



การปรับตัวของนิตยสารภาพยนตร์ไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์

เกรียงไกร พัฒนกุลโกเมธ

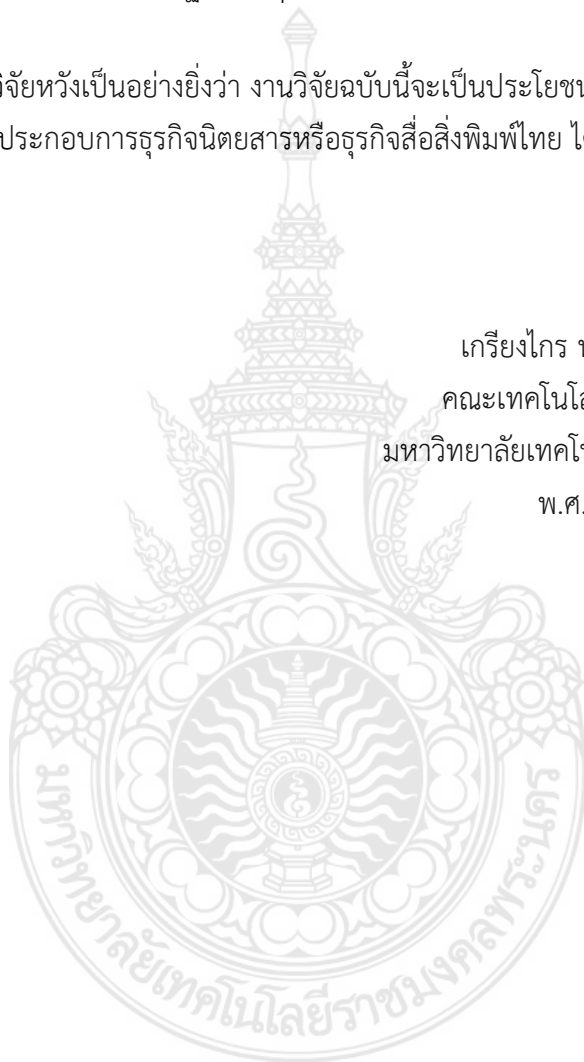
งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณเงินผลประโยชน์ ประจำปีงบประมาณ 2560
คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้จะสำเร็จลุล่วงลงมิได้ หากปราศจากความช่วยเหลือของบุคคลหลายฝ่าย ทั้งเพื่อน อาจารย์และเจ้าหน้าที่ประจำคณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และขอขอบคุณ กำพล ดวงพรประเสริฐ เพื่อนรุ่นน้อง สำหรับมิตรภาพและความช่วยเหลืออันมีค่าในด้านต่าง ๆ

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ และสามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ไทย ได้อย่างเป็นรูปธรรมในอนาคตได้ต่อไป

เกรียงไกร พัฒนกุลโกเมธ
คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
พ.ศ. 25561



บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสารภาพยนตร์ไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาทั้งหมด 3 ข้อคือ

1. เพื่อศึกษาถึงปัญหาการดำเนินธุรกิจของสื่อ นิตยสารภาพยนตร์ไทย ที่เคยมีมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของการมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจสื่อ นิตยสารภาพยนตร์ไทย
3. เพื่อศึกษาการปรับตัวของสื่อ นิตยสารภาพยนตร์ไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์ ว่าควรจะมีการปรับตัวอย่างไรเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อสัมภาษณ์ ใช้เทคนิคการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่มีความรู้จริง (Key Information) ในด้านของการดำเนินธุรกิจ นิตยสารและสื่อสิ่งพิมพ์จำนวน 8 คน โดยมีการตั้งเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างไว้ 2 เกณฑ์คือ

1. เกณฑ์ด้านประสบการณ์ในการบริหารนิตยสาร นิตยสารภาพยนตร์ไทย
2. เกณฑ์ด้านความรู้หรือความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจนิตยสารและสื่อสิ่งพิมพ์

จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีทั้งหมด 8 คน ประกอบด้วย กลุ่มบรรณาธิการ นิตยสารภาพยนตร์ที่ยังดำเนินธุรกิจอยู่ในปัจจุบันจำนวน 3 คน, กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสิ่งพิมพ์ที่เคยมีประสบการณ์บริหารนิตยสารภาพยนตร์ไทย จำนวน 2 คน และกลุ่มนักวิชาการด้านนิเทศศาสตร์ วารสารศาสตร์ สื่อสารมวลชน และสื่อสิ่งพิมพ์ จำนวน 3 คน

จากการประมวลผลรวมของงานวิจัยสามารถสรุปผลออกได้เป็น 3 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ปัญหาการดำเนินธุรกิจของสื่อ นิตยสารภาพยนตร์ไทยที่เคยมีมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันสามารถสรุปออกได้เป็น 4 ข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้
 - 1.1 ปัญหาเรื่องรายได้ โดยแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภทคือ
 - 1) ปัญหาเรื่องรายได้จากค่าโฆษณา และ 2) ปัญหาเรื่องรายได้ยอดขาย
 - 1.2 ปัญหาเรื่องข้อมูลดิบสำหรับนำมาใช้จัดทำเนื้อหา
 - 1.3 ปัญหาเรื่องความเร็วของการจัดเตรียมต้นฉบับเพื่อตีพิมพ์
 - 1.4 ปัญหาเรื่องช่องทางการจัดจำหน่าย โดยแบ่งย่อยออกได้อีก 2 ข้อคือ
 - 1) ปัญหาเรื่องสายส่ง และ 2) ปัญหาเรื่องการจัดวางนิตยสารบนแผง

2. ผลกระทบของการมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทย สามารถสรุปออกได้เป็น 4 ข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ปัญหาเรื่องรายได้ โดยแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภทคือ

1) ปัญหาเรื่องรายได้จากค่าโฆษณา และ 2) ปัญหาเรื่องรายได้ยอดขาย

2.2 ปัญหาเรื่องโครงสร้างองค์กรที่เปลี่ยนไป โดยแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภทคือ

1) ความเปลี่ยนแปลงด้านขนาดขององค์กร และ 2) ความเปลี่ยนแปลงด้านภาระหน้าที่ในการทำงาน

2.3 ปัญหาเรื่องช่องทางการจัดจำหน่าย

2.4 ปัญหาเรื่องของรสนิยมและพฤติกรรมของคนอ่านที่เปลี่ยนไป

3. การปรับตัวของสื่อวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจ สามารถสรุปออกได้เป็น 4 ข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 การปรับตัวด้านโครงสร้างองค์กร

3.2 การปรับตัวด้านเนื้อหาที่น่าสนใจ

3.3 การปรับตัวด้านช่องทางในการนำเสนอเนื้อหา

3.4 การปรับตัวด้านช่องทางการหาโฆษณา

โดยการปรับตัวเพื่อสู้กับยุคสื่อสังคมออนไลน์ หรือเพื่อสู้กับ Disruptive Technology เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้ดำเนินธุรกิจวิทยุกระจายเสียงหรือสื่อสิ่งพิมพ์ทุกรายจะต้องตระหนัก สิ่งที่ต้องคิดเป็นอันดับแรกก็คือ สื่อออนไลน์หรือเทคโนโลยีแบบใหม่ ๆ นั้นไม่ใช่ศัตรูเสมอไป ในบางครั้งอาจจะเป็นมิตรใหม่ที่เพิ่มช่องทางในการหารายได้ให้กับองค์กรธุรกิจของตนเอง

ดังนั้นการทำความเข้าใจธรรมชาติของสื่อออนไลน์ การทำความเข้าใจถึงรสนิยมและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป และการหากลยุทธ์หรือกลวิธีในการนำสื่อออนไลน์ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์จึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งถ้าหากผู้ดำเนินธุรกิจวิทยุกระจายเสียงหรือสื่อสิ่งพิมพ์รายใดสามารถทำได้สำเร็จ สื่อออนไลน์ก็จะกลายเป็นช่องทางสำคัญทั้งในการสร้างรายได้ และสร้างภาพลักษณ์ให้กับตัวขององค์กรธุรกิจเองอย่างยั่งยืน

สารบัญ

บทคัดย่อ.....	(1)
กิตติกรรมประกาศ.....	(3)
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
ปัญหาคำวิจัย.....	5
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	5
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับนิตยสาร.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กร.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับการตลาด.....	15
แนวคิดเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรสื่อมวลชน.....	18
แนวคิดเกี่ยวกับสื่อใหม่และสื่อสังคมออนไลน์.....	20
แนวคิดเกี่ยวกับ Disruptive Technology.....	24
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	26

3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	31
แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา.....	31
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา.....	32
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	33
การวิเคราะห์ข้อมูล	34
การนำเสนอผลการศึกษา.....	35
4. ผลการศึกษา.....	36
4.1 คุณบุษบา เตชศรีสุธี บรรณาธิการบริหาร นิตยสารภาพยนตร์ Starpics	38
4.2 คุณธีพิสิฐ มหานีรานนท์ บรรณาธิการ นิตยสารภาพยนตร์ Bioscope	49
4.3 คุณศิริวรรณ กุลวงษ์วานิชย์ บรรณาธิการ นิตยสารภาพยนตร์ เอนเตอร์เทน	59
4.4 คุณอลงกรณ์ คล้ายสีแก้ว อดีตบรรณาธิการบริหาร นิตยสารภาพยนตร์ Filmax.....	72
4.5 คุณประไพพรรณ เหล่ายนตร์ อดีตบรรณาธิการบริหาร นิตยสารภาพยนตร์ Cinemag และบรรณาธิการบริหาร สำนักพิมพ์มันดี (ปัจจุบัน).....	81
4.6 ดร. วิโรจน์ สุทธิสีมา อาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ และอดีตหัวหน้ากองบรรณาธิการนิตยสารภาพยนตร์ Starpics.....	92
4.7 ผศ.ดร. พจนา รูปแก้ว อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์ คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.....	101
4.8 ผศ. เกศราพร ทองพุ่มพุกษา อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์ คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.....	110

5. สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ	120
สรุปผลการศึกษา	122
ข้อเสนอแนะในการวิจัย	133
บรรณานุกรม	135
ประวัติการศึกษา	139



บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ภาพยนตร์นอกจากจะเป็นสื่อมวลชนที่มีหน้าที่ในการให้ความบันเทิง (To Entertain) เป็นหลักแล้ว ภาพยนตร์ยังมีบทบาทในการถ่ายทอดเนื้อหาสาระที่มีคุณค่าต่อคนดู ทั้งในเชิงของสุนทรียภาพและในเชิงของสาระที่ซ่อนเร้นอยู่ในเนื้อหา และด้วยความที่ภาพยนตร์เป็นสื่อที่ทรงอิทธิพล สามารถสอดแทรกข้อมูลข่าวสารในรูปแบบของความบันเทิงได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยผ่อนคลายอารมณ์ของผู้ชมและสังคม ให้พ้นจากความเหน็ดเหนื่อย ด้วยการพาผู้ชมหลุดพ้นออกไปจากโลกแห่งความจริง (Escape) เป็นการชั่วคราว

ภาพยนตร์จึงกลายเป็นทั้งสื่อมวลชนและสื่อบันเทิง ที่ได้รับความนิยมจากประชาชนทั่วไป ดังจะเห็นได้จากการที่ในปัจจุบัน ภาพยนตร์ได้กลายเป็นธุรกิจบันเทิงที่มีคุณค่ามหาศาล สามารถทำรายรับให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มากมาย

จากการขยายตัวของสื่อภาพยนตร์ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันที่มีอย่างไม่หยุดยั้ง และจากความต้องการของผู้ชมที่ต้องการรับทราบข่าวสาร ความเคลื่อนไหวในวงการภาพยนตร์ รวมถึงทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญ เช่น นักวิชาการหรือนักวิจารณ์ภาพยนตร์ ที่มีต่อตัวภาพยนตร์เรื่องต่าง ๆ ที่กำลังจะเข้าโปรแกรมฉาย เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเลือกซื้อตั๋วเข้าชม จึงทำให้เกิดสื่อเฉพาะทางที่มุ่งเน้นเสนอข่าวสารและความเคลื่อนไหวในวงการภาพยนตร์โดยเฉพาะ โดยสื่อเฉพาะทางดังกล่าวก็คือ **“นิตยสารภาพยนตร์”**

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน มีนิตยสารภาพยนตร์เกิดขึ้นในสังคมไทยหลายฉบับ ตั้งแต่ นิตยสารภาพยนตร์ยุคบุกเบิก เช่น หนังสือและวิดีโอ หรือฟิล์มวิว เรื่อยมาจนกระทั่งถึงนิตยสารภาพยนตร์ยุคใหม่ เช่น Filmax ,Bioscope และ FILMMAKER & FEATURES ซึ่งบางฉบับก็ได้หยุดตีพิมพ์ไปแล้ว แต่บางฉบับก็ยังคงตีพิมพ์ต่อเนื่องยาวนานกว่าสิบปี เช่น นิตยสารภาพยนตร์ Starpics หรือ นิตยสารภาพยนตร์เอนเตอร์เทน

หลังจากการเกิดขึ้นของยุคสื่อสิ่งพิมพ์ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า สังคมโลกและสังคมไทยในปัจจุบัน ได้ก้าวเข้าสู่ยุคที่เรียกว่า “ยุคสื่อสังคมออนไลน์” (Social Media) อย่างเต็มตัว ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะสื่ออินเทอร์เน็ต ซึ่งเข้ามามีบทบาทกับการดำเนินชีวิตของผู้คนในทุกระดับชั้น อินเทอร์เน็ตช่วยหลอมรวมโลกให้เข้าใกล้ความเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความใกล้ชิด รวดเร็ว สามารถเข้าถึงและสื่อสารกันได้ง่ายขึ้น

แม้จะเป็นข้อดีที่ทำให้โลกอันกว้างใหญ่ย่อเล็กลง แต่การเข้ามาและเติบโตอย่างไม่หยุดยั้งของสื่ออินเทอร์เน็ต ก็ทำให้เกิดช่องทางการสื่อสารรูปแบบใหม่ ๆ ตามมาด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์บล็อก (Web Blog), เฟสบุ๊ก (Facebook) หรือ ทวิตเตอร์ (Twitter) รวมถึงเกิดช่องทางการบริโภคสื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบใหม่ เช่น หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (eBooks) ซึ่งให้บริการในรูปแบบของการดาวน์โหลดไฟล์ ซึ่งสามารถอ่านเนื้อหาที่ดาวน์โหลดได้ผ่านอุปกรณ์สื่อสารขนาดเล็ก เช่น โทรศัพท์เคลื่อนที่ หรือ แท็บเล็ต (Tablet) หรือแม้แต่การอ่านเนื้อหาของสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ผ่านทางเว็บไซต์ก็ตาม

การเกิดขึ้นของสื่อสังคมออนไลน์ และช่องทางการสื่อสารรูปแบบใหม่ดังกล่าว ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ รายได้จากการขายและการโฆษณาในธุรกิจสิ่งพิมพ์ค่อย ๆ ลดลงไปเรื่อย ๆ เนื่องจากพฤติกรรมการบริโภคของผู้อ่านที่เปลี่ยนไป สื่อสิ่งพิมพ์มากมายต้องปิดตัวลงเพราะไม่สามารถเผชิญกับภาวะขาดทุนได้ หรือหากไม่ปิดตัวเองก็จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบให้เข้ากับบริบทของผู้อ่านยุคใหม่

ตัวอย่างเช่น นิตยสารนิวส์วีค (Newsweek) นิตยสารข่าวรายสัปดาห์ที่ใหญ่เป็นอันดับสองของสหรัฐฯ รองจากนิตยสารไทมส์ (Time) ได้ตีพิมพ์เผยแพร่เป็นรูปเล่มในฉบับกระดาษครั้งสุดท้ายในวันที่ 31 ธันวาคม 2555 หลังจากตีพิมพ์วางขายทั่วโลกมาแล้วเป็นเวลาเกือบ 80 ปี ก่อนที่รายได้จากค่าโฆษณาและยอดขายจะลดลงอย่างต่อเนื่องจนประสบกับภาวะขาดทุน โดยปัจจุบันนิตยสารนิวส์วีคได้ปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินธุรกิจเป็นรูปแบบดิจิทัลเต็มตัว นั่นคือมีการเก็บค่าสมาชิกโดยผู้ที่สนใจสามารถหาอ่านเนื้อหาของนิตยสารนิวส์ วีคได้ผ่านทางเว็บไซต์ออนไลน์ The Daily Best

ในกรณีของประเทศไทยนั้น ก็เริ่มมีนิตยสารหลายฉบับที่นำเสนอเนื้อหาในรูปแบบของสื่อออนไลน์ควบคู่ไปกับการตีพิมพ์แบบดั้งเดิม อาทิเช่น นิตยสารสารคดี นิตยสารรายเดือนในประเทศไทยที่มีอายุยาวนานกว่าสามสิบปี รวมทั้งเป็นนิตยสารฉบับแรกของประเทศไทยที่นำเสนอเนื้อเรื่องแนวสารคดีทั้งเล่ม ซึ่งปัจจุบันนอกจากนิตยสารสารคดีจะมีการตีพิมพ์ฉบับกระดาษแล้ว ยังมีการเผยแพร่เนื้อหาของนิตยสารให้กับผู้อ่านผ่านทางเว็บไซต์ www.sarakadee.com รวมถึงใช้ช่องทางเฟสบุ๊ก www.facebook.com/sarakadeemag เป็นช่องทางการประชาสัมพันธ์นิตยสารอีกด้วย

ในปี พ.ศ. 2559-2560 สถานการณ์ของสื่อพิมพ์ไทยอาจเรียกได้ว่าเข้าขั้นวิกฤติ โดยบริษัทเอซีเนลเส็น (ประเทศไทย) จำกัด ระบุว่ารายได้โฆษณาของหนังสือพิมพ์สองเดือนแรกของปี 2560 พบว่าอยู่ที่ 1,273 ล้านบาท ลดลง 16.52 เปอร์เซ็นต์ ขณะที่ธุรกิจนิตยสารยิ่งทรุดหนัก รายได้ลดลงมากกว่า 36% เหลือรายได้เพียง 300 ล้านบาทเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีข่าวการประกาศปิดตัวของนิตยสารสกุลไทยรายสัปดาห์ ซึ่งเป็นหนึ่งในนิตยสารที่ตีพิมพ์ต่อเนื่องมายาวนานมากที่สุดฉบับหนึ่งของประเทศไทย คือ 61 ปี โดยนิตยสารสกุลไทยรายสัปดาห์ฉบับสุดท้ายวางแผนในวันที่ 31 ต.ค. 2559

นอกจากนิตยสารสกุลไทยรายสัปดาห์ ในปี พ.ศ. 2560 ยังมีนิตยสารอีกอย่างน้อย 3 ฉบับที่เคยตีพิมพ์อยู่เคียงคู่กับสังคมไทยมาอย่างยาวนานมากกว่า 20 ปี ได้ประกาศปิดตัวลงเช่นกัน ได้แก่ นิตยสารขวัญเรือน มีระยะเวลาตีพิมพ์ต่อเนื่องยาวนานกว่า 49 ปี ได้ประกาศปิดตัวในเดือนธันวาคม

2560 โดยฉบับสุดท้ายที่วางจำหน่ายคือฉบับที่ 1,002, นิตยสารคู่สร้างคู่สม มีระยะเวลาตีพิมพ์ยาวนานถึง 38 ปี ได้ประกาศปิดตัวในเดือนธันวาคม 2560 โดยฉบับสุดท้ายที่วางจำหน่ายคือฉบับที่ 1,005, และ นิตยสารครัว นิตยสารที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการทำอาหาร มีระยะเวลาตีพิมพ์ต่อเนื่องยาวนานกว่า 24 ปี ก็ได้ ประกาศปิดตัวในเดือนกรกฎาคม 2560 ด้วยเช่นกัน (<https://www.sanook.com/news/4660194/>)

ในกรณีของนิตยสารภาพยนตร์นั้น นิตยสารภาพยนตร์ฉบับแรกของไทย ที่ถูกบันทึกไว้ก็คือ นิตยสาร “สมมติภาพยนตร์” ที่นำเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับภาพยนตร์และบันเทิงไทย ออกจำหน่ายเป็นราย สัปดาห์ นอกจากนั้นยังมีนิตยสารบันเทิง ประเภทภาพยนตร์ไทยและละครออกจำหน่ายในยุคแรก เช่น ข่าวภาพยนตร์สยาม ข่าวละครปราโมทย์นาคร นิตยสารภาพยนตร์ ภาพยนตร์บันเทิง ชุมนุมภาพยนตร์ ประมวลภาพยนตร์ เป็นต้น

ซึ่งต่อมาได้มีการผลิตนิตยสารเกี่ยวกับภาพยนตร์อีกหลายฉบับและได้มีการแยกประเภทของ นิตยสารภาพยนตร์จัดเป็นนิตยสารแฟน (Fan Magazine) และได้มีการแยกประเภทของนิตยสาร ภาพยนตร์จัดเป็นนิตยสารแฟน (Fan Magazine) ที่เน้นเจาะตลาดความสนใจเฉพาะ เสนอเกี่ยวกับสาระ และเกร็ดความรู้ในด้านต่าง ๆ โดยมุ่งไปในด้านบันเทิง เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะกับกลุ่มผู้อ่านนิตยสาร ภาพยนตร์

สำหรับนิตยสารภาพยนตร์ที่มุ่งนำเสนอข้อมูล เนื้อหา และความเคลื่อนไหว ของภาพยนตร์ ต่างประเทศฉบับแรกในประเทศไทย คือ สตาร์พิคส์ ต่อมามีนิตยสารภาพยนตร์หลายฉบับ ออกวาง จำหน่ายบนแผงหนังสือ เช่น เอนเตอร์เทน ซีเนี่ยมัก พรีวิว สตาร์แอนด์สไตล์ หนังสือ วิดีโอ फिल्मวิว

โดยนิตยสารแต่ละฉบับจะมีการแข่งขันในการนำเสนอ และมีเนื้อหาเกี่ยวกับภาพยนตร์และดารา จากต่างประเทศโดยเน้นจากฮอลลีวูดเป็นหลัก ด้วยความต้องการทางการตลาด ที่กลุ่มเป้าหมายให้ความ สนใจในการชมภาพยนตร์มากขึ้น จึงทำให้มีผู้ลงทุนจัดทำนิตยสารภาพยนตร์ใหม่ ๆ ออกมาอีกหลายฉบับ เช่น มูฟวี่ใหม่ ป๊อป พัลฟ์ ฟลิก ไปโอสโคป คูล फिल्म फिल्मเมคเกอร์ เอ็มซีน เป็นต้น

จากรายชื่อนิตยสารภาพยนตร์ที่กล่าวมาข้างต้น มีนิตยสารบางฉบับที่ไม่สามารถแข่งขันอยู่ใน ตลาดนิตยสารภาพยนตร์ต่อไปได้ จำเป็นต้องปิดตัวลง เช่น สตาร์แอนด์สไตล์ พรีวิววิดีโอ ซีเนี่ยมัก หนังสือ วิดีโอ फिल्मวิว เอฟ คูล บางฉบับปิดตัวลงและเข้ากลับสู่ตลาดอีกครั้งด้วยหัวข้อใหม่ เช่น นิตยสารฟิล์ม แม็กซ์ โดยบรรณาธิการบริหาร หัวหน้ากองบรรณาธิการ และนักเขียนรับเชิญหลายคนเป็นทีมงานเดิมจาก นิตยสารพัลฟ์

สำหรับนิตยสารที่ยังดำเนินธุรกิจอยู่ในตลาดนั้น ต่างก็แข่งขันในการดำเนินเนื้อหา ภาพประกอบ รูปเล่ม และสีสันทัน เพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้อ่านเป้าหมายมากขึ้น เช่น นิตยสารสตาร์พิคส์ จากเดิมที่มี ข้อมูลเกี่ยวกับภาพยนตร์ฮอลลีวูดเป็นหลัก ก็ปรับให้มีข้อมูลของภาพยนตร์นอกกระแสเพิ่มเข้ามา

นอกจากนั้นยังมีการนำนักเขียน ที่ได้รับความนิยมจากเว็บไซต์ชื่อดัง เช่น พันทิปดอทคอม เข้ามา เป็นนักเขียนรับเชิญในนิตยสารของตน เพื่อดึงดูดกลุ่มผู้อ่านที่สนใจเกี่ยวกับภาพยนตร์ให้อ่านนิตยสาร เพิ่มมากขึ้น เช่น ผู้ใช้นามปากกาว่า “ผมอยู่ข้างหลังคุณ” มาเขียนบทความลงในนิตยสารฟิล์มแม็ก และ “merveillesxx” มาเขียนบทความลงในนิตยสารไปโอสโคป เป็นต้น (ลลิตตา ตั้งสุวรรณ, 2552, น.1-5)

ปัจจุบัน มีนิตยสารภาพยนตร์ของไทย ที่ดีพิมพ์อย่างต่อเนื่องอยู่ด้วยกันทั้งหมดเพียงแค่ 3 ฉบับ คือ นิตยสารภาพยนตร์ Starpics, นิตยสารภาพยนตร์เอนเตอร์เทน และนิตยสารภาพยนตร์ Bioscope ซึ่งแต่ละฉบับก็จะมีระยะเวลาในการวางจำหน่ายที่แตกต่างกันออกไป ทั้งในรูปแบบรายปักษ์และราย เดือน รวมถึงมีการวางกลุ่มเป้าหมายและกลยุทธ์ทางการตลาดที่แตกต่างกันออกไป

จึงเป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งว่า ท่ามกลางสภาวะการตลาดของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ที่ซบเซา นิตยสาร ภาพยนตร์ไทยทั้ง 3 ฉบับ ได้มีการวางแผนการตลาด รวมถึงมีวิธีการปรับตัวให้เข้ากับโลกในยุคสื่อสังคม ออนไลน์อย่างไรบ้าง และผู้อ่านในฐานะที่เป็นผู้บริโภคโดยตรงของธุรกิจสิ่งพิมพ์ มีทัศนคติอย่างไรต่อนิตยสารภาพยนตร์ไทยทั้ง 3 ฉบับนี้

จากทั้งหมดที่กล่าวมา จึงเป็นที่มาของโครงการวิจัยหัวข้อ “การปรับตัวของนิตยสารภาพยนตร์ ไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์” โดยหวังว่าผลการศึกษาคั้งนี้ จะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการ พัฒนาการบริหาร และการปรับตัวของนิตยสารภาพยนตร์ รวมไปถึงนิตยสารแนวอื่นในอนาคตได้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงปัญหาการดำเนินธุรกิจของสื่อ นิตยสารภาพยนตร์ไทย ที่เคยมีมาตั้งแต่อดีตจนถึง ปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของการมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจสื่อ นิตยสาร ภาพยนตร์ไทย
3. เพื่อศึกษาการปรับตัวของสื่อ นิตยสารภาพยนตร์ไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์ ว่าควรจะมีการ ปรับตัวอย่างไรเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ

ปัญหานำการวิจัย

1. ปัญหาการดำเนินธุรกิจของสื่อวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ที่เคยมีมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเป็นเช่นไร
2. ผลกระทบของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจของสื่อวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยในปัจจุบันเป็นเช่นไร
3. การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจของสื่อวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์ควรจะเป็นเช่นไร

ข้อตกลงเบื้องต้น

งานวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีจุดมุ่งเน้น เพื่อศึกษาการปรับตัวขององค์กรวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน ว่ามีการปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคสื่อสังคมออนไลน์อย่างไร โดยอาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้เชี่ยวชาญในแวดวงวิทยุกระจายเสียงหรือสื่อสิ่งพิมพ์ จำนวน 8 คน โดยแบ่งกลุ่มสัมภาษณ์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- 1) กลุ่มบรรณาธิการวิทยุกระจายเสียงที่ยังตีพิมพ์อยู่ในปัจจุบัน
- 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรืออดีตบรรณาธิการวิทยุกระจายเสียง
- 3) กลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสิ่งพิมพ์

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

วิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย หมายถึง วิทยุกระจายเสียงของประเทศไทย มีการตีพิมพ์เป็นภาษาไทย ที่นำเสนอเนื้อหา ข่าวสาร หรือความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในแวดวงวิทยุกระจายเสียง โดยไม่มีการจำกัดว่าจะต้องเป็นเนื้อหาวิทยุกระจายเสียงที่มาจากต่างประเทศ หรือเนื้อหาของวิทยุกระจายเสียงไทยแต่เพียงอย่างเดียว

กลยุทธ์การบริหาร หมายถึง แนวทางหรือวิธีการบริหารงานภายในองค์กร และกลยุทธ์ทางการตลาดต่าง ๆ ที่ผู้ผลิตวิทยุกระจายเสียงนำมาใช้เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การบริหารงานภายในองค์กร หมายถึง การควบคุม ดูแล และการจัดการองค์กรให้มีการประสานการทำงานในส่วนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และได้ผลงานตามที่ต้องการ ประกอบไปด้วยการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม

กลยุทธ์ทางการตลาด หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทางการตลาดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรผู้ผลิตนิตยสาร ภาพยนตร์ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้โดยไม่ขาดทุน

ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการผลิตนิตยสาร ซึ่งแบ่งออกเป็นปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร

ปัจจัยภายในองค์กร หมายถึง สิ่งที่เกิดจากภายในองค์กร และส่งผลกระทบต่อการผลิตนิตยสาร ภาพยนตร์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมจัดการได้ 3 ปัจจัย ได้แก่ จุดยืนและการนำเสนอเนื้อหาเงินทุน และวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยภายนอก หมายถึง สิ่งที่เกิดจากภายนอกองค์กร และส่งผลกระทบต่อการผลิตนิตยสาร ภาพยนตร์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ 6 ปัจจัย ได้แก่ เศรษฐกิจ สายสัมพันธ์ทางธุรกิจ ความต้องการและความสนใจของผู้รับสารหรือผู้อ่าน ความนิยมในสื่อใหม่ คู่แข่ง รวมไปถึงสังคมและการเมือง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้สามารถวิเคราะห์และเรียนรู้ถึงกลยุทธ์การบริหารนิตยสารภาพยนตร์ไทย ตลอดจนปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไทย
2. สามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารนิตยสารภาพยนตร์ไทย หรือนิตยสารแนวอื่น ๆ ได้
3. ได้ทราบถึงวิธีการปรับตัวของสื่อ นิตยสาร ภาพยนตร์ไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์ ว่ามีการปรับตัวอย่างไรทั้งในด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการนำเสนอเนื้อหา และด้านช่องทางการสื่อสารกับผู้อ่าน
4. เป็นประโยชน์ในเชิงวิชาชีพสำหรับอุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสื่อ นิตยสาร ที่จะได้รับรู้ถึงปัจจัยอันเกี่ยวเนื่องกับการบริโภค และการปรับตัวของผู้ผลิตในยุคสื่อสังคมออนไลน์
5. เป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับสื่อ นิตยสาร ภาพยนตร์ และสื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ที่ได้รับรู้ข้อมูลเพิ่มมากขึ้น และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ อ้างอิง หรือศึกษาในประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมได้ต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสารภาพยนตร์ไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์” ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับนิตยสาร
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับการตลาด
4. แนวคิดเรื่องปัจจัยที่ผลต่อการดำเนินงานขององค์กรสื่อมวลชน
5. แนวคิดเกี่ยวกับสื่อใหม่และสื่อสังคมออนไลน์
6. แนวคิดเกี่ยวกับ Disruptive Technology
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับนิตยสาร

นิตยสาร เป็นสื่อมวลชนประเภทสิ่งพิมพ์ที่มีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญต่อสังคม และมีอิทธิพลต่อมนุษย์ในหลาย ๆ ด้าน ทั้งในบทบาทของการให้ข่าวสาร ความรู้ ความบันเทิง ตลอดจนวิเคราะห์เหตุการณ์ อันเป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภคกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม นอกจากบทบาทของนิตยสารแล้ว เนื้อหาในนิตยสารยังมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อ่านไม่มากนักน้อย ทั้งทัศนคติ ความคิดเห็นและวิถีชีวิตประจำวัน เช่น พฤติกรรมการรับข่าวสาร พฤติกรรมการบริโภค การแต่งกาย ทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ซึ่งส่วนใหญ่จะมากับการรับข่าวสารในนิตยสาร และจากสื่อมวลชนอื่น ๆ

โดยบทบาทของความเป็นสื่อมวลชน นิตยสารทำหน้าที่ผสมผสานระหว่าง ความเป็นหนังสือพิมพ์ กับความเป็นหนังสือเล่ม กล่าวคือ มีส่วนที่คล้ายกับหนังสือพิมพ์ ในเรื่องของการทำหน้าที่ให้ข่าวสาร ข้อมูล ความคิดเห็น ความบันเทิง และเป็นสื่อโฆษณา ส่วนที่คล้ายกับหนังสือเล่ม คือ การทำหน้าที่เสนอเนื้อหาเชิงลึก เพื่อนำรายละเอียดของเรื่องราวเบื้องหลังเหตุการณ์ หรือสถานการณ์มาเสนอได้อย่างรอบด้าน โดยมุ่งให้ความรู้แก่ผู้อ่านเฉพาะกลุ่ม จากการทำหน้าที่ผสมผสานดังกล่าว ทำให้นิตยสารวิวัฒนาการแตกแขนง ออกไปเป็นนิตยสารประเภทต่าง ๆ ตามเนื้อหาและความสนใจของผู้อ่าน นิตยสารจึงมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภคได้โดยตรง ทั้งนี้ นิตยสารยังมีข้อได้เปรียบในเรื่องของเวลา ระยะเวลาที่กำหนดในการวางตลาด เปิดโอกาสให้ผู้จัดทำสามารถวิเคราะห์เจาะลึกนำเสนอข้อมูลได้หลายแง่มุม ถือเป็นข้อได้เปรียบกว่าหนังสือพิมพ์และหนังสือเล่ม

โครงสร้างธุรกิจนิตยสาร

การจัดทำนิตยสารจำเป็นต้องมีหน่วยงานรองรับ มีผู้จัดการของหน่วยงาน (Organization) เป็นผู้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบออกได้ดังต่อไปนี้

1. การเป็นเจ้าของคนเดียว (Individual Proprietorship) ลักษณะการเป็นเจ้าของนิตยสารแบบนี้เหมาะแก่ผู้ดำเนินกิจการนิตยสารขนาดเล็ก ผู้เป็นเจ้าของสามารถควบคุมงานด้วยตนเองอย่างทั่วถึง เจ้าของเป็นผู้รับผิดชอบเองทั้งสิ้น
2. การเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ดำเนินการโดยบุคคล 2-3 คน ร่วมกันรับผิดชอบในการจัดทำนิตยสาร วิธีนี้อาจช่วยให้กิจการเพิ่มผลประโยชน์ได้เร็วขึ้น โดยการแบ่งผลกำไรตามเงื่อนไขและรับผิดชอบงานนิตยสารด้วยกันทั้งหมด
3. การเป็นบริษัท (Corporation) การจัดตั้งเป็นรูปของบริษัท ภายใต้เงื่อนไขทางกฎหมายเป็นเจ้าของร่วมกัน ถือว่าเป็นหุ้นส่วนโดยการเลือกตั้งประธานดำเนินการจากกลุ่มผู้ถือหุ้น

รูปแบบของนิตยสาร

แผนงานต่าง ๆ ในการจัดทำนิตยสารมักมีรูปแบบเป็นพื้นฐาน รูปแบบของนิตยสารหมายถึงแนวความคิดในการจัดทำนิตยสารที่เจ้าของหรือผู้พิมพ์ผู้โฆษณาที่อยู่ รูปแบบนี้จะปรากฏออกมาในลักษณะของโฆษณาเนื้อหาสาระรวมทั้งภาพประกอบ นิตยสารที่มีการจัดการอย่างดีจะมีรูปแบบที่แน่นอน รูปแบบควรจะถูกกำหนดก่อนที่งานส่วนใหญ่ในการจัดทำนิตยสารจะเริ่มขึ้น เช่น การซื้อต้นฉบับงานเขียน การวางแผนการพิมพ์ การขายเนื้อที่โฆษณา เป็นต้น เพราะขั้นตอนเหล่านี้จะต้องดำเนินไปตามรูปแบบที่กำหนดไว้ (ดร.ณิธิ หิรัญรักษ์, 2530, น. 47)

ในการกำหนดรูปแบบของนิตยสาร ผู้พิมพ์ผู้โฆษณาต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ตลาดสำหรับนิตยสาร มาตรฐานครองชีพของผู้อ่าน ระดับการศึกษาของผู้อ่าน ความต้องการและความคิดเห็นของผู้อ่าน งบประมาณการเงินของผู้พิมพ์ผู้โฆษณา และจุดประสงค์ของการจัดทำ เช่น ถ้าต้องการได้ผลตอบแทนด้านการเงิน นิตยสารจำเป็นจะต้องมีผู้อ่านจำนวนมากและมีโฆษณามากพอในการจัดพิมพ์นิตยสารแต่ละฉบับ เป็นต้น รูปแบบของนิตยสารเป็นสิ่งที่ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน ขึ้นอยู่กับเนื้อหาสาระที่ต้องการนำเสนอในนิตยสาร

โดยสรุปแล้ว รูปแบบของนิตยสารจะเป็นตัวกำหนดเนื้อหาที่จะเสนอในนิตยสาร และจะแยกประเภทของนิตยสารให้เด่นชัดในสายตาผู้อ่าน รูปแบบของนิตยสารจะต้องมีการตกลงกัน ระหว่างเจ้าของผู้พิมพ์ผู้โฆษณา และกองบรรณาธิการ การจะทำให้นิตยสารประสบความสำเร็จ รูปแบบของนิตยสารต้องได้รับความสนใจ และดึงดูดใจผู้อ่านให้ซื้อนิตยสาร และติดตามความต่อเนื่องในแต่ละฉบับ

การจัดองค์กรในกองบรรณาธิการนิตยสาร

การจัดองค์การนิตยสารเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ การแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ การจัดกลุ่มงาน ให้เป็นหมวดหมู่ การระบุหน้าที่การงาน การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล และการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ให้ได้สัดส่วนกับงาน ซึ่งโดยทั่วไปองค์การนิตยสาร ไม่ว่าจะมิขนาดเล็กรหรือใหญ่ จะประกอบ ไปด้วยส่วนรับผิดชอบสำคัญ 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายกองบรรณาธิการ ฝ่ายผลิต และฝ่ายจัดการ โดยสามารถสรุป รายละเอียดได้ ดังนี้ (มาลี บุญศิริพันธ์, 2546, น. 222-224)

1. ฝ่ายกองบรรณาธิการ โดยส่วนใหญ่กองบรรณาธิการประกอบไปด้วยบุคลากรดังต่อไปนี้

1.1 ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา (Publisher) เป็นบุคคลที่รับผิดชอบทางกฎหมาย และเป็นผู้กำหนด นโยบายของนิตยสาร แม้ว่าอำนาจหน้าที่ทางกฎหมายของผู้พิมพ์ผู้โฆษณา คือ ผู้รับผิดชอบสูงสุดทั้งฝ่าย กองบรรณาธิการ และฝ่ายจัดการ แต่ในทางปฏิบัติ ผู้พิมพ์ผู้โฆษณาจะเน้นทางด้านการบริหารธุรกิจ มากกว่าทางด้านกองบรรณาธิการ เพราะส่วนใหญ่บุคคลในตำแหน่งนี้ อาจเป็นเจ้าของหรือนายทุนของ นิตยสาร ซึ่งมักมีความสามารถทางด้านการบริหารธุรกิจดีกว่าการทำงานในกองบรรณาธิการ

1.2 บรรณาธิการบริหาร (Managing Editor) เป็นตำแหน่งสูงสุดทางการบริหารนิตยสาร งานหลักคือติดต่อสื่อสารกับพนักงานทุกแผนก ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมงาน ตรวจสอบแก้ไข และงาน บรรณาธิการนิตยสาร การวางแผนและการประชาสัมพันธ์ โดยงานที่มักใช้เวลามากคือการวางแผน ให้ นิตยสารออกมาตามเป้าหมายและรูปแบบที่กำหนด รวมถึงการควบคุมการทำงานให้ดีที่สุด ตำแหน่ง บรรณาธิการบริหารนี้ต้องมีการร่วมมือกับฝ่ายโฆษณาและฝ่ายส่งเสริมการขาย โดยแจ้งถึงข้อมูลเนื้อหา เพื่อหาแนวทางการเพิ่มยอดขายเนื้อหาที่โฆษณาในฉบับที่มีสาระน่าสนใจพิเศษ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ ประชาสัมพันธ์นิตยสาร โดยอาจหาโอกาสพูดในที่สาธารณะ และมีการติดต่อกับกลุ่มในสังคมเพื่อนำ ความคิดมาปรับปรุงนิตยสาร

1.3 หัวหน้ากองบรรณาธิการ เน้นการรับผิดชอบงานประจำวันในกองบรรณาธิการ เพื่อให้เสร็จเป็นรูปเล่มได้ตามที่กำหนด โดยทำงานใกล้ชิดกับนักเขียน และฝ่ายศิลป์ เป็นต้น

1.4 หัวหน้าฝ่ายศิลป์ มีหน้าที่ออกแบบนิตยสาร คัดเลือกตัวพิมพ์สำหรับหัวเรื่องต่าง ๆ และวางแผนการใช้รูปประกอบ รวมถึงประสานงานกับบรรณาธิการบริหาร เพื่อให้ทำนิตยสารน่าดึงดูดทั้ง สีสนัและภาพประกอบ นิตยสารขนาดเล็กและนิตยสารรายเดือน มักไม่มีผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์ประจำ แต่ จะจ้างบริษัทที่เชี่ยวชาญดำเนินงานแทน

1.5 ทีมงานผู้จัดทำนิตยสาร จำนวนผู้ร่วมงาน หรือกองบรรณาธิการของนิตยสารแต่ละ ฉบับ จะไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับปริมาณงานหรือขนาดของนิตยสาร โดยปกติแล้วทีมงานของการทำนิตยสารมี คณะประมาณ 6-12 คน งานนิตยสารส่วนหนึ่งอาจจ้างบุคคลภายนอกทำ เช่น งานเขียนบทความ ข่าวสาร ต่าง ๆ ส่วนบางคอลัมน์และข่าวบริการผู้อ่านจะเขียนโดยทีมงานของผู้จัดทำนิตยสารเอง ในองค์กร นิตยสารทั่วไปจะมีคณะผู้จัดทำ ซึ่งประกอบด้วย บรรณาธิการอำนวยการ บรรณาธิการบริหาร หัวหน้า

ฝ่ายศิลป์ บรรณาธิการบทความ บรรณาธิการตรวจต้นฉบับ เลขานุการกองบรรณาธิการ ผู้จัดการฝ่ายผลิต ซึ่งตำแหน่งเหล่านี้จะไม่มีโครงสร้างตายตัว จำนวนบุคลากรมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความถี่ในการพิมพ์นิตยสาร เช่น รายสัปดาห์ รายเดือน และขึ้นอยู่กับรูปแบบนิตยสาร เช่น นิตยสารข่าวสาร จะมีคณะผู้จัดทำมากกว่านิตยสารเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็น (มาลี บุญศิริพันธ์, 2538, น. 7)

2. ฝ่ายผลิต เป็นหน่วยงานที่รับหน้าที่จัดพิมพ์ต้นฉบับ ที่ผ่านการบรรณาธิกรณแล้วจากฝ่ายบรรณาธิการ ตั้งแต่การเรียงพิมพ์ตามคำสั่งในต้นฉบับ แยกสี ตกแต่งแม่พิมพ์ พิมพ์เป็นรูปเล่ม

3. ฝ่ายจัดการ มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการจัดจำหน่าย โฆษณา ประชาสัมพันธ์ หาสมาชิก และการตลาด หน้าที่ในการโฆษณา คือ การขาย โดยการบอกเล่า แนะนำ เชิญชวนเพื่อให้ผู้อ่านตัดสินใจซื้อ นิตยสาร หรือเพื่อให้ผู้ประสงค์จะโฆษณาตัดสินใจโฆษณาทางนิตยสารแล้วแต่จะตกลงกันว่าจะลงโฆษณาในนิตยสารลักษณะใด สำหรับการประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย คือ การติดต่อสื่อสารและการจัดกิจกรรมกับผู้อ่าน เพื่อให้เกิดการขาย โดยการเป็นสมาชิกหรือซื้อนิตยสารจากแผง และนิตยสารนั้น เป็นสื่อกลางเพื่อโฆษณาสินค้า ดังนั้นกลุ่มผู้ดำเนินงาน

ในธุรกิจนิตยสาร จึงกลายเป็นผู้สนับสนุนการส่งเสริมการขายทั้งสิ้น การจัดจำหน่ายถือว่ามีผลสำคัญที่ต้องให้ความสนใจ เพราะสามารถทำให้การจำหน่ายนิตยสารสูงขึ้น ย่อมหมายถึงกำไรที่จะได้รับ

การจัดองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญ ในการบริหารนิตยสารให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การบริหารนิตยสารให้มีประสิทธิภาพยังประกอบไปด้วยการวางตัวบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากร รวมไปถึงการจัดระบบการประสานงานโดยการสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง

การวางแผนการจัดทำนิตยสาร

ในการจัดทำนิตยสาร จะต้องกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของนิตยสารไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยทั่วไปแล้วนิตยสารแต่ละฉบับ จะกำหนดนโยบายการทำงานและแนวเนื้อหาไว้อย่างกว้าง ๆ แสดงถึงจุดมุ่งหมายของนิตยสาร สะท้อนถึงอุดมการณ์หรือความต้องการของเจ้าของและผู้ผลิต ส่วนวัตถุประสงค์จะกำหนดขึ้น เพื่อสนองนโยบายเจ้าของและกองบรรณาธิการ

นิตยสารแต่ละฉบับอาจมีวัตถุประสงค์ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับนโยบายในการจัดทำนิตยสารฉบับนั้น มุ่งผู้อ่านกลุ่มใดเป็นหลัก ซึ่งนิตยสารที่ผลิตเพื่อจำหน่ายในท้องตลาดทั่วไป จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์เฉพาะในแต่ละฉบับที่จะออกด้วยว่าเน้นที่ตรงจุดไหน จึงจะสามารถเข้าถึงความสนใจ และความอยากรู้ของผู้อ่านในระยะที่นิตยสารฉบับนั้น ๆ จะออกวางสู่ตลาด เช่น นิตยสารที่จะออกใกล้เทศกาลแห่งความรัก ควรมีการวางแผนวัตถุประสงค์แต่เนิ่น ๆ ว่าเนื้อหา และรูปภาพควรเกี่ยวข้องกับ

อะไรบ้าง ในการวางแผนงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ นั้น บรรณาธิการควรพิจารณาถึงความสนใจและความต้องการของผู้อ่าน เพื่อที่จะผลิตนิตยสารคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้อ่านได้โดยทั่วไป

นิตยสารส่วนใหญ่จะมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างน้อยประมาณ 6 เดือน งานหลาย ๆ อย่างจะดำเนินไปพร้อม ๆ กันได้ ถ้าบรรณาธิการได้วางแผนล่วงหน้า และมีขั้นตอนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนการจัดทำนิตยสาร สามารถแบ่งเป็น 4 ระยะ ดังนี้

1. ระยะการเตรียมแผนงาน เป็นระยะที่เจ้าของและบรรณาธิการ ร่วมกันพิจารณานโยบายของนิตยสารและแนวทางในการจัดทำนิตยสาร การเตรียมวางแผนงานในด้านเนื้อหา ต้องจัดให้เป็นไปตามแนวทางที่ไว้ไว้ให้สอดคล้องต่อเนื่องกันทุกฉบับ การวางแผนในระยะนี้จึงประกอบไปด้วย การกำหนดเค้าโครงของนิตยสาร และการสร้างแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องให้สอดคล้องกัน อย่างไรก็ตาม แนวทางที่กำหนดไว้ไม่ควรขัดกับความต้องการ และความสนใจของผู้อ่านส่วนใหญ่

2. ระยะเลือกสรรเนื้อเรื่อง เป็นระยะที่บรรณาธิการกำหนดเรื่องไว้ให้ตรงตามแนวทางที่กำหนดไว้ ระบุประเภทของเรื่องให้แน่นอนและชัดเจน ภาพ ผู้เขียน แหล่งข่าว เป็นต้น ตัวอย่างเช่น กำหนดแนวคิดนิตยสารฉบับวันปีใหม่ ต้องพิจารณาว่าควรมีเรื่องอะไรบ้าง มีภาพประกอบอะไร ก็ภาพ ควรลงบทความประเภทไหน ผู้เขียนคือใคร จะโฆษณาอย่างไร ให้เหมาะสมกับเนื้อหาในแต่ละฉบับ จากจุดนี้เอง ทำให้การกำหนดเนื้อหาของนิตยสารกลายเป็นเรื่องจำเป็น

ในการวางแผนระยะยาว บรรณาธิการกำหนดแนวทางและแนวความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายของนิตยสารล่วงหน้าเป็นระยะเวลานาน ส่วนการวางแผนระยะสั้น คือ การวางแผนบรรจุเรื่องราววัตถุดิบในนิตยสารแต่ละฉบับ โดยมีขั้นตอนตั้งแต่การวางโครงเรื่อง การแสวงหาวัตถุดิบ ผู้เขียน กำหนดการส่งต้นฉบับไปโรงพิมพ์ กำหนดระยะเวลาในการพิมพ์และการติดตามให้นิตยสารออกสู่ตลาดได้ทันเวลา

3. ระยะการดำเนินงานตามแผน เป็นระยะเวลาที่บรรณาธิการเริ่มดำเนินการ ให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ กล่าวคือ ได้มีการแบ่งงานออกเป็น ส่วน ๆ และกำหนดให้ฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีการติดต่อประสานงานกับโรงพิมพ์หรือฝ่ายผลิต การประสานงานระหว่างผู้เขียนและกองบรรณาธิการ การตรวจสอบต้นฉบับและข้อเท็จจริงของข้อมูล ซึ่งจะต้องมีคำอธิบาย และมีการกำหนดระยะเวลาการทำงานอย่างชัดเจน

4. ระยะการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน การประเมินผลสามารถทำได้ 2 ระยะ คือ ระยะการประเมินงานทันทีที่นิตยสารเสร็จแล้ว ด้วยวิธีการวิเคราะห์ภายในกองบรรณาธิการ และระยะติดตามผล จะกระทำหลังจากนิตยสารออกวางตลาดไปแล้วระยะหนึ่ง ในส่วนนี้นอกจากยอดขายจะเป็นตัววัดแล้ว การสำรวจความคิดเห็นของผู้อ่าน แบบสอบถามที่แนบไปกับนิตยสารก็เป็นอีกทางหนึ่ง ที่ช่วยในการประเมินผลเพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพของนิตยสารได้

อย่างไรก็ตาม การจัดทำนิตยสารและการวางแผน จำเป็นต้องขึ้นกับวันหรือกำหนดที่จะพิมพ์และโรงพิมพ์ วันที่กำหนดพิมพ์ต้องแน่นอนและไม่มีการเปลี่ยนแปลง การจัดทำนิตยสารต้องเป็นไปตามที่กำหนดไว้ มิฉะนั้นจะเกิดผลเสียหายหลายประการ เช่น ในด้านความเชื่อถือของผู้อ่าน ผู้ลงโฆษณา

และการขนส่ง เป็นต้น โรงพิมพ์ที่รับงานพิมพ์จากนิตยสารไปแล้ว ควรมีความรับผิดชอบ และสามารถที่จะพิมพ์งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันไว้ เพื่อให้งานพิมพ์ออกมาสู่สายตาผู้อ่านอย่างมีคุณภาพ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

การบริหารเป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกองค์กร สำหรับการบริหารธุรกิจนิตยสาร ซึ่งผลิตโดยองค์กรธุรกิจเอกชนนั้น ผู้บริหารย่อมมีเป้าหมายในการบริหารองค์กรเพื่อความอยู่รอด ต้องการสร้างผลกำไรให้กับองค์กรของตน และบริหารจัดการทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ เพื่อผลิตนิตยสารให้มีคุณภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ และตอบสนองความต้องการของผู้อ่าน ทั้งในด้านการให้ความรู้และความบันเทิง ในฐานะสื่อมวลชนแขนงหนึ่ง ทั้งนี้การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์กร มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อช่วยให้การบริหารงานเกิดความคล่องตัว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

เสนาะ ตีเยาว์ (2544, น. 1) ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ตามความหมายนี้แสดงให้เห็นว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่องานให้สำเร็จ และต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น ในการบริหารองค์กรนั้น ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการจัดการส่วนต่าง ๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปด้วยดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ในการดำเนินการจัดการนี้ เป็นลักษณะของกระบวนการอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นขั้นตอน มีความต่อเนื่อง และสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบของการบริหาร

อองรี ฟาโยล (Henri Fayol, อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2550, น. 35-36) ได้เสนอหลักการบริหาร โดยแบ่งออกได้ตามหน้าที่ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) โดยสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดและพิจารณาวิธีปฏิบัติ เป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายไว้ในอนาคต เพื่อช่วยในการใช้ทรัพยากร และการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เช่น ในการวางแผนบรรณาธิการต้องคำนึงถึงเนื้อหาที่ควรนำเสนอในแต่ละฉบับ และพิจารณาว่าใครในองค์กรทำหน้าที่อะไรบ้าง เพื่อให้เนื้อหาออกสู่สายตาผู้อ่านได้ทันเวลา การวางแผนที่ดี

ต้องมีความเป็นเอกภาพ มีความต่อเนื่อง มีความสอดคล้อง มีเหตุผล สามารถยืดหยุ่นได้ ตลอดจนมีความชัดเจน

การวางแผนงานประกอบไปด้วยแผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) เป็นการวางแผนระยะยาว 5 ปีขึ้นไป ซึ่งอาจหมายถึงการกำหนดนโยบายขององค์กร แผนกลยุทธ์ (Tactical Plans) เป็นแผนระยะปานกลาง ประมาณ 1-5 ปี จะบรรยายละเอียดที่จำเป็นสำหรับองค์กร ซึ่งจะสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ และแผนสุดท้ายคือ แผนปฏิบัติการ (Operational Plans) เป็นแผนระยะสั้น 1 ปี หรือน้อยกว่า ใช้ในการปฏิบัติงานระยะสั้นที่มีเป้าหมายชัดเจนที่เป็นงานประจำ สำหรับองค์กรธุรกิจนิตยสารนั้น แผนปฏิบัติการ ได้แก่ แผนขั้นตอนในการทำงาน แผนการผลิต แผนทางการตลาด แผนการจัดการการเงิน เป็นต้น

การวางแผนในการทำงานและการกำหนดขั้นตอนเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะการวางแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้ประสบปัญหาระหว่างการดำเนินงานน้อยลง แต่อย่างไรก็ตามในการทำงานปัญหาย่อมเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ถึงแม้จะมีการวางแผนล่วงหน้าที่ดีแล้วก็ตาม เช่น ความสนใจของผู้อ่านนิตยสารที่เปลี่ยนแปลงไป มีเหตุการณ์ใดที่น่าสนใจเกิดขึ้นทำให้ต้องปรับเนื้อหา หรือการที่บริษัทโฆษณามีการเปลี่ยนแปลงสัญญา ซึ่งทำให้ผู้บริหารต้องมีแผนรองรับเป็นอย่างดี การป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาระหว่างการทำนิตยสาร อาจทำได้โดยการกำหนดตารางเวลาทำงาน (Scheduling) และพยายามทำงานให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้ การกำหนดตารางเวลาทำงานควรจะแบ่งเป็นทั้งเวลาของแต่ละฝ่ายและคนทำงานแต่ละคน ตลอดจนกำหนดเวลาที่งานแต่ละประเภทหรือแต่ละส่วนควรเสร็จเรียบร้อย

2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นกระบวนการที่จะแบ่งงานและกำหนดหน้าที่ กฎ ระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานร่วมกันขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ หน้าที่ในการจัดองค์กร เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องวางแผนและจัดเตรียมทรัพยากรภายในให้เหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด ตามแนวคิดของ อองรี ฟาโยล สามารถแบ่งการจัดองค์กรออกเป็น 2 ส่วน คือ การจัดโครงสร้างองค์กร (Organizing) และ การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)

2.1 การจัดโครงสร้างองค์กร (Organizing) เป็นกระบวนการในการจัดกลุ่มกิจกรรมที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร โดยการจัดกลุ่มงานและการออกแบบในแต่ละกลุ่ม ขึ้นตรงกับผู้จัดการซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ หรือเป็นการจัดหาทรัพยากรทุกอย่างเพื่อใช้ในการดำเนินงาน เช่น วัสดุดิบ เครื่องมือ เงินทุน และบุคลากร ซึ่งเป็นหน้าที่ในการบริหารจัดการ เพื่อให้บุคลากรและทรัพยากรขององค์กรมีความสอดคล้องกันตามวัตถุประสงค์ วิธีการ และความต้องการที่ต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนและเหมาะสม รวมถึงการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ในกิจกรรมและการปฏิบัติงานที่ สอดคล้องกันและความร่วมมือในการทำงาน ตลอดจนการควบคุม อย่างไรก็ตาม องค์กรจำเป็นต้องปรับโครงสร้างเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับทุกฝ่ายในองค์กร

โดยทั่วไป องค์กรนิตยสารมักมีการจัดองค์กรแบ่งงานออกเป็น 3 ฝ่าย คือกองบรรณาธิการ ฝ่ายผลิต และฝ่ายจัดการ ซึ่งบุคลากรในองค์กรนิตยสารทั้ง 3 ฝ่ายนี้ สามารถแบ่งออกเป็นระดับบุคลากรฝ่ายบริหารและบุคลากรฝ่ายปฏิบัติการ ทั้งนี้ การคัดสรรบุคลากรการแบ่งตำแหน่งหน้าที่ และการจัดองค์กรที่เหมาะสมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบริหารดำเนินการให้นิตยสารแต่ละฉบับนั้นเสร็จสมบูรณ์อย่างดี

การจัดโครงสร้างองค์กรนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 6 โครงสร้าง คือ โครงสร้างแบบเรียบง่าย (Simple Structure) โครงสร้างตามหน้าที่ (Function Structure) โครงสร้างแบบหลายแผนก (Multidivisional Structure) โครงสร้างแบบเมตริกซ์ (Matrix Structure) โครงสร้างแบบทีมผลิตภัณฑ์ (Product Team Structure) และโครงสร้างตามพื้นที่ (Geographic Structure) (วิเชียร วิทยอุดม, 2550, น. 77-80)

2.2 การจัดบุคลากรเข้าทำงาน (Staffing) หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการจัดหาบุคคลให้มีความเหมาะสมกับลักษณะของงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีบุคลากรที่มีความสามารถทุกระดับในงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยการวางแผนด้านกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การจูงใจบุคลากร และการประเมินผล บุคลากรนั้นเป็นปัจจัยภายในองค์กรที่สำคัญต่อองค์กรสื่อสารมวลชน ดังนั้นบุคลากรจึงเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการจัดองค์กร

3. การสั่งการ (Commanding) คือ การที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการจูงใจ หรือกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนอย่างดีที่สุด เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การสั่งการที่ดีนั้นผู้บริหารต้องมีการชี้แนะ ให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบข้อมูลเกี่ยวข้องกับงานที่ตนต้องทำอย่างเพียงพอ รวมถึงการให้ผู้ปฏิบัติได้รับทราบและเข้าใจแผนงานอย่างถูกต้อง ทั้งในรูปของคำสั่งและระเบียบในการทำงาน โดยอาศัยพื้นฐานความสัมพันธ์และความเข้าใจ ไม่ใช่อำนาจแบบเผด็จการ นอกจากนี้ในการสั่งการต้องพิจารณาตามสภาพแวดล้อมของเรื่องราวต่าง ๆ ควรสั่งในเรื่องที่เป็นไปได้ ไม่เกินความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

4. การประสานงาน (Coordinating) เป็นการจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและผู้ปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน และร่วมมือปฏิบัติงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่ซ้ำซ้อน ลดความขัดแย้ง ไม่ก้าวร้าวหน้าที่ซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีคุณภาพ ประหยัดเวลา และทรัพยากร (สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ, 2550, น. 94)

หลักการประสานงานที่ดี ได้แก่ การจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีจัดให้มีระบบของความร่วมมือที่ดี จัดให้มีการประสานนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวิธีประสานงานอาจทำได้โดยให้หน่วยงานกำหนดแผนงาน หรือโครงการพร้อมแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ จัดทำรายละเอียดของงาน (Job

Description) ของหน่วยงานและตำแหน่งต่าง ๆ สำหรับจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจและเต็มใจทำงานให้กับองค์กร

5. การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้ดำเนินไปตามแผนและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่ต้องการ และดำเนินการแก้ไขหากมีปัญหาหรือสิ่งผิดปกติที่ทำให้ผลงานเบี่ยงเบนไปจากแผนที่กำหนด (วิเชียร วิทยอุดม, 2550, น. 250)

วิธีการควบคุมมี 3 รูปแบบ คือ การควบคุมก่อนปฏิบัติงาน การควบคุมขณะปฏิบัติงาน และการควบคุมหลังปฏิบัติงาน ซึ่งการควบคุมที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องเป็นการมองเหตุการณ์ล่วงหน้า และหาวิธีป้องกันปัญหาเหล่านั้นไว้ล่วงหน้า นอกจากนี้ผู้บริหารต้องเลือกเทคนิคการควบคุมที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ปฏิบัติ สามารถติดตามความเคลื่อนไหวของการปฏิบัติงานได้ทันที และเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน

3. แนวคิดเกี่ยวกับการตลาด

การตลาดเป็นกิจกรรมที่สร้างรายได้และกำไรให้กับองค์กร อันนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า สามารถลดต้นทุนต่อหน่วยให้ต่ำลงได้จากการผลิต และช่วยให้องค์กรธุรกิจมีความคิดริเริ่มและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ประกอบกับความรู้ข้อมูลข่าวสารและการมีโอกาเลือกของผู้บริโภคที่มีมาก ทำให้องค์กรธุรกิจต้องใช้การตลาดเป็นกลยุทธ์สำคัญในการดำเนินธุรกิจ หากมีการวางแผนและใช้กลยุทธ์ทางการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน ในองค์กรธุรกิจสื่อสารมวลชนก็เช่นเดียวกัน การวางแผนทางการตลาดเข้ามามีบทบาทสำคัญ ในการดำเนินธุรกิจให้คงอยู่ในตลาดได้และประสบความสำเร็จ นิตยสารประเภทต่าง ๆ ในตลาดต่างก็ใช้กลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้อ่าน และลูกค้าผู้ซื้อโฆษณาควบคู่ไปกับการสร้างเนื้อหาในนิตยสาร

ส่วนประสมการตลาด

การดำเนินงานทางการตลาดมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดหรือวางแผนการตลาด ซึ่ง ฟิลิป คอตเลอร์ (Kotler, 2006, p. 48) เรียกองค์ประกอบเหล่านี้ว่า ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) อันประกอบไปด้วยผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ส่วนประสมการตลาด คือ องค์ประกอบสำคัญในการดำเนินงานทางการตลาด ที่สามารถควบคุมได้ องค์กรธุรกิจต้องเลือกส่วนประสมทางการตลาดที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ทางการตลาด โดยมีเครื่องมือต่อไปนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง ตัวสินค้าทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ บวกกับความพอใจและผลประโยชน์ที่ผู้บริโภคได้รับจากการซื้อสินค้านั้น องค์กรธุรกิจต้องมีการผลิตสินค้า หรือปรับปรุงสินค้าให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายประการด้วยกัน ปัจจัยประการแรกต้องคำนึงถึงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ พยายามสร้างความแตกต่างให้กับตราสินค้าผลิตภัณฑ์ของตน ซึ่งสิ่งที่จะช่วยในการพิจารณาความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ เช่น ประโยชน์พื้นฐาน รูปร่างลักษณะ คุณภาพ บรรจุภัณฑ์ และตราสินค้า เป็นต้น ปัจจัยประการที่สอง คือ การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เป็นการแสดงตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างจากคู่แข่ง และมีคุณค่าในจิตใจของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ปัจจัยประการสุดท้าย คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีความใหม่และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น ซึ่งต้องคำนึงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น

2. ราคา (Price) หมายถึง เครื่องกำหนดมูลค่าในการแลกเปลี่ยนซื้อขายสินค้าและบริการต่าง ๆ การซื้อขายจะสำเร็จเมื่อลูกค้าเต็มใจที่จะจ่าย ในราคาเดียวกับที่ผู้ขายพอใจจะขาย ราคาจึงเป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ราคาที่ดึงดูดมากที่สุด คือ ราคาถูก เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ รองลงมา คือ ราคาที่เหมาะสมกับปริมาณ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคาจึงควรกำหนดให้เหมาะสมกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การกำหนดกลยุทธ์ด้านราคาต้องคำนึงถึงต้นทุนสินค้า ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ อีกด้วย

กลยุทธ์ที่นิยมใช้ในการกำหนดราคา คือ การกำหนดราคาโดยบวกเพิ่มจากต้นทุนจะยึดต้นทุนเป็นหลักแล้วบวกกำไรที่ต้องการ เป็นกลยุทธ์ราคาที่สามารถคำนวณได้ง่าย กลยุทธ์ที่นิยมมากอีกกลยุทธ์ คือ การกำหนดราคาตามคู่แข่ง เป็นการกำหนดราคาเดียวหรือใกล้เคียงกับคู่แข่ง ส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่างในด้านคุณภาพ กลยุทธ์นี้จะช่วยรักษาเสถียรภาพในตลาด นอกจากนี้ยังมีการใช้กลยุทธ์การกำหนดราคาตามหลักจิตวิทยา เป็นการกำหนดราคาที่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้บริโภคเป็นหลัก เช่น เสื้อยืดตัวละ 99 บาท เป็นการกำหนดราคาแบบเลขคู่ จะทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่าเป็นสินค้าราคาถูก หรือการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ให้สูงเพื่อสร้างภาพลักษณ์แก่ตราสินค้า เป็นต้น (เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์, 2550, น. 54)

3. การจัดจำหน่าย (Place) เป็นกระบวนการในการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ จากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคหรือตลาดเป้าหมาย โดยผ่านสถาบันกลางต่าง ๆ เช่น ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก ตัวแทนจำหน่าย เข้ามาทำหน้าที่ในการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค การจัดจำหน่ายที่ดี ต้องเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ได้อย่างรวดเร็ว ราบรื่น และเข้าถึงผู้บริโภคให้มากที่สุด และจะต้องคุ้มกับเงินทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประสบความสำเร็จ จึงต้องคำนึงถึงเรื่องเวลา และสถานที่ที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสามารถหาซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้อย่างสะดวก

องค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จได้ นอกจากมีผลิตภัณฑ์ที่ดีมีคุณภาพแล้ว ยังต้องมีการจัดจำหน่ายที่ดีด้วย เพราะหากลูกค้าเกิดความต้องการซื้อ แต่กลับไม่สามารถหาซื้อได้ นั่นคือการสูญเสีย

โอกาสทางการตลาดอย่างมาก การจัดจำหน่ายผู้ผลิตอาจใช้คนกลางเข้ามาช่วยในการจัดจำหน่ายหรือไม่ก็ได้ ตามความเหมาะสมและนโยบายขององค์กร ซึ่งไม่ว่าการจัดจำหน่ายจะมีพ่อค้าคนกลางหรือไม่ สิ่งสำคัญที่ผู้ผลิตต้องคำนึงถึง คือ ช่องทางการจัดจำหน่าย ผู้ผลิตต้องเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายที่สามารถเคลื่อนตัวผลิตภัณฑ์ไปยังจุดที่ต้องการได้ตามที่ตั้งเป้าไว้

นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงการกระจายตัวของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายตัวผลิตภัณฑ์ จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การจัดส่งสินค้าถูกต้อง ไปยังสถานที่ที่ถูกต้อง ในเวลาเหมาะสม เสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด และบริการลูกค้าได้ดีที่สุด การกระจายตัวของสินค้า จึงประกอบไปด้วยงานที่สำคัญ เช่น การขนส่ง การเก็บรักษา การคลังสินค้า และการบริหารสินค้าคงเหลือ เป็นต้น การจัดจำหน่ายนิตยสารจึงเป็นเรื่องของการจำหน่ายผ่านบริษัท ที่ทำธุรกิจจัดจำหน่ายหนังสือหรือนิตยสาร สถานที่จัดจำหน่าย และตำแหน่งของนิตยสารบนแผงหนังสือนั่นเอง

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นกิจกรรมทางการตลาดอย่างหนึ่ง ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และองค์กร เพื่อเพิ่มความต้องการซื้อ และเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาดไปยังผู้บริโภค ต้องอาศัยกระบวนการในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และองค์กร นอกจากนี้ต้องสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับพ่อค้าคนกลางด้วย โดยกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดที่นิยมนำมาใช้มี 3 ลักษณะคือ (เกียรติกิติ วัฒนศักดิ์, 2550, น. 58-59)

1. กลยุทธ์ผลัก (Push Strategy) เป็นการกระตุ้นที่พ่อค้าคนกลางและพนักงานขายช่วยผลักดันผลิตภัณฑ์ไปสู่ผู้ซื้อ เช่น การกระตุ้นพนักงานขาย โดยการสะสมยอดขายเพื่อชิงรางวัล การช่วยตกแต่งร้าน การโฆษณาร่วมกัน เป็นต้น กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดที่นิยมอีกวิธีหนึ่งคือ

2. กลยุทธ์ดึง (Pull Strategy) เป็นการสื่อสารไปยังผู้บริโภคหรือผู้ใช้คนสุดท้าย เพื่อให้เกิดความต้องการซื้อ และจะไปกระตุ้นให้พ่อค้าคนกลางซื้อผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิต เช่น การแจกของแถม ให้ส่วนลดพิเศษ การจัดเหตุการณ์พิเศษ

3. กลยุทธ์ผสม (Push-pull Strategy) เป็นการสื่อสารไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย พร้อมกับการกระตุ้นที่พ่อค้าคนกลาง มักใช้ในกรณีที่แนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด

การจะทำให้การส่งเสริมการตลาดบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น จำเป็นต้องเลือกเครื่องมือในการสื่อสารให้เหมาะกับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย ผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน สภาพตลาด โดยสามารถเลือกใช้เพียงหนึ่งเครื่องมือ หรือหลายเครื่องมือผสมผสานกัน เครื่องมือการส่งเสริมการตลาดสามารถแบ่งได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. การโฆษณา (Advertising) เป็นการสื่อสารผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อเคลื่อนที่ต่าง ๆ เป็นต้น โดยมีค่าใช้จ่ายในการใช้สื่อเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของผลิตภัณฑ์ บุคคล หรือองค์กร ไปยังผู้รับสารกลุ่มเป้าหมาย สร้างความรู้จักให้เกิดขึ้นก่อนการขายจริง ช่วยให้ร้านค้า หรือตัวแทนจำหน่ายเกิดความมั่นใจในการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิต

2. การขายโดยใช้พนักงาน (Personal Selling) เป็นการสื่อสารที่ใช้ตัวบุคคลในการเสนอขายผลิตภัณฑ์ หรือให้บริการกับผู้บริโภคทั้งก่อนการขาย ขณะการขาย และหลังการขายเพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความสนใจ และตัดสินใจซื้อ สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ซื้อได้แต่มีข้อเสีย คือ ค่าใช้จ่ายสูงและไม่สามารถกระจายตลาดได้อย่างทั่วถึง ดังนั้น การขายโดยใช้พนักงานขายจึงนิยมใช้กับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่

3. การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) คือ กิจกรรมที่มุ่งเสนอสิ่งจูงใจระยะสั้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความสนใจและตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ มักใช้ควบคู่กับการโฆษณา การขายโดยใช้พนักงาน และการประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขายมี 3 รูปแบบ คือ การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้จัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่พนักงานขาย กิจกรรมการส่งเสริมการขาย ได้แก่ การลด แลก แจก แถม การชิงรางวัล และการแข่งขัน เป็นต้น

4. การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Publications) เป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บุคคล หรือองค์กร ผู้บริหารสามารถอาศัยการให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์สร้างการยอมรับในตัวผลิตภัณฑ์และองค์กรจากผู้บริโภคได้ ดังนั้น การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ จึงเป็นการกระตุ้นให้เกิดการซื้อโดยอาศัยชื่อเสียง ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรโดยการสร้างข่าวผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ หรือโทรทัศน์ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ การให้ข่าว การกล่าวสุนทรพจน์ การจัดกิจกรรม บริการชุมชน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ การจัดทำเอกสารแนะนำหรือประชาสัมพันธ์ ตลอดจนการให้บริการข่าวสารทางโทรศัพท์ เป็นต้น

5. การตลาดทางตรง (Direct Marketing) คือ การติดต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดการตอบสนองโดยตรงหรือทันที โดยใช้เครื่องมือทางการตลาดแบบตรง เช่น การขายตรงผ่านทางสื่อโทรศัพท์ การขายตรงผ่านสื่อไปรษณีย์ หนังสือพิมพ์ การขายตรงโดยใช้แคตตาล็อก การขายตรงผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งทั้งหมดนี้จะมุ่งจูงใจให้ลูกค้ามีกิจกรรมในการตอบสนอง การติดต่อกับลูกค้าได้โดยตรงนั้น ช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ความต้องการที่ถูกต้องชัดเจนของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ลดเวลาและขั้นตอนการส่งข้อมูลผ่านคนกลาง และมีต้นทุนที่ต่ำกว่า

4. แนวคิดเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรสื่อมวลชน

องค์กรนิเทศสาร ถือเป็นหนึ่งในองค์กรสื่อสารมวลชน ที่ต้องปรับตัวตามสภาพแวดล้อมให้ดำเนินธุรกิจอยู่ได้อย่างมั่นคง เช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจประเภทอื่น ๆ โดย เดนิส แมคควอล (McQuail, 1994, pp. 190-192) ได้เสนอแนวความคิดเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรสื่อมวลชน (The Media Organization in the Field of Social Force) ว่า สื่อมวลชนไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ แต่ต้องดำเนินงานอยู่ท่ามกลางแรงกดดันจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจดำเนินงานด้านการจัดการ ตลอดจนการนำเสนอ ทั้งในแง่ของเนื้อหาและรูปแบบของสื่อ โดยมีภารกิจ

หลักในการในการตอบสนองเป้าหมายหลัก ของการผลิตสื่อในการรับใช้สังคม ขณะเดียวกันก็ต้องตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจด้วย

ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรสื่อสารมวลชน

ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรสื่อสารมวลชน ประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยภายในองค์กร คือ ปัจจัยที่เกิดจากภายในองค์กรสื่อสารมวลชน ซึ่งองค์กรสามารถควบคุมจัดการได้เอง ได้แก่

1.1 เทคโนโลยี (Technology) เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการผลิต ซึ่งในการผลิตต้องคำนึงถึงอุปกรณ์และเครื่องมือการผลิต ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด และเพียงพอต่อความต้องการหรือไม่ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น การนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ มากขึ้น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีจะส่งผลหลายประการทั้งทางบวกและทางลบต่อองค์กร เช่น ช่วยเพิ่มความสามารถในการผลิต การทำงาน การขนส่ง ลดเวลาที่ใช้ในการทำงานลง เป็นต้น

1.2 ระบบบริหารจัดการ (Management) คือ ระบบการวางแผน การควบคุม การสั่งงาน และการทำงานขององค์กรสื่อสารมวลชน ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย รวมทั้งการบริหารรายได้ การดูแลบุคลากร ตลอดจนการจัดการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

1.3 บุคลากรด้านสื่อ (Media Professional) คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งหากบุคลากรภายในองค์กรแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ผลิตออกมามีประสิทธิภาพมากที่สุดตามมาด้วย

2. ปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยที่เกิดจากภายนอกองค์กรสื่อสารมวลชน และมีผลกระทบทางตรงหรือทางอ้อมต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่

2.1 ปัจจัยด้านสังคมและการเมือง (Social and Political Pressures) ได้แก่ ผลกระทบจากการเมือง กฎหมาย และแนวนโยบายต่าง ๆ ของรัฐที่มีต่อองค์กรสื่อสารมวลชน รวมถึงการรวมกลุ่มทางสถาบันทางสังคมต่าง ๆ เพื่อเรียกร้อง คัดค้าน หรือเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรสื่อสารมวลชน

2.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Pressures) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาพรวมทางเศรษฐกิจของประเทศที่องค์กรสื่อสารมวลชนตั้งอยู่ เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของค่าเงิน ราคาน้ำมัน การควบคุมของเจ้าของทุนหรือผู้ถือหุ้นคู่แข่ง ผู้โฆษณา เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อกำลังซื้อในตลาดและรายได้ขององค์กร

2.3 ข้อมูลข่าวสารและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญทางการบริหารประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรสามารถทำงานได้ โดยเฉพาะสังคมในปัจจุบันที่ข้อมูลข่าวสารและเหตุการณ์ต่าง ๆ มีความสำคัญและมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงวัฒนธรรมความเชื่อ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นแหล่งข้อมูลหรือวัตถุดิบที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้

2.4 ความต้องการและความสนใจของผู้รับสาร ถือเป็นผู้ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง เพราะหากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการ หรือความสนใจของผู้รับสารหรือลูกค้าได้ องค์กรอาจสูญเสียลูกค้า ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินธุรกิจในตลาดต่อไปได้ การพัฒนาการดึงดูด การสร้างความพึงพอใจ และการรักษาลูกค้าหรือผู้รับสารขององค์กรไว้ จึงถือเป็นหน้าที่หลักขององค์กร

5. แนวคิดเกี่ยวกับสื่อใหม่และสื่อสังคมออนไลน์

สื่อใหม่ (New Media) มีความหมายครอบคลุมถึงการเกิดขึ้นของเทคโนโลยีดิจิทัล เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีเครือข่าย หรือเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 สื่อใหม่มีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1) มีการบูรณาการระหว่างการสื่อสารโทรคมนาคม การสื่อสารข้อมูล และการสื่อสารมวลชน เรียกกันว่าเป็นกระบวนการหลอมรวมสื่อ

2) มีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นใน 4 มิติ คือมิติด้านระยะทาง มิติด้านเวลา มิติด้านพฤติกรรม และมิติด้านจิตใจ

3) การเข้ารหัสดิจิทัล ทำให้เนื้อหาเป็นไปในรูปแบบเดียวกัน มีมาตรฐานเดียวกัน สามารถเพิ่มปริมาณของข้อมูลและปริมาณของการสื่อสาร และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลแบบที่เรียกว่า “ไฮเปอร์ลิงก์” ทั้งนี้ สื่อใหม่ที่รับรู้และใช้งานกันได้แก่ “อินเทอร์เน็ต” อันได้แก่ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ ที่มีการเชื่อมต่อระหว่างเครือข่ายหลายๆ เครือข่ายทั่วโลก โดยใช้ภาษาที่ใช้สื่อสารกันระหว่างคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า อินเทอร์เน็ต โพรโทคอล (Internet Protocol)

อินเทอร์เน็ตเป็นทั้งเครือข่ายของคอมพิวเตอร์ และเครือข่ายของเครือข่าย เพราะอินเทอร์เน็ตประกอบด้วยเครือข่ายย่อยเป็นจำนวนมาก ต่อเชื่อมเข้าด้วยกันภายใต้มาตรฐานเดียวกัน จนเป็นสังคมเครือข่ายขนาดใหญ่ ผู้ใช้อินเทอร์เน็ตสามารถสื่อสารถึงกันได้ในทุกๆ ทาง เช่น อีเมล เว็บไซต์ และสามารถสืบค้นข้อมูลและข่าวสารต่างๆ รวมทั้งคัดลอกแฟ้มข้อมูลและโปรแกรมมาใช้ได้

อินเทอร์เน็ตจัดว่าเป็นสื่อใหม่ที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 และกลายเป็นสื่อที่สามารถปฏิวัติการสื่อสารของโลก ในทางวิชาการได้มีการนิยามระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเอาไว้หลายความหมายที่น่าสนใจดังนี้

กิดานันท์ มลิทอง (2539) กล่าวว่าเครือข่ายอินเทอร์เน็ต คือ ระบบของการเชื่อมโยงข่ายงานคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่มาครอบคลุมไปทั่วโลก เพื่ออำนวยความสะดวกการให้บริการการสื่อสารข้อมูล เช่น การบันทึกเข้าระยะไกล (Remote login) การถ่ายโอนแฟ้ม ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ และกลุ่มอภิปราย เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นวิธีการเชื่อมโยงข่ายงานคอมพิวเตอร์ที่มีผู้ใช้ขยายออกไปอย่างกว้างขวางเพื่อการเข้าถึงของแต่ละระบบที่มีส่วนร่วมอยู่

ตัน ตันท์สุทธีวงศ์และคณะ (2539) กล่าวว่า เครือข่ายอินเทอร์เน็ต คือ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ขนาดยักษ์ที่เชื่อมต่อกันทั่วโลก โดยมีมาตรฐานการรับส่งข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น ตัวอักษร ภาพ และเสียงได้ รวมทั้งสามารถค้นหาข้อมูลจากที่ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

ถนอมพร (ตันพิพัฒน์) เลาหจรัสแสง. (2541) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของอินเทอร์เน็ตว่า สามารถใช้เครือข่ายเพื่อประโยชน์หลักๆ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล และความคิดเห็น โดยการส่งผ่านไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า อีเมล ซึ่งมีความสะดวกรวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่าย นอกจากอีเมลแล้ว การสนทนาแบบออนไลน์ ซึ่งผู้ใช้สามารถโต้ตอบผ่านหน้าจอเสมือนการคุยโทรศัพท์กันอยู่ เพียงแต่การใช้การพิมพ์ข้อความแทนเสียง ปัจจุบันผู้ใช้สามารถคุยโต้ตอบกันและเห็นใบหน้าท่าทางของคู่สนทนาได้

2. เพื่อการเข้าใช้คอมพิวเตอร์เครื่องอื่นๆ ที่ต่ออยู่ในเครือข่าย การติดต่อเข้าสู่คอมพิวเตอร์เครื่องอื่นๆ ที่ต่ออยู่ในเครือข่าย ทำให้ผู้ใช้สามารถเรียกโปรแกรมในเครื่องคอมพิวเตอร์นั้นๆ มาใช้งานได้

3. เพื่อการสืบค้นข้อมูลต่างๆ ผู้ใช้สามารถใช้บริการทางอินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ในเครือข่ายได้หลายวิธี และวิธีที่ได้รับความนิยมมากในปัจจุบัน คือบริการที่มีชื่อว่าเว็บ ซึ่งอนุญาตให้ผู้ใช้เข้าไปค้นหาข้อมูลในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวอักษร ภาพ หรือเสียงก็ตาม โดยข้อมูลในเว็บจะอยู่ในรูปของไฮเพอร์มีเดีย (hypermedia) กล่าวคือ มีการเชื่อมโยงของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันเอาไว้โดยที่ข้อมูลนั้นไม่จำเป็นต้องมาจากแหล่งเดียวกัน

4. เพื่อการถ่ายโอนแฟ้มข้อมูลคอมพิวเตอร์ ซึ่งผู้ใช้สามารถคัดลอกและถ่ายโอนแฟ้มข้อมูลหรือโปรแกรมที่ผู้ผลิตมาใช้ตามต้องการ การถ่ายโอนแฟ้มข้อมูลทำได้โดยใช้คำสั่ง FTP หรือการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่ช่วยในการถ่ายโอนแฟ้มข้อมูล เช่น overnet, FTP, Voyager เป็นต้น

5. เพื่อการเผยแพร่ข่าวสาร ความคิดเห็น คำถาม คำตอบ คำแนะนำ ตลอดจนเรื่องราวความเป็นไปต่างๆ ที่ผู้ใช้ต้องการทราบและต้องการเสนอแนะ การรับส่งข่าวสาร

จากนิยามและประโยชน์ดังกล่าว จะเห็นถึงข้อสังเกตประการหนึ่ง ได้แก่ อินเทอร์เน็ต สามารถส่งผ่านข้อมูลข้อมูลไปยังระยะไกล ได้อย่างรวดเร็ว อันจะนำพามาซึ่งปัญหาสำคัญประการหนึ่ง นั่นคือการที่ข้อมูลบางอย่างอาจจะมีผู้ครอบครองลิขสิทธิ์อยู่ แต่ได้ถูกนำขึ้นมาใช้งานบนอินเทอร์เน็ตและแพร่กระจายไปทั่วโลก

แนวคิดเกี่ยวกับสื่อสังคมออนไลน์

ภิเชก ชัยนิรันดร์ (2557) นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดและสื่อสังคมออนไลน์ ได้อธิบายลักษณะของสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ไว้ 3 ประการคือ

- 1) เป็นสื่อที่แพร่กระจายด้วยปฏิสัมพันธ์เชิงสังคม
- 2) เป็นสื่อที่เปลี่ยนแปลงสื่อเดิมที่แพร่กระจายข่าวสารแบบทางเดียว (one-to-many) เป็นแบบการสนทนาที่สามารถมีผู้เข้าร่วมได้หลายคน (many-to-many)
- 3) เป็นสื่อที่เปลี่ยนผู้คนจากผู้บริโภคเนื้อหาเป็นผู้ผลิตเนื้อหา

โดยสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) สามารถจำแนกรูปแบบออกได้เป็น 6 ประเภทคือ

1. Blog

คำว่า Blog เป็นการลดรูปจากคำว่า Weblog ซึ่งถือเป็นระบบจัดการเนื้อหา (Content Management System: CMS) รูปแบบหนึ่ง ซึ่งทำให้ผู้ใช้สามารถเขียนบทความเรียกว่า Post และทำการเผยแพร่ได้โดยง่าย ไม่ยุ่งยากในการที่จะต้องมานั่งเรียนรู้ถึงภาษา HTML หรือโปรแกรมทำ web site ทั้งนี้การเรียงของเนื้อหาจะเรียงจากเนื้อหาที่ใหม่สุดก่อน จากนั้นก็ลดหลั่นลงไปตามลำดับของเวลา (Chronological Order)

การเกิดของ Blog เปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความสามารถในด้านต่างๆ สามารถเผยแพร่ความรู้ดังกล่าวด้วยการเขียนได้อย่างเสรี ไม่มีขีดจำกัดเรื่องเทคนิคอย่างไรในอดีตอีกต่อไป ทำให้เกิด Blog ขึ้นมาจำนวนมากมาย และเพิ่มเนื้อหาให้กับโลกออนไลน์ได้เป็นจำนวนมากหลายอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน นอกจากนี้เครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้เกิดลักษณะของ Social คือการเปิดให้เพื่อนๆ เข้ามาแสดงความเห็นได้นั่นเอง

2. Twitter และ Microblog อื่นๆ

เป็นรูปแบบหนึ่งของ Blog ที่จำกัดขนาดของการ Post แต่ละครั้งไว้ที่ 140 ตัวอักษร โดยแรกเริ่มเดิมที ผู้ออกแบบ Twitter ต้องการให้ผู้ใช้เขียนเรื่องราวว่าคุณกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้ (What are you doing?) แต่กิจการต่างๆ กลับนำ Twitter ไปใช้ในทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างการบอกต่อ เพิ่มยอดขาย สร้าง Brand หรือเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) ทั้งนี้ผู้เขียนยังสามารถใช้ Twitter เป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์บทความใหม่ๆ บน Blog ของได้อีกด้วย โดย Twitter เป็นนิยมขึ้นมากอย่างรวดเร็ว จนทำให้เว็บไซต์ประเภท Social Network ต่างๆ เพิ่ม Feature ที่ให้ผู้ใช้สามารถบอกได้ว่าตอนนี้กำลังทำอะไรกันอยู่ นั่นก็คือการนำ Microblog เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งด้วยนั่นเอง

3. Social Networking

แปลความหมายได้ว่าเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงผู้ใช้กับบุคคลอื่น ๆ จนกลายเป็นสังคม ทั้งนี้ผู้ใช้จะเริ่มต้นสร้างตัวตนของตนเองขึ้นในส่วนของ Profile ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลส่วนตัว (Info) รูป (Photo) การจดบันทึก (Note) หรือการใส่วิดีโอ (Video) และอื่นๆ นอกจากนี้ Social Networking ยังมีเครื่องมือสำคัญในการสร้างจำนวนเพื่อนให้มากขึ้น คือ ในส่วนของ Invite Friend และ Find Friend รวมถึงการสร้างเพื่อนจากเพื่อนของเพื่อนอีกด้วย

4. Media Sharing

เป็นเว็บไซต์ที่เปิดโอกาสให้สามารถ upload รูปหรือวิดีโอเพื่อแบ่งปันให้กับครอบครัว เพื่อนๆ หรือแม้กระทั่งเพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณชน นักการตลาด ณ ปัจจุบันไม่จำเป็นจะต้องทุ่มทุนในการสร้างหนังโฆษณาที่มีต้นทุนสูง โดยอาจจะใช้กล้องดิจิทัลราคาถูกถ่ายทอดความคิดในรูปแบบวิดีโอ จากนั้นนำขึ้นไปสู่เว็บไซต์ Media Sharing อย่าง YouTube หากความคิดที่ถ่ายทอดเป็นที่ชื่นชอบ ก็จะทำให้เกิดการบอกต่ออย่างแพร่หลาย

หรือในกรณีกิจการที่เน้นการขายสินค้าที่มีดีไซน์สวยงาม ก็อาจจะถ่ายรูปแล้วนำขึ้นไปสู่เว็บไซต์ เช่น Flickr เพื่อให้ลูกค้าได้ชม หรืออาจจะใช้เป็นเครื่องมือในการนำชมโรงงาน หรือบรรยากาศในการทำงานของกิจการ เป็นต้น หรืออย่างกรณีของ Multiply ที่ผู้ใช้นิยมนำรูปภาพที่ตนเองถ่ายมาแสดงฝีมือ เหมือนเป็นแกลลอรี่ส่วนตัว ทำให้ผู้ว่าจ้างได้เห็นฝีมือก่อนที่จะทำการจ้าง

5. Social News and Bookmarking

เป็นเว็บไซต์ที่เชื่อมโยงไปยังบทความหรือเนื้อหาใดในอินเทอร์เน็ต โดยผู้ใช้เป็นผู้ส่งและเปิดโอกาสให้คะแนนและทำการโหวตได้ เป็นเสมือนมหาชนช่วยกันกรองว่าบทความหรือเนื้อหาใดนั้นเป็นที่น่าสนใจที่สุด ในส่วนของ Social Bookmarking นั้น เป็นการที่เปิดโอกาสให้สามารถทำการ Bookmark เนื้อหาหรือเว็บไซต์ที่ชื่นชอบ โดยไม่ขึ้นอยู่กับคอมพิวเตอร์เครื่องใดเครื่องหนึ่ง แต่สามารถทำผ่านออนไลน์ และเนื้อหาในส่วนที่ทำ Bookmark ไว้ สามารถที่จะแบ่งปันให้คนอื่น ๆ ได้ด้วย นักการตลาดจะใช้เป็นเครื่องมือในการบอกต่อและสร้างจำนวนคนเข้ามายังที่เว็บไซต์หรือ Campaign การตลาดที่ต้องการ

6. Online Forums

ถือเป็นรูปแบบของ Social Media ที่เก่าแก่ที่สุด เป็นเสมือนสถานที่ที่ให้ผู้คนเข้ามาพูดคุยในหัวข้อที่พวกเขาสนใจ ซึ่งอาจจะเป็นเรื่อง เพลง หนังสือ การเมือง กีฬา สุขภาพ หนังสือ การลงทุน และอื่น ๆ อีกมากมาย ได้ทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แสดงข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนจนถึงการแนะนำสินค้าหรือบริการต่าง ๆ นักการตลาดควรสนใจเนื้อหาที่พูดคุยใน Forums เหล่านี้ เพราะบางครั้งอาจจะเป็นคำวิจารณ์เกี่ยวกับตัวสินค้าและบริการ ซึ่งนักการตลาดหรือผู้ให้บริการ สามารถเข้าไปทำความเข้าใจ แก้ไขปัญหา ตลอดจนถึงใช้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าได้ เว็บไซต์ประเภท Forums อาจจะเป็นเว็บไซต์ที่เปิดให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันโดยเฉพาะ หรืออาจจะเป็นส่วนหนึ่งในเว็บไซต์เนื้อหาต่าง ๆ

6. แนวคิดเกี่ยวกับ Disruptive Technology

เมื่อพูดถึงความเปลี่ยนแปลงทางด้านนวัตกรรม หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ส่งผลกระทบต่ออย่าง ยิ่งยวดต่อการดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิม แนวคิดหนึ่งที่มีมักจะถูกหยิบยกขึ้นมาพูดถึงเสมอก็คือ แนวคิดเรื่อง Disruptive Technology

คำว่า Disruptive หมายถึง การขัดขวาง กีดขวาง หรือการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสร้างผลกระทบต่ออย่าง รุนแรง จนทำให้สถานะที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันต้องเปลี่ยนไป ส่วนคำว่า Disruptive Technology เป็นคำที่ ถูกเรียกขึ้นมาในภายหลัง โดยแต่เดิมในปี 1995 นิยมใช้ว่า Disruptive Innovation ซึ่งมีความหมายเน้น ไปที่นวัตกรรมที่มีลักษณะขัดขวาง หรือก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่งยวด

ตัวอย่างของ Disruptive Innovation เช่น การเกิดขึ้นของรถยนต์ Ford Model T ซึ่งเป็น รถยนต์ราคาถูก โดยหลังจากที่ออกทำตลาดในปี 1908 ก็ได้รับความนิยมอย่างมากทั้งในอเมริกาและยุโรป จนเข้ามาแทนที่รถม้าซึ่งเป็นยานพาหนะดั้งเดิมในที่สุด การเกิดขึ้นของ Ford Model T ซึ่งใช้ระบบการ ผลิตแบบอุตสาหกรรม ไม่เพียงแต่ทำให้รถม้าต้องหายไป แต่ยังส่งผลกระทบต่ออย่างยิ่ง ต่อบริษัทผลิต รถยนต์รายอื่น ๆ ที่ยังใช้ระบบการผลิตด้วยมือ ซึ่งมีต้นทุนและราคาขายสูงมากกว่าอีกด้วย

เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2559) ได้ให้คำนิยามของ Disruptive Technology ไว้ว่า “เทคโนโลยี เปลี่ยนโลก” หมายถึง เทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า และสามารถเข้ามาเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินชีวิต การประกอบธุรกิจ และเศรษฐกิจโลก

วรากรณ์ สามโกเศศ (2559) ได้แสดงทัศนะที่มีต่อ Disruptive Technology ไว้ว่า การเกิดขึ้น ของ Disruptive Technologies มิได้ถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดี เพียงแต่การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีนั้น ทำให้ หลายสิ่งเปลี่ยนแปลงไปจากที่เคยเป็นอยู่ ประการสำคัญก็คือ ส่งผลกระทบต่อการทำมาหากิน การทำ ธุรกิจ และการดำเนินชีวิตของผู้คน

โดยทั้ง เศรษฐพงศ์ และ วรากรณ์ ได้อ้างถึงรายงานของ McKinsey Global Institute ที่ระบุ ประเภทของเทคโนโลยี ที่จะเข้ามามีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ไว้ 12 ประเภทดังต่อไปนี้

- 1) Mobile Internet
- 2) Automation of Knowledge Work
- 3) Internet of Things (IOT)
- 4) Advanced Robotics
- 5) Cloud Technology
- 6) Autonomous Vehicles
- 7) Next-generation Genomics
- 8) Next-generation Storage

- 9) 3D Printing
- 10) Advanced Materials
- 11) Advanced Oil and Gas Exploration and Recovery
- 12) Renewable Electricity

โดย McKinsey Global Institute ได้ประเมินไว้ว่า การใช้เทคโนโลยีทั้ง 12 ประเภทดังกล่าว จะสามารถทำให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจ มีมูลค่ารวมประมาณ 14-33 ล้านล้านเหรียญสหรัฐต่อปี ในปี 2025 ซึ่งการประเมินดังกล่าว ไม่ใช่แค่เพียงการคาดเดา แต่เป็นการวิเคราะห์เชิงลึก จากการใช้งานที่สำคัญ และสามารถสร้างมูลค่าได้ได้หลาย ๆ แนวทาง รวมทั้งความต้องการส่วนเกินของผู้บริโภค (consumer surplus) ซึ่งเป็นผลมาจากผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น มีราคาถูกลง สิ่งแวดล้อมที่สะอาดมากขึ้น และดีต่อสุขภาพมากขึ้น

ดังนั้นหากยึดรากศัพท์ของคำว่า Disruptive รวมถึงคำนิยามและทัศนคติของทั้ง เศรษฐกิจ และ วิชาการ จึงอาจจะนิยามความหมายของคำว่า Disruptive Technology ได้ว่า หมายถึง เทคโนโลยีแบบใหม่ที่เกิดขึ้นและถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายแล้ว จะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตหรือธุรกิจดั้งเดิม จนวิถีชีวิตและธุรกิจแบบเก่านั้นไม่สามารถดำรงตนอยู่ต่อไปได้

การแทนที่เครื่องพิมพ์ดีดด้วยคอมพิวเตอร์ เป็นอีกหนึ่งตัวอย่างของ Disruptive Technology ซึ่งเข้ามาเปลี่ยนแปลงการทำงานและการสื่อสาร เพราะคอมพิวเตอร์มีความสะดวกสบายแก้ไขได้ได้ง่ายกว่า, อีเมล ทำให้การสื่อสารด้วยจดหมาย หรือโปสต์การ์ดเปลี่ยนแปลงไป โดยคอมพิวเตอร์อาศัยความรวดเร็วเป็นจุดเด่นหลัก หรือการมาถึงของกล้องดิจิทัล ที่เข้ามาแทนที่กล้องฟิล์มภายในระยะเวลาไม่กี่ปี ด้วยจุดเด่นที่ผู้ถ่ายภาพสามารถตรวจเช็ครูปที่ถ่ายในเวลานั้นได้เลย โดยไม่ต้องรอล้างรูปก่อน รวมทั้งยังมีความสามารถในการถ่ายภาพคราวละมาก ๆ ซึ่งเป็นความสามารถที่กล้องฟิล์มไม่มี

การเกิดขึ้นของ Disruptive Technology เป็นสิ่งที่ต้องตระหนัก ผู้นำทางธุรกิจจึงควรหมั่นปรับปรุงกลยุทธ์ขององค์กร ในขณะที่เทคโนโลยีมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถก้าวไปข้างหน้า และสามารถใช้นวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น เทคโนโลยีจะเข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการทางธุรกิจ สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ทั้งหมด และยกระดับมูลค่าทั้งหมดระหว่างผู้ผลิต หรือจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคด้วย

องค์กรส่วนใหญ่จำเป็นต้องปรับรูปแบบธุรกิจ (business model) เพื่อให้เกิดมูลค่า ซึ่งผู้นำจะต้องวางแผนสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่สนใจข้อสันนิษฐานที่ว่า การแข่งขันและความเสี่ยงสามารถมาจากที่ใดได้บ้าง รวมทั้งไม่กลัวที่จะมองไปให้ไกลกว่า รูปแบบธุรกิจที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้ องค์กรยังต้องหมั่นรักษาทักษะของพนักงาน ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความสมดุลระหว่างประโยชน์ที่จะได้รับจากเทคโนโลยีใหม่ กับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นด้วยเช่นกัน

ผู้กำหนดนโยบาย สามารถใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการรับมือต่อความท้าทายใหม่ๆ เช่น ใช้ Internet of Things ช่วยในการพัฒนาการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งการดำเนินงานโดยทั่วไปจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ดำเนินงานจำเป็นต้องมีความรู้ และมีการฝึกอบรมอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถรับมือต่อความท้าทายที่เกิดจากเทคโนโลยีใหม่ โดยผู้กำหนดนโยบายจะต้องมีความสามารถ ในการใช้เทคโนโลยีเฉพาะด้านบางอย่าง เข้ามาช่วยรับมือด้านการผลิตที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การส่งมอบสินค้าและบริการต่อสาธารณะ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสารภาพยนตร์ไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์” พบว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับการศึกษาประเด็นของการบริหารนิตยสารภาพยนตร์ และการบริหารนิตยสารประเภทอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงด้านการปรับตัวของสื่อ นิตยสาร เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางช่วยในการวิเคราะห์และอภิปรายผลของการศึกษา ได้ดังต่อไปนี้

นฤมล คงชื่นสิน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสารในยุคหลอมรวมสื่อ (Media Convergence) : กรณีศึกษา นิตยสารตกแต่งบ้าน my home” ผลการวิจัยพบว่า นิตยสารตกแต่งบ้าน my home มีการปรับตัวในยุคหลอมรวมสื่อ (Media Convergence) ทั้งในด้านช่องทางการสื่อสาร , โครงสร้างองค์กร, รูปแบบการทำงาน รวมถึงการนำเสนอเนื้อหา โดยได้ให้ความสำคัญในการขยายช่องทางการสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี พฤติกรรมการเปิดรับของผู้อ่าน รวมถึงวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปของสังคมยุคปัจจุบัน และมีการเผยแพร่เนื้อหาและข้อมูลข่าวสารผ่านสื่ออื่น ๆ เช่น เว็บไซต์ เฟสบุ๊ก อินสตาแกรม ยูทูบ E-magazine และสื่อโทรทัศน์

เมธาจิตรี ไตรยภาพ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการนิตยสารภาพยนตร์ต่างประเทศ” พบว่า องค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ต่างประเทศมีกลยุทธ์การจัดการด้านธุรกิจของแต่ละองค์กรแตกต่างกันไปตามขนาดขององค์กร กลยุทธ์ทางการตลาดเป็นสิ่งสำคัญที่นิตยสารภาพยนตร์ต่างประเทศให้ความสำคัญทั้งในด้านจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ การตั้งราคา สถานที่จัดจำหน่าย และกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดเพื่อสร้างให้นิตยสารมีจุดขายและมีกลุ่มผู้อ่านประจำ

ด้านการนำเสนอเนื้อหา เมื่อพิจารณาและศึกษาอย่างถี่ถ้วนพบว่า นิตยสารแต่ละฉบับได้นำความคล้ายคลึงกันด้านเนื้อหา มาสร้างความแตกต่างจนเป็นจุดขายของนิตยสารแต่ละฉบับ โดยนิตยสารแต่ละฉบับจะมีการคัดลอกเนื้อหาและนำเสนอเนื้อหาใหม่ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้อ่าน และใช้วิธีการส่งเสริมการตลาดเพื่อจัดกิจกรรมต่าง ในการดึงดูดให้มีผู้สมัครสมาชิกนิตยสารหรือซื้อนิตยสาร วิธีการส่งเสริม

การตลาดที่นิยมคือ การแจกของรางวัล การแจกแถมสินค้า การจัดทำสิ่งพิมพ์ฉบับพิเศษ และการจัดชมภาพยนตร์รอบพิเศษฟรี

ธีรภัทร ลือวิบูลย์รัตน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการนิตยสารดนตรี” พบว่า ในด้านการบริหารจัดการ องค์กรผู้ผลิตนิตยสารดนตรี ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจนิตยสารขนาดเล็ก องค์กรธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ขนาดใหญ่ และองค์กรธุรกิจบันเทิงที่มีสื่ออยู่ภายในบริษัทหลายชนิด ต่างมีการบริหารจัดการองค์กรต่างกันไปตามขนาดขององค์กร ตามทรัพยากรที่มีอยู่ และตามการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งนิยมจัดโครงสร้างองค์กรแบบเรียบง่ายและแบบตามหน้าที่

องค์กรนิตยสารดนตรีทุกเล่มนั้น จะให้ความสำคัญกับนโยบายทางด้านเนื้อหาของนิตยสารมาเป็นอันดับแรก และให้ความสำคัญกับการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน โดยบรรณาธิการจะเป็นผู้บริหารงาน สั่งการ มอบหมายงานให้กับพนักงาน กำหนดกลยุทธ์การตลาด วางแผน และควบคุมการทำงานในองค์กรให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้

สำหรับด้านการตลาดพบว่า องค์กรผู้ผลิตนิตยสารดนตรีทั้งหมดนั้น ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การตลาดทางด้านผลิตภัณฑ์ทั้งทางด้านเนื้อหาและรูปแบบ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ในวงการบิน ความต้องการของผู้อ่าน และความต้องการของผู้ผลิต โดยสร้างจุดขายด้านผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเสนอเนื้อหาซึ่งเป็นจุดขายที่สำคัญที่สุดในธุรกิจนิตยสารดนตรี

ส่วนการกำหนดราคานั้น องค์กรผู้ผลิตนิตยสารดนตรี ได้ใช้ทั้งกลวิธีการกำหนดราคาเพื่อให้แข่งขันได้ การตั้งราคาโดยมุ่งเน้นต้นทุน การกำหนดราคาแบบขายเจาะตลาด และการกำหนดราคาเชิงจิตวิทยา มาเป็นกลยุทธ์ร่วมกับการกำหนดอัตราค่าโฆษณาซึ่งมีการตั้งราคาให้สัมพันธ์กับคุณภาพของรูปเล่ม จำนวนนิตยสารบนแผง ตำแหน่งหน้าโฆษณาที่ขาย และมีการแลกเปลี่ยนเนื้อหาที่บนนิตยสาร เพื่อนำสินค้ามาใช้ในการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีการจัดจำหน่ายที่เน้นการกระจายนิตยสารให้เข้าถึงผู้บริโภคอย่างทั่วถึง

ทั้งนี้ผู้ผลิตนิตยสารดนตรี ต่างให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการตลาดแตกต่างกันไป ทั้งกิจกรรมภายในเล่ม การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์เมื่อถึงวาระพิเศษ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ การโฆษณาผ่านสื่อในบริษัทเดียวกัน และการส่งเสริมการขายอื่น ๆ เช่น การแถมซีดี โปสเตอร์ การให้สิทธิพิเศษแก่สมาชิก การแจกบัตรคอนเสิร์ต โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและความต้องการของกลุ่มผู้อ่าน การตลาดของคู่แข่ง และการร่วมทำการส่งเสริมการตลาดกับองค์กรอื่น ๆ ที่สนใจ เพื่อช่วยให้นิตยสารทำกำไร และอยู่รอดได้ในภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน

สาโรจน์ เกษมสุขโชติกุล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารงานนิตยสารวิทยาศาสตร์: กรณีศึกษา นิตยสาร UpDATE (อัพเดท) บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)” พบว่า เป้าหมายของนิตยสาร UpDATE คือ การสร้างรายได้เพื่อให้สามารถเลี้ยงดูตัวเองรอดได้ ภายใต้การทำหน้าที่สร้างเสริมความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ให้กับสังคม โดยมีนโยบายในการบริหารงาน คือ การให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าที่เป็นเด็กนักเรียน ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก รวมทั้งการพยายามสร้างฐานลูกค้าใหม่ ๆ ในกลุ่มนี้ ตลอดจนหารายได้ หรือต่อยอดธุรกิจการจัดกิจกรรมอื่น ๆ ที่สามารถใช้เนื้อหาที่นิตยสารมีอยู่ไปเสริม

ในส่วนของกลยุทธ์การบริหารนั้น ที่ผ่านมานิตยสาร UpDATE เน้นใช้กลยุทธ์หลัก ๆ คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) และกลยุทธ์การให้ความสำคัญ (Focus Strategy) กับตลาดเฉพาะที่ตนสามารถดำเนินงานและสร้างความพอใจให้กับลูกค้าอย่างเต็มที่

สำหรับแนวทางที่ช่วยให้นิตยสาร UpDATE สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้นั้นจำเป็นต้องมีองค์กรผู้ผลิตนิตยสารจะต้องพัฒนารูปเล่มและเนื้อหาที่น่าสนใจมากขึ้นสำหรับกลุ่มเป้าหมาย เน้นการทำกรสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ สร้างมูลค่าเพิ่มจากเนื้อหา ด้วยการหารายได้เสริมผ่านกิจกรรมหรือช่องทางอื่น ๆ โดยอาศัยเนื้อหาที่มีอยู่ นอกจากนี้ต้องมีการจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในทุก ๆ ด้าน

นิรุทธ์ ฤตินิรมาน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารงานนิตยสารรูปแบบมัลติมีเดีย กรณี นิตยสารดิสคาซัน” พบว่า นิตยสารดิสคาซัน มีโครงสร้างการบริหารงานที่แตกต่างไปจากนิตยสารทั่วไป เนื่องจากมีรายละเอียดของงานที่แตกต่างกัน โดยนิตยสารดิสคาซันจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมี CEO ควบคุมการบริหารงานทั้งหมดแต่เพียงผู้เดียว โดยบทบาทหน้าที่ของ CEO นั้นเปรียบเสมือนกับบรรณาธิการบริหารของนิตยสารอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่ในการควบคุมทิศทางของนิตยสาร โดยกระบวนการทำงานของนิตยสารดิสคาซัน มีหัวใจสำคัญอยู่ที่การประสานงานอย่างใกล้ชิด ระหว่างหัวหน้าฝ่ายผลิตทั้งสาม

นิตยสารดิสคาซันวางกลยุทธ์ในการทำตลาดของนิตยสารไว้หลายแนวทาง ทั้งกลยุทธ์ที่ใช้กับลูกค้าโฆษณา และกลยุทธ์ที่ใช้กับกลุ่มผู้อ่าน โดยกลยุทธ์ที่ใช้กับลูกค้าโฆษณานั้น มีทั้งเรื่องของความแปลกใหม่ในด้านการนำเสนอเนื้อหา อีกทั้งการขายโฆษณายังแบ่งออกเป็นชุด 2 นั่นคือ นิตยสารและวีซีดีไปพร้อม ๆ กัน

กัลยาณิน อินทพันธุ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “นโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเครือมติชน” พบว่า ความสำเร็จทั้งในเชิงอุดมการณ์และธุรกิจ ในระดับหนึ่งมาจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ที่มีประสบการณ์ในการทำงานหนังสือพิมพ์มายาวนาน และมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่มีบทบาทนำในสังคม การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์การดำเนินงานของบริษัทมติชน ดำเนินงานภายใต้ทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิม ซึ่งมีความคิดว่า นโยบายเป็นภารกิจของ

ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แนวทางที่ทำให้มหิดล ผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจมาได้ในครั้งนี้ เป็นผลมาจากการวางนโยบายและการลงทุนทางธุรกิจอย่างรัดกุม

กนกวรรณ นະนะกร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์องค์กร รูปแบบ และการนำเสนอเนื้อหาของนิตยสารสกุลไทย” พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบ และการนำเสนอเนื้อหาของนิตยสารสกุลไทย คือ ปัจจัยด้านสังคม ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาของสกุลไทย ให้ปรับตัวไปตามกระแสสังคม ปัจจัยด้านเศรษฐกิจมีผลต่อการปรับราคาจำหน่ายของนิตยสารสกุลไทย เนื่องจากปัญหาราคากระดาษสูงขึ้น ในขณะที่ยอดจำหน่ายลดลง ปัจจัยด้านความสนใจของผู้อ่าน แม้ว่ากลุ่มเป้าหมายจะเป็นกลุ่มผู้หญิงเป็นส่วนใหญ่ แต่เนื้อหาที่ให้ความรู้ต่าง ๆ นั้นก็มีผู้อ่านที่เป็นผู้ชายและเยาวชนด้วย ทำให้ต้องปรับปรุงเนื้อหาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อ่านอยู่เสมอ และปัจจัยด้านบุคลากรเป็นปัจจัยภายในที่สำคัญ เพราะบรรณาธิการเป็นผู้ร่วมในการกำหนดนโยบายและการวางแผนการจัดทำนิตยสารสกุลไทยแต่ละฉบับ อีกทั้งเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างเจ้าของ นักเขียน และผู้อ่าน ความสำคัญของกองบรรณาธิการ จึงเป็นปัจจัยสำคัญ

นิธินา ศรีประเสริฐ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำนิตยสารที่เกิดขึ้นใหม่ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ” พบว่า ปัจจัยด้านบุคลากร ที่หมายถึงบรรณาธิการ หรือเจ้าของนิตยสารเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด เนื่องจากการจัดทำนิตยสาร ต้องอาศัยความพร้อมของวิสัยทัศน์ ทักษะความสามารถ ประสบการณ์ และความมุ่งมั่นที่มาจากแรงจูงใจภายใน ทั้งนี้ยังพบอีกว่า ภาวะการว่างงานอันเนื่องมาจากวิกฤตเศรษฐกิจยังเป็นแรงขับเคลื่อน ต่อการตัดสินใจจัดทำนิตยสารฉบับใหม่ ของกลุ่มตัวอย่างเกือบทั้งหมด

ส่วนปัจจัยทางด้านเงินทุน ไม่เพียงเป็นตัวกำหนดรูปแบบและเนื้อหาเท่านั้น ยังส่งผลต่อปัจจัยทางด้านการจัดการองค์กร ปัจจัยทางด้านการจัดการนิตยสาร และปัจจัยทางด้านการส่งเสริมการตลาดอีกด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางโครงสร้างรายได้ จากการพึ่งพิงรายได้ยอดโฆษณา มาเป็นรายได้จากยอดขายนิตยสาร วงเงินลงทุนที่จำกัดส่งผลให้องค์กรมีขนาดเล็กกลง ใช้ทีมงานจำนวนน้อยแต่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการตัดงานบางส่วน ให้บุคลากรภายนอกองค์กรดำเนินการแทน

สมิทินันท์ ไทยรุ่งโรจน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อพัฒนาการของนิตยสารด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร” ทั้งนี้จากการศึกษา ในส่วนของปัจจัยภายในองค์กรพบว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวเป็นผลมาจากบุคลากรภายในองค์กร และสถานะด้านเงินทุนขององค์กรเป็นหลัก กล่าวคือ บุคลากรระดับบริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานของทั้งองค์กร เพื่อให้นิตยสารตอบสนองผู้อ่านทั้งในปัจจุบันและอนาคต ส่วนทางด้านเงินทุนนั้นอาจกล่าวได้ว่า ความ

พร้อมทางด้านเงินทุนของนิตยสารมีผลต่อความมั่นคงและความอยู่รอดของนิตยสาร นิตยสารที่มีความพร้อมด้านเงินทุนนั้นจะสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมได้ดีกว่านิตยสารที่มีต้นทุนน้อย

ลลิตตา ตั้งสุวรรณ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารนิตยสารภาพยนตร์ไปโฮสโคป” ผลการศึกษาพบว่า องค์กรนิตยสารภาพยนตร์ไปโฮสโคปเป็นองค์กรธุรกิจนิตยสารขนาดเล็ก การบริหารงานภายในองค์กรมีการจัดการองค์กรที่เรียบง่าย ผู้บริหารจะเป็นผู้วางกรอบแนวคิด นโยบายการทำงาน ควบคุมการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และนำแนวคิดนโยบายไปปฏิบัติร่วมกับบุคลากร โดยมีการพูดคุยปรึกษากันแบบไม่เป็นทางการในเรื่องงานทั้งในและนอกเวลาทำงาน เพื่อให้การควบคุมและประสานงานมาจากการทำความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

สำหรับกลยุทธ์ทางการตลาด ผู้บริหารนิตยสารภาพยนตร์ไปโฮสโคป ได้ใช้กลยุทธ์ทางการตลาด ทั้งกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด โดยองค์กรผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไปโฮสโคปให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุดโดยสร้างจุดขายในผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่าง (Product Differentiation) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องของการนำเสนอเนื้อหา และให้ความสำคัญกับการส่งเสริมตลาดรองลงมา โดยใช้กลยุทธ์ดึง (Pull Strategy) เป็นกลยุทธ์การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค มีการใช้การส่งเสริมการตลาดหลายวิธี เช่น การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การลด แลก แจก แถม เพื่อช่วยให้นิตยสารทำกำไรและอยู่ในตลาดได้



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสารภาพยนตร์ไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) และใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Purposive Sampling) และนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย 3 ข้อคือ

1. เพื่อศึกษาถึงปัญหาการดำเนินธุรกิจของสื่อ นิตยสารภาพยนตร์ไทย ที่เคยมีมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของการมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจสื่อ นิตยสารภาพยนตร์ไทย
3. เพื่อศึกษาการปรับตัวของสื่อ นิตยสารภาพยนตร์ไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์ ว่าควรจะมีการปรับตัวอย่างไรเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ

โดยสามารถอธิบายรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัยได้ดังต่อไปนี้

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยข้อมูล 2 ประเภท ได้แก่ แหล่งข้อมูลประเภทปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์บุคคล และแหล่งข้อมูลประเภททุติยภูมิ (Secondary Data) จากการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารและทำงานในนิตยสารภาพยนตร์ รวมไปถึงผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการที่มีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ธุรกิจนิตยสาร และธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไทย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ซึ่งในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ได้ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมาตรฐาน (Semi-standardized interview) และสถานที่ในการสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ ข้อมูลที่เป็นเอกสารและบทสัมภาษณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่ศึกษา ซึ่งได้จากการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 สื่อสิ่งพิมพ์ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสิ่งพิมพ์ประเภทนิตยสาร เอกสาร วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และหนังสือวิชาการ ที่นำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสิ่งพิมพ์ ธุรกิจนิตยสาร และธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไทยฉบับต่าง ๆ ในส่วนของประวัติความเป็นมา รูปแบบการทำงานขององค์กร และการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดทางธุรกิจ

2.2 สื่ออินเทอร์เน็ต เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข่าว บทความ และข้อมูลเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ธุรกิจนิตยสาร และธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไทย ที่ได้เผยแพร่อยู่ในเว็บไซต์ต่าง ๆ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ด้วยวิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างไว้ด้วยกัน 2 เกณฑ์ คือ

1. เกณฑ์ด้านประสบการณ์ในการบริหารนิตยสารนิตยสารภาพยนตร์ไทย
2. เกณฑ์ด้านความรู้หรือความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจนิตยสารและสื่อสิ่งพิมพ์

โดยเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น มีเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้รู้จริง (Key Information) ในด้านของการดำเนินธุรกิจนิตยสารและสื่อสิ่งพิมพ์ ที่สามารถวิเคราะห์ถึงปัญหาและผลกระทบของการดำเนินธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไทย ภายใต้กระแสความเปลี่ยนแปลงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ และสามารถให้คำตอบในด้านกลยุทธ์หรือกลวิธีในการปรับตัว เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจนิตยสารและสื่อสิ่งพิมพ์ต่อไปในอนาคต

จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีทั้งหมด 8 คน โดยมีการแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์ออกเป็นทั้งหมด 3 กลุ่มย่อย คือ

1. กลุ่มบรรณาธิการนิตยสารภาพยนตร์ไทยที่ยังตีพิมพ์อยู่ในปัจจุบัน ได้แก่
 - 1.1 คุณบุษบา เตชศรีสุธี บรรณาธิการบริหาร นิตยสารภาพยนตร์ Starpics
 - 1.2 คุณธิพิสิฐ มหานิรันดร์ บรรณาธิการ นิตยสารภาพยนตร์ Bioscope
 - 1.3 คุณศิริวรรณ กุลวงษ์วานิชย์ บรรณาธิการ นิตยสารภาพยนตร์ เอนเตอร์เทน
2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสิ่งพิมพ์ที่เคยมีประสบการณ์บริหารนิตยสารภาพยนตร์ไทย ได้แก่
 - 2.1 คุณอลงกรณ์ คล้ายสีแก้ว อดีตบรรณาธิการบริหาร นิตยสารภาพยนตร์ Filmax
 - 2.2 คุณประไพพรรณ เหล่ายนต์ อดีตบรรณาธิการบริหาร นิตยสารภาพยนตร์ Cinemag และผู้ก่อตั้ง ผู้บริหาร และบรรณาธิการสำนักพิมพ์มันดี
3. กลุ่มนักวิชาการด้านนิเทศศาสตร์ วารสารศาสตร์ สื่อสารมวลชน และสื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่
 - 3.1 ดร. วิโรจน์ สุทธิสีมา อาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ และอดีตหัวหน้ากองบรรณาธิการนิตยสารภาพยนตร์ Starpics

3.2 ผศ.ดร. พจนา ฐูปแก้ว ผู้อำนวยการโครงการปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารวิทยา และอาจารย์ประจำกลุ่มวิชาหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์ คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

3.3 ผศ. เกศราพร ทองพุ่มพุกษา อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์ คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสารภาพยนตร์ไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์” เพื่อให้การเก็บข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ผู้ศึกษาจึงได้มีการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. เทปบันทึกเสียง ใช้สำหรับการบันทึกเสียงการให้สัมภาษณ์จากบุคคลซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

2. สมุดบันทึก ใช้สำหรับจดบันทึกข้อมูล และสำหรับบันทึกข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปสัมภาษณ์

3. แบบสัมภาษณ์ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแนวคำถาม (Guideline Question) ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเองเพื่อให้ได้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และความคิดเห็นต่าง ๆ รวมถึงสามารถสังเกตปฏิกิริยาของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้อย่างละเอียด โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งมาตรฐาน (Semi-standardized interview) เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไทย ปัญหาและอุปสรรค ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ รวมถึงกลยุทธ์และกลวิธีในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในทางธุรกิจ

การกำหนดแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 6 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการจัดและการบริหารองค์กรของนิตยสารทั้งในอดีตและปัจจุบัน มีความเหมือนหรือมีความแตกต่างกันอย่างไร

2. การมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสิ่งพิมพ์ และธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสิ่งพิมพ์ จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในทางธุรกิจอย่างไรบ้าง

3. ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ที่ผู้ประกอบการธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสิ่งพิมพ์ต้องเผชิญทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยภาพรวมคิดว่าน่าจะมีประการใดบ้าง

4. การวิเคราะห์การจัดการนิตยสาร ตามแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด 4P คือ

- ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)
- ด้านราคา (Price)
- ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)
- ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

คิดว่าแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด 4P ยังมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด กับการทำธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคปัจจุบัน หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด 4P ไปในรูปแบบใด

5. รูปแบบการดำเนินธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในอนาคตควรเป็นเช่นไร และจะมีวิธีใดบ้างที่สามารถนำมาใช้ในการปรับตัวเพื่อสู้กับ Disruptive Technology ที่กำลังส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง ต่อการดำเนินธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคปัจจุบัน

6. ในด้านวิชาการ คิดว่าการจัดการเรียนการสอนด้านวารสารศาสตร์และสื่อสิ่งพิมพ์ ควรมีการปรับตัวไปในทิศทางใด เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการของสังคม

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสารภาพยนตร์ไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์” ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ และการถอดเทปสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลมาจัดแยกประเภท จัดกลุ่ม จนกระทั่งได้ข้อมูลที่ครบถ้วนตามความต้องการ จึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการตีความ (Interpretation) และนำเสนอข้อมูลในลักษณะของการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

โดยใช้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอันประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับนิตยสาร แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับการตลาด แนวคิดเรื่องปัจจัยที่ผลการดำเนินงานขององค์กร สื่อมวลชน แนวคิดเกี่ยวกับสื่อใหม่และสื่อสังคมออนไลน์ และแนวคิดเกี่ยวกับ Disruptive Technology เพื่อใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ และเพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

การนำเสนอผลการศึกษา

การนำเสนอผลการศึกษา ใช้วิธีการนำเสนอด้วยวิธีการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) และมีการสรุปผลของการวิเคราะห์ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ โดยผลของการศึกษาคครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง 3 ข้อคือ

- 1) ปัญหาการดำเนินของธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงของไทยที่เคยมีมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน
- 2) ผลกระทบของการมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจของสื่อวิทยุกระจายเสียงของไทยในปัจจุบัน
- 3) การปรับตัวของสื่อวิทยุกระจายเสียงของไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์ รวมถึงข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำธุรกิจวิทยุกระจายเสียงและธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์



บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสารภาพยนตร์ไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) และใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างสัมภาษณ์แบบเจาะลง (Purposive Sampling) เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ตั้งไว้ 3 ข้อคือ

1. เพื่อศึกษาถึงปัญหาการดำเนินธุรกิจของนิตยสารภาพยนตร์ไทย ที่เคยมีมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของการมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไทย
3. เพื่อศึกษาการปรับตัวของนิตยสารภาพยนตร์ไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์ ว่าควรจะมีการปรับตัวอย่างไรเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ

โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแนวคำถาม (Guideline Question) ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) โดยมีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 6 ข้อ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ตั้งไว้ คือ

1. รูปแบบการจัดและการบริหารองค์กรของนิตยสารทั้งในอดีตและปัจจุบัน มีความเหมือนหรือมีความแตกต่างกันอย่างไร
2. การมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ส่งผลกระทบเช่นไรบ้างต่อการดำเนินธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ และธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในทางธุรกิจอย่างไรบ้าง
3. ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ที่ผู้ประกอบการธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ต้องเผชิญ ทั้งในอดีตและปัจจุบัน คิดว่าน่าจะมีประการใดบ้าง
4. การวิเคราะห์การจัดการนิตยสาร ตามแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด 4P คือ
 - ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)
 - ด้านราคา (Price)
 - ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)
 - ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

คิดว่าแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด 4P ยังมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด กับการทำธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคปัจจุบัน หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด 4P ไปในรูปแบบใด

5. รูปแบบการดำเนินธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในอนาคตควรเป็นเช่นไร และจะมีวิธีใดบ้างที่สามารถนำมาใช้ในการปรับตัวเพื่อสู้กับ Disruptive Technology ที่กำลังส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง ต่อการดำเนินธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคปัจจุบัน

6. ในด้านวิชาการ คิดว่าการจัดการเรียนการสอนด้านวารสารศาสตร์และสื่อสิ่งพิมพ์ ควรมีการปรับตัวไปในทิศทางใด เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการของสังคม

สำหรับผลของการศึกษาสามารถแสดงให้เห็น โดยจำแนกรายละเอียดตามข้อคำถามสัมภาษณ์ และตามรายชื่อของกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ได้ดังต่อไปนี้



คุณบุษบา เตชศรีสุธี บรรณาธิการบริหาร นิตยสารภาพยนตร์ Starpics

1. รูปแบบการจัดและการบริหารองค์กร ของนิตยสารทั้งในอดีตและปัจจุบัน คิดว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

- ยุคแรกของนิตยสารภาพยนตร์ Starpics พื้นฐานจะเกิดจากธุรกิจครอบครัว คือคุณพ่อเป็นคนก่อตั้ง เริ่มแรกเลยเหมือนกับว่าเป็นกลุ่มเด็ก ๆ ทำ เป็นเพื่อน ๆ กันมาช่วยกันทำ แต่หลังจากที่มีความเหนียวแน่นมากขึ้น ก็จะมีความเป็นระบบเข้ามามากขึ้น มีการแบ่งงานกันเป็นฝ่าย เช่น ฝ่ายศิลป์ ฝ่ายโฆษณา ฝ่ายกองบรรณาธิการ จะเป็นเหมือนกับรูปแบบของบริษัทโดยทั่วไป เพียงแต่ว่าของ Starpics การทำงานก็จะมีความเป็นกันเองมากกว่า

ยุคที่สอง Starpics จะเริ่มมีรูปแบบที่เป็นเหมือนกับบริษัททั่วไป จะมีการวางระบบที่ชัดเจนมากขึ้น มีการแบ่งหน้าที่ มีกองบรรณาธิการ มีฝ่ายศิลป์ ฝ่ายโฆษณา ที่ชัดเจน

ยุคที่สาม คือยุคที่หลังจากปิดตัวไปในเล่มที่ 888 ซึ่งตอนนี้กลับมาเปิดใหม่ มีนิตยสารออกมาแล้ว 2 เล่ม คือเล่มที่ 889 และ 890 ในยุคนี้กับยุคก่อตั้งอาจจะคล้าย ๆ กัน คือ จะไม่ได้แบ่งเป็นฝ่ายที่ชัดเจน เป็นเหมือนเป็นเพื่อน ๆ ญาติ ๆ มาช่วยกันทำ

ยุคตอนนี้จะกลับไปเป็นเหมือนกับยุคแรก ซึ่งสาเหตุก็ต้องย้อนกลับไปตอนก่อนที่เราจะประกาศปิดเล่ม 888 ด้วยเพราะในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง มีการยุบคนลง ทำให้องค์กร Downsize ลงมา แต่พอเรากลับมาเปิดใหม่อีกครั้งในเล่ม 889 มันเลยกลายเป็นว่า ต้องมีการหาทีมที่จะทำขึ้นมาใหม่ เลยกลับไปเป็นเหมือนในยุคแรก ที่มีการหาญาติหาเพื่อน ๆ มาช่วยกันทำ

สมัยยุคที่สัมผัสผิชอบอยู่ ตำแหน่งก็อาจจะเรียกว่าเป็นบรรณาธิการบริหาร แต่อย่างสมัยที่น้อยคุณสมเกียรติ จะใช้คำว่าหัวหน้ากองบรรณาธิการ คือแต่ละยุคอาจจะมีการใช้คำเรียกไม่เหมือนกัน แต่ลักษณะการทำงานน่าจะเหมือนบรรณาธิการเล่มแบบเดียวกัน คือมีหน้าที่ในการดูแลเนื้อหา แต่บรรณาธิการผู้พิมพ์ผู้โฆษณา ก็จะเป็นคุณพ่อ ที่ทำหน้าที่ดูรูปเล่มโดยภาพรวม ซึ่งมันก็อาจจะแบ่งไม่เหมือนกันนิตยสารเล่มอื่น ๆ อย่างของ Starpics ก็มีกองบก. เพียงแต่ว่าจำนวนอาจจะไม่ได้เยอะ เพราะเราจะใช้ป็นนักเขียนรับเชิญจะเป็นส่วนใหญ่ ส่วน กองบก. ประจำ ก็อาจจะมีแค่ 1-2 คน เท่านั้น

วิธีการคัดเลือกนักเขียนรับเชิญของ Starpics ในตอนแรกก็อาจจะเป็นในรูปแบบของเพื่อน ๆ มาช่วยกันทำ แต่พอต่อมาก็มีการหานักเขียนเพิ่ม เช่น หาจากคอลัมน์ที่ตรงนี้คุณเขียน ซึ่งเป็นคอลัมน์ที่เราเปิดโอกาสให้คนทางบ้านได้เขียนงานเข้ามา เป็นพื้นที่ให้ได้แสดงฝีมือ หรือจากการประกาศรับสมัครซึ่งก็จะมีบ้างเป็นครั้งคราว หรืออาจจะมาจากนักศึกษาฝึกงาน ที่พอฝึกงานเสร็จก็เข้ามาเป็นนักเขียนรับเชิญ หรืออย่างรุ่น อ.ประวิทย์ แต่งอักษร, อ.กฤษดา เกิดดี ที่เป็นนักเขียนประจำของเรา ก็เกิดจาก อ.แดง กิตติศักดิ์ สุวรรณโกสิน ดึงเข้ามาเขียน เพราะสมัยก่อน อ.แดง ก็เป็นกองบก. ในยุคบุกเบิกของคุณพ่อ



2. ในปัจจุบัน การมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ส่งผลกระทบเช่นไรบ้าง ต่อการดำเนินธุรกิจของ นิตยสาร Starpics และนิตยสาร Starpics จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างไรบ้าง

- มันก็จะเห็นผลกระทบเยอะ ๆ ในช่วง 5 ปีย้อนหลังไป นับย้อนไปตั้งแต่เล่ม 888 จริง ๆ ก่อนหน้านี้มันก็อาจจะมีผลกระทบอยู่บ้างแต่มันก็ยังไม่ได้ชัดเจนมากนัก ที่แน่ ๆ เลยก็คือเรื่องของความเร็ว Content ที่จะทำยังไงให้อยู่ได้ยาวนาน เพราะเราขายความเร็วไม่ได้ จะเห็นได้ว่าเรารู้สึกว่าถ้าเราเสนอข่าวแล้วมันช้า คือเราเป็นคนทำคอลัมน์เอง เรายังรู้สึกว่ามันช้า Feedback จากคนอ่านอาจจะไม่ค่อยมี แต่เรารู้สึกได้เอง หรืออย่างคอลัมน์ Box-office ที่มีเนื้อหาอัปเดตอยู่ในอินเทอร์เน็ตตลอด เรายังรู้สึกว่าจะทำยังไงให้ Content นี้มันเสนอออกไปแล้ว มันไม่ได้เป็นแค่ข่าวสารที่ต้องอิงกับความเร็วอย่างเดียว

เราก็ปรับด้วยการนำเสนอเนื้อหาให้เป็นเชิงลึกมากขึ้น เป็นประเด็นมากขึ้น หรือจริง ๆ ในช่วงที่พีคกับบียังอยู่ (ปณณวิษณุ เตชะเกรียงไกร อดีตบรรณาธิการ และ วิโรจน์ สุทธิสีมา อดีตหัวหน้ากองบรรณาธิการ) ก็มีความพยายามจะทำให้เป็นแต่ละเล่มมีเนื้อหาเฉพาะ มี Theme ประจำเล่ม แต่ก็ยังทำไม่ได้ชัดมาก ยังไม่ได้เป็นเนื้อหาที่เป็นทางเดียวกันทั้งเล่ม คือการปรับเปลี่ยนมันอาจจะไม่ได้มีเหตุผลมาจากการมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์อย่างเดียว แต่มันก็ปรับเพื่อให้ Line ของหนังสือมันอยู่ได้นานขึ้น

ในยุค 3-5 ปีย้อนหลัง เราจะเริ่มเห็นผลกระทบทั้งจากเรื่องยอดขายและโฆษณา คือยอดขายมันก็จะลดลง แต่ในด้านโฆษณานี้จะเห็นชัดเจนมาก คือลูกค้าจะบอกมาเลยว่าไม่มีโฆษณาสำหรับนิตยสาร บางทีจะบอกว่าขอตัดออกไปเลย หรือแม้กระทั่งค่ายหนัง ซึ่งจริง ๆ แล้วเป็นสิ่งที่อยู่คู่กับนิตยสารหนึ่ง บางทีเขาก็จะบอกมาเลยว่าไม่มีสำหรับนิตยสาร บางค่ายก็จะแจ่มมาชัดเจนแบบนี้เลย

ส่วนการอยู่ได้ยอดพิมพ์ Starpics จะทำไม่ได้เพราะเราขายราคาถูก ถูกกว่าต้นทุนการผลิตต่อเล่ม ดังนั้นถ้าไม่มีโฆษณามาช่วยก็จะอยู่ไม่ได้

Starpics มีการปรับตัวในเรื่องการออกหนังสือ ก็มีปรับจากรายปักษ์ มาเป็นรายเดือน ซึ่งเหตุผลก็จะเป็นเรื่องการแข่งขันด้วย น่าจะช่วงประมาณปี 2010 เพราะตอนนั้น Starpics ออกเป็นรายปักษ์ แต่นิตยสารเล่มอื่น เช่น Filmax หรือ Bioscope ออกเป็นรายเดือน คือมันจะฟังแล้วแปลก ว่าทำไมเราปรับแล้วไปชนกับนิตยสารเล่มอื่น แต่เพราะในตอนนั้นเรามีความรู้สึกว่า เราทำแล้วถูกเปรียบเทียบกับในด้านเนื้อหา คือ พอทำนิตยสารรายปักษ์แล้วเนื้อหามันก็ไม่เข้มข้นเท่ารายเดือน แต่พอมาเป็นเรื่องความเร็ว มันก็ยังก้ำกึ่ง จะเร็วมันก็ได้เร็ว เราก็เกิดความคิดอยากที่จะเปลี่ยน ไปเน้นคุณภาพมากกว่าความเร็ว

พอเปลี่ยนแล้วในส่วนของกองบก.เอง เราก็คิดว่าเราเลือกถูกแล้ว ในส่วนของคนอ่านก็โอเคยอมรับได้ เพียงแต่ในส่วนที่เราไม่แน่ใจก็คือส่วนของโฆษณา เพราะว่าโฆษณาบางส่วนมันก็จะไม่ได้สม่าเสมอเหมือนเดิม คือปกติโฆษณาบางชิ้นเราก็ทำสัญญาเป็นรายปี ซึ่งถ้าเป็นแบบนี้มันจะไม่มีปัญหาแต่ถ้าไม่ใช่โฆษณาทุกเจ้าที่เขาทำสัญญากับเราเป็นรายปี ถ้าเป็นรายย่อยก็อาจจะจะมีผลกระทบบ้าง

ในยุคออนไลน์ ในด้านโฆษณาจะเห็นได้ชัด โฆษณาที่เป็นรายย่อยก็จะเข้ามาน้อยลง หรือบางทีโฆษณาจากทางค่ายหนังเองก็จะมีการเลือกลงโฆษณา ว่าในช่วงนั้นมีหนังเรื่องไหนบ้างที่ต้องการโปรโมท ซึ่งถ้าโหมมิ่งไม่ตรงก็จะยังไม่ลง ซึ่งรายปักษ์อาจจะมีโหมมิ่งที่รองรับกับโฆษณารายย่อยมากกว่า แต่ในส่วนของกองบก.ก็รู้สึกแอบปี เพราะเราไม่ต้องรีบเร่ง สามารถทำได้เต็มที่มากกว่า

ในส่วนของเล่มพิเศษ ก็มีส่วนช่วยในส่วนของยอดขาย จริง ๆ เล่มพิเศษเริ่มต้นเกิดจากความอยากที่จะทำเฉย ๆ แต่พอช่วงหนึ่งมันเหมือนกับว่าเล่มพิเศษมันขายดี แล้วเล่มพิเศษมันมีข้อได้เปรียบหลายทาง เช่น ราคาที่สามารถตั้งได้สูงกว่านิตยสาร การวางแผนที่สามารถวางแผนได้นานกว่า มันจะไม่มีอายุของการวางเพราะทำในรูปแบบของหนังสือ และก็ยังขายโฆษณาได้อีกด้วย อย่างถ้านับเฉพาะผลประกอบการของปีก่อน (2560) ถ้าเป็นรายเดือนนี้เราขาดทุน แต่เราก็ยังมียอดขายของเล่มพิเศษต่าง ๆ เข้ามาช่วย

ในส่วนของการเกิดขึ้นของเพจต่าง ๆ ที่เดี๋ยวนี้นำเสนอเนื้อหาแบบเดียวกับนิตยสาร มีทั้งส่วนของกาให้ข้อมูลความเคลื่อนไหวในวงการหนัง มีทั้งส่วนที่เป็นการวิจารณ์หนัง แล้วก็ข้อได้เปรียบในเรื่องความรวดเร็ว ส่วนตัวคิดว่ามีผลต่อคนอ่านรุ่นใหม่ คือถ้าเป็นคนอ่านที่มีอายุน้อย หรือเป็นรุ่นคนทำงาน เขาจะต้องการเนื้อหาที่มันเยอะ ละเอียดกว่าซึ่งก็จะอยู่ในรูปของนิตยสาร แต่สำหรับเด็ก ๆ รุ่นใหม่ เขาจะต้องการความเร็ว หรือต้องการเนื้อหาที่มันฟรี ก็จะไปอ่านในเพจ ซึ่งมันก็มีผลกระทบ เพราะที่ผ่านมามาก็จะพยายามรักษาสมดุลของเนื้อหา ให้เข้าได้กับทั้งนักอ่านรุ่นเก่าและรุ่นใหม่

ในส่วนของการเก็บข้อมูล หรือการสำรวจความนิยม จริง ๆ เราก็มีการทำแบบสอบถาม แต่อาจจะมีคนตอบกลับมาไม่เยอะมาก เท่าที่สรุปได้ก็คือ คนที่อ่าน Starpics จะมีอายุประมาณ 30 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่มคนที่ทำงานแล้ว ส่วนวัยรุ่นก็มีบ้างแต่น้อย ซึ่งตรงนี้ก็ส่งผลกระทบต่อยอดขายเหมือนกัน ทำให้ยอดขายเรตกลาง และยอดส่งคืนหนังสือมากขึ้น แล้วมันก็จะส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ คือ ถ้ายอดคืนหนังสือมาก เราก็จะพิมพ์หนังสือน้อยลง พอเราพิมพ์หนังสือน้อยลง เราก็จะกระจายหนังสือได้น้อย คนอ่านก็จะซื้อหนังสือเราน้อยลง ซึ่งจุดนี้มีผลกระทบชัดเจนมากในช่วง 2-3 ปีให้หลัง

Starpics เคยแก้ปัญหาคนอ่านน้อยลง แก้ปัญหายอดพิมพ์ตกลง ด้วยการลดจำนวนหน้าต่อเล่มลง เช่น ตอนก่อนจำนวนหน้าต่อเล่มคือประมาณ 140 หน้า ก็ลดลงมาเหลือประมาณ 120 หน้า ซึ่งก็เป็น การแก้ปัญหาทั้งเรื่องของต้นทุนการผลิต และก็แก้ปัญหาเรื่องของขั้นตอนการทำงาน คือพอมีจำนวนหน้า น้อยลง เราก็สามารถที่จะปิดเล่มได้เร็วขึ้น ทำให้หนังสือออกได้ตรงเวลามากขึ้น อีกอย่างคือ การลด จำนวนหน้า เพราะ Starpics ต้องการที่จะคงราคาขายเดิมไว้ (80 บาท) คือก็จะมีนิตยสารบางเล่มที่ขึ้น ราคา แต่เราต้องการจะคงราคาเดิมไว้ ไม่อยากให้คนอ่านต้องจ่ายแพงขึ้น

การที่ Starpics ปิดตัวไปในเล่ม 888 สาเหตุเป็นเพราะผลประกอบการของปี 2560 ซึ่งจริง ๆ เรา ก็ติดตามตัวเลขมาตลอดตั้งแต่ปี 58-59 แล้ว พอมมาถึงปี 60 เริ่มประสบภาวะขาดทุน ประกอบกับมีการ เปลี่ยนแปลงในส่วนของกองบก. คือมีคนลาออกไปด้วย เราเลยคิดว่า 1.หนังสือไม่ทำกำไร 2.เราขาด ทีมงาน เราเลยคิดว่าน่าจะเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่าง

จริง ๆ เราก็เคยคิดว่าอาจจะเปลี่ยนเป็นออกรายสองเดือน แต่สุดท้ายเราเลือกตัดสินใจที่จะหยุด ไปก่อน แต่จริง ๆ แล้วเราไม่ได้คิดว่าจะหยุดถาวร คือเป็นการหยุดเพื่อกลับมาบังคับว่าจะปรับตัวไปใน ทิศทางไหนต่อ ในตอนนั้นตั้งใจว่าจะทำแต่ฉบับพิเศษอย่างเดียวไปก่อน อีกอย่างคือ มันเป็นช่วงที่นิตยสาร หลายหัวพร้อมใจกันปิดตัว มันก็เป็นผลกระทบทางจิตใจเหมือนกันนะว่า เล่มนี้ปิด เล่มนี้ก็ปิด เราเห็น แล้วก็รู้สึกท้อ ๆ หน่อย ๆ แล้วยอดพิมพ์ช่วงนั้นก็ลดลงด้วย เลยตัดสินใจพัก

เราออกเล่ม 888 เดือนเมษายน แต่เราก็ออกเล่ม 889 ตามมาเดือนพ.ค. นั่นคือการเปิดใหม่อีก รอบ สาเหตุเพราะคุณพ่อ (บก.คนแรก) เดินมาบอกว่าทำใจไม่ได้ ซึ่งจริง ๆ เราก็คิดไว้เหมือนกัน ว่า เหตุการณ์เช่นนี้อาจจะเกิดขึ้นได้ เพราะคุณพ่อเคยพูดไว้เสมอว่าจะไม่เลิกทำ พอกลับมาเปิดใหม่อีกครั้งใน เล่ม 889 ก็เลยมีการเปลี่ยนแปลง เพราะตัวสั่มเองก็บอกไปแล้วว่าจะไม่ทำนะ ก็คือเราก็จะไม่ได้เป็นบก. เล่มให้ แต่เรายังช่วยอยู่ในส่วนอื่น ส่วนบก.ก็จะเป็นพี่สาวรับผิดชอบไป

3. ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ที่ผู้ประกอบการธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ต้องเผชิญทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยภาพรวมคิดว่าน่าจะมีประการใดบ้าง

- ปัญหาหลัก ๆ เลยเรื่องยอดขาย โดยเฉพาะปัจจุบันคนอ่านหนังสือที่เป็นกระดาษน้อยลง และเอาเวลาไปอ่านออนไลน์มากขึ้น ซึ่งมันอาจจะจะเป็นลักษณะการอ่านของคนรุ่นใหม่ ที่คนรุ่นใหม่ไม่อยากจะอ่านอะไรเยอะ ๆ ยาว ๆ และอีกปัญหาหนึ่งที่สำคัญมากก็คือ ปัจจัยราคา เพราะเดี๋ยวนี้คนก็อ่านออนไลน์ที่ไม่ต้องเสียเงินกันมากขึ้น

ในส่วนของคุณภาพ เราก็คิดว่าเรารักษามาตรฐานไว้ได้ในระดับหนึ่ง แต่ว่าอาจจะเป็นเรื่องของความดึงดูดที่เราไม่แน่ใจ เพราะสมัยนี้มีสื่อออนไลน์ ที่เรารู้สึกว่าคนอ่านได้ง่ายกว่า กลายเป็นว่าสื่อ นิตยสารต้องปรับตัว เพื่อให้ดึงดูดใจคนอ่านมากขึ้น คือเราก็เชื่อว่าเราก็มีคอลัมน์ที่มีมาตรฐานในระดับหนึ่ง เพียงแต่ว่าในเรื่องของเสน่ห์ที่จะดึงดูดให้คนมาอ่านหรือมาซื้อ มันอาจต้องมีการปรับมากกว่านี้ เพราะเราก็ได้รับ Feedback มาเหมือนกันว่า Starpics สมัยก่อนดูน่าสนใจมากกว่านี้

ในส่วนของกองบก. เรามีกองบก.น้อย คือมีแค่ 1-2 คน แต่เราเน้นการใช้นักเขียนรับเชิญ ซึ่งใน ส่วนของนักเขียนรับเชิญ เราคิดว่าไม่มีคุณภาพด้านงานเขียน แต่อาจมีปัญหาบ้างเรื่องการส่งต้นฉบับช้า หรือในส่วนของฝ่ายศิลป์ ถ้านับตั้งแต่ที่กลับมาเปิดใหม่คือฉบับที่ 889 พอเราปิดตัวลงก็มีการยุบฝ่ายศิลป์ ทำให้พอกลับมาเปิดใหม่ก็จะมีการใช้ Freelance มาช่วย และใช้คนในทีมงานมาช่วยทำบ้าง ทำให้มันดู เหมือนยังไม่ค่อยลงตัว ซึ่งเท่าที่รู้มานิตยสารเล่มอื่นก็ใช้ Freelance เหมือนกัน เพราะมันขึ้นกับ บก.ที่จะ คอยควบคุมทิศทางของเล่มมากกว่า

4. การวิเคราะห์การจัดการนิตยสาร ตามแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด 4P

- ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)
- ด้านราคา (Price)
- ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)
- ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

คิดว่าแนวคิด 4P ยังมีมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด กับการทำธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคปัจจุบัน หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด 4P ไปในรูปแบบใด

ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) Starpics จะมีจุดแข็งของผลิตภัณฑ์อยู่ที่ความเก่าแก่ ถ้าเป็นในนิตยสารในแนวภาพยนตร์ต่างประเทศ Starpics น่าจะนับเป็นเล่มแรกของประเทศไทย แต่ในความเก่าก็อาจเป็นข้อดีอยู่เหมือนกัน เช่น อาจจะมีรสที่มัน “ไม่ใหม่” บ้าง คือ เรามี Tradition อะไรบางอย่างที่มันไม่ใหม่ เช่น คอลัมน์บางคอลัมน์ที่มีรูปแบบที่ไม่ร่วมสมัยซะทีเดียว หรือสำนวนของเราก็จะไม่ได้เป็นวัยรุ่นนัก

หรือในส่วนของคุณภาพการพิมพ์ ก็จะมีปัญหาอยู่เหมือนกัน เพราะโรงพิมพ์ของเราเองก็เก่าและก็ไม่ค่อยมีคนดูแล มันเป็นปัญหาที่แทนพิมพ์ซึ่งเก่า แต่ถ้าจะให้ลงทุนซื้อใหม่ก็ไม่ไหวเหมือนกัน เพราะแทนพิมพ์นี้ราคาหลัก 10 ล้าน ซึ่งราคา 10 ล้านก็อาจจะได้แค่แทนพิมพ์มือสอง ทำให้เราเปลี่ยนไปใช้บริการ Outsource ที่อื่น

แต่พอเรากลับมาพิมพ์ใหม่ในฉบับที่ 889 ทางคุณพ่อต้องการให้กลับมาใช้โรงพิมพ์ของเราเอง ซึ่งก็จะมีปัญหาด้านคุณภาพการพิมพ์ เช่น หน้าพิมพ์เลื่อน พิมพ์แล้วไม่คมชัด ซึ่งเอาจริง ๆ แล้ว บางทีการใช้โรงพิมพ์ข้างนอก อาจจะมีต้นทุนที่ถูกกว่าก็ได้ เพราะเดี๋ยวนี้ราคาจ้างงานโรงพิมพ์ถูกเพราะงานมีน้อยลง ซึ่งเรารู้สึกเหมือนกันว่า การที่กลับมาให้แทนพิมพ์ที่นี้อาจจะไม่ใช่ทางเลือกที่ดีนัก

ด้านราคา (Price) Starpics ยืนพื้นที่ราคา 80 บาทมาตลอด ซึ่งเราคิดว่าเป็นราคาที่เหมาะสม เพราะถ้าถูกกว่านี้เราก็จะอยู่ไม่ได้ แต่ถ้าขึ้นราคาเราก็คิดว่ามันอาจจะแพงไป ในเรื่องของการขึ้นราคาเราก็เคยคิดอยู่บ้าง เช่น ขึ้นเป็น 100-120 บาท แต่ถ้าปรับราคา เราก็จะต้องปรับเนื้อหาให้มันเข้มข้นขึ้น อาจต้องเปลี่ยนเป็นรายสัปดาห์

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ตรงนี้เป็นจุดที่ทำให้วงการหนังสือสะเทือนจริง ๆ เพราะการขายแบบเดิมตามแผงมันน้อยลงไปเรื่อย คือสมัยก่อนจะเป็นในลักษณะของสายส่ง มีการฝากขาย เช่น เราให้หนังสือไปขายก่อน 3 เดือน 6 เดือนแล้วก็ค่อยคิดเงิน ซึ่งการทำธุรกิจแบบนี้ต้องมีสายป่านยาว

หรือในส่วนของสายส่ง ก็จะมีทั้งสายใหญ่ เช่น เพ็ญบุญ, กานดา หรือสายส่งเล็ก ๆ ต่าง ๆ ที่ช่วยกระจายหนังสือ แต่สายส่งเล็ก ๆ อาจจะมีปัญหาเรื่องของการเก็บเงิน ที่เก็บเงินไม่ได้หรือเก็บได้ไม่ครบ เราก็เจอปัญหานี้เช่นกัน พอแผงขายหนังสือมันลดลง มันก็ส่งผลกระทบต่อหมด

สิ่งที่เราไม่สามารถควบคุมได้เลย คือการวางหนังสือบนชั้น หรือเรื่องการเติมหนังสือ คือเราไม่รู้เลยว่าเขาจะเติมหนังสือหรือนิตยสารของเราบ่อยแค่ไหน บางแผงอาจจะหา Starpics ไม่ได้ ทั้งที่จริง ๆ แล้วยังมีเหลืออยู่ เพราะเขาไม่เอานิตยสารที่รับไปเติมบนแผง เราเคยเจอกรณีที่มีการคืนนิตยสารกลับมา ในสภาพที่ยังไม่ได้ถูกแกะห่อออกเลยก็มี แต่ก่อนเราก็อาจจะต้องลงไปสำรวจแผงบ้าง

บางที่อาจจะมองได้ว่า เพราะแผงหนังสือบางแผงได้นิตยสารไปน้อยหรือเปล่า เลยวางบนแผงได้น้อย แต่ในทางกลับกันก็อาจจะต้องมาคิดว่า การที่ได้นิตยสารไปน้อย เพราะทางแผงสั่งสินค้าจากเราน้อยลงด้วยหรือเปล่า คือมันก็เป็นเหตุผลที่เกี่ยวข้องกัน เพราะปกติถ้าเป็นในส่วนของนิตยสาร เราก็จะมียอดตีพิมพ์ที่เฉลี่ยแล้วใกล้เคียงกันทุกเล่ม ยกเว้นเล่มพิเศษที่แต่ละเล่มจะพิมพ์ไม่เท่ากัน แต่ก็จะมีเล่มที่เป็นปรากฏการณ์ เช่น เล่มที่ลงหน้าปก BNK48 ที่มีการพิมพ์เพิ่ม

ใน Starpics เล่มที่ 889 ก็เกิดปรากฏการณ์ที่น่าสนใจ คือเป็นเล่มที่หน้าปก BNK48 ทางสายส่งก็เดินมาบอกเราว่าขอซื้อหนังสือโดยขอจ่ายเงินเลยนะ เป็นการซื้อขายโดยไม่ต้องมีเครดิต เพราะหนังสือที่เป็น BNK48 ทุกเล่มจะขายได้ เขาเลยยอมที่จะซื้อโดยไม่คืน คือมันก็เป็นเหมือนกรณีศึกษาเหมือนกันว่าจะทำยังไงให้หนังสือได้

ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) คือเราจะมีของแถมประจำเล่ม เช่น โปสการ์ด โปสเตอร์ มีอยู่ยุคหนึ่งที่ของแถมเยอะจะมาก แต่เหมือนกับว่าพอเราทำเยอะ ๆ เราก็รู้สึว่ามันถึงจุดอิ่มตัว คือความตื่นเต้นมันก็หายไป ก็อาจจะเพราะช่วงนั้นเป็นกระแสด้วยว่า สินค้าอื่น ๆ ก็จะมีการแจกของกัน

นอกจากนั้น เรามีการทำเพจและเว็บไซต์ แต่ในส่วนของเว็บไซต์เราเลิกไปเพราะมีปัญหาทางเทคนิค คือเราขาดคนดูแล พอเราเลิกไปเราก็หันมาใช้ Facebook Page แทน ถามว่าเราใช้เพจคุ้มรึยัง ก็ต้องบอกตามตรงว่าเราก็ยังไม่ถึงกับใส่งบประมาณให้กับมัน หรือมีการจ่ายเงินเพื่อทำ Content เพราะเรายังไม่ได้มีการขายโฆษณาแบบชัดเจน มันยังไม่ได้มีตัวเลขรีเทิร์นกลับมา ก็จะใช้ Facebook ในลักษณะของสื่อเสริม ให้นิตยสารมีความเคลื่อนไหวมากกว่า ก็อาจจะมีการจ่ายเงินเพื่อ Boost เพจบ้าง แต่ก็ไม่ได้เยอะมาก

สมัยก่อนเราเคยมีสตาร์พิกแกลลอรี่ เป็นร้านขายหนังสือและของที่ระลึก แต่ตอนนี้ก็ปิดตัวไปแล้วจริง ๆ ตอนที่ปิดก็ยังไม่ขาดทุน แต่มันก็มีแนวโน้มว่าจะขาดทุนได้ในอนาคตเหมือนกัน และประกอบกับคุณแม่ที่เป็นคนดูแลก็เหนื่อย แต่เรายังมีการออกบูทในงานหนังสืออยู่ทุกปี ปีละ 2 ครั้ง หรือก็มีไปออกบูทร่วมกับทาง B2S

นอกจากสตาร์พิกแกลลอรี่ เรายังมีการจัด Roadshow ตามมหาวิทยาลัย เพราะลูกค้าอยากให้มีกิจกรรมเข้าไปในมหาวิทยาลัย เพราะบางทีลูกค้าก็ไม่ได้อยากได้แค่โฆษณาแห้ง ๆ คือ เราก็ทำโปรโมชั่นมาเรื่อย ๆ

ในด้านของการวิเคราะห์ SWOT

จุดแข็ง (Strengths) และ จุดอ่อน (Weaknesses) จุดแข็ง และ จุดอ่อน ทาง Starpics คิดว่ามันคือจุดเดียวกัน นั่นก็คือ ความเก่าแก่ และ อีกอย่างคือการเป็นธุรกิจครอบครัว จุดแข็งคือ พอเป็นธุรกิจครอบครัว เราก็อาจจะดำเนินธุรกิจไปได้ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์เป็นอันดับแรก แต่จุดอ่อนอาจเป็นเรื่องของระบบ ที่อาจจะไม่ค่อยดีนัก และเรามีนักเขียนที่มีคุณภาพจำนวนมาก

โอกาส (Opportunities) ในส่วนของโอกาส เป็นสิ่งที่ Starpics ยังไม่แน่ใจ เพราะเรายังมองตำแหน่งของตัวเองไม่เคลียร์ว่าจะเดินไปในทิศทางไหน คือถ้าเราจะวางตำแหน่งของนิตยสารของเราว่าจะเน้นกลุ่มคนอ่านที่เป็นกลุ่มคอหนัง โอกาสเราคือความเก่าแก่ แต่ถ้าเราเน้นเครื่องความเร็วหรือวัยรุ่น ความเก่าแก่มันก็จะไม่ใช่โอกาส

อุปสรรค (Threats) ก็อาจจะเรื่อง Disruptive Technology เรื่องของโลกออนไลน์ รสนิยมของคนอ่านในยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนไป เรื่องของระบบของการจัดจำหน่าย และการวางแผงหนังสือ ที่มีนั้บซ้อนยุ่งยากมากขึ้น

5. ถ้ามองไปในอนาคต รูปแบบการดำเนินธุรกิจนิตยสารหรือสิ่งพิมพ์โดยภาพรวม ควรเป็นเช่นไร และการปรับตัวในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อสู้กับ Disruptive Technology (การที่เทคโนโลยีใหม่ๆ มาเร็ว ภา
 โดม จนกระทั่งทำให้ธุรกิจเก่า ๆ เกิดปัญหา) ควรจะทำอย่างไร

- การปรับตัวตอนนี้ Starpics ก็มีทั้งการทำเล่มพิเศษ หรือมีการพยายามทำนิตยสารให้มีเนื้อหา เฉพาะในแต่ละเล่ม คือมี Theme มากขึ้น แต่เพราะเราเพิ่งกลับมาได้แค่ 2 เล่ม มันก็ยังไม่ค่อยเห็นภาพชัด นึกว่า จะปรับตัวไปในทิศทางไหน เพราะเรายังต้องมาเซ็ระบบกันใหม่ ถ้ามีการให้คะแนนก็อาจจะได้ 6-7 แนนจากเต็ม 10 คือเราก้ยังไม่พอใจนัก ต้องมีการปรับกันต่อ

คือถ้าถามว่าเราจะปรับไปในทางไหน ตอนนี้ก็ยังไม่ตอบยาก เพราะเราก้ยังเห็นภาพไม่ชัดเจน คือ เราก้ต้องดูกระแสไปด้วย เช่น ตอนนี้กระแสโลกออนไลน์มีผลอย่างมาก คือเดี๋ยวนี้หนังสือมันต้องมี กระบอกเสียง เพื่อช่วยทำให้คนสนใจ เช่น กรณี BNK48 จะเห็นได้ชัดเจนมาก พอ BNK48 ดังมาก เรา นำมาลงปก นิตยสารฉบับนั้นก็ขายดีตาม

ในแง่ของการทำโปรโมชั่น เราก้เคยมานั่งวิเคราะห์กันว่า ฝ่ายโฆษณาของเราทำโปรโมชั่นเพื่อ ตอบสนองลูกค้าที่มาซื้อโฆษณา แต่จริง ๆ แล้วเราควรจะหันกลับมาคิดว่า จะทำโปรโมชั่นอะไรที่ ตอบสนองต่อคนอ่านจริง ๆ

เราก้เคยพยายามคิดว่า เราควรจะมีจุดยืนยังไง เพราะการที่เราพยายามจะ Balance ทุกอย่าง พยายามอยู่ตรงกลาง ๆ มันก็เป็นทั้งข้อดีและข้อด้อยของเรา หรือว่าเราควรจะมีกลุ่มคนอ่านให้ชัดเจน ขึ้น เช่น วัยรุ่น หรือกลุ่มคอหนังที่เป็นผู้ใหญ่หน่อย คือเราก้ยังไม่กล้าทิ้งกลุ่มคนอ่านไปซะทีเดียว

กับคำว่าว่า Content is King คิดว่ามันยังเป็นจริงอยู่ในระยะยาว เพียงแต่ว่ามันต้องรักษาคน อ่านอย่างเหนียวแน่น คือต้องคิดว่า เนื้อหาต้องทำให้ดีแต่คนทำอาจจะต้องไม่คาดหวังมากด้วย เพราะใน ยุคนี้ การทำหนังสือมันเลยช่วงเวลาที่จะกอบโกยไปแล้ว คือต้องยอมรับว่าคุณอาจจะได้อะไรกับมันไม่ เยอะ เพราะฉะนั้นคนทำต้องใจรักจริง ๆ ต้องพยายามรักษาคนอ่านให้ได้

แต่ถ้าเป็นคนทำหนังสือรุ่นใหม่ ๆ ก็อาจจะลำบากหน่อย เพราะเขาอาจจะไม่มีสายป่านยาวพอ เขาก้จะหันไปทำเนื้อหาเพลงที่ไม่ต้องมีการลงทุนมาก ซึ่งก็เห็นด้วยกับคำกล่าวของเมืองนอกที่ว่า หนังสือ ที่เหลืออยู่จะต้องเป็นหนังสือที่ควรค่าแก่การพิมพ์ สำหรับ Starpics ถ้าต้องการให้อยู่ระยะยาวก็ต้องการ ตำแหน่งของตัวเองให้ดี และต้องรักษาคนอ่านไว้ให้ได้

การปรับตัวเข้าไปสู่ออนไลน์เต็มรูปแบบเช่น E-magazine ยังตบชัดเจนในตอนนี้อันไม่ได้ เพราะเราคิดว่าถ้าจะปรับแบบนี้ อาจจะต้องฟอร์มทีมใหม่ และอาจต้องทำงานหนักมากขึ้นกว่าการทำหนังสืออีก เพราะออนไลน์มันต้องเร็ว แต่เราก็กังมอง ๆ มันอยู่ ยังไม่ได้ทิ้งไปเลย

ปัจจุบัน Starpics ยังวางตัวเอง อยู่กับการทำหนังสือที่เป็นรูปเล่มตีพิมพ์อยู่ ซึ่งเราคงต้องดูยอดปลายปีอีกทีว่าจะเป็นยังไง ก็ให้เห็นภาพรวมทั้งหมดของการกลับมา ว่าจะกำไรหรือขาดทุนยังไงแค่นั้น โดยส่วนตัวคิดว่า ภาพรวมของธุรกิจนิตยสารหรือสิ่งพิมพ์ที่เป็นกระดาษ มันคงจะไม่ได้ล้มหายหรือตายจากไปเลย แต่มันคงจะไม่ได้เฟื่องฟูเหมือนแต่ก่อน มันจะกลายเป็นการลงทุนในระยะยาว



คุณธีพิสิฐ มหานีรานนท์ บรรณาธิการ นิตยสารภาพยนตร์ Bioscope

1. รูปแบบการจัดและการบริหารองค์กร ของนิตยสารทั้งในอดีตและปัจจุบัน คิดว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

- ความแตกต่างที่เห็นได้ชัดที่สุดก็คือ ตอนนี Bioscope ไม่ได้เป็นของไปโอฯเดี่ยว ๆ อีกแล้ว แต่ Bioscope เป็นของโมโนกรุ๊ป (Mono Group) พุดง่าย ๆ คือ โมโนกรุ๊ป เทคโอเวอร์ Bioscope มาเป็นส่วนหนึ่งของตัวเอง ในสมัยก่อน Bioscope คนที่ก่อตั้งก็คือ พี่หมู คุณสุภาพ หรือเทพาธิป กับ พี่ธิดา ธิดา ผลิตผลการพิมพ์ แต่พอ โมโนกรุ๊ป เข้ามาเทคโอเวอร์ พี่หมูก็ขึ้นไปอยู่เป็น Head ของของโมโนฟิล์ม ส่วนพี่ธิดาก็ลาออกไปทำ Documentary Club ส่วนตัวผมเอง ก่อนหน้านี้ตำแหน่งของผมเป็นคือรองบรรณาธิการ บรรณาธิการจะเป็นพี่ธิดา

ก่อนที่จะมาอยู่ในกองบรรณาธิการ ผมก็ทำงานกับไปโอฯ มาก่อน ในตำแหน่ง Producer คือในสมัยก่อน Bioscope เคยโปรดิวซ์ (Produce) หนึ่งเองด้วย อยู่ในช่วง 5-6 ปีก่อน ในชื่อค่าย “ออกไปเดิน” ซึ่งก็เป็นของของ Bioscope เองนี่แหละ ก็มีผลงานที่รู้จักกันคือภาพยนตร์ไทยเรื่อง “รักจัดหนัก” ซึ่งก็ได้รับเสียงตอบรับดีพอสมควร ทางพี่หมูก็เลยคิดว่ามันน่าจะไปได้ ต่อมาก็เลยมีการทำหนังสือบ้าง ทำเทศกาลหนังในห้องครัวต่าง ๆ บ้าง แต่สุดท้ายก็ไม่ไปรอด

ปัญหาหลัก ๆ ก็คือเรื่องเงินทุน เพราะอย่างที่รู้คือมันก็ไม่ได้หาง่าย ๆ คือ ส่วนมากหนังของค่ายออกไปเดิน ทาง Bioscope ก็จะทำเองก่อนส่วนหนึ่ง เพื่อทำ Demo แล้วไปเสนอ แต่ถ้าไปเสนอแล้วไม่มีใครซื้อ ก็จะมีโปรเจกต์ไป ก็จะเป็นลักษณะนี้ สุดท้ายเราก็หยุดไป จริง ๆ ก่อนมา Bioscope ผมก็เคยทำหนังสือมาก่อน เป็นกองบก. ให้กับนิตยสาร GM กับ Pulp ซึ่ง Pulp ก็เป็นนิตยสารภาพยนตร์เหมือนกัน พอ Pulp ปิดตัวไปก็ย้ายมาทำให้กับ Bioscope

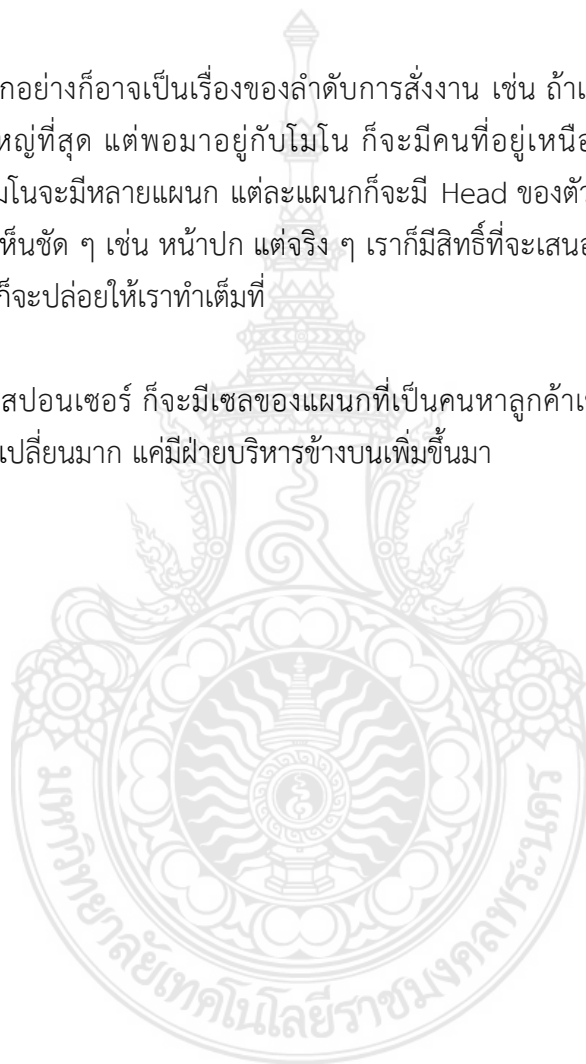
กองบรรณาธิการของ Bioscope ในสมัยก่อนก็มี 2-3 คน แต่ด้วยอะไรหลาย ๆ อย่างในตอนนั้นก็เหลือแค่ 2 คนเดียว คือผมก็จะรับหน้าที่เป็นทั้ง บก.และกองบก. ไปด้วยในตัว แล้วก็จะมีน้องอีกคนที่เป็นกองบก.ประจำ ที่เหลือเราก็จะใช้เป็นนักเขียนฟรีแลนซ์

การเปลี่ยนมาอยู่ภายใต้โมโนกรุ๊ป ในเรื่องของจำนวนคนก็จะลดลงชัดเจน แต่เรื่องของการสั่งงานหรือเรื่องของไอเดีย ทางโมโนก็ไม่ได้มาบังคับอะไร ก็จะมีคอย ๆ ดูอยู่บ้างเท่านั้น และเรื่องของการเปลี่ยนเวลาการวางแผง จากฉบับรายเดือนเป็นรายสองเดือน ก็ไม่ได้มีปัญหาอะไร ถ้าพูดถึงสปอนเซอร์ก็จะเท่าเดิม ส่วนต้นทุนการผลิตไม่มีผลกระทบ เพราะเราเพราะใช้เงินของโมโนในการลงทุน

โดยรูปแบบเหมือนจะมีผมคนเดียว แต่จริง ๆ เราก็จะมีทีมอยู่ เช่น ทีมที่เป็นฝ่ายสมาชิก ฝ่ายประสานงาน ฝ่ายกราฟิก (Graphic) และที่ Bioscope ก็มีคนที่แยกตัวออกไปอยู่แผนกอื่นของโมโนด้วย เช่น ในแผนกทีวี ซึ่งคนเหล่านั้นก็จะเข้ามาช่วย Bioscope ทำงาน คือพอจะเปิดเล่มใหม่ เราก็จะรวมเอาคนที่เคยทำงานด้วยกันมานั่งคุยกัน ซึ่งอาจจะไม่ใช่ฟรีแลนซ์ทุกคนที่มาคุย ดังนั้นลักษณะการทำงานมันก็จะเหมือนเดิม

ที่แตกต่างอีกอย่างก็อาจเป็นเรื่องของลำดับการสั่งงาน เช่น ถ้าเป็นสมัยก่อน ก็จะมีเราซึ่งเป็นบรรณาธิการก็จะใหญ่ที่สุด แต่พอมาอยู่กับโมโน ก็จะมีคนที่อยู่เหนือเรา คือฝ่ายบริหารของฝ่าย Publishing เพราะโมโนจะมีหลายแผนก แต่ละแผนกก็จะมี Head ของตัวเอง เขาก็จะมาช่วยเราดู แต่ก็ดูเฉพาะในส่วนที่เห็นชัด ๆ เช่น หน้าปก แต่จริง ๆ เราก็มีสิทธิ์ที่จะเสนอไอเดียอะไรต่าง ๆ ไปได้ เรื่องของเนื้อหาอะไร เขาก็จะปล่อยให้เราทำเต็มที่

ส่วนฝ่ายหาสปอนเซอร์ ก็จะมีเซลของแผนกที่เป็นคนหาลูกค้าเข้ามา สรุปคือในเรื่องของการจัดการกองบก. ไม่ได้เปลี่ยนมาก แคมีฝ่ายบริหารข้างบนเพิ่มขึ้นมา



2. ในปัจจุบัน การมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ส่งผลกระทบเช่นไรบ้าง ต่อการดำเนินธุรกิจของ นิตยสาร Bioscope และนิตยสาร Bioscope จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างไรบ้าง

- ที่เห็นได้อย่างชัดเจนก็คือเรื่องของยอดพิมพ์และกียอดโฆษณาที่ลดลงอย่างชัดเจน เองง่าย ๆ ก็คือ เรียกว่าถ้า Bioscope ไม่มี Mono มาเทคโอเวอร์ Bioscope ก็อาจจะต้องปิดตัวไปแล้วเหมือนกัน คือจริง ๆ มันก็กระทบกันไปหมดแหละ มันไม่ใช่แค่นิตยสารภาพยนตร์ แต่ที่มันกระทบก็คือ Print ทั้งหมด

ย้อนกลับไปในช่วง Bioscope ทำหนังเรื่องรักจัดหนัก จะเป็นช่วงรุ่งเรือง คือจะมีโฆษณาเข้ามา เยอะประมาณหนึ่ง แต่โฆษณาของ Bioscope จะไม่เหมือนเล่มอื่น คือเราเน้นการทำโฆษณาแบบ Event ดังนั้นมันเลยเหมือนจะไม่มีโฆษณาที่ลงในตัวนิตยสาร พอเวลาทำ Event เราก็จะได้เงินก้อนมาประมาณหนึ่ง ซึ่งการทำโฆษณาแบบนี้ มันเคยเป็นที่นิยมมากในช่วงก่อนหน้า

โฆษณาเริ่มลดลงอย่างเห็นได้ชัด ก็ช่วง 5-6 ปีก่อน ก็ยุคโซเชียลมีเดีย มี Facebook Page ขึ้นมา มันมีผลกระทบแน่นอน เพราะไม่จำเป็นต้องโฆษณาคงไม่หาย Event เราก็คงไม่หาย

อย่างยอดพิมพ์ของ Bioscope ก่อนที่จะมาอยู่กับโมโนผมไม่แน่ใจ แต่ตอนนี้เราพิมพ์อยู่ที่ 3000-5000 ฉบับ ขึ้นกับเนื้อหาในเล่มที่เราคาดว่าจะขายดีแค่ไหน ถ้าคิดว่าขายดีมากก็จะพิมพ์เยอะหน่อย ซึ่งจริง ๆ แล้วจำนวนมันก็ไม่เยอะ ทำให้เกิดปัญหาตามมาคือหาซื้อยาก ซึ่งตรงนี้ปัญหามันอยู่ที่การกระจายหนังสือ ซึ่งเราก็พยายามทางแก้ไขอยู่ แต่ก็ยังทำไม่ได้

การปรับจากเล่มรายเดือนมาเป็นรายสองเดือน คือหนึ่งในเหตุผลที่ชัดเจนของการปรับตัวของ Bioscope คือ เราพิมพ์นิตยสารก็ไม่ได้จะขายดีทุกเล่ม แล้วเราจึงต้องมาเร่งทำออนไลน์ด้วย ดังนั้นพอเราเปลี่ยนมาเป็นรายสองเดือนเราก็มีเวลามานั่งทำออนไลน์มากขึ้น เพราะถ้าเราทำรายเดือนเราก็ต้องโฟกัสไปที่นิตยสารอย่างเดียว ไม่มีเวลาไปทำอย่างอื่น

ลักษณะของ Bioscope เนื้อหาจะเน้นการเจาะลึกลงไป แล้วเราก็มีคนไม่เยอะ เราก็เลยไม่มีกำลังพอที่จะทำเล่มรายเดือนให้เนื้อหามันแน่น หรือทำให้มันดีเท่ากับเล่มอื่น เลยปรับเป็นรายสองเดือน และเน้นไปที่ออนไลน์มากขึ้นด้วยซึ่งพอออกเป็นรายสองเดือน ทุกเล่มเราก็จะมี Concept ประจำเล่ม

จะสังเกตได้เลยว่า ก่อนจะเปลี่ยนเป็นรายสองเดือน เนื้อหาส่วนออนไลน์ของ Bioscope จะไม่ค่อยมีอะไรมาก แต่พอเราปรับ ออนไลน์ก็จะมีเนื้อหามากขึ้น ถามว่าการทำให้นิตยสารที่ออกทุกเล่มมี Theme มันได้ผลมั๊ย มันก็ได้ผลแต่อาจจะไม่ทุกเล่ม เราก็ต้องมานั่งคุยกันว่าช่วงนี้มีธีมอะไรที่น่าสนใจบ้าง

แต่การทำเป็นอีมี หมายความว่ามันก็ต้องเป็นเรื่องที่น่าสนใจมาก ๆ หรือจับกลุ่มเฉพาะที่เราอยากจะคุยด้วย ก็จะมีบางอีมีขายดีเช่น Sex Issue แล้วพอปรับมาเป็นรายสองเดือน Bioscope ก็จะไม่ค่อยดีแล้ว เพราะพอเป็นอีมี มันสามารถรีเอทได้ไม่จำกัด จะทำเนื้อหาสองสามบทความติด ๆ กัน ให้เป็นอีมีต่อเนื่องกันก็ได้ ดังนั้นพอเป็นในส่วนคอลัมน์ที่เคยมีอยู่เดิม เราก็จะเอาไว้ออนไลน์ทั้งหมด

จริง ๆ มีสิ่งที่เราคิดอยู่คือ เราอยากจะกลับไปทำ Event แต่ก็ต้องมานั่งนึกกว่าจะทำ Event อะไรดี เพราะมันคงไม่ใช่ Event ที่เป็นการประกวดอีกแล้ว มันไม่ใช่ความนิยมของยุคนี้อีกแล้ว เหตุผลหนึ่งอาจจะเพราะยุคนั้น โซเชียลมันอาจจะไม่ได้เยอะ ไม่ได้แรงเหมือนทุกวันนี้ การจัด Event มันเป็นช่องทางที่ทำให้คนเข้าถึงสื่อได้ง่ายขึ้น

การจัด Event ในยุคนี้มันซับซ้อนกว่านั้นเยอะ ว่าจะทำยังไงถึงจะดึงดูดคนออกจากหน้าจอบอร์ดคอมพิวเตอร์ได้ เพราะคนเข้าถึงสื่อ เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ความตื่นเต็นมันก็จะหายไป เช่น พอจะจัด Event แบบนี้ มันก็ไม่ใหม่ ไม่น่าสนใจแล้ว เพราะเขารู้เรื่องหมดแล้วจากอินเทอร์เน็ต

การสำรวจความเห็นของคนอ่าน เราเคยทำอยู่บ้างแต่ก็นานมากแล้ว แต่ที่คนอ่านพูด ๆ กันก็คือ เขามองว่า Bioscope เหมือนกับสถาบัน เหมือนกับ Academic ที่ช่วยให้คนได้เข้ามาหาความรู้ เพราะมันไม่ใช่ทุกคนที่ขยันจะไปขุดคุ้ยหาข้อมูลเอง เราก็เหมือนเป็นทางลัดในการหาข้อมูลเหล่านั้นมานำเสนอ ซึ่งตรงนี้ก็จุดเด่นที่ไปโอเป็นมาตลอด

ดังนั้นพอมาถึงยุคนี้ มันเลยยากขึ้น เพราะต้องมานั่งคิดแล้วว่าเราจะเล่าอะไร เราจะรวบรวมเรื่องราวอะไรเข้าไว้ด้วยกัน ให้ออกมาเป็นนิตยสารขึ้นมาหนึ่งเล่ม เพื่อให้คนอ่านได้ซื้อหากลับไป

คือเราก็จะได้ยิน ว่ามีคนบ่นว่า Bioscope อ่านยาก เสนอเรื่องอะไรก็ไม่รู้ อ่านแล้วไม่เข้าใจเลย แต่จริง ๆ มันก็เป็นตัวตนของเรา เราก็เป็นแบบนี้มาเป็นสิบปีแล้ว เพราะเรื่องที่เราพูดมันเป็นเรื่องของข้อมูล มันเป็นการวิเคราะห์ ยังไงเนื้อหามันก็ต้องไม่ง่าย คือเราก็พยายามปรับตัวเข้าหาคนอ่านแหละ แต่สิ่งที่เราจะไม่ทำเลยคือ การทำอะไรที่ไม่เป็นตัวเอง ทำอะไรที่เหมือนเป็นการลอกเอาเงินจากผู้อ่าน โดยการทำให้คนสนใจเรามากขึ้น มันอาจจะยังยากอยู่

แต่มันก็ยังมีคนกลุ่มหนึ่งที่เขาเข้าใจมัน มันเป็นการพูดเรื่องที่มีนัยลึกซึ้ง แต่ก็พูดด้วยภาษาที่เหมือนเพื่อนคุยกัน Bioscope ก็ไม่ได้ Mass แน่นนอน มันเป็นแก่นที่เราจะละเลยไม่ได้ เพราะถ้าเราละเลยมันก็จะไม่ใช่เรา ถึงสุดท้ายเราจะอยู่ไม่ได้ในแนวทางแบบนี้ก็ไม่เป็นไร

3. ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ที่ผู้ประกอบการธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ต้องเผชิญทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยภาพรวมคิดว่าน่าจะมีประการใดบ้าง

- หลัก ๆ ก็คือเรื่องพวกตัวเลขของยอดต่าง ๆ เช่น ถ้าเป็นนิตยสารก็คือยอดขาย แต่ถ้าเป็นออนไลน์ ก็จะเป็นยอด View ยอดคนที่มาติดตาม Facebook Page ตอนนี้เพจเรามีกด Like ประมาณ 70,000 ก็ว่าถือว่าน้อยนะ คือถ้าเทียบกับเพจหนังด้วยกันอาจจะดูเหมือนเยอะ แต่ถ้าเทียบกับเพจบันเทิงต่าง ๆ นี้จะน้อย

ถ้าวัดเทียบกับเพจหนังสือหนังด้วยกัน เราไม่หวังเพราะยัง Bioscope ก็เป็นผู้นำ แต่ถ้าคู่แข่งจริง ๆ ที่เรามองก็จะเป็นพวกเพจหนังต่าง ๆ ที่บางเพจนำเสนอเนื้อหาแบบเจาะลึก ซึ่งมันเป็นแนวทางเดียวกับที่ Bioscope ทำ แต่เพจวิจารณ์หนังต่าง ๆ เราไม่ได้ถือว่าเป็นคู่แข่งของเราโดยตรง เพราะไปโอวาทตัวเองไว้ไม่ใช่เป็นเพจวิจารณ์หนัง

Bioscope วางตัวเองไว้ว่า เราจะเป็นเพจที่ทุกคนไปรู้จัก กับสิ่งที่อยู่ทั้งข้างนอกหนังและทั้งข้างในหนัง เป็นเพจที่จะให้มุมมองว่าหนังไม่ใช่แค่เรื่องบันเทิง แต่มันคือการบอกว่าหนังให้อะไรเรา และเราสามารถมองเห็นอะไรผ่านหนังได้บ้าง เราไม่ได้เชื่อเรื่องการให้ดาวหรือการให้คะแนนเหมือนกับที่เพจอื่น ๆ นิยมทำกัน เราอยากให้คนได้คิดมากกว่า

ในเรื่องของรายได้จากการทำออนไลน์ ถ้ามาช่วยสนับสนุนอย่างน้อยแค่ไหน คือเราทำเพจ Bioscope ก็จริง แต่เราก็จะมีในส่วนของเว็บ Mthai (<https://movie.mthai.com>) ที่เราทำเนื้อหาให้เขาด้วย เพราะ Mthai ก็อยู่ Mono Group เราก็จะได้เงินจากตรงนั้นมาช่วย แต่เพจของ Bioscope โดยตรง เราจะเน้นเป็นเรื่องของ Branding มากกว่า เป็นช่องทางที่ให้อ่านได้ติดตาม ได้มาพูดคุยกัน การลงโฆษณาในเพจเคยมีอยู่บ้างแต่น้อยมาก เพราะรายได้ที่แท้จริง ๆ ก็มาจากภายในเกือบทั้งหมด

4. การวิเคราะห์การจัดการนิตยสาร ตามแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด 4P

- ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)
- ด้านราคา (Price)
- ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)
- ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

คิดว่าแนวคิด 4P ยังมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด กับการทำธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสิ่งพิมพ์ในยุคปัจจุบัน หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด 4P ไปในรูปแบบใด

ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) Bioscope จะมีจุดเด่นอันดับแรกคือ การพูดเรื่องเล็ก ๆ ที่ไม่ว่าจะอยู่นอกห้อง อยู่ข้างห้อง หรืออยู่ในห้อง ซึ่งนี่คือสิ่งที่เราพูด เรานำเสนอมาตลอด และเราก็คิดว่าไม่มีใครทำเหมือนเรา

อันดับที่สอง คือเรื่องของการจัด Artwork ซึ่งเราก็พยายามเปลี่ยน หรือหาลูกเล่นไปเรื่อย ๆ เราก็จะเน้นจัดให้มันโปรง ๆ อ่านง่าย จริง ๆ มันก็เหมือนเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่ง คือพอเนื้อหาที่เราเสนอมันเริ่มยาก มันเริ่มหนัก แล้วถ้า Artwork เรายังรักอีก มันจะเป็นการไปเพิ่มความเครียดให้กับคนอ่าน การจัดหน้ากระดาษที่โปรง ๆ แบบนี้ ทำให้คนอ่านรู้สึกผ่อนคลายมากขึ้น

อันดับที่สาม คือเรื่องของการเปลี่ยนเนื้อกระดาษ เรามีการเปลี่ยนเนื้อกระดาษที่ใช้พิมพ์มาหลายครั้งแล้ว มันคือก็เป็นการทดลองแบบหนึ่งของเรา เราลองเปลี่ยนทั้งเนื้อกระดาษ การเคลือบปก เปลี่ยนไซส์เล่ม ก็จะมีทั้งคนที่ชอบและไม่ชอบ เราก็จะทดลองไปเรื่อย ๆ ก็สนุกกับมัน

ด้านราคา (Price) ในเรื่องของราคา ตอนนี้เราตั้งราคาขายไว้ 120 บาท ส่วนตัวคิดว่าเป็นราคาที่กลาง ๆ แต่ราคานี้ก็อาจจะทำให้ Bioscope เป็นนิตยสารภาพยนตร์ที่ขายแพงที่สุดแล้วในตลาดตอนนี้ เราก็เคยนั่งคิดปรึกษากันภายใน ก็คิดออกมาได้ว่า ถ้ามันแพงกว่านี้ หรือถูกมากกว่านี้มันก็ไม่่น่าดี คือถึงแม้เราจะไม่ได้พึ่งพารายได้จากโฆษณา หรือจากยอดขายเหมือนนิตยสารเล่มอื่น ๆ

ถ้าเราตั้งราคาถูกเกินไป มันก็อาจจะกระทบกับภาพลักษณ์ของหนังสือ แล้วตัวเลข 120 บาท ก็เป็นตัวเลขที่ทางฝ่ายการตลาดเขาคำนวณออกมา ว่าต้นทุนทั้งหมด เช่น ค่ากระดาษเท่านี้ ค่าพิมพ์เท่านี้ ค่าจ้างฟรีแลนซ์ต่าง ๆ เท่านี้ เราควรจะต้องตั้งราคาขายที่เท่าไรจึงจะเหมาะสม

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ในส่วนช่องทางการจำหน่าย เป็นปัญหาสำคัญหนึ่งที่เราแก้ไขไม่ได้ เช่น ถ้าเดินไปร้านหนังสือ B2S จริงๆ จะต้องเห็น วาง Bioscope วางแผงขายอยู่ทุกสาขา แต่บางที่เราไปเราก็หาหนังสือของเราไม่เจอเหมือนกัน แต่พอไปคุยกับทางสายส่ง เขาก็บอกว่าก็กระจายนะ แต่เป็นเพราะร้านเขาไม่เอาขึ้นแผงเองหรือเปล่า ซึ่งเราก็ไม่รู้จะไปสืบยังไงเหมือนกัน

ในส่วนของการเปิดรับสมาชิก เราก็มมีส่วนของการให้ผู้อ่านสมัครสมาชิก ตอนนี้มีคนสมัครประมาณ 100 กว่า ๆ ซึ่งตัวเลขนี้ก็จะมีการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น ถ้าเล่มไหนที่ออกมีเนื้อหาที่น่าสนใจ ก็มีคนสมัครสมาชิกเพิ่มมากขึ้นในช่วงนั้น

ส่วนการเปิดให้สั่งซื้อผ่านทางออนไลน์ ของเราก็มีบ้าง แต่คนอ่านส่วนใหญ่ก็ยังคิดว่า ไปหาซื้อตามร้านหนังสือสะดวกกว่า ที่จะหาซื้อ Bioscope ยากหน่อยคือต่างจังหวัด ที่ต้องหาซื้อตามร้านใหญ่ ๆ เท่านั้น ซึ่งเราก็แก้ไขไม่ได้ คือเราจะพิมพ์ให้เยอะกว่านี้ก็ทำไม่ได้

ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) Bioscope เราเน้นการใช้ Facebook Page เป็นหลัก ส่วนในด้านนิตยสารก็อาจจะมีการทำโปรโมชั่นเป็นเล่ม ๆ ไป และเราก็ขายผ่านช่องทางออนไลน์ด้วย ซึ่งมันก็จะมีการโปรโมชั่นของมันอยู่ เช่น ทำโปรโมชั่นด้วยการซื้อแบบจับคู่บ้าง ซื้อนิตยสารแล้วค่าส่งฟรีบ้าง แต่มันก็จะไม่ได้ทำโปรโมชั่นเยอะเหมือนกับสมัยก่อน อีกส่วนหนึ่งที่เราทำก็คือ การเล่นเกมชิงรางวัลในนิตยสาร เราก็ยังมีอยู่ทุกฉบับ

เอาจริง ๆ การใช้ 4P สำหรับ Bioscope มันก็คือสิ่งที่เราทำโดยธรรมชาติอยู่แล้ว มันก็ทำโดยอัตโนมัติ ไม่ได้มีอะไรพิเศษมาก

ในด้านของการวิเคราะห์ SWOT

จุดแข็ง (Strengths) สำหรับ Bioscope จุดแข็งของเรา ก็เนื้อหา คือเรามีความเข้มข้นของการนำเสนอ มีการวิเคราะห์ มีการเจาะลึก ที่มากกว่านิตยสารภาพยนตร์เล่มอื่น

จุดอ่อน (Weaknesses) ในส่วนของจุดอ่อนนั้น อาจจะพูดได้ว่าก็คือ เนื้อหา อีกเช่นกัน ที่เป็นได้ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน เพราะเนื้อหาของ Bioscope มันเป็นตลาดเฉพาะกลุ่ม เป็นของคนที่ยากอ่านอะไรที่มันเข้มข้น เพราะถ้าเขาต้องการความ Mass ต้องการดูว่าหนังสือเรื่องนี้ได้ก็ดาว เขาก็จะไม่หยิบนิตยสารของเรา คือเราก็พยายามจะปรับนะ มีการทำอินโฟกราฟิก (Infographic) หรือในเพจก็มีการทำวิดีโอ แต่สุดท้ายเนื้อหามันก็ยังเป็นตัวเรา ที่ยังเน้นความจริงจังอยู่

โอกาส (Opportunities) เราคิดว่ามันคงยังมีโอกาสอยู่ แต่เราคงไม่หวังกำไรที่เป็นกอบเป็นกำ หรือความร่ำรวย เพราะคงจะไปหวังตรงจุดนี้ไม่ได้ ที่มองว่าโอกาสยังมี เพราะ Bioscope เป็นนิตยสาร ภาพยนตร์ที่พูดคุยกับคนที่มีความสนใจเฉพาะ สนใจในศาสตร์ภาพยนตร์ สนใจในศิลปะ ซึ่งเรามองว่ามัน เป็น Niche Market ซึ่งเราเชื่อว่าถ้าเราไปเจอคนอ่านกลุ่มนี้ได้ มันก็จะขายได้ในระดับหนึ่ง ถึงแม้จะไม่ ร่ำรวยก็ตาม

อุปสรรค (Threats) คงเป็นสังคมโซเชียล และรสนิยมของคนอ่านสมัยใหม่ ที่ต้องการอะไรอ่าน เนื้อหาที่มันง่าย ๆ และไม่ต้องการอ่านอะไรที่มันยืดยาว หรืออาจจะเป็นเพจหนังหรือเพจข่าว ที่มีการ นำเสนอเนื้อหาคล้าย ๆ กับเรา มีบทความเจาะลึก เช่น The Matter



5. ถ้ามองไปในอนาคต รูปแบบการดำเนินธุรกิจนิตยสารหรือสิ่งพิมพ์โดยภาพรวม ควรเป็นเช่นไร และการปรับตัวในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อสู้กับ Disruptive Technology (การที่เทคโนโลยีใหม่ๆ มาเร็ว ภา
โถม จนกระทั่งทำให้ธุรกิจเก่า ๆ เกิดปัญหา) ควรจะอย่างไร

- ก็จะเป็นในส่วนของเนื้อหา คือเราต้องมานั่งคิดว่า ทำอย่างไรที่จะเสนอเนื้อหายาก ๆ แต่สามารถ
ดึงให้คนมาสนใจเราได้ เพราะยังไงเนื้อหาก็คือเป็นตัวตนของเรา เป็นจุดเด่นที่ได้เปรียบของเรา

อีกส่วนหนึ่งที่เราทำอย่างจริงจังก็คือ การทำออนไลน์ ที่ตอนนี้เราทำหนักมาก มีการนำเสนอเนื้อ
มากขึ้น พยายามคัดเลือกเนื้อหาที่น่าสนใจ มาถึงจุดใจคนอ่าน

การมองอนาคต เรามองอนาคตไว้ว่า ก็อาจจะมียุคที่เรจะไม่ตีพิมพ์ ในรูปของนิตยสารรายสอง
เดือนอีกต่อไป เพราะสุดท้ายแล้ว มันก็เป็นค่าใช้จ่ายที่เราไม่ได้กำไรกลับมา ตรงนี้อาจต้องขึ้นกับผู้บริหาร
ด้วย แต่การที่เราไม่พิมพ์แมกกาซีนที่เป็นกระดาษ มันก็ไม่ได้หมายความว่า เราจะไม่มีอะไรออกมาอีก
เลย แต่ที่พูดนี้ มันไม่ใช่ในเร็ว ๆ นี้แน่ ที่เราจะเลิกทำแมกกาซีนกระดาษ

ในด้านออนไลน์เป็นสิ่งที่เราต้องทำอยู่แล้ว ส่วนจะปรับตัวเป็น E-magazine เต็มตัวมัย ส่วนตัว
มองว่าตรงนี้มันไม่สำคัญ เพราะถึงเป็นส่วนของออนไลน์ (Facebook Page) เราก็นิยามตัวเองว่าเป็นคน
ทำคอนเท้นท์เรื่องหนัง ดังนั้นในเรื่องรูปแบบไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับเรา

โมเดล E-magazine เต็มรูปแบบ แบบ The Matter อาจจะเป็นทางรอดในอนาคต แต่เราก็คง
อยากจะให้นิตยสารที่เป็นกระดาษมันยังคงอยู่ ยังไม่หายไปไหน เราเลยพยายามปรับตัวเอง ให้กลายเป็น
นิตยสารที่เมื่อวางบนชั้นแล้วไม่อายุใคร เป็นนิตยสารที่สามารถโชว์ใครได้

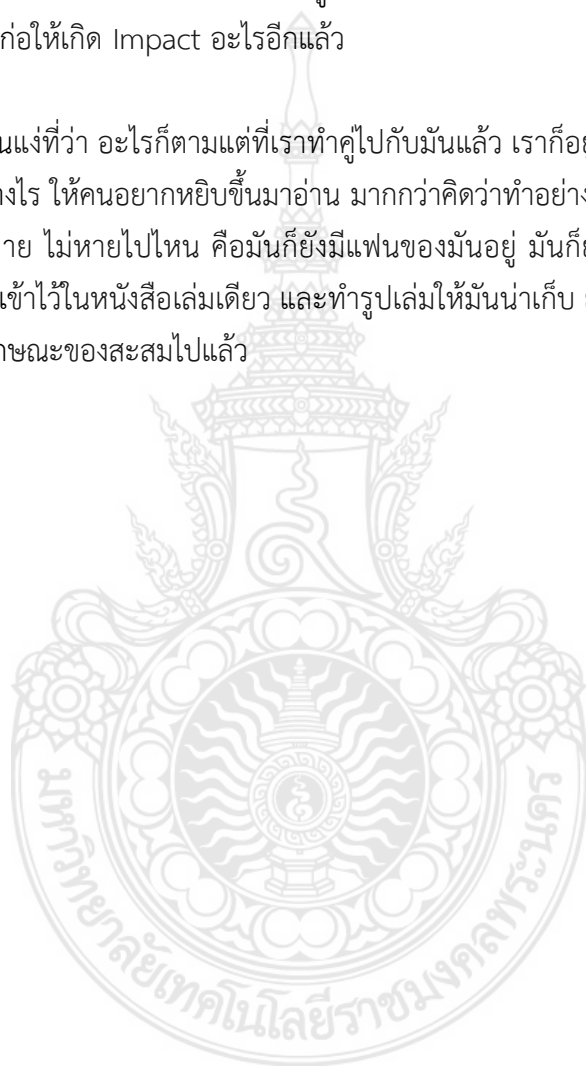
ในปีหน้า (2559) Bioscope วางแผนไว้ว่า ก็จะมี Event มากขึ้น หรือมีการโปรดิวิชั่นหนังสั้น
โปรดิวิชั่นวีรล ออกมาให้เห็นกันมากขึ้น ก็เป็นการหารายได้อีกทางหนึ่งของเรา แล้วเราก็มีความคิดที่
อยากจะทำ Pocket Book ด้วย แต่ปัญหาสำคัญของเราก็คือกำลังที่มีไม่เพียงพอ

อีกส่วนหนึ่งที่เราทำมาอย่างต่อเนื่องก็คือ Bio Award เป็นการแจกรางวัลของทางนิตยสาร คือ
Bio Award มันไม่ได้ทำเงินให้เรานะ แต่มันเป็น Branding ของเรา มันเป็นรางวัลที่ไม่เหมือนใคร
Concept คือ เป็นการให้กำลังใจคนทำงานภาพยนตร์ คือเราไม่ได้มอบรางวัลแบบมีคนชนะเพียงคนเดียว
แต่เราใช้คำว่าหนังแห่งปี ดังนั้นในปีหนึ่ง ๆ อาจจะมีหนังแห่งปี 7 เรื่องก็ได้ เพราะแต่ละเรื่อง ก็จะมีเหตุผล

ของการเป็นหนังแห่งปีต่างกันออกไป หรือรางวัลนักแสดงแห่งปี หรือนักแสดงหน้าใหม่แห่งปี ซึ่งคนที่ได้ไม่จำกัดเฉพาะหนัง Indy หรือหนัง Mass ทุกคนมีสิทธิ์เท่ากัน

คำว่า “แมกกาซีนตายไปแล้ว” เห็นด้วยหรือไม่ คือมันก็คงไม่ตายหรอก แต่ถ้าวัดกันที่การตลาด มันคงตายจริง ๆ นั่นแหละ เพราะเอเยนซีไม่ซื้อ ลูกค้าก็ไม่ซื้ออีกแล้ว ต่อให้ทำให้สวยแค่ไหนเขาก็ไม่ซื้อ เพราะมันเป็นสื่อที่ไม่ก่อให้เกิด Impact อะไรอีกแล้ว

แต่เรามองในแง่ที่ว่า อะไรก็ตามแต่ที่เราทำคู่ไปกับมันแล้ว เราก็อยู่ได้ด้วย แมกกาซีนก็อยู่ได้ด้วย คิดว่าทำนิตยสารอย่างไร ให้คนอยากหยิบขึ้นมาอ่าน มากกว่าคิดว่าทำอะไร ให้คนมาลงโฆษณา ถ้าแบบนี้แมกกาซีนก็จะไม่ตาย ไม่หายไปไหน คือมันก็ยังมีย่านของมันอยู่ มันก็ยังมีย่านคนอ่านอยู่ ถ้าเราสามารถรวบรวมเรื่องทีลึกลับซึ่งเข้าไปในหนังสือเล่มเดียว และทำรูปเล่มให้มันน่าเก็บ ยังไงมันก็อยู่ได้ ซึ่งตอนนี้หลายคนก็ซื้อหนังสือ ในลักษณะของสะสมไปแล้ว



คุณศิริวรรณ กุลวงษ์วานิชย์ บรรณาธิการ นิตยสารภาพยนตร์ เอนเตอร์เทน

1. รูปแบบการจัดและการบริหารองค์กร ของนิตยสารทั้งในอดีตและปัจจุบัน คิดว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

- โดยประวัติแล้ว ในยุคแรกเริ่มตั้งก่อตั้งครั้งแรก พ.ศ. 2525 คนที่ก่อตั้งก็คือ พี่มิ่ง มงคลชัย ชัยวิสุทธิ กับ พี่ชาย ประไพพรรณ เหล่ายนต์ร์ สมัยแรกเอนเตอร์เทนจะออกเป็นราย 10 วัน ต่อมาก็มีการปรับมาเป็นนิตยสารรายสัปดาห์ แล้วก็มีการปรับอีกบ้างเป็นระยะ เช่นปรับกลับมาเป็นรายปักษ์ในทุกวันนี้ ถ้านับอายุของนิตยสารจนถึงปัจจุบัน นิตยสารเอนเตอร์เทนก็อยู่มา 36 ปีแล้ว

ในเรื่องรูปแบบการจัดองค์กร นิตยสารเอนเตอร์เทนจะมีรูปแบบการทำงาน ระหว่างอดีตกับปัจจุบันที่ไม่ค่อยเปลี่ยน แต่เรื่องของการรับข้อมูลเพื่อมาทำนิตยสาร ก็จะมีการเปลี่ยนแปลงบ้าง คือเราก็จะมีการรับทั้งข้อมูลจากต่างประเทศ และข้อมูลจากค่ายหนังเข้ามา เอนเตอร์เทนจะมีความได้เปรียบเพราะเราเป็นองค์กรใหญ่ เนื่องจากเราอยู่ในเครือของ สยามสปอร์ตซินดิเคท (Siam Sport Syndicate Public Company Limited) ที่มีหนังสือในเครือหลายเล่ม ซึ่งก็จะมีการซื้อข้อมูลจากต่างประเทศเป็นประจำอยู่แล้ว ทำให้ถือได้ว่าเป็นข้อได้เปรียบ

ในส่วนของการจัดการกอง บก. ความเปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับอดีตก็คือ ในปัจจุบันเราจะมีการ Downsize ในส่วนของกองบรรณาธิการลง แต่การ Downsize ของเอนเตอร์เทนก็มีความแปลกกว่าของที่อื่น คือเราจะไม่มีการปลดพนักงานออก เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรของเราเป็นแบบพี่น้อง ดังนั้นแต่ละคนก็จะอยู่กันนานมาก อย่างเจี๊ยบเองก็อยู่มา 26 ปี เข้ามาสมัยเอนเตอร์เทนฉลองครบรอบ 10 ปี

การ Downsize ของเอนเตอร์เทน จะเป็นในลักษณะการ Downsize โดยธรรมชาติ คือพอแต่ละคนถึงจุดอิมตัวก็จะออกไปเอง โดยที่เราไม่ได้มีการเอาคนออก ซึ่งพอมีคนออกไป มันก็พอดีกับช่วงที่ถึงจุดอิมตัวของสื่อสิ่งพิมพ์ด้วย คนของเราที่เหลือตอนนี้ก็จะน้อยลง แต่ข้อดีของเอนเตอร์เทนคือ คนที่ออกไปก็ยังเขียนหนังสือให้เราอยู่

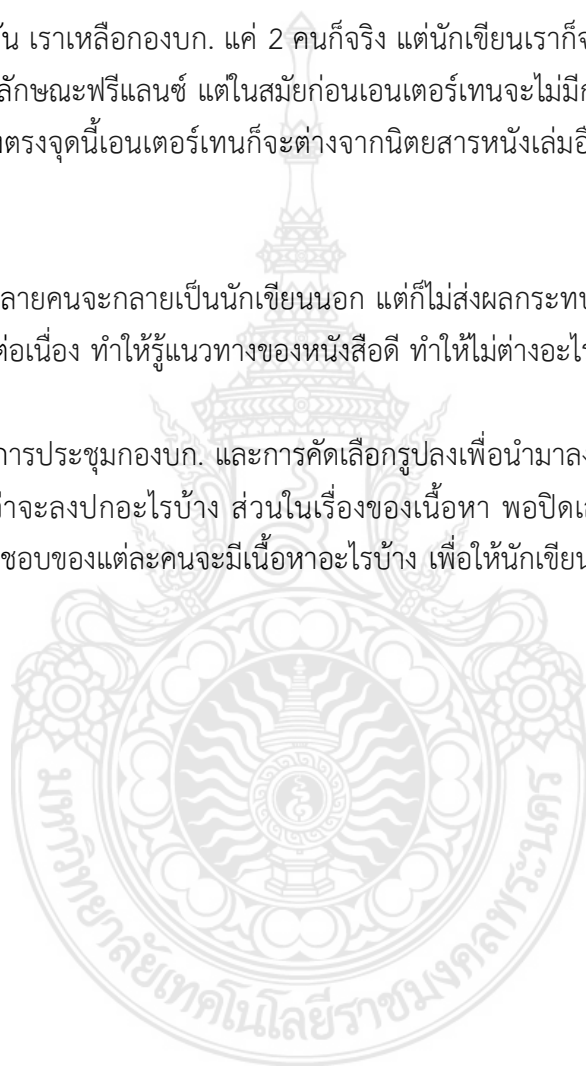
ปัจจุบันกองบรรณาธิการหลัก ๆ จะมีอยู่ 4 คน แบ่งเป็น หัวหน้ากองบรรณาธิการหนึ่งคน สมาชิกในกองบรรณาธิการอีกหนึ่งคน คนที่ดูรูปเล่มเลย์เอาต์อีกหนึ่งคน และอีกคนคือฝ่ายการตลาดหรือเซล ถ้าเป็นสมัยก่อนเท่าที่เยอะที่สุดเอาเฉพาะกองบรรณาธิการ ซึ่งเอนเตอร์เทนจะรวมฝ่ายศิลปกรรมเข้าไป ด้วยแต่ไม่รวมฝ่ายขาย คือจะมีคนประมาณ 6 คน แบ่งเป็นฝ่ายศิลป์ 2 คน นั่นคือในสมัยที่เราเป็นนิตยสารรายสัปดาห์ ส่วนเซลสมัยที่หนังสือโตมาก ๆ จะมีประมาณ 8 คน

ในสมัยที่มีกองบก. 4 คน จะเป็นช่วงที่มีงานเยอะ เพราะเป็นช่วงที่นิตยสารออกเป็นรายสัปดาห์ คือเราจะมีเวลาทำงานจริง ๆ แค่ประมาณ 4 วัน เพราะเราต้องปิดเล่มก่อนส่งพิมพ์ประมาณ 3 วัน เพื่อให้ข้อมูลอัปเดตที่สุด ฟังดูเหมือนงานจะเยอะ แต่พอทำไปเรื่อย ๆ งานก็จะเดินไปได้ เพราะทุกคนก็จะมีคอลัมน์ประจำ ทำให้รู้อยู่แล้วว่าต้องเตรียมตัวที่จะเขียนงานกันยังไง

พอถึงปัจจุบัน เราเหลือกองบก. แค่ 2 คนก็จริง แต่นักเขียนเราก็จะเท่าเดิม เพราะคนที่ออกไปก็ยังเขียนงานให้เราในลักษณะฟรีแลนซ์ แต่ในสมัยก่อนอินเทอร์เน็ตจะไม่มีการใช้ฟรีแลนซ์เลย ทุกคอลัมน์เราจะทำเองหมด ซึ่งตรงจุดนี้อินเทอร์เน็ตก็จะต่างจากนิตยสารหนังสืออื่น ๆ ที่มีการใช้ฟรีแลนซ์ตั้งแต่นั้น

ปัจจุบันถึงหลายคนจะกลายเป็นนักเขียนนอก แต่ก็ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เพราะทุกคนเขียนมานานและต่อเนื่อง ทำให้รู้แนวทางของหนังสือดี ทำให้ไม่ต่างอะไรกับสมัยที่ยังเป็นกองบก.อยู่

ในเรื่องของการประชุมกองบก. และการคัดเลือกกรุปลงเพื่อนำมาลงปก ในส่วนของหน้าปกเราจะมีแพลนยาวอยู่แล้วว่าจะลงปกอะไรบ้าง ส่วนในเรื่องของเนื้อหา พอปิดเล่มเราก็จะมานั่งคุยกันว่าเล่มต่อไปคอลัมน์ที่รับผิดชอบของแต่ละคนจะมีเนื้อหาอะไรบ้าง เพื่อให้ นักเขียนแต่ละคนได้มีเวลาเตรียมตัว



2. ในปัจจุบัน การมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ส่งผลกระทบเช่นไรบ้าง ต่อการดำเนินธุรกิจของ นิตยสารเอนเตอร์เทน และนิตยสาร เอนเตอร์เทน จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด อย่างไรบ้าง

- ผลกระทบของยุคโซเชียลมีเดียมีเดียมีแน่นอน และมีค่อนข้างเยอะ แต่ว่าจะมาในลักษณะเป็น Step คือไม่ใช่มาทีหนึ่งเป็นระลอกใหญ่ แต่มันจะมาเรื่อย ๆ ที่เห็นได้ชัดคือยอดขายที่ลดลง แต่มันก็ไม่ได้ลดลง ในครั้งเดียวเยอะ ๆ แต่มันจะค่อยลดลงไปเรื่อย ๆ

ในด้านการปรับตัว เราก็ต้องมีการเอาโซเชียลเข้ามาช่วย มีการใช้ Facebook Page คือเราก็ต้องใช้ประโยชน์จากโซเชียลมีเดีย เราก็จะเอาไปสำรวจดูว่า ในโลกออนไลน์หนังเรื่องไหนที่กำลังเป็นกระแส มีคนสนใจมาก เราก็จะหยิบเอามาใช้ เอามาทำเป็นเนื้อหาให้มันมากกว่าที่มีอยู่ในโซเชียล

ในสมัยก่อน เอนเตอร์เทน เป็นนิตยสารที่ต่างจากนิตยสารเล่มอื่น ๆ คือ เราจะมีสัดส่วนของ ยอดขายมากกว่าโฆษณา นิตยสารเล่มอื่นราคาต้นทุนต่อเล่มเขาสูงมาก เพราะนิตยสารเขาหนา แต่เอนเตอร์เทนจะเป็นหนังสือที่แปลกก็คือ ยิ่งเราพิมพ์เยอะเราก็จะยิ่งได้กำไรเยอะ เพราะต้นทุนต่อเล่มเราถูกกว่าหน้าปก โฆษณาเป็นแค่ส่วนเสริมเท่านั้น โฆษณาถือเป็นส่วนกำไร

ปัจจุบัน ยอดขายเราอยู่ในระดับที่เลี้ยงตัวเองได้ คือ ยอดขายลดลง แต่ยังอยู่ในระดับที่ถึงจะไม่มีโฆษณาเราก็ยังอยู่ได้ แต่เราก็มีการปรับตัวคือ เราจะเน้นหาโฆษณาให้ Cover ต้นทุน แล้วทำให้ยอดขายกลายเป็นกำไรแทน คือมันจะกลับกันกับสมัยก่อน และในส่วนของโฆษณา เราก็จะมีการวางสัดส่วนไว้ คือเราจะมีอัตราส่วนของโฆษณาต่อหนังสือหนึ่งเล่ม ซึ่งฝ่ายเซลล์จะต้องรับผิดชอบส่วนนี้ให้ได้

ถ้าเทียบจำนวนของโฆษณาที่ลง ช่วงก่อนหน้านี้สักประมาณ 3 ปี โฆษณาจะมีเยอะกว่านี้มาก เรียกได้ว่าสัดส่วนของ โฆษณาที่จะลง ล้นจนกินเข้าไปจนถึงส่วนที่เป็นเนื้อหาเลย แต่กองบก.ก็จะพยายามควบคุม เพราะถ้าเราลงโฆษณามากเกินไปมันก็ไม่ดี จะกระทบต่อความรู้สึกของคนอ่าน และการการลงโฆษณาของแต่ละเล่ม ส่วนมากเราจะใช้ โฆษณาในปกหลังและในส่วนเนื้อใน ส่วนหน้าปกส่วนมากเราก็จะแพลนเอง แต่ก็อาจจะมีบ้างที่ทางค่ายหนังขอมาว่าอยากจะขึ้นปกหน้า เราก็จะขึ้นให้เพื่อเป็นการช่วยเหลือกัน

ในตอนนี้อาจเทียบเฉพาะยอดขาย เอนเตอร์เทน ตกลงไปถึง 50% เมื่อเทียบกับสมัยที่ขายดีที่สุด สมัยนั้นเราเคยพิมพ์ถึงหลักแสนฉบับ แต่ตอนนี้ไม่ถึง แต่เพราะนิตยสารเรามีข้อได้เปรียบคือ ราคาขายเราไม่แพง เราถึงยังอยู่ได้

พอมาถึงยุคโซเชียล เราประสบปัญหาคือตลาดเริ่มทรอป ทำให้มีนิตยสารตีคั้นมามากขึ้น ทำให้เราต้องมีการปรับหลายส่วน เช่น การออกหนังสือ ก็จะมีการปรับจากรายปักษ์ มารายสัปดาห์ แล้วก็ปรับมาเป็นรายปักษ์อีก คือ เราก็จะปรับตามสถานะของตลาด คือเราต้องมองตลาดให้ออก พอเราปรับได้เร็ว เราเลยไม่ขาดทุน



3. ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ที่ผู้ประกอบการธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ต้องเผชิญทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยภาพรวมคิดว่าน่าจะมีประการใดบ้าง

- ปัญหาในการทำนิตยสารอินเทอร์เน็ต มันอาจจะแบ่งเป็นหลายยุค ถ้าในยุคแรก ๆ ปัญหาจะเป็นเรื่องของข้อมูลดิบที่นำมาใช้ เพราะสมัยก่อนเราไม่มีโซเชียลมีเดียช่วยในการหาข้อมูล เราต้องใช้วิธีการซื้อหนังสือภาพยนตร์ต่างประเทศแล้วมานั่งอ่าน อ่านแล้วก็มาแปล มาริไรท์เพื่อให้ออกมาเป็นสไตล์ของเรา ซึ่งเราก็ต้องรอกว่าที่หนังสือแต่ละฉบับที่เรานำมาใช้จะออกวางขาย แล้วก็ต้องรอนหนังสือถูกส่งเข้ามาถึงมือเรา

แต่สมัยนี้ก็มีข้อดีอย่างหนึ่งก็คือ ถึงหนังสือหนังต่างประเทศจะช้า แต่หนังสือที่เข้าฉายในบ้านเราก็ช้าเหมือนกัน มันไม่เหมือนกับสมัยนี้ ที่หนังสือในประเทศไทยกับเมืองนอกเข้าฉายพร้อมๆ กัน หรือบางที่ประเทศไทยก็มีหนังสือที่เข้าฉายก่อนเมืองนอก สมัยก่อนจะใช้เวลาเป็นเดือนกว่าที่หนังสือเมืองนอกจะเข้ามาฉายในไทย

พอในยุคต่อมา เรามีการใช้อีเมลเพื่อส่งข้อมูล คือเรามีกองบก.เก่าของเราที่ลาออก และไปใช้ชีวิตอยู่เมืองนอก เขาก็จะส่งข้อมูลจากเมืองนอกผ่านทางอีเมลมาให้ มันก็จะทำงานได้เร็วขึ้น

แต่พอมายุคปัจจุบัน เป็นยุคของโซเชียลมีเดีย เป็นยุคที่เราต้องปรับตัวเยอะ เพราะพอเมืองนอกเสนออะไรออกมา คนที่เมืองไทยก็จะรู้หมดแล้ว เพราะทุกคนเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็วมาก ตรงนี้ก็เป็นปัญหาแล้วว่า ถ้าเป็นแบบนี้แล้วคนจะซื้อหนังสือเราทำไม ในเมื่อเขาสามารถรู้ข้อมูลข่าวสารได้เร็วมาก ค้นจาก Google ที่เดียวก็รู้หมด

วิธีแก้ปัญหาก็คือ เราต้องหันมาทำข้อมูลที่เจาะลึกมากขึ้น สมัยก่อนจุดเด่นของเราคือความเร็ว ที่สามารถนำเสนอข้อมูลได้ก่อนใคร แต่ปัจจุบัน เราต้องให้ข้อมูลกับคนอ่าน ได้ละเอียดมากกว่าที่เราจะหาได้จากโซเชียลมีเดีย เพราะโดยธรรมชาติแล้ว คนเรามักจะไม่ค่อยชอบอ่านอะไรในมือถือที่มันยาว ๆ ถ้าทำได้เขาก็จะยังอ่านนิตยสารของเราอยู่

ปัญหาอีกประการหนึ่ง นอกจากเรื่องของข้อมูลก็คือ เรื่องของรูปภาพประกอบ ซึ่งสมัยก่อนเราต้องอาศัยรูป ที่เป็นฟิล์มสไลด์จากทางค่ายหนังสือส่งมา เราก็ต้องรอ กว่าที่เมืองนอกจะส่งฟิล์มมาให้ค่ายหนังสือ และค่ายหนังสือส่งฟิล์มต่อให้เราอีกทีหนึ่ง บางทีข้อมูลเราได้ครบหมดแล้วแต่รูปเราไม่มีเลย ส่วนหนึ่งเราก็แก้โดยใช้รูปจากนิตยสารมาแสกน ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นนิตยสารจากญี่ปุ่น เพราะญี่ปุ่นจะเป็นตลาดใหญ่ ฮอลลีวู้ดก็จะให้ความสำคัญกับตลาดญี่ปุ่นมากกว่า ทำให้ข้อมูลของทางนั้นมีความรวดเร็วกว่าที่อื่น

ปัจจุบัน การนำเสนอเนื้อหาของเอนเตอร์เทนก็จะเปลี่ยนไป สมัยก่อนเราก็จะเน้นเสนอเนื้อหา
หนังจากฮอลลีวูดเป็นหลัก เพราะสมัยก่อนตลาดหนังไทยตกมาก แต่ปัจจุบันเนื่องจาก ตลาดหนังไทย
ได้รับความนิยมมากขึ้น เราก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับตลาด ให้เข้ากับคามนิยม เนื้อหาที่นำเสนอก็มีทั้ง
หลังจากต่างประเทศ และเนื้อหาจากหนังไทยขึ้นกับกระแสของความนิยมของหนังเรื่องนั้น ๆ ว่าคนอ่าน
กำลังพูดถึง หรือสนใจหนังเรื่องไหนบ้าง



4. การวิเคราะห์การจัดการนิตยสาร ตามแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด 4P

- ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)
- ด้านราคา (Price)
- ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)
- ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

คิดว่าแนวคิด 4P ยังมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด กับการทำธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ในยุคปัจจุบัน หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด 4P ไปในรูปแบบใด

ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) เนื่องจากว่าในปัจจุบัน เราปรับตามกระแสของโซเชียล ทำให้เราเห็นเป้าหมายของหนังสือเราชัดมาก เรียกว่าชัดอย่างที่ไม่เคยชัดมาก่อน คือสมัยก่อนกลุ่มเป้าหมายของเราจะเป็น Mass มาก คนอ่านอินเทอร์เน็ตจะมีตั้งแต่เด็กมัธยมปลาย ไปจนถึงคนอายุ 60

แต่พอปัจจุบัน พฤติกรรมการอ่านเปลี่ยน เด็กรุ่นใหม่ไม่อ่านหนังสือเลย เลยทำให้กลุ่มเป้าหมายของเราเปลี่ยน คือเป็นเพศชาย อายุประมาณ 30 ปลายจนถึงอายุประมาณ 50 ซึ่งเรียกว่าชัดเจนนมาก ที่เรามั่นใจ เพราะเราใช้โซเชียลในการพูดคุยกับกลุ่มคนอ่าน แล้วกลุ่มคนอ่านที่เราคุยด้วยก็อยู่ในวัยนี้ทั้งหมด ทุกคนจะเป็นกลุ่มที่อ่านหนังสือเราเหนียวแน่นมาก อ่านหนังสือเรามากกว่า 10 ปี ดังนั้นเราก็จะปรับเนื้อหาให้เจาะลึก เพื่อตอบสนองความต้องการของคนอ่านกลุ่มนี้เป็นหลัก

ในส่วนของรูปเล่ม เราก็มีการปรับเช่นกัน สมัยก่อนเราจะใช้กระดาษหนังสือพิมพ์ แต่ปัจจุบันเราเปลี่ยนมาใช้กระดาษจากเมืองนอก ซึ่งต้นทุนก็จะแพงขึ้น เหตุผลที่ปรับเพราะเราต้องการ Rebranding นิตยสารให้ดูทันสมัยมากขึ้น

เพราะตั้งแต่อดีต ถึงแม้คนอ่านจะซื้อหนังสือเราเยอะแค่ไหน แต่เอเจนซีก็จะบอกว่ามันเป็นหนังสือมุงหลังคา ก็จะถูกจัดให้ไปอยู่กับหนังสือพวกดารารายวัน เพราะกระดาษที่พิมพ์ก็คล้าย ๆ กัน เราเลยอยากจะทำให้หนังสือเราทันสมัยมากขึ้น พอติดกับเรามีผู้บริหารที่เป็นรุ่นใหม่ เขาก็อยากให้เราปรับ พอปรับผู้อ่านก็ชอบ แต่ที่ชอบมากที่สุดก็คือเอเจนซี เพราะเวลาลงโฆษณา ภาพก็จะคม สวย ชัดเจน

ในส่วนของเนื้อหา เราก็มีการปรับด้วย เช่น มีคอลัมน์ที่คนในวงการภาพยนตร์ เช่น ผู้กำกับ ภาพยนตร์มาช่วยเขียนให้ คอลัมน์แบบนี้จะหาไม่ได้จากโซเชียลมีเดีย ก็ทำให้เกิดเป็นคอลัมน์ชื่อ “อันเนื่องมาจากหนัง” ขึ้นมา

ด้านราคา (Price) ในส่วนราคา เราก้มีการปรับ แต่มีน้อย คือเราปรับราคาจาก 12 มา 15 มา 20 และ 30 บาทในปัจจุบัน ราคาที่ปรับล่าสุด 30 บาท คือเราปรับในช่วงที่มีการเปลี่ยนกระดาษใหม่ ซึ่งพอปรับราคาก็ไม่มีผลกระทบต่อใครกับคนอ่าน เพราะเราขายนิตยสารในราคาที่ถูกมาก และการปรับราคาคนอ่านก็จะได้กระดาษที่ดีขึ้น รูปเล่มที่ดีขึ้น สวยงามขึ้น ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อยอดขายเลย

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ในส่วนช่องทางการจัดจำหน่าย มันมีผลกระทบชัดเจนมากในช่วงที่ตลาดหนังสือตกลง หนังสือมีการปิดตัวลงเยอะ ๆ ซึ่งมันส่งผลกระทบต่อเยอะมาก มันส่งผลกระทบต่อเป็นลูกโซ่ คือ พอหนังสือปิดเยอะ ทำให้ปริมาณส่งหนังสือน้อยลง สายส่งก็เริ่มขาดทุนก็มีการปิดตัว ผลที่ตามมาคือแผงหนังสือต่าง ๆ ก็ต้องปิดตัวตาม พอคนที่ทำหน้าที่ส่งหนังสือปิดตัว ต้นทุนในการส่งมันก็จะเริ่มเยอะขึ้น

แต่ เอนเตอร์เทน ก็ยังโชคดี เพราะเราอยู่ในองค์กรใหญ่ และเราใช้สายส่งเจ้าใหญ่ แต่มันก็ยังปัญหาอยู่ เพราะถึงเราจะใช้สายส่งเจ้าใหญ่ แต่พอเป็นตลาดต่างจังหวัดก็ยังคงต้องใช้สายรายส่งย่อย พอคนซื้อหนังสือน้อยลง แผงหนังสือปิดตัว สายส่งรายย่อยก็อยู่ไม่ได้ เพราะรายได้เขามาจากยอดเปอร์เซ็นต์การส่งหนังสือ พอสายส่งปิดไปเยอะ ๆ ก็จะมีผลกระทบต่อการส่งหนังสือของเรา คนอ่านก็เริ่มสะท้อนกลับมาแล้วว่า หาหนังสือเรายากขึ้น แม้แต่ใน กทม.เอง ก็มีเสียงสะท้อนว่าหาหนังสือเรายากขึ้น สาเหตุหนึ่งอาจเพราะเราก้มีการลดยอดพิมพ์ลงด้วย

ในด้านของการสมัครสมาชิก คือแต่เดิมเราจะมีแผนกสมาชิก ซึ่งสมัยก่อน เอนเตอร์เทน จะเป็นนิตยสารที่มียอดสมาชิกสูงที่สุด เพราะเรามีการแจกของฟรีเมียม เป็นของที่ระลึกจากหนัง แต่ตอนนี้แผนกสมาชิกถูกยุบไป เพราะยอดขายรวมของบริษัทตกลง สิ่งที่เราแก้ปัญหาได้ก็คือ เราก้ใช้วิธีการขายผ่านออนไลน์ ขายผ่านเว็บไซต์ที่เราเป็นพาร์ทเนอร์กันอยู่ ให้คนอ่านสั่งซื้อจากทางนั้นแทน ซึ่งข้อดีคือ จะได้ราคาที่ถูกกว่าซื้อตรงจากแผงหนังสือ แต่ข้อเสียก็คือ คนอ่านจะได้หนังสือช้ากว่าซื้อตามแผง เพราะต้องรอจัดส่งทางไปรษณีย์

ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) การทำโปรโมชั่น ถ้าสมัยก่อนเราก้จะมีการจัด Event เยอะ แต่ปัจจุบัน Event จะน้อยลง เพราะสปอนเซอร์เราลดลง เราก้จะปรับเป็นเรื่องของการแจกของฟรีเมียม การจ้ดรอบดูหนังฟรี ซึ่งรอบดูหนังก็จะเปลี่ยนรูปแบบไป สมัยก่อนรอบดูหนังของ เอนเตอร์เทน ก็จ้จัดให้เฉพาะคนที่อ่านนิตยสารเราเท่านั้น

แต่ปัจจุบัน เราเปิดกว้างสำหรับคนใน Facebook คือ ไม่ว่าคนจะกดฟอว์โลว์เราหรือ ไม่คุณก้สามารถมาดูหนังฟรีกับเราได้ ซึ่งเอาเข้าจริงแล้วมันก้ได้ผล เพราะถ้าคุณต้องการจะมาดูหนังฟรี คุณก้ต้อง

มากดฟอร์โลว์เรา เพื่อติดตามข่าวสารว่าจะมีการจัดรอบคู่มือใหม่ ก็เป็นการประชาสัมพันธ์อีกทางหนึ่งด้วย และถ้าคนที่มาดูหนังสือกับเรา ถือนิตยสารของเราไปด้วย เราก็จะมีของพรีเมียมแจกให้ แต่ถ้าเขาไม่ถือนิตยสารของเรา เขาจะได้แค่คู่มือที่เราจัดให้เท่านั้น

ในด้านของการวิเคราะห์ SWOT

จุดแข็ง (Strengths) สำหรับ เอนเตอร์เทน จุดแข็งยังไ้ยังเป็นเรื่องของรูปเล่มและราคา เพราะรูปเล่มเราไม่หนาจนเกินไป ทำให้สามารถอ่านจบได้เร็ว พอคนอ่าน ๆ จบเขาก็จะรอเล่มต่อไป ซึ่งถ้านิตยสารมีความหนา มาก ๆ บางทีคนอ่านซื้อไปยังไม่จบ เล่มใหม่ก็ออกมาแล้ว มันก็จะขาดความต่อเนื่อง ส่วนราคา เราขายราคาถูกมาก เรียกว่าเป็นราคาที่เห็นแล้วไม่ต้องหยุดคิด สามารถซื้อได้เลย

จุดอ่อน (Weaknesses) จุดอ่อนจะเป็นเรื่องความไว เพราะตอนนี้เราไม่สามารถทำได้อีกแล้ว แต่เดิมความไวคือจุดแข็งของเรา ที่เราสามารถเสนอเนื้อหาได้รวดเร็ว แต่ปัจจุบัน ความไวกลายเป็นจุดอ่อนที่เราสู้กับโซเชียลไม่ได้

จุดอ่อนอีกอย่างของเราก็คือ เรื่องของการกระจายหนังสือ ที่เราควบคุมไม่ได้ เพราะปัญหาเกิดจากแผงหนังสือลดน้อยลง ทำให้คนหาหนังสือเรายากมากขึ้น

โอกาส (Opportunities) เรามองว่าอุปสรรคก็คือโอกาสของเราเหมือนกัน อุปสรรคเราคือโซเชียลมีเดีย แต่เราก็ใช้จุดนี้เป็นโอกาสได้ นั่นคือ เราโซเชียลเข้ามาช่วยด้วยในการโปรโมท ซึ่งมันก็ได้ผล เพราะเราก็มีแฟนวัยรุ่น มีแฟนนิตยสารรุ่นใหม่ ๆ ที่รู้จักเอนเตอร์เทนจากเพจของเราเหมือนกัน บางคนไม่รู้จักเอนเตอร์เทนมาก่อน แต่เขามาดูหนังสือที่เราจัด เราก็แก้ปัญหามาโดยการเอานิตยสารฉบับเก่า ๆ มาแจกฟรีด้วย ให้คนที่ไม่เคยอ่านได้รู้จักเรามากขึ้น เรียกได้ว่าในอุปสรรคก็มีโอกาสซ่อนอยู่

อุปสรรค (Threats) การเปลี่ยนไปของเทคโนโลยีและรสนิยมของอ่าน สองส่วนนี้เป็นอุปสรรคสำคัญที่มาก จากยุคหนึ่งที่คนอ่านหนังสือจากกระดาษ มาสู่ยุคของออนไลน์ ซึ่งมันก็จะส่งผลต่อเรื่องของลักษณะการอ่าน ส่งผลต่อรสนิยมการอ่านของคน ที่ปัจจุบันเปลี่ยนไปเร็วมาก

ซึ่งตรงจุดนี้ต้องจับตาให้ดี เพราะถ้าความเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตามแต่มันเข้ามา แล้วมันถูกกับรสนิยม ก็มักจะขยายตัวได้เร็วมาก มันจะเร็วจนปรับตัวไม่ทัน เช่น พอ Facebook ประกาศว่า ต่อไปจะมีการถ่ายทอดฟุตบอลพรีเมียร์ลีกคนดูใน Facebook พอต่อไปมันมีขึ้นมาจริง ๆ มันก็อาจจะทำให้ตลาดของโทรทัศน์ ที่แต่เดิมเคยทำหน้าที่ถ่ายทอดสดมันเปลี่ยนโฉมหน้าไปเลย ดังนั้นเราต้องปรับตัวเร็ว ต้องตามให้ทัน

คือเราต่อนก่อน เราเคยมองว่าสื่อโซเชียลมีเดียคือศัตรู เพราะมันทำให้ตลาดหนังสือปิดตัวไปเยอะมาก แต่ตอนนี้เรามองว่า มันก็คือโอกาสแบบหนึ่งได้เหมือนกัน ดังนั้นเราก็ไปผูกมิตรกับเขาซะ แล้วเราก็เอาเขามาใช้ให้เป็นประโยชน์ เราก็ต้องหาทางปรับตัวว่าจะเอาโซเชียลมีเดียมาใช้ได้อย่างไร



5. ถ้ามองไปในอนาคต รูปแบบการดำเนินธุรกิจนิตยสารหรือสิ่งพิมพ์โดยภาพรวม ควรเป็นเช่นไร และการปรับตัวในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อสู้กับ Disruptive Technology (การที่เทคโนโลยีใหม่ๆ มาเร็ว ภา
โถม จนกระทั่งทำให้ธุรกิจเก่า ๆ เกิดปัญหา) ควรจะอย่างไร

- อันดับแรก ก็คือส่วนของเนื้อหา ที่จะต้องเปลี่ยนไปแล้ว จากแต่เดิมเน้นที่ เอนเตอร์เทน เน้นที่
ความรวดเร็ว ก็ต้องเปลี่ยนมาเป็นการเจาะลึกมากขึ้น แต่การเจาะลึกของเรา ก็จะไม่เน้นมากเหมือน
นิตยสารภาพยนตร์บางเล่ม เช่น Bioscope ที่กลุ่มเป้าหมายของเขาอาจเป็นนักศึกษา หรือเป็นคนที่
ทำงานในวงการภาพยนตร์ หรือเป็นคนที่ชอบข้อมูลเชิงลึกมาก ๆ

กลุ่มเป้าหมายของ เอนเตอร์เทน คือคนที่ชอบดูหนัง บางทีเขาอาจจะซื้อนิตยสารเราแล้วก็วางทิ้ง
ไว้ ยังไม่อ่าน แต่ออกไปดูหนังก่อน พอดูหนังจบก็กลับมา เอนเตอร์เทน เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม มาอ่านเบื่
อง
หนังต่าง ๆ หรือมาอ่านความเคลื่อนไหวของหนังต่าง ๆ ทั้งหนังจากฮอลลีวูด ทั้งตลาดหนังไทย ที่เรา
หาข้อมูลมาเขียนเป็นสื่อบุให้ ซึ่ง มันจะเป็นสิ่งที่โซเชียลไม่มี เราจะตอบโจทย์ตรงนั้นมากกว่า

ในส่วนของคนอ่าน คนอ่านเดี๋ยวนี้ชอบอะไรที่รวดเร็ว นอกจากความรวดเร็วแล้วก็ยังชอบของฟรี
ด้วย แต่โชคดีที่กลุ่มคนอ่านเอนเตอร์เทน คือคนที่ติดตามอ่านนิตยสารของเรามาตลอด อ่านมายาวนาน
ดังนั้นคนกลุ่มนี้ก็ยังรักที่จะอ่านในรูปแบบของหนังสืออยู่ แต่ที่เราจะทำต่อไปคือ การปรับให้หนังสือเรา
เป็น Niche Market มากขึ้น หมายถึงให้คนที่อ่านนิตยสารของเรา แล้วเขารู้สึกว่ามันเท มันดูดี มันไม่ได้
เป็นแค่นิตยสารภาพยนตร์ทั่วไป คือตลาดหนังสือหรือตลาดนิตยสารจะอยู่ได้มันคงต้องปรับตัว

เรามองไปยังอนาคต การปรับตัวโดยการมองไปยังอนาคต ส่วนตัวคิดว่าตอนนี้ตลาดหนังสือมัน
เปลี่ยนแปลงเร็วมาก ดังนั้นถ้าจะให้เรามองว่าอีก 5 ปี นิตยสารของเราจะเป็นยังไง เราจะไม่ทำตรงนี้ เรา
เอาแค่ระยะสั้น เอาแค่ 6 เดือนด้วยซ้ำ เพื่อให้มันทันต่อยุค ทันต่อความต้องการของคนอ่าน ตัวอย่างที่ดี
ในกรณีนี้ก็คือ เว็บไซต์ สมัยก่อนคนก็เข้าเว็บไซต์กัน แต่ตอนนี้มันก็เปลี่ยน คนคลิกเข้าไปอ่านเว็บไซต์กัน
น้อยลงมาก มันกลายเป็นว่าทุกอย่างมันไปอยู่บน Facebook หมด

แต่เชื่อว่า Facebook จะเป็นคำตอบของทั้งหมด เพราะตัว Facebook เองก็มีการเปลี่ยนระบบ
ของตัวเองบ่อย ๆ ซึ่งนี่ก็เป็นอีกปัญหาหนึ่ง ทำให้เราเน้นมองไปที่ระยะสั้น ๆ มากกว่า อย่าง Facebook
ของเรา เราก็เน้นการค่อย ๆ เติบโต เราไม่ได้ไปลงโฆษณากับ Facebook เลย อาจจะทำให้เพจของเราโต
ช้า แต่เราก็จะได้คนที่ติดตามนิตยสารเราจริง ๆ เหตุผลส่วนหนึ่งเพราะเราไม่มีทีมทำด้วย ทางกองบก.เรา
ก็ต้องทำเองทั้งหมด เราเลยต้องอัปเดตตามความสะดวกของเรามากกว่า เรามองว่า Facebook เป็น
ช่องทางเสริมในการทำประชาสัมพันธ์ของเรามากกว่า

ในส่วนของการปรับตัวเข้าสู่ดิจิทัลแบบเต็มตัว ปรับเป็น E-magazine แบบเต็มตัว หรือขายเป็น E-book แบบเต็มตัว เราคงยังไม่ทำ เพราะเรารู้สึกว่าการอ่านเป็น E-book มันเหนื่อยกว่าการอ่านเป็นรูปเล่มและกระดาษ อีกเหตุผลหนึ่งก็คือ ถ้าเราปรับเป็น E-magazine หรือ E-book เราต้องมีการลงทุนเพิ่ม ซึ่งผลตอบแทนมันอาจจะไม่ได้มากพอ ถึงขนาดที่จะครอบคลุมค่าใช้จ่ายทั้งหมดของเราได้

อีกส่วนสำคัญหนึ่งคือ ด้วยเพราะผู้บริหารของเราโตมากับยุคที่เป็นกระดาษ ถึงจะมีรุ่นลูกเข้ามาบริหารต่อ แต่องค์กรก็ยังรักที่จะผลิตอะไรที่เป็นกระดาษอยู่ ซึ่งมันก็เป็นข้อดีเพราะถ้าเป็นผู้บริหารที่อื่น ถ้าหนังสือขาดทุนก็อาจจะต้องปิดตัว แต่ของที่นี่ ถ้ามีหนังสือที่บ้างช่วง หรือบางฉบับเกิดขาดทุน แต่ก็ยังมีบางช่วงบางฉบับที่ยังทำกำไร ก็อาจจะเอามาถัว ๆ กันได้ เพราะพื้นฐานของผู้บริหารโตมากับความรักหนังสือ

ส่วนการออกเป็นเล่มพิเศษ เช่น ทำแบบของ Starpics จริง ๆ แต่เดิมเราเคยทำ แต่สิ่งที่จะทำให้เล่มพิเศษมันออกมาได้คือ มันต้องมีสปอนเซอร์ก่อน คือที่นี้จะไม่ทำหนังสือเล่มพิเศษออกไปโดยไม่หาโฆษณาไว้ก่อน เพราะถ้าทำเล่มพิเศษมันจะต่างกับเล่มปกติแล้วในเรื่องของต้นทุน เพราะต้นทุนมันจะแพงกว่าราคาขายของหนังสือ แล้วตลาดตอนนี้มันก็ไม่มีอะไรรันตีได้เลยว่า จะทำหนังสือเล่มพิเศษเรื่องอะไรถึงจะขายได้

จะเห็นได้ว่าขนาดเล่มที่เราเคยทำ ซึ่งสมัยก่อนขายดีมาก คือ “เอ็นเตอร์เทน Extra” เราก็ก็นหยุดไปเลย เราหยุดไปประมาณ 4 ปีได้ เหตุผลเดียวที่หยุดไปก็คือ เราต้องหยุดโฆษณาเอาไว้ได้ก่อนผู้บริหารจึงอนุมัติ ซึ่งตอนนั้นมันก็ยากเพราะยอดโฆษณามันตกลง ดังนั้นเราก็ปรับ โดยการเอาเนื้อหาที่เคยมีในเล่ม Extra มาแทรกในเล่มปกติแทน ก็จะเป็นในช่วง 3 เดือนแรกของปี คือเดือน ม.ค.-มี.ค.

ตอนนี้เรามีการสรุปตัวเลขออกมา นิตยสารเรายังมีกำไรอยู่ เพียงแต่มันก็ไม่ได้ทำกำไรเยอะแบบสมัยก่อนแล้ว ดังนั้นทางที่ดีที่สุดคือการปรับตัว เราต้องตื่นตัวอยู่ตลอด เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

ในอนาคตข้างหน้า คิดว่ายังไงสื่อ นิตยสารที่เป็นกระดาษ ก็คงยังคงอยู่ต่อไป แต่ก็คงจะมีอีกหลายเล่มที่ต้องปิดตัวไป ดังนั้นสิ่งที่เราควรจะทำก็คือ การมารวมตัวกัน คือเอาคนทำหนังสือที่ยังเหลืออยู่มารวมตัวกัน จะเป็นในรูปแบบของสมาคมหรืออะไรก็ตาม มาร่วมสร้างอะไรใหม่ ๆ ขึ้นมารวมกัน ซึ่งในปัจจุบันตรงจุดนี้มันยังไม่มี

ในอนาคตอีก 10 ปีข้างหน้า เราก็นึกไม่ออกเหมือนกันว่า รูปแบบของหนังสือ หรือของนิตยสาร จะเปลี่ยนไปอย่างไร แต่ที่เห็นได้ชัด ๆ ก็คือ เด็ก ๆ รุ่นใหม่ที่สนใจจะทำหนังสือมีน้อยลงเยอะ เห็นชัด ๆ ได้จากนิตยสารเอ็นเตอร์เทนเอง ที่สมัยก่อนจะมีนักศึกษาโทรเข้ามาขอฝึกงานตลอด แต่ปัจจุบันไม่มีเลย แต่เรายังหวังว่าจะมีเด็กรุ่นใหม่ ๆ ที่สนใจการทำหนังสือมาต่อยอดต่อไป

กับคำกล่าวว่า **Content is King** มันยังเป็นจริงได้อยู่ ถ้าคุณนำเสนอเนื้อหาที่มันโดนใจได้จริง ๆ มันก็จะเป็นContent ที่ดีได้ สามารถมีคนแชร์ต่อมากมายได้ แต่กับหนังสือที่ต้องปิดตัวไป สาเหตุมันเป็นเพราะเนื้อหามันไม่โดนใจคนอ่าน คือเขาอาจจะมีข้อมูลแน่น มีข้อมูลครบถ้วน มีข้อมูลรอบด้านจริง แต่ถ้าคุณตีโจทย์ไม่แตก คุณไม่สามารถนำเสนอเนื้อหาให้โดนใจคนอ่านได้ มันก็ไม่ได้ผล



คุณอลงกรณ์ คล้ายสีแก้ว อดีตบรรณาธิการบริหาร นิตยสารภาพยนตร์ Filmax

1. รูปแบบการจัดและการบริหารองค์กร ของนิตยสารทั้งในอดีตและปัจจุบัน คิดว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

- การเกิดขึ้นของนิตยสารภาพยนตร์ Filmax ต้องย้อนกลับไปก่อนว่า ก่อนจะมาทำ Filmax ซึ่งผมเป็นบรรณาธิการคนแรก ตอนก่อนผมทำนิตยสารภาพยนตร์ชื่อ Pulse ก่อน ตอนนั้นผมเพิ่งเป็นบรรณาธิการที่ Pulse ได้ประมาณหนึ่งปี แล้วนิตยสาร Pulp ก็ปิดตัว ก็มีคนชวนมาทำ Filmax ซึ่งยุคที่ Filmax เริ่มก่อตั้งเป็นยุคที่ตลาด DVD กำลังเฟื่องฟู ทำให้สปอนเซอร์หลักของ Filmax ก็จะเป็นบริษัทผลิตและจัดจำหน่าย DVD คือ United Home Entertainment

อาจจะพูดได้ว่า Filmax ก็เป็นส่วนหนึ่งของ United ในทางปฏิบัติ จริง ๆ มันก็ไม่เชิงแบบนั้นทีเดียว คือทาง United มีการเปิดบริษัทขึ้นมาใหม่คล้าย ๆ แยกไลน์ทางธุรกิจ แต่ก็แยกกระเป๋าเงิน แยกเงินทุนกันบริหาร แล้วก็มีการจัดทำนิตยสารภาพยนตร์ขึ้นมาภายใต้บริษัทใหม่ เพราะโดยปกติบริษัทขายแผ่น DVD ก็จะต้องมีการใช้บธุรกิจเพื่อซื้อสื่อโปรโมทสินค้าอยู่แล้ว ก็เองบที่มีอยู่มาลงกับส่วนนี้ให้มากขึ้น คือช่วงนั้นธุรกิจ DVD เฟื่องฟู และเริ่มมีธุรกิจ Blu-Ray Disc เข้ามา ร้านเช่า DVD ต่าง ๆ เช่น Blockbuster กำลังเฟื่องฟู

จะเห็นจากจากเนื้อหาของ Filmax ที่มีการเปิด Section พิเศษเพื่อเขียน Review แผ่น DVD แผ่น Blu-Ray โดยเฉพาะว่าแต่ละเรื่อง แต่ละแผ่นนั้นมีความน่าสนใจอะไรบ้าง มี Special Features ประจำแผ่นอะไรบ้าง

ถ้าย้อนกลับไปในสมัยที่ Filmax ยังออกอยู่ รูปแบบของการจัดองค์กรก็จะไม่ได้แตกต่างจากเล่มอื่น ๆ ก็จะมีบรรณาธิการ มีกองบรรณาธิการ 2 คน ส่วนที่เหลือเราก็จะเป็นนักเขียนที่เป็นฟรีแลนซ์ นอกนั้นก็ฝ่ายศิลปกรรม ฝ่ายขายโฆษณา 2 คน ก็จะเหมือน ๆ กัน

ต่อมาในช่องที่เศรษฐกิจเริ่มไม่ดี Filmax ก็ไม่ได้มีการลดคนลง เพราะคนของเรามีน้อยอยู่แล้ว แต่เราจะใช้วิธีในการลดจำนวนของฟรีแลนซ์ลงมากกว่า คือเราก็จะเขียนคอลัมน์เองมากขึ้น

* ปัจจุบันนิตยสารภาพยนตร์ Filmax ได้ปิดตัวลงแล้ว โดยฉบับสุดท้ายที่ตีพิมพ์คือ เล่มที่ 122 ฉบับเดือนสิงหาคม 2560

2. ในปัจจุบัน การมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ส่งผลกระทบเช่นไรบ้าง ต่อการดำเนินธุรกิจของ นิตยสาร Filmax และนิตยสาร Filmax จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างไรบ้าง

- ตรงนี้กระทบชัดเจน เหตุผลหลักเลยที่ทำให้ Filmax ต้องปิดตัว ก็เพราะการล่มสลายของตลาด DVD เพราะตลาด DVD เป็นโฆษณาหลักของเรา คือมันเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องกันมา ผลกระทบนี้อาจจะบอกได้ว่ามันมาเป็นระลอก ๆ

ผลกระทบระลอกแรก นี่คือช่วงยุค 5-6 ปีก่อนหน้า จะเป็นช่วงที่โซเชียลมีเดียเริ่มมีบทบาท มี Facebook เข้ามา เริ่มมีคำว่ายอดไลค์ ยอดแชร์ ในระลอกแรกมันก็จะกระทบมากกับพวกสื่อสิ่งพิมพ์ รายวัน รายสัปดาห์ แต่กับ Filmax ก็จะไม่ค่อยกระทบมากเท่าไร เพราะเราออกเป็นรายเดือน

ระลอกที่สอง มันก็จะส่งผลกระทบต่อเนื่องมาจากระลอกแรก คือตลาดมันก็จะซบเซาลงเรื่อย ๆ เป็นช่วงที่โทรทัศน์ดิจิทัลเข้ามา พอเข้ามามันทุกโครงสร้างของเอเจนซีลงหมดเลย ทำให้ตลาดมันเปลี่ยน นิตยสารบางหัวก็เริ่มปิดตัวลง โฆษณาก็หายากขึ้น เพราะขนาดโทรทัศน์ยังลำบาก เพราะโฆษณามันมีเท่าเดิม เปรียบเหมือนเค้กที่มีอยู่ก่อนเดียว โทรทัศน์ก็ต้องการ โทรทัศน์ดิจิทัลก็ต้องการ แล้วพอเราเป็นนิตยสารหนึ่ง ถ้าเราต้องการโฆษณา เราก็ผ่านเอเจนซี พอเอเจนซีล่ม เราก็หาโฆษณาได้ยาก

ระลอกที่สาม เรียกว่าเป็นยุคสุดท้าย คือยุคของการล่มสลายของแผ่น DVD คือถ้าตอนนั้นตลาดโฆษณามันแตกสลายจริง แต่ธุรกิจ DVD มันยังไม่ล่ม Filmax ก็คงยังอยู่ได้ สุดท้ายเราก็ต้องปิดตัวลง

ในยุคของโซเชียลมีเดีย ธุรกิจแผ่น DVD เกือบนี้ไปก่อนเลย คือแผ่นผีเปรียบเสมือนกับปรสิตที่มากเกาะธุรกิจ DVD ที่ไม่มีทางปราบได้หมด แต่ถึงแม้จะมีแผ่นผี แต่แผ่นลิขสิทธิ์ก็ยังมีอยู่ได้ พอธุรกิจ DVD ล่ม แผ่นผีก็ล้มตามไปด้วย เรียกว่าในปัจจุบันตลาด DVD มันหดตัวเล็กลงเยอะ

ในเรื่องของการปรับตัวเพื่อการอยู่รอด ตอนนี้นิตยสาร Filmax ได้ปิดตัวไปแล้ว อย่างที่บอกว่า Filmax เป็นนิตยสารที่เติบโตมากับยุคเฟื่องฟูของธุรกิจ DVD เพราะโฆษณาส่วนใหญ่ของเราทั้งหมด มาจากโฆษณาของธุรกิจ DVD เมื่อตลาด DVD มันไม่รอด เราก็ไม่รอดด้วย

ในเรื่องการตัดสินใจปิด Filmax เป็นการตัดสินใจของผู้บริหาร พอธุรกิจหลักมันเริ่มไม่รอด เขาก็เลยตัดสินใจปิด Filmax

3. ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ที่ผู้ประกอบการธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ต้องเผชิญทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยภาพรวมคิดว่าน่าจะมีประการใดบ้าง

- จริง ๆ ปัญหาหรืออุปสรรคสำคัญของการทำนิตยสาร โดยเฉพาะกับนิตยสารภาพยนตร์ก็คือ “การขายโฆษณายาก” เพราะในการขายโฆษณามันจะไปอยู่ในหมวดบันเทิง ก็จะมีคู่แข่งเยอะ ซึ่งคู่แข่งก็จะแข็ง เช่น นิตยสารทีวีพูล, นิตยสารแฮมเบอร์เกอร์ ซึ่งนิตยสารภาพยนตร์จะไปอยู่ในหมวดท้าย ๆ ของนิตยสารบันเทิงเลย

โฆษณาของ Filmax ก็จะมาจากโฆษณาสินค้าแผ่น DVD เป็นหลัก ส่วนโฆษณาที่มาจากค้ายหนังก็จะมีบ้าง แต่สัดส่วนก็จะน้อยกว่าที่มาจากสินค้า DVD เยอะ การขายโฆษณาก็จะขายแทรกอยู่ในเล่ม ส่วนหน้าปกนี้น้อยมากแทบจะไม่มีเลย คือถ้ามีก็จะเป็นค่ายอิสระ ค่ายขนาดกลาง เพราะค้ายหนังใหญ่เขาก็จะไม่ซื้ออยู่แล้ว เพราะยังไงเราก็ต้องเอาหนังเขามาลงปก ค่ายที่ซื้อก็จะเป็นค่ายขนาดกลาง เช่น สหมงคลฟิล์ม, M Picture หรือหนังไทยก็เคยมีบ้างนิดหน่อย เช่น อินทรีแดง, ก้านกล้วย ของ กันตนา คือหนังไทยที่ลงนี่คือการซื้อปกหมด

ส่วนการทำโฆษณาในรูปของ Even มันน้อย เพราะในช่วงนั้นมันจะเริ่มมีปัญหาว่า หนังที่จะให้รอบเพื่อมาจัดกิจกรรมดูหนังฟรี มันก็จะไม่ใช่หนังใหญ่ เราขอรอบหนังใหญ่ไปก็ไม่ได้กลับมา เหมือนถ้าเราขายโฆษณาในรูปของกิจกรรมการฉายหนังให้ดูฟรี ลูกค้ายากจะได้หนังใหญ่ ๆ แต่พอไปขอรอบก็ไม่ได้เราก็ก็นั่งไม่ได้ทำ Even ต่อเนื่อง คือหนังที่เราหาได้จะเป็นหนังระดับกลางมากกว่า แต่ลูกค้ายากต้องการหนังระดับใหญ่ มันก็จะไม่สัมพันธ์กัน

คือตอนนี้กลายเป็นว่า การตัดสินใจซื้อโฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์ กลายเป็นสิ่งที่เซย ย้อนยุคไปแล้ว เพราะถึงซื้อโฆษณาไป ก็ไม่มีคนเห็นไม่มีคนอ่าน

4. การวิเคราะห์การจัดการนิตยสาร ตามแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด 4P

- ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)
- ด้านราคา (Price)
- ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)
- ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

คิดว่าแนวคิด 4P ยังมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด กับการทำธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ในยุคปัจจุบัน หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด 4P ไปในรูปแบบใด

ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ทาง Filmax จะเน้นออกแบบรูปเล่มให้เป็น Mass คือมีการออกแบบรูปเล่มให้สวยงาม มีการพิมพ์ 4 สี เลือกใช้กระดาษดี แล้วเนื้อหาเราก็จะพยายามไม่ได้อ่านยากจนเกินไป คือถ้าเปรียบกับ Bioscope ที่จะเน้นเนื้อหาแบบเจาะลึก ของ Filmax จะไม่ไปถึงขั้นนั้น เนื้อหาแบบเจาะลึกลงไปของ Filmax ก็มีแต่พยายามเน้นให้อ่านง่าย และไม่ลงไปถึงขั้นแบบ How to อย่างของ Bioscope เขาก็มีคอลัมน์สอนเขียนบทหนัง ซึ่งของเราก็จะไม่มี

ในช่วงที่ทำ Filmax เราเน้นขายสื่อบุ๊เจาะ คือถ้าช่วงนั้นมีหนังเรื่องไหนที่น่าสนใจ มีประเด็นที่น่าสนใจ เราก็จะแนะนำนักให้สื่อบุ๊ลงไปเต็มที่ จะ 8-10 หน้าก็ได้ ขอให้เรื่องที่จะทำน่าสนใจพอ

ด้านราคา (Price) เนื่องจากถ้าเทียบกับนิตยสารภาพยนตร์เล่มอื่น Filmax จะใช้กระดาษที่ดีกว่า มีการทำรูปเล่มที่ดีกว่า พิมพ์ 4 สีทั้งเล่ม ดังนั้นในเรื่องราคาเราจึงขอที่ขายแพงกว่า แต่ว่าเราก็พยายามคุม ก็คือทำยังไงก็ได้ไม่ให้อ่านต้องจ่ายเกิน 100 บาท คือ เราเริ่มต้นที่ราคา 90 บาท แล้วก็มีการขึ้นราคาเพียงแค่ครั้งเดียวเป็น 100 บาท คือราคาของ Filmax ในยุคแรกก็จะเท่ากับราคาของตัวหนังสือหนึ่งใบ เพราะสมัยนั้นหนังสือหนึ่งค่าดูประมาณ 90-100 บาท

ในด้านคนอ่าน ก็อาจจะมีบ้างที่มีเสียงสะท้อนกลับมาว่า ทำไม Filmax ขายแพงกว่าคนอื่น คือคนอ่านไม่ได้ดูเรื่องต้นทุน คนอ่านก็จะเอาไปเทียบกับหนังสือบันเทิงอื่น ๆ ในแผง ที่มีรูปเล่มคล้าย ๆ กัน เช่น Image ก็จะมีมองว่าทำไมหนังสือเล่มอื่นรูปเล่มก็หนากว่า จำนวนหน้าเยอะกว่า แต่ขายได้ราคาถูกกว่า คือเขาก็ไม่ได้มองว่าเล่มนั้นมีโฆษณาอยู่ครึ่งเล่ม แต่กับคนอ่านนี่สนใจภาพยนตร์จริง ๆ เขาก็รับได้ ไม่มีปัญหาอะไร

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ในส่วนช่องทางการจัดจำหน่าย เราก็มุ่งเน้นใช้ผ่านสายส่งเป็นหลัก คือเราก็มีการเปิดรับเป็นสมาชิกเหมือนกัน แต่มันก็จะมีปัญหา คือก็จะมีเสียงบ่นว่าทำไมนิตยสารที่ส่งมามันยับ ปัญหานี้ส่งผลทำให้คนสมัครเป็นสมาชิกนิตยสารน้อย ส่วนมากคนที่สมัครสมาชิกคือคนอ่านที่อยู่ไกลจริง ๆ หา Filmax จากแผงไม่ได้ หรือสมัครสมาชิกเพราะต้องการของแถม เพราะเราก็มีการจัดโปรโมชั่นแผ่น DVD

ในด้านของสายส่ง เราเลือกใช้สายส่งเจ้าใหญ่ก็เลยไม่ค่อยมีปัญหา สายส่งที่ใช้คือของอมรินทร์ ซึ่งก็จะโดนหักราคาเยอะขึ้นมาหน่อย แต่ในการเลือกสายส่งผมไม่ได้เป็นคนตัดสินใจ จะเป็นหน้าที่ของทางฝ่ายการตลาด ซึ่งก็ถือว่าคุ้มค่า การกระจายหนังสือผ่านสายส่งที่ผ่านมามีปัญหาอะไร สามารถกระจายได้ทั่วถึง เขาถึงได้หักเราแพง

ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) จริง ๆ ทาง Filmax ไม่ได้เน้นการทำโปรโมชั่นด้วยการแถมของ คือเราจะพยายามไม่แถมของเป็นชิ้น เราไม่มีของแจกประจำเล่มแบบนิตยสารภาพยนตร์เล่มอื่น ๆ ที่เขามีการพิมพ์โปสเตอร์ มีการพิมพ์แฮนด์บิลแจก เราก็อาจเคยแจกเป็นชิ้น ๆ อยู่บ้าง เช่น ก็ทำแผ่น DVD ที่รวมตัวอย่างหนังแจกแทรกอยู่ภายในเล่ม แต่ก็แจกน้อยมาก แจกแค่เล่มแรก ๆ

คือเราคิดว่ามันไม่ใช่สิ่งสำคัญ เพราะอย่างหนึ่งการแจกของเช่น โปสเตอร์ หรือ แฮนด์บิล ก็จะมีคนอื่นทำอยู่แล้ว แล้วช่วงนั้นก็ในช่วงกลางของการสะสมโปสเตอร์ หรือ แฮนด์บิลแล้วเหมือนกัน คือของแถมของเรา เราเน้นที่การพยายามทำให้ข้างในมันสวยมากกว่า

ถ้าจะพูดถึงการทำโปรโมชั่นที่ได้ผลจริง ๆ ของ Filmax ก็คือการสมัครสมาชิก เพราะเรามีการแจกของแถมเป็นแผ่น DVD ตรงนี้ได้ผลมาก บางคนสมัครสมาชิกต่อเนื่อง 4-5 ปี เพราะต้องการที่จะได้ของแถม

5. ถ้ามองไปในอนาคต รูปแบบการดำเนินธุรกิจนิตยสารหรือสิ่งพิมพ์โดยภาพรวม ควรเป็นเช่นไร และการปรับตัวในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อสู้กับ Disruptive Technology (การที่เทคโนโลยีใหม่ๆ มาเร็ว ภา
โถม จนกระทั่งทำให้ธุรกิจเก่า ๆ เกิดปัญหา) ควรจะอย่างไร

- เรื่องของโซเซียลมีเดีย เรื่อง Disruptive Technology คือบริบทของเมืองไทยมันไม่เหมือนกับเมืองนอก คือเราก็จะได้ยินคำว่าพอดิจิตอลเข้ามา ทำไม่ไม่มีการปรับตัวกัน แต่ระหว่างเมืองไทยกับเมืองนอกมันต่าง ถ้าเป็นเมืองนอกคนอ่านก็จะใช้ Ipad ใช้ Kindle อ่าน แล้วก็ยอมจ่ายเงินเพื่อซื้อเนื้อหาผ่านออนไลน์จริง ๆ ก็จะทำให้ธุรกิจคู่กันไปได้ คือทั้งทำออนไลน์ด้วย แล้วก็พิมพ์หนังสือ พิมพ์นิตยสารขายไปด้วย มันก็จะช่วย ๆ กันไป

แต่สำหรับคนไทย คำว่าหนังสือออนไลน์ หรือหนังสือออนไลน์ มันคือ “ของฟรี” เรียกว่าเป็นบริบทของไทย ๆ คือจะไม่ยอมซื้อกัน ที่เห็นว่าพอมืออยู่ข้างคือต้องขายในลักษณะของบุฟเฟต์ คือเหมาจ่ายรายเดือนแล้วสามารถอ่านได้ทุกเล่ม แต่ให้ซื้อเป็นเล่ม ๆ คนอ่านไม่เอา

ส่วนตัวคิดว่าถึงจะมีการปรับเป็น E-magazine เต็มรูปแบบ คนก็จะไม่ยอมจ่ายเงินซื้อ แล้วในเมื่อคนไม่ซื้อ แล้วรายได้จากการขายหนังสือมันก็อยู่ไม่ได้ เพราะต้นทุนมันแพง แล้วรายได้จะมาจกไหน มันก็ต้องกลายเป็นมาจากโฆษณา 100% ซึ่งโครงสร้างของคนที่ทำสิ่งพิมพ์มันก็จะใหญ่กว่าออนไลน์ มันจะมีแผนกเซล มีบัญชี คือโครงสร้างมันใหญ่ ดังนั้นการปรับโครงสร้างมาเป็นออนไลน์มันยากมาก

ถ้าอยากจะทำออนไลน์ 100% การเริ่มต้นจากศูนย์เลยมันจะง่ายกว่า เพราะต้นทุนมันถูกกว่า สิ่งพิมพ์มันจะกลายเป็นภาระที่ต้องแบก แต่ต้องมีการฟอร์มทีมดี ๆ มีการวางแผนการหาโฆษณาที่ดี

ในยุคโซเซียลมีเดีย กองบรรณาธิการ หรือคนทำงานต้องเพิ่มเรื่องของงาน Art คือการจัดหน้า ต้องมีการทำให้ดึงดูด เพราะเนื้อหาเราก็เขียนเหมือนเดิม

ตอนนี้สำหรับเมืองไทย Facebook สำคัญ เพราะต้นทุนมันถูก อาจจะมีคนเขียนแค่ 1-2 คน แล้วก็มีคนออกแบบทำพวก Art ให้สวย ๆ เพราะเมืองไทยให้ความสำคัญกับการกดไลค์ กดแชร์ ซึ่งเมื่อนอกเขาไม่ได้ให้ความสำคัญกับ Facebook มากขนาดนั้น จะใช้เป็นส่วนเสริมมากกว่า

กับคำว่า **Content is King** มันก็ต้องตั้งคำถามว่า Content คืออะไร เพราะการให้ความสำคัญกับเนื้อหาระหว่างเมืองนอกกับเมืองไทยมันไม่เหมือนกัน เมืองนอกเขาขายเนื้อหาแบบควบคู่กัน ทำทั้งนิตยสารและออนไลน์ไปด้วยกัน แต่สำหรับเมืองไทย คำว่า Content มันกลายเป็นคำว่ากระแส คำว่ากดไลค์ กดแชร์ สมมุติผมทำ Content ใส่พวกคำหยาบ ใส่รูปโป๊เข้าไป แต่คนดูเยอะ แบบนี้จะถือว่า Content is King มั้ยละ เราเลยเห็น Content แบบนี้เยอะแยะไปหมดในโลกออนไลน์ของไทย เห็นเพจหนึ่งทีพูดกับคนอ่านโดยตรงมีคำหยาบแทรกขึ้นมาตลอดเวลา

คนอ่านหนังสือในเมืองไทยมันน้อยอยู่แล้ว ถ้าเทียบกันระหว่างคนที่ทำเนื้อหาคุณภาพ เขียนละเอียด ทำเนื้อหาดีทุกอย่าง เทียบกับอีกฝ่ายหนึ่งที่ทำเนื้อหาหนึ่งเรื่องเดียวกัน แต่เอารูปโป๊ของนางเอกมาลง คนอ่านก็ต้องวิ่งไปที่รูปโป๊มากกว่า หรือบทวิจารณ์หนึ่ง คนหนึ่งเขียนดีมาก แต่อีกคนหนึ่งเขียนด้วยคำหยาบ ใช้ภาษาที่อ่านแล้วสะใจ คนก็จะมุ่งไปตรงนั้นมากกว่า คือเราน่าจะใช้คำว่า **Facebook is King** มากกว่า

คือตลาดเมืองไทย มันวัดกันแค่สองคำ คือคำว่าไลค์ กับแชร์ แล้วโฆษณาที่ดันไปมองตรงนั้นด้วย มันก็เลยจบ ทำ Content ดี ๆ ไม่มีประโยชน์เท่ากับทำให้คนหันมามอง อย่างบางเพจที่มีการทำรูปสวย ๆ ทำการ์ตูน คนก็ชอบก็หันมามอง ซึ่งการทำรูปนี้ก็ไปเป็นโฆษณาแบบหนึ่งนะ ที่เห็นรูปในเพจนี้บางทีค่ายหนึ่งเป็นคนซื้อนะ ซื้อเพื่อให้ทำรูป ทำการ์ตูนมาลงเพจ เขาก็ไม่ได้สนใจเนื้อหาอีกต่อไป

มันก็เหมือนการเปลี่ยนรูป คือสมัยก่อนเราก็ชอบอ่านแต่พาดหัวของหนังสือพิมพ์ พอมาเป็นสมัยนี้ เราก็อ่านแต่พาดหัวใน Facebook พออ่านพาดหัวแล้วถูกใจ เราก็กดไลค์ ซึ่งการกดไลค์มันก็จะกลายเป็นทุกอย่างไป บางคนไม่ได้เข้าไปอ่านเนื้อหาข้างในเลยด้วยซ้ำ มันก็เป็นการสะท้อนถึงรสนิยมของคนไทยได้

คือตอนนี้ผมก็ยังนึกไม่ออกว่า มันมีนิตยสารออนไลน์ฉบับไหน ที่เก็บเงินคนอ่านแล้วอยู่รอดได้บ้าง แต่สุดท้ายแล้วผมคิดว่ามันก็ต้องขึ้นอยู่กับการทำโฆษณาอยู่ดี ถึงจะเป็นนิตยสารในรูปแบบของออนไลน์ก็ตาม มันก็ต้องอาศัยโฆษณามาช่วยพยุงให้ธุรกิจอยู่รอด

โอกาสที่จะมีธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ใหม่ ๆ เกิดขึ้นในยุคนี้ ผมคิดว่ามันสามารถเกิดขึ้นได้ด้วยปัจจัยเดียวก็คือ **“ความอยากที่จะทำ”** หมายถึงว่าเจ้าของธุรกิจเขาอยากจะทำ อยากที่จะลงทุน ถ้าเป็นแบบนี้มันก็จะเกิดขึ้นได้ เพราะด้วยตัวของนิตยสารเอง มันไม่สามารถอยู่ได้ด้วยยอดขาย มันต้องอาศัยโฆษณาซึ่งก็หายาก

ถามว่าทางรอดสำหรับในยุคสื่อสังคมออนไลน์คืออะไร สำหรับ Filmax ในส่วนของนิตยสารเรา ปิดตัวไปแล้วก็จริง แต่ก็ยังมีบางส่วนที่เรายังทำอยู่ ตอนนี้เราใช้วิธีการออกหนังสือที่เรียกว่า Filmax Collection คือออกเป็นเล่มพิเศษ อาจจะออกทุก ๆ สามเดือน แล้วตั้งราคาขายที่แพงไปเลย ซึ่งราคาขาย มันก็จะสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง คือจำนวนหน้าจะเท่า ๆ กับนิตยสาร Filmax ที่เคยวางแผง แต่เราขาย Filmax Collection ที่ราคา 300 บาท ถ้าเป็นราคานี้จะอยู่ได้

พอเราตั้งราคาที่สะท้อนต้นทุนจริง อันดับต่อมาก็ต้องมานั่งคิดแล้วว่า ทำยังไงให้คนอ่าน ยอมซื้อ ตรงนี้ก็จะย้อนกลับมาที่ Content แล้ว มันคล้าย ๆ กับการเปลี่ยนรูปจากนิตยสารมาเป็นสิ่ง สละสลวย

ข้อดีของ Filmax Collection ก็คือ เราก็จะมีการทำพรีออเดอร์ด้วย ก็จะได้เงินมาก่อนก่อนหนึ่ง แล้วพอวางแผงขาย เราก็จะได้เงินอีกก้อน ซึ่งความแตกต่างจากนิตยสารที่ชัดเจนคือ Filmax Collection จะไม่มีโฆษณาเลย จะอยู่ได้จากยอดขายล้วน ๆ จริง ๆ ไม่ใช่เราขี้ขโมย ไม่อยากได้โฆษณานะ แต่มันหายาก มากในยุคนี้

คนที่ทำ Content ให้กับ Filmax Collection ก็จะมีอยู่ในรูปของฟรีแลนซ์ทั้งหมด เพราะตัวบริษัท ที่ทำนิตยสาร Filmax ปิดตัวไปแล้ว จริง ๆ เราก็มีเซลนะ แต่ก็เป็ฟรีแลนซ์เหมือนกัน ก็เคยให้เซลไปหา โฆษณาลงใน Filmax Collection แต่มันก็หายากมาก ตอนนี้เรารอออกมาได้ 3 เล่มแล้ว แต่หาโฆษณาได้แค่ 2-3 ชิ้นเท่านั้น

ในส่วนของ Facebook ตอนนี้ Filmax ก็ยังมี Facebook อยู่ แต่เพราะเราไม่มีคนทำเนื้อหา ดังนั้น Facebook ของ Filmax ตอนนี้เลยเอาไว้ใช้แค่ขายหนังสืออย่างเดียว ก็ใช้แค่ลงความเคลื่อนไหว ของ Filmax Collection ว่าหนังสือจะออกแล้วนะ จะเปิดพรีออเดอร์แล้ว คือมันก็จะวนกลับมาที่เดิม คือ เราไม่มีเงินจ้างคนมาทำ ถ้าจะจ้างมันก็ต้องลงทุน เองง่าย ๆ แต่อยากจะทำรูปเพื่อจะลงใน Facebook มันก็ต้องใช้คนทำ จริง ๆ ก็อยากจะทำให้ Facebook ของเรามีเนื้อหาอื่น ๆ นะ แต่มันไม่มีคนทำ

คือผมคิดว่าสิ่งสำคัญเลยก็คือ คนอ่านคนไทย ไม่อยากที่จะจ่ายเงินเพื่อการอ่าน มันไม่เหมือนกับ เมืองนอก

กับคำถามที่ว่า ในอนาคตนิตยสารที่เป็นกระดาษจะหายไปโดยสิ้นเชิงหรือไม่ ยังไงมันก็ไม่หายไป หรอก มันก็ยังคงอยู่ คือผมคิดว่ายุคนี้มันก็น่าที่จะเป็นช่วงดาวน์ที่สุดของมันแล้ว คือเล่มที่ยังเหลืออยู่ คือ เล่มที่สามารถหาสมดุลได้แล้วว่าจะอยู่ได้ยังไง จะหาโฆษณาจากที่ไหน เป็นผู้ประกอบการที่สามารถ

ยอมรับเงื่อนไขในปัจจุบันได้ แต่มันก็จะไม่สู้เท่าเมื่อก่อน ก็เหมือนตลาด DVD แหะ มันก็ยังคงอยู่ แต่มันก็หดตัวลงไปเยอะ

ในยุคนี้ สิ่งสำคัญมันไม่ได้อยู่ที่การแย่งคนอ่านอีกต่อไป แต่มันอยู่ที่การแย่งเงินจากโฆษณา ทำยังไงก็ได้ให้โฆษณาหันมาสนใจเรา แล้วโฆษณามันก็ไม่ได้วัดที่คนอ่าน แต่ไปวัดที่ยอดไลค์ มันก็จะเป็นวงจรที่วนไปวนมาอยู่แบบนี้



คุณประไพพรรณ เหล่ายนตร์ อดีตบรรณาธิการบริหาร นิตยสารภาพยนตร์ Cinemag
ปัจจุบันคือ ผู้ก่อตั้ง ผู้บริหาร และบรรณาธิการ สำนักพิมพ์มันดี

1. รูปแบบการจัดและการบริหารองค์กร ของสื่อ นิตยสารทั้งในอดีตและปัจจุบัน คิดว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

* ประไพพรรณ เหล่ายนตร์ มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับนิตยสารภาพยนตร์ก็คือ เป็นบรรณาธิการคนแรกของนิตยสารภาพยนตร์ เอนเตอร์เทน และต่อมาได้ออกมาก่อตั้งสำนักพิมพ์ และนิตยสารภาพยนตร์ของตัวเองคือ นิตยสารภาพยนตร์ Cinemag ซึ่งปัจจุบันปิดตัวไปแล้ว หลังจากนิตยสารภาพยนตร์ Cinemag จึงหันมาธุรกิจพิมพ์และจัดจำหน่ายนวนิยายสำหรับผู้หญิง ภายใต้ชื่อสำนักพิมพ์มันดี

- ตอนนี้นำธุรกิจคือทำสำนักพิมพ์ชื่อ มันดี โดยความตั้งใจคือเป็นสำนักพิมพ์ที่เน้นกลุ่มเป้าหมายคือผู้หญิง เพราะเรามองดูตลาด ถ้าวิเคราะห์หนังสือที่ขายดีที่สุดคือ นวนิยายสำหรับผู้หญิง จริง ๆ ตัวเลขมันมีหนังสืออยู่ 2 ประเภทที่เท่า ๆ ตัวเลขมันแข่งกัน ก็คือ นิยายสำหรับผู้หญิง เป็นนิยายประโลมโลกนี้แหละ กับหนังสืออีกประเภทหนึ่งก็คือหนังสือธรรมะ ส่วนตัวเลขของหนังสืออื่น ๆ มันก็ไม่ได้เยอะ

ในสมัยที่ทำเอนเตอร์เทน เริ่มแรกเราออกเป็นรายเดือน แล้วปรับมาเป็นรายปักษ์ แล้วปรับมาเป็นรายสัปดาห์ สุดท้ายปรับมาเป็นรายสัปดาห์ พอปรับเป็นรายสัปดาห์เราเลยลาออก เพราะมันไม่มีเวลาไปทำอย่างอื่นเลย สมัยนั้นเอนเตอร์เทนขายดีมาก ทำให้มีการปรับกำหนดการออกนิตยสารตลอด

เริ่มแรกที่ทำเอนเตอร์เทน ก็จะมีแค่เรากับอีกคนหนึ่งคือพี่มิ่ง (มงคลชัย ชัยวิสุทธิ) พอทำได้สักพักก็เริ่มมีกองบก.เพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งคน แล้วก็จะมีจ้างนักเขียนนอก ในส่วนของนักเขียนนอก เราก็จะจ้างเยอะเท่าที่กำลังเราจะอำนวย ก็จะจ่ายเป็นค่าเรื่องเอา ซึ่งสมัยก่อนค่าเรื่องของเอนเตอร์เทนไม่ได้เยอะอะไร คอลัมน์ละ 300 เท่านั้นเอง เทียบกับสมัยนี้จ่ายกัน 3,000-5,000 บาท

สมัยก่อนเราก็รับจากเอนเตอร์เทนเป็นเงินเดือน แล้วก็จะได้เงินเป็นก้อนมาอีกก้อนหนึ่ง เอามาจัดสรร เอามาจ้างนักเขียนนอก ซึ่งส่วนใหญ่มันก็จะไม่พอ ทำให้ต้องเขียนกันเอง คือเราไม่ได้เงินเยอะเลย คิดดูว่าเราไม่ได้ขึ้นเงินเดือนมา 10 ปี ก่อนที่จะออกจากเอนเตอร์เทนนะ

พอมาดั้งสำนักพิมพ์เอง ทำ Cinemag มันต่างจากสมัยที่ทำเอนเตอร์เทนเยอะมาก เพราะเอนเตอร์เทนเราไม่เคยมีความเกี่ยวข้องกับโฆษณา คือเราไม่มีโฆษณา จะมีก็เป็นพวกของแถมที่มาจากสตาร์ช็อกเกอร์ แล้วทางผู้บริหารเขาก็ไม่จ้อโฆษณาด้วย เพราะเราอยู่ด้วยยอดพิมพ์ แล้วที่สำคัญนิตยสารของสยามสปอร์ต ในช่วงเวลาที่ที่ยังทำงานอยู่ เขาก็ไม่สนใจโฆษณานะ เพราะนิตยสารในเครือเขาทั้งหมด อยู่ด้วยยอดขายล้วน ๆ

นิตยสารบางฉบับของสยามสปอร์ตนี้บางเล่มยอดเขาดีมาก ถึงขนาดที่รับโฆษณาแล้วไม่คุ้ม ตัวอย่างเช่น สมมุติว่าโฆษณาหน้าหนึ่งราคา 30,000 บาท แต่ถ้าเขารับมา 30,000 บาทนี้ขาดทุนเลยนะ เพราะเขาพิมพ์ด้วยยอดสูงมาก ตัวอย่างเช่น ถ้าค่ากระดาษพิมพ์ 1 หน้า มีต้นทุน 1 บาท แล้วจำนวนยอดพิมพ์คือ 100,000 ฉบับ เท่ากับว่าหน้าเดียวนี้มีต้นทุนอยู่ที่ 100,000 บาท แต่รับโฆษณามาแค่ 30,000 บาท ยังไงมันก็ไม่คุ้ม มันต้องรับหลักแสนด้วยซ้ำ แบบนี้ไม่รับโฆษณาดีกว่า นี่คือช่วงยุคประมาณ 20 ปีที่แล้ว

พอมาทำ Cinemag นี้มันต้องมีโฆษณา เราก็ต้องเริ่มหาโฆษณาเหมือนกับเล่มอื่น ๆ เขา เช่น Starpics ซึ่งเขาก็มีโฆษณาเยอะมาก เราก็อยากได้แบบเขา

ส่วนความแตกต่างระหว่างการจัดการบริหารองค์กรของนิตยสารที่เป็นกระดาษกับออนไลน์ จะมีความแตกต่างกันอย่างแน่นอน และมีความแตกต่างกันเยอะด้วย

อันดับแรกเลยก็คือรูปเล่ม เพราะสมัยก่อนเราพิมพ์ด้วยกระดาษ แต่มายุคปัจจุบันมันกลายเป็นในรูปของออนไลน์ ที่ไม่มีกระดาษอีกต่อไป ดังนั้นกองบรรณาธิการของนิตยสารที่พิมพ์ด้วยกระดาษ มันจะมีขนาดใหญ่กว่า ใช้จำนวนคนที่เยอะกว่า

อันดับที่สองก็คือ ระยะเวลาในการออก เพราะนิตยสารสมัยก่อนจะมีกำหนดระยะเวลาในการออกชัดเจน จะเป็นรายอาทิตย์, รายปักษ์, รายเดือน แต่พอมาสู่ยุคออนไลน์ มันไม่มีกำหนดการออกอีกแล้ว เรียกได้ว่าทุกอย่างมันต้องแข่งกับความเร็ว กองบรรณาธิการก็ต้องทำงานแข่งกับความเร็ว

2. ในปัจจุบัน การมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ส่งผลกระทบเช่นไรบ้าง ต่อการดำเนินธุรกิจของ นิตยสารหรือสื่อสิ่งพิมพ์ และนิตยสารหรือสื่อสิ่งพิมพ์ จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด อย่างไรบ้างในปัจจุบัน

- ปัญหาหนึ่งที่เราเห็นได้ชัดก็คือ “การก๊อปปี้” หรือการขโมยผลงานแล้วเอาไปแชร์ต่อ ๆ กัน ก่อนอื่นเราต้องมาทำความเข้าใจเรื่องรูปแบบของธุรกิจหนังสือก่อน ธุรกิจหนังสือจะมีรายได้มาจาก 2 ทาง คือ จากยอดขาย และ จากยอดขายโฆษณา ที่ผ่านมามีทั้งหมด ไม่ว่าจะหนังสือหรือนิตยสารเล่มใด รายได้หลัก ล้วนมาจากหนังสือโฆษณา ต่อให้พิมพ์ถึงหนึ่งแสนเล่มก็อยู่ไม่ได้ถ้าไม่มีโฆษณา

สิ่งที่เราควรจะทำก็คือ มานั่งวิเคราะห์กันว่า หนังสือที่อยู่บนแผงที่หายไปมันเป็นเพราะอะไร มันไม่ใช่ไม่มีคนอยากอ่านหนังสือนะ แต่ว่านิสัยคนอ่านมันเปลี่ยน เขาหันไปอ่านเนื้อหาในรูปของออนไลน์ แทน และเดี๋ยวนี้การก๊อปปี้มันง่ายมากเลย แค่ถ่ายรูปไป คุณก็เอาไปแชร์กันได้แล้ว

ปัญหาเรื่องการก๊อปปี้ การขโมยมันสำคัญ เอาง่าย ๆ อย่างนิยายของเราเอง ขายราคาเล่มละ 300 บาท วันแรกที่เรารอก มีคนก๊อปปี้เราไปหมดเลย เอาไปแชร์กันในอินเทอร์เน็ต หรือตัวอย่างง่าย ๆ คือการปิดของนิตยสารคู่สร้างคู่สม ที่คุณดำรง พุฒตาล ออกมาให้สัมภาษณ์ เขาบอกเลยว่าสิ่งที่เขาสู้ไม่ได้ สู้กับการทำงาน ไม่ได้สู้กับภาวะเศรษฐกิจ แต่เขาสู้กับการขโมย เพราะคู่สร้างคู่สมจุดขายเขาคือคอลัมน์ ดูดวง แต่พอ นิตยสารเขาออกได้แป๊บเดียว ก็มีคนก๊อปปี้คอลัมน์ดูดวงเขาไปแชร์กันแล้ว

กับคำถามเรื่องการปรับตัว ดิจิตอล มันก็อาจจะเป็นทางหนึ่งที่มีคนมองไว้ แต่สิ่งที่น่าสนใจก็คือ เรามีนิตยสารที่เป็นกระดาษเหลืออยู่ในปัจจุบันก็จริง แต่มันจะอยู่รอดไปได้อีกนานแค่ไหน ส่วนตัวคิดว่า มันจะอยู่ได้อีกไม่นาน เดี่ยวมันก็ต้องหายไป เพราะทุกอย่างมันเปลี่ยนหมดแล้ว เราไม่สามารถยึดอะไร กับวันเวลาและก็เทคโนโลยีได้ เพราะยุคนี้เป็นยุคดิจิตอล แม้แต่ภาพยนตร์ ฟิล์มก็หายไปแล้ว ดูตัวอย่าง กรณีของบริษัทโกดัก (Eastman Kodak Company) เป็นต้น

ในเรื่องของการจัดการกองบรรณาธิการก็ต้องเปลี่ยนไป ต่อไปมันก็จะไม่มีกองบรรณาธิการอีกต่อไป มันจะเหลือแค่เว็บมาสเตอร์ แล้วก็บรรณาธิการอีกหนึ่งคน คือเราต้องรับความจริงก่อนว่า ทุกวันนี้ เราจะไม่มีนิตยสารอีกต่อไป ดังนั้นถ้าเราจะเปลี่ยนฐานมาเป็นดิจิตอล เราก็ต้องคิดใหม่ให้หมด

ปัญหาคือ เราขายนิตยสารที่เป็นกระดาษ เราได้เงินกลับมาซะ แต่เราทำดิจิทัล เราไม่ได้เงินนะ เพราะคนอ่านเขาอ่านฟรี และถึงคนอ่านจะไม่ได้อ่านจากเรา เขาก็จะสามารถหาจากลิงค์ แชนร์ หรือก็อปปี๋ไปได้ ทุกอย่างมันทำได้หมด ดังนั้นสุดท้ายมันก็จะจบลงที่การหาโฆษณามาซัพพอร์ตอยู่ดี

การทำนิตยสารออนไลน์ อาจจะมีข้อดีคือเป็นการลดต้นทุนการผลิต เพราะมันไม่มีค่ากระดาษ ไม่มีค่าทำเพลท (แม่พิมพ์) ค่าโรงพิมพ์ ค่าจัดจำหน่าย ตรงนี้มันตัดไปหมด เราจะมีแต่ค่าเรื่องอย่างเดียว กับค่าดูแลเพจหรือดูและเว็บไซต์ ถ้าสามารถจัดการเรื่อง Banner หรือการหาโฆษณาต่าง ๆ ให้ดี มันก็จะอยู่ได้



3. ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ที่ผู้ประกอบการธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ต้องเผชิญทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยภาพรวมคิดว่าน่าจะมีประการใดบ้าง

- ปัญหาและอุปสรรคสำคัญ ในการดำเนินธุรกิจนิตยสารในอดีต ตรงนี้โฟกัสที่การทำนิตยสาร ภาพยนตร์นะ อันดับแรกคือเรื่องข้อมูล เพราะถ้าเป็นข้อมูลจากประเทศไทย เราสามารถทำเองได้ เอาสามารถไปเยี่ยมกองถ่าย ไปสัมภาษณ์เองได้ แต่ถ้าเป็นข้อมูลหนึ่งจากต่างประเทศ เราก็ต้องหาข้อมูลแล้ว ก็มาแปลเอา

แล้วข้อมูลอีกทางหนึ่งที่เราจะได้ก็คือ ข้อมูลฟรีที่ทางค่ายหนังส่งมาให้ เป็นสื่อประชาสัมพันธ์ที่เรียกกันว่า Production Note แต่อย่าลืมนะว่า Production Note มันก็เป็นข้อมูลที่เขาส่งให้กับนิตยสารทุกเล่มเหมือนกันหมด

ปัญหาข้อที่สองก็คือความเร็ว เช่น นิตยสารที่ออกรายอาทิตย์ เราก็แข่งกับเวลาในการออก ซึ่งตรงนี้การทำงานในปัจจุบันจะง่ายกว่ามาก เพราะมันมีอินเทอร์เน็ต เราสามารถสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ ได้รวดเร็ว สมัยที่เราทำดีที่สุดก็คือเทเลกซ์ (Telex) พอเทเลกซ์มาเราก็มีหน้าที่แปล ถ้ามีข่าวใหม่ ๆ มาเราก็แปลเพื่อแข่งกับความเร็ว

อย่างถ้าเป็นช่วงออสการ์นี่เราจะรอเทเลกซ์เลยนะ สมมติหนังสือเราจะต้องออกวันที่ 15 แต่ Oscar จะประกาศรางวัลวันที่ 13 พอถึงวันที่ 13 เราทำข้อมูลเสร็จใน 2 ชั่วโมงเลยนะ แต่มันก็ต้องใช้เวลาอีกถึง 3 วัน กว่าที่นิตยสารจะวางแผงได้ เพราะมันต้องใช้เวลาพิมพ์ แต่ถ้าเป็นปัจจุบันนี้ พอ Oscar ประกาศรางวัล อีกแค่ 2 ชม. เราสามารถลงเนื้อหาในออนไลน์ได้เลย

ปัญหาเรื่องยอดขาย สมัยที่ยังทำนิตยสารภาพยนตร์อยู่ไม่เคยมีปัญหา เพราะเรามีฐานแฟนประจำอยู่ อย่างสมัยก่อนเราสามารถเอาเนื้อหาที่ลงในนิตยสาร มาพิมพ์รวมเล่มเป็น พ็อกเก็ตบุ๊ก ได้ ที่ทำได้เพราะเรารู้ยอด ว่าเรามีฐานของแฟนประจำอยู่เท่าไร

ตอนที่เราทำเอนเตอร์เทน เราสร้างตัวเองขึ้นมา เรียกว่าคนในวงการบันเทิงต้องรู้จักเราทุกคน เรามีฐานแฟนคลับของคนอ่านเยอะมาก ดังนั้นพอเราทำ Cinemag ก็จะมีคนอ่านที่ชอบเรา ตามมาอ่านนิตยสารเล่มใหม่ที่เรากำ

ปัญหาเรื่องของโฆษณา เราก็ไม่มีปัญหา พอมาทำ Cinemag เราก็มีการปรับหลายอย่าง ปรับทั้งเนื้อหา ปรับทั้งรูปเล่มให้มันดีขึ้น เพราะเราไม่สามารถสู้กับเอนเตอร์เทนได้ในเรื่องความเร็วแล้ว เพราะเอนเตอร์เทนเป็นรายสัปดาห์ แต่ Cinemag เป็นรายปักษ์ เราทำกิจกรรมทางการตลาดเยอะกว่าเอนเตอร์เทน เพราะเราอยู่ได้ด้วยโฆษณา แล้วสมัยที่ทำ Cinemag สินค้าจะไม่ค่อยนิยมซื้อโฆษณาที่เป็น Magazine Ads. นะ เขาจะนิยมซื้อในรูปแบบของกิจกรรมมากกว่า

กิจกรรมที่เราทำมีเยอะมาก เช่น การจัดกิจกรรมดูหนังฟรี ซึ่งก็จะมีโฆษณาเข้ามาสนับสนุน หรือการแจกของรางวัลให้กับคนอ่าน เรามีการทำโปรเจกต์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาพยนตร์ เช่น โปรเจกต์ส่งฝันสู่ฟิล์ม จัดประกวดบทภาพยนตร์ คือสมัยนั้นโฆษณานิยมซื้อกิจกรรมมากกว่า เพราะเขาต้องการติดต่อกับลูกค้าของเขาโดยตรง อีกอย่างโฆษณาในรูปแบบกิจกรรม ทางเจ้าของสินค้าก็จะได้กำไร เพราะถ้าเราจัดกิจกรรมดูหนังฟรี เราก็ต้องโปรโมทกิจกรรมลงนิตยสาร เขาก็ได้กำไรสองต่อ แล้วโฆษณาในรูปแบบกิจกรรมเขาก็ไม่ได้ให้เงินเราเยอะ ก็จ่ายพอ ๆ กับโฆษณาที่ลงในนิตยสาร

ส่วนปัญหาเรื่องสายส่ง หรือการกระจายหนังสือ สมัยที่ยังทำนิตยสารภาพยนตร์อยู่ก็ไม่เคยมีปัญหา นะ ราบรื่นดี

จุดเปลี่ยนจริง ๆ ของ Cinemag คือช่วงยุคปี 2540 วิกฤติต้มยำกุ้ง ช่วงนั้นทำ Cinemag ตัวอย่างของวิกฤติเศรษฐกิจให้เห็นชัด ๆ เลยก็คือ เรื่องของการซื้อกระดาษ คือเราซื้อกระดาษกับบริษัทใหญ่ เราซื้อด้วยเครดิต อย่างน้อยเรามีเครดิต 3 เดือน เอากระดาษมาพิมพ์ก่อนแล้วค่อยจ่ายเงินทีหลัง แต่พอต้มยำกุ้งมานี้ นอกจากจะไม่มีเครดิตแล้ว เรายังต้องจ่ายเงินสดด้วย

ถามว่าช่วงต้มยำกุ้ง ยอดขายของ Cinemag ตกลงรีเปลา ยอดขายเราไม่ตกลงนะ แต่ที่ตกลงคือโฆษณา ขณะที่เรามีรายจ่ายเพิ่มขึ้น สมมุติว่าเรามีรายจ่ายประจำต่อเดือนหนึ่งล้านบาท เราก็ยังต้องจ่ายอยู่ต่อไป แต่เราไม่มีเครดิตในการซื้อของแล้ว เราก็ต้องจ่ายเพิ่ม แล้วเราจะเอาเงินที่ไหนไปจ่าย เรียกว่าเป็นช่วงทุกข์ยากของคนทำหนังสือจริง ๆ

ปัญหาสำคัญของ Cinemag จริง ๆ มันก็คือวิกฤติต้มยำกุ้ง มันทำให้ธุรกิจซบเซาลงเรื่อย ๆ โฆษณาก็หาได้ยากขึ้น แล้วพอตีช่วงนั้นที่รู้สึกว่ามันถึงจุดอิมตัว พยายามลองไปทำอย่างอื่นบ้าง สุดท้าย Cinemag ก็ปิดตัวไปในช่วงประมาณปี 2544 หลังจากนั้นที่ก็ลองไปทำรายการโทรทัศน์ ชื่อรายการ film@5 ออกอากาศทางช่อง 5 แล้วก็ไปทำหนังของตัวเอง เรื่อง เกิร์ลเฟรนด์ 14 ใสก่าล้มเหมา (2545)

4. การวิเคราะห์การจัดการนิตยสาร ตามแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด 4P

- ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)
- ด้านราคา (Price)
- ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)
- ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

คิดว่าแนวคิด 4P ยังมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด กับการทำธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสิ่งพิมพ์ในยุคปัจจุบัน หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด 4P ไปในรูปแบบใด

ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) การทำนิตยสารมันคงจะเปลี่ยนไปมากกว่านี้ไม่ได้แล้ว แม้แต่เรื่องของกระดาษ หรือเรื่องของรูปเล่ม มันก็จะออกมาหน้าตาเหมือน ๆ กันหมด เพราะ Production มันถูกกำหนดมาจากโรงงานกระดาษตั้งแต่แรกแล้ว เพราะเขาผลิตกระดาษมาไซส์ 24*35 หรือ 31*43 คุณก็ต้องผลิตนิตยสารตามเขา ถ้าจะเปลี่ยนขนาดรูปเล่มคุณต้องไปเจรจากับโรงงานกระดาษนะ ให้เขาผลิตกระดาษมาไซส์สำหรับเราโดยเฉพาะ ซึ่งจะทำแบบนี้ได้มันก็ต้องซื้อเป็นจำนวนมาก

คือขนาดกระดาษมันตายตัวมาจากโรงงาน พอเรามาพับยก อย่างพับเป็น 8 หน้ายก มันก็จะได้ไซส์ A4 พอดี แต่ถ้าคุณบอกว่าคุณอยากได้ไซส์อื่น อยากได้แบบเล็ก ๆ อยากได้ไซส์แปลก ๆ มันก็มี 2 วิธี คือ คุณก็ต้องสั่งโรงงานกระดาษให้พิมพ์ตามไซส์ที่ต้องการ ซึ่งต้องสั่งเยอะมาก มันก็จะมีต้นทุนที่ต้องแบกมาก หรือวิธีที่สองก็คือ ต้องยอมตัดกระดาษทิ้ง แล้วถามว่ามันเรื่องอะไรที่เราจะต้องยอมตัดกระดาษทิ้งไปฟรี ๆ

หรือการเปลี่ยนเนื้อในของนิตยสาร ก็มีอยู่ไม่กี่แบบ เช่น กระดาษปรีฟ, กระดาษปอนด์ขาว, กระดาษกรีนรีด ซึ่งถ้าเป็นกระดาษกรีนรีด (Green Read) มันก็อ่านแล้วสบายตา แต่ราคามันก็แพงที่สุดแล้วตอนนี้มันเศรษฐกิจไม่ดี มันก็มีแต่ต้องลดต้นทุนลง จะไปใช้กระดาษแปลก ๆ อื่น ๆ มันก็มีต้นทุนเพิ่มขึ้นอีก

ดังนั้น ถ้าจะปรับได้ก็คือเรื่องของเนื้อหาเท่านั้น ที่เราต้องทำให้เจาะลึก ต้องคิดว่าทำยังไงถึงจะชนะออนไลน์ได้ เพราะเราไม่สามารถที่จะสู้ในเรื่องของความเร็วได้แน่นอน เราต้องทำอะไรที่มันไม่เขย ต้องมีการวิเคราะห์

ด้านราคา (Price) ปัญหาสำคัญคือ ในยุคปัจจุบันมันมีของฟรีให้อ่านเยอะแยะ แล้วทำไมคนอ่านเขาจะต้องมาอมเสียเงินซื้อ หนังสือเล่มหนึ่งเราขายแทบตาย เรายังไม่ได้ยอดเท่ากับที่มีคนขโมยของเราแล้วไปลงออนไลน์เลย ถ้าเราได้ยอดเท่ากับที่ขโมยไปลงออนไลน์นี้เรารวยไปแล้ว สมมุติว่าเราพิมพ์หนังสือ 10,000 เล่ม พอมีคนขโมยไปลงออนไลน์ แป๊บเดียวยอดวิวเป็นแสนนะ

การตั้งราคา ต่อให้เราลดราคาหนังสือ ลดราคานิติยสารลง มันก็ไม่ใช่ทางออก เพราะคนที่เขาไม่ซื้อยังไงก็ไม่ซื้อ แล้วราคามันขึ้นอยู่กับต้นทุนการผลิต ต้นทุนการผลิตมันสูงกว่าราคาขายอยู่แล้ว ธุรกิจนิตยสารมันอยู่ได้ด้วยโฆษณา

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) คือต้องแยกอดีตกับปัจจุบัน ถ้าเป็นอดีตในสมัยที่ธุรกิจหนังสือหรือนิตยสารยังรุ่งเรือง มีหนังสือออกมาเยอะแยะเต็มไปหมด พอเราส่งนิตยสารเราไป เขาก็จะเอาไปวางซ้อน ๆ กัน มันอัดจนแน่นจนแทบจะหานิตยสารเราไม่เจอ คือถ้าไม่ใช่เล่มที่ขายดีเป็นเทน้ำเทท่า มันก็จะไม่ถูกนำออกมาวางหน้าแผง มันก็จะโผล่ออกมาให้เห็นแค่นิดเดียว ถูกอัดซ้อน ๆ กันอยู่

แต่กับปัจจุบัน ปัญหานี้มันไม่มีแล้ว ที่ให้วางบนแผงมันเหลือเยอะ เพราะแผงมันว่าง นิตยสารมันหายไปจากตลาดเยอะ

ปัญหาเรื่องของสายส่ง จริง ๆ มันไม่ใช่ปัญหาถ้าเกิดนิตยสารของคุณดีจริง มีแฟนติดตามเยอะ แผงก็จะเอาหนังสือคุณไปวางข้างหน้าเอง ปัญหามันจะเกิดแค่ช่วงแรกเท่านั้น คือช่วงออกนิตยสารใหม่ ๆ คนไม่รู้จึก แผงก็จะเอานิตยสารของเราไปซุกไว้หลังร้าน แต่เมื่อไหร่ก็ตามที่มันขายได้ เจ้าของแผงก็ต้องรีบวางเพราะมันขายได้

หรือยกตัวอย่างปัจจุบัน กับหนังสือนิยายที่พี่พิมพ์ขาย ก็มีปัญหาเรื่องการวางเหมือนกัน เพราะเราเป็นสำนักพิมพ์ใหม่ ไม่มีใครรู้จึก เขาก็จะเอาไปไว้ในซอกในหลืบ เราต้องทำอยู่นานเป็นสัปดาห์กว่าหนังสือจะเป็นที่รู้จึก พอเราทำสำเร็จ เราก็จะมีพื้นที่วางอยู่หน้าแผงเอง วันนี้พอหนังสือเราจะออกเล่มใหม่ ฝ่ายจัดซื้อของร้านนายอินทร์ ซีเอ็ด B2S เขาต้องมาถามเราตลอดว่าจะออกเมื่อไหร่ เดือนนี้มีหนังสืออะไรออกใหม่บ้าง อย่าลืมมาวางที่เขานะ มันเป็นเรื่องของการสร้างให้คนอ่านรู้จึกเรา

ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) เรื่องโปรโมชัน ยิ่งใครคนอ่านก็ยังชอบของฟรีนะ ยังชอบกิจกรรม อย่างสมัยเมื่อสิบปีที่แล้วที่ยังทำนิตยสารภาพยนตร์อยู่ เราไปช่วยค่ายหนังตั้งเยอะ ไปช่วยเขาทำโปรโมทหนังให้ แล้วเราไม่ได้โฆษณา สิ่งที่เขาขอบคุณเรากลับมาก็คือ เราก็ให้หนังเรามาฉายให้มาฟรี ๆ แล้วเราก็ต้องไปหาโรงหนังมาฉาย สมัยก่อนนี่โรงหนังที่จัดฉายหนังฟรี เราก็ไม่เสียเงินนะ เราได้มา

ฟรี เพราะโรงหนังก็ถือว่าเป็นการโปรโมทโรงหนังให้เขาทางหนึ่ง เพราะสมัยก่อนมันเป็น Stand Alone พอต่อมามันเปลี่ยนเป็นยุค Cineplex มี EGV ขึ้น มี SF Cinema ขึ้น เขาก็อยากให้เราไปช่วยโปรโมทโรงหนังให้เขา

แต่ปัจจุบันมันไม่มีอีกแล้ว เขาหิ่งแล้ว ถ้าไปฉายนี่เขาคิดเรารอบละ 30,000 นะ ซึ่ง 30,000 นี้ก็ได้มาเฉพาะโรงนะ ส่วนหนึ่งก็ต้องไปเจรจาอีก ว่าเจ้าของหนังเขาจะให้เรามาฟรีเปล่า แต่สมัยที่พี่ทำ Cinemag มันยังมีอยู่ ยังฟรีอยู่ เพราะเราทำนิตยสารภาพยนตร์มา 20 ปี เขาก็รู้จักเรา อย่าลืมนะว่าประเทศไทยระบบความคุ้นเคย ความเกรงใจมันยังมีอยู่ เพราะตอนที่เขาเปิดโรงภาพยนตร์ใหม่ ๆ เขาก็โทรมาถามเรา มาปรึกษาเราเรื่องของคนดู

ยังไงการทำ Promotion ก็ยังสำคัญอยู่ จะเป็นอะไรก็ตาม ไม่ว่าจะจัดดูกิจกรรมดูหนังฟรี, ทำแฮนด์บิลแจก, ทำโปสเตอร์หน้ากลางแจก จะทำอะไรก็ตามถ้าเป็นของฟรี ยังไงคนอ่านก็ชอบทั้งนั้น

ส่วนเรื่องของการขายหนังสือในงานสัปดาห์หนังสือแห่งชาติ พี่ว่ามันเป็นการฆ่าหนังสือทางหนึ่งนะ มันกลายเป็นสัปดาห์ลดราคาหนังสือแห่งชาติ แล้วมันก็มีนักเขียนหลาย ๆ คน มีสำนักพิมพ์หลาย ๆ สำนักพิมพ์ ที่เขียนงาน ที่ผลิตหนังสือเพื่อที่จะขายในงานสัปดาห์หนังสือแค่ปีละ 2 ครั้ง เพราะเขาขายตรงนั้นเขาพอแล้ว เขาแฮปปี้แล้ว เขาตัดคนกลางทิ้งไป ตัดค่าจัดจำหน่าย 40-45% ทิ้งไป แต่ถ้าเขาไปขายเองเขาจ่ายแต่ค่าออกบูธ

พอเป็นแบบนี้ มันทำให้อุตสาหกรรมหนังสือไม่เติบโต มันทำให้สำนักพิมพ์บางสำนักพิมพ์ หรือนักเขียนบางคนไม่ทำงานตลอด ทำงานแค่ปีละ 2 ครั้ง ผลก็คือมันทำให้ความหลากหลายมันไม่มี มันเป็นการฆ่าร้านหนังสือจริง ๆ เพราะคุณไม่มีหนังสือออก แล้วร้านหนังสือจะเอาอะไรมาขาย

5. ถ้ามองไปในอนาคต รูปแบบการดำเนินธุรกิจนิตยสาร หรือสิ่งพิมพ์โดยภาพรวม ควรเป็นเช่นไร และการปรับตัวในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อสู้กับ Disruptive Technology (การที่เทคโนโลยีใหม่ๆ มาเร็ว ถาโถม จนกระทั่งทำให้ธุรกิจเก่า ๆ เกิดปัญหา) ควรจะอย่างไร

- พี่คิดว่าหนังสือไม่ตายนะ แต่คำว่าหนังสือของพี่ไม่ใช่ นิตยสารนะ เพราะพี่บอกแล้ว ว่ายังงิ นิตยสารที่ตีพิมพ์เป็นกระดาษยังงิก็ตาย มันอยู่ไม่รอด เพราะอะไรเดี๋ยวก่อนพี่จะอธิบายต่อ

ตรงนี้ต้องแยกกันให้ออกก่อน คือพี่คิดว่าถ้าเป็นในรูปของหนังสือ เขียนเป็นพ็อกเก็ตบุ๊ก (Pocket Book) การทำในรูปของ E-book ในปัจจุบันนี้มันไม่ใช่คำตอบ คือมันไม่ใช่คำตอบสำหรับคนทั่วไป แต่มัน เป็นพื้นที่สำหรับคนที่มีความสามารถ

เหตุผลหลัก ๆ ที่พี่บอกแบบนี้ก็คือ หนึ่งเพราะคนไทยไม่อ่านหนังสือ แล้วอย่าลืมว่าระบบ E-book มันเปิดกว้าง ใครก็ได้ที่จะมาเขียนหนังสือ แล้วก็อัพโหลดเขาสู่ระบบของ E-book คนที่ส่งเข้ามา ก็อาจจะเป็นนักเขียนมือสมัครเล่น คำถามก็คือแล้วใครจะเป็นคนสกรีนงานเหล่านั้น

ตั้งแต่อดีตมานี้ ระบบบรรณาธิการมันใช้ได้ กว่าจะได้หนังสือออกมาหนึ่งเล่ม บรรณาธิการโยน ต้นฉบับลงถังทิ้งแล้ว และระหว่างที่บรรณาธิการโยนลงถัง เขากำลังสอนคุณนะ เขาแนะนำ เขาชี้แนะ ว่าคุณควรจะเขียนหนังสือยังไงให้ได้ดี และเขียนยังไงให้โดนตลาด แต่ระบบ E-book มันไม่มี

คือสุดท้าย เราก็ยังต้องมีความเป็นมืออาชีพอยู่ดี ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีมันจะเปลี่ยน รูปแบบมันจะ เปลี่ยน ต่อให้ Channel มันเปลี่ยนไปยังไง แต่ถ้าคุณเขียนหนังสือไม่เป็น เขียนหนังสือไม่สนุก ยังงิก็ไม่มี คนอ่าน เพราะระบบ E-book มันไม่ต้องลงทุน ดังนั้นใครจะมาเขียนก็ได้ลงหมด ดังนั้นสุดท้าย คนที่มีความสามารถทางการเขียนเท่านั้น ถึงจะอยู่รอดในระบบ E-book ได้

ดังนั้นทางรอดจริง ๆ ของธุรกิจสิ่งพิมพ์ ไม่ว่าจะ เป็นหนังสือหรือนิตยสาร คือคุณต้องกลับไปสู่ “พื้นฐานความเป็นจริง” ขยายคำว่าพื้นฐานความเป็นจริงก็คือ ตั้งแต่ที่พี่เริ่มทำหนังสือมา ทุกอย่างมันไม่ อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง นั่นคือคุณขายหนังสือไม่ใช่ราคาจริง เช่น หนังสือคุณต้นทุน 150 บาท แต่คุณ ขายเล่มละ 100 บาท ต่อให้คุณขายหมดคุณก็อยู่ไม่รอด ทำให้คุณต้องหาโฆษณาความช่วยเหลือ แล้วถ้าคุณหา โฆษณาไม่ได้จะทำยังไง คุณจะรอดได้อย่างไร

ทางออกที่ต้องทำก็คือ ทำราคาจริง ขายราคาจริงให้มันสะท้อนต้นทุน ซึ่งตอนนี้พีกำลังทำอยู่ จะเห็นได้เลยว่าเพราะแบบนี้พีอกเก็ตบู๊คมันถึงมีราคาแพง ตรงนี้ก็เป็นคำตอบว่า เพราะอะไรพีถึงบอกว่า นิติสารอยู่ไม่ได้ เพราะนิติสารไม่สามารถทำแบบนี้ได้ ไม่สามารถขายตามราคาจริงได้

อันนี้เป็นโมเดลธุรกิจที่พีทำ จะเห็นเลยว่าหนังสือพีไม่ถูกลงะ หนังสือทุกเล่มของพีเริ่มต้นที่ราคา 300 บาท แล้วก็ดูตามจำนวนหน้ากระดาษ แล้วถามว่าทำไมคนอ่านต้องซื้อ เพราะนักเขียนเรามีคุณภาพ อ่านแล้วสนุกจริงทุกเรื่อง นโยบายของสำนักพิมพ์มันดีก็คือ หนังสือต้องสนุก ถ้าไม่สนุกเราไม่ออก เพราะมันขายไม่ได้ และเราก็ต้องระวังด้วยว่า ถ้าหนังสือเล่มแรกที่เราก่ออกสนุก หนังสือเล่มต่อไปที่เราก่ออกก็จะต้องสนุกด้วย ไม่เช่นนั้นคนอ่านก็จะผิดหวังตรงนั้นมันต้องใช้ความสามารถของบรรณาธิการ

นอกจากนั้นเราก็ใช้ระบบพรีออเดอร์ บอกว่าหนังสือเล่มใหม่ของนักเขียนที่คนอ่านชอบจะออกแล้ว ใครสนใจสามารถสั่งซื้อได้ ก็เป็นระบบการสั่งซื้อผ่านออนไลน์ นั่นหมายความว่าพีตัดค่าใช้จ่าย เรื่องสายส่ง เรื่องการฝากขายหนังสือออกไปแล้ว 40% แต่ถึงจะสั่งซื้อกับพีทางออนไลน์ พีก็ขายราคาเต็มนะ ไม่ได้ลดราคาให้

ถามว่าสัปดาห์หนังสือเราไปรีเปลา เราก็ยังไปอยู่นะ แต่เราก็ไม่ลดราคาให้ เราไม่ได้ไปออกบูธด้วยตัวเอง แต่มีบูธอื่นมาขอซื้อไปขายต่อ เราก็ขายให้เขาแต่เรามีเงื่อนไขเลยนะว่าห้ามลด ถ้าหน้าปกขาย 300 บาท คุณก็ต้องขาย 300 บาท ถ้ามีใครลดราคาครึ่งหน้าเราก็จะไม่ขายให้

ส่วนนิติสาร ถ้าจะเปลี่ยนมาสู่ออนไลน์ 100% ทางเดียวที่คุณจะอยู่รอดให้ได้ก็คือ คุณต้องหาโฆษณา Cover ค่าใช้จ่ายให้ได้เท่านั้น เพราะทุกวันนี้คนอ่านเขาอ่านฟรีไง เขาไม่ได้เสียเงินอ่าน ถ้าคุณจะใช้ระบบบอกรับสมาชิกสำหรับ E-magazine เหมือนเมืองนอก มันก็ไม่ได้ผล เพราะนิสัยของคนไทยเลย คนไทยชอบของฟรี

ดร. วิโรจน์ สุทธิสีมา อาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
และอดีตนายกกองบรรณาธิการนิตยสารภาพยนตร์ Starpics

1. รูปแบบการจัดและการบริหารองค์กร ของสื่อ นิตยสารทั้งในอดีตและปัจจุบัน คิดว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

- ความแตกต่างที่เห็นได้อย่างชัดเจน ระหว่างการจัดองค์กรของสื่อ นิตยสารระหว่างอดีตและปัจจุบันก็คือ การแบ่งแผนกการทำงาน และจำนวนของสมาชิกในองค์กร

คือ ถ้าเป็นองค์กรของสื่อ นิตยสารโดยทั่วไปในอดีต จะไม่มีการแบ่งแผนกหรือฝ่ายการทำงานที่ครบถ้วน ชัดเจน เช่น ฝ่ายคนทำเนื้อหาหรือกองบรรณาธิการ ฝ่ายสนับสนุน ฝ่ายบริหาร ฝ่ายศิลปกรรม ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการจัดการพิมพ์ที่ทำหน้าที่ประสานงานกับโรงพิมพ์ ดังนั้นขนาดขององค์กรก็จะค่อนข้างมีขนาดใหญ่

ถ้าโฟกัสไปที่นิตยสารภาพยนตร์ ในยุคหนึ่งเรียกว่าเป็นการทำธุรกิจที่เป็น Blue Ocean คือมันมีช่องว่างทางกาตลาด นิตยสารหนึ่งก็เลยเข้ามาเสียบตรงนั้น การแข่งขันก็ไม่ได้สูงมา องค์กรของนิตยสารภาพยนตร์สมัยก่อน เช่นของ Starpics เองก็จะมี การแบ่งประเภทแยกย่อยออกไปเป็นแบบนี้เช่นกัน

ส่วนในยุคปัจจุบัน องค์กรของสื่อ นิตยสารหรือสื่อสิ่งพิมพ์ ก็จะ Downsize ลง ซึ่งเหตุผลหลัก ๆ ก็จะมาจกโฆษณาที่หดหายไป เช่น แต่ก่อนมีการแบ่งเป็นแผนกย่อย ๆ ก็ต้องมีการควบรวม ยกตัวอย่าง เช่น บรรณาธิการอาจจะต้องลงมาจัดการการพิมพ์เอง อาจจะต้องลงมาทำในตำแหน่งผู้ช่วยบรรณาธิการเอง หรือต้องทำงานเหมือนกับกองบรรณาธิการ เช่น ต้องลงไปสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง ซึ่งหลายที่กองบรรณาธิการลดจำนวนลงเหลือแค่ 1 คน แล้วใช้วิธีการจ้างนักเขียนภายนอกแทน

ตัวอย่างความเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดคือ นิตยสาร Starpics สมัยก่อนในยุคที่นิตยสารขายดีมาก ๆ เคยแบ่งการบริหารองค์กรออกเป็น บรรณาธิการอำนวยการ, บรรณาธิการบริหาร, บรรณาธิการเล่มหรือหัวหน้ากองบรรณาธิการ, ผู้ช่วยบรรณาธิการจำนวน 2 คน และมีกองบรรณาธิการประจำอีก 2-3 คน นอกจากนั้นยังมีนักเขียนรับเชิญอีกหลายสิบคน รวมถึงในยุคหนึ่ง Starpics ก็ยังมีนักข่าวต่างประเทศอีกด้วย

2. ในปัจจุบัน การมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ส่งผลกระทบเช่นไรบ้าง ต่อการดำเนินธุรกิจนิตยสาร หรือสื่อสิ่งพิมพ์ โดยภาพรวม และนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างไรบ้าง

- สำหรับสื่อ นิตยสารผลกระทบที่เห็นได้ชัดเจนอาจจะแบ่งออกเป็น 5 ส่วนด้วยกันคือ โฆษณา, ขนาดขององค์กร, จำนวนของหัวนิตยสารที่เหลืออยู่, ลักษณะการทำงาน, ลักษณะการบริโภค

ประการแรก โฆษณาหรือสปอนเซอร์ คือ สื่อ นิตยสาร เช่น Starpics เองก็ตาม ก็จะมีรายได้มาจาก 2 ส่วนด้วยกัน คือ รายได้จากการขายนิตยสาร และรายได้จากสปอนเซอร์ เพราะสื่อ นิตยสารเองไม่สามารถที่จะทำกำไร หรือเลี้ยงตัวเองจากยอดขายได้ นิตยสารจะอยู่ได้ด้วยสปอนเซอร์ ซึ่งสปอนเซอร์ก็จะมาจากค่ายหนัง จากขนมขบเคี้ยว หรือของว่างต่าง ๆ ที่วางตัวเองไว้ว่าเกี่ยวข้องกับหนัง หรือเกี่ยวข้องกับ การดูหนัง

พอในยุคต่อมา เรียกว่าภูมิทัศน์ของสื่อเปลี่ยน สปอนเซอร์ต่าง ๆ เริ่มที่จะหาช่องทางโฆษณา สินค้าได้ด้วยตัวเอง เช่นไปเปิด Facebook Page เริ่มมีการทำสื่อเอง สินค้าพวกนี้ก็ไม่จำเป็นต้องเอาเงิน มาลงกับนิตยสารอีกต่อไป ซึ่งความเป็นจริงแล้วมันไม่ได้กระทบแค่สื่อ นิตยสาร มันกระทบไปถึงสื่ออื่น ๆ ด้วย เพียงแต่ว่า นิตยสารจะโดนผลกระทบหนักหน่อย

ยิ่งพอมาถึงยุคโซเชียลมีเดีย สปอนเซอร์ก็จะลดลงอย่างมาก ตัวอย่างเช่น สมัยก่อนนิตยสารบาง เล่ม อาจมีสปอนเซอร์มากถึง 30 ชิ้น แต่ปัจจุบันสปอนเซอร์อาจจะลดลงไม่ถึง 3 ชิ้น

ประการที่สอง ขนาดขององค์กร ยุคปัจจุบันขนาดขององค์กรจะเล็กลง เพราะพอยุคมันเปลี่ยน ทำให้โครงสร้างการบริหารองค์กรมันก็ต้องเปลี่ยนตาม ซึ่งมันก็เป็นผลกระทบที่ตามมาจากการที่โฆษณา ลดลง ก็คือทำให้ขนาดขององค์กรหดเล็กลงตาม ก็เรียกได้ว่าเป็นการปรับตัวแบบหนึ่งเพื่อลดค่าใช้จ่าย

นอกจากนั้นคนที่จะมาทำงานนิตยสาร ก็ต้องมีสิ่งที่เรียกว่า Multi Skill คือ นอกคุณจะสามารถทำ เนื้อหาได้ คุณยังต้องทำสิ่งที่เป็นตัวสนับสนุนเนื้อหาได้ด้วย เช่น การจัดหน้า หรือศิลปกรรมต่าง ๆ ทำ ภาพเคลื่อนไหวได้ เรียกว่าต้องเป็นพนักงานของยุคใหม่

ประการที่สาม จำนวนของหัวนิตยสารที่เหลืออยู่ คือ สมัยก่อนเราเรียกมาเป็นยุคทองของสื่อ นิตยสาร มีนิตยสารหัวใหม่ ๆ เข้ามาในตลาดอยู่เรื่อย ๆ ถึงจะมีที่ปิดตัวไป แต่ก็มีรายใหม่เข้ามาแทน แต่ ปัจจุบันเรียกว่าเป็นยุคตลาดวาย คือ ทุกอย่างล้วนพังกันถ้วนหน้า นิตยสารจำนวนมากต้องปิดตัวลง

ประการที่สี่ ลักษณะการทำงาน คือในสมัยก่อน ถ้าเราต้องการเนื้อหาที่เน้นความรวดเร็ว อันดับหนึ่งก็คือสื่อหนังสือพิมพ์ ที่ออกเป็นประจำทุกวัน รองลงมาก็คือสื่อวิทยุ โทรทัศน์ ซึ่งออกช้ากว่า เช่น เป็นรายสัปดาห์ รายสิบวัน รายสิบห้าวัน รายเดือน แต่ปัจจุบันมันเปลี่ยนชัดเจน โดยเฉพาะสื่อวิทยุ โทรทัศน์ ที่ไม่สามารถแข่งขันเรื่องความเร็วต่อไปได้อีก ทำให้สถานะของการให้ข้อมูลข่าวสารอาจจะทำได้ไม่เต็มที่ เพราะว่ามันไม่เร็วอีกต่อไปแล้ว มันอาจเปลี่ยนไปในหน้าที่ของการให้ความบันเทิง ให้ความรู้ หรือกลายเป็นลักษณะของสะสมมากขึ้น ต้องมีความลึกซึ้งของเนื้อหามากขึ้น

ประการที่ห้า ลักษณะการบริโภค ปัจจุบันคนอ่านมีการบริโภคสื่อที่เปลี่ยนไป ผู้บริโภคสมัยนี้ต้องการสิ่งที่เร็วขึ้น และที่สำคัญคือต้องการสิ่งที่ฟรี ไม่ต้องเสียเงิน ถ้าเป็นสมัยก่อนยกตัวอย่างเช่น วิทยุ โทรทัศน์ ถ้าคุณต้องการรู้ข่าวสารเฉพาะด้าน หรือความเคลื่อนไหวในวงการวิทยุ โทรทัศน์ คุณก็ต้องซื้อวิทยุ โทรทัศน์ แต่ถ้าปัจจุบันคุณสามารถหาเนื้อหาที่รวดเร็วได้ คุณสามารถหาของฟรีได้ เมื่อเป็นแบบนี้ทำไมผู้บริโภคจะต้องเสียเงินซื้อ การปรับตัวคือคุณต้องหันมาแนะนำเนื้อหาที่หาจากของฟรีไม่ได้



3. ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ที่ผู้ประกอบการธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ต้องเผชิญทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยภาพรวมคิดว่าน่าจะมีประการใดบ้าง

- ปัญหาหลัก ๆ ที่ชัดเจนของการทำนิตยสารก็คือ มันมีกำหนดการออกที่ชัดเจน ดังนั้นสิ่งที่เป็นปัญหาสำคัญที่สุดก็คือ การต่อสู้กับการปิดเล่มและการออกให้ตรงเวลา

ปัญหาลำดับถัดมาก็คือ เรื่องของสปอนเซอร์หรือโฆษณา ซึ่งสปอนเซอร์หรือโฆษณาจะเป็นปัญหาที่อยู่มาตลอด และจะคงอยู่ตลอดไปของสื่อ นิตยสาร

สำหรับ Stapics ก็จะมีปัญหาเรื่องโฆษณาที่ต่างกันไปตามแต่ละยุค เช่น ในยุคที่ไม่มีปัญหาเรื่องของจำนวนโฆษณาที่จะมาลง แต่ก็อาจจะมีปัญหาเรื่องของการบริหารความต้องการ ของลูกค้าที่จะลงโฆษณากับภาพลักษณ์ของนิตยสาร เช่น ลูกค้าบางเจ้าต้องการลงโฆษณาที่เป็นเรื่องลึกลับหรือไสยศาสตร์ ซึ่งปัญหามันก็จะแตกต่างกันไป

สำหรับ Stapics โฆษณาจะมาในรูปแบบของ Print Ads. มากกว่าโฆษณาในรูปแบบของกิจกรรม โฆษณาในรูปแบบของกิจกรรมจะมีมากในช่วงก่อนที่ตลาดนิตยสารจะล่ม เพราะลูกค้ามองว่าสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ง่ายขึ้น คือมันเป็นยุคที่คั่นกลางระหว่าง ยุคที่มีโฆษณามาก กับ ยุคที่ไม่มีโฆษณา คือเป็นยุคที่ต้องทำโฆษณา + กับสิ่งอื่น ๆ เช่น มีการจัดกิจกรรม หรือมีสินค้าพรีเมียมเพิ่มเข้ามา

โฆษณาที่เป็น Print Ads. จะถือเป็นรายได้หลัก ส่วนโฆษณาที่มาในรูปแบบของกิจกรรม จะถือเป็นรายได้เสริม จะช่วยในเรื่องของภาพลักษณ์ของนิตยสาร ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่ามี ความ Mass มากขึ้น เข้าถึงกลุ่มคนอ่านได้ง่ายขึ้น

4. การวิเคราะห์การจัดการนิตยสาร ตามแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด 4P

- ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)
- ด้านราคา (Price)
- ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)
- ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

คิดว่าแนวคิด 4P ยังมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด กับการทำธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคปัจจุบัน หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด 4P ไปในรูปแบบใด

ในเรื่องของส่วนประสมทางการตลาด 4P ตรงนี้ขอยกกรณีของ Starpics ในสมัยที่ยังเคยทำงานอยู่เป็นหลัก ก็จะแยกรายละเอียดออกได้ดังนี้

ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) Starpics จะวางตัวเองเป็นนิตยสารภาพยนตร์ และมีกลุ่มคนอ่านที่ชัดเจนคือ อายุตั้งแต่ 14-40 ปี ในส่วนของเนื้อหาที่จะมีการปรับเปลี่ยนตามยุค เช่นในยุคก่อนที่ไม่มีช่องทางการหาข่าวสารอื่น Starpics ก็จะเน้นเรื่องความเร็ว เพราะมีอยู่ช่วงหนึ่งที่เคยออกเป็นรายสัปดาห์ ช่วงนั้นคู่แข่งที่ชัดเจนคือเอนเตอร์เทน

พอมายุคปัจจุบัน มีอินเทอร์เน็ตเข้ามา เนื้อหาที่จะเปลี่ยน คือเน้นเรื่องการครีเอท เช่น มีการเน้นการรวบรวมเนื้อหาเนื้อหาที่น่าสนใจเข้าด้วยกัน เน้นเนื้อหาพิเศษที่ไม่มีนิตยสารเล่มอื่นทำ หรือเนื้อหาที่ไม่สามารถหาอ่านได้จากในอินเทอร์เน็ต

ข้อได้เปรียบของ Starpics คือ ถ้ารวมเอานักเขียนนอกเข้าไปด้วย Starpics น่าที่จะเป็นนิตยสารที่มีกองบรรณาธิการใหญ่ที่สุด และมีความหลากหลายมากที่สุด ทำให้สามารถทำเนื้อหาอะไรก็ได้ เช่น ถ้าต้องการเจาะลึกหนังอิสระ ก็จะมีนักเขียนที่เชี่ยวชาญด้านนี้อยู่, ถ้าต้องการทำเนื้อหาที่ย้อนกลับไปในอดีต เราก็มีนักเขียนที่เป็นรุ่นคลาสสิกอยู่, ถ้าต้องการทำเนื้อหาที่เป็นเรื่องเพศที่สาม เราก็มีนักเขียนที่เชี่ยวชาญด้านนี้ ก็จะทำให้เห็นว่า Starpics สามารถแตกไลน์เนื้อหา ออกมาทำเล่มพิเศษได้หลากหลาย ตามความสนใจของกระแสในยุคนั้น ๆ

ด้านราคา (Price) ในเรื่องของราคา ก็จะตั้งราคาที่เป็นกลาง ๆ คือจะไม่ให้มีราคาแพงมากคนเกินไป อยู่ที่ราคา 60-80 บาท แล้วแต่ช่วงเวลาหรือยุคในการออกของนิตยสาร

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) คือเน้นกระจายทั่วประเทศ ส่วนวิธีการจัดจำหน่ายของ Starpics อาจจะไม่เหมือนนิตยสารเล่มอื่น คือ นิตยสารเล่มอื่นก็จะใช้บริการของสายส่ง แต่ของ Starpics พอดีเป็นโรงพิมพ์เองด้วย ดังนั้นถ้าสายส่งอื่น ๆ ที่ต้องการ เขาก็จะมารับหนังสือไป

การจัดจำหน่ายอาจจะมีปัญหาอยู่บ้าง เช่น มีเสียงบ่นจากคนอ่านว่าหาหนังสือยาก ตรงนี้หาเหตุ อาจจะมาจากรื่องของยอดพิมพ์ด้วย เพราะแต่ละเล่มเราต้องคำนวณยอดพิมพ์ เพื่อไม่ให้มันเหลือตีคืนกลับมา

ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) โปรโมชันของ Starpics จะใช้การแจก ทั้งของที่ระลึก ของสะสม ซึ่งไม่สามารถหาได้จากที่อื่น เพราะว่าทาง Starpics ทำขึ้นมาเอง เช่น แชนด์บิล, แผ่นรองเมาส์, พวงกุญแจ, ปฏิทิน ก็จะแถมแนบไปกับนิตยสาร ซึ่งคนอ่านจะชอบ บางคนก็ซื้อนิตยสารเพราะต้องการของแถม เพราะมันเป็นของสะสมที่หาจากที่อื่นไม่ได้ จะหาซื้อก็ไม่ได้

พอถึงยุคของโซเชียลมีเดีย ในเรื่องของประสมทางการตลาด 4P ก็ต้องปรับเปลี่ยนตาม เพราะว่าภูมิทัศน์สื่อมันเปลี่ยน อย่างเรื่องของ Product มันก็เปลี่ยนรูปจากกระดาษมาเป็นออนไลน์ ดังนั้นถ้าคุณต้องการขาย Product ควบคู่กันไปที่ทั้งกระดาษและออนไลน์ ในส่วนของกระดาษ คุณก็ต้องไปให้สุดทางในเรื่องของคุณภาพ ส่วนออนไลน์ คุณก็ต้องไปให้สุดทางในเรื่องของความเร็ว

ในเรื่องของราคาขาย ในยุคของโซเชียลมีเดียเป็นสิ่งที่น่าพูดถึงมาก เพราะก็จะมีคนที่พูดกันว่าอย่าขายแพง ๆ แต่เอาเข้าจริงแล้ว ถ้าเป็นกลุ่มคนที่รัก หรือติดตามมาแต่แรก ไม่ว่าจะตั้งราคาเท่าไรก็จะซื้อ คือ มันเป็นเรื่องของจิตใจมากกว่าราคา

5. ถ้ามองไปในอนาคต รูปแบบการดำเนินธุรกิจนิตยสาร หรือสิ่งพิมพ์โดยภาพรวม ควรเป็นเช่นไร และการปรับตัวในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อสู้กับ Disruptive Technology (การที่เทคโนโลยีใหม่ๆ มาเร็ว ถาโถม จนกระทั่งทำให้ธุรกิจเก่า ๆ เกิดปัญหา) ควรจะอย่างไร

- การปรับตัวเข้าสู่ดิจิทัลเต็มตัว เป็น E-book หรือ E-magazine อาจจะเป็นทางรอดของสื่อ นิตยสารหรือสิ่งพิมพ์ แต่มันก็ไม่ได้แน่นอนซะทีเดียว เพราะก็มีคนที่ปรับเป็นดิจิทัลแล้วไปไม่รอด คือ ตอนนี้มันยังไม่นิ่ง มันไม่สามารถตอบได้ว่าปรับแบบนี้แล้วจะดี ปรับแบบนี้แล้วจะไม่ดี แต่สิ่งที่คิดว่าเป็น จุดสมดุลก็คือ ต้องมีการทดลองหลาย ๆ ทาง แล้วดูว่าช่องทางไหนที่จะทำเงิน เช่น มีการทำดิจิทัลคู่กับ กระดาษ หรือ การทำดิจิทัลคู่กับการทำ Event

ตอนนี้เราจะเห็นว่าออนไลน์มีความหลากหลายมาก แต่คำถามก็คือจะมีออนไลน์เจ้าไหนที่ประสบความสำเร็จได้จริง สามารถทำกำไรได้ จะเห็นได้จากตอนนี้เรามีสำนักข่าวออนไลน์เปิดขึ้นมา 7-8 แห่ง แต่มีเจ้าไหนที่ได้กำไรจริง ๆ บ้าง หรือยังอยู่ในช่วงของการลงทุน ที่ยังไม่รู้ด้วยซ้ำว่า Return คืออะไร ตรงนี้ ยังไม่สามารถตอบได้จริง ๆ

กับคำถามที่ว่า ในอนาคตนิตยสารที่เป็นกระดาษ จะสูญหายไปโดยสิ้นเชิงหรือไม่ คงไม่มีทางเป็นแบบนั้น แต่นิตยสารกระดาษจะเปลี่ยนสถานะ กลายเป็นรูปแบบของสะสม คือ Function มันจะเปลี่ยนรูปจากสื่อที่เน้นเรื่องของการให้ข้อมูลไป

การสู้กับ Disruptive Technology อันดับแรกคือต้อง Downsizing ตัวเองลงทั้งองค์กรและ ยอดพิมพ์ และมีสิ่งพิมพ์ไปควบคู่กับออนไลน์ คือต้องบาลานซ์ให้เหมาะสมว่า จะมีสิ่งพิมพ์จำนวนเท่าไร ออนไลน์จำนวนเท่าไร คือมันต้องปรับตัวให้ “เล็กและคม” ต้องเล็กด้วยและมีคุณภาพด้วย

กับคำว่า Content is King มันก็เป็นเรื่องจริงอยู่ แต่มันตั้งอยู่บนเงื่อนไขที่ว่า King ที่ว่านั้น ได้พบปะประชาชนของเขารึเปล่า คือ นิตยสารที่ดี ทำเนื้อหาได้ดีจริง แต่คุณมีคนอยากอ่านเนื้อหาแบบที่คุณทำรึเปล่า เช่น ยกตัวอย่างเช่น ถ้าจะทำนิตยสารว่าด้วยการวิจารณ์วรรณกรรม แล้วคุณทำเนื้อหา ออกมาได้ดีมาก ๆ แต่คำถามก็คือในเมืองไทย มีคนที่อ่านเนื้อหาวิจารณ์วรรณกรรมรึเปล่า

ดังนั้นคำว่า Content is King มันควรจะหมายความว่า ทำเนื้อหาออกมาให้ดีที่สุดที่สุดในบริบทนั้น ๆ ภายใต้เงื่อนไขที่ต้องมีคนอ่านที่มากพอ คือคุณต้องหาลตลาดของคุณให้เจอด้วย และตลาดของคุณต้องมีขนาดที่ใหญ่มากพอ

การปรับตัวอีกวิธีที่ควรทำคือ การหาพันธมิตรทางการตลาด คือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ต้องอย่ามองว่าทำแค่สิ่งพิมพ์ ต้องพร้อมที่จะขยายแล้วแตะมือกับสื่ออื่น ๆ ได้ เช่น BNK48 ที่ไม่ได้ขายแค่การแสดงอย่างเดียว แต่ BNK48 พร้อมที่จะไปปรากฏในทุก ๆ ที่ในชีวิตประจำวันได้ ดังนั้นนิตยสารต้องมองว่าเราไม่ได้ทำกระดาษอยู่ แต่มองว่าเราคือคนผลิต Content และ Content ที่ว่าต้องพร้อมจะไปแตะมือกับพันธมิตรอื่น ๆ ในทุกช่องทางได้หมด

ในส่วนของ นิตยสารแจกฟรี มันก็ขึ้นอยู่กับ การหาสปอนเซอร์เช่นกัน ยกตัวอย่าง นิตยสาร Flickr ที่ตัวเองเคยมีส่วนร่วมเป็นกองบรรณาธิการอยู่ Flickr เป็นนิตยสารภาพยนตร์แบบ Free Copy หรือนิตยสารแจกฟรี ซึ่งก็ต้องปิดตัวลงไปเพราะเรื่องของโฆษณาเช่นกัน

จุดเริ่มต้นของ Flickr ฉบับแจกฟรีก็คือ การหาโมเดลใหม่ ๆ ทางธุรกิจ เพราะคนอ่านสมัยนี้ชอบสิ่งที่ไม่ต้องเสียเงิน ซึ่งในช่วงที่ Flickr วางแผน ธุรกิจนิตยสาร Free Copy ก็มีออกมาให้เห็นแล้วช่วงหนึ่ง แต่ในตอนนั้นยังไม่มีฉบับไหนที่ทำ Free Copy ในเรื่องหนัง

การทำนิตยสารแจกฟรีของ Flickr เริ่มจากการมีทุนทางธุรกิจสนับสนุน ก็คือ บริษัท ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต ที่ทำธุรกิจโรงพิมพ์อยู่ก่อนแล้ว ซึ่งสิ่งสำคัญของธุรกิจนิตยสารแจกฟรี มันไม่ได้อยู่ที่เนื้อหาว่าจะดีหรือไม่ดี เพราะคำว่าเนื้อหาดีหรือไม่ดี มันอยู่ที่รสนิยมความชอบของผู้อ่าน เพราะเขาก็แค่อยากรับหรือไม่อยากรับ อยากเก็บหรือไม่อยากเก็บนิตยสารที่แจกไป แต่สิ่งที่ทำให้นิตยสารแจกฟรีสามารถอยู่บนแผงได้ก็คือ ความสามารถในการหาสปอนเซอร์ นิตยสารแจกฟรีที่มีเนื้อหาดี ๆ จำนวนมากต้องปิดตัวไป ก็เพราะไม่สามารถหาสปอนเซอร์ได้

กรณีของ Flickr ทำออกมาได้ 47 ฉบับก็ปิดตัว ซึ่งสาเหตุของการปิดตัวไม่ได้มาจากเนื้อหา เพราะทั้งกองบรรณาธิการและคนอ่าน ต่างก็พอใจในเนื้อหาที่ทำออกมา แต่ปัญหาก็คือ เซลล์ที่ทำหน้าที่หาสปอนเซอร์ไม่ทำงาน เนื่องจากเซลล์ของ Flickr ไม่ได้ถูกเลือกมาจากส่วนของกองบรรณาธิการ ซึ่งเซลล์จะมาจากฝ่ายขายทุน ดังนั้นถ้าฝ่ายหาโฆษณาไม่ทำงานหรือทำงานไม่เต็มที่ ทางกองบรรณาธิการก็ไม่สามารถที่จะจัดการอะไรได้ มันเป็นเรื่องของการบริหารจัดการที่ควบคุมไม่ได้ สุดท้าย Flickr ก็ต้องปิดตัวลงไป

6. ในด้านวิชาการ คิดว่าการจัดการเรียนการสอนด้านวารสารศาสตร์และสื่อสิ่งพิมพ์ ควรมีการปรับตัวไปในทิศทางใดบ้าง เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และความต้องการของผู้เรียนในยุคปัจจุบัน

- การจัดการเรียนการสอนด้านวารสารศาสตร์และสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคปัจจุบัน ด้วยมีการปรับตัวให้ทันกับกระแสของความนิยมที่เปลี่ยนไป

จะเห็นได้ว่าในตอนนี้มีบางมหาวิทยาลัย ที่ปิดสาขาที่เป็นสอนทางด้านวารสารหรือหนังสือพิมพ์ไป เป็นเพราะมหาวิทยาลัยไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับความต้องการของนักศึกษา เนื่องจากรูปแบบของธุรกิจสิ่งพิมพ์เปลี่ยนแปลงไป ถ้ายังคงเปิดสอนแบบเดิม ๆ นักศึกษาก็อาจจะไม่มั่นใจ ว่าถ้าเรียนจบไปแล้วจะสามารถหางานทำได้ จึงทำให้ประสบปัญหายอดของนักศึกษา ที่เลือกเรียนทางวารสารศาสตร์หรือสื่อสิ่งพิมพ์ มีจำนวนลดลงเรื่อย ๆ

โดยส่วนตัวคิดว่า การจัดการเรียนการสอนด้านวารสารศาสตร์ยังไม่ตาย มันยังยังคงอยู่ได้แต่ต้องปรับตัว ตัวอย่างของการปรับตัวที่ดีแบบหนึ่งคือ การสอนในลักษณะของ Convergence คือสอนให้นักศึกษามี Multi Skill สามารถทำงานได้หลาย ๆ อย่างในคนเดียวกัน เช่น สามารถเขียนข่าวได้ สามารถถ่ายภาพนิ่งได้ สามารถถ่ายวิดีโอได้ สามารถตัดต่อได้ สามารถทำ Graphic ได้ เพราะเทรนด์ของงานในอนาคตจะเป็นเช่นนั้น

และมหาวิทยาลัยควรใช้การสอนแบบ Project-based learning ควบคู่กันไปด้วย เพราะเป็นการเริ่มต้นด้วยสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ผู้เรียนจะรู้ความต้องการตัวเอง จากการดูอุตสาหกรรมสื่อที่เกิดขึ้น แล้วมาสร้างโครงการเรียนรู้กับโลกภายนอก โดยมีอาจารย์ทำหน้าที่เป็นโค้ชให้

ซึ่งการสอนโดยใช้ Project-based learning จะแก้ปัญหาเรื่องของการขาดความเป็นมืออาชีพ (Professional) ที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือเจาะลึกในสื่อ นั้น ๆ เพราะถ้าเน้นแค่การสอนแบบ Convergence เพียงอย่างเดียว นักศึกษาก็จะได้ความรู้หลากหลาย แต่ไม่สามารถถนัดหรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะได้

และที่สำคัญการทำ Project-based learning นั้น จะต้องมาจากความต้องการของนักศึกษาเอง ไม่ใช่มาจากการที่มหาวิทยาลัย หรือคณะเป็นผู้เลือก Project ให้นักศึกษาทำ

ผศ.ดร. พงณา รูปแก้ว ผู้อำนวยการโครงการปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาสื่อสารวิทยา และอาจารย์ประจำกลุ่มวิชาหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1. รูปแบบการจัดและการบริหารองค์กร ของสื่อวิทยุสื่อสารทั้งในอดีตและปัจจุบัน คิดว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

- ก่อนจะพูดถึงเรื่องของการจัดองค์กรของสื่อสิ่งพิมพ์ จะขอพูดถึงภาพรวมก่อนว่า สื่อสิ่งพิมพ์ เป็นสื่อที่ต้องใช้กระดาษในการพิมพ์ ทำให้ต้นทุนกับราคาขายของสื่อสิ่งพิมพ์ไม่มีความสัมพันธ์กัน ทำให้สิ่งที่จูงใจให้สื่อสิ่งพิมพ์อยู่รอดได้ก็คือค่าโฆษณา

สำหรับสื่อวิทยุสื่อสารเองในอดีตถือเป็นยุคแห่งความรุ่งเรือง แต่ในช่วง 5-6 ปีที่ผ่านมา จำนวนของวิทยุสื่อสารก็ลดลงไปเรื่อย ๆ แม้แต่วิทยุสื่อสารหัวนอกเองที่เคยรุ่งเรืองก็ปิดตัวไปเช่นเดียวกัน เหตุผลก็มาจากเทคโนโลยีใหม่ที่เข้ามา ก็คือสื่อสมัยใหม่ หรือสื่อโซเชียลมีเดีย ซึ่งทำให้คนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เป็นความสะดวกรวดเร็วที่แทบจะไม่มีค่าใช้จ่าย

ดังนั้นตอนนี้จึงเป็นยุคขาลงของสื่อสิ่งพิมพ์ ที่มีผู้อ่านลดน้อยลงไป ซึ่งมันก็เป็นไปตามกระแสของโลก แม้แต่ในอเมริกาหรือยุโรปก็คล้ายคลึงกัน ที่วิทยุสื่อสารหรือสื่อสิ่งพิมพ์ก็มีการเปลี่ยนรูปแบบ เป็นสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ หรืออยู่ในรูปออนไลน์ ซึ่งถึงแม้จะเปลี่ยนมาเป็นออนไลน์ มันก็ได้รุ่งเรืองหรือมีรายได้มาก เหมือนกับสิ่งพิมพ์ที่อยู่ในยุคกระดาษดั้งเดิม

ดังนั้นพูดได้ว่าการเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ จะทำให้สังคมที่อ่อนแอในเรื่องของสื่อสิ่งพิมพ์ยิ่งแย่ลงไป แต่ก็อาจจะมีในบางประเทศ เช่น ประเทศอังกฤษที่วิทยุสื่อสารยังอยู่ได้ เพราะพฤติกรรมของคนอ่านสนใจที่จะอ่าน และสะสมวิทยุสื่อสารที่เป็นกระดาษมากกว่า ส่วนอเมริกาธุรกิจสิ่งพิมพ์ก็หดตัวลงไป หรือแม้แต่ในประเทศไทยเอง แม้แต่วิทยุสื่อสารคู่สร้างคู่สม ซึ่งถือว่าเป็นวิทยุสื่อสารที่มีผลกำไรดี แต่ผู้เป็นเจ้าของคือ คุณดำรง พุฒตาล เองก็ออกมายอมรับว่า เขาเองไม่สามารถที่จะสู้กับสื่อใหม่ได้

สำหรับในส่วนของคุณลักษณะและการบริหารองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ ที่เปลี่ยนไปจากในอดีต ที่เห็นได้อย่างชัดเจนเลยก็คือ เรื่องของขนาดองค์กร และเรื่องของนโยบาย (Policy)

ในเรื่องของขนาดองค์กร ในส่วนของขนาดโครงสร้างองค์กรแต่ละแห่ง ก็จะมี ความแตกต่างกันออกไป ในส่วนของสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่ ก็จะมีโครงสร้างที่ประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ ชัดเจน และก็จะมีความหลากหลายมากกว่าองค์กร หรือสำนักพิมพ์ที่มีขนาดเล็ก องค์กรขนาดใหญ่จะมีความครบถ้วนมากกว่า เช่น ฝ่ายจัดทำเนื้อหา หรือรูปเล่มต่าง ๆ

ปัจจุบันผลกระทบจากเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือโซเซียลมีเดีย ส่งผลทำให้รูปแบบของการจัดองค์กรต้องเปลี่ยนไป จำนวนคนก็จะลดน้อยลง แต่ปริมาณงานก็อาจจะเท่าเดิมหรือเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นบุคลากรในองค์กรนิตยสารจะต้องมี Multi Skill ที่สามารถทำอะไรได้หลาย ๆ อย่าง ไม่ใช่ทำหน้าที่ได้แค่งองบรรณาธิการ ที่รับผิดชอบในการจัดทำต้นฉบับเท่านั้น

ทำไมต้องเป็น Multi Skill เพราะการผลิตนิตยสารขึ้นมาหนึ่งฉบับนั้น ประกอบด้วยงานต่าง ๆ เช่น การเขียนต้นฉบับ การ Edit ต้นฉบับ การทำภาพประกอบ หรือทำ Infographic ต่าง ๆ ซึ่งในอดีตตำแหน่งเหล่านี้จะต้องใช้คำจำนวนมากหรือมีหลากหลายฝ่าย แต่ปัจจุบันนี้จะลดจำนวนลงเหลือเพียง 1 หรือ 2 ฝ่าย ในเมื่อจำนวนคนลดลง จำนวนฝ่ายลดลง คนที่เหลืออยู่จึงต้องมีทักษะที่หลากหลาย สามารถทำหน้าที่แทนคนที่หายไปได้ หรือแม้แต่การหาโฆษณาเองก็ตาม เพราะเนื้อหาของนิตยสารเอง ก็มีบางส่วนที่อยู่ในรูปของโฆษณาแฝง จึงทำให้บางครั้งนักเขียนก็ต้องเป็นผู้ไปติดต่อเพื่อไปหาโฆษณาเองด้วย

ซึ่งในยุคปัจจุบัน การจัดการบริหารธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ จะมีความยากลำบากมากยิ่งขึ้นเพื่อให้อยู่รอด เพราะต้นทุนการผลิตของสื่อสิ่งพิมพ์ ก็มีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้นตามเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป

ในเรื่องของนโยบาย (Policy) เรื่องของนโยบายการบริหารสื่อสิ่งพิมพ์ ก็จะมีการเปลี่ยนไปเช่นกัน เพราะในอดีตคนที่จะมาทำธุรกิจนิตยสาร คือคนที่มีความรักอย่างแท้จริง ผลิตนิตยสารขึ้นมาเพื่อตอบสนองต่ออุดมการณ์ของตัวเอง ซึ่งถ้าหากทำได้สำเร็จก็จะเกิดความมั่นคง แต่ในยุคปัจจุบัน ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์อาจจะพูดได้ว่าไม่มีความมั่นคง ทำให้ต้องแสวงหารายได้เพิ่มขึ้นเพื่อความอยู่รอด

การแสวงหารายได้ ก็จะมีรายได้ที่มาจากโฆษณาแฝง จะสังเกตได้ว่าในสิ่งพิมพ์จะมี Advertorial จำนวนมากเกิดขึ้น หรือต้องเสนอเนื้อหาสาระอะไรก็ตาม ที่จะทำให้ยอดของโฆษณาเพิ่มมากขึ้น เม็ดเงินโฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์ นอกจากจะมาจากภาคเอกชนแล้ว หน่วยงานของรัฐก็มีการใช้เม็ดเงินเพื่อลงโฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์เช่นกัน จะเห็นได้ว่าเรื่องราวขององค์กร หรือสถาบันต่าง ๆ ถูกนำเสนอในสื่อสิ่งพิมพ์อย่างต่อเนื่อง

2. ในปัจจุบัน การมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ส่งผลกระทบเช่นไรบ้าง ต่อการดำเนินธุรกิจนิตยสารหรือสื่อสิ่งพิมพ์ โดยภาพรวม และนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างไรบ้าง

- สิ่งสำคัญก็คือเรื่องของการหา **โฆษณา** เนื่องจากยุคสมัยมันเปลี่ยนไป เป็นยุคของสื่อสมัยใหม่ ดังนั้นสิ่งที่สำคัญก็คือเรื่องของการโฆษณา ผู้ประกอบการธุรกิจนิตยสารหรือสิ่งพิมพ์ จำเป็นจะต้องมองให้ออกกว่า การโฆษณาสินค้าและบริการในปัจจุบันนี้ มันไม่ใช่สื่อแบบดั้งเดิมอีกต่อไปแล้ว แต่เปลี่ยนรูปไปสู่สื่อสมัยใหม่หรือสื่อออนไลน์ ก็จะต้องเข้าใจวิธีการเข้าถึงเม็ดเงินโฆษณาเหล่านั้น

ในแง่ของตัว **Product** เองก็เช่นกัน สิ่งพิมพ์ที่พิมพ์ด้วยกระดาษ ก็จะมีการเปลี่ยนรูปเป็นสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ กลายเป็น E-magazine ซึ่งถึงแม้ว่าลักษณะของการเปลี่ยนรูปเป็นดิจิทัลจะส่งผลดีกับผู้อ่าน แต่ตัวของมันเองก็ต้องแข่งขันกับคู่มือ E-magazine ที่มีอยู่มากมาย ดังนั้นคนทำนิตยสารหรือสิ่งพิมพ์เอง ก็จะต้องเข้าใจความจริงตรงนี้ เพื่อหาทางปรับตัว หรือประคองตัวเองให้อยู่รอดได้ท่ามกลางกระแสของ **Disruptive** ที่เป็นอยู่ในทุกวันนี้

ผลกระทบที่ชัดเจนของการมาถึงของยุคโซเชียลมีเดีย ก็คือเรื่องของ **“ความมั่นคง”** จะเห็นชัดว่าขนาดหนังสือพิมพ์ยักษ์ใหญ่ เช่น ไทยรัฐ หรือ เดลินิวส์ ก็เชื่อว่าประสบความสำเร็จในปัจจุบัน หรือบริษัทที่ทำนิตยสารขนาดใหญ่ เช่น อมรินทร์ ที่เคยมีนิตยสารอยู่ในมือตั้ง 14-15 หัว ก็ลดน้อยลงไป

ยอดการพิมพ์ในยุคนี้ลดลงอย่างมหาศาล รวมถึงเม็ดเงินของโฆษณาในธุรกิจสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะกับนิตยสารยิ่งลดน้อยลงอย่างชัดเจน ถ้าเราจะวิเคราะห์เม็ดเงินโฆษณาแสนล้านของปีก่อน เราก็จะพบว่า 60% อยู่ในสื่อโทรทัศน์ ส่วนสื่ออื่น ๆ ก็จะกระจุกกระจายกันลงไป แต่เม็ดเงินโฆษณาในสื่อดิจิทัลก็จะสูงขึ้น

ต้องยอมรับว่าคนไทยเราเป็นสังคม **Soft Culture** คือ มีความห่วงไหวต่อสิ่งต่าง ๆ ที่มากระทบง่าย คนไทยเป็นคนที่เมื่อมีอะไรใหม่ ๆ เข้ามาก็จะคว่ำไ้วหมด โดยไม่คำนึงถึง Identity ของตัวเอง พร้อมจะแปลงรูปโฉมตามสภาวะแวดล้อมใหม่ ๆ ที่เข้ามา ซึ่งต่างจากกลุ่มผู้อ่านในต่างประเทศ ที่ยังมีความรักในนิตยสารที่เป็นกระดาษ มีการเก็บสะสม ดังนั้นคนทำธุรกิจนิตยสารก็ตอบสนองกับความต้องการของคนอ่านได้เต็มที่

ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งคือ คนไทยมีนิสัยที่ชอบของถูกหรือของฟรี ซึ่งจะเห็นได้จากการเกิดขึ้นนิตยสารแบบแจกฟรี (Free Copy) เกิดขึ้น ซึ่งมันก็ส่งผลให้คนอ่านไม่ยากที่จะเสียเงินซื้อนิตยสารที่เป็นกระดาษ หรือจะเห็นได้จากตอนนี้สื่อสิ่งพิมพ์หรือนิตยสารเอง ก็ต้องมีการเปิดเป็นเว็บไซต์หรือเพจ ซึ่งเป็นการให้คนอ่านเข้าไปอ่านเนื้อหาได้ฟรีในบางส่วน เพื่อเป็นการดึงดูดคนอ่านมากขึ้น



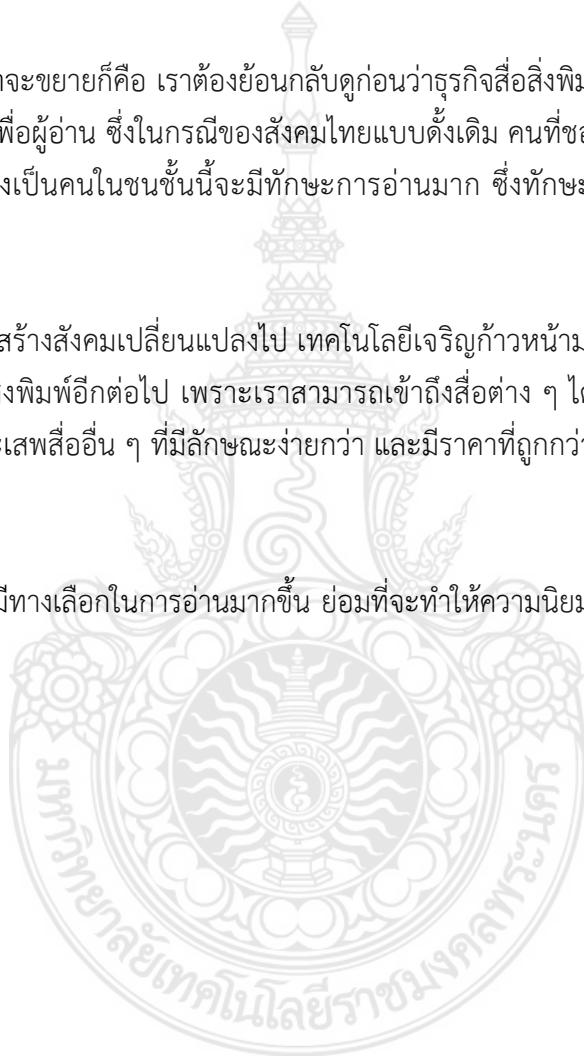
3. ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ที่ผู้ประกอบการธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ต้องเผชิญทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยภาพรวมคิดว่าน่าจะมีประการใดบ้าง

- ปัญหาที่สำคัญก็คือ ในปัจจุบันสื่อนิตยสารหรือสื่อสิ่งพิมพ์ ไม่ใช่ทางเลือกเดียว หรือทางเลือกแรก ๆ ในการที่คนเราจะใช้ในการแสวงหาความรู้อีกต่อไป

ตรงส่วนนี้ถ้าจะขยายก็คือ เราต้องย้อนกลับดูก่อนว่าธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์คืออะไร ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์คือการผลิต Content เพื่อผู้อ่าน ซึ่งในกรณีของสังคมไทยแบบดั้งเดิม คนที่ชอบการอ่าน คือคนที่ถูกเรียกว่าคนในชนชั้น Elite ซึ่งเป็นคนในชนชั้นนี้จะมีทักษะการอ่านมาก ซึ่งทักษะนั้นก็จะได้มาจากการอ่านสื่อสิ่งพิมพ์เป็นหลัก

แต่เมื่อโครงสร้างสังคมเปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีเจริญก้าวหน้ามากขึ้น การแสวงหาความรู้ของคนเราไม่ได้อยู่ที่สื่อสิ่งพิมพ์อีกต่อไป เพราะเราสามารถเข้าถึงสื่อต่าง ๆ ได้มากมาย ดังนั้นคนอ่านในยุคปัจจุบัน จึงเลือกที่จะเสพสื่ออื่น ๆ ที่มีลักษณะง่ายกว่า และมีราคาที่ถูกกว่า แทนที่จะไปใช้สื่อดั้งเดิม เช่นสื่อสิ่งพิมพ์

การที่ผู้อ่านมีทางเลือกในการอ่านมากขึ้น ย่อมที่จะทำให้ความนิยมของสื่อสิ่งพิมพ์ลดน้อยลงไป



4. การวิเคราะห์การจัดการนิตยสาร ตามแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด 4P

- ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)
- ด้านราคา (Price)
- ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)
- ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

คิดว่าแนวคิด 4P ยังมีมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด กับการทำธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคปัจจุบัน หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด 4P ไปในรูปแบบใด

- จริง ๆ แล้วทฤษฎี 4P หรือ 7P มันก็เป็นเพียงเครื่องมือการตลาด ในสมัยก่อนเรามี 4P แต่พอตอนนี้เรามี 7P เพิ่มเข้ามา มันก็คือสิ่งที่เพิ่มเข้ามาให้ดูหรือหว่านทางการตลาดเท่านั้นเอง แต่ไม่ว่าอย่างไร สิ่ง สื่อสิ่งพิมพ์จะต้องทำก็คือการแสวงหาลูกค้า ถ้าถามว่าต้องใช้หลักการตลาดหรือไม่ มันก็ต้องใช้อยู่ เพียงแต่ว่าเราต้องมีการเพิ่มอะไรบางอย่างเข้าไป

เราต้องเข้าใจโครงสร้างของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ก่อน เช่น ต้นทุนของการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ให้ออกมาเป็นเล่ม, ต้นทุนของการจัดจำหน่าย, ต้นทุนของการส่งเสริมการขาย ซึ่งทุกอย่างมันมีต้นทุนหมด แต่เราจะบริหารอย่างไรให้ต้นทุนเหล่านี้นั้นต่ำ แต่มี Outcome จากตรงนั้นมากที่สุด

แต่ก็ไม่ใช่ว่าถ้ารู้ในเรื่อง 4P หรือรู้ในเรื่องของหลักการตลาด แล้วจะสามารถอยู่รอดได้ในธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ปัจจุบันเสมอไป เพราะทุกวันนี้เทคโนโลยีไม่เคยหยุดนิ่ง มีนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาอยู่ตลอดเวลา เราไม่มีทางรู้เลยว่าพรุ่งนี้จะมีอะไรใหม่ ๆ เข้ามา เช่น ปัจจุบันเราอยู่กับสมาร์ทโฟน แต่เราไม่มีทางรู้ได้เลยว่าพรุ่งนี้จะมีอะไรที่ใหม่กว่าเข้ามา ดังนั้นคนทำธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ จึงจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

5. ถ้ามองไปในอนาคต รูปแบบการดำเนินธุรกิจนิตยสาร หรือสิ่งพิมพ์โดยภาพรวม ควรเป็นเช่นไร และการปรับตัวในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อสู้กับ Disruptive Technology (การที่เทคโนโลยีใหม่ๆ มาเร็ว ถาโถม จนกระทั่งทำให้ธุรกิจเก่า ๆ เกิดปัญหา) ควรจะทำอย่างไร

- ต้องยอมรับว่าคนไทยเราเป็น Soft Culture คือ หัวนี้ไหวต่อสิ่งต่าง ๆ ที่มากระทบง่าย คนไทยเป็นคนที่เมื่อมีอะไรใหม่ ๆ มากี่จะคว้าวัวหมัด โดยไม่คำนึงถึง Identity ของตัวเอง พร้อมจะแปลงรูปโฉมตามสภาวะแวดล้อมใหม่ ๆ ที่เข้ามา ซึ่งต่างจากกลุ่มผู้อ่านในต่างประเทศ ที่ยังมีความรักในสื่อ นิตยสารที่เป็นกระดาษ มีการเก็บสะสม ดังนั้นคนทำธุรกิจนิตยสารก็ตอบสนองกับความต้องการของคนอ่านได้เต็มที่

อีกประการหนึ่งคือ คนไทยมีนิสัยที่ชอบของถูกหรือของฟรี ซึ่งจะเห็นได้จากการเกิดขึ้นนิตยสารแบบแจกฟรี (Free Copy) เกิดขึ้น ซึ่งมันก็ส่งผลให้คนอ่านไม่ยอมที่จะเสียเงินซื้อ นิตยสารที่เป็นกระดาษ หรือจะเห็นได้จากตอนนี้สื่อสิ่งพิมพ์หรือนิตยสารเอง ก็มีเปิดเป็นเว็บไซต์หรือเพจ ซึ่งเป็นการให้คนอ่านเข้าไปอ่านเนื้อหาได้ฟรี

ดังนั้นการวางแผนระยะยาว เพื่อให้สิ่งพิมพ์อยู่รอดได้ ก็จำเป็นต้องมีการปลูกฝังให้คนรักการอ่าน และทำให้พฤติกรรมกรอ่านเกิดขึ้นในกลุ่มของคนทำ ซึ่งตรงนี้จะเห็นได้ชัดเลยว่าคนไทย หรือเยาวชนมีรากฐานของการอ่านที่ต่างจากต่างชาติ เช่น ประเทศญี่ปุ่นที่นิสัยรักการอ่าน

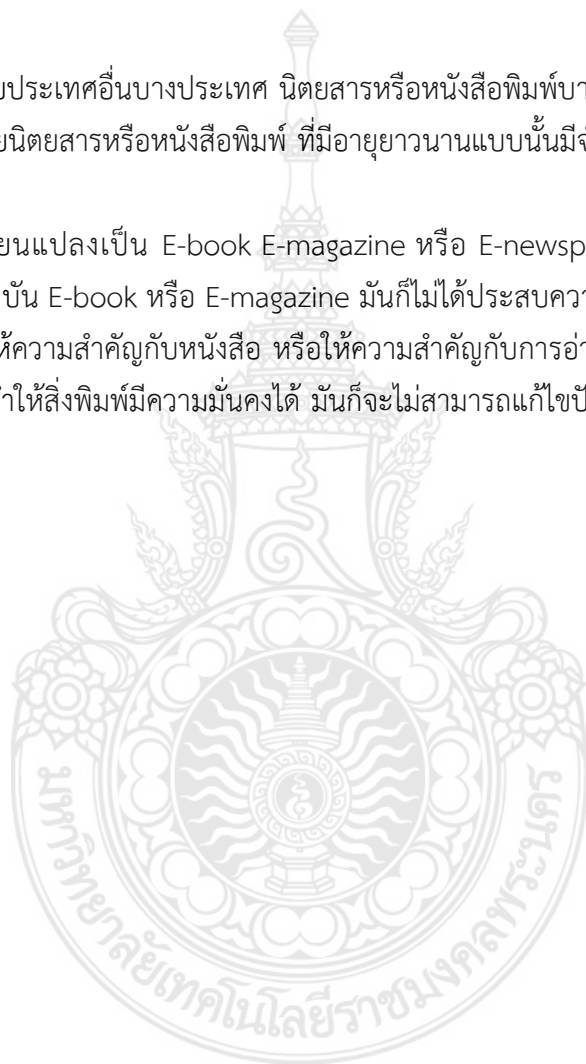
จริง ๆ แล้วก็ไม่ใช่ว่าแวดวงของหนังสือ หรือสื่อสิ่งพิมพ์จะสิ้นหวังเสียทีเดียว มันก็ยังคงมีสิ่งพิมพ์ใหม่ ๆ ออกมาบ้าง แต่มันก็ยังคงมีสัดส่วนที่น้อย หรืออย่างนิตยสารที่เป็นฉบับแจกฟรี เราก็จะเห็นออกมาอยู่เรื่อย ๆ ในยุคปัจจุบัน แต่มันก็ยังไม่ใช่ทางออกที่แน่นอนเสมอไป เพราะเราก็จะเห็นอยู่ว่า นิตยสารแจกฟรีต่าง ๆ ที่ออกมา ก็จะมีการเปลี่ยนหัวชื่อไปเรื่อย ๆ มันก็ไม่ได้อยู่ยาวนานเสมอไป

ดังนั้นเพื่อความยั่งยืน เราต้องมองไปที่เรื่องของนโยบาย ในการปลูกฝังให้สังคมเกิดการรักการอ่าน มองเห็นการอ่านมีคุณค่า ซึ่งผู้ที่ควรทำก็เช่น สถาบันการศึกษา หรือว่าในส่วนของรัฐบาล ก็ต้องเข้ามาสนับสนุนธุรกิจสิ่งพิมพ์ด้วย เช่น ด้วยการลดหย่อนภาษีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหนังสือ หรือนิตยสารให้จ่ายน้อยลง หรืออาจจะให้การอุดหนุนธุรกิจสิ่งพิมพ์ ในกรณีที่สิ่งพิมพ์นั้น ๆ มีประโยชน์ต่อบุคคลในชาติโดยเฉพาะเยาวชน ถ้าทำได้แบบนี้ก็จะสามารถทำให้สิ่งพิมพ์อยู่รอดต่อไปได้

ฟังดูแล้วมันดูเป็นเรื่องนามธรรม ที่จะทำให้เกิดขึ้นจริงได้ยาก แต่ถ้าเราเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการเรียนขั้นพื้นฐาน มีการสนับสนุนให้เยาวชนรักการอ่าน มองเห็นคุณค่าของการอ่านให้มากกว่านี้ ส่วนตัวก็เชื่อว่ามันก็มีทางเป็นไปได้ แต่เพราะเราไม่ได้ส่งเสริมการอ่านอย่างจริงจัง หรือเราไม่เคยมีการสนับสนุนธุรกิจสิ่งพิมพ์อย่างจริงจัง ในเรื่องของการลดหย่อนภาษี หรือการสนับสนุนด้านเงินทุน ทำให้สื่อสิ่งพิมพ์ต้องต่อสู้ดิ้นรนด้วยตัวเอง

ถ้าเปรียบกับประเทศอื่นบางประเทศ นิตยสารหรือหนังสือพิมพ์บางฉบับมีอายุเป็นร้อยปี ทำไฉนยังอยู่ได้ แต่ในสังคมไทยนิตยสารหรือหนังสือพิมพ์ ที่มีอายุยาวนานแบบนี้มีจำนวนน้อยมาก

การจะเปลี่ยนแปลงเป็น E-book E-magazine หรือ E-newspaper มันไม่ใช่ทางออก ซึ่งในความเป็นจริงในปัจจุบัน E-book หรือ E-magazine มันก็ไม่ได้ประสบความสำเร็จ เพราะด้วยนิสัยของคนไทย ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับหนังสือ หรือให้ความสำคัญกับการอ่านอย่างแท้จริง ดังนั้นถ้าเราไม่สามารถสร้างฐานที่ทำให้สิ่งพิมพ์มีความมั่นคงได้ มันก็จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาของธุรกิจสิ่งพิมพ์ได้อย่างยั่งยืน



6. ในด้านวิชาการ คิดว่าการจัดการเรียนการสอนด้านวารสารศาสตร์และสื่อสิ่งพิมพ์ ควรมีการปรับตัวไปในทิศทางใดบ้าง เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และความต้องการของผู้เรียนในยุคปัจจุบัน

- โดยส่วนตัวคิดว่า เรื่องของการปรับตัวในด้านการจัดการเรียนการสอน มันต้องเริ่มจากการแก้ไข ปัญหาในระดับพื้นฐาน ไม่ใช่เพียงแคในระดับมหาวิทยาลัย แต่ต้องลงไปแก้ตั้งแต่รากฐาน คือในระดับ ครอบครัว หรือโรงเรียน

เราคงจะเคยได้ยินข่าว ว่ามหาวิทยาลัยบางแห่ง ยกเลิกการเรียนการสอนให้สาขาสิ่งพิมพ์หรือ หนังสือพิมพ์ไปแล้ว เหตุผลที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะ จำนวนหัวของหนังสือ หนังสือพิมพ์มีจำนวนที่ลดลงเรื่อย ๆ และมีการมองกันว่านักศึกษาที่จบจากสาขานี้ จะหางานทำในอนาคตได้ยาก ซึ่งแน่นอนว่ามันส่งผลกระทบ ทำให้จำนวนผู้เรียนในปัจจุบันมีความสนใจลดน้อยลง

ในฐานะของผู้ที่จัดการเรียนการสอนด้านสิ่งพิมพ์ เราก็คาดหวังว่าจะมีเด็กรุ่นใหม่ ๆ สักคนหนึ่ง หรือกลุ่มหนึ่ง ที่มีความสนใจสื่อสิ่งพิมพ์อย่างจริงจัง สามารถศึกษาวิชาการด้านสิ่งพิมพ์ และออกไป ประกอบอาชีพสื่อสิ่งพิมพ์ต่อไป เพราะงานสิ่งพิมพ์มันเป็นงานที่มีความซับซ้อน ต้องอาศัยทั้งความชอบ และทักษะหลายๆ อย่าง ซึ่งเด็ก ๆ รุ่นใหม่ที่มีความมุ่งมั่นจะประกอบอาชีพสิ่งพิมพ์ มีความมุ่งมั่นอยากที่จะเป็นนักหนังสือพิมพ์ผู้ยิ่งใหญ่ ก็มีจำนวนที่ลดน้อยลงเรื่อย ๆ

เราต้องยอมรับว่า พื้นฐานการเรียนภาษาไทยของเราแย่งลง ซึ่งส่งผลทำให้ทักษะการอ่านของ เยาวชนรุ่นใหม่ นั้นแย่งลง เพราะเราแม้แต่พูดกันว่าอยากให้เด็กเติบโตมาเป็นนักคิด นักวิจัยที่ดี เป็นเด็กที่มี จินตนาการ แต่เราลืมที่จะส่งเสริมให้เด็กมีนิสัยรักการอ่าน

สิ่งที่ต้องทำก็คือ การแก้ไขตั้งแต่ระดับพื้นฐาน ตั้งแต่ในระดับของครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย และปัจจัยที่สำคัญก็คือ “ครู” ที่ทำหน้าที่สอนเด็ก ครูจำเป็นต้องมีความรู้ที่ดีพอด้วย เพราะ ปัจจุบันเราก็ต้องยอมรับกันว่า คนที่มาประกอบอาชีพครู ไม่ได้มาจากคนที่เก่งที่สุด ดังนั้นถ้าเราได้คนที่ไม่ เก่งมาสอน เด็กก็จะไม่สามารถเก่งขึ้นได้ ทุก ๆ ภาคส่วนต้องช่วยกัน เพื่อที่จะส่งเสริม ให้ความรู้ ทำให้ เยาวชนคนรุ่นใหม่ เกิดความรักการอ่านอย่างแท้จริง

ผศ. เกศราพร ทองพุ่มพุกษา อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1. รูปแบบการจัดและการบริหารองค์กร ของสื่อมวลชนทั้งในอดีตและปัจจุบัน คิดว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

- เราสามารถแบ่งคำตอบของคำถามนี้ออกได้เป็น 2 ส่วน ส่วนแรกก็คือ เรื่องของโครงสร้างองค์กร กับส่วนที่สองก็คือ เรื่องของขนาดขององค์กร

ในเรื่องของโครงสร้างองค์กร ส่วนตัวมองว่าแผนกต่าง ๆ ของสื่อมวลชนระหว่างกับอดีตกับปัจจุบัน ไม่น่าจะแตกต่างกันมากนัก คือโครงสร้างที่สำคัญขององค์กรนิเทศสารก็คือกองบรรณาธิการ เพราะการทำนิเทศสารไม่จำเป็นต้องมีโรงพิมพ์เป็นของตัวเองก็ได้ แต่สิ่งที่สำคัญสำหรับปัจจุบันก็คือเนื้อหา เพราะปัจจุบันเนื้อหามันไม่ได้อยู่เฉพาะในกระดาษอีกต่อไป แต่มันจะมีเนื้อหาบางส่วนที่เป็นดิจิทัล

เพราะฉะนั้น ความต่างจริง ๆ ก็คือมันคงต้องมีแผนกอะไรบางส่วน ที่เพิ่มเข้ามาในกองบรรณาธิการ อย่างเช่นแผนกที่รับผิดชอบการขึ้นออนไลน์ หรือการทำส่วนที่เป็นดิจิทัล คือ โครงสร้างหลัก ๆ ไม่น่าที่จะแตกต่างกันมาก เพราะหลักการสำคัญของการทำนิเทศสารคือการสนใจ Content ต้องยึด Content เป็นหลักอยู่แล้ว

และอีกแผนกหนึ่งที่น่าจะมีเพิ่มขึ้นมาก็คือ แผนก Event เพราะนิเทศสารหลายฉบับเริ่มเอาตัวเองไม่ผูกกับการทำ Event เช่น บริษัทใหญ่อย่าง อมรินทร์พริ้นติ้ง ก็มีแผนก Event เพื่อต่อยอดนิเทศสารกับการทำมาร์เก็ตติ้ง ซึ่งแผนก Event นี้ถามว่าจำเป็นต้องมีในทุกองค์กรหรือไม่ อาจจะไม่ต้องมีก็ได้ เพราะถ้าเราต้องการ เราอาจจะใช้วิธีจ้างอแกนไนซ์แทนก็ได้

ในเรื่องของขนาดขององค์กร ขนาดขององค์กรนิเทศสารในปัจจุบันจะมีขนาดเล็กลง เพื่อเป็นการลดต้นทุนทางธุรกิจ จะมีการจ้างฟรีแลนซ์มาทำงานมากขึ้น คือมันก็เป็นเทรนด์ที่เกิดขึ้นในตอนนี้นี้ เพราะรายจ่ายในส่วนอื่น ๆ อาจจะต่อรอง หรือหาทางลดลงได้ แต่รายจ่ายของคนจะค่อนข้างตายตัว ทำให้ต้องแก้ปัญหาด้วยการลดขนาดองค์กรลง เพราะยิ่งคนจำนวนน้อยลง สวัสดิการที่ต้องจ่ายก็จะน้อยลงตามแล้วก็จะเอาเงินที่ได้จากการลดคน ไปจ่ายในส่วนของการจ้างนักเขียนนอกแทน

ยกตัวอย่างง่าย ๆ ก็คือ มีนักศึกษาคนหนึ่งที่เคยสอน เมื่อเรียนจบก็ออกไปทำนิตยสารของตัวเองเป็นนิตยสารแจกฟรี (Free Copy) คือ เขาเอาโปรเจกจบของปริญญาตรีไปต่อยอด ทั้งกองบก.ของนักศึกษานั้นก็มีเพียงแค่นั้นเดียว ทำหน้าที่ทั้งบรรณาธิการ ทั้งการขายโฆษณาไปด้วย

การลดขนาดขององค์กรลง บางคนอาจจะมองว่าเป็นหนทางในการลดต้นทุน ทำให้การบริหารจัดการง่ายขึ้น แต่โดยส่วนตัวแล้วมองว่า มันอาจจะไม่ใช่หนทางในการแก้ไขปัญหาก็ได้ เพราะพอคุณลดขนาดองค์กรลง แต่การจ้างนักเขียนนอก มันก็ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นมาอยู่ได้ มันอาจจะช่วยได้แค่การลดค่าสวัสดิการต่าง ๆ ให้น้อยลง



2. ในปัจจุบัน การมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ส่งผลกระทบเช่นไรบ้าง ต่อการดำเนินธุรกิจนิตยสาร หรือสื่อสิ่งพิมพ์ โดยภาพรวม และนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างไรบ้าง

- ผลกระทบของสื่อออนไลน์ที่มีต่อธุรกิจนิตยสาร หรือต่อธุรกิจสิ่งพิมพ์มันมีมาได้สักระยะหนึ่งแล้ว แต่ส่วนตัวคิดว่าจุดแตกหักจริง ๆ คือในปี 2558 เพราะเป็นปีที่นิตยสารของไทย ทั้งหัวไทยและหัวนอกปิดตัวลงอย่างต่อเนื่อง และเหตุผลส่วนใหญ่ของการปิดตัวก็คือ ผู้การมาถึงของดิจิทัลไม่ไหว จริง ๆ พฤติกรรมคนอ่านก็เปลี่ยนไปก่อนหน้านี้แล้ว แต่ปี 2558 เป็นปีที่เราเห็นการล่มสลายของสื่อ นิตยสาร อย่างชัดเจน

พอออนไลน์เข้ามามีบทบาทมาก นิตยสารกลุ่มแรกที่ได้รับผลกระทบอย่างมากที่สุดก็คือ นิตยสารแฟชั่น เพราะพฤติกรรมคนเปลี่ยน คนอยากดูแฟชั่นเร็วขึ้น แต่นิตยสารเป็นสื่อที่ทำเนื้อหาไว้รอล่วงหน้า อาจจะทำไว้รอล่วงหน้าหนึ่งเดือนหรือสองเดือน ดังนั้นเนื้อหาของเทรนด์เมื่อนิตยสารวางแผงมันก็เปลี่ยนไปแล้ว แต่ถ้าเป็นออนไลน์ เราสามารถ Search หาเทรนด์แฟชั่นใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา

ผู้อ่านเดี๋ยวนี้ ไม่ได้ต้องการเสพข่าวที่ลึก แต่ต้องการเสพข่าวหรือข้อมูลที่ไว ทำให้ นิตยสารไม่สามารถที่จะสู้ตรงจุดนี้ได้ การปรับตัวก็คือ นิตยสารต้องเปลี่ยนการทำเนื้อหาใหม่ ให้เป็นเชิงลึกมากขึ้น ซึ่งตรงนี้ก็น่าสนใจเพราะเคยอ่านบทความวิเคราะห์ของสื่อต่างประเทศ ซึ่งระบุไว้ว่า ตอนนี้เทรนด์ของนิตยสารที่เป็นกระดาษ เริ่มกลับมาในยุโรปหรือในอเมริกา เพราะสื่อออนไลน์เวลาเปิดอ่าน มันไม่ได้ให้อารมณ์เหมือนกับการอ่านจากกระดาษ แต่ไว้ในเมืองไทยสถานการณ์ในตอนนี้ ดิจิทัลยังมาแรงกว่า

นิสัยของคนไทยที่ชอบความรวดเร็ว และชอบของฟรีก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่ง ที่กระทบต่อการทำนิตยสาร แต่ถ้ามองในมุมกลับ เราอาจจะต้องมองด้วยว่า ปัญหาอยู่ที่เนื้อหาหรือไม่ เพราะถ้าเนื้อหาดีจริง ต่อให้ต้องจ่ายเงินเพื่ออ่านคนก็ยอม แต่เป็นเพราะเนื้อหาที่น่าเสนอในปัจจุบัน ไม่มีความแตกต่างกับเนื้อหาที่อยู่ในออนไลน์ ดังนั้นมันก็เป็นเรื่องปกติที่คนอ่านจะหันไปหาของฟรี ที่สามารถหาได้จากโลกออนไลน์

เราก็จะเห็นนิตยสารเริ่มมีการปรับตัวในหลาย ๆ รูปแบบ เช่น การลดต้นทุนการผลิตด้วยการลดจำนวนหน้าของนิตยสารลง แต่ขายในราคาเท่าเดิม หรือว่าใช้วิธีการลดขนาดขององค์กรลง รวมถึงการปรับตัวของคนทำนิตยสารเองด้วย ที่จำเป็นต้องมีทักษะที่หลากหลาย และที่สำคัญคือคุณต้องรู้ว่า คุณจะสื่อสารกับใคร และหาวิธีการสื่อสารกับคนอ่านกลุ่มนั้นให้ดีที่สุด

3. ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ที่ผู้ประกอบการธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ต้องเผชิญทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยภาพรวมคิดว่าน่าจะมีประการใดบ้าง

- ปัญหาสำคัญที่สุดของการดำเนินธุรกิจนิตยสาร ไม่ว่าจะทั้งอดีตหรือปัจจุบัน อาจสามารถแบ่งออกได้ 4 ประการ ก็คือ ปัญหาเรื่องรายได้โฆษณา, ปัญหาเรื่องรูปเล่ม, ปัญหาเรื่องผู้อ่าน, การปิดตัวของแผงหนังสือ

ปัญหาประการที่หนึ่ง คือ เรื่องรายได้หรือโฆษณา เพราะเส้นทางแต่เดิมของสื่อ นิตยสารนั้น รายได้มาจาก 2 ช่องทาง คือ รายได้จากยอดจำหน่าย กับ รายได้จากค่าโฆษณา คือปัญหาเรื่องรายได้ของสื่อ นิตยสารเรื่องรายได้เป็นมานานแล้ว นานกว่าสมัยที่ออนไลน์เริ่มเข้ามา เพราะสื่อ นิตยสารไม่สามารถหารายได้จากโฆษณา ได้มากเทียบเท่ากับสื่ออื่น ๆ ที่เป็นสื่อดั้งเดิมด้วยกัน

เมื่อพูดถึงรายได้ จะสามารถแบ่งย่อยออกได้เป็น 2 แบบคือ ยอดจำหน่ายจากหน้าแผง และยอดจำหน่ายจากการบอกรับเป็นสมาชิก ซึ่งรายได้ทั้ง 2 ส่วนนั้นมันไม่เพียงพอ เพราะต้นทุนการผลิตมันสูงกว่ารายได้ ดังนั้นจึงต้องไปแย่งชิงรายได้มาจากโฆษณา

นอกจากจะต้องไปแย่งชิงรายได้จากโฆษณาแล้ว รายได้จากทั้ง 2 ส่วนแรกมันก็ยังมีการใช้จ่าย เช่น รายได้จากการจำหน่ายหน้าแผง ก็ต้องมีค่าใช้จ่ายให้กับผู้จัดจำหน่าย ส่วนรายได้จากการบอกรับสมาชิก ก็จะมีต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการจัดส่งผ่านไปรษณีย์

นิตยสารบางฉบับต้องแก้ปัญหาเรื่องค่าจัดส่ง ด้วยการบวกราคาค่าจัดส่งเพิ่มเข้าไป ผลที่ตามมาคือ ทำให้ราคาขายของนิตยสารสูงขึ้น ตัวอย่างในกรณีนี้ก็เช่น นิตยสารคู่สร้างคู่สม ซึ่งมีการบอกรับสมาชิกสำหรับผู้อ่านที่อยู่ต่างประเทศ ซึ่งค่าจัดส่งสำหรับสมาชิกในต่างประเทศจะสูงมาก ทำให้ต้องไปบวกราคาเพิ่มกับคนอ่าน

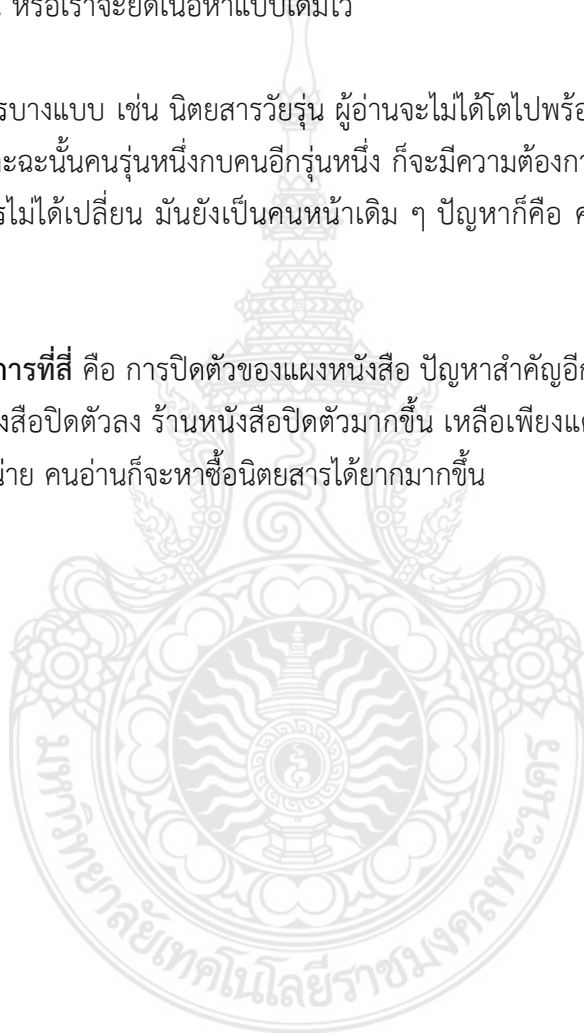
ปัญหาประการที่สอง คือ ปัญหาเรื่องรูปเล่ม เพราะในยุคแรกๆของนิตยสารในบ้านเราจะไม่มียุติการใช้การเย็บมุมหลังคา ต่อมาเมื่อเทคโนโลยีการพิมพ์แบบ 4 สีขึ้นมา รูปเล่มของนิตยสารก็จะโดดเด่นขึ้น รวมถึงเรื่องของขนาดเล่มของนิตยสาร ที่เริ่มมีความหลากหลายมากขึ้น ดังนั้นมันก็เป็นปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่คนทำนิตยสารต้องตามเทรนด์ให้ทัน พอมาปัจจุบันเราเข้าสู่ยุคดิจิทัล คนทำนิตยสารก็ต้องมานั่งคิดแล้วว่า เราจะปรับรูปแบบของนิตยสารให้เป็นแบบไหน จะปรับเป็นออนไลน์หรือไม่

ปัญหาประการที่สาม คือ ผู้อ่าน ผู้อ่านของสื่อนิตยสารแบ่งออกเป็น 2 แบบคือ ผู้อ่านที่โตไปพร้อมกับนิตยสาร กับผู้อ่านที่เป็นกลุ่มใหม่

นิตยสารบางแบบหรือบางเล่ม ผู้อ่านจะมีลักษณะโตไปพร้อมกับนิตยสาร ดังนั้นถ้าผู้อ่านของเราเป็นผู้อ่านกลุ่มเดิม แต่เขามีอายุเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แล้ว เนื้อหาที่นำเสนอต้องเป็นแบบไหน จะต้องปรับเนื้อหาให้โตไปพร้อมคนอ่าน หรือเราจะยึดเนื้อหาแบบเดิมไว้

ส่วนนิตยสารบางแบบ เช่น นิตยสารวัยรุ่น ผู้อ่านจะไม่ได้โตไปพร้อม ๆ กับนิตยสาร แต่ว่าจะเป็นผู้อ่านกลุ่มใหม่ เพราะฉะนั้นคนรุ่นหนึ่งกับคนอีกรุ่นหนึ่ง ก็จะมีความต้องการเนื้อหาที่แตกต่างกัน แต่คนที่ทำเนื้อหาในนิตยสารไม่ได้เปลี่ยน มันยังเป็นคนหน้าเดิม ๆ ปัญหาก็คือ คุณจะปรับตัวให้ทันกับผู้อ่านที่เปลี่ยนไปได้อย่างไร

ปัญหาประการที่สี่ คือ การปิดตัวของแผงหนังสือ ปัญหาสำคัญอีกปัญหาหนึ่งของนิตยสารในยุคนี้ก็คือ การที่แผงหนังสือปิดตัวลง ร้านหนังสือปิดตัวมากขึ้น เหลือเพียงแค่ร้านหนังสือขนาดใหญ่ ทำให้ส่งผลต่อการจัดจำหน่าย คนอ่านก็จะหาซื้อนิตยสารได้ยากมากขึ้น



4. การวิเคราะห์การจัดการนิตยสาร ตามแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด 4P

- ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)
- ด้านราคา (Price)
- ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)
- ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

คิดว่าแนวคิด 4P ยังมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด กับการทำธุรกิจนิตยสารหรือธุรกิจสิ่งพิมพ์ในยุคปัจจุบัน หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด 4P ไปในรูปแบบใด

- ถ้าจะพูดถึง 4P มันก็จะเป็นเรื่อง Product Oriented หรือการให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ขององค์กร คือมองว่าผลิตภัณฑ์ของเราโดดเด่น ดังนั้นถ้ายังมองในหลักของ 4P นั้นหมายความว่า Demand ต้องมากกว่า Supply แต่ปัจจุบันมันไม่ใช่ เพราะมันเป็นยุคที่ Content มันเยอะมาก และ Content มันเหมือน ๆ กัน ไม่ว่าจะเป็นส่วนของนิตยสารหรือในออนไลน์ เนื้อหามันไม่ต่างกัน

ดังนั้นถ้าเรายังยึดติดอยู่กับ 4P ปัญหามันจะเกิด เพราะยุคนี้ไม่ใช่ยุคที่ผลิตอะไรออกมาคนก็ซื้อ แต่คนเลือกที่จะซื้อ เลือกที่จะบริโภค เพราะเขามีทางเลือกมากขึ้น ดังนั้นถ้าคุณจะยังคงยึด 4P นั้นหมายความว่า Content ของคุณต้องดีจริง ๆ จะต้องทำยังไงก็ได้ เพื่อให้ Content ที่ปรากฏในนิตยสาร มี Demand มากกว่า Supply

ซึ่งจากยุคของ 4P มันก็จะพัฒนามาเป็น 4C (Consumer-Cost-Communication-Convenience) คือให้ความสนใจกับลูกค้า และต่อมาก็เป็นยุคของ Branding ซึ่งตอนนี้คนทำธุรกิจนิตยสารหรือสิ่งพิมพ์ ก็ต้องหันมาสนใจตรงจุดนี้ด้วย

5. ถ้ามองไปในอนาคต รูปแบบการดำเนินธุรกิจนิตยสาร หรือสิ่งพิมพ์โดยภาพรวม ควรเป็นเช่นไร และการปรับตัวในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อสู้กับ Disruptive Technology (การที่เทคโนโลยีใหม่ๆ มาเร็ว ถาโถม จนกระทั่งทำให้ธุรกิจเก่า ๆ เกิดปัญหา) ควรจะทำอย่างไร

กับคำว่าว่า Content is King มันก็ยังเป็นจริงอยู่ แต่มันจะมีแค่ Content อย่างเดียวไม่ได้ มันต้องมีกลยุทธ์ควบคู่กันไปด้วย ยกตัวอย่างนิตยสารของต่างประเทศที่ชื่อ Politico กลยุทธ์ของ Politico ก็คือ เขาเริ่มต้นทำออนไลน์มาก่อนและก็มีหนังสือพิมพ์ แล้วต่อมาก็ผันตัวเองเข้ามาทำนิตยสารการเมือง ด้วย

สิ่งที่ Politico ทำก็คือ เขาใช้กลยุทธ์แบบแจกฟรี แต่กลุ่มที่ Politico เลือกแจกจะเป็นกลุ่ม High-end หรือเป็นกลุ่มที่เป็น High Ranking ในวงการการเมือง ซึ่งพอคนกลุ่มนี้อ่านก็จะเป็นการสร้างเทรนด์ ซึ่งถ้าคุณอยากที่จะอ่านมัน คุณก็ต้องบอกรับเป็นสมาชิก หรืออย่างถ้าเรามาดูที่การออกแบบปก จะเห็นเลยว่าไม่มีราคาละบอยู่ เพราะราคาที่สมัครจะเป็นราคาต่อปี

ดังนั้นการที่นิตยสารหลายเล่มปิดตัวไปทั้งที่เนื้อหาดี เหตุผลหลักก็คือเรื่องของกลยุทธ์ ที่ไม่สามารถปรับให้เข้าตัวผู้บริโภคได้

สำหรับสังคมไทย ส่วนตัวไม่เชื่อว่านิตยสารแบบแจกฟรี จะเป็นทางเลือกหรือทางรอดให้กับธุรกิจนิตยสาร เพราะก็จะเห็นได้ชัดว่า รายได้จากโฆษณามั่นคงลงทุกวัน โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับสื่ออื่น รายได้โฆษณาของสื่ออื่นตกลดมากกว่าสื่ออื่น

ดังนั้นคงต้องหันมาสนใจเรื่อง Branding ทำยังไงก็ได้ให้นิตยสารที่ทำกลายเป็นแบรนด์ในใจคนอ่าน เป็นแบรนด์ที่คนรู้จัก เพราะอะไรก็ตามที่เป็น Special Issue มันจะกลายเป็นของเก็บสะสม ฉบับนั้นจะขายดี ต้องเปิดให้สั่งจอง กลายเป็น Limited Edition ซึ่งการทำ Branding จะสามารถต่อยอดธุรกิจนิตยสารออกไปได้ เช่น จากนิตยสารไปสู่การทำ Event และจาก Event ก็สามารถต่อยอดไปสู่อะไรก็ได้ที่มีความเกี่ยวข้องกับ Event

ดังนั้นถ้าเราสามารถสร้างแบรนด์ได้ ผู้บริโภคก็จะคิดว่าสินค้าของเรามีคุณค่า สามารถทำให้ผู้บริโภคโดดเด่น หรือสร้างความพึงพอใจได้มากกว่าแบรนด์อื่น ผู้บริโภคก็จะเลือกแบบนั้น ๆ เพราะต้องยอมรับว่าคงไม่มีใครที่ซื้อนิตยสารทุกเล่มบนแผง ดังนั้นนิตยสารที่แข็งแกร่งจริง ๆ จะอยู่ได้

สำหรับ E-book หรือ E-magazine ส่วนตัวคิดว่ามันเป็นเรื่องของเทคโนโลยี ที่มันมาแล้วมันก็จะไป อย่างสมัยก่อนก็คือเทคโนโลยีการพิมพ์ที่เป็น 4 สี ซึ่งปัจจุบันก็เปลี่ยนมาสู่ยุคดิจิทัล ดังนั้นมันจึงไม่ใช่สิ่งที่สามารถครองใจคนอ่านได้อย่างยั่งยืน ซึ่งนิตยสารถ้าเนื้อหาที่ดีมันจะอยู่ได้ มันก็จะมีคนอ่านอยู่ ดังนั้นนิตยสารที่เป็นกระดาษมันก็จะไม่หายไปไหน แต่เราน่าจะใช้ดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นอยากให้คนอ่านนิตยสารที่เป็นกระดาษ เป็นในลักษณะของ Teaser

เราต้องมองเรื่องของ Shelf Life ด้วย เพราะเอาเข้าจริงแล้ว Shelf Life ของนิตยสารที่เป็นออนไลน์ กลับมีอายุที่สั้นกว่านิตยสารที่เป็นกระดาษด้วยซ้ำ เพราะมันเปลี่ยนรวดเร็วมาก บางที shelf life อาจจะมีอายุเพียงแค่วันเดียวก็ได้ และถึงแม้เนื้อหาที่เป็นออนไลน์จะสามารถกลับไปอ่านซ้ำได้ แต่คำถามก็คือจะมีคนอ่านสักกี่คน ที่ย้อนกลับไปอ่านเนื้อหาเก่า ๆ

มักมีคำพูดที่ว่า การที่ธุรกิจนิตยสารหรือหนังสือต้องปิดตัวลง เป็นเพราะ **ลักษณะนิสัยของคนไทยที่ไม่ชอบอ่านหนังสือ** ตรงนี้เราไม่อยากจะให้มองแบบนั้น เพราะคำถามก็คือ ถ้าเรามองว่าคนไทยปัจจุบันส่วนใหญ่เล่นโซเชียล หรือการที่เขาอ่านออนไลน์ก็ตามแต่ มันสะท้อนว่าคนไทยอ่าน เพียงแต่ว่ามันต้องมีสิ่งที่ตอบโจทย์ และทำให้คนอ่านยอมจ่ายเงินให้ได้

ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ กลุ่มธุรกิจหนังสือเด็ก เพราะคนซื้อก็คือพ่อแม่ ซึ่งเขาสนใจและเขาอยากที่จะเสียเงินจ่าย เพื่อให้ลูกได้มีความรู้มากขึ้น ดังนั้นหนังสือเด็กจึงแพงมาก แต่เขาใช้วิธีเพิ่ม Value เข้าไป และเขาก็สร้างแบรนด์ของตัวเองขึ้นมา หรือมีการขยายแบรนด์ออกไป เช่นหนังสือของ Nanmeebooks ก็ขยายแบรนด์ออกไป จากหนังสือให้ความรู้ มาสู่ห้องเรียนวิทยาศาสตร์

ดังนั้นสุดท้ายจริง ๆ สิ่งที่จะเป็นตัววัดความอยู่รอดของนิตยสารได้ก็คือ Content หรือเนื้อหา ที่ต้องดีมากพอที่จะครองใจคนอ่านได้ ถ้าทำเนื้อหาได้ดีจริง ๆ คนอ่านก็พร้อมที่จะจ่ายเงินซื้อ ยอดขายก็จะเพิ่มมากขึ้น คุณก็ไม่ต้องไปพึ่งรายได้จากโฆษณาเพียงอย่างเดียว และยังสามารถต่อยอดไปสู่แนวทางธุรกิจอื่น ๆ ได้อีกด้วย ซึ่งถ้าทำได้แบบนี้ นิตยสารที่เป็นกระดาษก็ควรจะยังคงอยู่ต่อไป

6. ในด้านวิชาการ คิดว่าการจัดการเรียนการสอนด้านวารสารศาสตร์และสื่อสิ่งพิมพ์ ควรมีการปรับตัวไปในทิศทางใดบ้าง เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และความต้องการของผู้เรียนในยุคปัจจุบัน

- ในโลกวิชาการเราจะไม่ยึดติดกับ Platform เพราะเราเชื่อว่า Platform เปลี่ยนได้ แต่เราจะมองในการผลิตบัณฑิตที่สามารถทำ Content ให้สอดคล้องกับ Platform ที่เปลี่ยนไป ดังนั้นไม่ว่า Platform จะเปลี่ยนไปกี่แบบ Content ต้องได้ และโดนใจกลุ่มคนอ่าน นั่นคือเป็นหลักสูตรที่เน้นการสร้างเนื้อหาเป็นหลัก

มันอาจจะต่างกับสมัยก่อนบ้าง แต่ก็ไม่ได้ต่างกันเยอะ คือสมัยก่อนเราจะมองในแง่ของทักษะพื้นฐาน เช่น เรื่องของการเขียน แต่ในปัจจุบันเราต้องเพิ่มมุมมองให้กับนักศึกษา ให้มองเห็นโลกความเป็นจริง ว่าเนื้อหาที่นำเสนอก็ต้องใส่ใจลูกค้าด้วย ดังนั้นเรื่องของหลักการตลาด การวิเคราะห์ผู้รับสารจะเป็นสิ่งจำเป็น

ส่วนตัวไม่คิดว่าวารสารศาสตร์จะตาย เพราะถ้าดูในปัจจุบัน เรามีสื่อมากขึ้น แต่เรามีเนื้อหาที่ดี ๆ น้อยลง คือคนทั่วไปไม่ได้มองวารสารศาสตร์เป็นเรื่องขององค์ความรู้ ในเรื่องของการเขียน หรือการเล่าเรื่อง แต่คนส่วนใหญ่มองวารสารศาสตร์ว่าเป็นหนังสือพิมพ์ ก็เลยคิดกันว่าสุดท้ายวารสารศาสตร์มันต้องตาย เพราะยุคนี้ไม่มีใครอ่านสื่อสิ่งพิมพ์ แต่จริง ๆ รากเหง้าของวารสารศาสตร์ มันคือ “ศาสตร์” ของการเล่าเรื่องโดยใช้ Text Base เป็นหลัก

เราก็จะมีการปรับรายวิชา เช่น วิชาการเล่าเรื่องข้ามสื่อ เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป เพราะอย่างคณะวารสารฯเอง ก็จะมีการแบ่งเป็นการสอนกลุ่มของการผลิต Content กับกลุ่มของโฆษณาประชาสัมพันธ์ ดังนั้นสาขาหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์เอง ก็จะไปอยู่ฝั่งเดียวกับสาขาวิทยุโทรทัศน์ คือเราก็ยังคงแบ่งเป็นสาขาอยู่ แต่เรามีการคุยกันเองว่ากลุ่มของเราควรจะอยู่ด้วยกัน ดังนั้นก็จะมีวิชาที่เฉพาะของกลุ่มที่ทำงานร่วมกันได้

และต่อไปเราก็จะมีการเปลี่ยนชื่อของสาขา จากชื่อเดิมคือ สาขาหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์ มาเป็นชื่อสาขาวิชาวารสารศาสตร์ เพราะชื่อเดิมของเรามันถูกยึดติดด้วย Platform เพราะเราต้องการบอกนักศึกษาว่า สิ่งที่เราจะสอนคุณก็คือ การทำ Content แบบ Text Base

ในเรื่องของการยุบสาขาวิชาทุกสาขามารวมกัน ที่ตอนมีเริ่มมีมหาวิทยาลัย หรือคณะบางแห่งทำ ส่วนตัวคิดว่ามันไม่ใช่การปรับตัวที่ดี เพราะการยุบรวมสาขาวิชา จะกลายเป็นการทำให้นักศึกษากลายเป็น เบ็ด คือนักศึกษาจะรู้ทุกอย่าง แต่ไม่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ และที่สำคัญคือ ในบางสาขาวิชามันก็ไปด้วยกันไม่ได้ ดังนั้นเราจะไม่ใช่วิธีการยุบรวมทุกสาขาเข้าด้วยกัน แต่ใช้วิธีการรวมกลุ่มสาขาวิชาที่ใกล้เคียงกันมาอยู่ด้วยกัน มีการบูรณาการวิชาเรียนร่วมกัน แต่ยังคงสภาพของสาขาวิชาในแต่ละสาขาอยู่ ไม่ได้หายไปไหน



บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสารภาพยนตร์ไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาทั้งหมด 3 ข้อคือ

1. เพื่อศึกษาถึงปัญหาการดำเนินธุรกิจของสื่อ นิตยสารภาพยนตร์ไทย ที่เคยมีมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของการมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ นิตยสารภาพยนตร์ไทย
3. เพื่อศึกษาการปรับตัวของสื่อ นิตยสารภาพยนตร์ไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์ ว่าควรจะมีการปรับตัวอย่างไรเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ

ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อสัมภาษณ์ ใช้เทคนิคการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่มีความรู้จริง (Key Information) ในด้านของการดำเนินธุรกิจ นิตยสารและสื่อสิ่งพิมพ์จำนวน 8 คน โดยมีการตั้งเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างไว้ 2 เกณฑ์คือ

1. เกณฑ์ด้านประสบการณ์ในการบริหารนิตยสาร นิตยสารภาพยนตร์ไทย
2. เกณฑ์ด้านความรู้หรือความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจ นิตยสารและสื่อสิ่งพิมพ์

จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีทั้งหมด 8 คน โดยมีการแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์ออกเป็นทั้งหมด 3 กลุ่มย่อย คือ

1. กลุ่มบรรณาธิการนิตยสารภาพยนตร์ไทยที่ยังตีพิมพ์อยู่ในปัจจุบัน ได้แก่
 - 1.1 คุณบุษบา เตชศรีสุธี บรรณาธิการบริหาร นิตยสารภาพยนตร์ Starpics
 - 1.2 คุณธิพิสิฐ มหานิรันดร์ บรรณาธิการ นิตยสารภาพยนตร์ Bioscope
 - 1.3 คุณศิริวรรณ กุลวงษ์วานิชย์ บรรณาธิการ นิตยสารภาพยนตร์ เอนเตอร์เทน
2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสิ่งพิมพ์ที่เคยมีประสบการณ์บริหารนิตยสารภาพยนตร์ไทย ได้แก่
 - 2.1 คุณอลงกรณ์ คล้ายสีแก้ว อดีตบรรณาธิการบริหาร นิตยสารภาพยนตร์ Filmax
 - 2.2 คุณประไพพรรณ เหล่ายนต์ อดีตบรรณาธิการบริหาร นิตยสารภาพยนตร์ Cinemag และผู้ก่อตั้ง ผู้บริหาร และบรรณาธิการสำนักพิมพ์มันดี
3. กลุ่มนักวิชาการด้านนิเทศศาสตร์ วารสารศาสตร์ สื่อสารมวลชน และสื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่
 - 3.1 ดร. วิโรจน์ สุทธิสีมา อาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ และอดีตหัวหน้ากองบรรณาธิการนิตยสารภาพยนตร์ Starpics

3.2 ผศ.ดร. พจนา ฐูปแก้ว ผู้อำนวยการโครงการปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารวิทยา และอาจารย์ประจำกลุ่มวิชาหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์ คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

3.3 ผศ. เกศราพร ทองพุ่มพุกษา อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์ คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแนวคำถาม (Guideline Question) ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) โดยออกแบบให้ข้อความครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ตั้งไว้ และใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งมาตรฐาน (Semi-standardized interview) เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น

โดยการกำหนดแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 6 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการจัดและการบริหารองค์กรของสื่อวิทยุกระจายเสียงในอดีตและปัจจุบัน มีความเหมือนหรือมีความแตกต่างกันอย่างไร

2. การมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ส่งผลกระทบต่ออะไรบ้างต่อการดำเนินธุรกิจวิทยุกระจายเสียงหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ และธุรกิจวิทยุกระจายเสียงหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในทางธุรกิจอย่างไรบ้าง

3. ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ที่ผู้ประกอบการวิทยุกระจายเสียงหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ต้องเผชิญทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยภาพรวมคิดว่าน่าจะมีประการใดบ้าง

4. การวิเคราะห์การจัดการวิทยุกระจายเสียง ตามแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด 4P คือ

- ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)
- ด้านราคา (Price)
- ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)
- ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

คิดว่าแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด 4P ยังมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด กับการทำธุรกิจวิทยุกระจายเสียงหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคปัจจุบัน หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด 4P ไปในรูปแบบใด

5. รูปแบบการดำเนินธุรกิจวิทยุกระจายเสียงหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในอนาคตควรเป็นเช่นไร และจะมีวิธีใดบ้างที่สามารถนำมาใช้ในการปรับตัวเพื่อสู้กับ Disruptive Technology ที่กำลังส่งผลกระทบต่อวิทยุกระจายเสียงหรือธุรกิจวิทยุกระจายเสียงหรือธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในยุคปัจจุบัน

6. ในด้านวิชาการ คิดว่าการจัดการเรียนการสอนด้านวารสารศาสตร์และสื่อสิ่งพิมพ์ ควรมีการปรับตัวไปในทิศทางใด เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการของสังคม

สรุปผลการศึกษา

สำหรับผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสารภาพยนตร์ไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์” สามารถสรุปผลออกเป็น 3 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ปัญหาการดำเนินธุรกิจของสื่อ นิตยสารภาพยนตร์ไทย ที่เคยมีมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

ปัญหาการดำเนินธุรกิจของสื่อ นิตยสารภาพยนตร์ไทย ที่เคยมีมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน สามารถสรุปออกได้เป็น 4 ข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ปัญหาเรื่องรายได้

ปัญหาเรื่องรายได้ นับเป็นปัญหาสำคัญอันดับหนึ่ง ของการทำธุรกิจนิตยสารตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ปัญหาเรื่องรายได้ของสื่อ นิตยสาร สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) ปัญหาเรื่องรายได้จากค่าโฆษณา 2) ปัญหาเรื่องรายได้จากยอดขาย โดยสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) ปัญหาเรื่องรายได้จากค่าโฆษณา

โดยปกติแล้วนิตยสารเกือบจะทุกเล่มที่ปรากฏบนแผงหนังสือ ไม่สามารถดำรงจนอยู่ได้ด้วยรายได้จากยอดขายแต่เพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องอาศัยรายได้จากการขายโฆษณามาช่วยสนับสนุน ถ้ายอดขายของโฆษณาทกลงจนถึงจุดวิกฤติ นิตยสารฉบับนั้น ๆ ก็จะไม่สามารถคงอยู่ต่อไปได้

ดังนั้นสื่อ นิตยสารทุกเล่ม จึงจำเป็นต้องหากลเม็ดต่าง ๆ เพื่อดึงดูดเม็ดเงินโฆษณาให้เข้ามา รูปแบบการขายโฆษณาของสื่อ นิตยสารจะมีความหลากหลาย แตกต่างกันไปตามความต้องการของลูกค้าในแต่ละยุค หรือแตกต่างกันไปตามเอกลักษณ์ของนิตยสารแต่ละเล่ม

ในกรณีของนิตยสารภาพยนตร์ไทย โฆษณาที่ลงในนิตยสารจะมีทั้งโฆษณาในรูปแบบของกระดาษ (Magazine Advertisement) ซึ่งตีพิมพ์โฆษณาสินค้าและบริการต่าง ๆ แทรกอยู่ในเล่ม ในรูปของโฆษณาแฝง (Advertorial) ที่เขียนขึ้นในรูปของเนื้อหาหรือบทความต่าง ๆ หรือแม้แต่หน้าปก เช่น ปกหน้า หรือปกหลังของนิตยสาร ก็สามารถนำมาเป็นพื้นที่ในการขายโฆษณาได้เช่นกัน นอกจากนี้แล้วยังมีโฆษณาในรูปแบบอื่น ๆ เช่น ตัวอย่างของสินค้า ที่ถูกนำมาแจกควบคู่ไปกับนิตยสาร

ในยุคหนึ่ง รูปแบบของโฆษณาที่เจ้าของสินค้าและบริการนิยมมาก ในการลงโฆษณากับนิตยสารภาพยนตร์ไทยก็คือ โฆษณาในรูปแบบของกิจกรรมพิเศษ (Event) เช่น การจัดกิจกรรมดูหนังภาพยนตร์ฟรี ซึ่งในการจัดแต่ละครั้งก็จะมี การตั้งบูธโปรโมทสินค้าและบริการควบคู่กันไปด้วย

นิตยสารภาพยนตร์บางเล่ม ก็ใช้วิธีการจัดกิจกรรมพิเศษตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ โดยมีการนำนักแสดงหรือผู้กำกับภาพยนตร์ไทยที่กำลังเป็นกระแสอยู่ในช่วงเวลานั้น มาทำกิจกรรมร่วมกับนักเรียนหรือนักศึกษา ซึ่งในกิจกรรมที่จัดก็จะมี การตั้งบูธโปรโมทสินค้าและบริการควบคู่กันไปด้วย หรือใช้การจัดกิจกรรมพิเศษในรูปของการจัดประกวด เช่น การจัดประกวดบทภาพยนตร์ หรือการประกวดภาพยนตร์สั้น ซึ่งในการจัดประกวดแต่ละครั้ง ก็จะมีการลงชื่อของสินค้าและบริการในฐานะของผู้สนับสนุนกิจกรรม ให้ผู้อ่านได้เห็นอย่างชัดเจน

2) ปัญหาเรื่องรายได้ยอดขาย

ปัญหาเรื่องรายได้ยอดขาย เป็นปัญหาที่มีความสำคัญรองลงมา จากปัญหาเรื่องการหาโฆษณา เพราะถึงแม้ นิตยสารส่วนใหญ่บนแผงหนังสือ จะอาศัยรายได้จากโฆษณาเป็นรายได้หลักในการดำเนินธุรกิจ แต่รายได้จากยอดขายก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน เพราะสื่อนิตยสารอาศัยรายได้จากสองแหล่งใหญ่นี้ มาเป็นตัวสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ในการขายโฆษณานั้น สิ่งที่ทางฝ่ายขายจะนำไปใช้กล่าวอ้าง และชี้ชวนให้เจ้าของสินค้าและบริการตัดสินใจลงโฆษณากับนิตยสารก็คือ ยอดพิมพ์ ซึ่งถ้าหากนิตยสารฉบับใดมียอดพิมพ์สูง ก็สามารถเรียกอัตราค่าโฆษณาได้สูง ซึ่งยอดขายและยอดพิมพ์ก็มีความสัมพันธ์กัน เพราะในการออกนิตยสารแต่ละฉบับ ก็จะมียอดตีพิมพ์ที่ไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับการประมาณการของกองบรรณาธิการ ว่านิตยสารฉบับนั้น ๆ ควรที่จะมียอดตีพิมพ์เท่าไร เพื่อไม่ให้มีนิตยสารถูกส่งคืนกลับมาเกินไป

ดังนั้นผู้ผลิตนิตยสารทุกเล่ม จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทั้งเนื้อหา และรูปแบบการนำเสนอ มีการหาจุดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์ของตัวเอง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อ่าน และเพื่อให้สามารถขยายตลาดออกไปยังผู้อ่านกลุ่มใหม่ ๆ ได้ต่อไป

1.2 ปัญหาเรื่องข้อมูลดิบสำหรับนำมาใช้จัดทำเนื้อหา

ปัญหาเรื่องข้อมูลดิบสำหรับนำมาใช้จัดทำเนื้อหา เป็นปัญหาที่คนทำนิตยสารภาพยนตร์ไทย ต้องพบเจอ ปัญหาเรื่องข้อมูลดิบจะเห็นชัดเจนมากที่สุดในยุคที่ยังไม่มีสื่ออินเทอร์เน็ต หรือโซเชียลมีเดีย เนื่องจากข้อมูลดิบที่นำมาใช้ในการจัดทำนิตยสารภาพยนตร์ จะถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ คือ

1) ข้อมูลดิบที่สามารถหาเองได้

ข้อมูลในส่วนนี้จะได้มาจากการสัมภาษณ์ การทำข่าวต่าง ๆ ของกองบรรณาธิการ เช่น การเยี่ยมชมกองถ่ายภาพยนตร์ไทย

2) ข้อมูลดิบที่ต้องพึ่งพาจากแหล่งข้อมูลอื่น

ข้อมูลในส่วนนี้จะแบ่งย่อยออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ข้อมูลที่ทางค่ายหนังสือส่งมาให้ในรูปแบบของเอกสารประชาสัมพันธ์ ซึ่งเรียกว่า Production Note และ ข้อมูลที่ได้จากการแปลนิตยสารภาพยนตร์ต่างประเทศ หรือแปลข่าวที่ส่งมาในรูปแบบของเทเลกซ์ (Telex)

ในส่วนของมูลดิบที่สามารถหาเองได้ มักไม่ค่อยเป็นปัญหา เพราะเป็นสิ่งที่ทางกองบรรณาธิการสามารถควบคุมได้ และอาศัยความสามารถของกองบรรณาธิการในการจัดทำโดยตรง ข้อมูลส่วนที่เป็นปัญหามากที่สุดคือ ข้อมูลดิบที่ต้องพึ่งพาจากแหล่งข้อมูลอื่น เช่น ข้อมูลจากเอกสารประชาสัมพันธ์ หรือ Production Note ถึงแม้ว่าจะเป็นข้อมูลที่ไม่มีค่าใช้จ่าย และมีความสม่ำเสมอในการได้รับข้อมูล แต่เนื่องจากเนื้อหาใน Production Note ที่ทางค่ายหนังสือส่งให้กับนิตยสารภาพยนตร์ไทยแต่ละเล่ม จะมีเนื้อหาที่เหมือนกัน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของกองบรรณาธิการที่จะต้องทำการเรียบเรียง (Re-write) ข้อมูลใหม่ ด้วยสำนวนภาษาที่เป็นแบบฉบับของตัวเอง

หรือในกรณีของข้อมูลที่ได้จากการแปลนิตยสารภาพยนตร์ต่างประเทศ ข้อมูลส่วนนี้จะมีค่าใช้จ่าย เนื่องจากต้องลงทุนซื้อนิตยสารภาพยนตร์ต่างประเทศมาแปลเอง และยังมีปัญหาจากความล่าช้าของการจัดส่ง ที่ต้องรอให้นิตยสารภาพยนตร์ต่างประเทศที่ต้องการใช้ออกวางจำหน่าย และถูกจัดส่งเข้ามายังประเทศไทย ทำให้บางครั้งข้อมูลที่ได้รับก็มีความล่าช้าไปมาก

1.3 ปัญหาเรื่องความเร็วของการจัดเตรียมต้นฉบับเพื่อตีพิมพ์

ปัญหาเรื่องความเร็วของการจัดเตรียมต้นฉบับเพื่อตีพิมพ์ ปัญหาข้อนี้เป็นปัญหาที่ต่อเนื่องตามมาจากปัญหาเรื่องข้อมูลดิบสำหรับนำมาใช้จัดทำเนื้อหา เนื่องจากในยุคที่ยังไม่มีสื่ออินเทอร์เน็ตและโซเชียลมีเดีย คนทำนิตยสารพึ่งพาแหล่งข่าวสารจากภายนอก โดยเฉพาะนิตยสารภาพยนตร์ที่เน้นนำเสนอเนื้อหาภาพยนตร์ต่างประเทศ และข่าวความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในแวดวงฮอลลีวูด ทำให้ต้องอาศัยต้นฉบับจากนิตยสารต่างประเทศมาแปล หรือบางครั้งก็ต้องอาศัยการแปลข่าวจากเทเลกซ์ (Telex)

ขั้นตอนของการได้มาซึ่งข้อมูลดิบ ขั้นตอนของการแปล และขั้นตอนของเรียบเรียงเนื้อหาให้เป็นสำนวนที่อ่านง่าย และคงความเป็นเอกลักษณ์ของนิตยสารภาพยนตร์แต่ละเล่ม ขั้นตอนเหล่านี้เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เวลา และในบางครั้งก็ต้องพบกับสถานะที่ไม่อาจควบคุมได้ เช่น ในกรณีที่นิตยสารต้นฉบับจากต่างประเทศวางแผงช้ากว่ากำหนด หรือการจัดส่งนิตยสารจากต่างประเทศเข้ามายังประเทศไทยมีความล่าช้า

ทั้งหมดที่กล่าวมานั้น ส่งผลกระทบต่อตรงต่อระยะเวลาในการจัดเตรียมต้นฉบับเพื่อตีพิมพ์ การปิดเล่ม และยังส่งผลกระทบต่อกำหนดการวางแผนของนิตยสาร ที่อาจเกิดความล่าช้าตามมาได้ โดยนิตยสารภาพยนตร์ไทยที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดในกรณีนี้ก็คือ นิตยสารภาพยนตร์เอนเตอร์เทน เพราะเป็น

นิตยสารภาพยนตร์มีจุดขายคือเรื่องของความรวดเร็ว ในการนำเสนอข่าวสารของแวดวงบันเทิง ต่างประเทศเป็นหลัก

1.4 ปัญหาเรื่องช่องทางการจัดจำหน่าย

ปัญหาเรื่องช่องทางการจัดจำหน่าย สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนด้วยกัน คือ ปัญหาเรื่องสายส่ง และ ปัญหาเรื่องการจัดวางนิตยสารบนแผง โดยสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) ปัญหาเรื่องสายส่ง

ปัญหาเรื่องสายส่ง เป็นปัญหาสำคัญอีกหนึ่งปัญหา ที่ผู้ดำเนินธุรกิจนิตยสารต้องเผชิญ เนื่องจากขั้นตอนในการกระจายนิตยสาร หลังจากที่ตีพิมพ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว การกระจายนิตยสารไปยังร้านหนังสือ หรือไปยังแผงหนังสือต่าง ๆ ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด จำเป็นต้องอาศัยสายส่งช่วยในการดำเนินการ

สำนักพิมพ์ที่ตีพิมพ์นิตยสารภาพยนตร์ หรือนิตยสารแนวอื่น ๆ รวมไปถึงหนังสือเล่ม เช่น พ็อกเก็ตบุ๊ก ส่วนใหญ่แล้วไม่มีสายส่งเป็นของตนเอง ดังนั้นการกระจายนิตยสารหรือหนังสือไปสู่มือของคนอ่าน จะทั่วถึงหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของสายส่งเป็นสำคัญ

ในกรณีของนิตยสารภาพยนตร์ไทย ในยุคอดีตที่ธุรกิจนิตยสารยังเฟื่องฟู ปัญหาเรื่องสายส่งมักไม่ค่อยเกิดขึ้น เนื่องจากนิยมใช้สายส่งที่มีขนาดใหญ่ มีชื่อเสียงเชื่อถือได้ และมีการดำเนินธุรกิจในด้านนี้มาอย่างต่อเนื่องยาวนาน ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสายส่ง มักเกิดขึ้นกับการใช้บริการสายส่งขนาดเล็ก เช่น สายส่งในต่างจังหวัด โดยปัญหาของสายส่งที่มักพบ เช่น ปัญหาของการที่จัดส่งนิตยสารไปแล้ว แต่ไม่สามารถเรียกเก็บเงินได้ หรือเก็บเงินได้ไม่ครบ เป็นต้น ซึ่งในการดำเนินธุรกิจนิตยสารในปัจจุบัน ก็ยังจำเป็นต้องอาศัยสายส่งทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กควบคู่ไปด้วยกัน

2) ปัญหาเรื่องการจัดวางนิตยสารบนแผง

ปัญหาเรื่องการจัดวางนิตยสารบนแผง เป็นปัญหาที่ผู้ผลิตนิตยสารควบคุมได้ยาก เพราะขั้นตอนต่อมาหลังจากสายส่งกระจายนิตยสารไปยังร้านหนังสือ หรือแผงหนังสือต่าง ๆ แล้ว การนำนิตยสารขึ้นไปจัดเรียงบนแผงเป็นหน้าที่ของร้านหนังสือหรือของแผงหนังสือนั้น ๆ

การจัดเรียงนิตยสารขึ้นแผงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะผู้อ่านจะมองเห็นนิตยสารหรือไม่ ขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่นิตยสารนั้น ๆ ถูกจัดเรียงเอาไว้ ถ้านิตยสารถูกจัดเรียงโดยการเอาไปไว้ข้าง ๆ แผง ในมุมที่ไม่ดึงดูดสายตา หรือถูกจัดเรียงโดยมีนิตยสารเล่มอื่นซ้อนทับอยู่ ผู้อ่านก็จะหานิตยสารเล่มที่ต้องไม่เจอ

ในบางครั้งปัญหาที่ทางสำนักพิมพ์ผู้ผลิตนิตยสารเจอ อีกคือ ปัญหาเรื่องการเติมนิตยสารบนแผง ซึ่งบางครั้งร้านหนังสือหรือแผงหนังสือที่รับนิตยสารไปขาย ไม่นำนิตยสารไปเติมแทนส่วนที่ถูกขายออกไปแล้ว ทำให้ผู้อ่านนิตยสารที่ต้องการไม่ได้ หรือคิดว่านิตยสารเล่มดังกล่าวขาดตลาด ดังนั้นในบางครั้งทางสำนักพิมพ์จึงต้องแก้ปัญหา ด้วยการลงไปสำรวจแผงหนังสือต่าง ๆ ด้วยตนเอง แต่ก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหาในข้อนี้ได้อย่างถาวร

ส่วนที่ 2 ผลกระทบของการมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจสื่อ นิตยสาร ภาพยนตร์ไทย

ผลกระทบของการมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจสื่อ นิตยสาร ภาพยนตร์ไทย สามารถสรุปออกได้เป็น 4 ข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ปัญหาเรื่องรายได้

ปัญหาเรื่องรายได้ เป็นปัญหาสำคัญของคนทำธุรกิจนิตยสาร ที่ส่งผลกระทบต่อเนืองมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ในยุคสื่อสังคมออนไลน์ปัญหาเรื่องรายได้ ปัญหาเรื่องรายได้ขยายตัวอย่างรุนแรงจนเข้าขั้นวิกฤติ จะเห็นได้จากในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (2559-2560) มีนิตยสารปิดตัวไปหลายฉบับ ซึ่งนิตยสารบางฉบับที่ปิดตัวก็มีวาระตีพิมพ์ต่อเนื่องยาวนานนับ 10 ปี เช่น นิตยสารสกุลไทย หรือ นิตยสารคู่สร้างคู่สม

โดยปัญหาเรื่องรายได้ในยุคสื่อสังคมออนไลน์ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) ปัญหาเรื่องรายได้จากค่าโฆษณา 2) ปัญหาเรื่องรายได้จากยอดขาย โดยสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) ปัญหาเรื่องรายได้จากค่าโฆษณา

ปัญหาเรื่องรายได้จากค่าโฆษณา คือผลกระทบที่ชัดเจนที่สุด ซึ่งเกิดจากการมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ถึงแม้ว่าตั้งแต่อดีตปัญหาเรื่องรายได้จากโฆษณา จะเป็นปัญหาที่ผู้ดำเนินธุรกิจนิตยสารทุกรายต้องเผชิญ แต่ความรุนแรงของปัญหานี้เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เมื่อสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Facebook, Line หรือ YouTube เริ่มเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้น

ผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไทยทุกรายให้คำตอบตรงกันว่า ผลกระทบที่ชัดเจนและรุนแรงที่สุด คือผลกระทบด้านโฆษณา โดยกับเฉพาะโฆษณาที่เป็นรายย่อย ที่ไม่ได้ซื้อโฆษณาในลักษณะของการทำสัญญารายปี ซึ่งบางสินค้าหรือบริการก็ทำการถอนโฆษณาที่เคยลงเป็นประจำออกไป หรือแม้แต่ทางค่ายหนังเอง ซึ่งโดยปกติแล้วเป็นสินค้าที่อยู่คู่กับนิตยสารภาพนตร์มาตลอด ก็มีการลดจำนวนครั้งในการลงโฆษณา ลง หรือใช้วิธีการเลือกลงโฆษณาเฉพาะช่วงเวลา ที่ต้องการโปรโมทหนังเป็นบางเรื่องเท่านั้น

เหตุผลสำคัญที่รายได้จากโฆษณาลดลง เป็นเพราะการเกิดขึ้นของสื่อใหม่ เช่น Facebook หรือ เว็บไซต์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นสื่อที่ง่ายต่อการเข้าถึง และอยู่ในกระแสความนิยมของผู้อ่านทั่วไป ดังนั้นเจ้าของสินค้าและบริการ รวมไปถึงค่ายหนังจึงพร้อมใจเทเม็ดเงินโฆษณาจำนวนมาก ไปลงกับสื่อออนไลน์ที่มีความรวดเร็ว และถูกมองว่าสามารถสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้ดีกว่าสื่อเก่าดั้งเดิม เช่น สื่อวิทยุ โทรทัศน์

ในกรณีของนิตยสารภาพยนตร์ Filmax จากการสัมภาษณ์บรรณาธิการ ทำให้ได้คำตอบที่ชัดเจนว่า เหตุผลที่นิตยสารภาพยนตร์ Filmax ต้องปิดตัวลง มาจากสาเหตุเดียวเท่านั้นคือ “ไม่สามารถหาโฆษณา” ได้ ซึ่งสาเหตุเกิดจากการมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ เนื่องจากโฆษณาหลักของนิตยสาร Filmax มาจากธุรกิจสินค้าแผ่น DVD ภาพยนตร์ การมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ส่งผลให้ธุรกิจขายแผ่น DVD ภาพยนตร์ต้องล่มสลายลง เนื่องจากผู้บริโภคหันไปดูภาพยนตร์ทางออนไลน์มากขึ้น ทั้งในระบบที่ถูกลิขสิทธิ์และละเมิดลิขสิทธิ์ ดังนั้นเมื่อธุรกิจขายแผ่น DVD ซึ่งเป็นรายได้โฆษณาหลักสูญหายไป นิตยสารภาพยนตร์ Filmax จึงไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้

2) ปัญหาเรื่องรายได้ยอดขาย

ปัญหาเรื่องรายได้จากยอดขายนิตยสารที่ตกลง ซึ่งเกิดจากการมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ เป็นสิ่งที่ถูกสะท้อนออกมาให้เห็นจากกลุ่มสัมภาษณ์ทุกคน ทั้งกลุ่มคนทำนิตยสารภาพยนตร์ไทย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสิ่งพิมพ์ และกลุ่มนักวิชาการด้านสื่อสิ่งพิมพ์ ทุกคนให้ความเห็นตรงกันว่า ปัญหาเรื่องของยอดขายมีความรุนแรงมากที่สุด เมื่อยุคสื่อสังคมออนไลน์มาถึง ซึ่งปัญหานี้จะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับปัญหาเรื่องรายได้จากค่าโฆษณา

โดยช่วงเวลาที่ปัญหาเรื่องยอดขาย รวมทั้งปัญหาเรื่องรายได้จากค่าโฆษณา แสดงผลกระทบอย่างชัดเจนคือในช่วง 5 ปีย้อนหลัง (2556-2560) นิตยสารภาพยนตร์ไทยบางเล่มเริ่มประสบกับภาวะขาดทุน เช่น นิตยสารภาพยนตร์ Starpics ที่ระบุว่าถ้าไม่นับเฉพาะผลประกอบการเฉพาะปี 2560 ในส่วนของนิตยสารรายเดือนถือว่าขาดทุน แต่โดยภาพรวมแล้วยังคงดำเนินธุรกิจต่อไปได้ เนื่องจากนิตยสารภาพยนตร์ Starpics มีรายได้จากแหล่งอื่นมาช่วยเสริม เช่น การขายหนังสือเล่มพิเศษต่าง ๆ เป็นต้น

นิตยสารภาพยนตร์เอนเตอร์เทน คือตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงผลกระทบด้านยอดขาย ที่เกิดขึ้นจากการมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ได้ดีที่สุด เนื่องด้วยในอดีต สมัยที่สื่อวิทยุยังอยู่ในยุครุ่งเรือง เอนเตอร์เทน เป็นนิตยสารภาพยนตร์ไทยเพียงฉบับเดียว ที่สามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้ด้วยยอดขายเพียงอย่างเดียว เนื่องจากเป็นนิตยสารที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ และมียอดพิมพ์ที่สูงมาก ดังนั้นนโยบายที่กองบรรณาธิการได้รับจากผู้บริหารก็คือ ให้ความสำคัญมากกว่าการหารายได้จากโฆษณา และมองว่ารายได้จากโฆษณาเป็นเพียงแค่ส่วนเสริมกำไรเท่านั้น

แต่ในยุคปัจจุบัน ยอดขายของนิตยสารอินเทอร์เน็ตลดลง ถึงแม้ว่าจะยังอยู่ในระดับที่ถึงแม้จะไม่ มีโฆษณาเข้ามาเลยก็ยังคงอยู่ได้ แต่นโยบายการบริหารก็เริ่มเปลี่ยนไป นั่นคือ ในแต่ละเล่มทางฝ่ายขาย จะต้องหาค่าโฆษณาให้เพียงพอกับต้นทุนการผลิต และเปลี่ยนยอดขายที่ได้ในแต่ละรอบการพิมพ์ เป็นผล กำไรแทน

2.2 ปัญหาเรื่องโครงสร้างองค์กรที่เปลี่ยนไป

ในยุคสื่อสังคมออนไลน์ สิ่งหนึ่งที่เปลี่ยนไปอย่างเห็นได้ชัดก็คือเรื่องของโครงสร้างองค์กร ซึ่งถ้า เทียบโครงสร้างองค์กรของสื่อ นิตยสารภาพยนตร์ไทยในยุคอดีตและปัจจุบัน สามารถแบ่งความ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ออกได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) ความเปลี่ยนแปลงด้านขนาดขององค์กร 2) ความ เปลี่ยนแปลงด้านภาระหน้าที่ในการทำงาน โดยสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1) ความเปลี่ยนแปลงด้านขนาดขององค์กร

ขนาดขององค์กรนิตยสารภาพยนตร์ในยุคสื่อสังคมออนไลน์ จะมีขนาดที่หดเล็กลง (Downsize) เพราะสาเหตุหลักคือรายได้จากค่าโฆษณา และรายได้จากยอดขายที่ลดต่ำลงอย่างมาก ในสมัยอดีตที่สื่อ นิตยสารยังอยู่ในยุครุ่งเรือง ขนาดของกองบรรณาธิการนิตยสารภาพยนตร์ที่ใหญ่ที่สุด อาจมีจำนวน สมาชิกประจำกองบรรณาธิการมากถึง 6-7 คน ตัวอย่างเช่น นิตยสารภาพยนตร์ Starpics โดยแบ่ง บรรณาธิการเล่มหรือหัวหน้ากองบรรณาธิการ ผู้ช่วยบรรณาธิการจำนวน 2 คน และมีกองบรรณาธิการ ประจำอีก 2-3 คน นักข่าวต่างประเทศ และนักเขียนฟรีแลนซ์อีกจำนวนมาก

แต่เมื่อมาถึงยุคสื่อสังคมออนไลน์ ขนาดของกองบรรณาธิการจะหดเล็กลง โดยอาจเหลือจำนวน สมาชิกประจำกองบรรณาธิการเพียงแค่ 2-3 เท่านั้น โดยนิตยสารภาพยนตร์ Bioscope เป็นนิตยสาร ภาพยนตร์ที่มีจำนวนสมาชิกประจำกองบรรณาธิการน้อยที่สุด คือ 2 คน แบ่งเป็น บรรณาธิการ และ กอง บรรณาธิการ จำนวนอย่างละ 1 คนเท่านั้น

2) ความเปลี่ยนแปลงด้านภาระหน้าที่ในการทำงาน

การทำงานในองค์กรนิตยสารหรือสื่อสิ่งพิมพ์ จะใช้ระบบแบ่งงานกันทำโดยแยกออกเป็นแผนก ต่าง ๆ ในกรณีของสื่อ นิตยสารภาพยนตร์ไทยเองก็เช่นเดียวกัน ในสมัยอดีตการแบ่งแผนกการทำงานจะมีความชัดเจนและหลากหลาย เช่น ในขั้นตอนการทำงานของนิตยสารหนึ่งเล่ม อาจแบ่งแผนกที่รับผิดชอบ งานออกได้เป็น ฝ่ายบริหาร ฝ่ายคนทำเนื้อหาหรือกองบรรณาธิการ ฝ่ายสนับสนุน ฝ่ายศิลปกรรม ฝ่าย การตลาด ฝ่ายการจัดการพิมพ์ที่ทำหน้าที่ประสานงานกับโรงพิมพ์ ดังนั้นขนาดขององค์กรจึงมีขนาดที่ ค่อนข้างใหญ่

เมื่อยุคสื่อสังคมออนไลน์มาถึง การแบ่งแผนกต่าง ๆ ที่แยกย่อยออกไปเช่นนี้เริ่มหายไป เริ่มมีการบูรรวมแผนกงานเข้าด้วยกัน ทำให้ภาระหน้าที่ของสมาชิกในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงเปลี่ยนไป เช่น บรรณาธิการอาจจะต้องลงมาจัดการการพิมพ์เอง และอาจจะต้องลงมาทำในตำแหน่งผู้ช่วยบรรณาธิการควบคู่กันไปด้วย หรืออาจต้องทำงานเหมือนกับกองบรรณาธิการ เช่น ต้องลงไปสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง หรือกองบรรณาธิการที่แต่เดิมรับผิดชอบเฉพาะในส่วนของเนื้อหา อาจจะต้องลงมาช่วยดูในส่วนของการจัดรูปเล่มควบคู่กันไปด้วย

2.3 ปัญหาเรื่องช่องทางการจัดจำหน่าย

ช่องทางการจัดจำหน่ายของสื่อวิทยุกระจายเสียงในอดีต อาศัยสายส่งช่วยในการกระจายวิทยุกระจายเสียงจากโรงพิมพ์ ไปสู่ร้านหนังสือและแผงหนังสือต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั่วประเทศ แต่เมื่อยุคสื่อสังคมออนไลน์มาถึง ระบบสายส่งและร้านค้าที่รับวิทยุกระจายเสียงไปจำหน่าย เริ่มเกิดผลกระทบอย่างรุนแรง เนื่องจากความนิยมในการอ่านหนังสือหรือวิทยุกระจายเสียงที่ตีพิมพ์ด้วยกระดาษลดน้อยลง ทำให้รายได้จากการขายหนังสือหรือวิทยุกระจายเสียงลดลงตามไปด้วย

ผลที่ตามมาคือ มีร้านหนังสือและแผงหนังสือรายย่อยปิดตัวไปเป็นจำนวนมาก และผลจากการปิดตัวของร้านหนังสือและแผงหนังสือ ก็ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจของสายส่งด้วยเช่นกัน เพราะเมื่อไม่มีสินค้า (หนังสือหรือวิทยุกระจายเสียง) ให้จัดส่ง สายก็ขาดรายได้และไม่สามารถดำรงธุรกิจต่อไปได้

ผลกระทบที่เกิดขึ้นจึงมีลักษณะเป็นลูกโซ่ เมื่อจำนวนของสายส่งที่ปิดกิจการมีมากขึ้น ต้นทุนในการจัดจำหน่ายวิทยุกระจายเสียงก็จะเพิ่มขึ้นตาม รวมถึงส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจของสื่อวิทยุกระจายเสียงไปสู่มีผู้อ่าน ที่ทำได้ยากมากขึ้น เพราะร้านหนังสือและแผงหนังสือขนาดเล็กทยอยปิดตัวไปเรื่อย ๆ ดังนั้นถ้าผู้อ่านต้องการที่จะอ่านวิทยุกระจายเสียงไทยก็อาจจะต้องเดินทางไกลขึ้น เพื่อไปซื้อวิทยุกระจายเสียงในร้านขายหนังสือขนาดใหญ่เท่านั้น ซึ่งผลของการหาวิทยุกระจายเสียงได้ยาก ก็จะส่งผลกระทบต่อทั้งยอดขายและความนิยม ในตัวของวิทยุกระจายเสียงเล่มนั้น ๆ ต่อเนื่องกันไป

2.4 ปัญหาเรื่องของรสนิยมและพฤติกรรมของคนอ่านที่เปลี่ยนไป

ในสมัยอดีตสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือหรือวิทยุกระจายเสียงเป็นช่องทางสำคัญ ในการได้มาซึ่งความรู้และความบันเทิงของประชาชนทั่วไป แต่เมื่อเข้าสู่ยุคสื่อสังคมออนไลน์ ผู้อ่านมีทางเลือกมากขึ้น สื่อสมัยใหม่ เช่น เว็บไซต์ หรือ Facebook เริ่มเข้ามามีบทบาทแทนที่สื่อสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิม ด้วยคุณสมบัติที่เหนือกว่าทั้งในเรื่องความเร็วและราคา

ในด้านของความเร็วนั้น สื่อออนไลน์ต่าง ๆ เหนือกว่าสื่อสิ่งพิมพ์อย่างชัดเจน เพราะไม่มีขั้นตอนในการผลิตที่ซับซ้อน ไม่ต้องผ่านกระบวนการพิมพ์และการจัดจำหน่าย เนื้อหา (Content) ที่ถูกผลิตขึ้นสามารถส่งเข้าสู่ช่องทางออนไลน์ได้โดยตรง

ในด้านของราคานั้น สื่อออนไลน์ส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 90 เปิดให้ผู้อ่านสามารถเข้ามาอ่านเนื้อหาได้ฟรี ไม่จำเป็นต้องเสียเงินในการซื้อเหมือนกับสื่อหนังสือหรือนิตยสารแบบดั้งเดิม เนื่องจากออนไลน์มีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำหรืออาจจะไม่มีต้นทุนเลย รวมถึงสื่อออนไลน์ก็ยังสามารถหารายได้จากโฆษณาได้เช่นเดียวกับสื่อสิ่งพิมพ์

ด้วยคุณสมบัติที่เหนือกว่าสื่อสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิมทั้ง 2 ข้อ ส่งผลให้รสนิยมและพฤติกรรมของผู้อ่านเริ่มเปลี่ยนไป ในยุคปัจจุบันผู้อ่านส่วนใหญ่ โดยเฉพาะผู้อ่านที่เป็นวัยรุ่น นิยมอ่านเนื้อหา (Content) ที่มีลักษณะสั้น กระชับ และนำเสนอได้รวดเร็ว อีกทั้งยังต้องการเนื้อหาที่ไม่ต้องเสียเงินในการซื้อ ซึ่งสื่อออนไลน์สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในยุคปัจจุบันได้มากกว่า

ในกรณีของนิตยสารภาพยนตร์ไทย ผลกระทบข้อนี้จะเห็นได้อย่างชัดเจน เพราะในปัจจุบันข่าวความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของวงการภาพยนตร์ทั้งไทยและต่างประเทศ รวมถึงบทความวิเคราะห์ด้านภาพยนตร์ สามารถหาอ่านได้อย่างรวดเร็ว และอ่านได้ฟรีในสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ หรือ Facebook Page ที่นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับภาพยนตร์ ซึ่งปัจจุบันช่องทางเหล่านี้มีจำนวนมาก และขยายจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลให้รสนิยมและพฤติกรรมของผู้อ่านเปลี่ยนไป สู่การอ่านเนื้อหาในออนไลน์มากขึ้น

รวมถึงยังมีอีกหนึ่งปัญหา ที่เกิดจากการมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเรื่องของรสนิยมและพฤติกรรมของคนอ่าน นั่นก็คือการละเมิดลิขสิทธิ์ หรือการ “ก๊อปปี้” เนื่องจากเทคโนโลยีที่ก้าวหน้ามากขึ้น การก๊อปปี้ผลงานและการส่งต่อผลงานแบบผิดกฎหมายจึงทำได้ง่ายมากขึ้น เช่น โดยวิธีการสแกน (Scan) หนังสือหรือนิตยสารทั้งเล่ม แล้วส่งต่อผ่านโปรแกรมแชร์ไฟล์ต่าง ๆ ซึ่งปัญหาการละเมิดลิขสิทธิ์นี้ ก็เป็นอีกหนึ่งปัญหาสำคัญที่ผู้ประกอบการธุรกิจหนังสือและนิตยสารต้องเผชิญ และยังไม่สามารถหาทางแก้ไขได้อย่างเป็นรูปธรรม

ส่วนที่ 3 การปรับตัวของสื่อ นิตยสารภาพยนตร์ไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจ

การปรับตัวของสื่อ นิตยสารภาพยนตร์ไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจ สามารถสรุปออกได้เป็น 4 ข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 การปรับตัวด้านโครงสร้างองค์กร

ในยุคสื่อสังคมออนไลน์ โครงสร้างองค์กรของนิตยสารภาพยนตร์ไทยจำเป็นต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วน ดังจะเห็นได้จากของโครงสร้างองค์กรที่หดเล็กลง (Downsize) เช่น ในส่วนของกองบรรณาธิการที่ปัจจุบัน มีจำนวนสมาชิกเฉลี่ยเพียง 2-3 คนเท่านั้น เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่าย

ดังนั้นสมาชิกขององค์กร โดยเฉพาะในส่วนของกองบรรณาธิการซึ่งมีหน้าที่ในการผลิตเนื้อหา (Content) จึงต้องมีลักษณะ “เล็กและคม” คือต้องมีขนาดองค์กรที่เล็กและมีคุณภาพควบคู่ไปด้วยกัน บุคลากรประจำกองบรรณาธิการจำเป็นต้องมีทักษะที่หลากหลาย หรือที่เรียกว่า Multi Skill คือนอกจากจะสามารถผลิตเนื้อหาได้ ยังต้องสามารถทำสิ่งที่เป็นตัวสนับสนุนเนื้อหาได้ด้วย เช่น การจัดหน้า หรือ ศิลปกรรม การทำ Infographic หรือการทำภาพเคลื่อนไหวได้ เพื่อประกอบเนื้อหาในส่วนของออนไลน์

เนื่องจากขนาดขององค์กรถูก Downsize ลง ทำให้จำนวนคนลดลง จำนวนฝ่ายต่าง ๆ ลดลง บุคลากรที่เหลืออยู่จึงต้องมีทักษะที่หลากหลาย สามารถทำหน้าที่แทนคนที่หายไปได้ หรือแม้แต่การหาโฆษณาเองก็ตาม เพราะเนื้อหาของนิตยสารเอง ก็มีบางส่วนที่อยู่ในรูปของโฆษณาแฝง จึงทำให้บางครั้งนักเขียนก็ต้องเป็นผู้ไปติดต่อเพื่อไปหาโฆษณาเองด้วย

3.2 การปรับตัวด้านเนื้อหาที่น่าสนใจ

ในส่วนของ การปรับตัวด้านเนื้อหา เพื่อต่อสู้กับการมาถึงของยุคสื่อสังคมออนไลน์ นิตยสารภาพยนตร์ไทยจำเป็นต้องมีการปรับตัว ด้วยการนำเสนอเนื้อหาที่เป็นเชิงลึกมากขึ้น ในลักษณะของบทความหรือบทวิเคราะห์ที่มีคุณภาพ และที่สำคัญคือเนื้อหาที่น่าสนใจนั้น จะต้องเจาะลึกลงไปมากกว่าเนื้อหาที่อยู่บนสื่อออนไลน์

เนื่องจากสื่อออนไลน์มีข้อได้เปรียบคือเรื่องของความเร็ว และยังเป็นสื่อที่สามารถอ่านได้ฟรี ดังนั้นทางรอดเดียวของนิตยสารภาพยนตร์คือ ไม่เข้าไปแข่งขันเรื่องความเร็วในการนำเสนอ แต่ใช้การแข่งขันเรื่องของคุณภาพเนื้อหาแทน

คำว่า **Content is King** เป็นสิ่งที่ยังจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไทย แต่ผู้ผลิตเนื้อหาจำเป็นต้องทำความเข้าใจ และแสวงหาผู้อ่านที่แท้จริงของตนเองให้เจอ เพราะในอดีตมีนิตยสารจำนวนมากที่น่าสนใจเนื้อหาที่มีคุณภาพ แต่ไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไป เหตุผลเพราะเนื้อหาที่น่าสนใจนั้นไม่เหมาะสมกับกลุ่มผู้อ่านที่มีอยู่ในปัจจุบัน

นอกจากนั้นผู้ดำเนินธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไทย จะสนใจแต่เพียงเรื่องของการผลิตเนื้อหา (Content) อย่างเดียวไม่ได้ จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการนำเสนอเนื้อหาควบคู่กันไปด้วย เพราะในยุคสื่อสังคมออนไลน์มีเนื้อหาที่ถูกผลิตขึ้นในแต่ละวันจำนวนมหาศาล ดังนั้นผู้ดำเนินธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์

ไทย จึงจำเป็นที่จะต้องคิดหากกลยุทธ์แบบใหม่ ๆ เพื่อให้เนื้อหาที่ตนเองผลิตขึ้น ส่งตรงไปยังผู้อ่านที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้อย่างไม่ผิดพลาด

ตัวอย่างของกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถนำมาใช้ได้ คือการสร้างแบรนด์ (Branding) นั่นคือ ผู้ผลิตนิตยสารภาพยนตร์ไทย จะต้องคิดค้นทุกวิถีทางที่จะทำให้นิตยสารของตนเอง กลายเป็นแบรนด์ในใจของผู้อ่าน และกลายเป็นแบรนด์ที่คนทั่วไปรู้จัก ซึ่งการทำ Branding จะสามารถต่อยอดธุรกิจนิตยสารออกไปได้ เช่น จากนิตยสารที่ตีพิมพ์ด้วยกระดาษ ไปสู่การหารายได้จากการทำกิจกรรมพิเศษ (Event) และจากกิจกรรมพิเศษที่จัดขึ้น ก็สามารถต่อยอดไปสู่สินค้าหรือบริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมพิเศษนั้น ๆ เป็นต้น สิ่งสำคัญก็คือ ผู้ผลิตนิตยสารจะต้องมองว่าตนเองไม่ได้ทำกระดาษอยู่ แต่มองว่าตนคือคนผลิต Content และ Content ที่ว่าต้องพร้อมที่จะไปแตะมือกับพันธมิตรอื่น ๆ ในทุกช่องทางได้หมด

อีกหนึ่งกลยุทธ์ที่เริ่มมีนิตยสารภาพยนตร์ไทยนำมาใช้ และได้ผลอย่างเป็นรูปธรรมก็คือ การเปลี่ยนคุณค่าของสื่อ นิตยสาร ที่แต่เดิมถูกใช้ในรูปของการให้ความรู้ (Education) และความบันเทิง (Entertain) มาเป็นคุณค่าในลักษณะของสะสม (Collection) ด้วยการทำรูปเล่มให้น่าเก็บสะสม และมีการนำเสนอเนื้อหาแบบเจาะลึก ลงไปเฉพาะภาพยนตร์แต่ละเรื่อง ตัวอย่างในกรณีนี้ เช่น การออกนิตยสารภาพยนตร์เล่มพิเศษ ของนิตยสารภาพยนตร์ Starpics ซึ่งนำเสนอเนื้อหาแบบเจาะลึกลงไปเฉพาะภาพยนตร์ที่มีความน่าสนใจ และเป็นกระแสอยู่ในช่วงเวลานั้น เช่น นิตยสารเล่มพิเศษ Jurassic park, Godzilla หรือ Transformers เป็นต้น

3.3 การปรับตัวด้านช่องทางในการนำเสนอเนื้อหา

ในยุคสื่อสังคมออนไลน์ ผู้ดำเนินธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไทย จำเป็นที่จะต้องมองหาช่องทางในการนำเสนอเนื้อหา (Content) ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เนื่องจากความสื่อที่ตีพิมพ์ในรูปของกระดาษเสื่อมความนิยมลง ผู้อ่านส่วนใหญ่เปลี่ยนรสนิยมและพฤติกรรมการอ่าน ไปอ่านเนื้อหาที่อยู่ในช่องทางออนไลน์ โดยช่องทางออนไลน์ที่เป็นที่นิยมมากที่สุดสำหรับการอ่านในยุคปัจจุบันก็คือ Facebook และ เว็บไซต์

ดังนั้นการเปิดช่องทาง (Channel) การนำเสนอเนื้อหาใหม่ ๆ เช่น การเปิดช่องทางออนไลน์ โดยใช้ Facebook Page ของตัวเอง เพื่อนำเสนอเนื้อหาควบคู่ไปกับช่องทางเก่าคือนิตยสาร จึงเป็นทางเลือกที่ดี เพราะนอกจากจะสามารถใช้เพื่อนำเสนอเนื้อหาต่าง ๆ ซึ่งไม่สามารถรอเวลาเพื่อลงตีพิมพ์ในนิตยสารได้ เช่น การประกาศผลรางวัลต่าง ๆ ของเวทีประกวดภาพยนตร์ทั้งของไทยและต่างประเทศ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้อ่านนิตยสารภาพยนตร์ทุกคนให้ความสนใจ และเป็นเนื้อหาที่ต้องช่วงชิงความรวดเร็วในการนำเสนอกับสื่อออนไลน์อื่น ๆ

นอกจากนั้นแล้ว การเปิดช่องทางออนไลน์ ยังมีข้อดีคือ สามารถใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารปฏิสัมพันธ์กับผู้อ่านนิตยสารได้โดยตรง เพราะธรรมชาติของสื่อออนไลน์มีลักษณะเป็นการโต้ตอบ 2 ทาง (Interactive) ซึ่งผู้อ่านและผู้ผลิตเนื้อหาสามารถโต้ตอบ พูดคุยกันได้ตลอดเวลา

นอกจากการเปิดช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook Page หรือ เว็บไซต์ เพื่อนำเสนอเนื้อหาของตนเองแล้ว ช่องทางการนำเสนอเนื้อหาในรูปแบบนิตยสารดิจิทัล (E-magazine) ก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่กำลังได้รับความสนใจมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังจะเห็นได้จากการเกิดขึ้นของนิตยสารดิจิทัลใหม่ ๆ ของไทย เช่น The Standard, The Momentum หรือ The Matter เป็นต้น

3.4 การปรับตัวด้านช่องทางการหาโฆษณา

ในยุคสื่อสังคมออนไลน์ สิ่งสำคัญที่ผู้ดำเนินธุรกิจนิตยสาร จะต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วนก็คือ การหามุมมองหรือกลวิธีใหม่ ๆ ในการดึงดูดเม็ดเงินโฆษณา ให้ไหลเข้ามาสู่นิตยสารของตนเอง เนื่องจากเทคโนโลยีการสื่อสารเปลี่ยนไป รูปแบบของสื่อที่ได้รับความนิยมจากผู้บริโภคก็เปลี่ยนไปเช่นกัน จากสื่อในยุคดั้งเดิม เช่น หนังสือ หรือ นิตยสาร ที่ตีพิมพ์ด้วยกระดาษ มาสู่ยุคดิจิทัลที่กระดาษหมดความสำคัญลงไป ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจนิตยสารหรือสื่อสิ่งพิมพ์ จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจทั้งเรื่องของรสนิยมและพฤติกรรมของผู้อ่าน ทำความเข้าใจธรรมชาติของสื่อออนไลน์ ต้องมีการปรับตัวเข้าหาสื่อออนไลน์ พร้อมทั้งสามารถใช้สื่อออนไลน์ เพื่อเป็นช่องทางในการหารายได้จากการโฆษณาเพิ่ม

ตัวอย่างเช่น การทำธุรกิจนิตยสารที่ตีพิมพ์ในรูปแบบของกระดาษแบบดั้งเดิม ควบคู่ไปกับการเปิดช่องทางการสื่อสารแบบใหม่ ๆ กับผู้อ่านเพิ่ม เช่น การเปิด Facebook เป็นของตนเอง เพื่อนำเสนอเนื้อหาต่าง ๆ และหารายได้จากค่าโฆษณาไปด้วยพร้อม ๆ กัน หรือการออกนิตยสารในลักษณะคู่ขนาน ทั้งในรูปแบบของกระดาษและดิจิทัล (E-magazine) ควบคู่กันไป โดยการออกนิตยสารแบบคู่ขนาน จะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจมีช่องทางในการหารายได้จากการโฆษณาเพิ่มมากขึ้น นับเป็นอีกหนึ่งโมเดลทางธุรกิจ ที่นิตยสารต่างประเทศหลาย ๆ ฉบับเริ่มนำมาปรับใช้ได้อย่างได้ผล

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของนิตยสารภาพยนตร์ไทยในยุคสื่อสังคมออนไลน์” ทำให้ได้รับทราบถึงอิทธิพลของยุคสื่อสังคมออนไลน์ ที่ส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไทย การมาถึงของสื่อออนไลน์ใหม่ ๆ เช่น Facebook หรือ เว็บไซต์ เป็นตัวอย่างที่ดีของการเกิดสิ่งที่เรียกว่า Disruptive Technology ซึ่งเข้ามาขัดขวางการค้าดำเนินธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิม อีกทั้งยังเข้ามาเปลี่ยนแปลงรสนิยม และพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อสิ่งพิมพ์ของผู้อ่านชาวไทย จนกระทั่งส่งผลให้มีนิตยสารหลายสิบฉบับต้องปิดตัวลงไปในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา

การปรับตัวเพื่อสู้กับยุคสื่อสังคมออนไลน์ หรือเพื่อสู้กับ Disruptive Technology เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้ดำเนินธุรกิจนิตยสารหรือสื่อสิ่งพิมพ์ทุกรายจะต้องตระหนัก สิ่งที่ต้องคิดเป็นอันดับแรกก็คือ สื่อออนไลน์หรือเทคโนโลยีแบบใหม่ ๆ นั้นไม่ใช่ศัตรูเสมอไป ในบางครั้งอาจจะเป็นมิตรใหม่ที่เพิ่มช่องทางในการหารายได้กับองค์กรธุรกิจของตนเอง

ดังนั้นการทำความเข้าใจธรรมชาติของสื่อออนไลน์ การทำความเข้าใจถึงรสนิยมและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป และการหากลยุทธ์หรือกลวิธีในการนำสื่อออนไลน์ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์จึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งถ้าหากผู้ดำเนินธุรกิจนิตยสารหรือสื่อสิ่งพิมพ์รายใดสามารถทำได้สำเร็จ สื่อออนไลน์ก็จะ เป็นช่องทางสำคัญทั้งในการสร้างรายได้ และสร้างภาพลักษณ์ให้กับตัวขององค์กรธุรกิจเองอย่างยั่งยืน

ในกรณีของนิตยสารดิจิทัล (E-magazine) นั้น ก็เป็นอีกหนึ่งโมเดลธุรกิจที่มีความน่าสนใจ เพราะนิตยสารต่างประเทศได้มีการปรับตัวไปสู่ดิจิทัล โดยการปรับตัวนั้นทำได้ใน 2 รูปแบบคือ

- 1) การปรับเป็นนิตยสารดิจิทัลแบบเต็มรูปแบบ คือไม่มีการตีพิมพ์นิตยสารที่เป็นกระดาษอีกเลย
- 2) ปรับตัวโดยการออกนิตยสารแบบคู่ขนาน คือออกทั้งนิตยสารที่ตีพิมพ์ด้วยกระดาษ และนิตยสารที่เป็นดิจิทัลควบคู่กันไป

ซึ่งในต่างประเทศก็มีตัวอย่างความสำเร็จของนิตยสารหัวต่าง ๆ ที่ใช้การปรับตัวใน 2 รูปแบบนี้ ออกมาให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม

แต่เนื่องจากนิตยสารดิจิทัล เพิ่งได้รับความนิยมในประเทศไทยในช่วงไม่กี่ปีมานี้ ดังนั้นถ้าหากผู้ดำเนินธุรกิจนิตยสารภาพยนตร์ไทย ต้องการที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการนำเสนอเนื้อหาใหม่ ให้เป็นรูปแบบของนิตยสารดิจิทัล สิ่งที่จะต้องทำเป็นอันดับแรกคือ การคำนวณต้นทุนการผลิต และการคิดหาวิธีการในการดึงเม็ดเงินโฆษณาจากสินค้าและบริการต่าง ๆ ให้มาลงยังนิตยสารดิจิทัลของตนเองให้ได้

บรรณานุกรม

หนังสือ

เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์. (2550). หลักการตลาดสำหรับนักนิเทศศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

กิดานันท์ มลิทอง (2539). อธิบายศัพท์คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตมีเดีย. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ดรุณี หิรัญรักษ์. (2530). นิตยสาร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะนิเทศศาสตร์,
ภาควิชาการหนังสือพิมพ์.

ปิยกุล เลาว์ณศิริ. (2526). ความรู้ทั่วไปทางภาพยนตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

มาลี บุญศิริพันธ์. (2538). การจัดทำนิตยสาร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

มาลี บุญศิริพันธ์. (2546). การจัดทำนิตยสารและวารสาร. ใน เอกสารการสอนชุดความรู้เบื้องต้น
เกี่ยวกับสื่อสิ่งพิมพ์ (ล. 1, น. 222-224). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ระวีวรรณ ประกอบผล. (2530). นิตยสารไทย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนอมพร (ต้นพิพัฒน์) เลาหจรัสแสง. คอมพิวเตอร์ช่วยสอน. กรุงเทพฯ : วงกลม โพรดักชัน, 2541.

ภิเชก ชัยนิรันดร์. (2557). E-commerce และ online marketing. กรุงเทพฯ: โปรวิชั่น.

วันชัย มีชาติ. (2550). การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิเชียร วิทยอดม. (2550). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.

ตัน ตันท์สุทธีวงศ์และคณะ (2539). รอบรู้ Internet และ World Wide Web. กรุงเทพฯ:
โปรวิชั่น : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2539

เสนาะ ตีเยาว์. (2544). หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิทยานิพนธ์

กนกวรรณ นนะนกร. (2542). การวิเคราะห์องค์กร รูปแบบ และการนำเสนอเนื้อหาของนิตยสารสกุลไทย.

วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะนิเทศศาสตร์, ภาควิชาวารสารสนเทศ.

กัลยาณิน อินทพันธ์. (2541). นโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเครือมติชน. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะนิเทศศาสตร์, ภาควิชาวารสารสนเทศ.

ธีรภัทร ลือวิบูลย์รัตน์. (2548). การบริหารจัดการนิตยสารดนตรี. รายงานโครงการเฉพาะบุคคลปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการบริหารสื่อสารมวลชน.

นิธินา ศรีประเสริฐ. (2545). ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำนิตยสารที่เกิดขึ้นใหม่ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะนิเทศศาสตร์, ภาควิชาวารสารสนเทศ.

นิรุตต์ ฤดีนิรมาน. (2546). กลยุทธ์การบริหารงานนิตยสารรูปแบบมัลติมีเดีย กรณีนิตยสารดิสคาซีน. รายงานโครงการเฉพาะบุคคลปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.

ลลิตตา ตั้งสุวรรณ. (2552) กลยุทธ์การบริหารนิตยสารภาพยนตร์ไปโอสโคป. รายงานโครงการเฉพาะบุคคลปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.

พจนา รูปแก้ว. (2549). สถานภาพและข้อมูลจำเพาะหนังสือพิมพ์และนิตยสารในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล. รายงานการวิจัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.

เมธาจิตร ไตรยภาพ. (2542). กลยุทธ์การจัดการนิตยสารภาพยนตร์ต่างประเทศ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะนิเทศศาสตร์, ภาควิชาวารสารสนเทศ.

สมิทธินันท์ ไทยรุ่งโรจน์. (2541). ปัจจัยที่มีผลต่อพัฒนาการของนิตยสารด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะนิเทศศาสตร์, ภาควิชาวารสารสนเทศ.

สาโรจน์ เกษมสุขโชติกุล. (2547). กลยุทธ์การบริหารงานนิเทศสารวิทยาาสตร์: กรณีศึกษานิตยสาร UpDATE (อัพเดท) บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน). รายงานโครงการเฉพาะบุคคลปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการบริหารสื่อสารมวลชน

Books

Kotler, Philip. (2006). Principle of marketing (11th ed.). New Jersey: Person Education.

บทความออนไลน์

บทความ “เทคโนโลยีเปลี่ยนโลก (Disruptive technologies)” โดย เศรษฐพงศ์ มะลิสวรรณ (2559)
แหล่งที่มา <https://www.it24hrs.com/2016/disruptive-technologies-technology/>.
สืบค้น 24 กันยายน 2561.

บทความ “รู้จัก Disruptive Technologies” โดย วรากรณ์ สามโกเศศ โดย (2559)
แหล่งที่มา <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/639505>. สืบค้น 24 กันยายน 2561.

สัมภาษณ์

1. คุณบุษบา เตชศรีสุธี บรรณาธิการบริหาร นิตยสารภาพยนตร์ Starpics
2. คุณธีพิสิฐ มหานีรานนท์ บรรณาธิการ นิตยสารภาพยนตร์ Bioscope
3. คุณศิริวรรณ กุลวงษ์วานิชย์ บรรณาธิการ นิตยสารภาพยนตร์ เอนเตอร์เทน
4. คุณอลงกรณ์ คล้ายสีแก้ว อดีตบรรณาธิการบริหาร นิตยสารภาพยนตร์ Filmax
5. คุณประไพพรรณ เหล่ายนต์ อดีตบรรณาธิการบริหาร นิตยสารภาพยนตร์
6. ดร. วิโรจน์ สุทธิสีมา อาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ และอดีตหัวหน้ากองบรรณาธิการนิตยสารภาพยนตร์ Starpics

7. ผศ.ดร. พจนา รูปแก้ว ผู้อำนวยการโครงการปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารวิทยา และอาจารย์ประจำกลุ่มวิชาหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์ คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
8. ผศ. เกศราพร ทองพุ่มพุกษา อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์ คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



ประวัติการศึกษา

ชื่อ นายเกรียงไกร พัฒนกุลโกเมธ
วันเดือนปีเกิด 5 ธันวาคม 2520
วุฒิการศึกษา วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (สื่อสารมวลชน)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2549
ศิลปศาสตรบัณฑิต วิชาเอกนิเทศศาสตร์ (การโฆษณา)
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร พ.ศ. 2542

