ให้ผลสอดคล้องกัน กล่าวคือพบว่า ปัญหาสำคัญในการดำเนินงานหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นมีหลายประการ ปัญหาหนึ่งคือ ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ และรายได้จากการขายหนังสือพิมพ์ ซึ่งนับว่าค่อนข้างน้อยมาก เพราะคนยังไม่นิยมซื้อหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นอ่านกันเท่าที่ควร

ผลการศึกษาของ พรทวี ยอดมงคล (2542) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารธุรกิจ หนังสือพิมพ์ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ พบว่า ธุรกิจหนังสือพิมพ์รายวันต้องมีการปรับตัวต่อปัญหาด้านทุนที่เพิ่มขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ คือ การปรับตัวด้านการบริหารงานทั่วไปขององค์กร ด้วยการใช้นโยบายการลดค่าใช้จ่ายทุกด้านและลดขนาดองค์กร การปรับตัวด้านการตลาดเน้นการเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบทางการตลาด 3 ตัว คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางจัดจำหน่าย ส่วนการส่งเสริมการขายดำเนินการตามปกติเช่นเดียวกับช่วงก่อนเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ การปรับตัวด้านการผลิต ด้วยการลดการสูญเสียในการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตทุกขั้นตอน ทั้งนี้ผลของการปรับตัวทำให้ธุรกิจสามารถลดค่าใช้จ่าย จำนวนบุคลากร และขนาดองค์กรให้กระชับลง และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

รวมทั้งผลการศึกษาของ สุพัตรา โพธิ์ทอง (2544) ที่ศึกษาเรื่องการบริหารและการจัดการองค์กรหนังสือพิมพ์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศที่ต้อง ปรับนโยบาย โดยวางแผนงานระยะสั้นและทิศทาง เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นเหมาะสมกับสภาพที่ไม่มีแน่นอนจากสภาพวิกฤติที่แวดล้อมจากภายนอกองค์กร และการปรับแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุแผน องค์กรมีผลกำไรและอยู่รอดได้ โดยปรับแผนการผลิต แผนการเงิน แผนการตลาด และแผนทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้โดยใช้นโยบายการลดทรัพยากร ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

ปัจจัยด้านสังคม ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ให้ประชาชนมีส่วนร่วมกับหนังสือพิมพ์โดยการส่งบทความ ข่าว ส่งจดหมาย เรื่องราวร้องทุกข์ต่างๆ เท่านั้น ยังไม่ได้ให้มีส่วนร่วมในการเลือกเนื้อหาข่าวสารหรือร่วมลงทุน ผลวิจัยสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชลาพันธ์ อุปกิจ (2540) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นรายวันจังหวัดเชียงใหม่ตามแนวคิดประชาสังคม ผลการวิจัย พบว่า หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นรายวันจังหวัดเชียงใหม่ให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหาระดับจังหวัดที่เป็นไปตามความสนใจของประชาชนส่วนใหญ่ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลแก่

หนังสือพิมพ์ในภาคประชาชน คือเป็นผู้ให้ข้อมูลแก่หนังสือพิมพ์ และส่วนใหญ่เป็นผู้นำกลุ่มประชาสังคม ผู้นำทางความคิดหรือนักวิชาการที่มีชื่อเสียง

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จูดี วิทยสรณะ (อ้างแล้ว) ในประเด็นการมีส่วนร่วมพบว่า หนังสือพิมพ์ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการส่งข่าว บทความ รับเรื่องราวร้องทุกข์เท่านั้น ไม่ได้ให้มีส่วนร่วมในการคัดเลือกเนื้อหาและร่วมทุน

ด้านผู้อ่าน พีระ จิรโสภณ (2536) นักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน กล่าวว่า นอกจากผู้จัดทำหนังสือพิมพ์จะรู้จักและใกล้ชิดกับผู้อ่านในท้องถิ่นแล้ว ผู้อ่านเองก็อาจรู้จักและใกล้ชิดกับผู้จัดทำเช่นเดียวกัน สามารถแสดงปฏิกิริยาตอบสนอง ต่อข่าวสารที่เสนอได้โดยตรงและไม่ล่าช้า ทำให้ผู้จัดทำสามารถปรับปรุงข่าวสาร เพื่อสนองความต้องการของผู้อ่านได้ถูกต้อง และแก้ไขข้อผิดพลาดได้ทันที

ผลการวิจัยผู้อ่านพบว่า หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปางนำเสนอเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของผู้อ่าน ด้านรูปแบบปรับให้มีสีสันสวยงาม ใช้กระดาษในการพิมพ์อย่างดี มีคุณภาพเพื่อให้อ่านง่าย เนื้อหาเน้นตามกลุ่มเป้าหมายของหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับ การวางตลาดให้รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์กว่าเดิม ตอบสนองความต้องการของผู้อ่าน ด้านราคาส่วนใหญ่อยู่ระดับเดียวกัน หนังสือพิมพ์บางฉบับเน้นการบอกรับสมาชิก

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อนุสรฯ พุทธรักษา (อ้างแล้ว) พบว่าด้านผลิตภัณฑ์ ผู้อ่านต้องการให้นำเสนอข่าวที่มีความถูกต้องรวดเร็วหลากหลาย

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีนั้น ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นจังหวัดลำปาง กล่าวคือการแข่งขันจากสื่ออื่นๆ เช่น วิทยุชุมชนกับเคเบิลทีวีท้องถิ่น ที่เน้นนำเสนอข่าวสารในลักษณะเดียวกัน แต่มีความได้เปรียบที่นำเสนอก่อนหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น จึงมีความจำเป็นที่หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นต้องนำเสนอข่าวสารในเชิงวิเคราะห์เจาะลึกมากขึ้น

กล่าวโดยสรุปปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ประกอบด้วยปัจจัยทางด้านการเมือง ข้อกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมทั้งในส่วนของผู้อ่านและการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมทั้งด้านเทคโนโลยี ซึ่งเจ้าของ ผู้อ่านรายการหรือบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ ต้องนำมาประกอบในการกำหนดทิศทางการลงทุน เพื่อให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จ ทั้งผลประโยชน์และการคืนกำไรให้สังคม

2.3 เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง

การจัดการองค์กรหนังสือพิมพ์มีการจัดระบบการจัดการด้วยตนเอง มีรูปแบบเฉพาะตัว เช่น จุดมุ่งหมาย ภารกิจ กลุ่มผู้รับสารหรือกลุ่มเป้าหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคม ลักษณะการจัดองค์กรที่มีทั้งแนวตั้งและแนวนอน ในการจัดระบบบริหารขององค์กรหนังสือพิมพ์มีความเปลี่ยนแปลงจากระบบธรรมดาหรือพื้นฐานมาสู่ระดับซับซ้อน มีการขยายตัวเพิ่มจำนวนแผนก และมีการปรับตัวอย่างมากเพื่อให้เป็นไปตามภาวะเศรษฐกิจ

2.3.1 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ขององค์กรหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น

ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ขององค์กรหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้ประกอบการต้องกำหนดให้ชัดเจน และต้องกำหนดแผนงาน ทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลตามที่วางไว้ องค์กรเชิงกลยุทธ์เป็นองค์กรที่มีลักษณะพลวัต (dynamic) แปรเปลี่ยนตามสถานการณ์ ซึ่งได้แก่ ลูกค้านักและผู้แข่งขัน เป็นสำคัญ ผู้บริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ต้องทำหน้าที่ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ที่แปรเปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลา องค์กรเชิงกลยุทธ์จึงเป็นองค์กรแบบเปิดที่สภาพแวดล้อมมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร องค์กรเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่สำคัญคือ มีการบริหารเชิงรวมทั้งองค์กร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ภารกิจ และนโยบายในระยะยาว มีการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ มีการดำเนินกลยุทธ์

ผลการวิจัยนี้พบว่าเจ้าของ ผู้อำนวยการ หรือบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันตรงกันว่า ต้องมีการกำหนดนโยบายในการนำเสนอเนื้อหาที่มีคุณภาพ เป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านในท้องถิ่นเป็นหลัก หนังสือพิมพ์ทุกฉบับมีการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายในการประกอบการ แต่ในทางปฏิบัติยังไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง เพื่อให้ก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนหนังสือพิมพ์ที่ดำเนินการอย่างชัดเจนคือการปรับปรุงด้านเนื้อหาที่น่าสนใจ โดยพัฒนาให้หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นเป็นของท้องถิ่น โดยท้องถิ่น เพื่อท้องถิ่นอย่างแท้จริง มีการปรับรูปแบบการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ แบ่งงานกันทำตามความถนัดของบุคลากร เพื่อให้ได้หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นที่มีคุณภาพ

2.3.2 การบริหารจัดการองค์กรหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นทั้งกองบรรณาธิการ กองการผลิต และกองการจัดการ

การบริหารจัดการองค์กรหนังสือพิมพ์มีหน่วยงานหลัก 3 หน่วยงาน แต่ละหน่วยงานทำงานที่ประสานงานและมีความต่อเนื่องกัน หน่วยงานหลักที่สำคัญดังกล่าว ได้แก่ หน่วยงานด้านบรรณาธิการ หน่วยงานด้านการจัดการ และหน่วยงานด้านการผลิต ต่างมี

ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันตลอดเวลา หน่วยงานแต่ละหน่วยต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การจัดการองค์การธุรกิจหนังสือพิมพ์ ผลการวิจัยพบว่าการจัดองค์กรของเจ้าของ ผู้อำนวยการ หรือบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน ไม่ได้ใช้แนวคิดการจัดองค์กรหนังสือพิมพ์ การจัดองค์การธุรกิจสื่อสาร หรือแนวคิดการจัดองค์กรเพราะมีข้อจำกัดทั้งจำนวนและศักยภาพของบุคลากร บุคลากรแต่ละคนซึ่งส่วนใหญ่ไม่ได้จบการศึกษาด้านสื่อสารมวลชน นิเทศศาสตร์ หรือการบริหารจัดการมาโดยตรง อีกทั้งไม่ได้รับการฝึกฝนอย่างเป็นขั้นตอนและยังต้องรับภาระหน้าที่หลายอย่าง ทั้งการเป็นนักข่าว เรียงพิมพ์ ตรวจทานเนื้อหาการเงิน การตลาดและอื่นๆ

อย่างไรก็ตาม ผลจากการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปางมีการประเมินสถานการณ์ธุรกิจของตนเอง มีการวางแผน และปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ทั้งการปรับรูปแบบ การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการ การวางแผนของกิจการหนังสือพิมพ์ ที่ผู้ประกอบการต้องประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของหนังสือพิมพ์ว่าปัจจุบันเป็นอย่างไร หรือว่ายืนอยู่จุดไหน เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ในขณะนั้น และมองแนวโน้มในอนาคตว่า กิจการหนังสือพิมพ์ต้องการจะเป็นอะไร อย่างไร เพื่อพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการหนังสือพิมพ์ต่อไป ต้องดำเนินกิจกรรมอย่างไร อะไรบ้าง จึงจะบรรลุจุดหมาย ทั้งนี้เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมต่างๆ ของกิจการหนังสือพิมพ์ให้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการจัดโครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจน ทำให้แต่ละหน่วยงานของหนังสือพิมพ์บางฉบับ ทำงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร จึงทำให้หนังสือพิมพ์ไม่สามารถเผยแพร่ทันเวลา ส่งผลกระทบต่อความเชื่อถือในความรู้สึกรับรู้ของผู้อ่าน เพราะการทำหนังสือพิมพ์เป็นงานที่ทำกันเป็นทีม แข่งกับเวลา ต้องการความรวดเร็ว หากขาดความสนใจต่อเนื่องเวลานี้แล้ว ย่อมส่งผลทำให้หนังสือพิมพ์ด้อยประสิทธิภาพ ขาดความสดและความทันสมัยในเนื้อหา

2.3.3 ปัญหาอุปสรรคจากการบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์

ปัญหาการบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร สูงสุดกับเจ้าของหนังสือพิมพ์ การดำรงอยู่ของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น เพื่อทำหน้าที่นำเสนอข่าวสาร และเหตุการณ์ต่อมวลชนให้ดีที่สุดในโลกเสรีนิยมได้นั้น จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ เพื่อหารายได้และกำไรเพียงพอต่อการดำรงอยู่ได้ ในขณะเดียวกันการแสวงหารายได้นั้นต้องไม่กระทบต่ออุดมการณ์ที่เป็นกลาง และการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ด้วยความเป็นอิสระไม่ขึ้นแก่ใคร

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลและมีปัญหามาก คือเรื่องของทุนและบุคลากร ผู้ประกอบการไม่สามารถจ่ายเงินเดือนให้พนักงานในอัตราที่สูงได้ ทำให้ขาดบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีศักยภาพหรือมีความรู้ ความสามารถ จบการศึกษาโดยตรงมาปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ เทิดศักดิ์ แซ่เตียว (อ้างแล้ว) พบว่า ปัญหาสำคัญในการดำเนินงานหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นมีหลายประการ ปัญหาหนึ่งคือ เรื่องบุคลากร และเรื่องเนื้อหาสาระของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ในด้านบุคลากรนั้น ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า สถาบันการศึกษาในจังหวัดควรส่งเสริม สนับสนุนให้นักศึกษาให้ความสนใจเรียนสาขานี้ให้มากขึ้น ชมรมสื่อมวลชน ควรมีบทบาทในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรมากขึ้น รวมทั้งหนังสือพิมพ์ส่วนกลางควรให้ความสำคัญกับการมีโต๊ะข่าวภูมิภาคมากขึ้น เพื่อให้ผู้สื่อข่าวภูมิภาคได้แสดงความสามารถ เพิ่มพูนทักษะ และประสบการณ์ด้านต่างๆ เพราะการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพนอกจากจะทำให้หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นมีคุณภาพแล้ว ยังลดต้นทุนในการผลิตได้อย่างมาก

นอกจากนี้ผลการศึกษายังสอดคล้องกับแนวคิดของ วีรศักดิ์ สาเลษยานนท์ (2530) สุรัตน์ นุ่มนนท์ (2530) และ สมควร กวียะ (2523) ที่พบว่า ปัญหาของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นได้แก่ปัญหาด้านทุนการผลิต เรื่องทุนและค่าใช้จ่ายเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดของหนังสือพิมพ์ ปัญหารายได้ซึ่งรายได้หลักมาจากการโฆษณา แต่ไม่ได้หากันง่ายๆ เพราะการที่เจ้าของสินค้าตัดสินใจให้โฆษณากับไหนนั้นย่อมต้องอาศัยการพิจารณาอย่างถี่ถ้วน ด้วยเหตุนี้ทำให้หนังสือพิมพ์มีการแข่งขันกันสูง ส่วนปัญหาการขาดบุคลากรที่มีความสามารถหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นที่พบเห็นโดยส่วนใหญ่นั้นมักจะเข้าข่ายที่เรียกว่าวันแมนโชว์ คือคนเดียวเป็นทั้งเจ้าของบรรณาธิการ ผู้สื่อข่าว

สรุปผลการศึกษาวิจัยได้ว่า การบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง มีปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องหลายประการ ปัจจัยภายในองค์กรที่ผู้ประกอบการหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นเห็นว่ามีผลต่อการบริหารจัดการมากคือ ต้นทุน ลักษณะเจ้าของผู้ประกอบการ รายได้ของหนังสือพิมพ์ ศักยภาพของบุคลากรทั้งผู้ประกอบการและผู้สื่อข่าว ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม ทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชน ผู้อ่าน เทคโนโลยี ข้อกฎหมายและการเมือง ซึ่งเจ้าของ ผู้อำนวยการหรือบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ต้องปรับตัว ตัวแปรที่มีผลต่อองค์กรหนังสือพิมพ์ได้แก่ ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา ลักษณะหรือแบบอย่างความเป็นเจ้าของ ลักษณะชุมชน สถานการณ์ด้านธุรกิจ ความต้องการที่สำคัญ นโยบายหลักและคุณภาพของผลผลิต

การบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้ประกอบการควรศึกษา ทำความเข้าใจถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลการ

บริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น มีการปรับตัวเพื่อให้หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นประสบผลสำเร็จโดย นำเสนอข่าวสารเพื่อประโยชน์ต่อคนในท้องถิ่น ตามปรัชญา อุดมการณ์วิชาชีพของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นนั้น ขณะเดียวกันก็สร้างผลกำไรที่น่าพอใจให้ผู้ประกอบการด้วย

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ดังนี้

1) ผู้ประกอบการหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นควรสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการของตลาดทั้งในด้านผู้อ่านและเจ้าของโฆษณา

เนื่องจากผู้ประกอบการธุรกิจหนังสือพิมพ์ในจังหวัดลำปาง ส่วนใหญ่เป็นนักข่าว นักหนังสือพิมพ์มาก่อน มีความมุ่งมั่นที่จะประกอบกิจการธุรกิจหนังสือพิมพ์ แต่ยังไม่มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพเพียงพอในการบริหารจัดการธุรกิจ การประกอบธุรกิจไม่เคยสำรวจความต้องการของตลาด ทั้งด้านผู้อ่านและโฆษณา ลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นไปในลักษณะแก้ปัญหาไปในระหว่างการดำเนินการ ธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เวลาในการประเมินสถานการณ์ว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ผลประกอบการของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปางส่วนใหญ่จึงพอเลี้ยงตนเองได้เท่านั้น หลายฉบับประสบปัญหามากมาย บางฉบับประสบภาวะขาดทุน บางฉบับไม่สามารถวางแผนได้ตามกำหนดเวลา เพราะประสบปัญหาทั้งเรื่องของทุนประกอบการ และบุคลากร

ดังนั้นก่อนที่ผู้ประกอบการจะลงทุนประกอบการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ควรศึกษาทำความเข้าใจแนวทาง หลักการการบริหารจัดการธุรกิจให้เข้าใจ ทั้งในด้านของสถานการณ์ เทคโนโลยี และการผลิตธุรกิจหนังสือพิมพ์ด้วย ที่สำคัญคือควรสำรวจความคิดเห็นความต้องการของประชาชน กลุ่มเป้าหมายในท้องถิ่น เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ รวมทั้งการวิเคราะห์ต้นทุน เป้าหมายของการบริหารจัดการ

2) ผู้ประกอบการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ควรวิเคราะห์สถานการณ์ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค และโอกาสในการพัฒนาเพื่อประเมินสถานการณ์

ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูง ทั้งสื่อประเภทเดียวกันที่มีจำนวนมากอยู่แล้ว กับสื่อประเภทอื่นที่เริ่มเข้ามามีบทบาท และได้รับความนิยมมากขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะวิทยุ

ชุมชนกับเคเบิลทีวี ที่เสนอเนื้อหาที่มีความทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ เข้าถึงชุมชนอย่างกว้างขวาง ผู้ประกอบการควรนำข้อมูลมาประกอบในการวางแผนตัดสินใจ เพื่อเพิ่มหรือลดจำนวนการพิมพ์ ปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในด้านการตลาดที่ต้องใช้วิธีการเชิงรุกให้มากขึ้น ทั้งนี้ผู้ประกอบการต้องบริหารอยู่บนพื้นฐานอุดมการณ์ทางวิชาชีพของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นด้วย

3) ด้านส่วนผสมทางการตลาดหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ผู้วิจัยเสนอแนะว่า

ผู้ประกอบการควรผลิตหนังสือพิมพ์ที่มีความท้าทาย แปลกใหม่ แตกต่าง มีความหลากหลาย น่าสนใจ ดึงดูดความสนใจมากกว่าฉบับที่วางแผงอยู่ โดยอาจเพิ่มการนำเสนอข่าวสารจากต่างประเทศที่เกิดผลกระทบต่อคนในท้องถิ่น หรือเสนอเนื้อหาในรูปแบบของการเขียนเชิงสารคดี ที่ชวนติดตาม อ่านเข้าใจง่าย และควรอุทิศพื้นที่หนังสือพิมพ์ให้หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรต่างๆ ทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาสาสมัครสาธารณสุข องค์กรพัฒนาเอกชน เพื่อขยายกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ควรปรับรูปแบบหน้าในของหนังสือพิมพ์จากกระดาษปอนด์เป็น กระดาษปรีฟเพื่อลดต้นทุน

การส่งเสริมการตลาด ควรเน้นการบอกรับสมาชิกในส่วนของหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกลุ่มผู้อ่านทั่วไปให้มากขึ้น ผู้ประกอบการรายใหม่อาจเน้นการให้เปล่าก่อนเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรดำเนินการจัดทำหนังสือพิมพ์ออนไลน์ควบคู่ไปด้วย เพื่อเป็นการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์สร้างภาพลักษณ์ให้หนังสือพิมพ์อีกช่องทางหนึ่ง

4) ชมรมผู้สื่อข่าวควรมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และผู้สื่อข่าวมากกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อพัฒนารูปแบบ การตลาด เทคโนโลยี ผลการวิจัยทำให้ทราบว่าจังหวัดลำปางมีการก่อตั้งชมรมผู้สื่อข่าวนครลำปางมาแล้ว 10 ปี แต่บทบาทหน้าที่ยังเป็นเพียงการช่วยเหลือด้านสวัสดิการแก่สมาชิกที่เสียชีวิตและเจ็บป่วยเท่านั้น ทั้งๆ ที่ธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นประสบปัญหามากมาย โดยเฉพาะในด้านผลประโยชน์

ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า ชมรมผู้สื่อข่าวในจังหวัดลำปาง ควรพัฒนาบทบาทของชมรมในด้านการส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการให้มากขึ้น ทั้งการเป็นเจ้าภาพจัดอบรมสัมมนาพัฒนาศักยภาพบุคลากร จัดสัมมนาในสถานศึกษาต่างๆ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับนักเรียน นักศึกษาที่มีความมุ่งมั่นจะเป็นนักข่าว ทั้งการมีบทบาทในการวางแผนงานพัฒนาบุคลากรส่งไปอบรมตามที่หน่วยงานต่างๆ จัดขึ้น หรือการสร้างเครือข่ายชมรมระหว่างจังหวัดและภูมิภาค

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษาวิจัยการบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นของผู้ประกอบการในระดับภูมิภาค เพื่อพิจารณาเปรียบเทียบสถานภาพ การบริหารจัดการ ปัจจัยภายใน ภายนอกที่ส่งผลต่อการประกอบการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น
- 2) ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับมุมมอง และแนวคิดของนักศึกษานิเทศศาสตร์ สื่อสารมวลชนต่อการประกอบธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น
- 3) ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกเข้าพื้นที่โฆษณาของเจ้าของโฆษณาในธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น
- 4) ควรศึกษาถึงการพัฒนาหนังสือพิมพ์สู่ภาคประชาสังคมกับความอยู่รอดของธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น
- 5) ควรศึกษาเพิ่มเติมกลุ่มเป้าหมายที่อ่านหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นว่ามีความพึงพอใจหรือมีการใช้ประโยชน์อย่างไรบ้างจากเนื้อหาข่าวและคอลัมน์ ที่ผู้ประกอบการหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นแต่ละแห่งนำเสนอ